

東洋大学PPP研究センター開設記念シンポジウム



2009年3月30日(月) 14:00~17:30  
東洋大学白山キャンパス2号館「スカイホール」

## 目次

開会あいさつ

東洋大学 松尾 友矩 学長

“PPP 研究センターの目指すもの”

東洋大学 PPP 研究センター 根本祐二 センター長

“金融危機における都市再生 PPP の挑戦とチャンス”

フロリダ・アトランティック大学 フランク・シュニッドマン教授

“政府における革新：伝統型システムと PPP の比較”

ジョージア工科大学 ジェイムス・ホワイト 教授

PPP スクール研究レポート報告

“サンディ・スプリングモデルの導入可能性”

三輪恭之

“ホームレスのための住宅供給 PPP”

清水玲子

“PRE（公的不動産活用）における客観的指標”

原 耕造

パネルディスカッション

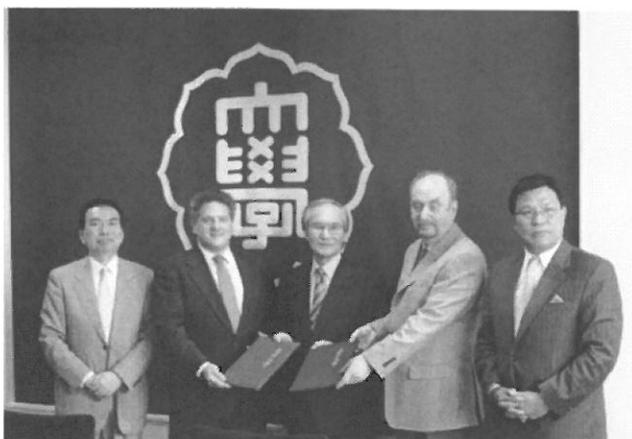
司会 東洋大学PPP研究センター開設記念シンポジウムを始めます。私はセミナー「公民連携」で教えております田淵と申します。よろしくお願いいたします。初めに、松尾東洋大学学長にごあいさつをお願いいたします。

松尾 皆さん、こんにちは。今日は東洋大学PPP研究センターのシンポジウムにご参加いただきましてありがとうございます。恐らく皆さん方は、PPPとはどのようなものかについては既によく知っておられると思いますが、東洋大学では2006年に大学院経済学研究科に公民連携という新しい専攻を立ち上げました。専攻長を根本先生にお願いして、それ以来、大手町サテライトキャンパスを拠点として、主に大学院の社会人の方を対象とする公民連携の専攻を始めておりました。

根本先生たちの活動が非常に活発で、大学院GP (Good Practice) という文科省の新しい教育の試みに対する支援のプログラムがありますが、それは既にとっておられまして、今回は2008年から、このPPP研究センターにかかわるプロジェクトを始めています。これは文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業という、私立大学のいろんな研究プロジェクトの新しい取り組みについて公募的にプロポーザルを集めて、その中から採択されたものです。

GPにしても戦略的研究基盤形成支援事業にしても、PPPという考え方が日本の社会でも必要だということが審査や採択に当たっている方はわかってきていると思うわけですが、実際には日本の社会の中ではまだいろんな意味での問題点が残されているのではないかと思います。それに関して、東洋大学としては基礎的な研究といいたいでしょうか、日本社会におけるPPPの考え方をもう少し理論的に詰めていく研究をし、あるいは実地に即したケーススタディを通して経験を積んで、それを体系化していくことで、日本のこういう分野の発展に寄与できれば大変結構だと考えているところです。

本日、実は2名のアメリカからのお客様が来ておられます。フロリダ・アトランティック大学のアーバン・ディベロップメント・エデュケーション・センターのフランク・シュニッドマン教授と、ジョージア工科大学のセンター・フォー・アドバンスド・コミュニケーションズ・ポリシーのジェイムス・ホワイト教授においでいただいております。この会に先立ちまして、この二つの研究センターと東洋大学PPP研究センターとの協力協定が締結され、先ほど関係する記者の方々にそれを発表する機会を持ったところです。



本日は、この二つの大学の先生方が経験されてきたことについてのお話や、公民連携専攻の学生さんたちの成果等も発表されますが、東洋大学がこの分野においてどういうこと

を今やっているのかということをご理解いただきたいと思います。今、日本の公共事業の問題がいろんな角度から議論されている時期ですが、経済を活性化する上でも税金だけでは足りないというのはよくわかっておられることだと思います。資金も含めてかもしれませんが、民間の知恵が日本の経済復興に非常に重要な役割を果たすであろうと考えられるところです。そういう意味で、皆さん方のご関心の高まりを政策にも反映できれば、日本の社会にも見通しが立ってくるのではないかと勝手に思っているわけです。

今日は懇親会も予定されていると聞いておりますので、ぜひ夕方まで熱い議論をしていただいて、この分野の社会の関心の広がりや発展を進めていただけたらありがたいと思います。私はちょっとごあいさつだけして失礼することになりますが、このPPPの活動は日本の中でも珍しい分野だと思っております、東洋大学の一つの看板でもありますので、ぜひ皆様方のご関心、あるいはご支援をいただいて、このセンターがますます発展していくことを期待するものであります。本日は大勢の方にお集まりいただきまして、この会ができることを幸いだと思っております。どうもありがとうございます。よろしくお願いいたします。(拍手)

司会 松尾学長ありがとうございました。それでは、シンポジウムに入ります。最初に、東洋大学公民連携大学院専任教授で、このたびPPP研究センターのセンター長になります根本先生から、「東洋大学PPP研究センターが目指すもの」という課題でお話をいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

### 「東洋大学PPP研究センターが目指すもの」

東洋大学PPP研究センター

根本祐二 センター長



こんにちは、根本でございます。今日はPPP研究センターの設立ということで、どういう形でこれから進めていくのかという話を私のほうからさせていただきたいと思っております。先ほど松尾学長からも話がありましたように、2006年度に大学院を設立しまして、翌年、現代GPという教育の支援プログラムに採択されています。今回は研究センターということで、教育と研究が大学の大きな二つの柱になるわけですが、研究についてもセンターを設置するというので、拠点としてPPPを研究していくようにと国にも認めていただいているというものです。

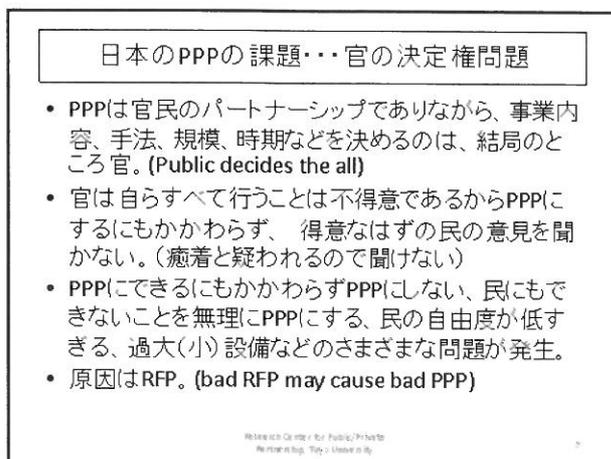
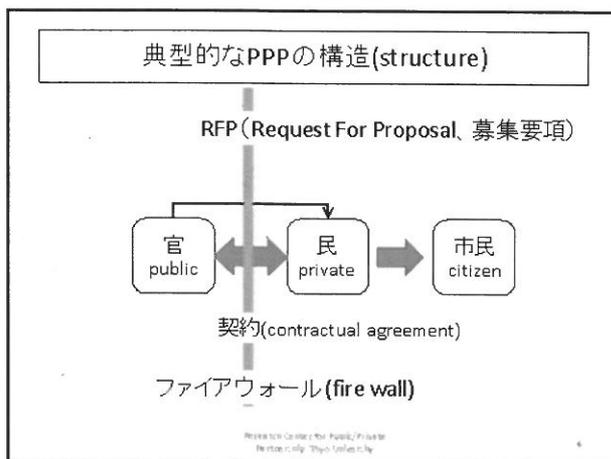
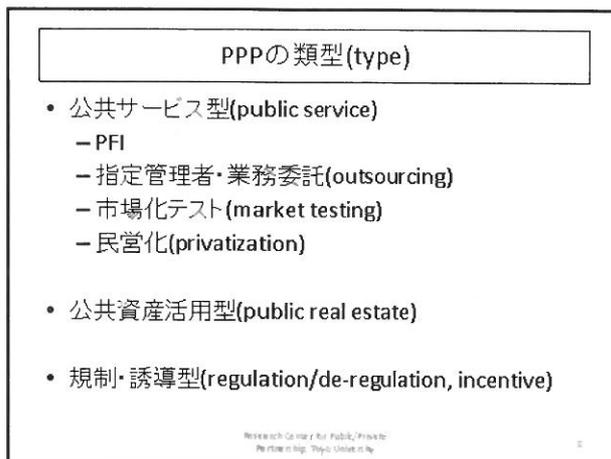
ご案内のとおり、PPPにはいろんな類型がございます。お手元のパンフレットにもいろんな形で事例や紹介をしておりますので、ぜひごらんください。日本では公共サービス型、あるいは公共資産活用型、規制・誘導型と3分類しておりますけれども、後ほどお話をいただくシュニッドマン教授は都市開発のPPPのご専門の方で、公共資産の活用、あるいは規制・誘導によって民間のビジネスを起こしていこうというお立場でございます。

ホワイト教授はジョージア工科大学のほうで公共サービス、あるいは地域の経営、自治体の経営ということを中心に研究されておられるということで、一番上の部類（公共サービス型）のお話を中心にいただけたと思います。私どものセンターは日本流にこういう分類をしておりますが、すべての領域をPPPと考えておまして、例えばPFI、指定管理者というような個別の手法の話もちろん行きますけれども、より広い範囲で官と民、あるいは市民のあり方を考えていくということが大きな役割になります。

PPPというのは官と民の間で仕事をするということですが、現在、官と民がパートナーシップを組むという理想論の傍ら、実はあまり意思疎通が図られていません。官の側が一方的にPPPのプロジェクトを発案して、こういう内容のものをこういう規模で、こういう時期に、こういう手法でやったらいいのではないかと決めて出すわけですが、その過程で民の意向、あるいは市場のニーズ、あるいは市民の考えをあまり聞いてないのではないかとことが非常に散見されます。

こういう問題を私どもは官の決定権問題と呼んでおります。官が決めることによって、パートナーシップが組まれないということで、本来、民間に任せられるにもかかわらず、PPPにしないで直営のままやってしまう。逆に、民間でもできないことを無理にPPPにしてしまう。あるいは民間の自由度が低過ぎる。こういったさまざまな問題が発生しているわけです。その原因は、官が民に募集をかけるときの募集要項をRFPと呼んでおりますが、この内容を一方的に官が決めているということで、このRFPが十分でなければ、その後何をしても世の中がよくなるということでは

例えばということで、関係の方がおられるので失礼な表現になるかもしれませんが、最



近の事例でいきますと、近江八幡の市立病院のPFIが解除になったわけです。民間に渡したら赤字になりましたという説明をすることがあるのですが、実際はそうではなく、古い病院を新しく建てかえて、なおかつ地域のニーズよりもかなり過大な病院をつくってしまった。その結果、赤字になったわけですし、これはP

F Iの原因でも民間の原因でもありません。市がRFPの中で、こういう規模の病院をこういう時期につくってくださいと声をかけた時点でもう既に敗着なんです。失敗の第一手がそこで打たれていますので、ここを変えない限り変わりません。その後いくら何をやっても変わるものではありません。結果的には、市が補償金を払うということで契約を解除しているわけですが、大変無駄なお金を使ってしまった。その原因というのが、当初の段階にあるということになると思います。

これはある地域の学校の廃校舎の事例です。人口が減少すると学校が廃校になります。これは皆様のお近くでも起きていることだと思います。よくありますのは、廃校になると、それを別の用途に使いましょうということで、同じように自治体がRFPを出しますが、もともと学校だったので、教育用途のまま使いたいということが非常に多いです。周辺の

住民もそのようにして欲しいというわけですが、人口が減少しているということは、教育用途にしても非常に使いにくいということです。この地域の場合は、結局RFPを出したのはいいんですけども、民間からは一切提案が出なかったということで、最終的には自治体負担のまま直営で、PPPにしないで、生涯学習施設をつくらうということになりました。稼働率は低いですし、維持費は非常に高い。これは自治体の負担ではなくて市民の負担です。税金が引き続き使われるということになってしまっているわけです。こういったことすべてがRFPの問題ということになると思います。

後ほどの三つの事例は今回ご説明をいたしません。資料をお読みいただければ、情報をとるきっかけにはなると思います。我孫子市、横浜市、それからこれは恐らく皆さん初めてお聞きになると思いますが、茅ヶ崎市でもRFPを出す前に民間から提案を募集するという動きが始まってきています。

#### 失敗事例1: 近江八幡PFI (public hospital)

- 市立病院PFI(老朽化した公立病院の建て替え) replacement
- 新規投資負担および過大投資により赤字(over-spec)
- 最終的に、市がPFI契約を解除し直営となる (annulment of the PFI contract)
- 原因は、新規投資したこと、市民の需要を上回る過大設備・・・市がRFPに定めている(bad RFP)
- PFIの問題ではないので、それだけで収支が改善するものではない
- 補償金(compensation)

Research Center for Public/Private Partnership, Tokyo Institute of Technology

#### 失敗事例2: ある地域の学校廃校舎の活用

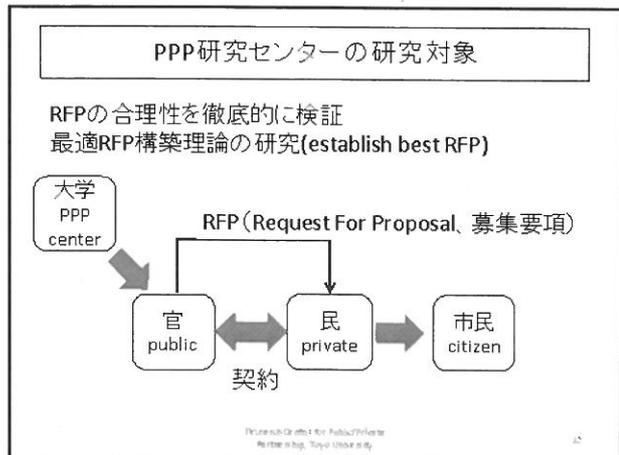
- 人口減少で廃校となった学校校舎。(closed school buildings)
- 民間にRFPを出したが、その条件は教育用途。(educational-use only RFP)
- 人口が減っているため、民間教育施設の立地は無理で、結局民間提案は出なかった。(no proposal)
- 結局、自治体負担(市民負担)で生涯学習施設に転用。稼働率は低く、維持費は高い。(no PPP)

Research Center for Public/Private Partnership, Tokyo Institute of Technology

<p>改善事例1: 我孫子市提案型公共サービス 民営化制度(Abiko City PPP Proposal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市の全事務事業を対象に、民営化(業務委託)提案を求める。(includes all jobs and projects)</li> <li>実際の事業者はあらかじめ公募する。</li> <li>民間提案の知的所有権が認められれば、随意契約もありうる(提案者のインセンティブ) free contract</li> </ul>	<p>改善事例2: 横浜市新市庁舎候補地・手法提案 (Yokohama City Hall PPP Proposal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市の新市庁舎の建設場所、建設手法のアイデア提案を広く求める。(アイデア募集)</li> <li>実際の事業者はあらかじめ公募する。(本募集)</li> <li>アイデア募集に参加し一定点以上を取ることが、本募集の参加要件。(提案者のインセンティブ)</li> </ul>
<p>改善事例3: 茅ヶ崎市行政街区再整備(予定) (Chigasaki City PPP Proposal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市庁舎跡地開発、新市庁舎の建設手法、市民公園など周辺公共施設と一体的な再整備のアイデア提案を広く求める。(アイデア募集) idea proposal</li> <li>実際の事業者はあらかじめ公募する。(本募集)</li> <li>優秀アイデアに本募集の総合評価に反映させる。提案者加点方式。(提案者のインセンティブ)</li> </ul> <p>add point system</p>	<p>参考事例: 米国バージニア州法PPEA(U.S. Virginia State Law PPEA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設整備、余剰地の活用方法、官民の役割分担、資金調達スキームなどを募集。完全自由提案。(アイデア募集) free proposal</li> <li>実際の事業者はあらかじめ公募する。(本募集)</li> <li>実質的にRFPの内容を提案できる、知的所有権は保護される。(提案者のインセンティブ)</li> </ul>

いろいろな形で工夫がなされつつあるというのが最近の動きでありまして、それぞれ非常に素晴らしい動きだと考えておりますが、個別に一つ一つやっていくにはあまりにも膨大な数の事業があり得るので、これらをまとめて、どういうところに気をつければ、官と民間のコミュニケーションをちゃんとやれるのかを考えるというのが、今回の我々のセンターの研究対象です。

最適RFP構築理論という難しい言葉を使っておりますけれども、官が民に出すRFPをどのように書いていけばよいかを考えるのが我々の仕事ということになりまして、当然いろいろな自治体と一緒に物を考えていきたいと思っておりますので、今日、自治体関係の方がおられましたら、ぜひ声をかけていただければケースとして取り上げて研究対象にしていきたいと思います。我々の大学院では既に教育プログラムとしてRFPを書いておりますけれども、実際に書いてみると大変難しいと、皆、異口同音に言っているところです。



組織については、場所は大手町のサテライトに設置します。メンバーは私がセンター長を拝命しておりますが、そのほか専攻の教員と客員の教員が研究員及び客員研究員として参加しております。それから非常に特徴的なことですが、リサーチ・パートナーという制度を設けております。これは学校の教員だけが考える研究所では結局PPP

の実践につながらないということで、実務家に幅広く参加していただきたい。ただし、PPPのことをよく知っている人でないと同じことになってしまいますので、当面は私どもの専攻の修了生の中から一定の要件を満たす方に資格を認定してご参加いただくということで、いろいろな事業に貢献できるような体制をつくっていきたいと思っております。

スライドには入れておりませんが、後ほどお話をいただくアメリカの両機関のほか、いろいろな機関で非常に近

接する領域で活動している研究所が幾つかございます。こういったところとも連携しながら、なおかつ日本で唯一のPPPセンターということで、これからも活動をしていきたいと考えておりますので、ぜひご支援、及びご参加のほどをお願いしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 根本先生ありがとうございました。次に、アメリカからお2人のゲストスピーカーをお呼びしておりますけども、初めにフロリダ・アトランティック大学のフランク・シュニッドマン教授をご紹介します。彼のバックグラウンドは、日本をもう40回以上訪問なさっております、昔の建設省・運輸省等のコンサル、また日本のディベロッパーのコンサル等をやっておられます。アメリカの法律大学院でハーバードといえはナンバーワンですが、彼はそこの教授をなさっていた方です。

その後、フロリダ州にある私立のマイアミ大学の法律大学院の学部長を務めております。弁護士さんで、いろんな再開発系の研究をされていますが、現在はフロリダ・アトランティック大学で、ダウンタウンにおける再開発に関しての研究センターを新しく立ち上げまして、今年からセンター長になられております。いま世界中の金融危機ですけれども、今日は「金融危機における都市再生PPPの挑戦とチャンス」という課題でお話をいただきます。

#### PPP研究センターの組織

- 場所 東洋大学大手町サテライト  
(東京都千代田区大手町2-2-1新大手町ビル)
- 組織
  - センター長 根本祐二
  - 研究員 八巻節夫(財政学) 中北徹(金融)  
松原聡(公共経済学) 高橋洋一(経済政策論)  
サム田蒨(国際PPP)
  - 客員研究員 金谷隆正(日本経済研究所) 清水  
義次(アフタヌーンサエティ) 福嶋浩彦(前我孫  
子市長)

Research Center for Public/Private  
Partnership, Tokyo University

13

#### PPP研究センター リサーチ・パートナー

- PPP研究の専門家として認定(research partner)
- 公民連携専攻の修了生のうち一定の要件を満たす者(研究および実践の実績)
- 各地のPPP、特に、RFP策定・評価・モニタリングの作成及びアドバイス業務に貢献可能

Research Center for Public/Private  
Partnership, Tokyo University

14

## 「金融危機における都市再生PPPの挑戦とチャンス」

フロリダ・アトランティック大学

フランク・シュニッドマン教授



皆様、こんにちは。今日はパワーポイントなしでお話しさせていただきます。今日、私がお話しするのは、政府または民間が直面する困難な状況についてです。グローバルな金融危機の拡大により、民間部門としても資金調達ができない、再開発プロジェクトの資金調達ができない非常に難しい状況になっております。さらには政府の側としても税収入が減ったことから長期的な債務保証をして、再開発プロジェクトの資金提供ができない、再開発をしたいと思いつながらできない、以前計画したプロジェクトにもなかなか資金の提供ができないという状況になっております。

ということで、今日私がお話しするのは具体的な事例ではございません。また民間と公的機関のパートナーシップ、PPPについてお話しするわけではありません。PPPにおける日本での努力に関連して、何がうまくいくのか、何がうまくいかないのか、ヨーロッパの30年間の経験、またアメリカにおける20年間の知見、経験をもとに示唆したいと思っております。そこからどういった問題に直面するのか。日本の地方公共団体が今後パートナーシップを民間と模索する上で、再開発プロジェクト推進の上で、どういった具体的な問題があるのかというところを考えてみたいと思います。

PPPは道路の建設、橋梁、あるいは病院、大規模な上水道・下水道の施設などに使われてまいりました。こういった大規模なインフラプロジェクト、また国家レベル、連邦レベルで行われた国家プロジェクトについてはお話しいたしません。むしろ私は地方公共団体、県などの小レベルの公民連携で、どのような形でPPPが進められたのかというお話をしたいと思います。

公共政策の目標達成と、民間部門の目的である利益の実現という、双方の目的をどう実現してきたかということです。当然、民間のほうで利益を出すということは何も悪いことではなく、公のほうで公共政策を実現するというのも悪いところはないわけです。ですから、PPPは公民連携して協力をして、それぞれの目的・目標が一緒になることによって達成することが鍵になります。

この開設記念シンポジウムの前に記者発表が行われまして、記者の方から、こういったPPPのチャンスがあるのか、成功する可能性が日本にあるのかどうかという質問をいただきました。といいますのは、日本はヨーロッパではないわけですし、アメリカでもないわけです。ですから、日本で成功するのかという質問をいただきました。それに対する私の答えとしては、日本において意思決定のプロセスが非常に非効率的であると世界中で批判されていることに鑑みて行われているわけです。

皆様方はもう既にご存じのことと思いますが、個々の決定が会社レベルあるいは地方公

共団体レベルで、なかなか1人で行われぬ。何回も会って話をし、そして昼食会に行き、話をし、そしてまた夕食会、宴会、カラオケにも行き、話をし、さらにゴルフをし、また温泉地に行き、話をし、そして退職までに決定されればよいというような経験があるのではないのでしょうか。

PPPを機能させるためには、やはりパートナーの目的を理解しなくてはなりません。アメリカでPPPの失敗例があります。ヨーロッパでも失敗例があります。この失敗例の原因というのは、すべてパートナーとのコミュニケーション不足です。PPPは実際には結婚と同じです。同じベッドに入って違う夢を見ることと同じだと言われています。結婚がうまくいくのはパートナー同士でお互いに話をし、コミュニケーションをとって、本当の意味で相手側の目的、目指すところを理解して初めてうまくいくわけです。

再開の話これからするわけですが、その前に今回の開設記念シンポジウムを主催していただきました東洋大学のほうから、話を明確に理解できるように、オバマ政権が世界の金融危機解決のために何をやろうとしているのかということの説明してほしいという依頼がありました。一瞬誰に聞いているのかと思ったわけですが……。

実際、オバマ政権は、2～3日前に新しいイニシアチブとして、PPPF（パブリック・プライベート・パートナーシップ・ファンド）を発表しました。民間が非常に毒性のある不良債権、そして証券化された住宅ローン、モーゲージを取得するようにと促しているわけです。ということで、オバマ政権が打ち出したPPPFを財務省とFDIC（連邦預金保険公社）が実施していくわけです。そのPPPFと、我々がリスクを共有し、そのメリットも共有しようとするPPPと何が違うのかというお話をしたいと思います。

PPPというのはリスクを分け合うということですが、PPPFというのはリスクを分担するものではないわけです。オバマ政権が目指している、提案している内容はプロセスをまず確立しよう。そのプロセスの中で民間の投資家が不良債権、また破綻債権などを買った場合には、その負担を限定的なものにしようというものです。財務省としては、民間に対して安い価格で不良債権、あるいは不良の住宅ローンを銀行から借りるように促しているわけです。

そのために政府としては、資金は提供しましょう。その資金でこういった不良債権を買ってくださいという仕組みがPPPFです。これはノンリコースローンだと。つまり、政府が民間に資金を提供し、その資金で破綻債権、破綻資産を買ってほしい。もしもその資産が十分な担保価値がない、当初持っていた価値がないといった場合、政府としては民間の投資家に対して返済は求めず、土地を回収するだけで済むというものです。

これをもう少し簡単にご説明させていただきたいと思います。財務省は実際には納税者からの血税を資金として提供するわけです。例えば、銀行が住宅ローンの債権プールを持っていて、その額面が100ドルだったとします。そうしますと、そこからFDIC（連邦預金保険公社）にアプローチします。このFDICが6対1のデット・エクイティ・レシオで対応することになった場合、これをFDICが入札にかけます。

つまり、100ドルの額面のものですが、その入札の結果、84ドルだったとします。84ドルで落札されたということになりますと、ここでPPPというファンドがつけられます。これは買うための資金です。そのためにFDICから72ドルの資金が提供されるということになりますと、エクイティ部分は12ドルになるわけです。財務省としては、その12ドルの自己資本の部分の50%、つまり6ドルをさらに保障します。

つまり、84ドルで落札して、100ドルの債権のうち6ドルのみ民間から出てくればよいということになるわけです。これはリスクを共有する、またリスクに対するリターンを共有するという仕組みには全くなっていません。ですから、これは救済措置の一環であるということにしかありません。先ほども申し上げましたし、またペーパーにも書いてありますけれども、豚に口紅を塗って、この豚はとても美しいと農家の人が言っているのと同じことです。

この救済措置にPPPという名前をつけたということが非常に問題で、納税者にとっては非常にゆゆしき問題です。PPPという名前をつけながら、民間と公的部門のリスクの共有が十分行われないものであるということで、PPPというほとんどのリスクが納税者の側にあり、すべてのメリットが民間側にあるといったような仕組みと、PPPと紛らわしくなってしまうという問題があるわけです。

では、実際のPPPとは何かというお話をしましょう。真のPPPというのはリスクを共有する。そして、それによって得られる恩恵も共有するわけです。ただ、恩恵といいますが、政府側としてはこういったPPPを、利益を追求するために行うわけではありません。利益の共有のみがメリットではないのです。政府としては違う目的があります。民間は当然キャッシュの利益をもたらす。一方で公的部分としては、地方公共団体における価値を高め、不動産価値を高め、税収入も高める。それによって地方公共団体の財政安定につながるということです。また、生活水準を改善して市民に提供するという公共政策の目的を達成することができます。

この共同でのPPPがなければ公的な政策目標を達成することができなかったというものを達成するところに意義があるのです。我々は全員、世界に対する見方が当然あります。この見方というのは、やはり人生における経験ですし、またその人生の経験を次の経験にどうつなげていくのかということで、当然、前の経験を次の経験に生かしていくわけです。

私は再開発にずっと携わってまいりました。極めて長い期間関わってきたわけでありませぬ。もともと60年代、ネイバーフッド・リーガル・サービスという近隣地域の法的サービスを行うところから始まりました。このネイバーフッド・リーガル・サービスは低所得者、賃料を払えないような貧困者を助けるといった救助プログラムでありました。スラム化してしまった住宅の住民を救う。上水道もない、水も止められてしまった。しかし、その土地をどうにか維持していかなければならないというような事業に関わってきました。

その後、リンドン・ベインズ・ジョンソン大統領の基金に関わっていました。グレートソサエティー（偉大なる社会）というイニシアチブでした。それからニューヨークのロチ

エスターにおいて都市の暴動問題に関わってきました。37のアメリカの都市において、68年に非常に大きな暴動が発生したわけですが、そういったところでモデル都市づくりに関わってまいりました。また、さまざまな都市において、いかに物理的また社会的なコミュニティの環境を改善していくかという、プログラムにも関わってまいりました。

また、ニューヨークの市議会、州議会、特に土地利用、それから開発の許認可にも関わってまいりました。ネルソン・ロックフェラー知事のもとで、ニューヨークにおける都市の再開発にも関わってまいりましたし、郊外への開発の拡大、また管理可能な形での郊外管理といったことにも関わってまいりました。ロックフェラー知事というのは、アメリカの住宅法（1949年施行）の提案をした人です。適切な住宅環境を全国民に提供しようという法律ですが、その法が成立して以来、60年経っているけれども、依然として快適な住環境がすべての国民に提供されているという状況は、アメリカでは見られないのです。

また、チーフエグゼクティブということで、再開発庁の長官もやっておりました。ダウンタウンの開発局のトップもしておりました。ということで、いかに政治家の求めるところに基づいてプロジェクトを開始し、また民間から絶対にこの開発はここでは行えないというものを、いかに実現していくかということを行ってきたわけです。また、コンサルタントとしてさまざまな再開発に関わってまいりました。そこではPPPというプロジェクトを幾つも手がけてきたのです。

こういった経験すべてが何年にもわたり学生たちと行われました。もともと法律家、弁護士でありますし、また学者でもありますので、こういった経験を積み重ねて、また得た経験をもとに、学生たちがアーバンプランナーとしてさまざまなPPPを実施するといったところへも関わってまいりました。さらに、いろいろな合意を通じて民間の資金を使って、公的部門の政策を実現するといった組み合わせも見てきました。

ということでこの2年ほど、私は東洋大学の協力によりまして年間2回、PPPについて講義を行っております。ビスケイン・ランディング・プロジェクト。これはフロリダ北部ですけれども、193エーカー、6000戸の住宅、多目的複合開発ということで助成金を提供して、必ず普通の住宅1戸に対して、低賃金所得者の住宅を1戸開発するといったプロジェクトについてもお話ししてまいりました。東洋大学からはミッションということで、このプロジェクトを見ていただきました。

また、フロリダのデニアビーチがRFPを出しまして、駐車場と小売店舗を図書館及び市庁舎の隣に建設するといったプロジェクトにつきましても、講義を行ってまいりました。また、学生のほうからもいろいろリサーチを行いまして、後ほど大学院の学生さんたちのほうから結果が研究報告ということで発表されるかと思えます。東洋大学ではこういったPPPプロジェクトを分析して、パートナーシップ・アグリーメントを結ぶ場合、こういった形にすれはうまく機能するのかといった話につきまして、かなり知見が深まってきたと思えます。

今日は私のほうからケーススタディというお話はいたしませんけれども、一例だけお話

ししたいと思います。ゲイサーズバーグというメリーランド州にある都市です。ワシントンDCの北西部にあります。ゲイサーズバーグというのは、歴史的なダウタウンを持っておりまして、市街地の一部地域がかなり荒廃して、ほとんどスラム化している都市です。

市の目的としては、この地域を再開発したいと。特に高速道路からも近く、また小売店舗からも遠くなく、公共交通網も十分あるということで立地はいいわけです。ただ、犯罪率が非常に高いということと、十分維持がされていないということから非常に荒廃してしまっていて、ビルも老朽化してスラム化してしまっている。8エーカー、それからリースされたところもあります。オーナー、家主は十分なメンテナンスを行っていませんでした。

この都市は、やはり再開発すべきだと考えたわけです。ただ、問題としてはどのディベロッパーも関心を持たなかった。ここのスラムを再開発するという名乗りを上げるところはなかったのです。一方、オーナーのほうは売却する気はなかった。ただ、実際の価値を上回るプレミアムを払ってくれば売却してもいいと、土地の持ち主は言っていたのですが、実際にはスラム化していて、なかなかプレミアムは払えないと。

市として求めたのは、ディベロッパーの中で土地を取得して、そして建物を解体して、さらに新しい施設を建築し、それは市場の賃料でのアパートのみならず、その他コミュニティのアメニティ施設も建設するというものでした。コミュニティのプールとクラブハウスも、このアパートに隣接して建築したいと願ったわけです。そして地方公共団体は、どのように再開発ができるのかという検討を始めたわけですが、その際に過去の再開発計画をいろいろ検討いたしました。

例えば一部市が持つ、一部民間が持つといった場合は、なかなかうまくいかない。その民間の部分で何が行われるか、何が建設されるかということをも市のほうがコントロールできずに、うまく再開発がなかなかという失敗例がありました。ですから、市側としては合意書をつくって、市の財政を使って全般的な開発をしよう。関心のあるディベロッパーを募って、ディベロッパーと一緒に再開発を一体として行おうと。

そして、公共政策の目的を達成しながら、同時に民間のニーズを満たそうと考えたわけです。当然、経済的なインセンティブも十分与えられるようにしよう。つまり何も利益のないものではないと。また設計、建設に関しては再開発プロジェクトのビジョンを持って行おうと。また市の側からは、近隣のビジネスコミュニティもサポートできるような、近隣のアクティビスト、あるいは既存の賃借者も守っていこうということになりました。

ディベロッパーのパートナーとして選ばれるところは、十分な経験を持って能力もあるところ。実際に再開発計画を竣工できるところという観点から選びました。また、適切な駐車場を住宅用だけでなく、コミュニティセンター用にも確保しようといったビジョンを持っておりまして。また、さらに賃貸借人の引っ越しからそのリロケーションまでをきちんと管理できること。当然、解体をして住むところがなくなるわけですから、いま借りている人たちを同様の価格で賃貸できるようなところに移さなくてはなりません。

ということで、RFPが出されたわけですが、この中にはインセンティブが提供

されておりました。この中には100万ドルの資金を提供すると。これはプロジェクトコストとして提供される。一方、契約交渉がされてPPPの合意書にサインされる。そして土地の所有者も合意する。そしてディベロッパーがサイトプランを行いまして、この地域における必要な密度、また市所有の土地としてどういった土地が必要か、十分な区画、面積を確保するにはどうしたらいいかということも検討いたしました。

また、サイトプランを市と一緒に協力して策定しました。プロジェクト予算や、建設のタイムテーブルも確定しました。そして最終的にPPPのアグリーメントサインをしたわけです。当然、資金調達計画も立てました。また、市側としては、すべての規則、法律に準拠した形で行うと。そして民間ディベロッパー等にインセンティブを提供した上での合意をします。また、どの土地に関して市側が取得するのか、そしてディベロッパーに提供して、プロジェクトを円滑に進めるようにするのかということも検討しました。

また、資金を調達して、証書の発行も行いました。また、開発許可書あるいは許認可の支援も行いました。当然、市の力を使って基準を緩めるということはありませんけれども、より迅速に許認可がおりるようにしたわけです。また、現在の賃借人のリロケーションプログラムの交渉をしまして、最終的にPPPのアグリーメントを結んだわけです。

ということで、100万ドルの融資も提供するということになりました。その返済はプロジェクト開始後16年目から始まり、そのときから向こう10年間は10万ドルずつ、5%の利子で返済されると。そして不動産の一部の譲渡も行う。市の所有地をディベロッパーに譲渡すると。また、50年間の定期借地契約ということで、特に公園地域に関してはディベロッパーに定期借地権を提供し、コミュニティーセンター、スイミングプール地域、その他使わない土地についても定期借地にするということになりました。

また、借地人のリロケーションプログラムを行いました。それぞれの世帯に対して引越し計画を立てたわけです。したがって、訴訟案件になったり、あるいはマスコミに悪く書かれたりすることのないような十分な賃借人の手当てもいたしました。また、〔幹線補償?〕といったものを出しました。それによって、7.8エーカーに関しては50%が緑地であるといったものが完了したわけです。

そして、それによって新しい住宅をつくり、近くの事業者がそれを購入することもできるようになりました。非常に荒れたところの再開発を行うことができるようになった。犯罪あるいは困難な地域社会においての問題はもはやなくなりました。それに代わって相場に見合った賃料の集合住宅ができました。2001年にこの集合住宅ができて、これは今に至るまで居住者でいっぱいになっています。

このPPPによって、まさにすべての者が目標としたものが実現することができた。犯罪で荒れて朽ち果てたところが、このような活力のあるところになったわけです。そして民間にとっては利益を生む建物をつくることができ、それがPPPによって実現することができた。いわゆるPPPストーリーがハッピーエンディングのもとで実現したということになります。

PPPにつきまして文献を読みますと、いろいろなことが語られています。PPP、ヨーロッパではP3（ピースリー）というような言い方もしております。P3、三つのP、この公民連携ですが、それがPPPであろうとP3であろうと、公民連携というのは予知可能なものでなければならない。そして痛みを伴わないもの。そして利益を生むものでなければならないということです。先が見通せて、痛みのないもの、そして利益が生まれるもの。PPPはそれではなければならないということ。

そして、ビジョンがしっかりとできていなければなりません。そして事実に基づいた形でPPPの構造をつくっていかなければならないわけです。PPPの交渉プロセスの中で、テーブルに着いている者が誰も意思決定権を持っていないという状況は、最悪の事態になります。交渉の場に出る人たちは、ある限度までの決定権を持って臨むことができるようではなければならない。さもなければ、PPPは結局うまく結論を出すことができず、前に進んでいかないということになります。

それでは、東洋大学はどのような立場を持っているのでしょうか。重要なのはいろいろな間違いがあったとしても、そこから教訓を学ぶということです。PPPに関しては膨大な文献があります。しかし、それを読んでも、何が成功で何が失敗だったのか、それを決定する根拠ははっきりしておりません。東洋大学のPPP研究センターは、これから方法論を開発してまいります。そしてケーススタディの評価を行い、またケーススタディを作成することができるような方法を開発していきます。それにより、カテゴリーごとにケーススタディを比較し、何がなされたのかということを見ることができます。

そして、ヨーロッパの経験の中でのベストな例をとり、アメリカでもベストな経験をとり、過ちがあったとしても、決してそれを繰り返さない。成功があったケースからは学び、それを繰り返していく。そして失敗があったら、その理由は何なのか、それを理解する。そして熱意を持って、東洋大学の学生がそのようなモデルからPPPをカテゴリーごとに、これが高速道路であろうと、病院、上下水道、どのようなプロジェクトであってもリスクのアロケーション、メリットの配賦、そして関わる当事者がその関係の中から何を欲するかということを理解した上で行っていくことが重要だという、そういう研究を行っていただきたいと思っています。

この大学はこのような豊富な経験を持った教授陣、また学生がいるために、政府に対して、それから民間部門に対して指導をしていくことができるような力を発揮して下さると思っています。したがって、東洋大学から今回招聘を受けまして、こうして皆様の前でお話できることを大変うれしく、また感謝しております。いろいろな経験、情報が入っております詳細なペーパーも用意しておりますので、この翻訳版をお読みいただきたいと思います。そして、それをまたこの先、東洋大学に伺いましたときには、学生の方々と共有していきたいと思っています。ありがとうございます。

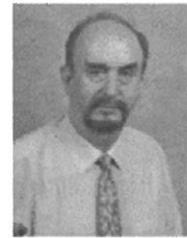
司会 次に、ジョージア州アトランタから来ていただきました、ジョージア工科大学のジェイムス・ホワイト教授をご紹介します。

彼はイギリス生まれで、マンチェスター大学をアメリカンスタディーで出ておられまして、ハワイ大学では政治学で博士号を取っていらっしゃいます。現在はジョージア工科大学で公共政策を教える客員教授、また先端コミュニケーション政策国際プロジェクト担当副部長をなさっています。彼の研究課題は、グローバリゼーション、グローバルメディア、国際間の情報。ジョージア工科大学にいらっしゃる前は、ハワイ大学で災害対策、人権政策、またグローバリゼーションリサーチセンターの副部長も務めていらっしゃいました。日本にも数年住んだ経験がありまして、日本語でもある程度はしゃべれると言っておりますけれども、今日は多分、英語でしゃべると思います。

### 「政府における革新：伝統型システムとPPPの比較」

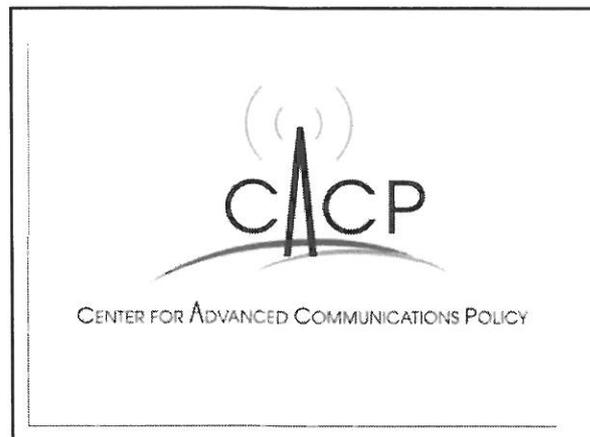
ジョージア工科大学

ジェイムス・ホワイト 教授



田淵先生、ありがとうございました。私はイギリス出身です。イギリス人と日本人の共通点は、まず謝ってから始まるということで、おわびの言葉から始めたいと思います。まず最初のお詫びですけれども、非常に早口で話します。といいますのは、スライドはこのレポートに基づいております。これはまだ終わっておりません。これは非常に厚いもので、結論をまとめることしかできませんでした。2番目のお詫びは、この部屋が非常に暑くなってきておりますので、上着を脱がせていただきます。

ジョージア工科大学というのは、それほど日本の方にはなじみがないかもしれません。ジョージア工科大学がなぜ政府の公共をやっているのかというと、アドバンスド・コミュニケーションズ・ポリシーセンターの副センター長をやっておりますけれども、私はコミュニケーションを担当しております。ということで、どうやって政府をよりよくするのかというところが研究目的になるわけです。どのようにイノベーションを地方政府にもたすかというところが私どもの大きな問題になっております。



皆様方もご存じかと思いますが、ジョージア州にサンディ・スプリングスという町があります。私の住んでいるところでもあるのですが、このサンディ・スプリングス市は非常に新しい都市で、市ができたときに、ほとんどの市のサービスをアウトソースすることが決定されました。これがきっかけとなりまして、このリサーチトピックの選定に至ったわけです。

先ほどの厚い論文をごらんいただきますと、さまざまな文献があるわけですが、

いかにコスト節約をするのか、そして効率性を図るのかというところに焦点が当てられております。皆様方の多くは経済学者だと思いますが、私は経済学ではなく政治学(political science)を担当しております。ですから、私が見ている領域は、経済的な効率よりは幅広い分野と言えるかと思えます。

特にサンディ・スプリングスの場合、残り二つの都市と、今日はジョージア州の都市をお話する予定ですが、一つがジョンズ・クリークという町です。このジョンズ・クリークというところは、極めてサンディ・スプリングスに近い位置にあります。この都市は、郡の支配から逸脱したいと。市当局があって、郡がありまして、その上に州がありまして、そして連邦政府があるという構造になっているわけですが、こういった市の場合、市で独立性を、より大きな声を発していきたいということで、郡からなるだけ独立したいということになったわけです。地方公共団体の運営において、いかにして、より発言力を持つかということが私のトピックでもあったわけです。

研究の初めに当たりまして、まず、アウトソースをしようとした都市と、それからアウトソースをしていない、いわゆる伝統的な都市を比較しようということになりました。幾つか検討いたしましたして、アウトソース契約をしたところを幾つか取り出しました。それから、アウトソースをしないようなより伝統的な従来型の都市との比較を行ったわけです。

この選択をしたときに、まずサンディ・スプリングスから比較をしました。といいますのは、サンディ・スプリングスというのは非常に有名なケーススタディとして知られてきました。非常に迅速に短期間で設定されましたし、また、市ができたときに、ほとんどの市のサービスをアウトソースするという決定がなされたわけです。ですから、サンディ・スプリングスをまずみました。そして、そことどこが比較できるかを検討したわけです。ということで、比較対照性ということで、ほとんど市の大きさが同じくらいのもの、それから税収入あるいは歳出が同じようなところ、人口、それから平均世帯所得、その他、人口動態的な状況が似ている都市を選びました。また、大きな都市は選びませんでした。サンディ・スプリングスはヨーロッパでは市ではなくて町になるわけです。ですから、日本

**Georgia Tech** Georgia Institute of Technology

Previous work on outsourcing often focused on cost savings and efficiencies, but...

- What about social and political goals?
- "Contract" cities like Sandy Springs are born from a popular desire for a bigger voice in local government
- Democratic government is about citizen interaction
- So, do citizens perceive the government, whether "contract" or "traditional", as doing a good job in different service areas?

CACCP  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

**Georgia Tech** Georgia Institute of Technology

<b>Pairing Factors Included:</b>	<b>Basic Premises for City Selection:</b>
1. Rough comparability in land area and characteristics, such as	1. Population must be between 15,000-150,000 citizens.
2. City revenues	2. City must be located near a large metropolitan city or urban conurbation.
3. Population	3. At the time of selection each city must meet the terms of the definition of one or the other type of city.
4. Median household income	
5. Other demographics	

CACCP  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

の規模からいいますと、都市よりももっと小さいものということで、人口としては多くて15万人、少ないところでは1万5000人から15万人という都市を選びました。サンディ・スプリングスはアトランタの郊外ですが、アトランタは大都市であることから、比較できる都市としては大都市の近隣に位置するところです。

最も重要な点として、トラディショナルシティとコントラクトシティということでもまず定義をいたしました。トラディショナルシティとは、基本的な地方公共団体のサービスの60%以上が地方政府管理のもとに提供されるものであるという従来型の伝統的な都市です。ここで申し上げたいのは、もうご存じかと思えますけれども、アメリカの場合、



### Definitions

**Traditional City**

- Substantial majority (60% or more) of core (basic governmental) services are provided and managed by the local government.
- Core services funded mainly by taxation, and decisions on their quantity, quality, and delivery are the responsibility of a unit of local government.

**Contract City**

- Substantial majority (60% or more) of core (basic governmental) services are outsourced by the local government.
- "Outsource" is taken to mean the procuring of services from an outside supplier in order to cut costs.
- Core services in a contract city would be performed by a contracted provider. While a city council and mayor and city manager or their equivalent would be responsible for the renewing of contracts, the day to day control and provision of services would not be the responsibility of the local government.

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



ほとんどのトラディショナルシティはアウトソースをしているわけです。アウトソーシングはよく行われている形態です。実際問題、100%のトラディショナルシティ、すべてアウトソースしないで自前でやっているという市を探すのは、ほとんど不可能、難しい状況にアメリカはあります。したがって、少なくとも6割の基本的なサービスを自前でやっているところというのがトラディショナルシティです。

コントラクトシティ場合は、60%以上の基本的な地方公共団体サービスをアウトソースしているところという定義をしました。これが基本的な定義ということになります。

ということで、ジョージアのコアサービス、これはジョージア法によって定められたものですが、この12のサービスを列挙しております。これが基本的なサービスでありまして、地方公共



### Core services: Georgia SPLOST definition of the services "a qualified municipality" expected to provide

1. Law enforcement	7. Storm water collection or disposal
2. Fire protection and fire safety	8. Electric or gas utility services
3. Road and street construction or maintenance	9. Enforcement of building, housing, plumbing, and electrical codes and other similar codes
4. Solid waste management	10. Planning and zoning
5. Water supply or distribution or both	11. Recreational facilities
6. Waste-water treatment	12. Library

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



団体 (municipality) という括りになるためには、この12のサービスを提供しなくてはならないということです。これを読み上げることはいたしません、消防、道路建設、下水道、上水道、雨水処理などです。

これをもとに、こういった都市のペアを選びました。基本的に何をやったかといいますと、それぞれ組み合わせになっております。サンディ・スプリングスに対してロズウェル。サンディ・スプリングスがコントラクトシティ、トラディショナルがロズウェルになります。それから、コントラクトシティのジョンズ・クリークに対して、これはサンディ・

スプリングスの北にあるわけですが、それに対してトラディショナルシティーがアルファレッタというところ。これもロズウェルの近隣にある都市です。それから、ミルトンについてもお話しします。これは、アトランティックの南側にあるピーチツリーシティというトラディショナルシティーが、これはちょっと変わったところですが、ここの組み合わせでありました。これがジョージア州です。

フロリダ州では、ウエストンとコーラルゲーブルズの組み合わせになりました。コロラド州ではセンチニアルとウエストミンスターを選びました。なぜウエストンを選んだのか、なぜセンチニアルを選んだのかという理由ですが、サンディ・スプリングスを設定したところが、ウエストンをまず検討した。またセンチニアルも検討して、事前の検討に

Georgia Tech		
Ten cities	Contract	Traditional
<b>Georgia</b>	Sandy Springs Johns Creek Milton	Roswell Alpharetta Peachtree City
<b>Florida</b>	Weston	Coral Gables
<b>Colorado</b>	Centennial	Westminster

CACP

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

使ったという例があるからです。ウエストンは基本的にはディベロッパーが開発したところ。これは実際に事例をごらんいただきますけれども、アウトソースをするとどうなるかということで、純粋なアウトソースシティーの例ということでごらんいただけると思います。一方、センチニアルもアメリカではよく知られた事例です。これはサンディ・スプリングス、あるいはジョンズ・クリーク、ミルトンと似ていますけれども、都市が設定したときには、もともとより大きな都市あるいは郡政府から独立したいという心意気が非常に大きかったという町です。ということで、10都市を比較検討の対象としました。

これも資料の中に入っていると思いますので、細かくは申し上げませんが、このプリントされた資料をごらんいただきたいと思います。これはジョージアの六つのシティーで、コントラクトシティーがサンディ・スプリングス、ロズウェルはトラディショナルなシティーと、契約、従来からの（トラディショナル）という形で列挙されています。数字を見ますと、このように大変近い。ミルトンは小さな町で、なかなか見つけるのが難しかったんですけども、ピーチツリーシティと組み合わせました。主要な要素としては、人口、その地域の面積、世帯数、1世帯当たりの所得です。

フロリダとペアになっている町についても同じです。できるだけ似たようなもの、人口もほぼ同じくらいのところ、そして匹敵できるような所得のレベルのところを選びました。基本的に、この大きさに関しては、ほぼ同じくらいということになっています。

Summary Overview: Georgia Pairs

	Sandy Springs	Roswell	Johns Creek*	Alpharetta	Milton**	Peachtree City
State	Georgia	Georgia	Georgia	Georgia	Georgia	Georgia
Year of Incorporation	2005	1854	2006	1838	2006	1959
Population	83,166	87,312	59,580	49,662	15,088	34,516
Land Area (square miles)	37.7	41.95	32	26	35.94	4.2
Population per square mile	2,206	2,081	1,862	1,910	420	822
Median Household Income	\$72,682	\$73,568	\$108,416	\$91,056	\$100,455	\$84,339
City Type	Suburban	Suburban	Suburban	Suburban	Rural	Planned
City Expenditures	\$66,491,693	\$65,550,152	\$35,478,947	\$68,120,955	\$17,094,326	\$31,504,715
City Revenues	\$82,494,075	\$75,238,000	\$44,997,784	\$63,942,421	\$15,453,267	\$30,163,743



Summary Overview: Florida and Colorado Pairs

	Weston	Coral Gables	Centennial	Westminster
State	Florida	Florida	Colorado	Colorado
Year of Incorporation	1996	1929	2000	1911
Population	67,990	43,519	102,822	105,299
Land Area (square miles)	13.1	25.84	28.24	33.6
Population per square mile	5,190	1,684	3,641	3,134
Median Household Income	\$78,157	\$91,668	\$82,485	\$59,738
City Type	Planned	Urban/Planned	Suburban	Suburban
City Expenditures	\$135,745,890	\$74,215,150	\$39,451,437	\$131,871,050
City Revenues	\$76,434,286	\$217,982,890	\$49,780,904	\$127,624,300



それから、さらに分析を行っていきました。これはちょっと読みにくくて申しわけありませんが、どのような業務、サービスがアウトソーシングされているか、それから、アウトソーシングされていない業務にはどのようなものがあるのかを分析しました。

我々にとって重要な点は、定義を一定にしてパーセンテージを見ていくことです。定義は60%を超えるというところでしたので、アウトソースを60%以上しているところとしていないところを見ていきました。もし業務のサービスの60%以上がアウトソースされるとコントラクトシティということになります。60%以上がアウトソースされていない場合には、これは従来からの地方公共団体のあり方であるという形でくくっています。

### Methods of Service Provision

	Sandy Springs	Roswell	Johns Creek	Alpharetta	Milner	Peachtree City	Westley	Concord	Doraville	Union City
Police Dept	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Police Services	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Police Rec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Admin	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Police Management	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Police Training	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Equipment	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Police Maintenance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Administration	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Police Planning	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Police Policy	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Police Research	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Evaluation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Innovation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Collaboration	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Partnership	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Contracting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Outsourcing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Privatization	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Public-Private Partnership	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Joint Venture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Merger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Acquisition	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Divestiture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Spin-off	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Bankruptcy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Liquidation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Reorganization	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Restructuring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Consolidation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Integration	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Number of Services Provided	11	5	6	6	10	10	10	12	5	5
Percentage of Services Provided	78.37%	28.37%	78.37%	53.71%	71.43%	53.71%	82.86%	28.37%	83.71%	21.43%

60%以上か否か

そして、いろいろなレベルで分析を行ってまいりました。それによって比較をしようとしたわけです。最初にやろうとしたのは財政です。これも一々数字は述べませんが、全体的に見られる数字では、ある程度匹敵するようなレベルになっています。財政の規模を見てみますと、ほぼペアになっていることが言えます。

**Georgia Institute of Technology**

### Financial Overview: Georgia Pairs

Income Statement	Sandy Springs	Roswell	Johns Creek	Alpharetta	Milton	Peachtree City
Net Revenue	\$81,494,075	\$75,118,000	\$44,997,784	\$61,942,421	\$15,453,267	\$10,163,740
per capita	\$992	\$862	\$755	\$1,288	\$1,034	\$874
Total Expenditures	\$66,491,683	\$65,550,152	\$15,478,947	\$68,110,955	\$17,094,336	\$11,504,715
per capita	\$800	\$751	\$595	\$1,172	\$1,133	\$913
Excess of Revenues over Expenditures	\$16,002,382	\$9,687,848	\$9,518,837	(\$4,178,534)	(\$1,641,069)	(\$1,340,972)
Per capita Expenditures to Revenue	80.60%	87.12%	78.85%	106.51%	110.62%	104.45%
<b>Balance Sheet</b>						
Total Assets	\$15,839,348	\$8,601,000	\$16,668,680	\$60,176,022	\$10,481,056	\$18,185,118
per capita	\$311	\$969	\$448	\$1,216	\$665	\$817
Total Liabilities	\$7,090,595	\$8,780,000	\$17,504,923	\$5,661,169	\$8,028,941	\$10,992,131
per capita	\$85	\$101	\$194	\$114	\$532	\$118
Assets to liabilities ratio	164.42%	96.55%	25.13%	1066.49%	110.57%	256.41%
Total Fund Balances	\$18,748,752	\$7,821,000	\$9,163,757	\$54,714,853	\$1,454,115	\$17,191,987
Population	81,166	87,112	59,580	49,662	15,088	34,516

**CACP**  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

それから、フロリダ、コロラドのペアを見ていきます。いわゆるCAFR、これは有名な連結年次財政の数字で、よく使われますけれども、必ずしも正確ではありません。アメリカで問題の一つとなっているのは、この言葉で一貫性がとられていないということです。会計の目的であったとしても、カテゴリーが必ずしも一致していないというものです。た

だ、根拠となるものということでありまして、比較をするときの唯一の根拠が、この数字を使うしかないという状況です。

**Georgia Institute of Technology**

**Financial Overview: Florida and Colorado Pairs**

<i>Income Statement</i>	Weston	Coral Gables	Centennial	Westminster
Net Revenue	\$76,434,286	\$217,982,890	\$49,780,904	\$127,624,300
per capita	\$1,191	\$5,177	\$502	\$1,202
Total Expenditures	\$74,215,150	\$135,745,890	\$39,451,437	\$131,871,050
per capita	\$1,157	\$3,224	\$398	\$1,242
Excess of Revenues over Expenditures	\$2,219,136	\$82,237,000	\$10,329,467	(\$4,246,750)
Per capita Expenditures to Revenue	97.10%	62.27%	79.25%	103.33%
<i>Balance Sheet</i>				
Total Assets	\$82,162,377	\$38,940,366	\$48,264,538	\$157,252,430
per capita	\$1,281	\$925	\$487	\$1,481
Total Liabilities	\$9,889,659	\$23,922,140	\$16,596,324	\$32,786,001
per capita	\$154	\$568	\$167	\$309
Assets to Liabilities Ratio	830.79%	162.78%	290.81%	479.63%
Total Fund Balances	\$72,272,718	\$15,018,226	\$31,668,214	\$124,466,429
Population	\$64,157	\$42,107	\$99,150	\$106,195

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY 

レベル1の分析では、このCAFPRの数字を見ました。サンディ・スプリングスとロズウェルの例ですが、サンディ・スプリングスがコントラクトシティ、ロズウェルはトランジショナルな町です。予算を見ても、ほぼ同じ。それから、設備投資でも、ほぼ同じ。トータルの歳入では、サンディ・スプリングスは新しい町ですが、かなりよくやっていて、歳入のほうが歳出よりも上回っている状況です。

**Georgia Institute of Technology**

**Financial Analysis (Level 1) Sandy Springs and Roswell as examples: Income Statement and Balance Sheet**

- Sandy Springs collected \$992 per capita in revenue, Roswell \$862.
- Expenditures also very similar, as Sandy Springs spent \$800 per capita, Roswell spent \$751.
- Notable: Sandy Springs had a considerably larger excess of revenues over expenditures,
- Remarkable given the newness of the city, potentially good sign for future fiscal health

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY 

アメリカは現在、非常に深い不況にあつて、これらの数字に対する関心が高まっております

ます。地方公共団体のレベルにおいて、財務的にその市が生き残っていくことができるのかどうかということです。市は税収に依存しておりますので、もし納税が減ってくるということになりますと、これが問題になってまいります。ですから、このような不況の状況にあるときに、地方政府としては、よい状況なのかどうかということに関心が寄せられるわけです。それで見ますと、サンディ・スプリングスの状況は、かなりよいということになります。

これもやはりCAFRの財政の数字になっています。この数字では、サンディ・スプリングスの場合は比較的新しい都市でありまして、資産がロズウェルの持っている資産よりも下回っていることがわかります。これは新しい市だからです。

**Georgia Institute of Technology**

**Selected Figures from the 2007 Income Statement and Balance Sheet – Sandy Springs and Roswell**

Income Statement	Sandy Springs	Roswell
Net Revenue	\$82,494,075	\$75,238,000
per capita	\$992	\$862
Total Expenditures	\$66,491,693	\$65,550,152
per capita	\$800	\$751
Excess (deficiencies) of revenues over expenditure	\$16,002,382	\$9,687,848
Per capita Expenditures to Revenue	80.60%	87.12%
Balance Sheet		
Total Assets	\$25,839,349	\$84,801,000
per capita	\$311	\$989
Total Liabilities	\$7,090,596	\$8,780,000
per capita	\$85	\$101
Assets to Liabilities Ratio	364.42%	96.358%
Total Fund Balances	\$18,748,752	\$75,821,000
Population	83,166	87,312

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



**Georgia Institute of Technology**

**Financial Analysis (Level 1) Sandy Springs and Roswell as Examples: Statement of Net Assets**

- To capture long-term liabilities a comparison was also made between assets and liabilities recorded for the statement of net assets
- Sandy Springs has a considerably more favorable ratio of assets to liabilities
- Not surprising given newness of city

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



アメリカの会計では、市町村のレベルでは、純資産の数字と長期の負債の数字も発表されます。アウトソーシングをしたいと思っているところでは、アウトソーシングはよいと。なぜならば、市のほうからは長期の負債を発生させなくてもよいからであると。長期負債がアウトソーシングをすることによって減るであろうというような見方をするために、アウトソーシングが賛成であると言うところがあります。

また、負債と資産の比率では、サンディ・スプリングスのほうが、ロズウェルの場合と比べて、よいという状況でした。これは特に驚くべきことではありません。というのは、サンディ・スプリングスは、まだできてから3年半しかたっていないので、状況は変わってくるかもわかりませんが、現在のところは大変好ましい、よい状況にあるということです。これがサンディ・スプリングスの資産と負債の比率ですが、このように、サンディ・スプリングスが大変よい状況です。

Georgia Institute of Technology

Assets and Liabilities from the 2007 Statement of Net Assets

	Sandy Springs	Roswell	
Total Assets (from Statement of Net Assets)	\$108,788,640	\$244,601,000	資産
Total Liabilities (from Statement of Net Assets)	\$15,756,849	\$55,227,000	負債
Ratio of Assets to Liabilities	690.42%	442.90%	比率

CACCP  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

財務の数字を見て、この本当の意味合いは何なのか。例えば、膨大な資産を市が持っているということは、それは市が豊かであるということなのか。資産をあまり持っていないところと比べると、豊かであるということが言えるのか。この数字が意味しているところは何なのかという質問が出てまいります。

全体的な財政の数字を見るということは、サービスを見ているのとは違います。アウトソーシングという話になりますと、これはサービスのアウトソーシングのことをいつも話題にしているわけです。したがって、このサービスの内容を見ていくためには、もっと深く掘り下げていかなければなりません。

そこで自分たちの市に、市民は満足しているのかどうかという調査を行いました。これは電話調査で、昨年の夏に10の市において行われました。このような市民に対する調査からは、受けている市からのサービスの中で何が一番重要なのかということをもっと聞きたい

と思いましたが。そして最終的には、六つの業務が重要であるというふうになったわけですが、その中でも四つに集中しました。警察による保護、道路の保守状況、区画整備、また公園とレクリエーションです。市民は、これらの分野に最も関心を持っており、それらが重要であると考えていました。そこで、いろいろな市のサービス間での相関関係を、異なるカテゴリーでとろうといたしました。

**Georgia Institute of Technology**

**Financial Analysis (Level 1) Not Deep Enough:  
Need to Focus on Services**

Citizen survey revealed six most important services in terms of attaining or impacting citizen satisfaction

- Citizen survey revealed six most important services in terms of attaining or impacting citizen satisfaction
- Four were selected to focus on: police protection, road maintenance, zoning/planning, parks/ recreation
- These were correlated with categories in city CAFRs:
 

❖ Police protection	❖ Public safety
❖ Street and road maintenance	❖ Public works
❖ Community development	❖ Culture and recreation
❖ Zoning and planning	
❖ Parks and recreation	

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



例えば、警察による保護をサービスとしてとらえた場合、これは市民の財務報告の中では公共の安全性というカテゴリーの中に入ります。道路の保守は公共事業の中に入ります。あと公園とレクリエーション、そしてまた区画、都市計画、文化とレクリエーション、それからゾーニングと都市計画というふうに分類したわけです。

ここでもやはりサンディ・スプリングスとロズウェルの場合には、これらの設備投資の額はほとんど同じです。サンディ・スプリングスにおける公的な安全性に対する支出は、ロズウェルのそれとほとんど同じでした。

アメリカと日本は違うと思いますが、日本でこのような調査を行いますと、公的な安全性が最も高い重要性を持つものとして一番先に来ることにはならないかもわかりません。けれどもこのアンケートの結果では、公的な安全性、公共事業、そして文化レクリエーション、コミュニティーの開発という四つが重要な項目であるというふうに回答されました。

次はレベル2の分析です。時間の関係上、細かくは申し上げませんが、質疑のときにご質問いただければと思います。このケースにおいて、市の運営というのは大変高くつくものであるとするトラディショナルな町アルファレットに対して、新しいコントラクト・シティのジョンズ・クリークとを比較しました。ジョンズ・クリークは、安全性に関しての数字は非常に低く、1000万ドルだけで、アルファレットの約半分です。

Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Johns Creek and Alpharetta

	Johns Creek* total	Johns Creek* per capita	Alpharetta total	Alpharetta per capita
Public Safety	\$10,165,004	\$171	\$19,858,875	\$400
Public Works	\$7,576,934	\$127	\$5,762,199	\$116
Culture and Recreation	\$1,104,738	\$19	\$6,043,546	\$122
Community Development	\$6,377,075	\$107	\$3,800,550	\$78
Total Annual Expenditures	\$34,864,621	\$585	\$68,120,955	\$1,372

- Alpharetta's overall and per capita expenditures double Johns Creek.
- Big difference: public safety,
- Johns Creek low figure may change, as it was not providing its own police service until recently



同様に、これらの数字をミルトンとピーチツリーシティ、ウエストンとコーラルゲープルズ、センテニアルとウエストminsterを比較しております。

Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Milton and Peachtree City

	Milton** total	Milton** per capita	Peachtree City total	Peachtree City per capita
Public Safety	\$9,878,887	\$655	\$9,985,442	\$289
Public Works	\$1,848,795	\$123	\$3,806,049	\$110
Culture and Recreation	\$34,707	\$2	\$5,151,649	\$149
Community Development	\$974,244	\$65	\$1,029,236	\$30
Total Annual Expenditures	\$17,094,326	\$1,133	\$31,504,715	\$913



Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Weston and Coral Gables

	Weston total	Weston per capita	Coral Gables total	Coral Gables per capita
Public Safety	\$19,574,663	\$305	\$67,908,525	\$1,613
Public Works	\$11,365,215	\$177	\$5,524,148	\$131
Culture and Recreation	\$5,925,916	\$92	\$10,125,697	\$240
Community Development	\$4,344,411	\$68	\$19,021,263	\$452
Total Annual Expenditures	\$74,215,190	\$1,157	\$135,745,890	\$3,224



Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Centennial and Westminster

	Centennial total	Centennial per capita	Westminster total	Westminster per capita
Public Safety	\$19,180,802	\$193	\$28,794,062	\$271
Public Works	\$13,729,987	\$138	\$7,238,076	\$68
Culture and Recreation	\$91,185	\$1	\$13,456,076	\$127
Community Development	\$607,222	\$6	\$6,634,975	\$62
Total Annual Expenditures	\$39,451,437	\$398	\$131,871,060	\$1,242



この 10 都市の財政の数字を見てみますと、ごらんのように、1 人当たりの支出を全体的に見ると、支出よりも歳入のほうが多い。コーラルゲーブルズ (フロリダ州) の数字は、この支出と歳入の比率を見てみると、かなりよいところと言えます。トップの 5 都市のうち、コントラクトシティと定義がなされているサンディ・スプリングス、センテニアル、ジョンズ・クリークの三つが歳出よりも歳入のほうが多いということが言えます。

### Financial Analysis (Level 3) Comparative Financials – Income Statement Figures

Expenditures per capita	Revenue per capita	Excess of revenues over expenditures	Expenditure to Revenue Ratio
Coral Gables \$3,224	Coral Gables \$5,117	Coral Gables \$82,287,000	Coral Gables 62.27%
Alpha retta \$1,372	Westminster \$1,202	Sandy Springs \$16,002,382	Johns Creek 78.85%
Westminster \$1,242	Alpha retta \$1,288	Centennial \$10,329,467	Centennial 79.25%
Weston \$1,157	Weston \$1,191	Roswell \$9,687,848	Sandy Springs 80.60%
Milton \$1,133	Milton \$1,024	Johns Creek \$9,518,837	Roswell 87.12%
Peachtree City \$913	Sandy Springs \$992	Weston \$2,219,136	Weston 97.10%
Sandy Springs \$800	Peachtree City \$874	Peachtree City (\$1,340,972)	Westminster 108.33%
Roswell \$751	Roswell \$862	Milton (\$1,641,059)	Peachtree City 104.45%
Johns Creek \$995	Johns Creek \$755	Alpha retta (\$4,178,534)	Alpha retta 106.53%
Centennial \$998	Centennial \$502	Westminster (\$4,246,750)	Milton 110.62%

これは資産と負債の比率（をあらわしたもの）です。ここでは状況がいろいろまじり合っています。いろいろなインジケータを選んでもいいわけですが、比較のためにこの数字を見てみますと、ファンドのバランスはこのようになっております。

### Financial Analysis (Level 3) Comparative Financials – Balance Sheet Figures

Total Assets	Total liabilities	Assets to Liabilities Ratio	Total Fund Balances
Westminster \$157,252,430	Westminster \$32,786,001	Alpha retta 1066.49%	Westminster \$124,466,429
Roswell \$84,601,000	Coral Gables \$28,922,140	Roswell 963.56%	Roswell \$75,621,000
Weston \$82,162,377	Johns Creek \$17,504,923	Weston 830.79%	Weston \$72,272,718
Alpha retta \$80,376,022	Centennial \$16,596,324	Westminster 479.63%	Alpha retta \$54,714,853
Centennial \$48,264,538	Peachtree City \$10,992,231	Sandy Springs 364.42%	Centennial \$31,668,214
Coral Gables \$38,940,366	Weston \$9,889,659	Centennial 290.81%	Sandy Springs \$18,748,752
Peachtree City \$28,185,228	Roswell \$8,780,000	Peachtree City 256.41%	Peachtree City \$17,192,997
Johns Creek \$26,668,680	Sandy Springs \$7,090,596	Coral Gables 162.78%	Coral Gables \$15,018,226
Sandy Springs \$25,839,348	Milton \$8,028,941	Johns Creek 152.35%	Johns Creek \$9,163,757
Milton \$10,483,056	Alpha retta \$5,661,169	Milton 130.57%	Milton \$2,454,115

これは純資産のほうの数字を見てみた場合ですが、トラディショナルなシティーは長期の負債がある。例えば市債（債券）を発行しているとか、かなり金融市場を使って資金調達を行っていかなければならないということがあると言われております。ですから、負債がかなりふえる。アウトソーシングのほうが良いという意見の人々は、五つのコントラクトシティーの場合には負債がこれだけ低いということを、この数字を材料として使って主

張ることになります。

<b>Financial Analysis (Level 3)</b>	
Comparative Financials – Statement of Net Assets Figures	
<b>Total Assets</b>	<b>Total Liabilities</b>
Westminster	Westminster
\$1,094,980,118	\$276,972,688
Weston	Comt Gables
\$336,850,516	\$104,483,802
Comt Gables	Alpha retta
\$276,410,072	\$63,193,067
Alpha retta	Roswe II
\$264,481,863	\$93,227,000
Roswe II	Peachtree City
\$244,601,000	\$83,229,098
Centennial	Weston
\$177,316,242	\$22,143,232
Johns Creek	Centennial
\$133,230,759	\$20,682,638
Peachtree City	Johns Creek
\$120,361,273	\$16,987,030
Sandy Springs	Sandy Springs
\$108,788,640	\$15,756,843
Milton	Milton
\$84,413,410	\$10,612,717

それに対して、こういう都市は古い都市であって、その古さの問題であると。コントラクトシティのほうも、やはり時間の経過とともに負債が増えてくるというようなことを言うのが反対意見になります。しかし、まだ格付をとっていない新しい都市も多く、したがって格付がないために債券を発行することもできません。ですから、そういったことも考え合わせますと、それほどこの数字に大きな意味はないということになります。先ほど言いましたように、我々は、ただ単に経済的な効率性だけではなく、もっと幅広い見地から物事を見ていきたいと思いました。

<b>Research Question</b>
Previous work on outsourcing often focused on cost savings and efficiencies, but...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• What about social and political goals?</li> <li>• “Contract” cities like Sandy Springs born from a popular desire for a bigger voice in local government</li> <li>• Democratic government is about citizen interaction</li> <li>• So, do citizens perceive the government, whether “contract” or “traditional”, as doing a good job in different service areas?</li> </ul>

そこで、市民が自分たちの住んでいるところをどのように見ているのか、そして地方公共団体がコントラクトな市であっても、伝統的なものであったとしても、市の業務として、よい業務が提供されていると思っているのかどうかということを調査したいと思いました。そして、そのために、より深い分析を行いました。どういう方法でやったかを説明する時間はありませんけれども、回帰分析の方法をとりまして、調査結果を見て、そして満足度を測定するという方法をとったわけです。

**Level 4: Development of the Survey Instrument**

The survey instrument measured several important concepts:

1. Citizen satisfaction with specific services	5. Quality of life issues within the cities;
2. Perceptions of quality of specific services	6. Levels of familiarity with city government and the services they provide;
3. Citizen satisfaction with overall management of their respective cities	7. Perceptions of quality of services relative to respondents' expectations of services and idealized service quality; and;
4. Sources of information about city government and levels of satisfaction with avenues of communication between city leaders and their constituents;	8. Standard demographic characteristics.

調査では 40 の設問がありました。分析を始めるときに、18 の質問の中で最も市民として重要なものは何であるかという答えを引き出そうとしました。例えば、市内を車で移動しやすいかどうか。それから、市と市民との間のコミュニケーションについて満足しているかどうか。それによって、市民にとっての重要性を出そうとしたわけです。

Comparisons between survey results of the overall populations of contract and traditional cities revealed a number of significant discrepancies. Out of 40 questions, 18 of them resulted in mean responses that were significantly different between the two populations

• Overall attractiveness of the city	• Ease of car travel in the city
• City's preparedness for dealing with emergency situations	• Satisfaction with service citizens receive from city employees
• City's handling of communications in emergency situations	• Overall effectiveness of city's efforts to communicate with you
• Ease of travel inside the city	• Availability of information about city programs and services
• Degree of satisfaction with the overall image of my city	• How well the city keeps citizens informed about programs and services
• Satisfaction with value for the taxes and fees paid to the city	• Degree of satisfaction with the overall quality of life in my city
• Rating of city as place to live 5 years ago	• Satisfaction relative to expectations
• Cleanliness of streets and sidewalks	• Satisfaction relative to ideal service
• Parks, playgrounds, recreation services	
• Fire protection	

これはいろいろな市を簡単に比較してみたものです。このような調査を行いますと、勝者と敗者がかなりはっきりしてまいります。ロズウェルというトラディショナルな町が、

サンディ・スプリングスのような新しいコントラクトシティよりも、はるかによいという結果が出ています。新興都市ミルトンは、伝統的な町ピーチツリーシティよりもかなり超えているというような状況も出ておりますし、このように勝者が敗者かということになります。

**Level 4: Analysis of Comparison of Responses  
between Citizens in Traditional versus Contract Cities:  
Sandy Springs vs. Roswell and the other City Pairings**

It is noticeable that these results are very distinct, and in fact in all five city pairings, one city clearly outperforms the other in the satisfaction-related survey questions.

Occurrences of higher mean responses in comparison to paired city

Roswell 22	Alpharetta 18	Milton 21	Westminster 8	Weston 22
Sandy Springs 1	Johns Creek 0	Peachtree City 0	Centennial 1	Coral Gables 1

このような調査は全然意味がないと言う人もいます。新興都市にいる人たちは、例えば私はサンディ・スプリングスに住んでいますけれども、サンディ・スプリングスに住んでいるということを絶えず意識しているわけではありません。アメリカでは新興都市に住んでいると、パトカーを見ると市の名前がはっきりと書いてあるので、この町はサンディ・スプリングスであるとわかるわけです。その意識を引き起こすものになるけれども、何という町に住んでいるかは、新しいところではあまり意識していないと言えます。

ここでは豊かであればあるほど、市におけるサービスに満足していないという、おもしろい差が出てきます。果たして日本でも同じような結果が出るのでしょうか。貧困であればあるほど、市の提供してくれるサービスに満足している。豊かであればあるほど、不満である。このような結果が出ております。

**Responses Differ According to Income**

Lower-income residents consistently judge services to be better than the higher-income

	Under \$20,000	\$20,000 - \$29,999	\$30,000 - \$39,999	\$40,000 - \$49,999	\$50,000 - \$59,999	\$60,000 - \$79,999	Over \$80,000
Feel safe walking alone in my neighborhood during the day	1.71	1.540	1.34	1.32	1.38	1.18	1.31
Feel safe walking alone in my neighborhood at night	2.28	2.100	1.76	1.66	1.65	1.46	1.61
Feel safe walking my dog in my neighborhood	3.77	3.600	3.41	3.30	3.16	3.64	3.23
Feel safe walking my children in my neighborhood	3.70	3.690	3.43	3.41	3.27	3.59	3.32
Feel safe walking my elderly neighbor in my neighborhood	3.10	2.560	2.32	1.77	2.10	1.92	1.73
Are there any drug stores, grocery stores, or food stores in my neighborhood	3.84	3.760	3.77	3.50	3.61	4.08	3.59
Are there any banks in my neighborhood	3.72	3.740	3.63	3.53	3.65	3.69	3.92
Are there any health care facilities in my neighborhood	1.86	1.620	1.57	1.55	1.51	1.33	1.49

同様に調査を行って、年齢別、人種別に分けて見てみました。かなりこの人種に関して異なる結果が出たものが一つありました。これはヒスパニック系の市民のグループです。ご承知のようにアメリカの南部では、かなり移民の波がラテンアメリカ諸国から押し寄せてきていまして、ジョージア州のようなところでは、ヒスパニック系の少数民族がいるということになっています。ヒスパニック

ク系と非ヒスパニック系を比較してみますと、大きなギャップが出てくることがわかりました。所得もかなり違う。人種によってかなり所得も変わってくるということです。

ただ、ヒスパニック系が非常に満足しているということだけでは、結果として十分ではないということでしたので、もしパフォーマンスが高い格付であると思われている場合、そしてまた、そのサービスが重要なものであるかどうかという点も見て、そして四つの区分で見ました。Quadrant 1はパフォーマンスが高くても重要性も高く、Quadrant 3は重要性も低くてパフォーマンスも悪いというものです。この4分割で見てみますと、問題がどこにあるのかというのがだんだんわかってきます。サービスの重要性は高いけれども、なされている仕事の内容はあまり高いとはみなされていないならば、この分野の業務こそ改善しなければならない。すなわち、もっと支出をしていかなければならない分野であるとわかります。

このグリッドを使って、もう一度回帰分析を行い、このような様々なサービスに対して人々はどのように見ているのかを調査しました。ある分野に関しては非常に重要であると考えているというものがありません。例えば警察による活動、ゾーニングとプランニング、道路の保守、また公園とレクリエーション、これらは重要であるとみなされています。

市から提供される業務の中で重要であるとみなしているもの、それに対して満足をしているのかどうか、その支出がその分野においてどれだけなされているのかを見てみました。

**Responses Vary According to Difference between Hispanics and Non-Hispanics**

- Hispanic citizens report a significantly higher mean score with all five traffic and transportation-related questions
- Same with the different emergency situations (preparedness for emergency situations, emergency communication)
- Hispanics also judged the cities to be significantly more attractive, the streets to be cleaner and garbage collection services better than their non-Hispanic counterparts

**Level 5: Regression Using Aggregated Satisfaction Results as the Dependent Variable**

This analysis charted the relationship between a city or citizen group's performance with each service against the importance that citizens place on that particular service. Ideally the services that citizens view as being the most important will have high performance scores (Quadrant 1).

Relating Satisfaction to Performance

Performance	High	<b>Quadrant 4</b> Potential over allocation of resources	<b>Quadrant 1</b> Keep up the good work
	Low	<b>Quadrant 3</b> Low priority	<b>Quadrant 2</b> Critical problem area, concentrate here
		Low	High
		Importance	

**Quadrant Analysis**  
**Perceived Importance and Performance**

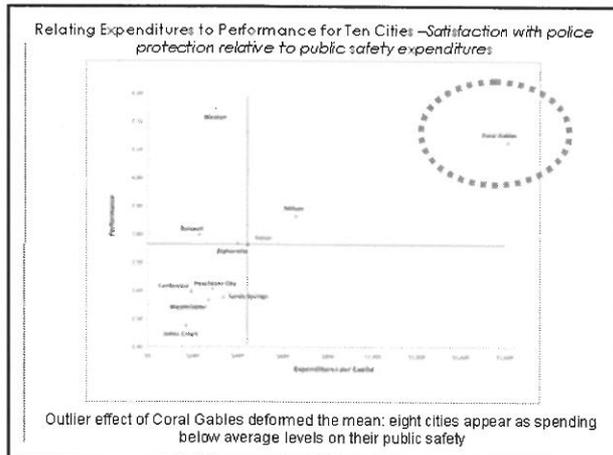
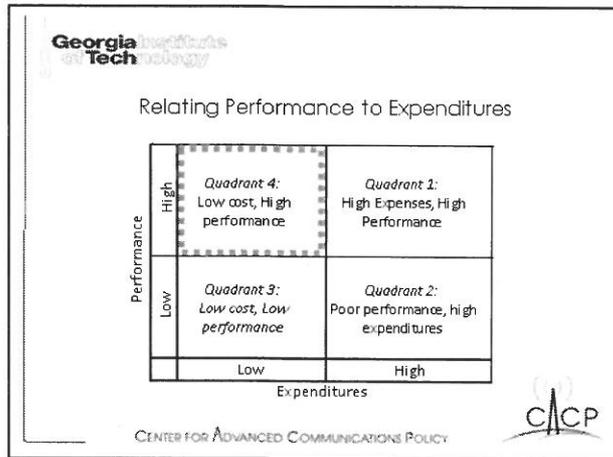
Survey results used to generate a quadrant analysis to determine which of the services were viewed by citizens as being most important in driving citizen satisfaction, and how the cities were performing with those services.

アウトソーシングでは、この支払う税金からよりよい価値を得なければならないということになります。ですから市民として、自分が払っている税金に対してどれだけの価値を得ていると考えるかを4分割して見てみました。

- ▶ Quadrant 1 市からの歳出も非常に多いし、パフォーマンスも高い。
- ▶ Quadrant 2 かなりの支出をしているものの、そのパフォーマンスはよくない。
- ▶ Quadrant 3 コストは安く済ませているが、パフォーマンスもあまりよくない。
- ▶ Quadrant 4 安価でやっているが非常に高いパフォーマンスを上げている。これが非常によい状況です。

Quadrant 1 と Quadrant 3 は、どちらでもよいということです。より高くお金をかければ、パフォーマンスは高くなる。お金を節約すれば、パフォーマンス自体も低くなる。しかしお金をたくさん使ってもそのパフォーマンスが悪くということであれば、こちらのほうにお金をかけたいとは思わないわけです。そしてコストが低くてパフォーマンスを高く出すことができるのであれば、これが一番よいということになります。

これらの4分割をした内容を見て、もっとシンプルな分析を行うと、ミルトンというジョージア州の小さな町は大変よい状況でした。すべてのサービスは Quadrant 4 (コストが低くてパフォーマンスが高い) という結果が出ているために、最高でした。そのペアであるピーチツリーシティは、この Quadrant 4 に当たるところは全然ないという結果が出ましたので、あまりよくないということになります。



**Georgia Institute of Technology**

### Level 5: Rating Effectiveness

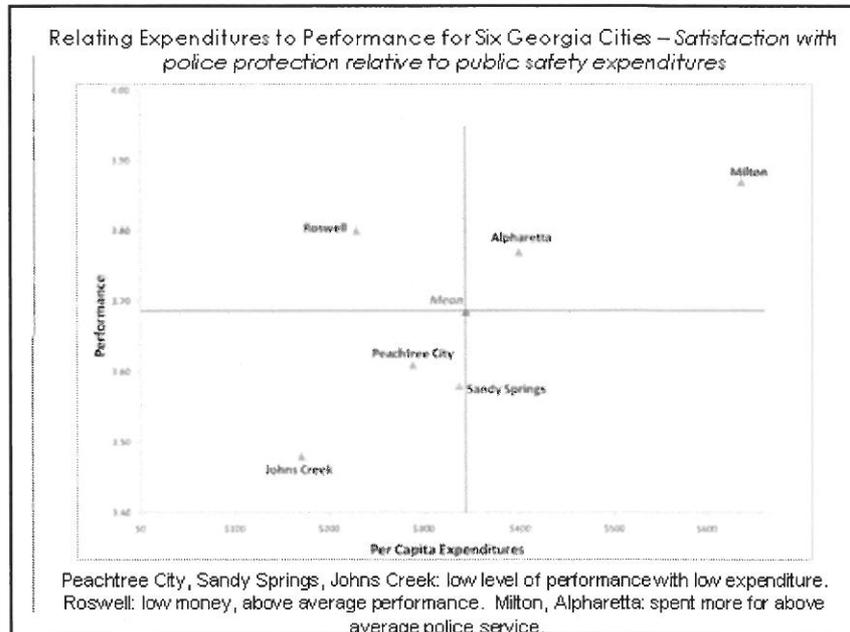
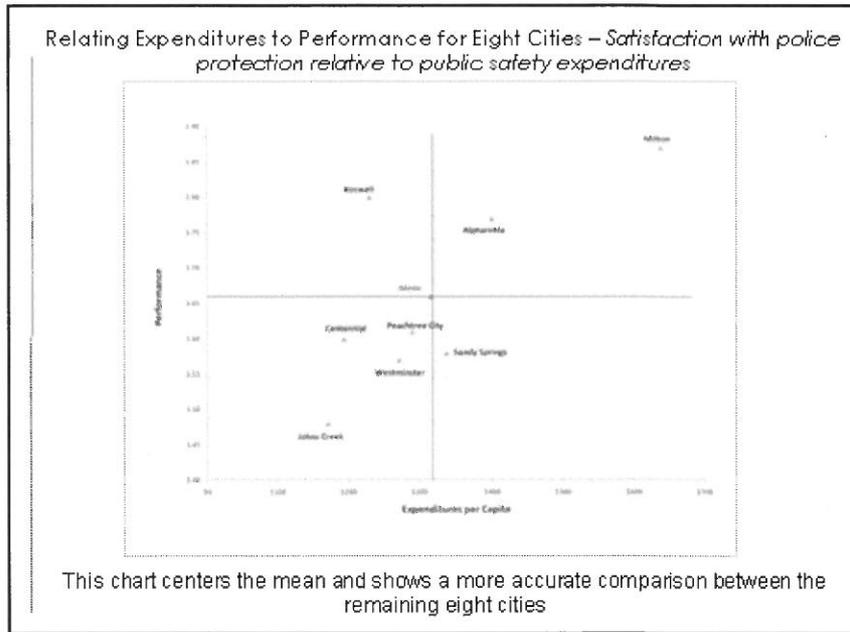
From this analysis, the conclusion might be that one of the contract cities, Milton, was rated highly in terms of effectiveness (seen as paying below average for above average service), while its paired traditional city, Peachtree City, did relatively poorly.

	Sandy Springs	Roswell	Johns Creek	Alpharetta	Milton	Peachtree City	Coral Gables	Weston	Centennial	Westminster
Quadrant 1	0	1	0	1	0	0	3	2	0	1
Quadrant 2	1	0	0	0	0	2	1	0	1	0
Quadrant 3	3	1	4	1	0	2	0	0	3	2
Quadrant 4	0	2	0	2	4	0	0	2	0	1

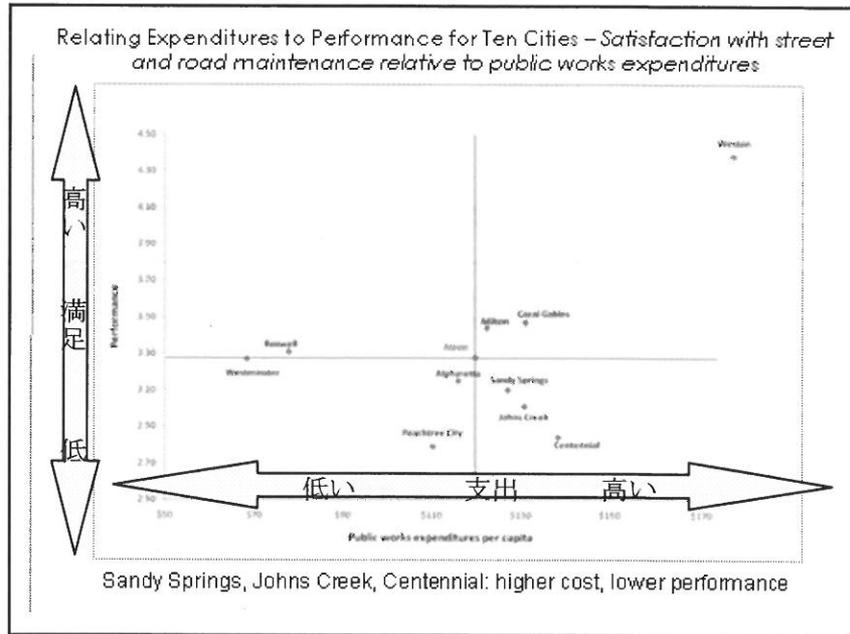
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

あと数分になりましたので、残りはざっと触れたいと思います。これをすべての10の都市に当てはめてみると問題があるということがわかりました。問題は、いわゆるコーラルゲーブルズの町に関してです。コーラルゲーブルズはフロリダの市の一つですが、そのペアになっているのは、フロリダ州のウエストンです。コーラルゲーブルズの問題は、郊外にあって、マイアミの内陸のほうにあることです。フランクはよくご存じだと思うので彼も語れると思いますけれども、いろいろな問題があります。警察にかなり多額の支出をしています。このように4分割して分析をするという方法をとるとき、コーラルゲーブルズは非常に悪く、ほかの都市は全部、それと全く違う分割のところに入るというような結果が出てしまいます。

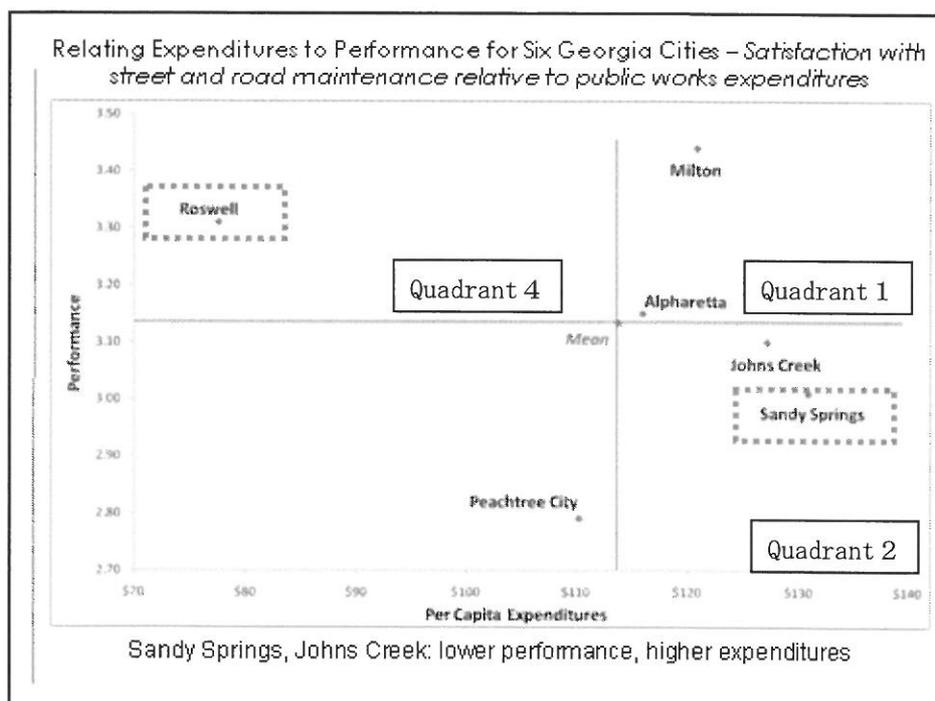
フロリダの8都市、ジョージア州の6都市の比較はこのとおりです。



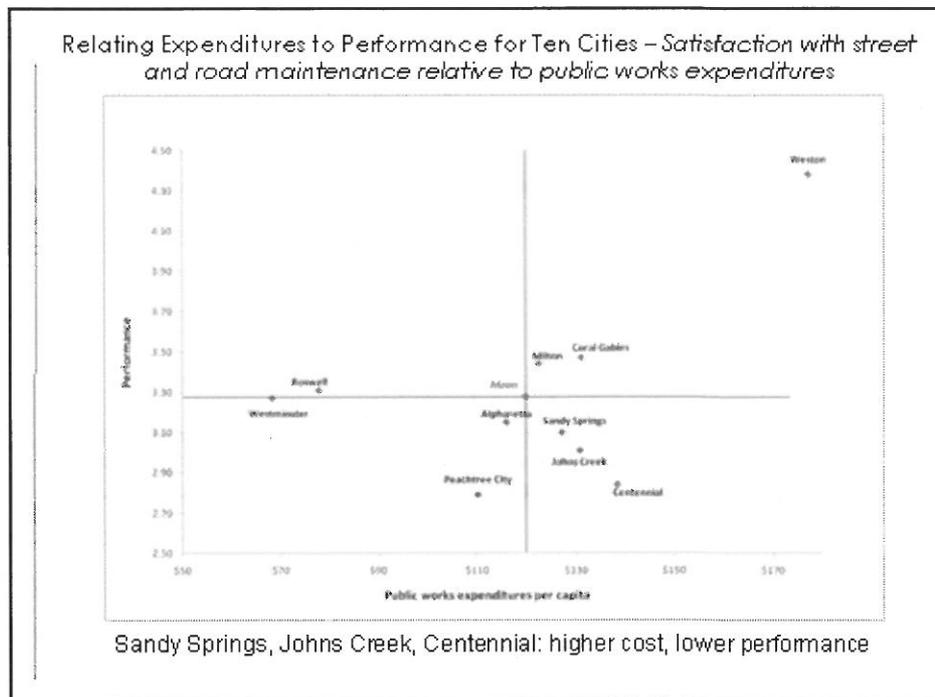
またこのうち 10 都市で比較してみました。ジョージア州の都市の主な動きを見てみると、かなり合理的な結果が出ていると思われま。こちらにはいたくないというふうに思うわけです。この市には住みたくない。すなわち、支出は多いけれどもパフォーマンスは悪いというものです。そうすると、サンディ・スプリングスはあまり満足のいかないところ、ロズウェルはまあよいところということになります。



ジョージア州だけをとってみますと、サンディ・スプリングスはこちらの分野 (Quadrant 2) に入ります。ロズウェルはトラディショナルな市ですが、よい場所である (Quadrant 4) ということです。アルファレッタ、ミルトンは、パフォーマンスを高く出すために、それだけコストもかかるという場所 (Quadrant 1) です。



この図はすべて、公共の安全性に関する結果が出ています。日本の方々にも関心のある分野だと思います。これは典型的なものでありまして、道路の保守を示したもので、このように異常値が出ています。ウェストンは、かなりの資金をこの道路の保守に対して投じているということで、それによって全体像がゆがんでいる状況です。

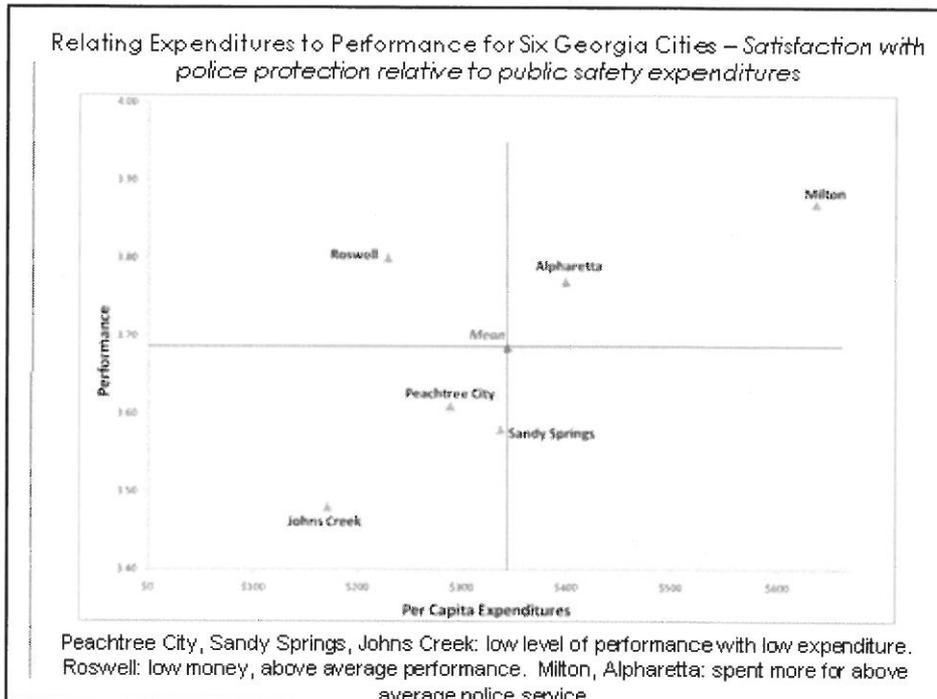


これは不満なところですが、三つの都市が出ています。アウトソーシングの都市です。我々は、市民の満足度と、サービスに対してどれだけの支出がなされているのかという額の相関関係を見ようとしているわけです。満足しているかどうか、その業務に対してどれだけのコストがかかっているかを見ているわけです。

この場合には、不満のこの4分の1（分割法）では、三つのアウトソーシングの都市が入っていることがわかります。これは必ずしも典型的なものではない、代表的なものではないと言うかも知れません。というのは、サンディ・スプリングスもジョンズクリークも新興都市だからです。ですから、新しい都市であるために、どこに自分が住んでいるという意識があまりないのではないのか。それから、それほど長いことその都市に住んでいないということで、あまり満足度に直結した回答というのは出てこないのではないのかというふうに言えます。

これは、ジョージア州の六つの都市を見てみたものです。ここでもやはり二つのアウトソーシングの都市が、この悪い4分の1 (Quadrant 3) のところに入ってきてしまいます。そして伝統的な都市ロズウェルが、よい4分の1 (Quadrant 4) のほうに入っています。

道路の保守に関しても同じような調査をしておりますが、時間の関係上、割愛しなければなりません。



報告の中にも入っておりますけれども、まだこれは完成しているものではありません。こちらに出ているのは、プリントされている資料とは若干、異なっております。若干の修正を行いまして、私は飛行機の中で実際これを書きましたので、お手元の資料にない余分なものもこちらに出しております。

またもう一つのレベル、さらにこの都市の管理者、財務の担当者、財政の担当者に会いまして、インタビューを行いました。ジョージア州ミルトンの財政の担当者には会うことはできませんでしたが、ほかの9都市に関しては、シティーマネジャーに対して1時間ずつのインタビューを行い、18カ月の間に4回会いましたが、調査をしたわけです。

どの指数をとるかによりますけれども、しかしコントラクトシティーの場合には、いろいろな状況でした。コントラクトシティーとしては、効率性は大変によいけれども、しかしまだ満足性ということに関しては改善の余地がある。ジョージア州の都市では、二つの新興都市があるということで、その結果は意味のある結果かもわかりません。

こちらでやっているのは、これはベンチマークであるということです。分析の第1レベルを終えて、そして2～3年たってから同じような調査をまた行くと、さらに意味のある結果が出てくると思われます。

それから、比較研究または調査を行った方はよくご存じだと思いますが、いわゆる涙の谷ということで、この比較調査は非常に難しく、時には涙が流れてくるようなものです。

アメリカでは標準化されたファイナンスシステムというものがありません。したがって、カテゴリーが定まっているというものではありません。いろんなカテゴリーがあり、いろんなカテゴリーの定義があります。例えばファイナンシャルマネジャーの人に、公共事業はどういうものかと聞きますと、こういうようなものであるという答えが返ってきます。しかし、それは別の都市のファイナンシャルマネジャーの答えとは、必ずしも同じではな

いということです。ですから、このような違いがかなりあるということ、それからこの脈絡がかなりかかわってくるということです。

ジョージア州ミルトンは、基本的にいわゆるシティーというものではありません。アトランタ州の郊外にあって、大変に田園地帯にあるような、農村のようなところです。ミルトンの人たちは、そこに住んでいるということだけで既に満足しています。このように比較をするときに、現実を見なければならぬ。実際にどういう町なのか、都市なのかということを実際的に知らなければならぬということです。

それから、人々と話をしてそして分析をするときに、これはこの文献をレビューすることによっても「シエン？」されているものですが、特にシティーマネジャーから言われているものですが、文献の中では、1980年代とか90年代にさかのぼって、いわゆる市場の効率性（market efficiency）というような言葉がよく出てまいりました。市場こそがその効率性を示すものであって、効率性を高くするためには、その市場の効率性がどれだけあるのかということを見ていかなければならないと言っていました。サービスがインハウスであろうと、すなわち、市のほうが提供するものでであろうと、あるいは外注のものでであろうと、特に関係ないと考えている人たちがいるということです。

また、シティーマネジャーでも、自分たちのところが純粋な外注に基づくコントラクトシティーであると思っている人はいないということです。フロリダの都市でもそうです。それから、だれも純粋に自分たちのところはトラディショナルなモデルであると考えているところはないということです。

そして、一つ驚いたのは、ベンチマーキングをやっている都市があまりないということです。すなわち、測定をしていない。新興都市で、もう何も無い、一から始めているところですので、ベンチマークをすることは簡単だと思いますけれども、しかし適切なベンチマーキングをやっているところはほとんどないというのが驚きでした。やっているとしてみても同じことのベンチマーキングをやっていませんので、それを使っているいろいろな都市の比較をすることはできませんでした。

例えば、ごみ収集に対して市民が満足しているのか、していないのかを、別の町のごみ収集と比較することができるのかというと、できないわけです。また、そのサービスの質を考えると、効率性と市民の満足度をともに考えていかなければなりません。これもやはり日本にも言えることだと思います。

最後の結論です。これを皆様方エコノミストの前で言うのは非常に心苦しいのですが、財政的なことだけ、経済的な効率だけでは、アウトソーシングの問題は検討できないということです。

それからもう一つ、どんな市町村、市であっても、一つの目的を持った一つの物体であるというふうには考えてはいけません。これは市民のためのものであるという市民というものも、いろいろな異なった集団です。年齢層も違う、民族も違う。あるいは、違ったさまざまな利益、関心を持っている。活動も違う。ですから、市というのは一つの一枚岩的なもの

のではない、さまざまなグループに分断されるものだということです。アメリカの場合は民族的にも文化的にも非常に多様적입니다ので、目立つわけですがけれども、日本でもそれは同様だと思います。市といっても一枚岩ではないということです。

それから、私はアドバンスト・コミュニケーションズ・ポリシーセンターにおりますので、これは非常に関心があるのですがけれども、シティーマネジャーとお話ししたところ、全員おっしゃったのは、やはりいいコミュニケーションをいかに持続するか、双方向のコミュニケーションをいかに持続するかというのが難しく大変だったということでした。経済効率性の話をしたところ、やはり市民との対話が最も難しいという答えが大変重要だといったことがシティーマネジャーから返ってきたわけです。

また、根本先生からRFPの話がございました。これは非常に重要な点だと思います。契約そのものが非常に重要だということです。やはり契約の中身自体が、単にアウトソース、サービスのアウトソースということで、もともとRFPとして出てきた契約内容が正しくなければうまくいかないということです。

ジョージアのコントラクトシティーの問題としては、非常に寛容であったということです。アウトソースの会社にとって有利なようになっていた契約であった。つまり、アウトソーシングを受けた会社が、全体の予算の中からいろいろ移動できるようになっているわけです。シティーマネジャーのほうからは、どのくらい具体的に、どのサービスに幾らぐらいコストがかかっているかが明確につかまえて切れなかったということで、かなり大枠の予算でしか見られなかった。

伝統的なトラディショナルシティーであれば、このサービスはXドルかかったと（いうふうに見る）。ただ、コントラクトシティーの場合にはすべてで見ている、細かい項目ごとに分けていないところが多かったのが問題だと思います。

ですから、個人的には、ベンチマーキングがなかなかできない、アウトソーシングを行うといった場合には測定しなくてはならない。何かきちんと把握できるものがなくてはならないということだと思います。すみません、時間も超えて早口になりました。申し訳ありませんでした。（拍手）

司会 どうもありがとうございました。休憩をとりたいと思います。今、私の時計では48分ですがけれども、4時から、東洋大学の公民連携専攻の卒業生3名の研究発表があります。トイレは、男性は出て左側のこの方向です。女性は反対側です。小さいトイレなので、もしなかったら、階段で1階おりれば同じ場所にありますので、4時に再開します。よろしくをお願いします。

（休憩）

<PPPスクール研究レポート報告>

田淵 それでは、これから、東洋大学公民連携大学院をこの3月に卒業なさった3名の方に、卒論及び研究課題として彼らが研究した課題について発表していただきたいと思えます。最初に三輪恭之さんです。「サンディ・スプリングモデルの日本での導入可能性」という課題でお話をいただきます。三輪さん、お願いします。



「サンディ・スプリングモデルの日本での導入可能性」

三輪恭之（本学修了生）

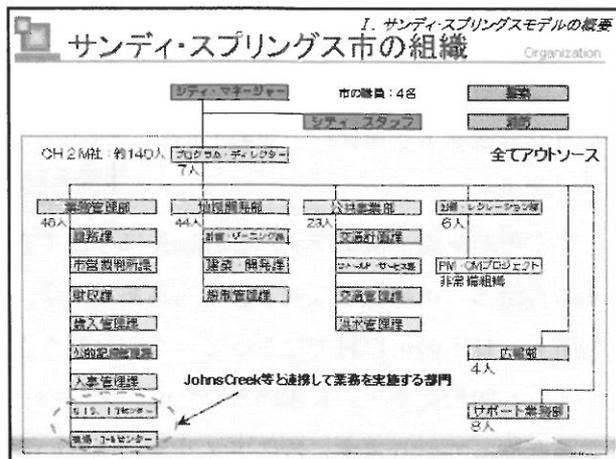
皆さん、こんにちは。東洋大学を今年の春にめでたく卒業させていただきました三輪と申します。私のプレゼンは、サンディ・スプリングモデルを日本の自治体が本当に導入できるのだろうかということでお時間をいただいております。時間もございませんので、非常に早口でポイントだけを申し上げますので、ご容赦ください。

本日の私の報告内容ですが、まず、このモデルの概要を簡単にご説明し、日本での類似自治体との比較をしてみたいと思います。その上で、このモデルが日本で導入できるのだろうかという幾つかポイントがございますので、それをご説明した上で、私なりのまとめをしたいと思っております。

まずサンディ・スプリングモデルの概要です。これはホワイト先生から幾つかご紹介がありましたので、本当にポイントだけ申し上げますと、要はもともと市ではなく、郡の直轄であって、郡のサービスに非常に満足していなかったということです。ここに書いてありますようないろんな検討の中で、最終的に公正な公募選定を受けて、CH2MHILL（以下「CH2M」）という会社が市の業務を一括してやるようになったというのが簡単な経緯でございます。

市の組織を簡単にご紹介いたします。見てのとおり、市のいわゆるプロパーのスタッフはたったの4名でございます。CH2Mの社員約140名が、行政管理とか、公共事業とか、いろんなすべての市の業務をやっているということです。

市と民間業者（CH2M）の役割分担を簡単にまとめております。まずは、アセットは市のほうで持って、民間には仕事だけをやってもらう。それからお金、予算とか歳出も市のほうでやろう。それから、民間に渡すとリスクが高くなってしまいうような警察



とか消防、こういった市民の安全の根幹にかかわるようなものは市が直接やる。それ以外のものをやるためのリソース管理とか提供手法等々を全部、民間のCH2Mにやってもらおう。これが簡単な役割分担で、これを、ちょっと日本とは違って基本的には業務量の変更による契約額の変更はなく、いわゆる年間固定額、一定額の中で、民間の才覚、責任の中でやってくださいというのが大きな特徴です。

それから、周辺都市への展開。先ほどもいろいろコントラクトシティの話がありましたが、同じように郡のサービスが嫌だということで、サンディ・スプリングス市に倣って、いろんな都市でこの方式が展開されるようになり、それぞれの契約公募の中でこのCH2Mが選ばれて、共同で市の仕事をしているというのが大きな特徴です。

次に、日本の自治体との比較です。類似自治体ということで、千葉県の四街道と比較してみたいと思います。先ほどのホワイト先生の話でいえば、四街道というのはいわゆるジャパニーズ・トラディショナル・シティであり、こちらサンディ・スプリングス市がコントラクトシティの比較ということです。

まず市の組織・機構です。これは先ほど出てきたサンディ・スプリングスの組織で、日本の自治体、市町村とは若干違う面があります。例えば警察、消防はありません。市営裁判所も、日本の市町村ではやっていないけれども、アメリカでは市町村がやっている。

一方、四街道です。日本の市町村は、スーパー自治体と言われているように、いろんな業務をやっております。特にアメリカにはない業務の中で、教育とか、福祉とか、こういったものもやっている。

### I. サンディ・スプリングスモデルの概要

#### 市と民間事業者との役割分担

Division of roles

サンディ・スプリングス市の責務 Responsibility of public sector	民間事業者(CH2M)の責務 Responsibility of private sector
<ul style="list-style-type: none"> <li>市有資産の所有を維持</li> <li>予算のコントロール</li> <li>資産管理計画及び歳出のコントロール</li> <li>公安型業務(Public safety) (警察・消防)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務機材等の管理・補充(市に増加請求はしない)</li> <li>公共サービスを提供する人材の確保</li> <li>サービスの提供とサービスにかかる経費の管理と責任</li> </ul>

### I. サンディ・スプリングスモデルの概要

#### 周辺都市への展開

Spreading to the nearby cities

2005年12月1日 サンディ・スプリングス市誕生 人口 98,000人
2006年12月1日 ジョンズ・クリーク市誕生 人口 65,000人
2006年12月1日 ミルトン市誕生 人口 20,000人
2007年12月1日 チャタフーデー・ヒル・カントリー市誕生 人口 3,000人

CH2MヒルOMI  
民営化

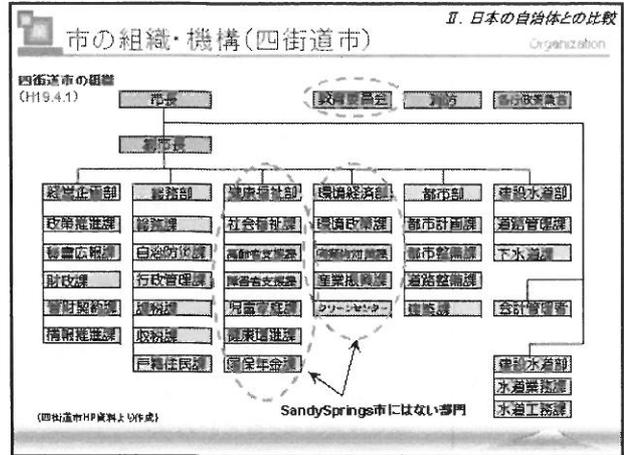
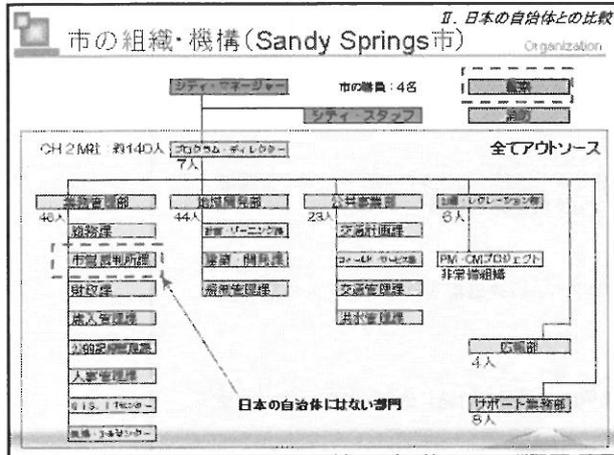
### II. 日本の自治体との比較

#### サンディ・スプリングス市と類似都市の比較

Comparing Sandy Springs model with Japanese local government

サンディ・スプリングス市	四街道市
人口：約99,000人 面積：95.8km <sup>2</sup>	人口：約86,000人 面積：34.7km <sup>2</sup>
アトランタ近郊の住宅都市 白人・ホワイトカラーが多い	東京・千葉市近郊の住宅都市 東京都心、千葉への通勤者が多い
公共サービス向上のため、市民の投票により郡から独立し市になることを選択	首都圏の同人口規模の自治体と比較しても自治体職員数は比較的少ない
財政力指数：0.9 経常収支比率：88.4%	

さて、それをいかなるリソースでやっているのかということ、ちょっと乱暴ですが職員数の比較で見たいと思います。先ほど言いましたように、業務の仕方、組織が全然違いますので、一応似通った業務だけを取り出してみたということですが、サンディ・スプリングスモデルのほうがかなり少ない人員で同様の仕事をしているというふうに見受けられるわけです。



### 市の組織・機構(職員数の比較) II. 日本の自治体との比較

Number of personnel

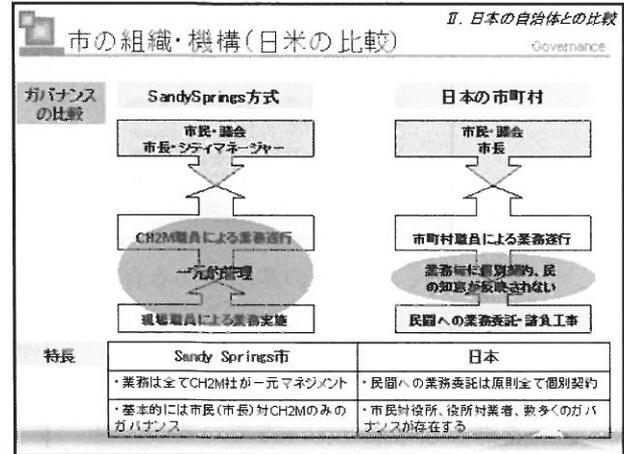
SandySprings市	日本の自治体(平均)
プログラムディレクター	7
業務管理部	48
広報部	4
サードセクター部	6
補助機関部	44
公共事業部	23
公民レクリエーション部	6
企業部	140
合計	244

日本の自治体(平均)	職員数
総合政策部	28
総務部	51
財務部	55
会計課	27
選挙管理委員会	27
都市部	82
企業部	22
教育委員会	96
保健委員会	109
市民生活委員会	10
合計	244

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



一方、お金の面では、こちらもいろいろ違いますので類似しているものだけを年間の歳出で比較したのですが、サンディ・スプリングスモデルでは、同じような仕事半分ぐらいの値段でやられている。ジャパニーズ・トラディショナルとコントラクトシティの差でこんなことが言えるということです。

私なりに、これは一体どうしてなのか考えてみました。いろんな要因があると思いますけれども、一つは、現場の仕事の仕方とか契約形態が大きく違うのではないかと。日本の場合は、業務ごと、部署ごと、あるいは単年度といった形の中で、現場で細かく民間に委託したりしているわけですが、サンディ・

### 財政状況の比較 II. 日本の自治体との比較

Finance

支出	Sanity Springs市(予算ベース)	四街道市(平成27年度)
種別別支出	百万円 %	百万円 %
歴史的経費	1,629 19.3%	282 1.2%
警察費	1,077 13.2%	7,659 32.5%
一般業務費	1,036 12.7%	5,251 22.7%
公共事業費	1,008 12.0%	2,292 9.7%
消防費	1,001 11.9%	1,337 5.6%
地産開発費	713 8.5%	137 0.6%
子償費	625 7.4%	137 0.6%
財政	216 2.6%	2,377 10.1%
訴訟費	149 1.7%	1,162 4.9%
建設・設備	149 1.7%	2,403 10.2%
レクリエーション	133 1.6%	41 0.2%
法的サービス	81 1.0%	4,807 20.0%
シティマネージャー	70 0.8%	-
シティクラーク	21 0.3%	-
議会	17 0.2%	-
合計	6,841 87.3%	13,297 56.3%

類似目的と思われる費目のみの比較

スプリングモデルは、民・民ということで、かなりそこら辺が一元的に効率よく管理されているのではないかというのが私の所感でございます。

簡単にサンディ・スプリングモデルの概要、比較を述べたわけですが、これが日本に導入できるのかという可能性を探ってみたいと思います。それを10個ほどのポイントにまとめてみましたので、お聞きいただきたいと思います。

導入のポイント 10の要素

Ⅲ.日本への導入のポイント

10 main points for introduction

- 1. 官と民との適切なリスクとリターン設計**  
Clear assignments of roles between the private and public sectors  
 公共サービスの役割分担に応じた官民間の適切なリスクとリターン、すなわちサービスの実施主体である民に対する適切な報酬と業績監視を両立させる仕組みの構築。
- 2. 行政組織の再編・効率化**  
Reorganize and improve efficiency of public sector  
 行政事務の包括委託のメリットを最大限に生かすために、行政組織を公共サービスのアウトカムに応じて変革していくこと。
- 3. 民間主体が実施可能な業務領域の拡大**  
Expansion of private sector's involvement in public service field  
 官に残すべき公権力行使部分と民間主体でも実施可能な部分を明確に峻別し民間主体が実施可能な業務領域を拡大すること。
- 4. 複数自治体による行政事務の共同処理と広域展開**  
Cooperative processing of public service by two or more municipalities  
 法令に基づく行政事務や窓口業務など、自治体が変わっても業務手法が共通する行政事務を抽出し、まず標準モデルをつくり、近隣都市に展開していくこと。
- 5. 公共財産活用(PRE)戦略との連携**  
Correlate with public real estate use "PRE"  
 包括委託と同時に、各部局にまたがる類似した施設をまとめて一つの主体に委託する、あるいは、市町村をまたいだ施設の相互利用により、効率的な公共施設の管理運営を行うこと。

一つ目、PPPの基本である官と民の適切なリスクとリターン設計。サービスの実施主体である民に対する適切な報酬と、一方での業績監視を両立させなければいけないということです。先ほど契約形態のお話をしました。基本的には、一定額の中で、リソース管理とか仕事の管理は全部民のほうでやってくださいという形態だというお話をしましたが、

ホワイト先生のお話にもありましたように、ジョンズ・クリークではさらに進化したシステムでやっております。

例えば利用者負担が生じるような業務、これはゾーニングの許認可などの業務の中でのシステムですが、この図にありますように、申請料の収入に応じて民間セクターが収益を得られるような、ある意味出来高払い、成功報酬型といった契約形態がとられており、市と民間の間には金銭的な授受がありません。すべてそういった手数料収入で、いわば独立採算型でやっていくようなやり方をとっております。これが、市場的な問題とか業務の多

1. 官と民との適切なリスクとリターン設計

Ⅲ.日本への導入のポイント

申請手数料収入と連動した「成功報酬型」業務委託

"Successful reward type"  
Contract between the city and private sector's "Application fee income"

- ▶ サンディ・スプリングモデルにおける市とCH2Mとの契約は、基本的に全ての業務を対象とした年間固定額による契約、原則的に業務量の変動により契約額の変更はない。
- ▶ また右図のように利用者負担が生じる業務については官と民が合理的なリスクとリターンを分担できる仕組みがとられている。

```

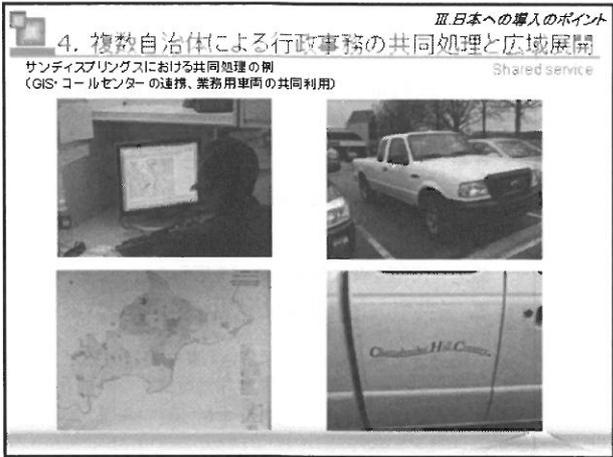
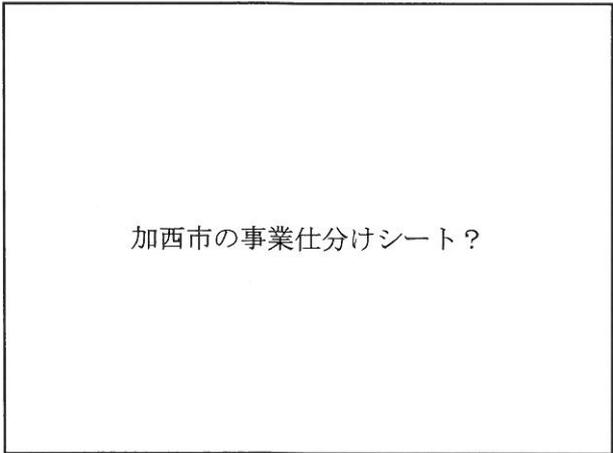
            graph TD
            City[市] -- "申請料の2割を市とCH2Mで折半" --> CH2M[CH2M]
            CH2M -- "申請料の8割はサブコンの収入" --> Subcon[サブコン]
            Subcon -- "申請料" --> User((A))
            User -- "申請料" --> Subcon
            User -- "申請料" --> Subcon
            City -.-> CH2M
            
```

さをコントロールすることを民のほうでやってくださいといった役割分担が適切になされている例だと思えます。

次のポイントが行政組織の再編・効率化についてです。公共サービスでどんなことをやらなければいけないかというアウトカムに応じて、サービス、組織も変えなければいけない。先ほど見ましたサンディ・スプリングスのモデルですが、現場の公共サービスの部分、ゾーニングとか、レクリエーションとか、ホワイト先生の話にもありましたが、これが官の側から出てきたわけではなくて、事前の調査で住民側がこういったサービスが重要だと思ったことを、CH2Mがそれに対応してこういった組織をつくっていった。こういったことも日本で見習うべきではないかと思えます。

三つ目、民間主体が実施可能な業務領域の拡大。これが最大の課題です。行政の仕事は公権力行使に該当するから、そういったアウトソースはできないのではないかとわれがちですが、行政の仕事を細かく見ていくと、民間にできる部分は非常にたくさんあることがわかっているわけです。これはシートにはないので後で追加したのですが、政策判断が要るもの、それから公権力行使、民がやることでかえってリスクが増大するようなものは官がやるべきだろうというくくりで、加西市の全事業を仕分けしてみたものです。けれども、この三つに全然該当しないと思われる、無条件に民間にできるのではないかというものが7割あって、本当に官だけがやらなければいけないものに該当するものは数%しかないということも作業でわかってきましたので、公権力行使の伴う業務についても、やり方次第では民間に開放できると思っております。

四つ目、複数自治体による行政事務の共同処理と広域展開。先ほどの複数の自治体に展開していったという話は、日本でもかなりできることだろうと思っております。共通する業務については標準モデルをつくり、それを近隣自治体と共同でやっていくということです。サンディ・スプリングス及び周辺地域で展開していったわけですが、例えばコールセンターとかGISのリソースを共有する、あるいは業務用車両なんかも、場所ごとにステッカーを張りかえて共有する。複数の

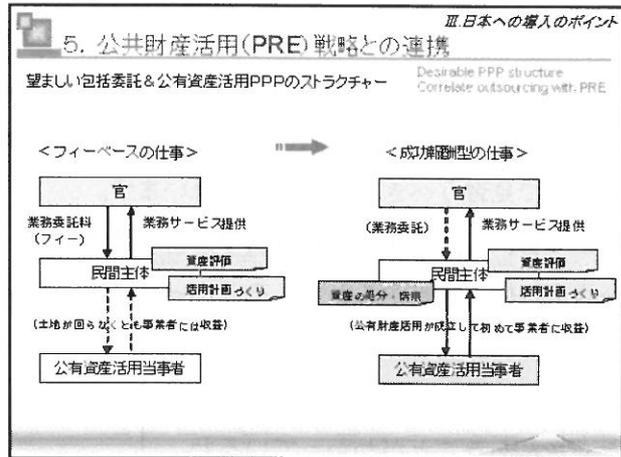


自治体で共同処理、広域展開をすることで効率性が増す。こういったことは日本でもすぐできるのではないかと考えております。

五つ目のポイントが公共財産活用（PRE）戦略との連携です。日本の自治体は公有財産をべらぼうに持っていますから、単に業務をアウトソースするだけではなくて、そういったものと連携させることが非常に効果的だろうと思います。

これが私なりに考えたストラクチャーです。仕事だけをアウトソースして、官と民が契約するとなりますと、これは自治体が持っている遊休財産についての望ましいストラクチャーですけども、お仕事だけをやってくださいよという中でその契約に基づいて仕事をしてもらっても、

公有財産を活用するという本来の公共目的は達成できないと思うわけです。けれどもそれに成功報酬的に、例えば資産を処分できたとか、何らかの開発でプラスアルファがついたといったようなところをやって初めて、民間主体にリターンが来るような仕組みをとれば、官と民の関係においても効果的ではないか。こういったところにも成功報酬型の仕事をつくることによって、特に公有財産を活用するという局面ではこういったストラクチャーが有効ではないかと考えております。



Ⅲ. 日本への導入のポイント

**導入のポイント 10の要素**

10 main points for introduction

6. 公務員身分の適正な処遇と受け皿の確立  
Fair treatment of existing employees with public standing  
公共サービスを担う民間主体への公務員のスムーズな移行を進めるためのパッケージ化された施策を展開すること。
7. 受け皿企業の発掘と育成  
Finding and developing of private businesses  
幅広い分野の公共サービスを担うことのできるノウハウや資質を有し財務力やバックアップ体制も備えた民間主体の発掘と育成を図ること。
8. 公共サービス事業継続性の確保  
Ensure continuity of public services  
一時ですら停止することが許されない公共サービスを維持するために、官民間わず実施主体の業務遂行能力を監視し、代替手段を確保する体制を講じておくこと。
9. 住民が可視化できる自主財源の確保  
Securing independent fiscal resources which citizens can understand  
税源移譲など地方分権の推進、地方独自の目的税の導入などの自主財源の拡大。
10. 住民参画の仕組みの確立  
Establishment of the structure for public involvement  
住民が信頼して民間主体に公共サービスを任せる環境をつくるために、税金の使途を住民側でもコントロールできる仕組みを構築すること。

時間もございませんので、残り5ポイントほどありますけれども、詳しくは説明しません。公務員身分をどうするかという問題、受け皿企業等々の問題、ここに書いてあるよう

な問題も要素としてございますけれども、こういったことをクリアしていくことによって、日本への導入は可能であろうと思っております。

最後に、私なりのまとめです。先ほど、シュニッドマン先生、ホワイト先生からもお話がございましたように、このサンディ・スプリングモデルを見てみますと、究極の官と民のパートナーシップ——シュニッドマン先生はそれを結婚と言っておられましたが、私もそう思います。日常的な官と民との対等的なコミュニケーションがなければ、こういったシステムは機能しないと思っております。

私も2回ほど現地に行ってみてきたのですが、それぞれのGISとか、共同リソースとか、業務のやり方自体はそんなに特別なものではございません。ただ、やり方を見てみますと、その組み合わせによって効果的な高い公共サービスが提供できているところは見習ったほうがいいと思います。

それから、当事者だけではなくて、首長、議会、最後には市民、そういった方々の意識改革がセットでなければ、こういったモデルをうまく日本に応用等はできないのではないかとということで、ちょっと駆け足でしたけれども、私の報告を終わらせていただきます。

どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

 **IV. まとめ**Conclusion

---

**日本の自治体はサンディ・スプリングモデルから何を学ぶべきか**

- a. 官と民の究極のパートナーシップ  
日常的な官と民の対等なコミュニケーション
- b. 民の持つノウハウの組み合わせによる公共サービス提供  
市の業務にかかる個々の要素技術・ノウハウの組み合わせで質の高い公共サービスの提供が可能
- c. 首長のリーダーシップ  
継続的な改革の実行のために
- d. 議会改革  
チェック機能を超え政策形成や意思決定を行う機関へ
- e. 市民意識改革  
受益と負担の適正な関係をまず市民が理解すること

田淵 三輪さん、ありがとうございました。

次に清水玲子さん、お願いします。彼女は、PPPという手法をホームレスのための住宅供給のために使えないかという研究をなさいました。その発表をしていただきます。お願いします。

## 「ホームレス（＝社会的排斥）への社会開発PPP」

清水玲子（本学修了生）



皆さん、こんにちは。公民連携専攻をこの3月で修了した清水玲子です。

私の発表は、「ホームレスへの社会開発PPP」です。

私が勤務する藤和不動産でつくった「BELISTA（ベリスタ）」というマンションブランドがあります。弊社は10万戸の供給実績がありまして、そこから将来のメッセージとして、BEST LIFE STAGEの実現という意味を込めてブランドをつけました。しかしながら、去年ぐらいから、



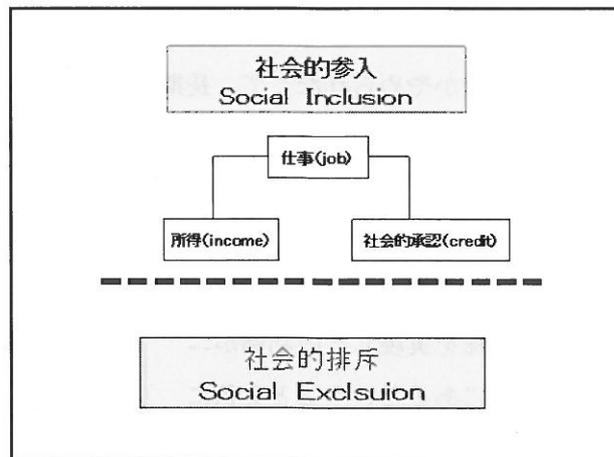
このような事業形態で将来住宅供給をどうやっていけばいいのかというふうに私は感じておりまして、都市型産業、マンションに特化している企業ですので、企業の再生はどうあるべきか、今後グローバル化社会が進む中で、住宅の供給先としてターゲットはどう考えたらいいか、ディベロッパーとしての社会的な使命とは何かという問題意識を持ちました。

考えるきっかけになったのが、ニューヨークの社会企業家のロザンヌ・ハガティという人のミッションで聞いた、「One Person, One Home, One Community」という言葉です。現代の日本とか先進諸国では、経済構造の変化に伴って、職を失って住宅を奪われつつある人がたくさんいる。それは1980年代以降の経済政策であった規制緩和とか民営化によって、グローバル化がもたらした社会的排斥（Social Exclusion）が原因ではないかと考えました。

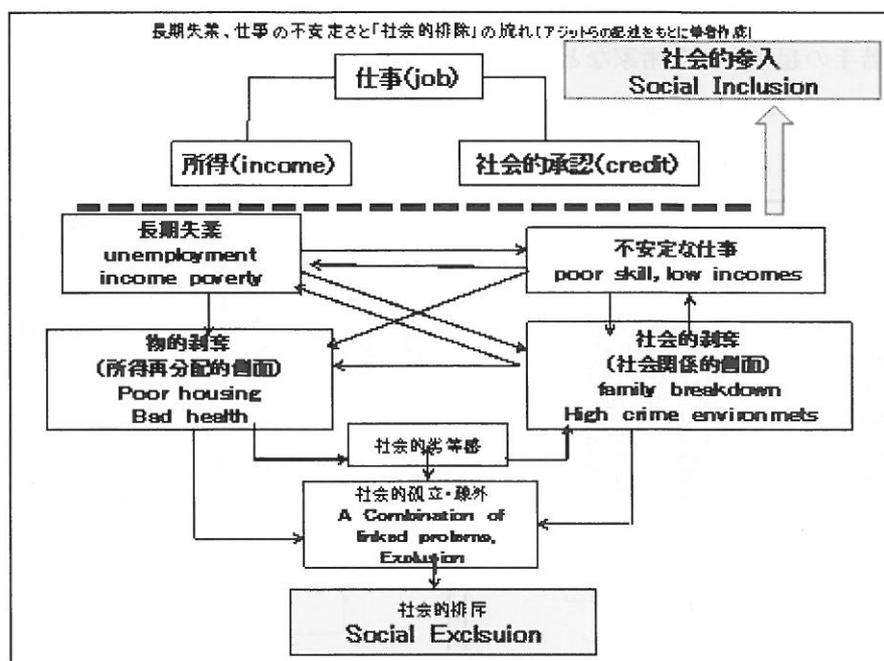
ホームレスというのは、社会的排斥（Social Exclusion）がキーワードで、一方でPPPが始まったのもちょうど同じ政策の時期だったかと思います。経済政策は経済開発を促進して、それがもたらした社会問題をPPPで解決しなければいけない、経済開発と社会問題の解決が両輪で進まなければならないのではないかという思いを込めて、社会開発PPPとしています。社会的排斥を生む社会からインクルーシブな社会をつくっていくことを考えて、題名をつけています。

ホームレスというのは、最近では、路上にいる人とか派遣村等々の人たちが見られますけれども、私が定義しているのは、社会参加が非常にしにくくて、社会参加ができていない状態の人々をいいます。グローバル化した経済社会の中では、私も含めて誰でもある日、ホームレスになる可能性があるなという思いを込めて、この秋は論文を書いてきました。

端的に言いますと、仕事によって所得と社会的承認を得て、社会的参加 (Social Inclusion) をしている。ところが、仕事を失うと、それが長期にわたって社会的排斥 (Social Exclusion) を生むということです。



この図式は、ヨーロッパの経済学者アジットを参考にして私のほうで加工したものですけれども、仕事があって、所得があって、社会的承認を得られていて、ある日失業したり、不安定な仕事をすることによって、劣悪な住環境とか、不健康になったり、家族崩壊が起きたり、犯罪の多い環境に陥ったり、そういったことが複雑に絡み合っていて、だんだんホームレスになっていく、社会的排斥を生んでいく。これを見たときに、今までの平均的な日本の社会ではあまり考えられなかったと思うのですが、最近のグローバル化によってこういうことが起きるのだということを感じました。



ホームレスは増加しています。生活保護費も増加しています。市民が払う税金や保険料が生活保護費としてホームレスに循環しています。そのお金が効率的に使われているか、

そしてホームレスが実際に社会参入できて、自立が促進されているのかということを感じました。事例検証等々で、横浜寿町といったところに視察等々ヒアリングに行きまして、ホームレスには複雑な問題がたくさん絡み合っているから、単純な現金給付だけではなかなか自立ができない。ところが現金給付というのは、自治体にとっても、受ける側にとっても、なかなかやめられなくて、長期的には自立にはつながっていない。短期的には非常に効果的ですが、長期的にはあまり役に立っていないのではないか。

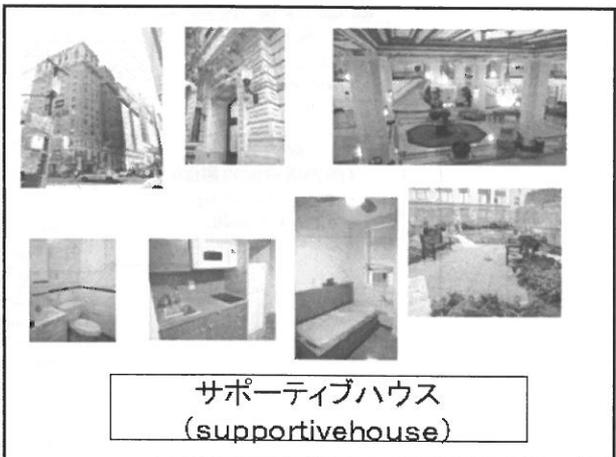
一方で、突然ですが、美しい住宅は人間の尊厳を回復させて、人間の潜在能力に対してのアプローチによって社会復帰を実現した成功例がニューヨークにあるということを秋に聞きまして、ニューヨークの事例を参考に私はいろいろ考えました。まず、美しい家に暮らすということの意義はどういうことか。ニューヨークの社会起業家は、できる限り美しい家に住ませることで、精神疾患などの障害を取り除いて、ホームレスの社会復帰を実現しました。美しいというのは、単純な見た目の問題ではなくて、自立心をいかに高めるかということがキーワードになるということです。

これはホームレスを収容するニューヨークの官のシェルター、こちらは民が運営するサポーターティブハウスというものです。ソーシャルミックスという考え方で、ホームレスのほかにも、若手の起業家や芸術家などホームレス以外のテナントを募集して、収益を確保しています。プライバシーが確保されていて、個室とかロビー、屋上庭園といった人と触れ合う空間が多いことが特徴です。

### 美しい家に暮らすことの意義

ニューヨークの社会起業家ロザンヌの実績  
 「できる限り美しい家に住ませる」  
 →精神疾患などの障害を取り除き  
 ホームレスの社会復帰を実現。

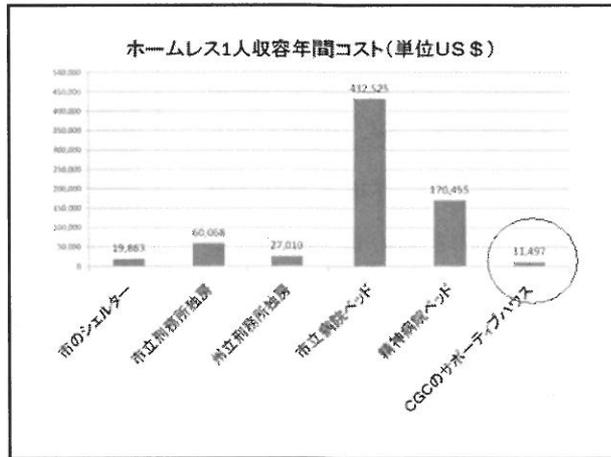
→「美しい」とは装飾やデザインではない。  
 人の心に響くことではないか。そして、「自立心」  
 が高まること。



官のシェルターとサポーターティブハウスを写真で見させていただきましたが、重要なのはコストです。ホームレスを1人収容する年間のコストを比較したものですけれども、市立病院のベッドが一番高い。刑務所の独房とか官(市)のシェルターよりも、サポーターティブハウ

スの年間コストが一番低い。公共の施設よりも、社会起業家のNPOが運営する施設が最も効率的だったということです。

この実績を達成するために、市民参加型の大規模な調査とか、段階的なケアアプローチというケアサービスを7～8年以上計画して実行し、その成果に基づいて計画を修正して



いくといったサイクルがずっと継続して行われた結果、サポートティブハウスが一番効率的だったということがあります。これをヒントに、私はどうにか日本でPPPを使って、多様なケアサービスがついた住宅をサポートティブハウスとしてできないものかと考えました。

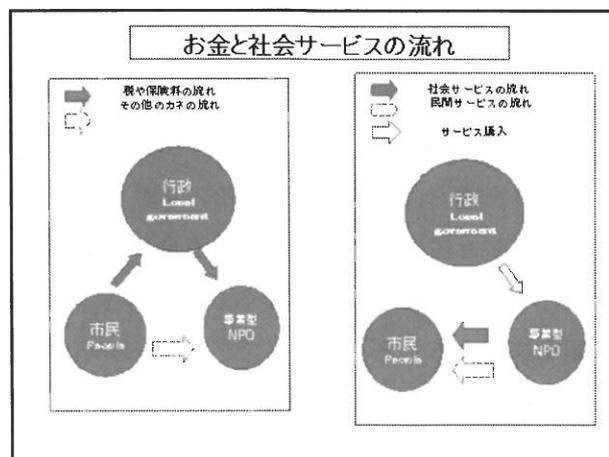
PPPは得意な人が得意なことをするというので、事業における役割を明確にして、いろいろ強みと弱みをステークホルダーごとに整理しました。社会起業家、ケアサービスの専門家、NPO、行政、市民、ホームレスを取り巻くいろんな関係者の役割をどう組み合わせると効率的になるかということを考えました。

事業概要は、ホームレス自身の社会参入する意思を条件として、自立促進するための社会サービス付きの住宅を、社会起業家が率いる事業型のNPOが現物給付をする。資金源は、官のさまざまな予算を集めたものと民間資金とを合わせたものとするというふうに考えました。

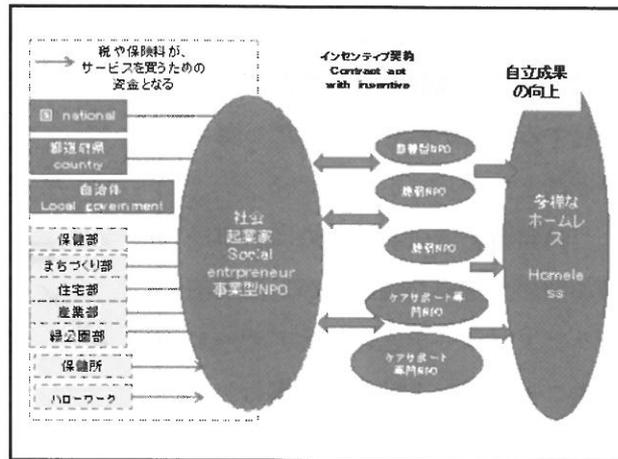
お金と社会サービスの流れですが、お金は市民から行政に入って、そこから事業型のNPOに流れていく。社会サービスは、一方で、事業型のNPOが市民に対して提供する。行政は市民に対してはサービスは直接は提供しないということです。

### PPP: 得意な人が得意なことを

- ケアサービスの専門家・専門的なケアが得意だが、単独では継続性が脆弱
- 社会起業家(デベロッパー)・社会問題の発見や解決が得意(多様な役割の者をコーディネートし、付加価値をだすことが得意)、サービスの企画運営が得意。
- NPO・・・専門性のあるサービスが得意、単独では脆弱
- 官や自治体・・・資金あつめが得意、安定してサービス購入ができる。サービス企画運営は硬直的。VFMの最大化が目的とわかっていても・・・サービス利用者の立場になれず・・・官の論理で。
- 市民・・・支払った税に対する監視の目、関心をもつ。



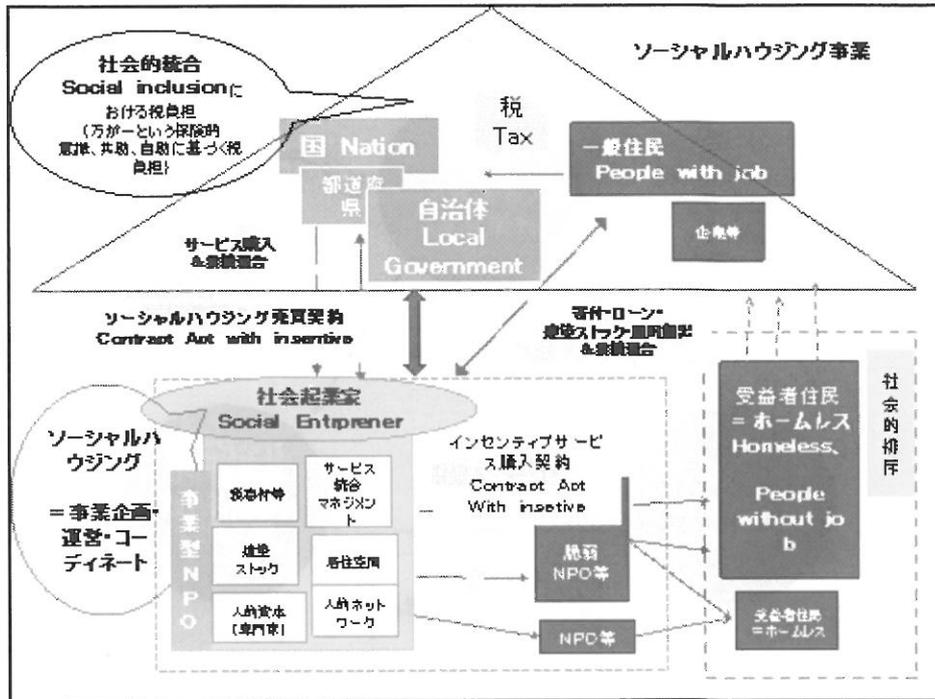
ちょっと細かい図ですが、市町村や県、国の公共のセクターには非常に多くの部署があって、民間もそうですが、部署ごとにさまざまな予算と業務があるかと思えます。サービスを使う側は、自分に必要なサービスをどの部署からどのように受けると便利かと考えますが、ホームレスはそういった考えをすることがなかなか



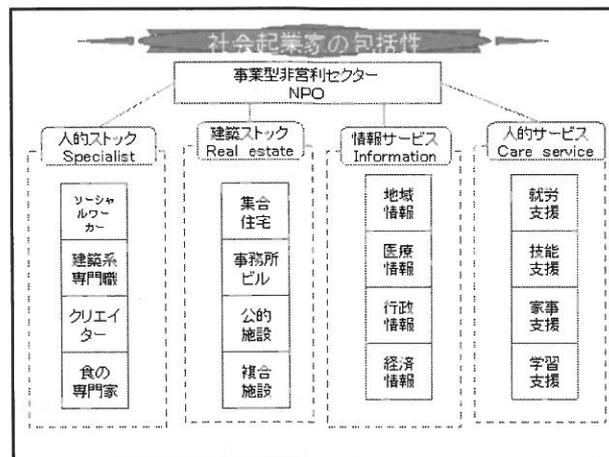
なかなか難しい状況もあります。それでNPOとかがたくさんありまして、一生懸命それをサポートして、ホームレスに対してサービスを提供するけれども、一つ一つのNPOが脆弱で、なかなか運営が難しいというNPOもあります。そこをどうにかつなぐことができないかと考えまして、その間に社会起業家という役割を入れました。

自治体とホームレスの間、NPOと自治体の間に社会起業家が入って、自治体が持っている多くの予算、各部署に分散している予算を社会起業家に取りまとめて、NPOのほうに流して、ホームレスに対してサービスを提供する。サービスは、ホームレスに近いNPOが一番詳しく知っていますので、そのサービスを社会起業家買って、散らばっているNPOの中の非効率な部分を社会起業家に取りまとめをし、加工をして、自治体に売る。つまり、社会起業家の側でサービスを企画して運営し、その成果を自治体を買ってもらうということを考えました。

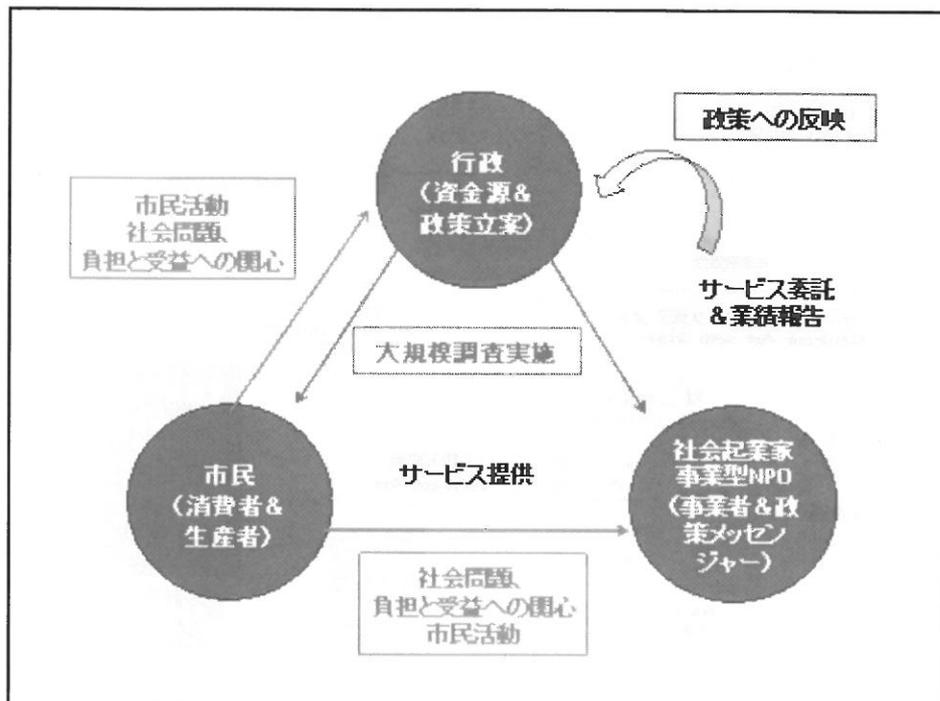
これがソーシャルハウジング事業の全体の図です。一般住民が自治体に税金を払うという非常に安定した仕組みがありますので、その資金でどうやって社会的排斥になっているホームレスに対して効率的に賄うかということをおぼろげにしています。基本になるのは社会起業家ですけれども、個々のNPOとホームレスの間は、インセンティブをつけた契約をする。社会起業家は、そのインセンティブに応じて、NPOを継続して使ったり、やめたりする権限を持っています。自治体は社会起業家が上げてくる成果としてインセンティブサービスを買う、売買契約をする。社会起業家がNPOを通じてホームレスに対してケアサービスと住宅を提供する仕組み自体を私はソーシャルハウジングと呼んでいます。単純な住宅という箱だけではなくて、自立が促進でき社会復帰できるサービスがついた住宅、空間を提供することを総称してソーシャルハウジングと言っています。その企画、運営した商品を自治体を買ってもらうという絵です。



社会起業家というのは非常に包括性がある役割を持っています。私の会社はディベロッパーをやっていますが、ディベロッパーのコーディネーターする役割とか、製販一体のディベロッパーの特徴がある。社会起業家というのは世の中の社会問題の発見と解決を非常に得意としていて、その両方の特徴が合わさることで実現できるのではないかと。社会起業家でありディベロッパーである事業型のNPOが、多様なサービスやストック、人とか物、お金、いろいろなものを組み合わせることでサービスを提供していくところではないかと考えました。



重要なのは、市民参加型の三つの図です。まず、市民参加型で行政が大規模調査を実施する。その調査結果をもとにして、社会起業家や事業型NPOの実績を評価し、官は政策をつくる。政策を実行するのは社会起業家やNPOで、社会起業家や事業型のNPOのメンバーが政策のメッセンジャーになっていく。市民は、自分が参加する大規模な調査の中で、調査した結果の成果が次年度の住む町の政策に反映していくことを実感することによって、社会問題に対する関心とか、自分が負担した税金がどう使われているかといったことを知ることができる。自分は税金を払っている立場であれば、もし自分がホームレスになったときでも、こういった仕組みがあることをわかることによって安心感が出るのではないかと。それが社会的統合 (Social Inclusion) のまちづくりになるのではないかと考えました。



民間の会社は、倒産したり、変動が激しいですけれども、こういった仕組みが世の中にあるということで安心して働いていけるのではないかと思って、論文を書き終わりました。

以上で説明を終わります。ありがとうございました。(拍手)

田淵 ありがとうございます。

次に、原耕造さんの「PRE（公的不動産活用）における客観的指標」です。リターン・オブ・アセット、公的不動産物権が本当に効率のいい使われ方をしているのかいないのか。神奈川県藤沢市では、政府の施設である公民館の稼働率を調べて、税金でつくられたパブリック・リアルエステートが本当に皆さんのためになっているかということも最近は出てきておりますけれども、原さんのほうは公的不動産の指標をつくった論文です。よろしくお願ひします。

### 「PRE（公的不動産活用）における客観的指標」

原 耕造（本学修了生）



皆さん、こんにちは。今月無事に修了することができました公民連携専攻修士課程2年の原耕造です。よろしくお願ひいたします。

私の課題研究はPREにおける客観指標ということで、昨今注目されているPRE戦略について研究を行いました。

本日ご説明する内容としましては、まず、自治体を取り巻く環境の変化を整理、確認します。その上で、CRE戦略とPRE戦略について簡単にご説明させていただきます。そして、研究の中では事例として東京都多摩市の公共資産分析を行いましたので、その概略のご説明。それからPRE-ROAの分解指標ということで、新たにご提案する指標につ

いて。最後に、PRE戦略におけるPPP手法の活用を検討ということでまとめたいと思っております。

自治体を取り巻く状況は大きく変化しています。少子高齢・人口減少時代の到来によって今後、自治体は税収減と行政サービス、行政コストの増加というダブルパンチを受けることとなります。自治体の借金は増加の一途をたどっており、財政は逼迫しております。平成の大合併における公共資産の再編整理が行われましたけれども、非効率な自治体の財産はほったらかしにされたままです。その上、高度成長期に整備した公共資産は更新期を迎えつつあります。自治体は夕張ショックを契機として、財政健全化法の制定、地方公会計改革、資産債務改革を迫られています。

そのような状況の中、自治体が保有する公的不動産にも民間の経営的発想を取り入れたNMP（ニューパブリックマネジメント）概念が導入されようとしています。近年、民間企業では、保有する不動産を経営戦略の主要事項としてとらえ直し、保有運用方法を合理化することを、Corporate Real Estate 戦略（CRE戦略）と呼び、企業価値の最大化を図る取り組みがなされています。減損会計が導入されたことで、経営者も不動産をリスク資産として認識するようになり、ソニーや日産自動車を初めとし、多くの企業がCRE戦略に取り組み始めています。

CRE戦略で重要な指標には、保

 CONTENTS

- 1 自治体を取り巻く環境の変化
- 2 CRE（Corporate Real Estate：企業不動産）戦略
- 3 PRE（Public Real Estate：公的不動産）戦略
- 4 東京都多摩市の公共資産分析
- 5 PRE-ROAの分解指標
- 6 PRE戦略におけるPPP手法活用の検討

 1 自治体を取り巻く環境の変化  
Changes in circumstances surrounding Local Government

- 少子高齢・人口減少時代の到来
- 逼迫する地方自治体の財政
- 平成の大合併後における公共資産の再編整理の必要性
- 公共施設の更新期到来
- 財政健全化法の制定及び地方公会計改革と資産債務改革
- 公的不動産へのNPM概念の導入

 2 CRE（Corporate Real Estate：企業不動産）戦略  
Corporate Real Estate strategy

- CRE戦略が注目された背景
  - 減損会計が導入
  - 不動産がリスク資産として認識
- CRE戦略の具体的事例
  - ソニー
  - 日産自動車

 2 CRE（Corporate Real Estate：企業不動産）戦略  
Corporate Real Estate strategy

- CREにおけるROA指標  
(Return On Assets)

$$\begin{aligned}
 \text{CRE-ROA} &= \frac{\text{当期純利益}}{\text{総資産}} \\
 &= \text{①} \frac{\text{売上高}}{\text{売上高}} \times \text{②} \frac{\text{総資産}}{\text{総資産}} \\
 &= \text{①} \frac{\text{売上高純利益率}}{\text{売上高}} \times \text{②} \frac{\text{総資産回転率}}{\text{総資産}} \\
 &= \text{①} \frac{\text{Net profit to sales ratio}}{\text{Sales}} \times \text{②} \frac{\text{Sales to total assets ratio}}{\text{Total assets}} \\
 &= \text{①} \frac{\text{収益性}}{\text{Profitability}} \times \text{②} \frac{\text{効率性}}{\text{Efficiency}}
 \end{aligned}$$

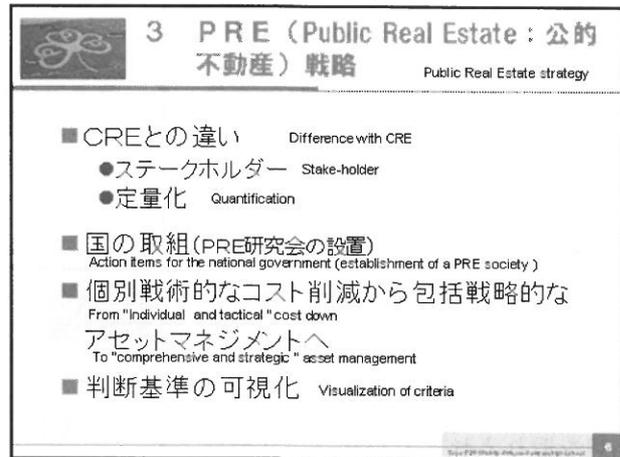
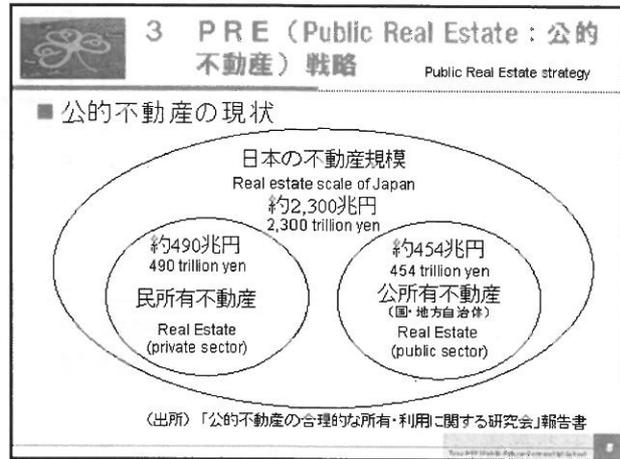
有する資産に対してどの程度の利益を生み出したかを示す Return On Assets (ROA) があります。ROAの計算式は、分解すると、①収益性を示す売上高純利益率、②効率性を示す総資産回転率という、二つの指標から構成されることが知られています。

このように、民間企業では、企業不動産の価値向上を目指してさまざまな取り組みがなされていますけれども、CRE戦略の概念を国や自治体等の不動産にも応用しようとするものがPublic Real Estate戦略です。日本の不動産規模は全体で2300兆円とされています。このうち、自治体等が保有している公的不動産は約454兆円で、民間の保有する不動産にはほぼ匹敵する規模が存在します。これは、まちづくりにとっても大きなインパクトがありますし、民間企業から見れば大きなビジネス市場とも言えます。

CREとPREの違いはステークホルダーによります。PREの場合はステークホルダーは市民であり、ROAといった明確に指標化できる指標は存在しない。この研究は、定量化が難しいとあって資産の効率化に真正面から向き合っただけでなかったことへの挑戦でもあります。

国でも、PRE研究会の設置などPREへの関心が高まっており、青森県を初めとして先進的な自治体では、既にPRE戦略に取り組んで成果を出しつつあります。しかし大半の自治体では、保有不動産全体の把握さえできていません。縦割り組織の中で、個別的なコスト削減に取り組んでいるにすぎず、包括的で大きな視野からの戦略的なアセットマネジメントが実践されていません。

膨大な更新投資を控えている自治体にとって、保有不動産の売却も含めた包括戦略的なアセットマネジメントが必要ですが、これには判断基準の可視化が欠かせません。公共資産を売却するに当たっては、ステークホルダーである市民の理解を得ることが非常に大切です、必要不可欠です。この研究では、そういった市民への説明、合意のプロセスに非常に役立つのではないかとということで、コミュニケーションをするための指標を考え出しました。

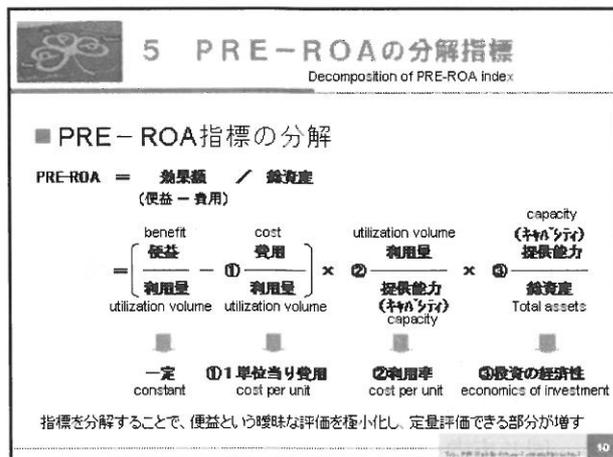
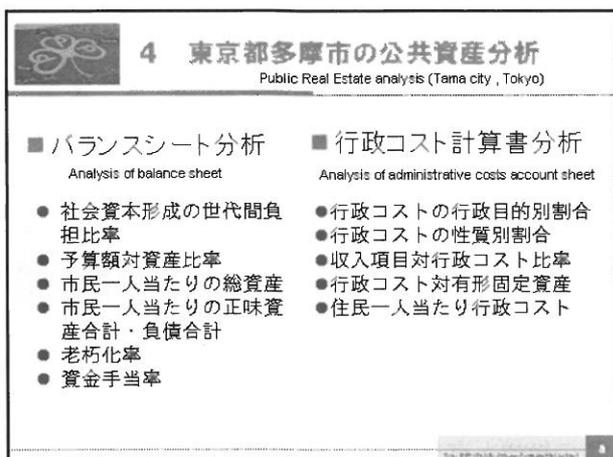


研究の中では東京都の多摩市を事例として、自治体資産の可視化を行いました。多摩市は、多摩ニュータウンの中心にある人口約14万人の都市です。本研究では、バランスシート分析と行政コスト計算書分析を用いて、東京都の23の都市と多摩市とを比較分析しました。

分析の詳細は割愛しますが、多摩市は、1970年代の多摩ニュータウン開業から数多くの公共施設、特に教育施設等、数多くの公的不動産を保有していることが分析の結果明らかになりました。そして、これらの公共施設の多くがこれから一斉に更新時期を迎えようとしており、今後20年間で公共施設の改築・改修コストが約458億円発生することが予測されています。これは、市が保有する土地の約2割に相当する金額です。

これらの分析を通じて、ある程度自治体資産の可視化が可能になってきましたが、民間のROAに相当する視点が欠けていることもわかりました。そこで、本研究では、ROAのように指標を分解して定量評価できることを考えました。PRE-ROAは総資産に対する効果額ということで定義できますが、この計算式のま

まですと、分子が効果額という定性評価のため、定量化が困難です。しかし、この計算式は①1単位当たり費用(コスト)、②利用率、③投資の経済性と、定量評価が可能な構成要素に分解することが可能です。このように指標を分解することで、分子にある便益という定性評価をなるべく極小化し、定量評価できる部分がふえることによって、公共施設の客観的評価が可能となってきます。

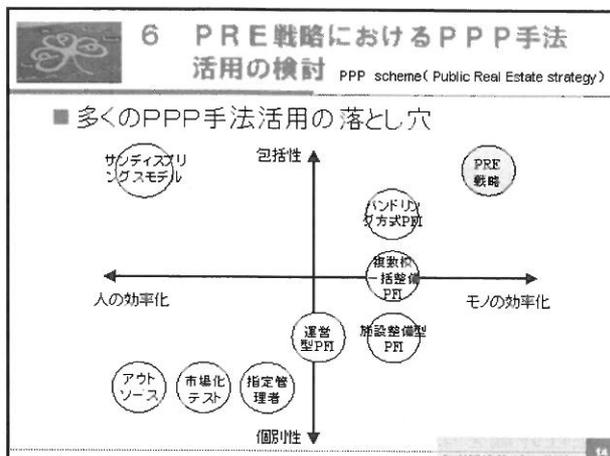
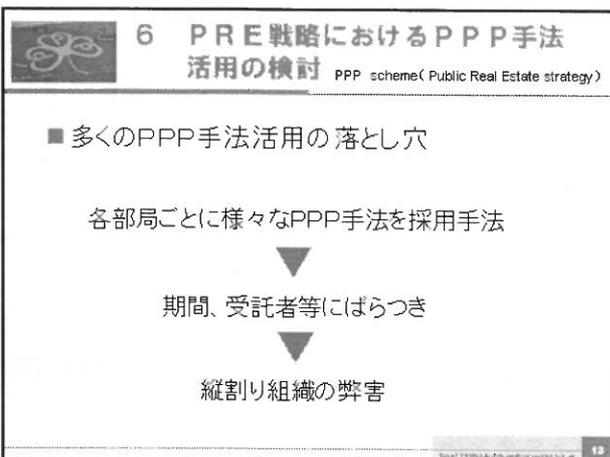


この分解指標の効果は、どの指標が問題の原因になっているかということ  
を把握することができ、それぞれの自治体によって処方せんが変わってくる  
というところが特徴になります。例えば①の1単位当たり費用が問題であれば、  
フローの費用の問題であり、効率性を引き上げる指定管理者制度を導入  
するといったような施策が必要ですし、②の利用率が低いのであれば、利用度を  
上げる活動を行うとか、売却処分の検討も視野に入れるといったことも検討  
項目として挙がってきます。

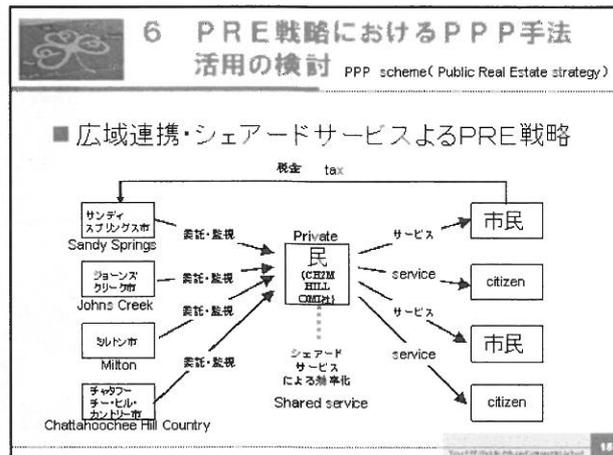
PRE-ROAの分解指標の課題です。多摩市のように、施設白書を作成し、公的  
不動産の状況を公開している自治体が少ないということ。また、公開している自治  
体でも、公開している内容、データのとり方に差異があって、自治体間での比較  
検討が困難であること。

ホールや図書館など、異なる種類の施設間であっても比較検討できること。  
現状では困難ですけれども、こういったことも将来できるのであれば、この指標  
も有益なものになっていくのではないかと考えております。

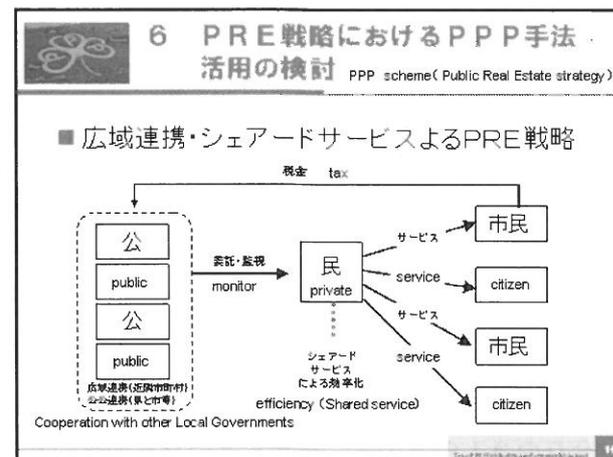
最後に、PRE戦略によるPPP手法の検討ということでまとめたいと思  
います。PPP手法が多くの自治体で採用されるようになってきていますが、各部  
局ごと、施設ごとに、PFIや指定管理者、アウトソースなどを採用するPPP手  
法はさまざまです。この結果、同じ市内の施設でも、民間活用の期間や受託者  
にばらつきが出てしまい、包括性が求められるPRE戦略では逆に障害になって  
しまうという縦割り組織の弊害が発生してしまいます。



アメリカのサンディ・スプリングス市では、行政サービスの大半を民間に委託し、包括性による業務効率化が実現しています。この包括性の概念を取り入れることで効果的なPRE戦略が実現可能と考えます。サンディ・スプリングス市での成果を見て、次々とほかの自治体がPPPを導入することとなり、結果、民間側においては、1人が複数市を担当するシェアードサービスという二次的な効果も実現できています。



日本におけるPRE戦略は、一つの自治体のみで考えるのではなく、さらに視野を広げて、複数市で広域連携した上でPPP手法を導入することによって、自治体資産をスリム化し、効率化することが可能となるのではないかと考えます。PRE戦略を実行するPPPのスキームについては、今後もさらなる研究と実践の繰り返しによって推進されていくことが必要だと考えます。



以上、私の発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。(拍手)

<パネルディスカッション>

(右から)

モデレーター サム・田渕  
パネラー フランク・シュニッドマン教授  
          ジェイムス・ホワイト 教授  
          三輪恭之  
          清水玲子  
          原 耕造  
          根本祐二 センター長



田渕 それでは、これからパネルディスカッションに入りますけれども、数分時間をいただきますして、セットします。私はこのパネルディスカッションのモデレーターをやらせていただきます。最初に、アメリカからのゲスト2人に、我々の大学院の卒業生がどのような研究をしているかということをお願いいたしました。院生の研究的なレベルとか、そのことに関してお2人からPPPのプロとしての意見をいただけましたら、ありがたいのですが。

シュニッドマン ありがとうございます。私は、学生の熱意とクリエイティビティーが分析のベースとなる、そして効果的な既存のPPPのモデルの比較をするベースとなる、それから創造力を持って当たることによって、日本はヨーロッパやアメリカから学ぶことができるという話をいたしました。

今日の3人の方から、PPPというものをいろいろな形で使う、官、民、また職員だけではなく、PPPというのはどこに適用することができるのかという話を聞きました。例えばホームレスにそれを適用する、例えば不動産の分野において、PPPというアプローチを最大限に活用するにはどういうふうにすればよいのかということについて話を聞きましたが、新しいパートナーシップについて、非常に成長したいいろいろなご意見を伺うことができました。根本先生を初めといたしまして、皆様方がいろいろな成功例、また失敗したところをごらんになって、そういった意見を出していただいていると感じました。

ホワイト シュニッドマンが本当にすばらしいことを言ってくれて、私はほとんどそれに同感です。私自身も、卒業生の方々がおっしゃったことに感銘を受けました。

彼らは、大学院に入る前に既に社会人としての経験を積んでいると聞いています。私も、学术界に身を置く前にビジネスの分野において経験がありました。マイナスのコメントとして申し上げれば、さらに推し進めて、欧米の例からどういうことを取り入れることができるのかということを考えていただきたいと思いました。ただ単に経済の効率性だけではなく、別の側面においてもっと推し進めてそれを検討していただきたい。

PPPを推進するに当たりまして、官の見方、民の見方に制約があることが一つの問題になっています。特に日本は、新しい分野にこれを適用することについては無限の可能性

があると思いますので、どういう分野に適用できるかということをご検討いただきたいと思います。私としては、サンディ・スプリングスのことはよく知っているわけですが、そこでの現実を見て、日本とサンディ・スプリングスの比較なども考えていただきたいと思います。

清水さんのイマジネーション豊富なホームレスに対するPPPの適用についてのお話をお伺いし、大変感銘を受けました。以前は、日本に来てホームレスはほとんど目にしませんでしたが、新しい社会の現実として直面していることかも知れませんが、ホームレスが増えている。それにもPPPを適用するという事は、新しいアプローチであるかも知れません。

原さんは、不動産の分野をさらに細かく吟味し、その再評価を行うという話でした。不動産ディベロッパーは、日本においては社会制度の中で必ずしも高く見られている分野ではないかも知れません。しかし3人の方々がなさったことは、私は大変感銘を受けております。

田淵 何かありましたら、お願いします。根本先生もちろん参加していただいて。

三輪 三輪でございます。私のプレゼンに先立って、サンディ・スプリングスを深くプロフェッショナルに研究されているホワイト先生のお話がありました。私はちょっとサンディ・スプリングスを見に行き、そこからわかったことを今日はお話ししたつもりですが、本当にどうしようかなと戦々恐々しておりました。サンディ・スプリングス市はまだできて2年、ほかのコントラクトシティ誕生間もないということをお伺いして、ホワイト先生もまだ結論が出ていないというふうに思いまして、ちょっと安心をしました。このPPPスクールでも、包括アウトソースについて、これからも本格的に研究していかなければいけない分野であると意を強くした次第です。

ホワイト先生に幾つか数字で質問です。いろんなレベニューとか支出のトラディショナルとコントラクトの違いで、コントラクトのほうがすぐれていた部分と、甲乙つけがたい部分と、両方が混在していたと思います。どういう要因があったからコントラクトシティうまくいった、どういった要因があったから、この部分はトラディショナルが頑張っているといったことを少しコメントいただきたいと思います。

ホワイト 「成功した」という言葉、「うまくいった」というような言い方はしたくないと思います。比較をするというリサーチは、ある意味では意味のないことかも知れません。それぞれの都市はそれぞれ独自の構造、歴史を持っていて、独自の文化や問題を抱えています。

以上を述べた上で申し上げますが、コントラクトシティアメリカで主に出てきたことで、私は五つのコントラクトシティを自分の発表の中で紹介いたしました。これらの都市は基本的に、あるイデオロギー的な枠組みの中から生まれてきたものです。つまり、政治的な状況の結実として出てきたものであって、経済的な事情で出てきた都市ではないわけです。それは避けられないことであって、ある程度日本でもそういったことがあるかも知れません。

いわゆるトラディショナルなシティーすべてですが、特にジョージア州の都市は、南北戦争より前にできた都市で、アメリカの基準からいうと非常に古い都市です。南北戦争より前は、アメリカでは非常に古いとみなされています。これらの都市はいろいろなところから発生してきた。つまり、コントラクトシティーは違う枠組みの中で生まれてきた都市ですから、存在にはいろいろな理由があります。コントラクトシティーいろいろな政治的な状況の結果として生まれてきたものであり、トラディショナルなシティーは、近代政治の中で昔から存在してきた都市です。

アメリカのコントラクトシティー場合、いろいろ具体的、政治的、社会的な状況に直面しています。恐らく最終的には、いわゆるハイブリッド型の都市が出てくるのではないのでしょうか。トラディショナルなシティー、それからコントラクトシティー最終的に合流して融合してくるのではないか。これらを対照的に話するのではなく、例えば60%以上がどうという話ではなく、もっと融合した形になって、将来はどうあるべきかという建設的な話の中から出てくるかもわかりません。それは日本にも言えることかもしれません。今後日本でそういったものが出てくるかもわかりません。

清水 調査とか、回帰分析とか、私もホームレスを収容するコストを年間で比較して、数字で見てコストが高いか低いか、調査をして数字を出すときに、大学院とか専門機関に頼むこと自体が日本の中でもあまり進んでいなくて、数字を出さないとなかなか見えてこない。原さんのレポートも、可視化ということで数字を出す。私も、数字を比べてサポートティブハウスがいいと思った。数字が一つのきっかけになったわけです。先生方の研究の中でも、数字で出したりとか言っていますが、アメリカと日本では実際に調査すべき立場が違うかもしれませんけれども、どういった方たちに数字を出すことを依頼することがいいか。その点についてお話が聞ければと思います。

田淵 何かコメントございますか。

〇〇 イギリスの政治家で誰だったか忘れちゃいましたが、統計があって、うそがあると言った人がいます。非常にいい質問でありまして、統計、統計、うそというようなことになり得る。私がこのリサーチを始めたときに、もっときちんと数字が出ているのではないかと、正確な数字があるだろうと思ったわけですが、実際にやってみると、きちんと数字がなかった。また、我々がやっているリサーチは、ほとんど独自のものであった。誰もほかにやっていない研究であったことがわかったわけです。つまり、ほかに情報源がなかなかないわけです。

では誰に調査依頼をすればいいのかということですが、ほかに頼めない。公的機関が責任を持ってやっていくべきだ。パブリックセクターというのは、必ずしも政府でないかもしれません。こういった数字が信憑性を持つためには、客観性がなくてはならないわけです。これをやって気づいた問題としまして、基本的な数字でさえ一貫性がないということです。2人の大学院生が電話で、この数字はどこから得たのかということで口論になりました。経年ごとに数字が大きくぶれてしまうこともあったわけです。

したがって、一つの問題としまして、公、官僚を使うということ。市町村であっても官僚があるわけです。小さくても官僚は官僚ですので、公的サービスを提供するところも官僚主義がある。官僚主義がありますと、なかなか正確に数字を出したがないという傾向があるようです。

PPPの問題としまして、どのように可視化をするか。非政府機関であってもいいわけですが、何らかの機関が中立的な立場から可視化ができるような、主観的でない数字が出せるのかどうかということが非常に大きな問題ではあると思います。

思い出すに、ある状況下で私の信用がほとんどなくなったことがありました。ポーランドの経済が共産主義から民主主義になったときに、ほとんど情報が使えなくなりました。私は財務省の仕事をしておりまして、89年に、地方政府レベルで特に経済の〔指標を使って？〕何が起きているか調査をいたしました。翌年90年に同じ数字を収集して、収集した数字は大学が出して、財務省が発表したわけですがけれども、その数字のばらつきが極めて大きかったということで、全く理解できなかった。特に、歴史的な、経時的なベンチマークと比較したときに全く意味がないものになってしまったわけです。

財務省の職員に対して、89年のレポートはだれが作成したのかと聞きました。そして、その方法をチェックして、90年の調査をやった人と実際に話しましたが、89年と90年では方法が全く違ったということがわかったわけです。方法が違うのに、どうやって89年の数字と90年の数字を比較できたのか。情報収集のベースが全く違うのに何で比較できるのか。データ収集は大学の責任だ、我々は公表するだけだ、責任は公表することにあるんだと財務省が言ったということがあります。

つまり、方法論が極めて重要なわけでありまして。皆様方のデータの扱いにおきましてもデータを収集するわけですがけれども、実際に作業が終わって、その収集方法が違ったとわかっていても、それを直すことができない。報告を出さなくてはならない締め切りが迫っている。ですから、どういったデータ収集を行ったのかという方法論の透明性が重要であります。

また、事前にそれをチェックして、リサーチあるいは分析をする前に、データのプリテストが必要です。実際に何らかの方法で分析をする前に、データの意味、どのように保管されていたのか、どのように収集したのかというところを十分理解することが必要です。研究をする前に研究をしなくてはならない。そういうことが必要ではないかと私は思います。

原 私は、ホワイト教授にご用意していただいたアメリカの幾つかの都市の総資産と負債の関係を示していただいたグラフを興味深く拝見させていただきました。日本に比べてアメリカの自治体の資産が非常に少ない、スリムだなと思っていましたけれども、一方で日本は将来の更新投資を控えている。アメリカでも同じ状況があるのではないかと推測しています。日本は、過剰とも言える資産を持っているので、それを売却すれば何とか凌げるだろうということは、一つの方策としては考えられますけれども、逆にアメリカは、資

産が少ないと、そういった方法がとれないのではないか。アメリカでは、更新投資にどう  
いう備えをしているか、もし方法として何かあるのであればご教示いただきたいと思いま  
す。

ホワイト 質問に対する質問ですけれども、都市を再開発する、都市の構築のしなおし  
をするのに幾らぐらいかかるかということですね。この問題に関しましては、都市、市町  
村とは何なのかという概念自体、日米がかなり違いますし、また市として何をやるべきか  
という役割に関しても日米でかなり違うと思います。

我々はシティーマネジャーにインタビューをしたときに、もしも予算の制約がなく、や  
りたいことをすべてできるとしたら、何をしたいですかという質問を最後にしました。ほ  
とんどのシティーマネジャーは、公共交通網を整えたいと言っておりました。

皆様方ご存じかもしれませんが、アトランタはロサンゼルスのような町ですけれ  
ども、急速に拡大している都市です。かなり豊かな都市でもあります。アトランタに行き  
ますと、私のジョージア工科大学から見ますと、非常に渋滞がひどくて、かなり危険な状  
態です。公共交通網が一つしかない。南北と東西1本ずつの道路しかない状況です。です  
から、シティーマネジャーとしましては、この渋滞問題がどうにかならないのかというこ  
とで、予算の制約がなければ公共交通網を整備したいと思っているけれども、何もできな  
い、とても余裕がないという現実直面しているわけです。

基本的に、シティーとしてサンディ・スプリングスの都市は、非常にローカルなことし  
かできない。例えばアトランタの北部にあります都市の併合が見られる。コンソーシアム  
なものを形成し始めているわけです。先ほど言いましたように、119番とか911、救急車、  
警察、消防といったものを共有するといったことも出ている。こういった小さな都市がロ  
ーカルレベルで協力体制を築いてきている。ある意味では独立性を求めて独立したけれど  
も、十分な予算が確保できないということで、独立した市町村同士で協力体制を組まない  
と予算が捻出できない状況になっているというのは皮肉であります。ただ、これは都市の  
組織上、アメリカと日本では成り立ちがかなり違うというところに由来するかと思います。

シュニッドマン これらの小さな都市は、実際には小さい都市ではなく、非常に大きな  
サブディビジョン (subdivision) であると言えます。アメリカでは、大きな区域が郡によ  
って扱われているところがありますが、警察であれ何であれ、市民はあまり満足していな  
い。土地の利用、区画の利用に対して、市民は満足していません。ですから、それを全部  
都市に融合させ、郡が学校、警察、あるいはゾーニングの決定をするという形になってい  
ます。大きなサブディビジョンがシティーの中に入っていて、シティーは、自分で区画計  
画、警察、学校、制度をコントロールしたいと思っていますが、全部責任を担わなければ  
ならないというふうには思いたくない。郡とか県が学校とかゾーニング、建設の責任を担  
ってほしいと思っているわけです。

田淵 私の答えとしましては、アメリカの自治体は日本の自治体に比べて、消費税、ガ  
ソリン税など、いろんな形で徴税する権利を持っているがゆえに、税金を徴収することで

いろいろなものが建てられるという力を持っています。例えば今日、車の中でフランクさんと野球のスタジアムの話をしました。市民が投票で、消費税を1%、2%足してもいいですよ、ガソリン税を使っていいですよという合意をすれば、自治体が税金を徴収する権利があるというのがアメリカの自治体ですから、不動産資産は少ないかもしれませんが、そういう形のやり方があると。

先週、私はサンディ・スプリングスに行っておりました。このサンディ・スプリングスモデルを創案されたポーターさん、サンディ・スプリングスのシティーマネジャーを4年間やっておりますマクドーナさんと4時間ほど話をしてきたのですが、実は2月21日に私のゼミで、三輪さん、清水さんも入られたグループで、兵庫県の加西市に対して、サンディ・スプリングスモデルの実行案を提案させていただきました。

これは日本で初めてというか世界で初めての、既存の町を包括的に民間委託するという考え方ですけれども、お2人の意見を聞いている中で、2005年12月にできたサンディ・スプリングスというモデルは4年か3年半で非常な改善を示している。もちろん、2005年は、アメリカでも初めてできた考え方ですから、まだまだ新しかったけれども、その中から改良、改善を進めて、加西市にこれから我々がいろんなアドバイスをする際にも、このお2人の新しくでき上がっている知恵を拝借できるという意見をもらってきました。私のゼミで発表した報告書ですけれども、私どもの意見だけではなくて、アメリカで実際に行っている2人のプロの意見も含めて、これから加西市に提案していけるという安心感を持って帰ってまいりました。

宣伝になりますけれども、ポーターさんは2冊本を出しております。それを我々院生と一緒に日本語に翻訳させていただきました、サンディ・スプリングスは何であったか、1年たって考えたら何があったのかという本を来月、時事通信の出版社から出しますので、ご興味がありましたら、買っていただいて読んでいただければありがたいと思います。

根本先生、何かコメントはありますか。

根本 皆さんお疲れだと思うのでクロージングということで。5時半からレセプションがこちらでありますので、のども渴かれましたと思いますので、よろしければぜひ一杯やってください。

ポーターさんの本は、来月ではなくて、連休明けになるかと思います。私が最後に校正をしましたけれども、日米の違いをちゃんと分析しないといけないところが当然ありまして、きっちりやっております。したがって、来月中はちょっと無理かなと思いますけれども、早晩出版されますので、ぜひこれをお手元に、1世帯1冊お買い求めいただいて、座右の銘にいただければいいのではないかと思います。

今日は、院の修了生3人に発表してもらいましたけれども、この3人だけが修了したわけではありませんし、論文を出した人もいっぱいおります。すべての論文のレベルが非常に高いものでございまして、今日はご来場の皆様のご関心に合わせたテーマで発表してもらいましたけれども、これ以外に、都市開発とか、産学連携とか、プロジェクトファイナ

ンスというような領域でかなりレベルの高い論文が出てきておりまして、教員がたじたと  
なって本当に指導できているのかと、ちょっと反省をしているわけでございます。そう  
いうことでありますので、引き続きこのセンター及び大学院のほうもご関心を持って  
いただければと思います。

今日のフォーラムで一番キーワード的に皆さんがおっしゃったことは、数字で見るとい  
うことですね。日本だけがベンチマークがないんじゃないかと思っていましたけれども、  
アメリカでもないというのは、安心してはいけないながら、何となくほっとしたりする  
というのは、日本人のよくないところでしょうね。やはりきちんと数字を見せていかないと  
いけないということで、日本でもベンチマーク指標がありますけれども、それが本質を突  
いていないわけです。

つい最近、いま話がありました加西市の問題をかなり詳細に分析してレポートを返して  
いったのですが、例えば総務省が発表している 1800 自治体の人口 1000 人当たりの職員数  
とか、人口 1 人当たりの地方債の残高の数字を見ると、悪くない。平均よりいいぐらいで  
す。でも、加西市は大変だ。なぜかという、総務省が出しているベンチマークは、普通  
会計のランキングなわけです。

加西市が問題になっているのは下水道、それから、いま新聞で銚子とかいろんところで  
出てきますけれども、病院、あるいは上水道、その辺に問題がある。これは特別会計で  
す。特別会計というのは特別なので、そちらで資金繰りがついているでしょうとい  
うことで、料金を上げたり、公営企業債を発行したりして、そちらはそちらでお金  
が回るから別にしてもいいよねというのが総務省の考え方ですけれども、実は特別  
会計の赤字を補てんするために一般会計から毎年何億、何十億というお金が行って  
いる。全然特別ではないわけですね。普通のところからお金が流れていますから、  
これは合体して考えなければいけない。

加西市のときには、類似の自治体をいろいろ選び出して計算をして、合体ベース  
の数字を比較しましたけれども、当然日本全国でやれませんので、非常に近い  
ところでしか比べていない。だから、実態がよくわからないというような状態  
ですので、研究センターなのか、あるいは大学そのものの仕事なのかわかりませ  
んけれども、こういうベンチマークをつくって、実態をえぐり出してやろうか  
と、これをどどん世の中に出していけば、皆さん自身が「えー」と思うよう  
な数字が次々に出てくるわけですね。

今言ったのはマクロ的な数字ですけれども、もう一方で、我々がよく使う  
ミクロ的な数字、さっき原さんの発表にありましたけれども、ああいう形で  
施設ごとに分解をしていく数字があります。

これもよく使う数字ですけれども、皆さんが図書館で 1 回本を借ります。何冊か  
借りる。そのときに、図書館は図書館法で無料と決まっていますけれども、  
無料なわけではなくて、みんな税金で払っている。これを受益者負担で  
やりましょうと変えてみたとする。そうすると、幾らなら皆さんお  
金を払いますか。家ではないから、勉強したいので、図書館で 3

冊、4冊カウンターに持って行って、そのかわりお金を払ってくださいというときに幾ら払いますかと。今日は時間がないのでアンケートはとりませんが、今まで何カ所かでアンケートをとると、これ以上は払わない、これ以上払ったら図書館は要らないという限界値が大体300円。まれに500円なら払ってもいいという人がいますけれども、これは今まで2人しかいなかった。

この瞬間に頭の中で幾らぐらいか想像してくださいね。実態は幾らかというと、どんなに安くても1000円です。普通は2000円です。これが平均です。これは皆さん、知らず知らずのうちに税金として払っている。だけど、ベンチマークがないからわからないわけです。数字がないから、どんどん肥大化する。これを食いとめないと、日本は本当に駄目になると思います。

図書館をつくる一方、学校とか保育所は耐震補強もできないままさらされている。そんなおかしな、ちぐはぐなお金の使い方をしないでくれよというのが、我々の基本的なスタンスでありまして、ただ、「しないでくれよ」と絶叫してもしようがないので、数字をきちり出していこうと思います。こういう運動に参加したい方、ぜひ手を挙げて参加をしてください。

以上です。

田淵 最後に、アメリカからのゲストに一言ずついただきたいと思います。

ホワイト 今回は、フロリダからではなくてジョージアからですね。

ベンチマークの点について、私も補足を申し上げたいと思います。もう少し明確に、私は何を話していたか説明したいと思います。ベンチマーキングはアメリカでは確立しています。ただ、アメリカの問題は、連邦政府があることです。ですから、さまざまなベンチマークが存在する。一貫性がないところが問題なわけです。

ある特定の州を見てみましょう。例えばオレゴン州を取り上げてみましょう。オレゴン州の場合は、州政府があり、ポートランド市などの市町村のレベルにおいては、かなりいいベンチマーキングのプロセスが確立しています。ベンチマーキングプロセスとしても、時間の経過とともに変更して改善している、あるいは、ずっと時系列的にフォローしているところもある。ただ、問題は一貫性がないわけです。つまり、一たん市の枠、州の枠を超えますと、そこで比較ができるようなベンチマークではないというものになってしまう。

ベンチマークをどこからやるか、どこからか始まらなくてはならないわけです。前にご紹介しましたが、我々が国外の調査でやろうとしたのは、まず最初の第一歩を踏み出しましょうというところなんです。最初の第一歩を踏み出すときに、単に数字だけではないというところから始めることが重要だと思います。

オレゴン州の例を挙げました。オレゴンの場合、非常に高度なプロセスを持っておりまして、市民あるいは州民を初めから巻き込んでおりまして、何を測定したら重要かという調査を市民、州民に対して行っています。日本の県、市町村にとりましては、極めていいチャンスだと思うのです。つまり、市民を絡めて、市民は何が重要な公共サービスだと思

っているのか、市民として何を測定してほしいという希望があるのか、これを一貫した形ですべての市町村、県で始められれば、非常に素晴らしいと思います。

一つの市から始めて、それを拡大していく。同じようなプロセスで市ごとに拡大していくと、北海道からずっと日本じゅうをカバーできれば、ベンチマークのプロセスが日本じゅうをカバーできるような形で確立する。そうしますと、特定の市だけのベンチマークでなく、全国で使えるようなベンチマークになると思います。ですから、この測定という問題、尺度という問題、今までなかったというところがむしろチャンスであると思うわけです。

ただ、これはかなり創造力を働かせてやっていかないとだめだと思います。大学とか官公庁のほうから、これを測定するんだという目的であってはだめだ。市民のほうから政府に対して、何をはかってほしいのか、何をベンチマークとして比較したいのかという声が必要だと思います。

シュニッドマン 私は30年、日本のことをずっと研究してまいりました。日本に50回ぐらい来たわけですがけれども、日本のことはまだまだわかっていない、日本のことを理解していないと毎回思います。

日本の再開発を80年代以来見ているわけですが、時として、日本はもう既に日本にある答えを見過ごしているのではないかと思うときがあります。PPPということで考えた場合、既にいい成功事例が日本に存在すると私は思うからです。

長年見ていまして、二つぐらい事例をお話しできます。横浜のMM21のプロジェクト、それから神戸のハーバーランドのプロジェクトは、県レベルあるいは地方レベルの民間との協力によりまして、土地の取得から組合、地目変更、リスクもリターンも明確にした上で、官民連携がPPPで行われている。豊洲とか晴海にしましても、東京都と民間の連携におきまして、土地の所有者と一緒に、パブリックセクターのリスクを最低限に抑えて、民間の利益を最大化しようとしております。

PPPのモデルが日本にも実際にはある。PPPに似ているものがもう日本にはある。アメリカでもヨーロッパでも会議を行うときに、MM21などはPPPプロジェクトとして発表されているわけです。そういったところに目を向けてほしいと思います。

今日は私の意見を発表させていただきまして、非常にうれしく思っております。ありがとうございました。

田淵 シュニッドマン教授のコメントで今日の記念シンポジウムを終了させていただきます。

我々、このようなシンポジウムで世界中のPPPの知識を得て、日本の応用編を考えるのがこの大学院の仕事とっております。院生になっていただくなり、このようなイベントに参加していただいて、皆さんにも勉強していただき、今日は質疑応答の時間がとれませんでしたけれども、次回には皆さんの意見もお聞きして、もしありましたら書いていただきましたら、我々のほうで答えを出してお送りします。

最後に、今日も難しいことに関して、お2人の同時通訳の方、どうもありがとうございました。(拍手)

レセプション会場はこの左のほうにありますので、アメリカの方、また院生もこちらに来ておりますので、名刺なり意見を交換していただければと思います。

今日のご出席どうもありがとうございました。

—了—

