

○議長（菅野弘一君） 次に、九番錦織淳二議員。

〔九番（錦織淳二君） 登壇、拍手〕

○九番（錦織淳二君） 平成二十四年第三回港区議会定例会にあたり、港区議会みんなの党を代表して、武井区長及び菅野議長に質問させていただきます。

祇園精舎の鐘の音、諸行無常の響きあり。沙羅双樹の花の色、盛者必衰の理をあらわす。おごれる人も久しからず、ただ春の夜の夢のごとし。たけき者も遂には滅びぬ、ひとえに風の前の塵に同じ。

ご存じのとおり「平家物語」の冒頭部分ですが、私は、この物語を「栄枯盛衰」ではなく、「新しい国の形をつくるんだ」という既得権益の破壊を夢見て、ついに貴族社会をぶち壊して、新しい武家政権を史上初めて誕生させたという、当時の日本の体制改革に成功した男の物語として捉えています。

日本は今、「第三の敗戦」と言うべき苦境にあり、バブル景気ははじめてから既に二十年、ほとんどの日本国民が感じていることと思いますが、日本は経済・社会・文化のあらゆる面で下り坂が続いています。この間、人をかえるという政権交代や、仕方を変更するという政策転換をしても一向によくなっておらず、これを救う道はただ一つ、体制を変えるしかありません。そこで、今定例会では崩れゆく下り坂の時代をにらんだ区の体制改革について、まずは区長がどのようにお考えなのか伺いたします。

日本は、近代になってから二度の敗戦をしました。一度目は徳川幕府の末期、一八六〇年代前半に封建的身分社会を堅守していた日本は、黒船の砲撃に惨敗しました。二度目は、一九四〇年代、アメリカを中心とする連合国に戦争をしかけて惨敗しました。しかし、どちらの場合も日本は敗戦から立ち直って復活し、敗戦前より豊かな国になりました。

した。それは敗戦前の体制を維持しようとせず、全く新しい倫理と体制を持った形につくりかえたからです。明治維新であれ、戦後の改革であれ、あるいはソ連・東欧の社会主義の崩壊であれ、ことごとく体制を変えることにより新しい時代への出発ができたのです。しかしながら、今の日本は戦後ずっと同じような体制が続いています。

民間企業でも事業がうまくいかなくなると、まず次から次へと人事の交代をします。国で言えば政権たらい回しです。それでもうまくいかない場合は、やり方を変えるために商品のつくり方や契約の方法、販売形態を変えようとし、国で言えば政策の変更をします。それでもだめだとわかると、ようやく会社の体制を変えなくてはならないという事に気がつきます。次に、会社の体制を変えようとすると、かなりの労力・時間・費用がかかるため、かなりの余裕がある時点でない限り難しく、せっぱ詰まった間に合わせの改革はほとんど失敗に終わっています。現在、大小を問わず多くの企業は生き残りをかけて体制改革にチャレンジをしている最中です。

このことは区政においても同じで、区民税の大幅な減収及び将来の急激な人口減少問題を考えれば、今を区政の大転換期として捉えなければなりません。今、地方自治体にとって戦後最大の大改革が進んでいます。自治体財政健全化法と公会計改革の二つです。今まで行政に委ねられていた地域の経営という大きな仕事に、民間や住民が主体的に参画することが求められています。そのためには、この二つの改革により、自治体にどのような資産と負債があり、どのような収入と費用があり、経営組織として健全なのか、そうでないかを知ることが当然のことで、さらにその材料を生かして、多くの難題を解決していく必要があるのではないのでしょうか。古い公共施設をどのように補修して建て替えばよいのか。不要になった公有地を何のために使えばよいのか。シャッターのおりた商店街をどう立て直せばよいのかなど、ありとあらゆる悩みに答えていく必要があります。

ところが、今や国及び地方自治体の財務事情から公共投資の財源は制限されており、今後ますます財源が厳しくなる現状を考えれば、それにかわる手段として、公民連携 (Public-Private Partnership) PPP を積極的に適用すべき時代が来ているのではないでしょうか。というより、既に PPP を意識しないまでも、全国の自治体で当たり前のよう適用されているにもかかわらず、逆に PPP という言葉自体がよくわからないという人が多いのではないのでしょうか。PPP は、提供されるサービス内容と、そのサービスが提供する空間が公共または民間のいずれであるかによって、次の三つの類型に分類されます。

第一は公共サービス型 PPP です。民間事業者等が公共の資産等を使用して公共サービスを提供する手法の総称で、(Private Finance Initiative) PFI、指定管理者、業務委託などが含まれます。まず、PFI 事業としては、整備を予定している気象庁虎ノ門庁舎（仮称）・港区立教育センター整備等事業がこれに当たり、旧麹絵小学校跡地に整備を予定していた区立教育センターと気象庁の庁舎を一体的に整備し、施設設計、建設及びその後十年間にわたり維持・運営を行う事業になります。

次に、区が指定管理者制度を導入している施設は、平成二十四年四月現在で九十七カ所になり、今、ちょうど制度の運用の改善に取り組まれているところですが、今後の展開について区長にお伺いいたします。

①九十七カ所だけではなく、すべての公共施設において指定管理者の検討をすべきですが、いかがお考えでしょうか。

②その際、所有権まで移転しても事業を継続できる可能性のある施設は、民営化もしくは運営 PFI の導入を検討するべきですが、いかがお考えでしょうか。

③部分的な委託となると、民間は知恵を発揮することができず、事業規模も小さくなり、民間にとってビジネスチャンスが小さくなります。また、小さな仕事には大企業が参入したり、高度な専門的な人材を投入できません。したがって、できるだけ包括的に委託するべきですが、この点はいかがお考えでしょうか。

④民間に何を要求するのか。また、何を自由にするかが不明確であると、具体的な運営が始まった段階でトラブルの原因にもなります。また、住民からの要望をそのまま命じたり、本来行うべきことを見過ごしたりしてしまいます。これらの要求水準の明確化、協定への反映についてはいかがお考えでしょうか。

⑤従前管理委託していた団体が継続しているケースが多いのですが、仮にその成果が満足できるものであったとしても、最適であることの証明にはなりません。したがって、競争原理の確保をするために、原則として公募をするべきですが、いかがお考えでしょうか。

⑥地域密着型施設なので、地域のしがらみを引きずりやすいことが問題になります。特定の住民や地元企業ではなく、住民全体にとって何がよいのかを判断する必要があり、そのためには公募にするとともに、第三者委員会による公平かつ透明な審査を行うことが必要ですが、いかがお考えでしょうか。

⑦暴力団排除のルールの制定や工夫についてはいかがお考えでしょうか。

以上ですが、区長は、公共サービス型PPPの導入についていかがお考えでしょうか。

第二は公共資産活用型PPPです。公共施設を民間に売却、賃貸し、民間事業を行ってもらうという手法で、官の財政負担を極小化して、税収増加や雇用確保など公共的な利益を多く確保することができる方策です。港区においては、旧小諸高原を活用した小諸エコビレッジの事業がこれに当たるのではないのでしょうか。このほか、東町小学校を

活用した私立認可保育園の開設や東京インターナショナルスクールへの行政財産使用許可が挙げられます。少子高齢化、人口減少、社会ニーズの多様化等の課題を抱える我が国において、当初の機能を失った施設の転用や空きスペースにほかの機能を導入し、一つの施設に複数の機能を持たせる多機能化が有効であると考えますが、区長は公共資産活用型PPPの導入についていかがお考えでしょうか。

第三は規制・誘導型PPPです。事業を行う空間も展開される事業も民間ですが、官が政策目的実現のために規制や規制緩和、補助金、税制優遇、金融などの手段によって民間の事業を促進または抑制するものです。港区における平成二十三年度の補助金の支出状況は、全てこれらがPPP事業であるかどうかの判断はできませんが、百四十五件で総額は約七十七億円となっています。また、平成二十三年度に区が実施した中小企業融資あつせん数は三千百三十七件で、総額三百四十六億五千九十三万五千円になっていますが、そのうちPPP事業と思われる融資あつせんは創業支援融資が二百三十三件、十八億五千四百六十一万五千円及び環境対策融資が四件、二千三百七十万円の計二百三十七件、十八億七千八百三十一万五千円になります。区長は、規制・誘導型PPPの導入についていかがお考えでしょうか。

PPPの分類と事例は以上ですが、現在、日本全国で自治体の財政立て直しが急務となっており、PFIや指定管理者制度など民間活力の活用が、その有力な手段として注目されているとはいえ、残念ながら多くのPFIは基本的に税による延べ払いでしかないようになっており、指定管理者制度も制約が多く、民間の活力をうまく引き出せていないのが現状です。こうした限界は、結局、従来の仕組みの延長線上で発想しているからではないでしょうか。

そこで逆に、最近のPPPの動きを象徴する「包括性」をキーワードとして、ゼロから自治体のあり方を考えた場

合、包括性が極限まで到達したケースとして、今、世界で注目を集めているのが、米国ジョージア州アトランタ市の北側に隣接するサンディ・スプリングス市です。人口十万人で、二十三区でいうと中央区に近いのですが、同市の職員は五名しかおらず、市の運営は包括的に一つの民間企業に委託しています。市長一名、議員六名、警察百二十名、消防九十名以外は、全て包括委託した民間企業の従業員百三十五名の手で行政サービスがなされており、同規模の市の予算に比べて、半分以上の予算規模に効率化されたとの試算もあります。

ちなみに、市長の報酬は年間二万五千ドル、議員は年間一万五千ドルで、日本の十分の一度です。任期は四年ですが、勤務は可能な限りパートタイムで、専業の政治家とは対照的に、ボランティアスピリッツを持った住民によって遂行されています。また、現在、サンディ・スプリングス市と同様のPPPを導入した自治体が増えており、ジョージア州ではジョーンズ・クリーク市、ミルトン市、チャタフーチー・ヒル・カントリー市、ダンウディ市、ルイジアナ州のセントラル市、フロリダ州のボニータ・スプリングス市、コロラド州のノースキャッスルパイン市、セントニアル市等、どんどん広がりを見せています。

日本においては、地方行財政制度が全く異なるので、そのまま導入することはできませんが、例えば高知県では、既に二〇〇五年度から三年間で業務の三割をアウトソーシングする計画を立て、現在も体制改革に取り組んできており、このことは、日本が既に右肩下がりの時代に入ったことを考えれば、歴史的な自然の流れではないでしょうか。

また一方、体制改革に取り組んでも、議会側が時代の流れに追いついていないケースもあり、例えば二〇〇八年、福島県矢祭町では、職員でなくても可能な業務をOB及び民間人に委託する「第二役場構想」の実現に向け準備室を設け、翌年四月に一般社団法人を新設、住民票の発行など百六業務を委託する考えでしたが、議会の反対が強く、延

期になっている事例もあり、越えなければならぬ大きな障害の一つが政治であることを物語っています。

既存のシステムから新しいシステムへの転換に対する構造的な反対や不信感があることは疑う余地もありませんが、これらの多くの場合は、変化に対する不安からくる裏づけのない条件反射的な反応ではないでしょうか。さらに、自分自身の利益が脅威にさらされると感じる個人や組織からの反対もあると考えます。主な反対者は、職員、ビジネス業者、サプライヤー、デベロッパーなど固有の利害を有する集団で、解雇される可能性や今までの区とのよい関係が失われるといった理由から反対するのではないのでしょうか。

地方自治の問題を解決するのが難しいことは当たり前ですが、今までどおりでは解決にはなりません。それどころか問題が大きくなるばかりです。民間企業とパートナーシップを組むことで解決方法が見出せるのであるならば、政治的な強い意志を持って、プロセスをむやみにおくらせないようにしなければなりません。日本は、ホテル、レストラン、その他多くの公共の場で素晴らしいサービスが提供できる文化と、民間企業が持つ創造性、資源、技術があります。それらを駆使すれば、地方自治体の行政サービスにおいても大きな改革が見込まれるのではないのでしょうか。

また、二〇〇七年六月に自治体財政健全化法が制定され、公共サービスが現行水準で永続的に保証されるとは限らない時代になっています。今まで日本人は、行政に任せておけば安心というように、何となく行政を信頼してきた感がありました。もはや通用しなくなりつつあります。したがって、区民側の意識改革も必要になりますが、多くの区民には、行政サービスはただという風潮がいまだに強いように思います。公共サービスの受益と負担の適正な関係を区民自身が常に意識すべきで、公共サービスは与えられるものでなく、自らも考え提言し、最後はかち取るものであるという考えになっていただかなくてはなりません。

自治体の自立と協働が求められる中、全国どこでも同じ内容、同じ水準の公共サービスを提供する時代は終わり、地域ごとにオーダーメイドで、区民の手による区民のための行政主体をつくるべきではないでしょうか。いずれにせよ、PPPモデルを包括委託という一側面だけで捉えるのではなく、議会、区民、行政、企業といった地域を構成するおのこの主体が担うべき役割を分担し、その責任を果たす社会システムの変革として大きく捉えることが何よりも重要なポイントだと思っています。区長は、区の体制改革に関し、PPP導入問題をどのように捉えていらっしゃるのでしょうか。お考えをお聞かせください。

今、日本の歴史は大きく動いており、今までの常識を覆すような維新を起こさない限り、グローバル社会の中で、政治・行政・経済・教育等全てが立ち行かなくなってきた可能性があります。サンディ・スプリングス市のPPPモデルが、そのまま日本に当てはまるとは考えていませんが、かつての米国がそうであったように、「そんなことは不可能だ」と言う前に、まずは区と議会が一緒になってPPPの勉強会を始めることを提案させていただきます。

最後に、区長と議長にお伺いいたします。区の体制改革の第一歩として、区と議会が一緒になり、区民によりよいサービスを提供するためのPPP勉強会を始めることについてのお考えをお聞かせください。

ご清聴ありがとうございました。

〔区長（武井雅昭君） 登壇〕

○区長（武井雅昭君） たいだいまのみんなの党を代表しての錦織淳二議員のご質問に順次お答えいたします。

最初に、区の体制改革についてのお尋ねです。

まず、全公共施設への指定管理者制度の検討についてです。区は、多様化する区民ニーズへの柔軟かつ迅速な対応



や効率的で効果的な区民サービスの提供を図るため、全ての公の施設を対象として指定管理者制度の導入を検討し、順次拡大をしてまいりました。今後とも、民間事業者等が持つノウハウやアイデア、専門性などを活用することがふさわしい施設については、指定管理者制度の導入を進めてまいります。

次に、施設の民営化又は運営PFIの導入についてのお尋ねです。

公共施設の所有権を移転する民営化につきましては、施設の役割、内容等を十分に踏まえた上で慎重に対応する必要があります。昨年六月の改正PFI法により、事業者へ施設の運営権を財産権として設定し、運用できる公共施設等運営権を利用したPFIが導入されました。このPFIは、空港や港湾等のインフラ施設への導入が想定されていますが、今後、国から示される予定のガイドラインを踏まえ、区有施設への導入の可能性を検討してまいります。

次に、包括的な委託についてのお尋ねです。

指定管理者制度は、契約における委託とは異なり、公の施設の管理運営について、区にかわって指定管理者が包括的に代行するものです。区は、公の施設の管理運営の効率化を図るとともに、提案事業及び自主事業を取り入れることにより、質の高い区民サービスの提供に努めております。

次に、民間への要求水準の明確化や協定への反映についてのお尋ねです。

指定管理者の公募にあたっては、あらかじめ公募要項で具体的な業務内容を明示しております。また、指定管理者との間では、施設の安全の確保などをはじめ、提案された事業内容を踏まえ、効果的・効率的な運営及び質の高い区民サービスの提供が可能となるよう、十分協議を行った上で協定等により業務内容を定めております。

次に、競争原理を確保するための公募についてのお尋ねです。

区の指定管理者制度運用指針では、公の施設の指定管理者の募集については、区民斎場や公衆浴場など設置の経緯等により非公募とすることが適切と判断できるもののほかは、原則公募によることとしております。広く指定管理者を公募することにより、さまざまな民間事業者等が持つノウハウやアイデア、専門性を比較し、活用することが可能となります。今後も指定管理者を募る際には、公募を原則として運用してまいります。

次に、第三者委員会による公平かつ透明な審査についてのお尋ねです。

区では、指定管理者候補者を決定する際、各部が設置する選考委員会で候補者を選考し、全庁的な視点から点検を行った上で選定を行っており、選考の過程及び結果は区のホームページで公表しております。各部が候補者選考する際に設置しております選考委員会の委員については、学識経験者等の専門性を有する外部委員が全体の過半かつ三名以上としており、また委員長は外部委員から選出することとしております。今後とも、公平性・透明性を確保した審査により指定管理者を選考してまいります。

次に、暴力団排除に関するルールの制定や工夫についてのお尋ねです。

区では、契約については、本年二月に定めた港区の契約における暴力団等排除に向けた基本方針に基づき、暴力団等排除措置の取り組みを強化しております。指定管理者は、公の施設の管理運営を代行するものであり、指定管理者から暴力団等を排除することは当然のこと、指定管理者が締結する再委託等においても区と同様の取り組みを行うよう、暴力団等排除に向けた指定管理者への周知を徹底し、指導を強化しております。

次に、公共サービス型PPPの導入についてのお尋ねです。

区では、複雑・多様化する区民ニーズに適切に対応するために官民連携を深め、さまざまな分野において官民の協

働を進めるとともに、民間が担ったほうが効果的、効率的な事業については、民間事業者への委託を進めてまいりました。また、より効率的で質の高い区民・利用者サービスを提供するため、全ての公の施設を対象に管理運営方法や業務の内容を検討し、積極的に指定管理者制度を導入してまいりました。今後も引き続き、多様な民間活力の活用を積極的に推進してまいります。

次に、公共資産活用型PPPの導入についてのお尋ねです。

区は、これまでも学校跡地や区有地・区施設に社会福祉法人や民間事業者が設置、運営する高齢者施設、障害者福祉施設や私立認可保育園などを誘致し、区有財産を有効に活用してまいりました。今後も引き続き、地域の課題解決などのために、民間事業者等と連携を図ってまいります。

次に、規制・誘導型PPPの導入についてのお尋ねです。

区は、これまでも官民連携として、地域の防災性の向上や緑豊かなオープンスペースの確保など、区民や事業者のまちづくりを指導・誘導し、災害に強く地域特性や環境に配慮した安全で魅力あるまちづくりを推進しています。

また、安全で安心できる港区を実現するために、区民や事業者が自主的に実施する生活の安全確保及び犯罪の防止に向けた活動への支援や、区民福祉の向上を図るために、町会、商店会等が自主的に行う地域貢献活動及び地域振興活動の支援を行い、官民連携強化や区民・企業等との協働を推進しております。今後とも、まちの発展や活性化に向け、官民連携を進めてまいります。

次に、区政の体制改革に向けたPPPの導入についてのお尋ねです。

私は、平成十八年四月に総合支所中心の区政運営への転換を図るため、区役所・支所改革をスタートさせ、区民に

信頼され、区民の身近にあり、区民の誇りを創造する区政の実現に取り組んでまいりました。区役所・支所改革は、簡素で効率的な執行体制を維持しつつ、まさに区民の参画と協働を推進し、住民自治を実現するための体制改革であると考えております。

総合支所での取り組みが区民の皆さんから評価され、参画と協働の輪が民間事業者やさまざまな活動主体にも広がるとともに、官民連携により質の高い区民サービスの提供につながっているものと考えております。今後も引き続き、社会経済状況の変化に柔軟かつ的確に対応し、良質な行政サービスを継続的に提供できるよう、民間事業者やさまざまな活動主体との連携・協働により、港区にふさわしい行政経営を展開してまいります。

最後に、区と区議会によるPPP勉強会についてのお尋ねです。

PPP勉強会の開催につきましては、区議会の皆様と相談してまいります。

よろしくご理解のほどお願いいたします。

○議長（菅野弘一君）　ただいまのみんなの党を代表しての錦織淳二議員のご質問にお答えいたします。

国や地方自治体が民間部門と連携して公共サービスの提供を行うPPP、つまり、公民連携の学習会についてのお尋ねです。

平成十一年、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律、いわゆるPFI法が施行されました。その後、平成十五年の地方自治法の改正により、公の施設の管理を広く民間事業者に拡大する指定管理者制度が導入されました。PFI、指定管理者制度はPPPの二本柱であり、このほかにも公民が連携して公共サービスの提供を行う仕組み、形態があることについては、私も承知をしています。

区では、PPPについて、既に広くさまざまな視点から研究されていることと思いますが、ご提案の区と区議会との学習会につきましては、各会派の皆さんにご相談して進めてまいりたいと思います。よろしくご理解いただきたいと思います。