

内 容		日時・場所
第7回	① 開講挨拶 ② 講義「指定管理者制度/PFI の実際」 ③ グループワーク ④ 総括コメント	2019年11月22日（金） 滋賀大学士魂商才館

### ■講義の様子

塾の前半は、毎回基調講義です。第7回目今回は、パシフィックコンサルタンツ株式会社の新田博之氏により「指定管理者制度/PFI の実際」について講義がありました。「官民間の関係構築のあり方」や「先進自治体の導入事例」などについて学びました。



### ■グループワークの様子

塾の後半は、グループワークです。今回は、「より有効にPPP（指定管理者制度やPFI）導入を進めていくために、どのような改革をすれば良いか？」をテーマにディスカッションを行いました。最後にグループごとに話し合った結果を発表しました。

#### Aグループ

##### □PPP（指定管理者制度やPFIなど）の導入は進んでいるか

指定管理者制度の導入は進んでいるが、PFIを導入している（導入したことがある）のは1市のみである。

##### □指定管理者制度やPFIは、うまくいっているか

指定管理者制度については、2期目・3期目の公募となると、1～2社しか事業者が参加しなくなってきており、民間事業者の導入による効果が出ているのか疑問である。また、公民館などは地元の協議会などしか参入しないような状況でもある。

PFIを導入して、病院建設・施設維持管理事業を実施した自治体では、施設維持管理の途中年度で契約を解消した。維持管理のコストが割高になることが判明したため。



高島市 福嶋さん

## □導入の結果、サービスの向上やコスト削減を実感できる事業（施設）はあるか

プール施設の指定管理を導入している自治体では、指定管理前と後で利用者が倍増しているところもあり、効果が出ている例もある。

## □庁内の組織体制、職員意識をどのように変えれば良いか

- ・行政改革を進めている部署がPPPやPFIに関する事業を担っていると、どうしてもコストカットの面に視点が置かれてしまう。導入の目的をサービスの向上という方向にシフトしていく必要がある。
- ・指定管理者の公募の際に、1～2社しか事業者の参加がない施設は、本質的に指定管理を導入すべき施設なのか再度議論する必要がある。

## □官民が連携していくにあたり、今後民間事業者とどのような関わり方、接し方をしていけば良いか

コストカットの面だけを考えると問題の解決にならないため、サービスの向上に視点を置き、民間事業者の特性を活かした指定管理制度の運用を考えるべき。事業運営の指定管理と、施設維持管理の指定管理を区分して検討していけば、より高い効果が望めるのではないか。

## □受講生のコメント（彦根市財政課 渡邊さん）

今回は、行政経営改革を進める上で重要な官民連携に関するものであり、両制度を導入し、効果的に施設運営を行っていくためには、コストカットという視点とともに、サービスの向上という視点到に重きを置くことが必要であると感じました。

公共と民間が連携して、最適な公共サービスを提供するためには、施設の在り方を徹底的に検討し、その目的とするものに費用を投じていくことが重要であり、そうした検討の結果が将来の歳入確保にも繋がっていくと考えました。

## **Bグループ**

### □PPPは有効に機能しているか

- ・グループ内でPFI事業を実施したことがあるのは1市のみ（長浜市）で、まだ積極的な導入は進んでいない。一方、指定管理者制度はどの市町でも導入を進めており、公園や社会教育施設など導入しやすい施設から導入が進んでいる。
- ・指定管理者制度は、コストカットばかりに目が行きがちになってしまうことが課題であるとの意見があった。また、募集にあたっては公募を原則とし、従来、三セクが独占的に管理していたような施設に民間活力を導入している市町があり、指定管理者になれなかった三セクそのもののあり方についてどのような検討を行っているか、指定管理者が切り替わる際にどのようなことが懸念されるかについて意見交換を行った。
- ・導入効果としては、プールに指定管理者制度を導入してから、民間事業者の創意工夫による利用者の増加や経費削減が図られた例がある（愛荘町）。



彦根市 浅原さん

### □より有効にPPPの導入を進めるためには

- ・どの市町も施設担当職員の意識低下が課題であると認識しており、桑名市の例のように一度立ち止まって、施設のあり方を検討する手法もよいのではないかという意見があった。

- ・サウンディングは、民間事業者から直接提案を聞くことができるので、官民連携を進める良いキッカケになるのではないか。また、施設の運営手法については、外部の有識者の意見を聞いて最適な手法の検討をすることで、施設の設置目的は何かということに立ち返って、施設のあり方を考えることができるのではないか、という意見があった。

#### □受講生のコメント（長浜市行政経営改革課 江畑さん）

指定管理者制度については、施設の担当職員が異動すると、施設の課題やこれまでの経過等がわからなくなってしまう恐れがある中で、施設所管課として業務の継続性をいかにして保つかが課題である。そのためには、「提案」「選定」「運用」「評価」の全てがうまくリンクするような仕組みが重要であると考えており、本市では検討を進めているところであったので、今回の講義の内容や他市町との意見交換は大変有意義なものになった。

### Cグループ

#### □PPP（指定管理者制度やPFIなど）の導入は進んでいるか

参加した3市においては、指定管理者制度は導入しているが、PFIは未導入。

#### □指定管理者制度やPFIは、うまくいっているか

- ・指定管理者の更新のタイミングでの応募が少ない
- ・地元組織へ指定管理を行っているが組織の高齢が進んでおり、今後運営をしていくうえで不安がある



甲賀市 嶋田さん

#### □導入の結果、サービスの向上やコスト削減を実感できる事業（施設）はあるか

指定管理者制度導入から10年以上が経ち、導入初期に見られたようなコスト面での効果が薄れている。

#### □庁内の組織体制、職員意識をどのように変えれば良いか

- ・指定管理者の選定委員会について、それぞれのニーズを反映させるために各部局ごとに設置すべきではないか
- ・施設の所管課職員の意識が希薄化しており、ノウハウも引継ぎができていない
- ・あえて直営にすることも方策では

#### □官民が連携していくにあたり、今後民間事業者とどのような関わり方、接し方をしていけば良いか

- ・サウンディングにより民間事業者の意見を聞く
- ・早い時期での情報公開を行い、民間事業者が参入しやすい環境を整える

#### □受講生のコメント（彦根市企画課 鶴田さん）

指定管理者制度における課題を共有することができた。指定管理者制度は多くの施設で活用されているが、更新のタイミングでは委託や直営、移譲なども含めて最も効率的な運営方法を検討する必要がある。それぞれの市町、それぞれの施設で事業が異なるため、個別に検討を行い最適な方法を考えていくことが求められていると感じた。

## Dグループ

### □PPP（指定管理者制度やPFIなど）の導入は進んでいるか

指定管理者制度については平成の時代に制度が全国的に広まった際、導入する動きが加速し現在においても定着しているが、PFIについてはまだまだ議論の段階であり実績としてはあがっていない。



豊郷町 大塩さん

### □指定管理者制度やPFIは、うまくいっているか

機能している場合もあるが、うまくいっていない部分も多く見受けられる。制度を活用しても結局は非公募になることや決まった地元団体が指定を受けることも多く、形骸化してしまっている。また、指定管理先の決算処理が曖昧であるにもかかわらず役所側が業務内容等の中身に精通していないため、指導することができない事例もあった。

### □導入の結果、サービスの向上やコスト削減を実感できる事業（施設）はあるか

特定の分野に特化した施設（体育センター等）の管理について、専門知識を有しない役所側よりもスポーツや健康管理などの知識および経験を持った管理者を立てることで、利用者が増えた、あるいは利用者の満足度が上がった事例があった。

### □庁内の組織体制、職員意識をどのように変えれば良いか

事業の費用対効果を意識できる仕組みやルールを示してあげることで、PPPの必要性を認識するきっかけを作る。また、PPPに適した事業を洗い出し、同類と思われる事業を纏め整理することで内部手続きを簡素化すると良い。

### □官民が連携していくにあたり、今後民間事業者とどのような関わり方、接し方をしていけば良いか

特に原課の職員が民間提案を受け入れやすくする工夫として、財政部局や首長と民間事業者の距離を近づけよう協議の場をもってもらい、全庁的に連携を加速させると良い。また、人事異動に備え、担当者だけでなく課および部として定期的に官側の目的を民間側へ明確に伝えておくが良い。

### □受講生のコメント（豊郷町企画振興課 大塩さん）

グループ全員それぞれの意見や状況を活発に議論するなかで発表内容を精査し、纏めることができました。一方で、PPPについては各役所において必ずしも機能していると言えない状況が見えてきたので、取り組みや議論を更に深める必要があると感じました。

## ●新田氏の総括コメント

第三セクターや外郭団体から民間の指定管理者に切り替えたことでコストが下がったことや利用者数が増加した、ということであったが、それは官民連携の効果によるものなのか、単に第三セクターや外郭団体のコスト高やサービス水準が低かっただけなのか、検証が必要だと思われる。

指定管理者制度の特徴として、法人格を持っていない団体等を指定でき、地域のコミュニティ施設を地域団体に管理してもらうような運用



もできる。ただし、その際は、当該団体が会計処理などを適切に実施できないなど、組織管理上の課題もある。このような場合、行政のモニタリングによる関与を強くするなど、行政の役割分担を見直す必要がある。

これまで非公募であったものを公募化した際、留意すべきは仕様書の見直しである。曖昧なものが残っている場合など、新規参入者がコストを適切に見積もれない状況であると、事情を知っている既往の指定管理者が有利なのは当然。現在の指定管理者の見直しも含めた公募を行うのであれば、仕様書等を見直すべきである。

民間事業者に対する事前の情報提供や、民間提案の受け入れは有効性が高いが、これを組織として実施できている自治体は少ない。福岡市の PPP ロングリスト・ショートリストなどが制度的にも進んでおり、参考にできる。

サウンディングも有効であるが、うまくいっていない事も多いと認識している。多くの自治体が実施している中で、民間の意見やアイデアをもらうためには、(1) 何がしたい（してもらいたい）のか明確に示すこと (2) 提案者にインセンティブを付与すること (3) 提案者の知的財産を保護すること、について留意したサウンディングを行うことが必要。民間のアイデアやノウハウは無償では得られない、ということ認識する必要がある。

効率性を高めるために、複数の施設を束ねる（バンドリング）ことも有効策。ただし、民間事業者のビジネス形態に適合しているかどうかを見極めることも重要。意見に出てきた図書館と博物館は、運営面に専門的なものを求めた場合、対応できる民間企業は違う可能性が高い。民間企業のビジネス形態を知ることも必要なことと考える。

民間事業者と適切な距離感を保つには、モニタリングの一貫性が重要。人事異動の引き継ぎにあたり、民間事業者と取り決めたことや、不具合などの出来事の発生時に、どのような取り決めや判断をしたのかを判例的に記録したものを引き継ぐことが有効策。

次回：第8回「窓口業務委託の実際」

12月20日(金)13:30~16:30 滋賀大学士魂商才館にて