

民間資金等活用事業推進委員会  
事業部会  
第2回議事録

内閣府民間資金等活用事業推進室

民間資金等活用事業推進委員会 第2回事業部会  
議事次第

日 時：平成29年1月12日（木）14:59～16:58

場 所：中央合同庁舎8号館5階共用C会議室

1. 開 会

2. 議 事

- (1) 本日の審議事項について
- (2) 人材供給について
- (3) 民間提案について
- (4) バンドリング・広域化について
- (5) その他

3. 閉 会

○直原企画官 お時間になりました。ただいまより「民間資金等活用事業推進委員会 第2回事業部会」を開催します。

事務局である内閣府民間資金等活用事業推進室の企画官をしております直原と申します。本日はお忙しい中、御出席いただきましてありがとうございます。

本日は事業部会、構成員5人、全員に御出席いただいております。定足数の過半数に達しておるということで、部会が適法に成立しておることを御報告申し上げます。

次に、本日の資料について1点、御連絡させていただきます。

資料1～4がございますが、資料2「人材供給について」は企業情報が含まれていることもありまして、非公表の扱いとさせていただきますので、取り扱いには御留意のほどよろしくお願いいたします。

それでは、早速でございますが、以後の議事につきましては柳川部会長に進めていただきたいと存じますので、よろしくお願いいたします。

○柳川部会長 よろしくお願いいたします。

早速、本日の議事に入らせていただきます。

本日は前回の部会における議論も踏まえ、審議を行いたいと思います。

まず事務局から資料1に基づいて、本日の審議事項について御説明お願いいたします。

○直原企画官 資料1をごらんください。本日の審議事項でございますが、ちょっと間があいておりますので、この部会の調査内容をもう一度簡単に確認させていただきます。

1枚目のところに(1)～(3)ございまして、(1)民間提案の積極的活用、(2)バンドリング・広域化の推進、(3)PPP/PFIの人材供給のあり方、この事業部会は3つの調査内容を持っておるところでございます。

3ページはスケジュールでございます。前回11月24日に民間提案、バンドリング・広域化につきましての御検討をいただきました。本日は第2回ということでございまして、民間提案、バンドリング・広域化の論点整理、また、人材供給につきましての検討ということで進めてまいりたいと考えております。

以上でございます。

○柳川部会長 ありがとうございます。

それでは、引き続き事務局より、資料2に基づき人材供給について御説明をお願いいたします。

○直原企画官 資料2でございます。人材供給についてです。

この人材供給につきまして、まず検討項目、今後、広くコンセッション事業が採用されるという世の中になったときに、公共サービスの分野の業務が民間に開放されるときに生じる人材ニーズを把握して、適切な人材供給のあり方を検討するといったことでございます。

今回の調査でございますが、現在、事業を行っているコンセッション事業3件につきましてヒアリング調査を実施しました。具体的にはこの紙の下半分にあります関西空港・伊

丹空港がまず1つ。それと仙台空港、あと、道路で愛知県有料道路の運営権事業を行っております代表企業のオリックス、東京急行電鉄、前田建設工業、この3社にヒアリングを行ったというものでございます。

コンセッションの事業導入により、実際に必要になった人材に関するイメージ、それと人材供給に係る民間事業者の意見等を取りまとめたものでございます。

次のページをごらんください。まず関西空港・伊丹空港についてオリックスに聞いたものでございますが、まずこちらのSPCの概要につきましては、右側でございますように関西エアポート株式会社という会社でSPCを構成しまして、従業員は300人強ということでお話しいただきました。

内訳を見ますと20人程度が代表企業、構成企業からで、あとの残りですが、300名弱は旧空港会社、これはコンセッション事業が始まる前に既に関西空港・伊丹空港は運営が民間化されていたところですが、新関西空港株式会社から転籍したものでございます。

下に次のような図がございますが、リーダー格の20人程度が代表企業、構成企業からで、そのほかの職員が新関西空会社から転籍。その下に、これは委託業務のかかわりになってくるのですが、関連企業に業務を委託していて、そちらが3,800人。あと新関西空会社にも関西エアポート株式会社から特定業務ということで業務を委託しておりまして、新関西空会社、国出向者50名を含むと書いてあります。

この特定業務でございますが、飛行場運用ですとか、警備保安防災、環境地域振興事業ですとか、施設の運用といったノウハウを伴う業務につきまして、新関西空会社が委託業務を実施しながら、運営権者であります関西エアポート株式会社の人材育成を行う。そういったことでノウハウを継承していくことで5年間、特定業務を行うというものでございました。

左側をごらんください。ヒアリングの概要でございます。人材については、リーダー格は代表企業から送り込み、そのほかは旧空港会社から転籍者で調達しました。経験者の転籍で業務継承も円滑に進み、大変助かっているというお話でした。また、必要な人材は事務系、技術系とも公務員相当の人材であれば十分で、特に特別な素養が必要だということではありませんでした。また、そういった人材を3年程度OJTすれば、ノウハウの移転はできるという見通しを持っておられました。

将来的な見通しですが、飛行場運用、警備保安、環境対策など、国出向者が持つ専門ノウハウの移転は、新関西空会社に委託している5年間の特定業務を通じて行っている。ただ、その5年が終わりますと国出向者が引き揚げるということでございまして、以降の人は自社または関連企業から補っていくという考えでありました。

今後、なれてくれば業務の効率化、また、配置の見直しなどで人員も少なくできるだろうということもお話されていまして、業務の内製化、委託化など、業務構成を変えて今後も効率的にしていくというような見通しを持っておられました。

ほかの話になるのですが、公務員のOBを積極的に活用したいと考えていて、現行の制度

でOBの採用というものにも障壁は特にないということでした。ただ、大阪周辺は空港業務のOBが多く在住しているということがあります。関西・伊丹空港では人材確保に困ることはないのだけれども、地方空港だと事情が違ってくるのではないだろうかというお話がございました。

まず、関西・伊丹空港のヒアリング結果はこのような感じでした。

次ですが、仙台空港についてです。また同じようにSPCの概要から御説明いたします。右半分をごらんいただければと思いますが、仙台国際空港株式会社という会社を設立しまして、その従業員は約120名、内訳としましては二十数名が代表企業、構成会社からでした。あと、国から出向者を13人受け入れています。また、そのほかは空港ビル会社や新規採用の方でということをごさしまして、国出向者がOJTでSPCの社員をOJTでノウハウ移転しているということです。この国出向者、PFI法の制度に基づきまして派遣出向という形でこの会社に入っているわけですが、最大3年で出向元に帰っていくということをごさします。

そういった中でのヒアリングになります。左側をごらんいただきまして、人材につきましては国出向者のほか、自社やSPC株主会社、空港ビルの会社から調達しました。安全性、公共性といったインフラ管理のマインド、また、空港管理の知識、実務経験を持つ人材が必要と考えているのですが、しかし、空港管理の人材は国に人材もノウハウも集積している分野で、民間で新たに人材をそろえるのは苦労したということがございました。特に飛行場面の管理ですとか、空港保安、防災については、そのノウハウということで大変苦労したというお話がありました。

そして、引き継ぎを国の出向者から今、受けているということも含めてなのですが、民間にとってはとてもこれが非効率だということです。引き継ぐ側、それと引き継ぎを受ける側で1つの仕事をするのに要は通常の数倍の人員が必要になるということをごさします。その両方に給料を払ったりとかしなければいけないということもあるので、その辺が非常に非効率だというお話がありました。

また、事業の開始の時点ですが、実施契約後、事業開始まで6カ月の期間があるのですが、その間に人材調達をしなければいけない。これは相当厳しいお話だったということでした。また、こちらは東京急行さんがやっていますので、今回は鉄道事業の人材を相当数送り込んだのですが、一度にまとまった数の人材を送り込むのは、民間企業としては相当難しいことであるというお話もいただいております。

将来的な見通しですが、最大3年間の公務員出向ではありますが、いずれ出向者も引き揚げる。その後どのように人材を持続していくのか、将来的な見通しはまだないということです。希望する点としまして言われたのが、民間人材の入れかえを前提としている事業はハードルが高い。理想を言えば実務経験のある公務員にそのまま残っていただけるのがいいのだがというお話がありました。

続きまして、愛知県の有料道路のコンセッション事業を行っている愛知道路コンセッション株式会社です。こちらは従業員45人おりまして、そのうち15人が代表企業からです。

残りのうち7名が公社からの出向者、そのほかは構成企業、現地採用からでございまして、先ほどの仙台空港と同様で、公社の出向者がOJTでノウハウを移転しているというものでございます。

ヒアリング概要につきまして左側ですが、人材について現場実務者は県道路公社からの出向者のほか、自社や構成企業、公社時代の経験者などから人材を調達しました。事務、技術系とも特殊な素養は必要なく、OJTで人材を育てる。専門性が特に強いというものはないということでした。また、公社管理のときと同じか、若干少ない人員で管理できるということでした。これはやることがふえるわけではなく、役割が公共から民間にシフトしただけであって、仕事自体はふえていないからというお話もありました。

入札段階で御苦勞があったようでして、銀行との調整に苦慮した。こちら前田建設工業さんは建設会社ですが、そういったときに金融のプロが社内不足したということで、外部の人材の助けを借りて対応したというお話がありました。

また、将来的な見通しですが、コンセッションが今後一般化しても、特定の人材が不足する事態は考えにくい。必要とする人材規模も小さいですし、特殊な人材が必要というわけでもなくて、OJTで人材を育てるため、既にいる人材で対応できるだろうということでした。また、建設需要が東京オリンピック、2020年以降に減るということでした。そのとき自社の人員をコンセッション事業にシフトするというイメージでいるのだということでした。

希望する点としては、官民間での人材流動がより柔軟になればいいのだがというお話がございました。

これらの3社についてのヒアリングをまとめてみますと、コンセッション導入での必要な人材のイメージ、次のページでございます。コンセッション事業に必要な人材は主に公共からの出向者、また、転籍などで実務経験者を受け入れることに加えて、代表企業、構成企業等から人材を派遣し、調達されているということです。基本的に企業から派遣される人材はOJTで実務経験を積むことが重要と考えられており、特別な素養、専門性が必要とされているわけではないということでした。また、事務系、技術系とも一般的な公務員相当の人材であれば十分であるということでもありました。

これを考えまして、将来的にコンセッション導入が進むことで、ある特定の分野の人材が不足するという事態もないのではないかと考えております。また、今後も代表企業や構成企業などの中から人材調達が可能であると考えているということでございます。

次のページですが、人材供給に係る民間事業者の意見としてですけれども、理想を言えば実務経験のある公共の担当者には、そのコンセッション事業に移行した後も残ってもらえるようにしてもらえればというようなことが希望としてありました。国に人材、ノウハウが集積している分野では、民間で新たに人材をそろえるのは苦勞する。飛行場面管理ですとか空港保安、防災などという話は出ていたとおりで。

最終的に公共の人材が全て引き揚げることを前提にした事業というのは、とても民間に

としては厳しいということでした。M&Aとコンセッション事業は似たような見立てをされることもあるのですが、M&Aの場合ですと人材は全て残った上で経営者が変わる。それとこのコンセッションが根本的に違うんだということのお話をされていました。

2つ目ですが、官民の人材流動がより柔軟になればと。これはコンセッションというよりも、よく一般的な話として言われることでもあります。公務員が民間に行くことがなかなかうまくいかないというお話について希望がございました。また、そのほかのお話として、入札段階で金融のプロが不足しているという話ですとか、今後なれてくれば業務の内製化、委託化などで効率化により人員も少なくなるだろう。また、建設需要が2020年以降は減るし、そのときの人員をコンセッション事業にシフトするイメージでいるというお話があったとおりです。

参考までなのですが、建設業界の人員数と見通しということで簡単にデータをまとめたものでございます。今回調査したコンセッション事業3件でSPCの人員は約500名おりました。これをもとに仮にですけれども、100件コンセッション事業ができたとしたときに、SPCの人員が関西空港が多いものですから大体1万人前後なのかなと推測したときに、その1万人という規模がどれぐらいに相当するのだろうかということを見たものでございます。

真ん中にあります技能労働者数の現状と見通しというのが日本建設業連合会から出ているのですが、一番右をごらんいただきますと、2025年の時点で、今後の経済動向にもよるのですが、293万人から315万人の建設技能労働者が要るだろうということでもございまして、この振れ幅を見ても大体20万人ぐらい振れ幅があるのですけれども、そういったところを見たときに、このコンセッションで1万人というのが、そんな大きな数に当たらないのではないかと見ておりますし、もう一つ下のところに建設業界の人材規模ということで500万人と書いておりますが、上は技術系の人員しか書いていないのですが、下は事務系も含めると今、技能労働者331万人に対して残り合わせて500万人。170万人弱が事務系でいるということもあつたりしまして、それを見てもそんな大きな数ではないのかなということでもございます。

9ページには、それについての考え方が出ておりまして、上の技能労働者不足に対する考え方というところなのですが、建設投資額や業者数、技能労働者数などを20年前と比較した結果、現在の建設業界には需要増の対応力が十分あるというコメントがされております。具体的には建設投資が1996年から2015年の20年間の間で38%減っております。それに対して技能労働者は25%しか減っていないということでありまして、需要増の対応はまだ十分あるのではないかという御主張でした。

下のほうにちょっと書いてあるのですが、建設関連の100社へのアンケート、平成27年10月に日刊建設工業新聞が行ったものなのですが、これを見ますと当面の建設需要は2019年にピークを迎えると見ている経営トップが多いということ。また、2020年以降は長期的に市場の減少傾向が続くという見方が支配的で、これも先ほど言われたお話と合致するのかなというところでもございました。

あとのページは、それぞれのコンセッション事業のSPCの構成と役割の概要を示したものでございます。

御説明は以上でございます。

○柳川部会長 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明に関しまして御質問、御意見等ございましたら御自由にお願いたします。

○福島専門委員 ヒアリングされたのが、これまでに実際に民営化されたコンセッション事業の空港2つと道路1つということですが、事業規模や空港と道路というセクターの違いもあって、これをもって人材供給に関する総合的な評価をするのは、やや難しいかなと思いました。

ただその中でも、関空のヒアリングにおける「地方空港では事情が違って来るだろう」という回答や、総合的に最も保守的に見える仙台空港で言及されている点については、課題として留意しておく必要があるだろうと思っています。

その上で、人材供給における今後のポイントとして、3点ほど挙げておきたいと思えます。1つ目は、人材調達のプロセスの改善です。仙台空港の回答にも、「実施契約後、事業開始までの6カ月で人材調達は厳しい」とあります。おそらくほかのところでも、同様の課題があったのではないかと考えています。やはり、人を集めるというのは相当時間も手間もかかりますし、経済的な問題だけでなく精神的な問題もありますので、非常に大変なプロセスだろうと思っています。ですので、実施契約前にプロセスを始められるようにすることや、人材情報データの開示ルールの整備など、人材調達プロセスをより効率的に進められる工夫が必要ではないかと考えています。

2つ目は、こうしたヒアリングの継続です。最初に申しましたとおり、規模もセクターも異なる3つの事例からだけでは、総合的な評価は難しいと思えます。今後コンセッションを活用した民営化が順次進むであろう空港案件や、その他のセクターの案件においても同様のヒアリングを行って、人材供給プロセスの好事例、もしくは失敗例を見極めていければいいかと思えます。

最後3つ目は、実際には難しいかもしれませんが、長期的な人材の質の評価です。特に関空のような、海外の空港運営会社がコンソーシアムに加わった案件は注目に値すると思えます。ヴァンシのような世界的に活躍している空港運営会社には、人材育成においてもレベルの高いプログラムがあると聞きます。残念ながら日本には、まだそこまでの会社はありません。こうした海外の空港運営会社が参画した案件では、人材育成が今後どのように進むのか。またそのことが、空港運営全体にどう影響してくるのかなど、長期的なモニタリングを考えてみるのもいいかと思えます。

○柳川部会長 ありがとうございます。

上村委員、どうぞ。

○上村委員 今回選ばれた3つの事例というのは、それぞれリーダーシップというのか、



ビジョンが何が何でもやり切るという、結構トップの方のリーダーシップがあったと思います。関空・伊丹のコンセッションは日本でも初であり、安倍総理も肝いりになり、民主党政権のときには時の前原国交大臣が言い出してPFIの法案を変え、そして、それに向かってずっと積み上げてきて、これは成功させねばならないというトップの使命感みたいなものが、移行についてみんな力を合わせてやるということになっていったと思います。仙台空港も村井知事が復興をこの空港でもって、このコンセッションで新しい空港をとというような、地元をいかに活性化させるかという大きなビジョンがあって、リーダーシップがありました。愛知も大村知事の道路で初めてコンセッションなるものを成功させるんだというようなリーダーシップがありました。やはりこういったプロジェクト何でもそうですが、人材の問題は特に何のためにやるのか、何のためのコンセッションなり移行なのかというのがしっかりあって、そして、それに向かってみんなそれぞれの移行は細かい業務の引き継ぎなどになるのですけれども、何のためにというところはしっかり共有するというのが人材供給では大切です。テクニックの問題はいろいろあるとは思いますが、私はそれが一番基本ではないかと思います。

2番目に言いたいのは、空港と道路では随分違いますね。道路は特にもうできている道路ですから、管理をいかにするかということですし、空港もある程度日々のオペレーションがいろいろあるわけですが、道路の場合には特に地方有料道路、道路の主体の責任は皆それぞれのドライバーが持っています。もちろんいろいろな処理とか保全という業務はあるにしても、その業務の内容が違えば、このコンセッションもジャンルによって随分違うだろうなということを感じます。

もう一つ、私が気になる書きぶりというのは6ページのヒアリング結果まとめというところの2番目のところで、基本的に企業から派遣される人材はOJTで実務経験を積むことが重要と考えられている。そこはいいとしても、特別な素養や専門性が必要とされているわけではなかったというのは、少し違うのではないかと思うのです。

むしろ官から民に持っていくということは、官の行政の人たちの仕事の組み立てられ方とか、専門性を踏まえて引き継ぐというときには、それぐらいしっかりといろいろな法律、書類、手続含めて、要はそれぐらいしっかりと事務的に出来上がっている。民のほうが大雑把に仕事をやっているところはあるのですけれども、官の世界というのは私から見ると、どこからどういうふうに突かれても抜け穴がないようにしっかりと組み立てられています。しっかりと事務的にされているなと思うことが多いのです。だからそれをそのまま形式的に引き継ぐことは、むしろそんなに専門性が必要ではないのではないかと、錯覚するぐらいだと思います。それぐらいしっかりしているのだと思います。

むしろ、その一つ一つの中身がそこまで本当に引き継ぎされているのかというのは、これからいよいよ真価が問われるのであって、何かこれからいろいろトラブルったり、問題が起きたりしたときに、あるいは新しいことをしようとしたときに、本当に素養と専門性が必要とされているわけではなかったと言えるかなと思います。今は何となくいわゆる一般

的な引き継ぎに関しては、多分引き継げると思います。それぐらいもとがしっかりしているからです。そう私には見えるのですけれども、ほかの先生方がどのようにおっしゃるかわかりませんが、私なんかは例えば自分自身の経験の中で、うち自身もよその会社の業務を引き継いだり、あるいはうちの業務をよそへ持っていったりというのはありますけれども、そのときにしっかりと組み立てられている会社と、大雑把な会社と、そのときはほぼわかったかなと思っても、中の人たちはそんなに、要するに表面的に引き継いだけだなどむしろ思うぐらいで、その中で何が抜け道か、どのような問題があるかなどわからないぐらい組み立てられているというのが私の印象で、だから特別な素養や専門性が必要とされているわけではないと言い切れるようなものではないのではないかと。それはまだ表面的な引き継ぎだから、今はそう見えるのではないかという感じがいたします。

以上です。

○柳川部会長 ありがとうございます。

宇野先生、どうぞ。

○宇野専門委員 御説明ありがとうございました。

今お話がありました引き継ぎがとても重要だということは、私も同感でございまして、そんな簡単に深いところまでといいますか、精神面も含めてきちんと引き継げるのかどうかという点は、もう少し注目してもよいのかなと考えておりますが、それと関連しまして1点、質問させていただきたいのが、転籍なんかの例が出ておりますけれども、こういう場合の労働条件についてです。働く環境に関して全く民衆で契約自由の世界なのか、それとも何か規制があるのかどうかという点を1点、まず質問させていただきたいと思います。

と申しますのは、これから地方部の空港の話も出てくるのだろうと思いますけれども、なかなかよい職場がもともと少ないような場所でございますので、そのようなところでこれまでなら安定的な職場が20年なら20年、30年なら30年でなくなっていくような職場に切りかわっていくことは、地域経済面から言ってどうなのだろうかという気がいたします。

そういう意味で、良質の人材が残ってくれるような仕組みを特に引き継ぎ、転籍というようにところで何か考えられないのかなというのが1点でございまして、先ほどの質問でございまして。

もう一点、質問をさせていただきたいのが、人材育成を考える際のタイムスパンをどのように考えればよいのかということでございます。ここで出ている参考の数値で見ますと、2025年という数字が出てございまして、わずか10年なわけです。コンセッションの契約というのが20年ないし30年というように考えた場合に、それが切りかわる30年後、20年後を考えるべきなのかどうかということです。

人材育成といいますと、今コンセッションをどうやってふやしていくのかという観点と同時に、次に30年後にどうやって切りかわるのかということまで考える必要があるのではないかと思います。ちょうどJRは30年たちますけれども、JR北海道の様子を見てみますと、なかなか北海道の人口も減っておりまして、若年層が少なくなっておりますので、その採

用などがどうなっているのか不安な面もあろうかと思えます。コンセッションは長い期間のものですから、少し長期の展望というのもあわせて考えられたらどうかなと思いました。ということでタイムスパンはどれぐらいに考えるのでしょうかという質問です。2点、よろしく願いいたします。

○柳川部会長 ひと通り話をいただいて、まとめてお答えいただきたいと思えます。

○山口専門委員 人材の問題は、恐らくコンセッションの場合は、1つは事業分野によってかなり状況が違うということと、移行過程がどうなのかということが影響すると思うのです。

例えばコンセッション、空港と道路に加えて上下水道もやるということで、私は浜松市の下水道のコンセッションの事業者選定委員にもなっているのですけれども、下水道のコンセッションの場合は、基本的に運転については長期包括委託で民間に基本的に投げているのです。だから基本的に民間のほうに運転のノウハウはあるのです。その上で実際に要は修繕とか改築も全部合わせて料金収入を得ながら、その範囲で要は維持管理、運営を包括的にやってくださいというたてつけにコンセッションはなっているのです。そうすると基本的には民間事業者ノウハウがありますので、要は人材供給の問題はほとんど生じないのです。

実際にどの事業者が選定されるかにかかわらず、基本的に新たにオペレーターで地元人材を採用するのであれば、基本的に要は運転を担う企業でもOJTの仕組みが確立されていますので、基本的に人材供給の問題はまずないのです。

一方で空港の場合というのは、基本的にはこれまで官のほうに要は人材があって、ノウハウがあって、直営でやってきた。そこに異業種が参入するという過程になっているわけです。ただ、この空港で言った場合に関空・伊丹のほうは法人化しているわけですから、一旦、法人化というステップを踏んでいるわけです。だからそこで基本的に人材が要は育成されている。ですからコンセッションに移行しても移行過程がスムーズになるわけです。それに対しては仙台空港の場合はずっと直営でやってきた。それで異業種が入ってきて、当然、異業種はそれまで自分たちで空港を運営するノウハウはありませんから、そこで人材がない。そうした場合に人材はどうやって確保するのかというところに非常に悩みがあるわけです。

実際に例えば東急が仙台空港でコンセッションをやって、さらにそこでノウハウを得ながら人材の育成のOJTの要は仕組みもきちんと確立してくれば、多分、長期的には解決する問題だと思うのです。短期的に見た場合には空港が特にオペレーションの比重が高い。先ほど道路と違うのではないかというお話もあったとおり、道路の場合は運営のオペレーションの比重というのは比較的低いということで、余り専門的な人材は必要ない。それに対して空港というのは運営の比重が多くて、そこで人が必要だ。そこで人の数が、その能力を持った人が足りない。特に仙台の場合は関空・伊丹と違って一旦、法人化というステップを踏んでいませんので、そこで人材が要は全部国に戻ってしまうということになると、

結局、ノウハウが残らないということで、そこの移行がスムーズにいかない。

ですから、特に要はある程度専門性、ノウハウが必要な事業領域でコンセッションをやる場合に、異業種から参入してくるようなケースを想定した場合に、ある程度、要はコンセッションが始まってから一定期間は官民で連携しながら、うまく人材育成の引き継ぎの仕組みを入れていくというところをやっていく必要があるのではないかと。これをきちんとやっていけば、多分、10年、15年すれば解決する問題かなと思います。

以上です。

○柳川部会長 では御質問にお答えいただけますか。

○直原企画官 まずは御質問ということでいただきました宇野先生のお話からしたいと思います。

転籍についてなのですが、転籍ということと言いますと、まず転籍の以前に今の仕組みで言いますと、国なら国でやっている職員の方がノウハウを引き継ぐためにということで、そのまま最大3年間で派遣されるということがあります。その方、3年終わったら方法として考えられますのは、その後また別の方で3年、国から来てもらうという方法もありますし、あとはその方に転籍、民間の運営事業の会社に転職していただくこともあるのですが、なかなか公務員で入った人が民間に行くということが、年金とか退職金とか、そういった折り合いがあり、なかなか成り立った事例はない。まだ時間もたっていないというのもあるのですが、恐らく今のままだとそんなに事例も出ないのではないかとのお話でした。

OBを活用するというお話もあるのですが、空港の場合ですと基本的には大阪航空局と東京航空局があって、例えば北海道の空港ですと東京航空局の方が1つの人事異動の形で千歳空港に行ったりしているわけです。そういった方も東京の航空局にいて全国、西、東はありますが、いろいろなところに人事異動するということですので、普通に考えると東京に生活の拠点を持ちながら、いろいろなところに、地方に行くこともあったりします。

関空のときには、大阪にいろいろ人材がありますというのはそういったことでして、我々サラリーマンとかみんなそうだと思うのですが、全国規模の仕事をしていても本社が大阪にあれば、大阪に居を構えて、そのうちに子供も大きくなって独立してとかなってくると、大阪に居を構えたり、そういう事情で例えば地方の空港に同じように来てくれるかということになると、なかなか事情が難しいのではないかとというようなことが1つありました。これは大変課題としてはあり得るお話なのではないかと思っています。

それと人材育成のспанというお話だったのですけれども、これは上村先生とのお話にもかかわってくると思うのですが、今回、扱ったのが人材育成というよりも、そもそも供給をどうするかということで見ておりました。要はこのテーマをいただいたときに、私らが一番最初に思いましたのは、例えば今、社会の変化によって保育士がすごい不足しているというようなことがあります。当然、女性の方が働きに出たりということで世の中が変わってきたことに伴って変わってくるのですけれども、そういったような形である一定の

分野の、ある一定の専門性を持った職種の人が、コンセクションをやると何かなくなるのではないかということを探しに、このヒアリングを行っていったわけなのですが、今回のヒアリングを聞いた限りでは、そういう特殊な人材といいますか、例えば保育士の資格を持っていなければいけないとか、そのような感じでの素養だとか専門性というものが必要というわけではないということでもあります。

それとOJTをして何年かすると引き継ぎはできるのだけれども、まず素材としてどういう素材の人をOJTする必要があるのでしょうかと言われたときには、そんなに特別な素養とか専門性は必要がないのだということでしたし、ちょうど先ほど後半でもお話ししましたが、建設技能労働者の数で言っても変動のある中での内数なので、それほど人材が急にショートすることはないのではないかと申し上げたところでございます。

お答えになっているかどうかはあるのですが、よろしいでしょうか。

それと、各委員の先生からお話をいただきました。まずは福島委員から、大体仙台のほうが今まで見てきた感覚で合っているというようなお話なのですが、まず今回このヒアリング対象を3つ選んだというのは、逆に言うと3つしかまだ世の中に存在していないから3つ全部行ってみましたというところでもありますのと、それと私どもの立場として仙台が一般のパターンで、ほかのものが特殊なパターンですねという判断はなかなかできないのかなと思ひまして御説明しているのですが、いただきましたお話も参考にさせていただきながら、今後特に地方空港のこともケアしていくべきだというお話もありましたので、その辺は考えさせていただければと思うところでございます。

あと、上村先生のお話の中で、先ほども申し上げたのですが、引き継ぎというものをもう少し重く受けとめるべきではないか。これはどの三社とも引き継ぎはとても大事ですし、当然、公共が今までやっていたインフラを預かるというわけですから、その引き継ぎは抜き取りなくやらなければいけないという認識はどちらもお持ちでした。それで3年や5年の期間をかければ素材としては特別な素養や専門性を必要とする人ではないけれども、ちゃんとした引き継ぎができます。当然、引き継ぎはきょう、あすでできる問題ではないというのは、各社それぞれ思っておられた認識でありました。

あと、山口先生です。これにつきましては異業種で民間にノウハウがある、それと空港と道路で随分違うというお話も、それもいただきましたお話として参考にさせていただきたいと思っております。

以上でございます。

○柳川部会長 皆さん御指摘になったことでなのですけれども、多分この6ページのヒアリング結果のまとめのところ、先ほどお話があったように3社だけしかないので、ここで余り一般的な主張のように見えてしまうと、今、御意見があったように本当に一般的にこうなのかということではいろいろな意見が出てくると思うので、ここの6ページの書きぶりが最終的にまとめるときには少し注意していただくといいのかなと思います。

それから、7ページのところに入っている官民間の人材流動というところが、多分こう

いう話のところの、わざわざコンセッションというときに大きな課題になるときのポイントだと思うのです。例えば民間でM&Aをしたというときには、もともといた会社の人たちが残ってくれるかどうかわからないしという話は当然あるわけなのですけれども、それはそこがいい条件であれば残るし、余りよくなければ別のところに移るとというのが普通に起こるわけです。コンセッションのところでは大きな課題になるのは、もともとの人たちが公務員だとすると、別にどこで働く保障がされているかということがあるので、それも最初からわかって買ったのだから、それは当事者の責任だと言え責任なのですけれども、全体の動きから、ある程度フリクションがどこで生じているかということ、結局、片方は公務員でということにあるのだと思うので、それが課題として考えるのか、何か将来考えることだとすると、そこをうまく仕組みをつくると、うまく人が動く、あるいは人材が活用できるということであれば、工夫の余地があるということでもあるのだと思うので、ここが何人かの方から御指摘があったように、1つのポイントなのだろうと思います。

どうぞ。

○上村委員 今ごろお聞きしてもいけないのですけれども、このヒアリングは各会社のどういうクラスの方が対象なのですか。何段階もいろいろなクラスの方に聞かれたのですか。

○直原企画官 いえ、会社にお問い合わせして、社長さんが対応されたところもありましたし、マネージャークラスも、実際に現場で取り扱っている方もいらっしゃいました。

○上村委員 総合的な御意見とこれを読めばいいですか。

○直原企画官 社を代表して御質問にお答えいただいているということですが、そういった意味で会社の上から下まで全部の統一的な意見なのかということ、そうではない。その方が思う事柄としてお答えいただいているというのが今回のヒアリングのたてつけです。

○上村委員 といいますのは、官から民に移すときに、ある程度その官から民に移すところの制度の最前線で引き継ぎや新しいことをやっていらっしゃる方々と、ある程度もう少し実務的なレベルでやっていらっしゃるのと、随分印象が違わらうなと思いますのと、官と民の切り分けみたいなところは一旦、こういう形にしましょうという形になるわけですが、恐らく先ほども一番言いたかったのは、一旦、切り分けたり完全に移行したりだとかいうふうにしても、また例えば次のいろいろな課題が上がってきたときにはどうしますかねというような、こういう問題は国の関与がほしいだとか、全然要らないだとか、そうなったときを担当するような人たちと、レベルとお立場とクラスによって感じ方が違わらうなと思いましたので。

○直原企画官 そういう御懸念で言うと、ちゃんと今のような質問に答えるにしかるべき方に対応いただいたと思っております。

○柳川部会長 よろしいでしょうか。それでは、まだ御議論おありかと思っておりますけれども、続いて資料3に基づきまして、民間提案についてということで御説明をお願いできればと思います。

○直原企画官 資料3でございます。

前回、民間提案について御議論いただいたのですが、主に横浜市のサウンディング調査、福岡市の民間発案といったアイデアレベルの民間提案の紹介をしながら検討を加えていったところであったのですが、そこについてまず前回いただきました意見について振り返ってみたいと思います。

まず1つ目ですが、本格的な事業内容の提案を求める民間提案と銘打っていますけれども、民間に求める提案レベルとインセンティブの関係を整理して考えたほうが良いというお話ですとか、小さなインセンティブでは小さな提案にしかならない。もう少し大きな枠組みで議論をして2段構えで検討してはどうか。また、PFIを積極的に進めていくためにはVFMが重要となるので、VFM計算が簡便にできれば民間の負担を軽減することも可能なのではないかという御指摘をいただきました。

そこを踏まえて、今回、御用意いたしました対応案ですけれども、サウンディング調査、民間発案のようなアイデアレベルの提案とは別に、本格的な事業内容の提案を求めるといったような民間提案制度についての検討を行っております。

2つ目ですが、自治体のインセンティブ、支援が必要なのではないかということで、民間へのインセンティブだけではなく、自治体にとってのインセンティブも検討したほうが良いということ、また、民間提案の手法に関するガイドライン的なものを整理してはどうかというお話がございましたので、そちらにつきまして民間提案に取り組む自治体への支援、また、手引書の作成等を検討することで考えております。

また、3番目としましては民間提案の活用のさらなる工夫ということでもいただきましたお話ですが、公募後に民間提案を受けるという考え方はないのかということ、それと民間ノウハウを取り入れるには、性能発注の考え方を取り入れることが有効というお話がありました。それに基づきまして3ページ以降に、きょうは検討した案をお持ちしております。

4ページ、前回議論したものですけれども、施設整備を伴うPPP/PFI事業を対象とした民間提案が3つありますが、今回は右側にありますPFI法に基づく民間提案について議論するというところでございます。

5ページ、PFI法に基づく民間提案ですが、これは前回と同じ資料なのですけれども、もう一度おさらいいたしますと、PFIの事業の進め方の中には、上にあります行政による発案としては行政が実施方針案を検討、策定して、それで事業を進めていくというものがあるのですが、この下のピンクのもので、民間事業者による発案というものがあります。これは民間事業者が実施方針案を検討して、それを受けた行政が採用するかしないかということを見きわめた上で、実施方針に持っていくというものではあるのですけれども、ここで矢印で書いています、VFM計算を行う必要があつて、民間事業者には作業量が膨大だということがありました。

もう少し詳しく見てみようということで、6ページになりますけれども、PFI法に基づく民間提案をヒアリングした結果を集めております。まず上が否定的な意見ですけれども、負担が大きいということでハードルが高いですとか、設問に全て答える必要があつて建設、

運営、付帯事業など全ての事業者を呼んでこないといけないということ。また、特にVFM計算の負担が大きくて、人件費を除いてもこの負担は1,000万ぐらいかかるんですということがありました。

また、この仕組み自体なくてもいいのではないかというお話もありました。制度として確立されている必要を感じないですとか、あとはPFI法に基づく民間提案を使わなくても、必要に応じた官民のやりとりの中で事業を組み立てていったほうがお互いにやりやすい。労力が少なくて済みますというお話がありました。

一方、肯定的な意見もありまして、制度として有効だということで正式な手続としては有効ですとか、民間が堂々と動ける。民間が公共に堂々と接触できるという意味でメリットがある。あと、門戸が幅広く開かれている必要はないけれども、最後の手段としては残しておいてほしいという声もありました。

また、有効な条件としては、事業をみずから組み立てることが難しい自治体が専門性の高い提案をするときに特に有効ですということですか、インセンティブが欲しい、5%ぐらいついているといい、加点インセンティブに魅力を感じて提案に参加したという事業者もありました。

それにつきまして改善を考えました。6ページですが、前回、民間提案の促進を検討するに当たって4つの論点を、ちょうど右上に書いてありますが、これをもとにPFI法の民間提案についても運用改善を検討しております。左の民間提案を下の改善案に変えるというものでございますが、オレンジでついている3つの項目、個別の事業の提案公募、VFM算出の簡便化、インセンティブ付与ということで、この3つを運用改善として考えているところです。

まず右下に①、②、③とありますが、1つ目、個別事業の提案公募については、この公募ということで公共側から個別事業を特定するという。それとタイミングや事業の考え方の情報提供を行うということで、民間事業者が提案するきっかけができるということです。

2つ目ですが、優先的検討の簡易VFM計算というものができていまして、それを使うことで民間事業者の負担が相当程度軽減できると見ております。

また、インセンティブですが、これは作業負担に見合ったインセンティブを付与することが要るということです。

そのVFM計算についてももう少し詳しく御説明してありますが7ページです。これはPPP/PFIの手法導入について、優先検討というものを平成28年度から行っておりますけれども、こちらの中で外部コンサルタント等を必要とせずに、自治体の職員のみでVFM計算が可能な簡易な検討計算表というものが開発されております。ちょうど下にかけているのですが、エクセルシートで水色のセルの部分を前提条件として入力するのですが、その入力だけでVFMが自動的に計算されるといったものでございます。

その記載する項目として下のところに点線で書いてあるものを入れるのですが、例えば



採用する実施手法ですとか事業期間、費用、収入などを入力しますと、自動的にVFMが計算できる。こういうものができていますので、それを活用することで民間提案の負担を軽減することができるのではないかと考えております。

9 ページ、インセンティブ付与についてですけれども、こちらについては事例もございまして、平成27年、千葉県睦沢町であった事例ですが、そちらについては本公募時に加点7.5%のインセンティブを与えるという民間提案を行っております。そういうものもありますので、参考にしてインセンティブを付与してはどうかと思うのですが、ただ、今回、先ほどのVFMの算出を簡易化すると、民間の負担も軽減しますので、そもそもインセンティブというものが民間の負担に応じてつけるものだとすると、付与するインセンティブも7.5%よりも少なくてもいいのではないかとここには書いております。

余談ですけれども、PFI法に基づく基本方針においても、実施方針策定に寄与した程度を勘案して、提案を行った民間事業者を適切に評価する。要はインセンティブ付与も考えなさいということが既に掲げられているというような事情もございまして。

そういったことを見ていきますと、議論のまとめということですが、4つの論点につきまして負担は軽減されますし、情報開示については対象事業ですとか時期、考え方などを示して提案のきっかけをつくることもできますし、インセンティブの付与もできる。それと企業ノウハウの保護というものがありましたが、これは既にPFI法、民間提案の中で知的財産の保護の配慮がなされているということですので、4つとも満たしているというようなこととございます。

インセンティブと負担の関係、バランスを図るよという御意見がありましたけれども、それをわかりやすく図にまとめたものが下のイメージでございまして。今、③が書いてあるところに薄くPFI法に基づく民間提案。これはインセンティブは小さいけれども、負担が大きいというものを、きっかけづくりや負担軽減、インセンティブ付与によってバランスを整える。それをもってサウンディング調査、民間発案という負担の軽い民間提案と、もう一つは本格的な提案をするというノウハウレベルの高い民間提案、この2つ構えができるようになるのではないかとここにはお示ししているものでございまして。

続きまして、自治体へのインセンティブ支援ということとございますが、私どもが考えていきたいなと思っておりますのが、まず民間提案の自治体の取り組みを直接支援したいと思っております。これは国が委託するコンサルタントを現地に派遣して、地方公共団体が行う民間提案の取り組みを支援する。こういうことを行ってどうかということとございます。もう一つは、事例を積み上げることで民間提案の運用ノウハウ、事例や課題等の収集、蓄積を行いまして、他の地方公共団体の参考となるよにと考えております。

ちょうど下は自治体が民間提案を進めるときの段取りを書いているのですが、準備から始まりまして公表、公募、提案受付をして、ヒアリングを行ってという一連の事柄につきまして、国が委託するコンサルタントを現地に派遣することで取り組みを支援するとよいのではないかとここには書いてございます。

13ページ、地域プラットフォームを活用した民間提案の促進というものでございます。、民間提案を実施しても参加者が少ないとなるおそれがあります。特に地元の参加者が少ないという問題につきまして、右下のところにさいたま市の事例がありますが、既にさいたま市ではプラットフォームを開きまして、その周知です。民間提案の実施、PPP/PFIに関する知識の普及ということで、ここではさいたま公民連携コミュニティと書いてありますが、官民連携のためのオープンな場をつくりまして、知識、事例などの情報共有を行っているというものでございます。こういったものを広めていくことも有効なのではないかと考えております。

また、民間提案の活用のさらなる工夫ということで15ページですけれども、次の16ページをごらんいただきまして、まず公募後に民間の提案を受けることは考えられないかというようにございました。これについては、競争的対話という手法がございます。下のプロセスをごらんいただければと思うのですが、公募の後に一度、概略提案をもらって、3者程度に対話をする人を絞り込むのですが、その後で対話をして官民で十分な意思疎通をした後に本提案、提案書を出してもらう。そのようなプロセスがございます。先ほどの仙台空港でもこういうものをやられていましたし、ほかにも結構一般的に行われております。

ここで対象となる事業としては、事業内容や要求水準の設定に民間事業者の知見が必要となる事業ですとか、あと、発注者と民間事業者の間で十分な意思疎通が必要な場合というものに公募後の個別の官民対話を行って、意思疎通を図るといったようなものがあります。それで適切な要求水準を設定したり、提案の質的な向上を図ることを行っていますので、これも1つの民間提案の活用と思っています。こういったものも活用できるのではないかと思います。

17ページ、これは福島専門委員から御指摘のあった話ですが、性能発注の考え方を積極的に導入することが、民間事業者の創意工夫を最大限活用するためには必要なのではないかとございまして。これは体育館を例にして出されておりましたが、仕様を細かく定めてしまうと施設の用途が限定されてしまう。それで民間の創意工夫が発揮できない可能性がありますということでした。下の事例をごらんいただきますと、性能発注で例えばバレーボール、バスケットボールなどの公式試合ができるようにとだけ書いておれば、スポーツに限らず多目的の利用が可能な施設も設計できるのですけれども、仕様発注でフローリング床を指定してしまうと、スポーツにしか使えなくて、多目的利用というものの芽がなくなってしまう。このような事情があることを、これもアナウンスできればと考えております。

以上でございます。

○柳川部会長 どうもありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明に関しまして御質問、御意見等をお出しいただければと思います。

○宇野専門委員 3点ほどあります。1点目が民間提案を今回受け付けるためにインセンティブを付与するというお話で、整理の仕方については特に異論はございませんが、本格的な民間提案を受け付けるためにインセンティブを付与することになりますと、やはり民間提案を受け付けたり評価をするというところの公正さや透明性を確保する必要があるのではないかと思います。なので、民間提案を受けたことにするというようなことがないようなPFI法にあるとおりの競争性の確保を一方で置いた設計が必要かなと思っております。

簡単に言うと民間提案を受け付けるときにきちんと公平になるような仕組みが必要だということです。

もう一点がインセンティブの7.5%とか、もう少し低くて5%ぐらいでもいいようなお話であったかと思いますが、この数字の意味をもう少ししっかり議論しておく必要があるのかなと思います。

この7.5%は何の意味なのかなと思いますと、標準的な規模のPFIを想定したときに、これが一体金銭的に幾らぐらいに相当するののかというのが1つのアプローチとしてあり得るのかなと思います。1,000万円、民間提案のためにかかるのだということであれば、それがこの7.5%に相当する金額なのかどうなのかというようなアプローチは1つあるかと思っています。

もう一つ、実際にPFIを実施したときに落札をした者と次点の者とを比較したときに、7.5%は逆転可能な数字なのかどうかということではないかと思います。7.5%もあつたら必ず逆転してしまうのか、そのあたりの見方でこの数字がふさわしいのかどうかはわかるかもしれません。具体的な数字を公表するということではありませんが、一応、チェックは必要ではないかと思いました。

3点目は資料の最後の競争的対話の方法が民間提案に含まれるということだったのですが、実際に対話をした後に何が変わるのかなというところが少しわかりませんでした。要するにそこで対話をして、初めの公募をした公募条件を変えることになってしまいますと、そもそも調達の際の原則といいますか、一旦、公平に公募条件を示したにもかかわらず、途中から公募条件が変わってしまうというようなことになってしまい、そんなことがあっていいのだろうかというような気がいたしました。対話をした結果、何が変わるのだろうかというあたりを少しお教えいただけたらと思いました。

以上です。

○柳川部会長 ありがとうございます。

そのほかいかがですか。

○山口専門委員 私も質問なのですが、このPFI法に基づく民間提案といった場合に、複数の事業者が提案をした場合に、例えばA事業者の提案のこの部分はよくて、B事業者の提案のこの部分がいい。これを組み合わせるとこういった事業になるという場合があります。そうした場合に、要はどのように扱うのか。いわゆる事業者選定と同じように、要は最優秀提案で次点という形で順位づけをするという形で民間提案を受けるのか、それと

も、それぞれ提案があった場合に、要はAの提案についてこの部分がいいよ。Bの提案についてはこの部分がいいよと。そうした場合に、それを合わせて今回、実施方針としてやっていくのだけれども、その場合にAについては割合的にこのパーセンテージだから、この点数で、Bについては割合としてこのぐらいだからこの点数という形のつけ方ができるのかできないのか。その整理をどうするのがよくわからないので、そこら辺がまず1点、疑問があります。

もう一点が、実際に民間事業者にインセンティブを付与することで、点数を上乗せするという形なのですが、通常、要はPFIの場合ですと入札公告に合わせて落札者決定基準を要は提示することになります。そうした場合に、この民間事業者の提案を募るということであれば、その前の段階で実際の全体の得点のうちの何%は、基本的には民間提案についてインセンティブで与えますよということになるので、落札者決定基準の大まかな部分というのはある程度提示してあげないと、多分この民間提案のところは結局、提案してもどれくらいのインセンティブになるのか、後になって実は大したインセンティブにならないということになれば、何だったんだという話になるので、ある程度事前に出さなければいけないと思いますけれども、そのあたりというのはどのように整理されているのか。この2点がわからないので後で教えてください。

○柳川部会長 では続けてお願いします。

○福島専門委員 私のほうからは2点、いずれも確認だけです。

まず、6ページの図についてです。民間事業者が提案するきっかけを作るために「個別事業の提案公募」というものができるのはいいのですが、これまであった民間事業者が実施方針案を検討・提案できるような、いわゆるアンソリシテッドな提案の道がなくなっているようにも見えるのですが、これはこれで残ると考えてよろしいでしょうか。

もう1つは、12ページのコンサル派遣のところですが、これは何もコンサルに丸投げすることを目的としたものではなく、最終的にはコンサルを派遣しなくても自治体だけで回せる仕組みをつくるのがゴールということでもよろしいですね。笑い話のようではありますが、ありがちな話でもありますので、念のためその“精神”を確認しておきたかったものです。

以上です。

○上村委員 質問よろしいですか。このVFM計算の簡易化は非常に大事なところではあるのですが、ただ、私は字が余りにも小さいので全部がよく見えないところもあるのですが、ただ、今の簡便なやり方だとかなり限定した提案しかできないですね。というのは、従来手法と採用手法というところでもってVFMを出していくというやり方のように思いますが、それだと要は全然違う発想でもってPFIそのものをもっと少し大きく、規格そのものを変えていくということになると、どのようなVFM計算になるのかなと思いつつ考えていたのです。だから従来手法というものが何であり、採用手法というものが何なのか、私にはわかりにくくて、逆にこれでもってかなりアイデアそのものは非常に限定的になる可能性があるな

と。

前回にも申しましたように、VFMを大きくしていく。そして、財政規律につなげていくところが目的なので、もちろんこの計算によってかなりな手間がかかることは問題ではありませんけれども、きょうは全部この簡易計算のやり方がどういう1つの根拠でもってこれを当てはめていったらそうなるのかというのを、後でまた教えていただきたいと思います。そんな簡単に出るかなと。物によって違うはずですし、物というのは道路であったり、下水道であったり、空港であったり、資産というかどういふふうに全体の金額と、特に現在価値の割引をどのように考えるか。そのこと自体がそんなに民間で判断できるものかなと思います。逆にVFM自体をこの簡易計算は結構だけれども、簡易計算の意味をしっかりとジャッジする行政の側が本当にわかっていないと、理解していないと、数字をこれに当てはめていったらこれが高いとか低いとかだけで判断してしまう。私にはわかりにくいので、教えてください。何にも当てはまるものでもないような気がします。対象とするハドは全部のジャンルで当てはまるのかなと。特に現在価値をどう割り引くかというのは物によって違うはずです。

それから、先ほど宇野先生おっしゃったように、たしかインセンティブの付与を例えば陸沢スマートのこれでやってあるのですけれども、やはり金額に直してみないとわからないというのが、現実感が出てこないのです。7.5%のインセンティブに対してのお話ですけれども、これが800点中であれば60点になるわけですけれども、それがどれくらいの金額になって、全体の大きな金額に対してはどれくらいのことなのだろうというのがわからないと、5.5%がいいとか、5.5%も多過ぎるとか、7.5%が多いとか少ないというのがよくわからなくなってしまいます。そこももう少し現実的な、ここでやった数字で問題なければ逆に金額ベースみたいところで値ごろ感を持って、あるいは全部が何%というのではなくて、金額によってインセンティブのパーセンテージが随分変わってくるでしょうし、全体のどれくらいの規模の、どれくらいの金額で、トータルどれくらいのプロジェクトなのかも金額によって随分変わってくる。ぜひある程度の金額ベースで1億円を超えるもの、10億円を超えるもの、100億円を超えるものみたいなところでインセンティブも分けておかないと、100億円、200億円するような何千億円のもの、もう少し5億円、10億円というものとのインセンティブ、パーセントが同じというのも違うでしょう。そういうことを感じました。ぜひこの辺は単にパーセンテージだけでは言えないのではないかと。分母の金額で随分変わってくると思います。

○柳川部会長 それでは、いろいろ御質問が出ましたけれども、まとめてお答えいただければと思います。

○直原企画官 まず宇野先生からありましたのは競争性をというお話なのですけれども、6ページの図をごらんいただいて、事業公募、事業選定というところが競争の部分になりますので、それはまた改めて仕切り直しして行われるというものです。その競争の場ができるのが民間提案によってできた場合には、その実施方針をつくるに貢献した方にはイン

センティブをつけましょうというのが今回の御提案ということなのですが、それで話は通っていますでしょうか。

○宇野専門委員 補足していいですか。そのことについては理解をしているのですけれども、今回、特にインセンティブを付与することになりますと、悪い見方をすると事業者と結託をすると5%上乘せというものを初めから得ることができるわけです。標準的な事業であって、特に民間企業からの提案がなくとも自治体でできるというような事業であったとしても、自分の意図する事業者から提案をしてもらうことによって、5%のインセンティブをつけてあげることができてしまう仕組みだと思うのです。そのようなことのないように、ここで言うならば改善案の①個別事業の提案公募というところについてもしっかりとオープンにして、もしほかの事業者も提案をしたいのであれば、提案ができるような条件をしっかりと整えたほうがよい。ある意味、当たり前のことかもしれないのですけれども、そのような趣旨でございました。

○直原企画官 そういうことだったのですね。そういう意味で言えば、そういう仕組みにしたいと思っています。ある社しか入れないとか、決まったものしか札を入れられないとか、そういうことではないと思います。ですので公募というのは広く一般に誰でも提案できるような状況をつくるということですので、それは御心配ないと思います。

○宇野専門委員 確認なのですが、上のPFI法に基づく場合は、これは特に公募をしているわけではないですね。持ち込めばできてしまう。

○直原企画官 今のところはなくて、何でも出していい状況ですし、民間からするとどのような案件にも出せますし、逆に公共からすればどのような案件が誰から来ることもある日、突然来るといった感じでしょうか。

○宇野専門委員 その意味では、今までのPFI法に基づく民間提案と今回のインセンティブがつくものというのは、少し区別されると理解していてもよろしいでしょうか。

○直原企画官 そうですね。ちゃんと説明すべきだったと思うのですが、今あるのが6ページで言うところの真ん中あたりにある民間提案の制度です。この制度はこの制度で動かすのですけれども、それにさらにオプションというか選択肢としてこの3つをつけ加えるというやり方もありますということです。

また、先ほど福島専門委員から、そういったもともとの仕組みも残してほしいという話がありましたが、それは当然、並行して残すつもりでおります。

次、7.5%の意味は何でしょうかということです。これは上村先生からもお話がありましたけれども、民間の事業者にも聞いてみたのですが、要はその後で本公募で競争します。そのときに10%つけられると、もうこれは追いつけないぐらいの差がついたと思うので一者しか応札しない。要するに競争性が出ないということで、これはPPP/PFIはよろしくない。かといって5%だと安易に逆転されるのではないか。その塩梅がまずよくわからないし、今までほかにも事例がないから、その間をとって7.5%でやってみたということです。

ただ、私どもも7.5%でいいかどうかとか、ひょっとするとパーセンテージで出すことがいいのかどうかとかいうことは、まだ今後考えなければいけないお話ですので、これはこういう方向のアイデアだということを受けとめていただいたほうがいいのかなと思っています。

それと、競争的対話で何が変わるのかという話なのですが、これは何が変わるというよりも、もともと公共のほうも最初の段階である程度の考えは持っているのですけれども、それが本当に正しいのかとか、そのとおりで動くのかということがわからなかったりするので、そういったことを明らかにしていくために、ぼんやりしていた要求水準をより具体化していく作業がここであるというのが一番のメリットだと思っています。

山口先生から、複数の方が提案してきたときに、いいところ取りをするというのは、本来はこれはしないほうがいいとなっていると思うのですが、ただ、この場合ですとあり得ます。そのときは複数のA社とB社と提案していて、A社とB社の提案をまぜた形で実施方針ができているとすれば、その両者が点数をいただけるような仕組みになるのではないかと思います。それは正直、考えていませんでしたので、また今後検討するときには、そういったことも整理したいと思います。

インセンティブを公募の段階で提示したほうがいいと思いますので、それは提示することを私としては考えておりました。

福島先生の話に行きまして、先ほどアンソリテッドなというお話については残します。それと、コンサル派遣のことです。全くおっしゃられるとおりでして、私どものほうで大体このようにやるべきなんだということを当然把握した上で、コンサルタントさんにその実現をお願いするというのが基本筋でありますし、もっと言えば国が委託したコンサルタントがなくても、自治体がみずから民間提案できるような環境を整えることも大事だと思っていますので、そういった意味で手引書などを用意することも必要かなと思っています。

上村先生のお話ですが、VFMの考え方ですけれども、基本的には民間が提案した事業を公共がみずからやるとすると幾らかかって、民間がやると幾らかかってというのを比較するのがVFMの計算です。ですので、民間が提案したものを対象にして公共と民間での費用比較をしているということですので、適用が限られるのではないかというお話がありましたけれども、そういうことはないのではないかということでございます。ですから提案いただいたものについても適用できるということでございます。

以上でございます。

○柳川部会長 ありがとうございます。

それでは、時間が押していますので事務局から今度は資料4に基づいて、バンドリング・広域化についての御説明をお願いできればと思います。

○直原企画官 資料4でございます。

まず1ページ目、先ほどと同様に1回目の部会でお話しいただきましたことを振り返りたいと思います。

まずバンドリング・広域化について1つ目ですが、公共に対しての情報提供をということでした。事例を積極的に公開することで自治体に幅広く情報共有され、横並び意識を持ってもらうことができたり、また、バンドリング・複合化については、既存事例を類型化して商品カタログのような取りまとめができないかとかいったようなことがありまして、それで事例集を作成していきたいというのが対応案でございます。

2つ目ですけれども、広域化の推進のための受け皿が必要なのではないかということで、地域プラットフォームを通じて広域化を推進するというので案をつくりましたので、ごらんいただければと思います。

まず1つ目ですけれども、事例集をつくるという話、4ページです。事例集をつくって、それで導入効果などを周知したいということで、来年度取り組んでいきたいと思っております、大体このような形でそれぞれの事例集をつくっていききたいというイメージをここでお示ししております。

5ページ、広域化推進のための受け皿組織ということでございます。少し地域プラットフォームのお話をしたいと思います。昨年度から内閣府では地域プラットフォームを形成する自治体に対して支援を行っております。この地域プラットフォームなのですが、そもそもはPFIが大手に仕事を持っていかれてしまうという地域の危機感がありまして、地元が出すPFI事業を地元でとれるようにならないのか。そのようなことから地元の企業、金融機関、自治体等が集まってノウハウを習得し、また、案件形成能力をつけるといったようなことで取り組みを行っているというものでございます。

ここで昨年度、内閣府が支援しました5地域の写真が載っていますけれども、各地域のそれぞれの課題に応じてテーマを設定して運営したものでございます。

具体的に7ページなのですが、これは千葉県習志野市の事例を載せております。この千葉の事例では、まず地域プラットフォームを導入しようとした背景・目的なのですが、今後25年間の施設の更新投資を考えると、予算が全然足りないということがわかってきました。その中で財政が厳しいということを老朽化した施設の更新に対応するためには、PPP/PFIの取り組みが急務であると自治体の中では考えたのですが、地元企業も反対しますし、自治体の中の職員にも浸透していないということで、まず理解してもらおうと行ったものです。そこでPPP/PFIに関する知識のノウハウ蓄積を地域企業に、また、市の職員にはPPP/PFIに取り組む庁内体制の整備をということで始めたものでございます。

セミナーで行っておりまして、真ん中あたりに3回セミナーを開催したというお話で、こういった内容で実施していくのですが、まず意識の醸成ですとか、基礎知識の習得ということで、この習志野の事例ですと将来、公共施設の維持更新費用にどれくらいかかるかといったような課題を説明したり、また、地元事業者の参画事例を紹介したりして基礎知識を持ってもらった後で、次にノウハウの習得ということでPFIの実施方針の読み方ですとか、



資金調達の方法について勉強会を行ったり、また、ワークショップの中でこういったものができるのかといったようなことを検討してもらいました。

そして第3回ですけれども、異業種ネットワーク形成ですとか、官民対話ということで、大手ゼネコンの方に来てもらいまして、地域事業者との連携方策について説明、質疑をしたり、また、市から具体的にこういったPFIの事業計画を持っているといったような情報提供をしてもらうことで、地元の企業にしてもよくわからなかったPPP/PFIというものがわかってくるというものでございました。

アンケート調査結果と右下に書いてありますけれども、理解度が向上したのが85%でしたり、今後、PPP/PFI事業に参画したいというような方々も出てきておりました。

8ページ、そういったことで特にごらんいただきたい、この事業を行った総括になるのですが、もともと地元企業がいろいろなPPP/PFIに対して不安を持っていました。大手ゼネコンに仕事をとられるとか、自分で何をしたいのかわからないとか、そもそもPPP/PFIが全くわからない。そういったところから始まっていたのですが、このプラットフォームを実施したことによりまして、どの地域でも参加者の意識が変化してまいりました。

成果としてですが、この地域プラットフォームを行っていきますと具体的な案件が出てきましたし、内閣府が1年目は支援したのですが、その後も各地域独自で地域プラットフォームの取り組みを継続していただいているというのが今の状況でございます。

こういった地域プラットフォームの取り組みを受けて9ページになりますが、広域化の受け皿としてもこの地域プラットフォームを活用できるのではないかと考えています。これは複数の市町村の水平的な連携強化で近隣市町村との情報共有をしながら、市町村域を超えた検討をしてもらう。ある場合には複数市町村で1つの施設を整備することもあるでしょうし、また、上下水道などインフラについて広域で効率的な維持管理を行う。矢印の下にありますように、例えばAとCとDの市で斎場を整備したいというときには、その受け皿として3市で共同事業を実施するような運びにもなるでしょうし、また、例2として右側にありますが、この赤枠で囲っている市が連携することで広域で効率的な維持管理、水道事業の広域化ができるのではないかとということでございます。

前回もお示ししたのですが、滋賀県では今年度支援して広域的なプラットフォームも実施しておりますし、また、長崎県の佐世保は連携中枢都市というものに指定されたことを受けて、まず佐世保市で単独の自治体での地域プラットフォームをつくるのですが、その活動が次年度以降、大きくしていったって周辺の自治体にも声かけをしながら、地域全体でのプラットフォーム形成に広げていこうと、そのような取り組みをやっていたりするというものもございます。こういったことでバンドリング・広域化の推進を図っていきたくと考えております。

以上でございます。

○柳川部会長 それでは、今の御説明に関しまして御意見、御質問がございましたらお出しただければと思います。

○福島専門委員 前回も申し上げましたけれども、民間の側からするとバンドリング、複合化、広域化というのは、もちろん細かくはいろいろ課題もあるでしょうけれども、総合的には、事業規模も大きくなり、ビジネスチャンスも増えますので、非常に歓迎すべき話かと思えます。

従って、これを進めるにあたっての問題はおそらく自治体さん側、すなわち発注者側のモチベーションになろうかと思えます。バンドリング、複合化、広域化となると、自治体さんにとっては、ただでも縦割り行政の中、越境して事業をつくっていくことに苦労は倍増するわけです。それでも、そうしたことに取って代わってチャレンジしてもらうためには、やはり何らかのインセンティブを考えてあげたほうがいいかと思えます。安易かもしれませんが、補助金だったり交付税だったり、あるいは、こうしたものに関する調査委託費のようなものをつけるとか、国として本気でこの施策を進めていくのであれば、何らかのインセンティブも考えたほうがいいかと思えます。

以上です。

○柳川部会長 どうぞ。

○山口専門委員 11ページにありますように、佐世保市のケースなのですが、広域化を推進するためには要は中核となる音頭をとる基礎自治体が出てこない、なかなかこれは進まない。そうした場合に今、全国でいわゆる地域ごとにプラットフォームをつくっていきまして、私も北陸ブロックのプラットフォームに参加させていただいているのですが、まずはそこできちんと広域化の必要性と、その広域化を進める中での自治体の取り組むべき役割ということで、特に大きな都市がある程度中核となって広域化についてきちんと真剣に考えてほしいというところのメッセージは、常に伝える必要があると思うのです。

福島先生おっしゃったようにインセンティブをつけるのがいいのかどうかかわからないのですが、まずその必要性というのは繰り返し訴えていく必要があると思うのです。ブロックのコアメンバー会議に以前出席したのですが、あれだけの人数で全般的な話だけでもなかなか具体的な話が進まない、それぞれPFI/PPPで言った場合に、自治体側にはどういったことに取り組んでほしいのか、事業者側にはどういったことに取り組んでほしいのか、そこをきちんと課題を明確にしながら提示をしていって、次のステップに誘導していくような方向性が必要なのではないか。

そういう中で、まずは地域のいわゆるコアメンバー会議なんかで、こういったバンドリングとか複合化とか広域化の必要性と、特に広域化の場合は核となる自治体が必要になりますので、その必要性というところで真剣に考えていただきたいというところを繰り返し訴えていく必要があるのではないかと思います。

以上です。

○宇野専門委員 2点あるのですが、1点目が4ページ目でございますが、メインが導入効果の周知となっているのですが、効果があるからやるかどうかというより

は、一体、何と何を組み合わせればよいのか、これぐらいの規模にしてあげたら事業として成立するのか、そのようなところに関心があるのではないかと思います。また、どのような民間事業者がこの分野であれば関わるのかとか、そういった案件を組成するのに重要な情報がもう少し盛り込まれていたほうがよいと思います。

もう一点が最後の広域化のプラットフォームでございますけれども、このプラットフォーム自体をつくっていくことは重要かと思いますが、施策という意味で言うと今行われている個別のプラットフォーム形成の補助というような形で展開されるというイメージなのかどうか。その際に広域化といいますと全般的なものというよりは個別の事業分野に偏ってきてしまうと思うのですけれども、全般的なPPPのプラットフォームの他に個別の事業の広域化プラットフォームみたいなものをまた別個に立ち上げているものをイメージしているのでしょうか。今までのものの枠の中でこれも議論してくださいというような施策の展開の仕方なのか、広域化プラットフォーム形成の施策の展開の仕方についてお教えいただけたらと思います。

以上です。

○上村委員 これはぜひ進めていっていただきたいと思うのですが、先ほど地域ブロックのお話が出たのですけれども、地域ブロック協議会というものを今、国交省は国交省でつくって、やっと8つできた。数値目標は9つだったけれども、8つできましたとこの間、数値目標のフォローアップでお話があったと思うのですが、内閣府は内閣府でやる、国交省は国交省でやるというのではなくて、ぜひ一緒にやっていっていただきたいと思います。

統一的に必ずPPP/PFIという呼び方にするのか。この間、全く別の会ではPPPの中にPFIは入るんだという先生もいましたし、PPPという概念の中にPFIは入るという整理をしていらっしゃる人もいたり、PPP/PFIというふうに2つ言うんだという人もいたりして、これもどこかで統一をしてほしいなと思います。

最後に、このバンドリング・広域化を踏まえてなのですが、大きな協議会のときにはぜひ先ほどの3つの関空、仙台、愛知県の有料道路なんかも、もう1～2年たってきたらかなりまた成果や効果が出てくると思いますので、そういう大きなプロジェクトを、どういう効果が上がってきているんだというのも、ぜひこういった場でまた発表したり、フォローが必要ですよ。

実際に関西エアポート（株）なんかもまだ半年ぐらいですけれども、決算を見ていますと少し収益が上がり、それよりも何よりも利用の人数がふえています。インバウンドの人数なんかも物すごくふえていますから、会社がいわゆる数字だけで見るものと、いわゆる公共的に、国民経済的に評価できるところとまた別に評価基準があるなということに関空に関しても感じております。ぜひフォローアップしていかなければいけないところだと思います。

○柳川部会長 ありがとうございます。

レスポンスをお願いします。

○直原企画官 まず福島専門委員からのお話でしたが、自治体にインセンティブをつけるということですので、これは何か考えたいなと思います。

○直原企画官 支援をすることになると思うのですが、少し考えたいなと思います。

あと、山口委員から周知が必要だということだと思っております。今までどういったことを周知していかもわからなかったの、ここである程度考え方、方向性がまとめられたということになりましたら、これは積極的にバンドリング・広域化の有益性を周知していきたいと思っております。

宇野専門委員からいただいておりますのは、まず事例集。要は自治体はその事業を組み立てようとか、考えようとかいうときに、必要な情報が事例のように出ていることが望ましいのではないかとということです。ごもっともだと思います。それとなかなかハードルも高いなと思いますので、それを明確に出せるほど事例が集まるかどうかということがまずあるのですが、そういった目標を持ちながら仕事を進めていったほうが良いというのはよくわかりましたので、参考にさせていただきます。

あと、プラットフォームをつくる支援ということなのですが、これは先ほどの上村先生の国交省と内閣府とでというお話もあるのですが、内閣府としましてというか、まず個別にどのような事業があるとかいうことは余り限定しないで、地域の自治体、金融機関、企業に集まってもらって、その集まった中で自分らの地域の中で必要とするものだったり、その中で特にPPP/PFIのできるものは何なのかということを考えてもらう。そうやってPPP/PFIを考える下地を用意する。その下地が用意できれば具体的な事業になっていくことを狙っております。それは多分、国交省さんも同じ取り組みですので、そういった中で進んでいるものでございます。それと補助でなくて、これも人的なコンサルタントとかの支援、派遣するという支援でやっておりますので、そういった今までもやっています支援ではあるのですが、特に広域という観点を取り入れて、また、バンドリングとか広域化ができるような視点も1つ加えたりとかいったようなことで、進めていきたいなと思っております。

地域ブロックの話はありましたけれども、先ほどのPPP/PFIです。私どもの認識では、PPPが大きなくくりで、その中にPFIもあれば指定管理もあったりとか、そのような位置づけで考えておりますので、いろいろな説があるということだと困るかなと思いますので、またそういったことがありましたら教えてください。ありがとうございました。

○柳川部会長 よろしいでしょうか。

それでは、時間になりましたので、最後に事務局から連絡事項をお願いいたします。

○直原企画官 ありがとうございました。

今回の事業部会は、2月8日水曜日、15時から17時の開催予定となっております。

本日の議論を踏まえまして、民間提案、バンドリング・広域化、人材供給、それぞれの議論を取りまとめた部会としての報告案について議論をいただくことを予定しておりますので、よろしくをお願いいたします。

○柳川部会長 それでは、本日は以上で閉会とさせていただきます。どうもありがとうございました。