

第7章 中国

第1節 はじめに

中国では、これまでも行政改革への各種の取り組みが進められてきたところであるが、WTO加盟後は、特に、市場経済原則に如何に適合させていくかといった観点からの改革が加速度的に進められている。そして、これらの改革推進に当たっては、今回のテーマであるアウトソーシングの手法を大胆に取り入れているものも多く散見される。そこで、今回は、そうした取り組みの中から公立病院の改革をとりあげ紹介してみたい。また一方で、中国では、PFI(Private Finance Initiative)の手法を積極的に採り入れていくべくその取り組みが進められており、既にいくつか実施されている。今回はその中から、汚水処理場建設におけるBOT(Build-Operate-Transfer)の事例2件も併せて紹介することとする。

第2節 公立病院の改革事例

まず、病院改革の背景として、中国の行政改革で進められている「政企分離」と「企社分離」について簡単に触れた後、実際の所有権と経営権分離の基本的制度の枠組みである出資者代表制度、そして公立病院に対する具体的適用モデルである公立病院出資人制度を説明したい。

2-1 「政企分離」、「企社分離」とアウトソーシング

以前の中国では、計画経済体制のもと、政府による企業の経営管理が行われ、「政企合一」と呼ばれる体制が続いていた。しかし、78年の改革開放以降、経済の自由度を高めるべく、様々な取り組みが進められ、その中で、国有企業の合理化、経営強化が推進され、政府の国有企業に対する・関与を減らし、企業の自主的合理的な経営の促進が進められるようになった。その取り組みの中でも、国有企業を政府部門から切り離し、独立させることを一般に「政企分離」と呼ぶ。WTO加盟後は、より公正な競争の確保が求められるようになったこともあり、この「政企分離」という、見方によってはアウトソーシングとも呼べる措置がより積極的かつ大胆に採られるようになっていく。

また、これまで大きな国有企業では、学校、病院などを企業内に抱え、従業員やその家族に対して、こうした公共的サービスを提供してきていたのであるが、WTO加盟等により、民間企業等との競争にさらされるようになった国有企業にとっては、これらの公共的サービスを提供し続けることは、本業を圧迫するものとなり、その見直しが不可欠のものとなった。そこで、企業の負担を減らし、企業競争力をつけるために、国有企業からこれらの公共サービス部門を切り離し、それを地方政府へ移管する改革が進められている。これを、国有企業からこれら公共サービス（中国では「社会サービス」といわれる）を切り離すということで、「企社分離」と呼ばれている。この企社分離に伴い、病院等は、一旦は地方政府所管とされるのであるが、受け皿となった地方政府としても、これをそのまま抱えておくことは、困難な状況にあり、この企社分離を契機として、大胆な外部化、アウトソーシングが進められるようになったのである。

2-2 出資者代表制度

「政企分離」においては、まず行政のもつ所有権と国有企業の持つ経営権とを明確に分離し、国有企業に経営責任を持たせようとして、政府がもつ所有権を適宜処分していく考え方がとられている。この場合、株式化する場合もあれば、破産をして清算する場合などさまざまである。

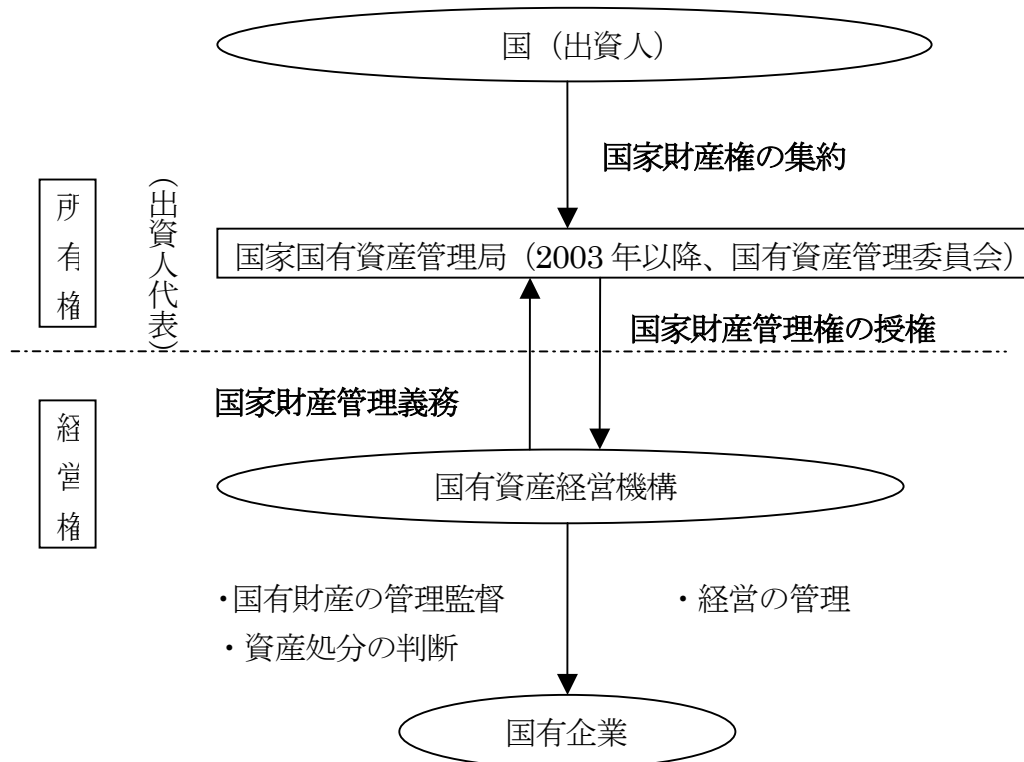
ところで、この所有権と経営権の分離（「両権分離」といわれる。）の推進に当たっては、これまで、国家の所有権を統一的に管理する機関が存在せず、国有企業に関しての権利がいくつもの行政機関に混在し、財産管理について、責任の所在が不明瞭という問題があった。

そこで、国が資産としての国有企業の管理を行う「出資者代表制度」とよばれる制度が登場する。これは、それまでいくつもの行政機関が共同で行使していた国有資産の出資者としての権利を、一つの部門に集中させる制度である。

具体的に見ていくと、1988年、国有資産の出資者（＝「国」）としての権利を代表する役割（「出資者代表」）を担う、「国家国有資産管理局」を設置した。これにより、国有資産の所有権に関する権利義務関係は、ここにすべて集中されることになった。そして次に、「国有資産経営機構」を作り、ここに「出資者代表」の持っている国有資産の財産管理権を授権するものとしたのである。この「国有資産経営機構」は、財産管理・経営管理の専門機関として、国有企業に対してアドバイスを行い、株式会社化にするかどうかなどの判断も行う機能を有することとなる。なお、株式会社にした場合は、所有権は国から当該企業に移り、「国有資産経営機構」は、国が有する当該企業の株主として権利を行使することとなる。この制度によって、国有企業は、「国有資産経営機構主導」の管理のもと、財産処分が可能となったのである。

所有者である「国」と、実際の財産管理権や経営権をもつ「国有資産経営機構」との間に、「国家国有資産管理局」を置くことで、所有権と経営権の間に境界をつくり、国家の持つ出資者としての権利と、企業の持つ経営権とを分離している点に、この制度の特徴がある。（詳細につき次ページ図参照）

(図：出資者代表制度)



○「公立医院出資人制度」

中国の公立医院とは、衛生部（日本の「厚生労働省」に相当）所管の病院と、地方政府所管の病院、さらに国有企業の福利厚生施設であるいわゆる企業病院の3つを指している。

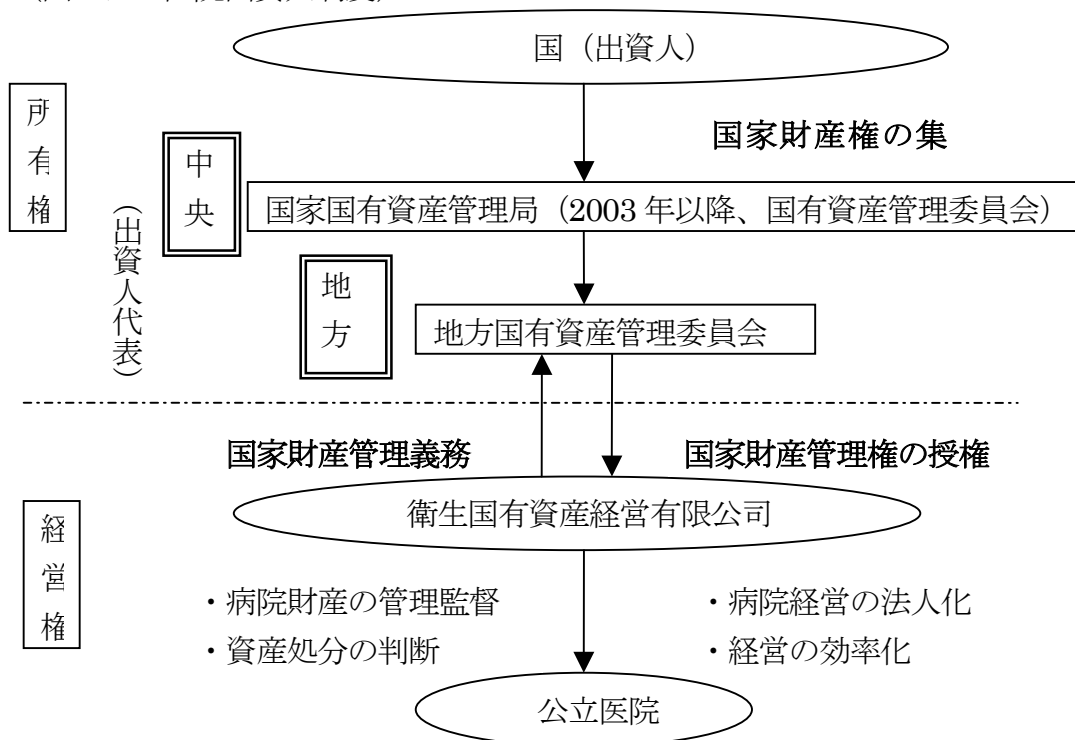
「政企分離」が進められるなか、こうした公立医院についても、独立にむけて取り組みが進められている。とくに、国有企業の福利厚生施設である企業病院については、国有企業改革のひとつとして、企業からの切り離し（「企社分離」）が進められているため、独立のテンポは、ほかの公立医院より比較的早い。

こうした中、「公立医院出資人制度」が、2002年に衛生部より示された。これは、公立医院を法人化して、その法人に経営や財産管理を行わせるため、公立医院に関する財産の権利義務関係を整理し、法人による管理の仕組みを確立するために作られた制度である。

内容は、前述の「出資者代表制度」を、公立医院へ応用したもので、公立医院における所有権と経営権を分離させるものである。出資者代表を、国家国有资产管理局が担うのは変わらないが、公立医院改革においては、国家国有资产管理局の地方組織である地方国有资产管理委員会が、「衛生国有資産経営有限公司」という会社を立ち上げる点が異なる。

この会社の目的は、病院を法人経営にすること、病院経営の効率化を図ること、病院資産価値が下がらないように管理することである。また、この会社は、非営利で、会社の理事会の指導のもとで活動している、日本でいうところの公益法人である。理事会を構成する理事は、地方衛生部局、地方財政部局、地方計画発展委員会、地方国有資産管理委員会の政府職員が兼務しており、政府の意向を反映させやすくしている。

(図：公立病院出資人制度)



公立病院出資人制度は、中央政府の提示した基本的考え方であり、実際の取り組みにあたっては、各地方が、その地方の実情に応じた手法によって進められているようである。以下、実際に当事務所で調査を行った太原市の事例を紹介する。

(事例1)「太原市第7人民医院」のケース（山西省）

この病院は、1951年に作られた中国冶金部所属「第13冶金集团公司」の職員専門総合病院「第13冶職工医院」が前身となっており、2000年の病院改革後、2004年3月に株式会社化され、同年7月「太原市第7人民医院」として生まれ変わった。2004年11月現在、部門は、内科、外科、救急など20の部、ベッド数150床、医師105名、看護師75名、その他職員32名の計212名の中国では平均的な規模の病院である。

以前、この病院は、企業病院であったため、国有企業の中の一部門として存在していた。親会社である「第13冶金集团公司」は、毎年、前年度の従業員賃金の7%分を従業員の診療経費として病院に支出していた。このため、職員は、診療費（※中国の診療費は、企業病院の場合には一律になっていることが多い。参考までに90年代の診療費は、1元（約14円）から5元（約70円）ほどである。）以外の検査費用や医薬品代等は無料とされていた。しかし、90年代半ばから、親会社である「第13冶金集团公司」の収益が悪化、病院自体に対する支払いも滞るようになり、それとともに、病院が有する医薬会社等への債務も膨らんでいった。

こうした中、98年はじまる医療保険制度改革により、社会医療保険制度体系が新たに構築され、企業は、企業主負担分を社会医療保険の基金に出資し、個人は、個人負担分を医

療保険料として負担することとなった。親会社が企業病院に職員の医療経費を支払うという親企業と企業病院の直接的な依存関係は断たれたのである。と同時に、この改革以降、誰でも自分の行きたい病院に通うことができるようになった。これは、「第 13 冶職工医院」にとって、職員以外の患者を診ることができるようになった反面、今まで確実に病院に来ていた職員を、ほかの病院に奪われることも意味していた。実際、この医療保険制度ができて以降、この病院のベッド稼働率は、医療保険制度ができる前の 30%程度にまで落ち込んだのである。

こうしたことから、親会社は、この企業病院を独立させていく道を選び、独立に向けた改革を進めていくこととなった。それは、病院の株式会社化による改革である。太原市衛生局の話によると、国の改革モデルはあるが、具体的な病院独立の改革手法は各病院に任されており、民間資本を取り入れたり、株式制をとったりしてもよいことになっている。ただその際、指定病院（医療保険が適用される病院）になるには非営利でなければならず、株式有限会社（日本でいう株式会社）にした場合、国有企業が株式の持分を 25%以上有しなければ非営利として認められないという病院の特殊性に留意する必要があったとのことである。

改革の始まり

2000 年、冶金部の傘下の「第 13 冶金集团公司」は、「第 13 冶職工医院」を分離することを決定した。これは親会社の申し出によるもので、3 年後の完全分離を目指し、2000 年以降、親会社から病院に支出する予算を毎年 3 分の 1 ずつ削減し、3 年後には病院経費をゼロにするというものであった。

そのなかで、「第 13 冶金集团公司」の改革弁公室において、病院を株式会社化するという改革プランが打ち出され、病院の職員代表大会でも、そのプランについての討議がされた。そうした過程を経た結果、いくつかの修正が加えられて、最終的に株式有限会社化が決定した。この中での修正とは、リストラされる職員の基本給と社会保険料を「第 13 冶金集团公司」が負担することと、1998 年以降 2003 年までの病院のかかえる債務を「第 13 冶金集团公司」が負担することであった。

株式有限会社化

株式有限会社化にあたっては、まず現在の純資産の評価を行わなければならない（会社法 7 条）が、この評価は、具体的には、資産評価資格を持つものによって行われなければならない（国有資産評価管理弁法施工細則 15 条）。この病院の場合は、太原市内の弁護士事務所が評価を行った。その後、彼らが決めた価格を政府が認証して、病院の評価が決定した。その後、2003 年 3 月に第 1 回株主総会が行われ、株式有限会社「第 13 冶職工医院」が誕生した。この時の株主総会では、無記名投票で取締役が選任され、「第 13 冶金集团公司」から 1 人、現在の医院長、副医院長の 3 人が選ばれた。この構成は、現在も変わらない。

筆頭株主は「第 13 冶金集团公司」で、38%の株式を所有している。以後、経営状況が

よくなり、病院が完全に独立できると判断されれば、今後順次手放していくという。残りの62%については、新病院となってからの従業員に経済補償金（民営化以前は公務員に準じ、身分、給与、福利厚生などが保障されていたが、民営化以後は、そうした保障がなくなることを補填するための補償金。この病院の場合は、従業員の平均給与1ヶ月分を1株として、各人の勤続年数を乗じて計算された）として株式を無料で配布したほか、管理層が購入した。ちなみに、現在の医院長、副医院長はそれぞれ1%、0.5%の病院株式を取得している。

ここで、中国の会社について少し触れておく。会社には、取締役会と執行役員の2つの組織があり、取締役会は執行役員の上層業務執行機関として存在し、株主総会の方針に従って会社の業務執行を決定する権限を持つ（会社法112条2項）。また、執行役員は取締役会の授権範囲内の業務を執行し、取締役会に対して責任を負う（会社法119条）。取締役会を取り仕切るのが董事長で、法人の代表権も有する。また執行役員のトップは総経理とよばれ代表権は持たない。したがって、取締役会の果たす役割は大きい。また、株主総会の方針は、取締役会の基礎となるため、会社の筆頭株主の意向は会社の経営に大きな影響力を持つことになる。

この病院の場合、筆頭株主は親会社の「第13冶金集团公司」であり、また、取締役の一人も「第13冶金集团公司」の職員である。そのため、「第13冶金集团公司」の意向によって経営を行うことは十分可能である。しかし、今回の株式会社化については、病院の企業からの切り離しが、主たる目的であったため、実際の経営は、総経理である医院長主導で行われているという。

また、この病院において、親会社の持分が25%を超えている理由としては、非営利の病院として認められて、指定医療機関としての認定を受けるためのほか、非営利として法人税の免除措置を受ける目的もある。このほか、自立した病院として経営が安定するまでは、ある程度の株式を政府や国有企業が持っていたほうがよいという意見もあったためである。

政府や国有企業による株の保有は、大型の国有企業が株式会社化を行っていった際に、「国有・国営」から「国有・民営」となり、最終的に「混合所有・民営」を目指していった動きによく似ている。

改革後

病院経営の執行役員のひとりである副院長は、まず第一に、「病院のコストが下がって、患者の満足度がアップした」と語る。株式会社化後の病院内の改革はどうであったのだろうか？以下に、詳しくみていくことにする。

病院改革後、はじめに取り組んだリストラでは、96名の職員がレイオフされ、大胆な人員配置の見直しが行われた。また、職員の給与は、公務員のような職階とともに上がっていく年功序列賃金制ではなく、能力主義で変化し、さらに経営状況にも影響されるようになった。また、評価の低い職員には懲戒処分もできた。こうした環境変化は、職員達の意識の変化をもたらした。仕事に臨む態度は、以前より積極的になり、それに呼応するように、患者たちの満足した意見も聞けるようになったという。また同時に、管理層の意識も

変化した。彼らは、一般の職員よりも何倍も病院の株を持っていたため、経営状況によっては株主配当も期待できる。こうして、管理層も病院経営に対して前向きな態度で臨むようになり、病院経営に対する責任感も増していった。職員、管理者の両者の意識は、病院経営の元の一つにまとまり、まとまるにつれ、病院全体としての仕事の効率も向上していった。「意識変化」こそ、今回の株式会社化のもたらした一番大きな成果であろう。

病院自体の改革の中でのアウトソーシングもあった。CTなどの先進検査と救急車の利用について、山西省心血管研究所と委託契約をし、経費の削減を図った。また、病院改革前に行われていた、実態にそぐわない備品の購入もなくなり、必要なものを必要なだけ購入する体制に変わるなど、支出についても見直しが図られることになった。

病院改革後の現在、ベッドの稼働率は60%以上となり、業績も改善されてきたという。

「第13 冶金集团公司」にとっても、今回の病院の切り離しにより本業に力を入れることができるようになった。同会社が外資を導入する際には、経費のかかる企業病院を有していると、条件として不利に働くことが考えられるが、今回、病院を切り離したことで、こうした面での環境も整えられたことになる。

以上全体として、今のところ所期の目的が達成されつつあるように見受けられた。日本では、病院の経営主体として、株式会社形態が認められていないことなど、諸条件に大きな違いはあるが、非公務員型の独立行政法人化、更には民営化などの取組みを行うに当たって、参考になることも多いと考えられた。

第3節 中国におけるPFI

2004年予算における、中央財政の赤字額は、3,198億元（約4兆2千億円）に達し、財政赤字が続いている。そんな中、中国政府としては、支出削減にむけた積極的な取り組みが行われている。なかでも政府の支出負担の少ないPFIの手法は、すでに5年ほど前から行われはじめ、一定の成果を挙げている。ここでは、PFIのなかでもBOTの北京市での事例を2例紹介したい。

（事例2） 北京肖家河污水处理有限公司の例（北京市）

この処理場においてBOT方式がとられたのは、ある企業の主張する改革案が、北京市における污水处理計画に採用されたことから始まる。

○「中華碧水計画」

その污水处理計画は「中華碧水計画」とよばれ、2000年に環境技術開発企業グループ「桑徳集団」の代表である文一波氏によって打ち出された。この計画は、「污水处理費を法律によって明確に決めること」、「今後の処理施設建設運営はBOT方式によること」、「建設と運営は専門業者に特化させること」、という3つの考えが中心になっている。また、この計画によれば、地域によって経済発展にばらつきのある中国でも、最先端技術による污水处理施設建設がどこでも建設可能になるということである。さらに、この

計画では、政府の汚水処理にかかる支出を 100 億元以上減少させるほか、雇用創出効果は毎年 400 億元以上、GDP も 800 億元増加させるという。

概要

北京肖家河汚水処理場は、北京市の北西部、清華大学、円明園や頤和園のすぐそばに位置している。また、隣には、幹線道路やゴルフ場もあり、人や車の往来も激しい。しかし、誰一人としてそこに汚水処理場があるとは気づかないくらいで、悪臭や騒音は感じない。応対するエンジニアも、開口一番、「すぐそこは円明園なんですよ。」といったくらいだ。自信の程がうかがえる。総面積は、27,000 m²、一日の汚水処理能力は 4 万トン。浄化後の水は円明園と頤和園で緑化用と景観用に利用されているという。

この処理場の建設にあたっては、「桑徳集団」が「中華碧水計画」の認証にむけて北京市計画発展委員会（重要プロジェクトの認可を行う機関、日本の企画部局に相当）に働きかけを行っていたこともあり、手続き上、業者選定において入札が行われない形となった。また、2001 年 10 月に処理場建設が始まったのだが、通常は建設前に取られるはずである建設部局、環境部局、財政部局に対しての諸手続きが、建設開始後に行われ、特許経営権（自らが建設した処理場を独占的に経営する権利）についての契約は、最終的に 2003 年 4 月に結ばれるなど、変則的なものとなった。こうした手続きは、今回が北京市政府にとっての初めての BOT 方式導入であったためもあるかもしれない。実際、以降の BOT 方式での処理場建設では手続きが確立している。

また、処理場建設・運営のための会社「北京肖家河汚水処理有限公司」を別に設立し、この会社に「桑徳集団」が全額出資することによって、処理場の建設、運営を行うこととなった。期間は、25 年。「北京肖家河汚水処理有限公司」は、この処理場を 25 年後に使用可能な状態にして政府に引き渡さなければならない。

契約内容

契約を結ぶ際、北京市政管理委員会（北京市におけるインフラ整備を行う部署）が中心となり、特許経営権に関するとりきめが、こと細かに決められた。こうした協議事項は、おおまかに 4 つに分けられる。一つは、処理費について、二つ目は、処理水の排出基準について、三つ目は、施設管理と引渡しに関するもの、最後に、契約外に生じたトラブルについての問題解決規定である。

処理水の価格決定は物価局が「処理場建設にかかる投資額」、「運営コスト（処理場建設にかかる立ち退き費用等も含まれる）」、「合理的な利益額」、「期間」、「利息」を考慮して、2 年に 1 回調整され、1 トンあたりの処理費が算定される。そうして最終的に決定された処理費を、北京市政府が北京肖家河汚水処理有限公司に対して毎月支払うこととなる。

政府とのかかわり

北京市政府は、排水の水質管理のため、水務局の監督検査員による日常のチェックを行っている。また、これとは別に、処理場が所在する北京市海淀区の環境行政にかかわる部

署が、環境チェックを行っている。

「北京肖家河污水处理有限公司」は、処理場建設前に保証金を銀行に預けなければならない。これは、建設、運営において「北京肖家河污水处理有限公司」側の責任で問題が生じた際に、利用され、25年の施設返還の際に、業者側にもどる。

今回の建設運営に当たっては、両当事者が事細かな取り決めを行ったことより、問題が生じた時の対応は、政府側、業者側双方ともにスムーズであるという。

運用後

これまで2年間の運営は、1日の処理水量が契約時の予定処理水量である2万トン～2.1万トンで推移しているため、採算ベースに乗っているという。ただ、当初は、水の処理費用が低く積算されていたため、従業員を減らしたり、人員配置を見直したりと、より効率的な運営を行わなければならなかったという。

この処理場の建設運営においては、入札が行われず、はじめから1社に決定された。これは手続き上、一般的な方法とはいえない。しかし、それまで、北京市水務局傘下の国有企業である「排水集団」が污水处理場の建設運営を独占的に行っていたことを考えれば、今回、民間資本導入のきっかけを作ったことは意義深い。また、最新技術を備えた処理施設が政府の支出無しに出来上がったこと自体が、他の事業計画に与える影響も大きい。

(事例3) 北京経済技術開発区污水处理場の例 (北京市)

先ほどの例は、全額を民間企業が出資した例であったが、次に取り上げるのは、政府側がある程度出資している例である。

北京経済技術開発区污水处理場

北京経済技術開発区污水处理場は、北京市の東南部、中心部から20kmほど離れたところにある。広大な敷地の中には、欧米、日本、韓国の車メーカー、化粧品メーカー、飲料メーカーなどの大企業がずらりと軒を連ねている。この污水处理場は、こうした開発区の活発な経済活動を支えている。

概要

この污水处理場ができるまでは、開発区で生じる排水は排水を出す側が自己処理しなければならないものであった。ところが、居住区の拡大、污水处理基準の引き上げなどの要因に加え、污水处理場の無い開発区は投資価値が下がるなどの理由で、99年污水处理場建設計画が立ち上がった。その後、2001年3月に起工され、同年12月完成、翌年1月には処理が開始された。

計画では、BOT方式が採用され、開発区管理委員会（区政府と同等の行政組織）直属の「北京経済技術開発投資総公司」が、建設運営会社に投資することが盛り込まれた。「北京経済技術開発投資総公司」とは、この開発区ができた94年に、行政の経済事業主体として作られた国有企業である。行政の経済事業とは、開発区内での土地代金の設定や収受を

行うことを指し、90年代は中国全土の開発区に存在していた。こうした企業は、開発区管理委員会が独自で投資経営主体となりえないために作られたもので、実際は、総経理を開発区管理委員会主任が、従業員も開発区管理委員会の職員が兼務するというのが通常の形態であった。しかし、「政企分離」が進められている現在、こうした「開発投資総公司」の多くは独立している。実際、「北京経済技術開発投資総公司」も、2003年に民営化されている。

入札による選定

開発区管理委員会は、まず、委員会内の情報案内板上に BOT 方式での汚水処理場建設運営計画を発表し、同時に、一般競争入札についての通知を行った。入札の方法は、提案型で、主な仕様は、①1日あたりの汚水処理能力2万トン（第2期で10万トンに達する）であること、②処理場の土地占有面積がなるべく小さいこと、③処理場の建設・運営に用いられる技術が最新のものであること、④「北京経済技術開発投資総公司」が資本参加することを認めることの4点であった。

開発区としては、開発区内の限られた土地を有効活用するため、占有面積が小さければ小さいほどよかった。そのため、今回の仕様の中にも、特にその点が盛り込まれている（上記仕様中②）。

このときに応募があったのが5社で、落札したのは、アメリカ企業との合弁会社「建工金源環保集団」であった。この会社は、1996年以降、開発区内の企業の汚水処理を請け負ってきた実績をもっている。今回、落札に至った決め手は、彼らの先進技術と、施設の小ささにあったといわれている。

資本参加は、「北京経済技術開発投資総公司」が処理場の建設用地を現物出資する方法で行われ、占有面積の評価額に相当する株式を「北京経済技術開発投資総公司」が取得することとなる。今回の処理場建設では、使用する土地の評価が当時の地価で567万元に相当し、総投資額の17.8%と計算された。結果として、「北京経済技術開発投資総公司」は「北京金源経開汚水処理有限責任公司」の株式を17.8%取得することとなった。

こうして、落札者の「建工金源環保集団」と「北京経済技術開発投資総公司」が共同出資して、「北京金源経開汚水処理有限責任公司」が作られた。この会社が、今回の処理場の建設・運営を行う。

建設運営のはじめの段階である2000年～2003年初にかけて、取締役5人中2人が「北京経済技術開発投資総公司」の幹部（開発区管理委員会の主任と副主任）であった。しかし、2003年以降、「北京経済技術開発投資総公司」の職員（開発区管理委員会からの出向者）が、取締役を務めるようになっている。

開発区管理委員会とのかかわり

管理事項がかなり細かく定められており、満たさなかった場合の罰則規定も存在する。水質については、市政府の管理委員会の監督を受けることになる。

また、処理水量が、契約時における「北京金源経開汚水処理有限責任公司」の処理能力

を超えた場合、同社には処理責任はなく開発区管理委員会の責任とされる。また逆に、実際の処理水量が、契約時の予定処理水量よりも少ない場合、開発区管理委員会は1日1万トン分の処理料金を保証している。

運営状況

最新鋭の設備を投入し、労働集約し、人件費を極限まで削減した結果、利益も予定どおりにあがっており、開発区管理委員会に対して、配当金も出ているという。

開発区では、汚水処理の需要が高まる中で、第2区の建設計画が決定している。これは、当初の契約にも盛り込まれており、実際に、工事も着工され、今年12月完成予定である。

現在、その第2区工事に当たって、開発区管理委員会が27.8%分の増資を申し出ているという。理由は、開発区の再生水利用を高めるためというほかに、利益についても見込めるためであるという。

開発区側も、当初は土地の負担だけで最新設備の処理場を建設するつもりだったのだろうが、まさかそこから配当収入を得るとは思いもよらなかったのかもしれない。

第4節 おわりに

中国では思い切った改革が進められ、こうした状況の中、国有企業の民営化改革の更なる徹底、民間資本を活用した手法の活用は今後も増えていくことであろう。これまで紹介してきたアウトソーシングの事例も、中国におけるさまざまな行政改革の手法の中で最新のもののひとつである。

政府や大きな国有企業といった安定した組織の中で、安定した身分で仕事をしてきた人たちにとっては、「政企分離」や「企社分離」といった改革は、かなりの衝撃を与えたに違いない。ただ、変わりゆく時代のなかで、彼ら自身「今までのままではいけない」という感覚がうまれていたのも事実である。改革開放以後、労働市場における能力主義はわりと一般的に受け入れられるようになり、サラリーマンがキャリアを積むために転職をしたり、大学院に通ったりするといった話は、よく耳にする。こうした「政企分離」や「企社分離」は、国民の労働に対する意識変革をも、もたらしたといえよう。

また、PFIの手法は、単に支出を抑えるだけでなく、専門性の高い分野であればあるほど効果も大きいといわれる。最近のニュースでは、2008年のオリンピック会場建設は、高い技術力が必要とされることから、全てBOT方式で建設されると伝えられている。また、2008年までに16基の汚水処理場建設が計画されているが、そのうちの12基についてはBOT方式を採用することがすでに決まっている。現在では、北京だけでなく、全国各都市でも、BOT方式でのインフラ整備が進んでいると聞く。

政府でも民間でもアウトソーシングが盛んに行われている中国。合理的な考え方に長けている中国の人々の間には、そもそも受け入れやすい土壌があるのかもしれない。

第 8 章 日本

第1節 日本におけるアウトソーシングに関する最近の動向

1-1 アウトソーシングにおける公的部門と民間部門の関係

(1) 概要

日本においては、政府の主導により、「民間でできることは、できるだけ民間に委ねる」との原則のもと、公共サービスの属性に応じて、民営化、民間委託、PFI、指定管理者制度等の様々な手法の導入が進められてきた。

また、各地方自治体においても、公共サービスの質の向上、コスト削減、民間部門での新たなビジネスチャンスの創造、雇用創出を目的として、アウトソーシングに関する様々な手法の導入が積極的に検討されている。

(2) 官民関係の変化

このようなアウトソーシングの手法の導入や実施の検討により、公共サービス提供における行政の関わり方や、官民間の適切な役割分担のあり方に関する考え方に変化が見られる。

PFIは、住民に対する公共サービス提供義務を公共部門に残しつつ、民間経営手法を導入する手法である。PFIの導入によって、公共部門が独占的にサービスを提供してきた分野に、当該公共サービス分野の民間市場を新たに形成する効果をもたらすことになる一方、公共部門が自ら担う必要性の高い分野へと選択的に人的資源を集中することで、公共部門全体における効率性の向上が期待される。指定管理者制度は、公共的団体等に限って委託することで公共的機能が果たされるといった従来からの考え方を転換し、民間企業やNPO等の様々な主体の積極的活用により、公共サービスの質を向上させていこうとするものである。

また、従来、公共サービスの活動は、行政のみが担うべきものと考えられ、アウトソーシングも、「官は指示をする側」、「民は作業をする側」との区分において行われてきたといえるが、今日における行政と民間、さらには住民との関係は、NPM (New Public Management) やPPP (Public Private Partnership) 等の議論で示されるように、「行政だけが公共サービスを担う機関ではなく、企業や住民も協働して担うべきである」とする考え方へ転換されようとしており、民間委託やPFI事業の先進的事例においては、こうした考え方への変化を踏まえた取組みが始まっている。

1-2 指定管理者制度の創設

(1) 概要

平成15年6月の地方自治法一部改正(同年9月2日施行)により、「公の施設」の管理方法が「管理委託制度」から「指定管理者制度」に改正され、「公の施設」の管理が民間事業者、NPO法人等に広く解放されることとなった。

(2) 背景

地方公共団体における「公の施設」は、公共の利益のために多数の住民に対して均等にサービスを提供することを目的としていることから、その適正な管理を図るため、管理受託者は、公共性を有する団体に限定されてきた。しかし、近年、多様化する住民ニーズに対して、より効果的かつ効率的に対応するためには、民間事業者等の有する能力、経験、知識等を活用することが有効であると考えられるようになってきている。

また、「公の施設」の管理のあり方の見直しについては、総合規制改革会議や地方分権改革推進会議においても指摘があり、また、平成 14 年 8 月に総務大臣が経済財政諮問会議へ提出した「総務省制度・政策改革ビジョン」においても、積極的に検討する旨が明記されていたところでもある。

こうした情勢を踏まえ、「公の施設」の適正な管理の確保を図るため、従来の考え方を転換し、「公の施設」の管理の受託主体を法令上制限することとせず、その適正な管理を確保しつつ、住民サービスの向上を図ることを目的とした改正が行われた。

(3) 改正の概要

従来の「管理委託制度」から今回導入された「指定管理者制度」への主な改正点は次のとおりである。

- ①従来の委託・受託という契約関係とは異なり、議会の議決を経たうえでの「指定」という行政処分により、包括的に委任し、管理を代行させるものである。
- ②従来の「管理委託制度」においては、出資要件、業務要件、職員派遣要件が定められ、公共団体（土地改良区等）、公共的団体（農協、商工会等）、地方自治体の出資法人のうち一定の要件を満たす組織、に限って委託できるものとされていたが、「指定管理者制度」においては、公共的性格等の要件は定められておらず、株式会社、公益法人、NPO法人等を議会の議決を経て管理者として指定することができる。
- ③効果的・能率的な管理や住民サービスの向上を図るため、施設の使用料を指定管理者の収入とすることができるほか、使用許可等の権限をも行使させることを認めている。
ただし、使用料の強制徴収や行政財産の目的外使用許可等を指定管理者が行うことはできない。
- ④指定管理者制度の導入には、「指定の手続」、指定管理者が行う「管理基準」、「業務範囲」等の必要事項について定めた条例の制定が必要となる。
- ⑤公の施設を管理する性格上、指定管理者は、毎年度終了後、当該管理業務に関する「事業報告書」を作成して当該普通地方公共団体に提出する義務を負う。
- ⑥地方自治体の長は、指定管理者に対して必要な指示を行うことができる。
指示に従わない場合等管理を継続することが適当でないとき認められるときは、指定の取り消しまたは管理業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。
- ⑦「管理委託制度」から「指定管理者制度」へ経過措置は3年と定められており、改正前の規定によって管理委託が行われている公の施設については、平成 18 年 8 月末ま

でを期限に指定管理者制度への移行が必要となる。

1-3 日本版PPPの実現に向けて

経済産業省が主体となって発足した日本版 PPP 研究会は、公共サービスの民間開放の検討にあたって、最も効率のよく、かつ質の高い公共サービスを提供するための5つの基本原則を提言している。

今後のアウトソーシング検討の参考として、その概要を掲載する。

(1) 競争環境の構築と透明性の確保

公共サービスの民間開放を推進する上で、国民に対するアカウントビリティを確保することを前提に、競争市場の中で公共サービスの提供主体を決定できうる競争環境を構築するとともに、その手順や方法には透明性を確保することが求められる。

(2) 顧客主義の確立

「公平性・公共性」の観点やコストの面からのみ公共サービスの提供手法を検討するだけではなく、より顧客満足度を向上させるという観点から、「VFM(バリュー・フォー・マネー)」等のサービスの質と効率性の両面を備えた価値判断基準により、公共サービスを評価することが重要になる。

(3) 最適な手法を選択できうる環境の整備

公共サービスの提供にあたっては、多様な手法を比較検討した上で、最も望ましい公共サービスを提供する手段の実現を目指すべきであり、公共と民間が市場で対等に競争することが可能な環境を整備するとともに、必要な規制についても、一律で硬直的な規制ではなく、公共サービスの属性に応じて、多様な手法が選択できるような柔軟な枠組みを構築すべきである。

(4) 新たな官民の役割の構築

公共セクターを政策部門と実施部門に分離し、政策部門では公共サービスに係る政策の立案、ルールメイキング等を行い、実施部門においては、公営サービス提供が不可欠な分野での役割を担う。

(5) 「新しい公益」の多元的な提供の考え方の構築

公共サービスの民間開放にあたっては、公平性、中立性、専門性を理由とした行政による一元的な政策立案・実施の姿勢を改め、行政、企業、NPOや個人が対等の立場で携る「新しい公益」の多元的な提供の考え方を前提にする必要がある。

第2節 水道事業におけるアウトソーシング事例

～群馬県太田市水道局における浄水場維持管理業務の民間委託～

1 事業概要

太田市の水道事業規模は、平成16年5月31日現在、給水人口が16万6,859人、給水世帯数が6万3,689人で普及率が99.34%となっている。

現在、渡良瀬川右岸に設けられた水源地から取水する渡良瀬浄水場と利根川左岸に設け

られた水源地から取水する利根浄水場の2つの浄水場が稼働している。

太田市水道局では、「安全で良質（安心）な水道水を安定供給する」ことを目的に、以下の経営指針を設け事業を展開している。

- ①安定供給体制の確保
- ②安全で良質な水の供給
- ③災害時における飲料水の確保
- ④利用者とともに歩む水道づくり
- ⑤経営基盤の強化

このうち、⑤経営基盤の強化事業として、経営の効率化を図るため、平成14年4月1日から浄水場維持管理業務の民間委託を行った。また、当該委託事業は、同日付けで施行された改正水道法による民間委託の第1号の事例として注目されている。

なお、太田市水道局では、当該民間委託事業前においても、夜間及び土日祝祭日における浄水場の運転管理業務委託、水道料金徴収業務等において民間委託を実施してきた。

2 アウトソーシング導入の背景・経過

太田市水道局では、昭和55年から浄水場の土日祭日・夜間運転管理業務委託を開始、平成2年に検針業務を全面委託、平成8年にコンビニエンスストアでの水道料金収納開始、また、平成11年4月より水道料金の徴収業務についても全面的に民間委託を行うなど、業務の民間委託に取り組んできた。

一方で、平成13年の水道法改正により、水道の管理に関する技術上の業務の第三者委託が制度化され、これにより当該業務を水道法上の責任も含めて他の水道事業者あるいは民間企業に委託できることとなった。

随意契約により別々の会社が行ってきた2つの浄水場の土日祭日・夜間運転管理業務の一元化や、さらなる業務効率化の検討がなされる中、当該制度の新設を契機に、平成14年4月1日から浄水場維持管理業務を全面委託に移行した。

3 アウトソーシング導入の目的

太田市水道局では「専門技術者による安全で安定した飲料水の供給」と、2つの浄水場の維持管理の一本化及び人員の適正配置による「経営コストの削減」の2つをアウトソーシング導入の目的に掲げている。

4 アウトソーシング手法としての第三者委託制度

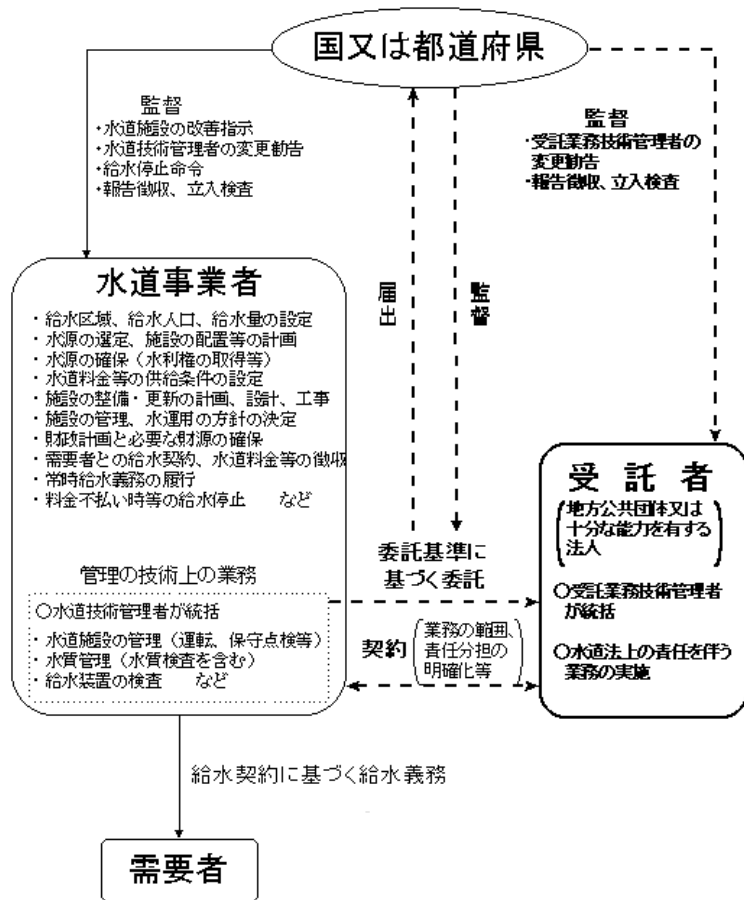
(1) 水道法改正の内容

従来の水道法では、法的責任を伴う第三者への業務委託が想定されておらず、事業者自らが水道技術管理者を設置し、その責任において、適正な管理を維持していかなければならないが、水道事業者の大半が中小規模の事業者（市町村）であり、管理体制が脆弱である事業者が多い。

このようなことから、水道法の改正がなされ、法第24条の3の規定により浄水場の運転管理や水質管理等の技術上の業務を、技術的に信頼できる第三者（他の水道事業者、民間企業等）に委託することが可能となった。

この第三者委託制度は、従来の業務委託とは異なり、水道法上の責任を伴う包括的な委託であり、私法上の委託とは性格が異なるものである。なお、この委託を行う場合であっても、水道事業者の需用者に対する供給責任は受託者側に移ることはない。また、国又は都道府県による受託者の直接監督が可能となっている。

水道事業における第三者への業務委託



(2) 業務委託契約の内容

①業者選定について

受託者の選定にあたり、参加企業8社によるプロポーザルコンペを開催し、業務委託検討委員会によるヒアリング審査等を経て、受注企業を選定し、随意契約を締結した。

なお、地方自治法第214条による5年間の債務負担行為について平成14年3月議会において承認を得、委託期間は平成14年4月1日から平成19年3月31日とした。

[発注仕様内容]

- ・浄水場の運転管理（土日祭日、平日昼夜（通年）） 水量管理、水質管理含む
- ・浄水場が保有する施設、設備、機器の現状性能をふまえた維持管理体制
- ・非常、緊急時における人的配置、技術的支援体制の明確化
- ・委託者と受託者のリスクの明確化
- ・業務を遂行するために必要な資格を有する人員の確保及び適正な配置
- ・渡良瀬、利根浄水場の維持管理 の一本化
- ・再委託の禁止
- ・段階的な包括委託を目標とする

業務範囲

委託契約書及び仕様書において、右図のとおり業務範囲が定められている。

委託者の役割として、太田市は、運用管理マニュアル、危機管理マニュアル等の整備、業務の遂行状況の確認及び業務上の調査及び指示等を行う。

一方受託者は、各業務における実行計画書及び月間業務計画書等の作成、水道法上の責任を伴う業務の実施、委託契約上生じる業務遂行状況の報告を行う。

業務範囲

業務名称		責任の所在
項目	細目	
運用管理	施設基準の適合	太田市
	両浄水場の一元管理	受託者
水質管理	毎日水質検査	太田市
	浄水処理工程の管理	受託者
	水質監視計器の管理	受託者
水量管理	取水管理	受託者
	浄水管理	受託者
	配水管理	受託者
施設管理	衛生上の措置	受託者
	運転管理	受託者
	委託施設の巡視点検	受託者
	委託施設の臨時点検	受託者
	軽微な修繕	受託者
	施設設備機器台帳の整備	受託者
	委託施設外施設の巡視点検	太田市
危機管理	委託施設外施設の軽微な修繕	太田市
	軽微な水質事故	受託者
購買管理	需要者に影響を及ぼす緊急事態	太田市
		太田市
補助業務	立会	太田市
	苦情等の受付	太田市
	河川水の様水	太田市
	イベント	太田市
定期点検	委託施設の電気設備	太田市
突発修繕		太田市
その他	受託者職員の健康診断	受託者
	書類の管理	太田市・受託者

(太田市水道局資料より)

リスク分担
リスク分担については、委託契約書及び仕様書において、右図のとおり定められている。

リスクとその責任分担

経営損失の発生形態	発 生 要 因	内 容	リスク負担者	
			太田市	受託者
事故・災害	自然災害	地震、落雷、風水害等	○	-
	火災、爆発	火の不始末、不審火、ガス爆発等	○	○
	第三者行為、外来事故	破壊行為、盗難、汚損等 航空機等の物体落下	○	△
	電気的事故、機械的事故	劣化等瑕疵による電気、機械設備の故障	○	△
	水質事故(外來性)	原水の汚濁、汚染、排水の流入等	○	△
	漏水、送配水管の事故	放漏水、浸水、赤水	○	-
	湧水	給水制限、給水停止	○	△
	人身事故		○	○
契約の不履行等	施設、設備の機能、性能不足	計画、設計不適、既存施設設備の欠陥	○	-
	各種管理・運用計画の不備	管理・運用計画の不備 施設・設備との不整合	△	○
	本件業務範囲に於ける業務マニュアルの不備	各種業務マニュアルの整備不足、不備	△	○
	本件業務範囲に於ける業務遂行上の不備	監視制御、調整、確認、記録、連絡 報告、管理等の不備	△	○
	水質管理(基準)の不備	水質検査、浄水処理工程管理等の不備	△	○
	契約終了時の業務引継	不適切な引継	-	○
	許認可取得、届出	認可取得がでない	○	-
財 務	委託料のデフォルト	支払遅延、停止等	○	-
	受託料のデフォルト	倒産等	-	○
労 務	雇用、労使問題	配置、昇進、休暇取得等	○	○
	風俗の不正、犯罪	情報漏洩、横領等	○	○
	セクシャルハラスメント	対策不備による賠償請求	○	○
政 治	関連法令の変更	法令改正に伴う事業運営の変更 税法改正に伴う税負担の上昇	○	-
	行政指導	強制力のある規制と指導	○	○ _{※1}
経 済	物価変動 _{※2}	物価に伴う価格変動	○	○
	社 会	住民訴訟	断水、赤水、水質悪化等に伴う訴訟	○
給水需要		給水人口、天候などによる需要変動	○	-
技術の陳腐化		設備機器の更新サイクル上昇	○	-
環境問題		環境基準違反、騒音、悪臭及び環境汚染等による事業制限、住民訴訟	○	△

○:リスク負担者、△:リスク負担者となる可能性(過失等の帰責事由がある場合)、-:リスク回避者

※1: 受託水道業務技術管理者が職務を怠ったと認めるとき、厚生労働大臣は警告を発し、それでも継続して職務を怠ったときは、水道管理業務受託者に受託水道業務技術管理者の変更を勧告できる。
(水道法第24条の3第6項、第26条第2項)

※2: 急激に物価が変動した場合、受委託者間で協議のうえ、これを処理する。

(太田市水道局資料より)

④給水サービスの向上について

受託者が水道法の責務を直接負うこととなるため、委託内容は「性能発注」とし、現有施設を適切に運転し、一定の性能を発揮することができれば、施設の運転方法の詳細については受託者の自由裁量に任せることとしている。

これにより、受託者の技術力や創意工夫を活かし、維持管理の質を維持したまま効率性が増加するといった効果を期待するものである。

⑤コスト削減の効果

民間委託実施により主に次の効果がみられ、5年間でのコスト削減効果額が264百万円、実質削減率が8%と試算されている。

- ・職員数削減
- ・平成14年11月の表流水導入に伴う技術者確保の抑制
- ・専門職員の教育育成費の縮減（業務執行と教育研修）
- ・2浄水場の管理一元化に伴う計画的な水運用の強化による取水施設の適正稼働、電力量削減等
- ・設備機器の保守管理の統一強化（修繕、更新の延伸効果）

5 今後の課題

今回委託を留保した業務を委託拡大するときに、危機管理対応、責任の分担、リスク負担等の見直しが必要となる。また、受託者の業績・成果をどう評価し、どう配分するかについても今後の検討課題とされている。

第3節 病院運営事業におけるアウトソーシング事例

～八尾市立病院維持管理・運営事業PFI～

1 事業概要

大阪府八尾市では、市立病院の移転・新築に伴い、病院施設の維持管理及び運営業務にPFI方式を導入している。

新病院は、建設用地約1万5,000㎡、延床面積約3万9,000㎡、地上8階・地下1階建て。病床数380床。

市が病院施設の設計、建設を行い、PFI事業者は、病院の一部設備、什器、備品等を調達保有し、契約期間内における施設の維持管理及び医療関連サービス等の運営業務を行う。契約期間は15年。

建設を含めたPFI事業が多い中、運営や維持管理だけのPFI導入は全国の公共施設で初めてのものとして注目されている。

2 経過

平成10年 市立病院の「移転建替基本構想」が市議会で承認され、老朽化した市立病院の建て替えが決定

平成 10 年	市立病院の「移転建替基本構想」が市議会で承認され、老朽化した市立病院の建て替えが決定
平成 13 年	新病院建設工事着工 情報システムの構築に関し「電子カルテを基盤とする総合医療情報システム」の導入が決定 ※システムの運用についてアウトソーシングによる運営手法を検討
平成 14 年 3 月	「IT を中核とした P F I 導入可能性調査」を実施 ※病院経営の効率化には、情報システムのための P F I では不十分との判断により、医療業務以外の各種業務についても P F I 導入を検討
平成 14 年 9 月	実施方針策定・公表
平成 14 年 12 月	P F I 募集要項（資格審査）、事業概要書等の公表
平成 15 年 1 月	P F I 募集要項（提案審査）の公表
平成 15 年 2 月	業務要求水準書及び参考個別仕様書の公表
平成 15 年 7 月	優先交渉権者の選定及び公表
平成 15 年 9 月	基本協定締結
平成 16 年 3 月	八尾医療 P F I 株式会社（S P C）設立 事業契約締結
平成 16 年 5 月	営業開始

3 P F I 導入の目的

（ア）医療サービスの向上

旧病院では、情報システムが十分に整備されていないために伝票事務に追われたり、医師や看護師が主たる業務でない部分に関与しているなど、効率的な診療業務が遂行できていないケースがみられた。周辺サービスを改善し、医師や看護師が本来業務に専念できるようにすることで、医療サービスの向上を図る。

（イ）患者サービスの向上

民間企業の顧客本位の経営・運営ノウハウを活用する P F I の導入により、病院ボランティア、関係する諸団体、病院職員の連携のもとで意見をきめ細く分析し、日々の活動に反映することで、患者中心の病院を実現し、施設の利用しやすさ・機能の向上を図る。

（ウ）コストの縮減

単年度契約における単一業務ごとの外部委託ではコスト縮減効果にも限界があることから、P F I の導入により、民間病院で実施されている経営効率化や民間事業者のノウハウの活用を、積極的に活用する。なお、医療サービスの性格から、P F I 導入によるコスト縮減の対象は、直接的な医療サービスではなく、周辺業務が中心となる。

4 業務範囲

八尾市立病院においては、医療（診療）行為、看護業務という病院におけるコア業務及び法令上委託できない業務等を除いた業務を可能な限りPFIの対象とすべきとし、右表の業務をPFI事業の業務範囲として定めた。

これらの業務の運営について、市は、業績監視、支払い、業務支援を行う。

5 リスク分担

(ア) リスク分担の

基本的考え方

最も適切かつ低廉にリスクを管理することのできる主体がリスクを分担することにより、事業全体の

リスクを低減し、事業全体の効率化及びより低廉で質の高い公共サービスの提供を目指している。

(イ) 予想されるリスクと責任分担

市と事業者とのリスク分担は、実施方針に対する意見等の結果を踏まえ、リスク分担表により明示され、最終的には事業契約で明文化されている。

6 サービス水準の確保

本事業において実施する業務のサービス水準については「業務要求水準書」として提示されている。

市は、選定事業者が定められた業務を確実に遂行し、かつ業務要求水準を満たしていることを確認するために定期・随時モニタリングを行う。また、事業者が自ら行う日常モニタリングの妥当性についても併せて確認を行う。

八尾市PFI事業の主な業務範囲

業務名(大分類)	業務名
1. 病院施設等の一部整備業務	①専ら選定事業者の業務の用途となる設備等の整備に関する業務 ②病院施設・設備の一部整備に対する改善提案業務
2. 建設・設備維持管理業務	①設備管理業務(設備運転・監視・点検・保守・修繕・更新等) ②外構施設保守管理業務(点検・保守・修繕・更新等) ③警備業務 ④環境衛生管理業務(環境測定業務) ⑤植栽管理業務
3. 病院運営業務 (医療法に基づく政令8業務)	①検体検査業務 ②滅菌消毒業務 ③食事の提供業務 ④患者等の搬送業務 ⑤医療機器の保守点検業務 ⑥医療ガスの供給設備の保守点検業務 ⑦洗濯業務等 ⑧清掃業務
4. その他病院運営業務	①医療事務業務(診療報酬請求等) ②看護補助業務 ③物品管理・物流管理(SPD)業務 ④医療機器類の整備・管理業務 ⑤医療機器類の更新業務 ⑥総合医療情報システムの運営、保守管理業務 ⑦利便施設運営管理業務(食堂、売店等) ⑧一般管理業務(経営改善提案含む。) ⑨廃棄物処理関連業務 ⑩その他業務

※上記業務中であっても、次の事項は病院(市)の業務となる。(詳細は、業務分担表により明確化されている。)

- ①病院施設の設計、建設業務
- ②医療法及びその他関連法令に基づき、病院が自ら行わなければならない診療、看護、院内薬剤・服薬指導、生理検査、病院給食運営の総括等、医療サービスの提供に関する業務及び医療管理、病院管理に関する業務
- ③地方公営企業法、地方自治法及び関連法令に基づき、市が自ら行わなければならない病院事業の設置等に関する事務
- ④一部給食事務の運営
- ⑤主な医療機器類の整備

モニタリングの結果は、事業者に対して支払われるサービス料金算定及び支払時期の基準となり、あらかじめ定められた条件若しくは要求水準を一定以上下回る場合には、支払の延期や支払減額、改善勧告、契約解除等の対象となる。

7 支払減額の考え方

市は、年に4回、それに先立つ四半期にかかる事業評価を実施し、サービス水準が適正に確保されているかの確認を行い、減額対象事由が発生している場合には、減額措置を行うことができる。

(ア) 施設の利用可能性に基づく減額

事業者の責めに帰すべき事由により、事業者が行う事業業務の全部又は一部の不履行により、施設の全部又は一部が利用可能でない場合、当該業務サービス対価を減額する。

(イ) パフォーマンスに基づく減額

市は、事業者の業務が業務要求水準を満たしていないと判断した場合に、業務の改善・復旧を勧告するとともに、業務の重要度に応じた所定の減額ポイントを付与し、3ヶ月ごとの事業評価時において、累積ポイントに応じた減額率により減額する。

8 業者選定

事業者選定は総合評価方式の考え方を取り入れた「公募型プロポーザル方式」により行われた。

(ア) 基礎審査（最大 800 点）

次の審査要件に関して減点方式により採点。

- ・業務要求水準を満たしていること
- ・手法に信頼性があること
- ・モニタリングの方法が示されていること

(イ) 加点審査（最大 200 点）

次の5つの審査区分ごとに、市が特に重視する事項に関し、工夫がなされている提案、その他、特に独自性、革新性の高い提案に対して加点

- ・SPC管理事業としての評価
- ・医療サービス向上事業としての評価
- ・患者サービス向上事業としての評価
- ・病院経営改善事業としての評価
- ・その他事業としての評価

選定には4グループが参加、途中で1グループが辞退し、平成15年7月に次表による総合評価の結果、優先交渉権者が選定された。

総合評価の結果

	Aグループ	Bグループ	Cグループ
基礎審査得点	627.11点	782.14点	769.14点
加算審査得点	48.18点	67.74点	83.51点
得点計	675.29点	849.88点	852.65点
提案価格	39,135,331千円	40,740,159千円	41,511,339千円
評価値	1.73点	2.09点	2.05点

※評価値は、得点計÷提案価格で算出し、100,000 を乗じて表示

※Bグループが優先交渉権者として選定された。

9 コスト削減効果 (VFM 試算)

優先交渉権者案により契約した場合、納税者にとってどの程度のメリットが生み出されるのかについて次のとおり試算されている。

(ア) 確定的な業務におけるVFM

需要等に関係なく一定額が支払われる業務や単価が固定される業務において、VFMは7.2%と試算されている。

(イ) 未確定部分も含めた業務におけるVFM

(ア)の業務に現時点で金額確定が困難である業務を含めた最終的なVFMは12.7%と試算されている。

※VFM (Value For Money) : この場合では、PFI導入によるコスト削減見込額を従来方式による財政負担額との比較において算出した比率 (事業期間全体を現在価値に換算し算出)

10 今後の課題

性能発注が行われるPFIにおいては、要求水準達成の確認、サービス内容のチェック機能としてのモニタリングの仕組みを、より充実させることが求められている。

また、さらなる効率化に向けて、官民間だけではなく、SPC内部 (民々間) においても、その業務分担の見直しを図る等の取組みが必要とされている。

【参考文献】

宮脇 淳「指定管理者制度と公共選択アプローチ」『月間自治フォーラム』2004年8月号

渡邊康之「公の施設の指定管理者制度の導入」『月間自治フォーラム』2004年8月号

(財)自治研修協会

稲葉 馨「局部数法定制の廃止と指定管理者制度の導入」『自治総研』2004年1月号

(財)地方自治総合研究所

野田由美子編著『民営化の戦略と手法』日本経済新聞社

日本版PPP研究会「日本版PPPの実現に向けて」中間とりまとめ 平成14年5月22日

経済産業省・独立行政法人経済産業研究所

太田市水道局ホームページ <http://www.suidou.city.ota.gunma.jp/>

小宮山善洋「太田市水道局浄水場維持管理業務の民間委託」『公営企業』2003年4月号

(財)地方財務協会

大阪府八尾市ホームページ <http://www.city.yao.osaka.jp/>

井上剛一「IT発、運営型PFI 八尾市立病院維持管理・運営事業PFI導入について」

『公営企業』2004年3月号 (財)地方財務協会

平成 16 年度海外比較調査 自治体業務のアウトソーシング

平成 17 年 6 月 10 日発行

編集・発行 (財)自治体国際化協会 (CLAIR)

〒100-0013 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル 19 階

TEL 03-3591-5482 FAX 03-3591-5346

クレア刊行物に関する最新情報は、当協会のホームページ (<http://www.clair.or.jp>) をご覧ください。