

## 自治体を民間が運営する都市

森記念財団主任研究員  
三輪恭之

### はじめに

長引く厳しい財政状況の下、サービス水準を保ったまま如何に効率よく都市を運営していくかは我が国のどの自治体も抱えている共通課題である。ところで世の中には、自治体のほぼ全ての仕事をまるごと民営化した都市が存在するのをご存知であろうか。アメリカ合衆国ジョージア州サンディ Springs 市がそうである。

私は東洋大学大学院公民連携専攻の研究プロジェクトに参画し、この世界最先端のPPP<sup>1</sup>都市であるサンディ Springs 市を、2007年から2008年にかけて2回にわたり訪問し、市の業務をどのようにして委託しているのか、どのような効果が生まれているのか、あるいは課題が生じているのか、市民の満足度は果たしてどうなのか、などについてつぶさに視察してきた。

以下、米国でもはじめての試みであるこのユニークな事例を簡単に紹介<sup>2</sup>するとともに、日本の都市への応用可能性について探ってみたい。



#### ジョージア州 (Georgia GA)

- ・人口 868万人  
(全米第9位、2003年調査、  
1990年から10年で26.4%増加)
- ・面積 15万km<sup>2</sup>  
(日本の国土の40%)
- ・人口一人当たりの収入 \$40,155  
(2005年、全米10番目)

### サンディ Springs 市の概要

ジョージア州アトランタ市の北に隣接するサンディ Springs 市は、2005年に発足した人口10万人弱の新たに設立された市である。アトランタの典型的な衛星都市で、富裕層が多いため、ゲ

<sup>1</sup> PPP: Public/Private Partnership の略。公共セクターと民間セクターが協調して公的サービスの提供や施設の管理運営、まちづくりなどを行うこと。①公的セクター(連邦、州、自治体)と民間セクターの間の公共サービスもしくは公共施設の提供、②両者間の契約による合意の存在、③公共サービスや事業の実施におけるリスクとリワード(リターン)を分担する の3点の特徴をもって定義される。

<sup>2</sup> 詳細は、「自治体を民間が運営する都市」2009年8月、時事通信社刊 を参照されたい。

一テッドコミュニティ(Gated Community)で構成された街区が多く、広くゆとりのある敷地に大きな屋敷が立ち並ぶ住宅都市である。車中心の生活スタイルで都市内にダウンタウンというものはなく、ロードサイド中心のショッピングセンターや飲食店が数多く立地している。

以前はフルトン郡の直轄都市<sup>3</sup>であったが、住民は郡が提供するサービスに不満を持っていたため、住民投票により新たに市を設立する意思決定をし、フルトン郡から独立して市となった。



### 市の運営方式の特徴

6ヶ月という短期間で市の組織を立ち上げる必要のあったサンディスプリングス市は、新たに公務員を雇う時間的余裕がなく、公共サービスの運営を包括的に民間企業に委託する方法を選択した。市の運営を事業者に包括委託するにあたっては公募によるプロポーザル方式により、全世界で数万人の従業員を抱える全米有数の総合建設会社の子会社であるCH2M HILL OMI社を委託企業に選定した。市民の要望は、レスポンスの悪い郡のサービスからの脱却であったため、「市政におけるレスポンスの良さ」が事業者選定にあたって重視され、そのニーズを最も満たしたCH2M HILL OMI社が選定された。

公権力の性格が強い警察・消防、米国では郡の仕事とされる教育・福祉を除く全ての公共サー

<sup>3</sup>USAの地方制度は基本的には、州(State) — 郡(County) — 市(City)の3層制だが、州によっても地方制度は異なり市が存在しない地域(郡直轄地域)もある。

ビスの提供を CH2M HILL OMI 社が行っている。市長以下、いわゆる公務員の立場で仕事をしているのはわずか4人、残りの 140 人あまりは全て民間事業者の社員である。

ただし、課税や政策決定、市のアセットの所有や運営のための資金調達は市および市議会が行い、そこで決定された方針に従って、CH2M HILL OMI 社が具体的な公共サービス実施のための企画及びオペレーションを行っている。

市は税収その他の財源により資金調達を行い、年間契約額を固定額で決定する方式により CH2M HILL OMI 社に公共サービスを委託している。原則的には業務量の変動に応じて支払額の変更はない。6年経過した後には事業者選定も含めた契約全体の見直しが行われる。契約額は年度当初の歳入や当該年度の行政需要、物価上昇率をもとに毎年見直しがなされ、初年度の年間契約額は約\$21 ミリオン(約 23 億円)であった。

民間の経営手法を全ての面で適用したため、米国ジョージア大学の試算によれば、歳出規模は同等の人口規模の自治体と比較して半分以下に抑えることができたという。このため歳入も圧縮することが可能となり、市の主要な財源である固定資産税の税率を近隣都市と比較して半分以下に設定することができ、住民の満足度は大いに上がったようである。

同市が大きな成功を収めたため、サンディスプリングス周辺の4つの地域で郡の直轄から独立し、民間経営に移行する動きが拡大した。いずれも公募により事業者の選定が行われたが、先行企業の優位性もあり、3つの市で CH2M HILL OMI 社が選定された。

この結果、高い包括性を背景に民間の経営力を大いに発揮する都市運営が可能となった。具体的には、CH2M HILL OMI 社が複数都市の公共サービス実施主体となったため、開発許可に関する申請処理や市営裁判所業務、コールセンター業務など自治体間で共通する業務を対象に、共同処理が可能になった。また、地域や時期によって必要人員の変動が大きい業務に対して人材の適切な配置を行うなど、民間事業者ならではの効率的な都市運営を行っている。



複数都市で共用する業務車両 市ごとにステッカーを張り替えて運用している

### 日本の都市への応用可能性は？

さて、このように世界的にもユニークな「民営化都市」がアメリカで誕生したわけであるが、この手法が財政難に苦しむ我が国の自治体においても活路を切り開く手法となりうるのだろうか。地

方自治制度や自治体の業務範囲、公務員に対する処遇など日米では大きな違いがあり一概には言えない。

しかしサンディ Springs 市と、わが国で同市と同等の人口規模の自治体とを比較したところ、市の業務範囲をそろえて比較した場合でも日本の自治体の職員数や財政規模ははるかに大きいことが分析により明らかになった<sup>4</sup>。導入効果は十分期待できることが分かったわけで、選択肢の一つとして検討に値するのではないだろうか。

むしろ今、日本の自治体に必要なのは、資産売却、PFI、民営化を通じて資産と負債の負担を同時に減らし、新しい財源を生み出すバランスシート改革である。日本の自治体は、庁舎、公営住宅、学校、博物館、図書館など多くの公共施設を官が所有しており、資産所有負担が自治体の負債規模を押し上げている。例えば民間に売却後借り受けるセール・アンド・リースバックなどの手法を駆使して、すべての資産は官から離れても良いくらいである。こうしたやり方を通じて、自治体財政のキャッシュフロー改革に加えてバランスシート改革を同時に実現する道筋が見えてくる。サンディ Springs 市を超える完全民営化都市が誕生するのはひょっとしたら日本かもしれない。

以上

---

<sup>4</sup> 詳細は、「サンディ Springs 市の衝撃」三輪恭之 2008.10 地域開発（財団法人 日本地域開発センター刊）参照。