

契約」について検討することを通じて、京都府が抱える各福祉施設がより効率的な経営を為しうるためには、今後どのような経営形態が望ましいのかということについて、施設の性格や位置づけをも考慮しつつ、独立採算方式への移行や民間委託方式の導入について指摘しておきたい。

さて、地方公共団体が社会福祉法人に、公の施設の管理運営を委託する、いわゆる公設民営の場合の「委託方式」は、形式的には委託契約に基づく一形体しかないが、契約内容により実態として大きく2つに分けられる。

まず、一つは京都府と事業団との間で行われている委託方式(以下「事業団型委託方式」と仮称する。)である。以下、京都府と事業団のケースを例に、事業団型委託方式について簡単にその特徴をまとめておく。

- ① 毎期の委託に必要な経費は、事業団の見積りに基づき、京都府において予算措置がなされる。
- ② 毎期の委託料は、京都府の予算措置の範囲内で、事業団が京都府に対し事前に計画表を提出した後に決定され、その支払いがなされる。
- ③ 管理運営については契約に基づく業務について、事業団に権限と責任が委譲されているが、施設の設置・運営に係る最終責任は京都府が負う。
- ④ 年間の支出は委託料で完全に賄えるため、資金繰りの心配はない。

もう一つは、「民間型委託方式」と呼ばれる委託方式(上記の「事業団型委託方式」と区分するため便宜的にそう呼ぶことにする。)である。ここでは、京都市と京都市内にある公設民営の老人福祉施設を例にとり、民間型委託方式の特徴を簡単にまとめておく。

- ① 毎期の委託料については、京都市がその金額を決定し、受託者である社会福祉法人に対し提示される。委託料の決定に際しては、受託者の意向は反映されず、受託者は京都市から提示された金額の範囲内で施設の運営を行っていかざるを得ない。
- ② 管理運営の権限と責任は、すべて受託者に委譲されている。
- ③ 年間の支出を委託料の範囲内で抑えるため、人件費その他経費の見直し等、さまざまな経営努力が必要となる。

二つの方式を比較して明らかなように、事業団型委託方式に比べ、民間型委託方式

については、非常に厳しい資金繰りのなかでの施設運営を強いられるのが実情であり、利益の繰越しもままならない状況に不満の声をあげる理事長も多い。それでも施設を存続させるため、経営努力を続けているのである。

同じ公設民営の施設であり、ともに委託料方式の経営を行っているとはいえ、委託方式の違いによって、経営にかかる危機感には大きな差があるものと推定される。

長引く景気の低迷により、経済情勢は極めて厳しい状況が続いており、事業団が施設の管理運営を受託している京都府の財政も、依然として非常事態ともいうべき状況である。そのような危機的状況のなかにあつて、福祉施設の経営を続けていくために、洛南寮だけをとっても京都府の一般財源から年間2億円近い金額を拠出し続けているということは、決して見過ごすことのできない重大な問題であるといえる。

この問題を解決するためには、京都府は、事業団との委託契約(事業団型委託方式)について、内容の見直しを行わなければならない。

他施設への移管や施設の廃止というような問題は別にして、現在の施設存続を前提にする場合には、以下の経営形態に関する移行について検討すべきである。

- ① 民間型委託方式への移行。
- ② 独立採算方式への移行。

さらに、委託先についても検討する必要がある。

- ③ 従前のおり「事業団」に委託。
- ④ これを機に「民間事業者」に委託。

いずれの方法にせよ、事業団は間違いなく「行政依存体質からの脱却」及び「経済性を重視した効率的経営」の両方を要求されることになる。また、それを実践していくためには、さまざまな構造改革が必要となる。

まず、派遣職員の縮小を行うなど人件費等の見直しを進め、収入に見合う支出ということを前提に、人件費その他経費の圧縮は絶対の課題となる。また、今後の競争化時代において、民間事業者との競争に打ち勝っていくためには、利用者から選ばれる施設作りに総力をあげて取り組まねばならない。

具体的な項目としては、つぎのとおりである。

- ① 職員退職後の人員補充の問題をはじめ、職員配置の見直し

- ② 給与規程の見直し，能力や業績を重視した人事評価制度の構築，民間制度の導入を含めた給与体系全般の見直し
- ③ 給食その他業務にかかる外部委託の促進
- ④ ボランティアの積極的受入れ
- ⑤ 民間では担えない高度で専門的な機能の発揮
- ⑥ 経営感覚を持った職員の育成等，職員の意識改革
- ⑦ 施設長の優れた経営センスと強いリーダーシップ

上記⑦については，特に重要視されるものと判断する。なぜなら，今後施設が生き残っていこうとする場合，職員全員がみな共通の認識で共通の目標を持って対応していくことが必要になり，そのためには，トップつまり「施設長」のリーダーシップが強く求められることになるからである。施設長には，時代を敏感に感じる感性と想像力，さらには時代に先んじる経営的能力が必要とされてくる。施設長の資質の大切さについて指摘をするのは，以前訪問した特別養護老人ホームにおいて，施設長の介護にかける熱意を強く感じ心がうたれたからである。

そこで改めて考えねばならない点は，上記のような大経営改革を事業団が実践してまで，京都府が設置している福祉施設の運営を続けていかなければならないのかということである。先に述べたような経営をすでに実践している民間事業者に，施設の運営を任せることも選択肢の一つであろう。

Ⅱ. 民間事業者が経営する場合

2001年12月11日付京都新聞において，京都府議会における知事答弁の内容が大きく報じられた。見出しは，「府外郭団体，抜本的見直しへ 知事表明 対象28 存廃を判断」というものであった。知事が，「民間にできることは民間で・・・」と答弁していたように，今の時代はまさにその方向に進んでいるといえる。

ところで，施設経営にとって重要なことは以下のとおりであると考えられる。

- ① 利用者に質の高いサービスを提供すること。
- ② 利用者に喜ばれる施設であり続けること。
- ③ 効率的な経営が実践されていること。

京都府は，上記の目標を達成できる民間事業者が存在する場合には，施設経営を民

営化し独立採算方式により施設を運営する方法について検討すべきである。民間への委託は、京都府の財政負担の軽減にもつながるものと期待されるため、洛南寮救護施設に限っていえば、社会のセーフティネットとして施設を存続させていく場合には、民間事業者への委託方式を積極的に導入すべきである。

最後に、民間活力の導入という視点から、選択肢のなかに入れるべき手法がある。いわゆる「PFI手法」である。

PFIは、国や地方自治体が施設を建設して民間が運営する一般の「公設民営」と比べ、企画・設計段階から民間のノウハウを反映させられることから、総コストを圧縮でき、ひいては、入所者等の利用料金も低く抑えられるなどの効果が期待できるとして、最近、非常に注目されているものである。

そこで、最後に、このPFI手法について触れておくことにする。

Ⅲ. PFI手法を利用する場合

PFIとは、「Private Finance Initiative」(民間資金主導)の略で、民間の資金を活用する公共事業の一手法である。1990年代前半に、イギリスで行財政改革の一環として編み出され、わが国でも平成11年9月に事業者の選定や評価基準、国の支援策などを定めた「民間資金等の活用による公共施設の整備等の促進に関する法律」(PFI法)が施行された。

さて、公共事業というと、国や自治体が予算を組んで民間に建設を発注し、完成後は地方公共団体等で運営する、というのが今まで一般的であった。PFIは、民間が新たに設立する事業会社が資金を調達して施設を作り、施設を自治体などに貸しながら維持・管理などを手がけていく。また、この場合、事業会社が運営までを行う場合もある。

以下に、PFI手法のメリットをまとめておく。

- ① 民間の資金やノウハウを使って効率的に公共サービスを提供できるため、国や地方公共団体等の財政負担が軽くなる。
- ② 施設は20～30年間民間所有で管理・運営した後、地方公共団体等に譲渡されることになるため、民間会社は、長期の事業計画のもとでコスト意識を徹底でき、施設運営も含めた総事業費は従来方式に比べ約2～3割も安くなる。

以下は、主な PFI 事業と費用削減効果をあらわしたものであり、建設費と 20～30 年間の運営費を合計した総事業費で、従来方式と PFI 方式を比較している。

(単位：百万円，%は財政負担削減率)

事業名	事業内容	総事業費 (従来型)	総事業費 (PFI)
神奈川県 衛生研究所	建設，維持 管理運営	17,823	▲21% 14,105
神奈川県 近代美術館新館	建物，維持 管理運営	9,229	▲25% 6,882
千葉市消費生活センタ 一計量検査所	建設，維持管理，運営+民 間収益施設建設，運営	2,901	▲53% 1,359
調布市立 調和小学校	建物，維持 管理運営	4,813	▲31% 3,343
大館広域組合 廃棄物処理	施設建設，運営 +最終処分	12,322	▲32% 8,390

※日本政策投資銀行調べ

京都市でも、平成 15 年 4 月に統合・開校する京都御池中学校の新校舎に、老人福祉施設をはじめ多様な施設を併設するという計画が進んでおり、計画においては、市教育委員会は京都市の財政負担を軽減するため、PFI 手法の導入も検討しているということである。

このように、民間の資金や経営手法を使って、公共施設の建設・運営を行う PFI 事業が全国で増えている。この PFI は、公共事業費削減の「切り札」として、地方公共団体の関心も高まり、国も導入を進めている。平成 11 年 9 月にいわゆる PFI 法が施行され、翌 12 年 3 月には「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の事業の実施に関する基本方針」(基本方針)が制定されたところである。

また、国(内閣府)による、入札から事業開始後の施設管理・運用まで含めた一連の PFI 事業のガイドラインの策定・公表が予定されている(日本経済新聞、平成 15 年 1 月 14 日朝刊)。このガイドラインには、入札手続きの簡素化や民間事業者による公共施設の管理・運営の監視体制強化などを盛り込む方針である。入札条件を柔軟にすることで、幅広い業者の参入を促し、PFI 手法を全国的に普及させていくことが狙いであると思われる。

京都府においても、今後、福祉施設の整備に当たっては、PFI 手法と従来方式の比

較検討を行い、最も適した整備手法を選択することにより、コスト圧縮に努めていくことが必要である。コストの圧縮はただちに施設の安定した経営に貢献することになり、安定した経営は、利用者へのサービスの向上につながるものと考えからである。