

第1回独立行政法人評価委員会
都市再生機構分科会
議事録

平成16年4月21日(水)

10:00～12:00

中央合同庁舎3号館4階特別会議室

【白井調整官】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第1回独立行政法人評価委員会都市再生機構分科会を開催いたします。

本日は、委員の皆様方にはご多忙の中お集まりいただきまして誠にありがとうございます。私、都市再生機構設立準備室調整官の白井と申します。本日の議事進行につきまして、後ほど分科会の議長を選出していただくまでの間、務めさせ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。

それでは、第1回の分科会でございますので、初めに都市再生機構設立準備室長の山本政策統括官からごあいさつ申し上げます。

【山本政策統括官】 独立行政法人都市再生機構の設立準備室長を仰せつかっております政策統括官の山本繁太郎と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

先生方には、大変ご多忙のところ、第1回目この分科会にご出席いただきまして誠にありがとうございます。第1回目ですので一言ごあいさつをさせていただきます。

まず、特殊法人改革でございます。構造改革を掲げまして発足した小泉内閣でありますけれども、発足しまして一番最初に特殊法人改革に取り組みました。発足の年の12月に特殊法人等整理合理化計画を決定いたしました。その中で、都市基盤整備公団と地域振興整備公団はこれを廃止いたしまして、都市再生に民間を誘導する事業権限を有する新しい組織を独立行政法人として設置する方針が決められました。この方針に基づきまして、昨年の通常会におきまして、独立行政法人都市再生機構法が成立いたしました。法律に基づきまして、この7月1日には新しい法人が成立するということが決定されております。

都市再生機構の役割でございますけれども、都市再生に民間を誘導するという考え方で、みずから都市住宅投資を行うという分野はどんどん縮小していきまして、民間の事業者による事業をお手伝いするという方針で事業を見直しております。したがって、例えば、新規のニュータウン整備業務からは撤退する。あるいは、賃貸住宅につきましても、土地を取得して、そこに賃貸住宅を建設するということはやらないと。そういうことをするのではなくて、民間事業者に賃貸住宅を経営していただけるように、これをお手伝いするといったような方向へ移行していくということで、徹底的な既存公団の業務の見直しを行ってまいりました。都市再生に民間を誘導するための条件整備、環境づくりに両公団が持っております経営資源を重点的に投入するのだということで進んできているわけでありまして。

こうしたことによりまして、例えば、大規模な工場跡地の土地利用転換で、将来にわたってきちんと使えるまちをつくるといったこととありますとか、防災上危険な密集市街地、

これは都市再生本部におきまして20世紀の負の遺産であると、何とかして解消しなければいかんということを掲げておりますけれども、こういった問題に取り組むということで早期解決を図る。21世紀にはほとんどの国民が都市に住むことになるわけでございます、その都市を国際競争力を備えた、美しく安全な都市、自然と共生した都市といったようなことで作りかえていきまして、豊かな都市生活、国民生活を確保しようということを企図しているものでございます。

最後に、独立行政法人の制度、それから、この分科会の役割についてでございます。

独立行政法人は民間に任せておいたのではどうしても供給されないような仕事であって、必ずしも国が直接やらなくてもいい、1つの法人に任せてやらせることができるといったようなものについて、独立行政法人にやらせよう。その仕事は極力法人の長の裁量に任せようということでございますが、憲法上の民主的統制の要請は法人が追求すべき中期目標を定めることとか、あるいは、法人が作り出す中期の業務計画について、これを認可するといったような仕事を主務大臣にさせようとしております。都市再生機構につきましては、国土交通大臣が担当大臣としてこれを実施するわけでございますが、その実施に当たって、できるだけ国民的な観点から、きちんと客観的にこれを見て、間違いのないようにしていくと。仕事が終わった後、仕事の評価についても見ていただく。これを独立行政法人評価委員会をお願いしているという意味で、独立行政法人の運営上、非常にクリティカルな存在であるわけでございます。

したがいまして、この都市再生機構分科会では、新しい法人の中期目標の設定とか、中期計画の認可、そういったことについてご審議いただくわけでございますけれども、細かいことですが、役員の報酬の支給基準、あるいは法人の具体的な業務方法を定めます業務方法書等についてご審議いただくこととなります。既存の法人を廃止して、独立行政法人として都市再生機構をつくるという、今回、改革の実効性を高めるために、当分科会の役割は非常に大きなものがございますので、どうぞよろしく願いいたします。

本日は、第1回目でございますが、主に機構の中期目標につきまして、事務局案を用意しております。皆様方のご意見を伺いまして、これを研ぎ澄ませたいと思っておりますので、どうぞ活発なご議論、ご検討をお願いいたします。どうぞよろしく願いいたします。

【白井調整官】 それでは、まず初めに資料の確認をさせていただきます。お手元の資料をごらんください。一番上に議事次第、次に座席表、配付資料一覧と続きまして、資料

1は委員名簿でございます。資料2では、「国土交通省独立行政法人評価委員会令」などの当分科会の運営について、資料3では議事(3)「独立行政法人都市再生機構の概要」に関する資料を、資料4、5では議事(4)「中期目標(案)・中期計画(素案)」に関する資料をお付けいたしております。

続きまして、委員の皆様をご紹介申し上げます。五十音順でご紹介させていただきます。

東京大学空間情報科学研究センター教授、浅見委員。

公認会計士・日本公認会計士協会常務理事、黒田委員。

横浜国立大学大学院工学研究院教授、小林委員でございます。

ジャーナリスト、鳶委員でございます。

弁護士、高木委員でございます。

東京大学生産技術研究所教授、野城委員でございます。

なお、横浜国立大学大学院国際社会科学研究所科長の來生委員、及び東洋大学経済学部助教授白石委員は本日、ご都合により欠席でございます。

以上、8名のうち6名のご出席をいただいておりますので、国土交通省独立行政法人評価委員会令に規定する定足数である過半数の出席要件を満たしておりますことをご報告させていただきます。

次に、独立行政法人都市再生機構を所管します国土交通省の出席者並びに都市基盤整備公団、地域振興整備公団の出席者をご紹介申し上げます。

山本政策統括官でございます。

松野住宅局長でございます。

竹歳都市・地域整備局長でございます。

伊藤土地・水資源局長でございます。

安原大臣官房審議官でございます。

大藤都市再生機構設立準備室次長でございます。

上田都市再生機構設立準備室次長でございます。

都市基盤整備公団、古屋理事でございます。

地域振興整備公団、林理事でございます。

議事に入ります前に、当分科会の運営につきまして簡単にご説明させていただきたいと思っております。

資料2をお願いいたします。資料2-1でございます。国土交通省独立行政法人評価委

員会令でございます。2ページ目をお願いいたします。第5条、分科会。一番上のところでございます。太く書いてあります、都市再生機構分科会、独立行政法人都市再生機構でございます。その下、3を見ていただけますでしょうか。「分科会に、分科会長を置き、当該分科会に属する委員の互選により選任する」と書いてございます。それから、5でございます。「分科会長に事故があるときは、当該分科会に属する委員のうちから分科会長があらかじめ指名する者が、その職務を代理する」ということでございます。

資料2 - 2をごらんいただけますでしょうか。国土交通省独立行政法人評価委員会運営規則でございます。会議の公開のことについて説明させていただきたいと思えます。

第5条でございます。会議の公開。「委員会の会議は、原則として公開する。ただし、審議の円滑な遂行に影響が生じるものとして委員会において非公開とすることが適当であると認める案件については、この限りではない」ということでございます。

「委員会の会議の公開の手続きその他委員会の会議の公開に関し必要な事項は、別に委員長が委員会に諮って定める」と書いてございます。

次のページをごらんいただけますでしょうか。7条、分科会の運営でございます。「第二条から第五条までの規定は、分科会に準用する」と書いてございます。

それから、2 - 3をごらんいただけますでしょうか。第2のところの、会議を非公開とする案件でございます。「委員会において会議を非公開とすることが適当であると認める案件は、独立行政法人の業務の実績に関する評価に係る案件」となっております。

したがって、本分科会は公開で運営されることになっております。

資料2の説明は以上でございます。

それでは、国土交通省独立行政法人評価委員会令第5条の規定に基づきまして、分科会の長を互選にて選出し、かつ、代理となる方を分科会長にご指名いただくこととなります。各委員の皆様方、いかがでございますでしょうか。

【浅見委員】 小林先生にやっていただいたらよろしいのではないのでしょうか。

【白井調整官】 よろしゅうございますでしょうか。

それでは、小林委員に分科会長をお願いいたしたいと思えます。小林分科会長にご就任のあいさつをいただき、以後の進行については小林分科会長をお願いいたしたいと思えます。それでは、よろしくお願いいたします。

【小林分科会長】 ただいまご指名いただきました小林でございます。

独立行政法人都市再生機構はおそらく独立行政法人としてはかなり大きいほうでありま

すし、都市再生という大きな使命を持った機構です。それ以上に、日本一の大家さんでございます。国民と密接に関係をこれからもし続ける機構になると思います。我々の評価委員会は、そういう意味でも重要な責があると思います。大変思い責だと思っておりますが、皆様のご協力を得まして、円滑に会を進めさせていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

それでは、先ほど白井調整官のほうからお話ございましたが、議事に入ります前に、先ほどの令第5条第5項の規定に基づきまして、分科会長代理の指名をさせていただきたいと思っております。

この件につきましては、本日ご欠席でございますが、行政法、経済法の分野を専門とされております国土交通省独立行政法人評価委員会の委員でございます來生委員をお願いしたいと思っております。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、本日の議題に入らせていただきます。議事(3)と議事(4)を続けて事務局からご説明いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

【大藤都市基盤整備公団監理室長】 それでは、事務局を代表いたしまして、私、大藤のほうからご説明をさせていただきたいと思っております。失礼でございますが、座って説明をさせていただきます。

まず、資料3をごらんいただきたいと思います。

先ほど、山本統括官のほうからごあいさつのほうで若干ご説明いたしました。独立行政法人都市再生機構につきまして、簡単にご説明をさせていただきたいと思っております。基本的なスキームといたしましては、整理合理化計画に基づきまして、都市基盤整備公団を廃止いたしまして、地域振興整備公団の地方都市開発整備部門と統合いたしまして、都市再生に民間を誘導するため、事業施行権限を有する新たな独立行政法人を設置するということになっておるわけでございます。

私どもといたしましては、都市再生分野における民間の事業機会を創出し、民間の潜在力を最大限に引き出すための誘導業務、条件整備を実施してまいりたいと考えておりました。新法人自体の事業を縮小し、と書いてございますが、限定することによりまして、民間投資の拡大を誘導しまして、民間による都市再生事業を促進してまいりたいと考えてございます。

そういう観点から機構の業務は、法律上整理されているわけでございますけれども、メインになる業務は、都市再生に民間を誘導する業務と考えてございまして、都市再生を推

進するための業務エリアということで、これまではニュータウン等、既成市街地以外でも業務をやってきたわけですが、業務エリアを既成市街地に限定をいたしました。

それから、事業のやり方も、これまでは、土地を取得して最後に建築物を建てて、それを供給するというフルセット型でやっておりましたが、今後はできるだけ民間にやっていただくと。民間投資を誘発するバックアップ型の事業にしたいと考えております。

そういう方向で整理いたしまして、まず一番のメイン業務といたしましては、民間再開発の条件整備を行っていくということでございまして、大規模な工場跡地の土地利用転換や、密集市街地整備のための民間による都市再生の条件整備ということで、事業計画の提案、権利者調整、関係行政機関の調整等のコーディネート、それから、関連公共施設整備、それから再開発や区画整理の手法を使いました敷地整備や細分化土地の集約整形化ということをやってまいりたいと考えております。

1枚めくっていただきまして、賃貸住宅につきましては、いわゆる小規模や、それから非常に高額な賃貸住宅が供給されているわけですが、ファミリー向け賃貸住宅についてはなかなか経営ベースに乗りにくいということで、新法人がこれまでは直接に供給していたものを、敷地を整備したり、賃貸することによって、民間賃貸住宅の供給を支援してまいりたいと考えております。

それから、民間による再開発事業や建築投資につきましても、民間だけでは全部やりきれないということにつきまして、参加組合員や特定建築者等の多様な方法の活用によりまして、その完遂を支援してまいりたいと考えてございます。

それから、賃貸住宅の管理というものがございまして、これは日本住宅公団の時代からストックとして76万戸の住宅を現在、都市公団は持っているわけですが、これにつきましては、200万人弱の居住者がおられます。居住の安定を図るとともに、これまで蓄積したストックでございますので、国民共有の貴重な財産といたしまして、居住環境整備とか、少子化対策、高齢社会対策等の住宅政策に有効活用してまいりたいと思っております。ただ、やり方といたしましては、民間委託の拡大を図ったり、建替えをしますと余剰地が出ますので、そういうものについては民間に積極的に活用をしていただくというようなことから、民間の事業機会の拡大と業務の効率化を推進してまいりたいと考えております。

また、売却等につきましても、整理合理化計画に書かれてございますが、これにつま

しては、居住の安定に配慮しつつ、入居者の同意を得た上で可能なものについては棟単位で売却とされているところでございます。

それから、筑波研究学園都市等の整備につきましては、これは法律上定まっておりますものでございまして、これは引き続きやってまいりたいと考えてございます。

それから、業務のスリム化の観点から、政策的に実施の必要性が低下した業務からは撤退すると考えてございまして、後で中期目標でもご説明いたしますが、新規のニュータウン整備につきましては事業着手しないと。既存事業につきましては、中止・縮小を含めた事業見直しを行うとともに、早期に処分を図るといふふうにしたいと考えております。

それから、国営公園内の有料施設であります特定公園施設につきましては、これも新規に事業着手はしないと。既存施設については、採算性の向上を図るといふことでやってまいりたいと。

それから、分譲住宅業務については、機構発足後、速やかに業務を完了する。

鉄道業務につきましては、機構発足後、速やかに民間事業者に事業を譲渡するという形でやってまいりたいと考えてございます。

こういう方針のもとに中期目標、中期計画につきまして作成をしているところでございます。お手元の資料で、資料4がその概要でございまして、資料5がその本体といえますか、全体バージョンでございまして、これはご覧いただくということにしまして、パワーポイントを少し用意してございますので、それに従いましてご説明をさせていただきたいと思っております。

中期目標と中期計画がございまして、中期目標は国土交通省が定めるものとされております。それを受けまして、都市再生機構のほうで中期計画を定めるということになっているところでございます。本日は中期目標は案、中期計画は素案という形でご提示をさせていただいておりますが、後ほどご意見をいただければと考えているところでございます。

また、内容につきましては、中期目標につきましては、期間、それから業務運営の効率化に関する事項、それからサービス、その他業務に関する事項、財務内容の改善に関する事項、その他業務運営に関する重要な事項と定めることになっておりまして、それに従って順次ご説明をさせていただきたいと考えております。

中期目標の期間でございまして、これは法律で平成16年7月1日に設立されることになってございまして、平成20年度末までということに4年9カ月間を予定しているところでございます。

まず、組織運営の効率化でございますが、機動的・効率的な組織を整備するとともに、事務事業や組織の見直しを行うことということで書かせていただいております。具体的には、中期計画におきまして、法人権限の責任の明確化とか、業務の実施における国民からの要請、政策的課題に機動的に対応できる組織の整備とか、業務の重点化、スリム化に対応した組織の整備という形で計画のほうに記載をさせていただいているところでございます。

具体的には、都市公団と地域公団の地方都市部門が統合されるところでございますが、考え方といたしましては、共通管理部門については当然のことながら統合されるわけでございますが、後ほど事業リスクの管理等でご説明いたしますけれども、やはり今後、独立行政法人になりますと、経営の管理をするというような面が非常に重要になっていくということでございまして、共通管理を統合するとともに、経営企画機能の強化を図ってまいりたいと考えてございます。

それから、業務につきましては、これまで市街地整備改善とか、公園とか、地方拠点振興とか、そういう形で縦割りに分かれていたものを、全国まちづくり都市再生への対応ということで、総合的取り組みができるように再編してまいりたいと考えております。

それから、賃貸住宅の管理につきましては、賃貸住宅のストックの適切な管理ができるよう、今後ともやってまいりたいと考えております。

それから、公園の一部、地方都市開発整備、大都市のニュータウン整備等の経過措置的な業務につきましては、できるだけ早期の終了を図るということでやってまいりたいと考えております。

事業リスクの管理でございます。先ほどお話しいたしましたとおり、今後、不動産を相当持っている独立行政法人でございますので、事業リスクの管理が重要だと考えてございます。中期目標におきましては、まず、リスクを十分に評価した上で、着手の可否を判断する。それから、実施に当たりますとは、できるだけ事業リスクを軽減する措置を講ずる。実施のすべての地区につきまして採算見通し、事業リスクを定量的に把握、管理し、必要に応じて事業見直しを行うということを目標に書かせていただいております。それを受けた形で中期計画におきましては、そのやり方について記載をさせていただいているところでございます。

ですから、今ご説明いたしましたとおり、事業は、事前調整、着手、用地取得、工事実施、分譲、完了というような形で、事業にはさまざまな段階があるわけでございますが、

その段階ごとに採算見通し、事業リスクを定量的に把握いたしまして、事業リスクを軽減する措置をとってまいりたいと考えております。

事業評価の実施でございますが、これは現在、特殊法人でございますので、国土交通省の要綱に従って事業評価を実施しているところでございますが、今後は独立行政法人として事業の必要性や費用対効果、進捗の見込み等について評価を行ってまいりまして、継続が適当でない場合には事業を中止するなどの対応方針を決めてまいりたいと考えてございます。

一般管理費、事業費の削減ということで、今後の経営の指標でございますけれども、一応、一般管理費を15%削減、事業費を15%以上削減という形でやってまいりたいと考えております。

現在、一般管理費につきましては、平成15年の段階で642億円、平成16年の段階で587億円という形で一般管理費を予定しているわけでございますが、これを平成20年度には15%削減いたしまして、550億円というふうに持っていきたいと考えてございます。これは統合による事務の効率化等を図ることによってやりたいと考えてございます。

また、事業費につきましては、これも15%削減と考えてございまして、平成15年度の予算におきまして1兆1,670億円で、平成16年予算では、1兆494億円でございます。これを平成20年度には9,920億円ということを予定しております。これは先ほどご説明したとおり、事業のやり方をできるだけ民間にやっていただいて、公団自体の事業は絞って行って、そのかわり民間の事業をやっていただくという形でやる、そういう事業執行の方法の見直しや、単価等を見直していくというようなことで効率化を推進するというところでやってまいりたいと考えております。

それから、そういう流れの一環でございますけれども、総合的なコスト縮減の考え方ににつきましては、国土交通省の公共事業コスト構造改善プログラムというものがございまして、これにつきましても、機構独自の構造改善コストプログラムを作成いたしまして15%の総合コスト縮減を達成してまいりたいと考えております。

それから、入札契約制度の適正化の推進ということで、入札契約制度における透明性の確保、公正な競争の確保、不正行為の排除の徹底等により、一層推進してまいりたいと考えてございます。

それから、情報公開につきましても積極的にやってまいりたいと考えてございまして、

財務内容の公開、評価及び監査に関する事項や、住宅性能の表示の実施、ホームページを充実させるとか、広報誌、事業パンフレット等による広報を一層強化してまいりたいと考えているところでございます。

それから、国民に対して提供するサービス、その他の業務の質でございますけれども、これに関しましては、都市再生機構の目的自体は、いわゆる民間投資とか民間事業を促進いたしまして、都市再生をやっていくということでございますので、民間建築投資をどのぐらい誘発するかということを書き込みたいと考えておまして、これは現在、数字について積み上げを行っているところでございます。次回の当会議にはお示ししたいと考えております。

先ほど、業務のところでご説明いたしましたけれども、国民に対して提供するサービスの主な事項ということで、中心的には都市機能の高度化、居住環境の向上を通じた都市の再生というものがメイン業務だと考えてございまして、都市再生拠点の重点的な整備、密集市街地の整備改善による都市の再生、都市公園整備、民間事業者によります良質な賃貸住宅ストックの形成、法律で決められております筑波研究学園都市の建設事業等が中心的な事業だと考えてございます。

それから、現在、所有しております76万戸の賃貸住宅の管理という面でございますが、既存賃貸住宅ストックの再生、活用、それから適性な管理ということが重要でございます。それからあとは、新規に着手しないこととされました事業については、早期に完了に向かわせるということが基本的な事項だと考えてございます。

まず、大都市における都市再生拠点の整備ということにつきましては、大都市の民間都市再生の拠点となる地域におきまして、コーディネート業務、基盤整備、敷地整備、関連公共施設整備等を実施いたしまして、民間による再開発事業や建築投資への支援を行うことということを目標としたいと考えてございまして、計画につきましては5カ年間でどのぐらい整備するかということについて記述したいと考えております。

具体的には、これは川口のサッポロビールの工場跡地で、現在進めている計画の例でございます。広大な敷地でございまして、基本的には関連公共施設がないというようなところでございますけれども、真ん中に灰色で道路が通ってございまして、関連公共施設としての道路を入れる。それから、周りをごちゃごちゃしておりますので、近隣公園、それから一般的な公園という形で公園を入れるということでございます。それから、分譲住宅につきましては、民間事業者に土地を売却して建てていただく。それから、JRに近いほう

は商業施設を建てていただく。それから、賃貸住宅供給といたしましては、民間供給支援型の賃貸住宅ということで敷地を定期借地等で提供いたしまして、民間事業者に建てていただくということでございます。これを全体的にコーディネートいたしまして、調整を図って、まちづくりをしてまいりたいということを考えているところでございます。

これまでこういう事業を都市再生機構になる前の都市公団、地域公団はやってきていないというわけではございませんで、これまでの例で申し上げますと、例えば川崎駅の西口地区とか、西部池袋線の大泉学園駅の周辺とかいうことで同様の事業を実施してきているところでございます。

それから、地方都市でございますけれども、地方都市につきましても手法的には同様でございますけれども、地域の実情に応じまして、コーディネートや基盤整備、敷地整備、関連公共施設整備等を実施し、民間による再開発事業や建築投資への支援を行うことということで、これにつきましては、なかなか民間がやっていくのは難しい地域でございますので、コーディネート業務等を行いまして実施をしてまいりたいと考えております。

それで、基本的には地方都市におきましては中心市街地の活性化というのがメインのテーマになるのかなと考えてございまして、これはちょっと理想的な絵になり過ぎているかもしれませんが、民間による商業施設の整備をすとか、それから、歴史的建造物等の保存修復活用をすとかいうようなことをコーディネートいたしまして、必要であるならば、広場、道路等の関連公共施設整備をつくるとか、賃貸住宅を建てていただくために、敷地を供給していくというようなことをやってまいりたいと考えております。

それから、密集市街地の整備・改善による都市の防災性の向上というのは、一つのメインのテーマだと考えてございます。ここにつきましても、コーディネートを行うとか、それから、防災街区整備事業とか、防災公園街区整備事業等の実施により、都市の防災性の向上を図るといようにしているわけでございます。これにつきましては、都市再生機構法と同様に、昨年、密集法の改正を行ってきたところでございます。

これはイメージでございますけれども、東京にしても大阪にしましても、大都市を中心にして、狭い路地や行き止まりや、それから、道路に面して建築物が密集しているという地域が非常にたくさん存在しているわけでございます。その中に、防災環境軸整備と書いてございますが、基本的には避難路とか、延焼をストップするために道路を通しまして、沿道を高度利用いたしまして、街路整備をしていきたいと考えてございます。

また、防災公園の整備と書いてございますが、災害時に避難場所になる等の防災機能を

有した公園の整備ということをやっております。都市再生機構につきましては、そういうものになるような種地を取得いたしまして、環境軸整備や防災公園の整備ができるようなことをやってまいりたいと考えてございます。

そのほか、民間の受け皿住宅、いわゆる道路をあけたり、公園をつくったりするには住宅を回転させるというか、移動させて空き地をつくっていかねばいけませんので、そういうことをするための敷地とか、そういうことについて協力をしてまいりたい。それに当たってのコーディネートをやってまいりたいというところを考えているところでございます。

それから、都市公園の整備でございますが、今の防災公園の整備等の整備もそういうこともかかわってくるわけでございますけれども、基本的に地方公共団体の委託に基づきまして、都市再生を図る都市公園の整備を推進してまいりたい。これまでは地方公共団体の委託によりまして公園をつくってきたわけでございますけれども、それをできるだけ都市再生にかかわる形でやっていきたいと考えております。

都市再生に関係するということで、自然環境を再生するなど、できるだけ技術的に難しいようなものについて中心的にやってまいりたいと考えております。

それから、民間事業者による賃貸住宅ストックの形成ということでございますが、これは先ほどご説明いたしましたとおり、全部をやるのではなくて、民間事業者の供給支援をしまして、賃貸住宅を供給してもらおうということで、その補完的役割を果たしてまいりたいと考えております。

現在、考えております手法としては2つございまして、一つは、定期借地型というものを考えてございます。敷地を整備いたしまして、それを定期借地契約で貸しまして、民間事業者による賃貸住宅を建設してもらおうということでございまして、これは昨年度から事業を開始しております。それから、スケルトン型と言っておりますが、これはいわゆる躯体までは機構によって作りまして、民間事業者に内装等、中を入れてもらいまして、それを民間事業者の賃貸住宅として供給してもらおうということをやっております。これはやはり一般的な賃貸住宅というのは、なかなか民間事業者が供給していただけないということもございまして、大都市部で賃貸住宅を供給するための支援的な業務をやらせていただこうと考えているところでございます。例えば、芝浦アイランド等ではそういうような事業をやらせていただいているところでございます。

それから、筑波研究学園都市、それから関西学研とか、被災市街地等の復興等は、国家

のプロジェクトとしてこれまで都市公団等が行ってまいりましたけれども、今後ともやってまいりたいと考えてございます。

筑波はよくご存じだと思いますけれども、研究学園都市として現在やっているところでございます。

それから、被災市街地復興につきましては、阪神・淡路大震災の後、ほぼすべての地区で終了しておりますが、淡路島の北淡町につきましては、区画整理につきましては都市公団が受託いたしましてやっております、これの早期の終了を目指すということを考えております。

それから、既存賃貸住宅のストックの活用ということでございますが、これにつきましては総合的な計画を策定して再生・有効活用を行ってまいりたいと考えております。また、売却につきましては、住宅政策上、管理をする必要性のなくなった賃貸住宅につきましては、可能なものは棟単位で売却に努めると書かせていただいております。

建替事業につきましては、昭和30年代から40年代前半に供給した数千戸単位の大規模団地がございまして、こういうものにつきましては住戸面積が狭いということと、それから住戸の数が非常に多いということで、建替えの際にまちづくりに活用してまいりたいと考えてございまして、建替えによりまして、従前の居住者の住宅を住戸面積を広げるとか、住環境を整備する形で整備をいたしまして、道路等の関連公共施設を整備いたします。そういたしますと、基本的に余剰地が出ますので、建替えにより生み出される整備敷地も供給いたしまして、民間による住宅とか商業施設等の建設を行っていただきまして、全体的なまちづくりに寄与してまいりたいと考えております。

それから、40年代の半ば以降、それから、通常の団地につきましては、一つは住戸につきましては、年数がたつてまいりますと、現在の住み方に合っていないというところが非常に多いわけございまして、そういうものにつきましては計画的なりリニューアルを行いまして、供給してまいりたいと考えております。

それから、施設につきましては、これまでの団地の中には、中心に商店街みたいな個別の商店を入れたような賃貸施設として店舗があるのですが、そういうものにつきましては、現在、実態になかなか合わなくなってきております。そういうものにつきましては、例えば需要の強い高齢者の支援施設とか、ケア施設とか、それから保育園とか、そういうものの施設として活用していただくように施設を直して供給しているところであります。

それから、賃貸住宅について申しますと、居住者の居住の安定を図って、環境の向上に

努める。それから、管理についてはできるだけ民間委託の範囲を拡大してまいりたいと考えております。

例えば、管理につきましては省エネ基準に対応させるとか、利用者のニーズに的確に対応した高齢者福祉施設の併設を行うとかいうことを行っております。

また、IT化ということで、いわゆる光ファイバーを入れて、インターネット接続を簡単にするとか、バリアフリー化を図るといふ政策も行っているところであります。

それから、新規に着手しないとされた業務につきましては、ニュータウン整備事業については10年で処分のめどをつけたいと考えてございまして、現在は入れておりませんが、中期目標期間中に処分する面積につきまして記載をしたいと考えてございます。それから、特定公園施設につきましては、採算性の向上を図る。分譲住宅業務については、中期目標期間中に業務を完了したいと考えてございまして、鉄道事業につきましては、機構発足後速やかに民間事業者に事業譲渡したいと考えております。

それを中期計画では具体的に、例えばニュータウン事業では、進捗状況を支社ごとに管理するとか、そういうような具体的な計画を記載したいと考えてございます。ニュータウン整備事業につきましては、これまで291地区、4万4,000ヘクタール、事業を実施しているところでございます。平成13年度以降、新規着手はゼロでございまして、今後できるだけ早期の事業終了を目指してまいりたいと考えております。

これは例でございまして、多摩ニュータウンとか千葉ニュータウンでやっております、鉄道につきましては小室駅から印旛日本医大前駅までの間をただいま公団がもっております、もう既に記者発表等が行われておりますけれども、都市再生機構設立後、できるだけ早期に売却を図りたいと考えております。

それから、特定公園施設というのは、昭和記念公園のプールとか、沖縄の水族館とか、そういうものでございまして、そういうものについては今後は新規着手しないで、持っているものについては効率的にやってまいりたいと考えております。

それから、財務内容の改善でございまして、これは立ち上がってから資産評価をすることになりますので、現在、欠損金がどのくらい出ているかという正確な数字が出ておりません。ですので、中期目標の段階では繰越欠損金を減少させることという形で記載させていただこうと考えてございます。中期計画におきまして収益目標、経費削減等に関する具体的な計画を策定の上、当該計画を着実に実行することにより、欠損金の減少に向け、計画を着実に実行するという形でやらせていただきたいと考えております。

それから、財務体質の強化でございますが、これは新規投資の重点化を図るとともに、採算性に問題のあるプロジェクトを速やかに完了させる、不要な資産の処分を進めることということでございまして、中期計画につきましては、その具体的なやり方について書かせていただきたいと思いますと考えております。

財務体質の強化といたしましては、キャッシュフローの確保、資産の圧縮、それが重要だと考えてございまして、それを目指すためにプロジェクトの見直し、資金調達条件の見直し、保有コストの適正化等を図ってまいりたいと考えております。

それから、人員にかかりましては、これは既に前国会でお約束しているところでございますけれども、業務運営の効率化により、計画的に人員の抑制を図り、常勤職員を4,000人以下に削減するというところでやってまいりたいと考えてございます。具体的な計画につきましては、平成15年度現在、常勤職員が4,690人おります。これを平成20年度期末におきまして4,000人になるように計画的に削減すると考えておりまして、これは都市公団になった段階で両公団の人員を合わせますと大体5,000人強いたわけでございますが、順次削減してきているわけでございます。整理合理化計画が決まったときが平成13年度でございまして、4,970人おりました。それから、現在も減らしてございまして、4,690人ということで、これを中期目標終了時には4,000人にしていきたいと考えております。

それから、子会社関連問題については、整理合理化を図るとともに、財務内容に関する情報公開を推進するというふうにやってまいりたいと思っておりますが、現在、平成13年度の58社から、期末までに30社程度に整理してまいりたいと考えております。

ちょっと長くなりましたが、中期目標、中期計画の概要は以上でございます。

【小林分科会長】 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまご紹介いただきました概要、さらに中期目標、中期計画について議論したいと思います。中期目標については案、中期計画については素案の段階でございます。具体的な数字が入っていない部分もかなりございますが、これは次回には数字がすべて入ってくると理解してよろしいのですか。そういうことですね。

【大藤都市基盤整備公団監理室長】 数字は予算に非常に絡むものですから、現在、財務省と協議しておりまして、特に事業の面でございますけれども、それにつきましては、次回のこの会合に提出すると考えております。

【小林分科会長】 それでは、ただいまのご説明にかかわってご意見、ご質問あれば各

委員からいただきたいと思います。一体のものでございますのでどこからでも結構です。お願いしたいと思いますが。

【浅見委員】 中期目標、中期計画の性格にもかかわると思うのですけれども、つまり、これは予算等をとってくる1つのもと資料になるという意味では、こういった面積ですとか、あるいは地区数ですとか、こういったものがわかりやすいと理解できると思うんです。一方で、都市再生ということを進めるという意味では、都市再生の効果みたいなものを評価するような指標のほうが本来はいいかもしれないと思うわけです。

例えば、この中で1つございましたのは、経済波及効果とか、あるいは民間投資と書いてありますが、こういうほうが若干、都市再生ということの意味に近いかもしれない。実際にはもうちょっと、例えば耐震性能のある市街地がどれだけ広がるかとか、あるいは都市における居住性がどれだけ上がるかとか、そういうもろもろのこともあるとは思いますが、少しその評価の仕方、これは、私、中期計画というのをどういう性格にしなければいけないかというのは完全には理解していない部分がありますが、もうちょっとそういった効果を直接的にあらわすような指標にしていってほしいかもしれない。

例えば、地区の件数というのは、その地区の数え方によりますし、あるいはヘクタールがあると、その面積をとにかくやらなければいけないということで、場合によっては、事業リスクの管理というところがありましたけれども、そういったもので考えると若干問題があるようなものもやらざるを得なくなるということもあり得ないとは言えないわけです。ですから、そういった目標の設置の仕方について、少し考えていただいたほうがいいかもしれないという気がいたします。

それから、もう1点、ちょっと気になりますのは、事業リスクの管理というのは非常に重要なことだと私も思うのですけれども、逆に、この新しい機構の存在意義ということを考えてみると、まさに民間でできないことをやっていくということですので、民間でできないことの一つというのは、やはりリスクが非常に高くでできないというものがあると思うんです。そうすると、そういった要請と事業リスクの管理というところをどう両立させていくかというのは、書きぶりはこれでもいいのかもしれませんが、慎重に考えないと、単にリスクを機構として減らすということが、日本全体として考えたときにプラスなのかどうかというところが問題があるかもしれないということで、この2点、ちょっと計画を実際に書かれるときに注意されたほうがいいのかもしれないという気がいたしました。

【小林分科会長】 ありがとうございます。

第1点目の議論は、別途、例えば2ページ目に事業ごとの評価は実施するという項目があるんですね。先生のおっしゃるのは、そのレベルではなくて、機構として、全体としてどういう効果が上がっているかということ国民に情報提供できるような仕組みが必要だというようなご意見ですね。

【浅見委員】 情報提供ということもあると思うのですが、これは多分、公表されると思うんです。そのときに、ここに書いてあることから、どのような業務をしていく動機づけになっているかということ考えたときに、やはり数字が書いてあるところは、かなり積極的に進めざるを得ない、そういうプレッシャーがかかると思うんです。そのときに、もしかすると、やや本来の趣旨とは違った方向に動機づけがあるとすると問題かもしれないという意味で発言いたしました。

【小林分科会長】 いかがでしょうか。そういう議論がおそらく事務局の中でもやられたことがあるのではないかとと思うのですが、これについて事務局から何かコメントはございますでしょうか。

【大藤都市基盤整備公団監理室長】 まず、確かに、面積とかヘクタールとか書いておりますのは、独立行政法人自体は、やはり評価は後でしないといけないという面がありますので、何らかの形でアウトプットがどういうものが出るのかということ指標として出したいということがございます。ですから、これまでやっておりました計画どおり、事業を着手するとか、そういう形ではなくて、5年間のうちにどのぐらい提供できるのかということを中心的には書きたいと考えております。

それから、現在、民間の経済効果みたいな話を書きましたのも、やはり都市再生の形はどのような効果があるのかというのを形としてあらわしたいと考えておりますために書いたわけでございますけれども、そのほかに都市再生にどのような効果があるのかという指標ができれば、それは書き込むのは非常にいいことだと考えていまして、工夫してまいりたいと思いますが、ただ、後で検証しまして、結果がわからない指標になるのはなかなか困りますし、それから、やはり非常に困難な目標を立てますと、実施できないときにちょっと困ることになりますので、指標の選定につきましては、引き続き検討してまいりたいと考えています。

【野城委員】 今の論点について、私も同様の感を持っておりまして、特に3ページ目の、先ほど浅見先生がおっしゃいました、何兆円の民間建築投資の誘発、経済波及効果というのは、これはもちろん、今おっしゃっているように大変重要な目標だとは思いますが

れども、これだけですとミスリードされる恐れが高いのではないかと。

関係者がいたらお詫びしなければなりません。以前、下水道率を上げるということで、事業の必要性はあるが進めずらい市街地ではなくて、事業を比較的進めやすい田園部で下水道率を上げていったようなことが起きかねません。やはり本質的には、この機構の存在意義とかいうのは、どれだけ都市再生による社会的な価値を生むかということですので、民間投資の誘発額という3ページが一番上の指標だけでパフォーマンスを図るのは非常につらいだろうと思います。

ですから、仮に数値化できなくても、やはりミスリードされないためには、コミュニティを再建するんだとかいったような意味での本質的な価値実現の目標をやはりどこかに埋め込んでおく必要があると思います。

それとあと、事業リスクの管理ですが、このような書き方ですと片務的な印象を与えます。民間事業者から見ると、むしろこれはリスクを事業でどう当事者間でどのようにアロケーションされるかが大事です。社会的な意義があるから進めなければいけない事業には、いろいろなプレイヤーがいます。そうすると、機構が受け持つリスク管理も大事だけれども、もう少し高みから見ると、事業全体としてだれがどういうリスクを負うことが社会的に異議のある事業を進めるうえで一番いいのかというようなメッセージがないといけないうわけで、このような書き方は少し視点が低そうな感じがいたします。

【高木委員】 私も同じようなことを感じました。最初に20世紀の負の遺産ということをおっしゃったと思うのですが、また、今、野城先生が心配されたように、マイナスの遺産を次々と生むようなことは避けてほしいし、それに手を貸すようなことは困る。ですから、確かに数値目標がないとわかりにくいところがあることはあるのですが、本来、目標としているところはバックアップであったり、コーディネートであったり、支援であったり、無形の仕事なわけで、その無形の仕事の価値をどうやって他人にわからせるかということ、困難かもしれないけれども、やっていかないとこの法人はもたないと思っています。

以上です。

【小林分科会長】 私も、要するに中期目標などではアウトプットは数字として出されているのですが、アウトカム、どういう効果があるのかということが評価の基準に本来ならなければいけないと思います。ただ、そのことはいろいろなところで私もかかわっていますが、かなり難しいんですね。例えば、当面は、やはりアウトプットを出さざるを得

ない。しかし、ご案内のように、この機構の役割は、むしろ将来的にはアウトカムをどういうふうに生み出したかということがやはり評価される機構にならなければいけないわけですから、アウトカムに向けて評価できるような仕組みを、むしろ自ら考えていく。新しい評価の仕組みを考えていくということも必要と考えます。中期計画の中に調査業務とありましたね。調査研究の実施とありましたが、技術開発というようなことが書いてありますが、そのことよりも、私は、今、各委員がおっしゃっていただいた、アウトカムがどう評価できるかというような視点での調査・研究をぜひこの機構で進めていただきたいという思いがあります。そういうことをむしろ積極的にこの中期計画の中に織り込んでいただければと思っております。

いかがでしょうか。それに関してさらにご意見。

【寫委員】 全体的なことなのですが、かつて前身は住宅公団という名前でした。それが都市基盤整備公団になって、今度、都市再生機構になるわけです。おそらく一般国民から見ると、そうやって名前が変わってきているけれども、それによって何がどう変わったかよくわからないという印象がほとんどではないかと思えます。僕は、多分、これは都市再生機構になっても、それでどうなるの、という感じがあるのだろうという気がするんです。

そうだとすると、やっぱり都市再生機構というのは、きちんとほんとうに国民にアピールして、やっぱり存在として必要なんだというふうに思われなきゃだめだろうと思うんです。そうだとすると、今、ずっと聞いていると、機構の見直しだとか、あるいは、数字を少し削減していただくとか、そういう話はあるのだけれども、一体、基本理念というのか、なぜ、この機構が日本に必要なのかというところがもうひとつよく見えないわけです。

話としては、都市を再生するのだとか、民間にある程度委託していくのだとか、いろいろなことを言っているけれども、今、国民が住宅だとか住む地域に関して一体何を求めているのか。かつて住宅公団ができたときは、公団住宅をつくって、西洋型のライフスタイル、新しい生活様式を提示したことが、やっぱり一般の国民に衝撃的だったわけです。

それまでは8畳一間にちゃぶ台を持って、そこで食事をし、勉強をし、終わると、それをしまっ、そこに布団を敷いて寝るとかいう、そういうライフスタイルから、キッチンがあって、テーブルがあって、ベッドがあってというような、ああいうライフスタイルを導入したことが国民にはものすごく大きな衝撃を与えて、それがやっぱり民間のマンションとか、団地的生活を先導する役割を果たしていった。そこに住宅公団の存在意義がすご

くみえたのだらうと思うんです。しかし、そういうことはもう民間業者がやり始めた。

そうすると、21世紀におけるライフスタイルだとか、あるいはコミュニティのあり方だとか、社会が一体何を要求しているのかとか、そういうニーズをしっかりとつかんだ上で、そういう中で、例えば密集地域をどういうふうに都市再生するのかとか、安全のためにはどういうふうにしたらいいのかとか、あるいは、今住む人たちは、おそらく住宅のあり方だとか、間取りがどうだとか、そういうことじゃなくて、コミュニティでどういうふうに居心地のいいコミュニティをつくるのかとか、少子化・高齢化社会の中でどうやって安全に暮らしていくのかとか、高齢者がどうやってきちんと生きられるのかとか、そういうことに関心があるのではないかという気がするんです。

そういう21世紀型のライフスタイルだとかコミュニティのあり方だとか、そういうものに対して我々はこういう理念を持っていますよと。そこに対して我々、都市再生機構というものはどういう形で都市を再生し、新しい住宅やコミュニティのあり方をつくっていきますというようなことをきちんと謳わないと、何か、ただ組織を縮小したり、再生したりという、それだけになってしまえば、機構で働く人だっておそらく意気が揚がらないだらうと思うし、おそらく国民の評価も、幾ら削減したのか、そういうことだけで評価していいのか。そんな評価の仕方では、評価する側もされる側も、高揚しないだらうと思うんです。むしろ、そうじゃなくて、やっぱり我々はこういう新しい世紀の、新しいやり方を引っ張っているんだぞと、その理念をもっときちんと出すことが重要なのではないかと思います。

そういう意味で、さっき、調査機能とかそういうものがあつたと聞きますけれども、そこら辺からもっと国民のニーズをしっかりと把握した上で、もうちょっと前向きの理念とか方針というのを打ち出してもらいたいという感じはしました。

【小林分科会長】 概要の中で6ページに業務遂行に当たっての取り組みがあります。おそらく寫委員の一つの要素は、こういうところに若干あらわれているのかなと思います。

【寫委員】 環境とかバリアフリーとか、そういうことはある程度言えると思うのだけれども、もっと国民のニーズは幅広くなってきて、安全だとか安心だとか、コミュニティでお互いに仲良くなりたいたとか、ライフスタイルのあり方へのニーズはもっと多様化し、増えてきているのだらうと思う。ここに書いてあることだけだと、どうもまだニーズをきちんとつかんでいない感じがする。これだけをやっていると、いかに効率化をやったかとか、いかに削減したかとか、そっちの評価ばかりに重点が走るのではないかと、そういう

感じがするんです。

【小林分科会長】 リスクの議論も実はご意見いただいておりますが、私は、この機構がリスクを軽減するというだけでは、むしろ物足りなくて、民間と機構が共同することによってどのようにリスクが減るかという議論をやっていかないと、ほとんど意味がないんじゃないかと思っておりますが、黒田委員、いかがでしょうか。

【黒田委員】 私も感じますのは、この中期目標の視点としては、やはり新しい都市再生機構の将来展望、資産を整理していった縮小化していった、最終的にはどういう存在になるのかということがちょっと見えない部分がありますので、やはり将来像を明確にするということと、それから、基本的には今やっています分譲は速やかに完了させるという基本方向のようでございますけれども、それはそれで一つわかるのですが、もう一つの賃貸事業のほうの76万戸、これを住宅政策上必要のなくなったものは、居住の安定に配慮しつつ売却処分をします。ここのところもちょっと抽象的でよくわからない部分もあるのでございますけれども、こういったことと、やはり将来的に存続していくという、そういう機構でありますから、独立採算、コストパフォーマンスということもやはり大事なのだらうなと思っております。

そうしますと、やはり今のリスクの問題というのは非常に大きな事柄だらうと思っております。民間ではできない事柄、その力仕事をここでやっていくということになりますと、リスクだけというような形で、やはり先ほどもございましたけれども、負の遺産という、こういうことになりますと、そのリスクの把握と、対応、これを具体的なプロジェクトの中でどんなふうに対応していくのか。ここのところをやはり明確にしていきませんと、移行時点でどれだけの累積欠損金が発生してくるのかよくわかりませんけれども、これの解消ということもやはり非常に大きな財務的な課題だらうと思っております。その解消の意味で、やはり将来の収益計画、これも非常に大事なことになってきますので、単に民間ではできない力仕事だけをやっていくということだけで、やはり累積欠損金の解消にも至らないのではないかと思いますので、やはりトータルなコストパフォーマンスを考えた対応といえますか、事業のあり方というのを模索する必要があるのではないかと思います。

【小林分科会長】 いろいろご意見をいただいておりますが、何か事務局からご意見はございますでしょうか。

【山本政策統括官】 今、機構が新しくいろいろな理念を追求して、都市の暮らしのいろいろなあり方を供給するという話は非常に大事なことだらうと思いつつ伺っています。

た。というのは、新しい機構のアイデンティティを確立するという意味で、そのときに21世紀型の都市生活を追求するということなのか。

私もしばらく都市再生に取り組んでいて思いますのは、今までが歴史的に非常に普遍的な時期ではなくて、特別な時期を、戦争直後も高度成長期も経験してきたので、おそらくもっと将来にわたって、みんな都市に住む、そういう普遍的な都市生活。多世代が都市で同居じゃないまでも近居で、おじいちゃんもおばあちゃんも子供も孫も都市に住んで、きちんとした暮らしをしていくと。そのときに都市はどうあったらいいのかということを追求するということだと思いますので、それはぜひ都市再生機構の旗印として掲げていかなければいけないなという気持ちで伺っていました。

せっかくのご意見なので、私たちの悩みを申し上げますと、実は、冒頭、大藤のほうからも説明しましたがけれども、都市再生機構の役割は非常に限定的にやろうとしています。都市再生にはプレイヤーがたくさんいるわけですがけれども、最もトータルな主体は市町村と都市計画的には思っていますし、市町村が自分の目でトータルに都市再生に取り組んでいくと。しかし、市町村はできない、不動産事業者もできない、それぞれの土地所有者も単独ではなかなかできないときに、国の力を背景に都市再生機構にお助けマンとしてやらせよう。しかし、あくまでも一気通貫でトータルにやるということはだめだよと。できるプレイヤーがいれば、全部その方々にやらせてくれというのが都市再生機構の組織原理なんです。竹下さんのキャッチフレーズじゃないですけど、汗は私がかきましょと、手柄はあなたに差し上げますというような感じなんですよ、現場感覚は。

ですけれども、不動産事業の利益は実はものをつくる過程とか、ものを処分する過程で利益が上げられているという仕組みに今現在はなっているんです。僕たちは、今のようない理念なので、正面でコーディネート事業と言っていますが、コーディネートの仕事をして公団に入ってくる金というのは、非常に限定的なんです。4,000人もそれに寄り掛かって生きていけないんです。そうじゃなくて、きちんとものをつくったり、処分したりするときはみんなが食べていく利益は上がるのですが、それをやっちゃいかんとなってますので、それじゃあどうやってと。しかし、都市再生するためにはコーディネートの事業も非常に大事なんです。そのためのお金をどういうふうに確保するか。

おっしゃった、民間事業者とリスクをシェアするのであれば、シェアする分については金払ってくださいということもあるわけです。生の金をですよ。ですから、そういう仕組みも用意しながら、なおかつ篤さんに言っていた理念を追求する一つの統合主体と

してやっていくんだということなので、現場は非常に悩みは多いのです。実際に食べていくためには非常に悩みが多いのですが、国民の期待も大きい分野なので、何とかお知恵をいただいてきちんと答えていきたいなというような気持ちで取り組んでいます。

【野城委員】 どこかにあったらいい言葉だと思いますのは、民間とのパートナーシップという言葉ではないかと思います。それは、今、統括官がおっしゃったこととも関連しているとは思いますが、実際にリスクを管理する、あるいは官民でリスクをアロケーションするという、非常に事業の厳しい面だけでは官民の役割を規定できません。事業を進めるためには、都市再生機構側がほんとうに小指で一突き、触媒的な役割をされれば進んでいくような事業から、かなり切った張ったをやって、実際には部分的には機構が実施をしていかなければならない事業まであって、その個別の事業で民間のパートナーの役割のインターフェースというのは個別別個だと思いますので、それを一律に手足を縛らないほうがいい。そうするとそこは、やはりどこか中期目標のような性格のところパートナーシップを組むという理念が1本、原則としてあって、あとはその理念のもとに具体的に展開していくというシナリオがないと、それがなしでいくと、また個別の事業で、ここから先はやっちゃいけないとか、やっていいとか、そういう非常に具合の悪いことになっていくのではないかと思います。

それから、先ほど鳶さんがおっしゃったことに絡むのですけれども、やはり今、統括官がおっしゃったことも含めて、やはりこの中期計画の中に組織的なノウハウとか知識の継承ということは入れていかないと、人事政策あるいはR & Dのところには1本筋が通っていかないのだろうと思います。

つまり、予想以上に財務が厳しくなったから、人を減らすとかということが、今の目標人数以上に迫られるところもあるかもしれませんし、また、R & D自身も、それ自身が目的化してしまう危険もあります。それぞれ個別別個の事業を通じて、職員の方々がノウハウをお持ちである。しかし、その知識というのは、自転車に乗るときのような知識と同じで、自転車に乗る知識を言葉で表して人に移転しろと言われても、なかなか移転できない。しかし、やはり実際に仕事を通じて、組織の中で継続的にそういったノウハウを移転していかないといけません。職員の方がおやめになったから、その膨大なノウハウがどこか行っちゃったというのは組織は大変困るわけです。

ですから、むしろ非常に財政的にも厳しい折だからこそ、人なり組織が持っているノウハウというのは大事な経営資源だというようなマニフェストをこの中のどこかに埋め込ん

でいかないと、組織がじり貧になってしまうのではないかと思います。

【小林分科会長】 私もそういう感じはしております、8ページの人事に関する計画、方針がありまして、方針の3ポツ目がそのようなお話なんですよ。この中に継承という言葉も入っております。おそらく、順序はどうかということなんですけど、効率化ということを目指して、第一に挙げて、第3部分にこういう話をしてありますが、感じとしてはむしろ新しい機構として新しい仕事をやるわけですから、まさに新しい仕事を進められる人材をどのように育成するかということが、人事に関する計画の最初にあって、そういう仕事をやっていく上で、できるだけ効率化して人員を削減できるところはするというのがおそらく話の筋であって、最初に人員削減して、その後、その仕事をやりましょうという、そういう順序ではないような感じがするんです。

まあ、順序の問題でそんなにぎりぎり言うこともないのですけれども、おそらくそういうことが必要であって、先ほどのご説明も、やはり数値目標が最初にぱーっと出てきて、どうだという話になってしまうのですけれども、必ずしも中期計画というのはそこを重点的に説明するだけでは十分ではないのではないかとというのが、先ほどからの委員のご意見だと思いますので、その辺、ぜひご配慮いただければと思っております。

ほかにいかがでしょうか。

【寫委員】 さっき山本さんがおっしゃったことはそのとおりで、僕の経済記者の体験からしても、ものをつくったりとか何かするときにお金が入るということはそのとおりだと思うんです。ただ、21世紀になってくると、ある意味でソフトというものがだんだんお金になってきているという点は、新しい特色なのかなという気もするわけです。

そういう意味で言うと、今まで国民が住宅に求めていたのは、間取りの広さだとか、あるいは間取りの取り方だとか、1戸1戸の家のあり方ということが中心であったけれども、先ほども言いましたように、僕はやっぱりライフスタイルだとか、ショッピングやコミュニティのあり方だとか、高齢化社会にどう対応するかだとか、あるいは教育問題にどう対応するか、安全・安心にどう対応するかとか、そういうようなことが今、大きな課題になってきて、実際にいろいろなところを見ると、それが機能しないと、例えばNPOなどが、有償のボランティアを申し出て、それをうまくマネージするだとか、あるいはマンションなんかの管理も、ただ企業が管理するだけではなかなかコミュニティがうまくいかないので、別の主体が出てくるようなあり方も出現し始めているわけです。

そういったソフトだとかノウハウとか、そういうものを開発して、そこでお金を取ると

ということも、これからは十分にあり得るのではないかなという気がするわけです。そして同時に、もう一つは、やっぱり世代別に住宅というのは変えたいという思いがみんなあるわけです。今までの高度成長期というのは、土地とか家は資産だと思っちゃうから、1回買ったらなかなか手離せない。それが下がっちゃうともものすごく損した気になる。しかし、実は2人のとき、あるいは4人のとき、あるいは高齢者になったとき、それぞれ住み方って変わってくるわけです。そうだとすると、今、中古住宅なんかがいっぱい余っていて、それを売り買いするのは非常に難しかったり、そこを移動するのが非常に難しかったりするわけですが、そういうもののネットワークだとか市場、ノウハウをきちんとつくるということは、国民生活にとっては非常に大きな寄与になるし、それを待ち望んでいる人は相当多いのではないかなという気がします。

そういうソフトの部分で都市再生機構がいろいろなアイデアを出すと、我々が望んでいたこと、今まで民間業者がやってくれなかったことをやってくれるんだと見直し、そこには多少お金を払おうじゃないかという気分が出てくるのだろうと思います。野菜なんかでも、安くてうまければいいという話が、農薬を使っているとやっぱり嫌だ。値段は2倍するけれども、やっぱり安全なものを食べたいとか、そういう時代になってきているわけです。そういう世の中の変化をきちんとくみ取りながら、何を望んでいるのかという、ソフト面も含めた理念をもう少し掲げていただくと、生き生きしてくるのではないかなと思いました。

【浅見委員】 機構が一民間業者と何が違うかというか、何が強いかということを見ると、一つはある種の信用力だと思うんです。一民間企業が入ってきた場合に、もしかしたらこういうバイアスがあるかもしれないというふうに思われるところが、公的な信用力というものがございますので、それが一つ、大きな点だと思います。

もう一つは、かなり大規模にいろいろな事業をしてきていますから、専門性、専門集団として非常に優れた人材がたくさんいるということだと思うんです。

この2つをうまく生かしたような、多分、調整事業みたいな感じになるのだと思うのですが、そういったビジネスモデルを開拓するみたいな、そんなようなものをぜひ調査・研究のところも入れていただいて、機構だからこそできるんだとか、あるいは民間業者が困ったときに、「すみません、機構さん、入ってください」と、そういうような形になれば、今、鳥委員がおっしゃったような、フィービジネスというのが成り立っていき得るのだと思います。

ですから、新しい事業展開、なおかつそれは機構でなければできないというところをつくっていくというようなニュアンスを入れていただくと、かなり悩みが多いのも私はよくわかりますので、いろいろ、これしちやだめ、あれしちやだめと言われている中で、やはり機構だからできるんだというところをうまく進めていくというか、広げていくような、そういった夢をどこかに入れていただきたい。

あと、もう一つ、あえて言うならば、一敷地だけに限らないで、少し広域的な発想力といいですか、少し公共的なサイドから事業を見つめる姿勢、これもおそらく機構ならではの視点といいですか、能力というところだと思いますので、ぜひ、そういった長所をうまくくみ取るような、そういったものをちょっと入れていただくといいのかなと思います。

【小林分科会長】 ビジネスモデルというお話がございましたけれども、おそらくビジネスをどこで展開するかという議論があって、実は、NPO的な、あるいはボランティア的な活動をまちづくりでやっている団体はかなりあらわれていますよね。ただ、現段階ではいずれもかなり苦戦しているわけです。特に財源と人材の面で苦戦しているわけです。目的はいいけれども、ほんとうにそれをやることに当たって財源や人材は十分かという、それぞれがものすごく悩んでおられるわけです。そこに、ある部分、機構が新たに入っていく。

むしろ、私は、新しく生まれた日本の、そういうセクターをある意味で支援するというよりも、単に民間資本に対応するだけではない部分を機構が担ってもいいのではないかと思います。そのときに、いろいろな財源の手当の考え方があって、例えば、私はよくわかりませんが、まちづくり交付金というような制度が出来ました。あれは、おそらく地域でまちづくりをやる。かなりソフトについてもお金が出せる仕組みだったように聞いております。そういうまちづくり交付金を、機構と、その地域に根付いているNPOなり団体とかが一緒になって、どのように使っていけるかというようなストーリーをつくって、機構の活躍の場をつくるとか、あるいは日本ではなかなか実現できないわけですが、例えばアメリカでは中心市街地活性化にBIDというような財源を仕組める、そういう仕組みがあったり、あるいはイギリスではロッターファンドのような形で、まちづくりに向けて新しい宝くじを発行しています。その宝くじの収益でそういう活動をやる方々が動けるような仕組みをとっているわけです。

だから、いろいろな工夫を、新しい時代に向けてまちづくりを進めるための工夫も実は考え、そのことが新しい機構が生まれた、大変重要な役割ではないかと思わせるというか、

思っていた。特に新しく生まれて苦労しているNPOとか、そういう主体に思っていたかというようなことも、私は機構の新しい役割ではないかと思っております。

【竹歳都市・地域整備局長】 まさにまちづくり交付金なんかは、そういうものに使おうということで動いています。さっき鳶さんがおっしゃったように、実は私も公団の仕事を担当したことがあるのですが、公団はもう行革疲れなんです。ほんとうにいろいろ成果が上がっているのですけれども、世の中の流れがとにかく変えろ変えろというものですから、どんどんピッチが短くなって、とうとう都市再生機構まで来たということです。行革のときにどういうことが議論されたかという、一方では、乱暴な人は民営化しろと言ったのですけれども、民間にできることはみんな民間にやらせろということで、実はこの行革は、だんだん公的色彩が強くなって、ほとんど独立行政法人は準国というような形になってきたということだと思います。

だから、そういうことで何ができるかという、たまたまソフトに金を出すような時代になったので、民間ではできないお手伝いとかコーディネートとか、そういうものをやらなければいけない。ところが、そういうお金はフィーでしか入ってこなくて、事業から生み出されないということですから、まちづくり交付金というようなお金とか、直接、委託とかいう関係でフィーをもらって役に立つというような仕掛けになってきているのだと思います。

ただ、そういう新しいシンボリックな分野というのはまだ小さくて、1対100みたいな感じ。従来の事業と新しい旗印になるところはそういうところで、そういうところは大いに強調して売り込んでいかなければいけないと思いますが、事業のリスクの話が出ていますけれども、実は過去のそういう膨大なところをどう片づけるかというのが非常に気になっているので、こういうような形になっているのではないかと思います。

【野城委員】 私の事実認識が明確でないのですが、先ほど、スケルトン賃貸の例もあったのですけれども、あれは新築のイメージがございましたが、実際にスラム化寸前まで行っている集合住宅もあるわけです。例えば、そういうのを買い取って、スケルトンだけ公団が持って、民間のインフィル事業者を募って住宅再生するとか、あるいは逆に、公団の賃貸住宅ストックも公団がスケルトンだけ持って、中のインフィルの部分というのは民間事業者が経営・運営するとか、そういった事業をすることも今の政策の中では禁じ手なのでしょうか。やれる可能性があるんですか。どうなんですか。

【大藤都市基盤整備公団監理室長】 そういう新しいことまでは、多分、思考の中に入

っていないくて、ですから、できるもできないもなかなか難しいところだと思います。いわゆる自分のものを、これはまたちょっと公団の中でそんな新たな発想が生まれていることはないと思いますけれども、いわゆる今のやつは、リニューアルは自分でやって、新しくして直して供給するというふうな考え方としてはなっていますが、そういう意味では住戸の使い方としては、それは全部建替えるのではなくて、リニューアルをする部分をつくって、それは民間に入ってもらって新しくして、分譲住宅にするなり、新しい賃貸住宅に改良するなりということは、当然、考え方としてはあると思いますが、そこまで頭が新しく切りかわってはいないのではないかと思いますけれども。

【松野住宅局長】 新しい提案をいただいたと思っているのですが、そこは都市再生という考え方だと認識をしたときに、まだそういう事業は始まっていませんが、今回の都市再生機構法の中で読みきれるかということ、なかなか読みきれない部分があると思います。ですから、それはこれからこういう時代に入って、都市再生の業務の一部としてやるべきだということになれば、それは法改正をしてでもやれるような業務に位置づける必要が出てくるかもしれないと思います。

【小林分科会長】 今の話の続きなのですが、1つ気になるのは、機構が働く領域、例えば既成市街地に限定と最初にご説明がございました。既成市街地に限定というのはどういう意味なのかと考えてみると、都市再生の仕組みの中で、市街地が縮減していった、1つの重要なこれからの課題としては、縮減していった後の地域をどのように手当するか。既に既成市街地に近いところであったけれども、そこは衰退していった。国家の安全・安心にかかわります。コミュニティが崩壊していってしまうようなところにどう対応するかというのは、おそらくどこも手がつけれない。公共団体もそこまでできない。そういう仕事はできれば機構の仕事なのではないかと思っております、既成市街地にあまり限定しないほうがいいのではないかと。中心は既成市街地というのはわかります。

それから、規模の問題ですね。先ほど、野城さんがおっしゃったのは、今まで公団というのは、やはり効率性を高めるために、効果を大きくするために、ある一定の規模以上でなければかわりませんよという、そういうスタンスでやってきたと思うんです。ただ、実際に見てみると、野城さんがおっしゃったような市街地は、例えば、既存のものをリニューアルするだけでなく、新しく小さな規模で、例えば神田とか秋葉原の中に、1棟、公団が新しい機能の建物を建てると、それをベースにして新しい方々がその地域に入ってきて、それがスピルオーバーしてその周辺の民間の空室ビルが埋まっていくというプロセス

が、既に関西あたりでは公団の関西支社がかなり努力して、そういう効果があらわれてきています。それも私は都市再生だと思っているんです。重要な都市再生であると。

そこは民間企業はやらないわけです。行政もできない。そういう仕事もこれからの都市再生だと考えると、やはり、規模の問題とエリアの問題、それは少し慎重に考えて、本当の都市再生を実現するためには機構はどういう役割を担っていくかということをやはりもう一度考えていただいたほうがいいのではないかと思います。

【山本政策統括官】 広義の意味ですので、一旦、建物の敷地として使われた土地の区域ということで、高度成長期につくったニュータウンも当然、既成市街地なのですけれども、それでも既成市街地に限定しないほうがいいですか。

【小林分科会長】 いや、そのぐらい広義であれば結構です。

【浅見委員】 今のことに若干関係することなのですが、細かいことで恐縮ですけども、5ページにニュータウンの整備事業で少なくとも何とかヘクタールを処分すると書いてあって、片方は宅地を供給すると書いてあるんです。この「処分」と「供給」というのはちょっと微妙な関係がありまして、処分というのは、今おっしゃったように、場合によっては市街地的でないような土地利用にすることも含めてあり得ると思うのですが、宅地を供給というと、もう市街化することを前提にするわけです。こういうのが本当にいいのかなど。あるいはもうちょっと別の表現もあり得るのかなという感じがしました。

【小林分科会長】 そうですね。確かにおっしゃったように、これを見たら供給すると書いてあるので、おそらく同じ言葉なのですが、公団の働きとしては、処分することは供給することだと考えるのですが。

【大藤都市基盤整備公団監理室長】 ちょっとご説明が難しいのですが、基本的にはニュータウン事業の場合は、一定期間内に完了させるということが要請されていまして、それが今、ここの中期目標の中では明確にあらわれていませんけれども、10年間ぐらいでどうにかめどをつけたいと都市公団のほうでは考えているようです。

この意図は、やはりどういう形で出すのがいいのかということが、ちょっとまだ公団と国との間で詰まっていないので、こういう書き方になっているのですが、処分といっても完全に宅地にして売却するとか、整理して、いわゆる森のまま残すとは言いませんが、大規模に区画を切って、それで終了させるとか、いろいろやり方としても方法がございますので、そういうやり方を整理した上で、中期目標ではどのぐらい処分するとか、供給するとか、そういう形で整理をしていきたいと考えております。

ですので、当然のことながら、全部を小さく分譲住宅の画地で切って処分するというのは完全に不可能だと認識しておりますので、やり方を含めて具体的に詰めてまいりたいと思っております。

あまり処分と供給というのはそんなに意識しているわけではないのですが、どちらかという、国側は、やはり売って措置するのが多くなったほうが経営的にはいいので、そういうのがどこまでできるかという意識で書いております。

【山本政策統括官】 概念では処分のほうが広いんです。もうこれで仕事は終わりと、手を離れるというふうに言うのが処分で、供給というのは完成宅地を売ることなので、処分の中でも非常に狭義なんです。中期計画では、コンクリートに言えるのは、でき上がった宅地を毎年50ヘクタールとか何ぼとか売って、5カ年間で何ぼということは書ける。処分という概念でどこまで書けるかなという悩みはあるんです。

今回は若干整理してまたご説明しますけれども。

【小林分科会長】 それで中期目標は処分という言葉を使ってあって、中期計画が供給することとなっているわけですね。

【山本政策統括官】 だから、処分のすべてを供給で尽くしてはいないと。

【小林分科会長】 わかりました。

ほかにいかがでしょうか。

【野城委員】 何度も同じことを申し上げて恐縮なんですけれども、都市再生の意味ということですが、今まではものをつくることで経済が成り立って、その勤労者が住む町で、そこを公団を含めて供給してくるという観念だったと思うのです。ところが、今、経済の仕組みが変わって、むしろ知識とか情報が付加価値を呼ぶ時代です。そうすると、その都市でどのくらい情報とか知識とかが集中して、そこでまたそれが融合されて、価値を生み出していくかということが勝負になってきます。そういう意味での都市再生ということをお考えますと、先ほど小林先生がおっしゃったような意味合いでの知識産業的な、知識を生み出すための業務機能を都市の中に集中させるということは、やはり都市再生の中の一つの軸に入ってきてもいいと思います。

そういう意味では、箱ものをつくるという発想ではなくて、どういように都市の機能を高度化させたかということが大事で、その達成目標をあらわすインジケータをつくるのは難しいとは思いますが、単に箱を幾らつくったということだけではない質的な目標として設定する必要があるのではないかと思います。

それと、もう一つは理念的な話になりますが、まさにこれからの第1期の4年半の中で、それぞれの事業を担当される機構の職員の方々が、利害関係者、パートナーと対話しながら事業の価値をつくり出していくことになると思います。対話をして価値をつくり出しているだけで、具体的な事業実績が出てこないわけですが、それが役割として一番大事な部分です。その人たちが何か茶飲み話をしていて、何も仕事をしていないという解釈にならないように、利害関係者の皆さんと対話を我慢強くしていることが仕事の中で位置づけられるような見方ができるような中期計画にする必要がある。そうすると、機構の役割というのは新しい価値を生み出してくれるところにあるのだという見方を社会がしてくれることになると思います。

これから4年間は、だんだんと、しかも機構自身が価値を定義するだけでなく、いろいろな方と対話して価値をつくっていく我慢の期間だということが、この中期計画の中でも読めるようにしておかないといけません。そうしないと、すぐまた1年後にどんな箱を新たにつくりましたかと言われても、困るところがあると思うんです。

そのようなことがどこか読み取れるような仕掛けを中期改革の中に入れていただければと思います。

【寫委員】 この都市再生という言葉は非常に魅力的な言葉なんですよ。けれども、一般の人が都市再生というときにイメージする中身が見えないんです。また区画整理をしてビルをつくるのかなとか、前よりはもうちょっと便利な、病院とか何かが近くにあるのかなとか、その程度のことしかイメージできていないと思うんです。

だけど、一方で、今、住んでいる人たちは、今の都市の住み方に対して非常に窮屈に思ったり、いらいらしたり、いろいろな感情を持っているわけです。そこに何か違ったような、新しい都市の形ができてきたらいいなと思っている。そこはただ建物をつくるというだけじゃなくて、さっきから皆さんがおっしゃっている、ソフトだとか、あるいはコミュニティだとかライフスタイルだとか、そういうところだろうと思うんです。

そこはまだ、たしか専門家の人たちも含めて、ところどころで実験的にはやっているけれども、そこがどういうビジネスを生み出すとか、そのノウハウもまだ確立されていないとか、まだまだ試行錯誤段階であって、そのイメージができていないと思うんです。その都市再生という言葉のイメージをこういうものなんだということをもう少しわかりやすく打ち出したときに、初めてこの都市再生機構というもののアイデンティティというものが、今までの住宅公団や都市整備公団と違った形で見えてくるのではないかと思います。

だから、そういう意味で言うと、既存の問題の処理中でどうしよう、こうしようというのではなくて、自分たちは都市再生というのはこういうことなんだという一般国民に前向きなイメージを提案するというふうに発想したほうがいいのではないかと僕は思います。

それと、これは例はよくないかもしれないけれども、ある意味でNGO、NPOというのがそういうことなのかという気もするわけです。かつてNGOというと、反政府組織みたいな感じがあったけれども、今やNGOというのは、イラクなんていうのは一番大変なところだけれども、紛争地域がある程度平定されてくると、一般の民間が出るまでにある程度の準備期間としてNGOが相当の活躍をしているわけです。アメリカなんかは、何兆という予算を持ったNGOもあるし、日本だって大きいNGOは10億単位で予算を持って、そしてそういうところに行ってやっているわけです。

そこでは、そのNGOに対しては経済界も金を出しているし、政府も金を出しているし、国際機関も金を出しています。それから、一般の寄付もある。必ずしも高収益のビジネスを生み出しているわけではないけれども、しかし、彼らは社会に対して役に立っているとか、あるいは日本の国際的な地位を高めるために何らかの役に立っているとか、そこに生きがいがあるから、結構若い人たちも含めてそこで誇りをもって働き、人気、倍率も非常に高いわけです。しかも、それは政府じゃなかなかできない。民間でもなかなかできない。そういうのが今のNGO、NPOの役割として、ある種、認知されてきたのだらうと思うのです。それが認知されるまでに相当時間がかかっていると思いますけれども、それと同じだというふうには考えないけれども、そういう民間ではできないけれども、何らかのアイデンティティを持つような、そういうモデルというか、そうすると政府にしたって、一般の人にしたって、そこにお金を払おうという意識がもっと出てくるのではないかと思います。

【山本政策統括官】 伝統的には市街地再開発とか、都市機能更新とか、そういう言葉使いをしていたのですが、都市再生というのは新しいです。英語でもリディベロップメントとか、リバーズとか言っているのですけれども、英国はもう使われなくなった都市の区域に命を吹き込むという意味で、リジェネレーションと言います。フランスとかイタリアのような地中海民族はルネッサンスという言葉を使っています、生活スタイルとか、そういう文化的な要素を重視しようということだと思いますけれども、今度の都市再生機構は、はばかりながら、アーバンルネッサンスエージェンシーということにいたしましたので、ぜひ努力したいと思っています。

【小林分科会長】 正式に？

【山本政策統括官】 はい、正式に。

【小林分科会長】 畠さんのお話とか、政策統括官のお話、都市再生という言葉が若干誤解されて世の中に宣伝されている向きもあるものですから、むしろ再生機構が、そうではなくて、都市再生の真の役割、機能、そういうものはこういうものだということをぜひメッセージとして出せる、そういう機構になっていただきたいという希望を持っております。まさに畠委員のお話はそのとおりだと思います。

進行表によりますと、大体この辺でご意見をいただいたということで、区切りをさせていただきたい時間が来てございます。

貴重なご意見、かなり基本的なご意見をいただきました。中期計画素案が出されております。あるいは、中期目標の案が出されておりますが、きょうのご意見をいただいた部分で、中期計画を次回、具体化するときに入れていただく部分はぜひ入れていただくと同時に、おそらく入らない部分もかなりご意見としていただいたと思いますので、その部分についてはこれからの再生機構の運用の中でぜひ生かしていただきたいと思います。それについてもぜひ議事にとどめて、我々、今回が役割で終わりだということではなくて、これからずっと評価していかなければいけませんので、そういう目を持っているということを確認していただいて、7月1日からの機構の働きをぜひそういう形で進めていただきたいということを希望として申し上げて、事務局のほうにお渡ししたいと思います。

【白井調整官】 本日は長時間のご審議誠にありがとうございました。

本日の審議内容等につきましては、国土交通省独立行政法人評価委員会情報公開規則に基づきまして、議事要旨、それから議事録を作成の上、委員の皆様にお諮りいたしまして公表することとさせていただきます。

なお、本日の議題につきまして、後日お気づきのことがございましたら、第2回の分科会までに事務局のほうまで随時ご連絡いただければ幸いです。

次回、第2回の分科会につきましては、6月16日の水曜日、15時から本会議室にて開催の予定になっておりますので、よろしくお願いいいたします。

それでは、以上をもちまして、第1回独立行政法人評価委員会都市再生機構分科会を終了させていただきます。本日はどうもありがとうございました。

了