

対象業務 等	<p>【対象業務(4業務)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員研修業務 (平成20年4月～平成23年3月)、プロポーザル方式、民間事業者が実施 ・建設業許可申請の受付等業務 →民間の提案を比較した結果、担当課の業務改革(案)に基づき、 平成21年1月1日から平成25年12月31日まで民間事業者が実施 ・自動車税事務所の催告事務 →実施に向け整理中 ・高等職業技術専門校のテクノ講座 →国の規制緩和の動向を注視 <p>【新たに実施を決定した対象業務(9業務)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・税務業務 ・府営水道管理運営業務 ・府立図書館管理運営業務 ・監査業務 ・医薬品承認申請受付等業務 ・居宅サービス事業者及び障がい福祉サービス事業者等指定申請受付等業務 ・宅建業免許申請受付等業務 ・府営住宅家賃催告・債権回収業務 ・労働大学講座事業
参照 HP	http://www.pref.osaka.jp/kikaku/sijohka/jisshi.html

熊本県「提案公募型アウトソーシング(熊本県版市場化テスト)」 (総務部行政経営課)	
導入の目的	県が行う公共サービスのなかで、公共サービス改革の観点から民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待できる一体の業務を県が選定し、その業務について総合評価一般競争入札により原則複数年度にわたる民間委託を行い、公共サービスの質の維持向上と経費の削減を図る。
検討経緯 等	<ul style="list-style-type: none"> ・業務効率化などの観点から、これまでの行政改革の取組みにおいて、定型的な業務(庁舎清掃・警備業務等)や専門性が高い業務(各種電算処理業務等)などについて民間委託を積極的に実施してきた。 ・平成18年3月に「熊本県民間活力活用指針」を策定、更に民間活力の活用を図っていくこととし、こうした流れの中、新たな民間委託の手法として、提案公募型アウトソーシングを導入。
導入方法(体制、進め方等)	<p>○平成19年3月「提案公募型アウトソーシング事業事務処理ガイドライン」を公表。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①公共サービスの担い手の最適化、②簡素で効率的な行財政運営、③民間委託の拡大による地域経済活性化、を進める。 ・県が自ら実施する必要があるもの及び民間委託の実施に当たって法令の特例を必要とするものを除き、県が実施する公共サービス全般を対象とする。 <p>【外部有識者等】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アウトソーシング実施方針の作成にあたり、契約担当者は、学識を有する者2名以上の意見を聴く。 ・落札者の決定を行う審査委員会の設置にあたり、総合評価競争入札事務処理要領に基づき意見を聴くこととなる学識を有する者2名以上を審査委員会の委員とする。
対象業務 等	<p>【モデル事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①くまもと県民交流館・NPO 活動支援業務(交流館業務の一部)(H20.4~22.3) ②熊本県立農業大学校給食委託事業(H20.4~23.3) ③放置車両確認事務委託業務(H21.4~23.3) <p>※いずれも総合評価一般競争入札により事業者を選定</p>
参照 HP	http://www.pref.kumamoto.jp/site/gyouzaiseikaikaku/minkatu.html

出典:既存資料を基に(財)日本経済研究所が作成、内閣府公共サービス改革推進室において加筆・更新

(参考)公共サービスの提供方法について民間事業者等からの提案を基に見直しを図っている事例

以下の事例は、地方公共団体が、自治体版「市場化テスト」と称して実施しているものではないが、行政が実施する公共サービスについて、住民や民間事業者からの提案を踏まえ、そのあり方や担い手を決定している取組事例である。担い手の決定にあたっては、官民又は民間同士の競争の視点のみを前提とするのではなく、サービスの利用者である住民も巻き込んだ官民連携的なアプローチが図られているものが多い。

これらの事例は、提案募集の方法、担い手決定の考え方、第三者機関や住民の関与の方法など、「市場化テスト」の導入を検討する際の参考にもなるものと思われる。

佐賀県「提案型公共サービス改善制度(協働化テスト)」 (統括本部 情報・業務改革課)	
導入の目的	よりサービスの受け手に近いきめの細かい視点等を持った主体が公共サービスを提供することにより、公共サービスの担い手の多様化を図り、県民満足度の高いサービス提供を目指す。
検討経緯 等	<ul style="list-style-type: none"> ・地方公共団体財政の悪化、少子化、高齢者世帯の増加、環境保全や産業空洞化への対応等、従来の行政主導による公共サービスでは、県民ニーズにあったきめ細やかな対応が難しい社会経済情勢に直面。 ・こうした課題を解決するため、市民社会組織、企業、大学等社会を構成する多様な主体による県づくりを進めることが必要。 ・そこで、県の全業務について、県民満足度を高めるために最もふさわしい担い手のあり方を検討するため、民間と広く対話を重ねる新たな手法として「協働化テスト」を導入。
導入方法(体制、進め方等)	<p>○手順</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 業務のあり方についての自己点検、結果の公表 (2) 提案の募集、業務内容についての相談会(意見交換会) (3) 提案者との協議、提案趣旨の採否の判断、結果通知、公表 (4) 採択された提案に係る業務のサービスレベルの設定、担い手の募集 (5) 担い手を変更した業務に対するサービス利用者等からの評価 <p>○時期((1)~(3))</p> <p>平成 18 年度:平成 18 年 7 月~平成 19 年 2 月 平成 19 年度:平成 19 年 7 月~平成 19 年 12 月</p> <p>○県広報誌やマスメディアを通じて導入を公表。県と提案者とが広く対話を重ね、最終的に県が提案趣旨の採否の判断を行う(第三者委員会は設置していない)。</p>
対象業務 等	<p>知事部局及び教育委員会事務局所管の事務事業</p> <p>○H18 年度提案募集(H18.10.20~11.30) 371 件の提案あり 公表事業数:2,027 事業 採択 197 件(H19 年度実施 82 件(59 事業)・廃止 3 件、H20 年度以降実施検討 112 件)</p> <p>○H19 年度提案募集(H19.8.17~9.18) 124 件の提案あり 公表事業数:2,350 事業 (※特別会計、現地機関分を公表事業に追加) 採択 86 件(H19 年度内事業化 4 件、H20 年度実施 77 件、H21 年度以降実施検討 5 件)</p>
参照 HP	http://www.pref.saga.lg.jp/portal/public/WH/FWHM0009Action.do?contentSetId=CID112&categoryId=211

京都府「公民チャレンジ提案制度」 (政策企画部行政経営改革課)	
導入の目的	既に実施してきた協働の取組みをより拡充し、一層効果的・効率的な提供方法を検討する。
検討経緯 等	<ul style="list-style-type: none"> ・平成16年から、これからの「公の領域」のあり方に関して研究会を開催するなど、PPPの方向性等について検討。 ・「官から民へ」の流れやCSR(企業の社会的責任)という概念の拡大、民間非営利活動の活性化により、民間営利・民間非営利部門において、従来行政だけが担ってきた分野についても、自らの意志と行動により、担おうとする動きが活発になってきている。このため、これからの「公の領域」については、行政、民間営利部門、民間非営利部門が協働して、その責任を果たしていくことが望ましい分野があると考えられるのではないかと。 ・こうした観点から、今後、府民等との協働をより一層充実させ、府民サービスの向上を図るため、事業仕分けの中で「公民の協働」を検討すべきとされたものについて、提案を受け付けることにより、更に効果的・効率的な提供方法を検討する「公民チャレンジ提案制度」を導入することとした。
導入方法(体制、進め方等)	<p>○平成19年7月 「協働化テストガイドライン」を公表。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・府民提案公募制(公民競争入札方式を含む)。 ・現在府が提供している府民サービス等で、「事業仕分け」において「公民の協働」の検討が必要とされたものを対象とする。 <p>【第三者機関】 府民サービス等改革検討委員会(平成18年12月27日設置)</p> <p>【構成】 石原俊彦 委員長(関西学院大学専門職大学院教授)、ほか3名</p> <p>○平成19年10月 「公民チャレンジ提案制度」の実施を公表。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協働化テストの一環として、より効果的・効率的な運営主体を比較検討するため、府の各種事務事業を対象として、府民サービス向上コンペを実施。 ・第三者委員会を設置し、公と民からの提案内容を府民サービス向上の観点から多角的に比較検討。委員会の選定結果を受け、府として民間に委ねるか直接実施の継続かを判断した上で事業を実施。 ・対象業務が公の施設の場合、民間事業者に委ねる際は指定管理者制度を活用。 <p>【第三者機関】 府立体育館・公民チャレンジ提案審査委員会(平成19年10月12日設置)</p> <p>【構成】 細川馨 委員長(大阪大学名誉教授)、ほか4名</p>
対象業務 等	<p>【公民チャレンジ提案制度 対象業務】 府立体育館の全業務 (平成20年4月1日から3年間) 総合点数評価方式により実施主体を選定</p>
参照 HP	http://www.pref.kyoto.jp/keisen/teian.html

杉並区「杉並行政サービス民間事業化提案制度」 (政策経営部企画課)	
導入の目的	「自治体経営改革」を抜本的に進めていく中核的な取組みとして、区の全事務事業を公表し民間事業者から広く提案を受けることで、区の事業を再度点検するとともに、行政と民間との役割分担を再構築し、新しい公共空間を創造する。
検討経緯 等	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで社会状況の変化に的確に対応するため、区民や NPO 等との協働や民営化、民間委託をはじめとする行財政改革や協働化の取組を積極的に推進してきた。 ・今後、さらに多様化・複雑化する区民ニーズにきめ細かく対応するため、民間の特性を活かした柔軟できめ細かなサービスを充実していくとともに、政策立案や調整機能など本来行政が担うべき役割を強化することが求められている。 ・このためには、行政が枠組みを決めるのではなく、民間からの自由な発想を生かした取組みが必要であることから、区の全事務事業を公表し、民間事業者等からの提案を受け、審査の上、適正な事業者がその事務事業を担う「杉並行政サービス民間事業化提案制度」を構築した。
導入方法(体制、進め方等)	<p>OH18.4 「杉並区市場化提案制度検討委員会」を設置し、制度構築を検討</p> <p>OH18.10～H19.2 モデル事業公募(審査・採択)</p> <p>OH19.5 同委員会からの最終報告『「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の導入に向けて』</p> <p>OH19.6～10 平成19年度提案公募(審査・採択)</p> <p>①事務局における事前審査、②「杉並民間事業化審査モニタリング委員会」による書類審査、ヒアリング審査、選定、③委員会による選定結果を踏まえ、区で採択を決定、④準備が整い次第、事業開始以降毎年度実施</p> <p>【第三者機関】</p> <p>杉並民間事業化審査モニタリング委員会(平成19年6月20日設置)</p> <p>【構成】</p> <p>黒川和美 委員長(法政大学教授) ほか5名</p>
対象業務 等	<p><u>全事務事業(H20年度 857事業)</u></p> <p>OH18年度:提案募集(H18.10.30～12.18) 35件の提案、採択3件</p> <p>OH19年度:提案募集(H19.6.28～8.10) 31件の提案、採択5件</p> <p>OH20年度:提案募集(H20.4.14～6.13) 15件の提案、採択2件</p>
参照 HP	http://www2.city.suginami.tokyo.jp/library/library.asp?genre=33

我孫子市「提案型公共サービス民営化制度」 (総務部総務課)	
導入の目的	市の業務の委託・民営化を進め、スリムで効率的な市役所と充実した質の高いサービスの提供を目指す。
検討経緯 等	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての公共サービスを行政が担うことは不可能。 ・公共サービスを担う民間企業が増加し、新たな公共の担い手として登場した NPO やボランティア、コミュニティビジネスなどの活躍も目覚ましいものがある。これらの民間の主体と行政が対等の立場で協働して、民と官でともに担う「新しい公共」を創ることが求められている。 ・公共を担う民間の主体を豊かにすることによって、公共サービスはより充実させつつ、スリムで効率的な市役所を実現できるのではないか。 ・こうした観点から、市のすべての事務事業を一覧にして、その業務内容や人件費を含む総コストを公開し、民間から提案を公募する「提案型公共サービス民営化制度」を創設。
導入方法(体制、進め方等)	<p>○「提案型公共サービス民営化制度」に基づく提案の公募を実施</p> <p>①予備審査(担当課で課題整理)、②分科会審査(専門家、市民、行政職員で構成した30の分科会)、③提案審査委員会審査(我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会) (「民間にできるものは民間にまかせる」ことを前提に事業の委託・民営化の可能性を判断した上で、サービスの質やコストの面から市民の利益になるかどうかを基準に提案の採否と事業者の選定方法を決定。審査後、付帯意見を添え市長に審査結果を提出)</p> <p>【第三者機関】 我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会(平成18年7月26日設置)</p> <p>【構成】 黒沢義孝 委員長(日本大学経済学部教授)、ほか4名(市職員含む)</p>
対象業務 等	<p><u>全事務事業(第二次募集時:1,070件)</u></p> <p>○H18年度:第一次提案募集(H18.3.30~8.31) 79件の提案 採択34件(H19年度内事業化3件(独自性が高く随意契約)、競争入札対象31件)</p> <p>○H19年度:第二次提案募集(H18.12.1~4.27) 6件の提案 前年度からの継続審議案件1件を含め、採択3件</p>
参照 HP	http://www.city.abiko.chiba.jp/index.cfm/15,0,142,html

高浜市「民間提案型業務改善制度」 (地域協働部地域政策グループ)	
導入の目的	民間企業、NPO 法人や市民活動団体の創意と工夫を反映し、業務の委託化・民営化やスリム化で効率的な市役所と充実した質の高いサービスの提供を目指す。
検討経緯 等	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 17 年 3 月に提出された高浜市構造改革推進検討委員会報告書(高浜市が目指す自立した基礎自治体))に基づく、5 つの方策である「アウトソーシング戦略」を受けて「民間提案型業務改善制度」を開始。 ・平成 17 年度から「徹底的なムダ排除による原価低減」で知られるトヨタ生産方式(TPS)による業務改善に取り組んできた。 ・従来の公共サービスは行政が考え、市民に提供する「押し込み方式」であったが、この取組みの流れの中で、市民ニーズに基づく公共サービスを行政が提供する「後工程引き取り方式」への転換を図る必要があると考え、「民間提案型業務改善制度」に導入。
導入方法(体制、進め方等)	<p>○「民間提案型業務改善制度」に基づく提案の公募を実施</p> <p>①担当審査(担当グループにて提案の実現性等を検討)、②提案審査委員会(提案内容の審査、事業者選定方法等の検討)</p> <p>a) 業務の委託化・民営化に対する提案、b) 既存業務(委託内容・仕様)の効率化に対する提案、c) 公共サービスニーズに対する提案、d) 事務事業の廃止・縮小等に対する提案(H20.4.1～ 事務事業の「棚卸し」に対する提案に名称変更)について提案を募集</p> <p>【第三者機関】 提案審査委員会</p> <p>【構成】 市民、有識者、市職員等で構成</p>
対象業務	<p>全事務事業(H20 年度 約 1,800 業務)</p> <p>○H18 年度(H18.8.1～8.31) 29 件の提案、採択 15 件</p> <p>○H19 年度(H19.4.2～5.31) 18 件の提案、採択 6 件</p> <p>○H20 年度(H20.4.1～5.30) 6 件の提案、採択 2 件</p>
参照 HP	http://www.city.takahama.lg.jp/grpbetu/seisaku/index.html

出典: 既存資料を基に(財)日本経済研究所が作成、内閣府公共サービス改革推進室において加筆・更新

ケース4 「市場化テスト」に関する条例・ガイドライン等の策定、「市場化テスト」の実施等の公表に関する事例

団体名 〈担当課〉	現時点における検討状況
丸森町(宮城県) 〈総務課〉	○「丸森町における公共サービス改革の推進に関する条例を制定 (平成20年6月19日町議会で可決、7月1日公布・施行)
足立区(東京都) 〈政策経営部 政策課〉	○区民事務所における窓口6業務について、平成19年度からの市場化テスト本格実施を目指し、平成18年9月区議会に「足立区における公共サービス改革の推進に関する条例」案を提出し、可決されるが、業務の真の効率化につながるかという問題を再検討するため、19年4月からの実施は見送った。 ⇒区として、業務の効率化に向けた取組みは条例で設置が認められた「公共サービス改革委員会」を中心に、引き続き検討
横浜市(神奈川県) 〈共創推進事業本部 共創推進課〉	○「横浜市 中期計画(原案)」(平成18年9月公表)に以下の記述 「公共サービス改革法の趣旨を活かし、民間からの提案を踏まえて官民の役割分担を見直す仕組みを作る。」 ○「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」を平成19年3月に公表
多治見市(岐阜県) 〈企画部企画課〉	○「多治見市市場化テストガイドライン(基本指針)」を平成19年4月に公表
浜松市(静岡県) 〈企画部 行政経営課〉	○「浜松型市場化テストの導入に向けての基本指針」を策定 (平成20年5月公表)
岩手県 〈総合政策部 経営評価課〉	○平成20年7月、「岩手型市場化テスト」を実施することを公表 ①提案公募型アウトソーシング⇒平成20年度に提案募集を実施し、平成21年度に公募による事業を実施 ②官民比較型市場化テスト⇒民間提案等に基づき、コストと質の両面から官民比較を行う「官民比較型市場化テスト」を実施。平成20年度は候補業務として「法人二税関連業務」に係る意向調査を実施。平成21年度にモデル事業について「官民比較型市場化テスト」を実施
大阪市(大阪府) 〈市政改革室〉	○公共サービスの事務事業について、民間活用のあり方を探るため、「大阪市提案競争型民間活用監理委員会」を設置し、平成20年8月7日に第1回会合を開催 ○平成20年度内に「大阪市提案競争型民間活用基本方針」を策定、第一次対象事業の絞り込みを行い、平成21年度中に入札実施予定

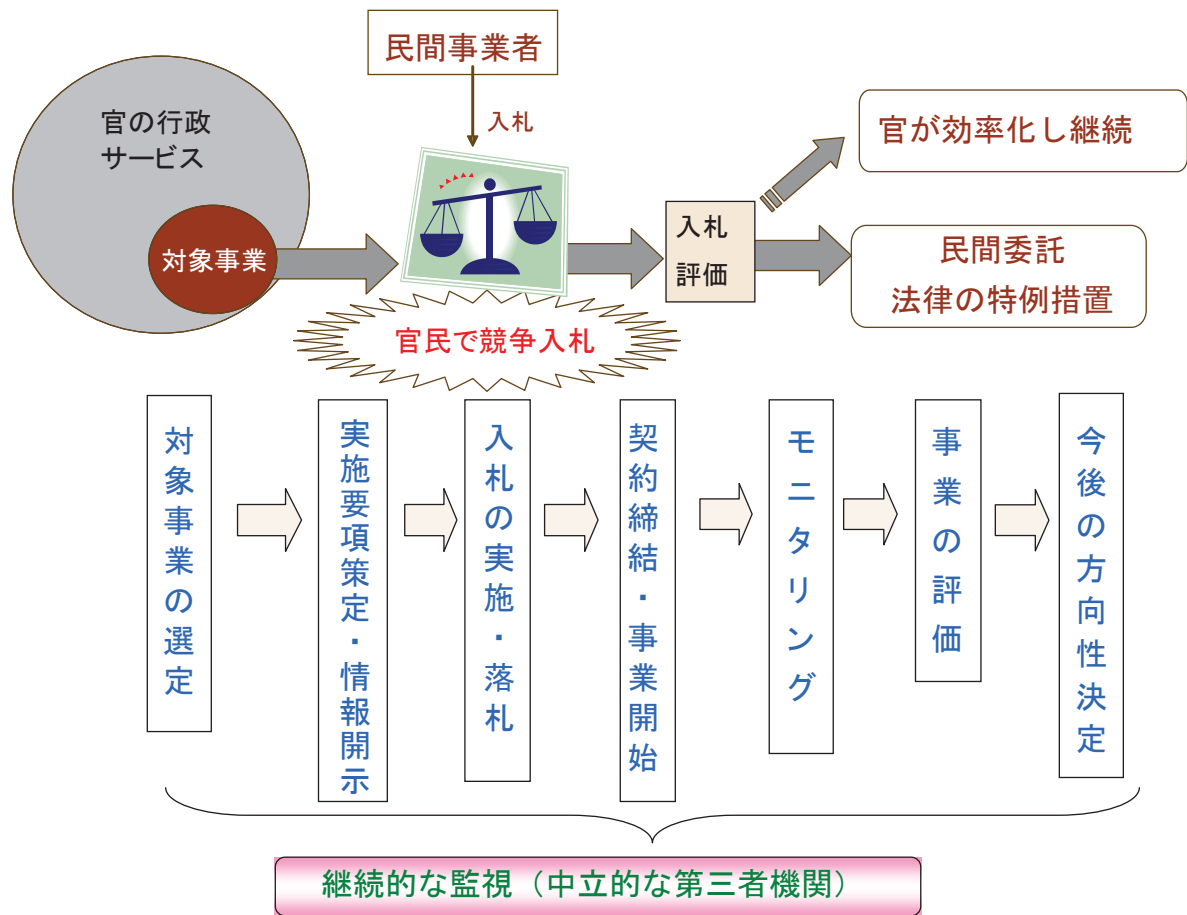
出典:内閣府 公共サービス改革推進室作成

第3章 「市場化テスト」の実務的課題

本章では、「市場化テスト」の導入を検討しようとする地方公共団体の取組みを支援することを目的とし、研究会参加地方公共団体から、「市場化テスト」を実施するうえで実務的課題として指摘された論点等を中心に、国の考え方や地方公共団体の取組のうちで参考となる実例等を整理している。

地方公共団体が「市場化テスト」を実施するにあたっては、おおむね図表3-1のフローに基づいて手続きを進めていくことが想定される。

図表3-1 「市場化テスト」のフロー図（官民競争入札の場合）



出典:内閣府 公共サービス改革推進室作成

そこで、このフローの中で、「市場化テスト」の導入を検討するにあたり、地方公共団体に共通する実務的課題となるとと思われる論点として、「対象事業の選定」、「公共サービスの質の設定と評価」、「官のコスト」、「モニタリング」の局面を抽出し、事例研究・検討を行った。

1. 対象事業の選定

(1) 対象事業の特定方法

「市場化テスト」の導入を検討するうえで第一に直面する課題は、対象事業の選定である。現状、地方公共団体における対象事業の選定にあたっては、下記①～③に示すような方法がとられている。

①全事務事業を棚卸の上、廃止、官民競争入札、民間競争入札を決定

- ⇒ 行政評価における行政関与の必要性などの観点から判断。
- ⇒ メリット：行政改革として、全事業を対象にするため、その効果は大きい。
デメリット：事務量が多い。

【本方法を採る場合の留意点】

- i 全事務事業の棚卸において行政評価(事務事業評価)を活用する事例が多いが、事務事業の括りについて、事務事業評価のままでよいかを十分に検討する必要がある。括りの考え方については、後述。
- ii 「市場化テストの対象とすることが妥当」と判断する場合の視点を予め整理しておく必要がある。
- iii 選定された事業について、民間事業者の応札可能性についても、何らかのマーケティング調査をしておく必要がある。

【具体例】：倉敷市、多治見市（ガイドライン策定、37 頁図表3-4参照）

②地方公共団体が特定の公共サービスを選定する方法

- ⇒ 選定の観点（行政関与の程度など）を整理。
- ⇒ メリット：選定のための事務量が少なく済むため、官民競争入札等実施のための事務に専心できる。行政改革の観点に応じた対応ができる。
デメリット：モデル事業でない限り、選定の理由について説明責任を果たすことになるが、一方的との批判を受けやすい。

【本方法を採る場合の留意点】

- i 選定の理由が説明できるように、判断するための視点を予め整理しておく必要がある。
- ii 選定された事業について、民間事業者の応札可能性についても、何らかのマーケティング調査をしておく必要がある。

【具体例】：和歌山県、岡山県

③ 全事務事業を棚卸の上、民間企業からの提案によって、官民競争入札等の検討

を行う方法

- ⇒ 民間事業者に対して、事務事業内容を開示。
- ⇒ メリット：当初から、民間事業者の発案を受けることで、官民協働の手法を取り入れることが可能となる。応札可能性が高い。

デメリット：民間事業者に対して、どのように情報開示をしていくかによって、適切な発案が出てこない可能性もある。また、情報開示の対象を全事務事業としないと、地方公共団体の各部署が外に出しやすい事務事業のみを提示する可能性もある。

【具体例】：愛知県

【本方法を採る場合の留意点】

- i 全事務事業の棚卸において行政評価(事務事業評価)を活用する事例が多いが、事務事業の括りについて、事務事業評価のままでよいかを十分に検討する必要がある。括りの考え方については、後述。
- ii 「市場化テストの対象とすることが妥当」と判断する場合の視点を予め整理しておく必要がある。

(2) 事業の括り方

上記の①から③の対象事業特定方法の中で、②を除いては、事務事業評価を基本に選定(①)又は民間からの提案を受ける(③)ことになるため、行政側が行う事務事業評価対象事業の括り方が重要なポイントとなる。

一方で、民間事業者が参入することのできる事務事業の範囲は、必ずしも行政側が行う評価対象事務事業と一致するようにはなっていない。この点は、②においても共通する事項である。

そこで、事務事業の括り方については、以下に掲げるような「活動基準原価計算(ABC: Activity Based Costing)」の事例などを参考にして情報開示することも求められるところであろう。

【活動基準原価計算の経験を基にした業務量分析】

図表 3-2 窓口業務を例にした大分類分析

作業内容 (大分類)	作業量構成比
証明書交付	35.25%
納税・収納	20.25%
届出・登録	15.00%
相談	5.00%
その他(会議等)	24.50%

出典： 関西学院大学 稲澤克祐教授作成

図表 3-3 証明書交付を例にした中分類分析

作業内容	合計時間(分)	活動基準原価計算によるコスト(1件)
住民票の写し	2. 50	180. 00円
印鑑登録証明	1. 50	100. 00円
戸籍謄本	15. 00	1003. 00円
⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮
総計	153. 50	10850. 00円

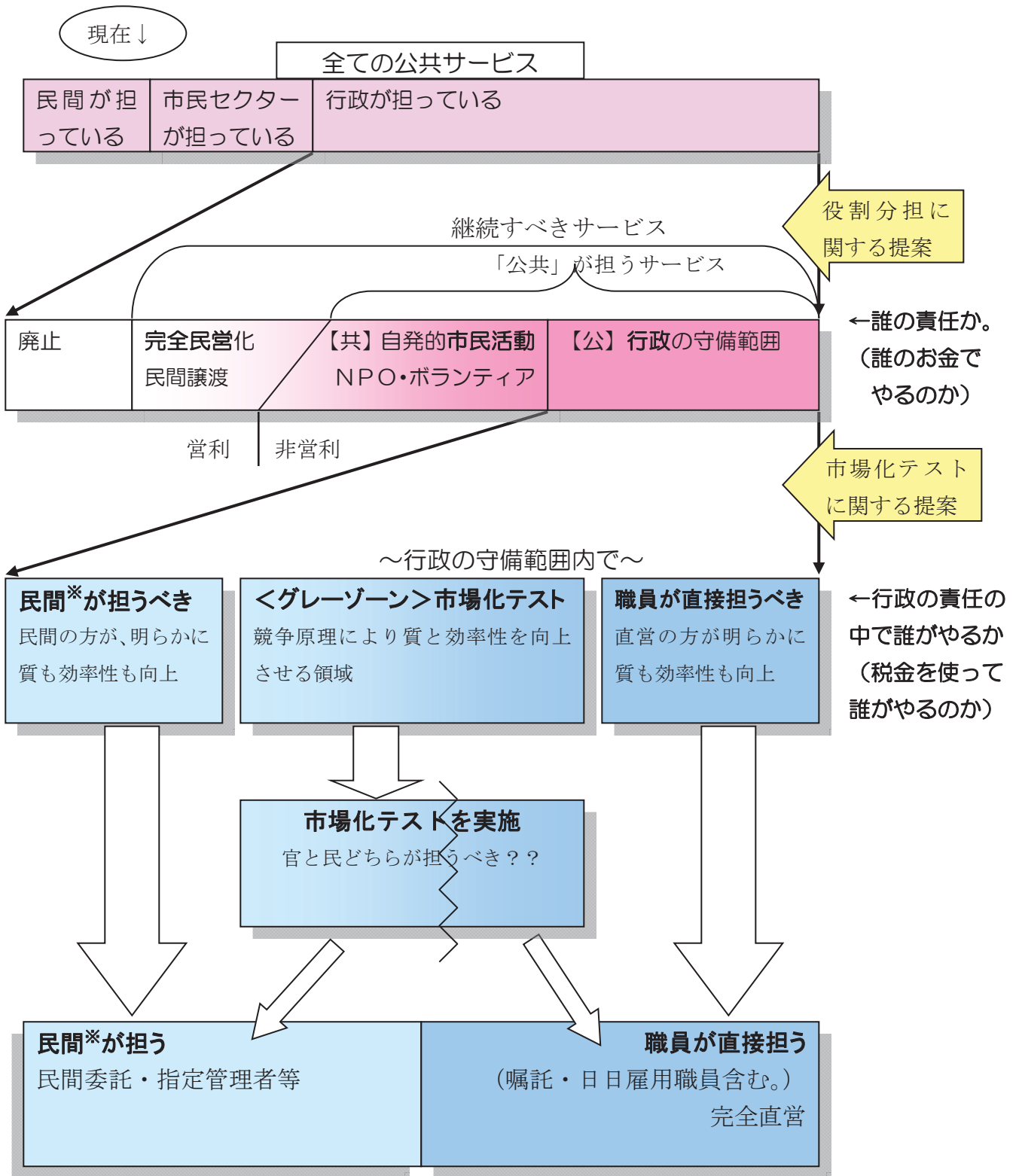
出典： 関西学院大学 稲澤克祐教授作成

図表 3-2 および図表 3-3 では、活動基準原価計算による業務量分析を、窓口業務(大分類)、証明書交付(中分類)を例に適用した事例である。

活動基準原価計算では、「活動」単位の業務量、原価を明らかにすることができるため、民間事業者は業務フローを明確に把握でき、自らの資源投入を想定することがより客観的に可能になる。また、官側にとっても、官民競争に臨むに当たり、自らの改善点を見出し、改善効果を算定することが可能となる。

地方公共団体における「市場化テスト」の導入にあたっては、官民競争入札等を実施することの効果だけでなく、対象事業の選定から事業実施後の評価と見直しまでを含めたプロセス全体を通して一層の効果が発揮されるものであり、その実施にあたっては、ここで紹介する各地方公共団体の取組の手法を参考にすべきである。

図表3-4 多治見市における「市場化テスト」実施フロー



出典:多治見市市場化テストガイドライン(基本指針)

※「民間」には「市民セクター」も含む

2. 公共サービスの質の設定と評価

従来の公共調達としての業務委託では、行うべき作業を仕様として詳細に示した発注方式が一般的であったが、公共サービス改革法では、民間の創意工夫によって公共サービスの質の維持向上と経費の削減を目指している。このため、「市場化テスト」として官民競争入札等を実施するにあたっては、実施要項において、公共サービスを実施するうえでの作業手順や方法を細かく指定するのではなく、最終的に提供されることとなる公共サービスの「質」を、事前にわかりやすい形で示すことが望ましい。

公共サービスの評価に関しては、これまで行政評価（事務事業評価、業績測定等）の分野での取組が進められてきたが、「質」の設定に関しては、業務に対する要求の程度を示す指標としての検討は十分に行われてこなかったと考えられる。これは、一般的に“サービス”が無形であり、「質」の定量化や事前確認が難しいことと、図表3-5に示すように「質」が多義的な性格を有していることが関係しているためであるといえる。

図表3-5 サービスの質の分類例

1 「仕様への適合」としての「質」 ⇒技術的視点からの意義および「契約文化」に基づく意義
2 「目的への適合」としての「質」 ⇒組織目標への適合を意味する組織論からの意義
3 「顧客の期待への適合」としての「質」 ⇒顧客期待を上回ることを意味する顧客心理からの意義
4 「心情的な関与」としての「質」 ⇒言語や数値を超えたところに存在する質であり、社会心理学的なアプローチ

出典：内閣府 平成19年度地方公共団体との研究会第4回資料 関西学院大学 稲澤克祐教授作成資料(出所 T. Bovaird and Elke Löffler (2003) *Quality management in public sector organizations*. P138 in *Public Management and Governance* edited by T. Bovaird and Elke Löffler. London Routledge)を一部加筆

上記のような「質」の性質を踏まえると、官民競争入札等の対象となる公共サービスの質とは、

①行政が考える政策としての社会的必要性、即ち平均的かつ必要最低限の顧客の期待（公共サービスの利用者ニーズ）を踏まえた政策目的の設定に対し、これを実施しそれが実現されたかを確認するために、具体的な数値的指標等により契約に定められるもの、

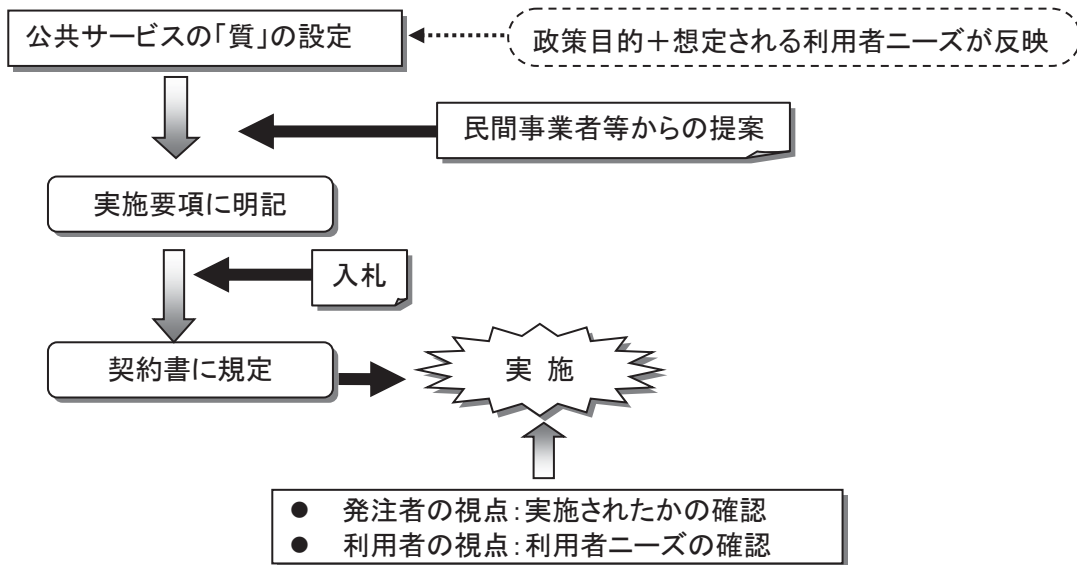
であり、評価とは、

②契約上設定された公共サービスの質の実現度合いの確認と、

③公共サービスとしての「質」が当初想定された利用者ニーズを満たしているかをチェックされるもの

と考えることができる。

図表 3-6 公共サービスの質の設定と評価の関係

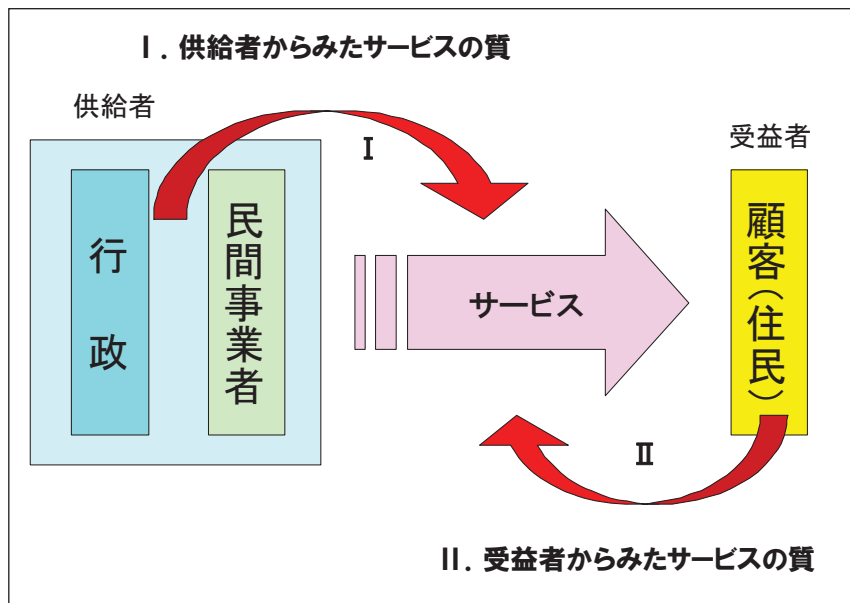


出典：(財)日本経済研究所作成

(1) 公共サービスの質の設定における2つの視点

公共サービスの質の設定にあたっては、公共サービスの供給者からの視点（Ⅰ）と、公共サービスの受益者からの視点（Ⅱ）の両面で検討するとよい。

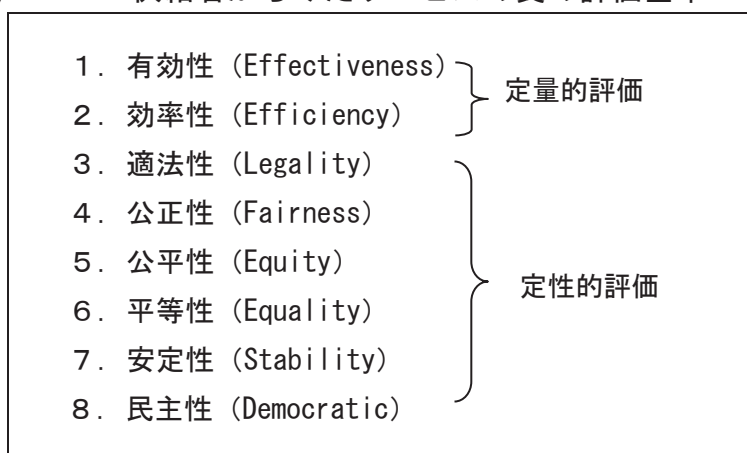
図表 3-7 公共サービスの質の設定・評価における2つの視点



出典：内閣府 平成 19 年度地方公共団体との研究会 第 4 回資料
高崎経済大学 佐藤徹准教授作成資料（一部修正）

供給者からの視点（I）とは、サービスの責任主体ないし発注者である行政からみたサービスの質である。これは、受託した民間事業者に対して行政が要求するサービスの質、あるいは官民競争入札で官が落札した場合に行政が自らに課すサービスの質である。このように、公共サービス供給者からみたサービスの質の評価基準としては、図表3-8のようなものが考えられる。

図表3-8 供給者からみたサービスの質の評価基準



出典：内閣府 平成19年度地方公共団体との研究会 第4回提出資料をもとに
高崎経済大学佐藤徹准教授が作成

これらのうち、特に定量的評価という点では有効性と効率性が問題となる。多くの自治体では行政評価（事務事業評価、業績測定等）が導入されているが、概ねインプット、アウトプット、アウトカムといったロジカル・フレームに基づく思考方法が浸透しつつある。しかし実際には適切なアウトカム指標を導出することは容易でないことが多く、そのようなときにはロジック・モデルを作成してみることも有効な方策のひとつである（図表3-9）。

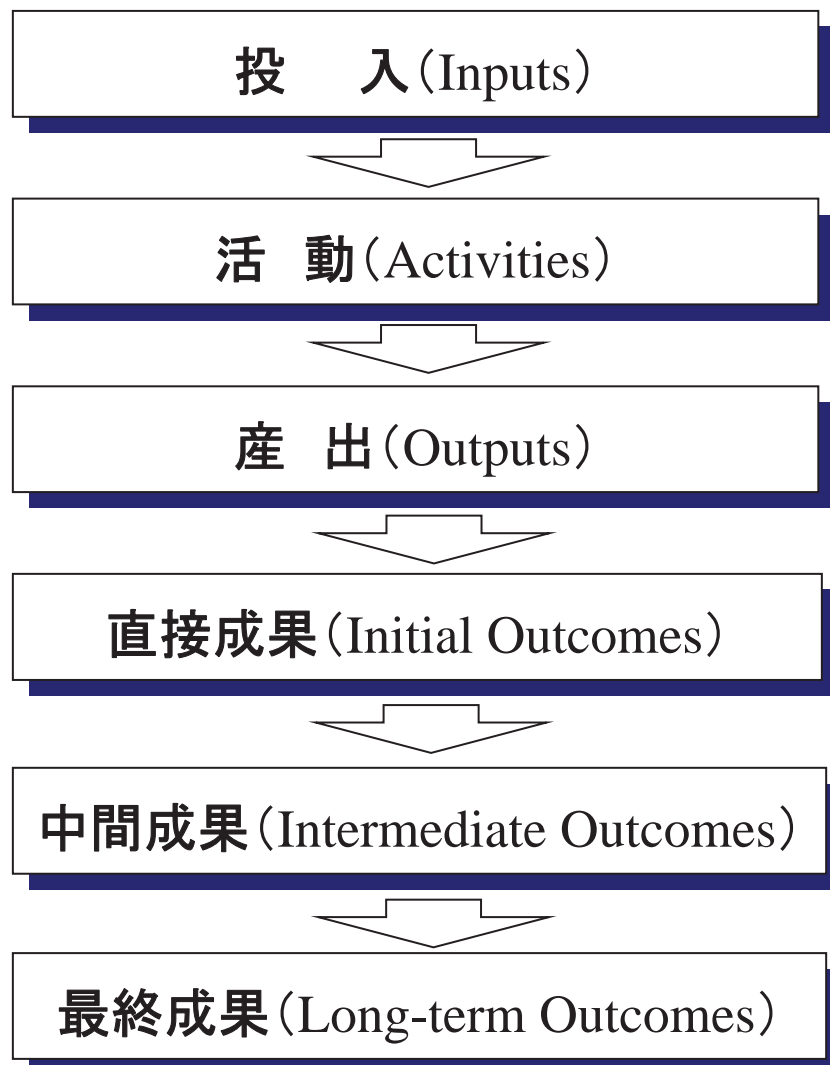
ロジック・モデルの具体例として、「職業訓練事業」のケースを示したものが図表3-10である。図表中の最終成果（指標）は社会への影響（インパクト）というべきものであり、外部環境要因などの不確定要素が少なからず含まれるため、公共サービスの評価ないし品質管理のための指標としては、投入指標、活動指標、サービス成果レベルの指標（図表中の活動指標、直接成果指標、中間成果指標I）が用いられる。実際の官民競争入札等における質の設定にあたっては、ロジック・モデルを念頭に置きながら、民間事業者等が担うこととなる業務範囲との関係を明確にしておく必要がある。

その際、官民競争入札等の対象とするサービス・事業が、事務事業評価の対象事業である場合には、サービスの質の設定場面で事務事業評価の指標が活用できるかどうか検討することが考えられる。ただし、安易に既存の評価指標を流用せずに、上述のようなロジック・モデルの作成を通じて、当該指標の妥当性を検証してみるとよい。

また、指標として住民満足度が用いられることも多いが、これには利用者満足度と一般住民満足度がある。前者は実際にサービスを受けた者の満足度であり、後者は行政の施策に対する住民一般の満足度である。官民競争入札等における公共サービスの質の評価では前者の利用者満足度が用いられるが、あわせてサービス成果指標も設定しておくことが望ましい。

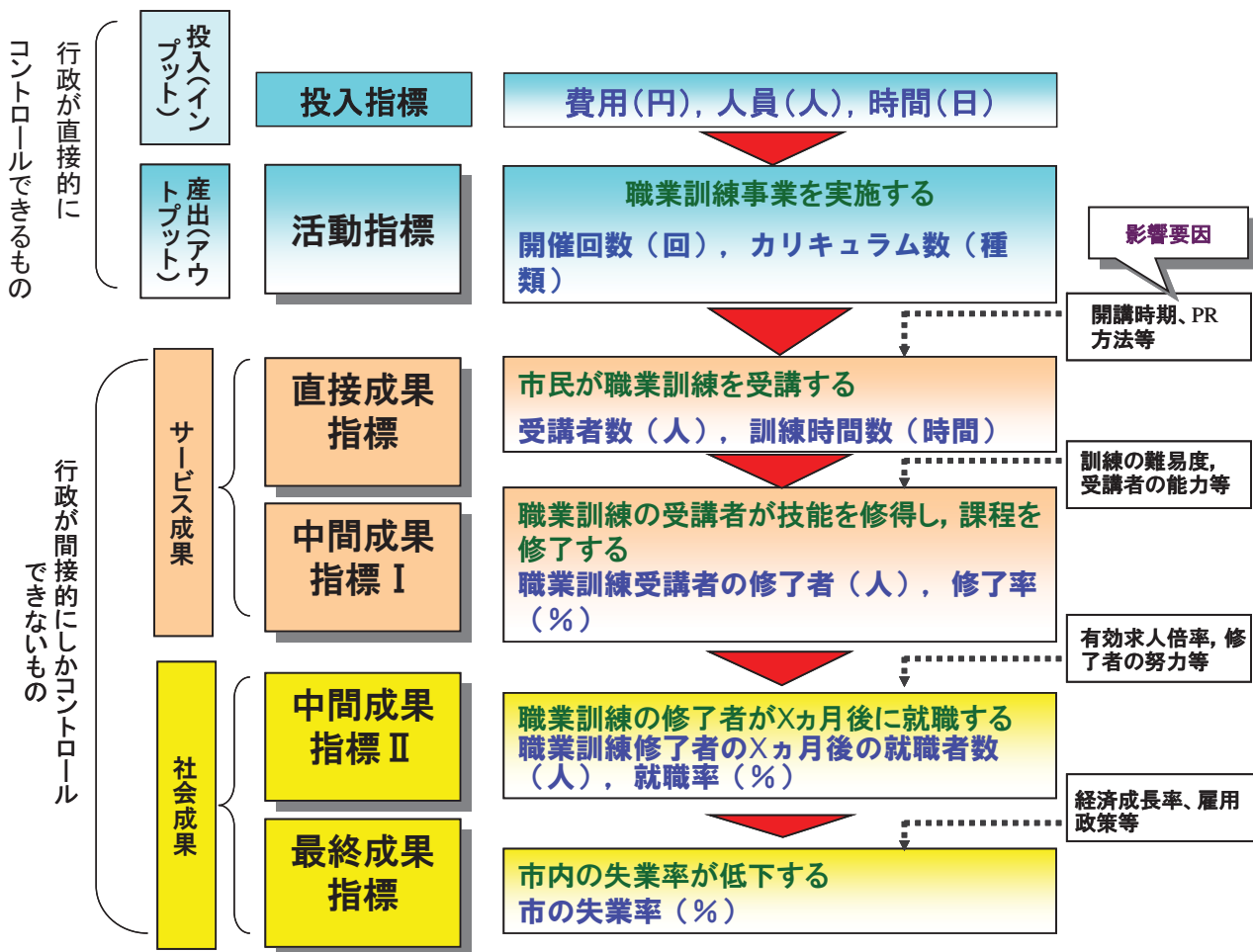
なお、いわゆる政策目的があまり明確でないような業務（たとえば市民課の窓口サービス業務、庁舎管理業務、車両管理業務など）は、ロジック・モデルによってアウトカム指標を導出することが難しいこともある。そのような場合には、効率性の観点から投入指標や活動指標を中心に設定することとなるだろう。

図表 3-9 ロジック・モデル (Logic Model)



出典：内閣府平成 20 年度地方公共団体との研究会 事例研究第 3 回資料
高崎経済大学佐藤徹准教授作成資料を修正

図表 3-10 職業訓練事業のロジック・モデル



出典：内閣府 平成 20 年度地方公共団体との研究会 事例研究第 3 回資料
高崎経済大学 佐藤徹准教授作成資料を修正

一方、受益者からの視点（Ⅱ）とは、顧客からみたサービスの質、すなわち受益者（サービスの受け手）である住民からみた公共サービスの質である。

前述のアウトカムはサービス提供後の結果品質であるが、受益者はサービスの提供プロセスがどのようであったか、すなわちサービス提供過程における品質（過程品質）もふまえて評価する。サービス・マーケティングという分野では、サービスの品質を評価するのは顧客であるという考え方に沿って質を設定しており、こうした考え方も公共サービスの質を設定する際に大いに参考となる。この点については、様々な研究がなされているが、有名なものとして SERVQUAL（サーブクワル）がある。これは、信頼性、物的要素、反応性、確信性、共感性の5つの次元でサービスの品質を設定するものである。図表3-11はこのような観点も加味して整理されたものである。

図表3-11 顧客視点からサービスが具備すべき10の特徴

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1 サービスの明確性: サービス内容は常に明確になっていなければならない2 サービスの信頼性: 信頼できるサービス供給者でなければならない3 サービスの応答性: 顧客のニーズに常に応えるサービスでなければならない4 サービス供給能力: サービス供給に十分な能力を有していなければならない5 サービスの丁寧さ: 礼儀正しく顧客に接しなければならない6 サービスの保証: サービスの供給内容について、保証がなされていなければならない7 サービスのアクセス: サービスへのアクセスが顧客全員に容易でなければならない8 サービスの安全性: 個人情報の保護も含め、常に安全性の高いサービスでなければならない9 サービスにおけるコミュニケーション: 顧客とサービス供給者とのコミュニケーションは、円滑になされていなければならない。顧客に障害がある場合にも十分なコミュニケーション手段が確保されていなければならない10 顧客への説明と理解: サービス内容について顧客が理解できるよう、また、顧客の反応などを理解するようにしなければならない |
|---|

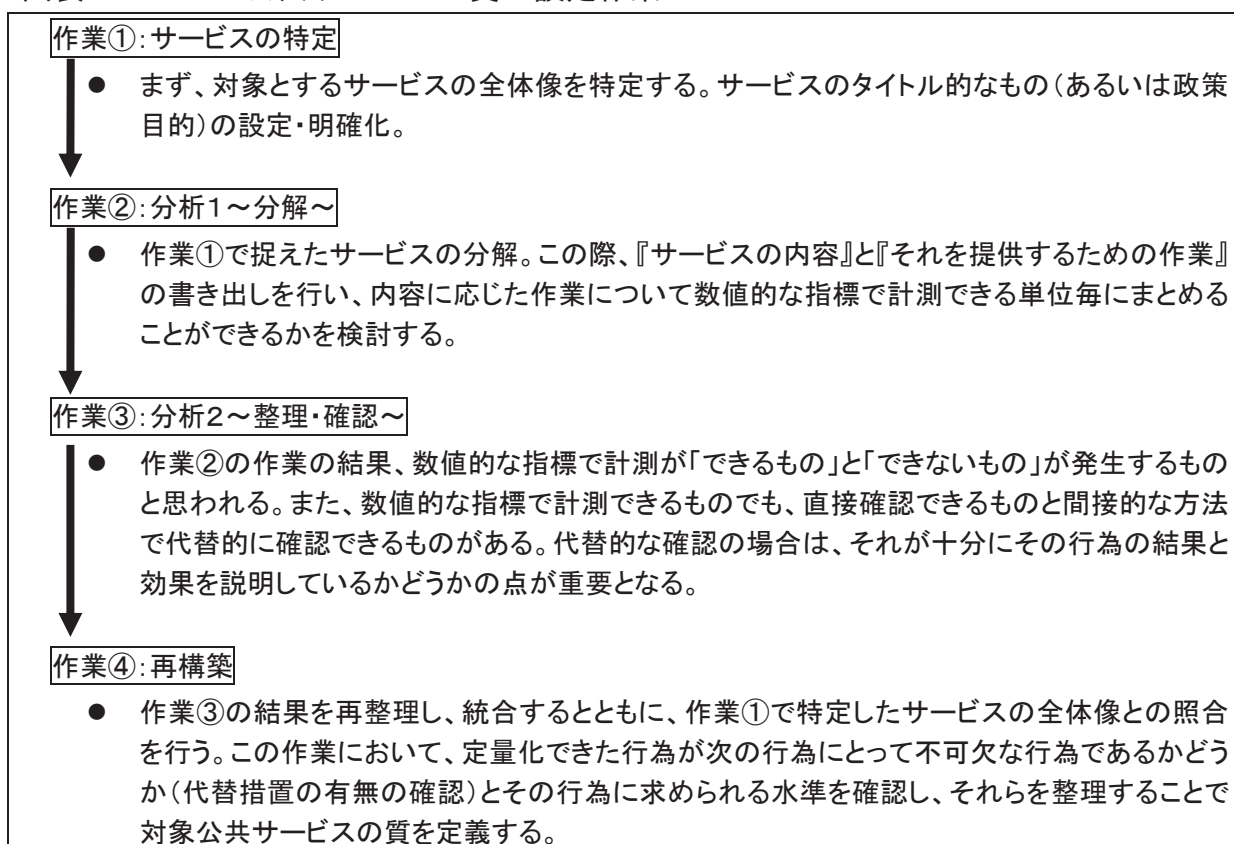
出典：内閣府 平成19年度地方公共団体との研究会 第4回資料 関西学院大学 稲澤克祐教授作成資料（出所 Bovaird, T. and Löffler, E. (2003) *Quality management in public sector organizations*. P139. Box 11.1. T. Bovaird and Elke Löffler 前掲書。原典は Zeithaml et al. (1990) *Delivering service quality: balancing customer perception and expectations*. New York: The Free Press から作成)

公共サービスの質の設定に関しては、まだ緒に就いたばかりであるため、今後実証研究を積み重ねていくことが重要である。特に受益者からみたサービスの質の設定にあたっては、行政の現場職員やサービス利用者の声を聞くような場を設けるなど（フォーカス・グループインタビュー等）の工夫が必要である。

以上の（Ⅰ）及び（Ⅱ）のアプローチはどちらかを選択するというのではなく、相互補完的である。できるだけ多面的に質の設定を行うことによって、適正にサービスの質を評価することができる。

公共サービスの質の設定に関する全体の流れとしては、図表3-12のようになる。

図表3-12 公共サービスの質の設定作業



出典：(財)日本経済研究所作成

なお、公共サービスの質の設定に関しては、以上のような考え方をもとに設定を行うとともに、実施後にも質の設定について適切であったかの実態を踏まえて適宜フィードバックを行う等の経験を積んでいくことが重要であると思われる。

また、官民競争入札で民が落札し、民間事業者がサービス提供を実施することとなった場合、以前と比較してコスト削減が図られサービスの質が維持又は向上できたかが問われることも予想されよう。この点に対処するためにも、委託前にサービスの質を明らかにしておくだけでなく、事前に指標データの現状値を測定しておく必要がある。これは市場化テスト自体の政策評価というべきものである。

以下、参考までに、国の「市場化テスト」における質の設定の事例(図表3-13)と地方公共団体における質の設定事例(図表3-14)を整理する。

図表 3-13 国の「市場化テスト」における質の設定例（参考事例）

事業名	事業の概要	確保すべき質の設定	インセンティブ等
アビリティガーデンにおける職業訓練事業	「アビリティガーデン」におけるホワイトカラー関連職種を対象とした職業訓練コースの開発及び職業訓練の実施に関する業務のうち、業界共通型の在職者訓練であって開発・試行実施終了後一定期間が経過した12コースのうち、6コース	満足度 80%以上、受講者数の確保	受講者数に応じて委託費が増減
キャリア交流プラザ事業	ハローワークの施設である「キャリア交流プラザ」で実施している求職者（特に管理職経験者や技術者）に対する就職支援の業務（キャリア・コンサルティングの実施やセミナーの開催等）	支援対象者の就職率 55%以上	左記を越える分の就職者数 1人につき3万円
人材銀行事業	ハローワークの施設である「人材銀行」で実施している管理職や専門・技術職に特化した無料の職業紹介サービス	単年度における就職率 15%以上	左記を越える分の就職者1人につき2万円
科学技術研究調査	我が国における科学技術に関する研究活動の状態を調査し、科学技術振興に必要な基礎資料を得ることを目的として、昭和28年以降毎年実施している。郵送調査。	回収率、基準日回収率、督促回収率	設定なし
登記簿等の公開に関する事務	登記所が行っている登記事務のうち、登記事項証明書等の交付及び登記簿等の閲覧等に係る事務（登記簿等の公開に関する事務（乙号事務））。	・総合的な満足度 ⇒80%以上の利用者から「満足」、「ほぼ満足」又は「普通」との評価 ・証明書等の交付ないし地図等の閲覧までに要した時間 ⇒80%以上の利用者から「10分未満」、「20分未満」又は「30分未満」との評価	印鑑証明書又は印鑑カードを請求者以外の第三者に誤って引渡した場合、過失の程度等の状況等に応じ一定の委託費を減額
国民年金保険料の収納事業	社会保険庁が実施している国民年金保険料の収納業務のうち、国民年金保険料の滞納者に対する納付の勧奨及び請求、納付の受託等の業務。	社会保険事務所ごと、期ごと、保険料の種類ごとに設定された納付月数（最低水準あり）	・要求水準の超過・未達の状況に応じ委託費の一定割合を増減 ・新規口座振替獲得1件につき成功報酬を設定

出典：既存資料を基に(財)日本経済研究所が作成

図表 3-14 地方公共団体の「市場化テスト」における質の設定例

地方公共団体	事業名（事業期間）	確保すべき質の設定
北海道	旅券の発給申請受付等業務 (H.20.10.1～H.22.9.30)	①受託者が提案する申請者の最長待ち時間内での処理を確保することとする。ただし、この提案内容が30分を超える場合又は提案がない場合には、選考の対象から除外する
東京都	都立職業能力開発センターにおける求職者向け公共職業訓練 (H.20.4.1～H.21.3.31)	①東京都職業訓練基準に記載の技能到達水準を満たすこと ②訓練修了後3ヶ月間の就職率70%以上を目標とし、訓練及び就職支援体制を整えること
愛知県	愛知県自治研修所職員研修業務 (H.20.4.1～H.21.3.31)	①応募型研修の定員に対する受講者数の実績が、各研修につき定員の90%以上確保されること ②企画提案され実施された研修科目における、理解度、内容の水準、講師の指導方法、資料・視聴覚教材等、職場での実践・活用の各項目に対する受講者の評価の割合が80%以上確保されること ③企画提案され実施された研修科目における受講者の到達目標に対する達成度（達成を100%とした場合）の割合が80%以上確保されること
	愛知県旅券センター旅券申請窓口業務 (H.20.4.1～H.21.3.31)	①対象業務は午後5時30分までに終了すること * 午後5時30分までに、当該日に受け付けた申請書類を全て県へ引き渡すこと。 ②1申請書あたりの処理時間（旅券申請の手続に要する時間の平均）は、県が定めるサービス基準（約5分）とすること ③誤審査率を2%以内とすること ④待ち列を構成する場合は、委託契約に伴い管理対象となる申請受付フロア内で完結させるものとする * 申請受付フロアの外に待ち列をはみださせないこと
由仁町（北海道）	三川支所の窓口業務 (H.20.7.1～H.23.3.31)	①サービスの提供時間 業務日：土曜日、日曜日、国民の祝日、12月31日、1月2日から1月5日以外の日 業務時間：午前9時から午後4時 ②窓口業務以外の業務 ・現金を役場出納室へ17時30分までに引継ぐこと ・保全業務の行われない日における館の開閉等に係わること ・巡回町職員の行う支所業務の補助に関すること
南牧村（長野県）	野辺山出張所の窓口業務 (H.20.6.1～H.23.3.31)	①各種証明書交付請求書等の適正な受付、及び各種証明書等の適正な引渡し 各種証明書交付請求書・各種申請書等を適正に受付するとともに、各種証明書等を請求者以外の第三者に誤って引渡さないこと

※地方公共団体では、インセンティブ、ディスインセンティブを設定した事例は、現在のところ出ていない
出典：内閣府 公共サービス改革推進室が作成

(2) 質の評価について

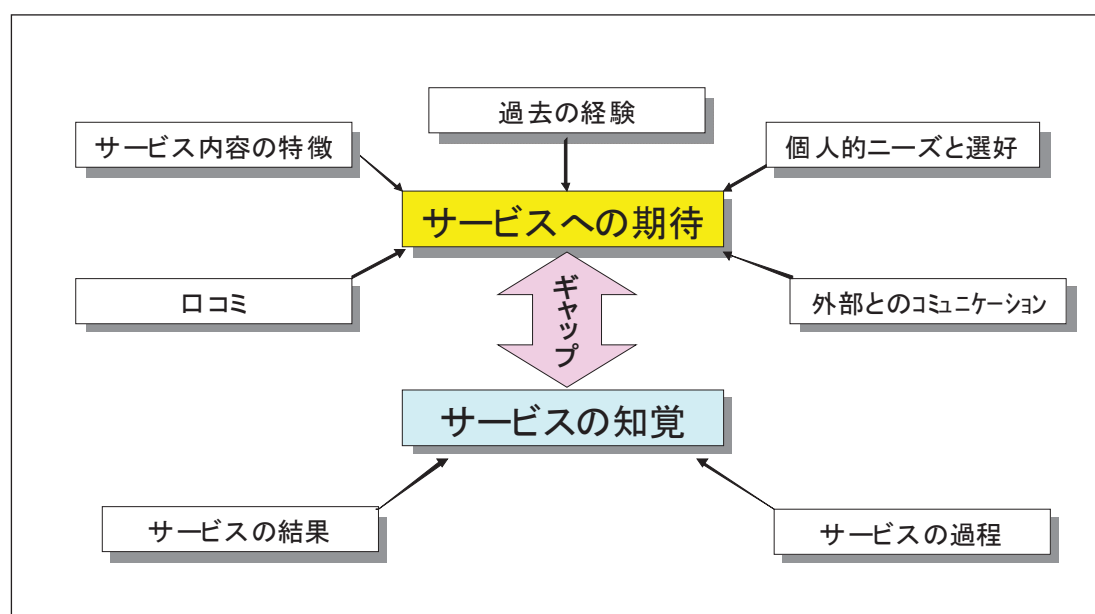
質の評価は、設定された質が達成されたかどうかを確認するものである。なお、ここでは、事業実施期間中の実施状況のチェックに関しては、モニタリングとして区別し整理することとする（65 頁参照）。

評価は、設定された質と統合的に確認が行われるべきであり、事業期間終了後に対象公共サービスのあり方や今後の実施について検討を行うためには、次の観点からチェックを行う必要がある。

- ①契約履行確認の観点：供給者である官からみたサービスの質で、公共サービスの実施にあたり、契約に規定された質が確保されたかのチェック
- ②利用者ニーズの観点：受益者である国民からみたサービスの質で、政策目的が当該公共サービスの受益者（国民）のニーズを満たしたものであったかどうかのチェック

なお、公共サービスについても、一般のサービスや財と同様に、利用者のサービスに対する期待と知覚の間には、ある程度のギャップが発生するものと考えられる。このため、満足度といった指標を質に用いた場合、評価にあたっては、公共サービスの質に関して利用者が望ましいと考える水準と我慢ができる最低水準の2つの側面からのアプローチを行い、より望ましい質や標準的なレベルの質の設定についての考察を行うことも必要である。

図表 3-15 サービスの品質の測定・評価方法

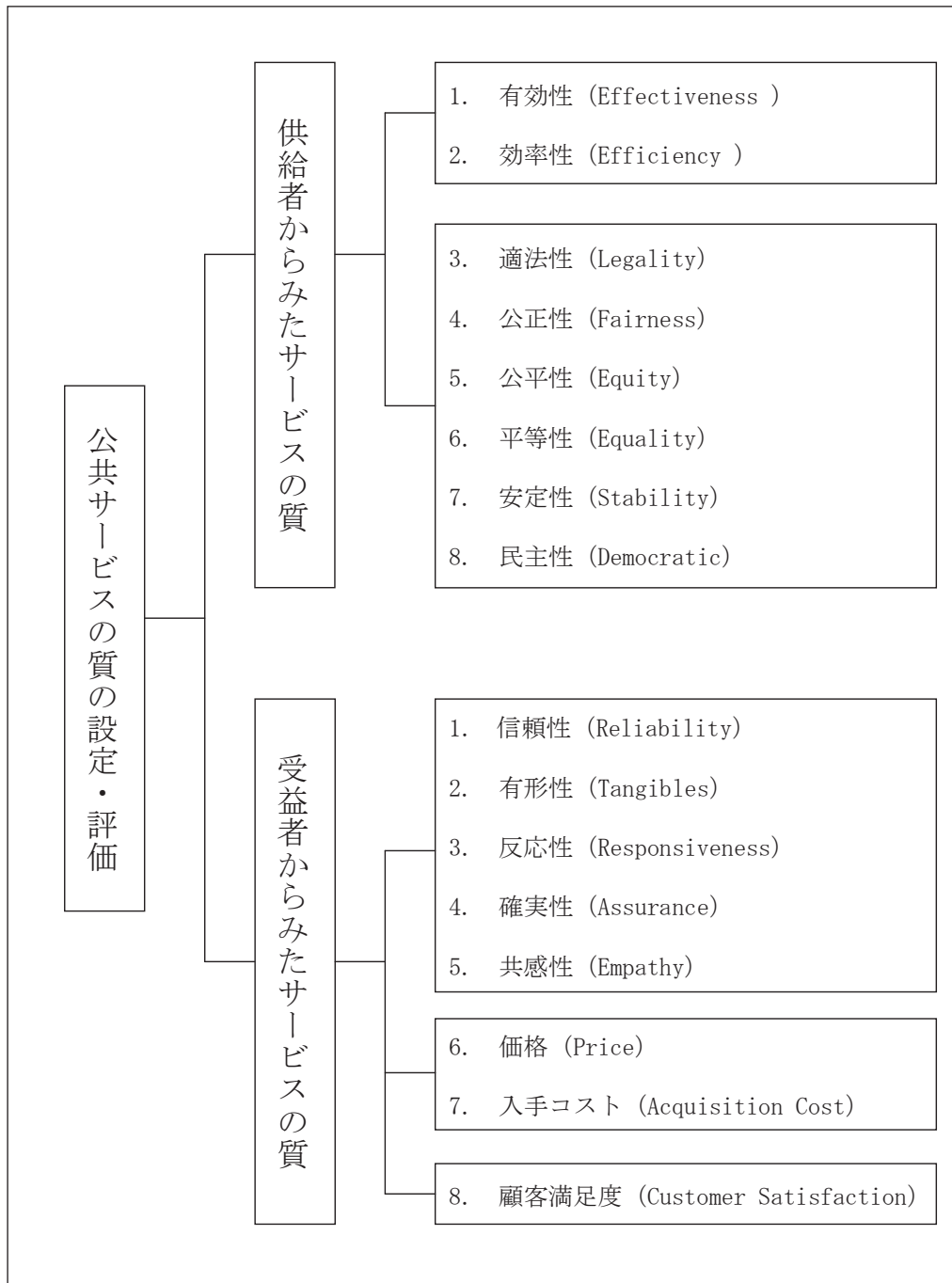


All Right Reserved. Toru SATO

出典：内閣府 平成19年度地方公共団体との研究会 第4回資料 高崎経済大学 佐藤徹准教授作成資料

以上のような検討から、公共サービスの質の設定と評価の体系化を図ると、図表3-16のような整理が可能である。実務上は、これら全ての項目について設定と評価を行うのではなく、当該公共サービスの内容や性格を踏まえて適切な指標を選択することとなる。

図表3-16 公共サービスの質の設定・評価の体系 (Ver. 1.0)



All Right Reserved. Toru SATO

出典：内閣府 平成19年度地方公共団体との研究会 第4回提出資料を基に高崎経済大学佐藤徹准教授が作成