

平成20年度 地方公共団体との研究会 報告書
～「市場化テスト」導入の手引き～

平成21年3月

内閣府 公共サービス改革推進室

目 次

はじめに	1
第1章 地方公共団体の「市場化テスト」に関する整理	3
第2章 「市場化テスト」の取組状況	16
第3章 「市場化テスト」の実務的課題	33
1. 対象事業の選定	34
2. 公共サービスの質の設定と評価	38
3. 官のコスト算出方法とコストの官民比較方法	50
4. 総合評価落札方式における質とコストの配分	59
5. モニタリング	65
第4章 窓口業務における実務的課題	69
1. 法に基づく「市場化テスト」	69
2. 法に基づかない「市場化テスト」	70
3. 公権力の行使と「市場化テスト」についての考察	75
4. 「市場化テスト」とPFI、指定管理者制度との関係	78
第5章 「市場化テスト」における住民参加	82
第6章 官民競争入札について	87
おわりに	91

(注)(カッコ内)は今回執筆を担当した専門委員、それ以外は事務局でこれまでの資料をもとに作成

はじめに

平成 18 年 7 月 7 日に「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(以下「公共サービス改革法」という)が施行され、わが国においてもいわゆる「市場化テスト」が実施されることとなった。「市場化テスト」は、既に米国、英国、豪州等の諸外国で、公共サービスの質の維持向上と経費の削減のための手法として相当の成果を上げており、国のみならず地方公共団体においても行政改革の手法として注目されているところである。

地方公共団体における「市場化テスト」の導入に関連して、公共サービス改革法では、国は地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備に努めるもの(法第 4 条第 2 項)とされており、制度の活用に向けては、地方公共団体への情報提供や調査研究が求められている。

そこで、内閣府公共サービス改革推進室では、地方公共団体における「市場化テスト」の導入が円滑に進むよう、官民競争入札等監理委員会地方公共サービス部会の専門委員と、地方公共団体の担当者との意見交換を行いながら、「市場化テスト」導入の課題等について検討し、論点整理を進めるための研究会を平成 19 年度から開催してきたところである。

平成 20 年度地方公共団体との研究会 開催状況

平成 20 年度の研究会では、「窓口業務にかかる実務的な課題」と「市場化テストの事例研究」の 2 本のテーマを設定し、延べ 7 回開催した。

窓口業務については、石川専門委員、事例研究については、稲澤専門委員に進行役をお願いするとともに、あらかじめ設定した議題について、担当専門委員等からプレゼンテーションをお願いし、検討・議論にあたっての手助けとした。

開催日、回数	議題、プレゼンテーションをお願いした担当専門委員等(カッコ書き)
H.20. 7. 4 窓口業務 事例研究	・研究会の進め方について ・窓口業務にかかる実務的な課題について ・対象事業の選定について(稲澤専門委員)
H.20. 8.25 事例研究	・官のコスト算出方法とコストの官民比較方法について(岸専門委員) ・事例紹介(多治見市、倉敷市、愛知県)
H.20. 9. 8 窓口業務	・窓口業務への市場化テスト導入の意義、実施手順、留意点について(日本経済研究所宮地氏) ・市町村の適切な管理下における業務委託の進め方について(事務局) ・事例紹介(南牧村:事務局説明)
H.20.10. 3 事例研究	・質の設定と評価について(佐藤専門委員) ・事例紹介(北海道、丸森町)

H.20.10.31 窓口業務	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村の適切な管理下における業務委託の進め方について（日本経済研究所宮地氏） ・24事項以外の窓口業務の市場化テスト（事務局） ・事例紹介（丸森町）
H.20.11.28 事例研究	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者選定、モニタリング、評価における住民参加（福嶋専門委員） ・事例紹介（新宿区、横浜市）
H.20.12.12 窓口業務	<ul style="list-style-type: none"> ・公権力の行使と市場化テストについて（石川専門委員） ・PFI、指定管理者制度との関係（日本経済研究所宮地氏） ・事例紹介（由仁町）

研究会の資料は、内閣府 公共サービス改革推進室のホームページ(地方公共サービス部会内：<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/bukai.html>)<地方公共団体との研究会>からダウンロード可能。

平成 20 年度参加者

地方公共団体

北海道、岩手県、山形県、埼玉県、愛知県、和歌山県、熊本県、
由仁町、奥州市、丸森町、南相馬市、浦安市、千代田区、新宿区、中野区、
杉並区、足立区、狛江市、横浜市、相模原市、南足柄市、多治見市、浜松市、
大阪市、堺市、倉敷市

専門委員（敬称略、50音順）

石川 敏行 専門委員（中央大学法科大学院(大学院法務研究科)教授）
稲澤 克祐 専門委員（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授）
菊地 端夫 専門委員（明治大学経営学部公共経営学科専任講師）
岸 道雄 専門委員（立命館大学政策科学部教授）
佐藤 徹 専門委員（高崎経済大学地域政策学部地域政策学科准教授）
福嶋 浩彦 専門委員（中央学院大学客員教授）
和田 明子 専門委員（東北公益文科大学准教授）

オブザーバー

宮地 義之氏（(財)日本経済研究所調査局調査第二部副部長）

本報告書は、平成 19 年度に作成した『地方公共団体における「市場化テスト」導入の環境整備に向けての調査報告』をベースに、平成 20 年度の研究会で検討した課題について内容を補足・追加するとともに、取組状況などの情報を更新し、地方公共団体における「市場化テスト」導入の手引きとなるよう取りまとめたものである。

なお、目次にあるとおり、平成 20 年度の研究会においてプレゼンテーションをお願いした地方公共サービス部会の専門委員には、ご担当部分に関して昨年度の報告書をベースに加筆、修正していただき、それ以外の部分については、これまでの資料をもとに事務局（内閣府公共サービス改革推進室）で作成した。

第1章 地方公共団体の「市場化テスト」に関する整理

本章では、既に「市場化テスト」を導入している諸外国での導入背景やその成果、わが国における制度導入の目的や民間活力の導入状況等を概観し、地方公共団体における「市場化テスト」への取組環境を整理する。

1. 「市場化テスト」の理念と意義

(1) 「市場化テスト」とは

「市場化テスト」は、1970年代以降、構造的な不況に陥った各国政府が導入した新公共経営（New Public Management：NPM）の流れで生み出された行政改革手法の1つである。国によって制度や手法に違いはあるものの、その仕組みとしては、ある公共サービスの提供について、官と民が対等な立場で競争入札に参加し、価格・質の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担うという考え方は共通である。

なお、現在日本で一般的に使われている「市場化テスト」という用語は、1990年代に英国中央政府で実施されていた官民競争入札の名称であった“market testing”もしくは“market test”の邦訳といわれている。

図表1-1 諸外国の取組事例

国	名称	「市場化テスト」実施の経緯	導入業務
米国	Competitive Sourcing 他に、Marketization、 Public-Private Competition、 Managed Competition	政府による独占ではなく、市場にて提供可能なすべての業務は、官民競争により最適な供給者を選定。 地方レベル：80年代以降本格化 連邦レベル：90年代以降本格化	飛行場運営 上下水道運営 公共輸送システム 行刑施設運営 統計分析 等
英国	80年代 Compulsory Competitive Tendering 90年代 Market Testing、 Market Test	80年代以降、地方政府での強制競争入札制度が段階的に導入。中央政府にも90年代初頭に導入。 97年以降、強制的側面は払拭されたが、ベスト・バリュー政策の一環として、サービスの価格及び質を考慮する官民競争入札の考え方は存続。	公共施設運営 道路維持管理 清掃廃棄物収集 処理 行刑施設運営 等
豪州	Competitive Tendering and Contracting	95年、連邦及び全州政府が、公共サービスの提供についても競争を促進するべく国家競争政策改革を実施。 この結果、連邦・地方双方で、官民競争が多様な形で実践されている。	失業者就労支援 公園管理 旅券申請の受領 及び手数料徴収 等

出典：内閣府 公共サービス改革推進室編 「詳解 公共サービス改革法 Q&A「市場化テスト」ぎょうせい (2006.7) (一部加筆)

諸外国での「市場化テスト」は、地方公共団体レベルでも導入が図られており、米国のインディアナポリス市では、「市場化テスト」の導入によって、財政の健全化や組織・職員の活性化、地域経済の活性化等、大変高い効果を発揮したことが報告されている。

図表 1 - 2 インディアナポリスの「市場化テスト」

概要	<ul style="list-style-type: none"> ● ゴールドスミス市長(1992年～1999年の8年間)が導入。 ● 公共サービスが非効率な原因を「官が事業を行うから」ではなく、「競争がないから」ととらえ、「市場化テスト」を導入。 ● 小規模な事業から実験的に実施し、空港の運営等など大規模なものへも展開。 ● 財政縮小均衡、職員の解雇及び待遇引き下げというマイナスイメージを払拭し、サービス向上、コスト削減及び待遇改善を同時に達成。 																													
効果	<p>政権8年間で累計4億2000万ドルの財政負担軽減。1年当たり換算:1992年予算規模(約4億5000万ドル)の約9分の1に相当。</p> <p>4回にわたる固定資産税の引き下げ。</p> <p>10億ドルのインフラ投資を実施。都市問題に対応。</p> <p>財政健全化 - 米国大都市で唯一、市債の格付け最上級(AAA)取得</p> <p>組織、職員の活性化 - 待遇改善、サービス水準向上</p> <p>地域経済の活性化 - 1999年には失業率が2.3%に低下</p>																													
事例	<p>代表的な事例</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>対象業務</th> <th>落札者</th> <th>受注者の概要</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>市道維持補修</td> <td>官</td> <td>市の公共事業部門が落札</td> </tr> <tr> <td>下水道料金の徴収事業</td> <td>民</td> <td>電気会社などの他の公益事業会社も入札に参加。水道会社が最終的に落札。</td> </tr> <tr> <td>空港運營業務</td> <td>民</td> <td>民間4社と公団職員チームが入札に参加。</td> </tr> <tr> <td>下水道処理施設運営</td> <td>民</td> <td>大手下水道処理企業など5社が入札に参加。</td> </tr> <tr> <td>ごみ収集</td> <td>官・民</td> <td>市内を11区に区分。うち1区は市直轄運営地区とし、残り10区につき入札を実施。</td> </tr> <tr> <td>ゴルフコース運営</td> <td>民</td> <td>プロゴルファーの団体が落札。</td> </tr> <tr> <td>車両保守・維持</td> <td>官</td> <td>米国最大規模の車両維持サービス企業が3社も参加した入札で市の担当部局が落札。</td> </tr> <tr> <td>建物管理(警察、消防、刑務所、オフィス等)</td> <td>官</td> <td>民間のビル管理業者との競争入札の結果、郡ビル管理公団が落札。</td> </tr> </tbody> </table>			対象業務	落札者	受注者の概要	市道維持補修	官	市の公共事業部門が落札	下水道料金の徴収事業	民	電気会社などの他の公益事業会社も入札に参加。水道会社が最終的に落札。	空港運營業務	民	民間4社と公団職員チームが入札に参加。	下水道処理施設運営	民	大手下水道処理企業など5社が入札に参加。	ごみ収集	官・民	市内を11区に区分。うち1区は市直轄運営地区とし、残り10区につき入札を実施。	ゴルフコース運営	民	プロゴルファーの団体が落札。	車両保守・維持	官	米国最大規模の車両維持サービス企業が3社も参加した入札で市の担当部局が落札。	建物管理(警察、消防、刑務所、オフィス等)	官	民間のビル管理業者との競争入札の結果、郡ビル管理公団が落札。
対象業務	落札者	受注者の概要																												
市道維持補修	官	市の公共事業部門が落札																												
下水道料金の徴収事業	民	電気会社などの他の公益事業会社も入札に参加。水道会社が最終的に落札。																												
空港運營業務	民	民間4社と公団職員チームが入札に参加。																												
下水道処理施設運営	民	大手下水道処理企業など5社が入札に参加。																												
ごみ収集	官・民	市内を11区に区分。うち1区は市直轄運営地区とし、残り10区につき入札を実施。																												
ゴルフコース運営	民	プロゴルファーの団体が落札。																												
車両保守・維持	官	米国最大規模の車両維持サービス企業が3社も参加した入札で市の担当部局が落札。																												
建物管理(警察、消防、刑務所、オフィス等)	官	民間のビル管理業者との競争入札の結果、郡ビル管理公団が落札。																												

出典:内閣府 公共サービス改革推進室編 「詳解 公共サービス改革法 Q&A「市場化テスト」」ぎょうせい (2006.7)

(2) 日本での導入と目的

国および地方の財政は依然厳しい状況にある中で、これまで政府が大きな役割を果たしてきた制度について見直し、行政部門の徹底した効率化、経費削減を通じた「簡素で効率的な政府」を実現することは、わが国全体にとって喫緊かつ最重要課題の一つとなっている。

他方、社会構造の成熟化につれて、国民の公共サービスに対する要望は、以前にも増して高くかつ多様化している。こうした要望に限られた財源で対応するために、よ

り効率的な公共サービスの提供が求められているところである。

この課題を解決するために、これまで公共サービスの民間開放の観点から、PFIや指定管理者制度などの民間開放・民間活用の手法が導入され一定の実績をあげてきたところである。しかし、対象分野が限定的なことや法律の規制等の制約もあり、公共サービスの改革の実施というには不十分な面もあった。

そこで、このような課題を解消し、今まで官が担ってきた公共サービス全般について、より横断的・網羅的な手法を構築するため、平成17年3月25日に閣議決定された「規制改革・民間開放推進3カ年計画(改定)」において、「市場化テスト(官民競争入札制度)」の本格的導入に向け、法的枠組みも含めた制度整備の検討と、国における3分野8事業のモデル事業の実施」が盛り込まれた。

そしてこれを受け、いわゆる「市場化テスト」に関する法律、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(以下「公共サービス改革法」という)が誕生し、平成18年7月に施行されることとなった。

公共サービス改革法では、「民間にできることは民間に」という構造改革を具体化するために、公共サービスを不断に見直し、公共サービスの質の維持向上と経費の削減をともに実現することを目的としている。これを具体化するため、公共サービス改革法では、従来、官がその大部分を担ってきた公共サービスの実施について、官と民が対等に競争し、質及び価格の両面から評価して最も優れた者にそのサービスの実施を担わせる仕組みとして、官民競争入札又は民間競争入札(以下「官民競争入札等」という)の措置を規定している。

(3) 公共サービス改革法の理念と意義

公共サービス改革法は、

公共サービスの改革は、公共サービスによる利益を享受する国民の立場に立って、公共サービス全般について不断の見直しを行い、その実施について、透明かつ公正な競争の下で民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスを実現することを旨として行う

公共サービス全般についての不断の見直しを通じ、公共サービスのうち、国の行政機関等又は地方公共団体の事務または事業として行う必要のないものは、廃止する

の2点を基本理念としている。

このため、わが国の「市場化テスト」は、単なる公共サービスの委託先を選定するための手段ではなく、対象とする公共サービスの選定から、官か民かの担い手の選定(役割分担) 事業実施後の見直しまでを通じ、その過程において第三者機関が関与すること等により公共サービス全体のあり方を問う一連のシステムとして機能する制度となっている点に意義があるといえる。

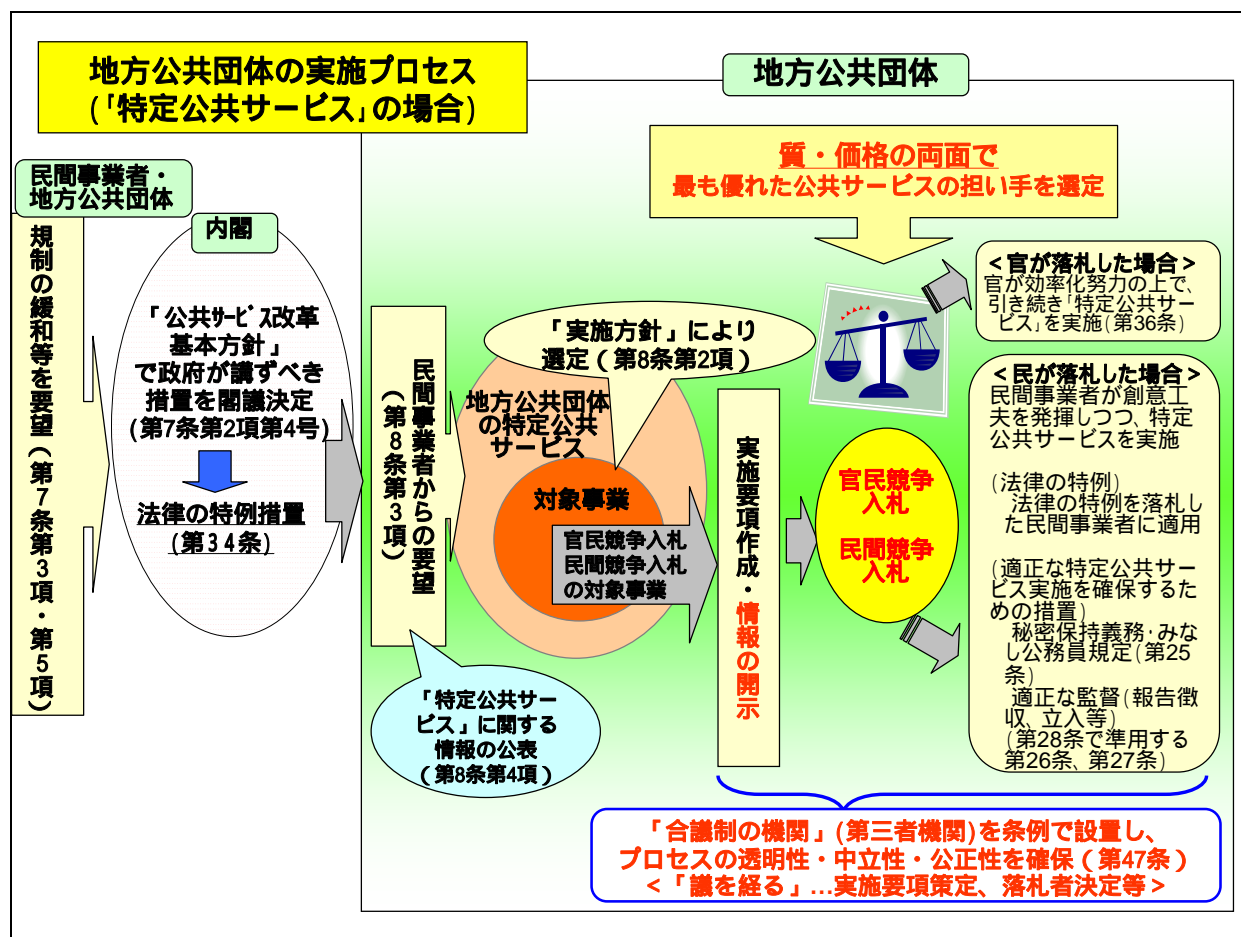
2. 地方公共団体における「市場化テスト」の実施

(1) 地方公共団体における公共サービス改革法の適用

公共サービス改革法に基づき、地方公共団体において官民競争入札等を導入するかどうかについては、地方自治の本旨を踏まえ、各地方公共団体の自主的な判断に委ねることとされている。(法第4条第2項)

地方公共団体が、公共サービス改革法に示す官民競争入札等を行う場合、法律上の制約があるものについては、公共サービス改革法で法律の特例を規定しており、その特例を適用する必要があるので、法に規定する手続きに従って官民競争入札等を実施する必要がある(法第34条)。

図表1-3 公共サービス改革法による官民競争入札等実施プロセス



出典:内閣府 公共サービス改革推進室作成

一方、それ以外の業務については、公共サービス改革法によらず、地方自治法および地方自治法施行令に基づき条例または規則に手続きを規定することにより実施することができる。

図表 1 - 4 地方公共団体の「市場化テスト」と法律の特例

入札の種類 対象業務	地方公共団体が実施する 「官民競争入札」	地方公共団体が実施する 「民間競争入札」
法律の特例あり (特定公共サービス)	本法で規定(第3章第3節)	本法で規定(第3章第4節)
法律の特例なし	地方自治法等において 対応可能	地方自治法等において 対応可能

「官民競争入札」は、公共サービス改革法のみで規定。法律の特例のない業務については、法の手続きを参考に地方自治法等に沿って対応することが可能。

出典:内閣府 公共サービス改革推進室作成

(2) 地方公共団体における「市場化テスト」の定義について

公共サービス改革法に基づく地方公共団体の「市場化テスト」は、特定公共サービス分野(窓口6業務)を対象としたものである。現在のところ、地方公共団体において法に基づく「市場化テスト」(「最狭義の市場化テスト」)を実施した事例が2件出てきている。

これとは別に、公共サービスの改革に資する一連のプロセスとして、地方公共団体における「市場化テスト」に関する自主的な取組は既にいくつも行われている(「2. 市場化テストの取組状況」を参照)。これらは、公共サービスの実施について民間からの提案を基にサービスの提供方法やあり方等についての見直し等を行う点に力点が置かれているものから、従来の公共調達では一般的ではない官民の競争によって公共サービス実施の効率化を目指す点に力点が置かれているものまで、多様である。

わが国の地方公共団体における「市場化テスト」について、法に基づく「市場化テスト」以外については、法律上明確な定義はないが、現状の取組実態を踏まえ概念的に整理すると、

広義の「市場化テスト」としては、公共サービス改革の実施に対して民間からの提案を受け付けてそのあり方を再考する【民間提案】に重きを置いたもの
公共サービス改革の実施に競争の原理を導入する【官民競争】の部分を意識したものの
の両方が存在していると捉えることができる。

以降、本報告書では、地方公共団体における「市場化テスト」として、法に基づく「市場化テスト」(「最狭義の市場化テスト」)及び官民競争型の「市場化テスト」(「狭義の市場化テスト」)を中心に「市場化テスト」の優れた点、課題、留意事項などについて記述するとともに、民間提案型の「市場化テスト」(広義の「市場化テスト」)についても地方公共団体の参考となるよう事例として取り上げた(16頁を参照)。

(3) 地方公共団体における「市場化テスト」の導入分野

公共サービス改革基本方針での位置付け

公共サービス改革法では、内閣総理大臣は、民間事業者や地方公共団体からの要望を踏まえ、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備のために政府が講ずべき措置についての計画を、公共サービス改革基本方針において定めることとされている(法第7条)。現在、地方公共団体関係の業務で公共サービス改革基本方針に位置付けられている業務は、図表1-5に示す通りであるが、今後、民間事業者や地方公共団体からの具体的な要望を受けて、対象となる業務の範囲は広がっていくものと考えられる。

図表1-5 公共サービス改革基本方針における決定事項

地方公共団体関係業務	内容
1. 窓口関連業務	6つの文書(住民票の写し、戸籍謄本など)の交付について、申請の受付、文書の引渡しに関する事務を、市場化テストにより民間委託できるよう、公共サービス改革法に「法律の特例」(特定公共サービス)を創設都道府県による旅券の交付、警察による車庫証明の交付等について、申請の受付、文書の引渡しに関する事務を民間委託できることを明確化 登録・届出及びこれに伴う証明書の交付など24事項について、市町村の適切な管理の下においては、申請の受付、文書の引渡しに加え、台帳への記載、証明書の作成等に関する事務についても民間委託できることを明確化
2. 徴収関連業務	次の公金の徴収関連業務(電話・文書等による自主的納付の勧奨、居所不明者の住所の調査業務等)について、民間委託を行うことができる範囲の明確化や先進事例の周知を実施 地方税、国民健康保険料等、公営住宅の滞納家賃、公立病院の医業未収金
3. 公物管理関連業務	次の施設の維持管理業務について、地方公共団体の判断に基づき円滑・適切な民間委託が実施できるよう、手引きの作成・公表、先進事例の周知などを実施 水道施設、工業用水道施設、下水道関連施設
4. 統計調査関連業務	地方公共団体が実施する次の統計調査関連業務について、民間開放を推進 総務省所管の指定統計調査(科学技術研究調査を除く) 文部科学省所管の指定統計調査

出典:内閣府 公共サービス改革推進室

英国における「市場化テスト」の対象業務分野

諸外国の地方政府レベルで「市場化テスト」が導入されてきたものとして、ここでは、英国の事例について紹介する。

1980年代以降のイギリスでは、地方政府での「市場化テスト」が段階的に導入されることとなった。その契機となったのは、1980年に制定された「地方自治・計画・土地法」であり、サッチャー政権下において肥大化した地方政府のコスト削減を目的に、法律により、地方政府による公共サービスの提供に「強制競争入札（Compulsory Competitive Tendering：CCT）」を導入したことが特徴である。

この制度は、地方政府が法により特定された公共サービスを提供する際には官民競争入札を義務付けるという徹底したものであった。CCTは段階的に対象事業を広げたり（現業部門の業務から企画部門の業務へ）、手順を見直したりすること等により、実施の拡大が行われていった。

図表 1 - 6 英国における強制競争入札の対象分野

時期	強制競争入札対象サービス
1980	建築請負、公共建築物維持管理、道路維持管理(2万5千£超)、5万£超の下水建設
1988	ごみ収集、公共建築物清掃、道路清掃、学校給食、社会福祉施設給食、その他施設給食、公用車維持管理、グランド維持管理
1989	スポーツ・レジャー施設維持管理
1994	路上駐車場(パーキングメーター)管理、施設保安、公営住宅維持管理、法律関連事務、建築設計、不動産関連事務
1995	情報処理、財政、人事

注)法定されたものの、全面実施には移されていない

出典：稲沢克祐著「自治体の市場化テスト」学陽書房（2006.6）

なお、サッチャー政権を引き継いだメージャー政権は、「質の競争（Competing for Quality）」、「市民憲章（Citizen's Charter）」等の政策指針に基づき、中央政府の業務にも「市場化テスト」を導入し中央省庁の効率性向上に寄与した。その後、1997年に保守党から労働党のブレア政権に変わり、CCTの強制的側面は「1999年地方政府法」により廃止されたが、競争そのものの価値は否定されたわけではなく、官民競争入札も一つの手法として認知され、活用されている。

わが国における民間開放・民間活力導入の実態

わが国においても、一連の行政改革の流れの中で、公共サービスの実施には様々な民間開放や民間活力の導入が行われている。総務省が行った地方公共団体における民間開放・民間活力導入の実態に関する調査では、図表1-7のような状況が報告されている。

図表1-7 外部委託の実施状況

1. 都道府県における民間委託（事務事業）の実施状況（委託実施団体の比率）

事務事業名	委託率(時点)		
	H20.4.1	H16年度末	H14.12.1
本庁舎の清掃	100%	100%	100%
本庁舎の夜間警備	91%	85%	81%
案内・受付	72%	62%	53%
電話交換	79%	67%	42%
公用車運転	63%	51%	21%
学校給食(調理)	89%	76%	-
学校給食(運搬)	95%	80%	-
学校用務員事務	38%	34%	23%
水道メータ検針	83%	83%	50%
道路維持補修・清掃等	100%	100%	94%
情報処理・庁内情報システム維持	100%	100%	100%
ホームページ作成・運営	98%	98%	85%
調査・集計	100%	100%	-
総務関係事務	70%	53%	-

委託実施団体の比率 = 委託実施団体数 ÷ 事業実施団体数 × 100

出典：総務省「集中改革プラン」及び「18年指針」の取組状況について（平成20年10月31日）

2. 政令指定都市における民間委託（事務事業）の実施状況（委託実施団体の比率）

事務事業名	委託率(時点)		
	H20.4.1	H16年度末	H15.4.1
本庁舎の清掃	100%	100%	100%
本庁舎の夜間警備	100%	100%	85%
案内・受付	88%	85%	85%
電話交換	82%	62%	75%
公用車運転	65%	54%	23%
し尿収集	82%	77%	77%
一般ごみ収集	82%	77%	77%
学校給食(調理)	100%	92%	-
学校給食(運搬)	100%	100%	-
学校用務員事務	29%	8%	8%
水道メータ検針	100%	100%	100%
道路維持補修・清掃等	100%	100%	100%
ホームヘルパー派遣事業	100%	100%	100%

在宅配食サービス	100%	100%	100%
情報処理・庁内情報システム維持	100%	100%	100%
ホームページ作成、運営	100%	100%	92%
調査・集計	100%	100%	-
総務関係事務	88%	77%	-

委託実施団体の比率 = 委託実施団体数 ÷ 事業実施団体数 × 100

出典：総務省「集中改革プラン」及び「18年指針」の取組状況について（平成20年10月31日）

3. 市町村における民間委託（事務事業）の実施状況（委託実施団体の比率）

事務事業名	委託率(時点)		
	H20.4.1	H16年度末	H15.4.1
本庁舎の清掃	87%	87%	86%
本庁舎の夜間警備	78%	74%	71%
案内・受付	24%	19%	20%
電話交換	37%	32%	33%
公用車運転	41%	34%	29%
し尿収集	94%	93%	78%
一般ごみ収集	91%	88%	84%
学校給食(調理)	47%	32%	-
学校給食(運搬)	69%	55%	-
学校用務員事務	27%	22%	20%
水道メータ検針	90%	87%	82%
道路維持補修・清掃等	81%	75%	67%
ホームヘルパー派遣事業	97%	95%	91%
在宅配食サービス	99%	99%	96%
情報処理・庁内情報システム維持	94%	90%	82%
ホームページ作成、運営	52%	51%	49%
調査・集計	54%	52%	-
総務関係事務	27%	27%	-

委託実施団体の比率 = 委託実施団体数 ÷ 事業実施団体数 × 100

出典：総務省「集中改革プラン」及び「18年指針」の取組状況について（平成20年10月31日）

4. 施設の運営事務の委託

a: 委託を実施施設している施設の比率 b: aのうち全部委託実施施設の比率

施設名	市区町村総計																前回調査時 (H10.4) 委託実施施設 の比率 市区町村総計	
			政令指定都市		中核市		特別市		人口10万以上 の市		その他の市		町村		特別区			
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
保育所	60%	6%	86%	9%	74%	3%	72%	4%	78%	6%	62%	9%	46%	5%	67%	2%	56%	4%
児童館	71%	30%	98%	82%	76%	45%	87%	45%	82%	25%	67%	23%	54%	16%	80%	12%	66%	24%
養護老人ホーム	70%	29%	82%	41%	100%	40%	88%	36%	82%	37%	77%	28%	61%	26%	100%	100%	66%	27%
温泉健康センター	88%	58%	100%	100%	100%	84%	100%	78%	100%	76%	95%	62%	85%	55%	100%	38%	84%	57%
ごみ処理施設	74%	17%	88%	6%	96%	3%	93%	10%	95%	10%	85%	15%	66%	19%	-	-	60%	14%
下水終末処理施設	92%	36%	99%	16%	98%	14%	94%	24%	98%	23%	97%	31%	90%	39%	-	-	79%	23%
体育館	75%	24%	100%	93%	89%	57%	84%	40%	92%	58%	92%	36%	65%	9%	100%	73%	67%	21%
陸上競技場	75%	30%	100%	82%	100%	68%	81%	51%	95%	49%	85%	42%	63%	15%	94%	47%	65%	25%
プール	76%	34%	89%	84%	95%	73%	96%	56%	95%	59%	90%	43%	63%	15%	100%	66%	66%	28%
公民館	73%	14%	100%	41%	88%	4%	87%	2%	81%	9%	73%	12%	64%	17%	100%	40%	62%	12%
図書館	74%	3%	96%	17%	95%	0%	84%	4%	91%	5%	83%	2%	57%	3%	89%	0%	70%	3%
都市公園	91%	22%	96%	26%	90%	16%	86%	6%	91%	24%	91%	34%	84%	17%	96%	15%	77%	17%
市民会館・公会堂	88%	41%	98%	67%	99%	54%	94%	47%	99%	67%	98%	51%	80%	30%	87%	51%	80%	29%
病院	90%	4%	100%	5%	97%	9%	100%	0%	100%	5%	97%	4%	84%	3%	-	-	77%	2%
診療所	63%	18%	98%	46%	85%	15%	91%	32%	86%	28%	73%	11%	53%	16%	98%	55%	49%	17%
駐車場・駐輪場	79%	46%	99%	87%	87%	56%	91%	58%	91%	55%	82%	30%	49%	17%	78%	60%	67%	37%
コミュニティセンター	90%	59%	100%	96%	99%	62%	75%	52%	95%	50%	95%	71%	85%	52%	96%	59%	80%	56%

(注1)委託実施施設の比率 = 委託している施設数(運営事務の一部を委託している施設を含む) ÷ 施設の総数 × 100

うち全部委託実施施設の比率 = 運営事務の全てを委託している施設数 ÷ 施設の総数 × 100

(注2)該当する施設がない場合には、上表中「-」と表記している。

出典:総務省 市区町村における事務の外部委託の実施状況(平成16年3月25日)

また、内閣府が発表した PFI アニュアルレポート（平成 18 年度：平成 20 年 3 月公表）によると、国及び地方公共団体で PFI が導入された分野は、教育と文化、健康と環境、まちづくり、庁舎と宿舎などの 8 分野 266 事業にのぼっており、そのうちの約 74%にあたる 196 事業で運営業務を事業範囲に含めているとの報告がされている。

図表 1 - 8 P F I 導入分野

分野	施設等	事業数(累計)	運営業務を含む割合
教育と文化	学校、図書館、美術館、ホール等	85	67%
健康と環境	病院、斎場、浄化槽等	51	94%
まちづくり	駐車場、空港、公園、公営住宅等	34	76%
庁舎と宿舎	事務庁舎、宿舎等	26	35%
あんしん	警察施設、消防施設、行刑施設等	17	59%
産業	卸売市場、観光施設等	15	100%
生活と福祉	老人福祉施設等	12	100%
その他	複合施設、道の駅等	26	81%

出典：内閣府「PFI アニュアルレポート（平成 18 年度：平成 20 年 3 月公表）」

このように、わが国の地方公共団体の公共サービス分野での民間への委託状況を見ると、英国での「市場化テスト」実施分野と比較しても既に多くの分野で民間への委託が進んでいるものと考えられる。

また、民間開放・民間活力の導入手法についても、従来の委託では個別に発注されていた一連の業務を包括したり、関連性の高い複数の業務を一括したりして、民間に委ねる等の取組が行われている。さらに、地方公共団体の公の施設の管理運営を民間に委ねることを可能とした指定管理者制度や、新たな公共施設等の社会資本の建設から維持管理・運営等を中心に包括的に民間に委ねる PFI 等の活用も進められている。

いずれの手法も、公共サービスの実施に民間の創意工夫を導入し、効果的・効率的な業務の実施を目指したものであるといえる。

民間開放・民間活力の導入にかかる様々な手法と「市場化テスト」との関係について比較した表は図表 1 - 9 のとおりであるが、これらの関係を整理して、ある分野についてどの手法を活用することが効果的かについて検討することは、今後の課題である。

図表 1 - 9 自治体サービスの民間開放・民間活力導入手法と「市場化テスト」の比較

手法	市場化対象の決定	委託、発注方法、契約のあり方		規制改革の有無	官民競争の有無
		委託等のあり方	発注方法契約のあり方		
業務委託	自治体	一部業務	仕様発注/価格評価 単年度契約	なし	なし
包括的民間委託	自治体	業務包括的	性能発注/総合評価 複数年度契約	なし	なし
一括型民間委託	自治体	多種業務一括	仕様発注/価格評価 単/複数年度契約	なし	なし
指定管理者制度	自治体	施設管理運営 業務包括的	性能発注/総合評価 複数年度協定	制度自体の導入	財団等との競争
PFI	自治体、民間提案	施設等包括的	性能発注/総合評価 複数年度契約	行政財産貸付等	あり(注)
市場化テスト (官民競争入札等)	自治体、民間提案	業務包括的	性能発注/総合評価 複数年度契約	あり	あり

(注) P S C (Public Sector Comparator) と民間とのコスト比較

出典: 平成 19 年度地方公共団体との研究会第 2 回 関西学院大学 稲澤克祐教授作成資料(一部加筆)

3. 「市場化テスト」の積極的活用

「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」(総務省 平成 18 年 8 月 31 日)においては、公共サービスの見直しにあたり、官民競争入札等を含む市場化テストについて、積極的な活用に取り組むことが求められている。

地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針(平成 18 年 8 月 31 日 総務省) 抜粋

(略)

第 2 公共サービス改革

地方公共団体における公共サービス改革については、行政改革推進法、公共サービス改革法及び「基本方針 2006」を踏まえ、各団体において、以下の各項目について取り組みを行うこと。

1 公共サービスの見直し

新地方行政指針においては、行政組織運営全般について、住民等の意見を反映する仕組みを整えた上で、計画策定(Plan) 実施(Do) 検証(Check) 見直し(Action)のサイクルに基づき不断に事務事業等の正当性の検証を行うこと等を助言したところであり、既に地方公共団体においては、様々な手法により事務・事業の再編・整理、廃止・統合に積極的に取り組んでいるものと承知している。

今般、行政改革推進法第 5 条第 4 項において「その事務及び事業の必要性の有無及び実施主体の在り方について事務及び事業の内容及び性質に応じた分類、整理等の仕分けを踏まえた検討を行う」と規定されたことを踏まえて、住民に対するサービスの提供その他の公共の利益の増進に資する業務(以下「公共サービス」という。)として行う必要のないもの、その実施を民間が担うことができるものについては、廃止、民営化、民間譲渡、民間委託等の措置を講ずること。

2 市場化テストの積極的な活用

上記1の公共サービスの見直しに当たっては、地方公共団体の公共サービスについて、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る観点から、透明かつ公正な競争の下で地方公共団体と民間事業者との間又は民間事業者の間において、これを実施する者を決定するための手続（公共サービス改革法に規定する官民競争入札及び民間競争入札（以下「官民競争入札等」という。）を含む。以下「市場化テスト」という。）の積極的な活用に取り組むこと。この場合において、地方公社、地方独立行政法人、第三セクターが実施している地方公共団体の公共サービスについてもその対象であること。その際、国における官民競争入札等の実施状況を踏まえるとともに、以下の点に留意すること。

- (1) 市場化テストの実施に当たっては、公共サービスの質の維持向上に関する成果指標や経費の削減に関する数値目標など可能な限り明確かつ客観的な目標を設定して取り組むこと。
また、公共サービス改革法第8条第3項の規定に基づく手続等により、公共サービスの提供に関する民間事業者等からの意見を積極的に取り入れるよう取り組むこと。
- (2) 公共サービス改革法は、地方公共団体の公共サービスのうち法令の特例を講じなければ民間事業者が実施し得ないものを「特定公共サービス」と位置付け、法令の特例を講じることにより自ら率先して官民競争入札等を行うことを可能とする手続等の整備等を行うものであること。
なお、法令の特例措置を講ずることなく民間事業者が実施し得る公共サービスについては、公共サービス改革法の趣旨を踏まえ、各地方公共団体がそれぞれの地域の実情に応じて条例等により、官民競争入札等に準じた手続を実施することが可能であること。
- (3) 公共サービス改革法第4条第2項においては、「国の行政機関は地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備に努めるもの」と規定されており、地方公共団体が公共サービスの官民競争入札等を自発的に実施しようとする際に、これを阻害している法令等の規制があるため、特定公共サービスの拡大等の措置が必要と考える場合は、公共サービス改革法第7条第5項に基づく意見聴取の手続を積極的に活用すること。
- (4) 市場化テストの結果、民間事業者に公共サービスの実施の委託等を行う場合であっても、当該公共サービスの住民への提供について最終的に責任を負うのは委託等を行った地方公共団体であることを認識し、民間事業者が当該公共サービスを適正かつ確実に実施するよう契約等に基づき監督等必要な措置を講ずること。
特に、委託内容がブラックボックス化し、コストの増加や新規事業者が参入できない状況が発生しないよう、(1)の指標等に基づき適切に評価・管理を行うことができる措置を講じること。

(略)

このような状況を踏まえ、地方公共団体においては、それぞれの行財政改革計画等の中で「市場化テスト」の導入についての検討を位置付けるなど、導入に向けての積極的な動きが生じているところである。

地方公共団体における「市場化テスト」の取組状況については、内閣府のHPで随時公表しているほか、総務省のHPにおいても、毎年取組状況を公表している。

内閣府HP <http://www5.cao.go.jp/koukyo/index.html>

総務省HP <http://www.soumu.go.jp/iken/index.html>

第2章 「市場化テスト」の取組状況

本章では、地方公共団体における公共サービス改革法による官民競争入札等の実施状況や実施に向けた検討状況等を把握し、通常の委託業務と「市場化テスト」との相違点等を明確にする。

1. 地方公共団体における「市場化テスト」の導入状況

これまでに地方公共団体が検討又は実施した「市場化テスト」の事例について、法に基づくものか、官民競争入札を行ったものかといった観点から整理すると、おおむね次の4つの類型に分類することができる。

ケース1: 法に基づく「市場化テスト」の実施事例

北海道由仁町(三川支所窓口業務)(官民競争入札)
長野県南牧村(野辺山出張所窓口業務)(民間競争入札)

ケース2: 官民競争型「市場化テスト」(公共サービス改革法(第3章第3節)に示す手続を参考に、官民競争入札)を実施している事例

東京都(都立技術専門学校における求職者向け公共職業訓練業務)
愛知県(県自治研修所職員研修業務、県旅券センター旅券申請窓口、名古屋高等技術専門学校短期課程「OAビジネス科」業務)
和歌山県(県庁南別館管理運営業務)
岡山県(職員公舎等管理業務)
岩手県奥州市(水道止水栓開閉栓業務)
岡山県倉敷市(車両維持管理業務)

ケース3: 民間提案型「市場化テスト」(公共サービス改革法を参考に、「自治体版市場化テスト」として、民間提案によって担い手の見直しを行い「市場化テスト」)を実施<又は決定>している事例

北海道(旅券業務)
大阪府(職員研修業務、建設業許可申請の受付等業務、<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>)
熊本県(くまもと県民交流館・NPO活動支援業務、県立農業大学校給食委託事業、放置車両確認事務委託業務)

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

宮城県丸森町(丸森町における公共サービス改革の推進に関する条例)

東京都足立区(足立区における公共サービス改革の推進に関する条例)

神奈川県横浜市(提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン)

岐阜県多治見市(多治見市市場化テストガイドライン(基本指針))

静岡県浜松市(浜松型市場化テストの導入に向けての基本指針)

岩手県(「岩手型市場化テスト」の実施を公表)

大阪府大阪市(提案競争型民間活用の基本指針策定を公表)

なお、これまでの研究会で取り上げられた事例を検証すると、地方公共団体では次の点に留意しながら「市場化テスト」を実施してきており、これらの点は一般的なアウトソーシングと比較して「市場化テスト」の特徴(優れている点)として挙げるることができるのではないかと考えられる。

市場化テストの特徴(優れている点)

- 質の維持向上及び経費の削減
- 行政職員の意識改革、官の業務改革
- 民間事業者の創意工夫の反映
- 競争性の確保
- 情報の開示
- 第三者機関によるチェック

ケース1 法に基づく「市場化テスト」の実施事例

北海道 由仁町 (総務まちづくり課まちづくり室)	
経緯等	<p>法に基づく「市場化テスト」の全国第2番目の事例、官民競争入札では最初の事例</p> <p>平成20年3月6日 「由仁町官民競争入札等監理委員会設置条例」可決</p> <p>平成20年5月9日 由仁町官民競争入札等監理委員会を開催、「由仁町官民競争入札制度基本方針」を決定</p> <p>平成20年5月23日 由仁町官民競争入札等監理委員会委員会にて落札者を決定</p> <p>平成20年6月17日 契約に関する議会議決</p>
対象業務	<p>三川支所窓口業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特定公共サービス窓口6業務(受付及び引渡し) ・高額療養費の申請の受付、乳幼児医療助成申請の受付、児童手当現況届の受付などの窓口業務
委託期間	平成20年7月1日～平成23年3月31日
入札方法	官民競争入札(総合評価一般競争入札)
入札結果	<p>民が落札(日盛ビル管理株式会社(札幌市))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・契約総額 1,039万5千円(33ヶ月)
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・従前の経費(年間) 6,536千円 3,780千円 (年間2,756千円の削減) ・町職員2人(正職員1、臨時職員1) 民間事業者3人(交替制) 正職員1人については、配置転換。町全体で結果的に支所正職員1人分の減 ・取扱い時間の延長 平日のみ 9:00～16:00 平日 9:00～20:30(月を除く)、休日 9:00～16:30
第三者機関	<p>由仁町官民競争入札等監理委員会(平成20年3月6日可決。3月18日条例公布・施行)</p> <p>委員5名(観光協会会長、行財政改革推進委員、商工会会長、建設業協会会長、町総務まちづくり課統括課長)、</p> <p>委員長 高瀬 弘 (由仁町行財政改革推進委員会委員長、町観光協会会長)</p>
参照HP	http://www.town.yuni.lg.jp/kakuka02_somu02_matisitu.html

長野県 南牧村 (住民課)	
経緯等	<p>法に基づく「市場化テスト」の地方公共団体初の事例</p> <p>平成 20 年 2 月 18 日 官民競争・民間競争入札制度(市場化テスト)の実施に関する方針 公表</p> <p>平成 20 年 3 月 21 日 南牧村公共サービス改革審議会の設置に関する条例 施行</p> <p>平成 20 年 3 月 24 日 南牧村公共サービス改革審議会 発足</p> <p>平成 20 年 5 月 12 日 南牧村公共サービス改革審議会にて落札者を決定</p> <p>平成 20 年 5 月 13 日 契約に関する議会議決</p>
対象業務	<p>野辺山出張所窓口業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特定公共サービス窓口 6 業務(受付及び引渡し) ・福祉医療費支給申請書、児童手当現況届、村営住宅収入申告書などの受付
委託期間	平成 20 年 6 月 1 日～平成 23 年 3 月 31 日
入札方法	民間競争入札(総合評価一般競争入札)
入札結果	<p>(株)南牧村振興公社が落札</p> <ul style="list-style-type: none"> ・契約総額 14,620 千円(34 ヶ月)
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・従前の経費(年間)約 17,000 千円 5,160 千円 (年間 約 11,840 千円の削減) ・村職員 3 人(うち 2 人は期間限定) 公社職員 3 人(交替制) 3 人の村職員については、配置転換で対応(村全体では定年退職不補充により 2 人減) ・従来の行政サービスの維持 (設定された質「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」)
第三者機関	<p>南牧村公共サービス改革審議会(平成 20 年 3 月 21 日施行)</p> <p>委員 5 名(財産区議長、教育委員長、農業委員会長、社会福祉協議会長、商工会長)</p> <p>会長 井出 良二(海尻財産区議長)</p>
参照HP	http://www.avis.ne.jp/~minamivo/gyousei.htm

出典:内閣府 公共サービス改革推進室作成

ケース2 官民競争型「市場化テスト」の実施事例

地方公共団体(担当課)	制度名称等	対象事業・期間	入札方法、入札結果	第三者機関の設立状況等	その他(参照 HP)
東京都 (総務局 行政改革推進部 行政改革課)	東京都版市場化テストモデル事業	【平成 19 年度事業】 都立技術専門学校における求職者向け公共職業訓練業務 7 科目 (H19.4.1 ~ H20.3.31)	総合評価一般競争入札 加算方式 【官(産業労働局雇用就業部及び都立八王子技術専門学校)】 1 件 (参考価格: 24,055,200 円) 【民】 6 件 ヒートウェーブ株式会社 (落札価格: 23,730,000 円) ヒューマンアカデミー株式会社 (落札価格: 17,388,000 円) 株式会社東京リーガルマインド 4 件 (落札価格: 17,745,000 円、 17,745,000 円、17,745,000 円、 17,745,000 円)	東京都版市場化テストモデル事業監理委員会(平成 18 年 9 月 16 日設置)、東京都版市場化テストモデル事業監理委員会設置要綱 メンバー(5 名): (委員長)根本祐二(東洋大学教授)、灰原芳夫(公認会計士)、松崎茂(東京都総務局行政改革推進部長)、泉本和秀(東京都財務局経理部長)、有我明則専門委員(社団法人東京都専修学校各種学校協会事務局次長) 東京都版市場化テスト監理委員会(平成 19 年 7 月 10 日)、東京都版市場化テスト監理委員会設置要綱 メンバー(5 名): (委員長)根本祐二(東洋大学教授)、灰原芳夫(公認会計士)、松崎茂(東京都総務局行政改革推進部長)、新田洋平(東京都財務局経理部長)、有我明則専門委員(社団法人東京都専修学校各種学校協会事務局次長)	http://www.soumu.metro.tokyo.jp/02gyokaku/sijouka-test/test-model18.htm なお、平成 20 年度については、 ・19 年度業務の入札結果、官が落札した業務は、引き続き官が実施 ・19 年度業務の民落札の 6 件 + 追加業務 1 科目(2 件)について、民間競争入札(総合評価一般競争入札)を実施 (H20.4.1 ~ H21.3.31)

愛知県 (総務部総務課)	愛知県市場化テストモデル事業	愛知県自治研修所職員研修業務(H20.4.1～H21.3.31)	総合評価一般競争入札加算方式 【官(愛知県)] (参考価格:70,453,000円)	愛知県市場化テストモデル事業監理委員会(平成19年4月1日設置)、愛知県市場化テストモデル事業監理委員会開催要綱 メンバー(6名)(委員5、専門委員1) (座長)稲澤克祐(関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授)、面高俊文(株式会社デンソーユニティサービス代表取締役社長・NPOパートナーシップサポートセンター監事)、加藤義人(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社研究開発第一部長兼PFI推進室長)、川合伸子(弁護士)、二村友佳子(公認会計士) (専門委員)生駒昇(豊田工業高等専門学校 産学連携・地域連携コーディネーター)	http://www.pref.aichi.jp/000004935.html
		愛知県旅券センター旅券申請窓口業務(H20.4.1～H21.3.31)	総合評価一般競争入札加算方式 【民] 株式会社ジェイコム (落札価格:41,002,500円)		http://www.pref.aichi.jp/000004840.html
		公共職業訓練 名古屋高等技術専門学校 短期課程「OA ビジネス科」業務(H21.4.1～H22.3.31)	総合評価一般競争入札加算方式 【官(愛知県)] (参考価格:22,400,574円)		http://www.pref.aichi.jp/000018361.html
和歌山県 (総務部 総務管理局 行政経営改革室)	和歌山県版市場化テストモデル事業	和歌山県庁南別館管理運営業務(H19.1.4～H21.3.31)	総合評価一般競争入札加算方式 【民] クリーン・ケイエヌ・東和グループ (落札価格:131,250,000円)	和歌山県市場化テスト評価委員会(平成18年8月28日設置) メンバー(5名): 牧野源泉(和歌山大学経済学部教授)、宮田栄子(和歌山商工会議所女性会常任理事)、楠見恭平(公認会計士)、仲谷美幸(建築士)、玉置三夫(和歌山県市長会会長)	http://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/011700/sijouka/sijoukatop.html

岡山県 (総務部 人事課 行政改革推進室)	市場化テストモデル事業	職員公舎等管理業務 (H20.4.1～H23.3.31)	総合評価一般競争入札 除算方式 【民】 株式会社第一ビルサービス (落札価格:20,790,000円)	職員公舎等管理業務市場化テストモデル 評価委員会(平成19年8月29日設置)、 職員公舎等管理業務市場化テストモデル 評価委員会設置要綱メンバー(5名): 大崎泰正(財団法人岡山経済研究所所 長)、畠平泰彦(岡山商工会議所企画広 報部長)、藤原裕里子(税理士)、山本幾 子(ノートルダム清心女子大学准教授)、 和田洋子(一級建築士)	http://www.pref.okayama.jp/soshiki/detail.html?li_f_id=12694
奥州市 (総合政策部 政策企画課)	奥州市モデル市場 化テスト実施方針	水道止水栓開閉栓業 務 (H20.4.1～H23.3.31)	総合評価指名競争入札 加算方式 【民】 奥州市水道工事業協同組合 (落札価格:2,700,000円)	奥州市モデル市場化テスト評価委員会 (平成19年8月設置)、 メンバー(5名): 佐藤靖(青山学院大学経営学部教授)、 山本健(岩手県立大学総合政策学部講 師)、高梨明美(元前沢町教育委員)、石 川千早(奥州市農業委員・宇南田専用水 道組合副組合長・元胆沢町上下水道事 業運営審議会委員)、千葉悦子(衣川女 性の会会長)	http://www.city.oshu.iwate.jp/icity/browser?ActionCode=content&ContentID=1202962501766&SiteID=000000000000&FP=search&RK=1234160657581
倉敷市 (総合政策局 企画財政部 行政経営課)	倉敷市官民競争入 札制度(市場化テ スト)	倉敷市車両維持管理 業務 (H20.4.1～H23.3.31)	総合評価一般競争入札 加算方式 【官(倉敷市総務局総務部管財 課)】 (参考価格:151,849,732円)	倉敷市官民競争入札落札者選定委員会 (平成19年8月10日設置)、倉敷市官民 競争入札落札者選定委員会条例 メンバー(5名): 佐藤芳郎(佐藤会計事務所公認会計 士)、大崎二郎(岡山県損害保険代理業 協会副会長)、杉本秀秋(社団法人岡山 県自動車整備振興会専務理事)、鳥越良 光(岡山商科大学商学部教授)、森廣伸 之(岡山県備中県民局協働推進室室長)	http://www.city.kurashiki.okayama.jp/kaikaku/market/index001.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3 民間提案型「市場化テスト」の実施＜又は決定＞事例

北海道「北海道市場化テスト」 (総務部行政改革局行政改革課)	
導入の目的	民間からの提案を受けて、公共サービスの多様な提供体制を検討することにより、公共サービスの維持向上と行政運営の効率化や地域経済の活性化に寄与する。
検討経緯等	<ul style="list-style-type: none"> ・官と民との役割分担の明確化と協働推進の視点に立って道の業務を見直し、公共サービスの質の維持向上と行政運営の効率化を図るとともに地域経済の活性化につなげていくため、「民間開放推進計画(H18.2策定)」に基づき、平成19年度から北海道市場化テストを導入した。 ・毎年度策定する「北海道市場化テスト実施規程」に基づき、対象業務に関する民間提案を募集するとともに、有識者等で構成する北海道市場化テスト監理委員会を設置・開催し、民間開放を実施する対象業務の選定に向けた取組みを進めている。
導入方法(体制、進め方等)	<p>平成18年11月 『「北海道版市場化テスト(仮称)」モデル事業実施方針(案)』を公表。平成20年度からの市場化テストの本格実施を円滑に進めるため、平成19年度にモデル事業を先行実施し、対象業務の範囲や契約年数等のあり方、サービス内容の評価等について検証。</p> <p>【第三者機関】 北海道市場化テスト監理委員会(平成19年7月25日設置)</p> <p>【構成】 吉見 宏 委員長(北海道大学大学院教授)、ほか5名(公募委員含む)</p>
対象業務等	<p>【対象業務】</p> <p>(1)モデル事業</p> <p style="padding-left: 20px;">特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務 (平成19年4月1日から1年間) 一般競争入札、派遣契約</p> <p style="padding-left: 20px;">農業試験場における農業技能業務 (平成19年4月1日から1年間) 一般競争入札、一部派遣契約</p> <p>(2)平成20年度実施業務</p> <p style="padding-left: 20px;">庁舎の受付案内業務 (平成20年4月1日から1年間) 一般競争入札</p> <p style="padding-left: 20px;">法人二税に係る業務(申告書等の封入、収受、入力業務) (平成20年4月1日から平成21年1月15日) 一般競争入札</p> <p style="padding-left: 20px;">旅券業務 (平成20年10月1日から2年間) 総合評価一般競争入札</p> <p style="padding-left: 20px;">道路等パトロール業務 (平成20年5月1日から11ヶ月(一部業務は4月1日～)) 一般競争入札</p> <p>(3)継続検討業務</p> <p style="padding-left: 20px;">統計調査業務</p> <p style="padding-left: 20px;">高等技術専門学院の業務</p>
参照 HP	http://www.pref.hokkaido.lg.jp/sm/gkk/markettesting.htm

大阪府「大阪版市場化テスト」 (総務部行政改革課)	
導入の目的	大阪版市場化テストを通じ、官と民が互いの強みを活かして連携することによって、公共サービスの質の向上と効率化を同時に実現する取組みを加速させる。
検討経緯 等	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪府では、行政と民間が多様な形で連携し公共サービスを提供していく、PPP改革を推進している。その中でも、業務の民間開放を推進する有効な手法である市場化テストに着目し、平成 17 年度には「大阪府市場化テストガイドライン」を策定するなど、市場化テストの導入に向けて検討を進めてきた。 ・府として常に考えてきたことは、「如何にすれば、公共サービスの“質の向上と効率化”を同時に進めることができるのか」という視点。官と民がそれぞれ持ち味を發揮して新たな公を実現していく。それがPPP改革の本旨であると考えている。 ・上記を踏まえ、まずは、ガイドラインで設定した「提案アウトソーシング型」の具体的手法として「民間提案型アウトソーシング」を導入し、平成 19 年度から具体的な業務に対する民間事業者からの提案を公募した。このことに伴い、平成 19 年 1 月にも外部有識者からなる「大阪版市場化テスト監理委員会」を立ち上げ、具体的な準備を進めていくこととした。
導入方法(体制、進め方等)	<p>平成 17 年 8 月 「大阪府市場化テストガイドライン」を公表。</p> <p>平成 19 年 1 月 「大阪版市場化テストの実施 ～官民連携によるさらなる民間開放の推進～」を公表。まず、民間提案型アウトソーシングをスタート。</p> <p>平成 19 年 5 月～6 月 民間提案の公募を実施。</p> <p>平成 19 年 7 月～ 監理委員会において、事業提案の内容確認及び官民比較等を審議し、対象業務の民間開放の方向性を決定。</p> <p>平成 20 年 3～6 月 新たな対象業務に関する提案を募集</p> <p>平成 20 年 9 月 提案募集の結果と提案に対する考え方を公表</p> <p>平成 20 年 12 月 新たな対象業務(9業務)を決定</p> <p>【第三者機関】 大阪版市場化テスト監理委員会(平成 19 年 1 月 25 日設置)</p> <p>【構成】 光多 長温 委員長(鳥取大学教授)、ほか 4 名</p>

<p>対象業務 等</p>	<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
<p>参照 HP</p>	<p>http://www.pref.osaka.jp/kikaku/sijohka/jssshi.html</p>

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"> ・公共サービスの担い手の最適化、簡素で効率的な行財政運営、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"> 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) 熊本県立農業大学校給食委託事業(H20.4～23.3) 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)) 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 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) 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>H18.4 「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>H18.10～H19.2 モデル事業公募(審査・採択)</p> <p>H19.5 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>H19.6～10 平成19年度提案公募(審査・採択)</p> <p>事務局における事前審査、「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、委員会による選定結果を踏まえ、区で採択を決定、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>H18 年度: 提案募集(H18.10.30～12.18) 35 件の提案、採択 3 件</p> <p>H19 年度: 提案募集(H19.6.28～8.10) 31 件の提案、採択 5 件</p> <p>H20 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>予備審査(担当課で課題整理)、分科会審査(専門家、市民、行政職員で構成した30の分科会)、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>全事務事業 (第二次募集時:1,070件)</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 担当審査(担当グループにて提案の実現性等を検討)、 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><u>全事務事業(H20 年度 約 1,800 業務)</u></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 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 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

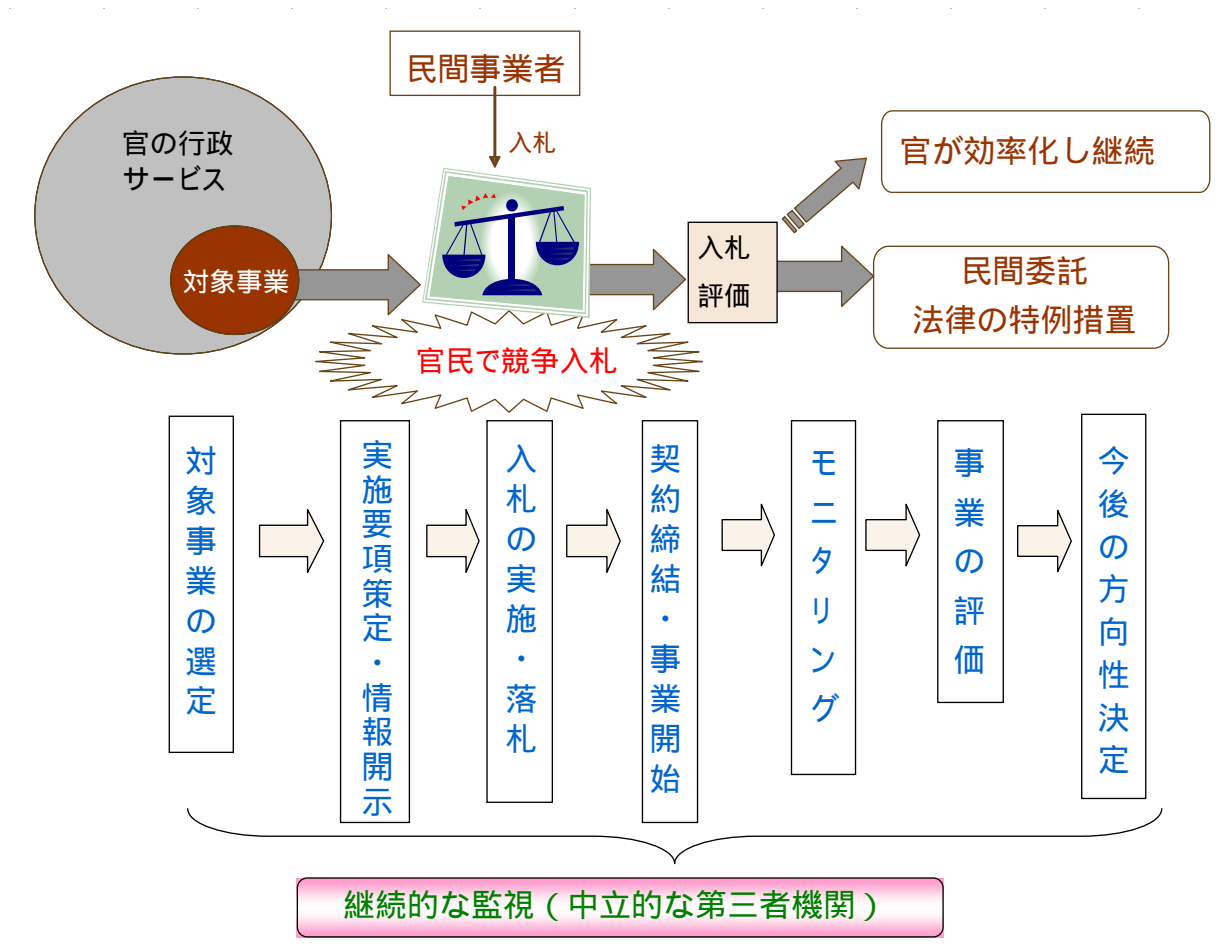
出典:内閣府 公共サービス改革推進室作成

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～に示すような方法がとられている。

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。

【本方法を採用する場合の留意点】

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。

「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。

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）

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。

【本方法を採用する場合の留意点】

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。

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

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】

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。

「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 から の対象事業特定方法の中で、 を除いては、事務事業評価を基本に選定()又は民間からの提案を受ける()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、 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

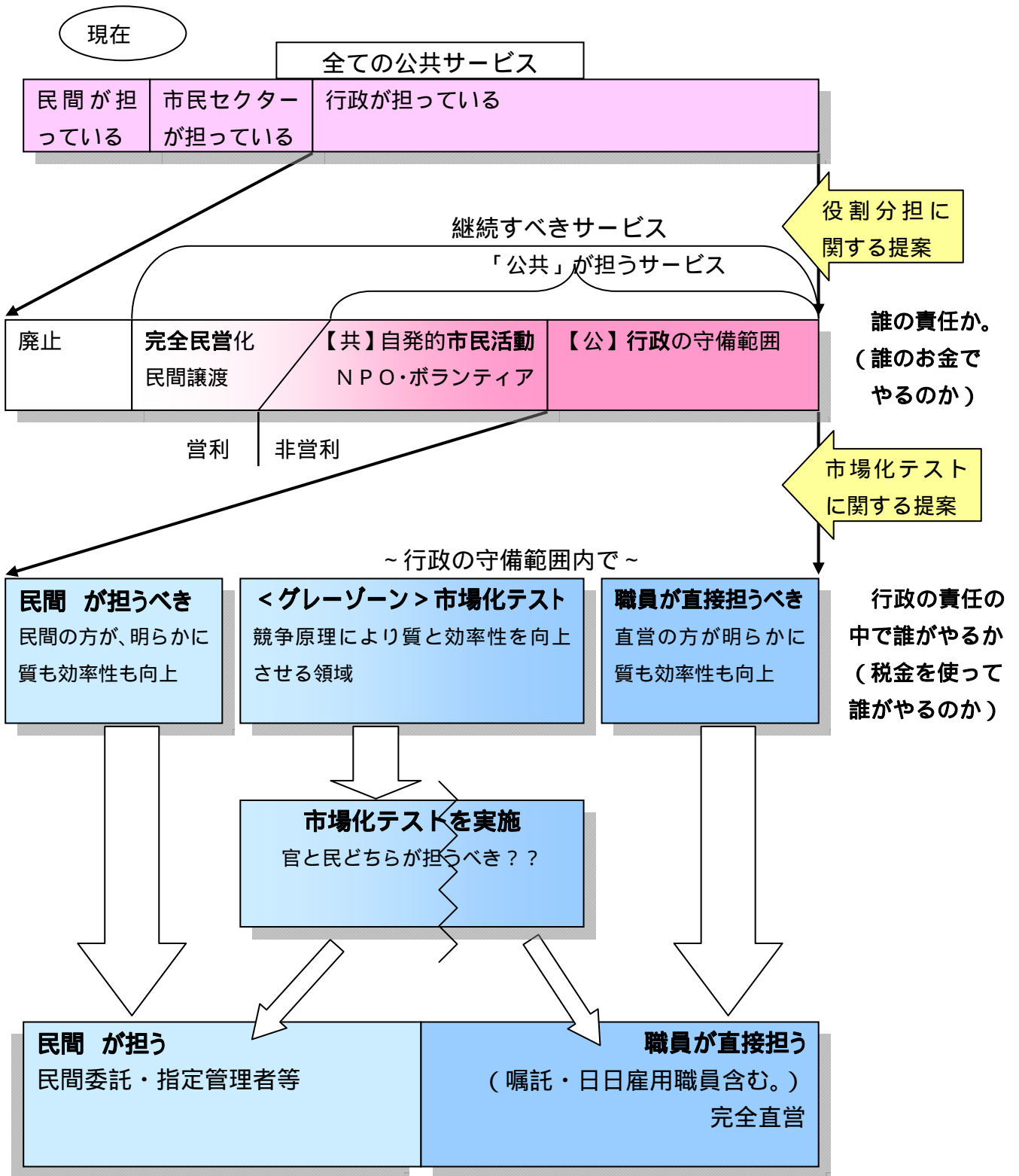
出典： 関西学院大学 稲澤克祐教授作成

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、

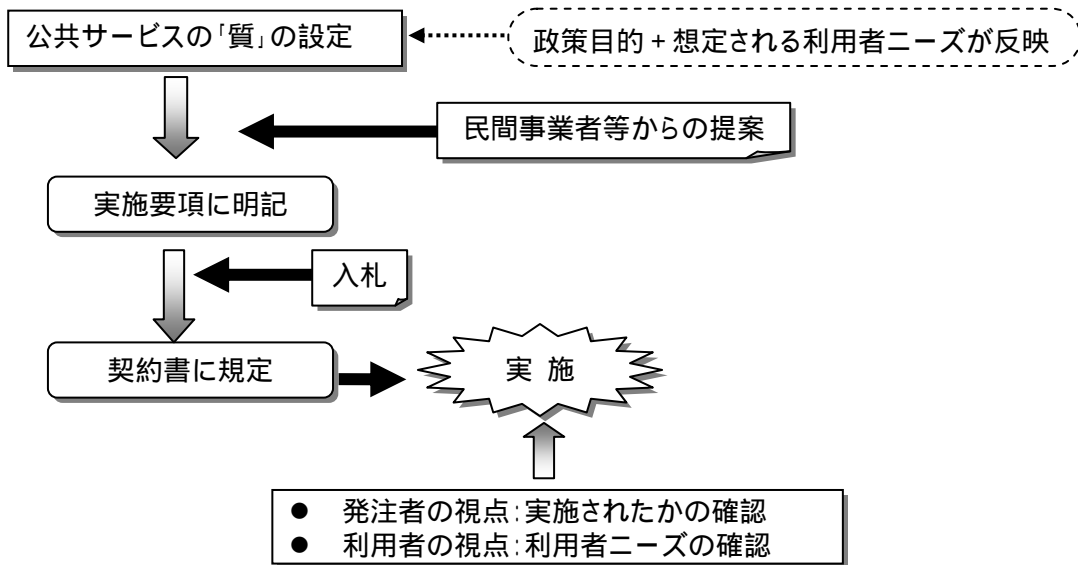
行政が考える政策としての社会的必要性、即ち平均的かつ必要最低限の顧客の期待（公共サービスの利用者ニーズ）を踏まえた政策目的の設定に対し、これを実施しそれが実現されたかを確認するために、具体的な数値的指標等により契約に定められるもの、

であり、評価とは、

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、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

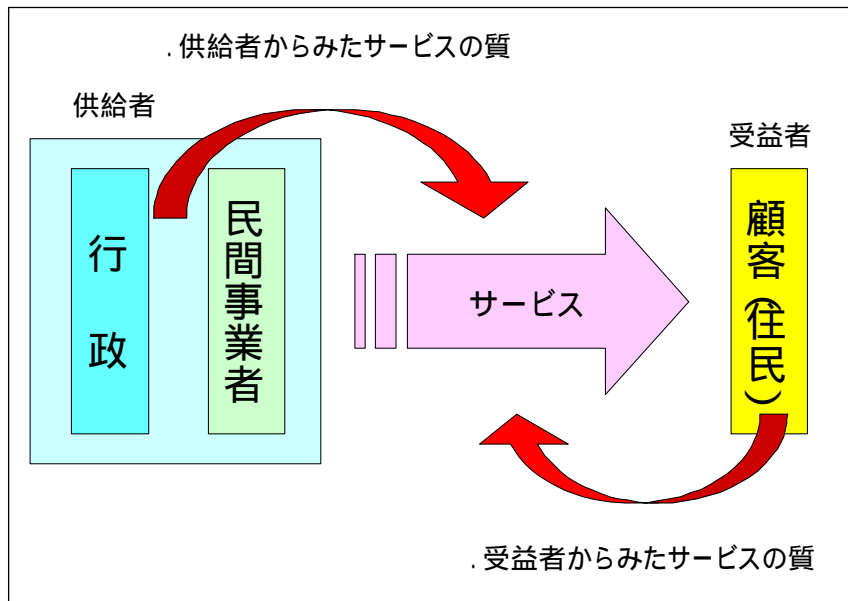


出典: (財)日本経済研究所作成

(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()と、公共サービスの受益者からの視点()の両面で検討するとよい。

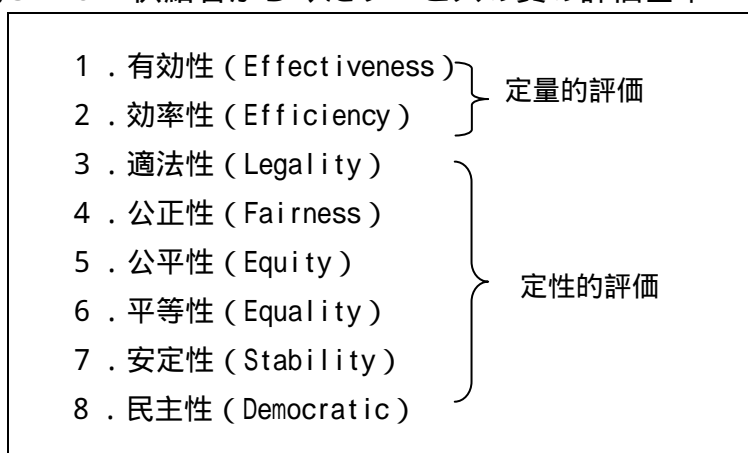
図表3 - 7 公共サービスの質の設定・評価における2つの視点



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（ ）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）。

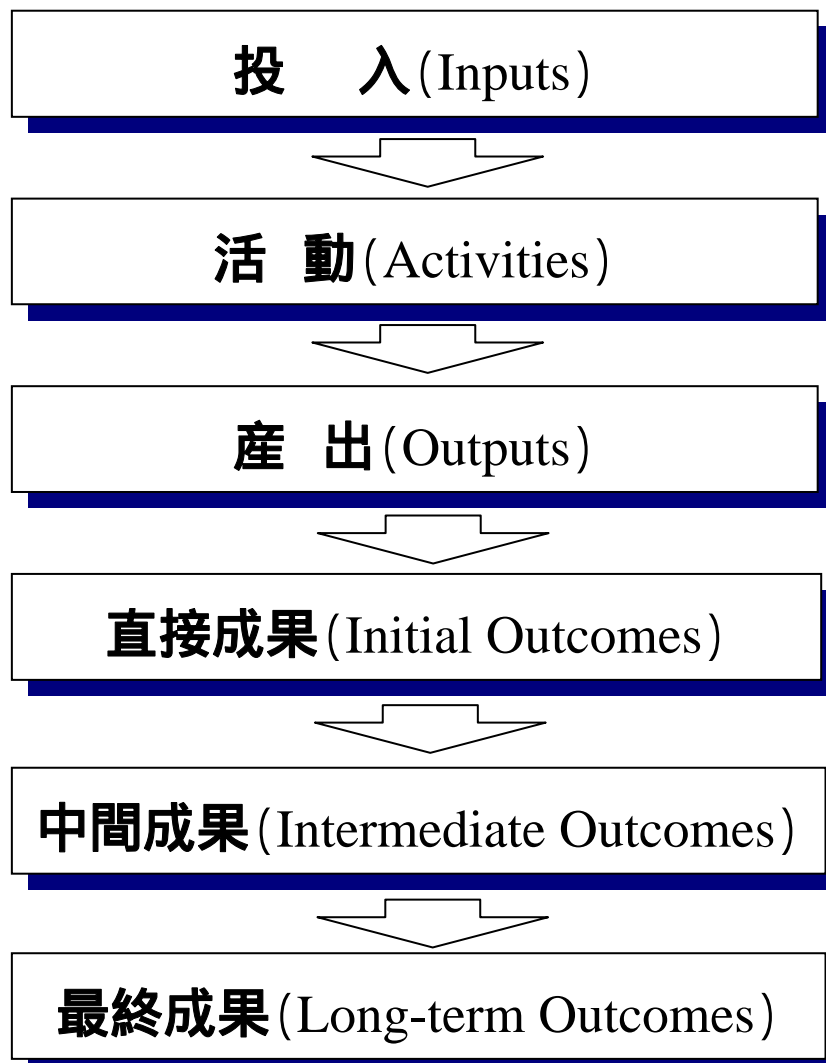
ロジック・モデルの具体例として、「職業訓練事業」のケースを示したものが図表3 - 10である。図表中の最終成果（指標）は社会への影響（インパクト）というべきものであり、外部環境要因などの不確定要素が少なからず含まれるため、公共サービスの評価ないし品質管理のための指標としては、投入指標、活動指標、サービス成果レベルの指標（図表中の活動指標、直接成果指標、中間成果指標）が用いられる。実際の官民競争入札等における質の設定にあたっては、ロジック・モデルを念頭に置きながら、民間事業者等が担うこととなる業務範囲との関係を明確にしておく必要がある。

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。

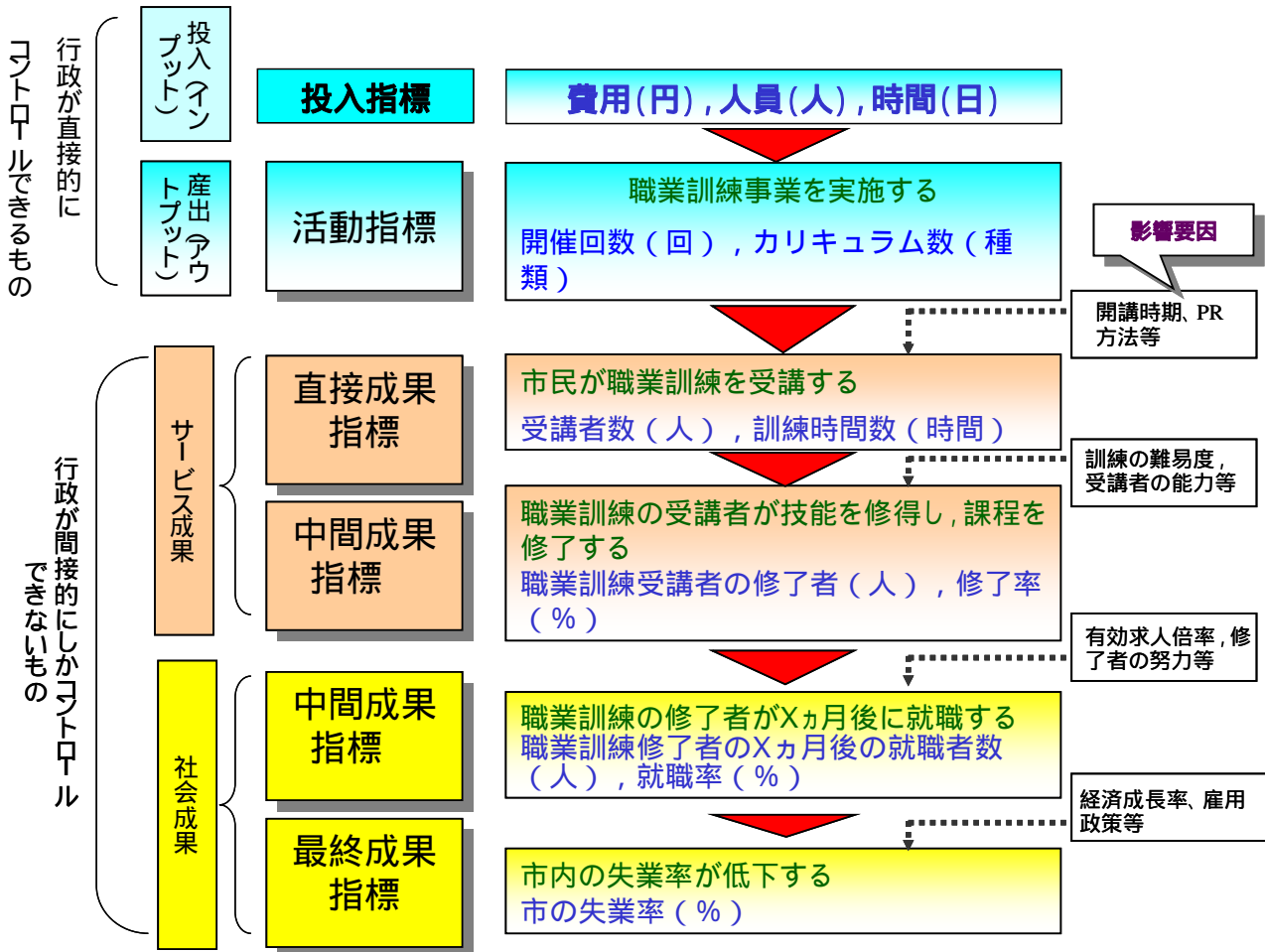
なお、いわゆる政策目的があまり明確でないような業務（たとえば市民課の窓口サービス業務、庁舎管理業務、車両管理業務など）は、ロジック・モデルによってアウトカム指標を導出することが難しいこともある。そのような場合には、効率性の観点から投入指標や活動指標を中心に設定することとなるだろう。

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（ ）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 |
|---|

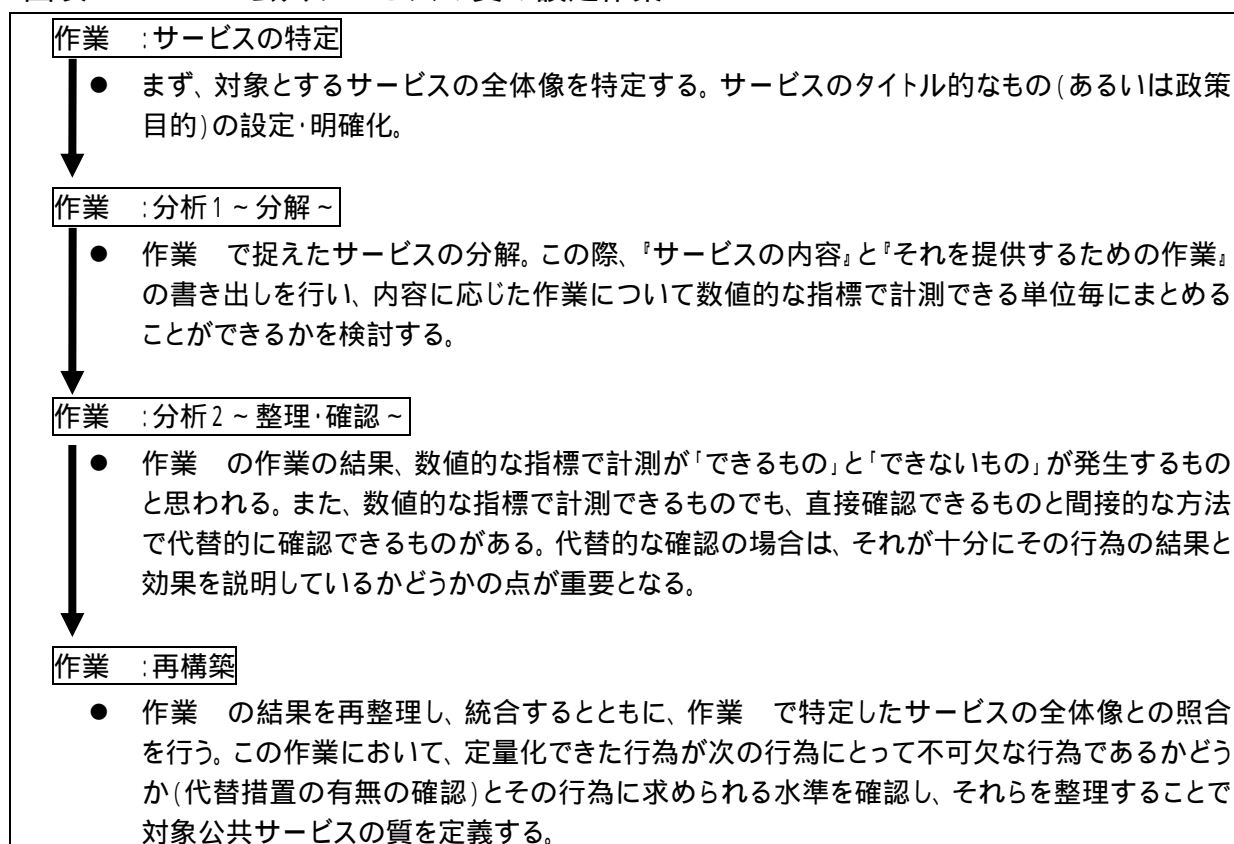
出典：内閣府 平成 19 年度地方公共団体との研究会 第4回資料 関西学院大学 稲澤克祐教授作成資料（出所 Bovaird, T. and Löffler, E. (2003) *Quality management in public sector organizations*. P139. Box 11.1. T. Bovaird and Elke Löffler 前掲書。原典は Zeithaml et al. (1990) *Delivering service quality: balancing customer perception and expectations*. New York: 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（ ）及び（ ）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)	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)	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 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)	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 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 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)	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。 1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 誤審査率を2%以内とすること 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)	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 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)	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）。

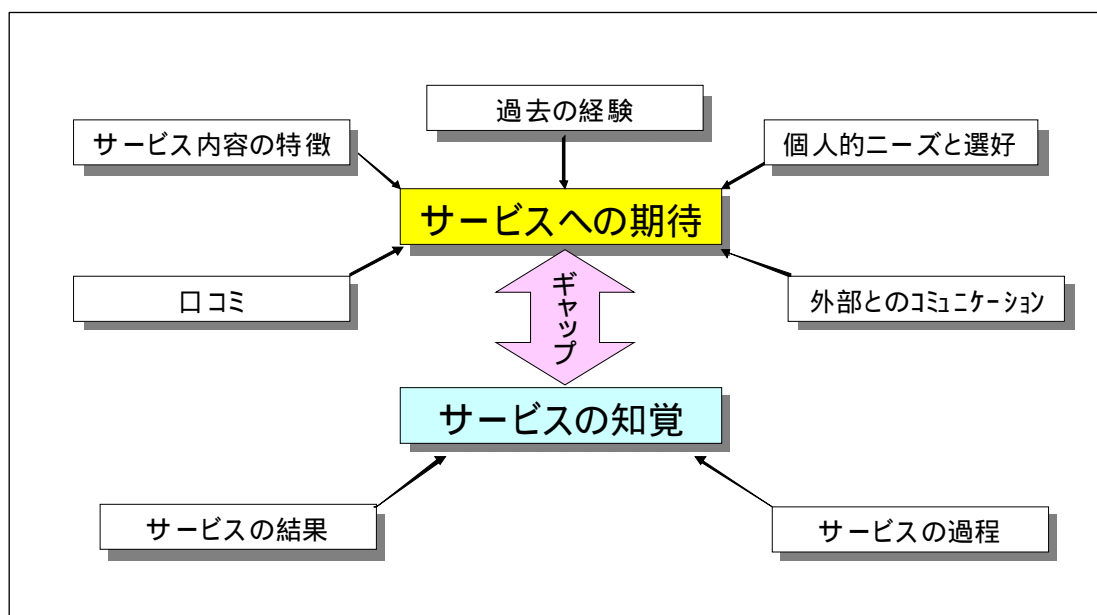
評価は、設定された質と統合的に確認が行われるべきであり、事業期間終了後に対象公共サービスのあり方や今後の実施について検討を行うためには、次の観点からチェックを行う必要がある。

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

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

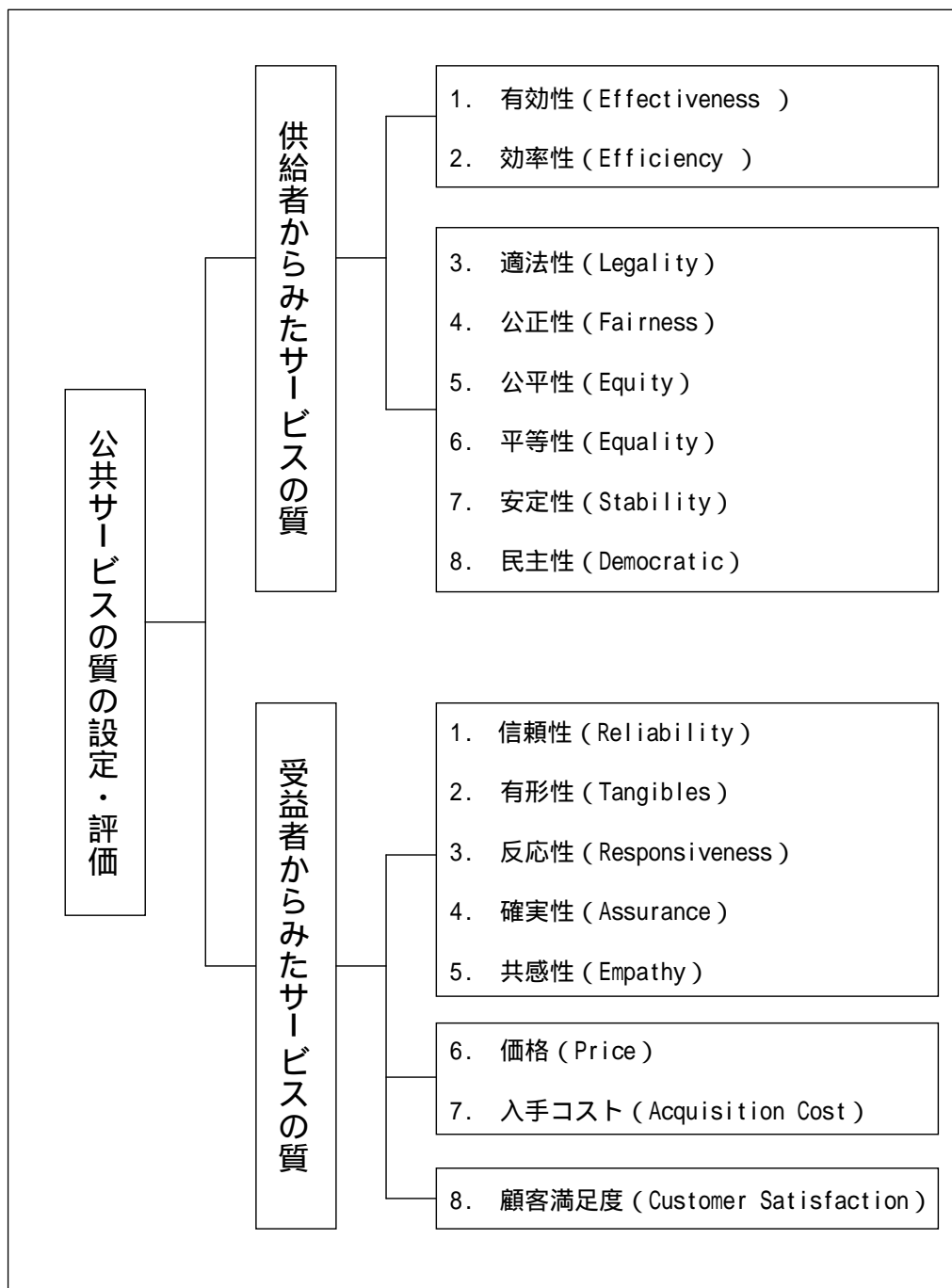


All Right Reserved. Toru SATO

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

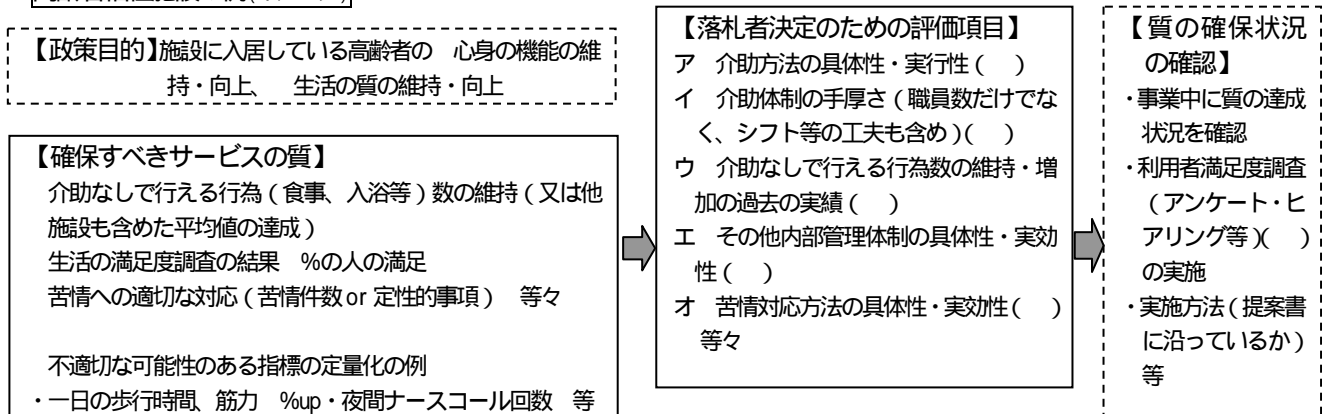
(3) 官民競争入札等における質の設定と評価のフロー

以上のような質の設定と評価に関する視点を基に、公共サービス改革法における官民競争入札等を実施する際の一連のフローに沿って高齢者福祉施設を例に質の設定と評価について整理を行うと、図表3-17のようにまとめることができる。

図表3-17 「質」の設定と評価の考え方

発注時	入札時（落札者決定）	事業実施時	事業期間終了後
【実施要項に規定すべき事項】			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">確保すべきサービスの質の設定</div> ➡ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">落札者決定のためのサービスの質の評価基準</div> ➡ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">モニタリング方法</div> ➡ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">実績評価方法</div> </div>			
<p>【確保すべきサービスの質とは】 対象公共サービスの政策目的を具体化する、求められるサービスの内容</p> <p>【設定方法】 対象公共サービスの政策目的を明確にし、従来の実施における「目的の達成の程度」とこれに要した「費用」を正確に把握し、望ましい費用対効果や社会経済環境の変化にも留意しつつ、確保すべき質について検証し、設定。</p> <p>その際、</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策目的を具体化し、サービスの質を適切に表す指標を用いて定量的に規定することが望ましい。（ただし、定量化が困難である場合や適切でない場合は、定性的なものとなる。） 民間事業者等の創意工夫が最大限発揮されるよう、仕様の特定は最小限にする。 	<ul style="list-style-type: none"> 「確保すべきサービスの質」と整合的に、提案者の「質」を具体的に評価するための評価項目（注）、得点配分を設定。 <p>（注）従来の公共サービスの実施経験や類似のサービス提供事例等を踏まえ、</p> <ul style="list-style-type: none"> 実施方法の具体性・実効性・工夫の程度 実施体制の内容（提案内容との合理性） 過去の経験・実績 内部管理体制の具体性・実効性等 <p>をチェック。</p> <p>「確保すべきサービスの質」における1つの質の指標等と必ずしも一対一対応ではない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「確保すべきサービスの質」の確保状況の確認。 確保されていない場合、必要に応じ、改善指示、委託費の減額、契約解除等の措置を事前に明確化。 	<ul style="list-style-type: none"> 実績については、事業終了と同時に把握可能なものと一定の期間経過後に把握すべきものがある。 事業終了後の「対象公共サービスの見直し」の観点からは、事業実施中のモニタリング段階から当初設定した質と業務範囲の関係についての考察が必要。

高齢者福祉施設の例(イメージ)



内閣府資料を基に(財)日本経済研究所が作成

3. 官のコスト算出方法とコストの官民比較方法

「市場化テスト」における官のコストを考えるにあたっては、官民競争入札等の実施にあたっての官のコストの正確な把握と官民間の公平な比較が必要なことから、事前情報の開示において、官民競争入札等の結果としてのコスト面の効率化や官民間の入札額の公平な比較を説明しうるものとすべきである。

また、官のコストにおいては、通常民間ではコストとして入札額に含める費目はどのように処理されており、入札にあたってはどう扱われるのかといった点が明確でないことから、民間事業者にとってわかりにくい面がある。そのため、官のコストの算出にあたっては、対象公共サービスの官民間の情報の非対称性をできるだけ事前に取り除くように努めることが望ましい。

(1) 「官のコスト」についての留意点

公共サービスのコスト把握の問題は、官民でコストの認識方法が異なることに起因することから、地方公共団体は、入札の対象となる事業について、現金主義により経費として認識した人件費、物件費（委託費など）等のみならず、発生主義の考え方により経費として認識する退職給付費用、減価償却費、そして入札の対象となる事業を支える部門である間接部門に係る経費である間接部門費を算定し開示することが基本となる。

「市場化テスト」を実施するにあたっての「官のコスト」について留意すべき点として、「公平・公正なコストの算定」と「情報開示」があげられる。

「公平・公正なコストの算定」

実績値をもとに官のコストを正確に把握したうえで、次に、官民の入札額の算定方法に相違がある中で入札額を評価する際に公平な比較をするために、官民間でコスト算定の適切な調整を行うことが必要である。これらの作業を通じて、入札額の適正な評価を行うことができる。

「情報開示」

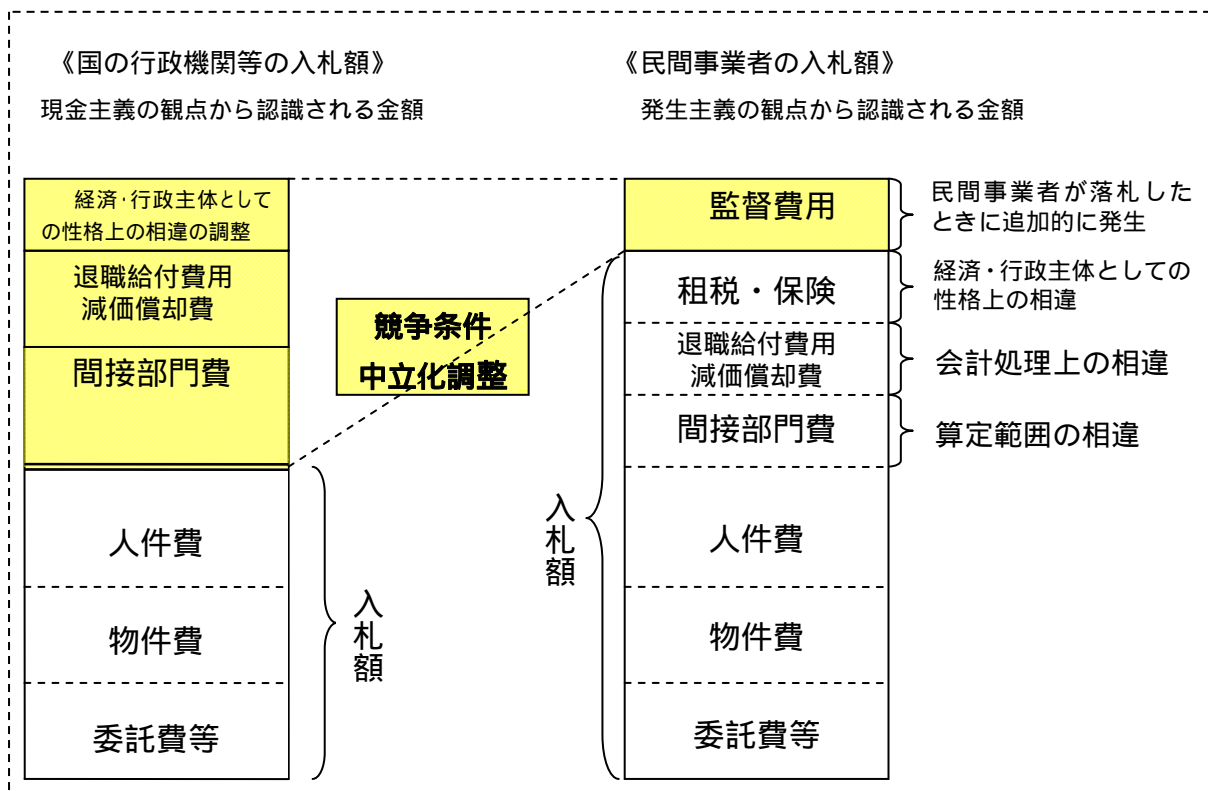
入札に参加する者が、行政サービスの過去の実績を正確に理解することによって、創意工夫を発揮し、サービスの維持向上及び経費の削減につながる提案を行うことを可能にすると同時に、事務・事業の費用対効果を把握し、その結果を事務・事業運営の効率化・適正化に活用することにより、住民に対して公共サービスの実績に関する情報を提供し説明責任を果たすことにつながる。

(2) 官民間の入札額の公平な比較

官のコスト把握についての従来の認識は、主に人件費や委託費などの直接部門の現

金支出を伴うコストだけを対象としていたが、公共サービス改革法の下では、官民間の入札額の公平な比較を行うために、競争条件を中立化し、入札額を評価する際にコストを調整する必要があることから、退職給付費用、減価償却費及び間接部門のコスト等も含めて入札額を算定している。

図表 3 - 1 8 官民の入札額の比較とコスト調整



出典：「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針」
(平成 18 年 12 月官民競争入札等監理委員会決定)

(3) コスト把握に関する指針等

内閣府

公共サービス改革法の理念に基づき、公共サービスのコストを把握する場合の指針として、国の「市場化テスト」における第三者機関である官民競争入札等監理委員会から、以下の2つの指針が示されている。

「実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針」

(平成 18 年 12 月官民競争入札等監理委員会決定、平成 20 年 1 月 30 日一部修正)

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/shishin/shishin2-200612.pdf>

「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針」

(平成 18 年 12 月官民競争入札等監理委員会決定)

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/shishin/shishin3-200612.pdf>

総務省

地方公共団体の行政コストの計算に関しては、総務省から以下の報告書が出されており、減価償却費及び退職給付費用を算定する際の参考として活用することが望ましい。

「地方公共団体の総合的な財政分析に関する調査研究会報告書」
- 「行政コスト計算書」と「各地方公共団体全体のバランスシート」 -
(平成 13 年 3 月総務省自治財政局)

<http://www.soumu.go.jp/iken/zaisei/cost.html>

(4) 実務的に問題となりうる事項

以下では、上記各指針に基づきコストの開示及び官民競争入札における官の入札額を算定するためのコスト算定を行う上で、実際に官民競争入札等の実施にあたりコスト計算を行った各地方公共団体が、その経験等を踏まえ明確にしておいた方がよいという点を中心に、作業局面ごとに整理する。

コストの開示

ア) 人件費

人件費の範囲は、事業実施部門において入札の対象となる事務・事業に直接従事している職員に関する人件費とする。この際のポイントとしては、従事している業務の範囲を確定することと、把握した職員に関する業務従事割合を把握することである。

例えば、年間人件費が 500 万円の職員 1 人が年間 250 勤務日数のうち 125 勤務日従事している業務については、

業務従事割合：125 日 ÷ 250 日 = 0.5 人

開示すべき人件費：500 万円 × 0.5 人 = 250 万円

業務従事割合の算定には多大な事務負担が生ずるので、可能な限り、既に存在しているデータを活用し効率化を図るのが望ましい。(「活動基準原価計算(ABC: Activity Based Costing)」などの手法で業務に対する工数把握を行っている場合には、当該工数を利用する方法もある。)

人件費の集計方法としては、実際にかかった人件費を事業別に個別に集計する方法と、一人当たり人件費の平均値を算定する方法がある。国の場合は、前者の方法が実務的なので、前者を原則としている。地方公共団体の場合では、地方公務員給与実態調査のデータから平均値を算出する方法もあり、給与データの電算化が進んでいけば、実績値の算出も可能であるので、実情に合った計算方法を適用するのが望ましい。

イ)退職給付費用の算定

地方公共団体の場合、総務省が公表している「地方公共団体の総合的な財政分析に関する調査研究会報告書-「行政コスト計算書」と「各地方公共団体全体のバランスシート」(平成13年3月総務省自治財政局)」にしたがって退職給付費用を算定している場合、当該退職給付費用から平均一人当たりの退職給付費用を算定し、常勤職員数を乗じて算定した金額を開示するのが望ましい。国の場合、省庁別財務書類に計上されている退職給付費用から平均一人当たりの退職給付費用を算定し、常勤職員数を乗じて算定した金額を開示している。

ウ)間接部門の範囲の設定

間接部門のコストを把握する上で、間接部門の範囲をどう確定するかが重要なポイントとなる。

間接部門といった場合、行政機関によって組織構造が異なるが、一般論としては図表3-19のようなものが対象となると考えられる。

図表3-19 間接部門の範囲

課レベル	係レベル	費目レベル
会計	出納、契約、物品管理、予算執行、決算	人件費、物件費、委託費、退職給付費用
人事	給与	
総務	文書	
情報システム	整備管理	

出典：内閣府官民競争入札等監理委員会事務局作成

なお、国においては、事業企画、法令制定、予算要求・査定等の業務についての考え方は、行っている業務自体が、上記の表に掲げる課で行っている業務とは別の部門で行っているため、間接部門に含めないという整理をしている。

上記コストの把握にあたっては、業務の所管課で把握可能なコストは限りがあり、間接部門費に関する部分については、それぞれ会計課等の協力を得ながら作業を行うこととなる。

官民競争入札における官の入札額を算定するためのコスト算定

ア)コスト計算の公平性

コスト計算の公平性については問題になるところであるが、官が対象事業を実施するためのコストについては、事業所管課自体が計算をしないとわからない部分がある。計算自体は事業所管課が行うこととし、計算結果を第三者機関がチェックを行うことにより中立性・公平性を担保することとなる。

イ)人件費の算定

官民競争入札における官のコストを算定する局面においては、基本的には実際に配置が予定される人員に関する人件費を計上することとなる。

人事異動が予定されている場合は、可能な限りその異動についても反映して計算することが望ましい。人事異動によって人員構成の影響がコストに出てくる部分は避けられないが、組織内においては、階層別の人員構成はある程度一定であると考えられるので、その範囲でできる限り予想しうるもので計算を行うこととなる。

職員の年齢構成が偏っている場合には、職位別のみならず、年齢別の平均人件費を算定する等の方法により、年齢構成の実情に則した人件費の算定をすることが望ましい。

ウ)消費税の取り扱いについて

国庫において負担されない消費税を調整項目に盛り込んだ場合には、官が自らサービスを実施する場合よりも民にサービスを委託するほうがコスト高になる可能性があり、法が目的とする経費の削減にならない可能性がある。したがって、消費税については調整の対象としないこととして整理するのが適切と考える。

エ)金利負担をコスト計算の対象とする場合等の考え方

金利の負担がコスト計算の対象になるか否かは、対象業務の内容によるものである。

例えば、対象業務の内容に、施設や設備等の資金調達が含まれている場合は、資金の調達方法についても競争の対象となるため、官民の競争条件均一化の観点から金利負担についても官民双方のコスト計算に含めて比較する必要がある。

一方、対象業務の内容として、施設等への投資がなく資金調達の必要が無い場合、また、施設等への投資が業務の必須条件ではないものの、業務の実施に当たり設備等への追加的な投資をするかしないかは任意の判断に委ねられている場合は、民間のコストとの比較にあたり、官のコストに金利負担分を含めて計算する必要はないものと考えられる。

オ)モニタリングコスト

民が落札した場合において、対象公共サービスを実施する民間事業者を監督するためにコストが発生する。契約通りにサービスが提供されているかについての監視や業績測定、評価が必要で、これに関わるコストがモニタリングコストである。モニタリングコストは、民が落札して公共サービスを実施する場合において官側に追加的に発生するものであり、モニタリングのために必要な業務量を見積もった上で民の入札額に加算して調整する性格のものである。

(5) 官と民のコスト比較方法

官のコストは民間との比較のために、公平性、公正性、競争中立性の観点から調整しなければならない点があることは上記の通りであり、これに基づき官民コスト比較を行う方法は一般的にフルコスト・アプローチと呼ばれている。これとは別に、民間委託した場合の実際のコスト節減額に着目した可避コスト・アプローチと呼ばれる官民コストの比較法がある。

フルコスト・アプローチ (Fully Allocated Costs Approach)

現金主義会計においては、想定している事業期間において費用として認識されないものの、官が民間とコストベースを合わせるために、発生主義的観点から有形固定資産の減価償却費、公務員の退職給付費用を計算し、対象公共サービスの直接部門費と間接部門費等をすべて含めたものをフルコスト(全部費用)とし、このフルコストと民間に委託した場合の総コスト(入札価格+モニタリングコスト等)を比較する。

官のフルコスト VS. 民間に委託した場合の総コスト

官のフルコスト = 直接部門費 + 対象公共サービスに関わる間接部門費等

このアプローチはイギリスにおいてサッチャー、メージャー保守党政権時に実施された市場化テストや2001年～2008年までのアメリカにおけるブッシュ大統領下の連邦政府の市場化テストなどにおいて用いられたアプローチである。

フルコスト・アプローチによるコスト節減額は次の通りとなる。

コスト節減額 = 官のフルコスト - 民間に委託した場合の総コスト

可避コスト・アプローチ (Avoidable Costs Approach)

これは、官が提供している公共サービスのフルコストのうち、民間へ委託した場合に官が回避(削減)可能なコストと民間へ委託した場合の総コストとを比較する方法である。

可避コスト VS. 民間に委託した場合の総コスト

公共サービスのフルコストは可避コストと不可避コストから成る。可避コストとは、民間に委託した場合に、官の負担として残らず、委託コストに切り替わるコストのことをいう。一方、不可避コストとは、ある公共サービスを民間に委託した場合でも、引き続き官の負担として残る費用をいう。たとえば、一般廃棄物収集のコストは、トラックや廃棄物収集を行う作業員等の費用、トラックを収納する倉庫(他の公用車も

収納)や作業員の給与等を計算する部署で働く職員の人件費、作業員を管理する管理職の人件費などから構成される。もしこのサービスが民間に委託され、官側に余剰人員が発生しない場合、こうしたコストのうち、一般廃棄物の収集を行う作業員の人件費は可避コスト、倉庫の費用、作業員の給与等を計算する部署の職員や管理職の人件費は引き続き官のコストとして残るため、不可避コストである。官にとって、コスト削減の可能性があるのは、フルコストのうち、可避コストの部分のみのため、この可避コストと民間に委託した場合の総コストを比較するアプローチである。

可避コスト = 官のフルコスト - 不可避コスト

この方式は、アメリカのアリゾナ州フェニックス市やノースカロライナ州シャーロット市などにおいて用いられている方法である。

官にとってどのようなコストが可避コストあるいは不可避コストであるかは、一般的に次の3つの観点から考えることができる。まず、原則として直接部門費は可避コストである。ただし、地方公共団体における職員の処遇、定員管理の点から、直接部門の人件費がどの程度可避コストと考えるかは、首長をはじめ上位の管理職の判断によるところが大きい。第2に、民間委託の対象となるサービスの規模(サービスの数や職員数)が大きければ大きいほど、間接部門において対象となるサービスに係る作業量とコストも大きく影響を受けるため、可避コストとなりやすい部分が増える傾向がある。第3に、タイムスパンの問題であるが、短期的には不可避コストであっても、時間が経つにつれて、可避コストとなりうるケースがある。例えば、契約期間が定められている物品のリースや嘱託職員などはこれに当たる。

このアプローチによるコスト節減額は次の通りとなる。

コスト節減額 = 可避コスト - 民間に委託した場合の総コスト

フルコスト・アプローチと可避コスト・アプローチの比較

本報告書においては、フルコスト・アプローチを官民コスト比較の基本方式として示している。ただし、可避コスト・アプローチの考え方にも一理あり、それぞれのアプローチには長所、短所があることを理解しておくことが重要である。

フルコスト・アプローチは、公共サービスの供給について官民の効率性を比較するために適していると言える。しかし、実際のコスト節減という観点からは実現できない部分がある。すなわち、市場化テストの対象となる公共サービスの量が決められ、これに関わるフルコストを官と民で比較することから、より低いコストで実施できる方がより効率的であると判断できる。ただし、フルコスト・アプローチに基づいて民間に委託した場合、官が供給しているサービスのフルコストすべてが民間委託した場合のコストに切り替わるとは限らず、上で述べたように、民間に委託しても民間への

委託コストに切り替えることのできない不可避コストが通常存在するために、民間に委託した場合でも地方公共団体は不可避コストを負担し続けなければならない。

一方、可避コスト・アプローチは市場化テストの対象となる公共サービスのフルコストのうち、可避コストのみを民間のフルコストと比較するため、民間のコストの方が低いことにより、サービスが民間委託されることになった場合は、コスト節減を実現できることになる。したがって、実際のコスト節減という点ではこのアプローチの方がフルコスト・アプローチよりも通常適していると言える。ただし、官は可避コストといったサービス全体の一部のコストのみ、民はフルコストで比較するため、競争入札において官が有利となりがちであり、官民コスト比較の公平性という点においてはフルコスト・アプローチの方が優れていると言える。可避コスト・アプローチを採用するにしても、通常、対象サービスのフルコストをまず計算し、そこから不可避コストと可避コストを算出するといった流れとなる。

フルコストと可避コストの違いを架空の一般廃棄物収集のコストの例で示すと図表3 - 20のようになる。

図表3 - 20 フルコストと可避コスト（一般廃棄物収集のコスト）
（万円）

コストの種類	官のフルコスト	可避コスト
直接部門費		
給与	20,000	20,000
退職給付費用	4,250	4,250
トラックの減価償却費	2,000	2,000
直接部門費合計	26,250	26,250
間接部門費		
課間接費	5,000	0
部間接費	1,500	0
局間接費	500	0
自治体全体間接費	200	0
間接部門費合計	7,200	0
フルコスト	33,450	26,250

（注）直接部門費をすべて可避コストと想定。トラックの売却代金はここでは考慮しない。

出典：内閣府 地方公共団体との研究会 第8回資料 立命館大学 岸道雄教授作成資料を一部修正

このケースにおいて、もし民間に委託した場合の総コストが3億円の場合、官のフルコストの3億3,450万円と比較して、3,450万円が節減できると考えるのは早計である。民間に委託した場合、可避コストは2億6250万円なので、3750万円分だけむしろコスト増になる。ただし、官のフルコストと民間に委託した場合の総コストでど

ちらがより低コストでサービスを提供することができるかについては、この場合、3億円の民間事業者であり、官民のコスト比較の公平性を確保するためには、フルコストで比較すべきということは上で述べた通りである。このケースでは間接部門費をすべて不可避コストとしているが、上記のように市場化テストの対象とするサービスの規模が大きくなるにつれて、間接部門費でも可避コストとなる費用が増加する傾向があるため、フルコスト・アプローチと可避コスト・アプローチの金額の差が縮小していく。

可避コスト・アプローチで留意しなければならないことは、可避コストか不可避コストの判断が官側の裁量による部分があること、フルコストに占める不可避コストの割合が高ければ高いほど、競争入札において官が有利となることである。

以上のように、官民コスト比較法には2つのアプローチがあり、それぞれ一長一短がある。官民間におけるコスト比較の公平性の観点から、フルコスト・アプローチを基本としつつも、状況に応じて可避コスト・アプローチの考え方もも参考にし、意思決定を行うということも必要となろう。

官民競争入札によるコスト節減と予算との関係

民間のコストとの比較の公平性確保の観点により、官のコストに調整を行うことから、フルコスト・アプローチ、あるいは可避コスト・アプローチに基づく市場化テストによりコスト節減になると判断され、公共サービスが民間委託された場合でも、官のコストに発生主義的なコストが含まれているという意味において、そのコスト節減額が、契約期間における予算額、すなわち地方公共団体の現金支出額の減少に直接つながらないことに留意する必要がある。これは、官のコストに公務員の退職給付費用と有形固定資産の減価償却費が含まれる場合、こうしたコストは現金主義の予算では措置されないためである。

4. 総合評価方式における質とコストの配分

公共サービス改革法では、事業者の選定にあたっては、質と価格について評価を行い、最も優れた申し込みを行った者を公共サービスの担い手として決定することとしている。このため、国の「市場化テスト」においては、総合評価落札方式を採用している。

研究会において、質と価格についての配点割合の設定と評価方法について、参考となる事例を知りたいとの要望があったため、国における設定の考え方と国及び地方公共団体における事例を中心に整理を行うこととした。

(1) 総合評価落札方式とは

落札者を決定する際に、「価格」と「価格以外の要素（技術力、創意工夫等）」を総合的に評価する方式（最低価格落札方式：価格のみ）

従来の最低価格落札方式以外の落札方式を採用する場合は、予決令第91条第2項に基づき財務大臣協議となっており、現在、国において総合評価落札方式の協議が整っているのは、研究開発、調査、広報、情報システムの調達や工事等の限られた分野。

総合評価落札方式には除算方式、加算方式の2種類がある（国において加算方式が認められているのは、現状、研究開発、調査、広報、情報システムの調達事業のみ）

技術点の得点配分基準

- ア．必須項目のうち最低限の要求要件を満たした場合、基礎点を付与
- イ．更に必須項目の要求基準を超えた優れた提案の場合、加点を付与
- ウ．必須以外の項目で優れた提案の場合、加点を付与

技術点 = 必須項目の得点（基礎点 + 加点） + 必須以外の項目の得点

除算方式

$$\text{総合評価点} = \text{技術点} / \text{入札価格}$$

除算方式は、1円当たりの質の評価（VFM（バリュー・フォー・マネー））そのものである。総合評価点が入札価格に対して反比例するため、入札価格が下回るに連れて、技術点の評価に関わらず、総合評価点が過大に評価されてしまう傾向がある。

加算方式

$$\text{総合評価点} = \text{技術点} + \text{価格点}$$

価格点 = (1 - 入札価格 / 予定価格) × (入札価格に係る得点配分*)

* 「入札価格に係る得点配分」とは

調査事業の場合で、価格点1: 技術点2の配分とした場合、技術点を100点とした場合の「入札価格に係る得点配分」は50点。

加算方式における技術点と価格点の得点配分割合は、公共サービスの内容により、技術点（質の評価）をどれほど重視するかによって変わる。

（２）国における総合評価落札方式（加算方式）の考え方

研究開発等事業における総合評価落札方式は、要求する技術等の要素（専門的な技術やノウハウに係る創造性及び新規性）がその成果に大きく影響されることから技術点に重点が置かれており、配分割合は、以下のとおり。

研究開発 調査 広報 情報システム等	価格点 1 : 技術点 3 以内（価格点の割合は 1/4 以上）
	価格点 1 : 技術点 2 以内（価格点の割合は 1/3 以上）
	価格点 1 : 技術点 2 以内（価格点の割合は 1/3 以上）
	価格点 1 : 技術点 1

「技術等の評価項目」の区分

総合評価落札方式の総合評価方法では、技術等の評価項目を「価格と同等に評価できる項目」と「価格と同等に評価できない項目」に分けて評価することとしている（明確な定義はない。）。

「価格と同等に評価できない項目」 企画提案書やプレゼンテーションなどを基に判断せざるを得ないような項目（提案内容の創造性や新規性等）	「価格と同等に評価できる項目」 提案された内容が実現的で、実行可能かという観点の項目（実施体制や過去の実績、技術資格）

「価格点」と「技術点」の得点配分

研究開発等の 3 事業は、「技術点」に重点を置いた総合評価を行うことが必要だが、過度に「価格点」を低く評価することは適切でない。

「技術点」の中でも「価格と同等に評価できない項目」の点についてのみ、「価格点」より多く評価できることとし、それ以外の「価格と同等に評価できる項目」の点については、「価格点」と等しく評価する。

例えば研究開発の場合、「価格点」:「価格と同等に評価できる項目の点」:「価格と同等に評価できない項目の点」= 1 : 1 : 2 以内が条件。

(例) 研究開発の場合の「価格点」と「技術点」の得点比

価格点	技術点	
	価格と同等に評価できる項目の評価の得点	価格と同等に評価できない項目の評価の得点
1	1	2以内

「価格点の得点配分」 = 「技術点のうち価格と同等に評価できる項目の得点配分」

(3) 「市場化テスト」における導入事例

国の「市場化テスト」

総務省

- ・ 科学技術研究調査の照会対応等業務

総合評価方式一般競争入札（加算方式）

総合評価点（177点） = 価格点（84点） + 技術点（93点）

価格点 = $84 \times \{1 - (\text{入札価格} / \text{予定価格})\}$

厚生労働省

- ・ キャリア交流プラザ事業

総合評価方式一般競争入札（除算方式）

総合評価点 = $\frac{\text{評価点（基礎点（360点））} + \text{加算点（最高360点）}}{\text{入札価格}}$

- ・ 人材銀行事業

総合評価方式一般競争入札（除算方式）

総合評価点 = $\frac{\text{評価点（基礎点（480点））} + \text{加算点（最高480点）}}{\text{入札価格}}$

- ・ 求人開拓事業

総合評価方式一般競争入札（除算方式）

総合評価点 = $\frac{\text{評価点（基礎点（144点））} + \text{加算点（最高144点）}}{\text{入札価格}}$

独立行政法人の「市場化テスト」

(独) 雇用・能力開発機構

- ・ アビリティガーデンによる職業訓練事業

総合評価方式一般競争入札（除算方式）

$$\text{総合評価点} = \frac{\text{評価点 (基礎点 (50点) + 加算点 (最高220点))}}{\text{入札価格}}$$

- ・私のしごと館における体験事業

総合評価方式一般競争入札（除算方式）

$$\text{総合評価点} = \frac{\text{評価点 (基礎点 (50点) + 加算点 (最高50点))}}{\text{入札価格}}$$

地方公共団体の「市場化テスト」

北海道

- ・旅券の発給申請受付等業務（民間競争入札）

総合評価一般競争入札 【加算方式】

$$\text{総合評価点 (250点)} = \text{価格点 (100点)} + \text{技術点 (150点)}$$

東京都

- ・都立技術専門学校における求職者向け公共職業訓練（官民競争入札）

総合評価一般競争入札 【加算方式】

$$\text{総合評価点 (1000点)} = \text{価格点 (400点)} + \text{技術点 (600点)}$$

$$\text{価格点} = 400 \quad (\text{入札価格} / \text{予定基準価格}) \times 400$$

和歌山県

- ・県庁南別館の管理運營業務(施設の警備や清掃、電気設備等)（官民競争入札）

総合評価一般競争入札 【加算方式】

$$\text{総合評価点 (1000点)} = \text{価格点 (500点)} + \text{技術点 (500点)}$$

$$\text{価格点} = 500 \times (1 - (\text{入札価格} \times 1.05 / \text{予定価格}))$$

愛知県

- ・愛知県旅券センター旅券申請窓口業務（官民競争入札）

総合評価一般競争入札 【加算方式】

$$\text{総合評価点 (1000点)} = \text{価格点 (250点)} + \text{技術点 (750点)} + \text{付加点 10点}$$

$$\text{価格点 最高入札価格の評価点 (最低点)} = A \div B \times 250$$

$$\text{その他の入札価格の評価点} = 250 - (\text{当該入札価格} - A) \times (250 - \text{最低点}) \div (B - A)$$

$$A : \text{最低入札価格、} \quad B : \text{最高入札価格}$$

付加点：官が入札に参加しない場合、あるいは、官が第1位の得点ではない場合、民間事業者については、総合評価点の他に、「障害者の雇用に関する事項(5点)」及び「環境負荷低減の取組に関する事項(5点)」を加えた点が最も高い者を落札者とする。

- ・愛知県自治研修所職員研修業務（官民競争入札）

総合評価一般競争入札 【加算方式】

< 総合評価点 (1000 点) = 価格点 (250 点) + 技術点 (750 点) > + 付加点 10 点

価格点 最高入札価格の評価点 (最低点) = $A \div B \times 250$

その他の入札価格の評価点 = $250 - (\text{当該入札価格} - A) \times (250 - \text{最低点}) \div (B - A)$

A : 最低入札価格、 B : 最高入札価格

付加点 : 官が入札に参加しない場合、あるいは、官が第 1 位の得点ではない場合、民間事業者については、総合評価点の他に、「障害者の雇用に関する事項(5点)」及び「環境負荷低減の取組に関する事項(5点)」を加えた点が最も高い者を落札者とする。

岡山県

- ・職員公舎・寮の管理業務 (官民競争入札)

総合評価一般競争入札 【除算方式】

総合評価値 = 技術点 (600 点) \div 入札価格

熊本県

- ・くまもと県民交流館・NPO活動支援業務 (民間競争入札)

総合評価一般競争入札 【加算方式】

総合評価点 (1000 点) = 価格点 (300 点) + 技術点 (700 点)

由仁町 (北海道)

- ・三川支所の窓口業務 (官民競争入札)

総合評価一般競争入札 【加算方式】

総合評価点 = 価格点 { 基準点 60 点 + 点 (0 ~ 100) } + 技術点 (50 点)

奥州市 (岩手県)

- ・水道止水栓開閉栓業務 (官民競争入札)

総合評価一般競争入札 【加算方式】

総合評価点 = 価格点 { 基準点 100 点 + 点 (0 ~ 100) } + 技術点 (50 点)

南牧村 (長野県)

- ・野辺山出張所の窓口業務 (民間競争入札)

総合評価一般競争入札 【除算方式】

総合評価値 = 技術点 (600 点) \div 入札価格

倉敷市

- ・車両維持管理業務 (官民競争入札)

総合評価一般競争入札 【加算方式】

総合評価点 (100 点) = 価格点 (20 点) + 技術点 (80 点)

$$\text{価格点} = (\text{予定価格}(186,908,103 \text{ 円}) - \text{入札価格}(\text{円})) / 188 \text{ 万円}$$

予定価格を 188 万円下回る毎に 1 点加算、上限 20 点

(4) より適正な入札の実施に向けて

総合評価一般競争入札の実施にあたっては、質と価格のウェイトの付け方についての難しさが指摘される場所である。これは、除算式と加算式のいずれの方式によっても同様の問題であり、また、公共サービスの内容によっても、質と価格のウェイト付けには議論が生ずるところであり、一概にどちらが望ましいか判断できるものではない。

公共サービスの実施にあたり、質と価格の両面から適正な担い手を選定する総合評価に関する取組は、まだ始まったばかりであり、その効果については、今後事業実施による成果についての検証を十分に行っていくことも重要となる。

5. モニタリング

契約を締結し、事業が開始されると、発注者である地方公共団体は、適切な公共サービスが提供されているかについて、事業実施期間中、絶えずチェックをする必要がある。このチェックを一般的に「モニタリング」と称している。

従来から、地方公共団体において、仕様発注による業務委託については、仕様書どおりに実施しているかを中心にチェック（モニタリング）してきたところであるが、「市場化テスト」では、民間事業者の創意工夫により、行政サービスの「質」を維持向上しているかを中心にモニタリングすることが、非常に重要である。

なお、公共サービス改革法では、図表3 - 21のとおり監督等に関する規定を定めているが、具体的な手法については定められていない。

図表3 - 21 公共サービス改革法における監督等

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 国の行政機関等の長等は、公共サービスの適正かつ確実な実施を確保するために必要があると認めるときは、落札者に対し、報告を求め、必要に応じ立入検査を行うことができる(法26条)。● 国の行政機関等の長等は、落札者に対し、必要な措置をとるべきことを指示することができる(法27条)。● これらの報告徴収や指示に従わない場合には、国の行政機関等の長等は、契約を解除できるほか(法22条)、事業者に罰則を適用することができる(法55条及び56条)。 |
|---|

そこで、まず、地方公共団体がモニタリングを適切に行うための留意点を明らかにすることが、モニタリングの手法の具体化につながると考え、モニタリングコストの論点の検討を踏まえ、チェックポイントについてまとめることにした。

(1) モニタリングについての認識

「市場化テスト」は、公共サービスの改革を実施するため、競争を導入することにより、「公共サービスの質の維持向上」と「経費の削減」を図るために行われるものである。

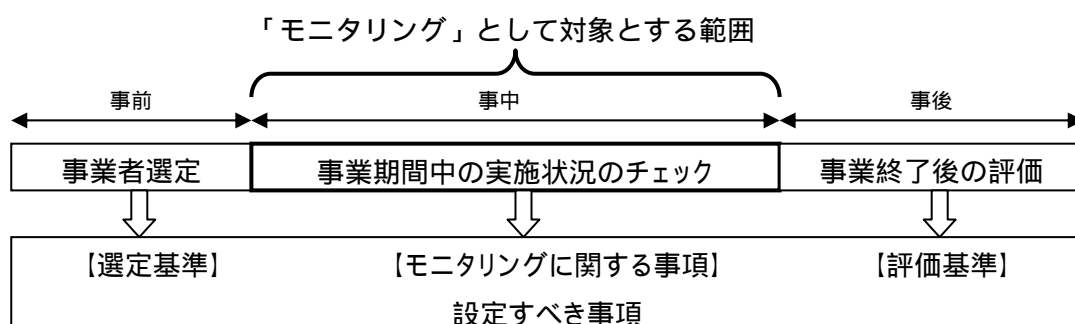
したがって、「市場化テスト」の事業期間中において、公共サービスの提供が適正に行われているかをモニタリングすることは非常に重要な意味を持つ。

ここでは、「市場化テスト」の導入の検討を契機に、従来の民間委託における知見が少ない事業期間中のモニタリングにおいて、地方公共団体が実務上の観点からあらかじめ留意すべき点、明らかにしておくべき点等について、チェック事項を列挙する形で整理した。

なお、モニタリングについては、「市場化テスト」の実施のみならず従来から行わ

れている民間委託業務の実施にあたっても参考となる点が多いと考える。

図表3 - 2 2 モニタリングの時期と範囲



出典:(財)日本経済研究所が作成

(2) 「モニタリング」に関する論点(チェック事項)

Ex1. 今までのモニタリング状況について

- ・モニタリング状況の把握、情報の開示

✓ **チェック事項**

現行のモニタリング状況の情報を事前に開示しているか。
 現行のモニタリング状況との比較をきちんと行っているか。

Ex2. 公共サービスの質の設定との関係で整理すべき点について

- ・モニタリングとの関連で考えておくべき質の設定

✓ **チェック事項**

公共サービスの質の設定に関して、実施要項の作成、契約の締結、モニタリング、評価の一連の流れに留意しているか、また齟齬はないか。
 モニタリングで確認ができる質の設定になっているか、また確認方法が定められているか。
 モニタリングで確認する質については、契約締結の段階において明確化されているか。

Ex3. モニタリングの体制・方法について

- ・モニタリングの主体、手法
- ・官民競争入札の場合のモニタリングの手法
- ・効果的・合理的なモニタリングの導入

・モニタリングの改善方策

✓ チェック事項

モニタリング状況のチェックにかかる主体は明確になっているか。また、その手法が定められているか。

発注者としての官側のモニタリング体制は確保されているか。

透明性・公平性・中立性を考慮したものになっているか（例えば外部人材の活用が図られている等）。

モニタリング状況の公表方法が定められているか。

官側のモニタリングに関するコストの発生が「市場化テスト」の効果を越えていないか。

官民競争入札の場合、官が引き続き公共サービスの担い手となる場合においても透明性・公平性・中立性が保たれるモニタリングが計画されているか。

発注者である官側が直接モニタリングするよりも受注者である民間事業者にセルフモニタリングを委ねた方が効率的かつ合理的な場合は、実施要項の中で、民間のセルフモニタリングを求めるようになっているか。

サービスの種類によっては、サービスの受け手である住民が、モニタリングに参加する仕組みの必要性の有無や必要な場合の方法について検討しているか。

第三者チェックを行う場合に、有効に機能するようになっているか。

モニタリングを改善していくための方策が盛り込まれているか。例えば、事業期間が複数年の場合において、一定期間毎の区切りでのモニタリング状況を取りまとめ公表するとともに、モニタリング手法の改善方策も含めて設計されているか。

Ex4. モニタリングによって確認された問題との関係で整理すべき点について

・問題が確認された場合の対応方法

✓ チェック事項

モニタリングによって問題が確認された場合の対応手順が定められているか。

モニタリングが不十分であった場合、あるいはモニタリングを強化すべき事態が発生した場合に対応できるようになっているか。

Ex5. モニタリングと契約の関係について

・契約上の位置づけ、盛り込めないものの位置付け

・契約になじまないものの取り扱い（運用で可能なものかどうか）

✓ チェック事項

実施要項策定段階で、モニタリングの具体的な内容や手法が示されているか。

実施要項段階で、モニタリングの具体的な内容や手法を示すことのできない部分については、基本的な考え方が示されているか。

受注者である民間事業者との間で、実施要項で示したモニタリングの具体的な内容や手法について、契約締結にあたって双方で確認し、契約書に反映することとしているか。

Ex 6 .モニタリングの目的について (Ex. 1 ~Ex. 5 を受けて)

・モニタリングの趣旨・目的の明確化

✓ チェック事項

モニタリングがどこまで必要かについて、趣旨・目的に照らして明らかにされているか。

公共サービス継続性の観点から、民間事業者に質の確保を促すようなモニタリングの仕組みをとっているか。

質の確保及び提案内容の履行確認からの検証が行われているか。

(3) モニタリングの実施に向けて

前述のモニタリングにかかるチェック事項を踏まえ、地方公共団体においては、より適切な方法で、モニタリングを実施されることが望まれる。

なお、研究会で出された意見を踏まえ、地方公共団体においてモニタリングの手法を検討していくにあたって参考となる事項を列記する。

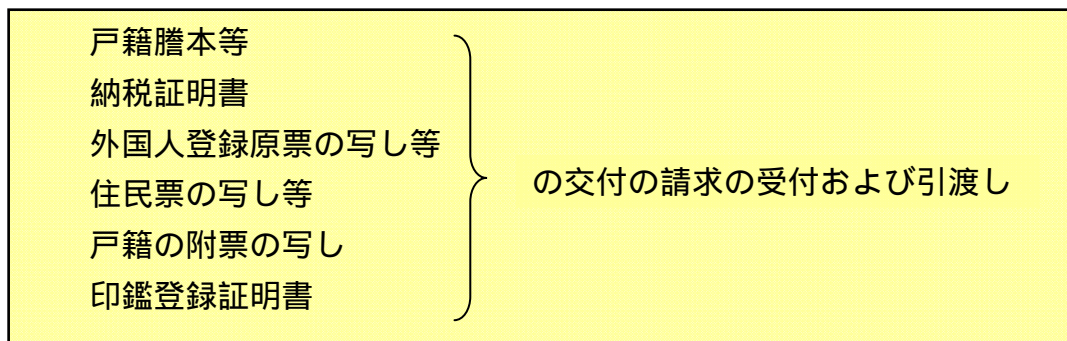
- モニタリング方法の見直しにあたっては、発注時における公共サービスの質の設定との関係やモニタリング実施にかかるコストとの関係にも配慮し、公共サービス全体での効率的な実施に貢献するための視点が必要である。
- モニタリングについては、従来の委託業務における経験や、近年導入されているPFIや指定管理者等からの経験が活用できるところでもある。仮に、従来の監督・検査が形骸化しており、十分に機能していなかったのであれば、「市場化テスト」の導入をきっかけに委託事業全般において見直しを図り、改善することも考えられる。
- 「市場化テスト」は、従来民間に委ねていなかった業務についても民間に委ねることが考えられるため、適切な方法については事例の積み重ねにより改善を図っていくことが必要である。

第4章 窓口業務における実務的課題

1. 法に基づく「市場化テスト」

公共サービスの実施を民間委託する場合に、法律上の制約があるものについては、公共サービス改革法で「法律の特例」を規定している。

「法律の特例」を適用する必要があるサービスを、「**特定公共サービス**」と言い、現在、地方公共団体関連の業務では窓口6業務がある。(法第34条)



地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律(第2条)を参考に、公共サービス改革法において、法律の特例を規定。

(法第34条の特徴)

- * 市町村職員が常駐していなくても(市町村の適切な管理の下になくても) 法律の特例を設けることにより、文書の受付および引渡しの業務を民間事業者に委託することが可能。
- * この場合においても、最終的な審査、決定については公務員が行う。
- * なお、市町村職員が常駐する場所(市町村の適切な管理下)で、法に基づき「市場化テスト」を実施した場合に、法律の適用を妨げるものではない(法律の適用が可能)。

法に基づき市場化テストを実施した場合のメリット

法律の特例.....公務員が行うとされていた行政サービスも市場化テストの対象となる。(法第34条)

秘密保持義務規定...民間事業者、従事者に対し守秘義務を課し、違反した者に対しては罰則が適用される。(法第25条第1項)

みなし公務員規定...民間人であっても、公共サービスに従事する者については刑法その他の罰則(賄賂罪、公務執行妨害罪、職務強要罪など)が適用される。(法第25条第2項)

監督規定.....民間事業者に対し報告を求め、必要に応じ立入検査等を行う。(法第28条で準用する第26条、第27条)

法に基づく「市場化テスト」を実施している事例

長野県南牧村（野辺山出張所の窓口業務）（民間競争入札）

（平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 7 回 参考資料 3 を参照

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/0704/0704.html>）

（平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 9 回 資料 3、参考資料 2 を参照

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/0908/0908.html>）

北海道由仁町（三川支所の窓口業務）（官民競争入札）

（平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 13 回 資料 3 を参照

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/1212/1212.html>）

2. 法に基づかない「市場化テスト」

地方公共団体が、公共サービス改革法に基づき「市場化テスト」を行う場合、その対象業務について、法律上の制約がある場合には、前述のとおり、公共サービス改革法で法律の特例を規定している。

一方、それ以外の業務については、公共サービス改革法によらず、地方自治法および地方自治法施行令に基づき条例または規則に手続きを規定することにより実施することができるかとされている。（6 頁参照）

そこで、地方公共団体が窓口業務について自主的な「市場化テスト」を行うにあたって、法律上の制約の有無、実施可能な範囲についての、各法律上の解釈を明らかにしたものが、平成 20 年 1 月に発出した内閣府通知である。

（1）市町村の適切な管理下における業務委託の進め方

平成 20 年 1 月 17 日付内閣府通知「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」において、窓口関連業務 24 事項について、現行法上、「市町村の適切な管理」のもとで、民間事業者が取り扱い可能な「事実上の行為又は補助的業務」に該当する業務の範囲について、各法律を所管する省庁に確認し明確化した。

平成 20 年 1 月 17 日付内閣府通知

平成 20 年 3 月 31 日付総務省通知

（平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 7 回 参考資料 8 を参照

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/0704/0704.html>）

**「市町村の適切な管理」(内閣府通知、総務省通知)と「市町村長の指揮監督下」
(法務省通知)に共通するポイント**

官署内に市町村職員が常駐している必要がある。

- * 職員自らが臨機適切な対応を行うことができる体制(内閣府通知)
- * 同一の室内に民間事業者の従業員の業務処理を視認できるような態様
(総務省通知)
- * 市町村の庁舎内において、職員が民間事業者の補助業務全般について適切に管理できる場合(法務省見解)

交付決定等の判断行為、原簿の管理等は、職員自らが行う。

- * 法律に基づく市町村長の判断行為、原簿の管理等、市町村職員が自ら責任を持って実施すべき業務は確実にを行うこと(内閣府通知)
- * 交付の審査や交付・不交付の決定は、当該市町村職員が行う必要
(総務省通知)
- * 住民基本台帳等の台帳そのものについて、適切な内容の維持・保全を図る責任は、なお、市町村にある(総務省通知)
- * 市区町村長が自ら実施すべきである判断行為、戸籍簿の管理等の事務を民間事業者に取り扱わせることは認められない(法務省通知)

労働者派遣契約と業務請負(委託)契約との違いについて

平成 20 年 1 月 17 日付内閣府通知

市町村職員が委託先職員に指揮命令して業務の処理を行わせたと認められる場合には契約形態にかかわらず労働者派遣にあたり、労働者派遣法に従わなければならない。

平成 20 年 3 月 31 日付総務省通知

請負契約については、請け負う民間事業者の側で、自己の従業員を自らの指揮監督の下に置いて、自己の責任で業務を遂行するものであること。したがって、個々の業務遂行に当たって、市町村職員が民間事業者の従業員に対して、業務上の指揮命令を行うことはできないので十分留意すること。これらにかんがみ、民間事業者との間の契約において、民間事業者が取り扱う業務の範囲を明確にした上で、それら以外の業務は、市町村職員が処理することとし、業務上の役割分担をはっきりさせること。また、市町村の側から、民間事業者に対して必要な指示を行う場合においては、発注者として契約の履行内容を確保する観点から民間事業者の管理責任者に対する指示をするにとどまる。

昭和 61 年 4 月 17 日労働省告示第 37 号

「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」によると、請負契約とするには以下 2 つの要件が必要

(1) 事業主が労働力を自ら直接利用すること。(労務管理上の独立性)

業務の遂行に関する指示その他の管理を自ら行う。

労働時間等に関する指示その他の管理を自ら行う。

企業における秩序の維持、確保等のための指示その他の管理を自ら行う。

(2) 当該業務を自己の業務として相手方から独立して処理すること。(事業経営上の独立性)

* 具体的判断基準において、上記(1)(2)の判断は「総合的に勘案して行う」とされている。

(具体例) 愛知県市場化テストモデル事業 (旅券申請窓口業務)

* 実施要項及び契約書において、受託者と県は、それぞれ担当者を定め、必要な調整を図るものとし、受託者は専任の責任者を配置し、その職務についても定め、県へ協議・引き継ぎが必要なものも定め、専任の責任者から県へ協議・引き継ぎを行うとしている。

(以上、平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 9 回 資料 2 を引用

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/0908/0908.html>)

【研究会での議論の整理】

- * 発注者である地方公共団体が受託事業者の労働者に対して、契約内容の履行を確認するためのやり取りは当然生ずる。労働者派遣法に抵触しないようにするためには、受託事業者の労働者の管理責任者に対して、あらかじめ具体的に指示の内容を定めておく必要がある。
- * この場合でも、請負契約は契約の相手方 (発注者 = 地方公共団体) からの独立性がポイントであるため、日々の業務に対して発注者が受託事業者の労働者に直接指示を出すことは出来ない。
- * 地方公共団体の職員による受託事業者の「管理責任者に対する指示」が発注者による指揮命令と判断されないように、契約書において具体的に定めることが重要。例えば、「不測の事態等」、「契約に関する疑義」が生じた際の地方公共団体 (の職員) と受託事業者 (の管理責任者) の対応方法等。
- * 市町村の適切な管理下で委託業務を進めるために、契約書において、受託事業者が取り扱う業務の範囲、管理責任者、管理責任者との協議、調整、連絡事項をあらかじめ明確に示す必要がある。
- * 不測の事態等への対応方法等を官民双方で確認して契約書に明記する等、契約書の作成にあたっての事前の協議・交渉が必要である。

(以上、平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 11 回 資料 1 (財) 日本経済研究所宮地氏作成資料を引用

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/1031/1031.html>)

(2) 24 事項以外の窓口業務の市場化テストについて

1) 公共サービス改革法との関係

市場化テストを実施するかどうかは地方公共団体の自主的な判断に基づくものであり、法律の特例に規定された業務(「特定公共サービス」、地方公共団体関連では法第 34 条に規定する窓口 6 業務)については、公共サービス改革法に基づき市場化テストを実施する必要がある。しかし、法律の特例を講じる必要のない業務については、地方自治法等の規定に基づき市場化テストの実施が可能である(法に基づかない市場化テスト)。

2) 地方自治法

平成 12 年 4 月 1 日地方分権一括法施行によって地方自治法が大きく改正された。

国と地方の役割分担を明記

「機関委任事務」の廃止、「自治事務」「法定受託事務」を定義

・「自治事務」...地方公共団体が処理する事務のうち、「法定受託事務」
以外のも

・法令に基づく自治事務

・条例、規則等に基づく自治事務

(印鑑登録、住居表示証明など)

・「法定受託事務」...地方自治法別表第 1、第 2 に限定列挙

自治事務の特色

国の配慮

- | |
|--|
| <p>・ 法律又はこれに基づく政令により地方公共団体が処理することとされる事務が<u>自治事務</u>である場合には、<u>国は、地方公共団体が地域の特性に応じて当該事務を処理することができるよう特に配慮しなければならない。</u>(法第 2 条第 13 項)</p> |
|--|

法定受託事務との違い

・ 国等の関与は、4 類型のみ

「助言又は勧告」「資料の提出の要求」「是正の要求」「協議」

・ 地方自治法で規定する処理基準は法定受託事務のみ

地方公共団体の事務に関する留意点

- ・ 普通地方公共団体は、地域における事務及びその他の事務で法律又はこれに基づく政令により処理することとされるものを処理する。(法第2条第2項)
- ・ 地方公共団体は、法令に違反してその事務を処理してはならない。なお、市町村及び特別区は、当該都道府県の条例に違反してその事務を処理してはならない。(法第2条第16項)
- ・ 前項の規定に違反して行った地方公共団体の行為は、これを無効とする。(法第2条第17項)
- ・ 普通地方公共団体は、法令に違反しない限りにおいて第2条第2項の事務に関し、条例を制定することができる。(法第14条第1項)
- ・ 普通地方公共団体の長は、法令に違反しない限りにおいて、その権限に属する事務に関し、規則を制定することができる。(法第15条第1項)

3) まとめ

- ・ 従前の通達行政は見直され、国の地方公共団体に対する関与は「技術的な助言」、「処理基準(法定受託事務のみ)」といった必要最小限な関与に制限された。
- ・ 地方公共団体は、法令(法律又はこれに基づく政令)に反しない限り、事務を処理することができる。
- ・ 24事項の通知については、内閣府が各業務の根拠となる法令を所管する省庁の「民間委託可能な業務の範囲にかかる法令の解釈」を明らかにするとともに、「共通する留意事項」を取りまとめたもの。
- ・ 24事項以外の業務についても、法令に反しない限り、地方公共団体は市場化テストを実施することが可能。

(以上、平成20年度地方公共団体との研究会 第11回資料2-1を引用

<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/1031/1031.html>)

4) 窓口6業務、24事項、24事項以外の窓口業務の分類について

- ・ 特定公共サービスである窓口6業務のうちの1つ「地方税法に基づく納税証明書の交付」業務は、地方税法第20条の10を根拠としているが、納税証明事項は政省令に委任されており、地方税法施行令第6条の21、地方税法施行細則第1条の9によると、「住民税課税(非課税)証明書の交付」「固定資産評価通知書の交付」「固定資産税課税台帳登録証明書の交付」に係る業務についても、地方税法第20条の10に根拠を有する業務として、特定公共サービスに位置付けられる。

- ・「印鑑登録」、「印鑑登録証明書の交付」及び「住居表示証明書の交付」等法律に基づかない業務(条例に基づく業務等)については、市町村の判断で、市町村の適切な管理下における24業務の取扱いに準じて、民間委託が可能である。
- ・24事項以外の法律に基づく業務についても、法令に反しない限り、地方公共団体は市場化テストを実施することが可能である。

(以上、平成20年度地方公共団体との研究会 第11回 資料2-2を参照
<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/1031/1031.html>)

3. 公権力の行使と「市場化テスト」についての考察

(1) 公共サービス改革法と公権力の行使

公共サービス改革法第2条第4項で「公共サービス」の定義を規定しているが、第1号において「行政処分を除く。」との規定があるが、第2号において「特定公共サービス」を規定しており、行政処分に当たるような業務についても、法特別措置を設け、「特定公共サービス」として位置づければ、市場化テストの対象業務とすることは可能である。

また、「行政(庁の)処分」という語は、「公権力の行使」と連動して使用されることが多く、非常に深く密接に関係している。

「行政庁の処分その他公権力の行使に当たる行為」は、「処分」と略されることが多い。法令用語としての「処分」とは、価値中立的で非難・制裁の意味はなく、利益を与える処分も含まれる。

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律

(定義)

第2条 中略

4 この法律において「公共サービス」とは、次に掲げるものをいう。

一 国の行政機関等の事務又は事業として行われる国民に対するサービスの提供その他の公共の利益の増進に資する業務(行政処分を除く。)のうち次に掲げるもの

イ 施設の設置、運営又は管理の業務

ロ 研修の業務

ハ 相談の業務

ニ 調査又は研究の業務

ホ イからニまでに掲げるもののほか、その内容及び性質に照らして、必ずしも国の行政機関等が自ら実施する必要がない業務

二 特定公共サービス

公権力

国家（又は公共団体）がその統治権に基づき、私人に対して優越的な意思を発動する権力。法令を定め、法的争いを裁断し、あるいは国民に命令し、強制することがその例であるが、国と私人とが対等の立場に立つ私法上の法律関係（物品の売買など）はこれに含まれない。実定法上、「公権力の行使」という用例がある。

（出典：有斐閣 『有斐閣法律用語辞典 [第2版]』）

< 行政庁の処分その他公権力の行使に当たる行為 >

例1：行政手続法

（定義）

第2条 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。【中略】

二 処分 行政庁の処分その他公権力の行使に当たる行為をいう。（2条2号）

例2：行政不服審査法

（この法律の趣旨）

第1条 この法律は、行政庁の違法又は不当な処分その他公権力の行使に当たる行為に関し、国民に対して広く行政庁に対する不服申立てのみちを開くことによって、簡易迅速な手続による国民の権利利益の救済を図るとともに、行政の適正な運営を確保することを目的とする。（1条1項）

例3：行政事件訴訟法

（抗告訴訟）

第3条

2 この法律において「処分の取消しの訴え」とは、行政庁の処分その他公権力の行使に当たる行為【略】以下単に「処分」という。）の取消しを求める訴訟をいう。（3条2項）

（2）「公権力の行使」がなぜ阻害要因となるのか

通説・判例によると、公務員の身分を持っていない私人であっても、公務の委任を受けた者一切の者が、国家賠償法上は「公務員」と解釈される。行使者としての公務員が、公務員法上の公務員に限らず私人にまで「拡張」されるとすると、「公権力」自体も「拡張」されていると見る余地もないわけではない。建築確認や指定管理者、駐車監視員等で公権力の一部が私人に分け与えられたと解する余地もある立法例が出てきた。現在の日本国憲法のもとで「公権力」というのは、国家に専属するものなのだろうか。

< 日本国憲法 前文 >

日本国民は、正当に選挙された国会における代表者を通じて行動し、われらとわれらの子孫のために、諸国民との協和による成果と、わが国全土にわたつて自由のもたらす恵沢を確保し、政府の行為によつて再び戦争の惨禍が起こることのないやうにすることを決意し、ここに主権が国民に存することを宣言し、この憲法を確定する。そもそも国政は、国民の厳粛な信託によるものであつて、その権威は国民に由来し、その権力は国民の代表者がこれを行使し、その福利は国民がこれを享受する。これは人類普遍の原理であり、この憲法はかかる原理に基くものである。われらは、これに反する一切の憲法、法令及び詔勅を排除する。(前文第1段)

日本国憲法前文の規定からも明らかなように、「公権力」は主権と同義か、または主権から流れ出てくるものだと考えられるが、いずれにせよ主権は国民に由来するものであり、政府に主権者としての国民から信託されたものに過ぎない。

(3) むすび 「公権力」は阻害要因とはならない

以上の考察から、「公権力」または「公権力の行使」だという理由だけでは、公共サービス改革法の対象にならないという理屈は絶対に出てこない。国民から信託された「公権力」であれば、その一部を国民に「お返し」しても全く問題ないだろう。

行政処分に当たるような業務についても、法特例措置を設け、「特定公共サービス」として位置づければ、市場化テストの対象業務とすることは可能である。

(以上、平成20年度地方公共団体との研究会 第13回 石川専門委員提出資料1 参照
<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/1212/1212.html>)

【参考資料】

- ・法令等の規定及びその解釈により公務員が行うべきとされる業務(例示)
- (平成20年度地方公共団体との研究会 第13回 事務局提出参考資料を参照
<http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/1212/1212.html>)

4. 「市場化テスト」とPFI、指定管理者制度との関係

(1) 各制度の対象

公共サービス改革法は、「公共サービス」全般を対象としており、施設の設置、整備も含まれる。PFI法では、公共施設等の整備とこれに付随するサービスの提供が対象で、証明書の交付業務といったサービス提供のみへの適用は考えられていない。また、指定管理者制度では、「公の施設」の管理業務が対象で、管理には、公の施設内での運營業務も含まれる。

図表4-1 各制度の対象業務

制度	対象
公共サービス改革法	<ul style="list-style-type: none"> ● 国の行政機関等又は地方公共団体が自ら実施する「公共サービス」 ● 「公共サービス」とは、国の行政機関等の事務又は事業として行われる国民に対するサービスの提供その他の公共の利益の増進に資する業務（行政処分を除く。）のうち次に掲げるもの <ul style="list-style-type: none"> イ 施設の設置、運営又は管理の業務 ロ 研修の業務 ハ 相談の業務 ニ 調査又は研究の業務 ホ イからニまでに掲げるもののほか、その内容及び性質に照らして、必ずしも国の行政機関等が自ら実施する必要がない業務 <p>及び「特定公共サービス」</p>
PFI法	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用した「公共施設等の整備等」の促進を図るための措置を講ずること等により、効率的かつ効果的に社会資本を整備するとともに、国民に対する低廉かつ良好な「サービスの提供」を確保し、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。 ● 「公共施設等」とは、次の各号に掲げる施設（設備を含む。）をいう。 <ul style="list-style-type: none"> 一 道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設 二 庁舎、宿舍等の公用施設 三 公営住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設 四 情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設（廃棄物処理施設を除く。）観光施設及び研究施設 五 前各号に掲げる施設に準ずる施設として政令で定めるもの
指定管理者制度（地方自治法）	<ul style="list-style-type: none"> ● 住民の福祉を増進する目的をもつてその利用に供するための施設（公の施設）の管理。

出典：平成20年度地方公共団体との研究会 第13回資料2 財団法人日本経済研究所宮地氏作成資料

(2) 事業者の選定方法

図表 4 - 2 各制度における選定手続

手法		手続(地方公共団体の場合)
市場化テスト	特定公共サービス	公共サービスの具体的な実施体制及び実施方法と入札金額を評価 総合評価一般競争入札を活用 第三者機関によるチェック
	上記以外	特に定めは無い(ただし、「市場化テスト」としての官民競争的比較は必要と考えられる。)
PFI		原則、価格及び国民に提供されるサービスの質その他の条件により評価 国は総合評価一般競争入札、自治体では、公募プロポーザル方式の活用もあり。
指定管理者		各自治体の条例に基づき指定することができる。 議会や住民に説明がつくのであれば、公募等の方法によって指定管理者を選定することは必ずしも必要とされていない。

出典：平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 13 回資料 2 財団法人日本経済研究所宮地氏作成資料

(3) 各制度の併用について

市場化テスト及び P F I

庁舎の整備と庁舎内での窓口業務のアウトソーシングが一体で検討される場合が想定されるが、法律等により事業者選定までの手続が異なる。上記の場面では、公共サービス改革法が適用されるのは、現状では窓口 6 業務についてのみで、施設の整備や他の管理・運營業務については適用外となる。施設整備と公共サービスの運営部分の提案を一体で評価することにより、窓口 6 業務の運営部分についての最優秀提案が採用されない可能性がある。なお、国の場合、国庫債務負担行為の期間は、公共サービス改革法では最長 10 年、P F I 法では最長 30 年、地方公共団体の場合は、債務負担行為の期限について定めはない。

P F I は、施設整備等の初期投資費用が発生するとともに、一般的にプロジェクトファイナンスによる民間事業者の資金調達と長期間の資金回収(行政の財務負担の平準化)が想定されていることから、P F I の事業スキームを活用する場合、市場化テストの対象となる公共サービスの委託期間が長期化することが考えられる。

【対応策】

手続き面として、公共サービス改革法と P F I 法に規定された情報をそれぞれ整理した上でまとめて公表することは技術的には可能である。

P F Iは、企画・設計・建設・維持管理・運営を一体で行うことにより効率化が図られる概念であり、選定時の評価において特定公共サービス部分のみ別途選定することは困難と考えられる。一方、P F Iによる事業者選定の前に市場化テストを実施するか、他段階選定を用いることで、先に特定公共サービス実施主体を選定し、その後P F Iの事業スキームに組み込む方法については、不可能ではないと思われるが、手続の煩雑さや選定期間が長期化するなどの問題点は考えられる。

また、P F Iとしての事業成立可能な期間が設定されるものと考えられるため、市場化テストとしての公共サービスの実施については、事業期間中の適正な履行を担保するため、モニタリングを適切に実施することが必要となる。場合によっては、契約書に市場化テストとしての公共サービスの実施について履行が不十分な場合の契約解除条項等を盛り込むことも考えられる。

多段階選定や事業者の選定を二重に行う方法については、募集から実施までの期間を長期化させるため、この間の経済情勢の変化等によっては、事業者の参入意欲が低下することも想定されるため、事前の事業者意識の確認や事業者意欲を継続させるためのきめ細かい情報提供や説明等が重要と考えられる。

市場化テスト及び指定管理者制度

公民館や図書館、それらの複合公共施設などの「公の施設」において窓口6業務が実施されている場合での活用が想定される。

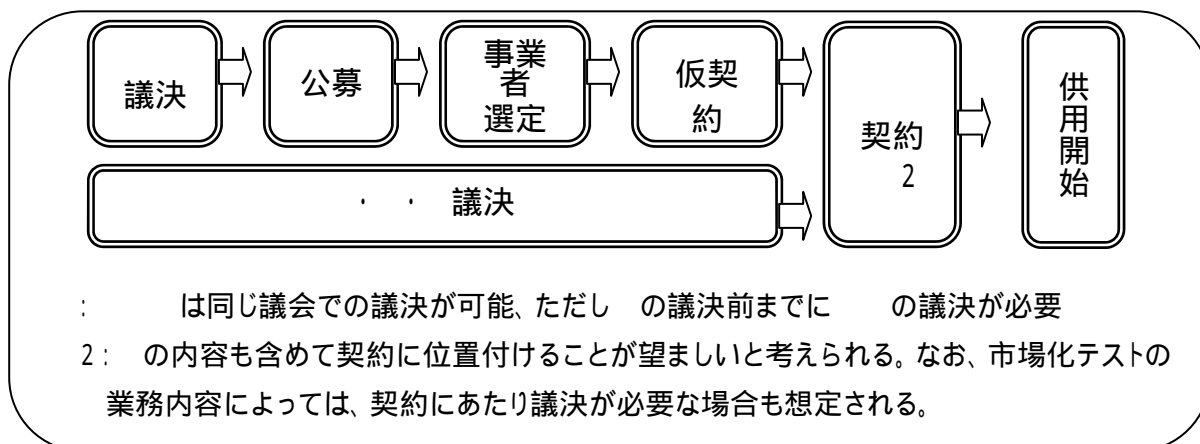
委託範囲の業務が拡大すると、業者の質も開きが大きくなるのではないかとという懸念がある。コンソーシアム等により得意分野を分けることも考えられる。

P F Iと指定管理者の関係同様、公共サービス改革法と指定管理者制度は個別の制度であり、一方の手続が自動的に他方の手続を兼ねることは出来ない。市場化テストでは、債務負担行為の設定、事業者との契約の締結が必要で、指定管理者制度では、公の施設の設置管理条例の制定、指定管理者設置条例の制定、指定管理者の指定が必要になってくる。

しかし、指定管理者は、公の施設の設置及びその管理に関する事項を定めた条例が制定された後に、当該条例において定められた手続きに則って選定されるものであり、指定管理者を選定する手続きについては、全て条例に委ねられていることから、議会や住民に説明がつくのであれば、公募等の方法によって指定管理者を選定することは必ずしも必要とされず、特定公共サービス実施事業者が指定管理者として選定することができるよう条例で規定することも可能である。

また、公の施設の設置及びその管理に関する事項を定める条例は、その対象となる公の施設の目的や施設の状況が明らかになれば定めることができるものであり、市場化テストにおける民間事業者との契約に係る議決を行う議会と同じ議会において設置管理に関する条例を定めることも排除されない。

図表 4 - 3 考えられる議決のスケジュール



出典：平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 13 回資料 2 財団法人日本経済研究所宮地氏作成資料一部修正

【公共サービス改革法と指定管理者制度の効果的活用案】

「公の施設」での窓口業務とその他の管理運営業務を一括して「公共サービス」として捉え、公共サービス改革法のスキームを活用する。

<メリット>

- ・「公の施設」の管理運営業務を包括して委託することにより、民間事業者の創意工夫がより反映され、コスト面での効率化やサービスの向上につながる。
- ・「公の施設」での業務を一括することで、事業としての規模が大きくなり、事業者の参入意欲が高まる。
- ・公共サービス改革法の事業者選定方法を活用することで、透明性や公正性が高まる。

<論点>

- ・公共サービス改革法の対象となる「特定公共サービス」の評価と他の公共サービスの評価が総合的に評価される点。(P F I との併用の論点と同様)

「特定公共サービス」の実施についても、実施要項において最低限の質の確保は図られるとともに、「公の施設」全体としての公共サービスの質の向上とコストの削減は図られるものと考えられる。

契約期間を 3 年～ 5 年程度とすることで、見直しを図りやすくするとともに、モニタリングを充実させる。

事業者選定時に「特定公共サービス」部分の評価割合を高くする等の対応が考えられる。

(以上、平成 20 年度地方公共団体との研究会 第 13 回 日本経済研究所宮地氏提出 資料 2 参照 <http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/bukai/chihou/2008/1212/1212.html>)

第5章 「市場化テスト」における住民参加

1. 市場化テストの「市場」とは

市場化テストは、行政の制度、予算によって行うサービス（公共サービス）の実施者を競争によって決めようとするものである。図表5 - 1の の枠での競争であり、税の投入をやめ、 の本来の市場に公共サービスを移すわけではない。

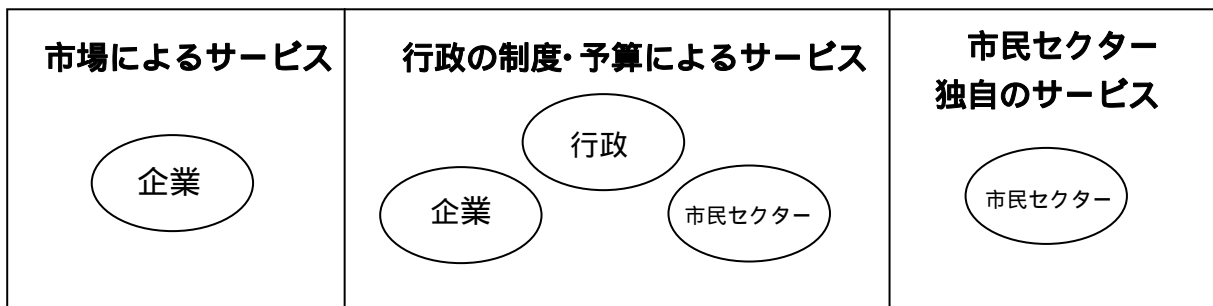
社会的サービスの種類と担い手

市場で主に企業の営利活動を通して市民に提供できるサービスは、市場を通して提供する。

NPO、協同組合、ボランティア団体、住民自治会、非営利法人など様々な市民セクターが独自の非営利活動で提供できるものは、市民セクター独自のサービスとして提供していく。

市場での企業の営利活動を通して、市民セクターによる独自の非営利活動でも十分に提供できないサービスは、行政が制度をつくり、税金(あるいは保険料など)を投入してサービスを提供することになる。これを一般に「公共サービス」と呼んでいる。ただし、この公共サービスも実施主体は行政とは限らない。行政が直営で行うものもあるが、実施は企業や市民セクターに任せたいほうが有効なものも多い。

図表5 - 1 社会的サービスの種類と担い手



市民セクター NPOや協同組合など非営利で事業を行う市民主体の組織

出典：中央学院大学 福嶋浩彦客員教授作成

市場化テストは、行政が公共サービスの独占供給者を決めるまでの「質」と「コスト」の競争。民間事業者は、一旦行政と契約すると、期間中は約束した質でサービスを供給する限りにおいて、安定して税金から収入が得られる。

一般の市場は、複数の民間事業者が日常的に「質」と「価格」をめぐる自由競争する。

市場化テストにおける「競争」の判定は、サービス提供の責任者(行政)が行う。

「消費者(住民)の視点」は重視されるとしても、「消費者(住民)自身の判断」ではない。

一般の市場は、消費者が「質」と「価格」を考慮して商品を購入。事業者は「消費者の視点」を重視して競争し、判定は「消費者自身の判断」。

つまり市場化テストの「市場」は、構造的に消費者(住民)不在の市場である。

2. サービスの質の向上と住民参加

市場化テストは完全民営化とは異なるので、一般に公的コントロールが効きやすい。したがって「公共サービスを市場の自由競争に任せていいのか？」という批判に対し、「一般の市場と違って、単に自由競争に任せるのではなく行政が責任を持ってコントロールする」と説明してきた。

しかし、市場化テストの競争は供給者サイドだけで行われ、構造的に消費者不在の市場である。このため、供給者の都合が優先され、質の劣化が起こりやすいという側面も持つ。

確かに、市場化テストにおいては行政が政策目的にかなった「質」の設定ができる。ただし、官民競争では、「行政が考える質」と「民が考える質」との競争も求められる。この場合、判定者は本来、消費者(住民)でなければならない。

質の設定、事業者選定、モニタリング、評価 すべての過程に住民参加が必須。
制度的に義務付ける必要がある。

3. 住民参加の手法と第三者機関

住民参加の手法は、公共サービス改革法に規定はなく、地方公共団体の自主的な判断で、制度設計することができる。

実際の手続において、実施方針の作成、対象事業の選定、実施要項の作成、事業者選定時の評価、事業実施期間中のモニタリング、事業期間終了後の評価などの各段階で「住民参加」の仕組みを取り入れることが考えられる。

また、法に基づく「市場化テスト」の場合は、透明性・中立性・公平性を担保するために、第三者機関の設置が義務づけられており、第三者機関に公共サービスの受益者である住民をメンバーとして加えることも考えられる。

なお、第三者機関での審議事項について、法制度上どのように規定しているかは、図表5 - 2のとおりである。

図表5 - 2 第三者機関での審議事項

事項	区分	地方公共団体		(参考)国
		特定公共サービス	その他の事業	
基本方針、事業の選定(7条)		-	-	
実施方針の策定、事業の選定(8条)		*	-	-
実施要項の作成(16条)			-	
入札書類の評価(17条、12条)		(官民競争)	-	
契約変更・解除等(23条、21条、22条)			-	
長が行う報告徴収、立入検査、指示等の通知の受領(28条、26条、27条)			-	
勧告(38条)		-	-	
報告又は資料の提出要求(45条)		-	-	
事業の検証・評価(国:7条8項)		-	-	*

:法定

*:長が行うが第三者機関の審議は任意

-:法の規定なし

出典:内閣府公共サービス改革推進室作成

【参考資料】

衆議院「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律案に対する附帯決議」(抜粋)

政府は、本法の施行に当たっては、次の諸点に留意し、その運用に遺漏なきを期すること。

(略)

- 一 利用者・受益者である国民の視点に立って、国民のため、限られた財源の中で質の高い公共サービスを実現する観点から、公共サービスに関する情報開示に努めるとともに、広く国民の声を聞きつつ、各公共サービスの具体的な内容や特性に十分配慮し、官民競争入札等の対象業務を適切に選定すること。また、各公共サービスの内容を踏まえ、公共サービスの質の低下や中断をきたすことのないよう、適切な実施要項の作成や定期的かつ継続的なモニタリングの実施などを行い、公共サービスを安定的かつ確実に実施していくこと。

(略)

4 . 市場化テスト以外の住民参加の参考例

現在はまだ、市場化テストの実施過程における住民参加の実例は多くない。

しかし、民間委託や指定管理者の取組みにおける住民参加の実践の中で、参考となる例は多くある。

質の設定・事業者選定への住民参加（我孫子市）

我孫子市立緑保育園受託事業者選考委員会を設置。委員は保護会の代表3人、学識経験者1人、行政2人（保健福祉部長と保育課長）、保育園職員2人（園長・保育士）の8人で構成。

委託という手法により、行政資金と民間運営手法の両方を活用し、保育時間を夜9時に延長するとともに、我孫子市で一番モデルになる保育園を実現する。この目標を保護者と行政が共有。

「受託事業者募集要領」の作成から、応募事業者の運営園の視察、受託事業者の決定まで、保護者が選考委員会の議論を実質的にリード。実現不可能な理想論に傾いた時は行政側がブレーキをかけ、平行線になると学識経験者の委員長が議論を整理する形で議論がすすんだ。

保育の質の設定では、保育士のバランスのとれた年齢構成に配慮（施設長は実務経験15年以上かつ施設長経験3年以上、主任保育士は実務経験10年、保育士は実務経験5年以上が5割以上、正規保育士を各クラス1人は必ず配置など）。

一番議論のあったのは、引き継ぎ保育の重視。引き継ぎ期間は12か月間。施設長は30日間、主任保育士と保育士5名は12か月間など、当初の市の計画に上乘せして決定した。

運営協議会を設置して、市と保護者と受託事業者で園の運営について日常的に話し合う仕組みを作ることになった。

事業者選定への住民参加（新宿区）

新宿区では、児童指導業務を外部委託しているが、事業者選定の際に、入札参加事業者から区民に対して公開のプレゼンテーションがなされ、この内容について住民が評価し、評価の内容が入札時における評価項目の1つとして加点される仕組みを構築しており、事業者選定への住民参加がされている。

また、本契約は単年度契約であるが、事業評価の結果により5年を上限に契約の

更新を認めており、契約を延長するかどうかの判断についても、児童館利用者及び地域住民のみで構成される「運営協議会」が行っている。

運営協議会では、事業者との意見交換会や、利用者からのアンケート等を通して、事業者の業務内容を評価し、翌年度以降も受託することが適切かどうか区に対して答申を提出することとしており、区はこれに基づいて契約更新の是非を最終判断する仕組みとしており、契約更新の判断についても、住民参加がされている。

評価への住民参加（横浜市）

指定管理者制度における事業者との協定において、利用者アンケートを実施することや、利用者会議を作ることを定めて、利用者の声を随時反映していく仕組みとしている。

また、指定管理者制度を導入した施設だけでなく、市民が利用する全ての施設に関して住民からの意見を頂くために、利用者の声を直接市につなげる専用電話の「ご意見ダイヤル」を設置している。

指定管理者制度が導入されている市内303箇所の区民利用施設の事業評価において、市が、行政と指定管理者双方から独立した第三者機関である「認定評価機関」を23団体設置し、これらの認定評価機関が客観的に評価を行うことにより、公共サービスの向上や業務の改善を進めている。この認定評価機関には、株式会社やNPO法人等が認定を受けている。

第6章 官民競争入札について

官民競争入札を行う場合、これまで入札の対象となる公共サービスを担ってきた官が、競争に参加する役割のみならず、担い手の選定の役割も果たす。このため、事前段階での官と民間事業者等との間の情報格差の排除や選定段階での透明性・公平性の確保など、従来の入札にはなかった問題に対応する必要がある。

官と民が共通の条件下で公正かつ透明な競争を行うための手続を示している公共サービス改革法を参考にして、官民競争入札を実施した、東京都、愛知県、和歌山県、岡山県、倉敷市の事例をもとに、官民競争入札にあたってのポイントを整理する。

公共サービス改革法の趣旨を踏まえて「市場化テスト」を実施している「官民競争入札」の事例をケーススタディとして、「官民競争入札」の導入の意義、実施上の留意点、課題等の検討を行った。

1. 官民競争入札導入の意義

研究会での検討を基に、官民競争入札導入の意義をまとめると、次の点が上げられる。

(1) 行政業務への競争環境の導入

- ・ 行政業務についても、競争的環境に置かれることで、官自身も切磋琢磨し、様々な創意工夫を行い、事務事業の生産性向上が期待できる。

(2) 民間開放・民間活用の一手法

- ・ 行革への取組において、行政サービスの提供主体の再検討として、既存の民間開放・民間活用の一手法として導入を検討。

(3) 制度導入に向けた検証としてのモデル的取組

- ・ 行政内部での「市場化テスト」の制度構築を図る上で必要な事項を検証するためのモデル事業として実施。(なお、官民競争入札の実施の目安として、事業の受け皿になりうると考えられる民間機関が多数存在すること、「市場化テスト」実施の効果が確認された場合の類似事業への波及効果が期待できること、をあげている。)

(4) ビジネスチャンスの拡大

- ・ 規制緩和・撤廃を進めて、これまで民間参入が困難だった分野に民間参入が可能になる。

2. 先進事例に見る官民競争入札実施上の留意点

東京都、愛知県からの取組事例のプレゼンテーション及び和歌山県、岡山県、倉敷市からのコメントをまとめて整理すると、官民競争入札実施上の留意点として、以下の点があげられる。

(1) 業務範囲の設定

- ・ 事務事業単位（予算単位）ですべて委託できる業務は良いが、包括的な委託の観点からは、事前に法規制がある業務や企画部門など、引き続き行政が責任を持って直営で実施すべきと考えられる業務についての検討・整理が必要。

対応例

- ・ 非常勤嘱託員だけで担当している業務については、当該業務について内部管理事務を担当している正規職員の業務から当該業務に該当する部分の切り出しを行った。

(2) 守秘義務への対応

- ・ 民間事業者へ公務員と同等の守秘義務を課す必要がある。

対応例

- ・ 再委託の禁止を義務付けるとともに、情報漏洩時に地方公共団体の個人情報保護条例等の罰則を適用。
- ・ 住民基本台帳ネットワークシステムの取扱は、引き続き県職員が操作することとし、委託業務の範囲から切り離しを行った。

(3) 確保されるべき質の設定と評価

- ・ 数値化できる指標で表現することが必要である。また、質が確保された場合のインセンティブ、確保されなかった場合のディスインセンティブ（ペナルティ）の設定についてもあわせて検討が必要である。

対応例

- ・ 質の設定については努力目標とし、未達の場合は行政から改善指示を行い、指示に従わない場合は契約解除の可能性も想定している。

(4) コストの算定

- ・ 対象業務について、人件費、物件、退職給付費用、間接部門を含めたフルコストで把握する必要がある。

対応例

- ・ 従来の実施に要した経費（フルコスト）の算出にあたっては、過去の実績、予定価格とも、官民競争入札等監理委員会（内閣府）の「実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針」をベースに推計。

(5) 実施プロセスの透明性・公平性の確保

官民の情報格差の是正

- ・ 民は入札公告まで情報を入手できないが、官（対象業務所管部署）は、あらゆる情報を持っている（官が圧倒的に有利）ため、公平な競争を行うためには、入札を行う前に官民間の情報格差を是正する必要がある。

対応例

- ・ 検討中の事項についても、可能な限り情報公開を行うとともに、「落札者決定基準（審査の基準や詳細な配点）」の公表、実施要項等に関する質問の受付（回答はホームページで公表）を行った。

情報遮断措置

- ・ 官内部で入札に参加する対応事業所管部署に対して、入札執行部所から入札に関する情報が交換されないようにする必要がある。

対応例

- ・ 実施要項に情報遮断措置の内容（期間・方法等）を明記し、入札公告から開札（事業実施予定者の決定）までの期間、対象事業所管部署と入札執行部署を特定し、各所属職員間の「官民競争入札」に関する情報の交換を禁止し、対象職員に対しては、職務命令により周知徹底を図った。

入札、審査、結果の公表

- ・ 入札、審査、結果の公表過程において、競争に参加した民間事業者が公正に取り扱われるための配慮が必要である。

対応例

- ・ 提案書の提出は、官民ともに同じ時間、同じ場所で受付け、官民同時に入札を行った。
- ・ 入札に参加した民間事業者が、行政との今後の取引に不当な扱いを受けないよう、入札手続中は、事業者名はすべて非公表とし、符号で呼称（ 社 = 「 A 」、××社 = 「 B 」という形にし、企業名は伏せる）することとした。また、結果公表時は落札業者名のみを公表することとした。
- ・ 官が勝った場合は、実施にあたり提案内容が守られるように提案内容を可能な限りそのまま公開することとした。

(6) その他

- ・ 手続きに要する期間の長さや多大な事務負担を見込んだ作業スケジュールの設定と進捗管理が必要である。

3. 官民競争入札の今後の課題

官民競争入札を実施した地方公共団体において課題となった点をまとめると、次の点があげられる。

(1) 実施要項作成における課題

- ・官民双方が合意可能な明確な基準（数値化できるもの）の設定
- ・官が実施者となった場合で、企画書通り実施できなかった時のペナルティの設定

(2) 予定価格の設定

- ・官民間のイコールフットィングの実現
- ・予定価格の公開についての考え方の整理

(3) 入札・審査における課題

- ・中立な第三者の立ち会いの必要性
- ・提案の実現可能性の審査（業務の実情に精通した人材の審査への参加）

(4) 事業期間中における課題

官が勝った場合の対応

- ・適切なモニタリングの実施
- ・事業期間終了後の再度の官民競争の検討の是非

民間企業が勝った場合の対応

- ・引継ぎ期間・時期・コストの確保
- ・債務負担行為の設定方法

(5) その他

- ・官民競争入札の実施に対する庁内の合意形成

上記課題の中には、今後、地方公共団体が官民競争入札を検討するにあたってのポイントとなるものや、官民競争入札における具体的な課題として検討すべき項目も含まれており、これらの課題については継続して検討していくことが望まれる。

おわりに

公共サービス改革法が平成 18 年 7 月に施行されてから 2 年半が経過した。

法の施行当初は、「官民競争入札」や業務委託に関する「総合評価方式」の導入は、地方公共団体においてこれまで馴染みのなかった手法であり、「市場化テスト」の進め方については、東京都、愛知県、和歌山県といった都道府県での先導的な事例に限られていた。

しかし、ここ 1 年余りの間に、「市場化テスト」の導入が市区町村へも広がってきたことが大きな特徴と言える。例えば、倉敷市の車両維持管理業務、奥州市の水道止水栓開閉栓業務については、それぞれ平成 19 年度に官民競争入札が実施され、平成 20 年度から事業が開始されたこと。そして平成 20 年度に入って、長野県南牧村、北海道由仁町において、法に基づく「市場化テスト」の事例が出たことである。その他、宮城県丸森町における「市場化テスト」に関する条例の制定、浜松市等におけるガイドラインの策定の事例など、地方公共団体において「市場化テスト」に取り組む事例が着実に増えてきているのが現在の状況である。

世界経済の急速な悪化、地方公共団体の非常に厳しい財政状況などを鑑みると、更に踏み込んだ行政改革の手法として、「市場化テスト」が着目され、導入を検討する団体が増えていくと考えている。

今年度の研究会では、「市場化テスト」を実施した事例を素材に、議論・検討を深めたところ、「市場化テスト」の優れた点として、「質の維持・向上」、「行政側の意識改革」などの点が特徴として着目されたほか、「市場化テストの優れた点が、これまでのアウトソーシングの仕組みを改善していく際の参考となるのではないか」、「より良い制度とするためには住民参加によるチェックが必要」など参考となる意見が数多く出された。

本報告書が「市場化テスト」の導入を進める地方公共団体の手助けとなること、また、アウトソーシングを進める地方公共団体においても本報告書で着目した「市場化テストの優れた点」が業務改善の参考となること。そして最終的には、住民にとってより「質」の高い「公共サービス」の提供につながることを望んでいる。

最後に、遠方から研究会に参加をいただいた多くの地方公共団体の担当者と、多忙な中、時間を割いてご協力をいただいた、専門委員の皆様へ感謝申し上げます。