

平成 26 年度 内閣府委託調査

「諸外国における公共サービス改革の取組状況に係る調査」

報告書

平成 27 年 2 月 27 日

WIP ジャパン株式会社

目 次

第1部 調査概要.....	1
1 調査案件名.....	1
2 調査の目的.....	1
3 調査項目.....	1
(1) 公共サービス改革の実施状況.....	1
(2) 公共サービス改革の取組みと行政改革.....	1
(3) 公共サービス改革の評価・活用事例.....	1
(4) 公共サービス改革の取組みの推進に必要な事項.....	1
4 調査対象国.....	1
5 調査方法.....	1
6 有識者監修.....	1
第2部 調査結果.....	3
第1章 アメリカ.....	3
1 公共サービス改革の実施状況.....	3
(1) 公共サービス改革の概念・定義.....	3
ア 公共サービス改革における市場化テストの法律上の定義.....	3
(2) 現在までの取組内容と公共サービス改革における市場化テストの位置づけ.....	3
(3) A-76 通達による市場化テスト.....	5
(4) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況.....	6
ア PPP (public-private partnership) の取組状況.....	6
イ オープンデータを活用した ICT (情報通信技術) 活用による効率化取組など.....	8
2 公共サービス改革の取組と行政改革.....	11
(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法.....	11
ア 調達改革に関連する法律・根拠法.....	11
イ 行政改革と政治動向との関係.....	11
ウ 行政改革担当省庁の役割.....	13
エ 委員会や研究会の開催状況.....	16
(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ.....	17
ア 行政改革ロードマップにおける公共サービス改革実施計画.....	17
イ 行政改革全体と公共サービス改革の関係に関する研究動向.....	17
(3) 他の行政改革関係部門との連携状況.....	18
(4) 行政改革部門自体の業務改善の取組状況.....	19
ア 公開されている業務改善フロー.....	19

イ	業務改善に関する情報の公開状況と公開内容	20
(5)	公的部門の業務改善手法の最新の動向	21
ア	各業務の改善にかかる費用対効果の検証の実施状況	21
3	公共サービス改革の評価・活用事例	21
(1)	公共サービス改革の実績	21
ア	刑務所運営における PPP	21
イ	アメリカン・ジョブセンター（官民共同職業斡旋・訓練センター）	23
ウ	連邦政府機関におけるサービス調達改革	24
エ	評価方法	26
(2)	公共サービス改革による成果と限界	29
ア	成果があるという判断の基準	29
イ	成果を具体的に示すデータ	29
ウ	成果が出ない分野・成果が出ない事業	29
エ	成果が出ない原因の社会的・経済的・文化的背景	30
オ	PPP の抱える課題	31
(3)	調達改革の導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係	31
ア	調達改革の導入コスト内訳データ	31
(4)	新しい市場の創出、育成	33
ア	新しい市場の創出育成のための「人・モノ・サービス・金」の活性化施策	33
イ	国レベル・自治体レベルでの取組	33
(5)	公共サービス改革の所要期間と情報蓄積	34
ア	市場化テストの所要期間	34
イ	PPP に関するノウハウの蓄積方法	34
4	公共サービス改革の取組の推進に必要な事項	35
(1)	その他	35
第2章	イギリス	37
1	公共サービス改革の実施状況	37
(1)	公共サービス改革の概念・定義	37
ア	2012年公共サービス（社会的価値）法	39
イ	2012年保健・高齢者ケア法	39
ウ	選択憲章	39
エ	コンパクト	40
オ	2014年地方公的機関監査・アカウンタビリティ法	40
(2)	制度設計から現在までの取組内容	40
ア	直近の動向	40
(3)	実施体制及び実施手法	42

ア	公共サービス改革全体の担当省庁	42
イ	効率及び改革グループ（Efficiency and Reform Group（ERG））	42
ウ	政府デジタルサービス（Government Digital Service）	42
エ	クラウン商業サービス（Crown Commercial Service）	42
(4)	公共サービス改革における市場化テストの位置づけ	43
(5)	市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況	43
ア	PPPの取組状況	43
イ	オープンデータを活用したICT活用による効率化の取組など	44
2	公共サービス改革の取組と行政改革	44
(1)	行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ	44
ア	行政改革ロードマップにおける公共サービス改革実施計画	44
イ	行政改革全体と公共サービス改革の関係に関する研究動向	44
(2)	他の行政改革関係部門との連携状況	45
(3)	行政改革部門自体の業務改善の取組状況	45
ア	公開されている業務改善フロー	45
イ	業務改善に関する情報の公開状況と公開内容	45
(4)	公的部門の業務改善手法の最新の動向	45
ア	業務効率化に関する基本方針	45
イ	各業務の改善にかかる費用対効果の検証の実施状況	45
3	公共サービス改革の評価・活用事例	45
(1)	公共サービス改革の実績	45
ア	更正施設に関する民間活用	45
(2)	公共サービス改革による成果と限界	46
(3)	市場化テストの導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係	47
ア	市場化テストの導入コスト内訳データ	47
イ	人員削減配置コスト内訳データ	48
ウ	市場化コスト導入前にかかっていた人員経費コストの統計データ	48
(4)	新しい市場の創出、育成	48
ア	新しい市場の創出育成のための「人・モノ・サービス・金」の活性化施策	48
イ	国レベル・自治体レベルでの取組	48
ウ	業者間での競争促進と市場創造、一者応札の防止のバランスの取り方	50
(5)	公共サービス改革の所要期間と情報蓄積	50
ア	PFIの所要期間	50
イ	PFIに関するノウハウの蓄積方法	50
4	公共サービス改革の取組の推進に必要な事項	51
(1)	その他	51

第3章 オーストラリア	53
1 公共サービス改革の実施状況	53
(1) 公共サービス改革の概念・定義	53
(2) 制度設計から現在までの取組内容	54
(3) 実施体制及び実施手法	56
(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ	57
(5) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況	58
2 公共サービス改革の取組と行政改革	61
(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法	61
ア 王立委員会 (Royal Commission) による行政見直し	61
イ 連邦政府機能の改革と課題	62
ウ 1984 年国家公務員改革法 (Public Service Reform Act 1984) 制定	62
エ 国家公務員法 (Public Service Act) の見直し	62
オ 業績管理の重視	63
カ 財政管理と説明責任に関する法の制定	63
キ 予算改革	63
ク 民間資金の活用 (Private Financing)	64
ケ 最近の行政改革動向	65
(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ	66
(3) 他の行政改革関係部門との連携状況	67
(4) 行政改革部門自体の業務改善の取組状況	68
3 公共サービス改革の評価・活用事例	69
(1) 公共サービス改革の実績	69
ア 連邦政府の資産管理を外部委託	69
イ 就業支援ジョブネットワーク (Job Network) の外部委託	69
ウ 社会福祉サービスの外部委託	70
(2) 公共サービス改革による成果と限界、新しい市場創出への貢献	71
(3) 公共サービス改革の所要期間と情報集積	72
ア 入札・契約プロセスの所要期間	72
イ 公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法	72
4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項	72
(1) リスク管理	72
ア 個人情報のリスク管理	72
イ 不正行為に関するリスク管理	73
(2) その他	73
第4章 ニュージーランド	75

1	公共サービス改革の実施状況	75
	(1) 公共サービス改革の概念・定義	75
	(2) 制度設計から現在までの取組内容	76
	(3) 実施体制及び実施手法	78
	(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ	78
	(5) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況	80
2	公共サービス改革の取組と行政改革	81
	(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法	81
	ア 国有企業法制定による国有企業化の推進	81
	イ 国家部門法制定による運営体制の分化	82
	ウ 財政法制定による財務管理の改革	82
	エ 現在の行政改革の取組（Better Public Services：BPS）	83
	(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ	84
	(3) 他の行政改革関係部門との連携状況	84
	(4) 行政改革部門自体の業務改善の取組状況	85
	ア 機能的リーダーシップの強化	85
	イ 企業番号の導入	85
	(5) 公的部門の業務改善手法の最新の動向	86
3	公共サービス改革の評価・活用事例	87
	(1) 公共サービス改革の実績	87
	(2) 公共サービス改革による成果と限界、新しい市場創出への貢献	87
	(3) 公共サービス改革の所要期間と情報集積	88
	ア 入札・契約プロセスの所要期間	88
	イ 公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法	88
4	公共サービス改革の取組の推進に必要な事項	89
	(1) その他	89
第5章	フランス	91
1	公共サービス改革の実施状況	91
	(1) 公共サービス改革の概念・定義	91
	ア 行政との関係における市民の権利に関する 2000 年 4 月 12 日付法第 2000-321 号	91
	イ 政府に法の簡素化を授権する 2003 年 7 月 2 日付法第 2003-591 号	91
	ウ 2001 年 8 月 1 日付予算組織法第 2001-692 号	92
	(2) 制度設計から現在までの取組内容	92
	(3) 実施体制及び実施手法	93
	(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ	95

ア	公共契約	96
イ	公役務の委任 (délégation de service public)	96
ウ	PPP (contrats de partenariats public privéé : サービス購入型 PFI)	97
(5)	市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況	98
2	公共サービス改革の取組と行政改革	98
(1)	行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法	98
ア	地方分権化の推進	99
イ	行政の簡略化	99
ウ	データ共有	100
(2)	行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ	100
(3)	他の行政改革関係部門との連携状況	101
(4)	行政改革部門自体の業務改善の取組状況	101
(5)	公的部門の業務改善手法の最新の動向	101
3	公共サービス改革の評価・活用事例	103
(1)	公共サービス改革の実績	103
(2)	公共サービス改革による成果と限界	105
ア	事例1 刑務所施設の事例	106
イ	事例2 Pôle Emploi (ハローワーク) の事例	109
(3)	市場化テストの導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係	111
(4)	新しい市場の創出、育成	111
(5)	公共サービス改革の所要期間と情報集積	111
ア	入札・契約プロセスの所要期間	111
イ	公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法	112
4	公共サービス改革の取組の推進に必要な事項	112
(1)	その他	112
第6章	ドイツ	115
1	公共サービス改革の実施状況	115
(1)	公共サービス改革の概念・定義	115
(2)	制度設計から現在までの取組内容	116
(3)	実施体制及び実施手法	119
(4)	公共サービス改革における市場化テストの位置づけ	124
(5)	市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況	125
ア	E ガバメント	125
イ	サード・セクターによる公共サービス	125
2	公共サービス改革の取組と行政改革	126
(1)	行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法	126

ア	連邦の行政改革	126
イ	州の行政改革	127
ウ	自治体の行政改革	127
(2)	行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ	130
3	公共サービス改革の評価・活用事例	130
(1)	公共サービス改革の実績	130
(2)	公共サービス改革による成果と限界	131
ア	情報データ技術ブレーメン	133
イ	高速道路とエルプフィルハーモニー・ハンブルク	134
ウ	刑務所	137
エ	職業紹介バウチャー制度	137
(3)	公共サービス改革の導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係	138
(4)	新しい市場の創出、育成	139
(5)	公共サービス改革の所要期間と情報集積	140
ア	入札・契約プロセスの所要期間	140
イ	公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法	140
4	公共サービス改革の取組の推進に必要な事項	140
(1)	その他	141
第7章	スウェーデン	143
1	公共サービス改革の実施状況	143
(1)	公共サービス改革の概念・定義	143
ア	公共サービス改革に関連する主な法律	144
イ	公共サービス改革の法律上の定義	145
(2)	制度設計から現在までの取組内容	146
ア	施策の背景	146
イ	公共調達制度の仕組み	147
ウ	直近の動向・政治動向による影響と監督業務の一本化	148
エ	社会福祉分野のサービス調達政策	149
オ	公共調達ロードマップの承認	150
(3)	実施体制及び実施手法	151
ア	公共サービス改革全体の担当省庁	151
イ	公共改革サービス実施省庁	151
ウ	地方自治体の関与	152
(4)	公共サービス改革における市場化テストの位置づけ	152
ア	公共サービス改革における市場化テストの法律上の定義・根拠法・根拠条文	152
(5)	市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況	152

ア	PPPの取組状況	152
イ	シェアドサービス	154
2	公共サービス改革の取組と行政改革	154
(1)	行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法	154
ア	行政改革と政治動向との関係	154
イ	行政改革担当省庁の役割	154
ウ	関連機関の連携や指揮系統を含む行政改革実施体制図	154
エ	委員会や研究会の開催状況	154
オ	行政改革全体と公共サービス改革の関係に関する研究動向	154
(2)	行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ	155
(3)	他の行政改革関係部門との連携状況	155
ア	行政改革ロードマップにおける公共サービス改革実施計画	155
(4)	行政改革部門自体の業務改善の取組状況	155
ア	公開されている業務改善フロー	155
イ	業務改善に関する情報の公開状況と公開内容	155
(5)	公的部門の業務改善手法の最新の動向	155
ア	業務効率化に関する基本方針	155
イ	各業務の改善にかかる費用対効果の検証の実施状況	155
3	公共サービス改革の評価・活用事例	156
(1)	公共サービス改革の実績	156
ア	刑務所・保護観察所におけるサービスの調達	156
イ	ハローワークにおけるサービスの調達	157
(2)	公共サービス改革の所要期間と情報集積	158
ア	入札・契約プロセスの所要期間	158
イ	公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法	158
4	公共サービス改革の取組の推進に必要な事項	160
(1)	その他	160

図表目次

図表 2-1-1 : 米国における PPP 事業投資額セクター別内訳 (2002~2012 年合計)	6
図表 2-1-2 : PPP 法規制が整備された州	7
図表 2-1-3 : ガバメント 2.0 の取組例	9
図表 2-1-4 : GSA 調達の仕事	14
図表 2-1-5 : 米連邦政府調達体制図	15
図表 2-1-6 : 2016 会計年度予算、省庁間優先目標 (Cross-Agency Priority Goals)	18
図表 2-1-7 : 省庁間シェアドサービスのプロセス	19
図表 2-1-8 : 民間施設における連邦及び州の収容者数の変化	21
図表 2-1-9 : PPP による刑務所運営の州別コスト節減率	22
図表 2-2-1 : 公共サービス改革による過去 3 年間の経費節減状況	46
図表 2-3-1 : 調達の位置づけ	67
図表 2-4-1 : 公共部門マップ	75
図表 2-4-2 : BBC が検討する 5 つの側面	86
図表 2-4-3 : 政府の公共サービス (public service) 担当省庁の一覧	89
図表 2-5-1 : SGMAP の任務	95
図表 2-5-2 : 公民協働契約における民間事業者への委託割合	96
図表 2-5-3 : 公共部門と民間部門の協力体制	98
図表 2-5-4 : 年ごとの契約件数 (2005~2012 年)	103
図表 2-5-5 : 2014 年末時点での国による PPP 契約締結件数	104
図表 2-5-6 : 2014 年末時点での地方自治体による PPP 契約締結件数	105
図表 2-5-7 : 運営予算に占める施設賃貸料の割合の推移	109
図表 2-5-8 : 1 人あたりのサービス契約額 (単位 ユーロ、2012 年)	110
図表 2-6-1 : 連邦レベルでの現在までの PPP 発展に向けての主な措置	117
図表 2-6-2 : 経済性調査のプロセス	120
図表 2-6-3 : 入札の種類	125
図表 2-6-4 : NSM の構成要素	129
図表 2-6-5 : 公共建築物・道路建設における PPP プロジェクトの契約締結数	131
図表 2-7-1 : 公共調達の流れ	147
図表 2-7-2 : すべての公共調達に共通する要素	147
図表 2-7-3 : 公共調達ロードマップの 6 つの柱	150
図表 2-7-4 : ハローワークの公共サービス調達の主な公告事例	157
図表 2-7-5 : 参考資料 スウェーデン政府の行政機関一覧	159

第1部 調査概要

1 調査案件名

諸外国における公共サービス改革の取組状況に係る調査

2 調査の目的

平成18年7月に「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成18年法律第51号）」が施行されて以降、国民の視点に立って、公共サービスの全般について不断の見直しを行い、その実施に当たっては、官民競争入札・民間競争入札（以下「市場化テスト」という。）を活用することで、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、より良質かつ低廉な公共サービスの実現に向けて取り組んできたところである。

本調査は、諸外国で実施されている公共サービス改革の実施状況を調査することで、諸外国の先進事例等について学ぶことにより、我が国における公共サービス改革の更なる取組の推進に資することを目的としている。

特に、諸外国においては、市場化テストを導入してから20年以上が経過しており、現在は、市場化テストの取組のみならず、PPP・PFI等の活用により、公的部門改革全体の流れの中で、複合的な取組が推進されている状況にあることから、公共サービス改革全般の取組状況について把握することである。

3 調査項目

- (1) 公共サービス改革の実施状況
- (2) 公共サービス改革の取組みと行政改革
- (3) 公共サービス改革の評価・活用事例
- (4) 公共サービス改革の取組みの推進に必要な事項

4 調査対象国

アメリカ、イギリス、オーストラリア、ニュージーランド、フランス、ドイツ、スウェーデン、

5 調査方法

文献調査、ヒアリング調査

6 有識者監修

本調査の特性に鑑み、以下6名の有識者に意見聴取を行い、報告書の監修をいただいた。

第1部 調査概要

氏名	所属・職位
稲沢 克祐	関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科 教授
大住 荘四郎	関東学院大学 経済学部 教授
楠 茂樹	上智大学大学院 法学研究科 教授
佐藤 主光	一橋大学 経済学研究科 教授
宮脇 淳	北海道大学公共政策大学院長・教授
山田 治徳	早稲田大学大学院公共経営研究科 教授

注：敬称略、五十音順

第2部 調査結果

第1章 アメリカ

1 公共サービス改革の実施状況

(1) 公共サービス改革の概念・定義

ア 公共サービス改革における市場化テストの法律上の定義

(ア) 根拠法

連邦政府業務棚卸改革法-1998年 (Federal Activities Inventory Reform Act、以下 FAIR 法という)

○根拠条文

連邦政府固有の業務かそうでないかを分類するプロセスを提供する。

(原文) To provide a process for identifying the functions of the Federal Government that are not inherently governmental functions, and for other purposes.

(2) 現在までの取組内容と公共サービス改革における市場化テストの位置づけ

連邦政府における市場化テストは、官と民を競争させ、公共サービスの質の向上、効率化を図ろうとする公共サービス改革手段の一つであり、1966年に官民競争入札制度 (A-76 通達²) が導入された時に始まった。しかし、同制度が本格的に実施されるようになったのは、冷戦終結後、連邦政府の方針が軍縮、国防費削減に転換してからである。

上記の FAIR 法は、クリントン政権の行政改革の一部であり、各省庁における政府固有の業務と一般的業務が識別され、各業務の棚卸しが制度化された。続くブッシュ政権の 2001 年の行政改革では、大統領行革アジェンダの主要な柱の一つに、官民競争入札があげられ、これにより本格的な市場化テストの導入が始まった。2003 年には、A-76 通達の改定によって、官民競争入札の手続が簡素化され、実施要項も標準化されたこと等により、全省庁に市場化テストが拡大していった。しかし、2007 年、ワシントン D.C. にあるウォルターリード陸軍病院に収容されていた軍人患者の処遇の悪さについて書かれたワシントンポスト紙の記事が大問題となり、2008 年に連邦議会は軍の医療機関における A-76 通達による官民競争入札を禁止することに決定した³。2009 年、オバマ新政権は、従来連邦政府職員が遂行すべき性質の仕事を民間請負業者に依存する度合いが強くなってきたことを懸念して、オムニバス歳出法 (Omnibus Appropriation Act of 2009) を制定し、全省庁に対し、連邦政府職員の雇用を脅かすような新規アウトソーシ

¹ FAIR 法 : http://www.whitehouse.gov/omb/procurement_fairact

² 行政管理予算局通達 A-76 番。市場化テストを実施する際の連邦政府の方針を定めたもの。

³ “Circular A-76 and the Moratorium on DOD Competitions: Background and Issues for Congress”, CRS Report to Congress, www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA590304

ングを A-76 通達に基づく官民競争入札で実施することを停止するよう命じた⁴。この措置は、2014 会計年度まで、幾度か更新されながら継続されている⁵。

続いて、連結充当法（The Consolidated Appropriation Act of 2010⁶）も成立し、2010 会計年度より、各省庁に対し詳細なサービス契約リストを OMB（行政管理予算局）へ提出することが義務付けられた。これは FAIR 法を補足するためのものである。（後述の 2（4）イ（イ）「連結充当法による報告書」参照）一方で、A-76 通達に基づく官民競争入札を実施することが求められない場合として、以下のように条件が規定されている⁷。

- ①これまで一度も政府職員が従事したことがなく、また業者に委託したことも、出来高払いで委託したこともない、全く新規の商業的業務である場合。
- ②政府職員が従事していた既存の商業的業務が拡大し、30%以上のコスト増加となり、その増加した業務を分離して入札することが可能な場合。
- ③民間請負業者が以前より従事していた商業的業務を継続する場合。
- ④戦時下や軍動員などの非常事態にある場合。

これらは、いずれも民間同士の競争の場合であり、各省庁において、上記のカテゴリーに当てはまる調達には、IT 関連サービスを始め、人事、物流などの分野が多い⁸。

また、国防省（DOD）においては、2013 年、A-76 通達と酷似する別の官民の競争である調達方法を使用するようにとの指示「一般職員と軍人及び契約人員にかかる総費用の予測及び比較（Estimating and Comparing the Full Costs of Civilian and Active Duty Military Manpower and Contract Support）」が省内に通達された。以下はその内容である⁹。

- ①新規拡張された業務内容が、政府固有または非民間の性質のものでない場合、調達担当官は、DOD の調達規則¹⁰（DODI-7041.04 Enclosure 3）に従い、DOD の一般職員と民間請負業者との間でどちらが割安かコスト比較を実施する必要がある。

⁴ Omnibus Appropriation Act of 2009, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ8/pdf/PLAW-111publ8.pdf>

⁵ “Update on OMB Circular A-76 Public-Private Competition Prohibitions-FY 2014”, [http://www.asamra.army.mil/scra/documents/2014%20Update%20on%20OMB%20Circular%20A-76%20Public-Private%20Competition%20Prohibitions%20\(10%20February%202014\).pdf](http://www.asamra.army.mil/scra/documents/2014%20Update%20on%20OMB%20Circular%20A-76%20Public-Private%20Competition%20Prohibitions%20(10%20February%202014).pdf)

⁶ The Consolidated Appropriation Act of 2010 : <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ117/pdf/PLAW-111publ117.pdf>

⁷ Competitive Sourcing & Privatization: http://www.loc.gov/r/frd/Military_Law/pdf/CAD_2014_Ch15.pdf, p9, 10

⁸ 「諸外国における業務管理手法等に関する報告書」、

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/kouhyou/chousa/syogaikoku/syogaikoku-zentai-1.pdf>

⁹ Competitive Sourcing & Privatization: http://www.loc.gov/r/frd/Military_Law/pdf/CAD_2014_Ch15.pdf, p9, 10

¹⁰ DOD Instruction 7/3/2013, “Estimating and Comparing the Full Costs of Civilian and Active Duty Military Manpower and Contract Support”: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/704104p.pdf>

- ②民間請負業者から政府職員へ業務を移行（インソーシング）する場合、その業務内容は政府固有のものかそうでないかを最初に判断しなければならない。政府固有のものでないと判断した場合には、DODの調達規則（DODI-7041.04 Enclosure 3）に従い、官と民によるコスト比較を行わなければならない。
- ③軍人とDODの一般職員の間で労働力を移転する際は、DODの調達規則（DODI 1100.22.）に従って分析する。この決定に当たっては、コストだけが判断材料になるわけではないが、コストへの影響を推計する場合には、DODの調達規則（DODI-7041.04 Enclosure 3）に従い、軍人と一般職員でコスト比較を行う必要がある。
- ④政府職員による商業的業務を民間請負業者へ移行する（アウトソーシング）場合、官民の競争をA-76通達に従って実施し、コスト比較を行わなければならない。

その他、地方政府の関与としては、連邦国家である米国では原則として地方政府の調達には各自の裁量で行われており、州と連邦の公共サービス改革は同時並行的に行われている。地方政府レベルにおける市場化テスト導入は1990年代に始まり、中でもインディアナポリス市の市場テスト導入による財政改革の成功が有名である¹¹。

(3) A-76 通達による市場化テスト

連邦政府機関における調達業務改善には、市場化テストが広く利用されてきた。まず各省庁に配置されている市場化テスト担当官が、FAIR法に則り、各政府機関の業務を「政府固有の業務」と「民間委託可能業務」の2種に分類し、リスト化した後OMBへ提出する。政府固有の業務とは、公益に関わり、政府権限、意思決定が必要なものであり、政府職員が携わるべき内容のものを指し、民間委託可能業務とは、一般的な反復商業的業務であり、政府職員でなくても行使可能なものを指す。

各省庁は、商業的業務として識別された業務の中から実際に市場化テストを行うべき対象事業を選定する。対象事業に関するデータを収集した後、費用を算出し、フルタイムの従業員数を基に対象となる競争の種類を決定する。A-76通達の規則によると、フルタイム従業員が65人以下の場合には簡易競争、それ以上は標準競争と分類される。簡易競争の場合、政府による業務執行のコストと、民間委託の場合によるコストを比較して、民間の方が安ければ連邦調達規則¹²（Federal Acquisition Regulation、以下FARという）に基づいて入札が実施される。また、標準競争の場合、コンペア（COMPARE）というコスト算出法によって官民のコストが推計され、民間委託の場合のほうがコストを抑えられると判断された場合、官民競争入札が実施される。前述1(2)のように、2014年12月現在、A-76通達による市場化テストは基本的に停止されている。

¹¹ Moore, T. Adrian, Rose Tom, "Regulatory Reform at the local Level: Regulating for Competition, Opportunity, and Prosperity": <http://reason.org/files/651f8c83166f18b6ccaa77fc75739c84.pdf>

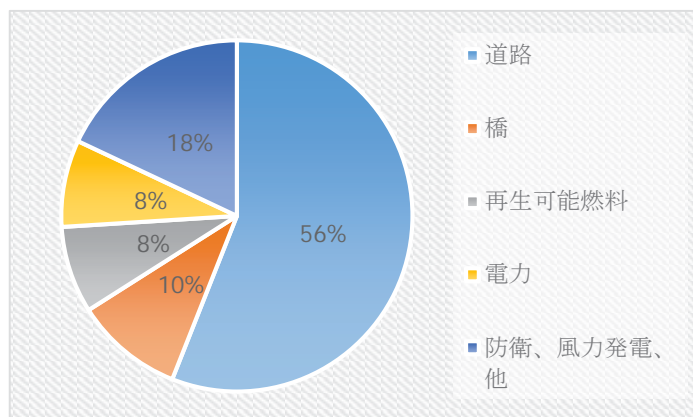
¹² 連邦調達規則(FAR) : <http://www.acquisition.gov/far/current/pdf/FAR.pdf>、連邦政府機関における調達はFARに基づいて実施される。

(4) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況

ア PPP (public-private partnership) の取組状況

米国の PPP による公共インフラ事業への投資は、2000 年ごろより増加し始め、2006 年には過去最高の 60 億ドルに達した。しかし、その後の金融危機で一旦減少し、2009 年には連邦政府による景気救済措置としての大型公共事業投資などで再び 60 億ドル近くまで回復したものの、その後は減少傾向にあり 2012 年は 20 億ドル程度であった。事業内容としては、2002 年から 2012 年の間において、道路などの公共交通分野が、PPP 事業投資全体の半数以上 (56%) を占め、次に橋が 10% と続いた¹³ (以下図表参照)。

図表 2-1-1 : 米国における PPP 事業投資額セクター別内訳 (2002~2012 年合計)



出典：国土交通省「平成 24 年度わが国建設企業の海外 PPP 事業への参画のための戦略検討業務報告書」

事業形態としては、コンセッション方式 (PPP) が主流であるが、連邦政府レベルでの PPP 法制度は存在せず、各州政府がそれぞれの状況に応じて必要とされる法規制を個別に整備している。2015 年 1 月現在、PPP 関連法規制は、全米 33 州、コロンビア特別地区 (ワシントン D.C.) 及び米国領島において整備されており¹⁴ (以下図表 1-2 参照)、その他の州でも現在採用が検討されている¹⁵。

¹³ 「平成 24 年度わが国建設企業の海外 PPP 事業への参画のための戦略検討業務報告書」
<http://www.mlit.go.jp/common/000995735.pdf>

¹⁴ Federal Highway Administration: http://www.fhwa.dot.gov/ipd/p3/state_legislation/default.aspx

¹⁵ PriceWaterHouseCoopers, “The Public –Private Partnership: US Perspective”,
http://www.pwc.com/en_US/us/capital-projects-infrastructure/publications/assets/Public_Private_Partnerships.pdf

算が出ず、また期間も4年ではなく、2013年から2014年の2年間のみ（総額約1,050億ドル）の適用となった¹⁹。また、水源改革及び開発法は、港の整備や水害対策が主な目的で、2014年から2018年に35億ドルの経費がかかると見積もられている²⁰。その他、2013年度法案の「米国建設パートナーシップ法²¹（A Partnership to Build America Act）」は、500億ドルのインフラ整備予算を割り当て、国外の企業と提携し米国内の交通インフラを整備しようというもので、前述の2つの法と共に、オバマ大統領の2014年1月の一般教書演説²²において、大統領の主要政策課題の1つとして言及されたが、財政難の中、今のところ成立の見通しはたっていない²³。

イ オープンデータを活用したICT（情報通信技術）活用による効率化取組など

2008年の発足当初よりオバマ政権は、政府機関の所有するデータを一般に公開、共有し、経済発展に繋がる開発や事業に役立てようとする、オープンデータ政策を推進している²⁴。これは、同政権が推進するデジタル政府イニシアティブ²⁵の主要な柱の一つである。また、本政策により、ソーシャルサイトなどに代表されるWeb2.0技術を使って、政府と市民との間のコミュニケーションを図り、政治の透明性を改善し、市民が直接参加する政治を目指そうとする、ガバメント2.0とよばれる取組も生まれ、近年国内で普及している。2010年以前は、ソーシャルメディア使用に消極的であった連邦政府諸機関も、2010年に起こったハイチの大地震の際、連邦政府が初めてソーシャルメディアを主要なニュース伝達ソースとして利用し、効果を挙げたのを契機に、その情報伝達の早さと多用途な面をより高く評価するようになった。災害時の情報伝達以外では、2011年に、疾病管理予防センターが病気の流行に関する情報を流布するのにソーシャルメディアが非常に役立ち、情報をいち早く広範囲に広められただけでなく、患者たちから送られてくる反応やインプットも参考にし、研究した結果を再度ソーシャルメディアで送信するなど、非常に有効であったことが報告されている²⁶。その他、市民が道路の破損や公共の建物などへの落書きなどを、市当局へ写真付きで、発見現場からスマートフォンなどを使って即座に報告できる公共サービス用アプリ（City Sourced や Fix My Street など。以下図表1-3参照）も利用者が

¹⁹ Map-21: <https://www.fhwa.dot.gov/map21/summaryinfo.cfm>

²⁰ <http://cbo.gov/publication/44662/>

²¹ <https://www.govtrack.us/congress/bills/113/hr2084>

²² <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/01/28/president-barack-obamas-state-union-address>

²³ <https://www.govtrack.us/congress/bills/113/s1957>

²⁴ OMB M-13-13 (Open Data Policy-Managing Information as an Asset)

<http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2013/m-13-13.pdf>

²⁵ <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html>

²⁶ Magro, J. Michael, Administrative Science, “A Review of Social Media Use in E-Government”:

http://www.mdpi.com/search?q=web+2.0&journal=admsci&volume=&authors=§ion=&issue=&article_type=&special_issue=&page=&search=Search

増えている²⁷。以下はそれら取組の数例である。これらの目的は、各プログラムのアプリをモバイルデバイスにダウンロードし、それを媒体に市民の声を行政へ届け、公共サービス向上に役立てようとするものである。

図表 2-1-3 : ガバメント 2.0 の取組例²⁸

プログラム名称	内容	手段
City Sourced ²⁹	市民に、地域の公共安全、生活の質向上、環境問題などの市民生活に関わる問題を提起させ積極的に関与させようとする。	モバイルアプリ
mySociety	地元政治家への意見や嘆願、また無料相談やソフトウェアを利用して市民を積極的に地域行政に関与させようとする。	モバイルアプリ
Tweet Congress ³⁰	ツイッターを介した連邦議会及び議員の国民との対話を奨励する。	モバイルアプリ
Fix My Street ³¹	住民が道路の破損や故障した信号など、地域の道路交通に関する問題や状況を行政へ報告する。	モバイルアプリ
GovLoop	連邦、州、地方政府の職員だけでなく、学生や政府関係の請負業者を含む、公共サービスに興味のある国民を対象としたソーシャルネットワークワークサイト。	ソーシャルネットワーク
MuniGov ³²	連邦、州、地方、及び外国の政府の共同サイトで、Web2.0 を利用し公共サービス、政府と市民のコミュニケーションを改善させようとするもの。	ソーシャルネットワーク

出典：MPA@UNC Blog RSS, "A Citizen's Guide to Open Government, E-Government, and Government 2.0"

また、調達関連の ICT 活用内容は以下のとおりである。

① 連邦調達データシステム³³ (Federal Procurement Data System-Next Generation:FPDS NG)

連邦政府機関は、同システムを使用し、調達活動に関するデータの報告及び収集を行うことが義務付けられている。連邦政府は、このデータを用い、政府機関による調達が米国の経済に与える影響、調達契約までの過程などの分析を行う。また、各省庁の契約専門官 (Contracting Officers) は、FAR に則り、調達契約すべてを報

²⁷ <http://bestofthebaytv.com/view/1036/CitySourced-Applic>

²⁸ <https://onlinempa.unc.edu/a-citizens-guide-to-open-government-e-government-and-government-2-0/>

²⁹ <https://www.citysourced.com/default.aspx>

³⁰ <http://www.tweetcongress.org/>

³¹ <https://www.fixmystreet.com/>

³² <https://sites.google.com/site/munigov20/>

³³ <http://www.performance.gov/content/strategic-sourcing#overview>

告する義務がある。

② 各種 GSA（政府調達局）オンライン調達ツール

- GSA Advantage³⁴：何千もの請負業者、及び何百万ものサービスや商品にアクセスできるオンラインショッピング、サービス注文ができるサイト。このサイトは、州政府及び地方政府も、協力調達プログラム（Cooperative Purchasing Program）及び災害回復プログラム（Disaster Recovery Program）を通して利用可能になり、GSA の保有する膨大な数の事前審査済み業者やサービス、商品へのアクセス、調達が可能になり、業務の合理化、効率化が図られた³⁵
- Green Products Compilation³⁶：環境にやさしい商品及びサービスの調達を行うサイト。
- FedBizOpps³⁷：25,000 ドル以上の商品及びサービス調達用サイト。
- eBuy³⁸：GSA Advantage の一部で、商品やサービスの見積もりが得られる。
- eOffer/eMod³⁹：請負業者が商品やサービスの企画書の提出及びその修正を行うサイト。
- e-Resolve⁴⁰：GSA を通して購入した商品またはサービスに対する質問や苦情、問題を受け付けるサイト
- Schedule Sales Query⁴¹：請負業者によって報告された過去5年間の売り上げに関するデータが得られる。
- GSA eLibrary⁴²：過去に利用した請負業者に関する情報が入手できる。

³⁴ GSA Advantage : https://www.gsaadvantage.gov/advantage/main/start_page.do

³⁵ <http://www.gsa.gov/portal/category/25576>

³⁶ Green Products Compilation <https://sftool.gov/greenprocurement>

³⁷ FedBizOpps: <https://www.fbo.gov/>

³⁸ eBuy: https://www.ebuy.gsa.gov/advantage/ebuy/start_page.do

³⁹ eOffer/eMod:<http://eoffer.gsa.gov/>

⁴⁰ e-Resolve: <https://gsa-fas.force.com/AskGSA/eresolveLogin>

⁴¹ Schedule Sales Query: <https://ssq.gsa.gov/>

⁴² GSA eLibrary: <http://www.gsaelibrary.gsa.gov/ElibMain/home.do>

2 公共サービス改革の取組と行政改革

(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法

ア 調達改革に関連する法律・根拠法

(ア) 連邦調達合理化法⁴³ (Federal Acquisition Streamlining Act: FASA) 1994年

複雑な政府の調達プロセスが簡素化され、特に少額の調達の迅速化、効率化、及び小企業の利用の奨励などが盛り込まれた。

(イ) 連邦調達改革法⁴⁴ (Federal Acquisition Reform Act: FARA) 1996年

調達担当官の裁量拡大、簡略手続の導入などが定められた。

(ウ) サービス調達改革法⁴⁵ (Services Acquisition Reform Act of 2003:SARA) 2003年

担当者の能力向上、最高調達責任者 (CAO) 設置、成果主義契約の導入などが制定された。

○根拠条文

連邦調達規則によって、オープンで完全なる競争が連邦政府の要求を常に効率的に満たすべく、確実に実施されなければならない。

原文：The Federal Acquisition Regulation shall ensure that the requirement to obtain full and open competition is implemented in a manner that is consistent with the need to efficiently fulfill the Government's requirements. (FARA Sec.4101 (b))

イ 行政改革と政治動向との関係

1993年クリントン政権の行政改革の一環として、各省庁に戦略計画・業績測定・成果報告書の作成公表を義務付ける政府業績成果法⁴⁶ (Government Performance and Results Act: GPRA) が議会で成立したのを皮切りに、1994年には、各省庁に調達の際、費用のほかに成果を提示することを義務付ける連邦調達合理化法 (以下 FASA という) が制定された。その後、1996年には、連邦調達改革法 (以下 FARA という) が成立し、調達担当官の裁量権の拡大などが規定されると同時に、成果基準調達 (Performance Based Acquisition: PBA)⁴⁷の採用も開始され、今日では多くの政府機関で活用されている。続くブッシュ政権は、前政権の政策路線を踏襲し、2001年に大

⁴³ <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-103s1587enr/pdf/BILLS-103s1587enr.pdf>

⁴⁴ <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CPRT-104JPRT22842/pdf/CPRT-104JPRT22842.pdf>

⁴⁵ <http://www.pubklaw.com/legis/SARA2003ssa.pdf>

⁴⁶ GPRA: <http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m#h1>

⁴⁷ 「成果基準調達」とは、履行される業務の方法ではなく達成されるべき結果を軸に構成される調達を意味する。FAR 2.101

統領マネージメント・アジェンダ⁴⁸ (President's Management Agenda: PMA) と呼ばれる行政改革に積極的に取り組んだが、その行政改革の柱の一つとして、予算と業績の統合イニシアティブ⁴⁹ (Budget and Performance Integration: BPI) が重要政策に掲げられ、このイニシアティブの下、2004 会計年度予算編成から施策の格付け評価 (Program Assessment Rating Tool :PART)」が導入された。2003 年には、サービス調達改革法 (以下 SARA という) が制定され、各政府機関に最高調達責任者 (CAO) を配置すること、調達業務の質の改善策などが規定された。

2009 年に発足したオバマ政権は、大恐慌以来の経済危機の中、金融安定化及び所得減税やインフラ整備等を柱とした総額 7,870 億ドルに上る米国再生・再投資法 (American Recovery and Reinvestment Act of 2009) を成立させ、その後も積極的な景気、経済対策を推進してきた。その経済対策の一環として同時に推進してきたのが、無駄の少ない効率的政府を実現し、経費削減を実現しようとする行政改革である。政権発足直後の 2009 年 3 月の全政府機関に宛てた大統領覚書ではすでに、全省庁の調達内容、業務の見直しを早急に行うよう指示が出され、翌年 4 月には省庁間契約 (interagency contract) についての報告書が出されている⁵⁰。さらに 2011 年 6 月には、行政改革に関する大統領令⁵¹が発令され、「効率的、効果的、責任のある政府」の実現のため、各省庁に対して組織内の更なる改革要請が出された。また、オバマ大統領の行政改革では、これまでの成果基準調達がさらに推し進められ、重複する調達の見直し、省庁間契約の活用、省庁横断的にサービスを共有するシェアドサービス⁵²が強く奨励された。それと同時に、結果・証拠と評価が重んじられ、2012 年の全省庁に宛てた覚書⁵³では、確固とした証拠と評価を基盤にして業務やサービス、プログラムなどを再検討し、それを 2014 会計年度予算に反映するよう要請している。その後、財政危機を脱出し、景気も回復してきた⁵⁴ 2 期目のオバマ政権は、「成長、機会、財政責任」を柱とする 2015 会計年度予算⁵⁵を発表した。その中で、シェアドサービス、戦略的調達、オープンデータなどによってさらに歳出削減を目指し、行政改革を推進していく方針が掲げられている。

⁴⁸ PMA: <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>

⁴⁹ PART: http://www.whitehouse.gov/omb/performance_past

⁵⁰ Contracting Strategies: Data and Oversight Problems Hamper Opportunities to Leverage Value of Interagency and Enterprisewide Contracts: <http://www.gao.gov/products/GAO-10-367>

⁵¹ Executive Order 13576: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/06/13/executive-order-delivering-efficient-effective-and-accountable-governmen>

⁵² 各社内にある人事や経理・情報システムなどの間接部門の業務を 1 つの組織へ集約することにより業務の効率化とコスト削減を図る手法。 <http://www.performance.gov/node/3398/view?view=public#overview>

⁵³ May 18, 2012, "Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies; Use of Evidence and Evaluation in the 2014 Budget": <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2012/m-12-14.pdf>

⁵⁴ An Update to the Budget and Economic Outlook: 2014 to 2024 <http://www.cbo.gov/publication/45653>

⁵⁵ 2015 年会計年度予算 : <http://www.whitehouse.gov/omb/overview>

その他、2013年3月には、各省庁におけるIT関連経費削減と最新のIT技術導入を目的とし、IT調達プロセスの合理化、省庁内の最高情報責任者（Chief Information Officer: CIO）の裁量権の拡大などを盛り込んだ、連邦IT調達改革法案（Federal Information Technology Acquisition Reform Act）が議会に提出され、2014年2月には下院で承認された⁵⁶。その後、法案の修正⁵⁷を経て上院議会に提出されているが、2014年12月現在、上院での承認はまだ達成されていない。本法案は、連邦政府のITガバナンス分野におけるクリンガー・コーエン法⁵⁸（Clinger-Cohen Act of 1996）及びE-gov法⁵⁹に続くものとされている。

ウ 行政改革担当省庁の役割

（ア）公共サービス改革全体の担当省庁

①行政管理予算局⁶⁰（Office of Management and Budget、以下OMBという）

大統領府（Executive Office of President）管轄下のOMBは、大統領に代わり、予算、政策、施策管理、立法、規制、情報、調達、財務管理などの企画立案と解決に携わり、行政改革の主導的役割を果たす。大統領からの行革アジェンダは、OMBでチェックされ通達される。OMBで連邦予算の立案、執行、及び各省庁の施策や管理のガイダンスを担当するのは、資源管理部門（Resource Management Office: RMO）である。また、政府全体を対象とするマネージメント改善方針を立案、実施、監督するのは、個別法設置部局であり、調達担当の連邦調達政策室⁶¹（Office of Federal Procurement Policy、以下OFPPという）、財務管理政策や制度の立案、実施、監督を司る連邦財務管理局（Office of Federal Financial Management）、情報や統計政策を担う情報・規制問題局（Office of Information and Regulatory Affairs）などがある。連邦政府の行政改革は、これらOMBの各担当部門やOMBが主宰する各種協議会（後述の2（1）ウ（ウ）「省庁間の協議会」参照）が連携して行っている。

（イ）公共サービス改革実施省庁

①政府調達局⁶²（General Services Administration、以下GSAという）

連邦政府が使用する備品を調達する1947年に設立した連邦政府機関。主な業務は、1）各省庁に対する調達サービスの提供、2）連邦政府資産の管理である。

⁵⁶ H.R.1232: <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/house-bill/1232>

⁵⁷ <https://www.govtrack.us/congress/bills/113/hr1232/text>

⁵⁸ 政府におけるIT調達及び管理方法を定めた1996年に制定された法。正式名称はInformation Technology Management Reform Act: <http://www.gsa.gov/graphics/staffoffices/Clinger.htm>

⁵⁹ ITによる行政サービスの効率化、省庁間の連携強化、各省庁のCIOの地位向上、プライバシー保護、情報セキュリティの強化を目的に2002年に成立した法。

<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ347/pdf/PLAW-107publ347.pdf>

⁶⁰ OMB: <http://www.whitehouse.gov/omb>

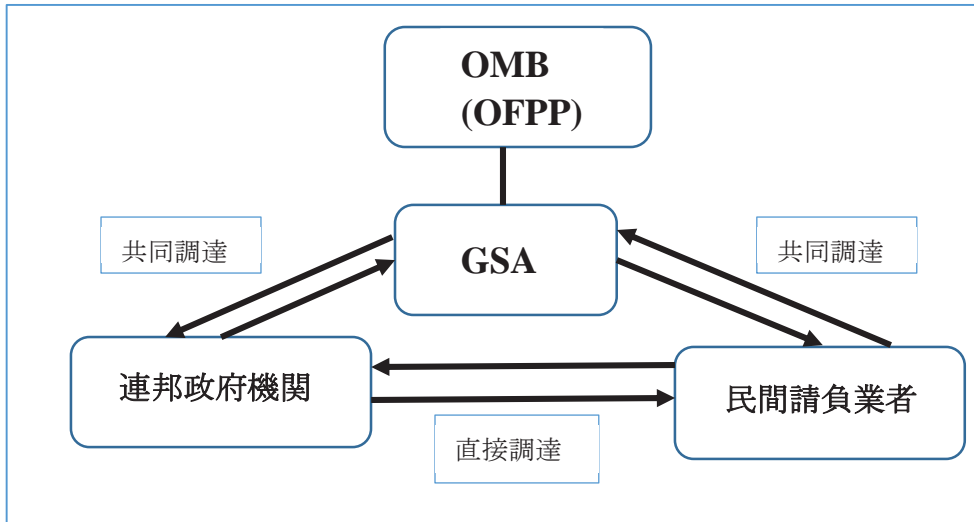
⁶¹ <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/procurement/mission.html>

⁶² GSA: <http://www.gsa.gov/portal/category/100000#>

②連邦調達研究所（Federal Acquisition Institute、以下 FAI⁶³という）

GSA 管轄の FAI は、連邦政府機関へ調達する人材の雇用、教育、調査などを行う。

図表 2-1-4 : GSA 調達の仕組み



(ウ) 省庁間の協議会

①連邦調達規則協議会⁶⁴（The Federal Acquisition Regulatory Council、以下 FARC という）

1976年の連邦調達政策室法（The Office of Federal Procurement Policy Act, as amended, 41 USC 403、以下 OFPP 法という）によって発足。OFPP と国防長官、米国航空宇宙局（National Aeronautics and Space、以下 NASA という）の局長、GSA の局長で構成され、連邦政府機関の各調達規則が FAR に準じているかなどを監視、監督する。

②民間機関調達協議会⁶⁵（Civilian Agency Acquisition Council、以下 CAAC という）

各省庁の調達責任者によって構成される協議会で、FAR の改定項目を協議し、GSA の局長をサポートする。国防関連以外の調達を扱う。

③防衛調達規則（DAR）協議会⁶⁶（Defense Acquisition Regulations (DAR) Council、以下 DARC という）

国防省の物資、サービスの調達に関する規則や指針の開発及び管理をする。

④最高調達責任者協議会⁶⁷（Chief Acquisition Officer Council、以下 CAOC という）

⁶³ <http://www.fai.gov/drupal/>

⁶⁴ FARC: http://www.whitehouse.gov/omb/procurement_far_council

⁶⁵ CAAC: <http://www.acquisition.gov/comp/caac/index.html>

⁶⁶ DARC: <http://www.acq.osd.mil/dpap/dars/about.html>

⁶⁷ CAOC: <https://cao.gov/>

OFPP 法によって発足した、各省庁の最高調達責任者で構成される協議会。OFPP や FAR と連携して、連邦政府機関内での調達システムの監視、監督、改善を行う。

⑤大統領マネージメント協議会⁶⁸ (President's Management Council、以下 PMC という)

全省庁の最高運営統括責任者 (COO) で構成される会議

⑥最高財務責任者協議会⁶⁹ (Chief Financial Officer Council、以下 CFOC という)

同協議会は 1990 年の最高財務責任者法(Public Law 101-576)によって発足した。OMB や財務省の高官をはじめ、各省庁の最高財務責任者によって構成され、各連邦政府機関の財務管理に関する諸問題について助言を行い、様々な財務活動を取りまとめる。

⑦最高情報責任者協議会⁷⁰ (Chief Information Officers Council、以下 CIOC という)

連邦政府の各省庁の最高情報責任者からなる協議会。省庁内で重複する IT 投資の削除やリソースの共同利用などを協議する。

⑧不利な立場にある中小企業の活用 (OSDBU) 関係者省庁間協議会⁷¹ (The Federal Office of Small and Disadvantaged Business Utilization Directors Interagency Council) 連邦政府の中小企業プログラムの関係者の非公式組織であり、月に 1 度集まって、中小企業の調達方法、問題や戦略などに関する情報を交換し、議論する。

(エ) その他調達関連機関の種類と概要⁷²

①防衛調達大学 (Defense Acquisition University、以下 DAU⁷³という)

国防省の国防関連調達訓練機関。効果的かつ安価に防衛、戦闘用の物資・サービスを調達する専門家の育成のために学習環境を提供する。

図表 2-1-5 : 米連邦政府調達体制図⁷⁴

⁶⁸ PMC: <http://www.gsa.gov/portal/content/133811>

⁶⁹ <https://cfo.gov/>

⁷⁰ <https://cio.gov/>

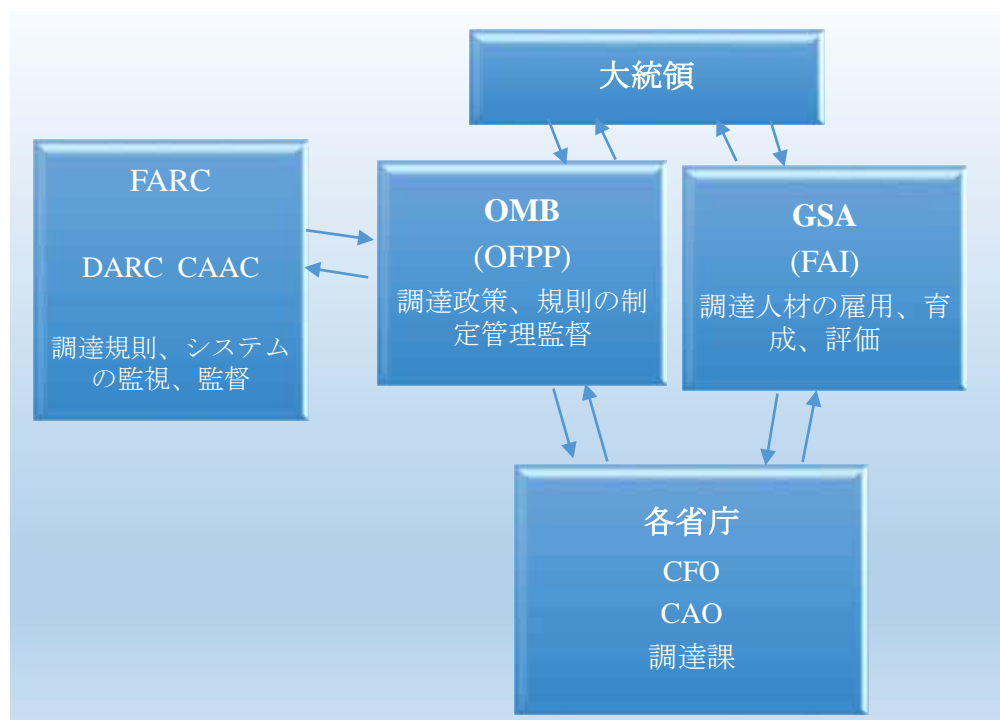
⁷¹ <http://www.osdbu.gov/>

⁷² https://www.acquisition.gov/acq_workforce.asp

⁷³ <http://www.dau.mil/default.aspx>

⁷⁴ Drabkin, David、Thai, Khi V. “U.S. Federal Government Procurement: Structure, Process and Current Issues”: <http://www.unpcdc.org/media/5328/us%20govt%20procurement.pdf>

「公共サービスの調達手続きに関する調査」平成 23 年、プライスウオータハウスクーパーズ。



出典：OMB ウェブサイトの情報を基に当社が作成。

エ 委員会や研究会の開催状況

(ア) サービス調達改革法パネル⁷⁵ (Services Acquisition Reform Act Panel)

効果的調達の実現のため、連邦政府の調達法、規則及び政策を査定し、商業的調達方法や実績重視の契約方法などを取り入れた方法を推奨したりする。パネルメンバーは、連邦調達法に精通した官民の専門家で構成される。

(イ) サービス調達中核的研究拠点⁷⁶ (The Acquisition Center of Excellence for services、以下 ACE という)

ACE は SARA (section 1431 (b)) の制定に則り、OFPP が立ち上げた機関で、DAU、FAI、及びその他連邦政府機関や民間、学術関係者と提携し、各政府機関に重要な様々なサービス分野の研究や開発を行う。また、サービス調達に関する政策、指針、オンラインツール、教育、トレーニングなどの情報センターの役割も果たしている。

(ウ) 戦略調達リーダーシップ評議会⁷⁷ (The Strategic Sourcing Leadership Council、以下 SSLC という)

SSLC は、主に連邦政府機関で共通に購入されるコモディティ商品の効率的な調

⁷⁵ <http://www.acquisition.gov/comp/aap/index.html>

⁷⁶ <http://acquisition.gov/COMP/ace/index.html>

⁷⁷ <http://www.performance.gov/content/strategic-sourcing#overview>

達、重複する調達契約の削減を目指す政策作成の支援、及び戦略的調達ソリューションの活用を奨励する活動である「戦略的調達イニシアティブ (Strategic Sourcing Initiative)」を省庁内に拡大させるのが目的で、OBM、OFPP、DOD の代表からなる。

(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ

ア 行政改革ロードマップにおける公共サービス改革実施計画

リーマンショック直後の経済危機の中発足したオバマ政権は、発足直後の2009年3月、連邦政府の各省庁に対し、調達活動の改善を早急に図り、2011会計年度末までには、合計400億ドルの経費削減を実現するよう強く要請する通達⁷⁸を出した。またそれと同時に2009会計年度国防権限法 (The National Defense Authorization Act) を成立させ、その中でOMBに対し省庁間でのシェアドサービスの活用状況について報告するよう義務付けた。翌年には調達活動の成果と課題についての報告書がOMBより提出されている。このように、シェアドサービス等の調達活動の改善を政府の経費削減のための経営改革手法の柱の1つとして推し進める改革は、2014年12月現在も継続されている。2015会計年度予算においては、「有効性 (effectiveness)、効率性 (efficiency)、経済成長 (economic growth)、国民と文化 (people and culture)」を連邦政府機関の管理目標の4大柱として打ち出し、省庁間における管理優先目標 (The Cross Agency Priority Goals) 8項目を掲げたが、その中に、シェアドサービスと戦略的調達が含まれている⁷⁹ (次項「行政改革部門自体の業務改善の取組状況」参照)。この政策は2016会計年度に引き継がれる予定で、同会計年度予算では、特にカスタマーサービスやIT配信が強調されている⁸⁰。

イ 行政改革全体と公共サービス改革の関係に関する研究動向

FAIは、連邦規則 (41U.S.C. 405(d)5(b)) に則り、全省庁に対し、調達政策、規則、法律、手法、プロセスなどに関する研究及び調査を奨励、推進、統括しており⁸¹、前述2(1)エのサービス調達改革法パネル、ACE、SSLCなどのグループらと協力する。そのほか、DAUでは、防衛関連の調達についての研究を行う⁸²。

⁷⁸ Memorandum of March 4, 2009, "Government Contracting"

⁷⁹ <http://www.performance.gov/cap-goals-list?view=public>

⁸⁰ Memorandum of July 18 2014, "Management Agenda priorities for the FY2016 Budget"

<http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2014/m-14-12.pdf>

なお、これは2014年7月の文書であるが、2015会計年度(2014年10月～)の予算案は同年2月に議会へ提出されているため、2016会計年度予算への方針が示されている。

⁸¹ 連邦規則 41U.S.C. 405(d)5(b): <http://law.justia.com/codes/us/1994/title41/chap7/sec405>

⁸² DAU Research: <http://www.dau.mil/Research/default.aspx>

(3) 他の行政改革関係部門との連携状況

前述のように、オバマ政権における行政改革は、4大管理目標の柱の下に具体的目標が設定してあり、各目標については、様々な省庁から選出されたリーダーが、OMBの指導と協力のもと全政府機関の改革の実施を監督し、取りまとめる。

図表 2-1-6 : 2016 会計年度予算、省庁間優先目標 (Cross-Agency Priority Goals) ⁸³

目標	目標の内容
有効性	より賢明で、質の良い、迅速な公共サービスを国民に届ける。
①カスタマーサービス	国民への公共サービスがより円滑に迅速に行われるよう、カスタマーサービス基準設定とその評価の実施。またハイテクの活用。SSA ⁸⁴ 、VA、HUD ⁸⁵ など国民への直接的サービスを行う省庁が主な対象。
②ITの活用	優秀なIT専門家及び企業の雇用または契約を通して、最良のIT環境を構築する。
効率性	支出内容の価値を最大限に高める。
③戦略的調達	省庁間での重複する調達による無駄を削減する。
④シェアドサービス	省庁間におけるサービスの共有によって経費削減を実現する。対象となる省庁は、 提供省：USDA ⁸⁶ 、財務省、内務省、DOT ⁸⁷ 顧客サイド：DOC ⁸⁸ 、DHS ⁸⁹ 、HUD、DOL ⁹⁰
⑤コスト削減、目標達成のための業務改善への指標	サービスのコストと質に関する指標を作成し、管理業務の効率を上げる。
経済成長	技術革新、経済成長、雇用創出を支援する。
⑥オープンデータ	政府のデータを公表することにより企業家精神及び革新を促し、政府業務の有効性、効率性を改善する。
⑦研究所から市場へ	連邦政府支援の研究開発の一般市場への影響力を増大させる。
国民と文化	能力を最大限に発揮する従業員と政府機関
⑧国民と文化	連邦政府機関の従業員の質の向上。

⁸³ Memorandum of July 18 2014, "Management Agenda priorities for the FY2016 Budget"

⁸⁴ SSA: Social Security Administration、社会保障局。

⁸⁵ HUD: Department of Housing and Urban Development: 住宅都市開発省。

⁸⁶ USDA: Department of Agriculture: 農務省。

⁸⁷ DOT: Department of Transportation: 運輸省。

⁸⁸ DOC: Department of Commerce: 商務省。

⁸⁹ DHS: Department of Homeland Security: 国土安全保障省。

⁹⁰ DOL: Department of Labor: 労働省。

出典：“Management Agenda Priorities for the FY2016 Budget”

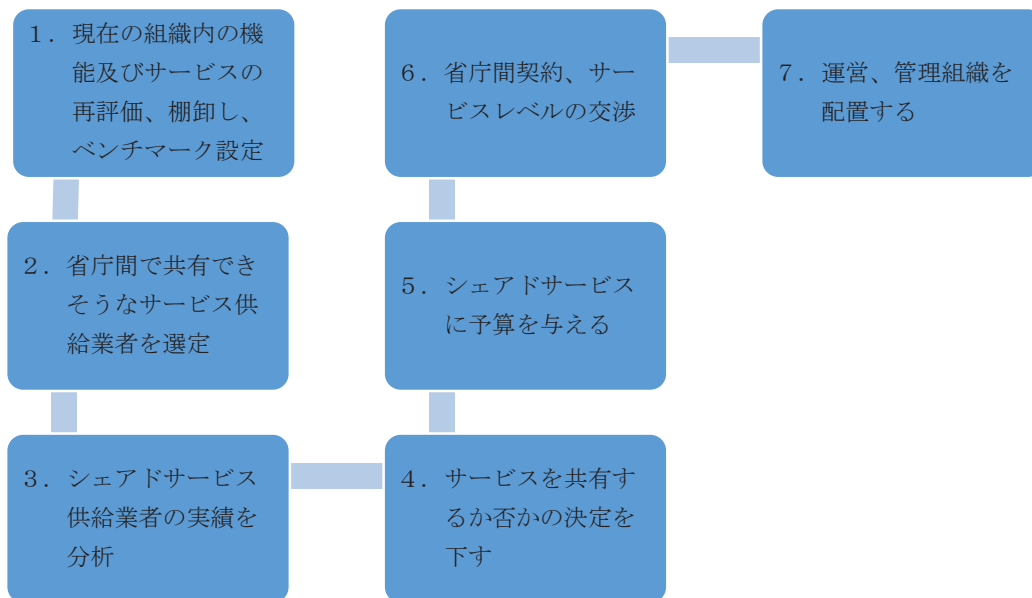
(4) 行政改革部門自体の業務改善の取組状況

ア 公開されている業務改善フロー

(ア) 省庁間シェアドサービス⁹¹

オバマ大統領が推進する行政改革の手法の一つ。各政府機関が利用する間接部門のサービスを統合し、省庁間で共有することにより経費の無駄を省き、業務の効率性を高めようというもの。主に財務、IT、調達、人事に利用されている。シェアドサービスの手順は以下のとおりである。

図表 2-1-7：省庁間シェアドサービスのプロセス



出典：Federal Shared Service Implementation Guide

(イ) 国防省（DOD）における民営化（Privatization）⁹²

民営化とは、連邦政府の所有していたものを民間または非連邦政府の所有に変更することである。DODでは、米軍基地の軍関係者用住宅を民間に払い下げ、民営化している。民営化にA-76通達は適用されず、1966年に暫定的に制定され、その後2005年に正式に制定された国防授權法（National Defense Authorization Act. Of

⁹¹ <https://cio.gov/wp-content/uploads/downloads/2013/04/CIOC-Federal-Shared-Services-Implementation-Guide.pdf>

⁹² Competitive Sourcing & Privatization, http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/CAD_2014_Ch15.pdf

2005)により、民間による買収及び住居建設における裁量権は、サービス調達長官にあると規定された。その権限には、民間企業に対する直接的融資や融資保証、建設またはリース権、住居建物の買収または建設を行う民間企業へのエクイティ及び債権者投資、レンタル保証などが含まれている。

(ウ) 内務省 (Department of Interior : DOI) における ABC 業務管理手法⁹³

天然資源、文化遺産などを管理する DOI では、ABC (Activity Based Costing : 活動基準原価計算) と呼ばれる業務管理・コスト算定を実施している。そこでは職員が毎日の勤務内容を勤務管理システムに入力し、それにより個人の業務結果を組織の事業目標に結びつけることにより、組織としての目標達成を図り、業務の効率化を目指す。

(エ) 米国航空宇宙局におけるシェアドサービス⁹⁴

米国航空宇宙局 (National Aeronautics and Space Administration、以下 NASA という) は、宇宙開発を担当する連邦機関である。事業の 85% をアウトソーシングする NASA では、2005 年以降、間接部門 (人事、財務、調達、IT) のアウトソーシング業務は、NASA Shared Service Center (NSSC) 1 社が統括している。コスト計算の際には、A-76 調達を基本的に採用しながら、ケースごとに内容を比較検討する。

イ 業務改善に関する情報の公開状況と公開内容

(ア) 毎年 6 月末までに全業務を政府固有のものか民間に委託可能のものかを識別して OMB へ提出するリスト

A-76 調達によるサービス調達が停止されている 2014 年 12 月現在も、OMB は、正規職員 100 人以下の小機関を除き、全省庁に対し FAIR 法で義務付けられている棚卸リストを提出するよう要請している⁹⁵。このデータは、OMB が連邦機関内における雇用の傾向を把握、分析するのに使用されている⁹⁶。

(イ) 連結充当法 (The Consolidated Appropriation Act of 2010⁹⁷)

サービス契約の内容を分析するため、2010 会計年度から OMB への提出が義務付けられた報告書。

⁹³ あずさ監査法人、「諸外国における業務時間管理手法等に関する調査報告書」、<http://www5.cao.go.jp/koukyo/kouhyou/chousa/syogaikoku/syogaikoku-zentai-1.pdf>

⁹⁴ あずさ監査法人、「諸外国における業務時間管理手法等に関する調査報告書」、<http://www5.cao.go.jp/koukyo/kouhyou/chousa/syogaikoku/syogaikoku-zentai-1.pdf>

⁹⁵ http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2012/m-12-09_0.pdf

⁹⁶ OFPP James Wade 氏の電子メールによる回答 (2015 年 1 月 26 日)。

⁹⁷ The Consolidated Appropriation Act of 2010 : <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ117/pdf/PLAW-111publ117.pdf>

これは FAIR 法を補足するためのもので、提出期限は毎年 12 月 30 日。これにより、OMB は、政府固有の業務に委託サービス契約がされていないか、業務における官民のバランスがとれているかなどをチェックする。各機関は報告書の提出後 30 日以内に一般に公開しなければならない。また、報告書には、以下の情報が含まれていなければならない⁹⁸。

- ①前会計年度におけるサービス契約の業務リストの分析。その内容には、特別に重点が置かれた項目とその論拠、分析方法、政府固有の業務に民間請負業者が使われていないことの調査結果、今後の課題または既存の課題に対して取られた措置についての情報を含む。
- ②現会計年度における業務リスト及び分析計画の作成。
- ③次期会計年度における業務リスト作成のための情報収集。新規に契約したサービスが果たす役割（政府固有の業務と密接に関連するもの、中核業務など）の確認。

(ウ) 業務リスト

最高財務責任者法（以下 CFO 法という）⁹⁹が適用される全省庁に対し提出が要請されている、省庁間調達、シェアドサービス等を含む戦略的調達計画を挿入したリスト（CFO 法）。これは、連邦政府の経費節減のための業務合理化による行政改革を各省庁に徹底させるためである。

(5) 公的部門の業務改善手法の最新の動向

ア 各業務の改善にかかる費用対効果の検証の実施状況

3 (3) 「市場化テストによる成果と限界」を参照されたい。

3 公共サービス改革の評価・活用事例

(1) 公共サービス改革の実績

ア 刑務所運営における PPP

財政難に苦しむ州が多い中で、近年 PPP により刑務所運営を民間に委託し、コスト削減を実現するケースが増えている。（以下図表参照）

図表 2-1-8 : 民間施設における連邦及び州の収容者数の変化¹⁰⁰

⁹⁸ MEMORANDUM FOR CHIEF ACQUISITION OFFICERS SENIOR PROCUREMENT EXECUTIVES 12-19-2011, <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/procurement/memo/service-contract-inventory-guidance.pdf>

⁹⁹ 1990 年ブッシュ政権の行政改革の一環として、財務管理の強化を目的として制定された法律で、24 の連邦政府機関に対し財務報告書の提出を義務付けた。 <http://www.gao.gov/special.pubs/af12194.pdf>

¹⁰⁰ Annual Privatization Report 2014 Criminal Justice and Corrections: <http://reason.org/files/apr-2014-criminal-justice.pdf>

第2部 調査結果 第1章 アメリカ

年	連邦刑務所の収容者数	連邦の民間刑務所の収容者数	連邦の民間刑務所収容者数の割合	州立刑務所の収容者数	州の民間刑務所の収容者数	州の民間刑務所の収容者数の割合
2000	145,416	15,524	10.7%	1,248,815	75,291	6.0%
2005	187,618	27,046	14.4%	1,338,292	80,894	6.0%
2010	209,771	33,830	16.1%	1,404,032	104,361	7.4%
2011	216,362	38,546	17.8%	1,382,606	101,730	7.4%
2012	217,815	40,446	18.6%	1,352,582	105,674	7.8%

出典：“Annual Privatization Report 2014 Criminal Justice and Corrections”

また、2013年の調査報告¹⁰¹によれば、民間運営の刑務所を使用することで、サービスや安全性のレベルを州政府運営時と比べ、同等かそれ以上に維持しながら、長期的にコストを12～58%節減できるという。(以下、図表1-9参照)

図表 2-1-9 : PPPによる刑務所運営の州別コスト節減率

州名	短期的節減率	長期的節減率
アリゾナ	-1.00% ～ 8.01%	14.25% ～ 22.34%
カリフォルニア	29.43% ～ 57.09%	32.20% ～ 58.37%
フロリダ	7.00%	17.67%
ケンタッキー	9.43% ～ 20.88%	12.46% ～ 23.50%
メイン	47.40% (推定)	49.15% (推定)
ミシシッピ	8.69%	25.27%
オハイオ	4.14% ～ 13.44%	20.28% ～ 26.81%
オクラホマ	-2.16% ～ 29.23%	16.71% ～ 36.77%
テネシー	17.32%	17.32%
テキサス	37.39%	44.95%

注) 表中の節減率の範囲は、同一州内における施設ごとの節減率を反映したもの。

出典：“Contracted prisons cut costs without sacrificing quality, study finds”

また、コストの大幅な削減に加え、PPP利用の利点として、各種サービスや管理などの質が、州政府運営によるものより、多くの場合優れていることも指摘されている。具体的には、州政府が運営を委託する民間刑務所は、全米独立更生協会(The Independent American Correctional Association)の定める一定の業界基準を満たしており、その業務

¹⁰¹ “Contracted prisons cut costs without sacrificing quality, study finds”, 4/29/2013:
http://www.eurekaalert.org/pub_releases/2013-04/tu-cpc042913.php

状況は常に州政府の監視下に置かれているため、最低でも州政府運営の刑務所と同等の質が維持されている上に、民間刑務所では、提供される各種リハビリサービスがより豊富であり、労働者の賃金も、州政府の刑務所勤務者と比べほぼ同レベルである。さらに、勤務者のモラルにおいても、民間の方が断然良く、刑務所内における性的暴力事件や訴えの件数は、州政府運営に比べ5分の1であったという（2006年）¹⁰²。これは、次の入札で政府との契約を勝ち取るために、いかに経費を抑え、サービスの質を向上させるかという点を常に探求する姿勢の民間企業同士が競争するため、より良質の刑務所運営が実現すると説明されている。このように、刑務所の PPP を支持する意見がある一方で、予算編成や経理方法の違いなどから、民間と政府の二者を公平に比較することは不可能であり、したがって必ずしも民間運営の刑務所のほうがコストが安いとは断定できないという主張もある¹⁰³。

(ア) カリフォルニアにおける刑務所の事例¹⁰⁴

上の表中（1-9）で、カリフォルニア州における節減率が、他州より飛びぬけて高いのは、同州における収容者一人当たりにかかる年間コスト（約\$47,000）が、全米の平均額の2倍以上にあたるからである。収容者数、維持コストともに全米一高く、かつ収容施設の不足が危機的な状況にあった同州は、連邦裁判所より州立刑務所の過密化を指摘され、2011年までに収容人数を規定の137.5%まで減少させるよう勧告を受けていた。そこで、当時の知事は2006年より本格的に州外の民間刑務所への収容者の移送を開始し、2010年までには、ミシシッピ、オクラホマ、アリゾナ州の民間刑務所に合計10,000人を移送させることに成功する。しかし依然として目標には届かず期限延長をするが、州外収容者数を減らすようにとの指示を連邦裁判所より受ける。同知事は、州外収容者数を減らす努力をする一方で、軽犯罪の収容者4万人を州内の地方刑務所に移送する法律を制定し、州の刑務所の過密化軽減を図ってきたが、2014年になっても目標値に達せず、やむなく再度2016年までの期限延長をすることとなった。2013会計年度には、州内に施設を有する民間2社とリース契約をしたほか、2014会計年度予算では、17,700人の収容に相当する5億ドルが州内の民間刑務所の利用に充てられている。

イ アメリカン・ジョブセンター（官民共同職業斡旋・訓練センター）

同センターは、1998年の労働力投資法¹⁰⁵（Workforce Investment Act of 1998、以下

¹⁰² Public-Private Partnerships for Corrections in California: http://reason.org/files/private_prisons_california.pdf, p39

¹⁰³ “The Challenge of Comparing Public and Private Correctional Costs”, 12/20/2013, <http://reason.org/news/show/the-challenge-of-comparing-public-a.html>

¹⁰⁴ Annual Privatization Report 2014 Criminal Justice and Corrections: <http://reason.org/files/apr-2014-criminal-justice.pdf>

¹⁰⁵ 1998年労働力投資法： <http://www.doleta.gov/regs/statutes/wialaw.txt>

WIA という)によって、全米に開設を義務付けられた職業斡旋及び訓練センターである。以前はワンストップセンターと呼ばれ、2014年12月現在、全米各地に約3,000のセンターがある。これは、従来の公共職業安定所に代わるもので、連邦、州、地方政府機関、教育機関、非営利団体などによって提供される様々なサービスを1か所で受けることができる仕組みになっている。各州には、WIAによって設置が義務付けられた、労働力投資理事会(Workforce Investment Boards、以下WIBという)が主要な郡や市に配置され、地域のビジネス、労働力、公共教育、経済開発、青少年の活動、雇用と訓練など多岐にわたる分野と関わりながら地域労働力の開発、向上を目指す¹⁰⁶。センター名や管理運営の仕方は、それぞれの州や市によって異なり、運営を民間に委託する場合と、センター内で職業斡旋業務や各種職業訓練を民間に委託する場合がある。ここでは、官民は対立ではなく、互いの目的を達成するために協力しあう共存関係にある。たとえば、カリフォルニア州には、主要な郡や都市に49のWIBが設置され、地域のコミュニカレッジやビジネスと連携し、職業訓練や見習い制度を実施している¹⁰⁷。

ウ 連邦政府機関におけるサービス調達改革

(ア) 退役軍人省(VA)

小額の商品、サービス購入用の政府専用調達カード¹⁰⁸をIT機材、出張、印刷、事務用品などの購入に積極的に活用した結果、2013年には合計580万件、総額35億ドルの調達で利用され、GSAより7,250万ドルのリファンドの収入があった¹⁰⁹。それに加え、カード使用による人件費などの節約により2013会計年度の経費節減目標、1億7,350万ドルを24.6%も上回り達成¹¹⁰した。

(イ) 国防省(DOD)

DODは2002会計年度から主要防衛調達プログラム¹¹¹を活用した調達コスト削

¹⁰⁶ <http://www.cwib.ca.gov/>

¹⁰⁷ “Shared Strategy for a Shared Prosperity”:

http://www.cwib.ca.gov/res/docs/state_plans/State%20Strategic%20Workforce%20Dev.%20Plan/CWIB%20State%20Strategic%20Workforce%20Development%20Plan%202013-2017.pdf

¹⁰⁸ 調達カードは、3,000ドルから10万ドルまでの商品、サービス購入に使用できる1998年に導入された連邦政府機関専用クレジットカード。少額の調達の簡素化、効率化のため、退役軍人省をはじめ連邦政府機関全体で使用が奨励されている。<http://www.gsa.gov/portal/directive/d0/content/520486>

¹⁰⁹ 調達カードのリファンドは、個人用のクレジットカードのポイント制と類似したもので、リファンドレートは、GSAが提携する銀行(シティ銀行、チェイス銀行、U.S.銀行)と各政府機関の間における契約内容及び、カード利用額と支払いの迅速さにより決定される。VAのFY2013におけるリファンドレートは、およそ2%。<https://smartpay.gsa.gov/about-gsa-smartpay/smartpay-saves/refunds>

¹¹⁰ 2013 VA Performance and Accountability Report

¹¹¹ Major Defense Acquisition Programs 3億ドル以上の大型調達で内容がセンシティブでないものの調達に関する調達合理化プログラム。

減に努めている¹¹²。2012 会計年度から市場化テストによる調達を毎年1%ずつ増加させていくという長期目標を立てたが、2013 会計年度は56.9%で、前年度の57.5%を下回り、目標の60%には及ばなかった。また2012 会計年度から調達コストの増加を前年度比の3%にとどめようとする長期目標に対して、2013 会計年度は前年度比で1.42%の減少となり、目標を大きく上回った。

(ウ) 保健福祉省 (HHS¹¹³)

背景：2011 会計年度、全連邦政府機関におけるサービス調達のための支出合計は1,610 億ドルであり、そのうちの約80%にあたる1,260 億ドルは、専門的管理業務やITサポート関連のサービス業務であった。その数年前より連邦政府は、政府職員の仕事を民間請負業者に依存する度合いが強くなってきたことを懸念しており（以下図表参照）、請負業者とサービス契約を結び、外部の人材を採用することで、政府職員が解雇に至ることは、2009年から2014年12月現在までいくつかの例外条件と国防省の一部を除き、原則的に全省で一時的に停止している。参考までに2003 会計年度から2007 会計年度における連邦政府全体の市場化テストの結果は以下のとおりであった¹¹⁴。

図表 2-1-10：連邦政府全体の市場化テストの結果

	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007
市場化テスト数	662	217	181	183	132
解雇人数	17,000 以上	13,000 以上	10,000 以上	6,000 以上	4,000 以上
残留職員率	89%	91%	83%	87%	73%

出典：”Chapter 15 Competitive Sourcing and Privatization, Contract Attorney’s Desktop 2014”

政府機関のサービス委託への依存度の大きさを危惧した議会は、前述の1(2)のとおり連結充当法を制定し、49 政府機関に対し、サービス契約の業務リストの再評価、特に政府固有の業務またはそれに近い性質を持った業務の検証を要請した¹¹⁵。この議会の要請に応じ、HHS は、2012 会計年度のサービス契約を分析し、その報告書を2012年12月に提出した。同分析では、既存のサービス契約が効果的で、HHS の使命遂行に寄与しているかどうかチェックされるとともに、将来的な改善案も提起された。

¹¹² DOD Financial Report FY2013: <http://comptroller.defense.gov/Portals/45/Documents/afr/fy2013/2-MDA.pdf> p20

¹¹³ FY2012 Service Contract Inventory Analysis Report : <http://www.hhs.gov/grants/contracts/get-ready/servicecontracts/fy12inventoryanalysis.html>

¹¹⁴ ”Chapter 15 Competitive Sourcing and Privatization, Contract Attorney’s Desktop 2014” http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/CAD_2014_Ch15.pdf

¹¹⁵ GAO, Civilian Service Contract Inventories: <http://www.gao.gov/assets/650/648939.pdf>

エ 評価方法

サービス調達イニシアティブ（Service Acquisition Initiative、以下 SAI という）チーム¹¹⁶は、24,680 件¹¹⁷（約 50 億ドル）の契約の中から 381 件（約 20 億ドル）を選び、サービス契約の業務リストの再評価を行った。その際、1）OMB がハイリスク（再評価優先分野）として指定したもの、2）HHS が独自に金額の高さも踏まえて選んだもの、3）その他のサービスの調達という 3つのカテゴリーに焦点を当てて見直しを行った。

評価の手順としては、まず 2013 年前半に省内全体の SAI チーム会議が 2 度開かれ、政府固有の業務と密接に関連するもの、不適切な役務契約、コスト・スケジュール・成果の逸脱が 10%を超えるもの、要求事項の重複とその排除方法、今後の改善策等について審議された。その後、最終報告書は、上級調達管理者（Senior Procurement Executive）を務める准副調達次官補の承認を得た後、現場担当者へのインタビューによって報告書の内容が検証された後、OMB へ提出された。

(ア) データ分析結果

① 全体的結果

- ・ サービス調達の中に政府固有の業務は見つからなかった。
- ・ 政府固有の業務と密接に関連する業務は、いくつか見つかった（コンサルティング業務、特許訴訟サービス、人事・IT サポート、通信データ管理など）。
- ・ 不適切な役務契約は見つからなかった。
- ・ 要求事項の重複は排除された。

② カテゴリー別の結果

1) OMB が指定した項目

HHS 組織全体で類似する機能や目的を持つ契約 22 件を 6 件の契約に統合した結果、サービスの重複排除、政府職員の監督・管理コストの削減等により、590 万ドルの節減が達成された（以下図表 1-11 参照）。

図表 2-1-11：OMB が指定した項目の削減額

プログラム 管轄局	実行内容	節減額 (単位：米ドル)

¹¹⁶ SAI チームは、予算、プログラム管理、IT、調達、財務、人事の専門家で構成され、HHS 全体を監督する特別チーム。

¹¹⁷ Attachment 1, “HHS Special Interest Functions”:

<http://www.hhs.gov/grants/contracts/get-ready/servicecontracts/fy12-attachment-1.html>

食品医薬品局 (FDA)	4 業務の契約を 2 件 (プロジェクト管理と運用・保守サービス) に統合。	\$294,216.00
薬物乱用・精神衛生管理庁 (SAMHSA)	14 の各種サポート業務を 3 件の業務契約に統合。	\$5,150,526.59
資産次官補 (ASFR)	4 業務の契約を 1 件に統合。	\$470,463.68
合計	22 件の契約を 6 件に統合。	\$5,915,206.27

出典：FY2012 Service Contract Inventory Analysis Report¹¹⁸

2) HHS が選んだ項目

業務のインソーシング、契約の統合、民間請負業者利用の削減などで、約 200 万ドルの節減を実現 (以下図表 1-12 参照)。

図表 2-1-12：HHS が選んだ項目の削減額

プログラム 管轄局	実行内容	コスト削減額 (単位：米ドル)	FTE 換算
資産次官補 (ASFR)	財務報告関連の予算や請負業者によるサポート業務を削減し、政府固有の性質を持つ業務を廃止。	\$135,000	2
国立衛生研究所 (NIH)	2 業務の契約を 1 件に統合した結果、政府職員の減少により 31 万ドルを節減。また、価格交渉を行い、以前より 7.4 万ドル少ない一般管理費で契約。	\$384,000	1
医療公聴上訴室 (OMHA)	請負業者への依存を減らすことにより経費削減。	\$300,000	22
FDA	設備機器の維持、修理等のインソーシングにより年間 100 万ドルの大幅なコスト削減。	\$1,000,000	48
プログラムサポートセンター	会計プロセスの自動化により請負業者と政府職員の労働時間を短縮し、コスト削減。	\$31,632	2
インディアンヘルスサービス	会議の調整業務のインソーシングやオンライン会議の活用によ	\$100,000	1

¹¹⁸ <http://www.hhs.gov/grants/servicecontracts/fy12inventoryanalysis.html>

	る旅費などの節減。		
合計		\$1,950,632	76

出典：FY2012 Service Contract Inventory Analysis Report¹¹⁹

3) その他の調達

綿密な市場調査に基づく価格交渉、高コストな契約の終了、契約の統合などで、4.27億ドルの経費削減を達成。(以下図表1-13参照)

図表 2-1-13：その他の調達の削減額

プログラム 管轄局	実行内容	コスト削減額 (単位：米ドル)
児童・家庭総局 (ACF)	高コストの管理サポート業務の委託契約を終了し、44人の政府職員を活用することにより経費削減。	\$14,594,099.67
総務局副次官補 (ASA)	問合せの電話が自動的に転送されるなど、コンタクトセンター業務のシステム化による経費削減。	\$1,300,000.00
疾病対策予防センター (CDC)	感染症予防ワクチンの購入に当たって、綿密な市場調査(新規業者の参入、大量購入割引)に基づく価格交渉などでコストを大幅に削減(5年契約で4億ドルの削減)。	\$400,000,000.00
CDC	科学機器の保守契約については、綿密な市場調査に基づく価格交渉とともに、複数の契約を統合することによりコスト削減。	\$1,900,000.00
FDA	価格交渉によりITサポート、通信ソフト保守サービス契約のコスト削減。	\$958,418.00
FDA	研修プログラムにおいて、商業コースの登録料や旅費を最小限に抑えることでコスト削減。	\$200,000.00
FDA	ウェブサイトのサポート業務について、作業内容の簡素化や契約期間・契約条件の再交渉により経費削減。	\$912,634.00
監査室(OIG)	ITサポートの契約を統合化し、調達や契約管理に関する業務の減少により経費削減。	\$7,000,000.00

¹¹⁹ <http://www.hhs.gov/grants/servicecontracts/fy12inventoryanalysis.html>

医療公聴上訴室 (OMHA)	ビデオ会議の活用により、FY2011 から 31% の経費削減。	\$110,000.00
プログラムサポートセンター	循環器系医療などの質問に対する処理をオンライン化し、人件費を節減。	\$150,000.00
合計		\$427,125,151.67

出典：FY2012 Service Contract Inventory Analysis Report¹²⁰

(2) 公共サービス改革による成果と限界

ア 成果があるという判断の基準

2003～2007 会計年度¹²¹の連邦政府機関全体における市場化テストによる推定節減額は、72 億ドルであった。また、従業員の雇用の際、市場化テストを実施することで、フルタイム職員一人につき 2 万 4,000 ドルの節減を実現した。市場化テストのためにかかったコストは、合計で 2 億 3,900 万ドルであった¹²²。同会計年度の期間、DOD においては、208 件の市場化テストが実施され、実際の削減額は、12 億ドルであったが、20,520 人もフルタイム職員の職に影響が出た。DOD の中で市場化テストが最も適用されたのは、施設維持管理、ロジスティクス、保健サービス、財務と経理分野であった¹²³。

イ 成果を具体的に示すデータ

上記の HHS におけるサービス調達改革では、調達改革前後でのコスト比較や FTE¹²⁴数によって成果を測定している。しかし、GAO (会計検査院) は、この HHS のものを含めた全省庁の調達データを比較分析する際、全機関が OMB の規定に従って報告書を作成しておらず、評価方法や回答内容などが均一でないことから、データは信頼性、統一性に欠けると指摘している¹²⁵。後述の DOD においてもデータに信頼性が欠けている点が指摘されている。

ウ 成果が出ない分野・成果が出ない事業

連邦政府が推奨する省庁間シェアドサービスの例のように、主に財務、IT、調達、人事など、各部署の専門性にあまり関与しない間接的業務におけるアウトソーシングが最も効果的であると考えられている。参考までに、2004～2007 会計年度におい

¹²⁰ <http://www.hhs.gov/grants/servicecontracts/fy12inventoryanalysis.html>

¹²¹ 2009 年から A-76 通達による市場化テストが停止されており、最近のデータが見つからなかったため、2007 会計年度のデータを利用する。

¹²² Competitive Sourcing FY2007,

http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/procurement/reports/comp_sourc_fy2007.pdf

¹²³ “Chapter 15 Competitive Sourcing and Privatization, Contract Attorney’s Desktop 2014”

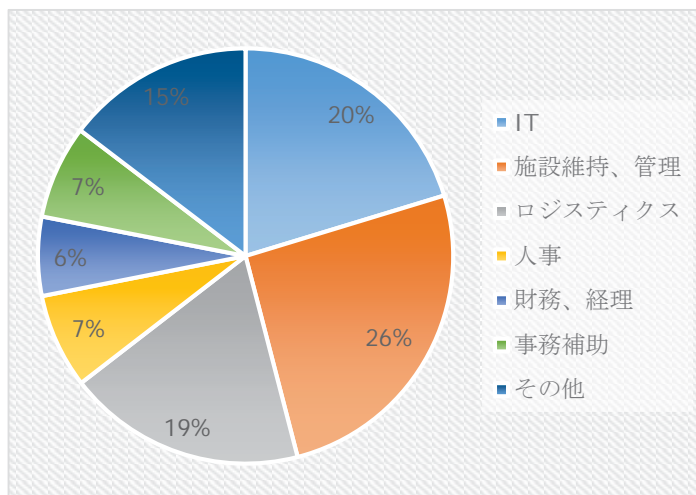
http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/CAD_2014_Ch15.pdf

¹²⁴ FTE: full-time equivalent: フルタイムで働く労働者

¹²⁵ GAO, Civilian Service Contract Inventories: <http://www.gao.gov/assets/650/648939.pdf>

て市場化テストが頻繁に実施された分野は以下のとおりである。

図表 2-1-14：2004～2007 会計年度において市場化テストが頻繁に実施された分野



出典：Competitive Sourcing FY2007

PPPについては、その手法が最も効果的となるのは、小規模で短期間のプロジェクトよりも、規模及び費用的に大きく、内容の複雑なプロジェクトであると一般的に考えられている。それは、PPP 事業には多額の取引費用がかかるため短期間では元が取れないが、何十年間にもわたる大型の事業であれば、ライフサイクルコストと複雑な事業管理面において、長い目で見て効率的だからである¹²⁶。

エ 成果が出ない原因の社会的・経済的・文化的背景

連邦政府機関の中で最もアウトソーシングの契約額が大きい DOD における市場化テストの問題として、GAO 及び連邦議会は以下の点を挙げている。¹²⁷

- ①中東¹²⁸などでの復旧作業における不祥事や前述 1 (2) のウォルターリード陸軍病院の状況で示されているように、連邦政府は民間の請負業者を監督する能力に欠けている。
- ②連邦政府が用いている民間請負業者の数や契約額など、サービス契約に関する完全かつ詳細な情報が議会に提出されていない。民間請負業者が政府固有の業務を行っ

¹²⁶ PriceWaterHouseCoopers, “The Public –Private Partnership: US Perspective”,

http://www.pwc.com/en_US/us/capital-projects-infrastructure/publications/assets/Public_Private_Partnerships.pdf

¹²⁷ Circular A-76 and the Current Moratorium on DOD Competitions, <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R40854.pdf>

¹²⁸ 2007 年イラク、アフガニスタンなど中東での現地調達で総額 50 億ドル分もの不正（入札談合、ひんはね、二重請求、商品すり替え、賄賂等）が行われていたことが判明した。捜査の結果、76 件の契約不正行為と一般人及び軍人 20 人による総額 1,500 万ドルの賄賂行為が摘発された。

<http://www.defenseindustrydaily.com/5b-in-centcom-contracting-under-scrutiny-03730/#more-3730>

ているかどうかを判断するためには、まず政府機関がサービス契約に関する詳細な情報を把握していなければならない。

③A-76 調達による市場化テスト自体の欠点として、2009年の議会で指摘されたのは、市場化テストの最小費用の算出に当たり、市場化テストを実施するためにコンサルタントを雇用したことや、正規職員を通常業務から振り向けたことなどにかかる経費が考慮されていないという点、また、市場化テストの検討に時間の制約はないが、長期化すればするほど、実施コストが増加し、節減額も少なくなるという点である。さらに、DODの監察官の調査により、職員が多数の業務であっても、直営と委託で間接費は大きく変わらないことが明らかとなったにもかかわらず、全ての入札で間接費のために人件費の12%を計上することになっている点も指摘されている¹²⁹。

オ PPPの抱える課題

①州、地方政府の官僚のPPP理解度の低さ及び経験の無さが、PPP事業の発展を妨げている。2009年度の調査によれば、彼らの90%はPPPに興味を示しているが、経験者またはPPPをよく理解している同政府関係者の割合は61%に留まった。PPPに反対する政府関係者は、民間企業に公共の施設やインフラなどの維持、管理を任せることへの不安や、市民から利用料などを徴収することへの躊躇などを理由にあげる¹³⁰。

②地元市民からの反発がある。地域レベルでは施設、道路などの有料化に反発する市民もPPP導入の阻害要因となっている。特に、外国企業が参画している場合、公共の資産が外国資本に乗っ取られるのではと危惧する市民が多く、反発が顕著となる¹³¹。

③PPPは主に公共交通やその他インフラ事業に適用されるが、これらの事業は州及び地方政府によって管轄されているため、PPP事業の発展性は、地方政府の法律や規則に大きく左右される¹³²。

(3) 調達改革の導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係

ア 調達改革の導入コスト内訳データ

(ア) 各業務の改善にかかる費用対効果の検証の実施状況

連邦政府機関の中でアウトソーシングの契約額が3番目に大きい(190億ドル)

¹²⁹ <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R40854.pdf> p.8

¹³⁰ PriceWaterHouseCoopers, “The Public –Private Partnership: US Perspective”, http://www.pwc.com/en_US/us/capital-projects-infrastructure/publications/assets/Public_Private_Partnerships.pdf

¹³¹ PriceWaterHouseCoopers, “The Public –Private Partnership: US Perspective”, http://www.pwc.com/en_US/us/capital-projects-infrastructure/publications/assets/Public_Private_Partnerships.pdf

¹³² http://www.pwc.com/en_US/us/capital-projects-infrastructure/publications/assets/Public_Private_Partnerships.pdf
PriceWaterHouseCoopers, “The Public –Private Partnership: US Perspective”,

¹³³HHS における公共サービスの調達改革のための予算推移は以下のとおりである。

図表 2-1-15 : HHS 調達改革予算推移¹³⁴

調達改革 (単位：千ドル)	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015 (申請)
予算	700	700	681	1,750	1,750
FTE	0	0	1	1	1
HHS サービス 調達コスト削 減額 ¹³⁵	NA	434,990	NA	NA	NA

出典：FY2015 HHS Budget

オバマ大統領の2009年行政改革に対する要請¹³⁶に応じて、HHSは2011会計年度より調達改革に予算を充て始め、調達担当官などのトレーニングプログラムや、調達専門の弁護士の追加雇用などに使用した。2014会計年度の予算額は2012年度から100万ドル増加の175万ドルであったが、これは調達業務グループの結成及び教育プログラムや同省専用の調達カードの開発、及びIT関連の調達などに充当するためであった。2015会計年度も、前年度と同じ175億ドルが予算要求されており、引き続き調達分野の専門家を養成する教育プログラムを利用して調達業務グループの強化に充てられる予定である。調達コストの削減額については、2012会計年度調達改革予算が70万ドルであった時、サービス調達コストは合計約4.34億ドル削減された。2012会計年度以外の会計年度におけるサービス調達コストに関する情報は得られなかった。一方、FTE数は、それぞれの局やプログラムで、最も効率がよいように増減している。

サービス調達改革に直接関与する雇用では、2013会計年度において、同省のサービス契約や契約違反のための処罰プログラムの法的業務をサポートするため、予算調達専門弁護士(FTE1人)が追加されている。これ以外のFTEに関する詳細なデータは入手できなかった。

¹³³ FY2013 HHS Financial Report, <http://www.hhs.gov/afr/2013-hhs-agency-financial-report.pdf>

¹³⁴ HHS FY2015Budget: <http://www.hhs.gov/budget/fy2015/fy-2015-hhs-congressional-budget-justification.pdf>

¹³⁵ 本報告書3(1)「公共サービス改革の実績」を参照。

¹³⁶ 2009年3月行革アジェンダ、2009年7月通達”Improving Government Acquisition”, 2009年10月27日通達:”Strategic Plan for Civilian Agencies, FY2010-2014, Acquisition Workforce Development Strategic Plan for Civilian Agencies, FY 2010-2014,2011年7月13日通達” The Guidance for Specialized Information Technology Acquisition Cadres

GAO: Civilian Service Contract Inventories, “Opportunities Exist to Improve Agency Reporting and Review Efforts”: <http://www.gao.gov/assets/650/648939.pdf>

FY2012 Service Contract Inventory Analysis Report: <http://www.hhs.gov/grants/contracts/get-ready/servicecontracts/fy12inventoryanalysis.htm>

(4) 新しい市場の創出、育成

ア 新しい市場の創出育成のための「人・モノ・サービス・金」の活性化施策
該当する情報が得られなかった。

イ 国レベル・自治体レベルでの取組

オバマ政権は、2009年の発足当初より、米国経済活性化の牽引力となる中小企業の支援に力を入れており、連邦政府の全調達額の23%を中小企業が占めるよう目標を掲げ各省庁にそれぞれ中小企業の採用を奨励した。その結果、同政権の第一期(2009年～2012年)、全連邦政府機関における調達総額が減少した中で、中小企業との調達契約額は、前政権4年間比で481億ドルの増加の3,762億ドルに達した¹³⁷ 2013会計年度のみでは、目標であった連邦調達総額の23%を中小企業が占め(23.39%、831億ドル)¹³⁸、2014会計年度には、中小企業に対して合計52,044件、190.19億ドルの融資がなされたが、これは前年比7.4%の増額であった¹³⁹。最近では、2014年12月19日にオバマ大統領が署名し成立した、2015会計年度国防権限法(The National Defense Authorization Act)において、各省庁は、女性が経営する中小企業に対し、随意契約で発注することが許可された。これは、女性事業家が米国の全事業家の4分の1を占め、780万人の雇用を創出しているにも関わらず、連邦政府との契約における割合は5%にも満たないため、優遇措置を設け、女性事業家の連邦政府との契約の増加を図ろうとするものである¹⁴⁰。これら連邦政府の中小企業政策を担当するのは、連邦中小企業管理局(SBA)¹⁴¹の政府契約・事業開発室(Office of Government Contracting and Business Development)であり、全国各都市に配置する地方事務所では、連邦政府の請負業者となるための教育、資格付与、金融支援などを行っている¹⁴²。

¹³⁷ SBA FY2015 Congressional Budget Justification and FY2013 Annual Performance Report: [https://www.sba.gov/sites/default/files/files/FY%202015%20CBJ%20FY%202013%20APR%20FINAL%20508\(1\).pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/files/FY%202015%20CBJ%20FY%202013%20APR%20FINAL%20508(1).pdf)

¹³⁸ <http://www.sba.gov/content/obama-administration-achieves-2013-small-business-federal-procurement-contracting-goal>

¹³⁹ <http://www.sba.gov/content/sba-hits-another-lending-record-fy-2014>

¹⁴⁰ President Obama Signs Into Law New Authority to Increase Opportunities for Women-Owned Small Businesses <https://www.sba.gov/content/president-obama-signs-law-new-authority-increase-opportunities-women-owned-small-businesses>

¹⁴¹ SBA: <https://www.sba.gov/>

¹⁴² FY2015 Congressional Budget Justification: [https://www.sba.gov/sites/default/files/files/FY%202015%20CBJ%20FY%202013%20APR%20FINAL%20508\(1\).pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/files/FY%202015%20CBJ%20FY%202013%20APR%20FINAL%20508(1).pdf)

(5) 公共サービス改革の所要期間と情報蓄積

ア 市場化テストの所要期間

A-76 通達は、競争実施が公表された日から、最終的に業者が決定されるまでの入札期間を、簡易競争(The Streamlined Competition)の場合には 90 日、標準競争(The Standard Competition)の場合は 1 年と規定している。ただし、必要に応じ簡易競争で最大 45 日、標準競争で 6 か月の延長を OMB に申請することも可能である¹⁴³。OMB によれば 2006 年度における標準競争の平均所要期間は約 13 か月¹⁴⁴であったが、実際には DOD において、これらの期限は厳守されていなかった点が指摘されている。例えば、前述 1 (2) のウォーターリード陸軍病院の入札には 6 年以上要しており、これにより経費が嵩むばかりでなく、職員のモラルも下がり、結果的に A-76 通達の一時的停止の要因となる問題発生に繋がったと報告されている¹⁴⁵。これらの問題点を含む、A-76 通達による弊害を改善するための法案¹⁴⁶が 2009 年に議会に提出されたが審議には至っていない。また、2010 会計年度の国防権限法(The National Defense Authorization Act)は、DOD における A-76 通達による競争の期限を基本的に 24 か月とし、必要であれば最長 33 か月にまで延長できると改定している¹⁴⁷。

イ PPP に関するノウハウの蓄積方法

各州の政府職員の多くが PPP に興味を持つ一方で、経験不足ゆえに実行を躊躇するケースが多いことが報告されている。2009 年の調査によれば、全国 75 の州・地方政府のうち、PPP に興味があるとの回答は全体の 7 割に達したが、PPP の経験も知識もないとの回答も 6 割となっており、全体の 3 分の 2 が興味と同時に不安を抱いている実態が明らかになっている。PPP 事業を実際に実行するにあたっては、外部から国内、海外の PPP 専門コンサルタントを雇用することが推奨されている¹⁴⁸。

¹⁴³ OMB: Circular No. A-76 Revised: https://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a076_a76_incl_tech_correction/

¹⁴⁴ Competitive Sourcing FY2007:

https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/procurement/reports/comp_sourc_fy2007.pdf

¹⁴⁵ Office of Management and Budget Circular A-76 and the Proposed Moratorium on Future DOD Competitions: Background and Issues for Congress: http://assets.opencrs.com/rpts/R40854_20091009.pdf, P7,8

¹⁴⁶ S. 924, Correction in Long-Standing Errors in Agency's Unsustainable Procurements (CLEAN-UP) Act of 2009, Section 3, Findings: <https://www.opencongress.org/bill/s924-111/show>

¹⁴⁷ The National Defense Authorization Act 2010, section 322: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ84/pdf/PLAW-111publ84.pdf>

¹⁴⁸ PriceWaterHouseCoopers, "The Public-Private Partnership: US Perspective", p12-15:

http://www.pwc.com/en_US/us/capital-projects-infrastructure/publications/assets/Public_Private_Partnerships.pdf

4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項

該当する情報が得られなかった。

(1) その他

連邦政府の主な行政機関は以下のとおりである¹⁴⁹。太字表記は報告書内で言及された主な省・機関である¹⁵⁰。

大統領府	Executive Office of President 【同府 部局】 ・行政管理予算局 Office of Management and Budget (OMB) 【OMB 部局】 ・連邦調達政策室 (Office of Federal Procurement Policy (OFPP))
農務省	Department of Agriculture (USDA)
商務省	Department of Commerce (DOC)
国防総省	Department of Defense (DOD) 【同省機関】 ・防衛調達大学 Defense Acquisition University (DAU)
教育省	Department of Education (ED)
エネルギー省	Department of Energy (DOE)
保健福祉省	Department of Health and Human Services (HHS)
国土安全保障省	Department of Homeland Security (DHS)
住宅都市開発省	Department of Housing and Urban Development (HUD)
司法省	Department of Justice (DOJ)
労働省	Department of Labor (DOL)
国務省	Department of State (DOS)
内務省	Department of the Interior (DOI)
財務省	Department of the Treasury
運輸省	Department of Transportation (DOT)
退役軍人省	Department of Veterans Affairs (VA)

¹⁴⁹ USA.gov Federal Executive Branch <http://www.usa.gov/Agencies/Federal/Executive.shtml>

駐日米国大使館 行政府 <http://aboutusa.japan.usembassy.gov/j/jusaj-outline-government03.html>

¹⁵⁰ 太字表記以外の機関も調達に関する省庁間の協議会、調整等に関わる。

(独立機関) 政府調達局	General Services Administration (GSA) 【同局下部機関】 ・連邦調達研究所 (Federal Acquisition Institute (FAI))
(独立機関) 航空宇宙局	National Aeronautics and Space Administration (NASA)
(議会付属機関) 会計検査院	Government Accountability Office (GAO)

第2章 イギリス

1 公共サービス改革の実施状況

(1) 公共サービス改革の概念・定義

イギリスにおいては 1980 年代のサッチャー政権下で「バリュー・フォー・マネー (Value for Money : VFM. 以下、他の章も含めて VFM という。)¹⁵¹を理念として、少ないコストで行政を行い財政の赤字縮小に取り組んだが、中でも、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) を導入することにより、競争性を取り入れた改革が進められた。次のメージャー政権では、中央政府の公共サービスにも市場化テストが導入されたが、この市場化テストは、所掌業務を効率化するための手法として、各省庁に対して推奨したもの (「廃止」、「リエンジニアリング」、「戦略的アウトソーシング」、「市場化テスト」、「民営化」) の一つという位置づけであり、その実施は各省庁の任意であった。また、メージャー政権では、強制競争入札が価格を重視していたことへの反省から、1991年に市民憲章 (Citizen's Charter) が提唱され、サービスの質を客観的に示すため、地方自治体の業務に関する業績指標が導入された¹⁵²。

サッチャー、メージャー保守党政権の後のブレア労働党政権では、強制競争入札に代わるものとして、ベスト・バリュー政策 (Best Value) が、1999年地方政府法 (Local Government Act 1999) により導入された (強制競争入札の強制的側面は同法により廃止)。4つの C: Challenge (挑戦)、Compare (比較)、Consult (相談)、Compete (競争) を基本として、業務見直しを行い、最も経済的で効率的、効果的な手段を用いて、サービスのコストと品質の双方に配慮した基準に従ってサービスの供給につとめることを自治体に義務づけた。このベストバリュー政策では、各地方自治体でのサービスの水準の評価や改善目標の設定に国が公式に定め 224 項目の業績指標 (Best Value Performance Indicators=BVPIs) と各地方自治体が独自に設定した業績指標が用いられた。その数値の利用により、行政側、住民側の両者が自らの行政サービスを客観的に評価できるようになったが、次第にベスト・バリュー政策実施の負担が大きくなり、業績指標の簡素化が行われ、2007年10月、政府は新たな指標として、198項目107の全国統一指標 (National Indicators Set=NIS) を発表した。その後、キャメロン政権の改革の中、2010年10月にNISを利用して「包括的地域評価制度」(Comprehensive Area Assessment=CAA) の廃止とともにNISも終了となった。これは中央から数値で目標を設定して各自治体を管理するのではなく、指標にかかわる業務負担を減らし、各自治体

¹⁵¹ VFM (Value for Money) とは、支払われた税金に対して最も価値の高いサービスを提供するということである。

¹⁵² 稲澤克祐「自治体への市場化テスト導入に関する試論」(2006年)

が自主性を持って市民にとって重要な問題に取り組めるようにという狙いからである¹⁵³。ベストバリュー政策については、キャメロン政権でも「法的な手引」(Best value statutory guidance¹⁵⁴)を2011年9月に発表し、自治体での導入を推進しながら、引き続き、国全体としての公共サービス改革を行っている。

キャメロン政権は発足当初から大きな社会(Big Society¹⁵⁵)を行政の主要政策と掲げているが、その概要としては次のとおりである。

- ①コミュニティにもっと権限を与える。
- ②国民がコミュニティでもっと活動的な役割を担う後押しをする。
- ③権力を中央政府から地方政府へ移行する。
- ④共同、相合、チャリティー及び社会的団体の擁護を行う。
- ⑤政府のデータを公表する。

中央政府から地方政府への権力移行に関しては、前労働党政権時に1997年にウェールズ、1998年スコットランド、北アイルランドでそれぞれの議会が作られるなど進んでいた¹⁵⁶。キャメロン政権でも、中央政府から地方政府への権力移行は当初から掲げていた議題であるが、これは公共サービス改革問題と密接な関係にある。イギリスの地方自治の法律上の位置づけは、日本国憲法によって保障された日本の地方自治とは異なり、イギリス議会が制定する法律と慣習法により、個別に指定されたこと以外のことを行うときは権限逸脱(Ultra Vires)の法理で違法とされてきた。しかし、「2000年地方自治法」(Local Government Act 2000)によって、地域社会、福祉に関係する分野(経済、社会福祉、環境)の政策について、一定の制約のもとでは自由に実施できることが決まった。そして、「2011年地域主義法」(Localism Act 2011)¹⁵⁷は国会制定法で、地方議会及び地域住民に大きな統制力を与えた。また、この法律で地方自治体が法律で禁止されていなければいかなる行動をも行える法的権限(包括的権限(General Power of Competence))も与えられた。

キャメロン政権発足1年後に「開かれた公共サービス白書」(Open Public Services: White Paper)¹⁵⁸を発表し、その構想について質問事項を掲げて意見を募集し、それらの意見を考慮し、該当省庁が実現に向けての事業計画を発表した。併せて以下のような法律等を設置して国民中心のシステムへの改革を目指している。

¹⁵³ <https://www.gov.uk/government/news/councils-red-tape-cut-as-4-700-whitehall-targets-slashed>

¹⁵⁴ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/5945/1976926.pdf

¹⁵⁵ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/78979/building-big-society_0.pdf

¹⁵⁶ http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk_politics/election_2010/first_time_voter/8589835.stm

¹⁵⁷ https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/24/pdfs/ukpga_2011024_en.pdf

¹⁵⁸ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/255288/OpenPublicServices-WhitePaper.pdf. イギリスの公共サービス改革の指針を示したもので、個人、コミュニティにより多くの選択肢、決定権を与え、サービス提供者への門戸を開き、利用者にとって価値のあるサービスを提供できることを目指すとしている。

ア 2012年公共サービス（社会的価値）法

（Public Services (Social Value) Act 2012¹⁵⁹）

公的機関に、公共サービスに関する契約、及び関連した目的に関して、経済、社会環境面での健全性を考慮することを要求する国会制定法である。この法律によって、各公共機関が公共サービス提供者を選ぶ上で、経済面だけを考慮するのではなく、そのサービスによって社会や環境等、他の価値が生じるような選択を求められたが、その影響は、導入1年後の報告書¹⁶⁰の中で述べられている。例えば、クロイドン・カウンスルは1億5,000万ポンドの住宅補修事業契約に関しての入札を行ったが、入札参加者から事業にまつわる様々な提案が出された。その中で決定した事業者は、補修事業に加えて、地域での雇用の創出（見習い機会、学校での就労指導、ニートや長期失業者に雇用機会を与える）、供給連鎖の中小企業へのビジネスサポート、社会的企業との協力による地域への経済効果の発生、また、地域プロジェクトへの貢献のために雇用にボランティア機会を与えることなどを約束している。（イングランドとウェールズにのみ適用）

イ 2012年保健・高齢者ケア法

（Health and Social Care Act 2012¹⁶¹）

医療の効率的な提供を図るため、国民医療サービス（NHS=National Health Service）の組織改編等を行う国会制定法である。医師（General Practitioner =GP）に医療サービスの購入・委託を任せ、患者に治療やケアのサービス提供者の選択を可能にする。特に75条でサービスの調達、患者の選択する権利、及び治療やケアの競合性に言及している。

このサービス調達には、①資格をもつ全サービス提供者の中からの選択、②最も一般的な競争入札手続、③競争なしに特定のサービス提供者を決める随意契約という3つの主な方法がある¹⁶²。（基本的にイングランドとウェールズにのみ適用）

ウ 選択憲章

（Choice Charter¹⁶³）

2013年5月発令、公共サービスの内容に関し利用者がサービス提供者を選択する権利を持つことを定める。「選択」が開かれた公共サービスにおける重要な原則の

¹⁵⁹ http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/pdfs/ukpga_20120003_en.pdf

¹⁶⁰

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/275719/Public_Services__Social_Value_Act_-_One_Year_On.pdf

¹⁶¹ http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/7/pdfs/ukpga_20120007_en.pdf

¹⁶² <http://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/09/procure-brief-2.pdf>

¹⁶³ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/199781/Choice_Charter.pdf

1つであることに伴い、この憲章は、政府が選択肢、サービス内容を増やすために沿う原則を述べている。政府が、利用者に選択肢の多い充実した公共サービスを受けられるよう努めることを保障している。この憲章に沿い、成人介護、早期教育、初等、中等教育、住宅供給等、さまざまな公共サービスにおける利用者の選択への枠組みを発表した。

エ コンパクト

(2010年 the Compact¹⁶⁴)

イングランドの共同体と市民の利益のためにイギリス政府とイングランドの市民団体 (Civil Society organisations) が効率的に協力し、共通の目的を達成できることを目指した同意書で、初版の1998年のものからみて3版目のものとなる。これは前の版よりも短く、結果や実務面に直接的に言及し、実行する上での透明性、責務の明確さを向上させることに触れており、キャメロン政権においても、上に述べた「大きな社会」を目指す中で市民団体との連携に注力していることがうかがえる。コンパクトは、透明性と責務に関する手引書の両面を持ち合わせ、コンパクトに沿わない場合の対応に備えているが、それ自体に法的な効力はない。しかし、裁判官が「願い事リスト以上」ではあると言及した。¹⁶⁵

オ 2014年地方公的機関監査・アカウンタビリティ法

(Local Audit and Accountability Act 2014)

この法律は地方公的機関における新たな監査・評価の枠組みを定める。また、20項で地方公的機関の監査において金額に見合う価値 (Value for Money) の要素も監査対象とされており、この点においてこれも公共サービス改革に関連する法律であると言える。このように公共サービスに携わる機関に、金額に見合う価値を重視するよう要求するだけでなく、監査機関にもそれが守られているかを確認させる。これにより、公共サービスに徹底した「金額に見合う価値」が与えられることで、経費削減だけでなく公共サービスが実質的に向上することを目指している。

(2) 制度設計から現在までの取組内容

ア 直近の動向

(ア) 2013～2014年度の「開かれた公共サービス (Open Public Services) ¹⁶⁶」の成果

¹⁶⁷

¹⁶⁴ http://www.compactvoice.org.uk/sites/default/files/the_compact.pdf

¹⁶⁵ <http://www.opengovguide.com/country-examples/the-uk-government-has-a-long-standing-compact-with-the-voluntary-sector/>

¹⁶⁶ <https://www.gov.uk/government/collections/open-public-services>

¹⁶⁷ <https://www.gov.uk/government/publications/open-public-services-2014-progress-report/open-public-services->

①利用者のニーズにあったサービスを提供するための選択肢・権限の増加

医療費の予算に組み込まれている70万人以上のそれぞれに、必要に応じた医療、介護サポートの選択肢と決定権が拡大した。居住地域外のかかりつけ医師（General Practitioner =GP）¹⁶⁸に登録できるようにすることで患者の選択肢を増やした。

②地方自治体での決定権の拡大

The Troubled Families プログラム¹⁶⁹は2万2千世帯の問題のあった家庭の生活を変えた。これは恩恵のあった各家庭において、平均7万5千ポンドの節約となった。2015/2016年度にイングランドの地方自治体とその地元のNHSが協力してより良い保健及びケアサービスを提供できるようにThe Better Care Fundとして38億ポンドの予算が組まれた。

③サービス提供元の受け入れが拡大

多くのセクターから公共サービス提供者を選べるよう、契約検索サイトなどで提供を希望する者の後押しを行った。

④公共サービスの供給元の増加

公共サービス提供者としての門戸を様々なセクターに広げ、2014年4月より精神患者はボランティア機関及び私立セクターからのサービス選択が可能となった。

⑤公共サービスの公平な供給

最も恵まれない立場にある13万人の2歳児が早期教育の資金の受給が可能となった。また、同年9月からは合計26万人の経済的に恵まれない2歳児にこの機会が与えられる。

⑥公共サービス提供者の責任の増加

多くの公共サービスが納税者及び公衆に直接対応した。160万人の患者がFriends and Family テストを利用して、簡単な書式及びオンラインで、NHS（国立医療サービス=National Health Service）の医療サービスについて匿名で意見を述べた。

また、精神疾患患者が他の病症の患者と同様に広く選択肢を持てるようにするとともに、2014/2015年度からは、75歳以上の者はケアに責任を持つものとして個人的にGPがあてがわれる。

2014

¹⁶⁸ NHSの初期治療ではGP以外の診察は受けられず、専門医にもGPの紹介なしには見てもらえない仕組みとなっている。

¹⁶⁹ これはキャメロン首相が2011年の夏にイギリス各地で起こった暴動をきっかけに、2015年までに12万世帯の問題のある家庭を改善することを目的とし、4億4,800万ポンドを予算とした3年間のプログラム。多くの家庭が、無職、反社会的行動、不登校等の問題を抱えている。問題があるとされる家庭が改善に向かうと担当の自治体に4,000ポンドの報奨金が与えられる仕組みになっている。

<https://www.gov.uk/government/policies/helping-troubled-families-turn-their-lives-around>、

(3) 実施体制及び実施手法

ア 公共サービス改革全体の担当省庁

内閣府が公共サービス改革のためのプログラムである「開かれた公共サービス」(Open Public Service)を推進している。内容については1(2)「制度設計から現在までの取組内容」参照のこと。

イ 効率及び改革グループ (Efficiency and Reform Group (ERG))

財務省及び他の省庁と協力し、上記の「開かれた公共サービス」も含め、政府の効率化、節約化のための改革を担う内閣府内の組織である。また、効率化の一環として、行政サービスのオンライン化計画 (Digital by default) を推進している。

ウ 政府デジタルサービス (Government Digital Service)

政府デジタルサービスは内閣府の効率及び改革グループの一部であり、上で述べられた Digital by default 計画に沿ってデジタル化を行い、公共サービスがより単純に、明白に、早く行えるようにしている。政府のウェブサイト Gov.uk を立ち上げ、2年間の間に20億件のアクセスがあったとされる。政府のデジタル化政策に沿って25のサービスのデジタル化に取り組んでおり、現時点で9サービスが既に使用され、15サービスが試験による改良段階、残りの1サービスが試作段階にある。既に使用されているものの中には、オンライン投票の登録、特許更新システム、学生ローンの管理、自動車免許証の記録閲覧、介護者への資金援助、イギリスへの入国ビザ等がある¹⁷⁰。

エ クラウン商業サービス (Crown Commercial Service)

CCSは内閣府に後援された執行機関 (Executive Agency) であり、医療関係のサービスの調達なども行い、中央から公共サービス改革にかかわっていると見える。ブラウン政権時にガーション報告書¹⁷¹に伴い、政府の The Buying Agency は政府調達の効率化を促すことを狙いとして (Office of Government Commerce =OGC)に改編された。OGCは様々な中央化を行い、Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) や NHS の医療以外の買い入れ部門を入れ込んだ。2010年のキャメロン政権への交代後 OGCは内閣府に組み入れられ、Efficiency and Reform Group の一部となって政府調達サービス (Government Procurement Service=GPS) と改名された。その後、内閣府の他の商業機能と合併され、新たに (Crown Commercial Services=CCS) となった。

¹⁷⁰ www.gov.uk/transformation

¹⁷¹ これはブラウン政権で公共部門の能率化を目指し、各省庁での調達、総務業務、雇用慣行の見直しについて行った調査 (公共部門の効率性に関する独立調査=Independent Review of Public Sector Efficiency) の報告書でその調査を率いたピーター・ガーション卿 (Sir Peter Gershon) にちなみ、ガーション・レビュー (報告書) と呼ばれる。

(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ

1 (1) 「公共サービス改革の概念・定義」を参照されたい。

(5) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況

3 (4) イ (ア) で述べる「コミュニティ予算 (Community Budget)」は、地域の公共支出を利用して、その地域の公共組織及びそのパートナー組織が効率的に地域問題に取り組んでおり、新しい形の公共サービスへの取組と言える。

ア PPP の取組状況

PPP の一部として PFI (Private Finance Initiative) がメージャー政権のもと 1992 年に導入された¹⁷²。その後、1997 年 5 月に発足したブレア政権では、メージャー政権下の民営化や PFI の見直しを行い、PFI 手法の簡素化、入札費用の削減、PFI に関する地方自治体の権限の明確化など 29 項目の改善点を打ち出した。その後、主に学校、病院、交通インフラ整備において PFI 事業が拡大されていった¹⁷³。2010 年 5 月に発足したキャメロン政権は、財政支出の大幅な削減のため、「2010 年歳出見直し」(Spending Review 2010)¹⁷⁴において、PFI 事業のいくつかの中止を発表し、地方自治体が実施する PFI 事業の資金調達に係る権限を地方自治体から事業主管官庁に戻す方針を打ち出し、2011 年 7 月には、既存の PFI 事業予算から 15 億ポンドを削減した。

さらに、2012 年 12 月、政府は PFI を見直し、改善点を含んだ新しい PPP の手法として、PF2 (Private Finance 2)¹⁷⁵を発表した。PF2 では、公的部門と民間部門の関係強化、契約プロセスの迅速化 (政府関係機関の体制強化、入札手続期間の短縮、プロセス・書類の標準化等)、契約内容の柔軟化 (清掃等のソフトサービスの除外、公共部門への契約変更権限の付与等)、事業運営の透明化 (民間部門における株主利益の公表、公的部門における事業年次報告の公表等)、リスク分担の見直し (法改正があった場合の公的部門の責任の明確化、事業実施中の保証に係るリスク分配規定の見直し等)、資金調達先の多様化 (競争的資金調達制度の導入、銀行債等多様な債券の活用など) が行われている。

¹⁷² Private Finance Initiative とは、良質で効率的な維持管理が可能な公共施設を提供し、VFM (Value for Money) を向上させることを目的として、民間の資本や技術を、公共施設の設計、建築、財務、運営等に活用する手法。

¹⁷³ 概要は「英国の地方自治」(概要版) 2011 年改訂版 (<http://www.clair.or.jp/j/forum/pub/series/pdf/j40.pdf>) 参照。

¹⁷⁴

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203826/Spending_review_2010.pdf

¹⁷⁵ <https://www.gov.uk/government/publications/private-finance-2-pf2>

イ オープンデータを活用した ICT 活用による効率化の取組など

政府は多くの分野でのデータ公開を推進することで、開かれた、また透明度の高い政府を創ることを目的としており、そのことは同時に公的分野の効率性を高め、経済性にも優れるとしている。その促進のために全額 150 万ポンドの予算を設けている。Data Gov UK¹⁷⁶は政府の集めた様々の分野のデータを利用しやすいように公表している。

また、データ利用のプロジェクトとしては、自治体問題報告 (FixMyStreet)¹⁷⁷ がある。これは郵便番号や通りを記入してエリアを特定し、道路の破損や不法投棄の、問題報告を行うと管轄の自治体に報告が届くサイトである。専用アプリを利用して携帯電話からも簡単に報告が行える。このサイトの利用状況として統計的なものは発表されていないが、過去 1 週間の問題報告件数が 3,721 件、過去 1 か月の解決件数は 5,190 件となっている。また、イギリスでの成功を反映し、このシステムは他国でも利用されている。

2 公共サービス改革の取組と行政改革

(1) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ

ア 行政改革ロードマップにおける公共サービス改革実施計画
該当する情報が得られなかった。

イ 行政改革全体と公共サービス改革の関係に関する研究動向

(ア) 「開かれた公共サービス改革における根拠と透明性: サード・セクターからの視点」¹⁷⁸

サード・セクターの観点からのアプローチで「根拠に基づいた政策」、システムの「透明性」を用いて政府は行政改革を行っているが、これらの概念自体が、「根拠」の出典、政治的な力関係、行政側の慣習といった影響から切り離されておらず、どのように政府の提示する根拠や透明性が形成されたかを知る上でも更なる情報開示等が必要としている。

(イ) 「開かれた公共サービスが企業利益の隠れ蓑になるべきではない。」¹⁷⁹

経済面ばかりを強調しないという政府の方針が逆に企業に利用され、業界の大手企業に公共サービス契約が渡るという危険を示唆する。早い改革をあせると公

¹⁷⁶ <http://data.gov.uk>

¹⁷⁷ <https://www.fixmystreet.com>

¹⁷⁸ サード・セクター研究所ジャーナル「Working Paper 117 号」2014 年 3 月発行 (‘Evidence and transparency in the open public services-reform: perspectives for the third sector’ Working Paper 117)

¹⁷⁹ London School of Economics のブログ、A マーシュ著。
<http://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/open-public-service-reform-industrial-democracy-marsh/>

から大企業に供給者が変わるだけで、業界は開かれず真の改革は生まれないとする。

(ウ) 「連立政権：公共サービス改革説話の構築」¹⁸⁰

連立政権が公共サービス改革を政治的に有利に利用していると論じる。

(エ) 「連立の影響」¹⁸¹

政治改革において確かに予算削減は行われたが、組織の改変に関しては表面的には改革が行われたかにも見えても、実際にはあまり変化がないことを指摘。

(2) 他の行政改革関係部門との連携状況

該当する情報が得られなかった。

(3) 行政改革部門自体の業務改善の取組状況

ア 公開されている業務改善フロー

3 (2) 「市場化テストによる成果と限界」を参照されたい。

イ 業務改善に関する情報の公開状況と公開内容

3 (2) 「市場化テストによる成果と限界」を参照されたい。

(4) 公的部門の業務改善手法の最新の動向

ア 業務効率化に関する基本方針

該当する情報が得られなかった。

イ 各業務の改善にかかる費用対効果の検証の実施状況

3 (2) 「市場化テストによる成果と限界」を参照されたい。

3 公共サービス改革の評価・活用事例

(1) 公共サービス改革の実績

ア 更正施設に関する民間活用¹⁸²

過去 10 年間、投資を増加させても再犯率がほとんど変わらないという状況の中、

¹⁸⁰ ‘The UK Coalition government: Constructing public service reform narratives’C ペインター著、SAGE ジャーナル。 <http://ppa.sagepub.com/content/28/1/3.refs?patientinform-links=yes&legid=spppa;28/1/3>

¹⁸¹ ‘The Impact of Coalition’ N ティミンズ、Ethos ジャーナル。
<http://www.ethosjournal.com/topics/politics/item/507-the-impact-of-coalition>

¹⁸²

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/291854/Open_Public_Services_Progress_Report_2014.pdf

罪者の様々なニーズに対応するため、公的部門による更生サービスの独占を終了することとなった。2013年9月にイングランドとウェールズにおける更生サービスの提供者を決定するための競争入札を開始し、民間及びボランティア部門を含む30の団体が一次審査を通過した。

2014年6月には、高リスクの犯罪者を監督する国立保護観察サービス（National Probation Service）と、低・中リスクの犯罪者を管理する21の地域更生会社

（Community Rehabilitation Companies）が設立され、以前の35の保護観察トラストの業務を引き継いだ。国立保護観察サービスは裁判所へ刑に関する助言、危険の査定を行い、高リスクの犯罪者の更生の管理に関わる。地域更生会社は裁判所の決定した刑を実際的に犯罪者に課し、再犯がないように更生を行う¹⁸³。

(2) 公共サービス改革による成果と限界

Efficiency and Reform Group（ERG）の報告書「政府の2013～2014年度における経費節減」（Government savings in 2013 to 2014）¹⁸⁴によると、イギリス政府全体で2009～2010年度の基準値に対して、2013～2014年度に143億ポンドのコスト削減を成し遂げたが、その詳細は4つの分野で見ると、調達（54億ポンド）、改変（8億ポンド）、プロジェクト（33億ポンド）、労働力（47億ポンド）の経費節減となる¹⁸⁵。

また、公共サービス改革による過去3年間の経費節減の状況は以下のとおりである。

図表 2-2-1：公共サービス改革による過去3年間の経費節減状況

年度	2011/12	2012/13	2013/14
調達	30億ポンド	38億ポンド	54億ポンド
改変	4億ポンド	11億ポンド	8億ポンド
プロジェクト	6億ポンド	17億ポンド	33億ポンド
労働力	15億ポンド	34億ポンド	47億ポンド
合計	55億ポンド	100億ポンド	143億ポンド

ERGは以下の5つの指針に基づき、公共サービス改革に取り組んでいる¹⁸⁶。

①情報公開（Open）を徹底し透明性をもって、国民の信用を得、民主主義を強

¹⁸³ www.justice.gov.uk/downloads/rehab-prog/competition/target-operating-model.pdf

¹⁸⁴ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/318624/ERG-end-of-year-13-14-PRINT.pdf

¹⁸⁵ 内訳の4つの分野を合計すると142億ポンドになるが、全体としての節減額は四捨五入で143億ポンドと報告書になっているのでそのままを示す。

¹⁸⁶ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/318624/ERG-end-of-year-13-14-PRINT.pdf

化する。

- ②不動産、IT、調達などに関して中央から**厳しく (Tight)** 監督する。
- ③権力を中央から移行して**解放 (Loose)** し、公共サービス提供者の門戸を広げる。
- ④**革新的 (Innovative)** な文化を培い、公務員が危険を恐れて進歩を妨げるのではなく、新しいアイデアを試せるようにする。
- ⑤行政サービスの**デジタル化 (Digital)** を目指し、オンラインで行えるサービスはオンラインで行う。

ERG は以下の方法により各政府機関の経費削減を支援している。

- ・支出管理の導入と行使
- ・プロジェクト実行の改善
- ・より賢い調達を行う
- ・政府にかかわる不動産の管理
- ・商業モデルの開発
- ・デジタル化の促進

調達に関しては、異なる部門が共通して必要とする製品やサービスを中央でまとめて調達することにより、無駄を省き、2013/2014 年度では 14 億 9,000 ポンドの節減となった¹⁸⁷。

上の労働力における節約に関して 2013/14 年度の 47 億ポンドの中には、公共サービス縮小により得た 23 億ポンド、公共セクターの年金制度の変更（掛け金負担の増加）からの 23 億ポンドが含まれる。公務員数は 2010 年 6 月から 2013 年 12 月にかけて 76,000 人（内訳は公的事務及び防衛分野の 34,700 人、教育分野の 13,600 人、保健分野の 11,900 人¹⁸⁸）削減され、2013/14 年度の総給与額は 2009/10 年度のものに比べると 23 億 9,000 万ポンド減となった¹⁸⁹。

（3）市場化テストの導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係

ア 市場化テストの導入コスト内訳データ

該当する情報が得られなかった。

¹⁸⁷ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/318587/Savings_FY2013-14_Technical_Note.pdf

¹⁸⁸ Neweconomymanchester.com/downloads/1686-FINAL-REPORT-JULY-25-dox

¹⁸⁹ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/318587/Savings_FY2013-14_Technical_Note.pdf

イ 人員削減配置コスト内訳データ
該当する情報が得られなかった。

ウ 市場化コスト導入前にかかっていた人員経費コストの統計データ
該当する情報が得られなかった。

(4) 新しい市場の創出、育成

ア 新しい市場の創出育成のための「人・モノ・サービス・金」の活性化施策

(ア) 公共サービス相互 (Public Services Mutuals) ¹⁹⁰

制約なしにより効果的に効率的にサービスを行えるよう、公的セクターを離れ、その後も公共サービスを提供し、管理は運営者が権限をもつ形態のサービス提供団体。政府の **Mutuals Support Programme** で設置や運営プラン、訓練等に関するサポートを与え、公共サービス提供に関するビジネス設立の奨励を行っている。現在のケースは成人のケアサービス、児童福祉サービス等がある。開始された2012年2月からの2年間に現在活動中の16団体と、活動準備段階にある51団体の合計67の公共サービス相互団体に1,000万ポンドが投資された。

(イ) 商業技能マスタークラス (Commercial (Skills) Masterclass) ¹⁹¹

ボランティア及びコミュニティセクターが公共サービスの契約を獲得するのをサポートするプログラム。開始以来既に600の団体が利用している。

内閣府の一部である市民社会局 (Office of Civil Society) より資金が出ており、色々なセクターの提携によって行われるクラスである。

イ 国レベル・自治体レベルでの取組

(ア) コミュニティ予算 (Community Budget) ¹⁹²

地域へ投入された公共支出を使用し、地域の公共の組織及びそのパートナー組織が、様々な分野の問題により効率的に取り組む仕組みである。

また、その中でパイロットプログラムとして12の地域が選ばれて、**The Our Place!** ¹⁹³ (前呼称は **Neighbourhood Community Budgets**) が行われた。これはコミュニティ、地域住民にその地域の問題に関する決定権を与えるプログラムである。予算は地方自治体の基金がもとになっており、これ自体は中央政府からの助成金、カウンスルタックス (住宅用財産にかかるイギリスの地方税) 及び地方自治体が行うサー

¹⁹⁰ <https://www.gov.uk/government/collections/public-service-mutuals#start-a-public-service-mutual>

¹⁹¹ <http://www.bvsc.org/event/commercial-skills-masterclasses-public-service-delivery>

¹⁹² <https://www.gov.uk/government/policies/giving-local-authorities-more-control-over-how-they-spend-public-money-in-their-area--2/supporting-pages/community-budgets>

¹⁹³ <http://mycommunityrights.org.uk/our-place/>

ビス提供などから得たもので構成される。また、この取り決めは「地方自治体財政法」(Local Government Finance Act)として2012年に女王の裁可取得済みである。

(イ) 公共サービス改変ネットワーク (Public Service Transformation Network) ¹⁹⁴

「全体」を目指した複数の行政機関での公共サービスへの取組を促進すべく、利用者のニーズに合わせて公共サービスを見直し、再設計するよう政府が立ち上げたネットワーク。利用者とサービス提供者の仲介を行うと同時に、省庁や政府機関と協力して改変の妨げを減らすよう努める。効果的な方法等を共有して公共サービス提供への改善を図るのが目的。このネットワークは2013年度国家予算¹⁹⁵において言及されており、4つのコミュニティで行われた実験的な公共サービス改革 (Whole Place Community Budget¹⁹⁶) の改革計画により、5年間で8億ポンド以上の経費削減が可能と推計されたことを受け、政府として同様の公共サービス改革を他にも広げる狙いである。

(ウ) 投資契約準備基金 (Investment and Contract Readiness Fund) ¹⁹⁷

社会団体の最低50万ポンドの社会的投資、もしくは契約額が100万ポンド以上の公共サービス契約の獲得に用いられる補助金用に設置された基金。内閣府の一部である市民社会局 (Office of Civil Society) に代わり、社会的投資ビジネス (Social Investment Business) が総額1000万ポンドを管理する。これは2002年に地元の事業への新たな投資を模索するプロジェクトとして設立され、その後2008年より慈善団体となった。コミュニティに変化をおこせる地元の事業に投資する社会的投資ビジネス基金 (Social Investment Business Fund) の一部である。

(エ) 社会的影響のある投資タスクフォース (Social Impact Investment Taskforce) ¹⁹⁸

2013年にG8のSocial Impact Investment Forumでキャメロン首相が提言して設立された。G8の国々の中で、社会的ベンチャー企業に最も公共サービスの門戸を開いた国となることを目指す¹⁹⁹。

¹⁹⁴ <http://publicservicetransformation.org>

¹⁹⁵ 2013年度予算、1.58。

¹⁹⁶ http://www.local.gov.uk/web/guest/community-budgets/-/journal_content/56/10180/3692233/ARTICLE このWhole Place Community Budgetは何か特有のプログラムやプロジェクトではなく、出費パターンの見直し、問題のあるサービスの認識、結果を出すために組織に既存のものより最適なものを選択させ、利用者中心のサービス展開をする。また、「早期」予防、介入、対応への予算分配、新たなサービス給付モデルにおいて無駄がないようにサービス提供協力者の投資の見極め等を行い、公共サービスの改善に努める。

¹⁹⁷ <http://www.beinvestmentready.org.uk/>

¹⁹⁸ <http://socialimpactinvestment.org/>

¹⁹⁹ <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Impact%20Investment%20Report%20Final%5B3%5D.pdf>

ウ 業者間での競争促進と市場創造、一者応札の防止のバランスの取り方

公共セクター契約については、できるだけ多くの企業に対して門戸を広げることを目指している。特に、中小規模企業が不利になり、入札をためらう事態を避けるため改善策が取られている。公共セクターでの調達に関し、入札前に入札希望者に課せられていた事前資格質問状 (Pre Qualification Questionnaire=PQQ)²⁰⁰の内容を変更(例えば、税金に関するコンプライアンスや、入札希望者の過去の業績)し、使用の指針²⁰¹を発表した。このような改善の影響もあり、中央政府の中小企業からの調達は、キャメロン政権開始時の2010年5月には30億ポンド(全調達予算全体の6.5%)であったが、年々増加し、全体の調達の支出は減っているものの、2012~2013年度には直接的には10.5%に、供給連鎖の一部としては9.4%にまで増加した。2015年までにはこの数値を25%に上げることを政府の目標としている²⁰²。

(5) 公共サービス改革の所要期間と情報蓄積

ア PFIの所要期間

1 (5) アで言及したとおり、PF2は、契約成立までの期間短縮を促すため、18か月を最長期間と設定し、それを超える場合はプロジェクトへの予算支出を認めないことで、最長5年かかっていた工程を短縮することを狙いとしている²⁰³。また、関係者との意見交換を行った結果、契約成立までの期間の短縮化、手続の単純化を目指して、財務省はStandard PF2 Equity Documentsを作成し、今後のPF2契約に利用することとなった。

イ PFIに関するノウハウの蓄積方法

政府の「透明性」を高めるという方針に沿って、PFIとPF2プロジェクトに関する情報についてはPFI/PF2トラッカー²⁰⁴を通して、承認されたプロジェクトの進み具合を公開している²⁰⁵。また、財務省は年ごとにPFIプロジェクトに関するデータの収集・分析を行い、その内容をサイトで公開している²⁰⁶。

²⁰⁰ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/348629/Annex_A_pre-qualification_questionnaire_core_questions.doc

²⁰¹

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/329737/Procurement_policy_note_0814_use_of_pre-qualification_questionnaires.pdf

²⁰² <https://www.gov.uk/government/policies/buying-and-managing-government-goods-and-services-more-efficiently-and-effectively/supporting-pages/making-sure-government-gets-full-value-from-small-and-medium-sized-enterprises>

²⁰³ www.bbc.co.uk/news/business-20588870

²⁰⁴ <https://www.gov.uk/government/publications/pfipf2-tracker-department-of-health>

²⁰⁵ www.gov.uk/government/collection/hmt-pfipf2-business-case-approval-trackers

²⁰⁶ www.gov.uk/uploads/system/uploads/attachment_data/file/267590/PU1587_final.pdf

4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項

該当する情報が得られなかった。

(1) その他

GOV.UK²⁰⁷に記載されるイギリス政府組織の24省庁は以下のとおり。太字表記の機関が報告書内で言及された省庁となる。

内閣府 効率及び改革グループ	Cabinet Office Efficiency and Reform Group
同 クラウン商業サービス	同 Crown Commercial Service
ビジネス・イノベーション・職業技能省	Department for Business Innovation & Skills
コミュニティ・地方自治省	Department for Communities and Local Government
文化・メディア・スポーツ省	Department for Culture Media & Sport
教育省	Department for Education
環境・食料・農村地域省	Department for Environment Food & Rural Affairs
国際開発省	Department for International Development
運輸省	Department for Transport
雇用年金省	Department for Work & Pensions
エネルギー気候変動省	Department of Energy & Climate Change
保健省	Department of Health
外務・英連邦省	Foreign & Commonwealth Office
財務省	HM Treasury
内務省	Home Office
防衛省	Ministry of Defence
司法省	Ministry of Justice
北アイルランド省	Northern Ireland Office
スコットランド法務官府	Office of the Advocate General for Scotland
上院院内総務室	Office of the Leader of the House of Lords
下院院内総務室	Office of the Leader of the House of Commons

²⁰⁷ <https://www.gov.uk/government/organisations> 参照

第2部 調査結果 第2章 イギリス

スコットランド省	Scotland Office
英国輸出財政省	UK Export Finance
ウェールズ省	Wales Office
会計監査局	National Audit Office

第3章 オーストラリア

1 公共サービス改革の実施状況

(1) 公共サービス改革の概念・定義

日本語では「公共サービス (public service) は政府が市民に提供するサービス」と一般的に定義されているが、英語の「public service」は公共サービスだけでなく公務員や行政、公務などを指して使われる。オーストラリアでは特に国レベルの連邦政府機関である省庁の業務や国家公務員を指して APS (Australian Public Service) と表記する。州・準州政府や地方自治体もそれぞれ公的なサービスを提供しているが、「public service」とは国レベルのサービスおよび国家公務員を指している。この点において、日本の定義と若干異なっている。本報告書では、オーストラリアの定義に基づき、国を司る連邦政府の公共サービス改革・行政改革に焦点を置いてまとめていく。その際、英語の「public service」を内容に応じて「公共サービス」あるいは「国家公務員」「行政」と読み換える。また、本報告書における「公共サービス改革」の解釈については、「public service reform」として英語文献で説明されるさまざまな改革の中でも、特に市場化テストや PPP といった民間活用による公共サービスの見直しに限定し、民営化や公務員制度改革などは公共サービス改革に関連する「行政改革」として取り上げる。民営化や法人化、公務員制度見直しといった改革は、広義には民間のシステムや概念の導入であり、このような一連の動きが市場化テストや PPP につながっているといえる。そのような背景については、公共サービス改革に関連する行政改革として、調査項目2で取り上げる。

オーストラリアでは、上記の定義に基づく「公共サービス改革」に関連する法律として「2013年連邦政府ガバナンス・業績評価・説明責任法 (Public Governance, Performance and Accountability Act 2013 : PGPA Act)²⁰⁸」がある。この法律は、新しい財政管理の枠組みとして2013年に承認・施行され、2014年7月1日に従来の「1997年財政管理・説明責任法 (Financial Management and Accountability Act 1997)」と「1997年連邦政府機関・公社法 (Commonwealth Authorities and Companies Act 1997)」に代わる法律と位置づけられた。2013年連邦政府ガバナンス・業績評価・説明責任法では、連邦政府関連組織の公的資源 (資金や不動産など) の管理・業績評価・説明責任などについても定められたものであり、財政大臣 (Finance Minister) が当該法の実施に必要な規則を作成できることが明記されている²⁰⁹。これに基づいて、調達 (procurement) に関する規則「連邦

²⁰⁸ Public Governance, Performance and Accountability Act 2013

<http://www.comlaw.gov.au/Details/C2013A00123>

²⁰⁹ 財政省 : PGPA Act legislation and associated instruments <http://www.finance.gov.au/resource-management/pgpa-legislation/>

財政省 : Commonwealth Procurement Rules

<http://www.finance.gov.au/sites/default/files/2014%20Commonwealth%20Procurement%20Rules.pdf>

オーストラリア議会 : PGPA Act legislation and associated instruments

調達規則（Commonwealth Procurement Rules : CPRs）²¹⁰が策定され、2014年7月から施行されている。連邦調達規則で最も重視されているのはVFM（Value for Money）を実現することであり、関係者の意志決定はPGPA Actに則り、公的資源を適正に使う責任が課される。連邦調達規則によると、調達とは「物品やサービスを手に入れるプロセス全体であり、必要性を見極めて調達が必要と判断したときからプロセスが始まる。そして、代替方法を評価するリスク評価プロセスや、契約先の決定、物品・サービスの提供と支払い、必要に応じて契約の管理継続や物品の廃棄検討などを行う。また、物品・サービスの取得は自らの組織が使うためだけでなく、ほかの組織や第三者の代わりに取得することもある」と定義されている。この定義からすると、日本語の「公共サービス改革」はオーストラリアでは「procurement policy reform（調達政策の改革）」に該当するのではないかと考えられる。

(2) 制度設計から現在までの取組内容

1980年代から連邦政府の構造改革が行われ、90年代に入るとアウトカム成果・アウトプットを重視するようになり、コスト削減や新しいソリューションの提供を外部組織に求めるようになったが、VFMを確保しながら、外部組織との契約をどう管理するのかという課題があった。こうした課題に対応するため、1993年に競争政策の検討報告書（National Competition Policy Review）である「全国競争政策（National Competition Policy）²¹¹」が提出され、これが市場原理導入のきっかけとなった。連邦政府も州政府もこの報告書に示された原理を受け入れ、競争原理合意書（Competition Principles Agreement : CPA）で競争を制限しないことに合意した（ただし、公益面から制限が妥当である場合を除く）。このCPAを受けて、連邦競争中立政策声明（Commonwealth Competitive Neutrality Policy Statement）報告書が1996年6月に発表され、政府と民間企業との間の競争中立化が進められた。政府の独占体制を見直して競争を取り入れ、競争においては官民を中立に扱うという提案も受け入れるとともに、競争の中立性という観点から政府も民間企業と同じ規制や税制の対象となった²¹²。

こうした改革の一環として、効率性を高めるために民間企業や非政府組織への外部委託が行われるようになったが、委託先の活動・機能・サービス提供状況の監督は政府担当機関が行う。そして、この外部委託をする際には、競争的な入札・契約（competitive

http://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_Departments/Parliamentary_Library/FlagPost/2014/June/P_GPA_Act_2013_-_Consequential_amendments

²¹⁰ 財政省：Commonwealth Procurement Rules (July 2014)

<http://www.finance.gov.au/sites/default/files/2014%20Commonwealth%20Procurement%20Rules.pdf>

²¹¹ 議長の名前をとって、Hilmer Reportとも呼ばれる。

²¹² Australian Public Service Commission: Australian experience of public sector reform

<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/archive/publications-archive/history-of-reform>

財務省（The Treasury）：Commonwealth Competitive Neutrality Policy Statement

<http://archive.treasury.gov.au/documents/275/PDF/cnps.pdf>

tendering and contracting: CTC) と呼ばれていた市場化テスト (market testing) を実施する。政府の競争政策導入に伴い、各政府機関は業務や達成度を検討し、効率性向上の観点から必要に応じて CTC を使用することで業務の外部委託を行うようになった。例えば、1997年に連邦政府が CTC による IT インフラの外部委託を発表後、省庁間で IT の外部委託が積極的に進められ、国内の IT・通信産業の活性化につながった。州・準州政府においても同様に 1990年代から業務の外部委託を行うようになった。中でも、ビクトリア州は 90年代初めから積極的に外部委託を行い、有料道路の建設・メンテナンス、病院・刑務所の建設・運営、市内の電車・トラムなどの公共交通機関を入札で外注していた²¹³。

90年代の競争政策の改革後は経済環境が変化し、2003年には関連法の見直しが行われた。また、2013年12月に首相と小企業担当大臣が競争政策の見直しに着手することを発表し、2014年現在も検討が進められているところである。2014年9月に発行された改革草案によると、OECDの競争中立性の定義に基づき、いかなる組織も競争において有利・不利に立つべきではないとし、競争において政府が民間よりも優位に立たないようにすること、民間同士の競争では過去の業務経験の差によって中小企業が不利にならないようにするといった考え方が示されている。競争中立政策によって政府の公共サービス提供の義務がなくなるわけではなく、競争中立政策は公共サービスの提供に対して常に透明性と説明責任を求めている²¹⁴。このように、競争政策とその関連法は、連邦政府だけでなく州・準州政府および民間企業にも適用され、公共サービスだけでなくビジネス全般にわたる幅広い競争を対象としている。

一方、連邦政府の公共サービス提供にあたって民間を活用する調達 (procurement) については、連邦政府レベルの調達指針や成功事例ガイドンスが作成され、調達政策 (procurement policy) が立案された。調達の目的は、いわゆる「お役所仕事」を減らし、省庁の業務にかかるコストを削減して合理化・簡素化を一層図ること、また、民間企業が政府の仕事に参入できる機会を増やすことである。最大の目的は VFM を上げることであるが、効果・効率の向上や説明責任、透明性、倫理、業界の発展といった観点も念頭に置いている。外部委託には、人員削減によるコストや説明責任レベルの問題、入札企業が足りないなどの問題も伴うが、これまでのところ全体としては外部委託による便益のほうが高いという判断により、国内のさまざまな公共サービスが契約・外部委託されている。また、現在進められている競争政策改革の草案において、調達の範囲は政府機関の建物の清掃・メンテナンスから建物・道路の建設、福祉サービス (human services) の提供も対象となるとしている。そして、福祉サービスの調達については、国民のニー

²¹³ Australian Public Service Commission: Australian experience of public sector reform
<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/archive/publications-archive/history-of-reform>

²¹⁴ 豪州政府：Competition Policy Review <http://competitionpolicyreview.gov.au/>
Draft Report September 2014 <http://competitionpolicyreview.gov.au/files/2014/09/Competition-policy-review-draft-report.pdf>

ズに応えながらも競争中立性という考え方に基づいて調達を行うことが重要であると示されている。さらに、福祉サービスの提供にあたっては、資金提供、規制・ルールづくり、サービス提供の3つを分けて考えることが提案されている。資金提供は従来どおり政府が担うが、規制（評価・認定など）は資金提供機関から独立した機関が行い、サービス提供は民間を活用していくことが示されている。民間を活用したサービス提供の調達にあたって、道路建設や水道インフラ整備など大規模な事業は PPP といった契約形態が用いられている²¹⁵。

（3）実施体制及び実施手法

調達政策（procurement policy）を担っているのは財政省（Department of Finance）である。財政省ウェブサイトでは、政府機関向け・民間企業向けに調達に関するガイドラインなど関連情報を提供している²¹⁶。各調達政策は、財政大臣が策定した連邦調達規則（CPRs）に基づいて作成されている。政府機関はこの連邦調達規則に加えて、民間企業の参加、エネルギー効率、セキュリティなど分野に応じて担当省が作成した調達関連政策にも従う必要がある。

また、契約金額に応じて、財政省が運用しているオンラインの調達情報システム「AusTender」ウェブサイトには契約情報を公開しなければならないことが連邦調達規則で定められている。掲載が必須となる契約金額は、連邦政府省庁（non-corporate Commonwealth entities）の調達は1万豪ドル以上の契約、法人化された連邦政府機関（corporated Commonwealth entities）のうち建設サービスに関する調達は750万豪ドル以上の契約、建設サービス以外の調達は40万豪ドル以上の契約である。さらに、省庁による建設サービス以外の調達で8万豪ドル以上の契約、法人化された政府機関の建設サービス以外の調達で40万豪ドル以上の契約、省庁と法人化された政府機関の建設サービスに関する調達で750万豪ドル以上の契約の場合は、公開入札が必須など連邦調達規則で定められた追加規則が適用される。なお、これらの金額に満たない契約の場合は、政府担当機関の裁量で公開・非公開の契約あるいは入札者を限定することができる²¹⁷。

財政省が運用しているオンラインの調達情報システム「AusTender」のウェブサイトでは、政府業務に関する入札情報、調達計画、契約企業などの情報を提供している²¹⁸。

²¹⁵ 豪州政府：Competition Policy Review：Draft Report September 2014

<http://competitionpolicyreview.gov.au/files/2014/09/Competition-policy-review-draft-report.pdf>

²¹⁶ 財政省：Procurement <http://www.finance.gov.au/procurement>

²¹⁷ 全国監査委員会：Outsourcing, competitive tendering and procurement

<http://www.ncoa.gov.au/report/appendix-vol-2/10-21-outsourcing-competitive-tendering-and-procurement.html>

財政省：<http://www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/selling/understand-the-rules/understand-the-rules.html>

財政省 Commonwealth Procurement Rules (July 2014)

<http://www.finance.gov.au/sites/default/files/2014%20Commonwealth%20Procurement%20Rules.pdf>

²¹⁸ AusTender <https://www.tenders.gov.au/>

物品・サービスのサプライヤーは、まず AusTender に登録を行う。登録すると事業調達情報の通知をメールで受け取ることができる。また、入札に必要な書類（案件によって異なる場合がある）をダウンロードしたり、オンラインで必要書類を提出したりすることができる。AusTender 登録によって政府機関からサプライヤーに接触する場合もある。AusTender では、会計年度前に各省庁の調達年間計画を閲覧することもできる。成立した契約業務と発注元の機関名、発注先のサプライヤー情報も AusTender で公開されるため、入札に落ちたサプライヤーが将来の入札の参考としてそうした情報を活用することもできる²¹⁹。AusTender は各省庁の調達情報を集約したサイトであり、各省庁のサイトでも調達情報を提供している。

（4）公共サービス改革における市場化テストの位置づけ

市場化テストは競争政策の一つとして捉えられてきた。2004年に発行された「管理者のための連邦政府競争中立ガイドライン（Australian Government Competitive Neutrality Guidelines for Managers）²²⁰」によると、市場化テスト（market testing）とは、「サービス提供にあたって入札を行い、既定の選考基準に基づいて入札者を評価すること」と定義されている。入札プロセスで公共部門や基準コストが有利とならないよう中立に入札を進めることが、市場化テストに適用されている競争中立方針である。その後、競争中立政策の見直しが行われているため、現在はこの連邦政府競争中立ガイドラインは運用されていない。

現在運用されているガイドラインや規則では市場化テストという言葉はほとんど使われていないが、効率化を目指して民間への委託を検討するために市場化テストは現在も行われている。例えば、政府の情報通信事業を調達する際には、政府機関が個別に行うのではなく政府機関共通あるいは政府機関全体で情報通信機器などの購入を検討し、財政省が市場化テストや基準価格の確認などを実施している。このとき、あらゆる調達に適用される連邦政府調達規則に加えて、情報通信関連の法やフレームワークにも従う必要がある²²¹。別の例では、オーストラリア漁業管理局（Australian Fisheries Management Authority）が、これまで内部で行っていた領海内の漁船に関する監視プログラムのコスト増加に伴い、より費用効率の高い方法を検討するため市場化テストを実施することを2015年1月に発表した。市場化テストによって外部の事業者がどれくらいの費用・質・内容のものを提供できるのか確認し、外部委託するかどうかを判断する。2015年2月現在、オンラインの入札システム AusTender を用いてこの市場化テス

²¹⁹ 財政省：<http://www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/selling/build-relationships/>

²²⁰ 財政省（Department of Finance）：Australian Government Competitive Neutrality Guidelines for Managers
http://www.finance.gov.au/sites/default/files/AGCN_guide_v4_0.pdf

²²¹ 財政省：Australian Government Telecommunications Arrangements (AGTA)

<http://www.finance.gov.au/policy-guides-procurement/australian-government-telecommunications-arrangements/>

トに関心のある事業者を募集している²²²。

また、市場化テストのプロセスについては、1（5）で後述する「全国官民パートナーシップ（PPP）政策とガイドライン」の Volume 3 の「社会インフラの商業的原理（Commercial Principles for Social Infrastructure）」の中で説明されている。それによると、市場化テストの対象となるものは、ケータリングや清掃、IT サービスなど多額の設備投資を必要としない「ソフトサービス」であり、市場化テストの実施によりサービスの競争状態を維持し、VFM を確保している。市場化テストにあたって、政府と現行事業者はその手続（評価基準や入札・契約書類など）に合意しており、現行事業者自らの費用とリスクで市場化テストに参加し、入札することとなる。入札手続としては、可能な限り最低3事業者が参加するようにすること、透明かつ開放的で、政府が監視できるような方法で実施すること、利害の対立が起きないようにすること（例えば、現行事業者と関係がある下請事業者や関連企業が入札する場合、独立した入札手続の管理者を任命しなければならない）、政府が必要とする場合には独立した会計監査人による承認を得ること、既存の下請事業者のサービスと同じサービス水準となるよう入札者に下請事業者の案を求めること、といった内容が示されている²²³。

（5）市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況

2013年連邦政府ガバナンス・業績評価・説明責任法（PGPA Act）では、互いに共通する目的を達成するために外部と共同で事業を進めることを奨励している。「外部」の中には、他の連邦政府省庁や州・準州政府機関、その他の公共部門、民間企業、NPO等が含まれる。財政省の「Working with others」ページでは外部組織と共同で事業を進める際に必要となる以下の情報を提供している²²⁴。

- ・担当機関に求められる一般的な義務。
- ・National Collaboration Framework：プロセス、ツール、合意書のテンプレートなど。
- ・Government Collaborative Suite：知識・スキル・リソースの共有支援ツールへのリンク（Wiki やフォーラム、関連情報サイトなど）、全国基準や政府アーキテクチャ（ICT向け）へのリンク。
- ・National Public Private Partnerships Framework：PPPに関するガイド。
- ・他の管轄機関との協力：州・準州政府や地方自治体と共同で事業を進める際のガイ

²²² オーストラリア漁業管理局：Market testing AFMA’s Observer Program <http://www.afma.gov.au/market-testing-afmas-observer-program/>

AusTender：AFMA 2014-20874 <https://www.tenders.gov.au/?event=public.atm.show&ATMUUID=CBBB23F0-F2EA-BFD2-32517413F64F26E5>（募集締切は2015年2月27日）

²²³ Infrastructure Australia: Volume 3 Commercial Principles for Social Infrastructure http://www.infrastructureaustralia.gov.au/public_private/files/National_PPP_Guidelines_Vol_3_Commercial_Principles_Social_Infrastructure_Dec_08.pdf

²²⁴ 財政省：Working with others <http://www.finance.gov.au/resource-management/cooperation/>

ド。

- ・連邦政府以外の機関による連結収益基金（Consolidated Revenue Fund : CRF）の扱い：たとえば、連邦政府の代わりに料金を徴収することが認められている場合、処理して支払いを行う機関が該当する。

上記のうち、全国官民パートナーシップ（PPP）の枠組み（National Public Private Partnerships Framework）については、インフラ・地域開発省（Department of Infrastructure and Regional Development）の一機関である Infrastructure Australia が関連情報を管理している。これは PPP が公共インフラ（道路、鉄道、通信、刑務所・裁判所・学校など）とそれに関連するサービスを主な対象としているからである²²⁵。PPP は調達方法の一つであるが、PPP 以外の調達に関しては別の政府機関によるガイドラインが適用される²²⁶。PPP については、2008年11月29日に「全国官民パートナーシップ（PPP）政策とガイドライン（National Public Private Partnerships Policy and Guidelines）」が承認され、連邦政府だけでなく州・準州政府機関にも同じ方針が適用されるようになった²²⁷。この PPP 政策とガイドラインは複数のドキュメントで構成されているが、「政策フレームワーク（Policy Framework）」によると、PPP による調達対象となる事業は資本価値が5,000万豪ドル以上のものを想定しているが、5,000万豪ドル未満のものでも PPP による調達が VFM につながると判断された場合は PPP が用いられる。PPP を用いるかどうか判断するには以下の4点を検討することを提案している。

- ①コアサービスかどうか：政府が提供に責任を負うコアサービスは、非資産関連サービス（non-asset-related services）であり、その他資産関連と付随するサービス（asset-related and other ancillary services）は民間活用の対象を検討する。
- ②VFM：民間を活用した方が VFM が高くなるかどうか評価する。
- ③市場の能力・ニーズの分析：PPP 事業として市場に出すかどうかを決める根拠となる信頼できるデータを集め、市場化するか従来の方法をとるか判断する。例えば、対象となる事業と関連サービスを民間企業が能力的に提供できるのかどうか、民間企業にその事業を請け負いたいというニーズやモチベーションがあるのかどうかを見極める。
- ④公共の利益：あらゆるインフラ事業同様、提案された調達方法が公共の利益に見合うものかどうかを検討する。公共の利益に関しては、各管轄区域によって検討方法

²²⁵ Infrastructure Australia: National Public Private Partnership Framework
http://www.infrastructureaustralia.gov.au/public_private/files/National_PPP_Policy_Framework_Dec_08.pdf

²²⁶ Infrastructure Australia: National Public Private Partnership Framework
http://www.infrastructureaustralia.gov.au/public_private/files/National_PPP_Policy_Framework_Dec_08.pdf

²²⁷ Infrastructure Australia: National Public Private Partnership Guidelines
http://www.infrastructureaustralia.gov.au/public_private/ppp_policy_guidelines.aspx

は異なる場合がある。

PPP採用の検討にあたって、州政府の取組として、西オーストラリア州の公共部門コンパレータ（public sector comparator : PSC）という取組が挙げられる。これは、PPPがVFMの効果を上げているかどうかを精査するために、提案されたPPP事業と公共部門が負うコストを比較するものである。従来型の調達と比べてPPPによってどれくらいコストが削減できるのかを判断する。その際、建設に関わる将来的なコスト上昇や維持管理費など事業リスクも含めて見積もる。民間部門からの入札内容を事業の長期的なライフスパンで検討することにより、納税者にとってVFMがあるかどうかを判断していく²²⁸。

一方、PPP以外の取組として連邦政府レベルで行っているものに「共同調達（Cooperating Procurement）」や「組織的調達（Coordinated Procurement）」がある。共同調達とは、2つ以上の政府機関事業者と一緒に市場にアプローチ参入しようとすることや、他の機関事業者が結んだ契約に相乗りすること、共同で調達入札することなどをいう。この方法によって調達の管理コストを節約することができる。共同調達の例としては、ICT契約や印刷サービス、eラーニング・サポートサービスのほか、P3M3と呼ばれる「ポートフォリオ・プログラム・プロジェクトマネジメント成熟モデル（Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model）」による組織評価分析も含まれる。また、組織的調達は、政府全体調達（Whole-of-Government Procurement）として政府機関共通の物品・サービスを調達するための取組であり、組織的に調達を行うことで数量を増やし調達コスト削減（大量注文によるディスカウント）に結び付けるものである。組織的調達は政府機関に義務づけられる調達である。共同調達を行う場合も組織的調達を行う場合も、それが最適な方法か見極めるとともに、単独の調達に適用される規則やガイドラインに準拠する必要がある²²⁹。

また、サプライヤー側に立った提案として、政府機関と契約しているサプライヤーとサブ契約を交わすという戦略的パートナーシップの構築や、業界団体との関係づくり、防衛など非公開案件に接触するための関係づくりなども、財政省のサイトで提案されている²³⁰。

²²⁸ 西オーストラリア州財務省（The Treasury）：Public Private Partnership: Public Sector Comparator Policy (2013)

http://www.treasury.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/_Treasury/Infrastructure_Strategy/ppps_public_sector_comparator_s.pdf?n=9348

²²⁹ 財政省：Cooperative Agency Procurement <http://www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/buying/policy-framework/cooperative-agency/principles.html>

Whole-of-Government Procurement Contracts, Arrangements and Initiatives

<http://www.finance.gov.au/procurement/wog-procurement/>

Cooperative Procurement <http://www.finance.gov.au/procurement/wog-procurement/cooperative-procurement.html>

²³⁰ 財政省：<http://www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/selling/build-relationships/build-relationships.html>

さらに、競争中立性の観点から、サービスの供給候補（potential suppliers）はその企業規模にかかわらず公平に扱われなければならないことが連邦調達規則に明記されており、中小企業が適正な競争に参画してビジネス機会を得られるよう、連邦政府の調達全体の10%以上を中小企業から調達するようにしている²³¹。これは、前述したように、中小企業は政府業務を請け負った経験が少ないため大手企業と比べて不利になりがちであることを考慮したものである。

2 公共サービス改革の取組と行政改革

(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法

オーストラリアでは、1970年代以降、行政のあり方について検討が行われ、それを受けて構造改革や公共サービス改革が順次行われるようになった。1980年代から関連法の整備や政府企業（公社）民営化が進められ、1990年代に入ると、効率化やコスト削減を目指して官民競争・入札・調達による市場化テストを導入し、政府業務の外部委託が積極的に行われるようになった。1970年代から着手された行政改革によって、中央組織が各部門の人事や財務の詳細を管理するスタイルは次第に減っていった。代わりに、各省庁が独自に人事・財務を管理できるようになり、財務管理の裁量が大きくなったことで業績に対する説明責任が増え、透明性が高まった。また、改革によって施策の実施結果に対する管理者責任が明確になり、従来の行政倫理価値を保持しながらも政府・議会・市民に対して迅速に対応することが重視されるようになった。

1970年代からの改革の流れと関連法は以下のとおりである²³²。

ア 王立委員会（Royal Commission）による行政見直し

1974年に連邦政府の行政を検討する王立委員会（Royal Commission on Australian Government Administration、通称“Coombs Commission”）が設置された。この委員会は、連邦政府のガバナンスが1918年にできて以降初めての、広範にわたって行政を検討する独立諮問委員会であった。審理対象はあらゆる行政部門であり、有識者による調査研究を経て1976年に報告書が提出された。報告書では行き過ぎた中央集権化や階級主義の問題が指摘され、国民に良質なサービスを提供するには権限も責任も現場に委譲すべきと提案された。重点課題としては、政権対応（部門別書記官と契約を結ぶ、あるいは業績給という形で実現）、結果重視の管理など効率性の向上、コミュニティ参加の3つがあげられた。効率性や業績を重視する背景には、経済競争力の強化という狙いがあった。

²³¹ 財政省：Commonwealth Procurement Rules

<http://www.finance.gov.au/sites/default/files/2014%20Commonwealth%20Procurement%20Rules.pdf>

²³² Australian Public Service Commission: Australian experience of public sector reform

<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/archive/publications-archive/history-of-reform>

イ 連邦政府機能の改革と課題

1980年代から連邦政府は様々な改革に取り組んだ。まず、無駄を排除しコストを節減して「小さな政府」を実現するため、政府機能と国家公務員の見直しを1980年に首相が発表した。しかし、人員整理で職員を大幅に削減した結果、業務に遅滞が起き、そのしわ寄せが州政府や民間部門に行くようになった。1982～83年に行政に対する問題が数多く報告され、効率性の観点からさらなる見直しが検討された。1983年の政権交代により、前政権が進めていた見直し作業と施策への反映は道半ばとなったが、この見直しがその後の改革へとつながっていった。

ウ 1984年国家公務員改革法（Public Service Reform Act 1984）²³³制定

1984年には、以前からの検討報告書で指摘されていた3つの課題（①よりオープンで効率性を重視した公共サービス改革、②規制撤廃、③公共サービスを全国的な労使関係や雇用枠組みの中に位置づける）に対応する形で、国家公務員改革法が制定された。一方、1983年に与党となった労働党は自らの改革案を検討し、白書の中で重要な課題を指摘した。それは、以下の6つである。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①中央政府機関の役割の再評価②より効果的な中央管理③上級管理職（Senior Executive Service：SES）の創設④リソース配分の向上⑤政権運営の迅速な対応⑥国家公務員の雇用にあたって全国民に平等な機会を提供すること |
|--|

このうち、上級管理職創設の根拠が国家公務員改革法によって示された。

なお、当該法律は主として、雇用関係や昇進、退職など人事に関するものであり、市場化テストに関するものは含まれていない。

エ 国家公務員法（Public Service Act）²³⁴の見直し

これまで度々改正されていた1922年国家公務員法の包括的な見直しが1994年から始まった。検討グループが設置され、サービスの価値・原理・基準に特に焦点を置いて見直しが進められた。1996年の政権交代で実施に影響があったが、1999年国家公務員法（Public Service Act 1999）として法が整備された。

国家公務員法も職員の人事に関する事項が中心であり、市場化テストに関するものは含まれていない。

²³³ 1984年公共サービス改革法の詳細については以下を参照。

http://www.austlii.edu.au/au/legis/cth/num_act/psra1984221/

²³⁴ 国家公務員法（Public Service Act）の詳細は以下参照。 <http://www.comlaw.gov.au/series/c2004a00538>

オ 業績管理の重視

90年代の改革で重視されたのは効率性と組織目標の達成である。法的な枠組みでは業績管理は特に規定されていなかったが、各機関とも組織目標の達成に必要な能力や責任を持つこと、達成に向けた実行計画・優先順位を設定すること、結果が効率的だったかどうかを報告することなどが求められるようになった。また、1999年には省の行政書記官など各機関の長に対する業績評価システムが導入された。行政書記官に対する評価は、首相・内閣府書記官や担当省の大臣、公共サービス担当長官（Public Service Commissioner）の諮問を受けて首相が判断し、その他の機関の長に対する評価は首相・内閣府書記官や公共サービス担当長官の諮問を受けて担当省大臣が行うようになった。

カ 財政管理と説明責任に関する法の制定

連邦政府の財政管理に関する法律として、1997年財政管理と説明責任に関する法律（Financial Management and Accountability Act 1997）²³⁵、1997年連邦公社法（Commonwealth Authorities and Companies Act 1997）、1997年会計検査院長官法（Auditor-General Act 1997）の3つが制定された。また、関連法として政府の情報開示に関する1998年予算公正憲章法（Charter of Budget Honesty Act 1998）が制定された。1997年財政管理と説明責任に関する法律は、公的資金・公有財産・その他のリソースを適切に使用・管理するための枠組みを提供している。一方、1997年連邦公社法は、さまざまな連邦政府関係機関・公社に関する説明責任や監査要件を示している。また、1997年会計検査院長官法は、会計検査院長官の任務責任や情報収集権などについて記載されているもので、監査目的に重点を置いた内容になっている。

キ 予算改革

業績管理の重視に伴って、施策の目的・目標を明確にした上で予算を立てる施策別予算が導入され、施策以外のランニングコストである人件費についても担当機関に裁量が委ねられるようになった。このような流れの中で、従来は単年度で予算を立てていたのが複数年にわたる予算計画を立てるようになり、以降、3年間の予算を前もって申請する方式が採用されている。

また、1999年には、従来の施策業績報告書から発生主義に基づくアウトカムの成果・アウトプット報告書（accruals-based outcomes and outputs reporting）へと変わった。これによって、政府が何を達成したいのか（outcome）、どのようにしてそれを達成するのか（output）、そしてどのようにして達成したと判断するのか（indicator）という

²³⁵ 1997年財政管理と説明責任に関する法律（Financial Management and Accountability Act 1997）の詳細は以下参照。 <http://www.comlaw.gov.au/Details/C2013C00282>

3つの質問に対応できるようになった。現在は、各機関とも、計画を達成するためのアウトプットにかかる予算をそれぞれ見積もることや、業績評価指標と目標値を設定することが求められている。

予算承認までの手順は、まず、連邦政府が割り当てた業務を遂行するのに必要な予算を各省が算出し、その見積額をポートフォリオと呼ばれる分野ごとにまとめる。そして、各ポートフォリオの大臣が内容を確認して連邦政府に予算書として提出し、歳出審査委員会（Expenditure Review Committee）で審議する。歳出審査委員会メンバーは首相・閣僚で構成され、首相・内閣府や財務省、財政・行政省（Department of Finance and Administration²³⁶）から助言を得て各予算書の審査を行う。

ク 民間資金の活用（Private Financing）

従来、オーストラリアではインフラ整備は政府が行っていたが、80年代・90年代の民営化に伴って、インフラ事業において民間による資金調達や運営が自然と行われるようになった。公共サービスをより効率的に提供するためには官民パートナーシップが重要との認識から、2000年以降、州・準州政府が次々と民間資金活用政策を立案した。「private financing」とは、インフラ整備やその他のサービス提供にあたって政府が民間資金を活用することを指している。民間資金は返済や長期リースによる契約で獲得するので、民間から資金調達するものの最終的には政府が負担する形である。これは政府調達の一形式である。民間資金を活用することによって政府にとってはVFMを上げられる可能性があり、効率的にリスクを移転しながら新しいソリューションや優れたプロジェクト管理を導入できるというメリットもある。また、国が抱えている負債を緩和する効果もある。契約期間が終了すれば所有権や管理は政府に移転されるが、それまでの間に民間企業は初期投資を回収し利益を上げることが期待されている。

ほとんどの州・準州政府ではインフラ整備といった巨額投資が必要な公共サービス（病院、学校、幹線道路、水処理施設など）に民間資金を活用している。例えば、民間資金活用例として、ビクトリア州で初めてパートナーシップ政策（Partnerships Victoria policy）が適用された地方裁判所事業が挙げられる。2000年6月に民間のコンソーシアムが設備・サービスを提供するため、新しい地方裁判所建設を1億4,000万豪ドルで契約した。コンソーシアムが施設を所有し、ビルの警備や維持、IT関係など建物に関する重要なサービスを提供した。一方、政府は、事件管理や保護管理など司法行政に関するサービスを提供した。また、ニューサウスウェールズ州では、2001年11月時点で、NSW州は55億豪ドル以上の主要インフラ整備および、20事業の建設・所有・運営・移転のために民間企業と契約していた。この支出の大半を占める約34億豪ドルは交通関連事業だった。その顕著な例はシドニーハーバートンネル

²³⁶ 2014年現在は財政省（Department of Finance）に変わっている。

である。同じく、ビクトリア州ではメルボルン・シティリンク事業が挙げられるが、これは豪州内最大級のインフラ整備で約20億豪ドルが民間から調達した資金であった。

国レベルでは、財政・行政省（Department of Finance and Administration）が連邦政府の政策枠組み「民間資金活用に関する連邦政策原則（Commonwealth policy principles for the use of private financing）」を2001年に発表した。それによると、民間資金を望ましい調達方法として使うべきかどうかを判断するための3つの重要原則は以下のとおりである。

- ①VFM（Value for Money）：全事業期間や政府全体という視点から分析すること。民間資金を活用するメリットとしては、新手法の導入やリスク移転、資産活用、所有と管理の相乗効果、プロジェクト管理の向上、サービス提供の質向上などがある。
- ②透明性：議会や納税者、その他のステークホルダーに対して、政府のリソースを使うことに関する情報開示が、民間資金の活用によって減ることのないようにすること。
- ③説明責任：民間資金を活用する場合でも、アウトプットの提供に関する責任は政府機関が引き続き負う。調達方法にかかわらず、政府機関は民間組織に説明責任を転嫁することはできない。

連邦政府機関が民間資金を活用するのは、他の方法よりもVFMがある場合である。民間資金活用にはリスクも伴うため、提案する際には長期的なVFMの分析が欠かせない。民間資金を使う主な理由の一つはリスクを納税者から民間へ移転できることであるが、常にそれが当てはまるわけではない。民間資金活用は15～30年と長期にわたるため、官民の協力的な関係を継続できる契約にする必要がある。そのため、公共部門には長期的な契約管理や関係構築への投資が求められる。

ケ 最近の行政改革動向

行政のあり方を見直すため、首相・内閣府（Department of the Prime Minister and Cabinet）書記官を議長とする諮問グループを連邦政府が2009年に設置した。諮問グループは2010年3月に改革計画書「Ahead of the Game: Blueprint for the Reform of Australian Government Administration」を提出した。計画書では、現在の行政が直面している課題に対応するための行動を4つの領域（①国民のニーズ対応、②強いリーダーシップと戦略的方向性、③労働力強化、④効率化と高水準）について検討している。2010年5月に、計画書に提示された改革案すべてが政府に了承された。首相・内閣府は、改革の先導をとるために、公共サービスに関わる政策実践者から成る「戦略的政策ネットワーク（SPN: Strategic Policy Network）」を構築し、連邦政府の各省の

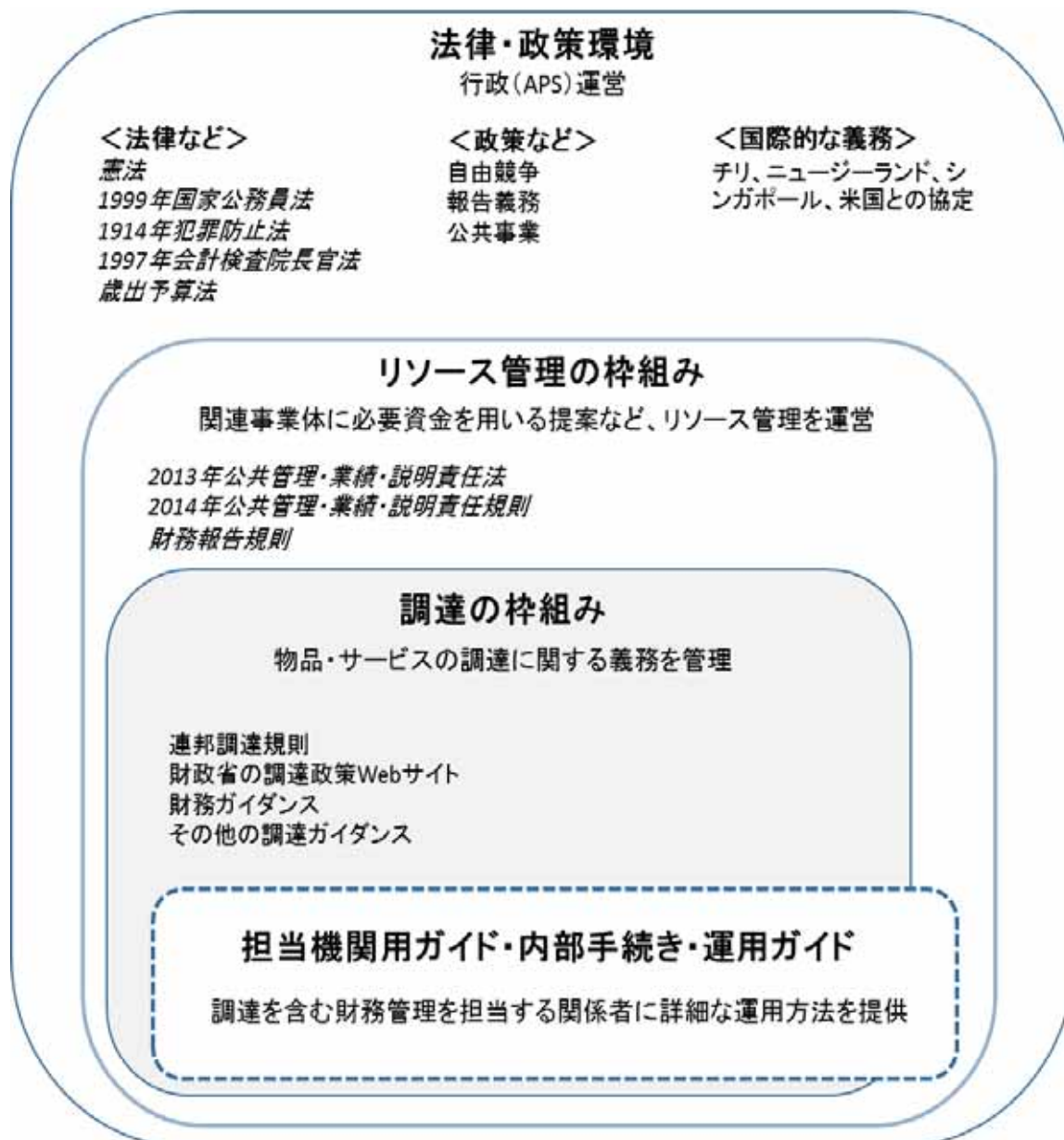
書記官などから成る「書記官理事会」を設置した。改革は2011年から順次実施されており、国民があらゆる社会福祉サービスにワンストップでアクセスできるようなシステムが既に稼働している²³⁷。

(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ

これまで見てきたように、90年代の市場原理導入によって競争政策が生まれ、官民競争を行う市場化テストが行われるようになった。そして、民間を活用した物品・サービスを調達する調達政策が確立したが、その背景には、80年代以降、行政の見直しが進められてきたことが挙げられる。いわゆる「お役所仕事」を見直して効率化を進めるために、民間のシステムや概念がさまざまな形で導入され、行政が担ってきた業務の民営化・法人化・外部委託が行われるようになった。業績重視やVFM向上、説明責任の強化という観点から、特に財務・財政面をエビデンスとした改革が行われてきた。予算の見直しや適正な配分、VFMの検討は、適切なリソース管理につながる。現在、調達の枠組みは、国の統治である行政の法制度や国内政策、二国間協定などの国際的義務を踏まえたリソース管理の枠組みの中に位置づけられている。以下の図はその関係を表したものである。

²³⁷ 首相・内閣府：Reform of Australian Government Administration
<http://www.dpmc.gov.au/reformgovernment/>
Speech: Citizens, culture and leadership http://www.dpmc.gov.au/media/speech_2010_12_08.cfm

図表 2-3-1 : 調達的位置づけ



(3) 他の行政改革関係部門との連携状況

行政改革（public service reform）の担当省庁は首相・内閣府である。首相・内閣府ポートフォリオの中核組織である公共サービス委員会（Australian Public Service Commission）が、公共サービス向上のために、各省庁の業務評価や人材育成、関連施策の開発・見直しなどを行い、連邦政府に提言を行っている。公共サービス委員会は1999年国家公務員法により設立された。公共サービス委員長（Australian Public Service Commissioner）の役割や機能も国家公務員法に定められており、各省庁において公共サービスの価値や行動規範、雇用指針が順守されているか、説明責任・効率性・業績が高

水準にあるか等を監視し、必要に応じて省庁に助言を行うことが例として挙げられる²³⁸。また、第三者機関としては、全国行政協会（Institute of Public Administration Australia : IPAA）がある。1927年に設立され、地方自治体などあらゆる公共部門に所属する会員で組織されている。現在の会員数は全国で4,000人である。連邦政府の公共サービスに限定せず、公的なサービスを広く捉えて政策や管理体制の発展に寄与することを目的として活動している。行政改革に関するシンポジウムを開催するなど、会員に行政改革の最新動向を提供している。

近年、ICT活用による電子政府の取組が進められており、それに伴って省庁間の情報共有など連携も進められている。

（4）行政改革部門自体の業務改善の取組状況

連邦政府と州・準州政府の代表者（首相と大臣）から成る豪州政府評議会（Council of Australian Governments : COAG）が、行政のさまざまな分野（財政、インフラ整備、エネルギー、産業、法律、教育、健康など）について話し合うフォーラムを開催している。行政改革に関する評議会もあり、2013年度は行政改革関係で計11本の報告書が提出された。規制緩和については、従来は財政省内にあった規制モデル局（Office of Best Practice Regulation: OBPR）と規制緩和局（Office of Deregulation）が、2014年から首相・内閣府ポートフォリオの中で活動を行っている²³⁹。また、各省の年度報告書ではそれぞれ、アウトカムに対する評価が行われている。

（5）公的部門の業務改善手法の最新の動向

業務効率化の基本方針はVFMの向上である。金銭面のコストだけではなく、業務効率化や顧客重視、リスク管理などあらゆる面で投資対効果としての価値向上に重きを置いている。

²³⁸ 公共サービス委員会 <http://www.apsc.gov.au/home>

²³⁹ 首相・内閣府：2014-15 Annual Report

https://www.dpmc.gov.au/sites/default/files/publications/annual_report_13_14_0.pdf

3 公共サービス改革の評価・活用事例

(1) 公共サービス改革の実績

これまで見てきたように、行政改革・公共サービス改革において規制緩和や民間活用が推進されてきており、90年代以降、入札・契約といった市場化テストを含めて外部委託が積極的に進められている。このような取組は連邦政府だけでなく州・準州政府でも進められてきた。例えば、州・準州政府が管轄している刑務所の建設やサービスに民間が活用されている²⁴⁰。一方、連邦政府によるサービスの主な外部委託の具体例は以下のとおりである²⁴¹。

ア 連邦政府の資産管理を外部委託

連邦政府が保有する不動産は、国内165件（当時の資産価値9億4,800万豪ドル）・海外49か国141件（同11億9,000万豪ドル）である。これらを管理する日常業務を2000年から外部委託している。不動産管理の国際的な成功モデルを取り入れ、投資効果を高めることを目的としている。また、2014年7月に財務省が発行した「連邦政府不動産管理フレームワーク（Commonwealth Property Management Framework）」によると、不動産契約・リース管理にあたっては契約条件が適切に守られているかどうかを政府機関が定期的に監視し、必要に応じて見直しを行うことや、外注のサービス提供者は関係政府機関の政策に従うことが示されている²⁴²。

イ 就業支援ジョブネットワーク（Job Network）の外部委託

1998年に構築した就業支援ネットワークで、市場原理をいち早く労働市場に適用した例として挙げられる。当時の雇用・労働関係省（Department of Employment and Workplace Relations）²⁴³は109の外部組織（民間・地域団体・他政府機関）と契約し、全国986か所で失業者への求人情報の提供などの就業支援を行った。この外部委託によって従来のサービスからコストが大幅に減少した。ジョブネットワークによって、政府の役割は直接のサービス提供者から、サービスの購入者（資金提供者）・監視者へと変わった。公共サービスであることは変わらないが、政府の役割は間接的になった。こうしたモデルはアウトカム重視に基づくものである。新しいモデルを長期にわたって評価するため、3つのステージ（第1ステージは2000年5月、第2ステージは2001年5月、第3ステージは2002年5月）にそれぞれ評価報告を行った。最

²⁴⁰ 例えば、ビクトリア州の刑務所では建物の建設のほか、メンテナンスや所有権管理などに民間が活用されている。<http://www.dtf.vic.gov.au/Infrastructure-Delivery/Public-private-partnerships/Projects/Victorian-Correctional-Facilities>

²⁴¹ <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/archive/publications-archive/history-of-reform>

²⁴² 財務省：Resource Management Guide No. 500：Overview of the Commonwealth Property Management Framework, JULY 2014 <http://www.finance.gov.au/sites/default/files/rmg-500-overview-cpmf.pdf>

²⁴³ 雇用・労働関係省は2007年まで存在したが、その後雇用関係の管轄省が変わり、2014年現在、雇用関係は雇用省（Department of Employment）が所管している。

終報告書によると、2000～01年度は86万以上の求人情報がデータベース「Australia's National Vacancy Data Base」に登録された。求職者はこうした求人情報にJobSearchを使ってアクセスした。また、31万9,600人の求職者がJob Matchingに登録され、そのうちの66%が3か月の支援終了後に就職した。さらに、Job Matchingへの登録3か月後に就職した人の83%は、12か月後も引き続き雇用されていた。このように、支援直後のアウトカムだけではなく持続性（sustainability）も重視している。コスト削減効果としては、1990年代初期には1雇用あたり8,000～9,000豪ドル、1990年代中盤では同10,000～16,000豪ドルのコストがかかっていたのが、ジョブネットワークができた1998年以降はおよそ5,000～6,000豪ドルと大幅な削減効果があった²⁴⁴。ジョブネットワークは、2009年7月1日からジョブサービス・オーストラリア（Job Services Australia）に名称が変わっている²⁴⁵。

ウ 社会福祉サービスの外部委託

連邦政府機関が外部組織（政府関連機関を含む）に公共サービス提供を委託するようになった90年代、家族・コミュニティサービス省（Department of Family and Community Services）²⁴⁶は、連邦政府の中で最大規模のポートフォリオであったが、約15,000の外部組織と7億3,000万豪ドルをかけて社会福祉サービス提供のパートナーシップ契約を結んだ。主要パートナーは、各種給付金の支払いなどを行うセンターリンク（Centrelink）であった。センターリンクは、複数の省が行っていた福祉関係のサービス（給付金支払いなど）を国民が1か所で受けられるようにすることを目的に、1997年に設立された。連邦政府機関の福祉関連組織の1つであり、当初の名称は「連邦政府サービス提供局（る Commonwealth Services Delivery Agency）」であったが、その後、ブランド名のセンターリンクがそのまま組織の名称として使われるようになった。これまで連邦政府の福祉サービス担当省の名称は省庁再編で何度か変わったが、福祉サービス担当省とセンターリンクの間で交わされた「業務パートナーシップ合意（Business Partnership Agreements）」に基づいて、センターリンクは全国各地に展開する事務所で各種給付支払いを中心とする公共サービス提供を請け負っている²⁴⁷。

また近年では、官民競争というよりも官民協働で事業を進める形へと変わってきている。民間への公的業務を外部委託する場合も説明責任は官にあるため、官民協働の

²⁴⁴ 雇用省：Job Network evaluation - Stage three: effectiveness report

http://docs.employment.gov.au/system/files/doc/other/job_network_evaluation_stage_three_effectiveness_report.pdf

²⁴⁵ 雇用省：Job Services Australia (JSA) <http://employment.gov.au/job-services-australia-jsa>

²⁴⁶ 家族・コミュニティサービス省は1998年から2006年まで存在した省である。2014年現在、福祉関係はDepartment of Human ServicesとDepartment of Social Servicesの2つの省が所管している。

²⁴⁷ 社会サービス省 Business Partnership Agreements <https://www.dss.gov.au/about-the-department/publications-articles/corporate-publications/business-partnership-agreement?HTML>

一形態といえる。そのため、民間企業がより多く政府事業に参入できるよう、ビジネス機会や必要な情報を提供している。その顕著な例が AusTender のウェブサイトである。AusTender では、政府関係機関の業務調達に関する情報をオンラインで公開しており、現在の募集案件やクローズした案件の情報を一覧することができる。また、サイトから応募することも可能である。例えば、現在公開されている募集案件は Current ATM List ページ²⁴⁸で一覧を掲載しており、各案件の詳細情報ページにそれぞれリンクしている。また、Report ページ²⁴⁹で検索条件を入力することによって案件の数・内容を確認することができる。AusTender で ICT 関係の契約状況を分析した報告によると、2014年7月1日時点で活動中の ICT 委員会は 156 だった。こうした委員会に参加していた ICT 業者数は 1,360 で、計 1 万 2,100 件の契約（合計金額 57 億豪ドル）が成立した。1つの委員会の平均契約数は 78 件、委員会ごとの契約合計金額の平均は 3,700 万豪ドルで中間値は 200 万豪ドルだった。契約業者の割合は ICT 業者全体の 57%、平均契約数は 9 件で中間値は 1 件だった。契約 1 件の平均金額は 46 万 1,855 豪ドル、中間値は 10 万 2,960 豪ドルだった²⁵⁰。

(2) 公共サービス改革による成果と限界、新しい市場創出への貢献

これまで述べてきたように、公共サービスにかかるコスト削減と効率性の向上、説明責任や透明性の向上、業界の発展という観点から、オーストラリアでは民間の活用が積極的に進められてきた。その成果を測る重要な判断基準は VFM である。VFM の判断は、市場テスト導入に伴うコストと導入後の人員・経費削減との比較、新しい市場の創出も含む総合的な判断である。例えば、IT インフラの外部委託によって IT 市場が活性化したことは、新しい市場創出への貢献例としてあげられよう。一方、民間活用・外部委託に際して実施される市場化テストには課題もある。例えば、人員削減によって生じる問題や説明責任レベルの問題、入札企業が足りないといった問題が起こりうるが、現在では説明責任は政府が担保するなど対策がとられている。また、防衛など国家の機密事項に関わる分野は民間委託をするのが難しいため、市場化テストの限界といえる。しかし、これまでのところ民間活用・外部委託をする方が全体としては VFM があると判断され、機密事項など一部の例外分野を除くほとんどの調達では、AusTender を用いて市場化テストを行う民間活用が積極的に推進されている。

²⁴⁸ AusTender: Current ATM List <https://www.tenders.gov.au/?event=public.ATM.list>

²⁴⁹ AusTender: Reports List <https://www.tenders.gov.au/?event=public.reports.list>

²⁵⁰ 財務省：How much work do ICT panellists really get?

<http://www.finance.gov.au/blog/2014/08/25/how-much-work-do-ict-panellists-really-get/>

(3) 公共サービス改革の所要期間と情報集積

ア 入札・契約プロセスの所要期間

入札・契約にかかる期間の短縮や手続の簡素化・効率化を図るために、電子入札システム AusTender が使われている。サプライヤー（入札者）の募集から契約成立までにかかる期間は案件ごとに異なるが、連邦調達規則では、サプライヤーに十分な応募期間を提供することとし、公開入札の場合は市場化テストの公示から 25 日以上の期間を設けるよう定められている。ただし、AusTender に市場化テスト実施予定などの詳細情報を含む年間調達計画をあらかじめ掲載（市場化テスト公示の 30 日以上 12 か月前までに掲載）していた場合、商品・サービスを調達する場合、追加調達する場合、緊急に調達する必要がある場合は、公示から 25 日未満でも構わない（ただし 10 日以上期間を設ける）。また、電子入札ではない場合は、30 日以上期間を設けることが定められている²⁵¹。

イ 公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法

市場化テストや PPP・PFI 契約など調達に関する情報を集約しているのは財政省である。財政省のサイトには調達を実施する機関向けの情報とサプライヤー向けの情報が一覧できるようにまとめられている。これまでに集積されたノウハウを元に作成された政府機関共通の規則が連邦調達規則であり、これからは AusTender を通して情報が集積されていく。連邦調達規則を作成・発行したのは財政省であり、AusTender を管理しているのも財政省である。ICT など分野によって固有の規則が適用される場合もあるが、その場合も政府機関共通の連邦調達規則が上位に位置づけられている。

4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項

(1) リスク管理

公共サービス改革の取組推進に必要な事項として、さまざまなリスク管理が挙げられる。ここでは、市場化テストに関連するリスク管理として、個人情報や不正行為のリスク管理を以下に取り上げる。

ア 個人情報のリスク管理

e-government 政策の推進により、情報の電子化やインターネットを介したコミュニケーションが関係機関の間で頻繁に行われるようになった。サービスの統合化・共同化で、情報によっては各政府機関で共有する情報もある。また、契約やパートナーシ

²⁵¹ 財政省 Commonwealth Procurement Rules (July 2014)
<http://www.finance.gov.au/sites/default/files/2014%20Commonwealth%20Procurement%20Rules.pdf>

ップによって外部の民間企業と情報を共有する場合もある。こうした情報には国民の個人情報が含まれているため、プライバシーやセキュリティについて関係機関はすべて注意深く検討する必要がある。このような状況から、2002年に管理諮問委員会（Management Advisory Committee）が現状を調査して報告書を作成した。その後、管理諮問委員会は、ICTの戦略とガバナンスにおいて主導権を発揮する情報管理戦略委員会（Information Management Strategy Committee）を設置した。さらに、セキュリティ強化や個人情報にアクセスする際の認証強化といった対策が進められた²⁵²。

イ 不正行為に関するリスク管理

不正行為や詐欺が社会に与える影響がオーストラリア全体で年間30～35億豪ドルにも及ぶと推計されていることから、行政機関内部あるいは外部の契約企業による不正行為を防ぐための対策が講じられている。具体的には、不正行為防止ガイドラインの策定や政府機関における不正行為を報告できるネットワークの構築などである。また、事業予算で事業費全体の50%以上を連邦政府から拠出されている政府関係組織は、上記ガイドラインの要件に従っていることを年度報告で毎年示す必要がある²⁵³。

(2) その他

オーストラリア連邦政府の主な行政機関は以下のとおりである²⁵⁴。太字表記は報告書内で言及された主な省・機関である。

首相・内閣府	Department of the Prime Minister and Cabinet 【同府内組織】 ・公共サービス委員会 (Australian Public Service Commission) ・規制モデル局 (Office of Best Practice Regulation (OBPR)) ・規制緩和局 (Office of Deregulation)
司法省	Attorney-General's Department
農水林業省	Department of Agriculture
通信省	Department of Communications
防衛省	Department of Defense

²⁵² Australian Public Service Commission: Australian experience of public sector reform
<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/archive/publications-archive/history-of-reform>

²⁵³ 同上

²⁵⁴ australia.gov.au <http://www.australia.gov.au/directories/australian-government-directories/list-of-departments-and-agencies>

教育訓練省	Department of Education and Training
雇用省	Department of Employment
予算省	Department of Finance
外務・貿易省	Department of Foreign Affairs and Trade
保健省	Department of Health
社会福祉省	Department of Human Services
移民・国境警備省	Department of Immigration and Border Protection
産業省	Department of Industry and Science
インフラ・地域開発省	Department of Infrastructure and Regional Development
社会サービス省	Department of Social Services
環境省	Department of the Environment
財務省	Department of Treasury
退役軍人省	Department of Veterans' Affairs
(連邦・州・準州代表者 組織) 豪州政府評議会	Council of Australian Governments (COAG)

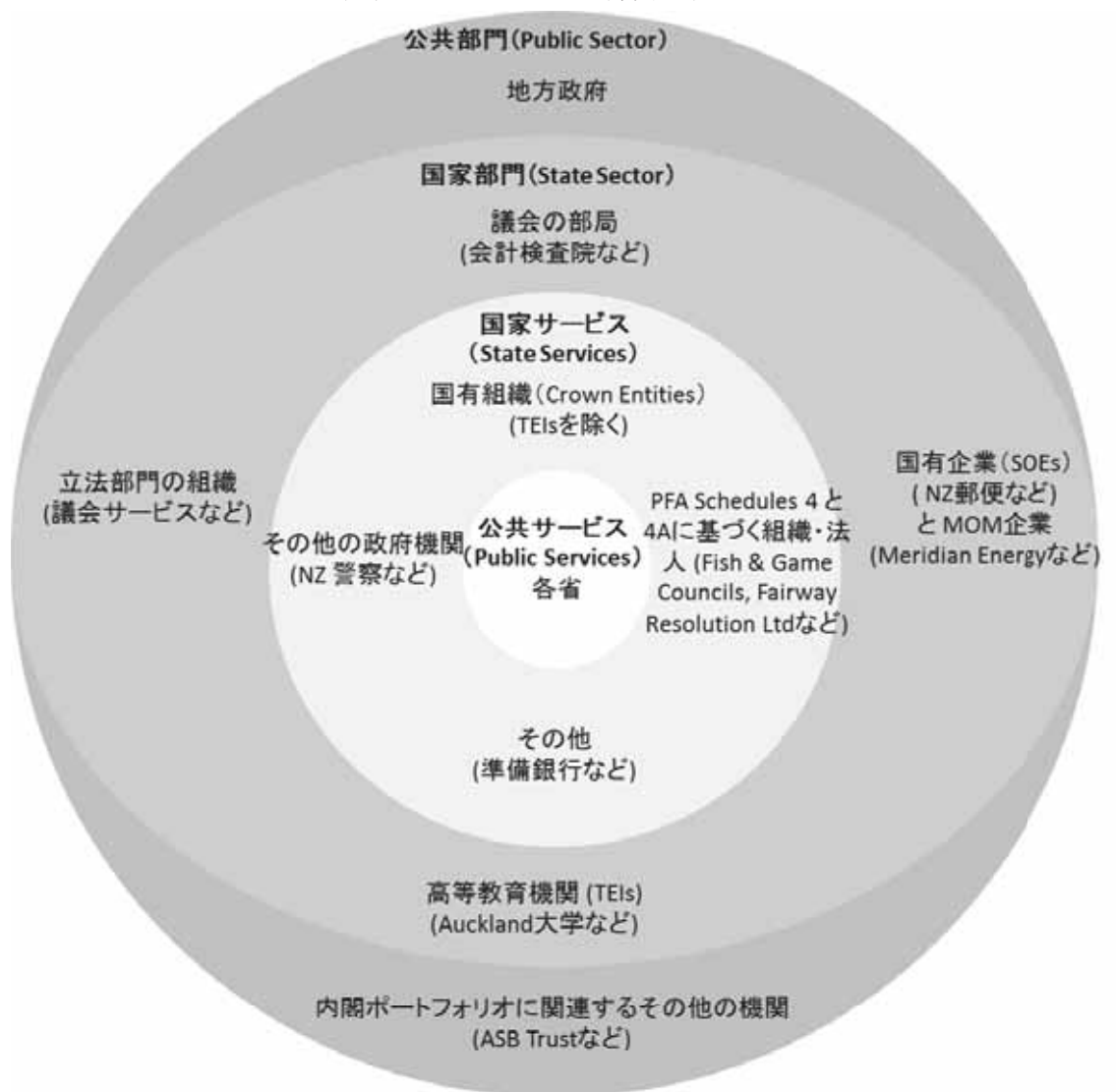
第4章 ニュージーランド

1 公共サービス改革の実施状況

(1) 公共サービス改革の概念・定義

ニュージーランドにおいては、公共サービス (public service) とは国レベルの省 (が提供するもの) や国家公務員を指す。国有企業化した組織や地方政府などは「公共サービス」の範疇には入っていない。以下は、公共部門 (public sector) の中における公共サービスの位置づけを表した概念図である。

図表 2-4-1 : 公共部門マップ²⁵⁵



²⁵⁵ 国家サービス委員会 (State Services Commission) : What is the 'public sector'?
<http://www.ssc.govt.nz/what-is-the-public-sector>

上記の定義に基づく公共サービス従事者数は、2010年6月時点で35の省で4万4,554人が雇用されていた。そのうち、59%が女性であるが、上級管理職における女性の割合は37.8%であった²⁵⁶。

ニュージーランドでは、1970年代に経済情勢が悪化し、1984年には財政赤字が年間30億ドル、海外公債（public overseas debt）も80億ドルに達し、政策実行にも影響が出るようになったため、1980年代に国家行政の見直しが始まった。当時、公共サービスはGDPの12%、総投資額の20%を占めていたにもかかわらず、投資収益率は非常に低かった²⁵⁷。そのため、経済立て直しを主目的として、公共サービス（Public service²⁵⁸）のあり方について検討が行われ、1980年代以降、大幅な改革が行われた。ニュージーランドでは「public service reform（公共サービス改革）」は政府の省庁業務を対象とした改革全般を指すため、日本の行政改革とほぼ同義と考えられる。しかし、本報告書では「公共サービス改革」を「市場化テストなど民間能力の活用による公共サービスの見直し」と定義しているため、調達（procurement）の対象範囲や調達方法の改革に限定して用いることとする。これは、ニュージーランドにおいて、調達とは官が物品・サービスの取得・提供や建設を行う際に外部に支出するもの全てを指し、国の予算で外部委託するという意味での民間活用は調達という言葉で説明されているからである。したがって、官民パートナーシップ（PPP）は調達の一形態であり、官民競争入札も調達のプロセスとして捉えられている。このような背景を踏まえて「調達」を広く解釈し、また、ニュージーランドの「public service」を適宜、「行政」あるいは「公共サービス」という言葉に置き換えて、1では公共サービス改革（調達に関するもの）、2では行政改革（調達に関係するものを含む改革全般）について述べていく。

（2）制度設計から現在までの取組内容

政府の調達は、原則（Principles）と政府調達規則（Government Rules of Sourcing）、その他のガイドラインによって制度化されている²⁵⁹。調達する側である政府関係機関が順守すべき原則は2007年8月に作成され、その後2012年7月に新原則が議会で承認された。新原則は以下の5つで構成されている。

²⁵⁶ The Encyclopedia of New Zealand: Public service – The public service in the 2000s

<http://www.teara.govt.nz/en/public-service/page-5>

²⁵⁷ 国家サービス委員会（State Services Commission）：New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change

<http://www.ssc.govt.nz/decade-of-change>

²⁵⁸ ニュージーランドでは、「public service」という言葉は省庁の公務員を指す時に使われることが多い。

The Encyclopedia of New Zealand: Public service – What is the public service? <http://www.teara.govt.nz/en/public-service/page-1>

²⁵⁹ Procurement.govt.nz: Principles, rules and the law <http://www.business.govt.nz/procurement/for-agencies/key-guidance-for-agencies/principles-rules-and-the-law>

- ①良い結果を生むために計画・管理する。
- ②サプライヤーをすべて公平に扱う。
- ③最適なサプライヤーを選ぶ。
- ④全ての人にとって最良の取引をする。
- ⑤規則に従う。

原則①の「良い結果」とはVFM (Value for Money) があることを指している。また、政府調達規則は2013年10月1日から施行され、その後見直しが行われ2014年5月26日から第2版が施行された。政府調達規則は上記の原則に準拠した包括的な調達規則である。具体的には、規則の対象となる事業、調達計画 (必要日数を含む)、調達方法 (PPP など)、調達プロセス (告知・入札・契約など) に関する全66の規則について記述されている。Procurement.gov.nz のサイト²⁶⁰では、こうした原則、規則、関連法、その他のガイドラインに関する詳細な情報を提供している。また、調達募集事業の告知、入札を希望する企業・団体への情報提供、オンラインによる入札のプラットフォームとしてウェブサイト「GETS.govt.nz²⁶¹」が利用されている。「GETS」は「政府電子入札サービス (Government Electronic Tenders Service)」の略称である。公共サービスの民間活用とその機会やプロセスに関する透明性・公平性を確保する観点から、調達募集は基本的に GETS のサイトを使って公開することが義務づけられている。GETS には、調達元機関 (省庁) の名称、契約募集事業名、調達方法・プロセス及びその監視に関わる規則、サプライヤー応募締切日、問い合わせ先、その他入札に関する資料などの情報を掲載するとともに、サプライヤーが応募の意思を示す「Notice of Procurement」のファイルから入手できるようにしている。サプライヤーは GETS に登録した後、募集事業に応募・入札することができる。また、特定分野の調達募集情報を常に取得したい場合は、メール通知を受け取る設定もできる。調達先を募集する政府機関は、サプライヤーからの応募を受付後、最初の審査を経てから「e-auction」というオンライン・オークションで最終的な入札者を決める場合もある。「e-auction」は、入札者が入札内容を高める効果や交渉時間の節約、書類のやりとりにかかるコスト削減などの効果があり、VFM にもつながる²⁶²。入札者が決定した事業の一覧 (Awarded Tenders) から入札企業を確認することもできる²⁶³。

²⁶⁰ Procurement.govt.nz <http://www.business.govt.nz/procurement>
<http://www.business.govt.nz/procurement/for-agencies/key-guidance-for-agencies/principles-rules-and-the-law>

²⁶¹ GETS.govt.nz <https://www.gets.govt.nz/ExternalIndex.htm>
<http://www.business.govt.nz/procurement/for-suppliers/gets>

²⁶² Government Rules of Sourcing <http://www.business.govt.nz/procurement/pdf-library/agencies/rules-of-sourcing/government-rules-of-sourcing-April-2013.pdf>

²⁶³ Awarded Tenders <https://www.gets.govt.nz/ExternalAwardedTenderList.htm>

(3) 実施体制及び実施手法

Procurement.gov.nz のサイトを運営しているのは、ビジネス・革新・雇用省 (Ministry of Business, Innovation and Employment : MBIE) の政府調達部門 (Government Procurement branch) である。この政府調達部門は、調達に関する機能的リーダーシップ (Procurement Functional Leadership) や政府の調達改革プログラム (Government Procurement Reform) を通じて政府関係機関の調達改善を担っている。具体的には、政府関係機関が調達関連の問題に対処できるような支援や、ニュージーランド調達アカデミー (New Zealand Procurement Academy) による調達の専門家育成、調達政策・プログラムの見直し、利用者負担というハイリスク・ハイリターン型の調達に役立つ専門家の提供、共同契約 (collaboration contracts) の推進などを行っている²⁶⁴。調達改革プログラムは、内閣の国家部門改革 (State Sector Reform) と支出抑制委員会 (Expenditure Control Committee : EEC) 監督の下で 2009 年から進められており、財務省と国家サービス委員会 (State Services Commission) の支援を受けてビジネス・革新・雇用省の政府調達部門がリーダーシップを取っている²⁶⁵。

また、政府調達部門を有するビジネス・革新・雇用省は、2012 年 7 月に経済・雇用・科学関係の政府機関が合併してできた省であり、競争力・生産力のある経済の構築、公共サービス提供の向上、震災のあったクライストチャーチの再建、住宅供給、雇用創出などを担当し、財務省 (The Treasury) とともに行政改革のリーダーシップを担っている²⁶⁶。

(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ

2009 年から調達改革が行われるようになった背景には、公共サービス提供に必要な物品・サービス・建設に政府は年間およそ 300 億 NZ ドルを使っていたにもかかわらず、こうした費用は各省庁が個別に支出しており、省庁間が共同で調達を行ったり調達方法を標準化したりということがほとんどなかったことが挙げられる。そこで、公共サービスの生産性や効率性を向上させるため、また民間能力を活用して費用を削減するため、支出抑制委員会の提案を受けて調達改革が始まった²⁶⁷。改革プログラムにおける、これまでの主な成果は以下のとおりである²⁶⁸。

²⁶⁴ Procurement.gov.nz: About us <http://www.business.govt.nz/procurement/about-this-site/about-us>

²⁶⁵ Procurement.gov.nz: About the reform <http://www.business.govt.nz/procurement/procurement-reform/about-the-reform>

²⁶⁶ ビジネス・革新・雇用省: About us <http://www.mbie.govt.nz/about-us>
What we do <http://www.mbie.govt.nz/what-we-do>

²⁶⁷ Government Procurement Reform <http://www.business.govt.nz/procurement/pdf-library/functional-leadership/presentations-and-papers/cabinet-paper-may-2009.pdf>

²⁶⁸ Procurement.gov.nz: About the reform <http://www.business.govt.nz/procurement/procurement-reform/about-the-reform>
<http://www.business.govt.nz/procurement/procurement-reform/commercial-pool>

- ・国際的に認められた基準に基づく高度な教育やトレーニングを政府機関の調達担当者や民間企業に提供するため、ニュージーランド調達アカデミー（New Zealand Procurement Academy）を創設した。
- ・調達に関する能力開発が必要な分野や内容を政府機関が見極めることができるよう支援した。
- ・カテゴリー別・サプライヤー別に政府機関の支出データを作成・更新した。
- ・政府との契約入札に国内企業が参加しやすくするため、また納税者にとってのVFMを向上させるため、政府調達規則を改正した。
- ・いわゆるお役所仕事を減らし、サプライヤーが政府業務を請け負うことができるような取組を行った。
- ・政府機関・民間企業向けに、調達に関するツールやテンプレート、ガイダンスを作成した。
- ・共通のサプライヤーから調達する All-of-Government 契約を開始した。これによって契約期間中のコストを3億 NZ ドル以上削減できる見込みである。
- ・コスト削減と効率性向上の観点から、引き続き All-of-Government 契約を推進している。
- ・大型の調達事業に関わる政府機関を支援するため、調達専門家を派遣するシステム（Commercial Pool）をビジネス・革新・雇用省内に設立した。

上記のうち、市場化テストに関連するものとして、サプライヤーが政府業務を請け負いやすくする取組が挙げられる。それまで、政府の公共サービス事業を民間企業が請け負うにはさまざまな障害があると企業側から指摘されていたが、2009年から始まった改革では効率化やコスト削減、説明責任とともに民間企業の参入しやすさを改革の柱に置いていた。具体的には、中小企業も含め民間企業の入札・契約機会向上のための調査研究や業界への情報提供、業界ネットワークの活用、入札から契約までのプロセスの簡素化などが検討された²⁶⁹。前述した GETS サイトを通じたサプライヤーへの調達情報の提供やオンライン入札はこうした取組の成果である。公開競争入札を義務づけ、サプライヤーである民間企業を企業規模などに関係なく公平に入札機会を提供している。なお、外部から調達（入札・契約を含む）する場合は基本的に公開競争入札が義務づけられているが、別の政府機関から調達する場合や国家警察（New Zealand Police）・国防軍（New Zealand Defence Force）から調達する場合は公開競争入札の義務が免除される。また、海外にあるニュージーランド政府機関が調達を行う場合、国際協力支援など外交上の調達などの場合も公開競争入札が免除される。このように、官の中の非公開で行われる調達もあるが、基本的には公開競争入札によって民間企業の参入を積極的に推進

²⁶⁹ Government Procurement Reform <http://www.business.govt.nz/procurement/pdf-library/functional-leadership/presentations-and-papers/cabinet-paper-may-2009.pdf>

している²⁷⁰。そのため、現在では、官民競争入札の事例は見つかっていない。

(5) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況

官民パートナーシップ (public private partnerships: PPP) に関しては、財務省の国家基盤部 (National Infrastructure Unit) が作成した 2009 年の PPP ガイダンスが現在用いられている。このガイダンスは、2006 年の会計検査院報告書や、オーストラリアの政府機関が用いている調達・建設カウンシル (Australian Procurement and Construction Council²⁷¹) が作成したガイダンスに基づいて作成されたが、ニュージーランド独自の状況を踏まえた内容も含まれている。

PPP は長期的な官民契約形態であり、主に施設・不動産の建設及び既存施設の改修工事で見られる。パートナーシップを結んだ民間企業が工事や営業を行い、契約終了に伴って公的機関に管理を移転する。こうした契約はコンセッション協定 (concession agreement) と呼ばれることもある。PPP という契約形態を選択するかどうかは、成果・アウトプットが特定されているかどうか (No なら政府で対応)、資産が限定されているか (No なら 10 年以内の短期契約)、長期にわたるサービスかどうか (No なら建設とサービス提供契約を分ける) を検討して決める。PPP は、建設・営業・維持費の面でコスト削減ができ、ユーザーや地域への便益を還元できるが、一方で PPP にかかる入札・契約コストが発生することや業績面の管理ができないというデメリットもある。しかし、総合的に従来の調達方法よりも PPP の方が VFM が良いと判断されている²⁷²。なお、政府調達規則では、契約期間全体にかかる事業規模が 2,500 万 NZ ドル以上の場合、リスク管理の観点から、通常の調達方法ではなく PPP など代替策を検討することが推奨されている。また、PPP 契約の事業はすべて財務省が監督している²⁷³。

PPP 以外では、2009 年にコスト削減を目的に着手した調達改革プログラムの要ともいえる All-of-Government (AoG) 契約があげられる。AoG 契約は共同契約 (collaboration contracts) の 1 つで、複数の省にわたる共通の物品・サービス (コンピューター、車、出張手配など) を単一契約でサプライヤーから調達することによって入札企業を減らし契約・管理にかかるコストを抑えるというものである。その結果、2012 年までに 3 億 5,300 万ドルのコスト削減を達成した。こうしたいわゆる政府指定サプライヤーから

²⁷⁰ Government Rules of Sourcing <http://www.business.govt.nz/procurement/pdf-library/agencies/rules-of-sourcing/government-rules-of-sourcing-April-2013.pdf>

²⁷¹ オーストラリア連邦政府や州・準州政府、ニュージーランド政府の調達・建設・資産管理政策に関連する省によって構成されている。

²⁷² 財務省：Guidance for Public Private Partnerships (PPPs) in New Zealand

<http://www.infrastructure.govt.nz/publications/pppguidance/ppp-guid-oct09.pdf>

財務省：Financing Infrastructure Projects: Public Private Partnerships (PPPs)

<http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/ppp/2006/06-02/tpp06-02.pdf>

²⁷³ 政府調達規則 <http://www.business.govt.nz/procurement/for-agencies/key-guidance-for-agencies/the-new-government-rules-of-sourcing>

<http://www.infrastructure.govt.nz/publications/draftpppstandardcontract>

の物品・サービス調達には国家レベルの公共サービスだけでなく学校などより広範な公共部門にも推奨されたが、地方においては地元の中小企業支援という観点からサプライヤーを自ら選択する公共部門もあった。しかしながら、全体として大幅なコスト削減を実現できたことから、AoG 契約は国家レベルで引き続き推進されている²⁷⁴。共同契約には、複数の政府機関が同じ物品・サービス・建設を一緒に調達するシンジケート契約 (Syndicated Contract: SC) や、特定の物品・サービス・建設を複数の政府機関に提供する認定サプライヤーと供給合意書を作成してそれに基づいて調達を行う共通機能契約 (Common Capability contract: CC) といった形態もある²⁷⁵。政府の各省 (Public Service Departments) は AoG 契約の利用が義務づけられているが、その他の国家レベルの政府関係機関には利用を期待、その他の公共部門は利用を推奨と要件が異なっている。シンジケート契約は任意で、どのレベルにおいても義務化されていない。各共同契約の主導機関は、AoG 契約はビジネス・革新・雇用省、シンジケート契約はそれぞれ関係する分野の機関、ICT 関連の共通機能契約は内務省 (Department of Internal Affairs)、不動産関係の共通機能契約は社会発展省 (Ministry of Social Development) がそれぞれ主導している²⁷⁶。

2 公共サービス改革の取組と行政改革

(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法

ニュージーランドは、80年代からニュー・パブリック・マネジメント (NPM) と呼ばれる改革を行ってきた²⁷⁷。以下にその流れを示す。

ア 国有企業法制定による国有企業化の推進

財政悪化を改善し経済を立て直すためにまず行ったことは、国家業務の国有企業化である。ニュージーランド政府は、銀行や商業林、通信、鉄道、電気、郵便、ワイナリーに至るまで多くの事業を管理していたが、こうした事業の国有企業 (state-owned enterprises : SOE) 化が 80年代に進められた。この国有企業化とは、従来の

²⁷⁴ 財務省 : Best Sourcing: Improving Procurement Across Government
<http://www.treasury.govt.nz/publications/informationreleases/bestsourcing/pdfs/bs-tr3257.pdf>

国家サービス委員会 : Cabinet Paper: Government Procurement Functional Leadership
<http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/cab-paper-sec%2812%2990.pdf>

Education Review: Bulk buying: the pros and cons of Government procurement reforms
<http://www.educationreview.co.nz/magazine/december-2012/bulk-buying-the-pros-and-cons-of-government-procurement-reforms/#.VJUftv8GAA>

²⁷⁵ 政府調達規則 <http://www.business.govt.nz/procurement/for-agencies/key-guidance-for-agencies/the-new-government-rules-of-sourcing>

²⁷⁶ Procurement.govt.nz: Eligibility
<http://www.business.govt.nz/procurement/all-of-government-contracts/about-all-of-government-contracts/eligibility-to-buy-from-collaborative-contracts>

²⁷⁷ 財務省 : Contemporary Microeconomic Foundations for the Structure and Management of the Public Sector
<http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2012/12-01/twp12-01.pdf>

Crown-owned companies から State-owned enterprises への転換であり、財・サービスを提供することによって利益を上げることを目的とした企業になることである²⁷⁸。国有化は、1986年国有企業法（State Owned Enterprises Act 1986）²⁷⁹制定によって進められた。この動きに伴って、民間企業経営の考え方が取り入れられ、規制緩和も進められた。State-owned enterprises への転換はのちの民営化につながっていった²⁸⁰。

イ 国家部門法制定による運営体制の分化

国有企業化の推進とともに、政府は業務の効果・効率性を検討するようになった。それまで、公共サービスに従事する職員はすべて、省庁の違いに関わらず、国家サービス委員会（State Services Commission）が採用していた。国家サービス委員会は、職員の採用から給与の設定、昇進、役職への登用、組織構造の検討、コンピューターのシステム導入に至るまで、あらゆる側面を管理していた。つまり、行政は単体組織によってマネジメントされていた。しかしながら、年功序列による昇進制度や、いわゆるお役所仕事で公共サービスの業務遂行に遅れが目立つようになり、民間企業の経営手法を取り入れるために1988年国家部門法（State Sector Act 1988）²⁸¹を制定した。この法律によって、組織の長に給与・任命・昇進・生産システムの判断が委ねられると同時に説明責任も課されるようになった。各省の最高責任者である首席行政官（chief executive）は国家サービス委員会が任命し、任命された首席行政官は人事・経営に責任を持って業務を進め、その結果を担当大臣に報告する形へと変化した。また、行政においては戦略立案や業績評価が重要視されるようになった²⁸²。

ウ 財政法制定による財務管理の改革

ニュージーランドでは、1989年までの財務管理は現金主義であり、複数年にまたがる減価償却や未払い費用はほとんど考慮されておらず、単年度会計であった。そのため、部門別予算は、アウトプットの質・価値よりもインプットである生産コストに基づいて予算が立てられていた。しかし、業績評価や説明責任の観点から従来の財務管理の見直しが必要とされ、1989年財政法（Public Finance Act 1989）が制定された。

²⁷⁸ 財務省：State-owned enterprises <http://www.treasury.govt.nz/commercial/ownership-framework/soe/>

²⁷⁹ 1986年国有企業法（State Owned Enterprises Act 1986）
<http://www.legislation.govt.nz/act/public/1986/0124/latest/DLM97377.html>

²⁸⁰ 国家サービス委員会（State Services Commission）：New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change / GOVERNMENT IN BUSINESS - THE STATE OWNED ENTERPRISES ACT 1986
<http://www.ssc.govt.nz/node/1394>

²⁸¹ 1988年国家部門法（State Sector Act 1988）
<http://www.legislation.govt.nz/act/public/1988/0020/latest/DLM129110.html>

²⁸² 国家サービス委員会（State Services Commission）：New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change / MANAGEMENT OF THE STATE - THE STATE SECTOR ACT 1988
<http://www.ssc.govt.nz/node/1395>
STRATEGIC MANAGEMENT IN THE STATE SECTOR
<http://www.ssc.govt.nz/node/1396>

当該法では、大臣を購入者（purchasers）、省庁を提供者（suppliers）と捉え、政府が求める成果を達成するために大臣は省からアウトプットを購入するという概念が取り入れられた。そして、省庁が大臣に提供する商品・サービス（政策提言を含む）は購入合意書（Purchase Agreements）によって規定された。また、その成果（インプットに対するアウトプットの内容）については議会で精査されるようになった²⁸³。さらに、1994年財政責任法（Fiscal Responsibility Act 1994）によって、財務大臣の議会への報告義務の詳細が法制化された²⁸⁴。こうして財務管理は現金主義から発生主義へと変わっていった。

エ 現在の行政改革の取組（Better Public Services : BPS）

現在、国家サービス委員会が中心となって行政改革が行われている。プログラム名称は「Better Public Services : BPS」である。このプログラムは、諮問委員会（Better Public Services Advisory Group）が2011年12月に政府に提出した提言書に基づいており、2012年3月から開始した。現在、以下の5領域10の重点課題についての取組が進められている²⁸⁵。

①社会福祉への長期依存者の削減

- 1) 労働年齢層の12か月間超の給付金受給者数を減らす

②恵まれない子供へのサポート

- 2) 早期教育への参加促進
- 3) 乳児の予防接種率を増やし、リウマチ熱の発生を減らす
- 4) 子供への暴力件数を減らす

③技能と雇用の促進

- 5) 18歳時のNCEA²⁸⁶ level 2以上の資格保有率を増やす
- 6) 25～34歳の上級職業資格・ディプロマ・学位取得率を向上させる

④犯罪の減少

- 7) 犯罪全体や暴力犯罪・青少年犯罪の発生率を減らす

²⁸³ 国家サービス委員会（State Services Commission）：New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change / A REVOLUTION IN FINANCIAL MANAGEMENT - THE PUBLIC FINANCE ACT 1989
<http://www.ssc.govt.nz/node/1397>

²⁸⁴ 国家サービス委員会（State Services Commission）：New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change / EGISLATING FOR STABILITY - THE FISCAL RESPONSIBILITY ACT 1994
<http://www.ssc.govt.nz/node/1398>

²⁸⁵ 国家サービス委員会:

Better Public Services <http://www.ssc.govt.nz/better-public-services>

Better Public Services: Results for New Zealanders <http://www.ssc.govt.nz/bps-background-material>

²⁸⁶ NCEA は、中等学校の学業修了証明書「National Certificate of Educational Achievement」の略。レベルは難易度に応じて1～3までである。<http://www.nzqa.govt.nz/qualifications-standards/qualifications/ncea/understanding-ncea/how-ncea-works/>

- 8) 再犯防止
- ⑤政府との関係向上
 - 9) 企業経営や事業成長に必要な情報・支援をワンストップで政府から企業に提供する
 - 10) 国民がデジタル環境で公共サービスにアクセスできるようにする

この改革に伴い、1989年財政法(Public Finance Act 1989)、2004年国営企業法(Crown Entities Act 2004)、1988年国家部門法(State Sector Act 1988)といった国家部門・財政に関わる主要な法律が改正された²⁸⁷。主な改正内容は、縦割り行政を見直して横断的・包括的に向上できる仕組みにすること、サービスやVFMを向上させること、政府機関の各レベルにおけるリーダーシップを強化すること、どのように税金が使われたかを議会や国民にわかりやすく伝えるための情報支援を行うことである。また、改革プログラムBPSの一環として、業務効率化とコスト削減を目指して、ICT・調達・資産管理の3分野で機能的リーダーシップの強化が行われている。機能的リーダーシップ強化の取組については、2の(5)「公的部門の業務改善手法」に記載した。

(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ

現在進められている行政改革「Better Public Services」プログラムにおいて、調達の分野で機能的リーダーシップが導入されている。調達(procurement)とは、物品・サービスの取得・提供及び建設を行う際に外部(all third party)へ支出すること、つまり、外部委託のことである。国家部門(state sector)における調達支出額は、財務省の報告では2011年度は240億ドル、国家サービスにかかる支出全体の約1/3にあたる。社会保障部門(social sector)では調達支出が支出全体の約半分を占めている。国際的に見ても調達への支出が高いニュージーランドでは一層、国民にとっても企業の成長にとっても調達マネージメントを成功させることが非常に重要と考えられている²⁸⁸。2012年以降は機能的リーダーシップによる改革が進められ、調達改善のための提案書や報告書が財務省や内閣府から発表されている。

(3) 他の行政改革関係部門との連携状況

行政改革を担う機関は、国家サービス委員会(State Services Commission: SSC)であ

²⁸⁷ 国家サービス委員会: Better Public Services: Cabinet Papers and Minutes <http://www.ssc.govt.nz/bps-cab-papers-minutes>

財務省: State Sector Public Finance Reform Resources <http://www.treasury.govt.nz/statesector/2013reform>
<http://www.treasury.govt.nz/statesector/2013reform/pdfs/sspfr-factsheets.pdf>

²⁸⁸ 財務省: Best Sourcing: Improving Procurement Across Government

<http://www.treasury.govt.nz/publications/informationreleases/bestsourcing/pdfs/bs-tr3257.pdf>

国家サービス委員会: Cabinet Paper: Government Procurement Functional Leadership

<http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/cab-paper-sec%2812%2990.pdf>

る。国家レベルのサービスである「公共サービス」の向上を図るためのサービス価値推進や業務評価、情報提供のほか、関連法の監督や規制法立案も行っている。調達に関する政策は国家サービス委員会が首相・内閣府（Prime Minister and Cabinet）や財務省（The Treasury）と情報を共有しながら改革を進めてきたが、近年はビジネス・革新・雇用省がリーダーシップを取って内閣府や財務省の支援を得ながら調達改革を進めている。また、AoG 契約などの共同契約が進められていることから関係省庁・部門間の連携が益々重要になってきている。

（4）行政改革部門自体の業務改善の取組状況

ア 機能的リーダーシップの強化

政府の業務機能のコストを削減し価値を高めるために、現在進められている公共サービス改革 **Better Public Services** の重要な柱として、機能的リーダーシップ（functional leadership）の強化が行われており、ICT・調達・資産管理の3つのサービスにそれぞれ首席行政官（chief executive）を置いている。首席行政官は省内の通常業務に加え、政府全体にわたる機能リーダーとして、ICT 首席行政官は ICT 戦略とアクションプランの立案、調達首席行政官は調達改革、資産管理首席行政官は資産戦略立案を担当する。省庁間共通の機能について、その機能の専門家が戦略立案や改革のリーダーシップをとることによって、効率性の向上やコスト削減、サービス向上を達成することができるとの考え方に基づいている。また、ICT・調達・資産管理の3つの分野はいずれも、業務管理やリスク管理などの面から各省庁間で共有することが重要との判断で選ばれた²⁸⁹。資産管理については、フロアデザインを刷新しながらも事務所スペースを大幅に減らし、2023年にはおよそ年間1億1,000万ニュージーランドドルのコスト削減になると試算されている²⁹⁰。

イ 企業番号の導入

公共サービス改革の重点課題の一つである企業と政府との関係向上として、各企業に固有の番号「New Zealand Business Number：NZBN」をつけ、企業が政府に問い合わせ等をする際に同じ情報を繰り返し提供する手間を省く。これによって、政府機関で企業情報が共有されるため、問い合わせ先の政府機関が変わっても同じ情報を提供する必要がなくなる。このプログラムは2014年7月21日に発表された²⁹¹。

²⁸⁹ 国家サービス委員会：Strengthening Functional Leadership – increasing value and reducing the costs of government business functions <http://www.ssc.govt.nz/bps-functional-leadership>

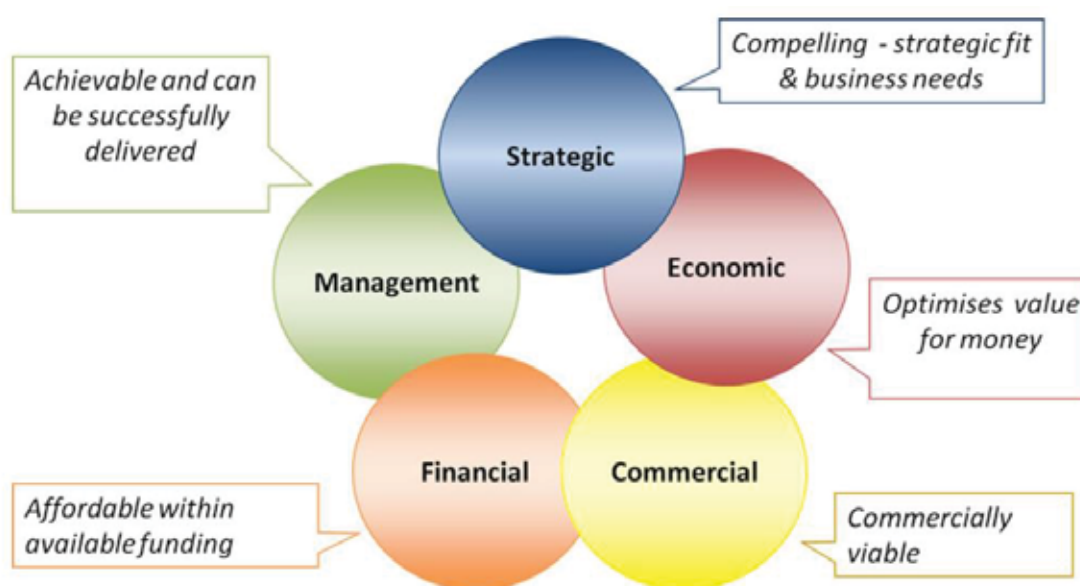
²⁹⁰ On track to achieve \$110m annual savings in Government accommodation footprint <http://www.beehive.govt.nz/release/track-achieve-110m-annual-savings-government-accommodation-footprint>

²⁹¹ ニュージーランド政府：Better public services for businesses <http://www.beehive.govt.nz/release/better-public-services-businesses>

(5) 公的部門の業務改善手法の最新の動向

財務省内に 2009 年に設立された国家基盤課 (National Infrastructure Unit : NIU) では、主にインフラ整備事業に向けた「Better Business Cases : BBC」を提案している。BBC は、ステークホルダーと一緒に働き・考えて投資対効果検討書 (business case) を作成する体系的な方法であり、提案事業に投資するかどうかを決める意思決定者に対して以下の図のような戦略面・マネジメント面・予算面・採算性・経済性の 5 つの側面からその正当性について検討を行うものである。

図表 2-4-2 : BBC が検討する 5 つの側面



ニュージーランドにおける BBC は、国際 BBC 運営委員会の承諾を得て英国の BBC に基づいているが、英国とは異なる点もある。例えば、ニュージーランドでは独自のガイダンスに基づいた、英国とは異なる公認トレーニングを実施している²⁹²。英国版 (国際版) とニュージーランド版の違いの詳細については国家基盤課のサイトで比較表を掲載しているが、この比較表では提案から調達までのプロセスで比較を行っている²⁹³。国際的な BBC は 2015 年初めに公開される予定である。ニュージーランドでは、プロジェクトマネジメントグループ協会 (Association of Project Management Group : APMG) が、英国やニュージーランドの政府関係機関と協力して BBC 公認資格を開発したところである。APMG によって、2015 年 2 月からは財務省の BBC トレーニングプログラム

²⁹² 財務省国家基盤課 : Better Business Cases - Investing for Change for Better Value
<http://www.infrastructure.govt.nz/publications/betterbusinesscases>

²⁹³ 財務省国家基盤課 : Better Business Cases - Comparison of the NZ and UK approaches
<http://www.infrastructure.govt.nz/publications/betterbusinesscases/guidance/guidancesummary>

提供が民間部門の事業者に移転することになっている²⁹⁴。

3 公共サービス改革の評価・活用事例

(1) 公共サービス改革の実績

市場化テストなどによる民間活用としての公共サービス改革は、これまで見てきたように調達改革に該当する。ニュージーランドでは、2009年から調達改革プログラムが実施され、その一環として AoG 契約を中心とする共同契約の推進によって前述 1 (5) のとおり、3億 5,300 万ドルという大幅なコスト削減を実現できる見込みである。

AoG 契約は政府の各省に義務づけられている契約形態であり、広告、電気、エネルギー管理サービス、外部法律サービス、外部リクルートサービス、IT ハードウェア、携帯電話・データサービス、オフィス消耗品、プリンター、レンタカー、天然ガス、出張、車といった分野で AoG 契約が進められている。例えば、外部リクルートサービスの AoG 契約では 2012 年 9 月から 41 の人材派遣会社と契約して政府機関の人事採用を行っており、2013～14 年度は人事採用にかかるコストを 1,425 万 NZ ドル削減することができた²⁹⁵。また、出張手配の AoG 契約では航空会社や旅行会社と契約を行い、航空券を割引価格で購入するなどコスト削減につながっている²⁹⁶。現在は、銀行関連業務の AoG 契約も進められており、政府機関内で行われていた銀行取引やキャッシュマネジメント、外国為替取引、内部支払い業務、カードサービスが 2015 年中に外部に委託される予定である²⁹⁷。

なお、諸外国で民間活用の例として挙げられている刑務所やハローワークに関するニュージーランドの状況についてであるが、刑務所を管轄している更生省 (Department of Correction) のサイトによると、民間活用は調達によって行われている。調達には物品や建設だけでなく更生プログラムも含まれる。また、現在の調達情報は GETS サイトで得られることが明記されている²⁹⁸。ハローワークに該当する就業支援は政府機関 (省庁) ではなく国営企業 (Crown entity) の Careers New Zealand が担っている²⁹⁹。

(2) 公共サービス改革による成果と限界、新しい市場創出への貢献

国が担っていた業務を民間に開放して民間の能力を活用する取組が積極的に進めら

²⁹⁴ 財務省国家基盤課：Better Business Cases - Investing for Change for Better Value
<http://www.infrastructure.govt.nz/publications/betterbusinesscases>

²⁹⁵ Procurement.govt.nz: External Recruitment Services <http://www.business.govt.nz/procurement/all-of-government-contracts/current-all-of-government-contracts/external-recruitment-services>

²⁹⁶ Procurement.govt.nz: Travel <http://www.business.govt.nz/procurement/all-of-government-contracts/current-all-of-government-contracts/travel>

²⁹⁷ Procurement.govt.nz: Banking services <http://www.business.govt.nz/procurement/all-of-government-contracts/under-development/banking-services>

²⁹⁸ Department of Correction: Procurement
http://www.corrections.govt.nz/about_us/working_with_us/volunteers3.html

²⁹⁹ Careers New Zealand <http://www.careers.govt.nz/about-careers-nz/about-us/>

れるようになった調達改革が始まって以来、民間活用によってコストをいくら削減できたのかを年度ごとに算出・評価している。それによって成果を確認し、将来の目標設定を行っている。例えば、前述1（5）で述べた3億5,300万ドルは2010年から2012年の間のAoG契約によるコスト削減見込額であるが、この金額は5～20%の節減効果に該当する。これを踏まえて2012年から2013年にかけては各AoG契約において5～10%の節減効果を目指し、その目標を達成したことがビジネス・革新・雇用省の年度報告書で報告されている。市場化テストの導入コストの詳細な内訳や人件費の具体的な増減額については情報が提供されていないが、上記のような削減効果と金額を算出することによって成果を見極めている。また、前述したように、警察や防衛など一部の事業を除き、ニュージーランドでは原則として公開競争入札による民間の活用が推進されており、調達改革によって公共サービスを民間に開放することによって市場・業界の発展を促進している。

（3）公共サービス改革の所要期間と情報集積

ア 入札・契約プロセスの所要期間

個別の案件によって調達手続の開始から契約成立に至る期間は異なるが、電子入札システム GETS の導入によって期間の短縮化と効率性の向上が図られている。GETS には、調達元機関（省庁）の名称、契約募集事業名、調達方法・プロセス及びその監視に関わる規則、サプライヤー応募締切日、問い合わせ先、その他入札に関する資料など、入札への参加に必要な情報が揃っている。

また、調達する政府機関サイドには、調達を実施するための調達計画テンプレートが用意されており、調達を行うための市場分析やスケジュール、予算配分などテンプレートに沿って記入するだけで計画書が作成できるようになっている。

イ 公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法

PPP など調達に関する情報は、ビジネス・革新・雇用省が管理・運営している。また、電子入札システム GETS を通して情報のデータベース化が進められている。

4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項

該当する情報が得られなかった。

(1) その他

参考として、ニュージーランド政府の公共サービス（public service）担当省庁の一覧を以下に示す³⁰⁰。

図表 2-4-3：政府の公共サービス（public service）担当省庁の一覧

ビジネス・革新・雇用省	Ministry of Business, Innovation, and Employment
保全省	Department of Conservation
更生省	Department of Corrections
国家法律庁	Crown Law Office
文化・遺産省	Ministry for Culture and Heritage
防衛省	Ministry of Defence
教育省	Ministry of Education
教育審査庁	Education Review Office
環境省	Ministry for the Environment
外務・貿易省	Ministry of Foreign Affairs and Trade
政府通信安全局	Government Communications Security Bureau
保健省	Ministry of Health
内国歳入省	Inland Revenue Department
内務省	Department of Internal Affairs
法務省	Ministry of Justice
全国土地情報	Land Information New Zealand
マオリ族発展省	Ministry of Māori Development
税関	New Zealand Customs Service
太平洋諸島問題省	Ministry of Pacific Island Affairs
第一次産業省	Ministry for Primary Industries
首相・内閣省	Department of the Prime Minister and Cabinet
重大不正監視庁	Serious Fraud Office
社会発展省	Ministry of Social Development
国家サービス委員会	State Services Commission
統計局	Statistics New Zealand

³⁰⁰ 国家サービス委員会：New Zealand's State sector - the organisations
http://www.ssc.govt.nz/state_sector_organisations

第2部 調査結果 第4章 ニュージーランド

交通省	Ministry of Transport
財務省	The Treasury
女性問題省	Ministry of Women's Affairs

第5章 フランス

1 公共サービス改革の実施状況

(1) 公共サービス改革の概念・定義

19世紀以降の社会と経済の変化や20世紀以降の国営化の流れの中で、フランスではほとんどの公共サービスが国の権限の下で枠組みが整備され、民間部門が提供するサービスとは明確に区別されてきた。1980年代には、こうした国家介入主義を見直し、市場原理の導入により行政を効率化させようとする動きが現れた。以降、政権が交代しても一貫して「国家改革 (réforme de l'État)」の名の下に行政改革に取り組んでいる。公共サービスを受け取る市民にとって、それが便利で分かりやすく廉価なものであることを目指し、フランスでは多方面からの施策が講じられてきた。現在も行政改革努力が継続されているが、その基礎となっている法律を以下に挙げる。

ア 行政との関係における市民の権利に関する 2000年4月12日付法第2000-321号
(loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations)³⁰¹

行政サービスをその利用者にとって分かりやすいものに刷新することを目指した法律で、一般市民の法規へのアクセスを「権利」として規定するなどした。一般市民が無料でアクセスできる公式の法令閲覧サイト「レジフランス (Légifrance)」の創設は、その代表的な施策である³⁰²。

イ 政府に法の簡素化を授権する 2003年7月2日付法第2003-591号

(loi n° 2003-591 du 2 juillet 2003 habilitant le Gouvernement à simplifier le droit)³⁰³

複雑で非効率的な行政手続や分かりにくい法体系を整理する目的で制定された法律で、行政手続の簡素化など、各条で定める事項について、憲法第38条に基づき政府にオルドナンスを制定する権限を与え、政府が新規立法や法律の改正を行うことを認めるものである。

公共調達に関しては、この2003年法に基づく2004年6月17日付オルドナンスにより新しい契約の方式である公民協働契約(公共施設の設計、施工、改修、開発及び

³⁰¹

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215117&fastPos=1&fastReqId=4998828&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

³⁰² 岡村美保子「フランスの行政改革—行政機関との関係における市民の権利に関する法律—」(2003年)

³⁰³

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000422094&fastPos=1&fastReqId=599745240&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

資金調達につき、国等が民間と締結する包括的な契約)が導入された³⁰⁴。

ウ 2001年8月1日付予算組織法第2001-692号

(loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances、以下 LOLF という³⁰⁵)

1959年1月2日付けオルドナンスにより定められていた予算制度では、大統領と政府の権限が強く、議会による予算審議の対象がきわめて限定的で、予算審議が形骸化していた。EUからの財政再建圧力が強まる中で、2001年にLOLFが成立し、約4年の準備期間を経て2006年から導入された。LOLFは、NPM(New Public Management:新しい公共経営)による手法を取り入れて、予算制度、公会計制度、業績評価制度を改革する包括的な取組みで、より民主的で、より効果的な行政運営の実現を目指すものである。LOLF施行以降、従前の組織別・費目別の予算構造から政策目的別の構造に変更され、議決もミッションごとに行われることとなり、議会による予算審議が実質的なものとなった³⁰⁶。また、業績評価のツールとして、各ミッションの年次計画書および業績報告書が作成され、議会の決算審議において予算が有効に活用されたか評価することができるようになった。各省庁のプログラム責任者が新設され、経営管理機能が強化されるとともに、この新しい予算管理・会計制度のためにITシステム「Chorus」が導入された³⁰⁷。

(2) 制度設計から現在までの取組内容

これまでの行財政改革の中でインパクトが大きかった施策としては、(1)「公共サービス改革の概念・定義」で述べたLOLFの導入のほか、2007年から2012年にかけて実施された「公共政策総点検(RGPP; Révision générale des politiques publiques、以下RGPPという)」³⁰⁸がある。

RGPPは、LOLFと同様に公共政策における業績主義推進の一環として、2007年に閣議決定された。これは公共政策の各施策に対し、政策の刷新と合理化を目指して評価を行い、国費のより効率的な用途を見直しするもので、いわばフランス版「政策仕分け」と言える。各省庁内の各ミッションおよび施策の有効性は、人的および予算的な観点か

³⁰⁴ 岡村美保子「フランスの新たな行政改革の手法－委任立法による法と行政の簡素化－」(2006年)。
³⁰⁵

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000394028&dateTexte=&categorieLien=id>

³⁰⁶ 新日本監査法人「フランスの行財政改革と業績予算の実態に関する調査」(2008年)。

³⁰⁷ <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/gestion-budgetaire/approfondir/systemes-d-information-financiere-etat/chorus-outil-gestion-financiere-budgetaire-comptable-en-mode-lolf#.VQsxmkss6u4>

³⁰⁸ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/modernisation-etat/revision-generale-politiques-publiques.shtml>

<http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rgpp/revision-generale-politiques-publiques-coup-accelereur-pour-reforme-etat.html>

ら評価される。

手続としては、大統領および全閣僚が構成員となっている公共政策現代化評議会（*Conseil de la modernisation des politiques publiques*）により決定され、中央政府と地方出先機関の再編、行政手続の軽減化、行政管理の合理化など³⁰⁹、実務面における業務方式の刷新に向かっている。

RGPP は、サルコジ前大統領の就任期間（2007－2012 年）に推進され、2012 年社会党政権の発足以降、「公共施策現代化（MAP; *modernisation de l'action publique*、以下 MAP という）」と名称変更された。国家改革の一環としてオランド現政権が打ち出したのが MAP で、国の組織改革と財政支出の抑制、公共政策の改善を目的とする点でサルコジ前政権の RGPP を継承するものである。MAP により 2011 年から 2012 年にかけて創設されたのが公共施策現代化総局（SGMAP ; *secrétariat général pour la modernisation de l'action publique*、以下 SGMAP という）である（「(3) 実施体制及び実施手法」を参照）。

(3) 実施体制及び実施手法

公共施策現代化総局（SGMAP ; *secrétariat général pour la modernisation de l'action publique*、以下 SGMAP という）³¹⁰は 2012 年 10 月 30 日付デクレ第 2012-1198 号に基づき首相府内に設置された組織で、地方分権・国家改革・公務員省、財務・公会計省と経済・生産再建・デジタル省が参画する。SGMAP は省庁間の横断的政策の調整を目的として、大別して 2 つの任務を担っている。

① 「調整（coordination）」

各省庁の施策が合理的であるか（予算が有効活用されているか）を検証して提言を行い、また市民にとって公共サービスが分かりやすく簡単なものとなるよう改善を促す。この業務を遂行するのが公共施策現代化省庁間連携局（DIMAP : *direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique*、以下 DIMAP という）³¹¹である。

DIMAP の前身は前政権の RGPP 事業においても、予算改革局、電子行政開発庁、利用者対応・行政簡略化部、公共経営・国家組織現代化部を統合して「国家現代化総局（DGME : *direction générale de la modernisation de l'État*、以下 DGME という）」という名称で設置されていた機関で、予算を効率的に執行し、よりよいサービス提供を目指すという理念は DIMAP に継承されている。

② 「統合・支援（synthèse et soutien）」

³⁰⁹ W I P ジャパン株式会社「スポーツ庁の在り方に関する調査研究」（2013 年）。

³¹⁰ <http://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap>

<http://www.vie-publique.fr/acteurs/secretariat-general-pour-modernisation-action-publique-sgmap.html>

³¹¹ <http://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/organisation/la-dimap>

各省庁が利用する情報システムを統合し、情報共有を推進することにより業務効率の改善を図る。情報通信システム省庁間連携局（DISIC：direction interministérielle des systèmes d'information et de communication、以下 DISIC という）³¹²が担当する。DISIC は、行政機関の情報システムを戦略的に管理し、情報共有のためのインフラ整備を推進し、システムのパフォーマンス評価と改善を行う。情報通信システムの評価にあたり、DISIC では行政サービスに関する以下の規格ガイドラインを設けて基準としている。

- ・オペレーション互換一般ガイドライン（RGI：Référentiel Général d'Interopérabilité）：特に IT 活用による行政機関共通の規格・グッドプラクティス集で 2006 年に開始された。
- ・行政アクセス一般ガイドライン（RGAA：Référentiel général d'accessibilité pour les administrations）：国・地方自治体が提供するサービスへのアクセスをインターネット、テレビ、電話などの媒体を用いて強化するためのガイドライン。
- ・セキュリティー一般ガイドライン（RGS：référentiel général de sécurité）：行政機関とユーザー間の電子情報伝達に関する 2005 年 12 月 8 日付オルドナンス第 2005-1516 号に基づき設定されたセキュリティー基準。

これらのガイドラインは、RGPP 事業において DGME が策定・管理していたもので、MAP においても引き続き使用されている。

①②いずれの業務も、SGMAP 内の IT 担当部署（ETALAB）³¹³が技術的にサポートしている。ETALAB は、2011 年に創設され、主要業務として省庁間情報共有ポータルサイト「DATA.GOUV.FR」³¹⁴の運営を行っている。これは国の組織とその他の公的組織・機関の間で情報共有を促進するもので、掲載された情報は、国や地方自治体のほか、公共サービス提供に携わる公的団体や民間団体にも提供される（詳細は 2（1）「行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法」参照）。

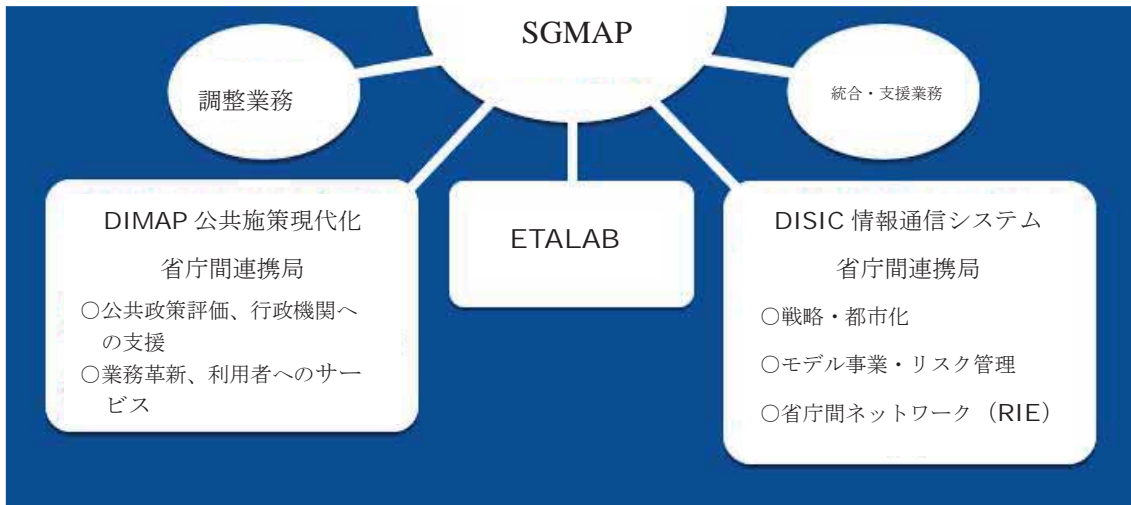
³¹² DISIC/ Deux ans d'actions

http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/plaquette_disic.pdf

³¹³ <https://www.etalab.gouv.fr/qui-sommes-nous>

³¹⁴ <https://www.data.gouv.fr/fr>

図表 2-5-1 : SGMAP の任務



(出典 SGMAP HP³¹⁵)

さらに、各省庁の政策評価や決定のために「公共施策現代化のための省庁横断委員会 (CIMAP、2 (3)「他の行政改革関係部門との連携状況」を参照)」が必要に応じて開催され、改革のための施策を政府全体で方向付ける役割を担っている。

公共調達分野では、財務・公会計省 (Ministère des Finances et des Comptes publics)³¹⁶および経済・生産再建・デジタル省 (Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique)³¹⁷内の財務局に設置されている公民パートナーシップ支援部 (MAPPP; Mission d'appui aux partenariats public-privé、以下 MAPPP という)³¹⁸が PPP 推進に中心的な役割を担っている。

MAPPP は PPP 契約の締結にあたり、国および地方自治体などの公的機関と関連団体に対して支援を行う専門機関として発足した。軍隊・警察・憲兵隊の施設に関する契約については国防省 (Ministère de la Défense)、刑務所施設については法務省 (Ministère de la Justice)、病院施設については社会問題・保健・女性の権利省 (Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes) がそれぞれ所轄となるが、それ以外の分野における PPP 契約の締結については、MAPPP が支援を行う。地方自治体へのサポートも行う。

(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ

官民の競争入札制度は存在しない。

一方、フランスにおける官民協力の歴史は古く、16 世紀の運河工事に端を発してい

³¹⁵ <http://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/organisation/une-structure-coherente>

³¹⁶ <http://www.economie.gouv.fr/les-ministeres/directions-ministere-finances-comptes-publics>

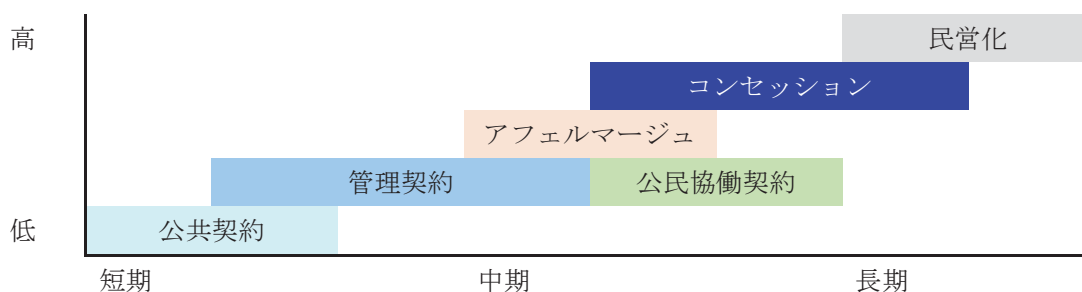
³¹⁷ <http://www.economie.gouv.fr/les-ministeres/missions-ministere-economie-redressement-productif-numerique>

³¹⁸ <http://www.economie.gouv.fr/ppp/accueil>

るとも言われる。現在も、国防など民間事業者が介入する余地のない分野を除き、多くの事業分野で民間事業者との連携が見られ、公共部門と民間部門の間には伝統的に協力体制が確立されている。公共施設の運営・管理については、民間事業者だけでなく、地方公共団体の出資が50%を超えるSEM（混合経済会社）³¹⁹が契約を受託する場合もある。

従来、公民連携型事業の契約は、「公共契約」と「公役務の委任」のみであったが、新たにサービス購入型PFIを可能とする「公民協働契約」が認められた。これらを民間事業者への委託の度合いに応じて分類すると、以下のとおりとなる³²⁰。

図表 2-5-2：公民協働契約における民間事業者への委託度合



ア 公共契約

公共工事請負契約（MTP; marchés de travaux publics）、物品調達契約（marché de fournitures）とサービス提供契約（marché de services）がある。これらの契約は、公共契約法（Code des marchés publics）の規定に基づき、国や地方自治体などの公共団体が競争入札を通して事業者を選定して締結される。また、工事費の延べ払いは禁止されている。

イ 公役務の委任（délégation de service public）

コンセッションとアフェルマージュを典型例とする契約類型であり、伝統的なPFI的手法として定着している。1993年のサパン法³²¹により契約締結手続のルールが定められたが、入札手続を原則とする公共契約の場合と異なり、各事業者との自由な交

³¹⁹ SEM（Société Économie Mixte）は、政府（多くの場合は地方公共団体）により設立され、政府に代わり公益サービスを提供する民間企業。日本の第三セクターに類似するが、従業員の大半は民間出身者で構成されている。

³²⁰ 亘理格「フランスのPFI的手法」（2002年）、日本政策投資銀行「英仏におけるPPP/PFI動向調査（2003年）」（2004年）、自治体国際化協会編「平成16年度海外比較調査 自治体業務のアウトソーシング」（2005年）、美原融「フランスにおける官民連携手法の概要と最近の動向（官民協働契約）」（2006年）、岡村美保子「フランスの行政改革—行政機関との関係における市民の権利に関する法律—」（2003年）

³²¹ 汚職防止と経済・公共手続きの透明性に関する1993年1月29日付法第93-122号（通称サパン法）
<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000711604>

渉の余地を残した公開手続に服するにとどまる。

(ア) 管理契約：単純業務委託方式 (gérance)

公共団体が事業者には公共施設の運営・管理を委託するもの。業務改善等を反映した特別報酬が支払われることもあるが、一般的には運営・管理の業績に連動した報酬の仕組みはなく、受託事業者は公共団体から契約で定められた一定額の報酬を得ることが原則となる。

(イ) 管理契約：一部収益型業務委託方式 (régie intéressée)

公共団体が事業者には公共施設の運営・管理を委託するものであるが、公共団体から支払われる報酬額は業績に応じて変動する。都市バスや市街電車等の都市交通事業でよく使われている手法で、利用者に対する経営上の工夫がある程度収益に反映される。

(ウ) アフェルマージュ

公共施設の運営・管理を事業者には委託するものであるが、利用者からの料金収入と引き換えに公共サービスの提供を行う、公設民営型の契約。受託事業者は、公共施設を設置する必要はないが、その代価として公共団体に施設使用料を支払うため、利用者からの料金収入から施設使用料を差し引いた額が報酬となる。

(エ) コンセッション

公共施設の建設から運営・管理までの業務全体を一体的に事業者には委託する、民設民営型の契約。受託事業者は、利用者からの料金収入に基礎を置いた運営を行い、事業に係る全てのリスクに対する責任を負う。

ウ PPP (contrats de partenariats public privé : サービス購入型 PFI)

利用者からの料金徴収が難しい公共施設の建設、維持管理(運営を含む場合もある)を包括的に事業者には委託するもので、報酬は公共団体からの長期間にわたる延べ払いとなる。伝統的なフランスの法律では認められない契約の方式であったが、2002年の「国内治安のための指針及び計画に関する法律」³²²等により、軍隊・警察・憲兵隊の施設、刑務所、病院等については締結が認められることとなった。

これらは、政府が返還・購入権を留保する条件付き (LOA : location avec option d'achat) で、民間事業者が公的部門の不動産を一時的に占有するリースの仕組み (AOT : autorisation d'occupation temporaire) や、AOT と行政財産永代貸借権 (BEA : bail emphytéotique administratif) を組み合わせることにより、特定部門を対象として PPP

³²² <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000780288>

のスキームを導入したものである。

(ア) 公民協働契約 (contrat de partenariat)

サービス購入型PFIが特定部門に限らず可能となるよう、2003年法に基づく2004年6月17日付オールドナンス³²³により一般的な契約方式として認められた³²⁴。ただし、憲法院の判決を踏まえて利用に制限が付され、事業計画に複雑性又は緊急性がある場合にのみ用いることができるとされた。さらに、2008年7月28日付法第2008-735号³²⁵では、経済的有効性 (efficience économique) が実現されることという制約が設けられた。事業者の選定については、競争入札を基本としているが、競争的対話を活用することも可能となっている。

図表 2-5-3 : 公共部門と民間部門の協力体制

	運営・管理	資本投資	商業リスク	資産の所有者	期間
国/地方自治体の直営	公共	公共	公共	公共	-
公民協働契約	公/民	民間	公共	公共	20～30年
管理契約	民間	公共	公/民	公共	3～5年
アフェルマージュ	民間	公共	民間	公共	8～15年
コンセッション	民間	民間	民間	公共	25～30年

(5) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況
該当する情報が得られなかった。

2 公共サービス改革の取組と行政改革

(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法

地方分権・国家改革・公務員省 (Ministère de la Décentralisation, de la Réforme de l'État et de la Fonction publique)³²⁶は永年の国家改革の流れの中で設置された省で、SGMAPと連携して現在①地方分権の推進 (Décentralisation)³²⁷、②国家改革 (Réforme de l'État)

³²³ パートナー契約 (contrats de partenariat) に関する 2004 年 6 月 17 日付オールドナンス第 2004-559 号
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000438720>

³²⁴ 2003 年法では、PPP (contrats de partenariats public privé) とされていた契約が、オールドナンスで公民協働契約 (contrat de partenariat) と呼ばれることとなった。

³²⁵ パートナー契約に関する 2008 年 7 月 28 日付法第 2008-735 号
<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019261845>

³²⁶ <http://www.action-publique.gouv.fr>

³²⁷ <http://www.action-publique.gouv.fr/decentralisation>

328、③公務員制度 (Fonction publique) ³²⁹の3方面から改革を推進している。

ア 地方分権化の推進

地方分権化の推進の一環として地方(地域圏)組織を改編するプロジェクト「共和国新国土区分 (NOTReFRANCE ; Nouvelle Organisation Territoriale de la République)」が進行中である。これは、行政がより地域と密着し、簡略化・迅速化するため、現行22ある地方(région ; 地域圏)区分をドイツ(16州)やスペイン(17自治州)並みの13に改編し、財政緊縮と経済促進を図る地域圏改革が進められている³³⁰。改革案では、各地域圏の平均人口を450万人相当とすることとし、実施は2016年が予定されている。地方分権化をさらに推進させ、従来県の所轄である交通網、福祉、中等教育などが地域圏に移管して地域圏行政の合理化を進める予定である。

イ 行政の簡略化

行政の簡略化のためのアイデアを一般市民と現場の行政職員から募集するツール「FAIRE SIMPLE」がオンラインで提供されている。SGMAPとの共同ポータルサイトで、ユーザー自身が行政の簡略化のための提案を行う双方向のページがある³³¹。

このページには、一般市民および行政側職員が参加できる以下の3つのスペースがある。

①「現在進行中のトピック (Les sujets du moment)」

行政手続や公共サービス全般に対して、一般市民および行政側職員双方のユーザーがアイデアを出し、それについてオンラインでコメントを残したりアドバイスしたりできる。

2014年10月28日時点では、現在進行中のトピックとして「革新的な行政として、何を望みますか(31件の投稿)」「行政から回答がないのは承諾のしるしと言えるでしょうか(6件)」「一番イライラする行政手続は何ですか(2,024件)」「企業にとって、どのような行政の簡略化が望ましいですか(895件)」の4つのトピックが提示されている。

②「ソリューション構築 (La fabrique de solution)」

一般市民と行政側職員の対話により手続簡略化のための可能性やソリューションを模索する。トピックは、オンライン税務申告、起業手続、雇用・研修、養育費未払い問題、憲兵隊員によるIT活用、社会保険料徴収など多岐にわたる。

³²⁸ <http://www.action-publique.gouv.fr/reforme-etat>

³²⁹ <http://www.action-publique.gouv.fr/fonction-publique>

³³⁰ <http://www.action-publique.gouv.fr/notrefrance>

³³¹ <http://www.faire-simple.gouv.fr/comment-ca-marche>

③「対策 (Mesures engagées)」

対話により構築された解決策を検討し、その導入に向けて関連機関で評価を行う。その結果、有効と判断されたアイデアについては公共施策現代化のための省庁横断委員会 (CIMAP) が採用可否の決定を行い、導入に向けての措置についての報告と進行状況を示す。個人向けの行政サービスについての欄、企業向けの欄、行政機関の欄の3つに分かれており、それぞれについて分野別に講じられた措置の一覧が達成状況とともに表示される。例えば、個人の欄の「家族」部門には、2つの対策 (新学期手当申請のための就学証明書提出の廃止、養育費未払いに対する公的補償制度について : 国会で審議中) が進行中であることが示されており、採用されたアイデアの実施に関するプロジェクト進行の度合いがアイコンで表示される。

ウ データ共有

公共サービスを提供する機関・団体を対象に、データ共有サイト「DATA.GOUV.FR」が開設されている³³²。運営はSGMAP内ETALABが行い、「戦略的かつクオリティの高いデータ (« données stratégiques et de qualité »)」の提供を目指している。サイトのオープンにあたり、国立統計経済研究所 (INSEE : L'Institut National de la Statistique et des Études) 作成データを含む33万件のデータをアップロードし、その後行政機関・団体のデータが随時補充されている。国、地方自治体のほか、公益事業を提供する民間団体・事業者および公的機関・団体は、公共サービスの提供を通じて得られた公的データ (個人情報を除く) をこのサイト上で共有することができる。現在、税務・財政・助成金・支出・国土整備・失業者・住居施設・大気汚染・犯罪発生率・観光統計・選挙結果・社会保障支出・公務員数・農業補助金情報などが関連機関により掲載されている。

このサイトはまた、一般市民からの情報提供を募っており、公益事業に関する情報をより市民のニーズに適合したものとするための配慮がなされている。市民が日常生活において気付いた点 (例えば市町村の図書館の蔵書目録や、公道の状態など) について市民が情報を寄せることにより、公的サービスの運営機関のリアクションをより高めることを目指している。

(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ

上述の「FAIRE SIMPLE」や「DATA.GOUV.FR」などの市民参加型ツールを採用することにより、公共サービスが一般市民に身近なものとなるよう、またサービスの質の改善を図るよう、市民の意見を取り入れるための努力がなされている。

³³² <https://www.data.gouv.fr/fr/>

(3) 他の行政改革関係部門との連携状況

首相府内の SGMAP が行政改革を主導し、省庁間で横断的政策の調整を行っている。SGMAP では省庁間の連携のために、「公共施策現代化のための省庁横断委員会 (Comité Interministeriel pour la Modernisation de l'Action Publique、以下 CIMAP という)³³³を不定期に開催し、行政改革のための決定と判断を行う。CIMAP は政府の予算の制約の中で社会結束に配慮しつつ業務効率の向上を目指して公共サービスを刷新・構築することをその使命としている。CIMAP での決定事項の実施にあたっては、各省庁が SGMAP の技術的支援を受ける。

例えば、2013年12月18日開催の CIMAP では、「より簡潔に、より適正に、より効率的に」公共サービスを提供することにより 2015～2017年間に、50億～70億ユーロの財政支出削減が可能になると予測している³³⁴。

この会合では、公共政策評価が12項目にわたって行われた。評価対象となったのは、公共住宅政策、裁判所の受付・手続き制度見直し、国の文化施設の資金調達強化、自治体による家庭ゴミ対策、大学による生涯教育への貢献、企業監視対策の効率化、企業への各種行政手続き支援、自治体間の連携強化、保健政策の一貫性見直し、救急外科強化、後発医薬品の利用促進の12項目で、いずれも行政機関内の組織・業務改革などにより手続きを簡略化し支出の抑制を図り、かつ社会的弱者を保護することにより社会結束を損なわないよう配慮された内容となっている。

また、公共経営の面では、業務改善策として以下の点が挙げられており、これらの施策により 2017年までに20億～30億ユーロの支出削減が可能と見積もられている。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ①公共調達における改革続行 ②国の IT システムのインフラ改善 ③公務員の年金制度見直し ④政府内の情報システムの共有・一元化 |
|---|

(4) 行政改革部門自体の業務改善の取組状況

該当する情報が得られなかった。

(5) 公的部門の業務改善手法の最新の動向

2005年より、国や地方自治体と公共サービス提供機関・団体(社会保険事務所、職業安定所、病院なども含む)において「マリアンヌ憲章 (charte Marianne³³⁵)」と呼ばれる公共サービス提供に関する規則集が SGMAP により作成され、現在 19

³³³ <http://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/le-cimap>

³³⁴ <http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/dossierpresseCIMAP4.pdf>

³³⁵ マリアンヌは、フランス共和国の象徴とされる女性像。

項目からなるガイドライン「マリアンヌガイドライン (référentiel Marianne)³³⁶」が用いられている。外部の規格認証機関による検査を経て、このガイドライン遵守を示すサービス品質ラベルを取得することもできる。検査は年次実施され、覆面調査員がサービスを検査する。2013年時点で品質ラベルを取得した機関・団体は160団体に上る。このラベリング制度により業務効率が改善されたほか、職員のモチベーション向上や対外的なイメージアップにもつながっている。

19項目のガイドラインは、①適切な業務時間、②丁寧な応対、③明確な情報、④納期を守る、⑤いつも耳を傾ける、の5原則を実践するためのサービス品質14項目と経営・内部組織5項目からなる。

導入のためのキットが用意され、公共機関・団体向けにオンラインで提供されている³³⁷。

³³⁶ http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/referentiel_marianne_vf_juin_2013.pdf

³³⁷ 受付改善導入キット (Kit de déploiement 'Amélioration de l'accueil'、2013)

http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/mariannekitdeploiement_0913.pdf

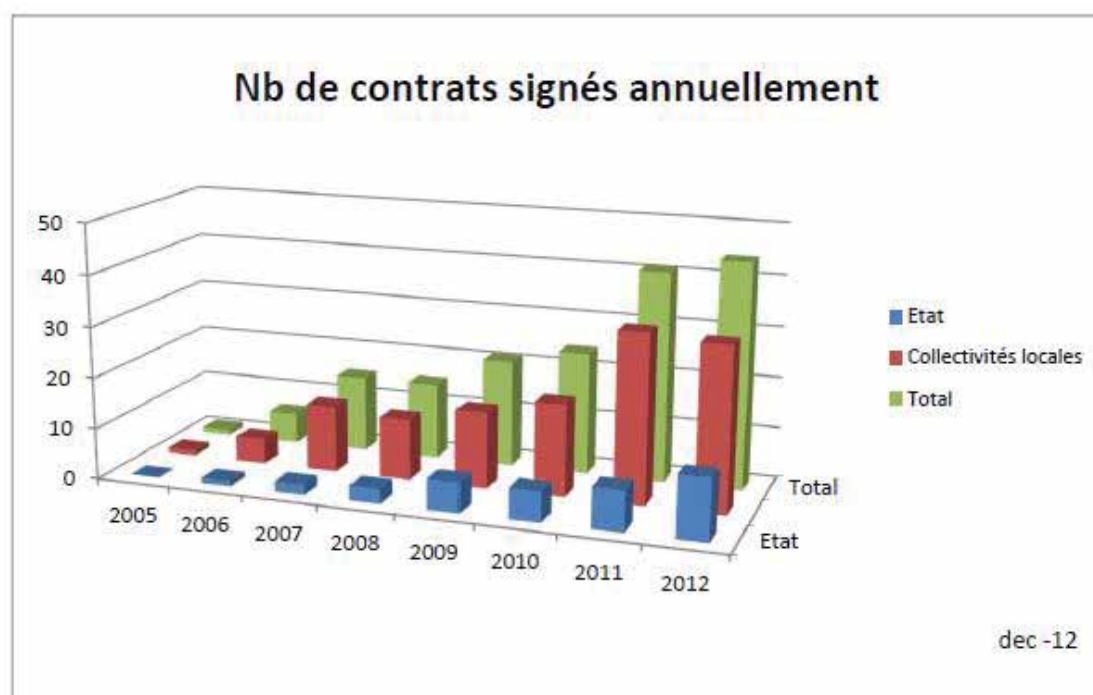
3 公共サービス改革の評価・活用事例

PPP契約の導入は増加傾向にあるが、これには賛否両論があり、従来型の公共サービス委託契約に比べ、サービスにおける質の低下を指摘する声が聞かれる。2014年7月に発表されたPPPに関する上院報告書は、この手法の有効性を疑問視し、公共サービス存続の危険性を孕んでいると指摘している。

(1) 公共サービス改革の実績

MAPPPの発表³³⁸によると、2005年から2014年までの間に締結されたPPP契約は203件で、内訳は、地方自治体（地域圏、県、市町村）による契約が150件、国とその機関によるものが53件であった。6割以上が事業費5,000万ユーロ未満の契約となっている。2013年までに報告されたPPP契約全件の平均事業費は2,600万ユーロ、国レベルのPPP契約の平均事業費は2億5,000万ユーロとなっている。

図表 2-5-4：年ごとの契約件数（2005～2012年）



前列 Etat：国による契約、中列 Collectivités locales：地方自治体による契約、後列 Total：合計
 (出典 MAPPP 2012 年次報告書³³⁹)

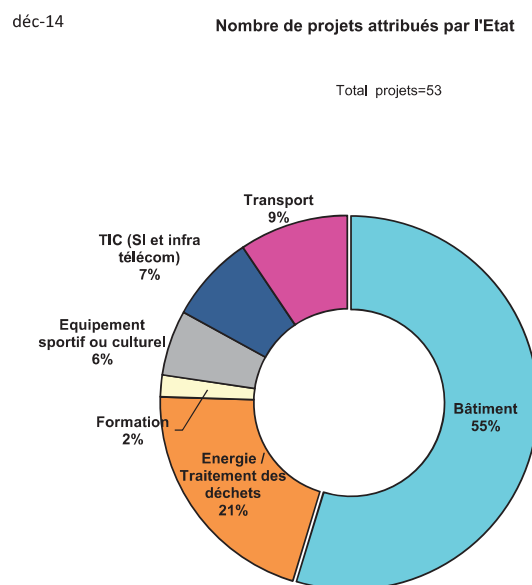
2014 年末時点での国による PPP 契約締結件数は 53 件で、分野別の内訳は以下のとおりである。建造物（55%）とエネルギー・ゴミ処理事業（21%）で契約件数全体の 4

³³⁸ MAPPP HP http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/TdB/ExtractContratSignes.pdf

³³⁹ http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/ppp/rapport_activite_2012.pdf

分の3を占める。

図表 2-5-5 : 2014 年末時点での国による PPP 契約締結件数

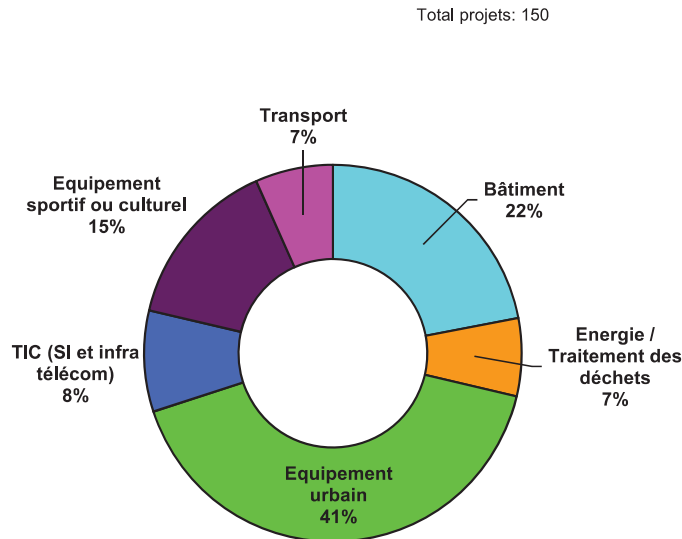


建造物³⁴⁰ : 55%、エネルギーおよびゴミ処理 : 21%、研修 : 2%、
 スポーツ・文化施設 : 8%、情報システムと電気通信インフラ : 7%、交通 : 9%

同時期の地方自治体による PPP 契約件数は 150 件で、分野別にみると以下のとおりである。道路照明・標識の設置と管理に関するものが全体の4割を超える。

³⁴⁰ 大学、病院、美術館など。

図表 2-5-6 : 2014 年末時点での地方自治体による PPP 契約締結件数
 déc 14 **Nombre de projets attribués par les collectivités locales**



建造物：22%、エネルギーおよびゴミ処理：7%、都市設備³⁴¹：41%、
 情報システムと電気通信インフラ：8%、スポーツ・文化施設：15%、交通：7%
 (出典 MAPPP HP³⁴²)

(2) 公共サービス改革による成果と限界

公民協働契約締結に当たり、廉価なオファーを行う事業者が選定されがちであり、その後の運用に悪影響が出ることもあるため、公民協働契約採用を正当化するために、提供されるサービスの質を考慮しない「経済的有効性」(廉価なオファーであること)という基準を除外する必要性も指摘されている³⁴³。

さらに、中小企業の参入を推進するために、中小企業または手工業事業者に委託する最低限の契約枠の割合を法的に設定する提案や、PPP受託企業の下請けとなる中小企業を保護するため、発注者が事前に下請け企業を把握し中小企業への直接支払いとする³⁴⁴、発注者が財政・法務・技術の各面から明確な指示を出すことができない事業へのPPP採用は避ける、専門チームによるフォローを契約の各段階で行う、MAPPPのPPP推進業務を廃止するなどの必要性が示唆されている。

³⁴¹ 一般的には道路照明、バス停、広告塔などを指す。地方自治体の PPP 契約では圧倒的に道路照明と道路標識・信号に関するものが多い。

³⁴² http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/TdB/ExtractContratSignes.pdf

³⁴³ 公民協働に関する上院報告書 (Rapport d'information sur les partenariats publics-privés, 2014)

<http://www.senat.fr/rap/r13-733/r13-7331.pdf>

³⁴⁴ 下請けに関する 1975 年 12 月 31 日付法第 75-1334 号第 6 条において、発注者が受注事業者を介することなく直接の下請け企業に支払いを行う方式が確立されているが、支払いに関するこうした規定は公民協働契約では保証されていない。

ア 事例1 刑務所施設の事例

刑務所内のサービス運営を民間事業者に委託する提携方式は、1990年代から始まり、現在では全国192施設のうち31施設がこの方式で運営されている。刑務所施設の経営、監視、文書管理は独占的に官で行うが、その他の業務については、単なる下請けやサービス外注ではなく、民間事業者に運営責任を持たせ、経営上の工夫を図るもので、20年間のうちに刑務所運営においては定着したと言える。

経緯は以下のとおりである。

- 1980～1990年代にかけての新しい公共経営の流れにのって、刑務所の公共サービスに関する1987年6月22日付法第87-432号³⁴⁵により、刑務所施設の経営、文書管理、監視以外の業務について、公共機関または民間事業者と委託契約を結ぶことが認められた。刑務所施設の運営は国の責任において行うという原則と、予算とサービスの質の関係における効率性という2条件を満たす解決策として、業務の一部を民間事業者に委託するという結論に至った³⁴⁶。
- 1987年、法務大臣が過剰収容対策として21施設の建設を決定し、約13,000人の収容人員の増加を目的とした「プログラム13000」で、民間への管理委託方式とすることを決定した。
- 1989年9月から10年間の契約で、全国の25施設のうち21施設内のサービスをGepssa（北部）、Dumez（東部）、Siges（西部）、Gecep-Egid（南部）の4事業者に公民協働契約で委託した。1990年から新設の刑務所施設で官民協働での運営管理を開始した³⁴⁷。
- 1997年、法務大臣が既存の21施設に加えて新設される6施設も官民協働の方式で運営していくことを決定した。
- 2001年5月、施設内の保健部門を公立病院が引き取ることを決定した。
- 2001年7月、4,000人分の増設計画で新規に建設された6施設へのサービス提供に関し、8年の契約でSiges（Sodexho）、IDEX Energies、Gepssa（Suez Energie Services）3事業者に委託した。

345

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006528439&cidTexte=LEGITEXT000006071199&dateTexte=>

³⁴⁶ 「刑務所施設の委託運営 - 民間事業者のコントロール改善から所長の役割の再定義まで (La gestion déléguée des établissements pénitentiaires : De l'amélioration du contrôle du partenaire privé à la redéfinition du rôle du chef d'établissement)」 Céline DEFRANOUX (2013)

http://www.enap.justice.fr/files/dsp42_defranoux.pdf?phpMyAdmin=6849e922f52520136409b415ff129705

³⁴⁷ 「プログラム13000の施設稼働に関する年次報告 (Rapport annuel sur le fonctionnement des établissements du programme 13000 : année 1996)」

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004001262/0000.pdf>

- ・2002年9月、13,200人の収容人員の増加を目的とした「プログラム13200」で、26施設の建設が決定された。このうち未成年者向けの7施設は2007～2008年に、成人向けの19施設は2008年から2011年にかけて供用された。この増強計画にあたり、法務大臣は、「設計・実施契約 (marché de conception réalisation)」方式³⁴⁸、「行政財産一時的占有権+購入権付き賃貸借権契約 (AOT-LOA ; autorisation d'occupation temporaire - location avec option d'achat)」方式、「パートナー契約 (CP ; contrat de partenariat) 方式を採用した。設計・実施契約では、行政側が調査・設計と建設の両方を事業者団体に任せ、供用後はメンテナンス業務および人的サービスを民間事業者へ委託する方式で補完する。プログラム13000において採用されたこの方式は、プログラム13200においても再度用いられた。契約は4つのロットからなり、そのうち、2件はAOT-LOA、1件は公民協働契約、1件は公営として、地方ごとに3事業者が分担した³⁴⁹。
- ・2007年、未成年者向けの4施設の運用が始まり、入所者数50,500人のうち30% (15,500人) が委託契約によりカバーされた。
- ・2011年、「プログラム13200」に基づく26施設の運用が始まり、入所者数6万人のうち43% (26,000人) が委託契約によりカバーされた。

刑務所施設は、複数の業務内容の包括サービスに関する PPP 契約で、その内容は総務、ロジスティック、社会復帰活動における行政的支援など多岐にわたる。ここでいう総務・ロジスティック業務とは、具体的には次のようなものである。

①総務・ロジスティック

- ・給食サービス：1日3食分の規格に合った食事調理・包装・配送
- ・リネンサービス：受刑者の衣服一式、シーツ類の配布・クリーニング・交換サービス
- ・購買部：受刑者向けの物品販売・サービス提供
- ・メンテナンス：電気・ガス、不動産管理および動産の管理・交換
- ・施設の清掃：清掃業務と用具・備品
- ・輸送：業務用車両の調達・交換、受刑者の移送

②社会復帰活動支援

³⁴⁸ 公共契約法典第37条により規定される、大規模事業で技術的に複雑なものに適用される公共契約の一形態で、設計と施工を1事業者へ委託することを可能にする建設契約。

³⁴⁹ 2014年予算法 (法務：法刑行政)「プログラム13200の第1回総括」

<http://www.senat.fr/rap/a09-106-3/a09-106-37.html>

- ・所内労働：受刑者の刑務作業をオーガナイズする。上記の総務・ロジスティック作業への参加を促して、作業アトリエを開催し、作業に対して報奨金を支給
- ・職業訓練：法務省が承認する計画に従って受刑者に職業訓練を提案

民間事業者により上記業務を委託することにより、行政側は刑務所施設の運営・文書管理・監視業務に集中できるというメリットがある。また、民間事業者により提供されたサービスは、コストが10～15%の増加となったが、品質はそれに見合った満足のいくものであったとされる。

サービスの質という点からは、給食の栄養バランスや安全性の面で著しく改善された。また、施設と備品の保守管理は、特に建物の修繕などにおいて専門サービスが提供されることにより改善が見られた。

民間事業者による管理で大きな改善が見られたことから、従来型の公共による運営にも影響を及ぼしている。例えば、給食は個別にメニューが作成され、栄養士が内容を確認すること、職業訓練は職業訓練専門トレーナーや心理カウンセラーなどの専門家が行うことや個別の評価・オリエンテーションを行うことなどが一般化した。わずかではあれ報酬を得ることで、社会復帰に向けた第一歩となる刑務作業が重視されるようになり、こうした結果を踏まえて法務省では民間委託のメリットは大きいと強調している。

ただし、2006年の会計検査院³⁵⁰による監査では、受刑者が食品や日用品を買うことができる購買部(cantine)サービスが問題視された。販売される品物の価格は民間事業者により決定されるが、施設によりばらつきがありすぎる点が指摘されている。例えばヌテラ(チョコレート味のスプレッド)は最高価格と最低価格で73%の開きがあり、行政側では全国契約のための標準カタログを作成しているにもかかわらず、マージンは20%から40%までの幅があると報告されている。2006年の監査ではまた、購買部で販売される品物の価格と同様に、テレビのレンタル制度についても指摘されていた³⁵¹。レンタル料は月額6ユーロから41ユーロまでの開きがあったほか、テレビを提供するよりも他の活動に目を向けるべきではないかとの指摘がなされた。会計検査院からは、テレビなどの娯楽を提供するよりも、所内での労働や職業研修を増強するよう勧告された。

公共による運営と官民共同運営の2つの運営方式が共存していることについては、2006年の監査時と同様に2010年の監査では、依然として統計的な比較をするためのツールや指数が欠落している点が指摘されている。

³⁵⁰ 会計検査院(Cour des comptes)は政府および公共サービス提供機関の会計と運営を監視し、機関・団体ごとに会計検査を実施し報告書の作成と勧告を行う。会計検査院の勧告は公的機関に大きな影響力を持つ。これに対し、地方自治体の会計検査は各地方に設置されている地方会計部(Chambre régionale des comptes)が行う。

³⁵¹ テレビは公営の施設でも提供される。

ただし、比較はできないながらも、官民共同運営方式においては、2009年の施設賃貸料は2006年に比べ、54%の急増となっている点が問題視されている。

図表 2-5-7：運営予算に占める施設賃貸料の割合の推移

(金額の単位：100万ユーロ)

	2006	2007	2008	2009	2006-2009 推移	2008-2009 推移
事業者を支払われた賃貸料総額	139.7	145.0	158.0	215.6	54.0%	36.0%
運営予算	471.1	455.2	506.4	590.6	25.0%	17.0%
運営予算に占める賃貸料の割合	29.5%	31.9%	31.2%	36.5%	24.0%	17.0%
賃貸料を除いた運営予算	331.4	310.2	348.4	374.9	13.0%	8.0%

(出典 会計検査院報告書³⁵²)

AOT-LOA 契約では、施設が供用された後も契約期間中(27~30年間³⁵³)賃貸料を支払い続ける必要があり、所有権が国に移行するまでの期間の負担が大きい。賃貸料は2009年時点で法務行政組織の経費の37%を占めるに至っており、公共による運営との乖離や、公共による施設運営予算を圧迫するリスクが懸念されている。

イ 事例2 Pôle Emploi (ハローワーク) の事例

2014年5月、会計検査院は職業安定所「Pôle Emploi」(ハローワーク)のサービスの民間委託に対し、改善の余地ありとの勧告を行った。Pôle Emploiは求職者向けに就職斡旋・促進を目的とする公的機関で、2010年以降、業務の一部を民間企業に委託しているが、この運用の合理性と有効性について否定的な見解を示している。この勧告では、民間事業者のノウハウを活用することについては前向きに検討すべきであるが、実際の契約締結にあたり、公民の相互理解が必要と指摘している。民間事業者に対しては、失業者への就職斡旋事業という公共サービスに関する理解が必要であり、求職者各人のプロフィールや地域性を考慮したサービス提供努力が求められるとし、一方、発注する公共側に対しては、Pôle Emploi全体で民間サービス導入方針を策定し、公民協力の枠組みを整える必要があると指摘している。

Pôle Emploiでは、失業者数の増加に伴う需要の増大にもかかわらず、2011年から就職活動支援と就職斡旋事業の民間企業への委託を削減している。そもそもこのイニシアティブは、2005年以降、全国雇用機関(ANPE; Agence nationale pour l'emploi: Pôle Emploiの前身、以下ANPEという)ではなく労使団体により実験的に推進され

³⁵² Le service public pénitentiaire : Prévenir la récidive, gérer la vie carcérale (2010)
<https://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Le-service-public-penitentiaire>

³⁵³ AOT-LOA 契約期間は最長70年とされる。

た³⁵⁴もので、以来、公的機関（ANPE、そして後の Pôle Emploi）と民間の人材派遣・就職斡旋企業との競合により、失業者が迅速に（再）就職することにより失業保険の支出を削減することを目的として講じられた措置である。

Pôle Emploi では 2009 年に民間企業と最初の委託契約を結び、2010 年以降求職者向けのサービス業務を外部委託している。委託件数は年を追うごとに減少の一途を辿っており、2010 年に 52 万 2,000 件あった 3 か月以内の就職支援プログラムに関する契約については、2011 年には 43 万 6,000 件に減少、2012 年には 27 万 4,000 件、2013 年には 23 万 9,875 件とサービス委託開始時に比べ半減している。失業保険運営機関 ASSEDIC（商工業部門雇用協会：associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce）と ANPE の統合（2008 年 12 月）による予算削減の制約も外部委託削減の一因ではあるが、年々続く減少傾向は、失業者数の変動に対応できない、内部対応業務と委託業務の線引きについて決定するための内部基準がないなどの構造的問題によるものであると指摘されている。

委託契約締結にあたり、見積額の低い民間事業者が選定される傾向があり、予算の制約の中でサービスの品質確保が難しくなっているという事情がある。特に 3 か月から 6 か月の就職支援プログラムについてはこの傾向は顕著で、2012 年に締結された契約では、1 人あたりの支援契約額が Pôle Emploi の予想最低額を下回る結果となっている。

図表 2-5-8：1 人あたりのサービス契約額（単位 ユーロ、2012 年）

サービス内容	Pôle Emploi による入札レンジ		加重平均入札額	加重平均落札額
	予想最低額	予想最高額		
OE ³⁵⁵ （3 か月）	978	1,342	1,117	944
TVE ³⁵⁶ （6 か月）	1,473	2,062	1,654	1,339
LIC ³⁵⁷ （12 か月）	2,127	3,078	2,330	2,285

（出典 Pôle Emploi）

民間事業者への委託にあたり、合法的な管理運営を行うことに注意が向けられたため、行政上の管理に注力され、内容に手が回らず革新的なサービスが実現されなかったという点が指摘される。仕様書に記された義務に忠実であろうとするために形式主義に陥り、サービス品質の管理が機能しないこと、また、失業者へのサービスと

³⁵⁴ 被用者を解雇する企業は、その再就職活動を支援する義務があるため、労使の話し合いのうで ANPE・Pôle Emploi や就職斡旋を行う民間企業に働きかけることが一般的である。

³⁵⁵ OE（Objectif emploi）は再就職支援プログラム（期間 3 か月）。

³⁵⁶ TVE（Trajectoire vers l'emploi）は再就職支援集中プログラム（期間 6 か月）。

³⁵⁷ LIC（Licencié économique）は経済解雇となった失業者のための支援プログラム（期間 1 年）。

いう公益事業であることが理解できていなかった民間事業者もあったという問題も指摘されている。

Pôle Emploi から民間事業者へ委託される業務量が予想外に少なく不規則であるため、契約そのものが疑問視され、また受託企業の経営状況にまで影響が出ることがある。Pôle Emploi 側に「最低発注量」の認識がなく、委託業務量が少なすぎて民間企業が低価格でサービスを維持していくことに支障が出ている。

2013年10月、全国の職安施設所長300人を対象に会計検査院が実施した調査では、下請け業者へのサービス委託について半数以上のPôle Emploi 所長が否定的な意見を持っていることが分かった。その理由として、委託契約のカバー地域が均一でない（カバーされていない地域がある）こと、同一スタッフが継続的にフォローするわけではないのでサービスの質が低下していること、サービス仕様が全国一律で決められていることなどが挙げられた。

地方のPôle Emploi によっては、全国規模の大企業への委託が主流となっているが、こうした業者では地域性への理解が足りず、地元の特徴を熟知した小規模の業者への委託ができない、などの不満の声もある。予算を抑える目的で全国規模の大規模な業者が選定されることの弊害が現れている。選定業者のサービス仕様に基づいた品質管理も形式的なものになりがちで、調査結果が実情を反映していないとの声もあった。

また、Pôle Emploi と民間事業者の関係についても、外注の目的について齟齬があることが指摘されている。Pôle Emploi では「外注は職員の負担を軽減するため」と認識されていることが多く、サービス拡充のためとは認識されていないことが多い。

(3) 市場化テストの導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係

該当する情報が得られなかった。

(4) 新しい市場の創出、育成

該当する情報が得られなかった。

(5) 公共サービス改革の所要期間と情報集積

ア 入札・契約プロセスの所要期間

契約締結までの期間短縮のための措置は特に見られない。

MAPPPによると、競争入札の公示から契約締結までの平均期間は、事業主体が地方自治体の場合14か月、国の場合は25か月と公表されている³⁵⁸。

³⁵⁸ MAPPP 活動報告書（2012年）

http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/ppp/rapport_activite_2012.pdf

契約締結後に、サービス供用までの期間の延長や追加コストの取扱いなど、トラブルが発生することがあり、契約事項が遵守されないケースは多い。会計検査院は2014年2月に発表した報告書で、大企業による寡占となりがちで競争入札が機能していない点、また、当初予定されていたコストの超過やサービス供用の遅れなどの契約不履行の場合のペナルティ措置が守られていない点などを警告している³⁵⁹。コストの超過やサービス供用の遅れについては、ルマンのスタジアム（MMArena）³⁶⁰や、パリのコンサートホール（Philharmonie de Paris）³⁶¹などの例がよく知られている。

イ 公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法

MAPPP が中心となって、官民協働契約を検討する自治体のために、ガイドブック、シミュレーションツール、契約の雛形をオンラインで提供しており³⁶²、プロジェクト実施のための実務的な支援を行い、実施事例のデータを蓄積している。また、MAPPP がプロジェクトの実施に際して行ったアドバイスは HP 上に公開されている³⁶³。

4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項

国家改革はフランスの長年の課題であったが、2000 年以降、行政簡略化・迅速化が加速し、結果主義に基づく予算・公会計制度が導入されて、ますます合理的で開かれた政府が指向されている。伝統的に、公共サービスが官民の協力関係に基づいて独自の手法で提供されていたことに加えて、近年 PPP 契約に関する法的整備が進み、民間事業者の活用が浸透してきていると言える。一方で、こうした新しい公共サービス実施手法は地方自治体にとって負担が大きく、また参入可能な企業も限定的であるなど否定的な意見もよく聞かれる。今後の課題として、新しい公共経営や民間事業者の活用に関するノウハウが地方政府にも伝えられることや、より透明性のある制度実現が望まれる。

(1) その他

フランス政府の主な行政機関は以下のとおりである。報告書内で言及された主な省・機関は太字表記とした³⁶⁴。

³⁵⁹ <https://www.ccomptes.fr/Actualites/A-la-une/Les-partenariats-public-privé-des-collectivités-territoriales-des-risques-a-maitriser>

³⁶⁰ 契約額を 210 万ユーロ超過したケース。 <http://www.lagazettedescommunes.com/231950/le-stade-mmarena-un-partenariat-public-privé-de-plus-en-plus-cher-pour-le-mans/>

³⁶¹ 2012 年秋の供用予定が 2015 年 1 月まで遅れ、契約額を 1,950 万ユーロ超過した。上院報告書「フィルハーモニー・ド・パリの迷走」（2012）

<http://www.senat.fr/rap/r12-055/r12-0556.html>

³⁶² <http://www.economie.gouv.fr/ppp/outils-0>

³⁶³ <http://www.economie.gouv.fr/ppp/avis-publies>

³⁶⁴ [Gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr) <http://www.gouvernement.fr/composition-du-gouvernement>

フランスでは省庁名やその管掌業務の変更・再編頻度が日本に比べて高く、本表における省庁名と本文中

図表 中央政府主要機関

大統領府	Président de la République
首相府	Premier ministre 【同府内組織】 公共施策現代化総局 (Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)) ・公共施策現代化省庁間連携局 (DIMAP) ・情報通信システム省庁間連携局 (DISIC) ・IT 担当部署 (ETALAB)
農業・農産加工業・林業省	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
財務・公会計省	Ministère des Finances et des Comptes publics
文化・通信省	Ministère de la Culture et de la Communication
国防省	Ministère de la Défense
エコロジー・持続可能開発・エネルギー省	Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie
経済・産業・デジタル省	Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique 【省内組織】 公民パートナーシップ支援部 (MAPPP)
住宅・地域間平等・農村問題省	Ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité
外国・国際開発省	Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
国民教育・高等教育・研究省	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
内務省	Ministère de l'Intérieur
司法省	Ministère de la Justice
労働・雇用・職業教育・労使対話省	Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social
厚生・女性権利省	Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes
地方分権・公務員省	Ministère de la Décentralisation et de la Fonction

のそれとが合致しない場合もあるが、ここではフランス政府公式ウェブサイト (Gouvernement.fr) で確認できた名称を用いた (2015年3月26日確認)。

	publique
都市・青少年・スポーツ 省	Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
海外県・海外領土省	Ministère des Outre-Mer

第6章 ドイツ

1 公共サービス改革の実施状況

(1) 公共サービス改革の概念・定義

官民連携による公共サービスの実施はドイツでは *Öffentlich-Private Partnerschaften* (官民パートナーシップ: 略して *ÖPP*)、もしくは英語表記をそのまま利用して *Public-Private Partnership* (略して *PPP*、本稿記述の際は *PPP* で統一する) と呼ばれているが、*PPP* に関して法律上の定義は存在していない³⁶⁵。ドイツでは、地方の自治権が憲法にあたる基本法第 28 条で保障されており、他国で行われているように政府が何かの機関を通じて直接自治体における公共サービスについて決定したり運営したりすることができないためである。公的機関が負うべき義務は連邦・州・自治体の三者に分配されており、国防、外交やその他連邦自動車道や連邦財務などの連邦固有の行政に関しては連邦の、教育、文化行政、警察行政などは州の、学校や公園などの公共施設の設置・運営や下水・廃棄物処理などは自治体の所管となっている。自治体の負う義務には任意的事務と義務的事務の 2 種類があり、義務的事務は州法の規定により自治体が自己の責任において行い、任意的事務は自治体の条例に基づいて行うものであるが³⁶⁶、いずれにせよ、自治体は法の権限の範囲内で所掌業務についての決定権を持ち、公共サービスを *PPP* の枠組みで行うかどうかも自身で判断することができる³⁶⁷。2012 年時点において、公共建築物や道路、交通インフラ分野での *PPP* プロジェクト発注者の 3 / 4 以上は自治体である³⁶⁸。

このように、明確な理論上の概念が存在しないため、定義づけに関してはさまざまな試みがなされており、その数は把握しきれないほどである³⁶⁹。連邦全体で *PPP* を推進

³⁶⁵ 連邦交通建設都市開発省 (現: 連邦交通・デジタルインフラ省: *BMVI*) 「ドイツでの官民パートナーシップにおける進捗報告書」2007 年 (*Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung / Erfahrungsbericht- Öffentlich-Private Partnerschaften in Deutschland*) :

http://www.oepf-plattform.de/media/attachments/Erfahrungsbericht-PPP_-04.-April-20071.pdf

³⁶⁶ 連邦政治教育センターウェブサイト (*Bundeszentrale für politische Bildung* : *bpb*) :

<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung>

連邦政治教育センターは、民主主義の教育を目的とした内務省下の組織。

³⁶⁷ フリードリヒ・エーベルト財団「官民パートナーシップはこれからの公的義務遂行の形となるか？」

2011 年 12 月 (*Friedrich Ebert Stiftung / Öffentlich-Private Partnerschaften Ein Konzept für die zukünftige*

Gestaltung öffentlicher Aufgaben?) : <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08716.pdf>

フリードリヒ・エーベルト財団は、教育・研究・国際協力を通して公共政策の発展に努める非営利の政治財団。

³⁶⁸ 連邦経済・エネルギー省月報「官民パートナーシップと公的インフラ業務」2012 年 7 月 (*BMWi /*

Public-Private-Partnership und öffentliche Infrastruktur) :

<http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/Monatsbericht/Auszuege/07-2012-I-4>

³⁶⁹ ハンス・ベックラー財団「官と民の新しい管理モデルとしてのパブリック・プライベート・パートナーシップ」2004 年 (*Hans-Böckler-Stiftung / Public Private Partnerships als neuartiges Regelungsmodell*

zwischen der öffentlichen Hand und Unternehmen) : http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_121.pdf ハン

ス・ベックラー財団はドイツ総労働同盟の研究機関。

するために、公共建築物に関する PPP 運営委員会が 2003 年に作成した所見では、PPP とは「公共サービスを経済的に遂行するための、発注者としての公的機関と受注者としての民間の間の、全ライフサイクルコストに及ぶ長期的かつ契約によって規定された協働。サービスの遂行に必要な要素（ノウハウ、経営資金、資本、人員等）については合意に基づいた契約形態の枠組みにおいてパートナーが手配し、その分配も、パートナーが有する管理専門知識に基づいて推測したリスクに応じて行われるもの」と説明されている³⁷⁰。

PPP の関連法としては、2005 年に PPP の実施促進と PPP の法的整備に向けた法律（以下 PPP 促進法という）³⁷¹が制定されており、受注方式・利用料金・予算・税法・資金調達の 5 つの分野でプロジェクトの遂行を容易にするための改正が行われ³⁷²、それを追う形で各州法の改正も行われている³⁷³。

（2）制度設計から現在までの取組内容

上述のとおり、ドイツは公務の担い手が 3 層構造に分かれた分権国家であるため³⁷⁴、官民連携による公共サービスの実施についても、全国一様に発展を遂げたものではない。

1986 年に PPP という考え方が初めて自治体レベルで議論の俎上に載せられて以降、PPP の枠組みでのプロジェクトが自治体レベルで見られるようになったが³⁷⁵、当初は、すでに財政的に苦しい状態にあった自治体が経済的に都市計画を行うための特例であった³⁷⁶。その後 90 年代初頭に自治体行政のためのプロジェクトや助言などを行って

³⁷⁰ 連邦交通建設都市開発省（現：連邦交通・デジタルインフラ省：BMVI）「ドイツでの官民パートナーシップにおける進捗報告書」2007 年（Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung / Erfahrungsbericht- Öffentlich-Private Partnerschaften in Deutschland ）：

http://www.oepf-plattform.de/media/attachments/Erfahrungsbericht-PPP_-04.-April-20071.pdf

³⁷¹ 通称 ÖPP Beschleunigungsgesetz。正式名称は Gesetz zur Beschleunigung der Umsetzung von Öffentlich-Privaten Partnerschaften(ÖPP) und zur Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für ÖPP

³⁷² 財務省（BMF）「PPP のための規制緩和-PPP 促進法」2005 年 9 月（BMF / Erleichterung für Öffentlich-Private Partnerschaften – das ÖPP Beschleunigungsgesetz ）：

http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/Publikationen_Migration/2005/09/050920agmb007.pdf?__blob=publicationFile&v=3

³⁷³ フリードリヒ・エーベルト財団「官民パートナーシップはこれからの公的義務遂行の形となるか？」

2011 年 12 月（Friedrich Ebert Stiftung / Öffentlich-Private Partnerschaften Ein Konzept für die zukünftige Gestaltung öffentlicher Aufgaben? ）：<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08716.pdf>

フリードリヒ・エーベルト財団は、教育・研究・国際協力を通して公共政策の発展に努める非営利の政治財団。

³⁷⁴ 連邦政治教育センターウェブサイトより（Bundeszentrale für politische Bildung : bpb）：

<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung>

³⁷⁵ ハンス・ベックラー財団「官と民の新しい管理モデルとしてのパブリック・プライベート・パートナーシップ」2004 年（Hans-Böckler-Stiftung / Public Private Partnerships als neuartiges Regelungsmodell zwischen der öffentlichen Hand und Unternehmen ）：http://www.boeckler.de/pdf/p_education_hbs_121.pdf ハンス・ベックラー財団はドイツ総労働同盟の研究機関。

³⁷⁶ クリスチャン・パウリ「自治体における建設計画の PPP 適性テスト判断基準の発展」2008 年 10 月 28 日（Christian Pauli / Entwicklung der Entscheidungshilfe zur Beurteilung der PPP –Eignung kommunaler

る行政マネージメントのための自治体共同研究所（**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement**、以下 **KGSt** という）が自治体行政の経済性やサービス向上を目指した行政改革モデルを打ち出し³⁷⁷、連邦レベルではドイツ再統一後、厳しくなる財政状況と旧東独地域でのインフラ整備の需要の高さのギャップを埋めるために民間企業の介入に解決策を求めたことで、徐々に官と民の間のさまざまな契約形態が形成されていった³⁷⁸。契約形態については、1（3）「実施体制及び実施手法」で、**KGSt** の取組については2の「公共サービス改革の取組と行政改革」で詳述する。

国全体を挙げて **PPP** 推進への取組が始まったのは、2001年に当時のゲアハルト・シュレーダー首相が連邦交通・建設・住宅省（**Bundeministerium für Verkehr, Bau, Wohnungswesen**、以下 **BMVBW** という。現連邦交通・デジタルインフラ省）内に **PPP** の枠内でインフラ整備を行うためのワーキンググループを組織し³⁷⁹、翌年緑の党（**Die Grünen**）との連立合意で公共建築物における **PPP** 振興を表明して以降のことである³⁸⁰。それ以降、公共建築物分野での現在までの連邦レベルでの主な措置を以下にまとめておく。

図表 2-6-1：連邦レベルでの現在までの **PPP** 発展に向けての主な措置

2002年	官民の代表が議論を行うためのプラットフォームとして BMVBW 内に公共建築物に関する PPP 運営委員会設置 ³⁸¹
2003年	運営委員会がドイツで PPP を推進するための提言をまとめたレポート「公共建築物における PPP 」を公表
2004年	政府が PPP プロジェクトの実施を容易にする枠組みを整えることを決定。 PPP プロジェクト建築分野での割合引き上げのための連邦コンペティンスセンターとして PPP タスクフォースが BMVBW に発足。所掌業務は運営委員会で決定したパイロ

Bauvorhaben) : <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-628-2.volltext.frei.pdf> クリスチャン・パウリはカッセル大学建設産業研究所の教授。

³⁷⁷ ハンス・ベックラー財団「官と民の新しい管理モデルとしてのパブリック・プライベート・パートナーシップ」2004年（**Hans-Böckler-Stiftung / Public Private Partnerschaips als neuartiges Regelungsmodell zwischen der öffentlichen Hand und Unternehmen**） : http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_121.pdf ハンス・ベックラー財団はドイツ総労働同盟の研究機関。

³⁷⁸ **PPP** タスクフォース「公共建築物における **PPP** 第4巻」2003年8月（**PPP Task Force / PPP im öffentlichen Hochbau**） : <http://www.oepplattform.de/media/attachments/Gutachten-PPP-im-oeffentlichen-Hochbau-Band-4.pdf>

³⁷⁹ 欧州投資銀行での **PPP** に関する会議でのアーキム・グロースマン（**Achim Großmann**）の発言より。2003年4月10日 : http://www.eib.org/attachments/general/events/ppp_ag.pdf

³⁸⁰ **SPD**・緑の党 連立政権合意 2002-2006（**SPD / Die Grünen Koalitionsvertrag**） : http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/koalitionsvertrag_2002.pdf

³⁸¹ 表内 2002-2005年まで、連邦交通建設都市開発省（現：連邦交通・デジタルインフラ省：**BMVI**）「ドイツでの官民パートナーシップにおける進捗報告書」2007年（**Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung / Erfahrungsbericht- Öffentlich-Private Partnerschaften in Deutschland**） : http://www.oepplattform.de/media/attachments/Erfahrungsbericht-PPP_-04.-April-20071.pdf

	ットプロジェクトへの助言や広報活動等
2005年	PPPプロジェクトの障害となる各種法律の規制緩和を行う PPP 促進法発効
2008年	PPP事業の計画・設立・管理について助言をするためのパートナーシップ・ドイツ (Partnerschaften Deutschland : ÖPP Deutschland AG) 設立。中心となったのは連邦財務省と連邦交通・デジタルインフラ省 (Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur, 以下 BMVI という) であるが、州政府の一部や公的機関、民間企業も株主に名を連ねる株式会社の形態をとっている ³⁸² 。2009年の PPP タスクフォース解散後はコンペティンスセンターとしての役割も継承 ³⁸³ 。

道路や公共施設など社会的基盤の建設・整備の大半は自治体の所掌業務であり³⁸⁴、自治体にとって PPP を活用する上での最重要分野は公共建築物である³⁸⁵。2002年から2014年初頭までに実施された公共建築分野の PPP プロジェクトのうち、自治体レベルで行われたものはその8割を占めている³⁸⁶。

公共建築物への投資の需要があるにもかかわらず、自治体の財政難により投資額は1992年以降減少する一方で、マーストリヒト基準³⁸⁷を満たすため支出のコントロールが必要だったことも相まって³⁸⁸、90年代後半には自治体レベルでの設備投資の停滞が問題化しており³⁸⁹、ドイツの都市の連絡協議会であるドイツ都市会議 (Deutscher Städtetag) が、インフラ整備を確実にするため財政健全化の措置が急務であることを連邦と州に通告していた³⁹⁰。

この設備投資の停滞を解消するために PPP の枠内での民間の介入が検討されたが³⁹¹、

³⁸² パートナーシップ・ドイツウェブサイト：<http://www.partnerschaften-deutschland.de/wer-wir-sind/>

³⁸³ 連邦建設空間整備研究所ウェブサイト (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung)：
http://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Bauwesen/BauwirtschaftBauqualitaet/WU-PPP/wu-ppp_node.html

³⁸⁴ WSI 報告「自治体における投資需要とその停滞」2009年5月 (WSI Mitteilungen / Investitionsstau und Investitionsbedarf bei den Kommunen)：http://www.boeckler.de/wsimit_2009_05_reidenbach.pdf WSI 報告はハンス・ベックラー財団発行の専門誌。

³⁸⁵ WSI 報告「ドイツの自治体における官民パートナーシップ」2008年10月 (WSI Mitteilungen / Public Private Partnership in deutschen Kommunen)：http://www.boeckler.de/wsimit_2008_10_gerstlberger.pdf

³⁸⁶ ドイツ建設業界ウェブサイト (Die deutsche Bauindustrie)：http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/_fakt/offentlich-private-partnerschaften-im-hochbau/#

³⁸⁷ ユーロ導入の際、参加の条件とされた基準。財政赤字が GDP 比で 3%、債務残高が GDP 比で 60%を越えないことが規定された。

³⁸⁸ PPP 関連ワークショップの成果資料より 2001年10月30/31日 (Ergebnisse der Arbeitsgruppentagung zu Wirtschaftlichkeitsvergleich, Vergaberecht, Haushaltsrecht und Fördermittel im Bereich Public Private Partnership)：http://www.bauindustrie.de/media/uploads/publikationen/ppp_oeffentl-investitionsstau_final-gesamt.pdf

³⁸⁹ WSI 報告「ドイツの自治体における官民パートナーシップ」2008年10月 (WSI Mitteilungen / Public Private Partnership in deutschen Kommunen)：http://www.boeckler.de/wsimit_2008_10_gerstlberger.pdf

³⁹⁰ ユーロ導入の際、参加の条件とされた基準。財政赤字が GDP 比で 3%、債務残高が GDP 比で 60%を越えないことが規定された。

³⁹¹ WSI 報告「自治体における投資需要とその停滞」2009年5月 (WSI Mitteilungen / Investitionsstau und Investitionsbedarf bei den Kommunen)：http://www.boeckler.de/wsimit_2009_05_reidenbach.pdf WSI 報告はハンス・ベックラー財団発行の専門誌。

いくつかの調査の結果、「経験不足で方法がわからない」「どういった建設プロジェクトが適しているのか判断できない」といった理由で自治体が PPP の活用に至っていないということが明らかとなり、連邦・州レベルでの助言機関としてのコンペテンスセンターの設立、PPP 実施の指南書としてのレポートの発行などにつながっていった³⁹²。

現在では、イノベーションの可能性を持つ研究分野に資金を提供する研究キャンパス事業³⁹³やIT分野でのプロジェクト等、各省庁レベルで公共建築物以外の分野でも PPP の手法が活用されているが、依然としてドイツの PPP プロジェクトの重点は自治体の公共建築に置かれており³⁹⁴、2014 年上半期の公共建築物分野での PPP プロジェクトの投資額は 8,300 万ユーロにのぼった³⁹⁵。

(3) 実施体制及び実施手法

PPP の実施過程を標準化するために、2006 年に連邦と州のワーキンググループが共同で指針となるレポート「PPP プロジェクトにおける経済性調査 (Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP Projekten)」を作成している。以下はそのレポート内でまとめられた PPP の推奨過程である。

なお、州側のワーキンググループはノルトラインヴェストファーレン州が中心となって、連邦側は連邦交通建設都市開発省 (Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung : BMVBS、現連邦交通デジタルインフラ省) が中心となって連邦財務省 (Bundesministeriums für Finanzen、以下 BMF という)、連邦経済エネルギー省 (Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie、以下 BMWi という)、連邦防衛省 (Bundesministeriums für Verteidigung、以下 BMV という)、連邦会計監査院 (Bundesrechnungshof、BRH という) により組織された³⁹⁶。

³⁹² クリスチャン・パウリ「自治体における建設計画の PPP 適性テスト判断基準の発展」2008 年 10 月 28 日。

³⁹³ 連邦教育研究省ウェブサイト (Bundesministeriums für Bildung und Forschung) : <http://www.bmbf.de/de/16944.php>

³⁹⁴ パートナーシップ・ドイツウェブサイト : <http://www.partnerschaften-deutschland.de/projektberatung/branchen/>

³⁹⁵ パートナーシップ・ドイツ「ドイツにおける官民パートナーシップ 2014 年上半期」 (Öffentlich-Private Partnerschaften in Deutschland, 1. Halbjahr 2014) : http://www.partnerschaften-deutschland.de/fileadmin/Daten/OEPP-Markt/OEPP-Marktzahlen/140829_OEPP_Deutschland_Halbjahresbericht_2014.pdf

³⁹⁶ 連邦交通建設都市開発省 (現 : 連邦交通・デジタルインフラ省 : BMVI) 「ドイツでの官民パートナーシップにおける進捗報告書」2007 年

図表 2-6-2 : 経済性調査のプロセス³⁹⁷

PPP 調達プロセス	経済性調査段階	
フェーズ I	需要確認、資金調達の可能性、方法の経済性	▼PPP の手法の採否に関する予備的決定
	PPP 適性テスト	
フェーズ II	従来の方式との比較	▼PPP 入札の採否の予備的決定 ▼予算の見積り・入札
	予備的経済性調査	
	予算見積りの最大限度額	
フェーズ III	経済性調査終了	▼落札に関する最終決定、
フェーズ IV	プロジェクトコントロール	契約への署名

連邦予算規則 (Bundeshaushaltsordnung : BHO) 第7条には「財政に影響が及ぶ施策については全て適切な経済性調査を行わなければならない」と規定されており、各州予算規則 (Landeshaushaltsordnungen : LHO) にもそれに相当する規定がある。図表の経済性調査プロセスはプロジェクトにおいてそういった経済性や節約性を確認するための作業であり、従来の方式と PPP の枠内における方法を比較し、採用方式が決定される。調査の過程は、前段階で得られた知見の上に次に得られた知見が上乗せされ、意思決定の根拠を明確にしていくという継続的なものであるため、1つ1つの過程を正確に記録する必要がある。

プロジェクトを遂行するためのチームに関しては、それぞれの所管・責任範囲を明確にした上でさまざまな業種によるグループを組織し、公共側は長期的にプロジェクトをコントロールし組織内部の調整を行うべきであるとされている。

フェーズごとの具体的な内容は以下のとおりである。

フェーズ I

- ・行政が投資しようとしている対象の需要確認。需要が確認できた場合は工事の経済性、行政側がプロジェクトを行った場合に資金調達が可能かどうか、プロジェクトが予算上受け入れられるかが判断される。
- ・プロジェクトに関する明確で矛盾のない定義づけ (工事内容、管理、資金調達、経済性など)。将来の受託者に対する要求事項と重点的業務範囲、公共側の担当

³⁹⁷ 表2以降、特に脚注のないこの項目の情報源は全て：PPP タスクフォース「PPP プロジェクトにおける経済性調査」2006年9月 (PPP Task Force / Leitfaden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP Projekten) : <http://www.oeppl-plattform.de/media/attachments/LeitfadenWUfinal1.pdf>

部分も明確にする。民間が受託した場合に民間の創造性やノウハウを活用できるよう、業務内容に関する記載はその公共調達により期待されることに重点を置き、工事手法に対する基本的な考え方はオープンにしておく。

- ・このフェーズの最終段階として PPP 適性テストを行う。これまでの PPP プロジェクトの成功要因（プロジェクトの規模、リスク配分、競争の状態等）が満たされているかどうかを調査し、PPP の形で事業を続行するかどうかを仮決定する。PPP に不利な判断がなされた場合はこの段階で従来の方式の実施を決定することも可能。

フェーズⅡ

- ・比較のため、従来の方式での費用（Public Sector Comparator : PSC）を算定。期間中に見込まれる全ての費用と収入を評価し、その額が予算上の見積もり限度額として確定される。PPP での事業はこの額を超えてはならない。
- ・予備的経済性調査。算定された PSC を用いて PPP の工事手法を評価する。その際、PPP モデルで実行される可能性のあるプロジェクトのライフサイクルも考慮する。
- ・この結果を元に、PPP もしくは従来の方式のどちらでプロジェクトを行うかが決定される。

フェーズⅢ

- ・これまでの作業過程で得られた情報と事前作業を元に公募資料を作成する。応募者の提案に対する要求事項や、応募条件、需要調査の段階で出た暫定的業務内容等。目的、役割、重要な点、プロジェクトの基準など業務内容の実現に重点を置き、応募者がプロジェクト全体を自由に実現したり、新技術で費用を最適化したりできるようにする。
- ・適用する入札手続、入札条件、手続の種類を審査、確定する（入札の種類については1（4）「公共サービス改革における市場化テストの位置づけ」参照）。
- ・入札応募者からの案と従来の方式による費用が比較される。落札者を決定し、契約を締結する。

フェーズⅣ

- ・契約期間中、履行段階、終了段階での契約コントロール。経済性調査は 20 年後、30 年後のプロジェクトの完了をもって終了するため、その間はプロジェクト担当者が以下のような業務処理を行う。
- ・ライフサイクル期間中、民間業者が契約を遵守しているかどうかの監視や履行の促進、民間業者からの補償請求査定

- ・ 潜在的リスクから生じる損害のコントロール
- ・ 契約変更管理と仲裁問題の解決
- ・ 契約合意に基づく最終処理
- ・ プロジェクト進行過程の記録と評価

上記プロセスのとおり、PPPは数多くある調達方式の一つであり、基準となるのはプロジェクトの経済性である。方式を選択する際は、中立的立場から結論を先取りすることなく比較すべきである、とされている。

PPPで契約を締結することになった場合、主要な形態は以下の7つである。

①取得モデル (Erwebermodell)

民間事業者は、民間事業者の所有地において、公共側が利用する建物の設計、建設、管理を引き受ける。契約期間は20年から30年、契約終了時に土地と建物の所有権が公共側に移転する。民間事業者に定期的に支払われる対価は契約締結時に確定し、その範囲は、設計、建設、管理、資金調達と土地を含む不動産の取得、リスク移転の負担もまかなう営業上の利益に及ぶ。

②所有者モデル (Inhabermodell)

基本的に取得モデルと類似しているが、土地は公共側の所有である。その土地に、民間事業者によって建物が新築あるいは改修されることになるため、所有者は、建物の設置、改修の時から公共側である。管理段階においては、民間事業者に包括的な利用権と所有権を与えており、独自に活動ができるよう法的権限が与えられている。

③リースモデル (Leasingmodell)

民間事業者は建物の設計、建設、資金調達、管理を引き受ける。契約期間満了の時点で建物の所有権を移転する義務がないことが取得モデルとの違いである。公共側には、不動産を民間事業者に返還するか、契約締結時に定めた残存価格で引き取るかの選択権がある。購入を選択するほか、賃貸借契約の延長あるいは利用に関する申し合わせを行うことができる。利用料は、公共側が民間事業者に対して契約締結時に定めた率（『リース料』）で定期に支払う。このリース料は、設計・建設・資金調達費用の償還（場合によってはその一部）と、管理に対する報酬で構成されている。

④賃貸モデル (Mietmodell)

リースモデルとほとんど同じであるが、公共側に前もって定められた価格による購入の選択権はない。場合により、建物が契約期間満了時の評価額で取得されることがある。公共側は、契約締結時に定めた率で定期的に報酬を支払う。支払額は、不動産の使用（『賃料』）と管理に対する報酬で構成されている。

⑤請負モデル (Contractingmodell)

公共の建物について、民間事業者が一定の施設または施設の一部の設置工事や最適な管理を実施する。契約期間は5年から15年で、支払額は契約締結時に確定し、その額は民間事業者の設計、建設管理、資金調達コストをカバーしている。

⑥ライセンスモデル (Konzessionsmodell)

民間事業者には利用者から使用料や各種料金を得る資格が与えられ、施設の利用者と直接の契約関係に立つことになる。料金または使用料を徴収する資格は、料金徴収の権限の委譲または徴収する使用料の認可によって与えられる。建設工事だけでなくサービスもライセンスの対象となる。契約期間の満了時における財産権の移転については各種の規定(契約終了時に自動的に財産権が移転するもの、合意された固定額での補償、時価による補償、契約の延長)が可能である。公共側は、補助金という形で民間事業者の費用を一部負担することや、管理中に補助金を確定的に拠出することも可能である。

- ・ サービスライセンス
施設の管理、運営、資金調達に重点を置く場合に与えられる。
- ・ 建設ライセンス
建設によるアウトプット(建設・改築)が契約の大部分を占めている場合に与えられる。

⑦会社モデル (Gesellschaftsmodell)

契約を受託するのは事業を行うために設立されたプロジェクトマネジメント会社であり³⁹⁸、公共側の業務(インフラプロジェクトへの資金調達と施工)は、対象となる会社に移転する。この対象会社には、資本会社もしくは人的会社の形態がとられ³⁹⁹、設立には民間企業が一社もしくは数社と、公共側も関わっていることが多い。この会社の民間企業の出資持分を公共側が持つこともある。この対象会社に関する契約協定は、別のPPP契約モデルと組み合わせることができる。

このモデルは、協働モデルと呼ばれることもある。特に水道事業あるいは下水処理の分野で利用されているが、組織面からするとほとんどの場合、「所有会社」と「運営会社」に分けられる。「所有会社」には施設の所有権があり、数多くの施設が公的機関に属している。

「運営会社」は所有会社から施設を借り受けるか、利用権を設定して自らの責任で施設を管理運営していく。

³⁹⁸ トリアー大学「トリアーにおける官民パートナーシップの実施について」(Universität Trier : Die Umsetzung von öffentlich-privaten. Partnerschaften in der Stadt Trier) : https://www.uni-trier.de/.../fb4/.../Praes_06.pdf

³⁹⁹ 同上。

(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ

(3) 「実施体制及び実施手法」で記述したとおり、PPP は数多くある調達方式の一つであり、基準となるのはプロジェクトの経済性である。PPP タスクフォースは、PPP プロジェクトの実践の手引きとなる指南書をまとめる際、諸外国での経済性調査方法を分析し、「経済性を把握する過程においてできるだけ早い段階で市場化テストを行い、民間でのプロジェクト実現の可能性について示唆を得ることは望ましいことである」ということを確認している。ただし、行われた調査の主眼は経済性把握の方法にあるため、ここでいう「市場化テスト」とは官民競争入札の行為自体のことではなく、実際の市場の事情に照らし合わせて実現可能なものかどうかを判断するための、「市場から現実的な情報を得るための手段」としての意味合いで使われている。結果的に指南書では、プロジェクトにおいて形式的に市場とやり取りをする段階を設けるよりも、プロジェクト初期の必要性に応じて、建設会社や金融機関等の関係機関の関与を求めることを勧めており、「市場化テスト」ではなく、「市場との対話 (Marktsprache)」という言葉を使用し、プロジェクトを進める際の重要な構成要素と位置づけている⁴⁰⁰。

公募後でも経済性を有する入札条件に合致する提案がなされない場合には、その時点で PPP の枠組みでプロジェクトを行うことを中止することもできるが⁴⁰¹、入札制度において基本となっているのは、他の EU 加盟国と同じくドイツでも EU 公共調達指令 (Richtlinie n 2004/17/EG, 2004/18/EG) である⁴⁰²。それに沿った形で公共調達契約について定めたさまざまな公共調達規則や競争制限禁止法 (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, GWB という) が整備されている⁴⁰³。GWB で公共調達の原則とされているのは、効果的な競争、公共調達の透明性、入札者に対する公平性、経済的な提案の選択である⁴⁰⁴。入札の種類とその詳細は以下のとおりである。

⁴⁰⁰ PPP タスクフォース「公共建築物における PPP 第3巻」2003年8月 (PPP Task Force / PPP im öffentlichen Hochbau Band III) : <http://www.oepplattform.de/media/attachments/Gutachten-PPP-im-oeffentlichen-Hochbau-Band-3-Teilband-1.pdf>

⁴⁰¹ PPP タスクフォース「PPP プロジェクトにおける経済性調査」2006年9月。

⁴⁰² PPP タスクフォース「公共建築物における PPP の公共調達の手引き」2007年8月 (PPP Task Force / PPP im Hochbau Vergaberechtsleitfaden) : http://www.oepplattform.de/media/attachments/Leitfaden_Vergaberecht.pdf

⁴⁰³ 分野別に公共建設工事調達規則 (Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen : VOB)、製品・サービス公共調達規則 (Vergabeordnung für Leistungen : VOL)、フリーランスサービスのための調達規則 (Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen : VOF) などがある。公共調達ポータルサイトより。(Vergabe24) : <http://www.vergabe24.de/wissen/vergaberecht/gesetze-und-verordnungen.html>

⁴⁰⁴ 欧州 PPP センター、フレッシュフィールドズブルックハウスデリンガー法律事務所「公共調達の側面から見た官民パートナーシッププロジェクトに対する資金調達としての借款」2013年9月 (European PPP Expertise Centre, Freshfields Bruckhaus Deringer / Projektankeiten zur Finanzierung öffentlich privater Partnerschaften – Vergaberechtliche Aspekte) : <http://www.eib.org/epcc/resources/publications/financing-ppps-project-bonds-in-germany-DE.pdf> 欧州 PPP センターは欧州投資銀行、欧州委員会、EU 加盟国および加盟候補国によって構成された PPP 効率化、PPP 議論のプラットフォームとしての機関。

図表 2-6-3 : 入札の種類⁴⁰⁵

EU 閾値以上	EU 閾値以下	詳細
EU指令に基づく連邦法にて規定。公募対象はEU全域。	州の自治体財政法が基本となるため細部は州によって異なる。公募対象をEU全域にする義務なし。	
公開手続 (Offenes Verfahren)	公開入札 (öffentliche Ausschreibung)	事業者数を制限せず、誰でも入札に参加できる。
制限手続 (Nichtoffenes Verfahren)	制限入札 (Beschränkte Ausschreibung)	事業者数を制限し、その中から落札者を選定する。
交渉手続 (Verhandlungsverfahren)	随意契約 (Freihändige Vergabe)	発注者が事業者を選定し、契約条件について交渉する。
競争的対話 (Wettbewerblicher Dialog)		特に複雑な契約の場合に選定した事業者と契約の詳細について交渉する。

※EUの閾値は分野によって異なる。

(5) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況

ア Eガバメント

連邦政府の行政改革計画の一環として、公共サービスの面でも、電子請求書プロジェクト (Projekt eRechnung)、連邦統一の情報管理 (Föderales Informationsmanagement : FIM)、オープンデータの構築のような情報通信技術を使った取組が行われている。この他にも、行政手続の際の本人確認目的の署名に代わる手段が検討されており、2016年7月末には結果報告書が連邦議会に提出されることになっている。Eガバメントの監督官庁は連邦内務省 (Bundesministerium des Innen、以下BMIという) であるが、他の官庁と共同で行っているプロジェクトもある⁴⁰⁶。

イ サード・セクターによる公共サービス

90年代半ばより、公的機関の財政問題を背景として、また失業問題の解決策として、サード・セクターが行政サービスを担う割合は増加しており⁴⁰⁷、2007年にはド

⁴⁰⁵ 公共調達ポータルサイト (Vergabe24) : <http://www.vergabe24.de/wissen/vergaberecht/gesetze-und-verordnungen.html>、PPPタスクフォース「PPPプロジェクトにおける経済性調査」2006年9月。

⁴⁰⁶ 連邦政府「行政の革新化」ウェブサイトより (Die Bundesregierung / Verwaltung Innovative) : http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/E_Government/egov_node.html

⁴⁰⁷ 労働市場・職業研究所「ドイツにおける第三セクター」2009年6月30日 (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung / Der dritte Sektor in Deutschland)

: http://www.wzb.eu/sites/default/files/u13/expertise_hohendanner.pdf

イツ全体の粗付加価値の4.1%がサード・セクターによるものであった。ここでいうサード・セクターとは、意思決定に際して国の影響を受けない組織、NPO や公益有限会社・株式会社 (Gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung・Gemeinnützige Aktiengesellschaften)、社団 (Verein) や財団 (Stiftung) など公益目的の私法上の法人、共同組合 (Genossenschaft)、宗教上のグループ⁴⁰⁸などを指している⁴⁰⁹。2011年にサード・セクターを対象に行われた「数で表す市民生活 (Zivilgesellschaft in Zahlen)」調査によると、サード・セクターの活動領域として最も多いのが介護施設、養護施設、障害者施設、それに関するアドバイス機関や病院などの保健・福祉の分野 (58%) で、比較的規模の大きい組織もこの分野に集中しており、社会保険料の支払義務があるサード・セクターの労働者の10人中8人がこの分野に従事している。次いで多いのが教育分野で、その大部分は幼稚園などの保育施設であるが、職業従事者の再教育トレーニングなどもここに含まれる。規模の小さい組織はスポーツや文化の領域に多い。その他、ベルリンと旧東独州ではサード・セクターでの求人数の割合が平均より高く、求人数増加の推進力にもなっていることが明らかとなっている。

2 公共サービス改革の取組と行政改革

(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法

既述のとおり、分権国家であるドイツでは、行政が担う役割も行政改革への取組も連邦・州・自治体で異なっているが、行政改革において先駆者的な役割を果たしてきたのは自治体である⁴¹⁰。従って、この項では連邦と州の取組について記載した後、PPPにおいても重要な公共側の当事者である自治体の行政改革を中心にまとめていきたい。

ア 連邦の行政改革

再統一以降、現在までの連邦行政改革は次の4段階に分けることができる。

1. 旧東独州での、及び旧東独州のための法整備
2. ボンからベルリンへの首都移転をきっかけとした省庁の組織や所掌業務の実験的な再編、行政のスリム化

⁴⁰⁸ 憲法にあたる基本法で国家と宗教を分離する規定があるため、ドイツでは宗教上のグループもサード・セクター扱いになる。

⁴⁰⁹ ドイツ学術振興財団、ベルテルスマン財団、フリッツ・ティッセン財団「数で表す市民生活」2011年 (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Bertelsmann Stiftung, Fritz Thyssen Stiftung / Zivilgesellschaft in Zahlen) : http://www.ziviz.info/fileadmin/download/zivilgesellschaft_in_zahlen_abschlussbericht_modul_1.pdf, http://www.stifterverband.info/statistik_und_analysen/zivilgesellschaft_in_zahlen/ziviz_modul_1_flyer.pdf

⁴¹⁰ ヨルク・ボグミル「行政の近代化と国家の活性化」2002年 (Jörg Bogumil / Verwaltungsmodernisierung und aktivierender Staat) : <http://homepage.ruhr-uni-bochum.de/joerg.bogumil/Downloads/Zeitschriften/Verwaltungsmod.pdf> ヨルク・ボグミルはルール大学ボーフムの教授、専門は政治行政学。

3. 1998年、それまでの「行政のスリム化」から「国家の活性化」へ方針変更⁴¹¹。翌年「国家と行政の近代化 (Moderner Staat – Moderne Verwaltung)」プログラム開始⁴¹²。当初の主眼は再編後の組織運営を確実にすることと近代的マネージメントの導入におかれた。
4. 2006年より「国家と行政の近代化」の第2フェーズ開始。行政マネージメントの近代化、官僚機構の再編、Eガバメントを3本柱として効率性・経済性・革新性・サービスの向上を目的とした改革が行われており、PPPはこのうち他と比較することで現状の実効性を把握し効率化を図るための戦略的パートナーシップの一例として挙げられている⁴¹³。

イ 州の行政改革

特に基本法に規定されていない限り、連邦法の定める行政を実施し、自治体行政を監督したり地方自治体法を制定したりするのは州の所掌業務であるため、それぞれの行政改革において州は重要な役割を果たしているが⁴¹⁴、州そのものの行政改革が行われるようになったのは90年代後半からである。旧東独の州では連帯協定Ⅱ⁴¹⁵の終了を見据えて、その他の州でも公務員年金が財政を圧迫し今後の財政難が見込まれる中で、各州で行政構造改革が始まった。実施内容は州ごとに異なるが、中でも急進的な改革を行ったのがニーダーザクセン州とバーデン・ヴュルテンベルク州である。ニーダーザクセン州では、それまで3層構造になっていた州行政のうちの間である5つの県庁 (Bezirksregierung) を廃止し、バーデン・ヴュルテンベルク州では分野別の出先機関である350の特別官庁 (Sonderbehörde) を解体、統合、他の省庁に編入するなどして再編成を行っている⁴¹⁶。

ウ 自治体の行政改革

(ア) 概要

前述のとおり、ドイツの行政改革において先駆者的役割を果たしてきたのは自治体である。自治体レベルでの行政改革は1993年、KGStが、それまで諸外国で導入されていたニューパブリックマネージメント (NPM) のドイツ版モデルである

⁴¹¹ 連邦政府「行政の革新化」ウェブサイトより (Die Bundesregierung / Verwaltung Innovative) :

http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Regierungsprogramm/regierungsprogramm_node.html

⁴¹² ヨルク・ボグミル「行政の近代化と国家の活性化」2002年。

⁴¹³ BMI「連邦行政の近代化」2004年6月 (Modernisierung der Bundesverwaltung) :

<http://www.bev.bund.de/download/Modernisierung-der-Bundesverwaltung-Strategie-fuer-die-2.-Phase-des-Regierungsprogramms.pdf>

⁴¹⁴ ヨルク・ボグミル「行政の近代化と国家の活性化」2002年。

⁴¹⁵ 旧東独の州向けの金銭的復興支援策。2019年終了予定。

⁴¹⁶ ヨルク・ボグミル・ファルク・エービンガー「州における管理行政」2008年 (Verwaltungspolitik in den Bundesländern) : <http://www.sowi.rub.de/mam/content/regionalpolitik/verwpolbundeslaender.pdf> ファルク・エービンガーはコンスタンツ大学 行政学の教授。

新制御モデル（Neues Steuerungsmodell、以下 NSM という）を開発・提唱して以降本格化している⁴¹⁷。しかし、国際的に見ると改革に着手した時期はかなり遅く、その理由としては以下のようなことが挙げられている。

- ・ 50 年代後半に成功裡に行政改革を行い、その結果、信頼性、正当性においてドイツ行政は国際的に高い評価を得ており、国内行政担当者の自負心も強かったため結果の不確かな NPM 導入への抵抗が大きかった。
- ・ 他の中央集権国家に比べて、地方自治を保障するドイツの体制は柔軟な分権化の進んだシステムだという印象が強かったため、近代化の必要性が薄いと思われていた⁴¹⁸。
- ・ 90 年代前半まではそれほど逼迫した財政状態ではなかった⁴¹⁹。

こうした状態であった自治体行政に KGSSt 提唱の NSM が一気に広まったのは、財政的な理由が大きい。ドイツ再統一に起因する州と自治体への交付金の減少や税制の変化などにより自治体の財政状態は悪化し、95 年には約 40%の自治体の財政が不健全化している。また、カール・ベルテルスマン財団が 93 年に発表した効率的な自治体行政のランキングで、ニュージーランドのクライストチャーチや米国のフェニックスが上位を占める一方、ドイツの都市がはるかに下位にランキングされたことで、自治体行政改革の遅れが明らかになってもいた⁴²⁰。

(イ) NSM

NSM は、ドイツの 1860 以上の自治体が加入する機関であり、加盟団体に対して行政経営に関するさまざまな助言やワークショップなどを行っている KGSSt⁴²¹が提案したドイツ版の行政改革モデルである。ベースとなったのはオランダのティルブルクで提唱された考え方で⁴²²、明確な目標設定に基づいた職務内容の決定や組織の分権化など、80 年代初頭にすでに公共機関の運営に民間の経営手法を取り入れており⁴²³、改革という点でははるかに進んでいるにもかかわらず、出発点となっ

⁴¹⁷ クリスチャン・パウリ「自治体における建設計画の PPP 適性テスト判断基準の発展」2008 年 10 月 28 日。

⁴¹⁸ トリアー大学地方行政学研究所「新制御モデル」2010 年 9 月（Trierer Studien zur Kommunal- und Regionalpolitik/ Das neue Steuerungsmodell）：
https://www.unitrier.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/TSKR_Bd1_Sept2010_Christian_Sander_Das_Neue_Ssteuerungsmodell.pdf

⁴¹⁹ ヘルムート・ヴォルマン「ドイツにおける地方政治の近代化」2000 年（Hellmut Wollmann / Local Government Modernisation in Germany）：<http://amor.cms.hu-berlin.de/~h0598bce/docs/hw2000-local-government-modernisation.pdf> ヘルムート・ヴォルマンは元フンボルト大学 行政学教授、2001 年に退職。

⁴²⁰ トリアー大学地方行政学研究所「新制御モデル」2010 年 9 月。

⁴²¹ KGSSt ウェブサイト：<https://www.kgst.de/ueber-uns/>

⁴²² トリアー大学地方行政学研究所「新制御モデル」2010 年 9 月。

⁴²³ ヴェストファーレン・ヴィルヘルム大学ミュンスター学士論文「ニュー・パブリック・マネージメント・ドイツとオランダにおける自治体行政近代化比較」2012 年 8 月 6 日（Westfälische Wilhelms-Universität Münster/New Public Management Modernisierung von Kommunalverwaltungen in Deutschland und in

た基本的な行政形態にドイツとの共通点が多かったために採用された。アングロサクソン諸国で実施された NPM と異なるのは、行政と公共の業務を切り離すのではなく、行政の管理システムを強化することに重点を置いた点で⁴²⁴、顧客を重視し、効率性と有効性を向上させ⁴²⁵、行政を「近代的なサービスを提供する経営体」とすることを目指して考案されている⁴²⁶。

NSM の基本的な要素は以下のとおりである。

図表 2-6-4 : NSM の構成要素⁴²⁷

行政内部での要素		行政外部での要素
議会と行政の関係性	従来の方式からの変更事項	
議会と行政の役割分担 (Was : 何が) と (Wie : どうやって) 議会は目標のみを設定し、そこに到達するための方法は行政に一任する。	方式の変更 <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門部局への財政責任移管 ・ アウトプット (結果=行政サービス製品) による管理 ・ 予算編成方法 ・ 原価及び給付計算の導入 ・ 契約管理制度の導入 	顧客 (市民サービス) 重視 <ul style="list-style-type: none"> ・ 品質管理 ・ 問合せやそれに対する助言、サービスの実施を全て行うワンストップエージェンシーの設置
	組織の変更 <ul style="list-style-type: none"> ・ コンツェルン的な都市経営 (企業のコンツェルンのように行政組織や出資団体を都市経営組織の管理下で運営するという考え方) ・ 行政運営統括機関の設立 ・ 財源・行政サービス機関を一本化 	競争要素の導入 <ul style="list-style-type: none"> ・ 調達管理、自治体間での比較や民間との比較 (PPP はここに含まれる) ・ 民営化 ・ 業績比較

den Niederlanden im Vergleich) : http://essay.utwente.nl/62047/1/BACHELOR_Evdokimova_Natalia.pdf

⁴²⁴ トリアー大学地方行政学研究所「新制御モデル」2010年9月。

⁴²⁵ ヨルク・ボグミル、シュテファン・グロース、ザビーネ・クールマン「ドイツにおける自治体行政改革の結果とその効果」2006年 (Jörg Bogumil, Stephan Grohs, Sabine Kuhlmann / Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland) :

<http://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/ls-kuhlmann/documents/10J-NSM-Bogumil-ErgebnisseWirkg.pdf>

シュテファン・グロースはコンスタンツ大学 比較公共政策学の教授、ザビーネ・クールマンはポツダム大学 行政学の教授。

⁴²⁶ゾーリンゲン市「地方自治体の新財政管理の導入」2007年2月 (Stadt Solingen / Einführung in das Neue Kommunale Finanzmanagement) :

[https://www2.solingen.de/C12572F800380BE5/files/NKF_Skript_Einfuehrung__NKF_V01.pdf/\\$file/NKF_Skript_Einfuehrung__NKF_V01.pdf](https://www2.solingen.de/C12572F800380BE5/files/NKF_Skript_Einfuehrung__NKF_V01.pdf/$file/NKF_Skript_Einfuehrung__NKF_V01.pdf)

⁴²⁷ ヴェストファーレン・ヴィルヘルム大学ミュンスター学士論文「ニュー・パブリック・マネジメント・ドイツとオランダにおける自治体行政近代化比較」2012年8月6日のレポート内の表に、同レポート内とトリアー大学地方行政学研究所「新制御モデル」内の NSM に関する記述を補足説明的に加えてある。

	<p>人事管理の変更</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部門を越えて質の良い「製品」を提供するための協力関係の構築 ・モチベーション向上のためのシステム構築 ・現代的な人事管理 ・経営学的知識の導入 	
--	---	--

※背景が無色の部分は根本的な要素、グレーの部分は補助的要素

(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ

図表7-4が示しているように、改革の中心は内部の制度改革に置かれており、公共サービス改革、いわゆる PPP を含む競争的要素は補助的な位置づけである⁴²⁸。競争を促すことが行政改革の目的ではなく、競争はあくまで効率性を上げるという目的に到達するための手段でしかなかった⁴²⁹。しかし、改革の過程で負債額が増えるにつれ、民営化のように行政とのつながりを絶つことなく、民間の資金とノウハウを利用して公共建築物や交通インフラ整備などの公的義務を果たすことのできる PPP は重要性を増し、連邦や州の促進策もあって PPP の枠組みでのプロジェクトは増加することとなった⁴³⁰。

3 公共サービス改革の評価・活用事例

(1) 公共サービス改革の実績

既述のとおり、自治体の財政難による設備投資の停滞が問題となっているドイツでの PPP プロジェクトは、学校、幼稚園、スポーツ施設など自治体の公共建築物が主である。2013年に行政機関の責任者1,200人を対象に行ったアンケートでは平均して80%以上が PPP を所掌業務を遂行するための選択肢の1つとして見ており⁴³¹、同年末に発

⁴²⁸ ヨルク・ボグミル、ファルク・エービンガー、ラース・ホルトキャンプ「NSMを義務的に導入するための試み」2011年4月（Jörg Bogumil, Falk Ebinger, Lars Holtkamp / Vom Versuch, das Neue Steuermodell verpflichtend einzuführen）：https://www.fernuni-hagen.de/polis/download/lg4/aufsatz_vm_11_04.pdf ラース・ホルトキャンプはハーゲン通信教育大学行政学教授。

⁴²⁹ カッセル大学社会経済学博士号請求論文「業績向上手段としての自治体間協力」2012年9月。（Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel / Interkommunale Kooptraitionen al seine Strategie zur Leistungssteigerung）：
<https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-2013060642821/5/DissertationDirkDuring.pdf>

⁴³⁰ ヨルク・ボグミル、ラース・ホルトキャンプ「自治体行政と自治体運営」2013年（Jörg Bogumil, Lars Holtkamp / Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung）：
file:///C:/Users/Bubbsi/Downloads/Kommunalpolitik_Internet.pdf

⁴³¹ 自治体21「行政責任者はÖPPの検討に前向き」2013年9月11日（Kommune21 / Öffentliche Hand bereit für ÖPP）：
http://www.kommune21.de/meldung_16970_%C3%96ffentliche+Hand+bereit+f%C3%BCr+%C3%96PP.html
自治体21は自治体行政情報の専門誌。

足した現政権も政権合意においてこれまでと同じように PPP を「経済的に公共調達を実現する手段の一つとして」推進していく旨を明らかにしている⁴³²。公共建築物に次いで投資の必要な分野である道路建設・補修に関するプロジェクトを加えた 2014 年 11 月末現在までのプロジェクト数の推移は以下の表のとおりである。

図表 2-6-5：公共建築物・道路建設における PPP プロジェクトの契約締結数⁴³³



公共建築物 180 プロジェクト・56 億 8,600 万ユーロ、道路建設 17 プロジェクト・28 億 2,400 万ユーロ

その他、連邦の PPP コンペティンスセンターであるパートナーシップ・ドイツは医療技術に対する助言や設備のメンテナンスなどを含む医療の分野や、IT/サービス分野も PPP を活かせる分野として推奨している。医療分野では 2008 年から 2014 年 8 月までの間に 33 件のプロジェクトが実施されており、IT/サービス分野における PPP は E ガバメントの実施のために用いられている⁴³⁴。

(2) 公共サービス改革による成果と限界

PPP の形で行う公共サービスが実際に成果のあるものかどうか、自治体の財政問題や

⁴³² CDU,CSU,SPD 「政権合意・ドイツの未来を形成する」 2013 年 12 月 14 日 (Koalitionsvertrag Deutschlands Zukunft gestalten) : <https://www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf>

⁴³³ パートナーシップ・ドイツ 「ドイツにおける公共建築物・地表工事 PPP プロジェクト概観」 2014 年 11 月 30 日 (Partnerschaften Deutschland / **Überblick zu ÖPP Projekten im Hoch-und Tiefbau in Deutschland**) : http://www.partnerschaften-deutschland.de/fileadmin/Daten/OEPP-Markt/OEPP-Marktzahlen/141130_Projekt Datenbank_PPP-Projekte_Dt_Stand_Ende_November2014_kurz.pdf

⁴³⁴ パートナーシップ・ドイツ 「ドイツにおける官民パートナーシップ 2014 年上半期」。

インフラ設備投資の停滞問題の打開策となるのかどうか、現在までに実施されたプロジェクトを基に判断することはまだできない。長期にわたるプロジェクトのプラス面・マイナス面を正確に評価する材料となる、長期的な視点から考察可能なプロジェクトの数がまだ十分ではないためである。また、PPP 関連の議論についても公共建築への偏りが著しく、有望な適用分野であるはずの医療や文化、教育分野に関する議論はあまり行われていない。このことに関しては、大規模な建設会社やそのアドバイザーの利得が絡んでいるためだと指摘する声もある。

PPP に対する批判としては次のようなことが挙げられている。

- ・楽観的すぎる取引コストの算定と体系的な契約管理システムの欠如
- ・プロジェクトの透明性の欠如
- ・PPP の経済性研究機関が二箇所しかなく、PPP の経済性について詳細に分析できていない。
- ・特に小規模な自治体での行政機関担当者の専門知識の不足
- ・労働組合や職員会議の PPP に対する不信感。サービス産業労働組合（Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft : ver.di u）とその加盟職員会議は民間の関与によってプロジェクトの効率が上がるということが明確に証明されていないとして反対の立場を表明している⁴³⁵。また、財政問題の解決策として推し進められてきたにもかかわらず、結果的に高額に終わったプロジェクトがあることから、行政側の信頼までもが薄くなりつつある⁴³⁶。

このうち、透明性に関しては公的な決定事項やプロジェクトの情報開示措置の改善を行うための議論が州レベルで行われており、すでにそのための法令の施行を決定した州もある⁴³⁷。このように PPP の全体的な成果に関してはあまり分析が進んでいないため、PPP プロジェクトの成功例と結果的に高額に終わった例、他国で例の見られる刑務所での官民連携のドイツでの試み、また、平成 17 年の「市場化テストに関する海外事例調査報告書」でドイツの事例として報告された職業紹介バウチャー制度のその後について以下に記載する。

⁴³⁵ フリードリヒ・エーベルト財団有識者会議「官民パートナーシップと財政問題」2010年7月1日

(Friedrich Ebert Stiftung Ergebnisse der Expertengespräch / ÖPP und die öffentliche Schuldenfalle) :

http://www.fes.de/wiso/pdf/wiso/2010/010710/Ergebnis_PPP_EXG_I_010710.pdf

⁴³⁶ 公共経済「行政機関の官民パートナーシップにおける収支決算—国内および国際的基準から見た調査」2014年1-2号 (Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen / Die Bilanzierung von Public Private Partnership – eine Untersuchung anhand nationaler und internationaler Standards) :

http://www.zoegu.nomos.de/fileadmin/zoegu/doc/Aufsatz_ZoeguU_14_1-2.pdf 公共経済は公共・非営利事業の専門誌。

⁴³⁷ フリードリヒ・エーベルト財団「官民パートナーシップはこれからの公的義務遂行の形となるか？」

2011年12月 (Friedrich Ebert Stiftung / Öffentlich-Private Partnerschaften Ein Konzept für die zukünftige

Gestaltung öffentlicher Aufgaben?) : <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08716.pdf>

なお、他国でも見られる官民連携の試みとしてシェアドサービスセンターがあるが、ドイツで現在運用されているのは連邦レベルの官庁間のみで利用される官が運営するセンターのみで（ドイツ名 Dienstleistungszentrum : DLZ）、連邦機関職員の総務、経理、人事だけを対象としており、公共サービスと呼べるようなものではない⁴³⁸。パートナーシップ・ドイツが自治体を主体とした PPP の形態での DLZ の設立について調査し、1度だけレポートを発表しているが、民間に委託できる分野を検討したりケーススタディを行ったりしている段階で、まだ実現には至っていない⁴³⁹。

ア 情報データ技術ブレーメン

ブレーメン市において、旧ブレーメン州計算センターを民間参加の有限会社情報データ技術ブレーメン（Informations- und Datenbank Bremen GmbH : ID Bremen）に再編成した、ドイツで最初のデータ処理・IT 分野での PPP プロジェクトである。データベースシステムハウス（現：T システムインターナショナル）社をほぼ対等な立場のパートナーとして（ブレーメン市 50.1%、データベースシステムハウス 49.9%）⁴⁴⁰、市場競争力のある組織にすることを目指し、組織変更の移行期を経て 2000 年初頭から、職員数 143 人の PPP 形態の企業として事業を開始している⁴⁴¹。143 人中 130 人が行政機関から移籍してきた職員である⁴⁴²。2003 年にはブレーメンの行政機関からだけでなくブレーメン内外の民間からの業務も受注しており、収支は翌年から黒字転換、受注数も官民ほぼ同数になることが見込まれ⁴⁴³、2008 年の調査においても職員数にはほぼ変化はなく民間の IT サービス企業よりも安定しており、専門知識を持った人材の育成や社内プロセスの簡素化が行われていることが確認されている。

行政機関の知識と民間のシステムに関する知識が融合した好例であり、このプロジェクトの進行を円滑にした要因としては、賃金や労働条件に関してブレーメン州

⁴³⁸ 連邦 DLZ ウェブサイト :

http://www.bva.bund.de/DE/Ueberblick/DLZ/dlz_node.html;jsessionid=A08A04FCF2AD633A0E5007A31A1A003F.1_cid383

⁴³⁹ パートナーシップ・ドイツ「自治体のための PPP 形式での DLZ」2014 年（Partnerschaften Deutschland / Dienstzentren (DLZ) in Form von öffentlich privaten Partnerschaften, insbesondere im innerkommunalen Bereich） : http://www.partnerschaften-deutschland.de/fileadmin/Daten/Grundlagenarbeiten/140711_OePP-SR_Bd-16_1.pdf

⁴⁴⁰ ベルテルスマン財団「官民パートナーシップと E ガバメント」2003 年 6 月（Bertelsman Stiftung / Public private partnership und E Government） : http://www.ihz-zittau.de/de/dnl/public_private_partnership_e-government.1340.pdf

⁴⁴¹ 連邦経済労働省（現 BMWi）「官民パートナーシップ」2003 年（Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit / Public Private Partnership） : <http://www.awv-net.de/cms/upload/aktuelles/PPP-Doku-Monitor.pdf>

⁴⁴² シュパイアー行政大学院近代行政コンテストウェブサイト : <http://www.dhv-speyer.de/Qualitaetswettbewerb/Qualitaetswettbewerbe%20seit%201992/5.%20Speyerer%20Qualitaetswettbewerb.htm>

⁴⁴³ 連邦 DLZ ウェブサイト :

http://www.bva.bund.de/DE/Ueberblick/DLZ/dlz_node.html;jsessionid=A08A04FCF2AD633A0E5007A31A1A003F.1_cid383

と当該労働組合の合意が得られたことが挙げられているが、自治体主催の PPP プロジェクトにおいて同様の措置を講ずるのは州と自治体が同格である都市州以外では不可能である⁴⁴⁴。

イ 高速道路とエルプフィルハーモニー・ハンブルク

2014年4月、連邦会計監査院が PPP 方式で行われた高速道路建設が従来の方式にかかる費用を上回っているという報告書を発表した⁴⁴⁵。

道路や鉄道など、ドイツの交通網の整備は数年ごとに作成する連邦交通網計画（Bundesverkehrswegeplan、以下 BVWP という）に沿って進められているが⁴⁴⁶、再統一時に東西交通の活発化を見越して西側と同等の交通網を旧東独地域にまで拡大するためのドイツ統一交通プロジェクト（Verkehrsprojekte Deutsche Einheit、以下 VDE という）が策定され⁴⁴⁷、BVWP にも変更が加えられることとなった⁴⁴⁸。VDE は 2013 年末までに計画の 86% が終了しているが⁴⁴⁹、交通網整備には 2017 年末までに 50 億ユーロの資金が必要とされており、大型車を対象に高速道路が有料化されたり、国外からの乗用車を対象にした高速道路の有料化が検討されたりしている⁴⁵⁰。PPP を利用した道路建設に関しては、2005 年の大連立政権発足時に「資金を補完するために経済性の高い PPP 方式を採用する」ことで政権与党が合意しており⁴⁵¹、既述した通常の PPP の契約形態とは別に、A モデル、F モデル、V モデルという道路事業に特化した契約モデルも策定されている。A モデルは高速道路の車線拡幅工事や維持管理・補修に、F モデルは橋梁、トンネル、山間地での道路建設や連邦長距離道路の拡幅工事

⁴⁴⁴ フリードリヒ・エーベルト財団「官民パートナーシップはこれからの公的義務遂行の形となるか？」2011年12月。

⁴⁴⁵ 連邦会計監査院「行政の経済性評価－連邦長距離道路建設におけるコスト管理について」2014年4月14日（Bundesrechnungshof / Gutachten des Bundesauftragten für Wirtschaftlichkeiten in der Verwaltung – Kostenmanagement im Bundesfernstrassenbau ）：

<https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/gutachten-berichte-bwv/berichte/langfassungen/2014-bwv-gutachten-kostenmanagement-im-bundesfernstrassenbau>

⁴⁴⁶ BMVI ウェブサイト：<http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/UI/bundesverkehrswegeplan.html>

⁴⁴⁷ BMVI 「ドイツ統一交通プロジェクト現状報告書」2014年6月（BMVI / Sachstandsbericht Verkehrsprojekte Deutsche Einheit ）：

http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/sachstandsbericht-verkehrsprojekte-deutsche-einheit-stand-juni-2014.pdf?__blob=publicationFile

⁴⁴⁸ ドイツ連邦議会、緑の党との質疑応答より「ドイツ統一交通プロジェクトと今後の東独道路需要計画の評価について」2013年2月5日（Deutscher Bundestag Antwort auf kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90 die Grünen / Evaluierung der Verkehrsprojekte Deutsche Einheit und weiterer Vorhaben des Bedarfsplans Strasse in Ostdeutschland ）：<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/122/1712280.pdf>

⁴⁴⁹ BMVI ウェブサイト：<http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/UI/sachstandsbericht-verkehrsprojekte-deutsche-einheit-vde.html>

⁴⁵⁰ ハンデルスブラット「割に合わない民間高速道路建設」2014年6月12日（Handelsblatt / Privater Autobahnbau lohnt sich nicht ）：<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/rechnungspruefer-privater-autobahnbau-lohnt-sich-nicht/10030782.html> ハンデルスブラットはドイツの主要商業経済紙。

⁴⁵¹ CDU、CSU、SPD 政権合意 2005年11月（CDU,CSU,SPD / Koalitionsvertrag ）：

http://www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/05_11_11_Koalitionsvertrag_Langfassung_navigierbar_0.pdf

に適用されるもので、どちらも契約期間は通常 30 年、他の契約形態と同様、経済性調査や入札を経て、受注した民間企業が資金を拠出して工事を行う。異なるのは資金の回収方法で、F モデルでは民間企業が道路の通行料を自ら徴収して資金回収を行うのに対し、A モデルでは連邦が工事対象区間の大型車の高速道路通行料を徴収し、民間に支払いを行う。場合によっては連邦からの補助金が追加されることもある。V モデルは A モデルに準ずるものであるが、支払額が道路の維持管理の状態によって変化する。道路の状態が水準を超えている場合には報酬を受けられるが、道路が利用可能な状態でない場合には報酬は減額される⁴⁵²。

2005 年以降、A モデルと V モデルで順次パイロットプロジェクトが実施されており、今回調査の対象となったのは現在までに行われた A モデルプロジェクト 4 件と V モデルプロジェクト 1 件である。BMVI は PPP 方式を採用することによって最大 40% のコスト削減ができるとしていたが⁴⁵³、連邦会計監査院は結論に至るまでの具体的な計算の内訳を示すことはなかったものの、従来の方式より合計で 19 億ユーロ割高になっていると報告している。原因は資金調達にかかるコストで、借入金に対して民間企業は連邦よりはるかに高い利子を支払わなければならない⁴⁵⁴。V モデルプロジェクトに関しては利子と税の試算に間違いがあったことも指摘している⁴⁵⁵。しかし、依然として債務ブレーキ制度⁴⁵⁶によって借入れができない連邦にとっては、民間による事前資金調達によってプロジェクトを実施できる PPP に利点があることに変わりはなく、調査担当者は「プロジェクトを PPP 方式で行うか従来の方式で行うかという意思決定に、債務ブレーキ制度が影響を及ぼすことがあってはならない」と警告している⁴⁵⁷。

この結果報告に対して BMVI は「従来の方式では納税者の負担になるプロジェクトのリスクを PPP 方式では企業が負っていること、民間資金調達の方が効率性が高いことを忘れてはならない」と反論している⁴⁵⁸。

また、公共建築の分野で竣工予定の遅れと予定の何倍にも膨れ上がったコストで問題になっているのがハンブルクのエルプフィルハーモニーである。エルプフィルハーモニーは、住居やホテル、商業スペースなどとコンサートホールが一体化したハ

⁴⁵² BMVI ウェブサイト：

http://www.bmvi.de/DE/VerkehrUndMobilitaet/Verkehrstraeger/Strasse/OePPImFernstrassenbau/oepp-im-fernstrassenbau_node.html

⁴⁵³ ドイツ交通新聞「都合よく計算される官民パートナーシップ」2014 年 6 月 23 日（DVZ/ÖPP werden schöngerechnet.）：<http://www.dvz.de/rubriken/politik/single-view/nachricht/oepp-werden-schoengerechnet.html>
ドイツ交通新聞は交通・物流業界の専門紙。

⁴⁵⁴ BMVI 「ドイツ統一交通プロジェクト現状報告書」2014 年 6 月。

⁴⁵⁵ ハンデルスブラット「割に合わない民間高速道路建設」2014 年 6 月 12 日。

⁴⁵⁶ 債務ブレーキ制度の詳細：https://www.jetro.go.jp/file/report/07000809/ch_de_saimu.pdf

⁴⁵⁷ BMVI 「ドイツ統一交通プロジェクト現状報告書」2014 年 6 月。

⁴⁵⁸ ハンデルスブラット「割に合わない民間高速道路建設」2014 年 6 月 12 日。

ンブルク市の大規模な PPP プロジェクトで⁴⁵⁹、2006年に建設大手のホッホティーフ社が受注し、当初竣工は2010年に予定されていたが、まだ完成には至っておらず、現在の竣工予定は2017年春となっている。当初7,700万ユーロと試算されていたハンブルク市のコスト負担分は8億ユーロ近くまで跳ね上がり⁴⁶⁰、ハンブルク市議会によって原因解明のための調査委員会が組織された。委員会によって挙げられた主な原因は次のとおりである。

- ・入札が性急過ぎた⁴⁶¹（入札時、設計事務所の建築計画は未完成であった。入札応募はホッホティーフ社の他にもう1社あったが、不明な点が多く正確な見積もりができないとして入札を辞退している⁴⁶²）。
- ・建設計画が未完成であったため、契約締結時ホッホティーフ社に詳細な計画書が渡っておらず、費用の面でも建設現場でも混乱を招いた。
- ・市の負担分は建物内の駐車場や商業スペースからの収益で補完される予定であったが、混乱の結果、商業スペースの建設コストも上昇し、その見通しが立たなくなった。
- ・計画が変更されるたびに起こる建設会社からの追加請求の審査を怠った。審査を担当するはずの ReGe ハンブルク（ハンブルク市内の大規模な建設プロジェクトの管理を行うハンブルク市所有の組織）には荷が重すぎ、プロジェクト初期から統制が取れていなかったが、それを巧妙に隠し続けた。
- ・ハンブルク市政府（ハンブルクは都市州で市政府は州政府も兼ねている）の監視が行き渡っていなかった。

この他、ホッホティーフ社に対しては、建設計画が未完成であったことを利用して、入札時に意図的に安価な見積りを行ったのではないかとの推測がなされている⁴⁶³。

2013年、ハンブルク市は今後のリスクは全てホッホティーフ社が負うという契約を締結し直している⁴⁶⁴。

⁴⁵⁹ エルプフィルハーモニー（Elbphilharmonie）ウェブサイト：

<http://www.elbphilharmonie.de/elbphilharmonie-projekt.de>

⁴⁶⁰ シュピーゲルオンライン「エルベ川沿いの数百万ユーロの墓場：州弁護団が惨事を調査」2014年5月7日（Spiegel online / Millionengrab an der Elbe:Staatsanwaltschaft ermittelt in Elbphilharmonie-Desaster）：

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/elbphilharmonie-staatsanwaltschaft-ermittelt-ob-straftaten-vorliegen-a-968027.html> シュピーゲルはドイツのニュース週刊誌。

⁴⁶¹ シュピーゲルオンライン「ハンブルクの大規模プロジェクト：エルプフィルハーモニーの惨事の責任者に言及した報告を独占入手」2014年1月6日（Spiegel online / Hamburger Millionprojekt: Vertraulicher Bericht nennt Schuldige des Elbphilharmonie-Desasters）：

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/elbphilharmonie-bericht-des-untersuchungsausschusses-nennt-schuldige-a-942078.html>

⁴⁶² フランクフルターアルゲマイネ「驚愕の証明」2013年11月15日（Frankfurter Allgemeine / Zeugnis des Schreckens）：<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/elbphilharmonie-zeugnis-des-schreckens-12666153.html> フランクフルターアルゲマイネはドイツの全国紙。

⁴⁶³ ハンデルスブラット「割に合わない民間高速道路建設」2014年6月12日。

⁴⁶⁴ フランクフルターアルゲマイネ「エルプフィルハーモニー新協定締結」2013年6月19日（Frankfurter

ウ 刑務所

刑務所内での民間委託はドイツではあまり進んでいない。初めて民間委託を行ったのはヘッセン州のヒューンフェルト刑務所で、2006年に導入され、受刑者へのアドバイス、レクリエーションプログラムなど、業務の約45%が民間企業によって行われている⁴⁶⁵。結果、業務内容に何の問題もなくコスト削減の効果も見られたことから、その後ザクセンアンハルト州、ニーダーザクセン州、バーデン・ヴュルテンベルク州の3つの州が州内の刑務所1か所ずつで、建物の建設と法律の許容範囲での運営の両方をPPPの枠組みで行うことを決定したが⁴⁶⁶、このうちバーデン・ヴュルテンベルク州は公営に戻し、ザクセンアンハルト州では業務の一部を民から官に戻している。バーデン・ヴュルテンベルク州は州政府の政権が変わったことによる方針の変更⁴⁶⁷、ザクセンアンハルト州では刑務所内の食事、コンピューター技術、清掃を官の運営に戻したが、これはコスト削減に効果が見られず、食事の質も落ちたことが理由とされている⁴⁶⁸。

エ 職業紹介バウチャー制度

2002年に導入された、一定の基準を満たす求職者に対して官がバウチャーを渡し、民間の紹介所を活用するという職業紹介バウチャー（Vermittlungsgutschein）は、2012年に積極化推進紹介バウチャー（Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein、以下AVGSという）と名称を変えて制度が一新されている⁴⁶⁹。

AVGSは、社会法典第三篇（Sozialgesetzbuch Drittes Buch：SGB III）第45条で規定されている「積極化推進及び再就職のための施策（Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Wiedereingliederung）」のうちの1つで、失業手当受給資格があり、3か月

Allgemeine / Neuordnung der Elbphilharmonie beschlossen) : <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buergerschaft-bestaetigt-globalpauschalfestpreis-neuordnung-der-elbphilharmonie-beschlossen-12237171.html>

⁴⁶⁵ フランフルターントschau 「刑務所は民間委託のまま」2012年7月26日（Frankfurter Rundschau / Gefängnis bleibt privat） : <http://www.fr-online.de/rhein-main/jva-huenfeld-gefaengnis-bleibt-privat,1472796,16722046.html> フランフルターントschauはドイツの全国紙。

⁴⁶⁶ シュピーゲル「民営刑務所」2007年1月31日（Spiegel / Private Gefängnisse） : <http://www.spiegel.de/wirtschaft/private-gefaengnisse-die-ziehen-die-schrauben-ganz-schoen-an-a-463009.html>

⁴⁶⁷ シュバルツヴェルダーボータ「公営に戻る刑務所」2014年3月28日（Gefängnis geht an den Staat zurück） : <http://www.schwarzwaelder-bote.de/inhalt.offenburg-gefaengnis-geht-an-den-staat-zurueck.cf055bc8-ae6b-4954-984b-518ecae2319a.html> シュバルツヴェルダーボータはシュバルツヴァルト地域の地方紙。

⁴⁶⁸ ミッテルドイチュエツァイトウング「食事と清掃は間もなく公営に」2013年4月30日（Mitteldeutsche Zeitung / Essen und Reinigung bald staatlich） : <http://www.mz-web.de/mitteldeutschland/gefaengnis-burg-essen-und-reinigung-bald-wieder-staatlich--,20641266,22644800.html#> ミッテルドイチュエツァイトウングはザクセンアンハルト州南部の地方紙。

⁴⁶⁹ 連邦政治教育センター「民間・半公共職業紹介」2013年2月20日（Bundeszentrale für politische Bildung : bpb / Private und halbstaatliche Arbeitsvermittlung） : <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/155434/private-und-halbstaatliche-arbeitsvermittlung?p=all>

間中6週間以上失業状態であった者全てが交付対象となるが、バウチャーを交付するかどうかは職業紹介や失業手当を所管する連邦雇用庁（Bundesagentur für Arbeit）の担当者の自由裁量に任されている。バウチャーを交付された求職者は、定められた条件を満たす内容の講座を受講、民間の業者に職業紹介を委託、定められた条件を満たしている企業での実習を受けるといった選択肢の中からバウチャーの用途を決めることができる。この制度に対する調査はまだ限られているが、この中で利用頻度が最も多く、効果も現れているのが講座の受講である。短期の資格取得だけでなく求職者の労働意欲の確認手段にもなっており、講座の受講者、特にパートタイムの仕事を探す女性と若年層には受講受け入れ確定後、失業届けを取り下げる傾向が見られる。この制度で最も批判の対象となっているのは企業での実習で、繁忙期に安価な労働力として利用されるだけで知識の習得にも再就職にもつながらないというものであるが、再就職に関して最も効果を上げているのも企業実習である。6か月後に就職をしている割合は、実習を受けていない求職者に比べて13～19%高いという結果が出ている⁴⁷⁰。

連邦雇用庁は独立した公法上の法人であるが⁴⁷¹、連邦労働・社会省（Bundesministerium für Arbeit und Soziales）がその法的な監督機関になっており、連邦雇用庁は毎年連邦労働・社会省に業務内容を報告することを義務づけられている⁴⁷²。

（3）公共サービス改革の導入コストと導入後の人員及び経費削減効果との関係

経済性調査の根拠となったデータや算定方式の詳細は公表されていないため、調査結果を精査し、明確な根拠を元に考察を行うことはできない。従って、PPPの経済性についての実証的な研究は今のところ存在しておらず、プロジェクトを評価する際は大抵の場合、PPPの枠組みでプロジェクトを実行したいという直接的もしくは間接的な興味を先行した形になっている。プロジェクトを評価するための定義は曖昧で、事情によって結果を操作できる余地は大きく、政治的に利用することは容易である。いくつかの州レベルの会計監査院も、州内のPPPプロジェクトの経済性について疑問を呈している⁴⁷³。

⁴⁷⁰ 連邦政治教育センター「積極化推進及び再就職のための施策」2013年2月19日（Bundeszentrale für politische Bildung : bpb /Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Wiedereingliederung）：
<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/155386/massnahmen-zur-beruflichen-eingliederung?p=all>

⁴⁷¹ 連邦雇用庁ウェブサイト：
<http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485455>

⁴⁷² 社会法典第三篇第393条：http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/

⁴⁷³ ルートヴィヒ・フローラー研究所「PPPにおけるチャンスとリスク」2012年4月（Ludwig Fröhler Institut / Chance und Risiken von PPP）：
http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_PPP.pdf ルートヴィヒ・フローラー研究所はドイツ手工業研究所の研究機関。

(4) 新しい市場の創出、育成

ドイツ経済において、重要な位置を占めているのは中小企業である⁴⁷⁴。EU法の定義による中小企業とは従業員数 250 人以下かつ収益 5 千万ユーロ以下の企業で⁴⁷⁵、全ドイツ企業の 99%がこの定義に該当し、ドイツ全体の経済生産の 55%を占めている⁴⁷⁶。建設・飲食旅館業では特にこの傾向が顕著で、2012 年の業界売上高の 84%超が中小企業によるものである⁴⁷⁷。既述のとおり、ドイツの PPP は大半が公共建築物や道路工事の分野で行われているが、PPP プロジェクトに関しては中小の建設業者が参加できる機会が少なく、公平性に欠けているとの批判があった⁴⁷⁸。中小企業への機会の公平性促進策の一環として連邦交通建設都市開発省（現 BMVI）が 2008 年に行った調査では、大規模なプロジェクトでは中小企業が官のパートナーとして主要受注者になった例はなく、中小企業がパートナーとして受注しているのは投資額が 1,500 万ユーロ以下のプロジェクトであることが明らかになっている⁴⁷⁹。

この結果を受けて、1つのプロジェクトを分割して規模の小さな PPP として発注することが促されたり、中小企業向けの指南書が作成されたりしているが⁴⁸⁰、その成果については評価が分かれている。パートナーシップ・ドイツの 2013 年の統計によると、2,500 万ユーロ以下のプロジェクトでは受注者の 70%が中小企業であり⁴⁸¹、また、PPP の形式でなければ実施されなかったであろう建設プロジェクトも多く、結果的に中小の企業にも有益であるという声がある一方⁴⁸²、小規模のプロジェクトに分割するより

⁴⁷⁴ BMWi「ドイツにおける中小企業・ドイツ経済の駆動力」2014年5月（BMWi / German Mittelstand : Motor der deutschen Wirtschaft）：

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>

⁴⁷⁵ 欧州委員会ウェブサイト：http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm

⁴⁷⁶ 連邦政治教育センター「民間・半公共職業紹介」2013年2月20日。

⁴⁷⁷ 連邦統計局（Statistisches Bundesamt）ウェブサイト：

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell.html>

⁴⁷⁸ フラウンホーファー協会（Fraunhofer IRB）ウェブサイト：

<https://www.irb.fraunhofer.de/bauforschung/baufolit/projekt/PPP-Mittelstand-Integration-von-KMU-im-PPP-Hochbau/20088034162> フラウンホーファー協会は欧州最大の応用研究機関。

⁴⁷⁹ 連邦交通都市開発省「PPPと中小企業」2008年1月（Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung / PPP und Mittelstand）：

http://www.oepplattform.de/media/uploads/Pdfs/difu_ppp_und_mittelstand.pdf

⁴⁸⁰ ハントヴェルクスブラット「人気のない官民パートナーシップ」（Handwerksblatt / Öffentlich-Private Partnerschaften sind nicht beliebt）：<http://mobil.handwerksblatt.de/handwerk/von-wegen-goldgraeberstimmung-8438.html> ハントヴェルクスブラットは手工業・中小企業向けの業界紙。

⁴⁸¹ パートナーシップ・ドイツウェブサイト：<http://www.partnerschaften-deutschland.de/oeppl-markt/oeppl-im-fokus/oeppl-und-mittelstand/#c1898>

⁴⁸² アンドレアス・イーディング「小さな PPP—中小企業向きのプロジェクト」2010年（Andreas Iding / Kleine PPP- maßgeschneidert für den Mittelstand）：

http://www.partnerschaftendeutschland.de/fileadmin/Daten/OEPP_im_Fokus/Iding_Kleine_PPps_massgeschneidert_fuer_den_Mittelstnd.pdf アンドレアス・イーディングはゴルトベック・パブリックパートナー社の業務代

も大きな1つのプロジェクトとして発注する方が少ない人員で管理できる分、行政にとっての優位性は大規模プロジェクトの方にあり⁴⁸³、30万社の建設会社がある中でPPPに適合できるだけの大きさの企業は300社しかないことを考慮すると、公平な競争が行われているとはいえないとの指摘もある⁴⁸⁴。

(5) 公共サービス改革の所要期間と情報集積

ア 入札・契約プロセスの所要期間

プロジェクトの立ち上げから実際に事業を開始するまでの期間についての規定は特に設けられていないが、PPPタスクフォースがまとめたPPPプロジェクト実践の手引きには、プロジェクトを円滑に進めるために必要な準備段階⁴⁸⁵における具体的な措置として、プロジェクトチームの組織の仕方や実践計画の作成方法などが示されている⁴⁸⁶。

イ 公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法

州レベルでPPPコンペテンスセンターが設けられているほか、連邦レベルでのPPPコンペテンスセンターの役割を持つパートナーシップ・ドイツがPPPに関するレポートの発表やプロジェクトに関する助言を行っている。パートナーシップ・ドイツのWebサイトではこれまでにPPPタスクフォースが作成した文書や州ごとのPPPの手引きなども閲覧することができる⁴⁸⁷。

4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項

行政専門のドイツ唯一の大学院大学であるシュパイアー行政大学院では、2004年からPPPに関する無料のオンライン講座を提供している。将来的な経済成長に貢献できる教育や研究に資金を拠出する連邦教育研究省（Bundesministeriums für Bildung und Forschung : BMBF）の「未来投資計画（Zukunftsinvestitionsprogramms : ZIP）」の枠組みで開講された講座で、PPPにまつわる法的な環境や非常に実践的なPPPプロジェクト管理を学ぶこと

理人。PPPに関して行政にアドバイスを行っている。

⁴⁸³ ドイツ交通新聞「都合よく計算される官民パートナーシップ」2014年6月23日（DVZ / ÖPP werden schöngerechnet.）：<http://www.dvz.de/rubriken/politik/single-view/nachricht/oepp-werden-schoengerechnet.html>

⁴⁸⁴ シュタンダート「都市計画担当者が語る：中小企業に不利なPPP」2014年12月7日（Der Standard / Stadtplaner : PPP ist eine Kampfansage an die KMU-Struktur）：<http://derstandard.at/2000009056980/Stadplaner-Gerhard-Joksch-PPP-ist-eine-Kampfansage-an-die-KMU> シュタンダートはオーストリアの日刊紙だが、この記事はドイツのPPPをテーマとしたドイツ・ミュンスター市の元市長で都市計画に携わるゲアハルト・ヨクシュのインタビュー。

⁴⁸⁵ 主に経済性調整フェーズIIの段階。経済性調査の詳細は1（3）実施体制及び実施手法を参照されたい。

⁴⁸⁶ PPPタスクフォース「公共建築物におけるPPP 第1巻」2003年8月（PPP Task Force / PPP im öffentlichen Hochbau）：<http://www.oepp-plattform.de/media/attachments/Gutachten-PPP-im-oeffentlichen-Hochbau-Band-1.pdf>

⁴⁸⁷ パートナーシップ・ドイツ Web サイト：<http://www.partnerschaften-deutschland.de/home/>

ができる。受講資格があるのは法律、社会学、経済学、政治経済学を学ぶ学生、行政機関の法務担当者や行政における決定権を持つ者、行政・民間両方の PPP プロジェクト担当者⁴⁸⁸で自治体向けのウェブサイトや州のウェブサイトでも PPP 関連の情報として紹介されている⁴⁸⁹。

(1) その他

参考資料：ドイツの政府組織一覧

首相府	Bundeskanzleramt	
連邦交通・デジタルインフラ省	Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur	パートナーシップ・ドイツ *この2省が中心になって設立されているが、下部組織というわけではなく株式会社で、州や民間企業が株主になっている。
連邦財務省	Bundesministeriums der Finanzen	
連邦内務省	Bundesministerium des Innen	
連邦経済・エネルギー省	Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie	
連邦法務・消費者保護省	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz	
連邦労働・社会省	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	連邦雇用庁（Bundesagentur für Arbeit） *独立した公法上の法人だが、法的な監督機関は連邦労働・社会省となっており、連邦雇用庁は毎年連邦労働・社会省に報告書提出の義務がある。
連邦食料・農業省	Bundesministerium für	

⁴⁸⁸ 連邦政府「行政の革新化」ウェブサイトより（Die Bundesregierung / Verwaltung Innovative）：
http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Organisation/Partnerschaften/webgestuetztes_lernprogramm_zu_oeffentlich_privaten_partnerschaften.html?nn=4516668

⁴⁸⁹ 例1 ニーダーアクセン州ウェブサイト：
http://www.ppp.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=12874&article_id=55865&psmand=49 例2 自治体向けウェブサイト：<http://www.kommunalweb.de/webguide/8/229/269/more2.phtml>

	Ernährung und Landwirtschaft
防衛省	Bundesministerium der Verteidigung
連邦家族・高齢者・婦人・青少年省	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
連邦健康省	Bundesministerium für Fesundheit
連邦環境・自然保護・建設・原子炉安全省	Bundeministerum für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
連邦教育・研究省	Bundesministeirum für Bildung und Forschung
連邦経済協力・開発省	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenatbeit und Entwicklung
外務省	Auswärtiges Amt
連邦会計監査院	Bundesrechnungshof

第7章 スウェーデン

1 公共サービス改革の実施状況

(1) 公共サービス改革の概念・定義

スウェーデンには、行政の質の向上と効率化、さらに市場の活性化を図る施策として一連の公共調達法規に基づく物品、サービス、労働の公共調達ルール⁴⁹⁰が施行されている。

スウェーデン語で公共調達を意味する用語「Offertlig uphandling」は、EUで使用されている「Public Procurement」に準じた翻訳と見られるが、この根拠法となる公共調達法規は、実質的には一般的な公共工事や物品などの調達だけではなく、競争入札、PPP、PFI、サービスの調達における強制競争入札など、官民の協力体制全般を対象としうることに留意を要する⁴⁹¹。

スウェーデンは地方分権が非常に発達し、中央政府の業務やその責任もさまざまな機関に分配されてきた長い伝統があることから、公共部門の調達も、各実施機関によってさまざまな定義や概念、解釈が混在し、一般的な公共部門の調達とEU指令や国内法で規定される公共調達を明確に区別することに困難をきたす場合や、両者が同一のものである場合も少なくなかった⁴⁹²。

しかし、2011年の時点で、この公共調達ルールに基づく調達が政府機関、地方行政の合計で年間2万件近く、GDPの5分の1に相当する年間約6,000億スウェーデンクローナに達していると試算されており⁴⁹³、近年スウェーデンでは公共調達ルールを経済活性化のための重要な国家戦略と捉え、法律に基づく一貫した体制を強化する取組が急速に進められているのが特徴的である。

スウェーデン政府によると、公共調達ルールの目的はEU内の物品とサービスの自由な移動を促すことによりスウェーデン企業に新しいビジネスチャンスをもたらし、企業間の競争により、納税者により優れた価値を提供することにある⁴⁹⁴。

公共調達を監督しているスウェーデン競争庁は、公共調達の目的として次の項目を掲げている⁴⁹⁵。

⁴⁹⁰ se: offertlig uphandling, en: Public Procurement Rule

⁴⁹¹ 調達対象の業務やサービスが公共機関の名で実施される公契約である限り、民間へのサービス委託は公共調達法規の対象となる（2015年1月、スウェーデン政府へのヒヤリングによる。スウェーデン財務省より回答）。

⁴⁹² 競争庁データブック（Siffror och fakta om offentlig uphandling Statistik om upphandlingar som genomförts under 2012）：http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rapport_2013-9.pdf

⁴⁹³ 競争庁：<http://www.kkv.se/upphandling/om-upphandlingsreglerna/statistik/>

⁴⁹⁴ スウェーデン政府：<http://www.government.se/sb/d/15479/a/183487>

⁴⁹⁵ Upphandlingsstödet。：<http://www.upphandlingsstod.se/basics-public-procurement>

- ・納税者から徴収した税金の費用対効果の高い運用の推進
- ・EU内の自由な移動の推進
- ・競争を制限する行為の撤廃
- ・企業の、公共部門との事業展開をより容易にすること
- ・要求される物品・サービス・公共事業契約を最も有利な条件で提示した企業が落札できるようにすること

ア 公共サービス改革に関連する主な法律

2007年に、公共調達に関するEU指令に準拠する形で、当時公共調達政策を管轄していた社会保健省⁴⁹⁶を主体とした「公共調達法⁴⁹⁷」（スウェーデン語名称の略称でLOU、以下LOUという）が制定されている。

その他、特に自治体の設備関連の調達といった場合には、LOUだけでなく、一部の民間企業⁴⁹⁸による調達も対象となるなどLOUよりやや柔軟な構造を持つ「水道、エネルギー、運輸、郵便サービス部門内調達法⁴⁹⁹」（スウェーデン語名称の略称でLUF、以下LUFという）が適用される場合がある⁵⁰⁰。2つの法律のうちどちらに準拠して調達を行うかについては、調達対象事業の性格によって判断し、どちらの対象ともなりうる場合は「蓋然性の均衡（balance of probabilities）」に基づき適用法を決める。どちらの対象となるかの判断がつかない案件にはLOUが適用される⁵⁰¹。

また、地方行政で管轄する社会福祉サービスの一部で「公共部門の選択制度に関する法律⁵⁰²」（スウェーデン語名称の略称でLOV、以下LOVという）が適用され、自治体が公共部門によるサービスと民間から調達したサービスを併設する場合に、どちらを利用するかを利用者が選択できる。

⁴⁹⁶ 法律制定当時の主体。同省は保健、社会サービス、社会保険、住宅・建設、宗教団体、国家行政・公共調達を管轄していたが、2014年秋の総選挙に伴う政権交代により、公共調達は2015年1月1日より財務省の管轄となった（2015年1月、スウェーデン政府へのヒヤリングによる、スウェーデン財務省からの回答）。また、2014年から競争庁が公共調達の監督機関となっている。

スウェーデン政府：<http://www.government.se/sb/d/2061>

⁴⁹⁷ se: Lagen om offentlig upphandling (LOU), en: Public Procurement Act

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20071091.htm>

⁴⁹⁸ 施設分野で特別な権限や排他的権利を付与された企業。こうした企業を契約事業体（Contract entity）と呼ぶ。

⁴⁹⁹ se: Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (2007:1092 – LUF), en: Act on Procurement within the Water, Energy, Transport and Postal Services Sectors)

⁵⁰⁰ なお、公共事業の調達でもLOUが適用となる場合もある。

競争庁：http://www.kkv.se/t/Page_____6739.aspx

⁵⁰¹ 競争庁データブック（Siffror och fakta om offentlig upphandling Statistik om upphandlingar som genomförts under 2012）：<http://www.kkv.se/globalassets/aktuellt/nyheter/las-rapporten-14mb-2012.pdf>

⁵⁰² The Act on System of Choice in the Public Sector

イ 公共サービス改革の法律上の定義⁵⁰³

公共調達とは、契約機関（contracting authority）が、物品、サービス、労働に関する落札や枠組協定（framework agreement）の締結を目的として講じる措置をいう。ここでいう「契約機関」は、国または自治体の機関を指す⁵⁰⁴。

また、「枠組協定」とは、一定期間内に落札条件を定める目的で締結される、1つまたは複数の契約機関と1つまたは複数の事業者間の協定をいう⁵⁰⁵。

(ア) 根拠法

公共調達法(2007:1091 – LOU)⁵⁰⁶

(イ) 根拠条文

「公共調達」や「契約機関」が何を指すかについては、公共調達法第2章第13節および第19節で定義されている。

公共調達法（2007:1091 – LOU）第2章第13節

「公共調達とは、契約機関（contracting authority）が、物品、サービス、労働に関する落札や枠組協定（framework agreement）の締結を目的として講じる措置をいう。」

公共調達法（2007:1091 – LOU）第2章第19節

「契約機関とは、国および自治体の機関をいう。

本法の目的に対しては、次の機関に相当する。

① 地方政府の意思決定機関

② 第12節でいう機関⁵⁰⁷

③ 第1項でいう公共機関の1つ以上で形成される連合、または第2項でいう機関の1つ以上で形成される連合の会合」

なお、物品、サービス、労働の調達すべてに適用される公共調達の基本原則と

⁵⁰³ 競争庁： http://www.kkv.se/t/Page_____6735.aspx

⁵⁰⁴ 公共調達法第2章第13節： <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20071091.htm>

⁵⁰⁵ 公共調達法第2章第15節： <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20071091.htm>

⁵⁰⁶ se: Lagen om offentlig upphandling (LOU), en: Public Procurement Act

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20071091.htm>

⁵⁰⁷ 「公法に基づく機関」。当該法でいう「公法に基づく機関」とは、公共の利益に一致する企業、団体、その他の法人をいい、大半が公的財源を受けているか、取締役会またはそれに準ずる機関の成員の半分以上が国、自治体、県議会、契約機関から任命されている。また、事業は調達制度の対象となる他の機関の管轄下であり、かつ営利的性格を持たない。

競争庁データブック（Siffror och fakta om offentlig upphandling Statistik om upphandlingar som genomförts under 2012）： http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rapport_2013-9.pdf

して、公共調達法第1章第9節に以下の5項目が挙げられている⁵⁰⁸。

公共調達の基本原則

- 無差別 (non-discrimination)
- 均等待遇 (equal treatment)
- 透明性 (transparency)
- 相互承認 (mutual recognition)
- 比例性 (proportionality)

さらに、同法第1章第9a節には、契約機関は公共調達に伴う環境・社会的側面を考慮しなければならない旨が規定されている⁵⁰⁹。

(2) 制度設計から現在までの取組内容

ア 施策の背景

スウェーデンは地方分権が非常に発達した国であり⁵¹⁰、1980年代末から1990年代以降、地方政府レベルの調達が幅広く行われてきた⁵¹¹。調達の形態も非常に多岐にわたっており、地方政府レベルでも単一の実施形態は存在してこなかった⁵¹²。

その規模を把握するための例として、首都のストックホルム市には独自に財政管理と大半の調達案件を管理する機関が32あるほか、市の特定の事業を行う企業も別途所有しており、各機関・企業単位で調達業務が日常的に行われている⁵¹³。

また同様に、国レベルでも、政府への説明責任を負いながら独立機関として自治を有する中央政府機関や国有企業が約400存在し、スウェーデン政府だけで52の企業・コンツェルンを所有している⁵¹⁴。

こうした環境の中、2000年代前半にEUによる公共調達に関する指令が整備されたことに伴い、スウェーデンは2000年代後半以降、EU加盟国としてEU指令と整合の取れた法制度の整備、全国レベルでの制度の設計や運用、統計情報の整備などを推進している。2008年には公共調達法が施行されたほか、2014年現在も、監督官庁の一本化や公共調達ロードマップの策定、より柔軟性の高い調達関連法への改正準備などを進めている⁵¹⁵。

⁵⁰⁸ 競争庁：http://www.konkurrensverket.se/t/Page___6735.aspx

⁵⁰⁹ 競争庁：http://www.konkurrensverket.se/t/Page___10015.aspx

⁵¹⁰ スウェーデンには約290のコミューンと呼ばれる地方自治体があり、ランスティングと呼ばれる21の広域地自体(県)に属している。Örebro kommun: <http://www.orebro.se/1383.html>

⁵¹¹ 競争庁：http://www.kkv.se/upload/Filer/Upphandling/PM/OPS_Offentlig_privat_samverkan.pdf

⁵¹² 競争庁：http://www.kkv.se/upload/Filer/Upphandling/PM/OPS_Offentlig_privat_samverkan.pdf

⁵¹³ スtockホルム市：<http://foretag.stockholm.se/Upphandling-och-valfrihet/Om-upphandling-i-Stockholms-stad/>

⁵¹⁴ スウェーデン政府：<http://www.government.se/sb/d/2858/a/16192>

⁵¹⁵ スウェーデン政府 <http://www.regeringen.se/sb/d/18051/a/246240>

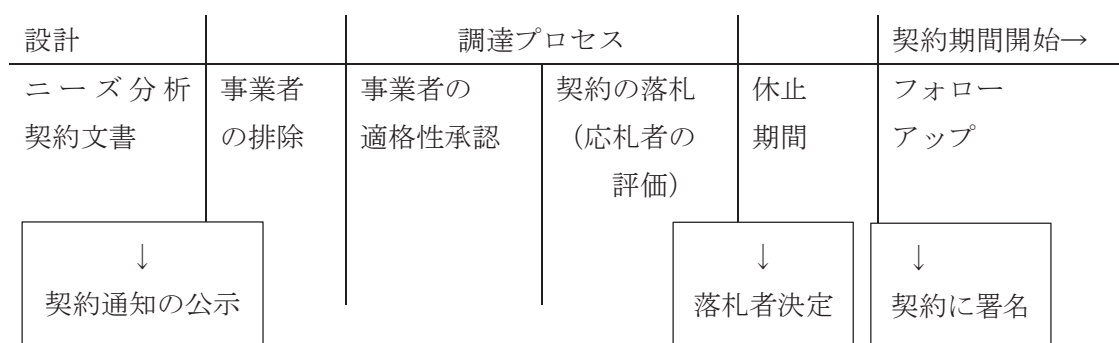
競争庁：http://www.kkv.se/t/NewsPage___10327.aspx

イ 公共調達制度の仕組み

公共調達の実施にあたっては、ニーズの識別、またそのニーズを満たすための方法の分析から始まり、設計、契約総額の積算が行われる。契約額には EU が定期的に定める閾値が設定されており、この額によって公共調達法が適用されるかどうかが決まる⁵¹⁶。

2012 年現在、公共調達制度による調達のうち、閾値に基づき国内法が適用されている案件が全体の約 2 / 3、EU 調達指令に基づく案件が約 1 / 3 の割合である⁵¹⁷。

図表 2-7-1 : 公共調達の流れ⁵¹⁸



すべての公共調達に共通する要素としては、次の項目が挙げられる⁵¹⁹。

図表 2-7-2 : すべての公共調達に共通する要素

項目	概要
契約文書	<p>入札にあたり、契約機関が調達前に事業者を提供する情報をいい、最低でも次の5項目が含まれている必要がある。</p> <p>①公開および略式手続の場合、事業者への要件（事業者の財政状況、技術的・専門的能力、不適格とする場合の条件など）</p> <p>②要求仕様または任務内容</p> <p>③評価の根拠（最低価格または最も経済的に有利な入札のいずれか。最も経済的に有利な入札を見極めるための基準を含む）</p>

⁵¹⁶ 閾値を超えると、国内法ではなく EU の調達指令に準拠する公共調達が実施される。

競争庁： http://www.konkurrensverket.se/t/Page___7068.aspx

⁵¹⁷ 競争庁データブック（Siffror och fakta om offentlig upphandling Statistik om upphandlingar som genomförts under 2012）： <http://www.kkv.se/globalassets/aktuellt/nyheter/las-rapporten-14mb-2012.pdf>

⁵¹⁸ 競争庁： http://www.konkurrensverket.se/t/Page___6744.aspx

⁵¹⁹ 競争庁： http://www.konkurrensverket.se/t/Page___6744.aspx

	④契約期間中に適用される商業的条件（支払規定、納品・提供規定など） ⑤調達の実行規定（応札日程、応札の有効期間、落札手順）
公示	契約通知は原則として公示しなければならない。
通信手段	郵便または電子的手段（ファックスや電子メールなど）のいずれか、またはその両方を組み合わせた書面で行われ、各契約機関が詳細を定める。契約機関が承認した場合は応札申請を電話で行うことも可能である。また、近年では契約機関が一連の手続きを電子的手段でのみ実施するよう定める場合も多く、その場合は郵便による応札は無効となる。
応札業者の評価	不適格な事業者の排除（例：金融犯罪歴や他の企業犯罪歴があるなどの理由）と適格性の確認を経て「最低価格」または「最も経済的に有利な入札」のいずれかを根拠に落札業者を決定する。
別の機関の能力への言及	単独では契約機関が課す財政的・技術的・専門的能力を達成できない候補・応札業者でも、案件を履行するにあたって他の機関のリソースが活用できる場合はその旨を示す権限を持つ。
事業者が要請する情報	落札できなかった業者がその理由の開示を要請した場合、契約機関はそれに応じる義務を持つ。
作成・保存を要する文書	調達プロセスにおける主要段階で、以下の文書を作成する必要がある。落札後、これらの文書には公文書法が適用される。 <ul style="list-style-type: none"> ・契約通知・契約文書・配当表・開札記録・参加要請書・応札書 ・事業者との契約に関する公的記録（交渉記録など） ・応札業者や事業者の選考理由を示す評価記録や文書 ・参加要請や応札を却下した理由

ウ 直近の動向・政治動向による影響と監督業務の一本化

2013年まで中央政府による調達支援業務は4つの機関⁵²⁰が担当していたが、業務の分散がもたらす弊害について調査が行われた結果、2014年から調達に関連するサービスを競争庁が一括して担当する体制に変更することを政府が決定した。これにより、公共調達に関する情報を求める調達の当事者（調達機関や企業）への支援体制が、国レベルでさらに包括的に調整、改善されるものとした⁵²¹。

⁵²⁰ 競争庁、司法金融行政サービス庁、環境管理局、VINNOVA の4機関。

⁵²¹ EU、スウェーデン政府：http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014_sweden_en.pdf

さらに、2014年末には、公共調達に特化した官庁「調達庁⁵²²」の設立に向けて専門家による調査の実施が政府で承認され、2015年9月1日の同庁設立に向けての動きが開始された⁵²³。

2015年1月現在の競争庁の公共調達ルールに関する業務内容は以下のとおりである。

①法の執行と監視（行政裁判所への提訴を含む）、予防措置の実行、法改正を含めた制度の改善が必要とされる場合の法案提出。

2015年1月現在、公共調達においては、公共調達法規に反する違法な直接調達の監視、中小企業の参入を促進する施策、スウェーデン国内の調達ルール適用の統一化などが主な重点項目となっている⁵²⁴。

②調達支援

持続可能な調達、イノベーションに富んだ調達の推進、公共部門における調達の戦略的な重要性の強化の促進、及びこれらに伴う調達プロセスの指針やツールの作成を行う。

③民間企業、その他の利害関係者への調達に関連する情報提供

④研究調査

⑤国際協力

⑥国内の官庁、地方政府、他の利害関係者との連携

エ 社会福祉分野のサービス調達政策

社会福祉サービスは地方行政（県・市）が責任を負っているが、1995年から2005年の間で、社会福祉サービスにおける民間企業の数に5倍となり⁵²⁵、主に訪問介護、家族カウンセリング、デイケアサービス、高齢者用住宅などにおいて、民間企業からのサービス調達が行われている⁵²⁶。

2011年には、自宅で訪問介護サービスを受ける高齢者の18.6%が民間業者によるサービスを受けている⁵²⁷。

その一方、地方分権が発達している歴史的経緯もあり、県・自治体によって調達の適用内容や水準、質管理等には大きなばらつきが見られてきた。利用者は「公共部門の選択制度に関する法律（LOV）」に基づき、官民の提供するサービスのどち

⁵²² se: Upphandlingsmyndigheten

⁵²³ スウェーデン政府： <http://www.regeringen.se/sb/d/18050/a/252015>

⁵²⁴ 競争庁： <http://www.konkurrensverket.se/omossmeny/om-oss/uppgifter/>

⁵²⁵ Sweden.se： <https://sweden.se/society/elderly-care-in-sweden/>

⁵²⁶ Valfrihetswebben（LOV 対象調達案件ウェブサイト）： <http://www.valfrihetswebben.se/startsidan.aspx> より抽出。

⁵²⁷ Sweden.se： <https://sweden.se/society/elderly-care-in-sweden/>

らかを選択する権利を持っているものの、一部の民間企業がサービスの質の低下をもたらしていることをメディア等で報道される事態が発生した⁵²⁸。

これに伴い、競争庁では、地方行政の社会福祉分野における公共調達において、公共調達法規に基づく調達を通してサービスの質を向上させることを重点目標の一つに掲げている。地方行政関係者に研修を実施しているほか、2015年度予算案では、社会福祉分野の調達政策の方向性を刷新することで与野党が合意に達した。

この合意により、サービスの調達のすべてにおいて統一あるいは少なくとも同じ水準の契約や契約条件を求めるための法案提出に向けて調査が実施されることになり、現行の「公共部門の選択制度に関する法律 (LOV)」も改正されることになる⁵²⁹。

オ 公共調達ロードマップの承認

2014年10月、6項目からなる調達政策ロードマップが国会で承認され、公共調達が重要な国家戦略であるという認識のもと、納税者から徴収した税のさらなる有効活用を図るため、国レベルの包括的な施策を推進していくとしている。

図表 2-7-3 : 公共調達ロードマップの6つの柱⁵³⁰

	項目	方向性
1	国家戦略としての公共調達	契約機関・事業者の意思決定者が調達に関して優れた知識を持ち、それらを活用していくことの戦略的重要性
2	公共サービスが正しく機能するための調達スキルと契約マネジメントの重要性	契約機関・事業者の優れた調達スキル、締結された契約を適切にフォローアップする能力
3	法的に確実な公共調達	法律上安全な調達による信用の構築
4	調達を成功に導く健全な競争	事業者の多様性と効率的な競争を特長とする公契約
5	調達の潜在性の活用	公共調達によるイノベーションと新たなソリューションの推進
6	調達の効率性の向上	効果的な調達、調達手順、ライフサイクルコストの視点を特長とする公契約

現在進行中の改革として、ロードマップに記載された項目は以下のとおりである

⁵²⁸ Sweden.se : <https://sweden.se/society/elderly-care-in-sweden/>

⁵²⁹ スウェーデン政府 (社会保健省) : <http://www.regeringen.se/sb/d/15450/a/248299>

⁵³⁰ スウェーデン政府 (社会保健省) : <http://www.regeringen.se/sb/d/18051/a/246240>

- ①スマートかつ持続可能な成長、及びコンセッション入札に関する条項を新たに盛り込んだ法改正（LOUおよびLUF）の準備（2016年春を予定）
- ②規制庁の一元化により、特にイノベーション、環境、社会福祉部門の調達において、契約機関及び事業者、及びサプライヤーへの調達に関する支援、情報提供、指導の開発、管理、提供を主に電子形態で強化。この作業には、医療部門の調達データベースの開発と拡張、国内データベースの管理なども含まれる。
- ③2015年より、規制庁の競争庁に年間3,500万スウェーデンクローナの予算を割り当てる⁵³²。このリソース割り当てによって、1) 規制および判例法、2) 継続的なモニタリングを特に重視した効果的な調達の実施、3) 次回契約におけるサプライヤーの成果の評価方法の3領域におけるスキルを強化する。
- ④データの蓄積を継続することにより、現在レビュー中（訴訟案件を含む）の調達の効率性に関する長期的な調査を実施する（2015年2月に報告予定）。
- ⑤市民社会組織（CSO）の公共調達への参加を増やすための専門家調査（2016年2月末までに報告）、建築と設計に関する新政策に関する専門家調査（2015年10月1日までに報告）を実施中。これにより、調達機関としての国の役割とコンピテンス強化の必要性を検証する。

（3）実施体制及び実施手法

ア 公共サービス改革全体の担当省庁⁵³³

公共調達政策の管轄官庁は政権交代に伴う政治的判断から何度も変更されている⁵³⁴。2014年12月までは社会保健省が管轄していたが、2014年秋の総選挙に伴う政権交代により、2015年1月1日より財務省の管轄となった。

また、2014年より公共調達の監督業務を企業・イノベーション省⁵³⁵が管轄する政府機関の競争庁が一括して担当することになった⁵³⁶。

イ 公共改革サービス実施省庁

公共調達制度の実施対象となるのは国内約3,700の機関で、このうち3,500が国、自治体、県が所有する機関、また約260が公共事業に関連する民間企業（「公

⁵³¹ スウェーデン政府（社会保健省）：<http://www.regeringen.se/sb/d/18051/a/246240>

⁵³² 2015年1月現在、政権交代に伴って管轄官庁が財務省に代わり、規制庁として調達庁の設立が準備されているため、ロードマップとは異なる動きも予想される。

⁵³³ 司法金融行政サービス庁：<http://www.upphandlingsstod.se/introductory-information-suppliers>

⁵³⁴ スウェーデン政府へのヒヤリングによる（スウェーデン財務省からの回答。2015年1月）。

⁵³⁵ Se: Näringsdepartementet, en: Ministry of Enterprise and Innovation

⁵³⁶ スウェーデン政府：<http://www.government.se/sb/d/15479/a/183487>

法に基づく機関⁵³⁷)である。

ウ 地方自治体の関与

公共調達法(2007:1091-LOU)第2章第19節には「契約機関とは国および自治体の機関をいう」という条文があり、国、自治体の機関の取扱いに法律上の区別はない。自治体・県は、スウェーデン政府が実施責任を負わない公益に係る問題や事業(就学前・初等・中等教育、高齢者福祉、障がい者福祉、廃棄物、水道、建設等)を取り扱う。

(4) 公共サービス改革における市場化テストの位置づけ

ア 公共サービス改革における市場化テストの法律上の定義・根拠法・根拠条文

市場化テストは公共調達法で定義される公共調達ルールの中で明確な位置づけはされておらず、特に「入札において公共部門が民間の入札者と競う」という形では実施されていない⁵³⁸。

公共調達の目的そのものが行政の質の向上と効率化と市場の活性化、および税金の有効活用と位置づけられている点、また「公共部門の選択制度に関する法律(LOV)」が適用される一定の社会福祉分野において、利用者に公共部門のサービスと調達された民間部門のサービスの選択が委ねられている点などに民間能力の活用と競合が反映されていると見られる。

(5) 市場化テストに代わる新たな公共サービス改革の取組状況

ア PPPの取組状況

PPPは、インフラ投資等の大規模なプロジェクトで、調達者が施設の建設や運営でより大きな効率性を達成できると判断した場合に検討されることが多い⁵³⁹。

通常、投資の財源は民間企業が一部または全部を負うことが多く、リスクは予測可能な形で分配されるが、財源確保の形態については、双方の当事者が契約で定める以外に固定された仕組みはなく⁵⁴⁰、官と民の協力形態についても非常に数多く存在し、決まった定義はない⁵⁴¹。ただし、どのようなケースでも国内の公共調達法規(LOUま

⁵³⁷ 公共調達法でいう「公法に基づく機関」とは、公共の利益に一致する企業、団体、その他の法人をいい、大半が公的財源を受けているか、取締役会またはそれに準ずる機関の成員の半分以上が国、自治体、県議会、契約機関から任命されている。また、事業は調達制度の対象となる他の機関の管轄下にあり、かつ営利的性格を持たない。

競争庁データブック(Siffror och fakta om offentlig upphandling Statistik om upphandlingar som genomförts under 2012) : <http://www.kkv.se/globalassets/aktuellt/nyheter/las-rapporten-14mb-2012.pdf>

⁵³⁸ スウェーデン政府へのヒヤリングに対する、スウェーデン財務省からの回答による(2015年1月)。

⁵³⁹ 競争庁 : http://www.konkurrensverket.se/t/Page_____2100.aspx

⁵⁴⁰ 例として、運輸関係のPPPプロジェクトの場合、固定価格や受益者負担金が考えられる。競争庁 : http://www.kkv.se/upload/Filer/Upphandling/PM/OPS_Offentlig_privat_samverkan.pdf

⁵⁴¹ 競争庁 : http://www.kkv.se/upload/Filer/Upphandling/PM/OPS_Offentlig_privat_samverkan.pdf

たはLUF)に準拠している必要がある⁵⁴²。

スウェーデンでは、軍隊(軍用機の調達⁵⁴³)、スウェーデン国際開発協力庁(SIDA、第三者の非営利団体が実施する発展途上国の人々の生活の改善を目的とするプロジェクトに民間と共同で投資⁵⁴⁴)、鉄道・道路当局(インフラ整備に関する取組)等でPPPの実績があるが、PPPの国際的な注目度と比較すると、スウェーデンでもさらにPPPを推進、活用していくべきだとの意見が官民双方から出ている⁵⁴⁵。

また現在、スウェーデンのソルナ(ストックホルム県)で建設中⁵⁴⁶のカロリンスカ医科大学ソルナ病院は、世界最大のPPPによる病院建設(総面積33万㎡)、スウェーデン初のPPPによる建築物、大学病院を対象とした初のPPPプロジェクトとして世界的に注目を集めている⁵⁴⁷。

2009年にストックホルム県議会でPPPによる調達の実施が決議された後、2010年6月には調達が落札され、ストックホルム県とSwedish Hospital Partners AB(スウェーデンの大手建設会社Skanska社と英国の投資会社Innisfree社が設立した、このプロジェクトのための企業⁵⁴⁸)の間で契約が締結された。病院は最終的に2018年に完成予定である。

2012年1月現在、このプロジェクトに関する責任はストックホルム県とカロリンスカ医科大学病院が分担して負っており、カロリンスカ医科大学病院は、新病院に求められる医療技術機器やICTの枠組み、県は技術機器や院内の什器備品の調達を担当している⁵⁴⁹。Swedish Hospital Partners ABは、出資、設計、建設、完成した新病院の運営や保守(当面は2040年まで)を担当する⁵⁵⁰。

なお、NPOやNGO等を民間部門に含めた上での公共調達も国レベル(緊急事態庁など)、地域レベル(高齢者福祉など)ともに実施されているが、緊急事態庁は、それらについても、さらなる拡大やより明確な協力方針が求められるとしている⁵⁵¹。

⁵⁴² 競争庁 : http://www.konkurrensverket.se/t/Page_____2100.aspx#vem_foljer_klassiska_resp_forsorjning

⁵⁴³ Saab社プレスリリース : <http://www.saabgroup.com/About-Saab/Newsroom/Press-releases--News/2008---12/Saab-assumes-overall-responsibility-for-the-Swedish-Armed-Forces-jet-trainer-aircraft/#.VI5SFPmsV8E>

⁵⁴⁴ 官民開発パートナーシップ(Public Private Development Partnership, PPDP)と表現されている。

国際開発協力庁(SIDA) : <http://www.sida.se/English/Partners/Private-sector/Collaboration-opportunities/Public-Private-Development-Partnerships-PPDP/>

⁵⁴⁵ 緊急事態庁(MSB) : <https://www.msb.se/>、

スウェーデン企業連合(Svenskt Näringsliv/Confederation of Swedish Enterprise) : <http://www.chamber.se/debattartiklar/ops-nodvandigt-for-stockholm.htm>

⁵⁴⁶ 1930年代に建設された大学病院を、現代のニーズに合った近代的な病院に全面改築する事業である。

カロリンスカ大学ソルナ病院 : <http://www.nyakarolinskasolna.se/en/Background/>

⁵⁴⁷ Skanska社 : <http://www.group.skanska.com/en/campaigns/125/new-karolinska-solna-university-hospital/>

⁵⁴⁸ Skanska社 : <http://www.group.skanska.com/en/media/featured-news/new-karolinska-solna-in-progress/>

⁵⁴⁹ 2013年9月現在。カロリンスカ大学ソルナ病院 : <http://www.nyakarolinskasolna.se/en/The-New-Hospital/>

⁵⁵⁰ 2013年6月現在。Skanska社 : <http://www.group.skanska.com/en/media/featured-news/new-karolinska-solna-in-progress/>

⁵⁵¹ 緊急事態庁(MSB) : http://foi.se/ReportFiles/foir_3915.pdf

イ シェアドサービス

シェアドサービスの対象となりうる（人事・総務・経理等の）サービス機能全体を外部に委託するという形態を取るのではなく、公共部門の中にシェアドサービス機関的な役割を担う機関が設置されている。

例としては、スウェーデン政府の中に政府各省の人事・総務支援サービスや行政管理の支援業務を横断的に行う行政管理庁があるほか、2012年には「国家サービスセンター⁵⁵²」が設置され、任意の政府機関の経理業務、給与計算、財務コンサルティング業務等を請け負っている。この機関にサービスを委託するかは各政府機関の判断に委ねられるが、2014年現在で国の行政機関の40%、国家公務員の28%が同センターの利用者となっており、コストカットを謳って年々契約機関数を増やしている⁵⁵³。

2 公共サービス改革の取組と行政改革

(1) 行政改革の制度設計の経緯、現在の実施体制及び実施手法

ア 行政改革と政治動向との関係

該当する情報が得られなかった。

イ 行政改革担当省庁の役割

該当する情報が得られなかった。

ウ 関連機関の連携や指揮系統を含む行政改革実施体制図

該当する情報が得られなかった。

エ 委員会や研究会の開催状況

該当する情報が得られなかった。

オ 行政改革全体と公共サービス改革の関係に関する研究動向

該当する情報が得られなかった。

現在のスウェーデン政府の行政改革は、2010年6月にEUで採択された成長戦略「欧州2020」に基づくものである。この戦略は、①スマートな成長（知識とイノベーションに基づく経済発展）②持続可能な成長（リソース効率、環境への配慮、競争力に優れた経済の推進）③包括的な成長（社会的結合、領内の結合による雇用の育成）の3

⁵⁵² Se: Stasens servicecenter, en: National Service Center <http://www.statenssc.se/Sidor/default.aspx>

⁵⁵³ 国家サービスセンター：<http://www.statenssc.se/Sidor/default.aspx>

点を基本原則とするもので、スウェーデン政府は、この戦略に準拠した政府改革プログラム文書を毎年作成、発表している。

(2) 行政改革全体における公共サービス改革の位置づけ
該当する情報が得られなかった。

(3) 他の行政改革関係部門との連携状況

ア 行政改革ロードマップにおける公共サービス改革実施計画

2(1)で述べた政府改革プログラムの2012年度版では、エネルギー政策における目標達成(エネルギー効率の向上)に向けた施策の一つとして、技術調達への支援が挙げられている。国会では2008年から2020年までにエネルギー集約度を20%削減する目標と、その達成に向けた取組への予算を組んでいるが、それに伴うプログラムの中で、技術調達への支援により、調達当局、製造業者、取引先(購入者)がそれぞれの財源と時間を投資することで、よりエネルギー効率の高い製品作りやシステム開発の迅速化を目指した⁵⁵⁴。

また、2014年度の政府改革プログラムでは、公共調達の監督・支援体制の改革が明確な形で盛り込まれ、公共調達の監督機能が競争庁に一本化された。

(4) 行政改革部門自体の業務改善の取組状況

ア 公開されている業務改善フロー

該当する情報が得られなかった。

イ 業務改善に関する情報の公開状況と公開内容

該当する情報が得られなかった。

(5) 公的部門の業務改善手法の最新の動向

ア 業務効率化に関する基本方針

該当する情報が得られなかった。

イ 各業務の改善にかかる費用対効果の検証の実施状況

該当する情報が得られなかった。

⁵⁵⁴ EU、スウェーデン政府：http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_sweden_en.pdf、スウェーデンエネルギー庁：<http://www.odyssee-mure.eu/publications/national-reports/energy-efficiency-sweden.pdf>

3 公共サービス改革の評価・活用事例

(1) 公共サービス改革の実績

スウェーデンでは市場化テストに関する統計は作成されていない。以下には、公共調達ルールに基づく刑務関連施設、ハローワーク部門におけるサービスの調達状況を記載する。

ア 刑務所・保護観察所⁵⁵⁵におけるサービスの調達

政府機関スウェーデン刑務所・保護観察サービスの全国の拠点（刑務所、保護観察所など⁵⁵⁶）で、部分的な業務委託という形のサービス調達が行われており、直近の実績では以下のような業務の調達が公告されている⁵⁵⁷。

①刑務所の清掃業務

（ストックホルム、ヨーテボリ、ノーショーピング、マルモ、ヘルネサンド）

②司法サービス（ノーショーピング）

③職員採用・コンサルティング業務（ノーショーピング）

④移送業務（国内のチャーター便など航空便を含む）（ノーショーピング）

⑤保護観察所への移動図書館業務（ヨーテボリ）

⑥食事（毎日の調理済みの食事、特定の生鮮食品等の納入）（ヨーテボリ）

⑦医療サービス（サイコロジストなどの専門家、保護観察所クリニック等）
（ヘルネサンド、マルモ、ノーショーピング、ストックホルム）

⑧刑務所・保護観察サービス自身が作成する調達仕様書へのコメント業務
（ノーショーピング）

受刑者を対象とする職業訓練の調達も行われているが、公告は一般の求職者向け職業訓練と同様、雇用行政が主体となっており、業務地としてスウェーデン刑務所・保護観察サービスの拠点が明記された形となっている（次項「イ ハローワークにおけるサービスの調達」参照）。

⁵⁵⁵ スウェーデンでは、出所後の社会復帰の難しさ、再犯抑止力への疑問といった考え方から刑務所への収監率は低下の傾向にあり、非拘束の保護観察処分が多数執行されている。1日あたりの刑務所収監者の人数は約4,500名に対し、保護観察下にある者は約14,000人である。スウェーデン刑務所・保護観察サービス：<https://www.kriminalvarden.se/swedish-prison-and-probation-service/probation>

⁵⁵⁶ se: Kriminalvården, en: Swedish Prison and Probation Service: <https://www.kriminalvarden.se/om-kriminalvarden/upphandlingar>

⁵⁵⁷ 2014年10月～2015年1月までの公告実績を抽出。

<http://webus.opic.com/tjanster/speglingar/watchlist2008.asp?parUrval=Alla&parGruppAnnonssplatsVariantID=523>

イ ハローワークにおけるサービスの調達

政府機関 **Arbetsförmedlingen**⁵⁵⁸が全国に設置する各ハローワークが、管轄地域内の特定（または不特定）の自治体を業務地とするサービスの部分的な調達を行っている。直近の実績では、ハローワークに登録している求職者や受刑者向けの職業訓練プログラムの実施に関する調達が多いが、ハローワーク内の業務の調達も見られる。

図表 2-7-4：ハローワークの公共サービス調達の主な公告事例⁵⁵⁹

地域	業務名、業務内容
エステルズンド	<ul style="list-style-type: none"> ・テストデータ管理エキスパートサービス テストデータ管理のエキスパート支援、設計、極秘データの匿名化（de-identification）、データ生成とサブセッティングによる効率性の再検証
スンネ	<ul style="list-style-type: none"> ・石工職業訓練 求職登録者を対象に、人材が不足している、同地域の当該業界での就労を目指した研修の実施
エステルズンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ハローワーク自身の職能開発能力のレビュー業務 コンサルティング分野からの調達を希望
ヨーテボリ	<ul style="list-style-type: none"> ・ルレオ刑務所・保護観察サービスで実施される建設分野、工芸分野の職業訓練実施
ストックホルム	<ul style="list-style-type: none"> ・通訳向け直接研修 移民・外国人求職者と当局の間で業務を行う通訳者⁵⁶⁰向け研修の実施
エレブルー	<ul style="list-style-type: none"> ・HVAC、スプリンクラーフィルター、冷蔵技術指導 求職者向け職業訓練における指導
ストックホルム	<ul style="list-style-type: none"> ・職業関連の動画製作 ウェブサイト上に掲載する職業情報ビデオ制作
ストックホルム	<ul style="list-style-type: none"> ・ビデオジャーナリスト メディア関連で就労経験のある求職者向けの職業訓練プログラムにおけるビデオ編集、音声、画像編集・活用法などの指導
ストックホルム	<ul style="list-style-type: none"> ・建機操作指導 求職者向け職業訓練の実施

⁵⁵⁸ <http://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Other-languages/About-us.html> 当局が正式名称とする英語の名称はないが、直訳で Employment Service である。

⁵⁵⁹ <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/For-leverantorer/Aktuella-upphandlingar.html> よりデータ取得。

⁵⁶⁰ 通訳サービスも公共調達の対象となりうる。

<p>エステルズンド</p>	<p>・ 刑務所、保護観察サービスで実施される受刑者向け溶接・機械分野職業訓練の実施 釈放後に当該業種で就労できる能力を身に付けることが目的</p>
----------------	---

(2014年10月～2015年1月)

(2) 公共サービス改革の所要期間と情報集積

ア 入札・契約プロセスの所要期間

公共調達法は、契約機関は調達内容の複雑さや入札の準備に必要な時間を案件ごとに個別に考慮し、適切な期限を設定するよう定めている⁵⁶¹。また、同法では入札期間の最小限度を定めている（例：公開入札公告が官報に送付された日から52日、選択入札（いわゆる公募型指名競争入札）で同40日など）ほか、電子入札で事前情報が公表されている等の場合はこの期間を短縮することも可能であるが⁵⁶²、逆に契約機関が全体のプロセスを予測できず、一連のプロセスを不当に長期化させたと裁判所が判断した場合は、刑事罰（罰金刑）の対象となる⁵⁶³。

イ 公共サービス改革に関するノウハウの蓄積方法

全国レベルでは、歴代の監督官庁（2015年3月現在は競争庁）が研究調査や利害関係者への情報提供に責任を負っている（(2)ウ「直近の動向・政治動向による影響と監督業務の一本化」を参照）。

なお、スウェーデンではPPP/PFIの採用は任意であり、PPP/PFI事例と明確に位置付けることのできるものは大型の建築プロジェクト等に限定され、実績の豊富な諸外国と比較すると非常に少ない⁵⁶⁴。

⁵⁶¹ 競争庁：<http://www.kkv.se/en/publicprocurement/procurement-above-the-thresholds/time-limits/>

⁵⁶² 競争庁：<http://www.kkv.se/en/publicprocurement/procurement-above-the-thresholds/time-limits/>

⁵⁶³ 競争庁：<http://www.kkv.se/nyheter/lunds-kommun-doms-till-upphandlingsboter-for-langsamt-agerande/>

⁵⁶⁴ 鉄道分野（アーランダ線敷設）、大学病院建設（新カロリンスカ病院）などがある。競争庁：A Road to Success Under Construction? Examining the Constraints of Public-Private Partnerships in Sweden：
http://www.kkv.se/globalassets/forskning/uppsatser/thomas-hallstrom_hugo-martinsson_jonathan-roxeheim_uppsats_2014.pdf

図表 2-7-5 : 参考資料 スウェーデン政府の行政機関一覧

スウェーデン語名称 英語名称（スウェーデン当局 による翻訳）	名称（日本語）	責任領域
Regeringskansliet Government Office	政府	
Statsrådsberedningen Prime Minister's Office	首相府	政府業務の取りまとめと調整、国としての EU 政策と緊急事態管理
Kulturdepartementet Ministry of Culture	文化省	埋葬・火葬サービス、市民社会、文化、民主主義、差別、コミュニティにおける信頼、メディア、国内レベルの人権、国内のマイノリティ、サーミ人の言語と文化
Försvarsdepartementet Ministry of Defence	防衛省	軍による防衛、国際活動
Utbildningsdepartementet Ministry of Education and Research	教育研究省	教育および研究調査、若者政策
Arbetsmarknads-departementet Ministry of Employment	雇用省	労働市場政策、労働生活、統合（民族・文化的背景を問わない平等な権利と義務、機会均等）
Näringsdepartementet Ministry of Enterprise and Innovation	企業・イノベーション省	企業・産業、住宅・建設、IT、地域の発展、地方の諸問題（土地利用、景観管理、漁業、狩猟、農業、林業、食品等）、国有企業、交通・インフラ
Miljö- och energidepartementet Ministry of the Environment and Energy	環境エネルギー省	化学品政策、気候政策、生態系政策、環境法規、自然保全と生物多様性、持続可能な開発、環境の質、水系および海
Finansdepartementet Ministry of Finance	財務省	金融政策、金融市場、国際経済協力、国および地方政府、消費者問題、長期投資、公共調達、税、経済予測、国家予算、賭博政策

Utrikesdepartementet Ministry for Foreign Affairs	外務省	外交政策、援助、貿易と促進（貿易・投資）、海外旅行、国際法と人権、EUでの労働、世界の国々と地域、国際機関・協力機関
Socialdepartementet Ministry of Health and Social Affairs	保健社会省	ジェンダーの平等、医療・保健、社会サービス、社会保健、スポーツ
Justitiedepartementet Ministry of Justice	法務省	犯罪、治安、国際協力（司法分野）、法制度、法令、移民・難民政策、テロ対策、EUにおける透明性
Förvaltningsavdelningen Office for Administrative Affairs	行政管理局	一定の省庁・委員会に関連する行政管理の支援業務
		政府予算の財務会計の計画とモニタリング
		政府内の雇用主・職員に関する政策、人事サポート、職能、労働環境、ITサポート、アーカイブ・レジストリ（登録情報）、ライブラリ、情報、通信、建物保守、調達、委員会サービス、セキュリティ、緊急時の備え、電話、清掃、備品と支給
		政府内の改正や刷新のけん引と調整、新しいガバナンスや業務手法の開発

(2015年1月1日現在)

4 公共サービス改革の取組の推進に必要な事項

該当する情報が得られなかった。

(1) その他

該当する情報が得られなかった。

平成 26 年度
内閣府公共サービス改革推進室
委託事業

「諸外国における公共サービス改革の取組状況に係る調査」
報告書

平成 27 年 2 月 27 日

© 内閣府

調査委託：ワールドインテリジェンスパートナーズジャパン株式会社
(略称：WIP ジャパン株式会社)

〒102-0093 東京都千代田区平河町 1-6-8 平河町貝坂ビル 電話：03-3230-8200

<http://japan.wipgroup.com>