

公共サービスの調達手続に関する調査
報告書

平成 23 年 3 月 4 日

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

目次

1 調査の目的、方法	1
1.1 調査の目的	1
1.2 調査方法	1
2 各国における調達改革に関する取組	4
2.1 英国	4
2.2 米国	8
2.3 カナダ	13
2.4 フランス	14
3 調達手法の改善	15
3.1 共同調達	15
3.2 競り下げ方式	23
3.3 電子カタログ	38
3.4 政府調達カード	41
4 調達手続の改善	55
4.1 競争的交渉方式	55
4.2 民のインセンティブ	77
4.3 調達案件の評価	90
4.4 調達に係る異議申し立てや訴訟の制度	95
4.5 調達情報の管理	100
5 調達改革の推進	104
5.1 調達人材の育成	104
5.2 官のインセンティブ	117
5.3 効率化の測定方法	120
5.4 調達能力の評価	124
6 調査結果のまとめ	133
6.1 調達手法の改善	133
6.2 調達手続の改善	134
6.3 調達組織の構築	136
6.4 調達改革の推進	138
7 出典資料	140
8 用語集	147

1 調査の目的、方法

1.1 調査の目的

公共サービス改革基本方針（平成 22 年 7 月 6 日閣議決定）において、平成 22 年度の重点方針として、民間の取組を参考にした公共調達改革の推進や、広義の公共サービス改革に資する諸制度の調査・検討が挙げられている。

そこで、海外および国内における先進的な調達手続、調達手続の改善例等について調査することにより、競争の導入による公共サービスの改革に関する法律に基づく事業の実施、その他の公共調達に係る検討作業等において参考とする。

本調査は、このような目的に基づき内閣府の委託を受けて実施したものである。

1.2 調査方法

1.2.1 調査項目

本調査は網羅的に先進的な調達手続、調達手続の改善例等について調査するため、以下の項目について調査を実施した。

図表 1 調査項目

調査項目 ※		
調査の視点	施策	
2. 各国における調達改革に関する取組	行政改革や調達改革の取組概要	
	調達方法の概要	
3. 調達手法の改善	3-1. 共同調達	a. 英国における共同調達
		b. 米国における共同調達
		c. フランスにおける共同調達
	3-2. 競り下げ方式	a. 英国における競り下げ方式
		b. 米国における競り下げ方式
	3-3. 電子カタログ	a. 英国：Zanzibar
		b. 米国：GSA アドバンテージ
	3-4. 政府調達カード	a. 英国における政府調達カード
		b. 米国における政府調達カード
	3-5. 政府方法論の管理	a. 英国における調達方法論
4. 調達手続の改善	4-1. 競争的交渉方式	a. 英国における競争的対話方式
		b. 米国における交渉契約
		c. 各国の取組状況の比較
	4-2. 民のインセンティブ	a. 英国におけるインセンティブ
		b. 米国におけるインセンティブ
		c. 日本におけるインセンティブ
	4-3. 調達案件の評価	a. 英国におけるゲートウェイレビュー
	4-4. 異議申し立て制度	a. 米国における異議申し立て制度
		b. キイタム訴訟制度
	4.5 調達情報の管理	a. 英国における契約情報管理
b. 米国における過去実績情報管理		

調査項目 ※		
5. 調達改革の推進	5.1 調達人材の育成	a. 英国の人材育成制度
		b. 米国の人材育成制度
		c. 日本の CIO 補佐官制度
	5-2. 官のインセンティブ	a. 英国における官のインセンティブ付与の取組
		b. カナダにおける業績給与制度
	5-3. 効率化の測定方法	a. 英国における VFM の計測
5-4. 調達能力の評価	a. 英国における調達能力評価	

※ 番号は章番号に対応

1.2.2 文献調査

本調査では、上記の調査項目について、各国の政府等の公表資料、インターネット上の情報、書籍等による文献調査を実施した。本調査で調査対象とした文献は巻末の通りである。

1.2.3 現地調査

本調査では、上記の調査項目について主に欧州および北米の現地調査を行った。その調査対象先の一覧は、以下の通りである。

図表 2 調査対象先一覧

対象国	組織 / 部門	役職/氏名 (代表者 1 名のみ記入)
英国	サーコ研究所 (Serco Institute)	エグゼクティブディレクター / Gary L. Sturgess
	PwC 英国	ディレクター/Paul Degan
		マネージャー/Manisha Minsri
米国	OMB (Office of Management and Budget、米国行政管理予算局) / 連邦調達政策室 (Office of Federal Procurement Policy: OFPP)	アドミニストレーター / Daniel I. Gordon
	米国会計検査院 (Government Accountability Office: GAO) / 調達部門	ディレクター / William Woods
	Washington Management Group (WMG)	代表取締役 / Bill Gormley (元 GSA (General Services Administration、米共通役務庁) 調達部門のシニアエグゼクティブ)
	米国国土安全保障省 (U.S. Department of Homeland Security: DHS) / 調達部門	ディレクター / Mark Hoyland
	元エネルギー省 (Department of Energy: DoE) / 調達部門	元ディレクター / Edward R. Simpson
カナダ	PWGSC (Public Works and Government Services Canada、カナダ公共事業・政府業務省) / 調達部門	次官補 / Tom Ring
	国防省 (Department of National Defence: DND) / 国際産業事業部門	ディレクター / John Neri
	PPP カナダ / 投資部門	ディレクター / Carol Beaulieu

対象国	組織 / 部門	役職/氏名 (代表者 1 名のみ記入)
	パートナーシップスブリティッシュコロンビア	バイスプレジデント / Susan Tinker
	ITAC	バイスプレジデント / Linder Oliver
	CGI / コンサルティングサービス部門	バイスプレジデント / Jim Ross
	マッコーリー (Macquarie North America)	マネージングディレクター / Nicholas Hann
	プレナリーグループ / 財務サービス部門	バイスプレジデント / Alan Linsley
日本	内閣府	CIO 補佐官/中川健治
	内閣府	前 CIO 補佐官/本田 実
	内閣府	前 CIO 補佐官/三輪一郎

2 各国における調達改革に関する取組

本章では、各国における最近の行政改革やその中での調達改革の取組の概要について説明する。また、各国の調達手続に関係のある組織については概要を本章で説明する。

2.1 英国

2.1.1 調達改革の取組概要

英国は、サッチャー政権以来行政改革を強力に推進してきた国である。調達改革についても当初は官民競争入札を中心に民間委託を拡大する方向で進められ、その後のブレア政権では、サッチャー政権から続く行財政改革の流れを受けながらも、コストに対して最も優れたサービス提供や成果をめざすバリュー・フォー・マネー（Value For Money : VFM）という考えを打ち出し、公共サービスのコストの削減と質の維持・向上の両面からの改革を追及するようになり、この考え方は現在も行財政改革や政策運営の根幹をなしている。

現在に続く調達改革の契機となったのは、1999年に発表された政府アドバイザーであるガーシオン卿による中央政府の調達に関するレポート「中央政府の調達評価(Review of Civil Procurement in Central Government)」¹の提言である。同レポートでは、政府横断的な調達組織の不在や、各政府機関における調達業務の統制が十分に機能していないこと等を指摘した。この提言に基づき、2000年に複数の政府組織を OGC（Office of Government Commerce : 商務局）の下で統合した。その後、OGC は英国財務省（HM Treasury）とともに、調達に関する改革指針の立案やガイドラインを策定するとともに、様々な調達改革施策の実施や推進を進めてきた。

この調達改革の取組を概観すると、調達に係る規定および指針の策定、調達関連組織の整備、調達の様々な方法論の整備の大きく三つの取組に分けられる。

調達に係る規定および指針の策定では、2004年の効率化プログラム（Efficiency Programme）や、2006年に施行された政府契約規則（Public Contract Regulation）等がある。

調達関連組織の整備としては、OGC とほぼ同時期に設立された PPP 分野の専門組織である Partnerships UK²や、OGC 傘下に設立された調達関連サービスを提供する Buying Solutions（後述）、各政府機関の調達担当官によるコミュニティ組織³である GPS（Government Procurement Service）等がある。

調達の様々な方法論の整備については、1999年に導入された旅費等の小口の調達を効率的に実施するガバメント・カードや、共同調達の推進などの調達効率化が進められるとともに、BSF（Building School for the future）⁴や LIFT（Local Improvement Finance Trust）⁵等の PPP 分野における調達プログラムの開発、ゲートウェイレビュー（後述）や調達能力評価（Procurement Capability Reviews : PCRs）等の個別調達プロジェクト

¹ HM Treasury 「REVIEW OF CIVIL PROCUREMENT IN CENTRAL GOVERNMENT」(1999)

² 現在は財務省内の Infrastructure UK に統合された。

³ 一般的な機関や部局ではなく、各者が情報共有や共同で検討を行うための仮想的組織

⁴ 複数の中学校の整備・維持管理・運営を一括で発注する手法

⁵ 複数の初診診療施設を一括で整備し、その施設及びサービスを医師等にリースする手法

の評価や政府機関の調達能力を評価する方法論が整備された。
これらの取組を整理したのが以下の年表である。

図表 1 英国の調達改革の歴史

年	規定、指針	組織	方法論、政策
1998年			ガバメントカード導入
1999年	「中央政府における調達制度に関するレビュー」報告 (OGCの設置や、効率的な調達を提案)		
2000年		OGC設立 Partnerships UK設立	LIFT(Local Improvement Finance Trust)方法論策定
2001年		OGC Buying Solutions設立 (2009年にBuying Solutionsに 名称変更)	ゲートウェイレビューの確立
2002年			PFI標準契約(SoPC第二版)と ICT標準契約策定
2003年	「イノベーションレポート」発表(公共調達を利用して イノベーションを誘発することの重要性を指摘)		BSF(Building School for the Future) 方法論策定
2004年	「公共部門の効率性に関する独立調査」報告(215億ポ ンドの削減を目標とした効率化プログラムの策定)		
2006年	公共契約法典施行		競争的対話方式による調達の確立 eマーケットプレイス(Zanzibar)開設
2007年	調達改革指針の策定(調達能力評価等の調達能力の 向上の施策を明示)	政府調達サービス(GPS)設立 (公共調達専門家育成のため の専門機関)	共同調達プログラム策定 調達能力レビュー(PCRs)の確立

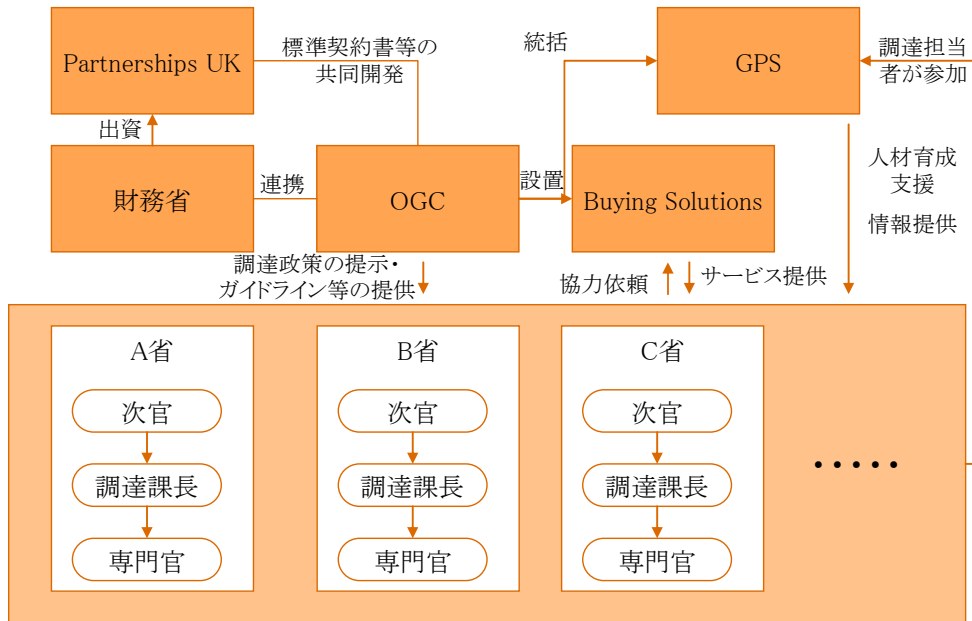
出典：PwC 作成

2.1.2 調達関連組織の概要

英国の調達組織は、OGC や財務省が調達関連の規定や指針等を策定するなど中心的な役割を果たしている。また、調達支援組織や官民連携の推進機関等の専門的機関が存在する。OGC 傘下の **Buying Solutions** は、共同調達や電子カタログ、e オークション等の調達を政府機関に代わって実施する調達関連サービスを提供し、**Partnerships UK** は PPP に関連するガイドラインの整備や助言、プロジェクトの情報管理等を行っている。

各政府機関内では、会計分野の責任者である次官を筆頭に調達課長や調達専門の担当者が調達業務に従事している。

図表 2 英国の調達関連組織



出典：PwC 作成

(1) OGC (The Office of Government Commerce、商務局)

OGC は、調達政策の立案および推進を担う組織として、2000 年に財務省の外局として設置された。その後、2010 年には、内閣府傘下の独立組織となった。OGC は、以下のような、調達およびプロジェクト管理におけるガイドラインや実施基準の策定を行うとともに、これらのガイドライン等に基づく各政府機関の調達実務に対する実施状況のモニタリングを通じて、より効果的な調達の取組を推進している⁶。

ガイドライン、実施基準の策定

- ・ 調達およびそのマネジメント手法に係るガイドライン等の参考資料を提供

施策実施の推進(以下のような施策の実施を推進)

- ・ カテゴリーマネジメント
- ・ 共同調達
- ・ 政府調達カード
- ・ 契約データベース
- ・ e オークション
- ・ Zanzibar⁷

モニタリング、評価

- ・ 各政府機関におけるプロジェクトのモニタリングおよび評価

⁶ Who we are - About OGC http://www.ogc.gov.uk/about_ogc_who_we_are.asp

⁷ 英国の公的機関を対象とした e マーケットプレイス。事業者や物品・サービスの選択から支払い処理まで、すべてを電子処理できる。

(2) Buying Solutions

Buying Solutions は、OGC 傘下の独立組織であり、政府機関による物品・サービスの調達における **VFM** を最大化することを目的として、**2001** 年に設置された。具体的には、以下のようなサービスを政府機関に対し提供している⁸。

- 物品の調達代行、調達支援（資産、文房具、IT 関連、衛星関連、什器、食品等）
- サービスの調達代行、調達支援（学習、能力開発、アドバイザリー、プリント関連、通信関連、配達、保険、旅行、電気、燃料、電子調達、資産マネジメント、法律、IT、人材等）
- フレームワーク契約⁹
- 事業者管理
- 共同 e オークションの実施

(3) GPS (Government Procurement Service、政府調達サービス)

GPS は、OGC 内に設置された **1,100** 人の各政府機関における調達担当者からなるコミュニティ組織である。**GPS** は、政府の調達マネジメント能力の向上に向け、調達能力の評価や、人材育成・雇用方法の策定、人材育成・雇用支援を実施している¹⁰。

(4) 政府機関内の体制

各政府機関では、調達責任者 (**Commercial Director**) が任命され、調達の実務責任者として業務に従事している。この調達責任者を中心として、調達戦略の立案や契約管理、調達事務、資産管理等に従事する職員により調達部門が構成されている。

2.1.3 調達方法の概要

英国は EU 加盟国の一つであるため、国内法に優先して EU 指令に従わなければならないが、EU 指令に合わせて国内法を整備している。まず、英国内の法律について説明する前にその EU 共通のルールを概観しておく。

(1) EU 指令で定める調達方法

調達方法については、**2004** 年の EU 指令¹¹によって規定されている。この EU 指令では、調達手続として以下の 4 つの方法を定めている。

- 公開手続 (**Open Procedure**)
- 制限手続 (**Restricted Procedure**)
- 交渉手続 (**Negotiated Procedure**)
- 競争的対話手続 (**Competitive Dialogue Procedure**)

⁸ About Buying Solutions <http://www.buyingsolutions.gov.uk/aboutus/>

⁹ EU 指令で認められている契約手段の一つ。これは、物品・サービスの提供条件や大枠の契約内容について事前に合意を結ぶもの。実際にその物品・サービスが必要になった場合、フレームワーク契約の参加企業内で価格入札や特定企業と随意契約を結ぶ。

¹⁰ GPS, About GPS http://www.ogc.gov.uk/introduction_to_the_gps_about_gps.asp

¹¹ DIRECTIVE 2004/18/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 31 March 2004

公開手続は、わが国では一般競争入札に該当し、制限手続は指名競争入札に近い手続である。EU 指令では、原則、公開手続もしくは制限手続により調達を行うことが定められており、それ以外の二つの手続は例外的な位置づけである。交渉手続は、契約候補となる事業者との交渉を通じて契約先を決定する調達手続である。最低3者を交渉に参加させることや交渉内容の公開が義務付けられている。交渉手続については、事前に価格による評価が困難な場合や、公開手続や制限手続によって入札不調となった場合、既存契約がある場合の追加発注等に限られている。また、EU 指令の第四版にて新たに競争的対話手続が規定されるようになってからは、従来交渉手続により実施していた調達は競争的対話手続で行うことが多くなり、交渉手続が用いられることは減少している。競争的対話手続は、入札から落札者決定までの間に複数の応札者と並行して交渉を行い、最も優れた提案を採用できることとなった。

また、落札者の決定については、以下の2つのいずれかの基準により行われる。

- 最低価格
- 経済的に最も有利な札 (the most economically advantageous tender)

どちらの基準を選択するかは実施機関の判断に委ねられている。経済的に最も有利な札の評価要素としては、価格、期間、技術的利点等がある。

(2) 英国の調達方法

英国の調達方法は、EU 指令に基づいて公共契約規則が定められているため、同様の調達手続や落札者の決定基準となっている。英国の特徴はより VFM による判断が重視されており¹²、落札者の決定方法についても「経済的に最も有利な札」を用いることが多くなっている¹³。

2.2 米国

2.2.1 調達改革の取組概要

米国では、1993年のクリントン政権以降、費用だけではなく成果についても追求する改革が推進された。連邦調達合理化法 (Federal Acquisition Streamlining Act : FASA) によって、政府機関は調達を実施する際に、費用・期間・成果を明示することが求められるようになった。また、1995年には連邦調達改革法 (Federal Acquisition Reform Act : FARA) が制定され調達担当者の裁量が拡大するとともに過去の調達結果を次回以降の調達に活用すること等が定められた。並行して、成果基準調達 (Performance Based Acquisition : PBA) の活用が試行的に進められ、以後その取組が拡大した。

2001年には、調達の推進機関である OMB (Office of Management and Budget : 予算行政管理局) が成果基準調達を推進することを全政府機関に指示する通知が提示され、2002年度に25,000ドル以上の調達案件の20%以上に成果基準調達を適用することが求

12 英国では、調達や施策立案について VFM のガイドラインが整備されており、OGC による調達関連のガイドライン等の文書上、VFM を判断基準とする記述が多く見られる

13 会計検査院(2005)「日・米・欧における公共工事の入札・契約方式の比較」や現地調査による

められた¹⁴。さらに、**2003年11月**にはサービス調達改革法(SARA)が制定され、調達業務に必要な専門性の向上や専門家の雇用のための支援策、各政府機関に最高調達責任者(CAO)のポストを設置することが規定された。また、一定金額以下の成果基準調達については簡易手続を認める等について規定された¹⁵。

成果基準調達の推進がさらに強化されたのが**2004年**のOMBの通知である。同通知では、各政府機関に成果基準調達を実施することが指示され、成果基準契約のガイドラインが策定され、成果基準調達を適用する基準である**25,000**ドル以上の調達案件の適用範囲が**20%以上から40%以上**に引き上げられた¹⁶。さらに、**2006年**には、連邦調達通達の改訂版が発効され、成果基準調達を実施する際の様々な標準書類について定義された¹⁷。この結果、成果基準調達の実施方法が明確になり、より活用される素地ができた。

その後のオバマ政権では、この成果基準調達について大きな変更は無いものの、調達全般について、ブッシュ政権下の取組の修正も行われた。**2009年**に出された通知では、無駄な調達や共同調達の推進、過去実績評価の活用等が示されるとともに、行き過ぎた民間委託の是正や変動報酬契約やコスト償還型契約の抑制等が掲げられた¹⁸。また、調達コストを、**2010年度に3.5%削減、2011年度末までに7%削減**する目標が掲げられた。

2.2.2 調達関連組織の概要

米国の調達組織は、OMBの一組織であるOFPP(Office of Federal Procurement Policy: 連邦調達政策室)が政策面を担当し、GSA(General Services Administration)が実務面の中心として共同調達や電子カタログのサービス提供を行っている。

また、各政府機関には会計トップのCFO(Chief Financial Officer)を筆頭に調達の最高責任者であるCAO(Chief Acquisition Officer)、調達課長が配置されるとともに、専門性の高い人材が配置されている。

14 P.L. 103-355, Federal Acquisition Streamlining Act of 1994 (1994-10-13)

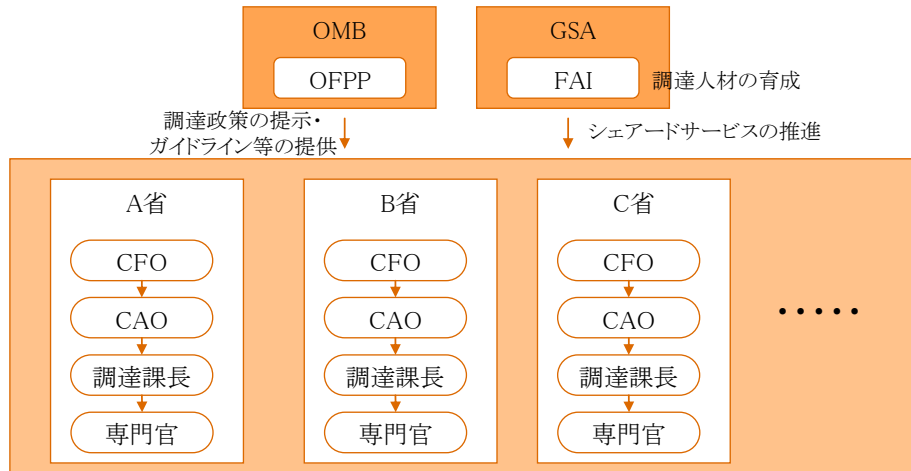
15 P.L. 108-136, Services Acquisition Reform Act of 2003 (2003-11-24)

16 Increasing the Use of Performance-Based Service Acquisition (OFPP, 2004-09-07)

17 Federal Acquisition Circular 2005-07 (2006-01-03)

18 OMB(2009), "Memorandum on Government Contracting"

図表 3 米国の調達関連組織



出典：PwC 作成

(1) 連邦調達政策室 (Office of Federal Procurement Policy: OFPP)

OFPP は、連邦政府全体の調達を統括し、また統一された調達制度を整備する目的で OMB (Office of Management and Budget、行政管理予算局) 内に設置された組織である。連邦政府全体の調達に係る方針、規定を定めその運用について監督、監視を担う。OFPP 法にて規定されている OFPP の役割は主に以下のようなものがある¹⁹。

方針、規則の策定

- ・ 調達方針の策定
- ・ 政府全体における調達規則の策定
- ・ 中小企業に配慮した調達方針の策定

施策の推進

- ・ 連邦調達研究所(the Federal Acquisition Institute: FAI) の活動の支援
- ・ 調達に係るコンサルティング、支援、アドバイザーサービスの提供
- ・ 調達に係るポストの設置
- ・ 連邦調達データシステムの活用推進
- ・ 契約書式、契約用語の作成

運用、活動の監督

- ・ 調達方針、規則の運用に対する監督
- ・ 連邦調達研究所の活動の監督

(2) GSA (General Services Administration、一般調達局)

GSA は、1949 年に設立された、政府における資産の経済的で効率的な管理・運用を目的とする組織である。OFPP の方針を受け、具体的な実施基準の策定や、調達施策の実施、調達支援などを担当している。GSA の主な取組は以下の通りである。

¹⁹ US Code, Title41, Chapter7, § 405

- 方針、規定を踏まえた実施基準の策定
- 調達プログラムの実施（GSA スケジュール、省庁間横断調達など）
- 物品・サービスの調達におけるコンサルティングサービス
- 不動産管理

(3) 連邦調達研究所 (Federal Acquisition Institute: FAI)

連邦調達研究所は、1976年にGSA内に設置された組織である。連邦政府の調達人材の強化を目的として、調達人材の雇用や育成、評価などを実施している。連邦調達研究所の主な取組は以下の通りである。

- 調達人材に向けた教材の開発・評価および、インターンやトレーニングプログラムの推進
- 高い業績の達成やリーダーを育てるスキル・行動特性の検討
- 調達プロセスの改善に向けた全政府機関における調査・研究の促進、取りまとめ
- 調達業務に対し高い資質を持った人材の特定および雇用支援

なお、連邦調達研究所以外に、各省で設置している調達に係る教育機関として防衛大学校、農務省大学院（5章で説明）がある。

(4) CAO (Chief Acquisition Officer)

各政府機関内において、調達に係る専門的アドバイスを提供し、調達マネジメントに係る責任を負う役割として「The Services Acquisition Reform Act of 2003」にて各政府機関への設置義務が定められた²⁰。

CAOは、政治任用により各政府機関の大臣により任命される。CAOの設置により、調達に関する責任の所在の明確化や判断プロセスの迅速化、調達の重要性の認識向上等の効果が得られた²¹。

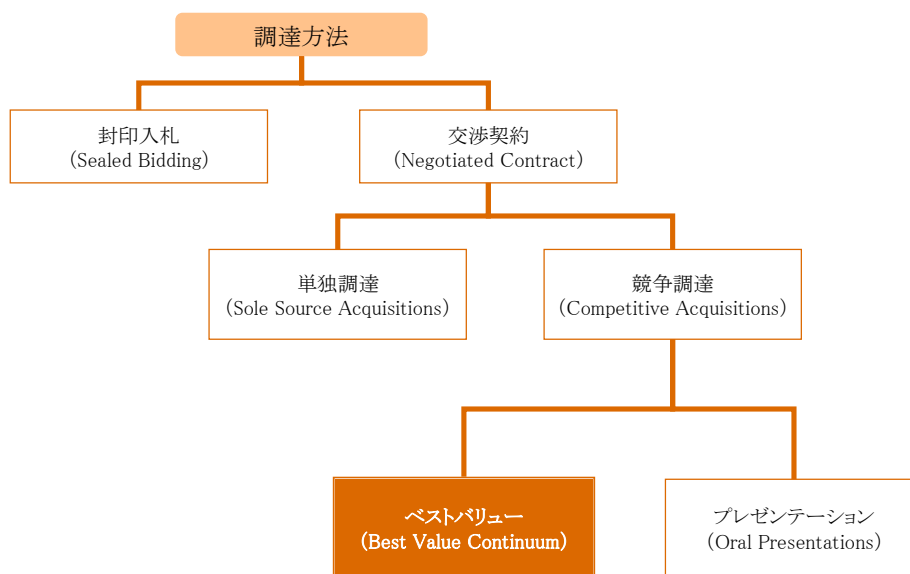
2.2.3 調達方法の概要

米国では、FAR (Federal Acquisition Regulation : 連邦調達規則)に基づいて調達が行われている。このFARでは、調達方法を大きく、封印入札と交渉契約に分けている。封印入札はわが国における一般競争入札最低価格落札方式と同等のものと考えられる。一方の交渉契約はさらに細分化され、わが国の随意契約にあたる単独調達やプレゼンテーション、一般競争入札総合評価落札方式に近いベスト・バリューに分けられる。ベスト・バリューとは、政府の要求事項に対し、総合的に見て最大の利益が期待できる調達を意味する。この体系を整理したものが以下の図表である。

²⁰ THE SERVICES ACQUISITION REFORM ACT OF 2003

²¹ GAO (米国会計検査院)、DoE (Department of Energy、エネルギー省)、USCG (United States Coast Guard、米国沿岸警備隊) へのヒアリングより

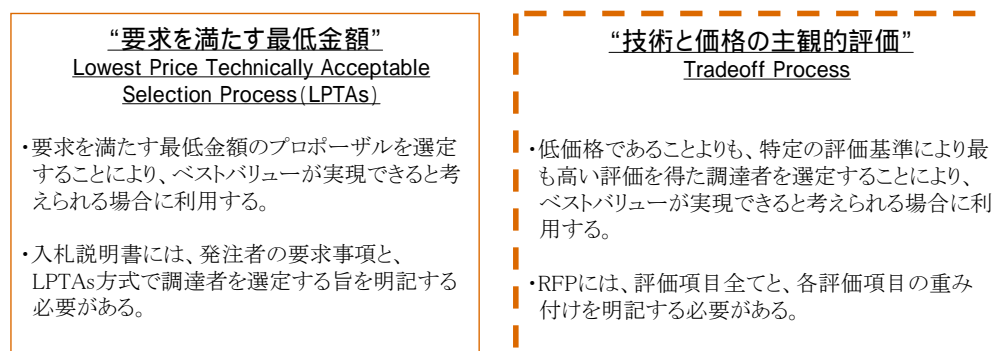
図表 4 米国の調達手法の体系



出典：FAR に基づき PwC 作成

競争調達のうちベスト・バリューを選択する場合、その評価要素を予め規定する必要があり、必ず考慮しなければならない評価要素が、価格、品質、過去実績の3要素である。さらに、調達する物品やサービスの価格の重要性に応じて、「要求を満たす最低金額」か「技術と価格の主観的評価」のいずれかを選択することになる。要求事項を明確化することが困難な場合や、よりリスクの高い契約内容である場合には、「技術と価格の主観的評価」が用いられる²²。

図表 5 ベストバリューの評価基準



出典：FAR に基づき PwC 作成

²² FAR 15.101

2.3 カナダ

2.3.1 行政改革や調達改革の取組概要

カナダでは、2004年度から、歳出見直し委員会（Expenditure Review Committee）を中心として政府全体での効率化に取り組んできた。削減金額の目標として、2005年度から2009年度までの5年間で、総額102億カナダドルとされた。この目標を実現するために、共同調達の実施や、無駄な調達の削減、政府資産管理の合理化が実施施策の一部に掲げられた。この実現のためにPWGSC（Public Works and Government Services Canada：公共事業・政府業務省）に調達の機能を集約化し、スケールメリットによる価格交渉力の強化、調達事務の効率化、電子調達システムの整備等が進められた。

2.3.2 調達関連組織の概要

カナダでは、PWGSCが調達政策から執行までを担っており、上記の通り多くの連邦政府の調達機能が集約化されている。各政府機関は、一定金額以下の調達のみを単独で調達し、それ以外はPWGSCに依頼し、仕様書の作成や契約後のモニタリングは政府機関とPWGSCが共同で実施する。

(1) PWGSC(公共事業・政府業務省)

役割

PWGSCは、1993年に公共事業省（Public Works Canada）、翻訳省（the Translation Bureau）、供給・サービス省（Supply and Services Canada）等を統合して設立された機関である²³。資産管理や給与・年金、情報管理など、政府における共通業務を幅広く担当しており、調達もその中の機能のひとつである²⁴。PWGSCの調達部門における主な役割は以下の通りである。

- 方針、規定の策定
- 調達施策・改革の推進
- 仕様策定の支援
- 調達の実施（調達の集約化）
- 調達プロセスに係るコンサルティング
- 情報システムの構築、運用

調達機能

PWGSCの調達部門は、連邦政府全体の調達を集中して実施する機関となっている。政府全体で200億～220億カナダドルの調達額に対し、PWGSCは180億カナダドル（8割以上）の調達を実施している²⁵。

調達におけるPWGSCと各政府機関の役割分担は、PWGSCが契約に係るプロセスを担当し、各政府機関が技術的要素に係るプロセスを担当している。相互に協力すること

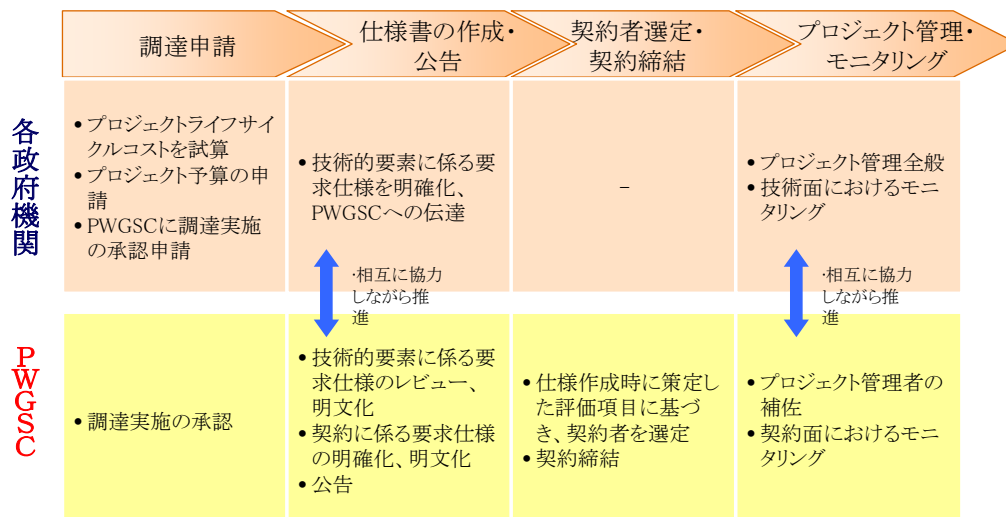
²³ PWGSC, “Our History” <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/histoire-history-eng.html>

²⁴ PWGSC, “Our Business” <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/ctvts-bsnss-eng.html>

²⁵ PWGSCへのヒアリング結果より

で業務の特性に応じた効果的な調達や契約管理を図っている²⁶。

図表 6 調達における PWGSC と各政府機関の役割分担



出典：PWGSC および防衛省へのヒアリングに基づき PwC 作成

2.4 フランス

2.4.1 行政改革や調達改革の取組概要

フランスでは、近年、LOLF（La loi organique relative aux lois de finances du premier août 2001：予算組織法）改革と呼ばれる財政・予算・公会計の一体改革が進められている。また、サルコジ政権下においてはRGPP(Révision générale des politiques publiques) という政策・施策・事業の見直しが進められた。

このような行政改革の一環として調達改革にも取組んでいる。2009年3月には、経済財政産業省（Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie）に国家調達局が設置され2012年までに10億ユーロを削減する目標が掲げられた。

2.4.2 調達方法の概要

フランスでは、公共契約法典に基づき調達が行われている。英国と同様、EU 指令に基づき調達を実施する必要があり、公共契約法典も EU 指令に整合するように改正されている。そのため、基本的な調達方法は前述の EU 指令の通りである。

²⁶ PWGSC および防衛省（Department of National Defense：DND）へのヒアリング結果より

3 調達手法の改善

本章では、共同調達や競り下げ方式、調達カード等、各国において調達改革を推進する上で効果のあった取組について説明する。

3.1 共同調達

共同調達は、政府機関内の複数組織間や複数の政府機関間等において共通で調達する物品・サービスを一括して調達することにより、コスト削減や事務手続等の負担の軽減を図る取組である。英国、米国、フランスにおいてこのような共同調達の取組が推進されている。

3.1.1 英国における共同調達

(1) 取組概要

英国では、共同調達は、調達における **VFM** の向上を推進させるために重要な要素として位置づけられている。**OGC** は、各政府機関に同様の物品およびサービスの調達を共同で調達するよう推奨しており、各政府機関の取組を支援するため **OGC** 内に共同調達のカテゴリーチームを擁立して、組織横断による物品やサービスの共同調達を支援している。そこで、各カテゴリーチームは、政府全体の共同調達における戦略を策定し、政府の費用削減を目指している²⁷。

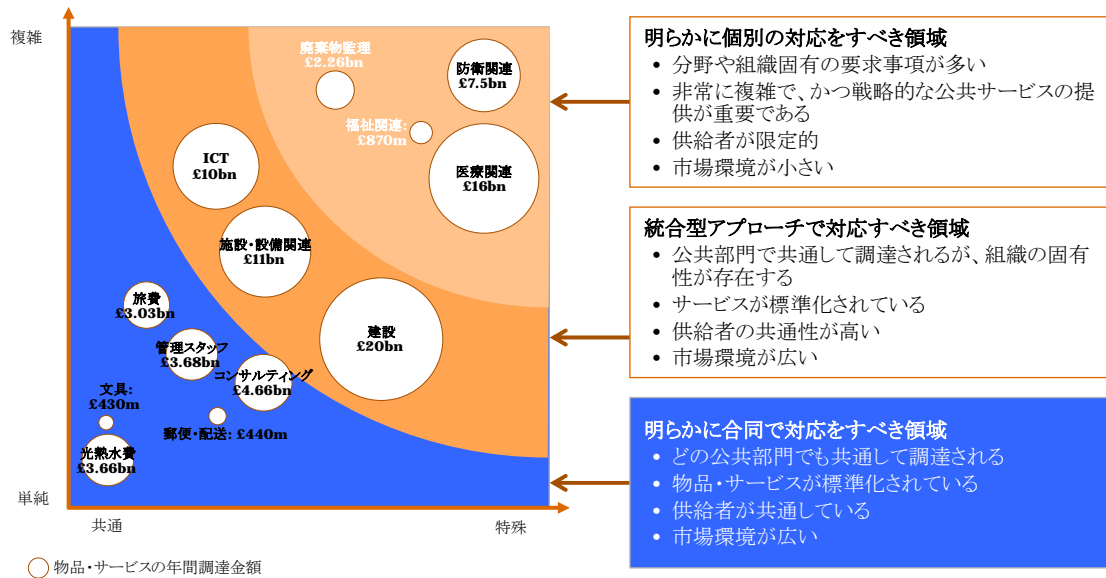
(2) 適用範囲

OGC は共同調達を推進するために、共同調達が適する分野を分析しその結果を各政府機関に推奨案として提示している²⁸。例えば、各物品・サービスの中で共同調達に適した仕様が単純で案件ごとの特殊性が小さい分野を特定している。以下の図表の左下の部分がその具体的な分類例である。

27 OGC, “policy principles Collaboration”
http://www.ogc.gov.uk/documents/Collaboration_policy_statement.pdf

28 NAO (2010), “A review of collaborative procurement across the public sector”

図表 7 物品・サービスの分類



出典：NAO (2010), “A review of collaborative procurement across the public sector”に基づき PwC 翻訳

OGC では、上記のような考え方にに基づき、共同調達に適した分野として、より具体的な分野を提示している。以下は共同調達の指針で提示している物品・サービスの分野である²⁹。

- 工事
- エネルギー
- 工具、作業具
- 設備、機器
- 化石燃料、ガス
- ICT
- ロジスティクス
- マーケティング、広報
- 文房具
- 事務用品
- 出張、旅行
- 車両

(3) 共同調達によるメリット

OGC では、共同調達のメリットとして、コスト削減や案件を集約することによる管理能力の向上や、共同調達により事務負担が軽減されたことにより派生する資源の有効活

²⁹ OGC, “policy principles Collaboration”
http://www.ogc.gov.uk/documents/Collaboration_policy_statement.pdf

用等を挙げている³⁰。

- 製造コストの削減による商品/サービスの低価格化
- 取引コストの削減
- 要求の集約による情報管理の向上 (例: より整合性の高いベストプラクティスの活用、情報収集コストの削減)
- (事務負担が軽減されたことにより生じた資源の) 重要な調達プロセスへの資源の集中
- 事業者管理の向上
- サプライチェーン管理の向上

(4) 共同調達の実績・成果

2007年より開始された OGC の共同調達プログラムでは、180 億ポンド以上の調達が実施されている³¹。また、各政府機関においても共同調達は積極的に推進されており、84%の政府機関が共同調達を実施した経験を有している。

NAO (National Audit Office:英国会計検査院) は、共同調達によって、入札プロセスの簡素化や、管理・運営費の削減、特殊で重要な調達への集中等が実現されたと報告している³²。

(5) 共同調達の課題

共同調達を推進する上での課題として、OGC や英国会計検査院では、調達組織が分散していることや、中小企業の参入を阻害する可能性を挙げている³³ ³⁴。課題の詳細については以下に示す内容の通りである。

調達組織の分散による価格差

- 英国には、各政府機関における調達組織に加え、50 近くの調達専門組織³⁵が存在しているため調達機能が分散しており、同じ物品に対する共同調達価格には最高価格と最低価格に 116%の価格差が生じている。

中小企業の参入を阻害する可能性

- 共同調達では調達単位が大きくなるため、供給可能量や地理的な理由から中小企業にとって参入が困難となる可能性がある。

(6) 中小企業への配慮

課題として掲げられている中小企業の参入の阻害について、OGC では、基本方針を掲

³⁰ OGC (2009), "Aggregation-Is bigger always better?"

³¹ NAO (2010), "A review of collaborative procurement across the public sector"

³² NAO (2010), "A review of collaborative procurement across the public sector"

³³ NAO (2010), "A review of collaborative procurement across the public sector"

³⁴ OGC (2009), "Aggregation-Is bigger always better?"

³⁵ Buying Solutions のような共同調達を実施する機関を指す。

げている。この基本方針では、中小企業が公平に公共調達に参加できるように促す³⁶とともに、規模の大きい案件については、以下のような中小企業にとっての課題を整理した上で、その課題に対して政府組織がとるべき対応策を提示している^{37 38}。

大規模調達における中小企業にとっての課題

- ・ 供給可能な量を超えている。
- ・ 必要なすべての地域に網羅的に供給することができない。
- ・ 必要なすべての物品を網羅して供給することができない。

大規模調達において政府機関がとるべき対応

- ・ 調達規模が適切かどうか再考する。
- ・ 一つの事業者が発注を集約することが適切かどうか再考する。
- ・ 次期の調達を考慮した場合に、発注単位を分けた方が戦略として有効かどうか再考する。
- ・ 中小企業が、大規模調達の一部の専門的または革新的な部分を担う「下請け業者」として参入できる機会を設ける。

(7) 参考事例: OGC・防衛省主導によるエネルギー資源の共同調達

2007年より、組織横断によるエネルギー資源の共同調達を OGC が企画し、防衛省 (Ministry of Defense: MOD) が主導のもとで調達が進められ、コスト削減等の成果を挙げている。以下に、その概要を記述する³⁹。

図表 8 防衛省主導によるエネルギー資源の共同調達事例の基礎情報

実施主体機関	防衛省（購入額の 70% を占めたため、防衛省が主体となった）
参加機関	防衛省を含めて 10 の政府機関（政府機関全体のエネルギー調達の 65% 以上を占める規模）
調達対象	ガス、電気、液体燃料

出典：OGC NAO (2010), “A review of collaborative procurement across the public sector”に基づき PwC 作成

共同調達を適用した目的

この取組は、2007年1月に財務省により発表されたレポート「Transforming Government Procurement」への対応として、OGC が企画立案した。同レポートでは、OGC に対し、コスト効率化の取組と共同調達の活用を求めている。

この取組では、OGC や防衛省は、共同調達を実施するとともに各政府機関のエネルギー

³⁶ OGC, “Our Policy on SMEs”

[http://www.ogc.gov.uk/documents/SMEs\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/SMEs(1).pdf)

³⁷ OGC (2005), “Smaller supplier... better value? The value for money that small firms can offer”

³⁸ OGC (2004), “think smart...think voluntary sector!”

³⁹ OGC (2009), “Energy buying: The effective way to manage risk”

一消費の見直しを行った。この結果として、調達コストの削減や、無駄なエネルギー消費を減らすことによる二酸化炭素の排出削減を目指した⁴⁰ ⁴¹。こうした取組は社会的責任を果たすことにもつながるとしている。

特徴的な取組

OGC や防衛省は、この取組がエネルギー資源という専門性を求められる資材の調達であったため、専門家の活用や、リスクマネジメントの活用といった対応を行った。具体的な取組は以下の通りである⁴²。

専門家の活用

- ・ エネルギーの調達には専門性を要するため、エネルギー分野の専門家による管理の下で実施された。
- ・ 調達プロセスの推進は、共同調達の専門チームである OGC のカテゴリーチームによって実施された。

リスクマネジメント

- ・ エネルギー調達におけるリスクを管理するため、リスクマネジメント戦略が策定され、随時見直しおよび更新が行われた。

成果

この共同調達の取組の結果、2008 年から 2009 年にかけて、総額 38 億ポンドの調達に対して約 1 億 4 千万ポンドのコストが削減された⁴³。

3.1.2 米国における共同調達

(1) 主な共同調達の契約形態

米国における共同調達は、契約形態が複数存在し、FAR で示されている以下の 4 つの契約形態に基づいて行われている⁴⁴ ⁴⁵。

- ・ 複数機関型契約（Multi-Agency Contract : MAC）
- ・ 政府横断型調達契約（Government-wide Acquisition Contract : GWAC）
- ・ 連邦供給スケジュール契約（Federal Supply Schedule Contract : FSS）
- ・ その他、複数の政府機関が共同調達に利用する全ての契約

OFPP が、2006 年 2 月に実施した調査によると、上記のうち複数機関型契約と政府横

⁴⁰ NAO (2010), "A review of collaborative procurement across the public sector"

⁴¹ OGC (2009), "Energy buying: The effective way to manage risk"

⁴² OGC (2009), "Energy buying: The effective way to manage risk"

⁴³ OGC (2009), "Energy buying: The effective way to manage risk"

⁴⁴ FAR 5.601

⁴⁵ FSS 上で締結する Blanket Purchase Agreement (包括契約: BPA) などが挙げられる。(FAR 5.601)

断型調達契約、連邦供給スケジュール契約が頻繁に利用されている⁴⁶。

米国の共同調達の特徴は、数量不確定型契約(**Indefinite-Quantity Contract: IDIQ**)に基づき行われていることである。数量不確定型契約とは、契約期間中に調達する調達対象の物品・サービスの量・範囲については上限・下限のみを明示し、具体的な数量・範囲を明示せず、都度の発注時にこれらの数量・範囲を指定する契約をいう。

複数機関型契約、政府横断型調達契約、連邦供給スケジュール契約は、いずれもこの数量不確定型契約に該当し、一つの政府機関が他の複数の政府機関を代表して締結する。他の政府機関は、当該契約に基づき事業者に直接発注を行う形式の場合もあれば、または契約締結を実施した政府機関に発注業務を委託し、当該政府機関より物品・サービスを購入する形式をとる⁴⁷。

もう一つの特徴は、この場合の共同調達は、原則的に複数契約 (**Multiple Award Contract**) であり、共同調達を実施する政府機関は、同一または類似の物品・サービスを提供する複数の事業者との間で契約を取り交わすことである。購入の際には、複数契約によって予め登録された事業者の中で、入札等を通じて最も好条件を提示した事業者から購入することとなる^{48 49}。

なお、複数機関型契約、政府横断型調達契約、連邦供給スケジュール契約には、それぞれ以下の特徴がある。

⁴⁶ OMB, “Office of Federal Procurement Policy Interagency Acquisition”

http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/procurement/interagency_acq/general_info.html

⁴⁷ OMB (2008), “Improving the Management and Use of Interagency Acquisitions”

⁴⁸ FAR 2.101、5.703、16.5

⁴⁹ OMB (1997), “The Multiagency/GWAC Program Managers Compact”

図表 9 共同調達の種類形態における特徴

形態	契約締結機関	適用法令	1)利用機関 2)購入対象	特徴
複数機関型契約	各政府機関	Economy Act	1)同じ物品・サービスを必要としている政府機関 2)物品・サービス全般 (IT 関連も含むが、大規模もしくは複雑なものは政府横断型調達契約で実施)	各政府機関の契約管理者が、複数機関型契約による調達が他の調達方法と比較して、最も効率的かつ経済的であると判断した場合、また他の調達方法を促す別の法令が適用されない場合のみ、可能となる。 各政府機関は、この判断結果と根拠を正式文書に残す必要がある。
政府横断型調達契約	OMBにより権限を与えられた政府機関 ⁵⁰	Clinger-Cohen Act	1)政府全体 2)IT 関連の商品・サービス	正式に権限を与えられた政府機関の判断により契約締結するため、この契約に基づく発注は効率的かつ経済的であると見なされる。(複数機関型契約のような文書は不要。) 契約権限を持つ政府機関は、専用のウェブサイト(電子モールに類似)を展開しており、契約締結した各事業者の物品・サービスを掲載している。その他の政府機関は、必要な物品・サービスを検索し、判断することとなる。
連邦供給スケジュール契約	GSA 又は退役軍人管理省 (Department of Veteran Affairs : VA)	Titles 40 and 41 of the United States Code	1)政府全体 2)商品・サービス全般 (IT 関連も含むが、大規模/複雑なものは政府横断型調達契約で実施)	基本的に、政府横断型調達契約と同様の枠組みである。異なる点は、連邦供給スケジュール契約では、公告が継続的に行われ、より高い頻度で調達が行われることである。そのため、多くの事業者が様々なタイミングで調達に参加し契約することが可能である。

出典：FAR 5.601 および OMB(2008), “Improving the Management and Use of Interagency Acquisitions”に基づき PwC 作成

⁵⁰ Department of Commerce (商務省)、General Services for Acquisition (一般調達庁)、National Institute of Health (国立衛生研究所)、National Aeronautics and Space Administration (国立航空宇宙局)、等 (OMB- “List of Governmentwide Acquisition Contracts (GWACs) (2006)”

なお、これらの契約は全て、「Interagency Contract Directory」と呼ばれるウェブサイト上にデータベース化されており、各政府機関が参照するため、既存契約の情報を検索することが可能となっている⁵¹。このように共同調達に活用できる契約情報を開示することは英国の OGC でも実施しており共通する取組である。

(2) 共同調達によるメリット

共同調達には、コスト削減や効率化などのメリットがあるとされており、連邦供給スケジュール契約については、中小企業や経験のない企業に対するメリットも挙げられている^{52 53}。

効率性・経済性の向上

- ・ 対象となる商品・サービスについて、より深い知識・調達要領を心得た政府機関が一括して調達業務を担うことで、その他の政府機関はより効率的・経済的に商品・サービスを獲得することができる。

事業者との交渉力の向上

- ・ 契約締結を行う政府機関は、他の政府機関からのニーズを取り纏め、多量に調達することで、事業者との条件交渉等が容易になる。

新規参入の拡大

- ・ 共同調達は複数契約 (Multiple Award Contract) であるため、参入が容易である。特に、連邦供給スケジュール契約は、公告が継続的に行われ、より高い頻度で調達が行われる。そのため、多くの事業者が様々なタイミングで調達に参加し契約することが可能である。よって、中小企業や公共調達の経験がない企業にとっても参入が容易である。

3.1.3 フランスにおける共同調達

フランスでは、調達改革の取組の中で、国が保有する自動車台数の合理化への取組が進められている。

公用車の保有および維持管理の集約化によって、自動車の購入・売却の一元化、維持費の軽減、保有台数の実態や利用状況のよりの確な把握が可能となり、コスト面および環境面における改善が見込まれている⁵⁴。

⁵¹ FAR 5.601

⁵² OMB (2008), “Improving the Management and Use of Interagency Acquisitions”

⁵³ National Contract Management Association (2010), “GSA Federal Supply Schedule, GWAC, and MAIQ Contracts”

⁵⁴ Ministère de l'Éducation nationale (2010), “Service d'Information et de Communication”

3.2 競り下げ方式

競り下げ方式は、従来のが国の入札のように 1 回の入札で最低価格を決定せずに、予め決められた期間内に複数回に渡って入札を繰り返すことができる手法である。一般的なオークションとは逆に価格を下げることから、リバースオークションとも呼ばれる。各国では、電子システムを活用する e オークションが主流になっている。以下では、英国、米国における競り下げ方式の取組を紹介する。

3.2.1 英国における競り下げ方式(e オークション)

(1) 競り下げ方式(e オークション)の法規定との関係

英国において、競り下げ方式は一般的に e オークションと呼ばれている。e オークションは、EU 指令および公共契約規則等の英国内の法令に則った取組である^{55 56 57}。英国の調達における法令である公共契約規則の第 44 条には、e オークションシステムを利用した調達について、公正性、公平性、透明性を担保するための実施条件が定められている。

e オークションの実施条件

- ・ 一般的に利用されている IT 技術にて実施され、非差別的であり、一般利用が可能であり、相互アクセスが可能な環境が整備されている。
- ・ すべての事業者が、入札参加に必要な暗号化技術を含むソフトウェア等を入手することが可能な環境が整備されている。
- ・ 入札の日時、要件が入札者に正確に伝えられる。
- ・ 入札に用いられる電子署名の技術が、EU 指令に則っている⁵⁸。

また、e オークション実施の際には、システムに係るトレーニングや質疑応答、事前確認の実施といった取組が実施されており、希望者が入札に公平に参加できることを担保するよう配慮されている^{59 60 61}。

公正性を担保するための具体的な取組(例)

- ・ e オークションシステムの提供事業者によるシステムへのアクセス方法や操作方法等に関するトレーニングの実施
- ・ e オークションに関する質疑応答の受け付け
- ・ 入札者が e オークションシステムへアクセス可能であることの事前確認

⁵⁵ Article 54, DIRECTIVE 2004/18/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts

⁵⁶ Regulation 20-21, 44, the Public Contracts Regulations 2006

⁵⁷ Utilities Contracts Regulations 2006

⁵⁸ 1999/93/ECにおいて、欧州内の電子署名の標準的な技術を定めている。

⁵⁹ Trading Partners, “Success Story” <http://distribution.activant.com/about/tpcx-customers.html>

⁶⁰ Centre of excellence, “Collaborative sourcing of Agency Staff using e-tendering and e-auction processes” <http://www.rcoe.gov.uk/rce/aio/21841>

⁶¹ London Borough of Newham (2005), “London Borough of Newham E-Auction Case Study”

(2) 競り下げ方式(e オークション)の取組概要

適用分野

e オークションに適した分野として、競争が期待でき、要求仕様が明確な調達の大半が適しているとされる。主に定型的かつ頻繁に行われる調達案件で利用されており、物品、サービス、工事のいずれの調達においても適用されている⁶²。実際に適用されている分野には、以下のようなものがある⁶³。

図表 10 e オークションの適用分野

分類	物品・サービス
情報通信技術	携帯電話、電気通信
	IT ハードウェア
	地上通信線
	VoIP (IP 電話等)
事務関連	紙
	印刷機器
	消費財・消耗品
車両	車両 (レンタル)
	車両 (購入)
備品	個人用保護具 (PPE ⁶⁴)
	冷却器具
	事務用什器 (既製品)
その他	施設管理サービス
	政府カーボンオフセット関連
	研修
	人材

出典：Buying Solutions, “Calendar as of 20 October 2010” および収集事例に基づき PwC 作成

実施費用

e オークションへのアクセスやその他サポートを受けるためには、一般的に 1 回の e オークション当たり 0.3 万~1 万ポンドを要する⁶⁵。

適用基準

OGC は、e オークションの適用可能性、実施可否を判断するために e オークション利用判断ツール (eAuction decision tool) や e オークション準備ツール (e-Auction Readiness Tool) を提供している^{66 67}。

e オークション利用判断ツールは、e オークションの適用可能性をフローチャート形式で判断するツールであり、十分な競争環境、仕様の明確性、価格評価の可能性、実施政府機関にとっての戦略的価値により判断している。次ページに、これらの概要を示す。

⁶² Buying Solutions, “Frequently Asked Questions”

<http://www.buyingsolutions.gov.uk/categories/eCommerce/eAuctions/aggregated/faq/>

⁶³ Buying Solutions, “Calendar as of 20 October 2010” および収集事例を基に作成

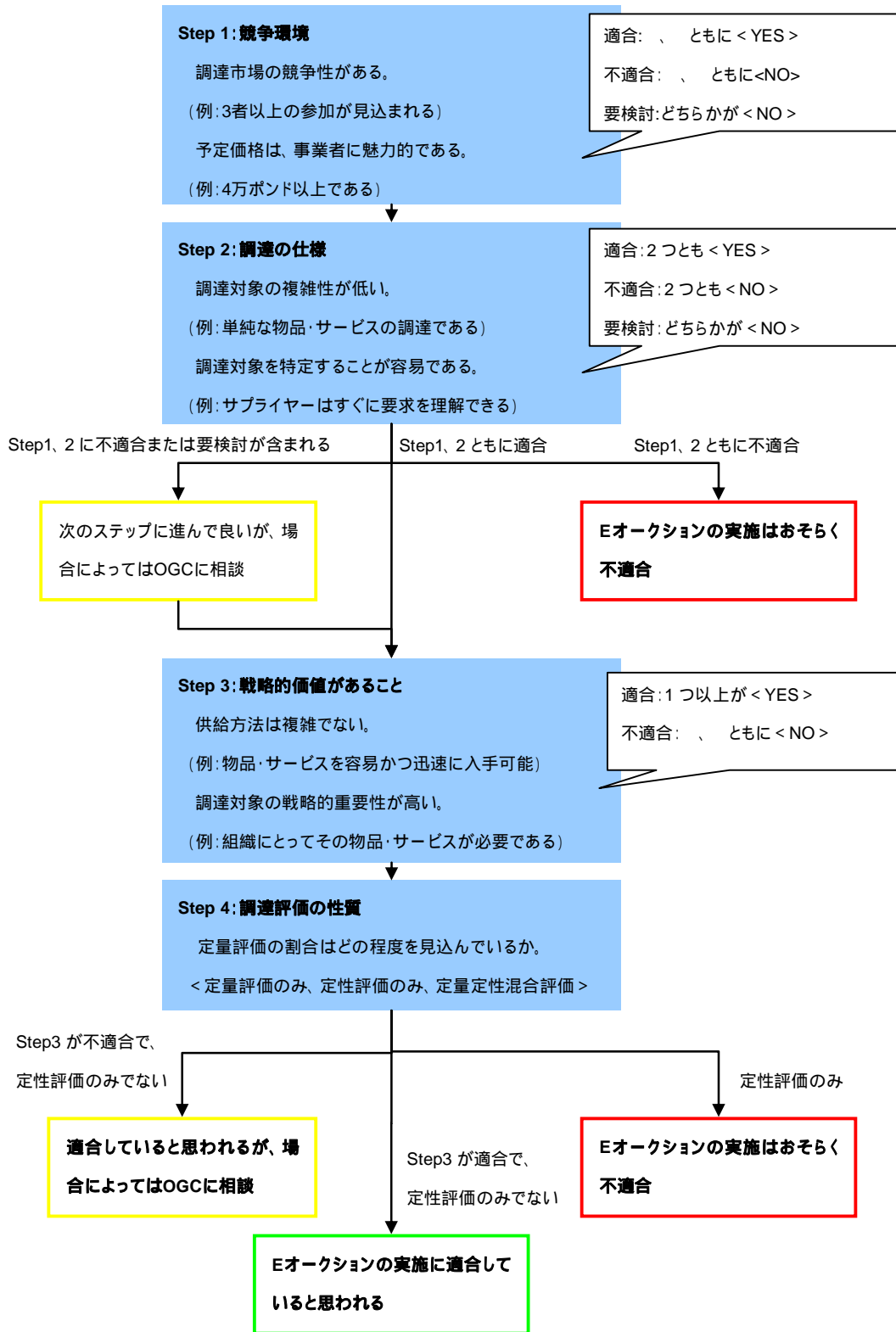
⁶⁴ Personal Protective Equipment の略で、感染症等を保護するマスクや衣服類等

⁶⁵ OGC, “e-Auction Readiness Tool” http://www.ogc.gov.uk/categories_of_spend_readiness_tool.asp

⁶⁶ OGC, “eAuction Readiness Tool” http://www.ogc.gov.uk/categories_of_spend_readiness_tool.asp

⁶⁷ OGC, “eAuction decision tool” http://www.ogc.gov.uk/eprocurement_getting_started.asp

図表 11 e オークション利用判断ツール



出典：OGC, "eAuction decision tool" に基づき PwC 作成

もう一つの検討ツールである e オークション準備ツールは、e オークション利用判断ツールに定められているような適用可能性のみでなく、組織における実行可能性等も判断基準に含めている。その e オークション準備ツールの内容を以下に示す。

図表 12 e オークション準備ツール

判断基準	重み*
A.基礎的要素	
1 e オークションにかかる費用をまかなえる削減額が見込める	4.8
2 新規調達先との契約になった場合のいかなるコストもまかなえる削減額が見込める	13.5
3 EU 指令等の基準に沿った実施方法が特定されている	4.8
4 参加可能な、政府機関共同での e オークションが計画されていないものである	4.8
5 低所得労働者を生み出すような契約ではない（特に、人件費が原価の主となる調達物品/サービス（清掃サービス、警備業、看護や社会医療サービス等）の場合には、コストの構成について注意を払う必要がある）	4.8
B.競争環境	
1 契約は事業者にとって十分に魅力的であり、競争性が担保できる十分に成熟した供給市場がある	4.8
2 調達物品/サービスの市場価格が適度に安定している	4.8
3 調達の判断において、価格が重要な要素である	4.8
C.調達関係者の見解	
1 契約に関係する利用部門および技術部門から、競り下げ実施の合意を得ている	4.8
D.調達カテゴリー、契約の特性	
1 物品/サービスが明確に特定可能である	9.6
2 契約全体の金額の大部分がオークションの中で明確になる	9.6
3 事業者がさらなる低価格を提示するために、単に仕様を変更することができないことが確かである（事業者は、利益を得るために提示した仕様を後に取り下げたり変更したりすることがあるため、仕様に対するコンプライアンスを管理する必要がある）	9.6
E.プロジェクトマネジメント能力	
1 調達期限までに e オークションを完了するための十分な時間がある	4.8
2 e オークションのプロジェクトを管理するための十分なスキルがある	4.8
3 関係者は、仕様や要件の作成、入札評価を適切に実施することができる	4.8
4 e オークションシステムにアクセスできる。または、e オークションシステム提供者を雇うための準備および資金がある	4.8
計	100

*100 分の 1 の位で四捨五入している

0-54%	: e オークション実施のためには、さらなる準備が必要である
55-64%	: e オークションに適しているが、ガイダンスに則りさらなる改善の余地がある
65-100%	: e オークション実施に十分な準備ができている

出典：OGC, “eAuction Readiness Tool” に基づき PwC 作成

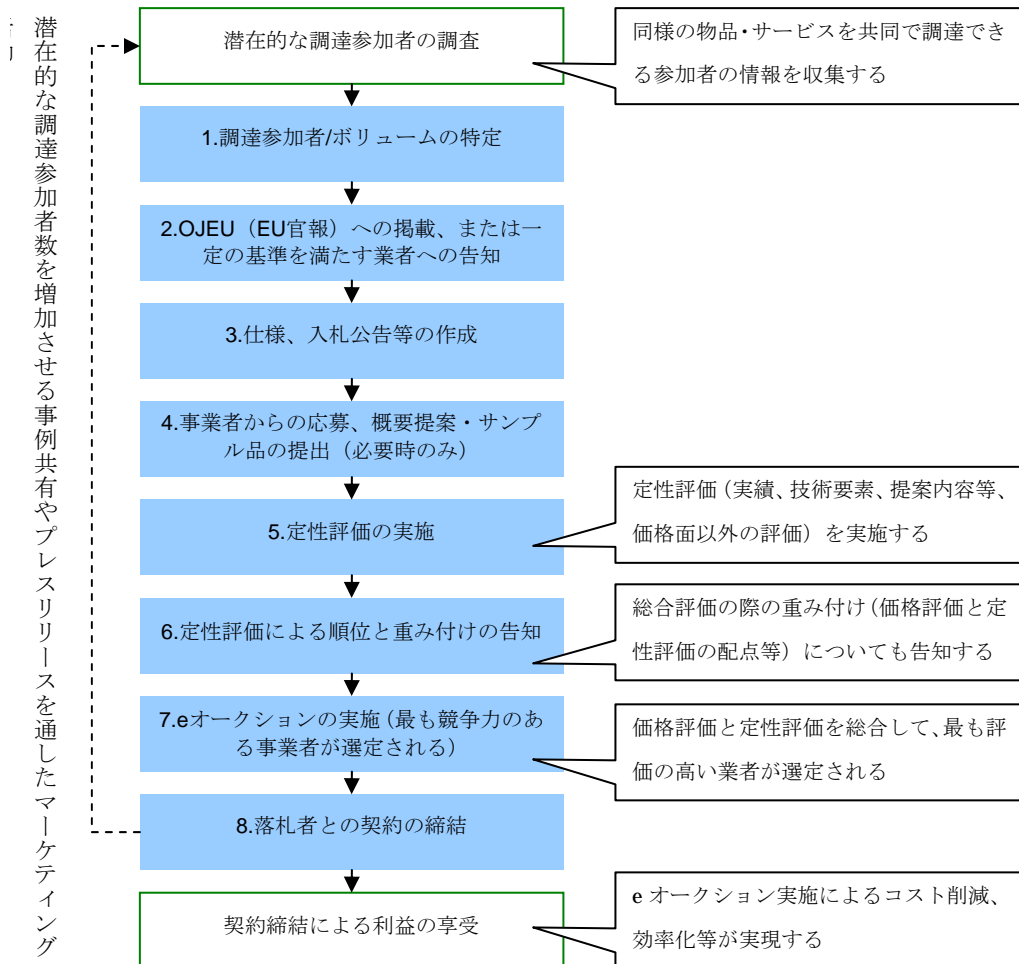
調達手続

OGC は、後述のような継続的に手続を改善する 8 ステップでの e オークションの実施を推奨している⁶⁸。このステップは、1 度の e オークションの実施プロセスのみではなく、その後の e オークション利用者の増加等、e オークションにおける取組全体を視野に入

⁶⁸ OGC, “The eight step e-auction process”
http://www.ogc.gov.uk/categories_of_spend_the_eight_step_eauction_process.asp

れたものとなっている。

図表 13 e オークションの実施ステップ



出典 : OGC, “The eight step e-auction process” に基づき PwC 作成

成果

英国最大の e オークション実施支援機関である **Buying Solutions** は、2003 年から 2007 年にかけて **231** に及ぶ e オークションの実施を支援し、5 億 3287 万ポンド (約 13.6%) のコスト削減を達成したとしている⁶⁹。

⁶⁹ Buying Solutions (2007), “eAuctions Summary Statistics 2003-07”

(3) 事例: London Contracts and Supplies Group(LCSG)⁷⁰における文房具等の調達

LCSG は、文房具、電子事務用品、印刷用紙、学用品の調達に際し、e オークションを活用している。特徴的な点としては、総合評価を実施していることや、参加する事業者への公平性を担保するための取組を積極的に行なっていること等があげられる⁷¹。

図表 14 LCSG の e オークション実施事例概要

実施機関	London Contracts and Supplies Group (LCSG)
調達対象	文房具 電子事務用品 印刷用紙 学用品
調達期間	約 5 ヶ月 (2005 年 3 月 22 日 (入札公告) ~ 9 月 1 日 (契約締結))
事業者評価方法	1 次評価: 非価格評価による入札者の絞込み 2 次評価: 総合評価による入札者の選定 (価格 7:非価格 3)
利用 e オークションサービス	アキレスオンラインサービス ⁷²

出典: London Borough of Newham (2005), “E-Auction Case Study”に基づき PwC 作成

成果

LCSG は、e オークションの実施によるコスト削減効果を、従来の一般的な調達手法によって調達した場合と比較することにより算出している。文房具については、166 万ポンド (37.28%)のコスト削減効果が、電子事務用品については、22 万ポンド (7.16%)のコスト削減効果があったとしている。印刷用紙、学用品については、比較データがないためにコスト削減効果は示されていない。

課題

LCSG は、ロンドンのすべての区とその他公共組織により構成される、大規模かつ複雑な組織であるため、e オークションの実施においては、各区と相談しながら、調達対象物品の価格を査定することに多大な労力を要したとしている。

実施手順

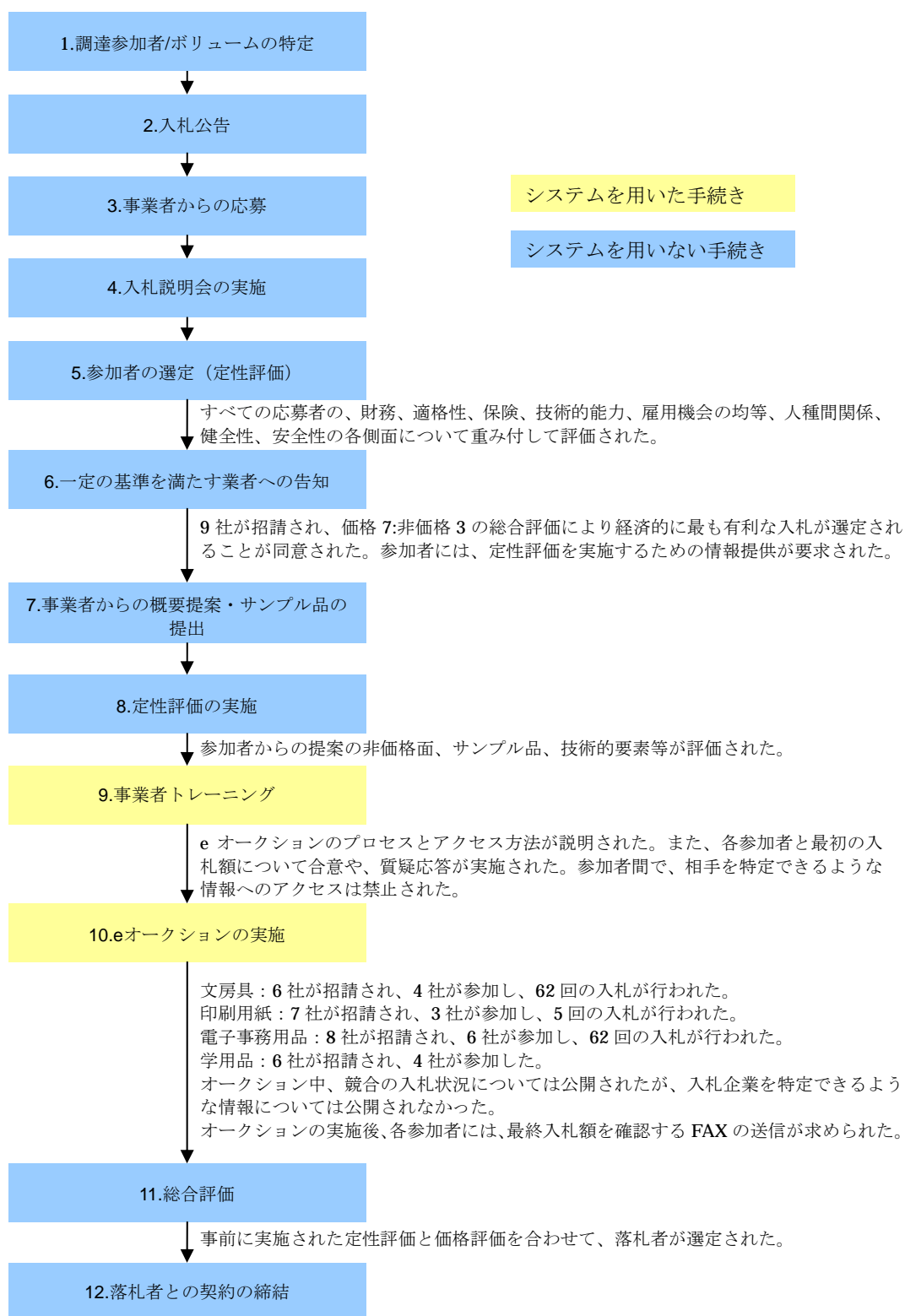
次ページに示す手順にて e オークションが実施された。

⁷⁰ ロンドンのすべての区とその他公共組織が共同調達を実施するために組織したグループ

⁷¹ London Borough of Newham (2005), “E-Auction Case Study”

⁷² 700 以上の政府機関、民間企業に電子調達サービスを提供しているアキレス (Achilles) による e オークションシステム

図表 15 LCSG の事例における e オークションの実施ステップ



出典：London Borough of Newham (2005), “E-Auction Case Study”に基づき PwC 作成

以下に参考として、e オークションシステムを利用して実施された調達事例の一覧を示す。全体として複数政府機関で一般的に必要な物品の調達が主となっているが、研修サービスや臨時職員の調達といった仕様が比較的複雑であると考えられるものも調達されている。評価方法としては、価格のみの評価、または価格評価による前に非価格評価による入札者の選定を実施している事例が多い。

図表 16 e オークション適用事例一覧

適用 カテゴリー		事例					
		No	実施機関	調達対象	e オークシ ョンサー ビス	評価方法	活用効果
情報 通信 技術	携帯電話、 電気通信	1	4 つの NHS ト ラスト ⁷³	携帯電話	Buying solutions	1 次評価:非価格 評価による入札 者の選定 2 次評価:最低落 札価格による落 札者の選定	前契約に対 し、99.7 万ポ ンド (41.15%)の コスト削減
	IT ハードウェ ア	2	ノーフォーク 州、サフォーク 州、ケンブリッ ジシャー州の NHS トラスト	デスクトップ PC	Trading Partners	1 次評価:非価格 評価による入札 者の選定 2 次評価:最低落 札価格による落 札者の選定	前契約に対 し、170 万ポ ンド (40%以 上) のコスト 削減
	地上通信線	3	ノーサンプト ン州	地上通信線	不明	最低落札価格に よる落札者の選 定	前契約に対 し、870 万ポ ンド (49%) のコスト削 減
事務 関連	紙	4	LCSG ⁷⁴	印刷用紙	アキレス オンライ ンサービ ス	1 次評価:非価格 評価による入札 者の選定 2 次評価:総合評 価による落札者 の選定 (価格 7: 非価格 3)	コスト削減 額算出不可
	事務用品	5	セントラル・バ イニング・コンソ ーシアム ⁷⁵	文房具	アキレス オンライ ンサービ ス	1 次評価:非価格 評価による入札 者の選定 2 次評価:総合評 価による落札者 の選定 (価格 55: 非価格 45)	15 万ポンド (30%)のコ スト削減
		6	LCSG	電子事務用 品	アキレス オンライ ンサービ ス	1 次評価:非価格 評価による入札 者の選定 2 次評価:総合評 価による落札者 の選定 (価格 7: 非価格 3)	前契約に対 し、22 万ポ ンド (7.16%) のコスト削 減

⁷³ NHS トラストとは、英国で医療サービスを提供する NHS 傘下の地域ごとの独立した病院等の医療機関。

⁷⁴ 前項を参照のこと。

⁷⁵ 17 の地方公共団体が共同で運営する調達専門組織。1991 年に 6 団体により設立され、その後拡大している。

適用 カテゴリー		事例				
		No	実施機関	調達対象	e オークシ ョンサー ビス	評価方法
消費財、消耗品	7	ウェールズヘルスサプライ ⁷⁶	採血管	Oracle exchange	最低落札価格による落札者の選定	3年間で60万ポンドのコスト削減見込み
	8	ポーツマス病院 NHS トラスト	医薬品	Oracle exchange	最低落札価格による落札者の選定	64万ポンド(12%)のコスト削減
車両	車両 (購入)	9	7つの政府機関	車両	Buying solutions	1次評価:非価格評価による入札者の選定 2次評価:最低落札価格による落札者の選定 前契約に対し、90万ポンド(30%)のコスト削減
資産	事務用什器 (既製品)	10	内国歳入庁、英国刑務局、英国関税消費税庁、内国歳入庁評価局、外務省	事務用什器 (既製品)	不明	最低落札価格による落札者の選定 前契約に対し、約90万ポンド(約23%)のコスト削減
その他	政府カーボンオフセット	11	6つの政府機関	2.8万トンのカーボンオフセット	Buying solutions	1次評価:非価格評価による入札者の選定 2次評価:最低落札価格による落札者の選定 前契約に対し20万ポンド(36%)のコスト削減
	研修	12	6つの政府機関	プロジェクトマネジメントトレーニングコース	Buying solutions	1次評価:非価格評価による入札者の選定 2次評価:最低落札価格による落札者の選定 前契約に対し8万ポンド(約25%)のコスト削減
	人材	13	憲法事項省(DCA)	法廷速記者録音、議事録作成担当者	不明	最低落札価格による落札者の選定 前契約に対し、80万ポンド(11.2%)の削減 契約期間中に3200万ポンド削減見込み
		14	ウィルトシャー州および近隣の5つの機関	臨時雇用者	不明	1次評価:非価格評価による入札者の選定 2次評価:最低落札価格による落札者の選定 相場価格の75%での調達 3年間で5百万ポンド以上の人件費削減見込み

出典：OGCホームページ等に基づきPwC作成

⁷⁶ NHS 内のウェールズ地域における調達専門部門。

3.2.2 米国における競り下げ方式

(1) 競り下げ方式の推進状況

米国では、政府をあげてインターネット上の競り下げ方式の活用が進められている。

1995年までは、FARにおいて競り下げ方式の利用を規制していたが、1996年に、その規制する条文を削除した⁷⁷。さらに現行のFARでは、予算を効率的に使用でき、適切であると判断される場合には、電子入札を使用した競り下げ方式を推奨している⁷⁸。その他にも、調達制度の制定機関であるOMBや米国会計検査院、米国請求裁判所⁷⁹も競り下げ方式の活用を推奨している⁸⁰。

その例として、OMBは、2010年の通知「説明責任を果たす政府への改革(The Accountable Government Initiative – an Update on Our Performance Management Agenda)」の中で、「インターネット上の競り下げ方式等の先進的な調達手法の活用によりさらなるコスト削減が可能である」と言及するなど、競り下げ方式による費用削減効果の可能性を示唆するとともに、競り下げ方式の積極的な活用を推奨している⁸¹。

以下では、連邦政府で最も広く利用されている競り下げ方式のサービスであるFedBidについて説明する。

(2) インターネット上における競り下げ方式を提供するFedBidの概要

米国は、競り下げ方式のシステム整備や運用を、民間企業に委託している。民間企業が提供する競り下げ方式のサービスの中でも、最も連邦政府で活用されているのがFedBidである。

FedBidは、同名のFedBid社によって提供されている競り下げ方式のサービスである。FedBid社は、世界の160を超える都市においてサービスを提供している民間企業であり、米国政府に対しては、1年間の試用期間を経て、2002年から本格的にFedBidのサービスを提供している。現在では、数十の機関がFedBidと契約し、競り下げ方式のサービスを活用している⁸² ⁸³。2010年度には、1,000人を超える調達担当者が、FedBidを利用して約14,000件の取引を実施しており、その取引額は11.5億ドルに及ぶ。FedBidのサービスを利用する場合、手数料として開始価格から落札金額の差額のうち最大3%を落札金額の一部から得る仕組みとなっている⁸⁴。

(3) FedBidによる競り下げ方式の適用範囲

対象物品・サービス

FedBidのサービス開始当時には、その取引対象は、IT関連の物品に限定されていたが、現在は、その他の物品やサービスにも拡張されている。また、一般的な調達規模は2,500ドル～10万ドルとなっており、全体取引数の90%以上は10万ドル以下の取引が

⁷⁷ GSA (2000), “Reverse Auction Notice “

⁷⁸ Federal Acquisition Regulation 13条

⁷⁹ United States Court of Federal Claims, 合衆国憲法や連邦法、行政規則に基づく請求、契約に基づく請求、不法行為以外の損害賠償の請求などを取り扱う。

⁸⁰ FedBid, “Buyer Frequently Asked Questions (FAQs)” <http://www.fedbid.com/buyers/faq/>

⁸¹ OMB (2010), “The Accountable Government Initiative – an Update on Our Performance Management Agenda”

⁸² FedBid, “Seller Frequently Asked Questions (FAQs)” <http://www.fedbid.com/sellers/faq/#anchor2>

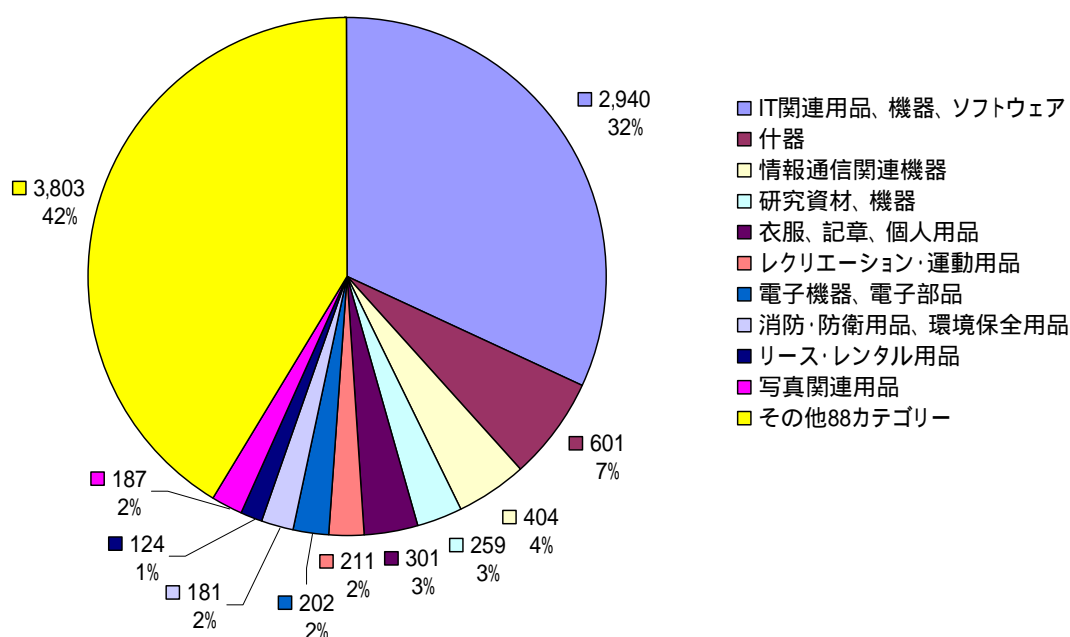
⁸³ 2005年時点では、15の省庁と契約を結んでいる。

⁸⁴ FedBid, “Seller Frequently Asked Questions (FAQs)” <http://www.fedbid.com/sellers/faq/#anchor2>

占めている。

その一例として、米国陸軍 (Army)、国土安全保障省 (Department of Homeland Security: DHS)、国務省 (Department of State: DoS)が、FedBid を利用して調達した物品・サービスのカテゴリ毎の調達額を以下に示す⁸⁵。IT 関連用品、機器、ソフトウェアが特に多く、全体の 32%を占めており、それに続き、什器 (7%)、情報通信関連機器 (4%) の割合が大きい。

図表 17 FedBid 利用における 2009 年度のカテゴリ別調達件数(10 万ドル以下の取引のみ)



出典：FedBid (2010), “FY 201006 BUYER TRAINING PPT” に基づき PwC 作成

(4) 競り下げ方式に適切でない対象物品・サービス

仕様を明確にすることが困難である物品・サービスや、事業者の選定において価格以外の要素が重要となる物品・サービスには、競り下げ方式の適用は適切でないとされている。

国土安全保障省では、競り下げ方式の利用が適切でない物品・サービスの条件を以下のように定めている⁸⁶。特殊なものや市場性が低いものが適切でないとされている。

- ・ 標準的でないサービス
- ・ 要求が複雑なもの
- ・ 多様な基準からの総合評価が必要なもの

⁸⁵ FedBid (2010), “FY 201006 BUYER TRAINING PPT”

⁸⁶ 国土安全保障省 (Department of Homeland Security) へのヒアリング結果より

- ・ FedBid の事業者が取り扱っていないブランドのもの
- ・ 非営利物品・サービス

(5) FedBid のメリット

政府機関のメリット

FedBid の活用は、政府機関にとって、調達担当者の業務負荷の削減やコスト削減、コンプライアンスの向上、中小企業の活用の増進といったメリットがあるとされている⁸⁷。政府機関が享受可能なメリットは以下の通りである。

予算の有効活用

- ・ コスト削減が実現されるとともに確立されたプロセスによる効率的な調達手続の実施によって、少ない予算でより高い成果を上げることができる。

調達関連文書の改善

- ・ FedBid は、事業者や入札に係る情報等、各調達についての詳細な情報を提供するため、より良い調達関連文書を作成することが可能となる。

コンプライアンスの向上

- ・ FedBid は、価格の妥当性やプロセスの透明性を高め、税金の無駄遣いを防ぐための一助となる。

中小企業の活用促進

- ・ 調達機会への参加が容易なことから、FedBid を利用した調達額の 80%は、中小企業からの調達となっている。

事業者へのメリット

一方、事業者にとっての FedBid の活用は、機会の拡大やコスト削減、業務負荷の軽減、公平性の向上といったメリットがあるとされている^{88 89}。詳細は以下の通りである。

機会の拡大

- ・ 情報の集約化や要求仕様の明確化、調達案件掲載時の連絡等により、事業者の調達への参加が容易になる。

コスト削減

- ・ 調達の参加に要するコスト、人材を削減できる。

時間の節約

- ・ 使い易いインターネット上のシステムを提供することにより、時間に制限されず容易に調達への参加が可能になる。

競争プロセスの改善

- ・ コンプライアンス、公平性、公正性、透明性の向上により、すべての事業者に対してより良い競争環境を提供している。

⁸⁷ FedBid, “FedBid’ s Value Proposition for Buyers” <http://www.fedbid.com/buyers/results>

⁸⁸ FedBid, “FedBid’ s Value Proposition for Sellers” <http://www.fedbid.com/sellers/results>

⁸⁹ FedBid, “FedBid’ s Value Proposition for Buyers” <http://www.fedbid.com/buyers/results>

(6) FedBid の成果

FedBid 社は、FedBid の活用により平均 12%のコスト削減が達成されるとしている。FedBid 社と政府機関で最初に契約を結んだ国務省は、2002 年の契約締結から 2006 年 8 月までに、4,700 件、総額 1 億 6,900 万ドルの競り下げ方式を実施し、1,760 億ドルのコスト削減を達成したと発表している。参考として、米国陸軍 (Army)、国土安全保障庁 (DHS) および国務省 (DOS) の 2009 年度における取引実績およびコスト削減額等を以下に示す⁹⁰。

図表 18 2009 年度の競り下げ方式の利用統計(10 万ドル以下の取引のみ)

項目	Army	DHS	DOS
取引数	5,178	2,243	1,792
調達者の見積額	\$126,761,594	\$60,247,911	\$37,540,964
最終調達額	\$106,555,836	\$50,485,214	\$33,482,178
コスト削減総額	\$20,205,758	\$9,762,697	\$4,058,786
コスト削減割合	15.9%	16.2%	10.8%
平均入札者数	8.8	4.9	6.1
平均入札件数	17.6	11.1	13.3
調達実施の知らせを受けた 平均事業者数	2,113	1,479	3,502
中小企業からの調達額の割合	84%	96%	74%

出典：FedBid (2010), “FY 201006 BUYER TRAINING PPT” に基づき PwC 翻訳

(7) FedBid の利用プロセス

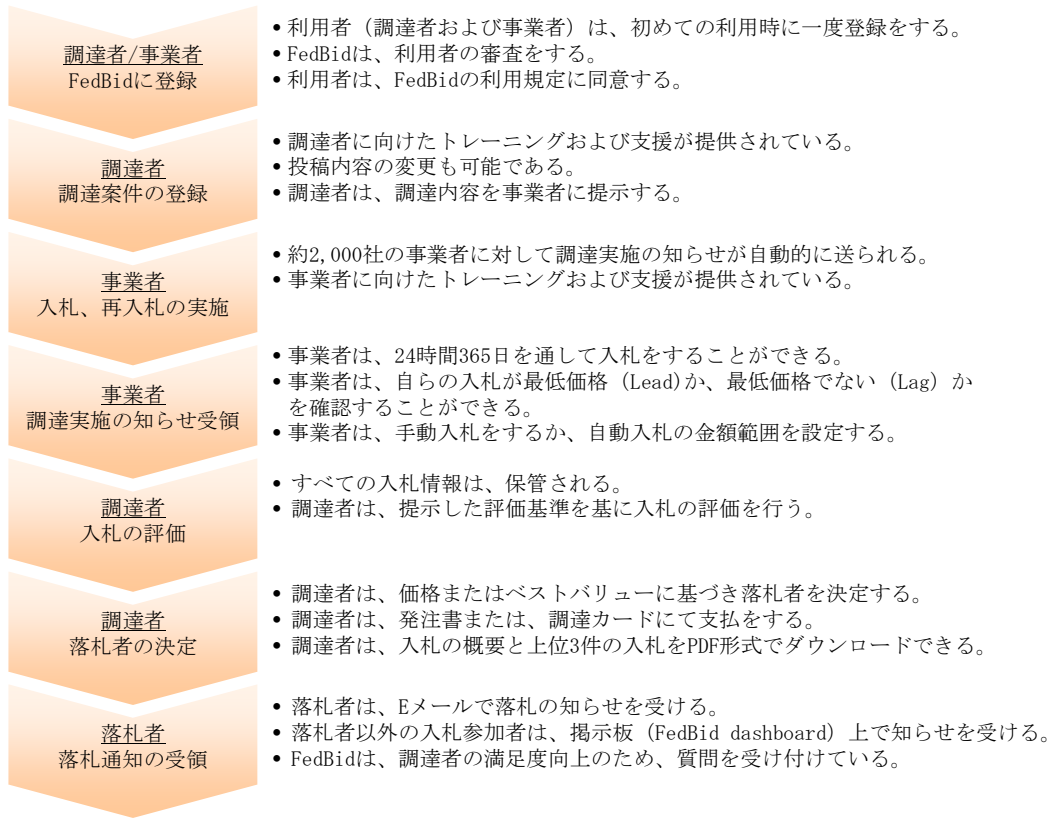
政府機関の調達担当者や事業者が FedBid を利用して取引を実施するにあたってのプロセスは、利用登録からはじまり、落札者を決定し、通知するまでとなる。この概要を次ページに図表で示す^{91 92}。

⁹⁰ FedBid (2010), “FY 201006 BUYER TRAINING PPT”

⁹¹ FedBid (2010), “Standard_Presentation_20100131”

⁹² 国土安全保障省 (Department of Homeland Security) へのヒアリング結果より

図表 19 FedBid の利用プロセス



出典：FedBid (2010), “Standard_Presentation_20100131”および
国土安全保障省へのヒアリングに基づきPwC作成

(8) FedBid による競り下げ方式の入札方法

事業者は入札する際、入札対象の調達を指定し、調達内容および評価方法に同意した後に入札する手続となっている。

FedBid の入札過程では、入札する事業者に競合他社の入札情報は公開されない。また価格については、最低価格は公開されず、入札する事業者は、自社の入札価格が最低価格かそうでないかのみを知ることができる仕組みとなっている。

次ページに、事業者が入札をする際に表示される画面を示す⁹³。最初の画面は、入札する事業者が調達案件を検索することや現状の自社の入札状況を管理することができる画面である。次の画面は、入札を実施する際の入力画面になる。

⁹³ FedBid (2011), “201101 general overview”
http://www.fedbid.com/dictator/media/68/201101_general_overview.pdf

図表 20 入札案件の確認、自社の入札状況の確認

調達機会の確認
 ・調達物品・サービス
 ・調達者
 ・調達媒体
 ・残り時間

参加中の入札の確認
 ・調達物品・サービス
 ・調達者
 ・入札終了予定日時
 ・最終入札日時
 ・入札状態
 ・残り時間

検討中の入札の確認
 ・調達物品・サービス
 ・調達者
 ・入札終了予定日時
 ・最終更新日時
 ・残り時間

入札不参加の場合には、「No Bid」をクリックする。

入札状態の確認
 Lead: 自社の入札が最低価格
 Lag: 自社の入札が最低価格でない

出典：FedBid (2011), “201101 general overview”に基づき PwC 作成

以下の入札を実施する際の入力画面では「自動入札」が可能である。自社の設定する最低価格を入力した場合、その最低価格に達するまで自動で入札される。例えば、現時点の入札価格が100万円の場合に自社の最低価格を80万円とした場合、80万円以下に達するまでは、他者が入札した金額よりも安い入札を自動で行う。

図表 21 入札価格の入力

入札方法
 ①手動入札
 入札の都度入札価格を手動で入力
 ②自動入札
 最低価格を入力する最低価格にいたるまで、自動で入札が続けられる

出典：FedBid (2011), “201101 general overview”に基づきPwC作成

3.3 電子カタログ

電子カタログは主にインターネット上において事業者が提供する物品やサービスを提示し、調達担当者はそこで開示される情報に基づいて発注することができる調達支援手法の一つである。英国及び米国でこうした取組が行われており、代表的な取組を紹介する。

3.3.1 英国: Zanzibar

(1) Zanzibar の概要

Zanzibar は、2006年2月に開設された電子カタログのサービスである。Zanzibar は、インターネット上で、物品・サービスの選択・購買申請から支払い処理までを実施可能なシステムを備える。Buying Solutions とフレームワーク契約を結ぶ ProcServe 社によって運営されており、スコットランドを除く英国内のすべての政府機関が利用可能なサービスとなっている⁹⁴。

(2) Zanzibar の登録事業者、物品、サービス

政府機関が定めた手続により申請すれば、どの事業者でも Zanzibar に登録することができ、インターネットを通じて無償で Zanzibar を利用することができる⁹⁵。

また、Zanzibar における事業者の提示価格は、各政府機関が過去に事業者と交渉した物品・サービスの価格が反映される。よって、他の政府機関は、自ら交渉の手間をかけることなく低価格で物品・サービスを調達することが可能となる。事業者にとっても、他の政府機関との取引機会が拡大する利点がある⁹⁶。

また、事業者は、自らが所有するインターネット上のマーケットプレイス⁹⁷のシステムを Zanzibar と連携させることができるため、容易に自社の製品を登録することもできる。同様に、Zanzibar に登録する物品・サービスの価格の更新も容易に行うことができる。

これらのように個別に事業者が登録する物品・サービス以外にも、Buying Solutions がフレームワーク契約を結ぶすべての物品・サービスが Zanzibar 上に登録されることとなっている。

(3) Zanzibar 導入による成果

現在、4万人以上の政府の調達担当者が Zanzibar を利用しており、登録している事業者数は1,000を超えている。Buying Solutions によると、Zanzibar の利用により、政府機関は、一回の取引につき少なくとも30ポンドから41ポンドのコスト削減が実現でき、年間7,000万ポンドのコスト削減が可能であるとしている⁹⁸。

⁹⁴ OGC, “Zanzibar” http://www.ogc.gov.uk/markets_and_collaborative_procurement_zanzibar.asp

⁹⁵ ProcServe, “Supplier FAQ” <http://www.procsolve.com/solutions-and-services/363/supplier-faqs.html>

⁹⁶ ProcServe, “Buyer FAQ” <http://www.procsolve.com/solutions-and-services/buyer-faqs.html>

⁹⁷ インターネット上に設けられた企業間取引所。Web サイトを通じて売り手と買い手を結び付ける電子市場。

⁹⁸ ProcServe (2009), “Zanzibar Managed eProcurement Service)

(4) Zanzibar の活用における課題

高いサービス利用料金の水準

英国会計検査院によると、Zanzibar 導入直後の 2006 年 12 月時点で、調査対象の 132 の政府機関のうち、94%が Zanzibar を利用していなかった⁹⁹。この要因として、Zanzibar を利用していない小規模な機関の約 20%が、サービス利用料金が高いことを挙げている。Zanzibar への登録は、事業者は無料であるが、政府機関は利用のための手数料に加え、年間の調達額に応じて 4,000 ポンドから 167,000 ポンドの年間登録料が必要になるため、小規模な機関にとっては大きな負担となっているようである。

Buying Solutions と調達機関の連携

英国会計検査院は、Zanzibar を運営する Buying Solutions とその他の調達機関との連携が不十分なため、Zanzibar の活用を含めた調達の効率化に向けた取組が十分に取られておらず、十分にその効果を発揮していないと指摘している¹⁰⁰。

3.3.2 米国:GSA アドバンテージ(GSA Advantage)

(1) GSA アドバンテージの概要

GSA アドバンテージ (GSA Advantage) は、GSA によって開発され、1995 年から運用が開始されたインターネット上の電子カタログである。Zanzibar と同様に、インターネット上で、物品・サービスの選択や購買申請から支払い処理を実施可能なシステムを備えている。

(2) GSA アドバンテージの登録事業者、物品、サービス

GSA では、連邦政府を代表して事業者と契約を締結し、各政府機関はこの契約に基づいてそれらの契約事業者に直接発注することが可能な仕組みを構築している¹⁰¹。この仕組みに基づいて、実際に取引を行うツールが GSA アドバンテージである。この GSA アドバンテージを利用して物品・サービスを購入することで、競争入札等の手を省略し、少量でもボリュームディスカウントされた価格で購入することが可能¹⁰²になる。

登録事業者が同様の物品・サービスにおいて、競合他社との優位性を得るためには、価格を下げる、納期を短縮する、1 回あたりの最低購入数・量を減らす、商品の仕様を明確に示すといった努力が求められる。その結果、通常の入札と同様に価格の低減やサービスの拡充が進むこととなる。

GSA アドバンテージを利用して購入できる物品、サービスの分類を以下に示す。一般的に市場で扱われている物品、サービスについて広く対応していることが分かる¹⁰³。なお、米国会計検査院の調査によると、GSA アドバンテージを利用して最も多く購入されているものは基本的なオフィス用品であり、特に、ファイルフォルダー、多目的用紙、付箋、書類かばん、印刷トナー、印刷用紙、バインダークリップ、3 リングバインダー

⁹⁹ NAO (2006), "Assessing the value for money of OGCBuying.solutions"

¹⁰⁰ NAO (2006), "Assessing the value for money of OGCBuying.solutions"

¹⁰¹ GSA, "GSA Schedules" <http://www.gsa.gov/portal/content/197989>

¹⁰² 事業者にとっては GSA アドバンテージ上で多くの取引が期待できるため、物品・サービスの割引が行われている。

¹⁰³ GSA, ホームページ https://www.gsaadvantage.gov/advantage/main/start_page.do

が頻繁に購入されているとのことである¹⁰⁴。

図表 22 GSA アドバンテージ取扱い物品・サービスの分類

分類	内容	分類	内容
物品	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建物・工業 ・ 什器 ・ 清掃・化学品 ・ IT・電子機器 ・ 研究・科学・医療 ・ 法関連・防火・防犯 ・ オフィス用品 ・ レクリエーション・装飾 ・ 工具・資材・機械・ハードウェア ・ 車両・船 	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公告・マーケティング ・ 建設・工業サービス ・ エネルギーサービス ・ 工学サービス ・ 環境サービス ・ 施設管理サービス ・ 財務サービス ・ 什器関連サービス ・ 人事・雇用サービス ・ 語学サービス ・ 物流サービス ・ 経営・コンサルティングサービス ・ オフィスサービス ・ 出版・印刷サービス ・ 科学・医療サービス ・ 防犯・法関連サービス ・ IT 技術サービス ・ 臨時雇用サービス ・ 輸送サービス ・ 旅行サービス ・ 車両関連サービス

出典：GSA アドバンテージ ホームページに基づき PwC 作成

(3) GSA アドバンテージ導入による実績・成果

GSA アドバンテージを通じた取引は、現在、登録企業数が **8,800** 社以上、掲載されている物品・サービスの数は **300** 万以上に上る。GSA アドバンテージを通じた調達は、**2008** 年までに **320** 万件を超え、それによって達成されたコスト削減額は、**2** 億ドル以上と推定されている¹⁰⁵。

(4) GSA アドバンテージの活用における課題

GSA アドバンテージの活用は、**1998** 年から **2002** 年の間では **8,000** 万ドルにも満たず、米国会計検査院は、GSA アドバンテージの活用向上に向けた改善策を GSA に求めている。その後の GSA の取組により、**2006** 年までの間に GSA アドバンテージを利用した調達額は、**4** 億 **8000** 万ドルを超えるとされ、利用が増加している。しかし、なおその利用は GSA による調達の約 **1.2%** に過ぎず、さらなる改善が必要とされる¹⁰⁶。

¹⁰⁴ GAO(2002), “Business Strategy Needed for GSA’s Advantage System”

¹⁰⁵ GSA, ホームページ

http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?pageTypeId=8199&channelId=-13260&P=XAP&contentId=23068&contentType=GSA_BASIC

¹⁰⁶ GAO (2003), “Electronic Procurement: Business Strategy Needed for GSA’s Advantage System”

3.4 政府調達カード

政府調達カードとは、旅費や書籍等の小口の調達について、決済が可能なカードをいう。政府職員は、このカードを利用して効率的に調達手続を実施することができる。英国、米国ともに以前から政府調達カードを導入しており、これらの取組を説明する。

3.4.1 英国における政府調達カード

(1) 政府調達カードに係る規定、ガイドライン

英国では、政府調達カードは OGC が利用を推進している。OGC は「**Cardholder Instruction Manual**」の中で、政府調達カード (**Government Procurement Card**) の発行プロセスや、使用方法、支払内容の確認・承認プロセス等を定めている¹⁰⁷が、あくまで基礎的なレベルにとどまる。利用上限額や承認者といった実際の運用における具体的な項目については各機関のガイドラインにて規定されている。

(2) 支出負担に関する権限

ここで、支出負担に関する権限を確認しておく。

英国では、「政府資源会計法¹⁰⁸ (**Government Resources and Accounts Act 2000**)」にて支出負担に係る事項が規定されている¹⁰⁹。当該規定では、支出管理者として、各政府機関に主任会計官 (**Principal Accounting Officer**) および会計官 (**Accounting Officer**) の設置が義務付けられている。

また、これらの業務の一部を担う会計官補佐 (**Additional Accounting Officer**) の設置が認められており、実際に 1 名以上の会計官補佐の設置が、大規模機関におけるベストプラクティスとして推奨されている¹¹⁰。基本的な支出負担行為はこの体制で処理がされることとなっている。ただし、具体的な管理方法や管理事項については、各機関にて定めることとされている¹¹¹ため、各職員が政府調達カードにより支出負担行為を行うことが可能になっていると思われる。

なお、参考までに日本と英国における支出負担に係る権限を、以下に示す。

¹⁰⁷ OGC, “Cardholder Instruction Manual”

<http://www.ogc.gov.uk/documents/GPCCardholderInstructionManual.pdf>

¹⁰⁸ 資源会計とは、政府の支出計画、予算、決算において、非財務資源をも含めた経済資源に基づきこれらを統合的に行うことを目的とする制度。2000 年より本格的に導入された。資源会計では発生主義により予算編成が行われる。

¹⁰⁹ Government Resources and Accounts Act 2000

¹¹⁰ HM Treasury (2010), “Corporate governance code for central government departments”

¹¹¹ OGC, “An Introduction to Public Procurement”

http://www.ogc.gov.uk/policy_and_standards_framework_introduction_to_public_procurement.asp

図表 23 日本と英国における支出負担に係る権限

	日本（会計法）	英国（会計に係る法令、ガイドライン）
支出/契約 管理者	支出負担行為担当官、支出官	主任会計官、会計官、会計官補佐
支出/契約 管理者の 定義	支出負担行為担当官は、国の支出の原因となる契約およびその他の行為を管理する役職。（契約については別途契約担当官を設置する場合もある。）支出官は、歳出金を支出するための小切手の振り出し、国庫金振替書又は支払指図書書の交付権限を持つ役職。いずれも各省各庁の長より任命を受ける。	主な役割は以下の通りである。 ・ 公金の適正な管理 ・ 適正な財務手続と会計記録の保持 ・ 内部統制証明書の提出 主任会計官/会計官は財務省より任命を受ける。 主任会計官には各政府機関の事務次官（Permanent Head）が、会計官には一般的に政府高官（senior official）が任命される。 会計官補佐は、主任会計官/会計官より任命を受け、主任会計官/会計官の業務の一部を担う。
支出/契約 管理者以外 による支出	交通通信の不便な地方で支払う経費や、庁中常用の雑費、その他経費の性質上、主任の職員が現金支払いをしなければ実務上差し支える場合のみ、主任職員に必要な現金を前渡ししている。	各機関にて定めることとされている。 （例）防衛省および防衛省管轄機関では、5,000ポンド以下の支出を管理する少額調達担当官（Low Value Purchasing Officer）の設置が義務付けられている。

出典：会計法および Government Resources and Accounts Act 2000 に基づき PwC 作成

(3) 政府調達カードの特徴

英国における政府調達カードのコストや利便性等の特徴は以下の通りである¹¹²。

コスト

- ・ 発行手数料、使用手数料、取引手数料、維持費が無料である。

利便性

- ・ 任意に発行機関（クレジットカード会社）を選択できる。
- ・ インターネットでの利用のため、カード番号のみを発行することもできる。
- ・ EU 全域におけるクレジットカード会社の加盟店で利用できる。

制限・管理

- ・ 購買一回当たりまたは、月当たりなどの枠組みで決済額に上限を設定できる。
- ・ 購買品の分類コードを用いて購買可能な対象を制限できる。
- ・ 調達できる事業者を制限できる。
- ・ 購買履歴が電子的に記録され、監査のための証跡としての利用や、会計システム等との連携ができる。

(4) 政府調達カードによる調達範囲

官公庁、学校、カレッジ、警察、地方当局を含む 500 以上の公共機関で使用されており、対象物品は、比較的調達回数が多く安価なものが中心となっている¹¹³。決済上限額について規定はないが、中央政府では、上限額を 5,000 ポンド以下に設定する場合が一

¹¹² OGC, “GPC Frequently Asked Questions” および OGC (2006), “saving money with the government procurement card” を基に作成

¹¹³ OGC (2006), “saving money with the government procurement card”

般的である¹¹⁴。VISAによると、政府調達カードの2009年における1決済あたりの平均額は151ポンドであったとしている¹¹⁵。

(5) 政府調達カード導入のメリット

政府調達カードの導入は、公共機関、カード利用者、事業者および地球環境、の4つの側面でメリットを与えるとされており、具体的に以下のようなメリットがあるとされている¹¹⁶。

政府機関へのメリット

業務の効率化、コスト削減

- ・ 購入、請求手続の効率化、コスト削減が実現する。
- ・ 支払早期化により、事業者への値引き交渉機会が生まれる。
- ・ 銀行への月次一括支払により事務処理が削減される。
- ・ 取引に係る手続きの減少により、銀行手数料の値引き交渉機会が生まれる。
- ・ 現金による小規模の取引が減少する。

情報管理能力の向上

- ・ 質の高い情報管理が実現されることによって、より高度な調達に係る情報の分析が可能になる。
- ・ 会計管理、予算管理が向上する。

コンプライアンスの向上

- ・ 不正な支出、契約外の支出が減少する。
- ・ 明瞭かつ簡潔な監査証跡が残る。

カード利用者(職員)へのメリット

業務の効率化、負担の軽減

- ・ 物品、サービスの調達が効率化される。
- ・ 支払処理の遅延や未処理が実質無くなる。
- ・ 出張、旅費の清算等のための立替が不要になる。

コア業務への集中

- ・ 事務処理ではなく、生産性の高い業務に集中できる。
- ・ ペーパーワークおよび「お役所仕事」を大幅に削減できる。
- ・ 派遣社員を形式的な書類作成業務による物理的な拘束から解放する。

事業者へのメリット

キャッシュフローの向上

- ・ 一般に入金が4日以内に短縮される(平均2~3日)。

¹¹⁴ OGC, GPC Frequently Asked Questions

http://www.ogc.gov.uk/government_procurement_card_gpc_gpc_frequently_asked_questions.asp

¹¹⁵ Buying Solutions (2009), “GPC Annual Report 2009”

¹¹⁶ OGC, “Government Procurement Card Benefits”

http://www.ogc.gov.uk/tools__services_government_procurement_card_4732.asp

業務の効率化

- ・ 支払遅延や滞納が実質的に無くなり、請求業務の負荷が削減される。

物品、サービスの利用者との関係性向上

- ・ 物品、サービスの利用者との直接的な関係が築きやすくなる。

事業機会の増加

- ・ 中小企業の参入機会が増加する。

地球環境へのメリット

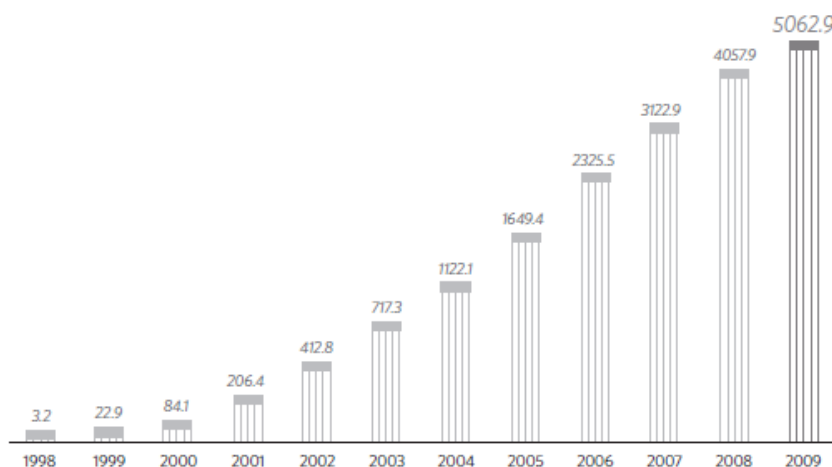
- ・ 廃棄物の削減
- ・ 取引のペーパーレス化により、毎年大量の紙（平均 10 トン）が節約される。
- ・ インターネット上での購入増加により、紙のカタログの拡散を防ぐ。
- ・ 情報管理能力の向上により、購入が能率化し、廃棄物の減少が期待できる。

(6) 政府調達カード導入の成果

利用規模

英国財務省 と 英国会計検査院によって、政府調達カードは費用対効果の最も大きい電子調達のツールであると認められている¹¹⁷。英国では 2009 年まで政府調達カードは VISA のみで行われており、1998 年から 2009 年の間に 50.6 億ポンド利用されている。

図表 24 政府調達カードの累計決済額(1998-2009 年) 単位:100 万ポンド



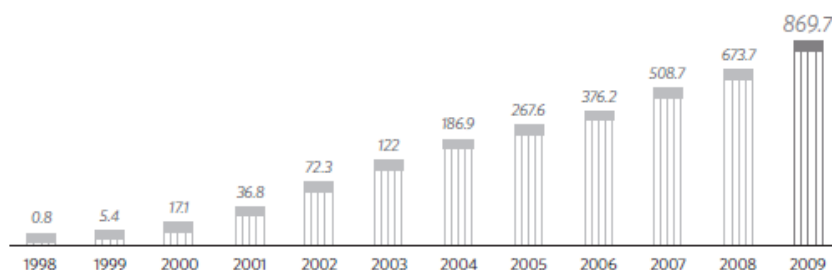
出典：Buying Solutions (2009), "GPC Annual Report 2009"

コスト削減効果(1998 年から 2009 年)

Buying Solutions は、1998 年から 2009 年の間で、50.6 億ポンドの利用額に対して約 8.7 億ポンドのコスト削減効果が達成されたと発表している。

¹¹⁷ OGC, GPC Frequently Asked Questions
http://www.ogc.gov.uk/government_procurement_card_gpc_gpc_frequently_asked_questions.asp

図表 25 政府調達カードの累計コスト削減額(1998-2009年) 単位:100万

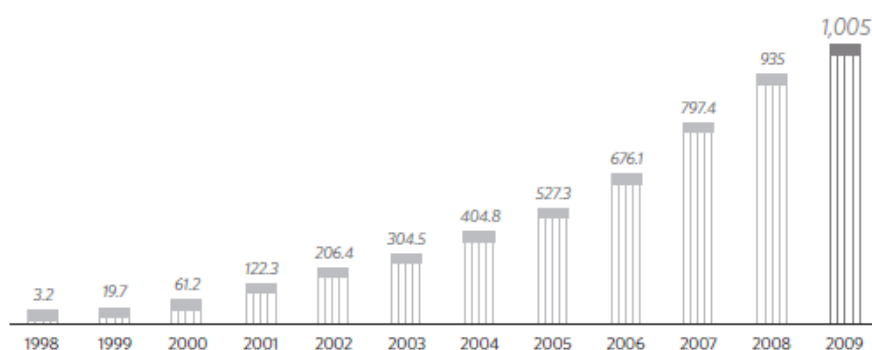


出典: Buying Solutions (2009), “GPC Annual Report 2009”

年間利用規模

2009年には、政府調達カードは、14万枚以上利用され、約664万件の取引が行われたとのことであった。そして、総額約10億ポンドの利用額に対し、約1.9億ポンドのコスト削減効果が得られている¹¹⁸。

図表 26 政府調達カードの年間決済額(1998-2009年) 単位:100万



出典: Buying Solutions (2009), “GPC Annual Report 2009”

(7) 成果の要因

英国会計検査院は、調達カードの導入によって調達プロセスが効率化され(下図参照)、以下のようなメリットが実現されるとしている¹¹⁹。

購入コストの削減

- ・ カード利用者は事業者から直接購入することが可能になり、申請書への記入が不要となることによって購入プロセスに要する費用が削減される。

納期短縮

- ・ カード利用者が購入品を手にする納期が大幅に短縮され、在庫が削減される。

効率性の向上

¹¹⁸ Buying Solutions (2009), “GPC Annual Report 2009” コスト削減額は、政府調達カードを利用しない場合の支払プロセスにおける費用と比較して算出されている。NAOは、政府調達カードを利用した場合は、政府調達カードを利用しない場合に比べ、1決済あたり28ポンドの費用削減効果があると結論付けている。

¹¹⁹ NAO (2004), “Improving Procurement Progress by the Office of Government Commerce in improving departments’ capability to procure cost-effectively”

- ・ 購入内容の確認や承認に要する時間が短縮される。これらの業務は、利用明細と一括請求書の発行時に月次で実施されることとなる。

図表 27 所要費用と所要時間の比較

	従来の購入	調達カードを利用した購入
所要費用	1取引あたり 50～100 ポンド	1取引あたり 20～40 ポンド (60%削減)
所要時間	購入手続：8日間 納期：2～3週間 支払：30～60日以内	購入手続：1日以内 納期：即時の入荷も可能 支払：4日以内

出典：NAO (2004), “Improving Procurement Progress by the Office of Government Commerce in improving departments’ capability to procure cost-effectively” に基づき PwC 作成

図表 28 購入プロセスの比較

	従来の購入プロセス		調達カードを利用した場合の購入プロセス	
	担当者	実施プロセス	担当者	実施プロセス
主に購入申請、購入内容の確認・承認、発注にかかるプロセスを短縮した。	購入者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者への連絡 ・ 価格、納期の決定 ・ 購入申請書への記入 	購入者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者への連絡 ・ 価格、納期の決定 ・ 調達カードでの発注
	購入者の管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 購入申請書の承認 		
	購入者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 購入申請書の調達部門への送付 		
	調達部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 購入申請書の受領 ・ 発注書の作成、送付 		
	経理部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発注書の受領、保管 		
	購入者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発注書の受領、保管 		
	事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発注書の受領 ・ 受注品の発送 ・ 請求書の経理部への送付 	事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引確認 ・ 受注品の発送 ・ 銀行からの入金確認
	荷受部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発注品の受領 ・ 納品通知 ・ 購入希望者への引渡し 	荷受部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発注品の受領 ・ 購入希望者への引渡し
	購入者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発注品の受領 	購入者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行から取引明細書受領 ・ 請求書と取引記録の照合
			購入者の管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引明細書の承認
	経理部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 納品通知・請求書の受領 ・ 請求書と納品通知・発注書・購入申請書の照合 	経理部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引明細書の受領 ・ 付加価値税 (VAT) の算出 ・ 取引明細書と請求書の保管 ・ 銀行への支払
	事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入金確認 	事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入金確認

出典：NAO (2004), “Improving Procurement Progress by the Office of Government Commerce in improving departments’ capability to procure cost-effectively” に基づき PwC 作成

(8) 政府調達カードにおける課題と対応

上記で取り上げたような成果がある一方で、政府調達カードの紛失や盗難、不正利用といったリスクが懸念されている。これに対し **Buying Solutions** は、カード所持者に対

し、注意、対策を促すガイドラインを発出している¹²⁰。

また、英国会計検査院は政府調達カードの利用におけるリスクについて過去事例で実施された予防手段を以下のように挙げている¹²¹。

図表 29 政府調達カードの利用におけるリスクと予防手段

リスク	過去事例における予防手段
カード所有者による個人使用目的での物品調達	カード所有者を正職員でかつ在籍期間が 12 ヶ月を超えている者とする。 所属する政府機関は、カード所有者の検査や信用調査を行う。 カード所有者にすべての誤用および乱用が規律違反となることを理解させる。 カード所有者は取引記録を管理する。カード所有者の管理者は月次でこの取引記録と月次のカード利用明細を照合する。 規定の上限額や利用方法によりカードの利用を制限する。
利用が認められていない者によるカードの利用	カード所有者に対して、カードと身分証明書を安全に保持するよう指導する。 各部署の責任者は、カード所有者の利用明細書を月次で確認し承認する。
カード所有者と事業者間の癒着	他の調達方法と同様に、このリスクをなくすことは困難である。 過去事例では、異常および傾向を把握するため、事業者および商品ごとに、月次の支出管理レポートを検査し、リスクを最小限に抑えるように取組んでいる。 カード所有者の管理者は、納品と支払の記録を検査する。

出典：NAO (2004), “Improving Procurement Progress by the Office of Government Commerce in improving departments’ capability to procure cost-effectively” に基づき PwC 作成

(9) 政府調達カードの導入手順

政府調達カード導入当初、利用できるクレジット会社は VISA のみであったが、2010 年 2 月にフレームワーク契約が更新され、VISA、American Express、Master Card の中からカードを選択することが可能になった。政府調達カードを導入するためのカード発行手続は、これらのカードの発行銀行を介して行われることとなる¹²²。

Buying Solutions は、下記の手順による政府調達カードの導入を推奨している¹²³。

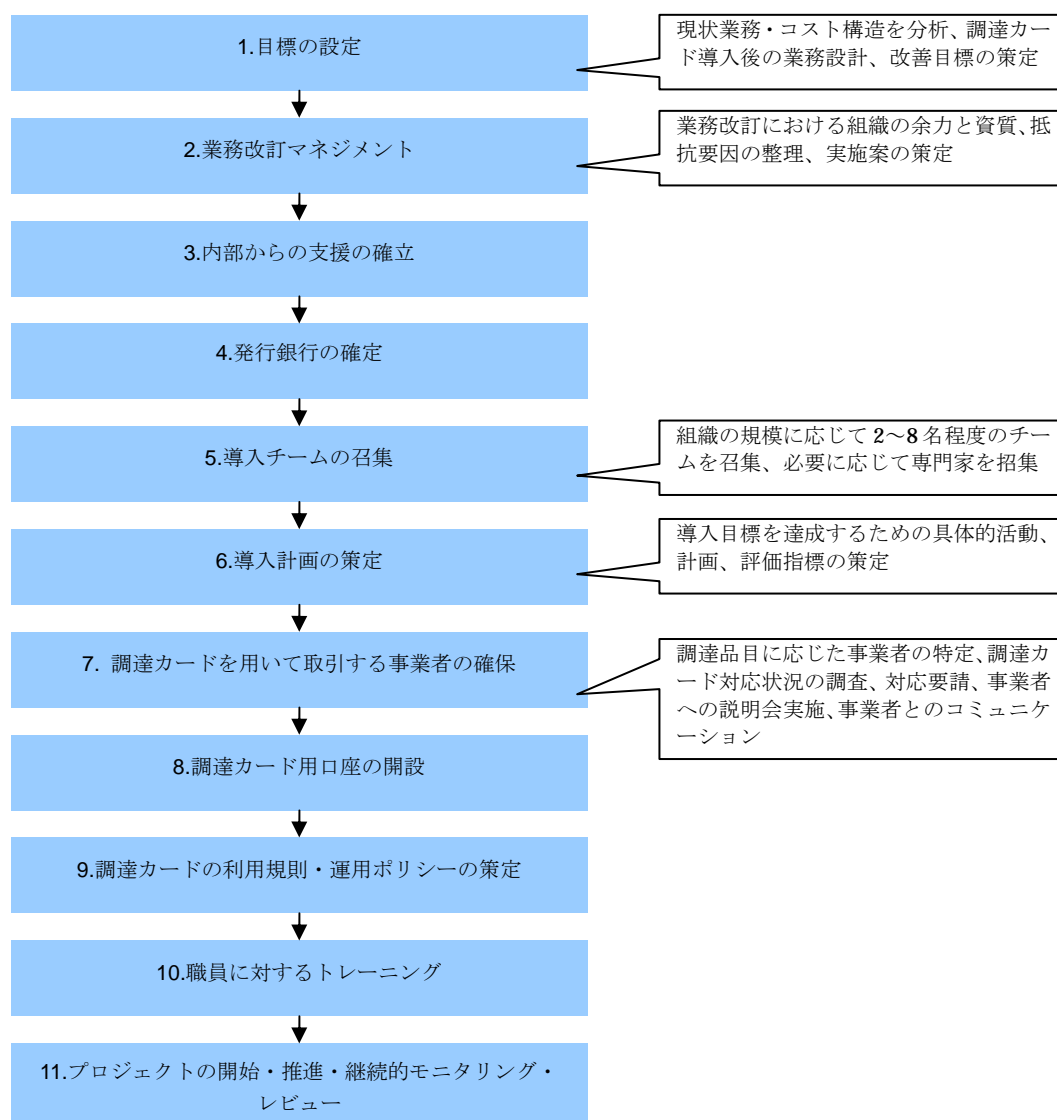
¹²⁰ Buying Solutions, “GPC Fraud Prevention Guide”
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Dq3I_gCx0LoJ:www.buyingsolutions.gov.uk/categories/eCommerce/publications+gpc+fraud+prevention+guide+buying+solutions&cd=1&hl=ja&ct=clnk&gl=jp&source=www.google.co.jp

¹²¹ NAO (2004), “Improving Procurement Progress by the Office of Government Commerce in improving departments’ capability to procure cost-effectively”

¹²² OGC, “Payment Card Solutions & Associated Services (GPC 3)”
http://www.ogc.gov.uk/tools___services_government_procurement_card.asp

¹²³ Buying Solutions (2004), “GPC Implementation Guide”

図表 30 政府調達カードの導入手順



出典：Buying Solutions (2004), “GPC Implementation Guide” に基づき PwC 作成

3.4.2 米国における政府調達カード

(1) 規定、ガイドライン

米国では、FAR に、「Governmentwide Commercial Purchase Card」と呼ばれる調達用クレジットカードについて規定されている¹²⁴（以下、調達カードと呼ぶ）。FAR では調達カードの大まかな用途、使用者、使用上の規制/推奨事項等について記されているのみで、具体的な発行手続、内部統制、その他詳細な使用方法については、各政府機関にて別途ガイドラインを定めることとされている。また、これらのガイドラインを作成するにあたっては、財務省が定める「各政府機関に対する財務ガイダンスマニュアル

¹²⁴ FAR 13.301 および 52.232-36

（Treasury Financial Manual for Guidance of Departments and Agencies : TFM）」における調達カードに係る条項¹²⁵、および GSA がクレジットカード会社と締結している契約の同意事項と整合することが条件とされている。

(2) 支出負担に関する権限

ここで、英国同様に支出負担に関する権限を確認しておく。日本・米国共に、調達業務は適切な支出/契約管理者の決裁を経て行われる。しかし、FAR では、\$3,000 以下の少額購入（Micro-Purchase）¹²⁶については、管理者以外の職員が自己判断で実施する権限を与えることが推奨されている。また、少額購入を実施する際には、効率化のため、調達カードを使用することが推奨されている¹²⁷。

図表 31 日本と米国における支出負担に係る権限

	日本（会計法）	米国（FAR）
支出/契約管理者	支出負担行為担当官、支出官	契約管理者（Contracting Officer）
支出/契約管理者の定義	支出負担行為担当官は、国の支出の原因となる契約およびその他の行為を管理する役職。（契約については別途契約担当官を設置する場合もある。）支出官は、歳出金を支出するための小切手の振り出し、国庫金振替書又は支払指図書 of 交付権限を持つ役職。いずれも各省各庁の長より任命を受ける。	支出および契約（入札含む）の締結、履行、解消に関する決裁権限を持ち、契約関連業務における意思決定や調査を執り行う役職。各政府機関の長より任命を受ける。
支出/契約管理者以外による支出	交通・通信の不便な地方で支払う経費や、庁中常用の雑費、その他経費の性質上、主任の職員が現金支払いをしなければ実務上差し支える場合のみ、主任職員に必要な現金を前渡ししている。	各政府機関の長は、少額購入については、支出管理者以外の各政府職員・軍職員に、調達権限を委譲することが推奨される。

出典：会計法および FAR に基づき PwC 作成

(3) 調達カードの概要

FAR および財務省の定めるマニュアルでは、調達カードについて次ページのように規定している¹²⁸。

¹²⁵ TFM part 4 chapter 4500

¹²⁶ FAR 2.1（原則\$3,000以下であるが、建設工事は\$2,000、サービスは\$2,500以下等、例外も定められている）

¹²⁷ 会計法第3章および FAR 1.6

¹²⁸ FAR 13.301、52.232-36、および TFM part 4 chapter 4500

図表 32 調達カードに係る規定

利用者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約管理者 ・ 契約管理者以外の政府職員・軍職員
用途	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少額購入の実施 ・ 基本契約や包括契約（Blanket Purchase Agreement）に基づく製品・サービスの購入¹²⁹ ・ その他、クレジットカード払い可能な事業者からの購入
規制事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約管理者以外の職員は、少額購入以外では使用できない。 ・ 滞納債務を持つ契約者への支払いには使用できない。（ただし、少額購入のみ支払い可能） <p>（注：契約管理者は、少額購入以外の調達においては、カードを使用する前に契約者の滞納債務の有無を調査する義務がある。）</p>
推奨事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少額購入については、調達カードの利用に制限を設けず、できる限り調達カードでの決済を促す。その他の決済方法は、調達カードでの支払いが不可能又は非効率な場合のみ使用すること。 ・ 契約管理者は、少額購入以外においても、上記「用途」に基づき調達カードの利用範囲を拡充すること。

出典：FAR および TFM に基づき PwC 作成

上記「推奨事項」のとおり、FAR は調達カードの利用および用途の拡大を推奨している。例えば、USAID（U.S. Agency for International Development: 米国国際開発局）が 2002 年に OIG（Office of Inspector General: 監察総監室）より受けた監査¹³⁰では、USAID 職員が少額購入において調達カードを利用しないケースが多い点、また少額購入以外での利用が限定されている点が指摘されており、組織内での啓発活動等を行うよう改善提案を受けている。こうした事例からも、米国政府が調達カードの活用を強く推進している姿勢がうかがえる。

(4) 調達カードのメリット

調達カードの導入は、カード利用者および政府機関共に、恩恵をもたらしている。以下は、USDA（U.S. Department of Agriculture: 農務省）が、調達カードに関する自らのガイドライン¹³¹上に挙げているメリットの例である。

カード利用者へのメリット

調達時間の短縮・効率化

- ・ 契約管理者による支払い承認が不要
- ・ 購入申込書や小切手、インボイス等の発行など、事務手続が不要

¹²⁹ 基本契約や包括契約とは、取引における価格の決定方法や納期等の大枠の条件を定める契約を指す。

¹³⁰ USAID (2002), “Audit of USAID’s Governmentwide Commercial Purchase Card Program, Audit Report No. 9-000-02004-P”

¹³¹ APC/LAPC (2000), “Purchase Card Program Guide”

- ・ 利用者に都合の良い時間、タイミングで発注・支払いが可能
- ・ 経費等の個人立替が不要
- ・ **Visa** や **MasterCard** 等の広く普及しているカードにより、使用機会が限定されない（かつて少額購入は購入申込書や **SF44** フォーム[次頁参照]で行われていたが、政府からの支払いに時間がかかった為、これら書類による支払いを受け付けないサプライヤーも存在した。¹³²⁾

自主性の向上

- ・ 職員が各自の判断で調達を行うことで、個人の意思決定・自主性が向上

政府機関へのメリット

調達時間の短縮・効率化

- ・ 調達に係る書類発行、データベースへの情報入力等の事務手続きにかかる時間・人員等のコストを削減
- ・ 少額購入に係る契約管理者の管理負荷を軽減
- ・ 日々、数百万件に上る少額購入案件を、システムにより一括処理することが可能
- ・ 調達カードの利用金額に応じて、また請求書等を（紙面でなく）電子データで受け取ることにより、金融機関よりキャッシュバックを受けることが可能

管理の向上

- ・ 少額購入に係る契約管理者の負荷を軽減することにより、より高額な調達や、主要事業者のマネジメントへの集中を促進
- ・ 質の高い情報管理が実現することで、調達に係る分析や、事業者への価格交渉が可能

(5) 調達カードによるコスト削減

1993年時点でのコスト削減試算

1993年の「国家業績評価（National Performance Review）」では、少額購入の50%を調達カードで行うことによって、約1億8千万ドルのコストを削減できる可能性があると報告されている。特に購入申込書（Purchase Order）を使用した調達については、調達カードに切替えることにより、一件の取引当たり約29～227ドルのコスト節減効果が見込まれるとしている¹³³⁾。

コスト削減要因

1986年、商務省（Department of Commerce）の主導により24政府機関で行われた調達カードのパイロット導入では、少額購入において、調達カードが従来の書類作成や契約管理者等の承認手続を要する手法（次ページの表を参照）と比較し調達コストが低

¹³²⁾ GAO (1990), "Cash Management: Benefits and Limitations of the Small Purchases Credit Card Program"

¹³³⁾ Ibid (1993), "National Performance Review -Lower Costs and Reduce Bureaucracy in Small Purchase Through the Use of Purchase Cards"

いことが報告され、1989年に正式導入へとつながった^{134 135 136}。

正式導入の年に米国会計検査院が7つの政府機関を対象に実施した調査結果として、具体的に以下のコスト削減要因が報告されている。

図表 33 調達カードによるコスト削減要因

要因	内容
時間・手続 費用の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・購入申込書やSF44 フォーム等の書類作成および、その承認手続の削減 ・銀行を通じた事業者への一括支払いにより、各事業者に対して個別に支払手続を行う負荷および手数料の低減 【例】 財務省では、個々の事業者に対し小切手を発行する都度、30セントの手続費用および郵送費がかかるため、個別支払いが減少することによる効果は大きいと報告している。 ・各事業者からの膨大な請求書を取り扱うことによる、支払い遅れや、督促状の受領といったトラブルを回避し、対応に係る時間の大幅な低減 【例】 Coast Guard Ninth District（米国沿岸警備隊第9管区）は、1987年に200件あった支払い遅れが、1989年には10件に減少したと報告している。
資金運用の 改善	<ul style="list-style-type: none"> ・小口現金として取り置く資金の削減、政府機関のキャッシュフローの改善、およびその分の銀行預金による、利子の獲得 【例】 商務省では、パイロット期間中の1988年、小口現金の支給額が約40%減少し、その分の利子として9万1千ドルを節約したと報告している。

出典：米国会計検査院(1989)に基づき PwC 作成

(参考) 調達カード導入以前、少額購入に使用されていた手法

包括契約 (Blanket Purchase Agreement)

- ・ 契約管理者が要否を判断の上、契約書を作成して事業者と締結。(契約締結後の個別オーダーはより簡易的に実施する)

購入申込書 (Purchase Orders)

- ・ 発注量や納入希望日等を明記し、契約管理者の承認を受け、事業者に発行。

小口現金 (Imprest Funds) 又は小切手 (Third Party Draft)

- ・ 原則、小口現金は\$500以下、小切手は\$2,500以下とし、契約管理者の承認又は各政府機関にて定めた承認プロセスを経て職員に支給/発行。

SF44 フォーム (SF44, Purchase Order—Invoice—Voucher)

- ・ 少額購入および緊急時専用の購入申込書フォーム。購入量や目的を明記し、事業者に発行。

出典：GAO (1996), “Acquisition Reform: Purchase Card Use Cuts Procurement Costs, Improve Efficiency”

¹³⁴ GAO (1996), “Acquisition Reform: Purchase Card Use Cuts Procurement Costs, Improve Efficiency”

¹³⁵ GAO (1990), “Cash Management: Benefits and Limitations of the Small Purchases Credit Card Program”

¹³⁶ FAR 13.3

(6) 調達カードの運用に関する課題事例

2000～2004年に米国会計検査院により実施された各政府機関における調達カードの運用に関する監査の結果として、2004年に課題事例の報告書¹³⁷が提出されている。報告書によると、内部統制の欠陥、およびコスト削減努力の欠如が、調達カードの不正利用（私用目的での利用、第三者への貸与、過剰利用等）やコストの無駄につながっているとしており、米国会計検査院は、内部統制の強化や、積極的な価格交渉・割引制度利用を推進するよう、促している。

図表 34 調達カードの運用に関する課題

課題テーマ	課題事例
内部統制の欠陥	<ul style="list-style-type: none"> ・各組織における調達カードの発行枚数を把握するための仕組み（具体的方針、管理責任者、発行条件の規程、等）がない。 ・調達カードの利用履歴は、契約管理者による月次チェックが必要とされているが、履歴の量が膨大で、全てをチェックできる状態となっていない。 ・必要以上に高額な利用限度額が設定されている。（*） ・契約管理者に対し、調達カード運用に関する十分なトレーニングが行われた証拠が残されていない。 ・必要な内部統制を整備する上で、人員が不足している。 <p style="text-align: center;">（*通常は過去の調達規模に応じた上限金額が設定される）</p>
コスト削減努力の欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・組織によっては、金融機関と料金の割引交渉を実施していない。 ・カード利用者に対し、利用可能な割引制度について十分に周知されておらず、利用されていない。

出典：米国会計検査院(2004)に基づき PwC 作成

上記のような課題について、米国会計検査院は例えば国防総省に対し、以下の例のような改善提案を行っている¹³⁸。国防総省は、これらの提案事項を具体的手続としてガイドラインに明記し、政府機関内に展開・啓発することにより、改善を図っている。

¹³⁷ GAO (2004), “GAO-Purchase Cards :Increased Management Oversight and Control Could Save Hundreds of Millions of Dollars”

¹³⁸ GAO (2003), “GAO-Purchase Cards: Steps Taken to Improve DOD Program Management, but Actions Needed to Address Misuse”

図表 35 米国会計検査院による調達カードの運用に関する課題に対する改善提案

課題テーマ	米国会計検査院改善提案（例）
内部統制の欠陥	<ul style="list-style-type: none"> ・カード発行枚数の管理方針やカードの利用資格を明確に定め、利用者を制限する。 ・適切な利用限度額の設定に向けた方針を定める。 ・カード調達のモニタリング活動において、人的リソースに不足がないか調査した上で、必要に応じて補充を行う。 ・適切なトレーニングの実施と、実施の証跡を書類に残すことを義務付ける。 ・ガイドラインを改訂し、内部監査書類（抽出課題と改善提案を含む）の作成と適切な管理者および管轄司令部への提出を必須とする。
コスト削減努力の欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関の割引やキャッシュバック額を最大化する方法を調査する。（例：利用履歴の電子データでの受取り促進、等） ・金融機関より受けた割引内容について定期的に計算・精査する方針・手続を定める。

出典：米国会計検査院（2003）に基づき PwC 作成

4 調達手続の改善

本章では、競争的交渉方式や民のインセンティブ等の事業者が参入しやすい調達手続の取組や、調達案件の評価や異議申し立て制度等、調達手続の改善を促すための取組について以下説明する。

4.1 競争的交渉方式

競争的交渉方式とは、入札公告後に官民で相対して質疑応答や入札内容についての確認を行う等の取組を指す。欧州では EU 指令に基づき競争的対話と呼ばれる手法で各国により実施されている。また、実施方法は異なるものの、米国においても競争的対話に類似する交渉契約という手続が行われている。以下、各国の取組を説明する。

4.1.1 英国における競争的対話方式

(1) 規定法令

2004 年 4 月に交付された EU 指令 2004/18/EC にて、競争的対話方式が導入されている。EU 加盟国は、国内法を EU 指令に合わせて整備しなければならない義務を負っており、大半の EU 加盟国が国内法への適用を完了している¹³⁹。フランスは、2004 年に公共契約法典において競争的対話方式を制度化しており¹⁴⁰、英国は、2006 年 1 月に公共契約法を改正して競争的対話方式を制度化している¹⁴¹。また、フランス、英国の競争的対話方式に係る法令は、どちらも EU 指令 2004/18/EC に準拠しているものとなっている。

(2) 適用範囲

EU 指令 2004/18/EC では、競争的対話の適用範囲を、特に複雑であると考えられる契約で、以下のいずれかに該当するものとしている¹⁴²。

- 発注者がニーズまたは目的を満たすことのできる技術的方法を客観的に特定することができない場合
- 発注者がプロジェクトの法的または財務的構成のいずれか、または両方を明確に規定することができない場合

EU 指令説明文書では適用例として、道路等の社会基盤（インフラ）、大規模コンピューターネットワーク、複雑かつ財務的および法的構造を事前に規定することが不可能なストラクチャード・ファイナンス¹⁴³を用いるプロジェクトを挙げている¹⁴⁴。

また、OGC と財務省共作のガイダンス（以下、OGC/HMT ガイダンス）では、法的または財務的に複雑である場合の例として、学校や病院、刑務所のような長期的な建設

¹³⁹ DIRECTIVE 2004/18/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts

¹⁴⁰ PUBLIC PROCUREMENT CONTRACTS CODE,

¹⁴¹ The public Contracts Regulations 2006

¹⁴² EU 指令 2004/18/EC 第 11 条 11(c)

¹⁴³ 資産を証券化する等の仕組み(structure)を利用し、市場リスク・信用リスク等をコントロールする金融技術

¹⁴⁴ EXPLANATORY NOTE - COMPETITIVE DIALOGUE - CLASSIC DIRECTIVE 2.1

と運営が見込まれる施設に係るプロジェクトを挙げている¹⁴⁵。

財務省の調査によると、2010年11月時点で、既に1,200以上の調達において競争的対話方式が適用されており、調達した物品/サービスにおける契約期間および契約金額には以下のような傾向がみられた¹⁴⁶。

契約期間

- ・ 5年以下：44%
- ・ 5年より長く10年未満：23%
- ・ 10年以上：33%

契約金額

- ・ 資本投下報酬(Capital Value)が500万ポンド以下：52%
- ・ 役務提供報酬(Service Value)が500万ポンド以下：41%

また、財務省は、これまで実施された調達の傾向から、以下のような明らかに複雑な調達対象には、競争的対話導入のメリットが顕著に見られたとする一方で、複雑とは判断しきれない調達対象に対しても競争的対話が適用されていることに懸念を示している。

適用が推奨される調達対象

- ・ 大規模ITプロジェクト
- ・ 病院および刑務所におけるPFIプロジェクト
- ・ 都市再生のための官民連携

適用を避けるべき調達対象

- ・ 単年保険契約
- ・ 衣類
- ・ 洗剤
- ・ ニュースレターの印刷
- ・ 一つの学校における清掃サービス

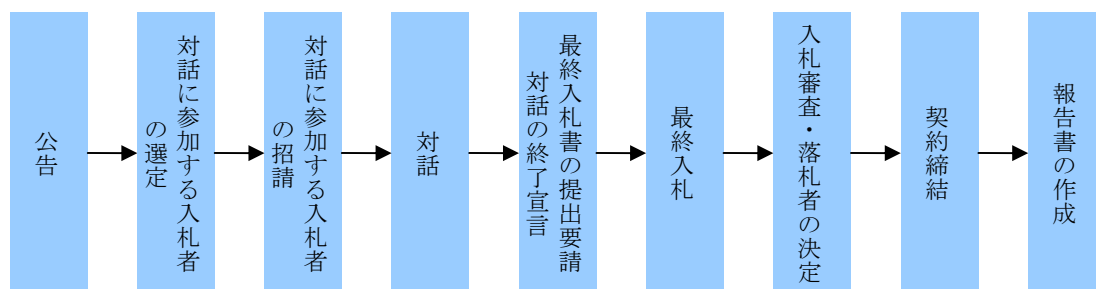
(3) 調達手続

EU指令2004/18/ECでは、競争的対話方式の実施手続として、次ページに示すように9つのステップを定めている。各ステップの詳細については、次項以降にて説明する。

¹⁴⁵ Competitive Dialogue in 2008 - OGC/HMT guidance on using the procedure

¹⁴⁶ HM Treasury, Review of Competitive Dialogue

図表 36 競争的対話方式の実施ステップ



出典：EU 指令 2004/18/EC に基づき PwC 作成

(4) わが国の調達手続に係る法令と競争的対話の比較

我が国の「国の機関」の調達手続については、法律では「会計法」(昭和 22 年法律第 35 号)、政令では「予算決算及び会計令」(昭和 22 年勅令第 165 号)および「予算決算及び会計令臨時特例」(昭和 21 年勅令第 558 号)、省令では「契約事務取扱規則」(昭和 37 年大蔵省令第 52 号)が制定されている。WTO 政府調達協定上の調達手続については、政令として「国の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令」(昭和 55 年政令第 300 号)、省令として「国の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める省令」(昭和 55 年大蔵省令第 45 号)が制定されている。

EU 諸国の競争的対話方式をわが国に導入するに当たっての、主な規定上の制約を次のページに示す。予定価格の告知の可否、入札者の絞込み方法等に差が見られる。

図表 37 わが国の調達手続に係る法令と競争的対話の比較

手続	EU 指令 2004/18/EC ¹⁴⁷	他の法令・ガイドライン	わが国における法令上の制約
一、公告	<ul style="list-style-type: none"> • 物品・役務契約の場合は、見積額が 75 万ユーロを超える場合にその見積総額を、工事契約の場合は、見積額が 624.2 万ユーロを超える場合にその主要特徴を、できるだけ早急に欧州委員会に送達するか、バイヤープロフィール上に発表する。(第 35 条 1) • 調達内容、要件を公告または入札説明書にて告知する。(第 29 条 2、第 35 条 2) • 公告または入札説明書内にて以下を示す。(第 29 条 4、第 44 条 2、3) <ul style="list-style-type: none"> - 契約締結基準 - 入札者に求める最低限の能力水準 - 調達の目的 - 入札において適用される差別的でない基準または規則、 - 招請する最低限の入札者数、適切であると思われる場合には、最大限の入札者数 - 各評価基準に与える相対的加重値(適当な加重値を付すことが不可能な場合、重要度の降順で基準を示す) 	<ul style="list-style-type: none"> • 発注者は、公告前に、供給市場に競争性があるかどうか、マーケットリサーチ等を実施して確認する必要がある。(OGC/HMT ガイダンス 第 5 条¹⁴⁸) • 入札者に入札プロセスに係る費用を一部補助することも考えられる。その場合、公告にその旨を明示。(OGC/HMT ガイダンス 第 5 条) • 公告には、左記の事項に加え、下記を示す必要がある。 (OGC/HMT ガイダンス 第 5 条) <ul style="list-style-type: none"> - 対話期間中において入札者または解決策を絞り込む意思の有無 - 一つの入札者が複数の入札をすることを許可するかどうか 	<ul style="list-style-type: none"> • 予定価格を告知できない。「競争入札に付する事項の価格を当該事項に関する仕様書、設計書等によって予定し、その予定価格を記載し、又は記録した書面をその内容が認知できない方法により、開札の際これを開札場所に置かなければならない。」(予算決算及び会計令 第七十九条)
二、対話に参加する入札者の選定	<ul style="list-style-type: none"> • 十分な数の適格の入札者がいることを条件として、公示された基準に基づき、対話に参加する入札者を 3 者以上の範囲で絞り込む。招請される入札者数は、真の競争を保障するために十分な数とする。 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 者以下の選定が推奨される。(BSF ガイダンス 第 13 条¹⁴⁹) • 4 者以下の選定が推奨される。(DH ガイドライン 第 3 条¹⁵⁰) 	<ul style="list-style-type: none"> • 絶対評価による入札者の絞り込みは可能だが、相対的基準により上位数社に絞り込むことはできない。 • 指名競争に付することができる主な条件は、契約の

¹⁴⁷ 日本総研(2006), ”PFI における今後の入札契約制度の在り方に関する調査” を一部参照

¹⁴⁸ OGC/HMT, Competitive Dialogue in 2008 - OGC/HMT guidance on using the procedure

¹⁴⁹ BSF, BSF GUIDANCE NOTE —How to Conduct a Competitive Dialogue Procedure—

¹⁵⁰ DH, The Private Finance Initiative How to conduct a Competitive Dialogue Procedure

手続	EU 指令 2004/18/EC ¹⁴⁷	他の法令・ガイドライン	わが国における法令上の制約
	<p>(第 44 条 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> 参加表明の受領期間は、公告が送達された日から最低 37 日とする (ただし、通告が電子的手段で送信される場合には 7 日間、補完図書への電子的手段によるアクセスを提供する場合は 5 日間短縮が可能)。(第 38 条 3-6) 	<ul style="list-style-type: none"> 参加表明の受領期間は、最低 52 日とすることを推奨する。 (BSF ガイダンス 第 12 条) (DH ガイドライン 第 2 条) 	<p>性質又は目的により競争に加わるものが少数で一般競争とする必要がない場合、一般競争とすることが不利と認められる場合と、小規模の調達（工事：5 百万円以下、物品：3 百万円以下、役務等：2 百万円以下（予算決算及び会計令 第九十四条））。</p>
三、対話に参加する入札者の招請	<ul style="list-style-type: none"> 選定された入札者に対して、入札書の提出、対話への参加を書面によって招請する。(第 40 条 1) 招請には以下を含む。(第 40 条 2、5) <ul style="list-style-type: none"> 仕様書、説明図書、その他補完図書、のいずれか（電子的手段による取得が可能な場合には、その入手方法） 公告指示内容 入札受領期限、入札書送付先住所、入札書作成の言語 対話の開始日付と住所、使用言語 その他関連図書への指示内容 評価基準の相対的重み付け、当該基準の重要度の降順（公告、仕様書、説明図書で説明されていない場合） 		<ul style="list-style-type: none"> 現行法令は、競争的対話を想定しないため、対話に参加する入札者の招請に係る言及はないが、現行法内で実施するうえでの制約は、特にないと考えられる。
四、対話	<ul style="list-style-type: none"> 発注者の要求を満たす最も適切な解決策を特定、明確化するため、対話を実施する。(第 29 条 3) 議論すべき解決策の数や対話する入札者を絞り込む場合、公告、仕様書または説明図書に述べる評価基準を適用して行う。(第 44 条 4) 	<ul style="list-style-type: none"> 時間やコストの観点から、対話は概要評価と詳細評価の 2 段階で実施することが望ましい。第 1 段階で、入札者を 3 から 4 者に絞ることが推奨 	<ul style="list-style-type: none"> 現行法令は、競争的対話を想定しないため、対話に係る言及はない。入札説明会や書面上での複数回の質疑応答が実施されていることから考えても、現行法内で複数回の質疑応答を

手続	EU 指令 2004/18/EC ¹⁴⁷	他の法令・ガイドライン	わが国における法令上の制約
	<ul style="list-style-type: none"> • 入札者別に契約のあらゆる側面について対話を行うことができる。(第 29 条 3) • 入札者に対して、価格または支払いについて具体的に述べるができる。(第 29 条 8) • 一つまたは必要とするものと合致する複数の解決策を特定することができるまで、対話を継続する。(第 29 条 5) • 発注者は、全入札者の公平性を保証する。 • 対話中である入札者から提案された解決策その他秘密事項を、対話相手の同意なしに漏らすことはできない。(第 29 条 3) 	<p>される。(4ps ガイドライン p14¹⁵¹)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 一つの事業者が一つの解決策を提案している場合には、解決策を絞り込むことは事業者を絞り込むことを意味する。一つの事業者が複数の解決策を提案している場合には、一つの事業者におけるすべての解決策が棄却された時点で、その事業者が離脱することを意味する。(OGC/HMT ガイダンス 第 5 条) 	<p>実施すること自体は可能であると考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 質疑内にて、予定価格について言及することはできない。 「競争入札に付する事項の価格を当該事項に関する仕様書、設計書等によって予定し、その予定価格を記載し、又は記録した書面をその内容が認知できない方法により、開札の際これを開札場所に置かなければならない。」(予算決算及び会計令 第七十九条) • 回答範囲について、法令上の取決めはない。独自の提案や機密事項が全体応募者に開示されることを恐れて、入札者が技術的な質問を躊躇する場合がある。
五、対話の終了宣言・最終入札書の提出要請	<ul style="list-style-type: none"> • 対話の終了を宣言し、対話期間中に提出された一つまたは複数の解決策にもとづき、最終入札の提出を入札者に求める。(第 29 条 6) 	<ul style="list-style-type: none"> • 以降のプロセスでは、入札の基本的性質の変更が不可能であるため、入札者が十分な情報を得て、必要要件をすべて満たした最終入札書を作成できることを確認したのち、対話を終了しなければならない。(BSF ガイダンス 第 22 条) • 最終入札に参加する入札者は、一般的に 2 者に絞られるべきである。(DH ガイドラ 	<ul style="list-style-type: none"> • 現行法令は、競争的対話を想定しないため、対話の終了宣言・最終入札書の提出要請に係る言及はないが、現行法内で実施するうえでの制約は、特にないと考えられる。

¹⁵¹ 4ps, a map of the PFI process using competitive dialogue

手続	EU 指令 2004/18/EC ¹⁴⁷	他の法令・ガイドライン	わが国における法令上の制約
		イン 第 3 条)	
六、最終入札	<ul style="list-style-type: none"> 入札者は、最終入札書類を提出する。入札には、プロジェクト実施の際に要求されるすべての要素を含む。(第 29 条 6) 最終入札書類は、入札の基本的性質の変更、競争性を歪め、差別的な影響を及ぼす可能性のある変更を除き、発注者の要請に応じて明確化、具体化、細部手直しが可能。(第 29 条 6) 	<ul style="list-style-type: none"> 最終入札書類の明確化、具体化、細部手直しは、細心の注意のもとで行われるべきであり、入札者との交渉等を行うべきではない。(DH ガイドライン 第 5 条) 	<ul style="list-style-type: none"> 入札書は変更・取消しができないとの考え方が原則となっている。 「入札者は、その提出した入札書の引換え、変更又は取消しをすることができない」(会計法 第 29 条の五)
七、入札審査・落札者の決定	<ul style="list-style-type: none"> 公告または、入札説明書に定める評価基準により、経済的に最も有利な入札を選定する。(第 29 条 7) 経済的に最も有利な入札を選定するために、品質、価格、技術的価値、芸術的・機能的特長、環境面の性質、経常費用、対費用効果、アフターサービス、技術支援、納入日、納入期間、竣工期間といった基準を設けること。(第 53 条 1) 		<ul style="list-style-type: none"> 価格による審査が基本となっているが、総合評価のように、価格面以外での審査も可能ではある。 「その性質又は目的から前項の規定により難い契約については、(中略) 価格及びその他の条件が国にとつて最も有利なものをもって申込みをした者を契約の相手方とすることができる。」(会計法 第二十九条の六)
八、契約締結	<ul style="list-style-type: none"> 落札者選定後、48 日以内に選定結果を通知する。契約締結に関する情報は、公開が法律の施行を妨げる、公共の利益に反する、公平な競争を妨げるといった場合には公表を差し控えることができる。(第 35 条 4) 	<ul style="list-style-type: none"> 英国における公共契約法では、入札内容の明確化や、詳細化に加え、微調整が可能とされている。 (The public Contracts 	<ul style="list-style-type: none"> 落札者の決定時には、落札者に「必要な事項の通知」、落札者とならなかった者に「落札者とならなかった理由その他必要な事項の通知」をすることと定められており、契約締結に関する

手続	EU 指令 2004/18/EC ¹⁴⁷	他の法令・ガイドライン	わが国における法令上の制約
	<ul style="list-style-type: none"> 入札者は、入札の内容を明確化、詳細化することが求められる。ただし、入札の実質的な内容が変更されないこと、競争を歪めないこと、差別の原因となる恐れがないことを条件とする。(第 29 条 7) 	<p>Regulations 18 条 (26))</p>	<p>る情報の公表を差し控えることは原則不可能と考えられる。(契約事務取扱規則 第 10 条)</p>
九、報告書の作成	<ul style="list-style-type: none"> 下記の事項を含む報告書を作成する。欧州委員会が要請する場合、報告書またはその要点を伝達する。(第 43 条) <ul style="list-style-type: none"> 契約当局の名称と住所、契約対象、価格 入札者の名称および選定理由 落札できなかった入札者の名称および不合格理由 異常に低価格であった入札者の不合格理由 落札者の名称およびその選定理由、分かる場合には、落札者が第三者へ下請に出そうとする契約の比率 競争的対話方式の適用を正当化する状況(特に複雑であることを証明する状況) 	<ul style="list-style-type: none"> フランスにおける公共契約法典では、報告書の作成に加え、議事録の作成と、入札委員会への提出を義務付けている。 (PUBLIC PROCUREMENT CONTRACTS CODE, Article 67 II) 	<ul style="list-style-type: none"> 「最低入札者を落札者としなかった場合」には、「当該競争に関する調書を作成」し、「理由及び意見を記載」した書面を提出することとされているが、それ以外の場合において、報告書を作成する規定はないと考えられる。(予算決算及び会計令 第九十条)

出典：EU 指令 2004/18/EC および会計法等に基づき PwC 作成

(5) 導入のメリット

競争的対話方式によって適切に調達を実施した場合には、一般的に以下のようなメリットがあるとされている¹⁵²。

- 競争環境の確保が可能になる
- すべての入札者に入札期間中の機密保持といった規律を課すことが可能になる
- 官民における良好な協働関係が構築される
- 公共部門にとってより価値のある解決策の立案が実現される
- 業務内容および価格における認識の相違が解消される
- 対話に参加する入札者を絞り込むことにより、より優れた入札者に集中することが可能になる

¹⁵² HM Treasury, Review of Competitive Dialogue

(6) 課題

競争的対話の適用にあたり、以下のような人材、コスト、時間に係る課題が懸念されている¹⁵³。

人材確保の困難

- 競争的対話を成功させるためには、他の調達手続に比べ、より高いレベルでのプロジェクトマネジメント能力や、法的・財務的知識および、調達プロジェクトに係る経験が必要とされ、人材の確保に課題を抱える機関が多くみられる。特に、地方の公共機関において、この課題が顕著に見られる。

コストの増加

- 事務手続や評価方法の策定、評価の実施、外部支援者の獲得等によって、他の調達手続に比べ調達にコストを要することが多く、それにとまなう入札者の減少が懸念されている。

調達の取消や遅れ、期間の長期化

- 財務省の調査によると、競争的対話を適用した調達のうち、**10%近**くの調達が、発注者における戦略方針や要求の変更によって取消または保留となったとの結果が出ている。また、競争的対話は、他の調達手続に比べ、調達期間が長期化する場合が多く、時間的制約による入札者の減少が懸念されている。

(7) 競争的対話の具体的事例

英国放送協会(BBC)による地上デジタル放送移行事業業務の調達

アナログ放送の終了にとまなない、**2008**年から**2012**年にかけて、**700**万人の対象者のデジタルテレビへの移行支援プロジェクトが計画され、その実施業者の調達手続きにおいて競争的対話が活用された。総額で**6**億ポンドのプロジェクトコストが想定されている¹⁵⁴。

図表 38 英国放送協会による競争的対話の活用事例

実施機関	• 英国放送協会 (BBC)
調達対象	• 地上デジタル放送移行事業業務 (コンタクト管理、関連装置の受け渡し、設置、インストール、アフターサポート等)。 • ひとつの競争的対話方式による調達の中で、パイロットプロジェクトとメインプロジェクトの 2 つの契約を締結している。 ① 対象地域を限定した地上デジタルテレビ移行支援パイロットプロジェクトの実施 (プロジェクトコスト: 約 100 万ポンド) ② 地上デジタルテレビ移行支援のメインプロジェクトの実施 (プロジェクトコスト: 5 億ポンド以内)
調達時期	• 2007 年 2 月 1 日～ 2008 年 2 月 25 日 (パイロットプロジェクトの契約締結は 2007 年 6 月 19 日、完了は 2008 年 4 月 30 日)

¹⁵³ HM Treasury, Review of Competitive Dialogue NAO, Improving the PFI tendering process

¹⁵⁴ OGC(2009), "Case Study of the Competitive Dialogue Procedure"

参加企業	<ul style="list-style-type: none"> パイロットプロジェクトとメインプロジェクトの対話には同じ企業が参加した。 パイロットプロジェクト：4社が参加 メインプロジェクト：3社が参加（4社のうち1社が辞退）
落札企業	<ul style="list-style-type: none"> パイロットプロジェクトの実施：Capita メインプロジェクトの実施：eaga plc

出典：OGC(2009), Case Study of the Competitive Dialogue Procedure に基づき PwC 作成

1) 競争的対話方式の適用理由

このプロジェクトは、以下の要素により、特に複雑な契約であると判断されたため競争的対話方式の適用が決定された。規模の大きさ、専門性の高さ、実績の少なさ等が決定要素となっていることが分かる。

- 700万人が対象となる、大規模で広範囲にわたるプロジェクトである
- プロジェクトの実行方法を明確にする方法が不明
- サービスを提供する市場が確立されていない
- 実行手法を熟知した実行者が必要である

2) 実施プロセス

本プロジェクトにおける調達プロセスは次ページに示す通りである。対話実施前の入念な準備や、1回あたりの対話の長さ等が特徴となっている。

図表 39 英国放送協会の事例における調達プロセス

手続	内容
1.公告	<ul style="list-style-type: none"> 公告前に、入札に興味を示す業者を特定するため、コンタクトセンターや、データベースディベロッパー等から意見を収集した。 公示後すぐに、入札説明会を開始し、コンタクト管理、関連装置の受け渡し、設置、インストール、アフターサポート等について話し合いが実施され、実行方法に影響しない範囲で、要求の明確化が行われた。
2.対話に参加する入札者の選定	<ul style="list-style-type: none"> 4社が選定された。
3.対話に参加する入札者の招請	<ul style="list-style-type: none"> 選定された4社のうち、パイロットプロジェクトの入札には4社が、メインプロジェクトの入札には3社が参加した。
4.対話	<ul style="list-style-type: none"> 提案の不足事項、弱み、強み、プロジェクトの重要成功要因、入札の評価方法といった点を中心に対話を実施した。これは、オープンで信頼できる雰囲気醸成に効果を発揮した。 各社と1日をかけての対話を8回ずつ行った。 各社独自の提案を促すため、機密保持契約が結ばれた。
5.対話の終了宣言・最終入札書の提出要請	<ul style="list-style-type: none"> 不足事項やその他問題の最終調整のため、最終入札書の1週間前に、各社に、最終入札書のドラフトを提出させた。

手続	内容
6.最終入札	・ 各業者は、最終入札条件を承認し、最終入札書を提出した。
7.入札審査・落札者の決定	・ 価格要素と非価格要素の両面から審査を実施した。
8.契約締結	・ 落札者と、曖昧箇所の解釈を中心に、BBC による要求を明確化するための協議が行われた。

出典：OGC(2009), Case Study of the Competitive Dialogue Procedure に基づき PwC 作成

3) 課題

競争的対話の実施に際する課題、困難として、以下のようなコストに係る事項が挙げられている。

発注者における人材コストの負担

- ・ 人材コストを含む調達コストは 100 万ポンドを要した。

入札者における入札コストの負担

- ・ 各社 100 万～150 万ポンドを要した。

※ただし、5 億ポンド規模の調達であったことを考えると、それほど大きな額ではないという認識が、発注者および入札者の間では浸透している。

オリンピック実行委員会(ODA)によるオリンピック関連設備の共同運営の調達

2012 年のロンドンオリンピック開催に向け、オリンピック実行委員会主導のもと、英国における最初の大規模な競争的対話方式を採用した調達が実施された¹⁵⁵。

1) 競争的対話方式の適用理由

プロジェクトが本質的に複雑であること、要求を満たす技術的手段の特定および、プロジェクトの法的・財務的構成の明確化が不可能であったこと、革新的な解決策が求められることから、競争的対話方式による調達が選択された。

図表 40 オリンピック実行委員会による競争的対話の活用事例

実施機関	・ オリンピック実行委員会 (ODA)
調達対象	・ オリンピック関連設備の共同運營業務 (計画、建設、検査、試運用を含むすべての運営に係る活動)
調達時期	・ 2006 年 2 月 17 日～9 月 11 日 (EU 官報への掲載から落札者との契約締結まで) ・ 調達の公示から契約締結の公示まで 34 週間、対話に参加する入札者の告知から契約締結の公示までは 17 週間を要した。
参加企業	・ 7 社が参加希望を表明し、4 社が対話に招請された。

出典：OGC (2006), “Olympic Delivery Authority Delivery Partner Procurement using Competitive Dialogue” に基づき PwC 作成

¹⁵⁵ OGC (2006), “Olympic Delivery Authority Delivery Partner Procurement using Competitive Dialogue”

2) 実施概要

本プロジェクトにおける調達プロセスは下記の通りである。対話期間の短さと、それに応じた工夫、評価の配点等が特徴となっている。

図表 41 オリンピック実行委員会の事例における競争的対話方式の実施概要

手続	内容
1.公告	・ ODA からの要求や評価基準を詳細に記載した入札説明書を作成・配付した。
2.対話に参加する入札者の選定	・ 7 社が参加希望を表明し、4 社が選定された。
3.対話に参加する入札者の招請	・ 選定された 4 社が招請され、すべての事業者が対話への参加を承諾した。
4.対話	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対話は、3 週間にわたり実施された ・ 対話の期間が短いため、価格やリスク移転等について話し合わない方針とし、提案書の提出は求めず、対話段階では評価は実施しなかった。 ・ 対話を短期間で実施するために、技術についての対話と、法務と業務内容についての対話の 2 つの対話が並行して実施された。関係者を含む ODA の中心メンバーによる進捗管理ミーティングは、週 1 回実施された。
5.対話の終了宣言・最終入札書の提出要請	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各入札者が、入札に対して問題がなく、入札の意向があることを確認したのち、対話を終了した。 ・ 対話の終了後、ODA と入札者の間で、互いを理解しあうことを目的とした実際の業務実施を想定したワークショップを開催した。
6.最終入札	・ 提案書の提出と、提案内容のプレゼンテーションが実施された。
7.入札審査・落札者の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価基準は、技術的な質および能力に重きを置いて設定された。 ・ 技術的な質および能力の評価項目として、提案内容のプレゼンテーションは全体の評価点の 27%を占めた。
8.契約締結	・ 最終入札書類の内容を事業者と確認し、契約を締結した。

出典：OGC (2006), “Olympic Delivery Authority Delivery Partner Procurement using Competitive Dialogue”に基づき PwC 作成

3) 課題

本プロジェクトにおいては、以下に示す通り、競争的対話の実施に際し、コストの負担、長期間にわたること、評価の難しさに係る課題が挙げられている。

コスト

- ・ 競争的対話方式は、特にコストがかかる手法であるため、コスト管理を徹底しなければ、コストを理由に入札数が減少する恐れがある。

時間

- ・ 競争的対話方式は、他の方式に比べ調達に係る期間が長期になり、要求される事項が多くなる。

評価

- ・ 競争的対話方式は、多様な解決策の立案を奨励し横並びで評価するため、評価方法の工夫が重要となる。

ノーサンプトン州による複合高速道路事業の運営業務の調達

ノーサンプトン州における複合高速道路事業の運営業務の調達が、競争的対話を活用して実施された¹⁵⁶。

1) 競争的対話方式の適用理由

定められた業務内容について、斬新な解決策の検討を行うため、競争的対話が用いられた。特に、最適な支払メカニズムおよびモニタリング方法やその類似の経験が求められた。

図表 42 ノーサンプトン州による競争的対話の活用事例

実施機関	・ ノーサンプトン州
調達対象	・ 複合高速道路事業の運営業務（メンテナンス、デザインと建築、改善、道路ネットワーク管理、専門的アドバイス等） ・ 契約額は 3 億 2000 万ポンド（4000 万ポンド×8 年）
調達時期	・ 2006 年 9 月 29 日～2008 年 1 月末（EU 官報への掲載から落札者との契約締結まで）
参加企業	・ 対話には 6 社が招請された。

OGC (2009), “Competitive Dialogue Case Study: A bidder’s perspective”に基づき PwC 作成

2) 実施概要

本プロジェクトにおける調達プロセスは下記の通りである。対話の過程における事業者の絞込みの実施が大きな特徴となっている。

図表 43 ノーサンプトン州の事例における競争的対話方式の実施概要

手続	内容
1.公告	・ 入札者の招請に係る大量の紙資料の発生を防ぐため、電子入札ポータルを利用した。
2.対話に参加する入札者の選定	・ 競争的対話に参加する入札者を決定する際の一般的な評価基準を基に 6 社を選定した。
3.対話に参加する入	・ 6 社が招請された。

¹⁵⁶ OGC (2009), “Competitive Dialogue Case Study: A bidder’s perspective”

手続	内容
札者の招請	
4.対話	<ul style="list-style-type: none"> 対話は3段階に分けて実施された。事業者の絞込みは、段階毎に同じ評価基準に対して異なる重み付けにより実施された。 第1段階は6週間かけて実施され、6社中4社が選定された。 第2段階は7週間かけて実施され、3社が選定された。 第3段階の対話は、選定された3社と3週間かけて実施された。
5.対話の終了宣言・最終入札書の提出要請	<ul style="list-style-type: none"> 最終入札の準備のために、対話終了後、各事業者には2週間が与えられた。落札者であるMGWSPは、この期間は非常に短く困難であったと述べている。
6.最終入札	<ul style="list-style-type: none"> 各事業者は、最終入札書類を承認し、提出した。
7.入札審査・落札者の決定	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な総合評価によって選定された。落札者であるMGWSPは、一年間のビジネスプランと、複数の支払スケジュールを提示し、20～30ページの比較的短い提案書としてまとめた。
8.契約締結	<ul style="list-style-type: none"> ノーサンプトン州職員は、落札者であるMGWSPに対し、入札内容の明確化のためのいくつかの質問をした。MGWSPは、これに回答したが、結果として、入札内容の変更はされなかった。 入札内容の変更がなかったことから、落札者の決定から4週間で契約が締結された。

出典：OGC (2009), “Competitive Dialogue Case Study: A bidder's perspective” に基づき PwC 作成

3) 課題

競争的対話の実施における課題として、以下に示す通り、コストの負担およびチーム体制に起因するコミュニケーションに係る困難が挙げられている。

- 発注者、入札者の双方にとって、他の契約方法に比べて多くのコストを要した。
- 調達チームを編成するための人件費として、50万ポンドを要した。
- 発注者側の調達チームは、様々な機関から様々な専門家によって構成され、それを外部のプロジェクトマネージャーが管理していたため、入札者から、発注者の要望が理解できなかったとの不満が寄せられた。(この課題は、ノーサンプトン州の職員を対話に参加させたことにより解決された。)

以下に参考として、競争的対話方式が適用された事業の一覧を示す。全体として施設整備を伴う等規模が大きく、専門性をともなう調達対象に対して競争的対話方式が適用されていることがわかる。

図表 44 競争的対話方式適用事例一覧

カテゴリー	事例		
	No	調達機関	調達対象

カテゴリー	事例		
	No	調達機関	調達対象
サービス提供	1	国防省、海上保安庁	ヘリコプターによる捜索救助業務
	2	国防省	航空管制業務（政府飛行場における軍事機、民間機の発着管理等）
	3	国防省	海上軍事輸送支援業務
	4	英国放送協会（BBC）	地上デジタル放送移行事業業務（コンタクト管理、関連装置の受け渡し、設置、インストール、アフターサポート等）
	5	オリンピック実行委員会（ODA）	オリンピック関連設備の共同運営業務（計画、建設、検査、試運用を含むすべての運営に係る活動）
	6	サセックス州	廃棄物処理業務（廃棄、リサイクル、道路清掃等）
	7	ノーサンプトン州	複合高速道路事業の運営業務（メンテナンス、デザインと建築、改善、道路ネットワーク管理、専門的アドバイス等）
PFI	8	ケント州	3つの学校の再建と、8つの学校の改装

OGC (2009), "Competitive Dialogue Case Study: A bidder's perspective"に基づき PwC 作成

4.1.2 米国における交渉契約

(1) 規定法令

米国における調達には、少額調達向けの簡易手続である①簡易調達手続（**Simplified Acquisition Procedures**）と、公開での入札および開札を行った上で最低価格を入札した事業者と契約する②封印入札（**Sealed Bidding**）、そして提案要請書（**Request for Proposal: RFP**）で提案を呼びかけ、最も優れた提案書を提出した事業者と契約する③交渉契約（**Contracting by Negotiation**）が存在する。

上記のうち、③交渉契約は **FAR** において、入札者と提示提案内容の欠点等について議論する機会を持つことが認められており、最終的な評価の前に提案内容が改訂されることもある。発注者との議論を踏まえて、事業者は最終提案書を提出し、これに基づき契約者が選定されることとなる¹⁵⁷。

(2) 適用範囲

FAR によれば、交渉契約は封印入札の実施が相応しくない場合に適用する。封印入札が相応しい状況は以下の通り定められており、これらが満たされない場合に交渉契約を利用することとなる。

- 封印入札の公告、入札、入札審査の一連のプロセスを行う時間的余裕がある
- 契約者は価格要因に基づき決定できる
- 入札について、入札者と議論する必要性が乏しい
- 1社以上の事業者が入札に応じる可能性が十分にある

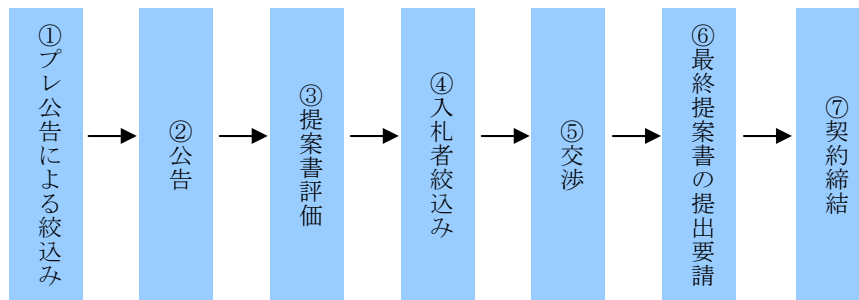
¹⁵⁷ 「交渉契約」には、単独の業者に発注する“Sole Source Acquisition（単独調達）”と、複数の業者間で競争を伴う“Competitive Acquisitions（競争調達）”が存在するが、ここでは後者を指している。（**FAR 15**）

また、これ以外にも、法律や規制が異なる海外で入札を行う場合には、入札者との議論が必要となるケースが多く、交渉契約が利用されやすいとしている¹⁵⁸。

(3) 調達手続

交渉契約の実施手続は以下の通りである。下記手続は FAR および、エネルギー省 (Department of Energy : DOE) のガイドラインを参照している¹⁵⁹。

図表 45 交渉契約の実施手続



出典：FAR および DOE (2005), “Source Selection for the Source Selection Official” に基づき PwC 作成

(4) わが国の調達手続に係る法令と交渉契約の比較

米国の交渉契約をわが国に導入するに当たっての、主な規定上の制約を以下に示す。入札者の絞込み方法、予定価格の開示の可否、入札価格の変更可否等に差がみられる。

図表 46 わが国の調達手続に係る法令と交渉契約の比較

手続	FAR および DOE ガイドラインの規定	わが国における法令上の制約
一、 プレ公告による絞込み	<ul style="list-style-type: none"> 政府機関は、入札を実施する前に、調達対象となる商品/サービスに関する概要情報を記載したプレ公告を提示することができ、関心のある事業者はこれに対して必要事項を回答する。政府機関はこれら全てをプレ公告に記載した基準に則って評価し、事業者が入札者として必要な資質を備えているか判断した上で、各入札者に適合・非適合結果を文書にて返答する。(FAR 15.202) (※当該手続は任意)	<ul style="list-style-type: none"> 指名競争に付することができる主な条件は、契約の性質又は目的により競争に加わるものが少数で一般競争とする必要がない場合、一般競争とすることが不利と認められる場合と、小規模の調達（工事：5百万円以下、物品：3百万円以下、役務等：2百万円以下（予算決算及び会計令 第九十四条））。

¹⁵⁸ FAR 6.401

¹⁵⁹ FAR 15 および DOE (2005), “Source Selection for the Source Selection Official”, “Acquisition Guide (December 2005)”

手続	FAR および DOE ガイドラインの規定	わが国における法令上の制約
二、 公告	<ul style="list-style-type: none"> • 政府機関は RFP により、商品/サービスに対する要求事項の提示と提案書の招請を行う。RFP には、少なくとも以下事項が含まれている必要がある。(FAR 15.203) - 商品/サービスに対する要求事項 - 契約規約 - 提案書への記載事項 - 提案書の評価基準 	<ul style="list-style-type: none"> • 価格による審査が基本となっているため、公告時の価格以外の評価基準の公表等に関する制約はない。(予算決算及び会計令 第七十五条)
三、 提案書評価	<ul style="list-style-type: none"> • 提出された提案書は、以下の観点で評価する。(FAR 15.305) - コストおよび価格 - 事業者の過去の経歴・成果 - コスト/価格以外で予め設定した評価基準 - 下請け契約を中小企業に発注しているか否か¹⁶⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> • 価格による審査が基本となっているが、総合評価のように、価格面以外での審査も可能ではある。 「その性質又は目的から前項の規定により難しい契約については、(中略) 価格及びその他の条件が国にとって最も有利なものをもって申込みをした者を契約の相手方とすることができる。」(会計法 第二十九条の六)
四、 入札者絞込み	<ul style="list-style-type: none"> • 入札時に交渉の実施を宣言している場合には、交渉に向けた入札者の絞込みを行う。¹⁶¹ 「三、提案書評価」に加え、事業者との対話 (Communication) を通じ、最も評価が高い数社を選定するが、効果的な競争を行う上で必要と判断される数の入札者を残す必要がある。対話は、入札者として残すか否か判断に迷う事業者を主たる対象とし、以下の目的で行う。(FAR 15.306) - 提案書内容をより深く理解する - 提案書内容に係る不明瞭な点を解決する - 事業者の過去の成果・経歴について確認する • なお、対話を受けて事業者は、提案書の不明瞭な点を明確化したり、誤りを微修正したりすることは可能だが、契約条件の変更等、大幅な修正を行ってはならない。(DOE Part VII) 	<ul style="list-style-type: none"> • 絶対評価による入札者の絞込みは可能だが、相対的基準により上位数社に絞り込むことはできない。 • 指名競争に付することができる主な条件は、契約の性質又は目的により競争に加わるものが少数で一般競争とする必要がない場合、一般競争とすることが不利と認められる場合と、小規模の調達 (工事：5 百万円以下、物品：3 百万円以下、役務等：2 百万円以下 (予算決算及び会計令 第九十四条))。

¹⁶⁰ 中小企業を保護するため、大型プロジェクトを受注した企業に対し、下請け業務を中小企業に発注することが求められている。

¹⁶¹ 入札時、交渉を行わない旨を宣言している (提案書内容のみで契約者を選ぶ) 場合は、質疑応答 (Clarification) のみ実施する。

手続	FAR および DOE ガイドラインの規定	わが国における法令上の制約
五、交渉	<ul style="list-style-type: none"> • 絞り込まれた入札者と発注者である政府機関職員（契約管理者等）との間で交渉（Discussion）を行う。政府機関職員は、契約内容について未だ不明瞭な点があれば、入札者に説明を求める。 • また、政府機関にとってのベストバリューを追求するため、入札者の提案内容で脆弱な箇所や、契約条件を変更することで契約可能性が高まる箇所等について言及し、改善を促す。 • ただし交渉を行う過程で、政府機関職員は特定の入札者を有利に導くことがあってはならない。 • また、入札者が提示する商品・サービスや契約条件の内容を、他の入札者に漏らしてはならない。 • 政府機関の契約管理者は、交渉を行う過程において、契約の可能性がないと判断した事業者を候補から除外することができる。その場合、当該事業者に対して即座に書面にてその旨通知する必要がある。（FAR 15.306、15.503） 	<ul style="list-style-type: none"> • 現行法令は、交渉に係る言及はない。入札説明会や書面上での複数回の質疑応答が実施されていることから考えても、現行法内で複数回の質疑応答を実施すること自体は可能であると考えられる。 • 質疑内にて、予定価格について言及することはできない。 「競争入札に付する事項の価格を当該事項に関する仕様書、設計書等によって予定し、その予定価格を記載し、又は記録した書面をその内容が認知できない方法により、開札の際これを開札場所に置かなければならない。」（予算決算及び会計令 第七十九条） • 回答範囲について、法令上の取り決めはない。独自の提案や機密事項が全体応募者に開示されることを恐れて、入札者が技術的な質問を躊躇する場合がある。
六、最終提案書の提出要請	<ul style="list-style-type: none"> • 政府機関職員は入札者に対し、交渉結果に基づく提案書の改訂、最終提案書の提出を指示する。ただし、交渉の時点で候補より除外された事業者については、最終提案書を受諾しない。（FAR 15.307） • 政府機関は各入札者の最終提案書の内容を比較し、要求事項を総合的に評価し契約者を決定する。決定に至った評価および判断根拠については、書面に残す必要がある。（FAR 15.308） 	<ul style="list-style-type: none"> • 入札書は変更・取消しができないとの考え方が原則となっている。 「入札者は、その提出した入札書の引換え、変更又は取消しをすることができない」（会計法 第 29 条の五）
七、契約締結	<ul style="list-style-type: none"> • 政府機関は、契約書又はその他連絡用フォーマットを使用して、落札者に落札の通知を行う。また、その 3 日以内に、最終提案書まで提出したものの、落札できなかった事業者に対する書面による通知を行う。（FAR 15.503、15.504） • 各事業者は、落札の有無に係らず、政府機関に対して入札結果に関する報告を受ける権利が 	<ul style="list-style-type: none"> • 落札者の決定時には、落札者に「必要な事項の通知」、落札者とならなかった者には「落札者とならなかった理由その他必要な事項の通知」をすることと定められており、特段制約はないと考えられる。（契約事務取扱規則 第 10 条）

手続	FAR および DOE ガイドラインの規定	わが国における法令上の制約
	ある。報告は口頭、書面等、契約管理者が相応しいと判断した形式で実施する。(FAR 15.505、15.506)	

出典：FAR および会計法等に基づき PwC 作成

4.1.3 各国の取組状況の比較¹⁶²

英国、米国、カナダにおける競争的交渉方式の導入状況を比較すると以下のような特徴がみられる。

(1) 導入状況

競争的交渉方式は英国では競争的対話として積極的に活用されているが、米国の連邦政府においても競争的対話に類似の交渉契約が積極的に実施されている。また、カナダでもブリティッシュコロンビア州政府（以下、BC 州政府）では PPP 分野中心に競争的対話が活用されている。

一方、カナダの連邦政府では、透明性・公平性・公正性を重視する現行制度を踏まえ慎重な意見が聞かれた。ただし、大きな調達金額になる船舶の調達では競争的対話に近い手法が試行的に採用されている。

(2) 適用範囲

英国同様、米国においても高度に専門性の高い領域での活用がみられる。

(3) 交渉・対話方法

BC 州政府の取組は EU の競争的対話を参考に行っていることもあり、英国やフランス同様、主に要求水準や契約内容についての対話を中心に行っている。

一方、米国では同様の要素もあるものの、より提案内容の修正に重きを置いている。

また、対話の実施方法も欧州・BC 州政府では、対面であるのに対して、米国では書面が主流とのことであった。

(4) 調達期間

欧州では複数年であるのに対して、米国、BC 州政府ともに単年度での取組である。なお、BC 州政府では全体の調達が 6～9 ヶ月とのことである。

上記内容の詳細について以下に記載する。

¹⁶² この項は全て現地調査に基づいて記載している。

図表 47 各国の競争的交渉方式への取組状況の比較

	英国の競争的対話方式	米国の交渉契約	カナダの競争的対話
導入 状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006年1月に公共契約法を改正して競争的対話方式を制度化した。 ・ 競争的対話の導入により以下のようなメリットがある。 <ul style="list-style-type: none"> - 競争環境の確保が可能になる。 - すべての入札者に入札期間中の機密保持等の規律を課すことが可能になる。 - 官民における良好な協働関係が構築される。 - 公共部門にとってより価値のある解決策の立案が実現される。 - 業務内容および価格における認識の相違が解消される。 ・ 対話へ参加する入札者を絞り込むことにより、より優れた入札者に集中することが可能になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米国は交渉契約を30年以上にわたり活用してきた。 ・ 交渉契約の特徴として以下のような点があげられた。 <ul style="list-style-type: none"> - 価格以外の要素を評価項目に含めることができる。 - 政府の担当者と事業者の交渉が許可されている。 - 事前に定めた評価基準と重み付けの利用のもとで、ある程度の主観的評価が可能。 ・ 実際に、交渉契約による調達頻度は増加している。¹⁶³ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 連邦レベルの取組は慎重であり、一部の州（BC州政府）で実施している。 ・ 連邦政府における現行制度では、入札者とのやりとりはすべて公開することが原則であるため、対話の実施は困難となっている。 ・ しかし、連邦政府においても、競争的対話の導入の試みは始められており、船舶の調達（今後25年間における350億カナダドルに及ぶ船舶の調達）では、競争的対話に極めて近い方法で調達が行われた。 ・ 以下の理由から政府には、対話の導入に対し慎重な意見がある。 <ul style="list-style-type: none"> - 外部機関、専門家からアドバイスを受ける方が効率的である。 - 中小企業の参入余地を狭める懸念がある。 - 調達の単位が適切かどうかまでは対話では判断できない。 ・ 入札者に対する不平等な扱いや秘密事項の漏洩などのリスクがある。

¹⁶³ 現地ヒアリングの口頭での説明であることに留意する必要があるが、「全体の政府調達額の50%以上」、「ある省庁の90%」等の回答があったことから、相当程度行われていると思われる。

	英国の競争的対話方式	米国の交渉契約	カナダの競争的対話
適用範囲	<ul style="list-style-type: none"> 特に複雑であると考えられる契約に対して用いられるべきとされている。 例としては、道路等の社会基盤（インフラ）、大規模コンピューターネットワーク、複雑かつ財務的および法的構造を事前に規定することが不可能なストラクチャード・ファイナンスを用いるプロジェクトなどが挙げられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 封印入札の実施が相応しくない場合に使用すべきとされており、汎用的な調達手法となっている。 特に IT や兵器システム等、高度に専門性が高く、予め仕様を明確にすることが困難な場合、事業者の提供するソリューションを予想・理解しにくい、等の場合に用いられる。 ただし、実施頻度を踏まえるとより広い範囲で用いられているようである。 	<ul style="list-style-type: none"> BC 州政府では、PPP/PFI などの特に複雑な調達に対して用いられている。
交渉・対話方法	<ul style="list-style-type: none"> 発注者の要求を満たす最も適切な解決策を特定、明確化するために実施する。 入札者別に契約のあらゆる側面について対話を行うことができる。 入札者に対して、価格または支払いについて具体的に述べることができる。 入札者から提案された解決策やその他秘密事項を、当該入札者の同意なしに開示することはできない。 	<ul style="list-style-type: none"> 交渉は 1 対 1 で行われることが普通であるが、一般的には書面で行われ、対面で行われることは稀である。 交渉では、事業者が提示する提案に対して改善の要求を行うことが多い。その改善要求は、価格を含むあらゆる点に対して行うことができる。 	<p>(BC 州政府の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> 対話の内容、方法については、EU における競争的対話と同様である。 対話をうけて調達のスコープや予算が変更されることは非常にまれであり、同一スコープ・同一予算内で主に仕様が変更される。 <p>病院の PPP 事業入札の場合の、平均的な対話の頻度は 6 週間に 1 回程度。一回の調達でおおよそ 4 回～6 回程度。</p>
調達期間	<ul style="list-style-type: none"> 1 年を超える調達が頻繁にみられる。(複数年度予算であるため、年度をまたいても執行が可能である。) 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的には通常の調達で用いられるため、1 年未満の短期の調達が中心と推測される。 	<p>(BC 州政府の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本的には 1 年未満の短期の調達が中心である。 病院の PPP 事業入札の場合の平均期間は 6-9 ヶ月。

	英国の競争的対話方式	米国の交渉契約	カナダの競争的対話
課題	<p>(公共側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 複雑とは判断しきれない調達への適用。 ・ 人材確保が困難。 ・ コストの増加。 ・ 調達の取消や遅れ、期間の長期化。 <p>(民間側)</p> <p>事業ノウハウ・アイデアの流出。</p>	<p>(公共側)</p> <p>透明性、公平性、開示性への懸念。</p>	<p>(BC 州政府の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 透明性、公平性、開示性への懸念。 <p>(民間側)</p> <p>事業ノウハウ・アイデアの流出。</p>
課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ アドバイザーの起用。 ・ 入札者への資金補助。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 書面での対話の実施。 ・ 異議申し立て (Protest system) の整備。落札者が入札の結果に対し異議を唱えた際には、すべての入札に係る記録が検査され、政府が事業者に対しどのような質問・要求をしたのかを確認することとなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公平性監視官 (Fairness Officer) を配置している。同じ人物がすべての対話に出席することとなっており、弁護士などが担当することが多い。 ・ 特定の入札者に帰属する情報以外は入札者間で共有する。

出典：現地ヒアリングに基づき PwC 作成

4.2 民のインセンティブ

調達による効果を得るためには、コスト節減や質の向上といった民間事業者の創意工夫の活用が不可欠であり、動機付け手法としてのインセンティブ付与が有効であると思われる。ここでは、英国や米国で行われている事例について紹介する。

4.2.1 英国におけるインセンティブ

(1) インセンティブに係る取組

OGC および英国会計検査院は、インセンティブの付与を調達改革における重要な要素として推奨している¹⁶⁴。

(2) 契約プロセスにおけるインセンティブの位置づけ

OGC および英国会計検査院は、契約マネジメント全般に係るガイドライン「契約管理の枠組みにおける優れた取組 (Good practice contract management framework)」の中で、インセンティブの付与を推奨しているが、インセンティブを付与した場合の契約プロセスにおける支払、およびインセンティブの仕組みについて、以下の要素が求められると言及している¹⁶⁵。

- インセンティブ（金銭的、非金銭的）の仕組みは期待される成果に結びつくことが明らかであり、かつ適切な検査および確認方法によって優れた管理、ガバナンスが可能になっていること。
- インセンティブの仕組みに基づく、支払方法や損益分配方法が良好に管理され、事業者の収益性とバランスがとれていること。
- インセンティブの仕組みとともに、オープンブック方式¹⁶⁶または同様の価格決定メカニズムが用いられる場合、そのプロセスは十分な専門性を満たし、かつ公平に管理されていること。
- 公共機関の契約管理者は、価格上昇や硬直的な価格変更等の煩雑な契約内容によって組織が膠着状態となることを避けるために、契約期間を通して適宜必要な対応を取らなくてはならない。

(3) 支払メカニズムの例

OGC は、公共工事における支払メカニズムとして、以下のインセンティブを付与する場合と付与しない場合の例を挙げている。インセンティブを付与しない固定報酬や、目標金額を掲げてそれより効率化できた金額の一部もしくは全部を事業者を支払う目標報酬、予め定めた成果の達成状況に応じて支払う成果報酬が挙げられている。このうち、目標報酬を導入する場合には、オープンブック方式を用いることにより、掛かった経費の透明性を確保することとなる。また、発注者の目的に応じてこれらのインセンティブを付与することやその際の注意点について説明している¹⁶⁷。

¹⁶⁴ NAO, Modernizing Procurement

¹⁶⁵ OGC/NAO, Good practice contract management framework

¹⁶⁶ 入札前に入札参加希望者が、契約を予定する事業者名や予算、単価を発注者に示す方式

¹⁶⁷ OGC (2007), “Procurement and contract strategies”

図表 48 公共工事における支払メカニズム

支払メカニズム	利点	注意点
<p>固定報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業者は、施設の設計・建設の対価として固定金額で報酬を受け取る。設計が予定通りに実施されないリスクは事業者が負う。 	<ul style="list-style-type: none"> 発注者は、施設整備に要する費用を確定することができる。 (設計のみ発注される場合に比べて) 事業者が、設計段階において建設の実現可能性を十分に検討するように促される。 	<ul style="list-style-type: none"> 「新しい施設が必要な際に利用できない」といったリスクは事業者に移転されないため、費用対効果が得られない可能性がある。 要求事項の変更をする場合、価格の上昇による適正価格の超過を招く可能性がある。 質の低い施設が建設されることを防ぐため、仕様が明確である必要があり、抽象性や曖昧さを避けなければならない。そのために、事業の各段階においてチェックポイントを設け、実現性を確認し、VFMを維持することが重要になる。
<p>目標報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> 発注者と事業者は共同で施設整備の目標報酬を設定し、目標報酬以内で実施できた場合には目標報酬と実績値の差額を官民で共有する。 発注者と事業者は、効率性の向上による利益を分配するとともにリスクも共有することも多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者によるコスト削減が促される。 利益の拡大が動機となり、効率性の向上やイノベーションが促される。 	<ul style="list-style-type: none"> 発注者と事業者間の効率化やコスト削減の目標や契約条件は、VFMを達成するように慎重に設定される必要がある。
<p>成果報酬</p> <p>事業者は、プロジェクトの進捗や合意された基準(信頼性、能力、安全性)の達成度に基づいて報酬を受け取る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業者が、利用者の長期的なニーズや施設整備における全体的な性能を十分に考慮するように促される。 	<ul style="list-style-type: none"> この契約形式は複雑になる可能性があり、目標や成果の測定方法について事業者との合意形成に時間を要する。

出典：OGC (2007) “Procurement and contract strategies”に基づき PwC 作成

(4) インセンティブの活用における動向

成果基準報酬 (Payment by Outcome) の概要

英国では、より民間の事業者にリスクを移転し、成果と報酬が明確に連動したインセンティブ付与の取組みが進められている。その新しい取組の一つとして、成果基準報酬

の報酬体系の取組が模索されている¹⁶⁸。これは、基本的に上記の成果報酬と同じ考え方だが、より政策的な貢献を成果とすることや、民間の事業者がリスクを取る点等が特徴である。

成果基準報酬とは、事業の成果として計測可能な指標を設定し、その指標の計測結果を報酬と連動させるインセンティブ付与の取組みの一つである。成果基準報酬のモデルでは、成果を直接計測できない場合には、その成果に大きな影響を与えると考えられる間接的な指標を設定することを推奨している。例えば、刑務所の運営業務においては、その成果として再犯率の低下を計測するために、間接的な指標として、出所後の就職率や学習プログラムの受講率等に応じた報酬を支払う試行的な取組が行われている¹⁶⁹。以下に、この事例を説明する。

成果基準報酬の活用事例：犯罪者への就労支援

1) 犯罪者への就労支援におけるインセンティブの活用動向

英国では、刑事施設からの出所後 12 ヶ月以内に再び罪を犯す成人受刑者の割合が約 50%と高くなっており、それともなうコストの増大が懸念されている。そのため、新たなインセンティブの活用によって、犯罪者への教育や就労支援業務における事業者の効率的で効果的な業務運営を促し、再犯率の低下につなげることが求められている。このような流れの中で、成果基準報酬の試験的な導入が進められている。

現在実施されているパイロットプロジェクトの一つに **Job Deal** と呼ばれる受刑者の就労支援のプロジェクトがある。**Job Deal** は、受刑期間が 3 年未満の被収容者への就労支援を目的としたプロジェクトであり、犯罪者管理局 (**National Offender Management Service: NOMS**) の管理のもとで、サーコ (**Serco**) により実施されている。

図表 49 Job Deal プロジェクトの概要

プロジェクト名	Job Deal
実施事業者	サーコ (Serco)
管理主体	犯罪者管理局 (National Offender Management Service: NOMS)
事業期間	2010 年から 2012 年まで
事業の目的	受刑期間が 3 年未満の被収容者の就職支援
事業内容	受刑者に対して管理者をつけ、個別の計画を策定し、必要な支援を特定する。プログラムへの参加は自由であるが、参加者は、最低 3 週間に 1 度、管理者との面談を行うことが義務付けられる。

出典：2020 Public Services Trust (2011), “Payment by Outcome A Commissioner’s Toolkit”に基づき PwC 作成

2) 報酬額の決定方法

Job Deal プロジェクトの報酬は、全報酬額の 70%程度が定額報酬、その他 30%程度

¹⁶⁸ Serco Institute へのヒアリング結果より

¹⁶⁹ 2020 Public Services Trust (2011), “Payment by Outcome A Commissioner’s Toolkit”

は設定された指標の目標に対する達成度に連動する変動報酬となっている。このうち、変動報酬の基準となる指標は、以下のようなものである。

- 受刑者のプログラムへの参加率
- 出所後の受刑者の就職率や、他の学習プログラムへの参加率
- 銀行口座の開設支援や指導教育（メンタリング）、就労支援の提供状況

4.2.2 米国におけるインセンティブ

(1) 米国における調達契約の種類¹⁷⁰

FAR では、調達契約を大きく定額型契約（Fixed Price）、実費償還型契約（Cost Reimbursement）、間接作業型契約（Level Of Effort）の 3 つに分類している。

定額型契約では、契約金額が固定され、実際のサービス提供に当たってコストが予定を超過したとしてもその分の払戻しは行われない。実費償還型契約では、実際に掛かったコストに応じた報酬が支払われるため、コストが予定を超過した場合、その分の払戻しを受けることができる。間接作業型契約では、契約時点に合意された作業単位（必要な作業時間等）ごとの固定価格に基づき、報酬が支払われる。

上記のうち、インセンティブ契約に使用されるものは、定額型契約および実費償還型契約の 2 つとなる。下記は FAR が示すこれら 2 つの契約をタイプ別に分けたものであるが、このうち点線枠で示した契約形態をインセンティブ契約として位置づけている。

定額型契約(Fixed Price)

- FFP (Firm-fixed-price contracts : 完全定額契約)
- FPI (Fixed-price incentive contracts : インセンティブ付定額契約) I
- FPAF (Fixed-price contracts with award fees : 報奨付定額契約) A

実費償還型契約(Cost Reimbursement)

- CPF (Cost-plus-fixed-fee contracts : 確定報酬付実費償還契約)
- CPIF (Cost-plus-incentive-fee contracts : 報酬付実費償還型契約) I
- CPAF (Cost-plus-award-fee contracts : 報奨付実費償還型契約) A

I : インセンティブ型 A : アワード型

上記インセンティブ契約のうち、FPI と CPIF は「インセンティブ型」、FPAF と CPAF は「アワード型」と呼ばれている。「インセンティブ型」契約は目標価格と実際価格の差額を基に、下記（コスト削減インセンティブ）に示すような数式に従って金銭的報酬を与える手法である。「アワード型」とは、目標数値を定めることが難しく、都度の判断によらなければ報酬金額を決定しがたい場合に、事前に定めた評価手続に従って一定の報酬金額を報奨として与える手法である。FAR では、「インセンティブ型」と「アワード型」を合わせてインセンティブ契約と総称している。

¹⁷⁰ IPA-「政府 IT 調達におけるインセンティブ付契約の適用に関する調査 調査報告書（2004）」および
東京大学公共政策大学院-「米国政府のパフォーマンス基準契約による調達(PBA)の状況（2008）」および
FAR Part 16 および DoD-「Contract Pricing Reference Guides」

図表 50 インセンティブの種類と特徴¹⁷¹。

種類	特徴
コスト削減インセンティブ	<p>コスト削減に対して与えられるインセンティブ。 アワード型契約の場合を除き、契約締結の際、目標コストと目標利益、目標報酬、そして以下の考え方で報酬額を求める関数式が予め決定される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実際コスト＝目標コストの時⇒ 実際利益・報酬＝目標利益・報酬 ・実際コスト<目標コストの時⇒ 実際利益・報酬>目標利益・報酬 ・実際コスト>目標コストの時⇒ 実際利益・報酬<目標利益・報酬 <p>関数式に基づき、コストを削減するほど報酬額は増え、コストが超過した場合には、報酬額が下がる仕組みをとる。</p>
成果向上インセンティブ	<p>成果の向上に応じて与えられるインセンティブ。 契約締結の際、物品・サービスの特質に応じた成果の評価基準が定められ、それを上回る結果を残した場合に与えられる。</p>
納期短縮インセンティブ	<p>納期の短縮に応じて与えられるインセンティブ。 契約締結の際、納期目標が設定され、納期をより短縮できた場合に与えられる。</p>

出典：FARに基づき PwC 作成

「インセンティブ型」契約は、通常コスト削減インセンティブとなる。¹⁷²

「アワード型」契約における成果評価基準には、コスト、成果、納期のいずれか、または全てに係る評価基準が設定される。ただし、インセンティブ契約は、少なくとも一つのコスト削減インセンティブを含まなければならないと FAR に規定されているため、コストに係る評価基準は必ず含まれることになる。

¹⁷¹ FAR 16.402-1, 16.402-2, 16.402-3

¹⁷² 稀に成果や納期の要素も関数式に組み込まれる場合がある。(FAR16.405-1)

図表 51 米国における調達契約の種類

分類	契約		適用基準（調達対象の特性）	リスク負担			
	種別（形態）	報酬の決定方法		適用推奨分野		コスト削減に伴う利益	
			発注者	受注者	発注者	受注者	
定額型契約 （受注者のリスク高）	FFP （－）	<ul style="list-style-type: none"> 支払は固定報酬であるため、契約で定められた報酬を支払う。 	<ul style="list-style-type: none"> 発注者に同一・類似の物品・サービスの購入履歴があり、適切な価格決定を行うことが可能である。 成果物の要件が明確に定義されており、市場情報から、現実的なコストを予測できる。 市場が安定している。 	－	○	－	○
	FPI （インセンティブ型）	<ul style="list-style-type: none"> 発生コストが想定を下回った場合に、合意した比率に基づいて、発注者と受注者双方でコスト削減分を分配する。 発生コストが想定を上回った場合は受注者が全て負担する。 最終的なコストは発注者が確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 契約時に、比較的高い精度で目標コストや利益を見積もることができる。 受注者による効率化の成果を、客観的に評価することができる。 受注者のコスト算出方法に対する信頼性が高い。 	－	○	△	△
	FPAF （アワード型）	<ul style="list-style-type: none"> 固定報酬に加えて、提供される製品・サービスの品質等に基づく報奨金を支払う。 報奨金は予め定められた成果評価基準により算出する。 	<ul style="list-style-type: none"> 固定報酬部分を客観的な根拠に基づき見積もることができる。 報奨金の支払いにより、受注者のサービス向上等の創意工夫を動機付けることができる。 報奨金産出の成果評価基準が発注者・受注者双方にとって公正である。 報奨金確定の管理作業の負荷が適切であること。 	－	○	－	○
			一般に流通する物品・サービス				
			プロトタイプに基づいた大規模システム開発			支払額の低減	
			利用者の増加等の成果向上を期待するサービス				

		契約		適用基準（調達対象の特性）		リスク負担			
分類	種別 (形態)	報酬の決定方法			予定コスト の超過	コスト節減 に伴う利益			
			適用推奨分野		発注者	受注者	発注者	受注者	
実費償還型契約 (発注者のリスク高)	CPFF (-)	<ul style="list-style-type: none"> • 予め定めた費用 要素（人件費単価や経費率）に基づき、最終的な実コストを算出し、所定の利益を加算して報酬を決定する。 • 最終的なコストは発注者が確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 成果に対して報奨額を関連付けることが不可能な場合。 • 必要な人的リソースが契約 時点で定量的に把握できない場合。 	調査・研究	○	-	○	-	
	CPIF (インセンティブ型)	<ul style="list-style-type: none"> • 上限報酬金額と下限報酬金額を設け、その幅の中で発生コストに応じた報酬金額が支払われる。 • 発注者が最終的な実コストを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 必要な人的リソースが契約時点で定量的に把握できない場合。 • 契約時に、高い精度で目標コストを見積もることができない場合。 • 受注者の効率化の成果を、客観的に評価することが可能である。 • 受注者のコスト算出方法に対する信頼性が高い。 	調査、大規模システムの試作モデル（プロトタイプ）の開発	△	△	△	△	
	CPA (アワード型)	<ul style="list-style-type: none"> • 規定報酬金額についてはCPFFと同様の手続きで支払う。 • 追加報酬金額は、FPAFと同様の手続きで支払う。 	<ul style="list-style-type: none"> • 契約時に、十分な精度で目標コストを見積もることができない。 • 報奨金の支払いにより、受注者のサービス向上等の創意工夫を動機付けることができる。 • 報奨金確定の成果評価基準は発注者・受注者双方にとって公正である。 • 報奨金確定の管理作業の負荷が適切であること。 	規模の大きな調査、研究	○	-	○	-	

(凡例) ○全て負う、△一部負う

出典：DoD, Contract Pricing Reference Guides 等に基づき PwC 作成

(参考)「報奨金計画」の内容について

Department of Defense (国防総省: DOD) の「国防総省調達指針 (Defense Procurement and Acquisition Policy)」に、報奨金計画の作成に関するガイドラインが掲載されている。これによれば、報奨金計画には、以下の内容を明記する必要がある。

報奨額の金額決定のための組織体制

- ・ 成果のモニタリング、評価、報奨額の決定に係る管理や責任の所在を明確化する。

パフォーマンス評価基準

- ・ 評価される分野の特定と、評価方法を明確化する。また、複数評価基準がある場合は、基準ごとの重み付けや組み合わせ方についても説明する。

パフォーマンス評価結果のレポート用フォーマット

- ・ パフォーマンス評価結果のレポートは所定のフォーマットに基づいて作成する。

出典: DOD “Defense Procurement and Acquisition Policy” に基づき PwC 作成

(2) インセンティブ契約の事例: マクスウェル空軍基地における基地運営の委託契約

2007 年、国防総省のマクスウェル空軍基地では、基地の包括的な運営委託業務をインセンティブ契約により委託している¹⁷³。このインセンティブ契約では、PTA (配分比率適用限界コスト) という基準値を設定し、この PTA 以内にコストを抑えることにより、事業者の利益も増加することで、事業者がコストを抑制するように動機付けている。

図表 52 マクスウェル空軍基地におけるインセンティブ契約の事例

発注機関	マクスウェル空軍基地
契約対象	・ 基地運営の請負事業者 (情報システムの保守・運営、情報インフラの設置・保守、什器の設置、人事、広報等)
契約形態	・ FPI (Fixed-price incentive contracts: インセンティブ付定額契約)
契約要素	・ 目標コスト: 5000 万ドル ・ 目標利益: 目標コストの 4% (200 万ドル) ・ 支払上限価格: 目標コストの 106% (5300 万ドル) ・ 利益共有比率: 50% ・ 損失共有比率: 50% ・ PTA (配分比率適用限界コスト) ¹⁷⁴ : $\text{目標コスト} + (\text{上限支払価格} - (\text{目標価格} + \text{目標利益})) \div (1 - (\text{利益} \cdot \text{損失共有比率})) = 5200 \text{ 万ドル}$

出典: Maxwell AFB (2007), “SOLICITATION, OFFER AND AWARD” に基づき PwC 作成

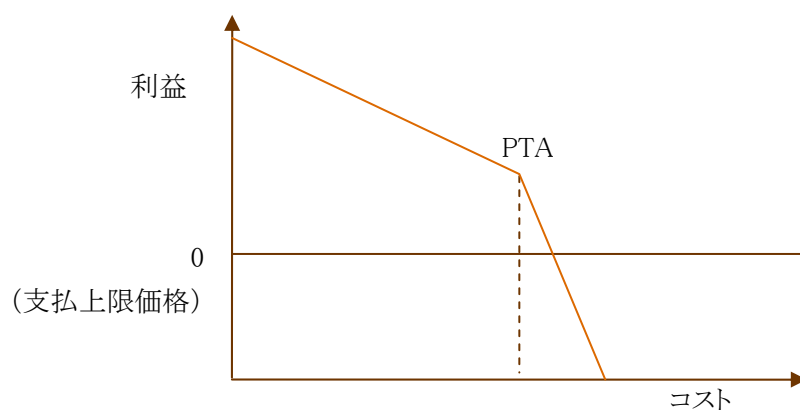
¹⁷³ Maxwell AFB (2007), “SOLICITATION, OFFER AND AWARD”

¹⁷⁴ リスクを受注者に負わせることで、発注者が上限価格以上の支出をしないようにする分岐点

報酬金額の算出方法

事業者への報酬金額は、実コスト、目標コスト、PTA、支払上限価格の相関に基づいて決定される。以下に、利益とコストの関係性と、導き出される報酬金額の例を示す。PTA までは利益が大きく、PTA を超えると急激に利益が小さくなる。

図表 53 利益とコストの相関イメージ



出典：Maxwell AFB (2007), “SOLICITATION, OFFER AND AWARD”に基づき PwC 作成

報酬金額の算出パターン

- 1) 実コストが 4,800 万ドルの場合 (実コスト < 目標コスト < PTA の場合)
 - ・ 報酬額 = (目標コスト - 実コスト) × 利益共有比率 + 目標利益
 - ・ (5000 万ドル - 4800 万ドル) × 50% + 200 万ドル = 300 万ドル
- 2) 実コストが 5,200 万ドルの場合 (目標コスト < 実コスト < PTA の場合)
 - ・ 報酬額 = (目標コスト - 実コスト) × 損失共有比率 + 目標利益
 - ・ (5000 万ドル - 5200 万ドル) × 50% + 200 万ドル = 100 万ドル
- 3) 実際コストが 5,250 万ドルの場合 (PTA < 実コスト < 支払上限価格の場合)
 - ・ 報酬額 = 支払上限価格 - 実コスト
 - ・ 5300 万ドル - 5250 万ドル = 50 万
- 4) 実コストが 5,500 万ドルの場合 (実コスト > 支払上限価格の場合)
 - ・ 報酬額 = 0 ドル
 - ・ 受注者は、200 万ドル (実コスト - 支払上限額) を負担する。

(3) インセンティブ契約に係る課題事例

以下は、2005 年に米国会計検査院がエネルギー省 (Department of Energy: DOE) の調達業務を監査した結果において、インセンティブ契約に係る課題と、米国会計検査院が提示した改善提案が挙げられている。インセンティブ契約を導入する上で直面し得

る課題の一例として記載する¹⁷⁵。

以下の例では、インセンティブ契約においてそのインセンティブ金額の根拠となる情報を事業者側に依存しており客観性が十分でないこと、インセンティブ契約に関する担当職員の教育不足、インセンティブを適用する基準が統一されていないことが指摘されている。

図表 54 インセンティブ契約に係る課題

課題 テーマ	契約 種別	課題内容
パフォーマンス 評価の精度	CPIF	CPIF 契約に必要な目標コスト等のデータのほとんどを、事業者側より提供されるデータに依存しており、データの正確性、網羅性、適時性等を発注者側（DOE）が精査していない。
担当職員の 教育不足	(全般)	発注・契約業務を担当する職員に対し、Earned Value Management System（コスト、スケジュール等を基にプロジェクトのパフォーマンスを定量的に測定・分析し、管理を行うプロジェクト管理手法）の十分なトレーニングがなされておらず、職員の責務を遂行する上で必要なノウハウが浸透していない。また、プロジェクト管理者のほとんどが、EVMS に関連する資格を有していない。
適用業務の 基準の不在	CPAF	どのようなプロジェクトを CPAF 契約対象とするか、明確に規定されていないため、同一政府機関内でありながら、部署によって Award 契約を適用する業務が異なっている。

出典：米国会計検査院（2005）“Further Actions are Needed to Strengthen Contract Management”に基づき PwC 作成

こうした課題に対して、米国会計検査院では以下のように、インセンティブ金額の算出に用いる評価情報の信頼性の確保や、担当職員の役割の明確化、管理の徹底などを提案している。

図表 55 インセンティブ契約に係る課題に対する改善提案

米国会計検査院改善提案（例）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達業務規程を改定し、評価の基礎データの信頼性確保に関する条項や、対象プロジェクトの明確な判断基準を織り込む。 ・ 一貫性のあるプロジェクト管理を遂行する上での各職員の役割や責任の所在を明確化する。 ・ 3年毎に調達業務の自主チェックを実施し、上記が遵守されていることを確認する。

出典：米国会計検査院（2005）“Further Actions are Needed to Strengthen Contract Management”に基づき PwC 作成

¹⁷⁵ GAO（2005），“Further Actions are Needed to Strengthen Contract Management”

4.2.3 日本におけるインセンティブ

わが国においても、官民連携事業や IT 等の調達において民のインセンティブの取組が見られる。以下、それらの事例について説明する。

(1) 実績に基づくインセンティブ

地方公共団体における指定管理者制度では、事業者の業績に応じて追加報酬を支払う例が見られる。

横浜市や倉敷市の市営住宅の指定管理者事業では、使用率の収納状況や新規入居、過年度滞納家賃の収納等の業績に応じて、定められた追加報酬を支払うことを定めている。

(2) 要求水準に基づくインセンティブ

PFI 事業では、事業者の要求水準の遵守状況に基づいてインセンティブを付与している事例が 4 割程度あり、そのうち 9 割がインセンティブ付与の効果があるとの結果を受けてインセンティブの活用を推奨している¹⁷⁶。

このような考えを受けて、内閣府作成の PFI 事業契約に関するガイドライン「PFI 事業契約との関連における業務要求水準書の基本的考え方」にて示されているペナルティポイント制¹⁷⁷では、要求水準を超えた場合にペナルティポイントと相殺できる仕組みの付与を提示している。このような仕組みにより、要求水準の向上を促している。

(3) 過去実績に基づくインセンティブ

横浜市や北九州市の指定管理者制度では、事業実績に基づいて次期の選定において一定の加点・減点を行う仕組みを導入している。

横浜市では、指定管理者事業において、事業実績に基づき毎年度評価を実施している。指定期間終了の前年度には、この、事業実績に基づく評価結果を次期の指定管理者の選定評価に活用することが定められている¹⁷⁸。具体的には、事業実績に基づく評価結果に応じて、次期の指定管理者の選定の際に当該事業者の入札評価の点数に対して加点や減点を行うこととしている。ただし、この次期選定への活用は新規参入などの競争環境を阻害する可能性があるためそのバランスに留意することが必要である。そのため、以下のような基準を整備している。

- ア 実績評価の選定に占める割合は最大でも 10%以下とすること（競争性の阻害を最小限とするため）
- イ 加点だけでなく、要求水準を下回った場合には減点を行うこと（他の入札者との公平性の確保のため）
- ウ 最低限の要求水準（協定の下限）を満たすだけでは加点しないこと（協定の下限遵守は当然であり、加点には値しないため）

上記の考えに基づいて、次のページに示すような実績評価の反映例が示されている。

¹⁷⁶ 内閣府(2007)「PFI 推進委員会報告」

¹⁷⁷ 要求水準の未達に対し減額ポイントを付与し、一定の点数以上になったときに実際に減額する仕組み

¹⁷⁸ 横浜市(2009)「市指定管理者制度運用ガイドライン」

上記の考えに基づき新規参入を阻害しないように 10%以下とされるとともに、加点だけではなく減点も行われている。

図表 56 横浜市の実績評価の反映例

○ 評価は 4 段階
S：極めて優秀（協定を大きく上回る）
A：優秀（協定を上回る）
B：良好（協定の下限を保持）
C：不良（協定の下限を満たさない）
○ 実績反映ポイント：10 点（全評点 100 点満点の場合）
評価「S」の場合、+10 点
評価「A」の場合、+ 5 点
評価「B」の場合、± 0 点
評価「C」の場合、- 5 点

出典：横浜市(2009)「市指定管理者制度運用ガイドライン」

(4) IT における運用結果に基づくインセンティブ

PFI 事業と同様に、IT 分野においても、要求水準の達成状況に応じてインセンティブを付与する等のパフォーマンスベース契約による民間委託の事例がいくつか存在している。地方自治体においては、以下のような先進的な取組みが実施されている。

ア SLA（Service Level Agreement）と、コ・ソーシングの導入。コ・ソーシングとは、受託者の提案によるコスト低減策提案を実施した結果、契約を上回るコスト削減の効果や利益が生じた場合、コスト低減額をユーザー企業と受託企業が折半するもの。

イ 情報システムのアウトソーシングにおいて、SLA によるサービス品質保証（品質低下による対価の減額）と、品質向上・サービス向上による評価（減額分との相殺）の仕組みを導入。

ウ 調達書の仕様を効果という観点で定義し、効果自体を応札者に競争させる仕組みを導入。SLA に満足度の項目を含めるなどして効果の測定・評価を行い、インセンティブ或いはペナルティとして反映する。

なお、IT に関連するインセンティブについては、以下のガイドラインや報告書にインセンティブの付与方法や、インセンティブを含むパフォーマンスベース契約の種類とその適用方法等が示されている。

「情報システムに係る政府調達への SLA 導入ガイドライン」

独立行政法人情報処理推進機構が示した IT 事業の調達指針の一つであり、ペナルティポイント制を採用している場合に、事業者が高いサービスレベル（要求水準）を達成した場合には、追加報酬を支払うことや、契約延長や次期選定に優遇することをインセンティブの付与方法として提示している。

図表 57 IT 事業の要求水準に基づくインセンティブの付与方法

種類	概要
運用上の対応	サービスレベルが未達成の場合、リソースの増強や代替手段の適用など具体的な対応方法を規定しておく。提供者は、業務への影響や緊急性等の重要性に基づき、暫定的、中長期的に必要な措置を講じる。
財務上の対応	サービスレベルが未達成の場合、サービス提供者にサービスレベルの改善を促すため、金銭的なペナルティを設定することがある。金額は、問題の深刻さ、頻度等の要因から算定する。一般に、SLAは提供者に改善行動を促すことを目的としており、提供者の経営に深刻な打撃を与えない程度に取められることが多い。 高いサービスレベルが達成された場合、委託者はインセンティブとして報奨金を提供者に支払うことがある。報奨金の算出方法に関しては、SLAであらかじめ取り決めておく必要がある。
契約上の対応	サービスレベルの未達成が頻繁に繰り返される場合や、サービスレベルが極めて低水準となる場合に備えて、契約解除条件を設定しておく。 高いサービスレベルが達成された場合、民間企業の場合、契約の延長や次期契約の優先的交渉などによって、契約上のインセンティブを与えることがある。

出典：独立行政法人情報処理推進機構(2004)「情報システムに係る政府調達へのSLA導入ガイドライン」

「情報サービスのパフォーマンスベース契約に関する調査研究」報告書

経済産業省が平成 21 年 3 月に提示した報告書で、インセンティブを含むパフォーマンスベースの契約パターンとして、収益向上型・コスト削減型・CS 向上型・業務品質向上型・システム品質向上型・納期短縮型の 6 つのパターンを提示している他、パフォーマンスベース契約のメリット・デメリットや成功に向けた要点等を示している。

図表 58 パフォーマンスベース契約のメリット/デメリット

	メリット	デメリット
ユーザの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・無駄な投資の削減等、適正な価格での IT 投資が可能となる ・目的の共有に伴い、ベンダの積極性を期待することができる ・IT 投資に対する経営層の理解が得られやすい ・IT 投資による効果の把握をより明確に行うことが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約時に価格が確定せず、実績に基づき事後に価格が変動するため、定額固定契約と比べて予算確保が難しい ・設定する KPI の数や内容によって測定作業が煩雑となる可能性がある
ベンダの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・提供物より創出された効果に応じた適正な対価を得ることが可能 ・人月ベースの契約から脱却することで、付加価値の創出や効率化に対するモチベーションが向上する ・営業の手段として効果的な活用が可能（特に新規ユーザの場合） 	<ul style="list-style-type: none"> ・期待した効果が出ない場合、定額固定契約と比べて収益の縮小となる可能性がある。 ・KPI の数や内容により、測定作業が煩雑化する可能性がある・取引額がサービス提供後の測定によって決定されるため、定額固定契約と比べて対価を得るタイミングが遅くなる

出典：経済産業省（2010）「情報サービスのパフォーマンスベース契約に関する調査研究」報告書

4.3 調達案件の評価

より適切な調達手続を実現するためには調達案件の評価を行い、課題を把握することや生じうるリスクを把握し管理することが重要である。英国では、OGCによるゲートウェイレビューという取組を実施しており、この取組概要について説明する。

4.3.1 英国におけるゲートウェイレビュー

(1) ゲートウェイレビューによる事業評価

OGCのゲートウェイレビューは、事業におけるリスクを評価する方法であり、各政府機関が自己評価に用いたり、OGCに依頼して第三者評価に用いたりしている。ゲートウェイレビューでは、初期に設定したビジネス・ケースやVFM評価の検証を行い、基本的には、事業者のパフォーマンス評価ではなく、プロジェクトの管理・成果等の全体的な評価を行うこととされている。ゲートウェイレビューにおける主な検証事項は以下の通りである¹⁷⁹。

- 調達されているサービスが必要であるか
- 期待されていたメリットが実現されているか
- 契約の管理プロセスが効率よく行われているか
- ベンチマーキングおよび市場比較は十分に実施されているか
- 政府組織が契約を効率よく管理するための十分なリソースを有しているか
- 契約に変更があった場合、その変更が当初の方針を妨げていないか
- 環境変化に応じた契約の変更が必要か
- 契約期間終了に向けて準備が進められているか

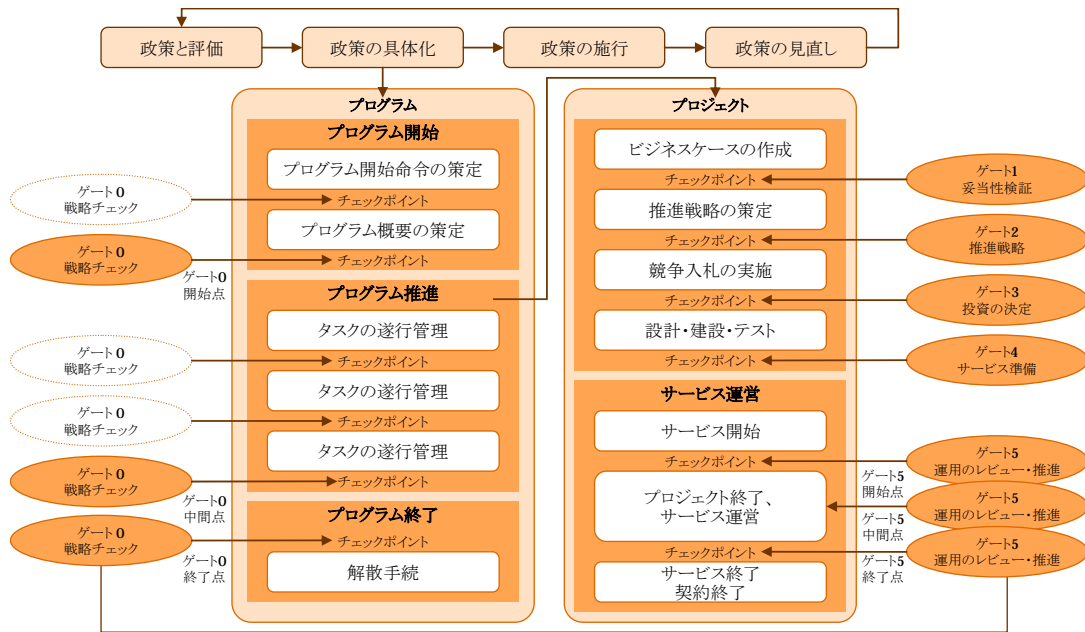
ゲートウェイレビューの実施時期は定められていない。契約の期間およびサービスの内容により、1回～複数回実施されることとされている。複数回実施する場合は、1回目はビジネス・ケースの検証を行い、中間評価では契約管理の効率および変更の検証、最終評価では終了に向けての準備の実施状況の確認に焦点が合わせられる。ゲートウェイレビューの実施プロセスは、次ページに示す内容の通りである¹⁸⁰。

¹⁷⁹ OGC, “OGC Gateway Review for Programmes & Projects”

http://www.ogc.gov.uk/what_is_ogc_gateway_review.asp

¹⁸⁰ OGC (2007), “OGC Gateway Process Review 0: Strategic assessment”

図表 59 ゲートウェイレビューの実施プロセス



出典：OGC (2007), “OGC Gateway Process Review 0: Strategic assessment”に基づき PwC 翻訳

ゲートウェイレビューの評価の留意点としては以下のように、ユーザー満足度や、プロジェクトの協力体制、仕様書の内容に係る事項が挙げられている。

- プロジェクトの全体的な評価をする際、ユーザーの満足度を考慮すべきである。その検証の仕方として、事業者がユーザー調査を定期的に行い、その結果を基に改善がなされ、ユーザー調査の結果が支払いメカニズムと連動していることが重要である。
- 官民の関係によって PFI の成果が大きく左右されるため、プロジェクトが協力的に行われているかを評価する必要がある。その基準として、オペレーションの状況、課題等について定期的なミーティングが政府組織と事業者の間で行われていることや、事業者にとって潜在的な課題を伝える機会が定期的であり、発生した問題への対応の手順が十分に理解されていること、スタッフのスムーズな入れ替わりのための計画が存在することが重要である。
- PFI では支払いのメカニズムがパフォーマンスと連動しているため、パフォーマンスが当初の仕様書で規定されている基準を満たしていること、仕様書が現在のニーズに適していることを確認することが重要である。また、契約の管理者が仕様書を完全に理解していることが求められている。

(2) ゲートウェイレビューの実施事例: 治安判事裁判所の IT システム導入事例

治安判事裁判所における IT システムの導入事例では、2001 年 (1 次レビュー) および 2002 年 (2 次レビュー) のあわせて 2 回、ゲートウェイレビューが実施され、問題点

の指摘およびそれに対する提言がなされている¹⁸¹。当該事例は、治安判事裁判所の旧来型のシステムを置き換えるため、同裁判所を管轄する大法官府（Lord Chancellor's Department）が1998年にICL社（現Fujitsu Services）と新システムの導入について契約したものであったが、当初のコスト見積りの甘さなどから、想定より大幅な遅延・コスト増を招く事態となっていた。契約後の2000～2001年にかけて、大法官府とICL間では2度に渡る契約条件の再交渉が行われ、1度目の交渉では納期延長と契約金額の大幅な上昇が同意された。2度目では大法官府はICL社からの納期・契約金額の更なる調整要求には応じず、ICL社への委託領域をシステムインフラの構築のみとし、ソフトウェアサプライヤーを他社（STL社）に移すことを決定した。

ゲートウェイレビューの目的

ゲートウェイレビューは、事業の問題点を改善し、それ以降のプロセスを円滑に実施することを目的としている。1次レビューは、大法官府とICL社の2度目の交渉前（ICL社が納期の遵守が困難である旨を大法官府に報告した後）、2次レビューは2度目の交渉中（大法官府がICLとの契約続行について検討を実施していた期間）にそれぞれ実施された。

チェックポイント

本事業に対するゲートウェイレビューは、以下の6つの重要チェックポイントを設定して実施された。

図表 60 治安判事裁判所の事例におけるチェックポイント

ゲート	チェック項目	実施タイミング
ゲート0	戦略評価	事業のニーズを明確化した後に実施
ゲート1	事業の公正性	事業案を策定した後に実施
ゲート2	調達戦略	調達戦略を策定した後に実施
ゲート3	投資判断	競争入札を行った後に実施
ゲート4	サービス準備	契約締結後に実施
ゲート5	収益性評価	サービスの実施中および収益が達成されているうちに実施

出典：NAO (2003), “New IT systems for Magistrates' Courts: the Libra project” に基づき PwC 翻訳

1次レビューの結果

1) レビュー結果

1次レビューでは、以下のように、事業計画や、実施体制、事業プロセスといったプロジェクト全体にかかるリスクが主に抽出されている。

¹⁸¹ NAO (2003), “New IT systems for Magistrates' Courts: the Libra project”

事業策定プロセスにおけるリスク

- ・ 複数存在する治安判事裁判所の間で業務プロセスが異なり、IT 導入前に業務プロセスの統一・見直しを実施されなかったことが、事業の基礎となる全体計画を策定する上で妨げとなっている。
- ・ 妥当な全体計画の欠落は、事業の推進にあたり深刻な影響を与える可能性がある。事業の契約締結者である大法官府は、各裁判所内部の業務プロセスに対して統率能力を持った新システムのユーザーとしての立場で ICL 社とコミュニケーションを取ることができていない。
- ・ 治安判事裁判所についても、裁判所ごとに独立して業務を実施しているため、一体となって事業に参画できる立場にはない。

業務/システムにおけるリスク

- ・ 数年間において事業が実施されてきたにも関わらず、業務/システムの全体像が描けていない。

契約におけるリスク

- ・ 契約内容について、大法官府は実現可能性が低いと考えている。
- ・ ICL 社は財務リスクが大きすぎる上に、リスクをコントロールできる立場になく、契約内容の妥当性が低いと考えている。

2) レビューチームによる提言

上記リスクについて、レビューチームは大法官府と ICL の双方に対し、事業のマネジメント方法と業務/システムプロセス、契約形態それぞれの見直しを早急に実施するよう提案した。また、そうした見直しを反映し、必要に応じては契約に含まれる複数の業務を切り離し、個別契約とすることも考えられると示唆した。

2 次レビューの結果

1) レビュー結果

2 回目のレビューは、大法官府が ICL 社との契約を続行すべきか、他社に変更すべきか等を検討していた際に実施され、当該検討に対する見解を提示する内容となっている。

- ・ ICL 社の再提案内容はコストがかかり、VFM が見込まれない。また、システムの中核となるコア・アプリケーションの構築遅延は、大法官府の ICL に対する信頼を落としている。
- ・ ICL 社はプロジェクトの初期段階において、不十分な要件定義や無益な初期開発、初期投資額の誤った算定、プロジェクト要員の頻繁な配置換えといった多くのミスを犯している。
- ・ 現在利用されている旧来型システムのうち、(ICL 以外の事業者として) STL 社の EQUIS は中期的にはコア・アプリケーションに必要な機能を提供することが可能である。
- ・ ただし、システムインフラまで STL 社に担わせるのはコストがかかる可能性がある。また STL 社のキャパシティでは、自力で全ての治安判事裁判所に対応可能なアプリケーションを構築し展開することは困難と考えられる。

2) レビューチームによる提言

- 大法官府は、ICL 社のシステムインフラ及び STL 社の EQUIS アプリケーションによって、中期的に治安判事裁判所のニーズを満たすことが可能かどうかを検討する必要がある。
- STL 社の EQUIS アプリケーションの調達は、大手システムインテグレーション企業と協働して実施すべきである。
- 大法官府は、ICL 社によるシステムインフラの展開を続行すべきであるが、リスクを認識し十分な管理を行うべきである。特に、ICL 社が提示しているインフラ費用は、費用対効果が乏しく高額すぎると考えられるため、ICL 社と交渉し、費用の削減を図るべきである。

4.4 調達に係る異議申し立てや訴訟の制度

米国では、調達の公平性・公正性を維持し適切な調達手続きを担保するために異議申し立て制度やキイタム訴訟制度のような訴訟制度が整備されている。

4.4.1 米国における異議申し立て (Bid Protest)

(1) 入札異議申し立て制度の概要

米国では、入札者が落札結果に疑義がある場合、入札を実施した政府機関を訴え、落札結果の再考を求めることを認める入札異議申し立て (**Bid Protest**) が整備されている。

入札異議申し立て制度は、**1984** 年に制定された契約競争法 (**Competition in Contracting Act**) によって定められており、この法律に基づき **1985** 年に制定された規定である入札異議申し立て規則 (**Bid Protest Regulations**) にて、詳細な手続が定められている¹⁸²。

(2) 入札異議申し立てのプロセス

入札異議申し立て

落札結果に疑義がある入札事業者は、入札を実施する政府機関に対しその判断理由の開示を求めることが可能となっているが、その内容に不服がある場合には、米国会計検査院に対して入札異議申し立てを行う。入札異議申し立ての受付は、米国会計検査院が指定するフォームまたは、**GSA** のホームページを利用して行う¹⁸³。

落札者選定プロセスの審査

入札異議申し立てが行われると、米国会計検査院は対象政府機関の落札者選定プロセスについて審査を行う。米国会計検査院は、落札者決定前の段階における競争の適切性と、落札者決定段階における選定の合理性について審査する。

米国会計検査院は、この入札異議申し立ての審査において、政府機関が説明責任を果たすことを求めるとともに、法的に侵害を受けた入札者の正当な手続上の権利を保護し、調達手続を不適切に中断しないように配慮する¹⁸⁴。

異議に対する対応

米国会計検査院は、異議申し立てを受理した日から **100** 日以内にその異議申し立てを解決しなければならない¹⁸⁵。そして、審査の結果、落札者選定プロセスに問題があったと判断される場合には、その入札における発注者である政府機関と落札事業者との契約は破棄され、再度入札を行うか、異議申し立てを行った企業へ契約を委譲することなどを指導する¹⁸⁶。

入札異議申し立て制度は、弁護士を登用する必要がなく、法廷訴訟に比べ、早期に解決が図ることができる¹⁸⁷。

¹⁸² GAO (2009), "Bid Protests at GAO: a Descriptive Guide"

¹⁸³ GAO (2009), "Bid Protests at GAO: a Descriptive Guide"

¹⁸⁴ GAO (2008), "Bid Protest Regulation"

¹⁸⁵ GAO (2009), "GAO BID PROTEST OVERVIEW"

¹⁸⁶ GAO (2008), "Bid Protest Regulation"

¹⁸⁷ GAO (2009), "Bid Protests at GAO: a Descriptive Guide"

(3) 入札異議申し立て制度の活用状況

入札異議申し立ては毎年増加傾向にあり、2010年の申し立て数は、12,226件であった。判決までに至った事案のうち、異議を支持する判決の割合は、2010年度は19%であり、その割合は29%を占めた2006年度以降、減少傾向にある¹⁸⁸。

また、米国会計検査院は、和解等、裁判外の紛争処理方法を活用することもある。2010年度における裁判外紛争処理（ADR）の件数は、159件、それによって解決された事案は、そのうちの80%を占めた。

さらに、米国会計検査院は、異議申し立てに対して文書ベースでのやり取りでは解決が困難と判断した場合、その実施事業者に対して直接又は電話ベースでのヒアリングを実施することもある。ただし、ヒアリングの実施はコスト及び労力がかかるため、不可欠と判断された場合にのみ実施される。2010年度においてヒアリングを受けて是正措置がとられた件数は、61件であった。

図表 61 2006年度から2010年度における異議申し立て制度の統計結果

項目	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度
申し立て総数	2,299 (前年比16%増)	1,989 (前年比20%増)	1,652 (前年比17%増)	1,411 (前年比6%増)	1,326 (前年比2%減)
対応が完了した申し立て数	2,226	1,920	1,582	1,394	1,275
本案採決数	441	315	291	335	251
異議が認められたケース	82	57	60	91	72
本案採決中、異議が認められたケースの割合	19%	18%	21%	27%	29%
有効率(※)	42%	45%	42%	38%	39%
裁判外紛争処理(ADR)	159	149	78	62	91
裁判外紛争処理により解決された事案の割合	80%	93%	78%	85%	96%
ヒアリングにより是正措置がとられた事案の件数	61	65	32	41	51
ヒアリング実施件数のうち是正措置がとられた割合	10%	12%	6%	8%	11%

(※異議申し立てを行った事業者に対し、何らかの形で救済措置が取られたケース。上記割合はGAOに報告があった事例数に基づく。)

出典：米国会計検査院(2010)，“GAO Bid Protest Annual Report to the Congress for Fiscal Year 2010”に基づきPwC翻訳

¹⁸⁸ GAO(2010)，“GAO Bid Protest Annual Report to the Congress for Fiscal Year 2010”

4.4.2 キイタム訴訟制度

(1) 制度の概要

米国では、1986年に制定された不正請求禁止法（False Claim Act、以下「FCA」と呼ぶ。）に基づき、政府機関と契約締結した相手方（企業/個人）による不正行為を牽制し発見する手段として、不正行為を通報した者に報償を与える制度が導入されている¹⁸⁹。不正行為を発見した者は、不正を行った契約相手方を被告として民事訴訟を提起でき、勝訴した場合には、米国司法省から報償（被告が政府に支払った賠償額の最大30%の範囲内）を受けることができる。こうした訴訟は Qui Tam Action（キイタム訴訟）と呼ばれている。

(2) 最近の運用動向

過去10年間のキイタム訴訟には、政府の医療関連制度¹⁹⁰において、製薬会社による医薬品の不適切な価格付けを訴えるものが多く見られている。

Department of Justice（司法省）の報告によると、1998年～2008年間のキイタム訴訟件数は467件から375件に減少しているものの、訴訟案件ごとの平均和解金額/賠償額は、1998年の約100万ドルから2008年には約280万ドルと、ほぼ3倍近くに増加している。1998年の和解/賠償金の総額は約4億6,900万ドル、2008年は約10億ドルとなっている。

2008年度では、Department of Health and Human Services（保険福祉省：HHS）による契約に関する訴訟がキイタム訴訟の割合において上位を占めており、その件数は全キイタム訴訟案件の61%を占めている。また、和解/賠償により得た金額は、全キイタム訴訟の和解/賠償金額の93%を占めている。また、Department of Defense（防衛省：DOD）に関する訴訟件数は全体の12%、和解/賠償金額は全体の6%程度になっている。

(3) FCAの改正

改正の背景

2009年度5月に可決された「Fraud Enforcement and Recovery Act」の第4セクション「Clarifications to the False Claims Act（FCAの明確化）」に基づき、キイタム訴訟の根拠であるFCA条項の一部が改正されることとなった。この見直しが必要とされた背景としては、以下の要因¹⁹¹が挙げられる。

1) 経済政策による政府支出の増加

-オバマ政権による米国再建・再投資法（American Recovery and Reinvestment Act of 2009）をはじめとする景気刺激策により、米国連邦政府から物品やサービスを受注する民間企業・団体数が増加することが見込まれる。これに伴い支出の増加も見込まれることから、不正請求が行われるリスクも大きくなるため、不

¹⁸⁹ The False Claims Act Legal Center website (<http://www.taf.org/statefca.htm>)

¹⁹⁰ Medicaid（低所得者医療扶助制度）や Medicare（医療保険制度）、または Tricare（国防総省による軍職員向けの国防厚生管理制度）

¹⁹¹ The Library of Congress –“Senate Report 111-010 - FRAUD ENFORCEMENT AND RECOVERY ACT OF 2009, Section III”

(http://thomas.loc.gov/cgi-bin/cpquery/?&dbname=cp111&sid=cp11123vD4&refer=&r_n=sr010.111&item=&sel=TOC_17601&)

正の防止・発見対策の重要性が増した。

2) 既存条項における制約

-既存条項では、政府に対する賠償が必要となる不正行為の定義が限定されていたため、裁判で賠償責任を立証できないケースがこれまでに発生していた。このような裁判の代表事例が 2008 年の「アリソンエンジン社 v. 米国連邦政府」(以下、参照) であり、現行 FCA 条項における制約が最高裁判決により明らかとなったことで、改正の必要性が再認識されるきっかけとなった。

図表 62 (参考)アリソンエンジン社 v. 米国連邦政府 (2008 年 6 月 7 日)の概要¹⁹²

背景：

1985 年、United States Navy (米国海軍) はミサイル駆逐艦造船の為、バス・アイロンウォークス (Bath Iron Works) およびインガルス・シップビルディング (Ingalls Shipbuilding) の 2 社と契約した。(2 社を合わせてシップヤード (造船所) と呼ぶ) 造船所はアリソンエンジン社 (Allison Engine Company) を下請け会社とし、またアリソンエンジン社は更にジェネラル・ツール社 (General Tool Company (GTC)) を、また GTC は Southern Ohio Fabricators (SOFCO) を下請けとして契約していた。米国海軍は、ミサイル駆逐艦の造船規準を明確に定めており、これを厳守すること、また当該規準への適合証明書の提出を契約者に課していた。

訴訟内容：

1995 年、GTC の元社員がキイタム訴訟により、アリソンエンジン社、GTC、SOFCO が納入した製品が規準に即しておらず、またそれを知りながらも偽りの適合証明書を発行した上で、造船所に対価の請求を行っていたことを公表し、FCA 条項が定める不正請求に該当するとの申し立てを地方裁判所に行った。

最高裁判決：

アリソンエンジン社等が造船所に対し、自らの製品が規準に適合していると偽って請求した証拠は確認されたが、政府機関である米国海軍に対して直接、虚偽報告および不正請求が提出された証拠は認められなかった。これについて最高裁は、FCA 条項 § 3729 (a)(2) では、賠償対象となるのは「意図的に虚偽の報告書や請求書を作成・利用し、又は作成・利用する事態を促すことにより、政府に対し虚偽/不正請求を行い支払させた或いは支払いを承諾させた場合*」としており、政府へ直接的に不正請求を行った証拠、および不正請求と政府による支払いが直接関係しているという証拠がない限り、賠償対象行為に該当しないとして、政府側の訴えを退けた。

これにより、二審判決による「政府に対する直接請求がなくとも、政府資金を使って下請けに対価を支払っていた造船所に対して不正請求が行われたという証拠は、賠償責任を認める根拠として十分である。」との判断は覆されることとなった。

出典：Supreme Court of United States –“Opinion of the Court No. 07-214:” に基づき PwC 作成

主要な改正事項

「Fraud Enforcement and Recovery Act」による主な FCA 条項見直し内容の例を以下に記す。

1) 賠償対象となる不正請求の定義変更¹⁹³ (FCA § 3729 (a)(1)(2), (c) FCA § 3729

¹⁹² Supreme Court of United States –“Opinion of the Court No. 07-214: ALLISON ENGINE COMPANY, INC., ET AL., PETITIONERS v. UNITED STATES EX REL. ROGER L. SANDERS AND ROGER L. THACKER” (<http://www.supremecourt.gov/opinions/07pdf/07-214.pdf>)

¹⁹³ The Library of Congress –“Senate Report 111-010 - FRAUD ENFORCEMENT AND RECOVERY ACT OF

(a)(1)(A)(B)、(b)(2)

- これまで、政府職員・軍職員に対して不正請求が行われた場合、またそうした不正請求によって政府に支払わせた/支払いを承諾させた事実がある場合に、賠償責任が認められていたが、政府に対して直接請求が行われた場合でなくとも、政府を欺き金銭/資産を支払わせる結果につながるような虚偽・不正報告を行った場合や、政府の立場を代行している者に対し不正請求を行った場合も、賠償責任が認められることとなった。

これにより、上記訴訟事例のように、政府から受託している造船所に対して不正請求が行われ、結果として政府が支払うこととなった場合でも、賠償責任が発生することとなった。

特に上記訴訟事例の判決要因となった § 3729 (a)(2) に対する改正は、判決日の 2008 年 6 月 7 日まで遡及可能と定められ、その日以降の係争全てに適用されることとなる¹⁹⁴。

2) 賠償対象となる債務の不正未払いの定義変更¹⁹⁵ (FCA § 3729 (a)(7) FCA § 3729 (a)(1)(G))

- FCA 条項では不正請求や政府に対する債務を意図的に隠蔽、拒否、または不正に減額する目的で虚偽/不正報告を行った場合について賠償責任を認めていたが、直接的な隠蔽等の行為が確認されない場合にも、それにつながる虚偽報告等を行った場合にも、賠償責任が生じることとなった。

3) 通報者保護の対象拡大¹⁹⁶ (FCA § 3730 (h))

- これまで、FCA 条項では全ての従業員は通報を行った代償としての解雇やハラスメント等から保護されるとしていたが、改正により、従業員だけでなく契約者 (contractor)、仲介者 (agent) についても、同様に保護されることとなった。

上記以外にも、FCA 条項の明確化、不正摘発の促進を目的とした諸々の改正がなされている。

2009, Section III” および Ethics Resource Center –“Amendments To The False Claims Act”(2009)
(<http://www.ethics.org/files/u5/FCA7-7.pdf>)

¹⁹⁴ Fried Frank-“CIVIL FALSE CLAIMS ACT: The False Claims Act is Amended for the First Time in More Than Twenty Years as the President Signs the Fraud Enforcement and Recovery Act of 2009”
(<http://www.friedfrank.com/siteFiles/Publications/96C624E1C1C818605ABF4C050E2677B9.pdf>)

¹⁹⁵ Ethics Resource Center –“Amendments To The False Claims Act”(2009)

¹⁹⁶ Ethics Resource Center –“Amendments To The False Claims Act”(2009)

4.5 調達情報の管理

調達を効率的に行う上では、調達に関連する様々な情報を蓄積し、これらの情報を調達の戦略立案や調達手法の検討に活用することが重要である。ここでは、その取組の一例として英国における契約管理に基づくカテゴリーマネジメントの取組や、米国の過去実績情報の管理について説明する。

4.5.1 英国における契約情報管理

(1) 英国の情報管理と契約情報管理

英国では、調達をより効率的に行い VFM を達成するために OGC を中心に様々な情報を管理している。その一つが様々な調達に関する戦略や施策を支える OGC が管理する豊富な規定・指針・方法論である。具体的には、前述のゲートウェイレビューや、調達全般の手順を示しているライフサイクル、標準契約書、IT 関連の実施標準などである。

図表 63 OGC の管理する方法論の例

ゲートウェイ レビュー	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト・プログラムに内在するリスクを早期に発見し、修正措置を促すことにより、政府省庁の調達管理能力を高めようとする取り組み。 プロジェクトのライフサイクルを5段階に分けて定義し、各段階を終了するごとに、進捗状況を審査するようになっている。
調達の ライフサイクル	<ul style="list-style-type: none"> 調達の計画策定から契約、契約完了までの一連の手続きを標準化して各プロセスで実施すべき事項をまとめている。
標準契約書	<ul style="list-style-type: none"> PFIやIT等特徴的な事業の標準的な契約内容を定めた書類。適宜更新が行われ、随時進化している。
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	<ul style="list-style-type: none"> OGCが、ITサービス管理・運用規則に関するベストプラクティスを調和的かつ包括的にまとめた一連のガイドブック。 世界各国の標準的書類として活用されている。
カテゴリー マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ITや建設など調達する物品・サービスごとに調達の戦略を策定し、効率的な調達方法を検討するための方法論。

出典：PwC 作成

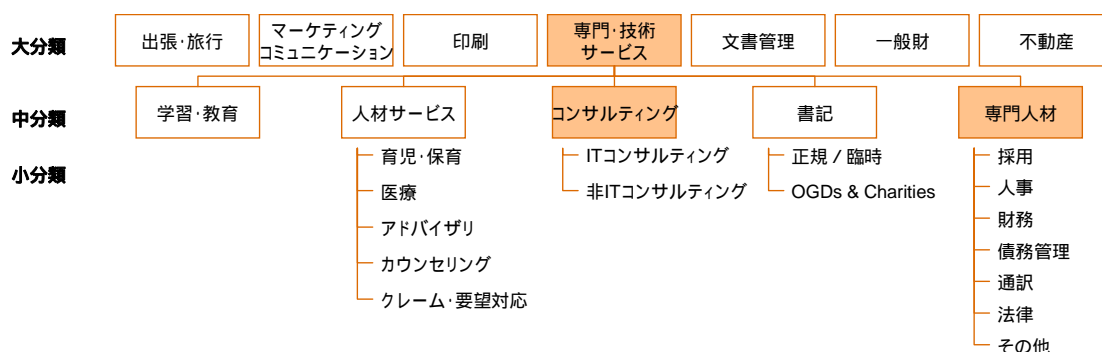
こうした規定・指針・方法論を実施する上でより実務的な情報を提供するために、OGC では様々な事例の提供も行っている。これは共同調達や e オークション、競争的対話等の調達施策等のテーマごとに示唆のある事例を紹介する資料である。

また、英国では、これらの情報に加えて契約情報を蓄積し、その情報を活用することで様々な調達の戦略や具体的な取組に生かしている。契約情報は大きく 2 通りに分類され、過去実績に関する契約情報と現在進行中及び将来締結予定の調達契約に関する契約情報がある。

まず、過去実績に関する契約情報については、OGC や各政府機関で管理されている。この情報は同種の調達の立案等様々な検討に活用される。その活用の一つにカテゴリー

マネジメントがある。カテゴリーマネジメントとは、IT や建設、文房具等の調達分野ごとに、その市場の特性を分析し、あらゆる調達の側面においてどのような取組を行うことが効果的かを検討し、整理する考え方である。OGC では、分野としては次の図表にまとめたような分類を示している。

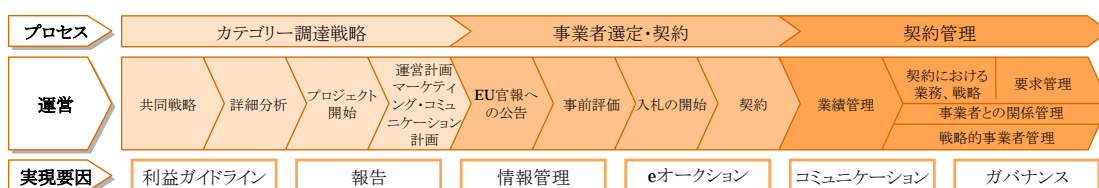
図表 64 OGC のカテゴリーマネジメントにおける分類



出典：OGC (2007) “Procurement and contract strategies”に基づき PwC 翻訳

OGC では、上記のような調達分野ごとに以下のように戦略の立案から契約締結後の管理に渡ってカテゴリーマネジメントを実施することを推奨している。例えば、共同調達が適しているかどうか、入札時の評価はどのように行うことが効果的か、契約管理における要点は何か、こうしたノウハウを蓄積し、実務に生かしていくことがカテゴリーマネジメントの具体的な取組である。このカテゴリーマネジメントを進める上で過去実績は、参加している事業者や過去の評価、価格の傾向等を分析できる重要な情報として使われている。

図表 65 カテゴリーマネジメントのプロセス



出典：OGC (2007) “Procurement and contract strategies”に基づき PwC 翻訳

また、契約情報のもう一つの種類である現在進行中及び将来締結予定の調達契約に関する契約情報は、主に先述の共同調達を推進するために用いられる。このような契約情報を提供することで、各政府機関に共同調達の機会を示し、共同調達を実施することを支援している。

4.5.2 米国における過去実績情報管理¹⁹⁷

1995年の連邦調達改革法以降、米国では、調達において過去の契約における実績評価(Past Performance Evaluation)を活用することが推進されている。これは、前述の通りオバマ政権下でも継続している¹⁹⁸。OFPPによる調達では、実施時期、情報源、評価内容等について以下のように定めている¹⁹⁹。

実施時期

- ・ 契約で設定されている業務の終了時。
- ・ 一年以上の契約の場合、中間評価の実施が奨励されている。

情報源

- ・ 事業者
- ・ 契約管理者
- ・ 物品・サービスの利用者
- ・ その他アドバイザー等

評価内容

- ・ 契約上の仕様・要求水準との一致
- ・ コスト予測と管理
- ・ スケジュールの遵守
- ・ 協力的な姿勢
- ・ 利用者満足に対するコミットメント
- ・ 倫理的な姿勢 等

異議申し立て・修正

- ・ 評価後、30日間、事業者に対して、コメント、修正、異議申し立て等の機会を与える。
- ・ 官民の間に合意がなされない場合は、契約担当の幹部が判断する。

過去実績情報の管理

- ・ 過去実績情報を管理するシステムの活用を推奨。特に、PPIRS (Past Performance Information Retrieval System、過去実績参照システム) システムの活用を推奨している。

なお、上記の評価内容に基づき評価を実施する際には、以下のような基準に基づき判断することとされている。

¹⁹⁷ 内閣府(2010)を参照し、加筆・修正

¹⁹⁸ OMB(2009b)、OMB(2009c)

¹⁹⁹ Federal Acquisition Circular (FAC) 90-26

図表 66 過去実績を評価する差異の判断基準

点数	基準
5 Exceptional	事業者が基準を大きく上回り、官にとって付加価値を生み出している。(例：業務の再構築)
4 Very Good	いくつかの基準を上回り、比較的に重要でない問題については修正措置・解決策が実施された。
3 Satisfactory	契約水準が満たされている。必要に応じて実施された修正措置・解決策は基準を満たすのに十分であった。
2 Marginal	いくつかの契約水準が満たされていない。重要な課題に対し、十分な解決策が講じられていない。
1 Unsatisfactory	契約水準が満たされておらず、コスト・スケジュールについて現実的な解決策が期待できない

出典：内閣府(2010)“市場化テストの事業評価等に関する調査”

一方、過去実績情報の活用については様々な課題も生じている。

第一に、事業者の選定時における有効性である。事業者の選定において、多くの場合、価格とともに提案の技術的な内容・アプローチが最も重視されており、過去実績情報が選定に決定的な影響を与えることはほとんど無いとの調査結果がでて²⁰⁰いる。その原因として、情報の客観性に対する疑問視が挙げられている。これは、その事業者との関係を悪くすることを恐れて問題を指摘しない場合や事業者の異議申し立てを避けるため過去実績評価を良くする場合等の要因や、問題の所在が事業者側によるものであったのか官側によるものであったかの判断が困難なこと等によるものである。

第二に情報の少なさの問題がある。FAR では一定の金額を超えた契約に関する過去実績しか求めないため十分な情報がないことや、途中解約等の重要な情報が必ずしも報告されていないこと等がある。

第三に類似のシステムがあり情報が統合化されていない問題である。PPIRS は、各政府機関が利用している情報を集約するように開発された。2008 に行われた調査では、国防省が開発した CAPRS と PPIRS が十分に連携していないことが指摘されている。

²⁰⁰ GAO(2009), p. 9

5 調達改革の推進

本章では、これまでの章で説明したような調達に関連する改革の取組や具体的な実施を推進する上で重要になる各政府機関や職員へのインセンティブや、その改革効果を測定する手法、調達能力を管理する手法について説明する。

5.1 調達人材の育成

5.1.1 英国の人材育成制度

(1) 調達人材能力の強化方針

2007年に策定されたTGP(Transforming Government Procurement)では、調達マネジメント能力の向上を重要課題の一つとして捉え、GPSを中心に調達人材能力の強化方針が策定された。

財務省(HM Treasury)は、調達能力全般における改革方針である「Transforming Government Procurement」を策定している。その中で、財務省は、OGCやGPSに2007年から2012年にかけて調達人材能力の強化に向けた取組を実施することを求めている²⁰¹。これに応じて、GPSは以下の人材育成方針である「Building the Procurement Profession in Government²⁰²」の策定や調達能力評価(Procurement Capability Reviews²⁰³)を推進している。以下、この二つの取組を説明する。

(2) 人材育成方針

2009年6月に策定された「Building the Procurement Profession in Government」では、調達人材能力の強化に向けて以下のような10の取組を提言している。

人材誘致(Attract)

- ・ 調達業務の革新性ややりがい、公共サービスにおける重要性を明確に伝える。
- ・ 業務の報酬体系を示し、潜在的な雇用候補者にその魅力を示す。

報酬(Reward)

- ・ 調達担当者の報酬体系の要素を決定する際に、既存の業務評価システムに加えて、GPSの報酬のベンチマークツールを補完的に使用する。
- ・ 職員の能力を実務的な観点から評価するために、資格などに基づく手当を廃止する。
- ・ 職務についての採用ルートに関わらず、職務従事者が納得のいく処遇を保証する。

維持(Retain)

- ・ 年に一度、キャリアについて話し合う会議を設け、すべての調達担当者がこの会議へ参加することをサポートする。
- ・ 臨時雇用者の雇用者数を最小限に保ち、その数が調達職員数の10%を例え一

²⁰¹ HM Treasury (2007), “Transforming government procurement”

²⁰² GPS (2009), “Building the Procurement Profession in Government”

²⁰³ OGC(2009), “Procurement Capability Reviews End of Wave 1 Overview Report”

時的にでも超えないようにする。

- OGC と連携し、省庁の目標と個人の目標を結びつける基準を策定し、その基準に連動した報酬体系を確立する。

育成 (Develop)

- すべての調達専門者に対し、年間 50 時間の継続的専門教育 (Continuous Professional Development、CPD)の受講を義務付ける。
- OGC と連携し、キャリアマネジメントプログラム (Career Management Programme) を策定し導入する。

(3) 調達人材能力の評価

GPS は、TGP を受けて、公共調達の専門家を育成し、公共調達の質を高めることを目的に、中央省庁の調達能力評価を実施している。この評価によって、調達に係る組織および個人の能力における課題が明確となり、調達能力向上のための一助となっている²⁰⁴。調達能力評価については、以下の項目にて詳述する。

キャリア制度

GPS は、調達人材能力の強化には、調達専門職としてのキャリアパスの明確化が不可欠であるとし、キャリアパスの構築とその活用促進に取り組んでいる。

1) 調達分野における職種

GPS は調達分野における職種として、以下の 4 つを定義している²⁰⁵。

- 調達
- カテゴリーマネジメント
- 契約マネジメント
- 調達戦略

2) 調達・契約専門職としてのキャリアパス (Career Routs for Procurement and Contract Management Professionals)

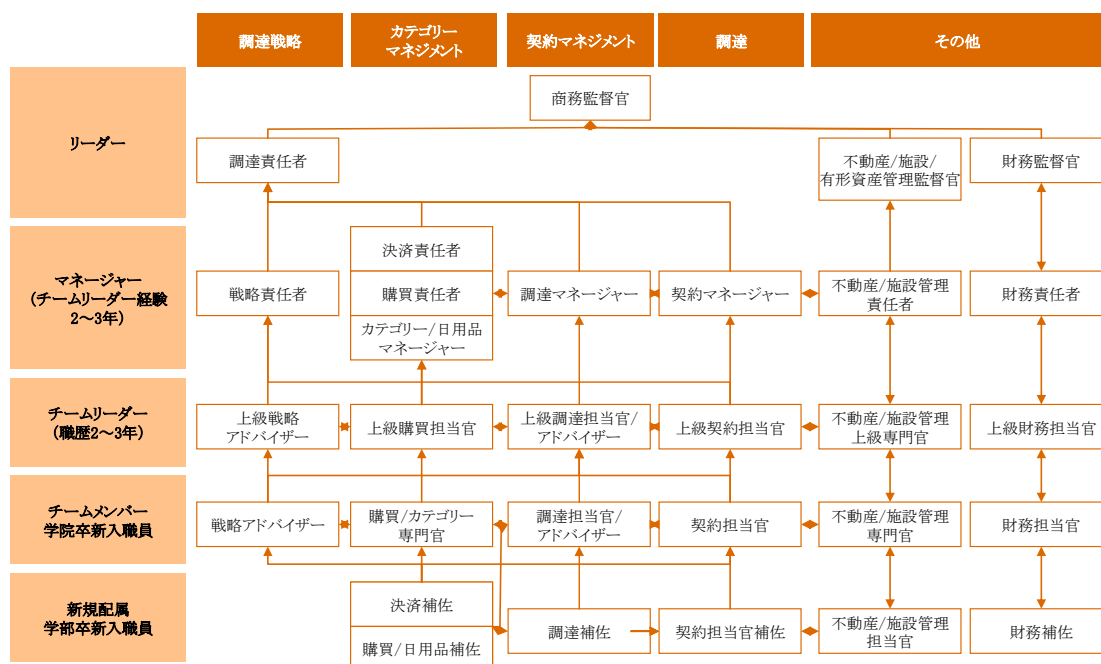
GPS は、調達分野における職種について、以下のようなキャリアを提示している。それぞれの職種について段階的なキャリアが設定されており、職種を横断したキャリア形成となっている²⁰⁶。

²⁰⁴ OGC, About Procurement Capability Reviews (PCRs)
http://www.ogc.gov.uk/procurement_capability_reviews_pcrs_update_about_procurement_capability_reviews_pcrs.asp

²⁰⁵ GPS (2010) “Building the Procurement Profession in Government: Career Management Discussions”

²⁰⁶ GPS (2010) “Career Routs for Procurement and Contract Management Professionals”

図表 67 調達分野における職種のキャリアパス



出典：GPS(2010) “Career Routes for Procurement and Contract Management Professionals”
に基づき PwC 作成

3) キャリアマネジメントプログラム (Career Management Programme)

GPS では、上記のキャリアプランに基づき、調達分野に働く政府職員のキャリア設計を支援するプログラムとして、キャリアマネジメントプログラムを推進している。GPS が策定した人材育成方針である「Building the Procurement Profession in Government: Career Management Discussions」では、キャリアパスを提示し、キャリア構築のための能力開発の手順や、継続的専門教育、キャリア設計のための検討方法について言及している²⁰⁷。以下、そのキャリアパスの例を記載する。

²⁰⁷ GPS (2010) “Building the Procurement Profession in Government: Career Management Discussions”

図表 68 キャリアマネジメントプログラムにおけるキャリア構築例

階級	習熟度	調達職種			
		調達 ・戦略 ・公共調達 ・在庫管理/ロジスティクス ・調達プロセス ・財務 ・PPM	契約 マネジメント	調達戦略	カテゴリーマネジメント ・取引関係管理 ・市場
次官補級 局長級 準局長級	リーダー	継続的専門教育 第 6、7、8 職務			
課長級 上席主査級 主査級	専門家 (マネージャー)		第 5、6 職務	継続的専門教育 CIPS 特別会員	第 4、5 職務 継続的専門教育
上級行政官 高級行政官 行政官	実践者 (チームリーダー)	第 1 職務 ↑ 本配属省庁への再配置 (最終配置) CIPS 加入	第 2 職務	第 3 職務	第 4 職務
	学習者 (チームメンバー)		第 3 配置	購買供給コンピテンシー認定修了	第 2 配置
一般行政官 一般補佐官	見習い (新規配属)	初期配置 購買供給コンピテンシー認定取得			

出典：GPS(2010) “Building the Procurement Profession in Government: Career Management Discussions” に基づき PwC 作成

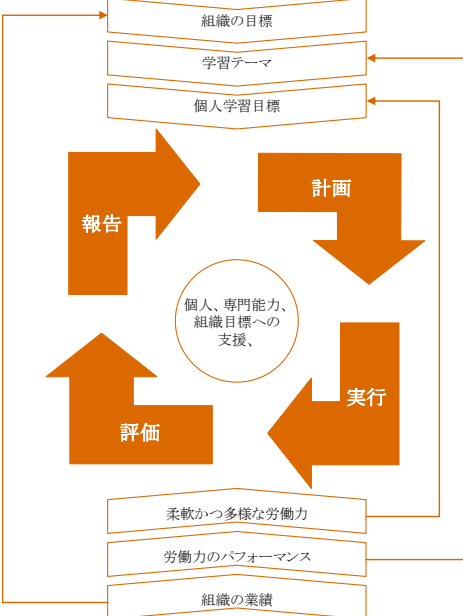
(4) 人材育成体系

人材育成は主に、国立公務大学校 (National School of Government) によって提供されている。同校では、年間約 2 万 5 千人の政府職員に対し、約 300 の教育コースを提供し²⁰⁸、上記キャリアマネジメントプログラムを実践するための研修、資格認定を行っている²⁰⁹。

²⁰⁸ National School of Government, Who we are http://www.nationalschool.gov.uk/about_us/whoweare.asp

²⁰⁹ National School of Government, What we do http://www.nationalschool.gov.uk/about_us/whatwedo.asp

図表 69 キャリアマネジメントプログラムの実践における研修、資格認定

教育プログラム	内容
購買供給コンピテンシー認定 (Certificate of Competence in Purchasing and Supply)	<ul style="list-style-type: none"> 購買供給コンピテンシー認定コースは、行政官、調達分野における業務担当者としての基礎知識、基礎スキルを養う目的で設計されており、調達プロセスの基本知識を中心としたコンテンツとなっている。 資格認定を受けるには、定められた科目の履修と試験の合格、そして業務での実践経験が必要とされる。
CIPS 認定 (Chartered Institute of Procurement Entry Scheme)	<ul style="list-style-type: none"> 調達専門家 (CIPS) になるための基礎研修として設計されている。 CIPS 認定は、レベル 2 からレベル 7 までの 6 段階が設定されており、1 レベルあたり 4~5 科目の履修が求められる。CIPS として認められるにはレベル 6 以上が必要とされる。 CIPS として認められることは調達分野における職員にとって、その専門性を示す指標として、キャリアパスの中に組み入れられている。
継続的専門教育 (Continuous Professional Development、CPD)	<ul style="list-style-type: none"> 継続的専門教育は、調達分野に係る政府職員の継続的なスキル強化を目指す取組である。自主的学習を人事考課に連動させることで、継続的な学習を推進している。 継続的学習においては、形式的な学習は評価されず、実務に意義のある学習を求めている。 効果的な継続専門教育のモデルとして、右図のような継続的専門教育モデル (CPD Model) に基づいて実施することとされている²¹⁰。 <ul style="list-style-type: none"> 計画：強みと、重点強化分野の理解 実行：学習活動への参加 評価：学習の振り返りと学習計画の修正 報告：将来にわたり参照するための継続的専門教育の記録 

出典：National School of Government, “Who we are”、GPS, CPD Model に基づき PwC 作成

²¹⁰ GPS, CPD Model http://www.ogc.gov.uk/my_continuous_professional_development_cpd_v2_cpd_model.asp

(5) 人材育成のための情報システムツール

知識・ノウハウや空きポスト情報を共有するツールとして GPS オンライン (GPS Online) が設置されている。GPS オンラインは、調達に関係する人々の教育・情報シェアを目的として設置されている。GPS オンラインは以下のような情報、機能を提供している²¹¹。

- 調達分野に係るポストの空き情報
- 調達に係る議論、質疑応答が可能なフォーラム
- 調達に係る文書、画像、音声、動画等のリファレンスライブラリー
- 共同での文書作成や情報収集・共有のための情報集積プログラム
- セミナーや会議、トレーニングコースを記載したカレンダー
- 調達に係るニュース

(6) 人材獲得

GPS を中心として、調達分野における優秀な人材の採用と、採用人材の育成を目的とした調達エントリープログラム (Procurement Entry Scheme) が実施されている。GPS は、その中で、教育・研修プログラムの設計や、研修費用の負担、採用審査の実施等を行っている。調達専門人材を採用段階から選抜し、育成していくという、調達人材能力への強化に向けた強い姿勢が伺える。以下に、調達エントリープログラムにおける代表的な取組例を挙げる。

新卒者向け調達プログラム (Procurement Entry Scheme)

新卒職員を対象とした調達エントリープログラムのひとつとして実施されている。同プログラムは、全体が 2 年間で構成され、前半 1 年間は購買供給コンピテンシー認定の獲得を目指し、後半 1 年間は CIPS 認定のレベル 6 の認定獲得を目標として設定されている。

調達における国家公務員上級候補者向けプログラム (Fast Stream Procurement Placement)

優秀な資質を持った新卒者を雇用・育成するためのプログラムとして設けられている。調達における国家公務員上級候補者向けプログラムは、新卒者向け調達プログラムに比べ、研修期間が 1 年と短く、CIPS 認定の取得をレベル 4 までとする代わりに、プロジェクトマネジメントの資格である PRINCE2 (Projects In Controlled Environment, 2nd ver.) や MSP (Management Services Provider) といった資格の取得を目指す。このプログラムにより入省した者は、入省後 5 年以内に課長補佐レベルに昇進することが一般的となっている。

²¹¹ GPS, GPS Online http://www.ogc.gov.uk/groups_and_networks_gps_online.asp

5.1.2 米国の人材育成制度

(1) 調達人材能力の強化方針

OFPP は、調達人材能力の強化方針として、**2005** 年および **2009** 年に以下のような方針を提示している。

政策指針 05-01 (Policy Letter 05-01)²¹²

OFPP は **2005** 年に、政策指針 **05-01** を発表し、人材の確保・育成に関する次のような取組を各省庁に指示している。

- 最高調達責任者(CAO)の責任において、省庁の人材配置計画に調達人材の計画を取り入れること。
- 期待される調達人材を育成するために担当官を定めて調達キャリアマネジメントプログラムを実施すること。
- 連邦調達研究所(FAI)の運営する調達キャリアマネジメント情報システム(ACMIS)に調達労働力の状況を報告すること。

文民省庁における調達労働力強化戦略プラン-2010～2014 年度 (Acquisition Workforce Development Strategic Plan for Civilian Agencies – FY 2010-2014)²¹³

OFPP は、**2010** 年から **2014** 年までの調達人材強化プランとして以下のような取組みを実施していくことを提示している。

- 調達人員の拡大
- 年次人員計画の策定プロセスの構築
- インターンおよびその他の人材育成への取組を推進するための計画の策定
- 人材開発の取組および人員管理のインフラを改善するための 5 年計画の立案。

(2) 調達人材能力の評価

年次人員レポート(Workforce Reports)²¹⁴

職階制に基づいた調達人員の年次調査レポートである。**1977** 年から現在まで **30** 年分以上のレポートがオンラインにて公開されている。調達に関連する職員の数、年齢、性別、最終学歴、退職者数、新規雇用数などが収録されている。

契約業務コンピテンシー調査²¹⁵

契約業務コンピテンシー調査は、契約業務担当の職員を対象にしたコンピテンシーの獲得状況に関するオンラインアンケート調査である。**2007** 年春に最初の取組が実施された。それぞれのコンピテンシーに対する習熟度や業務評価を自己評価で記入する。

²¹² Policy Letter 05-01, "Developing and Managing the Acquisition Workforce", (OFPP, 2005/04/15)

²¹³ OMB(2009), Acquisition Workforce Development Strategic Plan for Civilian Agencies - FY 2010-2014

²¹⁴ <http://www.fai.gov/sturep.asp>

²¹⁵ <http://www.fai.gov/sturep.asp>

(3) キャリア制度

調達人材の職階

調達人材の職階は、①大規模な支出や契約の承認の権利が認められている契約担当官（Contracting Officer）と②契約担当官の補佐を担当する調達専門官（Acquisition Specialist）の2つのレベルに分けられている。契約担当官になるためには、調達専門官は、カリキュラムの履修と調達業務における一定の経験が必要とされる²¹⁶。

(4) 研修コース、資格認定制度

米国では調達分野に係る政府職員の9割以上が研修コースを受講しており²¹⁷、教育コースの受講や認定資格の取得が、調達業務におけるキャリアを構築する上での一般的な手段となっているようである。

連邦調達認定(Federal Acquisition Certification :FAC)プログラム²¹⁸

連邦調達認定プログラムは、連邦調達研究所によって開発された、職員の調達コンピテンシーが所定の水準に到達したことを認定するプログラムである。①契約業務、②プログラム/プロジェクトマネジメント業務、③契約担当者技術代表業務（Contracting Officer Technical Representative）、④教育業務の4つの分野での認定制度が設けられている。認定は、実務経験、学歴、研修の3つの実績に基づいて行われる。

(5) 教育機関

米国の省庁では、調達やプロジェクトマネジメントにかかる人材の育成を目的とした取組が数多く実施されている。特に積極的な取組を行っている教育機関を下記にあげる²¹⁹。

FAI(Federal Acquisition Institute、連邦調達研究所)

文民省庁の職員を対象として調達に関する研修を提供している。オンラインでの受講申し込みを通じてオンライン講習または教室での講習を受けることができる。調達の計画、統括、価格決定手法、関連法規、市場調査、ワークショップなど、調達に的を絞った教育プログラムが提供されている²²⁰。

DAU(Defense Acquisition University、防衛大学校)

1992年に国防総省(Department of Defence、DoD)によって設立された Defense Acquisition University(DAU)は、主に国防総省関連省庁の調達プロジェクトにおける質の向上、人材育成を目的とする専門教育機関²²¹である。国防総省は米国最大の調達機関であり、複雑で専門的な調達が多く、米国政府における調達人材の7割は国防総省関連省庁に所属している。そのため、国防調達大学と呼ばれる調達人材育成専門の大学を設置し調達人材の育成に力を入れてきた。カリキュラムは、調達担当者全般に向けた

²¹⁶ GAO(米国会計検査院)へのヒアリングより

²¹⁷ GAO(米国会計検査院)へのヒアリングより

²¹⁸ FAI, Certification and Career Development Programs <http://www.fai.gov/certification/index.asp>

²¹⁹ GAO(米国会計検査院)へのヒアリングより

²²⁰ FAI, About FAI <http://www.fai.gov/about.asp>

²²¹ <http://www.ipa.go.jp/about/NYreport/200601.pdf>

内容も提供しているが、特に防衛に特化したカリキュラムを数多く提供している²²²。

農務省大学院(USDA Graduate School)

農務省によって 1921 年に設置された農務省大学院は、全政府職員を対象とした教育機関である。年間約 20 万人の受講生に対し、800 以上のコースを提供している²²³。調達に特化した教育コースも設置されており、政府関連の契約に関する法律や調達のプランニングからプロジェクトマネジメントまで学べる仕組みになっている²²⁴。

(6) 人材育成のための情報システム、コミュニティ

米国では、調達に関係する契約事項や、人材、教育プログラム等の情報を共有するための情報システム、コミュニティが設置されている。以下にその例を示す。

ACC(Acquisition Community Connection)

ACC は、DAU によって設置されたオンラインコミュニティであり、調達に関係する人々の教育・情報シェアを目的としている。ACC には、ベンダー向けのコミュニティもあり、契約形態や、プロポーザル提出時の注意事項、パフォーマンス評価、ベスト・プラクティス、契約履行中に起きる問題などに関する注意点などが掲載されている。

ACMIS(Acquisition Career Management Information System、調達キャリアマネジメント情報システム)²²⁵

ACMIS は、FAI が調達労働力を把握するために設置したオンラインシステムである。職員は、連邦調達認定プログラムにおける学習状況を自己申告し、その情報が集約される。また、各省庁は、ACMIS に調達労働力の状況を報告する義務がある²²⁶。

(7) 人材獲得

調達に関係する人材能力向上のため、先述した人材教育の取組に加え、人材獲得の取組にも力が注がれている。以下に、その例を示す。

AKL(Army Knowledge Leaders Program)²²⁷

AKL は、国防総省が実施している軍事 IT 関連のプロジェクトマネジメントスキル向上を狙った雇用・教育プログラムである。連邦政府職員ではなく、米国籍を持ち大学院を優秀な成績（平均成績が満点 4 に対して、3.45 以上）で卒業した民間人を対象とした 2 年間のプログラムとなっている。卒業後、同機関の IT 部門でのポジションが与えられる。

²²² DAU, About DAU <http://www.dau.mil/aboutDAU/default.aspx>

²²³ Graduate School, **Welcome to the Graduate School!**
http://graduateschool.edu/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=281

²²⁴ GAO (米国会計検査院) へのヒアリングより

²²⁵ Acquisition Career Management Information System <http://www.acmis.gov/>

²²⁶ Policy Letter 05-01, "Developing and Managing the Acquisition Workforce", (OFPP, 2005/04/15)

²²⁷ Army Knowledge Leaders Program (AKL)
<http://ciog6.army.mil/ArmyKnowledgeLeaders/tabid/69/Default.aspx>

5.1.3 日本の CIO 補佐官制度

中央政府における情報化統括責任者補佐官（CIO 補佐官）は、日本政府の「電子政府構築計画」の中で、電子政府構築を推進する推進体制の一部として定義され、設置されている。

(1) e-Japan と各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議

日本では、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT 基本法）に基づき、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT 戦略本部）を内閣に設置し、高度情報通信ネットワーク社会の形成に関する各種施策（e-Japan 戦略、e-Japan 重点計画、e-Japan2002 プログラム、e-Japan 重点計画-2002、e-Japan 戦略Ⅱ）を推進してきた。

この推進過程で、2002 年 9 月に「関係行政機関相互の緊密な連携の下、政府全体として情報化推進体制をより強固なものとして確立し、行政の情報化等を一層推進すること等を目的に各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議を設置した。

(2) 電子政府構築計画

2003 年 7 月、各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議では、e-Japan 戦略Ⅱに則って「24 時間 365 日ノストップ・ワンストップ」の行政サービスの提供と行政部門の業務効率向上と、国民が必要な時に必要な情報を入手し、国民が発言でき、国民が参画できる社会の実現を目指して、「電子政府構築計画」を策定した。「電子政府構築計画」では、2005 年度までを期限として、利用者本位の行政サービスの提供と予算効率性の高い簡素な政府の実現をキーワードに 20 の政府機関等が電子政府構築を行うこととしている。

(3) 情報化統括責任者(CIO)補佐官

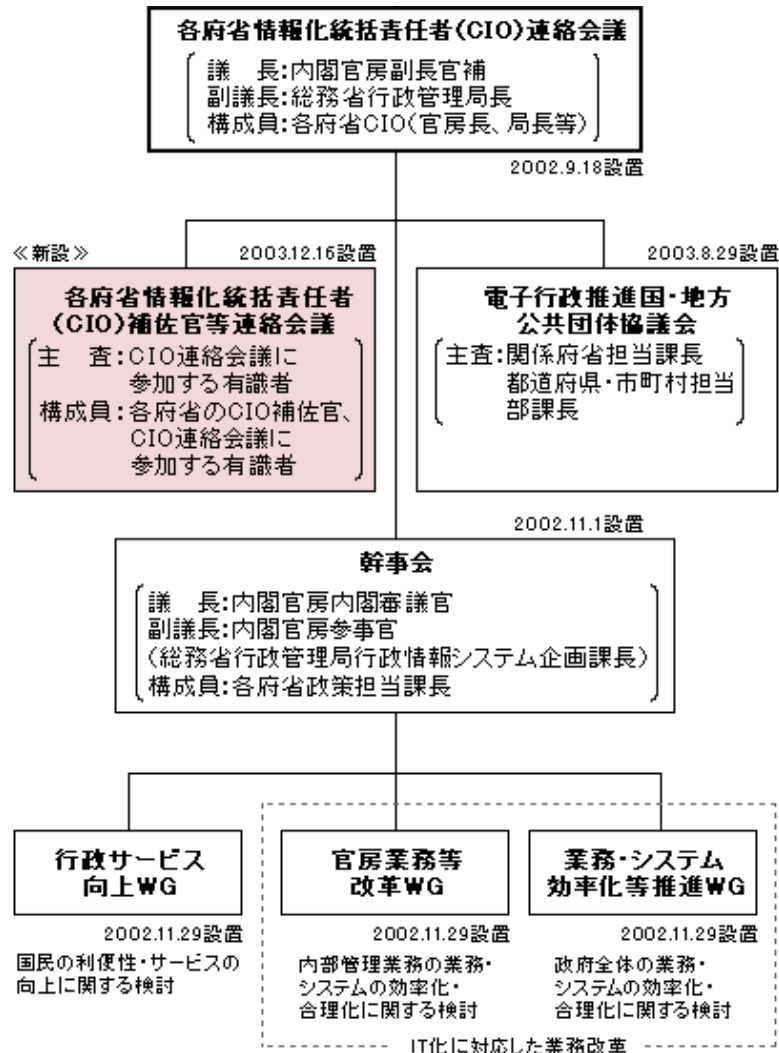
情報化統括責任者（CIO）補佐官、通称 CIO 補佐官は、「電子政府構築計画」の中で、電子政府構築を推進する推進体制の一つとして定義されている。具体的には、各府政府機関において、府省内の業務・システム分析・評価、および最適化計画の策定に当たり情報化統括責任者および情報システム統括部門に対して支援・助言を行う職として設置されている。以下、その方針を示した 2003 年 7 月の各府省情報化統括責任者連絡会議において決定された内容を示す。

- 各府省は、2003 年（平成 15 年）12 月までに、府省内の業務・システムの分析・評価、最適化計画の策定にあたり CIO および各所管部門の長（業務改革関係部門、情報システム統括部門）に対する支援・助言を行う CIO 補佐官を配置する。
- CIO 補佐官には、業務分析手法、情報システム技術および情報セキュリティに関する専門的な知識・経験を有し、独立性・中立性を有する外部専門家を充てる。

決定内容を踏まえ、CIO 補佐官は、府省内の業務・システム分析・評価、最適化計画の策定に当たり情報化統括責任者および情報システム統括部門に対する支援・助言を任務とし、エンタープライズアーキテクチャー（EA）を基礎とした最適化手法に基づいて、各府省機関の電子政府構築計画を支援している。また、CIO 補佐官は「各府省情報化統括責任者補佐官等連絡会議」を通じて「各府省情報化統括責任者連絡会議」をサポートするなど、幅広い業務を所管している。

CIO 補佐官および各府省情報化統括責任者連絡会議の体制については以下の通り。

図表 70 CIO 補佐官および各府省情報化統括責任者連絡会議の体制



(2003年12月26日CIO連絡会議事務局報道資料より)

(4) CIO 補佐官制度導入の効果

CIO 補佐官制度は、中央府省においては広く導入され、情報システムの企画・調達・運用フェーズにおいて、一定の成果をおさめている。具体的には、以下のように投資（調達）の必要性の見直し、要求水準の明確化、競争環境の整備、情報共有やリスク管理が強化された²²⁸。

投資(調達)の必要性の見直し

- ・ 業務・システム最適化計画とあわせて実施された CIO 補佐官制度の導入に

²²⁸ 以下の効果に関しては、現地ヒアリングに基づく。

より、各府省のレガシーシステム²²⁹の見直しを計画通りに推進し、投資額の一定の抑制に貢献した。

- ・ 組織内のシステム台帳を作成し、組織内の IT インフラや情報システムの全体像を把握したうえで、新規に構築を企画している情報システムの必要性、求める性能の妥当性等をチェックすることで、不要な情報システムの増加を抑制するとともに、適切な規模の情報システムの調達に貢献した。

要求水準の明確化

- ・ 情報システム調達時の調達仕様書や契約内容に対する CIO 補佐官による事前チェックやレビューにより、これまで曖昧にされがちであった情報システム構築時の成果物（設計書類等のシステム関連書類）の定義や、情報システムに求める性能等の明確化などの改善が行われた。
- ・ これにより、これまで明確に成果物として提示されていなかったシステム関連書類を、発注者である政府機関に成果物として帰属させることにより、知識・情報を定着させることにつながった。また、要求水準を事前に明確にし、目的に応じた適切な情報システムの調達を実現するとともに、これまで生じていた要件を曖昧に進めたことによる仕様変更や機能追加等を減らし、投資額の一定の抑制に貢献した。
- ・ 調達時に情報システム構築時に求めるべきセキュリティ水準や、品質水準を明確にしたことで、情報システムのセキュリティの確保及び品質の確保に貢献した。

競争環境の整備

- ・ これまで、情報システム構築時の各種設計書類等の著作権は、構築業者側に帰属していることが多かったが、契約内容を見直し、発注者である政府機関へ帰属させることとした。これにより、ベンダーロックイン²³⁰の状態を回避し、調達の透明性、公平性の確保に貢献した。

情報共有、リスク管理

- ・ 情報システムの調達に向けて、CIO 補佐官の事前チェックやレビューを通して、検討すべき事項、明確にすべき事項、調達時のリスク等、情報システム調達時の留意点や要点が組織内に定着することに貢献した。
- ・ 各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議を通して、各府省における情報システムの調達動向の把握や、問題点等の情報共有が可能となった。

²²⁹ 政府や企業の中核で活躍してきた旧式のシステムを示し、多くがホストコンピュータのことを指す。業務・システム最適化計画では、ホストコンピュータで、年間の運用保守費用が 10 億円を超えるシステムをレガシーシステムとして位置づけ、業務・システムの見直しの対象とした。

²³⁰ ある特定のメーカーやベンダーがユーザーを自社製品で囲い込むことで、他ベンダーの提供する同種の製品、サービス、システム等への乗り換えが困難になる現象のことを示す。

ただし、CIO 補佐官の関与度や、求められるアドバイスの内容、組織内での権限等は、それぞれの府省において統一されておらず、CIO 補佐官の業務内容を評価する一定の指標もないため、上記内容については個別の事象としての効果であり、府省全体での効果と言えるまでには至っていない。また、情報・知識の組織内への定着については、府省側の定期的な人事異動にも関連し、情報・知識の組織内への定着に関しても、恒常的なものではなく、限定的なものとなる。

5.2 官のインセンティブ

5.2.1 英国における官のインセンティブ付与の取組

(1) 官のインセンティブの種類

英国会計検査院は、英国各政府機関において業績の向上のために用いられているインセンティブ・ディスインセンティブの実態を調査し、「The use of sanctions and rewards in the public sector」においてその結果を公表している。そして、官のインセンティブについて、以下の3つの種類を示している²³¹。

図表 71 英国会計検査院による官のインセンティブの種類

種類	説明	例示
財務 (Financial)	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的に最も明確に判断可能 ・業績に応じたボーナスや罰金が適用される 	<ul style="list-style-type: none"> - 業績目標の達成度に応じた報酬の増加または減額 - 利益やコスト削減額の共有
評判 (Reputational)	<ul style="list-style-type: none"> ・業績を開示することで動機付けをする取組 ・各省庁の実績が公表され、業績の良い省庁は表彰され、業績の悪い省庁は公の場で名指しされるといった罰則が適用される 	<ul style="list-style-type: none"> - 点数、順位等の公開 - 表彰
業務運営 (Operational)	<ul style="list-style-type: none"> ・業績の悪い省庁に対してはより集中的な監査や査察の実施、業績の良い省庁には、業務運営における一定の自由の付与などが適用される 	<ul style="list-style-type: none"> - 監査や査察によるランク付け

出典：NAO (2008), “The use of sanctions and rewards in the public sector”に基づき PwC 作成

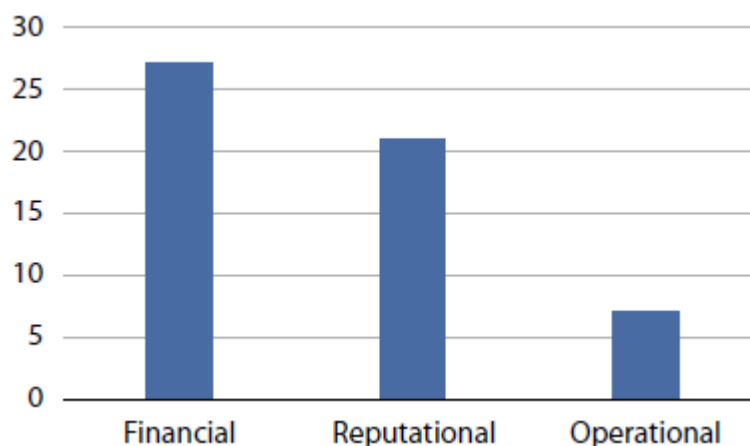
例えば、本章で後述する英国における調達能力評価は、上記の「評判 (Reputational)」の種類にあたる。各省庁の調達能力が公に公表され、調達能力が高い省庁と低い省庁が明らかになり、調達能力が低い省庁の場合は改善を促される仕組みとなっている。

なお、上記のレポートは、各インセンティブの種類の実績を以下のようにまとめている。財務関連のインセンティブが最も多く活用され、業務運営関連のインセンティブの活用は比較的少ない水準である²³²。

²³¹ NAO (2008), “The use of sanctions and rewards in the public sector”

²³² NAO (2008), “The use of sanctions and rewards in the public sector”

図表 72 インセンティブ類型別の活用件数



出典：NAO (2008), “The use of sanctions and rewards in the public sector”

こうしたインセンティブは各政府機関の全般の活動が対象になっていることから、調達能力評価以外にも調達分野においても適用されると思われる。

(2) 官のインセンティブの策定方法

英国会計検査院は、効果的なインセンティブとは、以下の 4 つのいずれかの成果をもたらすものであることが重要であるとしている。これらの成果は、いずれも計測が容易な指標であることが求められる。

- 提供する量の増加・公共サービスの拡充
- 効率化
- 利用者満足度の増加
- 公平性の改善

実際にインセンティブを付与する方法を検討する上では、上記の目指すべき成果を明らかにした上で、その達成に有効なインセンティブを検討する手順となる。

5.2.2 カナダにおける業績給与制度

カナダでは、連邦政府の幹部職員に対し、業績に応じて賞与を変動させる業績管理プログラム（Performance Management Program）を適用している。

(1) 業績評価目標の設定

業績評価目標（performance agreement）は、毎年、連邦政府の幹部と対象職員の管理者の間で設定される。この業績評価目標に対する達成度が翌年度の給与に反映されることとなる。業績評価目標には、以下の項目が含まれる²³³。

²³³ Treasury Board of Canada Secretariat (2007), Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives

達成が期待される成果

- ・ 政策・施策上の成果
- ・ マネジメント上の成果
- ・ リーダーシップ上の成果

達成方法(発揮すべきリーダーシップのコンピテンシー)

- ・ 価値と倫理
- ・ 戦略的思考
- ・ 動機付け
- ・ マネジメント

業績評価目標の達成を評価するための指標

業績評価目標の対象となる期間

(2) 業績評価

業績評価は、業績合意における達成が「期待される成果」、および「達成方法」に対して行われる。半期における中間評価および、年度末における最終評価が実施され、下記の5段階で判定される。業績判定については、判定ごとにその判定を受ける者の割合が目安として示されている²³⁴。

図表 73 業績判定の段階

業績判定	対象者の割合 (目安)
超過達成 (Surpassed)	20%以下
すべて達成 (Met All)	65%以下
ほぼ達成 (Met Most)	10 以上
未達成 (Did Not Meet)	5%以上
評価不可能 ²³⁵	—

出典：Treasury Board of Canada Secretariat (2007), Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives に基づき PwC 翻訳

(3) 業績結果の反映

業績賞与は、変動給与とボーナスとに分けられる。業績結果に応じて、変動給与は、ディレクター、シニアディレクター、および長官クラスに対しては最大で給与の 15%、次官補佐、次官クラスに対しては最大 26%が与えられる。ボーナスについては、超過達成の場合に限り、ディレクター、シニアディレクター、および長官クラスに対して最大で給与の 3%が、次官補佐、次官クラスに対して最大で給与の 6%が与えられる²³⁶。

こうしたインセンティブは各政府機関の全般の活動が対象になっていることから、調達分野においても適用されると思われる。

²³⁴ Treasury Board of Canada Secretariat (2007), Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives

²³⁵ 評価不可能とは、休職や出向等により業績評価ができない場合を指す。

²³⁶ Treasury Board of Canada Secretariat (2007), Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives

5.3 効率化の測定方法

5.3.1 英国における VFM の測定

(1) 効率化プログラムの概要

英国財務省は、2004年7月ピーター・ガーシオン氏によって公表された「フロントライン²³⁷への政府資源の移転（Releasing resources to the front line）」の提言に基づき、2004年～2007年度の歳出上限を調整した2004年度版 Spending Review（以下、SR）において、効率化プログラムを策定し推進した。効率化プログラムでは、バックオフィス、調達業務等の後方支援的な業務に係るコストや人員をできる限り削減し、生み出された余剰資源をフロントラインへと移転することを目的としている²³⁸。

(2) 「効率化」の定義

効率化プログラムでは、効率化の効果には①Cashable 効果（=現金支出の削減により余剰金を生み出し、フロントライン等への移転を可能にするもの）と、②Non-Cashable 効果（=現金支出の削減は伴わないため、余剰金は生み出さないもの）に大分される²³⁹。なお、効率化プログラム全体では40%が Non-Cashable 効果として計測されている²⁴⁰。

Cashable 効果を生み出す効率化

- ・ インプット（人的資源やコスト）を削減しながら、同じアウトプットを達成する。

Non-Cashable 効果を生み出す効率化

- ・ 同じインプットによって、より多くのアウトプット、もしくはより高品質なアウトプットを達成する。
- ・ インプットのわずかな上昇で、より多くのアウトプット、もしくはより高品質なアウトプットを達成する。

図表 74 Cashable/ Non-Cashable の判断例

<p>(例) A省では、これまで10人の職員で1,000部の書類を処理しており、当該処理手続きにかかる年間人件費は350,000ポンドであった。</p> <p>(効率化A)：効率化により、9人の職員で同じ部数の書類を処理する。</p> <p>(効率化B)：効率化により、同じ職員数で1,100部の書類を処理する。</p>	
<p>【効率化A= ①Cashable】</p> <p>職員を1人削減したことで、35,000ポンド（1人分の人件費）が余剰金として生み出される。</p> <p>(=Cashable 効果)</p>	<p>【効率化B= ②Non-Cashable】</p> <p>生産性が向上したものの、かかる人件費は変わらないため余剰金は生み出さない。ただし、以前と同人数で、11人分の業務がこなせるようになったため、1人分の生産が加算されたとみなされ Non-Cashable 効果として35,000ポンド（1人分の人件費）が換算される。</p>

出典：HM Government（2007），“Measuring and Reporting Efficiency Gains”に基づき PwC 作成

²³⁷ ここでいうフロントラインとは、政府の医療、教育、警察分野等の公共サービスを提供する部門の総称であり、英国政府としてより良いサービスの提供を行うための投資が求められる部門である。

²³⁸ Sir Peter Gershon, CBE (2004), “Releasing resources to the front line”

²³⁹ HM Government (2007), “Measuring and Reporting Efficiency Gains”

²⁴⁰ http://www.nao.org.uk/what_we_do/other_specialist_expertise/efficiency/csr07.aspx

OGC は、調達業務における効率化として、仕入先との価格交渉、共同調達や調達カードの利用、IT 化による調達業務プロセスの簡素化・迅速化等、によるコスト効率の向上を挙げている。

(3) 調達業務における効率化事例

効率化プログラムでは、各政府機関は同期間における効率化目標を設定し²⁴¹、その効率化手法および効果の計測方法を整理した「Efficiency Technical Notes」を提出している。(当該書類は、各政府機関と財務省との合意事項となる) 下記の事例は、「Efficiency Technical Notes」において以下の政府機関が提示した効率化手法およびその効果の計測方法の一例である²⁴²。

Cashable な効率化事例

1) 効率化手法: NHS 調達協定導入プログラム

NHS 調達協定導入プログラムは、保健省の商務局 (Commercial Division) の主導による、全国的な NHS 調達協定の整備を目的とした。この NHS 調達協定では、プロジェクトチームが代表して事業者と価格交渉を行うことにより低水準の価格により調達する協定を交わしており、全ての NHS 関連組織はこの協定に基づいて商品を調達できるようにした²⁴³。(=インプット (コスト以外の人的資源等) を削減しながら同じアウトプットを達成した例。)

2) 効果の計測

KPI²⁴⁴=NHS 調達協定を利用し当年度に調達された商品の数量

効果 (ポンド) = (通常契約であった前年度の平均仕入価格×インフレ率※-NHS 調達協定で定められた価格) × KPI

※前年度～当年度までに価格のインフレーションが生じているため、これを反映し、当年度価格に合わせた上で計算する必要がある。

Non-Cashable な効率化事例

Non-Cashable な効率化事例は、Cashable な効率化事例に比べて計測の客観性がより重要になる。英国会計検査院は、Non-Cashable の効率化について、同じインプットによって「より多くのアウトプットを達成する」ケースは効果を計測しやすいが、「より高品質なアウトプットを達成する」というケースについては、「品質」の向上を客観的かつ適切に計測する指標を設定しなければならないと指摘している。

このような考えを踏まえた例として、運輸省の高速道路局による、「道路維持管理サービス (維持管理、運営、その他)」調達業務の品質管理の効率化の取組を紹介する²⁴⁵。

²⁴¹ 各省庁は自省庁の効率化目標を策定し、英国財務省の承認を得て目標値を確定した。

²⁴² “2004 Spending Review: final report on the efficiency programme” -HM Treasury (2008年11月)

²⁴³ “Gershon Efficiency Programme 2004-2008, Efficiency Technical Note” -Department of Health (2005年12月)

²⁴⁴ Key Performance Indicator の略で、重要な業績評価指標の意味。

²⁴⁵ Highway Agency (2006), “Toolkit for Local Transport Highways Efficiency Gains”

1) 効率化手法: 高速道路局の「道路維持管理サービス」の効率化

運輸省の高速道路局では、調達する「道路維持管理サービス」の品質向上を測定するため、以下のような業績管理指標を設定した。

図表 75 高速道路局における Non-Cashable の効率化計測のための業績管理指標 (例)

評価対象	業績管理指標	品質の計測方法
全体	交通計画のアセスメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非常に良い⇒100% ・ 良い⇒95% ・ 普通⇒90% ・ 悪い⇒85%
安全性	歩道の欠陥修復の迅速性	24 時間以内に修復された欠陥の割合 (%)
サービス品質	障害者向け設備	障害者向け設備付き横断歩道の割合 (%)
	通行権 (Rights of Way)	通行権の行使が認められた道路の割合 (%)
	歩道の修復	修復が必要な歩道の割合 (%) * マイナスカウント

出典： Highway Agency (2006), “Toolkit for Local Transport Highways Efficiency Gains”に基づき PwC 作成

次に、これらの業績管理指標の差異を算出することで品質の向上率を算出した。具体的には、上記の業績管理指標により計測された品質の合計値 (%) から、前年度の品質の合計値 (%) を差し引いて算出 (下記 C) する。(品質が低下している場合はマイナス値となる。) これを前年度の支出額 (下記 A) に乗じることで、今年度に調達した「道路維持管理サービス」の価値 (下記①) が求められる。ここからコストそのものの増減 (下記②) を差し引くことで、品質の向上により上昇した価値の純額 (=効率化効果) が求められる。なお、以下ではインフレによる変化も見込むためインフレ率を加味している。

効果の計測(例)

A = 前年度の支出×インフレ率 (ポンド) (例) 20,919,000 ポンド

B = 今年度の支出 (ポンド) (例) 21,919,100 ポンド

C = 品質の向上率 (%) (例) +2.29%

効果 (ポンド) = $\frac{((C) \times (A))}{1}$ - $\frac{((B) - (A))}{2}$

①今年度の調達の価値 ②コストの増減

= (2.29%×20,919,000) - (21,919,100-20,919,000)

=178,945

また、英国会計検査院は、以下のように、OGC および各政府機関に対して、効率化についての今後の改善方針を提案している。OGC に対しては、計測手法の透明性の向上や監査の実施についての提案、各政府機関に対しては、同様に効率化の計測手法の透明性の向上やその他効率化の取組の拡大についての提案をしている²⁴⁶。

OGC に対して

- ・ 効率化効果の計測手法の改善や **Cashable/Non-Cashable** の区別の明確化等により透明性を高める。
- ・ 効率化の計測についてのマニュアル化や研修の実施
- ・ 効率化プログラムの進展状況について各政府機関内の監査機関や OGC による監査を実施する。
- ・ 各政府機関の長期的な効率化の取組の推進

政府機関に対して

- ・ 効率化効果の計測手法を向上させる。(例：会計システムの改善)
- ・ 人員削減の成果報告の透明性を高める。
- ・ 効率化プログラムにおいて、効率化の対象として定められている業務以外にも効率化の取組を拡大する。
- ・ 職員が、自ら効率化のアイデアを積極的に提案するよう意欲を向上させる。

²⁴⁶ NAO (2007), The Efficiency Programme: A Second Review of Progress

5.4 調達能力の評価

5.4.1 英国における調達能力評価

英国では、OGC を中心に各省庁の調達能力の評価を実施し、各省庁はこの評価結果に基づいて改善を進めている。この取組の概要を以下に述べる。

(1) 概要

OGC は、中央省庁における調達マネジメント能力を把握するため、調達能力評価を実施している。調達能力評価は、2007 年 1 月に開始された取組であり、第 1 回の評価が完了し現在第 2 回目の評価が進行中である。第 1 回の評価では、省庁の調達マネジメント能力における問題点が明らかになり、各省庁が調達マネジメント能力の改善に取り組むきっかけとなっており、より強固な調達戦略の立案、効率的な人材配置といった成果につながっている²⁴⁷。

(2) 実施プロセス

調達能力評価は、2007 年 1 月に始められた取組であり、現在第 2 回目の評価が進行中である。

第 1 回の評価実施プロセス

第 1 回の評価は、OGC が主要 16 省庁の調達能力について評価を実施した。OGC は各省庁の調達マネジメント能力を 3 分野 9 種の項目に分けて、5 段階で評価している。OGC は、調達マネジメント能力における問題点に関する改善の提言を行い、各省庁は評価結果および提言を基に改善計画を策定している²⁴⁸。

第 2 回の実施プロセス

第 2 回の評価も基本的な評価項目は第 1 回と同様だが、第 2 回は、自己評価方式へと移行しており、各省庁が自省庁の調達能力についての評価を実施している。その自己評価の結果を受けて OGC が客観評価を行っている²⁴⁹。第 2 回は 2009 年 9 月に開始し、いくつかの省庁は評価を終えているが、評価結果は未だ公表されていない。第 2 回の実施プロセスは以下の通りである²⁵⁰。

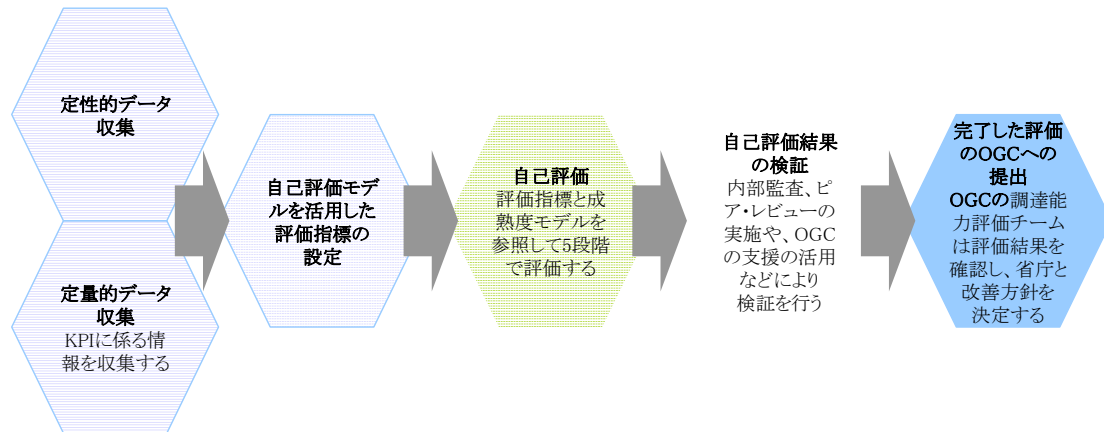
²⁴⁷ OGC (2009), “OGC Annual Statement 2009”

²⁴⁸ OGC, Procurement Capability Reviews (PCRs) Tranche One
http://www.ogc.gov.uk/procurement_documents_procurement_capability_reviews.asp

²⁴⁹ OGC, Procurement Capability Reviews: Wave Two self-assessment

²⁵⁰ OGC, “Self Assessment Process” http://www.ogc.gov.uk/documents/PCR_Process.pdf

図表 76 第 2 回調達能力評価の実施プロセス



出典：OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0”に基づき PwC 作成

(3) 評価基準

第 1 回の評価基準

1) 評価項目

先述の通り、第 1 回の評価は、調達マネジメント能力の 3 分野 9 種の項目に基づいて実施された。各項目は、7～18 の評価項目から成っている。評価指標と、その評価項目の一部を以下に示す²⁵¹。

図表 77 調達能力評価における評価指標

3つの能力分野	9つの重要項目
① リーダーシップ	(1) リーダーシップの実質的な存在感と影響力
	(2) ビジョン、向上心、業務、方針の整合性
	(3) 利害関係者や事業者との信頼関係
② スキルの開発と展開	(4) 調達活動における効果的な人材戦略
	(5) 「賢い顧客」としての能力
③ システムとプロセス	(6) ガバナンスと組織
	(7) 民間活用における戦略的アプローチと協働的アプローチ
	(8) プロジェクト・プログラムマネジメント (PPM) のツールと技法の有効活用
	(9) ナレッジマネジメント、パフォーマンスマネジメント

出典：OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0”に基づき PwC 翻訳

以下は、上記のうち「(4) 調達活動における効果的な人材戦略」と「(5) 「賢い顧客」としての能力」の詳細な評価項目である。

²⁵¹ OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0”

図表 78 スキルの開発と展開の詳細な評価項目(一部)

<p>(4) 調達活動における効果的な人材戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全般 <ul style="list-style-type: none"> - 規模と組織特性に応じた適切な数の調達専門者が配置されている。 - 明確な人材戦略が存在する。 - 組織の調達手続に応じた継続的で組織的な計画プロセスが定められている。 - すべての調達に係るポストにおいて業務説明、役割、目的、パフォーマンス評価、昇格プロセスが明確化されている。 - 調達ポストの採用が公平であり、優秀で多様な人材を集めている。 - 調達に必要とされる多様な能力が特定されている(例: 調達の知識と特定の商品/サービスカテゴリーに特化した知識を備えたカテゴリースペシャリスト、及びプロジェクトマネジメントスキルを有し、調達手続きの実行が可能な人材)。 - 調達担当者の育成は、組織の育成プログラムに組み込まれている。 - 主要な調達専門者に対し、雇用維持のための戦略が策定されている。 - 調達業務を担う組織は、人材ニーズを把握している。 - 調達業務を向上させる包括的な学習・育成戦略と適切なプログラムが整備されその指導が実施されている。調達担当者が調達専門家(CIPS)²⁵²などの資格を取得する仕組みがある。また、継続的専門学習(CPD)²⁵³といったプログラムを促進する仕組みがある。 - 組織のスキルフレームワークの一部として調達スキルが明確化されている。 - 調達責任者がGPSに所属し、省庁内およびその関連組織における調達コミュニティを発展させている。 - 契約マネジメント担当者が調達の価値を向上させている。 - 上級職員に対して、CIPSだけでなく、財務や会計、M&A、投資といったより広範囲のビジネス要素に係るトレーニングを提供している。 - 外部人材が有効かつ適切に活用されている。 ・資産管理人材・スキルマネジメント <ul style="list-style-type: none"> - 戦略的な資産管理マネジメント(PAM)スキルのニーズと必要人材が理解され、人材が戦略的に配置されている。 - 資産管理マネジメントの役割と責任、求められる資格と経験が明確化されている。 - 一定の上級職員は、資産マネジメントのスキルと経験を獲得するための支援を受けるよう考慮されている。
--

²⁵² 5.1の英国における調達人材の育成の記述を参照のこと

²⁵³ 同上

(5) 「賢い顧客」としての能力

- ・ 全般
 - サプライヤーリレーションシップマネジメント（SRM）および契約マネジメントが適切に構築され活用されている。
- ・ サプライヤーリレーションシップマネジメント（SRM）
 - SRM 担当者が適切なスキル、知識を有しており、適切なトレーニングを受けている。
 - 最も適切な事業者を特定する事業者の区別が行われている。
 - 主要な事業者に対し SRM プロセスが適用されている
 - 主要事業者は主要ビジネスパートナーとして適切な方法により管理されている。
 - 一部の最も重要な事業者とは、互いに幹部レベルが意思疎通する体制ができています。
 - 調達部門は、組織の戦略目標を達成するためにサプライチェーンを効果的に管理している。
- ・ 契約マネジメント
 - 契約マネジメント担当者が適切なスキル、知識を有しており、適切なトレーニングを受けている。
 - すべての契約に対して、効果的で適切な契約マネジメントプロセスが設定されている。
 - 主要な契約は全体の契約期間を通して計測、評価され、管理されている。

出典：OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0” に基づき PwC 翻訳

2) 調達能力評価における評価指標

調達能力評価では、定性的な評価のみならず客観的な評価も可能にするため、3つの能力分野ごとに評価指標の結果も活用することとしている。その評価指標体系の全体は、以下の通りである²⁵⁴。

- 主要指標（Key metrics）：パフォーマンスの継続的な改善を計測する主要指標
- 補助指標（Contextual metrics）：継続的な計測に有用な、主要指標を補助する指標。他の情報を考慮して解釈される必要がある。
- 診断指標（Diagnostic metrics）：調達能力評価または年間実績評価に用いられるより詳細な指標。継続的なモニタリングに使用されるためのものではない。

²⁵⁴ OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0”

図表 79 調達能力評価における評価指標

指標	リーダーシップ	スキルの開発と展開	システムとプロセス	実現される結果
主要指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの信頼 ・事業者の信頼 	<ul style="list-style-type: none"> ・調達コストにおけるVFM達成額の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・調達または請求に要した平均コスト ・事前に合意された契約(フレームワーク契約など)による調達金額の割合 ・共同調達による調達金額の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・調達におけるVFM達成額 ・中小企業からの調達金額 ・サステナビリティ目標に対する成果達成状況
補助指標	<ul style="list-style-type: none"> ・調達金額の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・調達金額 ・調達担当者の離職率 	<ul style="list-style-type: none"> ・政府調達カードによる調達金額の割合 ・完了から30日以内の支払の達成割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・物品の平均単価
診断指標	<ul style="list-style-type: none"> ・調達責任者のレベル 	<ul style="list-style-type: none"> ・資格を持った調達担当職員の割合 ・専門的研修を受けた調達担当者の割合 ・調達担当者における外部人材の割合 ・調達金額のうち、サプライヤーリレーションシップマネジメント(SRM)が活用されている割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリーマネジメントを用いた調達金額の割合 ・電子調達による調達金額の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者に対する顧客満足度

出典：OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0” に基づき PwC 翻訳

3) 調達能力評価における評価基準

第1回の評価では、調達能力評価の各評価項目は、以下のような基準によって評価された。この評価結果は、赤から緑までの5段階に分けて示される²⁵⁵。

²⁵⁵ OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0”

図表 80 調達能力評価の評価基準

5	強力である	すべてにおいて強力な能力を有しており、最高レベルのパフォーマンスを見せている。	緑
4	うまく対応している	能力不足に対しうまく対応がとられている。	黄色/緑
3	改善が必要である	重要だが危機的ではない問題に対する改善措置が求められている。	黄色
2	緊急の改善が求められる	危機的な能力の欠如への改善措置が必要とされている。	赤/黄色
1	深刻な懸念がある	能力の欠如に対し即座の介入が求められる。	赤

出典：OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0” に基づき PwC 翻訳

第2回の評価基準

第2回における評価も第1回と同様に、3分野9種の指標について5段階評価で行われる。OGCは各省庁による自己評価を支援するため、成熟度マトリクスと呼ばれる評価ツールを提供している。成熟度マトリクスは、第1回で使用した評価基準を基に策定されたものであるが、基準がより明確に示されている等、専門的知識や経験がなくとも一定の判断が可能ないように考慮されたものとなっている²⁵⁶。

基本的には上記の図表と同様に5段階で上から緑、黄色/緑、黄色、赤/黄色、赤で示されることは同じである。第1回では、評価項目に関わらず同じ基準であったことに対して、第2回では緑、黄色、赤に該当する基準を各評価項目単位で明確化している。以下に、参考として成熟度マトリクスの一部を示す。

²⁵⁶ OGC, “PCR Maturity Matrix”

http://www.ogc.gov.uk/procurement_capability_reviews_pcrs_update_about_procurement_capability_reviews_pcrs.asp

図表 81 成熟度マトリクス(一部抜粋)

評価項目：スキルの開発と展開（調達活動における効果的な人材戦略）

5	優秀である	調達人材活用戦略が「Building the Procurement Profession in Government」 ²⁵⁷ の方針を明確化したものであり、その戦略が実行され、調達担当者が成果を最大化するよう配置されている。 職員が報酬体系および専門的育成システムについて明確に理解し満足している。	緑
4	(緑と黄色の間)		黄色/緑
3	目的に適合している	採用、長期育成計画、人材管理のための戦略が策定されている。 高額で重要なプロジェクトやプログラムに、主要な人材が効果的に配置されている。	黄色
2	(黄色と赤の間)		赤/黄色
1	改善が必要	調達人材を活用するための明確な戦略や契約マネジメントといった調達に係る多様な専門性への認識がない。 長期的な計画や報酬システム、人材採用システムがない、または限られている。	赤

出典：OGC, “PCR Maturity Matrix”²⁵⁸ に基づき PwC 作成

(4) 評価結果

以下では、既に結果が公表されている第1回の評価結果について説明する。第1回の評価結果は、全省庁と各省庁個別の評価結果とに分けて公表されている。

全体評価結果

全体評価結果では、16省庁における調達マネジメント能力が、先述の通り3分野9種に分けられ5段階で示されている。この結果から、どの省庁も十分な調達能力を備えてはいないことが分かる²⁵⁹。

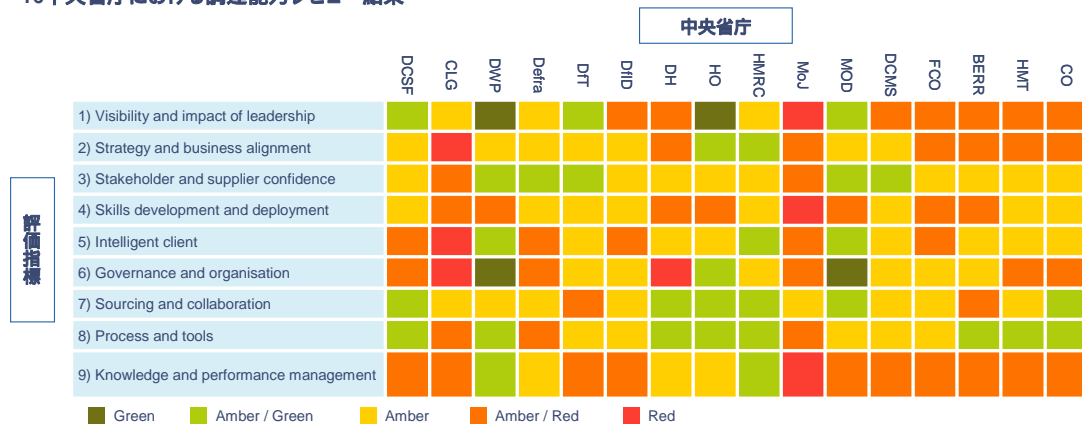
²⁵⁷ 2009年6月にGPSが提示した政府の調達人材強化方針
GPS(2009), “Building the Procurement Profession in Government”

²⁵⁸ OGC, “PCR Maturity Matrix”
http://www.ogc.gov.uk/procurement_capability_reviews_pcrs_update_about_procurement_capability_reviews_pcrs.asp

²⁵⁹ OGC (2009), “Procurement Capability Reviews End of Wave 1 Overview Report”

図表 82 調達能力評価結果

16中央省庁における調達能力レビュー結果



出典：OGC (2009), “Procurement Capability Reviews End of Wave 1 Overview Report”

個別評価結果

各省庁個別の評価結果では、3分野9種の各評価指標における詳細な問題点が指摘されている。また、問題点に基づいた提言もされており、各省庁は、これらの提言に基づいた改善が求められている。例として、運輸省（Department for Transport）に対する評価結果および提言を以下に示す²⁶⁰。

図表 83 運輸省における評価結果(抜粋)

(評価内容)

(4) 調達活動における効果的な人材戦略	評価：黄色
<ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀な調達管理者や契約管理者を採用・維持することが困難となっている。また、民間企業と報酬規模を合わせることも困難になっている。 ・ 雇用、報酬などに係る包括的な「人材戦略」が存在しない。長期計画が脆弱である。 ・ 採用と人材維持が従来よりも改善している。 	

(提言)

(4) 調達活動における効果的な人材戦略
<ul style="list-style-type: none"> ・ 報酬の多様性、専門家の採用、キャリア構築、長期計画に係る戦略を立案し、実行する。 ・ 意思決定におけるボトルネックを排除するため、および調達責任者を支援できる人材を採用するために、上級職員の責任と権限を見直す。 ・ GPS と密に連携し、GPS のトレーニングプログラムへの参加を検討する。

出典：OGC, “Procurement Capability Review Programme Department for Transport” に基づき PwC 翻訳

²⁶⁰ OGC, “Procurement Capability Review Programme Department for Transport”

(5) 評価結果の活用

各省庁には、OGC による評価結果に基づいた改善計画の立案・公開が義務付けられている²⁶¹。改善計画では、OGC からの各提言に対応する形で改善内容および実施期限までが示されている。以下に、参考として、運輸省における改善計画の一部を示す²⁶²。

図表 84 調達能力評価結果に対する改善計画(運輸省)

取組/提言	目的	実施内容	実施期限
(4) 調達活動における効果的な人材戦略	調達人材の拡充	適切な資格と経験を有する調達人材の採用	2009年3月
	個人および組織のニーズに合った調達スキルを向上させる、継続的専門教育(CPD)の実施方法の策定	組織の求めるスキルと個人の継続的専門教育のニーズを適合させる省庁全体におけるトレーニングプログラムの構築	2009年4月
	人事との協働による長期人材計画の策定	経験豊かな調達専門人材を獲得・維持するための人事プロセス、報酬体系の確立	2009年3月
	個人の目標と調達業務の目標を連動させる仕組みの確立	調達業務における目標と個人の目標を連動させ報告するシステムの確立	2009年4月

出典：OGC (2007), “Procurement Capability Review Programme Department for Transport” に基づき PwC 翻訳

²⁶¹ DfT, “Department for Transport Procurement Capability Review Improvement Plan”

²⁶² OGC (2007), “Procurement Capability Review Programme Department for Transport”

6 調査結果のまとめ

6.1 調達手法の改善

6.1.1 共同調達の推進のあり方

(1) 共同調達を推進する組織のあり方と情報管理

英国では共同調達を実施する役割を OGC 傘下の **Buying Solutions** が担っている。そのため、各政府機関は **Buying Solutions** と契約をすればすぐに共同調達を実施できる環境が整備されている。このような取組は共同調達を推進する上では、重要であると思われる。

また、共同調達の実施方法として、当初から共同調達の契約を複数の政府機関で実施するのではなく、既存の契約に他の政府機関が参画する形も取られている。その場合、共同調達を検討する政府機関にとっては、既存にどのような契約があるかを把握できる必要がある。そこで、英米ともにこのような契約のデータベースを整備して提供している。わが国でも、このような既存契約を活用した共同調達を実施する場合には、このような情報管理は推進する上で重要になる。

(2) 中小企業の参画機会への配慮

共同調達は、英国、米国ともに、スケールメリットを生かしたコスト削減効果が得られているとのことであり、効果的な取組であると考えられる。一方で、英国の課題に挙げられているように、集約化することで規模が大きくなることにより、中小企業の参入を阻害する可能性が生じる。

英国では、この中小企業の課題の対応策として、調達の分割等を検討することにより規模を小さくすることや、下請けとして中小企業が参画できる可能性について検討することとされている。このような下請けとしての参画は、わが国でも **PFI** 事業において行われており、実効性があると思われる。

また、米国の場合は、発注者だけではなく、事業者側も一つの契約に複数以上の者が参加するような枠組みがあり、このような枠組みであれば、中小企業も参加がしやすくなり、実際に米国では中小企業の機会拡大に寄与しているとのことである。

(3) 共同調達を実現するための契約条件

米国では、共同調達を行う場合に、契約時には大枠の数量について合意するものの、詳細な発注量は参画する政府機関と事業者間で個別に取引する方法として数量不確定契約という契約手法が認められている。わが国で共同調達を行う場合にも予め数量が確定できない場合もあるため、このような契約条件により締結する方法は一案として考えられる。

6.1.2 競り下げ方式の留意点

競り下げ方式により調達を行う際に、談合を誘発する可能性が有識者から指摘されている。そのため、どのような情報を入札者に開示するかが重要になる。

米国の競り下げ方式の代表的なツールである **FedBid** の場合は、入札者自身の価格以

外は、その価格が最低価格かどうかしか開示しない。すなわち、他の入札者の情報を共有しないことによりこのような談合の可能性を極力排除するようにしている。このような情報開示の範囲はわが国における導入の参考になるとと思われる。

6.1.3 政府調達カードの留意点

政府調達カードでは、英米ともに効果が得られている一方で、利用者による濫用の問題が生じていることについてそれぞれの国の会計検査院から指摘がなされている。このような対応策として米国会計検査院の以下の改善提案は参考になるとと思われる。このような内部統制の取組は民間企業において同種のカードを導入する際にも実施されており有効性があると思われる。

図表 85 米国会計検査院による調達カードの運用に関する課題に対する改善提案(再掲)

課題テーマ	米国会計検査院改善提案（例）
内部統制の欠陥	<ul style="list-style-type: none"> ・カード発行枚数の管理方針やカードの利用資格を明確に定め、利用者を制限する。 ・適切な利用限度額の設定に向けた方針を定める。 ・カード調達のモニタリング活動において、人的リソースに不足がないか調査した上で、必要に応じて補充を行う。 ・適切なトレーニングの実施と、実施の証跡を書類に残すことを義務付ける。 ・ガイドラインを改訂し、内部監査書類（抽出課題と改善提案を含む）の作成と適切な管理者および管轄司令部への提出を必須とする。

出典：米国会計検査院（2003）に基づき PwC 作成

6.1.4 調達方法論の整備

英国では、調達の基本的な実施プロセスについてのガイドラインや、共同調達や e オークション、政府調達カード等の調達手法についてのガイドライン、調達を実施する際の標準契約書等、調達方法論が充実している。米国においても 1990 年段階後半から推進されてきた成果基準調達では、方法論が充実している。

このような方法論は、新しい取組を推進する上で、調達担当者の実行を支援するという観点から重要な取組であると思われることから、こうした方法論の整備は施策の導入と合わせて検討することが考えられる。

6.2 調達手続の改善

6.2.1 調達内容に応じた落札者の選定方式

英国の「経済的に最も有利な札」や米国のベストバリューは、価格のみならず質や成果とのバランスを踏まえて最も効果的な調達を推進する考え方である。このような考えに基づいているため、両国では対象となる物品やサービスに応じた調達方法が志向されている。

翻ってわが国の法制度を概観すると、会計法では、基本的には最低価格による選定を原則としており、価格以外の技術的な要素を含めた評価は例外的な扱いとなっている。昭和 36 年の会計法の改正により、価格以外の要素を含めた落札方式である総合評価方式の根拠となる規定が設けられたが、実際の適用は平成 2 年にスーパーコンピュータの購入又は借入に適用されることとされた以降であり、その後公共工事を中心に活用されているものの、総合評価方式は依然として例外的な取り扱いであることには変わりはないと思われる。

調達対象である物品やサービスの性質に応じた調達方法を採用することは、施策や事業の実現という観点からも重要であると思われる。

6.2.2 競争的交渉方式推進の留意点

各国において競争的交渉方式が導入されているが、その実施においては、以下の通り、透明性・公平性・公正性や、調達期間、人材に係る懸念が示されている。わが国における競争的交渉方式の導入における参考として以下にそれぞれの対応方法を整理する。

(1) 透明性・公平性・公正性の担保

米国の実施機関では、特定の入札者に帰属する情報以外は入札者間で共有することで公平性や公正性に配慮している。また、カナダでは独立した第三者が競争的対話の席に同席することやプロセスをチェックすることにより透明性・公平性・公正性を担保しているとのことである。EU 指令でも全体の実施結果を文章化することが求められており、これらの取組は参考になると思われる。

一方、米国の現地ヒアリングでは、競争的交渉方式の一つである交渉契約は透明性・公平性・公正性の懸念はあるものの、通常の入札手続に比べて高い成果が期待されることから、採用しているとの意見もあり、透明性・公平性・公正性の懸念について完全な解決は難しいものの総合的判断で競争的交渉方式が有効であるとの見解もあった。

(2) 調達期間が長期間に渡ることへの対処

競争的交渉方式において期間が長期化することの問題点が見られるが、カナダの BC 州政府や米国においては、競争的交渉方式は必ずしも長期化しておらず、1 年以内に調達手続が完結していることを踏まえれば、調達期間を一定期間内に留めることは可能であると思われる。

一方、長期化自体を問題視するよりも市場形成が重要という意見もある。英国の事業者では、交渉期間が長期になることよりも結果として収益のある案件を確保できるかどうかの方が重要であるとの意見があった。すなわち、収益性が期待できる調達案件が継続的に発注されればその中の一部の案件を受注することにより、調達期間にかかる費用も回収できるため、その場合は交渉期間の長期化はそれほど問題にならないとの考えである。

このような意見を踏まえれば、民間企業の参入意欲への配慮という観点では、BC 州政府や米国の対応とともに、民間企業が関心を示す案件を継続的に発注するような市場形成を進めることも重要になると思われる。

(3) 人材の不足

競争的交渉方式において人材の不足は各国で共通している課題である。英国では、競争的対話を実施するガイドラインを財務省や各省で作成することで調達担当者のスキルの一定の底上げを図っている。また、英国やカナダの BC 政府では、交渉においては財務・法務のアドバイザーを活用することもその対応の一つとなっている。こうしたスキルの醸成や人材の活用は一つの参考になると思われる。

6.2.3 民のインセンティブの付与における留意点

事業者に対するインセンティブの付与は、入札への関心を高め競争環境の整備につながることから、重要な取組の一つであると思われる。

ただし、米国のインセンティブの付与で課題が生じているように、インセンティブの仕組みの運用によっては、報奨などが無駄なコストにつながる可能性もある。米国の会計検査院では、インセンティブの付与方法に関する目標金額の算出や報奨の根拠となる目標について客観性の向上や根拠の拡充を求めており、こうした手続は必須であると思われる。

また、OGC が公共工事の支払メカニズムで示しているように、インセンティブの付与についても得失があり完全な条件設定は考えにくいいため、それぞれの調達する物品・サービスの特性に応じてインセンティブ付与の留意点を踏まえた運用をすることが重要になると思われる。

6.2.4 調達案件評価の活用

英国で行われているゲートウェイレビューは、一定の基準を満たす調達案件や政府機関の求めに応じて、OGC が客観的に調達手続の適正性を評価する取組である。この評価によって、評価対象の調達が適正化されることはもちろんのこと、実際の調達手続を進める上でのリスク管理にも用いられている。

このような手続は調達の適正化を進める上では一つ的手段として有効であると思われる。

6.3 調達組織の構築

6.3.1 調達を推進する組織のあり方

今回の調査対象国である米国、英国、カナダの調達関連組織を整理すると役割分担や各調達機関が有する機能等において違いが見られる。それを整理したものが以下の図表である。

組織のあり方はそれぞれ、一長一短があるため、必ずしもどの組織が適切かという解は無く、わが国の現状の組織や目指す方向性を踏まえて参考にすることが肝要であると思われる。

ただし、いずれの国でも調達方針の策定や人材育成、調達の実施支援について専門機関を有するという点では共通しており、このような機能を有する組織を整備することの重要性を示していると思われる。こうした組織のあり方はわが国においても参考になると思われる。

図表 86 各国における調達関係組織の比較

	米国	英国	カナダ
組織体系			
方針、規定の策定	OFPP(一部財務省と連携して策定) GSA(OFPPの方針を具体化)	OGC(一部財務省、 パートナーシップスUKと連携して策定)	PWGSC(一部財務省と連携して策定)
調達の実施	各省庁(個別調達等)	各省庁(個別調達等)	PWGSC(一定額を超える調達) 各省庁(安価な調達)
調達の実施支援	GSA(GSAスケジュール、省庁間横断調達等)	Buying Solutions(eオークション、 共同調達等)	PWGSC
調達に係る評価	OFPP	OGC	PWGSC
人材育成	FAI, DAU, USDA	GPS	PWGSC
特徴	OFPPとGSAの間に相互支援や、相互牽制の機能が見込まれる	方針・規定の策定、施策推進、実施が異なる機関にて実施されているため、統制、牽制が働き易い	方針・規定の策定からそのモニタリングまで同一機関内で完結するため、意思決定や施策の実施が早い 施策の実施とその実施状況のモニタリングが同一機関で実施されているため、適切な統制が働かない可能性

出典：PwC 作成

6.3.2 政府機関内の調達体制のあり方

英国・米国ともに調達に専任している課長クラスの人材や、調達を専門とする人材が配置されている。また、これらの人材には調達スキルを向上させるため、キャリアパスや専門的トレーニングが整備されている。

翻ってわが国の政府機関では、調達専任の課長クラスや調達分野を専門に育成される人材を配置する例はほとんどみられないと思われる。調達業務の専門性や重要性を鑑みれば、今後、英国や米国を参考にしながら、調達分野において専門性を有する人材配置を検討することは重要であると思われる。

6.3.3 調達支援組織のあり方

英国では、調達政策の立案・推進を専門とする OGC を設置するとともに、その傘下に e オークションや共同調達に用いるシステムおよび代行サービス等を提供する Buying Solutions を設置している。また、官民連携の分野では専門組織である Partnerships UK 等専門組織が存在する。これらの組織は、効果的な手法の確立や標準化を進めるガイドライン類の整備、個別案件への助言等を実施し、調達改革に寄与している。

上記の政府機関内の調達体制整備の検討と一体的にこうした調達支援組織を検討することは、わが国において調達の新たな取組を推進する上では重要になると思われる。

6.4 調達改革の推進

6.4.1 調達改革を推進するプログラムと目標値設定の重要性

各国では、調達改革を推進する様々なプログラムや制度が実施され、実行されてきた。政府全体で調達改革を進めるでは、このような改革プログラムを策定し、一定の義務付けを行うことが重要であると思われる。

また、特に英国や米国で導入されている調達改革プログラムに数値目標が掲げられており、各政府機関はその達成を義務付けられている。このような目標設定は、改革の推進力・実行力を向上させることに寄与していると思われる。

ただし、その場合の目標数値の設定方法や測定方法に留意が必要であると思われる。英国では、実際に生じたコスト削減金額のみならず、同じコストで質が向上したような場合についてもこの質の向上を金額換算して計上している。この場合、コスト面以外の評価が可能になる一方で、その数値の客観性に関する問題や、財政面での寄与の把握が困難になると思われる。よって、わが国において数値目標の導入を検討する場合には、導入目的、期待する効果を踏まえて、どこまでを数値化するか、それをどのような形で開示をすべきか、を十分に検討することが重要になると思われる。

6.4.2 官のインセンティブの付与

調達改革を進める上では上記の改革プログラムとともに職員の動機付けも重要な要素として考えられる。

英国やカナダでは、政府職員に対して、個人業績の賞与への反映や優れた取組に対する表彰等がおこなわれている。こうしたインセンティブは各政府機関の全般の活動が対象になっていることから、調達分野においても適用されると思われる。

わが国においても今後新しい調達の取組や調達における効率化を目指すためには、このような給与面や表彰等のインセンティブの一層の活用を検討する価値があると思われる。

6.4.3 調達情報の管理と活用

英国の共同調達やカテゴリーマネジメントの取組で見られるように、効果的な調達方法を推進するためには、調達する物品やサービスに応じて、現状を把握するための調達分野ごとのデータ分析、それに応じた対応策の検討が重要であると思われる。具体的には、英国では、先述の共同調達において既存契約の情報を管理するデータベースが整備されているし、米国では、過去実績情報の活用においてもこれらの情報を蓄積するデータベースが蓄積されている。

このように、調達改革を進める上では、その実行を支える調達実績等の情報管理が重要になっている。よって、わが国においても調達改革を進める上では、その取組を支える情報を検討し、情報管理の強化を一体的に進めることが重要になると思われる。

6.4.4 監査組織のあり方

英国の会計検査院、米国の会計検査院では、本報告書で示しているように、調達を取組について監査を実施する際に、その問題点の指摘にとどまらず、根源的な問題につい

での指摘や改善点の提案を実施している。特に、英国では優れた取組の推進についても言及しており、調達カードの活用等については、活用を奨励している例も見られる。

今後、調達の効率化を継続的に進めるためには、このような監査・内部統制の機能を強化していくことも重要であり、英国や米国の監査のあり方は一つの参考になると思われる。

7 出典資料

(1) 英国

- 2020 Public Services Trust (2011), “Payment by Outcome A Commissioner’s Toolkit”
- 4ps, “a map of the PFI process using competitive dialogue”
- BSF, “BSF GUIDANCE NOTE –How to Conduct a Competitive Dialogue Procedure—”
- Buying Solutions (2004), “GPC Implementation Guide”
- Buying Solutions (2007), “eAuctions Summary Statistics 2003-07”
- Buying Solutions (2009), “GPC Annual Report 2009”
- Buying Solutions , “About Buying Solutions”
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/aboutus/>
- Buying Solutions, “Calendar as of 20 October 2010”
- Buying Solutions, “Frequently Asked Questions”
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/categories/eCommerce/eAuctions/aggregated/faq/>
- Buying Solutions, “GPC Fraud Prevention Guide”
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Dq3I_gCxOLoJ:www.buyingsolutions.gov.uk/categories/eCommerce/publications+gpc+fraud+prevention+guide+buying+solutions&cd=1&hl=ja&ct=clnk&gl=jp&source=www.google.co.jp
- Centre of excellence, “Collaborative sourcing of Agency Staff using e-tendering and e-auction processes” <http://www.rcoe.gov.uk/rce/aio/21841>
- Competitive Dialogue in 2008 – OGC/HMT guidance on using the procedure
- Department of Health (2005), “Gershon Efficiency Programme 2004-2008, Efficiency Technical Note”
- DfT, “Department for Transport Procurement Capability Review Improvement Plan”
- DH, “The Private Finance Initiative How to conduct a Competitive Dialogue Procedure”
- “DIRECTIVE 2004/18/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 31 March 2004”
- EXPLANATORY NOTE – COMPETITIVE DIALOGUE – CLASSIC DIRECTIVE 2.1
- “Government Resources and Accounts Act 2000”
- GPS (2009), “Building the Procurement Profession in Government”
- GPS (2010) “Building the Procurement Profession in Government: Career Management Discussions”
- GPS (2010) “Career Routs for Procurement and Contract Management Professionals”

- GPS, "About GPS" http://www.ogc.gov.uk/introduction_to_the_gps_about_gps.asp
- GPS, "CPD Model"
http://www.ogc.gov.uk/my_continuous_professional_development_cpd_v2_cpd_model.asp
- GPS, "GPS Online" http://www.ogc.gov.uk/groups_and_networks_gps_online.asp
- Highway Agency (2006), "Toolkit for Local Transport Highways Efficiency Gains"
- HM Government (2007), "Measuring and Reporting Efficiency Gains"
- HM Treasury (2007), "Transforming government procurement"
- HM Treasury (2008), "2004 Spending Review: final report on the efficiency programme"
- HM Treasury (2010), "Corporate governance code for central government departments"
- HM Treasury "REVIEW OF CIVIL PROCUREMENT IN CENTRAL GOVERNMENT" (1999)
- HM Treasury, Review of Competitive Dialogue
- London Borough of Newham (2005), "London Borough of Newham E-Auction Case Study"
- NAO (2003), "New IT systems for Magistrates' Courts: the Libra project"
- NAO (2004), "Improving Procurement Progress by the Office of Government Commerce in improving departments' capability to procure cost-effectively"
- NAO (2006), "Assessing the value for money of OGChosting.solutions"
- NAO (2008), "The use of sanctions and rewards in the public sector"
- NAO (2010), "A review of collaborative procurement across the public sector"
- NAO, "Modernizing Procurement"
- NAO, Improving the PFI tendering process
- National School of Government, "What we do"
http://www.nationalschool.gov.uk/about_us/whatwedo.asp
- National School of Government, "Who we are"
http://www.nationalschool.gov.uk/about_us/whoweare.asp
- OGC (2004), "think smart...think voluntary sector!"
- OGC (2005), "Smaller supplier... better value? The value for money that small firms can offer"
- OGC (2006), "Olympic Delivery Authority Delivery Partner Procurement using Competitive Dialogue"
- OGC (2006), "saving money with the government procurement card"
- OGC (2007), "OGC Gateway Process Review 0: Strategic assessment"
- OGC (2007), "Procurement and contract strategies"
- OGC (2007), "Procurement Capability Review Programme Department for Transport"
- OGC (2009), "Aggregation-Is bigger always better?"

- OGC (2009), “Case Study of the Competitive Dialogue Procedure”
- OGC (2009), “Competitive Dialogue Case Study: A bidder's perspective”
- OGC (2009), “Energy buying: The effective way to manage risk”
- OGC (2009), “OGC Annual Statement 2009”
- OGC (2009), “Procurement Capability Reviews End of Wave 1 Overview Report”
- OGC, “About Procurement Capability Reviews (PCRs)”
http://www.ogc.gov.uk/procurement_capability_reviews_pcrs_update_about_procurement_capability_reviews_pcrs.asp
- OGC, “An Introduction to Public Procurement”
http://www.ogc.gov.uk/policy_and_standards_framework_introduction_to_public_procurement.asp
- OGC, “eAuction decision tool”
http://www.ogc.gov.uk/eprocurement_getting_started.asp
- OGC, “eAuction Readiness Tool”
http://www.ogc.gov.uk/categories_of_spend_readiness_tool.asp
- OGC, “Government Procurement Card Benefits”
http://www.ogc.gov.uk/tools___services_government_procurement_card_4732.asp
- OGC, “GPC Frequently Asked Questions” および OGC (2006), “saving money with the government procurement card” を基に作成
- OGC, “OGC Gateway Review for Programmes & Projects”
http://www.ogc.gov.uk/what_is_ogc_gateway_review.asp
- OGC, “Our Policy on SMEs” [http://www.ogc.gov.uk/documents/SMEs\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/SMEs(1).pdf)
- OGC, “Payment Card Solutions & Associated Services (GPC 3)”
http://www.ogc.gov.uk/tools___services_government_procurement_card.asp
- OGC, “PCR Maturity Matrix”
http://www.ogc.gov.uk/procurement_capability_reviews_pcrs_update_about_procurement_capability_reviews_pcrs.asp
- OGC, “policy principles Collaboration”
http://www.ogc.gov.uk/documents/Collaboration_policy_statement.pdf
- OGC, “Procurement Capability Review Model and Standards Framework Version 4.0”
- OGC, “Procurement Capability Review Programme Department for Transport”
- OGC, “Procurement Capability Reviews (PCRs) Tranche One”
http://www.ogc.gov.uk/procurement_documents_procurement_capability_reviews.asp
- OGC, “Procurement Capability Reviews: Wave Two self-assessment”
http://www.ogc.gov.uk/procurement_capability_reviews_procurement_capability_reviews_wave_two_self-assessment.asp
- OGC, “Self Assessment Process”
http://www.ogc.gov.uk/documents/PCR_Process.pdf

- OGC, “The eight step e-auction process”
http://www.ogc.gov.uk/categories_of_spend_the_eight_step_eauction_process.asp
- OGC, “Who we are – About OGC”
http://www.ogc.gov.uk/about_ogc_who_we_are.asp
- OGC, “Zanzibar”
http://www.ogc.gov.uk/markets_and_collaborative_procurement_zanzibar.asp
- OGC/HMT, “Competitive Dialogue in 2008 – OGC/HMT guidance on using the procedure”
- OGC/NAO, “Good practice contract management framework”
- ProcServe (2009), “Zanzibar Managed eProcurement Service)
- ProcServe, “Buyer FAQ”
<http://www.procservice.com/solutions-and-services/buyer-faqs.html>
- ProcServe, “Supplier FAQ”
<http://www.procservice.com/solutions-and-services/363/supplier-faqs.html>
- Sir Peter Gershon, CBE (2004), “Releasing resources to the front line”
- “the Public Contracts Regulations 2006”
- Trading Partners, “Success Story”
<http://distribution.activant.com/about/tpcx-customers.html>
- Treasury Financial Manual for Guidance of Departments and Agencies
- “Utilities Contracts Regulations 2006”
- 内閣府(2006年)「PFIにおける今後の入札契約制度の在り方に関する調査」
- 内閣府(2010年)「市場化テストの事業評価等に関する調査」

(2) 米国

- “Acquisition Career Management Information System” <http://www.acmis.gov/>
- “Army Knowledge Leaders Program (AKL) ”
<http://ciog6.army.mil/ArmyKnowledgeLeaders/tabid/69/Default.aspx>
- “Increasing the Use of Performance-Based Service Acquisition”
- “P.L.108-136, Services Acquisition Reform Act of 2003”
- “US Code, Title41, Chapter7, § 405”
- APC/LAPC (2000), “Purchase Card Program Guide”
- DAU, “About DAU” <http://www.dau.mil/aboutDAU/default.aspx>
- Department of the Treasury, “Treasury Financial Manual for Guidance of Departments and Agencies”
- DoD, “Contract Pricing Reference Guides”
- DOE (2005), “Acquisition Guide (December 2005)”
- DOE (2005), “Source Selection for the Source Selection Official”
- FAI, “About FAI” <http://www.fai.gov/about.asp>
- FAI, Certification and Career Development Programs
<http://www.fai.gov/certification/index.asp>

- FAI ホームページ <http://www.fai.gov/sturep.asp>
- FedBid (2010), “FY 201006 BUYER TRAINING PPT”
- FedBid (2010), “Standard_Presentation_20100131”
- FedBid (2011), “201101 general overview”
http://www.fedbid.com/dictator/media/68/201101_general_overview.pdf
- FedBid, “Buyer Frequently Asked Questions (FAQs)”
<http://www.fedbid.com/buyers/faq/>
- FedBid, “FedBid’s Value Proposition for Sellers”
<http://www.fedbid.com/sellers/results>
- FedBid, “FedBid’s Value Proposition for Buyers”
<http://www.fedbid.com/buyers/results>
- FedBid, “Seller Frequently Asked Questions (FAQs)”
<http://www.fedbid.com/sellers/faq/#anchor2>
- “Federal Acquisition Circular 2005-07”
- “Federal Acquisition Regulation”
- “Federal Acquisition Streamlining Act of 1994”
- GAO (1990), “Cash Management: Benefits and Limitations of the Small Purchases Credit Card Program”
- GAO (1996), “Acquisition Reform: Purchase Card Use Cuts Procurement Costs, Improve Efficiency”
- GAO (2003), “Electronic Procurement: Business Strategy Needed for GSA's Advantage System”
- GAO (2003), “GAO-Purchase Cards: Steps Taken to Improve DOD Program Management, but Actions Needed to Address Misuse”
- GAO (2004), “GAO-Purchase Cards :Increased Management Oversight and Control Could Save Hundreds of Millions of Dollars”
- GAO (2005), “Further Actions are Needed to Strengthen Contract Management”
- GAO (2008), “Bid Protest Regulation”
- GAO (2009), “Bid Protests at GAO: a Descriptive Guide”
- GAO (2009), “GAO BID PROTEST OVERVIEW”
- GAO (2010), “GAO Bid Protest Annual Report to the Congress for Fiscal Year 2010”
- "Graduate School, “Welcome to the Graduate School!”
http://graduateschool.edu/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=281
- GSA (2000), “Reverse Auction Notice »
- GSA, “GSA Schedules” <http://www.gsa.gov/portal/content/197989>
- GSA, ホームページ
http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?pageTypeId=8199&channelId=-13260&P=XAP&contentId=23068&contentType=GSA_BASIC

- Ibid (1993), “National Performance Review –Lower Costs and Reduce Bureaucracy in Small Purchase Through the Use of Purchase Cards”
- IPA(2004年)「政府IT調達におけるインセンティブ付契約の適用に関する調査 調査報告書」
- Maxwell AFB (2007), “SOLICITATION, OFFER AND AWARD”
- National Contract Management Association (2010), “GSA Federal Supply Schedule, GWAC, and MAIQ Contracts”
- OFPP (2005), “Policy Letter 05-01, Developing and Managing the Acquisition Workforce”
- OGC, “Cardholder Instruction Manual”
<http://www.ogc.gov.uk/documents/GPCCardholderInstructionManual.pdf>
- OMB (1997), “The Multiagency/GWAC Program Managers Compact”
- OMB (2008), “Improving the Management and Use of Interagency Acquisitions”
- OMB (2009), “Acquisition Workforce Development Strategic Plan for Civilian Agencies – FY 2010-2014”
- OMB (2009), “Memorandum on Government Contracting”
- OMB (2010), “The Accountable Government Initiative – an Update on Our Performance Management Agenda”
- OMB, “Office of Federal Procurement Policy Interagency Acquisition”
http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/procurement/interagency_acq/general_info.html
- USAID (2002), “Audit of USAID’s Governmentwide Commercial Purchase Card Program, Audit Report No.9-000-02004-P”
- 東京大学公共政策大学院(2008年)「米国政府のパフォーマンス基準契約による調達(PBA)の状況」

(3) フランス

- “DIRECTIVE 2004/18/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts”
- “EXPLANATORY NOTE – COMPETITIVE DIALOGUE – CLASSIC DIRECTIVE 2.1”
- Ministère de l’Éducation nationale (2010), “Service d’Information et de Communication”
- “PUBLIC PROCUREMENT CONTRACTS CODE”
- 内閣府(2006年)「PFIにおける今後の入札契約制度の在り方に関する調査」

(4) カナダ

- PWGSC, “Our Business”
<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/ctvts-bsnss-eng.html>

- PWGSC, “Our History”
<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/histoire-history-eng.html>
- Treasury Board of Canada Secretariat (2007), Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives

(5) 日本

- 会計法
- 内閣府(2006年)「PFIにおける今後の入札契約制度の在り方に関する調査」
- 内閣府(2007年)「PFI推進委員会報告」
- 横浜市(2009年)「市指定管理者制度運用ガイドライン」

8 用語集

用語	国	定義
4Ps	英国	Public Private Partnership Programme、官民パートナーシッププログラム。
ACC	米国	Acquisition Community Connection、DAU によって設置された調達に関係する人々の教育・情報シェアを目的としているオンラインコミュニティ。
AKL	米国	Army Knowledge Leaders Program、国防総省が実施している軍事IT関連のプロジェクトマネジメントスキル向上を狙った雇用・教育プログラム。
BSF	英国	Building School for the future、民間事業者とともに自治体も出資して地方教育パートナーシップを組成して、それがSPCの株式を保有した上で事業の計画から遂行まで官民が共同して推進する枠組みのこと。
Buying Solutions	英国	OGC 傘下に設立された調達関連サービスを提供する組織。
CIPS 認定	英国	Chartered Institute of Procurement Entry Scheme、調達専門家(CIPS)になるための基礎研修として設計された認定プログラム。
CPAF	米国	Cost-plus-award-fee contracts (報奨付実費償還型契約)、FAR によって規定されている事前に定めた評価手続に従って一定の報酬金額を報奨として与える実費償還型契約のひとつ。
CPFF	米国	Cost-plus-fixed-fee contracts (確定報酬付実費償還契約)、FAR によって規定されている事前に定めた金銭的報酬を与える実費償還契約のひとつ。
CPIF	米国	Cost-plus-incentive-fee contracts (報酬付実費償還型契約)、FAR によって規定されている目標価格と実際価格の差額を基に、関数式に従って金銭的報酬を与える実費償還契約のひとつ。
DAU	米国	Defense Acquisition University (防衛大学校)、国防総省によって設立された主に国防総省関連省庁の調達プロジェクトにおける質の向上、人材育成を目的とする専門教育機関。
e-Japan	日本	高度情報通信ネットワーク社会形成基本法(IT 基本法)に基づき、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部(IT 戦略本部)を内閣に設置し、高度情報通信ネットワーク社会の形成に関する施策。

用語	国	定義
EU 委員会	EU 諸国	European Commission. EU における条約の規定、基本条約に基づく決定がしかるべく適用されるように図る EU の行政執行機関。
EU 指令	EU 諸国	DIRECTIVE 2004/18/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 31 March 2004. EU における公共調達に関する総則規定。
e オークション	英国	英国におけるオンラインで競り下げ方式を実施するための手法。オンラインリバースオークションとも呼ばれる。
FAR	米国	Federal Acquisition. Regulations(連邦調達規則)。米国連邦政府の調達に関する総則規定。
FedBid	米国	FedBid 社によって提供されている競り下げ方式のサービス。
FFP	米国	Firm-fixed-price contracts (完全定額契約)。FAR によって規定されている事前に定めた金銭的報酬を与える定額契約のひとつ。
FPAF	米国	Fixed-price contracts with award fees (報奨付定額契約)。FAR によって規定されている事前に定めた評価手続に従って一定の報酬金額を報奨として与える定額型契約のひとつ。
FPI	米国	Fixed-price incentive contracts (インセンティブ付定額契約)。FAR によって規定されている目標価格と実際価格の差額を基に、関数式に従って金銭的報酬を与える定額型契約のひとつ。
GPS	英国	Government Procurement Service(政府調達サービス)。OGC 内に設置された 1100 人の各政府機関における調達担当者からなるコミュニティ組織。
GPS オンライン	英国	GPS Online. 調達に関係する人々の教育・情報シェアを目的として設置されているオンラインツール。
GSA	米国	General Services Administration(一般調達局)。政府における資産の経済的で効率的な管理・運用を目的とする組織。具体的な実施基準の策定や、調達施策の実施、調達支援なども担当している。
GSA アドバンテージ	米国	GSA Advantage. GSA によって開発され、1995 年から運用が開始されたインターネット上の電子カタログ。
GSA スケジュール	米国	GSA Schedules. GSA によって結ばれる長期間の政府横断型契約の総称。
ITIL	英国	OGC が、IT サービス管理・運用規則に関するベストプラクティスを調和的かつ包括的にまとめた一連のガイドブック。

用語	国	定義
KPI	-	Key Performance Indicator、重要業績指標。具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される諸指標のうち、特に重要度の高いもの。
LIFT	英国	Local Improvement Finance Trust。複数の初診診療施設を一括で整備し、その施設及びサービスを医師等にリースする手法。
LOLF 改革	フランス	La loi organique relative aux lois de finances du premier août 2001(予算組織法)改革。フランスにて近年進められている財政・予算・公会計の一体改革。
NHS	英国	National Health Service (国営医療サービス事業)。
NHS トラスト	英国	英国で医療サービスを提供する NHS 傘下の地域ごとの独立した病院等の医療機関。
OFPP	米国	Office of Federal Procurement Policy(連邦調達政策室)。連邦政府全体の調達を統括し、また統一された調達制度を整備する目的で OMB 内に設置された組織。
OGC	英国	Office of Government Commerce(商務局)。英国の中央政府における調達政策・方針の全般を統括する組織。
OMB	米国	Office of Management and Budget(行政管理予算局)。連邦政府予算の編成などを主に担当する行政機関。調達の推進も担当する。
Partnerships UK	英国	パートナーシップス UK。PPP に関連するガイドラインの整備や助言、プロジェクトの情報管理等を行う組織。
PFI	-	Private Finance Initiative。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法(内閣府ホームページ)
PPIRS	米国	Past Performance Information Retrieval System (過去実績情報検索システム)。各政府機関が業務実施後評価を入力し、その情報を参照する事の出来る情報システム。
PPP	-	Public Private Partnership、官民パートナーシップ。官民連携による、公共サービスの民間開放のこと。
PTA	-	配分比率適用限界コスト。リスクを受注者に負わせることで、発注者が上限価格以上の支出をしないようにする分岐点。
PWGSC	カナダ	Public Works and Government Services Canada (公共事業・政府業務省)。調達や資産管理、給与・年金、情報管理など、政府における共通業務を幅広く担当する機関。
RGPP	フランス	Révision générale des politiques publiques。サルコジ政権下にて勧められた政策・施策・事業の見直しの取組。

用語	国	定義
VFM	-	Value for Money。コストに対して最も優れたサービス提供や成果をめざす考え方。英国では政策や事業等の意思決定に頻繁に用いられる。
WTO 政府調達協定	-	政府調達に関する協定 (Agreement on Government Procurement, GPA)。WTO(世界貿易機関)によって 1996 年に発行された政府調達に関する国際条約。
Zanzibar	英国	ProcServe 社によって運営される英国の公的機関を対象とした電子カタログサービス。
アワード型契約	米国	事前に定めた評価手続に従って一定の報酬金額を報奨として与える契約手法。
インセンティブ型契約	米国	目標価格と実際価格の差額を基に、関数式に従って金銭的報酬を与える契約手法。
英国会計検査院	英国	National Audit Office (NAO)。
エンタープライズアーキテクチャー	-	Enterprise Architecture (EA)。大規模な組織の業務手順や情報システムの標準化、組織の最適化を進め、効率よい組織の運営を図るための方法論。
オープンブック方式	-	入札前に入札参加希望者が、契約を予定する事業者名や予算、単価を発注者に示す方式。
会計法	日本	昭和 22 年法律第 35 号。日本政府の調達に関する総則規定。
下院会計委員会	英国	Public Accounts Committee (PAC)。
カテゴリーマネジメント	英国	調達する物品やサービスごとに調達の戦略を策定し、効率的な調達方法を検討するための方法論。
簡易調達手続	米国	Simplified Acquisition Procedures。FAR に規定されている少額調達向けの簡易手続。
間接作業型契約	米国	Level Of Effort。FAR によって規定されている契約時点に合意された作業単位 (必要な作業時間等) ごとの固定価格に基づき、報酬が支払われる契約。
官民競争入札	-	公共サービスについて、「官」と「民」が対等な立場で競争入札に参加し、質・価格の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担う仕組みのこと。(内閣府ホームページ)
競争的交渉方式	-	入札公告後に官民で相対して質疑応答や入札内容についての確認を行う等の取組を行う調達手続。
競争的対話手続	EU 諸国	Competitive Dialogue Procedure。EU 指令によって規定されている入札公告後に官民で相対して質疑応答や入札内容についての確認を行う等の取組を行う調達手続。
共同調達	-	政府機関内の複数組織間や複数の政府機関間等において共通で調達する物品・サービスを一括して調達すること

用語	国	定義
		により、コスト削減や事務手続等の負担の軽減を図る取組
国の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める省令	日本	昭和 55 年大蔵省令第 45 号。WTO 政府調達協定上の調達手続に関する省令。
国の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令	日本	昭和 55 年政令第 300 号。WTO 政府調達協定上の調達手続に関する政令。
継続的専門教育	英国	Continuous Professional Development (CPD)。調達分野に係る政府職員の継続的なスキル強化を目指す取組。
契約業務コンピテンシー調査	米国	Workforce Competencies Survey。契約業務担当の職員を対象にしたコンピテンシーの獲得状況に関するオンラインアンケート調査。
契約事務取扱規則	日本	昭和 37 年大蔵省令第 52 号。会計法を補完する日本政府の調達に関する省令。
契約担当官	米国	Contracting Officer。米国連邦政府における調達人材の職階のひとつ。大規模な支出や契約の承認の権利が認められている。
ゲートウェイレビュー	英国	Gateway Review Process。商務局が定めた、調達プロセスのあり方に関する審査プロセス。
公開手続	EU 諸国	Open Procedure。EU 指令によって規定されているわが国の一般競争入札に該当する調達手続。
公共契約法典	フランス	Code des Marchés Publics。フランス政府の調達に関する総則規定。
交渉契約	米国	Negotiated Contract。提案要請書で提案を呼びかけ、最も優れた提案書を提出した事業者と契約する調達手続。FAR によって入札者と提示提案内容の欠点等について議論する機会を持つことが認められている。単独調達と競争調達に分けられる。
競争調達	米国	Competitive Acquisitions。FAR によって規定されている調達手続。プレゼンテーションとベストバリューに分けられる。
効率化プログラム	英国	Efficiency Programme。英国財務省によって推進される、2004 年 7 月ピーター・ガーシオン氏によって公表された「フロントラインへの政府資源の移転(Releasing resources to the front line)」に基づく公共サービスの効率化に向けたプログラム。
購買供給コンピテンシー認定	英国	Certificate of Competence in Purchasing and Supply。行政官、調達分野における業務担当者としての基礎知識、基

用語	国	定義
		礎スキルを養う目的で設計された認定プログラム。
公平性監視官	カナダ	Fairness Officer。プリティッシュコロンビア州政府において競争的対話方式の対話実施時に配置される対話の公平性を監視する担当者。
国立公務大学校	英国	National School of Government。英国政府職員に対し、教育コースを提供し、キャリアマネジメントプログラムを実践するための研修、資格認定を行っている教育機関。
コスト削減インセンティブ	米国	FAR によって規定されているコスト削減に対して与えられるインセンティブ。
サービス調達改革法	米国	Service Acquisition Reform Act (SARA)。2003年11月に制定された調達業務に必要な専門性の向上や専門家の雇用のための支援策、各政府機関に最高調達責任者のポストを設置することを規定した法律。
最高調達責任者	米国	Chief Acquisition Officer。各政府機関内において、調達に係る専門的アドバイスを提供し、調達マネジメントに係る責任を負う役割。
歳出見直し委員会	カナダ	Expenditure Review Committee。2004年度からの政府全体での効率化における取組みの中心となった組織。
シェアード・サービス	-	Shared Service。間接業務をグループ内の1カ所に集約し、コストの低減を図る経営手法。
成果基準調達	米国	Performance Based Acquisition (PBA)
資源会計	英国	政府の支出計画、予算、決算において、非財務資源をも含めた経済資源に基づきこれらを統合的に行うことを目的とする制度。
実費償還型契約	米国	Cost Reimbursement。FAR によって規定されている際に掛かったコストに応じた報酬が支払われる契約。
指定管理者	日本	公共施設の運営を、その使用許可も含めて包括的に委託された民間事業者。
少額購入	米国	Micro-Purchase。\$3,000 以下の購入のこと。
情報化統括責任者補佐官	日本	CIO 補佐官。各府政府機関において、府省内の業務・システム分析・評価、および最適化計画の策定に当たり情報化統括責任者および情報システム統括部門に対して支援・助言を行う職。
新卒者向け調達プログラム	英国	The Government Procurement Graduate Scheme。新卒職員を対象とした調達エントリープログラムのひとつ。厳しい採用審査による調達分野における優秀な人材採用と、採用人材の資格取得を支援する取組。
ストラクチャード・ファ	-	資産を証券化する等の仕組み(structure)を利用し、市場リ

用語	国	定義
イナンス		スク・信用リスク等をコントロールする金融技術
数量不確定型契約	米国	Indefinite-Quantity Contract (IDIQ)。契約期間中に調達する調達対象の物品・サービスの量・範囲については上限・下限のみを明示し、具体的な数量・範囲を明示せず、都度の発注時にこれらの数量・範囲を指定する契約。
成果基準報酬	英国	Payment by Outcome。事業の成果として計測可能な指標を設定し、その指標の計測結果を報酬と連動させるインセンティブ形態の一つ。
成果向上インセンティブ	米国	FAR によって規定されている成果の向上に応じて与えられるインセンティブ。
制限手続	EU 諸国	Restricted Procedure。EU 指令によって規定されているわが国の指名競争入札に近い調達手続。
政府横断型調達契約	米国	Government-wide Acquisition Contract (GWAC)。FAR に規定されている共同調達契約形態のひとつ。契約対象は IT 関連の商品・サービス、契約締結機関は OMB により権限を与えられた政府機関。
政府契約規則	英国	Public Contract Regulation。英国政府の調達に関する総則規定。
政府調達カード	-	旅費や書籍等の小口の調達について決裁をすることが可能な政府職員が用いるカード。
競り下げ方式	-	予め決められた期間内に複数回に渡って入札を繰り返すことができる手法。一般的なオークションとは逆に価格を下げることから、リバースオークションとも呼ばれる。
単独調達	米国	Sole Source Acquisitions。FAR によって規定されているわが国の随意契約にあたる調達手続。
調達エントリープログラム	英国	Procurement Entry Scheme。GPS を中心に調達分野における優秀な人材の採用と、採用人材の育成を目的として実施されているプログラム。
調達キャリアマネジメント情報システム	米国	Acquisition Career Management Information System (ACMIS)。連邦調達研究所の運営する調達労働力の状況を管理するためのシステム。
調達責任者	英国	Commercial Director。調達の実務責任者として各政府機関に設置されている役割。調達責任者を中心として、調達戦略の立案や契約管理、調達事務、資産管理等に従事する職員により調達部門が構成されている。
調達専門官	米国	Acquisition Specialist。米国連邦政府における調達人材の職階のひとつ。契約担当官の補佐を担当する。
調達における国家公	英国	Fast Stream Procurement Placement。優秀な資質を持つ

用語	国	定義
役員上級候補者向けプログラム		た新卒者を雇用・育成するためのプログラム。
調達能力評価	英国	Procurement Capability Reviews (PCRs)。中央省庁における調達マネジメント能力を把握するために OGC の主導により実施される評価の取組。
提案要請書	-	Request for Proposal (RFP)。発注者が調達をする際に、発注先に対して示す調達用件の仕様書。
定額型契約	米国	Fixed Price。FAR によって規定されている契約金額が固定された契約。
電子カタログ	-	主にインターネット上において事業者が提供する物品やサービスを提示し、調達担当者はそこで開示される情報に基づいて発注することができる調達支援手法の一つ。
電子政府構築計画	日本	行政サービスの提供と行政部門の業務効率向上と、国民が必要な時に必要な情報を入手し、国民が発言でき、国民が参画できる社会の実現を目指して策定された計画。
入札異議申し立て制度	米国	Bid Protest。入札者が落札結果に疑義がある場合、入札を実施した政府機関を訴え、落札結果の再考を求めることを認める制度。
年次人員レポート	米国	Workforce Reports。職階制に基づいた調達人員の年次調査レポート。
納期短縮インセンティブ	米国	FAR によって規定されている納期の短縮に応じて与えられるインセンティブ。
農務省大学院	米国	USDA Graduate School。農務省によって設置された全政府職員を対象とした教育機関。
封印入札	米国	Sealed Bidding。FAR によって規定されている公開での入札および開札を行った上で最低価格を入札した事業者と契約する調達手続。わが国における一般競争入札最低価格落札方式と同等。
複数機関型契約	米国	Multi-Agency Contract (MAC)。FAR に規定されている共同調達契約形態のひとつ。契約対象は物品・サービス全般、契約締結機関は各政府機関。
フレームワーク契約	英国	EU 指令で認められている契約手段の一つ。これは、物品・サービスの提供条件や大枠の契約内容について事前に合意を結ぶもの。実際にその物品・サービスが必要になった場合、フレームワーク契約の参加企業内で価格入札や特定企業と随意契約を結ぶ。
プレゼンテーション (調達手続)	米国	Oral Presentations。FAR によって規定されているわが国の公募プロポーザル方式に類似する調達手続。

用語	国	定義
米国会計検査院	米国	Government Accountability Office (GAO)。
ベストバリュー(調達 手続)	米国	Best Value Continuum。FAR によって規定されているわが 国の一般競争入札総合評価落札方式に近い調達手続。
ペナルティポイント制	日本	要求水準の未達に対し減額ポイントを付与し、一定の点数 以上になったときに実際に減額する仕組み。
ベンダーロックイン	-	ある特定のメーカーやベンダーがユーザーを自社製品で 囲い込むことで、他ベンダーの提供する同種の製品、サー ビス、システム等への乗り換えが困難になる現象。
包括契約	米国	Blanket Purchase Agreement。繰り返し使う物品やサービ スに対して調達時期や数量を確約せずに結ぶことのできる 契約形態。
予算決算及び会計 令	日本	昭和 22 年勅令第 165 号。会計法を補完する日本政府の 調達に関する政令。
予算決算及び会計 令臨時特例	日本	昭和 21 年勅令第 558 号。会計法を補完する日本政府の調 達に関する政令。
レガシーシステム	-	政府や企業の中核で活躍してきた旧式のシステム。
連邦供給スケジュール 契約	米国	Federal Supply Schedule Contract (FSS)。FAR に規定され ている共同調達契約形態のひとつ。契約対象は物品・サー ビス全般、契約締結機関は GSA 又は退役軍人管理省。
連邦調達研究所	米国	Federal Acquisition Institute (FAI)。連邦政府の調達人材 の強化を目的として、調達人材の雇用や育成、評価などを 実施している GSA 内に設置された組織。
連邦調達合理化法	米国	Federal Acquisition Streamlining Act (FASA)。1994 年に制 定された政府独自の規格を減らし、市販品の調達を増や すなど、調達の規則を簡素化した法律。
連邦調達認定プログ ラム	米国	Federal Acquisition Certification (FAC) プログラム。連邦 調達研究所によって開発された、職員の調達コンピテンシ ーが所定の水準に到達したことを認定するプログラム。