

www.pwc.com

内閣府 公共サービス改革推進室

公共サービスの調達手続に関する調査 報告書

2011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

内容

1. 調査の目的
2. 各国における調達改革に関する取組
3. 調達手法の改善
4. 調達手続の改善
5. 調達改革の推進
6. 調査結果のまとめ

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。

2. 各国における調達改革に関する取組

(1) 英国の取組み ① 調達改革の主要な取組み

- ・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。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た。
- ・その後、行財政改革の流れを一定継承しながら、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根幹をなしている。

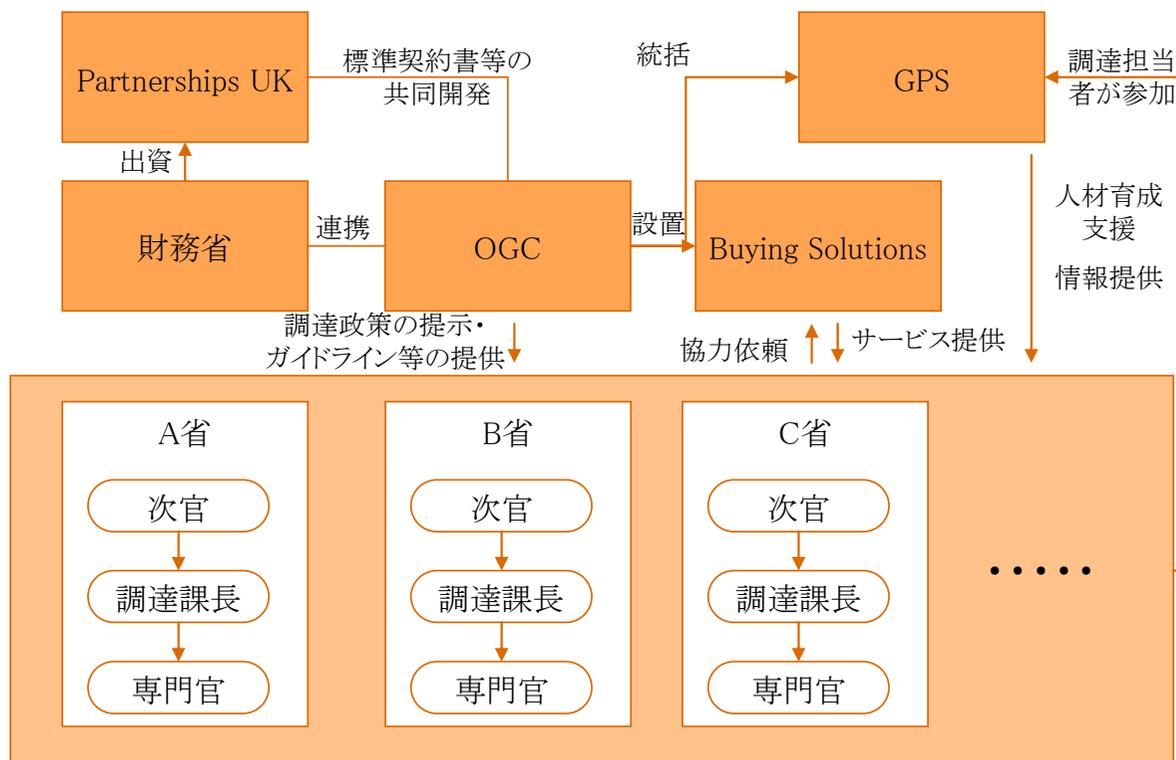
| 年 | 規定、指針 | 組織 | 方法論、政策 |
|-------|---|---|--|
| 1998年 | | | ガバメントカード導入 |
| 1999年 | 「中央政府における調達制度に関するレビュー」報告 (OGCの設置や、効率的な調達を提案) | | |
| 2000年 | | OGC設立 Partnerships UK設立 | LIFT(Local Improvement Finance Trust)方法論策定 |
| 2001年 | | OGC Buying Solutions設立 (2009年にBuying Solutionsに 名称変更) | ゲートウェイレビューの確立 |
| 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 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 |

公共調達改革の推進

2. 各国における調達改革に関する取組

(1) 英国の取組み ② 調達実施の体制

- ・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等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。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。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実施。
- ・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。



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

- ・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
- ・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

(2) Buying Solutions

- ・物品の調達代行、調達支援
- ・サービスの調達代行、調達支援
- ・事業者管理
- ・共同eオークションの実施等

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

- ・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

*現在は財務省内のInfrastructure UKに統合された。

2. 各国における調達改革に関する取組

(1) 英国の取組み ③ 英国の調達手法

- ・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、EU 指令に合わせて国内法を整備している。
- ・調達方法については、2004年のEU指令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)
- ・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。
- ・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、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。

2.各国における調達改革に関する取組

(2)米国の取組み ①調達改革の主要な取組み

- ・米国では、1995年に成果志向の調達の考え方であるPBA(Performance Based Acquisition)の考えを試行し、以後その普及に尽力してきた。
- ・2000年以降PBAの導入状況が目標値化されるとともに、ガイドライン類も整備され、より取組みが強化されてきた。

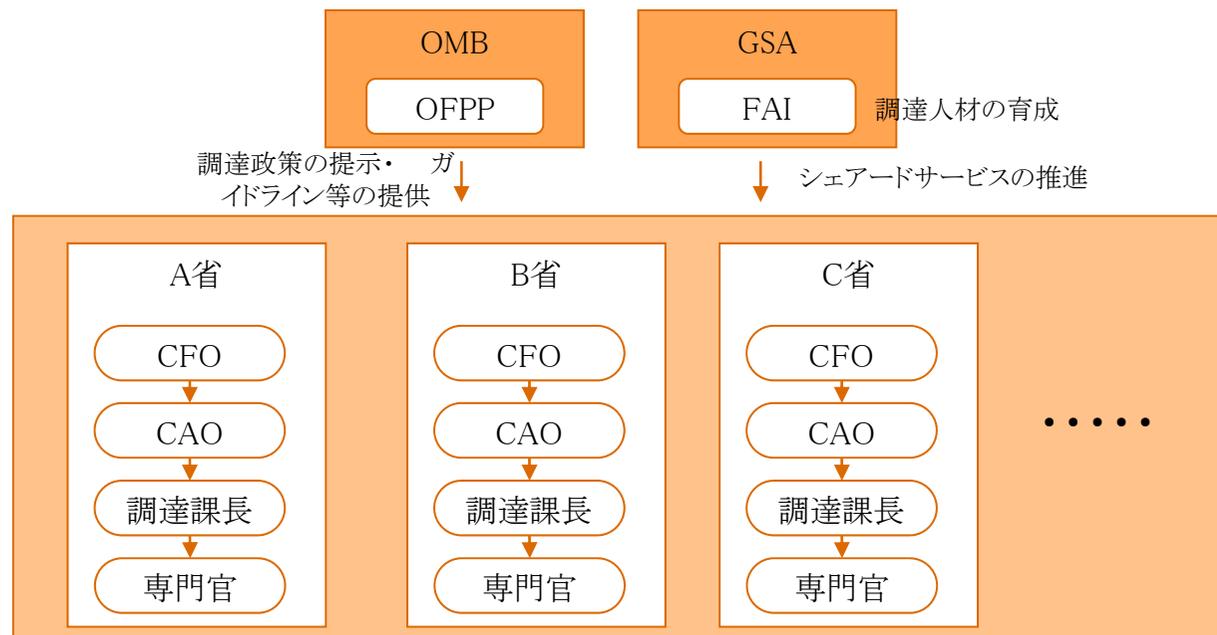


| | |
|-------|------------------------------------|
| 1994年 | 連邦調達合理化法制定 |
| 1995年 | 連邦購入改革法制定 PBAの試行 |
| 1996年 | 情報統括官(CIO)設置 |
| 1998年 | PBAのガイドライン策定 |
| 2000年 | PBAの目標値化 |
| 2001年 | ブッシュ行革アジェンダ:競争調達の推進 |
| 2002年 | Eガバメント法制定 PPIRS(過去業績情報検索システム)開設 |
| 2003年 | OMBの連邦調達政策室によるPBA強化の提言 |
| 2005年 | PBAのガイドライン改定 |
| 2009年 | オバマ改革 |

2. 各国における調達改革に関する取組

(2) 米国の取組み ② 調達実施の体制

- ・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。



(1) OFPP

- ・連邦政府全体の調達に係る方針、規定の策定
- ・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策定
- ・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

(2) GSA

- ・OFPPの方針に基づく方針、規定の策定
- ・調達プログラムの実施 等

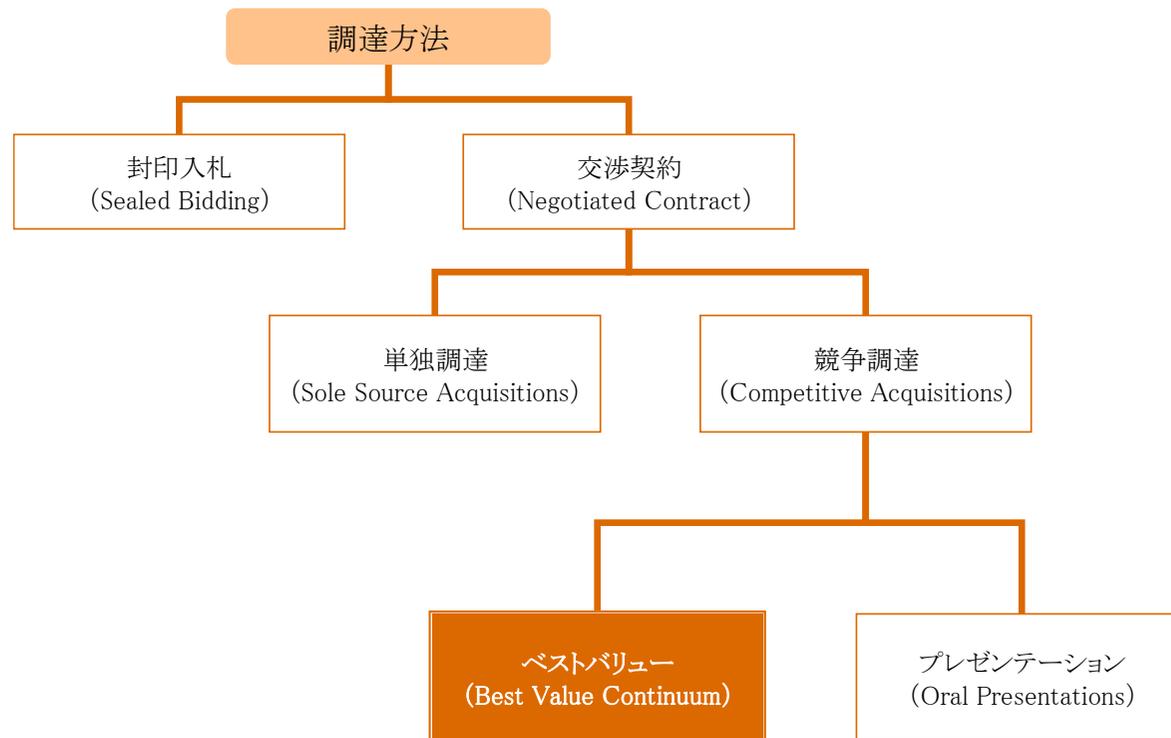
(3) FAI (Federal Acquisition Institute: 連邦調達研究所)

- ・調達人材に向けた教材の開発・評価および各種プログラムの推進
- ・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 等

2. 各国における調達改革に関する取組

(2) 米国の取組み ③ 米国の調達手法

- ・ 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。
- ・ 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、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。
- ・ ベスト・バリューを選択する場合、価格、品質、過去実績の3要素を考慮する必要がある。



2. 各国における調達改革に関する取組

(3) カナダ、フランスの取組み

1. カナダの取組み

- ・ 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。
- ・ 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。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) など

2. フランスの取組み

- ・ 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り組んでいる。
- ・ 2009年3月には、経済財政産業省 (Ministre de l'Économie, 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。
- ・ 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。

3. 調達手法の改善

(1) 共同調達 ①英国の共同調達

- ・共同調達は、公共調達における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。

共同調達利用状況

- ・政府機関のうち、84%の機関が共同調達を実施。
例) OGCや防衛省主導で、ガス・電気・液体燃料等、エネルギー資源の共同調達等も行われている。
- ・OGCが既存契約の情報をデータベース化し、共同調達に活用できる情報を開示。

共同調達の取組みの成果

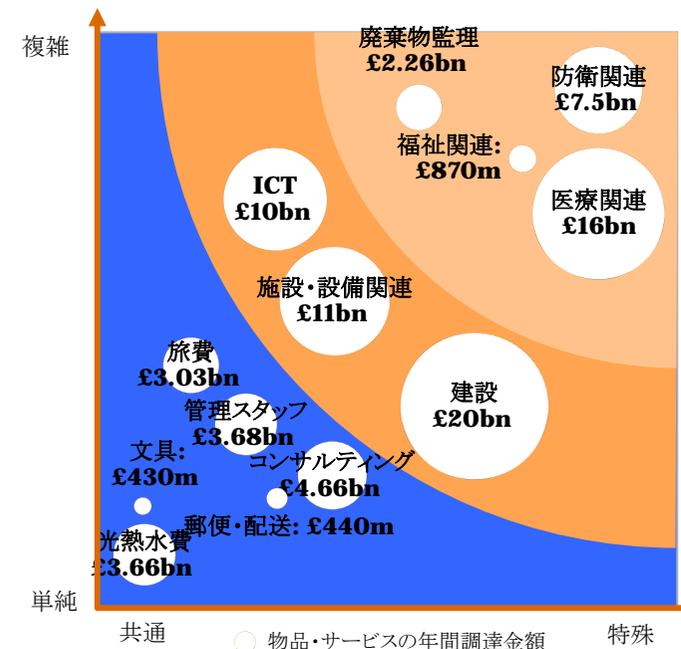
- ・OGCのプログラム全体
 - ・2007年以降で180億ポンド以上の調達実績。
- ・OGC・防衛省主導で行われたエネルギー資源の共同調達
 - ・総額38億ポンドの調達に対して約1億4千万ポンド削減
- ・英国会計検査院報告書
 - ・入札プロセスの簡素化や、管理・運営費の削減の実現

共同調達における課題

- ・調達組織の分散による価格差
 - ・英国では、50近くの調達専門組織があり、それに伴い調達機能が分散している。(平均116%の価格差)
- ・中小企業の参入を阻害する可能性。
 - ・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になる可能性

共同調達の対象分野

- ・どの公共部門でも共通して調達されるものであること。
- ・物品・サービスが特殊なものではなく、標準化されていること。
- ・供給者が共通しており、市場規模が大きいこと。



3. 調達手法の改善

(1) 共同調達 ②米国の共同調達

- ・共同調達は、契約形態が複数存在し、FARで示されている契約形態に基づいて行われている。
- ・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。

共同調達の各種形態

| 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。 |
| 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 ¹⁾ | Clinger-Cohen Act | 1)政府全体 2)IT関連の商品・サービス | 契約権限を持つ政府機関は、専用のウェブサイトを展開しており、契約締結した各事業者の物品・サービスを掲載。その他の政府機関は、必要な物品・サービスを検索し、判断。 |
| 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。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。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。 |

PwC

共同調達のメリット

効率性・経済性の向上

- ・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、効率的・経済的に商品・サービスを獲得可能。

事業者との交渉力の向上

- ・多量に調達することで、事業者との条件交渉等が容易。

新規参入の拡大

- ・共同調達は複数契約であるため、参入が容易。
- ・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。(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。)

3. 調達手法の改善

(2) 競り下げ方式 ①英国のeオークション

- ・競り下げ方式は一般的にeオークションと呼ばれ、EU指令および公共契約規則等の英国内の法令に則って取組んでいる。

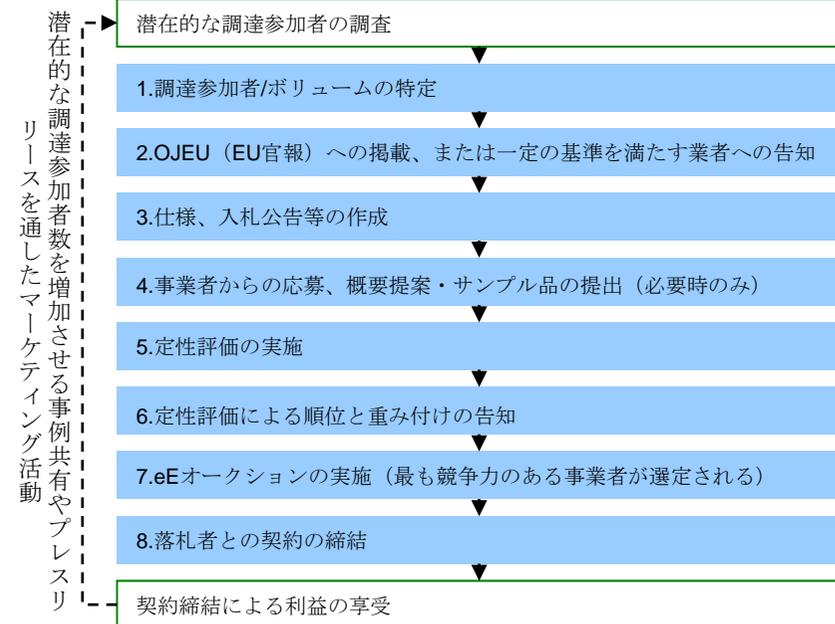
適用基準

- ・供給市場に競争環境があること
- ・調達の仕様が明確であること
- ・戦略的価値があること
- ・価格評価が可能であること

適用分野

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

実施ステップ



成果

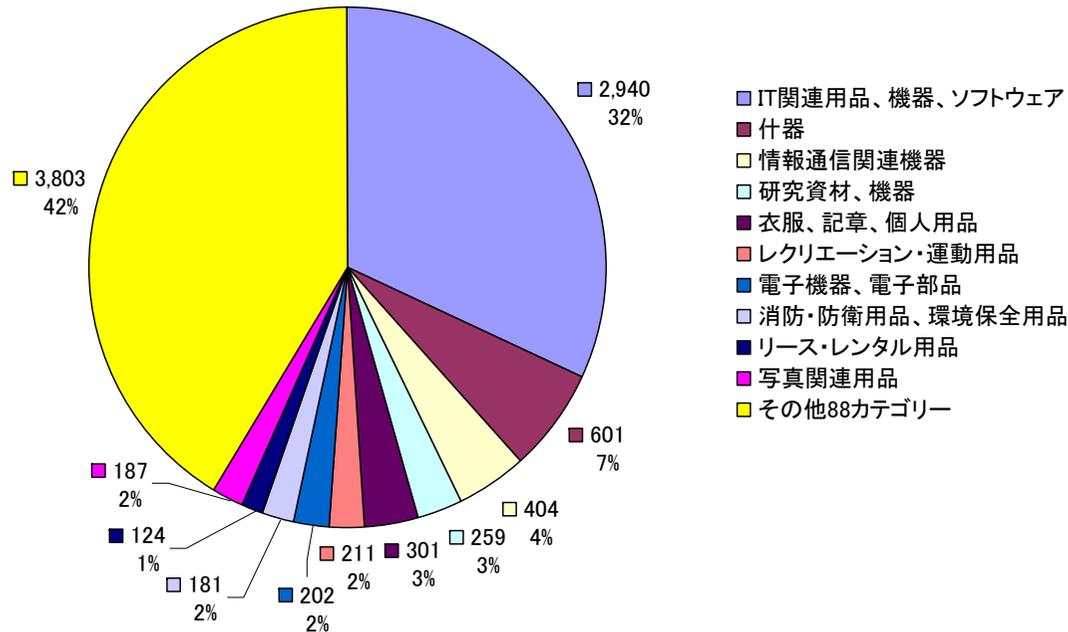
- ・英国最大のeオークション実施機関であるBuying Solutionsは、2003年から2007年にかけて231に及ぶeオークションの実施を支援
- ・5億3287万ポンド (約13.6%) のコスト削減を達成

3. 調達手法の改善

(2) 競り下げ方式 ②米国の競り下げ方式

- ・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。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。

適用分野と利用割合



競り下げ方式のメリット

- | | |
|---|---|
| <p>① 政府機関のメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予算の有効活用 ・調達関連文書の改善 ・コンプライアンスの向上 ・中小企業の活用促進 | <p>② 事業者へのメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機会の拡大 ・コスト削減 ・時間の節約 ・競争プロセスの改善 |
|---|---|

競り下げ方式の利用状況 (FedBidの場合)

- ・FedBid社は、FedBidの活用により平均12%のコスト削減が達成されたとしている。
- ・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。

| 項目 | 米国海軍 | 国土安全保障庁 | 国務省 |
|--------------------|---------------|--------------|--------------|
| 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% |

3. 調達手法の改善 (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。

| | 英国: Zanzibar | 米国: GSAアドバンテージ |
|----|---|--|
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> ・2006年2月に開設された電子カタログのサービス。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。ProcServe社によって運営され、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。 | <ul style="list-style-type: none"> ・GSAアドバンテージは、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。 ・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。 |
| 特徴 | <ul style="list-style-type: none"> ・どの事業者でも無償で利用可能。事業者は政府機関との取引機会が拡大。 ・物品・サービス、価格の更新も容易に実施可能。 ・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(低価格で物品・サービスを調達することが可能)。 | <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・少量でもボリュームディスカウントされた価格で購入可能。 ・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、等。 |
| 成果 | <ul style="list-style-type: none"> ・現在、4万人以上の政府の調達担当者が利用し、登録している事業者数は1,000以上。 ・Buying Solutionsによると、取引一回につき少なくとも30ポンドから41ポンド、年間7,000万ポンドのコスト削減が可能。 | <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> ①高いサービス利用料金の水準: 事業者は無料であるが、政府機関は利用手数料に加え、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。 ②Buying Solutionsと調達機関の連携: 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いない。 | <ul style="list-style-type: none"> ・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、活用向上に向けた改善策を求めていた。 ・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ことされ、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 |

3. 調達手法の改善

(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。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いる。

| | 英国 | 米国 |
|------|---|---|
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府調達カードはOGC が利用を推進している。OGCは、政府調達カードの発行プロセスや、使用方法、支払内容の確認・承認プロセス等を、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。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ FARに調達カードとして規定されている。 ・ FARでは調達カードの大まかな事項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は、各政府機関にて別途ガイドラインを定める。このガイドライン作成にあたっては、財務省が定める調達カードに係る条項等と整合することが条件。 |
| 適用 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 対象物品は、比較的調達回数が多く安価なものが中心。 ・ 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 경우가一般的。VISAによると、2009年における1決済あたりの平均額は151ポンド。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 用途は、少額購入の実施、製品・サービスの購入、クレジットカード払い可能な事業者からの購入に適用。 ・ 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。 ・ 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。 |
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> ① 政府機関へのメリット:業務の効率化、コスト削減、情報管理能力の向上、コンプライアンスの向上 ② 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、コア業務への集中 ③ 事業者へのメリット:キャッシュフローの向上、物品、サービスの利用者との関係性向上、事業機会の増加、地球環境へのメリット | <ul style="list-style-type: none"> ① カード利用者へのメリット:調達時間の短縮・効率化、経費等の個人立替が不要、自主性の向上 ② 政府機関へのメリット:調達時間の短縮・効率化、管理の向上 |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> ・ カード所有者による個人使用目的での物品調達 ・ 利用が認められていない者によるカードの利用 ・ カード所有者と事業者間の癒着 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部統制の欠陥 ・ コスト削減努力の欠如 |

4. 調達手続の改善

(1)競争的交渉方式 ①英国の競争的対話

- ・EU指令にて、競争的対話方式の導入が規定されている。英国は、この指令に準拠して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。

競争的対話の適用条件

EU指令では、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。

- ・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・ファイナンスを用いるプロジェクトを挙げている。

対象事業の傾向

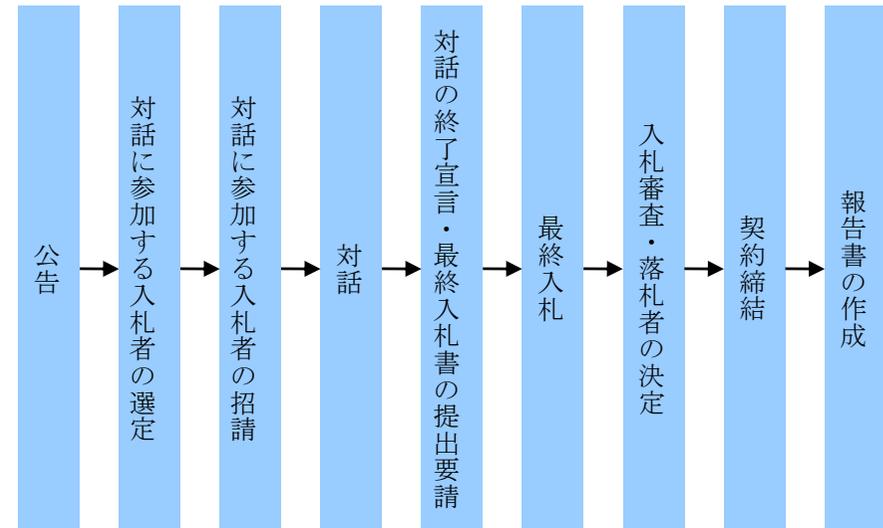
契約期間

- ・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%

競争的対話の実施プロセス



競争的対話のメリット

- ・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

4. 調達手続の改善

(1)競争的交渉方式 ②米国の交渉契約

- ・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することができる。

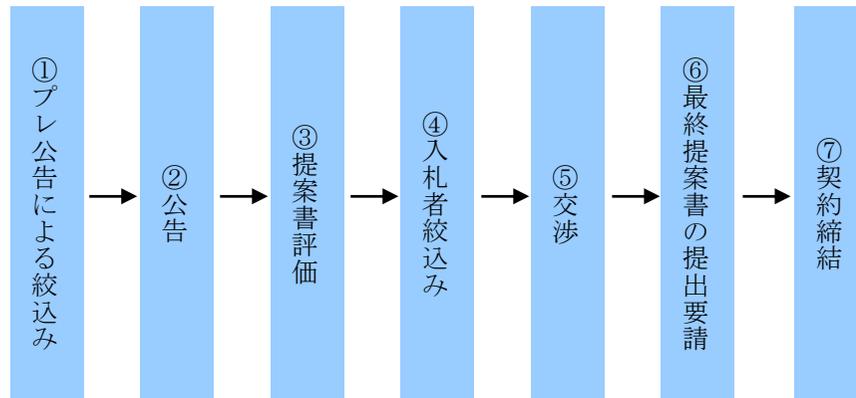
交渉契約の適用条件

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。以下の条件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

これら以外にも、法律や規制が異なる海外で入札を行う場合には、交渉契約が利用されやすいとしている。

交渉契約の実施プロセス



PwC

交渉契約の実施状況

| | |
|---------|--|
| 導入状況 | <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は頻繁に用いられている。 |
| 適用範囲 | <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。 |
| 交渉・対話方法 | <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。 |
| 調達期間 | <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。 |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> (公共側) 透明性、公平性、開示性への懸念。 |
| 課題への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ・書面での対話の実施。 ・異議申し立ての整備。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。 |

4. 調達手続の改善

(2)民のインセンティブ ①英国の取組

・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。

| インセンティブの種類 | | 最近のインセンティブ活用事例 | |
|---|---|--|--|
| 支払メカニズム | 利点 | | |
| 固定報酬 ・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。 | ・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。 | ① 成果基準報酬(Payment by Outcome)の概要 ・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展。 ・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。 | |
| 目標報酬 ・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。 | ・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。 | ② 成果基準報酬の活用事例:犯罪者への就労支援 ・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、それにとまなうコストの増大を懸念。 ・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、再犯率の低下を志向。 ・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。報酬は、全報酬額の70%程度が定額報酬、その他30%程度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。以下は、変動報酬の基準の指標の例。 | |
| 成果報酬 ・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。 | ・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。 | ・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. 調達手続の改善

(2)民のインセンティブ ②民のインセンティブ(US)

・FARでは、調達契約のうち定額型契約および実費償還型契約をインセンティブ契約に使用できるとしている。

| インセンティブの種類 ※インセンティブ型とアワード型のみがインセンティブ契約 | | | | 課題事例:エネルギー省 | | |
|--|--------------------|--|-----------------------------|--------------|------|--|
| 契約 | | 報酬の決定方法 | 適用推奨分野 | 課題テーマ | 契約種別 | 課題内容 |
| 分類 | 種別(形態) | | | 課題テーマ | 契約種別 | 課題内容 |
| 定額型契約 (受注者のリスク高) | FFP (-) | ・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。 | 一般に流通する物品・サービス | パフォーマンス評価の精度 | 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が精査していない。 |
| | FPI (インセンティブ型) | ・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節減分を分配する。 ・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。 | プロトタイプに基づいた大規模システム開発 | | | |
| | FPAF (アワード型) | ・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。 | 利用者の増加等の成果向上を期待するサービス | | | |
| 実費償還型契約 (発注者のリスク高) | CPFF (-) | ・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。 | 調査・研究 | 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、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。 |
| | CPIF (インセンティブ型) | ・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。 | 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) | ・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。 | 規模の大きな調査、研究 | | | |
| | | | | 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。 |

4. 調達手続の改善

(3) 調達案件の評価

- 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いる。

ゲートウェイレビューの概要

- 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。
- 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・成果等の全体的評価を行う。

ゲートウェイレビューのチェックポイント

- 調達手続きに6つのチェックポイントを設定しそれぞれの状況について評価している。

| 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 |

ゲートウェイレビューの事例

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を実施。
- 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。

4. 調達手続の改善

(4) 米国の調達に係る異議申し立てや訴訟の制度

- ・ 調達の公平性・公正性を維持し適切な調達手続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。

異議申し立て (Bid Protest)

(1) 入札異議申し立て制度の概要

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。

(2) 入札異議申し立てのプロセス

① 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。

② 落札者選定プロセスの審査

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、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を審査。

③ 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。そして、審査の結果、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。

キイタム訴訟制度

(1) 制度の概要

1986年に制定された不正請求禁止法に基づき、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を導入。

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、米国防務省から報償(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。

(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。

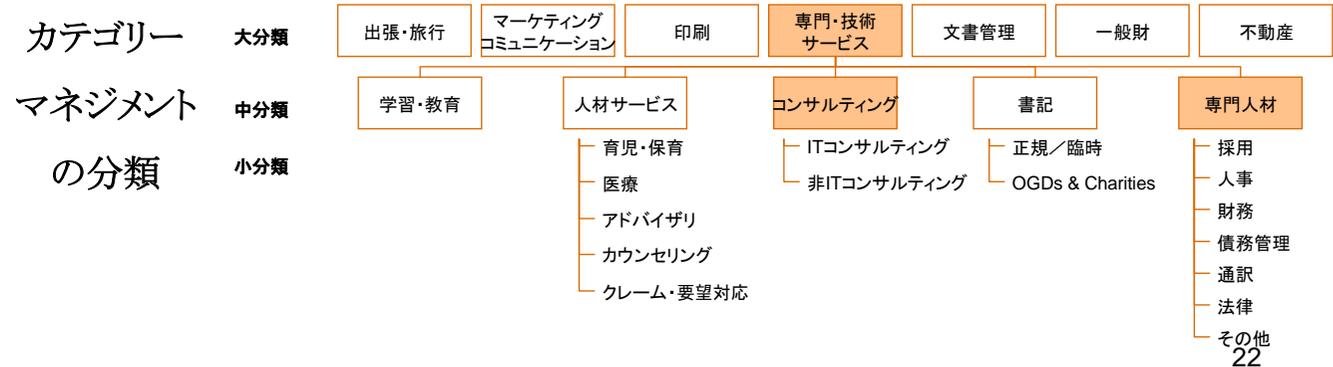
司法省の報告によると、1998年～2008年間のキイタム訴訟件数は467件から375件に減少しているものの、訴訟案件ごとの平均和解金額/賠償額は、1998年の約100万ドルから2008年には約280万ドルと、ほぼ3倍近くに増加している。1998年の和解/賠償金の総額は約4億6,900万ドル、2008年は約10億ドルとなっている。

4. 調達手続の改善

(5) 調達情報の管理 ① 英国の情報管理と契約情報管理

- ・ 調達をより効率的に行いVFMを達成するためにOGCを中心に様々な方法論の管理や情報管理を実践している。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。

| 方法論管理の種類 | | 契約情報管理 |
|--|--|---|
| 調達のライフサイクル | ・ 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。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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活用。 ・ 契約情報は、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。 ・ 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。OGCでは、分野としては以下の図表にまとめたような分類を示している。 |
| 標準契約書 | ・ 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 | ・ 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。 | |



4. 調達手続の改善

(5) 調達情報の管理 ② 米国における過去実績情報管理

- ・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、オバマ政権下でも継続している。

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、PIRS(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。

過去実績情報の基準

| 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。 |

5. 調達手続の改善 (1) 調達人材の育成

- ・英国、米国ともに調達人材を育成するため、様々な人材育成の取組が行われている。

| | 英国 | 米国 |
|-------------|--|--|
| 主要計画 | <ul style="list-style-type: none"> ・財務省は、調達能力全般における改革方針を2007年に策定している。 ・これを受けて、GPSは人材育成方針であるの策定や調達能力評価を推進している。 | <ul style="list-style-type: none"> ・OFPPは2005年に、政策指針を発表し、人材の確保・育成に関する取組を各省庁に指示。 ・また、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の実施を提示。 |
| 調達人材のキャリアパス | <ul style="list-style-type: none"> ・業務を調達事務、契約マネジメント、カテゴリーマネジメント、調達戦略に分けられ、新規配属からチームメンバー、チームリーダー、マネージャー、全体のリーダーへと昇進していく。 | <ul style="list-style-type: none"> ・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と②契約担当官の補佐を担当する調達専門官の2つのレベルに分けられている。 |
| 人材育成の取組 | <p>①購買供給コンピテンシー認定 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。資格認定を受けるには、科目履修と試験合格、実践経験が必要。</p> <p>②CIPS認定 調達専門家になるための基礎研修。6段階が設定されており、1段階あたり4～5科目の履修が求められる。</p> <p>③継続的専門教育 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。人事考課に連動させることで、継続的な学習を推進。</p> | <p>連邦調達認定プログラム 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。</p> <p>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、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。</p> |

5. 調達手続の改善 (2)官のインセンティブ

・英国では、業績向上のために官のインセンティブが用いられている。カナダでは業績給与制度が用いられている。

英国の官のインセンティブの考え方と類型

・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。

- ・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

| 類型 | 説明 | 例示 |
|------|--|--|
| 財務 | <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 | <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 | <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 |

5.2.2 カナダにおける業績給与制度

業績評価目標制度に必要な項目

- ① 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
- ② 達成方法
 - ・価値と倫理
 - ・戦略的思考
 - ・動機付け
 - ・マネジメント
- ③ 業績評価目標の達成を評価するための指標
- ④ 業績評価目標の対象となる期間

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。
- ・変動給与は、幹部職員は給与の最大15%、次官補佐、次官クラスは給与の最大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、幹部職員は給与の最大3%が、次官補佐、次官クラスは給与の最大6%が与えられる。

5. 調達手続の改善 (3)英国の効率化の測定方法

- ・英国財務省は、2004年～2007年度の歳出上限を調整した2004年度版Spending Reviewにおいて、効率化プログラムを策定し推進した。以下、同プログラムの効率化の測定方法を説明する。

| 効率化の考え方 | | Cashable効果を生み出す効率化の例 |
|--------------------------|---|--|
| ① 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。 | <p>KPI = NHS調達協定を利用し当年度に調達された商品の数量</p> <p>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</p> <p>※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。</p> |
| ② Non-Cashable効果を生み出す効率化 | <p>・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。</p> <p>・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。</p> | <p>Non-Cashable効果を生み出す効率化の例</p> <p>効果の計測(例)</p> <p>A = 前年度の支出×インフレ率(ポンド) (例) 20,919,000ポンド</p> <p>B = 今年度の支出(ポンド) (例) 21,919,100ポンド</p> <p>C = 品質の向上率(%) (例) +2.29%</p> <p>効果(ポンド) = ((C) × (A)) - ((B) - (A))</p> <p>①今年度の調達の価値 ②コストの増減</p> <p>= (2.29% × 20,919,000) - (21,919,100 - 20,919,000)</p> <p>= 178,945</p> |

5. 調達手続の改善 (4) 調達能力の評価

- ・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。

評価指標と基準

| 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 | <table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>優秀である</td> <td>緑</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>(緑と黄色の間)</td> <td>黄色/緑</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>目的に適合している</td> <td>黄色</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>(黄色と赤の間)</td> <td>赤/黄色</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>改善が必要</td> <td>赤</td> </tr> </table> | 5 | 優秀である | 緑 | 4 | (緑と黄色の間) | 黄色/緑 | 3 | 目的に適合している | 黄色 | 2 | (黄色と赤の間) | 赤/黄色 | 1 | 改善が必要 | 赤 |
| | 5 | | 優秀である | 緑 | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | (緑と黄色の間) | 黄色/緑 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 目的に適合している | | 黄色 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | (黄色と赤の間) | | 赤/黄色 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 改善が必要 | 赤 | | | | | | | | | | | | | | | |
| (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 | | | | | | | | | | | | | | | | |

結果の活用方法の概要 運輸省の例

| 評価結果 | 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。 | |

改善計画

| 目的 | 実施内容 |
|---|--|
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |

6. 調査結果のまとめ

(1) 調達手法の改善

● 共同調達の推進のあり方

■ 共同調達を推進する組織のあり方と情報管理

- ▶ 英国ではOGC傘下のBuying Solutionsが支援することで、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。また、共同調達の実施方法として、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。各政府機関が検討できるように契約のデータベースを整備して提供。

■ 中小企業の参画機会への配慮

- ▶ 英国では、調達の分割等により規模を小さくすることや、中小企業の下請けとしての参画を推奨。米国では、一つの契約に複数以上の事業者が参加する枠組みがあり、中小企業の参加機会拡大に寄与。

■ 共同調達を実現するための契約条件

- ▶ 米国では、大枠の数量のみ合意し詳細な発注量は個別取引時に決定する数量不確定契約を利用。

● 競り下げ方式の留意点

- 米国の競り下げ方式の代表的なツールであるFedBidは、他の入札者の情報を共有しないことにより談合の可能性を極力排除。

● 政府調達カードの留意点

- 米国の利用者による濫用の問題の対応策として米国会計検査院は内部統制の強化を指摘。

● 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や共同調達・eオークション・政府調達カード等の調達手法等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が充実。米国においても1990年段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。

6. 調査結果のまとめ

(2) 調達手続きの改善

● 競争的交渉方式推進の留意点

■ 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。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。EU指令では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。

■ 調達期間が長期間に渡ることへの対処

- 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、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。収益性が期待できる調達案件が継続的に発注されれば、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大きな問題にならない。

■ 人材の不足

- 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し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。

● 民のインセンティブの付与における留意点

- 米国の例のように、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。米国会計検査院は、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。

● 調達案件評価の活用

- 英国の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。評価対象の調達の適正化やリスク管理に貢献。調達の適正化を進める上では一つの手段として有効であると思われる。

6. 調査結果のまとめ

(3) 調達組織の構築

- 各国では、以下のように推進機関、支援機関、人材育成の支援機関などが充実しており参考になると思われる。

| | 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 |

6. 調査結果のまとめ

(4) 調達改革の推進

● 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を実施。政府全体で調達改革を進める上では、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。
- 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、各政府機関にその達成を義務付け。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、目標数値の設定方法や測定方法には留意が必要。

● 官のインセンティブの付与

- 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を実施。
- 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、同様の取組を検討する価値があると思われる。

● 調達情報の管理と活用

- 英国のように、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を分析し、それに応じた対応策を実施することは有効であると思われる。
- 調達改革を進める上では、管理が必要な情報を検討し、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。

● 監査組織のあり方

- 英国や米国の会計検査院では、その問題点の指摘にとどまらず、根源的な問題についての指摘や改善点の提案を実施。特に、英国では優れた取組の推進についても言及。
- 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。



本冊子は概略的な内容を紹介する目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本冊子の情報を基に判断し行動されないようお願いいたします。本冊子に含まれる情報は正確性または完全性を、(明示的にも暗示的にも)表明あるいは保証するものではありません。また、本冊子に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったことによって発生した結果について、あらた監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、およびメンバーファーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

© 2010 PricewaterhouseCoopers Aarata, PricewaterhouseCoopers Co., Ltd. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Aarata, PricewaterhouseCoopers Co., Ltd., which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.