

「お役所仕事」から「国民本位の公共サービス」へ

— 公共サービス改革報告書（2006～2009年） —

平成 21 年 5 月 15 日

官民競争入札等監理委員会

## 目次

はじめに	2
第1部 官民競争入札等監理委員会の3年間の活動の総括	3
第1章 3年前に公共サービス改革法の立法において目指されたもの	3
第2章 3年間の活動実績	7
第3章 3年間の取組から得られた課題（評価）	18
第2部 分野横断的提言	22
提言1. 政治レベルでの方向性の提示	22
提言2. 監理委員会と各府省の公共サービス改革への取組強化	23
提言3. 公共サービス改革法のプロセスの活用	25
提言4. 国民に向けた広報、意見提出を促進する取組を強化	25
提言5. 幹部・職員の意識改革	26
第3部 主要分野に関する提言	27
第1章 府省横断的分野	27
第2章 その他の個別分野	43
参考資料	48
1. 「公共サービス改革報告書」の審議経過	49
2. 官民競争入札等監理委員会委員 名簿	50
3. 官民競争入札等対象82事業 一覧	52
4. 官民競争入札等監理委員会の開催実績	55
5. 官民競争入札等監理委員会 落合委員長談話（18年12月19日）	81
6. 官民競争入札等監理委員会 委員長見解（20年12月16日）	85
スコアカード	88

## はじめに

厳しい財政状況の中、政府の効率化や民間活力の活用、さらには行政全般に対する国民の信頼回復に向けた努力の重要性は、日々ますます高まっていると言っても過言ではない。

公共サービスの改革は、公共サービスによる便益を享受する国民の立場に立って、公共サービス全般について不断の見直しを行い、民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービス実現を目指すものである。平成 18 年 7 月に施行された公共サービス改革法を軸として取組が進められてきた。

かかる取組は、いわゆる「お役所仕事」の見直しとともに、その透明性の向上をも実現し、国民からの信頼回復にも重要な手立てとなるものである。

この法律によって設けられた官民競争入札等監理委員会（以下、監理委員会）は、平成 21 年 7 月 6 日を以て当初の 3 年間の活動に区切りを迎える。

監理委員会としては、これまでの活動を通じて、公共サービス改革の重要性についての確信を深める一方で、関係府省の消極的な姿勢もあり、この制度のポテンシャルの発揮にはほど遠い状況にとどまったとの感を持っている。

これを機に、監理委員会は、これまでの活動を振り返りつつ、課題の検証と今後への提言を取りまとめることとした。

そのねらいは、公共サービス改革の重要性について、行政機関・国民各層の理解と関心を改めて喚起するとともに、公共サービス改革の取組を一層加速することにある。

今般監理委員会を取りまとめた提言をそれぞれの当事者が着実に実行に移すことで、官の業務の在り方が幅広く見直され、質が高く効率的な、国民本位の公共サービスが実現することを期待する。

官民競争入札等監理委員会委員長 落合誠一

## 第1部 官民競争入札等監理委員会の3年間の活動の総括

### 第1章 3年前に公共サービス改革法の立法において目指されたもの

公共サービス改革のこれまでの進展を振り返るに当たり、この仕組みが当初ねらいとしていた基本理念と制度設計に立ち戻ることが有益と考える。

#### 第1節 公共サービス見直しの主体と事業選定

公共サービス改革法は、公共サービスを不断に見直すことにより、公共サービスの質の維持向上と経費の削減を共に実現することで、公共サービスによる利益を享受する国民の視点を基本に、簡素で効率的な政府への道筋を確かなものとしていくことを目標としている。

監理委員会が取り分け重視するのは、本来この制度は、「官自らが」公共サービスの見直しを行うことを基本理念としていたという点である。この点は、法第4条に明らかにされている。

しかしながら監理委員会としては、次章以下に述べるように、これまでのところこの基本理念に基づく自発的な見直しが活発になされたとは言い難く、監理委員会を始めとする外部からの要請に応える形での事業選定という事例がほとんどであったと認識している。

#### <公共サービス改革法第4条第1項>

国の行政機関等は、前条の基本理念にのっとり、国の行政機関等の公共サービスに関し見直しを行い、官民競争入札若しくは民間競争入札又は廃止の対象とする公共サービスを適切に選定するほか、国の行政機関等の関与その他の規制を必要最小限のものとすることにより民間事業者の創意と工夫がその実施する公共サービスに適切に反映されるよう措置するとともに、当該公共サービスの適正かつ確実な実施を確保するために必要かつ適切な監督を行わなければならない。

#### <事業選定の視点>

- ① 業務の内容及び性質に照らして、国の行政機関等が自ら実施する必要がある業務であるか否か
- ② 業務の質の維持向上及び経費の削減を図る上で、実施主体の創意と工夫を適切に反映させる必要性が高い業務であるか否か
- ③ 会計法令（会計規程等を含む。）に基づき従来から実施されてきた入札手続に比し、より厳格な透明性・公正性を担保する入札手続（具体的には、実施要項における情報開示、実施要項の策定に当たっての監理委員会の関与等）により、透明・公正な競争を実施することが必要な業務であるか否か
- ④ 民間事業者が当該業務を実施することとなった場合、その業務の公共性にかんがみ、従来から外部委託の対象とされてきた業務に比し、より厳格な監督等を行うことが必要であるか否か
- ⑤ 国の行政機関等が入札に参加する意向を有しているか否か

### ＜事業選定のプロセス＞

官民競争入札等の対象とする業務や、廃止の対象とする業務、また、そのために必要な政府が講ずべき措置は、民間事業者や地方公共団体等の意見を踏まえ、内閣が公共サービス改革基本方針で閣議決定する。以下に、そのプロセスを具体的に記載する。

#### ① 対象となる公共サービスに関する情報の公表

民間事業者や地方公共団体のみならず、広く国民一般から、公共サービス改革基本方針に関する要望を出すに当たって必要な情報公表についての要請を内閣府が受け付ける。内閣府は、対象となった公共サービスを所管する国の行政機関等の長等に対して、公共サービスの内容その他参考となる情報の提出を求めるとともに、集めた情報をインターネット等により公表する。

#### ② 公共サービス改革基本方針の策定に当たっての意見聴取

民間事業者や地方公共団体のみならず、広く国民一般から、官民競争入札等の対象とする業務や、廃止の対象とする業務、また、そのために必要な政府が講ずべき措置について要望を内閣府が受け付ける。

#### ③ 公共サービス改革基本方針の策定

意見聴取を参考にしながら、内閣府と関係府省等との間で協議を行い、監理委員会の審議を経て公共サービス改革基本方針が閣議決定される。

## 第2節 公共サービス改革の視点と実施要項

公共サービス改革が目指すサービスの質の向上、効率的実施に向けては、官民からの創意工夫をいかに引き出し、かつ競争性が実質的に確保された入札を実施するかがカギとなる。

公共サービス改革法は、入札の実施に先立ち、実施要項を策定することを規定するとともに、実施要項の内容について第三者的観点からのチェックを確保するため、監理委員会の「議を経る」ものと規定している。

実施要項は、当該公共サービスの政策目的を明確にし、従来の実施における達成の程度や実施に要した経費を正確に把握した上で、確保されるべきサービスの質や費用対効果、企画提案の評価方法等について、可能な限り客観的に検証を行い策定することとなっている。

## 第3節 情報の提供・公表と意見募集

官による公共サービス実施に関する情報の提供・公表は、公共サービス改革の重要な柱である。これは、民間事業者、地方公共団体、広く国民から公共サービス改革に関する要望を受け付ける上で、その糸口となる重要な役割を果たすものである。

また、入札の段階では、入札に参加する者が、創意工夫を最大限発揮し、より一層のサービスの質の維持向上及び経費の削減につながる提案を行うことを可能にするために、対象公共サービスに関する従来の実施状況に関する情報が正確に開示されることが極めて重要である。このため実施要項において、かかる情報が開示されることとされている。

## 第4節 官民競争入札等監理委員会の役割

監理委員会は、競争の導入による公共サービスの改革の実施の過程について、その透明性、中立性及び公正性を確保するために設置されたものであり、公共サービス改革法の基本理念の具体化に向けて重要な役割を担う組織である。監理委員会は、公共サービスの受益者である国民の立場に立って、公正中立な視点に立って、対象事業の選定、実施要項の策定、事業実施の評価等に関する審議を進め、その結果を適切に開示することとされている。

## 第5節 公務員の処遇

官民競争入札又は民間競争入札の結果、民間事業者が落札した場合の国家公務員の処遇については、配置転換と新規採用の抑制により対応することが基本とされている。

また、当該公共サービスについての経験を有する公務員が、落札事業者の下で業務に従事することは、公共サービスの質の維持・向上に資するということも期待され、法律は、その円滑化に向けた規定を盛り込んでいる。

具体的には、任命権者の要請に応じて国家公務員を退職し、落札事業者の下で業務に従事した者が、再び職員に採用されることを希望する場合には、任命権者は、その者の退職前の職員としての勤務経験と落札事業者における勤務経験を勘案し、本人の希望について十分配慮することとされている。さらに、その再任用する予定の者の在職期間が引き続かないことによる退職手当の計算上の不利益を緩和するため、退職手当の算定については、先の国家公務員としての期間と後の国家公務員であった期間を通算することとしている。

## 第6節 地方公共団体の取組

公共サービスの改革は、国の機関にとどまらず、地方公共団体にとっても重要な課題であることは言をまたない。

公共サービス改革法第4条第2項では、「国の行政機関は、地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備を努めるものとする。」と規定されている。

<公共サービス改革法によって民間委託が可能となった地方公共団体のサービス>

公共サービス改革法第34条では、現在、次に掲げる地方公共団体関連の窓口6業務について特例を設けている。

- ① 戸籍謄本等の交付の請求の受付及び引渡し
- ② 納税証明書の交付の請求の受付及び引渡し
- ③ 外国人登録原票の写し等の交付の請求の受付及び引渡し
- ④ 住民票の写し等の交付の請求の受付及び引渡し
- ⑤ 戸籍の附票の写しの交付の請求の受付及び引渡し
- ⑥ 印鑑登録証明書の交付の請求の受付及び引渡し

＜公共サービス改革基本方針における決定事項により民間委託が可能と明確化された24事項＞

市町村の主な窓口業務24事項について、公務員が常駐する場所で市町村の適切な管理の下にあれば、現行法上、申請の受付、文書の引渡しに加え、端末操作、台帳への記載、書類の作成などを民間委託できることを明確化した。なお、審査・決定については、引き続き公務員が行うこととされている。

(1)戸籍謄抄本等の交付 (2)地方税法に基づく納税証明書の交付 (3)外国人登録原票記載事項証明書等の交付 (4)住民票の写し等の交付 (5)戸籍の附票の写しの交付 (6)印鑑登録証明書の交付 (7)住民異動届 (8)印鑑登録申請 (9)住居表示証明書の交付 (10)戸籍の届出 (11)転入(転居)者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知 (12)埋葬・火葬許可 (13)国民健康保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付 (14)老人医療関係の各種届出書・申請書の受付及び受給者証等の交付 (15)介護保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付 (16)国民年金被保険者の資格の取得及び喪失並びに種別の変更に関する事項並びに氏名及び住所の変更に関する事項の届出の受理 (17)妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付 (18)飼い犬の登録 (19)狂犬病予防注射済票の交付 (20)児童手当の各種請求書・届出書の受付 (21)精神障害者保健福祉手帳の交付(市町村の経由事務) (22)身体障害者手帳の交付(市町村の経由事務) (23)療育手帳の交付業務(市町村の経由事務) (24)自動車臨時運行許可に関する業務

## 第2章 3年間の活動実績

### 第1節 着実な成果

監理委員会は、この3年間の活動を通じ、試行錯誤の中で公共サービス改革の実績を積み重ねてきた。これまでに82事業が選定され、このうち48事業について入札が実施された。

これまで入札を実施した事業については、従来の実施に要していた経費総額が年間約210億円であったものが、同約110億円へと約5割の削減効果を発揮している。

#### <官民競争入札等対象事業に係る経費削減効果（1年当たり）>

従来の実施に要した経費	落札額	経費削減効果
約210億円	約110億円	約100億円

また、人員についても、社会保険庁の国民年金保険料収納事業、法務省の登記簿等の公開に関する事務において、800人以上の定員の純減につながっている。

#### <主な官民競争入札等対象事業に係る定員の純減効果>

府省名・事業名	官民競争入札等の実施に係る定員の純減数
社会保険庁 国民年金保険料収納事業（※1）	約520人
法務省 登記簿等の公開に関する事務（※2）	約330人

（※1）平成19年10月事業開始95箇所及び平成20年10月事業開始90箇所の合計

（※2）平成20年4月事業開始22箇所及び平成21年4月事業開始予定135箇所の合計

資料：総務省行政管理局「国の行政組織等の減量・効率化の推進について」に基づき内閣府作成

各府省の姿勢に消極性が目立つ中にありながらも、こうした一定の成果を見たことは、公共サービス改革の重要性とその大きな可能性を示すものと受け止めている。

なお、落札者によって実施された公共サービスの質については、なお事業実施中の段階で、最終的な評価に至らないものが多い。当初要求された水準を満たすものが多い一方で、一部にはこの水準に届かない例も見受けられる。後者の事例については、その原因を探り、次回入札時の実施要項の改定等の対応策を検討する必要がある。

次節以下に、活動内容ごとの3年間の活動実績を整理する。



## 第2節 事業選定

### 1. 公共サービス改革基本方針の策定・改定

監理委員会は、平成18年の7月に発足して以来、重点分野について分科会を設け、関係府省、民間企業等からのヒアリングを重ね、事業選定に取り組んできた。

公共サービス改革法施行以来、監理委員会は、公共サービス改革基本方針の当初の策定と4回の改定についての審議を行った。監理委員会の了承を経た公共サービス改革基本方針の閣議決定により、官民競争入札等の導入を決定した事業数は、国と独立行政法人を合わせて82まで拡大した。

82事業の選定を通じて、施設管理、研修、公物管理、徴収、ハローワーク、試験、統計、登記、刑事施設などの広範な分野で今後の取組に向けた糸口となる事業事例の選定がなされつつある。これらは、各分野での対象事業の拡大に向けた先例となるものと期待される。

＜5回にわたる公共サービス改革基本方針の策定・改定の特徴＞

- ① 公共サービス改革基本方針の策定（平成18年9月閣議決定）
  - ・ 公共サービス改革に関する政府全体の取組の基本方針を策定
  - ・ 国民年金保険料収納事業や登記関連業務（証明書交付事務）など7事業について官民競争入札等の対象化
- ② 公共サービス改革基本方針の第1回改定（平成18年12月閣議決定）
  - ・ 統計調査関連業務などを官民競争入札等の対象化
  - ・ 官民競争入札等対象事業数が13に拡大
  - ・ 旅券関係など地方公共団体の窓口業務について民間委託可能であることを明確化
- ③ 第2回改定（平成19年10月閣議決定）
  - ・ ハローワークの無料職業紹介事業等について官民競争入札等の対象化
  - ・ 初の官民競争入札案件として永田町合同庁舎の管理・運営業務を対象化
  - ・ 官民競争入札等対象事業数が41に拡大
- ④ 第3回改定（平成19年12月閣議決定）
  - ・ 「独立行政法人整理合理化計画」の策定に合わせ、独立行政法人の業務を中心に新たに30事業を官民競争入札等対象事業として追加
  - ・ うち3事業については官民競争入札
  - ・ 官民競争入札等対象事業数が71に拡大
- ⑤ 第4回改定（平成20年12月閣議決定）
  - ・ 刑事施設（刑務所、少年刑務所、拘置所）の運営業務のうち、被収容者に対する有形力の行使、権利制限等を除く業務について官民競争入札等の対象化
  - ・ 官民競争入札等対象事業数が82まで拡大

## 2. 法令の特例（特定公共サービス）

公共サービス改革法には、これまでの法令では官でなければ実施できないものとされていた公共サービスについて、民間委託の途を拓くための特例規定を設けることとされている。このような特例規定の対象の追加も、公共サービス改革法を活用した取組の重要な柱の一つである。

これまでに対象となった特例は、5事業となっている。

### <特定公共サービス>

#### （1）ハローワーク関連業務

ハローワークの人材銀行事業、キャリア交流プラザ事業について、民間事業者による職業紹介事業の取扱い範囲を制限する職業安定法の規定を適用しないものとするため、職業安定法の特例を規定（第32条）。

#### （2）社会保険庁における国民年金保険料収納事業

国民年金保険料の納付請求業務について、弁護士以外の者であっても実施できるよう措置するとともに、実施に当たっての行為規制等を適用するため、国民年金法等の特例を規定（第33条）。

#### （3）登記事項証明書等の交付

登記事項証明書等の交付及び登記簿等の閲覧といった登記簿等の公開に関する事務について、民間事業者であっても実施できるよう措置するため、不動産登記法等の特例を規定（第33条の2）。

#### （4）刑事施設の運営業務

構造改革特区の全国展開の一環として、刑事施設における被収容者に対する健康診断の実施等に関する業務の民間事業者への委託について、広く官民競争入札又は民間競争入札により行うことができることとする等の措置を講ずるため、刑事収容施設及び被収容者等の処遇に関する法律等の特例を規定（第33条の3）。

#### （5）地方公共団体の窓口業務

戸籍法等に基づく戸籍謄本等の交付の請求の受付及びその引渡し等の業務について、地方公共団体の職員でなければ実施できなかったものを民間事業者であっても実施できるよう措置するため、戸籍法等の特例を規定（第34条）。

なお、対象公共サービスに関する横断的な特例事項としては、財政法の特例（第30条）及び国家公務員退職手当法の特例（第31条）が通則として同法に盛り込まれている。

また、第2回の公共サービス改革基本方針改定を踏まえ、ハローワークの無料職業紹介事業を特定公共サービスに追加するための法改正案を平成20年通常国会に提出したものの、成立に至らなかった。（同年第170回国会において廃案）

### 3. スコアカードの公表による府省の取組促進

監理委員会では、関係府省の官民競争入札等に対する取組状況を評価するため、官民競争入札等に関する「スコアカード」を過去2回にわたり取りまとめ、公表した。

スコアカードの評価は、「官民競争入札等の導入実績」及び「官民競争入札等監理委員会の審議への対応に関する委員の評価」の2つの評価項目を設け、それぞれの項目について監理委員会として5段階（A～E）のスコアで評価を行った。

#### <過去のスコアカード公表>

##### ① 第1回 スコアカード公表

平成19年6月1日発表（評価対象期間：平成18年7月～平成19年3月末）

##### ② 第2回 スコアカード公表

平成20年3月27日発表（評価対象期間：平成19年4月～同年12月末）

監理委員会としては、今後とも、公共サービスの改革の進展に合わせて評価基準等を随時見直ししながら、定期的に「スコアカード」を策定・公表することを予定している。

本報告書の別添として、過去3年分の各府省の取組に関するスコアカードを公表する。

### 4. 公共サービス改革の背景となる動き

公共サービス改革を推進する背景として、公共サービス実施の効率化を迫る予算・人員の削減要請（目標）や閣僚レベルでの議論などの要素が重要な役割を果たしたものと考えられる。

#### <予算・人員の削減に関する主な動き>

① 「総人件費改革」の一環として、「国の行政機関の定員の純減について」（平成18年6月閣議決定）により、国の行政機関の定員（33.2万人）について、5年間（平成18～22年度）で5.7%（18,900人）以上の純減を確保することとされている。

② 政府は、平成16年2月に「行政効率化関係省庁連絡会議」を設置し、同6月には行政効率化推進計画を取りまとめた。同計画については、政府全体のみならず、各府省別の行政効率化計画についても毎年度見直しを行い、アウトソーシングを含む行政効率化の取組実績を国民に公表し、フォローアップを行っている。

③ 平成18年2月の「公共調達適正化に関する関係省庁連絡会議」における申合せに基づき、同年6月に各府省は、原則、一般競争契約等に移行することを内容とする「随意契約見直し計画」を策定した。

④ 平成20年12月に、行政支出総点検会議が、公益法人への支出や随意契約の見直しを含む行政経費の削減などに関する「指摘事項」を公表した。

⑤ 独立行政法人整理合理化計画において業務運営の効率化等を決定。また、独立行政法人全体の運営費交付金については、平成20年度は101法人で1兆6,248億円であり、平成19年度102法人の1兆6,607億円と比較して359億円減少している。

<独立行政法人全体の運営費交付金の推移>

年度	16	17	18	19	20
予算額（億円）	15,449	16,302	17,502	16,607	16,248
法人数	108	113	104	102	101

資料：総務省「独立行政法人評価年表（平成19年度版）」

- ⑥ 平成18年7月に、国立大学運営費交付金について、毎年度の予算額を対前年度比▲1%とすることを閣議決定。
- ⑦ 平成18年に成立した「公益法人制度改革関連3法案」が平成20年12月から施行され、新制度に移行。

<閣僚レベルでの議論（経済財政諮問会議における議論）>

- ① ハローワークの官民競争入札等に関して議論（平成18年11月30日、平成19年4月6日、同年5月9日）
- ② 官民競争入札等の今後の進め方に関して議論（平成19年2月16日）
- ③ 「公共サービスの総点検」に関して議論（平成20年2月28日）

### 第3節 実施要項の審議

監理委員会では、入札監理小委員会を中心として、実施要項に関する審議を行った。一つの実施要項について、多い場合は数回にもわたって審議を繰り返し、当該事業に関する理解を深めながら、応募者から創意工夫を引き出し、入札の競争性を実質的に確保するためにはどうしたら良いかといった点などについての議論を重ねた。

#### 1. 入札監理小委員会における審議

監理委員会では、平成18年10月から平成21年5月15日までの間に91回の入札監理小委員会を開催し、62件の実施要項を議了した。

##### <審議の主な視点>

- ① サービスの質の設定と創意工夫の引き出し
  - ・ サービスの質を確保しつつ、対象公共サービスを担うこととなる者の創意工夫が最大限発揮されるよう、具体的な業務の実施手続等の仕様の特定は必要最小限に止める方向で審議した。
  - ・ すなわち、従来、主流であった、事細かに業務の実施手続等を定める「仕様発注」から、要求するサービスの質を定めた上で、具体的な業務の実施手続等は民間の創意工夫に委ねる「性能発注」への転換を進めた。
- ② 受託者に対するインセンティブ、ディスインセンティブの設定
  - ・ 確保すべき対象公共サービスの質の水準を上回る成果を期待し、あるいは、質の確保を図るため、委託費の増額措置（インセンティブ）、減額措置（ディスインセンティブ）を設けるよう働きかける事例もあった。
- ③ 従来実績の公表（コストの算出）
  - ・ 複数年の情報について正確な開示を求めた。
- ④ 従来の実施に要した経費
  - ・ 国の行政機関の会計で開示される人件費、物件費、委託費に加え、発生主義に基づき、退職給付費用、減価償却費を開示し、直接部門で発生する経費のみならず、間接部門費を含めた開示を求めた。
  - ・ 応募者に正確な理解を与えるため、過去の経費の変動要因など、できるだけ詳しい説明を付加することも求めた。
- ⑤ 経費以外の情報開示
  - ・ 従来の実施に要した経費のみならず、従来の実施に要した人員、従来の実施に要した施設及び設備、従来の実施における目的の達成の程度、従来の実施方法等についての開示を求めた。
- ⑥ 企画提案の評価方法
  - ・ 可能な限り多様・多数の入札参加者の間で公正な競争が確保されるよう、入札参加資格や得点配分の適切な設定を求めた。

上記の視点を踏まえた実施要項の審議を通じて、適切な開示が進むとともに、従来の業務の実施方法にとらわれない新たな実施方法の企画が可能となるなど、仕事の実施方法の改善が実現した。

この結果、以下に示すとおり、効率的、効果的な事業実施に向けた創意工夫という成果がみられる。

#### <民間事業者の創意工夫の例>

事業	創意工夫の例（※）
徴収関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「オートコール」の活用による大量自動架電を実施。</li> <li>・官が実施する場合は、基本的に勤務時間内において電話督促を実施していたが、民間事業者は地域・年齢・在宅時間を考慮しながら、効果的な人員シフト運用により弾力的に対応。</li> </ul>
統計調査関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・回収率向上のためWebを利用した電子調査票による回収を実施。</li> <li>・調査客体への督促業務について、はがき・封書・電話による督促を組み合わせ適切な時期に効果的に実施。</li> <li>・回収した調査票の受付・管理業務の効率化、入力業務の正確性の観点から、あらかじめ配付する調査票の余白に一連番号を示すバーコードを付与。</li> <li>・フリーダイヤル、照会専用メールアドレスの設置により、調査客体の利便性の向上に寄与。</li> </ul>
施設の維持・管理業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ対策の提案（各種省エネ診断、熱源機器の運用改善、きめ細やかな空調管理 等）。</li> <li>・清掃業務におけるインスペクション制度の導入（四半期に一度、ビルメンテナンス協会資格取得者による点検を実施）。</li> <li>・エレベーターへの赤外線カメラの設置による保守体制強化により、機器類の発熱による危険部位・故障部位の前兆を把握。</li> <li>・植栽管理に赤外線カメラを導入することで、病気劣化した植物を把握・強化するとともに、個々の植栽のデータを蓄積することにより息の長い植栽管理を実現。</li> </ul>
窓口業務関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・待合室に総合案内人が配置され、来庁者が迷うことなく目的に応じた窓口スムーズに案内。</li> <li>・請求書の書き方に不慣れな来庁者に対して総合案内人による書き方の説明が行われるなど、来庁者へのサービスレベルが向上。</li> </ul>
職業体験施設の運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施要項で定めた業務以外にも、利用者の増加を目的とした独自のPR活動を実施（館外における出張職業体験、夏休み期間中の特別職業体験「望遠鏡&amp;星座早見表を作ろう」 等）。</li> </ul>

※創意工夫の例については、まだ事業開始前である(又は事業開始後間もない)が、民間事業者が提出した企画書(技術等提案書)に創意工夫の提案があり、今後実施される予定である内容を含む。

## 2. 指針の策定

実施要項の原案づくりを助けるため、入札監理小委員会では、実施要項に関する指針を策定・公表した。入札監理小委員会においては、その審議等を通じ、対象公共サービスの実施に関する知見を着実に深めており、その成果はそれぞれの実施要項の形で蓄積されるとともに、実施要項に関する指針及び情報開示に関する指針に関しても、さらに充実すべき事項が明らかとなってきた。

このため、対象公共サービスを実施する国の行政機関等にとって、実施要項を策定する際の実務的な指針として機能するように、これまでの入札監理小委員会等での審

議及び実施要項の蓄積を踏まえて適時適切に改訂を行ってきている。

一方で、入札額の調整に関する指針については、これまで官民競争入札の実施数が少なく、改訂すべき事項が特に見いだせないことから、これまでのところ改訂は行っていない。

#### <指針策定の経緯>

官民競争入札等監理委員会決定により、①実施要項に関する指針、②情報開示に関する指針、③入札額の調整に関する指針 について策定及び改訂を行っている。

##### ① 官民競争入札実施要項又は民間競争入札実施要項に関する指針

平成18年9月5日 策定

平成18年12月19日改訂

平成20年1月30日 改訂

平成21年4月2日 改訂

##### ② 実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針

平成18年12月19日策定

平成21年4月2日 改訂

##### ③ 官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針

平成18年12月19日策定

## 第4節 情報公表、意見募集等

### 1. 情報公表

各年度の意見募集に先立ち、内閣府において情報公表の要請を受け付けたところ、通算76件の情報公表の要請があり、担当府省の回答を当室ホームページに掲載し公表した。

### 2. 意見募集

内閣府において集中受付月間を設け、広報活動を行いながら、これまで3回の意見募集を実施した（規制改革（特区及び全国規模の規制改革）と共同実施）ところ、民間事業者等から通算343件の意見（要望）の提出があった。

民間事業者等から要望のあった事項については、関係府省と調整し、監理委員会分科会において議論した上で、実現できる又は実現可能性のある要望事項については、公共サービス改革基本方針に反映した。これまで閣議決定により選定された82事業のうち39事業は、意見提案があったものである。

### 3. 国民各層との対話の実施

公共サービスの受益者である国民、公共サービスの担い手である地域の事業者・NPO、地方公共団体などから幅広く意見を頂くべく、監理委員会は、公共サービス総点検の一環として、平成20年5月以降、8名の有識者から集中ヒアリングを行うとともに、大阪府、岡山県、宮城県、高知県の計4府県において意見交換会を開催した。

## 第5節 地方公共団体への支援

監理委員会は、地方公共団体の取組の支援を重要なテーマとして位置づけ、法律の特例の整備、解釈の明確化、情報交換の場の提供等、以下に挙げるような取組を行った。

### 1. 法律の特例の整備、法令解釈の明確化等

地方公共団体が実施する窓口業務や徴収等業務等の民間委託について、法律の特例の整備、解釈の明確化、先進事例の周知等の取組を進めた。具体的には、以下に示すような事項を公共サービス改革基本方針に盛り込み、担当府省からの周知を行った。  
 <公共サービス改革基本方針における決定事項>

地方公共団体関係業務	内 容
1. 窓口関連業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 6つの文書（住民票の写し、戸籍謄本など）の交付について、申請の受付、文書の引渡しに関する事務を、市場化テストにより民間委託できるよう、公共サービス改革法に「法律の特例」（特定公共サービス）を創設</li> <li>○ 都道府県による旅券の交付、警察による車庫証明の交付等について、申請の受付、文書の引渡しに関する事務を民間委託できることを明確化</li> <li>○ 登録・届出及びこれに伴う証明書の交付など24事項について、市町村の適切な管理の下においては、申請の受付、文書の引渡しに加え、台帳への記載、証明書の作成等に関する事務についても民間委託できることを明確化</li> </ul>
2. 徴収関連業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 以下の公金の徴収関連業務（電話・文書等による自主的納付の勧奨、居所不明者の住所の調査業務等）について、民間委託を行うことができる範囲の明確化や先進事例の周知を実施                         <ul style="list-style-type: none"> <li>①地方税、②国民健康保険料等、③公営住宅の滞納家賃、④公立病院の医業未収金</li> </ul> </li> </ul>
3. 公物管理関連業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 以下の施設の維持管理業務について、地方公共団体の判断に基づき円滑・適切な民間委託が実施できるよう、手引きの作成・公表、先進事例の周知などを実施                         <ul style="list-style-type: none"> <li>①水道施設、②工業用水道施設、③下水道関連施設</li> </ul> </li> </ul>
4. 統計調査関連業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地方公共団体が実施する以下の統計調査関連業務について、民間開放を推進                         <ul style="list-style-type: none"> <li>①総務省所管の指定統計調査</li> <li>②文部科学省所管の指定統計調査</li> </ul> </li> </ul>



## 2. 地方公共団体との情報交換の場の設定

地方公共団体における公共サービス改革が円滑に進むよう、監理委員会地方公共サービス部会の専門委員と、地方公共団体の担当者との情報交換の場(研究会)を設け、公共サービス改革推進上の課題等についての検討、論点整理を進めた。

この研究会では、市場化テストに取り組む地方公共団体の先進事例を取り上げ、平成19年度及び平成20年度の研究結果について、報告書として取りまとめるとともに概要版(手引き書)を作成し、各種セミナー、講演、研修会、ホームページなどで周知を図った。

## 3. 地方公共団体における市場化テストの広がり

窓口業務を始めとした法令解釈の明確化など地方公共団体の公共サービス改革にかかる環境整備を進めた結果、各地方公共団体においては、それぞれの行財政改革計画等の中で市場化テストの導入についての検討を位置付けるなど、市場化テストの導入に向けた動きが生じている。

これらの動きの中には、国の取組に対して重要な示唆を与えるものも含まれており、国においては「地方の取組に学ぶ」という視点も必要である。

<これまでに地方公共団体が検討又は実施した市場化テストの事例>

### ① 法に基づく市場化テスト

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

### ② 官民競争型市場化テスト

(公共サービス改革法(第3章第3節)に示す手続を参考に、官民競争入札を実施している事例)

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

### ③ 民間提案型市場化テスト

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

- ・北海道(旅券業務)
- ・大阪府(職員研修業務、自動車税コールセンター等業務、建設業許可申請の受付等業務、税務業務、府営水道管理運営業務、府立図書館管理運営業務、監査業務、医薬品承認申請受付等業務、居宅サービス事業者及び障がい

福祉サービス事業者等指定申請受付等業務、宅建業免許申請受付等業務、  
府営住宅家賃催告・債権回収業務、労働大学講座事業)

- ・熊本県（くまもと県民交流館・NPO活動支援業務、県立農業大学校給食委託事業、放置車両確認事務委託業務）

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

- ・宮城県丸森町（丸森町における公共サービス改革の推進に関する条例）
- ・東京都足立区（足立区における公共サービス改革の推進に関する条例）
- ・神奈川県横浜市（提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン）
- ・岐阜県多治見市（多治見市市場化テストガイドライン（基本指針））
- ・静岡県浜松市（浜松型市場化テストの導入に向けての基本指針）
- ・岩手県（「岩手型市場化テスト」の実施を公表）
- ・大阪府大阪市（提案競争型民間活用の基本指針策定を公表）

<参考>

総務省の「地方行革の取組状況」（平成20年10月31日公表）によると、市場化テストを平成20年までに導入又は導入検討中の地方公共団体は、137団体である（対前年86団体増）。

### 第3章 3年間の取組から得られた課題（評価）

前章に記載したような活動を通じて、監理委員会は公共サービス改革の様々な側面について、以下の3点に集約される認識を有している。

第1に、公共サービス改革の仕組みは、官の事業を見直し、いわゆる「お役所仕事」から「国民本位の公共サービス」へと転換する上で、また、行政の透明性を高める上で大きな効果を発揮する可能性を持っているという点である。必ずしも十分とは言えない事業数ではあったが、これらに関する改革例から、かかる可能性を窺うことが十分に可能である。

第2に、しかしながら各府省は、第1章に挙げた当初の理念にもかかわらず、公共サービス改革への消極姿勢に終始したとの感がある。これには、官の現状維持を優先する改革意識の欠如、公共サービス改革によって得られるものへの官の理解不足といった要因を挙げることができよう。

第3に、公共サービス改革に関する国民各層の関心が高まらない、あるいは薄れつつあるという危機感である。国民本位の公共サービスを追求し続ける上で、この点は克服されるべき重要課題であると認識している。

以下、活動分野毎に、これまでの活動実績から得られた課題に関する認識・評価を、具体的に記載する。

#### 第1節 事業選定

82事業の選定を通じて、広範な分野で今後の取組に向けた糸口となる事業事例の選定がなされ、官民競争入札等対象事業の事例が蓄積されてきた。しかしながら、事業選定の過程においては、次のような課題が存在している。

##### （1）各府省による自発的取組の不在

各府省の側では、自発的に改革に取り組むという姿勢がほとんど見られない。各府省自らが事業選定を行った事例は刑事施設の運營業務等がある程度で極めて例外的であり、ハローワークの無料職業紹介事業を始め、ほとんどの事例では、監理委員会からの度重なる指摘・要請に応じる形で、公共サービス改革基本方針への記載によろやく応じるというパターンであった。

この点は、公共サービス改革がもたらしうる便益を著しく減退させ、具体的には（2）～（5）に挙げるような状況を生じさせている。

##### （2）低調な事業選定件数

事業選定を担当する分科会のこれまでの開催回数は延べ85回に上る。このうち、担当府省からの提案によって開催されたことは極めて稀であり、ほとんどは監理委員会からの要請という形でヒアリングが実施された。

この間に監理委員会が費やしたエネルギーと、国の行政機関等が実施している公共サービスの規模から考えれば、82事業という事業選定件数は低調と言わざるを得ない。

### (3) 規模の小さな事業が多い

自発的取組姿勢の不在を反映し、規模の小さい対象事業が多い。このことは、民間の参入意欲を減退させるとともに、創意工夫発揮の余地を狭めることに通じる。公共サービス改革の可能性の芽を摘みかねないものである。

#### <これまでに実施要項が了承された対象事業の規模別分類>

従来の実施経費	1億円未満	1億円以上 10億円未満	10億円以上
事業数	43	14	2

### (4) 官民競争入札の件数が少ない

公共サービス改革法では、「民間競争入札（民間事業者のみによる入札）」と並んで「官民競争入札（官も入札に参加）」の仕組みが盛り込まれている。官も入札に参加することによって、たとえ官が落札しても自らの業務を見直す契機とすることが本来の目的であった。諸外国では、官民で競争することによって、官の仕事の見直しにつながる例がみられるが、日本では官民競争入札の方式を採る事例がごくわずか（82事業中4事業）である。かかる状況は、法が目指す所期の効果が大きく減殺されているものと見ることができる。

### (5) 国民目線で見たとときの公共サービスの硬直性・不便性

対象事業として選定されると、実施要項の審議を通じて、公共サービスの受益者である国民の立場に立った、事業実施方法等に関する見直しの機会が与えられる。対象事業が少ないということは、かかる見直し・検証の機会のないまま、従来どおりのサービス提供が続けられ、結果として、公共サービスの硬直性や不便性の継続にもつながっている可能性が大きい。

以上のような状況となっていることの背景要因には様々なものがあると考えられるが、そのいくつかを以下に挙げる。

#### (1) 各府省の改革意欲・意識不足

各府省には、法の基本理念を自ら体現しようとする意欲が不足している。また、改革案を検討する段階においても、現行法令の体系を前提とした対応に囚われている。

#### (2) 業務見直しを通じた資源再配置の取組不足

限られた資源をどこに振り向けるべきかを考え、業務をゼロベースから見直して余力を生み出そうという検証が徹底していない。

#### (3) 改革志向の人事配置・評価ができていないこと

公共サービスの改革を推進し、国民の信頼を獲得・回復することが急務であるにもかかわらず、必要な改革を行う能力や改革の実績による人事評価と、それらに基づく人事配置が浸透していない。

## 第2節 実施要項の審議

91回にわたる入札監理小委員会での実施要項の審議を通じて、実施要項における官の従来経費の開示が進むとともに、対象公共サービスの実施方法が改善する例がみられるようになった。しかしながら、実施要項の審議の過程においては、次のような課題が存在している。

### (1) 新たな創意工夫を引き出そうとする姿勢の不足

発注側（官側）に事業の実施方法を改善（リエンジニアリング、BPR）しようとする意欲が低く、これまでの実施方法をそのまま継続しようとする姿勢が強い。

また、業務の目的、実施方法に関する理解・分析、客観的定義（業務実施方法の「見える化」）がなされていない。

このことは、業務改善の余地・可能性の検証、委託先に実施して欲しいことの説明、達成されるべきサービスの質の設定を困難にする。

結果として、各府省は受託者の創意工夫を引き出すよりも、仕様発注の方式で実施要項案を作成する傾向にある。民間事業者の創意工夫を引き出すには、本来は性能発注が必要であるということの認識も不足している。

### (2) 業務分析やコスト管理ができていないこと

対象公共サービスに関する業務量の把握、アウトプット・アウトカムに関するデータ収集・評価、コスト分析といった取組が不足又は欠如している。

このことは、業務改善の余地・可能性の検証を困難にするとともに、透明性の欠如に通じ、国民・企業の側からの監視、改善提案を困難とする。

## <これまでの審議例から見た問題点>

### ① 研修施設の運營業務

そもそも満足度といったサービスの質の指標を設定していないところが多かった。組織の抽象的なミッションはあっても、それを具体的な業務の目的に落とし込むことができていることも要因の一つと考えられるが、提供する公共サービスの成果とも言うべき質の指標について発注側（官側）がどう考えているのかを絶えず確認していく必要がある。

### ② 証明書等の交付事務

会社の役員改選時期や確定申告時期は繁忙となるなど、業務量の変動がある場合はその要因を実施要項に具体的に記載することにより、民間事業者が対応策の検討を行うのに十分な情報を開示すべきである。

### ③ 滞納者に対する納付の勧奨業務

電話等による督促を追加的にどれだけ行えば、どれだけ追加的な納付につながるのかといった限界効用の分析が行われていなかった。電話をした回数と納付された総額のデータを集めるだけでなく、それらの関連性を丁寧に分析し、効果を最大限発揮させることが重要である。

### ④ 統計調査

はがきや封書、電話による督促がどれだけ回収率の向上に貢献するのかといった寄与度の把握や分析が行われていなかった。

### (3) 既存の受託事業者としての関連団体の存在

入札監理小委員会における実施要項の審議の過程において、既存の受託事業者である関連団体の存在が、公共サービス改革の障害となる事例もみられた。関連団体の実績を大きく評価するような採点項目のウエイト付け、関連団体実施部分の入札対象からの除外といったことがなされると、入札の競争性を阻害し、あるいは公共サービス改革の余地を小さくするといった弊害が生じる。

例えば、「自治大学校」及び「消防大学校」施設の管理・運營業務の実施要項の審議において、関連財団法人に委託されている業務を入札対象に含めることに総務省が妥当性を欠く主張を繰り返して反対したため、事業実施時期を1年間延期とせざるを得ない事態となった。そのため、監理委員会は、この先送りが公共サービス改革を合理的理由なく阻害するものと判断し、「委員長見解」を平成20年12月に公表した。

## 第3節 情報公表、意見募集等

民間事業者等から要望のあった事項について関係府省と調整し、監理委員会分科会で議論した結果、これまで閣議決定している82事業のうち意見提案のあったものが約半数の39事業を占めるに至っている。しかしながら、情報公表や意見募集については、意見提案数が減少しつつあり、公共サービス改革に関する国民・報道機関の関心・注目度が低下していることが窺われる。

### <意見提案数の推移>

	平成18年度	平成19年度	平成20年度
意見提案件数	193	130	20
意見提案主体数	57	37	11

## 第4節 地方公共団体への支援

第2章第5節で記載したように、様々なパターンでの市場化テストが生まれつつある。地方公共団体において業務のアウトソーシングが進む中、監理委員会としては、公共サービス改革法と直接関係する第2章第5節に記載した法に基づく市場化テストや官民競争型市場化テストにとどまらない幅広い視野を持って、各地方公共団体の取組を推進することが重要と考えている。

ただ、これまでのところ、市場化テストという仕組みが地方公共団体の経営に果たしうる役割の大きさが指定管理者制度、PFI、単純アウトソーシングなどとの関連の中で、十分理解が浸透しているとは言えない。

## 第2部 分野横断的提言

監理委員会は、公共サービスの質を高めるとする法の理念を実現する上で、重要な装置であり、そのために設立されている。この3年間、監理委員会もその崇高な理念の実現のために尽力してきた。その中で、実績は第1部で述べた内容にとどまるとともに、様々な課題も浮き彫りとなってきている。第2部では、近い将来に必要とされる改善策について提言を行うこととする。

まず、前提として、国民の視点に立った公共サービスの質の向上、効率化という課題は、国、地方を問わずいかなる行政機関においても、また、いかなる時代においても取り組まれるべき重要なテーマである。公共サービス改革法はこのテーマに向けて極めて大きなポテンシャルを有している。

公共サービス改革の重要性は、ますます厳しい財政事情、ユーザーである国民の利便性向上などといった要因に照らしてのみならず、官が自らの組織の使命を再確認した上で業務を見直し、業務改革を図り、本来的業務に資源を割り当てるといった官の内発的な要請にこたえるという観点からも、再認識される必要がある。

公共サービス改革を推進する監理委員会の活動は、こうした官の内発的な要請に対する重要な解決策を手助けするものとして、いわば各府省と目的を共有するものとして位置づけられるべきものと認識している。

しかしながら、各府省には、法の理念を自ら体現しようとする意欲が不足しているという状況がある。その背景には、「公共サービス改革は各府省自らのメリットともなる」点に関する各府省の認識不足に起因するところが大きい。かかる状況を打開するためには、各府省自らが業務を見直すという基本理念に立ち返り、各府省の側での自己点検をいかに促すかがカギとなるものと考えられる。

さらには、そもそも官において、自らの政策がもたらすべきアウトプット・アウトカムを十分に想定せずに業務を実施するケースもあり、業務を客観的に定義・認識・評価できていないという事情も考えられる。

また、政治レベルのリーダーシップは、かかる各府省の姿勢の転換をもたらす上で重要である。監理委員会は、政治レベルのリーダーシップと各府省自身の改革意欲こそが、公共サービス改革の両輪として欠かせないと考えている。

かかる視点を中心としながら、いわゆる「お役所仕事」を改革し、真に国民の視点に立った公共サービスを実現するための提言を以下に挙げる。

### 提言1. 政治レベルでの方向性の提示

- ・ これまでにも触れたとおり、監理委員会として、公共サービス改革の重要性を確信し、国民から広く支持されるはずのものであると認識するものの、各府省の姿勢はおしなべて消極的である。かかる姿勢の転換を期するためには、政治レベルから公共サービス改革についての大きな方向性が提示されることが必要とされている。監理委員会としては、かかる点を政府中枢に訴えつつ、政府全体の取るべき指針を得て、これを公共サービス改革基本方針に盛り込むといった手立てが講じられるべきと考える。
- ・ 公共サービス改革が各府省自らの利益となるものの、取組がはかばかしく進展し

ないという事態が続くことも当然想定される。かかる事態を防ぎ、監理委員会の活動を支える上では、政治レベルでの本テーマへの関心が高まり、リーダーシップが発揮されることが、極めて重要であることを改めて強調したい。

## 提言2. 監理委員会と各府省の公共サービス改革への取組強化

(1) 府省ごとの公共サービスに関する見直し案について、監理委員会が府省としての責任ある者より聴取・評価・公表

- ・ 各府省は、官民競争入札等の活用方針のみならず、公共サービスに関する見直し案を策定することとし、監理委員会がその内容を各府省のトップレベルより聴取し、評価・公表する。見直し案の内容は、公共サービス改革の候補分野を中心として、サービス実施内容・方法についての現状認識、課題の所在に関する認識、外部資源の活用、外部からの創意工夫の提案受付に関する方針、官民競争入札等の活用に関する方針などを含むものとし、これによって各府省が省内のマネジメント状況を確認・検証し、資源配分の観点も踏まえた公共サービス改革の必要性を想起する契機とすることが期待される。
- ・ こうした各府省による取組を促すため、内閣府は、業務の目的や実施方法に関する客観的定義（業務実施方法の「見える化」）、業務量の把握やコスト分析、公共サービスの質の把握、ABC分析等、各府省の必要な調査に協力することも検討する必要がある。

### <各府省が策定する公共サービス見直し案の内容（案）>

各府省は、本報告書の第3部の第1章及び第2章で取り上げている分野はもとより、各府省が自ら実施している業務全般について検証を加え、各府省が官民競争入札等の可能性があると考え分野を対象とし、次に挙げる項目に沿って見直し案を策定する。

- ① 当該公共サービスの目的  
府省内における当該公共サービスの重要性が高まっているかどうか  
当該公共サービスについての現下の要請をどう認識しているか
- ② 業務量・公共サービスの質  
数字に基づく業務量の増減状況  
公共サービスの質をどのような基準により把握しているか
- ③ 資源配分  
予算及び人員といった資源投入の推移
- ④ 外部資源の活用状況  
外部資源を活用している業務内容とその入札方式
- ⑤ 当該公共サービスの見直し方針の有無  
当該公共サービスに対する現下の要請に対して、業務の内容や実施方法、外部資源の調達手法等どのような点を見直す必要があると考えているか
- ⑥ 見直すに当たって民間事業者からの提案、創意工夫に期待できる事項
- ⑦ 見直しにより期待される効果  
サービスの質、必要な予算及び人員等について期待される効果
- ⑧ 官民競争入札等の活用に関する方針



## (2) 監理委員会・内閣府から各府省への情報開示の要請

- ・ ある公共サービスについて、従来の実施状況に関する情報を正確に把握し、開示することは、官自らが業務内容を改めて検証し、見直す第一歩となるとともに、国民・企業からより優れた提案を促す上でも重要である。
- ・ かかる観点から、公共サービス改革法第45条には監理委員会からの情報開示要請が規定されているところである。
- ・ また、法第7条第4項では、内閣府の権限として、国の行政機関等の長等から公共サービスに係る情報の提供を受け、公表する旨が規定されている。
- ・ 今後は、(1)のプロセスに資するという期待も込めて、これまでのサービス実施状況に関する情報提供・開示という取組を一層活用する必要があると考えられる。内閣府に積極的に調査を行う機能を与えるべきである。各府省には、防御的姿勢ではなく、本来求められる業務改革の一助としてこれを受け止めることが期待される。
- ・ さらに、地方公共団体においては、情報提供に関する積極的な取組が行われている事例がみられる。

### <地方公共団体における業務全般を対象とした情報開示の事例>

大阪府を始めとしたいくつかの地方公共団体では、業務全般を対象に、民間事業者等から提案募集をする際、情報公表要請のあった業務だけでなく業務全般を対象として、各組織の分掌事務、各業務の内容、総事業費、人件費といった情報をあらかじめ開示し、民間事業者の提案及び参入を促す仕組みを整えている。

## (3) 各府省における自律的な取組体制

- ・ 行政支出総点検会議が平成20年12月に公表した「指摘事項」を受けて、各府省には「無駄削減のための担当プロジェクトチーム」が設置されている。
- ・ この体制を活用し各府省は、PDCAサイクルに基づいた自律的な取組が進むよう、新年度が始まる前に、翌年度に取り組むべき目標を設定すべきである。

## (4) 公共サービス改革法第38条に基づく監理委員会勧告の発動等

- ・ 公共サービス改革法第38条には監理委員会の勧告が規定されている。これまで公共サービス改革法運用の初期の段階においては勧告を行わずにきたが、仮に各府省が今後ともこれまでのような姿勢に終始する場合には、問題の所在を明らかにするという意味も込めて、勧告を発動することもやむを得ないものと認識している。
- ・ 特に、(1)に挙げた各府省の公共サービスに関する見直し案について、万が一、十分な内容が提示されない、あるいは、改善が見られない場合には、監理委員会

は、公共サービス改革法第38条に基づく勧告の発動を含め、監理委員会に付与されたあらゆる権限を行使することやスコアカードへの反映を通じ、各府省の取組の充実を強く促すこととなろう。

### 提言3. 公共サービス改革法のプロセスの活用

- (1) 監理委員会の審議を通じた対象公共サービスの業務改革（リエンジニアリング）を行う動機付け
- ・ 各府省の見直し案の作成（提言2）からさらに進んで、具体的な業務改革（リエンジニアリング）を実現する上では、監理委員会の審議プロセスは重要な貢献をなす。
  - ・ 事業選定の過程での情報開示、事業実施方法の「見える化」等は、対象公共サービスの様々な改善の可能性を浮かび上がらせ、業務改革の動機付けとして機能するものと期待される。
  - ・ また、特に実施要項の審議は、いかにすれば従来の実施方法にとらわれない提案・創意工夫を事業者から引き出すことができるか、また他の類似事業ではどのような先例があるかといった点に関する理解を深める上で重要な機会となる。
  - ・ 監理委員会が提供する機会（サービス）を、各府省は積極的に活用し、①政策目的の明確化 ②政策目的の具体化に伴う業務フローの確認 ③従来実績とコストの把握 ④質の維持向上に向けた質の設定 などを行う一助とするべきである。
- (2) 現行手続の改善の検討
- ・ 各府省からは、「公共サービス改革法に定める手続が負担である」との声も聴かれる。これは主に、情報の開示、業務方法の説明等に要する作業量が多いということによるものと考えられる。本来は、各府省が、対象公共サービスに関する業務量の把握、アウトプット・アウトカムに関するデータ収集・評価、コスト分析といった取組を日頃から実施していれば、新たに必要となる作業は必ずしも多くないはずである。
  - ・ 一方で、公共サービス改革の取組の幅を一層広げ、かつ監理委員会の負担を合理的な範囲に軽減する上で、公共サービス改革法の理念を維持しつつ、手続上の負担を軽減する途はないかについて、検討する必要もある。

### 提言4. 国民に向けた広報、意見提出を促進する取組を強化

- ・ 民間事業者によって公共サービスが提供されている現状について国民一般の認識が不足しており、そのことが公共サービス実施民間事業者の業務を困難としている例がみられる。

- ・ 公共サービス改革に関する国民の関心を喚起し、有益な提案を促す上で、広報の強化が必要である。
- ・ 公共サービス改革の方向性・可能性を示すことは、民間事業者の参入意欲を高め、事業者の拡大・育成にも通じる。
- ・ 特に、監理委員会及び内閣府が情報開示等に関して、法第45条及び法第7条第4項に規定された強い権限を有していることについて、民間事業者及び地方公共団体を含め、広く国民一般の認識が深まり、かかる仕組みを最大限に活用しようとする意欲が高まることが期待される。
- ・ 一方で、担い手となる民間事業者の存在なくしては、期待される改革は実現できない。民間事業者の声を不断に確認し、政府の取組に反映させることが不可欠である。
- ・ かかる観点を踏まえながら、国民、企業に対する広報、情報提供を充実させ、かつ双方向のやりとりとすることが重要である。

## 提言5. 幹部・職員の意識改革

### (1) 人事配置・評価への反映

- ・ 各府省が公共サービス改革の重要性を理解はできても、それが組織としての重要課題にまで高められるためには、幹部・職員の意識改革が必要であり、この点は、人事配置・評価の在り方とも密接に関連している。
- ・ 平成21年度から人事評価制度が施行されることとなっている。また、公務員制度改革の一環として、幹部人事の在り方が俎上に上っている。かかる制度見直しの機会もとらえつつ、公共サービスの改革という視点が、幹部・職員の評価に反映される仕組みが整えられる必要がある。

### (2) 研修等による意識の醸成

- ・ 予算の執行業務を担当している職員を中心に、公共サービスの改革に取り組むよう研修等を充実させる必要がある。

### (3) 種々の行政改革方針の堅持・強化

- ・ 予算や人員といった各府省の経営資源については、今日の厳しい財政事情をかんがみれば、これまで政府が掲げてきた種々の行財政改革の方針を堅持・強化することが避けられず、かかる状況は、公共サービス改革への動機付けとしても機能するものである。

## 第3部 主要分野に関する提言

### 第1章 府省横断的分野

本章では、府省横断的な分野のうち、本来、官民競争入札等を通じた官民間の役割分担の見直しになじむ事業分野として考えられる5分野を例示的に取り上げ、各分野について事業実施の現状や官民競争入札等の活用の可能性、活用に向けた道筋などを踏まえた提言を行う。

公共サービス改革の必要性は、本章に例示する5分野にとどまるものではない。分野に聖域を設けず、予断を排して、個々の公共サービスに関し、その公共サービスの受益者たる国民の立場に立って不断の見直しを遂行することが国の行政機関等の責務であることは言うまでもない。

また、既に民間委託されている業務であっても、民間事業者の創意工夫を最大限に引き出す、あるいは実質的な競争性を確保するという観点から官民競争入札等を活用する意味が大きいことは、第1部で見てきたとおりである。各府省は、既に民間委託を行っている業務についても、その在り方を見直し、官民競争入札等の活用を積極的に検討すべきである。

#### 第1節 施設管理

##### 1. 検討経緯

施設の管理・運營業務については、公共サービス改革法の施行以来、監理委員会において「重点分野」と位置づけ、検討を行ってきた。

その結果、公共サービス改革基本方針(平成20年12月19日改定)においては、以下のような施設の管理・運營業務が官民競争入札等の対象事業として選定されている。

- ① 各府省の研修・研究施設  
(外務省研修所、税務大学校、情報通信政策研究所など 19施設)
- ② 各独立行政法人の施設  
(東京国立近代美術館、プラザ平成、労働大学校など 14施設)
- ③ 各府省の一般庁舎  
(内閣府永田町合同庁舎 1施設)

このうち、①及び②の施設については対象事業の選定が進み、民間競争入札に基づく民間委託が行われた結果、サービスの質及び価格の両面で成果が上がってきており、今後も実施場所の拡大等が見込まれている状況である。

一方で、③の一般庁舎については1施設(内閣府永田町合同庁舎)のみの選定にとどまっており、公共サービス改革基本方針においても、「関係府省は、引き続き、監理委員会と連携しつつ、一般庁舎の管理・運營業務について、災害時等の緊急事態対応、セキュリティの確保等を踏まえながら、庁舎における業務の性格を勘案しつつ、民間事業者の創意工夫の活用により業務の質の維持向上及び経費の削減の一層の推進を図る観点から検討を行い、平成21年中に結論を得る。」とされ、引き続き、検

討課題となっている。

以上のような状況を踏まえ、以下では、一般庁舎の管理・運営業務についてのこれまでの検討状況を整理するとともに、今後に向けた提言を行うこととする。

## 2. 一般庁舎の検討状況

監理委員会では、これまで、一般庁舎の管理・運営業務に対する官民競争入札等の活用について、各府省の業務の実情に関する調査、各府省に対する検討要請、見解の聴取等を行いつつ、議論を行ってきたところである。

### ① 各府省の業務の実情

各府省の一般庁舎の管理・運営業務の実情については、霞が関地区に所在する8庁舎（※）について調査したところ、庁舎維持管理計画の策定や各業務の総合調整等の管理業務に加え、上級室警備等を公務員が直接実施している（他業務との兼任含め8庁舎合計で約200名弱の職員が従事）ほかは、民間委託が行われていた。

民間委託の内容を見ると、一部で複数業務を包括化して契約する動きがあるものの、個別業務（警備、清掃、設備管理等）ごとに、毎年度、一般競争入札で委託しているものがほとんどであり、8庁舎合計で200を超える契約（少額随意契約等を含む）が締結されていた。また、委託費の総額については、8庁舎合計で概算約57億円となっていた。

※ PFI方式により委託済みの中央合同庁舎第7号館、建替計画のある内閣府及び財務省本庁舎を除く庁舎。中央合同庁舎第7号館は、PFI方式により、庁舎の整備と管理運営業務を包括的に民間事業者へ委託しており、公務員が行う仕事は管理業務など極めて限定されている。

これらの各府省の現状からは、民間委託は進んでいるものの、個々の業務ごとに毎年度契約を結んでいるため、業者側は長期的視野に立った庁舎管理・運営業務全般に関する提案を行うことが難しいのではないかと、また、各府省も入札実施や各事業者の管理等に関する事務負担が大きくなっているのではないかと考えられる。

### ② 各府省及び監理委員会の見解

これまで行った官民競争入札等の活用に対する検討状況の聴取においては、各府省より主に以下のような見解が示されてきた。

<官民の業務範囲に関するもの>

- ・一部業務（維持管理計画の策定などの管理業務）は官が行う必要がある
- ・本庁舎については、セキュリティレベルが高い（大臣室等の上級室が存在）という特性を踏まえるべき

<業務の「質」に関するもの>

- ・施設管理・運営業務全般について、サービスの質の設定を行うことは困難

<コスト削減効果に関するもの>

- ・個別業務ごとに専門業者がいるため、包括化の効果が小さい
- ・小規模な庁舎では、効果が小さい

<その他>

- ・合同庁舎においては、入居省庁間の調整が必要となる
- ・近く移転又は廃止予定である庁舎への導入は難しい

これに対して、監理委員会としては、特に高いセキュリティレベルが求められる箇

所を特定した上で、官民の役割分担を明確化し、求められるサービス水準を設定すれば民間委託は可能ではないかとの見解を有している。

民間事業者においても、施設管理・運営を自ら行うのではなく、グループ会社を含めた外部の事業者による総合的かつ専門的なサービス提供を受けることにより、自らが必要とするサービス水準を効率的に確保することが一般的になっている。また、高いセキュリティ等を提供する賃貸オフィスビルに入居するケースも見られ、全体として外部化、包括化がなされていると考えられる。

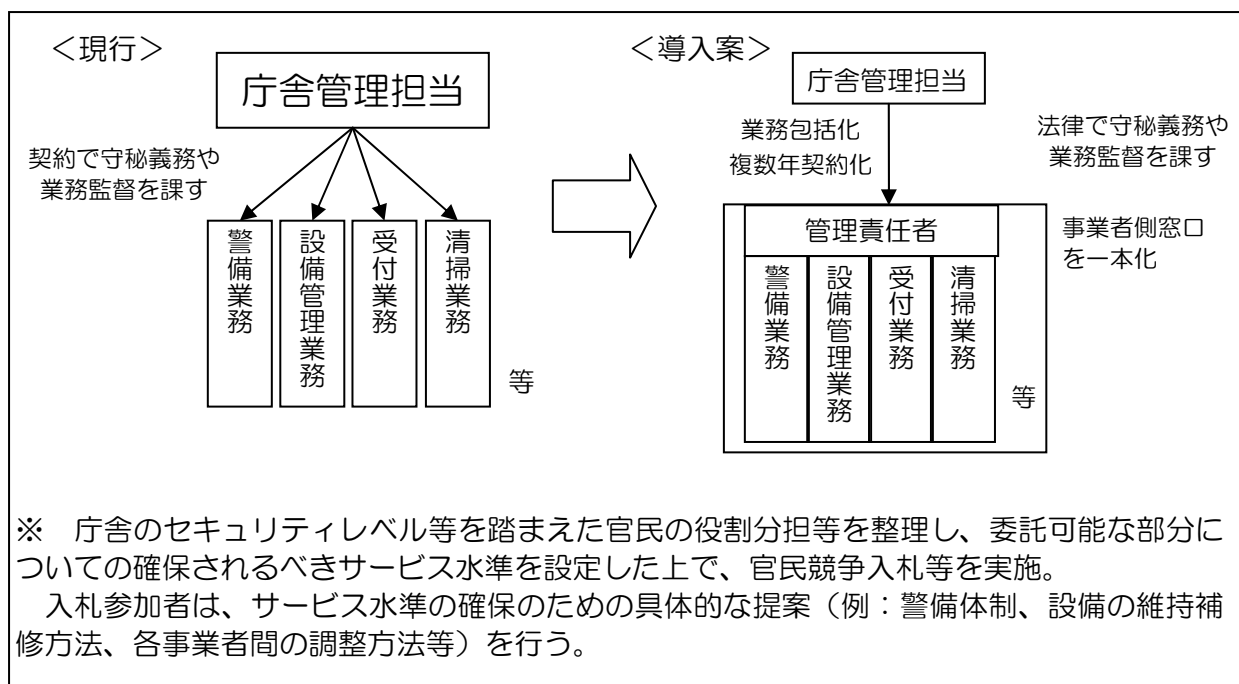
以上より、監理委員会としては引き続き、これまでの議論において得られた論点(①委託する業務範囲の考え方、②庁舎管理業務に関するサービスの質の設定、③委託業務の包括化に伴うコスト削減効果、④合同庁舎における調整など)について検討を行い、関係府省とも議論を行っていくこととしている。

### 3. 提言

これまで見てきたとおり、一般庁舎の管理・運營業務については民間委託が進んでいるが、多くの府省では個々の業務ごとに、数多くの一般競争入札を行って委託契約(単年度契約)を結んでいる状況であり、委託業務の包括化やPFI方式による複数年度の包括委託は一部庁舎にとどまっている。

一般庁舎の管理・運營業務に対する官民競争入札等の導入は、個々の業務ごとに仕様発注し、価格のみの競争で入札を行う現在の方式と比較して、委託契約の包括化や複数年化により、長期的視野に立った設備の点検修繕計画やフレキシブルな警備体制など、庁舎管理・運営全般にわたるサービス水準の向上に関する提案を引き出すことが可能となるほか、事業実施コストのみならず、調達事務や管理事務の効率化にも寄与すると考えられる。

#### <官民競争入札等による包括的な民間委託のイメージ>



については、監理委員会として、以下の点を提言したい。

- ・ 各府省は、公共サービス改革基本方針を踏まえ、その管理する一般庁舎について、官民競争入札等の導入に関する具体的な方針（セキュリティレベルを踏まえた官が引き続き担う業務と競争入札に付する業務の切り分け、スケジュール等）を取りまとめるべきである。その際には、庁舎管理運営全般に関する民間事業者からの新たな提案を引き出す方策についても検討されるべきである。
- ・ なお、将来的には、各府省の庁舎管理が一括して行われることを検討すべきである。

## 第2節 統計調査

### 1. 官民競争入札等により得られた成果と課題

#### <成果>

統計調査分野においては、これまでに8府省の15調査が官民競争入札等対象事業として選定され、統計調査を所管する主要府省すべてにおいて官民競争入札等が実施されることになった。また、監理委員会が事業選定の検討の過程で行った民間事業者へのヒアリング等は、民間事業者側の積極的な取組の促進にも寄与したものと考えられる。

官民競争入札等対象事業の実施要項の審議においては、入札や委託に係る事項について共通化を進めるとともに、これまで府省間で差があった委託の内容等についての情報の共有も図られてきた。また、民間委託の業務内容を検討するに際して、従来の実施方法の見直しが同時に行われた例※もある。

※ある事業所対象の調査では、回収率向上の手段として、従来は実施していなかった調査不能サンプルの代替補充ができるように実施方法を改善した。

官民競争入札等対象事業の実績については、これまでに入札済みとなっている8事業において、従来の実施に要していた経費総額が1年当たり約3.4億円であったものが、同約2.4億円と、経費削減効果を発揮している。また、入札時に提出された企画書において、督促、回収等に創意工夫の提案がされたものもみられる。

#### <課題>

一方で、統計調査分野における課題として、国直轄で実施している調査はもともと規模が小さいものが多いため、官民競争入札等に選定された事業も小規模なものが多い。また、相対的に規模が大きく、地方公共団体に事務を委託（法定受託事務）している調査においては、地方公共団体が当該事務の民間開放をできるように5調査について環境整備（政省令の改正等）に取り組んできたものの、実際に委託が実施されたのは1調査（1市）にとどまっていることが挙げられる。

官民競争入札等対象事業については、実施要項において質の設定やインセンティブ・ディスインセンティブの設定等に課題はあるが、いずれにしても、官民競争入札等対象事業は現在実施中のものがほとんどであり、今後、質の達成等を十分に検証することによって、より確かな取組を推進していくことが可能であると考えられる。



## 2. 官民のアウトソーシングの現状等

統計調査分野においては、各府省は「国の行政組織等の減量、効率化等に関する基本的計画」（平成 11 年 4 月 27 日閣議決定）に基づき、民間委託の推進に取り組んできており、全府省の統計調査において何らかの形で民間委託が行われているのは 7 割に達している。ただし、以下に示すように、業務の種類によって民間委託の進み具合には差が出ている。

### <民間委託の現状>

	全体	実地調査	内容検査	データ入力	統計表作成
統計調査件数	436	428	426	426	426
民間委託の件数	311	153	137	264	220
民間委託の割合	71.3%	35.7%	32.2%	62.0%	51.6%

※平成 19 年度末現在の状況。平成 20 年 8 月「国の行政組織等の減量、効率化等に関する基本的計画（統計調査関連事項）推進協議会とりまとめ」から抜粋。なお、府省共管の調査等があるため、「全体」と内訳の「統計調査件数」が一致していない。

次に、統計調査の実査（調査票の配布・回収、督促、照会対応等）における包括的な民間委託についてみると、以下に示すように、包括的な民間委託もある程度は行われており、このうち調査方法が郵送調査で、調査対象が事業所である統計調査において、包括的な民間委託の実施比率が比較的高くなっている。

### <包括的民間委託の現状>

	指定統計・承認統計	うち包括的民間委託を実施しているもの
全体	244	77 (31.6%)
うち郵送調査	169	65 (38.5%)
うち事業所対象	147	63 (42.9%)

※現時点の各府省の公表資料を参照し、5 年以内の周期で継続的に実施されているとみられる調査を、内閣府において整理。

民間事業者の現状については、監理委員会における民間事業者からのヒアリング等によると、郵送調査、インターネット調査、モニター調査、調査員調査などの多様な調査方法に民間事業者は対応し、特に郵送調査は大手事業者であれば数万以上の調査客体でも対応可能となっている。なお、民間事業者が受注している民間からの事業は、インターネット調査、モニター調査が増加する一方、調査員調査は減少傾向にある。また、事業者の拠点は都市部に集中し、地方では調査員の確保が困難なところもみられる。

このほか、最近の注目すべき動きとしては、民間事業者の業界団体である「日本マーケティング・リサーチ協会」が、統計調査の民間活用に対応する「公的統計基盤整備委員会」を平成 20 年度に設置し、国の事業の受託促進に取り組んでいる。また、民間調査会社と大手運送会社の共同企業体（JV）が国の新規の大規模統計調査を受注して平成 20 年 7 月から事業を開始するなど、これまでにない新たな取組が出てきている。

### 3. 統計調査分野における民間委託と官民競争入札等

#### <統計調査分野における民間委託の推進>

上記でも述べたように、統計調査分野においては、各府省において、既に多くの民間委託が行われており、引き続き業務の効率化に資する民間委託を推進することとされている。平成21年3月13日に閣議決定された「公的統計の整備に関する基本的な計画」においても「近年の厳しい財政状況の下で、新たな統計作成のニーズに的確に対応していくためには、これまで以上に積極的かつ効果的に民間事業者を活用することが必要である」とされている。

#### <統計調査分野における官民競争入札等の効果>

これまでの統計調査分野における官民競争入札等の取組を踏まえると、統計調査分野においては、官民競争入札等には以下のことが期待できると考えられる。

- ①第三者機関の関与により、透明性、中立性、公正性が確保される。
- ②従来の業務の実施状況を整理することにより、業務改革（リエンジニアリング）が促進される。
- ③適切な目標設定、業務実施プロセスの管理により、統計の質の向上が図られる。
- ④従来の実施状況に関する情報が開示されることで競争が促進されるほか、包括的な委託、複数年の契約により、コストの削減が図られる。

また、各府省が官民競争入札等を実施することによって、これまで府省間で差があった民間委託の内容等についての情報共有が図られるという効果もある。

### 4. 提言

以上を踏まえ、統計調査分野においては、以下について提言する。

- ・ 民間事業者の創意工夫を適切に反映し、統計の質の向上とコスト削減が期待される官民競争入札等を、統計調査分野において今後とも活用すべきである。
- ・ これまでの官民競争入札等の事例や包括的民間委託の現状、民間事業者の実情等を踏まえると、まずは、調査方法が郵送調査であり、調査対象が事業所である統計調査について、積極的な推進が可能とみられる。
- ・ 民間委託の検討に当たっては、業務改革（リエンジニアリング）も併せて検討されるべきである。特に、新たな調査手法（モニター調査、インターネット調査）の導入やコールセンターの設置等において、民間事業者の活用、創意工夫の発揮が期待できる。

### 第3節 試験

#### 1. 官民競争入札等により得られた成果

受験願書の受付、試験会場の確保・準備、試験当日の立会等の試験実施業務については、これまで監理委員会において、官民競争入札等になじむと考えられる事務・事業と位置づけて検討を行ってきた。

その結果、官民競争入札等により得られた成果の主なものは以下のとおりである。

- (ア) 監理委員会における検討の結果、既に3事業の官民競争入札等の実施が決定し、新たに3事業を次回の公共サービス改革基本方針改定時に反映予定である。
- (イ) 実施コストの面では効果が上がっており、サービスの質の確保もなされている。
- (ウ) これまでは主として試験を担当していない職員も試験当日の監督員等として動員することで対応していたところが多いが、官民競争入札等を実施することで、主として試験を担当していない職員の負荷も低減される。

#### <対象試験・効果>

試験名 (実施機関名)	契約期間	実施コスト			サービスの 質	その他
		従来経費 (万円/年)	落札額 (万円/年)	比較(%)		
情報処理技術者試験 (独)情報処理推進機構)	高松:19.10~22.10	653	389	△40%	問題冊子の漏洩、答案用紙回収漏れ、クレーム等のトラブルなし。	四国、沖縄支部を廃止(19年度)
	那覇:19.10~22.10	344	308	△10%		
	広島:21.4~23.2	1,397	716	△49%		
通訳案内士試験 (独)国際観光振興機構)	21.2~23.2	6,767	4,673	△31%	—	—
大学入試センター試験 (独)大学入試センター)	21.10~24.4	—	—	—	—	—

※ 公認会計士試験(金融庁・財務省(財務局))、診療放射線技師試験等地方厚生局6試験(厚労省)、計量士試験(経産省)については、次回の公共サービス改革基本方針改定時に反映予定。

## 2. 官民競争入札等対象事業選定に関する論点整理

これまで各府省から行われた主張と監理委員会の考え方は、以下の表に示すとおりである。試験実施業務について、官民競争入札等を導入することの大きな支障はないものと考えられるが、業務の規模が小さい、あるいは受験料の値上げを招くおそれがあるといった点については、考慮する必要があると考えられる。

<監理委員会における論点>

論点	各府省の主張	監理委員会の考え方
業務の性質	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳正かつ公正な試験の実施を確保するためには官が行う必要あり。</li> <li>受験停止等の権限行使は職員が行う必要あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民競争入札等の対象とすることで、守秘義務やみなし公務員規定が適用される。</li> <li>受験停止等は実施者（国税審議会等）の権限であり、現行の職員等による受験停止等は任意のお願いである。</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>各府省の主張は、官民競争入札等の実施の支障とはならない。</p>
規模・ 予算の費目	<ul style="list-style-type: none"> <li>規模（予算規模、受験者数等）が小さく、官民競争入札等の効果が小さい。</li> <li>既存の物件費の小さい試験（職員による代休等で対応）の官民競争入札等の実施に当たっては、現在の職員の業務量（機会費用）も含めた現金を支出せざるを得ず、受験料の値上げにつながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模な試験については、官民競争入札等の実施を求めないケースあり。</li> <li>人件費に代えて物件費を増額することにより、官民競争入札等を実施することが本来の姿であるが、その結果、受験料の値上げを招くような場合には、官民競争入札等の実施を求めないケースあり。</li> </ul>

## 3. 提言

- 上記2. のとおり、試験実施業務に官民競争入札等を導入することについて、業務の性質上の支障はないことから、今後、まずは比較的大規模な試験について官民競争入札等の導入が積極的に検討されるべきである。

なお、法令で定められた国又は都道府県を実施者とする試験を類型化すると以下のとおり。

実施者	試験実施業務を行う者	試験数	備考
国（各府省）	独立行政法人	3	監理委員会で検討済み
	地方出先機関	22	監理委員会で検討済み
	本府省	17	
	指定試験機関等（※）	69	
都道府県	都道府県	6	
	指定試験機関等	13	

注）事務局で把握できた127試験を分類。一部重複あり。

（※）国等は試験実施業務を指定試験機関等に行わせることができること、指定の基準等が、法令で定められている。なお、指定試験機関が試験会場の確保、試験当日の立会等を民間事業者へ委託している例はある。

## 第4節 公物管理

我が国では、道路、水道、公園等の公物の整備・蓄積が進み、それらに必要となる維持管理費等は、着実に増大している。さらに、高度経済成長期を中心に大量に整備された公物の老朽化等に伴い、今後の維持管理費等の増加も予測されている。

一方、現在の厳しい財政状況の下、公物の維持管理費等に充てられる公共事業関係費は抑制が進められており、質を確保しつつ、効率的かつ効果的に公物管理を行っていくことは現在の我が国の重要な課題の一つであると考えられる。

かかる課題に対応する上では、必ずしも従来の方法にとらわれない柔軟な発想を持って、業務の在り方について検討を行うことが必要である。

### 1. 公物管理に関する取組状況

#### (1) これまでの検討対象

監理委員会では、下記の公物の管理業務について担当府省からのヒアリングを実施するなど、事業選定に取り組んできた。

- ・ 公園（国営公園、国民公園、国立公園）
- ・ 水道（上水道、下水道、工業用水道）
- ・ 道路
- ・ 災害時の対応のための光ファイバ網・無線回線網等の電気通信施設
- ・ 国有林
- ・ 空港の滑走路等

#### (2) 選定された業務・講じられた措置

これまでに民間競争入札の対象とされたのは、環境省の下記の業務である。

両公園とも、平成21年秋以降入札を行い、平成22年7月より落札者が業務を開始する予定である。

- ・ 国民公園の維持管理業務（新宿御苑）
- ・ 国立公園関係施設の維持管理業務（大山隠岐国立公園）

また、地方公共団体が実施する下記の施設の維持管理業務について、各地方公共団体の判断に基づく包括的な民間委託が円滑かつ適切に推進されるよう、先行事例の周知等の措置が講じられている。

- ・ 水道施設
- ・ 工業用水道施設
- ・ 下水道関連施設

### 2. 官民競争入札等対象事業選定に関する論点

#### (1) 現状

公物管理の実施方法に関する現状をまとめると以下のとおりである。

##### ① 発生対応型維持管理

予防保全を前提とした計画的維持管理である「予防保全型維持管理」への転換を図

ろうとする動きもみられるものの、現状では不具合が生じてから対応する維持管理である「発生対応型維持管理」の方式が採られている。

② 関連団体・特定の事業者の受託

民間委託が行われてはいるものの、長年、関連団体・特定の事業者が受託している場合がある。

③ 仕様発注の方式

公物管理に係る業務が民間委託される際には、ほとんどの場合、事細かに業務の実施手続等を定める「仕様発注」の方式が採られている。

④ 単年度契約

公物管理に係る業務が民間委託される際には、ほとんどの場合、単年度契約の方式が採られている。

⑤ 細分化された業務種類・規模での発注

公物管理に係る業務が民間委託される際には、細分化された業務種類・規模での発注となっていることがある。これには、中小企業者の受注の機会を確保することを目的とした「官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律」（官公需法）の要請への対応という面もある。

（2）課題

上記のような現状は、質を確保しつつ、効率的かつ効果的に公物管理を行う観点からみて、以下の点が課題と考えられる。

①の発生対応型維持管理の下では、中長期的視点に立った公物管理がなされることが難しい。発生対応型維持管理では、適切な時期に更生工法あるいは部分取替え等が行われないうちに、機能停止によるサービスの中断や重大事故発生のおそれがあるのに加え、予防保全型維持管理に比べ、公物管理に要するトータルコストが増大する可能性もある。

②の関連団体・特定の事業者の受託により、業務の実施が高コストとなってしまっているおそれがある。その原因として、入札参加条件等が既存事業者に不当に有利なものとなってしまっていることや、新規参入者が競争上不利にならないよう十分な情報が官より提供されていないこと等により、入札の競争性が低下していることが考えられる。

③の仕様発注の方式では、新技術の開発等、民間事業者の創意工夫が働きにくい。

④の単年度契約の方法、⑤の細分化された業務種類・規模での発注、では、民間事業者の創意工夫を引き出しにくく、業務の効率的実施、契約事務の効率化への制約となる。

（3）今後の方向

今後効率的で効果的な公物管理を行っていくためには、発生対応型維持管理から予防保全型維持管理へ、仕様発注から性能発注へ、細分化された業務種類・規模での発注から包括発注へ、単年度契約から複数年契約へといった方向が検討されるべきである。

その際、官民競争入札等は、契約過程全般の透明性の向上、従来の業務の実施状況を整理することによる業務改革（リエンジニアリング）の促進、第三者機関である当委員会によるモニタリングを通じた適切な実施の確保等に資するものと考えられる。

### 3. 提言

以上を踏まえ、公物管理分野においては、以下について提言する。

- ・ 各府省は、現在の業務の実施方法・実施コスト等について、積極的に情報開示を行うべきである。  
そして、それを基に、増大する維持管理業務を限られた資源で効率的かつ効果的に実施する上での公物管理に係る課題の整理と今後の方向性について検討する必要がある。
- ・ 各府省は、従来の公物管理の方法を柔軟に見直し、積極的に官民競争入札等を用いるべきである。
- ・ 地方公共団体も公物管理を巡り国と共通の課題に直面していることから、上記の検討の状況・成果については、地方公共団体に広く情報提供されるべきである。

## 第5節 内部管理

行政機関等における旅費、物品調達、物品管理、謝金・諸手当等の内部管理業務については、十分な効率化が図られていない現状である。他方、民間企業や一部の地方公共団体、諸外国の政府では、内部管理業務のアウトソーシングやIT化が進められ、一定の成果を上げており、政府等における内部管理業務への官民競争入札等の導入についても潜在的なニーズがあると考えられる。このため、監理委員会においては、平成20年3月に新たな重点事項の一つとして内部管理業務を検討することを決定した。本節では、内部管理業務の例として、各府省の旅費業務における官民競争入札等の活用について提言を行うこととする。

### 1. 政府の旅費業務の現状

監理委員会事務局は、平成21年2月に、各府省における旅費業務に関する年間処理件数の調査を行った。これによると、政府全体としての内国旅費（出張、赴任、日額）と外国旅費（出張、赴任）の平成19年度処理件数の合計は、約43万6千件となっている。

一方、平成14年の経済産業省の調査によれば、国内出張業務1件当たりの処理時間は約174分とされている。

これらのデータを基に試算すると、政府全体としての1年間の旅費業務処理時間はおよそ126万時間となる。官民競争入札等の活用により、その相当部分の削減が期待され、官側の人的資源をより必要とされる分野へ振り分けることができる可能性がある。

#### <国内出張業務にかかる処理時間>

国内出張業務にかかる処理時間

= 出張伺い業務+出張報告業務

= 389,854分+535,192分

= 925,046分

国内出張業務1件当たりの処理時間

= 925,046分÷5,330件（推計処理件数）

= 約174分/件

資料：経済産業省 「電子政府実現に向けた業務改革プロジェクト最終報告書（平成14年7月）」

#### <政府全体としての旅費業務処理時間>

平成21年2月の監理委員会事務局の調査によれば、平成19年度の政府全体としての旅費業務処理件数の合計は、約43万6千件。国内出張業務と外国出張業務の処理時間がほぼ同等と仮定した場合、

政府全体としての旅費業務処理時間

= 旅費処理件数合計×1件当たり処理時間

= 435,655件×約174分/件

= 約126万時間



## 2. 官のアウトソーシングの現状

旅費業務のアウトソーシングの範囲・方法については、本府省、独立行政法人、地方公共団体において様々となっている。下に示すように、高知県など、広い範囲を民間事業者任せしている例がみられる。

### <官における旅費業務の実施方法比較>

	国の行政機関の現行			経済産業省			（独）産業技術総合研究所			高知県		
	(官)出張者	(官)審査決裁	民間	(官)出張者	(官)審査決裁	民間	(独)出張者	(独)審査決裁	民間	(県)出張者	(県)審査決裁	民間
旅行計画の作成（起案）	●			●			○※1		○※1	●システム入力		
経路の設定	●					●	○同上		○同上			●
旅費計算	●					●	○同上		○同上			●※
バック旅行の確認	●			●			-	-	-	-	-	-
旅行命令決裁 （出張の趣旨・必要性確認）		●局長等			●局長等			●			●	
経路・旅費の確認 （予算の裏付け）		●会計課			●会計課			●			●	
チケット手配	●			●					●※2			●
出張・出張報告	●			●			●			●		
旅費請求書作成 確認書類等整理・保管	●			●			●					●
精算額等確認 支出負担行為・支払決議		●会計課			●会計課			△※3経理室	●民間→出張者			●民間→出張者
システム	・経路探索ソフト導入予定			・同省調達システム（経路探索機能付） ・民間事業者はこのシステムを使用して業務を実施			・民間事業者のパッケージソフト（リース）			・民間事業者のパッケージソフトをカスタマイズ		
その他				・民間事業者が庁舎内に専任職員を配置			・民間事業者は常駐しない ※1委託先のシステムに出張者が入力 ※2チケットはシステムから発注可能。なお、緊急時は出張者が手配を行う ※3民間事業者に対して経理室が支払う			・民間事業者が庁舎内に旅費業務センターを設置し専任職員を配置 ※センターが計算した経路、運賃を適用		

資料：内閣府作成

### 3. 政府内部での改革の動き

政府内部では、内閣官房を中心として、旅費業務の抜本的効率化の検討を行っているところである。平成 20 年 11 月には、「旅費業務に関する標準マニュアル (Ver.1-0)」(平成 20 年 11 月 14 日各府省等申合せ)を取りまとめ、それに沿って各府省において旅費業務に係る規程類等を改正している。また、同マニュアルに沿った旅費業務のアウトソーシングに係るモデル仕様書を経済産業省を中心に策定し、平成 21 年度より、各府省においてアウトソーシングを逐次実施することとなっている。

#### <旅費業務の抜本的効率化に関する検討状況>

※改善点を下線で表示

	一般的な出張		日額旅費で扱う出張
	在勤地外へ出張	在勤地内旅行 在勤地内の出張 (在勤官署の8 km以内)	
対象	在勤地外へ出張	在勤地内の出張 (在勤官署の8 km以内)	測量、調査、土木営繕工事、巡察、 長期間の研修、講習、訓練など
支給額	交通費：実費 宿泊費：定額 日当：定額 or 定額の 1/2 <u>【日当のうち交通費相当分を 不支給 (システム導入後)】</u>	日当の 1/2 or 1/3 で定額 <u>【交通費実費化、 日当不支給 (システム導入後)】</u>	業務内容に応じて定額 (交通費が支給額を超えた 場合、実費の差額を支給)
経路決定	<u>経路検索ソフトの結果を利用 ※規程を統一</u>	<u>経路検索ソフトの 結果を利用 ※規程を統一</u>	—
バック旅行、 チケット手配	<u>専属代理店を利用可</u>	—	—
その他	<u>のぞみ、飛行機の利用が容易に</u>	—	—

資料：内閣府作成

### 4. アウトソーシングをする上での課題例

旅費業務のアウトソーシングを行う上での課題としては、煩雑な業務の存在に加え、そもそも外部化が制度上困難な業務の存在等が挙げられる。

#### <アウトソーシングをする上での課題例>

##### ① 規定一般

民間・・・規定の見直しが、官公庁と比較し行いやすい

官公庁・・・法律に基づく規定については、見直しが行いにくい

→ 業務の抜本的見直しが難しい

##### ② 支給規定

民間・・・旅行会社への直接支払いが可能

官公庁・・・出張者本人への支給

##### ③ 経路、旅費計算

民間・・・多くの企業が実費支給

官公庁・・・法律に基づいており、民間と比べると複雑

##### ④ 近距離旅費の取扱い

民間・・・事後の取りまとめ請求による簡素化

官公庁・・・1出張ごとに請求・審査を行うため、事務処理が煩雑

## 5. 提言

旅費業務の更なる効率化のために、包括的なアウトソーシングを行うべきである。その際、より効率的な業務の遂行を可能とするとともに、民間事業者の創意工夫を最大限発揮させるために、制度上の課題を解決するべきである。

すなわち、各府省の旅費業務について、

- ・ 経路の設定、旅費の計算、支払等において業務の複雑化や煩雑化を招く制度的課題については、簡素化に向けた見直しを検討すべきである。
- ・ 各府省は、アウトソーシングの範囲が、パック商品の確認やチケット手配に加え、より包括的なものとなるように、かつ、その方法が、より民間事業者の創意工夫の余地を広げるものとなるように検討すべきである。

<包括的な委託の対象例>

経路の設定、旅費計算、パック旅行の確認、チケット手配、旅費請求書作成、確認書類等整理・保管

- ・ その上で、関係府省は、全府省を一括した包括的アウトソーシングをする際の制度的課題の有無やその解決策について検討すべきである。

本報告書では、内部管理業務の例として旅費を取り上げたが、今後とも旅費に限らず、物品調達など内部管理業務全般において、各庶務室単位や局単位で実施している業務を府省単位や府省横断的に集約化した上で官民競争入札等を行うことを検討していくことが必要である。

## 第2章 その他の個別分野

本章では、これまで監理委員会が取り組んできたもののうち、いくつかの個別分野を取り上げ、現状と今後の課題を記述する。

なお、これまでは、個別分野で着手しやすいところから官民競争入札等の可能性を探ってきた面もあったが、従来公務員自らが実施してきた業務についても、本当に公務員自らが実施すべき業務と、公務員自らが実施しなくても良い業務とを丁寧に見極めて整理することで、官民競争入札等の活用の可能性が広がってくることは、刑事施設の運營業務を見ても明らかである。こうした観点から、以下に挙げる分野にとどまらず、防衛や警察、通関や検疫など、本報告書では例示してこなかった個別分野についても、諸外国における民間活用の状況をも参考にしつつ、官民競争入札等の活用による公共サービスの質の維持向上や経費の削減につながる可能性がないのかどうかを常に検証していく必要があると考える。

### 第1節 ハローワーク

ハローワーク関連業務では、度重なる監理委員会における議論やモデル事業の実施等を経て、人材銀行事業、キャリア交流プラザ事業、求人開拓事業について官民競争入札等が実施されている。

人材銀行事業は、管理職や専門・技術職に特化した自己完結型の無料の職業紹介を行う事業であり、平成 19 年度から 3 年間で事業期間として全国 12 箇所のうち 3 箇所で実施されている。

キャリア交流プラザ事業は、中高年ホワイトカラー求職者、壮年技術者及び中高年長期失業者を対象とした再就職支援事業であり、平成 19 年度から 3 年間で事業期間として全国 15 箇所のうち 8 箇所で実施されている。

求人開拓事業は、雇用失業情勢の厳しい地域において、求職者の再就職に資する求人の量的確保を目的に求人を開拓するものであり、平成 19、20 年度に、それぞれ全国 39 の対象地域のうち 2 地域で実施された。

なお、人材銀行事業、キャリア交流プラザ事業の官民競争入札等の実施に当たっては、民間事業者による職業紹介事業の取扱い範囲を制限する職業安定法の規定を適用しないこととする法特例を設け、適用している。

これまでのハローワークにおける官民競争入札等の実施について、民間の創意工夫を引き出す上で有効な方策が採られていたかどうかについての検証が改めて必要となろう。

また、監理委員会では、ハローワークの職業紹介業務の官民競争入札等の実施についても精力的に検討を行ってきた。同業務の官民競争入札等については、経済財政諮問会議においても取り上げられ、厚生労働省が官民競争入札等の反対の理由の1つとして主張するILO88条約との整合性を検討するため、大田弘子内閣府特命担当大臣の私的諮問機関として「ハローワークとILO条約に関する懇談会」が設置されるなど、政治レベルでの検討も進められた。

こうした検討の結果、平成 19 年6月には、都内 2 箇所のハローワークで官民併設での官民競争入札等の実施が閣議決定され、平成 20 年に、必要な法特例を設けるための公共サービス改革法改正法案が国会に提出された。

しかし、同法案は平成 20 年 12 月に廃案となり、現時点においてハローワークの職業紹介業務の官民競争入札等は実施されていない。

## 第2節 社会保険庁

社会保険庁関連業務では、民間の創意工夫の活用等により国民年金保険料の納付率の向上を図るとともに、業務効率化を推進するため、国民年金保険料収納事業について、平成 17 年度よりモデル事業として事業を開始し、平成 19 年 10 月からは民間競争入札の対象として本格的に事業が実施されている。

具体的には、全国 312 箇所の社会保険事務所のうち、95 事務所が 3 年間の事業期間として平成 19 年 10 月より事業を開始しており、90 事務所が 2 年間の事業期間として平成 20 年 10 月より事業を開始している。

また、平成 21 年 10 月から事業開始を予定している 127 箇所の事務所については、平成 20 年 7 月に閣議決定された「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画」において、国民年金保険料免除勧奨業務についても外部委託することが決定されたことを踏まえ、これまで委託してきた業務に加え、免除勧奨業務についても官民競争入札等の対象業務とすることとして、事業の開始に向け準備を進めているところである。

これまでのところ、官民競争入札等の導入によって、実施コストについては大幅な削減が見られているが、納付実績については要求された水準を下回っている部分がある。

これまでの実施状況や、今後明らかになってくる事業の実施状況を踏まえ、事業の適正な評価を行うとともに、引き続き、要求水準の在り方、民間事業者の要求水準達成への動機付けをどのように図るかといった点について、次期以降の事業に向け、検討を行っていく必要がある。

また、事業を効率的かつ効果的に進めていく観点からも、民間事業者が行う業務の対象範囲の拡大も含め、さらに検討を進めていく必要がある。

## 第3節 登記

登記関連業務は、平成 18 年 6 月に閣議決定された「国の行政機関の定員の純減について」において、登記簿等の公開に関する事務（乙号事務）について、国家公務員の定員を削減する方策として、官民競争入札等を実施するとされたことを踏まえ、平成 18 年 12 月、当該事務を官民競争入札等の対象とするとともに不動産登記法等の特例措置を講ずるため法改正を行うことが公共サービス改革基本方針に盛り込まれた。その後、当該特例を設けるための公共サービス改革法の改正が行われ、平成 19 年 7 月から施行された。

登記簿等の公開に関する事務の民間競争入札は、平成 22 年度までに乙号事務専従職員を有するすべての登記所を対象に順次実施することとされており、当初の事業は、平成 20 年 4 月から実施されている。具体的には、全国 550 箇所の登記所のうち、平成 19 年度には 22 箇所を対象として民間競争入札を行った。しかし、この時は、従来独占的に関連する業務を受託していた団体が 21 箇所について落札し、そのほか

の事業者が落札したのは1箇所のみという結果であった。

このため、平成20年度に実施する民間競争入札の実施要項の審議に当たっては、監理委員会において、多様な民間事業者の参入を確保するという観点から審議を行い、実務経験者等の要件・配置基準の緩和、落札者決定の評価基準の見直し、評価委員会の人選の多様化・透明化、入札参加資格の拡大等の見直しを行った。この実施要項に基づき、平成20年度に、135箇所の登記所について36の法務局又は地方法務局単位で入札を行ったところ、前述の団体のほか、6事業者が21単位90箇所について落札する結果となり、多様な民間事業者の参入を促進することができた。

なお、落札後の実施状況については、平成19年度に入札を実施し、平成20年4月から開始した事業については、22箇所の登記所すべてにおいて要求水準を上回っている。

前述のとおり、今後、全国の乙号事務に専従している職員を有する登記所に拡大し、平成22年度までに、当該登記所のすべてについて民間競争入札を実施することとなっている。その際には、引き続き、多様な民間事業者が参入でき、実質的な競争が確保されるよう、これまでの入札実施プロセスや落札結果等について継続して検証を行っていくことが重要である。

また、対象となる登記所が増加する中、各登記所において事業の適正かつ確実な実施が行われているか、サービスの質の維持・向上が図られているか、事業の適正な評価を行っていく必要がある。

#### 第4節 刑事施設

刑事施設関連業務は、これまでPFI手法と併せて、構造改革特別区域法の規制の特例措置を活用し、公権力の行使にかかわる業務を含めて民間委託を行っており、具体的には、平成19年4月に運営を開始した美祢社会復帰促進センターなど、4つの施設において事業を実施している。これらについて、法務省が有識者らによる「刑事施設の業務の在り方に関する研究会」を設置し、平成20年2月から同年8月までの間、運営状況の検証を行った結果、民間事業者による創意工夫の発揮により、業務の質の向上や経費の削減が実現しており、おおむね適切に運営が行われていることが認められた。

監理委員会においては、刑事施設の運営業務について、民間事業者のノウハウを活用することにより、公共サービス改革法の目的である公共サービスの質の向上及び経費の削減を図ることが期待でき、官民競争入札等の対象となり得ること、また、当該業務は公権力の行使にかかわる業務であって、国民の安心・安全の観点から配慮が必要と考えられるが、この点、公共サービス改革法の枠組みは、手続の透明性、中立性及び公正性や、民間事業者による業務の適正かつ確実な実施を確保するために必要な措置が定められていることなどを議論した。

こうした審議の結果を踏まえ、平成20年12月、刑事施設の運営業務を官民競争入札等の対象とすることが公共サービス改革基本方針に盛り込まれ、刑事収容施設及び被収容者等の処遇に関する法律の特例措置を講じるため、公共サービス改革法の改正が行われ、平成21年5月から施行された。

※ 刑事施設に係る構造改革特別区域法の特例措置については、内閣官房から構造改革特別区域推進本部評価・調査委員会に本特例措置の全国展開が可能との報告がなされ、平成21年4月、構造改革特別区域基本方針の一部が改正されている。

今後、平成 21 年度に実施する入札等の対象範囲や実施予定時期及び平成 22 年度以降の拡大措置を内容とする計画等を策定し、順次、事業を実施することとしている。

その際には、被収容者等の犯罪的傾向その他の事情を勘案し、民間委託したとしても業務の適正な遂行に支障を及ぼすおそれがないよう、対象施設等について検討する必要があるとともに、これまでの P F I 手法を活用した事業は新設の施設を対象としていたところ、既存の施設において実施する場合にも民間事業者の創意工夫が十分発揮できるよう、契約期間、委託業務の内容等について所要の検討を行う必要がある。

