

南相馬市における市場化テスト導入可能性調査の報告

2009年2月27日
財団法人日本経済研究所

資料目次

- 1．南相馬市の概要および市場化テスト導入の目的
- 2．市場化テスト導入に向けた検討
 - (1) 業務の選定（スクリーニング）における基本的考え方
 - (2) 第1次スクリーニングの結果
 - (3) 第2次スクリーニングの結果
- 3．市場化テスト対象業務の選定（スクリーニング結果）について
 - (1) スクリーニング結果について
 - (2) スクリーニング留意事項
- 4．他地方公共団体への応用
- 5．南相馬市市場化テスト導入計画案について
図表：南相馬市 市場化テスト対象業務選定フロー

1. 南相馬市の概要および市場化テスト導入の目的

～南相馬市概要～

平成 18 年 1 月 1 日に旧小高町、旧鹿島町、旧原町市が合併し、「南相馬市」が誕生
地域分権の受け皿に相応しい確固たる行政体制の確立や財政基盤の強化を図るととも
に、住民ニーズに則した一体的・効率的なまちづくりを推進するための合併。

人口：72,837 人 世帯数：22,998 戸（平成 17 年国勢調査）

少子高齢化が進み高齢化率は 24.5%

職員数：正規職員 907 人、嘱託職員 197 人、臨時職員 319 人 計 1,423 人

集中改革プランにおいて今後 10 年間で 25%の削減を目標としている

～南相馬市の基本方針～

住民に身近なところで住民に身近な行政サービスの継続

これまでの地域特性や個性の尊重

住民の意向を行政に反映させるシステムづくり

行政と住民等が協働して担う地域づくり

～行政の基本体制～

市町村合併という実情にあわせ、本庁と各旧 3 市町に区役所を設置、また、区役所と
これに連携する住民組織の「地域協議会」で構成される「地域自治」を設置。



南相馬市における市場化テスト導入の目的と方向性

<市場化テスト導入の目的>

安定的・継続性のある公共サービスの
提供

効率的な公共サービスの提供

公共サービスの質の維持向上

多様化する市民ニーズへの対応

<市場化テスト導入の方向性>

地域の自主性の確立

官民協働の視点の反映

財政基盤強化と適正な体制構築



市場化テストの特徴

透明かつ公正な競争の確保

コスト削減と公共サービスの質の維持・向上

2. 市場化テスト導入に向けた検討

(1) 業務の選定(スクリーニング)における基本的考え方

1) 第1次スクリーニング

南相馬市における業務の把握と整理を以下の3項目に従い実施し、対象業務範囲を検討する。

事務事業評価の整理

事業化している業務は「南相馬市事務事業評価調査」で棚卸済みととらえ、この調査結果を基に外部委託の可能性について把握・整理する。

民間委託状況の確認

総務省による「市区町村における事務の外部委託の実施状況」(平成16年3月25日)と「集中改革プラン」及び「18年指針」の取組状況について(平成20年10月31日)に示されている、自治体において外部委託が既に実施されている一般事務業務及び公共施設を対象として、南相馬市での外部委託状況の把握を行い、外部委託の可能性について把握・整理する。

公共サービス改革基本方針に定められた業務による検討

市場化テスト基本方針に定められた「窓口関連業務」「徴収関連業務」「公物管理関連業務」「統計調査関連業務」について、南相馬市での外部委託状況の把握を行い、外部委託の可能性について把握・整理する。

本ケースにおいては、事務事業評価を活用したが、地方公共団体業務の棚卸しの方法として、事務事業分掌に示されている業務、予算項目に示されている業務も対象範囲とすることが考えられる。可能な限り、地方公共団体における全ての業務を網羅することが重要。また、新たに進められるプロジェクトがある場合も含める。

2) 第2次スクリーニング

第1次スクリーニングにより把握・整理がなされた南相馬市の業務について、「庁内ヒアリング」「民間事業者ヒアリング(市内外)」2種類のヒアリングを実施して市場化テスト対象業務候補を抽出する。さらに抽出された候補について、コスト把握を行い、最終的に市場化テスト対象業務の選定を行う。

<対象事業選定のための検討切り口>

- | | |
|-------------|-----------------|
| ・ 業務量 | ・ 類似業務の有無 |
| ・ 業務発生時期 | ・ ボランティア活動余地の有無 |
| ・ 委託状況 | ・ 民間事業者算入可能性の有無 |
| ・ 指定管理者導入状況 | ・ 民間事業者受託における課題 |
| ・ 上位計画との整合性 | ・ 人員数、内訳 |
| ・ コスト把握の可能性 | ・ 新規プロジェクトの有無 |
- 等

庁内ヒアリング(1&2)

第1次スクリーニングで把握した業務について、その「業務量」「業務の発生時期」「委託の状況」「指定管理者の導入状況」「類似業務の有無」「ボランティア活用余地の有無」を総括的に確認し、民間委託の可能性が低い業務を対象外とする。さらに、これら業務に関し、その業務を実施している庁内部課へのヒアリングから「業務内容」「業務量・業務体制」「委託・連携の状況と可能性及び課題点」を具体的に把握する。

民間事業者ヒアリング(市内外)

市内民間事業者および市外民間事業者に対して、事業者が対応可能と考えられる業務の受託可能性、受託に際しての課題点等を確認する。

コストの把握

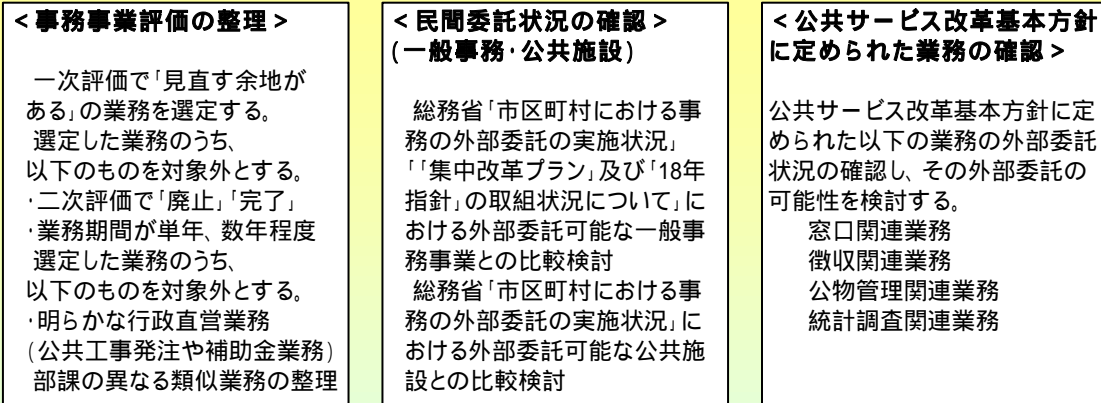
、 のヒアリングから抽出された市場化テスト対象業務候補について、「直接費用(人件費、物件費、委託費、退職給付金)」「間接費用」を算出すると共に、民間事業者に同等業務を委託した場合のコストを試算する。

このコスト把握により、市場化テスト対象業務候補から市場化テスト対象業務を選定する。

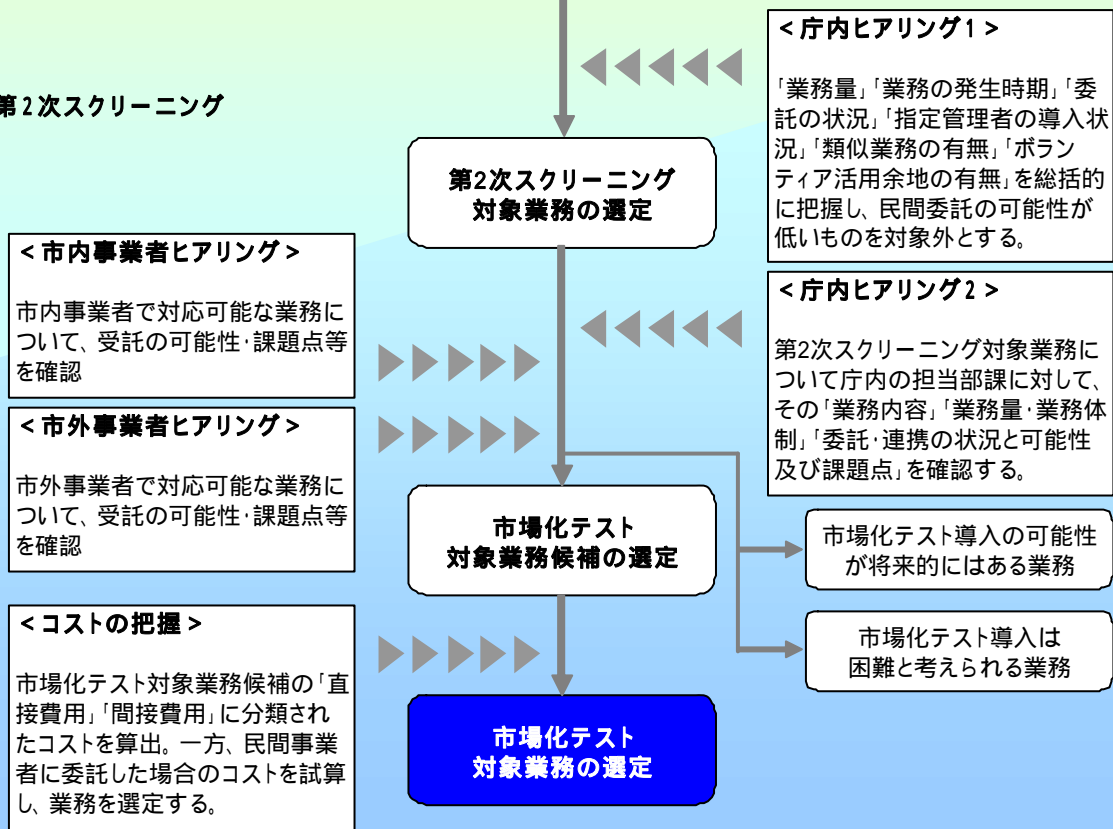
本ケースにおいては、南相馬市独自の切り口として「ボランティア活用の有無」を設定したが、検討の切り口については個々の地方公共団体における独自性を踏まえて設定することが必要。

スクリーニングの流れ

第1次スクリーニング



第2次スクリーニング



なお、本図は、南相馬市において市場化テストの対象範囲の設定と対象業務を絞り込むために実施した検討の流れを概略化したものであり、実際の検討過程においては、庁内ヒアリング、事業者ヒアリング、検討項目を相互にフィードバックしながら進めている。

(2) 第1次スクリーニングの結果

1) 事務事業評価の整理

まず、事務事業評価について下記の選定工程 ~ の項目に従い選定した結果、対象範囲に含まれると考えられるものは43事業であった。

事務事業評価で、「見直す余地がある」にチェックがついている業務を対象とする。

事務事業評価で「廃止」「完了」にチェックがついている業務を対象外とする。

” 業務実施期間が単年度や数年(2~3年)程度の限定的な業務を対象外とする。

明らかに行政による実施が必要と考えられる業務を対象外とする。

検討結果の内訳

選定工程	選定工程	
	民間委託が可能	行政で継続
106事業	43事業	63事業

「行政で継続」には既に民間委託等を実施している事業を含む

なお、選定工程 として部課の異なる同類業務の整理は以下の通りとなった

「相談業務」「情報提供業務」「広報・PR事業・広報誌制作」「税金等納付勧奨・所在不明者調査業務」「スポーツ大会等イベント実施・健康づくり教育」「教育・文化事業」「狂犬病予防事業」

2) 他市区町村における民間委託状況との比較(一般事務)

南相馬市の一般事務の委託状況としては、委託済み、一部委託済みが多く見られるが、南相馬市が直営で行っている業務(市民課「案内・受付業務」「電話交換業務」、財務課「公用車運転」、情報政策課「ホームページ作成・運営」、人事法務課「給与計算事務」)については民間委託等が可能であり、市場化テスト対象業務になり得る。

3) 他市区町村における民間委託状況との比較(公共施設)

南相馬市の公共施設の委託状況としては、多くの事業において、指定管理者制度の導入、一部委託が見られる。さらに、「南相馬市指定管理者制度導入計画」で今後指定管理者導入が予定されている業務も多く、大部分の公共施設の維持管理運営業務については市場化テストの対象外となった。但し、指定管理者選定の過程において、必要に応じ、市場化テストの視点を取り入れることは可能である。

4) 公共サービス改革基本方針に定められた業務による検討

「窓口関連業務」及び「徴収関連業務」については、いずれも市場化テスト対象業務と考えられる。公物管理関連業務及び統計関連業務については、業務量が少ないことからいずれも市場化テスト対象外となった。

(3) 第2次スクリーニングの結果

1) 第2次スクリーニングの実施

第1次スクリーニングの結果を受けて、南相馬市総務企画部企画経営課へのヒアリングを実施し、第2次スクリーニングの対象業務を選定した。

そのうえで「庁内ヒアリング」、「民間事業者ヒアリング」を実施し、市場化テスト対象業務候補の絞り込みを行った。

<ヒアリング内容・結果>

庁内ヒアリング：	担当部署へのヒアリング。対象業務の内容、業務量、委託状況詳細、課題、職員配置状況等
民間事業者ヒアリング：	市内外事業者へのヒアリング。対象業務の実施範囲、具体的実施のイメージ、参入可否の考え等
	<結果>事業者毎で対応可能な業務の種類は異なるが、市内外において興味を示す事業者は存在する。但し、期間、契約形態（派遣・委託）、業務規模等の参画条件次第によることから、実際に導入する際には、さらなる詳細ヒアリングが必要。

第2次スクリーニング対象業務と検討の結果

部名	課名	事業名	結果
教育委員会	学校教育課	学校教育支援センター事業*	C
		生きる育成事業*	C
	幼児教育課	幼稚園預かり保育事業（原町区）*	B
	生涯学習課	マナビカレッジ構想整備事業*	C
		青少年ボランティア推進事業*	C
		報徳精神がいきづくまちづくり事業*	C
		公民館運営*	C
		家庭教育支援総合推進事業	C
	文化財課	文化財ボランティア活用事業	C
	スポーツ振興課	健康マラソン大会	C
県縦断駅伝競走大会		C	
市民生活部	環境安全課	狂犬病予防注射事業（原町区）	B
		クレーム処理等	C
	市民課	窓口業務*	A
		案内・受付業務、電話交換業務*	A
健康福祉部	男女共同こども課	子育て支援情報提供事業*	C
		児童虐待防止ネットワーク事業*	C
		女性相談体制の整備事業*	C
		給付業務*	C

部名	課名	事業名	結果
健康福祉部	健康づくり課	スポーツ大会等イベント実施・健康づくり教育	C
		相談事業	C
建設部	建築住宅課	市営住宅営繕事業（原町区）*	A
		市営住宅に関わる事業*	A
総務企画部	税務課	滞納処分の強化*	A
		納税勧奨業務*	A
		納付環境の整備（コンビニ、クレジット等）	-
	情報政策課	データセンター整備	B
市長公室	秘書広報課	広報紙事業について	C
		紙媒体の印刷物について	C

* 印以外は委託済み事業等であるが、委託業務拡大等の検討のためにヒアリングを実施した。

庁内ヒアリングの結果、業務内容の追加・変更・削除あり

- A：市場化テスト導入可能性有り
 B：現時点での市場化テストの導入は考えにくい、将来的な可能性が残る
 C：現時点での市場化テストの導入は困難。但し指定管理者制度、官民連携等の可能性が見出せる場合が含まれる。
 -：実施済み

A～Cの判定については、現在の業務内容、業務実施体制、委託状況、民間事業者算入可能性の有無等から、より市場化テストに適した業務を選定するために、便宜上、段階分けを行ったものであり、市場化テスト導入を否定するものではない。

2) コスト把握について

コスト把握の流れ

a) コスト把握についての基本方針

対象業務に関する南相馬市の現行コストを把握するための前提としては、次の資料を活用する。

「実施要項における従来の実施状況に冠する情報の開示に関する指針」

（平成 18 年 12 月官民競争入札等監理委員会決定）

「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及び

その調整に関する指針」（平成 18 年 12 月官民競争入札等監理委員会決定）

地方公共団体の総合的な財政分析に関する調査研究会報告書

- 「行政コスト計算書」と「各地方公共団体全体のバランスシート」 -

（平成 13 年 3 月総務省自治財政局）

b) 実際のコスト把握の流れ

実際に南相馬市では、上記指針等に準じて独自にコスト把握を行う必要がある。

まず対象業務とその担当課（担当係）を確認し、業務内容、業務体制及び業務量を
確認する。その上で、「直接部門費」「間接部門費」の算定を行う。

「直接部門費」については、南相馬市による提供データを基に「人件費」「物件費」
「委託費」「退職給付費用」を算定する。

「間接部門費」については、対象部課として、総務企画部（税務課、企画経営課を
除く）を選定し、その「人件費」「物件費」「委託費」「退職給付費用」を算出し、その
合計費用を正職員比率で対象業務について按分する。

この「直接部門費」「間接部門費」の合計が担当課（担当係）における対象業務に係
る現在の官コストである。

一方、市場化テスト実施時において民間事業者が対象業務を行った場合のコスト算
定は、民間事業者へのヒアリングより、「人件費」と「間接費用」から導き出す。

その民間事業者のコストの把握と、市場化テストを実施した場合の業務量の減少、
人工の減少、諸費用の減少等を考慮して、市場化テスト実施時の官コストを算定し、
現在の官コストと比較することで、コスト面からの成果を把握する。

コスト把握の結果について

南相馬市における市場化テスト対象業務候補のコストとしては以下の通りになった。

a) 窓口関連業務（市民課窓口係他）

現在業務 官コスト：106,188 千円

市場化テスト実施時の官業務コスト：82,259 千円

（市場化テストによる民間委託費：38,253 千円）

窓口関連業務とは、窓口業務（市民課窓口係）及び受付・案内業務、電話交換
業務（市民課）とする。

b) 市営住宅関連業務（建築住宅課市営住宅係）

現在業務 官コスト：59,520 千円

市場化テスト実施時の官業務コスト：49,514 千円

（市場化テストによる民間委託費：16,471 千円）

市営住宅関連業務には、市営住宅営繕事業（原町区）、市営住宅に係る事業を含む

c) 納税勧奨等業務（税務課収納係）

現在業務 官コスト：101,239 千円

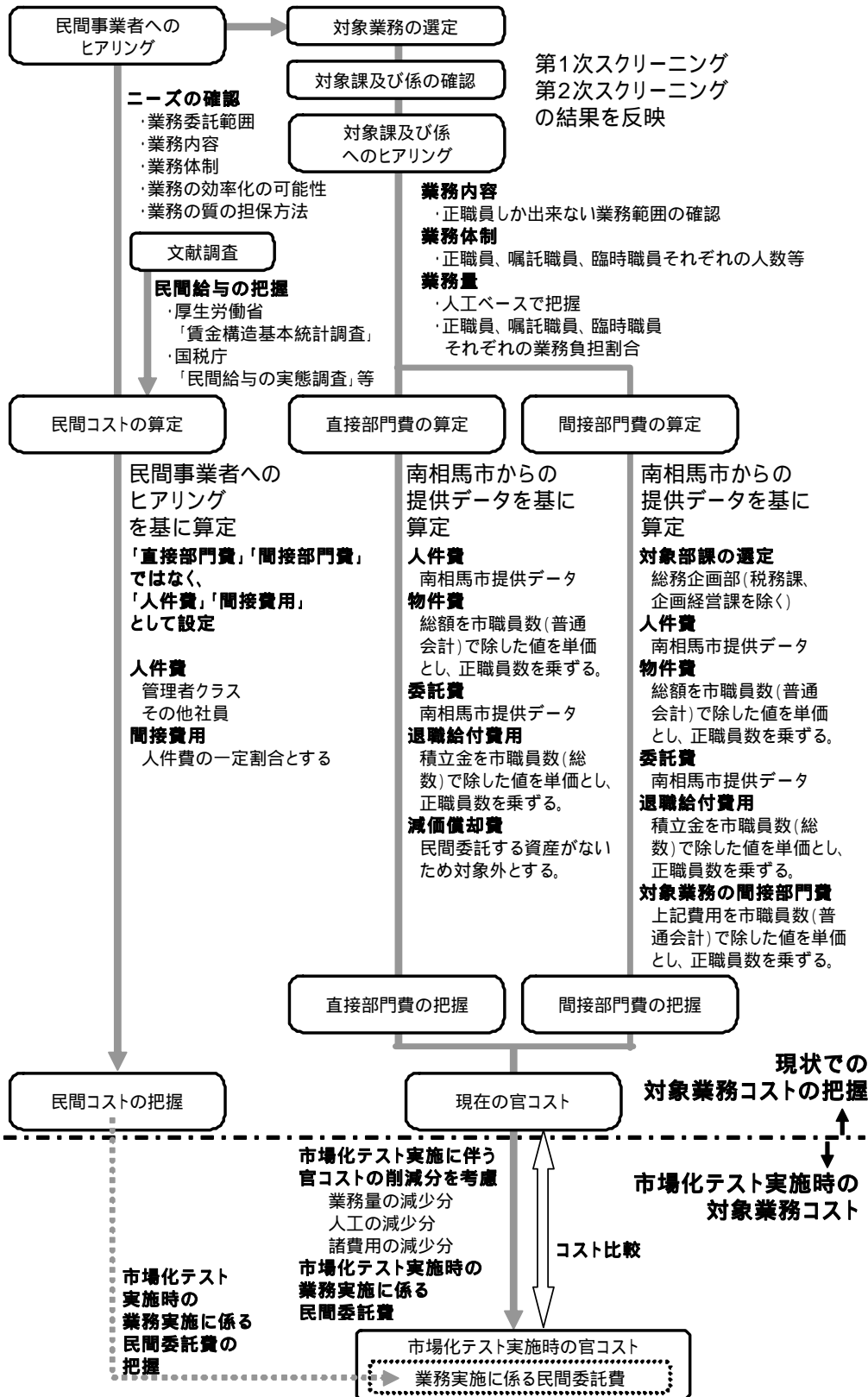
市場化テスト実施時の官業務コスト：97,926 千円

（市場化テストによる民間委託費：22,869 千円）

納税勧奨等業務には、対象処分の強化、納税勧奨業務を含む

この結果から、市場化テスト対象業務候補について民間委託を行った場合には、コ
スト面から見ても一定の成果はあると推測される。

コスト把握の流れ



3. 市場化テスト対象業務の選定（スクリーニング結果）について

（1）スクリーニング結果について

市場化テスト対象業務を選定するにあたっては、第1次スクリーニングとして「事務事業評価の検討」「民間委託状況の確認」「公共サービス改革法等に定められた業務による確認」より対象業務範囲を設定し、庁内意見を踏まえて対象業務の絞り込みを行っている。そこから整理した第2次スクリーニング対象業務に関しては、判断項目による検討と「庁内ヒアリング（担当部署）」「民間事業者ヒアリング（市内外）」を実施し、市場化テスト対象業務候補を抽出した。ここで抽出された市場化テスト対象業務候補についてはコスト把握を行い、最終的に市場化テスト対象業務として選定を行った。

以上のスクリーニングの結果として、市場化テスト対象業務として下記の3業務について導入の可能性があるものと判断された。

< 市場化テスト導入可能性のある対象業務 >

1) 窓口関連業務（市民課窓口係等）

窓口関連業務とは、窓口業務（市民課窓口係）及び受付・案内業務、電話交換業務とする

2) 市営住宅関連業務（建築住宅課市営住宅係）

市営住宅関連業務には市営住宅営繕事業（原町区）、市営住宅に係る事業を含む

3) 納税勸奨等業務（税務課収納係）

納税勸奨等業務には、対象処分の強化、納税勸奨業務を含む

（2）スクリーニング留意事項

南相馬市では総合計画に基づき「事務事業評価」を実施しているため、今回の第1次スクリーニングでは、その事務事業評価の結果を中心に業務内容の把握を実施した。しかし、より詳細に業務内容を把握するためには「事務事業評価」に加えて、「事務事業分掌」「予算項目」等による業務把握を実施することも想定される。

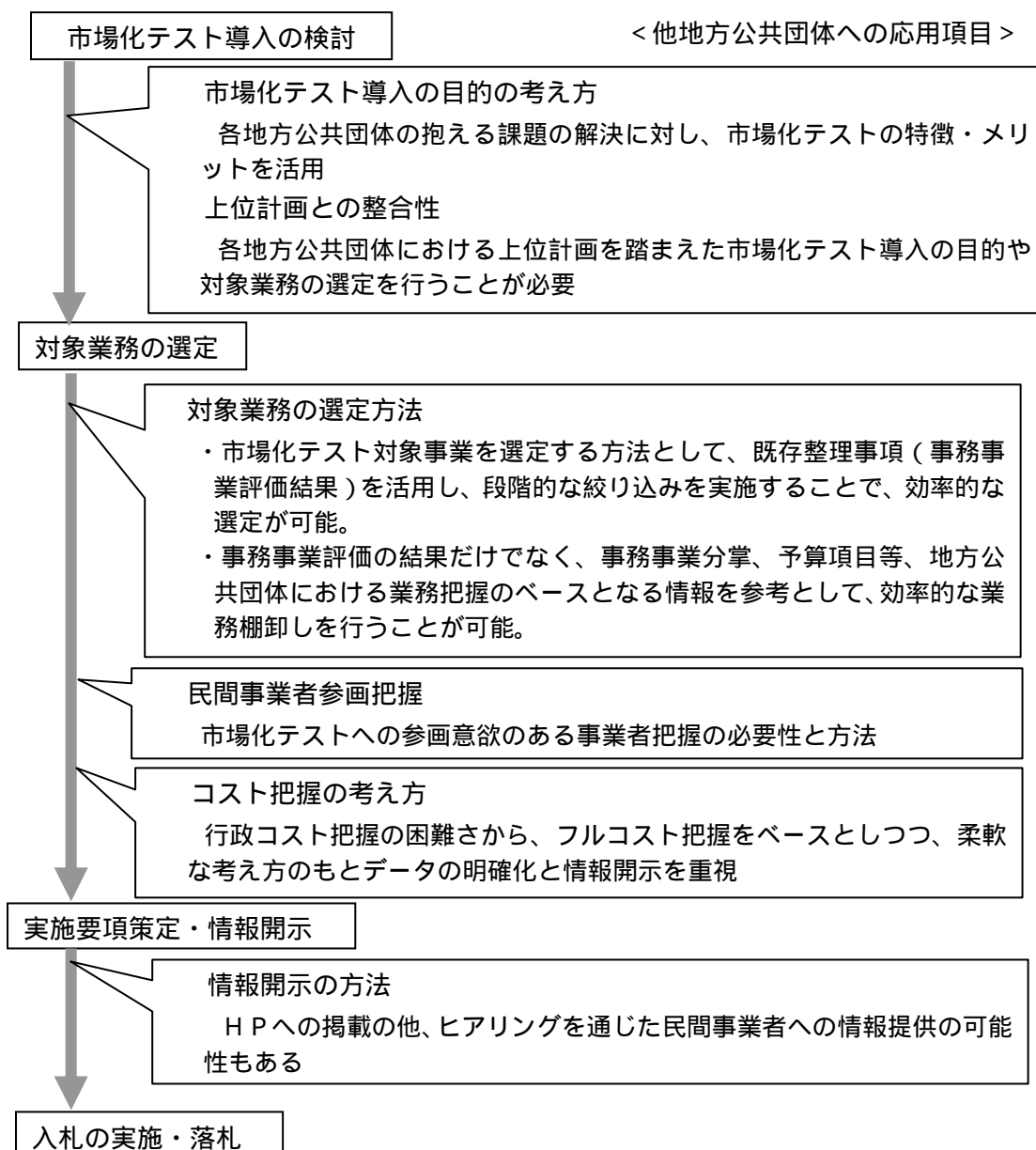
また、今回のコスト把握は一定の前提に基づくものであり、実際にこれらの業務について市場化テストを本格的に導入する場合は、さらなる担当部課及び係の詳細な業務内容とそれに伴う一層の詳細なコストの把握、および民間事業者へのヒアリング等が必要不可欠である。

なお、今回の検討においては外部評価の視点が含まれていないため、一視座からの検討の域を出ないと考えられる。第三者機関による外部評価を導入することで、より一層の客観的な業務評価と選定を実行することが市場化テスト導入に必要である。

4 . 他地方公共団体への応用

本調査ケーススタディを通して、他の地方公共団体において市場化テストを実施する際の参考となりうる項目を下記に抽出した。

< 基本的な市場化テスト導入の流れ >



5．南相馬市市場化テスト導入計画案について

南相馬市市場化テスト導入計画案は、南相馬市における市場化テストの導入にあたり、その目的や基本的な考え方を明らかにし、官民競争・民間競争入札実施において必要となる検討項目の抽出、実際の具体的手順等について、ケーススタディを通して整理したものである。

本導入計画案は、今後の検討、実施状況を踏まえ、必要に応じ見直し、将来的には南相馬市における市場化テスト導入のガイドライン的な位置付けとして活用するものと位置付ける。

<南相馬市 市場化テスト導入計画案>

- (1) 南相馬市における市場化テスト導入の基本的考え方
南相馬市における市場化テストの目的を 安定的・継続性のある公共サービスの提供、効率的な公共サービスの提供、公共サービスの質の維持向上、多様化する市民ニーズへの対応とし、あわせて導入における方向性や基本的な方針を定めた。
- (2) 実施手法について
官民競争入札と民間競争入札の違いを整理。南相馬市においては、対象業務の内容や民間事業者へのヒアリング結果等から、市場化テスト導入検討過程において総合的に判断するものとした。
- (3) 第三者機関について
特定公共サービスにおける市場化テスト実施の場合には、第三者機関の設置が必要である。南相馬市においては、行政評価を実施するにあたり設置した外部評価委員会である「公共事業評価委員会」の活用も考えられる。
- (4) 対象業務の選定
対象業務の選定方法を、ケーススタディを参考に体系的に整理している。なお、ケーススタディにおいては、対象業務を絞り込む過程におけるフィードバックや効率的な選定を実施するために庁内ヒアリングを2回にわたり実施している。
- (5) 実施期間
先行事例等も参考に、複数年の実施期間が好ましいとした。
- (6) 民間事業者からの要望の把握
民間事業者へのヒアリング実施のタイミングと内容、および公正な競争原理の確保や、市の情報の開示方法等の留意点を整理。
- (7) コスト把握の考え方
市場化テストの実施にあたって必要なコスト把握の考え方と、具体的なコスト把握における留意点を整理。
- (8) 業務の実施
市場化テスト対象業務を選定した後、公共サービス改革法に則った官民競争・民間競争の実施手順と必要な検討項目を整理。
- (9) 留意事項
市場化テスト導入における課題点や南相馬市独自の特徴による留意点を整理。

【南相馬市 市場化テスト導入検討フロー】

