

(1) 対象業務範囲の考え方

市場化テスト対象業務を選定するにあたって、まず業務の対象範囲を設定することが必要となる。一般的には「業務の棚卸」「業務の仕分け」といわれる行政における全ての業務の洗い出しを実施するが、作業時間および負担が非常に大きいといったデメリットがある。

そのため、市における業務を効率的かつ網羅的に把握するために、「業務の棚卸」をベースとし、下記に示す1)市行政評価制度における対象業務、2)公共施設における維持管理・運營業務および一般事務業務、3)「公共サービス改革基本方針」にて取り上げられている業務、から対象範囲を定めるものとする。

1) 市行政評価制度における対象業務

南相馬市で取り組んでいる行政評価における3つの評価における対象事業を対象範囲とする。

評価名	対象事業
事務事業事前評価（新規事業）	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新規に実施する事務事業</li><li>・ 但し、災害復旧、維持管理、法令等の規定に従って行う事業、財源の全てを国県支出金で賄う事業、基本的に事務に要する経費、基本計画策定事業は対象外</li><li>・ H20年度においては9事業が対象</li></ul>
公共事業評価（新規事業）	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 5億円以上の事業</li><li>・ 新市建設計画に掲げる事業及び地域重点事業</li><li>・ 但し、災害復旧、維持管理、備品購入、調査又は基本計画策定事業は対象外</li><li>・ H20年度においては4事業が対象</li></ul>
事務事業評価（既存事業）	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 実施計画に記載する事業</li><li>・ H20年度は599事業が対象</li></ul>

## 2) 公共施設における維持管理・運営業務、一般事務業務

市の公共施設における維持管理・運営業務は、その多くが市民への公共サービス提供業務であることから、市場化テストの対象業務となりうるため、全ての公共施設における維持管理・運営業務が対象となる。

### < 公共施設対象例 >

- ・ 保育所
  - ・ 児童館
  - ・ 養護老人ホーム
  - ・ ごみ処理施設
  - ・ 病院
  - ・ レクリエーション施設
  - ・ 下水終末処理施設
  - ・ 体育館
  - ・ 陸上競技場
  - ・ プール
  - ・ 診療所
  - ・ 保険センター
  - ・ 生涯学習センター
  - ・ 図書館
  - ・ 都市公園
  - ・ 市民会館
  - ・ 駐車場・駐輪場
  - ・ デイサービスセンター
- 等

### < 一般事務業務例 >

- ・ 庁舎の清掃
  - ・ 電話交換業務
  - ・ 一般ゴミ収集
  - ・ 水道メーター検針
  - ・ 在宅配食サービス
  - ・ 情報処理・庁内情報システム維持
  - ・ 夜間警備
  - ・ 公用車運転
  - ・ 学校給食
  - ・ 道路維持補修・清掃等
  - ・ 給与計算事務
  - ・ 案内・受付業務
  - ・ し尿収集
  - ・ 学校用務員事務
  - ・ ホームヘルパー派遣
  - ・ ホームページ作成・運営
- 等

なお、公の施設の場合は指定管理者制度を導入していることも想定されるが、指定管理者の導入状況については、後段の事業選定過程においてスクリーニングの判断項目としており、対象業務範囲を定める現段階においては、指定管理者制度の導入にとらわれず、すべての業務を対象とする。

3) 「公共サービス改革基本方針」にて取り上げられている業務

「公共サービス改革基本方針」では、具体的な対象業務が示されていることから、これら業務は市場化テスト対象範囲として含まれている必要がある。

具体的な業務は下記のとおり。

「特定公共サービス改革法」において明記されている業務

戸籍法に基づく戸籍謄本等の交付の請求の受付およびその引渡し(法34条1項1号)  
地方税法に基づく納税証明書の交付の請求の受付およびその引渡し(法34条1項2号)  
外国人登録法に基づく登録原票の写し等の交付の請求の受付およびその引渡し(法34条1項3項)  
住民基本台帳法に基づく住民票の写し等の交付の請求の受付および引渡し(法34条1項4号)  
住民基本台帳法に基づく戸籍の附票の写しの交付の請求の受付および引渡し(法34条1項5号)  
印鑑登録証明書の交付の請求の受付および引渡し(法34条1項6号)

「公共サービス改革基本方針」において明記されている業務

**窓口関連業務**

市町村の主な窓口業務24事項について、法に基づかなくても、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、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(この場合においても、審査・決定については公務員が行うこと)

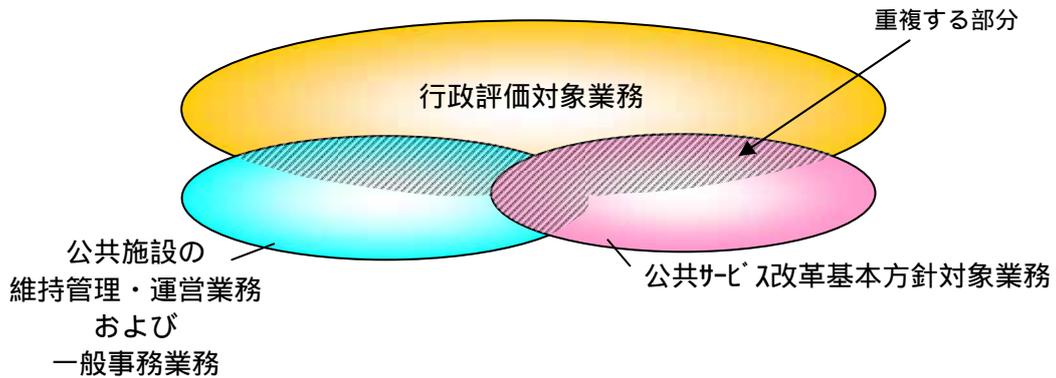
- ・ 戸籍謄抄本等の交付
- ・ 地方税法に基づく納税証明書の交付
- ・ 外国人登録原票記載事項証明書等の交付
- ・ 住民票の写し等の交付
- ・ 戸籍の附票の写しの交付
- ・ 住民異動届
- ・ 住居表示証明書の交付
- ・ 転入(転居)者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知
- ・ 埋葬・火葬許可
- ・ 国民健康保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付
- ・ 老人医療関係の各種届出書・申請書の受付及び受給者証等の交付
- ・ 介護保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付
- ・ 国民年金被保険者の資格の取得及び喪失並びに種別の変更に関する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

<b>徴収関連業務</b>
次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可能
地方税、 国民健康保険料等、 公営住宅の滞納家賃、 公立病院の医業未収金

<b>公物管理関連業務</b>
次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可能
水道施設、 工業用水道施設、 下水道関連施設

<b>統計調査関連業務</b>
地方公共団体が実施する次の統計調査関連業務について、民間開放が可能
総務省所管の指定統計調査（科学技術研究調査を除く） 文部科学省所管の指定統計調査

上記にあげた 3 視点からのアプローチでは、範囲を設定するにあたり、それぞれ重複する業務があるため、これらについては整理が必要である。



なお、本導入計画案では、市場化テスト対象範囲を検討するにあたり業務の棚卸を進めることで、導入対象範囲を設定しているが、その他に下記に示すような検討タイプがある。

<対象業務範囲検討タイプ例>

タイプ	メリット・デメリット
全業務棚卸型	すべての事務事業についてのチェックが可能となる。一方で作業時間及び行政内の作業負担大。
事業選定先行型	モデル事業的实施としてトップダウン形式で作業進捗が早い。一方でその後の事務事業への適用が不透明。
目標値設定型	行革計画の中で、一定の削減値を達成する方針の下、事務事業についても見直しが可能。一方で作業時間及び行政内の作業負担大。人員計画への配慮も必要。
提案型	行政の情報に対し、民間等から参入可能分野の提案を元にするため、提案のあった業務についての民間参入が得られやすい。一方で、部分的な提案も多く行政ニーズとのミスマッチも生ずる。

## (2) 第1次スクリーニング項目の考え方

第1次スクリーニングは、市場化テストの導入範囲を明確にするため、導入が困難と考えられる事業を対象外として排除することを目的としている。

### 継続性のない業務を除外

市場化テスト導入にあたっては、一定期間の業務継続が認められることが必要であり、一時的な業務、短期間での業務では民間活用検討の余地が少なく、業務自体も限定的であるため、効率化等のメリットや見直しの効果が見込めない。そのため、単年度のみで実施される事業(ex. 記念式典等の単発イベント)や期間が限定されている事業(ex. 税制度等の特例措置等)については、業務の継続性がないことから、市場化テスト対象から除外する。

### 特殊業務を除外

対外的に行政の冠がつく事業(ex. 市主催記念事業、友好姉妹都市関連事業)等については、部分的な単純委託の可能性はあるものの、事業の目的から行政が主導的に実施し、民間によるノウハウ活用の余地がないため、市場化テスト対象から除外する。その他、これに類似する特殊業務についても同様に除外する。

### 法令上行政直営が定められている業務を除外

法令上、行政による実施が定められている業務(ex. 公権力行使に関する業務等)については、民間活力の活用は困難であるため、市場化テスト対象から除外する。

但し、法令上の制約があるものの、民間事業者から業務開放の要望があり、民間活力活用の可能性がある場合は、規制緩和を要求することも考えられる。

市場化テスト対象外となった事業については、同時に、市場化テストのみならず、民間活力の活用が困難であると判断できることから、これら業務については行政直営事業として位置付ける。

なお、ケーススタディにおいては、事務事業評価にて見直しを要すると判断した業務を対象とし、上記スクリーニングを実施。

### (3) 第2次スクリーニング項目の考え方

第2次スクリーニングは、市場化テストになじむ対象業務を絞り込み<選別>するステップと、さらに市場化テスト対象業務として実施すべきかを<判断>するステップにより構成される。

#### <選別>ステップ

##### 業務量

地方公共団体における様々な業務のうち、ある程度の業務量が認められる場合は市場化テストの対象となりうる。これは、一定の業務量が認められれば、地方公共団体にとって市場化テスト導入の効果の享受範囲が増えることとなる点、民間事業者にとって業務実施のインセンティブにつながる点から、官民双方のメリットと捉えられ、市場化テスト導入の大きな要因と考えられるためである。

##### 業務の発生時期

民間活力を活用するにあたって、対象業務において年間を通して大きな業務量の差が生じていないことが必要である。一時期のみ集中的に発生する業務の場合、民間のノウハウ活用の範囲が狭められてしまい、市場化テスト導入の効果が期待できないためである。

但し、一つの業務は一時期のみ発生するが、類似の業務が年間を通して実施されるような場合は、市場化テスト導入の余地は残るものと考えられる。

##### 委託の状況

業務の外部委託の有無について把握することは、市場化テスト導入を検討するにあたって重要である。

業務全体が地方公共団体直営である場合や、部分的に外部委託されている場合は、さらなる委託の可能性を検討する余地がある。反対に、既に業務の大部分が外部委託されている場合は、当該業務への民間活力活用が既に実現されていると考えられる。

外部委託が可能であるということは、必ずしも当該地方公共団体が直営で業務を実施する必要はなく、民間事業者等による業務実施の可能性が見出せるとも言えることから市場化テスト導入の検討余地があるものと考えられる。

#### 指定管理者の導入状況

平成 13 年の法令改正により導入された指定管理者制度については、市において制度導入に関する基本的な考え方や導入対象施設に関し、既に検討されており、「南相馬市指定管理者制度導入計画」が策定されている。そのため、一定の検討のもと指定管理者制度の導入可否が判断されているものと見なし、その内容を踏襲する。

但し、指定管理者選定方法が未確立である場合や事業者未選定の場合は、市場化テストにおける事業者選定スキームを活用することが可能である。

#### 類似業務の有無

対象業務選別過程において「業務量が少ない」「年間を通じた継続業務ではない」とされている業務のうち、類似する業務が存在する場合は、これら複数業務を統合、一体化することにより一定の業務量や継続性を確保することが可能となり、市場化テスト対象業務となりうる。そのため、類似業務が存在する場合は、業務内容、業務発生時期、業務量を整理したうえで選別することが必要である。

#### ボランティア活用余地の有無

対象業務選別過程において「業務量が少ない」「年間を通じた継続業務ではない」とされている業務でも、ボランティア参加等による官民協働タイプの事業としての実施の可能性が見出せる場合がある。市場化テストにおいては、業務への参画が期待される民間事業者にとって一定の収益性が確保されない限り導入は困難であるが、ボランティア等を活用することで収益性の制約を回避することが可能である。当該業務の内容や性格から、ボランティア活用の余地がある場合は、従来委託や行政直営とは異なる取扱いが可能である。

#### 選別結果

上記 ~ の項目によりスクリーニングを行うことで、市場化テストに適した業務を選別することとなる。また、1 度のスクリーニングだけでなく、類似業務の有無やボランティア活動余地の有無については、再スクリーニングをかけることで、より導入可能性の高い事業を選別することが可能となる。

さらに、地方公共団体において新たに実施する業務やプロジェクトについては、既存の制約条件が少ないことが予想され、市場化テスト導入の環境が整え易いことから、前段における業務洗い出しの段階で見落としが発生しないよう、留意が必要である。

なお、ケーススタディにおいては、第 2 次スクリーニング<選別>ステップにおける判断の一部を、業務範囲の絞り込みと共に実施。

## <判断>ステップ

### 上位計画との整合性

地方公共団体における総合計画等を始めとした状計画との整合性について確認し、市場化テスト導入が上位計画における考え方と一致しているか、もしくは逸脱していないか判断する。

地方公共団体における上位計画において、積極的な民間活力活用が示されている

公共サービス改革基本方針において示されている「窓口業務」「徴収関連業務」「公物管理関連業務」「統計調査関連業務」に含まれる

市場化テスト  
導入の余地  
大いに有り

### 職員数・職員内訳

現状職員数が当該業務を実施するのに適切な人員数であるか、また、正職員、臨時職員、嘱託職員のいずれかであるかを把握し、人員数や配置の見直しが必要な状況であれば、改善の余地があるものと判断される。また、上位計画等にて職員数や採用等の長期計画が定められている場合は、これらを反映されることも必要となる。

### コスト把握の可否

市場化テストの導入では、行政サービスの質の向上と経費削減の程度を確認するために、官と民のコスト把握が必要である。

コストの大部分は人件費であるが、その他にかかる費用や間接部門コストについても把握できるか否について判断する。

なお、実際のコスト把握については、市場化テスト導入対象となった事業に対し行うものとする。

### 新規プロジェクト

当該業務が新たに実施される事業である場合は、新たに職員を配置し、業務実施方法を確立する等の負担が発生するが、これらに対し民間活力を活用することは大いに想定される。

また、新規事業の場合は従来業務による制約等が発生しないことから、業務スタート前の時点から市場化テスト導入を検討することで、より良いサービスの提供と効率的な業務実施につながる可能性が高い。

### 民間事業者の参画意向の有無と創意工夫の余地

当該業務を市場化テストの対象とした場合に、業務への参画が期待される事業者の有無を把握することが必要である。従来、行政業務として実施されていたものについては、民間側に対応可能な事業者が存在しない業種もあり、その場合は市場化テストの導入は困難である。あるいは、対応可能な事業者が1者しか存在しないような場合は、競争環境が整わないため、市場化テスト導入の効果が見出せない。

また、単なる業務受託のノウハウだけでは市場化テスト導入によるサービスレベルの向上やコスト削減の効果を見込むことはできないため、業務内容に民間事業者による創意工夫の余地が含まれていることも必要である。

#### 判断方法と判断結果

判断ステップにおいては、上記 ~ の項目について総合的に判断することが必要である。各項目では、単なる可否判断ではなく様々な視点や要因から、下記のいずれに該当するかを判断する。

#### 第2次スクリーニング結果から導きだされる手法

市場化テスト対象外業務	市場化テストの導入は困難であると判断される業務。但し、下記に挙げるその他の民間活力活用手法の導入の余地が見出せる。 指定管理者制度 : 事業者選定方法として市場化テストの手法活用が考えられる。 従来型委託(包括的委託) : 事業者選定方法として市場化テストの手法活用が考えられる 官民協働 : 地域やボランティアの活用による行政業務の効率化と地域活性化が考えられる
市場化テスト対象業務	市場化テスト導入対象業務 業務として、民間活力の活用による効率化等が期待でき、市場化テスト対象業務と考えられるが、受け皿となる民間事業者が存在しない、もしくは民間事業者数がわずかである場合は、現時点での市場化テストの導入は困難とされる業務。 業界の熟成、受け皿事業者の育成状況により導入が可能。

なおケーススタディにおいては、ヒアリング結果等を第1次スクリーニングや<選別>ステップにフィードバックしながら検討を実施。

( 4 ) スクリーニングにおける留意点

第 1 次スクリーニングから第 2 次スクリーニングにかけては、一連の流れに沿って検討を進め、対象業務を絞り込むが、検討結果やヒアリング結果等により、検討内容の見直しが発生する場合がある。

その際は、検討内容を前段階にフィードバックし、再度検討することで、業務内容を精査し、適切かつ現実的な業務の絞り込みが可能となる。

## 5. 実施期間

対象業務の実施期間については、法令上の制限はないものの、公共サービスの質の維持向上、経費の削減を実現することが可能な期間として、複数年の期間を設定することが望ましい。

但し、実施期間が過度に長期となることは業務内容の見直しや利益の独占の面から好ましくないため、適切かつ実現可能な期間を設定することが重要である。

国においては国庫債務負担行為の上限 10 年に留意する必要があるが、地方公共団体においては法律上の制限はないため、予算において債務負担行為を定め、議会の議決を経た上で、その範囲内で契約期間を定めることとなる。

なお、先行事例における事業期間については、下記のとおりとなっており、業務内容、実施目的、民間事業者の意向等を踏まえて設定することが必要である。

### 先行導入事例における委託期間

自治体名	導入タイプ	業務内容	委託年数
由仁町 (北海道)	法に基づく市場化テスト	三川支所の窓口業務 ・特定公共サービス窓口 6 業務(受付及び引渡し) ・高額療養費の申請の受付、乳幼児医療助成申請の受付、児童手当、現況届の受付などの窓口業務	2年9ヶ月
南牧村 (長野県)	法に基づく市場化テスト	野辺山出張所の窓口業務 ・特定公共サービス窓口 6 業務(受付及び引渡し) ・福祉医療費支給申請書、児童手当現況届、村営住宅収入申告書の受付などの窓口業務	2年10ヶ月
奥州市 (岩手県)	官民競争型市場化テスト	水道止水栓開閉栓業務	3年
倉敷市 (岡山県)	官民競争型市場化テスト	車両維持管理業務	3年
北海道	民間提案型市場化テスト	庁舎の受付案内業務	1年
		法人二税に係る業務(申告書等の発送、收受、入力業務)	約9ヶ月
		旅券業務	2年
		道路等パトロール業務	11ヶ月(一部12ヶ月)
大阪府	民間提案型市場化テスト	職員研修業務	3年
		建設業許可申請の受付等業務	5年

## 6. 民間事業者からの要望の把握

市場化テストでは、官民競争、民間競争のいずれにおいても民間事業者の参画が求められるところであり、民間事業者の創意工夫を適切に反映させることで、より良質かつ低廉な公共サービスを実現することが重要である。

そのためには、民間事業者の意見を聴取し、民間事業者が担うことができる業務範囲や、創意工夫の発揮効果が高い業務について要望を受け付けることが必要である。

民間事業者への要望把握の方法としては、一般広報（HP、広報誌）による意見募集、企業リストを作成しヒアリング・アンケートを実施する方法があげられる。

		要望把握項目
検討初期  実施準備	市場化テスト導入への意見	市が市場化テストを導入することに対する意見を把握するとともに、特に地元事業者に対しては市場化テストに関する情報の提供や市の考え方を示す機会ともなる。
	対象業務に対する意見	市場化テスト導入の対象と考える業務について、情報を開示するとともに民間事業者の意見を把握する。
	コストに関する意見	市場化テスト導入の対象と考える業務のコストについて、業務内容やサービスレベルを開示しながら意見を把握する。
	実施スケジュール、期間に関する意見	市場化テスト導入の具体的スケジュールを示し、民間事業者の意見を把握する。

また、意見聴取のためには、市が予定している業務の範囲や内容を民間事業者に開示することが必要であるため、民間事業者の要望把握は、同時に市における情報公開の場ともなりうる。

### 要望把握における留意点

- ✓ 民間事業者の事業参入意識を高め、より良い提案を受けするために丁寧な情報開示が必要となる。
- ✓ 公平な競争原理を導入する市場化テストの性格を踏まえ、情報の開示や要望の把握においては、公平性を確保することが必要であるが、一方で、民間事業者の独自ノウハウが流出しないような配慮が必要。

## 7. コスト把握の考え方

### (1) コスト把握についての基本方針

現状の市のコストを把握することの必要性は、公共サービス改革法の理念である質の向上と経費の削減の程度を確認するところにある。コストの官民比較を行った場合、実際に効率化が図られた部分を確認し、質の維持の観点から対象業務の持続可能性等を確認するためにも、対象業務に係るフルコストを把握することが重要である。

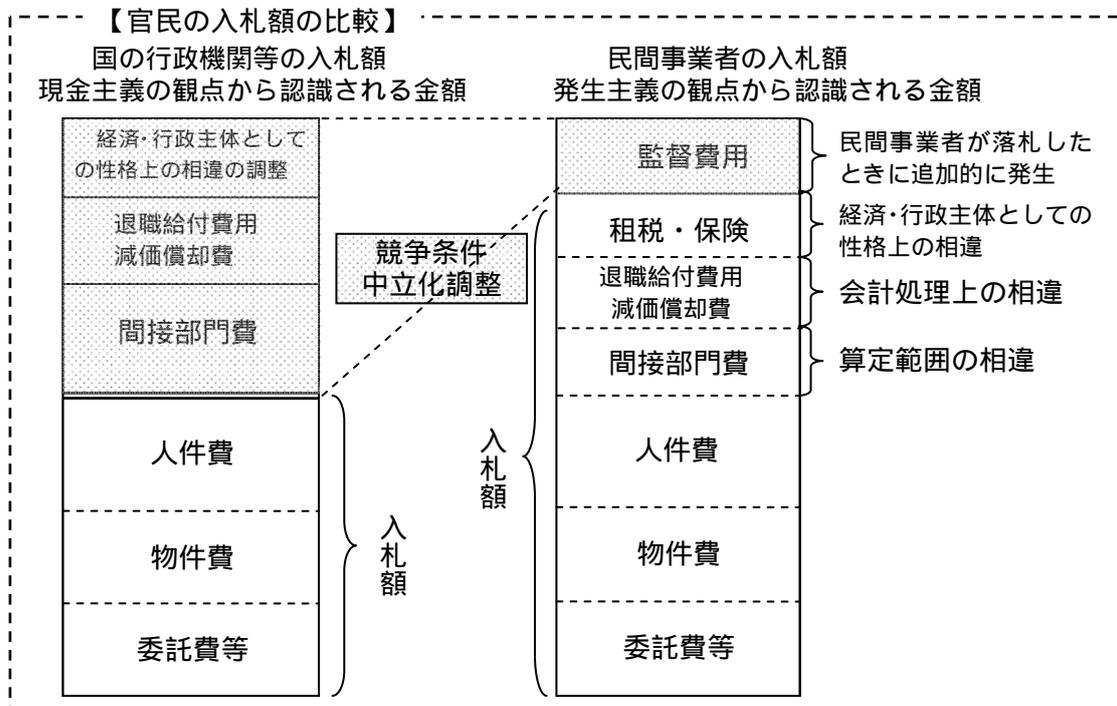
市場化テスト対象業務に関する現行コストを把握するための前提としては、次の資料が参考となる。

「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)

一方で、官民官の入札額の相違として、経費の算定範囲の相違、費用の認識方法の相違、経済・行政主体としての性格上の相違があり、これらについては市場化テスト導入において調整する必要がある。



「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」より

(2) 現行の実施コスト(市のコスト把握)

官のコスト把握では、下記にあげるコストを把握し、また開示することが必要となる。

	項目	基本的考え方	試算にあたっての考え方
直接部門費	人件費	対象業務の事務・事業に直接従事している職員に関する実際の人件費を計上。	対象業務に係る職員を把握した上で、当該職員の業務比率を把握し、比率に応じて計算。
	物件費	対象業務において使用される物品の購入や役務の対価の支払いに係る経費を計上。	基本的には全ての費目について計上するが、これが困難な場合は、全体コストから按分等、合理的かつ説明可能な方法で試算。
	委託費	対象業務において業務委託に係る経費を計上。	
	退職給付費用	対象業務に従事している職員に関する退職給付費用を計上。	対象業務に係る職員を把握した上で、当該職員の業務比率を把握し、比率に応じて計算。
	減価償却費	対象業務において受託者が調達する試算に係る減価償却費を開示の対象とする。	物品については、物品管理簿の記載価格を基礎とする。
間接部門費	間接部門費	対象業務の事務・事業を支えるいわゆる間接部門で要した経費。一般的には、会計課の出納、契約、物品管理、予算執行、決算の各係、人事課の給与係、総務課の文書係、情報システム課の整備管理係等に該当するセクション。	基本的には、間接部門の実費を計上するが、実費が把握できない場合は、全体コストから按分等合理的かつ説明可能な方法で試算。

実際のコスト把握作業にあたっては、データや数量化ノウハウの不足により、十分な把握が困難な場合も想定される。このため、コスト把握にあたっては、現状における行政コストの把握の程度を確認したうえで、前述した参考資料に照らし対象業務に関する南相馬市のフルコスト像に必要なデータを整理し、足りないデータについては合理的な補足を行うことが必要となる。対象業務毎に把握できないコストは、対象費目の市の全体額を人数や、仕様規模(ex.床面積)等で按分する方法などの代替的措置を活用することが考えられる。

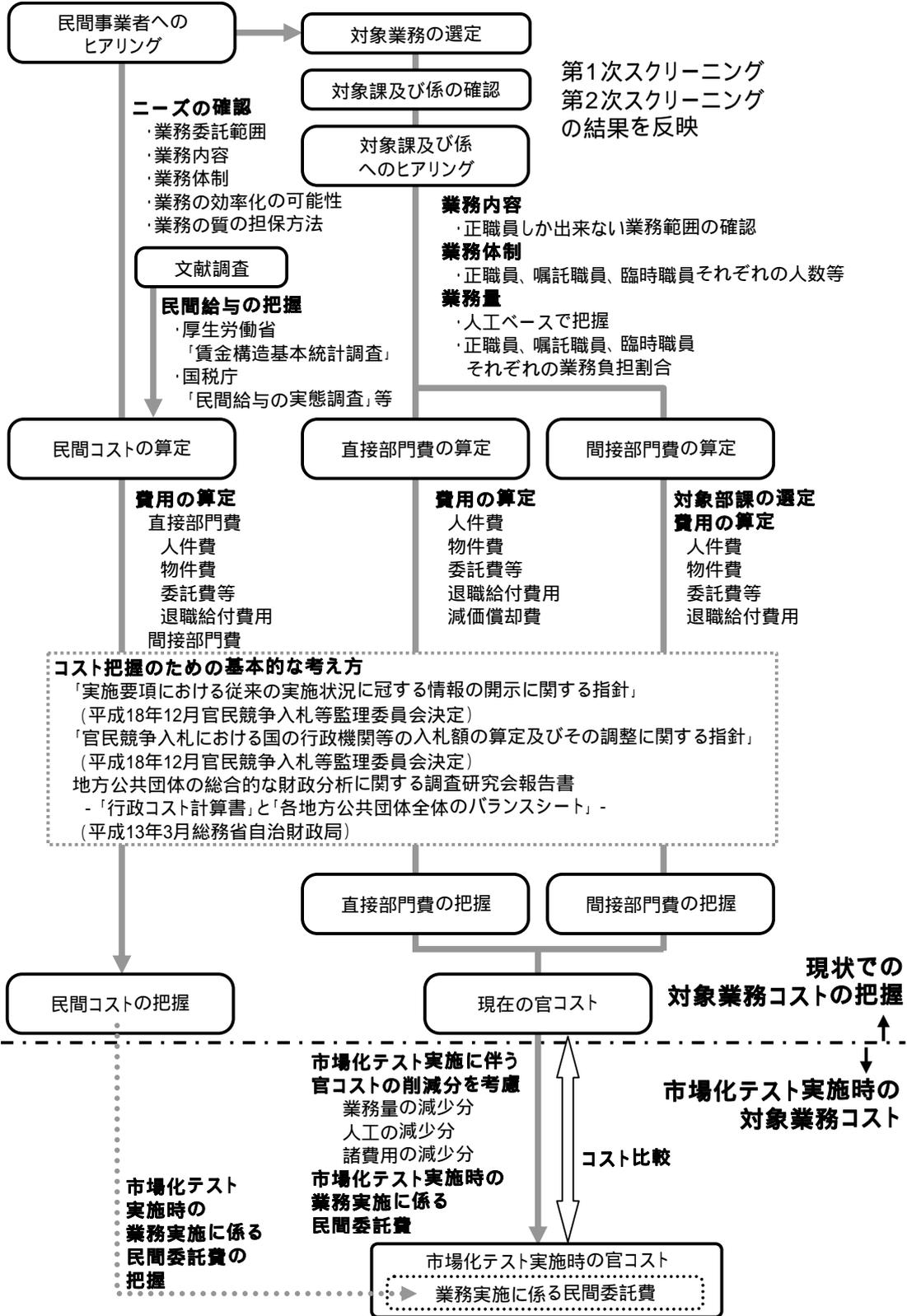
また、市場化テストにおいては、実施主体である官自らが実施コストの把握を行うとされていることから、計算の透明性や公平性が問題になるものと考えられる。この点については、公共サービス改革法にのっとった市場化テストを行う場合、法に規定される地方公共団体が設置する合議制の機関での第三者的チェックが行われることとなる。また、法によらない市場化テスト等の場合においても、同様な第三者的チェックの仕組みを設けることが望ましい。

### (3) 民のコスト把握

官のコストに対し、市場化テスト等を導入した場合のコスト削減可能性の検討にあたっては、実際に当該業務への参入可能性のある民間企業等に対し、具体的なコスト削減可能項目についての確認を行う必要がある。そのためには、対象業務選定や民間事業者要望把握のために実施したヒアリング事業者のうち、選定業務へ参入可能と考えられる民間事業者や既に同様の分野で行政からの受託を行っている事業者等を対象に、業務のフローやコスト情報を提示するなどして再度ヒアリングを行い、民間が実施する場合の削減比率等を検討することが必要となる。

(4) 試算方法

コスト試算については、以下の考え方に基づき行う。



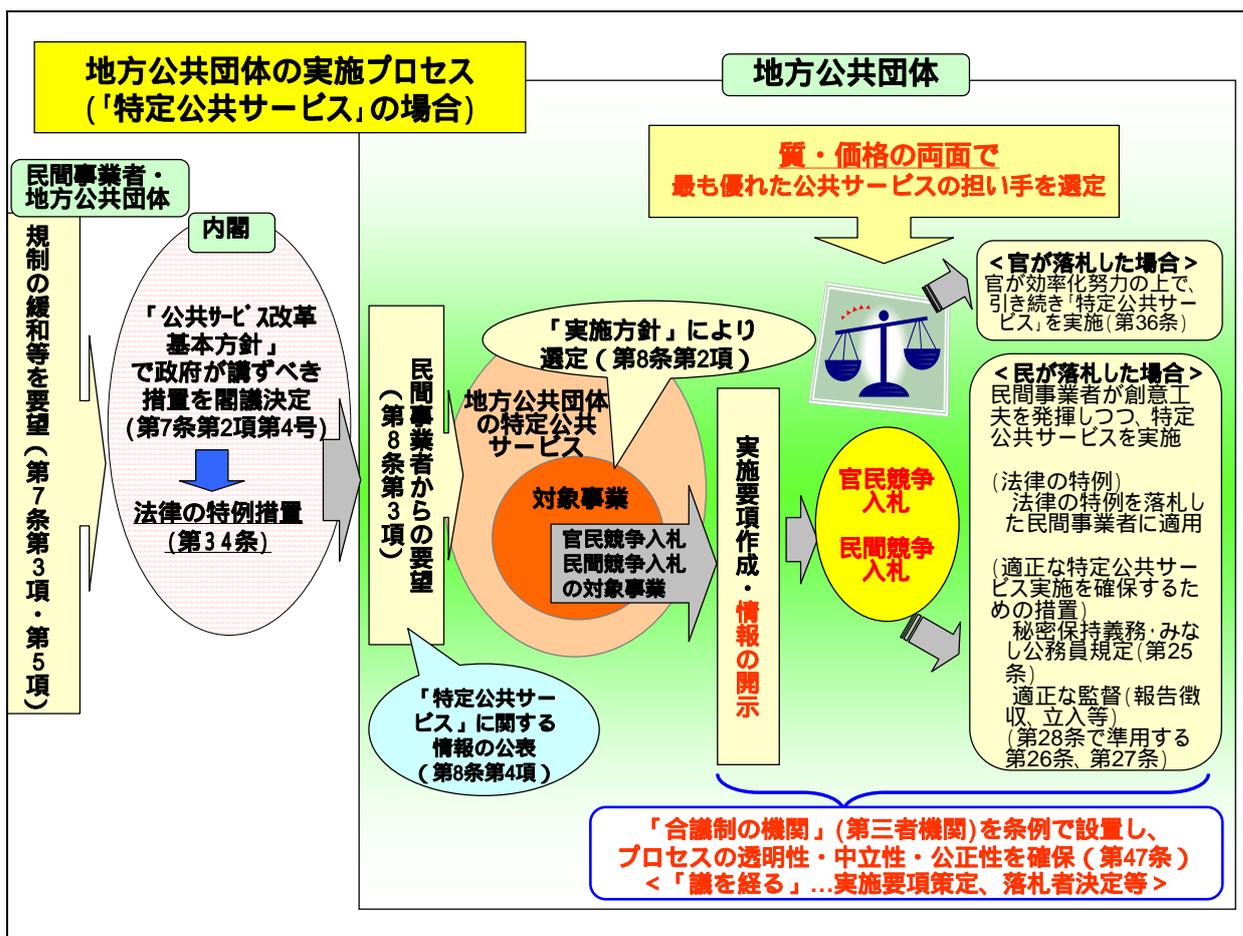
#### コスト試算にあたっての留意点

- ✓ 業務実施により得られるサービスの質が明確に提示されている必要があることから、コスト把握をサービスの要求水準の設定を同時に検討することが好ましい。
- ✓ 初年度の非効率性や、複数年受託により生ずる経年的効率性の発揮については、可能な範囲で反映させることが必要であるが、場合によっては複数年の業務期間の中で吸収されていると想定することも可能である。

## 8. 業務の実施

「特定公共サービス」への市場化テストを導入する際には、公共サービス改革法に定められた手順を踏まえることが必要である。さらに、特定公共サービス以外の業務についても、基本的な実施の手順は、法に定められた手順を踏むものとする。

< 公共サービス改革法による官民競争入札等実施プロセス >



出典：内閣府 公共サービス改革推進室

### (1) 実施方針の策定

公共サービス改革法第8条において、官民競争入札または民間競争入札を実施する場合は、実施方針を作成するものとされている。

これは、市場化テストを導入しようとする業務について、その導入目的や業務内容等を具体的に示すものであり、法に定められた下記の項目について策定することが必要である。

- ・ 競争の導入による公共サービスの改革の意義及び目標に関する事項
- ・ 官民競争入札の対象として選定した地方公共団体の特定公共サービスの内容
- ・ 民間競争入札の対象として選定した地方公共団体の特定公共サービスの内容

また、実施方針を策定する場合には、事前に民間事業者の意見を聴取し（法第 8 条第 3 項）意見の聴取が適切に実施されるよう、業務内容等の参考となる情報をインターネットの利用その他適切な方法により公表する（法第 8 条第 4 項）ことも必要である。

なお、法では「特定公共サービス」について規定されているが、その他の業務において市場化テストを導入する場合においても、同様に実施方針を策定するものとする。

## （ 2 ） 実施要項の策定と公表

公共サービス改革法第 16 条、第 17 条において、地方公共団体が官民競争入札あるいは民間競争入札を実施する場合は、求められる対象公共サービスの質、入札の結果対象公共サービスを担うこととなった者が遵守すべき重要事項を定め、民間事業者等による良質な提案を促す為に、「官民競争入札実施要項（民間競争入札実施要項）」を策定するよう示されている。

そのため、官民競争入札もしくは民間競争入札を実施する場合には、下記に示す内容を定めた実施要項を作成し、第三者機関等による審議を得ることが必要である。

- ＜ 実施要項に定める項目（例） ＞

  - ✓ 対象業務名、業務内容、求めるサービスの質
  - ✓ 官民競争入札（民間競争入札）実施の背景、目的
  - ✓ 委託期間
  - ✓ 入札参加資格
  - ✓ 落札者を決定するための評価の基準、決定に関する事項
  - ✓ 情報開示に関する事項
  - ✓ 公有財産の使用に関する事項 等

### (3) 落札者の選定基準と決定

実施要項に定める落札者を選定する基準に関しては、当該公共サービスの質と価格について評価を実施するために必要な基準を設定する。

具体的な項目については、実施対象業務により異なるが、サービス実施の方法、サービスの質の確保、入札金額等が考えられる。また、官民協働の視点の有無や業務実施による地域への影響等、複合的な選定基準により、落札者を決定することが必要である。

なお、官民競争入札、民間競争入札のいずれの場合においても、透明性、公平性および中立性を担保するために、第三者機関による審議を経て選定基準と落札者を決定することが必要である。

これら選定基準に従い、最も優れた提案を行った者が選定者として決定される。

### (4) 契約締結

公共サービス改革法第20条においては、民間事業者によって対象業務が実施される場合、契約によって委託されることとなっている。この場合、議会の議決を経る事で公正な契約が確保されるため、契約には議会の議決が必要である。

なお、官民競争入札の結果、市が対象業務を実施することとなった場合は、実施要項の条件に従って業務を実施することとなる。

### (5) モニタリング

「地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会報告書」においては、サービスの適切な水準・確実な履行を確認するとともに、サービス向上の観点からモニタリングの実施の必要性について示されている。

モニタリングは、実施要望および契約において締結された内容について、確実に適切に実施されているかを確認し、効率的・効果的な公共サービス内容が維持向上されていることが必要である。具体的には実施事業者によるセルフモニタリング、利用者アンケートや苦情・意見の受付、住民モニターなどの複数の方法を組み合わせる。

なお、モニタリングにあたっては実施事業者のノウハウ発揮や効率的な業務執行を阻害しないような配慮が必要である。

## 9. 留意事項

### (1) 行政事情（市町村合併、総合計画等）の反映

地方公共団体における市場化テストの実施に関しては、地域の実情に応じた導入検討を行うことが重要であり、特に、市民に身近な公共サービスを実施する基礎自治体としては、地元企業の活用や市民との連携や協働といった観点も重要となる。

そのため、本基本計画案では、市総合計画や行政経営計画等を踏まえた検討の必要性についても示しているところであるが、公共サービスの質の向上と業務の効率化の双方を満たすために、下記にあげるような方法等にて意見を汲み上げることが必要である。

#### ✓ 庁内説明会の実施

市場化テスト導入の検討段階から、必要に応じて複数回開催することが考えられる。全庁的な説明会、関連する部署への説明等が想定される。

#### ✓ 地元企業への説明、ヒアリングの実施

業務内容、実施の可能性、今後の方向性等を含めた、対象業務全般に関するヒアリングを実施することが考えられる。また、地元企業への情報提供の場としての位置付けも併せ持つ。

#### ✓ 市民への説明、意見把握の実施

市民参加、官民協働の視点から、単に競争環境を整えるのではなく、市民参加型の仕組み作りにつながる業務の選定等が考えられる。

### (2) 民間事業者の参入が見込めない場合の対応

市場化テスト導入を進めるにあたって、導入における効果が見出せるものの、民間事業者の参入が見込めない場合も考えられる。参入事業者の参入が困難な理由として、下記に挙げる内容が想定されることから、これらを解決することが、市場化テスト導入を進めるうえで必要となる。

参入困難な理由	考えられる対応方法
民間事業者ノウハウがない	民間にノウハウが蓄積されることが必要であり、即時の実施は困難。
地理的制限がある（ex. 都心部での企業は存在する）	地元企業との連携等の可能性がないか検討。
経済動向が不透明で新規業務参入や業務拡大が困難	経済状況が回復の兆しを見せた場合に対応。
企業体力に不安があり新規業務参入や業務拡大が困難	行政では対応困難。
採算性が合わない	業務範囲や業務内容の見直しを行う。

なお、本基本計画案では、対象業務選定時において、参加者が不在の場合は、民間活力の活用による効果は見出せるものと考え、その他の民活手法を検討、市場化テスト導入は時期尚早であると考え、民間事業者の育成を支援、の方向を示している。

### (3) 業務範囲と市の関与のあり方について

市場化テスト導入業務の選定においては、対象業務の選定のみならず、具体的な業務範囲についても検討する必要がある。その結果、市が引き続き業務を実施する部分が残る場合がある。市場化テスト導入により、民間事業者が実施することとなった場合、市が実施する業務との役割分担や命令系統、市実施業務との連携が重要となる。

特に、指示系統や連携方法については、効率的な業務遂行を妨ぐものとならないよう、留意が必要である。

例えば、窓口業務について例を挙げると、交付請求の「受付」、「引渡」のみが対象であり、公金の取扱や公権力の行使につながる業務については、引き続き市が実施する必要がある。窓口業務の一連の流れの中で、民間事業者が実施する部分と市職員が実施する部分が混在することが想定される。

そのため、双方の業務間における連絡・連携方法について事前に定めるとともに、実際に業務を実施する中で発生した問題点等に関しては、以降の効率的な業務遂行のため、原因究明、対応策などについて情報を蓄積する等が必要と考えられる。

### (4) サービスの質について

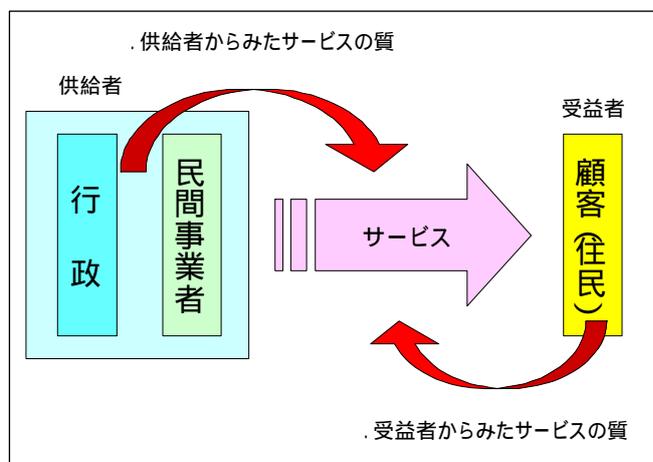
市場化テスト導入により期待されるメリットとして、民間事業者が創意工夫を發揮しつつ公共サービスを効果的に提供する点があげられる。

そのため、実施要項等ではいわゆる仕様ではなく、最終的に提供されるサービスの「質」がどの程度維持向上されるかについて、明確にされていることが求められる。

しかし、行政のサービス内容は広範多岐にわたる傾向にあり、また、その定量化のための指標の設定方法のノウハウの蓄積が今後の課題となっていることから、現状においては、サービスの質や水準を実施要項等に明記し、さらにその内容を評価することが困難である。

今後は、具体対象業務の内容に則したサービス水準の設定方法についても、検討を重ねることが必要であるが、下記に示すように、公共サービスの供給側からの視点と受益者側からの視点の2つの視点を踏まえて検討することが考えられる。

### < 公共サービスの質の設定・評価における2つの視点 >



出典：内閣府 地方公共団体との研究会 第4回資料 高崎経済大学 佐藤徹准教授作成資料(一部修正)

#### (5) コスト把握と情報開示について

コスト把握については、市場化テスト実施にあたっての官のコストの正確な把握と官民間の公平な比較が必要であることが、「『市場化テスト』の手引き」において示されている。具体的にはp126に示す資料を活用し、対象業務に関する市のコストを把握し、官民比較を行うことが必要であるが、対象業務の詳細なコスト把握が困難な場合は、対象費目の市の全体額を職員数等で按分する方法等の代替的措置を活用することが考えられる。

いずれも、各々に特徴があるため、どちらのアプローチ手法を採用するか検討したうえでコスト算出を行うことが必要となるが、双方の手法の特徴を踏まえ、市のコストをフルコストにて算出し、官民比較においては可避コストアプローチを行う方法を採用することも可能である。

算出したコストおよび業務内容・プロセスに関する情報開示は、市場化テスト導入において非常に重要な視点であり、対象業務の内容、業務の流れ、市における実施体制、把握したコストについて詳細を開示することが必要となる。

情報の開示は早いタイミングで実施することが好ましいが、少なくとも市場化テスト導入を決定した時点において、事業者の参入を促すためにも必要である。

#### (6) 職員について

官民競争入札による市場化テスト導入の結果、民間事業者が業務の担い手となった場合は、各地方公共団体の自主的な判断に委ねられているとされており(「公共サービス改革法入門編(内閣府公共サービス改革推進室)」より)、国における基本的な考え方と同様に、配置転換や新規採用の抑制により対応することも考えられる。