

## 平成 21 年度地方公共団体との研究会 議事要旨

< 地方公共団体との研究会 >

日時：平成 21 年 12 月 3 日（木） 13：30～15：45

議題： 「あいち市場化テスト」について

「大阪市提案競争型民間活用」について

出席：富山県、愛知県、浦安市、千代田区、足立区、杉並区、  
相模原市、浜松市、大阪市、北九州市

稲澤 克祐 専門委員、岸 道雄 専門委員、

佐藤 徹 専門委員、菊地 端夫 専門委員、

オブザーバー：（株）日本経済研究所 宮地 義之 氏

### 【あいち市場化テストについて】

#### < 愛知県からのプレゼンテーション >

「モデル事業の取り組み概要」について説明。

- ・「行革大綱」の中で平成 17 年に市場化テストを進めていくことが明記。平成 18 年に公共サービス改革法成立を契機として、19 年度からモデル事業に着手。
- ・法のスキームに準じた形で進めている。愛知県のスタートは、意見募集の実施である。毎年、行政評価を公表するのに合わせて、愛知県で行っている業務が皆様に分かるので、それに基づいて意見募集をしている。
- ・35 業務の提案の中から対象業務を選定した。モデル事業の目的は市場化テストの制度を構築することにあつたので、今まで愛知県が実施したことのない官民競争ができる業務はどれかという観点で各委員と整理をした。特に留意をした 3 点は、ある程度のまとまりのある業務で、民間事業者の入札可能性が見込め、単年度で実施ができる業務。20 年度は、実際に民間の担い手がいるのかを事前に調査するためにマーケティング調査を実施した。
- ・要求水準は、なるべく具体的な数値で出していくことに留意した。
- ・総合評価の一般競争入札を実施するに際し、点数の配分を価格点を 1、質の部分、技術点の部分を 3 という形で重点配分をした。
- ・フルコストによる競争ということで、直接経費と間接経費を計算し、予定価格についても公表した。

- ・行革を進める立場からは、市場化テストのスキームを使って官から民への流れを促進させたいと思ったが、実際には官の2勝1敗という形で、自分たちがある程度しっかり仕事をしていることを官が示す機会にもなった。ただ、官の側も自己改善をして提案しているので、非常に大きな行革効果もあったと考えている。
- ・それとともに、監理委員会の中で議論をしていく中で、実際に官民競争を実施した業務とは別に担当部局が自主的に民間委託を進めたり、事業をスクラップしたりということも行っており、こういったものは市場化テストの副産物と位置づけており、これも大きな行革効果だったのではないかと考えている。
- ・モニタリングを1年間行った結果、要求水準が本当に利用者の目であったのかという点、業務引継ぎの重要性といった教訓を得た。
- ・モデル事業を通じた教訓は3項目ほど整理をしている。1点目は、業務の思い切った切り出しがないと民間事業者がなかなか乗ってこないということ。2点目は、フルコスト計算をするということは、見かけ上、経費がオーバーしたように見えることがあること。3点目は、円滑な事務引き継ぎをやっていかなければいけないということ。

「あいち市場化テストガイドライン」について説明。

- ・このガイドラインは、法のスキームに準じ、2年間のモデル事業の成果や課題を教訓として盛り込んだもの。
- ・モデル事業の経験から官民競争に偏るのではなく、民間競争と両輪で進めていくこととし、特に、数年先をかけて計画的な対応が必要な場合は、工程表により民間委託に移行しやすい仕組みにした。
- ・民にできるものは民に任せていくに当たり、民間提案を募って、競争関係ができるような、情報のオープン化をしていかなければいけない。
- ・民間委託を進めるに当たっても、あくまでも最後は行政が責任を持たなければいけない。行政の効率化とサービスレベルをきちんと確保していくことを基本姿勢として持っていきたい。
- ・このガイドラインをベースに、今、監理委員会で12の業務を官民競争を行っていくのか、民間競争を行っていくのかを整理している。

#### < 意見交換 >

浜松市 愛知の旅券の件で今年度は民民の競争入札で実施していると思うが、その官民から民民に移行した理由、そのメリット、デメリットがあれば教えていただきたい。

愛知県 旅券業務のモニタリングにおいて、「確保されるべき質の達成」の一部に未達成の部分も見受けられたが、業務の実施状況は、全体として概ね従来と同程度のサービスの確保ができたのではないかということが確認できた。モニタリングは2段階で行い、最初の中間段階で受託者の事業者と委託者である旅券センターの担当部局、両者からヒアリングをし、そして最後にもう一度、担当部局からヒアリングを行った。その結果、民間委託を進めることに特段の支障がないことを確認した上で実施したところであり、実際、この1年間で民間事業者はノウハウを蓄積できたわけで、そういう意味ではこれを生かしていけば十分、実施できると判断した次第である。

浜松市 そのノウハウには、行政側が委託する時にこういった形でやった方がいいというものも含めての意味か。

愛知県 まず、対象業務の切り分け方がよかったかどうかを確認した。旅券業務は、受付部分での住基ネットのチェック、二次審査、三次審査で官が絶対に行わなければならない部分がある。それ以外の部分は全部、民間に任せることができる。今回、市場化テストの対象になったのは申請の部分だけだが、既に旅券作成と交付は別の委託契約になっていることから、将来的にはこの3つの業務を一括で契約し、大きく切り出せば、より一層の競争性が働き、事業者もやりやすくだらうということで、民間委託を進めていってもいいだらうという判断をした。

浦安市 複数年度での契約をすることも1つの方法ではないかと思うが、質の担保をどうされているのかをお聞きしたい。

愛知県 モデル事業ということで短期間で検証できるよう単年度契約で実施した。複数年契約も必要だらうということは事業者との話し合いの中で出て来た。業務内容の特性を踏まえて、民間事業者が安心して事前の設備投資や準備を行い、スキルの蓄積ができるということを考えると、ガイドラインにもあるように、例えば3年から5年程度といった複数年契約をできるような方向に持っていきたいと考えている。

北九州市 官民競争入札と民間競争入札の2通りの流れを作っているが、2つに分ける時の基準なり、意思決定のやり方なりをもう少し詳しく教えていただければと思う。

愛知県 愛知県がこのスキームを作る際、まず、対象業務をどうやって選ぶかという問題が非常に大きかった。外部から御意見をいただきながらやっていく方が、担当部局にも説明が付きやすい。民間事業者が自分たちでできると言った業務について、その提案を受けて民の方々にお任せすることに何か支障があるのかというのがまずスタートになる。民で

できるという提案があって、その話を聞いてある程度、サービスレベルが確保でき、県民にとってもこれはコストダウンにもつながるということが見込めれば、本来、民間にお任せしてもいいというのがまず監理委員会での議論のスタートになる。それに対して、担当部局が、まだ本当にその事業者が育っているかどうか分からないし、自分たちにはその仕事に誇りを持っており、官が実施するべきだという認識であると主張するのであれば、一度、官と民で競争しようというのが基本だと思っている。最初から何でも競争というと、対象部局は被害者意識を持ってしまうので、ステップを追いながら整理をしていくのが良いかと思う。

菊地専門委員 現場を見させていただき、競争で関わった三者が一つ屋根の下で暮らさなければいけない難しさも確認させていただいた。官民競争入札を前提とすることによって、色々な波及効果を生むという気がした。恐らく、官民競争入札で民間事業者と競争する時に、そのリングの上に上るよりはジャッジとしてやった方がいいというインセンティブが働き、自ら委託を進めるということがあるのかと思う。

北九州市 官の方が競争をする場合に、入札前の段階でのコスト削減努力はどうなっているのか。

愛知県 過去3年間の実績を出し、そこで余りにも予定価格が下がるのはいかななものかというのが当然あるので、きちんと説明ができる予定価格を組むようにしている。その上で、例えば職員研修については担当部局が自主的に人員を削減し、それによってコストを削り、自分たちの実施価格を下げてきた。公共職業訓練と旅券業務についてはそれほど価格差は出なかった。一定の人員を配置すればある程度のコストはかかるので、どちらかというとな質での勝負になったと思う。

北九州市 予定価格は公表されての競争になっているのか。それとも非公表なのか。

愛知県 予定価格は実施要項の中に盛り込んである。予定価格と過去の実施額も見て、民間事業者は入札してくる。

北九州市 若干、官側に不利な形での競争になるかと思うが、その点についてはどう考えているか。

愛知県 庁内からはかなり不利だという声は聞く。けれども、監理委員会の委員からは、民間事業者がターゲットとする目安がないとおかしいのではないかという意見があった。実績額があっても、この機会に大きいコストダウンを実施しているかもしれないので、それはどう見ても公正な競争を担保する市場化テストの趣旨からすれば、少し官側にはハードルが高くても、透明性を確保していくべきではないかということで、

このガイドラインでは整理されている。

岸専門委員 ガイドラインに記載のある「過度な低賃金労働によりコスト面での優位性を追求することがないよう」について、具体的にどのようなことをされているのか。「必要な行政サービスレベルを、質量の両面から明確にする」旨記載があるが、これ以外に何かされていることがあるか。もう一つは、職員研修業務について「モデル事業の取組み概要」では、自治研修所が業務実施者として決定し、運営体制のスリム化により正規職員2名、非常勤職員2名を削減し、2,450万円のコスト削減効果があったと書かれている。そうすると、これまでの業務よりも4名減った中でも業務ができるという工夫をどのようにされているのか。この2点について教えていただければと思う。

愛知県 過度な低賃金にならないようにというのは、見積額を作成の際、今までの県の実績があるので、極端にカットするようなことはしないようにという姿勢であり、積算の際には、例えば、工数、平均単価を出して価格構成を出すということである。もう一つ、自治研修所の人員カットは、職員同士の相互補完、専門分野の更なる外部資源活用によって実現したことが、モニタリング結果からも明らかになった。

足立区 2点ほど伺いたいですが、1つは、旅券業務において、要求水準を達成できていない状況でありながら利用者からは好意的な反応が多かったということで、要求水準の設定の難しさが明らかになったかと思うが、ガイドライン等でどんな見直しなりをされたのか。それから、モニタリングを非常に精緻にされているが、今後、外部に出す業務が増えてくると、それを内部でやり切れるのか。コスト面もあるが、モニタリング自体を外部化して、外部評価的な形で取り入れることは将来設計としてあるのか。

愛知県 ガイドラインにはそこまで明確には記しておらず、分かりやすい数値でということにとどめてある。それから、件数が増えてきた時にモニタリングを外部にお願いしてはどうかということについては、まだ、そこまで検討が至っていない。

佐藤専門委員 入札の前後で質の変化がどの程度あったのか。

愛知県 例えば、旅券業務の場合、4つの指標が設定されている。窓口業務の終了時間、処理時間、誤審査率については、職員が実施していた時と同程度の実績を指標としている。待合いの整理については、他のフロアの人たちの迷惑をかけないように設定した。取組み概要の20頁にそのモニタリング結果が記載されている。

佐藤専門委員 指標が4つあるうちの処理時間(約5分)と誤審査率(月

間 2 % 以内 ) は入札前 の 実 際 の 測 定 値 な の か 、 そ れ と も 、 推 測 値 な の か 。  
愛 知 県 処 理 時 間 の 5 分 は 、 県 が 直 営 で 業 務 を 行 っ て い る と き に 定 め て  
い た 標 準 処 理 時 間 を 用 い て お り 、 こ の 範 囲 内 で 処 理 を 行 っ て い た 。 誤 審  
査 率 も 、 担 当 部 署 が 直 営 の と き か ら チェック を し て い た も の で 、 実 績 と  
し て 2 % を 下 回 っ て い た 。

## 【大阪市提案競争型民間活用について】

### <大阪市からのプレゼンテーション>

平成 20 年 8 月 に 学 識 経 験 者 等 か ら 構 成 さ れ る 「 大 阪 市 提 案 競 争 型 民 間  
活 用 監 理 委 員 会 」 を 発 足 し 、 基 本 方 針 の 策 定 か ら 審 議 を い た だ いた 。 以  
下 「 大 阪 市 提 案 競 争 型 民 間 活 用 基 本 方 針 Ver.1 」 に つ い て 説 明 。

- ・ 公 共 サ ー ビ ス の 担 い 手 の 最 適 化 を 図 り 、 サ ー ビ ス の 質 を 高 め 、 併 せ て  
市 民 協 働 、 経 費 の 削 減 、 職 員 の 意 識 改 革 を 進 め る こ と を 目 的 に 、 民 間  
事 業 者 等 の 意 見 を 求 め 、 透 明 ・ 中 立 ・ 公 正 な 競 争 条 件 の も と で サ ー ビ  
ス の 質 と コ ス ト を 併 せ て 評 価 を 行 い 、 実 施 主 体 を 決 定 す る 「 提 案 競 争  
型 民 間 活 用 」 を 進 め て い く と し て い る 。
- ・ 類 型 は 官 民 競 争 型 、 民 間 競 争 型 に 加 え 、 市 長 の 施 策 で あ る 市 民 と の 協  
働 型 へ の 取 組 み も 進 め る と し た 。
- ・ 対 象 と す る 事 業 に つ い て は 公 共 サ ー ビ ス 改 革 法 に 規 定 す る も の に と ど  
ま ら ず 、 幅 広 く 検 討 を 進 め る と し て い る 。
- ・ こ の 制 度 の 導 入 の 目 的 を 実 施 す る 上 で 、 大 阪 市 が 留 意 す べ き 基 本 原 則  
を 4 点 明 ら か に し て い る 。 1 点 目 は 、 競 争 を 適 切 に 行 う に は こ れ ま で  
の 実 施 状 況 な ど 、 全 て の 過 程 の 情 報 を 公 開 す る 「 透 明 性 の 確 保 」 。 2  
点 目 は 、 実 施 主 体 が 誰 で あ っ て も 、 サ ー ビ ス 提 供 の 責 任 は 市 に あ る と  
い う 「 行 政 責 任 の 堅 持 」 。 3 点 目 は 、 民 間 事 業 者 等 の 創 意 工 夫 を 最 大  
限 に 生 か す た め の 「 民 間 事 業 者 等 の 意 見 の 反 映 」 。 最 後 に 、 こ れ ま で  
の 担 い 手 で あ る 「 職 員 に よ る 自 律 的 な 改 善 ・ 改 革 提 案 の 推 進 」 を 4 点  
目 と し た 。
- ・ 対 象 事 業 選 定 の 基 本 的 な 考 え 方 で は 、 民 間 事 業 者 等 に 委 ね る こ と で  
よ り 一 層 の 公 共 サ ー ビ ス の 質 の 向 上 等 が 期 待 で き る と 考 え ら れ る も  
の 、 市 民 、 市 民 活 動 団 体 と 協 働 で 実 施 す る こ と に よ っ て 、 よ り 効 果  
的 な 実 施 が 期 待 さ れ る も の 、 民 間 事 業 者 等 か ら の 提 案 が あ っ た も の 、  
他 の 自 治 体 に お い て 民 間 活 用 の 進 ん で い る も の を 重 視 す る こ と と  
し て い る 。
- ・ 留 意 点 で は 、 包 括 的 な 事 務 事 業 の 括 り 出 し や 新 規 事 業 も 積 極 的 に 対 象  
と し て い く こ と 等 を 上 げ て い る 。

- ・民間事業者等からの意見募集では、市の事務事業に関する情報を開示しながら、広く意見を募り、取組みに反映することとしている。
- ・実施する上での基本的な事項としては、外部有識者等で構成する選定委員会の意見を聴取しながら実施要項の作成を行うこと、事業の実施期間は競争性を阻害しない範囲でその事務事業に関わる種々の事情を考慮して、総合的に判断をすること、モニタリング及び評価の実施等を示している。

提案募集、意見募集について説明。

- ・情報開示の内容は、事務事業の概要、事務事業のリスト、これまでの意見募集の結果、民間活用の検討状況の資料等。
- ・実際に募集した期間は平成 20 年 10 月末から約 1 か月間で、62 事業についての提案があった。
- ・提案募集に当たり工夫した点は、既に平成 19 年 10 月、公共サービスの実施に係る意見募集をしていたので、今回の 20 年 10 月に実施する際には、過去の経過や経験を踏まえて意見募集の方法に反映させた。また、各自治体の提案募集の方法なども参考とさせていただくために調査も行わせていただいた。
- ・経済界の力を借りた形での説明会の開催、ビジネスメールの活用による広報、一斉送信的な広報等、ホームページだけによらない様々なアプローチを行った。

第一対象次事業の絞り込みについて説明。

- ・選定の際に重視すべき考え方として、ア、民間に委ねることによりサービスの質の向上が期待できる。イ、民間から提案があったもの。ウ、他の自治体で民間活用が進んでいるもの。基本方針として初期に取り組むべきもの。エ、受託できる多数の民間事業者の存在が見込まれる、マーケット性が予測できるもの。オ、他都市での取組事例があるもの。カ、行政内部で取り組む意欲のあるものについて整理を行った。
- ・監理委員会からは基本方針を作成した議論の経過も踏まえて、意見募集では民間事業者から提案がなかったものであっても、他都市で取組事例が既にあるものや、これまで大阪市内で民間活用に向けて検討してきたものについては俎上に乗せて、第一次の対象として調査・検討すべきという意見をいただいたので、併せて検討することとした。
- ・民間から提案のあった 62 事業に、他都市で取組事例のあるもの、行政内部で積極的に取り組む意欲のあるものとしてリストアップされた合計 73 事業を、民間提案の内容などに基づいて監理委員会で審議を行い、その後、提案者や事業の所管部局に対してヒアリングを実施

した上で第一次対象事業を絞り込んだ。

- ・このうち、現在、外郭団体に委託しているものに関しては、他の外部委員会でその適正さについて別途検討しているため、一旦外すこととした。
- ・ヒアリングの結果、監理委員会において第一次対象事業の選定に入り、決算審査、例月出納検査ほか全6業務、各証明書などの受付・発行業務、水道料金のアウトソーシング、市立病院へのボランティア活用の推進の4事業が選定され、今後、民間活用に向けた進捗状況について監視・監督を行っていくことになった。そして、消費者センター業務、並びに斎場の監理・運営に関しては継続審議となっている。
- ・決算審査、例月出納検査ほか全6業務については、他都市における委託や市場化テストの実績などを踏まえて、民間事業者の専門スキル、専門ノウハウを活用しやすい一部の業務、専門的な部分を特定した上で官と民で担い手の最適化に向けて競争を行うべきとの監理委員会の意見を受けて、監査委員の独立性を尊重する観点から担い手の最適化を図られるよう監査委員に要請することとした。
- ・各証明書などの受付・発行業務は、他都市でも同様の実績があることを踏まえ、別途プロジェクトチームで検討している区役所窓口の改善検討と併せ、民間活用の早期実現に向けて検討を行っていくこととした。
- ・水道料金業務については、現在、個別に水道料金の徴収は民間委託しているが、その委託契約の終了時期に合わせて、今度はメーターの検針も併せて平成24年度からの包括委託化を目指すこととした。
- ・市立病院へのボランティア活用の推進については、大阪市には総合医療センターを含め、市立病院が4つあるが、専任のボランティアコーディネーターを導入しボランティアを活性化させるという提案に対し、その趣旨を実現する方向で病院側と提案者が協議をしていただき、提案競争型民間活用の特色である市民との協働の先例となる可能性もあるので、ノウハウの取得なども意識しながら取組みを進めていくこととした。

監理委員会の強力な助言のもとにこの1年強を走る形で進めてきた。また、後戻りができないようお話したほとんどの内容は情報公表されている。

#### < 意見交換 >

浜松市 民間から提案を受けて業務を選定していく中で、提案はいただ

いたが、ヒアリングまで至らなかった場合はどのような形でその民間の方に御説明をされたのか。というのは、提案をいただいてしっかりと検討をしているという姿勢を示さないと、行政と業者との信頼関係にも影響し、難しい点があったのではないかと。

大阪市 いただいた提案ほぼ全てに対し、確認のコンタクトをとらせていただいた。本来的に何を考えて提案しておられるのかを確認させていただいた。ホームページ、委員会自体も公表している旨お伝えし、つなぎとめの努力をした。第一次には残っていない他の提案についても引き続きストックしておいて、次段階でもう一度掘り起こしていくことも考えているので、その旨は伝え、一応はつなぎとめているように我々は思っている。

富山県 これから民間の方に実施要領などを作って公募をかけていくに当たり、地元の企業を優先したり、そういうことを公募の段階の要件にするとか、採点時の加点に使うとか、そういう考えはあるか。

大阪市 考え方としてはある。「基本方針 Ver.1」の6頁 「地域経済の活性化・雇用の創出」。行財政改革なり民間活用を進めていった時の副産物的な重要な側面だが、民間にできることは民間に委ねて地域経済の活性化、雇用につなげることも意識している。例えば、事業のロットを考える時に大き過ぎると中小企業、地場産業に行かないこともあるし、小さ過ぎると業務効率、サービスの質が下がることもある。しかし、地元にあった方がいい場合もあり、NPOなり自治会だったら、協働型にもつながっていくこともあるので、考え方としては持っている。

浦安市 平成20年10月に2,700に渡る事業の基本情報を提示されて募集をされたということだが、それを推進されて、基本情報そのものがどのような内容だったのか、それが具体的に問い合わせ等によって拡充されたような内容などがあつたら、お教えいただければと思う。

大阪市 この2,700は、事務事業評価、行政評価を更にリスト化した部分で、細かな内容には行かない1行情報的なものを全部出し、平均的な人数、人工、何、何人でやっているというのと人件費を除いた事業費ベースで幾らかかっているという情報を開示した。事務事業概要、条例をコンパクトにまとめたものを説明しても、民間事業者には理解しにくい部分もあり、説明会は参加したが、見て分からない部分は、お問い合わせくださいと。質問もあれば個別にお答えさせていただき、二次的、三次的な情報も各部局から吸い上げてお返しした。質問は個別に20から30ほど承り、問い合わせはもっとたくさんあつた。基本的な情報は作る労力等で限られてくるが、できるだけ出す、出しているという説明を加え

ないとなかなか見ていただけないと思う。どこからどう広がるか分からないので、いただいた質問などについてはできるだけコンパクトに、関係する部局の協力も得ながら返していくということで何となくやってこれたのではないかと思っている。

北九州市 大阪市の場合は協働型を入れられており特徴があると思う。競争型は一般にコストを下げる大きな目的の一つであるのに対して、協働型はコスト削減をあまり目的としない。制度としてその辺の整合性はどうか考えられているのか。

大阪市 協働型の煮詰め方は実際、これからだと思っている。平松市長が市民協働を施策のメインに挙げており、市民の協働、地域から市政を変えていくというのも検討すべきというのが柱にあったので、実際に担い手を行政以外に委ねていく中で協働という観点からお互いに資源を出し合おうということである。そして、コストとしては変わらないかもしれないが、アウトカムとしては地域で上がっていると。具体的な中身はこれからだと思っている。

佐藤専門委員 大阪市で現地視察をさせていただき、協働と競争をどう住み分けていくのかという点については、今後の取組課題であるということであった。今の質問で協働するとコストダウンにつながらない、あるいはそれが目的ではないということもあったと思うが、必ずしも協働でコストダウンが図られないこともないのではないかと思っている。例えばこういうケースなら協働だ、こういうケースなら競争による民間委託とか官民競争とか、その辺りの何らかの基本的な考え方とか基準のようなものが出てくれば、確かに Ver.1 から Ver.2 になるかと思うし、公共サービスの改革という点では行財政改革だけではないと思うので、新しい公共の担い手の最適化という意味では協働も当然視野に入ってくると思う。実際に多くの自治体では、行革に関しては総務部門、行革部門で行い、一方、協働のまちづくりに関しては、別のセクションで行っていることも多いだろうと思う。今後、その両者のセクションの連携が促進されることによって、もっと大きな公共サービスの改革につながっていくのかなという印象を受けた。それともう一つ、対象業務の選定時に監理委員会がかなり大きな役割を果たしていると思う。行政の内部だけで対象業務を切り出していくと、どうしても内部的に反発・抵抗があって、その業務がそれほど切り出せなかったりすることが多いのではないかと思うが、そこは監理委員会がしっかりと見解を出していく。それを踏まえて市の方針を出されているということで、かなり参考になる事例だと思う。

岸専門委員 提案の中身だが、具体的にフォーマットを用意されて細かな提案を求めたのか。例えば、公表された事務事業と比較可能な形でコストやサービスの質を示した形での提案ということだったのか。あるいは、実施可能といった程度の提案など、提案の内容が詰められていないものがこの62件の中にあるのか。この点に関して、どのような形での提案を受けたのか。

大阪市 詳細な提案書、企画書、計算書を付けたものについては初めてということもあり、求めないことにしており、ただ、趣旨は押さえていただいて、A4両面ぐらいで語ってくださいという感じで募集をした。どなたでも提案いただけ、基本的に匿名性で行っているので、幅広にたくさんいただいて、まず、提案によって我々は動かされてみようということだった。そして、我々の見解で解釈してはいけないところもあるので、監理委員会に諮って、場合によっては、所管局からコメントを吸い上げて、監理委員会の中で検討しようという形で進めてきた。

浦安市 初期に取り組むべきものとして「行政内部で積極的に取り組む意欲のあるもの」としているが、初期段階ではこういうルールも適切かと思うが、現場の抵抗勢力が大きく、内部からは出てこないという話も聞くので、それが無理だと判断した場合はどうしていくのか。

大阪市 行財政改革は平成16年、17年辺りから行っているので、提案競争型のスキームができるまでにも、各業務の分析、民間活用できるものはどれか、あるいはできないけれどもこうすればできるなど色々な検討をしてきたので、時代が来ればこのネタは使えるというものを幾つかストックしてあった。もちろん、当該部局はリストに残してくれるな、公表するなどと言うが、他自治体が行っており、民間ができると言っていると。そして、監理委員会から見て、それではまだまだ説得力が足りないというスキームができています。部局の抵抗はあるが、この制度を進めてきて、かなり職員の意識が変わったと思う。あえて今回、監査業務などのように、アウトソーシングの対象と捉えられてこなかった業務も対象とすることによって、庁内でも私たちが一体どこまでやるのだろうかとも見られているように思うので、しばらく強力な外部委員会の協力が得られて、改革の機運が続く限りは、逆に抵抗を反作用のエネルギーにしてやっていこうと思っている。ただ、各局を引き連れていかなければ、前に進まないのだから、協調的な対話もしながらやっていこうと思っている。

稲澤専門委員 今回の愛知県、大阪市は私が委員長として関わっている。2つの発表から監理委員会が強力に動いているとの話があった。一人ひとりの委員が強力に、口数多く発言していることも事実だが、やはり強

力に動いているというのは、愛知県、大阪市が監理委員会をそのように位置づけたことにほかならないと思う。そして何よりも監理委員会の俎上に上がってくるまで、それぞれの事務局が部局と折衝を重ねた結果が上がってきているということも事実であるので、その上で監理委員会に任せられた発言の力が機能している。ただ、監理委員会の位置づけが愛知県と大阪市では少し異なっているのも事実であり、官民競争、民間競争、どちらの方法をとるかについては、基本的に愛知県は総務部総務課が各課と十分な折衝を重ねて、この方針でよいかという案を持ってくる。一方で大阪市については、監理委員会が案件ごとに官民競争、民間競争、協働型という位置づけを結論づけている。

大阪市の場合、特に2つの点から部局に話を聞いている。1つ目は、民間から提案があったが、民間参入を阻害する障壁があるとすれば何か。2つ目は、その民間参入を阻害する障壁が法的なもの等でない場合、民間開放という点で部局の考えはどうか。こうした形で聞くと、障壁はないが我々に優位性があると答える。そこまで主張するのであれば、監理委員会としては、公平、公正、中立な場で意見を戦わせて官民競争してくださいということになる。愛知県の場合は、監理委員会がどの案件についても決定するが、大阪市の場合には、監理委員会ではなく、各部局の総務担当が選定委員会の事務局となって、事業部局が応札部局になる。同じ人間が座長を務めながらもそういうスキームが違っていることから見ても、愛知県、大阪市が非常に知恵を出してそこまでたどり着いていることの証だろうと思う。

愛知県の取組みの中で、マーケティング調査の機能は大分大きかっただろうと思っている。そもそも、参入可能性がない業務を進めて、実際に実施要項まで作ったのに、応札者がいなかったでは困ると思う。また、参入障壁を明らかにし、県の立場でその障壁をとれるのかどうかというところまで、ある程度、見当がつけられる。

それから、対象業務の選定の時点で愛知県の場合には提案いただいた内容について、廃止すべきは廃止し、官民競争か民間競争かという検討を行っていく。まず、入り口に「廃止すべきは廃止し」というのがある。これは公共サービス改革法のスキームのとおりに進めている。

また、愛知県で官が落札した場合のモニタリングが2件あり、官のコストが上回ったらどうするかということだが、たまたま、それぞれの部局の努力によって上回っていないが、上回ったら監理委員会からペナルティーをかけさせていただくというのが私の考えである。その旨を公表し、更にその上回り方が不可抗力ではないにもかかわらず、コストが官の方

が上回った場合には、その程度においては更にもう一回、官民競争入札を行うことも一つのやり方であろうと思う。民間の場合はコストという点で上回った場合には自ずとペナルティーがかかってくる。それが官の場合にはかからないというのはいかなるものかと思っている。

その他、官民競争入札を行った後、民間競争入札になったのかという質問もあったが、愛知県からも説明いただいたが、愛知県の場合には「モニタリング」という言葉と「評価」という言葉を峻別している。モニタリングは日々の改善、その改善が余り芳しくない場合にはペナルティーを課すということでもあるが、評価となると民間側に委託して果たして効果が上がったのか。コストの面で質の面で効果が上がったのかを判定して、そして実際にその判定に基づいて更なる民間委託をもう一度行うかどうかという点まで結論づける。これが評価の意義である。その評価の結果、「今回の民間委託は成果があった」と認められたので、次年度においては、官民競争入札ではなく、民間競争入札を行ったということである。

( 文責 内閣府 公共サービス改革推進室 )