

第1回 議事要旨

< 地方公共団体との研究会 >

日時：平成 20 年 7 月 4 日（金）13:30 ~ 16:10

議題：研究会の進め方について

窓口業務にかかる実務的な課題について

市場化テストの事例研究について

対象事業の選定について

出席：北海道、埼玉県、愛知県、和歌山県

丸森町、浦安市、千代田区、足立区、横浜市、相模原市、

南足柄市、浜松市、堺市

石川敏行 専門委員、稲澤克祐 専門委員、福嶋浩彦 専門委員、

(財)日本経済研究所 宮地義之氏

【研究会の進め方について】

「窓口業務」と「事例研究」の2つのテーマを設定して開催していくこと、専門委員や地方公共団体からプレゼンテーションをしていただきながら意見交換していくこと、議論の成果物は後日公表することを説明した。

【窓口業務にかかる実務的な課題について】

石川専門委員による説明

研究会が2つに大きく分かれているが、私は、窓口業務の方の担当、進行役を務めさせていただく。窓口業務の課題は、2回目以降は未定なので、この場でどういうことをこれからやっていけばいいかという材料提供を是非していただければありがたいと思っている。

事務局より堺市のF S調査結果を説明

具体的に市場化テストを導入・検討・実施するに当たって、自治体から要望があれば、その内容が他の自治体の参考になるような場合には、内閣府が費用を全額負担して、期間的には3～5カ月程度で調査を実施したい。調査自体は民間の調査会社に委託するが、民間の調査事業者が自治体に出向いて、例えば、実際に窓口業務などの現場を分析しながら、ヒアリングや検討会等を開いて、実務的な課題を調査して、対応方法や問題点等を報告書としてまとめたい。成果物については、発注者である内閣府に帰属するが、結果は、概要をホームページで公開するとともに、それ以外の成果物についても、皆

様方からの要望があれば公開させていただく。

昨年度実施した「堺市の健康福祉局所管の窓口業務における市場化テストの導入計画案策定等に係る調査」では、堺市健康福祉局所管の業務のうち保険年金関係の窓口業務を対象に調査を実施した。

実際にどのような業務が行われているか、業務量・業務工数を明確化し、導入可能性を調査し、他の地方公共団体への応用がきくようにした。

窓口利用者へのヒアリング調査等も行い、現在の満足度がグラフで表されている。

民間事業者の参入意欲、実際委託された場合の懸念事項があるのかどうか聴き取りを行った。短期間で成果を出すことは難しいので長期契約にしてほしいとか、成果を出した場合インセンティブとして再契約を可能にしてほしいという話も出た。

対象業務を絞り込んでいった結果、ビジネスとして見込めるものとして、定型的な窓口業務については55%強の業務があるということで、今回、窓口業務が委託できるのではないかということがまとめられた。

内閣府が本年1月17日に出した通知でも整理しているが、判断部分、決裁部分については、民間委託の対象外である。

「最も優先度が高く、市場化テストの対象候補として最適な業務」として、優先度Aが内部処理業務、優先度Bとして電話対応業務、優先度Cとして直接窓口業務が洗い出された。その中で、今回は特に窓口業務を中心に導入計画案の骨子を取りまとめ、その導入計画については、資料の2-2が堺市の例、2-3がそれを受けての地方公共団体の応用例となる。

コスト削減効果についても試算されており、人員体制の部分で39.6%の作業時間の削減、適正人員の配置による削減効果の検証等もされており、合計すると36.2%のコスト削減効果が見込まれると分析している。

選定方法では、除算方式、加算方式があるが、質をより重視する場合には加算方式の方がいいのではないかという提言もいただいている。

質の設定についても記載しており、特に供給者から見たサービスの質、受益者から見たサービスの質、それぞれの視点から、更にその中でも定量的な視点、定性的な視点ということで、候補例を挙げている。

現在の事業者が、非常にいい事業者だからといって、再度改めて契約を結ぶこと自体は、法に基づく市場化テストでは制度設計できていない。あくまでも法に基づかない自主的な市場化テストの場合であれば再契約というような可能性もあると提案いただいている。

堺市よりF S調査結果についてコメント

今回調査をお願いしたのは、堺市の場合、全職員のうちの約3割を団塊の世代と言われる55歳以上の職員が占めており、これから約5年間の間に、ベテランの職員を中心として3分の1の職員が退職していくという中で、窓口業務を含めた堺市の全ての業務をどのように運営していくのか。特に、定型業務と非定型業務が入り混じっている保険年金窓口業務の業務実態を、今回お調べいただいた。調査をいただいた結果、ベテランの職員に依存した属人的な業務のやり方、ベテランの職員が退職することによる人的リソースの不足を指摘いただき、この調査結果を踏まえて、より業務が今後円滑に運営できるよう、特に業務マニュアルを至急作る必要があるということで、引き続き庁内で調査を行っている。

業務を誰でもできるような形に整理をするということがまず必要である。大量退職する方たちのノウハウを現在の職員に継承していくために、一つは、退職された方が引き続き、制度としては再任用職員という制度だが、いわゆるOBの非常勤職員として引き続き私どもの行政のサービスの中に力を貸していただいて、平常業務を行うとともに、その間に各種ノウハウや技術を伝承していくことも必要だろうということも考えている。色々な方法が現実にはある中で、より最適な方法を選択していくというのが、これからの課題になると考えている。

保険業務は、制度も頻繁に変わり、それぞれの皆さんの前歴であるとか事情とか、そういうものをお聞きしないといけないこともあり、問われる知識が、他の業務に比べると非常に多岐に渡るのではないかと感じている。

保険年金、国民健康保険の制度が特にそうだが、どうしても勤務歴が長期になることが実際にあり、そういうベテラン職員がいると、周りも、ベテランの知識豊富な職員の力をより一層頼ってしまう。

堺市のFS調査結果について意見交換

39.6%の作業時間の削減余地が残されているというのがあるが、市場化テストの導入のいかんにかかわらず、仕事のプロセスの見直しで、誰がやるにしても、まだ作業時間を減らすことが可能かと思う。

市がやっても民間がやっても同じあるべき仕事をやれば、差がつくのは人件費だけということであれば、バリュー・フォー・マネーをどうやって計算するのかというところが困っている。

研究会で取り上げる実務的課題の抽出について意見交換

丸森町では、「丸森町における公共サービス改革の推進に関する条例」を6月に議会で可決した。実は、昨年12月に提案はしたが、継続審議となり6カ

月ほどかかった。市場化テストの条例を制定した一番の理由は、7つほど出張所を持っており、法に定める特定公共サービスの窓口6業務、公民館の業務、消防関係、文書配布の事務を行っているが、これを平成21年4月に廃止して民間に指定管理するというのが大前提にある。それに付随して窓口業務をどうするかということで、公共サービス改革法が出たので、これでやろうということで進んでいる。条例ができ、これから実施要項を策定するが、かなりの部分でき上がっており、その中で課題が幾つか見えていて、非常にやりにくいところもある。1つは、コスト計算をどうするか。今かかっている経費はフルコストになると思うが、扱っている件数も、出張所によって違うが、年間で300から800となるので、1日2～3件の話である。それをどうやってコスト計算するか、いわゆる予定価格を設定する際に、どのレベルで抑えるかというのがある。もう一つは、評価基準書をどのようにしてうまく作るかというところで悩んでいる。今の段階で、来年4月スタートが決まっているので、それに向けての作業を進めている。本庁については、窓口24業務の方法により将来できないか検討している。当然、反対意見もあった。公民館、出張所を廃止することに抵抗が強い。だから、今、非常にやりにくい。浜松市は、今年の4月に基本方針を策定した。市場化テスト導入ということでこの基本方針を示したが、具体的に今どの事業という想定はない。まずは、とにかく市としてはやるんだという宣言文としてとらえていただければ結構である。アウトソーシングについては平成17年度に計画を策定し、計画的に進めてきている。まず、モデル事業を導入して、市としてのノウハウを蓄積した方がよいだろうということで、民間競争入札から実施するということは想定している。特定公共サービスとその他のサービスも一体的に実施し、第三者機関の設置については、任意の部分についても、国の制度に準拠し幅広に見ていただこうと考えた。その中で、「特定公共サービス」とその他の業務との一体的実施について、かなり以前から非常勤職員を窓口業務にたくさん採用している。それ以外に、VDT作業については、労働者派遣法の政令26業務の適用ということでパンチャー等を導入しており、かなり外部化は進んでいた。現在は市内の43カ所にサービスセンターという、すごく小規模であるが職員が1人、1.5人、非常勤職員が2人ほどの出先機関を持っており、そこでは、いわゆる市民課業務以外も含めて89業務ほどを行っている。それ自体は歴史が20年近くあるが、そのような仕事がたくさんあり、法定の特定公共サービスの6業務、窓口24業務、その他にもプラスアルファでやっているものもあり、効率的にやるには、今、現にサービスセンターで行っているような、そのメニュー数と同じ業務をやらなければ、かえってコストが高くなってしまいうということがあり、市で行っている24業務以上の業務が、その

中で公権力の行使に当たるような業務があるかどうかということ、中身についても精査する必要があると考えている。非常勤の職員でかなり安くやっているということがあり、それ以上にどのくらい安くできるかということで、バリュー・フォー・マネーが出ないのではという疑問もある。ただ、区役所の業務においては、人材派遣はかなりコストが高く、その中の業務については十分検討の余地はあろうかと思う。窓口については課題としては持っているが、窓口業務以外の業務について、ノウハウを取得するということも含めて、着手していきたいと考えている。

相模原市は、独自に平成18年から窓口業務の一部について民間委託をしている。最近になり24業務が加わったということもあるが、現在のところ、市場化テストに向けての具体的な検討というものがされていない。ここ数年、合併や政令市という大きな動きの中で、そちらの方が中心となって色々と検討や改善を加える部分があるということで、市場化テストへの取組みというのは実際に遅れているということはある。ただ、現行の民間の委託の中でそれなりの成果を上げていると思っている。今後は、この市場化テストの活用について、総務の部門と十分調整をした中で、検討はしていかなければならないと考えている。

横浜市では、取組み状況としては、ガイドラインを作ったのが平成19年3月であるが、具体的な対象業務の選定に至っていない。後ほどのテーマになるのかとも思うが、1つとしては、行政側で対象業務を選定していく時に、我々が思いつく範囲の事業スキームしかできなかったため、庁内では、民間委託とどう違うのかということが議論となった。現在のところ、新たに拡大された業務などについては、民間委託の可能性を探るという中で、各区・局の方に課題を投げかけ反応を探っている状況である。

足立区は、平成18年に既に条例を作っており、今年1月に内閣府から民間委託可能な範囲の通知が出て、窓口業務の方をずっと検討している。24業務は大体出先機関で行っている業務とほぼ重なるので、実施する方向でいきたいと思っているが、今ネックとなっているのが、審査決定はできないというのが原則で出されたので、実際それは非常によく分かるが、事務の流れの中で、審査決定だけ職員が必要ということになると、今まで1人でやっていたところが2人必要になってきたりとか、コストの削減効果がどうなるかを検討している。あと、出先機関といっても定型業務だけをやっているわけではなくて、仕事の中で特に大事な比重を占める相談業務、色々な皆さんが来て相談を受ける中で、民間事業者にも、区の他の色々な相談を受けるノウハウという知識がないというのが実情だと思うので、相談の部分はどうするか、そういう点も検討している。それから、出先機関の中で、職員と民間事業者が共

存するようになって、委託ということになると指揮命令できないということになってくるので、労働環境も、しっかり詰めていかなければいけないと感じている。

浦安市は、去年、窓口業務76業務について簡易なABC分析をかけ、その中で様々な民間開放があると考えていて、1つは基幹系業務の上にシステムをかぶせた総合窓口化、今までのようにラインではなくて、串状に同時に発出できるようなシステム化を今、検討を始めた。その中で市場化テストの可能性も、考え始めたというところである。

南足柄市は、窓口について、最近、正規職員の数が足りないということで、非正規職員、臨時職等を入れて対応している。ただ、これから先、臨時職員の位置付けというものも法的には非常に不安定である。そういう現状があるので、市場化テスト等、非常に関心があるが、まだ事例も少ないというところもあり、小さい市なので、民間会社が手を上げてくれるかということもある。そういうことも含めて、検討し始めたところである。

千代田区も、昨年新庁舎を作り、前は戸籍住民課という課だったが、全てのお客様を受けるという区長の考え方もあり、総合窓口課という課を新設した。物理的には、レイアウトとしては市場化テストができやすい環境にあるが、今まだこの市場化テストの可能性を検討していくという段階である。

和歌山県では、1年少し前に南別館というところの管理業務を市場化テストという形でやっており、今、悩んでいる点が2点ある。法に規定された業務ではなく、モデルケースという形で官民競争入札をやったわけだが、包括的なアウトソーシングと市場化テストはどう違うのかという議論がある。要するに、庁舎管理なので管財課が担当だが、管財課の方は、市場化テストと銘打たずに一般的な外部委託とした方がいいのではという意見であり、そのところを悩んでいる。その理由としては、事務的なものが一つと、もう一つは、1年半ぐらい前に官民を行った南館は新設だったので、しがらみというものが全くなかったが、南館以外に本館、東館、北館、警察本部庁舎等、幾つもある。そこには実は現業職員を含めた管理体制の職員がいる。南館を市場化テストするならば、なぜ他の館はしないのかという外部からの意見も考えられること。もし、そう言われたときに何の答弁のしようもなく、また、現業職員の異動であるとか、非常に人事面での苦慮をしないといけないというようなことで、第2回目は市場化テストと銘を打たずに、通常のアウトソーシングという方が目立たなくていいのではないかという考え方もある。先ほどの堺市では、3割が3年で減るということは、単純に計算すると1年で1割ずつが減っていくということである。その時に、その業務の全部を出せるのか、その一部を出せるのかということ、再任用や臨時職員での補充

の方がコスト面も安いし、段階的に減っていく時にはその方がやりやすいのではないかというような議論も今、庁内にある。

愛知県では、窓口という部分になると、やはり県であるのでボリューム的に、総合窓口を設けるとかコールセンターを設けるとか、なかなかそういう感じにはなっていない。委託であるので指揮命令ができないとかそういう問題もある。受付・交付の定型的な部分と行政処分に当たるような部分を切り分けるときに、バリュー・フォー・マネーといったものがうまく出せる格好での市場化テスト、民間委託はできるかということが最近の検討課題である。埼玉県は、本年度、官民協働と民間委託に関して、県民の方々から提案を受け付ける制度を設けた。その第1弾として、部長の秘書業務に人材派遣を導入した。定型的な業務については、民間開放を進めていきたい。今回、秘書業務という性質柄、特に守秘義務について仕様書の方に盛り込んだ。県民からの御意見を民間委託に反映させるためには、仕様書の中に埋め込むのが一番ではないかということで、庁内の検討会を設置し、その中で検討させていただいて仕様の方に反映させ、プロポーザル方式で業者を選定中である。北海道では、6つの業務を市場化テストという名のもとにやっているが、法が想定している官民競争入札ではなく、民民の形でやっているのだから、外から見ると、市場化テストと銘打っておきながら、本当は市場化テストではなく、単なる民間委託でないのかという声が非常に多く、もう一つ、窓口業務について言えば、庁舎の受付案内業務を、今まで一般職非常勤にやらせていたが、その業務に市場化テストと一緒に導入した。官民競争がなかなかできず、民民でやれるところからやっている状況である。

事務局より説明

今後の研究会で取り上げると面白いと思った点は、24業務をまとめた時には、幾つかの市や町の方と、特に最大公約数的に窓口業務で件数も多いものを中心にまとめてきたという経緯があり、24以外にも、法律に基づいて行っている業務があるのではないか。それらをもし市町村の適正な管理の下で行う場合に、できるのかできないのかを明らかにするというのは面白いと思う。要望があれば、次回以降だが、例えばどんな業務をやられているとか、これは公権力の行使に当たる部分がどの辺だとか、そういうところをもう少し具体的にやっていくのも一つやり方としてあるのではないか。

今日の議論も踏まえて、第2回目以降、どんなことを取り上げていったらいいかを少し検討させていただきたい。

【市場化テストの事例研究について】

対象事業の選定について稲澤専門委員よりプレゼンテーション

今年度の私が担当する事例研究は、今日も含めて5回になるが、テーマは仮題と書いてあるので、どういう視点で特に深掘りをするか皆さん方の御意見を賜りながら進めていく。2年度目の今年度については、昨年度まとめた報告書の中から、特に実務について、もう少し現実的な議論ができないかということで、一つひとつのテーマについて、特に自治体の皆さんから関心のある部分について、事例の報告と我々専門委員からのプレゼンテーションを組み合わせて、一回一回完結型で何らかの深掘りをしたアウトプットを出したいというのが、こちらの研究会の内容である。

毎回どこかの自治体に、資料に示すテーマで事例報告をお願いし、例えばコストであれば、コストについてどういう算定を行ってきたかという事例を提示していただき、それについて一回一回の担当である専門委員からプレゼンテーションに加えてコメント、そして他の参加できる専門委員からもコメントをする。そして、その一回一回のまとめをアウトプットさせていただき、進め方としてはこう考えている。窓口業務のように業務ということでは特定はしない。どちらかという横串で共通する点、これも自治体の現状や目指す目的、やろうとしている内容について、たとえば、同じコスト算定と言ってもアプローチは異なってくると思うので、例えばこういう事例についてはこうだけれども、こういう事例についてはどうなんだろうかという議論まで、許された時間でできればと思う。

「対象事業の選定」は、1時間弱の議論でまとめるというような種類の内容でもなく、また、こうした研究会で、この事業が市場化テストとしては適切ではないだろうかという具体的なものを示すという性質のものでもないと考えているので、対象事業を選定するに当たって、どういう考え方があるのかというような点を幾つか私なりに提示したいと思う。

「対象事業の選定」と、「対象業務の切り分け」というのは、ある程度分けて話したい。3本の柱でお話しすると、一つ目は対象事業をどう選定していくかというプロセス、それぞれの事業に対する視点の整理の仕方、そして二つ目は、対象業務をどう切り分けていくのか、三つ目は、「公権力の行使」を選定の中でどのように考えていくのか。

「市場化テスト」という言葉も、平成18年度の法律制定以来、自治体の皆さんのアイデアと御努力によって、その射程がかなり広がってきている。そもそも、マーケット・テストであれば官民競争を狭義には指すが、ここをはるかに超えて、民間提案型アウトソーシングから協働化というようなところまで拡大してきている。ここを本日、全部私が射程に入れてお話しすることはしない。今日は、官民競争型あるいは官が参加しない民間競争型、も

う一つは民間提案型の2本に分けて、特に官民競争、官が参加しない民間競争に軸足を置いてお話をします。

一つ目の「対象事業の選定方法」だが、これは幾つかやり方がある。市場化テストの発祥の地である英国においては、日本で言うところの事業仕分けとセットで市場化テストが必ず登場してくる。事業一つひとつを、「廃止すべきは廃止し、残ったものについて民営化すべきは民営化し、それでも残ると、次のいずれかの形で官が執行することになる。すなわち、官直営なのか、それとも民間委託なのか、それとも、官直営ではありながらも、エージェンシー化（独立行政法人化）していくのか。それともどちらにも、どこにも落ちつきどころがないのであれば、それは何らかの官の側と民の側とに決定しがたい要素があるのだから、マーケット・テスト（市場化テスト）にかけよう」、こういう中で事業仕分けと市場化テストが登場するというのが流れである。

まず、全事務事業を対象に仕分けしていく方法がある。その中で、市場化テストに付する事業を決定していく。棚卸をする時に何を使うかといえば、行政評価がもとになるだろう。

特定の事業を対象事業とする形は、モデル事業ということで、このやり方を取る自治体が多いだろうと思われる。

民間企業からの提案を受けて官民競争入札対象事業を決めていくというアプローチは、民間事業者に対してどういう事業があるかという見せ方が問題になってくるだろう。その見せ方については、後ほど活動基準原価計算の事例を少し御紹介させていただくが、どこまで細かく、どこまで全般的に、どういったところに重点を置いてとなると、ある程度業務の流れとそれに付随するコスト、そして抱えている課題、この3点セットはどうしても見せなければならぬだろう。

民間企業からの提案を受けて官民競争入札対象事業を決定することの大きなメリットは、民間事業者から提案があったんだから、いざ官民競争入札となれば応札可能性は高いことだろうと思う。行政側から選定をすると、実際にそれを組んでも、都市部ならともかく、応札可能性が低くなってしまい、スタートラインでつまづいてしまう可能性がある。

官民競争入札のポイントというのが業務の改善にあるとすれば、その業務の改善対象も含めて、役所の側から提案できる内容に限界があるのではないか。民間事業者からの改善提案というのがまずあって、それをもとにした競争につながっていくのが、民間提案型アウトソーシングの内容かと思う。

1つ特異な例として、岡山県倉敷市は、行政評価の中で市場化テストに適合する事業はあるかという評価項目を入れた上で、それを外部評価委員も見た

上で、この業務であれば市場化テスト適応事例だろうというところから探っていったとお聞きしている。

実施要項を書こうとすれば、当然、どのように業務を切り分けて、公権力の行使の部分はどうするのかとか、また、業務の中で質の向上、コストの削減という点で改善の可能性があるのかという点を見ていこうとすると、どういう業務を切り分けてということになると思う。

二つ目の「対象事業の切り分け」として、活動基準原価計算のアプローチについては、どういう業務を対象にするかという場の設定から始まって、活動をどう切り分けていって、それぞれの活動についてどのような指標を設定していくか、業務についてどのような指標設定していくか、そして、これをどういう形で切り出して改善の俎上に乗せるとその改善効果が表れるだろうかと検討した事例を紹介する。ある程度、大分類から中分類に対してブレークダウンしていく、このくらいまでが民間事業者に見せる時のやり方として参考になるのかなと思う。浦安市が簡便なABCをやったという話だったので、そういった点でも非常に市場化テストに対して親和性が高い手法かと思う。三つ目として、この問題ほど大きい問題はないと思うが、「公権力の行使」からのアプローチについてである。図表4で川崎市が行った「公権力の行使」についての整理の仕方を紹介させていただく。「市民の権利を制限し、義務を課すること」が「公権力の行使」なのだが、皆さんの自治体でも、それから私が色々お聞きする話でも、「この仕事は公権力の行使であって民間委託に適さない」とか、まして、官民競争には適さないというような入口論で「公権力の行使」という言葉が使われるというのをよくお聞きする。実際に、ただ「公権力の行使」という言葉自体が果たしてどこまで考えられて使われているのかというと、蓋然的に「公権力の行使」という言葉を使っているのではないかということが、川崎市の問題意識だったんだろうと思う。そこで、地方自治法の別表に掲げられている事務を3つに分類し、その中で、 に書いてある「市民の安全や地域の秩序を確保する事務で権利・自由の規制に直接的に係わる事務」を「公権力の行使」として位置付け、その判断基準で見ると、「命令・処分等を通じて、対象となる市民の意思にかかわらず権利・自由を制限することとなる職務」、こういう判断基準を持って3,509業務を精査すると、182業務が「公権力の行使」に該当する、こういう話であるので、94.8%は蓋然的に「公権力の行使」と仮に言っていたとすれば、その94.8%は外れていくという結果が出たという話である。だから、「公権力の行使」がゆえに、これは民間委託には適さない」という入口論ではなく、公権力の行使について幾つかメルクマールを設けて、最初に整理をしておくべきと思う。

市場化テストのメリット、民間委託とどこが違うんだという話が出てきた。まず、市場化テストを経て民間委託に至る時のアプローチは、市場化テストの場合は事業仕分けを通りつつ市場化テストに至るということ。2点目は、必ず官からの提案と民からの提案との競争であるということ。競争すべきは何かというとコストと質、あるいは価格点と技術点、提案内容による経費削減、質の向上のよしあし、それ自体の実行可能性ということになる。非常にはっきり分かりやすいところに市場化テストはある。官からの提案が積極的に出てくるのかどうか、ここがポイントであろうと思う。

例えば、研修業務であれば、実際に研修を受けて業務にどう生かされたのか、生かされなかったのか、こういったところまでのフォローアップ、フィードバックがなされているのかどうかという点に対して、受けて立つなら受けて立ち、退くなら退くと。官が退くその過程自体が官民競争なんだろうと思う。その結果として民間競争になって、それをなぜ市場化テストと言うかと言われるたら、既に官の方が退いたんだから、市場化テストは潜在的に通っていると考えればいいのではないかと私自身は今の段階では思っている。

日本経済研究所宮地氏のコメント

私は、業務でPPPとかPFIであるとか、そういったもののアドバイザー業務をしているが、PFIとか、指定管理者とか、協働化とか提案型といったような、色々な民間活力の導入手法というのが出てくる中で、やはり行政は、どれを使ったら効率的に公共サービスが実施できるのかというところを、行政運営上、戦略的に考えていかなければいけなくなってきた中で、事業の仕分けを常にやっていかなければいけないと考えている。

業務を仕分けしていく中で、効率化とか見直しをきちんとやっていかなければいけないということを考えると、それを常に考えていくという中で、どういう手法が適しているのかということが明らかになってくるのではないかと。特に、官か民か分けられない、明確に判断ができないところに市場化テストを適用していくのが理想的なんだろうと考えている。

意見交換

業務の中身が分からないところが、業務の選定という中での理解のネックになっている。市場化テストにつなげていくために、事業の仕分けというものと業務の可能性調査というものが、うまく合ったらいいと感じている。

現状のサービスのやり方自体が、果たして効率的なのかどうかという議論があり、もう一歩上から窓口業務全体のあり方を見直さなければいけないという議論になった。したがって、もう少し広い視野から、どうやって窓口

サービスの利便性を上げていくのかというようなこともF S調査の対象となれば、「ここに民間をこうやって組み込むと効率的なので、そこに市場化テストなり民間活力を活用していこう」という話になりやすいと思う。

専門委員によるコメント

従来型の委託は、行政の中で、閉じた世界でやっていたと思う。最後、事業者を選定する時は入札などをするにしても、それまでの過程というのは、全部行政の閉じた世界でやってきたと思う。市場化テストというのは、開かれた形で進めていくというところが私は一番違うと思っている。主権者市民に対して開かれているし、受益者であるサービスを受ける市民に対して開かれているし、事業者市民、事業者の人たちにも開かれている。だから、そういう公開性が確保されオープンな仕組みで進めていければ、必ずしも市場化テストの方法でなければいけないということはなく、公共サービス改革法を使えるところはうまく使っていけばいい。

事業を選定していく過程で、いずれのやり方を採るにしても、民間との対話とが不可欠だと思う。行政の中だけでやると、行政が一番市場化テストをやりたいと思う動機というのは、やはり、必要な事業だからやめるわけにはいかないが、非常にコストがかかっている、コスト削減がなかなか行政内部ではできなくて、民間で何とかならないか、というのが多い。ただ、公共サービスなので、その受益者にとっては、民間に変わることによってより質が良くなる、サービスが良くなるということでないという意味が無い。そういう質を良くしていく上で民間のノウハウを生かせる分野、事業を選ばないといけない。ただ、民間にどんなノウハウがあるかを行政がきちんと知っているわけではないので、そこは絶対に対話をしながらでないと選定できないだろう。質に対する民間のノウハウを生かせる事業分野というのは、民間と対話しない限り選定できないだろう。

民間の事業者の立場からすると、採算が合わないと仕方がない。どの事業が民間の採算に合うかなどということは、行政側が考えても分かるはずがない。民間との対話をしながら進めていくということがとても大切ではないか。市民から見て、公共サービスのあり方がこれでいいのか、それで民間をどう組み込むのかという視点を本当に生かしていくためには、民間、市民との対話が不可欠というか大前提だと思う。

官の側がというか国の府省は「公権力の行使」だからだめだと言う。「公権力の行使」という言葉が使われていたら、それは要するに民事訴訟というルールには乗らない、行政事件訴訟法で行きなさいというだけである。つまり、民事訴訟法というルールに乗っかるか乗っからないかの議論なので、「公権

力の行使」をしている人に着眼して、今までは国とか地方公共団体が「公権力の行使」をしていたが、では、私人が全くできないかということ、そんなこともなくて、指定管理者は私人のケースがある。指定管理者が今、「公権力の行使」をするように地方自治法は改正されて、既に突破口は開かれている。私人が「公権力の行使」をするという仕組みは、もう既に地方自治法の中に形づくられている。だから、そのモデルに乗っかっていけば、結局、雑駁な議論をしていても意味がない。

F S 調査をする場合も、今やっている業務も、本当にどこが「公権力の行使」で、どこが「公権力の行使」でないのかということの種類化する作業はかなり時間がかかると思うが、基礎的な作業としてはやっておいた方がいいと思う。それで、これは「公権力の行使」だとしても、市場化テスト、私人の方にゆだねられることもあるはずである。

事務局補足説明

参考資料 2 の 11 ページにある「官民競争型『市場化テスト』の特徴」5 点を説明。 質の維持向上及び経費の削減、 民間事業者の創意工夫の反映、 競争性の確保、 情報の開示、 第三者機関によるチェック、このあたりが、市場化テストというのはほかの手法とは違ってくるのではないかということで、昨年度の報告書等でも触れたところである。

(文責 内閣府 公共サービス改革推進室)