

法令の特例等を活用した公共サービス改革に関する調査

調査報告書

平成 23 年 3 月 25 日  
新日本有限責任監査法人

## 【本編目次】

1	調査の概要	3
1.1	調査の目的	3
1.2	ヒアリング調査内容と情報収集項目	3
1.3	ヒアリング調査結果の要約	6
2	公共サービス改革の促進に向けて	7
2.1	地方公共団体の市場化テストの運用上の課題	7
2.1.1	情報開示のための事務負担／民間ニーズを充たさない情報開示	7
2.1.2	民間事業者への積極的な働きかけ	9
2.1.3	実態コストの正確かつ精緻な把握が困難	10
2.1.4	実施要項の標準様式や実施マニュアルの整備	11
2.1.5	民間事業者へのインセンティブ	12
2.1.6	モニタリングにおける評価視点の設定の困難性	13
2.1.7	事業の引き継ぎ期間と費用負担	15
2.1.8	第三者委員会の審議対象範囲	16
2.2	公共サービス改革法に関する規制・制度における課題	19
2.2.1	公共サービス改革法には強制力がなく、任意的取組みに留まっている	19
2.2.2	財政再建の観点からの強いプレッシャーがない	20
2.2.3	公共サービス改革法の法令の特例を活用する場面が限定的	21
2.2.4	条例設置の第三者委員会の運用負担が大きい	22
2.3	法令の特例等によってさらなる公共サービス改革が見込まれる分野	23
2.3.1	公金全般の債権回収業務	23
2.3.2	窓口業務(法特例の対象範囲拡大)	24
2.3.3	ゴミ収集、道路・下水道の維持管理等業務	24
2.3.4	指定管理者制度で、非公募あるいは一者入札等により外郭団体に委託している業務	25
2.3.5	学校給食関連業務	25
2.3.6	統計業務	25
2.4	その他公共サービス改革に関する基盤的な規制・制度における課題	27
2.4.1	中央省庁の法特例や規制緩和に対する消極性／地方要望を各省庁が折衝する仕組み	27
2.4.2	(地方)公務員の転籍・退職の柔軟性に係る制度・法特例がない	29
2.4.3	民間委託時の偽装請負の問題	31
2.4.4	会計・調達制度の硬直性	33
2.4.5	官の発注側に民間ビジネスを理解したアドバイザーが必要	35

3	地方公共団体が取組みやすい公共サービス改革促進に向けて.....	38
3.1	民間事業者が必要とする情報開示(※関連課題 2.1.1).....	38
3.2	民間事業者と対話(※関連課題 2.1.2、2.4.4).....	44
3.3	実施マニュアルの活用方法(※関連課題 2.1.4).....	45
3.4	インセンティブ付与(※関連課題 2.1.5).....	46
3.5	事業引き継ぎ期間と費用負担のあり方(※関連課題 2.1.7).....	52
4	参考資料.....	55

## 1 調査の概要

### 1.1 調査の目的

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律(以下「公共サービス改革法」という。)においては、法律により公務員しか担うことができなかった公共サービスであっても、民間事業者が担うことができるようになるなどの法令の特例の仕組みが盛り込まれている。また構造改革特別区域法(以下「特区法」という。)においても、各地域の特性に応じて規制の特例を定める仕組みがあるほか、「新成長戦略～『元気な日本』復活のシナリオ～」(平成22年6月18日閣議決定)においては、「地域活性化総合特区(仮称)」として、地域の知恵と工夫を最大限に活かす規制の特例措置等、「新しい公共」との連携を含めた検討を行うこととされている。

そこで、内閣府からの委託調査として、上記を踏まえ、法令の特例等を活用した公共サービス改革に係る情報収集・整理、分析等を行うことにより、公共サービス改革法に基づく事業の実施、その他の公共サービス改革に係る検討作業等において参考とすることを目的とする。

### 1.2 ヒアリング調査内容と情報収集項目

ヒアリング調査の主なヒアリング項目、実施期間、ヒアリング対象は以下の通りである。なおヒアリング項目における「公共サービス改革」とは、公共サービス改革法に基づく市場化テスト、同法に依らない市場化テスト、特区他、公共サービス全般の改革を指す。

#### 【主なヒアリング項目】

##### ○地方公共団体

- ◆ 公共サービス改革の取り組み状況
- ◆ 公共サービス改革のさらなる進展に向けた課題・阻害要因
- ◆ 現状の公共サービス改革の実行手続上の課題
- ◆ 今後さらなる公共サービス改革が見込める分野
- ◆ 公共サービス改革に積極的な他の地方公共団体(首長含む)、あるいは、公共サービス分野への進出を積極的に検討している企業

など

##### ○有識者

- ◆ 公共サービス改革が地方公共団体で進展しない理由・課題
- ◆ 市場化テスト・特区制度・指定管理者制度・PFIなど、幅広いPPPの視点から公共サービス改革が進展しない理由・課題

- ◆ 現状の公共サービス改革の実行手続上の課題
- ◆ 地方公共団体の業務の中で法令特例等を活用し、公共サービス改革が見込まれる分野
- ◆ 公共サービス改革に積極的な他の地方公共団体(首長含む)、あるいは、公共サービス分野への進出を積極的に検討している企業

など

【実施期間】

平成 22 年 12 月 8 日～平成 23 年 1 月 25 日

【ヒアリング対象】

○地方公共団体関係者

(※9 団体の制度所管部局、事業実施部局、民間事業者。都道府県、市町村順)

団 体	ヒアリング対象	選定理由
愛知県	総務部 総務課行政経営企画グループ	愛知県独自の市場化テストを実施
大阪府	総務部行政改革課業務改革グループ	大阪府独自の市場化テストを実施
	企画室政策グループ	総合特区提案の取り組み
	弁護士法人関西法律特許事務所	市場化テスト受託事業者(公金徴収業務)
埼玉県草加市	改革推進室	公共サービス民間開放推進特区申請等の取り組み
	自治推進課 行政係	
千葉県我孫子市	総務部総務課	提案型公共サービス民営化制度の取り組み 等
神奈川県横浜市	共創推進事業本部	共創推進本部による官民連携による公共サービス改革の取り組み 等
大阪府大阪市	市政改革室 行財政改革担当	提案競争型民間活用に係る取り組み
大阪府堺市	経営監理室	特区申請を含めた公共サービス改革の取り組み
兵庫県神河町	総務課	法に基づく市場化テスト実施に係る取り組み
	株式会社長谷	法に基づく市場化テスト受託事業者(窓口業務)としての取り組み

団体	ヒアリング対象	選定理由
岡山県倉敷市	企画財政局 企画財政部 企画経営室	官民競争入札制度の取り組み
	総務局総務部管財課	

○有識者(※五十音順、敬称略) 対象先 10 者(計 13 名)

氏名	所属・役職等	選定理由
稲澤 克祐	関西学院大学専門職大学院 教授	内閣府官民競争入札等監 理委員会地方公共サービス 小委員会専門委員、愛知県 監理委員会座長、大阪市監 理委員会委員長の知見
岡本 義朗	三菱 UFJ リサーチ&コンサル ティング株式会社主席研究員	元 国家公務員制度改革推 進本部事務局次長の知見
樫谷 隆夫	樫谷公認会計士事務所 公認会計士、税理士	内閣府官民競争入札等監 理委員会、行政刷新会議公 共サービス分科会構成員、 構造改革特別区域推進本 部 評価・調査委員会 地域 活性化部会委員の知見
中村 卓	構想日本 政策担当ディレク ター	元 草加市公共サービス改 革担当者としての実務経験
福田 隆之	株式会社野村総合研究所 主任研究員	国土交通省成長戦略会議 委員(新たな PPP 制度)の知 見
光多 長温	鳥取大学 教授	元 内閣民間資金活用(PF I)推進委員会専門委員、大 阪府大阪版市場化テスト監 理委員会委員長の知見
美原 融	株式会社三井物産戦略研究 所 室長	元 内閣府規制改革・民間 開放推進会議専門委員、内 閣府民間資金等活用事業 推進委員会専門委員、政 府、省庁、地方公共団体の 官民連携や民活等に関する

氏名	所属・役職等	選定理由
		審議会、研究会等委員、専門委員の知見
山形 康郎	弁護士法人関西法律特許事務所 弁護士	大阪府立図書館管理運営業務(大阪版市場化テスト)委託先候補者選定委員会委員、NHK市場化テスト評価委員の知見
民間事業者①	営業総本部 マネージャー 渋谷第1チーム チーム長 法務室 マネージャー	横浜市提案競争型公共サービス改革制度への提案実績、シャドウキャビネットの取り組み
民間事業者②	代表取締役社長 取締役 営業部門統括	地方公共団体の図書館業務受託事業者としての実務経験

### 1.3 ヒアリング調査結果の要約

ヒアリング調査にあたっては、公共サービス改革法に係る実施状況及び課題に限らず、地方公共団体における広義の公共サービス改革に係る規制・制度の課題等について、調査を実施した。

調査結果としては、当初想定していた公共サービス改革法の実行手続上の課題よりも、公共サービス改革を実行する上で関係する基盤的な諸規制・制度における課題が主な論点となった。

具体例として、公務員の転籍・退職に係る制度の硬直性や民間委託時の偽装請負問題、会計制度・予算制度の硬直性や競争的対話の欠如などが挙げられた。

また、今後さらなる公共サービス改革が見込まれる分野としては、公金全般の債権賦課・回収業務などの多くの公務員が配置されている業務や、外郭団体に委託している業務などが挙げられた。

本ヒアリング調査にて浮き彫りとなった諸課題及びその解決の方向性について、次章にて詳細に記述する。なお、各ヒアリング記録については「4.参考資料」を参照のこと。

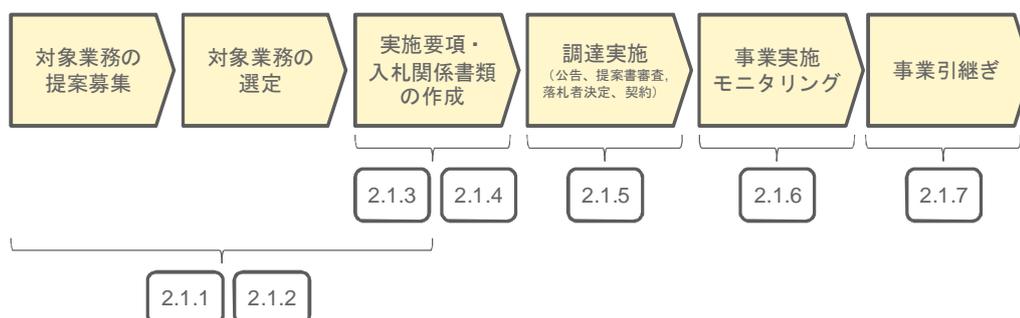
## 2 公共サービス改革の促進に向けて

### 2.1 地方公共団体の市場化テストの運用上の課題

地方公共団体が公共サービス改革法を活用し、自らの公共サービス改革を実行する上で、運用上の課題となっている事項及びその解決の方向性を示す。

同課題については、事務負担に係る課題、民間への働きかけやインセンティブに係るもの、質の担保に係るものが主であった。

#### 【公共サービス改革法の運用手続きの概要と各課題の関係】



#### 2.1.1 情報開示のための事務負担／民間ニーズを充たさない情報開示

情報開示については、地方公共団体からは、総じて事務負担が大きいという意見が多かった。また、有識者及び民間事業者からは、開示された情報の質、量とも不足しているという意見があった。以上より、地方公共団体が多大な事務負担を費やしたとしても、応札する民間事業者にとっては、必ずしも有意な情報が提供できていない点が課題と考える。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 民間提案を募る際に、1000を超える事業の業務文書化は事業課にとっては大変な負担 (地方公共団体A)
- 提案時に目標数値の提示を求めているにもかかわらず、同数値の過去情報の開示が一切ない (地方公共団体Aの関係民間事業者)
- 所管課の負担が大きく敬遠されやすい。(地方公共団体B)
- 情報開示の作業負担は課題(地方公共団体D)
- 民間事業者からは、情報を一斉一律に出すのではなく、整理・秩序立てて出してほしいと指摘を受けた(地方公共団体E)
- 従来のコスト情報が業務フローや業務量と一覧でリンクしていないため、民間事業者は積算しにくいのではないか(有識者A)

- 事前の業務分析を行うための現場見学を申し込んだが断られたケースがあった。情報開示面では、特に過去の問題点が開示されていない傾向がある（有識者J）

**【解決に向けた方向性】※詳細は 3.1 に記述**

(1) 市場化テスト対象業務の提案募集時の情報開示

民間事業者からの対象業務の提案募集にあたっては、官側の事務事業の棚卸を実施し、民間事業者が検索・参照しやすいよう情報の整理・体系化を行った上で、情報開示を行うことが有用と考える。事務事業の棚卸にあたっては、相当の事務負担が想定されることから、行政評価時に作成する業務棚卸表を活用するなど、既存情報を活用することが望ましい。また、民間事業者の情報開示ニーズを把握するための対話の窓口を設置することや、Web やマスコミ、セミナーや説明会等を利用したPR活動を行うことなども有用と考える。

(2) 調達時の情報開示

公共サービス改革法に基づく市場化テスト情報開示の対象及びその内容については、「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 22 年 3 月 31 日：官民競争入札等監理委員会）」に示されているが、同内容のように広く一般に公開する情報以外の詳細な情報開示等が重要と考える。民間事業者のニーズにあった情報開示のためには、調達手続きの中で機密保持契約を結び、官側からの詳細な情報の提供や現場視察、質疑応答を行うことが有用と考える。

但し、調達手続き中の民間事業者との接触は、会計法や入札談合等関与行為防止法など、現状の制度・規制上では制限が多いため留意が必要である。

(3) 情報開示にかかる事務負担の軽減

情報開示にあたっては、「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項に関する指針」（平成 22 年 3 月 31 日 官民競争入札等監理委員会）にて定められている事項であるため、「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項に関する指針」で定められている情報開示が行われているかどうかを第三者機関により監視する必要がある。事務負担の軽減という観点からは、定型的な開示事項に関して、標準フォームの提供や他の地方公共団体の参考となる開示例の公開・提供が考えられる。

(参考)

官民競争入札及び民間競争入札の実施要項に関する指針(平成22年3月31日 官民競争入札等監理委員会)

7. 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の開示に関する事項(法第9条第2項号及び第4項、第14条第2項第6号及び第4項)

- (1) 実施要項において、対象公共サービスに関する従来の実施状況の情報を開示するのは、入札に参加する者が、事業の過去の実績を数量的な面を中心として正確に理解することによって、より一層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ことを主たる目的としている。このため、
- ① 「従来の実施に要した経費」、「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」について、可能な限り複数年の情報を提供すること。
  - ② 特定の年に生じた特殊要因による変動や、繁閑により生ずる対応などの実態等について適宜説明を加えること。
  - ③ 必要な情報を実施要項に記載して公表することに加えて、対象公共サービスを実施している現場での説明会を開催するなどの対応も積極的に行うこと。
- 等、入札参加希望者に適切に情報が伝わるよう配慮すること。
- (2) 従来の実施における目標の達成の程度を開示するとともに、従来の実施体制(組織図等)や実施方法(業務フローや業務区分表、業務方法書や仕様書)についても併せて開示すること。

また、「8. 公共サービス実施民間事業者を使用させることができる国有財産に関する事項」に関する国有財産(設備・備品等を含む)及び民間事業者の設備・備品等(民間事業者が持ち込んだ場合に限る)の維持管理の経費の分担方法及び従来の実績について、具体的に開示すること。

## 2.1.2 民間事業者への積極的な働きかけ

民間事業者への働きかけは、提案募集時の段階、業務選定の段階、実施要項等入札関係書類の作成段階、企画書の審査の段階等、いずれの段階においても、調達行為に対する透明性・公平性を過度に重視するあまり、ほとんど行われていないことが実状である。これにより、官側では民間ニーズとかけ離れた業務選定、創意工夫の余地が少ない仕様書作成、民間事業者側では発注者のニーズに沿わない企画書提案などの課題が生じている。

【関連するヒアリング調査の内容】

- 多くの提案を募るには官側からの働きかけが重要。経済団体、大手商社、銀行など(地方公共団体A)
- 官側から働きかけ、より積極的に事業者と対話する姿勢が重要(地方公共団体E)

【解決に向けた方向性】※詳細は3.2に記述

民間事業者への働きかけは、官側が必要十分な情報開示を行うことにより、充実した対応ができるものとする。

業務選定段階においては、官側の事務事業の棚卸と整理、参照しやすい形式での情報開示、また事業所管部署との窓口の設置等行うことが挙げられる。

実施要項等入札関係書類の作成段階では、パブリックコメントの実施、寄せられた意見に対する十分な回答と追加の情報開示、意見を寄せた事業者との対話の機会の設定などが望ましい。

企画書の提出段階では、入札説明会の充実、機密保持契約等結んだ上での詳細な情報開示、実施要項他入札関係書類に対する質疑応答、担当職員との対話の機会の設定などが考えられる。

但し、いずれの方法についても、特定の民間事業者に対して有利あるいは不利とならないよう、調達の公平性・透明性には留意する必要がある。

2.1.3 実態コストの正確かつ精緻な把握が困難

「従来の実施に要した経費(コスト情報)」を把握するには、現行の現金主義ベースである地方公会計制度では常時把握していない、発生主義ベースのコスト情報(減価償却費、退職給付費用等)や間接部門費を別途算出することが求められる。これを作成するための基礎データが不足している点が課題と考える。

【関連するヒアリング調査の内容】

- 地方公共団体の会計制度もあって、正確な実態コストの把握ができない(地方公共団体A)
- コスト算定マニュアル(情報開示に関する指針)の簡素化を望む。特に最初の提案段階など(地方公共団体F)

### 【解決に向けた方向性】

市場化テストを導入する際に、コスト情報を作成するためには、発生主義ベースのコスト情報の収集や間接部門費の配賦計算等、会計専門的な知見を要する部分がある。このため、会計専門的な知見がなくても、コスト算定に必要な情報が作成できるよう、コスト算定が容易に行えるようなツール等を整備することで、実務的な負担を軽減させる等の対応が考えられる。

#### 2.1.4 実施要項の標準様式や実施マニュアルの整備

実施要項を作成するにあたり、「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項に関する指針」が公表されてはいるものの、地方公共団体の業務については、標準的な様式や実務上のマニュアルがないため、初めて法に基づく市場化テストを実施する場合の事務負担が大きい点が課題と考える。

### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 実施要項の作成は地方公共団体にとっては大変な負担。施設管理や徴収業務などの典型的業務については、実施要項の標準様式や実務マニュアルの整備が有用(有識者A)
- 第三者委員会用の実施要項審査やモニタリングチェックリストの整備が必要(有識者A)

### 【解決に向けた方向性】※詳細は 3.3 に記述

国の行政機関等が実施する市場化テストにおいては、「実施要項(案)のチェックリスト」や「施設の管理・運営業務に関する官民競争入札実施要項又は民間競争入札実施要項 標準例」が作成、公表されており、実施要項の作成や監理委員会が実施要項の審議を行う際の指針となるものが示されている。

しかし、地方公共団体の法に基づく市場化テストを想定した指針は、今のところ特に作成、公表されていない。初めて市場化テストを導入する地方公共団体の担当者は、既に実施されている他事例を参考に実施要項を作成することが考えられるが、現状においては、法に基づく市場化テストの導入事例の数が少ない。過去に事例のない業務について、新たに市場化テストを導入しようとする場合には、一から実施要項を作成することとなり、市場化テストの実務的な経験がない担当者にとっては、事務負担を理由に敬遠することにつながると考えられる。

そのため、地方公共団体の市場化テストについて、法特例のある窓口関連業務などの典型的な業務に関して、実施要項の標準様式や実施マニュアルを作成・公

表し、今後市場化テストを導入しようとする担当者の事務負担を軽減する対応を図ることが考えられる。

### 2.1.5 民間事業者へのインセンティブ

市場化テストの際には、まず市場ニーズを把握するため、民間事業者から対象業務の提案を募集する。民間事業者としては、自らの事業機会の創出のために対象業務の提案を行うが、採択されたとしても、事業者の選定時には他の事業者と同条件で競争入札にかけられるため、提案にかかるコストを負ってまで提案する意欲を失わせている。その結果、民間事業者からの事業提案件数が低水準に留まっている、あるいは減少傾向となっている。民間意欲を喚起するためには、事業提案者に対してインセンティブを与える必要があるという意見が多い。

また、対象業務への応札のインセンティブも十分ではないという意見があった。価格偏重の入札制度の改善、長期の複数年契約等、参入する民間業者へのさらなるインセンティブが必要との意見があった。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 事業提案者に対して採択された場合には評価点を付与するなどのインセンティブが必要(地方公共団体A)
- 民間事業者が提案したいと思うインセンティブがない。複数年度契約を採用するなど、参入しやすい環境を作る必要がある。(地方公共団体B)
- 民間提案が採択されても、結局は競争入札に付され、提案者に対して有利な措置(企画点の積み増し等)がないと、民間提案は減少する(地方公共団体I)
- 民間事業者に市場化テストに馴染んでもらうことが必要。NHKの取組みが参考になる(有識者A)
- 価格重視の調達の問題。さらに減額条項があると収益リスクが高まり敬遠される(有識者I)
- 国の場合、契約期間は公共サービス改革法等による法令の特例がなければ最長で5年であるが、民間でも正職員を雇用することを考慮すると、10年程度が望ましい(有識者J)

#### 【解決に向けた方向性】※詳細は 3.4 に記述

民間事業者へのインセンティブ付与として、業務選定時の提案へのインセンティブと調達時の対象業務応札へのインセンティブを一体で考える必要がある。業務

選定時は、提案・採択された民間事業者に、入札における評価点数を予め付与する(総合評価の評価項目に同項目を設定し、一定の点数を配点する)ことなどが有用と考える。

対象業務応札へのインセンティブについては、業務の特性を鑑みながら、債務負担行為を積極的に活用し、例えば5年、10年などの長期契約<sup>1</sup>を検討の前提とすること、また契約期間満了後の次期の調達に際して、客観的評価指標に基づき、事業評価結果が優良と認められる事業者には、契約変更による契約期間の延長や随意契約、評価点を付与するなどの対応が可能と考える。

この他にも、評価点の付与等の措置は行っていないが、業務選定時の事業提案者には公募前に業務に関する情報提供を行うため、情報面で優位性をすでに与えていると考えている地方公共団体もあった。

#### 2.1.6 モニタリングにおける評価視点の設定の困難性

モニタリング時において業務別に評価点を設定することが、難しいという意見があった。

##### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 業務別に「どこに評価点を付けるか」を設定するのが難しい(地方公共団体 A)

##### 【解決に向けた方向性】

個別の地方公共団体がすべての対象事業についてモニタリングの視点を検討し評価点の検討を実施することは非効率である。このため、先進事例がある対象業務については業務別に事例を収集するとともに、モニタリングの評価方法の標準例を作成し、先進事例が無い対象業務についても関係者の知見を集約してモニタリングの評価視点を検討する等、全地方公共団体が参考に出来る仕組みづくりが必要である。

また、市場化テスト等により民間開放を進めた結果、問題が生じた点については、随時業務別のモニタリング評価視点の標準例に追加していくことも必要である。

例として大阪府では、業務の履行確認、サービスの質の維持・向上、府民に対する説明責任を果たすため、各業務を継続的に管理・監督するためのモニタリングの項目を、基礎的項目とサービスの提供に関する項目とに区分して、下記の通り例示している。

<sup>1</sup> 地方公共団体は債務負担行為による契約期間について、法律上の上限はない。国に関しては、最長契約期間は5年間(公共サービス改革法適用の場合、最長10年間)

【大阪府モニタリング評価項目例<sup>2)</sup>】

モニタリング項目	評価の視点(例示)
<b>A. 基礎的項目</b> 公共サービスの担い手としてふさわしい取組み姿勢・体制づくり・人材育成等の観点から評価する項目)○、△、×の3段階で評価	
①適切な人員体制	事業実施に必要な人員確保・人員配置
②責任体制の確立	従事者への管理監督体制・責任体制
③人材育成	従事者への研修・情報提供
④安全管理体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故の未然防止の取組み</li> <li>・事故発生時の対応マニュアル・緊急連絡体制</li> <li>・従事者への教育・訓練内容</li> </ul>
⑤個人情報保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故の未然防止の取組み</li> <li>・事故発生時の対応マニュアル・緊急連絡体制</li> <li>・従事者への教育・訓練内容</li> </ul>
⑥適正な手続き★ (再委託等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正な手続の確認</li> <li>・再委託先、再委託する業務内容、情報管理に関する問題の有無の確認</li> </ul>
⑦情報提供	・利用者等への情報提供・説明の姿勢
⑧サービスの継続性	・サービスの継続性
<b>B. サービスの提供に関する項目</b> 利用者の満足度の観点から評価する項目 ⇒※業務毎に具体的に設定するもの ◎、○、△、×、－の5段階で評価	
①利用者の満足度調査★	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者の満足度調査</li> <li>・調査結果のフィードバック</li> </ul>
②サービス水準の確保★	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現行の業務水準の確保</li> <li>・業務履行の正確性、業務のチェック体制</li> <li>・業務処理や課題解決の迅速性</li> <li>・公平なサービス提供、対応</li> <li>・身だしなみ、言葉遣い、利用者に対する説明(電話対応含む)</li> </ul>
③計画的運営	・事業実施の計画性

<sup>2)</sup>大阪版市場化テスト・モニタリングの目的(<http://www.pref.osaka.jp/gyokaku/sijouka/monitaringu-top.html>)を参考に一部加筆修正

モニタリング項目	評価の視点(例示)
④サービスの質の向上に向けた取組み★	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官民比較の審議で重視した項目の達成状況</li> <li>・利用者の利便性向上に向けた取組み</li> <li>・利用者のクレーム、要望に対する対処状況</li> </ul>
⑤その他創意工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その他事業者による創意工夫</li> </ul>

(★印は事前確認実施項目)

### 2.1.7 事業の引き継ぎ期間と費用負担

公募スケジュールや人事異動の時期を考慮すると、事業の引き継ぎ期間がタイトにならざるを得ないという意見が多かった。また、一部の地方公共団体では、別契約により引き継ぎ期間における民間事業者の費用負担を実施しているケースもあるが、民間事業者にとって引き継ぎ期間の費用は持ち出しとなるケースが多く、事業引き継ぎ期間に関する負担を入札金額に含めるべきという意見もあった。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 通常は4月1日に人事異動があるため、それまでに民間事業者に引き継ぎを行うとなると、公募選定プロセスも含めて、官民双方にとって非常にタイトな日程となる(地方公共団体A)
- (官の業務を民間委託に切り替える場合)業務の引き継ぎ期間が非常にタイトにならざるを得ないことも、官が積極的になれない理由(地方公共団体B)
- 事業ごとに引き継ぎに必要な標準期間や職員数を示し、引き継ぎ期間は地方公共団体の負担で別途委託契約を行うなど費用負担することを原則としている(地方公共団体F)
- 引き継ぎ期間についても、PFIと同様にコストに計上できる仕組みがないと、民間事業者の持ち出しとなり負担となる(有識者J)

#### 【解決に向けた方向性】※詳細は 3.5 に記述

##### ①業務の引き継ぎ期間について

引き継ぎ期間を考慮した前年度途中の契約開始も認めるなど、柔軟な対応が必要である。また、対象となる業務規模に応じて、公募スケジュールの短縮化や、初年度は部分的な民間開放に留め、順次民間事業者が行う事業範囲を拡大するなどの措置が考えられる。

②業務引き継ぎに関する費用負担について

業務引き継ぎに関する費用も入札金額に含めることを可能とするべきである。但し、地方公共団体の費用負担が増大することを防ぐため、契約期間の長期化についても同時に検討が必要である。

2.1.8 第三者委員会の審議対象範囲

市場化テストの各プロセスには、対象業務の選定、実施要項の作成、落札者決定に係る評価、モニタリング、事後評価等があるが、事業の透明性・公正性を確保するための第三者委員会がそれらへ関与する仕方には様々なケースが考えられる。例えば公共サービス改革法においては、落札者決定までに関しては、①実施要項の作成と、②(官民競争入札に限り)落札者決定に係る評価を審議することが法定されている。

他方、法に基づかない市場化テストの事例においては、各地方公共団体で設置した第三者委員会(例えば大阪府の場合、監理委員会)の審議対象が、業務の選定(民間開放するか否か)に留まっている場合もある。その場合において、その後の個別事業の落札者決定に係る評価を、原課が設置する事業者選定委員会が行うこととなり、監理委員会が関与できず弊害が出ているとの意見が複数あった。中立な第三者委員会の権限が及ぶ範囲は地方の裁量にゆだねられているため、より専門的な見地から置かれる事業者選定委員会等との役割分担が必ずしも適切に行えていないなどの事例がみられる。

### 【第三者委員会関与のイメージ】

審議対象となる 主なプロセス	第三者委員会の設置状況例	
対象業務の 選定	監理委員会	監理委員会
実施要項の 作成	監理委員会	監理委員会
落札者決定に 係る評価	監理委員会	事業者選定委員会
モニタリング 事後評価	監理委員会	監理委員会

1. 法に基づく市場化テストでは、実施要項の作成、落札者決定に係る評価（官民競争入札に限る）、契約の変更等、が審議対象として法定されている。  
2. 落札者決定に係る評価を、より専門的な見地からの事業者選定委員会の審議対象とする場合がある。  
3. 事業者選定委員会を設置する場合であっても、監理委員会の審議対象とする場合も考えられる。

### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 監理委員会が個別事業の提案評価・選定を行わない場合、事業者選定委員会を別途設置せざるを得ない点も課題。事業者選定委員会委員は、通常は市場化テストや個別事業に係る過去の経緯・議論への精通度は低い（地方自治体A）
- 監理委員会は現状、入札のプロセスを監視する役割であるが、今後は法特例の適用可否の判断に関与すべきである（有識者B）
- 地方自治体の監理委員会では事業を民間に出すか否かに限定した場合、提案評価・選定に関しては原課が設置する事業者選定委員会で審議することがある。競争で負けた官側が発注者となる点は制度的欠陥。最低でも原課とは異なる部署が仕様書作成や発注をコントロールすることが必要（有識者D）

### 【解決に向けた方向性】

第三者委員会（透明性・公正性を確保するための監理委員会や、原課に設置するより専門的な見地からの事業者選定委員会）の所掌範囲は、各地方公共団体により様々である。例として東京都、愛知県では、市場化テストにかかる事業者選定委員会は設置せず、監理委員会のみ設置している。逆に大阪府では、調達時の事業者評価は、事業者選定委員会の所掌となっている。

以下に、愛知県と大阪府の両委員会の設置・所掌状況の概要を示す。

【市場化テストにかかる第三者委員会設置・所掌状況概要】

	愛知県	大阪府
監理委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象業務の選定</li> <li>・実施要項の作成</li> <li>・<u>事業者の選定に係る評価</u></li> <li>・モニタリング</li> <li>・その他公正な競争を確保すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象業務の選定</li> <li>・実施方針の策定</li> <li>・民間事業者等からの提案</li> <li>・モニタリング、事後評価</li> <li>・制度充実の提言</li> </ul>
事業者選定委員会	(設置せず)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>事業者の選定に係る評価</u></li> </ul>
利点	対象業務の選定、実施要項の作成、モニタリングを共通して所掌していることから、事業提案からその後の発注に関する仕様書作成や提案評価・選定を一貫してコントロールすることが出来る。	選定事業に関する専門的知識を有する委員で構成することを前提とした場合、事業者の評価をより専門的な見地から検討することが可能となる。

事業者選定委員会の設置は、事業の規模や専門性などの特性を鑑み、地方公共団体が判断することとなる。しかし、調達の透明性・中立性・公正性を確保する観点から、事業者選定委員会の設置の有無に関わらず、監理委員会は事業者の選定に係る評価の監理を行うことが望ましいと考える。

なお、法に基づく市場化テストに関しては、上記のような透明性・公正性の観点以外にも、法特例の対象業務や対象業務の範囲を拡大する観点から、監理委員会が法特例の適用可否の判断にも関与すべきといった意見もあった。

## 2.2 公共サービス改革法に関する規制・制度における課題

ここでは、公共サービス改革法に関する規制・制度における課題及びその解決の方向性を示す。具体的には公共サービス改革法の適用強制化、財政再建の観点から適用を促す方策、法特例業務の対象範囲の拡大、監理委員会の審議対象の拡大等がある。

### 2.2.1 公共サービス改革法には強制力がなく、任意的取組みに留まっている

公共サービス改革法の適用は、地方公共団体の任意であり、首長のリーダーシップに委ねられている部分が多いという意見が大半である。市場化テストは、地方公共団体の業務を自らの判断で民間開放するような制度のため、法の義務化などの強制力がなければ進みにくく、英国のユニバーサルテストイングのように原則民間開放を行うような仕組みが必要という意見も多く挙げられている。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 任意的制度であると、トップのリーダーシップがない限りは率先して取り組まないのではないか(地方公共団体B)
- 「法令の特例」範囲の拡大を含め、国主導で公共サービス改革を進めて欲しい(地方公共団体B)
- 国や首長の強い意志とリーダーシップ、法的な強制力がないと進展は難しい(地方公共団体C)
- 各地方公共団体が市場化テストの導入を検討すべき業務を法令で規定してはどうか(地方公共団体F)
- 「強いリーダーシップがない」、「民間のお上意識のため提案のタマも小さい」点が課題。国の政策として大胆に規制緩和・民間開放を打ち出すこと(公共サービス産業の育成等を成長戦略に織り込む等)が重要(有識者G)
- 公務員からすると、自らの仕事を自らの判断で民間開放するような制度のため、法の義務化などの強制力がないと進まないのは当たり前(有識者B)
- 官民双方の意欲を惹きつけることができなかった事実をよく認識すべき。事業規模、期間、裁量とリスクの民への移転、公的部門の硬直性などの点が課題(有識者C)
- 原則すべての業務が市場化テストの対象となることを全面的に打ち出し、実際の提案に即して何が規制として制約要因になっているかを、行政府が検証し、説明責任を果たすことが本筋(有識者C)
- 進展するか否かは、首長のリーダーシップ次第(有識者D)
- 公共サービス改革法は法令の特例を活用してこそ意味がある制度。その意味でも英国のユニバーサルテストイングのような原則的に民間開放するぐら

いの旗印が必要(有識者F)

【解決に向けた方向性】

地方公共団体の事業に対して公共サービス改革法の適用を強制化させることは現実的には困難であると考えられるが、首長及び議会に公共サービス改革法の内容や効果、取り組み事例を周知することは有用と考えられる。

また合わせて、地方公共団体の業務の中で、公共サービス改革が見込める分野を幅広く周知し、実施状況をモニタリングするなどにも有用と考えられる。

2.2.2 財政再建の観点からの強いプレッシャーがない

公共サービス改革法を始めとする PPP の各制度は、財政再建のツールとして効果があるが、財政を担当する部署が主導していないことが課題であるとの意見がいくつかあった。

【関連するヒアリング調査の内容】

- 財政計画を立案し、その達成手段としてPPPを実行していくことが重要で、例えば国であれば財務省が主導し市場化テスト等のPPP活用のプレッシャーをかける必要がある(有識者D)
- 英国では財務省(HMT)がPPPを所管し、ユニバーサルテストを行うなど、財政再建の観点から各省に目標値を設定しプレッシャーをかけている(有識者D)
- 財政再建のツールとして認知・周知することが促進の一手(有識者F)

【解決に向けた方向性】

財政を担当する部署が公共サービス改革法等の PPP の効果を把握し、行革担当部署と連携して、主導的に原課に適用を促していく必要がある。また合わせて、財政削減の効果と行政サービスの質の向上について、継続的に普及・啓蒙活動を行う必要がある。

なお、財政再建の観点からプレッシャーをかけるには、例えば以下のような方法が考えられる。

- ・ 財政健全化法の財政再建団体など一定基準以上に財政が悪化した団体については、原則すべての業務を市場化テストの適用対象とするよう促す。

- ・ 他の地方公共団体で市場化テストを実施し効果があった業務について、当該業務に係るコストを地方公共団体間で比較し、業務コストが一定基準以上を越えている地方公共団体に市場化テストを促す。

### 2.2.3 公共サービス改革法の法令の特例を活用する場面が限定的

現在の法特例対象の 6 業務は限定的であり、活用ニーズが少ないという意見が多い。また、窓口業務を始めとする現行の法特例業務であっても、一部業務は委託不可能であるため、包括的な民間委託を進めることが出来ないとする意見もあり、法令の特例業務の範囲を見直す必要がある。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 公務員を配置しない支所そのものが少なく、窓口業務の法特例ニーズはあまりない。通常の市町村であれば総務省通知の範囲内で民間委託可能(地方公共団体D)
- 法特例といっても、依然として審査や交付決定の作業は委託不可のため、業務範囲が小さく、官民双方にメリットがない(地方公共団体Dおよび関係民間事業者含む)
- 住民基本台帳関係の窓口業務では、総務省通知の方が業務対象機会が広く、市町村の適切な管理下であればわざわざ公共サービス改革法の法特例を活用しなくとも民間委託は可能(地方公共団体H)
- 法令の特例等を検討しても、手続面などで多大な労力を割いてまで、特例等を活用する業務が現状では見当たらない(地方公共団体I)
- 公共サービス改革法は、法特例を使う場面があまりにも限定的であるし、公務員の雇用問題に触れていない。プラットフォームの改革が欠如している中で、アプリケーションたる公サ法のみでは進展しない(有識者D)

#### 【解決に向けた方向性】

法特例の対象業務及び対象業務の業務範囲の拡大を行い、包括民間委託を進める地方公共団体のニーズに合致する法の運用が必要である。

具体的な法特例業務のニーズについては、「2.3 法令の特例等によってさらなる公共サービス改革が見込まれる分野」に記載している。

#### 2.2.4 条例設置の第三者委員会の運用負担が大きい

地方公共団体が法に基づく市場化テストを実施するためには、公共サービス改革法第 47 条に基づき、第三者により構成された合議制の機関(第三者委員会)を条例によって設置することが必要となるが、小規模な地方公共団体などでは、対象事業の数や規模に比して、第三者委員会を運営するための事務負担が大きい点が課題と考える。

##### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 小規模自治体などでは条例設置の第三者委員会は負担(地方公共団体 D)

##### 【解決に向けた方向性】

対象となる事業の数や規模がそれほど多くない地方公共団体にとっては、条例により第三者委員会を設置し委員会の事務を運営することが、過大な事務負担となることが想定される。また、市場化テストの実務に関する知見を有した専門家を集めることも難しいといった状況も想定される。

そのため、都道府県レベルで国の監理委員会のような組織を設置し、その地域にある地方公共団体が共同利用できるような枠組みを作ることが考えられる。

## 2.3 法令の特例等によってさらなる公共サービス改革が見込まれる分野

地方公共団体の業務のうち、さらなる公共サービス改革が見込まれる分野としては、公金全般の債権回収業務に多くの意見・要望が集まった。同業務は弁護士法 72 条の規制や公権力の行使の解釈等、諸課題はあるが、業務手続きが整備されていることや民間の債権回収業者のノウハウが活用できるなど、有望な分野と考えられる。その他の分野では、相対的に定型化しやすい業務や民間事業者でも同様の業務を実施している業務に意見が集まった。

### 2.3.1 公金全般の債権回収業務

#### 【概要】

国の行政機関等の市場化テストにおいて、国民年金保険料の収納業務が包括的に民間委託されているように、地方公共団体が保有する債権(税債権、税外の公債権、私債権など)についても、同様の法令の特例あるいは規制緩和を設けることによって、さらなる公共サービス改革が見込める。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 法特例で公共サービス改革が見込める分野は、債権回収業務(弁護士法 72 条の規制緩和)と府税事務(賦課決定、税回収の規制緩和)関連(地方公共団体 A)
- 今年度実施した「債権回収業務」は、自治体にとって、あまりノウハウがない業務である反面、民間の弁護士事務所等では業務ノウハウを持っていたため、民間委託することについて官民の思惑がマッチした。このような観点から改革対象を検討する必要がある。(地方公共団体 B)
- 税金の徴収・賦課業務も、業務手続きとしてはきちんと規定されているので民間で出来るはず。判断に迷う部分や公権の行使は別途職員がやればよい。(地方公共団体 C)
- 徴税等の債権回収業務、弁護士法の規定の緩和はあり得る。再任用でないと実施できない規制もあり事実上公務員でしか実施できないことになっている。(地方公共団体 E)
- 債権回収業務は賛成。業務のうち、最後の強制徴収以外(業務割合で言うと 8 割くらい)は民間で実施可能である。事業者は民間サービサーに対する規制と同じようにコントロールすれば良い。(地方公共団体 F)
- 公金全般の債権徴収業務では、国で先行して国民年金の同業務が包括的に民間委託されている。なぜ地方で認められないのか。国と地方で共通の事案は、国で先行して実施し問題がなかったものを地方でも同様に認めるような仕組みが必要ではないか。(地方公共団体 H)

- 税務について、滞納者の債権整理など民間委託化が制限されているが、民間のサービサーでも実施可能になるよう法特例とすべきである。(有識者 B)
- 債権回収業務も民間へ全面開放可能とすべき。各自治体からの要望も強い。現行法令上では限定的であったり法解釈によるなど曖昧な部分があるため、明確にできることを法令として整備すべき。必ずしも民間開放すべきという意味ではなく、官でも民でもよりよいサービスができればそれでよいわけであり、官民の選択ができる仕組みが必要。弁護士法の規制はやはり懸念。(有識者 H)

### 2.3.2 窓口業務(法特例の対象範囲拡大)

#### 【概要】

同業務について、現在の法特例の対象範囲を拡大し、審査や交付決定などの業務を一定の公的監視のもとに柔軟に民間委託することが可能になると、民間委託可能な業務範囲が広がり、さらなる公共サービス改革が見込める。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 窓口業務の法令の特例を例にあげると、官に何か役割や業務を残すような一部分の切り出しではなく、包括的に実施すべきである(民間企業等に仕事を任せるのであるから、民間企業等を信用しないような制度設計では成功する筈がない)。(地方公共団体 C)
- 窓口業務について言えば、申請受付～交付・引渡までの包括委託とすべき。現状の業務範囲では公務員が 1 名配置されていた時よりも一手間増えている。(地方公共団体 D)
- 窓口業務のうち証明書の作成部分も含めては民間委託できるはずである。(有識者 B)
- 希望する自治体には、もっと包括的な窓口事務の民間開放を先駆的に実施できるようにすることも考えられる。(有識者 H)

### 2.3.3 ゴミ収集、道路・下水道の維持管理等業務

#### 【概要】

同業務について、法令の特例を活用する必要はないが、公務員制度の柔軟性が担保されれば、まだまだ民間委託する余地は大きいと、さらなる公共サービス改革が見込める。

**【関連するヒアリング調査の内容】**

- 現業公務員の従事分野は、ゴミ収集、道路・下水道の維持・管理など民間委託可能な分野が多く、しかも政令市レベルであれば業務範囲も大きい。  
(地方公共団体A)

**2.3.4 指定管理者制度で、非公募あるいは一者入札等により外郭団体に委託している業務**

**【概要】**

同業務について、非公募や一者入札により地方公共団体の外郭団体に担わせている業務の多くは、外郭団体と民間事業者とで競争させることによって、さらなる公共サービス改革が見込める。

**【関連するヒアリング調査の内容】**

- 指定管理者制度により3セク等の外郭団体に行わせている事業が宝の山である。非公募となっている事業や一人入札により受注しているものが多く、外郭団体と民間事業者を競わせると効果が上がるのではないか。(有識者 D)

**2.3.5 学校給食関連業務**

**【概要】**

同業務について、共同購買や共同配送等の業務の多くは、地方公共団体の外郭団体である学校給食会が担っているが、調理等の業務と一括して民間委託が可能となれば、公共サービス改革が見込める。

**【関連するヒアリング調査の内容】**

- 学校給食会が担っている給食関連業務は、購入するのが官で、その後の調理や配送は官や民が担っている。仕切りをせずに民間事業者に一括して事業を任せても良いのではないか。(有識者 D)

**2.3.6 統計業務**

**【概要】**

同業務について、多くの職員を要する業務であるため、民間委託を活用することで、さらなる公共サービス改革が見込める。

【関連するヒアリング調査の内容】

- 「統計業務」はそれなりの職員数、業務量を抱えており、民間事業者からも市場化テストの提案があったことから、委託対象となりえると考え。ただし、国費の人件費分を委託費へ流用できる措置が必要で、現行の枠組が緩和されるまでは、国の動向を注視している。(地方公共団体 B)
- (市場化テスト対象業務として)最終候補として統計業務も残ったが、各統計と管轄する各省の意見が割れ(総務省は OK、農水省、経産省は NG)、却下した。(地方公共団体 C)

## 2.4 その他公共サービス改革に関する基盤的な規制・制度における課題

ここでは、広く公共サービス改革を取り巻く基盤的な規制・制度について、課題となっている事項及びその解決の方向性を示す。具体的には政府内の事務分掌、国と地方の関係、公務員制度、労働法制度、公共調達制度、予算・会計制度といった、いずれも公共サービス実施にあたっての基盤的な制度に関するものである。こうした課題は基盤的なものであるだけに、影響範囲が広く解決策の検討や合意形成が困難だと予想される。しかし、今回のヒアリングにおいても、いわゆる行財政改革の「アプリケーション」である公共サービス改革法の課題だけではなく、「プラットフォーム」である基盤的制度における課題が克服されない限り、公共サービス改革はこれ以上進まないといった意見が多数聞かれていることから、これらの課題に取り組むことは必須であり急務であると考ええる。

### 2.4.1 中央省庁の法特例や規制緩和に対する消極性／地方要望を各省庁が折衝する仕組み

地方公共団体からの法特例や規制緩和の要望の申請先が、特区、公共サービス改革法、PPP/PFI といった制度別でも、また要望の分野別でも一元的な窓口がなく、各所管別に対応しなければならないなど、地方公共団体側の事務負担が大きい。更に各省庁への要望に対する国の対応が消極的であり、また規制緩和や法特例に対して過度に慎重であるなど、地方公共団体の改革意欲を低下させている点が課題と考える。

#### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 省庁間を跨る問題は総合行政的な観点からの解決が必要。省庁縦割問題が大きな障害。国の積極姿勢が見られない(地方公共団体A)
- 不認定に際しては、オープンな場で国に挙証責任を求めるなど、さらなるアカウンタビリティが必要(地方公共団体A)
- 「条例の上書き権」など、各自治体の責任下での自律を国は認めるべき(地方公共団体A)
- 特区、公共サービス改革法、PPP/PFIなど、規制改革関連の組織がバラバラで、自治体は混乱。組織・権限の一元化を図ってほしい(地方公共団体A)
- 「公権力の行使」の問題は、国が主導して規制緩和してほしい。国の解釈が慎重過ぎて、自治体からの要望は限界(地方公共団体A)
- 地方公共団体から提案するとしても、所管省庁ごとに申請し承認を得る行為自体にコストがかかり過ぎる(地方公共団体F)
- 住民基本台帳関連、戸籍、国保など、事務ごとに窓口業務の民間委託の可

能範囲が異なるのは問題(地方公共団体H)

- 公金全般の債権回収業務では、国において先行して国民年金の同業務が包括的に民間委託されている。なぜ地方で認められないのか(地方公共団体H)
- 規制緩和や法特例の要望に関して、事業の所管省庁と自治体担当部署が直接意見交換できる場を設定してほしい(地方公共団体H)
- 自治体からの改革要望・意見について、WEB アンケート調査など他の自治体の同意や意見などをスピーディーに集約・公表する機能が欲しい(地方公共団体H)
- 中央省庁の規制緩和や法特例の過度に慎重な姿勢が自治体の意欲を削いでいる。一つの自治体の提案であっても検討し、民間委託可能であれば特例を認めるべきである(有識者B)
- 監理委員会は現状、入札のプロセスを監視する役割であるが、今後は法特例の適用可否の判断に関与すべきである(有識者B)
- 国の政策として大胆に規制緩和・民間開放を打ち出すこと(公共サービス産業の育成等を成長戦略に織り込む等)が重要(有識者G)
- 公金の債権回収業務などは、「公権力の行使」を拡大解釈していることが問題(有識者G)
- 公共サービスを官が行うか民が行うかは、各自治体の事情が異なるので、自治体の条例で定められる範囲を広げ、市民が選択し、各自治体の議会で審議して選択できるようにすることが肝心(有識者H)

#### 【解決に向けた方向性】

地方公共団体からの法特例や規制緩和の要望に対して、ボトムアップで各所管省庁に検討を委ねると、どうしても対応が消極的になる傾向がある。政府の強いリーダーシップの下、トップダウンで進めていくことに加え、要望検討の客観性・透明性を担保するためには第三者委員会の権限・役割を拡大し、法特例や規制緩和についての適用可否検討の段階から関与していくことも考えられる。

また、近時の行政改革の流れの中で、特区、公共サービス改革法、PPP/PFIなど多様な制度が導入されてきたが、所管組織がバラバラであり、それが地方公共団体にとっては大きな事務負担となっている現状もある。これらの制度は「民間ノウハウの活用」、「公共サービス改革」という意味では共通の要素が大きいと、政府として一貫性のある総合的な政策を推進していくためにも、広く PPP に係る組織・権限を一元化していくことが望まれる。

また、国と地方の役割分担に関しては、国は、地方公共団体からの要望・意見及

びそれらに対する検討状況・検討結果を集約し公表するなど、説明や情報公開を強化する役割を積極的に担うべきであろう。条例の上書き権等の権限移譲についても、政府が掲げる「地域主権」の中で積極的に検討していくことが望まれる。

#### 2.4.2 (地方)公務員の転籍・退職の柔軟性に係る制度・法特例がない

今回のヒアリングの中で、地方公共団体において更に公共サービス改革を推進するにあたって、公務員の雇用問題は避けて通れないという意見が多数聞かれた。実際、現場の職員が自らの雇用を脅かすような改革を積極的に推進することは期待しにくく、一方で雇用に手をつけない限り従前の人件費は削減されないため、改革の効果は限定されてしまう。現在の制度では公務員の解雇(分限免職)が現実的には困難である点、公務員の身分を保有したままの転籍の範囲が限定されている点、公務員退職後の受け皿が不十分である点が課題だと考える。

##### 【関連するヒアリング調査の内容】

- これ以上の民間委託を進めるにあたっては、①偽装請負の問題、②公務員の身分・雇用の硬直性の問題(分限免職、官民交流、転籍等)を解決する必要がある(地方公共団体E)
- 人事面で現業職員・組合の反発や、公務員の分限免職などが現実的には困難であることが大きな障壁になっている(地方公共団体F)
- いわゆる3セク派遣法の対象に委託先民間事業者を追加することは、市場化テストの拡大に繋がるであろう(地方公共団体F)
- 公共サービスの民間開放が進展しても、結局は事業の担当職員の処遇が問題(地方公共団体I)
- 公共サービス改革法は、(中略)公務員の雇用問題に触れていない。プラットフォームの改革が欠如している中で、アプリケーションたる公サ法のみでは進展しない(有識者D)
- 公務員の退職・転籍の特例や年金共通化が進まないと、市場化テスト単独では進展に限界(有識者D)
- 地方版の官民交流法など、既に国家公務員で認められている制度は地方でも実施可能(有識者E)
- 3セク派遣法の対象に委託先民間事業者を追加するためには、公務員の身分でないと実施できない業務を改めて整理する必要がある(有識者E)
- 公務員制度の硬直性が問題。日本版TUPEや地方公務員の民間派遣緩和等の流動性を高める施策が重要(有識者G)
- 民間開放には公務員の雇用問題が最大のネック。特に現業の専門職(有識者)

者J)

### 【解決に向けた方向性】

解決の方向性として、地方公務員法 28 条 1 項 4 号に定める免職の要件や適用範囲を拡大させることは論理的には考えられるが、判例法理の存在や日本の雇用慣行から、現場の反発が強く合意形成が困難であると予想される。それよりも実現可能性があり且つ効果が高い方向性としては、「①地方公務員の身分を有したまま派遣できる他組織の範囲を広げる」、「②地方公務員の中途退職後の労働条件・権利の保護、及び退職後の受け皿を拡大させる」が考えられる。

①について、現在の制度では、公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律(いわゆる3セク派遣法)が存在するが、派遣先は特定の公益法人及び当該地方公共団体が出資している営利法人に限定されている<sup>3</sup>。なお、公務員の民間企業への派遣という観点では、国家公務員において国と民間企業との間の人事交流に関する法律(官民人事交流法)による民間企業への派遣制度が存在するが、地方公務員は対象となっていない<sup>4</sup>。

これに対し公共サービス改革法や指定管理者制度等により、従前の行政サービスを受託した民間企業にも派遣先として対象範囲を広げる要望や、地方公務員版の官民人事交流法を設ける要望が複数の地方公共団体から挙がっている。これらの要望に対しては総務省からは否定的見解が述べられているが<sup>5</sup>、「全体の奉仕者」たる公務員のミッションや職務専念義務に留意しつつも、雇用の受け皿を巡る地方公共団体からの切実な要望を真摯に受け止め、国として積極的に検討していく必要があると考える。

次に②について、現状では解雇が困難な制度に加え、官民の勤務条件・社会保険等の制度の相違等により、各地方公共団体では、市場テストや民間委託等による業務の改廃に伴う職員の処遇に苦慮していることが、ヒアリングにより確認された。今後、官から民への健全な人材移転を活発化させる上では、職員の労働条件を保護する仕組みと、退職後の受け皿の存在が非常に重要となる。この点、政府・企業の事業譲渡に際しての従業員の人権保護を定めた英国の規定である TUPE (Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations) のような制度が日本においても参考になると考える。また昨年誕生したイギリスのキャメロン政権

<sup>3</sup>総務省、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律の概要」 尚、営利法人への派遣は一旦公務員を退職することとなっているが、派遣期間満了後は基本的に復職するため、ここでは①として整理した。

([http://www.jinji.go.jp/kenkyukai/koureikikenkyukai/H20\\_17/h20\\_17\\_betten/h20\\_17\\_betten\\_08.pdf](http://www.jinji.go.jp/kenkyukai/koureikikenkyukai/H20_17/h20_17_betten/h20_17_betten_08.pdf))

<sup>4</sup> 総務省、「官民人材交流に係る各制度(概要)」([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000014484.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000014484.pdf))

<sup>5</sup> 公共サービス改革分科会(第4回)、「(別紙 2-4)「地方公務員の民間企業への派遣」を求める特区提案等」(<http://www.cao.go.jp/sasshin/koukyo-service/meeting/110127/agenda.html>)

における”Big Society”の政策パッケージでは、公務員が従来行っていた公共サービスを独立して提供するための組織設立の権限を付与し、官から民へのスムーズな事業移転を図る仕組みが導入された<sup>6</sup>。英国の”Big Society(大きな社会)”構想は政府が掲げる「新しい公共」に通じるものがあり、行政サービスの担い手を多様化するためにも、公務員がもつ豊富なスキルや経験を活用するための仕組みが望まれる。

また同じく英国では、公共サービス市場の形成とその実施を牽引する民間企業が複数存在する。そのひとつである Serco 社は売上の急拡大を続けており(直近2009年では3,970百万ポンド≒5,240億円)、公共サービス受託(Civil Government)が占める割合は約40%である<sup>7</sup>。また公務員の積極的採用も行っており、2005年時点で約2万人の元公務員を採用している<sup>8</sup>。日本においても、中長期的に行政サービスの担い手の多様化を目指すのであれば、こうした公務員OBの雇用の受け皿となりうる民間企業を積極的に育成することも必要となるだろう。

#### 2.4.3 民間委託時の偽装請負の問題

地方公共団体が民間委託を実施する場合、通常、民法上の請負の形式を取り、そこでは発注元(地方公共団体)から発注先(民間事業者)への指揮命令は存在しないことが前提になっている。しかし今回のヒアリングの中で、実際の委託現場で生じる民間事業者への現場での些細な指示や相談等が規制当局により「偽装請負」と指摘される実態が多数聞かれた。ここでは指揮命令の判断基準が曖昧である点と、程度の問題はあれ現場では指揮命令せざるを得ない点、双方に課題があると考えられる。

##### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 偽装請負問題は重大。官民で直接、現場レベルで些細な指示、相談さえできず双方ストレスを感じており、また原課に民間委託できない大きな理由を与えている(地方自治体A)
- これ以上の民間委託を進めるにあたっては、①偽装請負の問題、②公務員の身分・雇用の硬直性の問題(分限免職、官民交流、転籍等)を解決する必要がある。①については、民間委託の現場レベルで官民で必要な相談すらできないという、民間委託しにくい状況を生み出している(地方公共団体E)

<sup>6</sup> <http://www.cabinetoffice.gov.uk/news/building-big-society>

<sup>7</sup> 2009 Annual Report (<http://www.serco.com/investors/index.asp>)

<sup>8</sup> <http://www.serco.com/media/pressreleases/2005/goodpeople.asp>

- 偽装請負は自治体現場で民間委託できない大きな理由になっている。省庁で統一見解を示せないか(有識者B)

### 【解決に向けた方向性】

解決に向けた方向性としては、「①現行労働法規制そのものに関するもの」、「②現行労働法規制の運用に関するもの」、「③労働法規制外のもの」に分けて考えられるが、ここでは②と③について述べる<sup>9</sup>。

まず②について、請負契約の適切性の判断基準である「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」、及びその解説が厚生労働省より公表されている<sup>10</sup>。地方公共団体の予見可能性を高めるためにも、地方公共団体における市場化テストの典型的業務や指揮命令と判断される典型的ケースを Q&A に追記するよう、内閣府として働きかけていくことが考えられる。

③については、偽装請負を回避する策として、直接雇用とする、労働者派遣に切り替えることが選択肢としては考えられるが、民間のノウハウを最大限活用するという公共サービス改革の趣旨としては、受託した民間企業に対する指揮命令を極力発生させないような策を検討していくべきであろう。

具体的には、以下の方法が考えられる。

- ・ 業務分析に基づく精緻な業務フローや業務マニュアルを作成し、イレギュラー業務を最小化する
- ・ 業務分析に基づき曖昧な余地を排除した仕様書・契約書を作成する
- ・ 受託後に官に指示を仰ぐことが無いよう、民間企業に対して十分な業務引き継ぎ・研修を実施する

国における市場化テストにおいては既にこのような施策が「公共サービス改革基本方針」に明記されているところであるが、地方公共団体においては、業務分析のノウハウが不十分であったり、時間的・予算的な余裕が十分に確保できないことも考えられることから、国として後押し・支援するための措置が求められる。

(参考) 公共サービス改革基本方針(平成 22 年 7 月)

### 3. 対象公共サービスの実施等

(1) 民間事業者が落札者となった場合における対象公共サービスの実施等  
法に基づく入札の結果、民間事業者が対象公共サービスを実施することとなっ

<sup>9</sup> 偽装請負に関連した現行労働法規制・法政策上の課題としては、濱口桂一郎「新しい労働社会」(2009)第2章などがあるが、当報告書では割愛する。

<sup>10</sup> <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/dl/tekisei.pdf>

た場合、国の行政機関等及び民間事業者は、下記の点に留意して、対象公共サービスを適正かつ確実に実施する。

① 契約の締結等

国の行政機関等と民間事業者は、十分な時間をかけ、実施要項及び提案書の内容を契約に適切に反映させた上で、契約を締結する。民間事業者は、対象公共サービスを開始する前に、国の行政機関等において従来業務を実施していた職員及び入札実施事務を担当する職員等と、十分な時間的余裕を持って引き継ぎ等の準備行為を実施する。

#### 2.4.4 会計・調達制度の硬直性

公共サービス改革の実施にあたっては民間事業者のノウハウやソリューションを効率的に調達する必要があるが、従来の物品や定型的な役務を調達することを想定した現在の会計制度・予算制度では十分に対応できない点が課題であると考えられる。

##### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 発注方式を競争入札のみに限定せず、公募コンペによる随意契約を可能とするなど選択肢を増やしてほしい。 受け皿となる担い手が非常に限定される場合もある。(地方公共団体Dおよび関係民間事業者含む)
- 競争的対話は業者を集めるクリーンな仕組みが重要。例えば豪州・ビクトリア州では競争的対話の実施時には必ず監査人が立ち会う仕組みがある(地方公共団体F)
- 会計法の硬直性(入札者は事業遂行者とする原則、単年度主義、原則は競争入札など)が問題。会計法から調達行為は分離して、公共調達法(仮称)を制定するのも一つ(有識者D)
- 仕様書の表現が非常に分かりにくいにも関わらず、公募や契約以前に意見交換できる場がない。 紙ベースの質問回答では限界。結局、契約締結後に詳細な仕様解釈が必要になり、民間のリスクが大きい。 公募後に柔軟に競争的対話を行う仕組みが必要(有識者G)
- 財政制度、公務員制度、調達制度、決算制度、会計検査など、公共サービス改革の根幹は、公共サービス改革法そのものではなく、それらを取り巻く基幹的制度にある(有識者H)
- 法令には明記されていないが、入札手続きの開始は新年度開始以降(4月1日以降)でなければならないとする国の法令解釈がある。これにより発注・契約の遅れや引き継ぎ不足などの問題が生じ、民間事業者を疲弊させてい

る(有識者H)

- 会計・調達制度は、法令上明記されていないことを長年の単年度主義の法解釈と規制運用で過剰に縛ってきたのが実情。条例等で地方の自主運用が可能であるように改革が必要(有識者H)
- 仕様書を固める前に競争的対話をもっと取り入れて欲しい。民間のアイデアを柔軟に活用できれば、より質の高いサービスが可能。契約書も一方的であり、民間では受けにくい場合がある(有識者J)

【解決に向けた方向性】※詳細は 3.2 に記述

#### (1) 調達方式の柔軟な選択

法に基づく市場化テストにおける調達方式は、一般競争入札に分類される総合評価落札方式を採用しているが、公共調達の目的は、調達対象となる物品や役務等を、官側そしてその受益者である国民にとって、最少の経費で最も価値を高める形で調達すること、つまり VFM<sup>11</sup> (Value For Money) を高めること、と考える。

形式的な調達の公平性・透明性に過度に偏重することなく、VFM の最大化を目的とした最適な調達方式を選択できる、法的・制度的仕組みが必要と考える。

なお、新たな調達方式として、民間からサービスを調達する際、その仕様、価格、契約期間、契約内容等が「複雑<sup>12</sup>」である場合、民間事業者と事前に対話を行うことができる、競争的対話方式が欧州を中心に広がっている<sup>13</sup>。我が国の PFI 法(民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律)でも部分的に競争的対話方式が適用されている。しかし、競争的対話方式は、現行の会計法令上は明確な規定がないため、市場化テストを含めた他の調達手法にどのように活用が出来るかは明らかとなっていない。競争的対話に加えて、入札公告前、入札手続き中、落札者決定後の各フェーズでの対話や段階的に参加者を絞り込む「多段階審査」などについて、会計法等、調達の根拠法令に盛り込むとともに、ガイドライン等整備し、運用面のサポートも行うことが望ましいと考える。

#### (2) 複数年契約の柔軟な運用

従前複数年契約を締結するためには、債務負担行為など議会の議決が必要

<sup>11</sup> 支払いに対して獲得されるサービス等の価値を最大化する考え方

<sup>12</sup> 市場特性や事業ニーズが複雑で、技術的、法的もしくは財務的にもっとも適切な事業者を選定することが困難な場合

<sup>13</sup> 競争的対話方式は、2004 年 EU 指令 (EU Directives) に適用されている

であったが、平成 16 年地方自治法施行令の改正により、各地方公共団体の条例の定めにより、議会の議決を経ることなく実施することができるようになった(地方自治法施行令第 167 条の 17)。しかし、その対象は電子機器類のリース契約や建物管理等に限定されている。このため、サービス(役務)の複数年契約の調達に際しては、依然として議会決議が必要となる。公共サービス改革法の法特例や地方自治法の改正等により、一定の基準を満たしたサービスについても、長期継続契約の対象となるよう制度的・法的根拠を与え、複数年契約の柔軟な運用を可能とすることが望ましい。

### (3) 民間事業者との対話の充実

入札公告前の民間事業者との意見交換に関する制度としては、入札談合等関与行為防止法により、発注に係る秘密情報の漏洩が禁止されている。ここで言う秘密情報の典型的なものとして入札予定価格があるものの<sup>14</sup>、公告前の仕様書案についても特定の業者を競争優位にする可能性があることから、政府調達方針として意見招請手続きの対象となるものを除き<sup>15</sup>、調達の現場において積極的に民間事業者の意見を聴取することは困難であると考ええる。

だが、地方公共団体にとって民間委託を初めて実施する(官側に十分なノウハウがない)業務や、積極的に民間の創意工夫を取り入れる余地のある業務の場合、仕様書策定の段階で民間事業者の意見を聴取することは、より良い事業者を選定するという意味で官側にもメリットがある。また曖昧でリスクの高い仕様書を排除できるという意味で民間事業者にもメリットがあるため、公平性や透明性を確保しつつ、こうした健全な対話の仕組みに制度的・法的根拠を与える必要がある。

#### 2.4.5 官の発注側に民間ビジネスを理解したアドバイザーが必要

本来発注にあたっては、発注対象の業務知識のみならず、民間でのビジネスの実状、調達要件や業務仕様を仕様書や契約書に落とし込む能力、最適な事業者を選定するための評価基準の設定など、様々なノウハウや経験が必要となる。しかし地方公共団体においては、調達にあたって各案件の担当者の力量に依存する部分が大きく、また頻繁な人事異動によりスキルの定着を図ることが難しいため、最適な事業者を調達するために必要な知見・能力を確保しにくいことが課題と考える。

<sup>14</sup> 公正取引委員会、「入札談合等関与行為防止法について」リーフレット(<http://www.jftc.go.jp/kansei/index.html>)

<sup>15</sup> 80 万 SDR 以上の調達が該当する。([http://www.jetro.go.jp/gov\\_procurement/gaiyo.html](http://www.jetro.go.jp/gov_procurement/gaiyo.html))

### 【関連するヒアリング調査の内容】

- 公務員の発注能力の低さ、ビジネス感覚の無さが問題。PFIのように発注側にアドバイザーを付けることが重要。特に初めて民間委託を行う業務の場合（有識者D）
- 自治体側にPPPの専門家が不足しており、推進力に欠ける。市場化テスト・PFIを含めたPPPの受け皿の整備（韓国のパ-MAC,CPO補佐官など）、国からの実行支援の予算措置、総務省の後押しなどが必要（有識者F）

### 【解決に向けた方向性】

特に、初めて民間委託を実施する業務、官側に十分なノウハウが無い業務、逆に民間企業が先行しノウハウを蓄積している業務等の場合は、民間の専門家・アドバイザーを活用するための仕組みが必要となる。例えば情報システムについては、技術革新のスピードが著しく早く、官よりも民間での活用が先行している部分が大きいため、発注の単位・方法や仕様書策定にあたって CIO 補佐官と呼ばれる情報システムに係る実務経験が豊富な専門家が関与したり、そもそも業務分析・要件定義・仕様書策定自体を民間の専門業者に委託したりするケースが珍しくない。また、PFI制度では、発注側の官に導入及び実行支援の民間アドバイザーが付くことが多い。

また、韓国では PPP の一つである PFI を推進するために、以下の取組みを実施している。

#### 【韓国 PIMAC の事例】<sup>16</sup>

韓国では、PFIを推進するために、省庁や自治体のアドバイザー役となる機関として、開発研究院官民公共投資管理センター（PIMAC :Public and Private Infrastructure Investment Management Center、以下 PIMAC という。）を設置・運用している。

PIMAC は、総勢で約40名の PFI/PPP 分野の専従者を抱えており、民間からも同分野の経験者を雇用している。PIMAC では、民間発案事業の場合は導入可能性調査を、政府告示事業の場合は予備的な導入可能性調査および導入可能性調査を実施している。また、PIMAC は、民間発案事業および政府告示事業を対象に、PFI/PPP 事業として行うか否かの判断、つまり VFM が発現するか否かの判断も行っており、そのための諸々のガイドラインの策定なども実施している。

<sup>16</sup> 内閣府「第1回日韓定期 PFI 推進交流会議」、PIMAC 資料

このように韓国では、PIMAC という PFI/PPP の専門家集団を政府機関として組織し、多くの案件の調査・分析、実施決定の可否等の重要な役割を担わせることで、人材とノウハウを加速度的に蓄積させ、国家として、民間ノウハウを活用した PFI/PPP を強力に推し進めている。

このように、予算面や人材面で地方公共団体単独では専門家の確保が困難な場合は、国として財政的に支援したり、人材を一括プールして各地方公共団体に派遣するといった支援の仕組みも考えられる。

### 3 地方公共団体が取組みやすい公共サービス改革促進に向けて

前節「2.1 地方公共団体の市場化テストの運用上の課題」にて記載した諸課題及びその解決の方向性をもとに、地方公共団体が行う公共サービス改革のさらなる推進にむけた、実行モデル案を以下に示す。

なお、実行モデル案は、対応する課題全般を対象としたものではなく、現状の制度・規制の下でも実行可能と考える、限定した範囲のものとする。

#### 3.1 民間事業者が必要とする情報開示(※関連課題 2.1.1)

情報開示については、(1)市場化テスト対象業務の提案募集時の情報開示、(2)調達時の情報開示の2つのフェーズに大きく分けられる。それぞれについて、解決に向けた実行モデル案を示す。

##### (1)市場化テスト対象業務の提案募集時の情報開示

###### 【実行モデル案】

民間事業者からの対象業務の提案募集にあたっては、まず官側の事業の棚卸を実施し、事務事業リストを作成・公開する必要がある。事務事業リストの主な目的は、民間事業者にどのような事業が存在しているのか把握してもらうことであり、民間事業者が参照しやすい情報の整理・体系化が必要となる。なお棚卸に際しては相当の事務負担がかかることが予想されるため、行政評価の際に作成する業務棚卸表や事務事業の総点検及び事業仕分けの際に作成した資料を活用するなど、既存情報を有効に活用し、事務負担軽減につなげる必要がある。

以下に有用と考える事例を示す。

##### ○我孫子市の事例

提案型公共サービス民営化制度の取り組みを行っている我孫子市の事例を紹介する。

我孫子市では、公共における民間と行政の役割分担を根本的に見直し、民間の創意工夫を活かすことで、充実した質の高いサービスの展開を目指すことを目的に、市の事業全てを公表し民間から委託・民営化の提案を募集している。市の事業公開にあたっては、過去、第1次募集から第3次募集の実施ごとに、民間事業者が提案しやすいよう、情報の整理・体系化に取り組んでいる。

<我孫子市事務事業リスト(平成22年度公表分<sup>17)</sup>>

○課別事業数(一部抜粋)

部名	課名	課事業数	No.	部事業数
総務部	総務課	42	1～42	75
	秘書広報課	15	43～57	
	情報システム課	6	58～63	
	管財課	12	64～75	
企画財政部	企画課	31	76～106	59
	財政課	12	107～118	
	課税課	12	119～130	
	収税課	4	131～134	

⋮

○事務事業リスト(一部抜粋)

単位:千円

NO	種別事業	事業内容	事業費	(内)担当職員人件費	共催の有無	委託の有無	委託:民営化を特に関与する事業	担当部課	分野区分	備考
1	情報公開事務事業	・情報公開条例に基づく公開請求の受付及び公開の実施。 ・審議会等の会議の開催のお知らせ、会議録の公表。 ・我孫子市情報公開・個人情報保護審査会の運営。 ・自治会からの陳情・要望、これらに対する市の回答の取りまとめ及び公表。 ・公職にあるものからの要望等の取りまとめ。	5,232	3,800				総務部 総務課	行政運営等	81201
2	行政情報資料室の管理・運営	我孫子市史、各種計画書、予算書、調査書などの行政資料を適宜配架し、いつでも市民等が自由に閲覧することができるようにする。 市史、予算書、各種計画書等有償刊行物の販売を行う。	2,988	475				総務部 総務課	行政運営等	81201
3	ファイリングシステム維持管理	すべての文書を個別フォルダーに収納して専用のキャビネットで保管し、ファイル基準表によって個別フォルダーを管理し、年度終了時には廃棄すべき文書及び保存年限の切れた文書を廃棄し、保存すべき文書をファイル基準表により保存年限・保存箱番号を入れて引継ぎ、一括管理する。ファイリングシステムがそれぞれの課で適切に維持されているかを、年2回、文書監視委員会とコンサルタントにより点検する。	15,482	3,325		○一部委託		総務部 総務課	行政運営等	81202

⋮

我孫子市の事務事業リストの特徴は以下の通り。

- ・ 各部課別に担当する事業数を記載するとともに、事業 No を個別に付与することで、事務事業リストと相互参照できるように記載
- ・ 各事業の事業費と合わせて、担当職員の人件費を記載
- ・ 市の総合計画上の分野区分(環境、産業、社会福祉、行政運営等)を設け、各事業の位置づけを記載(第3次提案では、我孫子市第三次総合計画第二次基本計画との関連性を示すため、各事業に施策コードを付与)

<sup>17</sup> 我孫子市提案型公共サービス民営化制度 第三次募集について  
(<http://www.city.abiko.chiba.jp/index.cfm/19,35606,75,383.html>)

- ・ 当該事業の委託状況(一部・全部)の記載
- ・ 特に民間提案を期待する事業が識別できるよう記載

いずれも民間事業者が提案対象とする事業を参照し判断できるよう工夫されており、また民間の要望を踏まえながら適宜更新されている。

#### ○大阪市の事例

提案競争型民間活用の取り組みを行っている大阪市の事例を紹介する。

大阪市では、2009年より「持続可能な財政基盤の確立」、「市民の理解が得られる効果的・効率的な行政執行の体制構築～徹底した無駄～」の排除を目的に事務事業総点検に取り組んでいる。本取り組みの過程で作成した全3,174事務事業リストをもとに、民間提案を募集している。事務事業リストの公開にあたっては、各事務事業を分類し、整理・体系化した上で公開している。

#### <事務事業リスト分類例<sup>18</sup>>

- ・市が関与する必要性  
当該事務事業に大阪市が関与する理由を示し分類
- ・実施主体の妥当性  
現在大阪市が直接実施している事由の妥当性を示し分類
- ・市民協働<sup>19</sup>  
市民協働の目的の有無、導入可能性を示し分類
- ・見直しの計画  
見直しの時期(短期・中期等)を示し分類
- ・自己事業仕分けの判定  
自己事業仕分け判定(不要(廃止)、民営化、市実施等)を示し分類
- ・その他  
運営方法、予算(人件費除く)、従事職員数

我孫子市と同様、民間事業者が提案対象とする事業を参照し判断できるよう工夫されている。

<sup>18</sup> 詳細は、大阪市「事務事業リストの見方(分類コード等の説明)」参照

<sup>19</sup> 市民協働の「市民」には、いわゆる市民はもとより、地域住民組織、NPO、ボランティア団体、企業、大学なども含まれる。(大阪市「事務事業リストの見方(分類コード等の説明)」より)

このように市場化テスト対象業務の提案募集時の情報開示に当たっては、①官の判断で事務事業リストに掲載する事業を選別するのではなく、全事業を掲載する、②民間事業者の要望を踏まえ、民間事業者の視点で、情報の整理・体系化を行う。③「作ったら終わり」とならないよう、適宜更新を行うことなどが重要と考える。

## (2) 調達時の情報開示

### 【実行モデル案】

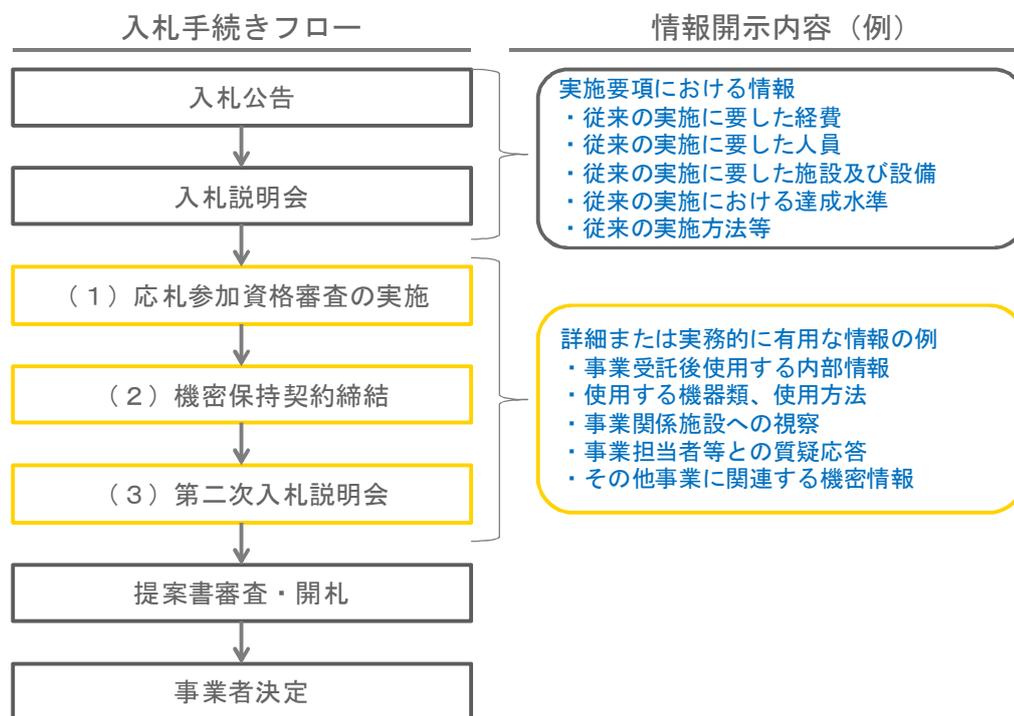
公共サービス改革法に基づく市場化テスト情報開示の対象及びその内容については、「実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針(平成 22 年 3 月 31 日:官民競争入札等監理委員会)」(以下、「情報開示指針」という)に示されている。

これによると、開示対象となる情報は、主に以下の 5 点となる。

- ・ 従来の実施に要した経費
- ・ 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達成水準
- ・ 従来の実施方法等

これら情報開示対象項目の内容を民間ニーズにあったものとする 것과合わせて、現状の制度・規制上においても民間事業者との対話の機会を増やすなど工夫し、民間ニーズにあった情報の提供を行うことは可能と考える。具体的には、入札公告時に広く一般に公開する実施要項等の情報だけではなく、機密保持契約を結ぶことで開示できる、事業に関連する詳細な情報の提供や具体的な業務プロセス等に係る対話の機会をつくることである。また多くの民間事業者への対応が事務的に困難との懸念があるが、通常の入札手続きに、事前応札参加資格審査の実施、機密保持契約の締結の手続きを追加し、「2 段階選抜方式」とすることで効率的に実現できると考える。手続きの案は以下の通りである。

＜民間ニーズにあった情報の提供のための入札手続きフロー案＞



以下に各手続きの内容を示す。

(1) 応札参加資格審査の実施

上記フローの第二次入札説明会は、民間事業者との直接の対話や現場視察等を想定していることから、多数の事業者に対し実施することは、官側の事務負担が増大するだけでなく、そもそも応札資格を満たさない、情報収集のみを目的とした事業者へ必要以上の情報提供を行ってしまう可能性がある。よって、第二次入札説明会への参加は、応札参加資格(例えば、指名停止状況、類似業務実績、情報管理体制の整備等)を満たした事業者に限定することが望ましいと考える。

(2) 機密保持契約の締結

応札資格審査通過者に対し、第二次入札説明会での情報提供(交換)や質疑応答(対話)をより充実したものにするため、情報漏えいのリスクを回避するよう機密保持契約を締結することが望ましいと考える。

(3) 第二次入札説明会の実施

通常の入札説明会は、入札に係る事務手続きの説明、仕様の概要説明、その

場での質疑応答など、事前に Web 等で公表されている実施要項他入札関係書類の情報以上の情報交換はほとんど行われていないのが実状である。これに対して第二次入札説明会では、事前に機密保持契約を民間事業者と締結することで、Web 等で公表されている以上の情報提供や現場視察、緊密な質疑応答等を兼ねた対話の実現できるものとする。

#### 【実行する際の留意事項】

##### (1) 調達手続き期間の長期化

事前の応札資格審査の実施、機密保持契約の締結と合わせて、第二次入札説明会を新たに行うことにより調達手続きの長期化が想定される。

##### (2) 調達に係る事務負担の増大

この入札手続き案では、通常の手続き以上に準備すべき資料や新たな検討点、民間事業者とのやり取りが発生する。例えば第二次入札説明会の実施にあたっては、民間事業者との対話の準備と対応、現場説明であれば現業担当者(委託先事業者含む)との調整、第二次入札説明会実施状況の記録等、官側の負担も相当程度大きくなるのが想定される。

##### (3) 調達の公平性・透明性の確保

第二次入札説明会では官側からの情報提供、民間事業者との情報交換等が多く発生することが想定される。また特定の事業者への情報提供の偏りや他者ノウハウの流出等、調達の公平性・透明性が阻害される可能性がある。そのため、第二次入札説明会には第三者の立ち会い、及び対話や情報提供内容の記録を行うことなどが必要と考える。

これらの取り組みは、民間事業者のニーズにあった情報提供の実現を探るものではあるが、調達側の事務負担の増大は避けられない面もある。このため一律全ての案件に対して実施するのではなく、例えば契約期間や契約金額規模、事前の仕様設定の困難性など一定の基準を設けるなど、官側で柔軟な運用ができることが望ましいと考える。

### 3.2 民間事業者と対話(※関連課題 2.1.2、2.4.4)

#### 【実行モデル案】

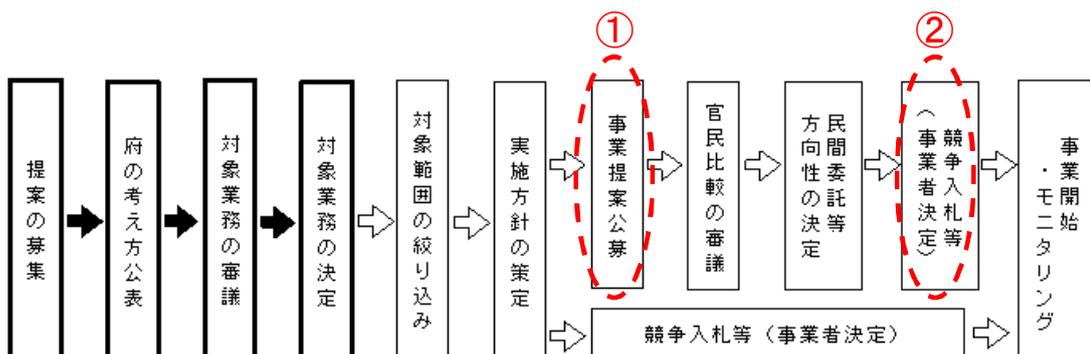
官民双方のニーズを満たす市場化テストを実施するためには、地方公共団体側からは対象業務の性質や現状についての情報を提供し、民間事業者側からは業務についての参入意欲や具体的なノウハウを提供してもらう、といった情報交換が必要不可欠であり、その手段として直接的な対話や意見招請の手続きが考えられる。また、このような対話は、情報交換の結果を仕様書や実施要項に反映させることが出来るようなタイミングで適時に実施することが有用であると考えられる。

民間事業者との対話・意見交換を市場化テストのプロセスに有効的に組み込んでいく事例として、大阪府の取り組みが参考になると考えられる。また意見招請を行う上では、地方公共団体側から提供する情報の量と質が高いほど、民間側からの反応の量と質も高まることが想定されるが、その点情報提供の手法や内容についても大阪府の事例が参考になる。

#### ○大阪府の事例

「大阪版市場化テスト」では、対象業務の決定後、詳細な事業範囲の決定や官民比較を行うにあたり、まず民間事業者から「事業提案の公募」を行い(下図①)、その後民間委託等の方向性の決定を受け、事業者決定のための競争入札を行っている(下図②)。

<大阪版市場化テストにおける対象業務決定後の流れ<sup>20</sup>>



まず官民比較審査のための「①事業提案公募」にあたっては、対象業務毎に業務の概要、業務の実施場所、職員数、法令規制、マニュアルの有無、事業経費等の情報を公開し、民間事業者からの提案を募っている。またこの段階で、業務に対する質問を受け付けていることに加え、民間事業者等と担当課が直接意見交換する機会を設

<sup>20</sup> 大阪版市場化テスト 新たな対象業務の決定 (<http://www.pref.osaka.jp/gyokaku/sijouka/aratana-teian.html>)

けている<sup>21</sup>。このプロセスはあくまで官民比較を行うためのインプットとして民間の提案を受け付けているものであり、最終的な事業者決定を行うものではない。またホームページに「当該提案もしくは当該提案の一部を活用して仕様書等を作成することがあります」とあることから、この意見交換の結果が最終的な事業者選定のための仕様書に反映されることが想定されている。このような①のプロセスを経て、「②競争入札等」にて最終的な事業者を決定するための公募・入札が行われる。

このように 2 段階で民間事業者から提案を募ることにより、仕様書の精度を高めることができ、官民双方のニーズや実現可能性を踏まえた調達が実施可能になると考えられる。

#### 【実行する際の留意事項】

このように 2 段階で民間事業者から提案を募るような手法は、当然のことながら全体の調達プロセスが長期間となることに留意が必要である。実際大阪府の事例では、大阪版市場化テスト監理委員会による対象業務の決定が平成 20 年 12 月であり最終的な事業者の決定が平成 22 年 2 月～3 月（業務開始は平成 23 年 4 月）となっており、約 2 年間に要している。新たに民間委託を実施するような業務や規模が大きい等の場合は大阪府のような手法は有用であるが、業務規模が小さい、あるいは既に類似の民間委託事例があるといったケースでは、逆に調達の迅速性や簡素な手続の方が優先されることもあると考えられる。

### 3.3 実施マニュアルの活用方法（※関連課題 2.1.4）

#### 【実行モデル案】

内閣府のホームページにて公開されている国の市場化テストを想定した文書・マニュアル<sup>22</sup>には、地方公共団体の市場化テスト実務においても有用であるものが存在する。特に今回のヒアリングにおいて「事務負担が大きい」という意見が多数挙げられ、実務マニュアル整備への要望が多かった実施要項については、以下の文書が地方公共団体においても活用できると考えられる<sup>23</sup>。

➤ 実施要項チェックリスト

…地方公共団体にて作成した実施要項を客観的に検証するリストとして有用である。業務の内容、求める品質、実施期間、入札参加資格等、民間委託にあたっての観点が網羅的に記載されているため、法に基づかない市場化テストであっても活用できるものとする。

➤ 実施要項における従来の実施状況に関する情報開示に関する指針

<sup>21</sup> 大阪版市場化テスト事業提案公募要項 (<http://www.pref.osaka.jp/gyokaku/sijouka/teiankoubo.html>)

<sup>22</sup> <http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/chihou.html>

<sup>23</sup> <http://www5.cao.go.jp/koukyo/shishin/shishin.html>

…現状コストの算出方法、実施人員、業務の実施方法など、情報開示にあたって項目や具体的手法が記載されている。

- 施設の管理・運營業務に関する官民競争入札実施要項又は民間競争入札実施要項標準例

…実施要項作成にあたっての留意事項、及び実施要項の具体的な記載例が記載されており、地方公共団体の施設管理業務においても活用できると考える。

その他、地方公共団体が作成した実施要項については、法に基づく市場化テストの事例が内閣府のホームページで公開されている<sup>24</sup>。

### 3.4 インセンティブ付与(※関連課題 2.1.5)

#### 【実行モデル案】

市場化テストにおける対象業務の選定においては、民間事業者からの事業提案が有効に機能しなければならない。このため、民間事業者から有効な事業提案を数多く収集出来ることが肝要であり、事業提案を引き出すために事業提案者に対するインセンティブを付与することが重要となる。

事業提案者に付与するインセンティブとしては事業提案時と事業受託者の選定(調達)時において下記の措置が考えられる。

#### <事業提案時>

事業提案時において事業提案者が得られるメリットとして、①「他の事業者に先行して提案事業の情報提供を受けられること」及び②「事業規模の提案を出来ること」の2点が挙げられる。

①「他の事業者に先行して提案事業の情報提供を受けられること」とは、事業提案事業者が事業提案を行った対象業務に関する情報を他の事業者に先行して入手することにより、事業実施者の選定(競争入札)時における提案内容の検討に際して情報面で有利に立てるインセンティブである。当該インセンティブについては、事業提案を行った民間事業者との意見交換を実施することで現行制度でも十分に実施可能である。

②「事業規模の提案を出来ること」とは、事業提案者が自らに有利な事業規模(事業範囲及び期間)を提案できるというインセンティブである。通常、募集を受ける事業提案の対象は事務事業単位であるが、事務事業の単位では採算性や効率性の観点から事業として成り立たない場合もある。複数の事務事業を集約して事業提案することにより、事業提案者が有利な業務範囲の提案が可能となる。このため、事業提案の募

<sup>24</sup> <http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/case/case.html#>

集をする際には、既存の事務事業単位に固執せず、複数の事務事業を集約して提案することを妨げないようにする必要がある。また、業務実施に際してはある程度の業務期間が確保されていないと人員確保が出来ないこともあり、業務期間に関する事業提案も受け付けるべきである。

なお、小規模な地方公共団体では事業規模自体が小さいため、複数の事務事業を組み合わせても効率的な事業規模とならない可能性が高い。このような場合、近隣の地方公共団体と共同して民間提案を募集することも考えられる。

#### ○愛知県の事例

愛知県では対象業務の選定時において、監理委員会が事業提案を行った民間事業者に対しヒアリングや意見交換を行い事業選定の参考としている。あいち市場化テストガイドライン<sup>25</sup>の「第 2 あいち市場化テストの実施の手順」から対象業務の選定時に関する規定を以下に抜粋する。

#### [あいち市場化テストの実施の手順]

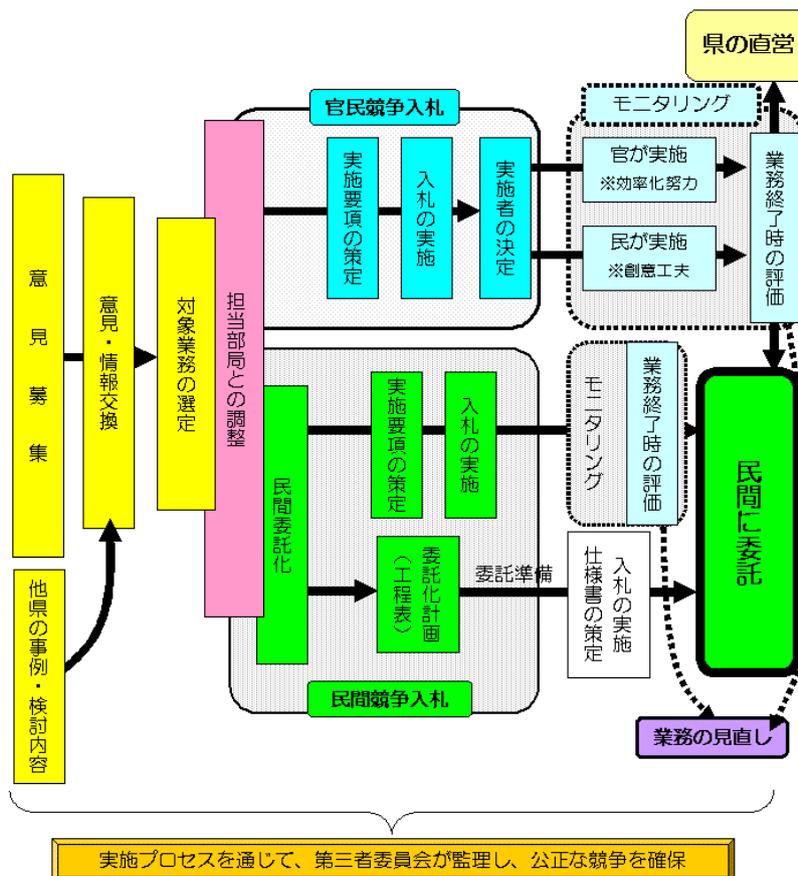
##### ・対象業務の選定の手順

対象業務は、監理委員会において、民間からの意見・提案を基に、他県の事例・検討内容も参考に、担当部局との調整を経て選定する。

区 分		内 容
1	民間事業者からの意見募集	総務部総務課は、県の業務のうち、民間で実施可能と考えられる業務について、民間事業者などから意見・提案を募集する。
2	民間事業者との意見交換等	監理委員会は、民間から提出された意見・提案や、他県の事例・検討内容も参考に、必要に応じて提案者からのヒアリング、または民間事業者との意見交換を行う。
3	担当部局からのヒアリング	監理委員会は、民間から提案などのあった業務や、他県の事例などの業務に係る民間開放の可能性について、担当部局からヒアリングをする。

<sup>25</sup> あいち市場化テストガイドライン  
(<http://www.pref.aichi.jp/cmsfiles/contents/0000001/1718/21aitisijyoukatesutonotorikumi.pdf>)

・あいち市場化テストのフロー<sup>26</sup>



< 事業受託者の選定時 >

対象業務が公告された後の事業受託者の選定(競争入札)時における事業提案者へのインセンティブとして、①「事業提案者との随意契約」、②「事業提案者への評価点の付与」の2点が挙げられる。

①「事業提案者との随意契約」とは、事業提案者の提案内容が優れ、かつ独自性が認められる場合においては、随意契約を締結可能とする仕組みであり、事業提案者にとっては大きなインセンティブになり得る。事業提案者への随意契約を仕組みとして構築している参考例としては、下記の我孫子市の事例が参考になる。

○我孫子市の事例(事業提案者との随意契約)

我孫子市の提案型公共サービス民営化制度<sup>27</sup>では、事業提案について審査委員会の審査が行われ、4つの審査基準(独自性、市民の利益、実現性、団体能力)を

<sup>26</sup> <http://www.pref.aichi.jp/0000001718.html>

<sup>27</sup> 提案型公共サービス民営化制度の概要 (<http://www.city.abiko.chiba.jp/index.cfm/19,64117,75,383.html>)

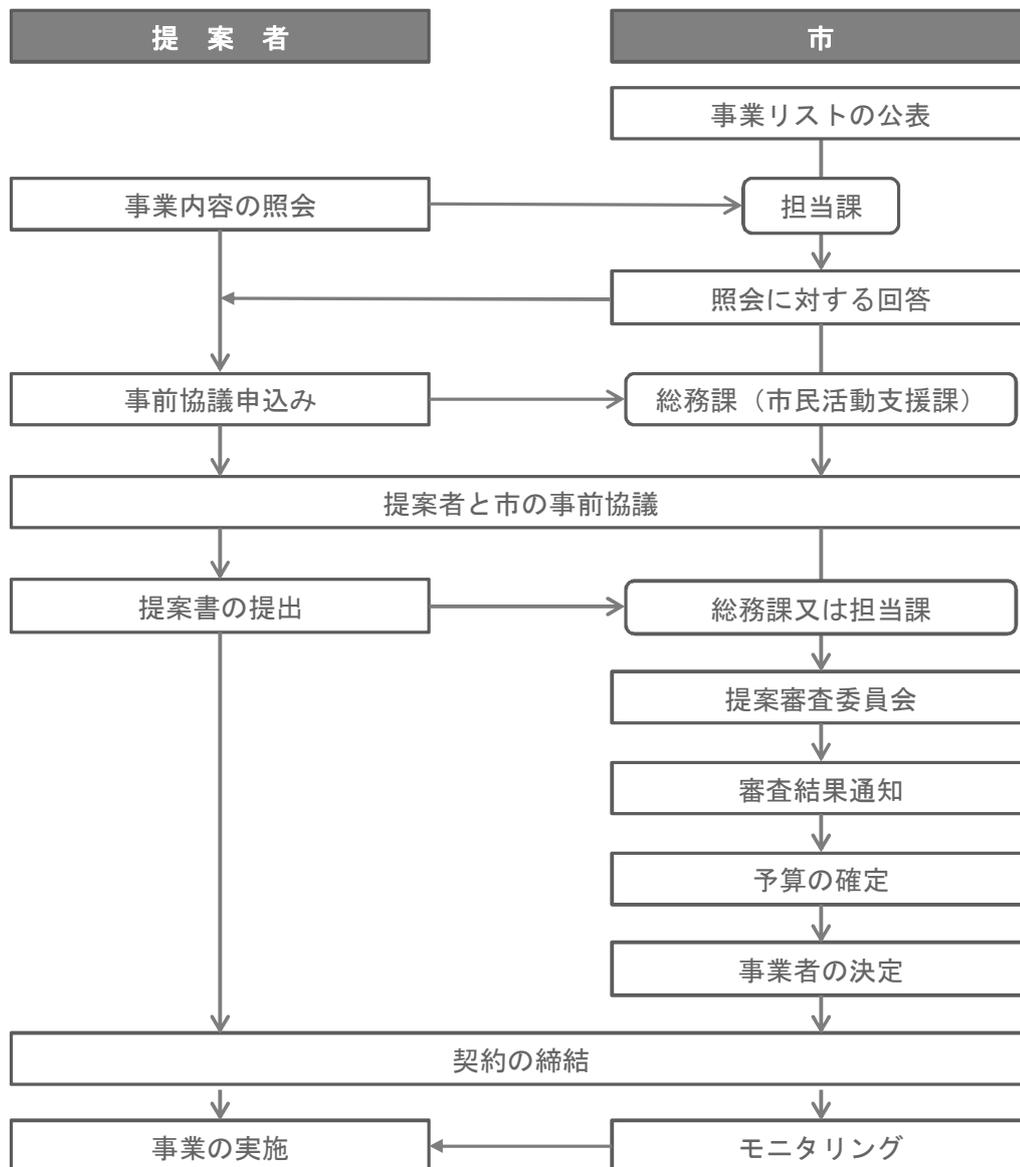
満たした場合には事業提案者と随意契約により契約の締結が行われている。

<我孫子市 審査委員会での審査基準<sup>28</sup>>

評価基準	評価の視点
①独自性	提案に行政や他の民間事業者にはない、提案者独自のアイデア、工夫が盛り込まれているか
②市民の利益	以下の項目を総合的に判断し、市民にとってプラスになるか (1)行政と民間の役割分担として適切か (2)市が実施するより質の高いサービスが提供でき、市民サービスの向上につながるか (3)市よりも効率的に実施できるか (4)雇用創出など市内経済への波及効果が期待でき、地域の活性化につながるか
③実現性	実現性の高い内容となっているか
④団体能力	事業を安定的に担う体制、能力を有しているか

<sup>28</sup> 提案型公共サービス民営化制度 第三次募集要領  
(<http://www.city.abiko.chiba.jp/index.cfm/19,71298,75,383.html>)

<我孫子市提案型公共サービス民営化制度のフロー図<sup>29</sup>>



②「事業提案者への評価点の付与」とは、事業提案者のみに対して、事業者選定時の総合評価に一定程度の加点を付与することである。業務募集時に事業提案を行った事業者が、競争入札時に他の入札参加者と全く同じ評価を受けるのであれば、コストをかけて事業提案する意味やインセンティブが見出せない。有効な事業提案を多数収集するには、事業提案者への事業者選定時の評価点の付与によるインセンティブが必要である。

<sup>29</sup> 提案型公共サービス民営化制度 第三次募集要領  
(<http://www.city.abiko.chiba.jp/index.cfm/19,71298,75,383.html>)

事業提案者へのインセンティブでは、下記大阪府の事例が参考になる。

○大阪府の事例(事業提案者への評価点の付与)

大阪版市場化テスト事業提案公募要項<sup>30</sup>(平成21年5月21日大阪府)より抜粋

・提案に対するインセンティブの設定

今後の大阪版市場化テスト監理委員会の審議において、民間開放の方向性が示された事業にいただいた提案のうち、本府の手法より優れた提案と認められたものは、事業者の選定をプロポーザル型コンペ方式において決定する場合、一定のインセンティブを付与することを試行的に実施します。

上述した事業提案者に与えるインセンティブに加え、事業受託者に対して次期間の契約、あるいは金銭的なインセンティブを与えることも考えられる。事業実施者へ与えるインセンティブには、大きく分けて①事業継続に関するインセンティブと②契約金額に関するインセンティブの2つがある。

①業務継続に関するインセンティブ

- ・ 契約期間の延長
- ・ 業務範囲の拡大
- ・ 契約期間終了後の継続(次回選定時における評価点の付与等)

②契約金額に関するインセンティブ

- ・ 契約額増額条項(過度な減額条項の排除)

【実行する際の留意事項】

事業提案者へインセンティブを付与する場合における留意事項を以下に示す。

(1) 事業提案の客観的な評価の確保

事業提案を募集した際に、官側の都合により提案内容が大幅に変更されることも考えられる。また、事業提案者のみが著しく有利になり、住民のメリットに繋がらない事業提案をそのまま受け入れることも排除しなければならない。このため、事業提案された内容を住民の利益の観点から客観的に判断するため、当事者以外による第三者委員会等の活用が有用と考えられる。

(2) 価格偏重の公募方法

価格面のみを重視した調達では、競争入札時において応札した事業者へインセンティブを与えることが難しくなる。事業提案者へインセンティブを与える為には、

<sup>30</sup> <http://www.pref.osaka.jp/gyokaku/sijouka/teiankoubo.htm>

業務内容を評価する企画点に重点を置くように、総合評価点を設計する必要があることに留意しなければならない。

(3) 事業提案者に対する過度なインセンティブの付与

事業提案者に対して評価点によるインセンティブを与える場合であっても、事業提案者以外の事業者が競争入札への参加意欲を無くす程の評価点を付与するべきではない。

事業提案者に一定の評価点の付与を行うとしても、競争入札から参加する他の事業者が事業提案者を大幅に上回る提案を行った場合には、逆転の余地も残す必要である。

このため、事業提案者に付与する評価点のバランスに留意しなければならない。

(4) 事業提案者への随意契約

事業提案者の提案が有効であり、かつ独自性があつた場合に随意契約が可能となる仕組みを構築する場合には、その業務内容と価格の妥当性についての留意が必要である。

3.5 事業引き継ぎ期間と費用負担のあり方(※関連課題 2.1.7)

【実行モデル案】

事業の引き継ぎに関しては、(1) 事業実施者が地方公共団体から民間事業者に代わる場合と(2) 事業実施者が民間事業者から別の民間事業者に代わる(又は地方公共団体に再度戻る)場合の2つが考えられる。

(1) 事業実施者が地方公共団体から民間事業者に代わる場合

事業実施者が地方公共団体から民間事業者に代わる場合は、業務引き継ぎを行う地方公共団体側は、人事異動や議会のスケジュールを考慮し、十分な引き継ぎ期間を確保する必要がある。業務の規模・種類により異なるが、業務引き継ぎには最低でも1～3ヵ月程度は必要であることに留意すべきである。

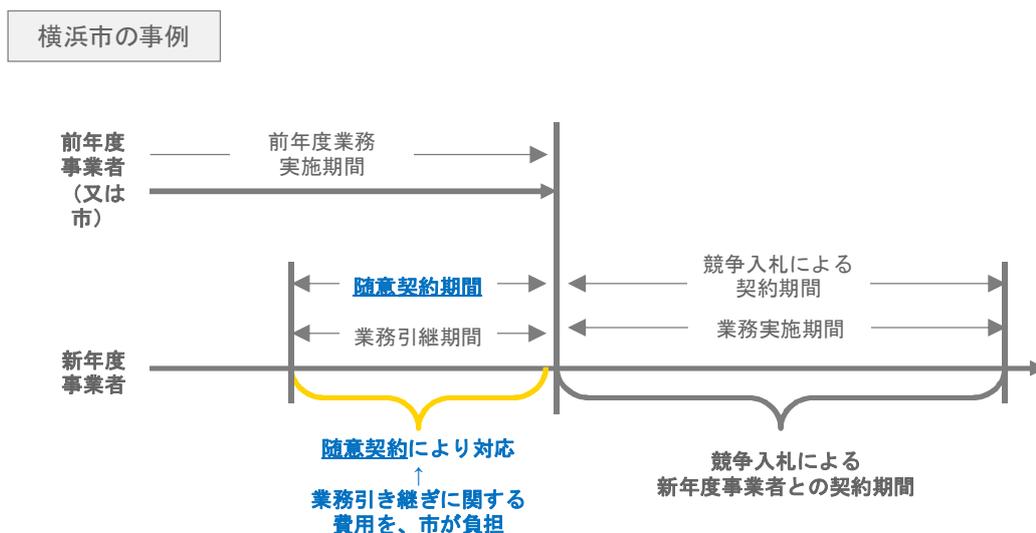
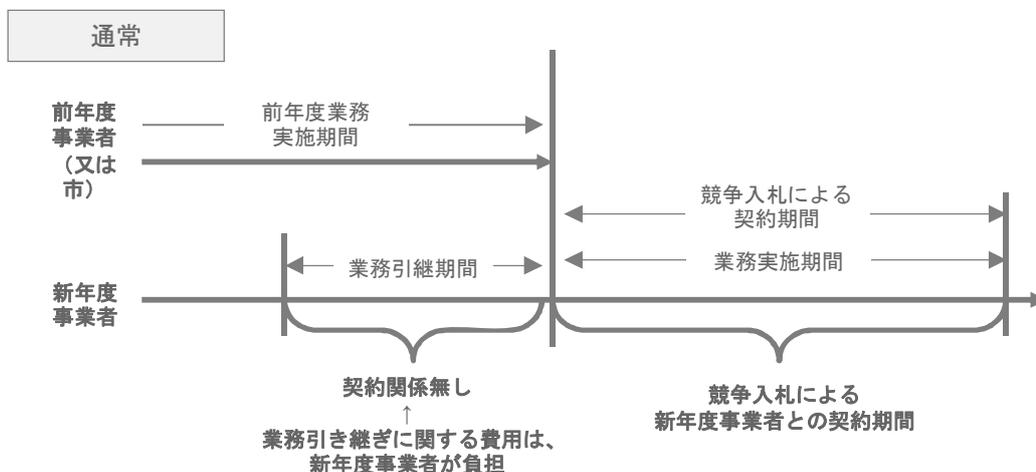
一方、業務引き継ぎを受ける民間事業者の費用負担の問題もある。業務引き継ぎ期間も含めて業務委託契約を締結すれば解消するが、通常、4月から業務を開始する場合、業務の引き継ぎ期間は3月末以前になり、年度を跨いでしまうため、通常は業務委託期間に業務引き継ぎ期間を含めることができない。このため、事業者選定(競争入札)時における入札金額に業務引き継ぎ費用を含めることが出来ず、同費用が民間事業者の持ち出しとなってしまうことで、競争入札の参加者の減少に繋が

る原因ともなりうる。業務引き継ぎ期間の費用を官側が負担するべきか否かについては議論があるが、業務引き継ぎ費用が多額に上る場合は、競争入札への参加意欲が削がれることは事実であり、これに対応するために、下記の横浜市の例のように、前年度に業務引き継ぎに関する契約を別途締結している場合もある。

○横浜市の事例

横浜市では指定管理者への委託に際して、業務引き継ぎ費用を市が負担すると規定をしている場合がある。委託の引き継ぎ業務を、委託開始の前年度に実施する必要があるため、同前年度において別途、随意契約を締結している。

<事業引き継ぎイメージ>



(2) 事業実施者が民間事業者から別の民間事業者に代わる場合

事業実施者が民間事業者から別の民間事業者に代わる場合、現に業務を実施している民間事業者に対して、業務引き継ぎに関する費用を予定価格に含めさせて、業務を受注する際の入札金額を算出させることが必要である。

一方、業務の引き継ぎを受ける民間事業者については、前述したとおり、業務引き継ぎ費用を地方公共団体が負担するべきか否かという議論はあるが、競争入札参加者の減少を防ぐのであれば、業務引き継ぎ期間も別契約により費用の負担を行うことも考えられる。

【実行する際の留意事項】

(1) 公募スケジュール

業務引き継ぎ期間を確保するためには余裕を持った公募スケジュールの策定が必要である。公募はすべてが順調に行われる保証は無く、議会の審議や民間事業者の不参加による再公募なども考慮したスケジュールの策定に留意しなければならない。

(2) 次の業務実施者への業務引き継ぎのための費用

事業実施者の変更をスムーズに行うためには、次の業務実施者への業務引き継ぎのための費用に関して、競争入札時の仕様書に業務引き継ぎに関する業務内容及び業務引き継ぎ期間も明示し、入札金額に含めて算出させることが必要である。

#### 4 参考資料

ヒアリング調査時に作成した、ヒアリング議事録を添付する。

##### 【ヒアリング議事録】

○地方公共団体関係者

(※9 団体の制度所管部局、事業実施部局、民間事業者。都道府県、市町村順)

団体	ヒアリング対象	議事録 No.
愛知県	総務部 総務課行政経営企画グループ	①
大阪府	総務部行政改革課業務改革グループ	②
	企画室政策グループ	③
	弁護士法人関西法律特許事務所	④
埼玉県草加市	改革推進室	※有識者議事録 No. ⑮に含む
	自治推進課 行政係	
千葉県我孫子市	総務部総務課	⑤
神奈川県横浜市	共創推進事業本部	⑥
大阪府大阪市	市政改革室 行財政改革担当	⑦
大阪府堺市	経営監理室	⑧
兵庫県神河町	総務課	⑨
	株式会社長谷	⑩
岡山県倉敷市	企画財政局 企画財政部 企画経営室	⑪
	総務局総務部管財課	

○有識者(※五十音順、敬称略) 対象先 10 者(計 13 名)

氏名	所属・役職等	議事録 No.
稲澤 克祐	関西学院大学専門職大学院 教授	⑫
岡本 義朗	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 社主席研究員	⑬
樫谷 隆夫	樫谷公認会計士事務所 公認会計士、税理士	⑭
中村 卓	構想日本 政策担当ディレクター	⑮
福田 隆之	株式会社野村総合研究所 主任研究員	⑯
光多 長温	鳥取大学 教授	⑰
美原 融	株式会社三井物産戦略研究所 室長	⑱
山形 康郎	弁護士法人関西法律特許事務所 弁護士	※地方公共団体議事 録 No.④に含む

氏名	所属・役職等	議事録 No.
民間事業者①	営業総本部 マネージャー 渋谷第1チーム チーム長 法務室 マネージャー	⑱
民間事業者②	代表取締役社長 取締役 営業部門統括	⑳