

公共サービスの質の設定と
市場化テストの対象事業の選定に関する調査

報告書

平成 20 年 3 月

新日本監査法人

公共サービスの質の設定と市場化テストの対象事業の選定に関する調査

報告書

〔目次〕

要約	1
1 はじめに.....	3
1.1 背景・目的	3
1.2 調査方法	3
2 質の定義・設定方法に関する調査・分析.....	6
2.1 米国における質の定義・設定方法	6
2.1.1 米国の連邦政府レベルの取組み	6
2.1.2 米国の地方レベルにおける取組み	58
2.2 英国における質の定義・設定方法	63
2.2.1 英国の市場化テストの位置付け	63
2.2.2 英国の市場化テストの質の定義・設定方法に関する規程等.....	63
2.3 豪州における質の定義・設定方法	66
2.3.1 豪州の市場化テストの位置付け	66
2.3.2 豪州の市場化テストの質の定義・設定方法に関する規程等.....	67
2.4 スウェーデンにおける質の定義・設定方法	70
2.4.1 スウェーデンの市場化テストの位置付け.....	70
2.4.2 スウェーデンの市場化テストの質の定義・設定方法に関する規程等.....	70
3 対象事業の選定に関する調査・分析	72
3.1 米国における市場化テスト等の実施対象.....	72
3.1.1 市場化テスト等の対象および実績	72
3.1.2 公物管理等に係る主な事例	83
3.2 英国における市場化テスト等の実施対象.....	87
3.2.1 市場化テスト等の対象および実績	87
3.2.2 公物管理等に係る主な事例	91
3.3 豪州における市場化テスト等の実施対象.....	93
3.3.1 市場化テスト等の実施状況	93
3.3.2 公物管理等に係る主な事例	94
3.4 スウェーデンにおける市場化テスト等の実施対象.....	97
4 考察～日本の市場化テストへの含意	98
4.1 質の定義、設定方法に関する検討	98
4.1.1 適切な KPI の定義と目標値の設定.....	98

4.1.2	KPIを機能させるインセンティブとペナルティの設定	99
4.1.3	モニタリングを軸とした適切なコミュニケーション	101
4.1.4	その他の留意点	102
4.2	対象事業の選定に関する検討	105
4.2.1	対象事業の選定手続きのあり方	105
4.2.2	対象事業の選定領域のあり方	106
4.3	その他の留意点	108
5	参考文献	110
6	用語集	115

【参考資料】 パフォーマンスベース契約のための7つのステップ

要約

本報告書は、「公共サービスの質の設定と市場化テストの対象事業の選定に関する調査」に係る報告書である。

本調査は、「公共サービス改革基本方針」に沿って進められている各種事業において、事業の成否の鍵を握る公共サービスの質の設定に関する方法のあり方、ならびに公物管理を中心とした対象事業のあり方を中心として、今後のさらなる公共サービス改革の推進に資する示唆を得ることを目的として、先進諸外国の取組み事例について、情報収集・分析を行い、手法や課題について整理を行うものである。調査にあたっては、米国については現地調査ならびに資料分析、他の調査対象国については資料分析を通じて、分析および検討を行った（第1章はじめに）。

第2章「質の定義・設定方法に関する調査・分析」では、調査対象国である米国、英国、豪州、スウェーデンごとに、市場化テスト等の官民連携手法における質の定義および設定方法について、各国の関連制度の現状や、取組みの進展状況ならびに実際の手法に関する検討を行っている。米国の連邦政府レベルでは、一連の連邦規則や通達により質の定義・設定方法に関する方法・文書が詳細に制度化され、運用されている。ただし、価格以外の要素への考慮をサービス提供者選定の際に反映するトレード・オフ基準のあり方については、その限定的な運用を望む意見が、議会を中心に見られる。英国では、不十分な成果しか上がらない施設等において民間との競争導入を改革圧力とする「介入モデル」の実践として市場化テストが運用されており、質の定義・設定について、各種のガイドラインが整備されている。豪州では、各省内部のマネジメント手法の一つとして市場化テストが運用される中で、予算行政管理省が各省庁の政府調達の実施方法に関するガイドラインの提示や通達を行っている。スウェーデンでは、基本的に市場化テストの企画・運用は地方自治体の裁量による。

第3章「対象事業の選定に関する調査・分析」では、調査対象国ごとに、市場化テスト等の官民連携手法における対象事業に係る実情と事例について情報の整理を行っている。米国では、施設管理維持、ロジスティクス、IT関連分野において市場化テストの対象業務となった事例が多い。英国では、施設運営のPFIのスキームにおいて、清掃・警備・ICT（情報通信技術）・ヘルプデスクといったサービス業務で市場化テストが活用されている。豪州では、内部監査業務、バックオフィス業務、ITインフラ支援業務、施設管理・警備業務等が、市場化テストの対象となって

いる。スウェーデンでは、公物管理等に係る民間活用の事例として、道路管理や公共交通（バス、フェリー）等の運営における民間委託がある。

第4章は、「考察～日本の市場化テストへの含意」である。ここでは、諸外国の市場化テスト及びその他官民連携手法の取組みから考えられるわが国の市場化テストの今後についての含意・示唆として、以下の点について、論点整理を行った。

(1) 質の定義、設定方法に関する検討

- ・ 適切なKPIの定義と目標値の設定
- ・ KPIを機能させるインセンティブとペナルティの設定
- ・ モニタリングを軸とした適切なコミュニケーション
- ・ その他の留意点
 - 民間の創意工夫を促す事業選定のあり方
 - 民間事業者の参入意欲向上のための取組み
 - 質とコストのトレードオフ

(2) 対象事業の選定に関する検討

- ・ 対象事業の選定手続きのあり方
- ・ 対象事業の選定領域のあり方
- ・ その他の留意点
 - 雇用問題への対応
 - 民間事業者の育成
 - 情報公開の徹底

1 はじめに

1.1 背景・目的

平成 18 年 7 月に「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」が施行されて以降、「公共サービス改革基本方針」において、各種事業が対象事業として選定されており、これらの事業が実施されているところである。

公共サービスの質の設定は事業の成否を握る鍵であり、さらなる向上が求められている。

一方、対象事業の追加については、官民競争入札等監理委員会において、「公物管理」等の重点分野を中心に審議が進められている。

本調査においては、公共サービスの質の定義・設定手法及び「公物管理」を中心とした対象事業の選定方法に関して諸外国で実施されている市場化テスト等について調査を行い、手法や課題について整理を行うことにより、我が国の更なる公共サービスの改革の推進に資する示唆を得ることを目的としている。

1.2 調査方法

● 米国現地調査について

米国現地調査は、平成 20 年 3 月 12 日（水）～3 月 20 日（木）の期間、地方政府担当（新日本監査法人・渡辺徹シニアマネージャー）、連邦政府担当（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング、MURC）に分かれて実施した。

現地調査実施スケジュール

3/10（月）	3/11（火）	3/12（水）	3/13（木）	3/14（金）	3/15（土）	3/16（日）
	移動	連邦政府担当			移動・帰国	
	移動			地方政府担当		
3/17（月）	3/18（火）	3/19（水）	3/20（木）	3/21（金）	3/22（土）	3/23（日）
	地方政府担当			移動・帰国		

本調査の現地調査でのインタビュー先ならびに国内の有識者ヒアリング先は、

以下の通りである。

○米国連邦政府インタビュー調査先

3/12 (水) 実施者：渡辺、MURC
Meeting #1 – 内務省 DOI: Department of Interior Mr Rob Gordon Deputy Director, Center for Competition, Efficiency and Analysis
Meeting #2 – 運輸省 DOT: Department of Transportation Mr. Thomas Kaplan, Director Competitive Sourcing Division
Meeting #3 – 行政管理予算局 OMB: Office of Management and Budget Mr J. Alex. Daut
Meeting #4 – 農務省 USDA: United States Department of Agriculture Mr. Christopherson, Financial Officer, Mr. John M.Holladay, Mr. Jess K. Paulson
Meeting #5 – エネルギー省 DOE: Department of Energy Mr Dennis O'Brien, Director, Mr. John R. Bashista, Deputy Director
3/13 (木) 実施者：渡辺、MURC
Meeting #6 – 連邦行政アカデミー NAPA: National Academy of Public Administration Mr. Frank Digiammarino Ms. Yvonne Knight, Mr. Frank Giammarino
Meeting #7 – 連邦航空宇宙局 NASA: National Aeronautics and Space Administration Ms. Veronica B. Lansley, Ms. Sheryl Goddard, Mr. Christopher Blackerby
3/14 (金) 実施者：MURC
Meeting #8 – メリーランド大学・公共政策学部 School of Public Policy, University of Maryland Dr. Jacques S. Gansler, Mr. William Lucyshyn
Meeting #9 – 米国会計検査院 GAO: Government Accountability Office Ms Jayetta Hecker, Director Physical Infrastructure Team Mr. William Woods, Acquisition and Sourcing Management

○米国地方政府インタビュー調査先

3/14 (金) 実施者：渡辺
Meeting #1 – シャーロット市 Mr. Davit Elmore, Business Process Improvement Manager, Business Support Services
3/17 (月) 実施者：渡辺
Meeting #2 – バージニア州政府 Mr. Eugene Anderson, Director, Policy, Consulting and Review, Div. of Purchase and Supply, Dept. of General Services. Mr. Paul Higgins, Manager, Services & Statewide Contract, DPS, DGS Ms. Fran Finch, Contract Manager, DPS, DGS
3/18 (火) 実施者：渡辺
Meeting #3 – ミネソタ州スコット郡政府 Mr. David J. Unmacht, County Administrator, Mr. Brian Hanninen, Management Analyst, Public Affairs Unit, County Administration Mr. Tim Walsh, Community Services Director, Community Services Division, County Human Svcs. Ms. Jennifer Schults, Contact Manager, Community Services Division,

3/19 (水) 実施者：渡辺
Meeting #4 – ミネソタ州政府 Mr. Paul Stembler, Assistant Director, Materials Management Division,
Meeting #5 – ミネアポリス市政府 Ms. Lynn C. Willenbring, Chief Information Officer, Business Information Services

● 国内有識者ヒアリング調査先

氏名 (敬称略)	所属
美原 融	株式会社三井物産戦略研究所
南 学	公立大学法人横浜市立大学理事
前田 博	西村あさひ法律事務所
赤羽 貴 高橋 玲路	アンダーソン・毛利・友常法律事務所
山形 康郎 佐藤 潤	弁護士法人関西法律特許事務所
根本 祐二	東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻教授

2 質の定義・設定方法に関する調査・分析

本章では、調査対象国における市場化テスト（およびアウトソーシング等、その他の官民連携手法〔Private Public Partnership: PPP〕を含む）の現状、ならびに公共サービスの質がどのように定義・設定されるかについての方法論および関連する諸問題について実態を把握・分析し、その結果を報告する。

2.1 米国における質の定義・設定方法

以下では、米国の事例について連邦政府における取組みと地方政府における取組みに分けて質の定義・設定方法について説明する。

2.1.1 米国の連邦政府レベルの取組み

連邦政府レベルの取組みを紹介するにあたり、まず市場化テスト等に関する諸制度・規程等を概観し、次にいくつかの米国連邦省庁の事例を紹介する。

図表 1 米国連邦政府における市場化テストの動向

政権	年	出来事
クリントン	1993年	・国家業績レビュー(National Performance Review: NPR)の開始 ・政府業績評価法(Government Performance and Results Act: GPRA)の制定
	1998年	・連邦政府業務棚卸改革法(Federal Activities Inventory Reform Act: FAIR法)の制定 ・「ベストプラクティス・ガイドライン:業績ベースのサービス委託」の策定
	1999年	・OMB 通達(Circular A-76)の改定
ブッシュ	2001年	・行革アジェンダ(President's Management Agenda: PMA)の策定
	2003年	・連邦調達政策局(OFPP)勧告 ・OMB 通達(Circular A-76)の改定
	2005年	・Seven Stepsの改訂
	2007年	・OMBから大統領マネジメント委員会(President's Management Council)宛に提出されたメモランダム「市場化テストの成果の確証」

(出典) 新日本監査法人が作成

2.1.1.1 連邦政府における市場化テストの位置付け¹

米国では新公共経営（NPM）による行政経営改革の波を受け、1993年のクリントン政権下、ゴア副大統領を中心とした「国家業績レビュー（National Performance Review: NPR）」の開始や、同年の「政府業績評価法（Government Performance and Results Act: GPRA）」の制定による戦略計画及び年次業績計画の策定、それに基づく業績の測定・評価、年次業績報告書の公表など、「結果重視」を旨とした行政改革が推し進められてきた。この流れの中で、連邦政府業務棚卸改革法（Federal Activities Inventory Reform Act : FAIR 法、1998年）に基づく民間委託可能な業務のリスト化・公表が義務付けられた。また、ブッシュ大統領の「行政改革アジェンダ（President's Management Agenda: PMA）」においても、競争的アウトソーシング（Competitive Sourcing）が行政の経営改革手法のひとつの柱として位置付けられる等、市場化テストの活用の土壌が形成された。

更に、米国連邦政府の市場化テストの実施手続きを定めた OMB²通達（Circular A-76）の改定（2003年）により、官民競争手続きの簡素化や標準化が行われ、市場化テストが全省庁へ拡大することを促進した。また、同改定では、発注する業務の詳細、サービスレベルの策定方針・運用方針等を定めた文書の見直しや実務的ガイドラインが整備されることで、結果重視であるパフォーマンスベース契約（Performance-Based Service Acquisition: PBSA）を促進し、委託業務の品質を担保するための仕組みが整えられた。このような取組みによって、OMB の 2006 年の報告書³では、2003 年度から 2006 年度の 4 年間で、政府の商業的業務の約 12%が競争的調達の対象となり、約 70 億ドルのコスト削減が見込まれる、としている。

次節では、米国の市場化テストの質の定義・設定方法に関する規程や関連文書、並びに PBSA を推進するためのガイドラインについて紹介する。

2.1.1.2 質の定義・設定方法に関する規程等

(1) 質に関連する規程や関連文書

米国連邦政府における調達に係る機関としては OMB（及び内部機関である OFPP⁴）と GSA⁵がある。OMB は調達に係る連邦政府レベルの一般的な取り決めである FAR⁶の基本方針や、前述の市場化テストの実施手続きである

¹ 規制改革・民間開放推進会議（2005）等を参考にした。

² Office of Management and Budget（行政予算管理局）

³ OMB（2004～2007）※2006年度版

⁴ Office of Federal Procurement Policy（連邦調達政策局）

⁵ General Service Administration（政府調達庁）

⁶ Federal Acquisition Regulation（連邦調達規則）

OMB 通達（Circular A-76）⁷を定めている。そして、これら規定の実務運用に関する各種マニュアル、ベストプラクティスガイドなどが策定されている。

図表 2 米国連邦政府市場化テストに係る政策文書の構成

区分	概要
連邦調達規則 (Federal Acquisition Regulation)	<ul style="list-style-type: none"> ・連邦政府の調達に関する総則規程に該当するもの。質の定義・設定の方法に関する条項は以下の通り。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ パフォーマンスベース契約（第 37.6 章） ➢ 契約における質の要求（第 46.2 章） ➢ 調達先の選定過程及び技術—トレードオフ規準—（第 15.1 章）
OMB通達 (Circular A-76)	<ul style="list-style-type: none"> ・2003年に改定された市場化テスト実施に関するOMBの通達。（主要な改正点は後述）
各種マニュアル、ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ・市場化テスト実施に関するマニュアル、ガイドライン等は、OMB及び省庁において数多く作成されている。（特に、国防総省の事例が詳細である）

（出典）新日本監査法人が作成

これら政策文書において、サービスの質を定義・運用するための標準文書である業務明細書（Performance Work Statement: PWS）、品質管理計画書（Quality Control Plan: QCP）、品質保証監視計画書（Quality Assurance Surveillance Plan: QASP）が規定されており、これら3つの策定及び運用を通じて、サービスの質が定義・設定されている。

図表 3 米国連邦政府市場化テストにおける「質の定義、設定」に係る文書

文書名	概要
業務明細書 Performance Work Statement (PWS)	<ul style="list-style-type: none"> ・競争入札における仕様書 ・組織の概要や状況について記載する ・官が提供する資産及びサービス事業者が提供する品目に関する情報を提示する ・サービス事業者が提供するサービスは構造的に定義する ・サービスレベルは大きく、品質及び時間の二つの観点で評価し、そのための指標を定義する

⁷ なお、A-76では品質基準（Performance Standard）を「量、質、タイムライン、作業単位に関する場所立証可能、計測可能なサービスレベル（verifiable, measurable levels of service in terms of quantity, quality, timeliness, location, and work units.）」と定義している。

品質管理計画書 Quality Control Plan (QCP)	<ul style="list-style-type: none"> • 全ての入札者が提出しなければならない自己監査計画 • PWS に示されている内容を達成するための組織体制やプロセスについて記述する
品質保証監視計画書 Quality Assurance Surveillance Plan (QASP)	<ul style="list-style-type: none"> • 政府側が PWS の実施について測定するための書類 • 政府がサービスのモニタリングを行うための方法を定義する • 各測定項目に対して、測定手法を定義する • 各測定項目に対して、測定周期を定義する

(出典) OMB (2003a)

以下では、これら OMB の文書から米国連邦政府の市場化テストにおける「質の定義、設定方法」に関する最近の動きと、改正 OMB 通達及び各種マニュアル、ガイドラインのうち、質の定義・設定方法に関する規定内容を整理・概観する。

(2) 質の向上に向けた動き

1) OFPP 勧告

従来 of 官民競争入札では、官の入札チームである最適効率機関 (Most Efficient Organization: MEO)⁸ と民間業者との間で基本的に価格のみを評価基準とした競争が行われてきた。価格競争は建物の保守等といった業務改善がそれほど求められない定型業務の分野では有効であったが、IT 調達 of 拡大等を背景に、高度に技術的な案件 or 革新的思考が求められる分野ではそれほど有効ではないと認識されるようになった。価格競争のみでは、民間企業は先進的な分野に対する先行投資を敬遠するため、変革を最小限に抑えた提案をするか、或いは競争自体に参入しないことになり、現状維持が図られてしまうからである。

このような問題意識の下、OMB は官民競争において価格と質双方を評価基準にすること (トレード・オフ基準。詳細は後述) を認めると共に、OFPP により PBSA の理解促進、適用拡大を目的として、OMB 通達 (Circular A-76) 等の既存の制度に対する改定を 2003 年に提言した⁹。また、その提言には、PWS・QASP の定義の追加等の FAR の改正や、PBSA 実践のための既存のガイドラインを改良し、Seven Steps to Performance-Based Services Acquisition (以

⁸ 官側のサービス業務担当部門は、PWS の要求水準を満たすよう、MEO と呼ばれる職員配置および業務執行計画を策定する。このため、MEO は、単に従前の業務内容を従来通りに実施することを前提とはしておらず、一定の業務プロセス再検討 or コスト分析・改善案を含めて検討することが奨励されている。

⁹ OMB (2003b)

下、Seven Steps)¹⁰を含めた Web ベースのガイドラインを整備すること等も盛り込まれた。

2) OMB 通達(Circular A-76)の改定(2003 年)

下表は、2003 年に改定された OMB 通達(Circular A-76)の新旧対比である。「質の定義、設定方法」に関しては、サービス提供主体選定の基本として、「質と質の双方を評価してサービス提供主体を選定する「トレード・オフ基準」が適用可能になったこと、及び説明責任、報告に対する要請として、品質保証監視計画書(QASP)の作成及び業績報告が義務化されるようになったこと、が主な改正点である。

図表 4 OMB 通達(Circular A-76)の新旧対比

区分	旧 A-76 (1999 年改定)	改定 A-76 (2003 年改定)
政策の焦点	<ul style="list-style-type: none"> 競争は政策の要素であるが、民間セクターにおけるパフォーマンスを優先する。 	<ul style="list-style-type: none"> 透明かつ公正な競争プロセスを通じた国民にとってのベストな成果を強調する。引き続き、民間セクターのパフォーマンスの重要性を認識する。
直接転換（競争を経ないで行われる民間委託）と簡略競争の利用	<ul style="list-style-type: none"> 10FTE¹¹以下の業務については民間への直接転換が認められる。 簡略競争の実施も許容される。 	<ul style="list-style-type: none"> 直接転換の撤廃。(代わりに、行政及び民間の双方を比較する簡略競争に変更されている) 省庁は、文書により意思決定を明らかにし、併せて、それらが費用対効果的であることを示さなければならない。
サービス提供者選定の基本	<ul style="list-style-type: none"> 一般的にコストにより意思決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> IT の他、各省庁が求める分野では、<u>価格と質の双方を評価する「トレード・オフ基準」の適用を認める。</u>
不完全な提案に対する検討	<ul style="list-style-type: none"> 行政提案は、不完全でも内容の検討が保証されるが、民間の提案で不備がある場合、検討される保証はない。 	<ul style="list-style-type: none"> 行政、民間双方の提案に関わらず不完全の場合には、提案を受け付けないことを明確にする。
競争実施期間	<ul style="list-style-type: none"> 競争実施の期間について、制限がない。 	<ul style="list-style-type: none"> 標準競争では 12 ヶ月に制限されている。競争が複雑な場合は 6 ヶ月延長される。(実施計画は期間対象外)
説明責任	<ul style="list-style-type: none"> 民間の場合、説明責任があるが、行政の場合には、限定的である。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>行政、民間ともに同一の方式を採用し、業績基準(PS)及び品質保証監視計画書(QASP)が作成される。</u>
報告に対する要請	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて報告が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>費用と業績の実績値が測定される。(成果の報告が増加)</u>
労働力台帳の作成	<ul style="list-style-type: none"> 政府固有業務と商業的業務、競争に適しない商業的業務を区 	<ul style="list-style-type: none"> 政府のマネジメントを可視化する。政府固有の業務に区分する場合、理由コ

¹⁰ http://acquisition.gov/comp/seven_steps/home.html

¹¹ Full-time Equivalent. 常用雇用者数換算

	別した際の判断基準を示す必要がない。	ードを特定する他、商業的業務の業績、競争を適用できる業務の特定などが求められる。
--	--------------------	--

(出典) OMB (2003c)

3) トレード・オフ基準について

改定 OMB 通達 (Circular A-76) では、標準競争におけるサービス提供者選定の際に、価格と質の双方を評価基準とする「トレード・オフ基準」の適用が認められており、同基準を適用することで、評価基準として価格以外の要素のウェイトを最大で 50%にすることが可能になっている¹²。これにより、サービス提供主体の選定の際、予算の範囲内であれば、必ずしも最低価格を提示した主体を選定することが求められず、価格と質の双方の点から評価・判断することが可能になっている。同通達では、明示的に IT 分野において、この「トレード・オフ基準」が適用可能であると示されているが、各省庁が求める分野においても適用が可能になっている。

また、この「トレード・オフ基準」を適用する市場化テストでは、民間事業者からのより良い提案を促すことを意図して、「評価基準の事前公表」及び「上限価格 (コスト) の提示」が認められている¹³。その他にも提案側 (行政、民間) において、提示された業績基準 (Performance Standards) の内容に対する変更提案も認められており、調達担当官 (Contract Officer: CO) が当該提案の内容が適切かつ現実的であると認めた場合には、交渉による修正

(Negotiated Acquisition) という形で同提案の受け入れが認められている。

このように、改定された OMB 通達 (Circular A-76) では、「トレード・オフ基準」により価格と質の双方の点からサービス提供者の選定が認められている。

なお、この「トレード・オフ基準」は、2004～2005 年度の市場化テストにおいて、合計 14 の事例において適用され、各事例でコスト削減と質の向上の双方を実現した、と評価されているが¹⁴、2006 年度以降においては、法 (Section 842 of P.L. 109-115 “FY 2006 Transportation, Treasury, Housing and Urban Development Appropriations Act”) により、その適用が禁じられている。この結果、現行制度では、市場化テストにおいて「トレード・オフ基準」が一切適用できず、価格要素を中心に評価・選定が行われている¹⁵。

¹² 連邦調達規則では、「調達先の選定過程及び技術—トレードオフ規準— (第15.1章)」が、トレードオフ規準の実施根拠規定になっており、同規定を市場化テストにも適用することを明記したが、この改定OMB通達A-76である。

¹³ OMB (2003a) , Attachment B8 (3) (b)

¹⁴ OMB (2006a)

¹⁵ OMB (2006b)

図表 5 トレード・オフ基準が採用された市場化テストの事例

省庁	業務 (FTE 数)	主な改善	コスト削減額
運輸省	フライト・サービス (2,300)	施設の整理・統合及び更新(近代化)、 顧客サービスの向上	\$22 億
社会保障庁	IT ヘルプデスク (68)	サービスの整理・統合、人員が不足する 部門への再配置	\$35.1 百万
教育省	人事研修サービス (123)	プロセスの自動化、IT 技術の活用	\$53 百万
教育省	支払いプロセス (97)	支払いプロセスの統合、顧客志向の業 績基準採用	\$34.2 百万
エネルギー 省	IT 管理 (642)	IT サービスの統合、セキュリティ水 準の向上、コスト削減	\$452.9 百万
エネルギー 省	研修・トレーニング (146)	研修サポート体制の統合、プロセスの 見直し、システム化	\$33.2 百万
農務省	IT 技術 (1,200)	オペレーション統合、業績基準改善、 コスト縮減	\$142.6 百万
国土安全保 障省	年金受給サービス (31)	オペレーション統合、業績基準改善、 マネジメント改善	\$2.9 百万
保健福祉省	視覚及び医療 (60)	オペレーション統合、資源の有効活用	\$19.8 百万
航空宇宙局	シェアードサービス (200)	重複したシステム、プロセスの統合	\$39.1 百万
航空宇宙局	テストと維持管理 (37)	サービス提供の一元・統合化	\$3.5 百万
内務省	維持管理・建設 (176)	マネジメントの改善、資源の有効活用	\$8.3 百万
内務省	維持管理 (74)	マネジメントの改善、資源の有効活用	\$0.9 百万
財務省	省内ツアー運営 (50)	顧客サービスの改善、資源の有効活用	\$1.7 百万

(出典) OMB (2006a)

(3) 質の定義・設定に関する各文書の紹介

以下では業務明細書である PWS、品質保証監視計画書である QASP に関する各種マニュアル、ガイドラインと国立衛生研究所 (NIH) の事例を紹介する。

1) ベストプラクティス・ガイドライン:業績ベースのサービス委託

改定 OMB 通達 (Circular A-76) では、市場化テストの仕様書にあたる「業務明細書 (PWS)」の実施をモニタリングする品質保証監視計画書 (QASP) の策定が義務付けられるとともに、落札者が行政の場合、民間の場合を問わず、省庁は業績をモニタリングすることが求められており、具体的な実施内容については、「ベストプラクティス・ガイドライン:業績ベースのサービス委託」“A Guide to Best Practices for Performance-Based Service Contracting” (1998) を参照する位置付けになっている。

図表 6 OMB ガイドライン:業績ベースのサービス委託の構成

- Chapter 1 導入
- Chapter 2 基本的な構成要素
- Chapter 3 労働分析
- Chapter 4 業務明細書 (PWS)
- Chapter 5 品質保証監視計画書 (QASP)
- Chapter 6 契約類型
- Chapter 7 契約管理
- Chapter 8 紛争解決

(出典) OMB (1998)

以下では、同ガイドラインの第 5 章 を基に、品質保証監視計画書 (QASP) の内容を整理する。

【内容】

- 良い品質保証監視計画書 (QASP) は、業績測定に関するスケジュール、手法が明確に示されている。このうち、業績測定については、サービスのアウトプットに関する量、質、時間に関する指標を設定することが基本となる。

【形式】

- 品質保証監視計画書（QASP）は、業務明細書（PWS）の実現を測るものであるため、両者は一体のものとして文書化することも可能である。そうすることは、委託側、受託側、双方にとっての利便性が高まる。

【手法】

- 最適な業績測定の手法を特定することが重要である。省庁は「業務の重要性」「業務の大きさ」「測定期間」「要求している業績水準」「業績測定者」「業績測定を通じて得られる価値」と「業績測定コスト」を比較して、慎重に当該業務に最適な業績測定の方法を明らかにすることが求められる。
- 業績測定の方法として以下の方法が一般的である。
 - 全数検査：** 頻度の低い業務や、非常に厳しい業績基準が求められる業務に適している。コストを要するため、あまり頻繁に適用されるものではない。例：安全、健康に関する業務
 - ランダム・サンプリング：** 提供されたサービスをランダムに検査して、要求水準との整合を評価するこの手法は、頻繁に行われる業務の業績測定に適した手法である。この方法は、サービス提供の規模が大きく、かつサンプリングが可能な業務においてベストな方法である。例：コンピュータ・プログラム
 - 定期検査：** この方法は、「計画的サンプリング」とも呼ばれる手法である。上記の「全数検査」と「ランダム・サンプリング」の2つの特徴を併せもっている。あまり頻繁ではなく、全数検査が必要ではない（実務的ではない）業務に適用される。いつ、どのように、どの範囲で検査を行うのかは目的と予算に応じ、計画において示される。
 - 顧客からの情報：** この方法は一般的には最優先の業績測定手法ではないが、体系的であり、かつ重要な情報が入手できるという意味において意義ある手法である。例えば、ランダムに収集した顧客情報から苦情が多く確認された場合には、本格的に苦情の収集を行うことで実体の分析が可能となる。また、顧客満足度調査も業績水準を示すものとして適している。
- 省庁は、サービスの提供主体と協議したうえで、どの方法が業績測定に最も適しているのかを判断することが求められる。その際、省庁は当該業績測定業務が、サービス提供主体のオペレーションを阻害しないようにすること、すなわち、過剰かつ過度にサービス提供主体の運

営に影響するような手続き重視の業績測定や監視を行わないよう、十分に配慮しなければならない。

【評価者に求められること】

- ・ 業績測定を行う評価者は、関係書類の訂正、サービス提供者との調整などにおいて、責任ある資格が付与されている、しかるべきポジションにいる者でなければならない。当然、経験と教育は前提として求められる。このような評価者の資格、関与の内容、範囲等については、業務明細書（PWS）においても明記することが求められる。また、評価期間中は、当該業績監査に専念できることが理想的である。

【業績測定の要求】

- ・ サービス提供主体には、業績測定の内容について事前に伝えられることが求められる。また、実施する業績測定は、包括的、体系的であること、そして文書化されることが求められる。サービス提供主体においては、通常、品質管理計画書（QCP）を策定し、実績値を自らモニタリングしていることから、サービスの質が要求水準に達しているかどうかの検討は、これら提供される情報に基づいて行われる。

【範囲】

- ・ 品質保証監視計画書（QASP）策定時点で決定される、業績測定の範囲は、体系的かつ契約期間における業績全体を示すものであることが求められる。
- ・ 業績測定の結果が一貫して良い場合には、業績測定の範囲を適宜調整し、政府側の契約監視コストの低減、サービス提供主体にとっての負荷を低減することを検討すべきである。

2) Seven Steps to Performance-Based Services Acquisition (以下 Seven Steps)

PBSA 実践のための実務的ガイドラインである Seven Steps は、もともと商務省と OFPP の議論の中で発案され、初期の目的は商務省内の契約担当職員のスキルアップであった。しかし、契約業務に携わる職員に対する PBSA の教育へと目的を拡張し、様々な連邦政府機関（商務省、国防省、農務省、財務省、政府調達庁）、及び民間企業（Acquisition Solutions）が参画する合同プロジェクトによって策定されることとなった。

Seven Steps では、チーム体制の整備から管理・運用まで、PBSA を論理的に実行するための以下の7つのステップが記されている¹⁶。

図表 7 PBSA 実行の7つのステップ

ステップ	主なポイント		
1 チーム体制を整備する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ シニアマネジメントを巻き込み、必要なサポートを得る ✓ 複数の領域の専門家を巻き込む ✓ 役割と責任を定義する ✓ プロジェクト遂行にあたってのルールを定義する ✓ チームメンバーに権限を与える ✓ 利害関係者を明らかにし、コンセンサスを得る ✓ プロジェクトを通じて、メンバーのナレッジを向上・維持させる ✓ プロジェクトのミッションとメンバーの作業をリンクさせて、メンバーをモチベートする 		
2 解決すべき課題を明らかにする	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ミッション及びパフォーマンス目標と、調達業務をリンクさせる ✓ おおまかな成果目標を定義する ✓ 成功を構成する要因を定義する ✓ 現在のパフォーマンス状況を検証する 		
3 民間、公共セクターのソリューションを検証する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ チームメンバーによる市場調査を実施する ✓ 公共セクターの類似の担当者から学習する ✓ 調達を決める前に民間企業と協議する ✓ 関係者と1対1でミーティングを行う ✓ 既存の契約について調査する ✓ 市場調査結果を文書化する 		
4 PWS或いはSOOを作成する	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> (PWS) ✓ 分析を行う ✓ “So What?”テストを行う ✓ 分析結果を表形式で整理する ✓ PWSを記述する ✓ コントラクターに問題を解決してもらう </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> (SOO) ✓ “Elevator Message”から書き始める ✓ スコープを記述する ✓ パフォーマンス目標を記述する ✓ 政府やコントラクターと目標を共有する ✓ 制約を定義する ✓ 背景を定義する ✓ 最終確認を行う </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> (PWS) ✓ 分析を行う ✓ “So What?”テストを行う ✓ 分析結果を表形式で整理する ✓ PWSを記述する ✓ コントラクターに問題を解決してもらう 	<ul style="list-style-type: none"> (SOO) ✓ “Elevator Message”から書き始める ✓ スコープを記述する ✓ パフォーマンス目標を記述する ✓ 政府やコントラクターと目標を共有する ✓ 制約を定義する ✓ 背景を定義する ✓ 最終確認を行う
<ul style="list-style-type: none"> (PWS) ✓ 分析を行う ✓ “So What?”テストを行う ✓ 分析結果を表形式で整理する ✓ PWSを記述する ✓ コントラクターに問題を解決してもらう 	<ul style="list-style-type: none"> (SOO) ✓ “Elevator Message”から書き始める ✓ スコープを記述する ✓ パフォーマンス目標を記述する ✓ 政府やコントラクターと目標を共有する ✓ 制約を定義する ✓ 背景を定義する ✓ 最終確認を行う 		
5 パフォーマンスの管理・計測方法について決定する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成功の決定要因を確認する ✓ 民間の品質標準を活用する ✓ コントラクターに指標と品質保証計画を提出させる ✓ 成功を左右する少数の指標を選択する ✓ 指標や測定基準の変更を可能にする文言を契約に盛り込む ✓ 契約タイプを選択する ✓ インセンティブタイプ契約を活用する ✓ 報酬条項について検討する ✓ その他のインセンティブツールについて検討する ✓ コントラクターにとって利益がモチベーションの源泉となることを認識する ✓ コントラクターとの関係が最も重要である 		
6 最適なコントラクターを選択する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ソリューションを競わせる ✓ 入札に参加できる業者の制限やデューデリジェンスを活用する ✓ 口頭での討議の機会を活用する ✓ 評価にあたり過去の実績を重視する ✓ ベストバリュー評価を行う ✓ 利害衝突に関するソリューションを評価する 		
7 パフォーマンスを管理する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ チームメンバーを維持する ✓ 役割と責任を調整する ✓ 契約のパフォーマンスを管理するための要員を配置する ✓ コントラクターをチームに加え、正式なキックオフミーティングを開く ✓ パフォーマンスベースのマネジメントの6つの規律を適用する ✓ ワーキンググループにて定期的にパフォーマンスを確認する ✓ 適切な質問を行う ✓ コントラクターの過去のパフォーマンスについて報告する 		

(出典) Seven Steps to Performance-Based Services Acquisition¹⁷から新日本監査法人作成。

翻訳にあたっては渡辺 (2006) を参考にした。

¹⁶ なお、Seven Stepsの詳細な中身については、別紙「【参考資料】パフォーマンスベース契約のための7つのステップ」を参照。

3) 市場化テストの成果の確証に関する通達

2007年3月にOMBから大統領マネジメント委員会(President's Management Council)宛に提出された「市場化テストの成果の確証」“Validating the Results of Public-Private Competition”(2007)は、各省庁において実施されている市場化テストの事後モニタリングの運用強化を提案するものである。同文書においては、「質の定義、設定方法」に関する具体の規準や指示そのものは規定されていないが、以下のように業績測定の徹底及びその客観性の向上に関するガイダンスが示されている。

【計画値と実績値の比較及び適切な対応】

- ・ 計画段階におけるコスト、業績水準と、実際に生じたコスト、達成した業績を比較して、その差異を明確にする。その上で、差異が生じている場合には、適切なタイミング、方法による改善策を実施すること。

【マネジメント・レビューの実施】

- ・ 業績測定の間を基準に、評価者及び実務担当者以外の第三者によるマネジメント・レビューを実施する¹⁸。

【計画策定】

- ・ 独立した機関・部門が事例をサンプリングして、市場化テストの成果を確証する計画を各省庁において確実に策定する。同計画では、オペレーションへの影響、コスト縮減の見込み、過去に実施したレビューの結果などを踏まえて対象業務を選定する。

OMBによれば、2008年3月時点において、以下の省庁において、市場化テストの成果の確証を行うための第三者組織が設置されている。

¹⁷ http://www.acqnet.gov/comp/seven_steps/index.html

¹⁸ 同文書には直接言及されていないが、民間コントラクターが策定した市場化テストのマネジメントの自己評価ガイドOMB(2003c)がOMBウェブサイトに掲載されている。

http://www.whitehouse.gov/omb/procurement/index_comp_sourcing.html

図表 8 市場化テストの成果を評価する第三者機関

省庁名	担当部局
国防総省	第三者機関（契約による）
教育省	財務官室、内部統制評価スタッフ
エネルギー省	セキュリティ・安全業績評価室
農務省森林局	第三者機関（契約による）
保健福祉省	第三者機関（契約による）
内務省	監査室及び第三者機関（契約による）
労働省	市場化テスト室及び第三者機関（契約による）
運輸省	市場化テスト室
財務省	人的資源室、予算局、副財務官、市場化テスト室及び第三者機関（契約による）
人事管理局	監査室
社会保障庁	市場化テスト室及び調達・補助室

（出典）Results GOV (http://www.whitehouse.gov/results/agenda/competition_accountability.htm)

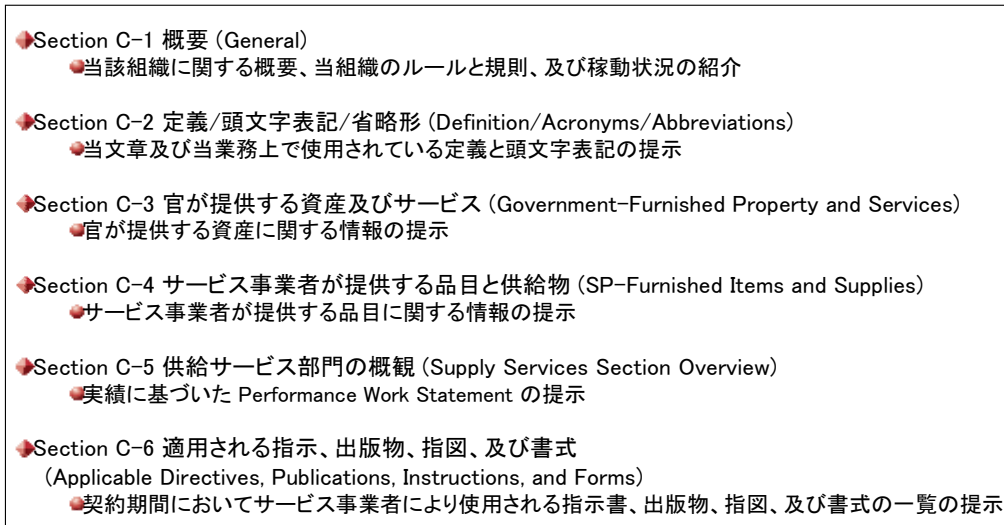
4) 国立衛生研究所(NIH)における PWS と QASP

(PWS)

■ 構成

PWS は競争入札における仕様書に該当し、NIH の事例では下図のように Section C-1 から C-6 で構成され、組織の概要や状況、官が提供する資産及びサービス、サービス事業者が提供する品目等に関する情報が記載される。

図表 9 PWS の構成例

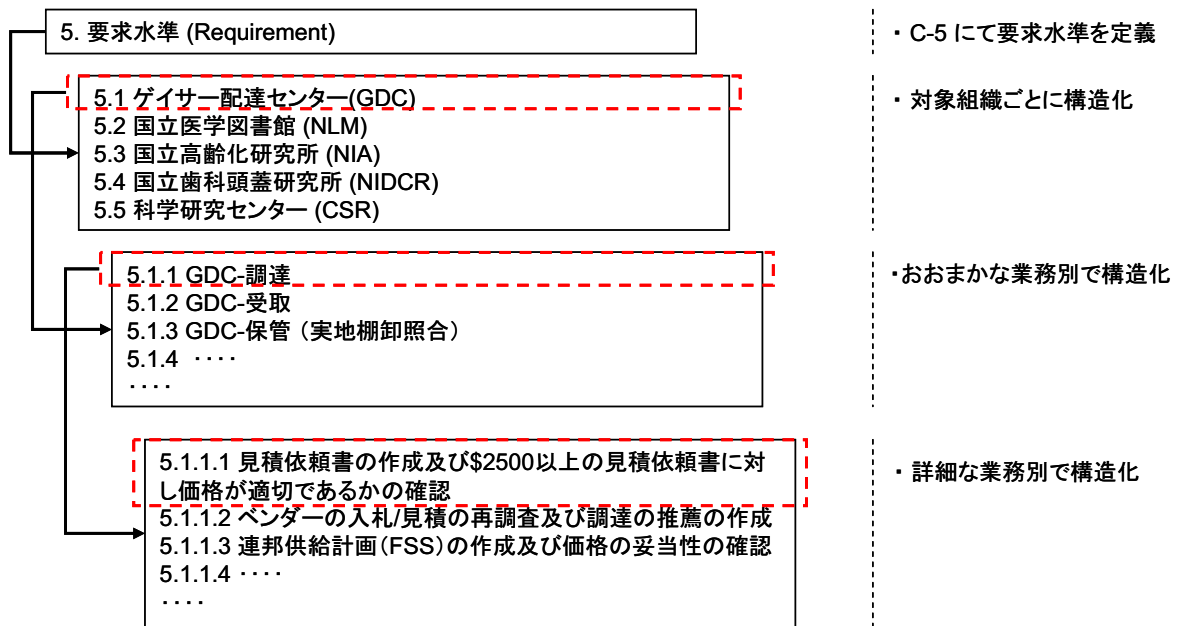


(出典) NIH (2004)

■ サービスの定義

PWS において、サービス事業者により提供されるサービスは下図のように対象組織別、業務の大分類別、詳細な業務別で構造的に定義されている。

図表 10 PWS におけるサービスの定義例



(出典) 同上

■ サービスレベル指標の定義

下図表の PWS のサンプルでは、まず定義された要求水準（ここでは「見積依頼書の作成及び 2,500 ドル以上の見積依頼書に対し価格が適切である」）ごとに、品質基準と、時間に関する基準を設定している。品質基準では、遵守すべき規準と、容認品質レベル¹⁹を外れた件数の許容割合、当該業務量を定義しており、サンプルでは品質基準が「見積依頼書が適切な方法で業者に通知され、その価格が適切であること」、許容割合が「5%」、業務量は「月次で発生する 2,500 ドル以上の見積依頼書数」となっている。また、時間に関する基準では、遵守すべき基準、容認品質レベルを外れた件数の許容割合、容認できる最大値を定義しており、サンプルでは、基準が「受領から 2 営業日以内」、許容割合が「5%」、最大値が「5 営業日」となっている。

図表 11 PWS におけるサービス指標例

5.1.1.1 要求事項: 見積依頼書の作成及び\$2500以上の見積価格が適切であるかの確認

■ 品質基準と時間に関する基準

品質基準 (Quality Standard) ・遵守すべき規準を定義	容認品質レベル ・品質基準を外れた件数の許容量	業務量 ・月に発生する業務量を定義	時間に関する基準 (Timeline Standard) ・遵守すべき時間規準を定義	容認品質レベル ・品質基準を外れた件数の許容量	時間に関する基準の最大容認基準 ・時間に関する基準を超えた場合の最大の容認基準値を定義
・書面もしくは口頭による要求された見積依頼書が、正規の業者を通して正確に公正に処理されること ・見積り価格は、審査され、公正で合理的な価格であること	5%	月次で発生する 2,500ドル以上の見積依頼書数	受領から2営業日以内	5%	受領から5営業日以内

■ 業務量基準

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
見積依頼書の数	1400	1400	1400	1400	1400

(出典) NIH (2004)

¹⁹ Acceptable Quality Level : AQLの訳語。容認できる品質レベル。

(QASP)

■ 構成

政府側が PWS の実施状況について測定するための文書であり、下図のように構成され、サービス事業者の監視に係る原則、データ収集計画、QASP 要員の配置とトレーニング等に関する情報が記載される。

図表 12 QASP の構成例

◆Section 1 序論 (Introduction)
◆サービス事業者の監視に係る原則を提示
◆Section 2 データ収集計画 (Collection Plan)
◆各種審査要求に係るデータ収集計画を提示
◆Section 3 発行物 (Issues)
◆QASP要員の配置とトレーニング及び主要指標の変更について記載
◆Section 4 頭文字表記 (Acronyms)
◆当文章及び当業務上で使用されている頭文字表記の提示
◆Attachment A
◆各種書式のサンプルの提示
◆Attachment B
◆データ収集に使用される乱数表の提示
◆Attachment C
◆審査計画のまとめの提示

(出典) NIH (2005)

■ サービスレベルの測定法

QASP において、事業者により提供されるサービスのサービスレベルの測定方法・測定周期は、PWS で定義したサービスレベル指標毎に定義される。測定方法としては直接サービスを監視し測定する方法、経営情報システムの出力を用いて測定する方法、統計的ランダムサンプリングを行う方法等がある。

図表 13 QASP におけるサービスレベルの測定方法

RFP #	Requirement	Quality Standard	AQL	Lot	Timeliness Standard	AQL	Max	Surveillance Method														
								DO	MIS	PI	US	VU/CC	100%	PS	RS							
5.1 - Gaither Distribution Center (GDC)																						
5.1.1.1	Generate Request for Quote (RFQ) and verify price reasonableness for RFQ over \$2500.	RFQs, via written or verbal request, are generated accurately and fairly distributed amongst qualified vendors. Prices evaluated and the best fair and reasonable price selected.	0.00%	# of RFQs over \$2,500 generated monthly	Within 2 WD of receipt of replenishment	0.00%	Within 5 WD of receipt of replenishment															
5.1.1.2	Review vendor bids/quotes and make recommendations for procurement.	Bids/quotes are reviewed, analyzed and procurement recommendations are forwarded to purchasing agent (PA).	10.00%	# of bids/quotes received monthly	Review within 1 WD of RFP closing date	10.00%	Review within 2 WD of RFP closing date															
5.1.1.3	Generate Federal Supply Schedule (FSS) and verify price reasonableness	FSS requisitions over \$1000 are generated completely, accurately, and costs analyzed to get the best fair and reasonable price.	5.00%	# of FSS requisitions over \$1,000 generated annually	Within 2 WD of receipt of requisition	5.00%	Within 3 WD of receipt of requisition															
5.1.1.4	Generate purchase orders (PO) or records of call to procure stock items from vendors.	POs, open market & FSS are generated and submitted to the purchasing agent error free	2.00%	# of POs monthly	Within 5 WD of receiving routine replenishment	2.00%	Within 7 WD of receiving routine replenishment															

PWSIにおいて定義されたものと同様になる。

- 各種指標に応じて、測定方法が定義される。
- DO (Direct Observation) ・直接、サービスを監視し測定を行う
 - MIS (Management Information System) ・経営情報システムの出力を用いて測定を行う
 - PI (Periodic Inspection) ・選択された出力の包括的な評価を用いて測定を行う
 - US (User Survey) ・参加承認されたユーザーの不満とランダムサンプリングを用いて測定を行う
 - VU/CC (Validated User / Customer Complaints) ・参加承認されたユーザーの不満を測定する(ランダムサンプリングは使用しない)
 - 100% (100% Inspection) ・すべての出力情報を使用し測定を行う
 - PS (Periodic Sampling) ・欠陥が疑われる場合に、ランダムサンプリングを行う。
 - RS (Random Sampling) ・統計的なランダムサンプリングを行う

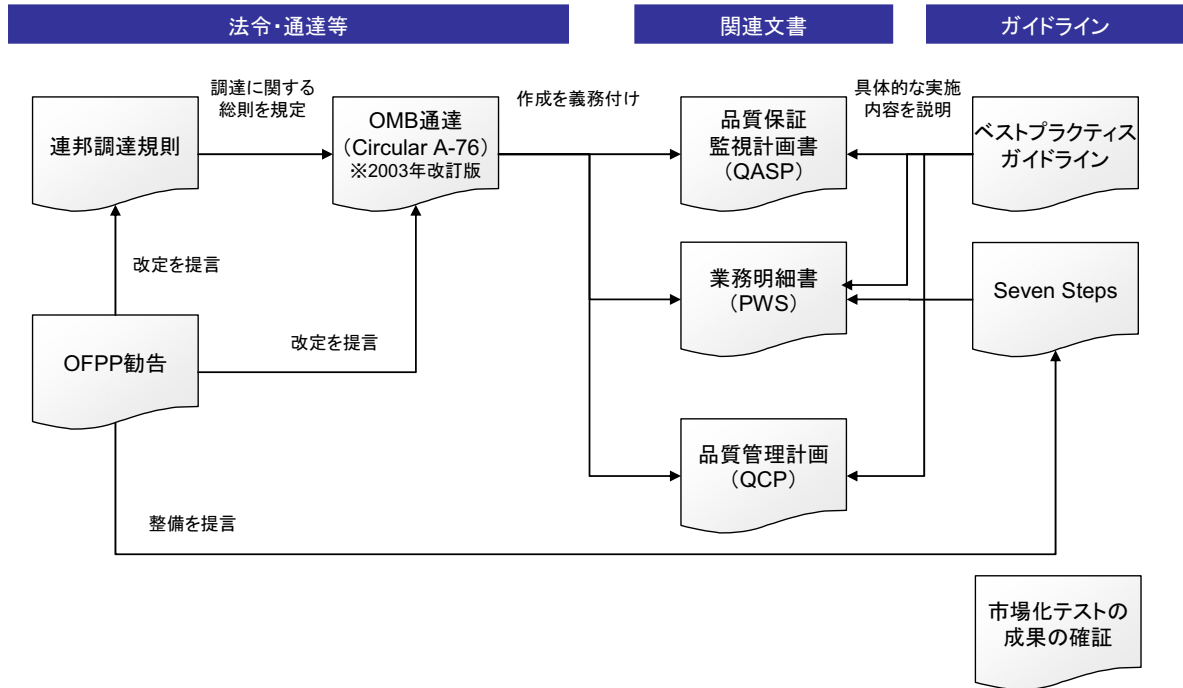
RFP	Requirement	Inspection Interval	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEPT
5.1	Gaither Distribution Center (GDC)													
5.1.1	GDC - Requisitioning													
5.1.1.1	Generate Requests for Quotes (RFQs) and verify price reasonableness for RFQ over \$2500.	Quarterly												
5.1.1.2	Review vendor bids/quotes and make recommendations for procurement.	Quarterly												
5.1.1.3	Generate Federal Supply Schedule (FSS) and verify price reasonableness	Quarterly												
5.1.1.4	Generate purchase orders or records of call to procure stock items from vendors.	Quarterly												
5.1.1.5	Generate FEDSrip orders to procure stock items from GSA.	Quarterly												
5.1.1.6	Enter orders into ADB.	Weekly												
5.1.1.7	Update stock item prices in ADB according to price lists received from vendors.	Quarterly												
5.1.1.8	Investigate and rectify all RODs, through coordinating with vendors.	Monthly												

定義された周期で測定は行われる。

(出典) NIH (2005)

以上の質の定義・設定方法に関する規定やその関連文章、ガイドラインを整理すると以下のようなになる。

図表 14 米国連邦政府の質の定義・設定方法に関する文書関連図



(出典) 新日本監査法人が作成

2.1.1.3 米国連邦省庁の事例

以下、現地調査を実施した連邦運輸省、内務省、農務省、エネルギー省、航空宇宙局における市場化テストの取組み及び事例を整理する。本調査研究では、事業者選定にあたってベストバリュー基準を用いたものや、質を設定する上で参考となる6つの事例を対象にした。

図表 15 米国連邦省庁の分析対象事例

省庁	事例
運輸省航空局	・ 「自動フライト・サービス・ステーション」(Automated Flight Service Station: AFSS)
内務省	・ オレゴン州・ワシントン州土地管理局「メンテナンス業務」(Oregon/Washington Bureau of Land Management_ Maintenance Functions)
農務省森林局	・ 農務研究サービス・西部研究センター「施設運営及び維持管理サービス」(Facility Operation and Maintenance Support Services for the USDA, Agricultural Research Service Western Regional Research Center Albany, California) ・ 「カスタマー・センター」(Forest Service_Customer Contact Center)
エネルギー省	・ 「放射線医学環境科学研究所」(Radiological & Environmental Science Laboratory: RESL)
航空宇宙局	・ 「シェアード・サービスセンター」(NASA Shared Service Center)

(出典) 新日本監査法人が作成

(1) 連邦運輸省(Department of Transportation: DOT)

運輸省は、陸、海、空の交通政策全般を所管する省庁である。米国は、連邦国家であることから、道路、港湾、空港などの整備については大半を州政府が所管しており、運輸省は補助金、規制などを主たる手段として交通政策を実施している。なお、交通分野のセキュリティ業務全般については、現状、9.11テロを契機に新たに創設された国土安全保障省に移管されている。

2003年度から2006年度の期間に運輸省が実施した市場化テストの実施件数は22件で、うち、官民競争が実際に行われた標準競争は、6件(27.3%)である。

また、対象人員（FTE）で換算すると、簡易競争²⁰が177（6.5%）、標準競争が2,535（93.5%）であった（件数、割合は直接転換²¹を除く）。

図表 16 連邦運輸省の市場化テストの実績

	実施件数				対象人員 (FTE)			
	簡易	標準	直接転換	計	簡易	標準	直接転換	計
2003	4	2	28	34	10	203	61	274
2004	5	1	0	6	41	14	0	55
2005	6	2	0	8	112	2,311	0	2,423
2006	1	1	0	2	14	7	0	21
計	16	6	28	50	177	2,535	61	2,773

(出典) OMB (2004~2007)

本調査研究では、連邦運輸省が実施した市場化テストの事例のうち、運輸省航空局（Federal Aviation Administration:FAA）「自動フライト・サービス・ステーション」（Automated Flight Service Station: AFSS）の事例を取りあげる。

■事例： 運輸省航空局「フライト・サービス・ステーション」（Automated Flight Service Station: AFSS）

- ・連邦政府の市場化テストのうち最大規模の事例。
- ・競争入札において「トレード・オフ基準」が採用され、ME0を含む5つの提案の中から、Lockheed Martin社が落札。契約は5カ年で、5カ年の延長を含めると最大10年契約、総額で19億ドルの規模になる。これによって、58箇所の施設は、ハブ機能を持つ3つの施設と20の一般施設に統合され、約1,900名の技術系職員は約1,000名の規模に縮小。連邦航空局は、これにより22億ドルの費用節減を見込んでいる。
- ・21の業績指標の達成／未達成により支払額が調整（増減）されている。

²⁰ 65FTE以下の小規模な案件に適用され、官が現在従事している業務を継続した場合のコストと民が実施する場合の推計コストを比較し、官か民かを決定するプロセスを「簡易競争」と呼ぶ。一方65FTE以上の案件に適用されるプロセスを「標準競争」と呼び、対象事業の行政コストがフルコストベースで算定され、官民比較のベース情報の一つとして利用される。内閣府（2006）p.18

²¹ 競争手続きを経ずに民間委託することを「直接転換」と呼ぶ。

① 事例概要²²

フライト・サービス・ステーションとは、主に民間の小型航空機向けの飛行場において、パイロットに対して天候に関する情報提供、一般及び緊急時のルート案内・指示を行う事業である。全米に58のフライト・サービス・ステーションがあり、連邦航空局の職員約2,500名が所属している。

同事業が市場化テストの対象となったのは、会計検査院や内部監査を通じて、以下のような問題点を指摘されたことが背景になっている。

- ・ 70年代型の古いシステムを採用していたため、維持管理費用が高く（年間で5.5～6億ドル／パイロット一人当たり15～20ドル）、設備の更新が求められている一方で、同システムをベースに機能更新するには膨大なコストを要する。
- ・ 設備が更新されていないことにより、現状、インターネットを通じて入手・利用できる様々な情報やサービスの利用ができない。
- ・ その他、施設関連の設備も老朽化していた。

限られた予算の中で、このような状況を解決するため、全米にある全てのフライト・サービス・ステーションの機能更新を実現すべく、市場化テストを行うことが決定された。

フライト・サービス・ステーションの市場化テストの実施に際して、トレード・オフ基準が採用され、価格及びサービスの質の双方の点から事業者の選定が行われた。具体的に採用された基準は、「過去の業績」「コスト」「技術提案（導入計画、人員とマネジメント、サービス内容、業績指標）」で、最も重視されたのは、これらのうち「技術提案」である。なお、政府（MEO）提案については、これら基準のうち、「過去の業績」については評価対象外として取り扱われた。

以下は、入札に参加した5機関である。

- ・ 政府（MEO）
- ・ Computer Science Corporation社
- ・ Lockheed Martin社
- ・ Northrop Grumman社
- ・ Raytheon社

²² 以下の概要は、FAA（2007）、DOT（2007）、House of Representatives（2007）、FAA、“Automated Flight Service Station（AFSS） A-76 Performance Decision Information Packet Initial Questions and Answers”より作成。

市場化テストの結果、フライト・サービス・ステーション事業の実施を落札したのは、5年間で22億ドルの費用節減を含む以下の提案が評価されたLockeed Martin社であった。

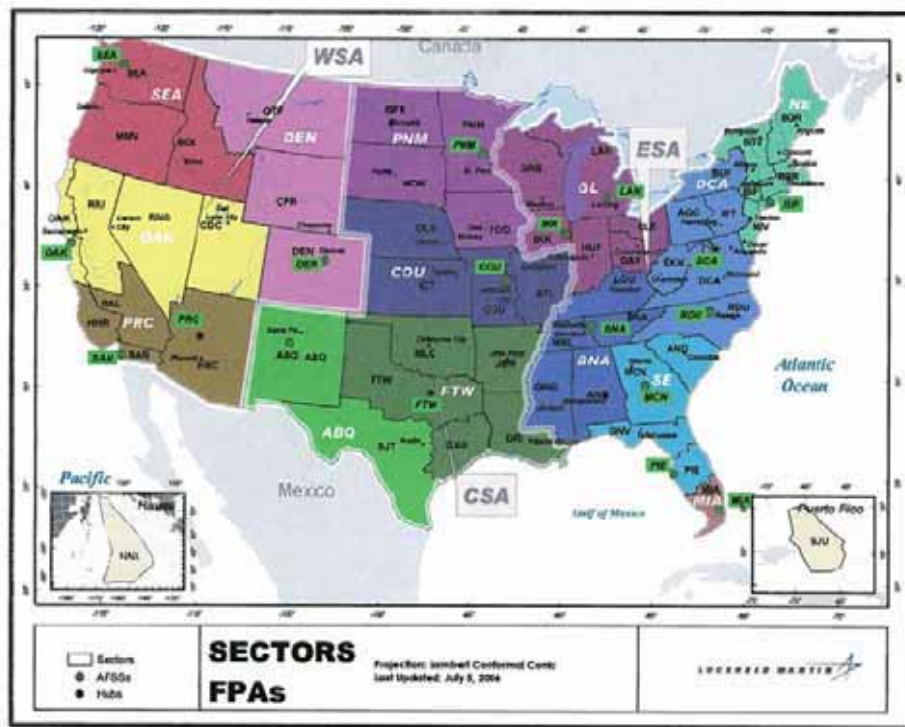
- ・ 現状、全米に58箇所あるサービス・ステーションを、ハブ機能を持つ3つの施設と20の一般施設に統合。
- ・ フライト・サービス・ステーション運営の基幹となるクライアント・サーバシステム型の新しいオペレーティングシステム“FS21”を開発し、各ステーションに配備。
- ・ 上記の設備、機能の見直しの結果、現状の技術者1,900名規模の運営体制を見直して、1,000名規模に縮小
- ・ 現在、配属・勤務されている職員全ての再雇用（3年間）及び給与水準維持

また、新しいオペレーティングシステム“FS21”を活用したLockeed Martin社の事業運営において新たに機能が進化した点は、主に以下の点である。なお、同社が提案・開発したオペレーション関係の技術は、契約上、政府に移転されない、ということが確認されている²³。

- ・ 連邦航空局の自動オペレーティングシステムの基準クリア
- ・ 全情報（職員～パイロット）がシステム管理され、関係者全てがアクセス可能なシステムへと発展
- ・ 通報、電話は、全米のどこから連絡しても、ベストの場所で受信・対応
- ・ 自動警報装置により、関係者、パイロットに通知・案内
- ・ ウェブポータルを通じて、パイロットが同システムを利用する機能の追加

²³ 運輸省担当者ヒアリングによる。

図表 17 フライト・サービス・ステーションの配置



(出典) DOT (2007)

図表 18 ハブ機能を持つフライト・サービス・ステーション(バージニア)



(出典) DOT (2007) 、 (原出典) Lockheed Martin

② 業績測定の内容・方法

フライト・サービス・ステーションの事業運営に関する業績モニタリング・評価に関する業績指標及び目標水準は、以下の通りである。なお、これら業績指標は、品質保証監視計画書（QASP）に従って、測定及び評価されている。

図表 19 業績指標(2007年度/第三四半期迄)

業績指標	目標水準	達成／未達成	測定時期
顧客（利用者）満足度（格付け）	84%	どちらでもない	年次
統一インデックス・スコア	85%	未達成	年次
サービス統一・スコア	80%	未達成	四半期
職員評価	90%	達成	年次
オペレーション・エラー発生件数	年2件以下	未達成	年次
規定外空路運行件数	年6件以下	未達成	年次
苦情発生率	1%以下	達成	四半期
20秒以内に回答した電話件数割合（一日当たり）	80%	未達成	四半期
20秒以上待たせた電話件数割合（一日当たり）	7%以下	未達成	四半期
認知5秒以内に回答した無線通信の件数割合	80%	達成	四半期
認知15秒以内に対応した無線通信の件数割合	85%	達成	四半期
エラーが無いフライト計画の割合	95%	未達成	四半期
3分以内にシステムに登録・管理された国内運行計画の割合	95%	達成	四半期
5分以内にシステムに登録・管理された国内運行計画の割合	90%	未達成	四半期
120分以内に提出されたパイロット運行報告の件数割合	90%	未達成	四半期
エラーが無いパイロット報告の提出件数の割合	90%	未達成	四半期
緊急サービス評価インデックスの評価点	95%	未達成	年次
航空機到着支援報告（QALQ）発行規準に満たない航空機遅延の割合	94%	達成	四半期
NOTAMS（航空路や特定の地域での危険要因の存在を操縦士に警告する情報）の受領割合	90%	達成	四半期
サービス利用可能性	米国領空管制システムの基準値（NAS-SR-100）以上	未達成	年次
一日当たり電話回線がブロックされた割合	5%以下	未達成	四半期

（出典）DOT（2007）

上記の指標を見ると、フライトサービスという人命に関わりうる業務の性質上からか、業務の正確性や処理スピードについての指標の数が多く、目標値も厳しく設定されている。併せて、顧客満足度や効率性といった指標も設定されているなど、サービス水準を評価する指標群全体でバランスが取られている。また、指標の達成を促すインセンティブも用意されており、2006年度の評価によれば、Lockeed Martin社は、契約に規定されている目標の達成によって総額で600万ドルのボーナスを受け取っている一方で、5つの業績指標が目標未達成であったため、890万ドルの減額ペナルティが課せられている。運輸省の内部監査報告書²⁴によれば、上記のように第三四半期の実績であるが、「13の業績指標が未達成であること」「重要なオペレーション・エラーの実績が前年度比較で倍になっていること」が問題として指摘されている。

(2) 連邦内務省 (Department of Interior: DOI)

内務省は、国内における連邦政府所有の土地及び天然資源を管理しており、魚類野生生物局では、野生生物保護地区約500カ所、湿地管理地区37カ所、国立魚卵孵化場65カ所等を運営している。また、同省国立公園局では、全米約370カ所の国立公園と記念物、景観道路、河川、海岸、レクリエーション地域、史跡を管理している。その他、土地管理局は、合衆国西部の公有地の土地及び資源の管理を行っている。

2003年度から2006年度の期間に内務省が実施した市場化テストの実施件数は112件で、うち、官民競争が実際に行われた標準競争は、4件（3.6%）である。また、対象人員（FTE）で換算すると、簡易競争が1,184（75.1%）、標準競争が393（24.9%）であった（件数、割合は直接転換を除く）。

図表 20 連邦内務省の市場化テストの実績

	実施件数				対象人員 (FTE)			
	簡易	標準	直接転換	計	簡易	標準	直接転換	計
2003	84	0	511	595	502	0	756	1,258
2004	5	3	0	8	42	341	0	383
2005	4	0	0	4	84	0	0	84
2006	15	1	0	16	556	52	0	608
計	108	4	511	623	1,184	393	756	2,333

(出典) OMB (2004~2007)

²⁴ DOT (2007)

本調査研究では、内務省が実施した市場化テストの事例のうち、オレゴン州・ワシントン州土地管理局「メンテナンス業務」(Oregon/Washington Bureau of Land Management_ Maintenance Functions) の事例を取りあげる。

■事例： オレゴン州・ワシントン州土地管理局「メンテナンス業務」
(Oregon/Washington Bureau of Land Management_ Maintenance Functions)

- ・ 国有地を管理する業務の中で、「メンテナンス業務」が切り出されて市場化テストが実施された事例。
- ・ この事例では、同省において初めて着手された、トレードオフ基準を活用した標準競争による市場化テストで、計画から実行まで約1年半の期間が投じられ、結果、政府（MEO）が落札している。
- ・ 定型業務が中心であるため、業績指標は全体として「適切な執行」を基準としており、また、管理対象が広範であることから、モニタリング方法は大半がサンプル調査になっている。

① 事例概要²⁵

オレゴン州・ワシントン州土地管理局は、オレゴン州の1,500万エーカー、ワシントン州の40万エーカーの公有地を管理している。この公有地は、800マイルの河川、キャンプ場、ハイキングコース、釣り・ハンティング・エリアを含む自然保護地域になっている。自然環境を維持しながら、公有地及び資源の効果的な利用を進めることが同局の使命になっている。組織的には、オレゴン州ポートランド市の本部の他、10の地区の管理事務所によりマネジメントが行われている。

²⁵ 以下の概要は、DOI（2004）及び DOI, “Solicitation No. HAR033008”より作成。

図表 21 オレゴン州・ワシントン州土地管理局の所管エリア



(出典) Oregon State Office Bureau of Land Managementのウェブサイト
(<http://www.blm.gov/or/index.php>)

このオレゴン州・ワシントン州土地管理局が実施している主要なプログラムは、以下のように6つの柱によって構成されている。

- エネルギー： 地域内の天然資源（オイル、ガス）に関する調査の実施及び開発許可
- 消防： 公有地における火災予防及び消防活動（農務省森林局と共同で実施）
- 土地管理： 所有する土地の管理（農務省森林局と共同で実施）
- 計画： 国家環境政策法（National Environmental Policy Act）に基づくエリアの環境保全に関する計画の策定
- レクリエーション： 地域内のレクリエーション施設（キャンプ場、ハイキングコース、釣り・ハンティング・エリア）の管理・運営
- 野生馬の管理： 域内に生息する野生馬、ロバの生息数管理

市場化テストの対象になった主な業務は、以下の通りである。この事例では、実施している各種プログラムのうち、「メンテナンス」の機能に注目して、業務

の洗い出しとグルーピングが行われ対象が選定されている²⁶。入札の結果、政府側が落札して、現在、MEOによる管理が行われている。

- ・ 道路の維持管理（道路、橋梁、ハイキング道路、線渠、ダムメンテナンス及び修繕）
- ・ レクリエーション施設の維持管理（ゴミの収集・処理、施設の維持管理、飲料水の提供、その他観光客に対する危険因子の低減）
- ・ 施設の維持管理（電気設備、上下水道なども含む施設及び土地の管理業務全般）
- ・ エリア管理（エリア内のパトロール、監督による改善箇所の発見）

なお、インタビューでは、内務省における市場化テストは、この「メンテナンス業務」の経験などを踏まえて²⁷、「商業的業務（執行部分）のみを切り出す」ことを基本としており、現在は、全米にある内務省の出先事務所が持つ業務のうち、共通している人事関連業務（給与支払い、厚生手続き等）を全米規模で集約化して、市場化テストの対象にすることが検討されている、とのことであった。

② 業績測定の内容・方法

オレゴン州・ワシントン州土地管理局のメンテナンス事業運営に関する業績モニタリング・評価に関する業績指標（2005年度）は、以下の通りである。

²⁶ 2002年の11月から2004年の4月までの期間、同業務の市場化実施に関する施行が行われている。詳細は、DOI（2004）参照。

²⁷ 経験と教訓は、DOI（2004）に整理されている。

図表 22 道路メンテナンスの業績指標

業務（業績評価の単位）区分	手法	目標達成水準（情報源）
道路表面管理（障害物除去を含む）	ランダムサンプル	適正管理（職員検査、5%対象）
排水路・設備維持管理	ランダムサンプル	適正管理（職員検査）
植生管理	ランダムサンプル	適正管理（苦情）
遊歩道管理（障害物除去を含む）	ランダムサンプル	適正管理（職員検査、5-10%対象）
道路舗装面維持管理	ランダムサンプル	適正管理（職員検査、10-20%対象）
災害による被害箇所緊急復旧	ランダムサンプル	適切な対応（実績が少ない）
サイン、信号機の管理	ランダムサンプル	適正機能（トラブル報告なし）
橋梁維持管理	ランダムサンプル	1年以内に修復（運輸省の検査）
ゲート及びバリケード維持管理	ランダムサンプル	適切な対応（24時間以内の対応）
浸食保全・管理	ランダムサンプル	特別事業で実施（10-15%を検査）
家畜保護設備管理	ランダムサンプル	適正管理（職員検査）
爆破操作（Blasting Operations）	全数検査	事故回避（実績が少ない）
道路の閉鎖	ランダムサンプル	特別事業で実施（10-15%を検査）
運搬路の維持管理	ランダムサンプル	適正実施（職員検査、20-30%対象）
特別プロジェクト	ランダムサンプル	適正実施（職員監査、10-15%対象）
週単位の道路維持管理報告	ランダムサンプル	実施基準を100%遵守（実施報告）

（出典）DOI, "Quality Assurance Inspection Summary"

図表 23 レクリエーション施設の維持管理業務の業績指標

業務（業績評価の単位）区分	手法	目標達成水準（情報源）
電気設備の維持管理	サンプル調査	適正管理（点検報告）
冷暖房設備管理	サンプル調査	適正管理（点検報告、苦情）
散水機維持管理	サンプル調査	適正管理（点検報告、苦情）
配管設備の維持管理	サンプル調査	適正管理（点検報告、苦情）
灌漑設備の維持管理	サンプル調査	適正管理（点検報告）
下水管維持管理	サンプル調査	適正管理（点検報告）

グラウンド維持管理	サンプル調査	適正管理（視察、30%対象）
施設の運営	サンプル調査	適正管理（職員検査、10-20%対象）
エリア管理	サンプル調査	適正管理（苦情）
特別イベント支援	サンプル調査	適正管理（苦情）
日常補修（大工）	サンプル調査	適正管理（職員検査）
コンクリート施工・タイル貼り	サンプル調査	適正実施（実績なし）
溶接及び補修	サンプル調査	適正管理（職員検査）
ビル管理	サンプル調査	適正管理（職員検査）
レクリエーションサイトの清掃	サンプル調査	適正管理（職員検査、30%対象）
施設のセキュリティ管理	サンプル調査	適正管理（問題報告なし）
消火器の管理	サンプル調査	適正管理（問題報告なし）
ハイキング道路維持管理	サンプル調査	適正管理（職員検査、10%対象）
サイン、標識の管理	サンプル調査	適正管理（職員検査、20%対象）
遠隔にあるレクリエーション	サンプル調査	適正管理（職員検査、但し不定期）
エリアサイト全体のリハビリ	サンプル調査	適正実施（実績なし）
有害植物の管理・除去	サンプル調査	適正管理（職員検査、5%対象）

（出典）DOI, "Quality Assurance Inspection Summary"

上記の指標では、定型業務が中心であることから、サービス目標のように、明示的かつ詳細な業績目標は設定されておらず、基準や指示を100%遵守する「適正実施」が基本的な目標水準として要求されている。

（3）連邦農務省 (Department of Agriculture: USDA)

農務省は、米国における農業政策全般を所管しており、主な業務は国有林の管理（森林局）、食糧・食品管理政策（食糧栄養局）、農業生産政策（農業サービス局）、農産物の安全規制（リスク管理局）、調査研究などを所管している。

2003年度から2006年度の期間に農務省が実施した市場化テストの実施件数は419件で、うち、官民競争が実際に行われた標準競争は、9件（2.1%）である。

また、対象人員（FTE）で換算すると、簡易競争が3,533（89.2%）、標準競争が427（10.8%）であった（件数、割合は直接転換を除く）²⁸。

図表 24 連邦農務省の市場化テストの実績

	実施件数				対象人員 (FTE)			
	簡易	標準	直接転換	計	簡易	標準	直接転換	計
2003	398	2	17	417	3,467	122	340	3,929
2004	12	4	0	16	66	1,421	0	1,487
2005	0	2	0	2	0	270	0	270
2006	0	1	0	1	0	34	0	34
計	410	9	17	436	3,533	427	340	5,720

（出典）OMB（2004～2007）

本調査研究では、連邦農務省が実施した市場化テストの事例のうち、品質保証監視計画書（QASP）を入手した、農務研究サービス・西部研究センター「施設運営及び維持管理サービス」（Facility Operation and Maintenance Support Services for the USDA, Agricultural Research Service Western Regional Research Center Albany, California）を取り上げる。また、現行の市場化テストの枠組みでは、「トレード・オフ基準」が適用できないため、業績ベースのアウトソーシングを活用した森林局「カスタマー・センター」（Forest Service_Customer Contact Center）の事例を取りあげる。

■事例： 農務研究サービス・西部研究センター「施設運営及び維持管理サービス」（Facility Operation and Maintenance Support Services for the USDA, Agricultural Research Service Western Regional Research Center Albany, California）

- ・ 研究センターの運営に係る業務のうち運営サポートに関する業務が市場化テストの対象になった事例。

²⁸ 農務省は、市場化テストが制度化された後、市場化テストを推進するため様々な業務を対象にすることを試みたが、GAO（2008）では、当時の取組みについて、「計画性、戦略性がなく、実施に係る予算・人員も不足し、実務手順も整備されていない」と批判されている。

- ・ 定型業務中心であるが、各項目において比較的高い水準の目標が設定されており、併せて目標達成に対するインセンティブとして、未達成の場合のペナルティが課されている。

① 事例概要²⁹

農務研究サービス・西部研究センターは、管轄地域内の食糧及び農産物に関する調査・研究を行う機関で、主に以下のテーマに関する問題を取り扱っている。

- ・ バイオ化学及びエンジニアリング
- ・ 農産物の品種改良
- ・ 外来品種の進入防止
- ・ 食品衛生
- ・ ゲノム
- ・ マイコトキシン
- ・ 食糧バイオテクノロジー

この市場化テストでは、農務研究サービス・西部研究センターのロケーション・サポートサービス（Location Support Service）が実施していた、管轄区域内の全ての施設の運営（人事関連業務、調達業務を含む）及び維持管理に関する以下の事業の実施・運営を対象にしている。入札の結果、民間側が落札し、現在、業務委託による管理が行われている。

- ・ ビルメンテナンス及び修繕
- ・ 電気設備、冷暖房機器の維持管理
- ・ 保冷施設の維持管理
- ・ 清掃等の業務
- ・ 労務環境の管理
- ・ セキュリティ管理
- ・ 調査・研究に係る薬品、消耗品の調達・管理
- ・ 事務管理

²⁹ 以下の概要は、USDA, PWS & QASP “Facility Operation and Maintenance Support Services for the USDA, Agricultural Research Service Western Regional Research Center Albany, California”を基に作成した。

- ・ その他各種消耗品、備品等の整備・調達

② 業績測定の内容・方法

農務研究サービス・西部研究センターのロケーション・サポートサービスの事業運営に関する業績をモニタリング・評価する業績指標は、以下の通りである。

図表 25 西部研究センターのロケーション・サポートサービスの業績指標

業績基準	目標	モニタリング・評価方法	インセンティブ・デ イスインセンティブ
業績報告書の期限内の提出	100%	報告書レビュー（不定期・ランダム）、観察、苦情の確認	提出期限を越えた場合\$500のペナルティ
指示された期間内での追加作業の完了	90%	報告書レビュー（不定期・ランダム）、観察、苦情の確認	契約見直し
下請け先に対するクオリティ・コントロール・プログラムの実施	95%	報告書レビュー（不定期・ランダム）、観察、苦情の確認	契約見直し
要求に応じてマネジメント報告を提出	90%	報告書レビュー（不定期・ランダム）、観察、苦情の確認	契約見直し
倉庫保管物のストック維持	95%	報告書レビュー（不定期・ランダム）、観察、苦情の確認	契約見直し
要求に応じて倉庫保管状況を報告	95%	報告書レビュー（不定期・ランダム）、観察、苦情の確認	契約見直し
返送物の送付（1営業日以内）	95%	観察（不定期・ランダム）、苦情の確認	契約見直し
訪問記録及びエスコート	100%	観察（不定期・ランダム）、苦情の確認	遵守しなかった場合\$500のペナルティ
ファースト・クラスの郵便物の配布	98%	観察（不定期・ランダム）、苦情の確認	契約見直し

業績基準	目標	モニタリング・評価方法	インセンティブ・デ イスインセンティブ
車両運行記録	90%	観察（不定期・ランダム）	契約見直し
有害ゴミ処分記録の提出	100%	観察（不定期・ランダム）、 苦情の確認	提出期限を越えた場 合\$500のペナルティ
定期清掃	98%	報告書レビュー（不定期・ ランダム）、観察、苦情の 確認	契約見直し
グラウンド整備	90%	観察（不定期・ランダム）、 苦情の確認	契約見直し
火災予防装置のテスト及び機能維 持	100%	観察（不定期・ランダム）、 苦情の確認	基準未到達の場合 \$1,000のペナルティ
電源設備（EPS・UPS）のメンテナ ンス	98%	報告書レビュー（不定期・ ランダム）、観察、苦情の 確認	契約見直し
電気サービスのメンテナンス	95%	観察（不定期・ランダム）、 苦情の確認	契約見直し
電話回線のメンテナンス	95%	苦情の確認	契約見直し
配管・パイプラインのメンテナ ンス、緊急放水装置のテスト	95%	観察（不定期・ランダム）、 苦情の確認	契約見直し
飲料用の水質洗浄・検査	100%	報告書レビュー（不定期・ ランダム）、観察、苦情の 確認	提出期限を越えた場 合\$1,000のペナルテ ィ

（出典） USDA, PWS & QASP “Facility Operation and Maintenance Support Services for the
USDA, Agricultural Research Service Western Regional Research Center Albany, California”

上記指標を見て分かる通り、業務の正確性に関する指標が大半であり、顧客満足度、効率性、処理スピードといった指標は殆どない。また、業務内容も定型的なものが多いため、目標値は高めに設定され、且つ殆どの項目で遵守できなかった場合の負のインセンティブが用意されている。

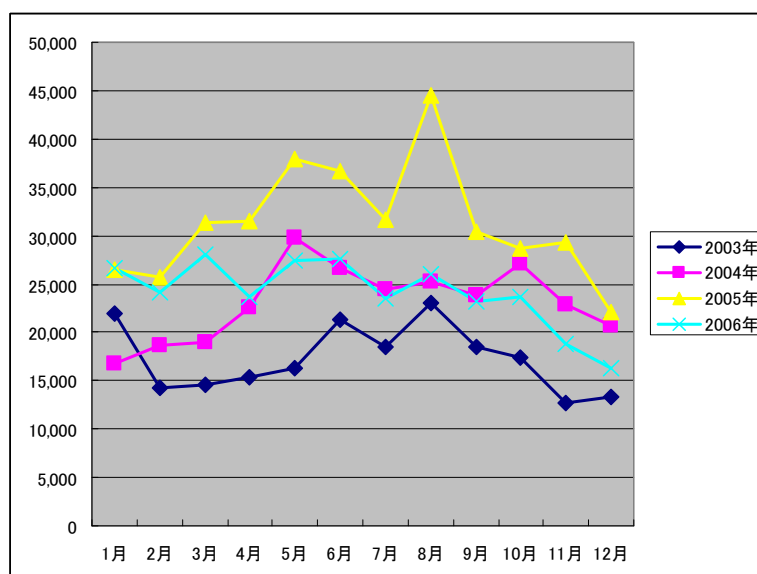
■事例： 森林局「カスタマー・センター」(Forest Service_Customer Contact Center)

- ・ IT業務に関連するカスタマー・センターを対象にした業績ベースのアウトソーシング事例。
- ・ 顧客満足度の他、主要業務である「対応」の時間、質に注目した業績指標が設定されている。

① 事例概要

森林局カスタマー・センターは、全米に出先事務所を持っている農務省森林局の職員から寄せられる業務システムに関する問い合わせをワンストップで受け付けるためのカスタマー・センターである。取り扱う対象の問い合わせ内容は、主に全事務所に共通するような事項に関するものなど、軽微な内容を中心としている。近年の問い合わせ件数は下図表のように、月平均で20,000件程度の実績がある。

図表 26 農務省のカスタマー・センターへの問い合わせ件数



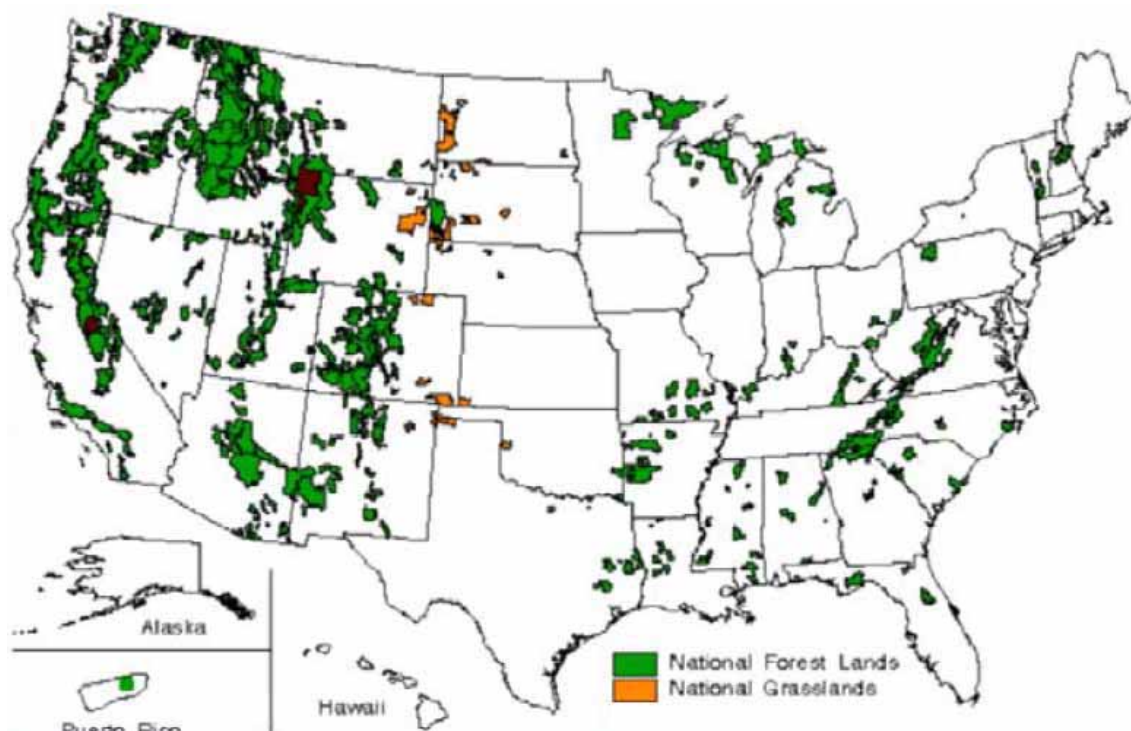
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2003年	21,901	14,283	14,505	15,421	16,294	21,331	18,458	23,086	18,533	17,373	12,680	13,282
2004年	16,716	18,684	18,916	22,582	29,705	26,696	24,480	25,161	23,876	27,143	22,953	20,737
2005年	26,566	25,731	31,362	31,571	37,858	36,740	31,721	44,442	30,442	28,712	29,272	22,144
2006年	26,702	24,136	28,130	23,610	27,470	27,515	23,456	25,983	23,167	23,688	18,824	16,224
平均	22,971	20,709	23,228	23,296	27,832	28,071	24,529	29,668	24,005	24,229	20,932	18,097

(出典) USDA (2007)

このカスタマー・センターにおけるアウトソーシング実施の背景には、森林局では約42,000人が業務に従事し、全米の森林地帯を管理する使命が求められている中、コアの業務に特化し、連携体制を構築・強化するためには、情報伝達・コミュニケーション・ツールの強化が不可欠である一方、勤務環境が様々で、かつユーザー層も多様であり、また近年のIT技術発展にキャッチアップできない職員が多数存在しているなどの問題があった。特に、森林火災対策においては、緊急時の関係者間の連絡が非常に重要となるが、ITリテラシーの差異によって、システムを効果的にバージョンアップすることが困難な状況にあった³⁰。

そのような中で、職員誰もがアクセス可能で、ワンストップで問題が解決するための手段として、カスタマー・センターが設置された。

図表 27 農務省森林局が所管するエリア



(出典) USDA (2007)

以下は、このカスタマー・センターのアウトソーシングにおける事業者選定に際して適用された評価基準である（ウエイトなどは示されていない）。

³⁰ USDA (2007)

図表 28 事業者選定の際の評価基準

区分	基準
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果的なマネジメントの実施（品質管理、人事マネジメント、ビジネス・プロセス、マネジメント・ツール利用、再委託事業者マネジメント等） ・ 森林局のニーズ変化に対応できる組織、チームの構成とマネジメント ・ 効果的な移行及び退出計画の策定、リスク分析 ・ 効果的、包括的な対応体制
技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果的、実効的、持続的か ・ コスト縮減と顧客満足度最大化の両立のため、イノベーション、ベスト・プラクティス、最新技術を活用しているか ・ リーダーシップ、イノベーションは示されているか ・ 質、包括性、特殊性は示されているか
キーパーソン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質、経験、専門性、関与 ・ キーパーソンは導入1年目は本件に専従することが望ましい
過去の業績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案者及びサブコントラクターを評価 ・ 類似案件5件の概要（うち3件は元請であること、うち2件は連邦政府の実績であること、うち1件は民間企業の実績であること）、過去3カ年の業績

（出典）USDA（2007）

事業者選定の評価基準では、業務の効率性や迅速な業務への習熟に必要となるマネジメントの体制・技術等が組み込まれている（次の図表で見るように導入後値が次第に厳しくなるKPIが設定されている）。

② 業績測定の内容・方法

森林局カスタマー・センター運営に関する業績をモニタリング・評価する業績指標は、以下の通りである。

図表 29 サービス測定基準

SLA (Service Level Agreement)	測定	目標
顧客満足度 (キーになる関係者)	森林局のマネージャーが関係者と面談	75%以上
一次対応完了率 (First Call Resolution: FCR)	月単位で測定	導入後2ヶ月は70%、以降、毎月、5%ずつ高めて95%
平均回答時間	40秒以内に回答した割合	90%
再問い合わせ件数	再問い合わせのうち、回答の誤りから生じた件数	3%以下
不適切な「エスカレーション」*の発生 (*訳注：最初の対応で処理できない場合、担当者に引き継ぐこと)	不適切なエスカレーションの発生割合	5%以下

(出典) USDA (2007)

基本的に内部職員向けのカスタマー・センターであるため、全体的に指標が少なく、また、顧客満足度よりも処理スピード等職員の円滑な業務運営に資する指標に重点が置かれている。一次対応完了率については、導入後時間を経るごとに目標値を上げており、業務の習熟度を向上させ効率化を促す仕組みを取っている。

(4) 連邦エネルギー省 (Department of Energy: DOE)

エネルギー省は、エネルギー政策と核安全保障を担当する官庁で、主にエネルギー源の安定確保及び核兵器の製造、管理、原子力技術の開発等に関連する先端技術の開発を所管している。第二次世界大戦中、原子爆弾を開発したマンハッタン計画終了後、1946年に設立された原子力委員会 (AEC) を前身とし、1973年のオイルショックを機会とする組織再編を経て、1977年10月にエネルギー省として発足した。

2003年度から2006年度の期間にエネルギー省が実施した市場化テストの実施件数は8件で、うち、官民競争が実際に行われた標準競争は、6件 (75%) である。また、対象人員 (FTE) で換算すると、簡易競争が84 (6.9%)、標準競争が1,136 (93.1%) であった (件数、割合は直接転換を除く)。

図表 30 連邦エネルギー省の市場化テストの実績

	実施件数				対象人員 (FTE)			
	簡易	標準	直接転換	計	簡易	標準	直接転換	計
2003	1	2	0	3	8	172	0	180
2004	1	1	0	2	76	146	0	222
2005	0	1	0	1	0	642	0	642
2006	0	2	0	2	0	176	0	176
計	2	6	0	8	84	1,136	0	1,220

(出典) OMB (2004~2007)

本調査研究では、連邦エネルギー省が実施した市場化テストの事例のうち、「放射線医学環境科学研究所」(Radiological & Environmental Science Laboratory: RESL) を取り上げる。

■事例： 連邦エネルギー省「放射線医学環境科学研究所」(Radiological & Environmental Science Laboratory: RESL)

- ・ 研究所が実施している定型の試験・研究及び運営に係る業務が市場化テストの対象になっている事例。
- ・ エネルギー省では、市場化テストを通じて、「研究所の運営」及び「省内の間接業務」の効率化を進めており、この事例は前者のうちの代表的な例である。
- ・ 業務の大半は、指示や基準に沿って実施するもので、設定されている業績指標の目標水準は全て100%になっている。

① 事例概要³¹

エネルギー省の市場化テストの実績を概観すると、主に本省の間接部門を対象にしているものと、研究所の運営に関するものとに区分できる。本事例は、後者の事例である。なお、エネルギー省所管の研究所は、原子力開発に関する国家研究を行うロスアラモス国立研究所やネバダ核実験場の他、全米に21箇所あり、約30,000人の職員が研究開発に従事している。

³¹ 以下の概要は、DOE (2008) より作成。

図表 31 エネルギー省における市場化テストの実績(事業別)

区分	対象施設・事業	FTE	市場化テストの結果
研究所	放射線医学環境科学研究所 (07年度)	19	政府 (MEO) 落札
	アルバニー研究所 (06年度)	74	実施キャンセル
	ニュー・ブランズウィック研究所 (04/05年度)	40	政府 (MEO) 落札
	環境工学研究 (04/05年度)	684	実施キャンセル
本省	レガシーマネジメント局 (07年度)	58	HPO's化 ³²
	国家核安全保障局ロジスティクス (02/03年度)	76	政府 (MEO) 落札
	ロジスティクス	144	民間企業落札
	IT管理 (02/03年度)	642	政府 (MEO) 落札
	人事管理 (02/03年度)	146	政府 (MEO) 落札
	財務サービス (02/03年度)	156	政府 (MEO) 落札
	市民権のレビュー (02/03年度)	8	民間企業落札
	グラフィック業務	13	民間企業落札

(出典) DOE, "Status of DOE A-76 Studies (A/O-01/29/08) "

本事例で取上げる「放射線医学環境科学研究所」(Radiological & Environmental Science Laboratory: RESL)は、主に科学物質と放射線予防に関する分析や研究、各種評価業務を実施する研究機関で、アイダホ国立研究所に隣接して設置されている。研究員は主に、化学、生体科学、エンジニア、コンピュータ技術者で、大半はドクター称号を保持している。

³² 機能を政府内に残す一方で、①明確なアウトカム目標の設定、②競争原理の導入、により組織の効率化を図る手法。市場化テスト以外の手法で、業務効率化を図る方法であり、同事例の他、陸軍工兵隊による「ダム及びロックゲートの運営・メンテナンス業務」などがある。

Headquarters US Army Corps of Engineers, NavLocks System HPO

(http://www.navlocks-hpo.usace.army.mil/locks_dam_bus_review.htm)

NavLocks System High-Performing Organization Project Management Plan

(<http://www.navlocks-hpo.usace.army.mil/docs/NavLocks%20System%20HPO%20Project%20Management%20Plan.pdf>)

この事例では、同研究所の運営・維持管理及び以下の3つのプログラムの実施・運営が市場化テストの対象になっており、影響を受けた職員数はFTE換算で19人である。

図表 32 放射線医学環境科学研究所の市場化テスト対象プログラム

<p>エネルギー省研究所認証プログラム (Department of Energy Laboratory Accreditation Program: DOELAP)</p> <ul style="list-style-type: none"> このプログラムは、放射線の影響を受ける労働環境に対する予防・規制に関するもので、全米を対象にしている。同プログラム運営に際しては、高度の安全性確保が求められているため、実施機関（部門）の独立性が担保されている。 <p>化学物質業績評価プログラム (Mixed Analyte Performance Evaluation Program: MAPEP)</p> <ul style="list-style-type: none"> エネルギー省と関係がある民間研究所、事業者に対して監視を行うもので、実験や分析データの正確性を担保することを目的としている。 <p>放射線測定認証プログラム (Radiological Measurements Assurance Program: RMAP)</p> <ul style="list-style-type: none"> このプログラムは、原子力規制委員会（NRC）が所管している放射線測定検査に関連する試験検査（比較検査や検査結果に対する監査等）を同研究所が実施するもので、25年に亘りデータ収集、評価を行っている。

(出典) DOE (2008)

② 業績測定の内容・方法

放射線医学環境科学研究所の事業運営に関する業績モニタリング・評価に関する業績指標は、以下の通りである。各業績は業務明細書（PWS）に指示されている業務指示項目に沿って設定されている。

図表 33 放射線医学環境科学研究所の業績指標

業務	活動	基準	業績規準	目標	モニタリング・評価方法
研究用材料 (PT Material) の 準備・調達業 務	認証業務の維持	質	規定に従った業務運営	100%	ランダムサンプル
	希釈剤物質の分析	質	価値ある分析の実施	100%	ランダムサンプル
	放射性規準の準備	質	放射性規準の準備及び公表	100%	ランダムサンプル
	無機規準の準備	質	無機規準の準備及び公表	100%	ランダムサンプル

業務	活動	基準	業績規準	目標	モニタリング・評価方法
	有機規準の準備	質	有機規準の準備及び公表	100%	ランダムサンプル
	認証分析の実施	質	指示・基準に従った分析の実施	100%	ランダムサンプル
放射線予防プログラム (DOELAP Program)	業績テスト・セッション	時間	年2回のテストを予定通り完了	100%	定期監査
対人放射線予防プログラム (Personal Dosimetry DOELAP Program)	DOELAPプログラム実施	質	指示・基準に従った分析の実施	100%	ランダムサンプル
	イオン放射線測定	質	指示・基準に従った分析の実施	100%	ランダムサンプル
	エックスレイ、アイソトニック含有認証	質	指示・基準に従った分析の実施	100%	ランダムサンプル
放射線関連認証プログラム (Radiobioassay DOELAP Program)	Radiobioassay DOELAPプログラムの実施	質	指示・基準に従った実施	100%	ランダムサンプル
		時間	予定期間内の報告及び評価	100%	ランダムサンプル
業績評価プログラム (MAPEP Program)	MAPEPプログラムの実施	質	指示・基準に従った実施	100%	ランダムサンプル
		時間	年2回のテスト実施	100%	ランダムサンプル
本省の監査プログラム支援及び放射線測定の継続(国立標準技術研究所向け)	放射線測定の継続	質	95%水準の一致・照合	100%	100%監査

業務	活動	基準	業績規準	目標	モニタリング・評価方法
水質検査(国土安全保障省・沿岸警備隊向け)	水質検査	時間	サンプル受理後90日以内回答	100%	ランダムサンプル
化学物質活動	化学物質活動	質	指示・基準に従った実施	100%	ランダムサンプル
研究所マネジメント	研究所マネジメント	質	調達業務の実施と記録	100%	ランダムサンプル
		質	調達情報の保管・管理	100%	ランダムサンプル
施設のセキュリティ管理	施設のセキュリティ管理	質	放射線サーベイ他調査、試験の実施と証明	100%	ランダムサンプル
		質	安全基準関係書類の維持・更新	100%	ランダムサンプル

(出典) DOE (2008)

農務研究サービス・西部研究センターの事例同様、業務の正確性に関する指標が大半であり、目標値も全て100%となっている。評価方法もランダム・サンプリング法が採用されており、業者の裁量の余地とモニタリングコストを最小化する仕組みと言える。

なお、インタビューでは、業績測定に関して、エネルギー省における取組みの教訓として、「QASPによるチェック項目を増やしすぎてはいけない」、とのことであった。同事例では約300項目の評価項目があり、当時は「モニタリングはあらゆるもので行なう必要がある」との考え方を前提に、このような数になった、とのことである。本当に大切なサービスの内容ではなく、測定することのみに注力したことが失敗の原因と分析している。

そのようなこともあり、現状、省の市場化テスト推進部門としては、真に必要な5～6の分野で評価することを指示している、とのことである。

(5) 連邦航空宇宙局(National Aeronautics and Space Administration: NASA)

連邦航空宇宙局は、航空技術及び宇宙開発計画を担う機関である。1957年の旧ソビエト社会主義共和国連邦による人工衛星の打ち上げ(スプートニク1号)の影響を受けて、それまで空軍・海軍・陸軍(陸軍弾道ミサイル局)において別々に進められていた宇宙開発計画等を統合する形で1958年に創設された。現在、全

米に12の施設があり、航空・宇宙に関する研究・開発、宇宙船や人工衛星の組立や打ち上げ、管制などの実務は、主に各施設において実施されている。

2003年度から2006年度の期間に連邦航空宇宙局が実施した市場化テストの実施件数は85件で、うち、官民競争が実際に行われた標準競争は、84件（98.8%）である。また、対象人員（FTE）で換算すると、簡易競争が7件（0.3%）、標準競争が2,764件（99.7%）であった（件数、割合は直接転換を除く）。

図表 34 連邦航空宇宙局の市場化テストの実績

	実施件数				対象人員 (FTE)			
	簡易	標準	直接転換	計	簡易	標準	直接転換	計
2003	1	0	26	27	7	0	152	159
2004	0	20	0	20	0	443	0	443
2005	0	20	0	20	0	852	0	852
2006	0	44	0	44	0	1,469	0	1,469
計	1	84	26	111	7	2,764	152	2,923

(出典) OMB (2004~2007)

本調査研究では、連邦航空宇宙局が実施した市場化テストの事例のうち、「シェアード・サービスセンター」（NASA Shared Service Center）を取り上げる。

■事例： 航空宇宙局「シェアード・サービスセンター」（NASA Shared Service Center）

- ・ 連邦航空宇宙局の全施設にまたがる間接業務を1つの施設に集約する「シェアード・サービス」を市場化テストの対象とした事例。
- ・ 月次単位の業績報告では、質の評価として『エラー発生件数、率』及び『顧客満足度』が指標に設定され、施設別、原因別の視点から実績が整理されている。

① 事例概要³³

航空宇宙局の「シェアード・サービスセンター（NSSC）」は、全米各地にある同局施設の業務のうち、財務、調達、人的資源管理、IT管理等に関する執行機能を集約化した施設である。

図表 35 シェアード・サービスセンター(NSSC)全景



(出典) 航空宇宙局ウェブサイト (<http://www.nssc.nasa.gov/>)

最先端の宇宙研究を実施している航空宇宙局では、従来より研究開発を中心に積極的に民間委託等を活用していたことや、研究開発予算が縮減されるなどの影響もあり、市場化テストに対しても積極的に取り組んだ省庁・機関の一つに挙げられる³⁴。そのような中で、シェアード・サービスセンター（NSSC）は、2003年に改定されたOMB通達（Circular A-76）による「トレード・オフ基準」の適用

³³ 以下の概要は、NASA, PWS & QASP、及び航空宇宙局の市場化テストのウェブサイト (<http://competitivesourcing.nasa.gov/>) より作成。

³⁴ ヒアリングによる。

に関する改定を受け、所管する全組織の管理機能を集約化する内容の市場化テストとして計画・実施された。

「トレード・オフ基準」として採用されたのは具体的に以下の視点である。

[質の評価] (50%)

- ・ ミッションとの適合性
 - 要求事項の正しい理解／技術的アプローチ
 - マネジメントアプローチ
 - 人事・補償に関するアプローチ
 - 安全と健康

[価格] (50%)

このシェアード・サービスセンター導入に際しての基本設計では、NASAのタスクフォースメンバー及びコンサルタントにより仕様設計が進められたこともあり、MEOを含めて4つの提案がなされたが、大きな仕様変更は行われず、以下の業務を集約化することとなった。なお、シェアード・サービスセンターの場所は、政治的な影響に配慮して、仕様段階では特段の指定はせず、場所、設置数なども含めて、提案事項とされた。

- ・ 人的資源サービス（個人プログラム・サポート、教育・研修、各種ベネフィットの支給、職員情報管理）
- ・ 財務マネジメント（歳出、歳入の会計管理）
- ・ 調達サービス（各種トランザクション業務及び補助金支給管理）
- ・ ITサービス（システム管理及びサポート）

入札の結果、Computer Science Corporation社が同業務を落札し、現在は政府職員が230名、及び委託先企業（CSC社）の職員136名によって施設が運営されている。以下において、このシェアード・サービスセンターの業務明細書（PWS）を示す。

図表 36 業務明細書(PWS)に示された業務概要(マネジメント及び一般事項)

区分	概要
職員の要求に応じたサービス提供者	・ 個別職員に応じた研修プログラムの提供、職員データの管理、職員のデータアクセス権の管理
記録管理	・ 航空宇宙局規定による法令、公式文書の管理
情報提供、レポート	・ 職員の要求に応じた情報提供及びレポート
現地訪問、監査	・ 指示に基づく現場訪問及び監査の実施
ワークロード・データ	・ 業務量を管理するシステムへのワークロード・データ入力
イノベーション及びプロセス改善	・ 業務改善のためのベンチマーク設定
セキュリティ	・ 施設のセキュリティ管理、個人認証、キー管理
安全及び職場の健康	・ 災害復旧及び緊急対応、労働環境の維持と健康管理
リスクマネジメント	・ リスクマネジメント・プログラムの実行
質のコントロール	・ ISO規準への対応
財務マネジメント	・ 月次、四半期、年次の財務レポートの作成及び報告
導入及び試行	・ 導入及び試行計画の履行
顧客サポート	・ 8:00～20:00、月曜日～金曜日の対応
証明、免許、許可	・ 関連する法令等への対応
環境配慮	・ 政府環境基準及び航空宇宙局の環境規定への対応
エネルギー管理	・ エネルギー管理規準への対応
顧客満足度	・ 顧客満足度調査の実施

(出典) NASA, PWS & QASP

図表 37 業務明細書(PWS)に示された業務概要(サービス)

区分	概要
財務マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 会計管理（歳出、歳入）、職員への支払い・給付、コントラクターからの資産管理・メンテナンス報告のレビュー、出張サポート及び旅費支給、財務会計システム保守管理
人的資源サービス	<ul style="list-style-type: none"> 人事関連プログラムのサポート（問い合わせ対応、ポジション管理、採用関係のロジスティクス、職員表彰、各種通知、人事担当補助、上級公務員（SES）管理、各種管理規定の改定及び管理、各種マニュアルの改訂及び管理）、職員研修、ベネフィットの給付管理、人事管理システムの管理、職員の勤務・資格履歴の管理
調達サービス	<ul style="list-style-type: none"> 調達管理及び関連業務、補助金給付・協定締結、インターン・プログラム対応
ITサービス	<ul style="list-style-type: none"> ITシステム管理業務全般（更新プログラム、セキュリティ）
顧客対応センター	<ul style="list-style-type: none"> 問い合わせ対応

(出典) 同上

市場化テストの結果、CSC社が同事業の実施運営を落札した。この契約は5年間で、5年間の延長契約を含めると10年間の規模になる。年間のコスト縮減見込みは600～800万ドルで、これら余剰となった予算は研究開発部門に投じられた。

また、米国連邦政府では、2001年に発表された「行政改革アジェンダ（PMA）」の指摘を受けて、間接業務（人的資源、財務管理）を中心にシェアード・サービスが進んでおり、そのような中、シェアード・サービスセンター（NSSC）は、アワード（Best New Shared Service Organization Excellence Award in 2007）を受賞するなど、経営改善の点からも高く評価されている。

参考： 米国連邦政府におけるシェアード・サービスの取組み概要

米国連邦政府全体として、シェアード・サービスの導入が加速したのは2004年以降である。OMBは、2004年、大統領の行政改革アジェンダ（PMA）の優先事項の1つである「電子政府の拡大（Expanded Electronic Government）」の実行に向けて、政府内にタスクフォースが編成され、連邦政府の省庁全体において共通する業務領域（Line of Business:

LoB)³⁵のうち財務管理、連邦医療基本設計、訴訟管理、人材管理、補助金管理の5つの業務領域において、シェアード・サービス導入についての分析が行われた。

分析の結果、シェアード・サービスの導入の対象となったのは、人材管理と財務管理で、サービスの改善とコストを削減するための具体的な改善提案が整理・検討された。結果として、特定の省庁がシェアード・サービスの受け手となって、他の省庁にサービスを提供することが具体的に提言された。これら2分野の改善方策としてシェアード・サービスが選定された理由は、業務の定型化が連邦政府全体である程度進んでおり、シェアード・サービスを実現する土台が存在していたからである。

(出典) E-GOV ウェブサイト等³⁶

② 業績測定の内容・方法

シェアード・サービスセンター (NSSC) の事例においても業績指標は、業務明細書 (PWS) に指示されている業務指示項目に沿って、品質保証監視計画書 (QASP) により設定されている。

図表 38 品質保証監視計画書(QASP)に示されている評価手法

- ・ 顧客からの評価
- ・ システムを通じた監視
- ・ サンプル調査
- ・ チェックリスト評価
- ・ 詳細調査 (観察)
- ・ 事前確認 (アセスメント)
- ・ 事後評価

(出典) NASA, PWS & QASP

以下では、この品質保証監視計画書 (QASP) に従って、毎月、実施されている業績報告 (最新) の内容を整理する。ここでは、SLA (Service Level Agreement)

³⁵ LoBには、訴訟管理、財務管理、補助金管理、人材管理、連邦医療基本設計、情報システムセキュリティ、予算策定・実行、地域横断LoB、ITインフラストラクチャーの9項目がある。




³⁶ E-GOVウェブサイト (<http://www.whitehouse.gov/omb/egov/c-6-lob.html>)、IBM (2007)、村岸由紀・伊藤正樹 (2006)

基準に照らした目標達成の現況が施設及び全体として「赤（目標水準に照らして未達成が5%以上）」「黄（目標水準に照らして未達成が5%以下）」「緑（目標水準の達成）」のシグナル形式のスコアカードで示されている³⁷。また、評価基準のうち、質に関する評価としては、業務ミスの実績及び顧客満足度が指標として設定され、報告されている。なお、報告は、月次で実施される「業績及び活用報告（NSSC Performance and Utilization Report）」の他に、要求に基づいて「一般レビュー（Formal Review）」が実施される。

②-1 スコアカード

以下は、2008年2月末時点のスコア（全体）で、赤が3、黄色が1、緑が21であった。このスコアの対象25項目で、各項目単位で目標、業績指標が設定されており、目標到達の水準を基準にして、達成の場合は緑、目標水準に対して5%以内の未達成の場合は黄色、それ以下は赤にスコアされる。

図表 39 シェアード・サービスセンター(NSSC)のスコアカードの結果

区分	各付け
支払い、国内出張、海外出張、その他出張、移転支援、職員表彰、オフサイト・トレーニング、他計21項目	 目標水準の達成
人事措置の執行、計1項目	 目標水準照らして未達成が5%以下
職員退職見込み、電子個人履歴フォルダ、問い合わせ回答率計3項目	 目標水準照らして未達成が5%以上

(出典) NASA (2008)

³⁷ シェアード・サービスセンター（NSSC）のウェブサイト“Metrics and Reporting”より。

<https://www.nssc.nasa.gov/portal/site/customerservice/menuitem.abe1bf6264319694c89751104dd72749/>

②-2 質の評価

質の評価の項目では、「手続きにおけるミス発生件数」「発生率」が指標に設定されている。なお、業績報告では、実績全体の他、施設別発生率、原因別発生率等の状況も報告されている。

図表 40 質の評価の項目で設定されている指標

指標	11月	12月	1月	2月
支払対応ミス発生件数	34	14	61	—
国内出張手続ミス発生件数	239	470	193	148
海外出張手続ミス発生件数	14	12	22	13
移転支援手続ミス発生件数	0	0	0	0
個人申請ミス発生件数、率*	—	—	—	43件、5.63%
給付申請ミス発生件数、率*	—	—	—	39件、6.11%
研修申請ミス発生件数、率*				70件、4.9%

(*訳注：施設単位での率の平均値)

(出典) NASA (2008)

これら指標の設定及びマネジメントについて、インタビューでは、モニタリングする業績指標の各目標値は、民間提案をベースにして、政府、民間企業の双方の協議において、契約上でその水準を決める一方で、安全に関わるようなものは政府が指示することになっている、ということを確認した。

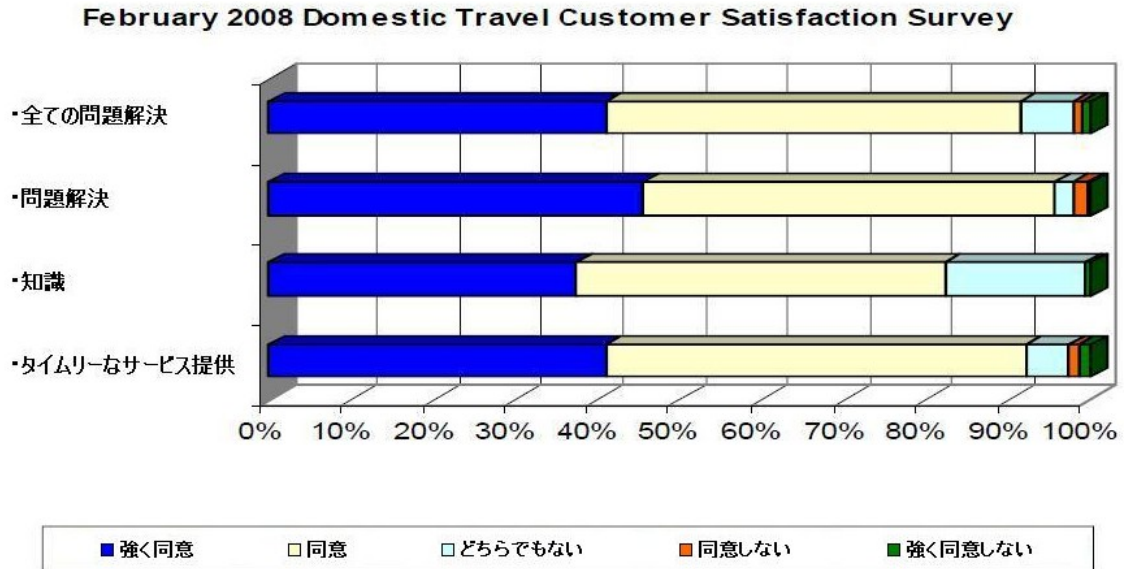
また、同インタビューでは、業績モニタリングを通じて、事業が総じて順調であることを可視化できたこと、また、良いサービスであってもコストがかかるようであれば、その水準を下げる必要があること、といった意見を確認した。例えば、旅費精算などは1週間以内でも実務的には良いと考えるが、現在は2日以内で処理されており、これがコスト要因であれば、下げることも必要である、などである。

②-3 顧客満足度

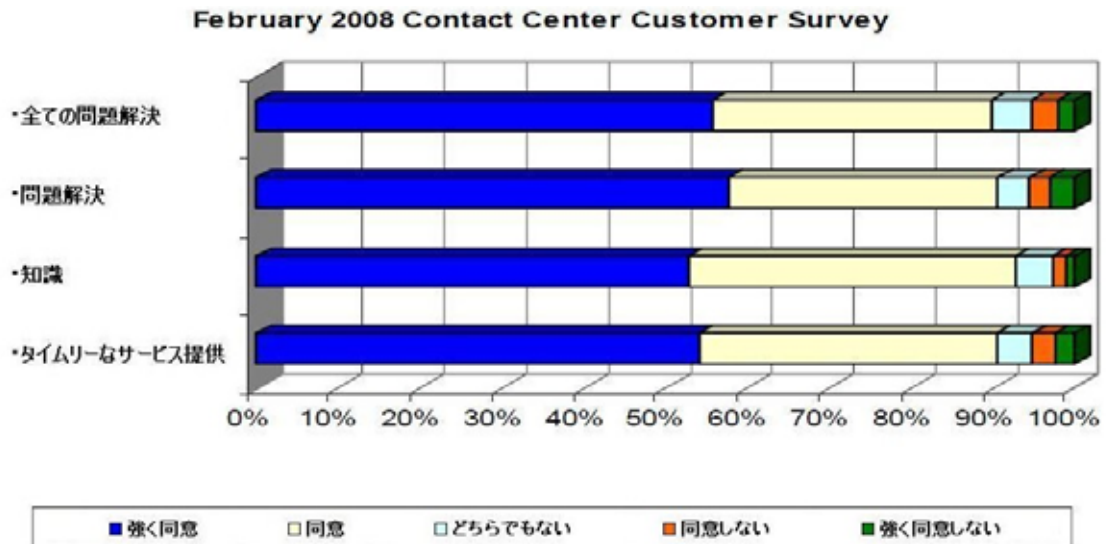
顧客満足度評価では、国内出張、コンタクトセンターの各業務について、「総合」「問題解決」「知識」「時間」について、各5段階で評価されている。この時点の実績では、8割以上が「大変満足」「満足」と回答している。

図表 41 顧客満足度評価の例

指標：満足度（国内出張）



指標：満足度（コンタクトセンター）



(出典) NASA (2008)

2.1.2 米国の地方レベルにおける取組み

米国の地方政府（州、郡、市）による市場化テストについては、連邦政府による市場化テストの取組みとは異なり、統一的な実施指針はないものの、費用対効果を高めていくための公共サービス改革の一環として、さまざまな形で実践されている。以下、現地調査によって得られた事例をもとに、米国の地方レベルにおける市場化テスト等の取組みにおける質の定義・設定方法について紹介する。

2.1.2.1 ノースカロライナ州シャーロット市の事例

(1) 事例概要

ノースカロライナ州シャーロット市は、1980年代以降、郡政府との公共サービス提供分担の明確化、ABC/ABM（活動基準原価計算・管理）、バランス・スコアカードなどの導入、活用に積極的に取り組んでおり、米国有数の行革先進自治体として有名である。

シャーロット市における市場化テストは、各部門に策定が義務付けられる5ヵ年業務合理化計画の中で、手法の一つとして採用されている。この計画は市の部門（キービジネスユニットと呼ばれる）ごとに策定が義務付けられており、各部門は自らの業務について、以下のいずれかの方法を通じ、当該業務をどのように改善していくかを策定することが求められる。

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. 市場化テスト | 官民競争入札 |
| 2. アウトソーシング | 民間競争入札 |
| 3. ベンチマーキング | 目標の設定による成果改善 |
| 4. BPR ³⁸ | 業務プロセスの再構成による事務合理化 |
| 5. 最適化 | 上記を組み合わせたもの |

市場化テストの入札に際して官側が算定したコストは、内部監査部門が監査し、正確性などをチェックする。内部監査部門は、結果をシティマネージャー³⁹に対して報告する。これらの方法を通じて、市場化テストに際し、官側の算定したコストの正確性を担保している。

³⁸ Business Process Re-engineering. 企業改革において、既存の組織やビジネスルールを抜本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計（リエンジニアリング）するというコンセプト（出典：@IT情報マネジメント用語事典）

³⁹ 米国の地方公共団体において、議会から行政や都市経営の専門家として任命され、議会が決定した政策の実行に対して全ての責任を与える職種を指す。米国の地方公共団体の経営形態の一つ。

(2) 業績測定の内容・方法

質の評価（モニタリング）は、業務の種類により、顧客満足度調査、抜き打ち検査などを組み合わせて実施されている。

また、民間の瑕疵による質の不具合については、その責任の所在をあらかじめ想定・明確化し、かつ契約に具体的に明記することで対処するという考え方によっている。

ゴミ収集サービスの市場化テスト事例における RFP⁴⁰上の質のモニタリングおよび提案評価基準は、以下の図表の通りである。

図表 42 ゴミ収集サービスに係る市場化テストの RFP のモニタリング規定

3.15 業務の監督

サービス提供事業者は、業務の監督と従業員への指示に対して責任を負う。一方で市は、現場での契約の監督・視察を通じてサービス提供事業者に対しパフォーマンスモニタリングを行う。契約監督者が何らかの欠陥を発見した場合、市はサービス事業者に対しその欠陥について書面にて通知し、サービス事業者はその欠陥について対応する期間が与えられる。欠陥の対応が完了すると、サービス事業者は市に対し書面にて通知し、契約監督者はそれが満足に行く形で完了していることを確認する。

(出典) CITY OF CHARLOTTE (2008)

図表 43 RFP における提案評価基準

5. 提案書の評価基準 (pp.36-37)

提案書は、RFP に記載されたパフォーマンス要件を満たすために必要な能力を基準に評価される。この章では提案書の評価する際の基準について記述する。サービス提供事業者にとっては、それぞれの基準を満たし、且つこの RFP に示されたパフォーマンス条項を遵守していることを示すために必要な詳細内容を記載することが重要である。提案書は提案されたサービス、及びこの RFP で要求されたサービスに関連する情報については特に記載されている必要がある。これらの情報が不足している場合は、それ以上評価の対象とはならない。提案書は次の大きな分類に沿って評価される。

- a. 全体的なソリューション
- b. 費用対効果と価値
- c. 契約条件に対する受諾

⁴⁰ Request For Proposal. 連邦政府のPWSと同様の位置付け。

5.1 全体的なソリューション

サービス提供事業者は類似サービスの業務経験、及びそれに基づく適性や理解によって評価される。この評価には市と類似した要件を持つ組織での業務経験の確認や、サービス提供の方法に関する実現可能性の検証も含まれる。

5.2 費用対効果と価値

この基準では、提案書の価格と、東部地区の固形廃棄物収集サービスを行う上で合理的且つ最も効果的な価格との比較を行う。

5.3 現在価値の算出

それぞれの事業者の提案額は、比較目的のために下記手順によって現在価値に換算される。

- ・ 提案に示された年単位の金額は、12等分され、毎月末に支払われるものと仮定する。
- ・ 割引率は2%とする。
- ・ 下記金額の合計によって、それぞれの事業者の提案額を比較する。

1年目の入札価格 × 0.989

2年目の入札価格 × 0.989 × 0.98

3年目の入札価格 × 0.989 × 0.96

4年目の入札価格 × 0.989 × 0.94

5年目の入札価格 × 0.989 × 0.92

5.4 契約条件に対する受諾

市は提案書がこの RFP に記載された契約の諸条件、要件、仕様を遵守しているかどうかの評価を行う。

(出典) 同上

2.1.2.2 ミネソタ州ミネアポリス市の IT アウトソーシング事例における質の設定

(1) 事例概要

ミネソタ州ミネアポリス市では、庁内の業務に関連するすべての IT の機材・サービス（機材調達、サーバー管理、ヘルプデスク運営等）を包括的に外部に委託するアウトソーシングを実施している。この取組みは5年前から始められており、本年、2008年からは契約の第2期に入っている。契約期間は5年間である。

仕様設計および落札者決定に際しては、外部コンサルタントが活用されている。外部の専門家を活用することにより、「市議会に対しては客観的視点を担保できたと報告することが可能になるとともに、相場観や技術的問題など、ベンダー（最終候補者は2社）と対等に渡り合えることができた」とのことである⁴¹。

⁴¹ ミネアポリス市CIO（最高情報責任者）へのインタビューによる。

(2) 業績測定の内容・方法

本アウトソーシング事例においては、1期目の契約では10個の成果指標によりサービスの質が把握されていたが、より詳細なモニタリングを可能にする趣旨から、契約第2期では合計で40の指標が採用されている。

採用されている成果指標には、重要成果指標（KPI）と運営指標（OPI）とがある。重要成果指標は、サービスの質の把握・管理に用いられる他、報酬支払いもしくはペナルティに連動しているのに対して、運営指標はもっぱらサービスの質の把握・管理のみを目的としている指標である。ただし、将来要求されるサービスの重点の変化に対応できるよう、市と委託先との合意の上で、ある指標を重要成果指標、運営指標のいずれにするかについて、相互に入れ替えることを可能にする契約となっている。

図表 44 IT アウトソーシングの重要成果指標および運営指標一覧

項番	サービスレベルの説明	サービスレベル分類	指標	計算方法	指標区分	報告頻度区分	目標値	支払いに対する割合
DCH データセンタホスティング								
DCH 1	高可用性サーバ - Tier 1 のデータセンタサーバ (例)データ層 (Tier1)のUnixサーバ、データセンタ、Wintel エンタープライズデータセンタ、Wintel データセンタ	KPI	ハードウェア、ソフトウェア、データベース、データアクセスを含むサーバの稼働率 (但し計画的な停止は含まない) 全ての高可用性のサーバの総計	(計画した稼働時間の総計 - 計画にない停止時間の総計) / (計画した稼働時間の総計)	7日×24時間	月次	サーバ稼働率 99.9%	12.5%
DCH 2	通常サーバ (その他全てのデータセンタサーバ)	KPI	ハードウェア、ソフトウェア、データベース、データアクセスを含むサーバの稼働率 (但し計画停止は含まない)	個々のサーバ稼働率 = [(計画した稼働時間 - 計画にない停止時間) / (計画した稼働時間)] ・遵守率 = [(稼働率が99.5%以上のサーバ台数) / (この分類に含まれるサーバの総数)]	7日×24時間	月次	全てのサーバのうち、95%のサーバで、稼働率99.5%以上	12.5%
DCH 3	対応開始までの時間 - 重要度 1	KPI	重要度1の問い合わせのうち、30分以内に対応を開始した割合	30分以内に対応を開始した緊急問い合わせの数 / 当該期間の緊急問い合わせの総数	7日×24時間	月次	98%	12.5%
DCH 4	対応開始までの時間 - 重要度 2-3	OPI	重要度2-3の問い合わせのうち、4営業時間以内に対応を開始した割合	4営業時間以内に対応を開始した緊急でない問い合わせの数 / 当該期間の問い合わせの総数	7日×24時間	月次	98%	
DCH 5	解決までの時間 - 重要度 1	KPI	重要度1の問い合わせのうち、対応開始から4時間以内に解決した割合 (但し市の職員が解決のために要した時間は除く)	4時間以内に解決した重要度1の問い合わせ数 / 当該期間の重要度1の問い合わせ数	7日×24時間	月次	95%	12.5%
DCH 6	解決までの時間 - 重要度 2	KPI	重要度2の問い合わせのうち、対応開始から24時間以内に解決した割合	24時間以内に解決した重要度2の問い合わせ数 / 当該期間の重要度2の問い合わせ数	7日×24時間	月次	95%	12.5%
DCH 7	解決までの時間 - 重要度 3	OPI	重要度3の問い合わせのうち、対応開始から3営業日以内に解決した割合	3営業日以内に解決した重要度3の問い合わせ数 / 当該期間の重要度3の問い合わせ数	7日×24時間	月次	95%	
DCH 8	サーバ - バックアップ管理	OPI	高可用性サーバ・通常サーバの週次のフルバックアップ/日次夜間の差分バックアップ (個人の作業中ファイルは除く。作業中のデータベースは含む)	(市の基準に則ってバックアップが正常終了したサーバ台数) / (市の基準に則って計画されたバックアップ対象のサーバ台数)	7日×24時間	月次	市のサーババックアップのスケジュールを98%遵守 (2回連続してバックアップに失敗した場合は、このサービスレベルを満たさなかったものとみなす)	
DCH 9	高可用性サーバ - リストア管理	OPI	市の指示から60分以内にリストアが完了した割合	(市の指示から60分以内にリストアが完了した件数) / (当該期間に指示されたリストアの件数)	7日×24時間	月次	60分以内に完了するリストアの割合が98%	
DCH 10	通常サーバ - リストア管理	OPI	市の指示から120分以内にリストアが完了した割合	(市の指示から120分以内にリストアが完了した件数) / (当該期間に指示されたリストアの件数)	7日×24時間	月次	120分以内に完了するリストアの割合が98%	
DCH 11	高可用性サーバ - バッチアプリケーション処理	OPI	高可用性サーバにおけるバッチジョブの時間内の正常終了	(当該期間に計画されたバッチジョブのうち、正常終了した数) / (当該期間に計画されたバッチジョブの総数)	7日×24時間	月次	98%の正常終了	
DCH 12	通常サーバ - バッチアプリケーション処理	OPI	通常サーバにおけるバッチジョブの時間内の正常終了	(当該期間に計画されたバッチジョブのうち、正常終了した数) / (当該期間に計画されたバッチジョブの総数)	7日×24時間	月次	96%の正常終了	
DCH 13	セキュリティパッチの適用報告	OPI	(ITILの変更管理プロセスにより)承認されたセキュリティパッチの数	(適用されたOSとセキュリティパッチの総数) / (承認されたOSとセキュリティパッチの総数)	7日×24時間	月次	各月毎、98%の承認されたパッチの適用 (セキュリティパッチが2ヶ月連続で適用できなかった場合は、このサービスレベルを満たさなかったものとみなす)	
DCH 14	緊急のサーバOS・セキュリティパッチの適用報告	KPI	(ITILの変更管理プロセスにより)承認されたセキュリティパッチのうち、48時間以内に適用した数	48時間以内に適用されたOSとセキュリティパッチの総数 / (承認されたOSとセキュリティパッチの総数)	7日×24時間	月次	48時間以内に98%の承認されたパッチの適用 (セキュリティパッチが96時間で適用できなかった場合は、このサービスレベルを満たさなかったものとみなす)	12.5%

重要度1(クリティカル)

重要度2(高)

重要度3(中)

...ITの機能やアプリケーションが停止し、代替手段も確保されていない状況において、組織や膨大な数の顧客に影響を与えるもの

...ITの機能やアプリケーションの一部が停止した状況において、組織や少数の顧客に影響を与えるもの

...ITの機能やアプリケーションが停止し、代替手段も確保されていない状況において、顧客に影響を与えるもの

...ITの機能やアプリケーションの一部が停止した状況において、単一の顧客に影響を与えるもの

2.2 英国における質の定義・設定方法

2.2.1 英国の市場化テストの位置付け⁴²

1979年に成立した新保守主義を掲げるサッチャー保守党政権は、肥大化した福祉国家を解体して「小さな政府」を実現するため、市場メカニズムの導入を基本とした様々な改革を開始した。地方政府のコスト削減を目的にした「強制競争入札 (Compulsory Competitive Tendering: CCT)」の導入もそうした改革のひとつであり、この制度では、地方政府が法により特定された公共サービスを提供する際には官民競争入札を義務付けるという徹底したものであった。

英国中央政府において、市場化テスト (Market Testing) はメージャー政権時に導入され、各省庁に対して一定割合の所掌業務の効率化を実施する際の5つの手法 (「廃止」「リエンジニアリング」「戦略的アウトソーシング」「市場化テスト」「民営化」) の一つという位置付けであった。その実施は強制ではなく各省庁の任意であったが、この中でも比較的良好に利用された方法であった。

1997年に保守党から労働党のブレア政権に変わり、CCTの強制的側面は「1999年地方政府法」により廃止されたが、競争そのものの価値は否定されたわけではなく、官民競争入札も一つの手法として認知されている。また、投下したコストに対して最も優れたサービス提供をめざす「バリュー・フォー・マネー」の考えの下、成果を継続的に測定 (成果テスト) し、不十分な成果しか上がらない施設等において民間との競争導入を改革圧力とする「介入モデル」として、市場化テストが有効に活用されている。

このように英国では、1980年代以降、民営化、施設を伴う公共サービスへの民間活力の導入を可能にした「PFI (Private Finance Initiative)」や、公共サービスの民間委託等、様々な形態をもって官業の民間開放や、官民のパートナーシップ「PPP (Public Private Partnerships)」が進展してきており、地方自治体での強制実施を端緒として導入された市場化テストも、取り組みの歴史を経て、現在では費用対効果の向上を実現する改革方策の一つとして認知、実践されている。

2.2.2 英国の市場化テストの質の定義・設定方法に関する規程等

(1) 質に関連する規程・関連文書

調達に関する機関としては、英国財務省 (Her Majesty's Treasury: HMT) の外局として、一般的な政府調達と PFI の両方を主管する英国商務庁 (Office of Government Commerce: OGC) が存在する。OGC の下部組織である中央購買機関 (Central Unit of Procurement: CUP) は、CUP Guidance という一連の政府調達に関

⁴² 規制改革・民間開放推進会議 (2005) 等を参考にした。

するガイド（現在は統廃合されている）を発行した組織である⁴³。英国政府にて初めてアウトプット仕様書の考え方と具体的な作成方法が示されたのも、1991年に発行された CUP Guidance (No.30) である⁴⁴。また、財務省のタスクフォースを引き継いだ官民のジョイントベンチャーである Partnerships UK は、プロジェクトの推進や各種実務的なガイドラインを策定している。

英国には米国の FAR にあたる政府調達に関する一般的な取り決めや、PWS・QCP といった品質を管理・運用するための標準文書は公開されていない。代わりに、PFI の標準契約書 (Standardisation of PFI Contracts: SoPC⁴⁵) や実務的ガイドラインが英国財務省や官民共同のタスクフォース等によって用意されている。

(2) ガイドライン

1) PFI 標準契約書 (Standardisation of PFI Contracts: SoPC, Version4)

SoPC は PFI 契約の標準文書であり、2006 年の「PFI において長期的な連携を強化するために (PFI: Strengthening Long-Term Partnerships)」を受けて 2007 年に最新版の Version4 が発行された。SoPC は基本的に全ての PFI 契約に適用できるものとされ (例外は資本価値が 2 千万ポンドを下回るものと、IT 案件)、SoPC に則った契約とすることが政府の PFI プロジェクトとして認定される上での前提条件となっている。

SoPC は全部で 37 章で構成され、「第 9 章 パフォーマンス要件」のセクションでは、パフォーマンス要件 (水準) は、イノベーションを引き出すことや、官から民への最適ナリスク移転のために設定することが必要であり、インプットの水準 (どうやるか) ではなく、アウトプットの水準 (何を達成するか) を規定すべき、としている。また、水準に関する適切なベンチマークがない場合は、業者選定段階での慎重な協議によって決めるべきことや、規定された水準を業者が満たさなかった場合の条項を契約に盛り込むこと等が示されている。

2) ベンチマーキング・市場化テストガイダンス (Benchmarking and market testing guidance)

Partnerships UK によるタスクフォースによって発行された 3 つのガイドラインのひとつである。当ガイドはベンチマーキング及び市場化テストをプロセスの計画、ベンチマークプロセスの管理、市場化テストの管理、成果の管理という 4 つの段階に整理し、それぞれの段階ごとの実務的な要諦を整理している。

⁴³ 独立行政法人情報処理推進機構 (2004) p.41

⁴⁴ 熊谷 (2007) p.35。CUP Guidance No.30は<http://archive.treasury.gov.uk/pub/html/docs/cup/cup30.pdf>

⁴⁵ 最新版 (Version4) は2007年3月に発行された。

http://www.hm-treasury.gov.uk/media/3/5/pfi_sopc4pu101_210307.pdf

3) PPP 構築のためのハンドブック(Better Quality Services- a handbook on creating public/private partnerships through market testing and contracting out)

マネジメント向けの実務的ガイドであり、市場化テスト及び民間委託にあたっての12の原則（例えば、原則3：市場化テスト及び民間委託は、個々の案件が最適なコストで、より良い品質を提供できるときにのみ活用すべきである）や、事業方針（廃止、リエンジニアリング、戦略的アウトソーシング、市場化テスト、民営化）を検討するにあたってのステップが示されている。

4) 国民保健サービス機構(NHS)、サービス仕様書のガイドライン

質の定義・モニタリングに関する各省の取組みの中では、国民保健サービス機構（NHS）によるサービス仕様書標準（Standard Service Level Specifications）が参考になる。当標準は「一般サービス仕様」と「特定サービス仕様」から構成され、「一般サービス仕様」の中で、8つのモニタリング方法を定義している⁴⁶。これらのモニタリング方法は、熊谷（2007）によると「サービス品質の不適切性を判断する事象（サービス品質の不適切性の認識の仕方）」の分類に対応しており、これによって品質の不適切性を網羅的に補足でき、且つそれらの評価手法が適用できるように要求水準を設定することにより、定性的なサービス品質を定量化することができる⁴⁷。

図表 45 8つのモニタリング方法とサービス品質の不適切性を判断する上での事象の対応

モニタリング手法	モニタリング方法の説明	サービス品質の不適切性を判断する上での事象
1. ヘルプデスクモニタリング	ヘルプデスクの記録に基づいてモニタリングをする方法	要求したものが要求した通りに行われていない場合
2. 提案項目モニタリング	提案どおりに事業運営されていることを確認する方法	提案したものが提案通りに実行されていない場合
3. ベンチマークモニタリング	類似施設の指標をベンチマークとして比較する方法	他の類似施設と比べてサービスの品質が明らかに低い部分がある場合
4. 事業者セルフモニタリング	機械やシステムを利用した事業者セルフモニタリング	セルフモニタリング出来るはずの仕組みが、機能していない場合

⁴⁶ NHS "NHS Standard Service Level Specifications General Service Specification Version 2" pp.11-12

⁴⁷ 熊谷（2007） pp.104-105

5. 業者記録と報告書の整合性	契約先の事業者と実際の運営をしている事業者の報告書の整合性	専門分野を任せた専門業者の記録と、報告の内容が一致していない場合
6. 顧客満足度調査	顧客満足度調査によるサービスの品質のモニタリング	顧客満足度調査が明らかに下がっている場合
7. 法定検査項目	法定検査を通過しているか確認する	法的検査を通過していない等の法的問題がある場合
8. 監査及び第三者評価	発注者による監査及び第三者による評価	監査をした結果、適正でないことが分かる場合、もしくは監査に必要なデータがない場合

(出典) 熊谷 (2007) ⁴⁸から新日本監査法人作成

当標準では、要求水準を満たさないケース (Service Failure) として、不良事象 (Failure Event: FE) 及び品質不良 (Quality Failure: QF) の2種類を定義している。FE もしくは QF 全ての事象を記録に残す一方、「要求水準を満たさない事象の発生と減額発動条件の成立は別」という考え方にに基づき、分類に応じて支払いメカニズムを連動させている。また、このように定義されたモニタリングシステムには「発注者のサービス評価の枠組みとしての役割」、「事業会社の事業提案の一部としての役割」、「官民の双方にとっての継続改善ツールとしての役割」という3つの役割がある⁴⁹。

2.3 豪州における質の定義・設定方法

2.3.1 豪州の市場化テストの位置付け⁵⁰

豪州の市場化テストは1996年からの自由党・国民党連立政権によって、財政改革の一環として実施された。その具体的根拠になったのが、「国家競争政策合意 (National Competition Policy Agreement, 1995)」、及び、「競争入札・外部委託に関する産業委員会報告 (Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agency, 1995)」であった。前者は、民間企業が政府企業と同じ条件のもとで競争できるようにするために「競争中立性」原理を導入する、あるいは競争を制限する法律を見直し改正する、といった競争を促進する為の様々な改革について連邦政府が合意し

⁴⁸ モニタリング方法の日本語訳は、熊谷 (2007) p.107から、サービス品質の不適切性を判断する上での事象は熊谷 (2007) p.103から引用。

⁴⁹ 熊谷 (2007) pp.105-106

⁵⁰ 規制改革・民間開放推進会議 (2005) 等を参考にした。

たものである。後者は、公共部門における競争入札・民間委託の積極的活用を提言したものである。その後、予算行政管理省（Department Of Financial Administration, DOFA）が、競争入札・外部委託に関する産業委員会報告を踏まえて、政策を具体化した。

連邦政府にとっての市場化テストは、政府全体の改革指針である「業務改善サイクル（Performance Improvement Cycle: PIC）」の一環であり、業務を改善する際のサービスの効率的な供給方法の手段として位置付けられている。その他の手段としては、「ベンチマーキング」「パートナーシップ」等があり、状況に応じて選択される。このように、市場化テストは唯一の選択肢ではなく、各省内部のマネジメント手法の一つとして位置付けられている。

制度的にも市場化テストを直接規定した法律は無く、「財政管理と説明責任に関する法律（Financial Management and Accountability Act 1997）」を根拠とした「連邦調達ガイドライン（Commonwealth Procurement Guidelines）」が策定されており、市場化テストもこの範疇の中で実施することが求められている。

2.3.2 豪州の市場化テストの質の定義・設定方法に関する規程等

（1）質に関連する規程・関連文書

市場化テストや政府調達は予算行政管理省が主導している。DOFA は連邦調達ガイドラインに基づき各省庁の政府調達の実施方法に関するガイドラインの提示や通達を行っている。

豪州には英国と同様に米国の FAR にあたる政府調達に関する一般的な取り決めや、PWS・QASP といった品質を管理・運用するための標準文書は公開されていない。連邦調達ガイドラインやその関連書類において、調達の手順を示している程度である。ただし、一部の業務については市場化テストの実施を推奨している。以下では、その一例として標準文書に基づいて実施した豪州特許庁（IPAustralia）決済銀行の市場化テストの例を紹介する。

（2）決済銀行の市場化テスト実施書類

予算行政管理省は、各省庁やエージェンシーに市場化テストの実施を推奨しており、その実施支援のためにガイドラインや入札手続きの標準文章を提示した。豪州特許庁はその標準文書に基づき以下のような入札書類及び質を定める要求事項を定めた。

図表 46 決済銀行の市場化テスト入札書類の構成

1. はじめに (1) 背景 (2) 銀行取引業務内容 (3) 問い合わせ先 (4) スケジュール
2. 要求事項 (1) 豪州特許庁を取り巻く環境 (2) 業務の詳細内容 (3) 要求事項の詳細
3. 入札プロセス評価基準
4. 入札参加条件
5. 契約書 (案)
6. フォーマット

(出典) IPAustralia (2006)

上記の2(3)の「要求事項の詳細」では業務の質について以下のように定めている。

図表 47 決済銀行の市場化テストにおける要求事項の詳細

業務項目	サービス内容	サービスレベル
口座管理	事務所ごとの預金口座管理。 支払い金額の顧客番号による管理。 口座管理は以下の条件を満たすこと。 <ul style="list-style-type: none"> • 資金移動の詳細な内容を記録 • 利息と手数料の日次管理 	1. 通常の銀行業務時間内に受付けた処理は、当日中に実行する。 2. 通常の銀行業務時間外で受付けた処理は、次の営業日までに実行する。
口座問い合わせ - 銀行業務サービス、口座管理業務に関する質問	問い合わせ用にカスタマーサービスセンターを設置する。 オンラインバンキングパッケージは、下記の事項を満たす： <ul style="list-style-type: none"> • 1日のキャッシュポジション • 取引詳細(クレジットカードを含む) • 内部と外部の詳細口座名称 • 小切手のポジション 等 	1. 問い合わせ後、24時間以内に対応する。 2. 報告した後、48時間以内に95%以上の質問を解決する。

	<ul style="list-style-type: none"> •様々な検索機能（例えばアカウント番号、小切手番号、金額と日付） 	
明細書	<p>以下の必要条件を満たす：</p> <ul style="list-style-type: none"> •SAP（財務会計システム）と互換性を持つフォーマットで電子ダウンロードできる •明細書は、単月で提供する •明細書は検索や照合可能なように管理番号を振る •通知は、関連した期間の全ての業務を記録する •個々の小切手番号を記録する 	業務データが毎日午前7時00分から豪州特許庁によって電子ダウンロードで利用できるようにする

（出典） 同上

（3） 民間委託の契約管理の優良事例集

豪州では、会計検査院が政府の取組みについて優良事例集を作成し発行している。その中には、民間委託の契約管理に関する優良事例も存在する。同文書では、KPI の達成状況によって、事業者に対する報奨の提供や委託費の減額等の措置を取ることを推奨している。報奨にはいくつか種類があり、契約を延長するものや金銭の提供・利益のシェアなどがある。また、著しく KPI が悪い場合には契約解除に至る場合もある。

図表 48 事業者に対する報奨(インセンティブ)の種類

インセンティブの種類	方法及び基準
契約の延長	<ul style="list-style-type: none"> • 当初の契約が例えば3年である場合に、さらに1・2年契約を伸ばす。
時間目標に応じた報酬の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 終了時間の速さと、その時間内に処理した事務量に応じて金銭的な報奨を与える
コスト削減分の供与	<ul style="list-style-type: none"> • 目標の達成状況に基づいて、コスト削減できた額の一部を報奨として事業者を支払う。
利益の供与	<ul style="list-style-type: none"> • 一定以上の利益を上げた際に、その剰余部分について委託している官側と事業者の間で相互に配分する。
購入者による随時の報奨	<ul style="list-style-type: none"> • 特に条件を定めていない状況であっても、購入者のサービスレベルが高いと委託している官側が認めた場合に金銭的な報奨などを付与する。(顧客満足に基づいたものが望ましい)

（出典） 内閣府（2006）

2.4 スウェーデンにおける質の定義・設定方法

2.4.1 スウェーデンの市場化テストの位置付け

スウェーデンでは長期間にわたる社会民主党政権下において、公共サービスは基本的に政府による提供（In-House）を志向するとともに、高度な自律性を備えた地方政府により、高い水準の福祉サービスが提供されてきた。米国や英国の事例を受けて、競争的契約（competitive contracting）のアイデア自体は1980年代に提起されたものの、実際の導入にあたっては、地方政府が公共サービスの提供に責任を負うと規定した法律の存在や、サービス提供に係る官の真のコストを算出することが困難な会計システム等の障壁があった。

しかし、1990年代に入り、保守系政権へのシフト、深刻な財政危機等の原因により、政府に対して公共部門を縮小する圧力、中央主導の行政運営に対する批判が加えられた。このような背景から、中央行政庁の再編、社会保障制度改革、補助金制度の見直し、民営化・規制改革が実施された。民間委託・競争的契約においても、前述した障壁を取り除くための法改正等の施策が行われ、1990年代初頭にその件数は飛躍的に増加した。民間委託するか否かの決定権限は地方政府にあるものの、法改正によって、入札者に政府への不服申し立てと補償を受ける権利が付与されたことも、民間委託を推進する重要な要因となった。

このように、保守党政権下で市場化テストを含む「官から民」への流れが作られ、その後の社会民主党政権下でも継続された。なお、スウェーデンでは、市場化テストは制度として明示的に位置付けられているわけではないが、官が担うサービスで市場からの調達を企図する場合、分野や内容次第では官側もこの入札に参加することがあり、事実上の官民競争が行われている⁵¹。

2.4.2 スウェーデンの市場化テストの質の定義・設定方法に関する規程等

調達に関連する規程としては、まずサービス調達に係る EC 指令（EC directive on the procurement of services（92/50/EØF）（1992））の適用を受ける。これは地方政府・中央政府双方に対し、ある一定以上の調達案件については一般競争入札を求めているものである。国内法もこの指令を遵守する形で作られている。

国内の機関としては国家公共調達評議会（National Council of Public Procurement）が公共調達法（Law of public procurement）を監督する。当機関はガイドライン・報告書の発行、法解釈等を行う。特に当機関の法解釈に関する見解は、調達実務上の重要な役割を果たす⁵²。また、スウェーデン競争法（Swedish Competition Act）を所管するのが競争庁（Swedish Competition Authority 日本の公正取引委員会に相当）

⁵¹ 規制改革・民間開放推進会議（2005）

⁵² Karin Bryntse and Carsten Greve（2002） pp.5-9

であり、競争法の適用と執行、競争制限的な規制に対する改善策の提案、公的部門における競争の拡大、広報活動、競争分野の研究の促進の5つを主要業務としている⁵³。また、2007年9月からは、公共調達法のモニタリングも担っている⁵⁴。

スウェーデンでは、質の設定に関する統一的なガイドライン等は公表されていない。基本的に市場化テストの企画・運用は地方自治体の裁量に委ねられているため、その成否も地方政府の方針や戦略に依存するようである。例えば、ストックホルム近郊のソルナでは、老人ホーム運営を民間会社に委託したが、老人の状態に関する十分な情報が地方自治体から開示されておらず、必要なスタッフを十分確保できなかったことを原因とし、職員による施設内での虐待が発生し問題となった事例がある⁵⁵。また、スウェーデン第二の都市イエーテボリにおける公共交通サービスの民間委託では、排気ガスの厳格な排出基準を定めたこと、パフォーマンス目標とその達成を客観的にモニタリングするよう規定したこと、更に基準を上回る削減を達成した場合は、ボーナスを付与するインセンティブの仕組みを導入すること等により、乗客の増加、補助金額の減少、環境基準の達成、更にはバス運転手の給与の増加といった成功をもたらしたといった事例もある⁵⁶。

⁵³ <http://www.jftc.go.jp/worldcom/html/country/sweden.html>

⁵⁴ http://www.kkv.se/t/SectionStartPage_219.aspx

⁵⁵ Karin Bryntse and Carsten Greve (2002) pp.12-13

⁵⁶ ICLEI (2003) pp.18-20

3 対象事業の選定に関する調査・分析

本章では、調査対象国における市場化テスト等（アウトソーシング等、その他の官民連携手法〔PPP/Private Public Partnership〕を含む）がどのような事業に活用されているかについて、諸事例について実態を把握・分析し、その結果を報告する。

3.1 米国における市場化テスト等の実施対象

1990年代の行政改革の取組みや、2000年代の制度変更等を受けて、米国では市場化テストが行政の効率化や質の向上を目指す重要な施策と位置付けられてきた。以下では2章で紹介した事例に加えて、市場化テストの対象業務に関する統計や公物管理に係る事例について説明する。

3.1.1 市場化テスト等の対象および実績

連邦政府全体の市場化テストの実績は、OMBが議会に毎年、提出しているレポート“Report on Competitive Sourcing Results”に整理されている。以下では、公表されている同報告書2003年度から2006年度の実績を整理した上で、市場化テストの対象になった主たる事業領域を整理する。

(1) 市場化テストの実施件数

米国連邦政府における市場化テストは、2003年度より本格実施されており、これまでに5ラウンドが実施されている。うち、OMBから実施結果が公表されているのは、2003年度から2006年度である。同期間中の市場化テストの実施件数を見ると、大半はFTE換算で65人以下の業務を対象にした「簡略競争」で、実際に行政と民間企業等との競争が行われた「標準競争」の実施件数の割合は相対的に低い。他方、競争対象になった人数（FTE）で実績を見ると、51,885人のうちの約7割が標準競争の実績であった。

図表 49 米国連邦政府の市場化テストの実績(2003～2006年度)

実施件数				FTE換算			
簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
930 (45.8%)	313 (15.4%)	788 (38.8%)	2,031	10,130 (19.5%)	36,696 (70.8%)	5,059 (9.8%)	51,885

(注) 直接転換は競争手続きを経ずに民間企業等にアウトソーシングした実績。以下、同じ。

(出典) OMB (2004～2007)

省庁別に件数実績をみると、簡略競争では、農務省（410件）、保健福祉省（128件）、内務省（108件）の順に多い。一方、標準競争では、国防総省（135件）、航空宇宙局（84件）、保健福祉省（24件）の順に多い。また、FTE換算でみた実績では、国防総省（21,320人）、農務省（5,720人）、保健福祉省（5,146人）、航空宇宙局（2,923人）の順に多い。

図表 50 米国連邦政府の市場化テストの省庁別実績(2003～2006年度)

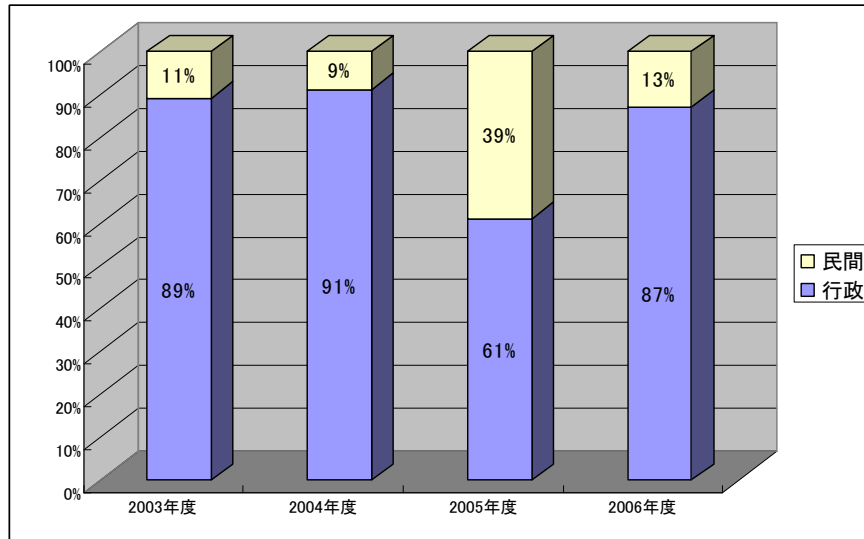
省庁名	実施件数				FTE換算			
	簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
農務省	410	9	17	436	3,533	1,847	340	5,720
商務省	4	2	5	11	65	259	182	506
国防総省	50	135	68	253	1,043	18,648	1,629	21,320
教育省	2	2	0	4	40	220	0	260
エネルギー省	2	6	0	8	84	1,136	0	1,220
環境保護庁	26	1	3	30	188	26	12	226
保健福祉省	128	24	69	221	1,613	3,102	431	5,146
国土安全保障省	5	9	2	16	132	333	7	472
住宅都市開発省	5	1	0	6	45	256	0	301
内務省	108	4	511	623	1,184	393	756	2,333
司法省	11	2	0	13	136	233	0	369
労働省	17	3	28	48	270	65	156	491
国務省	10	1	0	11	131	199	0	330
運輸省	16	6	28	50	177	2,535	61	2,773
財務省	18	10	18	46	169	2,011	357	2,537
退役軍人省	0	1	0	1	0	276	0	276
国際開発庁	1	0	0	1	4	0	0	4
工兵隊	0	3	0	3	0	1,596	0	1,596
調達庁	75	2	12	89	651	66	954	1,671
航空宇宙局	1	84	26	111	7	2,764	152	2,923
国家科学基金	1	0	0	1	22	0	0	22
大統領予算局	1	0	0	1	1	0	0	1
人事管理局	15	2	1	18	257	343	22	622
中小企業局	5	5	0	10	236	320	0	556
スミソニアン	0	0	0	0	0	0	0	0
社会保障庁	19	1	0	20	142	68	0	210
計	930	313	788	2031	10,130	36,696	5059	51,885

(出典) 同上

(2) 市場化テストの実施結果

2003年度から2006年度における市場化テストの実施結果をみると、以下のように入札を行政側が落札している。

図表 51 米国連邦政府における市場化テストの実施結果(FTE 換算実績)

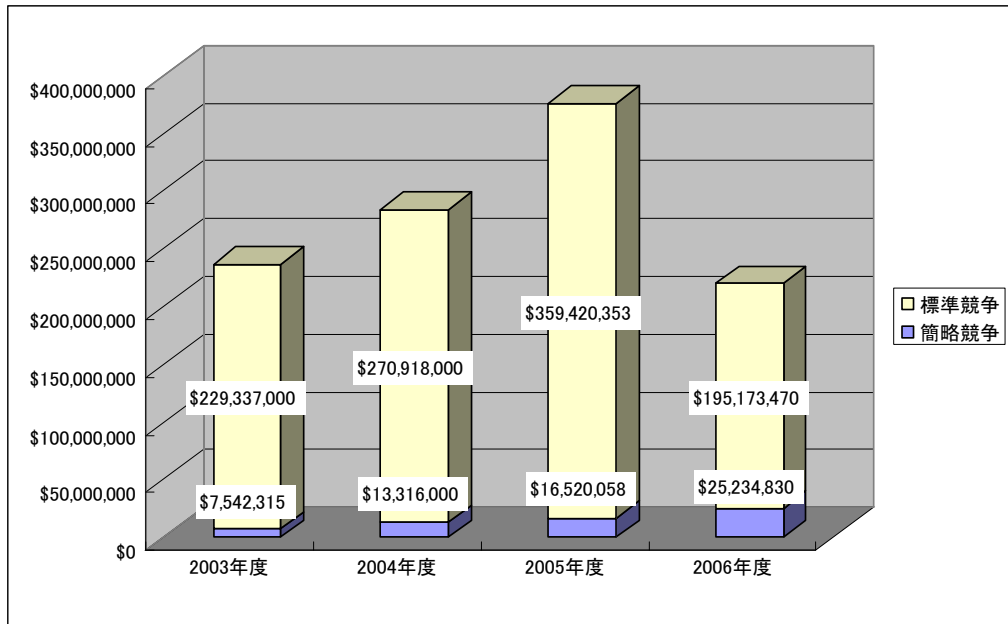


(出典) 同上

行政側が落札し、行政側の提案が採用される際には、行政側のサービス業務担当部門は、仕様を示されている業務明細書（PWS）を満たすよう、最適効率組織（MEO）と呼ばれる職員配置及び業務執行計画を策定することが求められる。そのため、仮に行政側が落札したとしても、これまでの組織、業務内容がそのまま継承されることはなく、この MEO に従って業務プロセスの見直し、体制の改善が実行される。このような仕組みになっているため、以下のように費用節減が実現している。以下は、2003年度から2006年度における市場化テストを通じた費用節減効果である⁵⁷。費用節減額は年間で、約2億～3.5万ドルで推移している。

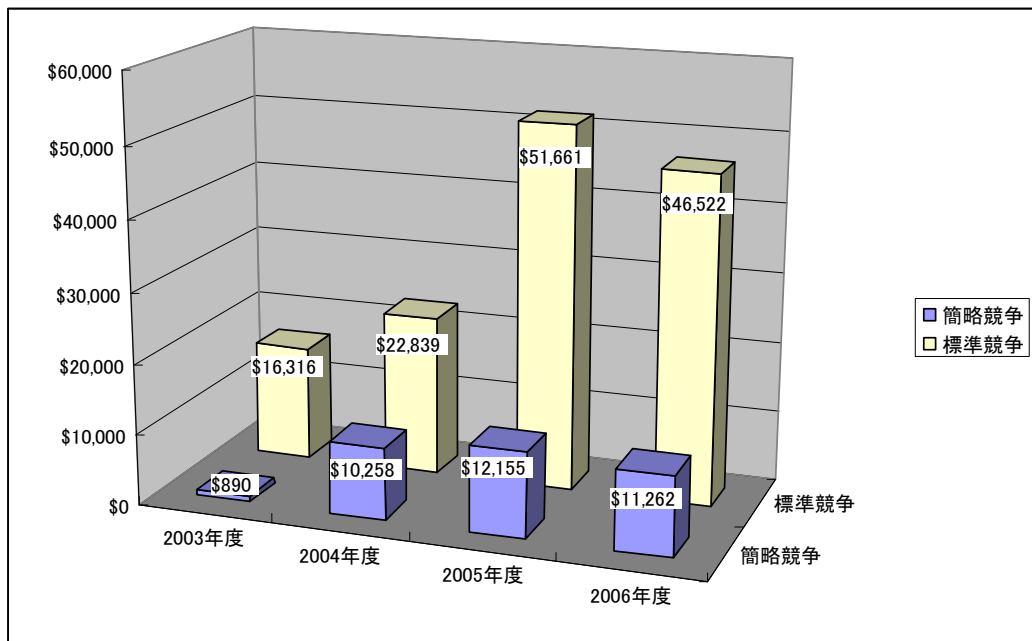
⁵⁷費用節減額は各年度に終了した市場化テスト対象業務における費用節減見込（複数年）がベースになっている。以下、「費用節減額」の定義は同じ。なお、各年度の報告では、実績が提出されていない省庁・機関等が含まれているため、実際はこの額よりやや大きいと推定される。

図表 52 市場化テストを通じた費用節減効果



(出典) 同上

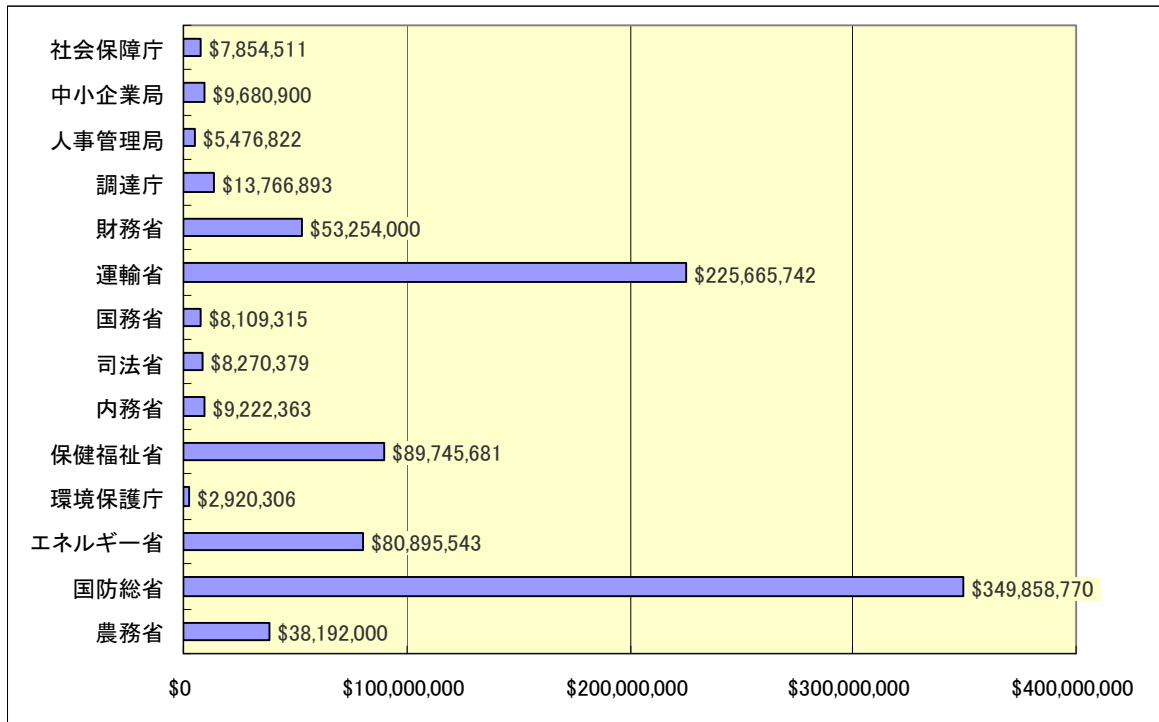
図表 53 市場化テストを通じた費用節減効果 (FTE 単位あたり)



(出典) 同上

この市場化テストを通じた費用節減効果を主要省庁別にみると、国防総省（349,858,770 ドル）、運輸省（225,665,742 ドル）、保健福祉省（89,745,681 ドル）、エネルギー省（80,895,543 ドル）の順に高い。

図表 54 主要省庁別市場化テストを通じた費用節減効果(2003～2006 年度)



(出典) 同上

(3) 市場化テストの対象業務

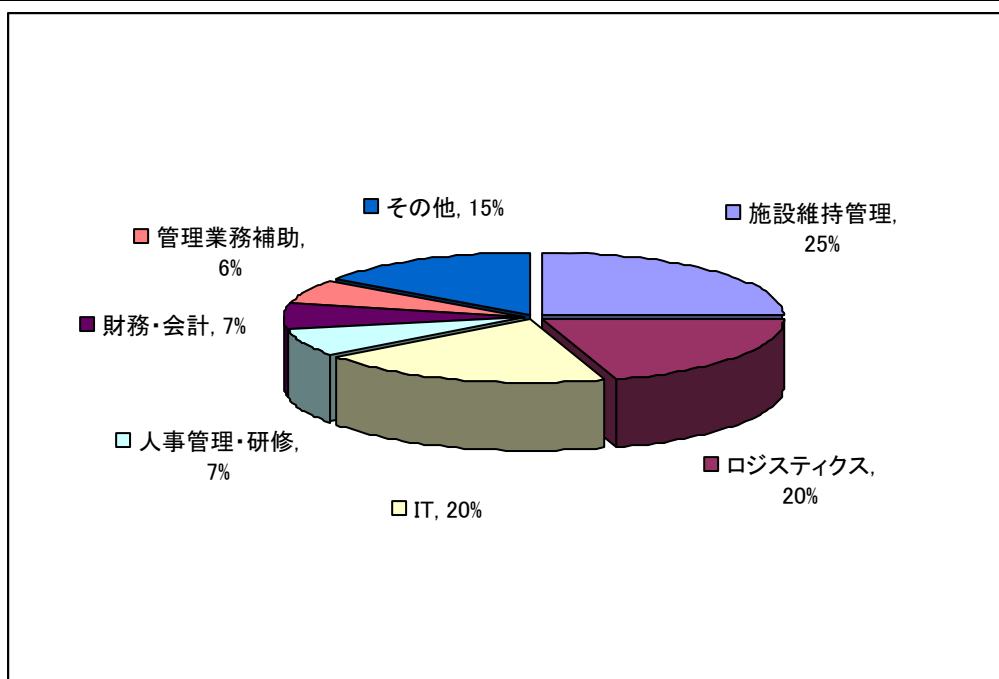
① 連邦レベルの対象業務

市場化テストの対象となった業務を FTE 換算で見ると、施設維持管理、ロジスティクス、IT、人事管理・研修、財務・会計、管理業務補助で全体の 80% 以上を占めている。

図表 55 市場化テストの対象となった業務類型(2003年度から2006年度)

単位：FTE

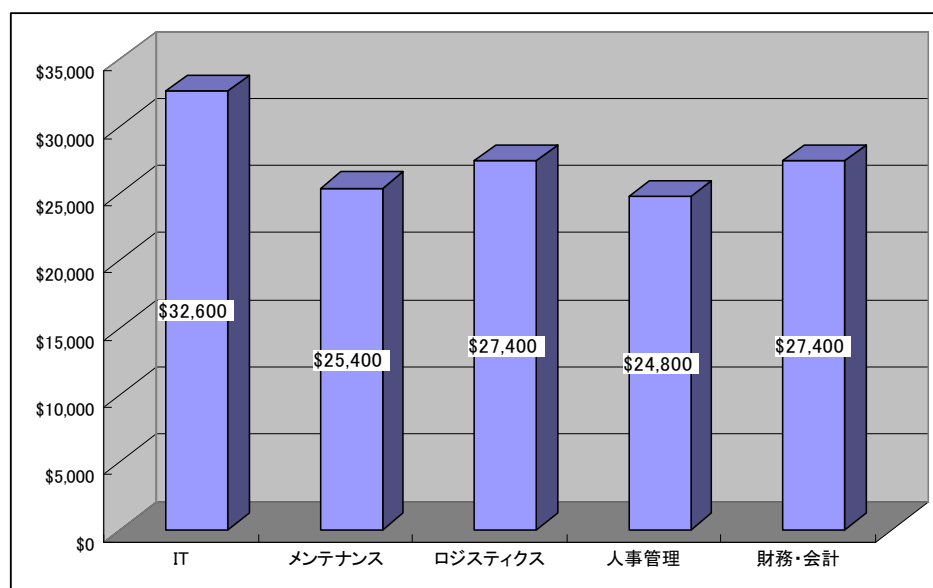
	2004年度	2005年度	2006年度	計	構成比
施設維持管理	4,138	1,321	661	6,120	25%
ロジスティクス	1,448	2,987	1,716	4,978	20%
IT	2,207	1,055	352	4,787	20%
人事管理・研修	1,209	169	391	1,769	7%
財務・会計	968	210	618	1,696	7%
管理業務補助	315	763	341	1,519	6%
その他	1,609	708	1,130	3,446	15%



(出典) 同上

市場化テストの対象となった上記主要業務類型ごとの FTE 単位あたりの費用節減額をみると、下表のように、IT (32,600 ドル)、ロジスティクス (24,700 ドル)、財務・会計 (27,400 ドル) の順に高い。

図 56 主要業務の市場化テストにおける費用節減額(2004 年度から 2005 年度)



(出典) OMB (2006)

また、下表は、主要省庁ごとに年度別に市場化テストの対象となった主要業務を整理したものである。ここでも、施設維持管理、ロジスティクス、IT、人事管理・研修、財務・会計、管理業務補助などが主たる対象になっている。

図表 57 主要省庁における最も頻繁に市場化テストの対象となった業務

	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度
農務省	維持管理 1,584	IT 1,200	施設運営・維持管理 189	マネジメント・総務 133
内務省	道路・施設管理 177	生物化学サポート 330	データ管理・作成 400	教育・研修 248
司法省	車両メンテナンス 153	補助金管理 115	データセンター・IT 127	補助金管理 80
商務省	オフィスオートメーション 270	研究所の維持管理・ 運営 9	—	—
教育省	人事管理・研修 123	人事管理・研修 123	IT ヘルプデスク 30	—
エネルギー 省	IT 642	人事研修 146	IT 642	
環境保護庁	リスク分析 38	ベンダーへの支払い 対応 26	IT サポート 39	IT 管理 185
保健福祉省	管理業務補助 761	管理業務補助 196	事務補助 350	管理業務補助 466
労働省	—	システム管理・ 技術支援 36	施設維持管理 78	管理業務補助 397
運輸省	予備船隊 195	フライトサービス ステーション 2,700	フライト・サービス・ステー ション 2,300	管理業務補助 21
財務省	IT 200	管理業務補助 1,458	管理業務補助 1,000	—
人事管理庁	試験管理・倉庫保管 180	—	管理業務補助 163	教育・研修 15

(出典) OMB (2006)

② 地方レベルの対象業務

(1) バージニア州の取組み

米国では、連邦政府による市場化テストの取組みのほか、州政府や郡・市役所においても市場化テストを実践する取組みが見られる。

バージニア州では、1990年代から、市場化テストを含む公共サービスにおける民間活用に積極的に取り組んでいるが、その推進にあたって重要な役割を演じている機関が州政府の競争力委員会（Commonwealth Competition Council）である。同委員会は、1995年州政府競争法によって設立された独立委員会で、州の業務への民間との競争の導入をテーマとして検討を行い、その結果について、州政府当局と議会に対して勧告する権限を有する。委員は15名の任期制であり、州知事と議会それぞれの任命による。

州政府は、州政府競争法の定めにより、州政府の業務について、「政府固有業務」と民間によるサービス提供が可能な「商業的業務」に分類、棚卸を定期的を実施し、商業的業務の一覧（および各業務の関連部局数、予算額、常勤雇用換算による従事者数）を競争力委員会に報告しなければならない。それを受けて競争力委員会では、州政府の業務に対して、①州政府によるどのプログラムやサービスが、民間部門によって提供されるべきか、②州政府によるプログラムやサービスのうち、効率性およびサービス改善の可能性を考慮した場合、どれが民間部門によって提供することが可能かといった見地から検討を行い、市場化テストの実施を含む民間開放の実施可能性を、州政府当局および議会に対して勧告する。

競争力委員会では、以下のような業務を、これまでに民間競争の導入が成功した事例として取り上げている。

図表 58 バージニア州における民間活用の成功事例

- ・ 州交通局の倉庫の試験的民間化
- ・ 州教育ローン局の資産の民間ローン会社への売却
- ・ 州の不良債権の回収業務のアウトソーシング
- ・ 州が保有する可動橋の運営・維持管理業務
- ・ 州の遊休地の民間による管理
- ・ 州の刑務所施設の民間による建設・運営
- ・ 児童支援管理事務所業務の民間化
- ・ 州の大学の書店の運営

(出典) バージニア州競争委員会ウェブサイト (<http://159.169.223.235/success.htm>)

(2) シャーロット市の取組み

前章で述べたように、ノースカロライナ州シャーロット市では、市役所の各部門に策定が義務付けられる「5 ヶ年業務合理化計画」の中で採用される5つの改革手法のうちの方策として、市場化テスト及びアウトソーシングが位置付けられている。

これまでにシャーロット市においては、施設等の維持管理や補修、検査・照会対応等の業務において市場化テストが実施され、印刷、登録事務、資機材調達、債権回収や請求書発行といった業務が民間に直接アウトソーシング・委託されている（下図表を参照）。

図表 59 シャーロット市の市場化テスト事業の実績

- ・ ゴミ回収、ゴミ集積コンテナ維持管理
- ・ 上下水道のプラント管理、水道のメーター管理
- ・ 道路標識・消火栓の維持管理
- ・ 納入物品の検品
- ・ 道路および関連施設補修（排水溝等）、街路灯管理
- ・ 障害者向け交通サービス
- ・ 財務サービスにおける苦情・照会対応サービス
- ・ 市道の街路樹・芝生管理、その他市有の土地管理
- ・ 電話回線の敷設、公有車管理、公有車の無線設備の設置、資産処分

（出典）シャーロット市へのインタビューにより新日本監査法人作成

図表 60 シャーロット市の民間への直接アウトソーシング事業の実績

- ・ 印刷
- ・ ペット登録
- ・ 航空機の部品管理
- ・ 車両の燃料供給
- ・ プリンタ・コピー機管理
- ・ IT ヘルプデスク
- ・ 駐車違反取締
- ・ 庁内清掃
- ・ 樹木の管理
- ・ 債権回収
- ・ 公共料金の請求書発行・送付
- ・ 葬儀サービス

- ・法務サービス
- ・土壌試験 等

(出典) 同上

(3) 州による共同調達の実例(WSCA)

西部州政府契約アライアンス(Western States Contracting Alliance: WSCA)は、民間活用拡大の取組みの一環として、連邦政府の主導により、調達の合理化に向けた情報交換のための円卓会議として組織された全国地方政府調達担当者協会(National Association of State Procurement Officials: NASPO)における意見交換を契機として発足した、米国西部の15の有志の州政府による共同購入プロジェクトである。WSCA加盟州は、アラスカ、アリゾナ、カリフォルニア、コロラド、ハワイ、アイダホ、ミネソタ、モンタナ、ネバダ、ニュー・メキシコ、オレゴン、サウスダコタ、ユタ、ワシントン、ワイオミングの15州である。

このような共同調達の実施に踏み切った狙いとしては、同種の調達案件の統合による民間企業の参加意欲の増大、案件集約による調達コストの合理化、幹事州への落札先企業との協議の一本化による各州調達担当者の事務的負荷の低減などがある。

このプロジェクトを通じて、外部へのアウトソーシングによって調達された物品・サービスには、以下のようなものがある(カッコ内は幹事州)。

図表 61 NASCA の共同購入プロジェクト実績

- ・コンピュータ関連サービス(ミネソタ州)
- ・搾乳機(ユタ州)
- ・電子モニタリング(ワシントン州)
- ・消火システム(ネバダ州)
- ・施設内清掃・物品管理(オレゴン州)
- ・研究機関の在庫管理(アイダホ州)
- ・メールルーム設備の運営(アリゾナ州)
- ・調達分析およびコンサルティングサービス(ワシントン州)
- ・公共安全無線放送(ワシントン州)
- ・衛星電話(ユタ州)

(出典) WSCA ウェブサイト (<http://www.aboutwsca.org/welcome.cfm>)

(4) その他の事例

ミネソタ州スコット郡では、公共サービスの提供における民間活用の一環とし

て、犯罪者の矯正・社会復帰施設および福祉サービス提供施設において、市場化テストを行っている。

事業の選定に際して、同郡では、自らの行っている業務に対して、①法定の事業か、②自らがサービス提供者となるべき理由があるか、③提供される公共サービスの質と量に対して、郡が裁量権を有しているか、④提供すべきサービス水準を実際に郡が選択できるか、⑤サービスを外部に発注することが可能か、といった点から多面的に検討を行った結果、上記2業務について市場化テスト（競争的調達）を実施することとした。

これまでのところ上記2業務は試験的な実施段階であり、実務上の課題に対応しながら取組みを進めているのが実情であるが、将来的な市場化テストの拡大については、同郡では、さらに検討を進めるとしている。

3.1.2 公物管理等に係る主な事例

以下、米国で実施されたPPPや民営化について、特に公物管理分野で実施された例を中心として紹介する。

図表 62 米国の公物管理分野事例

委託対象業務		概要
道路	シカゴ・スカイウェイ ⁵⁸	<ul style="list-style-type: none"> シカゴ市が2004年に巨額の財政赤字（年間2.2億ドル）を理由に、有料道路シカゴ・スカイウェイを民間コンソーシアムに売却、民営化 落札金額は18億ドル。売却資金は市が抱える債務の返済に充てられた 人件費を抑制し、シカゴ市が運営していたときと比較して維持管理費を約30%削減。1日あたりの交通量も前年比7%増加
	バージニア州、高速道路 ⁵⁹	<ul style="list-style-type: none"> 高速道路の23%にあたる約400kmの維持管理を民間企業に委託 道路舗装、橋・街路灯の維持管理・補修、除雪、交通事故処理等が対象。10年間の契約で委託額は総額2.9億ドル

⁵⁸ 『日経コンストラクション』2007年7月13日号 pp.18-19

⁵⁹ 『日経コンストラクション』2007年7月13日号 pp.21-22

		<ul style="list-style-type: none"> 費用を 15%削減。他の道路の維持管理も相次いで民間委託
港湾	ニューヨーク/ニュージャージー港 ⁶⁰	<ul style="list-style-type: none"> 30年間のリース契約。ターミナルを固定料金でリースし、埠頭の維持は港湾局、クレーンの維持は民間事業者に委託
	オークランド港 ⁶¹	<ul style="list-style-type: none"> リース契約は固定料金方式。それ以外は固定料金に加え貨物取り扱いに応じた埠頭通過料を支払う契約。 一定以上の取り扱いについては割引されるようになっており、委託民間事業者にとっては、単価を下げるインセンティブが働くようになっている。
空港	インディアナポリス国際空港 ⁶²	<ul style="list-style-type: none"> 1995年に所有権は公社のままで、入札により選定された主体に運営を委託する方式に変更 英国の航空管理会社 BAA-USA は、運営コスト削減と空港管理会社以外の事業（商業施設、駐車場等）からの増収によって、10年間で1億ドルの収支改善を提案し、落札した 乗客数・乗客一人当たり収入・航空貨物取扱量の増加、空港発着料の低下といった効果をもたらした
公有地	オレゴン州公有地	<ul style="list-style-type: none"> 道路・レクリエーション施設など、「維持管理」の機能に注目して、業務の洗い出しとグルーピングが行われ対象業務が選定された 入札の結果政府側が落札し、現在 MEO による管理が行われている <p>(詳細は本報告書 2.1.1.3 を参照)</p>
その他	全米フライト・サービス・ステーション	<ul style="list-style-type: none"> 限られた予算で全米にある全てのフライト・サービス・ステーションの機能更新を達成するため、市場化テストを実施 施設の統廃合、運営体制の見直し、新たな IT システム導入などによる、5年間で22億ドルの経費削減を提案 <p>(詳細は本報告書 2.1.1.3 を参照)</p>

(出典) 総務省 (2006) 等をもとに新日本監査法人が作成

⁶⁰ 総務省 (2006)

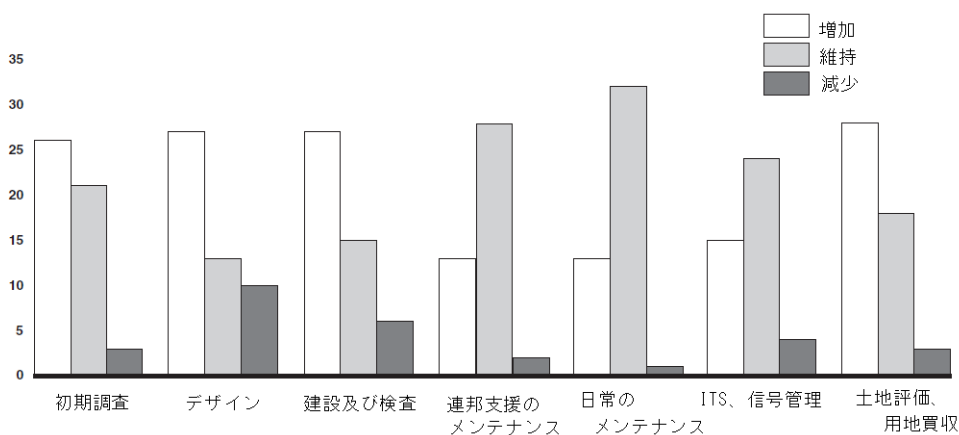
⁶¹ 同上

⁶² 同上

参考 1 : 米国州政府運輸省 (State DOT) の道路管理のアウトソーシングの動向

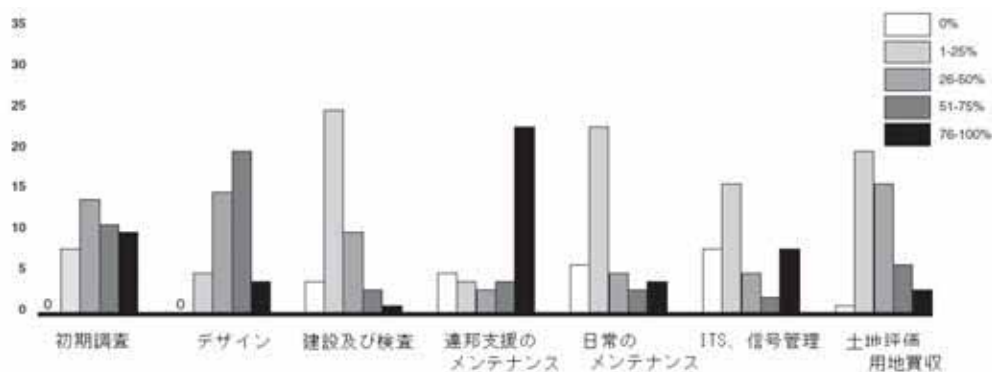
GAO の報告書“FEDERAL-AID HIGHWAYS Increased Reliance on Contractors Can Pose Oversight Challenges for Federal and State Officials”(GAO-08-198)では、州政府運輸省による、道路管理のアウトソーシングの状況を、アンケート及びインタビューで調査している。この報告書によれば、多くの州政府では、道路関連業務のアウトソーシングを積極的に進めており、その背景・理由として、「道路関連予算の歳出見通しが不安定である(予測できないこと)」「担当職員の規模は、今後、維持乃至は縮小させる方向であるが、計画を進めるためにはマンパワーが必要なこと」の 2 点を指摘し、他方で連邦政府(運輸省)は、州政府に対して、道路関連業務で民間活用を積極的に指示する権限・役割はないことから、州の財政問題がアウトソーシングを推進する主たる要因と指摘している。なお、このような形でのアウトソーシングの進展は、州政府担当者によれば、将来的に州政府内でのナレッジが低下する恐れがある、という点が最大の懸念と指摘されている。

米州政府における今後 5 年間の道路関連アウトソーシングの方向性



(出典)GAO(2008)

米州政府における道路関連業務のアウトソーシング割合



(出典)GAO(2008)

参考 2 : サンデースプリングス市の事例⁶³

公物管理含めて包括的に地方自治体業務の民間委託を行っている例として、米国ジョージア州サンデースプリングス市の事例を紹介する。

サンデースプリングス市は人口 9 万人、ジョージア州では 7 番目の規模であり、行政経営に対する住民の不満により 2005 年に住民投票によって独立を達成した新しい地方自治体である。市が運営を開始するにあたり、民間委託を行う方が新たな政府機関を立ち上げるよりもおよそ 2,000 万ドルのコスト削減がなされるという試算を受け、消防、警察、救急以外の全ての業務を民間委託する決定がなされた。

事業者選定にあたっては、行政業務（コミュニティサービス、財務会計、IT 等）の RFP（Administrative RFP）と技術的業務（公共事業、交通、道路、公園、都市計画、許認可・執行等）の RFP（Technical RFP）に分けて発注を行った。しかし、交渉の段階で、両方の業務を同時に請け負うことでおよそ 230 万ドルのコスト削減ができるという提案を受け、CH2M ヒル社（社員数 2 万、建設コンサルタント会社として全米第 5 位、建設会社として第 38 位）が両方の業務を落札した。

市と CH2M ヒル社の契約期間は 5 年で、委託額の年間平均は約 2700 万ドルである。パフォーマンスガイドラインの策定を契約に盛り込み、年次で住民や市職員からのフィードバックに基づく業務改善の検討が行われ、契約もそれに基づいて 1 年ずつ更新される。

官民のリスク分担の観点では、資産の所有権は市が保有し、災害発生リスク等は基本的に官が負うものの、それだけでは官が過度のリスクを負うことになる（例えば、道路の破損の原因が災害のみによるものなのか、民のメンテナンス不足によるものなのか判断できない）ため、民側にインセンティブ契約を与えることで官側のリスクの一部を移転している。つまり、災害等の発生時に上限額の範囲内（例えば一回の災害で 1 億円以内など）であれば民側に追加金額なしで補修させるような仕組みがあり、その分を委託料として上乗せするのである。

この包括的な外部委託によって、年間 2000 万ドル節約できたという試算があり、この事例が NCPPP（The National Council for Public-Private Partnerships）の 2007 年の Innovation Award を受賞したほか、アトランタ近郊の他の地方自治体でも民間委託を始めるなど、サンデースプリングス市の取組みは大きな影響を与えている。

⁶³ 当事例は『日経コンストラクション』2007年7月13日号、Lynn Peisner, “Sandy Springs: The Big Experiment” (http://enews.penton.com/enews/americanitycounty/special_report/current)、NCPPP, “Partnership for the Operation of the New City of Sandy Springs” (<http://www.ncppp.org/cases/sandysprings.shtml>)、東洋大学の根本氏ヒアリングを参考にした。

3.2 英国における市場化テスト等の実施対象

英国では、1980年代以降、民営化、施設を用いた公共サービスへの民間活力の導入を可能にした PFI (Private Finance Initiative) や、公共サービスの民間委託等、様々な形態をもって官業の民間開放や、官民のパートナーシップ「PPP (Public Private Partnerships)」が進展してきた。以下では、市場化テストの対象業務に関する統計や公物管理に係る事例について説明する。

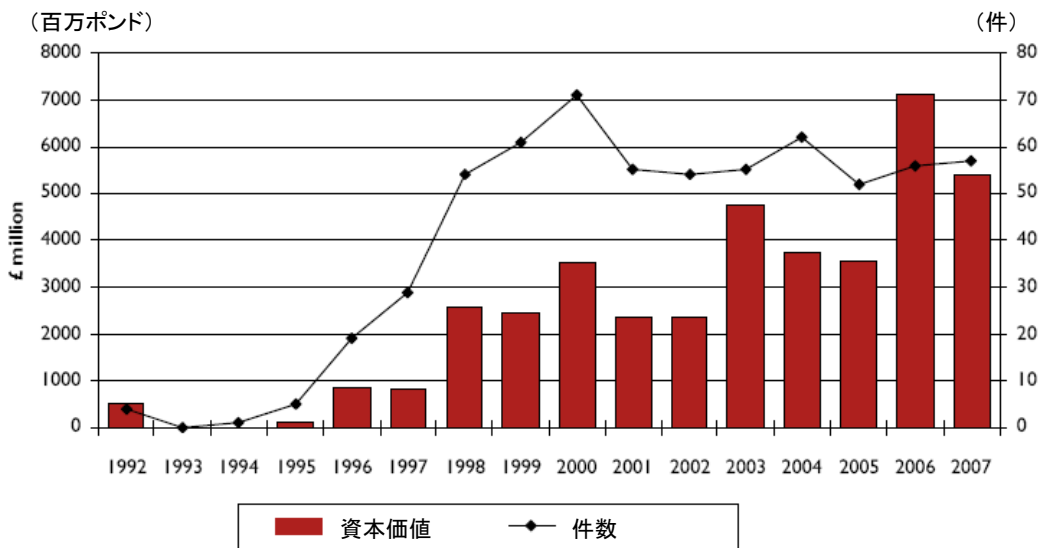
3.2.1 市場化テスト等の対象および実績

英国では、市場化テストのみを対象とした実績に関する統計は公表されておらず、PFI の統計や事例においてサービスを調達する手段としての市場化テスト (Market Testing) の件数は測定されている。よって以下では、まず英国における PFI 全体の実施状況を確認し、次に PFI 案件で市場化テスト等に関する内容が契約に含まれているケースの分野別件数の統計を紹介する。

(1) PFI 全体の件数と内訳

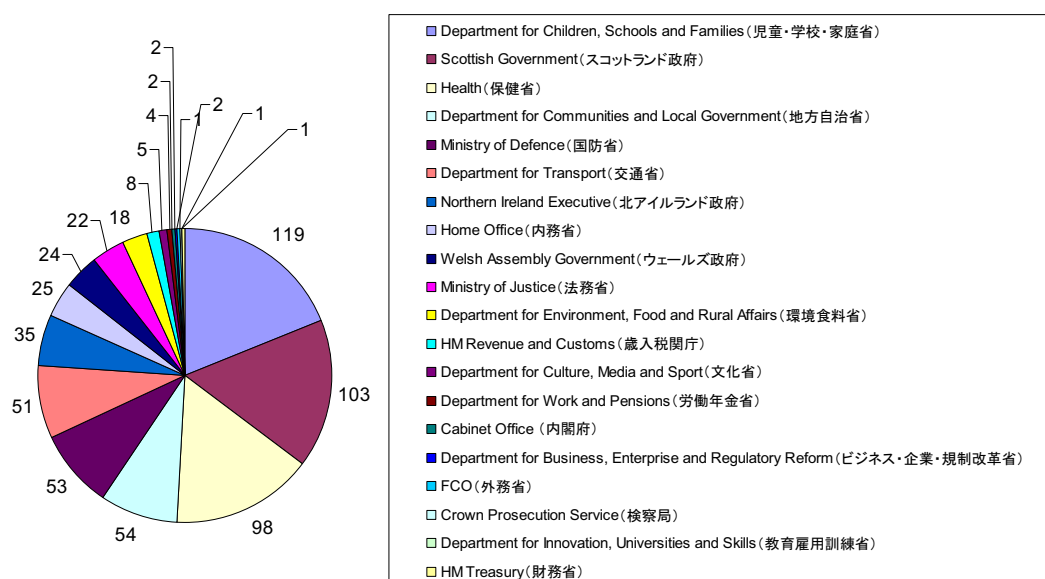
下図表のとおり、PFI の案件数は 2000 年をピークに横這い傾向であるが、資本価値は全体的に増加傾向にあり、1 件あたりの案件額が増加しているものと考えられる。また、所管省庁別の件数内訳を見ると、児童・学校・家庭省、スコットランド政府、保健省の順となっており、学校や病院の案件が多いものと推察される。

図表 63 PFI 全体の件数と資本価値の推移



(出典) HM Treasury (2008)

図表 64 省庁別プロジェクト件数



(出典) 英国財務省ホームページ上の統計⁶⁴より新日本監査法人作成

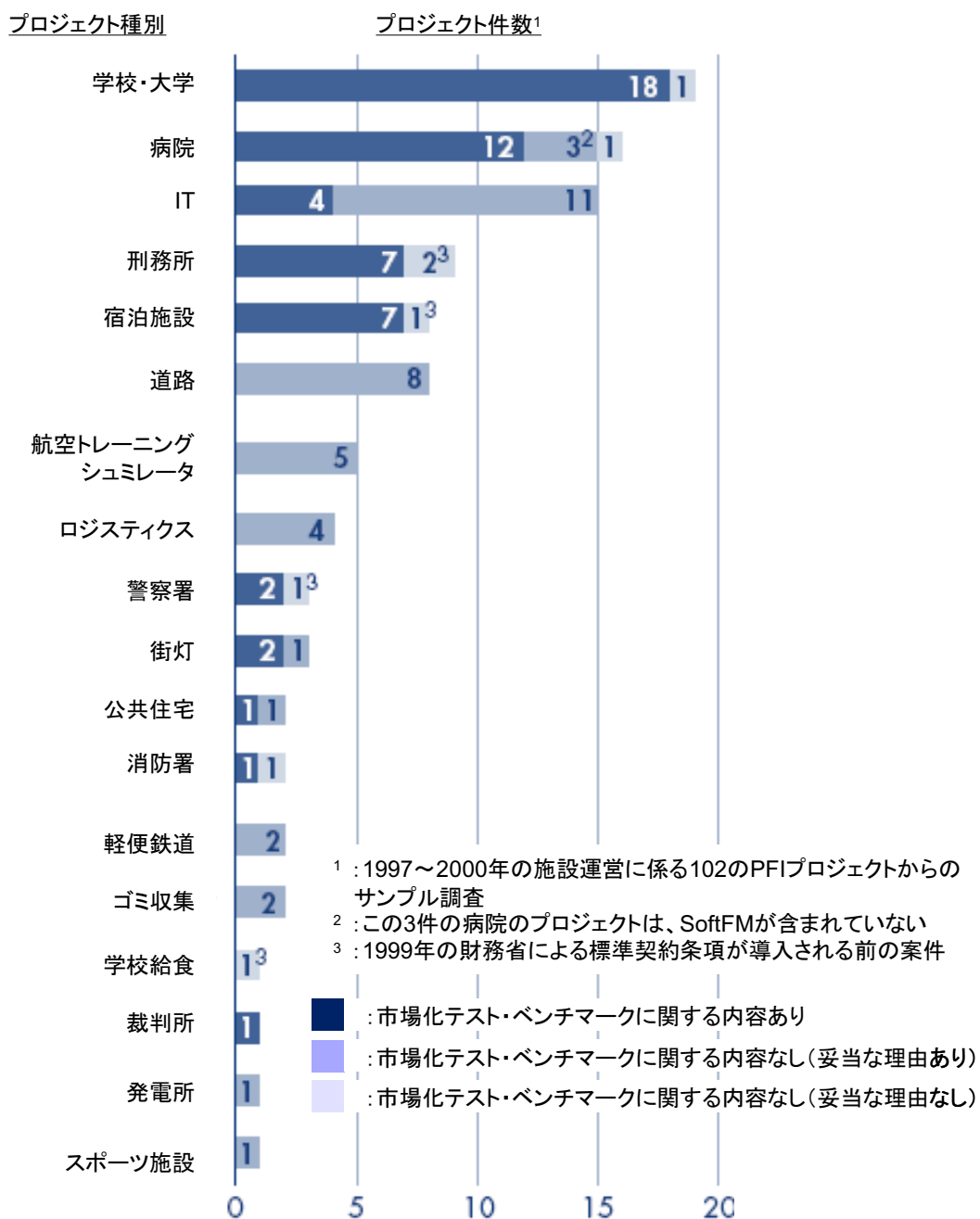
(2) 市場化テストに関する内容が契約に含まれる PFI 案件

英国会計検査院 (National Audit Office: NAO) のレポート⁶⁵では、施設建設・運営の PFI プロジェクトにおいて、警備・受付・清掃といった資本支出を殆ど必要としない業務 (Soft facilities management: Soft FM) と、建物・施設の維持管理業務 (Hard facilities management: Hard FM) を切り分け、前者に市場化テストやベンチマーキング (同レポートでは「類似サービスの市場価格と受注事業者、もしくはその下請け業者のコストを比較すること」と定義される) といった手法を適用することで、プロジェクト全体のコストを削減できることが述べられている。次ページの図表から分かるとおり、学校・大学、病院、刑務所における PFI 案件では、殆どのプロジェクトにおいて市場化テスト、或いはベンチマーキングに関する内容を契約に含んでいる。

⁶⁴ http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_private_partnerships/ppp_pfi_stats.cfm

⁶⁵ NAO (2007)

図表 65 市場化テスト等に関する内容が契約に含まれる PFI 案件数



(出典) NAO (2007)

また、実際の PFI 案件で市場化テスト・ベンチマーキングを行った業務の例は、以下の図表の通りである。

図表 66 PFI 案件で市場化テストにかけた業務の例

プロジェクト名	資本価値 (百万 £)	契約期間	市場化テスト・ベンチマーキングの 対象業務
Sussex Partnership NHS Trust	22	30 年	清掃、配膳
Darent Valley Hospital	94	30 年	清掃、ランドリー、廃棄物管理、荷物運搬、害虫駆除、職員の宿舍管理 等
Norfolk and Norwich University Hospital	229	35 年	配膳、ランドリー、荷物運搬、警備、駐車場、廃棄物管理 等
Queen Elizabeth Hospital, Greenwich	113	30 年	荷物運搬、配膳、清掃、害虫駆除、警備、ヘルプデスク 等
University Hospital of North Durham	96	27 年	荷物運搬、配膳、警備、ヘルプデスク、通信 等
Debden Park High School	15	25 年	清掃、配膳、ICT サポート 等
Defence Fixed Telecommunications Service (DFTS)	70	15 年	通信
Foreign and Commonwealth Office Telecommunications Network (FTN)	74	10 年	全サービス
Hereford and Worcester Magistrates' Court	25	25 年	警備、清掃、荷物運搬、ヘルプデスク 等
St John's House, Bootle	12	25 年	清掃、廃棄物管理、自動販売機 等

(出典) (出典) NAO (2007) pp.16-17 から新日本監査法人作成

このように、英国における市場化テストは、施設運営の PFI のスキームにおいて、清掃・警備・ICT（情報通信技術）・ヘルプデスクといったサービス業務で活用されている。

3.2.2 公物管理等に係る主な事例

次に英国で実施されたPPPや民営化について、特に公物管理分野で実施された事例を紹介する。

図表 67 英国の公物管理分野事例

委託対象業務		概要
道路	道路上でのサポート・事故対応 ⁶⁶	<ul style="list-style-type: none"> 約 500 万の顧客に対し、道路上の事故に対する救助と修理サービスを民間企業（Green Flag Motoring Assistance）が提供 毎年約 100 万件のコールに対応 ヘルプデスクは 24 時間、365 日対応 コールから到着までの平均時間 40 分。1 時間を越えると 10 ポンドのキャッシュバックがある 80%以上の車を路上で修理
	サマセット州、道路の維持管理 ⁶⁷	<ul style="list-style-type: none"> サマセット州の道路全体の管理業務を建設コンサルタント企業（アトキンス社）に委託 同社が維持管理センターを開設し、GPS や PDA を使用して監視官や補修業務を管理 維持管理費年間 6,000 万円削減、生産効率 12%向上、作業中のミス 65%減等の効果 道路管理の予算配分の決定権も同社に委ねる
	スコットランド、高速道路 ⁶⁸	<ul style="list-style-type: none"> 高速道路の改良事業が残り 30km になった段階で、財政制約のため、事業を継続できないことが判明 民間事業者にリスク移転を図る設計・施工一括発注方式で継続 民間側は、住民反対リスク、完工遅延リスク、運営リスク、需要リスク（一部）、残存価値リスク、契約不履行リスクを負う。一方公共側は計画許可リスク、用地取得リスク、需要リスク（一部）を負う

⁶⁶ Ernst&Young（2007）

⁶⁷ 『日経コンストラクション』（2006年2月24日号）p.23

⁶⁸ 国土交通省（2005） pp.32-34

空港	ヒースロー空港 ⁶⁹	<ul style="list-style-type: none"> • BAA (British Airports Authority) が株式上場を果たし民営化 • ヒースローのみならずロンドンの周辺空港ネットワークを管理運営していることや、キャッシュ獲得の手段が多様なことから証券市場での評価は高い
	ルートン空港 ⁷⁰	<ul style="list-style-type: none"> • 空港を管理する地方自治体が空港施設の設備、維持管理、運営業務を民間事業者に委託 • 増設の必要があったターミナルビルの設計、建設も含めて一括して委託 (初期投資額約 170 億円) • 利用旅客数が年間 190 万人 (1996 年) から 650 万人 (2001 年) へと急拡大
上下水道	ロンドン及びイングランド南東部、上下水道 ⁷¹	<ul style="list-style-type: none"> • テムズウォーター(ロンドン及びイングランド南東部にサービスを提供する英国最大の上下水道事業者)を民間企業(豪州投資銀行が主体の Kemble Water 社)が買収 • 31,100km の上水道、68,000km の下水道管、99 の浄水場、349 の下水処理場を保有、運営 • 他水道業者に対する料金徴収業務、カスタマーサービス等も提供
その他	ロンドン市、バス運営 ⁷²	<ul style="list-style-type: none"> • ロンドン市内のバス運営を包括的に Transport for London (TfL) に業務委託。TfL は下記業務を担う <ul style="list-style-type: none"> -バスの経路の企画、料金設定、市場規制 -サービスレベルの設定・モニタリング -バス停、他のサポートサービスの管理 -バス運行事業者の選定 • 他都市でバス利用が低迷する中、利用量が 32%増加

(出典) 各出典をもとに新日本監査法人作成

⁶⁹ 野田 (2004) pp.171-172

⁷⁰ NAO (2007) pp.173-175

⁷¹ http://www.thameswater.co.uk/UK/region/en_gb/content/Section_Homepages/Section_Homepage_000485.jsp?SECT=Section_Homepage_000485

⁷² Ernst&Young (2007)

3.3 豪州における市場化テスト等の実施対象

1980年代の豪州は、国際的な経済不況の影響により、インフレ率・失業率がともに10%を超えており、経済状況に混乱をきたしていた。そこで、連邦政府や各州では、空港や港湾の民営化やPPPの手法を多く用いることにより、赤字削減や費用削減を積極的に進めた。以下では、2章で説明した市場化テストの実施事業に加えて、それらの事例についてどのような業務が実施されているかについて説明を行う。

3.3.1 市場化テスト等の実施状況

2章で示したとおり、豪州の連邦政府では、市場化テストは制度上の定めはなく、各省庁が自主的に実施している状況である。そこで、以下では各省庁が発行している年次報告書において示されている例について紹介する。

図表 68 豪州連邦政府の市場化テスト実施例

省庁名	業務名	期間	規模（契約金額）
退役軍人省	内部監査業務	6年	約575万豪ドル
	人事管理業務	5年	約64万豪ドル
	ITインフラ支援業務	5年	約1億豪ドル
農業・漁業・林業省	IT関連業務	5年	-
	人事管理業務	3年	-
	施設管理業務	3年	-
交通地域省	施設管理運営・警備業務	5年	約352万豪ドル
	バックオフィス業務	5年	約823万豪ドル
雇用省	職業紹介業務	3年	約8.5億豪ドル

（出典）各省庁の年次報告書より作成

上述の通り、豪州では、民営化やPPPの手法が多く用いられてきた。業務分野としては、道路、水道、鉄道、都市・地域開発等への例が多い。以下は、90年代に実施されたPFIの実施状況である。

図表 69 豪州の PFI の実施状況

適用分野	オーストラリア全体			NSW州			VIC州			
	事業 件数	事業費 (百万A\$)	備考 *	事業 件数	事業費 (百万A\$)	備考 *	事業 件数	事業費 (百万A\$)	備考 *	
道路	道路	16	6,866.0	3	10	3,681.0	1	4	3,125.0	1
	橋梁	3	202.0	1	1	0.0	1	0	0.0	0
	トンネル	3	1,900.0	0	3	1,900.0	0	0	0.0	0
水道	20	2,471.4	4	8	641.4	1	6	148.0	2	
鉄道	14	11,927.0	5	6	8,327.0	1	5	1,680.0	4	
都市・地域開発	14	4,155.7	2	8	542.7	0	5	3,613.0	1	
エネルギー	12	1,460.5	3	2	51.0	1	5	206.0	2	
病院	11	466.8	6	3	87.0	1	8	379.8	5	
刑務所	7	846.3	2	1	57.0	0	4	780.0	1	
LRT	4	90.0	2	3	90.0	1	1	—	1	
港湾	3	282.0	1	0	0.0	0	2	90.0	1	
ガスパイプライン	2	29.6	1	0	0.0	0	0	0.0	0	
施設付帯インフラ	2	1.7	1	1	—	1	1	1.7	0	
駐車場	2	31.0	0	1	6.0	0	1	25.0	0	
スタジアム	2	1,075.0	0	1	615.0	0	1	460.0	0	
廃棄物処理	2	482.0	0	1	430.0	0	0	0.0	0	
裁判所	1	140.0	0	0	0.0	0	1	140.0	0	
ホテル	1	0.0	1	1	—	1	0	0.0	0	
住宅	1	445.0	0	0	0.0	0	0	0.0	0	
テーマパーク	1	350.0	0	0	0.0	0	1	350.0	0	

*: 事業費が不明な事業数

(出典) 国土交通省 (2005)

上記からは、道路や水道などの生活に密着した業務から、テーマパークやホテルなど幅広い分野で活用されていることが窺える。

3.3.2 公物管理等に係る主な事例

次に豪州で実施されたPPPや民営化について、特に公物管理分野で実施された事例を紹介する。

図表 70 豪州の公物管理分野事例

委託対象業務		概要
道路	シドニーハーバートンネル ⁷³	<ul style="list-style-type: none"> ニューサウスウェールズ州のシドニー市内のトンネル建設及び道路の維持管理・運営を PFI により発注した リスクについては、民間事業者が基本的には負担し、災害や連邦政府の法制度変更については協議事項とした
	メルボルンシティリンク ⁷⁴	<ul style="list-style-type: none"> ヴィクトリア州が、メルボルン市中心部で発生していた交通渋滞を解消するために建築・運営する高速道路を PFI により発注した 独立採算型で実施し、ルート選定から資金調達、料金収入等全ての手段を民間提案に委ねた トランスバーン・シティ・リンク社 (TCL) が、20 億豪ドルで 34 年間の契約で受注 リスクについては事業に係るリスクは TCL が負担し、用地取得や州が原因の悪影響、TCL が不利になる道路網の変更、州の法制度変更は州のリスクとした。連邦の法制度変更についてはリスクをシェアすることとなった
空港	メルボルン空港 ⁷⁵	<ul style="list-style-type: none"> 英空港管理会社 BAA などの企業連合に 13 億 7 百万豪ドルで売却した
	シドニー空港 ⁷⁶	<ul style="list-style-type: none"> 2002 年にマッコーリー銀行を中心とする企業連合に 56 億豪ドルで売却した
公園管理	モスマン市公園管理 ⁷⁷	<ul style="list-style-type: none"> 当初は低木林地管理、芝の整備等業務ごとに発注していたが、業務の効率性を考慮し施設単位で業務を包括的に委託する契約に切り替えた 年間 6 万 6 千豪ドルのコスト削減が実現した リスクは一義的に民間事業者にあるものの、2000 年の労働安全衛生法により、委託業者が保安システムの設置や実施の確認を怠った場合、市もその責任を負うことになるため、モニタリングを徹底した

⁷³ 宮本・野田 (2001) p.32,p.159

⁷⁴ 国土交通省 (2005) p.48

⁷⁵ 『日本経済新聞』 (1997年5月8日朝刊)

⁷⁶ 『日本経済新聞』 (2002年6月26日朝刊)

⁷⁷ (財)自治体国際化協会 (2004) pp.87-92

その他	ビクトリア州の公共交通 ⁷⁸	<ul style="list-style-type: none"> • 市内トラム、鉄道路線等の資産の営業権を譲渡した • 資産価値の総額は約 3,800 百万豪ドル、期間は 10 年～15 年
-----	---------------------------	--

(出典)各出典をもとに新日本監査法人作成

このように豪州では、道路や空港など広範な事業で、PFIをはじめとしたPPPの実践、民間活用が進められていることがわかる。

⁷⁸ State Government of Victoria(2000), Appendix Volume3

3.4 スウェーデンにおける市場化テスト等の実施対象

第2章で述べたとおり、スウェーデンでは市場化テストは制度として明示的に位置付けられているわけではないため、政府として統一的な統計は存在しない。よってここでは公物管理等に係る民間の活用事例についてのみ紹介する。

図表 71 スウェーデンの公物管理分野事例

委託対象業務		概要
道路	道路管理 ⁷⁹	<ul style="list-style-type: none"> スウェーデン道路庁（SNRA）が冬期の道路管理業務を一括して民間企業に委託 作業量ではなく気象条件等に基づいて支払額が決まるという性能規定の考え方 契約期間は「3+1」、「5+1」と呼ばれ、最初の3年・5年の契約期間の質が良好であれば、1年延長される可能性がある 導入当初（1992年）と比較して約20%のコスト削減（2001年）
その他	イエーテボリ、公共交通 ⁸⁰	<ul style="list-style-type: none"> イエーテボリ市内の公共交通（バス、フェリー）の運営を民間企業に委託 入札仕様書に温暖化ガスの排出基準を設定。基準以上の成果を達成した場合はボーナスを付与 良質なサービスを達成した場合は、料金収入の25%が事業者を支払われる（通常は営業キロに基づいて料金が支払われる仕組み） 1990～97年の間に乗客が7.5%増加 1990～98年の間に補助金支出が30%減少 公共交通の需要の高まりに伴い、バス運転手の給与も増加
	アーランダ空港エクスプレス ⁸¹	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道運営会社（A-Train社）がスウェーデン政府との間でコンセッション契約を結び、建設・資金調達・運営業務を担う

（出典）各出典をもとに新日本監査法人作成

⁷⁹ 小路（2003） pp.76-77

⁸⁰ ICLEI（2003） pp.18-20

⁸¹ <http://www.arlandaexpress.com/>

4 考察～日本の市場化テストへの含意

最終章である本章では、海外の市場化テスト等において質の定義及び設定方法や事業の選定がどのように実施されているか整理、確認を行う。併せて、我が国における課題について整理することにより、海外の市場化テスト等の取組みが今後の我が国における市場化テストの実施に対してどのような教訓や留意点を示唆するかについて論点を整理し、報告書の結びとする。

4.1 質の定義、設定方法に関する検討

以下では、質の定義、設定方法に関して海外の市場化テスト等の取組みについて特徴を整理するとともに、我が国の市場化テストに対する教訓や留意点を検討する。

今回の調査結果に基づき、質の定義、設定方法について重要なポイントを挙げるとすれば、次の3つに集約される。

- ①適切なKPIの定義と目標値の設定
- ②KPIを機能させるインセンティブとペナルティの設定
- ③モニタリングを軸とした適切なコミュニケーション

以下では、この3つのポイントに沿って検討を行う。

4.1.1 適切なKPIの定義と目標値の設定

海外諸国において、質の定義はKPIの設定による方法が一般的である。例えば、米国の連邦政府の例では、OMB通達等によって、PWSのようにKPIを定義する文章をガイドラインで明示するとともに、併せてOMBによるベストプラクティス・ガイドラインやPBSAのSeven Steps等においてKPIの策定に関する方法論が明示されている。

一方、日本の市場化テストの実施例では、海外諸国に比べると設定されたKPIの数が少ない例やKPIが設定されていない例も見られる。一つの例では、達成すべき質の水準をKPIで示し、事業者等の裁量によりその達成を求める一般的なKPIの運用方法を採用する代わりに、事業の実施方法をマニュアル等によって厳格に定めることで達成すべき質の水準を満たそうとする例が見られた。このような例では、成果ではなく達成手段を契約によって縛っているため、民間の創意工夫の余地が少ないと考えられる。

また、他の例では、KPIは設定されているが対象事業の範囲とKPIが必ずしも整合的でない例も見られた⁸²。この原因としては、市場化テストの対象事業の分析が十分に行われていないことが指摘されている⁸³。つまり、市場化テストの対象事業について事前に十分な業務分析を行い、そこで達成されるべき成果やその成果に至るプロセスを明らかにした上で、KPIを選定すべきであるということである。

今後は我が国においても、KPIが適切に定義されるようにKPIを定義する文書、KPIの策定方法について定める標準的なガイドライン、参考となる成功事例集等を整備することが有力な一つの方策になるのではないかと考えられる。なお、その際には、既に先行して数多くのガイドラインが整備され、事例も豊富にあるPFIや指定管理者等の取組みを参考にして、適宜連携することが望まれる。現時点では個別にガイドライン等を検討・作成しているが、KPI自体の考え方や機能は基本的には同じであり、効率性や考え方の統一という点から一本化すべき内容であるためである。

次に、KPIを用いた業績管理が日本の実務においてある程度定着した段階では、運用においてどのように適切なKPIに変更していくかと言う点が論点になる。その一つの方策として、NASAのシェアドサービスセンターの事例、或いは国内の一般的な運営型PFI案件では⁸⁴、重要或いは基本となるKPIは予め発注側が定義するが、それ以外に適切な例がある場合には民間に提案させ、契約によって民間が提案したKPIが合意され、採用されるような運用がなされる場合がある。KPI設定にあたって民間の知恵や民間との協議を活用することの必要性は、米国のSeven Steps、英国のSoPC等のガイドラインにおいても明記されている。

また、ミネアポリス市のITアウトソーシング事例では、契約締結時に質の定義をKPIとOPIという二つの指標に分類して行い、初期の段階では報酬の支払いやペナルティとの関連において予め定めたKPIを活用するものの、状況に応じてOPIをKPIに昇格させることで、KPIをより適切なものに変更する場合もある。これらの例は、今後の日本におけるKPIの運用において参考になると考えられる。

4.1.2 KPIを機能させるインセンティブとペナルティの設定

KPIを有効に機能させるには、インセンティブやペナルティを設定することが各国では奨励されている。定められたKPIの達成に向けて民間事業者の努力や創意工夫を促す観点からは、インセンティブやペナルティが有効とする考え方である⁸⁵。米国のPBSAのガイドラインや豪州の外部委託のベストプラクティス集では、イン

⁸² 内閣府官民競争入札等監理委員会事務局「厚生労働省 求人開拓事業 入札不調実態調査結果」

⁸³ 三井物産戦略研究所の美原氏による。

⁸⁴ アンダーソン・毛利・友常法律事務所の赤羽氏による。

⁸⁵ アンダーソン・毛利・友常法律事務所の赤羽氏、関西法律特許事務所の山形氏による。

センティブやペナルティの設定とともにインセンティブの手法についても具体的に提示している。事例としては、米国の連邦運輸省のフライト・サービス・ステーションの事例において、インセンティブとペナルティに大きな傾斜を付けているケースがある。

日本においても以下のように官民競争入札等監理委員会（以下、「監理委員会」）が定める指針においては、KPIに対するインセンティブやペナルティの設定を奨励している。

図表 72 日本の市場化テストにおけるインセンティブやペナルティの規定

また、確保すべきサービスの質の実現を図るため、当該質を下回った場合の措置（委託費の減額、契約解除等）を明確にするとともに、実施期間中の監督上の措置等につき所要の定めを置くこと。

なお、サービスの質の確保等のためには、民間事業者において、自発的・積極的に、質の維持向上等に向けた創意工夫が行われるよう、事業者の努力を促す仕組みを設けることも重要であり、例えば、

- ① 民間事業者が、実施要項で定める確保すべきサービスの質を上回る成果を達成することが望まれる場合等に、追加達成された成果に応じて委託費の増額を行うなどの方法を採用すること
- ② 実施期間の途中で事業実績を評価し、実績が一定水準を満たしていれば引き続き業務実施を可能とする方法を採用すること

等の事業者の努力を促す様々な仕組みを、事業の特性に応じて具体的積極的に検討すること。

（出典）官民競争入札等監理委員会が定める指針より抜粋

しかし、実際には特別のインセンティブやペナルティを示していない例も見られる。KPIを設定しても、そのKPIの目標達成のために民間事業者による努力や創意工夫が伴わなければ意味が無いため、今後の市場化テスト実施時にこの点を十分に考慮することが望まれる。その際、インセンティブやペナルティは事業特性に応じて適切な方法を十分に検討する必要がある。また、インセンティブやペナルティについては、「唯一の正解」がある訳ではない、という点にも留意が求められる。類似事例であっても、他と同様の基準を適用しても、成功するかどうかは別であり、「それらが良い成果をもたらすかどうか」「事業者に対して過度の負担、緊張を与えていないか」という点等から不断の検証を行い、また、必要に応じて事業者等との協議を踏まえて、適宜に改善・見直しを行う姿勢が求められる。（この点については、次節（4.1.3）とも関連する。）

4.1.3 モニタリングを軸とした適切なコミュニケーション

米国においては、市場化テストを通じて選定された事業の業績モニタリングのあり方についてOMB通達や実務的なガイドラインに明記されている。具体的にはQASPによって、モニタリングの具体的な手続きとして、指標の取得方法、頻度、役割分担等について厳密且つ具体的に示されている。そのため、米国の市場化テストの事例を見ると、モニタリングの具体的な手続きについて各事業で一定の水準が保たれていることがわかる。一方、日本の市場化テストにおいてはモニタリングの具体的な手続きについて米国のQASPのように定義された文章はない。そのため、日本では各事業によってモニタリングの手続きの具体化のレベルが異なっており、中にはモニタリングの手続きについてほとんど明示されていない例も見られる。よって、日本においても各事業のモニタリングのあり方について一定の水準を担保する観点から、米国のQASPは参考になると考える。

加えて、今回の調査においては、モニタリングの手続きの具体化だけでなく、契約締結後のモニタリングプロセスも重視していることが分かった。具体例としては、年次で市の職員と事業者がパフォーマンスモニタリングを行う仕組みが制度化されているサンデースプリングス市の事例や、網羅的にモニタリング手法を規定したNHSのガイドライン（英国）等が挙げられる。

一方日本においては、一旦民間と契約を締結すると事業者に業務を丸投げし、モニタリングを疎かにすることが懸念されるとの意見・指摘がある⁸⁶。指定管理者制度では、モニタリングの不備による事故も発生しており⁸⁷、今後は官と民間事業者との間のコミュニケーションが強化されることが望まれる。

さらに、モニタリング実施の際には、情報の客観性を担保する観点や専門的な知見を活用することから専門組織を設置することも重要である。OMBによれば、米国の各省庁では、事後のモニタリングを客観的な立場で行う専門機関を設置する例が見られ、中には完全な第三者に委ねる例も見られる。日本においても入札時には、評価委員会を設置する例が見られるが、事後の業績モニタリングにおいて評価委員会を設置する例はあまり見られない。ただし、市場化テスト以外の例では、モニタリングに第三者を活用する例も見られる。例えば、モニタリングに特化した組織ではないが、中央省庁や地方公共団体ではIT分野においてCIO補佐官を活用する制度があり、同制度においては民間出身のCIO補佐官によるモニタリングによって運用の無駄が指摘され効果を上げた例が公表されている⁸⁸。

⁸⁶ 例えば、2006年5月24日参議院行政改革に関する特別委員会議事録等

⁸⁷ 例えば、ふじみ野市大井プール事故。同事故報告書では職員による「受託業者の管理業務の実態の把握のための確認行為が不十分であったこと」が問題点のひとつに挙げられている。

<http://www.city.fujimino.saitama.jp/profile/policy/pdf/pooljikohoukoku.pdf> (p.43)

⁸⁸ 読売新聞2005年3月2日朝刊等

4.1.4 その他の留意点

上記に加えて、市場化テストを通じたサービスの質に影響を与えると考えられる事項について以下に留意点として整理を行う。

(1) 民間の創意工夫を促す事業選定のあり方

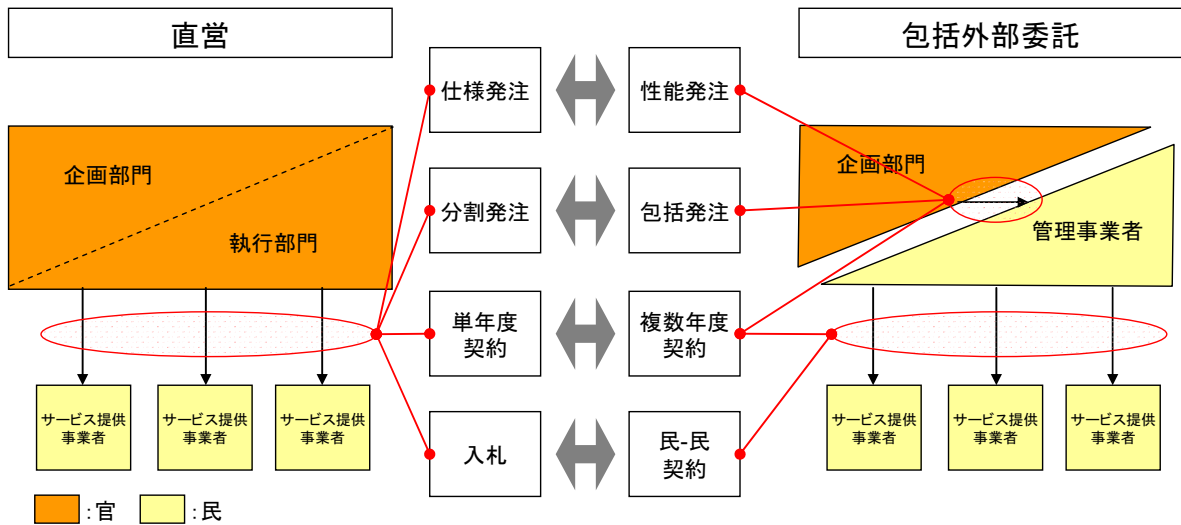
本調査においては、質の定義、設定のみならず、その前提となる市場化テストの対象事業の選定のあり方が質の維持・向上に大きく影響するという意見が多く聞かれた。これは、民間事業者が得意、つまりビジネスとして成功している事業領域を市場化テストの対象事業にすることによって質の維持・向上が図られたり、裁量の余地を与えることによって創意工夫を促し質の維持・向上が図られるようにすることを指している。例えば、米国では、民間事業者が成果を発揮するには、民間が十分に能力と実績を持った分野を選ぶことを重視しているという意見や、民間事業者のアウトソーシングで成功した分野が有効である、という意見もあった。その他、事業分野の特定方法については、できる限り包括的に事業を切出すことが、民間事業者の裁量の余地とビジネスとしての利益を拡大させ、その結果としてサービスの質を向上させるという意見も出た。

一方、日本について考えると、公共サービス改革基本方針では「民間事業者の創意と工夫の発揮の効果が高いものと見込まれる業務⁸⁹⁾」を選定することが定められているものの、実際に実施されている事業は規模が小さいことや民間の創意工夫を発揮し難いものが多いこと等の問題が指摘されている⁹⁰⁾。

⁸⁹⁾ 官民競争入札等監理委員会（2008） p.4

⁹⁰⁾ 西村あさひ法律事務所の前田氏、関西法律特許事務所の山形氏による。

図表 73 直営と包括的外部委託の比較



(出典) 西村あさひ法律事務所の前田氏ヒアリングより新日本監査法人作成

上図では、企画・執行部門双方を官が担う従来の仕組み（直営）と、企画・執行を切り離し、執行部門の管理を民に委ねる仕組み（包括外部委託）を比較している。ここで直営から包括外部委託に切り替えることによって質を向上させる可能性としては、「性能発注により、民間から性能についての創意工夫を引き出すこと」、「管理事業者がBPRやプロジェクトマネジメントを行い、サービス提供事業者の効率化や重複・漏れを防ぐこと」、「管理事業者-サービス提供事業者間の市場原理に基づいた契約により、一般競争入札・コスト競争による品質悪化リスクが低減されること」の3点が考えられる。しかし、それぞれの可能性を現実のものにするには、「当該業務の種類・量・範囲が創意工夫を発揮させる余地があるものであること」、「民間にBPRやプロジェクトマネジメントのナレッジ・スキルが蓄積していること」、「市場が十分に成熟し、競争原理が働くこと」といった条件が必要となる。逆に言えば、こうした条件が満たされない中で外部委託を行ったとしても、効果は限定されてしまう。

今後、日本において市場化テストの事業を選定する際に米国の事業選定のあり方を参考に、民間事業者の能力が高い分野や民間企業のアウトソーシングで成功している分野を選定することは有効であると考えられる。また、同様に対象事業を切出す際には、民間事業者に裁量の余地を与えるためできる限り包括的にすることも重要ではないか。

(2) 民間事業者の参入意欲向上のための取組み

市場化テストにおいて、質に影響を与える要因の一つは競争環境を作ることであり、そのためには多くの民間事業者の参加が必要であるとする意見もある⁹¹。民間事業者による市場化テストへの参入の意思決定は、主に利益拡大の見込みによって判断される。官が予定価格を設定する際に適切なコストや利益水準を見込んでいると仮定するならば、民間事業者が利益を獲得できるかどうかは契約を適切に履行できるかということになり、すなわち定められたKPIを達成できるかどうかということになる。これは多分に前述の市場化テストの対象事業の領域に左右される。よって、民間事業者の参入意欲の向上は事業選定のあり方が重要になる。

加えて、民間事業者の利益を獲得できる機会は、市場化テスト事業実施によって既存事業のリソースを効率化できる場合や市場化テスト事業実施の際に付随事業によって利益を上げる場合も考えられる。例えば日本の地方公共団体において、スポーツ施設におけるプールのレッスンなど、付随事業を行う事例があるが、その場合、プールの料金は行政に帰属し、付随事業の収入は民のものになる。このように付随事業の余地を与えると、応札業者が増える可能性があり、また、付随事業の収益が見込めるため、本業の入札額自体も抑制されるという効果がある⁹²。

日本においては、付随事業についてPFIでは一部認められている例はあるものの市場化テストでは認められていない例が多い。しかし、場合によっては、付随事業によってサービスの質が向上する可能性もあることから、付随事業については最低限禁止すべき事項のみを定める方法が望ましいとする意見もある⁹³。

(3) 質とコストのトレードオフ

質を評価すること自体にもコストが発生する、というのは当然であるが重要な留意点である。質を高めるために指標を多く設定すれば、その分だけ指標の計測、モニタリング等のコストも増加する。米国連邦エネルギー省の事例では、当初300近い評価項目を設定したことで、測定することのみに注力することとなり、失敗を招いたと分析されている。また、PBSAのガイドラインであるSeven StepsでもStep5、「成功を左右する少数の指標を選択する」の中で、「指標は契約の目的に直結する真に必要なものに限定すべきである。」と規定している。

⁹¹ 関西法律特許事務所の山形氏による。

⁹² アンダーソン・毛利・友常法律事務所の赤羽氏・高橋氏、関西法律特許事務所の山形氏による。

⁹³ アンダーソン・毛利・友常法律事務所の赤羽氏、関西法律特許事務所の山形氏による。

質の評価は個別に検討することが基本であり、実施者に対して、アウトカムを厳格に要求することが必ずしも良いという訳ではない。質を測る指標は、目標、インセンティブとの組み合わせで考えることが重要であり、その際には、実務的な範囲で設定し、モニタリングするという姿勢も必要である。特に指標設定数、モニタリングのタイミングは、必要最低限とし、それを上回ると、コストが生じる、或いは民間企業の参入意欲を減退させる可能性があることに留意すべきである。

4.2 対象事業の選定に関する検討

次に、対象事業の選定に関して諸外国における選定手続きと選定領域の2分野について特徴を整理するとともに、我が国の市場化テストに資する教訓や留意点を検討する。

4.2.1 対象事業の選定手続きのあり方

日本の公共サービス改革法では、対象事業の選定手続きは民間からの市場化テストの提案を踏まえ、各省庁との協議を経て、監理委員会です承の上閣議決定される仕組みとなっている。地方公共団体においてもこの仕組みに倣って同様の手続きを採用するケースが多い。しかし、この手続きには課題も指摘される。一つには、監理委員会等の第三者機関が関与するとはいえ、各省庁との協議を経て決定されることである。そのため、政府全体の利益ではなく各省庁やさらには現場の職員の利益によって決められる弊害がある⁹⁴。もう一つの課題は、市場化テストを実施する省庁や地方公共団体にとって積極的に市場化テストを実施するインセンティブが低いという意見である⁹⁵。市場化テストを実施した結果、職員は自らの雇用が脅かされる場合や予算が削減される場合がある一方で、実施部署や担当職員には何のメリットも無いため、自ら市場化テストを積極的に実施する動機が働かない⁹⁶という指摘もある。

一つ目の課題である各省庁の意思決定によって市場化テストの対象事業が決定されるという点については、米国連邦政府では、連邦政府全体の基準を示すことによって、実施省庁以外の考えが反映される仕組みになっている。具体的には、政府固有の業務を定義し、それ以外の業務は原則市場化テスト等民間委託の対象とすることが連邦政府業務棚卸改革法で定められている。各省庁は、この連邦政府業務棚

⁹⁴ 東洋大学の根本氏による。

⁹⁵ 横浜市立大学の南氏による。

⁹⁶ 関西法律特許事務所の山形氏による。

卸改革法に基づき政府固有の業務と市場化テストの対象業務を分類している。日本においても、こうした米国連邦政府の取組みを参考にしつつ、市場化テストの推進を図ることが望ましいのではないかと。

もう一つの課題である市場化テストを実施する省庁や地方公共団体にとって積極的に実施するインセンティブが低いという点については、シャーロット市の取組みが参考になる。シャーロット市では、事業部制を採用しており各事業部に3年間を一つの単位とする事業計画を策定することを義務付けており、この事業計画に基づいて市場化テストを行っている。市場化テストを実施した結果、コストが削減された場合、50%を上限に削減額を事業部内の職員のボーナスとして支給することができる仕組みを採用している。同市では、この仕組みが各事業部の市場化テストを実施する大きな動機付けになっている。今後、市場化テストにおいて対象事業の選定手続きを検討する際には実施側の強制・誘導措置について考慮することも検討に値する。

4.2.2 対象事業の選定領域のあり方

前項で述べたとおり、日本では各省庁との協議を踏まえ対象事業が決定されるため、市場化テストの対象事業領域が限られている。しかし、「民でできるものは民で」という原則に立てば、市場化テストの対象領域は様々な分野において可能性があると言える。

今回の調査結果によれば、民間委託等の手法も加えた場合、公物管理の分野において、道路、空港、公有地・公園について複数の国で共通して事例が見られた。また、ITや給与計算、総務事務等の分野についても米国、豪州において事例が見られた。

図表 74 本報告書で取り上げた各国事例の整理

対象事業		米国	英国	豪州	スウェーデン
公物管理	道路	○	○	○	○
	港湾	○			
	空港	○	○	○	
	上下水道		○		
	公有地・公園	○		○	
その他間接業務等	ロジスティクス	○			
	IT	○	○	○	
	人事管理・研修	○		○	
	財務・会計	○			
	管理業務補助	○	○	○	
	施設維持管理	○		○	
	内部監査			○	
	公共交通		○	○	○

○ : 当該事例あり

(出典) 新日本監査法人が作成

このように各国で共通して実施されている事例については、日本においても導入の可能性は十分にあると考えられる。今後の市場化テストの対象業務の検討においては、諸外国の状況を念頭におき、具体的な実施可能性の検討を行う必要があると考える。

選定領域とは異なる視点で興味深い例としては、物品調達や施設管理等については一つの組織内で集約して行うシェアードサービスのような動きもある。米国、英国、カナダなどの政府レベルでは、既に本格的に実施する段階となっている。また、米国の州政府では各州間の横断組織を設置し、共同購入プロジェクト(WSCA)を行った。この方法は官側にとって規模を拡大することや業務を集約することによるメリットがあるとともに、民間事業者にとっても事業規模が大きくなるため事業としての魅力が増すと言うメリットもある。このような方法は日本においても同様に実施可能であり、効率性の観点から参考になるものと考えられる。既にITの分野で共同購入等の検討が始まっているが、さらに積極的な検討が期待される。

4.3 その他の留意点

以下では、上記以外で、我が国で市場化テストを推進する観点から重要な点について、本調査の過程で把握した課題や留意点について記す。

(1) 雇用問題の対応

雇用については、米国においても課題になっており、市場化テストの阻害要因となっている。しかし、英国ではTUPE⁹⁷や、米国の市場化テストにおける優先交渉権（Right of First Refusal）⁹⁸、RIF（労働削減規定）⁹⁹、早期退職プログラム¹⁰⁰などのように、民間化に伴う雇用問題への実務的な対応に関する具体的な規定やガイダンスが整備され、かつそれらが現に履行されている。サンデースプリングス市の例では、郡の公務員が民間に移転して給与が向上した例も見られる。

市場化テストを今後さらに推進していくためには、日本でもTUPEや米国の連邦法などを参考に雇用対応に関する制度を整備する必要がある。また、この問題は業務の廃止や業務の民間委託によっても起きる可能性があることから、市場化テストのみならず、業務の廃止や業務の民間委託も含めた包括的な制度設計が求められる。そのためには、海外諸国の雇用対応の具体的な事例や日本の民間委託による雇用対応の具体的な事例について調査を行い、生じた課題やその対応方法について把握することは有用であろう。

(2) 民間事業者の育成

民間事業者の参入拡大が、競争を促し市場化テストによる質の維持・向上に資することは既に述べたとおりであり、今後の市場化テストを推進していく観点からは、参入する民間事業者を育成する必要がある。

⁹⁷ 政府・企業の事業譲渡に際しての従業員権利保護を定めた英国の規定: Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations

⁹⁸ 市場化テストの結果、行政側が負けた場合（民間が落札した場合）、当該業務を担当していた職員に、受託企業における同職種の空位ポストへの就職をオファーすることを義務付ける規定。但し、民間企業は、職員を採用する義務は無い。

⁹⁹ 労働削減規定（Reduction in Force）。連邦政府機関において、業務部門の廃止などによって、余剰人員となった職員のレイオフを実施する際の職員の処遇を記した規定。

¹⁰⁰ 代表的なプログラムは、早期退職制度（VERA）、自主退職制度（VSIP）である。

米国の例では、CH2M HILL、英国ではSerco、豪州ではUnited KFPWやIngeus等の企業が市場化テストやPPPの拡大によって成長した。今後、日本において市場化テストやPPPを推進する観点からは、海外と同様に市場化テストやPPPの受け皿となる民間事業者が成長することが望まれる。そのためには、民間事業者の参入の課題や成長の要件の整理が必要であると考え。市場化テストだけでなく、PPP全体に影響する課題であることから、横断的かつ包括的な検討が望ましいのではないかと。

(3) 情報公開の徹底

今回の調査では、米国において市場化テストの結果が積極的に公表されていないことが分かった。実際、NASAの例を除くとこれまでの市場化テストの実施結果については殆ど公表されていない。市場化テストは、官と民がある公共サービスについて同じ基準の下に競争を行い、質とコストについてより優れた方が実施すべきという制度である。この制度の考え方にたてば、事業実施の選定段階において官と民で競争を行うだけでなく、実施結果としてどちらが優れていたかを検証することは重要なことである。日本における市場化テストについては、モデル事業を含めて、実施結果について十分に検証を行い公表されることが望ましいのではないかと。

5 参考文献

【英語文献】

- CITY OF CHARLOTTE (2008) , "REQUEST FOR PROPOSALS EAST ZONE RESIDENSIAL SOLID WASTE COLLECTION SERVICES"
- CITY OF MINNEAPOLIS (2007) , "MASTER FRAME AGREEMENT FOR SERVICES BETWEEN CITY OF MINNEAPOLIS AND UNISYS CORPORATION"
- DOE (2008) , QASP "Radiological & Environmental Science Laboratory"
- DOE, "Status of DOE A-76 Studies (A/O-01/29/08) "
- DOI (2004) , "Competitive Sourcing Standard Study Maintenance Functions"
- DOI, "Quality Assurance Inspection Summary"
- DOI, "Solicitation No. HAR033008"
- DOT (2007) , "The Conversion of Flight Service Stations From FAA to Contract Operations"
- Ernst&Young (2007) , "Great Public Services Need Great Commissioning"
- FAA (2007) , "Controls over The Federal Aviation Administration`s Conversion of Flight Service Stations to Contract Operations"
- FAA, "Automated Flight Service Station (AFSS) A-76 Performance Decision Information Packet Initial Questions and Answers"
- GAO (2008) , "FOREST SERVICE Better Planning, Guidance, and Data Are Needed to Improve Management of the Competitive Sourcing Program (GAO-08-195) "
- GAO, "FEDERAL-AID HIGHWAYS Increased Reliance on Contractors Can Pose Oversight Challenges for Federal and State Officials (GAO-08-198) "
- HM Treasury (2007) , "Standardisation of PFI Contracts Version 4"
- HM Treasury (2008) , "Infrastructure procurement: delivering long-term value"
- House of Representatives (2007) , "Hearing on The Transformation from FAA to Contracor Operatted Flight Service Station"
- IBM (2007) , "Optimizing Government Effectiveness Through Shared Service: Perspective from IBM Corporation"
- ICLEI (2003) , "Better Public Transport for Europe through Competitive Tendering A Good Practice Guide"
- IPAustralia (2006) , "REQUEST FOR TENDERS, BANKING SERVICES"

- Karin Bryntse and Carsten Greve (2002) , "COMPETITIVE CONTRACTING FOR PUBLIC SERVICES: A COMPARISON OF POLICIES AND IMPLEMENTATION IN DENMARK AND SWEDEN"
- NAO (2007) , "Benchmarking and market testing the ongoing services component of PFI projects"
- NASA (2008) , "Performance & Utilization Report"
- NASA, PWS & QASP
- NHS, "NHS Standard Service Level Specifications General Service Specification Version 2"
- NIH (2004) , "Performance Work Statement For Supply/Warehousing Services In Support of National Institutes of Health"
- NIH (2005) , "QUALITY ASSURANCE SURVEILLANCE PLAN (QASP) For Supply/Warehousing Services"
- OMB (1998) , "A Guide to Best Practices for Performance-Based Service Contracting"
- OMB(2004~2007), "Report on Competitive Sourcing Results FY2003~FY2006"
- OMB (2003a) , "Circular A-76"
- OMB (2003b) , "Performance-Based Service Acquisition"
- OMB (2003c) , "Competitive Sourcing Management Assessment Guide"
- OMB (2006a) , "Report on the Use of Best Value Tradeoffs in Public-Private Competitions"
- OMB (2006b) , "OMB's 'Best Value' Rules Help Improve Government Operations"
- OMB (2007) , "Validating the Results of Public-Private Competition"
- State Government of Victoria (2000) , "CONTRACTING, PRIVATISATION PROBITY & DISCLOSURE IN VICTORIA 1992-1999"
- USDA (2007) , "Forest Service Customer Contact Center PRE-PROPOSAL BIDDERS' CONFERENCE"
- USDA, PWS & QASP "Facility Operation and Maintenance Support Services for the USDA, Agricultural Research Service Western Regional Research Center Albany, California"

【日本語文献】

(書籍等)

- 熊谷 弘志 (2007) 『脱「日本版PFI」のススメ』, 日刊建設工業新聞社

- ・ 小路 泰広 (2003) 「スウェーデンにおける冬期道路管理の民間委託」, 『ゆき』, 2003年7月号
- ・ 野田 由美子 (2004) 『民営化の戦略と手法』, 日本経済新聞社
- ・ 宮本 和明 ・ 野田 由美子 (2001) 『完全網羅 日本版PFI』, 山海堂
- ・ 村岸 由紀 ・ 伊藤 正樹 (2006) 「Line of Businessイニシアチブ: 業務の統合施策」, 『行政&情報システム』 2006年12月号
- ・ 渡辺 弘美 (2006) 「米国連邦政府におけるIT 調達制度の特徴」
- ・ 官民競争入札等監理委員会, 「官民競争入札実施要項又は民間競争入札実施要項に関する指針」
- ・ 規制改革・民間開放推進会議 (2005), 「市場化テストに関する海外事例調査報告書」
- ・ 国土交通省 (2005), 『社会資本整備等における資金調達に関する研究』
- ・ 財団法人自治体国際化協会 (2004), 『自治体業務のアウトソーシング』
- ・ 総務省 (2006) 「諸外国における官民の役割分担の状況に関する調査研究」
- ・ 独立行政法人情報処理推進機構 (2004) 「政府 I T 調達におけるインセンティブ付契約の適用に関する調査調査報告書」
- ・ 内閣府 (2006) 「市場化テストに関する海外事例調査」

(新聞・雑誌)

- ・ 『日経コンストラクション』 2006年2月24日号, 日経BP社
- ・ 『日経コンストラクション』 2007年7月13日号, 日経BP社
- ・ 『日本経済新聞』 2002年6月26日朝刊
- ・ 『読売新聞』 2005年3月2日朝刊

【ウェブサイト】

- ・ Arlanda Express <http://www.arlandaexpress.com/>
- ・ Headquarters US Army Corps of Engineers, NavLocks System HPO
http://www.navlocks-hpo.usace.army.mil/locks_dam_bus_review.htm
- ・ Headquarters US Army Corps of Engineers, NavLocks System High-Performing Organization Project Management Plan
<http://www.navlocks-hpo.usace.army.mil/docs/NavLocks%20System%20HPO%20Project%20Management%20Plan.pdf>

- HM Treasury, Public private partnerships
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_private_partnerships/ppp_index.cfm
- HM Treasury, Public private partnerships, Statistics
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_private_partnerships/ppp_pfi_stats.cfm
- Lynn Peisner, “Sandy Springs: The Big Experiment”
http://enews.penton.com/enews/americanacitycounty/special_report/current
- NASA, Competitive Sourcing <http://competitivesourcing.nasa.gov/>
- NASA, Shared Services Center <http://www.nssc.nasa.gov/>
- NASA, Shared Services Center, Metrics and Reporting
<https://www.nssc.nasa.gov/portal/site/customerservice/menuitem.abe1bf6264319694c89751104dd72749/>
- NCPPP, “Partnership for the Operation of the New City of Sandy Springs”
<http://www.ncppp.org/cases/sandysprings.shtml>
- OMB, Office of Federal Procurement Policy Competitive Sourcing
http://www.whitehouse.gov/omb/procurement/index_comp_sourcing.html
- PEER, "FOREST SERVICE EYES OUTSOURCING TWO-THIRDS OF WORKFORCE " http://www.peer.org/news/news_id.php?row_id=651
- Seven Steps to Performance-Based Services Acquisition
http://www.acqnet.gov/comp/seven_steps/index.html
- Some successful competitive initiatives in Virginia
<http://159.169.223.235/success.htm>
- Swedish Competition Authority http://www.kkv.se/t/SectionStartPage_____219.aspx
- Thames Water, About us
http://www.thameswater.co.uk/UK/region/en_gb/content/Section_Homepages/Section_Homepage_000485.jsp?SECT=Section_Homepage_000485
- The White House, E-GOV <http://www.whitehouse.gov/omb/egov/c-6-lob.html>
- The White House, Results GOV
http://www.whitehouse.gov/results/agenda/competition_accountability.html
- WSCA (Western States Contracting Alliance) <http://www.aboutwsca.org/welcome.cfm>
- 官民競争入札等監理委員会 <http://www5.cao.go.jp/kanmin/>
- 公正取引委員会, スウェーデン
<http://www.jftc.go.jp/worldcom/html/country/sweden.html>
- 内閣府官民競争入札等監理委員会事務局「厚生労働省 求人開拓事業 入札不調実態調査結果」 <http://www5.cao.go.jp/kanmin/kaisai/2007/626/070626-3.pdf>

- ふじみ野市大井プール事故調査委員会, 「ふじみ野市大井プール事故調査報告書」 <http://www.city.fujimino.saitama.jp/profile/policy/pdf/pooljikohoukoku.pdf>
- @IT 情報マネジメント用語事典 <http://www.atmarkit.co.jp/im/terminology/>

6 用語集

用語	定義
BPR	Business Process Re-engineering. 企業改革において、既存の組織やビジネスルールを抜本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計(リエンジニアリング)するというコンセプト(@IT情報マネジメント用語事典)
CCT	Compulsory Competitive Tendering. 地方政府のコスト削減を目的に英国、サッチャー政権で導入された強制競争入札
FAR	Federal Acquisition Regulation. 連邦調達規則。連邦政府の調達に関する総則規定
FTE	Full-time Equivalent. 常用雇用者数換算。一般に人員数を測定する方法の1つで、フルタイムでないパートタイムの人員を、フルタイムの人員に換算して数える方法のこと(@IT情報マネジメント用語事典)
GSA	General Service Administration. 政府調達庁
ICT	Information and Communication Technology. 情報通信技術
KPI	Key Performance Indicator. 重要成果指標。具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標のうち、特に重要なもの(@IT情報マネジメント用語事典)
LoB	Line of Business. 業務領域
MEO	Most Efficient Organization. 最適効率機関。官側の入札チームを指し、単に従前の業務内容を従来通りに実施することを前提とはしておらず、一定の業務プロセス再検討やコスト分析・改善案を含めて検討することが奨励されている
NPM	New Public Management. 契約手法や成果志向等民間的経営手法を取り入れた新しい公共経営
OFPP	Office of Federal Procurement Policy. 連邦調達政策局。OMBの内部機関
OMB	Office of Management and Budget. 行政予算管理局
OPI	Operational Performance Indicator. 運営成果指標
PBSA	Performance-Based Service Acquisition. パフォーマンスベース契約
PFI	Private Finance Initiative. 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法(内閣府ホームページ)
PMA	President's Management Agenda. ブッシュ大統領の行政改革アジェンダ。競争的アウトソー

	シング(Competitive Sourcing)など5つの行政改革施策が定義されている
PPP	Public Private Partnerships. 官民パートナーシップによる、公共サービスの民間開放
PWS	Performance Work Statement. 業務明細書。競争入札における仕様書に相当する
QASP	Quality Assurance Surveillance Plan. 政府側がPWSの実施について測定するための書類
QCP	Quality Control Plan. 品質管理計画書。全ての入札者が提出しなければならない自己監査計画
RFP	Request For Proposal. 提案依頼書。米国においては、連邦政府におけるPWSと同様の位置付け
SLA	Service Level Agreement. サービス提供者(プロバイダ)とサービス委託者(顧客)との間で契約を行う際に、提供するサービスの内容と範囲、品質に対する要求(達成)水準を明確にして、それが達成できなかった場合のルールを含めて、あらかじめ合意しておくこと。あるいはそれを明文化した文書、契約書のこと (@IT情報マネジメント用語事典)
SoPC	Standardisation of PFI Contracts. 英国PFIの標準契約書。最新版は2007年3月に発行されたVersion4
TUPE	Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations. 政府・企業の事業譲渡に際しての従業員の権利保護を定めた英国の規定
簡易競争	米国の通達A-76において、65FTE以下の小規模な案件に適用され、官が現在従事している業務を継続した場合のコストと民が実施する場合の推計コストを比較し、官か民かを決定するプロセス
シェアドサービス	複数の組織で共通的に実施されている業務(特に間接部門)を、個々の組織から切り離して集中・統合して別会社として独立させ、それぞれの企業(通常はグループ企業)で共有してサービス提供を受けることで、経営の効率化を目指す経営手法(@IT情報マネジメント用語事典)
直接転換	米国の通達A-76において、競争手続きを経ずに民間委託を行うこと
トレードオフ(基準)	標準競争におけるサービス提供者選定の際に、価格と質の双方を評価基準とする方法
標準競争	米国の通達A-76において、65FTE以上の案件に適用されるプロセス。対象事業の行政コストがフルコストベースで算定され、官民比較のベース情報の一つとして利用される
ベンチマーキング	類似サービスの市場価格と受注事業者(もしくはその下請け業者)のコストを比較すること
容認品質レベル	Acceptable Quality Level. 容認できる品質レベル

(AQL)	
連邦政府業務棚卸改革法 (FAIR 法)	クリントン政権の行政改革の中で、1998年に成立した法律。全省庁が所掌する業務を「政府固有の業務」か「民でも担うことが可能な商業的業務」に分類することを義務付ける。

【参考資料】パフォーマンスベース契約のための7つのステップ¹⁰¹

(Seven Steps to Performance-Based Services Acquisition)

■ ステップ1：チーム体制を整備する

今日では契約業務はチームで行われるのが一般的であり、全ての利害関係者を巻き込んで共通の目標達成を目指す「ソリューションチーム」を結成することが最初のステップとなる。

・ シニアマネジメントを巻き込み、必要なサポートを得る

マネジメントの強いリーダーシップは成功を左右する重要な要因である。特にチームが組織を横断したメンバーで構成される場合、マネジメント層のサポートが得られないと各組織の縄張り争いが問題となり得る。

・ 複数の領域の専門家を巻き込む

各政府機関のパフォーマンスベースの契約ニーズに応えるためには、契約スタッフだけではなく財務や法務といった幅広い分野の専門家が重要となる。またチームの構成員はPBSAの成功を左右する決定的な要因であるため、専門家もその分野の最高の人材を配置すべきである。

・ 役割と責任を定義する

チームメンバー全員がそれぞれの役割と責任を理解することが重要である。一般的に言って、「ソリューションチーム」は法・各種規制を遵守し、組織の戦略的目標と整合した投資を行い、意図した成果を定められた期限内・予算内で達成することに責任を有する。

・ プロジェクト遂行にあたってのルールを定義する

チーム内で協働作業を行う上でのルールを明確にする。チーム結成の初期の段階でルールを明確にすることによって、チームが早い段階で機能し、予期した結果をもたらしやすくなる。

¹⁰¹ 当文書はhttp://www.acqnet.gov/comp/seven_steps/home.htmlのステップ1から7までを日本語訳したものである。

- ・ チームメンバーに権限を与える

FAR では「契約プロセスに参画する者にはその責任範囲において意思決定の権限が与えられるべきである」と規定している。また商務省では権限委譲は責任、権威、自律とセットであるべきとしている。いずれにおいても、権限付与が成功にあたっての決定的な要因であることが示されている。

- ・ 利害関係者を明らかにし、コンセンサスを得る

利害関係者（顧客、一般国民、上位機関、議員等）が誰であり、どのような関心、目的、潜在的な反対意見を有しているかを知ることが重要である。利害関係者には適宜相談し、必要に応じてチームに参画してもらう。契約業務を遂行する上では「いつ・何が必要か」「どのようにそれが良いと知ることができるか」という視点を忘れることなく合意及び妥協に至ることが必要となる。

- ・ プロジェクトを通じて、メンバーのナレッジを向上・維持させる

数年に及ぶ契約業務において、チームメンバーが入れ替わることも想定されるため、ナレッジを属人的にせずチームに蓄積させること（ナレッジ・マネジメント）が必要となる。一方中核となるチームメンバーは初期の議論の段階から契約締結及び終了まで一貫して参画させることが、組織の継続性とナレッジ蓄積の観点で望ましい。

■ ステップ2：解決すべき課題を明らかにする

チームとして最初に行うべきなのは、組織が解決すべき課題と、必要とされる成果を明らかにすることである。ここではまだ契約タイプやインセンティブの検討、業者やソリューションの検討は行うべきではない。

- ・ ミッション及びパフォーマンス目標と、契約業務をリンクさせる

契約業務にあたって最も重要な基盤となるのは、組織の目的、ミッション、パフォーマンス目標であり、ここではどのようなリソースが必要になるかというよりも、どのような成果が必要となるかに焦点をあてるべきである。このような作業を踏まえてはじめて、個々の契約業務が組織全体のミッションや目標にどのように寄与するかが明確化される。GPRA 及び PMA では、組織目標の達成に寄与する事業にのみ予算措置がなされるべきであることが規定されている。

- ・ おおまかな成果目標を定義する

契約業務と組織全体の目標のリンクを確認した後、契約業務による望ましい成果について検討を行う。何を成果目標とするかを検討にあたっては、利害関係者との議論や、市場調査による民間企業からの情報収集（ステップ3）によるベンチマークや事例が参考になる。

- 成功を構成する要因を定義する
 明確な成果目標と共に重要なのは、プロジェクトにとって成功を構成する要素を見極めることである。成功への目標を明らかにすることで、チームの努力や業者の競争がそこに集約されることになる。
- 現在のパフォーマンス状況を測定する
 パフォーマンスの現状を測定する主な理由は、将来的なパフォーマンス測定を行うための基準点を設定するためである。またこの測定は必ずしも政府機関が実行する必要はなく、既存の契約、或いはその修正によって指標測定を業者に要求することもできる。

■ ステップ3：民間、公共セクターのソリューションを検証する

成果目標を定義した後、民間セクター・公共セクター双方のソリューションの検証、いわゆる市場調査に着手する。市場調査は問題解決のための最適な財やサービスを購入するにあたっての本質的な情報となる。

- チームメンバーによる市場調査を実施する
 技術的スタッフのみでなく、チーム全体が市場調査に携わることが望ましい。このことによって、戦略を立案する上での前提となる、市場に関するナレッジをチーム全体で共有でき、共通理解が得られるようになる。
- 公共セクターの類似の担当者から学習する
 民間セクターだけでなく、公共セクターの調査も以下の2つの点で重要である。第1に、例えばヘルプデスク業務など、既に導入済みの他組織のソリューションに相乗りできる可能性があるし、またこうした組織を超えた連携や協働は、シームレスなサービスの提供により国民に対してもメリットが生じる。第2に、同様の問題を抱えていた組織の事例やそこでのナレッジを担当者と共有することにより、契約業務に付随する問題を予め回避することができる。
- 契約業務の詳細を決める前に民間企業と協議する
 契約業務の詳細を決める前に、民間企業の提案内容や、強み、事例等について知見を得ておくことが重要である。情報収集にあたっては、情報提供依頼書（RFI）の提示や会議の開催でも良いし、単に電話で企業の担当者に問い合わせても良い。FARでも業者との接触や、提案書の受領を通じた要件の明確化といった情報収集が奨励されている。重要なことは調達行為に着手する前に情報収集を行うことである。

- ・ 関係者と1対1でミーティングを行う

業者のトップと1対1でミーティングを行うことは、許可されているだけではなく、有効でもある。業界のベストプラクティス、パフォーマンス指標や測定方法、サービスの革新的な提供方法、インセンティブ設計についての情報収集は、可能性のあるソリューションの幅を広げ、調達自体の性格を変え、業者との関係を築く最初の一步となる。

- ・ 既存の契約について調査する

FAR では市場調査の一環として、専用の Web ページ¹⁰²にアクセスし、要件に合う既存の契約の有無を確認することを義務付けている。

- ・ 市場調査結果を文書化する

同様に FAR では、市場調査のレポートをファイリングすることを義務付けている。調査の時間や経費は契約業務の大きさに釣り合ったものである必要がある。

■ ステップ4：PWS 或いは SOO を作成する

パフォーマンスベース契約の仕様書を作成するには、PWS を用いる方法と、SOO (Statement of Objectives) を用いる方法のふたつがある。PWS の方が一般的・伝統的ではあり、SOO は PWS や品質保証計画から業者に競わせることで、ソリューションに幅を与える方法論である。

(PWS を用いる場合)

- ・ 分析を行う

PWS を作成するにあたっては、ジョブ分析 (job analysis) と呼ばれる組織の要件を精査するプロセスから始まる。この分析結果はパフォーマンス要件、パフォーマンス基準、そして PWS を記述する上での基礎となる。国防総省の PBSA のガイドブックでは、望ましい成果からパフォーマンス要件を導くトップダウンのアプローチが示されている。どのアプローチを取るにせよ、このステップでは、成果に関する要件、パフォーマンス指標、容認品質レベル (AQL) を定義することが求められる。

- ・ “ So What?” テストを行う

要件分析にあたって行われる現状分析は、「どのように」各業務が行われているかを精査しがちであるが、それでは業者から革新的なアイデアを引き出すことはできない。代わりに、定義した成果に対し、「だれが・なぜそれを必要とし

¹⁰² <http://www.contractdirectory.gov/>

ているのか」「それで何をするのか」「それは費用に見合うのか」「他に望ましい成果はないのか」といった問い（「So What?» テスト）を行うことで、本質的な成果は何なのかを見極める必要がある。

- 分析結果を表形式で整理する

収集した情報は、パフォーマンス一覧表にて整理する。財務省や国防総省のガイドでは、望ましい成果、成果をもたらすために必要となるサービス、パフォーマンス指標（正確性、顧客満足、時間、量、コスト等）、許容品質レベル（AQL）、測定方法、正負のインセンティブといった列で整理することが示されている。

- PWS を記述する

PWS に関する標準テンプレートは存在しないが、一般的には序文、背景、適用範囲、適用される文書、パフォーマンス要件、セキュリティ等の特殊要件、成果物等が記載される。一旦完成したら、要件の網羅性（本質的でない要件は除くべきである）と、「どのように」行うかを記述した部分がないか確認すべきである。

- 業者に問題を解決してもらう

複数の業者から同じようなソリューションを提案されることになるため、仕様書はあまり詳細に書くべきではない。成果を創出するために必要な人材やスキルといった「どのように行うか」についての部分は業者に提案させ、政府はその提案の品質や提案者の経験を評価すべきである。PWS の書き方によって業者の革新的なソリューションを引き出すこともあれば、制約してしまうこともあることに留意すべきである。

(SOO を用いる場合)

FAR では SOO は最低限、「目的」「スコープ、或いはミッション」「対象期間及び場所」「背景」「望ましいパフォーマンス目標」「業務遂行上の制約」を記述すべきことを定めている。一般的に SOO は提案依頼書（RFP）に含まれる。

- “エレベーターメッセージ¹⁰³”から書き始める

SOO の最初では、契約業務が組織のミッションや必要となる問題解決とどのように関係しているかを説明すべきである。

¹⁰³ もともとは、ベンチャー・キャピタルの専門用語で、「自分の発明がその企業にとって価値がある理由を1、2分で簡潔に説明する」ことを意味する。ここの文脈では、わかりやすく簡潔なメッセージを意味すると推察される。

- ・ スコープを記述する
 スコープについて記述することは、業者にとって必要とされるサービスの規模感を把握することに寄与する。
- ・ パフォーマンス目標を記述する
 パフォーマンス目標は、組織の戦略計画、予算計画、利害関係者との対話等を通じて導かれた組織が解決すべき問題に対して設定されるものであり、SOOの中核をなす。
- ・ 政府や業者と目標を共有する
 契約業務の目標が定まったら、それを政府や業者とその目標を共有すべきである。これは価格競争を促し、納品のために業者を叱り付ける旧来のアプローチとは大きく異なるものであり、これによって成功の可能性が飛躍的に高まる。
- ・ 制約を定義する
 ソリューションを実行するにあたっては、遵守すべき規則・規制や、政府共通のIT標準といった業務上の制約が存在することがあり、それらを明らかにして正しく業者に伝えることが必要である。
- ・ 背景を定義する
 SOOを記述する背景や、当該サービスの歴史、契約プロセスやサービスの状況等についての情報は、業者にとって非常に有益である。
- ・ 最終確認を行う
 最後にSOO全体を確認し、本質的でない部分は削除する。PBSAの取組み自体が比較的新しいことや、基本的に他の組織のSOOは余り参考にならないことから、この作業は慎重に行うべきである。

■ ステップ5：パフォーマンスの管理・計測方法について決定する

パフォーマンスの管理・計測方法を定義することは、技術的要因やインセンティブなど多くの要因を考慮する必要がある。

- ・ 成功の決定要因を確認する
 ここではステップ2、「成功を構成する要因を定義する」で行った作業を再確認する。
- ・ 民間の品質標準を活用する
 品質標準や評価基準を策定するにあたっては、新たな指標や標準を開発するよ

りも、ISO (International Standards Organization) や CMM¹⁰⁴ といった既存の民間の標準を活用した方が良い。米国の多くの企業では、サプライヤが品質標準を満たしているかを判定するために、ISO9000 シリーズ(品質管理を定めた ISO 9001 2000 等) を用いている。

- 業者に指標と品質保証計画を提出させる

パフォーマンス指標と品質保証計画を政府が定めるのではなく、業者に提案を求めるのもひとつの方法である。特に SOO を用いている場合は、ソリューションの裁量の幅が大きいため、業者に提案するソリューションに見合った品質保証計画を提出させることが有効である。パフォーマンス指標は交渉の対象となり、また一旦業者が指標と品質保証計画を提出すれば、それが業者の差別化要因となり、選定にあたっての材料となる。

- 成功を左右する少数の指標を選択する

指標は契約業務の目的に直結する真に必要なものに限定すべきである。また指標測定自体のコストも考慮に入れ、測定コストが高い指標はリスクが高く、事業上不可欠なものに絞るべきである。

- 指標や測定基準の変更を可能にする文言を契約に盛り込む

指標や測定基準の変更余地を残しておくことは重要である。業者との間で定期的に指標の妥当性を確認する場を設けること等が効果的な方法である。

- 契約タイプを選択する

契約タイプとしては、パフォーマンスベースか否か、固定価格か否かといった種類がある。固定価格はリスクが低い、ある一定の確度を持って予測できる時のみに用いるべきである。また契約タイプの決定は、結果に直結することを認識し、市場調査、組織のニーズ、交渉等を踏まえて選定すべきである。

- インセンティブタイプ契約を活用する

前述の契約タイプの選択は、インセンティブ設計の全てではない。連邦政府では業者にインセンティブを与える契約形態として、実際に使われたコストが契約で設定された価格未満であった場合にその削減分を分け合う方式

(Fixed-Price Incentive Form: FPIF) や、契約で決められた基本報酬に加え、パ

¹⁰⁴ Capability Maturity Model. 米カーネギーメロン大学ソフトウェアエンジニアリング研究所による、ソフトウェアの開発能力を客観的に示す品質管理基準。

パフォーマンスが高かった場合に追加報酬を支払う方式（Cost-Plus Award Fee: CPAF）等の制度が存在する¹⁰⁵。

- 報酬条項について検討する

報酬条項は、業者にとって「いつ・何を」達成すべきは明確化されているが、「どのように」達成するかについて裁量の余地があるときに特に有効である。

- その他のインセンティブツールについて検討する

インセンティブには金銭的なものと非金銭的なものがあり、その他に検討すべきものとしては、「戦略的提携の可能性の付与」「パフォーマンスベースの支払」「パフォーマンスボーナス」「賞の授与」等がある。またこうしたインセンティブも交渉の対象となりうる。

- 民間業者にとって利益がモチベーションの源泉となることを認識する

民間セクターの最も重要なモチベーションの厳選は利益である。インセンティブが正しく設計され、業者と目標を共有できれば、リスクがコントロールされ、効果的なパフォーマンスをもたらす蓋然性が高まることになる。

- 業者との関係が最も重要である

契約業務にあっては、業者との関係構築に重点を置くべきである。関係構築のためには、効率の改善やコスト削減のための場を設けたり、それぞれのトップマネジメントが監督機関を形成し、開かれた議論と自己評価を行うこと等が有効である。

■ ステップ6：最適な業者を選定する

業者を選定する上では、パフォーマンスベースのアプローチや組織の要件を理解し、同様の分野で卓越した実績を有する業者を見極めることが重要である。また規模が大きい会社だけが良いアイデアを有しているわけではないことも認識すべきである。

- ソリューションを競わせる

多くの政府機関が、仕様書は細かく規定するほど良いと思い込んでいるが、結果的にそれは競争に参入する業者に同じような提案を出させることになり、最も良いアイデアを持つ者に落札させることができない。最適な業者を選択す

¹⁰⁵ 渡辺（2006）,pp.11-12

るためには、政府は問題を定義し、その解決策を業者に提案させ競わせることが重要である。

- 入札に参加できる業者の制限やデューディリジェンスを活用する

何十もの提案を精査するのはコストが高いため、競争に参加できる業者を絞り込むことを検討すべきである。一旦業者を絞り込んだら、サイト訪問、キーパーソンとの打ち合わせ、調査・分析などを行い、業者がソリューションを準備するのに必要となる期間を設けるべきである。

- 口頭での討議の機会を活用する

対面・口頭でのプレゼンテーションの機会を業者に与えることにより、業者のチームワーク、発注元である政府組織とうまく協働できるか等を見極めることができ、それ自体が選定にあたっての重要な情報となる。

- 評価にあたり過去の実績を重視する

業者の将来のパフォーマンスを予測するにあたっては、特にサービス提供の分野では過去の実績が重要な要因となる。また過去実績を重視することは、現在契約している業者にとってもパフォーマンスを最大化し、顧客満足を図るためのインセンティブにもなる。過去実績は市場調査、業界標準の有無、或いは業者に直接提出させること等によって確認できる。米国においては過去のパフォーマンスをトラックしたデータベース（PPIRS）が用意されている。

- ベストバリュー評価を行う

「ベストバリュー」とは価格に加えて、最大の或いは最良の価値をもたらす提案を評価するプロセスである。ベストバリュー評価については FAR に規定があり、案件によってその適用を受ける。また GAO が業者選定にあたっての組織の裁量について定めている。

- 利害衝突に関するソリューションを評価する

組織的な利害衝突は、業者が政府に対して公平且つ客観的なアドバイスを忌避したがる時に発生する（例えばソフトウェア開発で設計情報を開示したがない等）。こうした衝突は良き「ビジネスセンス」によって和らげるべきである。

■ ステップ 7：パフォーマンスを管理する

最後のパフォーマンスを管理するステップはこれまでのステップと比較して、法や規制を受けるものではないが、契約が成功するかどうかは最大の関心事項であり、このステップは最も重要なものである。

- チームメンバーを維持する
 契約締結自体ではなく、契約締結後パフォーマンスを発揮し、ソリューションをもたらすことが最終的なゴールであるため、少なくとも中核となるチームメンバーは維持するべきである。
- 役割と責任を調整する
 契約締結後、チームメンバーは、プロジェクトをスケジュール内・予算内に完了させるためのマネジメントや業者のパフォーマンス管理といった新たな役割を担うことになる。こうした役割は契約担当部署と業務担当部署で分担される。
- 契約のパフォーマンスを管理するための要員を配置する
 チームメンバーを維持するのと同様に重要なことは、パフォーマンスをモニタリングする等の役割や責任をもつ要員を配置することである。モニタリングを行う担当者は契約を理解し、スキル・知識・経験を有し、プロジェクトの中身や関連市場について精通し、対人能力に長けた人材である必要がある。
- 業者をチームに加え、正式なキックオフミーティングを開く
 契約締結後にキックオフミーティングを開催し、契約担当者と業者が契約の要件の明確化や関係構築に向けた相互理解を行う場を設定することが望ましい。この段階で業者はチームの一部となり、ミッションを達成するための協働作業を行うことが非常に重要である。
- パフォーマンスベースのマネジメントの6つの規律を適用する
 パフォーマンスベースの契約には、パフォーマンスベースのマネジメントが必要になる。パフォーマンスベースのマネジメントには「組織（文化）の変化」「戦略的目標と成果の関連付け」「プロジェクト遂行上のガバナンス」「利害関係者に対するコミュニケーション方針の定義」「リスク管理」「パフォーマンス管理」といった6つの規律が存在する。
- ワーキンググループにて定期的にパフォーマンスを確認する
 プロジェクトの方向性を確認し、必要な修正を行うために定期的（月次、或いは隔月毎）にパフォーマンスを確認する場を設けるべきである。
- 適切な質問を行う
 ミーティングの場では「計測している指標は妥当か」「コスト、スケジュール、パフォーマンス目標の達成状況は予定通りか」「リスクをもたらす問題や課題は

存在するか」といった質問をすることで、常にパフォーマンスの改善を念頭に置くことが必要である。

- 業者の過去のパフォーマンスについて報告する

FAR では業者の過去のパフォーマンスについて報告することを求めている。報告書は業者と共有し、継続的なフィードバックと改善につなげてゆく。