

公共サービス改革報告書（平成27年8月～30年7月）

平成30年7月20日

官民競争入札等監理委員会

目次

はじめに.....	1
第1部 最近3年間の監理委員会の取組.....	3
第1章 国における公共サービス改革.....	3
第1節 対象事業の選定と業務改善の促進.....	3
1 概説.....	3
2 事業選定の基本的な考え方.....	5
3 分科会における公開ヒアリング.....	5
4 改善要請とその効果.....	6
5 業務フロー・コスト分析.....	7
第2節 事業評価の取組.....	8
1 新プロセスについて.....	8
2 終了プロセスについて.....	8
3 運用指針の改正について.....	9
第2章 地域における公共サービス改革.....	10
第1節 地方公共団体における民間委託の実施状況の把握.....	10
第2節 地方公共団体の窓口業務の民間委託について.....	10
1 地方公共団体の窓口業務の民間委託に係る標準委託仕様書等の 作成.....	10
2 窓口業務の民間委託等の歳出削減効果を測る簡便なツールの 試作.....	10
3 包括民間委託の実施状況の調査・整理.....	10
第3節 公金の債権回収.....	11
公金の債権回収業務に関する法務研修.....	11
第2部 市場化テストのこれまでの成果.....	12
第1章 これまでの実績（公サ法施行後12年間の成果）.....	12
第1節 市場化テストの実施状況.....	12
1 基本方針見直しに関する意見募集.....	12
2 対象事業の選定.....	12
3 実施要項の作成.....	12
4 事業の評価.....	13
第2節 市場化テスト導入の効果.....	13
1 民間の創意工夫による質の維持向上.....	13
2 経費の削減.....	15
第2章 官民競争入札等監理委員会・あり方検討について.....	17
第1節 ワーキンググループ設置の経緯及び検討の趣旨.....	17

第2節	最終報告の概要.....	17
第3節	事業者ヒアリングと今後の取組.....	17
第3部	3年間の監理委員会の活動を振り返って.....	18

別添 参考資料

はじめに

官民競争入札及び民間競争入札(以下「市場化テスト」という。)は、公共サービスの在り方を見直すものとして、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」(以下「公サ法」という。)の施行に伴って導入されており、平成30年7月で導入から丸12年を経過した。

12年間にわたり、官民競争入札等監理委員会(以下「監理委員会」という。)は、公サ法の基本理念に基づき、公共サービスについて、透明かつ公正な競争の下で民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスの実現を目指して活動を行ってきた。この間、内閣官房及び内閣府の業務の見直しに伴い、監理委員会は平成28年4月に総務省へ移管されたが、途切れることなく円滑に業務は実施されてきている。

監理委員会の活動は、委員の任期である3年を区切りとして行っており、平成27年8月に開始した第4期の活動は、平成30年7月をもって終了することとなる。そこで、第4期においても、第1期から第3期までと同様、3年間の活動内容を振り返りつつ、次期の監理委員会の活動に資するものとして、「公共サービス改革報告書」を取りまとめることとした。

本報告書は3部構成であり、第1部「最近3年間の監理委員会の取組」では、対象事業の選定に関する様々な取組、市場化テスト終了プロセスの導入、「地方公共サービス小委員会報告書」の取りまとめなど、第4期における監理委員会の主な活動内容について整理している。

第2部「市場化テストのこれまでの成果と今後の展望」では、過去12年間の市場化テストの実施状況及び導入効果を整理している。また、平成29年度に「あり方検討に関するワーキンググループ」を設置し、有識者ヒアリング等をもとに市場化テストの課題等を抽出して解決策の検討を行ったため、ここでおこなわれた議論をもとに監理委員会の今後の取組の方向性を提示している。

第3部「3年間の監理委員会の活動を振り返って」では、これまでの「公共サービス改革報告書」とは異なる新たな試みとして、監理委員会のあり方や市場化テストの今後の方向性等について、監理委員会を通じて市場化テストに参画いただいていた委員の皆様にも所見を求め、自由に記述いただいた。

最後に、監理委員会の活動もこれから13年目を迎えることとなるが、監理委員会の果たすべき役割とその重要性は何ら変わるものではない。今後とも、公共サービスの受益者たる国民の立場に立って、より良い公共サービスを実現するという使命を果たすため、我々自身も絶えず見直しを行い、更なる創意工夫を重ねながら、国の行政機関等(公サ法第2条第2項の規定による国の行政機関、独立行政法人、国立大学法人及び特殊法人等)及び地方公共団体と共に、

競争の導入による公共サービスの改革を推進していく必要がある。

本報告書を契機として、市場化テストに対する理解が一層深まり、国の行政機関等及び地方公共団体において、競争の導入による公共サービスの改革が推進されることを期待している。

官民競争入札等監理委員会委員長 稲生信男

第1部 最近3年間の監理委員会の取組

第1章 国における公共サービス改革

第1節 対象事業の選定と業務改善の促進

1 概説

市場化テストの対象となる公共サービスの選定（以下「事業選定」という。）については、より良質かつ低廉な公共サービスの実現を図るという公サ法の目的を見据えながら、効率的かつ効果的に選定作業を行う必要がある。また、公サ法の目的からすると、公共サービスを市場化テストの対象とするだけでなく、公サ法第2条第2項の規定による国の行政機関、独立行政法人、国立大学法人及び特殊法人等（以下「国の行政機関等」という。）の自主的な取組を促すことで、より多くの事業について競争性等の改善を図ることも重要である。

（1）事業選定の改善に向けた取組

事業選定に当たって効率的かつ効果的に選定作業を進めるため、平成23年度の事業選定からは、具体的な事業選定方針及び選定作業のプロセスを明確化した上で、監理委員会が国の行政機関等に対して選定を促している（事業選定に関するプロセスは、おおむね図表1のとおり）。

また、平成23年度以降の事業選定では、競争性に課題がある事業等について、まずは国の行政機関等に対して自主的な改善を要請し、国の行政機関等の取組によっても課題が改善されなかった場合に、市場化テストの導入を求めることとし、競争性等の改善が行われる事業を拡大している。さらに、業務フロー・コスト分析の対象事業を選定することによっても、国の行政機関等による自主的な業務改善の対象を拡大している。

このほか、事業選定に当たっては、施設・研修等分科会及び公物管理等分科会（以下「分科会」という。）において国の行政機関等に対する公開ヒアリングを実施しているが、平成26年度からは、トータルコスト分析の結果を踏まえ、公開ヒアリングの対象となる事業規模の適正化により、審議の効率化も図っている。

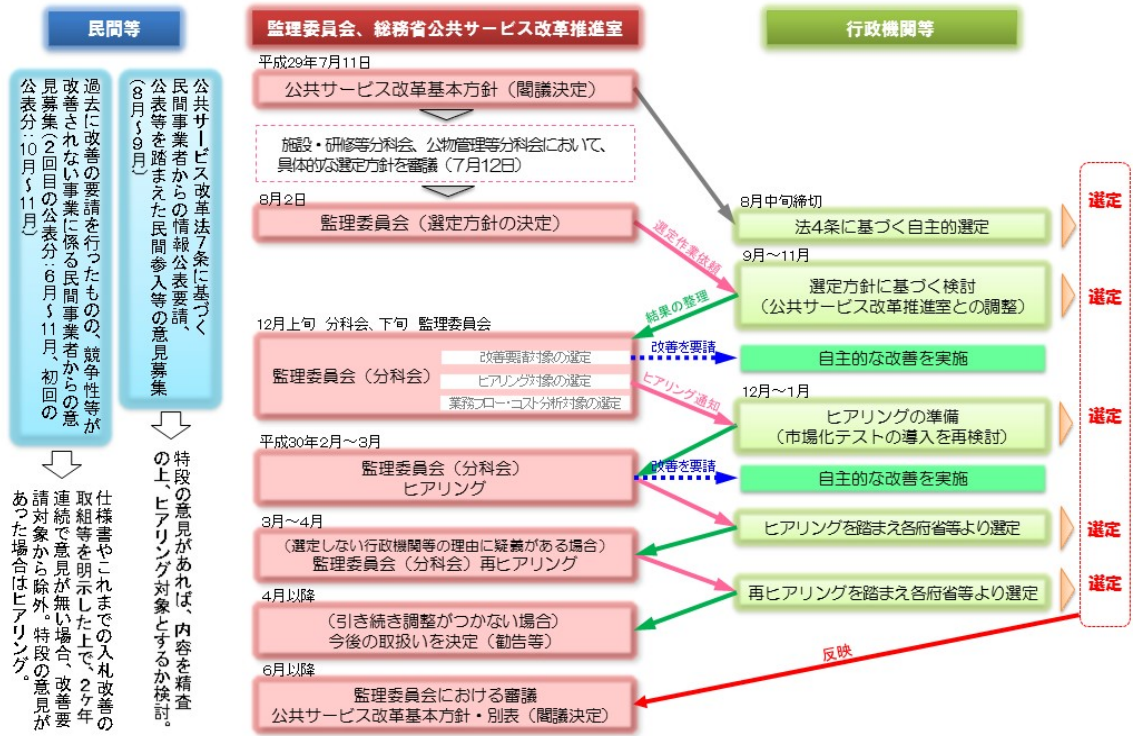
（2）対象事業の選定と改善要請の状況

この3年間の選定事業数の推移については、平成28年6月の基本方針で15事業（事業規模約428億円）、平成29年7月の基本方針で9事業（同約47億円）、平成30年7月の基本方針で4事業（同約9億円）となっている。

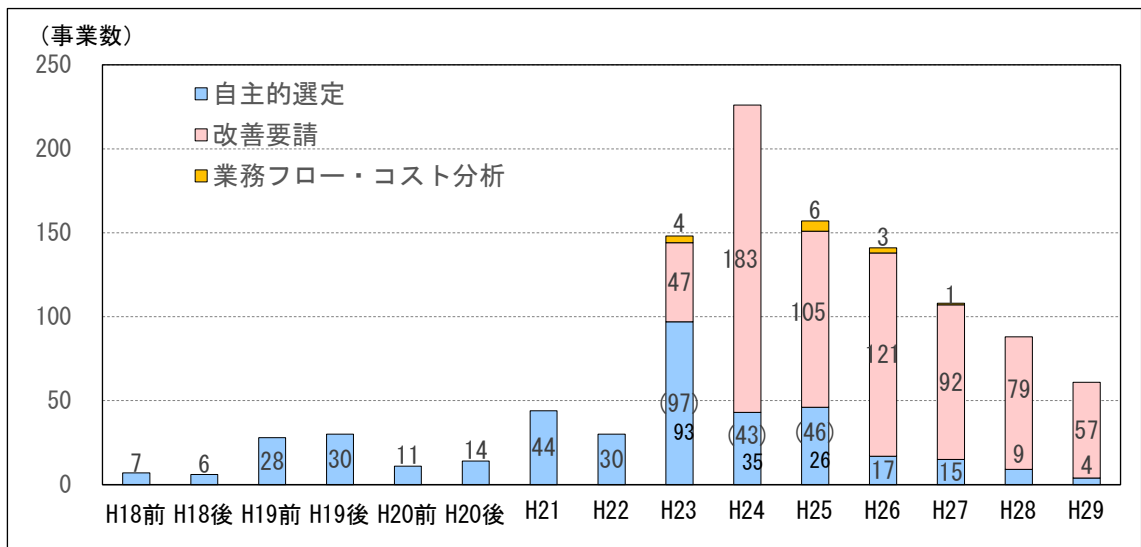
また、次年度に向けて改善要請を行った事業数（契約件数）の推移については、平成27年度に92件（同約368億円）、平成28年度に

79件（同約232億円）、平成29年度に57件（同約181億円）となっている（以上、図表2参照）。

<図表1：事業選定プロセス（平成29年度）>



<図表2：選定事業数及び次年度に向けて改善を要請した事業等の推移>



※（括弧）内は、地域別に契約している等、内容が同一の事業を1事業とした事業数

2 事業選定の基本的な考え方

公共サービスの質の維持向上と経費の削減を図るという観点からは、公共サービスの担い手となる者が十分な競争環境の中で選定されることが重要である。

そこで、監理委員会では、既に民間委託が行われている事務・事業についても、更なる公共サービスの質の維持向上と経費の削減を実現するため、特に一者応札が継続しているもの、同一事業者が継続受注しているもの等、十分な競争性が確保されていない事業の再点検を行い、国の行政機関等に対して改善を促している。

国の行政機関等自らの努力による改善が見られないものについては、透明性、公正性及び競争性の確保の観点から、監理委員会は、分科会等の審議を通じて、民間競争入札の導入を国の行政機関等に対して求めることとなる。

3 分科会における公開ヒアリング

(1) 公開ヒアリングの目的と内容

国の行政機関等が事業選定方針に基づき適切に対象事業の選定を行わなかった場合のほか、基本方針別表に記載されていながら、市場化テストの具体的な実施内容が確定していない場合や市場化テストの実施に課題が認められる場合等については、分科会において国の行政機関等に対する公開ヒアリングを実施している。

公開ヒアリングでは、事業内容を確認し、これまで国の行政機関等が取り組んできた入札改善の取組内容及び結果、市場化テストを導入できない理由、今後の改善の方向性等を聴取し、意見交換を行っている。

ヒアリングの結果、競争性の更なる向上により、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減が図られることが期待できる事業については、市場化テストの導入を積極的に求めてきた。また、市場化テストの導入に至らなかった事業についても、その事業内容や事業を取り巻く環境等を踏まえ、自主的な改善につながるような具体的なアドバイスを行ってきた。

(2) 公開ヒアリングの議論から導かれる改善のポイント

最近の分科会における公開ヒアリングで指摘した事項について、競争性の改善に資するポイントを整理すると、以下のとおりとなる。

ア 適切な事業範囲の設定

○競争性阻害要因となる専門性、特殊性のある業務の除外

イ 仕様書の記載の充実化

○十分な引継ぎ期間や引継ぎ方法、実施府省等が引継ぎ体制を保証

する姿勢の明記

○人的体制や業務実施回数など見積りに必要な情報の提供

ウ 情報開示の促進

○業者が負うリスクの明確化

○経費の見積りに当たり必要な情報を、現行事業者以外の事業者に広く確認

○統計調査業務における再調査など過年度のイレギュラーな業務実績の開示

エ その他

○事業内容を理解するに当たり十分な入札公告期間の確保

○資料提供依頼や事業者とのディスカッションなどの取組

○入札説明会に参加したものの応札しなかった事業者からのヒアリング

4 改善要請とその効果

(1) 国の行政機関等の取組状況のフォローアップと改善効果

1 (1) で記載したように、事業選定のプロセスにおいては市場化テストという形式にとらわれず、国の行政機関等の自主的な取組を促し(改善要請)、監理委員会にてフォローアップを行うことで、より多くの事業について競争性等の改善を図っている。

上記の改善要請の結果、複数応札の実現や落札率の低下等が実現され、平成26年度に改善を要請した事業で25事業、平成27年度で15事業、平成28年度で16事業について、競争性等が改善された。また、これらの改善事例における国の行政機関等の具体的な取組内容について、平成28年度から総務省のホームページにて周知を行い、今後、国の行政機関等が自主的な競争性改善の取組を実施するに当たっての参考となるようにしている。

(2) 特殊法人に対する改善要請

公サ法の対象となる特殊法人については、平成25年度の事業選定において一斉点検を行い、調達改善の余地があるものについて、自主的な改善を求めることとされ、平成28年度までフォローアップを実施した。平成27年度及び28年度においては、4法人の事業についてフォローアップを行ったところ、一般競争入札(総合評価落札方式)の導入、入札参加資格の見直し、民間事業者への意見聴取の実施、情報開示の拡充等の取組実施が確認され、結果として複数応札の実現や経費削減等の改善につながった。

5 業務フロー・コスト分析

(1) 業務フロー・コスト分析実施の目的

業務フロー・コスト分析は、国の行政機関等が、自らの事務・事業の見直しを行うために、業務の手順や経費について把握・分析する手法であり、業務フロー及びコスト構造の可視化により、各組織における自主的な業務改善を促進し、業務品質の向上及び効率化による経費削減に寄与するものである。

(2) 業務フロー・コスト分析実施方法の概要

業務フロー・コスト分析は、民間企業で数多く行われている活動基準管理 (Activity-Based Management) の考え方に基づいている。

分析は、①業務区分ごとの業務量の把握・分析の実施及び分析対象とする業務区分の特定、②当該業務区分の事務区分への分解、③事務区分ごとの業務量の把握・分析、④業務区分又は事務区分の適切な区分ごとの人件費等の算定という手順に沿って実施する。

(3) 業務フロー・コスト分析手引きの改訂

平成27年12月16日の監理委員会において、これまで業務フロー・コスト分析を実施した国の行政機関等からの意見及びワーキンググループ (以下この項で「WG」という。) での議論を踏まえ、主に以下の点について業務フロー・コスト分析手引きの改訂を行った。

ア 業務フロー・コスト分析の実施目的

監理委員会で業務フロー・コスト分析を実施する経緯を明確化するとともに、業務フロー・コスト分析により明らかになった点を踏まえて行われた業務改善を検証することの重要性を明記

イ 業務量調査及びコスト計算

業務量調査及びコスト計算に係る簡便な方法を追記

ウ 業務フロー・コスト分析実施時の留意事項

自主的に業務改善を図る観点から組織内でヒアリングを十分に実施することを追記

(4) 業務フロー・コスト分析の実施状況

実施府省等により分析結果が報告され、WGで了承された事業は以下のとおりである。

ア 平成28年度

- (国研) 理化学研究所の事務部門 (IDカード発行業務)
- 厚生労働省の労災診療費審査業務
- (独) 駐留軍等労働者労務管理機構の労務管理及び給与業務

イ 平成29年度

○（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の「生涯現役社会の実現」啓発事業

また、選定されてはいなかったが、（独）労働政策研究・研修機構の旅費業務が参考として分析報告された。

（５）業務フロー・コスト分析の指定

平成２９年度に（独）国立科学博物館の不動産の一時貸付（施設貸出）事業が指定された。平成３０年度中に分析が実施され、その後WGで報告される予定である。

（６）その他

平成２８年度に独立行政法人の「業務フロー・コスト分析に関する事例公表」が総務省行政管理局公共サービス改革推進室において作成され、公表された。

第２節 事業評価の取組

１ 新プロセスについて

競争の導入による公共サービスの改革を進める中で、市場化テストの対象事業が増大し、監理委員会の審議の効率化・重点化が必要となってきたため、良好な実施結果が得られた事業について監理委員会の関与を軽減する方策等を講ずることが課題となっていた。そこで、監理委員会では、審議の効率化等を図る観点も踏まえ、平成２４年４月３日に「新プロセス運用に関する指針」を定め、監理委員会の関与を軽減し、国の行政機関等の自律的な入札・契約に委ねる新たなプロセス（以下「新プロセス」という。）を導入した。新プロセスの導入により、良好な実施結果が得られた事業については、実施要項及び評価に関する手続の簡素化等を行うことが可能となった。

新プロセスへの移回事業数については当初増加傾向にあったものの、次項に述べる終了プロセスの運用が軌道に乗り始めたこと等により平成２９年度以降は０件となっている（図表３参照）。

２ 終了プロセスについて

「新プロセス運用に関する指針」に基づき、新プロセスの運用が開始され該当事業に適用してきたところ、監理委員会の審議の更なる効率化を図る観点から、市場化テストの対象となった事業を公サ法の対象から外すための手続についても検討する必要があるがあった。そこで、平成２５年６月の基本方針において、「対象公共サービスの増加に伴い、監理委員会における審議等の効率化を図る必要性が高まっている状況を踏まえ、監理委員会は更なる効率化に向けた検討を進める」と規定されたことを

受けて、対象公共サービスを公サ法の対象から外し、国の行政機関等の責任において入札・契約を行うこととするプロセス（以下「終了プロセス」という。）を設けることとした。

そこで、平成26年3月19日に「市場化テスト終了プロセス及び新プロセス運用に関する指針」（以下「運用指針」という。）を定め、良好な実施結果が得られた事業及び市場化テスト継続の必要性がない事業（市場化テストの実施だけでは実施状況の更なる改善が見込めない事業）について、市場化テストを終了することを可能とした。

3 運用指針の改正について

第2章において記述する「官民競争入札等監理委員会・あり方検討」において、意見募集等、事業選定、実施要項案審議、事業の評価といったプロセス毎の課題を検討する中で、審議の効率化を図るため、「市場化テストの実施だけでは実施状況の更なる改善が見込めない事業」の扱いについて、PDCAサイクル確保の観点から一定期間経過後に総括的な検証を行うべきとの指摘がなされた。

そこで、平成29年12月19日に運用指針の一部改正を行い、市場化テストの実施だけでは実施状況の更なる改善が見込めない事業については、市場化テストの終了を進めることとし、平成30年4月より運用を開始したところである。

<図表3：新プロセス及び終了プロセス等への移行事業数>

年 度	新プロセス 移行事業数	年 度	終了プロセス等 移行事業数
平成24年度	7	平成25年度 以 前	17（17）
平成25年度	15		
平成26年度	10	平成26年度	21（1）
平成27年度	17	平成27年度	25（3）
平成28年度	6	平成28年度	35（5）
平成29年度	0	平成29年度	24（3）
平成30年度	0	平成30年度	27（3）

（注1）平成30年度については、平成30年7月の基本方針策定時点。

（注2）括弧書きは、市場化テストの実施だけでは実施状況の更なる改善が見込めない事業（事業終了等により市場化テストを終了したものを含む）として市場化テストを終了した事業数で、内数である。

第2章 地域における公共サービス改革

第1節 地方公共団体における民間委託の実施状況の把握

地域の公共サービス改革については、「経済財政運営の改革の基本方針2015」における窓口業務の外部委託を拡大する考え方及び地方公共団体からの検討要望を受けて、地方公共団体における窓口業務の民間委託及び公金債権回収業務について地方公共サービス小委員会（以下「地方小委」という。）が検討を行うこととした。検討に当たり、両業務に加えて、施設管理業務、公物管理業務及び総務業務の民間委託の状況を把握するため、地方公共団体の各種業務の民間委託状況を調査¹したところ、内閣府通知に列挙した25の窓口業務について民間委託をしている地方公共団体は概ね2割以下、公金債権回収業務を一元化している地方公共団体は約2割であった。

第2節 地方公共団体の窓口業務の民間委託について

1 地方公共団体の窓口業務の民間委託に係る標準委託仕様書等の作成

「経済財政運営と改革の基本方針2015」等を受け、地方公共団体が窓口業務の民間委託をする際の環境整備のため、地方小委を軸に、関係各省等の協力を得て検討を進めたものであり、この検討の結果、適切な民間委託のためのガイドライン、仕様書の標準例を示す標準委託仕様書及び窓口業務の参考例を示す手順書（国民健康保険関連業務、戸籍関連業務）が作成された。

2 窓口業務の民間委託等の歳出削減効果を測る簡便なツールの試作

「経済財政運営と改革の基本方針2016」において、「窓口業務の民間委託等の歳出削減効果を測定する簡便なツール（以下「歳出削減効果を測定する簡便なツール」という。）を提供し、自治体による民間委託等の検討を支援する」とされたことを受け、地方小委において検討を行い、地方公共団体が必要又は参考となる情報を適宜収集することができるものとして、「歳出削減効果を測定する簡便なツール」（試行版）²が作成された。

3 包括民間委託の実施状況の調査・整理

「経済財政運営と改革の基本方針2016」において、小規模自治体（以

¹ 「地方公共団体における民間委託の推進に関する調査報告書」（http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/kouhyou.html）

² 「窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート」「窓口業務の民間委託に係る参考事例集」「効果測定手法解説書」及び「効果測定事例集」（地方公共サービス小委員会報告書（平成30年3月））

下「小規模団体」という。)における取組を支援するため、包括民間委託の活用について調査・整理を行うこととされた。

これを受けて、包括民間委託の実施状況について、小規模団体に限らず、すべての自治体がより効果的な民間委託のあり方を検討するための参考資料を提供することを目的とした調査・整理を実施し、「地方公共サービス小委員会報告書(平成30年3月)」において、「現状における包括民間委託の実施形態としては、住民課を主とした1課又は2課の窓口業務に加え、総合案内等の案内業務等を包括化した契約が多く、多数の課の業務による委託の実施割合はまだ多いとは言えない。しかし、地方公共団体や受託事業者において民間委託のノウハウが蓄積されていくことにより、民間委託の範囲を拡充するなど、多数の課の業務による包括民間委託は今後増えていくものと考えられる。」と結論づけた。

第3節 公金の債権回収

公金の債権回収業務に関する法務研修

地方公共団体における公金債権回収業務の更なる推進を図るため、前回報告書以降の平成27年9月から平成30年1月まで、地方小委での報告・審議を経て、以下のとおり、6回にわたり公金債権回収業務に関する法務研修を実施した。

- 第9回 岡山開催(平成27年11月16日)
- 第10回 徳島開催(平成28年2月8日)
- 第11回 岐阜開催(平成28年9月12日)
- 第12回 水戸開催(平成29年2月21日)
- 第13回 金沢開催(平成29年11月22日)
- 第14回 福岡開催(平成30年1月26日)

第2部 市場化テストのこれまでの成果

第1章 これまでの実績（公サ法施行後12年間の成果）

第1節 市場化テストの実施状況

監理委員会は、公サ法施行後12年間の活動を通じ、市場化テストに関する取組を推進してきた。各取組における実施状況は以下のとおりである。

＜図表4：公サ法施行後12年間における市場化テストの実施状況＞

基本方針見直しに関する 意見募集			対象事業 の選定	実施要項 の作成	事業の評価			
国	地方	計			終了プ ロセス	新プロ セス	継続	計
303 件	150 件	453 件	378 事業	331 事業	114 事業	43 事業	79 事業	236 事業

1 基本方針見直しに関する意見募集

総務大臣は、基本方針の見直しに当たって、民間事業者等から、市場化テストの対象とすべき業務等について意見を募集することとなっている。

これまで14回にわたって意見募集を行った結果、国の行政機関等の公共サービスに関する意見が303件、地方公共団体の公共サービスに関する意見が150件、合計453件の意見が寄せられた。提出された意見については、関係する国の行政機関等からの回答を踏まえた上で、監理委員会において検討を行い、必要に応じて基本方針に反映してきた。

2 対象事業の選定

監理委員会は、平成18年7月の発足以来、重点分野について分科会を設け、国の行政機関等に対する公開ヒアリングを行うなど、対象事業の拡大に努めてきた。平成23年度の事業選定からは、事業選定のプロセスを明確化したことにより、より一層効率的かつ効果的に選定作業を進めている。

平成30年7月の基本方針の策定により、これまでに市場化テストの導入を決定した事業数は合計378事業となった。その対象となった公共サービスは、施設管理、研修、統計調査、窓口、公物管理、試験、徴収、行政情報ネットワークシステム関連業務などの幅広い分野にわたっている。

3 実施要項の作成

実施要項は、国の行政機関等が作成した案に基づき、監理委員会で審議

を行い、議了することにより確定することとなる。実施要項案に関する審議では、入札監理小委員会を中心として、入札の競争性を実質的に確保しつつ、民間事業者の創意工夫の反映により、対象公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を実現するという観点から議論を重ねてきた。

監理委員会では、これまでに対象事業となった378事業のうち331事業について実施要項を議了した。このうち、官民競争入札の対象として選定され、官民競争入札実施要項を議了した事業は4事業である²。

4 事業の評価

総務大臣による事業の評価は、対象公共サービスの実施状況を踏まえて総務大臣が作成した事業の評価案について、監理委員会が議了することにより確定することとなる。

平成30年7月の基本方針策定時点では、既に実施要項が策定された331事業のうち236事業について評価案を議了した。このうち、良好な実施結果が得られたなどとして、市場化テスト終了プロセスに移行した事業は114事業、新プロセスに移行した事業は43事業となった。

第2節 市場化テスト導入の効果

市場化テストは、競争環境を作り出すことにより、対象公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を目指すものであるが、その実施に伴う効果について、①民間の創意工夫による質の維持向上、②経費の削減という2つの観点から整理した。

1 民間の創意工夫による質の維持向上

市場化テストにおける事業の評価では、確保されるべき対象公共サービスの質について、実施要項で定められた目標の達成状況を確認することに加え、民間事業者が創意工夫を発揮して公共サービスの質を高めた取組も整理している。

これまでに評価を行った事業について確認したところ、対象公共サービスの質については、ほぼ全ての事業で目標が達成されており、さらに、以下のとおり民間事業者の創意工夫による業務改善の取組も数多く実施されている。これらの民間事業者の創意工夫の事例を整理すると、その効果から、①業務の効率化に向けた取組と、②業務内容の充実に向けた取組に分けることができる（事業分野別の具体的な改善事例については、図表5参照）。

² これまでに4事業で官民競争入札が実施されたが、現在では、官側が参加することなく、民間競争入札又は一般競争入札により入札手続が実施されている。

＜図表5：事業分野別の創意工夫の事例＞

		具体的な事例	分野
(1)業務の効率化に向けた取組	ア 情報システムの活用	・遠隔点検が実施可能な機種については、点検データを活用した効率的な保守を行い作業時間を削減	施設
		・データを誤削除した場合の手法を確立し、原因調査及び復旧時間を短縮 ・応答率の向上を図る観点から、利用者の問合せ集中時に自動音声ガイダンスを導入	システム
	イ 情報システム以外の手法	・受託事業者による修繕資材の一括購入により、荒天の影響等に伴う要修繕時の作業効率の改善及び経費削減	公物 (公園管理)
		・モバイル端末のキッキング方法を簡略化し、貸出ニーズに迅速に対応	システム
		・巡回業務の実施に当たって、最初の巡回時に写真撮影位置及び方向写真を示した図面を作成、2回目以降の巡回業務を効率化	その他
(2)業務内容の充実に向けた取組	ア 利便性・快適性の向上	・共有ファイルサーバについて、フォルダ構成、アクセス権の検討・設定を行い、新たなフォルダ監理運用を開始し、フォルダ管理を適切化	システム
		・試験問題の作成会等で過去の問題のデータベースを新たに作成。正解率、識別値、難易度、類似問題、出題傾向、専門用語等から即時の問題検索を可能化	試験
		・日常清掃及び定期清掃において、受託事業者の評価資格者が定期的にインスペクションを実施、清掃作業員への指導・教育及び作業方法等の見直しを実施	施設
		・昼休み等の時間帯においては、利用者が利用しやすい場所に相談窓口の開設場所を移動 ・参加自治体の固定化が進んでいることから事業HPの構成を見直し、自治体が活用しやすいように再構成	その他
	イ 迅速・適切な対応	・過去のクレームを整理・分類することにより、その傾向を分析し、事前の保守等をプロアクティブに実施 ・混雑時に速やかに対応できるよう他部門スタッフでも受付対応が行えるよう体制を整備	施設
	ウ 広報の強化	・特徴的な年間イベントや自治体との連携を強化する方策により、入場者数が増加	施設 (集客施設)
		・新入社員向けセミナーの開催に当たり、企業向け広報を実施。企業が研修の一環として自社の新入社員を参加させたことにより参加者数が増加	研修
		・出展募集期間を可能な限り長く設定すること等により、これまでにない新たな企画を導入し、昨年度を大きく上回る来場者を集客 ・受賞作品展覧会前にプレイベントの実施を提案、関係者と来場者の交流の場ができ、当該事業を効果的に発信	その他
	エ 安全対策の強化	・ウイルス攻撃の対策として、特定のファイルについて隔離等の設定を行い感染を防止	システム
		・各システム障害発生時の運用マニュアルを整備し、障害発生を想定した研修を年2回実施 ・ヒヤリ・ハット事例集等を作成し、それを利用した教育研修を実施 ・AED使用方法の研修受講者である警備員を配置することにより、救命救急の事態が発生した際の体制を整備 ・災害発生時における対応マニュアルを策定し、定期的に机上訓練等を実施 ・実施府省が実施する応急処置訓練、消火訓練等に全ての共同体が参加し、災害発生時における業務の継続性を強化	施設
オ 省エネルギー対策	・共用部の温度設定管理、待機電力の削減等により、電力使用量を削減 ・受水槽清掃時の排水量抑制等により、水道使用量を削減 ・エネルギー消費推移、最大デマンド値から余裕値を算出し、契約電力の見直しによるコスト削減効果を試算し、契約電力見直しを提案	施設	
カ 業務改善の仕組み	・アンケート調査において実施計画書で定められた設問に加えて自主的に設問を追加、事業の質をより詳細に把握 ・集中督促期間のうち、実績により調査客体の不在が多い時期を外し人員の割り振りを変更、効果的な督促を実施し、回収率が向上	統計・調査	
	・平日の夜間帯及び土日祝日の督促強化及び個別訪問の配置人員の見直しを実施し、収納達成状況を改善	徴収	

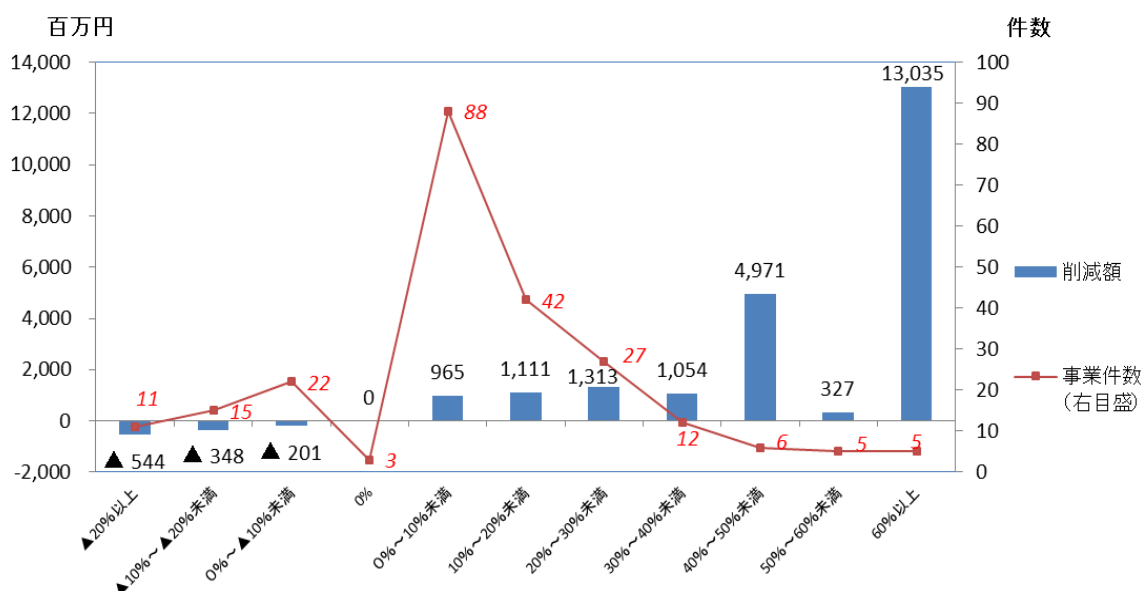
2 経費の削減

平成30年3月までに市場化テストを実施した事業のうち、従前と比較可能な240事業について、市場化テストの導入前に要した経費と導入後の実施経費を比較すると、各事業における単年度当たりの削減額の合計では約217億円、削減率では約26.3%という削減効果を上げている³。

〈図表6：対象公共サービスに係る経費削減効果（単年度換算）〉

市場化テスト実施前	市場化テスト実施後	削減額
約823億円	約606億円	約217億円

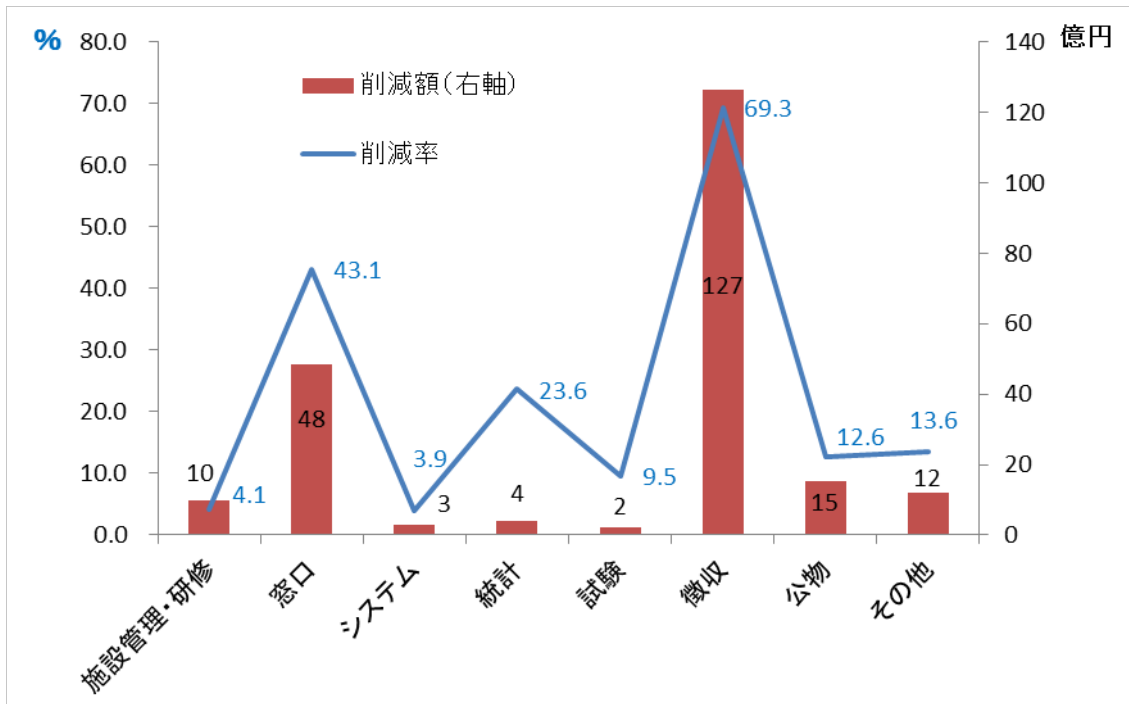
〈図表7：経費削減率に対する削減額及び事業件数の分布〉



(注) 包括されて実施している事業もあるため、事業数の合計と件数は一致しない。

³ 削減額とは、市場化テストの導入前に要した経費（国の行政機関等が実施していた事業では人件費及び委託費など、既に民間事業者へ委託していた事業では当該事業に係る委託費）と市場化テスト導入後の実施経費との差額をいう。契約期間が複数年の事業については、当該事業の実施経費を1年当たりに換算した上で、削減効果を算出している。

<図表 8 : 事業分野別の経費削減効果>



第2章 官民競争入札等監理委員会・あり方検討について

第1節 ワーキンググループ設置の経緯及び検討の趣旨

監理委員会においては、公サ法施行後10年間において、経費の削減、公共サービスの質の維持向上等、様々な取組を進めてきたところであるが、公共サービス改革を取り巻く官民の連携に関する近年の潮流や、経済情勢の変化を含め行政・民間事業者等の置かれている状況を踏まえ、今後の公サ法運用のあり方について検討を深める必要性が認められたことから、各課題について重点的に議論するため、平成28年5月に「官民競争入札等監理委員会・あり方検討ワーキンググループ」（以下この章で「WG」という。）を設置した。

第2節 最終報告の概要

平成28年度において、WGによる10回の審議を実施し、対象事業の特性に応じて、監理委員会審議の各プロセス（意見募集等、事業選定、実施要項案審議、事業の評価）の課題と対応方策を整理した。また、市場化テストの実施に当たって発注者に期待される取組として「市況調査の徹底」、「仕様書の大膽な改善」等を掲げ、平成29年度以降の取組課題とした。これに加えて、「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項案の作成及び審議の進め方」、「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項に関する指針」、「市場化テスト終了プロセス及び新プロセス運用に関する指針」を改正した。

第3節 事業者ヒアリングと今後の取組

WGの最終報告において、AI・IoTの進展によるサービスの内容や官民分担の変化、またCSV⁴などといった公共サービスの質について新しい動向が見られ、民間事業者の創意工夫として事業に活かさないか検討することとした。これを受け、平成29年度においては、民間事業者の提案をより積極的に発掘すべく情報収集（民間事業者等からのヒアリング17回（監理委員会におけるヒアリング4回を含む。))を実施した。

平成30年度においては、民間事業者のみならず、学者・研究者などの有識者や他省庁の取組等、ヒアリングの対象を広げた。これにより、公共サービスを巡る大きな環境変化に対して、長期的な観点に立った改革の方向性について認識を深めるとともに、民間で行われている新しい取組にも着目し、民間事業者の具体的提案を得て各事業に反映することについて検討を行うものである。

⁴ CSV（Creating shared value：共通価値の創造）＝経済適価値を創造しながら社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するアプローチ

第3部 3年間の監理委員会の活動を振り返って

本報告書からの新たな試みとして、監理委員会のあり方や市場化テストの方向性等について、監理委員会委員に所見を求め、自由に記述いただいたものである。

稲生 信男（早稲田大学社会科学総合学術院 教授）	19
井熊 均（株式会社日本総合研究所 専務執行役員 創発戦略センター所長）	20
浅羽 隆史（成蹊大学法学部 教授）	22
石堂 正信（公益財団法人交通協力会 常務理事）	24
稲葉 延雄（公益社団法人経済同友会 経済情勢調査会委員長）	26
梅木 典子（公認会計士）	27
尾花真理子（弁護士）	28
川島 千裕（日本労働組合総連合会 総合政策局長）	30
北川 正恭（早稲田大学マニフェスト研究所 顧問）	32
清原 慶子（東京都三鷹市 市長）	33
古笛 恵子（弁護士）	35
野口 晴子（早稲田大学政治経済学術院 教授）	36

平成 22 年より市場化テストに関わって 8 年が経とうとしている。当初は、公共サービス改革基本方針（の改訂）により対象事業に選定されること自体に抵抗する省庁等もみられたものの、現在はそのようなケースは減少していると思う。市場化テストは着実に公共サービス実務に浸透していると考えている。

他方、特にこの 3 年間を通じて感じた問題もある。主なものを素描したい。

第 1 に、**構造的な人手不足の問題**がある。参入者は、培ってきたノウハウをもとにコスト効率的な実施体制を構築し、サービスの質向上も検討しながら応札する。しかし人手不足が深刻になれば実施体制を構築できず、少なくとも人件費の上昇により応札者の積算金額も上昇する。発注する公共の側が、かかるコスト上昇といかに折り合いをつけるか。悩ましい問題である。

第 2 に、**事業規模の問題**である。市場化テストは、包括化できる業務はできるだけ包括化するものとされてきた。一方で、事業全体をマネジメントする総括管理業務が必要とされる。また、地方圏における事業の場合、地元の事業者が連携しても事業全体を実施するノウハウや能力がないことも起こる。このため、市場化テストを複数回実施することで、包括化と事業の再分割をテストすることが必要となってくる。一層柔軟な対応が求められている。

第 3 に、**複数年契約の問題**である。新規参入する場合、事業規模の大小にもよるものの、一般に新規雇用を伴いつつ参入を企図することとなる。このため、単年度契約の事業の場合には、一般的には新規参入のハードルは高い。特に、IT 関連の事業の場合、有力ベンダーであっても、当初の開発に関わっていない場合には、運用段階のサービスに参入することは容易ではない。他方で、公共側も柔軟な対応は難しい。複数年契約では債務負担行為を伴ってくるため、当初から複数年契約でないケースでは、応札者を増やす目的であっても簡単に単年度契約から複数年契約に変更することは難しいとの声も聞かれる。

第 4 に、**事業内容自体も問題**となることがある。種々のケースがあるが、①公共側は包括して発注しようとするものの、専門的業務ないしはこれまで応札してきた事業者のみしか価格・質の面で事実上担当できない業務が含まれるケース、②そもそも公共自身が行うほうが価格・質の面で適切と考えられるような業務（例えば企画や関係主体間の調整が必要となる業務）が含まれているケース、③事業自体に疑問符が付きかねないケース（例：関係団体への財政的支援と言われかねないような業務）などがある。

以上の問題は、経済社会情勢、制度的制約、さらには事業の個別性もあり簡単には解決できない。市場化テストの実施府省等と監理委員会とが適切に協働して問題解決にあたり、公共サービス市場が健全に発展するよう心から願う。

「官民競争入札等監理委員会のあり方について」

井熊 均

日本の公共調達を巡る環境は大きく変化している。

一つ目として、民間への依存度が高まり性能発注も浸透している。

二つ目として、応募者の数が減り競争性の確保の難しい案件が増えている。

三つ目として、IoT/AI等の技術革新により官民を問わず業務の構造が大きく変わりつつある。

四つ目として、人材不足により人件費高騰、人員手配困難等の問題が顕在化している。

五つ目として、高齢化や生活様式の多様化等によりきめの細かい公共サービスへのニーズが高まっている。

これらに従来からの公共財政の悪化等の問題を加えると、公共調達の改善／改革に求められるのは以下の点である。

第一に、民間事業者の技術・ノウハウを活用し、効率性とサービス内容の向上を図る姿勢を一層明確にすることである。

第二に、そのために民間事業者から見て魅力があり、自由度が高く、応募等で負担の少ない調達環境を作ることである。

第三に、IoT/AI等の革新技術を積極的に取り入れサービスの革新を図ることである。

以上の点は個別の省庁でも対応し得るが、日本は省庁間の横通し機能が弱い
ため、公共調達市場全般として改革が進みにくい状況にある。民間事業者は個別
省庁ではなく公共調達市場全般を視野に事業を展開しているため、こうした状
況は公共調達市場の魅力を下げる。その結果、競争性の確保が一層難しくなる。

本委員会は省庁等を横通しで調達の改善を求められる立場にある。これま
でもいくつかの調達条件を省庁横断的に改善してきた実績がある。本委員会
には今後ともこうした機能の発揮を期待したい。そのためにはいくつかの取
組みが必要である。

まずは、委員会として公共調達を取り巻く環境の変化に対する感度を高め、
改善すべき調達の要件を明確にすることである。そのためには公共調達の課題
や目指すべき方向性を議論する場を継続的に設けることが望ましい。

次に、改善点の浸透や小委員会ごとの議論の統一感を高めるために、改善す
べきポイントを委員会として共有し、できるだけ多くの案件に適用できるよ
うにすることである。

上述した観点を含め、本委員会が今後も日本の公共調達の改善に貢献するこ
とを期待すると共に、委員の一人として一層努力したい。

最後に、日頃私ども委員の活動を支援して頂いている事務局の方々に心より御礼申し上げます。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

効率性と財政民主主義の両立

浅羽 隆史

競争入札実施にあたり効率性を高める方策のひとつに、国庫債務負担行為を活用した複数年度契約化がある。憲法第86条では財政民主主義を担保するひとつの手段として、予算について毎年度の議決を求めている。国庫債務負担行為は、こうした単年度主義の例外的なものと位置付けられる。

2018年度当初予算の国庫債務負担行為について、前年度までの支出額や翌年度以降の支出予定額も含めた計画の総額は、一般会計に限定しても16.9兆円にのぼる（特別会計は4.4兆円）。このうち、2018年度歳出予算に計上され議決対象となるのは3.3兆円あり、他会計繰入分を除いた歳出43.2兆円の8%に相当する。計画の総額で見ると、3年前の14.8兆円（2015年度当初予算）、12年前（2006年度当初予算、監理委員会発足）の7.3兆円と比較し、大幅に増加している。

わが国の複数年度にわたる予算統制の仕組みとしては、国庫債務負担行為のほか継続費（広義では繰越明許費なども含む）もある。継続費には違憲論もあるが、国庫債務負担行為にそうした懸念はない。その理由として、憲法第85条において「債務の負担」を議決する規定があること、そして国庫債務負担行為では対外的に複数年度契約をしても、各年度の議決によってはじめて執行可能となることなどが理由である。しかし、毎年度の議決権は形式的に担保されているとはいえ、対外的に複数年度契約を締結した翌年度以降に国会で否決しても、受託者等の瑕疵でもない限り損害賠償責任が伴うので、効率性といった観点から現実的な選択肢とはならないだろう。

そもそも財政支出の原則は、単年度主義である。しかし、長期間にわたるシステムの構築、一定規模の投資や新たな人材の雇用が必要な業務など、事業の内容によって複数年度契約を結ぶことで契約金額の抑制や競争性の確保が期待できる場合などがあることも事実である。そのため、国庫債務負担行為による複数年度契約を、一概に否定することは避けるべきだろう。しかし、複数年度契約に一定の効率性が見込まれない限り、安易な選択をすべきではないことも確かである。

とくに問題となるのは、単年度契約で競争性等に難がありその改善を見込んで複数年度化したものの、競争性や受注金額に変化が見られない場合である。憲法の趣旨からは単年度契約に戻すべきと考えられても、委員会においてそのような方向性の意見を陳述することには躊躇がある。発注者である府省等にとって、予算交渉などの場で複数年度化したものを再び単年度契約に戻すには、

多くの時間と労力がかかることを容易に想像できる。そもそも、複数年度化して1回目の発注で上手くいかなかったとしても、次の発注で競争性の確保等が図られる可能性を否定できない。

いかにして効率性と財政民主主義の両立を図っていくか、大袈裟に捉えすぎていると言われるかもしれないが、とても重要であり、悩ましい問題である。

「この3年を振り返って」

石堂 正信

〔新たな展開〕 この3年間、監理委の仕事は、ゆったりとではあるが大きくカーブをきったように思う。2016年3月に「終了プロセス」の考え方を整理したときから、その動きは始まっていた。市場化テストを通じて所期の効果があがった件名のみならず、「効果があがらない」と判断された件名も市場化テストを終了させると決めた。次いで、2016年度の(監理委の)「あり方に関するワーキングチーム」の場では、監理委で取り扱う件名を選択する段階で、市場化テストになじむものかどうかを考慮されることになった。そして2017年度には、市場化テストの効果の判定に一定の期間的制約を設け、その間の契約状況を以て、その後の取扱いを見定めることとした。

〔理想と現実〕 このような動きは、市場化テストのみならず、政府の調達改善施策全体に見られる動きの一端ということができる。それは、市場の機能としての競争を通じた決定という仕組みへの、やや過剰な期待に対する反動といえるものだろう。原則、全ての契約を競争入札に、という発想の背景には、暗黙の前提として、無限の広がりを持つ市場に無数の業者が集い、官からの発注を待望しているかのような構図があったように思う。しかし、実際に個々の件名でみていくと、市場はごく狭く、業者の数も限られており、更に「官」発注の事業が、特別魅力的なものばかりでもないという現状があったからである。

〔市場の実勢〕 一斉に競争入札が実施される中であって、一者応札は淘汰されるべき「悪」であった。様々に手段を講じる中で複数応札に転ずる件名があった一方で、一者応札から脱しきれないものも多くみられる。その後、冷静な見方が徐々に浸透し、そもそも一者しか応札が望めない合理的理由が認められる場合には、形式的に競争入札を続けるのではなく、公正性確保の手段を講じつつ、随意契約に戻す動きも出てきている。市場の実態・実勢に即した判断といえる。小池都知事が、契約改善のためとして、一者応札の場合に入札手続きを中止する方針を掲げたものの、結局撤回せざるを得なかった。これなども市場の現況を無視した結果のひとつだったと思う。

〔市場における官の立場〕 官・民の立場に違いがあることはいうまでもないことである。ただ、官といえども、発注者という形で市場と関わりを持つ場面では、「市場の一員」として行動せざるを得ない。官の立場を持ちながら、市場のルールと実勢を無視しては何事も思い通りには進まない。しかも、ここ数十年に及ぶ行財政改革の結果として、市場の、言い換えれば「民」の協力を得ら

れなければ、「官」の事業は立ち行かない現実がある。そのような前提を踏まえ、今後の監理委の活動は、これまで以上に市場の動きを敏感に察知し、かつ発注省庁にもその姿勢を求めながら進めていく必要がある。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

稲葉 延雄

○競争の導入による公共サービスの改革に関して、民間競争入札の適切な実施を通じて、諸官庁、独立行政法人等の業務の改善・経費節減等の効率化については、着実な成果を上げていると認められる。関係実施組織の真摯な取り組み、民間サイドの深い理解、市場化テスト実施による適切な問題点の摘出・解決策の導出などが貢献している。

○このようにして生み出された人的・資金的余剰資源については、その資源をうまく使いつつ、それぞれの部署が有する企画立案機能の十全な発揮を通じて、公共サービス供給を時代に合った、さらに高度なものにすべく、努力を傾注すべきである。

○今後は、一部事業の民間委託といった範囲にとどまらず、関係諸官庁・法人等のより効率的な事業運営の確保を目指して、民間部門からの積極的な提言（例えばデジタル戦略の公共サービス業務への応用などについて）を競争入札で募ってみるのも、あって良いのではないかと思われる。すなわち、官サイドの特定の事業オファーに関して民間サイドが応じるだけでなく、民間サイドのアイデアで官サイドの業務運営の在り方を見直すという、双方向のコミュニケーションが必要となってきたのではないか。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」
梅木 典子

市場化テストは、国の行政機関等が実施する事業に対して競争原理を持ち込むことにより、公共サービスの品質の向上と経費の削減を目指すものであり、すでに導入されてから10年超になる。公共サービスについては市場原理がすべてを解決するものではない部分もあり、全事業に対して適用可能なわけではないが、これまでにかかなりの成果をあげていることから、より広範囲にわたる公共サービスに対して実施することが望まれる。

その場合に、市場化テストの成果の分析とその活用の仕方についても検討することが、効率化の観点から重要となる。

例えば、効果の出た公共サービスについて分析を実施し、ある程度の汎用性があると思われる創意工夫の事例について、改善した点とその効果をまとめてチェックリスト化して公表し、行政機関等に広く共有して自主的に活用してもらえようにはどうであろうか。競争入札への参加団体を増やすために仕様書をどのように工夫したのかという点のほか、それ以外にも施設維持管理、ロジスティックス、IT、人事管理、研修、財務、会計、事務補助等、どの分野において経費削減効果の達成が多いのか、という分析は、今後の市場化テストを検討する事業選定において有用であると考ええる。

特に日本では高齢化と人口減少が更に進んでいくことから、人員数が減った場合であっても公共サービスの品質に影響が出ないような創意工夫が今後、すべての事業で必要となると見込まれる。事業運営コストのうちで人件費が多くの割合を占めるのが一般的であることから、IT技術を利用したビジネス・プロセスの改善や新技術の活用を積極的に取り込んでいけるような分野については、特に注力して市場化テストを実施することが望まれる。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

尾花 眞理子

第4期の監理委員会、公物管理等分科会および入札監理小委員会（Cグループ）での審議への参加を通じて、公共サービス改革法の運用について感じた点を以下のとおり記載する。

1. 委託方式における支払方法の検討の必要性について

公共サービスの委託の方式には、サービスの性質から「委託方式」と「請負方式」があるが、「委託方式」の業務では、民間事業者は利益を見込んだ提案ができない環境にある。なぜなら、「委託方式」では業務毎に経費（人件費、業務費等）を精算しなければならないが、民間事業者は、その結果算定された経費額しか受領できないからである。公共サービス改革法においては、民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待される業務が選定されることが想定されているが、業務の内容からは民間事業者の創意と工夫が期待される場合であっても、「委託方式」という対価の支払手法の点から、民間事業者の参入意欲がそがれているような気がしてならない。「委託方式」のサービスの場合にも利益を見込めるように、あらかじめ一定の一般管理費の計上を認めることを事務局において明示する等、民間事業者の参入意欲をそがない方策を講じる必要があるものと感じている。

2. 多言語への翻訳を想定した実施要項の明確化について

契約金額を3,000万円以上とする事業を公共サービス改革法において選定する実務となっているが、その事業のほとんどが「政府調達」の対象となるものと理解している。「政府調達」では、内外無差別の透明・公正な手続が求められていることから、実施要項は、多言語へ翻訳されることを想定して、官公庁特有な言い回しを避ける等、より明確な記載が求められるものと感じている。

3. 事業の「廃止」について

公共サービス改革法では、実施府省等の同法の趣旨に従った事業の見直しを通じて、必要のない事業について「廃止」することまでが目的とされている。「廃止」の議論を俎上にのせなければならない場合には当該事業の「社会的、環境的なアウトカム」の情報が不可欠であるところ、監理委員会等の委員のみでは、必要な知見が不足する場合は想定されるので、そのような場合には今まで以上に積極的に臨時に専門委員を招聘する、民間事業者にヒヤリングする等の対策を講じる必要があるものと感じている。

4. 審議結果や調達ノウハウのさらに積極的な周知について

公共事業のあり方や調達手続の適否については、実施府省等が行う行政事業レビュー、実施府省等内の契約・入札監視委員会による検討、公共サービス改革法の監理委員会等の検討の対象となり、重複して審議されている。横軸を通し、情報を共有するという観点から、公共サービス改革法の監理委員会等の審議結果や調達ノウハウについては、報告書をウェブサイトに掲示することにとどまらず、さらに積極的に周知することが望ましいものと感じる。

5. 市場化テストの背景事情（予定価格の上限拘束性等の調達の制約）について
技術的特異点が 2045 年に到来すると予測され、政府も世界最先端 IT 国家創造宣言を策定していることに象徴されるように、21 世紀における科学技術の発展は目覚ましい。このため、公共サービスの調達においても、実施府省等と常に市場競争に晒されている民間事業者のもつ科学技術の情報には大きな格差が生じており、その格差は益々拡大するのではないかと感じている。会計法では、実施府省等が業務を確定して仕様書を作成し、それに必要な予定価格を策定することが前提となっているが、意見招請や政府 CIO 補佐官の意見を聴取等したとしても、情報の少ない実施府省等が入札前に業務の内容と契約金額の上限を確定しなければならないという会計法の原則は、実施府省等に過大な負担をかけることになるばかりか、公共サービス改革法が目指すところの最新の科学情報を盛り込んだ民間事業者の創意と工夫を反映した公共サービスを調達することを難しくしているのではないかと切実に感じるところである。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

川島 千裕

私は、生活者、納税者、そして働く者の立場から監理委員会の活動に参加させていただきました。

この3年間の活動の中で最も印象に残っていることは、第209回監理委員会（平成30年3月9日）における「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項に関する指針」（以下、指針）の改定です。具体的には、「4. 入札参加資格に関する事項」について以下の見直し（文言の一部削除）が行われたことです。

(3)⑤ ~~必要に応じて、~~税の滞納がないこと、労働保険、厚生年金保険等の適用を受けている場合、保険料等の滞納がないことについて、入札参加資格とすること。

ここに至るまでの経過は概略以下の通りです。

まず、平成25年4月の監理委員会において、指針の「3. 入札参加資格に関する事項」の中に、「必要に応じて、労働保険、厚生年金保険等の適用を受けている場合、保険料等の滞納がないことについて、入札参加資格とすること。」という一文が追加されました。これは、前年度において、受託事業者の社会保険料等の滞納により契約を解除するという事態が生じたことから、その再発防止の措置として当該省庁が「社会保険料の滞納がないこと」を入札参加資格として定めたことを受けたものでした。ちなみに、この時の指針改定では、「男女共同参画に対する取組」を評価項目の例とすることも盛り込まれました。

その翌年の指針改定（平成26年5月）では、同年4月の消費税率引き上げなどを背景に、「税の滞納がないこと」を追加していただきました。

その後、税や社会保険料の滞納がないことを入札参加資格に盛り込む実施要項は年々増加し、近年では多数を占めるに至ったことを踏まえ、第209回監理委員会において「必要に応じて」の削除について意見を申し上げたところ、これを取り入れていただきました。

振り返りますと、私は、平成24年8月、初めて監理委員会に出席したときに、「安価な落札が、人件費にしわ寄せされ、公共サービスの質の低下を招くという状況を解消するため、地方自治体で公契約条例の制定に向けた取組が広がっており、その中で、落札者決定の評価項目に労働法令の遵守、社会保険の加入、女性の雇用促進などを盛り込む例が見られる」「中央省庁の入札ガイドラインなどにそのような考えを取り入れることができないものか」という趣旨

の発言をしました。第 209 回監理委員会で申し上げた意見は、そのような問題意識に基づくものであり、この間の入札参加資格の追加等は、公共サービスの質の確保という観点から、意義ある見直しであると受け止めています。

今後とも、監理委員会の活動が、委員各位および事務局の皆様のご尽力に支えられ、公共サービスの質の維持向上と経費の削減を図る改革に寄与することを期待いたします。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

北川 正恭

退任にあたって

今回の任期で退任しますが、任期中委員の皆さんや事務局の皆さんにお世話になり有難うございました。20年ほど前に三重県知事在任中、公権力の行使に関わる問題は常に大きなテーマでした。情報非公開が公開に、紙の暗黙知の文化からネットの形式知の文化に、集権体制から分権体制に移行等々行政を取り巻く環境が大きく転換する時代でした。成長時代から成熟時代を迎えて行政も適切に管理するイメージから効率的な行政経営が求められる転換期でもありました。ヨーロッパから始まったニューパブリックマネジメントの急速な流れは地方自治体にも大きな影響を与えました。この新潮流は年々進化して一つの到達点として公共サービス改革法が制定されたとの認識で委員に就任しました。公共サービスの転換期をリード、促進する監理委員会は難しい舵取りの苦労を重ねながら大きな使命を果たされてきました。その使命を果たされてきたが故に更に進化した行政サービスが求められる転換期に入ってきたのではないかと思います。更に新文明の到来ともいえる情報革命が行政のあり方を根本的に変える時代に突入した今日、監理委員会の役割は従来とは異なる使命が更に求められることになってきていると思います。日々刻々変化する現実の行政活動を踏まえての監理委員会の使命は難しいものがありますが、新時代を切り開く先兵として役割を存分に発揮していただくことを願っています。有難うございました。

「3年間の官民競争入札等監理委員会の歩みを振り返って」
公共サービスに関する「評価」の重要性と
地方公共団体の公共サービスに関する調査研究の意義
清原 慶子

1. 評価機能の重要性

私が、この3年間の監理委員会の委員としての取り組みから再認識しているのは、「公共サービス改革」を推進するうえで、本委員会が実施している「評価」の機能の重要性である。

官民競争入札等監理委員会における各小委員会での丁寧な評価の実施により、競争性や経費の削減効果の見られないケースでは市場化テストを継続し、引き続き民間競争入札を実施することにより、民間事業者の創意工夫を活用した公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図っていく必要があることが適当と判断するものがあつた。

その一方で、市場化テスト1期目の事案であっても、① 事業実施期間中に、民間事業者が業務改善指示等を受けたことや、業務に係る法令違反行為等をしたことがない、②外部有識者で構成する契約監視委員会等において、事業実施状況のチェックを受ける仕組みが確保されている、③ 入札において複数応札があり、競争性が確保されている、④ 確保されるべき公共サービスの質においてほとんどの目標を達成している、⑤ 経費削減において、従来経費から一定の削減効果を上げていること、といった諸点を確認して、「市場化テスト終了プロセス及び新プロセス運用に関する指針」の基準を満たしていることから、市場化テストを終了することが適当であるものが多く確認された。

こうしたケースについては、市場化テスト終了後の事業実施については「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」の対象から外れることとなるとはいえ、これまでの監理委員会における審議を通じて厳しくチェックされてきた公共サービスの質の確保、実施期間、入札参加資格、入札手続き及び情報開示に関する事項等を踏まえた上で、担当府省庁等が自ら公共サービスの質の維持向上及びコストの削減を図っていく努力を求めることは、もちろん申すまでもないことである。

今後も、私は監理委員会による適切な評価の過程に貢献したいと思うとともに、各府省庁等においては、その評価を反映した公共サービスの更なる質の向上をめざして、継続的な改善をはかられることを期待したい。

2. 地方公共団体における公共サービスに関する調査研究の意義

この3年間、私は地方公共サービス小委員会の副主査として、特に、地方公共団体の窓口業務や公金の債権回収業務に関する民間委託の在り方についての検討に参加した。法令等で具体化が難しい課題も少なくなかったが、先行のモデル自治体の事例研究や法務省、総務省等関係各省、有識者によるワーキンググループのご協力による多元的な検討は大変に有意義で、前向きな検討が進められてきた。

三鷹市においては、庁舎では転入等の申請書の記載内容をシステムに入力する業務、4か所の市政窓口では、業務委託できないものや苦情・相談は職員が行い、受付・フロア案内・申請書類の預かり・データ入力・証明書の交付・税金等の納付等を民間に委託するという実践をしてきている。そして、いわゆる「偽装請負」とならないように、執務スペースの完全な分離、受託事業者による業務責任者の常駐などを徹底し、例年実施している「市民満足度調査」では全体として満足できるという評価を95%以上いただいている。そこで、小委員会では、こうした実践に基づいて、地方公共サービスの改革を進める上での視点や論点、対応の方向性について発言させていただいた。

そして、平成30年3月に『地方公共サービス小委員会報告書』がまとめられた。北川正恭主査や各委員、事務局の皆様の連携により、『地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン』、『市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書』、『市区町村の窓口業務に関する手順書』、『窓口業務の民間委託にかかる参考事例集』を含む『窓口業務の民間委託の歳出削減効果を測定する簡便なツール試行版』などがまとめられ、包括民間委託に関する実施状況の調査等も行うことができた。

今後は、窓口業務の民間委託に関する調査研究とともに、公金の債権回収業務に関する法務研修や業務効率化等に関する研究の継続など、地方公共サービスの分野における更なる研究の深化が期待されている。私自身も自治体の現場で公共サービスの質的向上を目指す立場から、引き続き検討に参加し、貢献していきたい。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

古笛 恵子

1 はじめに

「3年間の活動を振り返って」との内容を記すことは非常に苦しいです。数年前、官民競争入札等監理委員会の専門委員をお受けするとき、「家計簿もまともにつけられないのですが大丈夫でしょうか。」と質問させていただきましたが、そこからほとんど成長しておらず、振り返るも何もまだまだこれから、というのが正直な思いではあります。

2 入札監理小委員会A

主査が一番心もとない入札監理小委員会Aですが、委員の先生方、事務局のみなさまに助けていただきながら、「質の確保」、「経費削減」、「競争性の確保」はどうかと、説明を聞き、資料をチェックしながら、多数の審議を行ってきました。

Aグループでは、施設管理、試験・研修、調査業務等に関する実施要項案や評価案の調査検討を行っていますが、類似の案件については、各府省等の垣根をなくして横断的にノウハウを共有できないかと感じることがよくあります。例えば、施設管理について、業務を統合したところ競争性が低下した、それならと、分割したら経費が増加したなど、ベストの業務内容、規模を見いだすのは非常に難しいです。非常に稀な例外を除き、各府省等も真摯に取り組まれています、必ずしも思ったとおりの成果が得られないことも少なくありません。そんなとき、委員から、別の施設ではこんな工夫が功を奏したとか、こんな取り組みが検討されているようだといった意見が出されます。委員が、事務局によく似た例はなかっただろうか、との質問をすることもあります。それらを、個別具体的な審議における意見にとどめておくのではなく、一般的なノウハウとして何らかの形でまとめておくと、合理的で効率的な入札、公共サービスの提供につながると思います。

3 4年目に向けて

それを実現すべきなのが監理委員会であり監理委員会事務局なのでしょう。3年間の活動により相当のノウハウが蓄積されました。4年目からは、監理委員会の3年分の蓄積を、各府省ひいては国民と共有することによって公サ法の趣旨を実現化できたらと思います。

1. 監理委員会のあり方

・これは、委員としての私自身の反省点でもあるが、メールで送付されてくる書面審査については、率直に言って、自分が真剣に取り組んでいるとはいえない。そうした自身の審査に対する態度をあえて棚上げすると、現行の書面審査の意義や必要性については大いに疑問がある。審査の厳密性を担保するためには、本来であれば、各案件について、現地調査、関係各所等へのヒアリング調査等を実施し、その上で、課題や問題点の洗い出しをすべきであろう。但し、仮にそうした手法をとれば、私自身も含めて、外部委員による審査は不可能となる。

・これは、委員会でも何回か述べたが、安全性・専門性等、業務内容の質の面で、一般競争入札による効率性の追求が限界にきている案件もあるのではないか。本来、効率性の概念とは、ただ単に費用抑制ということばかりではなく、費用に見合った質が担保されているかどうか、費用対効果（あるいは、費用対便益）の面から検討すべきであって、安全性・専門性等が担保されないままに費用を抑制すれば良いというものではない。

2. 市場化テストの方向性

・市場化テストの方向性として、単に書面による審査という現行の定性的な方法ではなく、業務内容のアウトカムと手法との関連性を、データを蓄積して、定量化して検証するやり方を採用すべきではないか。つまり、前段で述べた費用対効果分析を行う段階にきているのではないか。

・もう1つの疑問は、最近、私が関わっている行政事業レビューとの関連性である。行政事業レビューの場でも同じことを申し上げたが、私自身を含めて、政策評価を行う際、外部審査委員による定性的評価に依存しすぎている気がする。確かに、政策・施策の実行に当たっては、スピード感が求められ、ヒト・モノ・カネ・時間がかかるデータの蓄積と政策に資する科学的エビデンス（いわゆる、**Evidence-Based Policy Making: EBPM**）の創出は困難な面が多々あるかもしれない。しかし、目の前にある案件を単年度で評価することも重要であろうが、今後は、中・長期的に政策を評価することも重要であると考えている。

・したがって、結論から言えば、内閣府・総務省において、政策全体を評価するようなデータベースの蓄積とその解析を行う人材の確保に予算を投入することが必要だと考える。