

# 公共サービス改革報告書

(令和3年8月～令和6年7月)

令和6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	2
第1 国における公共サービス改革	2
1 対象事業の選定と業務改善の促進	2
2 実施要項審議	4
3 事業評価	5
第2 地域における公共サービス改革	7
1 地域における公共サービス改革に向けた検討の状況	7
2 地方公共団体における民間委託の実施状況に関する調査等	7
第3 市場化テストの成果	9
1 市場化テストの実施状況	9
2 市場化テスト導入の効果	9
第2部 3年間の監理委員会の活動を振り返って	12

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、令和6年7月で丸18年を経過した。

18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。

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、令和3年8月に開始した第6期の活動は、令和6年7月をもって終了する。そこで、今期においても、3年間の活動内容を振り返りつつ、今後の監理委員会の活動に資するよう、「公共サービス改革報告書」を取りまとめることとした。

第6期の間は、コロナ禍を経て経済社会活動の正常化が進んだが、同時に、人手不足の深刻化や物価の上昇、デジタル技術の進展等を背景として、公共サービスの在り方に変化がみられた。監理委員会の審議においても、こうした状況を踏まえつつ、公サ法の趣旨に沿った検討がなされるよう配意してきた。

本報告書は2部構成であり、第1部では、対象事業の選定に関する取組や監理委員会における審議のポイント等、第6期を中心とした監理委員会の主な活動内容に加え、これまでの市場化テストの成果について整理した。

続く第2部では、監理委員会の在り方や市場化テストの今後の方向性等について、委員の皆様に見解を求め、自由に記述いただいた。

最後に、監理委員会の活動も19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負っている。その使命を果たすため、社会・経済の動向を的確に捉え、変化に応じて我々自身も絶えず見直しを行い将来を見据えて更なる創意工夫を重ねながら、国の行政機関等や地方公共団体と共に、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、適正な競争により、経費削減の側面だけでなく、質の維持・向上にも資する公共サービス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 浅羽 隆史

## 第1部 最近3年間の監理委員会の取組

### 第1 国における公共サービス改革

#### 1 対象事業の選定と業務改善の促進

##### (1) 事業選定等の概説

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。）は、透明かつ公正な競争の下、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、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行う必要がある。また、公サ法の目的からすると、事業選定を適切に行うだけでなく、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。

##### (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り得る者が、十分な競争環境の中で確保されることが重要である。

そこで、監理委員会では、国の行政機関等が自ら実施する事業のみならず、既に民間委託が行われている事業についても、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、一者応札の継続や同一事業者の継続受注がみられる事業等、競争性の確保に課題のある事業を点検し、国の行政機関等に対する改善要請を行っている。この改善要請においては、国の行政機関等が講じるべき具体的な措置として、一般競争入札（総合評価落札方式）の導入、入札スケジュールの改善、入札参加資格及び評価項目・配点等の見直し、情報開示の充実、契約年数の複数年化等を求めている。

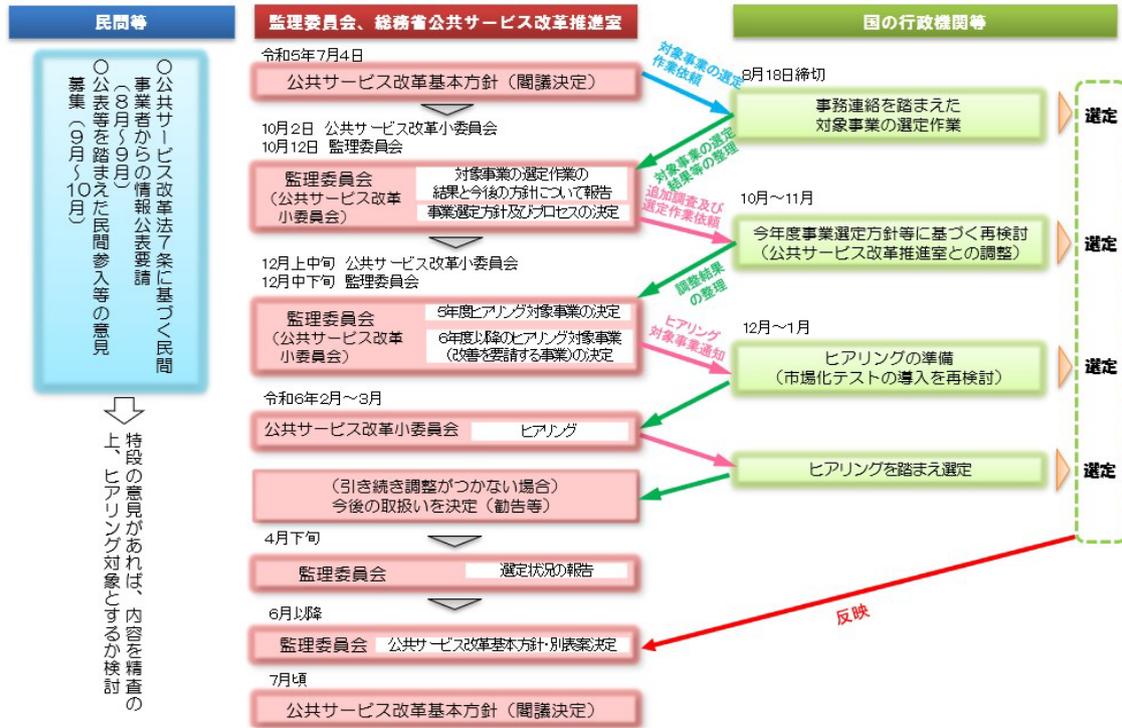
その上で、監理委員会は、国の行政機関等自らの努力による改善が見られない事業について、透明性、公正性及び競争性の確保の観点から、必要に応じて国の行政機関等に対するヒアリングも行いながら、公共サービス改革小委員会における審議を通じて、市場化テストの導入を求めることとしている。

##### (3) 事業選定のプロセス

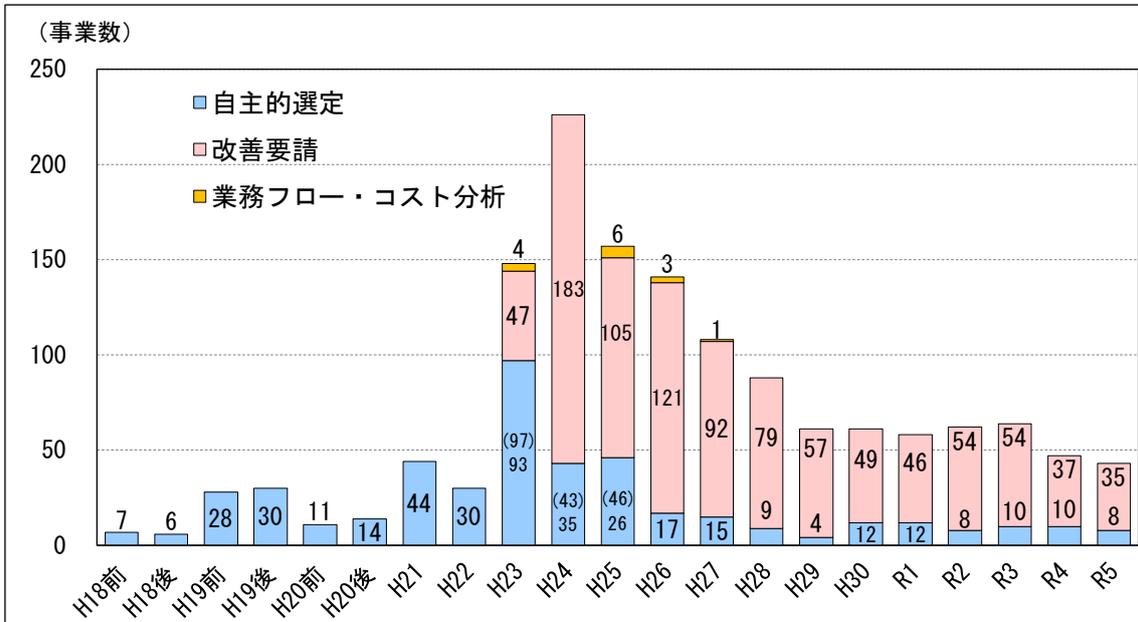
監理委員会においては、事業選定を効率的かつ効果的に進めるため、具体的な事業選定方針及び選定作業のプロセスを明確化した上で、国の行政機関等に対する働き掛けを行っている（事業選定のプロセスは、おおむね図表1のとおり）。

また、競争性に課題がある事業については、まずは国の行政機関等に対して自主的な改善を要請（改善要請）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で、競争性等の改善に向けた取組が行われる事業を拡大している。

<図表 1 : 事業選定プロセス (令和5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

#### **(4) 改善要請とその効果**

今期、国の行政機関等に対する改善要請を行った事業数（契約件数）は、令和3年度に54件（同約414億円）、令和4年度に37件（同約231億円）、令和5年度に35件（同約107億円）となっている。

また、改善要請を行った事業については、監理委員会にてフォローアップを行っているところ、今期の成果として、令和2年度に改善を要請した事業で10事業、令和3年度に改善を要請した事業で11事業、令和4年度に改善を要請した事業で10事業について、複数応札への移行や落札率の低下等など、競争性の改善が図られたことが確認された。

#### **(5) 対象事業の選定の状況**

この3年間の選定事業数（「公共サービス改革基本方針」（以下「基本方針」という。）別表に新たに掲載された事業）は、令和4年度に10事業（事業規模約27億円）、令和5年度に10事業（同約24億円）、令和6年度に8事業（同約13億円）となっている。

なお、令和6年度の基本方針策定により、これまでに市場化テストの導入を決定した事業は合計で438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、公物管理、試験、徴収、情報システム関連業務などの幅広い分野にわたっている。

## **2 実施要項審議**

### **(1) 実施要項審議の概要**

官民競争入札等の実施要項は、公共サービスの実施に必要な事項や、入札に関する募集情報を網羅的に定めるものであり、具体的には、公サ法に基づき、対象公共サービスの詳細な内容、入札参加資格、従来の事業実施状況に関する情報の開示、対象公共サービスを実施する者を決定するに当たっての評価基準等が含まれる。

実施要項においては、確保されるべきサービスの質に関する事項や、事業の評価に関する事項についても定めることとなり、これらが、一般的な調達手続において作成される入札説明書や仕様書とは異なる点である。市場化テストの対象事業は、こうした項目も含めて実施要項を作成することで、入札手続において公正な競争を確保するとともに、対象となる公共サービスの実施について、民間事業者の創意と工夫を適切に反映させつつ、サービスの質の維持向上をも確保することを目指すこととなる。

監理委員会としては、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するための措置が適切に講じられているか、また、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、経費の削減が実現されるかといった観点から議論を重ねてきた。

## (2) 実施要項審議の議論から導かれる改善のポイント

監理委員会においては、国の行政機関等における「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」（平成26年5月21日付け官民競争入札等監理委員会決定）を定め、実施要項に盛り込むべき事項等を示しており、審議において、個別具体的な内容を精査することとしている。

最近の実施要項審議で指摘した事項について、競争性の改善や、公共サービスの質の維持向上に資すると考えられるポイントを整理すると、以下のようなものがある。

- 入札スケジュールの見直し（公告期間の確保、入札時期の調整等）
- 従来 of 事業に関する実施状況の開示の促進（従来 of 実施に要した経費・人員・業務体制、見積りに必要な情報の提供等）
- 参入障壁となりうる要因の見直し（常駐職員の要否や人数、業務に必要な資格要件の要否等）
- 仕様に関する記載の明確化（定義の明確化、要件の明確化等）
- 適切な事業範囲の設定（特殊な業務と競争性が見込める一般的な業務の分割、類似業務の統合によるスケールメリットの創出等）
- 事業期間の複数年度化
- 事業者への広報の強化

## (3) 実施要項審議の状況

官民競争入札等 of 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。

監理委員会では、今期 of 活動において、延べ78 of 実施要項を議了した。

## 3 事業評価

### (1) 事業評価 of 概要

市場化テスト of 対象事業は、その実施期間 of 終了に合わせて、総務大臣が業務 of 全般にわたる評価を行うこととされている。監理委員会は、国の行政機関等から提出される事業 of 実施状況等をもとに総務省が作成した事業評価 of 案について、公共サービスの質 of 確保、経費削減効果、入札手続における競争性 of 確保等の観点から審議を行っている。評価 of 結果は、次期 of 基本方針に反映されることとなる。

事業評価 of 具体的な手続や、公サ法 of 対象から外し、国の行政機関等 of 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。）への移行基準等は、「市場化テスト終了プロセスに関する指針」（平成26年3月19日付け官民競争入札等監理委員会決定）（以下「指針」という。）に定めている。

なお、委員会における審議 of 効率化等 of ため、平成20年には、事業規模が小

さいなど一定の基準を満たした事業を対象に、民間競争入札に準じた手続による一般競争入札（簡易版民間競争入札）を、平成24年には、事業の実施結果が良好である事業を対象に、実施要項の決定及び評価に関する手続を簡素化するプロセス（いわゆる「新プロセス」）を、それぞれ導入したが、これらについては、対象事業がなくなったこと等を受け、令和6年4月に廃止した。

## （2）事業評価における審議のポイント

事業評価における審議では、主に①サービスの質の確保の状況、②経費削減効果、③入札手続における競争性の確保の状況の観点から、総合的に検討を行っている。

### ○サービスの質の確保

- ・確保されるべき対象公共サービスの質に関して、あらかじめ実施要項に定められた目標は達成されたか。
- ・受託事業者からの改善提案により、公共サービスの質が向上したか。

### ○経費削減

- ・市場化テストの導入により、経費削減の点で効果を上げていたか。  
（なお、経費削減効果については、委託業務内容の増減や、人件費の上昇といった経費に影響する外的な要因についても分析を行うこととしている。）

### ○競争性の確保

- ・予定価格内の入札者が複数いるなど、実質的な競争性が働いていたか。

## （3）終了プロセス移行の考え方

事業評価においては、原則として、「指針」に定められた移行基準を踏まえ、監理委員会の関与がなくても適切に事業が実施されることが期待できることを確認できた事業について、終了プロセスへの移行を決定することとしている。

ただし、対象事業の中には、市場化テストにおいて、競争性の確保等に向けた改善の措置が十分に講じられているものの、市場の特殊性や、関係法令等の抜本の見直しが必要などの要因から、市場化テストの実施だけでは更なる改善が見込めない事業も存在する。事業評価の審議においては、こうした点も考慮し、終了プロセスへの移行を判断している。

## （4）事業評価審議の状況

市場化テストの対象事業の評価は、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。

監理委員会では、今期の活動において、延べ91の評価案を議了した。

<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	37 (16)
令和元年度	0	令和元年度	18 (4)
令和 2 年度	0	令和 2 年度	43 (10)
令和 3 年度	0	令和 3 年度	31 (10)
令和 4 年度	0	令和 4 年度	15 (3)
令和 5 年度	0	令和 5 年度	20 (4)
令和 6 年度	0	令和 6 年度	4 (3)

(注 1) 令和 6 年度については、令和 6 年 6 月の基本方針策定時点。

(注 2) 括弧書きは、移行事業数のうち、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 地域における公共サービス改革

### 1 地域における公共サービス改革に向けた検討の状況

公サ法において、国は、競争の導入による公共サービスの改革を進めようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備に努めることとされている。監理委員会としても、令和 3 年度に立ち上げられた企画小委員会を中心に、地域における公共サービス改革に向けた調査検討を進めてきた。

企画小委員会では、地方公共団体・関係省庁からのヒアリングや、総務省が実施した調査等に関する意見交換等を通じて、地域における公共サービス改革に向けた検討を行っている。

### 2 地方公共団体における民間委託の実施状況に関する調査等

総務省においては、これまで、公共サービス改革に向けた地方公共団体の取組を可能とする環境整備として、市区町村における窓口業務や公金債権回収業務に焦点を当てて、民間委託の導入の検討に資することを目的とした各種調査の

実施や、資料の作成などに取り組んできた。

今期においては、これまでの総務省における取組を継承しつつ、市区町村における民間委託の実施状況等について、その実態や、今後検討すべき課題等を把握するための調査を行った。概要等は以下のとおりである。

なお、調査の結果等は、いずれも総務省ホームページに掲載されている。

### (1) 窓口業務関係

- 市区町村における窓口業務の民間委託の事例集の作成（令和3年度）
  - ①国民健康保険等の窓口業務について民間委託を行っている市区町村、
  - ②AI-OCR等を活用し効率的な窓口業務を行っている市区町村にヒアリングを行い、その調査結果を整理・分析した上で、参考事例集を作成したものの。

### (2) 公金債権回収関係

- 市区町村における公金債権回収にかかるアンケート（令和3年度）

市区町村における公金債権回収の取組について、業務の改善に関する検討に資するよう、業務効率化の工夫や、民間委託の活用の実態を調査したものの。
- 市区町村における公金債権回収にかかる調査（令和4年度）

市区町村が行う公金債権回収業務について、業務効率化の取組や、福祉的観点による生活支援業務との連動の手法、現在生じている課題等をヒアリングにより調査したものの。

### (3) その他

- “調査”に係る民間委託状況と課題の調査（令和3年度）

市区町村が実施する各種の調査に係る業務について、民間委託の実施等の具体的な取組の検討に資するよう、民間委託に係る状況と課題を調査したものの。
- 市区町村における広報紙の配布方法（民間委託等）に関する調査（令和4年度）

広報紙の配布について、自治会・町内会への委託のほか、高齢化等に伴い、委託方法等を見直す動きも見られることを踏まえ、現状や課題等についてアンケート調査を実施したものの。
- 市区町村における広報紙の配布方法（民間委託等）に係る事例集の作成（令和5年度）

広報紙の配布について、平成30年度以降に広報紙の配布方法を変更又は変更を検討した自治体から、庁内での検討プロセス、変更による効果と課題等についてヒアリングを行い、参考事例集を作成したものの。
- 市区町村における広報のデジタル化に関する調査（令和5年度）

行政情報の発信におけるデジタルツールの活用について、より効率的で費用対効果の高い広報業務の実現に資するよう、現状やその狙い・効果等に

ついて調査したもの。

### 第3 市場化テストの成果

#### 1 市場化テストの実施状況

監理委員会は、公サ法施行後、18年間にわたって市場化テストに関する取組を推進してきた。具体的な実施状況は以下のとおりである。

＜図表4：公サ法施行後18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	継続	計
330件	155件	485件	438事業	386事業	285事業	47事業	332事業

##### (1) 基本方針見直しに関する意見募集の状況

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されている。

これまで20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330件、地方公共団体の公共サービスに関する意見が155件、合計485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) 個別事業に係る審議の状況

これまでに対象事業となった438事業のうち386事業について実施要項を議了した。また、332事業について評価案を議了し、そのうち285事業については、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。

(いずれも令和6年度の基本方針策定時点)

なお、これまでに市場化テストの対象となった事業のうち、官民競争入札を実施した事業は4事業である。

#### 2 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、民間の創意工夫による質の維持向上、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の確認に加え、民間事業者の

創意工夫による改善提案によって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、対象公共サービスの質は、ほぼ全ての事業で目標が達成されており、さらに、民間事業者の創意工夫による業務の効率化に向けた取組や、業務内容の充実に向けた取組も数多く実施されている。事業分野別の創意工夫の事例は、以下のとおりである。

○ 統計・調査分野

- ・調査事前依頼はがきを始めとした各種調査資材に、オンライン回答システムにアクセス可能な二次元バーコードを付し、スマートフォンやタブレットからの回答も可能とした。
- ・調査員の資質向上を図るための新たな取組として、調査員向け機関紙の発行が行われた。

○ 情報システム分野

- ・停電や災害などの大規模電源障害が発生した場合の対応方針について、発生時手順及び復旧手順を体系的にマニュアル化した。
- ・Web 会議の会議 URL に係る自動発行システムの構築や、共通パスワード等と連携したりリモートアクセス時における認証システムの導入によって業務の効率化が図られた。

○ 施設管理分野

- ・巡視業務における設備メーターの読み取りに IoT ツールを用いることで、巡視業務に要していた時間の削減、巡視時の安全リスク低減等が図られた。
- ・設備管理に必要な資材の在庫管理を受託事業者独自に用意した「在庫管理システム」にて行うことで、必要在庫数が必要最小限になり、コスト削減が図られた。

○ 公物管理分野

- ・携帯型 GPS を活用して用地調査を実施することで、現地調査の効率性及び安全性が向上した。

## (2) 経費の削減

令和 6 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 296 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 233 億円、削減率では約 24.5%という削減効果を上げている\*。

なお、経費削減の効果を評価するに当たっては、業務委託の範囲を変更するなどの個別的事情や、物価や人件費の上昇といった社会経済的状況等を踏まえ、実

---

\* 削減額は、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、既に民間事業者に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。

質的かつ合理的に判断することとしている。

＜図表 5：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 950 億円	約 717 億円	約 233 億円

## 第2部 3年間の監理委員会の活動を振り返って

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。

浅羽 隆史（成蹊大学法学部 法学部長）	13
古笛 恵子（弁護士）	14
石川 恵子（日本大学経済学部 教授）	15
石田 晴美（文教大学経営学部 教授・公認会計士）	16
井上久美枝（日本労働組合総連合会 副事務局長）	17
梅木 典子（PwC Japan 有限責任監査法人 パートナー・公認会計士）	18
小尾 高史（東京工業大学科学技術創成研究院 准教授）	20
関野 晶夫（前株式会社JR東日本マネジメントサービス 顧問）	21
辻 崇成（弁護士）	22
中川 眞弓（NTT Global Sourcing Inc. 統括部長）	24
野口 晴子（早稲田大学政治経済学術院 教授）	25
古尾谷光男（前全国知事会 事務総長）	26
前田 栄治（ちばぎん総合研究所 社長）	27

## 物価上昇下の国庫債務負担行為

浅羽 隆史

官民競争入札等監理委員会には、2008年より専門委員として7年、その後委員として9年、うち最後の3年は委員長を務めさせていただいた。このうち2008年度から2021年度までの消費者物価指数（2020年基準）の生鮮食料品を除く総合（コアCPI）は、2度にわたる消費税率の引き上げがあつたにもかかわらず、97.6から99.9へと2.3ポイント上がったに過ぎない。この間の年度平均物価上昇率は、0.2%である。しかし、2022年度には3.0%、2023年度2.8%と一転して物価上昇が顕著になった。

物価が安定している状況では、公共サービスを民間事業者等に発注するにあたり国庫債務負担行為がかなり有効な手段となるだろう。予算の単年度主義を原則とするなか、府省や独立行政法人等が複数年度にわたる支出の義務を負うもののなかで、継続費（現在では一部の艦船及び潜水艦の契約のみ）を除くものが国庫債務負担行為である。府省等が、民間事業者と複数年度にわたる契約を行う。そのねらいは、事業の安定化、事業の質の向上、効率化、そして費用削減などにある。物価が安定している場合、事業者は数年先の人件費や消耗品費など経費を見積もりやすく、入札に当たって低廉な価格での札入れが可能になりやすい。入札監理小委員会の審議においても、単年度契約の事業を複数年度契約化することによって効率化が図られる見込みのある場合や、新規の事業者の参入可能性が高まる場合など、国庫債務負担行為の利用の検討を勧めることもあつた。

物価の上昇傾向が見られるようになって暫く経つが、こうした状況下では先行きの各種経費の見通しがかなり不透明である。公共サービスを受注しようとする民間事業者等は複数年度、しかも長期に及ぶほど契約金額の妥当性の判断が難しくなるだろう。物価の上昇リスクを過大に考慮すると結果として契約金額が高止まりする可能性や、物価上昇を見込まず安価で落札したものの実際には物価が上昇し、事業の継続が質の面で不安定になる恐れも指摘できよう。

いずれにせよ、物価が安定している状況と物価上昇下では、国庫債務負担行為による複数年度、とくに3年以上の長期にわたる契約に関する価格の適切性の見方を変える必要があるかもしれない。しかも、それではどうすればよいかといった問いに対して、確実な正解があるわけではないことが悩ましい。

末筆になりますが、委員や専門委員の皆様、そして官民競争入札等監理委員会事務局の皆様に、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

古笛恵子

### 1 公共サービス改革法

公共サービス改革法（平成18年法律第51号）が成立して今年で18年になります。法律とともに生まれた赤ちゃんはもう成人です。公共サービス改革も着実に成長を遂げています。

当初は、「公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る改革（以下「競争の導入による公共サービスの改革」という。）を実施する」と言われたところで全くピンときませんでした。今でいう「はて？」の状態です。しかし、監理委員会と実施府省等の真摯な議論を目の当たりにし、公共サービスはどうあるべきか、どうあって欲しいか、委員というよりは公共サービスの受け手として、未来に向かって考えるようになりました。

### 2 この3年間

この3年間、否その前からでしょうが、これまでの当たり前が当たり前でなくなつた、何があってもおかしくないのが現実のようです。

令和2年から本格的に拡大した新型コロナウイルスの感染拡大が社会を大きく変えたことは言うまでもないのですが、気候変動、自然災害も、予測を大きく超えています。世界的紛争も多発しています。

このような想定外の事態は、公共サービス改革にも大きな影響を及ぼしています。予定していたサービス提供は不可能となり、中止や変更が余儀なくされました。質の維持向上、経費削減、競争性の確保、すべてに高い障壁が立ちただかっています。

もともと、3年前はコロナとの戦い真っ只中でしたが、5類移行後1年が経過し、ようやくコロナによる影響は終息しつつあります。委員会での活発な意見交換とそれを前向きに採用してくれた実施府省等、ともにここまで来れた、との感覚にあります。

とはいえ、施設管理、試験・研修、調査業務を検討する小委員会Aでは、依然として人件費の高騰、人手不足など頭が痛い問題は多々残されています。

### 3 今後に向けて

私はもうすぐ任期を終えるので、今回の振り返りが最後となります。

委員の皆様、事務局の皆様、そして実施府省等の皆様には本当にお世話になりました。ややオーバーな表現となりますが、監理委員会で活動させていただいたことは、公私にわたる自らの将来を左右するものとなっています。これからも続く公共サービス改革、監理委員会を心より応援しています。

本当にありがとうございました。

## 企画小委員会における3年間の活動を振り返って —自治体のDXの取り組み状況—

石川 恵子

### 1 3年間の議論の焦点

企画小委員会は「地方公共サービス小委員会」と「業務フロー・コスト分析・情報開示ワーキンググループ」を統合し、令和3年度に発足した委員会である。活動の目的は、さまざまな環境の変化に対応した、国・地方公共サービスの今後の取り組みを審議する委員会である。

この3年間、本委員会が着目した国・地方公共団体の環境の変化とは、人口減少化における人材難に対応した今後の公共サービスの取り組みであった。この環境の変化に対応した、公共サービスの取り組みとして、DX(デジタルトランスフォーメーション)がさまざまな組織で浸透しつつあり、サービスの提供に変革をもたらしつつある。

本委員会では、毎年度の議論の焦点として、地方自治体のDXの推進の状況を取り上げて検討を進めてきた。

### 2 各年度の議論のテーマ

令和3年度：「自治体DX推進計画」に基づく自治体のサービス提供についての現状と課題の把握。

令和4年度：広報誌の配布方法についての自治体の現状と課題、広報誌のデジタル化の現状と課題についてヒアリングの実施。

令和5年度：デジタル人材の育成等についてのヒアリング、DX推進の成功事例について自治体からのヒアリングの実施。

### 3 DX推進の取り組み状況に係る現状と課題

この3年間の活動から把握したDX推進が成功するための要因は、人材育成にあり、デジタルを活用する人材を組織内でどのように底上げしていくかにあると考えられる。一方で、デジタル化を進めることにより、「業務量が増える」といった課題があることも調査結果等から明らかになった。もっとも、この課題は、デジタル化が組織内で浸透し、デジタル活用の人材が増えるのであれば、自然に解消される課題と考える。

令和5年度のヒアリングでは、民間企業と「共創する」という発想に基づくDXの成功事例を把握した。こうした成功事例が全国の自治体に横展開につながれるかどうかの視点から、今後も成功要因を検討していくことが必要と考える。

### 3年間の監理委員会の活動を振り返って

石田 晴美

#### 1 監理委員会の意義

国民は、国の行政機関等が有限の資源を用い、効果的かつ良質で低廉な公共サービスを提供することを強く望んでいる。この実現に寄与するために監理委員会が果たすべき役割は大きく2つあると考える。1つは情報の非対称性や十分な検証時間を確保することが難しい国民に代わり、国民目線で公共サービスの改革を促すことである。もう1つは、国の行政機関等が持つ独自の組織文化や慣習・しがらみ等と関係の無い第三者が客観的に公共サービスの在り方を検討・意見することで各組織に改革への気づきを与えることである。

#### 2 課題（限界）

監理委員会は、市場化テストの対象として選定された各公共サービスにつき、長い時間と少なくない労力を費やし、競争の導入により民の創意工夫を引き出すとともに公共サービスの質・量が向上できるように、また競争性・透明性の確保が十分担保されるよう民間競争入札実施要項の審議や入札結果について議論し意見を述べている。しかしながら、対象となった公共サービスのなかには、「そもそも当該事業は必要なのか」「当該事業の目的を果たすために現在の事業の在り方で良いのか」という疑義を個人的に抱いた事業が数件存在した。既に各府省において予算が確保され、公共サービスを継続的に提供することが決定している事業に対し、抜本的に事業の在り方を見直すべきことを監理委員会の場で意見することは難しい。個人的に忸怩たる思いを頂いた事業があったことを記す。

#### 3 今後の取組への期待

行政改革推進本部が実施する「公開プロセス」と監理委員会では、その果たすべき役割は異なる。しかしながら、両者の最終的な目標は、先に述べたとおり国の行政機関等が有限の資源を用い、効果的かつ良質で低廉な公共サービスの提供に寄与することである。監理委員会が長時間費やした検討・議論のなかで得た知見や疑義等について、行政改革推進本部やその他機関と情報共有・連携を行い、公共サービスに関する聖域のない不断の見直しに係る取組が効率的に行われることを望む。また、改革の取組に関する議論・検討についても、複数の会議体で議論の重複や逆に漏れがないよう全庁的に効果的に実施されることを期待する。

## 監理委員会の活動を振り返って

井上 久美枝

「3年間の活動を振り返って」とのことですが、前任から引継いだものの書面審査がわずか数回ほどの経験しかなく、活動を振り返るほど記載できるものはありませんので、自分の経験から述べさせていただきます。

私自身が独立行政法人の出身で、市場化テストが入った当初は公開でのヒアリングなども行われていましたが、15年余りの月日が経過した現在、自分が審査をする立場になったということ自体に驚いています。

今回、改めて昨年7月に閣議決定された「公共サービス改革方針」を読み返したところ、その意義に「国民の視点に立って、公共サービスの全般について不断の見直しを行い、その実施に関して、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を実現することを目指すものとする」と書かれていますが、現場では、入札価格が低すぎて落札できないという実態も耳に入ってきます。

少し切り口が違うかもしれませんが、2024 春季生活闘争において、中小企業の経営基盤強化のため、サプライチェーン全体で生み出した付加価値の適正配分や、労務費の適切な価格転嫁について取り組んできました。その成果もあり、内閣官房及び公正取引委員会の連名で「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」が公表され、政府としての取り組みが進んでいます。

また、中小企業団体も「コスト増加分の価格転嫁は必須であり、取引適正化に資する取り組みの着実な実施が重要」との認識で改善には前向きです。

受注側である民間企業においては前述のような環境整備がされつつある中、「では、発注側である国は何の手立てもしないで良いのだろうか?」ということが疑問に思いました。

急激な物価上昇に対して企業におけるコストが増加している中、市場化テストにおいて「民間事業者の創意と工夫を適切に反映させる」ためにも、発注側が労務費の適切な価格転嫁に関する理解を深める必要があります。

また、公共サービスに関する事業を実施する重要性や企業価値など、受注側にとってのポジティブなメッセージを発信することも必要かと思えます。

今回の執筆にあたり、監理委員会の活動の意義も自覚した次第ですので、引き続きご指導のほどよろしく願いいたします。

### 3年間の監理委員会の活動を振り返って

梅木 典子

前任期における活動を振り返った際に、市場化テストで求められる内容がここ数年で大きく変化してきていること、その背景として、人口減少による人件費の上昇、コロナによるリモートワークの常態化、そして特に IT 技術の進歩があげられると述べた。この傾向は、直近の3年間において益々強まっており、急激な円安やインフレといった影響も加わって、公共サービスを取り巻く環境が一段と厳しくなっているのを感じる。中でも、IT による影響と人口減少による人件費の影響は特に重要になっている。

そんな中で、今任期中に DX 化を積極的に推進している、とある自治体の取り組みについてお聞きする機会があった。今任期中で一番強く印象に残っている事例である。自治体の役所では申請・申込などが紙ベースで行われることが多いが、紹介された事例ではすべてをペーパーレスで対応するように取り組んでいた。DX 化を組織全体に浸透させるのは企業であっても難しいのだが、この自治体では、役所に勤務する職員への地道な働きかけを継続して展開することで、DX 化の取り組みを各職員に自分事として受けとめてもらい、できるところから実践してもらうといった工夫をしていた。こういった取り組みは、企業でも見習うべきところがある。一部の人材だけが DX 化に取り組むのではなく、年齢を問わず幅広い人材を巻き込みながら、多様な視点で DX 化を面として広めていくことで、組織全体の IT スキルの向上につながっていく。

この事例紹介の際にコメントさせていただいたのだが、市町村における行政サービスの DX 化の推進にあたっては、個々の自治体が別々に取り組むのではなく、共通のプラットフォームを構築して全国的に展開することが全体レベルの底上げにつながる。まずは共通のツールを展開した上で、自治体に固有のニーズがあれば、別途対応を検討・対応するのが行政全体としての効率化になる。人口が減少して高齢化が今後ますます進んでいく日本において必要なのは、行政サービスの統一・標準化による効率化である。先進的に取り組んでいる自治体があれば、それをベースに標準化して普及させることを、まず最初に行うのが現実的な対応ではないだろうか。人口が減少し続ける中で、各自治体における公共サービスの在り方について、大きな視点で考える必要があると感じた事例紹介であった。

また、民間事業者の創意と工夫による良質で低廉なサービスを実現することが競争入札の目指しているところであるが、入札したいと民間事業者が魅力を感じるような報酬レベルを維持することができないと、リソース不足の環境下では必要な人材を確保することができず、公共サービスの提供が安定して持続可能ではなくなってしまうリスクがある。特に IT スキルの高い人材は市場でのニーズが高いため、十分な報酬を支払うことが必要である。

官民競争入札のモニタリング委員として 2016 年から従事させていただいたが、公共サービスの幅が広範囲にわたっていること、中には特殊な技術や地域の特性を踏まえた専門性が必要な領域があることを知った。それぞれの公共サービスの特徴を踏まえた上で、時代と共に変化する社会環境下で、民間事業者の創意と工夫でもって品質の向上と効率化を図る難易度は今後益々増していくことであろう。今回でもって、本委員の任期を完了することになるが、公共サービス改革の行方について今後も見守っていきたい。

### 3年間の監理委員会の活動を振り返って

小尾 高史

この3年間、入札監理小委員会Bグループの副主査として、情報システムの調達についての検討を中心に参加してきた。ここでは、その検討を通して感じた、今後の検討に向けたポイントについて述べていきたい。

一般的に情報システム関連の調達においては、そのライフサイクルを通じ、①工程管理支援事業者の調達、②設計・開発の調達、③ハードウェア等の調達、④運用及び保守の調達が行われるが、従来の調達指針では、④の運用・保守を含む各工程の分離調達が推奨されてきた。このため、小委員会においても、比較的競争性が発揮できると考えられる情報システムやネットワーク等の運用・保守に関する事案が多く取り扱われている。一方で、クラウドサービスの拡大とともに、設計・開発と運用・保守等を一体として調達する事例も増加しており、運用・保守だけの競争性に注目するのではなく、ライフサイクル全体のコストをいかに適正なものにするかという視点で調達内容の検討に臨むことが必要になると考えられる。

また、国における情報システム調達においては、2020年度から技術的対話による一般競争入札が試行されている。この場合、最終的な仕様書の確定に当たっては、事前の審査を通じて選定された複数事業者と発注者が複数回にわたって提案内容の改善のための対話を繰り返す必要がある。この方法では、発注者と受注希望者間でのコミュニケーションが図られ、事業に対する理解が深まることから、複数の事業者が参入し、競争性が高まる可能性があると考えられる。現在の市場化テストでは、技術的対話による一般競争入札を検討の対象にすることは難しいが、今後は、このような調達方式も対象とすることが必要になると思われる。

現在、IT需要の拡大や高齢化に伴う労働人口の減少から、政府等の情報システムに関与できるIT人材が大幅に不足すると予想されている。このため、公共サービスの品質に影響が出ないようにするため、前述のような、発注単位の変更や様々な調達方法の導入など、様々な改善が進められており、市場化テストにおいても、このような状況へ対応できるよう、さらなる検討を進めることが望まれる。

## 3年間の監理委員会の活動を振り返って

関野 晶夫

### 1 コロナ対応

3年間の振り返りとして特筆すべきものは、やはりコロナ対応であろう。事務局としても大変であったことは十分認めるが、世の中全体としてウェビナーでの講義やZoom飲み会などで対処していた時期に、映像どころか音声までもが繋がらない省庁があったことには驚いた。組織の大きさやシステム改修予算措置など理由はあるのだろうが、規模の大小に関係なく危機対応が即出来るか否かは組織の命運に関わる問題である。

台湾等のデジタル先進国を見習うことは勿論必要だが、年齢や役職に関係なく公務員一人一人がデジタル(時代)に対応出来ていなかったことは大いに反省すべきだと思う。

### 2 働き方

監理委員会に参加していて感じることは、過去のやり方を模倣することから次の契約作成を始めるといふ担当者が多い、ということだ。前回と同じ事を繰り返していたら企業は存続しないが、役所は公平性、継続性を重視するあまり変革を嫌う傾向があるようだ。「失われた30年」と言われて久しいが、その原因の一つに世界や社会の動きをキャッチアップしようとしなない公務員の価値観や働き方にあるのではないかと今回も感じた。

### 3 今後の課題

円安、インフレ、人材と資材不足の時代に入り、複数競争入札による経費節減や定員削減を目指すのはもはや困難となっている。さらに人口減少等により消滅する市町村が出てくる時代となると1者応札でもやむを得ない場合が出てくるのではないか。そこで新規入札者に理解しやすい実施要項案の作成や複数年契約または契約の分割など、過去に委員会で実施した対策をAIに学ばせ、1次審査として実施要項案を審査してから委員会に付議することも一つの方法だと思う。また終了プロセスの見直しや、ベンチャー企業へ門戸を開くなど、公共サービス自体の抜本的な見直しを議論しなければならないと思う。いずれにしても、過去にこだわることは何も生み出さない時代だということを理解して欲しい。

最後に、専門委員の先生や事務局の方々には大変お世話になり感謝する次第です。今後の皆様の一層の活躍に期待しております。

## 1 公共サービス改革法第3条が規定する「基本理念」

審議に関わる中、ごく稀ではあるが、そして（責任をもって所掌事務を実施なさっている）各省庁の外部にいる、しかも当該分野について必ずしも専門家とは言えない私の目線を基準としたものではあるが、価格や質の面から見て、合理的と即断するには躊躇を覚える可能性のあるケースが見受けられることがある。

法3条は、「公共サービスによる利益を享受する国民の立場に立って、国の行政機関等又は地方公共団体がその事務又は事業の全体の中で自ら実施する公共サービスの全般について不断の見直しを行い、その実施について、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を実現することを旨として、行うものとする。」と規定している。

「国民のため、より良質かつ低廉な公共サービス」を目的として、「公共サービスの全般について」「不断の見直し」を行うことが明文で求められていることを、全公務員が念のため再度確認することを期待する。監理委員会においても、その点の監理を引き続き行って参りたい。

また、同法が立法された当時の国会審議を見てみると、衆院で「公共サービスによる利益を享受する国民の立場に立って」との文言が付加される修正を経て制定された<sup>1 2</sup>ことから、この点の立法者意思も重視される必要があると考える。

## 2 地方公共サービス関係について（民間と地方公共団体の協働の推進）

平成26年（2014年）3月に「地方公共サービス小委員会報告書」が公開された。当時、内閣府の下にあった監理委員会では、地方公共団体の公金債権回収について、効率の面からの最適解を模索するだけでなく、生活困窮者の発見・救済をも目指し、「債権回収」と「滞納者の救済」という、一見対立する二つの要請を止揚する試みを、地方公共団体の御協力も賜りつつ、実施していた。

内閣府（現在は総務省）が旗振り役となったこの試みは、地方公共団体が能動的に動くことを強力に支援し、民間と地方公共団体の協働関係を進め、10年後の現在においては、当時よりも理想状況に大きく近づいている。

同報告書35頁にある「今後は、いかなる条例・規則・運用基準を構築・整備

<sup>1</sup> 第164回国会 参議院本会議 会議録第28号 平成18年5月26日

<sup>2</sup> [https://www.sangiin.go.jp/japanese/gianjoho/old\\_gaiyo/164/1644123.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/gianjoho/old_gaiyo/164/1644123.pdf)  
（第164回国会 参議院 行政改革に関する特別委員会 審議経過） 2頁

することで、住民や議会への説明責任が果たせ、かつ合理的な債権放棄（不納欠損）が可能となるかについて、法令の専門家等の知見を踏まえ、検討することが望ましい。」との点は、確実に、そして継続的に、実現されつつある。関連する民間、地方公共団体、そして各省の皆様には、賛辞を贈りたい。

現在総務省の下にある監理委員会は、民間と地方公共団体との協働関係を、公金債権回収以外の分野でも、強力に推し進める能力を持っている。その能力の発揮が、国民から期待されているものと考えている。

最後に、様々な行政機関等を相手方とする困難な調整、交渉及び説得において、明日の日本社会をより良いものとするべく、日々、粉骨砕身で御尽力なさっている監理委員会事務局の皆様には、最大の敬意と感謝を申し上げたい。

## 3年間の監理委員会の活動を振り返って

中川 眞弓

時が流れるのは早いもので、まもなく監理委員 2 期目の 3 年目が終わろうとしています。この機に、あらためて公共サービス改革の趣旨・目的である「官民競争入札・民間競争入札（いわゆる市場化テスト）を活用し、公共サービスの実施について、民間事業者の創意工夫を活用することにより、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスを実現」を意識しながら、この 3 年間の活動を振り返ってみます。

### 1 「より良質かつ低廉な公共サービスの実現」

QCD とは、Quality（品質）、Cost（価格）、Delivery（納期）を指す略語であり、モノやサービスを調達選定する際、この 3 つが大きな決定要素となります。3 つ全てが完璧な調達というものは稀有であり、時としてどれを優先させるのかという選択に迫られます。特に公共サービスの場合、その影響度を考えると品質が重要視される場合が多いかもしれません。そうした場合に、いかに低廉さを追求するのかが大きな課題となります。また、昨今は物価・労務費の高騰によりますます難しい課題となりつつあります。

実施府省におかれましては、今までの委託内容や方法に固執することなく、民間事業者のノウハウや経験を吸い上げ、可能な限り柔軟な思考で対象のサービス内容や実施のあり方を見直していただくことをお願いしたいと考えます。

### 2 「デジタル化」

コロナ禍は様々な変化を促しましたが、その最たるものが DX（デジタルトランスフォーメーション）でした。この DX は、使い方によって上記の QCD を飛躍的に改善できる可能性を秘めています。まだまだ公共サービスにおけるデジタル化は遅れている印象が否めず、デジタル庁の今後のご活躍を含め、各実施府省においても大きな期待を寄せるところです。

最後になりましたが、市場化テストにご尽力いただいている実施府省の関係者の皆さま、総務省事務局の皆さまの真摯なご対応にはいつも感嘆しております。この場をお借りして、深く感謝申し上げます。

皆さまのご尽力により市場化テストが実りある結果をもたらすことを願っております。

### 3年間の監理委員会の活動を振り返って

野口 晴子

#### 1 監理委員会のあり方

・毎回同様の指摘をすることになるが、率直に言って、現行の書面審査の意義や必要性について大いに疑問がある。私自身が大いに反省すべきところではあるが、各委員は自身の本務に忙殺されており、どこまで真摯に審査に取り組めているかについては疑問が残る。

・委員会でも何回か触れたが、安全性・専門性等、業務内容の質の面でも、事業の継続性の面からも、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散見される。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実証的・定量的に行う段階にきているのではないか。

・前段で述べた点と重複するが、政策評価を行う際、定性的評価に依存しすぎている。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、COVID-19 パンデミック対策で明らかになったように、科学的データを示し、それを客観的評価する重要性が再認識される中、市場化テストについても同様のことが言えるのではないだろうか。

・したがって、今後は、2021年に新設されたデジタル庁とも協働・連携し、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担う人材の確保に予算を投入することが必要だと考える。

## 監理委員会の活動を振り返って

古尾谷 光男

### 1 監理委員会

6年間委員会に参加した。県～知事会と地方行政に携わった私が審議に参加できたことを感謝している。官民の競争が漸く定着してきた自治体と比べ、法に基づく審査は緻密を極めている。当初は入札価格の削減に繋がったが、物価や人件費の高騰により増額となるケースも増えている。適正価格による品質の確保がより求められる時代になったと感じている。

### 2 今後の方向

小委員会でのヒアリングを通じ、「行革の成果を市民に」という自治体職員の言葉に勇気づけられた。地方財政の悪化に伴い自治体行革は経費と人員の削減に偏してきた。改めて①行政を見直しその成果を国民に還元する。②官民の競争から公的セクターを含めた官民が協同して事業を進める。担い手が不足する中で、そうした視点も重要度を増している。

### 3年間の監理委員会の活動を振り返って

前田 栄治

3年間の活動を振り返って、3つの印象を申し述べたい。

(1) まず、3年前に初めて委員に就任したが、各省庁が市場化テストの案件を真摯に検討し、小委員会を含め監理委員会で丁寧に審議するプロセスをみて、一般的な国民の持つ「公共サービスは改革されておらず無駄が多い」といったイメージとは大きく異なっているとの印象を持った。官民競争入札等監理委員会のお話をいただいた際には、その存在を十分に承知していなかっただけに、監理委員会での審議には驚きを感じたのが正直なところだ。

(2) 次に、最近の案件から受ける印象として、コスト高や人手不足などから入札価格が高い傾向や入札社数が増えない傾向がみられていることが挙げられる。このように、公共サービスを取り巻く環境は、価格引き下げに重点が置かれていたとみられる市場化テストの初期段階に比べ大きく変化しており、評価の基準も自ずと変わらざるを得ないと考えられる。例えば、一社応札が続くことや以前より価格が下がっていないことだけで、市場化が進んでいないと判断することは難しくなっている可能性がある。このため、概念的には、サービスの質と価格の比較衡量で評価していくことがより重要になってきている。

(3) 3つ目の印象は、国の財政事情が厳しいことを踏まえると、民間事業者の創意工夫を活用することにより、良質かつ低廉な公共サービスを実現していくことの重要性は増しているというものだ。(2)のような事情によって、これまでと同じサービスの提供を前提とすると価格が高くなる傾向が強まっているが、財政事情との関係でこれが許容されないとすれば、各省庁が民間の創意工夫を活用しつつ公共サービスの内容を抜本的に見直すことも必要になってくる。例えば、公共サービスの内容を思い切って簡素化するとか、システム開発において民間のパッケージソフトが適用できるように業務の仕組みを見直すことなどが考えられる。

このうち、(2)と(3)については、容易ではなく相当の工夫が必要となる取組みであり、監理委員会における審議の範囲を超えるものもあるかも知れないが、監理委員会として常に意識しておくべきものでもあると考える。