

平成 20 年度
官民連携(市場化テスト)事例研究会
報 告 書

財団法人地域総合整備財団

はしがき

地方公共団体の行財政改革の手法の一つとして、近年、PFIや指定管理者制度など官民連携事業の積極的な活用が図られており、平成18年には「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（公共サービス改革法）」が施行され、官民競争入札等（市場化テスト）について整備されました。

現在、公共サービス改革法に基づく法令の特例が適用される業務としては、戸籍謄本等の交付請求受付及び引渡し等の窓口6業務があります。

また、法令の特例を適用する必要のない業務についても、公共サービス改革法に準じた手法での官民競争入札や民間提案制度など、各地方公共団体版市場化テストともいえる様々な取り組みが行われています。

当財団としては、こうした新たな取り組みに関する経験や教訓を地方公共団体間で共有し、市場化テストの導入・運用時の参考とできるよう、情報提供を目的として今回新たに市場化テストについての事例研究会を設置することとしました。初回となる本年度は、公共サービス改革法に基づく市場化テストに限らず、各地方公共団体独自の取り組みまで含めたいわゆる広義の市場化テストについて、先行事例を把握するとともに、具体の事例紹介を通して課題等について議論・整理を行い、本報告書に取りまとめました。

本報告書が、地方公共団体をはじめ市場化テストに携わる方々にとりまして、実務の一助となり、官民連携の推進に役立つこととなれば幸いです。

最後に、今回の研究に際して、貴重なご意見をいただいた本研究会委員及びゲスト講師の皆様、また、調査研究にご尽力いただいた財団法人日本経済研究所等多数の関係者の皆様に対し、厚く御礼申し上げます。

平成21年3月

官民連携(市場化テスト)事例研究会委員長
(財団法人地域総合整備財団常務理事)

小川 登美夫

《目次》

1. 公共サービス分野における官民連携の動向	1
(1) 官民連携への流れ	1
(2) 官民連携を推進する背景の整理	2
(3) 既存の民活手法の現状と課題	10
(4) 公共サービス分野における民間参入の可能性	17
(5) 市場化テストの導入	18
2. 地方自治体における官民連携（市場化テスト）事例の整理	24
(1) 導入状況	24
(2) 具体事例の紹介	31
(3) 市場化テストの分類	35
3. 導入にあたってのポイントの整理	39
(1) 個別事例における論点と課題	39
(2) 論点と課題の整理	46
(3) 民間事業者からみた課題等	48
4. 官民連携の進展に向けて	50
資料編	51
別紙1 本研究会の開催経緯	
別紙2 平成20年度官民連携（市場化テスト）事例研究会委員名簿	

1. 公共サービス分野における官民連携の動向

(1) 官民連携への流れ

現在、各地方公共団体では、行政改革の推進にあたり、アウトソーシングを活用し、コストの削減や質の維持向上に努めている。

近年の厳しい財政状況を背景に、民間開放・規制緩和、PFIや指定管理者制度の導入など、行政分野における様々な民間活用の手法が用意される中で、地方公共団体においては計画的・戦略的な行政運営に向け、これら各手法の活用について検討を行う機会が増加してきている。

さらに平成18年には、従来では民間の参入が制限されていた官の業務分野も対象として官と民の双方が入札を実施する、「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、わが国においても市場化テストの導入が本格的に進められることとなった。この市場化テストは、官と民が対等の立場でサービスの質とコストの両面から競争を行い、公共サービスの担い手として最も優れたものを判断する手法であり、従来の官から民への一方的なアウトソーシングとは異なる概念を含んだものである。

また、地方公共団体の提供する公共サービスの実施主体としても、アウトソーシングを中心とした民間企業だけでなく、NPOや地縁団体、住民組織等、多様な主体との役割分担が求められている。

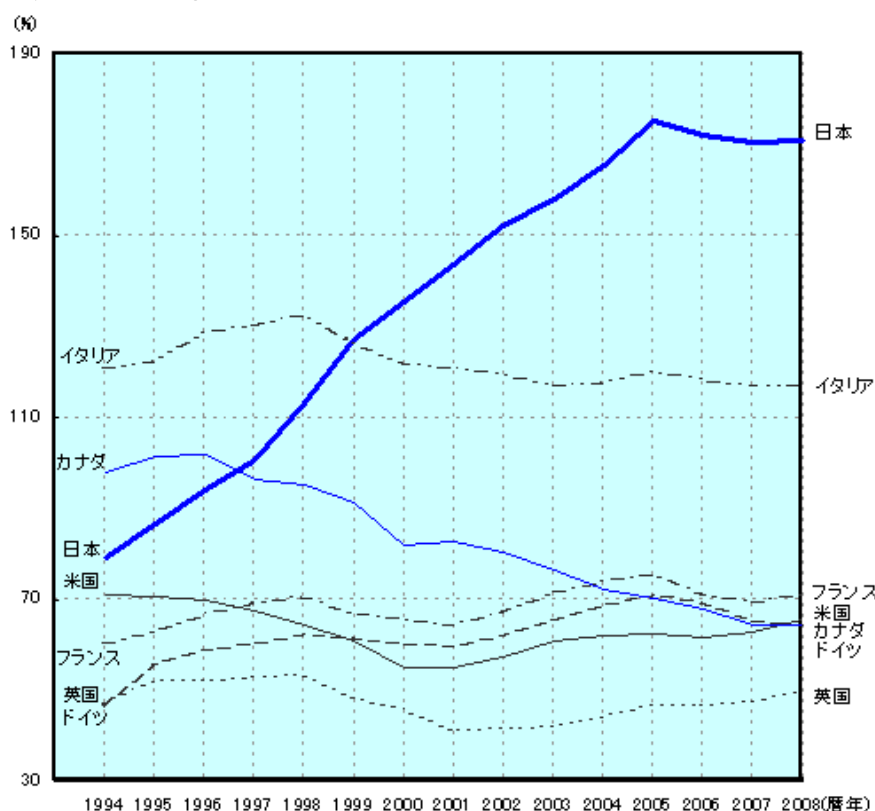
以下では、地方公共団体が官と民との新しい連携や協働のあり方を模索し実施するに至った背景として、今日の地方公共団体を取り巻く状況を整理するとともに、既存の民活手法の概観を整理し、官民連携（市場化テスト）を実施する上でのポイントを把握する。

(2) 官民連携を推進する背景の整理

① ひっ迫する財政

現在国と地方の長期債務残高は、対 GDP 比 170% であり、主要先進 7 カ国の中では最悪の水準に陥っている。

図表 1-1 債務残高の国際比較 (対 GDP 比)

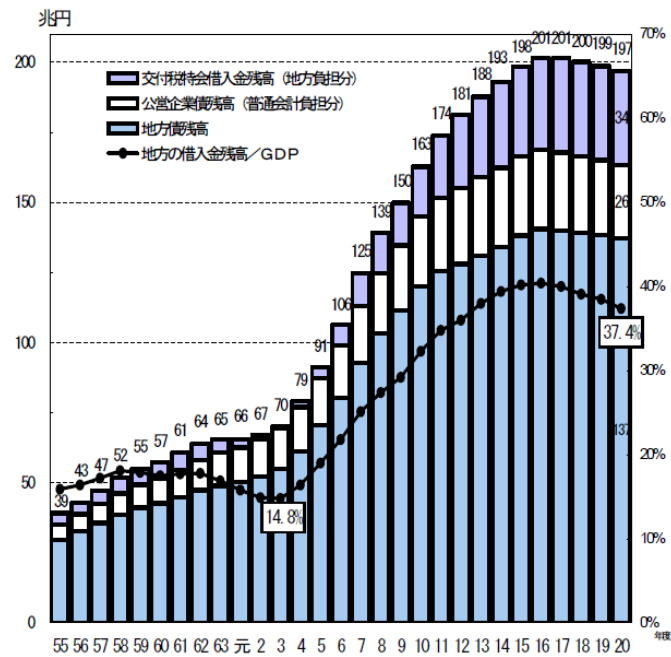


出典：財務省 債務残高の国際比較 (対 GDP 比)

総務省の報告によると、このうち、地方財政の借入金残高は、平成 20 年度末で 197 兆円になると予測している（内訳：交付税特別会計借入金残高＜地方負担分＞34 兆円、公益企業債残高＜普通会計負担分＞26 兆円、地方債残高 137 兆円）。

地方の借入金残高は、バブル期に立てられた計画の実施段階において急激に増加し始めた平成 3 年度と比較して、127 兆円増（2.8 倍）となる。近年の傾向としては、平成 16 年より行われた三位一体の改革の実施により地方交付税及び臨時財政対策債の総額抑制が行われた結果、平成 18 年度より前年減となっているが、地方財政は依然として多額の借入金残高が存在している。また、リーマンショックと呼ばれる平成 20 年 9 月の米国証券大手企業の経営破たんを端を発する世界レベルでの経済不況は、わが国の地方公共団体の税収入減にも大きく影響を及ぼしており、地方公共団体の財政運営は今後も厳しさを増していくものと考えられる。

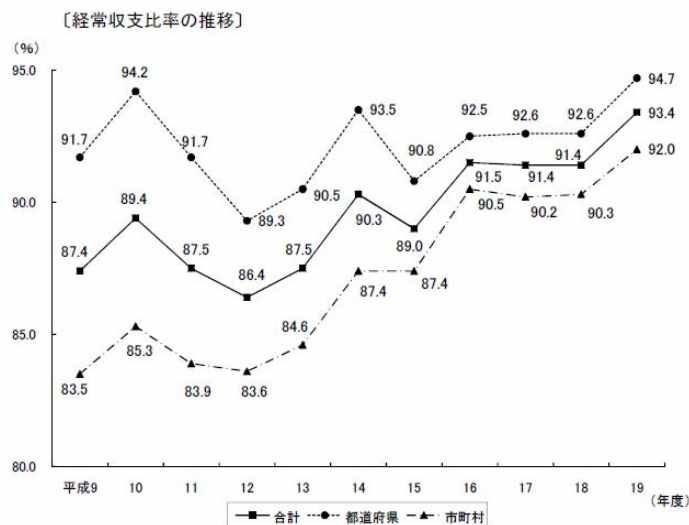
図表 1 - 2 地方財政の借入金残高の現状



出典：総務省 地方財政の現状

つぎに、経常収支比率（地方財政の単年度財政の弾力性を示す指標）を見ると、平成 19 年度の全国平均は 93.4%と、一般に適正な比率とされる 75%ラインを大きく上回っており、近年まで上昇傾向にある。経常収支比率の状況からは、地方財政における経常経費（人件費、扶助費など）の比重が高く、投資的な経費として利用が困難な状況にあることが分かる。

図表 1 - 3 経常収支比率の推移



(注) 数値は加重平均であり、特別区、一部事務組合及び広域連合を含まない。

出典：総務省HPより

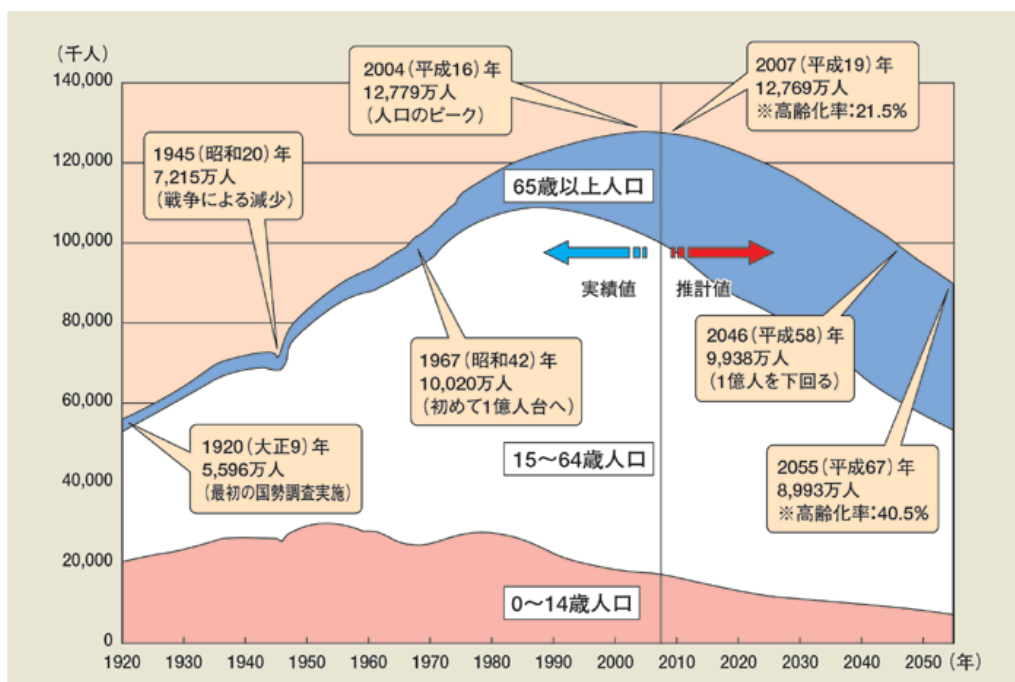
このような厳しい地方財政状況の背景には、バブル崩壊後の長引く景気の低迷による法人二税の落ち込みや国の経済対策に呼応して財政支出を拡大させたこと、また、平成16年度の三位一体の改革において、国庫補助金の削減に伴う税源移譲が不十分であったこと、さらには地方交付税の大幅な削減が短期間に行われたことなどから、財政調整基金の取り崩しや地方債の発行による対応を余儀なくされた面が影響しているものと考えられる。

今や、国と地方の長期債務残高は、平成20年度末で778兆円(国:615兆円、地方:197兆円、重複分含む)と増加傾向にあり、危機的な状況が続いており、早急な財政健全化のための取り組みが求められている。

② 少子高齢化社会の進展

今後わが国は、急速な少子高齢化社会を迎えることとなる。将来人口推計（(平成18年12月推計)の中位推計）によると、20年後の平成40年では、生産年齢人口が59%と6割を切り、65歳以上の人口は31%に達するものと推測される。

図表1-4 我が国の人口構造の推移と見通し



出典：内閣府 平成20年版少子化社会白書

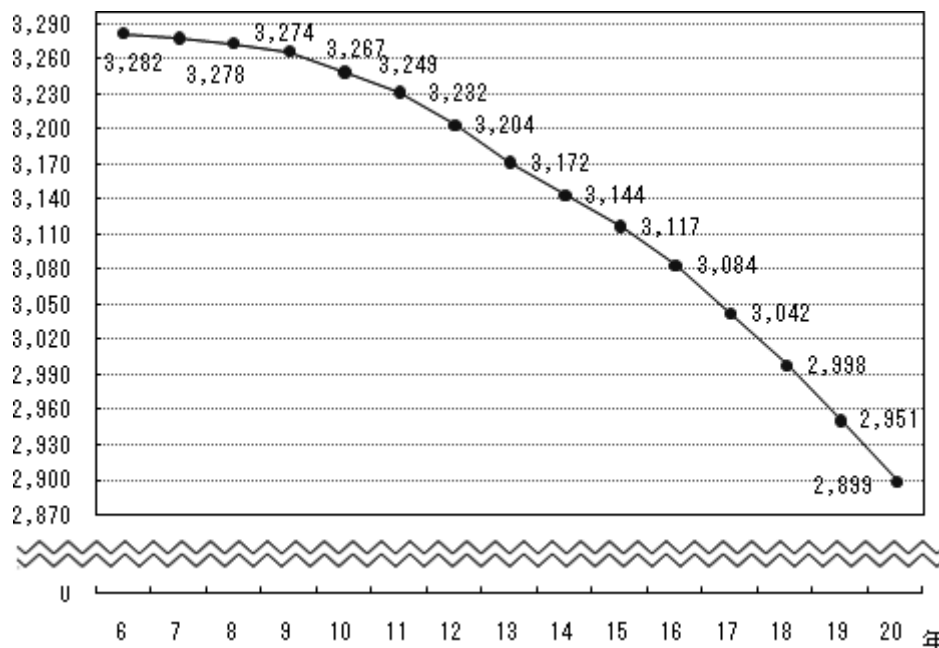
少子化の進行による急速な人口の減少は、労働力人口の減少による経済へのマイナスの影響のほか、高齢者人口の増大による年金や医療、介護費等の社会保障費負担の増大が危惧される。さらに、社会的な影響としては、地域から子どもの数が少なくなる一方で高齢者が増加し、特に過疎地において、集落機能の低下を招き、地域コミュニティ活動の維持・存続を困難なものとするのが危惧されている。

③地方公共団体の職員数削減

総務省によると、地方公務員数は、平成20年4月1日現在で、2,899,378人（前年比1.8%減）で、平成7年から14年連続して純減が続いている。

図表1-5 地方公務員数の推移（平成6年～平成20年）

（単位：千人）



出典：総務省HP 地方公務員数の状況

<http://www.soumu.go.jp/iken/kazu2.html>

減少要因としては、地方自治体の行政改革による定数削減、団塊世代の職員の大量退職と採用抑制、市町村の合併などがあげられる。公務員数は、経済財政改革の基本方針に則り、今後も定員管理により一定のレベルで推移するものと考えられ、増加の可能性は低い。このための対策として、従来公務員が行っていた業務を民間委託や住民との協働といった手段により実施するなどの取り組みが進められており、今後も新たな公共サービスの担い手や提供方法の工夫などが必要とされている。

④住民ニーズの多様化と多様な担い手の活用

国や地方が危機的な財政状況に直面するとともに、少子高齢化や公務員の減少等これまでと異なる社会環境を迎える中で、地方公共団体は、地域の自主性や個性を發揮した政策の展開を求められるようになってきている。

また、インターネット等の情報技術の普及により情報化が進展することで、多様な価値観が生まれ、これに伴い住民のニーズも多様化する傾向にある。地方公共団体の行政運営においても、このような状況に対応した取り組みが要求されている。

このような複雑化する諸課題に対し、NPOやNGOのような自主的な個人が集まって組織された団体、専門技術やノウハウを持った民間企業等が、地方公共団体

と協働して対応する取り組みが増加している。

従来公共サービスの担い手とされていた行政に変わり、新たな公共サービスの担い手が望ましい公共サービスのあり方を模索し提供し始める中で、住民と行政の役割分担、国や都道府県と市町村の役割分担も改めて見直しが求められるものと考えられる。

図表 1－6 特定非営利活動の種類(複数回答)

号数	活動の種類	法人数	割合 (%) <注>	(参考) H20.06 月末比 増加数
1	保健・医療又は福祉の増進を図る活動	20,670	58	363
2	社会教育の推進を図る活動	16,391	46	352
3	まちづくりの推進を図る活動	14,496	40.7	308
4	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	11,654	32.7	285
5	環境の保全を図る活動	10,102	28.3	218
6	災害救援活動	2,295	6.4	4
7	地域安全活動	3,526	9.9	114
8	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	5,551	15.6	116
9	国際協力の活動	6,998	19.6	153
10	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	3,008	8.4	48
11	子どもの健全育成を図る活動	14,401	40.4	322
12	情報化社会の発展を図る活動	3,081	8.6	99
13	科学技術の振興を図る活動	1,653	4.6	49
14	経済活動の活性化を図る活動	4,556	12.8	163
15	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	6,405	18	225
16	消費者の保護を図る活動	1,929	5.4	66
17	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	16,274	45.6	348

出典：内閣府特定非営利活動法人の活動分野について（平成 20 年 9 月 30 日現在）

<注>複数回答により合計は 100%とはならない。

また、民間企業においても、行政の事務事業などの外部委託先として、公共サービスへの参入が進んでいる。総務省の平成 20 年 4 月現在の調査データによると、下記の図表 1－7 のとおり、政令指定都市を中心に、完全外部委託となっている事務事業も多く見られる。

現状においては、NPO/NGO、民間企業ともに、公共サービス事業に参入することにおいては、契約のあり方などの面から一般的に長期にわたって継続的に事業を遂行し、財政基盤を築くことが難しいなどの課題もあるが、新たな公共サービスの担い手が増加することにより、従来の画一的な公共サービスの提供にも変化が生じ、公共サービスの範囲やその質についての見直しや検討が行われるものと期待される。

図表 1-7 事務事業における委託実施団体の比率

(単位：%)

事務事業名	都道府県	政令指定都市	市町村
本庁者の清掃	100	100	87
本庁者の夜間警備	91	100	78
案内・受付	72	88	24
電話交換	79	82	37
公用車運転	63	65	41
し尿収集	-	82	94
一般ごみ収集	-	82	91
学校給食（調理）	89	100	47
学校給食（運搬）	95	100	69
学校用務員事務	38	29	27
水道メーター検針	83	100	90
道路維持補修・清掃など	100	100	81
ホームヘルパー派遣	-	100	97
在宅配食サービス	-	100	99
情報処理・庁内情報システム維持	100	100	94
ホームページ作成・運営	98	100	52
調査・集計	100	100	54
総務関係事務	70	88	27

参考：総務省 「集中改革プラン」及び「18年指針」の取り組み状況について（平成20年10月より作成 データは平成20年4月現在（なお、比率は事務事業の一部を委託している団体数を含む。）

⑤地方分権に伴う地方公共団体への権限移譲

公共サービスに対する地域住民のニーズ多様化に加え、各地域の抱える課題はそれぞれ異なることから地方公共団体の自主的な判断と取り組みは一層重要性を増してきている。そこで、住民に身近な公共サービスは、出来る限り身近な自治体において処理することが望ましいという考えが基本となった地方分権の流れが急速になり、平成7年5月には、地方分権推進法が成立した。

その後、地方分権を推進するため、様々な法的な動きが進む。平成 11 年 7 月に地方分権一括法が成立した。地方分権を進める前提として、改正地方自治法内で、国と地方公共団体の役割分担を明確化した。国の役割としては、「1. 国際社会における国家としての存立にかかわる事務」、「2. 全国的に統一して定めることが望ましい国民の諸活動若しくは地方自治に関する基本的な準則に関する事務」、「3. 全国的な規模で若しくは全国的な視点にたって行わなければならない施策及び事業の実施」などとしている。

一方、地方公共団体の役割は、「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する」ものとしている。

さらに、平成 18 年 12 月には、地方分権改革推進法が成立した。基本的な考え方として、「地方が主役の国づくり」を掲げ、自治行政権・自治財政権・自治立法権を有する完全自治体を目指す取り組みなど、地方自治体がより重要な役割を担うことを推進している。

図表 1－8 地方分権関係の法と関連する動き

成立年月	法律名称	関連する動き
平成 7 年 5 月	地方分権推進法	(同年 7 月) 地方分権推進委員会発足
平成 11 年 7 月	地方分権一括法	(同年 3 月) 第二次地方分権推進計画閣議決定
平成 16 年 5 月	合併関連 3 法	(同年 5 月) 地方分権推進会議意見
平成 18 年 12 月	地方分権改革推進	(平成 19 年 4 月) 地方分権改革推進委員会発足
		(平成 19 年 5 月) 地方分権改革推進本部発足
		(平成 19 年 5 月) 地方分権改革推進委員会「地方分権改革推進にあたっての基本的な考え方」
		(平成 19 年 11 月) 地方分権改革推進委員会「中間的な取りまとめ」
		(平成 20 年 5 月) 地方分権改革推進委員会第一次勧告「生活者の視点に立つ「地方政府」の確立」

資料：内閣府 地方分権の歩み 地方分権関係の主要な経緯（最近 20 年間）
<http://www.cao.go.jp/bunken-kaikaku/index.html> より作成

地方分権の流れが進む中で、今後も地方公共団体の担う役割は増大し、かつ重要性が増すことになるが、その実施にあたっては行政のみが担うのではなく、官民が連携することの重要性も一層増すものと考えられる。

⑥地方公共団体における行革の推進

地方分権一括法が施行されたことにより、地方分権が実行の段階を迎えている現在、地方公共団体は、住民が分権のもたらす効果を実感できるような行政運営を行っていくことが求められている。前段でみてきたように限られた行財政資源のもとますます高度化・多様化する住民のニーズに適切に対処していくためにも、様々な手法を活用して不断に行政改革に取り組み、簡素で効率的・効果的な行政体制を確立することが必要とされている。

平成 17 年には、総務省から地方公共団体に対し、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」が通知された。これを受けて、地方公共団体においては、多様化する住民ニーズを踏まえて拡大してきた行政業務の量と質の両面から見直すとともに、限られた経営資源を効率的かつ効果的に活用するため、事務事業の廃止・整理等、民間委託の推進、定員管理や給与の適正化など具体的な取り組みを内容とする「集中改革プラン」を策定し、平成 22 年 4 月における数値目標を明確化し、行政改革の推進に取り組んでいる。

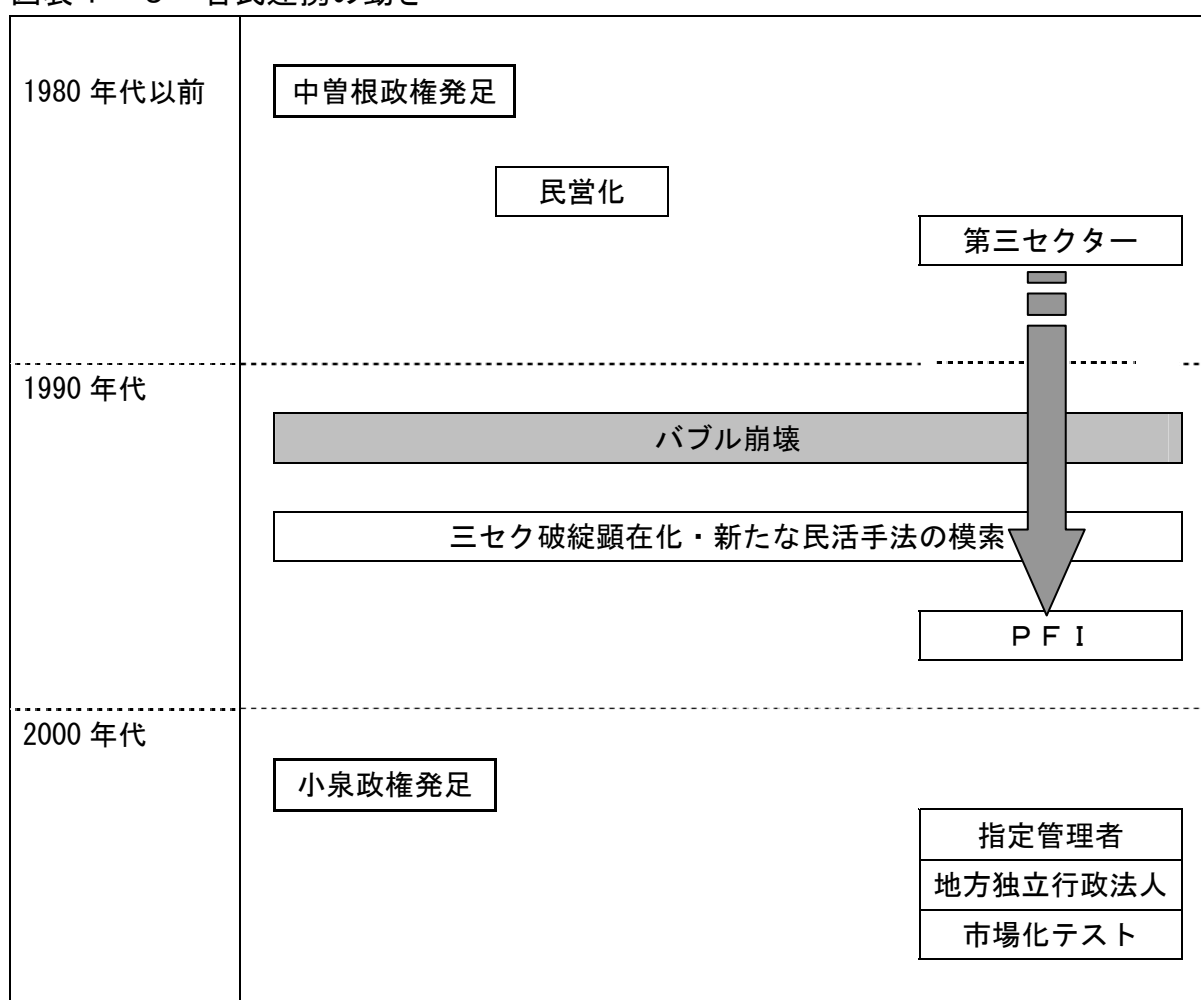
また、平成 18 年には、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（以下「行政改革推進法」という）」及び「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」が施行されるとともに、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2006」が閣議決定された。

これを受けて、平成 18 年 8 月には総務省から地方公共団体に対し、「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」がそれぞれ通知された。この指針では、第 1 に「総人件費改革」が掲げられ地方公務員の職員数の一層の純減や給与構造の見直し等について言及し、第 2 に「公共サービス改革」が掲げられ、その具体的な手法として、行政改革推進法に基づき事務・事業の必要性や実施主体のあり方について整理し、廃止・民営化・民間委託等を進めることとし、さらに、市場化テストを積極的に導入・活用していくことが明記されている。

(3) 既存の民活手法の現状と課題

今日、公共サービスの提供にあたっては、官が直接実施する以外に様々な民間活用の制度や手法が用意されている。時系列に見ると、1980年代には、公共事業の民営化や第三セクターによる実施が行われてきた。1990年代のバブル崩壊後は、各地で第三セクターの破綻が報告されるなかで、公共事業への新たな民活手法としてPFIの導入が図られてきた。2000年代になると、地方自治法の一部改正による指定管理者制度が導入されるとともに、新たに競争の導入による公共サービスの改革に関する法律の施行により「市場化テスト」が実施されるようになった。

図表 1-9 官民連携の動き



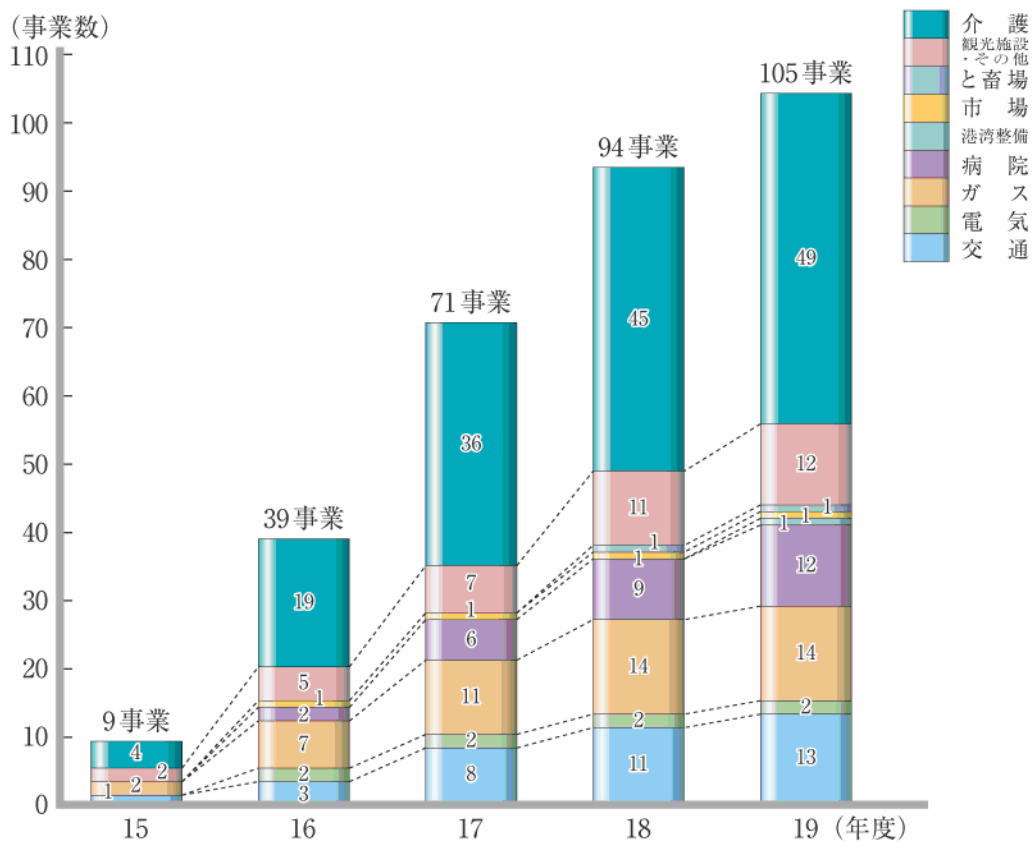
参考：公民連携白書 2006～2007「図表 I-1-6 イギリスと日本の公民連携の対比」

①民営化

1980年代の中曽根政権下では、国営の公共サービスの民営化が進んだ。具体的には、1985年4月に日本電信電話公社、1985年4月に日本専売公社、1987年4月に日本国有鉄道がそれぞれ民営化された。結果として、これらの分野においては、民間企業が定着し、今日までサービスの提供が行われている。

上記の民営化については、事業主体が民間に移管され、一部の許認可事項を除き民間の自主的な運営に委ねられるため、厳密に言えば、「官民連携」とは呼べないものの、現在では、地方公共団体レベルにおいても、公共サービスへの民間活用のひとつの手段として導入が進んできている。総務省自治財政局の平成19年の調査によると、これまで行政によって経営されてきた公立病院、ガス事業などを民間企業へ事業譲渡、売却する動きも進んでいる。平成15年の累計では、9事業であった民営化・民間譲渡が、平成19年度には、105事業と大幅に拡大している。特に、介護事業は、外部委託と同様に、民営化・民間譲渡においても進んでいる。

図表1-10 平成15年度以降の民営化・民間譲渡の状況（累計）



出典：地方財政白書 4. 行政改革の推進（ア）民営化・民間譲渡

http://www.soumu.go.jp/menu_05/hakusyo/chihou/20data/20czb3-4.html

このように、増加傾向にある民営化であるが、次のような問題も指摘されている。

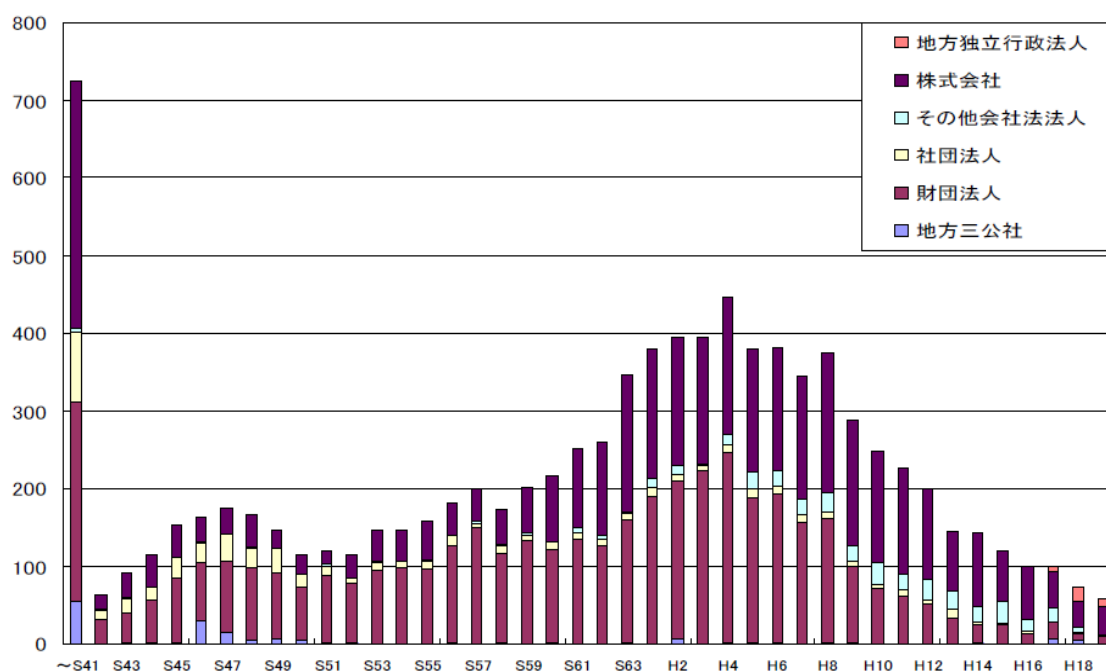
- 法律による民営化の限界
- 公務員の雇用問題
- 住民の理解（ex. 保育園の民営化における問題）
- 担い手の問題（官の独占市場）

②第三セクター

第三セクターの大きな特徴としては、公共と民間の共同出資によって設立された法人ということがあげられる。民活法（昭和 61 年「民間事業者の能力の活用による指定施設の整備の促進に関する臨時措置法」）やリゾート法（昭和 62 年「総合保養地域整備法」）の成立以来、公共サービスへの積極的な導入に対しての優遇措置などから、第三セクターは、様々な事業に参入した。そして、第三セクターは、まちづくりや地域おこしなどの地域活性化などを推進するために積極的に取り入れられた。が、近年では、平成 4 年をピークに、平成 8 年に前年増ではあったものの、その後、減少傾向が続いている。総務省の調査によると、平成 20 年 3 月 31 日現在の第三セクターなどの数は、8,899 法人で、平成 19 年 3 月 31 日現在の 9,007 法人に比べて、108 法人減（1.2%減）となっている。また、平成 19 年度中に新設された法人数も前年の 72 法人から 58 法人へと減少している。

図表 1-11 第三セクター等の年次別設立数の推移

（単位：法人）



出典：総務省 第三セクター等の状況に関する調査結果（平成 20 年 12 月）

総務省は、平成 15 年 12 月に「第三セクターに関する指針（平成 11 年 5 月）」を改定し、下記表のように、経済情勢の変化における第三セクターの経営改善に関する指針を示した。これを踏まえ、第三セクターは、財務状況などを含め、積極的な情報公開を行うと同時に、委員会などによる定期的な経営の点検評価を実施しているが、依然として財政状況が厳しい第三セクターは少なくない。総務省の調査によると、平成 19 年度の第三セクターは、5.7%が債務超過であった。そこで、第三セクターの経営改善策として、地方独立行政法人制度を利用することも考えられるが、第三セクターに関する指針の改定に、「第三セクターの経営再建や清算等に際

し、地方独立行政法人制度を活用することは厳に慎むこと」とされていることから、第三セクターの経営や事業存続には、依然重大な課題が残されている。

図表 1-12 第三セクターに関する指針の改定の概要（平成 15 年 12 月）

改定の背景	<p>(1) 第三セクターを取り巻く社会経済情勢が大きく変化していること。 ア. 不良債権問題の解決、企業及び産業の再生、規制改革の推進 イ. 国及び地方公共団体における財政状況が一段と悪化</p> <p>(2) 既存の第三セクターの経営が一段と厳しさを増していること。</p>
改定のポイント	<p>(1) 外部の専門家による監査を活用する等監査体制の強化を図ること。 (2) 政策評価の視点も踏まえ、点検評価の充実、強化を図ること。 (3) 情報公開様式例を参考に積極的かつ分かりやすい情報公開に努めること。 (4) 完全民営化を含めた既存団体の見直しを一層積極的に進めること。</p>

参考：総務省 報道資料 第三セクターに関する指針の改定

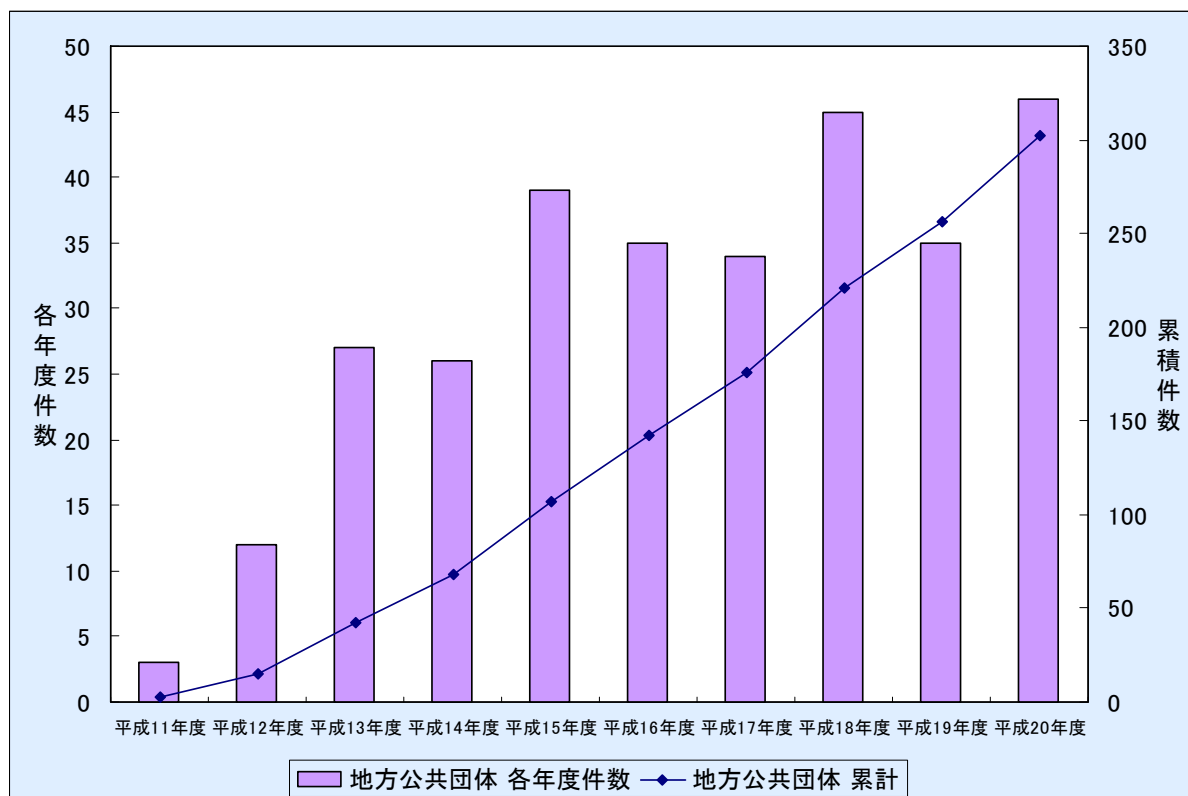
第三セクターの問題としては、次のような点が指摘されている。

- 事業計画の見通しの甘さ
- 経営責任の所在が不明確
- 悪いイメージ（三セク＝破綻）の定着

③ P F I

平成 11 年に P F I 法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）が制定された。財団法人地域総合整備財団 自治体 PFI 推進センターの調査によると、地方公共団体の P F I 実施方針公表件数は増加傾向にある。平成 20 年度には累積で 302 件となっており、年度毎の件数では若干の増減はあるものの平成 20 年度はこれまでで最も多い 46 件の実施方針が公表されている。

図表 1 - 1 3 地方公共団体の PFI 事業数（実施方針公表数）の推移



資料：財団法人地域総合整備財団 自治体 PFI 推進センター資料より作成

このように、民間活用の手法として、積極的に活用されている P F I であるが、実務上の課題も多く存在している。制度の課題については、国、地方公共団体、民間事業者等で様々な検討や提案が行われており、実務上のガイドライン等が充実している点は P F I 制度の大きな特徴と言える。

P F I の問題としては、以下のような点があげられている。

- 限定的な運営範囲
- 中小企業の参入が困難
- 事業着手までのスケジュールの長期化
- 行政サイドのスキル不足

④指定管理者制度

平成 15 年の地方自治法の改正により、従来の管理委託制度に代わって、指定管理者制度が導入された。これにより、地方公共団体は、平成 18 年 9 月までに公共施設の管理運営を指定管理者か、直営化のどちらかに決定することが義務付けられた。平成 19 年 1 月末現在で、全国の 61,565 の施設が指定された。その内訳は、約 8 割が外郭団体などで、民間企業は 11% (6,762 件) に留まっている。

図表 1-14 指定管理者制度導入施設の状況 (平成 19 年 1 月末現在)

指定管理者組織	導入施設数 (割合)
1. 株式会社・有限会社	6,762 (11.0%)
2. 財団法人・社団法人	22,264 (36.2%)
3. 公共団体	331 (0.5%)
4. 公共的団体	27,718 (45.0%)
5. NPO 法人	1,043 (1.7%)
6. 1~5 以外の団体	3,447 (5.6%)
合計	61,565 (100%)

参考：総務省 公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果 平成 19 年 1 月

指定管理者制度の特徴は、従来の外部委託と比較して、私企業やNPO/NGOなどの民間事業者を指定することが可能になったことや、管理範囲の拡大があげられる。管理対象は、使用許可の権限及び料金收受まで広がった。これにより、民間事業者などが持つノウハウをさらに活かすことが可能であると考えられている。

指定管理者制度の問題としては、次のような点があげられている。

- 業務の包括的な委託
- 要求水準等の明確化
- 事業者選定の透明性の確保

⑤地方独立行政法人

地方独立行政法人制度は、国レベルでの特殊改革法人のひとつとして独立行政法人制度が先行して創設されたことに対応し、平成 16 年 4 月に地方公共団体への適用がはじまった。

地方独立行政法人とは、①「住民の生活、地域社会および地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事業であって」、②「地方公共団体が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち」③「民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるもの」の 3 つの条件を満たすと地方公共団体が認める事業について、効率的かつ効果的に実施するために地方公共団体が設立する法人（地方独立行政法人法第 2 条）をいう。

現時点での設立件数は多くないが、公立大学を中心に、試験研究機関や病院事業についても地方独立行政法人化が進んでいる。

P F I や指定管理者制度と異なり、担い手自体が民間に変わるのではなく、組織の運営方法等を独立して実施できるようにし、より自由度、質の高い行政サービスの提供を可能とする手法である。

今後も地方公共団体の病院や水道事業についての適用が全国で予定されている。

地方独立行政法人の問題としては、次のような点があげられている。

- 設立に伴う経費の増大
- 法人運営を担う組織や人材の確保
- 採算性重視によるサービスの低下

(4) 公共サービス分野における民間参入の可能性

公共サービスの実施にあたり、民間事業者のノウハウや活力を導入し、住民ニーズにマッチしたより質の高い公共サービスの提供を実施しようとする行政サイドのニーズは引き続き高まるものと考えられる。

このようなニーズの高まりは、パブリックサポートサービスとして、民間の市場においても関心の高まりつつある分野である。地方の財政状況が逼迫する中で、現状の改革にあたっては、規模や金額の削減を目標とした「量」の行革が先行する傾向にあるが、今後はより利用者ニーズにマッチした「質」の改革に向けた取り組みを行うことが、このような市場の拡大育成にとって重要である。こうした市場が形成され、成果をあげることで、官民双方の業務の標準化、効率化、人の交流・移動が進められ、官民双方が公共サービスの担い手となる可能性が一層高まるとともに、新たな公共サービス提供の可能性が生ずるものといえる。

また、このような市場が形成されることで、住民の公共サービスに関する意識も高まり、より適正な公共サービスが選択され、官・民双方がより望ましいサービスの提供についてサービス内容とコストのバランスの取れた提供に向け努力するとともに、その財源である税負担の必要性等についてもより透明でわかりやすいものになると考えられる。

このような取り組みは、短期的なコスト削減効果や人員削減効果だけで評価するのではなく、一定のPDCAサイクルを経て長期的な視点で評価される必要がある。

(5) 市場化テストの導入

今回の検討にあたっては、「官民連携（市場化テスト）」として、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（以下「公共サービス改革法」という）」に基づく制度としての市場化テスト以外にも、官民が競争や連携により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ことを目的とした事例を対象としている。ここでは、これらの取り組みの整理を行ううえでも、制度としての市場化テストについて概略を整理し、制度上のポイントを確認することとする。

①市場化テストとは

「市場化テスト」とは、1970年代以降、構造的な不況に陥った各国政府が導入した新公共経営（New Public Management: NPM）の流れの中で生み出された行革手法の1つである。

日本では、1990年代に英国中央政府で実施されていた官民競争入札の名称であった“market testing”もしくは“market test”が紹介され、これが「市場化テスト」と翻訳され定着したと言われている。

市場化テストは、国によって制度や手法に違いはあるが、共通の考え方は、「ある公共サービスの提供について、官と民が対等な立場で競争入札に参加し、価格・質の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担う」というものである。

図表 1-15 諸外国の取り組み事例

国	名称	「市場化テスト」実施の経緯	導入業務
米国	Competitive Sourcing 他に、Marketization, Public-Private Competition, Managed Competition	○政府による独占ではなく、市場にて提供可能なすべての業務は、官民競争により最適な供給者を選定。 ○地方レベル: 80年代以降本格化 ○連邦レベル: 90年代以降本格化	飛行場運営 上下水道運営 公共輸送システム 行刑施設運営 統計分析 等
英国	80年代 Compulsory Competitive Tendering 90年代 Market Testing, Market Test	○80年代以降、地方政府での強制競争入札制度が段階的に導入。中央政府にも90年代初頭に導入。 ○97年以降、強制的側面は払拭されたが、ベスト・バリュー政策の一環として、サービスの価格及び質を考慮する官民競争入札の考え方は存続。	公共施設運営 道路維持管理 清掃廃棄物収集処理 行刑施設運営 等
豪州	Competitive Tendering and Contracting	○95年、連邦及び全州政府が、公共サービスの提供についても競争を促進するべく国家競争政策改革を実施。 ○この結果、連邦・地方双方で、官民競争が多様な形で実践されている。	失業者就労支援 公園管理 旅券申請の受領及び手数料徴収等

出典: 内閣府 公共サービス改革推進室編 「詳解 公共サービス改革法 Q&A「市場化テスト」ぎょうせい (2006.7) (一部加筆)

②日本での市場化テストに関する制度整備の状況

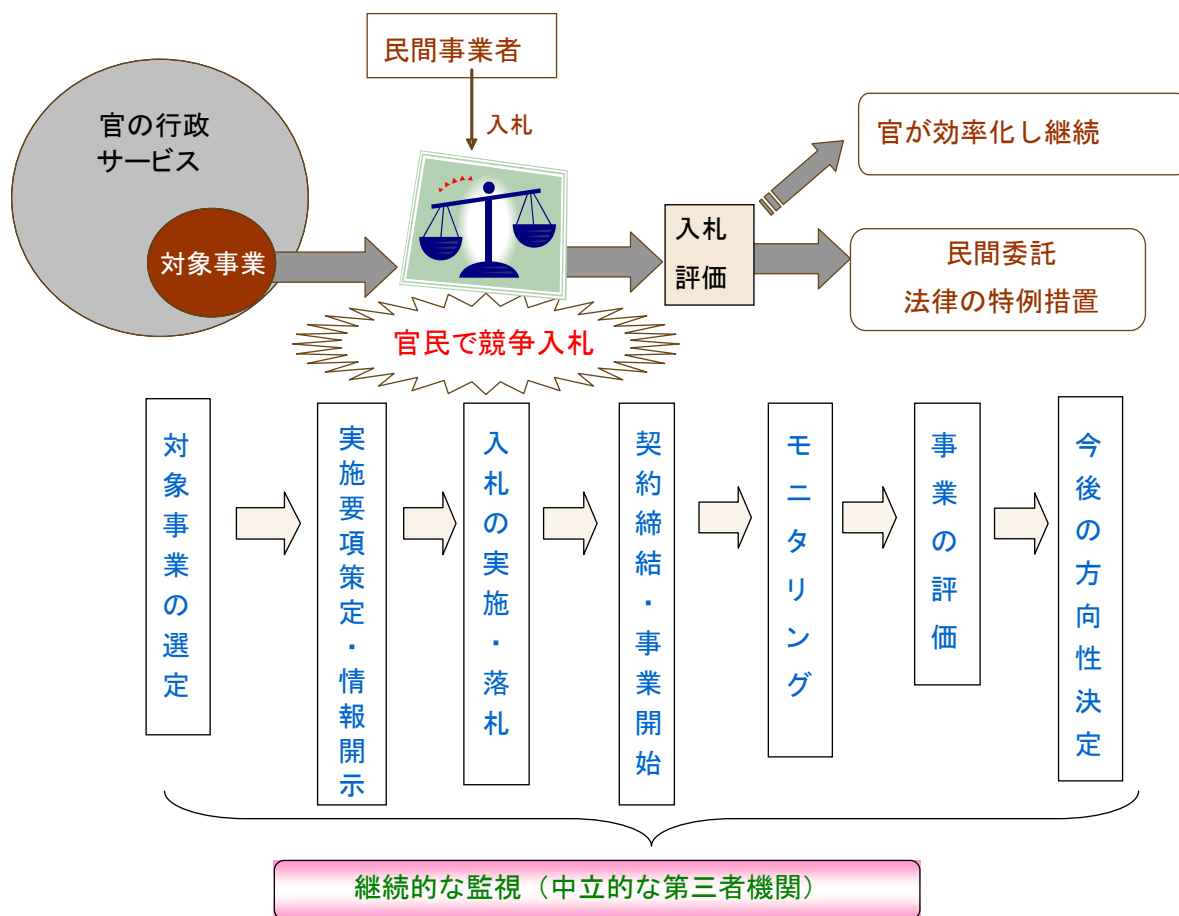
わが国では、既存の民活手法の制約を取り除き、横断的な公共サービスの改革を実現する究極の行革ツールとして、公共の仕事に競争原理を導入し、より良いサービスを提供しようとの発想の下、平成 18 年に、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成 18 年 6 月 2 日 法律第 51 号）」（以下、「公共サービス改革法」）が施行され、制度化された。

本制度では、国（省庁や独立行政法人）の業務について導入が図られるとともに、地方公共団体での活用にあたっては、従来は法律によって公務員が行うこととされてきた業務について、法律の特例を設けることで公務員以外でも公共サービスの提供が可能な仕組みが構築されている。

③公共サービス改革法に基づく市場化テストの仕組み

公共サービス改革法は、既存の公共サービスの実施を、公平な条件の下、官と民の双方が参加して競争入札を行い、価格と質の面で優れている方が落札するという仕組みである。

図表 1-16 公共サービス改革法における官民競争入札のフロー



出典：内閣府公共サービス改革推進室HP

なお、本制度は官民での競争が前提となるが、対象事業の選定等の過程において官が競争に参加しない民間競争入札も1つの形態として認められている。

④地方公共団体での公共サービス改革法に基づく市場化テスト

前段で触れたように、地方公共団体の実施する公共サービスの実施を民間に委託する場合に、法律上の制約があるものについては、公共サービス改革法で「法律の特例」を規定することによりその実施が可能となる。

「法律の特例」に関しては、地方公共団体や民間事業者からの意見・要望を踏まえ、内閣府において法律の所管省庁と協議を行うことで対応が図られることとなる。

公共サービス改革法においては、「法律の特例」を適用する必要があるサービスは「特定公共サービス」として位置づけられ、現在は地方公共団体関連業務における業務として下記の6業務（窓口6業務）が該当する。

図表1-17 公共サービス改革法における「特定公共サービス」

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①戸籍謄本等の交付の請求の受付および引渡し②納税証明書の交付の請求の受付および引渡し③外国人登録原票の写し等の交付の請求の受付および引渡し④住民票の写し等の交付の請求の受付および引渡し⑤戸籍の附票の写し等の交付の請求の受付および引渡し⑥印鑑登録証明書の交付の請求の受付および引渡し |
|---|

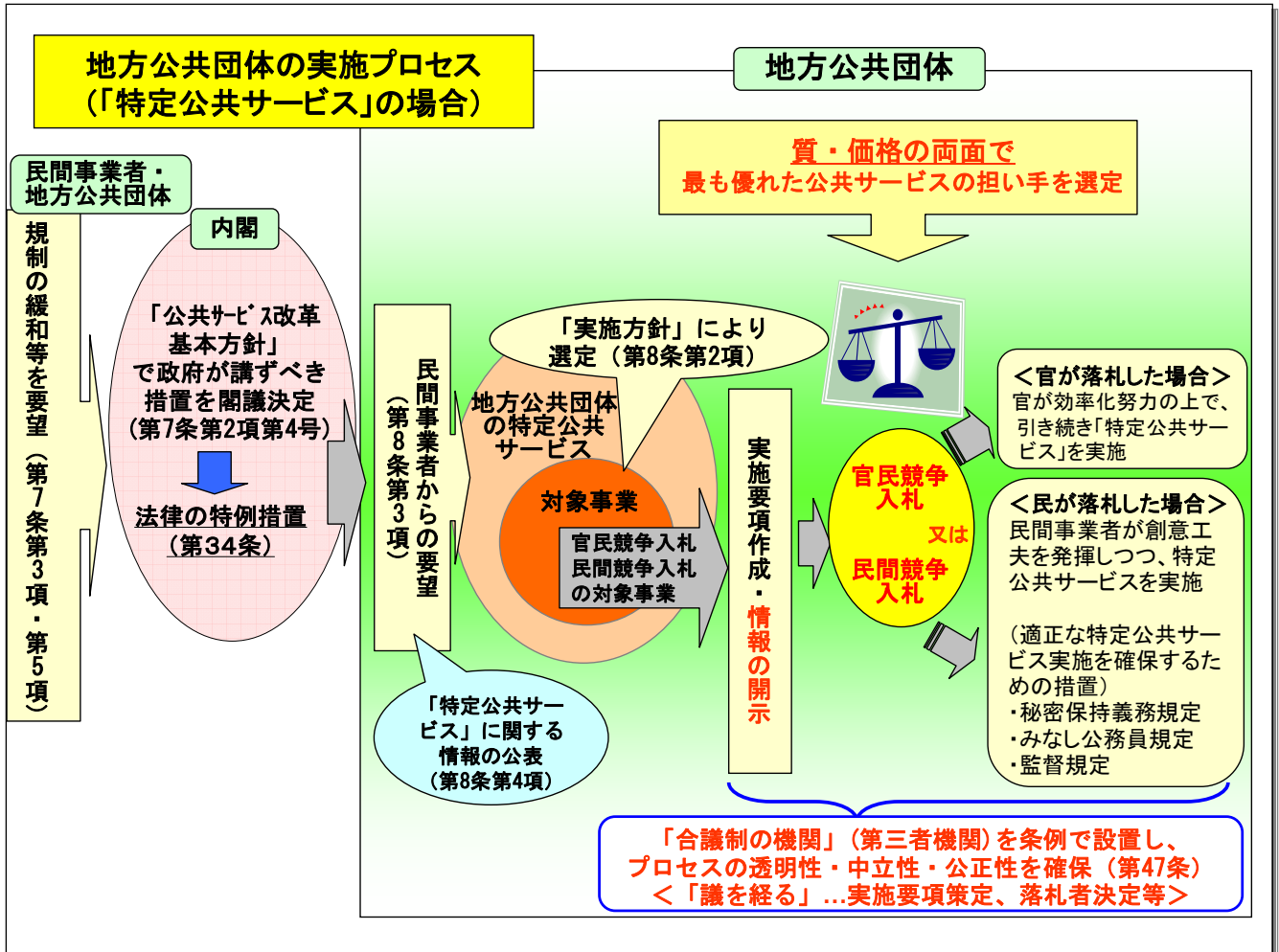
また、公共サービス改革法に基づき「特定公共サービス」を民間事業者が実施することとなった場合には、民間事業者に対し、公共サービスを実施する主体としての責務が法律に規定されることとなっている。

図表1-18 民間事業者が公共サービスを担うための法律上の措置

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">◎秘密保持義務規定<ul style="list-style-type: none">● 民間事業者、従事者に対し守秘義務を課し、違反した者に対しては罰則が適用。◎みなし公務員規定<ul style="list-style-type: none">● 民間人であっても、公共サービスに従事する者については刑法その他の罰則（賄賂罪、公務執行妨害罪、職務強要罪など）が適用。◎監督規定<ul style="list-style-type: none">● 民間事業者に対し報告を求め、必要に応じ立入検査等を実施。 |
|--|

この他、公共サービス改革法においては、地方公共団体における「市場化テスト」導入の環境整備を図ることとされている。これを踏まえ、内閣府公共サービス改革推進室及び国の行政機関等では、民間委託の範囲や可能性等について整理し、必要な措置を講じていくこととされている。

図表 1 - 19 公共サービス改革法における地方公共団体での市場化テストの流れ



出典：内閣府公共サービス改革推進室HP

⑤地方自治法の下で実施可能な市場化テスト

特定公共サービス以外の地方公共団体が行う公共サービスのうち、法律による制約がない業務については、地方自治法において官民競争入札・民間競争入札ともに実施可能である。

図表 1 - 20 公共サービス改革法によらない地方公共団体の市場化テスト

	地方公共団体が実施する「官民競争入札」	地方公共団体が実施する「民間競争入札」
法律の特例あり (特定公共サービス)	本法で規定	本法で規定
法律の特例なし	現行の地方自治法等において対応可能※	現行の地方自治法等において対応可能

※「官民競争入札」は、公共サービス改革法のみで規定。法律の特例のない業務については、法の手続きを参考に地方自治法等に沿って対応することが可能。

出典：内閣府公共サービス改革推進室HP

⑥公共サービス改革法に基づく市場化テストのスキームのポイント

公共サービス改革法の市場化テスト実施のスキームは、市場化テストの対象とする事業の選定から、担い手の選定方法、実施後の評価と事業実施に関する一連の流れを明確に定めている。一方、法律の特例を適用する必要がない公共サービスを対象とした市場化テストの実施にあたっては、地方自治法に基づき対応が可能とされているため、地方公共団体はそれぞれ独自の市場化テストスキームを構築することが可能である。

ここでは、地方公共団体が公共サービス改革法によらない市場化テストを実施するにあたり、各地方公共団体がその制度設計を行う際の参考として公共サービス改革法の一連の流れとその各過程でのポイントを整理する。

ポイント1：対象事業の選定過程

民間事業者の創意工夫を活用した公共サービスの提供の観点から、公共サービス全般について事前に広く意見を募集し、これを踏まえ選定にあたっては、事業プロセス全体の改革に資する包括的な事業範囲を対象とすることが望ましい。

【この過程での取り組み】

- 公共サービスに関する意見募集
- 公共サービスに関する情報の開示

ポイント2：公共サービスの質の明確化

民間事業者が創意工夫を発揮しつつ公共サービスを提供できるよう、公共サービスを実施するうえでの作業手順や方法を細かく指定するのではなく、最終的に提供されることとなる公共サービスの「質」を事前に明確化する必要がある。

【この過程での取り組み】

- 実施要項の作成とこれによる対象公共サービスに関する説明

ポイント3：フルコストでの官のコストの開示

市場化テストでは、従来実施してきた官のコストの正確な把握と官民間の公平な比較が必要なことから、対象公共サービスの実施に関するコストについて、官民間の情報非対称性を取り除く必要がある。官のコストについても、退職給付引当金や間接部門の経費も含めたフルコストでの開示が必要である。また、競争の公正性を保つため、事前情報の開示として市場化テストの結果としてのコスト面の効率化や官民間の入札額の公平な比較を説明する必要がある。

【この過程での取り組み】

- 実施要項での対象公共サービスの従前の実施状況に関する説明
- 実施要項での評価方法の説明

ポイント4：モニタリングと評価

市場化テストは、公共サービス全般について不断の見直しを行うことを理念とする

ものであり、対象事業の実施主体が官であれ民であれ事業期間中の実施状況のチェックとそれに基づく対象公共サービスの廃止・継続・見直し等の評価が必要である。

なお、公共サービス改革法では、チェックについての具体的な方法は定められていないため、各地方公共団体においては、公共サービスの質との関係が評価可能な方法を定め効率的・合理的なモニタリングを実施する必要がある。

【この過程での取り組み】

○実施要項でのモニタリング・評価方法の説明

ポイント5：第三者機関によるチェック

質の設定（実施要項の策定）から事業の実施までの過程を公正な立場でチェック可能な外部人材を活用する必要がある。

【この過程での取り組み】

○外部の人材からなる第三者機関の設置、官民競争等のプロセスのチェック

2. 地方公共団体における官民連携（市場化テスト）事例の整理

（1）導入状況

地方公共団体が実施している業務に対し、公共サービス改革法に基づく市場化テストや法律に基づかないもののその手続を踏まえた官民競争入札等を実施している事例、また民間事業者等からの意見や提案を基に最終的な実施主体を決めている事例等を対象に、官民連携（市場化テスト）の導入状況の整理（※）を行った。

事例の選定にあたっては、以下の基準を参考に各地方公共団体のHP情報（平成20年11月時点）を中心に整理を行った。なお、今回の整理では、住民や住民団体等の育成を主目的とし民間事業者の参入は前提とされていない住民協働事業については、対象の範囲外としている。

今回の整理では、次に示す通り、都道府県で11件、市町村で8件の実施状況が把握された。

図表2-1 市場化テストの定義

定義	内容	事例
①最狭義	競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（以下、「公共サービス改革法」）による官民競争入札、民間競争入札。	長野県南牧村（行政窓口業務） 北海道由仁町（行政窓口業務）
②狭義	①に加え、公共サービス改革法によらない官民競争入札、入札によらない官民競争	（東京都、和歌山県、愛知県など）
③広義	②に加え、民間提案型手法による市場化テスト ※提案によっては従来行政が行っていなかった業務が含まれる場合もある。	（大阪府、高浜市、我孫子市、杉並区など）
④最広義	③に加え、行政との協働による事業実施が含まれるもの （※今回の選定にあたっては、住民、NPO等からの提案による住民協働事業のみの事例は除いている。）	（佐賀県、愛媛県など）

参考：関西学院大学 稲澤教授講演資料等

図表2-2 都道府県の市場化テスト実施事例

No.	都道府県名	制度名	事業の位置付け	対象範囲		委託先		第三者委員会の設置	事業期間	担当部署	備考
				方針	対象業務	協働相手	協働相手の決定方法	構成、メンバー、人数等	複数年(期間) /単年度(理由)		
1	北海道	北海道市場化テスト	本格実施(提案)	全業務対象 民営化推進領域、民間ノウハウ活用領域、協働推進・民間育成領域を提示	①庁舎の受付案内業務、②法人二税に係る業務、③旅券業務、④道路等パトロール業務、⑤統計調査業務⑥高等技術専門学院の業務 ⑤⑥は検討継続	企業(別館の受付業務:セーフティガード警備②NTT北海道テレマート③日本コンベンションサービス④⑤⑥実施を含めて検討中	総合評価、一般競争入札	北海道版市場化テスト監視委員会 メンバー数:6名 構成:学識経験者、1名は道民からの公募	単年度(庁舎の受付案内業務:単年、法人二税に係る業務:平成20年4月から平成21年1月15日まで、道路等パトロール業務:11ヶ月間)	総務部行政改革局行政改革課PDCAグループ	平成18年度にモデル事業実施
2	東京都	東京都版市場化テストモデル事業	モデル事業		都立技術専門学校における求職者向け公共職業訓練業務(平成19年度)	企業(ヒートウェブ株式会社、ヒューマンアカデミー株式会社、株式会社日本医療事務センター、学校法人お茶の水学園、株式会社東京リーガルマインド、TAC株式会社)	総合評価、一般競争入札	東京都版市場化テスト管理委員会(前・東京都版市場化テストモデル事業監視委員会)メンバー数:5名、構成:大学教授、公認会計士、専修学校各種学校協会事務局長、都職員2名	単年度(民間事業者や専門学校等へのアンケート調査結果を踏まえて1年間とした)	総務局	
3	愛知県	愛知県市場化テストモデル	モデル事業	全業務対象	①愛知県旅券センター旅券申請窓口業務 ②愛知県自治研修所職員研修業務	企業(株式会社ジェイコム)	総合評価、一般競争入札	愛知県市場化テストモデル事業監視委員会 メンバー数:5名、構成:大学教授、企業顧問・NPO監事、コンサル、弁護士、公認会計士	単年度	総務部総務課行政経営企画グループ	
4	京都府	公民チャレンジ提案制度	本格実施	全業務対象	府立体育館の全業務	審査結果により府の運営に決定	総合点数評価方式	府立体育館・公民チャレンジ提案審査委員会 メンバー数:5名、構成:大学教授3名、公認会計士1名、京都府体育指導委員協議会1名	複数年(平成20年4月1日～平成23年3月31日まで)	行政経営改革課	
5	大阪府	大阪府市場化テスト	本格実施	全業務対象 ただし除外業務あり	職員研修業務	企業(株式会社東京リーガルマインド大阪HRD本部)	プロポーザル方式	大阪版市場化テスト監視委員会 メンバー数5名 構成:大学教授1名、准教授1名、弁護士1名、公認会計士1名、大阪商工会議所1名	複数年(平成20年4月1日～平成23年3月31日まで)	総務部行政改革課官民共同グループ	モデル事業実施なし
6	和歌山県	和歌山県版市場化テスト(モデル事業)	モデル事業		①和歌山県庁南別館の管理運営業務	企業(クリーン・ケイエヌ・東和グループ)	総合評価、一般競争入札	県庁南別館監視運営業務市場化テストモデル評価委員会 メンバー数:5名、構成:大学教授1名、商工会議所理事1名、公認会計士1名、建築士1名市長会会長1名	複数年(平成19年1月4日～平成21年3月31日)	行政経営改革室	
7	岡山県	市場化テストモデル事業	モデル事業		職員公舎等管理業務	企業((株)第一ビルサービス)	総合評価、一般競争入札	職員公舎等管理業務市場化テストモデル評価委員会 メンバー数:5名構成:シンクタンク所長1名、商工会議所1名、税理士1名、大学准教授1名、一級建築士1名	複数年(平成20年4月1日～平成23年3月31日)	行政改革推進室	
9	愛媛県	愛媛県版協働化テスト	本格実施	①県の事業・業務に関するもの ②企業の社会貢献活動に関するもの	①県広報事業 ②県営住宅の家賃回収業務 ③県立病院の未収金回収業務	企業、弁護士事務所	提案者に随契、公募型プロポーザル方式	内部で審査	単年度(更新あり)	行政システム改革課システム改革係	
10	佐賀県	佐賀県提案型公共サービス改善制度(協働化テスト)	現在平成20年度分提案募集受付中	公表事業数:2068事業、今後新たに外部委託、県民協働を予定している事業数:93事業、引き続き、外部委託、県民協働を行う事業数:594事業	県が特に外部委託したい事業(佐賀こころの電話など)	対象:NPO、企業	総合評価一般競争入札、コンペ方式・プロポーザル方式など	第三者委員会の設置はなし。		くらし環境本部県民協働課	
11	熊本県	提案公募型アウトソーシング(熊本県版市場化テスト)	モデル事業		①くまもと県民交流間(パレア)のNPO活動支援業務②農業大学校給食業務	①くまもと県民交流間(パレア)のNPO活動支援業務:NPO(特定非営利活動法人エスピーオー(まもと)②農業大学校給食業務:九州総合サービス株式会社	民間競争入札	学識経験者2名以上の審査委員会	①平成20年4月～平成22年3月まで②平成20年4月～平成23年3月まで...実施方針にて、原則5年以内の複数年契約としている。旅券業務:平成20年10月1日から2年間	総務部行政経営課	

図表2-3 市町村の市場化テスト実施事例

No.	都市名	制度名	事業の位置づけ	対象範囲		実施事業	委託先		第三者委員会 構成、メンバー、 人数等	事業期間 複数年(期間) /単年度(理由)	担当部署	備考
				全事業	対象業務		協働相手	協働相手の決定方法				
1	由仁町(北海道)	由仁町官民競争入札制度		全業務	窓口業務	三川支所窓口業務	日盛ビル管理株式会社	総合評価一般競争入札(官民競争入札)	由仁町官民競争入札等監理委員会5人	複数年(3年)	総務まちづくり課まちづくり室	
2	南牧村(長野県)	公共サービス改革法に基づく市場化テスト		全業務	窓口業務	野辺山出張所の窓口業務	(株)南牧村振興公社	総合評価一般競争入札(民間競争入札)	南牧村公共サービス改革審議会	複数年(3年)	総務課	
3	奥州市(岩手県)	奥州市モデル市場化テスト	モデル事業			水道止水栓閉鎖業務	民間事業者(奥州市水道工事業協同組合)	総合評価一般競争入札(官民競争入札)審査会(入札会)を開催。価格評価と業務評価(業者プレゼンと委員ヒアリング)による総合評価をもって審査	奥州市モデル市場化テスト評価委員会(意見を有する民間5名の委員)	複数年(原則3年)	総務部総務課行財政改革推進室	
4	倉敷市(岡山県)	官民競争入札制度(市場化テスト)		全業務	統計業務、車両維持管理業務、市職員研修業務	車両維持管理業務	(落札者)倉敷市総務局総務部管財課	総合評価一般競争入札(官民競争入札)	官民競争入札落札者選定委員会(公認会計士、岡山県損害保険代理業協会副会長、社団法人岡山県自動車整備振興会専務理事、岡山商科大学商学部教授、岡山県備中県民局共同推進室室長)	複数年(3年)	総合政策局企画財政部行政経営課	
5	我孫子市(千葉県)	提案型公共サービス民営化制度	本格実施	「委託化・民営化の提案を受ける事務事業リスト」の全事業	1.階層別研修、専門別研修、派遣研修 2.ファイリングシステム維持管理 3.給与計算事務 4.スケジュール管理など秘書業務 5.市政への手紙・メール 6.くらしの便利帳の作成・発行 7.広報の編集・発行 8.土地評価システムほか 9.コミュニティビジネス企業支援・NPOレベルアップ講座 10.コミュニティビジネス起業支援・創業者支援・就労支援 11.防災用施設設備 12.地下水環境調査 13.創業者支援研修 14.クリーンセンター業務全般 15.障害者を対象としたIT講座 16.ウォーキング講座・健康いきいき教室・健康さわやか教室 17.あわせババママ教室 18.健康づくり運動教室 19.保健センター・休日診療所施設維持管理 20.街路樹の維持管理 21.緑の講習会、市民手づくり公園 22.みどりのボランティアの充実ほか 23.公園維持管理・公園管理 24.緑化推進ほか 25.教育広報の作成・発行 26.男女平等教育児童・生徒用リーフレットの作成 27.市民カレッジ「文学歴史コース」 28.市民カレッジ「女性魅学」 29.公共施設管理業務	庁舎維持管理、手賀沼公園駐車場の有料化、高齢者ゴミだし支援ふれあい収集	企業、NPO(手賀沼公園駐車場の有料化:公園緑地課、)	競争入札(ただし、提案内容に提案者独自の工夫・アイデアが盛り込まれ、競争入札では提案者の利益を大きく損なう恐れがあると判断した場合は、提案者の的確性などを審査した上で、提案者を事業者として選定する。)	我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会 メンバー数:5名、構成:大学教授、大学講師、市場化テスト推進協議会事務局長、市職員2名(総務、企画財政)		総務部総務課	
6	杉並区(東京都)	杉並行政サービス民間事業化提案制度	採択事業決定、実施に向け検討中	区が実施している全ての事務事業(857事業)+横断的内部管理業務(平成20年度)	以下、採択された事業 ①債権管理回収業務・現地調査業務、②地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業、③公園便所、遊び場便所及び公衆便所の維持管理、④税・国保「電話等」による自主納税呼びかけ業務、⑤電話案内による区民健康診断受診率向上施策、⑥先客万来アクティブ商店街事業、元気出せ商店街事業、⑦団塊〜高齢者のための「セカンドキャリアプラン」、⑧自転車当に関する総合事業	①奨学資金債権管理・回収業務、②地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業、③公園便所、遊び場便所及び公衆便所の維持管理、④商店街再生支援モデル事業	対象:NPO、企業	プロポーザル方式、随契	杉並民間事業化審査モニターリング委員会 メンバー数:6名、構成:構想日本政策スタッフ、大学教授2名、大学院教授、シンクタンクセンター長、大学理事	実質単年度	政策経営部企画課	

7	高浜市(愛知県)	民間提案型業務改善制度	本格実施	市が実施しているすべての市民サービス。「募案する提案の種類」として、①業務の委託化、民営化に対する提案②既存業務(委託内容・仕様)の効率化に対する提案③公共サービスニーズに対する提案④事務事業の廃止・縮小等に対する提案を提示。	①公用車バトカー作戦、②補給維持管理業務委託の長期継続、③児童クラブの運営委託、④建築確認申請書類の市役所内持ち回り、⑤防犯講習会の実施、⑥パソコン講習会、⑦IT教室開催、⑧市営住宅と公共借上賃貸住宅の管理、⑨公務で必要となる文書等の印刷等業務、⑩電光掲示板の維持管理、⑪不法投棄・放置自転車等の情報提供と処理、⑫在宅介護支援チケット販売箇所(場所)の拡大、⑬市税等に係る収納機会(場所)の拡大、⑭生涯学習施設の指定管理継続、⑮水道事業の民営化、⑯防犯灯維持管理業務及び防犯灯施設設備事業、⑰水質検査業務、⑱市役所の駐車台数を増やそう、⑲事務処理方法講習会実施、⑳地域内分権推進事業に係る職員地区担当制度の導入、(21)市庁舎エレベーターホールの行政財産の目的外使用の緩和等、(22)総合案内(コンシェルジュ・サービス)業務、(23)南部地区内設置の防災倉庫及び資機材	市民団体:①、④、⑧、⑨ NPO:⑦、⑬、⑱、(22) 民間企業等:②、③、⑤、⑥、⑩、⑪、⑫、⑬、⑭、⑮、⑰、(21)、(22) 個人:⑥、⑬、⑱	提案審査委員会において選定方法を検討。	市民、有識者、市職員による提案審査委員会を設置	事業による	地域協働部地域政策グループ	
8	宗像市(福岡県)	宗像市市民サービス協働化提案制度	本格実施	市が実施しているすべての市民サービス。 ○特定提案募集事業あり①男女協働参画推進センターの運営、各種講座などの実施②ブックスタート事業の実施③子育て支援ボランティア養成講座の実施④糖尿病予防教室の実施⑤健康づくりリーダー養成講座の実施⑥たまご学級の実施⑦ルックルック講座の実施⑧成人式の実施⑨統計書の作成⑩花・緑のあるまちづくり事業の実施 ○除外事業あり①法令などの規定により職員が直接実施しなければならないとされるもの②公権力の行使にかかわるもの③市の政策立案などの意思決定にかかわるもの	○平成19年度(初年度)①市民アンケートの集計と調査分析と報告書作成事業、②韓国との行政文書及び韓国近海市の広報誌翻訳業務、③むなかた10万人/住みたくなるPR冊子(情報誌)制作事業、④家庭介護教室「安全に、安楽出来る介護の仕組みを学ぼう」、「原理を知ろう」⑤人権講演会	NPO、学校法人: ①、②、③、④、⑤	(ア)予備整理⇒(イ)第3者機関(宗像市市民サービス協働化提案制度審査委員会)による提案事業企画書の審査⇒(ウ)市の決定の順により行います。	宗像市市民サービス協働化提案制度審査委員会	原則的に単年度。ただし、最長4年度を上限として提案することは可能。	市民協働部市民活動交流室	平成20年度(平成21年度実施分は、10月下旬決定予定)

(2) 具体事例の紹介

上記の事例のうち、東京都、愛知県、佐賀県、杉並区、南牧村、倉敷市、宗像市の7件について官民連携（市場化テスト）導入の背景・目的、業務選定経緯等を整理する。

① 東京都の取り組み

名称	東京都版市場化テストモデル事業
対象業務（事業）	公共職業訓練業務
導入の背景・目的	①「行財政改革実行プログラム」に基づき、多様な行革手法を検討する中で、「東京都版市場化テスト」の導入を進める。 ②制度設計に必要な事項を検証するため、モデル事業を実施。
業務（事業）選定経緯・方法	対象事業の選定理由は、 ①職業能力開発促進法や、厚生労働省の法解釈により民間開放が進まないこと。 ②受け皿になると考えられる民間事業者が多数存在していること。 ③技術専門学校は複数あり、業務改善の波及効果が期待できること。 訓練科目の選定にあたっては、民間事業者等へのアンケート調査を実施。 実施方針の策定～対象科目の選定、実施要項の策定・公表、官民競争入札の実施、契約、モニタリング、事業実施後の評価までを第三者を入れた東京都版市場化テスト監理委員会によりチェック。
事業者選定方法	官民競争入札（総合評価一般競争入札） 基礎審査（必須項目）と技術点、価格点の総合評価（加算式）

② 愛知県の取り組み

名称	
対象業務（事業）	①愛知県旅券センター旅券申請窓口業務（H19） ②愛知県自治研修職員研修業務（H19） ③公共職業訓練業務（H20）
導入の背景・目的	民間活力の活用方策のひとつとして。
業務（事業）選定経緯・方法	①民間事業者などへの意見募集 ②愛知県市場化テストモデル事業監理委員会 ③対象業務絞込み、部局ヒアリング ④モデル事業決定 ⑤実施要項、落札者決定基準の検討

	<p><事業選定時のポイント>①ある程度まとまりのある業務（従事人員が10～20名程度）②民間企業などからの入札が期待できる業務（民間企業にも実施可能な業務）③国・他県などで既に委託を実施または検討している業務④単年度で実施可能な業務（モデル事業としての実施のため）</p> <p><モデル事業選定の際に除外した業務></p> <p>①法規制により県職員しか行えない業務②近く廃止する可能性がある業務③今後、他制度（指定管理者制度）の活用を検討する可能性が高い業務</p>
事業者選定方法	<p>官民競争入札（総合評価一般競争入札）</p> <p>①基礎審査：入札価格や実施要項に示す内容を満たしているかを確認。</p> <p>②総合評価：提案内容の水準を様々な視点から総合的に評価。価格点、技術点、付加点の総合評価（加算式）</p>

③佐賀県の取り組み

名称	提案型公共サービス改善制度（協働化テスト）
対象業務（事業）	<外部委託>①運送業務
	<外部委託>②屋外広告許認可等に伴う業務
	<県民協働>③グリーンフェスタの開催業務
	<県民協働>④次世代育成支援地域行動計画に係る意見交換会
	<県民協働>⑤図書購入業務への情報提供
導入の背景・目的	<p>公共サービスの担い手の多様化による県民満足度の向上が第一の狙い。</p> <p>県庁のすべての業務（警察及び県立学校を除く）でアウトソーシング、協働の提案募集を行う</p> <p>* NPOや企業などの様々な公共的サービス分野での活動の活発化</p> <p>* 公共サービスへのニーズの多様化</p> <p>* 各ステークホルダーの得意分野を生かした、公共サービス提供における新たな役割分担の創造</p> <p>* 事業仕分けと県民協働化の動きが同時期（平成17年）あった。</p>
業務（事業）選定経緯・方法	<p>①業務内容の自己点検</p> <p>②業務内容「佐賀県協働化テスト業務内容調査表」の公表</p> <p>③県民への説明会実施</p> <p>④「県業務の担い手のあり方についての提案書」及び「提案団体等説明書」の受付</p> <p>⑤CSO（市民社会組織）から提出された書類等を「協働化テストを考える会」において協議。</p> <p>採用の可否は、第三者委員会での審議ではなく、担当部署が検討を行う。判断結果については、知事報告を行うことが義務化されている。</p>
事業者選定方法	地方公共団体法に基づく入札など

④杉並区の取り組み

名称	杉並行政サービス民間事業化提案制度
対象業務（事業）	平成 20 年度採択事業：①職員研修業務アウトソーシング（検討開始）②（福祉資金）債権管理回収業務・現地調査業務（検討開始）③奨学資金債権監理・回収業務④地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業
導入の背景・目的	財政難（平成 11 年度の段階で経常収支比率が 94%を超えた。）
業務（事業）選定経緯・方法	①「全事務事業一覧」「事務事業評価表」の公表 ②外部委員会「杉並民間事業化審査モニタリング委員会」による書類審査・ヒアリング
事業者選定方法	提案内容の審査結果の分類によって随意契約、プロポーザル方式、一般競争入札など 審査結果の分類：（A 区分）A-1 独自性が高いもの A-2 独自性が比較的高くないもの A-3 独自性がないもの（B 区分）「継続協議」として採択（C 区分）不採択

⑤南牧村の取り組み

名称	野辺山出張所業務の民間委託に係る民間競争入札（窓口 6 業務の市場化テスト）
対象業務（事業）	「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」第 34 条に規定された特定公共サービス（窓口 6 業務）及び所得証明書の交付に係る請求の受付、引渡し、各種申請書及び届出の受付業務
導入の背景・目的	①出張所の窓口業務が法に基づく市場化テストを実施することにより民間委託可能となる ・出張所の職員減、人件費削減 ②民間委託によるメリット ・効率的、効率的かつ適正な職員配置が可能 ・公共サービスの質の維持向上 ・雇用の拡大
業務（事業）選定経緯・方法	H20. 2. 18：実施方針公表 H20. 3. 21：審議会（合議制の機関）の設置条例施行 H20. 4. 4：入札公告 H20. 5. 12：落札者決定 H20. 5. 13：契約に関する議会の議決、契約締結 H20. 6. 1：委託業務開始
事業者選定方法	民間競争入札（総合評価一般競争入札） （（基礎点＋加点分）／入札価格）で総合評価（除算式）

⑥倉敷市の取り組み

名称	官民競争入札制度
対象業務（事業）	車両維持管理業務
導入の背景・目的	①財政状況の悪化 ②退職者増による職員減少
業務（事業）選定経緯・方法	①事務事業仕分け（事務事業評価）：事務事業の要不要、事業の方向性、民間実施の可能性などの観点から事務事業を仕分け、対象事業の候補を選定する。 ②可能性調査：対象事業の候補について、民間事業者の参入可能性などを調査するとともに議会や市民からのご意見を頂く。
事業者選定方法	総合評価一般競争入札（加算式）

⑦宗像市の取り組み

名称	宗像市市民サービス協働化提案制度
対象業務（事業）	平成 20 年度採択事業：①介護者の悩み相談②認知症を正しく理解するための啓発活動、認知症高齢者を支援する人へのサポート③ファッション入門講座④宗像市成人式&大同窓会⑤花いっぱい運動花苗配布及び花いっぱいコンクールの実施⑥赤間コミュニティふれあい公園除草事業⑦ポイ捨てゴミの集積及び活動の指導業務⑧宗像市営住宅（平原団地、南郷団地、荒開団地）営繕業務協働事業
導入の背景・目的	*人口増によるインフラ整備、近隣町村との合併などによる人件費などの行政経費削減などの必要性 *ベッドタウンで、大企業がなく、法人税が期待できない。（また、環境保護の観点から、工場誘致などを行わない方針のため節約が必要） *従来から民間委託が盛んであった。
業務（事業）選定経緯・方法	全事業一覧表の公表（対象は現在民間団体などで委託しているものを除き、市が直営で行っているすべての市民サービス、また、対象となる市民サービスのうち、特定提案募集事業を設定し、より積極的に提案を募集）
事業者選定方法	原則は随意契約。事業によっては入札の可能性もある。 ①予備整理：担当課が提案された市民サービスの内容などについて、法令上問題がないかを整理。 ②宗像市市民サービス協働化提案制度審査委員会での審査：提案団体からのプレゼンテーション、資料などを審査。

(3) 市場化テストの分類

今回事例として把握を行った官民連携（市場化テスト）の取り組みを、前段で整理した公共サービス改革法の一連の手續に照らし、それぞれの特徴を整理する。

①事例毎の特徴

図表 2-4 官民連携（市場化テスト）事例の整理

事例	対象範囲	意見募集	事業選定時	事業者選定	事業者選定時
東京都	全事務事業	有	第三者機関が 関与	官民競争入札	第三者機関が 関与
愛知県	全事務事業	有	第三者機関が 関与	官民競争入札	第三者機関が 関与
佐賀県	全事務事業 +新たな分野	有	地公体 +CSO	入札など	地公体内部
杉並区	全事務事業	有	第三者機関が 関与	入札など	第三者機関が 関与
南牧村	特定公共 サービス	有	地公体内部	民間競争入札	第三者機関が 関与
倉敷市	全事務事業	仕分け後の業 務に対し実施	地公体内部	官民競争入札	第三者機関が 関与
宗像市	全事務事業	有	地公体内部	入札など	地公体内部

事例	公共サービス 改革法による	行政業務全般に 対する意見募集	担い手判断		第三者機 関の有無
			選定時	入札時	
東京都		●		●	●
愛知県		●		●	●
佐賀県		●	●		▲
杉並区		●		●	●
南牧村	●			●	●
倉敷市				●	●
宗像市		●	●		

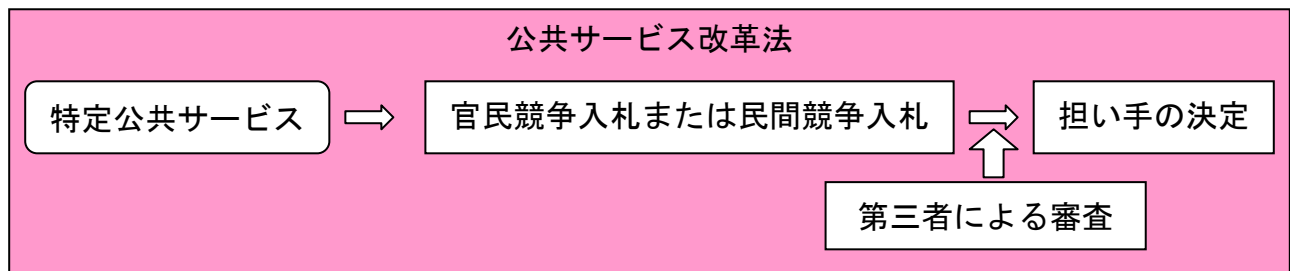
今回整理した官民連携（市場化テスト）事例からは、以下の点が特徴としてあげられる。

- 行政の業務全般に対する意見の募集の有無
- 担い手（官民）の判断手法の違い
- 担い手判断時の第三者による公平性・透明性の確保の有無
- 公共サービス改革法活用の有無

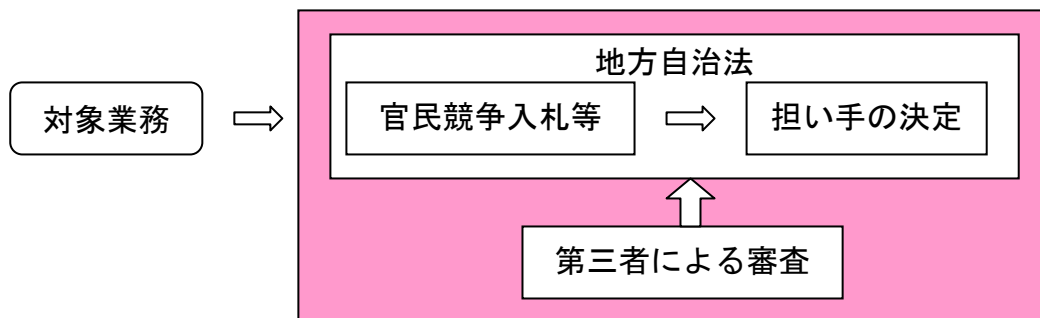
②市場化テストのタイプ

以上の整理から、地方公共団体の市場化テストのタイプとしては、大きく以下のような整理・分類が考えられる。

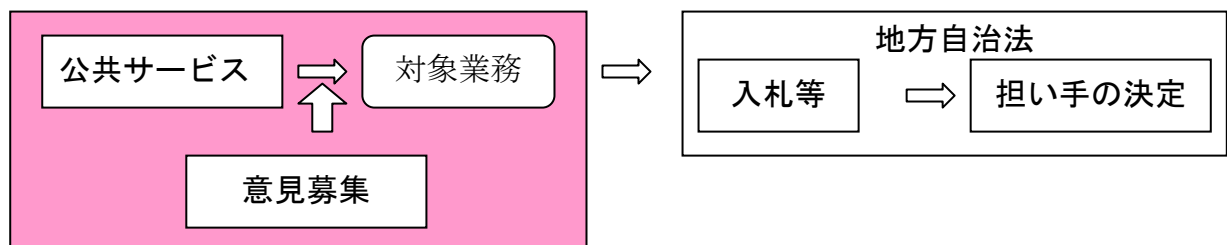
タイプⅠ：公共サービス改革法に基づく特定公共サービスを対象とするもの



タイプⅡ：第三者機関の審査を踏まえ官民競争入札を実施するもの



タイプⅢ：アウトソーシングを前提として、現状地方公共団体が実施している業務に対する意見を求め、担い手の判断を行うもの



公共サービス改革法の制度趣旨及び海外の市場化テスト事例から、市場化テストを、『単なるアウトソーシングではなく、公共サービスの質の向上と経費の削減を実現可能な実施主体を決める仕組み』とすると、佐賀県や宗像市のような【タイプⅢ】については、公共サービスの質の向上と経費の削減の観点がどのように担保されているかの判断が必要となる。この点について、佐賀県では、情報公開の徹底、CSOとの協働による制度運営、宗像市でも、情報公開の徹底、予算によるコスト管理などの手段を活用するなどの対応が行われている。

一方、佐賀県の協働化テストについては、外部委託だけでなく、行政との協働の観点や、新たな分野への対応も含まれた制度設計となっている点が特徴的である。また、宗像市の市民サービス協働化提案制度については、民間からの意見により、特定公共サービスへの提案があった場合に公共サービス改革法に基づく官民競争入札等を実施することは排除されていない。

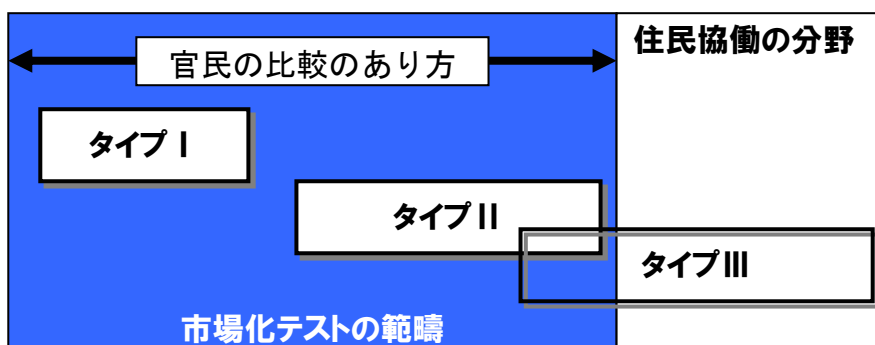
上記のタイプを基に、本研究会で対象とする官民連携（市場化テスト）の射程を整理すると、【タイプⅠ】は公共サービス改革法の特定公共サービスを民間に委ねる場合に活用される手法であり、今回把握した事例の中では対象とする公共サービスが最も限定的な狭義の市場化テストであるといえる。【タイプⅠ】は、市場化テストとして必要な一連の手続が定められていることから、特定公共サービス以外の公共サービスを市場化テストする際にも雛形として応用可能なものとなっている。

【タイプⅡ】は、公共サービスの担い手を決める段階において、【タイプⅠ】の方法に準じた方法であるが、官民の競争ステージにより射程が絞られているものと言える。実際には官が競争に参加しない場合でも、従来の実施に対する効率化や質の向上を把握する観点からバーチャルな官民比較が可能なシステムを含めており、この部分が市場化テストとして通常の入札とは異なる部分であると言える。

一方どのような業務を市場化テストの対象にするかの観点から、公共サービス全般を対象とした棚卸作業部分に市場化テストとしての性格を持たせたものが【タイプⅢ】であると考えられる。【タイプⅢ】を市場化テストとして分類するには、対象業務を選定する棚卸作業の段階で、どこまで官民の比較が行われているかが市場化テストとしての要素の高低に関係するものである。例えば、公共サービスの住民満足度に主眼を置いている佐賀県の協働化テストはこの【タイプⅢ】に分類されるが、既存の公共サービスの枠を超えて新たな公共サービスの分野を対象とする場合は、公共サービスの質の把握や効率化の面から評価には限界があるため、この部分のみで評価するのではなく、担い手の決定に【タイプⅡ】の過程が組み込まれているかどうか市場化テストとしての判断の要素になるものと考えられる。

実際には、各地方公共団体における事務事業評価や棚卸等の行政業務についての把握状況や担い手となる主体の存在状況等から【タイプⅡ】と【タイプⅢ】を一体的に行うような形態での運用も考えられる。

図表 2-5 タイプ I ~ III の市場化テストとしての射程イメージ



対象とする業務の内容によって、市場化テストと住民協働の分野は異なるものと考えられるため、事業の選定にあたっては、住民との協働により対応が図られる業務を先に検討・選定したうえで、それ以外の分野での官民連携の可能性を検討するなどの方法も必要である。

3. 導入にあたってのポイントの整理

今回調査を行った事例から、実施にあたっての論点とこれへの対応状況（対応が図られている場合）を市場化テストのステージ毎に整理し、地方公共団体での官民連携（市場化テスト）の導入に向けたポイントを示す。

（1）個別事例における論点と課題

事例1：東京都版市場化テストモデル事業（東京都）

論点① 事業者の選定方法

○情報遮断措置

- 実施して明らかになったものとして、専門知識を有する事業担当部署ではなく、総務部門が落札者の選定評価を行うことの困難さ、その一方、事業担当部署が選定評価の経緯を把握していないことに起因するモニタリングへの影響が憂慮されることがある。
- こうした選定評価の手法は、透明性・中立性・公正性を確保するために制度上重要である一方、事業担当部署から見れば、自ら選定したものでない事業者の進行管理を行わなければならないことに矛盾を感じている面があると思われる。

その他の論点

○多大な事務負担

- 「市場化テスト」に係る事務量の多さに関して、フルコストの算出や総合評価方式の手続き、評価の実施、第三者機関に関する事務等々について特段の人員措置があるわけではなく、非常に厳しい面はある。事業を良くしていくための手間を惜しむということではないが、何か軽減できる部分等がないか、これからの検討課題。

○手続に関する期間の長さ

- X年度に入札を実施するとなれば、予算措置との関係では、X+1年度開始の事業のためにX-1年度には債務負担をとっておく必要があり、この手続きに要する期間の長さは一つの問題点である。

○都側の提案における制約

- 官が入札に臨む場合、翌年度以降の予算査定等を受けていない中で、事業のやり方をどの程度まで組み替えて提案するか非常に難しい面がある。また、従来の実施状況を開示している中で、官側の提案内容がそれとは全く変わっているという状況は、民間事業者との関係で問題はないのかという感じもある。

事例2：愛知県市場化テストモデル事業

論点① 対象（提案）事業の選定方法

○対象業務の切り出し

⇒実際に事業のどの業務が今回の対象となるのかを明らかにすることが必要。その中で県が実施すべき業務として、住基ネット関連の業務は切り出している。

○内部管理事務コストの取り扱い

⇒その業務に直接従事するわけではなく、その業務を管理する内部管理部分は比率計算し、間接費として切り出して対象業務の範疇に含めた。

○平成20年度になって、民間からの提案や意見が減少した。

⇒詳しい情報提供が必要。

論点② 事業者の選定方法

○官民の情報格差の是正

⇒対象公共サービスに関する従来の実施状況を実施要項に明記。

○総合評価入札の落札者の選定基準の明確化

⇒業務の範囲、必要な質の設定とあわせて、官民比較の選定基準を実施要項に明記。

○経費の把握

⇒受託者の報告事項として、実施要項で義務化。

○選定委員のその業務の専門性

⇒事業者選定時や評価の際に、対象業務に精通した専門家が必要として、専門委員の選抜をし、平成20年度から新たに参画をお願いした。

論点③ 公共サービスの質の設定と評価

- 質が確保された場合のインセンティブ、確保されなかった場合のディスインセンティブ（ペナルティ）の設定を検討したが、今回は努力目標とした。

論点④ モニタリング

○モニタリングコストの取り扱い

⇒民間事業者の負担として明記

その他の論点

○円滑な事務引き継ぎ

⇒業務の継続性の観点から大変重要。すべての業務についても留意する必要がある。

○「請負契約」における偽装請負の回避

⇒管理の仕方によっては、「労働者派遣契約」に相当するため、十分な配慮が必要。
最終的に業務は県が責任を負う。

○予定価格の設定

⇒引き継ぎ、並びにモニタリングのコストは、民間事業者の負担として明記したが、民間事業者が委託期間の請負金額で対応しうるのかについては留意が必要。

- 民間事業者に、初期投資が必要な場合は、複数年契約などの条件を整備するなど、参入の障壁をなくしていく取組みが必要。
- 官の委託事業に関する情報充実の働きかけが必要。

⇒モニタリングの活用。

事例4：佐賀県提案型公共サービス改善制度（協働化テスト）

論点①対象（提案）事業の選定方法

○事業一覧の見せ方

- 提案者から分かりにくいという苦情と所管部署から事務上の手間がかかると批判があった。
- ⇒以前は、課単位で一覧表を作成していたが、今回から総合計画の体制に合わせて、課でなく、事業を全部区分した。
- CSO（市民社会組織）の提案者は増えたが、企業からの提案は減った。提案＝契約者にはならないというディスインセンティブがある。
 - 実際には提案者と担当課が議論を行うことにより提案内容がブラッシュアップされ事業の対象が明確化されていくのが実態。

論点②事業者の選定方法

- そもそも制度の趣旨が官民競争を前提としたものでなく、協働やアウトソーシングを前提としている。
- 提案者＝事業実施者にはなり得ない。要件としては、提案者には実施する能力があるということを求めているが、実際にそれを契約するのは、いわゆる自治法の手続に基づく入札等で行っている。
- 第三者委員会は設置していない。
- 「可能な限りの情報開示、民間による企画提案競争」という形で実施している。

その他の論点

- 全業務を対象とするため、職員の負担が大きい、知事のリーダーシップが重要。
- 県の業務を遂行するにあたって、CSOが担い手になることにはかなり限度がある。提案が今後増加してくことは期待できないのではないか。県内の市町村にも広げていく必要がある。

○事業の継続性

- NPOが実施している事業が途中で滞ってしまった場合の対応
⇒各事業把握していないが、保証金などは取っていない。今後は分からないが、今のところ順調に運営されている。

事例4：杉並行政サービス民間事業化提案制度

論点① 対象（提案）事業の選定方法

○担い手の育成

⇒「すぎなみ地域大学」などで担い手を育成することで対応。

○選定時の評価指標の設定（杉並区での設定のポイントは、①将来性、②地域性、③競争性、④採算性、⑤安定性、⑥効率性・効果性）

⇒①～⑥のいずれの指標についても、一定の水準を確保することで対応。また、どのような観点から評価するかは、提案された事業の性質や規模によって、重視すべき指標を総合的に勘案。

論点② 事業者の選定方法

○事業者からの提案の促進

⇒審査の結果、採用の区分を明確にすることで対応。

○提案事業者の人的・時間的リスク軽減

⇒初年度のみ随意契約を行う等、提案事業者に対するインセンティブ付与の方法を検討。

○公募前面談の効果的活用

⇒公募の周知・PR（事業者への情報提供）の推進で対応。

○公募及び審査期間の短縮化

⇒対策検討中

論点③ 公共サービスの質の設定と評価

- 既存事業に新たなサービスの向上や+αの付加価値が生まれるような提案が対象となるが、この「付加価値」とは何で、どのように設定し、評価していくのか。

論点④ モニタリング

- 民間事業化とモニタリングは区民の信頼を得て民間委託や協働を進めていくための車輪の両輪
 - 業務の質の向上と履行確認が柱
 - 安全管理を含む履行についての確認
- ⇒①行政内部での業務の標準仕様書（水準）の作成・提示、②履行確認・検査の充実、③管理指導主任による立入調査・指導
- 業務の質の向上についての確認
- ⇒①行政内部での業務の標準仕様書（水準）の提示、②契約時における「履行評価基準表」の提示とこれに基づく事業者の自己評価、③自己評価結果を元にした担当課との確認
- モニタリング実施にあたっては、①事業者とのコミュニケーション、②持続的なチェック、③客観性の確保が重要。
 - 民間委託などで、行政の担当職員がいなくなると、その業務を評価できる職員が行政内にいなくなってしまうのでは。
- ⇒業務委託の部分では、あくまでも自治体の事業を委託するので、所管がないということはない。したがって、モニタリングにおける評価は、所管が行うため、ノウハウを蓄積することは可能。

その他の論点

- 追加ポイントのインセンティブをつけたが、提案事業者が受託できなかったことがあった。
- 区職員の意識（職務へのプライド・やる気）保持と新しい発想の受入に対する働きかけの必要性
- 提案件数の減少（H. 18年 35件、H. 19年 31件、H. 20年 15件）

事例5：野辺山出張所業務に係る民間競争入札（長野県南牧村）

（公共サービス改革法による市場化テスト）

論点① 対象事業の選定方法

- 窓口6業務以外に、児童手当現況届の受付（確認等は本庁担当者が実施）を行っているが、現行法上可能との見解が出されている民間事業者に取り扱わせることができる窓口業務の範囲（24業務）との関係では、取り扱いが不明確。

その他の論点

- 窓口6業務以外の業務に関する民間事業者の守秘義務や監督規定の整備。
- 市場化テストと指定管理者制度との一体的運用による効率化。

事例6：倉敷市官民競争入札制度

論点① 対象事業の選定方法

○行政サービスの質の確保、公正性の確保、透明性の確保、行政の責任確保

⇒対象事業の候補について、民間事業者の参入可能性などを調査することで対処。

- 事務事業の仕分けにおいて、あまりにも小さい業務が多いため、そこだけ切り取って、民間に委託するということが出来ない部分が多い。

論点② 事業者の選定方法

○第三者委員会「官民競争入札落札者選定委員会」の機能

⇒発注前の部分でどこまでの範囲を業務範囲とするのかということについては機能を渡していない。あくまでも募集要項に対してどの業者が一番良いのかの部分にのみ関与。

- 委員会の中で出てきた様々な議論を事業にフィードバックし改善する方向に動かしていくような機能を持たせていない。

論点③ 公共サービスの質の設定と評価

- 民間が創意工夫して提案できる余地が少ない事業になってしまった。(事業内容が定型的で付加価値を創造できる部分が少なかったため)。
- 地元の産業への配慮も重要だが、逆に外の業者が入ってくることで、更に地域の産業が活性化するという可能性も考えられる。

その他の論点

- 情報量、運営の制約、人件費など民間に不利な部分があった。
- 新しい価値を生む部分がなかった（これがないと民間が参入するメリットが何もない。）
- 単年度契約からの脱却。
- サービスの質の部分で何が向上したのか、また新しい価値を生み出したかという部分が実はない。(例：土日の自動車リース。⇒地域経済の観点から、地元リース会社との関係に配慮し、踏み込めなかった。)

事例7：宗像市市民サービス協働化提案制度（福岡県宗像市）

論点① 対象事業の選定方法

- すでに多くの事業を民間に委託していることから、協働化制度を使った事業は、必然的に、講座などの小さな事業になり、委託料が増える傾向がある。したがって、予算枠を作り、その範囲内で済むようにしている。民間事業者からの反応は、初年度は60件ほどあったが、委託できるものは既に委託されているため、出せるものが無かった。
- 大きなものが委託できると人件費も減らせるが、小さい委託ばかりが増えると人は減らずに委託料が増える構造になってしまい逆にコスト増になる危険がある。ただし、人員削減は別途削減計画で計画されているのと、予算もシーリングで削減されているため、今のところは全体として収まっている。

その他の論点

- 制度自体はあまりカチッとせずに、走りながら「詰めていく」「発見していく」イメージ。問題点が上がって来たらそれを一つずつつぶしていくことで成功事例を重ねていけばいいのではないかと考えている。

(2) 論点と課題の整理

各事例から考えられる共通の論点と課題を整理すると以下の通り。

論点①対象事業の選定方法

⇒対象事業の選定時には、以下の事柄に対しての対応が課題と考えられる。

- 行政サービスの質の確保、公正性の確保、透明性の確保、行政の責任確保の可能性の確認
- 選定にあたっての基準の設定
- 委託に見合う事業範囲の設定
- 担い手の存在確認・育成
- 議会への説明・理解促進

論点②事業者の選定方法

⇒事業者の選定時には、以下の事柄に対しての対応が課題と考えられる。

- 第三者委員会の関与のあり方（事業の選定やモニタリングにも関与すべきか否か）
- 選定基準の明確化
- 選定業務に関する知識を有する第三者委員の必要性
- 民間提案を受け付ける場合の事業者からの提案の促進
- 提案事業者の人的・時間的リスクの軽減（公募及び審査期間の短縮化）
- 官民の情報格差の是正

論点③公共サービスの質の設定と評価

⇒公共サービスの質の設定と評価には、以下の事柄に対しての対応が課題と考えられる。

- 民間が創意工夫して提案できる質の設定
- 「付加価値」「新しい価値観」の設定必要性とその評価基準
- 事業実施にあたり、質が向上した場合のインセンティブ、質が確保されなかった場合のディスインセンティブの設定の必要性やその設定根拠

論点④モニタリング

⇒モニタリングには、以下の事柄に対しての対応が課題と考えられる。

- 安全管理を含む履行についての確認
- 業務の質の向上についての確認
- モニタリングコストの取り扱い

論点⑤その他

⇒その他、以下の事柄に対するの対応が課題と考えられる。

- 実施に当たっての事務負担と手続の長さ
- 単年度契約からの脱却
- 民間への十分な情報提供
- 民間落札時の権限（人事権、予算権）の委譲
- 行政職員の意識保持と新しい発想の受入に対する働きかけ
- 円滑な事務引継ぎと引継ぎ過程の監視
- 不確定なコストの取り扱い（清掃費、備品の整備費）、コストの中味の説明

(3) 民間事業者からみた課題等

①株式会社ジェイコム

(愛知県市場化テストモデル事業 旅券申請窓口業務)

- 事業評価について
⇒サービス受け手であるユーザーの視点の欠如、行政と民間の評価ポイントのズレ、数値の解釈のズレが問題。
- 他府県との制度・手順上の相違
⇒例えば、パスポートセンターのような同種業務の場合、客観的かつ誰もが理解しやすい処理基準やサービス向上の必要性。
- イコールフットイングの必要性
⇒官側フルコストの事前調査が可能であること、公共性を担保するための規制や必要要素についての事前開示、管理委員会メンバーにおいて行政関係者以外で業務の実情に精通した第三者の必要性など。
- 新型パートナーシップの確立の必要性
⇒公共サービスの質の向上を前提に、情報を共有し、目的と効果をともに考え、相互間の業務評価に反映するなどの評価方法が必要ではないか。

②株式会社ネクストキャリア

- 各県・地方公共団体の入札方式の相違
⇒まずは、提案競争をして、その後、価格を開示するような方法がとれないのか。サービスを伴わない安値受注という業者を排除するためにも、企画書を重視してサービスの内容を見極めることが重要なのではないか。
- 評価方式の確立
⇒各委員会等で評価ポイントを事前公開し、認識を共通にしておくことが重要ではないか。
- 引き継ぎ時の配慮
⇒引き継ぎ期間が短過ぎる。また、所管部署との引き継ぎがうまくいかないケースも想定されるので、引継ぎの際にも十分な監視が必要。
- 備品、パソコン等の整備費や清掃代など、不確定な経費の取り扱い
⇒提案書の中に十分に反映する必要がある。
- 人件費を含めた経費開示
⇒数字は出ているが、それをどう読み取るかが難しい。十分な説明と全ての情報開示が必要。
- 短期間契約
⇒3か月などの短期間で発注されて、継続は未定では、受ける側としては不安定な仕事になる。もう少し長期的な契約（例えば3年程度）が、業務改善をするためにも必要。

- 地方公務員が民間へ出向できる派遣制度の必要性
⇒地方公務員の民間派遣制度は、今のところないと聞いている。市場化テストを実施する場合、民間と官の協力を促進するためにも、地方公務員の民間派遣制度を拡充することが双方の意識改革に役立つのではないか。
- 安値受注に対抗して、必要費用を削って出すこともある。そうなると雇用の問題（人件費ダウン等）につながる。また、契約年数は、1年単位より、3年くらいであれば従事者に対してもう少し長期の処遇も考えられる。

4. 官民連携の進展に向けて

今回把握した地方公共団体での官民連携（市場化テスト）事例からは、これまで官が主体となって提供していた公共サービスや行政の内部業務を民間事業者と連携して実施することにより、経費の削減やサービスの質の向上が図られることが確認できた。

一方、これら取り組みは始まったばかりであり、情報も網羅的に整理されておらず、取り組み方法も様々であるため、地方公共団体が公共サービスの提供や行政運営にあたり不断の改革を行うために、一層の情報の収集と実施にあたっての効果を評価・検証していくことが必要である。

今回研究会での議論を通して、今後の官民連携にあたり検討を深めるべき重要な事柄として、官民連携の取り組みを行うための行政業務の対象（分野や範囲）の考え方やその選定の方法や、対象業務での官民連携を進めるための基準（業務の質やコストの把握）をどう設定し明確化していくべきか、また、官民連携の結果やその過程の評価方法、取り組みを更なる改革や改善につなげるための検討の必要性などについて指摘が得られた。

今後、官民連携の可能性を一層高めていくためには、これらの事柄について一層の検討を行うとともに、今後実施される各地方公共団体での取り組みについての情報を収集し分析していくことが必要である。また、官の連携相手となる民への適切な情報の提供、官民連携についての住民理解の促進等、官民連携の環境を育成していくことも重要である。

官民連携についての取り組みは、単なる官から民へのアウトソーシングと捉えるのではなく、その検討プロセスを通して、行政業務の見直しを図り、新たな行政のあり方を切り開く手段としても期待されるものであり、各地方公共団体での積極的な検討が望まれる。

資料編

- I. 地方公共団体における取り組み事例
- II. その他

I. 地方公共団体における取り組み事例

事例 1 : 愛知県市場化テストモデル事業について (愛知県)

愛知県市場化テストモデル事業について

I モデル事業の位置づけ

- ・「民間活力の活用」方策の1つとして、市場化テストの導入を検討。
- ・平成 18 年 7 月の「公共サービス改革法」施行を受け、導入に向けた具体的作業を開始。

(参考) あいち行革大綱 2005 (平成 17 年 2 月)

3 民間との役割分担及びNPO等県民との協働

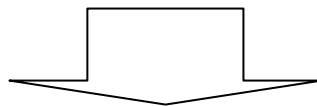
(1) 民間活力の活用

- 県が行うすべての事務事業について、その実施手法を総点検し、民間活力を活用した方が効率的・効果的なものについては、積極的に民間活力を活用する。
- 国等の動向も踏まえながら、市場化テスト(※)の導入についても検討する。
※ 市場化テスト
 国や自治体など官が所管する事務事業について、民間業者との間で「官民競争入札」を導入し、市場競争させる仕組み。

個別取組事項

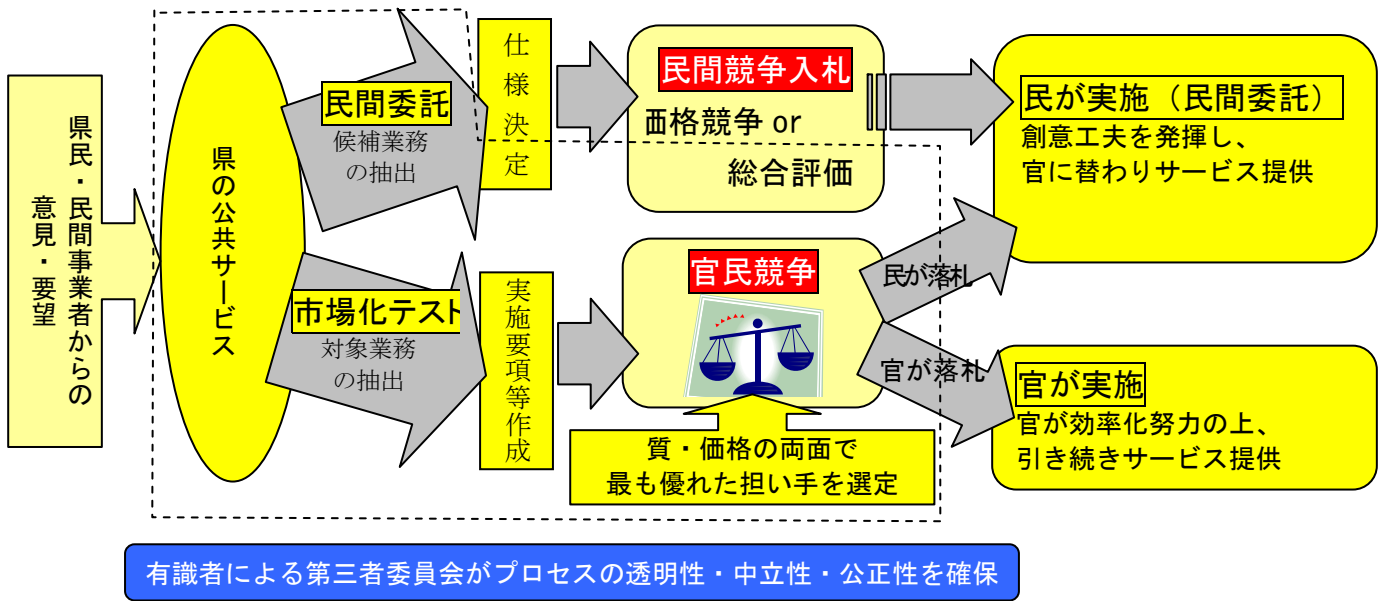
014	市場化テストの導入検討(17年度以降)					関係部局
	国における市場化テストの動向を見極め、市場化テストの導入に向けた検討を行う。					
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度

この間で検討



・あいち行革大綱 2005 -後半(平成 20~22 年度)の取組について- 重点個別取組事項 016 「市場化テストに係る取組の推進」として位置づけ。

重点3	016	市場化テストに係る取組の推進(20年度以降)					関係部局
		当初版014 市場化テストのモデル事業を実施し、その結果を検証して課題を洗い出すなど、制度の導入に向けた取組を進める。 具体化・発展					
計画	当初	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
	見直し	この間で実施					



II モデル事業の概要

1 取組み状況

(1) 平成19年度モデル事業

集中受付期間 (3/23～4/25)	…民間事業者等への意見募集
有識者委員会設置 (4/1)	…愛知県市場化テストモデル事業監理委員会
第1回委員会 (5/15)	…対象業務の絞り込み
第2回委員会 (6/7)	…部局ヒアリング、モデル事業決定(職員研修、旅券申請窓口)
第3回委員会 (8/1)	…実施要項、落札者決定基準の検討
第4回委員会 (9/4)	…同上
事業者の募集 (9月～10月)	…入札公告、総合評価一般競争入札
第5・6回委員会 (11/5・11/30)	…事業者選定(審査)
第7回委員会 (3/19)	…来年度に向けての課題の検討、モニタリング手法

・旅券申請窓口業務

官民競争の結果、(株)ジェイコムが落札 (JTB子会社、大阪府スポーツセンター業務を受託)

〔 委託化による嘱託員14名の削減
大阪府での業務で培われたノウハウを活かし、県民の申請手続の所要時間を短縮する等の提案 〕

・職員研修業務

官民競争の結果、県(自治研修所)を業務実施者として決定

〔 フルコスト(直接人件費+事業費(直接物件費)+間接部門費)の視点での運営体制見直しにより、正規職員2名、非常勤職員2名を削減(約2450万円の経費削減効果)
アンケートによる効果測定や研修後のフォローアップの見直し等による業務の質の向上等の提案 〕

(2) 平成20年度モデル事業

第1回委員会 (5/23)	…モデル事業の候補選定
第2回委員会 (7/18)	…部局ヒアリング
第3回委員会 (7/30)	…モデル事業の絞り込み(公共職業訓練)
第4回委員会 (9/4)	…対象業務の選定、実施要項・落札者決定基準の検討(名古屋高等技術専門校 OA ビジネス科)
事業者の募集 (9月～10月)	…入札公告、総合評価一般競争入札
第5回委員会 (9/30)	…19年度モデル事業の中間モニタリング(実施者からのヒアリング)
第6回委員会 (10/30)	…20年度モデル事業の事業者選定(審査)

・ **公共職業訓練「OA ビジネス科」業務**

官民競争の結果、県（名古屋高等技術専門校）を業務実施者として決定
 訓練生の習熟度に合わせた訓練の実施や、希望者への補講などを、専任の訓練
 指導員が担当する充実した指導体制の実現。
 企業訪問による求人先開拓や、キャリアコンサルタントを活用する訓練校挙げ
 てのバックアップによるきめ細かな就職支援の提案。

2 取組み内容

(1) 意見募集の実施

愛知県「市場化テスト導入にあたっての考え方」

対象事業の考え方

市場化テストの対象事業は、引き続き県が自ら実施していくべき業務ではあるものの、民間事業者の創意と工夫によりサービスの質の向上と経費節減が図られることが期待できる業務全般とする。ただし、行政の責任領域にも十分留意しながら、PFI、指定管理者制度等、他の手法との比較検討を十分に行い、より適切な手法を選択することとなる。

なお、事業選定に当たっては、業務の担い手となる民間事業者等からも幅広く意見を聞くとともに、後述の委員会での議論を踏まえることとする。

- ・ 民間企業、各種団体、個人から、市場化テスト（官民競争入札）の対象とすべき県の公共サービス等についてのご意見・ご提案を募集。
 ⇒ 民間企業 7、任意団体 1、個人 2 から計 40 の意見が提案される。

ポイント

- ① 幅広く意見・提案を募るために、実際の入札に参加することまで条件付けしていない。
- ② 行政評価（事務事業評価調書）を活用し、事務事業ごとの事業規模や現在の実施方法（直営、委託等）を明示。

例：平成 18 年度事務事業評価調書＜抜粋＞

2 年度別経費（金額の単位は千円、従事人員は小数点第 1 位まで）
 【会計名：一般会計】

年 度		16	17	18
当	計	1,304 千円	791 千円	1,302 千円
	内一般財源	1,304 千円	791 千円	1,302 千円
予	現 計(a)	1,304 千円	791 千円	1,302 千円
	計	1,304 千円	791 千円	1,302 千円
算	内一般財源	1,304 千円	791 千円	1,302 千円
	決算（見込）額(b)	1,035 千円	734 千円	
決	算	1,035 千円	734 千円	
	内一般財源	1,035 千円	734 千円	
人	従事人員(内地方機関)	6.7 人 (一)	7.2 人 (一)	4.7 人 (一)
工	相 当 額(c)	53,124 千円	57,218 千円	37,511 千円
	決算額と人件費の計 (D+C) ※18年度のみ(a+c)	54,159 千円	57,952 千円	38,813 千円

事業費＋人件費相当額の計を明記
 （フルコストに近いイメージ）

(2) 「愛知県市場化テストモデル事業監理委員会」の設置

- ・目的：市場化テストモデル事業の実施について、透明性・中立性・公正性の確保。

	氏名（敬称略）	所属・職名
委員（座長）	稲澤 克祐	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授
委員	面高 俊文	株式会社デンソーユニティサービス顧問 NPOパートナーシップサポートセンター監事
委員	加藤 義人	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 研究開発第一部長兼PFI推進室長
委員	川合 伸子	弁護士
委員	二村 友佳子	公認会計士

専門委員※	生駒 昇	豊田工業高等専門学校 産学連携・地域連携コーディネーター
-------	------	------------------------------

※生駒専門委員は、20年度モデル事業の公共職業訓練に精通した専門家として参画

・所掌事項

- ① 対象事業の選定
- ② 業務の質や内容、入札等の手続、評価基準等を定める実施要項の作成
- ③ 落札者の決定に係る評価内容
- ④ 事業の実施に係るモニタリング

(3) 対象業務の選定

- ・寄せられた意見等から、モデル事業監理委員会での審議を経て、業務を選定。

公文書館の管理運営	大気汚染規制調査	県立学校事務室（窓口業務）
職員研修	大気汚染監視施設運営	教職員研修事業
県税の徴収業務	水質汚濁規制調査	キャリア教育
職員健康診断	生活保護業務	運転免許関係事務
職員住宅の管理	母子家庭就業支援センター事業	公共工事の設計・施工一括発注
窓口業務（県民生活プラザ）	県立病院	自然公園、伊良湖休暇村の管理
窓口業務（旅券センター）	計量の適正確保	外郭団体への随意契約
芸術文化センターの管理運営	普通職業訓練	若年者職業支援
愛知県図書館の管理運営	地域雇用対策費	エコマネーセンター
陶磁資料館の管理運営	出納業務の補助業務	建設業許可申請の受付等業務
統計資料室の運営	水道事業	県営住宅の滞納家賃徴収業務
統計資料・統計書編さん	工業用水道事業	

モデル事業としての選定ポイント

- ① ある程度まとまりのある業務
- ② 民間企業等からの入札が期待できる業務
- ③ 国・他県等で既に委託を実施又は検討している業務
- ④ 単年度で実施可能な業務

選定の際、除外した業務

- ⑤ 法規制により県職員しか行えない業務
- ⑥ 近く廃止する可能性がある業務
- ⑦ 今後、他制度（指定管理者制度）の活用を検討する可能性が高い業務

(4) 入札

ア 実施要項の主な記載事項

- ・対象公共サービスの業務範囲（詳細な内容）及びそのサービスの質の設定
- ・総合評価入札の落札者を決定するための選定基準
- ・対象公共サービスに関する従来の実施状況
- ・受託者の報告事項（経費の把握）

イ 業務実施主体の選定方法（総合評価一般競争入札）

- ・対象業務について民間事業者と対象業務所管部署の提案内容を比較し、質と価格を総合的に評価し最も有利な提案をした者を、委員会の評価に基づき決定した。

<事務分担>

- ・実施要項等の作成（対象業務所管部署の協力の上）及び入札は、委員会での議論・検討を踏まえて、総務部総務課（市場化テストモデル事業監理委員会事務局）が官民競争入札実施担当部署として実施した。

(5) 契約

入札の結果、民間事業者が落札した場合は、対象業務所管部署が提案額に基づき予算要求し、契約の締結に関する事務及び指揮監督を行う。

ア 事務引き継ぎ

- ・引き続き適切な公共サービスを提供するために、十分な事務引き継ぎを行う。

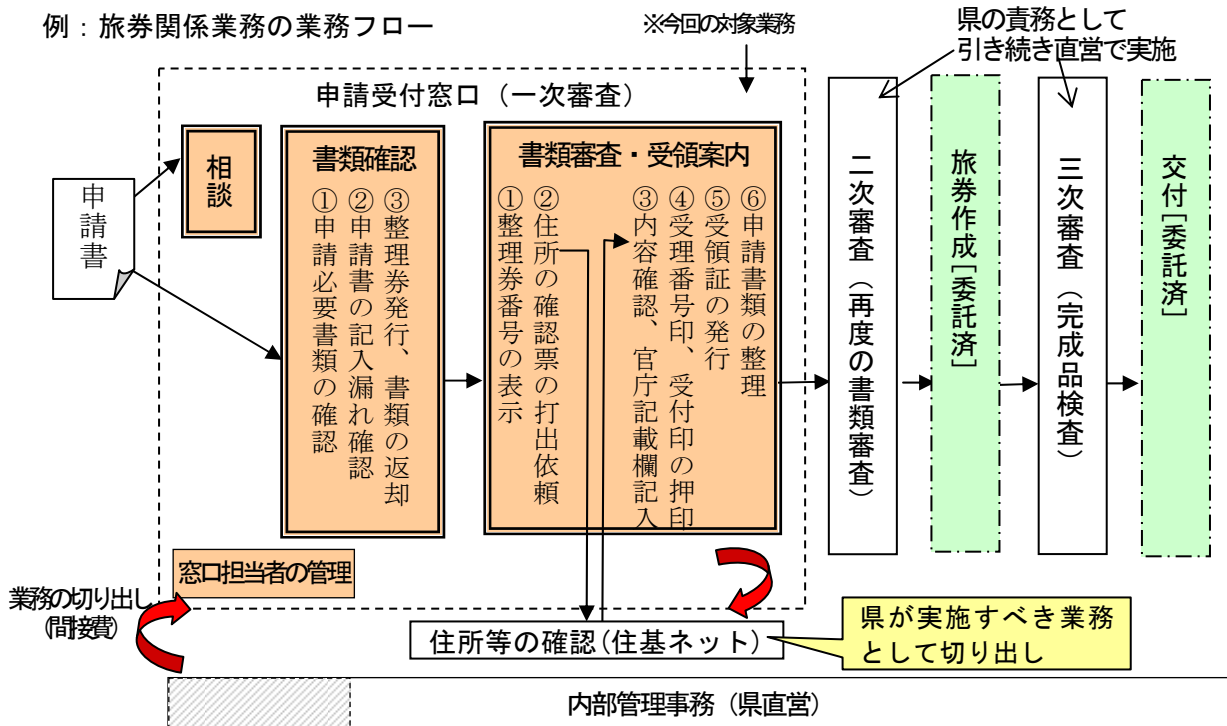
イ モニタリング

- ・当該公共サービス開始後、当該サービスが実施要項及び入札した条件に従って適切に実施されているか、また入札時に提出された企画書の提案内容が実現できているか、定期的にモニタリングする（官が落札した場合も同様）。

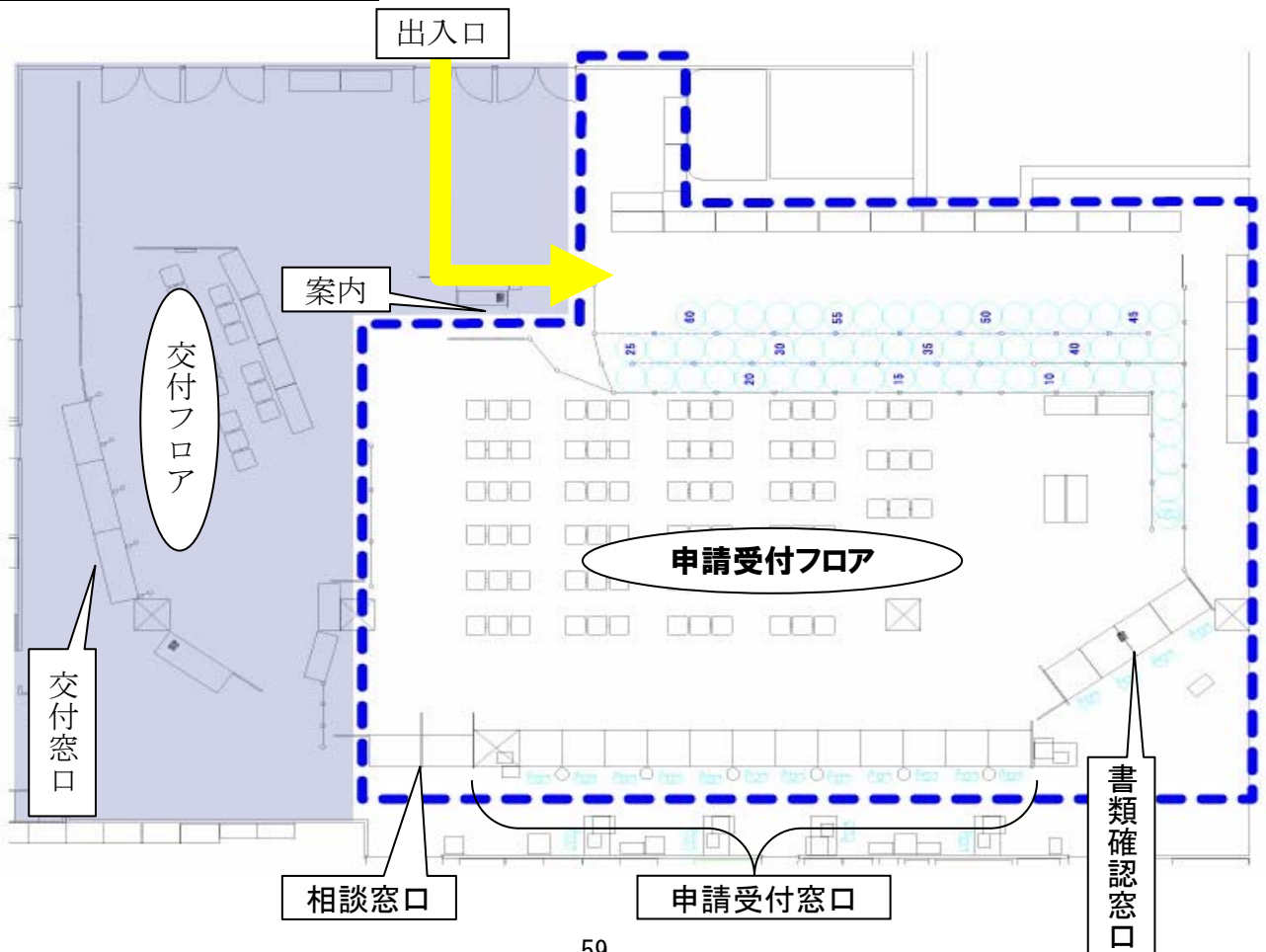
Ⅲ 実務上で留意したポイント

1 対象業務の切り出し（業務範囲の確定）

- ・事務事業単位（予算単位）ですべて民間委託可能な業務の場合は良いが、企画部門や法規制がある業務など、県が責任を持って、引き続き直営で実施すべき部分が含まれていることが多く、対象業務の範囲をきちんと確定することが重要。



愛知県旅券センター平面図



2 確保されるべき質の設定

- ・ 数値化できる指標で表現

例：旅券申請窓口業務

- ・ 終了時間：午後 5 時 30 分までに、受理した書類全てを県に引き渡し業務終了
- ・ 1 申請書あたりの平均処理時間：県が定めるサービス基準（約 5 分）
- ・ 誤審査率：（現在の実績と同程度）月間 2 %以内
- ・ 待合い：申請受付フロアの外に待ち列をはみださせない

例：愛知県自治研修所職員研修業務

- ・ 受講者数：各研修につき定員の90%以上
- ・ 受講者の評価：80%以上の受講者が「理解できた」「内容・水準は適当」「講師の指導が効果的」「研修成果を職場で実践したい」などの評価
- ・ 受講者の到達目標に対する達成度の割合：80%以上

例：公共職業訓練 名古屋高等技術専門学校 短期課程「OAビジネス科」業務

- ・ 訓練修了時の修了率：概ね90%以上
- ・ 訓練修了3か月後の就職率：概ね70%以上

- ・ 質が確保された場合のインセンティブ、確保されなかった場合のディスインセンティブ（ペナルティ）の設定も検討したが、今回は努力目標とした。
（未達の場合：県から改善指示 ⇒ 指示に従わない場合：契約解除の可能性）

例：実施要項の記述

- ・ 県は、必要があるときには、受託者に報告を求め、実施場所に立ち入り、委託業務の実施状況、帳簿・書類その他の物件を調査し、又は関係者に質問することができる
- ・ 県は、受託者による委託業務の適正かつ確実な実施を確保するため必要があるときは、受託者に対し、必要な措置をとるべきことを指示することができる。
- ・ 県は、受託者が次に該当すると認めるときは、催告しないでこの契約を解除することができるものとし、このため受託者に損害が生じても、県は、その責を負わないものとする。
契約に基づく報告をせず若しくは虚偽の報告をしたとき、検査を拒み妨げ若しくは忌避したとき、質問に対して答弁せず若しくは虚偽の答弁をしたとき、契約に基づく指示に違反したとき。

3 フルコストの推計

- ・ 過去の実績、予定価格とも、官民競争入札等監理委員会（内閣府）の「実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針」をベースに推計し、提示した。

① 直接経費

ア 人件費

- ・ 対象業務に従事する職員の個人別給与等を積み上げ計上

イ 物件費・委託費

- ・ 業務で実施された経費を積み上げ計上

② 間接経費

ア 退職給付費用

- ・ 対象業務に従事する職員について算出
- ・ N年度末に退職した場合の退職金－(N-1)年度末に退職した場合の退職金

イ 減価償却費

- ・施設・設備のうち、物件費に計上していないものについて推計

ウ 間接部門費

- ・対象業務に関する管理業務の person 費・物件費について推計

4 プロセスの透明性・公正性の確保

(1) 官民の情報格差の是正

- ・民は入札公告まで情報を入手できない。一方、もともと業務を実施してきている官は、あらゆる情報を持っており、圧倒的に有利。
 - ⇒ 「落札者決定基準（審査の基準や詳細な配点）」の公表
 - ⇒ 実施要項等に関する質問の受付（回答はホームページで公表）
 - ⇒ 検討中の事項についても、可能な限り情報公開

例：入札公告前に、監理委員会で検討した実施要項(素案)を公開（19年度）

本稿は19年8月現在の未定稿ですので、今後、内容を見直すことがあります。なお、日付等未定の部分については●で表記しています。

愛知県市場化テストモデル事業実施要項（旅券申請窓口業務）

1 目的

少子高齢化の進展や生活スタイルの変化に伴い、県民の公共サービスに対するニーズは複雑化かつ多様化しており、「公共」に期待される守備範囲が拡大している一方、人口減少時代を迎え、税収の自然減が予想されるなど、行政運営における環境はますます厳しいものとなっている。

こうした中、徹底的な効率化、経費削減を通じた「簡素で効率的な政府」を実現することは、本県にとっても喫緊かつ最重要課題の1つである。

市場化テストは、これまで官が独占的に実施してきた公共サービスについて、競争概念を導入するものであり、これにより、民間事業者の創意と工夫によりサービスの質の向上と経費節減が図られるだけでなく、競争的環境に置かれることで、官自身も切磋琢磨し、様々な創意工夫を行い、事務事業の生産性向上が期待できる。

そこで、より良質かつ低廉な公共サービスを実現するため、市場化テストの導入を推進することとし、本格導入に先立ち、官民の公正な競争の実施等の制度設計を行う上での必要事項を検証するため、愛知県市場化テストモデル事業（以下「モデル事業」という。）として官民競争入札を実施する。

2 モデル事業による業務実施主体選定の考え方

(2) 情報遮断措置

- ・「実施要項」に情報遮断措置の内容を明記。

例：旅券申請窓口業務 実施要項

本実施要項の公表後、対象業務所管部署（愛知県県民生活部県民生活課）に所属する職員と、（入札を執行する）愛知県総務部総務課に所属する職員との間における本件に係る一切の情報の交換を禁止する。

上記について違反が発覚した場合には、対象業務所管部署の提案は無効とする。

(3) 入札、審査、結果の公表

- ・同じ時間、同じ場所で、官民同時に入札（企画書提出）。
- ・県との今後の取引関係に配慮し、民間事業者名はすべて非公表。結果公表時は、落札者のみ公表。
- ・官が勝った場合は、提案内容を可能な限りそのまま公開。

5 対象事業（業務）の選定のためのマーケティング調査の実施

- ・対象業務は民間事業者で実施可能か、参入障壁はないかを確認するためマーケティング調査を実施（20年度から）。

6 専門委員の活用

- ・対象業務に応じた審査体制を確保していく仕組みとして、専門的又は技術的な業務については、専門性を発揮した評価が必要であることから、対象業務に精通した専門家が専門委員として参画（20年度から）

7 予定価格の提示

- ・官民間の公平性・透明性の確保、価格超過による失格の予防のため、予定価格を公開している（19年度から）。
- ※デメリット：落札額の高止まりの可能性

IV 今後の検討課題

1 円滑な事務引継ぎの実現

- ・業務の継続性の点から、円滑な事務引継ぎが欠かせないことから、十分な事務引継ぎの期間が必要。特に窓口業務のような毎日継続する業務については、十分に事前準備が極めて重要である。
- ・「請負契約」における偽装請負（管理の仕方によっては「労働者派遣契約」に相当してくるため）とならないように、十分な配慮が必要。

2 インセンティブ、ディスインセンティブ（ペナルティ）の設定

- ・質の維持・向上のためのインセンティブ、確保されなかった場合のディスインセンティブ（ペナルティ）の設定及びそれらに連動した委託料の支出方法

3 予定価格の設定

- ・引継ぎコスト、モニタリングコストの取扱い

4 事業の実施期間

- ・事業内容によっては、事業者には事前の投資（要員の養成、設備）が必要なものは、複数年度契約が望ましいことから、対象業務に適した期間とする必要がある。

事例 2 : 「杉並区行政サービス民間事業化提案制度」について

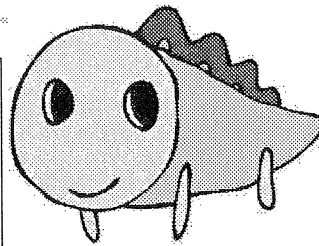
自治体版「市場化テスト」
「杉並行政サービス民間事業化提案制度」
 について

平成20年11月6日

杉並区政策経営部行政管理担当係長 今井 一

杉並区のプロフィール

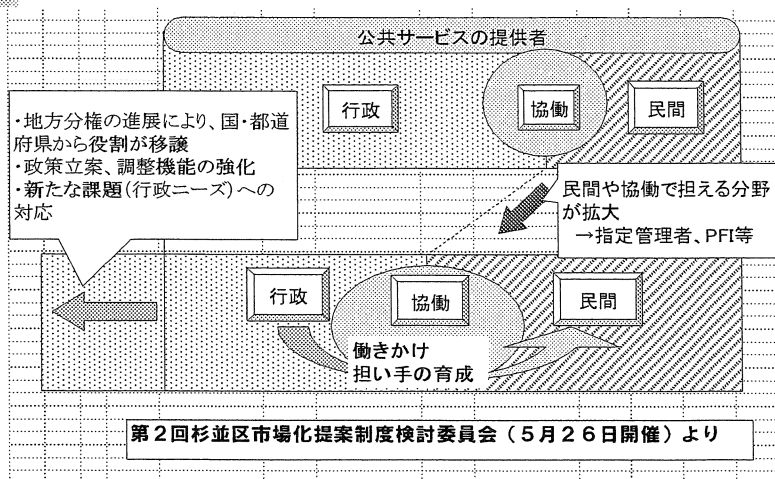
面積	34.02km ²
人口	537,857人
世帯	300,706世帯
予算規模 (H20年度)	250,552,154(千円)
うち一般会計	154,627,000(千円)



すぎなみアニメキャラクター
「なみすけ」

1 杉並区を取り巻く状況と制度導入の背景

公共サービスの担い手の変化



1 杉並区を取り巻く状況と制度導入の背景

区における行政改革の取組

- 平成11年 4月 全事務事業評価の実施
- 平成11年10月 「(平成12年度)行政改革大綱」
- 平成12年 2月 「(平成12年度)行財政再建緊急プラン」
- 平成12年10月 「スマートすぎなみ計画」
(「行財政改革大綱(平成13年度～22年度)」、「実施プラン(平成13年度～15年度)」)
- 平成14年10月 「第2次行財政改革実施プラン」(平成15年度～17年度)
- 平成14年12月 「杉並区自治基本条例」制定
- 平成16年 9月 「杉並区民営化・民間委託等の指針」
- 平成16年11月 「行財政改革大綱」改定
「第3次行財政改革実施プラン」(平成17年度～19年度)
- 平成17年 2月 「第1次杉並区協働等推進計画」(平成17年度)
- 平成18年 2月 「第2次杉並区協働等推進計画」(平成18年度)
- 平成19年11月 「第4次行財政改革実施プラン」(平成20年度～22年度)

3

1 杉並区を取り巻く状況と制度導入の背景

杉並区民営化・民間委託等の指針(平成16年9月)

「実施の考え方」より

- (1) 民営化・民間委託等の実施にあたっては、以下の項目を総合的に評価したうえで推進する。
 - ① 民間の知恵や力を公共サービスの提供に取り入れることによって、**サービスの質や量が向上・拡大**すること
 - ② 必要なサービス水準を確保するために投入する**経費が、従前より節減**されること
 - ③ 区民の地域社会への参加や雇用創出など**地域の活性化に貢献**すること
- (2) 事務事業の見直しにあたっては、まず、サービス提供主体を全面的に民間に移行する「**民営化**」が**可能かどうか**について検討する。
- (3) 民営化が困難な場合には、区を事業の責任主体とした上でサービスの提供を民間に委ねる「**民間委託**」について検討する。この場合、事務事業の全部についてだけでなく、**部分的な実施の可能性**についても検討する。

4

1 杉並区を取り巻く状況と制度導入の背景

スマートすぎなみ計画(平成17~22年度)

～区民とつくる小さな区役所で五つ星のサービスを～

・戦略課題を掲げて、行財政改革を推進

- 区民パワーを活かす施策の展開
- 質の高いサービスを提供する簡素な区役所の確立
- 財源の確保と負担の公平化の実現

戦略目標

・経営改革の目標

- 平成22年度までに区の仕事の**6割**をNPOとの協働や民営化・民間委託で実施する。

・財政健全化の目標

- 「経常収支比率」を平成22年度までに**80%**とする。

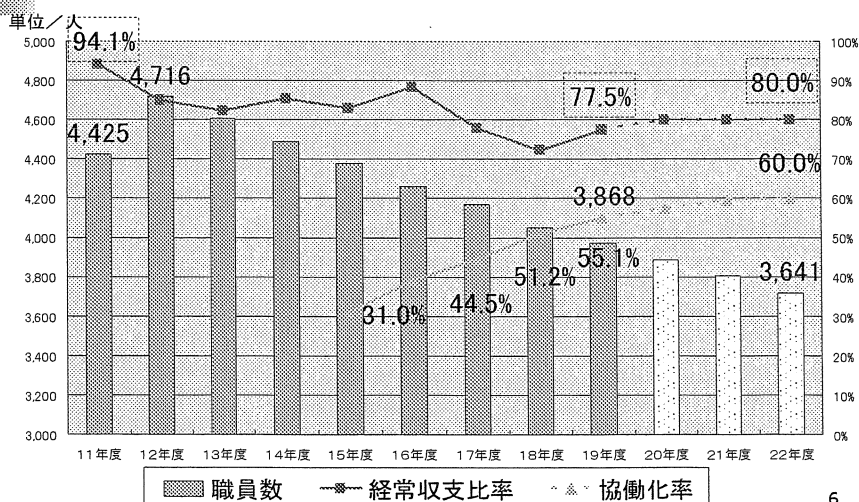
・職員定数の削減の目標

- 平成22年度までに職員定数を**1,000人**削減(平成12年度比)する。

5

1 杉並区を取り巻く状況と制度導入の背景

行政改革の目標と成果



6

1 杉並区を取り巻く状況と制度導入の背景

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」創設

行政が枠組みを決める取組みではなく、

民間からの自由な発想を生かす仕組みの導入を検討

- 平成18年4月 検討委員会設置
- 平成18年9月 中間とりまとめ
- 平成18年10月 モデル事業公募開始
⇒平成19年2月 モデル事業選定
- 平成19年5月 最終とりまとめ
報告書「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の導入にむけて」

7

2 制度の概要

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の位置づけ

抜本的な自治体経営改革のための制度

民間からの提案により、
行政がその役割を一から見直し、公民の役割分担
を再構築

⇒新しい公共空間を創造する上での重要な取組
のひとつ

8

2 制度の概要

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の特徴

- **区の事務事業を全て公表**
国の市場化テストのように官が枠を決めずに全事務事業を公表し、民間が区の事業の枠にとらわれずに自由に提案
- **担い手の育成との連動**
「すぎなみ地域大学」(平成18年度開校)などで担い手を育成
* 修了者によるNPOが6団体発足
- **実効的なモニタリング**
民間事業化後のモニタリング体制を構築し、サービスの質を確保し、委託業務の安全管理を徹底

9

2 制度の概要

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の目的(1)

- **区民サービスの向上**
 - 区民参加による公共サービスの担い手の育成や行政の効率化が進むことにより、**行政が新たな課題に先駆的に取り組むことが可能**
 - サービスの提供主体を民間にすることで、**民間の特性を活かした、より柔軟で、きめ細かなサービスを実現**
- **区民参加の拡大**
 - 区民やNPO等の参画を一層進める契機となり、**望ましい協働のあり方を実現**

10

2 制度の概要

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の目的(2)

■ 行政の機能強化・効率化

- 民間による適切な競争が促進されることで、限られた**財源をより有効に活用**することが可能
- 業務を最初から見直すことにより**職員の意識の向上**が図られ、効果的な事務事業の執行が可能
- 「民間が実施できる業務を民間が行うことにより、政策立案や調整機能など**本来行政が担うべき役割を強化**
- 既存の所管組織(部課)の枠にとらわれない提案がなされることもあり、縦割り行政の打破に期待

11

2 制度の概要

行政の役割と民間事業化

民間事業化にあたっての評価の指標

民間事業化の対象となる業務の考え方として、以下のような指標を基本としながら具体的な事務事業について検討していく必要がある。

- ①**将来性**: 中・長期的観点から事業者を育成し、協働を広めていけるものであること。
- ②**地域性**: 地域のニーズに応じた事業を展開でき、**地域の活性化**を図ることができるものであること。
- ③**競争性**: 一部事業者の半永久的独占はコスト増や事業の硬直化を招く恐れがあることから、市場における競争が確保されていること。
- ④**採算性**: 受け手となる事業者にメリットがあること(利益がある、信頼性向上につながる、事業拡大が図れる等)。
- ⑤**安定性**: 事業継続が保障されるよう、経営基盤が安定的な民間事業者が複数存在するなど、受け手を確保できること。
- ⑥**効率性・効果性**: 新たに発生する業務(契約の締結、指導・監督等)を含めてもコスト減となること、また効果が発揮され、サービスが向上すること。

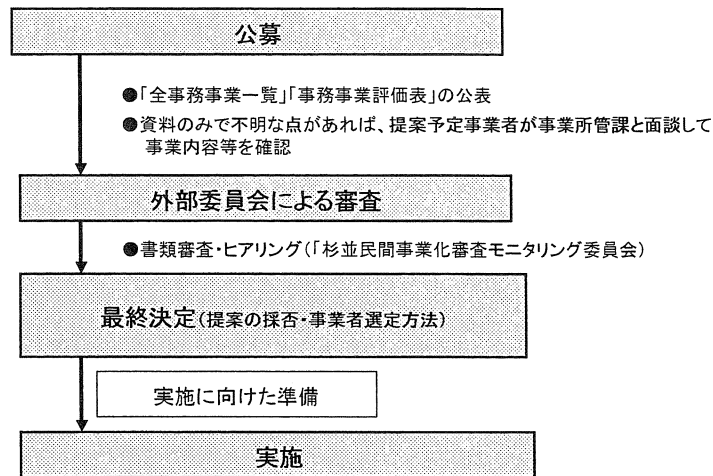
○いずれの指標についても、一定の水準を確保

○さらにどのような観点から評価するかは、提案された事業の性質や規模によって、重視すべき指標を総合的に勘案

12

2 制度の概要

公募・選定の工程



13

2 制度の概要

事務事業の公表方法

○資料の公表

・「事務事業一覧」

全事務事業名等を一覧の形式で整理した資料

・「事務事業評価表」

平成11年度より全事務事業について行っている行政評価の「事務事業」レベルの個票

(取組内容・成果指標・総事業費・事業環境の変化・事業のあり方の点検・協働等点検・中長期のあり方などを記載)

○個別照会・面談による確認・情報提供・意見交換

14

審査の方法

★民間からの提案を第三者が審査

- ①事務局による事前審査(制度の趣旨に合致した提案であるかをチェック)
- ②「審査モニタリング委員会」が「審査会」を設置
- ③「審査会」による書類審査
- ④「審査会」が所管課とヒアリング
書類審査の結果、事業化の可能性があるものについて審査会が所管課と意見交換
- ⑤「審査会」が所管課と提案事業者とヒアリング
事業化の効果・実現性、事業者の適正などについてヒアリングを通じて審査
- ⑥「審査会」が総合評価
- ⑦「審査モニタリング委員会」による審査、結果を区に報告
⇒区が意思決定

審査の内容

■ 事業内容について

- ・現状把握
- ・効果
- ・実現性 など

■ 執行体制について

- ・事業執行に必要な安全管理のための体制
- ・質の確保のための体制 など

審査結果の分類

○採択事業(A区分)

A-1 独自性が高いもの

事業内容に今までの行政(杉並区)にない発想が取り込まれているものや提案者の独自の発想での事業の組み合わせなどといった**提案自体に知的財産権**が認められるようなもの → **提案者と随意契約**して事業を実施

A-2 独自性が比較的高くないもの

提案自体の独自性がそれほど高くなく、提案者以外にも複数の事業者が存在するが、民間事業化の際に事業者の**特別のノウハウ、経験、ネットワークなどの活用を要するもの** → **プロポーザル**により事業者決定(提案者に競争時加点あり)

A-3 独自性がないもの

提案自体の独自性が高くなく、提案者以外にも複数の事業者が存在し、民間事業化の際に事業者の**特別のノウハウ、経験、ネットワークなどの活用を要しないもの** → **一般競争入札**等により事業者決定

17

審査結果の分類

○「継続協議」として採択(B区分)

事業の実施に向け、提案の視点を活かした事業の枠組みや役割分担など具体的な内容について、事業者と所管課が検討を継続していくもの
⇒事業化に向けた検討を継続し、**次年度9月までを期限として**検討継続の適否や当該提案事業の取り扱いについて**一定の結論**を出す。

事業実施者については、初年度は原則として提案事業者とするが、翌年度以降は「杉並民間事業化審査モニタリング委員会」の審議を経た上で、選定方法を決定

○不採択(C区分)

18

3 公募・採択の状況

提案分野内訳

分 野		平成18年度	平成19年度	平成20年度
1	まちづくり分野	6件	4件	1件
2	防災・減災分野	1件	0件	0件
3	みどり・環境分野	3件	3件	3件
4	健康・地域福祉・医療・保険年金分野	1件	1件	1件
5	子育て支援分野	5件	3件	1件
6	高齢者福祉分野	2件	2件	0件
7	障害者福祉分野	0件	0件	1件
8	産業経済・区民生活分野	7件	7件	0件
9	学校教育分野	5件	3件	4件
10	生涯教育・地域文化分野	2件	0件	1件
11	区政経営・危機管理分野	3件	8件	3件
合 計		35件	31件	15件

19

3 公募・採択の状況

提案事業者内訳

	株式会社 (区内)		NPO等 (区 内)		組合 (区内)		合計 (区内)	
18年度	23	(6)	6	(6)	6	(6)	35	(18)
19年度	21	(4)	8	(6)	2	(2)	31	(12)
20年度	8	(2)	6	(6)	1	(1)	15	(9)

20

3 公募・採択の状況

これまでの採択事業

	提案名	事業者	実施状況
1	債権管理回収業務・現地調査業務(H18)	株式会社	H19.11事業開始
2	地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業(H18)	NPO	H19.11事業開始
3	公園便所、遊び場便所及び公衆便所の維持管理(H18)	組合	H20. 4事業開始
4	税・国保「電話等による自主納税呼びかけ業務」(H19)	株式会社	H20. 10事業開始
5	電話案内による区民健康診査受診率向上施策(H19)	株式会社	検討中
6	千客万来アクティブ商店街事業、元気を出せ商店街事業(H19)	NPO	H20. 4事業開始
7	団塊～高齢者のための「セカンド・キャリアプラザ」(H19)	株式会社	協議終了
8	自転車等に関する総合事業(H19)	NPO	H21. 4事業開始予定
9	職員研修業務アウトソーシング(H20)	株式会社	検討開始
10	債権管理回収業務・現地調査業務(福祉資金)(H20)	株式会社	検討開始

21

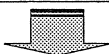
3 公募・採択の状況

採択事業の実施状況(1)

奨学資金債権管理・回収業務

職員が督促を実施

- ・夜間の残業による督促
- ・ノウハウの不足
- ・遠隔地への督促が困難



専門のサービサー（債権管理回収業者）が実施

- ⇒専門的なノウハウの活用
- ⇒全国的なネットワークの活用

平成19年度実績(H19.11～H20.3)

○委託債権 1回も返済実績がない、3年以上返済がないなどの滞納債権
175件 総額約5.800万円分 <委託料 約660万円>

○3月までの回収実績

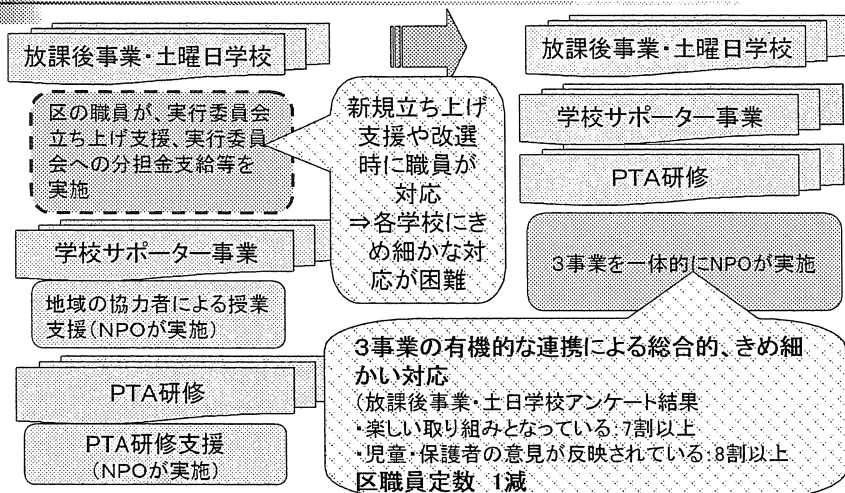
142件 約4,080万円分の債権が活性化
収納金額 約930万円(うち完納が10件約236万円)

22

3 公募・採択の状況

採択事業の実施状況(2)

地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業



4 今後の課題

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の課題

1 制度の骨格に関する見直し

- ①公募区分
事業者の提案を支援する公募区分の設定
- ②提案事業者へのインセンティブ又はリスク軽減
提案にかかる人的・時間的コストへのインセンティブ?

2 運用上の見直し

- ①公募及び審査期間
十分な審査と期間の短縮化
- ②事業者への情報提供
公募前面談の効果的活用
- ③公募の周知・PR

3 区職員の意識

職務へのプライド・やる気度の保持と新しい発想の受入れ

モニタリングの意義

- 杉並区における「協働化」の推進
「スマート杉並計画」(行革プラン)の戦略目標として、「平成22年までに区の6割の事業の全部または一部を協働・民営化・民間委託で実施」
- 「民間事業化」と「モニタリング」は、区民の信頼を得て民間委託や協働を進めていくための「車の両輪」

モニタリングの2本柱

モニタリングとは、

「委託業務」(指定管理者制度を含む)について、①安全管理②業務の質の維持・向上の観点から、継続的に行う点検・評価

- 1 安全管理を含む履行確認
契約書・仕様書等の記載内容の履行状況をチェック
特に、仕様書に基づいた安全基準・衛生基準の遵守、
「個人情報に係る外部委託仕様書の特記ガイドライン」に基づく
個人情報保護の措置)
- 2 業務の質の評価
業務やサービスの質の維持・向上がはかられているかどうか、
事業者の姿勢やサービスの提供状況などから評価

5 モニタリング
～モニタリング 1本目の柱～

安全管理を含む履行確認

■ 従前の履行確認の充実

① 契約に関する見直し

○ 全業務を対象とした仕様書の見直し

② 履行確認・検査の充実

○ 体制の充実(指定検査員の複数設置など)

○ 担当職員の経験の蓄積を活用(手引き・マニュアル・引継ぎ書など実務的ノウハウの活用)

③ 管理指導主任による立入調査・指導

27

5 モニタリング
～モニタリング 2本目の柱～

業務の質の評価(1)

■ 1 対象業務

① 民間事業化提案制度により実施する業務

② 長期継続契約(一部を除く)

③ 指定管理者制度

④ PFI

⑤ 単年度契約のもので3年以上同一業者を指定し
随意契約をしている業務(一部を除く)

⑥ プロポーザル方式で事業者を選定した業務

⑦ 単年度契約委託業務のうち、所管課の指定業務

28

業務の質の評価(2)

■ 2 履行評価の内容

○下記の2つの観点から、各業務について個別に評価項目及び評価の視点を設定し、「履行評価基準表」を作成

- ①契約書・仕様書で定められた内容が公共サービスとしてふさわしい水準を満たしているか？(基礎評価)
- ②提供されたサービスが利用者にどのように受け止められているか？サービスの向上のために事業者がいかに取り組んでいるか？(加点評価)

○事業者には、契約時に「履行評価基準表」を提示

業務の質の評価(3)

■ 3 評価のポイント

◎事業者とのコミュニケーション

事業者が「履行評価基準表」に基づいて自己評価し、その結果を区がヒアリングし、質の維持向上に向けて認識を共有化

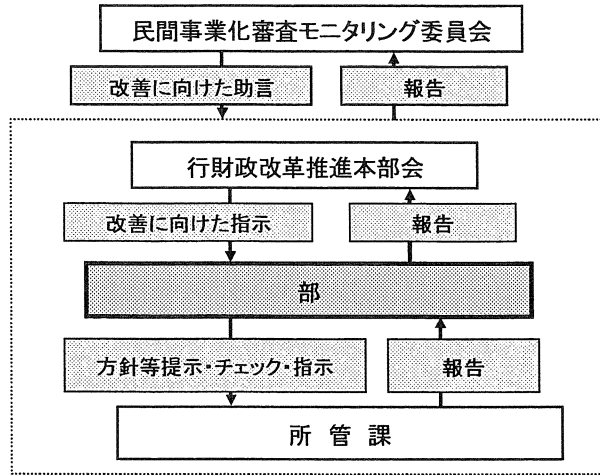
○継続的なチェック

事業者からの報告書類の確認・立入調査

○客観性の確保

- ・区民からの苦情・要望状況の把握
- ・事業によって選択
 - ・外部評価(外部委員を含む第三者評価委員会による評価・第三者評価機関による評価など)
 - ・利用者アンケート
 - ・顧客満足度調査

モニタリングのチェック・充実



事例 3 : 官民競争入札制度 (市場化テスト) (倉敷市) について

官民競争入札制度（市場化テスト）

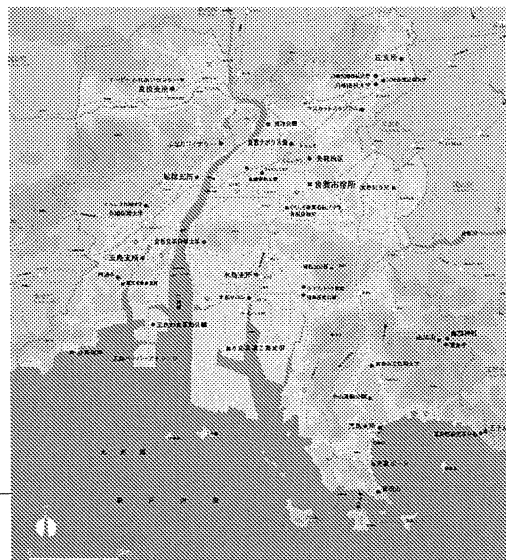
～『競争原理の導入』による、
『効果的・効率的な自治体』の実現～

倉敷市

日 時 平成20年11月6日（木）
14時00分～16時00分
会 場 財団法人地域総合整備財団 1階 会議室

倉敷市の基礎データ

人 口 (20年4月)	478千人	
面 積 (20年4月)	354km ²	
一 般 会 計 (19年度決算)	1,618億円	
健全化判断比率 (十九年度決算ベース)	実質赤字比率	該当なし
	連結実質赤字比率	該当なし
	実質公債比率	13.5%
	将来負担比率	106.7%
職 員 数 (20年4月)	3,625人	
人口÷職員数 (20年4月)	132人	

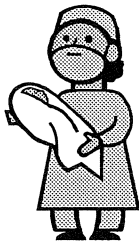


1. なぜ、官民競争入札か

[1. なぜ、官民競争入札か (1) 倉敷市を取り巻く状況①]

■ 厳しい財政状況

- 三位一体改革
- 税収減による大幅な財源不足
- 借入金の償還
- 生活保護費や医療費などの扶助的経費の増加



1. なぜ、官民競争入札か
(1)倉敷市を取り巻く状況②

■ 2007年問題

- ・ 任期付き採用・普通退職等を含めれば、5年間で800人以上の職員が退職するものと考えられる
- ・ 今後10年間では、1,500人(約40%)が退職見込み

定年退職見込者数の推移

年度	見込者 (A)	比率 (A)÷3,808人
18	118人	3.10%
19	132	3.47
20	161	4.23
21	162	4.25
22	158	4.15
合計	731人	19.19%

※3,808人は、全職員数(H18.4.1現在)

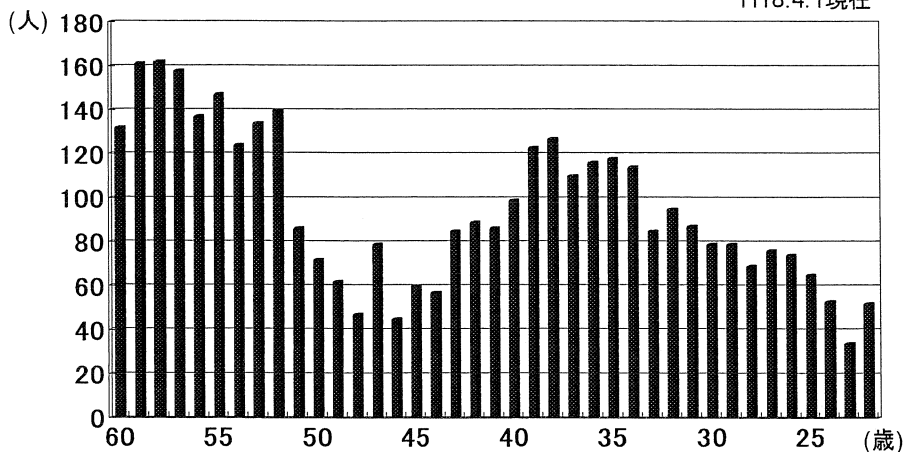
※任期付き職員等は含まず

Copyright © Kurashiki All rights reserved

1. なぜ、官民競争入札か
(1)倉敷市を取り巻く状況③

■ 年齢別市職員分布図

H18.4.1現在



Copyright © Kurashiki All rights reserved

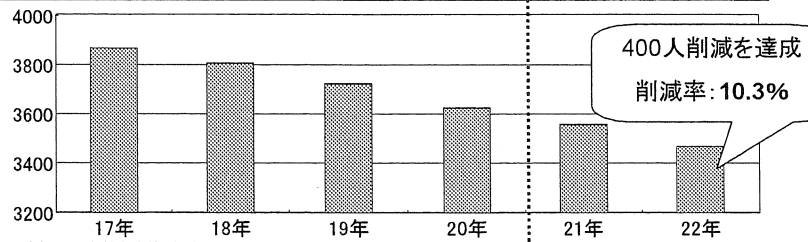
1. なぜ、官民競争入札か

(1) 倉敷市を取り巻く状況④

倉敷市第2次定員適正化計画

実績 計画
H17は8月1日、その他は4月1日

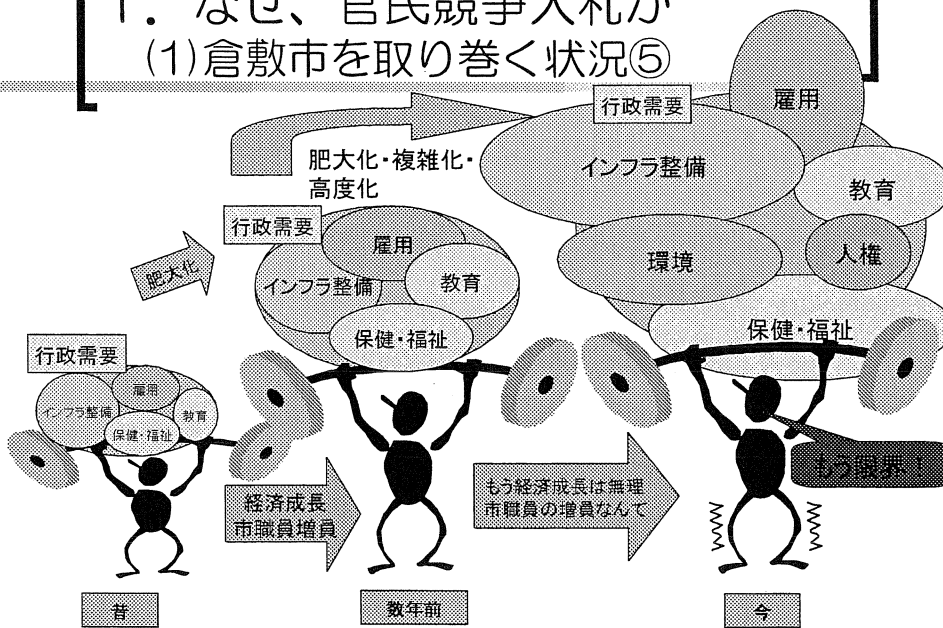
		H17	H18	H19	H20	H21	H22
職員数	計画	3,868	3,808	3,728	3,648	3,558	3,468
	実績	3,868	3,804	3,724	3,625	—	—
累計削減数		—	64	144	243	—	—



Copyright © Kurashiki All rights reserved

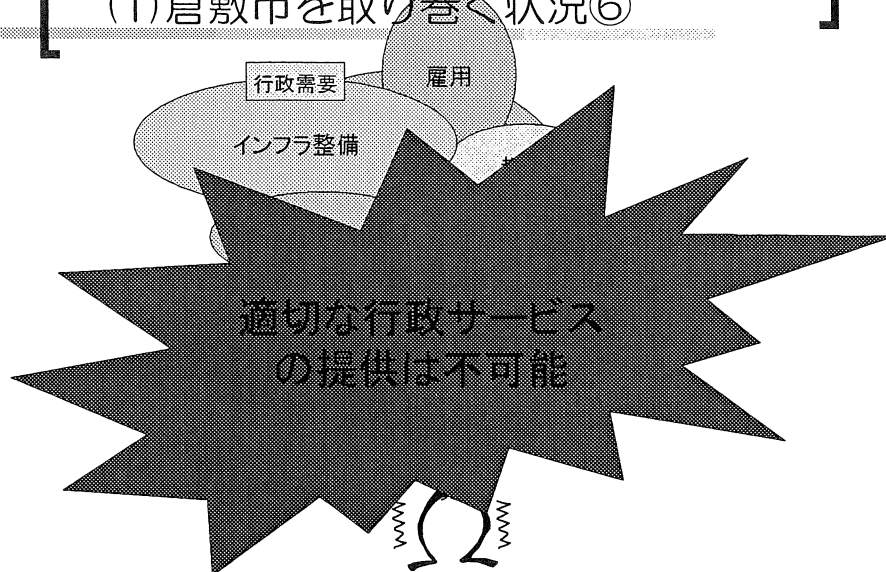
1. なぜ、官民競争入札か

(1) 倉敷市を取り巻く状況⑤



Copyright © Kurashiki All rights reserved

1. なぜ、官民競争入札か
 (1)倉敷市を取り巻く状況⑥

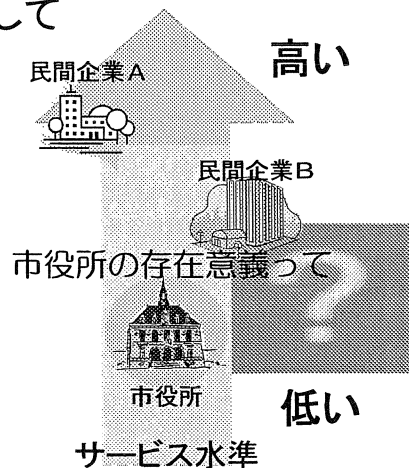


Copyright © Kurashiki All rights reserved

1. なぜ、官民競争入札か
 (2)市民サービスの向上を目指して①

■ 指定管理者制度を導入して

- ① 軽食コーナーの設置
- ② 自動販売機の設置
- ③ 利用時間の拡大
- ④ 自主事業(各種講座の開催)
- ⑤ 利用料金の値下げ
- ⑥ 費用の削減(収入の増加)



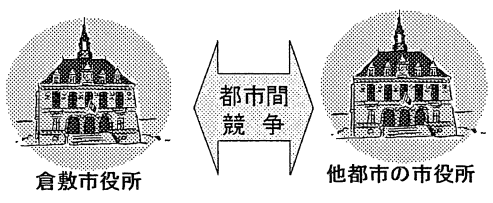
Copyright © Kurashiki All rights reserved

1. なぜ、官民競争入札か

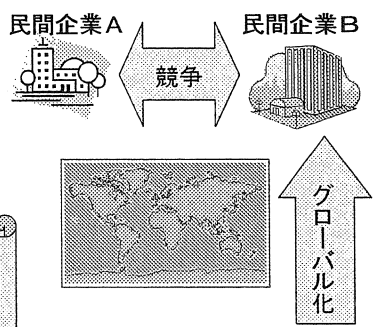
(2)市民サービスの向上を目指して②

■ なぜ、市役所にできないのか

● 市役所にも、擬似的な競争環境は存在



● 生き残りを賭けた苛烈な競争



結論＝競争原理が働いていない

- 仕事が無くなっても、クビにならない
- 成功しても、給料が増えない

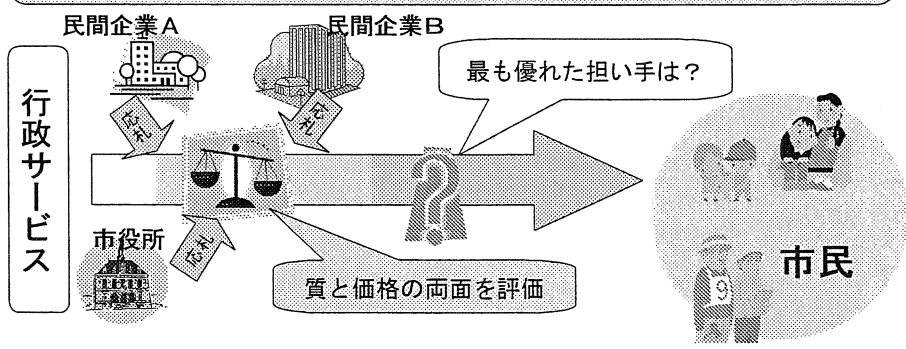
Copyright © Kurashiki All rights reserved

1. なぜ、官民競争入札か

(2)市民サービスの向上を目指して③

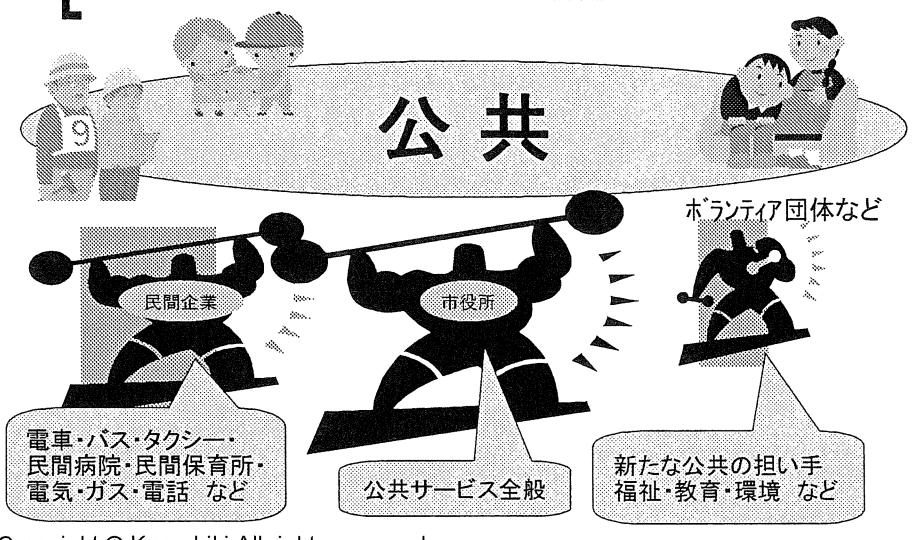
■ 官民競争入札制度とは

「官」と「民」が対等な立場で競争入札に参加し、質と価格の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担っていくこととする制度で、「官」の世界に競争原理を働かせようとするもの。



Copyright © Kurashiki All rights reserved

1. なぜ、官民競争入札か
(2)市民サービスの向上を目指して④



2. 倉敷市官民競争入札制度
(市場化テスト) 基本方針

2. 官民競争入札制度基本方針
(1)導入により期待される効果

- 行政サービスの改善
- 情報公開の推進
- 官民協働の促進
- 規制緩和の促進
- 職員の意識改革と事務改善

Copyright © Kurashiki All rights reserved

2. 官民競争入札制度基本方針
(2)倉敷市における導入の目的

- 競争原理の導入による、行政サービスの質の向上と経費の削減
- 新たな行政ニーズや重点施策への対応
- 職員の意識改革（経営感覚の醸成）
- 官民協働の促進

Copyright © Kurashiki All rights reserved

2. 官民競争入札制度基本方針

(3) 導入の基本原則

- 行政サービスの質確保
- 公平性の確保
- 透明性の確保
- 行政の責任確保

Copyright © Kurashiki All rights reserved

2. 官民競争入札制度基本方針

(4) 対象事業の選定方法

- 選定の基本的な考え方
全ての事務事業について、導入の可能性を検討する。
- 事務事業の仕分け
事務事業の要不要、事業の方向性、民間実施の可能性などの観点から事務事業を仕分け、対象事業の候補を選定する。
- 可能性調査等
対象事業の候補について、民間事業者の参入可能性等を調査するとともに議会や市民からご意見等をいただく。

Copyright © Kurashiki All rights reserved

3. 対象事業の選定方法

【 3. 対象事業の選定方法 (1)事業の仕分け（事務事業評価）① 】

■ なぜ、事務事業評価なのか

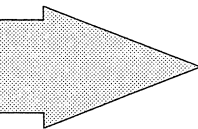
● 官民競争入札制度



競争原理の導入による、行政サービスの質の向上と経費の削減。

民間委託を進めることが目的ではない。

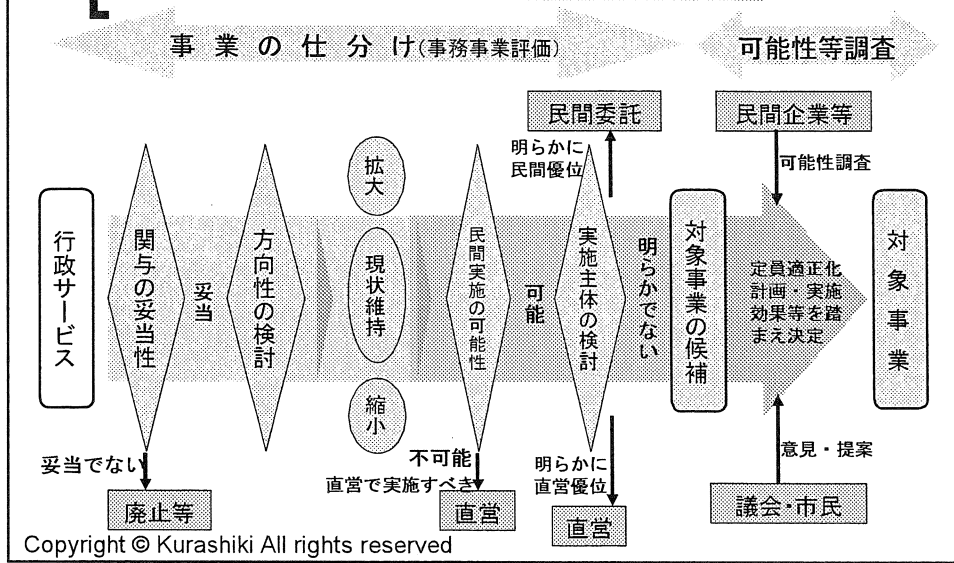
全事務事業を網羅的に競争原理を働かせ、事務事業を改善していくためには



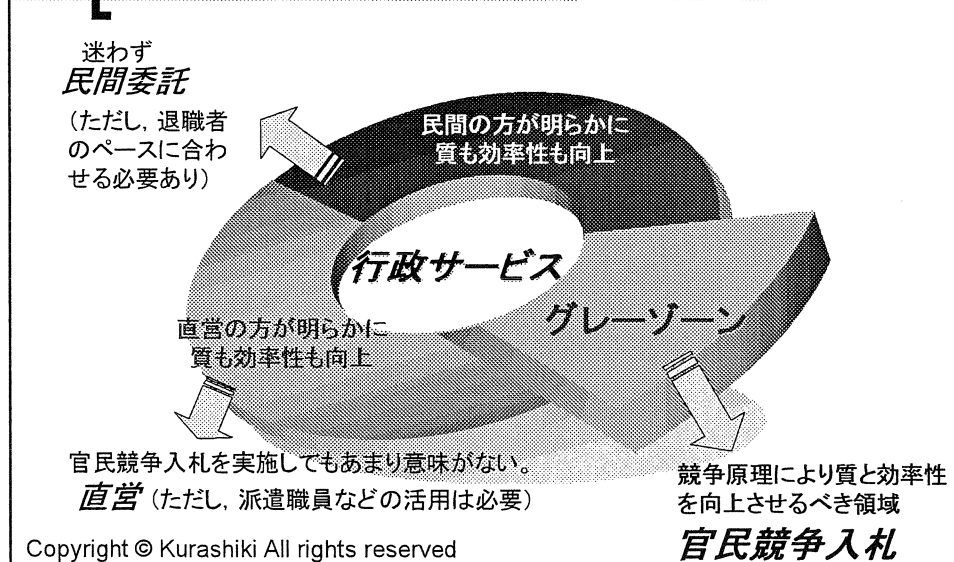
● 事務事業評価

○ 事務事業改善のツール

3. 対象事業の選定方法 (1)事業の仕分け(事務事業評価) ②



3. 対象事業の選定方法 (1)事業の仕分け(事務事業評価) ③



3. 対象事業の選定方法 (1)事業の仕分け（事務事業評価）④

■ 事務事業の仕分け結果

区分	合計	直営	一部民間	全部民間	明らかでない	廃止・終了等
執行部 (案)	2,231	1,267	673	129	98	64

市議会のご議論を反映

最終 成案	2,231	1,322	729	113	13	54
----------	-------	-------	-----	-----	----	----

Copyright © Kurashiki All rights reserved

3. 対象事業の選定方法 (1)事業の仕分け（事務事業評価）⑤

■ 官民競争入札対象事業の候補

- 統計業務
 - 調査員の確保が難しい状況である
 - 統計調査業務のレベルアップを図りたい
 - 国(総務省統計局)が、積極的に民間開放を推進している
- 車両維持管理業務
 - 必ずしも直営でやる必要はない
 - 内部管理業務であり、出来る限り経費の削減を図りたい
 - 一部の自治体では、民間委託が実施されている
- 市職員研修業務
 - 必ずしも直営でやる必要はない
 - 民間ノウハウを活用し、業務水準の向上を図りたい
 - 一部の自治体では、民間委託が実施されている

Copyright © Kurashiki All rights reserved

3. 対象事業の選定方法

(2)可能性調査①

■ 可能性調査って？

● 所謂『市場調査』のこと

- 対象事業の候補は、市が選定したもの
- 実際の入札に当たっては、民間企業の応札者が必要
- 応札の可能性を問うもの

募集要項や具体的な仕様書等を作成するに当たって、民間事業者の意見等を問う、所謂『サウンディング』とは異なる

Copyright © Kurashiki All rights reserved

3. 対象事業の選定方法

(2)可能性調査②

事業名称	関心表明 提出者数	官民競争入札の実施についての理由等	結果
統計業務	2社	国の民間開放の取り組み（法改正）が進んでいないため、今回は、官民競争入札は実施しない。引き続き、国・県等の動向を見守りながら対応する。	保留
車両維持管理業務	7社	法令など、特別な障害等はなく、応募者も見込める。	実施
市職員研修業務	4社	包括的な研修業務を受託した実績を確認できず、本市が想定している業務について、実施できるか不明。 都道府県では、民間委託の実績もあり、引き続き調査検討することとする。	保留

Copyright © Kurashiki All rights reserved

4. 車両維持管理業務

4. 車両維持管理業務 (1)実施方針

1 官民競争入札の担当部局

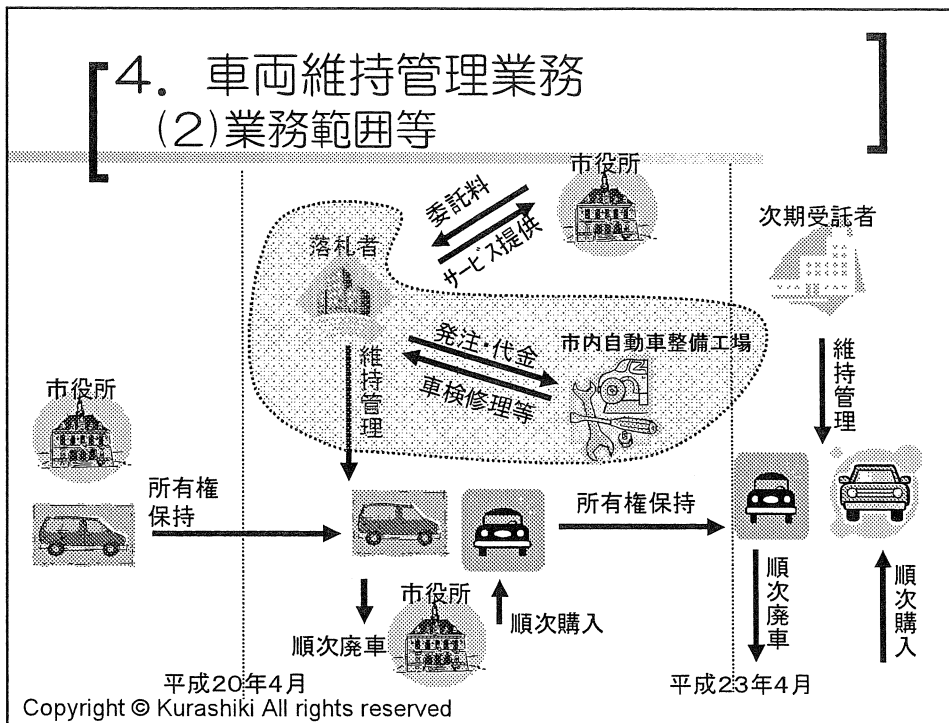
- 発注担当部局 総合政策局 行政経営課
- 応札担当部局 総務局 管財課

2 官民競争入札対象事業の内容

- (1) 事業名称 車両維持管理業務
- (2) 対象車両 444台(平成19年4月現在)
- (3) 事業期間 平成20年4月から平成23年3月まで 3年間
- (4) 業務範囲
 - 点検修理車検関連業務(点検・消耗品交換・修理・車検 など)
 - 事故関連業務(保険加入・事故処理・示談交渉 など)
 - 運行管理関連業務(車両予約システム・運行データ管理 など)
 - 付属施設等管理業務(車庫その他付属施設等の維持管理 など)

Copyright © Kurashiki All rights reserved

4. 車両維持管理業務 (2)業務範囲等



4. 車両維持管理業務 (3)入札実施スケジュール

- | | |
|-----------------|---------|
| 1 実施方針の公表 | 平成19年5月 |
| 2 関係条例・予算の成立 | 6月市議会 |
| 3 選定委員会の設置等 | 8月10日 |
| 4 官民競争入札の実施 | |
| ○公告 | 9月27日 |
| ○説明会 | 10月15日 |
| ○提案書提出締切 | 11月12日 |
| 5 落札者の選定(選定委員会) | 11月28日 |
| 6 落札者の公表 | 12月6日 |
| 7 業務開始 | 平成20年4月 |

Copyright © Kurashiki All rights reserved

5. 落札者等の選定方法

【5. 落札者の選定方法 (1)なぜ、総合評価なのか①】

■ 総合評価って？

● 通常の競争入札

単純に価格の多少のみを評価。1円でも安価であれば良い。実際の履行能力、業務水準等は考慮されないため、所謂『安かろう、悪かろう』との批判も！

● 総合評価方式による競争入札

価格の多少に加え、応札者の財務状況や類似業務における過去の実績、更には、事業計画の優劣などを点数化し、総合的に最も優れた者を落札者とする仕組み

5. 落札者の選定方法

(1)なぜ、総合評価なのか②

■ なぜ？

- **行政サービスの質の向上が目的だから**
通常の競争入札では、所謂『安かろう、悪かろう』となる、恐れも。
一方、総合評価方式では、『官』、『民』それぞれが、サービス水準を向上させるために、創意工夫を凝らした事業計画を練ることとなる。
- **職員の意識改革に資すると考えるから**
競争入札の結果（勝敗）は兎も角、事務事業を見直し、様々な創意工夫に富んだ事業計画を立案することが重要。

Copyright © Kurashiki All rights reserved

5. 落札者の選定方法

(2)官民競争入札落札者選定委員会①

■ 官民競争入札落札者選定委員会って？

- **サービス水準の質を評価する第三者委員会**
総合評価方式の実施に当たっては、サービス水準の質について、評価を行う必要がある。『官』も入札に参加するため、第三者による評価が必要。
戸籍・住民票などの窓口業務について官民競争入札等を実施する場合は、『競争の導入による公共サービスの改革に関する法律』の規定により、条例でこれを設置しなければならない。

Copyright © Kurashiki All rights reserved

5. 落札者の選定方法

(2)官民競争入札落札者選定委員会②

■ 委員構成

- 公認会計士
- 岡山県損害保険代理業協会 副会長
- 社団法人岡山県自動車整備振興会 専務理事
- 岡山商科大学商学部 教授
- 岡山県備中県民局協働推進室 室長

Copyright © Kurashiki All rights reserved

5. 落札者の選定方法

(3)評価方法及び評価基準

- 別紙『車両維持管理業務 選定基準書(兼配点表)』
のとおり

Copyright © Kurashiki All rights reserved

6. 選定結果

[6. 選定結果 (1) 選定理由]

- 別紙『倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札の落札者について』 のとおり

[6. 選定結果]

(2) 概要

- 落札者 住所 倉敷市西中新田640番地
名称等 倉敷市総務局総務部管財課
- 業務期間 平成20年4月1日から平成23年3月31日まで
(3年間)
- 落札額 151,849,732円(上記業務期間の総額)
(予定価格:188,000,000円)
削減額 36,150,268円(3年間)
- 説明会参加者数 26名(1団体2名まで)
- 入札参加表明書提出団体数 8団体
(その後、3団体が辞退。2団体が共同企業体を結成し応札)
- 入札書等提出者数 4団体

Copyright © Kurashiki All rights reserved

[6. 選定結果]

(3) 分析

- 「官」の勝因？
 - 情報量
 - 主体の違い
 - 運営の制約
 - 人件費
 - misleading???
- ★ 権限移譲
 - ☆人事権 ☆予算権
- ★ 単年度主義からの脱却

Copyright © Kurashiki All rights reserved

6. 選定結果

(4)官民の費用構成の違い

民間事業者が落札したときに追加的に発生

経済・行政主体としての性格上の相違

会計処理上の相違

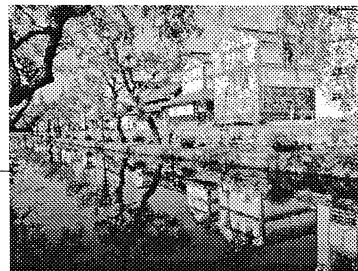
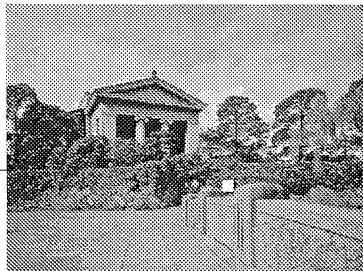
官民

減価償却費		監督費用
間接部門費		利益(株主配当)
退職給付費用		現在価値換算(金利)
直接人件費(社会保険料等含む)		租税・保険
人件費	点検修繕料・自賠責保険料・手数料・委託料など	減価償却費
物件費		間接部門費
		退職給付費用
		直接人件費(社会保険料等含む)
		点検修繕料・自賠責保険料・手数料・委託料など
		物件費

官民

官民いづれが落札しても車両・施設等と同じものを利用可。今回は、算定しない。

Copyright © Kurashiki All rights reserved



ご清聴ありがとうございました

倉敷市 (行政経営課)

〒710-8565 倉敷市西中新田640番地

TEL 086-426-3135 FAX 086-426-5131

URL <http://www.city.kurashiki.okayama.jp/kaikaku/index.html>

E-MAIL adfn_ref@city.kurashiki.okayama.jp

車両維持管理業務 選定基準書(兼配点表)

項 目	評 価 基 準	配 点
1 運営理念及び実績		10点
(1) 団体の運営理念	①団体の運営理念や方針は、公共サービスの担い手として相応しいか ②公共の仕事という倫理性や法令順守について認識し、対応しているか	(2点)
(2) 過去又は現在の実績等	①類似業務や関連業務を実施した実績があるか ②類似業務や関連業務の経験を有する者がいるか	(8点)
2 事業計画		65点
(1) 運営体制等	①業務量等を適切に把握し、業務遂行に必要な人員が確保されているか。又、従事者の急病その他不測の事態に対応するための体制が示されているか ②責任者や有資格者の配置、指揮系統は明確に示されているか ③災害時などの連絡体制等は示されているか ③業務従事者の研修や業務指導に関する方針や計画は示されているか ④経理帳簿・台帳等を整備し、情報公開や監査請求に適切に対処できる体制が確保されているか ⑤現状に満足せず、常に業務の実施方法等を検証し、改善を行う姿勢はあるか ⑥業務満了に伴う次期受託者への引継ぎに当たり、資料提供や業務内容の指導などが適切に行える体制を確保しているか ⑦個人情報の保護に対する認識は適切で、体制や研修などが確保されるとともに、万一個人情報が流失した場合の対応が検討されているか	(20点)
(2) 整備点検修理業務	①整備点検等に対する基本的な考え方は適切か ②整備点検等は、計画的かつ安定的に実施しできる体制となっているか ③万一にも整備不良等を起こさないための対策をとっているか ④車両整備記録等が確実に記録され、市の要求に応じて適切に提出できる体制が示されているか ⑤整備点検事業者を過度に締め付けていないか ※市提示の標準単価を平均5%以上削減していないか	(20点)
(3) 事故関連業務	①任意保険について、要求水準を超えるサービス提供が示されているか ②事故発生時の運転者からの連絡体制（特に、夜間・休日等）が明確に示されているか（特に、運転者が何をどう対応すれば良いかが判る仕組みが示されているか）	(10点)
(4) 予約システム 付属施設等管理業務	①予約システムについて、要求水準を超えるサービス提供が示されている ②付属施設の管理に関し、安全対策や防犯・防災対策等が示され、適切に管理できる体制が確保されているか ③施設美化に努め、廃棄物は適切に処理できるか	(5点)
(5) 適切な経費の算定	①人件費・物件費・公租公課・損害保険料など必要な経費が全て計上されているか ②経費が不当又は不適當に安くなっていないか	(5点)
(6) 新たなサービスの展開	①交通事故防止（減少）のための具体的な提案があるか ②一時的な使用の集中に対応するための具体的な提案があるか ③その他サービス水準の向上（車両の美化など）のための具体的な提案があるか	(5点)
3 その他（社会貢献）	①省エネや環境負荷の軽減に配慮しているか ②福祉、人権、教育など地域貢献に関する計画があるか ③障害者、高齢者などの雇用比率を高める計画があるか	2点
4 地域経済への対応	①現に市内に事業所を置き、倉敷市に納税があるか	3点
5 経費の縮減	次ページのとおり	20点
合 計		100点

5 経費の縮減について

予定価格(3年間の合計額)を188万円下回るごとに1点を加算する。
(18万8千円下回るごとに0.1点とし、18万8千円未満は切り捨てる。)

計算の例①

配点=20点
予定価格=186,908,103円
提案額 =165,710,000円 の場合

評価点 = (186,908,103円 - 165,710,000円) ÷ 188万円
= 11.2755・・・
⇒ 小数点第2位以下切捨て ⇒
= 11.2点

計算の例②

配点=20点
予定価格=186,908,103円
提案額 =138,980,000円 の場合

評価点 = (186,908,103円 - 138,980,000円) ÷ 188万円
= 25.4936・・・
⇒ 評価点 > 配点 のため 評価点 = 配点 とする。 ⇒
= 20点

平成19年12月6日

各位

倉敷市長 古市 健三

倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札の落札者について

官民競争入札制度（市場化テスト）は、これまで「官」が実施してきた行政サービスについて、「官」と「民」が対等な立場で競争入札に参加し、質と価格の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担っていくこととする制度で、「官」の世界に競争原理を働かせようとするものです。

この度、車両維持管理業務について、この制度を適用することとし、平成19年9月27日から事業者を募集しておりましたが、以下のとおり落札者を決定しました。

記

1 落札者

名 称 等	
住 所	倉敷市西中新田640番地
名 称	倉敷市総務局総務部管財課

2 業務名

車両維持管理業務

3 入札書等提出団体数

4団体

区 分	名 称		
官の応札担当部局	①	倉敷市総務局総務部管財課	
民間の提案団体	②	株式会社トヨタレンタリース岡山	
	③	日本道路興運・ホープ・日本興亜損害保険倉敷市車両維持管理業務 共同企業体	
		構成員	日本道路興運株式会社広島支店
			株式会社ホープ
	日本興亜損害保険株式会社岡山支店倉敷第一支社		
④	両備車両管理共同企業体		
	構成員	両備ホールディングス株式会社 株式会社リオス	

4 選定理由

倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札の実施にあたっては、4団体から入札書等の提出があり、倉敷市官民競争入札落札者選定委員会に諮問し、答申をいただいた。

この答申に基づき、落札者を決定した。

<倉敷市官民競争入札落札者選定委員会>

● 選定基準及び審査結果（得点）

別表のとおり

● 選定理由

倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札にあたっては、4団体から入札書等の提出があり、それぞれ具体的な提案をいただいた。

倉敷市官民競争入札落札者選定委員会（以下「委員会」という。）において、提案書を審査し、又提案団体によるプレゼンテーション及び質疑応答を実施し、選定基準に基づいて総合的に評価した。

その結果、下記の理由により、倉敷市総務局総務部管財課を落札者として選定した。

- 倉敷市総務局総務部管財課（以下「管財課」という）の提案は、「安全第一、安全はすべてに優先する」との理念のもと、現在の実施者である強みを活かした提案であった。運営体制は嘱託職員を2名配置することにより、不測の事態にも対応することとしており、有資格者の配置や指揮系統についても明確で安心感が得られた。

整備点検修理業務については、車両の実情を熟知していることもあって、引き続き計画的に業務が実施されると感じた。事故対応についても、車両に備え付けられているマニュアルにより迅速な対応を実施しており、特に問題ないと感じられた。

また、新たなサービスの展開として、車両管理システムを修正することにより待機車両の有効活用を全庁的に行うことが示されており、一時的な車両の使用集中の解消に向けた具体的な取り組みとして高く評価できた。

提案全般にわたって、無理なく同時に不足なく提案されており、提案額も最も安価であり、費用対効果の点でも優れている提案であった。

- 提案団体Aの提案は、提案書全般が精緻に作成されており、ノウハウの蓄積や実績も十分であり、高く評価することができた。また、一部ではあるが民間の損害保険を活用し、安全教室の開催などが提案されていることも高く評価できた。

ただ、人員配置について要求水準は満たしているものの、他の提案団体と比較すると不測の事態への対応や給与水準が相当に低い点などで差がついた。一部の委員からは、提案額以外の部分では管財課の提案を上回る評価を得た。

- 提案団体Bの提案は、過去の実績等から安定的に業務が行える内容であることは確認できたが、提案書の記述にきめ細かさが無く、募集要項とともに公

表した選定基準に対しての提案が無い部分もあり、若干見劣りがした。

- 提案団体Cの提案は、具体的な提案内容が少なく、応募に対する熱意もあまり感じられず、他の提案団体に比べると全体として見劣りがした。
- 管財課の提案を上回る提案は無く、同時に順位を入れ替えるような特別な理由は認められないため、管財課を落札者として選定する。

● 業務実施に当たっての意見

管財課が落札者となったため、特に次のことについて、注意をすること。

- 引き続き、安全安心の確保を最優先し、今回の提案内容を誠実に履行すること。
- 契約を締結することは、理論上不可能であるため、提案内容の概要を公表しこれに代えること。
- 他の事業の予算や人員などをこの車両維持管理業務に充てるなど、入札の公正性を害すような行為が起こらないための措置として、定期的実施状況を公開するとともに、この車両維持管理業務にかかる収支を容易に確認できる仕組みを構築すること。

● その他の意見

官民競争入札は、市町村では初めての取り組みであり、試行錯誤の段階とも言える。

今回、車両維持管理業務について官民競争入札を実施し、委員会において選定作業等を行ったが、「サービス水準の向上と経費の削減」という官民競争入札制度の目的達成に寄与できたと考えると同時に、この制度が単に民間委託を推し進めるための制度でないことも確認できたものの、一部には課題も残った。

委員会は、この制度の拡充は、前例主義に陥りがちでコスト意識に希薄な市職員に大きな一石を投じるもので、市職員の意識に大きな変革を促し、結果として市民福祉の向上に大きく寄与するものでないかと考える。

この制度のさらなる拡大・充実を図る意味で、意見を申し添える。

- 官民競争に限ったことではないが、業務情報においては、現業務実施者が有利である。新規参入者は、募集要項等に示された範囲でしか業務情報がない。入札の公平性を確保するためには、業務情報の提供方法について研究の余地がある。
- 官民競争入札の目的は、サービス水準の向上と経費の削減である。経費の削減は、数字で示されるため一目瞭然であるが、サービス水準がどう向上するのかについての検証が今回の提案書では難しかった。今後行われる同様の入札等については、サービス水準について、現状の問題点やその改善方法等を中心に提案させることが有益と考える。
- 今回、管財課は嘱託職員を活用することにより、経費の削減に成功している。しかし、数年後には、車両の維持管理について専門的知識を有するものが不在となることは明白である。これらの人材を市が直接雇用し育成していくことは、現在の社会経済状況を鑑みれば現実的でなく、長期的には民間委

託は、避けがたいと考えられる。については、民間委託となっても十分に安全性等を確保できる体制や手法を研究しておく必要がある。

- 今回は、地域経済に与える影響についても考慮し、リース等の手法は採用せず、維持管理についてのみを対象とした官民競争入札を実施した。しかし、この方法では、車両のライフサイクルコストを考えたときに、ベストであったかについては疑問が残る。公共団体という性格上、地域経済に与える影響についても考慮が必要である点は委員会としても理解できるが、将来的には、リース等の手法についても検討すべきである。
- 車両の任意保険に関しては、全ての提案団体が、全国市有物件共済に加入することを基本とする提案であった。しかし、民間の損保会社においても優良団体に対しては、保険料を80%程度割引する商品も出現している。今回は、対象期間が3年間と短めの設定であり、割引のメリットが得られるまでに期間が満了してしまうため、価格的に全国市有物件共済を選択せざるを得なかったものと思慮するが、対象期間をより長期に設定すれば、さらに安価な保険に加入できる可能性は十分にあったと考えられる。

5 参考

落札者決定までの主なスケジュール

- 第1回委員会（委員委嘱・業務内容の説明など） 平成19年8月10日
- 第2回委員会（募集要項、選定基準等の検討・施設見学など） 平成19年8月28日
- 募集要項の配布期間 平成19年9月27日～10月12日
- 入札説明会（参加者数26名（1団体2名以内）） 平成19年10月15日
- 参加表明書提出期限（提出団体数8団体） 平成19年10月22日
- 入札書提出期限（提出団体4団体） 平成19年11月12日
- 第3回委員会（提案書審査・プレゼンテーション・質疑応答など） 平成19年11月28日

倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札 選定基準及び審査結果表

項目	配点	倉敷市管財課	提案団体A	提案団体B	提案団体C
1 運営理念及び実績	10点	8.2	6.5	6.7	3.8
(1) 団体の運営理念	(2点)	(1.4)	(1.1)	(1.3)	(1.0)
(2) 過去又は現在の実績等	(8点)	(6.8)	(5.4)	(5.4)	(2.8)
2 事業計画	65点	43.3	41.4	36.0	26.4
(1) 運営体制等	(20点)	(12.4)	(11.8)	(9.0)	(5.6)
(2) 整備点検修理業務	(20点)	(13.6)	(12.6)	(12.2)	(9.6)
(3) 事故関連業務	(10点)	(7.0)	(7.3)	(6.5)	(4.3)
(4) 予約システム 付属施設等管理業務	(5点)	(3.4)	(3.3)	(2.5)	(2.1)
(5) 適切な経費の算定	(5点)	(3.6)	(3.1)	(3.0)	(2.9)
(6) 新たなサービスの展開	(5点)	(3.3)	(3.3)	(2.8)	(1.9)
3 その他(社会貢献)	2点	1.2	1.0	0.8	0.3
4 地域経済への対応	3点	0.0	1.0	1.5	3.0
5 経費の縮減	20点	19.2	2.0	0.9	1.4
合計	100点	71.9	51.9	45.9	34.9
提案額(3年間の総額)		151,849,732	183,148,101	185,199,187	184,221,938
契約管理費(3年間の総額)		0	1,091,897	1,091,897	1,091,897
市負担額(3年間の総額)		151,849,732	184,239,998	186,291,084	185,313,835
結果		落札者			

II. その他

○用語等

【PFI】

「PFI (Private Finance Initiative: プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)」とは、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民活手法の1つ。

【指定管理者制度】

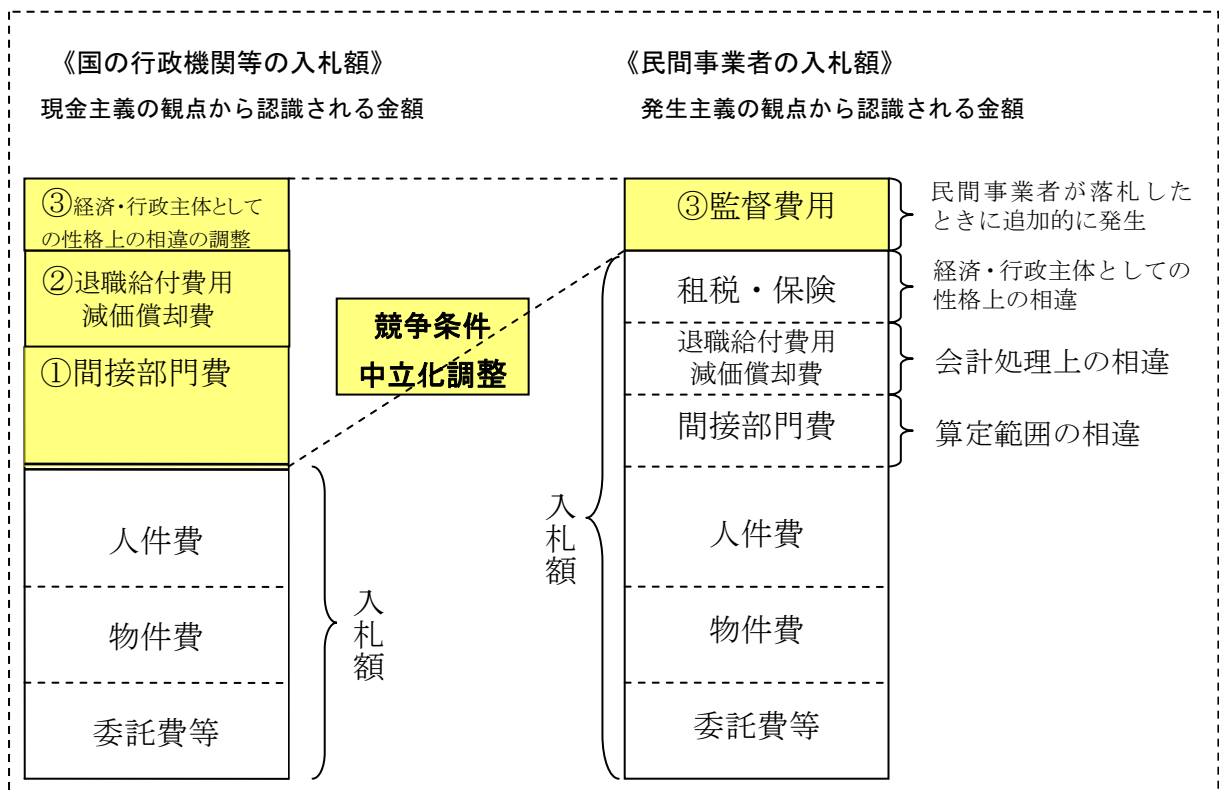
指定管理者制度とは、平成15年9月2日、改正地方自治法が施行され、地方自治体の「公の施設」の管理に関する制度が改正されたことによって創設された制度。

これまでの「公の施設」の管理運営主体は、公共性の確保の観点から、市の出資法人や公共的団体等に限られていた（「管理委託制度」）が、この改正によって、民間事業者やNPO法人、ボランティア団体等幅広い団体にも管理運営を委ねることができるようになった。

【フルコスト】

フルコストとは、当該事業（業務）に掛かる直接費だけでなく、当該事業に従事する職員等の管理に係わる費用等（ex. 総務、財務会計、契約などに関する人件費や経費、システム維持費等）の間接経費、民間事業者の会計方式で（発生主義）費用と認識される職員の退職給付費用や減価償却費などを含めた金額のこと。

図表 官民の入札額の比較とコスト調整



出典：「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針」
 （平成18年12月官民競争入札等監理委員会決定）

○公共サービス改革法に関する法律等

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/houritsu/houritsu1.html>

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

○地方公共団体における官民競争入札等のFAQ

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/qa/qa0.pdf>

○参考資料

- 『詳解 公共サービス改革法 Q&A「市場化テスト」』 内閣府 公共サービス改革推進室 ぎょうせい (平成18年7月)
- 『よくわかる! 公共サービス改革法(市場化テスト法)入門』 内閣府 公共サービス改革推進室 ぎょうせい (平成18年7月)
- 『自治体におけるアウトソーシングの新たな展開～市場化テストによる行政改革のための論点整理～』 日本まんなか共和国 福井・岐阜・三重・滋賀四県共同研究報告書 (平成19年3月)
- 『農林金融 地方分権の推進による地域経済の活性化～重要性増す地方公共団体の役割～』 (<http://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n9912rel.pdf#search='地方分権一括法'>) 農林中金総合研究所 (平成11年12月)
- 『パブリックサポートサービス市場ナビゲーター』 野村総合研究所 パブリックサポートサービス研究会 東洋経済新報社 (平成20年4月)
- 『公民連携白書 2006～2007/2008～2009』 東洋大学大学院経済学研究科 時事通信社 (平成18年12月/平成20年10月)
- 『日本のNPO史』 今井忠著 ぎょうせい (平成18年6月)
- 『地域経営改革!』 財団法人日本経済研究所調査局 ぎょうせい (平成18年3月)
- 『第三セクター等(地方三公社・第三セクター)の実態と課題』 赤井伸郎 兵庫県立大学 (平成17年4月)
- 『これでわかる「市場化テスト」官と民のパートナーシップで「公」を創る』 新日本パブリック・アフェアーズ株式会社 東京リーガルマインド (平成18年9月)

別紙 1 本研究会の開催経緯

本研究会は、平成 20 年度においては、下記のとおり 3 回実施された。

- ・ 第 1 回研究会：平成 20 年 11 月 6 日（木）14:00～16:00
- ・ 第 2 回研究会：平成 20 年 11 月 27 日（木）16:00～18:00
- ・ 第 3 回研究会：平成 21 年 2 月 5 日（木）15:00～18:00

各回の議題は、以下のとおりである。

<第 1 回研究会>

議 題：①平成 20 年度 研究会の進め方について

- ②市場化テストの概要及び取り組み状況
- ③倉敷市からの事例報告
- ④杉並区からの事例報告
- ⑤株式会社ジェイコムからの事例紹介

<第 2 回研究会>

議 題：①愛知県からの事例報告

- ②佐賀県からの事例報告
- ③株式会社ネクストキャリアからの事例報告
- ④地方公共団体の市場化テストの取組みに関する問題点等について

<第 3 回研究会>

議 題：①事例報告

- ②市場化テストの分類
- ③地方公共団体の市場化テストに関する問題点等の整理
- ④報告書の取りまとめについて
- ⑤今後の情報発信等について

別紙2 平成20年度官民連携（市場化テスト）事例研究会委員名簿

（1）委員

（五十音順、敬称略、◎は委員長）

氏名	ふりがな	役職	担当部署
今井 一	いまい はじめ	行政管理担当係長	杉並区 政策経営部 企画課
大杉 覚	おおすぎ さとる	教授	首都大学東京 大学院社会科学研究所/都市教 養学部法学系政治学コース
◎小川 登美夫	おがわ とみお	常務理事	財団法人 地域総合整備財団
河 幹夫	かわ みきお	教授	神奈川県立保健福祉大学 保健福祉学部 社会福祉学科
吉川 浩民	よしかわ ひろみ	行政体制整備室長	総務省 自治行政局 合併推進課 行政体制整備室
渡邊 直樹	わたなべ なおき	主任	倉敷市 総合政策局 企画財政部 行政経営課

（2）ゲスト講師

（出席・発表順、敬称略）

清水 洋一郎	しみず よういちろう	常務取締役 パブリックビジネス 事業本部長	株式会社ジェイコム
深谷 武彦	ふかや たけひこ	主査	愛知県総務部総務課行政経営 企画グループ
稲沢 克祐	いなざわ かつひろ	教授	関西学院大学専門職大学院経 営戦略研究科
脇山 行人	わきやま ゆきと	参事	佐賀県統括本部情報・業務改革 課
森下 一乗	もりした かずのり	取締役会長	株式会社ネクストキャリア

(3) 事務局

氏名	所属
浅野 正義	財団法人地域総合整備財団 融資部長
堀内 聡	財団法人地域総合整備財団 融資部企画調整課 課長
大石 紳太郎	財団法人地域総合整備財団 融資部企画調整課 調査役
金谷 隆正	財団法人日本経済研究所 調査局 常務理事 調査局長
三浦 宏樹	財団法人日本経済研究所 調査局 調査第二部 部長
宮地 義之	財団法人日本経済研究所 調査局 調査第二部 副部長
永島 千恵	財団法人日本経済研究所 調査局 調査第二部 研究員

平成 20 年度 官民連携(市場化テスト)事例研究会
報告書

発行日 平成 21 年 6 月

発 行 〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-5-6 新平河町ビル
財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団> 企画調整課

TEL 03-3263-5586

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>
