

平成 21 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

平成 18 年 7 月の「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」）の施行を契機に、官と民の比較により公共サービスの最適な担い手を決める手法の導入が始まり、地方公共団体における官民比較の取り組みの現況は、法に基づく官民競争入札等の実施件数はごく少数であるものの、民間提案による競争入札やプロポーザルを行うなど、独自のスキームを構築することで公共サービスの改革を推進する団体は増えつつあります。

当財団では、地方公共団体のより効率的な行政運営に資するため、平成 20 年度に本研究会を立ち上げ、法に基づく官民競争入札等に限らず、地方公共団体独自の取り組みを含めたいわゆる広義の市場化テストについて、事例を収集・整理し、その導入検討に役立つ情報の提供を行っています。本年度は、「対象事業の選定方法」や「業務の切り出し方」を中心に事例研究を行い、報告書として取りまとめたところです。

本報告書の構成は、まず、1 章で市場化テストの実施状況、P F I や指定管理者制度と比較した市場化テストの位置づけを整理しています。次に、2 章で市場化テストの実施事例を対象事業の選定方法を中心に整理し、3 章では、2 章で整理した事例の分析結果や研究会における意見を記載しています。最後に、市場化テストのメリット、留意点及び課題等について、4 章で総括しています。

各地方公共団体の官民連携手法の導入状況に応じて、本報告書をご活用いただければ幸いです。

最後に、本研究会の開催にあたり、貴重なご意見を頂戴した委員の皆様、ヒアリング調査にご協力いただいた地方公共団体の方々に対し、厚くお礼申し上げます。

平成 22 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

本研究会の目的と市場化テストの範囲	1
第1章 市場化テストの現状と調査の方向性	2
1 官民連携手法における市場化テストの位置づけ	2
2 市場化テストの課題と本調査の内容	7
第2章 市場化テストの実施事例	10
1 事例調査の内容、対象等	10
2 調査対象団体の市場化テスト実施状況	12
(1)由仁町（北海道）	12
(2)南牧村（長野県）	14
(3)東京都	18
(4)愛知県	25
(5)和歌山県	34
(6)岡山県	35
(7)奥州市（岩手県）	40
(8)倉敷市（岡山県）	44
(9)足立区（東京都）	50
(10)横浜市（神奈川県）	52
(11)北海道	54
(12)大阪府	63
(13)熊本県	70
(14)我孫子市（千葉県）	72
(15)杉並区	75
第3章 事例調査結果に基づく分析	80
1 対象事業の選定方法	80
2 対象業務の切り出し方	90
3 公共サービスの質（要求水準）の設定方法	93
第4章 本調査結果のまとめ	96
1 市場化テスト推進によるメリット	96
2 市場化テスト推進上の留意点	96
3 今後の検討課題	101
4 本報告書の活用方法	103

資料1：大阪府提出資料

資料2：足立区提出資料

別紙1：本研究会の開催経緯

別紙2：平成21年度官民連携（市場化テスト）事例研究会委員名簿

本研究会の目的と市場化テストの範囲

(1) 本研究会の目的

地方公共団体における市場化テスト等官民連携(以下「市場化テスト等」という。)の事例を研究し、研究結果の報告書を取りまとめることで、地方公共団体に対して市場化テスト等の検討、導入及び運営に役立つ情報を提供することを目的とする。

(2) 本研究会における市場化テストの範囲

本研究会における市場化テストの範囲としては、官民競争入札により市場化テストを実施する狭義の市場化テストに加え、本研究会では広義として定義している民間提案型手法による市場化テストまでを含める。また、具体的な事業実施には至らなかったものの、狭義の市場化テストや広義の市場化テストの実施を目指して制度設計を行った例も含めることとする。一方、行政との協働による事業実施が含まれるものは対象外とする。

図表 本調査における調査対象事例

定義	内容	調査対象事例
最狭義	公共サービス改革法による官民競争入札、民間競争入札	・北海道由仁村 ・長野県南牧村
狭義	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 ・愛知県 ・和歌山県 ・岡山県 ・岩手県奥州市 ・足立区 ・横浜市 ・岡山県倉敷市
広義	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	・北海道 ・大阪府 ・熊本県 ・千葉県我孫子市 ・杉並区

出典：「地方自治体における市場化テストの導入 現状と論点、PPP における位置付け」
(2008年3月10日 ESRI フォーラム、関西学院大学 稲沢克祐教授) をもとに作成

第1章 市場化テストの現状と調査の方向性

1 官民連携手法における市場化テストの位置づけ

(1) 市場化テストの制度化

市場化テストの制度化の経緯

市場化テストは、公共サービスについて、「官」と「民」が対等な立場で競争に参加し、質・価格の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担う仕組みである。

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が実現されるものとされる。

市場化テストの制度化の経緯については、以下のとおりである。

図表 1-1 市場化テストの制度化の経緯

平成 16 年 6 月 4 日	「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2004」(骨太の方針 2004)において、「官でなければできない業務の範囲を明確にするための『市場化テスト』や、民間開放に関する数値目標の設定など、民間開放推進のための制度を早期に導入するため、平成 16 年度中に制度設計を行うとともに、平成 17 年度の試行的導入に向けて検討を進める」として市場化テストの導入が示される。
平成 16 年 12 月 24 日	規制改革・民間開放推進会議「規制改革・民間開放の推進に関する第 1 次答申」において「遅くとも平成 17 年 4 月までには内閣官房又は内閣府に『推進母体』を設置し、平成 17 年度中に『市場化テスト法(仮称)』も含めた制度の整備を完了することが不可欠である。」として、推進体制の整備必要性について言及される。
平成 17 年 3 月 25 日	「規制改革・民間開放推進 3 か年計画(改定)」において、「構造改革の柱である『民でできるものは民へ』を具体化するため、…(中略)…『市場化テストに関するガイドライン』を踏まえつつ、『市場化テスト(官民競争入札制度)』の本格的導入に向け、法的枠組み(『市場化テスト法(仮称)』)も含めた制度の整備を検討する。」とされ、ガイドラインにおいて市場化テストの基本骨格が示された。 また、地方公共団体の市場化テストに関連して、「国は、先進的な地方公共団体が自発的に市場化テストを導入・実施することを

	<p>阻害している現行法令の改正等、必要に応じ所要の検討・環境整備を行う」とされた。</p> <p>このほか、「3分野8事業23箇所のモデル事業を、平成17年度において試行的に実施する。」として、下記事業の実施が措置事項とされた。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>分野</th> <th>事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">ハローワーク (公共職業安定所)関連</td> <td>キャリア交流プラザ事業の「公設民営」</td> </tr> <tr> <td>若年者版キャリア交流プラザ事業の「公設民営」</td> </tr> <tr> <td>求人開拓事業の民間開放</td> </tr> <tr> <td>アビリティガーデンにおける職業訓練の民間開放</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">社会保険庁関連</td> <td>国民年金保険料の収納事業</td> </tr> <tr> <td>厚生年金保険、政府管掌健康保険の未適用事業所に対する適用促進事業</td> </tr> <tr> <td>年金電話相談センター事業</td> </tr> <tr> <td>行刑施設関連</td> <td>行刑施設関連</td> </tr> </tbody> </table>	分野	事業	ハローワーク (公共職業安定所)関連	キャリア交流プラザ事業の「公設民営」	若年者版キャリア交流プラザ事業の「公設民営」	求人開拓事業の民間開放	アビリティガーデンにおける職業訓練の民間開放	社会保険庁関連	国民年金保険料の収納事業	厚生年金保険、政府管掌健康保険の未適用事業所に対する適用促進事業	年金電話相談センター事業	行刑施設関連	行刑施設関連
分野	事業													
ハローワーク (公共職業安定所)関連	キャリア交流プラザ事業の「公設民営」													
	若年者版キャリア交流プラザ事業の「公設民営」													
	求人開拓事業の民間開放													
	アビリティガーデンにおける職業訓練の民間開放													
社会保険庁関連	国民年金保険料の収納事業													
	厚生年金保険、政府管掌健康保険の未適用事業所に対する適用促進事業													
	年金電話相談センター事業													
行刑施設関連	行刑施設関連													
平成17年3月25日	<p>「平成17年度 規制改革・民間開放推進会議の運営方針」において、重点検討分野として、『市場化テスト』の法制化等をはじめとする規制改革・民間開放の横断的な取組の推進が掲げられ、市場化テストの法制化が明示された。</p>													
平成17年9月27日	<p>「『小さくて効率的な政府』の実現に向けて - 公共サービス効率化法(市場化テスト法)案の骨子等 - 」において、「『市場化テスト』の平成18年度からの本格的導入に向けて...(中略)...一本の法律(『公共サービス効率化法(市場化テスト法)案(仮称)』)」を平成17年度中に策定し、国会に提出すべき」とされた。</p>													
平成17年12月21日	<p>「平成17年度 規制改革・民間開放推進会議の運営方針」において、地方公共団体の窓口業務(戸籍謄本等の交付の請求の受付及びその引渡し等)について、地方公共団体が市場化テストを自発的に実施する場合に、これを可能とするため、関係法律に関する特例措置を法案において整備することとされた。</p>													
平成18年5月26日	<p>第164回国会において「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」が成立した。</p> <p>公共サービス改革法においては、国民年金保険料収納事業に関する特例規定の整備、「人材銀行」事業及び「キャリア交流プラザ」事業に関する特例規定の整備、地方公共団体が実施する業務に関する特例規定の整備がなされた(いわゆる特定公共サービス)。</p>													
平成18年7月5日	<p>「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律施行令」が定められ、公共サービス改革基本方針策定に当たっての手續な</p>													

	どが示された。
平成 18 年 7 月 7 日	官民競争入札等監理委員会が設置された。
平成 18 年 9 月 5 日	公共サービス改革基本方針が策定された。
平成 19 年 3 月 31 日	総務省より、「住民基本台帳関係の事務等に係る市町村の窓口業務に関して民間事業者に委託することができる業務の範囲について(通知)」が発出され、住民基本台帳関係事務のうち民間委託が可能な業務の範囲及び民間委託に関する留意事項などが周知された。
平成 20 年 1 月 17 日	内閣府より「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」が発出され、現行法において、市町村の適切な管理のもと、市町村の判断に基づき、民間事業者に取り扱わせることが可能である事実上の行為又は補助的業務に該当する業務について整理周知がなされた。また、住民基本台帳情報及び端末の利用についても留意事項が示された。
平成 20 年 4 月 25 日	総務省より、「住民基本台帳法の一部を改正する法律等の施行に伴う公共サービス実施民間事業者での住民票の写し等の請求に係る本人確認の方法について(通知)」が発出され、窓口における本人確認方法に関する留意事項が周知された。

PwC アドバイザリー作成

市場化テストの実施状況

平成 22 年 3 月時点での地方公共団体における市場化テストの実施状況は、以下のとおりである。

図表 1-2 地方公共団体における市場化テストの実施状況

年度	団体名	対象事業	備考
平成 18 年度	和歌山県	和歌山県庁南別館管理運営業務	入札(官民競争)
	東京都	公共職業訓練業務	入札(官民競争)
	北海道	特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務、農業試験場における技能労務業務	入札
平成 19 年度	大阪府	職員研修業務、自動車税事務所の催告事務、高等職業技術専門学校テクノ講座、建設業許可申請の受付等業務	監理委員会による官民比較 規制緩和が必要なため民間委託は

年度	団体名	対象事業	備考
			進んでいない。
	我孫子市 (千葉県)	庁舎維持管理、施設管理業務全般、家屋調査・家屋評価、個人市民税の賦課、カウンターサービス等図書館関連業務、手賀沼公園駐車場の有料化、市民活動ステーションの管理等、高齢者ごみ出し支援ふれあい収集	提案審査委員会による審議で決定
	杉並区	奨学資金債権管理・回収等業務、地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業、公園便所、遊び場便所及び公衆便所の維持管理、商店街再生支援モデル事業	プロポーザル
	倉敷市 (岡山県)	車両維持管理業務	入札(官民競争)
	岡山県	職員公舎等管理業務	入札(官民競争)
	愛知県	旅券申請窓口業務、職員研修業務	入札(官民競争)
	奥州市 (岩手県)	水道止水栓開閉栓業務	入札(官民競争)
	熊本県	くまもと県民交流館・NPO活動支援業務、熊本県立農業大学校給食委託事業	入札
	北海道	別館警備(受付案内)業務、法人道民税及び法人事業税申告情報入力等業務、旅券の発給申請受付等業務、道路管理パトロール業務	入札 (一部事業は平成20年度に入札を実施)
平成 20 年 度	由仁町 (北海道)	窓口業務(支所)	法に基づく官民競争入札
	南牧村 (長野県)	窓口業務(出張所)	法に基づく民間競争入札
	杉並区	納付センター業務	プロポーザル
	愛知県	公共職業訓練業務	入札(官民競争)
	熊本県	放置車両確認事務委託業務、菊池農業高校寄宿舎給食業務	入札

年度	団体名	対象事業	備考
平成 21 年 度	大阪府	税務業務、府営水道管理運営業務、監査業務、府立図書館管理運営業務、宅建業免許申請受付等業務、居宅サービス事業者等指定申請受付等業務、医薬品承認申請受付等業務	監理委員会による官民比較 医薬品承認申請受付等業務は検討の結果民間開放しないこととなった
	杉並区	自転車等に関する総合事業 職員研修業務アウトソーシング 福祉資金の債権管理回収業務・ 現地調査業務	
	丸森町 (宮城県)	窓口業務(まちづくりセンター) 予定	法に基づく民間競争入札

PwC アドバイザリー作成

(2) 官民連携手法と市場化テスト

官民連携手法は、広義で言えば、通常の民間委託、公設民営等、様々な形態が考えられるが、このうち法令により制度化された官民連携手法として、市場化テスト（公共サービス改革法に基づく官民競争入札・民間競争入札）に加えて、PFI や指定管理者制度などがある。

市場化テスト（法に基づく官民競争入札等）は、前述のように公共サービス改革法により制度化されているが、PFI は平成 11 年に「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」（以下「PFI 法」という。）が施行され、また指定管理者制度は平成 15 年に地方自治法（第 244 条の 2）が改正され、導入されることになった制度である。

市場化テストが官民比較に基づき適切な実施主体を決定する制度であることに対して、指定管理者制度や PFI については基本的に民間事業者に委ねることが前提になっていることが異なる。また、指定管理者制度や PFI ではいわゆるハコモノ事業が対象になっていることに対して市場化テストはハコモノが関係しない事業についても対象となる。さらには、公共サービス改革法を活用すれば規制により民間事業者に委ねることを出来ない事業についても対象とすることができる。

図表 1-3 市場化テスト、PFI、指定管理者の比較

	法に基づく官民競争入札等	PFI	指定管理者
根拠法	公共サービス改革法	PFI 法	地方自治法
対象	公共サービス (公共サービス改革)	公共施設等の整備等に関する事業	「公の施設」の管理 (行政処分が含まれ)

	法に基づく官民競争入札等	PFI	指定管理者
	法による法令の特例措置により、行政処分も対象となり得る)		る場合がある)
民間事業者等との関係	民法上の契約関係を基本としつつ、本法により、みなし公務員規定等の当該契約関係に一定の制限を課す仕組み	民法上の契約関係	地方公共団体による「指定」(行政処分)により管理権限の委任を行う仕組み
特徴	財政法の特例として10年間の債務負担行為が可能(国のみ) 法令の特例措置、みなし公務員規定、守秘義務規定が法令により定められている	財政法の特例として30年間の債務負担行為が可能(国のみ) 民間資金を活用することによる支払の平準化ができる 税制優遇措置あり	従来公共的団体に限定されてきた公の施設の管理を民間の法人その他の団体にも拡大

PwC アドバイザリー作成

2 市場化テストの課題と本調査の内容

(1) 市場化テストの課題

市場化テストでは、PFI や指定管理者制度と比較して、実施事例が少なく、多くの実務上の課題がある。これについて、昨年度の官民連携(市場化テスト)事例研究会の報告書では、市場化テストの実務上の論点として、以下のような論点と課題が整理されている。

図表 1-4 市場化テストに関する実務上の論点と課題

論点	課題
論点 1 対象事業の選定方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	課題
論点 2 事業者の選定方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

出典：「平成 20 年度 官民連携（市場化テスト）事例研究会 報告書」をもとに作成

(2) 本調査における調査内容

上記で示したように、市場化テストの実務に係る論点が多いが、市場化テストの検討を進めるに当たっては、最初に対象事業の選定方法に係る検討を行うことが必要と考えられる。

また、対象事業の選定方法に関しては、平成 20 年度調査における整理の中で、委託に当たっての事業範囲の設定が課題として含まれているが、対象事業の選定とあわせて、対象事業のうちどのような業務を委託対象としているか、対象業務の切り出し方についても検討する。

さらに、今後の論点に関することとして、要求水準の設定方法についても、一定の整理を行うこととする。

図表 1-5 本調査における論点の再整理と検討範囲等

論点	検討範囲等
<p>論点 1 対象事業の選定方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業の選定方法としては、官主導と民主導に二分できるものと考えられる。 ・官主導で選定する手法としては、事業たな卸しやそれに準じた一定の基準に基づく選定方法が考えられる。これらの選定基準や選定主体の整理・比較等を実施する。 ・民主導による選定手法については、民間からの提案の対象範囲や、民間への提案インセンティブ等を整理する。 ・対象事業の選定方法で整理した手法ごとに、どのような対象事業が選定されたかを比較・検討する。 ・先行事例の公表資料や内閣府公共サービス改革推進室公表資料に基づき整理する。
<p>論点 2 対象業務の切り出し方</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事例をもとに窓口サービス、研修等、一定のカテゴリーによる分類を行い、市場化テストにおいて、今後も同種の事例が出てくるとされる主要なカテゴリーを2～3種類抽出する。 ・抽出したカテゴリーごとに先行事例について対象となった事業の業務を洗い出し、官民の役割分担の状況について分析する。
<p>論点 3 公共サービスの質の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・質の維持確保にはいわゆる性能発注の活用も重要な一方策であると考えられる。このため、先行事例数例における性能発注の実践状況を分析する。また、当該自治体の要求水準に関する指針等の整備状況などを整理する。 ・今後の調査に向けて、上記を踏まえた課題を整理する。

PwC アドバイザリー作成

第2章 市場化テストの実施事例

1 事例調査の内容、対象等

(1) 事例調査の内容

平成 21 年度調査では、対象とされた事業の選定方法や、事業のうち民間事業者への委託対象とされた業務の切り出し方を中心に整理する。

具体的には、各事例について図表 2 - 1 に示す事項を整理する。

図 2-1 本調査における調査項目

市場化テストの導入経緯 対象事業選定プロセス 対象となる業務範囲 事業者選定プロセス 導入の結果と課題

(2) 事例調査の対象

事例調査の対象としては、実際に市場化テストを導入し事業を実施している事例のほか、市場化テストの具体的な事業実施の例はないが、実施に向けた制度設計がなされるなど本研究会での検討に有益と思われる事例を抽出する。具体的には、図表 2 - 2 に示す事例について調査する。

調査は、基本的に文献及び公表資料の調査により行うものとするが、対象事業の選定方法や対象となる業務の切り出し方の検討において特に重要と思われる事例については、文献等調査に加えてヒアリングも実施する。

図表 2-2 本調査における調査対象事例

定義	調査対象事例	調査対象事例における実施事業
最狭義	・北海道由仁村 p.12	・三川支所の窓口業務
	・長野県南牧村 p.14	・野辺山出張所の窓口業務
狭義	・東京都 p.18	・公共職業訓練業務
	・愛知県 p.25	・旅券申請窓口業務 ・自治研修所職員研修業務 ・公共職業訓練業務
	・和歌山県 p.34	・和歌山県庁南別館管理運営業務
	・岡山県 p.35	・職員公舎等管理業務

定義	調査対象事例	調査対象事例における実施事業
	・岩手県奥州市 p.40	・水道止水栓開閉栓業務
	・岡山県倉敷市 p.44	・車両維持管理事業
	・東京都足立区 p.50	・実施事業なし
	・神奈川県横浜市 p.52	・実施事業なし
広義	・北海道 p.54	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務 ・ 農業試験場における技能労務業務(ほ場管理業務) ・ 農業試験場における技能労務業務(粗飼料生産業務) ・ 別館警備(受付案内)業務 ・ 法人道民税及び法人事業税申告情報入力等業務 ・ 旅券の発給申請受付等業務 ・ 道路管理パトロール業務
	・大阪府 p.63	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員研修業務 ・ 自動車税事務所の催告事務 ・ 高等職業技術専門校のテクノ講座 ・ 建設業許可申請の受付等業務 ・ 税務業務 ・ 府営水道管理運営業務 ・ 監査業務 ・ 府立図書館管理運営業務 ・ 宅建業免許申請受付等業務 ・ 居宅サービス事業者等指定申請受付等業務 ・ 医薬品承認申請受付等業務
	・熊本県 p.70	<ul style="list-style-type: none"> ・ くまもと県民交流館・NPO活動支援業務 ・ 熊本県立農業大学校給食委託事業 ・ 放置車両確認事務委託業務 ・ 菊池農業高校寄宿舍給食業務
	・千葉県我孫子市 p.72	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁舎維持管理 ・ 施設管理業務全般 ・ 家屋調査・家屋評価 ・ 個人市民税の賦課 ・ カウンターサービス等図書館関連業務 ・ 手賀沼公園駐車場の有料化 ・ 市民活動ステーションの管理等

定義	調査対象事例	調査対象事例における実施事業
	・ 東京都杉並区 p.75	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者ごみ出し支援ふれあい収集 ・ 奨学資金債権管理・回収等業務 ・ 地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業 ・ 公園便所、遊び場便所及び公衆便所の維持管理 ・ 商店街再生支援モデル事業 ・ 納付センター業務 ・ 自転車等に関する総合事業 ・ 職員研修業務アウトソーシング ・ 福祉資金の債権管理回収業務・現地調査業務 ・ 電子地域通過事業（テーマ型） 特定のテーマを提示し、その事業について提案を求める仕組み

出典：「地方自治体における市場化テストの導入 現状と論点、PPP における位置付け」
(2008年3月10日 ESRI フォーラム、関西学院大学 稲沢克祐教授) をもとに作成

2 調査対象団体の市場化テスト実施状況

(1) 由仁町（北海道）

市場化テストの導入経緯

「由仁町官民競争入札制度基本方針」によれば、由仁町では、「時代の変化とともに多様化・複雑化する住民のニーズに柔軟に対応し、職員削減によるサービスの質や量を低下させることなく行政の運営を遂行するため、『官民競争入札制度』の導入に取り組むこととした」。

官民競争により、行政サービスの改善、情報公開の促進、官民協働の促進、規制緩和の促進、事業機会の創出と雇用拡大、行政の負担軽減、職員の意識改革と事務改善の促進などの効果が想定され、「民が落札すれば業務の外部委託による効率化と費用削減が、官が落札すれば事業見直しによる業務効率化と費用削減が期待できる」とされる。

対象事業選定プロセス

「由仁町官民競争入札実施方針」によれば、具体的な対象事業選定のプロセスとして、「毎年実施している事務事業評価の内容をもとに、由仁町行財政改革推進委員会の意見を聞きながら対象とする業務を選定」するとしている。

なお、対象事業選定に当たり、必要であれば規制緩和を働きかけるということである。

対象となる業務範囲

「由仁町官民競争入札実施方針」によれば、官民競争入札制度の対象業務として次のものが該当するとしている。なお、これらは公共サービス改革法第2条第4項第1号所定の公共サービスであり、同法においては地方公共団体の官民競争入札の対象とならない業務である。

施設の設置、運営または管理の業務 研修の業務 相談の業務 調査または研究の業務 上記以外で、その内容や性質から必ずしも行政が自ら実施する必要がないと判断できる業務

事業者選定プロセス

官民競争入札の実施にあたっては、由仁町官民競争入札等監理委員会が設置され、監理委員会による評価選定結果を踏まえて落札者が決定された。

監理委員会及び選定手続きの概要は以下のとおりである。

図表 2-3 由仁町 選定方法及び審査体制

選定方法		総合評価一般競争入札（官民競争入札）
審査体制	審査機関	由仁町官民競争入札等監理委員会
	設置根拠	由仁町官民競争入札等監理委員会設置条例
	審査委員構成	定数：10名以内 任期：平成20年5月9日から平成22年5月8日まで
	委員選定基準	（不明）
	委員会所掌事務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施方針の案の策定及び改定に関し意 ・ 見を述べること ・ 対象業務の実施要綱の審議 ・ 落札者の選定 ・ 契約の変更及び解除 ・ その他官民競争入札等に関し必要な事項

出典：「由仁町官民競争入札等監理委員会設置条例」、「由仁町官民競争入札制度実施方針」（2008年5月、由仁町）をもとに作成

「由仁町官民競争入札実施方針」によれば、事業者の選定方法は総合評価によって行うものとされ、「提出された提案書の書類審査及び面接等による聞き取り」がなされる。ただし、「書類の審査のみで明らかに落札者の選定が可能な業務など、

その内容によって聞き取りが不要と判断できる場合、書類審査のみで選定を行う場合」もあるとされる。また、「選定方法は業務ごとに定めることとし、実施要項に明記する」ということである。

導入の結果と課題

由仁町では、三川支所の窓口業務について官民競争入札を実施した。入札の結果は次のとおりである。

図表 2-4 由仁町 三川支所窓口業務 入札結果

応募者名称	見積額	価格点	業務評価点	総合点	結果
由仁町住民課	4,179,807	99	150	249	
日盛ビル管理株式会社	3,780,000	105	165	270	落札

出典：「三川支所窓口業務に係る官民競争入札結果表」をもとに作成

由仁町 HP「官民競争入札について」によれば、市場化テストの実施の結果、次のような効果が期待されることから落札者を選定したとされている。

落札者となった日盛ビル管理株式会社は、現在、三川支所が設置されている集会施設「三川会館」の夜間及び休日の管理業務を受託しており、その業務と連携することによって可能となる窓口開設時間の延長と休日の窓口開設を独自の工夫として提案した。

事業コストの比較で最も安価であったことのほか、サービスの提供においても、民間事業者が落札した場合、住民異動届関連業務など一部の業務取扱いができなくなるものの、現実にこれらの手続きを支所で行う住民はほとんどおらず、それよりも窓口の開設時間が延長されることのほうが地域住民にとっては利益が大きいと判断され、選定にいたったものである。

(2) 南牧村（長野県）

市場化テストの導入経緯

南牧村では、「人員や財源などの経営資源を、最大限効果的・効率的に活用することにより、引き続き質の高い行政サービスを提供」(南牧村「官民競争・民間競争入札制度(市場化テスト)の実施に関する方針」)としていくこととし、その方策の一つとして市場化テストを導入したとのことである。

南牧村「官民競争・民間競争入札制度(市場化テスト)の実施に関する方針」によれば、南牧村における市場化テストの導入目的は次のとおりである。

- ・行政サービスの質の向上と経費の削減
- ・新たな行政サービスや重点施策への対応
- ・官民協働の促進
- ・職員の意識改革（経営感覚の醸成）

また、南牧村では、「官民競争・民間競争入札制度(市場化テスト)の実施に関する方針」に基づき、既に野辺山出張所の窓口業務に関して市場化テストが導入されているが、当該業務の民間委託の必要性について、以下の点が挙げられている。

出張所人件費が削減される
 効率的・効果的かつ適正な職員配置が可能となる
 公共サービスの質の維持向上（窓口業務の問題点が新たに発見され、民間事業者の能力、ノウハウにより改善される。）
 雇用の拡大

対象事業選定プロセス

南牧村「官民競争・民間競争入札制度(市場化テスト)の実施に関する方針」によれば、南牧村では、市場化テスト対象事業の選定にあたり、「『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 条に規定されている地方公共団体の業務（いわゆる窓口 6 業務）に限定することなく、…（中略）…村職員が直接担うべき業務を除くあらゆる事業について」市場化テスト実施の可能性を検討するものとしている。

対象事業選定基準及び選定プロセスは次のとおりとされる。

図表 2-5 南牧村 選定基準及び選定プロセス

対象事業の規模・範囲
 対象とする事業の規模（範囲）については、概ねグループ編成ができる規模とします。業務のまとまり等を考慮し、最も高い効果を得られる範囲を対象とします。なお、事業規模があまりにも小さい業務（一人程度で行うことができるもの）は、運用上の問題や、費用対効果の観点から、市場化テストの対象とせず、通常の業務委託等を検討するものとします。

選定の手順
 次の手順により、対象事業を選定します。

ア 役場内における対象候補事業の選定
 イ 対象候補事業に関する情報の提供
 ウ 対象候補事業について、民間事業者がその実施を自ら担うことができると考える業務の範囲について、当該民間事業者からの意見聴取
 エ 民間事業者からの意見を踏まえた対象候補事業に係る再検討

オ 対象事業の決定

対象事業を検討する際の観点

対象事業については、次の観点により検討を行います。

ア 民間実施の可能性があること

- ・安定性の面から、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存在するなど、担い手が確保されること。

イ 効率的・効果的であること

- ・新たに発生する業務（入札・契約締結等の手続き、今後の指導・監督等）を含めてもコスト減となること。
- ・責任の所在が明確であること。
- ・指揮・命令系統が明確であること。

出典：南牧村「官民競争・民間競争入札制度(市場化テスト)の実施に関する方針」
をもとに作成

ただし、「官民競争・民間競争入札制度(市場化テスト)の実施に関する方針」によれば、南牧村では、「市場化テストの導入を早急に進めるため、当面、野辺山出張所において行われるサービスを対象」とし、上記選定プロセスを経ることなく野辺山出張所に関する市場化テストの実施を決定したようである。

対象となる業務範囲

競争入札の対象となる業務範囲は以下のとおりである。

図表 2-6 南牧村 野辺山出張所民間競争入札 対象業務範囲

対象業務の概要

(1) 対象業務の名称 野辺山出張所窓口業務

(2) 対象業務範囲

「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

- ・戸籍法第 10 条第 1 項の規定に基づく戸籍謄本・抄本・記載事項証明書、又は同法第 12 条の 2 第 1 項の規定に基づく除籍の謄本・抄本・記載事項証明書の交付に係る請求の受付、引渡し
- ・住民基本台帳法第 20 条第 1 項の規定に基づく戸籍の附票の写しの交付に係る請求の受付、引渡し
- ・住民基本台帳法第 12 条第 1 項の規定に基づく住民票の写し、記載事項証明書の交付に係る請求の受付、引渡し
- ・外国人登録法第 4 条の 3 第 2 項の規定に基づく登録原票の写し、記載事項証明書の交付に係る請求の受付、引渡し
- ・市町村長が作成する印鑑に関する証明書の交付に係る請求の受付、引渡し

<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方税法第 20 条の 10 の規定に基づく証明書のうち、納税証明書、課税・非課税証明書の交付に係る請求の受付、引渡し
<p>上記以外の公共サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所得証明書の交付に係る請求の受付、引渡し ・ 福祉医療費の支給申請書の受付 ・ 高額療養費の支給申請書の受付 ・ 人間ドック・肺がん検診・脳ドック検診、PET 検診の補助金申請書の受付 ・ チャイルドシート補助金申請書の受付 ・ 児童手当現況届の受付 ・ 農業者年金現況届の受付 ・ 村営住宅入居者収入申告書の受付 ・ 図書館の貸し出し本返却の受付 ・ 住民福祉の向上に寄与することを目的として村長が特に認めた事項
<p>(3) 業務履行場所 長野県南佐久郡南牧村大字野辺山 412 番地 1 南牧村農村文化情報交流館内 1 階事務室</p>
<p>(4) 業務実施時間 平日の午前 8 時 30 分から午後 5 時 30 分まで</p>
<p>(5) 実施期間 平成 20 年 6 月 1 日から平成 23 年 3 月 31 日まで</p>

出典：「野辺山出張所業務に係る民間競争入札実施要項」をもとに作成

事業者選定プロセス

競争入札の実施にあたっては、南牧村公共サービス改革審議会が設置され、審議会による評価選定結果を踏まえて落札者が決定された。

南牧村公共サービス改革審議会及び選定手続きの概要は以下のとおりである。

図表 2-7 南牧村 選定方法及び審査体制

選定方法		総合評価一般競争入札（民間競争入札）
審査体制	審査機関	南牧村公共サービス改革審議会
	設置根拠	南牧村公共サービス改革審議会の設置に関する条例
	審査委員構成	定数：5 名以内
	委員選定基準	（不明）
	委員会所掌事務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共サービス改革法第 16 条第 5 項に規定される事項（官民競争入札実施要項に関する議） ・ 同法第 18 条第 5 項に規定される事項（民間競争入札実施要項に関する議） ・ 同法第 17 条において準用される法第 12 条に規定される事項（官民競争入札の評価に関する議） ・ 同法第 19 条において準用される法第 12 条に規

		定される事項（民間競争入札の評価。法では合議制機関の関与が定められていないはずであるが、南牧村では所掌事務に含まれている。）
--	--	--

出典：「南牧村公共サービス改革審議会の設置に関する条例」をもとに作成

審査は、書類審査によりなされる。審査方法の概要は次のとおりである。

必須項目審査により得られた基礎点（300点）と、加点項目審査により得られた加点（最高300点）の合計点を、入札価格（予定価格の制限の範囲内であるものに限る。）で除して得た数値が最も高い者を、落札者として決定する。

なお、低価格入札調査として、当該落札者の入札価格が予定価格の6割に満たない場合は、積算の妥当性や業務従事者への賃金額、履行体制、資産状況や経営状況などに関する調査を実施する。

また、予定価格の制限に達した価格の入札がないときは、直ちに再度の入札を行うものとし、複数回の入札によってもなお落札者となるべき者が決定しない場合は、原則として、入札条件を見直し、再度公告し入札を行う。

導入の結果

野辺山出張所窓口業務に関する民間競争入札への参加者は2者であり、平成20年5月12日開催した「南牧村公共サービス改革審議会」において、業者提案書評価、入札額について審議した結果、株式会社南牧村振興公社が落札者として決定された。

なお、入札参加者のうち、他の1者、その提案内容や評価は不明である。

(3) 東京都

市場化テストの導入経緯

東京都は、「行財政改革の新たな指針」（平成17年11月）において、「『公＝官』ではなく、『公』を多様な主体で担うという考え方の下、都が担う仕事の範囲と進め方を徹底して見直し、『スリムで仕事ができる効率的な都庁』を実現する」としており、また「行財政改革実行プログラム」（平成18年7月）において、「豊かな『公』の構築」に向けた「多様な経営改革手法の導入」として東京都版市場化テストの導入が挙げられている。

市場化テストの導入による具体的な効果としては、「都が実施している事業に官民の競い合いを導入することで、仕事の進め方の抜本的見直しや効率性の向上が迫られ、都が引き続き業務を継続する場合でも、必然的に業務改革」が図られるとしている。

対象事業選定プロセス

公共サービス改革法における特定公共サービスのうち、地方公共団体の業務は市町村の窓口業務等に限定されているため、東京都では、同法に拠らない方式で

市場化テストの制度設計を行っている。

また、東京都では、事務事業全般に関し、民間開放可能な事業や、民間実施を可能とするための条件に関する意見も募集し、対象事業選定の参考としたということである。

図表 2-8 東京都版市場化テスト 対象事業選定及び入札プロセス

時期	実施項目
平成 18 年 7 月	実施方針策定
平成 18 年 8 月	民間アンケートの実施
平成 18 年 9 月	東京都版市場化テストモデル事業監理委員会設置 (平成 19 年 7 月、東京都版市場化テスト監理委員会へ改組)
平成 18 年 10 月 3 日	第 1 回東京都版市場化テストモデル事業監理委員会 (実施要項検討)
平成 18 年 10 月 16 日	入札公告
平成 18 年 12 月 5 日	事業計画書及び入札書の受付
平成 18 年 12 月 18 日	業務実施者の決定

出典：東京都総務局 HP「東京都版市場化テストモデル事業平成 19 年度事業（平成 18 年度「官民競争入札」）の実施経過」などをもとに作成

東京都では、東京都版市場化テストの制度導入にあたり、まずモデル事業として技術専門校の職業訓練業務を選定した。

「東京都版市場化テストモデル事業の取組」によれば、当該業務を選定した理由としては、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、技術専門校は複数あり、業務改善の波及効果が期待できることなどが挙げられている。

なお、具体的な訓練項目を決定するにあたっては、以下のような点が考慮され、そのうえで、短期課程訓練のうち、具体的にどの訓練科目を市場化テストの対象とするかという点について、民間からの意見聴取等を実施している。

図表 2-9 東京都版市場化テストにおける各訓練科目の内容の検討

【普通課程訓練（2年、1年コース）】

現状では、職業能力開発促進法や、厚生労働省の法解釈により普通課程の民間委託が認められていないため、引き続き、国に見直しを働きかけるとともに、必要性を整理しつつ、19年度以降の市場化テストの対象とすることとした。

【短期課程訓練（3ヶ月、2ヶ月コース）】

過去の実績を踏まえ、必要性を整理しつつ、市場化テストにかけることなく、

民間委託訓練（施設外訓練）に移行することとした。

【短期課程訓練（6ヶ月コース）】

- ・ 一定規模の民間の受け皿がある科目を市場化テストの対象とした。東京都総務局ホームページでの意見聴取や、専門学校などの個別アンケート調査（178件）の結果を踏まえ、民間で実施可能と考えられる科目（延べ7科目）から選定することとした。
- ・ 科目改変、法令改正などにより、訓練基準の見直しが必要なものについては、19年度以降実施することとした。

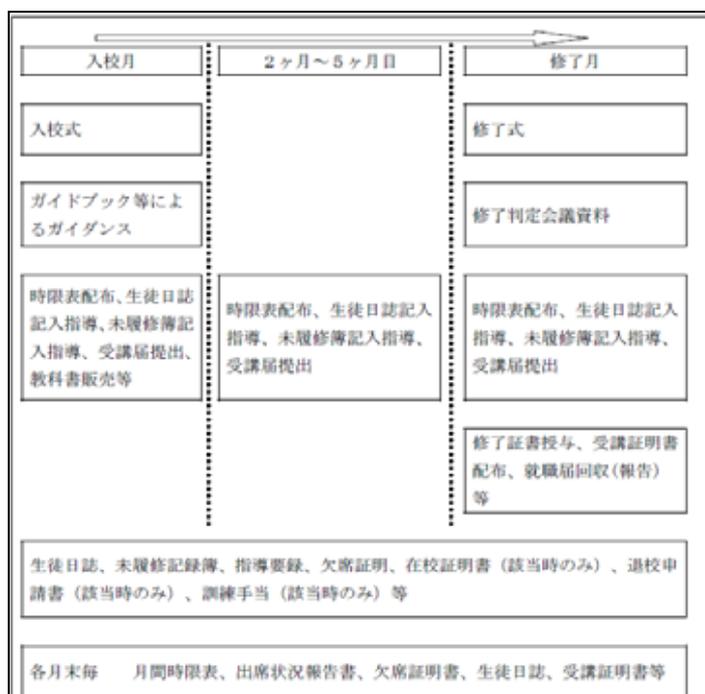
出典：「第1回東京都版市場化テストモデル事業監理委員会次第配布資料参考4
対象科目の選定について」をもとに作成

このように、東京都における市場化テストモデル事業では、対象事業の大枠を東京都側で決定し、対象事業を一定の範囲に絞り込んだうえ、具体的な対象事業（科目）の決定にあたって民間事業者の意見を聴取するという方法を採用している点が特徴的である。

対象となる業務範囲

「東京都版市場化テストモデル事業実施要項」によれば、対象となる業務範囲は以下のとおりである。

図表 2-10 東京都版市場化テスト 対象業務範囲



出典：「東京都版市場化テストモデル事業実施要項」

事業者選定プロセス

東京都版市場化テストモデル事業の実施にあたっては、東京都版市場化テスト監理委員会が設置され、その実施要項審議や評価結果を経て落札者が決定された。

東京都版市場化テスト監理委員会及び選定手続の概要は以下のとおりである。

図表 2-11 東京都版市場化テスト 選定方法及び審査体制

選定方法		総合評価一般競争入札
審査体制	審査機関	東京都版市場化テスト監理委員会
	設置根拠	東京都版市場化テスト監理委員会設置要綱
	審査委員構成	定数：5名以内 任期：2年 専門員を置くことができる。
	委員選定基準	・外部有識者 ・総務局行政改革推進部長 ・財務局経理部長 ・なお、委員のうち半数以上は外部から選任される
	委員会所掌事務	・対象事業の選定 ・実施方針の策定 ・実施要項の策定 ・都の対象事業所管部署及び民間の入札参加者の事業計画書に対する評価 ・事業実施のモニタリング ・事業実施後の評価内容 （市場化テストの継続、直営による実施、民間委託化、民間への移譲（事業廃止）） ・東京都版市場化テストモデル事業に関すること

出典：「東京都版市場化テストモデル事業実施要項」、「東京都版市場化テスト監理委員会設置要綱」
をもとに作成

審査のプロセスは次のとおりである。

- ・東京都版市場化テスト監理委員会は委員長により招集される。東京都版市場化テスト監理委員会の会議自体は非公表とされるが、会議概要及び資料は公表される。
- ・審査は、書類審査により行われ、基礎審査を通過した提案書に対し、評価項目に基づき審査を行い、これにより得られた技術点と入札価格を評価した価格点を合計して総合評価点とする。

導入の結果と課題

本事業の対象科目は7科目であり、それぞれの入札参加者及び落札者は次のと

おりであった。なお、審査結果では、落札者の名称と得点のみ公表されている。

図表 2-12 東京都版市場化テスト 入札結果

業務項目	入札者	落札者
ネットワーク構築科 (中央・城北センター有明分校)	ヒートウェーブ(株)	
	学校法人小山学園	
	学校法人立志舎	
	富士通オフィス機器(株)	
	東京都	
貿易実務科 (中央・城北センター有明分校)	(株)東京リーガルマインド	
	ヒューマンアカデミー(株)	
	東京都	
医療事務科 (中央・城北センター)	ヒューマンアカデミー(株)	
	学校法人敬心学園	
	学校法人大原学園	
	(株)日本医療事務センター	
	ロイヤル商事(株)	
	東京都	
医療事務科 (多摩センター八王子校)	(株)日本医療事務センター	
	東京都	
ビジネス経理科 (中央・城北センター高年齢者校)	(株)東京リーガルマインド	
	TAC(株)	
	学校法人立志舎	
	ヒューマンアカデミー(株)	
	学校法人お茶の水学園	
	学校法人大原学園	
	ロイヤル商事(株)(辞退)	
	東京都	
経営管理実務科 (中央・城北センター高年齢者校)	(株)東京リーガルマインド	
	TAC(株)	
	ヒューマンアカデミー(株)	
経営管理実務科 (多摩センター府中校)	(株)東京リーガルマインド	
	ヒューマンアカデミー(株)	
	学校法人細谷学園	

出典：東京都「入札経過調書」をもとに作成

平成 19 年「第 3 回東京都版市場化テスト監理委員会」によれば、今回の市場化テストに参加した民間事業者からの意見も公表されている。市場化テストの制

度それ自体には関わらない内容もあるが、民間事業者の創意工夫を發揮させ、良質で効率的なサービスの提供に繋がるという意味において参考となる内容も多いため、以下に記載する。

図表 2-13 東京都版市場化テストに参加した民間事業者からの意見

項目		民間事業者の意見
事業計画書について		<ul style="list-style-type: none"> モデル事業の様式では工夫しようが無く、独自性を出しづらい。カリキュラムなど教育内容に関わる部分は、独自の様式で出した方が良い。 「地域との連携」の記入欄があったが、どのような趣旨で書かせるのか分からない。 オリジナルで書ける自由様式があると提出しやすい。その際、評価基準も明らかにしてほしい。
指導員の資格要件		<ul style="list-style-type: none"> 指導員免許は必ずしも指導力に直結しない。指導能力が高くても要件に該当しない者もいる。 評価を考慮し、指導能力よりも指導員免許を持っている者を優先して担当させることになってしまう。
都 訓 練 基 準 の 内 容	全体	<ul style="list-style-type: none"> 演習時間が多い印象があり、そこまで必要なのか疑問 必要性に疑問がある科目が含まれる場合があり、抵抗があった。「社会」は一般的に分かりにくい。その中で、入校式をやるなど民間ではあり得ない。
	貿易実務科	<ul style="list-style-type: none"> 訓練基準の内容で通関士まで取得できるのか疑問。英文会計と速記が必要なのか疑問。
	医療事務科	<ul style="list-style-type: none"> 簿記会計実習の時間数が医療事務等より多く、必要性に疑問。 医科保険と歯科保険はかなり別物であり、両方やることで知識の幅は広がるが、就職実績につながるかは疑問。別科目として分けた方が良いのではないか。
	ネットワーク構築科	<ul style="list-style-type: none"> 内容的に6ヶ月も必要か。雇用・能力開発機構では3ヶ月で実施しており、これで十分。 ネットワーク技術の習得ができれば企業は採用する。6ヶ月間であれば資格を取らせる。
訓練カリキュラムの提案		<ul style="list-style-type: none"> この仕組みで各社がやりたいことができるのか疑問。各々の特徴を出しづらい。もう少し自由にカリキュラムを組めるようにしてもよいのではないか。
入札金額の算定		<ul style="list-style-type: none"> 総価契約であり、委託訓練よりリスクが低いいため、委託訓練より若干安く算定した。 都の実績額は目安になる。 都の実績額と委託訓練の両方を参考にした。

項目	民間事業者の意見
落札者決定基準	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価項目が公表されていたので、事業計画書を記入しやすかった。 ・ 落札者決定基準を明らかにしている点は意欲的に感じられる。(雇用・能力開発機構は非開示) ・ 指導力を評価するには、紙ベースだと、免許・資格くらい。関連資格試験(簿記検定等)の合格率を書かせてはどうか。 ・ 最低基準の 45 m²では、ノートパソコンでも厳しいはず。90 m²でギリギリである。 ・ 就職支援について、評価基準の項目を実施すれば 70%達成できるのか疑問。 ・ 今の配点では価格競争になる懸念があり、教育的にはどうか。都が価格を提示して、それをベースに内容を競うこともありか。
評価方法、結果の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 違和感は感じなかった。人の感覚による。社内には、都が参加するのに、都が評価することに違和感を感じる人もいた。結果によるのではないか。 ・ 都の評価点の方が高い理由が理解できない。 ・ 採点の妥当性に疑問がある。 ・ 1科目を都がとったが、妥当な結果ではないか。 ・ 民間より専門学校の評価が低いのが納得いかない。 ・ 提案書だけでなく、実際を見てほしい。雇用能力開発機構は見に来ている。 ・ 都の価格点が低いなど、情報がしっかりと遮断されていると感じた。
スケジュール全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ スケジュールの前倒しは必要 ・ 担当に話がきた時点で質問受付期間が終了していた。 ・ 事業計画書の作成には十分な時間があつた。 ・ 10月には学校法人本体が次年度の入校生受付で多忙 ・ 入札結果が出てから募集パンフレットの印刷までの時間が無く、パンフレットを受講生に分かりやすくする工夫を反映することができなかった。
電子認証の取得、入札参加資格登録	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電子認証について時間が無く、認証会社に直接出向いて手続きを行った。1社からは時間的に無理だと断られた。 ・ 民間である認証会社に住民票等を提出したが、個人情報の扱いについて疑問 ・ 入札参加資格登録の際、「190 その他の業務委託等」における売上高をどこまで出せばいいか分からなかった。
入札関連情報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入札情報サービスはどのように操作するか分からない。

項目		民間事業者の意見
提供		<ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用能力開発機構より都の方が透明性はあった。
契約期間		<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の動きの変化や講師の確保の点から1年間がよい。 ・ 2、3年先になると先が見えないため、1年間がよい。場所が変わるかもしれない。先行投資が必要な場合は複数年のメリットはある。
施設内訓練		<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社施設には限りがあるため、都の施設が利用可能であれば、提案しやすくなる。 ・ 技術専門校の施設が使用できる場合は、事務職員を行かせて使用するつもりだった。 ・ 設備次第であり、学校に無い設備があれば使用したい。
他科目不参加理由	ネットワーク構築科	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機器のメンテナンスが追いつかない。
	医療事務科	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門ソフトが必要となるほか、定員の問題で参加できなかった。 ・ 40名分のスペースを確保することは困難だった。
その他		<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師について1年後の予定を出すのは困難である。 ・ 説明会を何回もやったほうがいい。宣伝は年間を通して行うべき。市場化テストとは何か、専門学校にとってのメリットは何かを周知する必要がある。 ・ 入札参加申し込み時、複数科目に申し込む場合、申込書が複数枚必要であったが、1枚で済ませられればよい。

出典：第3回 東京都版市場化テストモデル事業監理委員会 配布資料「資料4 モデル事業『官民競争入札』参加事業者からの意見概要」をもとに作成

(4) 愛知県

市場化テストの導入経緯

愛知県では、「あいち行革大綱 2005 - 後半（平成 20～22 年度）の取組について - 」において市場化テストを個別重点取組事項として位置づけ、その導入を進めている。具体的には、モデル事業として、平成 19 年度は旅券申請窓口業務と職員研修業務、平成 20 年度は公共職業訓練業務について市場化テストが実施されている。

愛知県における市場化テストの導入目的は、愛知県 HP によれば、以下のとおりである。

「地方自治法第 2 条第 14 項では、「地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を上げるようにしなければならない」とされています。

簡素で効率的な行政組織の構築を目指し、本県ではこれまで、民間委託の推進、PFIの導入、指定管理者制度の導入など様々な手法を用い、行財政改革を推進してきたところです。

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す。これにより、民間事業者の創意工夫でサービスの質の向上と経費節減がなされるだけでなく、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うことで、事務事業の生産性向上が図られることが期待できます。」

対象事業選定プロセス

「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」によれば、対象業務の選定にあたっては、従来のように「県側から民間側に一方向で発注するのではなく、民間の側から自分たちができる業務について提案をいただくことにより、スタートラインでの対等な立場の確保に努める」こととした。このため、民間事業者などから意見募集を実施したうえ監理委員会において対象を絞り込み、さらに担当部局からのヒアリングや他県での実施状況などを参考としつつ対象業務を選定した。

さらに、平成20年度からは、「民間事業者が実施可能な業務であるかどうか(業務の担い手の有無)、参入障壁はないかを確認するため、上記の意見聴取に加え、対象候補事業に関するマーケティングを実施」したということである。

平成19・20年度における対象事業は、民間事業者から35事業について提案が寄せられた。あいち市場化テスト監理委員会では、これらの提案をもとに、次の基準に基づき審査選定を実施したということである。

図表 2-14 愛知県市場化テスト 対象事業選定基準

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. ある程度のまとまりのある業務2. 民間事業者等からの入札が期待できる業務3. 単年度で実施可能な業務4. 国・他県等で既に委託を実施又は検討している業務5. 以下の業務は除外<ul style="list-style-type: none">法規制により県職員が直接行わなければならない業務近く廃止する可能性のある業務今後、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 |
|---|

出典:「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」をもとに作成

審議の結果対象として選定された事業は以下のとおりである。

図表 2-15 愛知県市場化テスト 対象業務

年度	対象業務
19年度	旅券申請窓口業務
	自治研修所職員研修業務
20年度	公共職業訓練業務（名古屋高等技術専門学校 短期課程「OAビジネス科」）

出典：「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」をもとに作成

対象となる業務範囲

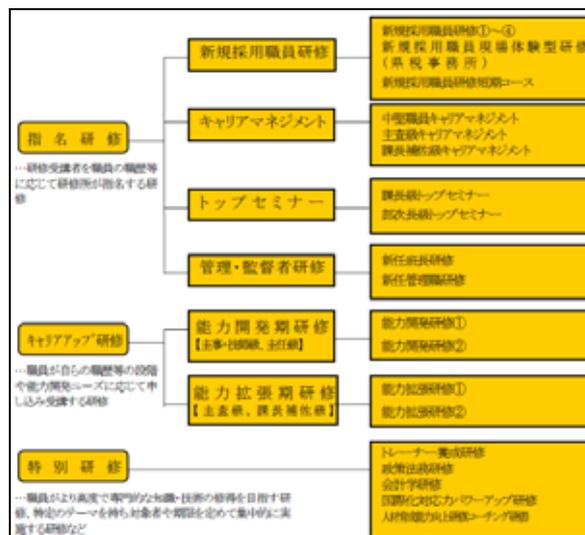
官民競争入札の対象となる業務範囲は以下のとおりである。

図表 2-16 旅券申請窓口業務 対象業務範囲

(1) 対象業務の名称	旅券申請窓口業務
(2) 対象業務の内容	<p>相談窓口業務</p> <p>書類確認窓口業務</p> <p>申請受付窓口業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般旅券の発給申請の受付 ・一般旅券の記載事項訂正申請の受付 ・一般旅券の査証欄の増補申請の受付 ・一般旅券の紛失又は焼失の届出の受付 <p>その他付随業務</p>

出典：「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）」をもとに作成

図表 2-17 自治研修所職員研修業務 対象業務範囲



出典：「愛知県市場化テストモデル事業実施要項（愛知県自治研修所職員研修業務）」

図表 2-18 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 対象業務範囲

対象業務の概要	
(1)対象業務の名称	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
(2)訓練の内容	訓練内容は、別添「愛知県立名古屋高等技術専門学校 職業訓練基準 オフィスビジネス系 OAビジネス科」(以下「訓練基準」という。)による。 訓練には、訓練生の生活指導も含むものであること。(「職業訓練指導員業務指針について」(昭和37年8月6日訓発第191号))
(3)訓練の規模	訓練期間及び実施回数 6か月×2回 定員 30人/回(年間定員 60人) 入校時期 4月、10月
(4)訓練の対象者	求職中の者で、対象課程の受講を希望する者
(5)訓練生の募集及び選考(募集パンフレットの作成を含む。)	県が実施する。 ただし、選考については、県と受託者が共同して行う。
(6)訓練の実施時間	6か月につき700時限(訓練時間50分と休憩10分で1時限とする。) なお、訓練基準に記載されている各教科目の訓練時限数については、各教科目の訓練時限数の30%まで減じ、他の教科目(新たな科目は不可)に充てること ができる。 訓練は、週5日、1日当たり7時限の訓練カリキュラムを標準とし、原則として土、日、祝日を除く日に設定する。なお、土、日、祝日に設定しようとする場合には、別途届出を行うこと。 入校・修了式の時間は、学科(社会)の時間内に実施することができる。 就業支援時間は、学科(社会)の時間内に実施することができる。
(7)訓練の実施場所	名古屋市内において、受託者が自ら確保する施設とする。
(8)訓練に使用する施設、設備等	訓練施設、設備については、職業能力開発促進法施行規則(昭和44年労働省令第24号。)第11条の規定に基づき、訓練を適切に実施できると認められるものであること。 訓練基準の「6 設備基準」を満たすものであること。
(9)訓練を指導する者の資格及び配置	訓練を指導する者は、職業訓練指導員免許を有する者又は職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)第30条の2第2項の規定に該当し、職業訓練の適切な指導が可能と認められる者であること。
(10)就職支援	訓練生に対する就職支援(キャリアガイダンス、職業相談、求人開拓、求人情報

の提供、職業紹介の実施)を行う。企画書において、具体的計画を提示すること。
 (11)訓練生の負担
 訓練生の授業料は無料とする。ただし、教科書等は訓練生の自己負担とする。

出典：「愛知県市場化テストモデル事業実施要項（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）」をもとに作成

事業者選定プロセス

官民競争入札の実施にあたっては、あいち市場化テスト監理委員会が設置され、委員会による評価選定結果を踏まえて落札者が決定された。

あいち市場化テスト監理委員会及び選定手続きの概要は以下のとおりである。

図表 2-19 あいち市場化テスト 選定方法及び審査体制

選定方法		総合評価一般競争入札
審査体制	審査機関	あいち市場化テスト監理委員会
	設置根拠	あいち市場化テスト監理委員会開催要綱
	審査委員構成	定数：5名 なお、具体の対象事業に応じ、専門委員も委嘱した。
	委員選定基準	外部有識者で構成
	委員会所掌事務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象業務の選定 ・ 官民競争入札に係る業務の質や内容、入札等の 手続、評価基準等を定める実施要項の作成 ・ 官民競争入札に係る落札者の決定に係る評価内 容 ・ 民間競争入札に係る実施要項、落札者決定に係 る評価に対する意見 ・ 事業の実施に係るモニタリング ・ モデル事業に係るモニタリング ・ その他市場化テストの公正な競争の確保に関す ること

出典：「あいち市場化テスト監理委員会開催要綱」をもとに作成

また、愛知県における市場化テストの実施プロセスは次のとおりである。

図表 2-20 あいち市場化テストの実施プロセス

	日程	項目	内容
平成 19 年度	3/23～4/25	意見募集	民間事業者等への意見募集
	4/1	委員会設置	
	5/15	第1回委員会	対象業務の絞り込み
	6/7	第2回委員会	部局ヒアリング
	8/1	第3回委員会	実施要項、落札者決定基準の検討（旅券、職員研修）
	9/4	第4回委員会	実施要項、落札者決定基準の検討（旅券、職員研修）
	9～10月	事業者の募集	入札公告、総合評価一般競争入札
	11/5	第5回委員会	事業者選定（ヒアリング、審査）（旅券）
	11/30	第6回委員会	同上（職員研修）
	3/19	第7回委員会	課題の検討、モニタリング手法
平成 20 年度	3/17～4/18	意見募集	民間事業者等への意見募集
	5/23	第1回委員会	対象業務の候補選定
	7/18	第2回委員会	部局ヒアリング
	7/30	第3回委員会	モデル事業の絞り込み（公共職業訓練、大気汚染規制調査）
	9/4	第4回委員会	対象業務の決定（公共職業訓練 名古屋高等技術専門学校 O A ビジネス科） 実施要項、落札者決定基準の検討
	9～10月	事業者の募集	入札公告、総合評価一般競争入札
	9/30	第5回委員会	平成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）
	10/30	第6回委員会	平成19年度モデル事業の中間モニタリング（所管課からのヒアリング） 平成20年度モデル事業の事業者選定（ヒアリング、審査）
	2/13	第7回委員会	平成20年度モデル事業の課題の整理、モニタリング実施要領の検討 ガイドラインの検討
3/27	第8回委員会	19年度モデル事業のモニタリングの検討 ガイドラインのまとめ	

出典：「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」をもとに作成

導入の結果と課題

愛知県における市場化テストの実施結果は次のとおりである。

図表 2-21 あいち市場化テスト 旅券申請窓口業務

各事業の選定概要	事業名称	旅券申請窓口業務
	落札者選定方法	総合評価一般競争入札
	審査方法	書類審査による
	評価方法	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務所管部署は、入札参加者と同様に、企画書を提出する。 評価基準に基づき、対象業務所管部署の提出書類と入札参加者の提出書類を審査し、入札参加者のうち、質と価格を総合的に評価し最も優れた提案をした者の提案内容が、対象業務所管部署の提案内容を上回った場合、その者を実施者として決定する。 対象業務所管部署の提案内容を上回る入札参加者が無い場合は、県が提案内容に基づき業務を実施する。 総合評価は、「愛知県市場化テストモデル事業監理委員会」が実施する。
	応募者概要	愛知県
		株式会社ジェイコム
審査結果	ほか、民間事業者3者（うち失格2者。予定価格超過1者、書類不備1者） (株)ジェイコムの提案に対する評価が県の提案に対する評価を上回ったため、(株)ジェイコムが落札者として選定された。	
審査内容	<p>審査の結果、次の点が評価されたとのことである。</p> <ul style="list-style-type: none"> 委託化により嘱託員14名（受付14名 0名）を削減。 コスト削減の効果はわずか。 大阪府パスポートセンターにおける業務で培われたノウハウ活かし、県民の申請手続所要時間の短縮、柔軟なシフト体制、親切・丁寧な対応等の提案。 	

出典：「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」をもとに作成

図表 2-22 あいち市場化テスト 自治研修所職員研修業務

各事業の選定概要	事業名称	自治研修所職員研修業務
	落札者選定方法	総合評価一般競争入札
	審査方法	書類審査による
	評価方法	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務所管部署は、入札参加者と同様に、企画書を提出する。 評価基準に基づき、対象業務所管部署の提出書類と入札参加者の提出書類を審査し、入札参加者のうち、質と価

要		<p>格を総合的に評価し最も優れた提案をした者の提案内容が、対象業務所管部署の提案内容を上回った場合、その者を実施者として決定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象業務所管部署の提案内容を上回る入札参加者が無い場合は、県が提案内容に基づき業務を実施する。 総合評価は、「愛知県市場化テストモデル事業監理委員会」が実施する。
	応募者概要	<p>愛知県</p> <p>ほか、民間事業者 3 者</p>
	審査結果	<p>県の提案内容を上回った民間事業者の提案がなかったため、県が提案内容に基づき業務を実施する。</p>
	審査内容	<p>審査の結果、次の点が評価されたとのことである。</p> <ul style="list-style-type: none"> 運営体制のスリム化により、正規職員 2 名(5 名 3 名)、非常勤職員 2 名(6 名 4 名)を削減し、約 2,450 万円のコスト削減の効果。 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。

出典：「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」をもとに作成

図表 2-23 あいち市場化テスト 公共職業訓練業務

各事業の選定概要	事業名称	公共職業訓練
	落札者選定方法	総合評価一般競争入札
	審査方法	書類審査による
	評価方法	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務所管部署は、入札参加者と同様に、企画書を提出する。 評価基準に基づき、対象業務所管部署の提出書類と入札参加者の提出書類を審査し、入札参加者のうち、質と価格を総合的に評価し最も優れた提案をした者の提案内容が、対象業務所管部署の提案内容を上回った場合、その者を実施者として決定する。 対象業務所管部署の提案内容を上回る入札参加者が無い場合は、県が提案内容に基づき業務を実施する。 総合評価は、「愛知県市場化テストモデル事業監理委員会」が実施する。
	応募者概要	<p>愛知県</p> <p>ほか、民間事業者 1 者</p>
	審査結果	<p>県の提案内容を上回った民間事業者の提案がなかったため、県が提案内容に基づき業務を実施する。</p>

審査内容	<p>審査の結果、次の点が評価されたとのことである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。
------	--

出典：「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」をもとに作成

「愛知県における市場化テストモデル事業の取組み概要」によれば、愛知県における市場化テストの課題点として以下の指摘がなされている。

<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場化テストは、官と民が対等な立場で競争入札を行い、実施者を決める制度であり、官が発注者として民に業務を委ねてきた従来型の委託とは、根本の考え方が異なっています。 ・ この2年間で、3つのモデル事業に取り組んで、実績を積んできました。このモデル事業に直接関わってきた関係部局の職員や企業の皆さんは、プロセスの中で官民協働の重要性を認識する機会となりましたが、「官民が対等の立場での競争」という意識の醸成には、もう少し時間がかかるのではないかと考えられます。 ・ 特に、民間開放が可能な業務の抽出、企業が参入しやすい対象業務の適正規模の確保、フルコストの考え方の整理、民が落札した場合の十分な業務引継ぎと事前準備の確保など、このモデル事業を通じて明らかになった課題について、より円滑な制度運用の観点から改善を重ねながら、制度の完成度を高め、定着を図っていききたいと考えています。
--

(5) 和歌山県

市場化テストの導入経緯

和歌山県における市場化テストは、全国に先駆け平成18年11月に実施されたものである。市場化テストの実施目的としては、国における市場化テストの目的が掲げられている。

なお、県庁南別館の管理運営業務に関する市場化テストは、市場化テストの本格的な導入に向けた実施プロセス等の検証のため、平成18年8月より準備実施されたということである。

対象事業選定プロセス

「和歌山県版市場化テストの実施」によれば、「『事業の仕分け』を通じて、対象となり得る事業の洗い出し」を行い、インターネット等により民間事業者等の意見・提案も受け付けるとされる。

なお、平成22年3月現在、県庁南別館管理運営業務以外の事業に関する選定はなされていない模様である。

対象となる業務範囲

県庁南別館は新設の施設であり、業務運営に関する実績は存在しないが、対象となる業務範囲は以下のとおりである。

図表 2-24 和歌山県庁南別館管理運営業務 対象業務範囲

対象業務の概要	
(1) 対象業務の名称	和歌山県庁南別館管理運営業務
(2) 所在地	和歌山県和歌山市湊通丁北一丁目2の1番地
(3) 完成予定	平成18年12月11日(月)
(4) 建築面積	1,181.6 m ² 、延床面積 約12,000 m ² 、敷地面積 約1,800 m ²
(5) 入居人員	約780名
(6) 管理運営外業務	ヘリポート、パラポラアンテナその他危機管理局が独占的に使用する施設 サーバーその他、入居機関が個別に設置した備品等 自動販売機、ATM等、県がその設置を許可し、第三者が維持管理する備品等
(7) 管理運営に係る業務内容	施設の統括監理、清掃及び環境衛生に係る管理運営業務等 建築物、電気設備等に係る管理運営業務等 警備に係る管理運営業務 有資格者の選任
(8) 実施期間	平成19年1月4日から平成21年3月31日まで(2年3ヶ月間)

出典：「和歌山県庁南別館(仮称)管理運営業務 官民競争入札型市場化テスト実施要項」をもとに作成

事業者選定プロセス

官民競争入札の実施にあたっては、市場化テストモデル評価委員会が設置され、委員会による評価選定結果を踏まえて落札者が決定された。

評価委員会及び選定手続きの概要は以下のとおりである。

図表 2-25 和歌山県版市場化テスト 選定方法及び審査体制

選定方法	総合評価一般競争入札	
審査体制	審査機関	市場化テストモデル評価委員会
	設置根拠	(不明)
	審査委員構成	5名
	委員選定基準	(不明)
	委員会所掌事務	実施要項の策定、落札者の決定等を審議 (詳細は不明)

出典：「和歌山県庁南別館(仮称)管理運営業務 官民競争入札型市場化テスト実施要項」、「和歌山県版市場化テストの実施(平成18年8月24日公表)」をもとに作成

導入の結果と課題

和歌山県では、平成 18 年 9 月に県庁南別館管理運営業務に関する市場化テストが実施された。入札の結果は次のとおりである。

図表 2-26 和歌山県版市場化テスト 入札結果

応募者名称	見積額	基礎点	加算点	価格点	総合評価点	備考
和歌山県管財課	186,715,652	200	180	2	382	
クリーン・ケイエヌ・東和グループ	125,000,000	200	209.2	149.9	559.1	落札
A 社（入札保証金不足で失格）	144,000,000	200	192.4	96.7	489.1	
B 社	171,386,000	200	163.6	20.0	383.6	
C 社	142,000,000	200	227.0	102.3	529.3	

出典：「和歌山県版市場化テスト（モデル事業）について」をもとに作成

(6) 岡山県

市場化テストの導入経緯

岡山県「市場化テストモデル実施結果報告書～職員公舎等管理業務～」(平成 20 年 3 月)によれば、岡山県では、「市場化テストが、業務の民間開放を進めていく上で一つの有効な手法と考えられることから、本県においても、平成 19 年 1 月に策定した『民間委託推進計画』において、その導入に向けた取組を積極的に進めることとした」ということである。

岡山県では、この方針に基づき平成 19 年に職員公舎等管理業務について市場化テストを実施しているが、その実施の趣旨は、前掲報告書によれば、市場化テスト導入にあたり「実際の制度運用に当たっての課題等について十分検証を加える必要があることから、賃貸住宅の管理等、同種の業務が民間で広く行われている、職員の公舎等管理業務について、平成 20 年 4 月の委託に向け、モデル導入を進めていくこととし、このモデル導入も踏まえ、適切かつより有効な制度運営を検討した上で、対象業務の拡大を目指していく」ということである。

対象事業選定プロセス

岡山県では、職員公舎等管理業務が対象事業として選定されているが、「市場化テストモデル実施結果報告書～職員公舎等管理業務～」によれば、「庁内の各部局等への照会や事務事業総点検の各結果などを踏まえ」対象事業を選定したとのことである。

対象となる業務範囲

岡山県市場化テストモデルの対象業務範囲は以下のとおりである。

図表 2-27 職員公舎等管理業務 対象業務範囲

対象業務の概要	
(1) 対象業務の名称	職員公舎等管理業務
(2) 対象業務	修繕受付及び修繕業務 入退居受付業務 退居確認業務 空室修繕業務 消防設備点検業務 建築物及び建築設備点検業務 車庫証明受付業務
(3) 対象施設等	岡山市内の職員公舎・寮 5 箇所 ・津島公舎 7 棟 (D ~ J 棟) ・西古松公舎 3 棟 (A ~ C 棟) ・学南町公舎 3 棟 (A ~ C 棟) ・浜野寮 1 棟 ・浜野南寮 1 棟
(4) 期間	平成 20 年度から 22 年度まで (3 カ年間)

出典：岡山県「市場化テストモデル実施結果報告書～職員公舎等管理業務～」をもとに作成

事業者選定プロセス

入札の実施にあたっては、職員公舎等管理業務市場化テストモデル評価委員会が設置され、評価委員会による評価選定結果を踏まえて落札者が決定された。

評価委員会及び選定手続きの概要は以下のとおりである。

図表 2-28 岡山県市場化テストモデル 選定方法及び審査体制

選定方法	総合評価一般競争入札	
審査体制	審査機関	職員公舎等管理業務市場化テストモデル評価委員会
	設置根拠	職員公舎等管理業務市場化テストモデル評価委員会設置要綱
	審査委員構成	定数：5 名以内 任期：平成 20 年 3 月末まで
	委員選定基準	モデル導入に関し専門的知識を有する者とし、外部有識者のみで構成される

	委員会所掌事務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民競争入札の手続、提案内容の評価基準等を定める実施要項の作成 ・ 落札者の決定に係る評価 ・ その他モデル導入の透明性、中立性及び公平性の確保に関する事項
--	---------	--

出典：岡山県「職員公舎等管理業務市場化テストモデル評価委員会設置要綱」をもとに作成

評価委員会は委員長が招集し、委員長が議長となる。会議は原則として公開とされる。

審査方法は書類審査によることとされる。具体的な評価方法は、提案内容の評価に基づき基礎点・加算点を決定し、その合計点を入札額で除した値に10の7乗を乗じ、これを総合評価値とする。提出された書類に基づき、管財課及び各事業者の総合評価値を決定し、管財課の総合評価値を上回る事業者があった場合、最高点の総合評価値を得た者を落札者として決定する。

本事業における入札結果は図表2-29のとおりであった。

図表 2-29 岡山県職員公舎等管理業務 入札結果

応募者名称	見積額	基礎点	加算点	総合評価値	結果
岡山県管財課	24,231,428	200	287.4	201.1	
(株)第一ビルサービス	19,800,000	200	345.4	275.5	落札
アサヒ化工(株)	21,816,000	200	223.4	194.1	
不二ビルサービス・小上工務店 協同企業体	21,368,000	200	311.4	239.3	
(有)ハウジングタカタ	24,520,000	200	177.8	154.1	

出典：岡山県「市場化テストモデル実施結果報告書～職員公舎等管理業務～」をもとに作成

導入の結果と課題

岡山県「市場化テストモデル実施結果報告書～職員公舎等管理業務～」によれば、市場化テストの実施の結果、次のような効果があったとされている。

図表 2-30 岡山県職員公舎等管理業務 市場化テストの効果

【コスト削減効果】	
・ H18 年度所要額との比較	9,642 千円（3年間分）
・ 予定価格との比較（落札率）	4,956 千円（80.8%）
【質の向上効果】	
・ 24 時間受付	
・ 入居者アンケートの実施等	

出典：岡山県「市場化テストモデル実施結果報告書～職員公舎等管理業務～」をもとに作成

その反面、市場化テスト実施上の課題と対応案として、以下のような点も指摘されている。

図表 2-31 岡山県 市場化テストの課題等

(1)対象業務の選定方法・民間事業者の意向の反映

- ・民間開放が望ましい業務をどのように考えるかという点は、官民の間で必ずしも一致するものではない。民間事業者の参入拡大を図り、質と価格の両面でより一層の効果をあげるためには、今後、対象業務の選定段階を含め、実施過程全般において民間事業者の視点を加えるため、以下のような点を検討する必要がある。

対象業務の選定に当たり、民間事業者からの意見募集の実施
民間事業者のインセンティブが働く方策の導入
委託金の支払い方法（出来高報酬制の導入など）
民間事業者の算入促進に向けた取組・工夫の検討
説明会の開催時期
関係資料の提供方法

(2)評価方法

- ・市場化テストは、質と価格の両面において公共サービスの向上を目指すものであることから、その評価に当たっては、技術点と入札価格のバランスをどのようにとることが重要となる。選定結果を分析したところ、技術点の最も高い事業者が、最低額で応札したものの、全体として、入札価格が総合評価点に過大に評価される傾向が見受けられた。
- ・今後は、除算方式と加算方式の特性を踏まえつつ、対象業務の内容や落札決定に当たって重視する項目などにより、いずれの方式を選択すべきかの基準、類型化について検討する。

質的向上の提案がよりの確に反映される方策について検討する。
数値目標の設定など客観性を有した、評価項目や配点の設定
技術点の評価項目や配点の設定への民間事業者の視点を反映
提案内容の審査方法の見直し(民間事業者のプレゼンテーションの実施等)

(3)官民間の公平性の確保

- ・市場化テストの実施にあたり、制度所管課である行政改革推進室と、対象業務の所管課である管財課において、あらかじめ、それぞれの役割分担を明確化した。たとえば、実施要項の策定や提案書の評価は外部有識者で構成する評価委員会において審査の上決定した。また、管財課が有する情報はできる限り公表し、官民間の公平性の確保に努めた。このほか、予定価格を事前公表し、価格面での競争環境の公平性確保に努めた。

- ・しかし、実施要項や評価基準の策定に当たっては対象業務に関する知識や情報等が必要なため、業務所管課が関与せざるを得ないのが実情である。これを踏まえつつ、官民間の公平性が一層確保されるよう、次のような取組について検討する。

入札条件や評価基準などへの民間事業者の意見反映の促進

実施要項の策定などにおける、評価委員会の関与の促進（対象業務の選定段階における関与等）

民間事業者に対する情報開示の促進

予定価格の公表の適否

国や他県の取組事例等を踏まえた情報遮断措置の導入

選定手続の一層の透明化（選定結果のより詳細な内容の公表等）

(4)入札額（官側）の算定方法等

- ・今回のモデル導入では、対象業務の一部を既に民間委託し、入札価格での官民競争の主たる対象となる直営業務が限定的であったことなどから、入札価格について、官民間での調整等を行わなかった。

- ・入札額算定における官民間の相違点を踏まえ、今後の市場化テストにおいて、より公平な官民競争が確保されるよう、国や他県の動向等も踏まえつつ、官側の入札額の設定等に関し、次のような取組について検討を行う。

官側の入札額の設定に関する基準等の整理（積算内訳、退職給付金の積算内容、間接部門費の範囲等）

入札額の調整等を実施する際の基準、考え方、手続等の整理(対象業務の内容、第三者委員会での事前・事後審査等)

(5)実施フロー等

- ・通常の総合評価一般競争入札に比べ、業務量が増加し、対象業務の選定からモデル導入まで、2カ年度にわたる取組となり、相当の期間を要した。手続内容をできる限り簡素合理的なものとし、かつ、その期間についても短縮化を図る必要がある。

共通項目とその標準例の作成（入札参加条件、各種様式等）

作成すべき書類の整理（内容が重複する書類の省略等）

予算措置の手法、時期等

(6)実施状況の的確な把握

- ・市場化テスト導入の目的である価格と質の両面における公共サービスの向上を確実なものとするためには、対象業務の実施状況を的確に把握する必要がある。

- ・対象業務の実施状況を的確に把握するための各種手法について、体系的な制度設計を含め、次の諸点に留意しつつ、具体的な検討を行う。

客観的な把握・評価が行えるような、質の設定

把握・評価の実施主体、手法
問題が確認された場合の対応方法
契約上の取扱い

出典：岡山県「市場化テストモデル実施結果報告書～職員公舎等管理業務～」をもとに作成

(7) 奥州市（岩手県）

市場化テストの導入経緯

奥州市では、市場化テストの導入が相原正明奥州市長のマニフェスト記載事項の一つとして掲げられ、また奥州市の行財政改革大綱の実施項目としても示されており、市の重点施策として実施された。

奥州市における市場化テストは、「市民と行政の『協働』によるまちづくりを進めていくとともに、民間企業の経営理念や手法などを取り入れた『経営』という考え方によって、市民の視点に立った効率的で高品質な行政サービスを提供することで、市民の満足度、信頼感の向上」(奥州市 HP より引用)を目指したものである。

対象事業選定プロセス

奥州市における市場化テストの対象事業選定では、事務事業評価や民間事業者からの意見聴取を活用するという方法は採られず、内部検討で対象事業の絞込みを行った模様である。

「奥州市モデル市場化テスト実施方針」によれば、具体的な対象事業の選定にあたっては、次の4点を考慮したということである。

- ・年間を通じて、ある程度の業務量が見込まれる業務であること。
- ・民間に開放することにより、サービスの低下が予想されない業務であること。
- ・一般事務職数名程度の範囲内の業務であること。
- ・受託できる民間事業者の存在が見込める業務であること。

なお、検討の過程では、公共サービス改革法第34条の特定公共サービス(いわゆる窓口6業務)も検討対象となったということであるが、結果的には水道止水栓開閉栓業務が対象事業として選定された。

図表 2-32 奥州市における対象事業選定プロセス

時期	実施項目	備考
平成 19 年 7 月	奥州市モデル市場化テスト実施方針の策定	
平成 19 年 8 月	市場化テスト対象業務の決定	特定公共サービス(窓口 6 業

時期	実施項目	備考
		務)も検討したが、結果的に、法律規制がない業務の中から「水道止水栓開閉栓業務」を選定した。
	奥州市モデル市場化テスト評価委員会設置要綱の制定	
平成 19 年 10 月	第 1 回奥州市モデル市場化テスト評価委員会の開催	
平成 19 年 11 月	第 2 回奥州市モデル市場化テスト評価委員会の開催	入札実施要項、業務仕様書、入札手順、評価基準等について審議した。
平成 19 年 12 月	奥州市行財政改革推進本部会議の開催	第 2 回奥州市モデル市場化テスト評価委員会において審議された入札実施要項、業務仕様書、入札手順、評価基準等について、市長を本部長とする行財政改革実施本部会議において承認した。
	官民競争入札に係る債務負担行為の設定	補正予算として 3 年間の債務負担行為を設定した。
	官民競争入札業者の指名	指名基準は、市が行う役務等に係る競争入札への参加を申請し、当該業務を希望営業種目として掲げ、市内に活動の拠点を有していること。結果的に 3 事業者が指名された。
	官民競争入札に係る不当な情報交換の禁止命令	
	官民競争入札説明会の開催	
平成 20 年 1 月	第 3 回奥州市モデル市場化テスト評価委員会の開催	
平成 20 年 2 月	奥州市行財政改革推進本部会議の開催	落札候補者を落札者として決定した。

出典：奥州市 HP をもとに作成

対象となる業務範囲

奥州市により作成された「水道止水栓開閉栓業務に係る官民競争入札実施要項」によれば、官民競争入札の対象となる業務範囲は次のとおりである。

図表 2-33 奥州市 水道止水栓開閉栓業務 対象業務範囲

<p>業務日及び業務時間</p> <p>(1) 業務日 月曜日から土曜日までとし、国民の祝日に関する法律に規定する休日及び12月29日から翌年1月3日までは業務を要しない。ただし、緊急の場合はこれによらないこととする。</p> <p>(2) 業務時間 原則として午前8時30分から午後5時15分まで</p> <p>業務の委託方法 業務を委託する場合は、開閉栓の受付内容に基づき、開閉栓業務委託票を水道部が作成し、受託者へ連絡する。</p> <p>開閉栓の手順</p> <p>(1) 開栓 (2) 閉栓 (3) 中止開き</p>

出典：奥州市「水道止水栓開閉栓業務に係る官民競争入札実施要項」をもとに作成

事業者選定プロセス

官民競争入札の実施にあたっては、奥州市行財政改革推進本部会議のほか、奥州市モデル市場化テスト評価委員会（以下「評価委員会」という。）が設置され、評価委員会による評価結果を踏まえて改革推進本部において落札者が決定された。評価委員会及び選定手続の概要は次のとおりである。

図表 2-34 奥州市 選定方法及び審査体制

選定方法	総合評価指名競争入札	
審査体制	審査機関	奥州市モデル市場化テスト評価委員会
	設置根拠	奥州市モデル市場化テスト評価委員会設置要綱
	審査委員構成	委員5人以内。任期2年とし、再任を妨げない。
	委員選定基準	識見を有する民間の5人を委員として委嘱。
	委員会所掌事務	<ul style="list-style-type: none"> ・市場化テストの評価基準に関すること。 ・官民の提案内容に対する評価に関すること。 ・落札者の実績評価に関すること。 ・前3号に掲げるもののほか、市場化テストの試行に関し必要な事項

出典：奥州市「水道止水栓開閉栓業務に係る官民競争入札実施要項」、
「奥州市モデル市場化テスト評価委員会設置要綱」をもとに作成

審査のプロセスは次のとおりである。

- ・市長が委員を招集して開催され、委員長は互選により決定される。議事内容は非公表のようであるが、委員会の評価結果は公表される。
- ・本業務については指名競争入札により実施され、入札価格の事前公表は行われない。提案書の内容は、評価委員会が書類とヒアリングにより審査を行う。
- ・提案内容の評価点と入札価格の評価点を加算することにより総合評価点を算出し、落札候補者を決定する。
- ・選定条件は、評価基準に基づく評価委員会の委員の採点合計が、総合計(満点)の100分の60以上であること、評価項目(大項目)ごとの評価委員会の委員の採点合計が、当該項目の総合計(満点)の100分の40以上であることとされる。

導入の結果と課題

本事業における入札参加者及び落札者は以下のとおりであり、奥州市水道工事業協同組合が落札し、市側は失格という扱いであった。

なお、審査講評などは公表されておらず、入札額及び採点結果のみが公表されている。

図表 2-35 奥州市 入札結果

入札参加者名	価格評価		業務評価点	総合評価点	結果
	提案額	価格点			
奥州市水道部	5,290,700		40		失格
江刺上下水道工事業協同組合	9,200,000		38.75		失格
奥州市水道工事業協同組合	2,700,000	145.6	37.75	183.35	落札
日本ヘルス工業株式会社	4,640,000	106.6	43.125	149.725	

出典：奥州市「水道止水栓開閉栓業務に係る官民競争入札結果表」をもとに作成

市場化テスト導入の結果、以下のような効果がみられたものと考えられる。

- ・経費節減効果は平成20年からの3年間で200万円以上と推計されている。
- ・市場化テストの結果、民間委託が進められた。
- ・定量的な評価が困難であるが、官側の提案が予定価格超過として失格となったことから、官側のコスト削減意識の喚起に繋がる可能性がある。

一方で、対象事業が小さいという点が課題のように思われる。

また、指名競争入札という限定的な競争を採用したことについても検討が必要であるように思われる。

(8) 倉敷市(岡山県)

市場化テストの導入経緯

倉敷市では、いわゆる団塊の世代の大量退職に伴い、職員数が約5割減少する

見込みとなっていた。こうした中で、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、官民協働の促進、職員の意識改革（経営感覚の醸成）等のために、民間活力の導入が喫緊の課題となっていた。

倉敷市の官民競争入札制度は、こうした状況を背景として導入されたものである。これは公共サービス改革法に拠らない官民競争について定めたものであるが、公共サービス改革法に基づく官民競争入札についても、倉敷市官民競争入札落札者選定委員会を活用することで対応することが可能となっている。

対象事業選定プロセス

「倉敷市官民競争入札制度(市場化テスト)基本方針」によれば、倉敷市では、市場化テスト対象事業の選定にあたり、既存の事務事業評価制度を活用し、各事務事業に対して、事務事業の要否、事業の方向性、民間実施の可能性等の観点を含んだ事務事業評価を実施し、そのプロセスの中で対象事業候補を選定していった。

具体的なプロセスは以下のとおりである。

図表 2-36 倉敷市における対象事業選定プロセス

時期	実施項目	実施内容
平成 18 年 8 月 7 日～16 日	一次評価	各担当部署が事務事業の基礎データを記載したうえ、各事務事業の今後の方向性や最適実施主体を評価した。
平成 18 年 8 月 21 日～9 月 14 日	二次評価	担当部署による評価(一次評価)の内容について、企画課・財政課・行政経営課・人事課が中心となり、全市的な視点から経営的観点を踏まえて再評価した。
平成 18 年 9 月 25 日～10 月 18 日	外部評価	一次評価と二次評価の結果が異なるもののうち、二次評価結果が縮小や廃止とされたものの 30 件、全部民間とされたものや官民の役割分担が明確でないもの 158 件について、倉敷市行政評価委員会による外部評価を実施した。
平成 18 年 10 月 11 日	平成 18 年度事務事業評価結果	倉敷市行政改革推進本部(本部長:市長)において評価結果(案 外部評価対象事業を除く)を決定した。
平成 18 年 10 月 24 日	平成 18 年度外部評価対象事務事業評価結果	外部評価対象事務事業について、倉敷市行政評価委員会において外部評価を実施した。
平成 19 年 2 月	官民競争入札対象	市議会における議論、市民からの意見を踏ま

時期	実施項目	実施内容
19日～3月14日	候補事業の決定及び民間事業者への関心表明受付	えつつ、官民競争入札対象候補事業として、統計業務、車両維持管理業務、職員研修業務の3事業を決定し、民間事業者の関心表明を求めた。
平成19年5月31日	倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札実施方針決定	対象事業として車両維持管理業務を決定し、入札の手続きを開始した。

出典：「倉敷市事務事業評価外部評価結果報告書」をもとに作成

上記のように、倉敷市では、事務事業評価制度を活用して対象候補事業を絞り込んだうえ、市議会による議論や市民からの意見、さらには民間事業者からの関心状況などを加味して対象事業を決定した。

「倉敷市官民競争入札制度（市場化テスト）基本方針」によれば、対象候補となったのは3事業であるが、これらについて関係資料を付して公表し、民間事業者の参入可能性、実施効果等について調査を実施した。さらに、市議会における議論や市民から募集した意見・提案を踏まえつつ、民間事業者の参入可能性及び実績、法令の制約、改善可能性などを総合的に判断し、受託可能な民間事業者が多数存在すること、法令上の問題がないこと、経費削減効果が見込めることなどの点から、車両維持管理業務を対象事業として決定したということである。なお、倉敷市公表資料に記載された決定理由は以下のとおりである。

図表 2-37 対象事業の決定理由

事業名称	関心表明書提出者数	応札可能性	官民競争入札の実施	理由
統計業務	2社	あり	保留	事務事業評価を実施した段階では、国においても統計業務の民間開放に積極的で、『平成18年度中に関係法令を整備する（総務省）』とのことであったが、他省庁では、民間開放の取り組み（法改正）が進んでいない。また、県からの受託事務であるので、県との調整が必要であるため、引き続き、国・県の動向を見守りながら対応することとした。
車両維持管理業務	7社	あり	実施	法令など、特別な障害等はないものと思慮するが、実施にあたっては、地域経済

事業名称	関心表明書提出者数	応札可能性	官民競争入札の実施	理由
				にも十分配慮するものとする。関心表明を提出した企業担当者に聞き取りした範囲では、経費削減について一定程度の効果が見込めるものとする。
市職員研修業務	4社	あり	保留	法令など、特別な障害等はないものと思慮する。関心表明を提出した4社については、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である。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。

出典：倉敷市「官民競争入札（市場化テスト）対象事務事業の候補にかかる可能性調査の実施結果」をもとに作成

対象となる業務範囲

「倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札募集要項」によれば、官民競争入札の対象となる業務範囲は以下のとおりである。

図表 2-38 倉敷市 車両維持管理業務 対象業務範囲

対象業務の概要	
(1) 対象業務の名称	車両維持管理業務
(2) 対象車両	4輪 440台 2輪 66台
いずれも平成19年8月1日現在。詳細は「対象車両一覧表」のとおり。 自転車 約60台	
(3) 対象業務の実施期間	平成20年4月1日から平成23年3月31日まで
(4) 主な業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・点検修理業務（定期点検・消耗品交換・修理など） ・車検関連業務（車検・租税公課支払い業務など） ・事故関連業務（任意保険加入・事故処理など） ・付属施設等管理業務（車庫及び車庫に付属する設備等の維持管理など） ・その他関連業務（車両予約システム・車両台帳整備など）

出典：「倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札募集要項」をもとに作成

事業者選定プロセス

官民競争入札の実施にあたっては、倉敷市官民競争入札選定委員会が設置され、委員会による評価選定結果を踏まえて落札者が決定された。

倉敷市官民競争入札監理委員会及び選定手続きの概要は以下のとおりである。

図表 2-39 倉敷市 選定方法及び審査体制

選定方法	総合評価一般競争入札方式	
審査体制	審査機関	倉敷市官民競争入札落札者選定委員会
	設置根拠	倉敷市官民競争入札落札者選定委員会条例
	審査委員構成	定数：15名以内（特別職） 現任：5名（特別職）
	委員選定基準	・「官」の立場を代表する委員1名（現任：岡山県職員） ・「民」の立場を代表する委員1名 ・中立委員3名
	委員会所掌事務	・落札者の選定基準に関する事項 ・落札者の選定

出典：「倉敷市車両維持管理業務にかかる官民競争入札募集要項」をもとに作成

選定委員会開催にあたり、市長は5名程度の委員を選抜し会議を招集する。委員会における委員長は委員の互選により決定される。会議は原則として非公開とされるが、選定結果は選定理由（評価点）及び審議の主要な過程を付したうえ公表されることとなっている。

審査は、書類審査、プレゼンテーション（質疑応答を含む）などにより行われ、選定基準書、配点表に従い、提案内容、経営状態及び金額等が総合的に評価される。最高得点を獲得した応募者が落札者として答申されることとなっている。

本事業における応募者は図表2-40のとおりであった。

図表 2-40 倉敷市 車両維持管理業務 入札参加者

応募者名称	構成員等
株式会社トヨタレンタリース岡山	
日本興亜損害保険倉敷市車両維持管理業務共同企業体	（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）
両備車両管理共同企業体	（両備ホールディングス株式会社、株式会社リオス）
倉敷市総務局総務部管財課	

出典：「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」をもとに作成

総合評価による審査の結果、倉敷市総務局総務部管財課が継続して実施（落札）することとなった。

落札者である倉敷市総務局総務部管財課（以下「管財課」という。）の提案については図表 2 - 4 1 のような講評がなされた。

図表 2-41 倉敷市総務局総務部管財課に対する講評

- 「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。運営体制は囑託職員を 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。

出典：「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」をもとに作成

これに対し、他の提案者に関する講評は図表 2 - 4 2 のとおりであった。

図表 2-42 他の提案者に対する講評

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地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。

出典：「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」をもとに作成

導入の結果と課題

市場化テスト導入の結果、次のような効果があったものと考えられる。

- ・ 経費削減効果は約 36,000,000 円（平成 20 年から平成 23 年の 3 年間総計）と推定されている。
- ・ 嘱託職員の活用により、正規職員が削減された。
- ・ 意識改革・経営感覚の醸成については定量的な評価が困難であるが、審査結果においては民間事業者よりも優れた評価を得たこと、予定価格を下回っていることから、一定の成果があったものと推測される。

一方、倉敷市における官民競争入札の課題は以下のような点と考えられる。

- ・ 倉敷市では、対象事業選定にあたり、事務事業評価を活用しつつ全事業から一定の基準で業務の絞込みを行った。ところが、対象事業選定の過程で原課及び議会などからの抵抗がみられたようであり、窓口業務などを官民競争入札の対象とすることは困難となり、官民競争入札対象事業候補となったのはわずか 3 事業であった。
- ・ また、倉敷市官民競争入札落札者選定委員会からは、審査講評とともに図表 2 - 4 3 のような点の指摘がなされている。

図表 2-43 審査講評における指摘

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。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。

出典：「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」をもとに作成

(9) 足立区（東京都）

市場化テストの導入経緯

足立区では、昭和50年代後半から、現業系の職種を中心に、退職不補充という方法により民間委託と職員数の削減を推進してきた。

この結果、ピーク時との比較によれば平成17年当時までで160億円相当の人員費が削減されたものと推計されているが、これを裏返せば民間委託をある程度やりつくした感があり、新たな形での委託の推進を模索していたということである。

これを背景に、足立区では、足立区基本構想における基本理念である「協働で築く力強い足立区の実現」を目指し、公民パートナーシップに基づく経営改革を進めるため、市場化テストを実施することとしたものである。

市場化テストの実施による具体的な効果としては、業務の統合や規制改革などにより新たな業務領域を対象としたうえ、透明かつ公正なプロセスを経ることにより、同じ成果を低いコストで獲得する経済性と、同じコストで高い成果を獲得する効率性を追及し、区民サービスの向上と経費節減を図ろうとすることが目的である。

対象事業選定プロセス

平成22年3月現在、足立区では市場化テストの具体的な事業実施の例はないが、「足立区における公共サービス改革の推進に関する条例」によれば、区議会、区民評価委員会及び公共サービス改革委員会等の意見を参考として対象事業を選定するものとされている。

対象となる業務範囲

平成22年3月現在、足立区では市場化テストの具体的な事業実施の例はない。

事業者選定プロセス

平成22年3月現在、足立区では市場化テストの具体的な事業実施の例はないが、「足立区における公共サービス改革の推進に関する条例」及び「足立区におけ

る公共サービス改革の推進に関する条例施行規則」において手続が定められており、事業者選定プロセスとしては、公共サービス改革委員会が設置され、総合評価競争入札が実施され、長による評価選定結果を踏まえて落札者が決定されることとなっている。

なお、この手続はおおむね公共サービス改革法の手続を踏襲したものとなっている。

図表 2-44 足立区 選定方法及び審査体制

選定方法		総合評価競争入札
審査体制	審査機関	公共サービス改革委員会
	設置根拠	足立区における公共サービス改革の推進に関する条例
	審査委員構成	定数：6名以内 任期：3年以内
	委員選定基準	公共サービスの改革に関して優れた見識を有する者 なお、条例施行規則第11条によれば、 ・ 学識経験者 ・ 公認会計士 ・ 弁護士 ・ 社会保険労務士 ・ 区内に居住する者 とされる。
	委員会所掌事務	・ 「足立区における公共サービス改革の推進に関する条例」の規定によりその権限に属する事項 ・ その他公共サービス改革法に規定する事項

出典：「足立区における公共サービス改革の推進に関する条例」をもとに作成

導入の結果と課題

平成22年3月現在、足立区では市場化テストの具体的な事業実施の例はない。

(10) 横浜市（神奈川県）

市場化テストの導入経緯

横浜市「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」によれば、「横浜市では、これまで、非「成長・拡大」という時代認識のもと、多様化する市民ニーズに行政のみが応えていくことは難しいと考え、公共サービス提供について、民間事業者を含め最適なサービス提供主体を選択する取組を進めてきた。

今後は、いわゆる団塊の世代の職員が大量に退職する中で、公務員が直接行う

べき業務に職員を集中するとともに、民間の力を活かして公共サービス向上を図る必要」があるとしている。

このため、「行政と民間がお互いに改善を競い合うことにより、より良い公共サービスが提供されることに重点」を置いて、「横浜市提案競争型公共サービス改革制度」を導入した。

この制度は官民競争のみを主眼とするものではなく、むしろ民間事業者からの事業提案に関する制度であるが、公共サービス改革法の利用についても言及がなされており、市場化テストも含む内容として制定されている。

「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」によれば、制度導入の目的は以下のとおりである。

図表 2-45 横浜市提案競争型公共サービス改革制度の目的

- 1．公共サービスの質の向上と経費削減の同時の実現や、民間からの提案を受け競い合うことによる行政の意識改革など、行政改革を一層推進する。
- 2．透明・公平な官民の役割分担の決定、契約段階での官民の責任の明確化、サービスの質の定量的水準設定を行ったうえでの点検・評価など、一連のシステムを構築することで、公共サービスの質の水準を確保する。
- 3．公共サービスを担おうとする意欲ある民間事業者等の参入を促進し、行政と民間でともに公共サービスをつくることを実現する。
- 4．第三者機関の視点を加え業務分析を行うことで、行政でなければできない業務の範囲を明確化し、行政内部の人的資源を適正に配分する。

出典：横浜市「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」をもとに作成

対象事業選定プロセス

「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」によれば、次の観点から対象事業を選定するものとされている。

- ・ 法律による規制がない業務（民間事業者でも実施可能な業務）
- ・ 組織的・性質的に他の業務から切り分けやすく、一連のまとまりのある業務
- ・ 業務を受託できる多数の民間事業者の存在が見込める業務
- ・ 行政機関内部で積極的に挑戦しようという意欲のある業務

また、「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」によれば、対象事業の選定プロセスは次のとおりである。

図表 2-46 横浜市提案競争型公共サービス改革制度 対象事業選定プロセス

- ・ 市長は、既に公開している市の施策に関わる方針や計画等に加え、業務情報を簡易的に開示し、民間事業者に、公共サービスの民間開放に適した業務の意見を募集する。また、民間事業者がより詳細な業務情報の開示請求を行った場合には、一定の様式に従い所管部署が資料を作成し、公表する。
- ・ 同時期に、行政機関内部で官民競争入札等の実施業務を募集する。
- ・ 市長は、民間からの意見を受け付けた後、業務所管部署において、意見をを受けた業務について、業務の性質上、法規制の有無や民間開放の問題点等について確認し、その結果を公表するとともに第三者機関に諮問する。
- ・ 第三者機関は、民間事業者から意見をを受けた業務及び行政機関内部から応募のあった官民競争入札等実施希望業務について、業務の性質上、民間事業者で行うことができ、かつ官民競争入札等を実施すべきかどうか、業務所管部署の確認結果を踏まえて審議し、市長に対して答申する。なお、答申にあたって、所管部署の意見に疑義がある場合は、疑義のある点を再度照会（照会結果は公表）する。
- ・ 第三者機関で、官民競争入札等を実施すべきと判断された業務について、官民競争入札等を実施するか否か、またその実施年度について、市長が決定する（第三者機関と異なる判断をする場合には、その理由を公表し、第三者機関に報告する）。この決定にあたっては、官民競争入札にかけるかどうか、また、実施年度の判断は、業務規模、退職者の発生ペース、不測事態に対応できる業務知識の確保などの観点も入れ、総合的に勘案して行う。
- ・ 性質上、官民競争入札等を行うべきと市長が判断した業務について、原則として官民競争入札等の手続を行うこととする。ただし、市（行政機関）が競争入札への不参加を表明した場合には、民間競争入札を行うこととする。法令の規制があるため、民間で実施することが出来ない業務で、官民競争入札等を実施すべきと市長が判断した業務については、公共サービス改革法の毎年度の要望募集の際に、国に規制改革要望を行う。
- ・ 官民競争入札等を実施する業務については、実施方針に明記し、市議会及び第三者機関に報告を行うとともに公表する。

出典：横浜市「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」をもとに作成

対象となる業務範囲

平成 22 年 3 月現在、横浜市では市場化テストの具体的な事業実施の例はない。

事業者選定プロセス

横浜市では、時業者選定の視点としては以下のような要素で評価することが定められている。

図表 2-47 横浜市提案競争型公共サービス改革制度 対象事業選定の視点

- 1 確保されるべきサービスの質や、現在行っている業務のコストを具体的かつ明らかにし、公表します。点検・評価の際に評価可能な定量的、客観的な基準を設定するようにします。
落札者の決定にあたっては、基本的に総合評価入札方式[※]を導入するなど、サービスの質とコストを合わせて評価します。また、評価にあたっては、個人情報保護、CSRの取組状況を視点に加えていきます。
- 2 入札参加資格については、履行能力の確保などの視点を入れながら、過度に参加資格を絞りこまないよう配慮するほか、入札参加者募集期間について、一定期間を確保し、民間事業者が応募しやすい環境を作っていきます。
- 3 市（行政機関）が入札に参加する場合には、入札実施部署と入札参加部署の情報を遮断する措置を講じるほか、施設の使用の条件など行政機関に有利とならないようにするなど競争条件を均一化し、公平・公正な競争環境を作ります。

出典：横浜市「提案競争型公共サービス改革制度ガイドライン」

ただし、市場化テストの具体的な事業実施の例はないため実際に実施された選定手続きはない。

導入の結果と課題

平成 22 年 3 月現在、横浜市では市場化テストの具体的な事業実施の例はない。

(11) 北海道

市場化テストの導入経緯

「北海道市場化テスト実施方針（平成 21 年度～26 年度）」によれば、北海道では、「官と民との役割分担の明確化と協働推進の視点に立って道の業務を見直し、公共サービスの質の維持向上と行政運営の効率化を図るとともに地域経済の活性化につなげていくため」市場化テストの導入を進めたものであり、「平成 19 年度、『民間開放推進計画（H18.2 策定）』に基づき、『北海道市場化テスト実施規程（H19.4 策定）』に定める民間提案募集を行った上で、平成 19 年度に 2 業務を民間委託し、平成 20 年度に 4 業務を追加し、本格実施に移行する取組みを進めてきた」ということである。

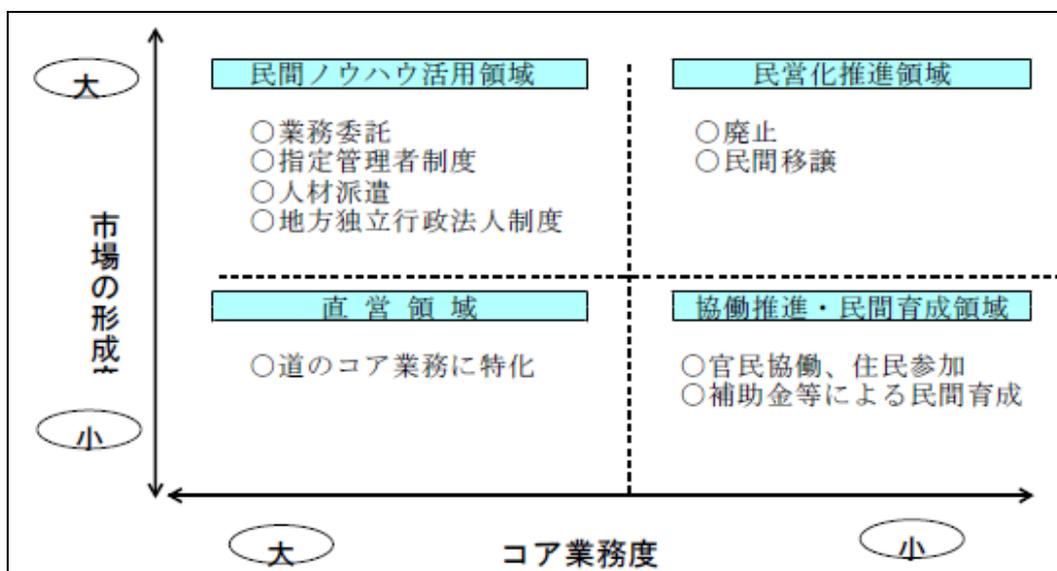
対象事業選定プロセス

「北海道市場化テスト実施方針（平成 21 年～26 年度）」によれば、「平成 20 年度においては、更なる対象事業の追加に向けて民間提案を募集するとともに、政策評価において、道自ら対象業務の検討を行い、平成 26 年度までの「新たな

行財政改革の取組み」の推進期間における対象事業の選定を行った。」

「『北海道版市場化テスト（仮称）』導入に向けた検討について」によれば、行政の業務を市場の形成度、コア業務度の二つの軸に基づき4つの領域に分類したうえ、このうち「直営領域」以外の3領域（民間ノウハウ活用領域、民営化推進領域、協働推進・民間育成領域）を対象領域として事業を選定するものとしており、具体的な事業選定の基準としては、「北海道市場化テスト実施方針（平成21年度～26年度）」によれば、民間提案を踏まえて新たに民間開放する業務であること、公共サービスの質の維持向上と業務の効率化・コスト削減が図られることの二点が挙げられている。

図表 2-48 北海道市場化テストの対象領域



出典：「『北海道版市場化テスト（仮称）』導入に向けた検討について」

なお、「『北海道版市場化テスト（仮称）』導入に向けた検討について」では、「国が現在法制化に向けて準備している『市場化テスト（仮称）』は“官民競争入札制度”を念頭においています。…（中略）…これについては、法制化後、『北海道版市場化テスト（仮称）』の一つとなると考えられます。」とされている。

また、民間からの事業提案募集にあたっては、業務の性質・種別に基づきカテゴリーライズされた業務例示リストを公表するなど、民間からの提案を容易にする工夫がなされている。

対象となる業務範囲

北海道市場化テストは6業務が実施されているが、それらの対象業務範囲は次のとおりである。

図表 2-49 特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務 対象業務範囲

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査業務 2. 特定疾患等の療養費に係る償還払業務 3. 在宅難病患者等酸素濃縮器の助成に係る審査等業務 |
|--|

出典：平成 19 年度第 2 回北海道市場化テスト監理委員会 「北海道市場化テストモデル事業実施状況」をもとに作成

図表 2-50 農業試験場における技能労務業務（ほ場管理業務） 対象業務範囲

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 農業試験場の水田、畑地、ハウス等におけるほ場の耕起、播種、施肥、堆肥散布、防除、除草、収穫、運搬等の農作業 2. ほ場や施設周辺の草刈り、清掃 3. 農作業機械の整備、工作物製作 4. 調査・分析等の研究補助（小麦の製粉(北見)） |
|---|

出典：平成 19 年度第 2 回北海道市場化テスト監理委員会 「北海道市場化テストモデル事業実施状況」をもとに作成

図表 2-51 農業試験場における技能労務業務（粗飼料生産業務） 対象業務範囲

粗飼料生産業務（主要な業務内容）	
業務項目	業務の詳細
牧草等サイレージ調製	石拾い・枝拾い 牧草の刈取 運搬 サイロへの詰め込み
堆肥運搬・調製	畜舎堆肥盤から集中堆肥舎へ運搬、堆肥舎での攪拌
その他	牧柵管理、草地更新、肥料散布 等

出典：平成 19 年度第二回北海道市場化テスト監理委員会 「北海道市場化テストモデル事業実施状況」をもとに作成

図表 2-52 別館警備（受付案内）業務 対象業務範囲

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 委託業務の範囲
北海道庁別館及び北海道庁別館西棟庁舎 2. 警備等委託時間
午前 8 時 15 分から翌朝 8 時 15 分まで 3. 警備員人数
別館庁舎等の通常配置（配置ポスター一覧表のとおり・巡回要員含む）
(1)平日 8 時 15 分から 18 時 30 分まで 6 名
(2)閉庁日 8 時 15 分から翌朝 8 時 15 分まで 3 名 4. 警備等内容 |
|---|

(1)別館庁舎

(2)別館西棟庁舎

(3)地下駐車場の管理

5．警備等体制

(1)警備員は、所定の警備員室等において勤務し、待機するものとする。

(2)巡回警備等で警備員室を離れる時でも、警備員室には「配置ポスター一覧表」で示す人数を常駐させなければならない。

6．巡回警備

(1)庁舎内の巡回

巡回時間表及び巡回経路図に基づき巡回警備を行い(職員の正規の勤務時間中の巡回点検は、共用部分のみとし、各室の巡回点検は要さない。) 次の事項を処理する。

ア 各室及び共用部分の点検

イ 吸殻の後始末の点検と処理

ウ 電気機器の始末

エ 消灯の確認

オ 通路等の整理状況の点検

カ 窓及び扉の施錠確認

キ 工事及び作業実施状況の確認

ク 不法侵入、挙動不審者の取締り

ケ 施設及び設備等の保守確認

7．非常災害等における取扱い

警備中又は巡回中において、事故等異常な状態を発見した場合は、臨機の措置を講ずるとともに、直ちに別添連絡系統図により連絡しなければならない。

8．留意事項

(1)業務開始から 22 時までの間は、制服、制帽、白手袋、警笛を、22 時以降の巡回には、更に、白帯、警棒、懐中電灯を着装(携帯)すること。

(2)電気又は水道の使用に当たっては、極力節約に努めること。

(3)自動体外式除細動器(AED)講習を受講すること。

9．警備報告書の提出

警備主任者は、警備業務終了後、速やかに警備日誌を守衛長に提出しなければならない。

出典：平成 19 年度第 3 回北海道市場化テスト監理委員会「『北海道市場化テスト』実施要項 別館警備(受付案内)業務」をもとに作成

図表 2-53 法人道民税及び法人事業税申告情報入力等業務 対象業務範囲

1．具体的な業務内容

法人二税に係る次の業務とする。

区分	業務名	具体的な業務内容
	申告書用紙等封入封緘業務	申告書用紙等の封入封緘
	郵送申告書等収受業務	郵便物等の開封 申告書等への収受印の押印 発信年月日の記入 提出書類の整理 返信用書類の封入封緘
	申告情報入力業務	添付書類の確認 記載内容の確認・照合 申告情報の入力 エラー訂正処理
	届出情報入力業務	添付書類の確認 届出内容等の確認・照合 届出情報の入力
	申告書等編纂業務	申告書等の並び替え 調定内訳書等との照合 申告書等の編纂

2. 操作システム

道税総合情報処理システム

出典：平成 19 年度第 3 回北海道市場化テスト監理委員会「『北海道市場化テスト』実施要項 法人道民税及び法人事業税申告情報入力等業務業務」をもとに作成

図表 2-54 旅券の発給申請受付等業務 対象業務範囲

<p>対象業務の内容に関する事項</p> <p>(1) 対象業務の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・旅券の発給（旅券法第 3 条）、訂正（第 10 条）、増補（第 12 条）の各申請受付 ・旅券の紛失の届出（第 17 条）の受付及び旅券の交付（第 8 条） <p>(委託から除外するもの)</p> <p>住基ネット情報照合、緊急発給事案、早期発給事案、13 条該当事案、対立関係地域渡航事案、不正取得嫌疑事案</p> <p>(2) 業務の履行時間帯</p> <p>(申請の受付)</p> <p>平日 9:00～16:30・・・現行どおり</p> <p>(旅券の交付)</p> <p>平日 9:00～18:00・・・現行どおり</p> <p>日曜日 9:00～17:00・・・新規サービス</p>

出典：平成 19 年度第 3 回北海道市場化テスト監理委員会「北海道市場化テスト実施要項（検討素案）(旅券の発給申請受付等業務)」をもとに作成

図表 2-55 道路管理パトロール業務 対象業務範囲

パトロールの種類	区分	頻度	備考
通常パトロール	市街地のうち「D I D地区」を有する区間	毎日	閉庁日を含む。
	その他の区間	週3回	閉庁日を含む。 (土日のいずれか)
	自転車道	週1回	
	橋梁損傷度判定区分 ・ 重要部位箇所	年2回	
	許認可に係る現地確認	必要の都度	
夜間パトロール	交通量1,000台/日以上の区	月1回	
	その他の区間	年4回	
定期パトロール	橋梁、トンネル、擁壁、 法面、函渠	年1回	パトロール要員(技術)
	大型標識、道路情報提供 施設、ゲート、照明施設	年1回	D I D地区のみ
	歩道	年2回	
	道路防災総点検ランク ・ 箇所	年1回以上	現地状況に応じて実施。 パトロール要員(技術)
異常時パトロール	必要な区間	異常気象時 等	震度4以上の地震等後又は 降雨量が出動基準に達した 時点若しくは業務担当員が 指示した場合。

出典：平成19年度第3回北海道市場化テスト監理委員会「『北海道市場化テスト』実施要項(道路管理パトロール業務)」をもとに作成

事業者選定プロセス

「北海道市場化テスト実施方針(平成21年度～26年度)」によれば、「委託等の方法については、公共サービスの質の維持、向上の観点から、業務の内容及び性質等に応じて、最低制限価格制度、低入札価格調査制度の活用も可能な「請負」の方法により行うことを基本とし、価格のみで契約の相手方を決めることが適当でないものについては、価格その他の条件を総合的に評価して最も有利な者の選定が可能な、総合評価落札方式による一般競争入札を実施することとする。」としている。

このように、北海道市場化テストでは、他の事例と比較して、最低制限価格落札制度、低入札価格調査制度の活用を念頭においている点に特徴がある。公共サ

ービス改革法では委託契約についても極端な低価格入札を排除できる仕組み（公共サービス改革法第13条第1項、同法施行令第5条）が設けられているが、都道府県ではこれを活用することが事実上困難であるということも、こうした特徴の背景の一つであろう。

図表 2-56 北海道市場化テスト 選定方法及び審査体制

選定方法		入札（請負契約）ただし価格のみで決することが 適当でないものについては総合評価一般競争入札
審査体制	審査機関	北海道市場化テスト監理委員会
	設置根拠	北海道市場化テスト監理委員会設置要綱
	審査委員構成	定数：6名以内 任期：3年 なお、専門委員を設置することができる。
	委員選定基準	公共サービスに関し優れた識見を有する者
	委員会所掌事務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施規程第5条に規定する民間提案を踏まえ、同第6条に規定する実施方針の案の策定及び改定に関し意見を述べること。 ・ 実施規程第7条に規定する対象業務の実施要項について審議すること。 ・ 落札者（随意契約による契約の相手方を含む。）の決定について審議すること。 ・ 契約の変更及び解除について審議すること。 ・ 実施規程第6条に規定する実施方針に基づいて実施した対象業務の実施結果及び北海道市場化テストの制度全般について評価を行い、意見を述べること。 ・ 市場化テストの実施規程を定めている知事部局以外の部局に係る前各号に相当する事項に関すること。

出典：「市場化テスト実施方針（平成21年度～26年度）」、「北海道市場化テスト監理委員会設置要綱」をもとに作成

導入の結果と課題

入札の結果は次のとおりである。

図表 2-57 北海道市場化テスト 特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務

各事業の選定概要	事業名称	特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務
	落札者選定方法	一般競争入札
	審査方法	書類審査
	審査結果	テンプスタッフ株式会社が落札
	効果	人員削減数 5 人、コスト削減額 5,170 千円

出典：「北海道市場化テスト監理委員会 平成 20 年度第 2 回資料（平成 21 年 3 月 27 日開催）」をもとに作成

図表 2-58 北海道市場化テスト 農業試験場における技能労務業務

各事業の選定概要	事業名称	農業試験場における技能労務業務		
	落札者選定方法	一般競争入札		
	審査方法	書類審査		
	審査結果	受託事業者	担当場	
		(株)ワークアシスト	中央農業試験場	
		(株)未来	中央農業試験場（岩見沢）	
		トライアロー(株)	中央農業試験場（遺伝）	
		(株)シー・ビー・エス	上川農業試験場	
		(株)ノース技研	道南農業試験場	
		(有)ビコムサポート	十勝農業試験場	
		(株)エム・リンク	根釧農業試験場	
		遠軽建物管理(有)	北見農業試験場（ほ場）	
(有)ビコムサポート		北見農業試験場（小麦）		
トライアロー(株)	花・野菜技術センター			
効果	ほ場管理業務は、人員削減数 21 人、コスト削減額 90,516 千円 粗飼料生産業務等は、人員削減数 17 人、コスト削減額 7,565 千円			

出典：「北海道市場化テスト監理委員会 平成 20 年度第 2 回資料（平成 21 年 3 月 27 日開催）」をもとに作成

図表 2-59 北海道市場化テスト 庁舎の受付案内業務

各 事 業 の 選 定 概 要	事業名称	別館庁舎受付案内業務
	落札者選定方法	一般競争入札
	審査方法	書類審査
	審査結果	セーフティガード警備株式会社が落札
	効果	人員削減数 1 人、コスト削減額 5,000 千円

出典：「北海道市場化テスト監理委員会 平成 20 年度第 2 回資料（平成 21 年 3 月 27 日開催）」をもとに作成

図 2-60 北海道市場化テスト 法人道民税及び法人事業税申告情報入力等業務

各 事 業 の 選 定 概 要	事業名称	法人道民税及び法人事業税申告情報入力等業務
	落札者選定方法	一般競争入札
	審査方法	書類審査
	審査結果	エヌ・ティ・ティ北海道テレマート株式会社が落札
	効果	人員削減数 5 人、コスト削減額 23,678 千円（入札価格ベースで算出）

出典：「北海道市場化テスト監理委員会 平成 20 年度第 2 回資料（平成 21 年 3 月 27 日開催）」をもとに作成

図表 2-61 北海道市場化テスト 旅券の発給申請受付等業務

各 事 業 の 選 定 概 要	事業名称	旅券の発給申請受付等業務
	落札者選定方法	総合評価一般競争入札
	評価方法	総合評価
	審査結果	日本コンベンションサービス株式会社が落札
	効果	人員削減数 4 人、コスト削減額 3,042 千円

出典：「北海道市場化テスト監理委員会 平成 20 年度第 2 回資料（平成 21 年 3 月 27 日開催）」をもとに作成

図表 2-62 北海道市場化テスト 道路管理パトロール業務

各事業の選定概要	事業名称	道路管理パトロール業務																																																																																																																																																																									
	落札者選定方法	一般競争入札																																																																																																																																																																									
	審査方法	書類審査																																																																																																																																																																									
	審査結果	<table border="1"> <thead> <tr> <th>土現</th> <th>出張所</th> <th>受託者</th> <th>土現</th> <th>出張所</th> <th>受託者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>札幌</td> <td>岩見沢</td> <td>岩見沢道路維持事業協同組合</td> <td>留萌</td> <td>留萌南部道路環境事業協同組合</td> <td>留萌南部道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>滝川</td> <td>中空和環維持事業協同組合</td> <td></td> <td>羽幌</td> <td>留萌中部道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>深川</td> <td>北空和維持事業協同組合</td> <td></td> <td>天来</td> <td>釧路建設(株)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>当別</td> <td>石狩東北部道路維持事業協同組合</td> <td></td> <td>焼尻</td> <td>(株)焼尻小型</td> </tr> <tr> <td></td> <td>長沼</td> <td>南空和道路維持事業協同組合</td> <td>稚内</td> <td>遠別</td> <td>留萌北部道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>千歳</td> <td>石狩南部道路維持事業協同組合</td> <td></td> <td>宗谷</td> <td>宗谷道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>小樽</td> <td>ホクトメンテック協同組合</td> <td></td> <td>歌登</td> <td>南宗谷道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>余市</td> <td>北後志ロードサービス協同組合</td> <td></td> <td>利尻</td> <td>利尻島道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>共和</td> <td>岩手ロードメンテナンス協同組合</td> <td>網走</td> <td>礼文</td> <td>礼文地区道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>真狩</td> <td>羊蹄ロードメンテナンス協同組合</td> <td></td> <td>北見</td> <td>北見地区道路環境事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>事業課</td> <td>小樽道路サポート協同組合</td> <td></td> <td>網走</td> <td>網走道路整備事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>函館</td> <td>松前</td> <td></td> <td>網走</td> <td>協同組合オホーツク道路管理7ヶ-</td> </tr> <tr> <td></td> <td>事業課</td> <td>函館地方道路維持協同組合</td> <td></td> <td>紋別</td> <td>紋別地区道路整備事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>八雲</td> <td>渡島北部地区道路維持協同組合</td> <td></td> <td>釧路</td> <td>東オホーツク道路整備協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>江差</td> <td>協同組合R・E・M樺山</td> <td></td> <td>遠軽</td> <td>遠軽地区維持管理協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>今金</td> <td>道南ロードメンテナンス協同組合</td> <td></td> <td>美瑛</td> <td>西紋地区道路整備協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>室蘭</td> <td>奥原(株)郷清水組</td> <td>帯広</td> <td>帯広</td> <td>十勝中央除排雪協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>苫小牧</td> <td>東胆振道路維持協同組合</td> <td></td> <td>鹿追</td> <td>北西部十勝道路維持事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>洞爺</td> <td>西胆振道路環境事業協同組合</td> <td></td> <td>大樹</td> <td>高堂・加藤特定道路維持業務共同企業体</td> </tr> <tr> <td></td> <td>登別</td> <td>胆振中部道路維持協同組合</td> <td></td> <td>足寄</td> <td>とち銀河事業協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>門別</td> <td>日高東部道路維持事業協同組合</td> <td>釧路</td> <td>浦幌</td> <td>野田・多田・223特定道路維持業務共同企業体</td> </tr> <tr> <td></td> <td>浦河</td> <td>日高東部道路維持事業協同組合</td> <td></td> <td>事業課</td> <td>釧路道路整備協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>旭川</td> <td>事業課</td> <td></td> <td>樺南</td> <td>渡辺建設工業(株)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>士別</td> <td>旭川道路環境事業協同組合</td> <td></td> <td>樺南</td> <td>中好・岩瀬・あすなろ道路特定道路維持補給業務共同企業体</td> </tr> <tr> <td></td> <td>高良野</td> <td>士別地区道路環境事業協同組合</td> <td></td> <td>中標津</td> <td>道東道路維持協同組合</td> </tr> <tr> <td></td> <td>美瑛</td> <td>高良野地区道路環境事業協同組合</td> <td></td> <td>厚岸</td> <td>富原・赤石・NIPPO特定道路維持補給業務共同企業体</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>上川北部環境整備協同組合</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		土現	出張所	受託者	土現	出張所	受託者	札幌	岩見沢	岩見沢道路維持事業協同組合	留萌	留萌南部道路環境事業協同組合	留萌南部道路環境事業協同組合		滝川	中空和環維持事業協同組合		羽幌	留萌中部道路環境事業協同組合		深川	北空和維持事業協同組合		天来	釧路建設(株)		当別	石狩東北部道路維持事業協同組合		焼尻	(株)焼尻小型		長沼	南空和道路維持事業協同組合	稚内	遠別	留萌北部道路環境事業協同組合		千歳	石狩南部道路維持事業協同組合		宗谷	宗谷道路環境事業協同組合		小樽	ホクトメンテック協同組合		歌登	南宗谷道路環境事業協同組合		余市	北後志ロードサービス協同組合		利尻	利尻島道路環境事業協同組合		共和	岩手ロードメンテナンス協同組合	網走	礼文	礼文地区道路環境事業協同組合		真狩	羊蹄ロードメンテナンス協同組合		北見	北見地区道路環境事業協同組合		事業課	小樽道路サポート協同組合		網走	網走道路整備事業協同組合		函館	松前		網走	協同組合オホーツク道路管理7ヶ-		事業課	函館地方道路維持協同組合		紋別	紋別地区道路整備事業協同組合		八雲	渡島北部地区道路維持協同組合		釧路	東オホーツク道路整備協同組合		江差	協同組合R・E・M樺山		遠軽	遠軽地区維持管理協同組合		今金	道南ロードメンテナンス協同組合		美瑛	西紋地区道路整備協同組合		室蘭	奥原(株)郷清水組	帯広	帯広	十勝中央除排雪協同組合		苫小牧	東胆振道路維持協同組合		鹿追	北西部十勝道路維持事業協同組合		洞爺	西胆振道路環境事業協同組合		大樹	高堂・加藤特定道路維持業務共同企業体		登別	胆振中部道路維持協同組合		足寄	とち銀河事業協同組合		門別	日高東部道路維持事業協同組合	釧路	浦幌	野田・多田・223特定道路維持業務共同企業体		浦河	日高東部道路維持事業協同組合		事業課	釧路道路整備協同組合		旭川	事業課		樺南	渡辺建設工業(株)		士別	旭川道路環境事業協同組合		樺南	中好・岩瀬・あすなろ道路特定道路維持補給業務共同企業体		高良野	士別地区道路環境事業協同組合		中標津	道東道路維持協同組合		美瑛	高良野地区道路環境事業協同組合		厚岸	富原・赤石・NIPPO特定道路維持補給業務共同企業体			上川北部環境整備協同組合			
	土現	出張所	受託者	土現	出張所	受託者																																																																																																																																																																					
札幌	岩見沢	岩見沢道路維持事業協同組合	留萌	留萌南部道路環境事業協同組合	留萌南部道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	滝川	中空和環維持事業協同組合		羽幌	留萌中部道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	深川	北空和維持事業協同組合		天来	釧路建設(株)																																																																																																																																																																						
	当別	石狩東北部道路維持事業協同組合		焼尻	(株)焼尻小型																																																																																																																																																																						
	長沼	南空和道路維持事業協同組合	稚内	遠別	留萌北部道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	千歳	石狩南部道路維持事業協同組合		宗谷	宗谷道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	小樽	ホクトメンテック協同組合		歌登	南宗谷道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	余市	北後志ロードサービス協同組合		利尻	利尻島道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	共和	岩手ロードメンテナンス協同組合	網走	礼文	礼文地区道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	真狩	羊蹄ロードメンテナンス協同組合		北見	北見地区道路環境事業協同組合																																																																																																																																																																						
	事業課	小樽道路サポート協同組合		網走	網走道路整備事業協同組合																																																																																																																																																																						
	函館	松前		網走	協同組合オホーツク道路管理7ヶ-																																																																																																																																																																						
	事業課	函館地方道路維持協同組合		紋別	紋別地区道路整備事業協同組合																																																																																																																																																																						
	八雲	渡島北部地区道路維持協同組合		釧路	東オホーツク道路整備協同組合																																																																																																																																																																						
	江差	協同組合R・E・M樺山		遠軽	遠軽地区維持管理協同組合																																																																																																																																																																						
	今金	道南ロードメンテナンス協同組合		美瑛	西紋地区道路整備協同組合																																																																																																																																																																						
	室蘭	奥原(株)郷清水組	帯広	帯広	十勝中央除排雪協同組合																																																																																																																																																																						
	苫小牧	東胆振道路維持協同組合		鹿追	北西部十勝道路維持事業協同組合																																																																																																																																																																						
	洞爺	西胆振道路環境事業協同組合		大樹	高堂・加藤特定道路維持業務共同企業体																																																																																																																																																																						
	登別	胆振中部道路維持協同組合		足寄	とち銀河事業協同組合																																																																																																																																																																						
	門別	日高東部道路維持事業協同組合	釧路	浦幌	野田・多田・223特定道路維持業務共同企業体																																																																																																																																																																						
	浦河	日高東部道路維持事業協同組合		事業課	釧路道路整備協同組合																																																																																																																																																																						
	旭川	事業課		樺南	渡辺建設工業(株)																																																																																																																																																																						
	士別	旭川道路環境事業協同組合		樺南	中好・岩瀬・あすなろ道路特定道路維持補給業務共同企業体																																																																																																																																																																						
	高良野	士別地区道路環境事業協同組合		中標津	道東道路維持協同組合																																																																																																																																																																						
	美瑛	高良野地区道路環境事業協同組合		厚岸	富原・赤石・NIPPO特定道路維持補給業務共同企業体																																																																																																																																																																						
		上川北部環境整備協同組合																																																																																																																																																																									
効果	<p>平成 19 年度は、人員削減数 216 人、コスト削減額 896,000 千円</p> <p>平成 20 年度は、人員削減数 154 人、コスト削減額 864,208 千円</p>																																																																																																																																																																										

出典：「北海道市場化テスト監理委員会 平成 20 年度第 2 回資料(平成 21 年 3 月 27 日開催)」をもとに作成

北海道市場化テストにおける課題としては、低入札価格調査制度、最低制限価格落札制度を活用するためには、請負契約によらざるを得ないという点が挙げられている。

(12) 大阪府

市場化テストの導入経緯

大阪府では、行政と民間が多様な形で連携し公共サービスを提供していく、PPP 改革を推進しており、既に「様々な業務でアウトソーシングを実施してきたが、今後より一層の推進を図るためには、行政内部での検討だけではなく、民間事業者等から幅広く提案を募り、それをもとに検討を進めることが必要」(「大阪版市場化テスト事業提案公募要領」より引用)と考えられた。このため、業務の民間開放を推進する有効な手法である市場化テストに着目した。

「大阪版市場化テスト事業提案公募要領」によれば、「大阪版市場化テストの取組みを通じ、外部化の視点(市場化)を反映させつつ、官と民が互いの強みを活かして連携することによって、公共サービスの質の向上と効率化を同時に実現する取組みを加速」させることが狙いとのことである。

対象事業選定プロセス

大阪府における市場化テストの対象事業選定は、民間事業者からの意見聴取と大阪版市場化テスト監理委員会（以下、「監理委員会」という。）における検討を軸に、平成 19 年度と平成 21 年度の 2 度にわたって実施されている。

【平成 19 年度】

「大阪版市場化テスト対象業務の民間開放の方向性について」によれば、大阪府では「平成 19 年 5 月 11 日～6 月 25 日までの間、民間事業者等から事業提案を公募した。その結果、職員研修業務で 12 件、自動車税の催告事務で 6 件、高等職業技術専門学校テクノ講座で 1 件、建設業許可申請の受付等業務で 1 件の事業提案」が寄せられたとのことである。

これに対し大阪府は、「平成 19 年 7 月 27 日に開催した第 3 回監理委員会において、事業提案の内容確認及び官民比較等の審議」を実施し、この審議結果を踏まえ、対象業務の民間開放の方向性を決定した。

【平成 21 年度】

「大阪版市場化テスト 新たな対象業務に関する検討のまとめ(提言)」によれば、「府の業務全般を対象に民間事業者等から提案を募集したところ、106 件もの提案が提出された。…(中略)…これらの提案について、府内部で提案に対する考え方を整理し公表する一方で、監理委員会としても検討を行ってきた。検討にあたっては、府民の立場(サービス利用者および納税者)から公正かつ合理的な判断を行うために、府民サービスの向上、スリム化・効率化、財政的寄与の側面、業務の規模、公権力行使等基幹業務の整理、実現可能性等を検討の視点として、提案者及び担当部局双方から直接ヒアリングや意見交換を実施する等の検討を重ねた。」

これらの検討をもとに、平成 20 年 12 月に監理委員会を開催し、新たな対象業務について審議を行い、対象候補事業を決定した。

図表 2-63 大阪版市場化テストの実施プロセス

時期	実施項目	実施内容
平成 16 年 9 月	「大阪版 PPP 改革」の一環として、導入の検討を表明	
平成 17 年 6 月	「大阪版市場化テストガイドライン」を策定	
平成 19 年 2 月	第 1 回大阪版市場化テスト監理委員会	
平成 19 年 4 月	第 2 回監理委員会	職員研修業務等 4 業務を対象業務に選定した。
平成 19 年 5 月	市場化テスト事業提案を公募	職員研修業務等 4 業務を公募した。
平成 19 年 7 月	第 3 回監理委員会	官民比較を審議した。

時期	実施項目	実施内容
平成 19 年 8 月	監理委員会での官民比較の審議結果を公表	
平成 19 年 11 月	第 4 回監理委員会	モニタリング手法の検討などを行った。
平成 19 年 12 月	第 1 弾対象業務・職員研修業務の委託先候補者を決定	
平成 20 年 1 月	第 5 回監理委員会	官民比較を審議した。
	市場化テスト事業提案公募	建設業許可申請の受付等業務を公募した。
平成 20 年 2 月	監理委員会での官民比較の審議結果を公表	
平成 20 年 3 月	新たな対象業務に関する提案を募集	
平成 20 年 9 月	提案募集の結果と提案に関する考え方を公表	
平成 20 年 10 月	第 6～8 回監理委員会	提案団体によるプレゼンテーションがなされた。
	第 9・10 回監理委員会	部局ヒアリングを実施した。
平成 20 年 12 月	新たな対象業務決定	新たに 9 業務について検討が進められることとなった。
	第 11 回監理委員会	新たな対象業務の選定について審議した。
平成 21 年 4 月	第 12 回監理委員会	新たな対象業務における対象範囲等について審議した。
	第 13 回監理委員会	新たな対象業務における対象範囲等及び実施方針について審議した。
平成 21 年 5 月 21 日～7 月 22 日	市場化テスト事業提案を公募	税務業務等 7 業務を公募した。

出典：大阪府 HP「大阪版市場化テスト実施経過」をもとに作成

大阪府では、対象事業の選定にあたり、府と民間の提案を比較することとしており、比較の結果、府側の改善提案が優れている場合、府が継続して事業を実施するものとし、これとは反対に民間側の提案が優れているものと判断された場合には、民間事業者による入札手続が実行に移される。

対象業務の官民比較にあたっては、以下の点が考慮される。

図表 2-64 大阪版市場化テストにおける官民比較項目

項目	内容
基礎	サービス水準の維持 ・ 民間事業者等が当該業務を実施した場合、現状と同等程度のサービス水準を維持できること。

項目		内容
評価項目	法令遵守等（個人情報保護等）	・ 民間事業者等が当該業務を実施した場合、当該業務にかかわる法令や個人情報の保護等の法令遵守を行い得ること。
	官民比較の審査で重視すべき事項	・ 業務の質の観点や、業務の質の向上に向けた取組み等官民比較の審査で重視すべき事項(「情報開示シート」の11)についての提案の確認。
具体的な官民比較の評価項目	サービスの質の向上（府で実施するよりも優れている点等）	・ 民間事業者等が当該業務を実施した場合、サービス水準の質的向上がどの程度図れるか。 ・ 実施手法（具体性、有効性、実現性の観点）についての確認
	経費の削減（事業経費等の比較）	・ 事業経費等の合計について、現状と比較してどの程度削減することができるか。 ・ 人件費、物件費、委託費等のそれぞれについて、現状と比較してどの程度削減することができるか。 (サービス水準の向上と経費の削減は、同等程度の割合で評価する。)
	提案の実現可能性	・ 民間事業者等が提示した経費は、提案の内容を実現するにあたって著しく不合理な点はないかなどに留意して提案の評価を行う。

出典：「大阪版市場化テスト事業提案公募要領」をもとに作成

対象となる業務範囲

大阪府では、平成 19 年度を境に市場化テストの推進方法を変更している。初期の市場化テストにおいては以下の業務が対象となっている。

- ・ 職員研修業務
- ・ 自動車税事務所の催告事務
- ・ 高等職業技術専門校のテクノ講座（検討は継続中）
- ・ 建設業許可申請の受付等業務

現行の実施方法となった平成 20 年度以降では、以下の業務が対象となった。ただし、医薬品承認申請受付等業務のみ官民比較の結果民間開放しないこととなった。

- ・ 税務業務
- ・ 府営水道管理運営業務
- ・ 監査業務
- ・ 府立図書館管理運営業務
- ・ 宅建業免許申請受付等業務
- ・ 医薬品承認申請受付等業務（民間開放しないこととなった。）
- ・ 居宅サービス事業者等指定申請受付等業務

- ・ 府営住宅家賃催告・債権回収業務
- ・ 労働大学講座事業

事業者選定プロセス

大阪版市場化テストの実施にあたっては、全体の監理を大阪版市場化テスト監理委員会が行っている。その後、市場化テストによって民間開放することが決まった事業における事業者の選定については、別途選定委員会が設置され評価選定を実施している。

図表 2-65 大阪版市場化テスト 選定方法及び審査体制

選定方法		大阪版市場化テスト監理委員会における審議
審査体制	審査機関	大阪版市場化テスト監理委員会 なお、個別事業の審査については別途選定委員会が設置される。
	設置根拠	大阪版市場化テスト監理委員会設置要綱
	審査委員構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 委員 5 人以内 ・ 任期は 2 年（再任可） 但し、当初の任期は、平成 19 年 2 月から平成 21 年 3 月までとする。 ・ 必要に応じ、対象事業に精通した専門委員を置くことができる。
	委員選定基準	市場化テストに関して見識を有する者の中から知事が任命する。
	委員会所掌事務	<p>大阪版市場化テストの実施に係る次の事項について審議し、知事に意見を述べることができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 対象事業の選定 ・ 実施方針の策定・公表 ・ 民間事業者等からの提案の検討 ・ 事業実施のモニタリング、事業実施後の評価 ・ 制度充実についての提言

出典：大阪府 HP、「大阪版市場化テスト監理委員会設置要綱」をもとに作成

導入の結果と課題

大阪版市場化テストでは、2 事業について実際に入札が実施された。

また、官側の改善提案が採用された 1 事業についても、当該改善提案に基づき、業務の一部を民間に委託するための入札が実施された。

図表 2-66 大阪版市場化テスト 自動車税事務所催告事務

各事業の選定概要	事業名称	自動車税事務所催告事務
	落札者選定方法	公募型プロポーザル方式
	審査方法	書類審査による。なお、必要に応じヒアリングを実施する。
	評価方法	選定基準に基づき、サービス水準や類似業務実績、府政策との整合、経費縮減方策など要求要件を満たしているかを判断し、その提案内容に応じ評価点を付与する。評価点の合計が最も高い者を委託先候補者とする。
	応募者概要	株式会社アテナ
		株式会社エヌ・ティ・ティ マーケティングアクト
		株式会社ネクストキャリア大阪支社
株式会社ベルシステム 24 関西支社		
審査結果	株式会社エヌ・ティ・ティ マーケティングアクト	
審査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価項目のいずれにおいても、高い評価を得るバランスのとれた提案となっている。特に以下の点に優れていた。 (1)問合せ等回答業務、電話納税催告業務など各業務に応じた業務の基本的指針が明確に示され、また、各業務運営方法が具体的に提示されていたこと。 (2)業務準備にあたってシステム整備に関する提案が具体的であったこと。 (3)個人情報保護を含む情報セキュリティ体制が確立されていたこと。 ・ 経費面において、縮減効果が高く、安定的かつ効率的な運営が可能と判断できる。 ・ 業務を円滑に実施し得る実績等を有している。 	

出典：大阪府 HP「報道発表資料」をもとに作成

図表 2-67 大阪版市場化テスト 職員研修業務

各事業の選定概要	事業名称	職員研修業務
	落札者選定方法	公募型プロポーザル方式
	審査方法	書類審査のほか、提案内容について確認が必要と判断された場合に実施するヒアリング結果を総合的に評価
	評価方法	「大阪府職員研修業務等委託先候補者選定要領」の選定基準に基づき、業務の効果的・効率的な実施方策、業務の適正な運営方策、コンプライアンス体制、府政策との整合性、経費縮減方策などを点数化し総合評価を行う。
	応募者概要	7 事業者

審査結果	株式会社東京リーガルマインド大阪 HRD 本部
審査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「大阪府職員研修業務等委託先候補者選定要領」4 に記載の選定項目のいずれにおいても、高い評価を得ており、バランスの取れた企画提案となっている。 ・経費面において、縮減効果が高く、効率的な運営が可能 ・業務を円滑に実施し得る実績等を有している。

出典：大阪府 HP 「『大阪府職員研修の実施に関する業務及びその関連業務』の委託先候補者の決定について」をもとに作成

図表 2-68 大阪版市場化テスト 建設業許可申請受付等業務

各事業の選定概要	事業名称	建設業許可申請受付等業務(官側の改善提案に基づく一部民間委託)
	落札者選定方法	公募型プロポーザル方式
	審査方法	書類審査による
	評価方法	評価基準に基づき、サービス水準、類似業務実績、府政策との整合、経費縮減方策などを要求要件を満たしているかを判断し、その提案内容に応じ評価点を付与する。評価点の合計が最も高い者を委託先候補者とする。
	応募者概要	日本コンベンションサービス株式会社
		コスモビル保全株式会社
		株式会社ネクストキャリア大阪支社
		株式会社ベルシステム 24 関西支店
		株式会社関西雇用創出機構
		株式会社 N T T 西日本 - 関西
	株式会社タカダ	
審査結果	株式会社ネクストキャリア大阪支社	
審査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「建設業許可申請受付等業務委託」プロポーザル実施要領「8 選定方法」に記載の評価項目のいずれにおいても、高い評価を得るバランスのとれた提案となっている。 ・受託職員の意識向上のための取組み(インセンティブ、表彰制度等の導入)や書類管理をデータベース化するなど、新たな提案がなされている。 また、申請者の待ち時間短縮のための方策や業務改善策など、前向きで積極的な取組が各項目随所に織り込まれており、円滑な業務遂行が期待できる。 ・経費面において、縮減効果が高く、安定的かつ効率的な運営が可能と判断できる。 	

出典：大阪府 HP 「『建設業許可申請受付等業務委託』受託予定者の決定について」をもとに作成

課題点としては、大阪版市場化テスト監理委員会「新たな対象業務に関する検討のまとめ(提言)」(平成 20 年 12 月 9 日)によれば、次のような指摘がなされ

ている。

図表 2-69 大阪版市場化テスト監理委員会 提言（抜粋）

府の業務全般を対象に提案募集を行ったので、提案者側からは、提案業務の選定にあたっての裁量は大きく、官が予想もしなかった民間ならではの視点での提案が多数あった。また、府側からの積極的な情報開示の成果として、民間事業者の積極的な提案が引き出された。

その一方で、提案する対象が見えにくい部分があったのではないかという点が指摘される。業務量が小さい業務への提案、既に外部委託を実施している業務等への提案、府が所管する業務以外への提案などが少なからず見受けられた。

このような点を考慮すれば、府業務に関する今後の情報公開やコミュニケーションのあり方について検討し、さらなる改善をはかる余地がある。良い提案をしてもらうためのコミュニケーション方法を構築し、府にとって有意義な提案を継続的に受けることができる制度にする必要がある。

出典：大阪版市場化テスト監理委員会「新たな対象業務に関する検討のまとめ（提言）」

(13) 熊本県

市場化テストの導入経緯

熊本県では、地方分権の進展、少子高齢化等により県に対する行政需要の増大、地方公共団体に対する行財政改革の更なる推進の要請「民間が担えることは民間に」という観点に立った国の構造改革の進展、を背景に、「県が実施する公共サービスに関し、公共サービス改革の観点から民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待できる一体の業務を選定し、総合評価一般競争入札により複数年度にわたる民間委託を行い、公共サービスの質の維持向上と経費の削減を図る」ため、「熊本県版市場化テスト」として提案公募型アウトソーシングを導入した。

対象事業選定プロセス

熊本県「提案公募型アウトソーシング事業事務処理ガイドライン」によれば、次の要領で対象事業の選定を行うとされ、民間等からの提案及び現状の経費との比較を踏まえつつ、複数年度の契約による効果が期待できる事業を対象として選定することとしている。

（アウトソーシング事業の選定）

第3

アウトソーシング事業の選定に当たっては、契約担当者（熊本県会計規則（昭和60年熊本県規則第11号）第2条第7号に規定する者をいう。以下同じ。）は次に掲げる事項に留意して対象事業を選定するものとする。

- (1) アウトソーシング事業として実施することにより、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減について効果が見込まれること。
 - (2) 総合評価競争入札を実施し、民間事業者の創意と工夫を反映させた事業の提案を求めることにより、前号に掲げる効果が一層見込まれること。
 - (3) 継続的な公共サービスであって、複数年の契約を締結することによって民間事業者のノウハウの蓄積及びその発現が見込まれ、(1)に掲げる効果が一層見込まれること。
- 2 契約担当者は、アウトソーシング事業の対象事業を選定するに当たっては、現在の業務の実施に係る人件費を含めたトータルコストと新たにアウトソーシング事業を実施する経費を比較するものとする。
 - 3 契約担当者は、アウトソーシング事業の対象事業を選定するに当たり、事務事業の見直しの検討等を通じ、必要に応じて県民、民間事業者、学識経験者等の外部の意見を聴取し、又は提案を受けることができる。

なお、「提案公募型アウトソーシング事業事務処理ガイドライン」によれば、対象事業となり得る業務は原則としてすべての業務とされている。

- (アウトソーシング事業の対象業務)
- 第2 第1のアウトソーシング事業の対象となる業務は、県が自ら実施する必要があるもの及び民間委託の実施に当たって法令の特例を必要とするものを除き、県が実施する公共サービス全般とすることができる。

また、熊本県ウェブサイトによれば、モデル事業として、旅費関係業務、県民交流館運営業務の一部、農業大学校給食業務などが挙げられている。

対象となる業務範囲

平成22年3月現在、提案公募型アウトソーシングにより実施された事業は3事業である。

事業者選定プロセス

提案公募型アウトソーシングの実施にあたっては、審査委員会が設置されるが、この審査委員会は各所管課がそれぞれ設置するものとされ、委員構成等の基準を一律に定めることは行っていない。ただし、審査については、外部有識者の2名以上を審査委員会の委員に加えるものとされている。

導入の結果と課題

内閣府公共サービス改革推進室「平成20年度 地方公共団体との研究会 報告書」によれば、熊本県提案公募型アウトソーシングによる総合評価一般競争入札

の実施結果は次のとおりであるが、その選定内容の詳細は不明である。

- ・ くまもと県民交流館・NPO活動支援業務（平成20年4月～平成22年3月）
- ・ 熊本県立農業大学校給食委託事業（平成20年4月～平成23年3月）
- ・ 放置車両確認事務委託業務（平成21年4月～平成23年3月）
- ・ 菊池農業高校寄宿舎給食業務（平成21年4月～）

(14) 我孫子市（千葉県）

市場化テストの導入経緯

我孫子市では、「民間の創意工夫を生かすとともに、公共における民と官の役割分担を根本的に見直しながら、充実した質の高い公共サービスを展開するため」（我孫子市HPより引用）平成18年度から「提案型公共サービス民営化制度」を導入した。

我孫子市のこの取り組みは、次の考えを背景としていた。

「これからの行政の役割は、公権力を伴わなければならない仕事（必要最小限の『許認可』など）と、市民とともに定めたまちづくりの目標に向かって、あらゆる市民や企業の活動をコーディネートし、下支えしていく仕事、この二つが中心になると考えます。公共サービスを実際に提供する事業は、徹底して民間に任せていくことが必要です。

ただしこれは、すべてを市場経済に任せてしまうというわけではありません。また、公共自体を小さくしてしまっても良いという意味でもありません。少子高齢社会や環境問題などを考えても、公共の果たす役割はますます大きくなるといえます。

コミュニティの中で公共サービスを担う仕組みをつくり、多様な民間の主体を育てていくことが大切です。公共を担う民間の主体を豊かにすることによって、公共サービスはより充実させつつ、スリムで効率的な市役所を実現できると考えます。」

対象事業選定プロセス

我孫子市「提案型公共サービス民営化制度」の対象事業は、「委託化・民営化の提案を受ける事務事業リスト」に掲げたすべての事業が対象であり、原則として、約1,700あまりの市の全事業が対象とされている。

対象となる業務範囲

平成22年3月現在、提案型公共サービス民営化制度により民間開放が決まった事業は37事業である。

事業者選定プロセス

我孫子市提案型公共サービス民営化制度の審査プロセスは次のとおりである。

図表 2-70 我孫子市 提案型公共サービス民営化制度 審査プロセス

<p>予備審査 提案された内容について、担当課が法的制限や委託・民営化にあたっての問題点を検討します。複数の課が関係する提案については、関係各課が協議の上、問題点を整理します。予備審査の結果は、提案の採否を決定するものではありませんが、次の分科会審査、提案審査委員会審査での参考資料となります。</p> <p>分科会審査 市民、有識者、市職員等で構成する提案審査委員会の下に分科会を設置します。分科会は、提案毎に設置することを基本に、業務内容に精通した専門家、受益者担当部の職員で構成します。</p> <p>審査は、業務内容、市民サービスなどについて、提案内容に沿った審査基準に基づき審査します。</p> <p>提案審査委員会審査 提案審査委員会は、分科会の審査結果を受け、官民の役割分担、提案団体の見極めなどを審査し、提案の採否と事業者の選定方法を決定します。 また、市民の意見を反映させるため、必要に応じ公聴会を開催します。</p>

出典：我孫子市「提案型公共サービス民営化制度募集要領」をもとに作成

また、審査基準は次のとおりである。

図 2-71 我孫子市 提案型公共サービス民営化制度 審査基準

<p>市の事業の内容は様々ですが、その違いに関わらず、次の事項を共通の選考基準とします。</p> <p>官民の役割分担は適切か。</p> <p>市が実施するより効果的で質の高いサービスが提供でき、市民サービスの向上が図られるか。</p> <p>市よりも効率的に実施でき、経費の節減につながるか。</p> <p>雇用創出など市内経済への波及効果が期待でき、地域の活性化につながるか。</p> <p>上記のほか、事業の内容を踏まえて必要な基準がある場合は、適宜追加し審査を行います。</p>

出典：我孫子市「提案型公共サービス民営化制度募集要領」をもとに作成

提案が採択された場合の事業者の選定方法は次のとおりである。

図 2-72 我孫子市 提案型公共サービス民営化制度 選定方法

<p>委託に関する提案の場合、事業者の選定方法は、以下のいずれかのうちから提案</p>

<p>審査委員会が決定します。</p> <p>提案者を事業者として選定する場合 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、提案者の適格性などを審査した上で、提案者を事業者として選定します。</p> <p>提案を受けて改めて事業者を公募等で選定する場合 提案内容を審査した結果、提案者以外にも複数の事業者がいると判断した場合は、競争入札等を実施し、事業者を選定します。</p>
--

出典：我孫子市「提案型公共サービス民営化制度募集要領」をもとに作成

我孫子市提案型公共サービス民営化制度の提案審査機関の概要は、次のとおりである。

図表 2-73 我孫子市 審査体制

審査体制	審査機関	我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会
	設置根拠	我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会設置要綱
	審査委員構成	定数：5名（学識者等3名、市職員2名） 必要に応じて分科会を設置することができる。
	委員選定基準	市職員、市民等
	委員会所掌事務	提案の採否に関すること その他提案事業に関すること

出典：「我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会設置要綱」をもとに作成

導入の結果と課題

我孫子市提案型公共サービス民営化制度にもとづく提案の募集及び審査は、平成18年度と19年度に実施された。

提案件数は次のとおりである。

図表 2-74 我孫子市 提案型公共サービス民営化制度 提案件数

	分野	平成18年度	平成19年度
1	まちづくり分野	8	1
2	防災分野	1	
3	みどり・環境分野	9	
4	健康・地域福祉・医療・保険年金分野	5	
5	子育て支援分野	1	

6	高齢者福祉分野	2	2
7	障害者福祉分野	1	
8	産業経済・市民生活分野	13	1
9	学校教育分野	3	
10	生涯教育・地域文化分野	5	2
11	市政経営・危機管理分野	14	
	合計	62	6

出典：我孫子市「提案型公共サービス民営化制度の第一次提案継続協議分の審査結果」「提案型公共サービス民営化制度の第一次提案審査結果」「提案型公共サービス民営化制度の第二次提案審査結果」をもとに作成

我孫子市「提案型公共サービス民営化制度」の課題としては、提案件数が減少していること、平成 20 年度以降提案募集がなされていないことなどが挙げられる。

(15) 杉並区

市場化テストの導入経緯

杉並区では、「従来のように行政が枠組みを決めた上で区の施策や事業を民間に委ねるのではなく、民間からの自由な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する抜本的な経営改革の取組みとして（杉並区 HP より引用）平成 18 年度から「杉並行政サービス民間事業化提案制度」を実施した。

対象事業選定プロセス

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」では、「自由型」と「テーマ型」の提案区分が設けられている。

杉並区 HP「杉並行政サービス民間事業化提案制度」によれば、自由型では、「区が実施するすべての事務事業を対象に民間から自由な提案を受ける」ものとされ、これに対して「テーマ型」では、「区が施策レベルの課題から予めテーマを設定し、民間の発想やノウハウを活かした具体的な事業提案を受ける」ものとされており、原則として全ての事務事業が対象となるものの、対象事業の設定に工夫がなされている。

平成 21 年度は、自由型として 11 分野 857 事務事業が、テーマ型として電子地域通貨事業が、それぞれ対象となっている。

対象となる業務範囲

平成 22 年 3 月現在、杉並行政サービス民間事業化提案制度により民間開放が決まった事業は 9 事業である。

事業者選定プロセス

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の審査プロセスは次のとおりである

図表 2-75 杉並行政サービス民間事業化提案制度 審査プロセス

審査には専門性や第三者による客観的な評価が必要であることから、学識経験者等で構成する「杉並民間事業化審査モニタリング委員会」(「委員会」)が、提案の採択及び事業者の選定方法の審査を行います。審査は、「委員会」のもとに設置する「杉並行政サービス民間事業化提案審査会」による書類審査、ヒアリング審査を経て行います。

出典：「平成 20 年度 杉並行政サービス民間事業化提案制度」公募要項をもとに作成

また、審査基準は次のとおりである。

図表 2-76 杉並行政サービス民間事業化提案制度 審査基準

事業内容について

事務事業全体の経費削減を図ることができるか。

地域のニーズや、事務事業を取り巻く環境の変化の把握が適切か。

現状よりも効果的で質の高いサービスが提供できるか。

事業者の独自の発想や工夫に基づく付加的価値があるか。

事業者について

サービス水準を維持・向上させる体制が整えられているか。

事件・事故を未然に防ぐとともに、事件・事故発生時に的確に対応できるか。

出典：「平成 20 年度 杉並行政サービス民間事業化提案制度」公募要項をもとに作成

提案の採択区分及び事業者の選定方法は次のとおりである。

図表 2-77 杉並行政サービス民間事業化提案制度 選定方法

「選定事業」として採択（A 区分）

A - 1：独自性が高いもの

事業内容にこれまでの行政（杉並区）にない発想が盛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

提案者を事業者として選定し、事業化を進めます。

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を選定します。提案事業者には、競争時加點を行うなど、一定のインセンティブを持たせます。

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を選定します。

「選定事業」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、一定の期限までに検討継続の適否や当該提案事業の取扱いについて一定の結論を出すものとします。

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しますが、翌年度以降は「杉並民間事業化審査モニタリング委員会」の審議を経たうえで、選定方法等を決定します。

不採択（C区分）

出典：「平成 20 年度 杉並行政サービス民間事業化提案制度」公募要項をもとに作成

ただし、平成 21 年度からは上記の区分を見直し採択か不採択かの 2 区分としている。

また、同区では、平成 21 年度より過去と同様の方法で市場化テストの対象となる事業を募集するとともに特定のテーマを提示し、その事業について提案を求める仕組みを併用している。このテーマは、庁内で各部署から課題を提示させ、その課題検討に基づいて設定している。

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の提案審査機関の概要は、次のとおりである。

図表 2-78 杉並区 審査体制

審査体制	審査機関	杉並民間事業化審査モニタリング委員会
	設置根拠	杉並民間事業化審査モニタリング委員会設置要綱
	審査委員構成	定数：7 名以内 任期：2 年
	委員選定基準	学識経験者及び有識者

	委員会所掌事務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「杉並行政サービス民間事業化提案制度」に基づく提案の審査に関すること ・ 民間事業化後の業務に対するモニタリングに関すること ・ その他区長が特に必要と認める事項
--	---------	---

出典：「杉並民間事業化審査モニタリング委員会設置要綱」公募要項をもとに作成

導入の結果と課題

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」にもとづく提案の募集及び審査は、平成 18 年度から実施されている。

提案件数は次のとおりである。

図表 2-79 杉並行政サービス民間事業化提案制度 提案件数

	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	4	1
2	防災分野	1	0	0
3	みどり・環境分野	3	3	3
4	健康・地域福祉・医療・保険年金分野	1	1	1
5	子育て支援分野	5	3	1
6	高齢者福祉分野	2	2	0
7	障害者福祉分野	0	0	1
8	産業経済・区民生活分野	7	7	0
9	学校教育分野	5	3	4
10	生涯教育・地域文化分野	2	0	1
11	区政経営・危機管理分野	3	8	3
	合計	35	31	15

出典：杉並区「「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の再構築について」をもとに作成

「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の課題としては、我孫子市同様に提案件数が徐々に減少していることなどが考えられ、杉並民間事業化審査モニタリング委員会から出された「『杉並行政サービス民間事業化提案制度』の再構築について」では、以下のような指摘がなされている。

図表 2-80 杉並行政サービス民間事業化提案制度 指摘事項

<p>「自由な提案」に対する事業者のとまどい 対象事業の選択が民間に委ねられたため、かえって何を提案したらよいのかわからないという意見も多い。事業者にとって、限られた期間内で、公表資料や所</p>

管課との面談から区の実情を読み取って対象事業を選び、審査項目を満たす提案を練り上げることは容易ではない。

「事務事業」を単位とする提案が主流に

事務事業単体に関する提案をするのが原則であるかのような誤解を与えてしまい、ダイナミックな発想を阻害する結果となっているようにも考えられる。提案のしやすさから、縦割りの発想を払拭するような思い切った提案より、事務事業単位の小規模の提案に流れやすい。事務事業の一部を切り取って自分たちが肩代わりするというような、さらに小さい規模での提案も多いのが現状である。

事業者にかかる負担とコスト回収の不確実性

現行では、事業内容の審査に加え、提案内容の独自性を評価して採択事業の実施事業者を同選定するかの審査も行っている。

提案事業者にとっては、提案が採択されてもかならずしも事業を受託できる保証がない。また期間的にも、提案締め切りから採択決定まで3ヶ月以上の期間を要する上、さらに事業化の時期が次年度以降となることから、事業者にとっては、受託できるのかどうか不確実な状況が長く続くことになっている。

事業者にとっては、採択されるような優れた提案をしたところで、実施までに時間が係る上に提案にかかったコストを確実に回収できるという見込みも立てられないため、提案の意欲が高まらない。特に提案が採択されても一般競争入札で事業者を選ぶというケースになった場合には、提案者にとってのメリットが小さいことから、制度として疑問であるという事業者の意見もある。

実務面で生じている問題

採択事業の実施事業者をあらためて選定する場合、区が仕様を決めて公募することになるが、提案事業者も実施事業者候補であるため、実務的に不明確な部分があっても選定の公平性を考えると、むやみに提案事業者に確認することができない。一方、継続協議のほうが提案者と所管課が事業化に向けて実務的に様々なシミュレーションが行えることもあり、かえって事業内容が固めやすいようである。

公募時のアナウンスが不十分

出典：杉並区「「杉並行政サービス民間事業化提案制度」の再構築について」をもとに作成

この分析に基づいて、先述のテーマ型募集の併用をすることや、これまでは、提案者が事業実施できることを前提とした事業提案を募ってきたが、事業設計のみの提案も受け入れることとした。

また、審査の透明性の向上を目的として審査基準を極力明確化することや専門知識を有する委員の任命等も実施する。

他方、提案する民間事業者への配慮から、審査期間の短縮や単年度に限り提案事業者に事業実施を随意契約で委託することとなった。

第3章 事例調査結果に基づく分析

1 対象事業の選定方法

(1) 対象事業の選定に関する分析の視点

対象事業の選定は、そもそもの対象範囲をどこまでとするのかが一つの分析の視点として考えられる。さらに、そこで絞り込まれたものをどのような基準に基づき選定するかということも合わせて分析することも重要である。

次に、対象事業の選定をどのような主体によって選定するかということが分析の視点となる。この点、大きくは地方公共団体が自ら選定する方法と民間企業が発案を行う方法がある。さらに、それを細分化したパターンとしては、第三者的機関の活用や地方公共団体自らの選定と民間企業の発案を組み合わせたパターンがある。

これらの選定方法を採用した結果、どのような事業が選ばれたかということが、第三の分析の視点となる。すなわち、どのような選定方法を採用することによって対象事業の種類が広がるのか等ということについて比較検討を行う。

さらに、対象事業の選定にあたって、より様々な種類の事業が選定されるようにするための工夫についても整理を行う。

(2) 対象事業の範囲及び選定基準

先行事例の状況

今回の調査対象としている地方公共団体においては、以下のように対象事業の範囲や選定基準が設定されている。ただし、モデル事業として実施している団体の中で対象事業の範囲やその選定基準は明確化されていない団体については分析対象から外している。

図表 3-1 各地方公共団体の対象事業の範囲及び選定基準

団体名	対象事業の範囲	選定基準
南牧村	村職員が直接担うべき業務を除くあらゆる事業（ただし、モデル事業に関しては対象事業を直接決定）	<ul style="list-style-type: none"> 概ねグループ編成ができる規模。業務のまとまり等を考慮し、最も高い効果を得られる範囲を対象とする。 事業規模があまりにも小さい業務（一人程度で行うことができるもの）は、運用上の問題や、費用対効果の観点から、市場化テストの対象とせず、通常の業務委託等を検討する。
愛知県	全ての事務事業	<ul style="list-style-type: none"> ある程度のまとまりのある業務 民間事業者等からの入札が期待できる業務 単年度で実施可能な業務 国・他県等で既に委託を実施又は検討している業務 以下の業務は除外 法規制により県職員が直接行わなければならない

団体名	対象事業の範囲	選定基準
		業務 近く廃止する可能性のある業務 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
奥州市	全ての事務事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間を通じて、ある程度の業務量が見込まれる業務 ・ 民間に開放することにより、サービスの低下が予想されない業務 ・ 一般事務職数名程度の範囲内の業務 ・ 受託できる民間事業者の存在が見込める業務
倉敷市	全ての事務事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務事業の要不要 ・ 事業の方向性 ・ 民間実施の可能性
大阪府	全ての事務事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間活力の可能性 ・ 期待効果等
我孫子市	全ての事務事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民の役割分担は適切か。 ・ 市が実施するより効果的で質の高いサービスが提供でき、市民サービスの向上が図られるか。 ・ 市よりも効率的に実施でき、経費の節減につながるか。 ・ 雇用創出など市内経済への波及効果が期待でき、地域の活性化につながるか。
杉並区	全ての事務事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来性：中・長期的観点から事業者を育成し、協働を広げていけるものであること。 ・ 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。 ・ 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ること。 ・ 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） ・ 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。 ・ 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。
横浜市	全ての事務事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法律による規制がない業務（民間事業者でも実施可能

団体名	対象事業の範囲	選定基準
		な業務) ・ 組織的・性質的に他の業務から切り分けやすく、一連のまとまりのある業務 ・ 業務を受託できる多数の民間事業者の存在が見込める業務 ・ 行政機関内部で積極的に挑戦しようという意欲のある業務

PwC アドバイザリー作成

先行事例の分析

対象事業の範囲については、モデル事業として市場化テストを試行的に実施している団体を除けば、分析対象の全ての地方公共団体において全事業を市場化テストの対象としている。

選定基準については、具体的な内容は各団体によって異なるが、共通点としては、民間で実施できること、外部化しやすいこと、競争原理が働くこと等に整理することができる。これは、基本的には地方公共団体側にとってのメリットということができる。

一方、杉並区では、「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)」も基準に加えており、市場化テストの成功に向け、民間事業者にとってのメリットの重要性も考慮しているものと考えられる。

また、団体によっては、基本方針として全事業を対象としながらも、選定基準において規制の有無を明示し、対象事業を制限している例も見られる。

本研究会における意見

本研究会においては、今後の市場化テストを進める上では公権力の定義を再整理して領域を明確化する必要があるという意見が出た。すなわち、公権力の行使とそれ以外の部分をできるだけ細かく整理していくと、公権力の行使とされた業務であっても、単なる事務としてみなされる業務もある。このような整理をすることにより、市場化テストの活用領域が広がりより成果を挙げることができる可能性がある。

一方、足立区における検討の例では、業務をフロントオフィス・ミドルオフィス・バックオフィスに分類し、公務員はミドルオフィスを分担し、それ以外は民間で実施可能というような検討を行っており、事業の重要性を軸にした整理も可能ではないかという意見も出た。この案では以下のような分類を想定している。

図表 3-2 足立区における業務分類案の例

フロントオフィス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 17区民事務所の包括的民間委託（所長及び地区担当係長の地域調整機能を除いた窓口部分の委託） ・ 納税に関する包括的な業務委託
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方税のコンビニ収納 ・ インターネットオークションによる入札（他自治体を含めた大ロット化に課題） ・ 未収債権のサービサーによる回収（取り扱い債権の範囲と守秘義務、住民感情に課題） ・ 任期付短時間勤務職員採用による徴税吏員の確保（都税、国税OBを含む。現在は内部化であるが、将来は外部化も検討する） ・ 三鷹や高浜市のような包括的なフロントオフィスサービス供給会社等への委託（既存公社等の統廃合）
ミドルオフィス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策の企画立案 ・ 民間が自由に活躍できる環境の整備 ・ 各種調整事務
バックオフィス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事・給与・福利・研修・予算決算・出納（複式簿記への移行、未同意債その他債務の流動化等を含む）等への新たなタイプのアウトソーシング ・ 先進都道府県型の総務サービスセンター（いわゆる官房基幹業務である物品調達・物品管理・謝金・手当・補助金・旅費等を大ロット化・集中処理）の設置・共同運営の可能性 ・ 効率的な財産管理と活用への新たなタイプのアウトソーシング ・ 営繕・建築確認業務等の民間委託拡大 ・ 庁舎管理・公用車管理への新たなタイプのアウトソーシング ・ 統計事務の民間委託拡大 ・ 国保診療報酬明細書（レセプト）点検の効率化（紙ベースレセプトから画像レセプト、電子レセプトへ）

出典：足立区提供資料により作成

(3) 対象事業選定のアプローチ

先行事例の状況

対象事業選定は、最終的には当然ながら各団体の首長をはじめとした執行機関の決定によることになるが、選定の過程において、地方公共団体主導により検討を進める場合と民間の提案をより多く取り入れ、第三者的機関の関与を高めるなど、外部の視点をより多く取り入れたいわば民間提案型アプローチとに大別することができる。それを整理したものが以下の図表である。

図表 3-3 各自治体の対象事業選定におけるアプローチ

対象事業選定の類型		第三者委員会関与	自治体名	選定された対象事業
地方公共団体主導	民間意見募集手続きあり	あり	倉敷市	・ 車両維持管理事業

対象事業選定の類型		第三者委員会関与	自治体名	選定された対象事業
による事業の決定	り			
	民間意見募集手続きなし	あり	東京都	・ 公共職業訓練業務
			大阪府 (初期)	・ 職員研修業務 ・ 自動車税事務所の催告事務 ・ 高等職業技術専門校のテクノ講座 ・ 建設業許可申請の受付等業務
		なし	奥州市	・ 水道止水栓開閉栓業務
			和歌山県	・ 和歌山県庁南別館管理運営業務
岡山県	・ 職員公舎等管理業務			
民間提案による事業の決定	あり	大阪府 (現行)	・ 税務業務 ・ 府営水道管理運営業務 ・ 監査業務 ・ 府立図書館管理運営業務 ・ 宅建業免許申請受付等業務 ・ 居宅サービス事業者等指定申請受付等業務 ・ 医薬品承認申請受付等業務	
			愛知県	・ 旅券申請窓口業務 ・ 自治研修所職員研修業務 ・ 公共職業訓練業務
			我孫子市	・ 庁舎維持管理 ・ 施設管理業務全般 ・ 家屋調査・家屋評価 ・ 個人市民税の賦課 ・ カウンターサービス等図書館関連業務 ・ 手賀沼公園駐車場の有料化 ・ 市民活動ステーションの管理等 ・ 高齢者ごみ出し支援ふれあい収集
		杉並区	・ 奨学資金債権管理・回収等業務 ・ 地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業 ・ 公園便所、遊び場便所及び公衆便所の維持管理 ・ 商店街再生支援モデル事業 ・ 納付センター業務 ・ 自転車等に関する総合事業 ・ 職員研修業務アウトソーシング ・ 福祉資金の債権管理回収業務・現地調査業務 ・ 電子地域通過事業(テーマ型) 特定のテーマを提示し、その事業について提案を求める仕組み	

PwC アドバイザリー作成

先行事例の分析

本研究対象の団体においては、対象事業の決定方法は、地方公共団体主導に比べやや民間提案主導が多くなっている。ただし、モデル事業については試行的に実施しているものであり、その場合簡易的な手続きとして地方公共団体主導で実施している団体もあることを考慮すれば、民間提案主導のものがほとんどとなっている。

また、モデル事業段階では地方公共団体主導で実施した団体においても本格実施の際には、何らかの民間意見を取り込むことを示唆している団体もある。例えば、岡山県ではモデル事業実施後の報告書において、「民間事業者の参入拡大を図り、質と価格の両面で、より一層の効果をあげるためには、今後、対象業務の選定段階を含め、実施過程全般において、官側の視点のみでなく、民間事業者の視点を加えることについて検討する必要がある。」と民間意見を取り込むことの必要性について記述している。

さらに、地方公共団体主導で実施している団体においても、民間意見を対象事業選定のプロセスを取り入れている事例もある。倉敷市においては、対象事業候補の絞り込みまでは基本的に内部で行い、最終的に事業を決定する際に「可能性調査」と呼ばれる民間企業に参入意欲や事業に関する意見を確認するプロセスを設けている。その際の民間企業に対して提供する情報が以下の図表である。

図表 3-4 倉敷市の可能性調査における情報開示内容

事業名称	担当部署名	事務事業名	成果の内容	事務事業の活動内容	事業費				
					H17実績 (千円) ※人件費含む	H18予算 (千円) ※人件費含む	人件費(千円)		
							正課人数 (人)	金額	臨時職社金額
統計業務(事務事業No. ①)					8,428	7,349	0.5	3,989	0
総務課		工業統計調査事務	調査を適法に完了する。	調査員による自計調査。	7,078	6,072	0.4	3,191	0
総務課		商業動態統計調査事務	調査を適法に完了する。	調査員による自計調査。	1,350	1,277	0.1	798	0
対象事務事業の候補とした理由					① 調査員の確保が難しい状況であること ② 個人情報保護等に関する意識が高まり、年々、調査の困難性が増しており、現状を放置すれば調査レベルが低下する恐れがあること ③ 民間のノウハウを学び、統計調査業務のレベルアップを図る必要があること ④ 国(総務省統計局)が、積極的に民間開放を推進していること				
車両維持管理業務(事務事業No. ②)					128,123	149,114	2.9	23,137	1,547
管財課		車両維持管理事務	整備の発注費等に、短時間で適切な整備指示を行うとともに、効率的な車両運行を行うため、駆動率の向上を図る。	点検は半年に1回実施。	109,412	121,997	1.5	11,967	0
管財課		自動車等購入事務	一般車両の普通自動車等、運送業務の小さい車両に転入することにより、燃費の向上や二酸化炭素削減等に寄与する。	一般車両の普通自動車等、軽自動車・添付自転車(含む電気自転車)に転入。	10,545	17,591	0.4	3,191	0
片島支所 市民サービスセンター		市有自動車の管理に関する こと	市有自動車の管理運行が適正に行われる	市有自動車の整備、点検及び運用管理	2,373	2,345	0.1	798	1,547
玉島支所 市民サービスセンター		市有自動車の管理に関する こと	市有自動車の管理運行が適正に行われる	市有自動車の整備、点検及び運用管理	4,138	3,989	0.5	3,989	0
木島支所 市民サービスセンター		市有自動車の管理に関する こと	市有自動車の管理運行が適正に行われる	市有自動車の整備、点検及び運用管理	1,655	1,596	0.2	1,596	0
真備支所 市民サービスセンター		車両の管理、配車、整備点検	円滑な配車ができる。	適正な運用方法の徹底と適正な車輛管理。	0	1,596	0.2	1,596	0
対象事務事業の候補とした理由					① 必ずしも直営で実施する必要のない業務であること ② 内部管理業務であり、民間のノウハウを学び、出来る限り経費の削減を図る必要があること ③ 一部の自治体では、既に民間委託が実施されていること				
市職員研修業務(事務事業No. ③)					41,388	46,175	3.2	25,530	0
人事課		市内研修事業	職員が職務を遂行する上で必要な知識・能力の開発・向上を図ることにより、連携の強化に貢献した市民本位の事務事業の遂行、サービスの提供を行う。	自己研修・職場研修・研修所研修を実施する。	41,388	46,175	3.2	25,530	0
対象事務事業の候補とした理由					① 必ずしも直営で実施する必要のない業務であること ② 一部の自治体では、既に民間委託が実施されていること ③ 複雑高度化する行政需要に対応するためには、個々の職員の能力向上は欠かせず、研修の重要性が増しており、民間のノウハウを学び、研修のレベルアップを図る必要があること				

出典：倉敷市「官民競争入札(市場化テスト)対象事務事業の候補一覧表」

次に、対象事業選定では、選定された対象事業の種類を比較すると、民間提案主導の方

が多様な事業が提案されている。この理由としては、第一に行政内部職員は現状の枠組みでとらわれてしまい民間活用を考え難いことに対して、民間側は先入観なしに実施能力の有無で考えていることが仮説として考えられる。第二に、行政内部職員内では民間活用に対して抵抗感も強いことから、積極的に民間活用事業を検討しにくいという側面も考えられる。

本研究会における意見

本研究会における意見では、庁内で市場化テストの制度を推進する観点から、地方公共団体中心の選定アプローチと民間提案中心の選定アプローチについての意見がでた。すなわち、地方公共団体中心の選定アプローチを採用する場合、制度を推進する所管課が対象事業案を示し事業の所管課と討議することになるが、この討議は対立することが多くそのことによって相互の精神的・時間的な負担が大きいことを指している。

一方、民間提案中心のアプローチを採用する場合、基本的な対象事業案は外部により提案されることになるため、内部の対立を避けることが出来る。その結果、制度を推進する所管課は相対的に負担が少なく進めることが出来る。

これに加えて、外部有識者などにより構成される第三者委員会を設置し、基本的な審議をその場で行うことにより、より効果的に進めることが出来る。

(4) 官民比較の方法

先行事例の状況

一般的な市場化テストにおける官民比較は入札によって行われる。最も厳密に行う方法が官民競争入札である。この方法に準じて、官は入札に参加しないものの従来の実施状況として官のコストや質の水準を提示して、そのコストや質の維持向上を示して民が落札する方法も行われており、公共サービス改革法においては民間競争入札と呼んでいる。

これらに加えて独自の方法で実施されている例が見られる。例えば、大阪府の大阪版市場化テストがこれに当たる。同府では、入札ではなく審議によって官民比較が行われる。具体的には、まず民間事業者に対して個別の事業の実施方法について提案を募り、この実施方法と従来の官の実施方法の比較を、同府が設置した有識者により構成される監理委員会において審議している。

先行事例の分析

官民競争入札は、明瞭で透明性が高い過程において官民比較が行われるという点が利点としてある。また、明確に競争が行われることにより官側における意識改革が進むということも利点である。一方、官民競争入札を行う場合、庁内に情報遮断措置を置く必要があることやそれにかかる業務的な負荷が大きくなることがデメリットとして挙げられる。

一方、民間競争入札や大阪版市場化テストではこうしたデメリットは解決される一方で、透明性や意識改革については課題が残る。

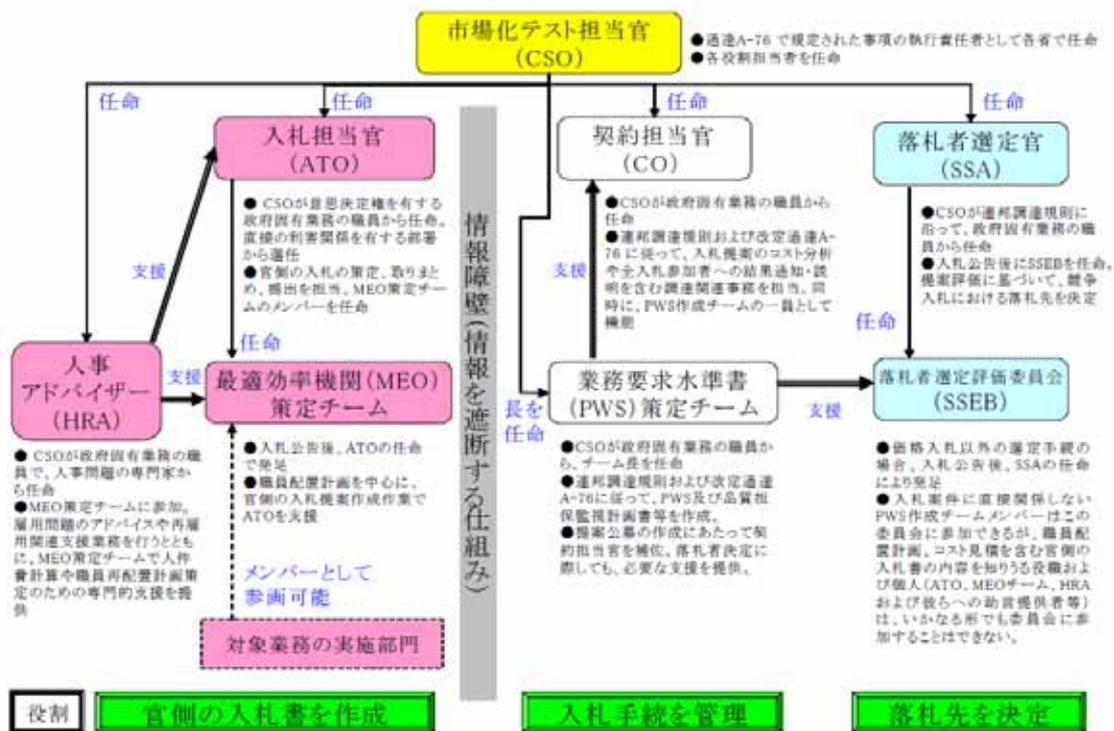
本研究会における意見

官民比較については、民間開放を決める官民比較と事業を受託する手続きを分ける場合、

民間事業者に過度な負担となり参入意欲を削ぐ可能性が指摘された。

一方で、先述のとおり官民競争入札における情報遮断措置の難しさも指摘された。この意見では業務負荷に加えて、実際に官民競争入札を実施する場合、その仕様書を策定できる人材が事業実施部署以外にいないことから公平に官民競争入札を実施することが困難であることが指摘された。この意見に対しては、米国では以下のように入札者とは別に仕様書を策定するチームが構築され、情報遮断措置と適切な仕様書策定を両立していることが指摘された。

図表 3-5 米国における官民競争入札の実施体制



出典：「市場化テストに関する海外事例調査報告書」(内閣府、2005年3月)

(5) 対象事業を選定する際の工夫

実際に対象事業を選定する上では、内部の抵抗や、民間側の認知度向上、提案にかかるコストも重要な課題である。そこで、以下ではこれらの課題について各地方公共団体の取り組みを整理する。

先行事例における状況

まず、内部の抵抗という面においては、トップの強いコミットメントや組織内との対話を重視している取り組みが見られる。その一例として大阪府の取り組みが挙げられる。大阪府では、対象事業を決定するまでに民間提案と現行の実施内容について十分な時間をかけて様々な比較を行っている。

次に、民間側の認知度向上については、団体ごとに説明会の実施や情報のホームページ等への開示を充実させるなど様々なPR活動を行っている。

さらに、提案にかかるコストの問題については、提案された事業の市場化テスト実施の可能性を高めることや、提案した民間事業者に対する何らかの優遇措置を講じることが対応方法として考えられる。前者については、情報開示を徹底することでより民間事業者が提案をしやすいようにする環境を整備する取り組みが行われている。情報開示の徹底により民間事業者の提案内容がより具体化して市場化テストの実施にもつながりやすくなるという考え方である。一方、後者の、提案した民間事業者の優遇措置についても、当該事業者との間で随意契約を行うことや市場化テストにおける選定の際に技術点を付与することなどが行われている。これらを整理したものが以下の図表である。

図表 3-6 対象事業を選定する際の工夫

具体的な取組		実施団体
情報開示の推進	現状の事業内容について実施方法やコストなどを開示する	大阪府
	請求のあった事業について、現状の実施方法に関する情報を開示する	横浜市
民間提案を促進するインセンティブの付与	提案のあった者のうち、提案に独自の工夫やアイデアが認められる場合随意契約を結ぶ	我孫子市
	採択された提案事業者を、原則として事業実施初年度の実施主体とする	杉並区
	対象事業を公募する際に提案のあった者に対して、実際に市場化テストを実施する際に技術点の一定分の点数を付与する	大阪府

PwC アドバイザー作成

先行事例の分析

情報開示の推進の一例としては、大阪府の取り組みが挙げられる。事務事業評価シートの開示や既存資料の開示は様々な団体で実施されているところであるが、大阪府ではさらに情報開示を徹底しており、以下のような既存の業務内容を分析したものや既存の体制、コストの情報を開示している。このような情報を開示することで、民間事業者側としては、従前の業務における改善余地や、民間事業者の創意工夫の具体的な導入方法を判断することができるため、提案内容をより具体的に記載することが可能になる。

このような業務分析は愛知県等其他地方公共団体においても行われており、詳細な分析をするためには参考になる手続きであると考えられる。

図表 3-7 大阪府の民間提案を募集するための開示資料
(現状の実施状況に関する情報公開)

7 市場化テストの対象範囲に係る実施体制(単位:人)

現状の業務分析及び対象範囲の整理を行ったところ、市場化テストの対象範囲に係る人員は次のとおりです。

常勤職員	78人
非常勤職員	4人

8 対象範囲にかかる事業経費(単位:千円)

項目		20年度 決算額	21年度(参考) 予算額
人件費	常勤職員	608,492	608,492
	非常勤職員	5,787	5,787
人件費以外の関連経費		125,002	131,031
	うち委託料	54,689	55,902
計(a)		739,281	745,310
事業費 (人件費以外)	退職給付費用	49,985	49,985
	間接部門費	10,504	10,504
(a) + (b)		799,770	805,799

申請項目	小項目	作業内容	発生時期	発生回数	担当者	年間処理件数	業務範囲の区分
暫定状発送	1 暫定状帳票取り出し	暫定状の出力	適年	同時	主査 主事	437	対象
	2 帳票切り離し	連続帳票で印刷された帳票を最終帳で切り離す	適年	同時	主査 主事	55,000	対象
	3 決議内訳書帳票取り出し	暫定状送決議関係書類の出力	適年	同時	主査 主事	437	対象
	4 暫定状発送の決裁	暫定状発送に関する暫定決定	適年	同時	主査 主事	437	対象外
	5 収入確認	暫定状の発送までに収入があるものの確認を行う。	適年	同時	主査 主事	55,000	対象
	6 差し止め入力	暫定状の発送までに収入があったものなどについて、暫定状発送の禁止を行う。	適年	同時	主査 主事	11,000	対象外
	7 差し止め分帳票抜き取り	暫定状の禁止の分の引き取り	適年	同時	主査 主事	11,000	対象外
	8 封入封緘	暫定状の封入封緘	適年	同時	主査 主事	55,000	対象
	9 発送	郵便局へ持ち込み発送	適年	同時	主査 主事	437	対象

出典：大阪府「大阪府版市場化テスト対象業務の情報開示シート(府営水道管理運営業務)」

本研究会における意見

本研究会では、民間提案の過度な負担は民間事業者の参入意欲を低下させる原因になるとの指摘があった。その対応策として、大阪府では、民間提案を促進するインセンティブの付与として、試行的ではあるが、提案のあった者に対して、入札の実施にあたり、技術点として一定の点数を付与する仕組みを実施している。

市場化テストの対象事業選定において民間からの提案プロセスを設けることは、民間の参入可能性と参入意欲、対象事業の改善可能性などを把握できるため、非常に重要である。

その一方で、民間事業者にとっては提案書作成のための調査・資料作成・意見交換等に相当のコストがかかっているところである。民間事業者の負担を減らし、その提案意欲を喚起するためにも、今後、市場化テストを推進していく際には上記のような取り組みの推進や新たな施策等の検討も必要と考える。

(6) その他

本調査におけるヒアリングでは、対象事業の選定の過程において、職員の意識改革が進み市場化テストの対象事業以外にも業務改革が進んだという意見が聞かれた。例えば、愛知県では、対象事業選定の過程において候補となった事業について、市場化テスト以外の方法による業務改革提案がなされている。

また、民間提案に基づき官民連携手法の検討を推進している例は市場化テスト以外にも広がっている。横浜市では、民間提案を随時受け付けて各提案内容に応じて事業スキームを検討して進めている。市場化テストのように業務を委託するようなものから、ネーミングライツや共同で事業を行うような内容等多様な官民連携手法を対象としている。

2 対象業務の切り出し方

(1) 対象業務の切り出しに関する分析の視点

対象業務の切り出しについて検討する際には、第一に検討する論点としてその業務を民間事業者に委ねた理由についての検討が考えられる。すなわち、規制や公共性の維持などの観点からどのような判断に基づきそのような決定を行ったかについて分析を行う。

第二に、対象業務の切り出しが、対象事業の実施においてどのように公共サービスの質に影響を与えたかについて検討を行う。

このような観点から、研究対象の地方公共団体の具体的な事例に基づき分析する。

(2) 先行事例における対象業務の切り出し方の分析

大阪府における税の徴収業務

大阪府では、税の徴収業務の市場化テストにおいて民間委託の対象業務と府内部に残す業務を以下のように整理を行っている。基本的な切り分けの基準としては、定例的な業務、マニュアル等で対応可能な業務、裁量判断を伴わない業務を民間に委ねることとしている。

図表 3-8 大阪府における税の徴収業務の切り出し範囲

	市場化テスト対象業務	内部残存業務
課税業務：申告や調査に基づいて税額を確定する		<ul style="list-style-type: none">・ 課税資料収集に係る事前調整(法務局・税務署・市町村)・ 課税調査(資料整理,結果入力,通知書発送等を除く)・ 税額等の精査・ 課税の決裁

	市場化テスト対象業務	内部残存業務
	<ul style="list-style-type: none"> 課税資料のデータ化(22年3月から、OCR装置によるデータ化を実施) 印字、封入封緘、発送 <ul style="list-style-type: none"> - 法人事業税法人府民税申告書, 添付書類等 - 不動産取得税課税予告書 - 各税目の納税通知書 - 還付充当通知書 	<ul style="list-style-type: none"> 判断を伴うデータ入力内容の審査
管理業務：納付状況を管理し、納税証明書の発行や督促状を発送する	<ul style="list-style-type: none"> 申告, 申請, 届出等の形式チェック(記名押印, 添付資料, 記載事項等の確認) 形式チェックの修正指示 届出書等の受付 窓口受付時の入力, 及び入力内容のチェック 申告, 申請, 届出等の帳票編綴 調査資料の整理 郵送分受付処理業務 	<ul style="list-style-type: none"> 裁量判断を伴う内容の申請・申告内容の誤り等に対する指導
		<ul style="list-style-type: none"> 申請書等の受理 申告・申請内容の通知(都道府県・市町村) 減免、猶予等の決裁 更正決定等の決裁
	<ul style="list-style-type: none"> 税制度に関する相談(22年4月実施) 納税証明書作成 	
納税業務：滞納者に対する納付相談や催告を行い、最終的に差押えを行う	<ul style="list-style-type: none"> 印字、封入封緘、発送 <ul style="list-style-type: none"> - 督促状 	<ul style="list-style-type: none"> 督促状発送、滞納整理等に関する決裁 滞納者への納税督促(初期納税催告を除く) 差押えのための調査(財産, 所在等) 滞納者の財産差し押さえ 差押え財産処分(補助業務(鑑定, 保管, オークション等)を除く)

出典：大阪府「大阪版市場化テスト対象業務の情報開示シート」をもとに作成

和歌山県における庁舎管理業務

和歌山県では、防災センター、県土整備部、教育委員会等が入居する和歌山県庁南別館管理運営業務の市場化テストを実施した。その業務範囲が以下の図表である。参考までにPFI事例と対比すると、PFI事例では付帯的な事業を含めておりより広範に業務を切り出している。

図表 3-9 和歌山県における庁舎管理業務の切り出し範囲

	和歌山県	横浜市（PFI）
統括管理	施設の統括管理	施設の統括管理
清掃・環境衛生	清掃及び環境衛生に係る管理運営	清掃業務、環境衛生管理業務
設備維持管理	建築物、電気設備に係る管理運営 （建築設備、電気設備、電話交換設備、消防設備、空調設備、井戸水設備、公園設備）	建築物保守管理業務、建築設備保守管理業務、外構施設保守管理業務、植栽保守管理業務、修繕業務
警備	警備に係る管理運営（守衛、駐車場管理、機械警備）	警備業務
その他		駐車場・駐輪場保守管理業務、公会堂運営業務、食堂及び売店運営業務、その他市が認める付帯事業（自動販売機等の利便機能の設置等）

PwC アドバイザリー作成

愛知県、大阪府における研修業務

愛知県と大阪府ではそれぞれ、研修業務の市場化テストを実施しているがその対象範囲には差異があり、大阪府の方がより業務を広く切り出している。

図表 3-10 愛知県、大阪府における研修業務の切り出し範囲

	愛知県 自治研修所職員研修業務	大阪府 職員研修業務
研修の全体計画	対象外	一部対象（計画策定の支援）
個別研修の企画	一部対象	一部対象
研修の運営	対象業務	対象業務
研修結果の調査	対象業務	対象業務
研修活動支援	対象外	対象業務（自主学習や部門研修の支援、研修ホームページの運営等）

PwC アドバイザリー作成

(3) 本研究会における意見

本研究会では、十分な効率化の効果を享受することや民間事業者の参入意欲を向上する観点からは、業務をできる限りパッケージとして抽出することが重要であるとの意見が聞かれた。愛知県や大阪府における業務の切り出しにおける以下の手続きは、この点において参考になると考えられる。

図表 3-11 愛知県、大阪府における業務切り出しの工夫

	取組み	内容
愛知県	業務の規模に対する考慮	「民間事業者の参入意欲を引き出すためには、対象業務の規模は、企業の投資効果がある程度見込まれる程度の大きさが必要」と考え、一定規模以上の民間委託が可能な範囲の切り出しを推奨している。
大阪府	詳細な業務分析の実施	業務内容を詳細に分類した上で、業務内容、発生時期、発生回数、処理件数等を整理し、官民の役割分担を検討している。
	類似業務の集約化	同様の業務内容を集約して一括して対象業務として切り出している例がある。

PwC アドバイザー作成

3 公共サービスの質（要求水準）の設定方法

(1) 公共サービス改革法における質の設定に関する規定

国の公共サービス改革法においては、質の設定について以下のように規定している。

図表 3-12 公共サービス改革法及び基本方針における「質」に関する規定

公共サービス改革法	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待される一体の業務を選定して官民競争入札又は民間競争入札に付することにより、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を実施する(第1条)。 ・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(第3条)。 ・国の行政機関等の長等は、公共サービス改革基本方針に従って実施要項を定めなければならない。実施要項において、公共サービスの詳細な内容及びその実施に当たり確保されるべき公共サービスの質に関する事項を定める(国：第9条、第14条、地方：第16条、第18条)。
公共サービス改革基本方針	<p>実施要項の策定に当たって、求められる対象公共サービスの質を適切かつ明確に定めることは、創意工夫をいかして対象公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を実現し、その適正かつ確実な実施を確保するために重要であることから、以下に留意の上、対象公共サービスの実施に当たり確保すべきサービスの質を設定する。</p> <p style="padding-left: 2em;">対象公共サービスの政策目的を明確にし、従来の実施におけるこの目的の達成の程度やこれに要した費用を正確に把握した上で、望ましい費用対効果や社会経済情勢の変化にも留意しつ</p>

	<p>つ、確保すべきサービスの質について検証し、設定すること。その際、対象公共サービスの政策目的を具体化し、サービスの質を適切に表す指標を用いて定量的に規定することが望ましいこと。</p> <p>また、サービスの質を確保しつつ、対象公共サービスを担うこととなる者の創意工夫が最大限発揮されるよう、具体的な業務の実施手順等の仕様の特定は最小限に止めること。</p>
--	---

PwC アドバイザリー作成

これらの考え方は、基本的な方針を示したものであり、本研究会において事業の質を考える場合においても同様であると考えられる。

(2) 質の設定に関する考え方と分析の視点

公共サービス改革法における基本方針では、「対象公共サービスの政策目的を具体化し、サービスの質を適切に表す指標を用いて定量的に規定すること」と規定されているが、この具体的な設定方法について検討する必要がある。

一つの代表的な手法としては、いわゆる行政評価等において用いられるロジック・モデルが考えられる。ロジック・モデルとは、事業目的に応じて成果をできる限り定量的に明らかにして、さらにその成果達成に向けた投入資源や中間の成果を整理したものである。行政評価においては、この手法を用いて目標水準を設定し、その達成状況を定期的に把握しながら事業の実施の仕方やさらには根本的な事業の必要性を検討に活用している。

市場化テストにおいても、基本的にはこのロジック・モデルに従い、事業の成果を定義して質を定量化するために活用することが考えられる。

一方、原則としてはこのような考え方に基づき定量的な指標に基づき管理することが望ましいものの、事業の性質によっては定性的に実施手順を定義することにより事業の質を維持する方法も考えられる。

前者の定量的な指標により質の水準を定める方法は性能発注と呼ばれ、事業の実施手段については基本的に民間事業者の創意工夫に委ねる形で契約を行う。一方、後者は仕様において実施手順を詳細に指示することを指して仕様発注と呼ばれる。

以下の事例では、研究対象である各事例について両手法の採用状況とその理由を整理している。これらの事例では、性能発注による質の設定が行われている。

図表 3-13 先行事例における質の設定方法の比較

事例名	質の設定方法	質に関する定義
公共職業訓練業務(東京都)	性能発注	<ul style="list-style-type: none"> 東京都職業訓練基準に記載の技能到達水準を満たすこと 訓練修了後3ヶ月間の就職率70%以上を目標とし、訓練及び就職支援体制を整えること
自治研修所職員研修業務(愛知県)	性能発注	<ul style="list-style-type: none"> 応募型研修の定員に対する受講者数の実績が、各研修につき定員の90%以上確保されること 企画提案され実施された研修科目における、理解度、

		<p>内容の水準、講師の指導方法、資料・視聴覚教材等、職場での実践・活用の各項目に対する受講者の評価の割合が80%以上確保されること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企画提案され実施された研修科目における受講者の到達目標に対する達成度（達成を100%とした場合）の割合が80%以上確保されること
旅券申請窓口業務(愛知県)	性能発注	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象業務は午後5時30分までに終了すること * 午後5時30分までに、当該日に受け付けた申請書類を全て県へ引き渡すこと。 ・ 1申請書あたりの処理時間（旅券申請の手續に要する時間の平均）は、県が定めるサービス基準(約5分)とすること ・ 誤審査率を2%以内とすること ・ 待ち列を構成する場合は、委託契約に伴い管理対象となる申請受付フロア内で完結させるものとする * 申請受付フロアの外に待ち列をはみださせないこと

PwC アドバイザリー作成

第4章 本調査結果のまとめ

本研究会における意見や、地方公共団体に対するヒアリング結果も踏まえて、本調査結果のまとめを以下に記す。

1 市場化テスト推進によるメリット

(1) 公共サービスの改善

財政的な効果と合わせて、市場化テストにおいて実現が求められるのが公共サービスの質の維持・向上である。民間の創意工夫を促すことにより、業務の効率化や付加的なサービスが提供されることが期待されている。財政的な効果に比べると明確に公共サービスの質が向上したと言える例はあまり多くないのが現状である。一因としては、効果を創出するだけの規模となっていないことや民間事業者が十分に育っていないという意見がでた。

(2) 財政的な効果

市場化テストの第一に期待される成果は、公共サービス改革法においても目的に掲げられている事業執行にかかる経費の削減である。これまでの先行事例においても、従来の実施経費を下回る金額により契約がなされており、一定の成果が得られているところである。このような成果を積み重ねることによって財政的な改善をもたらすことが多くの市場化テストで期待されている。しかしながら、これまでの成果は小規模にとどまるものが多くより大きな成果が期待されるところである。

(3) 組織の改革

本来業務への集中

上記の財政的な効果や公共サービスの改善が基本的な市場化テストの成果であるが、導入する団体によっては、民間活用を進める一方で、政策の立案や調整など行政の職員の本来業務への集中を期待する場合もある。

組織内部における意識改革

市場化テストの趣旨の一つには、公務員が独占的に従事してきた公務に競争の原理を導入することにより、業務改革を進めるという考え方がある。米国の先駆的な事例として代表的なインディアナポリス市の事例は正しくこのような考え方に基づき推進された。

今回の調査においても市場化テストを推進することにより、職員の業務実施に関する意識改革が進み、民間活用する事業の業務効率化の考え方の案が示され、民間活用以外の業務効率化が進む等の効果が得られたという意見があった。

2 市場化テスト推進上の留意点

(1) 推進体制のあり方

リーダーシップの重要性

市場化テストを積極的に活用している団体においては、首長や幹部職員によるリーダー

シップが発揮されているという共通点が見られた。その結果、庁内における抵抗が弱まるとともに、民間事業者の参入意欲を高める効果がある。

第三者機関の有効活用

複数の地方公共団体において、有識者などにより構成される第三者機関の存在が市場化テストの推進に貢献したという意見が聞かれた。客観的かつ専門的な見地から、対象事業の選定や事業者選定、モニタリング等において指摘がなされ、所管課を指導することや庁内の合意形成に貢献している。この第三者機関の審議を公開にすることが、透明性を向上させるだけでなく住民の支持を集め推進に役立つという意見が聞かれた。

また、第三者機関を有効に機能させるには、適切な人材選定が重要であるとの意見もあった。

目標の明確化

市場化テストの取組みを強力に推進するには、できる限り定量的なコスト削減等の目標を掲げ、その達成に向けた取組みが必要であるとの意見もあった。これは、庁内の慎重姿勢が強い市場化テストを推進するには、このような数値目標を掲げてその達成に向けたトップのコミットメントを引き出さなければ実現は難しいという考えに基づくものである。

(2) 制度導入段階における課題

庁内の姿勢

各地方公共団体において、市場化テストを実施する必要性に関する認識の違い等から、職員や労働組合、議会等が市場化テストの取組み全般や自らが関与する事業についての市場化テスト実施に慎重な傾向が見られる。公務部門を民間にゆだねることを住民が不安を感じる場合もあり、市場化テストの推進においては、そうした民意をふまえた慎重な対応が必要となる。

このような課題に対処するには、庁内、議会、住民等に対して、市場化テストの取組みについて根気強く説明を行って理解を得ることが必要であり、そのためには(1)に掲げたようなリーダーシップや目標の明確化が重要であるという意見が聞かれた。

指定管理者制度や PFI 等他の官民連携手法との整理

市場化テストと指定管理者制度や PFI 等他の官民連携手法との整理はあまり進んでいないのが現状である。しかし、その中でも一部の団体においては市場化テストが官民役割分担を明確にするための手段として上位に位置づけられるもので、指定管理者制度や PFI はその後の、公共サービスの提供の手段であるという整理をしている例も見られる。

例えば、足立区では、事業仕分けと市場化テスト、協働化テスト、行政評価、指定管理者、さらには、包括予算制度とも関連させる形で、これらの制度・仕組みを統一的に整理し処理しようと議論を進めている。

(3) 対象事業の選定の進め方

対象事業の範囲

これまでの市場化テストにおいては、対象事業の規模の小ささが課題になっている。業務を効率化するとともに、民間事業者の創意工夫により業務の質を高めるには、可能な限り包括的に民間事業者に委託することが望ましいが、例えば、窓口業務について地方公共団体では、業務の一部だけが対象となっていて、対象事業が小さいということがある。

一方、異なる整理としては、足立区において、業務をミドルオフィス、フロントオフィス、バックオフィスに分け、公務員はミドルオフィスを分担し、それ以外は民間で実施可能というような整理の仕方も出てきている。

民間提案の活用効果

初めて市場化テストを実施する地方公共団体にとっては、民間提案を活用することは有効であると考えられる。庁内のみで検討する場合には、現状の業務の実施方法が前提となってしまう、新しい考え方や実施方法を導入するのが難しい場合があるが、民間提案を活用することによって客観的な視点を取り入れることができる。一方、市場化テストを実施する場合には、対象となった事業について、民間企業が従来 of 公共による実施方法以上に効率的・効果的に実施する能力があるかどうかことが重要になるが、民間提案を受けることで、こうした実施能力があるかどうかについても確認することができる。

もう一つの民間提案の活用効果は、庁内の対立の緩和である。市場化テストの対象事業を地方公共団体内に限定して検討しようとする場合、制度を推進する担当と事業の所管課の間で対立構造が鮮明になり、相互に疲弊してしまう問題がある。このような対立をさけるため、いくつかの地方公共団体においては、対象事業の選定を民間事業者から受け付ける提案に基づいて検討する手続きを採用している。この場合には、対立構造が緩和され比較的検討が進めやすくなる。さらに、その審議に第三者機関を活用して実施することにより、さらにその効果が向上する。

ただし、民間提案は民間事業者に負担がかかることにも配慮する必要がある。以下で述べるように、例えば、適切な情報提供により民間企業が効率的に提案を検討できるようにすることや、提案に対してインセンティブの付与により、民間企業が提案することにメリットを見出せるような仕組みづくりが重要になる。

民間提案を受け付ける際の情報提供のあり方

民間事業者がより適切な提案を行うためには、現状の事業の実施状況についてできる限り詳細に開示することが重要である。大阪府では、業務分析シートや実施コスト等を開示することで情報提供を徹底している。また、他の団体では所管課との対話の場を設定している例が見られる。

民間提案を受け付ける際の民間企業に対するインセンティブ

対象事業の選定においてより優れた提案を引き出すためには民間企業に対するインセンティブも重要になってくる。そのため、大阪府では優れた提案を行った者に対して、実際に事業の委託の選定を行う際に技術点を付与するという制度を試行している。また、杉並

区では、事業期間を1年に限定して提案事業者に対して随意契約で受託する制度を試行的に実施している。

一方、愛知県ではこのようなインセンティブは無い代わりに、提案内容及び手続きを簡素化している。

(4) 業務切り出しの進め方

業務分析による検討

大阪府や愛知県では、業務の切り出し範囲を検討する際に、業務プロセスや工数、関連法規等を整理した業務分析に基づき行っている。その結果、論点が明確になり適切な検討が進んでいるという。

また、その副次的な効果として、はじめて現状分析が実施されたことで、業務の無駄な部分が見えてきたというような意見もあった。

一定規模の確保の重要性

本研究会において、ある業務を完結して出せるような形に切り分けられるかが問題であり、受託側たる民間事業者としては、パッケージとして受託できる業務となっていないと受託意欲を喪失してしまうという意見が出された。例えば、人件費相当額が一定レベル以上の場合には入札に興味をもつ民間事業者は減少してしまうことになる。業務の変革、システム化が可能であり、業務全体として採算が採れるような規模で業務を切り出すことができれば大企業としても参入しやすくなり、活性化するのではないかという意見が出された。

地方公共団体に対するヒアリングにおいても、業務の切り出しの過程において事業規模は重要な論点であり、一定の規模以上の業務を切り出すことが重要との意見が聞かれた。

(5) 事業実施段階における課題

事業に関する正確な現状把握

地方公共団体に対するヒアリングでは、円滑な諸手続の執行のための法令調査や様式の作成、対象業務コストの把握等の業務負荷が高く、簡素化が必要であるとの意見があった。

官民競争入札における体制や手続き

官民競争入札を実施した地方公共団体では、情報遮断が困難との認識が示された。現状では原課に情報が偏っているため、官民競争入札においても原課が一定関与せざるを得ない場合がある。一方、米国では入札管理や仕様書作成の組織と官側の入札組織を明確に切り分けた運用が実現できており、今後の改善の方向性として考えられる。このような、官側の情報遮断のあり方等、官と民との公平な入札の担保について、さらに検討を加える必要がある。

上記以外にも、官民比較の際のフルコストの算出の問題が指摘された。官は「退職給付費用」や「減価償却費」を予算計上していないため、フルコストは見かけ上、官が直営で実施する場合の経費より大きくなってしまふ。このような場合の処理が課題になっている。また、どこまで精緻に算出するべきかということについても課題になっている。

また、別の観点では、官民競争による組織上の問題も指摘された。すなわち、官側が敗

れた場合の当該職員のモチベーションの低下等への対処方法の検討が必要である。

業務の引継ぎ

業務開始時に十分な公共サービスの提供を可能にするため、その準備段階から業務の引継ぎや研修等の実施を徹底することが重要であるとの意見が出た。先行事例の中には、このような取組みにおいて行政内部で非協力的な対応が行われたこともあり、その結果、事業開始時に混乱を招いた例もある。

(6) その他

嘱託職員等の登用による問題

市場化テストが進展しない一因として、嘱託職員等の非正規職員の低報酬による登用の影響があるという意見が出た。一部の地方公共団体では、嘱託職員等は従事業務についてスキルが高い場合においても、その平均年収は正規職員の3分の1、4分の1手以後であるという。その結果、市場化テストを実施するよりも低コストで業務を実施できることになる。また、民間事業者に委託するより嘱託職員等を利用するほうが業務負荷も低い。加えて、民間では公権力の行使はできないが、非常勤職員は公権力の行使に近いことが遂行可能である。一方で、これら嘱託職員等の雇用では必ずしも適正報酬で無い場合もあり、そのような問題もはらんでいるとの意見も出た。

職員の民間移転を促進する措置の重要性

市場化テストを推進する上で民間事業者にとっての課題として当該業務を遂行できる人材の不足が挙げられる。そこで、一つの対応策として考えられるのが公務員の民間事業者への移転である。公務員が民間事業者に移ることが可能であれば、リソースが確保できるとともに公務に関するスキルが移転できる。英国ではTUPEという制度により、官から民へ雇用移転した場合の雇用条件の維持を保障している。同制度が、官人材の民間事業者への流動性を高めることに貢献している。

しかしながら、公共サービス改革法の中で、公務員が民間に移るための規定として設けられている特定退職は、国家公務員だけに定められており、地方公務員では適用されない。また、手当てされるのは年金の継続のみであるため当該制度の利用も進んでいないとの意見も出た。

地方公共団体の状況に応じた対応

民間活用の進展状況は、各地方公共団体によって異なるため、各地方公共団体の状況に応じた市場化テスト等官民連携手法の活用が重要であるとの意見が出た。すなわち、民間活用が進んだ自治体ではもはや法規制のある領域しか残っていない場合もあるし、反対に、あまり民間活用が進んでいない自治体では、民間からの提案募集も有効であるとの意見が出た。自治体の状況に応じて実施方法を変えていくということが重要である。

民間企業からの意見

市場化テストを含めて、官民連携により事業を実施する場合には、事業を実施する民間

企業の意見を十分にふまえて取り込むことが重要であるとの意見が本研究会では度々聞かれた。なぜなら官民連携事業は、民間企業の創意工夫により、公共サービスを効率的・効果的に実施することが期待されるものであるからである。また、先述したような対象事業選定時の民間提案のみならず、個別事業の公募時の仕様や契約内容に対する意見や契約締結後の運営段階での意見等、事業実施の各段階で民間企業の意見を取り入れることも重要となる。

また、こうした官民連携事業において重要となる要素のひとつに競争環境の維持があり、民間企業の参入意欲の維持という観点からも、民間企業の意見を必要に応じて取り入れることが重要である。例えば、民間企業から提起されている課題の一つに、市場化テストを含む官民連携事業において民間企業に生じる利益の取り扱いがある。民間企業が継続的に法人を存続させるためには、一定の利益を上げて、これ原資として設備や人的資源等へ投資したり、株主に配当したりすることが必要である。また、官民連携事業における利益は、民間企業による業務の効率化等の創意工夫による面も大きい。しかしながら、本研究会でも指摘されたのは、これまでの官民連携事業では、こうした利益の取り扱いを明確にすることを避けてきた面があるということである。このような課題についても必要に応じて対応策を取っていくことも官民連携事業を推進していくためには重要である。

3 今後の検討課題

(1) 官民連携手法全般にかかる検討課題

本年度の研究会及び調査では、市場化テストのみならず官民連携手法全般において、取組みが停滞しているという認識及び、一層の活用必要性についての意見が見られた。また、そのための検討課題も合わせて意見が出された。

地方公共団体における官民連携手法を推進する要因

地方公共団体にとって官民連携手法を推進するための意義やインセンティブをより明確にする必要がある。

官民連携手法を推進するための意義とは官民連携手法を推進することにより、地方公共団体にとって費用や質の面等においてどのような効果が期待されるかということである。

官民連携手法を推進するためのインセンティブとは、官民連携手法を推進することにより組織や職員にとってのメリットが少ないということである。例えば、官民連携手法により費用を削減した場合には、当該組織にその金額の一部を柔軟に執行できる予算として付与することや、職員の人事評価において一定程度反映させること等が考えられる。

市場化テスト以外の官民連携手法の検討

官民連携手法は、PFI・指定管理者制度・市場化テストにとどまらず多様な手法があることから、そのような手法を含めた検討及び活用を推進することについて検討を行うことも重要である。

コスト削減以外の官民連携の活用

これまでの官民連携手法はコスト削減が一つの目的として進められてきたものの、コス

ト削減以外を目的とした民間事業者の専門性の活用も今後の検討課題として考えられる。例えば、監査委員事務局の業務等は、財務会計の監査や内部統制等に関するノウハウが公認会計士の方が優れている可能性があり、このような業務についてはコスト削減という視点ではなく、成果の向上等の観点で官民連携手法の適用が考えられる。

官人材の民間事業者への雇用移転

市場化テストや官民連携手法が進まない一つの要因として官人材の民間事業者への雇用移転が進まないことが挙げられており、今後の雇用移転について検討を行う必要がある。

(2) 市場化テスト推進にかかる検討課題

昨年度の本研究会において掲げられた課題のうち、今年度の研究会で検討していない課題には以下のような内容がある。なお、一部内容については昨年度の内容に加筆している。

論点	内容
公共サービスの質の設定と評価	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・官民比較や民間事業者の選定において利用されるコストの考え方 ・入札等の選定プロセスにおける官民間のコミュニケーションのあり方（例：競争的対話） ・効率的・効果的な公告のあり方 ・付帯事業のあり方
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・モニタリングを十分に行える人材の育成
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・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

出典：「平成20年度 官民連携（市場化テスト）事例研究会 報告書」をもとに作成

4 本報告書の活用方法

先述のとおり、本研究会において、地方公共団体によって民間活用の状況が異なるため、市場化テストを含む官民連携手法に取り組む場合も、それぞれの状況に応じた取り組みが必要であるという意見が出された。

これに関して、本報告書の活用方法の考え方について、以下に記す。

(1) 民間活用を殆ど実施していない団体

これまで殆ど民間活用を実施していない団体については、まずは民間活用領域を拡大することが検討課題として考えられるため、本報告書2章や3章で記載している市場化テストによって民間委託された事業例が参考になると思われる。

また、今後の民間委託の実施手法の検討として1章の官民連携手法の整理等も参考になると考えられる。

(2) 民間活用を一定程度実施しており、今後領域を拡大する団体

既に民間活用をある程度実施してきた地方公共団体においては、市場化テストは領域拡大のツールとしては有効である。そのため、実施方法の整理を行った3章や実施における留意点を整理した4章が参考になると思われる。

また、個別の団体における詳細な進め方については2章の各地方公共団体の先行例が参考になると思われる。

(3) 民間活用を相当程度実施しており、今後市場化テストの実施を検討している団体

既に民間活用をかなりの領域で実施済みの地方公共団体においては、他の団体との比較という点において2章の実施状況は参考になると思われる。

また、市場化テストを含む官民連携手法の推進方法について改善策を検討する際には、3章の市場化テストの実施方法の整理や4章の市場化テスト実施における留意点が参考になると思われる。

資料 1 : 大阪府提出資料

大阪府における市場化テストの取組み

～ 大阪版市場化テストの実施 ～

大阪府総務部行政改革課

居軒 正史

大阪版市場化テストの経過① ～黎明期から第1弾対象業務～

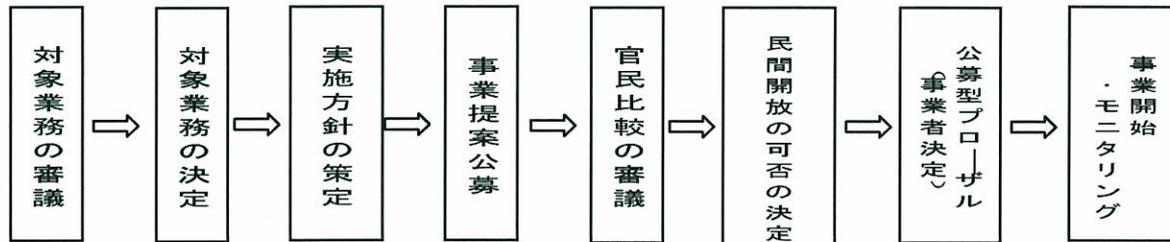
- 平成17年6月 「大阪府市場化テストガイドライン」を策定
- 平成18年7月 「競争の導入による公共サービス改革法」の成立
- 平成19年1月 「大阪版市場化テストの実施」として、知事記者会見で公表
- 平成19年2月 「第1回大阪版市場化テスト監理委員会」を開催

- 〈第1弾対象業務〉
- 平成19年4月 「第2回監理委員会」で職員研修業務等4業務を第1弾対象業務に選定
- 平成19年8月 「第3回監理委員会」での官民比較の審議を踏まえ、方向性について公表。
- 平成19年11月 「第4回監理委員会」(モニタリング手法検討他)
- 平成20年2月 「第5回監理委員会」での官民比較の審議を踏まえ、方向性について公表

大阪版市場化テストとは～導入当初のスキーム～

大阪版市場化テストは、対象業務の詳細な情報を開示した上で、民間事業者等から手法を含めた提案を公募し、学識経験者や弁護士等で構成する「大阪版市場化テスト監理委員会（原則、公開）」での審議を経て民間開放等の方向性を決定。外部の視点（市場化）を反映して公共サービスの質の向上と効率化を実現する。第1弾対象業務では、対象業務を庁内選定するところからスタート。

<スキーム>



大阪版市場化テスト監理委員会の審議

2

大阪版市場化テスト監理委員会

●大阪版市場化テスト監理委員会の体制

実施プロセスの透明性を確保し、業務の適正かつ確実な実施を検証するとともに、制度充実に向けた提言等を行う第三者機関。

<委員5名>

- ・ 光多 長温 (鳥取大学地域学部教授 委員長)
- ・ 松尾 貴巳 (神戸大学大学院経営学研究科准教授 委員長代理)
- ・ 百々 秀仁 (公認会計士)
- ・ 岸本 佳浩 (弁護士)
- ・ 中川 正隆 (大阪商工会議所経済産業部長)

●大阪版市場化テスト監理委員会の役割

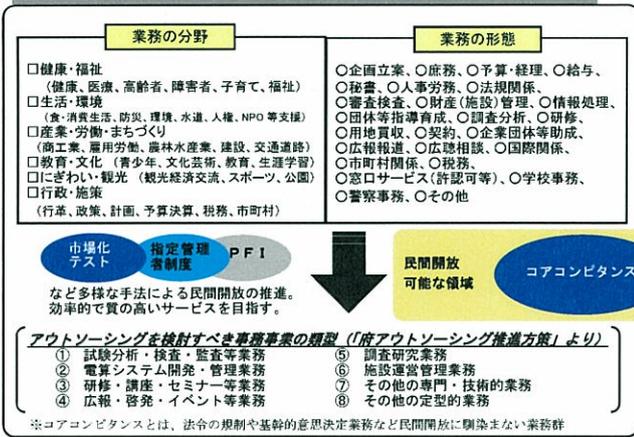
監理委員会は、大阪版市場化テストの実施に係る次の事項について審議し、知事に意見交換を述べるができる。

- (1) 対象事業の選定
- (2) 実施方針の策定
- (3) 民間事業者等からの提案
- (4) 事業実施のモニタリング
- (5) 制度充実にについての提言

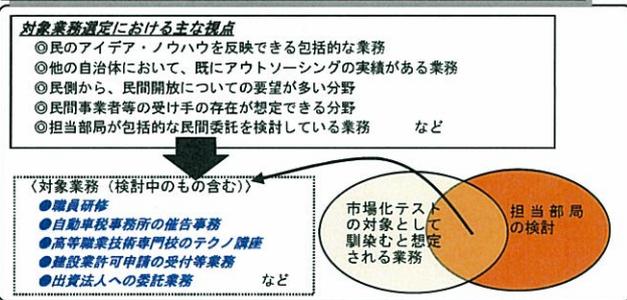
3

第1弾対象業務の選定における考え方について

◆多様な手法による大阪府業務の民間開放について



◆大阪版市場化テストの対象として検討している業務・分野の考え方



(参考) これまでの主な民間開放の実績

これまで多様な分野でアウトソーシング等の業務の民間開放を実施してきたところ。特に最近の傾向として民のアイデア・ノウハウを発揮できる包括的な業務の民間開放が多い。

(★大阪版市場化テストの対象業務)

業務・分野	府の民間開放の考え方の動向等	実績等
研修・教育分野	<ul style="list-style-type: none"> ○職員研修については、研修基本方針、研修計画策定を除き、研修に関する企画、実施・運営等の業務及び研修センターの管理・運営業務を民間開放。 ○高等職業技術専門校の在職者訓練(テクノ講座)の包括的な委託について所管する厚労省は否定的。現在、大阪版市場化テストの対象業務に位置づけるとともに国に対して公共サービス改革法に基づく規制緩和の要望を実施中。19年度中には国の新たな考え方が示される見通し。今後、国の動向を踏まえながら、実施可能な分野について再度検討。 	<ul style="list-style-type: none"> ★職員研修業務 (H20年4月実施予定) ★高等職業技術専門校のテクノ講座
債権等の管理・回収	<ul style="list-style-type: none"> ○税務債権等公法上の債権については法的に民間委託不可。但し、電算処理や発送業務などの事実行為については委託が可能と解釈されている。 ○民事上の債権については、サービスへの委託が可能な貸付債権の回収業務の一部実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ★自動車税事務所の催告事務 (H20年度実施予定) ○中小企業高度化資金等債権回収業務(H16～)
窓口受付業務等 (公権力行使を除く)	<ul style="list-style-type: none"> ○全庁ベースでの業務数は相当数ある。規模内容ともさまざま。 ○特に、許可等の公権力の行使を伴う業務について民間開放を実施するためには、業務の詳細な分析や業務の切り分けが必要。 ○建設業許可申請の受付等業務については、公権力行使の詳細な分析と業務フローの一部見直しを実施中。この結果を踏まえ、提案公募を実施した上で、再度官民比較の審議を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ★建設業許可申請の受付等業務 (H20年度実施予定) ○消費者相談業務等(H14～) ○自動車税事務所の窓口業務 (H16～) ○バスポートセンターの窓口業務(H16～) ○府民お問合センター (H20年1月実施予定)
人事・給与など総務関連業務	<ul style="list-style-type: none"> ○官民協働による総務事務改革として全庁初の取組み。 ○約35億円の市場創出効果。 	<ul style="list-style-type: none"> ○総務サービスセンター運営事業(H16～)
公の施設等の管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> ○公園など公の施設の包括的な施設管理委託は指定管理者制度の対応(既に、83施設中66施設で導入済み)。 ○PFI事業でも江坂駅南立体駐車場等2事業で導入済み。 	<ul style="list-style-type: none"> ○浄水場排水処理施設総合業務(H19～)

4

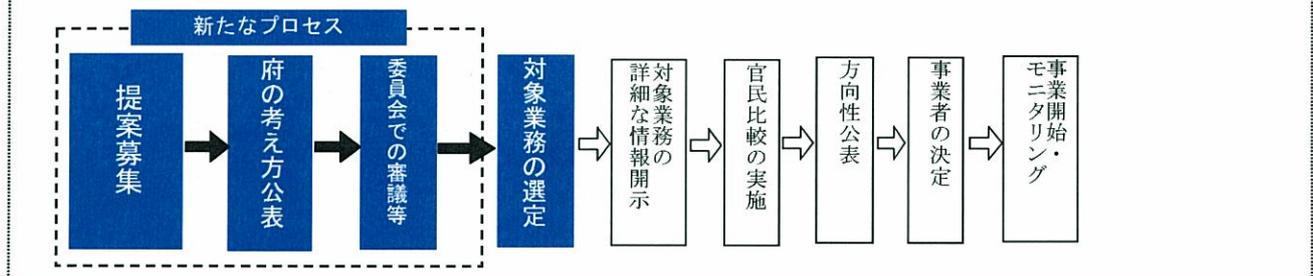
第1弾対象業務の方向性とその後の展開

〈第1弾対象業務の方向性〉

対象業務名	監理委員会での審議結果	現在の状況
職員研修業務	民の提案が優れている⇒「民間開放の実施」	事業者決定済み、H20.4より民により実施
自動車税事務所の催告事務	民の提案が優れている⇒「民間開放の実施」	事業者決定済み、H21.5より民により実施
建設業許可申請の受付等業務	官の提案が優れている⇒「官の業務改革案を実施」	事業者決定済み、H21.4より民により実施
高等職業技術専門校のテクノ講座	(検討の継続)	国規制緩和の動向確認

その後の展開のイメージ・・・

府の業務全般に関し、広く民間事業者等から意見を募集し、大阪版市場化テストの対象業務の拡大につなげていく。

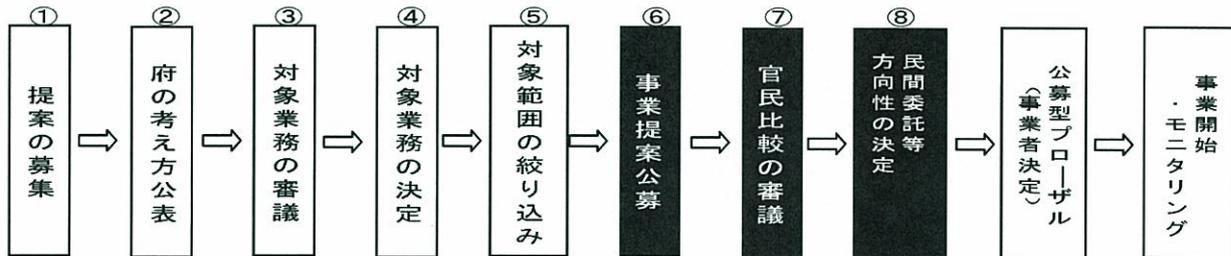


大阪版市場化テストとは ～現状のスキーム～

大阪版市場化テストは、対象業務の詳細な情報を開示した上で、民間事業者等から手法を含めた事業提案を公募し、学識経験者や弁護士等で構成する「大阪版市場化テスト監理委員会（原則、公開）」での審議を経て民間開放等の方向性を決定。

外部の視点（市場化）を反映して公共サービスの質の向上と効率化を実現する。

●全体スキーム



大阪版市場化テスト監理委員会の審議

6

大阪版市場化テストの経過② ～新たな対象業務～

- 平成 20 年 3 月 府の全業務を対象にした提案募集(3/26～6/30)【提案件数:106 件】⇒①
- 平成 20 年 9 月 提案の概要と提案に対する考え方公表⇒②
- 平成 20 年 10 月 監理委員会対象業務について詳細検討⇒③
- 平成 20 年 12 月 監理委員会での審議を踏まえ、新たな対象業務を決定・公表⇒④
- 平成 21 年 4 月 監理委員会対象範囲について担当部局と公開で議論[2回開催]⇒⑤

- 平成 21 年 5 月 市場化テスト事業提案公募の開始(5/21～7/22)⇒⑥
- 平成 21 年 6 月 市場化テスト事業提案公募説明会の開催(6/2 大阪、6/4 東京)
対象業務ごとに民間事業者との意見交換(6/9～6/24)《計47事業者》
- 平成 21 年 7 月 市場化テスト事業提案公募の締切(7/22)【7業務で48件の提案】
提案団体プレゼンテーションの実施(7/28～8/4)《計46事業者》
- 平成 21 年 8 月 提案の概要公表(8/10)
- 平成 21 年 8 月下旬 監理委員会での官民比較検討(8/20～8/27)⇒⑦《検討時間は約30時間》
- 平成 21 年 9 月 監理委員会での公開審議(9/10)⇒⑦
- 平成 21 年 9 月下旬 監理委員会での審議を踏まえ、民間委託等方向性の決定・公表⇒⑧

7

提案募集とその結果

大阪版市場化テストを実施していくにあたり、対象業務選定の参考とするため、民間で実施可能と考えられる業務や、民間での実施を可能とするための条件等について、民間事業者等の皆さまから、広く提案を募集。その結果、総数で106件の提案をいただいた。

(参考)

○募集期間 : 平成20年3月26日～6月30日 (提案件数: 106件)

○質問受付 : 平成20年5月1日～6月13日 (質問件数: 57件)

(業務分類と提案件数)

業 務 分 類	提 案 件 数
窓口業務	20件
債権回収等業務	14件
税務業務	2件
施設等管理運営業務	24件
職業訓練等業務	9件
広報・啓発業務	4件
観光PR業務	5件
調査業務	3件
監査・検査業務	2件
業務改善に関連する業務	8件
その他	15件
合 計	106件

8

「提案の概要と提案に対する考え方」の公表

全ての提案について「提案の概要」と「提案に対する考え方」を整理し、平成20年9月10日に公表。

<提案の検討にあたっての視点>

- 府民サービス向上
- スリム化効率化
- 財政的側面 (収入UP等)
- 業務の規模
- 公権力の行使等

9

詳細検討

民間事業者等からの事業提案について審議するため、提案者のアイデア・ノウハウに関することから非公開で行われ、府民サービスの向上、スリム化・効率化、財政的寄与の側面、業務の規模、公権力行使等基幹業務の整理、実現の可能性等について検討が行われた。

- 第6回大阪版市場化テスト監理委員会（平成20年10月15日） ・提案団体プレゼンテーション
 - 第7回大阪版市場化テスト監理委員会（平成20年10月16日） ・提案団体プレゼンテーション
 - 第8回大阪版市場化テスト監理委員会（平成20年10月17日） ・提案団体プレゼンテーション
 - 第9回大阪版市場化テスト監理委員会（平成20年10月20日） ・担当部局ヒアリング
 - 第10回大阪版市場化テスト監理委員会（平成20年10月23日） ・担当部局ヒアリング
- } (非公開)



10

新たな対象業務について

- 第11回大阪版市場化テスト監理委員会（平成20年12月2日） ・新たな対象業務の選定について（公開）

⇒ 12業務まで絞り込んだ上で、監理委員会の結論として9業務を選定

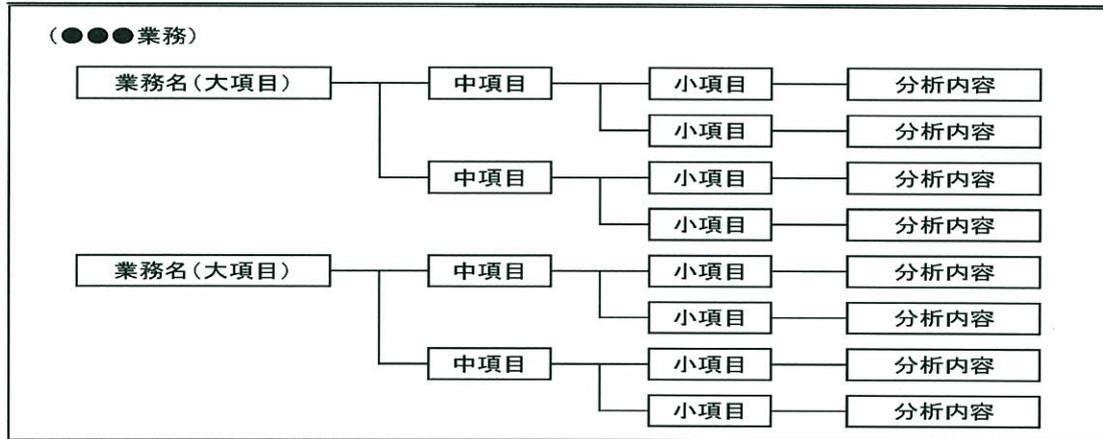
（新たな対象業務一覧）

番号	業務名	対象業務の可否
①	税務業務	可
②	府営水道管理運営業務	可
③	水質検査業務	否
④	府立図書館管理運営業務	可
⑤	監査業務	可
⑥	医薬品承認申請受付等業務	可
⑦	居宅サービス事業者及び障がい福祉サービス事業者等指定申請受付等業務	可
⑧	宅建業免許申請受付等業務	可
⑨	母子寡婦福祉資金催告・債権回収業務	否
⑩	府営住宅家賃催告・債権回収業務	可
⑪	労働大学講座事業	可
⑫	高等職業技術専門学校運営業務	検討継続

11

対象範囲の絞り込み①：業務分析

大阪版市場化テストの対象範囲を検討するための業務分析を実施。

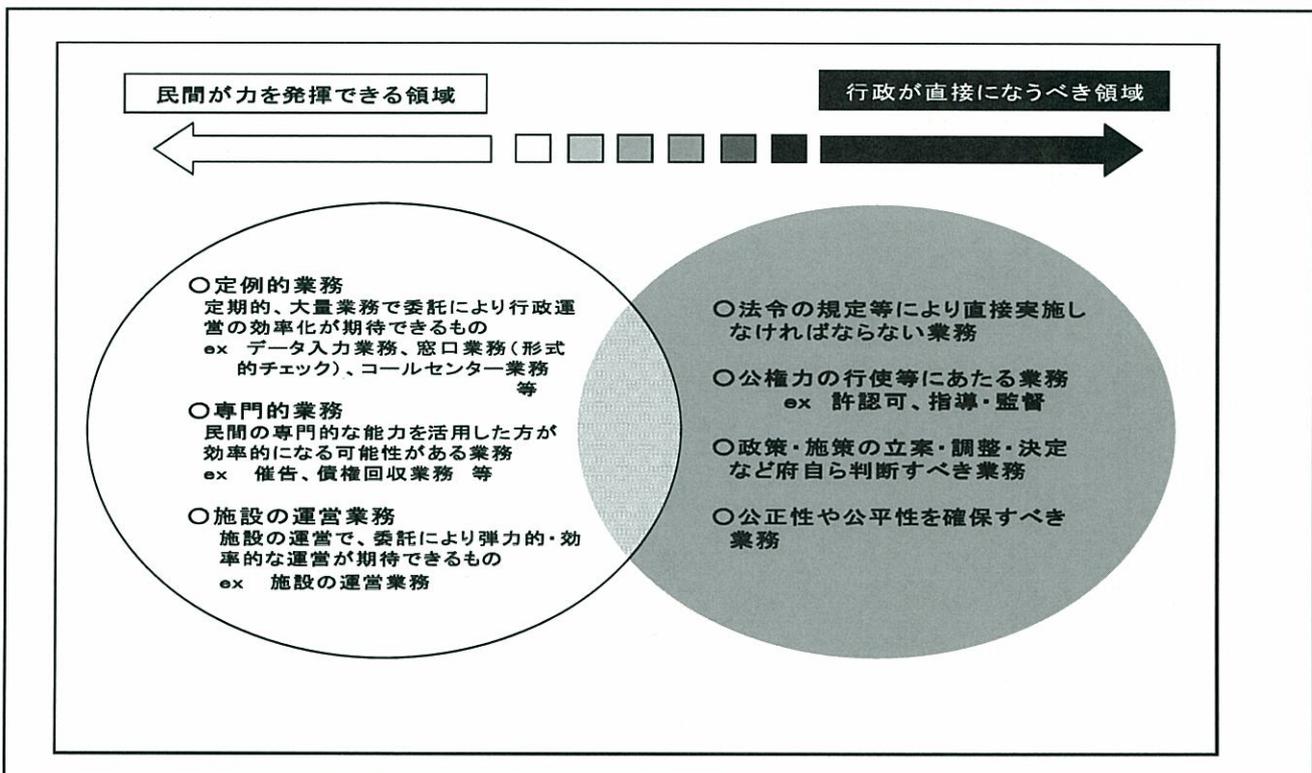


<主な分析内容>

作業内容	小項目に対する具体的な作業内容
発生回数	活動全体としての年間の発生回数
処理者	課長補佐、主査、主事、非常勤嘱託員、非常勤作業員の別
年間処理件数	活動に対する年間の処理件数
業務を進める上でのポイント(外部化困難な理由含む)	必要に応じ、「資格が必要な業務」などの業務のポイント
対象範囲の区分	大阪版市場化テストの対象範囲として対象又は対象外(部局意見)

12

対象範囲の絞り込み②：対象範囲の整理



13

大阪版市場化テスト実施方針の策定

- 1 趣 旨
- 2 対象業務
- 3 対象業務の情報開示
- 4 提案募集
- 5 提案に対するインセンティブの設定
- 6 提案者との調整
- 7 官民比較の考え方
- 8 事業者の選定方法
- 9 モニタリング

14

対象業務の情報開示のポイント

<基本的な考え方>

- ・ 事業提案をいただく民間事業者から見て、わかる内容となっているか。
- ・ 提案に必要な情報は盛り込まれているか（可能な限りの情報開示）。

具体的には・・・

- ◎事業提案を公募する範囲の明確化
- ◎コスト表示について、可能な限り民の会計に近づける工夫
 - 直接人件費（職員約1万人×12ヶ月のデータを基に実支給ベースで算定）
 - 退職給付費用（官の会計にないコスト、実支給を基にした推計値を表示）
 - 間接部門費（官の会計にないコスト、実支給を基にした推計値を表示）
 - 物件費・委託費等（決算ベースで記載）
- ◎マニュアル・手引書等も開示
- ◎担当課の業務改革（案）
- ◎官民比較審査で重視すべき事項の明示
- ◎業務分析シート
 - 作業内容 ○発生回数 ○処理者 ○年間処理件数
 - 業務を進める上でのポイント（外部化困難な理由を含む） ○対象業務の区分 等

15

事業提案募集～官民比較の審議

○対象業務ごとに民間事業者との意見交換（1事業者、1時間程度）

○民間事業者によるプレゼンテーション（1事業、1時間程度）

○監理委員会での官民比較検討（検討時間は30時間）



○監理委員会での公開審議

16

官民比較の考え方

官民比較の審議にあたっては、基礎評価項目と具体的な官民比較の評価基準を設定。

●基礎評価項目

①サービス水準 <現状と同等程度のサービス水準を維持できること。>

②法令遵守等 <当該業務にかかわる法令や個人情報保護等の法令遵守を行い得ること。>

【※官民比較の審査で重視すべき事項。（業務ごとに情報開示シートで明示）】

●具体的な官民比較の評価基準

①サービス水準の向上

<サービス水準の質的向上がどの程度図れるか。>

②経費の削減（事業経費等の比較）

<事業経費等の合計について、現状と比較してどの程度削減することができるか。特に10%削減を一つの目安として評価を行う。>

③ ①（サービス水準の向上）と②（経費の削減）の関係は、同等程度の割合で評価。

④提案の実現可能性

<民間事業者等が提示した経費は、提案の内容を実現するにあたって著しく不合理な点はないかなどに留意して提案の評価を行う。>

17

大阪版市場化テストの官民比較手法

1つの提案毎に

評価項目	評価	評価内容
(1) 基礎評価		
①サービス水準	○	
②個人情報の保護等	○	
③趣旨に沿った提案	○	
(2) サービスの質の向上		
①府で実施するよりも優れている点	◎	
②実施手法（具体性等）	○	
(3) コスト		
①どの程度削減できるか	△	
②提案内容との関係	○	
(4) 提案の実現可能性		
①組織運営体制	○	
②類似業務の実績等	○	

コストについて

項目	府	提案
人件費		
常勤職員（直接人件費）		
非常勤職員（直接人件費）		
退職給付費用		
間接部門費		
人件費以外		
計		

(○○業務)

項目	提案1	提案2	提案3	・・・
(1)	○	○	×	・・・
	○	○	×	
	△	○	×	
(2)	◎	○		・・・
	○	△		
(3)	△	○		・・・
	○	×		
(4)	○	○		・・・
	○	○		

これを踏まえ総合的に評価

各業務毎に官民比較の評価ポイントを

詳細に情報開示

新たな対象業務の民間開放について

平成21年9月10日に開催した大阪版市場化テスト監視委員会において、サービスの向上やコスト削減、提案の実現可能性の観点で、官民比較の審議が行われました。その結果を踏まえ、大阪府として、対象業務の民間開放の可否を決定しました。

業務名	提案件数	民間開放の可否
税務業務	8件	民間開放
府営水道管理運営業務	6件	民間開放
監査業務	5件	民間開放
府立図書館管理運営業務	6件	民間開放
宅建業免許申請受付等業務	11件	民間開放
医薬品承認申請受付等業務	5件	民間開放しない
居宅サービス事業者及び障がい福祉サービス事業者等指定申請受付等業務	7件	民間開放
合計	48件	



別添資料
(H21.9.24公表分)

モニタリング

A 基礎的項目

(公共サービスの担い手としてふさわしい取組み姿勢・体制づくり・人材育成等の観点から評価する項目)

- 適切な人員体制
- 責任体制の確立
- 人材育成
- 安全管理体制
- 個人情報保護
- 情報提供
- サービスの継続性

B サービスの提供に関する項目

(利用者の満足度の観点から評価する項目で業務毎に具体的に設定するもの)

- 利用者の満足度調査
- サービス水準の確保
- 計画的運営
- サービスの質の向上に向けた取組み
- その他創意工夫

20

大阪版市場化テストの意義

市場化テストをめぐる状況は複雑。

とくに、

- ◎マスコミは、市場化テスト＝官民競争入札という“固定観念”。
- ◎庁内的には、“自分たちの職域を荒らされる”という思い。
⇒方向は違うが、“殻を破る、破られる”という思い。



では、殻を破る、破られるとは何か。これこそが市場化テストの意義である。

●公共サービスの質の向上と効率化 (サービスの殻を破る)

官と民が互いの強みを活かしながら、公共サービスの質の向上と効率化を実現。

●職員の意識改革 (意識の殻を破る)

市場化テストの特徴は、官側がまず情報開示した上で、検討の過程をオープンにすること(民の提案、監理委員会の検討)や官もよりよいサービスを提供する手法を考えること。100%決まったものしか、オープンにしないというのではなく、まず、いろんな知恵やアイデアを借りながら“やってみる”ことの大切さ。

●組織の刷新 (組織の殻を破る)

官民比較の結果、民間開放となれば、組織のスリム化を図りながら、資源を集中しなければならない業務(コアコンピタンス)や組織のあり方を模索。

民間開放
可能な領域

コアコンピタンス

21

大阪版市場化テスト 対象業務の民間開放について

平成21年9月10日に開催した大阪版市場化テスト監理委員会において、サービスの向上やコスト削減、提案の実現可能性の観点で、官民比較の審議が行われました。その結果を踏まえ、大阪府として、対象業務の民間開放の可否を決定しました。

◎民間開放する業務 ⇒ 税務業務、府営水道管理運営業務、監査業務、府立図書館管理運営業務、宅建業免許申請受付等業務、居宅サービス事業者等指定申請受付等業務

◎民間開放しない業務 ⇒ 医薬品承認申請受付等業務

業務名	業務の内容（対象範囲）	市場化テスト対象範囲			提案件数	監理委員会（9/10）の審議結果等	民間開放の可否
		人員		コスト (千円)			
		常勤	非常勤				
税務業務	府税事務所における公権力の行使や裁量判断を伴う業務、意思決定等に関するものを除く窓口業務、資料のデータ化、各種通知書の発送業務等。 ○窓口受付業務（申告・申請・届出等の形式チェック、修正指示、各種相談、窓口受付時の入力、及び入力内容のチェック、帳票編綴、調査資料の整理等） ○資料のデータ化（申告情報、調査結果のデータ化、データ修正等） ○印字、封入封緘、発送（各種通知、督促状、封入封緘等）	78人	4人	799,770	8件	○業務の効率化や実施手法内容の具体性という観点で優れた提案が多数あり、民間のアイデア・ノウハウを活かすことで業務の効率化ができると評価。 ○府民に対するサービスレベルという視点で窓口でのサービスを中心にホスピタリティーの向上などサービスの質の向上が期待できると評価。	民間開放
府営水道管理運営業務	府営水道業務（主に旧水道サービス公社 実施分）における施設の維持管理、日常点検、設計・監督補助業務等。 ○村野浄水場各種監督補助業務 ○一津屋取水場監督補助・維持管理業務 ○主要ポンプ場等巡視点検業務 等	4人	5人	143,896	6件	○現状の業務の質を維持しながら、現状のコストよりは、かなり効率的に業務を実施できるという提案があり評価。	民間開放
監査業務	監査委員事務局が実施する監査全般で、基本方針や監査計画等の策定、監査委員との調整業務、監査結果の公表など事務局が主体的に実施すべき事項を除く。 ○定期監査（財務） ○行政監査（事務監査） ○随時監査 ○財政的援助団体の監査 ○特別監査 ○例月現金出納検査 等	29人	0人	281,514	5件	○監査の独立性の確保、監査能力及び質を向上させるという観点で優れた提案があり、民間のアイデア・ノウハウを活かすことで、監査機能の強化を図ることができると評価。 ○本業務については、官と民が共同で実施すべき業務と判断した。監査委員において、互いの強みを活かして役割分担を行い、ベストの組み合わせを構築した上で、民間開放すべきとの結論。	民間開放
府立図書館管理運営業務	図書館における司書の知識・経験を必要とする業務を除くカウンター業務や利用案内などレファレンスサービス業務等。 ○カウンター業務（利用者登録、貸出・返却・予約等） ○レファレンスサービス（利用案内、所蔵調査、所在調査等） ○書庫出納 ○資料の収集・整理業務（受入登録、書誌・所蔵データ管理、資料装備等） ○書架整理、蔵書点検、修理 ○他図書館への協力図書貸出等 ○生涯学習事業の実施・広報業務 等	19人	42人	343,547	6件	○資料整理などバックヤードの業務については、具体的な業務改善の工夫とともに効率化が期待できる提案があった。また、簡単な蔵書の検索、書籍案内などについてはコンシェルジュを配置することで接遇のレベルを向上させるなど、サービスの質の向上が期待できる具体的提案があり評価。	民間開放
宅建業免許申請受付等業務	宅地建物取引業免許、宅地建物取引主任者登録申請などにおける公権力の行使（審査）等を除く申請窓口業務。 ○形式チェック（記名押印、記載事項等の確認、添付資料等） ○不備補正の指示 ○通知はがき発送業務 ○閲覧対応 ○申請にかかる電話・相談対応 等	3人	3人	32,293	11件	○民間のアイデア・ノウハウを活かすことで業務の効率化と窓口でのサービスにおいてホスピタリティーの向上などサービスの質の向上が期待できると評価。	民間開放
医薬品承認申請受付等業務	薬剤師免許、薬局・医薬品販売業許可申請などにおける公権力の行使（審査、実地調査）等を除く申請窓口業務。 ○形式チェック（記名押印、記載事項等の確認、添付資料等） ○不備補正の指示 ○データ入力業務 等	1人	3人	13,868	5件	○業務規模が小さいため、民間のアイデア・ノウハウを発揮できる余地が小さく、そのため官の現状よりも優れた手法を民の提案の中で確認できなかった。	民間開放しない
居宅サービス事業者等指定申請受付等業務	居宅サービス事業者、障がい福祉サービス事業者指定申請などにおける公権力の行使（調査、実地調査）等を除く申請窓口業務。 ○形式チェック（記名押印、記載事項等の確認、添付資料等） ○不備補正の指示 ○受付簿記入 ○データ入力業務 ○指定時研修 等	3人	18人	60,453	7件	○民間のアイデア・ノウハウを活かすことで業務の効率化と窓口でのサービスにおいてホスピタリティーの向上などサービスの質の向上が期待できると評価。	民間開放
合 計		137人	75人	1,675,341	48件		

※府営住宅家賃催告・債権回収業務(退去者滞納分)については、審議の結果、担当部局の業務改革案に基づき、仕様書を作成の上、速やかに外部委託の手続きに着手するとの結論に達した。
※他の執行機関に対しては、大阪版市場化テスト監理委員会の審議結果を十分尊重することを要請する。

・民間開放 ⇒ 常勤職員 107 + α 人 非常勤職員 72 人 コスト約 13.8 + α 億円 (※α：監査業務の民間開放実施分)
・民間開放しない ⇒ 常勤職員 1 人 非常勤職員 3 人 コスト約 1.300 万円

資料 2 : 足立区提出資料

市場化テストの問題点(論点)と事業仕分け等「行政刷新」の方向性

平成 22 年 1 月 29 日

足立区政策経営部政策課・新都心構想推進室

はじめに(市場化テストの問題点、論点の総括)

フロントオフィスやバックオフィスのサービス、事務事業に決定的な影響を与える協働化テスト(狭義では市場化テスト)については、本年7月より、区長が、公共サービス改革法に基づく官民競争入札等監理委員会の自治体代表委員に就任することとなった。

現行法律の現段階における問題点(論点)は、

- 論点① 手続法であって、どの分野を市場化テストの対象とするかが規定されていないこと(前置手続きが任意状態になっている)
- 論点② 官民競争入札が中心の法律になっていること(公民連携には、法の民間競争入札以外にも、極めて大量のバリエーションがあるがその整理がされていない。)
- 論点③ 特定退職制度が国家公務員のみ適用されているとともに、普及のインセンティブがないこと(条例で規定することも可能かもしれないが、全国的統一的な労働市場の流動化にはならない。)
- 論点④ 吏員規制、個人情報保護規制、公権力行使規制の三つに風穴をあけられていないこと(公民双方で、どういう条件が組み合わせられれば、風穴が開くのかという具体的なスキームの議論がなく、神学論争になっている。)
- 論点⑤ 厚労省の偽装請負規制との調整がなされていないこと(解釈上、ゴーサインが出ても、一定のまとまったロットを出そうとすると必ず、この規制がかぶってくる。)
- 論点⑥ 新政権における「マニフェスト→事業仕分け→平成22年度予算編成」の緊急避難的手続きが、来年度以降、より円滑で緻密な手続きに変わっていくとした場合、市場化テストがそのプロセスのどこに位置するかが明確でないこと
- 論点⑦ 規制の面でゆるやかでコストは委託以上に低い、非常勤職員等の大量活用が進んでおり、コア事務事業等に関する市場化テストが事実上、忌避されていること(官製ワーキングプアの再生産という批判もあるが、ブレーキがかけられていない。)

などである。

これらが、法改正などにより解決された場合、協働化テストのハードルは一

気に低くなり、テストへのインセンティブも大きく高まる。

そうした場合は、法改正等を見込んで、足立区としては、本格的な協働化テストに先行的に取り組んでいく。以下、7つの論点についての足立区なりの打開の方向性あるいは国への要望を述べる。

1 論点① 協働化テストの対象

公共サービス改革法の適用以前に、別の手続きで、どの分野の事務事業をその対象とするかを決定しておく必要がある。新政権が実施した事業仕分けの段階であり、廃止、縮小、直営改善、自治体移管、公民連携のどれかを決定しておかなければ次のステップに進まない。

その前置手続きが明確でなく任意状態になっているため、国はもちろん、取り組んでいる自治体の大部分においても、庁内「抵抗勢力」のネグレクトが強い。テスト対象事務事業の「切り出し」に消極的であるだけでなく、切り出した場合でも、コア業務を避けて周辺業務を切り出し、かつ、それについても、包括的でなく、部分的な切り出ししかしない例が多い。

この前置手続きについては、①新政権のように、第三者及び議員等による事業仕分けでやる、②我孫子市や大阪府のように、自由な民間提案を起爆剤としてやる、③足立区のように、「市場化テスト等推進戦略(平成17年11月)」のなかで、あらかじめ公民連携の対象範囲を整理してやる、等の方法がある。いずれにしても、この前置手続きが、きちんと実施されなければ、市場化テストは、慢性的な欲求不満状態になると考えられる。

なお、足立区は、公民連携と協働をほぼ同義語で使っており、事務事業をその方向に進めるかどうかのテストを協働化テストと呼んでいる。後述するように、市場化テストは、協働化テストのほんの一部に過ぎない。さまざまなタイプの公民連携を包括しなければ、公共サービス改革法は、内実を持ち得ないと考えている。

以下、「足立区市場化テスト等推進戦略」で実施した対象範囲の整理について、抜粋する。

足立区における市場化テストの範囲と基本的な方針

区の機能は、大別すると事業所の機能と事務所の機能に分けることができる。また、事務所の機能も業務場面に視点を置き機能分けすると、フロントオフィス・ミドルオフィス・バックオフィスの3つの機能に整理できる。

市場化テスト等の主な対象は、足立区の事業所機能及び事務所機能のうち、フロントオ

フィス及びバックオフィスの領域と考えられる。「民間でできるものは官は行なわない」を原則とし、例外については、「官が行なわなければならない」理由、「公務員が自ら行なわなければならない」理由の立証責任を官が自ら果たす発想への転換が求められる。

なお、その前提として、行政評価の結果、行政コスト計算書による主な事務事業のフルコストなどを開示、公表し、範囲の確定に関する意思決定の客観性と可視性を確保しておく必要がある。

(1) 直営として実施すべき業務

- ①法令により民間への委託が禁止されている事務（それに基づき、条例で、許認可、指導、補助等が直営型で行なわれることを定めている事務を含む）で、構造改革特区または全国規制緩和等の要望を繰り返しても認定されない業務。これらについては、補助的非常勤職員の雇用あるいは委託業務従事者への事実上の指揮命令権の発動しか方法はない。
- ②表彰等、行政が自己の名で直接執行すること自体に意味がある業務。周辺事務は、当然委託可能である。
- ③審議会、委員会等の運営、政策会議等トップマネジメントの基幹的意思決定に関わる業務。コンサルテーション等バックデータ及びその分析等は委託可能である。
- ④生活保護、人権等基本的人権に関わる業務。周辺の専門的業務は委託可能である。
- ⑤行政の内部調整に関わる業務。これは委託できないが、内部調整コストについては、極力、圧縮することが望ましい。
- ⑥苦情、相談等のうち、単なる個人情報ではなく、住民本人のプライバシーに深く関わる業務。周辺の専門的な業務は委託可能である。
- ⑦災害、救急等生命の防衛に関わる業務。ただし、専門家等と広範囲な協働の体制を取ることは必要である。
- ⑧休止・廃止する業務。区と何らかの繋がりのある民営化、民間譲渡は、これに含まれない。
- ⑨自由及び財産に深刻な影響を及ぼす行為。周辺の技術的業務は、委託可能である。
- ⑩契約、政策、規制、承諾、命令など、自治体の行為の基本部分を形成し、それにより他の一連の行為を制約するもの。基本部分以外は委託可能である。
- ⑪自治体による財産の取得、使用、処分に対する究極の権利の行使。その手前の分野については、委託が可能である。
- ⑫資金の調達、管理、支出に関する基本的な政策や基幹的な手続きの決定。政策や手続きの基本部分以外の技術的業務等は委託可能である。
- ⑬事業所のうち、社会実験等、民間サイドでは収支あるいは権限等の点で実施が困難な業務を中心的に扱う事業所として、「新たな行政」（新たな官業）の視点からモデル指

定された事業所の業務。専門家等と広範囲な協働の体制を取ることは必要である。

- ⑭児童虐待を含む子育て対策やニート・フリーター等の雇用斡旋、多文化共生社会の形成、電子自治体の構築、団塊の世代等の地域回帰を含めた地域社会の再構築、新産業や大学の誘致等、区としての「新たな行政」（新たな官業）の企画、開発に関わる業務。専門家等との深度の深い協働の体制が必要である。

（２）事業所の市場化テスト

事業所機能のアウトソーシング手法としては、近年、PFI、指定管理者制度などが創設された。

ア 既実施・進行事項

PFIによる駐輪場の管理運営（1ヵ所実施）、指定管理者制度による公の施設の管理運営（10ヵ所実施）、ゴミの収集処理（収集は基本的に直営・運搬は基本的に雇上業者への従来型委託）、公園の維持管理（住民の自主管理・従来型委託）、道路の維持管理（従来型委託）、図書館管理運営（民間人館長）、111校の学校警備・学校給食の民間委託、住区センター46館の住民自主管理、障害者福祉施設（保護者設立の社会福祉法人委託）、介護保険（事業を民間開放）、公設保育園の民営化（土地の無償貸与・建物の無償譲渡：民営化計画20園を予定）等がある。

イ 実施検討事項

- ①指定管理者制度による公の施設の管理運営の拡大
- ②ゴミの収集処理（新しいタイプのアウトソーシング）
- ③道路の維持管理（新しいタイプのアウトソーシング）
- ④幼保園を睨んだ私立幼稚園と公立保育園の統合
- ⑤株式会社による特別養護老人ホームの経営
- ⑥保養所等公の施設の管理運営の民営化・民間譲渡
- ⑦福祉施設と健康増進施設等関連施設の一括委託等について検討する。

（３）事務所の市場化テスト

事務所機能を、フロントオフィス、バックオフィス、ミドルオフィスの三つに分けて整理する。

①フロントオフィスのアウトソーシング

窓口など、区民との対面接触をメインとするフロントオフィス機能は、全庁的に分布し

ている。第一段階として、主に、納税、課税、国民健康保険、国民年金、戸籍・住民記録、そしてそれらの入り口部分を担う17区民事務所の窓口部門の可能性を探る。これらの事務は、法的拘束を受けた事務や法定受託事務が多いので、この分野での市場化テストとそれによる協働型の業務改革が行なわれれば、他分野における窓口部門への拡大も可能となる。

また、すでに始まった税制改正により、地方税賦課徴収の分野は、ここ数年で、対象者の大幅増、徴収の困難化などが予想され、国民健康保険事務も税制改革と連動する部分があることから、業務の構造改革が必須である。なお、個人情報保護法（平成17年4月1日施行）との関連でも、戸籍・住民記録関係などの事務が大きな変革期を迎えている。

ア 既実施・進行事項

自動電話催告システム（ミニコールセンター・非常勤職員6名体制、税・国保・介護を対象）、徴収嘱託員等非常勤職員による徴収（税・国保・介護の3公金一括・39名体制。これについては、現在は内部化であるが、将来の外部化を想定している）、用地買収の委託、公売対象用地等の鑑定、広報宣伝（紙ベースとインターネット）委託、コールセンターの委託、電話照会・窓口事務補助、印刷・作成・封入・封緘委託、住民票等郵送請求処理委託、国民健康保険料のコンビニ収納等がある。

イ 実施検討事項

- ①17区民事務所の包括的民間委託（所長及び地区担当係長の地域調整機能を除いた窓口部分の委託）
- ②納税に関する包括的な業務委託
- ③地方税のコンビニ収納
インターネットオークションによる入札（他自治体を含めた大ロット化に課題）
- ④未収債権のサービサーによる回収（取り扱い債権の範囲と守秘義務、住民感情に課題）
- ⑤任期付短時間勤務職員採用による徴税吏員の確保（都税、国税OBを含む。現在は内部化であるが、将来は外部化も検討する）
- ⑥三鷹や高浜市のような包括的なフロントオフィスサービス供給会社等への委託（既存公社等の統廃合）
等について検討する。

②バックオフィスのアウトソーシング

フロントオフィス及びミドルオフィス以外の事務で、いわゆる庶務事務関連業務である。

ア 既実施・進行事項

広報紙ビデオ等作成委託、ホームページ作成委託、東京都ほか50団体との電算共同運営、メインフレームからCS（クライアントサーバ）への全面転換とCM（コンストラクションマネジメント＝区としての方針を確定した上で、民間委託への指導監督業務自体を委託）の本格導入、電算入力・データ作成等委託、給与事務・研修等の従来型委託、出納事務に関する指定金融機関への委託、東京芸大入居予定の小学校校舎スーパーリフォームにおけるPM（プロジェクトマネジメント）の導入、民間建築主事による建築確認事務の実施、庁舎管理の従来型委託

イ 実施検討事項

- ①人事・給与・福利・研修・予算決算・出納（複式簿記への移行、未同意債その他債務の流動化等を含む）等への新たなタイプのアウトソーシング
 - ②先進都道府県型の総務サービスセンター（いわゆる官房基幹業務である物品調達・物品管理・謝金・手当・補助金・旅費等を大ロット化・集中処理）の設置・共同運営の可能性
 - ③効率的な財産管理と活用への新たなタイプのアウトソーシング
 - ④営繕・建築確認業務等の民間委託拡大
 - ⑤庁舎管理・公用車管理への新たなタイプのアウトソーシング
 - ⑥統計事務の民間委託拡大
 - ⑦国保診療報酬明細書（レセプト）点検の効率化（紙ベースレセプトから画像レセプト電子レセプトへ）
- 等について検討する。

③ミドルオフィスに関するコラボレーション

この機能は、「新たな公共」に対応する「新たな行政」を確立する分野と捉え、民活、官活との協働を追及していく。したがって、この分野は、市場化テストの対象ではなく、自治体本来の業務遂行と、市場化テスト等の促進を行う分野である。

内容としては、政策の企画立案、民間が自由に活躍できる環境の整備（特に、公正な競争を確保するための市場の監視）などを含み、「補助事業・単独事業などの実施事務と住民対応・団体調整」、「審議会等運営事務」、「企画・予算・議会对応などの企画調整事務」などである。産業経済分野や都市整備における官民協働のまちづくり分野、文化芸術分野等の大部分、それに、政策経営・総務分野、地域振興分野、環境分野、公衆衛生分野、教育分野等の一部が該当する。

いずれにしても、アウトソーシングを狙う分野ではなく、官を主体とした「協働メカニズムのエンジン」として、その強化を図っていく。官業の民間開放などをスムーズに進め

るための技術や組織文化の獲得を狙うとともに、外部経営環境に対する働きかけや外部資源の発掘・動員を行い、民活や官活の分野を拡大していくことを目指す。新しい機能と価値を創造するため、コスト削減とスリム化を狙うのではなく、行政単独では出来ない協働分野の開拓と公共サービスの水準アップを図っていく。

ア 既実施・進行事項

基本構想・基本計画・中期財政計画・構造改革戦略・文化産業芸術新都心構想・行政評価マニュアル・協働のガイドライン・地域経済活性化基本計画・多文化共生社会計画・男女共同参画計画・NPO等との協働計画・環境計画・都市計画マスタープラン・住宅マスタープラン・健康あだち21計画・生涯学習計画等に関する策定と執行の業務のうち、特に外部経営環境との相互作用や「協働」関係を作り出す業務、各種民活事業、各種官活事業などがある。

2 論点② 市場化テストを含む公民連携パターンの整理

(1) 公民連携の基本的な考え方

公民連携の最終的な目標は、個々のニーズではなく、総合的な「地域価値」を行政可能性や資源投入の限界のなかで最適化することである。したがって、PPP推進の原則は、①投入資源の限定化、②区民は需要者かつ供給者、③責任と役割の明確化（民間も公平性、透明性等についてモニタリングを受ける）、④最適協働活動の選択、⑤事業性の確保、となっている。

足立区第二次構造改革戦略（素案、平成17年2月）では、公民連携への取り組み指針を提案しているが、ここでは、それを補強、再確認しておく。

(6-1) 自治体業務の民間開放、民間（私立大学等を含む）や市場の資源（リソース）の活用、国・都・都市再生機構、国立大学法人などの資源の活用について、それぞれの協働相手や手法が類型化され、事例や対象範囲、区投資額、リスクなどが体系的に整理されている。

(6-2) 協働に必要な法令・条規、制度の運用などに関する知識やノウハウが、上記の類型ごとに体系的に整理されている。

(6-3) 土地価格の水準、金融、雇用市場、国や都の制度改廃状況など経済社会環境の変化に対応するため、協働事業の仕掛けや軌道修正のタイミングが、上記の類型ごとに整理されている。

(6-4) 協働相手に関する情報収集や交渉、双方に必要な資源の発見・加工・協働相手との関係持続・発展などについての方法等が、上記の類型ごとに、蓄積・例示されている。双方の最適なリスク分担、相互ウィンウィン関係が確保されている。（この点については、

既に、指定管理者や大学等から問題点が指摘されている。)

(6-5) 協働事業の成功事例がデータベース化されており、成功要因のうち、特に職員側の意識と行動の要因（コンピテンシー、コツや技などで模倣可能なもの）が分析されて、その内容が職員に浸透している。一方「失敗のデータベース」も作成され、その経験が共有されている。

(6-6) 区民やNPOなどを中心とした「協働のガイドライン」とともに、国や都、警視庁、都市再生機構、大学、大企業等を中心とした「高度協働のガイドライン」が策定されている。その場合、必要な時点での、トップセールス、トップネゴシエーションの体制も明らかになっている。

(6-7) 官活については、全国的または全都的なモデル事業としての連携提案がなされた場合、ハード、ソフト両面の事業について、積極的に挙手している。その前提として、事業の優先度や区負担額などの事前評価が十分に行われており、財政計画とも合致している。

(6-8) 自治体業務の民間開放、民活・官活については、指定管理者制度の3年を最短期としてそれぞれ期限を定めて事後評価を行い、それを区民や議会に公表している。

(2) 具体的な公民連携の範囲

公民連携が具体的にどのように行われているか、は重要な問題である。足立区の総会計3600億円のうち、構造改革特区は、2件、指定管理者制度は72件、法に基づく市場化テストは、0件、PFIは1件、であり、実際に契約または行政代行等に至った実施予算額は、指定管理者制度の39億円を含めて、40億円程度とほんの一部に過ぎない。一部直営で行われている事務事業（公立保育園や生活保護事務など公務員人件費が即事業費であるようなもの）、を除くと、その他の圧倒的分野が、広義の協働化テスト、公民連携により、実施されている。

その大部分は、公共サービス改革法の民間競争入札には、吸収できない。これらの法定化されていない公民連携分野についても、法定化手法に倣って、サービス水準や競争環境、業務改革、モニタリング、インセンティブ等についてのガイドラインを策定していく。

以下、公民連携を、手法、相手方、事例、対象範囲、区投資額、リスクの点で類型化する。このうち、「自治体業務の民間開放」は、従来、公務員により実施されてきた事務事業を民間に開放すること、「民活」は、本来なら、公務員により実施されるであろう事務事業を、民間と連携して実施すること、「官活」は、国、都・都市再生機構、国立大学等の公的機関と連携して、事務事業を実施すること、であり、「複合連携」は、それらの組み合わせである。なお、アンダーライン部分は、足立区では、実施していない公民連携手法である。

区分	連携の手法	主な連携の相手方	事例	対象範囲・ (区投資規模)・リスク
----	-------	----------	----	----------------------

自治体業務の民間開放（開放）	各種民間委託（コスト構造を固定費型から変動費型へ転換するアウトソーシング一般）	民間企業、各種公益団体	学校給食、図書館	大（中・小） 小
	委託以外の入札（各種購買、売却、工事請負その他）	民間企業	一般の契約全般	極大（大・中・小）中
	指定管理者制度（施設等の法定アウトソーシング、行政代行）	民間企業、各種公益団体	地域学習センター、保育園、学童保育所	大（中）中
	金融機関の指定（金融、収入、支出事務等における指定金融機関との連携）	金融機関	金融機関への事務委託、縁故債、ミニ市場公募債、工事未収金債権流動化手法	極大（小） 小
	規制緩和（規制の緩和により民間開放を促進）	民間企業、区民	指定確認検査機関制度、源泉徴収制度における企業への特別徴収義務の設定、土地区画整理事業を施行すべき区域（53条地区）における一括地区計画	大（中・小） 大
	市場化テスト・協働化テスト（官民競争を基本理念として、コストの改善とサービスの向上を目的としつつ、民間開放を促進）	民間企業、公益法人	施設管理、統計調査、 <u>公物管理、普通財産の管理処分等業務、旅費・物品管理等バックオフィス事務</u> 課税・納税、国保、住民登録等24業務などのフロントオフィス事務、バックオフィス事務	大（中）大
非常勤公務員等（派遣社員を含む）雇用による業務の補完	区民等	課税・納税・国保・住民登録、その他自治体業務のうちのフロントオフィス及びバックオフィス部分全般	大（中）小	
民間活力の活用（民）	公設公営施設の民営化	社会福祉法人	特別養護老人ホーム、障がい者福祉センター	中（中）小
	公設施設の民間無償譲渡・土地の無償貸付	社会福祉法人	公立保育園	中（中・小） 小
	公設施設の民間無償貸付け	日本放送作家協会	脚本アーカイブス準備室	小（小）小

活)	公有地への定期借地権設定による民施設設の誘導	民間企業	2世代用永住型2千万円台分譲マンション	中(小) 小
	地域再生計画等による企業等の入居施設の提供	民間企業	千住創業支援施設、チャレンジショップ	小(小) 小
	特定私立大学の誘致(一部は公有地への定期借地権設定あるいは周辺環境整備または、土地所有者とのコーディネート)と連携	私立大学	東京未来大学(教育や治安関係の連携)、帝京科学大学、東京電機大学(特に技術移転機関との連携)	極大(中) 小
	補助金(または事業化初期における時限的支援)による民間サービスの誘導	民間企業、NPO等公益団体	高齢者配食サービス事業、子育てホームサポート事業、NPO・企業提案型事業(自治体業務の民間開放)	中(中・小) 小
	協賛金や友情出演等によるイベント実施	企業、公益団体、アーティスト、ボランティア	花火大会、光の祭典、国際まつり	中(中・小) 小
	バスベイ等整備によるバス事業者の誘導	民間企業	コミュニティバス「はるかぜ」	中(小) 小
	規制創出(ルール未整備が成長の足かせとなっている分野でのルール創出)	民間企業	コンテンツ産業、環境産業、環境整備指導要綱	中(小) 中
	情報提供・事業ネットワーク・区ブランド提供を中心とした施設及びサービスの誘導	公益団体、区民、企業	北千住パブリック法律事務所、健康足立21、ゴミ3R活動、男女共同参画、地区まちづくりへの区民参加、民生委員等の活動	中(小) 小
	情報公開、情報共有、参画経路の拡大などによる区民等との協働	区民、民間企業、公益団体	情報公開、提案型事業、審議会の公開、公募委員の拡大、パブリックコメント、区民評価委員会	中(小) 小
	補助金による地域自治活動等の支援	公益団体、区民	町会自治会活動ほか各種助成対象団体補助	大(中・小) 小
	庁舎等リースバック	民間企業	神奈川県庁	中(小) 大
	寄付制度の活用	区民、民間企業	区民税の1%システム、寄付金税制改革による基金等の設置	中(小) 小

	ネーミングライツ	民間企業	横浜市スタジアム	小(小)小
国・都・他自治体等との連携(官活)	特定国立大学の誘致(土地・建物等の貸付)と連携	国立大学	放送大学、東京藝術大学(音楽や美術ほかの面での教育、芸術・文化分野での連携)	極大(中)中
	他自治体等との共同開発・運営	都、特別区、他自治体	東京都電子自治体共同運営、常磐アートライン協議会	中(中・小)中
	国・都のモデル事業への参加	国、都、警視庁	構造改革特区、市場化テスト、地域の底力再生事業、ビューティフルウィンドウズ運動	中(小)中・大
	常設的な他自治体との協議機関への参加	都、特別区	都区協議会、特別区協議会、都区財政調整制度	極大(小)大
	一部事務組合	特別区	人事厚生事務組合、清掃事務組合	大(中)中
	政府・自治体協議への法的位置づけの付与(地域主権への前進)	国、都道府県、区市町村	各種補助金の一括交付金化、自治体への各種「義務付け」の緩和、出先機関の廃止、税源移譲	極大(大)大
	都市施設の建設、更新	国、都の従来型補助事業	道路、公園、学校、橋梁、鉄道連続立体等	極大(大)中
複合連携(民活+官活+開放)	構造改革特区(地域限定で規制緩和を行い、自治体業務の民間開放や新たな民活を促進)	国、民間企業、公益団体	足立区生活創造特区、雇用創出特区、障がい者施設特区	中(中・小)大
	各種公的保険制度による事業者等の指定	医療機関、社会福祉法人、民間企業、NPO等公益法人	国民健康保険制度、介護保険制度	極大(大)大
	国・都・区の補助金と公的保険制度適用などによる民設施設の誘導	国、都、社会福祉法人、医療法人、NPO	私立保育園、特別養護老人ホーム、グループホーム、老人保健施設	大(中)中
	土地の無償貸付と国、都、区の補助金による民設施設の誘致	社会福祉法人	障がい者通所施設	中(中)中
	区民資産の区民キャ	区民、金融機関、民間	リバースモーゲージ	中(小)大

	ッシュフローへの転換	企業	(不動産担保による生活資金融資、死亡清算)、 <u>ピアジェ(不動産売却による延払い終身年金受け取り。フランス)</u>	
	都補助金を上積みした補助による民設施設の誘導	都、社会福祉法人、NPO	認証保育所	中(中)
複合連携 (民 活 + 開 放)	PFI(DBO、BTO、BOT、BOOなど)	金融機関、民間企業	駐輪場、学校改築、 <u>浄水場、病院</u>	中(小)大
	コンセッション契約(民間が、調達・運営・追加投資を実施)	金融機関、民間企業	<u>スタジアム、廃棄物処理、上下水道(フランス)</u>	大(中)大
	アフェルマージュ契約(民間が、調達・運営を実施、自治体が、追加投資を実施)	金融機関、民間企業	<u>(フランス)</u>	大(中)中
	土地信託	金融機関、民間企業	<u>新宿モノリス(東京都)</u>	中(小)中
	出資等による第3セクターの設立及び経営参加	金融機関、民間企業	足立区市街地開発株式会社、(株)ケーブルテレビ足立	小(中) 中・大
	公有地への定期借地権設定による民設施設の誘導(PPP事業、一部スペースの借り上げ)	民間企業	東京芸術センター(デジタルファクトリー、SOHO、天空劇場、スポーツジム、その他)	中(中)大
	民有地に定期借地権を設定させることによる、公共施設の建設・運営	民間企業	100台クラスの地下駐車場(駐車場運営委託)	中(中)中
	事業化初期における時限的な支援を前提とした公益的民間事業の誘導	民間企業、NPO	NPO・企業提案型事業	小(小)小
	施設等の条件付き(同水準サービス及び区民優遇の確保)民間有償譲渡	民間企業	区民保養所	小(小)中
	公設施設の自主管理	公益団体、区民	住区センター、公園	大(中)中
複合連携	法定再開発	国、都、地権者、民間企業	北千住駅西口再開発事業	極大(大) 大
	区画整理事業	国、都、地権者、民間企業	佐野・六木地区区画整理事業、上沼田地区区	極大(大) 大

(民 活 + 官 活)			画整理事業	
	住宅市街地総合開発事業	国、都、地権者、UR、民間企業、(場合によっては大学等)	北千住駅東口地区再開発事業、西新井駅前再開発事業、ハートアイランド新田開発事業、千住大橋地区開発事業	大(大)大
	大量輸送交通網の建設に係る出資と駅前広場等の造成	国、都、交通網建設・経営機関、民間企業、公益団体	つくばエクスプレス、日舎ライナー	極大(大)大
	鉄道事業者との連携事業	都、鉄道事業者、公益団体	鉄道駅のエレベーター一等整備事業	中(中)小

3 論点③④⑤ 特定退職、4つの規制

(1) 論点③ 特定退職制度の地方公務員への適用

EUでは、TUPE法により、労働市場の流動化促進・担保政策が採られている。公共サービス改革法では、国家公務員にのみ、特定退職制度が創設されたが、普及の風土やインセンティブがないため、ほとんど適用されていないし、地方公務員には、適用がない。

例えば、足立区のように、課税、納税、国保、戸籍・住民登録といったコア分野を市場化テストにかけようとしても、ノウハウを持った民間企業がないため、受け皿がない。したがってこうした事務の包括的な「切り出し」はほとんど不可能になってしまう。

区独自に条例規定することについては、地方公務員法上の問題もあるし、仮にやっても、全国的で統一的な労働市場の流動化にはならない。

[参考]

イギリス:事務移管に関する労働者の権利保護を定めたTUPEが1981年から施行。事業の全体又は一部が民間に移管され、公務員が民間企業に移籍した場合でも、従前の雇用条件が維持される。

アメリカ:政府による民間委託の手続きを定めた規制(A-76)において、職を失う連邦職員への援助を規定。民間事業者は、職員に転職の打診義務を負う一方、職員は、転職への拒否権を有する。転職を拒否した職員は、配置転換、割り増し退職金による勧奨退職あるいは解雇となる。

フランス:公務員の職位を保持したまま、業務を移管・委託する民間企業に在籍出向させるなどの制度が存在(1984年1月11日法律84-16号)。

オーストラリア:公務委員会によるガイドライン(Outsourcing: Human Resource Management principles, guidelines and good practices)で、民営化の際の公務員の雇用調整方法として生産方式と調整方式の二方式が設定。実務上は、かなりの職員が民間で再雇用されている。

例えば、市場化テストの代表的な受け皿会社である S e r c o G r o u p では、4 万人の社員中 1 万 5 千人が、公務員受け入れ分である。

(2) 論点④ 吏員規制、個人情報保護規制、公権力の行使規制

平成 1 7 年の段階で、内閣府に出した要望は、次のとおりである。

市場化テスト実施に向けた国への要望及び課題

①戸籍及び外国人登録等の法定受託事務を最大限委託可能とするとともにプライバシーマーク取得など個人情報を民間が取り扱う場合の法的措置とガイドラインの要望

現在の一部委託に換えて、受付、審査、証明発行事務までを一括委託する。その際、プライバシーマーク取得企業であること、I S M S = 情報セキュリティマネジメントシステム認証を取得した企業であること、個人情報取り扱いについて独自の教育制度や認証制度を設けて従業員の質を高めていること等を資格要件とする。「みなし公務員」については、守秘義務、収賄罪、信用失墜行為、プライバシー保護、平等取り扱い、政治的中立性、法令及び業務委託契約に定める事項の遵守などの規定が必要である。

②包括的専門的コールセンターの要望

当面、税・国保・戸籍・住民記録等を中心とし、現行自動電話催告システムを吸収して、個人情報に関する業務も取り扱えるようにする。I T を活用するとともに、プライバシーマーク取得企業であること、I S M S 認証を取得した企業であること、個人情報取り扱いについて独自の教育制度や認証制度を設けて従業員の質を高めていること等を資格要件とする。取り扱い範囲を段階的に拡大するとともに、取り扱い手段としては、電話、ファクス、電子メール、ホームページをカバーする。

③民間企業に対する、徴税吏員資格の一部付与または、民間建築主事類似の資格新設の要望

差し押さえ・公売・分納誓約・執行停止・不納欠損等相談業務を含む包括的な業務委託を可能にするよう、要件を拡大する。プライバシーマーク取得企業であること、I S M S 認証を取得した企業であること、個人情報取り扱いについて独自の教育制度や認証制度を設けて従業員の質を高めていること等を資格要件とする。例えば、民間の健康保険組合には、国税滞納処分と同様の強制徴収を行なうことが認められており、要は立法政策の問題である。

なお、国賠法第 1 条に言う「公権力の行使」を委ねられた私人の「公務員」としての該当性に関する通説は、「私人に委託された事務に、国民に対する強制の契機を含むのか」、「私人がもっぱら公の目的で事務を行なうのか」、「自己の営業、職務の一環としてもっぱら行なうのか」、「国または公共団体の指揮監督の下で行なわれるのか」、「私人が独立して自己の判断に基づいて行なうのか」、などを総合して判断する、としている。

④自治法 2 4 3 条の私人による公金取り扱いの制限を緩和するとともに、債権管理回収

業に関する特別措置法が平成13年に改正されて、取り扱い債権の範囲が拡大されたが、さらに地方税、保険料等についても拡大する要望

少なくとも、公権力の行使の部分以外の文書・電話催告、現地調査や訴状作成などの業務を行なうことを可能にする。この点の規制改革が図られない場合でも、140万円

以下の債権に関する簡易裁判制度の活用により、強制執行の代行を可能とするよう検討する。

⑤軽自動車税を含む地方税、国民健康保険料につき、欧米、韓国で実施されているように、クレジットカードによる立替払い納付や第三者納付、一括納付を可能とし、その後の分割償還や督促、集金を委託する要望

徴収金集金時に現金の代わりに約束手形または先日付小切手を受託するためには、徴税吏員の資格が必要であるが、この点の緩和を検討する。また、携帯電話、固定電話、ICカードによる収納も検討する。地方自治法第171条2項により、出納員が吏員に限定されており、アウトソーシングしても、吏員ルートを経由せざるを得ない。この点の改革につき検討する。

⑥個人情報保護法は、主務大臣等に個別判断を委ねているが、市場化テストとの関係で一定の判断基準が必要である。

⑦委託事業者への指揮命令権の付与の要望

市場化テストにより官の業務であった事務の処理を委託する場合は、委託業務従事者が業務を遂行する過程において、行政機関の指揮監督下におき、必要に応じて指導できるようにする。

⑧複数年度契約に関する施行令167の17の範囲拡大の要望

条例により複数年度契約が可能な案件として、物品借り入れと役務の提供となっているが、その範囲を市場化テストに基づく委託事業者に拡大する。

⑨診療報酬明細書の電子化

すでに100%電子化されている韓国や台湾では、医療費の透明性が確保され、医療の質の分析が進み、医療費抑制へ繋がっている。

⑩国民健康保険と社会保険の間の資格移動時における医療費保険者負担の機関相殺の仕組みの新設

⑪官民交流法に倣った地方公務員派遣法の改革、兼業規制の緩和、任期付職員・臨時的任用制度等の規制緩和

神学論争でなく、公民双方で、どういう条件が組み合わせれば、三つの規制に風穴を開けることが可能か、という具体的なスキームの議論を英米流行政学に倣ってやる必要がある。

る。要は立法政策の問題である。

なお、これらの論点については、公共サービス改革法のなかでは、取り上げられなかったが、その後、内閣府の尽力により、現行の各個別法の解釈で、足立区の要望のかなりが可能との見解が通知された。もちろん、正面から、公共サービス改革法のなかで、解決されることがベストであるが、解釈論でも大きな前進である。そこで、区としては、体制を再構築し、本格的に取り組もうと考えた。

(3) 論点⑤ 偽装請負規制

確か、東京都税事務所だったと思うが、納課税の一部を委託しようとした際、偽装請負ということで、摘発を受け、一般紙に報道された。委託内容は、足立区の目指す水準より、かなり控えめであったにもかかわらず、規制を受けた。やむを得ず、区としては、法改正や制度改正があるまでは、一時、市場化テストを休止することにした。

NPM や PPP 路線に沿って、行政改革の努力を続けてきた自治体の多くは、2 (2) 具体的な公民連携の範囲 で述べたように、様々な手段で、可能な事務事業のほとんどについて、公民連携、協働化テストを実施してきている。こうした自治体では、コア事務事業について 4 つの規制に風穴が開かないと、これ以上前に進めなくなっているのが現状である。

4 論点⑥ 行政刷新フローにおける市場化テストの位置

(1) マニフェスト、重点プロジェクト推進戦略、TCI 推進プログラム、事務事業改革フローの関係

ア マニフェスト

現在、新政権は、マニフェスト（選挙という最も重要な政治局面で発信される政党または候補者個人の政治方針）と事業仕分け、22年度予算編成の三つの段階を、4ヶ月でクリアしようとしている。階段を十段飛びで駆け上がっているようで、大変な無理がかかっているが、現時点では、緊急避難としてやむを得ないだろう。

足立区としては、現区長当選後、この政治方針を行政方針と結合させるため、各部と区長の間で、「インナーマニフェスト」を策定してきた。1年後に、「21世紀仕様の地域社会モデル」「21世紀仕様の区政・財政モデル」などの包括的な将来見通しのなかに、このインナーマニフェストを埋め込み、「足立区重点プロジェクト推進戦略」を策定した。こうした手順は、当然、今後、新政権でも踏襲されるだろう。

イ 重点プロジェクト推進戦略

本年度に改定した基本計画では、未来への道標として「足立区重点プロジェクト推進戦略」を位置づけている。これらの重点プロジェクトは、「23区平均へのキャッチアップをほぼ終了し、次の段階へ向うための第一歩として、社会的なボトルネックを打破するとともに、大学等の文化・芸術・知的機関をエンジンとした社会的なブレークスルーを狙う」ものとして位置づけられている。言い換えれば、社会的な実体を望ましい方向へ作り変えたり、社会的な実体を新たに創造したりすることを目的としている。すでに、重点プロジェクト

ごとに庁内検討組織が動き始めているが、関連事務事業の総体は80事業に及び、より区民にわかりやすい説明を行う工夫が必要である。区政は、区民の抱える課題を解決するためにあるとの原点に立ち戻り、区民ニーズを踏まえた重点化を、より鮮明に描く必要がある。

ウ トータルC I（シティアイデンティティ・コーポレートアイデンティティ）推進プログラム

社会的実体がいい方向へ向った場合、それに伴う社会的な価値（区民の定着度、満足度、愛着度、誇り度、外部評価）が常に比例して上昇するとは限らない。一般に、実体と価値は、乖離することが多い。そこで、重点プロジェクト推進戦略により実体創造を行うとともに、トータルC I推進プログラムにより価値創造を目指す。具体的には、「ブランド戦略」「経営立体化戦略」「高度協働化戦略」の3本の戦略により構成され、都市経営と組織経営の進化（基本計画に言う「自己進化する自治体」と「文化・産業・芸術新都心」の建設を目指すとともに、価値の創造と発信を強力に推し進める。

エ 事務事業改革フロー

重点プロジェクト推進戦略とTCI推進プログラムは、それぞれ補完しあいながら、実体と価値の創造を担うプロセスであり、政策・施策レベルの課題を担うのに対し、事務事業改革フローは、実体と価値を創造するための具体的な事務事業の改革について、その手続き、手順、オペレーションを規定するものである。

事務事業改革フローの役割は、次のとおりである。

- ① NPMやPPPの枠のなかで、継ぎ足し的に追加されてきた、情報公開制度やPFI、構造改革特区制度、指定管理者制度、市場化テスト、協働化テスト（個別法定外の多様な公民連携）、そして、事業仕分け、さらには、行政評価制度全体を一本のフローに集約し、あらゆる事務事業改革手法を統合的に運用すること
- ② 既存事務事業の整理とともに、新しい事務事業の創造を同時に進行させること
- ③ そこに、足立区独自の包括予算制度を改良しながらリンクし、かつ、財政規律の確保を目指していくこと
- ④ 内外における、事業実施主体以外の者または機関によるチェックの仕組みを組み込むこと

（ア） 足立区経営改革委員会の始動

平成22年4月に、区長をトップとする「足立区経営改革委員会」を設置する。その目的は、①重点プロジェクト推進戦略のブラッシュアップ、②TCI推進プログラム・大学連携の進捗状況の把握及びそれに関連したマーケティングとシティプロモーションの推進、③事務事業改革フローの強化である。

経営改革委員会は、これらについての重要局面での最終決定を担うものとする。各課題については、政策課、シティプロモーション課、財政課が相互に連携、役割分担をしながら

事務局としての進行管理を行う。

当面の課題として事務事業改革フローを、予算・決算の流れをふまえて確定していく必要がある。このフローには重点プロジェクトを中心とした事務事業充実フロー（Aフロー）と、予算の策定過程にリンクした事務事業見直しフロー（Bフロー）を想定していく。

Aフローは、これまでの行政評価システムを援用し、学識経験者、区民を含む第三者評価委員会による評価及び全評価結果の公開など、透明性と説明責任を高めつつ実施する。

(イ) 事務事業充実フロー（Aフロー）と事務事業見直しフロー（Bフロー）の始動
経営改革委員会は二つのフローを段階的に始動させる。外部評価を含むAフローは、実質的に前年度評価が可能となる時点（早ければ21年度末）から、部内評価・庁内評価・外部評価・経営改革委員会といった過程を経て行う。Bフローは、各部における部内評価は平年どおり行うものとするが、庁内評価については8月の行財政運営方針が出され、各部における予算の策定作業が開始された時期に合わせて行う方向で検討する。

a 事務事業充実フロー（Aフロー）

- ① 重点プロジェクト関連事業（46 施策 82 事務事業）を対象
- ② 各部評価を経て庁内評価を行い、その結果を外部評価にかける。
- ③ 重点プロジェクト関連施策・事務事業については、施策と事務事業のロジックがとりわけ重要であるため、事務事業評価と施策評価を関連付けて行う方向で検討する。
- ④ 施策目標実現に向けた事務事業の強化という視点が強調されるため、包括予算制度との関連で政策経費の大枠を固めるという側面もある。

b 事務事業見直しフロー（Bフロー）

- ① 各部評価を前提に 800 の全事務事業の中から、重点プロ関連事務事業（82）、補助金（213）を除く約 500 事務事業を3年程度のローリングを前提に、170 事業程度を抽出する。抽出は包括予算制度の趣旨から各部が行うこととするか、予算統制の過程と考え、財政課が主導するか検討を要する。
- ② 庁内評価委員会・財政課により 170 事業から見直し事業を抽出し経営改革委員会に提出する。
- ③ 廃止・縮小を中心とする見直し結果については、経営改革委員会で決定する前の段階で、外部評価を行うか検討する必要がある。廃止・縮小は行政の責任として行うべきとの考えもあるが、補助金の外部評価と整合させながら行う必要がある。

(ウ) 経営改革委員会によるマネジメント

経営委員会は、行財政運営方針の確定及び重点プロ関連事務事業の強化（８月頃）と事務事業見直し事業決定（１０月頃）の二つの山場を中心に、全体のマネジメントを行う。

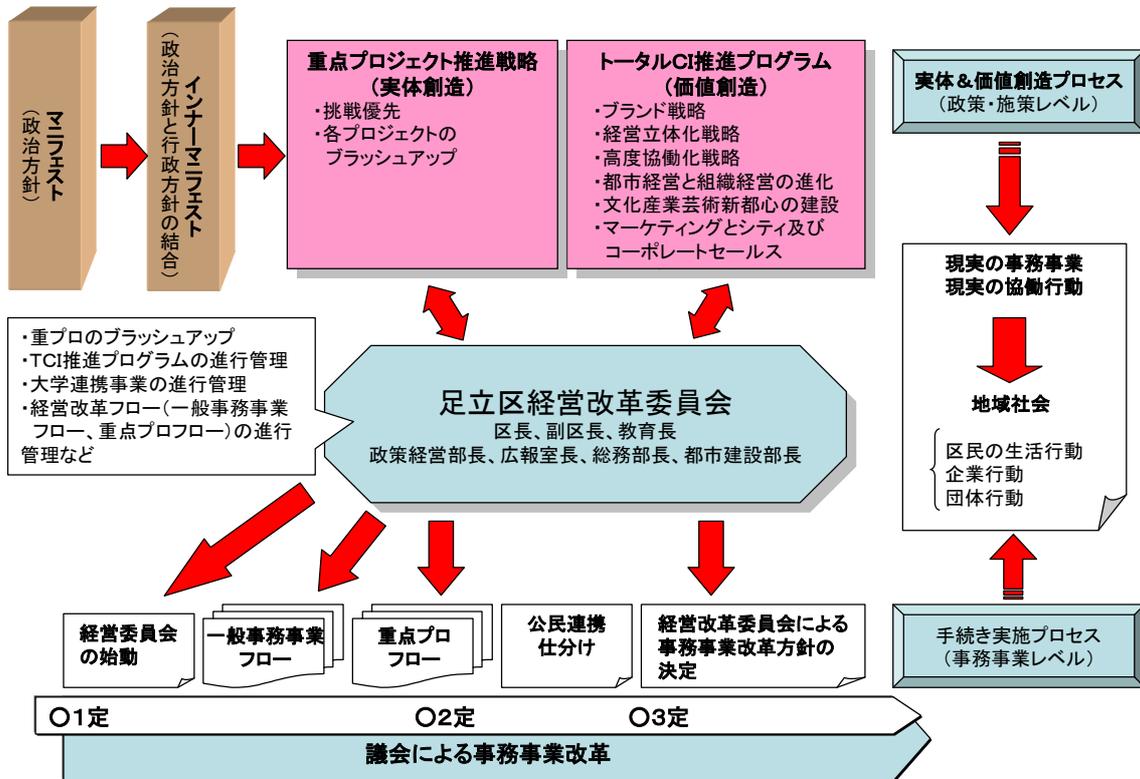
- ① 経営改革委員会が有効に機能するためには、高度協働のガイドラインがあらかじめ用意されている必要がある。このガイドラインは、サービス提供主体及び提供手法についてのガイドラインであり、PPP検討部会において２１年度内に、その原案を策定する。
- ② 委員会はAフローの庁内評価結果段階を受け、次年度の主要政策の概要を決定する。その際に、サービス水準のあり方についての概括的な考えをガイドラインとしてまとめる。
- ③ 委員会は、サービス水準、サービス提供主体、サービス提供方法の３つのガイドラインを踏まえ、次年度行財政運営方針を８月にまとめる。
- ④ 委員会は、Aフローにおける外部評価が確定し、決算議会における議会側の評価も踏まえ、各部における包括予算の積み上げ作業をしながらBフローにおける庁内評価委員会において抽出された見直し事務事業についての判断を行う。

（ウ） 議会の事務事業改革に関する主体的関与

議会については、一定、二定、三定での通年型の主体的な関与がある。特に、二定については、「足立区経営改革委員会設置時の概括的な方針」「事務事業改革フローの概要」を提案し、議会としての審議を要請する。なお、監査委員についても、同様の情報提供を行う。

また、これまでの評価制度は議会の決算審査に間に合うような日程で運営されているが、現実に決算委員会などで十分に活用されている状況とはいえない。そこで、議会として、より一層の評価が行えるよう、新しい事務事業改革フローに即した適切な報告、情報提供を行う。

PPP(パブリック・プライベートパートナーシップ) = 公民連携



5 論点⑦ 非常勤職員大量活用に関する規制

足立区では、正規職員3600人に対し、再任用職員500人、その他民間採用・非常勤職員が1300人いる。そのほかに、住区センター48館の自主管理・従事職員800人や多数の臨時職員を抱えている。これらの非正規雇用職員は、欠かすことの出来ない戦力であるが、特に非常勤職員については、処遇は、原則1年更新、年収200万円前後、昇給昇格なしで、一部からは、官製ワーキングプアとの指摘も受けている。

特に女性が多く、高学歴、経験豊富でありながら、先進国で唯一日本にだけ存在している「M字カーブ」という労働市場の歪みにより、やむを得ず就労している主婦層が主流だが、単身者もかなりいる。

4本の規制がゆるやかで、一人当たり人件費(労務管理や間接費等のコストを除く)は、委託以上に低いので、全国で増加しつつある。「足立区における市場化テストの範囲と基本的な方針」(3)事務所の市場化テスト・①フロントオフィスのアウトソーシング・ア 既実施・進行事項で述べたように、税の自動電話催告システムや徴収嘱託員等、コア事務にも関与している。

一方で、コア事務に関する規制が法的には緩和されておらず、切り出される事務事業が、周辺の、断片的なものに留まり、手続き的にはかなりの事務負担を必要とする市場化テ

トは、当然のことながら、忌避される傾向が強い。

指定管理者制度の場合は、3年間で移行しなければ、「直営」と見做すといった強制的な装置があったので、事態は、劇的に変化した。これに倣って例えば、厚労省から、「非常勤職員については、純粹に一過性あるいは、専門性のある業務でなければ、3年以内に、市場化テストあるいは、協働化テストにより、民間との協働、公民連携に移行する。」といった方針が出されれば、同様に事態は、変化する。

民間では、経理その他のバックオフィスやフロントオフィス事務については、アウトソーシングが当然行われているし、それは、適正価格での契約であり、市場として成立している。自治体の非常勤職員の大部分については、こうした適正かつ健全な労働市場とは到底言えない。もちろん自治体のコスト負担は増加するが、緊急雇用といった持続性のほとんどない雇用施策に国の財源を投下するより、地方交付税その他で自治体を支えることの方が、はるかに効果的だし、M字カーブの解消にも繋がっていくだろう。

[参考]

「地方公務員の短時間勤務の在り方に関する研究会（総務省・平成21年1月報告書）」

全地方公共団体の臨時・非常勤職員の数は、平成20年4月1日現在で、50万人。

課題①常勤職員と同様の本格的業務に従事しているケースがある。

②報酬水準や手当の支給について、常勤職員との均衡を図るべきである。

③臨時・非常勤職員としての任用が長期化し、雇い止めのトラブルも発生している（任用更新の期待権を持たせたことに対する損害賠償支払いの判決）。

別紙1 本研究会の開催経緯

本研究会は、平成21年度においては、下記のとおり4回実施された。

- ・第1回研究会：平成21年9月29日（火）15時00分～17時00分
- ・第2回研究会：平成21年11月12日（木）15時00分～17時30分
- ・第3回研究会：平成22年1月12日（火）15時00分～17時00分
- ・第4回研究会：平成22年2月16日（火）15時00分～17時00分

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21年度 研究会の進め方について

- （2）市場化テストに係る論点について（対象事業の選定方法・内容に関する検討）
- （3）その他意見交換

<第2回研究会>

議 題：（1）第1回研究会におけるご意見の確認

- （2）事例研究
- （3）市場化テストに係る論点の検討
- （4）先行事例ヒアリングの実施内容等の確認
- （5）その他意見交換

<第3回研究会>

議 題：（1）第2回研究会におけるご意見の確認

- （2）先行事例ヒアリング結果の報告
- （3）事例研究
- （4）報告書骨子の検討
- （5）その他意見交換

<第4回研究会>

議 題：（1）第3回研究会におけるご意見の確認

- （2）報告書案の検討
- （3）その他意見交換

別紙2 平成21年度官民連携（市場化テスト）事例研究会委員名簿

■ 研究会委員（五十音順、敬称略、◎は委員長）

氏名	所属
居 軒 正 史	大阪府 総務部行政改革課 業務改革グループ 総括主査
◎小 川 登美夫	財団法人地域総合整備財団 常務理事
大 杉 覚	首都大学東京 大学院 社会科学研究科 教授
河 幹 夫	神奈川県立保健福祉大学 保健福祉学部社会福祉学科 教授
坂 田 道 夫	足立区 新都市構想推進室 室長
清 水 洋一郎	株式会社ジェイコム 代表取締役常務
美 原 融	三井物産戦略研究所 プロジェクト・エンジニアリング室 室長
吉 川 浩 民	総務省 自治行政局 行政体制整備室長

■ 事務局

氏名	所属
水 谷 朋 之	財団法人地域総合整備財団 総務部長
浅 野 正 義	財団法人地域総合整備財団 融資部長
大 濱 亮	財団法人地域総合整備財団 審議役 融資部 企画調整課長
最 上 剛 志	財団法人地域総合整備財団 融資部 企画調整課 調査役
田 坂 智 久	プライスウォーターハウスクーパース株式会社 マネージャー
大 塚 淳	プライスウォーターハウスクーパース株式会社 マネージャー