

公共サービス改革報告書（平成24年8月～27年7月）

平成27年7月10日

官民競争入札等監理委員会

目次

はじめに.....	1
第1部 最近3年間の監理委員会の取組.....	2
第1章 国における公共サービス改革.....	2
第1節 対象事業の選定と業務改善の促進.....	2
1 概説.....	2
2 事業選定の基本的な考え方.....	4
3 市場化テストの対象規模の目安に関する検討.....	5
4 分科会における公開ヒアリング.....	6
5 改善要請とその効果.....	7
6 業務フロー・コスト分析.....	8
第2節 審議効率化の取組.....	12
1 実施要項作成の効率化.....	12
2 入札監理小委員会の効率化と審議体制の強化等.....	12
第3節 事業評価の取組.....	13
1 新プロセスの運用.....	13
2 市場化テスト終了プロセスの導入と運用.....	13
第2章 地域における公共サービス改革.....	15
第1節 地方公共団体の市場化テスト.....	15
1 地方公共団体における市場化テストの実施状況.....	15
2 市場化テストによらない市町村における窓口業務の民間委託について.....	16
第2節 公金の債権回収.....	17
1 地方公共団体における公金債権回収の調査検討.....	17
2 公金の債権回収業務に関する法務研修の実施.....	18
第3節 適正な請負（委託）事業の推進.....	18
1 「地方公共団体の適正な請負（委託）事業の推進の手引き」の改訂.....	18
2 偽装請負問題についての取組.....	19
第2部 市場化テストのこれまでの成果と今後の展望.....	20
第1章 これまでの実績（公サ法施行後9年間の成果）.....	20
第1節 市場化テストの実施状況.....	20
1 基本方針見直しに関する意見募集.....	20
2 対象事業の選定.....	20
3 実施要項の作成.....	21

4 事業の評価	21
第2節 市場化テスト導入の効果	22
1 民間の創意工夫による質の維持向上	22
2 経費の削減	25
3 人員の削減	27
4 新たな市場の開放	28
第2章 公共サービス改革における市場化テストの今後の役割	30
第1節 諸外国における市場化テストの実施状況と今後の展望	30
第2節 監理委員会の今後の取組の方向性	32
1 更なる公共サービスの質の維持向上	32
2 民間事業者との情報交換の強化	33
3 既存の枠組みにとらわれない公共サービスの見直し	34
4 地域の公共サービス改革	35

別添 参考資料

はじめに

官民競争入札及び民間競争入札（以下「市場化テスト」という。）は、公共サービスの在り方を見直すものとして、平成18年7月に「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（以下「公サ法」という。）の施行に伴って導入されており、平成27年7月で導入から丸9年を経過した。

この9年間、官民競争入札等監理委員会（以下「監理委員会」という。）は、公サ法の基本理念に基づき、公共サービスについて、透明かつ公正な競争の下で民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスの実現を目指して活動を行ってきた。

監理委員会の活動は、委員の任期である3年を区切りとして行っており、平成24年8月に開始した第3期の活動は、平成27年7月をもって終了することとなる。そこで、第3期においても、第1期及び第2期と同様、3年間の活動内容を振り返りつつ、次期の監理委員会の活動に資するものとして、「公共サービス改革報告書」を取りまとめることとした。

本報告書は2部構成であり、第1部「最近3年間の監理委員会の取組」では、対象事業の選定に関する様々な取組、市場化テスト終了プロセスの導入、「地方公共サービス小委員会報告書」（以下「地方小委報告書」という。）の取りまとめなど、第3期における監理委員会の主な活動内容について整理している。

第2部「市場化テストのこれまでの成果と今後の展望」では、過去9年間の市場化テストの実施状況及び導入効果を整理するとともに、諸外国における実状も踏まえながら、監理委員会の今後の取組の方向性を提示している。

最後に、監理委員会の活動もこれから10年目を迎えることとなるが、監理委員会の果たすべき役割とその重要性は何ら変わるものではない。今後とも、公共サービスの受益者たる国民の立場に立って、より良い公共サービスを実現するという使命を果たすため、我々自身も絶えず見直しを行い、更なる創意工夫を重ねながら、国の行政機関等（公サ法第2条第2項の規定による国の行政機関、独立行政法人、国立大学法人及び特殊法人等）及び地方公共団体と共に、競争の導入による公共サービスの改革を推進していく必要がある。

なお、内閣官房及び内閣府の業務の見直しに伴い、監理委員会は平成28年4月に総務省へ移管される予定である。国におかれては、移管後の業務に支障が生じないよう、移管のための諸手続に万全を期していただきたい。

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

官民競争入札等監理委員会委員長 樫谷隆夫

第1部 最近3年間の監理委員会の取組

第1章 国における公共サービス改革

第1節 対象事業の選定と業務改善の促進

1 概説

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

(1) 事業選定の改善に向けた取組

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

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

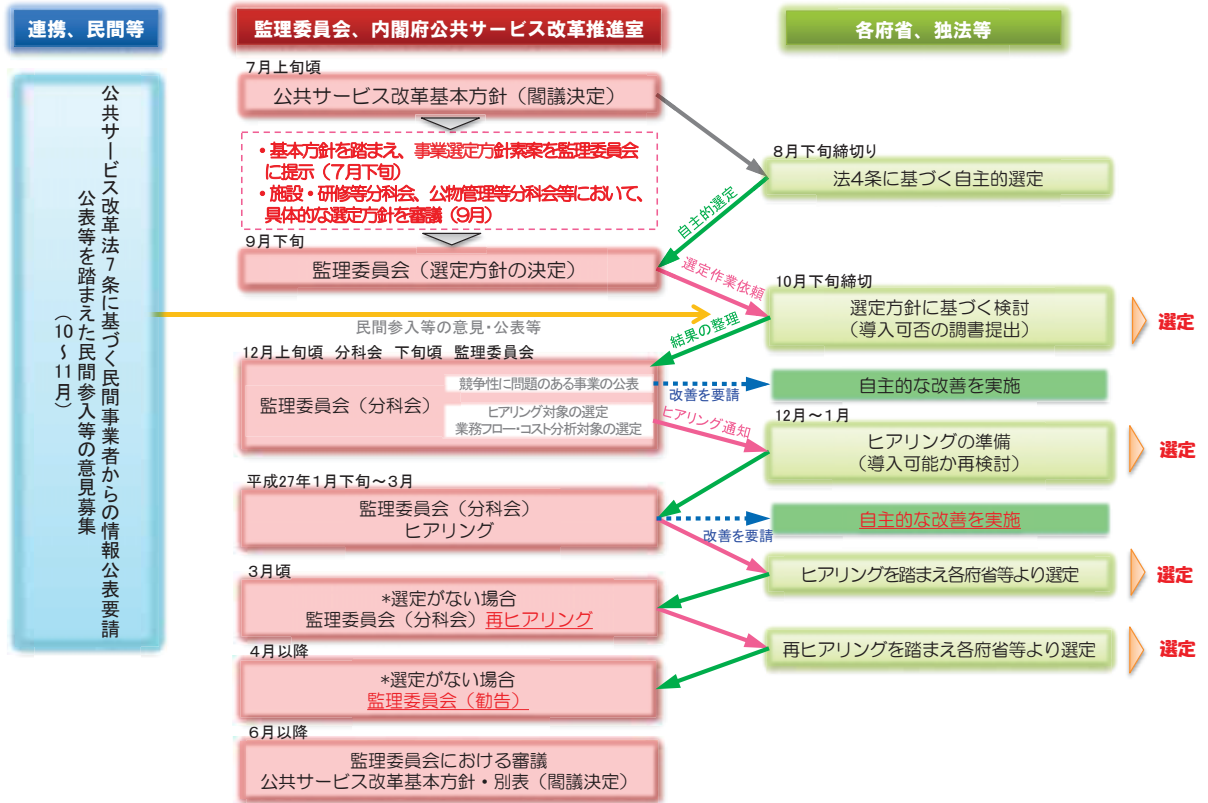
このほか、事業選定に当たっては、分科会において国の行政機関等に対する公開ヒアリングを実施しているが、平成26年度からは、トータルコスト分析の結果を踏まえ、公開ヒアリングの対象となる事業規模の適正化により、審議の効率化も図っている。

(2) 対象事業の選定と改善要請の状況

この3年間の選定事業数の推移については、平成25年6月の基本方針で35事業（事業規模約89億円）、平成26年7月の基本方針で26事業（同約107億円）、平成27年7月の基本方針で17事業（同約74億円）となっている。

また、次年度に向けて改善要請を行った事業数（契約件数）の推移については、平成24年度に183件（同約652億円）、平成25年度に105件（同約865億円）、平成26年度に121件（同約843億円）となっている（以上、図表2参照）。

<図表1：事業選定プロセス（平成26年度）>



<図表2：選定事業数及び次年度に向けて改善を要請した事業等の推移>



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

2 事業選定の基本的な考え方

(1) 民間競争入札の更なる推進

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

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

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

(2) 官民競争入札の導入に向けた検討

官民競争入札の導入に当たっては、国の行政機関等が実施する事業のうち、民間事業者でも技術的に実施可能で、かつ、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減が期待される業務分野の特定を行う必要がある。民間事業者でも実施可能な業務については、民間競争入札と同様、公共サービスの担い手となる者が十分な競争環境の中で選定される必要がある。

基本方針では、官民競争入札の対象となる事業について、「事務又は事業の内容及び性質に照らして必ずしも国の行政機関等が自ら実施する必要がない公共サービスのうち、業務フローとコストの分析の結果、改善が見込まれる業務であり、複数年度の調整により予算や人事等について解決策が見込まれるもの」とされている。この業務フロー・コスト分析は、官民競争入札が進まない状況の中、自主的な業務改善による公共サービスの効率化を実現するための方法として、「業務フロー・コストの分析・情報開示に関するワーキンググループ」（以下「業務フロー・コストWG」という。）において検討を開始したものである。

そこで、監理委員会では、国の行政機関等が自ら実施する公共サービスについて業務フロー・コスト分析の対象事業として選定し、分析結果を踏まえた改善方策等について、施設・研修等分科会でヒアリングを行い、国の行政機関等が自ら業務の改善を実施することを求めつつ、必要に応じて官民競争入札の実施を求めることとしている（詳細は、本節「6 業務フロー・コスト分析」において説明）。

3 市場化テストの対象規模の目安に関する検討

(1) トータルコスト分析の実施

市場化テストは、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図るものであるが、このうち経費削減効果について、市場化テストの実施による追加コストを考慮に入れたとしても、削減効果が発揮されているかを検証するため、業務フロー・コストWGでは、平成25年度に、民間競争入札の実施に係る官側（内閣府及び各省等）の追加コストを把握するトータルコスト分析を実施した。

トータルコスト分析では、対象事業として施設管理、公物管理、統計の各分野から、新規に実施要項の作成又は事業評価を実施した事業を複数抽出し、各省等においては平成24年度に実施した事業、内閣府においては平成25年度に実施した事業について分析を行った。このように、トータルコスト分析は、これまで市場化テストを実施した全ての事業を整理したものではないものの、民間競争入札を実施する際に追加的に発生する行政コストのおおよその規模感を把握する上では、非常に効果的なものであった。

(2) トータルコスト分析の結果

トータルコスト分析の結果、新規に実施要項を作成してから事業評価を行うまでの間、官側に追加的に発生する行政コストは、約300万円程度と推計され、平成24年度及び25年度における1事業当たりの平均経費削減額約2千万円と比較すると、十分な経費削減効果が得られている。また、この分析結果は新規に実施要項を作成した場合であり、次期以降の入札においては、実施要項の作成等のコストが大幅に低減することに留意する必要がある。

(3) トータルコスト分析結果の活用

市場化テストの実施による経費削減効果が比較的低い事業分野においても官側の追加コストを上回る削減効果を確保することができるよう、適正事業規模を算定すると、契約期間にかかわらず、1契約当たりおよそ1億円以上と推計される。

事業選定における対象事業の規模については、平成22年度から、公サ法の対象として選定された事業の契約期間及び規模の実績を勘案し、契約額が3年間で1億円以上のものを原則としているが、これに加え、平成26年度からは、公開ヒアリングの対象となる事業規模について、トータルコスト分析の結果を踏まえ、契約期間にかかわらず、1件当たり1億円以上（地域別に契約しているなど内容が同一の事業が存在するもの又は密接に連携している事業が存在しているものについては、その合計が1億円以上）のものを目安としている。

4 分科会における公開ヒアリング

(1) 公開ヒアリングの目的と内容

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

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

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

(2) 公開ヒアリングの議論から導かれる改善のポイント

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

(ア) 契約期間の複数年化

- 初期投資の大きい事業におけるコストの平準化
- 国民がサービスの利用者となる事業における利便性の確保
- 同一事業者が継続的に実施している事業における新規参入の促進

(イ) 民間事業者が受注しやすいような事業範囲の設定

- 規模が大きすぎる事業の分割による受注可能な事業者の拡大
- 定型化できる事業のマニュアル化による新規参入の拡大
- 特殊性のある業務を除外することによる業務範囲の見直し

(ウ) 入札参加資格の拡大

- 契約実績ではなく、業務遂行能力を審査するなど、入札参加が困難とならない仕組みの構築
- 地理的要件が課されている事業についてIT等の活用による要件の緩和
- コンソーシアム及び再委託の活用による新規参入の拡大
- 事業実施に必要な法令上の登録要件の確認時期について、入札審査時から契約後に延長することによる新規参入の促進

(エ) 情報開示の促進

- 再委託事業者との関係性等、業務の役割分担の明確化
- 業務フロー・コスト分析の実施による予定価格の妥当性の検証
- 業務のマニュアル化、詳細な仕様書の作成等による業務の明確化
- 守秘すべき情報等事業の性質を勘案しつつ、事業コストの算出に必要な情報提供の確保

5 改善要請とその効果

(1) 改善要請実施の経緯

平成23年度の事業選定では、対象候補が多数となったため、監理委員会の審議の効率化と実質的な公共サービス改革の実現の観点から、競争性に課題がある事業等について、まずは国の行政機関等に対して自主的な改善を要請し、国の行政機関等の取組によっても課題が改善されなかった場合に、市場化テストの導入を求めることとした。このように、市場化テストという形式にとらわれず、国の行政機関等の自主的な取組を促すことで、より多くの事業について競争性等の改善を図ることが可能となるため、平成24年度以降の事業選定においても改善要請を実施している。

(2) 国の行政機関等の取組状況のフォローアップと改善効果

国の行政機関等が実施した改善の取組については、改善を要請した翌年度以降、監理委員会がフォローアップを行い、自主的な改善内容及びその結果を確認している。

改善要請の結果、数多くの事業が競争性の改善、自主的選定、事業の見直しを行うなど、様々な改善につながっており、平成23年度に改善を要請した事業で約7割、平成24年度で約6割、平成25年度で約4割の事業に一定の効果が現れている状況である。一方、改善が図られていない事業については、分科会で公開ヒアリングを行うこととしている。

また、国の行政機関等が主体的に改善に取り組んでいくためには、監理委員会から改善のポイントを明確に示すことが重要となる。そこで、平成25年度以降の事業選定においては、国の行政機関等の取組を監理委員会においてフォローアップする際に、改善のポイントを示したチェックリストを用いており、国の行政機関等の取組状況を詳細に把握するとともに、改善のポイントの周知も併せて行っている。

(3) 特殊法人に対する改善要請

公サ法の対象となる特殊法人については、平成25年度の事業選定において一斉点検を行ったが、その際、「できる限り経営の自主性と弾力性を認めて能率的経営を行わせる」という特殊法人の設立趣旨を踏

まえながら、市場化テストの実施により一定程度の効果が確認されている事業分野について、自主的な改善を求めたところである。その結果、既に競争入札を実施している事業については、一般競争入札（総合評価落札方式）の導入、入札参加資格の見直し、民間事業者への意見聴取の実施、入札公告の前倒し、引継期間の確保、情報開示の拡充等が確認されるとともに、随意契約を実施している事業についても、業務の一部を切り出すことによる一般競争入札の導入の検討、契約金額を抑制するための取組等が確認されている。このように、特殊法人についても、監理委員会が改善の要請を行うことにより、自主的な改善が図られ、競争性等の改善に効果を発揮している。

6 業務フロー・コスト分析

(1) 業務フロー・コスト分析実施の目的

業務フロー・コスト分析は、国の行政機関等が、自らの事務・事業の見直しを行うために、業務の手順や経費について把握・分析する手法であり、業務フロー及びコスト構造の可視化により、暗黙知として認識していた課題を明らかにするなど、マネジメント側と現場側で同じ情報を共有することを通じて、各組織における自主的な業務改善を促進し、業務品質の向上及び効率化による経費削減に寄与するものである。

平成25年8月の監理委員会において「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の見直しを行った際に、実施目的の明確化を図り、①国の行政機関等において自主的な分析の実施が求められること、②分科会の要請に基づき分析を実施した事業について改善措置が不十分な場合には、市場化テストの導入を求めることを明記した。

(2) 業務フロー・コスト分析の位置付けの変遷

業務フロー・コスト分析は、平成22年7月の基本方針で初めて位置付けられ、国民に対する適切な情報提供という観点から、各府省に対して、その実施が求められた。その後、「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の作成や業務フロー・コスト分析の試行を経て、平成25年6月の基本方針以降は、①業務フロー・コスト分析の実施を監理委員会から求められた場合、国の行政機関等が応じなければならないこと、②官民競争入札の対象は、業務フロー・コスト分析の結果、改善が見込まれる業務とすることが明確にされている。

また、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成25年12月24日閣議決定）において、独立行政法人は、業務フロー・コスト分析を行い、その結果に基づき、民間委託等を含めた自主的な改善を図ることとされている。

(3) 業務フロー・コスト分析の実施状況

平成24年度においては、施設・研修等分科会の要請に基づき、国及び独立行政法人が4事業の業務フロー・コスト分析を実施した結果、それぞれの事業について業務改善が図られた。

平成25年度以降の事業選定では、業務フロー・コスト分析の対象事業に関する基本的な考え方を整理した上で、それに基づき、施設・研修等分科会において対象事業の候補を選定し、監理委員会から国の行政機関等に対して分析の実施を要請することとしている。その結果、平成25年12月の監理委員会では6事業について業務フロー・コスト分析を求め、平成26年1月以降に国及び独立行政法人が分析を実施した。また、平成26年12月の監理委員会においては、引き続き実施する必要がある1事業に新たな2事業を加えた計3事業の分析を求めたこととした。

分析を実施した国及び独立行政法人は、分析結果に基づき業務改善に取り組んでおり、具体的な改善内容(分析の効果)は以下のとおりである。

(ア) 「医師国家試験事業」外5試験業務

国が自ら実施していた試験業務について、業務フロー・コスト分析の結果に基づき、既に民間競争入札を実施している6試験業務と合わせて、民間競争入札を実施する方向で検討している。

(イ) (独) 日本芸術文化振興会の劇場等の運営等業務

業務フロー・コスト分析の結果、これまでも各業務の特性を踏まえて民間委託を進め(総コストに対する委託費の比率は、全体で約77%、施設運営で約97%)、民間事業者を活用した効率的な業務の実施に取り組んでいたことが確認された。委託業務については、引き続き、競争性の向上に係る取組を実施するとともに、来場者アンケートの活用等により更なる業務品質の向上を図ることとしている。

また、人員配置については、最小限度の配置人数となっていることが確認されたが、更なる効率化に向けて関連する部署間で兼務を実施し、業務配分の適正化、人的リソースの有効活用が図られた。

(ウ) 自動車検査(独)が実施している業務

業務フロー・コスト分析の結果、暗黙知として認識していた「認証工場受検による検査コースの占有時間はユーザー受検と比べて短い」ことが可視化されたため、より効率的な検査の実施に向けて、認証工場受検のみを対象としたコースを設定することとしている。平成27年1月から試行を実施しており、運用に係る課題への対策を講じた上で、準備の整った事務所から順次運用を開始し、拡大していくこ

ととしている。この検査コースの分離により、職員の超過勤務の削減につながり、仮に全国49事務所で実施した場合、約4千万円の経費削減が見込まれるなど、定量的な効果も示された。

このように、業務フロー及びコスト構造について可視化するとともに、事業の見直しによるコスト削減につながった事例も見受けられた。他方、単純に官が実施している業務を可視化するだけではなく、業務の手順の見直し等、改善を前提としたうえで検討を進めるべきであること、また、コストを低減させることだけではなく、業務の品質の向上といった観点から分析結果を活用することが重要との指摘もなされているところである。こうした課題を踏まえながら今後もより効果的な分析手法について検討する必要がある。

【参考】各年度の事業選定方針（ポイント）

〈平成24年度〉

- ① 「政府系公益法人の見直し」（平成23年7月12日内閣府公表）に係る取組と連携して、政府系公益法人が継続受注している事業について、透明性、公正性又は競争性を高めるため、市場化テストの導入を求めた。
- ② 平成23年度に国の行政機関等に通知した「改革を促し、24年度以降ヒアリング予定の事業」に掲げられた事業について、改善状況を確認した結果、自らの努力だけでは一者応札等が改善されないと判断した事業及び民間事業者の創意工夫により公共サービスの質の維持向上及び経費の削減が見込まれるものに関して、市場化テストの導入を求めた。
- ③ 行政事業レビューシート等において一者応札等が明らかになった事業について、市場化テストの導入を求めた（自主的選定されなかった事業については、改善を要請し、平成25年度以降のヒアリング対象とした。）。

〈平成25年度〉

- ① 平成24年度に国の行政機関等に通知した「競争性に問題があるため改善を要請する事業等」に掲げられた事業について、改善措置の実施状況等を確認した結果、改善措置を講じていない事業、改善措置を講じたものの、一者応札、継続受注等の改善が見られない事業又は競争導入による落札率の低下等が確認されない事業等に関して、市場化テストの導入を求めた。
- ② 公サ法の対象となる特殊法人の役務契約に関して、継続的に発注を行っているもののうち、市場化テストの導入による効果として民間事業者の創意工夫による公共サービスの質の維持向上及び経費の削減が確認されている事業分野に該当する事業であり、競争性等の改善が見込まれるものについて、各特殊法人に対して再点検を要請した。
- ③ 行政事業レビューシート等において一者応札等が明らかになった事業につい

て、市場化テストの導入を求めた（自主的選定されなかった事業については、改善を要請し、平成26年度以降のヒアリング対象とした。）。

- ④ 業務フロー・コスト分析の実施を求める事業を選定し、その実施を要請した。
- ⑤ 報道等において、競争性に課題があると指摘された事業について、市場化テストの導入を求めた。

〈平成26年度〉

- ① 平成25年度に国の行政機関等に通知した「競争性等に問題があるため改善を要請する事業等」に掲げられた事業について、改善措置の実施状況等を確認した結果、改善措置を講じていない事業、改善措置を講じたものの、一者応札、継続受注等の改善が見られない事業又は競争導入による落札率の低下等が確認されない事業等に関して、市場化テストの導入を求めた。
- ② 委託又は請負による国と独立行政法人との契約（交付金及び補助金を除くすべての業務）のうち、競争性の確保等が求められる事業について、入札の実施状況等を確認し、競争性等の改善が見込まれるものに関して、市場化テストの導入を求めた。
- ③ 平成25年度に再点検を要請した特殊法人の事業分野について、改善措置の実施状況等を確認した結果、改善措置を講じていない事業、改善措置を講じたものの、一者応札、継続受注等の改善が見られない事業又は競争導入による落札率の低下等が確認されない事業等に関して、市場化テストの導入を求めた。
- ④ 行政事業レビューシート等において一者応札等が明らかになった事業について、市場化テストの導入を求めた（自主的選定されなかった事業については、改善を要請し、平成27年度以降のヒアリング対象とした。）。
- ⑤ 業務フロー・コスト分析の実施を求める事業を選定し、その実施を要請した。
- ⑥ 報道等において、競争性に課題があると指摘された事業について、市場化テストの導入を求めた。
- ⑦ 民間提案を積極的に活用することを目的として、民間事業者との意見交換会を実施するとともに、民間事業者から提出された意見等に基づき、国の行政機関等に対するヒアリングを実施した。

※ ハローワーク関連業務（新卒応援、わかもの、マザーズ）、（独）国立病院機構の施設管理業務及び国立大学法人の施設管理業務

第2節 審議効率化の取組

1 実施要項作成の効率化

監理委員会に蓄積されていく実施要項に関するノウハウを共有し、国の行政機関等における実施要項案の作成の効率化、ひいては監理委員会の審議の円滑化を図るという観点から、「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項に関する指針」（以下「実施要項指針」という。）等の改定を行った。

平成25年4月の実施要項指針の改定に当たっては、必要に応じて労働保険・厚生年金保険料等の滞納がないことを入札参加資格とすることや、男女共同参画に対する取組を評価項目の例とすることなどを盛り込んだ。

平成26年5月の実施要項指針等の改定は多岐にわたるが、主な変更点としては、①業務開始の際の引継方法等の明確化、②税制度の変更等に伴う費用負担の明確化、③グループで入札参加した際の構成員の入札参加資格を必要最低限とすること、④必要に応じて税の滞納がないことを入札参加資格とすること、⑤対象公共サービスに関連する資料の積極的開示の明確化、⑥業務量の変動等による契約変更事由の明確化、⑦業務の一部を国で実施する旨の実施要項の変更を行う場合の取扱いの明確化などが挙げられる。

また、平成27年3月には、「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項案の作成及び審議の進め方」を改定し、国の行政機関等が実施要項案の作成に当たり、従来の「実施要項案のチェックリスト」に代えて、競争性等の改善に特化した「実施要項作成時における競争性改善上のチェックポイント」を確認することとし、実施要項作成の更なる効率化を図った。

2 入札監理小委員会の効率化と審議体制の強化等

対象公共サービスの増加に伴い、入札監理小委員会における実施要項案審議の更なる合理化を図る必要が生じたため、平成25年3月29日に「官民競争入札及び民間競争入札の実施要項案の作成及び審議の進め方」を見直し、これまで2回審議としていた新規事業の審議回数を原則としてパブリックコメント前の1回とすることにした（継続事業については、従来どおり、原則としてパブリックコメント後の1回としている。）。また、平成25年7月には、入札監理小委員会の体制を2グループ制から3グループ制に移行して、審議体制の強化を図った。

このほか、入札監理小委員会における審議の効率化策として、平成23年度の審議では可能な限り書面審議を活用したところであるが、最初の審議を行う入札監理小委員会として、委員間での議論の重要性が再認識

されたことから、平成25年度以降は限定的な利用にとどめている。

一方、監理委員会では、多数の実施要項案及び評価案を効率的に処理するため、書面審議を積極的に活用しているが、更なる審議の効率化策として、平成25年10月からは全ての議案について業務概要等の要点をまとめた説明資料を添付し、委員の理解の助けとなるようにした。

第3節 事業評価の取組

1 新プロセスの運用

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

新プロセスへの移回事業数については、導入当初の平成24年度は7事業であったが、その後は着実に増加しており、平成25年度は15事業、平成26年度は10事業、平成27年度（平成27年7月の基本方針策定時点）は17事業が新プロセスに移行し、審議の効率化が図られることとなった（図表3参照）。

2 市場化テスト終了プロセスの導入と運用

新プロセスの運用を踏まえ、監理委員会の審議の更なる効率化を図る観点から、市場化テストの対象となった事業を公サ法の対象から外すための手続についても検討する必要があった。そこで、平成25年6月の基本方針において、「対象公共サービスの増加に伴い、監理委員会における審議等の効率化を図る必要性が高まっている状況を踏まえ、…監理委員会は更なる効率化に向けた検討を進める」と規定されたことを受けて、対象公共サービスを公サ法の対象から外し、国の行政機関等の責任において入札・契約を行うこととするプロセス（以下「市場化テスト終了プロセス」という。）を設けることとした。

そこで、平成26年3月19日に「市場化テスト終了プロセス及び新プロセス運用に関する指針」を定め、良好な実施結果が得られた事業及び市場化テスト継続の必要性がない事業（市場化テストの実施だけで

は実施状況の更なる改善が見込めない事業) について、市場化テストを終了することを可能とした。

市場化テスト終了プロセスについては、平成26年度の評価案審議から導入したが、平成26年度は20事業、平成27年度(平成27年7月の基本方針策定時点)は16事業が市場化テスト終了プロセスに移行することとなった。その大部分は、良好な実施結果が得られた事業として市場化テストを終了したものであり、市場化テスト継続の必要性がない事業としたものは5事業のみである。

<図表3：新プロセス及び終了プロセスへの移行事業数>

年度	新プロセス移行事業数	終了プロセス移行事業数
平成24年度	7	—
平成25年度	15	—
平成26年度	10	20 (1)
平成27年度	17	16 (4)

(注1) 平成27年度については、平成27年7月の基本方針策定時点。

(注2) 括弧書きは、市場化テスト継続の必要性がない事業として市場化テストを終了した事業数で、内数である。

第2章 地域における公共サービス改革

第1節 地方公共団体の市場化テスト

1 地方公共団体における市場化テストの実施状況

(1) 概説

公サ法は、地方公共団体における市場化テストとして、戸籍謄本等の交付等に係る窓口業務について特例を設けているが（公サ法第34条）、地方公共団体に対して市場化テストの実施を義務付けておらず、その実施は地方公共団体ごとの自主的な判断に委ねられている（同法第5条参照）。また、国の行政機関は、地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備に努めるものとされている（同法第4条第2項）。

そこで、監理委員会は、地方公共団体等の要望を踏まえ、法令解釈の明確化や先進事例の周知など、環境整備を図ってきたところであり、これらの取組を通じ、平成20年度における南牧村（長野県）での導入を皮切りに、由仁町（北海道）、神河町（兵庫県）、丸森町（宮城県）、守谷市（茨城県）の5市町村において順次市場化テストが導入された。その後、平成25年度からは、箕面市（大阪府）においても市場化テストが実施された。

(2) 市場化テストの導入促進に向けた取組

内閣府においては、地方公共団体における市場化テストが全国的な普及に至っていない状況にあることも踏まえ、市場化テストの導入促進が図られるよう、平成24年度に委託調査として「地方公共団体における市場化テストの導入推進のための調査」を実施し、地方公共団体において市場化テストが浸透していない現状の分析等を行った。また、平成26年度には、内閣府において、地方公共団体における市場化テスト導入の可能性等について更なる分析を行うため、市場化テスト実施中の6市町村へのヒアリングを実施した。

ヒアリングでは、多くの市場化テスト導入団体から、市場化テストの実施における「合議制の機関」の設置についての負担が指摘された。すなわち、公サ法上、実施要項案の審議や落札者決定に係る評価を行う第三者機関として「合議制の機関」の設置が義務付けられている（公サ法第47条第1項）ところ、「合議制の機関」の新たな設置は、構成員の確保や機関の運営など、地方公共団体にとって負担が重いと指摘されており、この点が市場化テストを導入する際の課題の一つになっていると考えられる。

また、ヒアリングを通じて、市場化テスト導入団体の多くが市場化テ

ストと指定管理者制度を併用し（例えば、指定管理者制度の対象となる「公の施設」の指定管理者に市場化テストの対象業務を委託するなど）、効率的な公共サービスを実現していることも明らかになった。このような市場化テストと指定管理者制度の併用手法については、市場化テスト推進のモデル例となり得るところであるが、市場化テストと指定管理者制度が別の制度であることから、事業者の選定をそれぞれのプロセスで実施する結果、事務が煩雑化するとともに、両者で異なる事業者となるおそれが残るなどの課題も指摘されており、ヒアリングにおいても、効率的な選定プロセスの確立を求める意見が示されていた。

地方公共サービス小委員会では、これらの課題の整理を踏まえつつ、公共サービスの担い手となる民間事業者の育成という課題にも視野を広げながら、各課題を解消する手法等について検討を進めることとしている。

2 市場化テストによらない市町村における窓口業務の民間委託について

内閣府は、平成20年1月、住民異動届や戸籍の届出の受付等といった市区町村の窓口業務について、現行法で民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等を整理し、地方公共団体に向けて通知「市区町村の出張所・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」（平成20年1月17日付け内閣府公共サービス改革推進室通知。以下「20年通知」という。）を発出した。

20年通知の発出等により、市区町村における窓口業務の民間委託は広がりを見せているが、当該通知で委託可能と整理された窓口業務について、その後の法令改正等により業務内容の変更や廃止に至ったものも現れるようになったことから、民間委託の更なる推進を図るため、通知の改定の必要性が生じていた。そこで、法令改正による変更・廃止等を踏まえた業務内容の修正のほか、個別業務の民間委託の際の留意事項等に関して所管省庁から発出されている通知の最新状況の反映等を行い、平成27年6月4日付けで地方公共団体に向けて改定版を発出した。

なお、具体的に改定を行った主な事項は以下のとおりである。

- 「戸籍の届出」業務及び「戸籍謄抄本等の交付」業務について、委託の際の留意事項を追加
- 外国人登録制度の廃止に伴い、「外国人登録原票記載事項証明書等の交付」業務を「中長期在留者に係る住居地の届出」業務並びに「特別永住許可等の申請、住居地等の届出及び特別永住許可書等の交付」業務に変更

- 後期高齢者医療制度の施行に伴い、「老人医療関係の各種届出書・申請書の受付及び受給者証等の交付」業務を「後期高齢者医療制度関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付」業務に変更

第2節 公金の債権回収

1 地方公共団体における公金債権回収の調査検討

(1) 地方小委報告書の取りまとめ

平成24年12月以降、地方公共サービス小委員会では、地方公共団体における公金債権回収について民間委託の活用により更なる促進を図るため、調査検討を行ってきた。

平成25年2月には公金債権回収に係る民間委託を試行する地方公共団体（以下「試行自治体」という。）として11団体を選定し、平成25年度末まで内閣府が必要な支援を行いながら、民間委託を通じた債権回収の取組状況等について調査し、課題の整理・検討を行った。また、平成25年度には委託調査として「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査」を実施し、地方公共団体における先進的な取組等について事例収集を行い、課題等について分析した。

この間、地方公共サービス小委員会では4回の審議を行い、これらの調査結果を踏まえて、平成26年3月には地方小委報告書を取りまとめた。地方小委報告書は、地方公共団体の公金債権について多額の滞納が発生している実情の下で、その解消のため、公金債権の確実かつ公平な徴収と生活困窮者に対する福祉的配慮という双方の要請に応えることを基本理念としつつ、民間委託の活用を提言している。

具体的には、公金債権回収の現状と課題等について分析を行った上で、今後の公金債権回収に当たって、各地方公共団体において早急に実施を検討すべき事項や当面の課題として検討すべき事項等を取りまとめている。また、公金債権回収業務の民間委託を導入する際に役立つよう、試行自治体における債権回収の実施状況や仕様書の実例のほか、民間委託に係る委託費用の実例を紹介するなど、豊富な資料の作成・公表に努めている。

(2) 地方小委報告書の周知活動

内閣府では、地方小委報告書の活用を通じて、公金債権回収の民間委託がより一層促進するよう、その周知活動を実施した。

具体的には、平成26年度中、①都道府県及び政令指定都市に対して、地方小委報告書の活用と全市区町村への周知を依頼するとともに、②地方3団体（全国知事会、全国市長会、全国町村会）及び公金債権回収

に係る受託事業者の関係団体（日本弁護士連合会、日本司法書士会連合会、一般社団法人全国サービサー協会）への訪問、③地方公共団体（14市区町村）への訪問、④公金の債権回収業務に関する法務研修の開催、⑤地方公共団体向け実務研究誌への寄稿を行い、地方小委報告書の概要等を説明するなど、その周知を積極的に推進した。

2 公金の債権回収業務に関する法務研修の実施

地方公共団体における公金債権回収の促進に寄与するよう、平成26年1月から6回にわたり、内閣府主催・日本弁護士連合会ほか共催で、地方公共団体の職員を対象とする公金債権回収に係る法務研修を実施した（平成26年1月23日：東京会場、2月24日：大阪会場、8月5日：東京会場、8月22日：愛知会場、平成27年1月19日：新潟会場、2月4日：岡山会場、延べ参加地方公共団体数36団体、参加人数514人）。

法務研修では、公金債権回収の実務に精通した弁護士が研修講師となり、公金債権回収において必要となる一般的な法的知識のほか、具体的な債権回収の取組方法についての説明を行った。また、平成26年度の法務研修においては、地方小委報告書の概要説明も併せて行うこととし、特に東京会場及び愛知会場では、地方公共サービス小委員会からも主査等が出席して概要説明を行い、地方公共団体における公金債権回収の促進を図った。さらに、法務研修後の意見交換会では、公金債権回収に関する日頃の疑問点等について、研修講師と参加者との間で活発な意見交換が行われた。

第3節 適正な請負（委託）事業の推進

1 「地方公共団体の適正な請負（委託）事業の推進の手引き」の改訂

内閣府では、地方公共団体が労働法令に抵触することなく、適正な請負（委託）契約に基づき各種業務の民間委託を推進できるよう、平成24年1月に「地方公共団体の適正な委託（請負）事業の推進の手引き」（以下「手引き」という。）を作成し、特に偽装請負についての留意事項等を整理した。

さらに、当時の手引きには、受託者が実施した業務の未完成部分のやり直しを地方公共団体自らが行う旨を取り決めることについて、これを一切禁止するかのよう記載があったため、平成26年3月に当該記載部分の改訂を行い、解釈の明確化を図った。当該手引きの改訂内容については、地方小委報告書でも紹介し、その周知を行った。

2 偽装請負問題についての取組

近時、特に地方公共団体における窓口業務の民間委託について、偽装請負の問題を指摘される例が見受けられる。

監理委員会では、これまでも偽装請負に関する地方公共団体の理解が深まるよう、手引きの周知に取り組んできたが、今後、同様の問題が発生することを防止するため、地方公共団体に対して、より一層の周知徹底を図っていく必要がある。

第2部 市場化テストのこれまでの成果と今後の展望

第1章 これまでの実績（公サ法施行後9年間の成果）

第1節 市場化テストの実施状況

監理委員会は、公サ法施行後9年間の活動を通じ、市場化テストに関する取組を推進してきた。各取組における実施状況は以下のとおりである。

＜図表4：公サ法施行後9年間における市場化テストの実施状況＞

基本方針見直しに関する 意見募集			対象事業 の選定	実施要項 の作成	事業の評価			
国	地方	計			終了プロ セス	新プロセ ス	継続	計
296 件	150 件	446 件	347 事業	256 事業	36 事業	49 事業	61 事業	146 事業

1 基本方針見直しに関する意見募集

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

これまで11回にわたって意見募集を行った結果、国の行政機関等の公共サービスに関する意見が296件、地方公共団体の公共サービスに関する意見が150件、合計446件の意見が寄せられた。提出された意見については、関係する国の行政機関等からの回答を踏まえた上で、監理委員会において検討を行い、必要に応じて基本方針に反映してきた。

平成26年度においては、「市場化テスト対象事業に係る民間提案の募集のための意見交換会」を実施するなど、民間からの提案を活性化し、多様な意見を聴取するための取組も実施した。意見交換会には、これまで意見募集に意見を提出した者や市場化テストによる事業を受託している者など、22の民間事業者等が参加し、新たな市場化テストの対象事業に関する要望に加え、事業を受注する際の課題等についても活発な意見交換が行われた。

2 対象事業の選定

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

平成27年7月の基本方針の策定により、これまでに市場化テストの導入を決定した事業数は合計347事業となった。その対象となった公共サービスは、施設管理、研修、統計調査、窓口、公物管理、試験、徴収、行政情報ネットワークシステム関連業務などの幅広い分野にわたっている。

3 実施要項の作成

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

監理委員会では、これまでに対象事業となった347事業のうち256事業について実施要項を議了した。このうち、官民競争入札の対象として選定され、官民競争入札実施要項を議了した事業は4事業である¹。このように、官民競争入札を実施した事業は少なくなっているが、これは、官が実施していた業務であっても、国の行政機関等の側に入札に参加する意向がなければ民間競争入札となることも影響している。そのため、監理委員会としては、官民競争入札の導入にこだわることなく、業務フロー・コスト分析も活用しながら、官が実施する公共サービスの見直しを進めている。なお、第2節「3 人員の削減」で後述するとおり、従前に国の行政機関等の職員が関わっていた事業は43事業で、担当職員の約98%が市場化テストの導入後に定員削減されている。

4 事業の評価

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

事業の評価においては、実施期間終了後の対象公共サービスの実施の在り方を見直すこととなるが、平成24年度の評価案審議からは新プロセスの運用を開始し、平成26年度の評価案審議からは市場化テスト終了プロセスの運用を開始した。

平成27年7月の基本方針策定時点では、既に実施要項が策定された256事業のうち146事業について評価案を議了した。このうち、良好

¹ これまでに4事業で官民競争入札が実施されたが、現在では、官側が参加することなく、民間競争入札又は一般競争入札により入札手続が実施されている。

な実施結果が得られたなどとして、市場化テスト終了プロセスに移行した事業は36事業、新プロセスに移行した事業は49事業となった。

第2節 市場化テスト導入の効果

市場化テストは、競争環境を作り出すことにより、対象公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を目指すものであるが、その実施に伴う効果について、①民間の創意工夫による質の維持向上、②経費の削減、③人員の削減、④新たな市場の開放という4つの観点から整理した。

1 民間の創意工夫による質の維持向上

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

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

(1) 業務の効率化に向けた取組

民間事業者は、対象公共サービスを効率的に実施することにより、公共サービスの質を確保しながら、経費の削減を図っている。

(ア) 情報システムの活用

業務の効率化に当たっては、オンライン調査の導入、バーコードによる帳票の受付・管理、チェック業務の自動化など、情報システムが積極的に活用されており、業務時間の短縮、ミスの低減、コストの削減につながっている。

(イ) 情報システム以外の手法

情報システムの活用以外でも、調査票の回収方法のFAXや郵送への拡充、調査依頼状やリマインダー封書の見直しなど、従来の実施方法にとらわれず、業務効率化に向けた取組が行われている。

(2) 業務内容の充実に向けた取組

民間事業者は、対象公共サービスを実施するに当たって、自らの創意工夫を発揮しながら、業務内容の充実を図っているが、その取組を整理すると、以下の6つの類型に分けることができる。

(ア) 利便性・快適性の向上

従来の実施方法にとらわれず、新たな研修プログラムの導入、外国人向けのサービスの拡充、様々なイベント等の企画・実施など、利用者等の利便性・快適性の向上を図っている。

(イ) 迅速・適切な対応

利用者等への対応を迅速かつ適切に行うため、関係者の連携強化、マニュアルや社内教育・研修の充実など、きめ細かなサポートを実施している。

(ウ) 広報の強化

利用者等の増加に向けて、より効果的に情報発信をするため、広報効果の高い媒体の利用、近隣のイベント・事業との連携、説明会の開催など、広報の手法についても工夫を行っている。

(エ) 安全対策の強化

施設の入館方法の見直し、指紋認証装置の導入、イントラネットの構築など、情報管理を徹底することにより、セキュリティ対策の充実を図っている。また、遠隔管理システムの導入、ハザードマップの作成、緊急時用の資材等の常備など、非常時に迅速な対応を可能とするための取組のほか、事故を未然に防止するための取組を行うことにより、安全対策の強化を図っている。

(オ) 省エネルギー対策

照明の人感センサーや電力デマンド制御プログラムの導入、季節別・時間帯別のエネルギーデータ等の分析など、民間事業者のノウハウを活用した省エネルギー対策により、光熱費やCO₂排出量の削減を実現している。

(カ) 業務改善の仕組み

業務を改善するための仕組みとして、専門家による業務の点検、モニターとの定期的なミーティングなどが実施されており、継続的な業務改善に取り組んでいる。

これらの民間事業者の創意工夫の事例については、これまでに市場化テストを実施した事業のうちの一部であり、今後評価を行う事業に関しても事例の蓄積を行っていく必要がある。

<図表5：事業分野別の創意工夫の事例>

		具体的な事例	分野
(1) 業務の効率化に向けた取組	ア 情報システムの活用	・備品・消耗品情報のデータベース化による適切な在庫管理、備品等の速やかな補充	施設
		・オンライン調査の導入によるデータ入力や個票審査の効率化(入力画面上に自動審査システムを構築し、入力ミスの未然防止) ・オンラインシステムからの回収期日前の事前通知(メール)による督促業務の減少 ・調査票にバーコードを付与し、調査票の受付・管理の効率化 ・独自に開発したプログラムにより、未記入や誤記入の個票の自動チェック ・自社の企業情報データベース等を利用した調査対象企業名簿の修正により、その後の業務の効率化(有効回答率の向上にも寄与)	統計
		・マークシートの読み取りについて、高速で正確性の高いOMR装置の活用やチェック欄の形状の変更により、読み取り精度の向上 ・答案データと願書データ、出欠データとの整合性チェックのシステム化により、データ修正期間の短縮	試験
		・オンライン提出の積極的な働きかけにより、一律に配布していた申告書の配付数削減によるコストダウン	徴収
	イ 情報システム以外の手法	・訪問調査に限定せず、FAXや郵送による調査票の回収など、調査客体の要望に応じつつ効率的な方法の導入 ・調査票の記入要領を4色刷りに変更するなど、配布資料の構成の見直しによる誤記入の防止 ・調査依頼状への「よくある質問と回答」の記載により、問合せ件数の削減 ・提出期限直前にリマインダー封書を公印付きで発送することにより、回収率を効果的に向上	統計
(2) 業務内容の充実に向けた取組	ア 利便性・快適性の向上	・レイアウト、各種掲示物、案内標識等の改善 ・利用者向けガイダンスの実施や配架資料の分類の統一による資料検索の利便性の向上 ・女性警備員の増員により、女性不審者への対応や女性用トイレの巡回など、男性職員ではケアしづらい部分の対応に配慮	施設
		・チームビルディング(価値観や能力の違う人が混在する組織を一つにまとめる手法)の発想を取り入れた野外訓練等、研修の目的を踏まえた新たなプログラムの導入	研修
		・外国人向けのサービスとして、外国語による申請書等の記載例や提出書類の案内の作成	窓口
		・ウェブサイトのコンテンツ刷新による操作性の向上、登録情報を一時保存できる機能等、利用者が使いやすい機能の追加	システム
		・様々なイベント等の企画・実施 (花壇等の充実による花を楽しめる期間と場所の拡大、家族連れ向けの遊具等の貸出サービスの充実、四季やその土地の特性を活かしたイベント・プログラムの企画・実施、地元食材を活用したメニューの提供によるレストラン等の収益施設の運営方法の改善、施設利用のポイント制導入によるリピーターの確保等) ・夏の暑さ対策の実施(仮設の休憩所、ミストシャワー、冷水器の設置等)	公物 (公園管理)
	・社会貢献作業の実施による達成感の醸成、農業科やネイリスト科の設置など職業訓練の内容の充実化による就労支援の強化	その他	
	イ 迅速・適切な対応	・総括管理者と各業務の担当者が一堂に会する委員会の設置(各業務の横断的な連携、クレーム処理への一体的な対応) ・各種マニュアル等の作成や適切な研修による電話対応の統一性の確保 ・社内教育やQ&A集の充実によるヘルプデスクの回答時間の短縮 ・業務マニュアルの作成、トラブル事例についてのノウハウの蓄積と共有	施設 窓口 システム 徴収
ウ 広報の強化		・新規広告媒体の開拓、大手マスコミへのプレスリリース、教員向けの媒体(社会科見学等での利用を想定)など広報効果の高い媒体での集中的な広報 ・近隣で実施されている認知度の高いイベント・事業との連携	施設 (集客施設)
		・受講者募集に向けた無料セミナーの開催 ・購入した企業情報を基に、未受講企業に対するダイレクトメールの送付	研修
		・納付義務者に対する申告・納付説明会の実施 ・企業CSR活動や企業協賛イベントの誘致等による参加型の公園運営	徴収 公物(公園管理)

		具体的な事例	分野
(2)業務内容の充実に向けた取組	エ 安全対策の強化	・電気錠設置扉の有効活用(夜間、祝日等) ・ヒヤリハット事例集等を用いた教育研修の実施 ・遠隔管理システムの導入による空調・電気・衛生・防災設備等の一元管理、24時間・365日の監視体制の確立	施設
		・イントラネットの構築による情報漏えいのリスクの低減	徴収
	オ 省エネルギー対策	・指紋認証装置、独立したネットワークの構築等による情報管理の徹底 ・災害別に被害を受けやすい施設のハザードマップと対応マニュアルの作成 ・緊急時の連絡体制の確立、緊急時に必要となる資材等の常備による非常時対応への備え ・防雪壁の設置、自然災害発生前後における危険箇所の確認と処置の実施	公物
		・ハード面での対策 (電球の間引き、LED化、照明への人感センサー導入等) ・ソフト面での対策 (季節別・時間帯別のエネルギーデータ及び運転・制御データの活用、電力デマンド制御プログラム(電力使用量が設定量を超過した場合に自動的に既定の場所の空調等を停止するプログラム)の導入、スポット空調の実施等)	施設
		・独自の利用者満足度調査の活用	施設、窓口、公物
		・品質管理評価資格者等の専門家による業務の点検	施設
カ 業務改善の仕組み	・受講者からの意見の収集	研修	
	・モニターからの意見の収集、モニターとの定期的なミーティング	公物(公園管理)	

2 経費の削減

平成27年3月までに市場化テストを実施した事業のうち、従前と比較可能な188事業について、市場化テストの導入前に要した経費と導入後の実施経費を比較すると、各事業における単年度当たりの削減額の合計では約217億円、削減率では約28%という削減効果を上げている²。

<図表6：対象公共サービスに係る経費削減効果（単年度換算）>

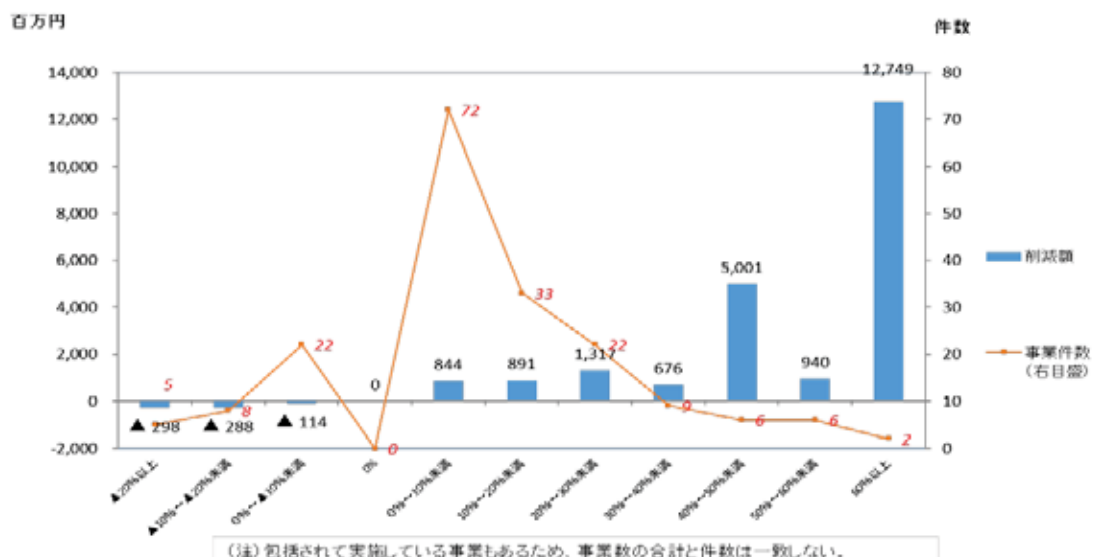
市場化テスト実施前	市場化テスト実施後	削減額
約770億円	約553億円	約217億円

経費削減効果が30%未満の事業が多く確認される一方、単独の事業で大幅な経費削減が図られている事業も確認される。なお、削減額の算定には、設備更新に伴う購入部品の増加、業務範囲拡大等により事業量が従前から変化しているものや、賃金上昇等により入札不調等となり、

² 削減額とは、市場化テストの導入前に要した経費（国の行政機関等が実施していた事業では人件費及び委託費など、既に民間事業者へ委託していた事業では当該事業に係る委託費）と市場化テスト導入後の実施経費との差額をいう。契約期間が複数年の事業については、当該事業の実施経費を1年当たりに換算した上で、削減効果を算出している。

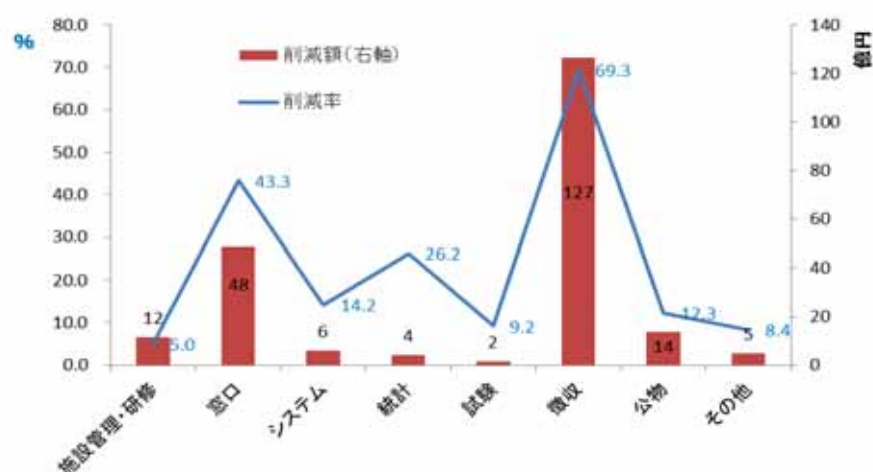
予定価格近傍での契約となったもの等を含んでいることから、従前と比較して経費が増加しているものも確認される。

＜図表 7：経費削減率に対する削減額及び事業件数の分布＞



次に、事業分野別³に経費削減効果を見ると、徴収業務の削減額が127億円、削減率が69.3%と最も高く、次いで、窓口業務の48億円、削減率43.3%、公物管理業務の14億円、削減率12.3%、施設管理・研修業務の12億円、削減率5.0%、情報システム関連業務の6億円、削減率14.2%、統計調査業務の4億円、削減率26.2%、試験業務の2億円、削減率9.2%、その他の8億円、削減率8.4%と続いている。

＜図表 8：事業分野別の経費削減効果＞



³ 事業分野については、施設管理・研修業務、窓口業務、情報システム関連業務、統計調査業務、試験業務、徴収業務、公物管理業務、その他の8分野に分類し、分析を実施している。

3 人員の削減

平成27年3月までに市場化テストを実施した事業のうち、従前に国の行政機関等の職員が関わっていたものは43事業で、その担当職員は合計7,242人（このうち、常勤職員：2,370人、非常勤職員：4,872人）であった。

市場化テストの導入後については、従前の担当職員の約98%（7,116人）が定員削減（このうち、常勤職員：2,259人、非常勤職員：4,857人）されている。

<図表9：市場化テスト導入前後の担当職員の状況>

区分		職員全体		
			うち常勤職員	うち非常勤職員
市場化テスト導入前の人員		7,242人 (100.0%)	2,370人 (100.0%)	4,872人 (100.0%)
市場化テスト導入後の人員	定員削減	7,116人 (98.3%)	2,259人 (95.3%)	4,857人 (99.7%)
	配置転換	90人 (1.2%)	79人 (3.3%)	11人 (0.2%)
	その他	36人 (0.5%)	32人 (1.4%)	4人 (0.1%)

また、平成24年5月までに市場化テストを実施した事業について、市場化テスト導入前に当該事業に関わっていた国の行政機関等の職員の人件費は、約219億円（このうち、常勤職員が約137億円、非常勤職員が約82億円）となっている。

このうち、事業規模が大きく、削減効果の高い国民年金保険料収納事業及び登記簿等の公開に関する事務の2事業については、「国の行政機関の定員の純減について」（平成18年6月30日閣議決定）に基づき、定員削減が図られたところであり、それに伴い、人件費約205億円（常勤職員約125億円、非常勤職員約80億円）が削減されている⁴。

⁴ 人件費の調査は、平成24年5月に実施されたものであり、それ以降に新たな調査は実施されていない。

<図表10：人件費の削減効果>

(単位:約億円)

区 分	市場化テスト実施前				合計	実施後 委託費等	削減額	削減率
	委託費等	人件費						
		常勤	非常勤	計				
全101事業	349	137	82	219	568	364	204	約36%
純減計画に定められている年金・登記に関する事業	85	125			290	116	174	約60%
		(年金:1,007人) (登記:1,181人)	80	205				
上記以外の99事業	264	12	2	14	278	248	30	約11%

4 新たな市場の開放

市場化テストは、その導入により、民間事業者に対して新たな市場を開放するという側面を有している。これまでに新たな市場が開放された事業分野は、①国の行政機関等が自ら実施していた業務と、②特定の法人等が継続的に受注していた業務に大別することができる。

(1) 国の行政機関等が自ら実施していた業務

国民年金保険料収納事業、登記簿等の公開に関する事務、刑事施設の運營業務のように、これまで民間事業者による実施が認められていなかった業務については、公サ法に法令の特例を設けた上で、市場化テストを導入し、新たな市場として開放している⁵。

また、それほど規模は大きくないものの、統計調査、研修、国家試験の実施等、国の行政機関等の職員が直接実施していた業務についても、市場化テストを導入することにより、民間開放を図っている。

このように、これまで国の行政機関等が独占していた事業分野について、市場化テストを導入することにより、競争環境を生み出し、民間の創意工夫が発揮される範囲を拡大することができた。

(2) 特定の法人等が継続的に受注していた業務

既に民間委託が行われている業務であっても、1者応札等により特定の公益法人や民間事業者等が継続的に受注しているなど、競争性が働いていないものについては、市場化テストを導入することにより、競争性の改善による新規参入の拡大を図るという形で、新たな市場の開放に努めてきた。

特定の法人等が継続的に受注していた業務は、様々な事業分野にわ

⁵ 刑事施設の関係では、特定公共サービスではないが、被収容者に対する給食業務についても、これまでの受刑者による調理から民間委託に変更して市場化テストの導入を進めるなど、市場化テストの対象範囲が拡大された。

たっているが、それぞれの業務が置かれた状況に応じて、競争性を高める方策を実施した。具体的には、監理委員会の審議を通じて、一般競争入札（総合評価落札方式）への移行、契約期間の複数年化、入札参加資格要件の緩和、仕様書等の明確化、情報開示の拡充、十分な準備・引継期間の確保等を行うことにより、民間事業者の参入を促した。

これらの方策を実施することにより、徐々に競争環境の改善が進み、対象公共サービスの質の維持向上及び経費の削減が図られている。

第2章 公共サービス改革における市場化テストの今後の役割

第1節 諸外国における市場化テストの実施状況と今後の展望

官民競争入札を初めて導入したのはアメリカ連邦政府であり、以降、各国において、財政再建や公共サービスの質の向上等を目的として、市場化テストをはじめとする様々な取組がなされている。

(1) アメリカ合衆国

1966年に官民競争入札制度（A-76 通達）により官民競争入札が導入されたものの、任意の方法であり、しばらく積極的には活用されなかった。しかし、冷戦後の1990年代、国防費削減の要請から本格的に実施されるようになった。1998年に全省庁が所掌業務を政府固有の業務か民でも担うことが可能か分類する「連邦政府業務棚卸改革法」が成立した。その後、2001年にブッシュ政権が公表した行財政改革プラン「大統領行革アジェンダ」の1つに官民競争入札が取り上げられ、本格的に全省庁での導入が進んだ。

しかし、2007年、軍医療機関における患者の処遇が問題となり、2008年連邦議会は同機関におけるA-76通達による官民競争入札を禁止、2009年には、オバマ新政権が民間請負業者への依存度合いが高まったことを懸念してオムニバス歳出法を制定、A-76通達に基づく官民競争入札を停止した。他方、国防総省においては、2013年にA-76通達と類似する官民競争による調達方法を指示した「一般職員と軍人及び契約人員にかかる総費用の予測及び比較」を通達している。

その他公共サービス改革に係る取組として、インフラ整備におけるPPP、オープンデータを活用したICT（情報通信技術）による効率化、省庁間シェアードサービス等を実施している。

(2) イギリス

1980年代、サッチャー政権下で「バリュー・フォー・マネー（Value for Money：VFM）」を理念とし、肥大化した地方政府のコスト削減を目的に「強制競争入札」を導入、官民競争入札を本格導入した。メージャー政権では、中央政府にも任意ながら市場化テストを導入する一方、価格重視の反省から、1991年に市民憲章を提唱、地方自治体の業務にサービスの質を客観的に示す指標を導入した。

ブレア政権では、強制競争入札に代わり、1999年にベスト・バリュー政策を地方政府法により導入、強制競争入札の強制的側面は廃止する一方、サービスのコストと品質の双方に配慮することを自治体に義務づけた。その後のキャメロン政権でも、2011年9月に「法的な手引」を発表し、自治体での導入を推進しながら、引き続き国全体としての公共サービス改革を行っている。

その他公共サービス改革に係る取組みとして、インフラ整備等におけるPPP、オープンデータを活用したICT活用による効率化取組、地域の公共の組織が地域へ投入された公共支出を使用し、様々な分野の問題に率的に取り組むコミュニ

ティ予算等を実施している。

(3) オーストラリア

1980年代から連邦政府の構造改革が行われたが、その一環として1993年に競争政策の検討報告書である「全国競争政策」が提出され、これが市場原理導入のきっかけとなった。また、1996年6月に連邦競争中立声明報告書が発表され、政府と民間企業の競争中立化が進められた。以降、効率性を高めるために民間企業や非政府組織への外部委託が積極的に行われるようになった。その際、各政府機関は業務や達成状況を検討し、効率性向上の観点から必要に応じて「競争的な入札・契約」とよばれる市場化テストを実施するようになった。

その他公共サービス改革に係る取組みとして、インフラ整備等におけるPPP、共同調達や組織的調達、連邦政府の資産管理の外部委託等を実施している。

(4) フランス

官と民を競争させる制度は存在しないが、同国における官民協力の歴史は古く、国防などの分野を除き、多くの事業分野で民間事業者との連携が見られる。

19世紀以降の社会と経済の変化や20世紀以降の国営化の流れの中で、ほとんどの公共サービスが国の権限の下で枠組みが整備され、民間部門が提供するサービスとは明確に区別されてきたが、1980年代にはこうした国家介入主義を見直し、市場原理の導入により行政を効率化させようとする動きが現れた。

以降、PPP等、政権が交代しても一貫して「国家改革」として行政改革に取り組んでいる。

(5) ドイツ

フランス同様、官と民を競争させる制度は存在しない。分権国家であるドイツでは、自治体が行政改革において先駆的な役割を果たしてきた。また、連邦レベルではドイツ再統一後、厳しくなる財政状況と旧東独地域でのインフラ整備の需要に対応するため民間企業の介入を求めたことで、徐々に官と民の間のさまざまな契約形態が形成されていった。

PPPは、学校、幼稚園、スポーツ施設など自治体の公共建築物が主であるが、その他公共サービス改革に係る取組みとして、情報通信技術を使ったEガバメントや、NPOや社団、財団等のなど公益目的の私法上の法人といったサード・セクターによる公共サービスの実施（介護施設、養護施設、障害者施設 保育施設の運営）等を実施している。

(6) 総括

以上のとおり、各国においても、財政再建や公共サービスの質の向上のため、市場化テストやPPP等の官民協働の取組を進めており、今後も価格面のほかに質の維持にも配慮しつつ、官民協働に係る取組は進展するものと考えられる。

第2節 監理委員会の今後の取組の方向性

監理委員会は、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスを実現することを目的として、市場化テストの実施を推進しているが、その推進において様々な課題が明らかになっている。本節では、競争の導入による公共サービスの改革を更に進展させるため、現時点で考えられる課題に関して、監理委員会としての取組の方向性について示すこととしたい。

1 更なる公共サービスの質の維持向上

(1) 民間事業者の創意工夫の活用

市場化テストでは、民間事業者の創意工夫の活用等の業務品質に係る技術要素と価格要素を総合的に評価するため、多くの事業において総合評価落札方式を採用している。しかしながら、実際の入札状況を確認すると、低価格での応札により技術要素が落札者決定に反映されないなど、実質的な価格競争となっている事業が一部で確認されており、民間事業者からは、技術要素がより適切に評価される入札方式を検討してほしいとの意見が寄せられている。また、施設管理業務においては、民間事業者の創意工夫により光熱水費が大幅に削減されるなど、質の高い公共サービスを提供した場合に、民間事業者が何らかのメリットを得られるなどのインセンティブが必要ではないかとの意見もある。

そこで、今後、更なる公共サービスの質の向上を図っていくため、民間事業者の創意工夫の活用に向けて、以下の事項について検討を進める必要がある。

- ・総合評価落札方式を導入する場合、①技術評価に関して、必須項目を限りなく減らし、加点項目のみとするなど、民間事業者の提案の優劣をより落札者決定に反映させるための取組、②実施要項では、業務の実施において最低限要求する事項、標準的な実施手法の例を示した上で、技術提案において具体的な実施手法を提案させるといった性能発注に近い取組など、民間事業者の創意工夫の活用の拡大。
- ・業務実績の評価においては、業務を受託したことを評価するのではなく、業務を受託した中で実際に実施した創意工夫の内容及び成果を評価するとともに、業務の実施手法の提案においても、当該手法を実施した際の効果の実例を提示した場合に更なる加点を行うなど、民間事業者の創意工夫の実績の活用。

(2) 公共サービスの質の確保に向けた取組

市場化テストにおいて、総合評価落札方式を採用していても、予定価格が低いいため、予定価格近傍での契約又は不落札による随意契約となったことや、入札価格が予定価格を大幅に下回っており、実質的な価格

競争となったことにより、対象公共サービスの質が低下するケースが確認されるなど、結果的に確保すべき公共サービスの質が担保されていない場合がある。

予定価格については、国の行政機関等で定めるものであるが、その際、取引の実勢価格、需給の状況、履行の難易、数量の多寡、履行期間の長短等を踏まえて適正に設定しなければならない。また、業務の実施状況を確認して、価格的な要素から対象公共サービスの質に悪影響が及ぶこととなった場合には、事業の評価の際に、国の行政機関等に対して、次回の入札に向けて適切な対応を行い、公共サービスの質を確保するよう求めていく必要がある。

安値落札により、従来の公共サービスの水準が維持できなくなるという事態を避けるため、これまでも実施要項指針の見直し等により、必要に応じて、法令の遵守状況（税金や社会保険料等の滞納がないこと）や財務状況を入札参加資格として定めるなど、悪質な民間事業者が参加できないように対策を講じてきたが、これに加え、低入札を行った事業者に対するヒアリング、実施計画書の提出等を義務づけることにより、事業者の審査を徹底するとともに、業務実施期間中についても、当該事業者に対して適時・適切な業務の実施状況の報告を義務づけるなど、公共サービスの質を確保するための取組が重要である。また、事業の評価に当たっても、経費の削減という観点だけでなく、対象公共サービスの質に関する評価を重視する必要がある。

2 民間事業者との情報交換の強化

(1) 民間事業者へのフィードバックの促進

市場化テストでは、多くの事業において総合評価落札方式が採用されているが、民間事業者からは、技術評価の基準の透明性を高めるとともに、技術評価のフィードバックとして、評価の結果だけでなく理由についても情報を得ることができる仕組みを設けてほしいとの意見が寄せられている。このような技術評価のフィードバックは、民間事業者が対象公共サービスに関する理解を深めることにつながり、より良質かつ低廉な公共サービスを実現するために有用なものである。また、対象公共サービスの担い手となる民間事業者を育成し、新規参入を促進していくという観点からも重要な取組である。

そのため、市場化テストにおける技術評価に関する情報の取扱いを明確化するなど、民間事業者へのフィードバックを促進するための方策についても検討する必要がある。なお、検討に当たっては、当該情報を公表することにより、法人等の権利、競争上の地位その他正当な利益

を害するおそれ（行政機関の保有する情報の公開に関する法律（以下「情報公開法」という。）第5条第5号イ）が認められないかなど、情報公開法との関係についても留意する必要がある。

（2）民間事業者からの意見を反映させる仕組みの拡充

市場化テストにおいては、基本方針見直しに関する意見募集や実施要項の作成に当たってのパブリックコメントなど、民間事業者からの意見を反映させる仕組みはあるが、対象公共サービスを実施し、業務の無駄や非効率な慣習を把握している民間事業者から、当該事業に係る改善の意見を聴取する仕組みは存在せず、実施要項にも反映されていないなど、十分に活用されていない状況にある。しかしながら、実際に当該事業を実施した民間事業者からの改善提案は、事業の実施手法の見直しという観点において非常に有益な情報であり、監理委員会としても、評価案や実施要項案の審議に活用すべきである。

そこで、対象公共サービスの実施期間の終了後、監理委員会が民間事業者から事業の実施手法等に係る意見を聞く仕組みを新たに構築するなど、民間事業者からの意見を次期事業の在り方に反映させる方策を検討すべきである。

3 既存の枠組みにとらわれない公共サービスの見直し

（1）官民競争入札の活用

これまでに市場化テストの対象となった事業は、既に民間委託されていた業務について民間競争入札を実施したものがほとんどであり、官民競争入札を実施したものは4事業にとどまっている。ただし、国民年金保険料収納事業、登記簿等の公開に関する事務、刑事施設の運營業務などのように、これまで官が実施していた業務であっても、国の行政機関等の側に入札に参加する意向がなく、当初から民間競争入札で実施しているものもある。

また、官民競争入札には官民で競争することにより官の業務を見直す契機となり、公共サービスの質の向上につながるという効果もあるが、その点については、国の行政機関等の事務・事業の見直しを行う手法として、業務フロー・コスト分析を実施し、既に業務改善を図っている。

そのため、必ずしも官民競争入札の導入にこだわる必要はないが、引き続き、公サ法の目的が適切に達成されるよう、公共サービスの不断の見直しを進め、民間に委ねることができる可能性のある業務については、着実に市場化テストの対象として選定するとともに、業務フロー・コスト分析の実施を求めていく必要がある。

(2) シェアードサービスの活用

民間競争入札について、既存の委託内容等をそのまま踏襲したものが多くなっているが、民間事業者からは、試験実施業務やバックオフィス業務など、国の行政機関等がそれぞれで共通して実施している業務を大括り化した上で、包括的に市場化テストを導入することが期待されている。

公共サービスの全般について不断の見直しを行うという公サ法の基本理念からすると、民間の創意工夫の幅を広げ、更なる業務の効率化を図るため、事業全体を再構築するなど、既存の枠組みにとらわれない形での公共サービスの見直しについても積極的に検討する必要がある。

具体的には、民間企業で導入されているシェアードサービス⁶の考え方を活用することが考えられ、導入効果の高い業務分野、導入に当たっての課題等を把握し、公共サービスの見直しを進めていく方策を検討することも重要である。

(3) 新たな契約の在り方への対応

最近のクラウド化の進展に伴い、情報システム関連業務において、具体的なシステム構成や機器の性能等の仕様は要件から外し、提供すべきサービス内容及び達成すべき品質等のみを定めるといった新たな形態での調達も発生しており、その実施状況等を引き続き注視しながら、監理委員会としての関与の在り方についても検討することが必要である。

4 地域の公共サービス改革

これまで、地方公共サービス小委員会を中心に、地方公共団体における市場化テストの導入促進のほか、市場化テストによらない窓口業務の民間委託や公金債権回収業務の民間委託の在り方について調査検討を行ってきた結果、一定の成果が現れてきたところであるが、第2部の第2章「地域における公共サービス改革」で触れたとおり、各取組に係る課題も見えてきた。

具体的には、地方公共団体における市場化テスト導入に関しては、「合議制の機関」の設置に係る負担の軽減、指定管理者制度との併用手法の活用、公共サービスの担い手となる民間事業者の育成等が挙げられる。また、市場化テストによらない窓口業務の民間委託に関しては、委託可能な範囲の明確化、さらに、公金債権回収業務の民間委託に関しては、税務情報

⁶ グループ内の複数の組織で実施している間接部門の業務（人事、経理、総務等）を1つの組織に集中させることにより、業務の効率化とコスト削減を図る手法である。

共有の制限（地方税法第22条）や公金徴収業務の委託範囲の制限（地方自治法第243条、地方自治法施行令第158条第1項）などが具体的な課題として挙げられる。また、これらの各業務の委託における横断的な課題として、偽装請負の問題もある。

そこで、今後は、これらの課題について、地方公共団体等との間で研究会を実施すること等により更に議論を深め、地域における公共サービス改革を推進していくための方策を検討する必要がある。