

公共サービス改革報告書（平成30年8月～令和3年7月）

令和3年7月20日

官民競争入札等監理委員会

目次

はじめに.....	1
第1部 最近3年間の監理委員会の取組.....	3
第1章 国における公共サービス改革.....	3
第1節 対象事業の選定と業務改善の促進.....	3
1 概説.....	3
2 事業選定の基本的な考え方.....	5
3 公共サービス改革小委員会における公開ヒアリング.....	5
4 改善要請とその効果.....	6
5 業務フロー・コスト分析.....	6
第2節 事業評価の取組.....	7
1 新プロセスについて.....	8
2 終了プロセスについて.....	8
3 運用指針の改正について.....	8
第2章 地域における公共サービス改革.....	9
第1節 地方公共団体の窓口業務の民間委託について.....	9
1 標準委託仕様書等の拡充・全国展開.....	9
2 民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート.....	10
3 窓口業務の民間委託に関する事例集.....	10
第2節 公金の債権回収業務について.....	10
1 公金の債権回収業務に関する法務研修.....	10
2 公金債権回収業務の事例集の作成及び実態の調査.....	10
第2部 市場化テストのこれまでの成果.....	11
第1章 これまでの実績（公サ法施行後15年間の成果）.....	11
第1節 市場化テストの実施状況.....	11
1 基本方針見直しに関する意見募集.....	11
2 対象事業の選定.....	12
3 実施要項の作成.....	12
4 事業の評価.....	12
第2節 市場化テスト導入の効果.....	13
1 民間の創意工夫による質の維持向上.....	13
2 経費の削減.....	14
第3節 研究会の活動について.....	17
1 新技術の導入による施設の管理・運營業務の改善に関する研究会.....	17
2 特定公共サービス等に関する研究会.....	18

第3部 3年間の監理委員会の活動を振り返って.....	19
別添 参考資料	

はじめに

官民競争入札及び民間競争入札(以下「市場化テスト」という。)は、公共サービスの在り方を見直すものとして、平成18年7月に「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(以下「公サ法」という。)の施行に伴って導入されており、平成30年7月で導入から丸15年を経過した。

15年間にわたり、官民競争入札等監理委員会(以下「監理委員会」という。)は、公サ法の基本理念に基づき、公共サービスについて、透明かつ公正な競争の下で民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスの実現を目指して活動を行ってきた。この間、内閣官房及び内閣府の業務の見直しに伴い、監理委員会は平成28年4月に総務省へ移管されたが、途切れることなく円滑に業務は実施されてきている。

監理委員会の活動は、委員の任期である3年を区切りとして行っており、平成30年8月に開始した第5期の活動は、令和3年7月をもって終了することとなる。そこで、第5期においても、第1期から第4期までと同様、3年間の活動内容を振り返りつつ、次期の監理委員会の活動に資するものとして、「公共サービス改革報告書」を取りまとめることとした。

第5期には、新型コロナウイルスの感染拡大に見舞われており、本報告書作成時点において感染収束は未だ見通せない状況にある。この間、公共サービスの安定した供給に懸念も生じたところであるが、イベント等についてはオンラインによる実施に振り替えるなど実施府省等の柔軟な対応もあり、大きな問題は発生していないと聞く。監理委員会としても、実施府省には事業者への支援などの適切な対応をお願いする一方(「市場化テスト事業における新型コロナウイルス感染症に伴う影響に対する実施府省等の対応等について」)、「市場化テスト事業に対する新型コロナウイルス感染症影響調査」を行って状況把握に努めてきたところである。

本報告書は3部構成であり、第1部「最近3年間の監理委員会の取組」では、対象事業の選定に関する様々な取組、市場化テスト終了プロセスの導入、「地方公共サービス小委員会報告書」の取りまとめなど、第5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」では、過去15年間の市場化テストの実施状況及び導入効果を整理している。

第3部「3年間の監理委員会の活動を振り返って」では、監理委員会のあり方や市場化テストの今後の方向性等について、監理委員会を通じて市場化テストに参画いただいてきた委員の皆様にご意見を求め、自由に記述いただいた。

最後に、監理委員会の活動もこれから16年目を迎えることとなるが、監理

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

本報告書を契機として、市場化テストに対する理解が一層深まり、国の行政機関等及び地方公共団体において、適正な競争により、経費削減の側面だけでなく、質の維持・向上にも資する公共サービスの改革が推進されることを期待している。

官民競争入札等監理委員会委員長 稲生信男

第1部 最近3年間の監理委員会の取組

第1章 国における公共サービス改革

第1節 対象事業の選定と業務改善の促進

1 概説

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

（1）事業選定の改善に向けた取組

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

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

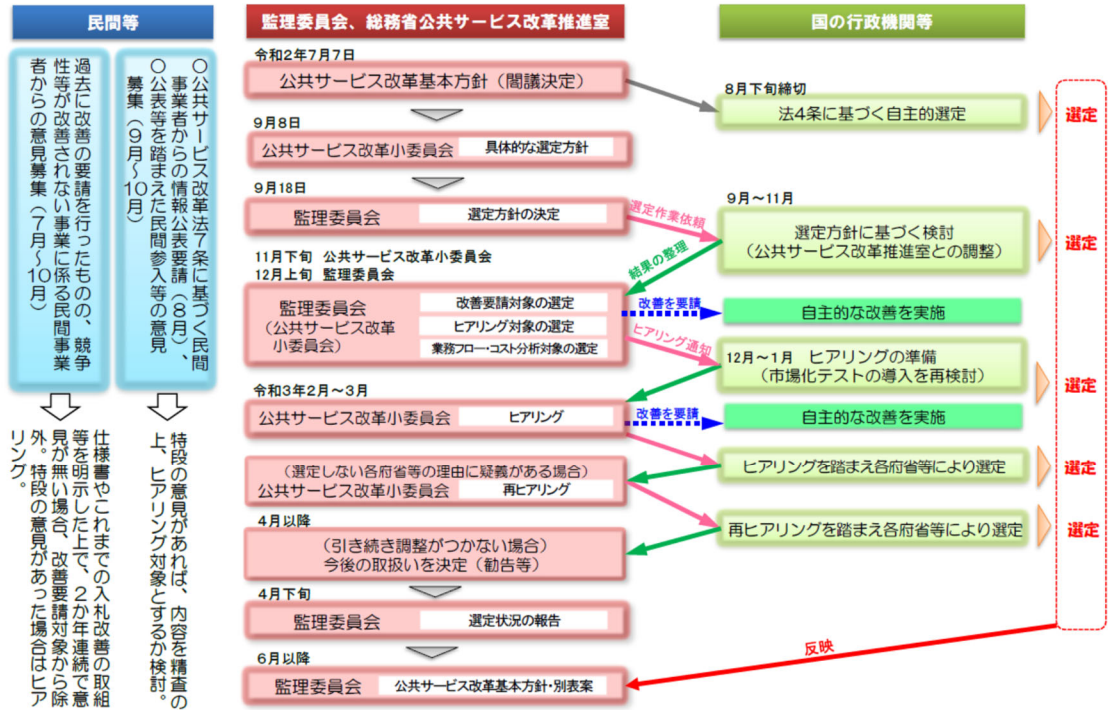
このほか、事業選定に当たっては、公共サービス改革小委員会において国の行政機関等に対する公開ヒアリングを実施している。

（2）対象事業の選定と改善要請の状況

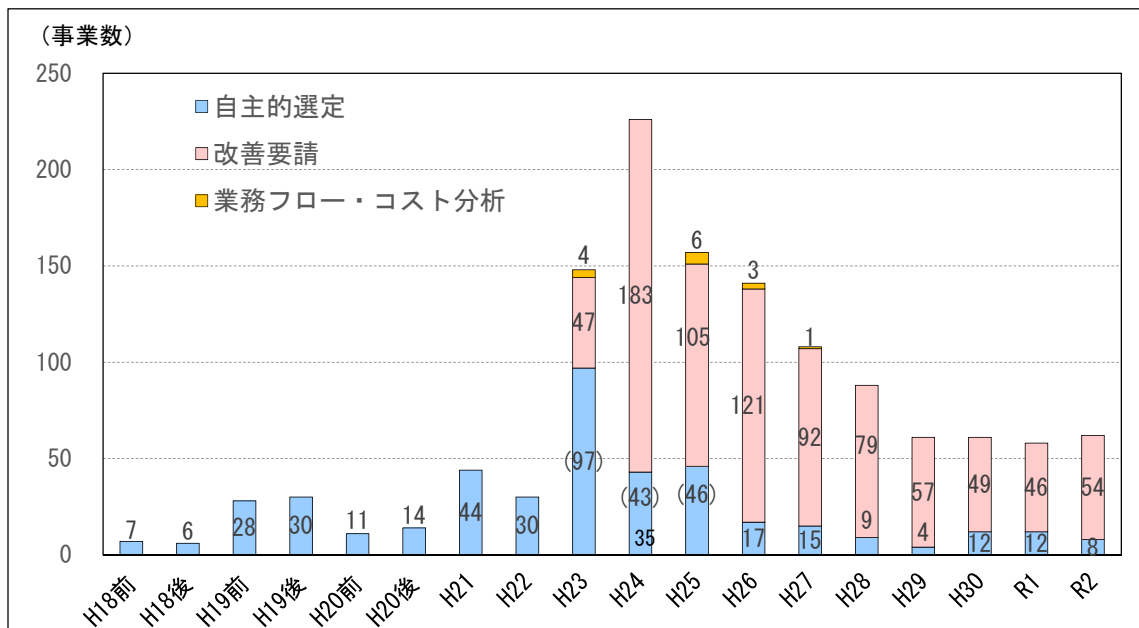
この3年間の選定事業数の推移については、令和元年7月の基本方針で12事業（事業規模約25億円）、令和2年7月の基本方針で12事業（同約16億円）、令和3年7月の基本方針で8事業（同約39億円）となっている。

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30年度に49件（同約232億円）、令和元年度に46件（同約118億円）、令和2年度に54件（同約401億円）となっている。

<図表1：事業選定プロセス（令和2年度）>



<図表2：選定事業数及び次年度に向けて改善を要請した事業等の推移>



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

2 事業選定の基本的な考え方

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

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

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

3 公共サービス改革小委員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

基本方針別表に記載されていながら、改善措置（一般競争入札（総合評価落札方式）の導入、入札スケジュールの改善、入札参加資格、評価項目・配点等の見直し、情報開示の改善、契約年数の複数年化等）を講じていない事業や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については、公共サービス改革小委員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

最近の公共サービス改革小委員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、以下のようなものがある。

- 適切な事業範囲の設定（システム開発・構築業務を含めた業務の一括化等）
- 仕様書の記載の充実化（人的体制や業務実施回数など見積りに必要な情報の提供）
- 現行事業者の経費及び業務体制等の情報開示の促進
- 入札公告期間の確保
- 事業者への広報の強化
- 事業期間の複数年度化
- 入札時期の調整

4 改善要請とその効果

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

上記の改善要請の結果、複数応札の実現や落札率の低下等が実現され、平成29年度に改善を要請した事業で5事業、平成30年度で5事業、令和元年度で7事業について、競争性等が改善された。

5 業務フロー・コスト分析

（1）業務フロー・コスト分析実施の目的

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

（2）業務フロー・コスト分析実施方法の概要

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

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

（3）業務フロー・コスト分析に関するヒアリング状況等

「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、「各法人は自らの事務・事業の見直しを行うため、「業務フロー・コスト分析に係る手引き」に示された手法

等により業務フローやコストの分析を行い、その結果に基づき、民間委託等を含めた自主的な業務改善を図る。」とされたことなどを踏まえ、一部の未実施の法人に対し、業務フロー・コスト分析を予定している事業について、実施後に業務フロー・コスト分析・情報開示ワーキンググループのヒアリングを受けるヒアリング対象事業として指定し、これらの指定された全ての事業についてヒアリングを実施した。

ア 平成30年度

- 独立行政法人国立科学博物館の事業（不動産の一時貸付（施設貸出）事業）（平成29年度指定事業）

イ 令和2年度

- 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構の事業（総務系一般監理業務）（平成30年度指定事業）
- 独立行政法人日本学術振興会の事業（出退勤管理システム）（平成30年度指定事業）

また、指定されてはいなかったが、平成30年度に独立行政法人勤労者退職金共済機構の出張旅費関連業務と独立行政法人工業所有権情報・研修館の旅費業務、令和元年度に独立行政法人国立青少年教育振興機構の国立オリンピック記念青少年総合センター構内の点検に係る業務が参考として分析報告された。

そのほか、業務改善を行う際の手段等としてのRPA（Robotic Process Automation）の活用について、複数の事業者を対象に事例等のヒアリングを実施した。

第2節 事業評価の取組

1 新プロセスについて

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

新プロセスへの移回事業数については、導入当初は一時的に増加傾向

にあったものの、次項に述べる終了プロセスの運用が軌道に乗り始めたこと等により平成29年度以降は0件となっている（図表3参照）。また、新プロセス移行後の契約において競争性等に課題が生じている事業があったことから、平成31年3月8日の官民競争入札等監理委員会において、新プロセスに移行した事業については終了プロセスに移行することを基本としていたところ、実施状況が思わしくないと判断される事業等については現行プロセスに戻して官民競争入札等監理委員会が強く関与することを再度確認した。

2 終了プロセスについて

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

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

3 運用指針の改正について

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

そこで、平成29年12月19日に運用指針の一部改正を行い、市場化テストの実施だけでは実施状況の更なる改善が見込めない事業については、市場化テストの終了を進めることとし、平成30年4月より運用を開始したところである（その後、平成31年3月に上記「1. 新プロセスについて」に記載した修正を行った）。

<図表 3 : 新プロセス及び終了プロセス等への移行事業数>

年 度	新プロセス 移行事業数	年 度	終了プロセス等 移行事業数
平成 24 年度	7	平成 25 年度 以 前	17 (17)
平成 25 年度	15		
平成 26 年度	10	平成 26 年度	21 (1)
平成 27 年度	17	平成 27 年度	25 (3)
平成 28 年度	6	平成 28 年度	35 (5)
平成 29 年度	0	平成 29 年度	24 (3)
平成 30 年度	0	平成 30 年度	37 (16)
令和元年度	0	令和元年度	18 (4)
令和 2 年度	0	令和 2 年度	43 (10)
令和 3 年度	0	令和 3 年度	24 (9)

(注 1) 令和 3 年度については、令和 3 年 7 月の基本方針策定時点。

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

第 2 章 地域における公共サービス改革

第 1 節 地方公共団体の窓口業務の民間委託について

1 標準委託仕様書等の拡充・全国展開

標準委託仕様書等（「地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン」、「市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書」及び「市区町村の窓口業務に関する手順書」（以下「手順書」という。）」を平成 30 年 3 月に公表し、その後、以下のとおり、標準委託仕様書等の拡充・全国展開を行った。

(1) 標準委託仕様書等の拡充

平成 30 年 3 月に公表した、戸籍関係の手順書及び国民健康保険関係の手順書に加え、以下の業務に係る手順書を公表した。

- 地方税法に基づく納税証明書の交付
- 中長期在留者に係る住居地の届出
- 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
- 後期高齢者医療制度関係の受付及び被保険者証等の交付等
- 埋葬・火葬許可
- 転入者への転入学期日等の通知
- 自動車臨時運行許可

(2) 標準委託仕様書等の全国展開

地方公共団体での講演会や個別訪問を通じ、標準委託仕様書等の周知を図り、144 団体が標準委託仕様書等を参考にし、25 団体が同書を参考に委託を実施した。

2 民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート

窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体について、基礎情報、調達方法、委託業務内容等の各種情報をまとめたデータシートを、平成 29 年 12 月に公表した。その後、地方公共団体からの要望を受け、情報を更新の上、検索機能を付したデータシートを、令和 2 年 3 月に公表した。

3 窓口業務の民間委託に関する事例集

窓口業務の民間委託について、委託を実施する又は検討する地方公共団体に対し情報を提供するため、以下の参考事例等を公表した。

- 窓口業務の民間委託による効果についての参考事例集
- 標準委託仕様書等を活用した地方公共団体の参考事例
- 民間委託を終了した自治体に係る実施例集

第 2 節 公金の債権回収業務について

1 公金の債権回収業務に関する法務研修

地方公共団体における公金債権回収業務の更なる推進を図るため、以下のとおり、3 回にわたり公金債権回収業務に関する法務研修を実施した。

なお、令和 2 年度の法務研修については新型コロナウイルス感染防止の観点により、実施を見送った。

- 第 15 回 京都開催（平成 31 年 2 月 28 日）
- 第 16 回 広島開催（令和元年 8 月 2 日）
- 第 17 回 鹿児島開催（令和 2 年 1 月 31 日）

2 公金債権回収業務の事例集の作成及び実態の調査

(1) 公金債権回収業務における事例集（平成 30 年度）

地方公共団体における公金債権回収業務の更なる推進に資するべく、公金債権回収業務において先進的な取組みを実施する 9 団体からヒアリングを行い、地方公共サービス小委員会に報告の上、「公金債権回収業務における事例集」をとりまとめた。また、本事例集は、取組の参考となるよう、全国の地方公共団体に送付したほか、公共サービス改革推進室の HP へ掲載した。

(2) 公金債権回収業務の実態調査及びヒアリング（令和2年度）

(1)の「公金債権回収業務における事例集」について、複数の地方公共団体から、「様々な事例を知りたい」という要望があったため、平成27年度に実施した委託調査において公金債権回収業務について効率化の取組を有すると回答した地方公共団体（205団体）に対し、以下の観点からアンケート調査を実施した。

- ① 公金債権回収業務の効率化の取組（一元化・共有化等）
- ② 債権回収の効果的な手法・ノウハウ（業務効率化、困難案件の進捗等の実現）
- ③ 債権回収を実施するにあたっての課題と対処方針

回答のあった183自治体のアンケート結果の分析に基づき、特に他の地方公共団体の参考となる取組（組織一元化、民間委託の活用、条例による回収ルール明確化、業務フローの標準化、広域連携等）を実施する5団体にヒアリング調査を行い、その結果を事例集としてとりまとめ、地方公共団体に送付した。

第2部 市場化テストのこれまでの成果

第1章 これまでの実績（公サ法施行後15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15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15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
315 件	154 件	469 件	410 事業	361 事業	246 事業	3 事業	60 事業	309 事業

1 基本方針見直しに関する意見募集

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

これまで17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315件、地方公共団体の公共サービスに関する意見が154件、合計469件の意見が寄せられた。提出された意

見については、関係する国の行政機関等からの回答を踏まえた上で、監理委員会において検討を行い、必要に応じて基本方針に反映してきた。

2 対象事業の選定

監理委員会は、平成18年7月の発足以来、重点分野について分科会を設け、国の行政機関等に対する公開ヒアリングを行い、平成30年からは、公共サービス改革小委員会において、同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。

令和3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410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410事業のうち361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。

4 事業の評価

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

令和3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361事業のうち309事業について評価案を議了した。このうち、良好な実施結果が得られたなどとして、市場化テスト終了プロセスに移行した事業は246事業、新プロセスに移行後の事業は3事業となった。

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。

第2節 市場化テスト導入の効果

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

1 民間の創意工夫による質の維持向上

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

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

<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	<ul style="list-style-type: none"> ・データ管理システムを構築して調査対象施設への疑義照会を円滑に行うことにより、有効回答率向上 ・願書作成システムの導入により、受験者がブラウザ上に氏名、住所、試験地、試験区分、免除有無等の願書に記載する情報を入力することで、入力内容が反映された願書のPDFをダウンロードが可能。受験願書に管理番号を付与することにより、受験願書の受付や問合せに従来よりもさらに迅速化 ・作業依頼内容の情報管理について、過去分作業依頼を別管理とし、現行依頼の検索スピードの向上及び過去分作業依頼の検索を別途追加し、検索を効率化 	統計・調査 試験 システム
	イ 情報システム以外の手法	<ul style="list-style-type: none"> ・コンテンツ反映プロセスを簡素化し、必要最小限の承認プロセスに見直すことで、1件当たりの対応時間を短縮 ・積極的にユーザのヒアリングを実施し、ニーズに応じヘルプデスク業務を拡充させたことで、ユーザ負担軽減 ・電話督促におけるトークスクリプトの見直しを行うなど、調査をより効率化 	公物 システム 統計・調査
(2) 業務内容の充実に向けた取組	ア 利便性・快適性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・誤って目的と異なるサーバにアクセスすることのないよう、管理対象サーバへの自動接続マクロを作成し、未然防止と及び作業を効率化 ・願書原本からデータ化する際はペリファイ入力（2名体制で願書入力作業を行い、併せてデータの照合作業を実施する方式）を実施し、出願データの誤入力を防止 ・共通消耗品管理システムに納入遅延等の情報等を適宜掲載することにより利用者の利便性向上 	システム 試験 その他
	イ 迅速・適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> ・清掃用具を清掃員控室近くに集約し、開始までの時間や用具の点検整理に掛かる時間を短縮 ・タブレットや電子黒板を用いることにより資料作成及び確認、ドローンを用いた空撮動画観察による施設状況確認の迅速化 	施設 その他
	ウ 広報の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・単なる事業紹介ではなく、「ブランドイメージ」を高めるためのショートイメーჯムービーを制作。特定の事業（開発・研究等）に限定される内容ではないため、各種広報イベントや講演会、シンポジウム等で放映するなど、年間を通じて幅広く活用。 ・従来はパネル展示のみとしていたが、「月面探査ローバーによる模擬月面走行デモンストレーション」を企画提案。デモンストレーションには多くの来場者が足を止め開発担当者の説明に耳を傾け、来場者の満足度が向上。 ・既存のポスター掲示板に加えて、入口付近にイベントや展示に関する立て看板を設置。これにより、通行人の来館への動機を促す広報効果が高まり、入館者の増加に貢献 ・民間事業者が新たに書き下ろしたイメージキャラクターを活用しての啓発資材の作成など、幅広い年代に親しみやすい啓発を実施 	その他
	エ 安全対策の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・専任技術者が最新のセキュリティ動向を注視し、新たな脆弱性情報や攻撃手法などを情報収集。リスク把握とともに、顕在化した場合の対策を事前に検討。 ・セキュリティプログラムの適用時間を分散する等の工夫を施し、意図しない情報漏えいや攻撃の糸口となり得る個人情報の流出を軽減し、セキュリティリスクを低減。 ・各試験会場への試験問題配送については、より確実な運搬方法として、チャーター便の利用を危機管理の一環として導入。 	システム 試験
	オ 省エネルギー対策	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の冷暖房の稼働状況をモニターしながら適正な温度及び稼働時間を設定することにより、CO2 排出量を削減。 ・夜間閉鎖している遊歩道の外灯等について、一部を消灯することによる消費電力削減 	施設
	カ 業務改善の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・「調査票の記入の仕方」に調査対象から疑義照会において質問があった調査事項の品目分類に関する補足説明を追加、当該補足説明に係る注意喚起資料を作成し、全調査対象に配布したことにより、調査対象者の理解が改善され、効率的な審査を実施 ・短期未納者に対する督促頻度を見直したことにより、納付督促の効果が向上 ・日本文化教室など事業者側から提供するイベントだけではなく、参加者が出身国・地域について紹介できる「ポットラックパーティー」（参加者が出身国の料理を持ち寄って食べるパーティー）も開催することにより、居住者間での交流がより深まることに加えて、開催経費の削減にも貢献 	統計・調査 徴収 その他

2 経費の削減

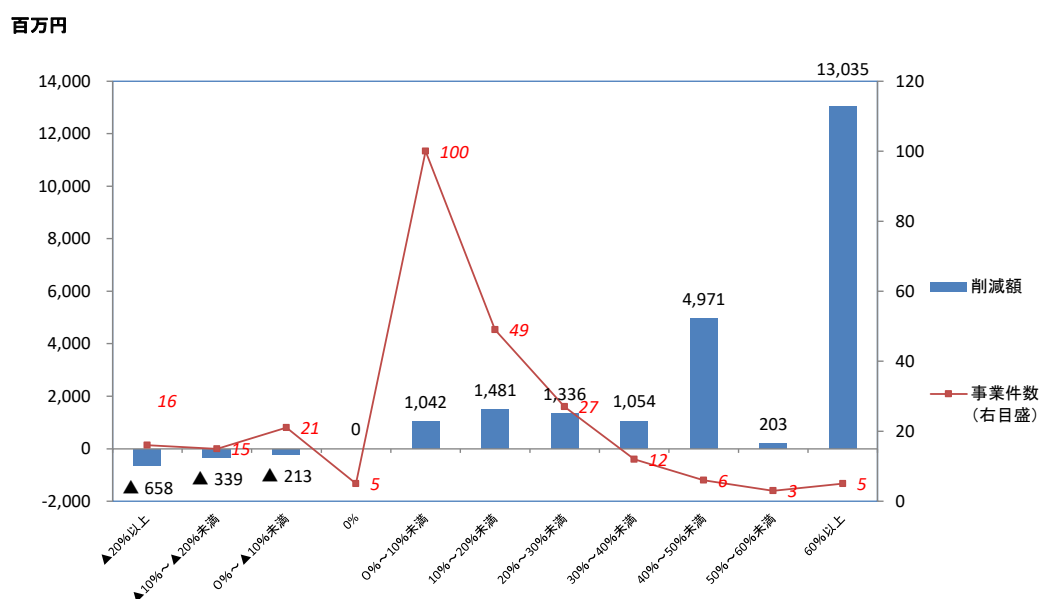
令和3年3月までに市場化テストを実施した事業のうち、従前と比較可能な264事業について、市場化テストの導入前に要した経費と導入後の実施経費を比較すると、各事業における単年度当たりの削減額の合計では約220億

円、削減率では約25%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870億円	約651億円	約220億円

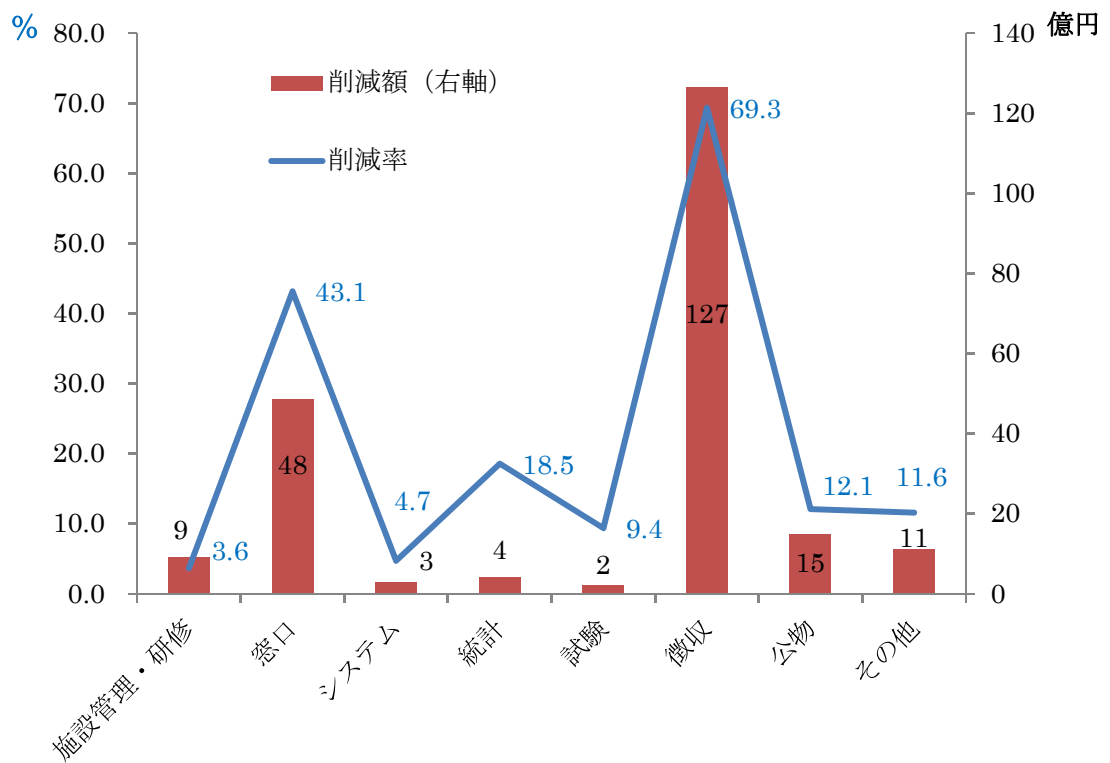
＜図表7：経費削減率に対する削減額及び事業件数の分布＞



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

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。

<図表 8 : 事業分野別の経費削減効果>



第3節 研究会の活動について

1 新技術の導入による施設の管理・運營業務の改善に関する研究会

(1) 研究会の目的

官民競争入札等監理委員会は、平成28年度に「官民競争入札等監理委員会・あり方検討ワーキンググループ」を設置して以降、中長期的な視点に立った市場化テストの方向性の検討を行ってきた。

その一環として、市場化テストの実績が多い施設の管理・運營業務について、近年発展・実用化が著しいICT、IoT、AI等の新技術を業務に取り入れるに当たっての課題や今後の方向性等を検討するため、「新技術の導入による施設の管理・運營業務の改善に関する研究会」（以下、「研究会」という）を設置した。

研究会では、新たな視点を示すことを目指し、現在の社会経済情勢の下で、現在の技術状況で検討を行うことは極めて困難であることを承知の上で、施設管理業務への新技術の導入が待ったなしの状況であり、積極的にかつ迅速に取り組みを行うことが重要であるという問題認識に立ち、様々な観点から検討を行った。

(2) 研究会の実施状況

研究会はすべて非公開で行い、最初に事業者等から自らの取組や課題などについて研究会の目的に沿った形で説明し、その後研究会構成員からの質疑を行う形を基本とした。

(3) 報告書

研究会の成果である報告書では、事業者からのヒアリングを踏まえ、今後の施設管理業務のイメージ及び新技術の活用障害となる具体的な課題についてまとめた、「近未来の施設管理業務の姿と現状の課題」、新技術を評価する総合評価落札方式など具体的な改善の方向性を示した「施設管理業務の市場化テストの改善の方向性」及び「市場化テスト実施要項標準例の今後の改善の方向性」についてそれぞれとりまとめた。

今後、本報告書³が積極的に活用され、公共部門の施設管理業務に新技術を積極的に取り入れるための大きな契機となることが期待される。

³ 報告書：https://www.soumu.go.jp/main_content/000671534.pdf

2 特定公共サービス等に関する研究会

「特定公共サービス」を活用することにより、公的分野のサービスについて、民間委託が可能となる基準、範囲について検討を行った。

第3部 3年間の監理委員会の活動を振り返って

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

稲生 信男（早稲田大学社会科学総合学術院 教授）	20
井熊 均（株式会社日本総合研究所 フェロー）	22
浅羽 隆史（成蹊大学法学部 教授）	23
石上 千博（日本労働組合総連合会 副事務局長）	24
稲葉 延雄（株式会社リコー 取締役会議長）	25
梅木 典子（PwC あらた有限責任監査法人 パートナー・公認会計士）	26
尾花真理子（モリソン・フォースター法律事務所 弁護士）	27
清原 慶子（前三鷹市長 杏林大学客員教授 ルーテル学院大学学事顧問・客員教授）	29
古笛 恵子（弁護士）	32
関野 晶夫（株式会社JR東日本マネジメントサービス 顧問）	34
中川 眞弓（ノキアソリューションズ&ネットワークス合同会社 プロジェクト購買部 部長）	36
野口 晴子（早稲田大学政治経済学術院 教授）	38
古尾谷光男（全国知事会 事務総長）	39

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

稲生信男

この3年間は、時代の転換期であったかもしれない。ここでは2期に分け、前期は平成30年8月以降新型コロナウイルスの感染拡大の始まった令和2年初頭まで（ビフォアコロナ期）、それ以降をコロナ期としておきたい。

■ビフォアコロナ期

ビフォアコロナ期においては、監理委員会の活動においては前期（平成27年7月～30年7月までの約3年間）までの課題状況が続いていたように思う。具体的には、第1に昨今の人手不足と人件費上昇、第2に事業規模の問題、第3に市場化テストの実施だけでは実施状況の改善が見込めない事業への対応、が大きな問題であった。

第1点については、事後的に評価する場合に難しい。実施府省等による入札前のコスト積算では、今後の上昇分見込みであるリスクも含めオンすると、予定価格はどうしても上昇してしまう（前期と比べたコスト低減未達）。また、情報システム関係など専門性が高く、あるいは人手を要する事業では、応募事業者が減少しがちである（1者応札の増加）。そして、事後的に評価すると、前の実施期間よりも、そして実施要項を審議した時点よりも、事業コストが増加してしまう（コスト低減未達）。監理委員会としては、どこまでが国民にも説明可能な「合理的な人件費上昇」なのか、複数応札に至らない事情について、正確に見極めることが一層重要となってくる。

第2点については、地方圏において特に問題となる。民間競争入札では、事業全体のマネジメントが可能であることを前提に、適切に事業を包括することでスケールメリットを追求しようとしてきた。しかし、地方圏においては、空間的・事業内容的に包括されてしまうと、対応可能な事業者が極端に少なくなってしまう（1者応札の増加）。よって、何回か法による入札に取り組んだうえで、実施事業を分割するなど、事業の包括化と適切な事業分割の間で「さじ加減」ともいべき、複数応札とするための柔軟な対応が必要となってきた。

他方で、例えば事業の包括化が難しい場合に、都道府県単位に分割して民間競争入札を行うケースでは、事業評価を行う時点での取り扱いが難しい。すべての都道府県で複数応札となることはまずありえない。複数応札のケースと一者応札のケースの混在、コスト低下のケースとコスト上昇のケースの混在、といったことが生じうる。包括的に評価する手法はまだ確立できていない。

第3点については、事業内容の専門性、例えば研究支援事業における高度専門的な支援事務を含むケースや、国内外の一定の関係主体間での調整を含むケース等に散見される。監理委員会の対象として選定される以前には、実施府省

等との関係の深い受託者（公益法人など）が担当していた場合に散見される。このような事業では、受託した公益法人等が専門的人材を内部に抱え、事業ノウハウを蓄積するのに対して、参入を検討する事業者側は新規に採用し必要な研修を受けさせる必要があるなど参入は容易ではない。よって、どうしても既存の受託者による 1 者応札が続くこととなる。事業自体に内在する要因によって、競争が起こりにくい事業といえる。そこで、このような事業では、監理委員会で慎重に検討したうえで、市場化テストとしては終了し、実施府省等の手に戻すことができることとした（平成 30 年 4 月より運用開始）。このようなケースについては今後も残る。

■コロナ期

令和 2 年に入って、新型コロナウイルスの感染拡大が始まり、緊急事態宣言が出されるなど、社会全体が動揺することになった。かかるなか、公共サービス改革による実施府省等の円滑な事業実施には懸念もあったところである（監理委員会からは、令和 2 年 12 月実施府省等に対し「市場化テスト事業における新型コロナウイルス感染症に伴う影響に対する実施府省等の対応等について」を発出した）。

まだ感染収束に至っていないため影響を総括する状況にはない（この点については、今後就かれる委員の皆様ならびに事務局の皆様へお願いしたい）。しかしながら、法による入札の実施と、事業実施については、実施府省等のご努力、なかんずく柔軟なご対応がみられ、本稿執筆時点においては、大きな混乱状況は観察されていない。柔軟な対応の例としては、イベント事業については、会場での開催からオンライン開催へ切り替えるなどの例があげられる。

他方で、AI や DX（デジタルトランスフォーメーション）が行政サービスにも浸透しつつあるなかで、ビフォアコロナ期から継続している課題解決のためにも、新たな技術が活用されることを期待したい。オンライン活用があたりまえとなった経済社会の変化は、今後の公共サービス提供にとっても画期となるだろう。

今般、3 期 9 年にわたった監理委員会委員の任期を終えることとなる。私は平成 28 年 12 月より委員長職を務めさせていただいた。この間、委員の皆様には活発にご議論いただき、さまざまな専門的見地からご意見をいただいた。また、監理委員会事務局の皆様には、監理委員会をはじめ専門部会等の議題設定をはじめとする煩雑なロジ面はもちろん、実施府省等との多岐にわたる事前・事後折衝には本当にご苦勞があったと思う。皆様には心からお礼を申し上げます。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

官民競争入札監理委員会

委員 井熊 均

この3年間の活動の中で最も大きかったのは、やはり、2020年度からの新型コロナウイルスの影響への対処ではなかったかと考える。まず、新型コロナウイルスが各事業に対して及ぼす影響については比較的早い段階で委員会としての見解を提示したことは評価されるべきである。個別に事業に対しては、新型コロナウイルスの中でクローズアップされた日本のデジタル化の遅れについて対処した。具体的には、リモートワークが普及したことを鑑み、民間事業者の事業参画のハードルの一つになっていた常駐の規定の見直しを求めた。民間事業者の事業参加のモチベーションと事業の効率性を高めるために、デジタル技術を使った創意工夫ができるように求めたケースもある。ただし、こうした取り組みが委員会全体として進める方向性についてはもう少し議論があっても良かった。今般の新型コロナウイルスによる社会情勢の変化が認められた場合には、事業の効率性と付加価値を高めるために、新たな方針を定め個々の事業に波及していくことは本委員会の重要な機能であると考えられる。今後こうしたケースが発生した場合には委員会としての一層の議論が行われることを期待したい。

もう一つ、この三年間で顕著だったのは、市場化テストの手法による入札状況等の改善が見込めず終了プロセスに入る案件が増えたと思われることである。入札による適切な調達、官側が提示した条件に基づき一定数の民間事業者が公募することを前提に成り立つ。それが、そもそも公募に応じ得る十分な数の民間事業者が存在しない、特定の事業者のみの応募が想定される、等の場合には当該の前提は成立しない。本委員会の活動により、この何年間で個別事業の入札条件は相当程度改善された。具体的には、公告期間、資格条件、引継ぎ条件、開示情報、等に係る適切な規定が各事業で共有されるようになった。一方で、民間市場に対する公共市場の魅力の低下等により、公共市場に参画意欲を有する民間事業者の比率は減りつつあるのが現状である、つまり上述した適切な入札のための条件が成立し得ないケースが増加しつつある、と思料する。こうした状況下において、省庁横断的な立場にある本委員会においては、適切な入札が機能しないにも関わらず入札に固執している事業に対して、事業構造の抜本的な改善の必要性を指摘する姿勢をより明確にすべきと考える。いくつかの事業の評価案において、それに該当する記述も見られたが、入札環境の変化を鑑み、こうしたケースにおける対処の方針を委員会として検討すべきと考える。

以上述べたように、本委員会への社会的な期待は高まる環境にある。今後ますますの発展を期待したい。

以上

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」
競争とは何だろうか
浅羽隆史

監理委員会の審議において議論となる点のひとつに、事業評価の際の競争性に関するものがある。多くの者が入札に参加し、人件費上昇分などを考慮した実質的な経費が削減されたり、業務の質が向上したり、といったことが結果として明白であれば、もちろん競争性に問題はない（持続性の無い低価格入札や競争性の維持などに注視する必要は残る）。一方、説明会や入札への参加が一者で、実質的な経費の上昇あるいは質の劣化が顕在であれば明らかに競争性に問題があると判断できるだろう（そもそも競争入札にふさわしいかを併せて検討する必要があるだろう）。

しかし、実際の事業評価（案）の審議には、競争性に関して比較的わかりやすい事業以外の案件が含まれる。例えば、説明会に複数の者が参加したものの応札は一者で、質の面の問題は無く入札価格がかなり低く実施経費の削減を確認できるケースがある。これは、応札者が自分以外の説明会参加者のなかに応札する者が出る可能性を考え、一種の囚人のジレンマに類似した状態に陥り利益を削って入札した可能性がある。つまり、一者応札ではあっても潜在的参入者がいてある種の競争状態だったと考えることもできる。一方、この時の入札では一時的に暗黙的な競争があったと仮定しても、結果として一者入札なので次期の発注での競争は期待薄のため、競争性が確保できていないと判断することも可能だろう。

2者が応札したケースでは、どうだろうか。ゲーム理論では、標準型ゲームにおける非協力ゲーム（一回の入札）での有力な解のひとつとして、価格の引き下げや質の向上を伴うナッシュ均衡がある。しかし、事業評価（案）で示された入札結果のなかには、2者応札にも関わらず落札者の入札価格が予定価格に近く、実施経費の引き下げなどを伴わないナッシュ均衡とは異なる状態が継続していると考えられるケースもある。これは、複数入札実現のために発注者が努力し、結果として付き合いのような形で競争力の劣る者が入札し、落札者にとってほとんど脅威となっていない場合などに起こりうる。ただし、こうした状況を書面上から読み取るのは困難である。

実際の入札が、いわゆる教科書通りに進まないのは当然かもしれないが、委員会は限られた時間と情報のなかで適切な評価を下す責務を負っている。結局、事務局による委員会開催前の調査をはじめ、事業評価（案）の審議を通じて実態を精査し総合的に判断するしかないものの、競争性の有無を迷う案件をなくすことは不可避かもしれない。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

石上 千博

3年間の活動を振り返ってとのことですが、委員に任命されたのが令和元年12月13日でしたので約1年半の期間の活動でありました。また、任命された後、すぐにコロナに見舞われ、直接対面で皆さんのご意見を伺うことが出来ず、大変苦勞いたしましたし残念でもありました。その意味では、今までの監理委員会の運営というものがどのようなものであったのかも分からず今期が終了したという感じです。また、勉強不足、経験不足も痛感させられました。

短い期間の中で感じたことを一点だけ記したいと思います。現在、コロナ禍を経験している中で、国民が感じている、公共サービスに対するイメージが変わりつつあるように思います。公務員の数を減らすこと、経費を削減することが正しいという価値観は私たちに何をもたらすのか、自分たちの社会の中で公共サービスや行政そして、国家が果たす役割とは何なのか。コロナに見舞われた国民は改めて自分のこととして考えさせられています。公共サービス改革基本方針に「民間事業者の創意と工夫を適切に反映させる」とありますが、この意味も社会の変化、時代の変化の中で変わっていかねばならないし、克服すべき課題も変化していつていると思います。ひとつ具体的に記すと、日本は2050年カーボンニュートラルを世界に発信をし、国家の目標として明確にされました。すでに、世界的にも環境に配慮した企業を中心とした投資の流れの中にあります。そのような中で、国が民間事業者に事業を発注する際にどのような社会的メッセージを出すのかは重要な論点であると感じています。仕事の質を確保するという事は最低限のこととして、どのような行動原理で企業活動を行っている企業に国の事業を行ってもらうのかが大事になってきているのではないのでしょうか。もっと言えば価格が少し安いよりも、国の事業を任せるべき企業であるのかが重要になる社会が近づいているように感じています。

私としては、今後も委員の皆さんと様々な議論をさせていただきたいと思います。今後ともよろしく願いいたします。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

稲葉 延雄

○官の事業の一部を切り出して民間事業者に委託する手法は、民間の経営手法を取り入れて官の事業を効率化することを企図しており、市場テストはその起爆剤として機能してきたし、相応の成果をあげてきた。

しかし、その際に官の論理を細かく押し付けすぎると、かえって効率化を損なう結果になり、人々の公的サービスの満足度も高まらない。市場化テストにおいても、効率性向上だけでなく、人々の公的サービスに対する満足度が高まったかどうか、常に確認していくことが重要である。

○例えば、現在、官の業務の一部をシステム化（DX化）して効率を上げるため、システム化ないしシステムの統合化をアウトソースする動きが盛んだが、これも、安全性や正確性を過度にシステムに求めすぎると、システム自体がグロテスクなものになり、完成が遅れ、コストが増加する。結果的に最終ユーザーの使い勝手は悪く、利用者の満足度はかえって低下する。業務によっては、デジタルシステムに任せる部分と従来のアナログ的な業務運用を保持する部分の二つから構成されるハイブリッドなものにするのも一つの手である。この辺は民間でも失敗を繰り返してきていることなので、事業のシステム化については、よくよく民間の経験などを踏まえて必要作業の設計・構築に当たるべきである。

一方逆に、地方の小規模自治体の中には、人手不足、人材不足を理由に、これまでのやり方を改めるDX化を敬遠する向きがある。DX化はサービスの効率化と住民の満足度向上を両立させる手段の一つであるので、これまでのやり方に固執することなく、民間の知恵を借りて積極的に対応すべきである。

○最近の新型コロナ感染抑止のための公衆衛生サービス、とりわけ、ワクチン接種体制の確立などを見ていると、公共サービス供給の迅速性、公平性に関する人々の要求水準が明らかに従来比高まっているのが分かる。中央の関係省庁のみならず地方を含む関連実施組織は、事業の効率化の要請と人々の満足度最大化の両立に十分意を用いて、必要な工夫を凝らして欲しい。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

梅木 典子

市場化テストは公共サービスの在り方を見直すものとして、10年超にわたって実施されているものであるが、官民競争入札等監理委員会の委員を3年間担当して思うのは、市場化テストで求められる内容がここ数年で異なるレベルに変化してきていることである。いつの時代も変化は常にあるものだが、この数年での社会の変化は特に目覚ましいものがある。具体的には、人口減少による人件費の上昇が恒常化していること、人々の働き方がコロナによって大きく変わりリモートワークが多くの分野で常態化していること、そして何よりもIT技術の進歩が速く、新IT技術を活用した業務展開が増えてきていることである。

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で、より良質で低廉なサービスを実現させることが市場化テストの目指すところである。これを達成するために、従来は、サービスの提供範囲が広範なものは分けることで民間企業の新規の入札をしやすくする、既存の業者に有利にならないように仕様書を詳しく要件や情報を記載する、期間を延長して十分な検討時間を提供する、確保する人材の要件を見直す等がよくある対応であった。しかしながら、ここ数年では、市場化テストを数回繰り返しても、これらでは対応できない公共サービスが増えてきている。特に人口減による人件費の上昇が前提となっている中で経費削減を実現するためには、業務の効率化といっても限界がある。例えば、空港や刑務所等の広域な敷地における警備では多くの人手が必要となるため、人件費を削減するためにはドローンやリモートで制御される自動運転の自動車の活用が有効であると考えられる。今後は、民間での新IT技術の活用例を詳細にリサーチした上で、活用が可能なIT技術を公共サービスに呼び入れるような取り組みを特に促進していくことが有効なのではないだろうか。また、このためのベストプラクティスの事例共有はより積極的に展開しているべきではないだろうか。一方で、特殊な専門技術を有する人材が必要不可欠な公共サービスにおいては、良質な品質を維持するために必要な人材を確保するために、市場における競争力を維持した十分な報酬を支払うことが必要であり、一概に経費削減を目指すことは難しい。維持すべき品質レベルがどのようなものか、それを実現するための必要条件が何かをよくよく検討した上で、必要な経費の増加は受け入れつつ、品質の維持と向上を目指していくというバランスの取れた管理が、これまで以上に重要になっていくのではないだろうか。

第5期の監理委員会、公物管理等分科会およびでの審議への参加を通じて、公共サービス改革法の運用について感じた点を以下のとおり記載する。

尾花 眞理子

1. 公共サービス調達のあるり方についての実施府省の意識の変化

公共サービス改革法（「法」）の施行後15年間が経過し、その間、公共サービスの質の維持向上と経費の削減のために、いかなる方法で公共サービスを調達すべきかについての議論は、相当程度積み重ねられてきた。また、議論の結果やその結果が反映された調達方法の成功事例や失敗事例も、公共サービスの実施府省に広く共有されてきている。この結果、入札監理小委員会での実施府省の姿勢も、市場に広く応札者を求めて、よりよいサービスを調達し、法の目的を積極的に実現しようとするものに変化し、実施府省の作成する実施要項や仕様書も法の趣旨に沿ったものに改善されてきており、法の施行は一定の成果をあげているものと感じている。

これは、各省から派遣された国家公務員が事務局を作り、事務局全体で、国家公務員等のメンタリティや仕事の進め方を理解したうえで、実施府省と調達方法の改善方法についてに付度することなく交渉・説得を重ねるという現在の事務局の手法によるところが大きいものと感じる。9年間の在任期間中、事務局と協力して入札監理小委員会を開き、実施府省と実施要項や評価案の審議を行ってきたが、事務局が法の目的を実現するために、同僚ともいえる実施府省に対して根気強く説得し、改善を示唆する姿勢に接することが多く、法の適正な運用の一例を知る貴重な機会となった。このような法の適正な運用の実態はぜひ国民の広く知るところとなしてほしい。

2. 総合評価のさらなる改善の必要性

実施要項や調達手続きの改善の手法については、法の15年間の運用により、ほぼ検討し尽くされた感があり、今後は、その手法の強化を検討することとなるものと思う。例えば、法が原則として採用している総合評価落札方式による落札者を決定するための総合評価が、品質と価格のバランスによる調達価格の確保に真に役立っているのか、換言すると、総合評価を民間事業者のさらなる工夫を引き出し、質のよい公共サービスを調達できるように改善、強化できないかを検討してはどうかと感じている。

横並びの総合評価項目ではなく、実施府省が対象公共サービスによって達成したい目標を項目として積極的に書き加え、当該目標の軽重に従い、配点を柔軟に変更することを検討していただきたい。総合評価項目には、実施府省が実現したい他の施策の実施を入れることや、システム等を調達する際には、維持管理の容易さ、アフターサービスとしての協力体制の有無、改修の容易さ、ホールライフコスト、グリーンコストや環境保護コストの割合を組み込んでよいと思う。

応札者の応札意欲をかきたて、創造的な提案を促進するために、評価者の人数や経歴を開示し、応札者に提案についてのプレゼンテーションの機会を設け、落札できなかった応札者に対して、評価点を通知する等を検討することも一つの方法であると思う。

3. 予定価格

実施府省自身が、調達する対象である公共サービスが新規の技術に基づく新しいものであることから、又は、長らく受託事業者に丸投げしていることから等の理由で、対象公共サービスの実態及びそれに要する価格を自ら十分に把握できないと思われる事例が散見された。そのような場合には、意味のある予定価格を算定することは實際上困難であると思われる。

入札監理小委員会での審議の経験を通じて、予定価格の算定方法については、実施府省自らコストを積み上げて積算する方法、入札手続き開始前に業者から集めた見積もりをもとに決定する方法、過去の契約金額をもとに決定する方法等があることがわかったが、特に後二者による算定方法については、一応のマーケットの傾向、むしろ、この入札に参加した限定された業者の応札希望価格分布以上にどのような意味をもつのだろうかとの疑問を禁じ得ない。

従って、どのような場合においても、入札前に業務の内容と契約金額の上限、つまり、予定価格を確定しなければならないという会計法の原則が、公共サービスの調達の支障になることも少なくないと感じている。

予定価格の設定が公共サービスの調達に役立つ要素となるように、予定価格の算定についての実施府省の手法について広く調査を行い、とりまとめて、その成功手法を実施府省に共有することを検討してもよいものとする。

以上

「3年間の官民競争入札等監理委員会の歩みを振り返って」

デジタル化時代を迎え、新型コロナウイルス感染症影響下において、
更なる健全な公共サービスの確保を

杏林大学客員教授

ルーテル学院大学学事顧問・客員教授

前三鷹市長

清原慶子

1. 新型コロナウイルス感染症影響下における公共サービスをめぐる対応の必要性

令和2年3月の小中学校の一斉臨時休校、4月以降の緊急事態宣言の発出を端緒に、今期の官民競争入札等監理委員会の任期後半の1年数か月は、会議そのもののオンライン化が一般化するなど、国内外での感染症対策が日常化する中で取り組むこととなった。

審議対象の公共サービスの審議においても、事業の実施に際しての感染症対策が求められることから、対面の訪問や相談が必要となる事例の場合は、その事業の延期や代替の在り方についての検討が必要となった。

また、公共施設の施設・設備管理等事業の場合で、運用管理業務従事者は機器の貸出し等の対面業務については常駐勤務としているところ、感染症対策の為に在宅等の非常駐勤務の可能性について検討を要する事例が増大することとなった。そこで、運用管理業務に係る問い合わせ受付業務や業務実績報告作成等について、セキュリティ対策等の実効性を確保することによるテレワーク作業を行うといった対応があった。

また、総合評価の加点項目に新型コロナ感染症への対策を追記するなどの対応が見られた。この動向は、引き続きしばらくの間は課題として継続されるものと考えられる。

2. デジタル・トランスフォーメーション時代の到来と改革の必要性

令和3年5月、同年9月にデジタル庁が発足することに関連する法律が制定された。

このことに、関連して、市場化テストを実施中の事業のうち、消費者庁関連案件についての審議の過程で、従来、個別に入札等の対応をしていた各府省庁の基幹的なネットワークシステムについて「新政府共通ネットワーク」への移行が図られるものがあることがわかった。すなわち、令和3年5月時点では、「各事業の実施中または実施予定の事業の期間が異なること等から、新政府共通ネットワークへ移行するかどうかも含めて検討中、または未定」との実施府省からの回答があるが、消費者庁以外で今後、新政府共通ネットワークへの移行が検討される可能性のある事業は少なくとも6件あることがわかった。

電子政府の取り組みが加速化する過程において、デジタル・トランスフォーメーション、情報通信システム、政府認証基盤に関する案件について、いかに、適切に個人情報保護及び情報セキュリティを確保しつつ取り組んでいくかはこ

れまで以上に重要な課題であると認識する。

令和3年6月10日、会計検査院は参議院決算委員会の要請を受けて、同年5月にまとめた『政府情報システムに関する会計検査の結果について』を報告した。ここでは、平成30(2018)年度の省庁で個別に使われている契約金額3000万円以上の情報システムに係る契約状況を調べた結果が公表された。それによると、競争入札の契約件数755件のうち423件であり、そのうちの73.9%が「一者応札」だったことがわかり、検査院は各省庁に競争性を確保するように求めたとのことである。「一者応札」の比率は2006年63%、2011年66%、2018年74%と、順次増加しており、その内訳は改修契約94%、再構築契約72%、新規開発契約59%であるという。

官民競争入札監理委員会でも、各府省の情報関連システムに関する審議の際には、「一者応札」を避ける適切な競争環境が実現するように一貫して求めてきている。今後も、その方向性は堅持されることを期待する。

3. 「総合評価方式導入」に伴う運用に係る配慮の必要性

ある事例で、「新規参加者促進の取組として、総合評価の導入(価格以外の評価点を設け、企業の参加意欲を高める。)」を実施したところ、不参加者へのアンケートの回答では、「価格競争方式に比較して参入のしやすさはどちらともいえない」という声が多かった。

その理由としては「総合評価方式導入に伴い作成すべき申請書・技術資料がこれまでより増えた」といった声や、総合評価に関連してサービスの質の向上の確保の指標として「専門性のある人員確保が厳しい」といった声があった。

すなわち、総合評価は企業にとっては価格以外の評価点が設けられたメリットがある反面、他のデメリットが生じてしまったため、結果として「どちらともいえない」という回答が多かったと担当者は考察している。とはいえ、本事例でも入札不参加の理由について「総合評価方式を敬遠した」と回答したのはほとんどいなかったとのことである。

他の事例でも、現行有利と考えられる加点項目の見直し、評価ランクの多層化、評価基準の明確化などにより、事業者が参入しやすいように評価基準書を工夫して取り組んだものの、結果的には一者応札となった事例もある。

この間、各府省においては各案件への不参加理由のヒアリングを行う事例が増えており、「事業者間の役割分担に不明確な点があった」、「従事者要件に充足できない要件があった」、「より高い精度で見積を行うために必要な情報が不足していた」「再委託に係る応札要件については新規参入の障壁となっている」「仕様書のボリュームが多い」「仕様書等の質問回答後の確認に時間を要する」「落札者決定から委託業務開始までの期間が短い」といった意見を受け止めている。

これらへの対応として、「調達仕様における事業者間の役割分担の明確化」や「従事者要件の見直し」、「民間事業者への開示情報の充実」、「落札者決定から委託業務開始までの期間延長等による民間事業者の更なる参入促進」などが図られている。

このように、公共サービスの質の向上の為に、価格に象徴される量的評価に留まらず、専門的人員確保などの質的評価を高める総合評価等の取組みは推進されているが、それだけでは、直ちに入札者の増加に結びついていない点については今後もその運用に係る配慮について丁寧な検討が必要と考える。

4. 多様性の時代、公共サービス改革に向けた多面的評価の必要性

「Society5.0」の時代にあって、政府においても社会の多様性を尊重したインクルーシブな制度が求められる時代にあって、公共サービスの更なる改革に向けても、それぞれの公共サービスの目的を達成し、国民に「役に立つ」ものとする事は第一義的に必要なことである。

同時に、公共サービスの実施において、多様な民間事業者が参入し、相互の切磋琢磨による活性化が促進されるためには、各府省による各事業の実行に向けた柔軟性ある事業の立案とそれに対応する柔軟で、内外が「納得できる」評価指標の作成が必要である。

各府省における政策過程の実態を踏まえ、作業の重複を排しつつ、公共サービスの改善に役立つ評価プロセスを実現することが重要である。

公共サービスの特性や改善の目的等に応じて、前例にとらわれず、最適な評価方法を柔軟に選択するためには、EBPMの更なる推進が不可欠である。同時に、データを重視するためには、適正なデータが確保されていなければならない。今後の評価の質の向上を期待する。

3年間の監理委員会の活動を振り返って

古笛 恵子

1 まだ3年もう3年

3年前にも監理委員会の活動を振り返りましたが、もう3年も経過したのかという思いと、まだ3年しか経過していないのかという、相反する複雑な心境にあります。

2 公共サービス改革の浸透

正直なところ、かつては、委員会における府省庁とのやりとりの中で、長年続いてきた方法を変えるつもりなど毛頭ないのではないか、そもそも官民競争入札等の対象事業に選定されたこと自体に納得されていないのではないか、と感じることもありました。

しかし、近年は、委員会における活発な意見交換をふまえ、委員会後に再検討いただいたり、委員会の意見を採用してくれたり、嬉しい報告をいただくことが増えました。実施府省庁と委員会は対立関係にあるのではなく、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスを実現したいという同じ思いの上に立っていることを実感しています。

振り返りとして真っ先に浮かぶのが、公共サービス改革の趣旨が浸透してきたこと、ある意味においては、もはや常識のように捉えられるに至ったことです。

3 変革する社会への対応

次に、社会が大きく変わりつつあることに伴い、公共サービスのあり方も大きく変わらざるをえないと感じています。

コロナ禍により世の中が大きく変わってしまいましたが、公共サービスにも大きな影響を及ぼしました。これまで当たり前であったことが当たり前でなくなり、想定外の事態に遭遇し、何の準備もなく目の前の課題に取り組まざるをえない状態となりました。そのような場合でも事業を実施するにあたっては、関係者が、あらためて、質の確保、経費削減、競争性の確保といった基本に立ち返ることが重要だと思います。

小委員会Aでは、施設管理、試験・研修、調査業務などを検討させていただきましたが、集まること、移動することができなくなり、事業の一部が中止となったり、オンラインでの実施に変更されたりと、時間的余裕もないなかでの対応は大変であったと思います。とはいえ、経費削減において更なる工夫が必

要と思われる事案がありました。もはや感染症リスクは顕在化したので準備が求められますが、今後も想定外のリスクが顕在化したときのあり方として、コロナ対応における反省をいかす必要があるように思います。

さらには、デジタル庁も立ち上がるとおり、社会のデジタル化、IT化を公共サービスにも積極的に導入していくことが必要です。まさに民間の創意工夫が発揮される場面にほかなりません。

4 今後に向けて

基本に立ち返りつつ、変わっていきたいと思っています。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

関野 晶夫

3年前の野田聖子前総務大臣からの辞令交付と、最初の監理小委員会は印象深いものでした。

まず驚いたのは資料の多さであり、資料番号の付け方を知らなかったこともあり説明について行くのが至難の業で、質問や意見など言えるものではありませんでした。あれから3年経ち、自分としては官庁の価値観や仕事の進め方に違和感を持つことが多かったように思います。

- 1, 最も強く思うことは、コロナ対応についても言われるように、時代の変化に対応しようとする姿勢があまり見られないことです。継続することより変化し続けることが企業の生き残りには必須ですが、数年間変わらない案件などを目にするがあります。

DX、AI、SDGs、ペーパーレス、キャッシュレス、印鑑廃止等は官庁が率先して取り組むべき課題ではないでしょうか。

先日コロナ禍にあり海外便が9割、国内便が6割減便して、航空会社は従業員を外向に出し、民間空港はターミナルや滑走路を一部閉鎖したにも関わらず、コロナ以前の警備体制を100%維持している案件がありました。契約内容として当委員会で指摘すべき事柄ではないかもしれませんが、その時代感覚には驚きました。

- 2, 当監理委員会で問題になるものに1者応札がありますが、地域によっては少子高齢化等により受入可能な企業数は極端に減少しており、従来の価値観では対応出来ないものが多くあります。システム保守・運営についても開発ベンダーが有利になる例が多くあります。

従って募集すれば集まるという時代ではないことをよく理解し、どこまで請負う企業の身になって考えられるかが今後の課題だと考えます。

3. SLA (Service level Agreement) の中に顧客満足度があり、本来、公共サービスの顧客は住民であるべきかと思われませんが、当委員会では公務員 (従業員満足度) を意味しています。さらにその満足度調査に当たっては、回収率を上げるためにデジタル (PC) ではなくアナログ (紙) で行うよう請負企業に指示している例までありました。

マイナポータルや e-TAX などかなり面倒な PC 作業を住民や納税者に求めているにも関わらず、自らのアンケートは紙でなければならない、という理由がよく理解できません。

9 月にはデジタル庁が発足し、公官庁の仕事ぶりも変化するものと期待しますが、公平性の名のもとで変化を恐れることだけは止めて欲しいと思います。

その意味でも資料で使用する年号は西暦で統一すべきだと思います。複数年契約の案件などは理解しにくいですし、特定の日本人以外には理解出来ない年号を公に使用し続けるのはいかがなものかと思います。

以上勝手なことを記載しましたが、事務局の方には 3 年間大変お世話になりました。心から御礼申し上げます次第です。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

中川 眞弓

3年前にご縁をいただき、官民競争入札等監理委員会の監理委員をさせていただくことになりました。大学の先生方や公共サービスに精通されている先生方に交じって、これまでずっと民間、それも外資系企業で仕事をしてきた私が貢献できることは何かと模索しながら委員を務めてまいりました。透明性、中立性、及び公正性を確保しつつ、民間事業者の創意工夫を反映し、より良質かつ低廉な公共サービスを実現するという公共サービス改革法の目的は、国民目線では至極当然と思えますが、その実現は決して容易いものではないと実感すると同時に、さまざまな場面でその実現に向けての関係各処の皆様のご尽力を認識できた3年間でした。

一定のスキルや経験を持つ人材を不可欠とするサービスの購買業務の経験から様々な公共事業を拝見すると、民間企業も抱えている同様の課題が見えてきました。

1. 「良質かつ低廉」のバランス

公正性を維持するにあたり、新規事業者参入は望ましいことですが、現場責任を担う所管官庁の方々にとって、業務の質確保においてリスクがあることも認めません。また、「安価だが粗悪」といった事態は避けなくてはなりません。そのリスク軽減のため、入札実施要項案の作成にてご尽力されていることを多くのケースで理解することができました。それでも、その見極めが困難なこともあり、参入の場合には評価結果を踏まえての対策が重要となってきます。

2. 人材確保

専門性が上がれば上がるほど、入札者にとって、必要とするスキルや経験を持つ人材を期限内に確保することが困難となっています。専門性が必要とされる業務のビジネスモデルの変容が迫られていると思われまます。

3. 入札可能性のある事業者へのリーチ

既存事業者・業界大手事業者以外の事業者の探索、働きかけ、そして業務内容とのマッチング、入札というプロセスを考えれば、母数は大きいほど公サ法の趣旨を満たせる可能性は広がってきます。そのためには、事業者数の99%以上が中小企業という日本では、事業内容に応じた最適なアプローチを検討する必要があります。

コロナ禍が始まり既に1年以上が経ちました。監理委員会もオンライン会議が定着し、各官庁でも様々な変革が進んできたことと思います。各種公共サービスにおいても、これを機に、コストを抑えながら、より質の高いサービスを提供できる変革を改めて考えてみる必要があると思われます。そのための一助となれるよう、今後も微力ながら尽力させていただく所存です。

最後になりましたが、日頃より監理委員会の円滑な実施にご尽力をいただいている事務局の皆様にご心より御礼申し上げます。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

野口 晴子

1. 監理委員会のあり方

・3年前に記載したことと同じ趣旨のことを繰り返すことになるが、率直に言って、現行の書面審査の意義や必要性について大いに疑問がある。私自身が大いに反省すべきところではあるが、各委員は自身の本務に忙殺されており、どこまで真摯に審査に取り組んでいるかについては大いに疑問がある。

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

2. 市場化テストの方向性

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

・前段で述べた点と重複するが、政策評価を行う際、定性的評価に依存しすぎている。政策・施策の実行に当たっては、スピード感が求められ、ヒト・モノ・カネ・時間がかかるデータの蓄積と政策に資する科学的エビデンス（いわゆる、Evidence-Based Policy Making: EBPM）の創出は困難な面が多々あるかもしれない。しかし、COVID-19 パンデミック対策で明らかになったように、科学的データを示し、それを客観的に評価する重要性が再認識される中、市場化テストについても同様のことが言えるのではないだろうか。

・したがって、今後は、今年新設されるデジタル庁とも協働・連携し、政策全体を評価するようなデータベースの蓄積とその解析を担う人材の確保に予算を投入することが必要だと考える。

「3年間の監理委員会の活動を振り返って」

古尾谷光男

官民競争入札等監理委員会委員となって三年が経過した。四十七年に亘り、地方行政に携わってきた私には、「官民競争入札」「市場化テスト」の言葉は、なじみの薄いものだった。審議に参加し、公サ法や基本法に基づき、監理委員会により、緻密に審理や方針の決定がなされていることは驚きでもあった。評価案等を見ると、各省庁や機関が監理委の要請に対し、真摯に取り組んでいることが伺われ、競争入札の導入による費用の低減も進んでいる。一方、「システム」に係る案件では、業務説明には複数事業者が参画しても、入札時には、一者となる例が多く見られ、結果として市場化テストの継続に至っている。価格についても、高止まりや上昇の傾向があり、競争性が担保されているとは必ずしも言い難い事業もある。人件費アップ等止むを得ない事情もあろうが、比較可能な単価の説明がなければ、ベンダーの言い値にもなりかねない。市場化テストは全ての事業を行っているわけではない。施設管理についても、独立行政法人等の施設管理では「公サ法」の趣旨が管理者にしっかり認識されているのかいささか心配な点もある。ある国立大学の経営協議会委員として事務局にお尋ねしても、なかなか前向きな回答は得られない。現場の意識が変わらないと進まないのは、国も地方も同様だと思う。

自治体にとって地方公共サービスの大きな転換点は、公サ法に先立ち、平成十五年に導入された「指定管理者制度」である。それまで、自治体や第三セクターに委ねられていた「公の施設の管理」に民間の参入が認められた。自治体財政が窮迫し、職員数や給与費、さらには出先機関の削減等「地方行革」が進んだ時期であり、その一環として本制度も位置付けられた。公園や福祉施設を中心に急速に導入が検討された。私も知事から導入の強い指示を受けた覚えがある。とにかく「費用を減らせ！」の大号令であり、実際応募者が競争することで、目に見えた減額効果もあった。一方で、施設利用者からは「質が低下した」等の苦情や、参入を目的としたダンピングも見られた。このため、モニタリングポスト設置による利用者意見の反映、プロポーザル等提案方式の導入、第三者による審査等が、議会での議論も経て、定着した。第三セクターと民間事業者が文字通り「官民競争」を行うため、競争性の保てない県主導第三セクターは撤退を余儀なくされた。されど「公の施設の管理」である。県民からの付託に応え設置者である自治体と管理者は、常に運営を巡る意思疎通が必要である。行政・管理者双方の職員の意識改革、そして第三者による定期的監査の

充実も必要である。機関設置の困難な自治体にあつては、事務組合の設立や県への委任等、様々な手法が検討されるべきと思っている。

監理委員会で報告された「窓口の委託化」も、小規模自治体や地域では委託先を見つけること自体が困難であり、地縁のない都市部の業者が業務を行うことには地域の抵抗感がある。業務委託により職員が直接関与しなくなることで、自治体の業務でありながら熟知する職員がいなくなることもある。さらには、急速に拡大するDX計画の中で、そもそも窓口業務委託化の必要性も問われてきている。

「公サ法」による取組は、地方公共サービス改革のモデルであるが、競争性を堅持しながら、公の施設を国民の付託に応え、適正に管理し、「質の高い」取組となってほしい。DX計画と併せ、取り残される自治体があつてはならないと思っている。