

「公共サービスへの競争導入による民活実態」
調査研究報告書
～ 市場化テスト法の動向とその展望 ～

平成 20 年 3 月

財団法人中部産業活性化センター

はじめに

近年、地方公共団体を巡る環境は大きく変化しています。財源が縮小し続ける一方で、急速な少子高齢化に伴う社会福祉等に対する住民意識の高まり等、複雑化・多様化するニーズに的確に応えなければならないという難問に直面しています。

このような地域経営環境を背景として、地方公共団体では、従来どおりの行政経営手法に基づく地域運営から、なお一層の住民サービスの質・効率性向上を目指した地域経営改革が求められております。

このため近年、民間活用手法として効率的な公共サービスの提供を可能とする PFI や指定管理者制度等が導入されてきました。

さらに、平成 18 年 7 月には「公共サービス改革法」が施行され、民間事業者の創意工夫を公共サービス分野に活用し、良質かつ低廉なサービスを実現する環境も整備されました。この改革法は「市場化テスト法」とも言われ、官と民との垣根を取り払い、行政、企業そして地域住民が一体となり、より良い公共サービスを実現し、地域社会を活性化することを目指しております。

そこで本調査においては、「公共サービス改革法」施行以降における地方公共団体の民間活用の現状や動向、ならびに民間事業者等における動向について調査を行いました。また、モデル団体を抽出し事務事業全般における民間活用の可能性についても概観分析を行いました。これらの調査結果より、地方公共団体の民間活用拡大における課題抽出とその展望について取りまとめました。

本報告書が、中部地域における地方公共団体や民間事業者等の皆様方にとりまして、多少なりともお役に立つことができれば幸いに存じます。

なお、本調査研究におきましては、地方公共団体や民間事業者の多くの方々にヒアリング等させていただき、多大なご協力を賜りました。また名城大学都市情報学部教授 昇 秀樹氏には、的確な指導・助言等を賜りましたことを、この場をお借りしまして厚くお礼申し上げます。

平成 20 年 3 月

財団法人 中部産業活性化センター

< 目 次 >

調査研究結果 概要

1. 「公共サービス改革法」の現状	1
（1）公共サービスにおける民間活用の動向	1
（2）市場化テスト制度の動向.....	11
2. 中部地域における民間活用の現状と課題・要望	43
（1）地方公共団体側における民間活用の現状と課題.....	43
（2）民間企業の業務受託の現状と課題	49
3. モデル団体における業務の民間活用の可能性.....	53
（1）地方公共団体における民間活用の特徴	53
（2）個別分野での特徴と今後について	55
4. 民間活用の拡大に向けた課題.....	69
（1）公共サービスの民間活用の拡大に対する課題について	69
（2）民間活用における課題への対応について.....	73
5. 今後の展望.....	75
（1）公共部門における取り組み展望	75
（2）民間における取り組み展望.....	78

< 資 料 編 >

1. 先進事例ヒアリング調査結果.....	81
2. 地方公共団体アンケート 調査結果	97
3. 民間企業アンケート 調査結果	117
4. 地方公共団体・民間向けセミナー実施要録.....	129

調査研究結果 概要

背景

平成 18 年 7 月「公共サービス改革法（市場化テスト法）」の施行に伴い、「公共サービス改革基本方針」が策定され、市場化テスト制度が具体的に動きだしている。また、同基本方針の改訂が適宜行われ、公共サービスにおける官民競争入札等の対象事業が拡大しつつある。

この市場化テストによる公共サービスの質向上と経費削減に向けた地方公共団体の取り組みは、従来型の「地域運営」から、より一層の住民サービスの質・効率性向上に積極的に取り組む「地域経営」に転換させるうえで重要である。しかし、この取り組みはまだ緒についたばかりであり、公共・民間双方にその活用が求められている。

目的

本調査では、官民双方における「公共サービス改革法」の活用現状、ならびにその展開動向を把握・分析し、その課題と今後の展望について取りまとめを行い、中部地域における地方公共団体や民間事業者の活用を資することを目的とした。

調査項目と結果概要

1. 「公共サービス改革法」の現状

【概要】

- 市場化テストは行政サービスに適正な競争原理を導入し、質と効率性を向上させるもの。
- 市場化テストは国や独立行政法人が行ってきた業務を中心に対象業務が拡大された。
- 地方公共団体業務への市場化テストの導入は、当初窓口業務 6 業務のみであったが、平成 19 年 12 月 24 日閣議決定にて 24 業務に拡充された。また、徴収関連業務（地方税、国民健康保険料等）、公物管理関連業務（上下水道管理）、統計調査関連業務の一部が対象となった（平成 19 年度末までに措置）。
- 現行の「公共サービス改革基本方針」に規定されていない業務については、地方公共団体が他法令の制約の範囲外の部分で独自に自主市場化テストを実施することも可能である。
- 先行実施の地方公共団体では、「モデル事業を選定するケース」と「全業務に対して民間提案を募集するケース」の 2 つの方式で取り組んでいる（下表参照）。
- モデル事業を選定するケースでは、事前に対象となる事業を庁内協議のうえ選定し、個別の業務に対して官民競争もしくは民間競争を行っていく方式となっている。
- 市場化テストの対象業務は、内閣府公共サービス改革推進室が、民間や地方公共団体等から定期的に追加提案を募集し、関係省庁との協議を経て閣議により追加決定される。これらは「公共サービス改革基本方針」の対象業務として組み入れられるため、定期的な適用拡大の動向には注視が必要である。

自主市場化テスト導入の分類（主な事例）

モデル事業を選定するケース			全業務に民間提案を募集するケース		
・東京都	・千葉県	・愛知県	・佐賀県	・我孫子市	・志木市
・大阪府	・北海道	・倉敷市	・杉並区	・高浜市	

多治見市...「市場化テストガイドライン」策定済

2. 中部地域における民間活用の現状と課題・要望

中部地域の地方公共団体と民間事業者にアンケートを実施し、動向を調査した。

【概要】

- 地方公共団体は、過半数が市場化テストの動向に注視しているが、実際の取り組み着手までにはほとんど至っていない。
- 各地方公共団体は、体制面、事業評価面、サービスの継続性および個人情報管理を大きな課題としている。
- 民間事業者は、アンケート回収率の低さからも推測できるように、地方公共団体の動向の様子見している段階であり、地方公共団体からの積極的な情報提供を期待している。そのため、人材育成や体制整備は今後の課題としている。

【考察】

市場化テストが活用されるには、まず地方公共団体が早期に取り組みに着手し、広範囲な業務について民間に情報提供を行い、民間はその動向を把握して対応可能な体制整備に努めることが求められる。

	地方公共団体	民間事業者
対象	中部 5 県の全市町村 回収率 34%	中部 5 県の人材派遣事業者 回収率 7%
主な設問	アウトソーシングの現状と問題認識 市場化テストの検討状況と問題認識	公共部門の業務受託状況および課題 市場化テストに関する期待感
結果概要	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者制度や業務委託は多くの団体で実施済み。 市場化テストの導入について数団体が検討段階。 市場化テストに 7 割近くが注目。 民間ノウハウ活用によるコスト削減に期待。 	<ul style="list-style-type: none"> 受託業務の実績は、窓口業務・総務業務・広報業務。 受託理由は業務内容が分かりやすく人材確保が容易なため。 市場化テストの認知度は低い。 ビジネス市場として様子見段階。
課題	<ul style="list-style-type: none"> 参加事業者の確保 サービスの継続性の確保 既存体制との役割分担 評価業務の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の確保・育成 サービスの質の向上
要望	<ul style="list-style-type: none"> （地方公共団体 民間） 安全面の確保（個人情報等） 守秘義務の徹底 民間活用のメリット明示 	<ul style="list-style-type: none"> （民間 地方公共団体） 業務内容の情報明示（詳細仕様） 諸手続の簡素化 情報公開の充実

3. モデル団体における全業務の民間活用可能性

モデル団体（中部地域の地方公共団体）からの協力を得て、全事務事業について民間活用の可能性を概観した。全業務（約2,400件）を対象に、業務内容を想定して5つに分類し、業務の性質上、行政が執行すべきものは「外部化にそぐわない業務」として整理した。なお、業務の詳細把握が困難なものは「その他の業務」に分類した。

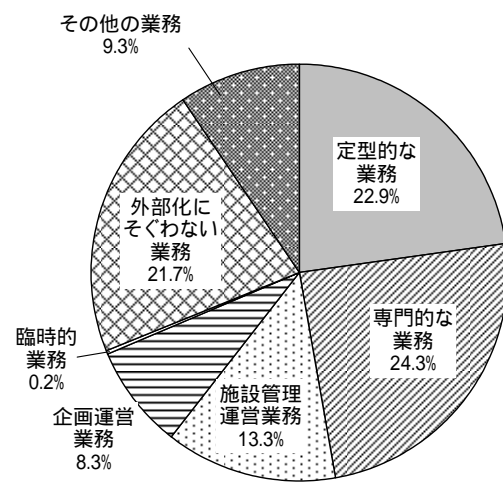
【概要】

- ・「定型的な業務」と「専門的な業務」は、全業務の半分程度を占めており、民間の専門ノウハウや効率性を活用可能な業務分野である。
- ・「施設管理運営業務」は、民間の創意工夫を活かし効率化やサービスの質向上が可能な業務である。また、指定管理者制度や他の手法を組み合わせる等の工夫が可能である（民間活用拡大対象）。

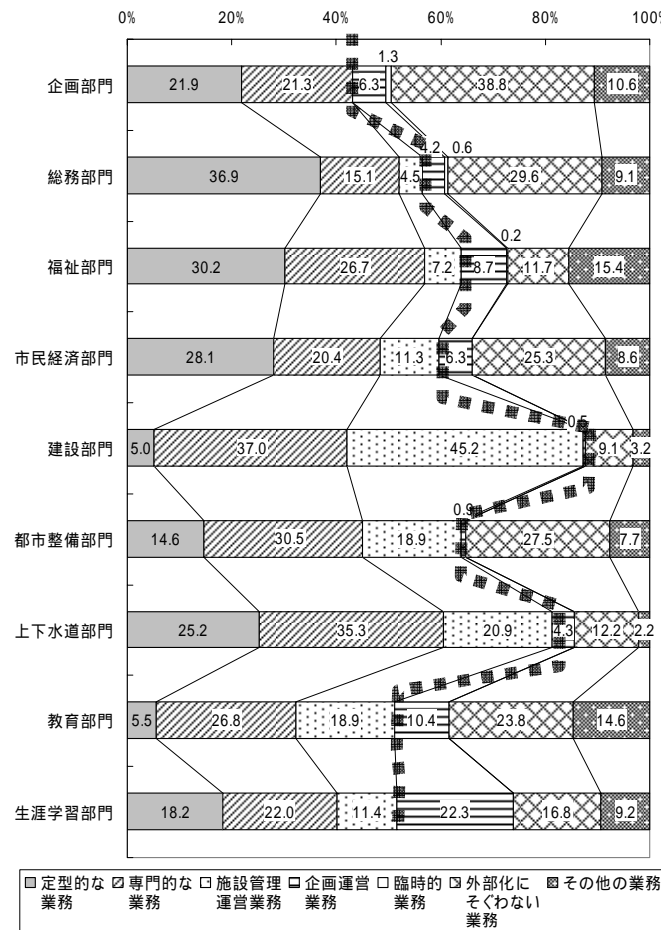
【考察】

- ・民間活用の検討可能性がある業務分野はかなりの範囲で想定できる。
- ・個別の検討においては、法令の規制や公権力の行使等を含むため、民間活用が困難なケース等もあり、地方公共団体による具体的な業務検証が必要となる。

全庁での業務分類結果



部門毎での業務分類結果



業務分類の考え方

大分類	小分類
1 定型的な業務	データ入力・集計・管理業務 調査・統計業務 印刷・資料作成業務 など
2 専門的な業務	設計・測量・地質調査業務 用地買収業務 検査・試験・分析業務 など
3 施設の管理運営業務	公共施設等の管理運営業務 庁舎等の設計、建設、管理・運営業務 道路・河川の管理運営業務 など
4 企画運営業務	イベント等の企画運営業務 研修・講習等の企画運営業務 広報・PR業務 など
5 臨時業務	展示会等の開催業務 その他の臨時業務

4. 民間活用の拡大に向けた課題

【概要】

市場化テストの活用はまだ緒についたばかりであるが、積極的な民間活用を進め効率的な行政運営に努めることは、地方公共団体において強く求められている。今後、課題の解決に向けて公共部門および民間の双方が一層前向きに努力を重ねていく必要がある。

公共	民間
<p>(地方公共団体) 基盤整備の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内体制の充実、職員の理解拡大 ・対象事業の抽出拡大 ・民間活用制度や手法の適切な選択・運用 ・情報公開と説明責任の推進 <p>(国) 対象領域の拡大措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場化テスト対象業務の拡大(規制緩和) ・各層からの規制緩和要望の反映 	<p>体制の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対応組織の整備 ・公共サービス業務の情報収集 ・民間ノウハウの提案力強化 ・公共への営業力強化

有識者・地方公共団体職員等による指摘（公共サービス改革法セミナー等）

名城大学教授 昇 氏	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでの慣例や知識等に依らない、民の知恵を学ぶ姿勢が必要。 ・民間との同一条件での比較が重要、会計制度を含む大胆な改革が不可欠。 ・将来に備えた民活手法の習得は不可避（少子高齢化による財源縮小など）。 ・国主導による制度活用への支援措置も必要。 ・多様な主体からの提案募集を行いつつ国が対象業務を拡充させることも必要。 ・民間側も結果を拙速に求めない姿勢が必要。
ブライタリア(株) 森下 氏	<ul style="list-style-type: none"> ・同一条件下での競争環境の確保が重要（民間の参入意欲を阻害しない）。 ・採算性や業務の易難で参加を判断しない。 ・今は共に学ぶ時期であり、官民連携を双方が意識することが重要。
大阪府 居軒 氏	<ul style="list-style-type: none"> ・市場化テストには、業務選定・情報開示・評価制度が重要。 ・人件費を含むコスト計算を民間手法に近づけることが急務。 ・トップの理解のもと、外部人材を登用した横断的な推進体制が重要。
地方公共団体 職員	<ul style="list-style-type: none"> ・管理業務などに対応できる人員を確保する（ノウハウを蓄積する）。 ・参考となる事例が少ないなか、民間ノウハウが活用できる業務の判断について民間との情報交換を行う（メリットを把握する）。 ・小規模な業務を一括して発注するなど、民間にとって魅力ある業務に仕立てていく。

5. 今後求められる取り組み

【 公共部門 】

対応すべき事項	主な取り組み	取り組みの概要
ア 全庁的体制構築	経営トップの姿勢表明	<ul style="list-style-type: none"> ・全庁的な民間活用方針の策定推進 ・幹部層（部門長等）を含めた意識改革推進
	組織横断的専任部門の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・責任と権限のある推進組織による取り組み強化 ・経営トップの意志をふまえた意識改革推進
	外部人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者等による第三者評価委員会の設置（民間活用推進の透明性・中立性・公正性を担保）
イ サービス向上の目標設定	行財政運営の目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ・民間活用の中長期目標を設定のうえ連携して推進
	サービスレベルの目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス達成目標を量・質両面で設定（可能な限り量的目標） ・業務内容の明確化と個別目標の設定
ウ 事務事業見直し	全業務棚卸の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・廃止、民間活用、民営化等の業務見直し ・民間活用可能性のある業務の抽出（行政職員直接執行業務との区別） ・件名業務のフロー分析と投入資源の分析
エ 行政評価	公共サービスの評価	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者機関による公正な評価 ・住民代表による定期的な評価
	フルコスト可視化	<ul style="list-style-type: none"> ・間接経費等を含めた事業費用の把握 ・公会計から企業会計への見直し
オ 民間活用の仕組みづくり	官民・民間競争スキームの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・スキームを明確化したガイドライン制定 ・公正性を担保する第三者委員会による審査の明確化 ・透明性・中立性を担保する情報公開方針の明確化
	事務事業の内容公開	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細な業務内容の公表 ・事業費フルコスト化（民間とのイコールフットイング） ・業務毎のサービス要求水準・評価基準の明確化
	評価方式の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・総合評価方式により重点評価項目設定
カ 民間活用手法の習熟	最適手法の選択	<ul style="list-style-type: none"> ・各種手法選択の最適条件整備（職員の習熟と積極活用）
	民間ノウハウの習得	<ul style="list-style-type: none"> ・民間との人事交流により民間ノウハウを習得（習得者の民間活用推進部門への登用）
キ 国の推進策の展開	市場化テストの対象業務拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・追加業務の提案者を拡大し、住民や海外からも幅広く募集採用
	市場化テストの義務化	<ul style="list-style-type: none"> ・地方公共団体における適用について一定の環境整備期間の猶予後、義務化を検討すべき

【 民間 】

対応すべき事項	対応すべき事項	主な取り組み
ア 社内体制の整備	対応窓口の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連絡窓口機能の設置
	情報収集機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・公共および民間の情報を広く収集
	管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報保護システム整備（プライバシーマーク等の認証取得） ・安全管理の強化
イ 情報提供の促進	民間ノウハウの提案	<ul style="list-style-type: none"> ・公共への積極的提案活動
	民間ネットワークの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者間等での情報共有化・情報発信 ・支援機能の構築
ウ 人材の育成	行政業務の理解促進	<ul style="list-style-type: none"> ・行政との人事交流によるノウハウの習得

1. 「公共サービス改革法」の現状

(1) 公共サービスにおける民間活用の動向

平成18年7月に施行された「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(以下「公共サービス改革法」あるいは「市場化テスト法」という)の現状について、文献及び先行実施している地方公共団体をヒアリング調査し、民間活用の動向を調査した。

民間活用(アウトソーシング)の全体像

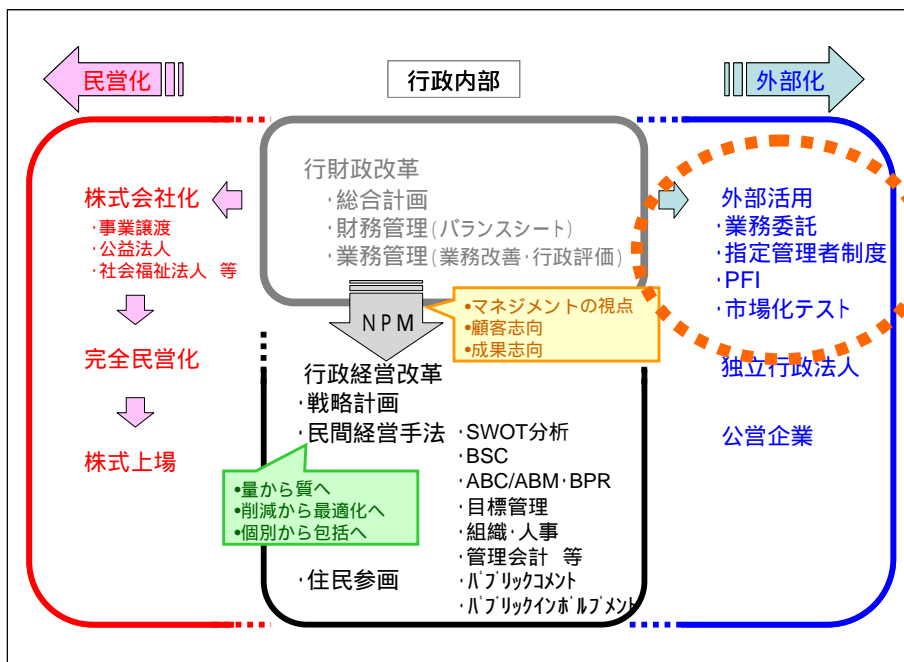
国の機関を中心に公的機関の民営化、外部化が進んでいるが、地方公共団体においても、保有する施設や事業について、民間等へのアウトソーシングの方針策定を行うなど、「外部化」に関する問題意識は強まりつつあり、地方公営企業の独法化や民営化の可能性の検討、指定管理者制度の適用等について具体的に検討する地方公共団体も増加している。

このように、地方公共団体、地方公営企業はアウトソーシングという手法に限定せず、広く民営化、外部化のあり方やその対応について、情報収集を行っているのが現状であり、まさにこれから本格的な検討が進むものと考えられる。

行政におけるアウトソーシングの全体像について下図に示した。方向性としては民間企業等の外部組織に対して業務の委託等を行うとともに、行政内部の効率化等を進めるNPM(ニューパブリックマネジメント)手法の導入が盛んに検討されている。

本調査では、「外部化」なかでも「市場化テスト」について取り上げ、その拡大の可能性等について公共側・民間側双方からの調査検討を行った。

図表1 行政内部におけるアウトソーシングの全体像



アウトソーシングの制度概要、メリットと留意点

アウトソーシング制度について、各種報告書などでの内容をもとに、以下の4つの概要及びメリット・留意点を整理した。

	概要・枠組み	メリット	留意点
外部委託	<ul style="list-style-type: none"> 「経済合理性」「政策目的」「専門性」の追求のために、行政の内部事務や住民サービスの一部・全部を、行政の外部に委託するもの。 	<ul style="list-style-type: none"> 経済合理性の追求 政策目的の追求 外部専門性の活用 柔軟な対応 職員の負担軽減 など 	<ul style="list-style-type: none"> 適切なモニタリング、評価が必要 事務、サービスのノウハウの継承が断絶するおそれ 直営業務の外部委託の場合、直ちにコスト削減につながらず、委託に見合った定数削減が必要
指定管理者	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治法(第244条2第3項)を根拠に、「公の施設」の管理について、地方公共団体の指定を受けた「指定管理者」が管理を代行する制度。民間事業者などの参入が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な管理運営 初期投資が少なく参入リスクが小 柔軟な指定期間の設定が可能 実質的な市場化テストの効果がある など 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者公募時の十分な情報提供 選考基準の明確化 行政(外郭団体)職員の処遇 直営業務からの移行の場合、直ちにコスト削減につながらず、見合った定数削減が必要
PFI	<ul style="list-style-type: none"> 「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」(PFI法)を根拠に、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う仕組みとして活用される。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間の持つノウハウを活用し、低廉かつ良質な公共サービスが提供される 公共サービスの提供における行政の関わり方の改革につながる 民間の事業機会を創出 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者公募時の十分な情報提供 選考基準の明確化・客観性の確保 適切なモニタリング、評価が必要 事務、サービスのノウハウの継承が断絶するおそれ 行政(外郭団体)職員の処遇
市場化テスト	<ul style="list-style-type: none"> 行政と行政以外の主体との間の競争入札により、行政の内部事務や行政サービスの実施主体を決定するもの。 行政以外が実施主体となる場合は、上記「外部委託」の形態をとる。 	<ul style="list-style-type: none"> 官民競争による有効性・効率性の向上 行政以外が実施主体となる場合は、上記「外部委託」と同様のメリット 民間にとっての参入機会の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 適切な対象業務、サービスの選定 十分な情報提供 選考基準の明確化 行政(外郭団体)職員の処遇

PFIについて、対象となる事業・業務は公共施設の建設、維持管理、運営等を中心とした業務に限られる。本章では制度の枠組みと得失の整理に留め、事例整理は割愛する。

<PFIの対象となる公共施設等(PFI法 第2条)>

- 1 道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設
- 2 庁舎、宿舍等の公共施設
- 3 公営住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設
- 4 情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設(廃棄物処理施設除く)、観光施設及び研究施設
- 5 これらの施設に準ずる施設として政令で定めるもの

「外部委託」に関する取り組み状況

動向及び案件対象

- ・ 多くの地方公共団体では、すでに、事業系（学校給食、ゴミ収集、清掃、駐車場・駐輪場管理）の業務を始めとして「外部委託」が実務上相当進展している。また、施設に関しても「指定管理者制度」が導入され、その効果が確認されている。
- ・ 他方、こうした外部委託が進むことで、現業職の雇用問題が大きな課題として認識されている。
- ・ しかし、近年の厳しい財政を背景に、多くの地方公共団体では定数を削減する方針を示しており、今後は、主として事務職が担ってきた業務等も視野に入れた合理化と定数見直しに並行して、外部委託の検討が進められるものと考えられる。
- ・ 対象となる事業は、多岐に渡るが、近年の事例としては、「総務事務」「機能集約」等が特徴的な取り組みとしてあげられる。

参考となる事例等

事例 「集中改革プラン」の策定・実施を通じた民間委託の推進

総務省は、平成 17 年 3 月 29 日に「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（新地方行革指針）において、各地方公共団体に対して、平成 17 年度中に集中改革プランを公表するよう要請している。このプランにおいて、第 2 行政改革推進上の主要事項として、『民間委託等の推進』の方向性が示されている。

平成 17 年 12 月現在、大半の地方公共団体において「集中改革プラン」が策定・公表されている

都道府県	46 団体/47 団体（97.9%）
政令指定都市	全団体（14 団体）
その他の市町村	1,508 団体/1,513 団体（99.7%）

—以下、同指針より該当箇所を抜粋—

第 2 章 行政改革推進上の主要事項について

1 地方公共団体における行政の担うべき役割の重点化

（1）民間委託等の推進

給与・旅費の計算、財務会計、人事管理事務等の総務事務や定型的業務を含めた事務・事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点からの総点検を実施すること。具体的には、類似団体の状況や民間の受託提案などを参考にしながら、組織の規模を踏まえ、メリットが生じるよう委託の可能性について検証すること。その際、企画と実施の切り分けや複数の組織にまたがる共通の事務の集約化、他団体との事務の共同実施、委託実施期間の複数年度化などの様々な手法による委託の可能性の検証を行うこと。

その上で、事務・事業全般についての民間委託等の実施時期等を示した具体的かつ総合的な指針・計画を策定すること。

委託の実施にあたっては、対象事業、選定基準、契約条項などの透明性を確保するとともに、個人情報の保護や守秘義務の確保に十分留意し、必要な措置を講じること。

委託した事務・事業についての行政としての責任を果たし得るよう、適切に評価・管理を行うことができるような措置を講じること。

民間委託等の実施状況については、事務・事業や施設区分ごとに、委託先、委託理由等を公表すること。

(資料)総務省資料より

事例 「総務事務」の包括委託の事例

「総務事務」の包括委託の事例は、「静岡県」「愛知県」「大阪府」「千葉県」などの都道府県における導入を機に、今後は「名古屋市」「堺市」などの政令指定都市など、比較的に規模が大きい地方公共団体において導入が進む見込みである。

団体	名称	業務の範囲	効果	契約方式
静岡県	総務事務センター	各種支出事務 (旅費、報酬、報償、賃金、給与)	職員 60 人削減	業務委託
千葉県	総務ワークステーション	人事・給与事務 手当認定・支給事務 職員の健康管理事務	23 億円の 人件費・ 事務経費の 削減	労働派遣
大阪府	総務サービスセンター	人事・給与事務 福利厚生事務 財務会計事務 物品調達事務	職員 400 人削減 (見込み)	業務委託

事例 「機能集約」の包括委託の事例

近年、「機能集約」の包括委託を実施している事例が増加している。

➤ 徳島県：家賃徴収業務を債権回収会社に委託

平成 18 年度より県営住宅の家賃滞納の徴収率アップに向け、既に退去した滞納者からの家賃徴収業務を債権回収会社に委託。県営住宅の家賃滞納額は、04 年度末で 2 億 6 千万円。うち退去者による滞納額は 1 億 5 千万円で、全体の 60% を占める。不良債権処理促進を目的に 1999 年に施行された「債権管理回収業に関する特別措置法」に基づき創設された債権回収会社のノウハウを活用することにした。債権回収会社には転居先の割り出し、返済計画や債務整理の相談、滞納家賃の集金を任せる。委託先は入札で決定。契約は出来高払い方式とする予定で、回収額の一定割合を報酬とする。

➤ 堺市：少額の税滞納者に対して民間の債権回収会社のオペレーターが電話督促を実施
7-8 割を占める滞納額 10 万円未満の市税滞納者に対して民間の債権回収会社のオペレーターが

電話督促を実施。5カ月余りで、対象者の約40%から計約2億8000円を徴税することに成功。5カ月間の委託料は1200万円。債権回収会社の担当者は「手当たりしだいに電話するのではなく、税の種類や金額、常習者なのか初めてなのか、といったデータを分類し、人によって対応法を使い分けます。税金という性質上、きちんと話せば納得してくれます」と話している。

➤ 杉並区：安全パトロール業務を民間警備会社に委託

杉並区内は道路の狭い場所も多く、人目につきにくい場所も多く、都内でも住居侵入盗（空き巣被害）が多い地域であるため、安全パトロール業務として、「資源抜き取り防止パトロール」「防犯パトロール」「区立公園パトロール」を民間警備会社に委託している。

➤ 岐阜県：情報関連業務についてアウトソーサーを一本化

平成12年度に「情報関連業務戦略的アウトソーシング事業」契約を締結（平成13～19年度までの7年間）。情報関連業務についてアウトソーサーを一本化することにより、コストを削減しながら合理化・高度化を図る。また、アウトソーサーの専門知識、経営ノウハウ等を活用することにより、県内情報関連産業の振興を図る。

➤ 岩手県：総合的な広報プランや制作管理を一括して1社に委託

「県広報媒体制作業務等一括委託（仮称）に関する説明・意見交換会」を開催し、それを踏まえて2005年度から、テレビやラジオ、広報誌など媒体ごとに個別に制作している県の広報に関する業務について、媒体をどう組み合わせるかなど、総合的な広報プランや制作管理を一括して1社に委託。委託業者の選定は、企画コンペ方式を採用。これに伴い、2005年度から県の広報担当職員2名を減じた。

➤ 山形県東根市：市役所窓口業務の一部をNPOに委託

山形・東根市は1月、2005年度から市役所窓口業務の一部をNPOに委託。住民票や印鑑証明、戸籍の写しの交付など機械や正職員が押印した書類の交付から始める。納税証明書の発行など税務課の業務委託も検討中。ただし、市長公印の押印など公務員の守秘義務に触れる業務についての民間委託は地方自治法上、認められていない。市は構造改革特区で申請することも検討したが、特区担当者との協議の結果、公印押印は公務員に限定するとの法務省の見解が示されたため断念。法的に可能な業務から民間委託することとなった。今後も、転出入届や死亡届など、住民基本台帳や戸籍の作成など民間委託の難しい業務については規制緩和を働きかけていく方針。

➤ 愛知県高浜市：公務員以外で対応可能な業務のアウトソーシングを積極的に推進

市役所の窓口業務委託について1995年に、市の全額出資（5000万円）で、市役所業務のアウトソーシング先として「高浜市総合サービス株式会社」を設立。各部局が毎年予算策定時に委託可能な業務を洗い出し、公務員以外でも対応可能な業務についてはアウトソーシングを積極的に推進。市民、税務、水道の各課の窓口業務や公共施設の管理など44業務を委託している。2003年度委託費は3億6424万円で、人件費だけで3億6800万円節減できたとのこと。このアウトソーシングによって、同じ事業を半額で実現したことになる。同社も正社員は3割でほとんどが臨時社員。地元企業経営者や元市助役が中心の役員は無報酬となっている。

（資料）各種報道発表、ホームページ公表資料より作成

「指定管理者制度」に関する取り組み状況

動向及び案件対象

- ・ 平成 15 年 9 月、地方自治法（第 244 条 2 第 3 項）が改正され、以降、各地方公共団体では、公の施設の管理について、地方公共団体の指定を受けた指定管理者が管理を代行する制度の導入を進めている。
- ・ 多くの団体においては、すでに条例などを通じて基本方針や実施方針が策定され、それらに基づいて大半の団体では指定管理者制度が実施されている。
- ・ すでに導入されている団体においては、各施設を担当する所管課を通じて検討がなされ導入が進んでいる。しかしながら、運用面に関する実務については必ずしも統一的ではなく、一貫した制度の実施がなされていないケースもある。また、制度を所管する課においても全体像を把握し、問題点や対応方針を整理している例は多くはない。

参考となる事例等

事例 先行団体における方針・計画の策定例

- ・ 平成 16 年度に、地方自治研究機構からの受託調査において実施したヒアリング調査では、東京都、横浜市、北九州市のように比較的規模の大きな地方公共団体においては、指定管理者制度実施に係る「統一的な手順」を策定しない状況が確認できた。
- ・ 他方、北海道・奈井江町（人口約 1 万人）のように、比較的の小規模な地方公共団体では、管理者制度実施に係る「統一的な手順」を策定した方がむしろ効率的である、との意見であった。

東京都

指定管理者制度導入に関する、都庁全体の導入指針「指定管理者制度に関する東京都指針」を策定する一方、指定管理者制度の適用については専ら各局の判断に委ねている。これは数多く存在する、また個々に目的が異なる公共施設を同一の基準や手続きで整理・検討できない、というマネジメント上の課題に対応したものである。そのため、この導入指針では、基本的な考え方を中心に構成されており、個別詳細部分（指定管理者の管理基準、選定基準など）については各局の判断で対応できる構成になっている（横浜市、北九州市も同様）。

北海道・奈井江町

指定手続条例は、通則条例によるのか、それとも各施設設置条例で定めるのかの 2 通りが考えられる。同町では、指定管理者制度を各施設担当部署が所管するよりも、特定の部局で総括的に取り扱った方が事務の効率化が図られると考えたことから、通則条例によって指定手続きを定めたいと、制度を導入する際に各施設の設置条例において個別の事項を規定することとした。

（資料）地方自治研究機構「平成 16 年度アウトソーシング研究会報告書」より

事例 先行団体における選定基準の例

横浜市

平成 15 (2003) 年 9 月 1 日、「公の施設管理運営主体に係る指針」を策定し、現行の管理運営主体を前提とせず、全施設について管理運営主体のあり方について、民間にできるものは民間に任せる視点からチェックを行った。まず、新規施設から順次導入(地区センター、区民文化センター、地域ケアプラザ等)し、既存施設についても平成 18 (2006) 年 4 月にはすべて移行できるように全体的に調整している段階である。

項目	はい	いいえ
1 施設の公的責任や専門性		
個別法制度上、民間事業者に委ねることについての制約はない		
民間事業者が行えないような、特に高度な公的責任や専門性は有していない		
2 施設を取り巻く社会環境		
民間事業者が類似の施設を運営している		
団体等が類似の施設を運営している		
3 コストとサービス水準のバランス		
民間事業者や団体等が管理運営した方が、低コストとなることが期待できる		
民間事業者や団体等が管理運営した方が、運営日・時間、運営内容等においてサービスの向上が期待できる		
民間事業者や団体等が管理運営した方が、他の民間サービスとの相乗効果等による集客力や稼働率の向上が期待できる		

市川市

「指定管理者制度」の導入のタイミングで従来の市の「アウトソーシング基準」を見直し新たに、開館時間の延長や祝日の開館などサービスの拡充につながる場合、自主事業などのサービス展開が多様で、高度になる場合、将来的に利用料金制度の導入など経営面で大きな改善につながる場合、に該当する施設・サービスについて、指定管理者の適用を決定した。平成 16 (2004) 年度、この基準に従って市のすべての公共施設 (693 箇所) の運営のあり方を再検討し、結果、136 箇所の施設を指定管理者に移行し、管理委託をしていた 41 箇所を直営に戻すこととした(再任用制度を活用した公民館運営等)。

(資料) 地方自治研究機構「平成 16 年度アウトソーシング研究会報告書」より

事例 先行団体等における協定雛形の例

協定は、設置者である地方公共団体が指定管理者に業務を委任する際に取り交わす契約書に準ずるもので、総務省の通知によると「指定管理者に支出する委託費の額等、細目的事項については、地方公共団体と指定管理者の間の協議により定めることとし、別途両者の間で協定等を締結することが適当」としている。

協定書の基本的な構成等については、以下のように多くの事例が確認できる。

市川市・指定管理者基本協定書(雛形)

倉敷市・指定管理者制度事務マニュアル

なお、この協定は、「指定期間全体」を視野に入れて規定される場合と、総則事項についてのみ「指定期間全体」を視野に入れて規定し、個別に毎年、年度規定を締結する場合がある。

「市場化テスト」に関する取り組み状況

動向及び案件対象

- ・ 国において「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（公共サービス改革法）」が施行され、地方公共団体においても市場化テストの実施が拡大していくことが予想される。
- ・ 先進的な団体においては、行財政改革を進める手段として市場化テストに着目し、積極的な取り組みを見せる団体も少なくない（大阪府、倉敷市、我孫子市、足立区、杉並区 等）。
- ・ 市場化テストの制度面ならびに先行事例については本章の（２）にて整理する。

図表２ 公共サービス改革法施行後における市場化テストの実施類型

	官民競争入札	民間競争入札
法令の特例を適用する場合	公共サービス効率化法に規定	公共サービス効率化法に規定
法令の特例を適用せず、地方公共団体が自発的に導入する場合	現行の地方自治法等において対応可能	現行の地方自治法等において対応可能

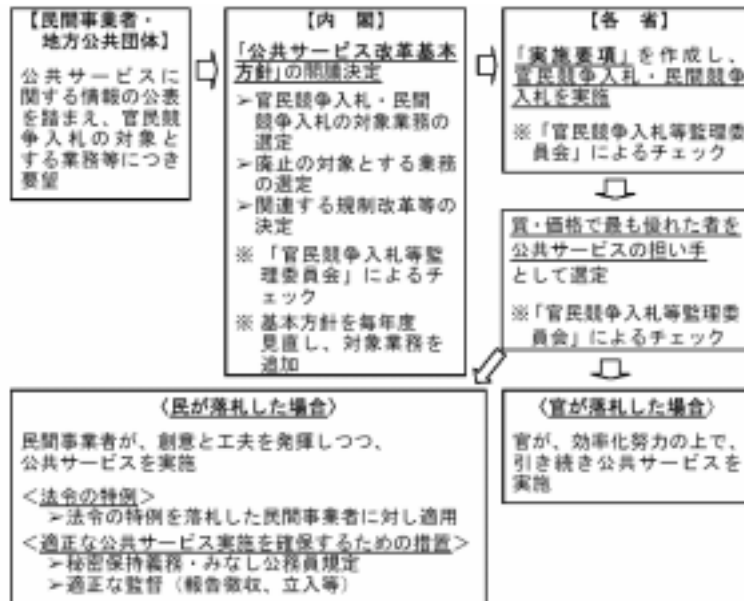
（資料）内閣府資料より

図表３ 公共サービス改革法における地方公共団体の責務

地方公共団体は、基本理念にのっとり、地方公共団体の特定公共サービスに関し見直しを行い、官民競争入札又は民間競争入札を実施する場合には、その対象とする特定公共サービスを適切に選定するほか、地方公共団体の関与その他の規制を必要最小限のものとするにより民間事業者の創意と工夫がその実施する特定公共サービスに適切に反映されるよう措置するとともに、当該特定公共サービスの適正かつ確実な実施を確保するために必要かつ適切な監督を行うものとする。

（資料）内閣府資料より

図表4 公共サービス改革法における一般的な市場化テストの実施プロセス



(資料)内閣府資料より

事例 豪州・ビクトリア州における「市場化テストの対象選定」

ビクトリア州では、1994 から 1996 年にかけて、市場化テストの実施目標が州政府から地方公共団体に対して指示された。具体的には、1994 年から 1995 年は歳出総額のうち 20%、翌 1995 から 96 年は同 30%、1996 から 1997 年は同 50%に相当する業務について、市場化テストの対象とすることが義務付けられ、市場化テストを実施している。

Christopher Aulich (1999)“The Impact of Compulsory Competitive Tendering on the Organizational Culture of Local Government in Victoria”より

事例 民間提案を活用した我が国における事例

我孫子市「提案型公共サービス民営化制度がスタート」

市では、市が実施しているすべての事業を対象に、企業、NPOや市民活動団体などから委託・民営化の提案を募集する提案型公共サービス民営化制度を実施します。全国でも初の試みとなるこの制度を通し、市の業務の委託・民営化を進め、スリムで効率的な市役所と充実した質の高いサービスの提供をめざします。民と官でともに担う「新しい公共」創りに向け、皆さんの積極的な提案をお待ちしています。

<http://www.city.abiko.chiba.jp/index.cfm/15,14273,142.html>

杉並区 「杉並行政サービス民間事業化提案制度」

杉並区においては、現在、区の全事務事業について、民間からの提案を募集し、民間事業者が公共サービスを実施する「杉並行政サービス民間事業化提案制度」を検討している。

<http://www2.city.suginami.tokyo.jp/library/library.asp?genre=3320>

事例 米国シャーロット市における市場化テストの実施事例

シャーロット市は、1980年代以降の急激な人口増加及び税収の伸び悩みを背景として、1992年より組織の適正化に着手した。市場化テストについては、同年に導入された Managed Competition 政策に基づいて実施されており、1994年より第1次の5ヵ年計画 (Five Year Competition Plans) がスタートした。これらの5ヵ年計画は、1994年に導入されたバランス・スコア・カードやインセンティブ制度 (下記) の活用等と並び、適材適所を促す業務再編・組織改革のためのメカニズムと位置付けられ、現在まで引継がれている。

《インセンティブ制度》

- ・ 部署の内部留保が増大した場合に職員が同等のインセンティブを受け取れるとする従業員インセンティブプログラム
- ・ 官民競争入札において受注した業務に従事する職員に対して、業務契約期間の間基本給の25%を上乗せする Competition-Based Gainsharing Program
- ・ 優れた企画を提案した職員に最大で5千ドル (約52万5000円) を支給する従業員による提案推進プログラム (Clever Ideas in Action)

1994年～1998年 (第1次5ヵ年計画の実施時期) に実施された官民競争では、交通、地域開発、ごみ処理を始めとする17分野の現業部門のみが対象とされた。その後、2000年までに事務部門を含む45事業が官民競争入札に掛けられた結果、35事業は官に残り、10事業は民間企業に委託された。入札により、1990年代を通じて16名が解雇されたほか、837名の人員が削減された。(解雇された職員16名の処遇については不明。)

(a) ごみ収集事業の民営化 (1994年)

1994年に実施されたごみ収集事業の民営化により、当該事業に従事していた正規職員157名が他の部署に配置転換された。

配置転換の結果、従前よりも低いランクの職に就いた職員は、配置転換後1年間に限り、従前の給与が保障された。なお、同市の現在の規定によれば、配置転換の対象職員は約3ヶ月に及ぶ一定期間、Talent Bank と呼ばれる人材プール制度の管理下に置かれ、その間各自の能力に見合った新たな職を紹介される。但し、従前の職より低いランクの職を紹介された場合であっても辞退することはできず、これまでの給与・待遇は保障されずに新たな条件の下で勤務する。従前の職より高いランクの職を紹介された職員は、一定期間トレーニーとして仮配属され、配属先の業務執行に必要なスキルを早期に習得する仕組みになっている。

上記のような配置転換支援を受けてもなお、やむを得ず解雇の対象となった職員に対しては、人事部が、解雇手当、保険加入の継続、失業手当等解雇にまつわる事項についてカウンセリングを実施しなければならないとされた。

(b) 上下水道管理事業の外部委託 (1995年)

1995年に実施された上下水道管理事業の官民競争入札では、民間企業が落札した。5年間の契約期間のなかで、当該事業に従事していた職員は45%減少し、22%のコスト削減が達成された結果、400万ドル (約4億2000万円) を超える新たな内部留保が生み出された。

(資料) シャーロット市資料より

(2) 市場化テスト制度の動向

先進的な地方公共団体に対するヒアリング結果をもとに、制度導入の動向ならびに対象となっている業務等について調査した。

公共サービス改革法(市場化テスト法)制定までの経緯

現在、国と地方の厳しい財政状況と、国民の公共サービスに対する関心の高まりから、公共サービスのあり方を見直すことが求められている。

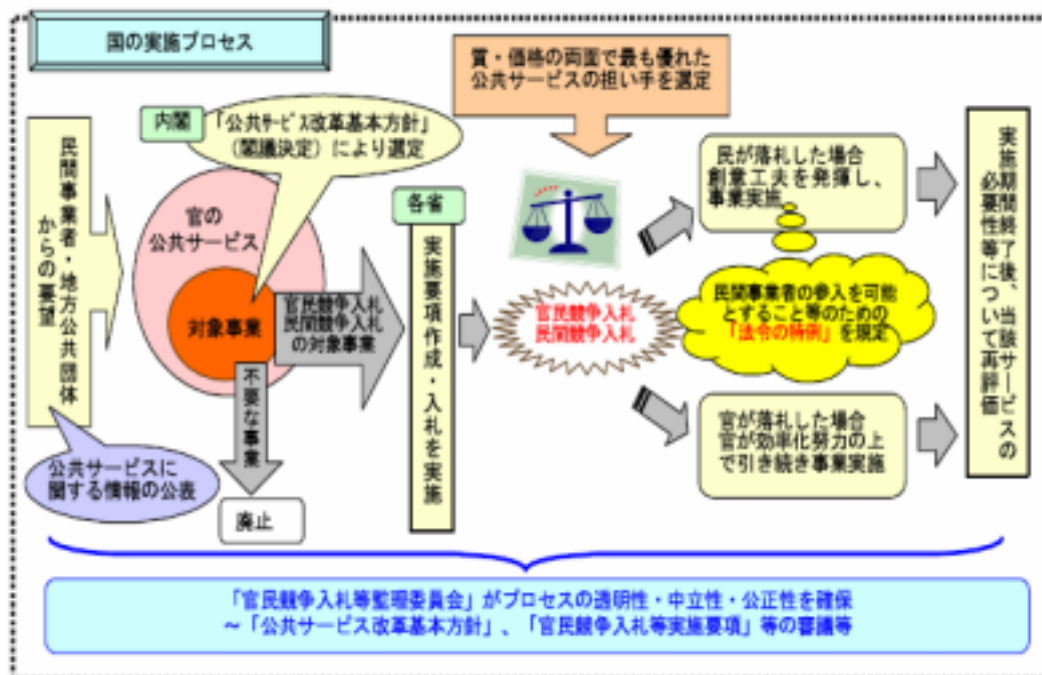
これまで、こういった問題を解決するために、事業の民営化やPFI、指定管理者制度等の各制度が実施されてきた。しかし、これらの制度は対象分野が限られていることや、法制度上の制約もあり、その効果は限定的であった。

そこで、公共サービス全般について分野横断的に公共サービスのあり方を検証し、効率性と質の向上を実現するための手法として、市場化テストの活用が注目されている。

市場化テストの仕組み

市場化テストとは、公共サービスについて「官」と「民」が対等な立場で競争入札に参加し、質・価格の両面で最も優れたものが、そのサービスの実施を担う仕組みと定義されている。公共サービス改革法において規定される業務が対象となり、官民競争入札もしくは民間競争入札(官が当初より入札に不参加)により実施主体が決定される。

図表5 市場化テストの概念図

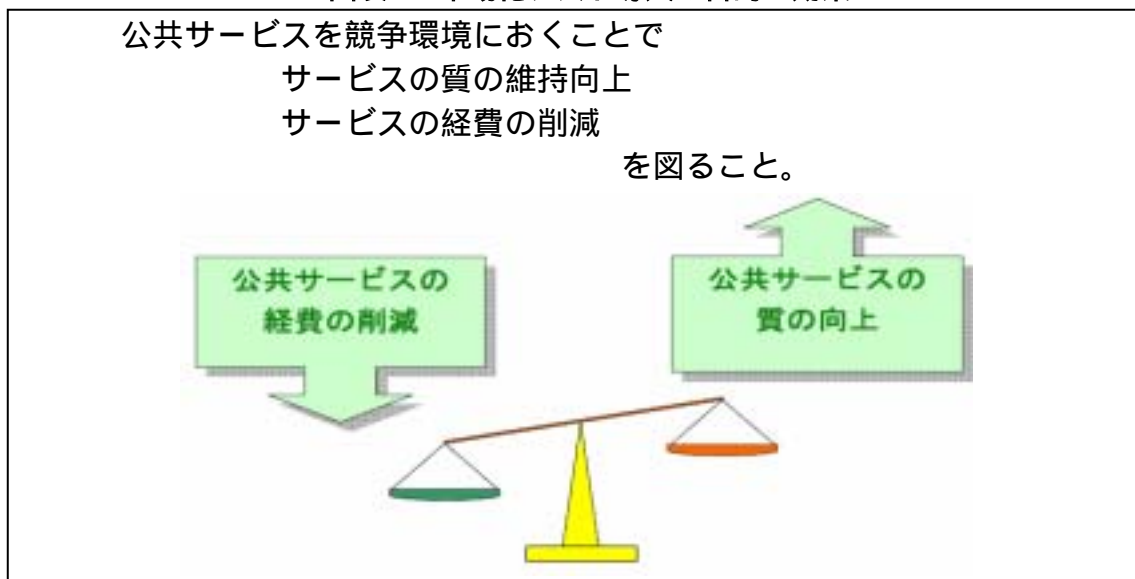


(資料)内閣府公共サービス改革推進室「公共サービス改革法 入門編」より

市場化テスト導入の目的と、期待される効果

市場化テスト目的は、公共サービスの質的な維持・向上と、公共サービスの経費の削減の2つがあり、これらに対して、民間の持つ様々なノウハウや工夫などを活用していくことでその達成を目指すものである。

図表6 市場化テスト導入の目的と効果



(資料)内閣府公共サービス改革推進室「公共サービス改革法 入門編」より

なお、地方公共団体においては、市場化テスト導入の目的としてさらに以外の事項が掲げられている。

- ・ 地域協働と地方分権に支えられた地域主権改革を実現する (大阪府)¹
- ・ 情報公開の促進・官民協働の促進・規制緩和の促進・職員の意識改革 (倉敷市)²
- ・ 地域経済の活性化 (北海道)³

また、市場化テストには、公共サービス改革法に基づく市場化テスト(官民競争入札と民間競争入札)のほかに、法に基づかない市場化テスト(以降、自主市場化テストとする)がある。この自主市場化テストは地方公共団体にて先行的に活用が進められており(我孫子市や高浜市など)、取り組みの概要については後述した。

¹ 大阪府市場化テストガイドラインより

² 倉敷市官民競争入札制度基本方針より

³ 「北海道版市場化テスト(仮称)」モデル事業実施方針(案)より

市場化テストの種類

市場化テストは法に基づく市場化テスト（さらに、官民競争入札と民間競争入札に類型される）と、自主市場化テストの2つがあり、それぞれ異なる特徴を有している。実施フローについては図表7に示した。

また、市場化テストの採用検討にあたっては、みなし公務員規定等の条件より、その制度設計を区分することができる（図表9参照）。

法に基づく市場化テストの特徴

法に基づく市場化テストについて、官民競争入札の場合は、官（国や地方公共団体）と民間事業者が同一条件下で競争入札（価格を含む総合評価による入札方式）に参加し、各自が提供できるサービス内容（質および価格）について提案を出し合い、第三者機関（外部の有識者等により構成される「官民競争入札等管理委員会」や「審議会（合議制の機関）」など）が公正に評価を行い、受託先を決定することとなる。

また、民間競争入札では、官が参加しないことが第一の違いとなるが、官が予め選定した業務に対して、民間事業者が各自のノウハウ等を活用し、サービスの質の維持向上や経費の削減についてメリットを最大にする追加的な提案を含めた競争入札を行い、それらを第三者機関が評価することになる。

なお、従来の外部委託の特徴と重なる部分があり、大阪府でも「提案型アウトソーシング」として類するケースがある。

【市場化テスト（官民競争入札と民間競争入札）の特徴】

法に規定された特定公共サービスが対象となる
事業を外部委託することが前提ではない
（官がやるべきものは官で、民間活用のメリットがあるものは民間を選択）
事業主は公共であるが、その責任については受託者との分担を実施要項にて規定する
業務の内容（サービスの質等）が第三者機関の審議を経て規定される
（業務の詳細な情報（経費や人件費、サービス内容など）が開示される）
競争入札により発注先を選定する（価格、サービスの質を評価）
随意契約は原則認めない（契約完了時には再入札を実施）
事業実施後の評価について第三者機関が基準に沿って実施する

一般的な特徴について整理したもの

地方公共団体独自の市場化テスト（自主市場化テスト）の特徴

自主市場化テストについて、その制度構造は通常の入札・公募と同様であり、地方公共団体が規定する選定方法に沿って受託者が選定される。

法に基づく市場化テストとの相違点として、地方公共団体の規定に沿って対象事業を設定できるほか、対象とする事業も法令の範囲内で地方公共団体が自主性を発揮しやすいことなどがあげられる。

受託者の選定方法としては、競争入札方式のほか、公募プロポーザル方式の採用も可能となる。公募プロポーザル方式とは、受託を希望する者から企画提案を求め、その内容を審査し、必要に応じ契約内容について交渉を行ったうえで選定する方法であり、法的には随意契約に位置づけられる。

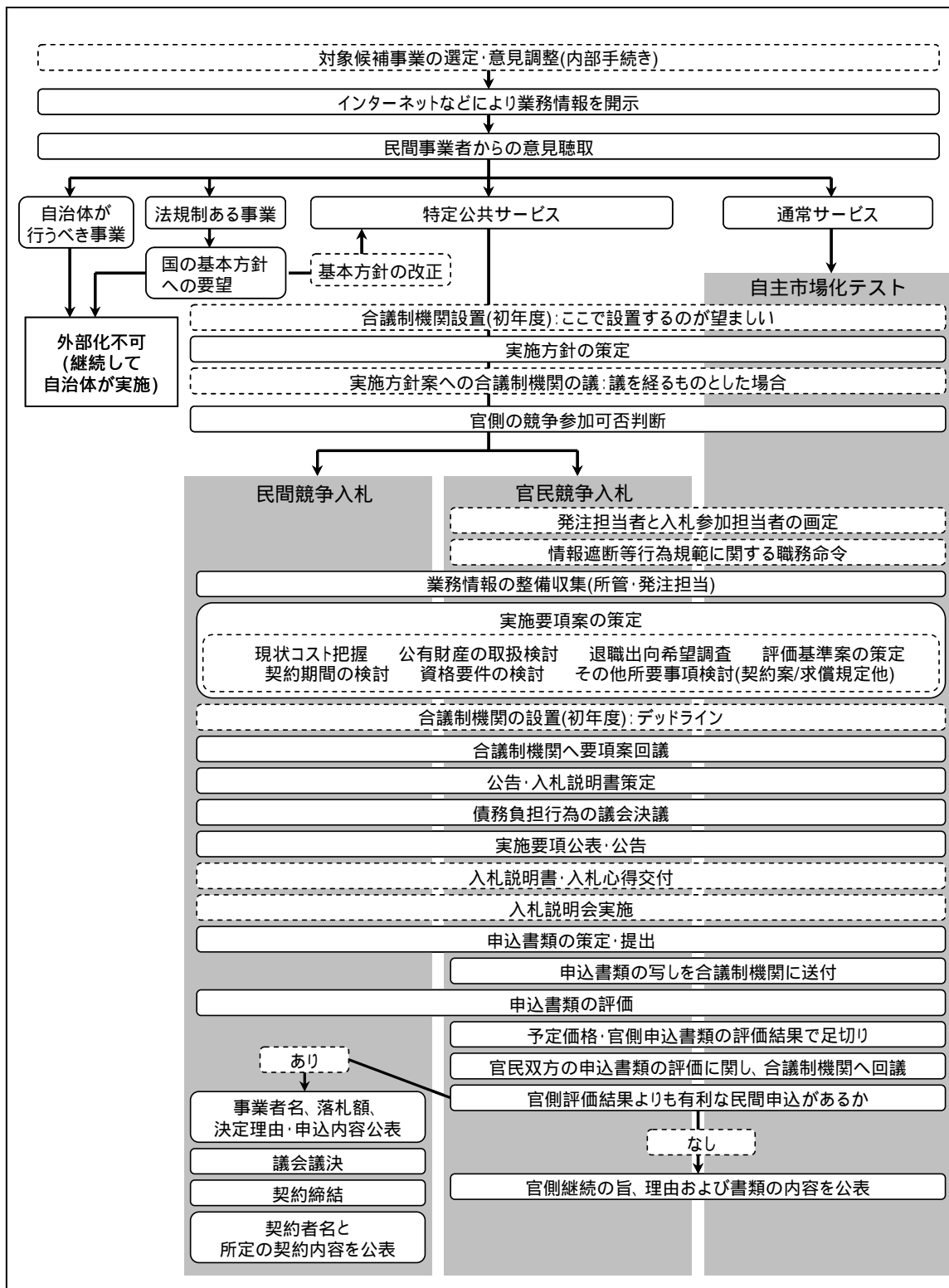
一部の地方公共団体にて先行的に採用されており、我孫子市や高浜市などが事例としてあげられる。

【自主市場化テストの特徴】

法に基づく市場化テストで対象となっていないサービスを対象とする
法に基づかない手続きである（ただし、法令による規制は受ける）
法に基づく市場化テストよりも、地方公共団体の条例や規定等に沿って実施できる
第三者機関による審議等は実施が望ましいが必須ではない
競争入札のほか公募によりプロポーザルを受け付けることも可能
（随意契約による選定も認める）
みなし公務員規定は適用されない（条例等での規定も困難）
上記以外の事項について、基本的に法に基づく市場化テストの制度を踏襲することは可能（運用の効率性を考慮した個別検討が必要）

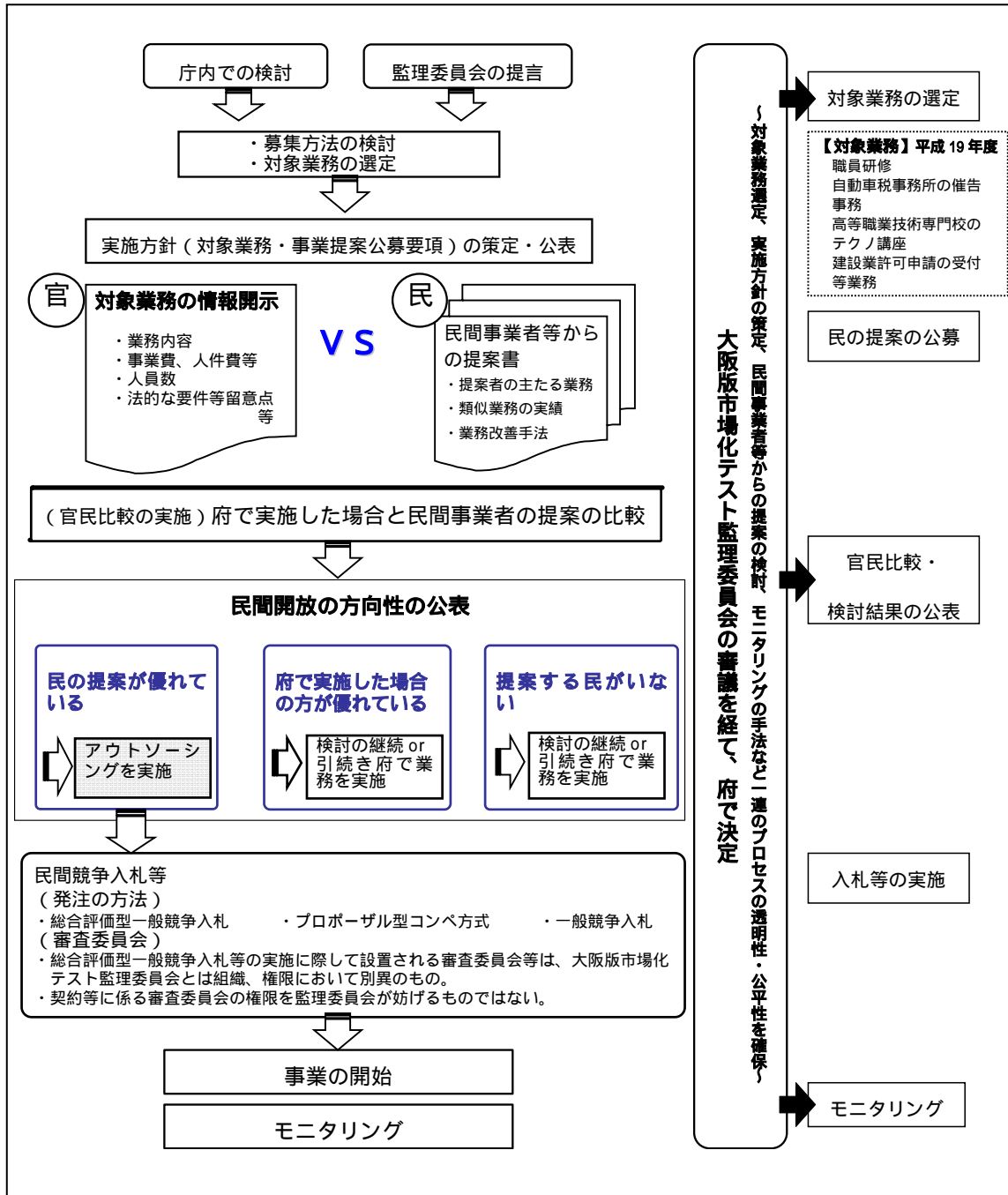
法に基づく市場化テスト（官民競争入札と民間競争入札）との相違を中心に整理

図表7 地方公共団体における市場化テストの実施フロー



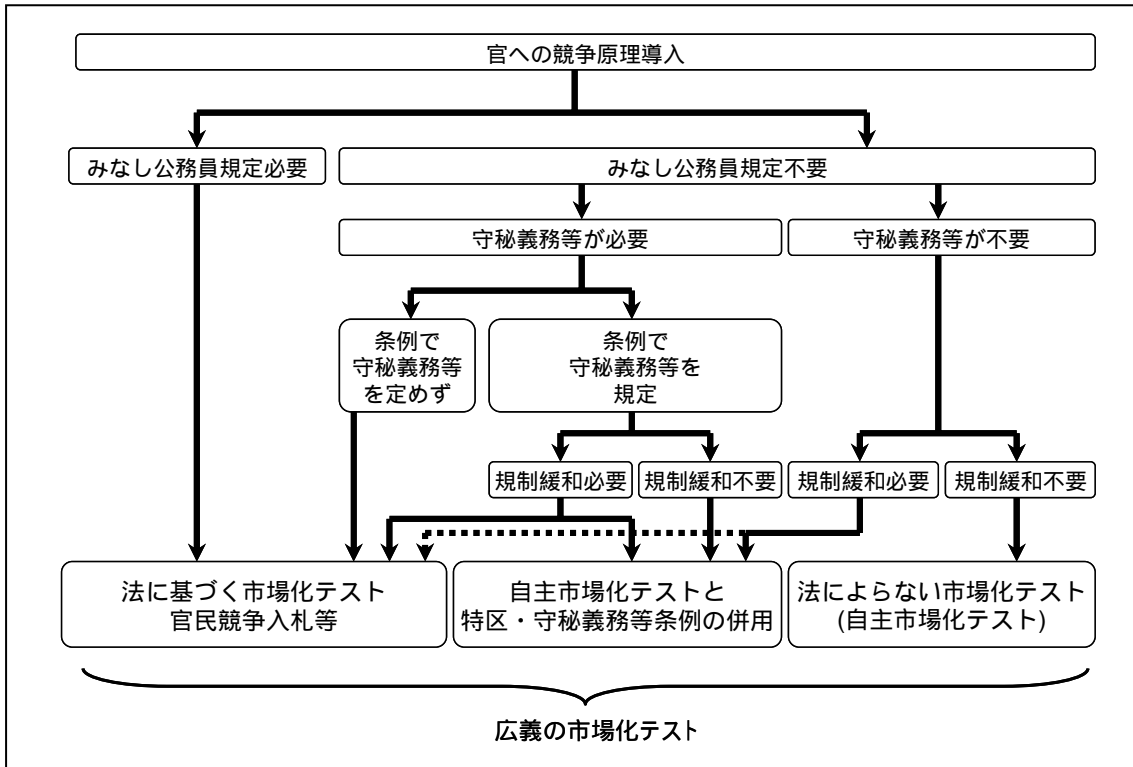
(資料) 市場化テスト推進協議会編著「市場化テスト 制度設計・導入の仕組みとポイント」をもとに作成

図表 8 自主市場化テストの実施フロー（大阪版市場化テスト）



（資料）大阪府公表資料をもとに作成

図表9 地方公共団体での市場化テストの検討プロセス



(資料) 市場化テスト推進協議会編著「市場化テスト 制度設計・導入の仕組とポイント」より

市場化テストと従来の外部委託との相違

従来型の外部委託の特徴

従来型の外部委託では、発注者である公共が、対象となる業務の仕様(サービスの質)を決定し、その仕様に沿って業務を遂行できる民間事業者等を募り、入札等を経て受託者を決定する。

手続き等が簡便であるほか、法令上定められていない事項については、委託先との契約にて柔軟に定めることが可能となる。

受託者選定の方法としては、価格評価による競争入札方式と、価格や質の維持向上などを総合的に評価による競争入札方式(総合評価入札方式)が代表的なものとなる。また、発注先の持つ専門性やノウハウ等を考慮し、他の事業者では受託が困難と判断できる場合にいわゆる随意契約が実施される。

【外部委託の特徴】

外部委託可能な事業を対象とする(官民での競争は想定しない)
事業主は公共であり、その責任も公共が負う
業務の内容(サービスの質)が公共(発注元)により規定される
(業務仕様書として提示される)
競争入札により発注先を選定する
(主に価格面を評価、質をあわせて評価する場合もある)
随意契約により発注先が選定される場合がある(継続業務の場合など)
事業実施後の評価について発注者が判断する

法に基づく市場化テストと従来の外部委託との相違

図表 9 に一般的な相違を示した。

なお、自主市場化テストは、法に基づく市場化テストを基本に、地方公共団体が独自に条例等により個別にその内容を決定するものであり、一律ではない。

図表 10-1 法に基づく市場化テストと従来の外部委託との一般比較

比較項目	市場化テスト		従来の外部委託
	(国)国の行政機関等 (地)地方公共団体	該当する条項	
外部化の考え方	官民比較にて外部化判断	1条	各団体の判断により決定
対象業務	公共サービス改革基本方針にて規定	7条	各団体の判断により決定*
事業主体	官あるいは民	-	民
業務内容	実施要項にて規定 【実施要項の主な記載内容】 ・業務内容および確保されるべきサービスの質 ・業務実施期間（契約期間） ・入札の参加資格や募集方法 ・評価基準など落札者の決定方法により公正な入札が実施されるよう、公共内部での情報交換を遮断する措置（官民競争時のみ） ・対象業務のこれまでの実施状況 ・適用される法令の特例 ・発注者（国の行政機関等や地方公共団体）への報告事項など落札者が対応すべき措置 ・賠償責任の範囲	9, 14, 16, 18条	各団体独自の業務仕様書にて規定 （業務仕様書の主な記載内容） ・業務目的と内容 ・業務実施期間（契約期間） ・落札者決定方法 ・その他留意事項
情報開示	法に基づき実施	-	各団体の判断により実施
開示内容	公共サービス改革基本方針の閣議決定内容(国のみ) 【開示内容】 ・方針の基本的な考え方 ・対象とするサービスやその選定方法 ・官民競争入札等監理委員会の概要 ・サービス実施後の評価とこれに伴う基本方針の見直しの考え方	7条 10項 8条 5項	
	市場化テストの対象業務に関する民間事業者からの提案募集	7条 4項 8条 4項	
	対象業務のこれまでの実施状況 【開示内容】 ・対象業務のこれまでの実施に要した経費 ・ " 人員 ・ " 施設及び設備 ・これまでの実施における目的の達成度	9, 14, 16, 18条の4項	
	実施要項 【開示内容】 ・上記「実施要項の内容」参照	9, 14, 16, 18条の6項	

*法令に基づく地方公共団体職員の直接執行業務は除く

図表 10-2 法に基づく市場化テストと従来の外部委託との一般比較

比較項目	市場化テスト		従来の外部委託
	(国)国の行政機関等 (地)地方公共団体	該当する条項	
第三者機関	設置の義務あり (国)官民競争入札等監理委員会 (地)審議会その他の合議制機関**	37条 47条	設置は義務づけられていない
第三者機関の審議内容	公共サービス改革基本方針（国のみ）	7条6項	/
	実施要項	9, 14, 16, 18条5項	
	競争入札の実施結果（評価結果）	12, 13条	
	契約の変更・解除等 【契約解除となる条件】 ・不正行為により落札した場合 ・入札参加資格を満たせなくなった場合 ・法令の特例において定められたサービス実施事業者としての資格を満たせなくなった場合 ・契約に従ってサービスを実施できない場合やできないことが明らかになった場合 ・契約に定められた事項について重大な違反があった場合 ・虚偽の報告や答弁をした場合 ・発注者の指示に違反した場合 ・法令の特例に定められた契約解除の事由に該当した場合 ・サービス実施民間事業者の職員等が守秘義務に背いたり、情報を盗用した場合	21, 22条	
監督規定 （第三者機関への報告を含む）	業務実施に関する報告・検査等を法に基づき実施 【監督の内容】 ・サービスの実施状況の報告 ・民間事業者事務所への立ち入り ・サービス実施状況、帳簿等の検査 ・関係者に対する質問 ・発注者からの必要な措置の指示	26, 27, 28条	各団体の判断により実施***
みなし公務員規定の適応	あり 【サービス実施民間事業者およびその職員への適応の内容】 ・秘密保持義務 ・刑法その他の罰則の適用	25条	なし
官と民の責任分担	実施要項にて損害賠償の際に負うべき責任を規定 【負うべき責任の内容】 ・サービス実施により第三者に与えた損害への賠償（発注者にも責任がある時は相応分） ・サービス実施により発注者に与えた損害への賠償	9条2項12号 14条2項10号 16条2項12号 18条2項10号	契約書にて規定（受託者と協議）

**各地方公共団体の条例により定める

***地方公共団体が独自に報告義務等の規定を契約書に記載等

市場化テストの対象事業

地方公共団体が市場化テストを実施する場合、対象となる事業が「特定公共サービス」であるか、「通常サービス」であるかによって、実施の手続きが異なっている。それぞれのサービスの定義は以下の通りとなっている。

「通常サービス」を対象とする市場化テストは、地方自治法等に基づいて必要な手続きを規定することで、各地方公共団体が独自の方法で自主市場化テストとして実施することができる。

一方、「特定公共サービス」を対象とする場合、市場化テストは国の「公共サービス改革法」の規定する手続きに従って実施する必要がある。

図表 11 地方公共団体の市場化テストにおける対象業務の分類

対象事業	特定公共サービス	通常サービス
概要	<p>国の「公共サービス改革基本方針」によって規定された「市場化テストの対象事業」のうち、法律等の規定によって民間事業者がサービスの提供を行えないもの。</p> <p>規制緩和の対象となり、「法令の特例」によって民間事業者にも実施可能になる。</p>	<p>「特定公共サービス」以外の公共サービスで、民間事業者が実施することに法的な問題がないもの。</p> <p>多くが自主市場化テストの対象となる。</p>
対象となるサービス	「公共サービス改革法」にて規定されるサービス	官・民どちらでも実施が可能なサービスを指す（相談、研修、施設運営など）
実施の手続き	「公共サービス改革法」が規定する手続きに従って実施	地方自治法等に基づいて各団体が手続きを規定して実施

国における市場化テスト対象事業

「公共サービス改革基本方針」によれば、国の機関における業務のうち市場化テストの対象となる業務は以下のとおりである。

国の業務 普通字は平成18年9月5日閣議決定、斜字は平成18年12月22日閣議決定による対象事業の追加等、下線部は平成19年12月24日閣議決定による対象事業の追加等

1. 統計調査業務・・・総務省所管の指定統計調査(科学技術研究調査等)、各府省の指定統計調査等(農林水産省承認統計調査「木材流通統計調査のうち木材価格統計調査」)
2. 登記関連業務・・・登記事項証明書の交付、登記簿の閲覧等の事務
3. 国民年金保険料収納事業
4. ハローワーク関連事業(「人材銀行」事業、「キャリア交流プラザ」事業、求人開拓事業)
5. 独立行政法人の業務
 - ・(独)雇用能力開発機構
 - ・・・アピリティガーデン、私のしごと館
 - ・・・職業能力開発促進センターが行う在職者訓練。真に必要な性の認められるもの以外は廃止
 - ・(独)国際交流基金・・・日本語研修事業、文化交流事業等
 - ・(独)日本学生支援機構・・・東京国際交流館(プラザ平成)、国際交流会館(留学生の宿泊施設)の運営・管理業務等
 - ・(独)国立大学財務・経営センター・・・キャンパス・イノベーションセンターの管理運営業務
 - ・(独)情報処理推進機構・・・情報処理技術者試験事業の試験実施業務等
 - ・(独)日本貿易振興機構・・・ビジネスライブラリーの運営、アジア経済研究所図書館の運営
 - ・(独)国民生活センター・・・企業・消費者向けの教育・研修事業
このほか、18法人・26事業が、市場化テストの対象として追加された。
6. 窓口関連業務・・・車庫証明関係、旅券関係、国民健康保険、介護保険
7. 徴収関連業務・・・国民健康保険料等の納付の促進等

地方公共団体における市場化テスト対象事業

平成 19 年 12 月 24 日に閣議決定された「公共サービス改革基本方針」の改定に基づき、いくつかの業務が市場化テストの対象として組み込まれている。こうした国による対象業務の拡充については、今後も注目していく必要がある。

1 窓口関連業務

6 つの文書（住民票の写し、戸籍謄本など）の交付について、申請の受付、文書の引渡に関する事務を、市場化テストにより民間委託できるよう、公共サービス改革法に「法律の特例」を創設

都道府県による旅券の交付、警察による車庫証明の交付等について、申請の受付、文書の引渡に関する事務を民間委託できることを明確化

24 の証明書等の交付について、地方公共団体の出張所・連絡所等において、その適正な管理の下に、証明書等の申請受付・引渡及び作成関連事務について民間委託できることを明確化（これにより、市町村の総合窓口などの民間委託が可能となる）

2 徴収関連業務

地方税、国民健康保険料等の徴収関連業務（電話・文書等による自主的納付の勧奨、居所不明者の住所の調査業務等）について、地方公共団体の判断に基づき円滑・適切な民間委託が実施できるよう、先進事例の周知などを実施

公営住宅の滞納家賃、公立病院の医業未収金の徴収関連業務について、上記と類似の措置を実施

3 公物管理関連業務

以下の施設の維持管理業務について、地方公共団体の判断に基づき円滑・適切な民間委託が実施できるよう、手引きの作成・公表、先進事例の周知などを実施

水道施設、工業用水道施設、下水道関連施設

4 統計調査関連業務

地方公共団体が実施する次の統計調査関連業務について、民間開放を推進

総務省所管の指定統計調査（科学技術研究調査を除く）

<事例> 平成 19 年就業構造基本調査について、福井県越前市で民間開放を実施
文部科学省所管の指定統計調査

なお、現在公共サービス改革法で定められている地方公共団体の「特定公共サービス」は当初、以下の 6 業務に限られていたが、平成 19 年 12 月 24 日に閣議決定された「公共サービス改革基本方針」の改定に基づき、市町村の窓口関連業務 24 事項に拡充がなされている。

これにより、市町村の出張所など市町村職員が常駐し市町村の適切な管理が可能な場所においては、現行法令の下においても、公文書類の受付・引渡しに加え、登録・届出の内容の台帳への記載、記載事項の証明書等の作成、これらに伴う端末操作や簡単な確認の作業については、民間事業者が取り扱えることとなった。

図表 12 当初規定されていた 6 業務と追加された 24 業務

<ol style="list-style-type: none"> 1. 戸籍法に基づく戸籍謄本等の受け渡し 2. 地方税法に基づく納税証明書の受け渡し 3. 外国人登録法に基づく登録原票の写し等の受け渡し 4. 住民基本台帳法に基づく住民票の写し等の受け渡し 5. 住民基本台帳法に基づく戸籍の附表写しの受け渡し 6. 印鑑登録証明書の受け渡し業務。
<ol style="list-style-type: none"> 1. 住民異動届に関する業務 2. 住民票の写し等の交付業務 3. 戸籍の附票の写しの交付業務 4. 印鑑登録申請に関する業務 5. 印鑑登録証明書の交付業務 6. 住居表示証明書の交付業務 7. 地方税法に基づく納税証明書の交付業務 8. 戸籍の届出に関する業務 9. 戸籍謄抄本等の交付業務 10. 外国人登録原票記載事項証明書等の交付業務 11. 転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知業務 12. 埋葬・火葬許可に関する業務 13. 国民健康保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付業務 14. 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 15. 介護保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付業務 16. 国民年金被保険者の資格の取得及び喪失並びに種別の変更に関する事項並びに氏名及び住所の変更に関する事項の届出の受理に関する業務 17. 妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付に関する業務 18. 飼い犬の登録に関する業務 19. 狂犬病予防注射済票の交付業務 20. 児童手当の各種請求書・届出書の受付に関する業務 21. 精神障害者保健福祉手帳の交付業務（市町村の経由事務） 22. 身体障害者手帳の交付業務（市町村の経由事務） 23. 療育手帳の交付業務（市町村の経由事務） 24. 自動車臨時運行許可に関する業務

下表は、先進的な地方公共団体による市場化テスト実施対象の事業(主に自主市場化テスト方式を採用)であるが、地方公共団体における市場化テストの導入はまだ緒に付いたばかりであり、対象事業についても今後増大していくことが期待される。

図表 13 先行事例一覧

地方公共団体の事例

地方公共団体名	市場化テスト対象事業 (提案型の民営化など、厳密には市場化テストではない事例も含む)
北海道	<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 ・ 農業試験場における農業技能業務 ・ 各種統計調査、道立高等技術専門学校業務等
和歌山県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県庁南別館の管理運營業務(施設の警備や清掃、電気設備等の管理運營業務)
東京都	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都立技術専門学校における求職者向け公共職業訓練
千葉県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際展示場運営事業 ・ 土地改良施設維持管理適正化事業 ・ 千産全消販売促進事業 ・ 花植木センター運営事業 ・ 青少年女性会館運営事業 など
倉敷市 (岡山県)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統計業務 ・ 車両維持業務 ・ 市職員研修業務
志木市 (埼玉県)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁舎総合受付窓口サービス業務 ・ 郷土資料館管理運營業務 ・ 秋ヶ瀬運動場施設管理運營業務 ・ 宗岡公民館管理運營業務 など
我孫子市 (千葉県)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員研修 ・ 自動車税事務所の催告事務 ・ 申請書の受付等窓口業務

中部地域における事例

愛知県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 愛知県自治研修所職員研修業務 ・ 旅券申請窓口業務
高浜市 (愛知県)	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT 教室開催やパソコン教室の実施 ・ 水道事業の民営化 ・ 市税等に係る収納機会(場所)の拡大 ・ 防犯灯維持管理業務及び施設整備事業など

(資料) 各地方公共団体ホームページより

市場化テスト対象事業の提案

国の「公共サービス改革基本方針に係る意見の募集」に寄せられた業務の一部を紹介する。

図表 14 提案・要望のあった業務内容

業務名	要望主体
窓口業務	
出入国審査業務の補助	民間企業、大阪商工会議所
確定申告等の受付、申告書作成指導等	キャリアバンク(株)ほか
ナンバープレート交付受付、特許の申請受付等	ビーウィズ(株)
出納・徴収業務	
税金・公営住宅の滞納家賃・医療費未集金・労働保険料・賦課金などの徴収・督促業務	草加市、足立区、堺市、大阪商工会議所、三洋信販債権回収(株)、市場化テスト推進協議会、キャリアバンク(株)、ほか
施設の運営・管理業務	
外国人在留総合インフォメーションセンター運営	大阪商工会議所、キャリアバンク(株)
道路維持管理、橋梁・トンネルの点検・清掃等	大日コンサルタント(株) ほか
公園の維持管理、学校の維持管理	大成建設(株) ほか、地方公共団体
国立競技場の運営	(株)三井物産戦略研究所
放置自転車の撤去・処分	市場化テスト推進協議会
研修業務	
P F Iセミナー	(株)タカダ
セクシャルハラスメント防止実践講習等	民間企業
職業訓練、行刑施設における職業訓練等	東京都、埼玉県、民間企業
知財人材育成研修	大阪商工会議所
各種相談業務	
ハローワーク職業相談	(株)ブライトキャリア
ハローワークプラザ業務等	民間企業
高等学校の進路指導業務	キャリアバンク(株)
税務相談	キャリアバンク(株)他
調査・研究業務	
海外市場開拓、調査・情報業務	民間企業
肥飼料・農薬の検査関連業務	大阪商工会議所
営業許可申請に基づく現地確認業務等	S A T O行政司法書士
政策評価業務(評価調査の実施)	個人
その他の業務	
ヘリコプターのチャーター利用	(株)朝日港洋ほか
車関連業務	大阪商工会議所
包括的な広報、普及啓発	大阪商工会議所
郵便切手の発行、恩給の支給	(株)三井物産戦略研究所

(資料) 内閣府公共サービス改革推進室ホームページより

事例：

北海道

概要

- ・ 官と民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、「民間開放推進計画(H18.2月策定)」に基づき、平成19年度から「北海道版市場化テスト」を導入している。
- ・ 平成19年度にモデル事業を先行実施し、業務の仕分けなどと並行して対象業務の範囲や契約年数等のあり方、サービス内容の評価等について検証。
- ・ 本格的な実施は平成20年度から。

主な対象事業

- ・ 特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業
 - ・ 農業試験場における農業技能業務
- この2業務がモデル事業として選定された。

実施のスケジュール

H18.4～H19.4：モデル事業実施

：本格的な実施に向けた検討、入札の実施

H20.4～：本格的な実施

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ モデル事業の対象事業は道が選定。
- ・ モデル事業の入札は民間競争入札で行われた。本格的な実施の際の入札方法は検討中。

検討体制

- ・ 実施方針の策定・実施方法の策定・入札・実際の業務等を審議・評価するため、学識者等で構成される第三者機関である「北海道市場化テスト監理委員会」を設立した。

参考資料等

北海道 HP <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/index>

事例：**千葉県****概要**

- ・ 平成 16 年に「指定管理者制度」を導入後、積極的に委託・民営化を推進。その後、委託・民営化可能な業務を絞り込むため、平成 17 年に全事業の仕分けを行った。
- ・ 現在は、仕分け結果に基づき、さらに委託・民営化を進めている。
- ・ 市場化テスト導入も検討中である。

主な対象事業

- ・ 国際展示場運営事業
 - ・ 土地改良施設維持管理適正化事業
 - ・ 花植木センター運営事業
 - ・ 特別会計営林事業
 - ・ 消費地への水産物直送体制推進事業
- など全 9 件が仕分けの結果委託・民営化可能と判断された

実施のスケジュール

H16.11：「指定管理者制度」導入に関するガイドライン公表

H17.11：事業仕分け実施

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 対象事業は、事業仕分けの結果をもとに県が選定
- ・ 民間競争入札

検討体制

行財政改革の推進に当たって、幅広い見地から意見を述べることを目的とした「千葉県行政改革推進委員会」を平成 7 年度に設置。今回の指定管理者制度についてもこの機関が担当している。

メンバー：岩本 繁 朝日税理士法人 特別顧問
大森 彌 東京大学名誉教授
勝又 基夫 千葉トヨペット（株）代表取締役社長
藤井 龍子 大阪大学大学院法学研究科招聘教授
他、計 8 名

参考資料等

千葉県 HP <http://www.pref.chiba.lg.jp/index.html>

事例

東京都

概要

- ・ 「東京都版市場化テストモデル事業」として、平成 18 年 10 月に入札公告を行い、12 月に官民競争入札により、事業予定者を決定。
- ・ 入札の結果、対象業務となった公共職業訓練 7 科目のうち 6 科目について民間事業者が落札し、1 科目を都が引き続き事業を実施することとなった。
- ・ 平成 19 年度においては、モデル事業の検証を踏まえ市場化テストを引き続き実施する。

主な対象事業

- ・ 都立技術専門校における求職者向け公共職業訓練

実施のスケジュール

- H18.10～H18.12 : モデル事業入札広告～事業者決定
- H19.4～H20.3 : モデル事業実施
- H20.9 : モデル事業評価の発表
- H19.5 : 本格的な実施に向けた民間提案の募集

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ モデル事業の対象事業については都が選定
- ・ 官民競争入札

検討体制

平成 18 年 10 月、東京都版市場化テストモデル事業の実施に関して、対象事業の選定・実施要綱作成・落札者決定に係る評価・事業実施のモニタリング・事業実施後の事業内容評価を行う機関として、「東京都版市場化テストモデル事業監理委員会」を設置した。

- メンバー：根本 祐二 東洋大学教授（委員長）
灰原 芳夫 公認会計士
松崎 茂 東京都総務局行政改革推進部長
泉本 和秀 東京都財務局経理部長
有我 明則 社団法人東京都専修学校各種学校協会事務局次長

参考資料等

東京都 HP : <http://www.metro.tokyo.jp/index.htm>

事例：

大阪府

概要

- ・ 行政と民間が多様な形で連携していく PPP* (Public Private Partnership) 改革を推進
- ・ その中において、業務の民間開放を推進する新たな手法として、市場化テストについて検討。平成 17 年度には「大阪府市場化テスト」ガイドラインを発表。
- ・ ガイドラインでは「官民競争型」と「提案アウトソーシング型」の 2 種類を設定し、まずは「提案アウトソーシング型」の具体的な手法として平成 20 年度に民間提案型アウトソーシングを導入予定。「官民競争型」の市場化テストの導入も検討中。

主な対象事業

- ・ 職員研修 ・ 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
- ・ 申請書の受付等窓口業務
- ・ 出資法人への委託業務 を候補に検討中

実施のスケジュール(提案アウトソーシング型)

- ・ H19.5 : 実施方針の策定(対象業務の公表)
- ・ H19.6 ~ H20.1 : 民間提案募集・検討、民間競争入札等
- ・ H20.4 ~ : アウトソーシング開始

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 対象事業は民間提案をふまえて府が決定。
- ・ 民間競争入札

検討体制

- ・ 平成 19 年 2 月には外部有識者からなる「大阪版市場化テスト監理委員会」を設置
メンバー：岸本佳裕 弁護士
児玉達樹 大阪商工会議所経済産業部長
百々季仁 公認会計士
光多長温 鳥取大学地域学部教授

参考資料等

- ・ 大阪府 HP <http://www.pref.osaka.jp/index.html>

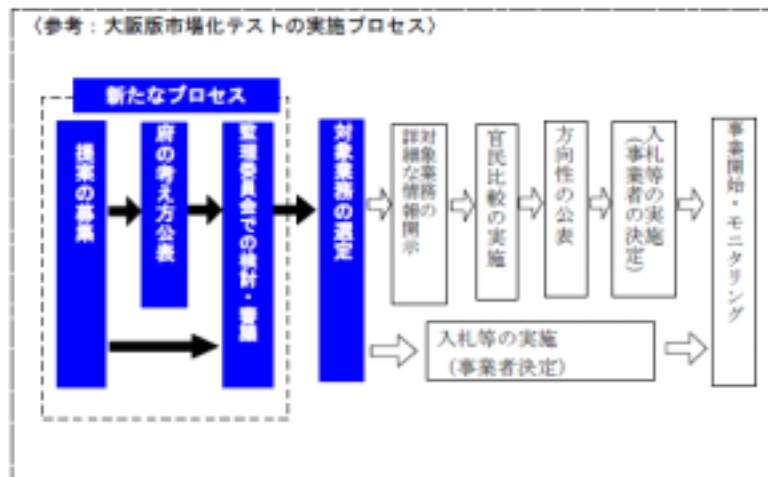
* 一般的には「官と民が協力して公共サービスを民間に開放する」という概念を指す。

<最新動向>

大阪府は、これまでモデル事業に対する市場化テストの試験的な導入を進めてきた。新たに、大阪版市場化テストの対象業務選定等の参考とするため、府の業務全般を対象に、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、民間事業者等から広く提案を募集する（平成 20 年 3 月 26 日 報道発表）。

大阪府のみならず、他の各地方公共団体においても、試行段階から本格実施へと進展が見られることから、今後の動向等に注目していくことが必要となる。

- | | |
|--------|---|
| 提案募集期間 | ： 平成 20 年 3 月 26 日～平成 20 年 6 月 30 日 |
| 提出主体 | ： 法人格を有する団体（民間企業、NPO等） |
| 提案書提出先 | ： 大阪府総務部行政改革課 |
| 提案の取扱い | ： 提案の概要と提案に対する府の考え方を公表する。その後、大阪版市場化テスト監理委員会での審議を経て、対象業務の選定等を行う。 |
| 書類の入手先 | ： 提案書等について以下の URL からダウンロードを行う。
http://www.pref.osaka.jp/kikaku/sijohka/jisshi.html |
| 情報公開 | ： 各室課グループの全業務の概要や平成 19 年度の予算額（人件費を含む）などが公表されている。 |



事例：

和歌山県

概要

- ・ 「和歌山県版市場化テスト」として、全国初の官民競争型の市場化テストを実施すべく、平成18年8月からモデル事業に取り組んでいる。
- ・ 平成18年に行財政改革の一環として事業の仕分けも行き、今後の対象事業決定の材料とすることとしている。

主な対象事業

- ・ 県庁南別館の管理運営業務（施設の警備や清掃、電気設備等の管理運営業務）をモデル事業として実施している。

実施のスケジュール

H18.8～H18.11：モデル事業について、実施要綱の作成・交付・官民競争入札の実施・受託者の決定。

H19.1～：モデル事業の業務開始

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ モデル事業の対象事業は県が選定。
- ・ 官民競争入札

検討体制

- ・ 市場化テストの透明性・中立性・公正性を確保するための機関として「和歌山県市場化テスト評価委員会」を設置。

メンバー：牧野源泉 和歌山大学経済学部教授
宮田栄子 和歌山県商工会議所女性会常任理事
楠見恭平 公認会計士
中谷美幸 建築士
玉置三夫 和歌山県市長会会長

参考資料等

和歌山県 HP <http://www.pref.wakayama.lg.jp/>

事例：

志木市(埼玉県)

概要

- ・ 2002年6月に全業務の棚卸(仕分け)を行い、市民協働が可能な業務の明確化を図った。
- ・ 2003年には「行政パートナーシップ制度」を導入し、棚卸結果に基づいて委託・民営化を進めてきた。
- ・ 現在は、自立的な行政運営に向けた上記制度の見直しを進めている。

主な対象事業

- ・ 庁舎総合受付窓口サービス業務
 - ・ 郷土資料館管理運営業務
 - ・ 広報紙編集発行業務
 - ・ 市民活動支援業務
- 等、全9件が委託対象業務となっている。

実施のスケジュール

H14.6 : 市の全業務について棚卸

H15.6 : 行政パートナー制度を定めた「志木市市民との協働による行政運営推進条例」施行

～現在 : 行政パートナー制度を活用し、民間等への委託を推進してきた。

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 対象事業は、業務の棚卸(仕分け)結果に基づき市が決定。
- ・ 民間競争入札

検討体制

- ・ 行政パートナーによる市民協働を効果的に推進するため、市民協働業務の検証と改善を図る目的で、市民と市職員からなる「志木市市民協働業務評価委員会」を平成15年に設置。
- ・ 通常は6人で構成され、任期は2年。

参考資料等

- ・ 本間正明監修『概説 市場化テスト』NTT出版
- ・ 志木市 HP <http://www.city.shiki.lg.jp/index.html>

事例：

市川市(千葉県)

概要

- ・ 「市川市版ABCシステム」として、職員の活動ごとに総コストを配賦し無駄を排除するとともに、従来業務委託不可能とされてきた事業についても、業務を活動レベルに細分することで部分的な業務委託を可能にした。

主な対象事業

- ・ 市の業務全体が対象となる

実施のスケジュール

H14 : ABCシステムの理論構築開始

H17 : ABCシステムの全庁的な導入

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 事業仕分けの結果をもとに市が選定
- ・ 民間競争入札

検討体制

-

参考資料等

- ・ 市場化テスト推進協議会編著『市場化テスト』学陽書房
- ・ 市川市 HP : <http://portal.city.ichikawa.chiba.jp/portal>

事例：

我孫子市(千葉県)

概要

- ・ 「提案型公共サービス民営化制度」として、市が行っているすべての事業を対象に、民間事業者から民営化や委託化の提案を募集。
- ・ 民間事業者からの提案のうち、審査において採用されたものについて、民間競争入札又は提案者との随意契約により業務委託する。

主な対象事業

- ・ 研修業務
 - ・ 事務所管理業務
 - ・ 計算事務業務
- など、34件の提案が採用された。

実施のスケジュール

H18.3～H18.12 : 民間提案第一次募集開始～審査結果発表

H19.1 : 民間提案第二募集開始

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 市の全事業のうち、民間から提案があったものについて市が審査し、採用されたものが対象事業となる
- ・ 民間競争入札及び随意契約

検討体制

民間事業者から提出された提案の選考を審議するため、平成18年7月に「我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会」を設置した。

メンバー：黒沢義孝 日本大学経済学部教授(委員長)
齊藤香里 学識経験者 中央学院大学講師
大野沢人 市場化テスト推進協議会事務局長
豊嶋誠 我孫子市役所企画調整室長
富田佐太郎 我孫子市役所総務部参与

参考資料等

- ・ 市場化テスト推進協議会編著『市場化テスト』学陽書房
- ・ 我孫子市 HP：<http://www.city.abiko.chiba.jp/>

事例：

杉並区(東京都)

概要

- ・ 区のすべての事業について情報を公開し、民間事業者から自由な提案を募集する「(仮称)杉並行政サービス民間事業化提案制度」を導入、モデル事業実施要綱を発表。
- ・ モデル事業は、区が対象事業をあらかじめ決める「先行実施型」と、対象事業を定めず民間からの提案による「自由提案型」、「共同検討型」の3種を行う。
- ・ 本格的な実施は平成20年度からの予定。

主な対象事業

- ・ 区政情報誌の発行
- ・ 杉並区立南荻窪図書館運営業務委託
の2業務が「先行実施型」のモデル事業。

実施のスケジュール

- H18.10 : モデル事業(3種とも)公募開始
H18.12 : 「先行実施型」事業者決定
H19.1 : 「先行実施型」業務開始、「自由提案型」、「共同検討型」選考実施
事業者決定後、可能であればH19のうちに事業化
H19.6～ : 「本格実施」の提案募集開始から事業者決定まで
H20.4 : 「本格実施」の業務開始

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 市の全事業のうち、民間から提案があったものが対象。
- ・ 民間競争入札

検討体制

制度の構築やプロセスの監視等を行う機関として「杉並区市場化提案制度検討委員会」を設置。

メンバー： 山本 清 東京大学 大学院 教授(委員長)
伊藤 伸 構想日本 政策スタッフ
山岸 秀雄 特定非営利活動法人NPOサポートセンター 理事長
他、大学教授、民間事業者など計7人

参考資料等

杉並区 HP : <http://www.city.suginami.tokyo.jp/>

事例：

足立区(東京都)

概要

- ・ 2006年9月、官民競争入札等の導入を定めた「足立区における公共サービス改革の推進に関する条例」が成立した。
- ・ 条例成立後、具体的な実施方法や対象事業等を明示する「公共サービス改革実施方針」の策定にとりかかった。

主な対象事業

- ・ 施設の設置、運営、又は管理等の業務
 - ・ 窓口に置ける相談等の業務
 - ・ 研修、調査、若しくは、研究又は庶務関連の業務
 - ・ 上記の他、その内容に照らして必ずしも区が実施する必要のない業務
- 以上の業務が条例によって、官民競争入札が可能になった。

実施のスケジュール

H18.9：「足立区における公共サービス改革の推進に関する条例」の成立
～現在：公共サービス改革実施方針の策定中

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ (対象事業の選定方法の詳細はヒアリング等で把握)
- ・ 官民競争入札及び民間競争入札

検討体制

- ・ 既存の「外部化推進委員会」を平成17年4月に再編した「足立区公共サービス改革推進委員会」の下に「市場化テスト推進専門部会」を設置。制度に関する検討を担当している。

参考資料等

- ・ 市場化テスト推進協議会編著『市場化テスト』学陽書房
- ・ 足立区 HP: <http://www.city.adachi.tokyo.jp/>

事例：

横浜市(神奈川県)

概要

- ・ 「提案型公共サービス改革制度」として、平成 19 年 3 月にガイドラインを発表
- ・ 民間事業者から、民間でも実施が可能な業務についての意見を募集し、同時に行政内部から市場化テスト参加希望業務を募集したうえで、第三者機関による審議を経て対象事業を決定、官民競争入札を実施する。

主な対象事業

現在選定中であるが、モデル事業の対象として、

- ・ 法律による規制がない業務
- ・ 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朝鮮しようという意欲のある業務を条件としている。

実施のスケジュール

H19.3 : 「提案型公共サービス改革制度ガイドライン」発表

H19～H22 : 平成 19 年度～22 年度にかけて、モデル事業の実施、対象事業を限定して実施、対象事業を拡大して実施、と段階的に導入していく予定

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 対象事業の選定は、民間からの提案を市が審査するという形で行われる。
- ・ 官民競争入札

検討体制

- ・ 対象事業の審議、実施要綱の審議、入札プロセスの監視、実施状況の監視等を行う機関として、第三者機関の設置を決定。
- ・ 学識経験者、企業経営者、市民代表、弁護士、会計士等から構成。

参考資料等

横浜市 HP: <http://www.city.yokohama.jp/front/welcome.html>

事例：

倉敷市(岡山県)

概要

- ・ 平成 18 年 7 月、「官民競争入札制度」を導入すべく対象事業・実施方法などの検討を始めた。
- ・ 事業仕分けの結果をもとに、不要な業務は廃止し、明らかに民間優位なものは民間に委託、明らかに官が優位なものは官が継続実施、官民どちらが優位か定かでないものについて官民競争入札を行うという仕組み。
- ・ 官民競争入札の対象事業決定の際には可能性調査を実施し、市民・民間事業者の意見も取り入れることとしている。

主な対象事業

- ・ 統計業務
- ・ 車両維持業務
- ・ 市職員研修業務

実施のスケジュール

H18.7 : 「倉敷市官民競争入札制度実施要綱」発表

H18.10 : 「事務事業評価」実施

H19.2 : 「官民競争入札にかかる可能性調査」実施

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 市が事務事業の仕分け等を経て民間委託可能業務を選定
- ・ 官民競争入札

検討体制

- ・ 官民競争入札対象事業の決定は、「行政改革推進本部」(本部長：市長)において行う。

参考資料等

- ・ 倉敷市 HP <http://www.city.kurashiki.okayama.jp/>

事例：

愛知県

概要

- ・ 市場化テストの制度設計に先立ち、課題等を検証するため、モデル事業を実施した。
- ・ 民間等からの意見等をもとに、モデル事業を選定し官民競争を実施した。

主な対象事業

- ・ 愛知県自治研修所職員研修業務
- ・ 旅券申請窓口業務計算事務業務
の2業務について官民競争の実施対象業務として採用された。

実施のスケジュール

H19.3～H19.4	意見募集（集中受付期間）	H19.5～H19.6	対象業務の選定
H19.7～H19.9	実施要項策定	H19.10～H19.11	入札書等提出
H19.11	事業者選定	H20.4～H21.3	事業実施

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 入札書等の提出内容をもとに官民での競争を実施。愛知県自治研修所職員研修業務については愛知県が落札、旅券申請窓口業務計算事務業務についてはジェイコム(株)が落札
- ・ 官民競争入札

検討体制

本県における市場化テストモデル事業の実施について、その透明性、中立性及び公正性を確保するために「愛知県市場化テストモデル事業監理委員会」を設置した。

メンバー：稲澤克祐	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授（座長）
面高俊文	株式会社デンソーユニティサービス代表取締役社長 NPO パートナースhipサポートセンター監事
加藤義人	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 研究開発第一部長兼 PFI 推進室長
川合伸子	弁護士
二村友佳子	公認会計士

参考資料等

- ・ 愛知県 HP：<http://www.city.abiko.chiba.jp/>

事例：

高浜市(愛知県)

概要

- ・ 「民間提案型業務改善制度」として、市が行っている1,200の事業(グループ別分担表にて規定)を対象に、以下の3つの視点に沿った提案を募集した。
 - 業務の委託化、民営化に対する提案
 - 既存業務(委託内容・仕様)の効率化に対する提案
 - 公共サービスニーズに対する提案
- ・ 市民、有識者等で構成する提案審査委員会を設置し、下記「審査基準」に基づき審査を行っている。

主な対象事業

- ・ IT教室開催やパソコン教室の実施 平成18年度：提案29 / 採択15
- ・ 水道事業の民営化 平成19年度：提案18 / 採択6
- ・ 市税等に係る収納機会(場所)の拡大
- ・ 防犯灯維持管理業務及び施設整備事業など2年間で21件が採択された

実施のスケジュール

H19.4～H19.5末	提案募集期間	～H19.6中	担当審査期間
～H19.7	審査委員会審査期間	H19.8～	審査結果の通知

対象事業の選定方法・入札方法

- ・ 提案内容について、担当グループが委託化・民営化等に当たっての法的制限や問題点、提案の実現性などを検討(グループまたがりの場合は関係者にて協議)。
- ・ 提案審査委員会での最終審査を経て、随意契約もしくは民間競争入札を実施

検討体制

審査の客観性・公平性を確保するため、市民、有識者、市職員等で構成する提案審査委員会を設置し、担当審査を参考として提案の可否と提案事業者の選定方法を決定。必要に応じて、提案者から提案趣旨・内容のより詳細な説明を求めるためのプレゼンテーションを実施することとしている。

参考資料等

- ・ 高浜市 HP：<http://www.city.takahama.lg.jp/>

2. 中部地域における民間活用の現状と課題・要望

(1) 地方公共団体側における民間活用の現状と課題

中部5県（愛知・岐阜・三重・静岡・長野）の地方公共団体（行政改革担当者）に対するアンケート結果をもとに、行政における外部化等の実施状況、市場化テスト導入に向けた課題抽出、民間に対する要望等を調査した。

市町村アンケート集計結果概要

調査対象	愛知・岐阜・三重・静岡・長野の全市町村
回収時期	平成19年7月～同年8月
回収率	34%(配布数257票中88票)
設問内容	・事務事業等のアウトソーシング全般における、実施状況、動向、課題 ・市場化テストの検討状況、今後の動向、課題

結果総括

<アウトソーシング全般に関する現状>

実施状況は、指定管理者や一般的な外部委託が中心、市場化テストはほぼ未着手。アウトソーシングの導入メリットとしては、「歳出削減」「民間ノウハウ活用」のほか「組織改善」「サービス向上」に注目。

アウトソーシングの実施状況としては、「ゴミ収集」「情報システム」「施設運営」が8割以上で実施。今後は「学校給食」「窓口業務」「収納業務」に関心が高い。アウトソーシングの課題としては、「サービスの継続性の確保」「評価業務の増大」「安全性の確保」への懸念、利益優先により将来にわたって均質なサービスが確保できなくなる点や個人情報の取扱いなどの管理運用面に対する不安。

<市場化テストに対する期待と課題>

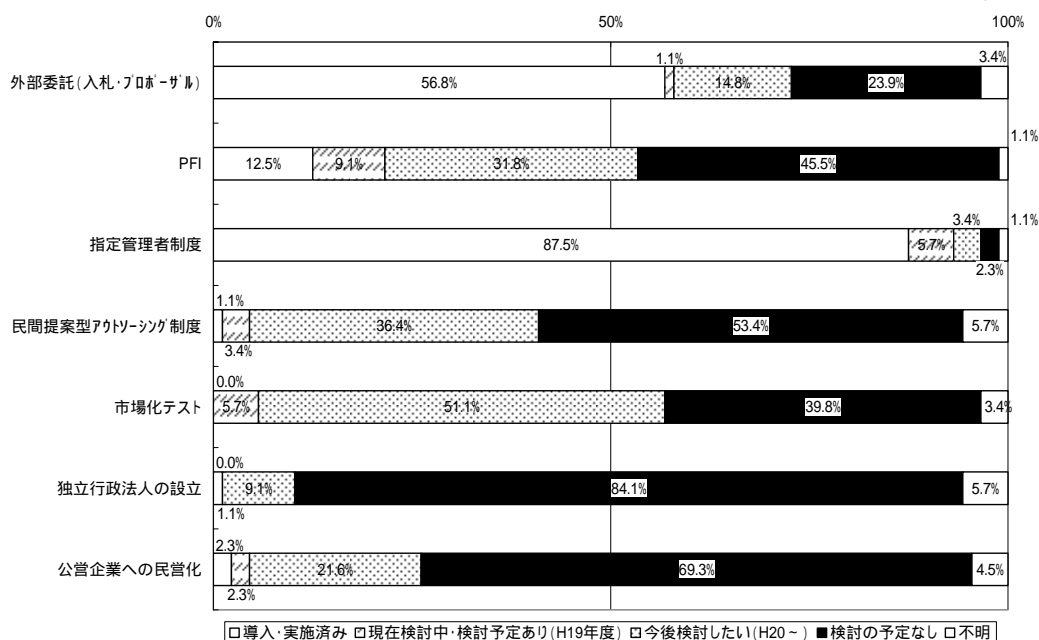
市場化テストへの期待としては、「歳出削減」「民間ノウハウ活用」。市場化テストの導入可能分野としては、「ゴミ収集」「施設運営業務」「学校給食」「ゴミ処理」「し尿収集」「車両管理業務」「施設営繕業務」への関心が高い。市場化テストへの対応状況としては、具体的な検討を行っているのは1団体だけであるが、7割近い団体が情報収集など何らかの検討を行っている。市場化テストに対する課題としては、「参加事業者の確保」「サービスの継続性の確保」「既存組織・機構との役割分担」「評価業務の拡大」が上位。

調査結果の概要

<アウトソーシング全般に関する現状>

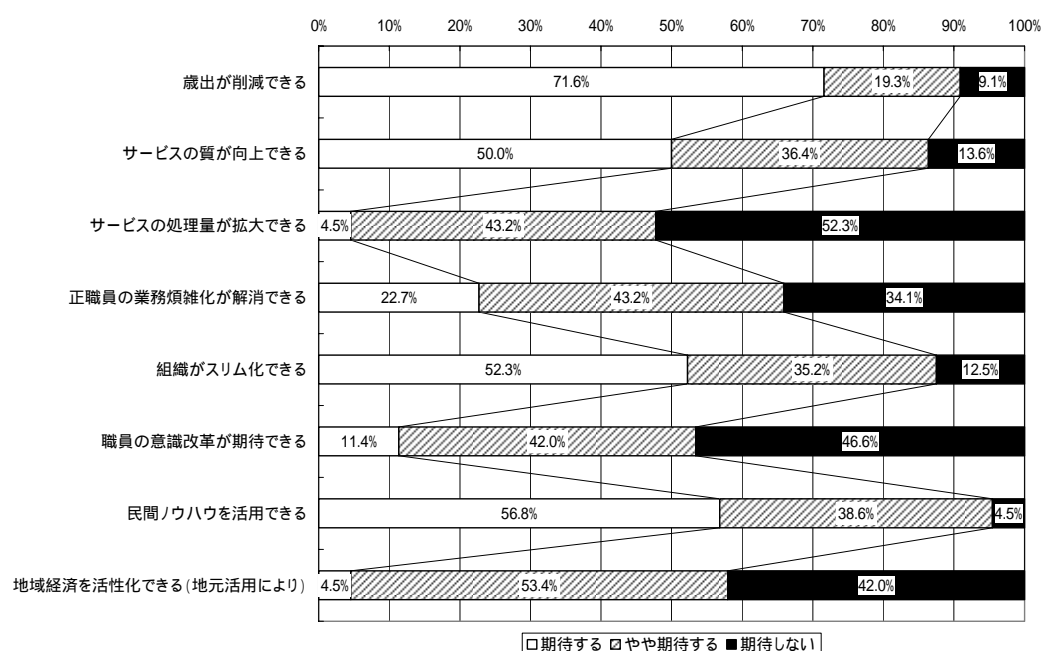
アウトソーシング制度の運用・実施状況

- ・「指定管理者制度」が 77 団体、「外部委託」が 50 団体、「PFI」が 11 団体。
- ・「市場化テスト」の導入は見られなかった。
- ・「市場化テスト」は 50 団体より導入に対する意向が確認された。
- ・「PFI」と「民間提案型アウトソーシング制度」の導入意向は共に 36 団体。



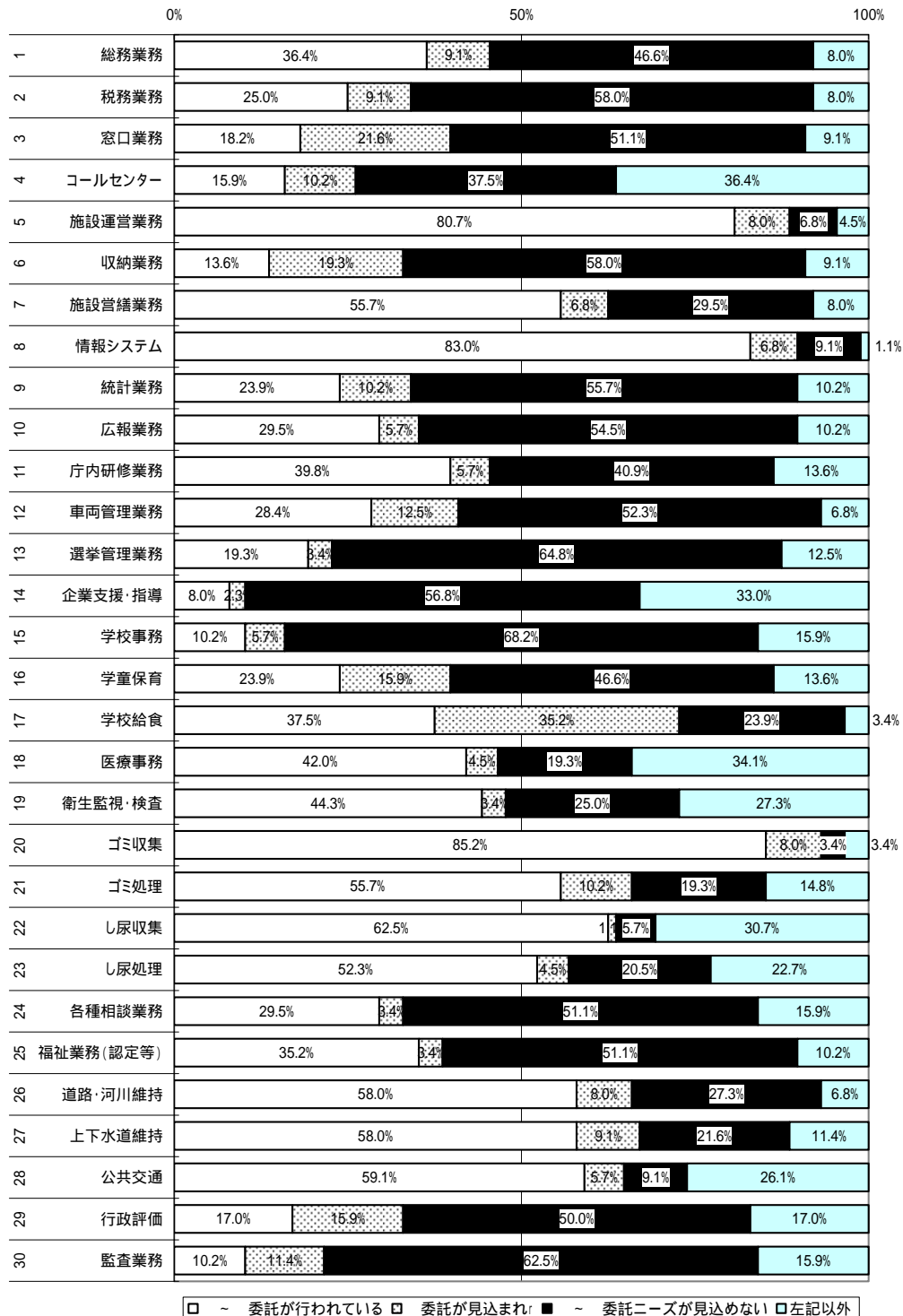
アウトソーシングの導入メリット

- ・「歳出削減」「民間ノウハウ活用」のほか「組織改善」「サービス向上」に期待大。
- ・「サービス処理量」「職員意識改革」「地域経済活性化」への期待小。



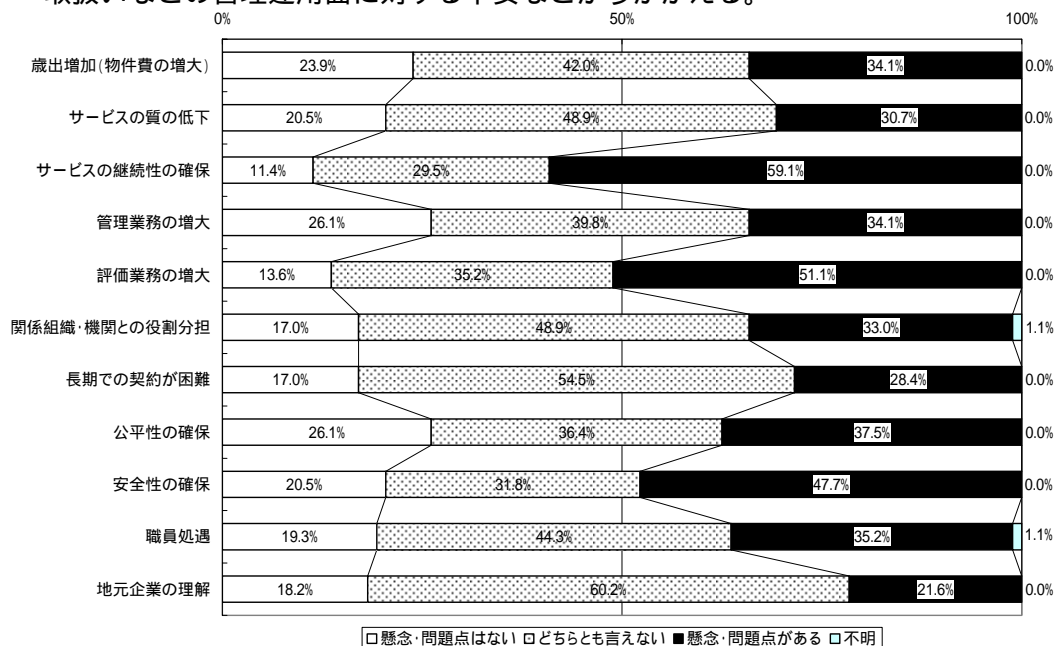
アウトソーシングの実施状況

- ・ 全面委託及び一部委託を含めた実績としては、ゴミ収集・情報システム・施設運営業務に関して8割以上が委託済み。し尿収集・処理・公共交通・道路・河川維持・上下水道維持・ゴミ処理・施設営繕は半数以上。
- ・ 現在検討中の業務は、学校給食・窓口業務・収納業務など
- ・ 委託に適さない業務は、選挙管理業務・総務業務・税務業務など



アウトソーシングの課題

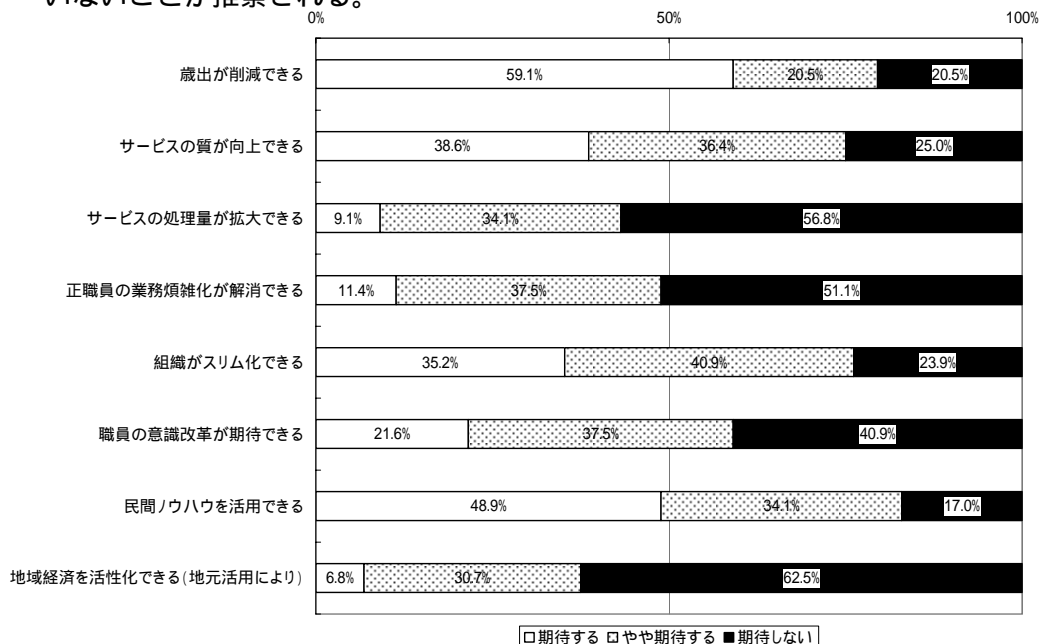
- ・「サービスの継続性の確保」「評価業務の増大」「安全性の確保」への懸念・問題点があると回答。「地元企業の理解」「長期での契約が困難」などについては低かった。
- ・利益優先により将来にわたって均質なサービスを確保できなくなる点や個人情報の取扱いなどの管理運用面に対する不安などがうかがえる。



<市場化テストに対する期待と課題>

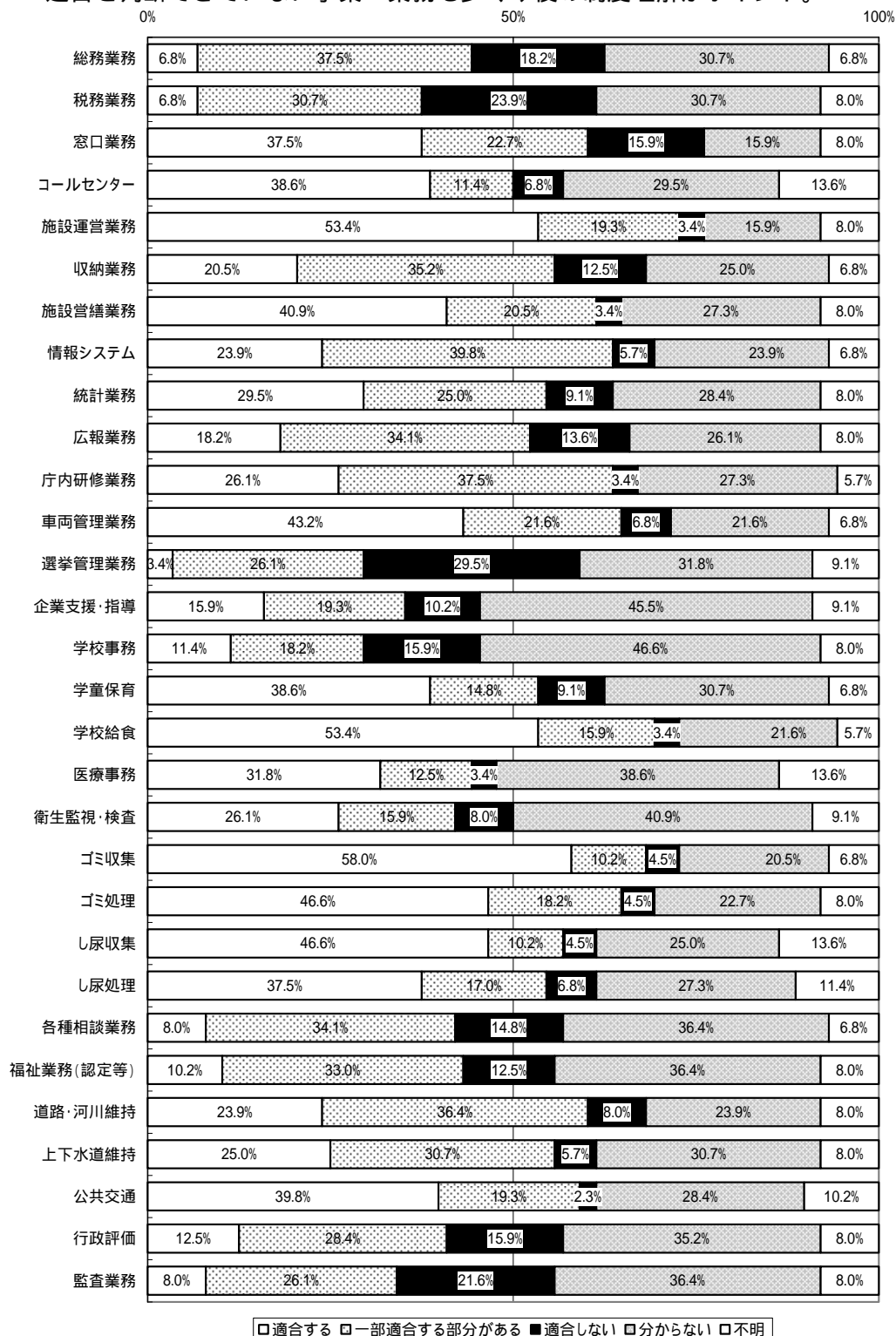
市場化テストへの期待

- ・「歳出削減」「民間ノウハウ活用」への期待が大きい。「サービスの質向上」「組織スリム化」への期待感も高い。
- ・アウトソーシングに関する手法の1つとして他の手法との大きな違いを見い出していないことが推察される。



市場化テストの導入可能分野

- ・ 「ゴミ収集」「施設運営業務」「学校給食」「ゴミ処理」「し尿収集」「車両管理業務」「施設営繕業務」への関心が高い。
- ・ 「選挙管理業務」「税務業務」「監査業務」「総務業務」「窓口業務」への関心は低い。
- ・ 適合を判断できていない事業・業務も多く今後の制度理解がポイント。



市場化テストへの対応状況

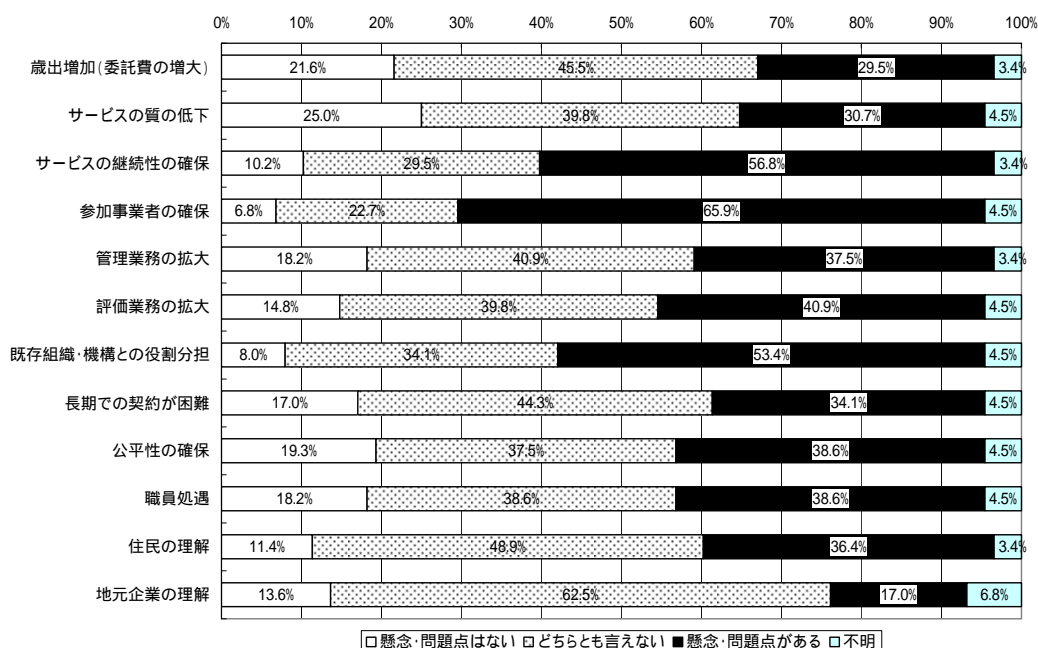
- ・ 具体的な検討を行っているのは1団体。
- ・ 情報収集・研究を進めている地方公共団体は11団体となっており、今後検討を行ってほしいとした47団体と合わせると7割近い団体が何らかの行動を検討していることが分かった。

	カテゴリ	件数	比率(%)
1	市場化テストの導入にむけた具体的な検討を行っている	1	1.1
2	市場化テストの導入にむけた情報収集・研究を行っている	11	12.5
3	市場化テストに関する検討や情報収集を今後行いたいと思っている	47	53.4
4	市場化テストに関する検討は行う予定はない	28	31.8
	不明	1	1.1
	サンプル数(%ベース)	88	100.0

具体的な検討を行っている	日進市
情報収集・研究を行っている	名古屋市 刈谷市 常滑市 西尾市 設楽町 下呂氏 多治見市 浜松市 下田市 伊那市 岡谷市

市場化テストに対する課題

- ・ 「参加事業者の確保」「サービスの継続性の確保」「既存組織・機構との役割分担」「評価業務の拡大」が上位。
- ・ 「どちらとも言えない」とする回答も比率として高く、地方公共団体担当者において市場化テストに対する見極めが十分ではないことが確認できた。



(2) 民間企業の業務受託の現状と課題

中部地域の人材派遣サービス事業者への実態調査結果をもとに、公共部門に関する対応状況や体制面の有無などとともに、同分野に対する民間の期待を調査した。

アンケート集計結果

調査対象	愛知・岐阜・三重・静岡・長野に所在する人材派遣事業者
調査時期	平成 19 年 9 月
回収率	7%(配布数 300 票中 20 票)
設問内容	・公共分野からの業務受託の現状について ・公共分野からの業務受託に向けた課題・問題点について ・「市場化テスト」に対する期待感について

結果総括

< 公共からの業務受託に対する関心度 >

アンケートへの回収率が低かったことから、公共からのアウトソーシング業務の受注や市場化テストに関する関心が低いことが推測できる。

< アウトソーシング全般に関する現状 >

公共部門からの業務受託実績としては、「窓口業務」「総務業務」「広報業務」「学校事務」など、事務作業に対する人材派遣等が中心

受託内容に対する評価としては、「業務のわかりやすさ」「人材の確保しやすさ」「長期的な契約ができる」点は好意的。「採算面」や「手続き」などについては改善の意向が強い

公共部門への営業活動については現状では具体的な動きとなっていない

また、今後については積極的な対応を考えている事業者が半数見られた（「総務業務」「窓口業務」「コールセンター」への関心が高い）

課題・問題点について、「人材の確保・育成」「サービスや人材の質の維持・向上」「業務内容の事前準備」などがあげられている

市場化テストに対する期待感としては、市場化テストが公共分野におけるビジネスチャンスを拡大させるとの声がある。ただし同制度への認知度は 1 / 4 程度に留まっている

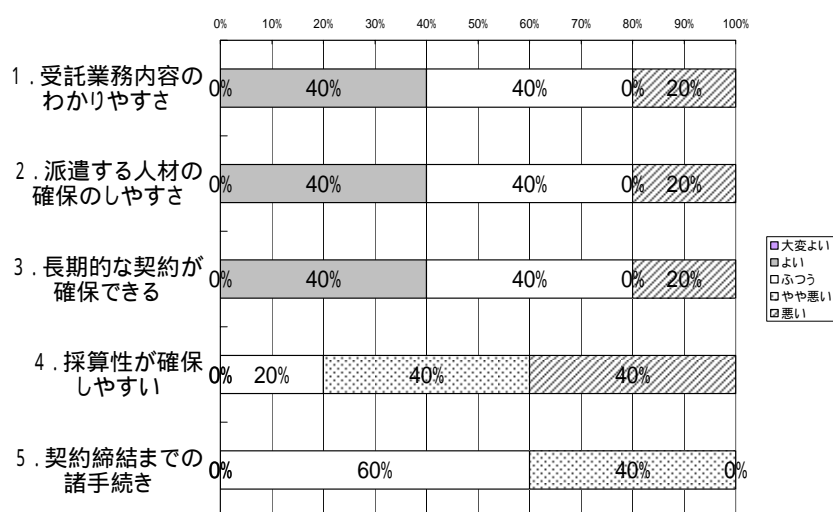
調査結果の概要

公共部門からの業務受託実績

- ・ 業務受託実績のあるのは 20 社中 5 社であった。
- ・ 「窓口業務」「総務業務」「広報業務」「学校事務」など事務作業に対する人材派遣等
が中心。

受託内容に対する評価

- ・ 「業務のわかりやすさ」「人材の確保しやすさ」「長期的な契約ができる」点は好意的に捉えられている。
- ・ 「採算面」や「手続き」などについては改善等を求める声が強かった。



公共部門への営業活動の現状と今後

- ・ 営業活動を行ったケースは少なく、総務などの内部事務業務が対象であった。
- ・ 実施してこなかった理由としては、人材不足などの社内体制の不備や採算面から対応を見合わせるケースが多かったことがあげられる。
- ・ 今後の対応について積極的な意欲を見せる企業は半数を超え、「総務業務」「窓口業務」「コールセンター」のほか、「施設運営業務」「施設営繕業務」「統計業務」「学校事務」などへの関心も高い。

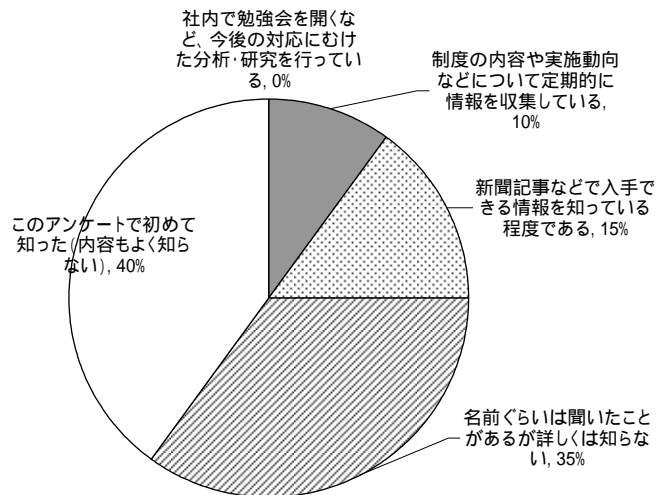
課題・問題点について

- ・ 公共分野からのアウトソーシングに対応できる「人材の確保・育成」「サービスや人材の質の維持・向上」「業務内容の事前準備」などがあげられている。

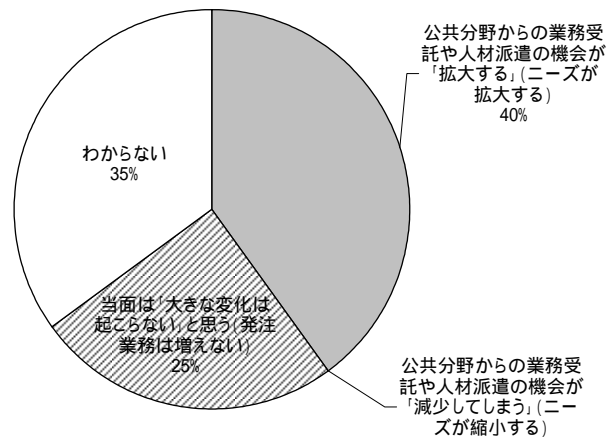
市場化テストに対する期待感等

- ・ 市場化テストについては、公共分野におけるビジネスチャンスの拡大を期待する声があるなか、認知度としては1 / 4程度となっている。
- ・ 企業における市場化テストへの対応については、対応の必要性を感じつつも、まだ具体的な行動につながっていない。

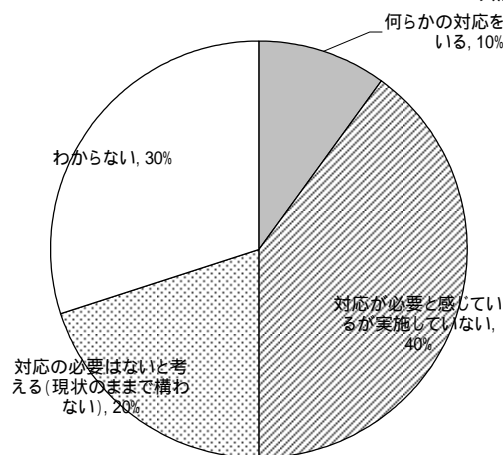
市場化テストの認知度



市場化テストの普及への期待



市場化テストの対応状況



3. モデル団体における業務の民間活用の可能性

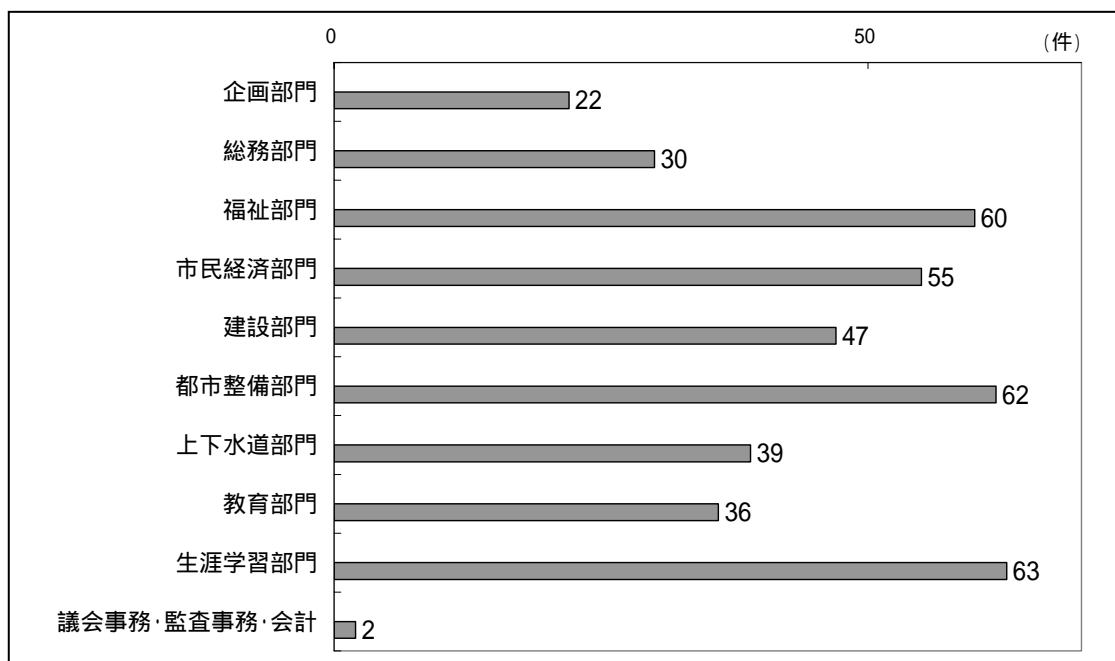
(1) 地方公共団体における民間活用の特徴

モデル団体における民間活用の現状

モデル団体（中部地域の地方公共団体）における外部委託について、委託額が 100 万円以上のものを対象に、部門別の件数で整理を行った。なお、ここで示した 416 件の外部委託業務は、モデル団体における委託金額全体の 3 / 4 を占めている。

生涯学習や文化振興などを行う生涯学習部門が 63 件と最も多く、次いで都市開発等の土木工事を発注する都市整備部門が 62 件（道路などの建設工事の発注を行う建設部門の件数が 47 件であり、土木建築関連では 109 件となる）、福祉サービスを提供する福祉部門が 60 件、住民票等の発行や農商工業の振興を行う市民・経済部門が 55 件、以上の 4 部で全体の約 6 割を占めている。

図表 15 モデル団体における部門毎の外部委託件数（平成 17 年度）



モデル団体における 100 万円以上の外部委託実績をもとに整理したもの
ここでの部門・分野についてはモデル的に示すものとする。

分野ごとの民間活用の現状

前述の外部委託の多い部門のなかでも、「都市整備部門の公園緑地整備分野（39件）」や、「生涯学習部門の文化振興分野（38件）」「市民経済部門の環境分野（35件）」「教育部門の学校管理分野（25件）」などにおいて外部委託が多く実施されている。

図表 16 モデル団体における外部委託の分野別内訳（平成 17 年度）

部門名（分野名）	外部委託 件数	部門名（分野名）	外部委託 件数
企画部門	22	市民経済部門	55
政策企画	6	環境	35
契約検査	0	市民サービス	8
情報システム	12	商工振興	10
職員管理	4	土地改良(農地活用等)	1
総務部門	30	農業振興	1
行政管理	13	上下水道部門	39
財務管理	1	下水道管理	16
生活安全	6	下水道建設	2
税務	7	水道管理	3
納税推進	0	水道建設	18
防災	3	教育部門	36
福祉部門	60	学校管理	25
健康増進	1	学校給食	7
国保年金	3	学校教育	4
児童福祉	22	生涯学習部門	63
障害者福祉	12	生涯学習振興	5
高齢者福祉	22	スポーツ振興	7
都市整備部門	62	文化振興	38
区画整理	13	社会教育センター	2
公園緑地整備	39	生涯学習センター	3
再開発	3	市民センター	8
都市計画	7	議会事務・監査事務・会計	2
建設部門	47	会計	1
雨水対策	10	監査事務	0
建築	6	議会事務	1
道路整備	19		
土木	12		
用地対策	0	全庁	416

(2) 個別分野での特徴と今後について

民間委託等の外部化に適応可能な業務の整理

ア．作業の前提条件

外部化の対象となる業務の分類にあたっては、以下の点を条件として作業を行った。

この作業における分類結果については、モデル団体における業務内容を分析するために行ったものであり、個々の業務内容における外部委託の実現可能性を個別に確認したものではない。

< 分類作業の条件 >

モデル団体の実施する全業務（2,387 業務）を対象

（モデル団体に対して業務一覧の提供を依頼。

最も細分化された業務を対象に分類作業を行うこととし、作業実施にあたっては、図表 12 いずれかの大分類に該当させることとした。）

業務の分類については、あらかじめ業務内容を想定して突合作業を実施

（分類表は団体における外部委託が採用可能な業務として分類できる

業務一覧として利用したものであり、すべての団体に該当するものでない）

業務の公共性・公益性等に配慮

業務の特性上外部委託がふさわしくないものについては「外部化にそぐわない業務」として整理した。また、業務リストでは詳細が判別できなかった業務については、「その他の業務」にて整理した。

図表 17 業務分類表

大分類	小分類
1 定型的な業務	1 データ入力・集計・管理業務
	2 調査・統計業務
	3 印刷・資料作成業務
	4 啓発業務
	5 窓口サービス業務(コールセンター含む)
	6 書類審査・確認業務
	7 徴収・収納業務
	8 庶務・人事・経理業務
	9 技能労務的業務
	10 文書の封入・発送業務
	11 定型書類処理・定型文章作成業務
	12 証明書発行業務
	13 選挙管理業務
	14 その他定型的業務
2 専門的な業務	1 設計・測量・地質調査業務
	2 用地買収業務
	3 検査・試験・分析業務
	4 保安点検・維持補修業務
	5 車両等維持・管理業務
	6 ホームページ管理業務
	7 情報システム管理・開発業務
	8 医療・保健業務
	9 相談業務
	10 企業支援・指導業務
	11 調査・研究業務
	12 工事管理業務
	13 工務業務
	14 学校事務
	15 学校給食
	16 公共交通運営業務
	17 その他の専門的な業務
3 施設の管理運営業務	1 公共施設等の管理運営業務
	2 庁舎等の設計、建設、管理・運営業務
	3 道路・河川の管理運営業務
	4 上下水道の管理運営業務
	5 その他の施設の管理運営業務
4 企画運営業務	1 イベント等の企画運営業務
	2 研修・講習等の企画運営業務
	3 広報・PR業務
	4 行政評価
	5 監査業務
	6 その他の企画運営業務
5 臨時的業務	1 展示会等の開催業務
	2 その他の臨時的な業務

米子市職員定数算定業務(事務量調査)報告書<(株)UFJ総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成)>における業務分類をもとに加筆修正して作成。
一部業務については作業都合上おおそ該当する分類と突合させている。

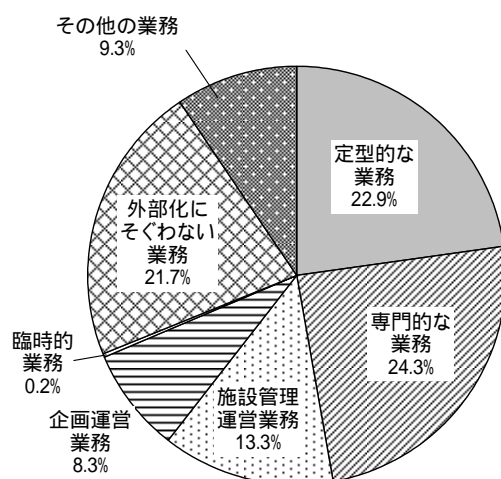
イ．分類結果（モデル団体全体）

モデル団体全体における業務分類結果としては、全 2,387 業務のうち、専門的な知識や技術を要する業務が 580 件と最も多く、次いで、事務処理などの定型的な業務が 546 件、施設管理運営業務が 318 件と分類された。また、外部化にそぐわない業務は 518 件であった。

外部化にそぐわない業務及びその他の業務をあわせた外部化対象外となる業務を差し引くと、全業務のうち、7 割近くの業務が何らかの外部委託の活用可能性がある業務として分類することができた。

なお、分類した業務の中には、公共性の高い業務や各種法規制により行政による業務遂行が規定されているものも含まれている。これらの業務は、現時点では直ちに民間委託を行うことが困難であるか、今後の規制緩和や法制度の改正などにより、民間委託の対象となることもあり得ると考えることが必要である。

図表 18 モデル団体全体での業務分類結果（件数）



分類	件数	比率
定型的な業務	546	22.9%
専門的な業務	580	24.3%
施設管理運営業務	318	13.3%
企画運営業務	197	8.3%
臨時的業務	5	0.2%
外部化にそぐわない業務	518	21.7%
その他の業務	223	9.3%
合計	2,387	100.0%

分類結果をモデル団体の部門毎に集計を行った結果が図表 14 である。

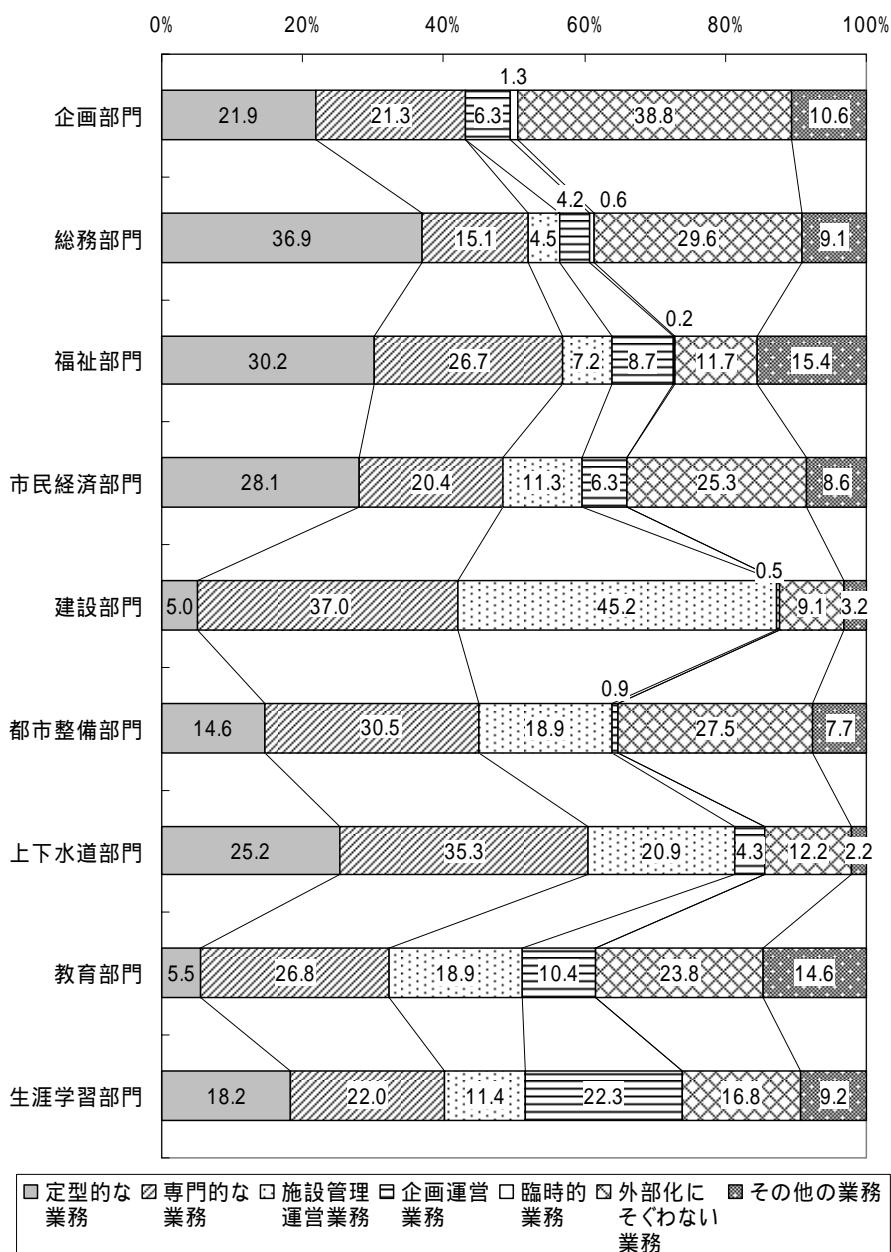
事務処理などの定型的な業務の件数が多い部門は、総務部門、福祉部門、市民経済部門等であり、専門的な業務の件数が多い部門は、都市整備部門、上下水道部門、教育部

門となった。また、企画運營業務の件数が多い部門としては生涯学習部門、施設管理運營業務の件数が多い部門は建設部門であった。

外部化にそぐわない業務の件数が多い部署は、企画部門、総務部門となっており、行政運営の中心となる企画及び財政関連の業務については外部化の採用が想定しにくいことが分かる。

以上のことから、今後民間活用などの外部委託を検討する際の部門別の特徴を確認できた。また、定型的な業務が多い部門では個々の業務を統合することにより、一層の効率化を進めていくことも必要である。

図表 19 部門毎の業務分類



部門毎での業務の詳細

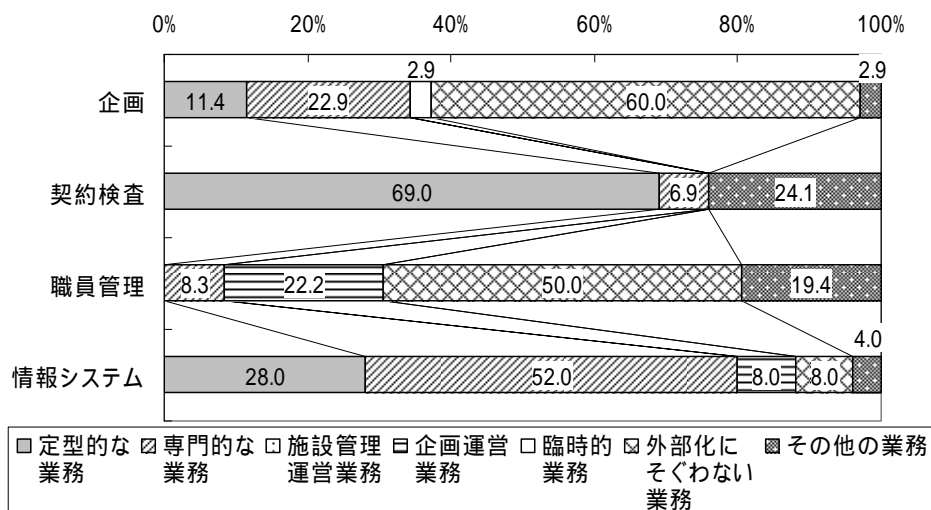
ア．企画部門

企画部門の業務数は 160 業務であり、これを企画、契約検査、職員管理、情報システムの4つに分類した。

契約検査分野は定型的な業務の件数が多く、情報システム分野は専門的な業務の件数が多い。外部化にそぐわない業務の件数が多かったのは、企画、職員管理であった。

このうち、情報システムは近年の行政情報化を推進していくなかで、より専門的な技術や高度なノウハウが必要となっており、外部化の可能性が高い。

図表 20 企画部門の業務分類



単位:件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
企画部門	企画	8	16			2	42	2	70
	契約検査	20	2					7	29
	職員管理		3		8		18	7	36
	情報システム	7	13		2		2	1	25

凡例

1 定型的な業務	2 専門的な業務	3 施設管理運営業務	4 企画運営業務	5 臨時的業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務
----------	----------	------------	----------	---------	---------------	----------

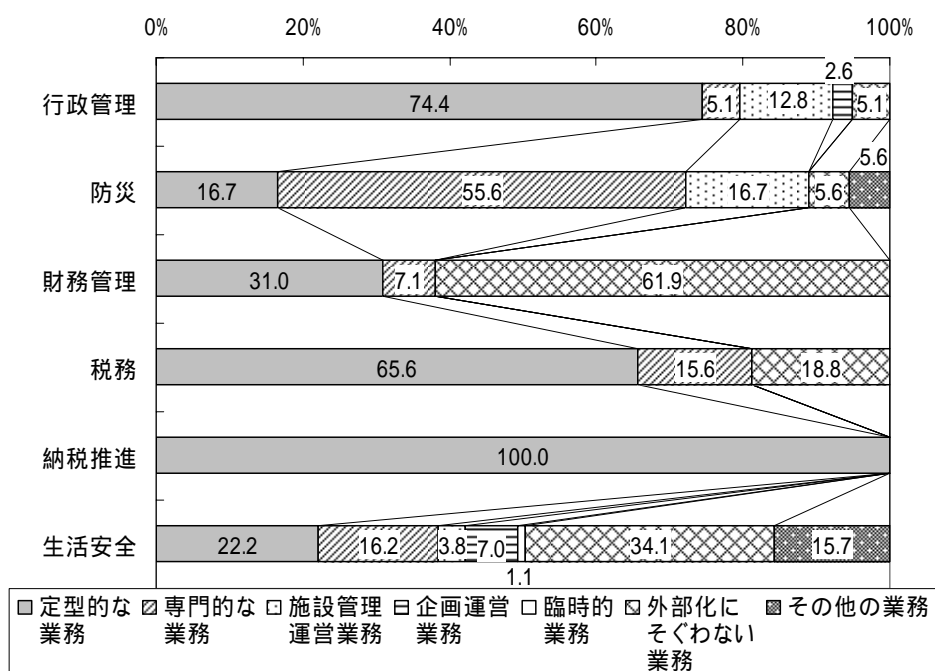
イ．総務部門

総務部門は、文書管理や財政運営のほか災害・防犯などの安全対応を担う部門であり、行政、防災、財務、税務、納税推進、生活安全の6つに分類した。

行政、税務、納税推進は定型的な業務の件数が多く、防災分野は専門的な業務が多かった。外部化にそぐわない業務の件数が多かったのは、財務管理、生活安全であった。

総務部門の業務は、行政運営において基幹的な業務であり、定型的なものが多いものの、行政自ら担うことが必要と考えられる。ただし、共通的な業務を統合するなど業務効率を高める方策については検討の余地がある。

図表 21 総務部門の業務分類



部門	分野	単位: 件							計
		1	2	3	4	5	6	7	
総務部門	行政管理	29	2	5	1		2		39
	防災	3	10	3			1	1	18
	財務管理	13	3				26		42
	税務	21	5				6		32
	納税推進	15							15
	生活安全	41	30	7	13	2	63	29	185

凡例						
1 定型的な業務	2 専門的な業務	3 施設管理運営業務	4 企画運営業務	5 臨時的業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務

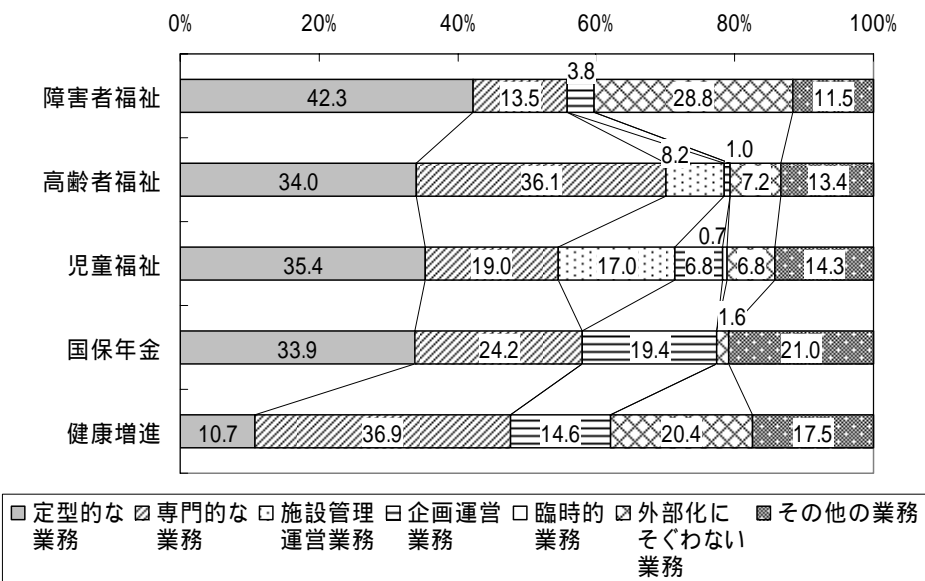
ウ．福祉部門

福祉部門は、少子高齢化が進むなか今後業務量の拡大が想定される部門であり、介護保険など民間委託が積極的に進められてきた部門の1つでもある。その業務は障害福祉、長寿、児童、国保年金、健康の5つに分類した。

障害福祉、児童、国保年金は定型的な業務の件数が多く、長寿、健康は、専門的な業務の件数が多い。

福祉分野については、これまで民間活用が積極的に進められてきたことから、今後の民間活用の拡大についても適応しうる分野として捉えることができる。なお、同分野については、法制度見直しが適宜行われることが多く、必要な知識の蓄積に努めることが必要となる。

図表 22 福祉部門の業務分類



単位: 件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
福祉部門	障害者福祉	22	7		2		15	6	52
	高齢者福祉	33	35	8	1		7	13	97
	児童福祉	52	28	25	10	1	10	21	147
	国保年金	21	15		12		1	13	62
	健康増進	11	38		15		21	18	103

凡例

1 定型的な業務	2 専門的な業務	3 施設管理運営業務	4 企画運営業務	5 臨時的業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務
----------	----------	------------	----------	---------	---------------	----------

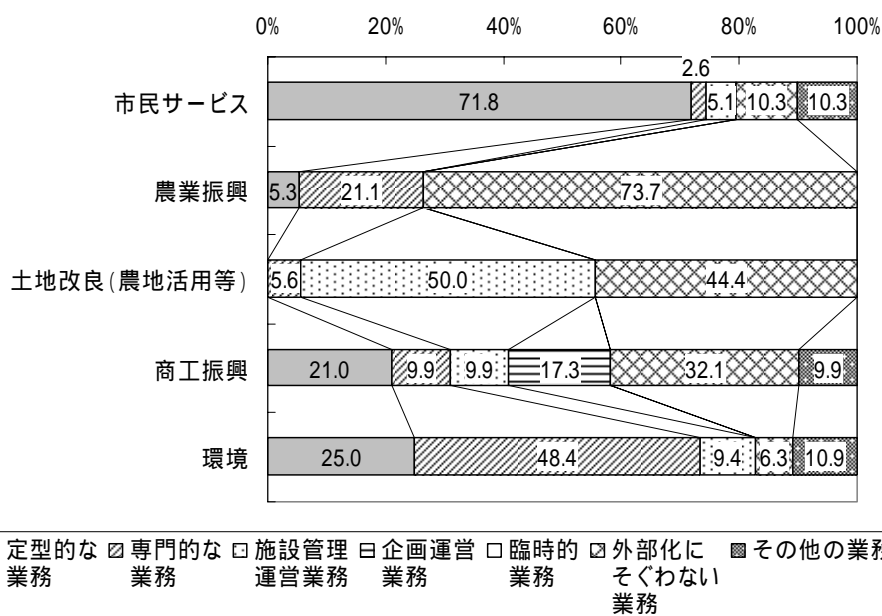
エ．市民経済部門

市民経済部門は、市場化テストの対象業務となっている各種窓口業務や証明書の発行などを抱えるほか、地域産業振興やゴミ処理、環境分野がある。その業務を市民サービス、農業振興、土地改良、商工、環境の5つに分類した。

市民サービスは定型的な業務の件数が多く、環境は専門的な業務が、土地改良は施設管理業務の業務が、農業振興及び商工振興は外部化にそぐわない業務の件数が多かった。

市民経済部門の業務については、住民基本台帳ネットワークシステムなど情報システムの導入が進められてきたことから、こうしたシステム管理に対する民間活用が進んでいる分野である。このほか、環境分野においても各種ゴミの収集・処理などが外部委託されている。

図表 23 市民経済部門の業務分類



単位: 件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
市民経済部門	市民サービス	28	1	2			4	4	39
	農業振興	1	4				14		19
	土地改良(農地活用等)		1	9			8		18
	商工振興	17	8	8	14		26	8	81
	環境	16	31	6			4	7	64

凡例

1 定型的な業務	2 専門的な業務	3 施設管理運営業務	4 企画運営業務	5 臨時的業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務
----------	----------	------------	----------	---------	---------------	----------

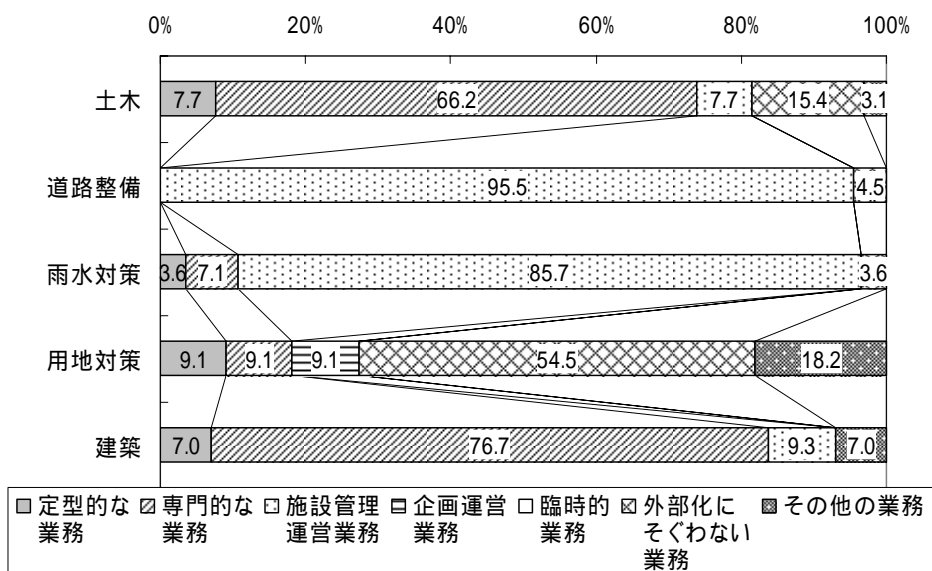
オ．建設部門

建設部門は道路や河川などの土木工事を担う部門であり、民間委託などの外部委託が多い部門でもある。その業務を土木、道路整備、雨水対策、用地対策、建築の5つに分類した。

土木及び建築は、専門的な業務の件数が多く、道路管理や雨水対策は施設管理運営業務が多く、用地対策は外部化にそぐわない業務の件数が多かった。

各種建設・土木工事は今後も継続して民間委託されることになる。こうした工事業務以外に、施設管理業務などは民間活用の方策を検討する余地がある。

図表 24 建設部門の業務分類



単位:件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
建設部門	土木	5	43	5			10	2	65
	道路整備			42			2		44
	雨水対策	2	4	48			2		56
	用地対策	1	1		1		6	2	11
	建築	3	33	4				3	43

凡例

1 定型業務	2 専門業務	3 施設管理運営業務	4 企画業務	5 臨時業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務
--------	--------	------------	--------	--------	---------------	----------

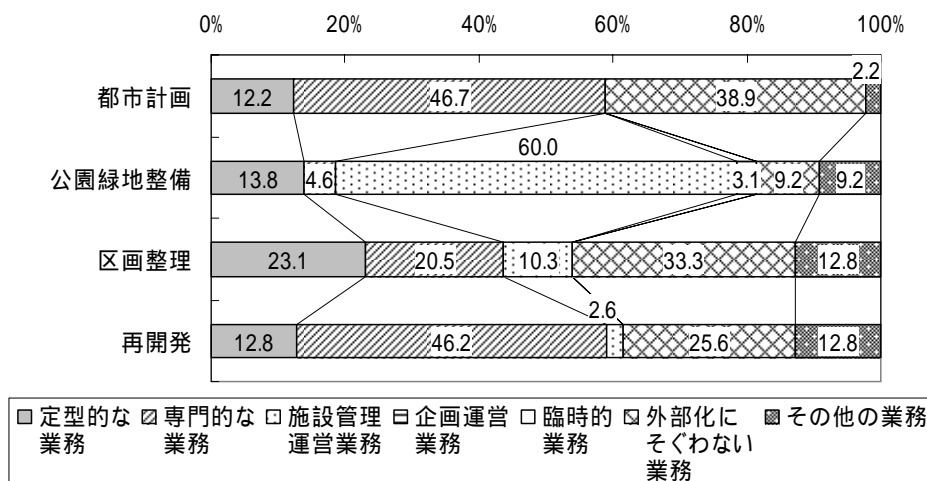
カ．都市整備部門

都市整備部門は、主に都市計画の立案やその実施など面的整備を担う部門であり、民間委託などの外部委託が多い部門でもある。都市計画、公園緑地整備、区画整理、再開発の4つに分類した。

都市整備、再開発は専門的な業務の件数が多く、公園緑地整備は施設管理運営業務が多く、区画整理は外部化にそぐわない業務が多かった。

建設・土木工事の発注とともに公園施設等の管理業務が外部委託されてきた経緯があり、当該モデル団体においても発注件数としては多い。

図表 25 都市整備部門の業務分類



単位: 件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
都市整備部門	都市計画	11	42				35	2	90
	公園緑地整備	9	3	39	2		6	6	65
	区画整理	9	8	4			13	5	39
	再開発	5	18	1			10	5	39

凡例

1 定型的な業務	2 専門的な業務	3 施設管理運営業務	4 企画運営業務	5 臨時的業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務
----------	----------	------------	----------	---------	---------------	----------

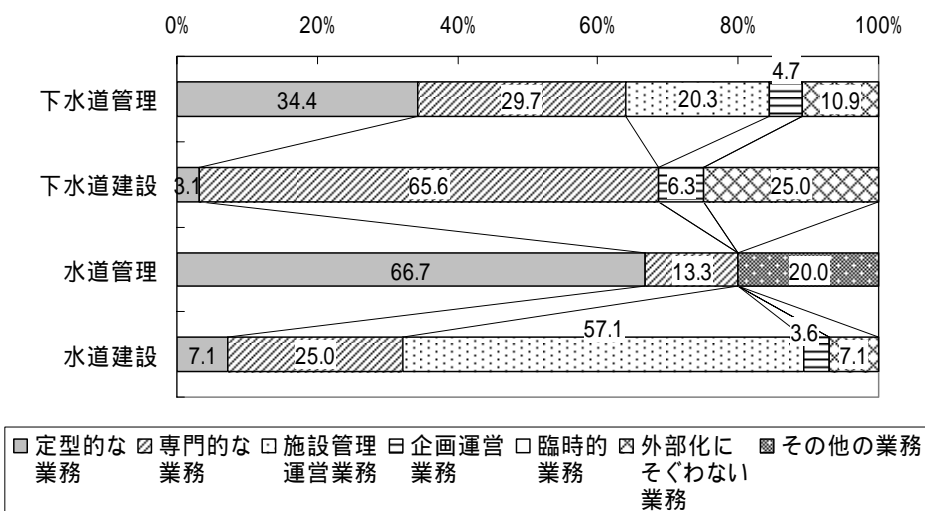
キ．上下水道部門

上下水道部門は、基盤事業の1つである上水事業と下水事業を担う部門であり、その業務を下水道管理、下水道建設、水道管理、水道建設の4つに分類した。

下水道管理、水道管理は定型的な業務が多く、下水道建設は専門的な業務が多く、水道建設は施設管理運営業務の件数が多かった。

下水道建設及び水道建設については、建設工事の発注とその補修管理が中心となっており、民間への業務発注が進んでいる分野である。また、下水道管理と水道管理については、料金収納などの定型的な業務が中心となっており、既に民間活用が進んでいる分野であるが、今後更なる外部化を検討する必要がある。

図表 26 上下水道部門の業務分類



単位:件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
上下水道部門	下水道管理	22	19	13	3		7		64
	下水道建設	1	21		2		8		32
	水道管理	10	2					3	15
	水道建設	2	7	16	1		2		28

凡例

1 定型的な業務	2 専門的な業務	3 施設管理運営業務	4 企画運営業務	5 臨時的業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務
----------	----------	------------	----------	---------	---------------	----------

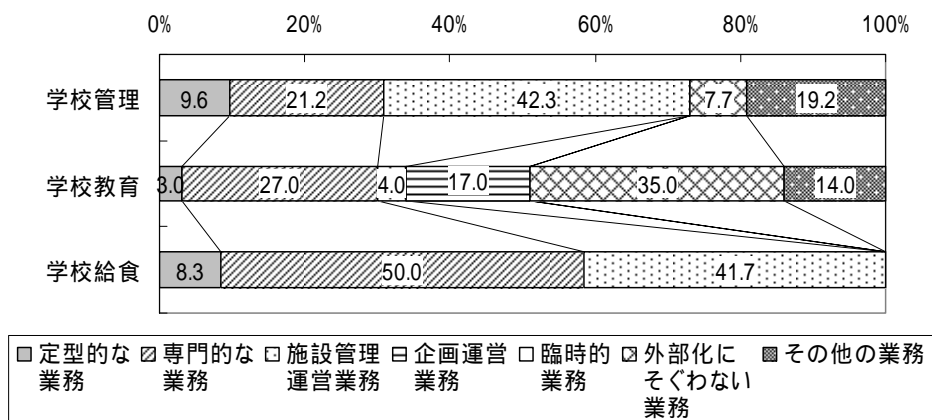
ク．教育部門

教育部門の業務については、学校管理、学校教育、学校給食の3つに分類した。

学校管理は施設管理運営業務が多く、学校教育は外部化にそぐわない業務が多く、学校給食は専門的な業務の件数が多かった。

施設管理業務や給食センター運営など様々な分野で民間活用が行われており、給食センターの運営については少子化の影響から、より効率的な手段を模索する団体が多い。また、近年「食育」に対する対応が求められてきたことから、別途実施した地方公共団体アンケートでも高い関心が寄せられている。こうした点を踏まえると、今後積極的に外部化を検討する必要がある。

図表 27 教育部門の業務分類



単位:件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
教育部門	学校管理	5	11	22			4	10	52
	学校教育	3	27	4	17		35	14	100
	学校給食	1	6	5					12

凡例

1 定型的な業務	2 専門的な業務	3 施設管理運営業務	4 企画運営業務	5 臨時的業務	6 外部化にそぐわない業務	7 その他の業務
----------	----------	------------	----------	---------	---------------	----------

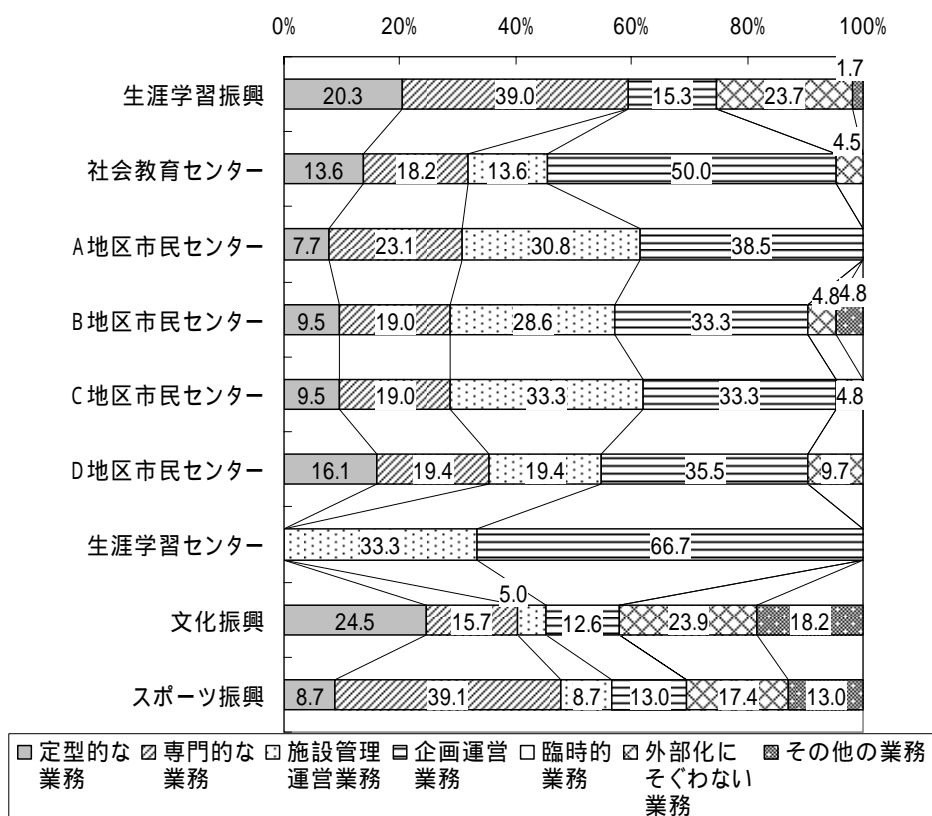
ケ．生涯学習部門

生涯学習部門は、住民の学習や文化活動、体力づくりなどを担う部門である。その業務を、生涯学習、文化振興、スポーツ振興の3つに分類したほか、各地域に設置された市民センターなどの公共施設についても調査した。

文化振興は定型的な業務が多く、生涯学習やスポーツ振興では専門的な業務が多く、各種センター施設では、企画運営業務が多かった。

各種センターの管理運営業務（清掃や休日運営）や図書館・美術館における施設保守等で民間活用が行われている。施設そのものの運営については指定管理者制度を活用するなどの動きが地方公共団体全体に広がっており、こうした業務における外部化の拡大が期待できる。

図表 28 生涯学習部門の業務分類



単位:件

部門	分野	1	2	3	4	5	6	7	計
生涯学習部門	生涯学習振興	12	23		9	14	1		59
	社会教育センター	3	4	3	11		1		22
	A地区市民センター	2	6	8	10				26
	B地区市民センター	2	4	6	7		1	1	21
	C地区市民センター	2	4	7	7		1		21
	D地区市民センター	5	6	6	11		3		31
	生涯学習センター			2	4				6
	文化振興	39	25	8	20	38	29		159
	スポーツ振興	2	9	2	3		4	3	23

地方公共団体における民間活用の可能性の整理

モデル団体における部門・分野毎での外部化の対象業務の分類作業と民間活用の現状と今後の可能性について図表 24 に整理した。

モデル団体での業務内容をもとに、今後の民間活用の対象となる業務について概括を行ったが、部門・分野ごとに見ると、高い専門性を必要とする業務も見られる。

こうした専門性の高い業務については、これまで蓄積してきたノウハウが必要となるが、民間が持つノウハウや知識を適用することも可能である。

今後は、業務効率化やサービス向上について、民間ノウハウ等の活用まで踏み込んだ検討が必要となることは言うまでもない。その際、地方公共団体における民間活用の考え方をいかに浸透させるかが重要であり、地方公共団体による検討だけでなく民間事業者による積極的な提案により、その検討を活発化させていくことが求められる。

図表 29 部門毎での民間活用の可能性概括

部門	現状	民間活用の可能性
企画	外部委託情報システムなど専門性の高い分野に集中	継続した民間活用が見込まれるが件数としては多くない
総務	内部事務における民間活用が見られる	定型的な業務の効率化における民間活用の拡大が期待される
福祉	積極的な民間活用が実施されてきた	定型的な業務に対する民間活用が当面の対象となる
市民経済	窓口業務等市民サービスへの民間活用拡大がみられる	市場化テストの導入により民間活用の意向は拡大
建設	民間活用が最も多い (工事発注については民間活用が前提)	発注工事の工程管理などの業務への民間活用が可能性高い
都市整備		料金收受業務への民間活用は他部門への波及も見込める
上下水道		
教育	施設等の管理業務を中心に実施が進む	学校給食については活用ニーズも高く、施設管理と含めて活用される可能性は高い
生涯学習	団体の政策方針に依存するが、拡大傾向にある	施設管理とともにソフト事業の企画運営を含めた提案を

4 . 民間活用の拡大に向けた課題

(1) 公共サービスの民間活用の拡大に対する課題について

モデル団体による課題

モデル団体等の地方公共団体担当者と、地方公共団体が抱える課題や今後の市場化テストなどの民間活用を含めた外部化について意見交換を行った。

地方公共団体等の行政が抱える課題としては、以下の内容が指摘された。

- 厳しい財政状況が続くため外部委託費が確保できず、行政職員で対応する(内製化する)ケースが増えつつあること
- 中央から地方への権限委譲が進み業務量が増えるなか、計画的な人員削減も求められ十分な体制が確保できなくなること
- 外部化を検討するにあたって事例等の参考情報が不足しており、その実施についての判断が難しいこと
- 実際に受注可能な事業者が周辺に存在するのか確認が難しいこと(入札が成立しないことを不安視する)
- 部署毎での個別発注が主たる形式となっており事業規模が限られ、受託する民間事業者にとって魅力ある業務にならない不安があること

こうした課題について、行政自ら民間活用などの手法を活用しノウハウを蓄積していくことが求められるが、業務を受託する側の民間事業者から積極的な働きかけに期待する声も確認できた。

また、行政内部での問題認識として、外部委託の実施に対する認識が高まるなか、どの程度の効果が得られるかを的確に把握できないことが外部委託の実施を鈍らせる要因となっている。例えば、コスト面の比較を行う際にも、行政側のコストと民間側のコストが同一条件で比較できないことがあげられる。

地方公共団体及び民間事業者へのアンケート調査結果による課題

ア．公共・民間双方での課題

地方公共団体と民間事業者のそれぞれにおいて対応すべき課題は異なる。地方公共団体における課題は、いかに民間活用を実施できる環境・体制を準備できるかである。

民間事業者においては、そうした地方公共団体における準備に対して、的確に対応できるかである。

公共の課題	民間の課題
<ul style="list-style-type: none">・参加事業者の確保・サービスの継続性の確保・既存体制との役割分担・評価業務の拡大	<ul style="list-style-type: none">・人材の確保・育成・サービスの質の向上

イ．それぞれの相手先に対する要望

地方公共団体と民間事業者が、それぞれ相手先に対する要望事項としては、地方公共団体から民間事業者に対しては、個人情報取扱いなど安全面に対する対応の徹底と、民間活用の際のメリットを明確にして欲しいという声が寄せられた。

民間事業者においては、公共側の業務内容がわかりにくく具体的な提案ができない、また、業務受託に至るまでのプロセスが煩雑であり一層の簡素化を求める声が寄せられた。

公共から民間への要望	民間から公共への要望
<ul style="list-style-type: none">・安全面の確保（個人情報等）・守秘義務の徹底・民間活用のメリット明示	<ul style="list-style-type: none">・業務内容の情報明示（詳細仕様）・諸手続の簡素化・情報公開の充実

こうした課題は、公共・民間それぞれで解決していくことが求められるが、市場化テストの推進を図るためには、まず公共側が改善に着手し、広範囲な業務について民間活用の可能性を検討し、その結果を情報提供していくことが必要となる。

また、民間においても、こうした公共側の動きを適宜把握し、必要な体制整備を行い、速やかに対応できることが求められる。

有識者や地方公共団体職員からのコメント

有識者、地方公共団体担当者、民間事業者を対象に、市場化テストをテーマとしたセミナーを開催し、各講演者からの以下のコメントを頂戴した。

(詳細については資料編を参照)。

開催日時 平成 19 年 11 月 8 日 (木) 13:30 ~ 16:30 於：名古屋栄ビル 12 階大会議室
出席者数 地方公共団体 32 名、民間事業者ほか 24 名 計 56 名
開催内容

特別講演 「市場化テスト法への期待と課題」
名城大学都市情報学部 教授 昇 秀樹氏



事例紹介
「大阪府における市場化テストの取組み状況について」
大阪府総務部行政改革課改革グループ 主査 居軒 正史氏

「民間企業における市場化テストへの対応状況について」
株式会社ブライトキャリア 代表取締役社長 森下 一乘氏

・市場化テストに対する期待と課題

(名城大学 都市情報学部 教授 昇 秀樹氏)

- ・ 市場化テストは官と民を同じ土俵で評価する仕組み。官はマーケットでの競争の洗礼をうけていないため、民の知恵を官が学ぶ姿勢が必要である。
- ・ 市場化テスト法を実際に運用するにあたって、今後多くの課題を乗り越えていかななくてはならない。特に、行政と民間のイコールフットィングの実現を図ることが重要。
- ・ 官の「コスト」概念には人件費が含まれない場合があり、総務・管理費や、原価償却費等も「コスト」に組み込むなど、民間と同じ立場での競争が不可欠。
- ・ 現在の市場化テストは、「サービス」の民間開放にとどまっているが、将来的には建物等のハード面も合わせて民間開放するべき。そのための準備を国主導で進めることが必要ではないか。

・市場化テストの導入における課題と留意点

(大阪府行政改革課改革G 主査 居軒 正史氏)

- ・ 市場化テストの実施には、「対象業務の選定」、「情報開示」、「評価」がポイント。
- ・ 対象業務の選定は、事務局による対象業務の抽出をまず行い、担当部局との調整のなかで進めていくことが時間短縮につながる。
- ・ 抵抗はあって然りであり、民間委託の事例などをもとに積極姿勢で業務を選定することが必要。対象業務を拡大させいくことが今後の課題となる。
- ・ 情報開示については、「可能な限り全ての情報を開示する」という方針が有効。全ての情報をオープンにすることで担当部局内の不安が解消する効果が得られた。
- ・ 人件費の計算と会計方法を民間手法に近づけることが重要。全庁平均による概算把握でも構わないが、確実な把握が必要となる。
- ・ 事業の目的を達成する観点から、重視すべき事項を整理した。事業の目的・実施すべき内容が明確になり、関係者間での意識共有につながった。

・公共分野へのアプローチにおける課題と要望

(株式会社ブライトキャリア 代表取締役社長 森下 一乘氏)

- ・ 市場化テスト制度についてはハローワークの民営化が一つの転換点である。民間開放が可能な分野であるため期待は大きい。
- ・ 実施に際して、官側の費用計算に管理コストや減価償却費を含めるなど、同一条件下での比較を行うことが重要。民は不平等なルールの上で官と競争しなくてはならないことになる。
- ・ 市場化テストの本格的な導入には、入札方式の改善(安値受注対策)、評価の透明性の確保、十分な引継ぎ期間の確保、公務員に対する民間での学習機会の確保などを考慮した対応を、官民連携のなかで進めることが重要。
- ・ 民間側においても、市場を大きくする意味で、採算性や業務の取組み易さのみで参加の是非を判断しないことも求められる。

(2) 民間活用における課題への対応について

公共部門における課題への対応

ア. 庁内体制の充実、職員の理解拡大

市場化テストの導入を含めた民間活用の拡大にあたっては、公共側の体制面の強化が不可欠である。先行する大阪府や我孫子市などの事例から、トップ層の理解のもと、全庁横断的な取組みとして推進する体制を確保することが、民間活用のノウハウ蓄積や組織全体での認識向上を図るうえで効果的である。

また、大阪府などが採用している外部有識者による評価体制の整備についても、適正な官民間の比較検証を行ううえで重要である。

3章のモデル団体における民間活用の可能性把握のとおり、部門間あるいは部門内で取り組みの状況が異なっているため、組織全体の課題として推進する必要がある。

イ. 対象事業の抽出拡大

先行している地方公共団体で共通した課題となっているのが、市場化テストなどの民間活用の検討対象となる業務の選定方法である。現在、全ての業務を対象に民間からの提案を募集して民間活用を進めるケースと、あらかじめ対象となる業務を絞り込んだうえで民間活用を進めるケースがある。

前者のケースには、あらゆる業務に対する民間側の提案を確認できるとともに、様々な民間活用の手法を柔軟に選択できるといったメリットがある。他方、提案がない場合には検討が進まないというデメリットもある。

後者のケースには、対象事業の絞り込みを行うことで、民間活用のあり方や方針などについて議論検討する時間を十分に確保して進めることができるといったメリットがある。他方、組織内部での調整に伴い、選定作業に多大な時間とコストを投入することになるというデメリットもある。

いずれの手法においても、民間提案を募集する機会を多く設けて、民間活用のメリットを採用していくことが重要である。

ウ. 民間活用制度や手法の適正な選択・運用

地方公共団体における市場化テストについてはまだ導入段階であり、財政面や要員面等において様々な課題に直面しているが、市場化テストを含めた民間活用手法の採用を推進し、効率的な行政運営に努めることがより求められている。

今後、最適な民間活用手法の導入に際しては、有識者や民間企業との意見交換を行うなど、積極的にノウハウを蓄積していくことが必要である。

エ. 情報公開と説明責任の推進

民間から提案を募集するには、まず公共部門において事業の詳細情報を公開していくことが基本であるが、公共部門で内部情報の整理が進んでいないのが現状である。

民間活用を推進するには、公共側がこの現状を打破して定期的に詳細な情報を広く発信し、より多くの民間からの提案を得る機会を均等に与えていく必要がある。

その情報には、フルコストでの事業費やサービス要求水準等の定量的情報も加える必要があり、対象業務に対する説明責任を果たしていく観点が必要である。

オ. 国による対象領域の拡大措置

市場化テスト法は、地方公共団体にその実施を義務化しておらず、対象業務は窓口業務等の 24 業務など限定的である。

このため、国による対象業務の拡大が必要であり、有識者や海外などから広く提案を求め、今後も継続的に推進していく姿勢が求められる。

民間における課題への対応

ア. 対応組織の整備

公共事業においては、個人情報 の 厳正な管理が特に求められるため、民間側で公共業務の理解促進と人材育成とともに安全管理面の対応を組織的に整備する必要がある。

既に参入している民間事業者の中には、行政内部における事務処理プロセスを理解し、民間視点での業務改善を提案しながら人材育成している事例があった。

このように、民間側も対応組織を積極的に整備し、必要なノウハウやスキルの向上を図り、公共への提案を行うことが必要である。

イ. 公共部門への営業活動強化

今後、公共部門が積極的に民間活用手法を活用し、行政の効率経営に努めることは全国的に求められる動向であり、大きなエリア単位で見れば市場となりうるビジネスに成長が見込める分野である。

民間も公共部門の情報公開促進に応じて、民間ノウハウを活用した提案を積極的に行うことが必要である。

また、民間は営業活動を強化して、情報集約と情報発信が特に求められる。

5 . 今後の展望

(1) 公共部門における取り組み展望

取り組みの方向

アンケート調査結果より、中部地域の地方公共団体においては、市場化テストに対応して具体的に進めている団体は少数であった。

しかし、地方公共団体にはより効率的な「地域経営」の視点が求められるなか、その達成に向けて民間ノウハウを活用することは不可欠である。

今後自立した地域経営を進めていくうえで、限られた経営資源を効率的に運用し、最大の成果を達成していく体制整備が必要であり、企業や住民などとの役割分担のもと地域全体で公共サービス提供に取り組むことが一層重要となってくる。

具体的には、民間活用制度導入に対する情報収集や手法選択の知識やスキルの蓄積とともに、庁内での推進体制構築や会計制度の見直し、公共サービスに関する目標の設定やその評価手法の確立といった経営環境整備を着実に推進していくことが重要である。また、市場化テストを先導する国の役割も重要である。

< 地域経営推進の基本認識 >

- ・ 官民パートナーシップによる役割分担
- ・ 多様なサービスニーズへの適切な対応
- ・ より一層の効率化の推進
- ・ 限られた経営資源における最大価値の提供
- ・ P D C A サイクルへの対応
- ・ 対象業務の拡充による民活促進（国）

具体的取り組み

公共部門における具体的な取り組みを以下に示した。ここでは地方公共団体とともに国において求められる取り組みについて記述した。

ア. 全庁的体制構築

経営トップの姿勢表明	<ul style="list-style-type: none">・ 全庁的な民間活用方針の策定推進・ 幹部層（部門長等）を含めた意識改革推進
組織横断的専任部門の設置	<ul style="list-style-type: none">・ 責任と権限のある推進組織による取り組み強化・ 経営トップの意志をふまえた意識改革推進
外部人材の活用	<ul style="list-style-type: none">・ 外部有識者等による第三者評価委員会の設置 （民間活用推進の透明性・中立性・公正性を担保）

イ. サービス向上の目標設定

行財政運営の目標設定	<ul style="list-style-type: none">・ 民間活用の中長期目標を設定のうえ連携して推進
サービスレベルの目標設定	<ul style="list-style-type: none">・ サービス達成目標を量・質両面で設定 （可能な限り量的目標）・ 業務内容の明確化と個別目標の設定

ウ. 事務事業見直し

全業務棚卸の実施	<ul style="list-style-type: none">・ 廃止、民間活用、民営化等の業務見直し・ 民間活用可能性のある業務の抽出 （行政職員直接執行業務との区別）・ 件名業務のフロー分析と投入資源の分析
----------	--

エ. 行政評価

公共サービスの評価	<ul style="list-style-type: none">・ 第三者機関による公正な評価・ 住民代表による定期的な評価
フルコスト可視化	<ul style="list-style-type: none">・ 間接経費等を含めた事業費用の把握・ 公会計から企業会計への見直し

オ. 民間活用のしくみづくり

官民・民間競争スキームの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・スキームを明確化したガイドライン制定 ・公正性を担保する第三者委員会による審査の明確化 ・透明性・中立性を担保する情報公開方針の明確化
事務事業の内容公開	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細な業務内容の公表 ・事業費フルコスト化 (民間とのイコールフットイング) ・業務毎のサービス要求水準・評価基準の明確化
評価方式の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・総合評価方式により重点評価項目設定

カ. 民間活用手法の習熟

最適手法の選択	<ul style="list-style-type: none"> ・各種手法選択の最適条件整備 (職員の習熟と積極活用)
民間ノウハウの習得	<ul style="list-style-type: none"> ・民間との人事交流により民間ノウハウを習得 (習得者の民間活用推進部門への登用)

キ. 国の推進策の展開

市場化テストの対象業務拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・追加業務の提案者を拡大し、住民や海外からも幅広く募集採用
市場化テストの義務化	<ul style="list-style-type: none"> ・地方公共団体における適用について、一定の環境整備期間の猶予後、義務化を検討すべき

(2) 民間における取り組み展望

取り組みの方向

アンケート調査結果より、中部地域の民間においては、市場化テストの動向に対応している企業はごく少数であった。

しかし、今後全国的に公共部門において市場化テストを含めた民間活用手法の採用は拡大していくことが想定される。こうしたなか、民間においても公共サービス市場への積極的な参入検討が求められる。

参入にあたっては、情報収集と業務ノウハウの習得、創意工夫による価値の高い効率サービスの提供が必要である。

また、民間企業間のネットワーク構築等による情報共有化、連携等の展開も期待されるところである。

< 民間ノウハウ提案拡大の基本認識 >

- ・ 公共部門において民間ノウハウが活用できる領域が広いことへの社内理解促進
- ・ 民間ノウハウ活用の公共側メリットを明確にした積極的な提案活動
- ・ 情報の収集及び社内横断的調整強化による対応体制の整備促進

具体的取り組み

民間における具体的な取り組みを以下に示した。ここでは個々の企業での取り組みとともに民間連携での取り組みについても記述した。

ア. 社内体制の整備

対応窓口の明確化	・ 行政との連絡窓口機能の設置
情報収集機能の強化	・ 公共及び民間の情報を広く収集
管理体制の強化	・ 個人情報保護システム整備 (プライバシーマーク等の認証取得) ・ 安全管理の強化

イ. 情報提供の促進

民間ノウハウの提案	・ 公共部門への積極的提案活動
民間ネットワークの構築	・ 民間事業者間等での情報共有化・情報発信 ・ 支援機能の構築

ウ. 人材の育成

行政業務の理解促進	・ 行政との人事交流によるノウハウの習得
-----------	----------------------

資料編

1. 先進事例ヒアリング調査結果

対象	大阪府 総務部 行政改革課
担当者	総務部 行政改革課 居軒 正史氏
日時・場所	2007年6月6日(月) 10:30~12:00 大阪府庁内
聞き手	財団法人中部産業活性化センター 事業部長 辻本 雅春 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 副主任研究員 萩原 達雄

本団体における業務・事業のアウトソーシングの現状（委託している事業の割合など）

- ・ 現在は第一弾事業の提案を募集中。現時点ではまだ提案はないが、質問は出てきている。
- ・ 実際に業務を担ってもらえる主体に現実的な提案をしてもらうため、提案者の資格として「法人格をもつ団体」という項目を設けた。
- ・ 「事業計画書」レベルの詳細な提案が出されることを期待している。
- ・ 第一弾事業のうち「高等職業技術専門学校のテクノ講座」については法令規制等により民間事業者への委託に制限があり、現在国に規制緩和を求めているが最終的にどこまで民間委託できるかはわからない。
- ・ 府では、この「高等職業技術専門学校のテクノ講座」について、カリキュラムの編成も含めて包括的に民間委託したい方針を持っているが、国との調整の次第によっては業務の切り分けを行って部分的に業務委託をすることになる可能性もある。

市場化テスト制度導入の経緯ならびにその制度設計（検討体制や検討手順等）について

- ・ 知事のリーダーシップのもとに平成16年9月から始まった大阪府 PPP 改革の一環として、「市場化テスト」の検討をはじめた。
- ・ 市場化テストガイドラインについては、政策企画部企画室 PPP チームが大学教授等の有識者にヒアリングをしながらまとめた。

市場化テストにて対象とする事業等の抽出状況について

- ・ まず、1800ほどの全業務の中から
 - 1)ある程度業務内容がまとまっているもの
 - 2)事業の担い手の存在が想定されるもの
 - 3)民間開放の要望が出ているもの
 - 4)他の地方公共団体で事例があるもの等の点を考えて対象事業の候補を抽出した。
- ・ 抽出された40~50くらいの業務を、各担当部局との議論を重ねてさらに絞り込んでいった。
- ・ 各担当部局からの抵抗が激しく、対象業務の絞り込み作業はかなり難航した。

- ・ 第一弾事業に関しては対象事業を「庁内での検討」によって選定したが、次回からは「管理委員会からの提言」もふまえて選定していく予定。
- ・ 我孫子市の事例では、全ての事業を対象として提案を募集しているが、そのような方針をとると、情報開示がとてつ追いつかない。
- ・ 第一弾事業の情報開示シート作成には大変な手間と労力がかかった。あのレベルのものを全業務について作るのは非現実的であるため、対象業務はあらかじめ絞り込まざるを得ない。

市場化テストに対する民間側のシーズ把握について（民間提案等の調査結果等あれば）

- ・ 先日、大阪と東京で説明会を行ったが、大阪では 100 人定員くらいの部屋が一杯になり、60 社くらいの参加があった。東京でも、60 人くらいの参加者があった。

今後の展開と課題（制度に対する期待や今後の導入・運用において配慮すべき点など）

- ・ 官民競争型の市場化テストについて、検討は続けているが、現実的ではないと思う。
- ・ 官民が対等に競争を行うには、まず役所の会計の方法を民間と同じにしないといけない。人件費の計算方法とか、減価償却などの扱いが異なるのではコストが比べられない。
- ・ そして、その会計方法の改革などにはそれこそ 5 年、10 年という時間がかかり、それだけの時間と労力をかけて改革することが本当に費用に見合う効果をもたらすのかも疑問である。
- ・ 第一弾事業の情報公開シート作成の際には、職階ごとの平均の人件費を出し、それに実施体制の人数をかけて足し合わせて算出した。これだけでも大変な手間がかかったが、官民競争入札を導入しようとするればコストの算出にこれ以上の手間がかかることは必至。
- ・ 応札担当者と官側の入札参加者の間に、情報遮断の仕組みを設ける必要もあり、これにも人員を要するかもしれず、コストが高つく恐れがある。

対象	千葉県 総務部 総務課
担当者	行政改革推進室 新村 理氏 TEL:043-223-2461 o.nimr@mc.pref.chiba.lg.jp
日時・場所	2007年5月28日(月) 10:30~12:00 千葉県庁内
聞き手	財団法人中部産業活性化センター 事業部長 辻本 雅春 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 副主任研究員 萩原 達雄

本団体における業務・事業のアウトソーシングの現状

- ・ 総務ワークステーション(県庁本庁及び全出先機関の職員の人事給与や福利厚生等の内部事務を集約化し、民間と共同で処理する組織として平成15年4月に設置)は、行政内部事務に要するコスト圧縮を目的に導入した仕組みであり、平成14年度の1人1台パソコンの導入完了をうけて検討を進めてきた。
- ・ その導入にあたっては、行財政システム改革行動計画の策定に端を発し、庁内プロジェクトチームでの検討を経て、対象となる業務を選定し、その事務の集約を図ってきた。平成19年度の小中学校教職員旅費精算事務を加えることで、当初の想定した目的を達成することになる。システム開発は富士電気システムが対応
- ・ 人材派遣会社3社と人材派遣契約を結び、総務ワークステーションを運営している。幕張新都心のワールドビジネスガーデン内に開設した総務ワークステーション内には、県職員55名、派遣人材85名(常勤49名・パート36名)が勤務しており、8つのグループより構成されている。
- ・ 導入効果としては、平成16年度には13億円のコスト削減(140名分の人件費など)平成17年度には20億円のコスト削減(210名分の人件費など)といった経済的な効果のほか、民間企業(人材派遣会社)の人材を活用することにより、職員のノウハウ習得への意欲が上がり、ちょっとした改善点を提案するようになるなど業務効率が着実に向上してきている。
- ・ 人材派遣会社との契約は、年間最大 人といった条件を複数年(3年)に渡って結んでいる。業務が集中する時期の人員確保について柔軟に対応させることを狙ったものである。
- ・ 業務を3つに分けて人材派遣会社と契約を結ぶこととし、一般公募(企画コンペ方式)により契約先を確定させてきた。単独での発注としなかった理由としては、複数社を競わせることで、リスク分散と品質の向上につながると考えた。現在、大手人材派遣会社2社(アデコ・パソナ)・地銀系人材派遣会社の3社と契約を結んでいる。
- ・ システムはパッケージ商品化し、対外的に販売している。群馬県や青森県などから問い合わせをもらい、現地で詳細な説明を行うなどの対応を行ってきた。価格構成は、基本価格(1,500万円)+ボリューム価格(職員数5,000名を超える1,000名ごとに3,000千円)。

外部化の対象とする事業等の抽出状況について

- ・ 県が行っている事業の実施主体のあり方を見直す機会として「事業仕分け」を実施して

きた。

- ・ 事業仕分けでは、国・県・市町村・民間等の役割を踏まえ、県が取り組むべき事業を抽出することを目的としており、その結果がそのまま外部委託等に直結するものではない。
- ・ 非営利団体「構想日本」に事業仕分けを依頼した。県庁内の全 3,800 事業を対象に、それぞれの事業の実施主体として相応しいものを選定してきた。民間委託対象事業は可能性あるものとして 144 件が選定され、そのうち、法制度上の制約等を受けない事業として 27 件が選定されている。
- ・ 「民間」に分類された事業は、行政が実施しなくて良い事業（民間でできること）と位置づけており、民間への委託ではなく、民営化への移行が適している事業が多い。

中長期的観点で検討

項目	不要	民間	市町村	国	県(休止・終期設定 ・統合・縮小)	県 (継続)	合計
第1次	197	123	138	113	118	435	1,124件
第2次	33	9	14	12	26	16	(110)件
第3次	68	21	35	79	100	2,363	2,666件
計	265	144	173	192	218	2,798	3,790件

現行の法制度上の制約等を考慮し検討

項目	不要	民間	市町村	国	県(休止・終期設定 ・統合・縮小)	県 (継続)	合計
第1次	48	25	37	12	349	653	1,124件
第3次	7	2	6	5	119	2,527	2,666件
計	55	27	43	17	468	3,180	3,790件

外部化に関する民間側のシーズ把握について

- ・ 市場化テストで行われる様な民間提案の募集については実施していない。
- ・ アウトソーシングガイドラインについては策定済みである。定員管理の適正化に向けた人員削減を今後も継続させる。このため、効率的なアウトソーシングを行い、事業の停滞などにつながらないようにする必要がある。ガイドラインの内容は非公開。
- ・ 指定管理者制度の導入については、現在 125 箇所ある施設のうち、62 箇所において導入している。行政にとって、この制度の役割は非常に大きかったと考える。民間ノウハウによりコスト削減とサービス向上の双方を獲得できているケースが多い。
- ・ PFI については、現在、千葉県警本部本庁舎が手続きに入っている。

市場化テスト制度導入に向けた検討状況について

- ・ 現時点では、市場化テストの導入については検討段階であり、具体的な制度設計などは行っていない。大阪府や佐賀県の動向については逐次情報収集を行っている段階。
- ・ 地方では、市場化テストの導入に対して適切な準備ができているとは言い難い。官民競争の視点ではなく、コスト削減・サービス向上に向けた民間競争を活用することが当面の課題。
- ・ 現時点では、市場化テストを導入運用する前に、民間委託や民営化を選択する方が庁内での理解を得やすい。また、民間側にとってもどの分野に参入のメリットが見いだせるかがポイントとなってくるのではないかと。総務ワークステーションは、単に人材派遣先の枠を獲得できるのみならず、行政事務のノウハウを蓄積する機会としても有効ではないか。

対象	志木市 企画部
担当者	政策審議室 村上 孝浩氏 TEL:048-473-1111 (2210) seisaku@city.shiki.lg.jp
日時・場所	2007年5月28日(月) 15:00~16:45 志木市役所内
聞き手	財団法人中部産業活性化センター 事業部長 辻本 雅春 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 副主任研究員 萩原 達雄

業務・事業のアウトソーシングの現状

- ・ これまで、前市長在任時に策定した地方自立計画（平成15年2月～20年間）に従って行政改革を推進してきた。
- ・ その取り組みの一環として、市民協働の考え方を拡大させる方針を掲げた。業務棚卸を行い1,648事業の半数を市民協働の対象業務として検討することが出発点。うち927事業（事務事業）についてゼロベースでの検証を行い、広く市民からの提案を求めつつ、430事業を廃止、縮減または外部委託等の見直しを行ってきた。また、行政パートナー制度を導入し、市政の担い手として市民や任意団体、NPO法人など様々な協力体制を構築してきた。
- ・ 当時は、広報誌で市民協働に対する提案を求めるなど、全国的にも類を見ない積極的な取り組みを行ってきた。これまでの民間委託では法人格を有することが条件であったが、法人格を持たない組織・個人についても対象とした点が特徴であった。
- ・ 市民との協働による行政運営推進条例（平成15年6月）の制定により、合計10の業務を行政パートナーに対して委託してきた。
- ・ 市場化テストの検討についても、市場化テスト推進検討協議会に参加したり、あじさいキャラバン（構造改革特区や地域再生に関する提案及び全国で実施すべき規制改革・民間開放要望について、地方公共団体、民間企業等から幅広く受け付ける個別の相談会）に応募するなど積極的に関与してきた。
- ・ ただ、新市長に変わり、こうした市民協働の捉え方についても方向転換が行われた。現在委託している10業務についても、再度検証を行うなかで、より安定したサービス体制を確保していくことに注視した見直しを行っていく方針となっている。

行政パートナーシップ制度導入の経緯ならびにその現状

- ・ 市民との協働による行政運営推進条例により開始された行政パートナーシップ制度は、有償ボランティアが市の様々な業務に関与してもらうことを想定している。
- ・ 例えば、運動場施設の管理運営業務を、市民団体に委託することとなった。これまでは市の外郭団体（財団法人）に対して委託してきたが、自主的な事業運営を行うなかで、利用者利便性が高まり、コストが抑えられるという効果が得られることとなった。その理由としては、企業努力を十分に行い、利用者に対するマーケティング活動も積極的であったからではないかと分析している。なお、これらは、これまでの財団による運営では望めなかったこと。
- ・ 業務を受託した団体は、他の団体との競争下にあり、常に評価されているという意識が

強い。こうした点は、今回の制度を導入したことで得られた成果と言える。

- ・ 財政的な効果としては、平成 15 年度からの 4 年間で 6 億 4 千万円の歳出削減につながった。
- ・ このほか、行政パートナーシップ制度を利用して外部委託した業務は以下の通りとなっているが、市政トップの方針転換により、直営に戻したり、廃止もしくは指定管理者制度に移行させるなど、より安定化を意識した取り組みへと変わりつつある。これは、市民協働を否定するものではなく、適切な行政運営を行うにあたり、最もパフォーマンスの良い手段を選択することにしたためである。
- ・ なお、指定管理者への移行において、サービスの質を維持する目的から 3 カ年は継続した委託をすることとしており、次年度以降の対応となる。その際、サービスの悪化にならないよう、引き継ぎ等についても十分な期間を設けるなどの措置を講じていく。

図表 導入業務とその現状

平成 15 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合案内窓口業務（平成 19 年度より廃止） ・ 郷土資料館運営業務（継続） ・ いろは遊学館受付等業務（継続） ・ 秋ヶ瀬運動場施設運営業務（平成 20 年度より指定管理者制度へ移行）
平成 16 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 宗岡公民館運営業務（平成 18 年 11 月より直営：受託団体の解散により） ・ 宗岡第 2 公民館運営業務（継続） ・ 期日前投票受付業務（継続）
平成 17 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報誌編集・発行業務（平成 18 年度より直営） ・ 市民活動支援業務（平成 19 年度より直営） ・ フォーシーズン志木ふれあいプラザ運営業務（平成 20 年度より指定管理者制度へ移行） ・ 児童センター運営業務（継続） ・ 期日前投票受付業務（継続）

外部化（民間委託や市民協働）の対象とする事業等の抽出状況について

- ・ 行政パートナーシップ制度導入時は、あらゆる業務を対象としてきたが、専門的なノウハウが必要となるものについては民間事業者への委託を行ってきた。今後もこの考え方は変わらない。
- ・ 民間が参入しにくい業務を中心に、市民や NPO などの地域の人材を活用していくことが考えられる。今後、団塊世代のまちづくりへの参加意向が高くなっており、こうした層に対する期待は大きい。
- ・ 契約は単年度発注となり、評価の対象となっている。こうした当事者も努力する意識を持てるような環境づくりが重要である。
- ・ 対象業務について、以前は全ての業務を対象として検討してきた。外部委託対象業務も可能性次第としてきたが、今後は行政改革プランにしたがい、職員削減・施設の適性配置・事務事業の見直し（2,215 事業）などを進め、地方公共団体規模に見合ったサービ

ス提供を目指していく。

市場化テスト制度などのアウトソーシングの今後の展開と課題

市場化テストに対して

- ・ 市場化テストに対して、制度としては理解・賛同できるが、官民競争よりも、民間委託の拡大が市町村において速やかに成果を得るうえで最も有効な手段であると考ええる。
- ・ その理由としては、市場化テストの検討において、個々の業務を同一のモノサシで比較しにくく、官民競争に対する議論が成立しない可能性が高いと考える（民間委託すれば手っ取り早いといった考えに至ってしまうからである）。このため、現在の方針（国）では、行政・民間双方にメリットが見いだせないと感じている。
- ・ また、個人情報の取扱いや公権力の行使などの点で難しい問題も多く、なじみやすい業務とそうでないものは大別されてくると見ている。
- ・ 市場化テストやPFI、指定管理者制度など民間のノウハウ活用を狙った手法が確立・定着しつつあるが、質の維持や事業の継続性が求められる事業・業務に対して、こうした制度を活用していく際、コスト削減効果にのみ注目するようでは、決して良い成果は得られないと考える。
- ・ 内部的には、職員処遇は大きな問題である。国・県では人員の再配置で調整が可能となるが、市町村では調整が困難となることも想定される。

民間委託に対して

- ・ 民間委託については、財政難などの理由から定期的な人員確保が困難な地方公共団体では、対象となる業務を徹底的に検討していくことが必要となる。さもないと、仕事をこなせなくなり業務全体が停滞する可能性もある。業務の大小を問わず対象領域は拡大させていくことが求められる。
- ・ 単なる委託のみならず、民営化についても注目している。採算性が確保できる事業については、民営化の可能性を探る必要はあろう。
- ・ 民間委託が拡大していくなか、業務引継について工夫が必要となる。行政側のノウハウと民間側のノウハウを馴染ませる期間も必要である。例えば、半年程度の重複期間を設けるなどサービスの質を低下させないような対応が求められる。
- ・ 早期でのコスト効果のみを目的としないことが重要。サービスの質や委託先の職員のモチベーションが維持できる関係構築が重要である。安かろう悪かろうでは委託する意味がない。

その他（提供いただいた資料一覧）

- ・ 志木市の行財政改革
- ・ 「安心・安全で夢のある明るい志木市」の実現に向けて
- ・ 志木市行財政再生プラン
- ・ 行政施策安定化プロジェクトチーム検証結果

- ・ 志木市市民との協働による行政運営推進条例リーフレット

対象	我孫子市 総務部 総務課
担当者	主幹 海老原 美宣氏 課長補佐 成嶋 文夫氏 TEL:04-7185-1111 soumu@city.abiko.chiba.jp
日時・場所	2007年6月4日(月)10:30~12:00 我孫子市役所内
聞き手	財団法人中部産業活性化センター 事業部長 辻本 雅春 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 副主任研究員 萩原 達雄

本団体における業務・事業のアウトソーシングの現状

- ・ 第二次行政改革指針(H12~)に従い、民間委託の拡大について検討を行ってきた。実施計画に具体的な改革項目を掲げて取り組みを進めており、民営化の推進に向けた取り組みとして、「提案型公共サービス民営化制度の推進」「委託化の推進」の2つに注力してきた。
- ・ これらの背景としては、当地域はベットタウンとしての位置づけが強く、産業の集積がないため税収の多くが市民税に依存していることがあげられる。このため、将来的な歳入減は不可避であり、団塊世代がもっとまちづくりに参加できるよう支援を拡充させていく必要がある。
- ・ 現状の職員数では適切な対応が困難であり、委託を活用した効率化を目指す必要があると考え、提案型公共サービス民営化制度の採用を決定した。
- ・ 委託については、H9 クリーンセンター資源回収業務から着手し、給食調理業務へとその幅を広げてきた。効果としては、人員削減が大きくクリーンセンターで86人 31人、学校給食68人 27人まで圧縮することが可能となった。
- ・ 今後は施設管理などより効果の高い事業を対象としてきたい。

提案型公共サービス民営化制度について

- ・ 行政が民間と同じ視点に立って自ら業務改善を検討するのではなく、民間から直接提案を受け、その中から最適解を見つけ出し民営化・委託化を進めることを念頭に着手した。
- ・ 市長のトップダウンによる実施となっており、まず、対象とする事業リストの作成や制度設計から始めたが、事業リストづくりに多くの時間を要する結果となった。非予算化事業を含めた全事業(1,131事業)を対象としたため、作業が膨大になり、それらをまとめる作業に多くの時間がかかってしまった。
- ・ 例外なく全事務事業を公表し、民営化や委託化の受け入れが困難な事業についても区別なく募集することとした。また、これらの取り組み過程で得られた知見は、国に対する要望としてあげていくこととした(法改正に対する契機になればと考えた)。
- ・ 審査は三段階で実施した。予備審査を担当課で行い、提案の問題点などを吟味した。その後、各分野の専門家や受益者で構成する分科会を開催し、審査基準の設定などを行った。これらのプロセスを経て、56件の業務(提案者の6割が市外の事業者であった)に対して48の分科会が開催され、審査委員会で役割分担や提案団体の妥当性などを考

慮した提案の採否を審議し、34件（3件が随意契約、31件が競争入札等）の事業に対して採用の決定を下した。

- ・ いずれの提案も、提案者と担当課での協議の場を設けて情報共有できるように工夫した（公平性を確保することもその目的の1つ）。
- ・ 継続的な制度とするにあたっては、提案損とならないような配慮が必要である。金額のみの入札ではインセンティブとならない。総合提案方式などの柔軟な採用により提案者のインセンティブを高めることが重要と感じている。
- ・ 2年目の今年、再度提案機会を設けたが、1年目ほどのインパクトに乏しく、PR不足もあって提案数は6件に留まった。

外部化の対象となる業務について

- ・ H19年度は、暮らしの便利帳の作成・発行（広報室）2件、コミュニティビジネス支援事業・NPOレベルアップ講座（市民活動支援課）、創業者支援研修（商工観光課）2件、しあわせママパパ教室（保健センター）、教育広報の作成・発行（教育委員会等）、市民カレッジ（公民館）2件の計9事業を委託することが決定している。うち、随意契約はしあわせママパパ教室の1件であり、助産師会のノウハウが必要と判断して随意契約となった。
- ・ 民間事業者のほか、NPOからの提案も多くみられた。外部化の対象となる業務について、当初想定していた以外の業務に対する提案もあり、担当課も驚いていた。
- ・ あくまで、法人からの提案のみを採用していた。サービス主体として適切であるかは審査するが、提案段階から制約を設けたことにより、極端に現実離れした提案は見られなかったと評価している。
- ・ 随意契約となった3事業についても、対象となる法人の体制等の確認は行い、継続的な事業が可能かを判断している。企業格付けの専門家の意見を参考とするなどの工夫を施してきた。
- ・ 契約年数については、提案段階では単年度でなくても良いとした。市条例で、3年以上1千万円の委託はできないため、今後の見直しも必要となつてこよう。当面は条例改正の予定はない。

市場化テスト制度導入に向けた検討状況について

- ・ 市場化テストのほか、現在6箇所の施設管理において「指定管理者制度」を採用しており、「PFI」についても研究を進めている。
- ・ 市場化テストはこれらの民営化・外部化のツールの1つであり、その導入が必須とは考えていない。事業内容により官民競争も考えられるが、現段階では提案型での評価を見守ることを考えている。
- ・ 今後の課題としては、市町村が制度設計・運営するだけでは普及定着は困難である。規制緩和などの動きは評価できるが、もっと環境整備に時間をかけ、行政民間双方で理解を高めていく必要がある。

対象	日進市 市長公室政策推進課 経営管理室
担当者	室長 須崎 賢司氏 係長 加藤 慎司氏
日時・場所	2007年9月19日(水) 10:00～11:30 日進市役所内
聞き手	財団法人中部産業活性化センター 事業部長 辻本 雅春 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 副主任研究員 萩原 達雄

(1) アンケート回答結果の詳細について

アウトソーシングを行っている事業・業務について

- ・ 現状、アウトソーシングについては各課それぞれで判断して対応してもらっている。どの程度の業務がアウトソーシング対象となっているのか数字として把握していないが、予算額に占める委託金額の割合としては過去二か年度平均で12%程度となっている。伸び等に大きな変化は見られない(指定管理者制度の導入により拡大した面を除く)。
- ・ 電話対応業務について、以前は職員3名体制で行ってきた(直営事業)が、職員の退職等により人材派遣を活用してきた。しかし、人員を安定的に確保することが難しく、現在はNTT西日本に全面委託している(常駐3名)。
- ・ このほか、総合受付や公用車等の運転手派遣についても業務委託を行っている。

今後のアウトソーシングの方針(全庁的な方針)について

- ・ 現在、一般的なアウトソーシング(入札・プロポーザル) 指定管理者制度のほか、PFIや市場化テストの導入について検討を行っている。
- ・ 事務事業評価にて全524事業を対象にフルコストでのコスト計算を行っており、この結果をもとに外部化の検討を行うこととしている。
- ・ PFIについては、新設小学校の建設に関して導入を検討している。
- ・ ガイドラインについては、現時点では案を庁内の部長会に諮った段階である。市長の交代などもあり、大方針が提示されていない。基本的な改革路線は踏襲されることを想定しており、市場化テスト等の手法導入については継続して検討していく。

懸念事項の詳細について(トラブル等の有無)

- ・ アンケートでは、「特段感じていない」と回答しているが、現時点ではまだ懸念事項として明確になっていないということである。

(2) 市場化テストの検討状況と適合分野・業務について

ガイドラインの策定について(進め方や留意したことなど)

- ・ 年内に事務事業評価結果に基づく民間提案を行う予定としていたが、市長交代などの影響から、年度内にスケジュールを再設定している。
- ・ 民間提案があった事業を中心に、市場化テストの導入可能性を検討していくことになる。ただし、各課の関心は決して高いとはいえず。担当部署の理解を高めていくことが重要となってくる。

- ・ 愛知県や高浜市などの動向を見守りながら、今後の取り組みを進めていく。

現時点で想定している事業・業務について（具体的な内容が決まっているのか？）

- ・ 現時点では、事業の特定等を行っていない。先進事例などでの検討状況が参考になると考えているが、モデル事業の選定を含めて全く決まっていないのが現状。
- ・ 検討を進めるにあたっては、業務手順書の作成など、各課における準備作業も重要であると考えている。現状の事務事業評価シートでは、業務の詳細までを記載するレベルにはなっていない。
- ・ 民間からの提案数については、限定的なレベルになるのではないかと懸念している。
- ・ 市場化テストについて、官民競争だけでなく民間競争を含めた広義での捉え方をしている。官民競争での実施については、その必要性を議論する際に、行政改革による事業見直しの議論が先行することになり、外部委託で対応できる面も少なからずあると考える。

懸念事項について

- ・ 各課と契約担当部署（契約検査係）との間での情報遮断について、適切な措置を行い適正な競争環境を確保していくことが課題となる。ただし、こうした措置を高じることで庁内の和が乱れることを懸念する。
- ・ コスト積算についても適正な把握ができるのか、民間との比較を行うにあたり人件費の捉え方をあらためて考える必要がある。
- ・ 市場化テストの適応範囲が明確ではないこともあり、単純な民営化や外部委託との区別を明らかにしていく必要がある（現状のガイドラインでは明確な規定までは記載していない）。
- ・ 市場化テストの導入及び参画メリットを明らかにし、官民双方にインセンティブ付与の仕組みをつくっていくことが普及において重要となろう。

（３）今後の人員計画と「労働者派遣」サービスの活用可能性について

- ・ 人員計画については、県内でも珍しいが、これまで増員で推移してきた。今年度より減少に転じさせ、今後はスリム化を目指していくことになっている。
- ・ 団塊世代の大量退職の心配が無く、その次の世代が年齢層としては大きな比率を占めており、問題の顕在化はもう暫く先を見込んでいる。

対象	刈谷市 企画部 企画政策課
担当者	経営企画担当 酒井 隆氏 池田 真生氏
日時・場所	2007年9月5日(水) 10:00～11:30 刈谷市役所内
聞き手	財団法人中部産業活性化センター 事業部長 辻本 雅春 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 副主任研究員 萩原 達雄

(1) アンケート調査結果について

- ・ アウトソーシングの実施検討のなかで、「収納業務」については、現在周辺4市の企画部門と共同で、徴収率の向上に向けた取り組み方策の研究を行っている。徴収機構の創設や外部化についても検討の遡上に乗せているためアンケートでは「検討中」とした。
- ・ 現時点では外部化に関するメリットが見いだせていない状況である。
- ・ 一般的なアウトソーシングを含めた外部化に関する全庁的な方針は策定されていない。各課がそれぞれの範疇のなかで方法等を検討し、実行しているのが現状である。
- ・ 外部化の決定要因としては、主として財政面の比重が大きい。要員面については刈谷市の集中改革プラン内にも削減目標を掲げており、財政と要員を両睨みで検討していくことになる。
- ・ 指定管理者制度については、庁内に検討チームを設立しており、実施済み分の評価についても行うこととしている。

(2) 今後の外部化について

- ・ 今後の外部化については、自家用バス運転手の人材派遣や、給食センターの栄養士などが想定される。定年による減員を捉えた外部化を検討していく。
- ・ 情報処理部門における入力支援や選挙事務(投票場の運営や期日前投票への対応など)などは、これまで職員が行ってきたが、残業代などがコスト上昇の要因として大きいため、人材派遣を活用している。今後も継続して発生するものと見ている。
- ・ 今後拡大させることを考えると、管理面や評価面の対応が件年材料となる。外部化したことによるメリットを明確にしていく必要がある。これは、受託した民間側にも配慮してもらいたい点である。

(3) 臨時職員等の人員確保について

- ・ 庁内における人材ニーズについては、職員課が一括して把握管理している。アルバイト扱いの臨時職員(主に保育士など)や期間限定での採用について、募集等を同課で一括して対応しており、各課からの照会に個々に対応している。
- ・ 臨時的な人員の確保については、各課独自に対応しているが、人材派遣会社に発注するよりもコストを抑えることができるため、職員課に照会をかけることがほとんど。

(4) 市場化テストの導入に向けて

- ・ アンケートでは、「全面委託」を行っているものや、「他都市において事例があるもの」

について可能性がある」と回答したが、明確な判断基準があるわけではない。

- ・ 実際に、導入して円滑に運用できるのか、見極めができていない。他の地方公共団体でも同様ではないか。各地方公共団体で、それぞれ事情が異なっている。この点が、同制度の普及を阻害する要因となっているのではないか（皆、関心をもって推移を見守っている）。
- ・ 課題や懸念事項については、行政全般において言えることであり、刈谷市も同様と考える。外部化を実施することで行政側にノウハウが蓄積できなくなり、再度行政側に主体が移った時に、本当に対応できる体制が準備できるのか、懸念がある。
- ・ 単に委託するだけであれば、業務内容を理解したうえで、適切な指示等が可能であり、この点については、地方公共団体毎に考え方は異なってくると思う。

対象	多治見市 企画部 企画課
担当者	加藤 翠氏 伊藤 徳朗氏
日時・場所	2007年9月13日(木) 10:00～11:30 多治見市役所内
聞き手	財団法人中部産業活性化センター 事業部長 辻本 雅春 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 副主任研究員 萩原 達雄

(1) アンケート回答結果の詳細について

アウトソーシングを行っている事業・業務について

- ・ 現状、アウトソーシングについては各課それぞれで判断して対応してもらっている。どの程度の業務がアウトソーシング対象となっているのか数字として把握していないが、主だった事業等については、行政改革大綱の策定のなかで H19～21 年度の対象事業・業務として把握・整理している。

<参考：第5次行政改革大綱>

<http://www.city.tajimi.gifu.jp/kikaku/gyokaku/fifth/taikou/index.html>

- ・ これまでも、行財政改革には積極的に取り組んできた経緯もあり、特区制度の活用を含めた様々な検討を行ってきた。

今後のアウトソーシングの方針（全庁的な方針）について

- ・ 現在、一般的なアウトソーシング（入札・プロポーザル）指定管理者制度のほか、PFI や市場化テストの導入について検討を行っている。
- ・ 事務事業評価や施策政策評価は行っておらず、総合計画の進捗管理の仕組みとして、事業・業務の進捗をモニタリングする仕組みを運営してきた。業務棚卸などの業務量とコストを分析する作業は、今回の市場化テストの導入プロセスのなかで初めて行った。
- ・ 指定管理者は公共施設の管理運営業務、PFI は大規模な施設建設・運営など事業費が多額なもの、市場化テストはそれら以外の内部事務を含めた業務を適用対象と捉えている。
- ・ PFI については、最長5年間の契約を想定した制度設計を進めている。市場化テストについては、ガイドラインに契約に関する基本的な考え方を盛り込んでおり、導入時3年間は試用・評価期間として設定することとなっている。
- ・ アンケートで回答した「市民病院の窓口業務」については各課が独自に対応したものであり、方式等については把握していない。窓口以外のバックオフィスには市のプロパー職員を10名程度配置している（管理業務等）。

懸念事項の詳細について（トラブル等の有無）

- ・ PFI や市場化テストについては、制度設計段階であり、懸念事項について厳密に認識している訳ではないが、契約した企業が倒産するなど問題が発生したときに、一端外注した業務を再び行政が引き取ることになるのではと考える。
- ・ また、企業 A 社から B 社へ契約先が変わったときのサービス水準の維持などが懸念事項となる。最終的にはサービスに対する責任は行政が負うことになってしまうため、こ

の点がクリアできることが重要である。

(2) 市場化テストの検討状況と適合分野・業務について

ガイドラインの策定について(進め方や留意したことなど)

- ・ 平成19年4月に市場化テストガイドラインを策定し、制度の詳細設計及びその準備を進めている。今年度は業務内容票及びコスト計算書を作成し、その業務をどのような体制で、どのような手順をもって、どの程度のコストと時間をかけて行っているのかを把握することとしている(各課への依頼・回収は済み)。
- ・ 今後、提出された資料をもとに、各部1課1事業(グループ)を選定し、業務仕様書の作成をお願いすることとしている。この仕様書の作成は、市場化テストにかけることは前提としていない。あくまで、資料作成のトライアル的な位置づけとしている。
- ・ 前市長は行政改革の必要性を強く指摘しており、新市長(H19.4~)も基本路線は踏襲している。ただし、市場化テストの導入・運用にあたっては慎重な議論・協議を行うように指示を受けている。基本的に導入することについて変更はない。
- ・ 第三者機関の設置について、条例策定も想定していたが、現時点では庁内要綱での対応を含めた柔軟な対応を検討している。有識者・経済界・市民代表などを想定しているが、人選等については未決定。

現時点で想定している事業・業務について(具体的な内容が決まっているのか?)

- ・ 現時点では、事業の特定等を行っていない。
- ・ どの事業を対象とするのか、我孫子市の様に全事業に対して提案を求めるのか、モデル事業を選出し、それらへの提案を求めるのかは、今月中に市幹部会にて結論を出すこととなっている。
- ・ 現時点では、イベント企画関連業務や給食業務などが仕様書の作成対象となっている。現在依頼をかけている段階であり、全体を整理できていない。
- ・ 窓口業務については、現時点では市場化テストにかけない方針となっている。なお、総合受付での案内業務については、嘱託職員を雇用して対応している。

懸念事項の詳細について(一般的なアウトソーシングとの相違など)

- ・ 行政内部にノウハウが蓄積されないことについて、今後の展開(再度官民競争を行って、行政自営が適切であると判断された場合など)を考慮すると、どの様に事業・業務に係わっていくのか、管理・評価業務の重要性を強く感じている。
- ・ 3年間の試行期間を想定しており、モデル事業を含め、一度市場化テストの遡上にあけて、その効果を検証していくこととしている。

(3) 今後の人員計画と「労働者派遣」サービスの活用可能性について

- ・ 第5次行革大綱にて、人員計画を策定している。合併後、想定以上の自主退職があり、人員としては不足している状況である。

- ・ ただ、人員不足は問題として顕在化しており、業務が円滑に進められないとの不安も大きくなってきている。人事としてはこれ以上人員を増員することはできないとの見解があり、財政としても、コスト増につながらないことが大前提となるとの判断を示している（現時点では人件費まで範疇に入っていない）。
- ・ 臨時職員やアルバイトの確保については、人事秘書課が取りまとめを行っているが、希望者のリスト化などの対応は行っていない。各部課の事業費の範囲内で調達しているのが現状である。
- ・ 労働派遣会社への発注については、現状はコストがあわないため利用していない。

（４）民間事業者等の受託者に対する要望等について

- ・ 導入前であり、現時点では思いつかない。

2. 地方公共団体アンケート 調査結果

アウトソーシング全般について

(問1) 貴団体におけるアウトソーシングに関する制度の運用・実施状況についてうかがいます。(1~8の項目毎に を記入してください)

【結果】

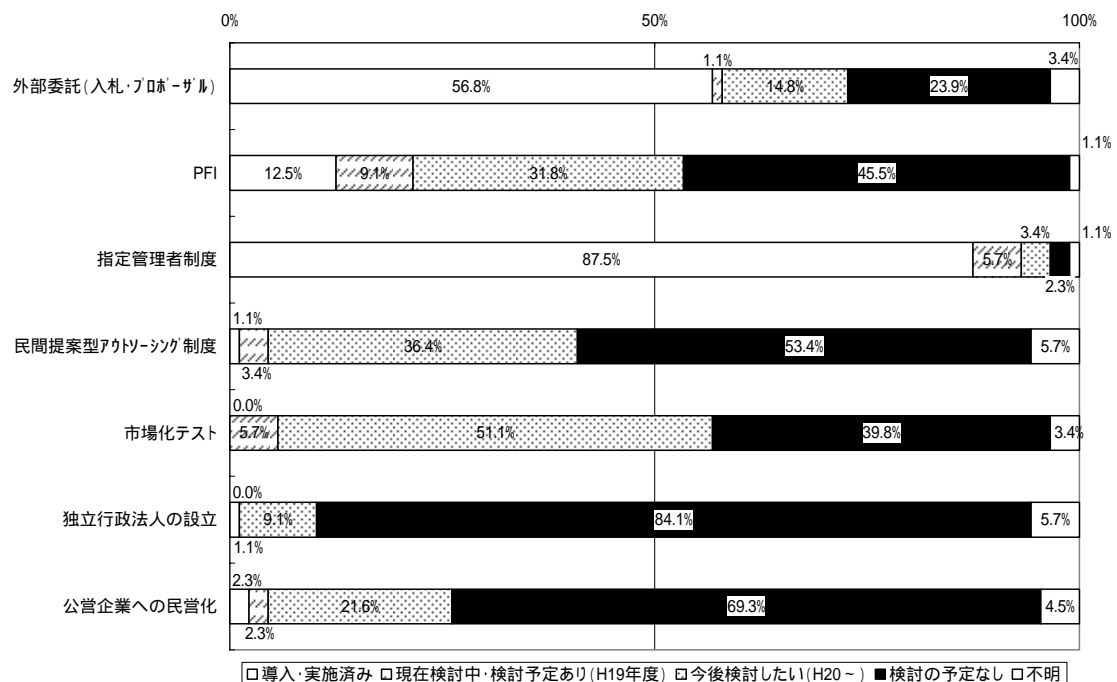
- ・ アウトソーシングに関する制度導入状況としては「指定管理者制度」が77団体、「外部委託」が50団体、「PFI」が11団体となった。なお、「民間提案型アウトソーシング制度」は1団体で導入が確認できたが、「市場化テスト」の導入は見られなかった。
- ・ 今後の制度導入の意向としては、『検討中』及び『今後検討したい』をあわせると、「市場化テスト」50団体、「PFI」と「民間提案型アウトソーシング制度」が共に36団体と、新たなアウトソーシング制度導入に対する関心は高い。

単位:件

カテゴリ	導入・実施済み	現在検討中・検討予定あり(H19年度)	今後検討したい(H20~)	検討の予定なし	不明
1 外部委託(入札・プロポーザル)	50	1	13	21	3
2 PFI	11	8	28	40	1
3 指定管理者制度	77	5	3	2	1
4 民間提案型アウトソーシング制度	1	3	32	47	5
5 市場化テスト	0	5	45	35	3
6 独立行政法人の設立	1	0	8	74	5
7 公営企業への民営化	2	2	19	61	4
8 その他	1	1	0	3	

問1 その他 で「導入・実施済み」「検討中」と回答した際の内容

人材派遣、協働(導入・実施済み)	共同化(導入・実施済み)	保育園民営化(検討中)
------------------	--------------	-------------



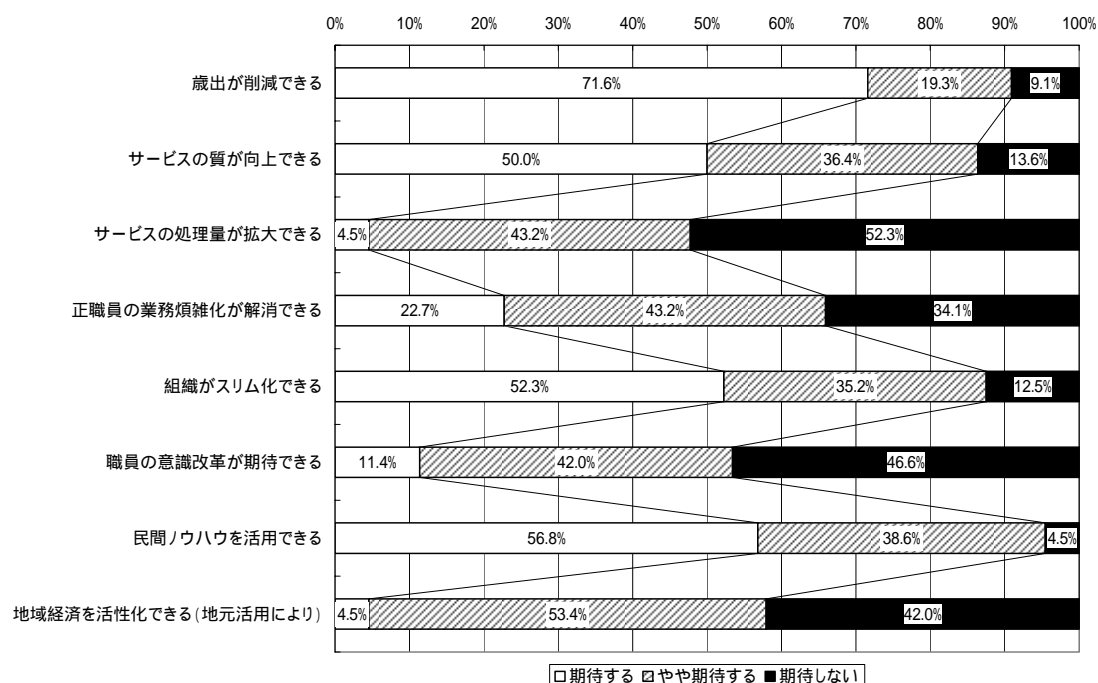
(問2)アウトソーシング全般において、期待する導入メリットについてうかがいます。
 (「期待する(3つまで)」「やや期待する(いくつでも)」のいずれかの記入欄に選択肢の
 数字を記入してください。「期待できない」については記入不要です)

【結果】

- ・ アウトソーシングに関する導入メリットとしては、「歳出が削減できる」「民間ノウハウを活用できる」ことについての期待が大きい。また、「組織がスリム化できる」「サービスの質が向上できる」ことに対する期待感も強い。
- ・ 他方、「サービスの処理量が拡大できる」「職員の意識改革が期待できる」ことについては期待しないとの声が多く、「地域経済を活性化できる」ことへの期待感も小さいものとなっている。

単位:件

カテゴリ	期待する	やや期待する	期待しない
1 歳出が削減できる	63	17	8
2 サービスの質が向上できる	44	32	12
3 サービスの処理量が拡大できる	4	38	46
4 正職員の業務煩雑化が解消できる	20	38	30
5 組織がスリム化できる	46	31	11
6 職員の意識改革が期待できる	10	37	41
7 民間ノウハウを活用できる	50	34	4
8 地域経済を活性化できる(地元活用により)	4	47	37
9 その他	0	0	0
不明	3	4	0



(問3) 貴団体における事務・業務等のアウトソーシングの実施状況についてうかがいます。(平成19年6月末時点での状況について、1~31の項目毎に を記入してください)

【結果】

- ・ アウトソーシングの実施状況としては、 全面委託及び 一部委託を含めた場合には、「ゴミ収集」「情報システム」「施設運営業務」について8割以上の地方公共団体にて委託が行われている。また「し尿収集・処理」「公共交通」「道路・河川維持」「上下水道維持」「ゴミ処理」「施設営繕業務」については半数以上の地方公共団体で委託が行われている。なお、「道路・河川維持」「上下水道維持」は単純な工事発注も含まれる点に留意が必要である。
- ・ 現在検討中の業務としては、「学校給食」「窓口業務」「収納業務」などがあげられる。なお、「窓口業務」については、市場化テスト法における地方公共団体対象業務となっており、委託実施の件数も少ないこともあり、今後実施に至るケースが想定される。
- ・ 委託に適さない業務としては、「選挙管理業務」「総務業務」「税務業務」があげられている。これらは、行政特有の業務であり委託に適しないと判断されている。

単位:件

カテゴリ	全面委託を実施済	一部委託を実施済	現在、検討中・検討の予定あり	検討の予定はない	委託化・民営化に適さない	分らない	不明
1 総務業務	1	31	8	36	5	7	0
2 税務業務	0	22	8	46	5	5	2
3 窓口業務	0	16	19	41	4	5	3
4 コールセンター	11	3	9	32	1	10	22
5 施設運営業務	12	59	7	6	0	2	2
6 収納業務	0	12	17	48	3	7	1
7 施設営繕業務	5	44	6	26	0	5	2
8 情報システム	4	69	6	8	0	1	0
9 統計業務	1	20	9	46	3	8	1
10 広報業務	0	26	5	46	2	7	2
11 庁内研修業務	0	35	5	36	0	10	2
12 車両管理業務	2	23	11	46	0	5	1
13 選挙管理業務	0	17	3	47	10	10	1
14 企業支援・指導	1	6	2	49	1	22	7
15 学校事務	0	9	5	59	1	11	3
16 学童保育	9	12	14	40	1	7	5
17 学校給食	3	30	31	21	0	3	0
18 医療事務	5	32	4	17	0	11	19
19 衛生監視・検査	1	38	3	22	0	8	16
20 ゴミ収集	35	40	7	3	0	1	2
21 ゴミ処理	13	36	9	17	0	5	8
22 し尿収集	36	19	1	5	0	6	21
23 し尿処理	18	28	4	18	0	8	12
24 各種相談業務	0	26	3	43	2	12	2
25 福祉業務(認定等)	0	31	3	41	4	7	2
26 道路・河川維持	1	50	7	24	0	4	2
27 上下水道維持	2	49	8	19	0	5	5
28 公共交通	18	34	5	8	0	7	16
29 行政評価	0	15	14	43	1	13	2
30 監査業務	0	9	10	52	3	13	1
31 その他	1	0	0	0	0	0	0

問3-31 その他 における記述内容		
電話交換業務	保育園事務	競輪開催業務
学校建設・管理		



□ ~ 委託が行われている □ 委託が見込まれ ■ ~ 委託ニーズが見込めない □ 左記以外

(問4)(問3)の事業・業務分類にて「全面委託を実施済み」を選ばれた場合に、過去2ヶ年度に実施された(H17~18年度内に契約を締結した)事業・業務を対象に、契約金額の大きい順に、その具体的な内容を記入してください。(1つの分野において該当する事業・業務が複数ある場合は、その分野で代表的なものを記入してください。5つまで)

【結果】

- ・ 全面委託の実施概要として回答を得られた内容は以下の通りであった。「5.施設運営業務」「20.ゴミ収集」「22.し尿収集」の回答が多く得られたが、その委託期間については多くが複数年度での委託となっており、なかには10年間の長期契約を民間事業者と結んでいるケースも見られる(公立保育所管理運営業務)。これは、指定管理者制度を導入したことで長期契約を実現している一例と考えられる。また、委託先については、その多くが市町村内の組織・事業者を対象としている点が特徴としてあげられる。

分類番号	委託内容の概要 (事業・業務名可)	実施期間 (契約締結年月)	実施年数
4	受付・電話交換業務委託	平成18年4月～19年3月	1年間
4	市役所庁舎電話交換・受付案内業務	平成18年4月～20年3月	2年間
4	受付業務委託	平成18年4月～19年3月	1年間
4	電話交換業務委託	平成17年4月～19年3月	2年間
4	電話交換放送業務委託	平成19年4月～20年3月	1年間
4	電話交換業務委託	平成18年4月～20年3月	2年間
4	コールセンター	平成18年6月12日～24年3月31日	6年間
5	観光施設管理業務	平成18年10月～21年9月	3年間
5	軽費老人ホーム指定管理業務	平成18年4月～23年3月	5年間
5	室内プール及び運動公園の運営業務一括委託	平成18年4月～19年3月	1年間
5	「トレーニングセンター」「基幹集落センター」管理業務委託	平成18年9月1日～21年3月31日	3年間
5	公園指定管理	平成18年4月～21年3月	3年間
5	福祉センター	平成18年4月～21年3月	3年間
5	レジャープール	平成18年4月～23年3月	5年間
5	有料駐車場、駐輪場	平成18年4月～21年3月	3年間
5	観光施設	平成18年4月～21年3月	3年間
5	地域交流センター指定管理	平成17年4月～20年3月	3年間
5	グラウンド施設指定管理	平成18年4月～21年3月	3年間
5	スキー場指定管理	平成18年4月～21年3月	3年間
5	観光施設指定管理	平成18年4月～21年3月	3年間
5	運動施設指定管理	平成18年4月～21年3月	3年間
5	公立保育所管理運営委託	平成17年4月～27年3月	10年間
5	老人福祉センター(指定管理)	平成18年4月～24年3月	6年間
5	市立図書館運営業務 指定管理者	平成18年4月1日～21年3月31日	3年間
5	温浴利用型健康運動施設に指定管理者制度導入	平成18年4月～20年3月	2年間
5	市営駐車場に指定管理者制度導入	平成18年4月～23年3月	5年間
5	高齢者健康増進施設に指定管理者制度導入	平成18年4月～28年3月	10年間
5	文化会館 美術館 都市公園 健康福祉施設	平成18年4月1日～23年3月31日	5年間
5	総合福祉センター 通園訓練施設	平成18年4月1日～23年3月31日	5年間
5	福祉作業所	平成16年12月17日～21年3月31日	5年間
5	勤労者福祉センター 勤労会館	平成18年4月1日～23年3月31日	5年間
5	市民プール	平成18年4月1日～23年3月31日	5年間
5	駅前広場 駅前買物広場 駅前自転車駐輪場	平成18年4月1日～23年3月31日	5年間
8	住民基本台帳業務	平成19年4月～20年3月	1年間
8	財務会計システム保守委託	平成17年10月～22年3月	5年間
8	税務情報、上下水道情報、住民基本台帳システム保守委託	平成17年10月～22年3月	5年間
16	学童保育	平成19年4月～24年3月	5年間
16	児童クラブ運営事業	平成12年～(平成18年度～指定管理者)	8年目(継続中)
16	学童保育業務委託	平成18年4月～19年3月	1年間
16	放課後児童クラブ運営	平成18年～平成22年	4年間
16	放課後児童クラブ運営業務委託	毎年単年度契約	1年間
17	町立学校給食センター調理業務委託	平成19年4月～21年3月	2年間
17	学校給食共同調理場管理運営委託	平成18年9月～19年3月	1年間
18	市民病院の窓口業務	平成19年4月～24年3月	5年間
18	医療費計算、収納、レセプト請求	平成14年6月～(更新中)	6年目(継続中)
18	外来医事業務 入院医事業務 休日受付業務 診療報酬請求業務 病棟クラーク業務	毎年4月1日～3月31日	1年間
20	一般廃棄物収集運搬業務	平成17年4月1日～19年3月31日	2年間
20	塵芥、粗大戸別、資源収集業務委託	平成18年4月～19年3月	1年間
20	ゴミ収集一括委託	平成18年4月～	2年目(継続中)
20	燃やすごみ収集運搬業務	平成17年4月～18年3月、平成18年4月～19年3月	1年間
20	不燃物収集運搬委託 126,000千円 (衛生施設利用運合負担金)149,489千円	継続	継続中

20	ごみ収集委託	平成18年4月～19年3月	1年間
20	ごみ収集		
20	一般廃棄物収集業務	平成18年4月～19年3月	1年間
20	ごみ収集運搬処理	平成17、18	1年間
20	可燃性ゴミ収集委託料	平成17年4月～18年3月	1年間
20	可燃、不燃、粗大、資源ごみの収集運搬、古紙、古布の収集運搬	平成17年7月7日～18年3月31日	1年間
20	ごみ収集運搬業務委託	平成18年5月～20年3月	2年間
20	可燃ごみ収集、運搬	平成18年4月～19年3月	1年間
20	不燃ごみ収集、運搬	平成18年4月～19年3月	1年間
20	ごみ収集清掃業務委託	平成18年度	1年間
20	ごみ収集、運搬業務	平成17年4月～18年3月	1年間
20	一般廃棄物収集運搬	平成17年4月～18年3月、平成18年4月～19年3月	1年間
20	一般廃棄物収集運搬	平成18年4月～19年3月	1年間
20	一般廃棄物収集運搬委託	平成18年4月～19年3月	1年間
20	プラスチック製容器包装収集運搬委託		
20	ペットボトル収集運搬委託		
20	ごみ収集業務	平成19年4月～20年3月	1年間
20	しんかいし収集委託料	平成17年4月～19年3月	2年間
20	ごみ収集業務	平成18年4月1日～19年3月31日	1年間
20	可燃物収集運搬委託	平成18年4月～20年3月	2年間
20	不燃物収集運搬委託		
20	廃棄物収集業務委託	平成17年4月～19年3月	2年間
20	プラスチック類収集業務	平成18年4月～19年3月	1年間
20	資源物(かん、びん、ペットボトル、食用油)収集業務	平成18年4月～19年3月	1年間
20	可燃ごみ収集運搬業務	毎年4月1日～3月31日	1年間
20	カン類、金属類、埋め立て(廃プラ、ガレキ)、プラスチック類運搬業務	毎年4月1日～3月31日	1年間
20	プラスチック製容器包装中間処理、保管業務	毎年4月1日～3月31日	1年間
20	ガラスビン収集運搬業務	毎年4月1日～3月31日	1年間
20	一般廃棄物収集運搬業務委託	平成17年4月～18年3月	1年間
20		平成18年4月～19年3月	
20	家庭ごみの収集	単年ごと、通年	1年間
21	不燃、粗大ごみの選別処分トレイ処理委託	平成17年7月7日～18年3月31日	1年間
21	資源ごみ処理	平成18年4月～19年2月	1年間
21	不法投棄ごみ処理	平成18年4月～19年3月	1年間
21	ごみ処理業務		
21	衛生施設利用組合負担金	平成18年4月～20年3月	2年間
21	最終処分場ごみ搬出委託	平成17年4月～19年3月	2年間
21	ごみ収集委託	平成18年4月～19年3月	1年間
22	し尿収集業務委託	平成18年4月～19年3月	1年間
22	し尿収集一括委託	平成18年4月～	2年目(継続中)
22	し尿収集委託	平成18年4月～19年3月	1年間
22	し尿収集委託料		
22	し尿の収集運搬及び汲み取り手数料の徴収、し尿浄化槽汚泥中継運搬	平成17年7月7日～18年3月31日	1年間
22	し尿汲み取り運搬業務委託	平成18年5月～20年3月	2年間
22	し尿収集	1年更新	1年間
22	し尿収集業務	平成19年4月～20年3月	1年間
22	し尿収集及び(尿等の転送に関する業務委託)	平成18年4月～19年3月	1年間
22	し尿収集委託	平成18年4月～19年3月	1年間
22	し尿運搬業務委託契約	平成19年4月～20年3月	1年間
22	し尿収集業務	一部組合で対応	一部組合で対応
22	し尿収集(許可のみ)	平成18年4月1日～20年3月31日	2年間
22	家庭し尿の収集	単年ごと、通年	1年間
23	し尿下水処理	平成17、18	1年間
23	し尿処理業務		
23	し尿処理業務一括	平成19年4月～20年3月	1年間
23	し尿処理業務	一部組合で対応	一部組合で対応
25	予防接種業務委託(個別・集団)	平成18年度	1年間
28	市内巡回バス運行	平成18年4月～19年3月	1年間
28	町営バス運行一括委託	平成18年4月～	2年目(継続中)
28	路線バス運行 46,132千円	継続	継続中
28	巡回バス運転業務委託	平成17年4月～20年3月	3年間
28	町営バスの運行	平成18年4月～19年3月	1年間
28	町営バス運行業務一括	平成19年4月～20年3月	1年間
28	町営バス運行業務	平成18年4月1日～19年3月31日	1年間
28	バス交通運営事業	平成18年4月～20年3月	2年間
28	自主運行バス事業		平成18年3月6日 不明
28	巡回バス運行業務	平成19年4月～20年3月	1年間
31	電話交換業務委託	平成18年4月～19年3月	1年間
31	総合健診業務	平成18年10月～	2年目(継続中)
31	学校給食調理等業務委託	平成18年度	1年間
20,21,22,23	ごみ収集・処理、し尿収集・処理等一括	平成18年4月～21年3月	3年間
22、23	衛生施設利用組合負担金	平成18年4月～20年3月	2年間
22、23	浄化槽汚泥処理委託	平成17年4月～19年3月	2年間
5.7	総合会館指定管理	平成18年7月～21年3月	3年間
	市庁舎電話交換及び窓口案内業務	平成18年4月1日～19年3月31日	1年間
	医事業務委託	平成18年4月1日～19年3月31日	1年間
	ごみの収集運搬業務委託	平成18年4月3日～19年3月31日	1年間
	し尿の収集及び運搬業務委託	平成18年4月1日～19年3月31日	1年間

分類番号

- | | | |
|-----------|------------|--------------|
| 1 総務業務 | 11 庁内研修業務 | 21 ゴミ処理 |
| 2 税務業務 | 12 車両管理業務 | 22 し尿収集 |
| 3 窓口業務 | 13 選挙管理業務 | 23 し尿処理 |
| 4 コールセンター | 14 企業支援・指導 | 24 各種相談業務 |
| 5 施設運営業務 | 15 学校事務 | 25 福祉業務(認定等) |
| 6 収納業務 | 16 学童保育 | 26 道路・河川維持 |
| 7 施設管理業務 | 17 学校給食 | 27 上下水道維持 |
| 8 情報システム | 18 医療事務 | 28 公共交通 |
| 9 統計業務 | 19 衛生監視・検査 | 29 行政評価 |
| 10 広報業務 | 20 ゴミ収集 | 30 監査業務 |
| | | 31 その他() |

(問5)(問3)の事業・業務分類にて「現在、検討中・検討の予定あり」を選ばれた場合に、どのような事業・業務のアウトソーシングの手法を検討されていますか。平成19年度に実施を予定している(H19年度内に契約を締結する予定の)事業・業務を対象に、契約金額(現時点での予算規模)の大きい順に、その具体的な内容を記入してください。「その手法を選んだ理由」については、記入いただける場合には是非記入してください。(3つまで)

【結果】

- 委託を検討している業務について回答を得たものを整理した。「5.施設運営業務」「17.学校給食」「21.ごみ収集」の回答が得られている。委託手法としては、一般的な民間委託のほか、指定管理者制度を活用するケースが「5.施設運営業務」において目立っている。また、その手法を採用する理由としては、コスト削減及び民間提案によるサービス向上を期待するケースが多い。また、人員確保が容易になる点をあげるケースも見られ、コスト・サービスの質・人員確保を民間委託のメリットとして捉える地方公共団体が多いことがわかった。

分類番号	具体的な内容 (事業・業務名可)	採用する手法	その手法を選んだ理由 (記入は任意とします)
1	総務業務の一部、旅費計算事務	外部委託	
3	窓口業務	民間委託	コスト削減とともに、民間提案によるサービス向上が期待できるため。
3	住基、税務、福祉、窓口業務	民間委託	正職員の業務の煩雑化が解消できる。
5	給食センター	一部民間委託	配送・調理部門の委託
5	文化会館、図書館運営業務	指定管理者	コスト削減とともに、民間提案によるサービス向上が期待できるため。
5	産業振興センター施設管理業務の一部	業務委託	
5	体育施設(グラウンド)施設管理業務の一部	業務委託	
5	福祉施設管理業務の一部	業務委託	
5	総合市民センター	指定管理者方式	民間のノウハウを活かした住民サービスの向上
5	市営住宅運営業務	指定管理者方式	
5	女性会館運営業務	指定管理方式	
5	視聴覚センター	指定管理方式	
6	地方税滞納整理機構への参加	広域連合への委託	県下統一の団体だから
6	コンビニ収納業務		納付機会の拡充 収納確認の時間短縮
6	収納業務の一部	外部委託	
8	CATVの管理運営	指定管理者	コスト削減とともに、民間提案によるサービス向上が期待できるため。
16	学童保育業務	委託	
16	ふれあいスクール開設	手法も含め、検討中。予算計上なし。	
17	学校給食	民間委託	コスト削減とともに、民間提案によるサービス向上が期待できるため。
17	学校給食共同調理場	民間委託、PFI	施設も老朽化しており、給食
17	小学校給食調理等業務委託	民間委託	・小学校給食調理等業務の安定した人員配置の確保 ・コスト削減
17	給食センター管理運営	手法も含め、検討中。予算計上なし。	
18	レセプト点検事務	手法も含め、検討中。予算計上なし。	
20	一般廃棄物収集運搬処理業務	外部委託	
21	ごみ収集	民間委託	コスト削減とともに、民間提案によるサービス向上が期待できるため。
21	可燃、不燃、資源、粗大ゴミの総合処理	PFI方式	運営における民間ノウハウの活用。コストの削減
21	ごみ処理施設運転維持管理業務	外部委託	
21	ごみ収集業務(直管分)	外部委託	
23	し尿、汚泥の処理	指定管理者方式	組織体制の簡素化
29	行政評価	不明	
31	新設小学校建設・管理業務	PFI方式の検討(導入可能性調査)	トータルコストの削減
31	競輪開催業務	外部委託	
3、6	上下水道温泉料金徴収等業務委託	民間委託	コスト削減及び料金収納率の向上が期待できる。

分類番号

- | | | |
|-----------|------------|--------------|
| 1 総務業務 | 11 庁内研修業務 | 21 ゴミ処理 |
| 2 税務業務 | 12 車両管理業務 | 22 し尿収集 |
| 3 窓口業務 | 13 選挙管理業務 | 23 し尿処理 |
| 4 コールセンター | 14 企業支援・指導 | 24 各種相談業務 |
| 5 施設運営業務 | 15 学校事務 | 25 福祉業務(認定等) |
| 6 収納業務 | 16 学童保育 | 26 道路・河川維持 |
| 7 施設管理業務 | 17 学校給食 | 27 上下水道維持 |
| 8 情報システム | 18 医療事務 | 28 公共交通 |
| 9 統計業務 | 19 衛生監視・検査 | 29 行政評価 |
| 10 広報業務 | 20 ゴミ収集 | 30 監査業務 |
| | | 31 その他() |

(問6)(問3)の事業・業務分類にて「委託化・民営化に適さない」を選ばれた場合に、どうしてそう思われましたか。主なものを3つまで選んでその理由を記入してください。

【結果】

- ・ 委託・民営化に適さない理由としては、それぞれの業務分類毎に共通する指摘として、「個人情報の取り扱い」「行政が有するノウハウが不可欠」「公平性の確保」などをあげるケースが多い。
- ・ また、地方公共団体規模から見て、スケールメリットが確保できない場合などにおいて、委託・民営化のメリットを期待しないケースも見られる。

分類番号	委託化・民営化に適さない理由
1	真に行政として行わなければならない政策・課題等に対応し、簡素で効率的な行政の中核の部分は適さない。
1	庁内、村内全般にわたる部門が多く、統合的に判断する必要がある。
1	個人情報の部分が多分に含まれているため、一括して民営化することに適さないと考える(部分的には可能と考える)。
1	個人情報保護の面から住民の理解が得にくいのではないかと考える。
2	納税者と直接面談することもあり、職員が業務を行うのが適切と考える。
2	個人情報の部分が多分に含まれているため、一括して民営化することに適さないと考える(部分的には可能と考える)。
2	個人情報保護の面から住民の理解が得にくいのではないかと考える。
3	窓口業務については木曾町の顔であり、個人情報もあるため
3	秘密保持、公平性の観点から委託には適さない。
3	個人情報の部分が多分に含まれているため、一括して民営化することに適さないと考える(部分的には可能と考える)。
3	個人情報保護の面から住民の理解が得にくいのではないかと考える。
4	市役所への受信件数等から費用対効果を考慮すると導入しても現段階では市民の利便性の向上が認められる状況ではなく、大きなサービスの向上は見込めないため、委託には適さないと考える。
6	個人との守秘義務が多いため
6	行政運営の重要な業務であり、職員が業務を行うのが適切と考える。
9	国、県からの指定統計のみを実施している。
9	国からの委託統計しか行っていない。国が市町村でなく、直接外部委託すればよいのでは？
13	個人情報の漏洩が危惧される
13	選挙の公正を確保する上で、委託には適さないと考える。
13	人口規模からいって必要ない
13	選挙という性質上、委託や民営化には適さないと考える。
13	秘密保持、公平性の観点から委託には適さない。
13	地方自治の根幹の業務であり、職員が業務を行うのが適切と考える。
13	地方自治法に普通地方公共団体に選挙管理委員会をおくことになっており、委員会のもとに公平な選挙を実施するため。
24	本来業務を行っている正職員で対応すべきと考える。
24	各種相談業務については個人情報の取り扱いに注意を要するため。
25	福祉業務の認定については、専門知識が必要となり、個人情報の取り扱いに注意を要する
25	介護認定などはプライバシーに関することなので、情報を外部に漏らさないようにする上で委託には適さないと考える。
29	行政評価を委託することは施策毎の成果及び課題を委託先に情報提供しなければ評価できないことから直営で実施した方が評価するに際し、効率的である。
30	監査業務については、専門的な知識を要するため。
30	監査業務を外部委託すると多額の経費がかかる。
1、2	総務及び税務業務は税財政部門であり、個々の業務委託はあり得るが自治体運営の根幹であり、委託には適さない。
2、10、15、25	個人の情報が多大なため
	小規模自治体である当村では委託化、民営化により、コストの増等、サービスの低下が心配される。
	民営化でなく、一部事務組合や共同事務として他町村との連携により検討したい。

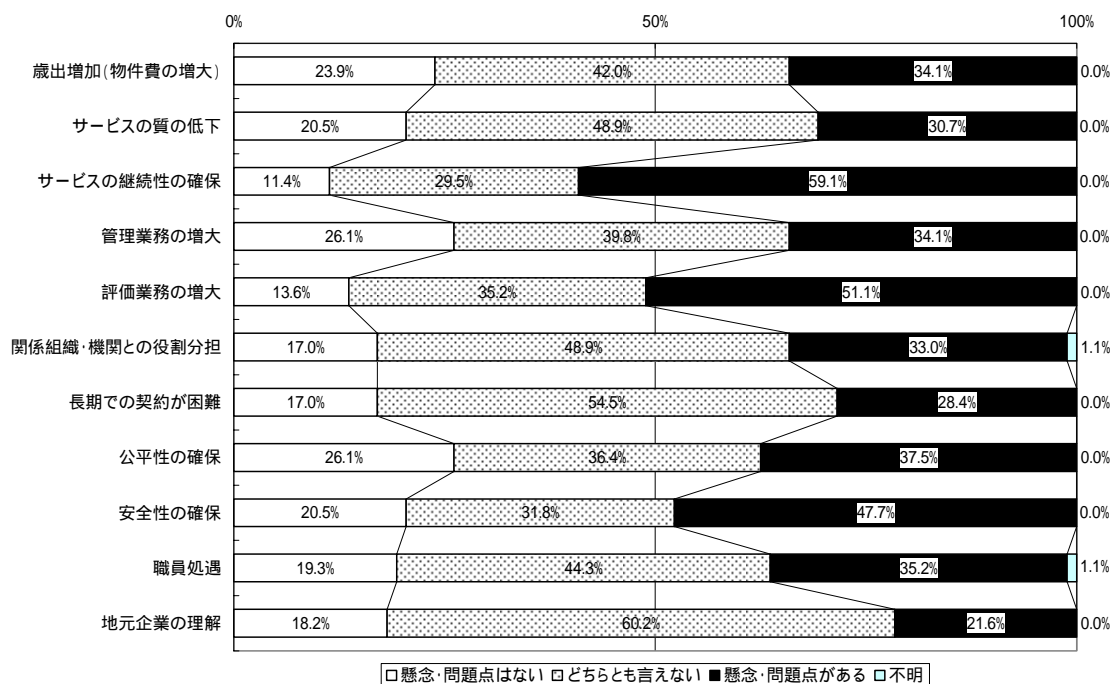
(問7)アウトソーシング全般について、今後拡大させるうえで懸念される事項や問題点としては、どの様なことが考えられますか。(1~10の項目毎に をつけてください)

【結果】

- ・ アウトソーシングを拡大させる上での懸念事項としては、「サービスの継続性の確保」「評価業務の増大」「安全性の確保」に対する懸念・問題点を指摘する声が多い。他方、「地元企業の理解」「長期での契約が困難」などについては、大きな懸念・問題点を感じていないことがわかる。
- ・ 「サービスの継続性」については、委託する対象が民間企業であるため、利益優先により将来にわたって均質なサービスを確保できなくなる不安があると推察される。また、「安全性」については、個人情報の取扱いなどの管理運用面に対する不安を頂いていることが推察される。

単位:件

カテゴリ	懸念・問題点がある	懸念・問題点はない	どちらとも言えない	不明
1 歳出増加(物件費の増大)	30	21	37	0
2 サービスの質の低下	27	18	43	0
3 サービスの継続性の確保	52	10	26	0
4 管理業務の増大	30	23	35	0
5 評価業務の増大	45	12	31	0
6 関係組織・機関との役割分担	29	15	43	1
7 長期での契約が困難	25	15	48	0
8 公平性の確保	33	23	32	0
9 安全性の確保	42	18	28	0
10 職員処遇	31	17	39	1
11 地元企業の理解	19	16	53	0



(問8)(問7)の1~11の設問以外に懸念事項や問題点がございましたら、具体的に記入してください。

【結果】

- ・ 受託業者が倒産した時などへの対応
- ・ 個人情報の取扱い
- ・ 委託してしまうことで現場、窓口が遠くなり、町民の声が届きにくくなる。
- ・ 地元を受け入れ企業がなく、外に発注することが可能かどうか問題
- ・ 参加事業者の確保。職員のノウハウの確保。

(問9)貴団体におけるアウトソーシングに関する方針(ガイドライン)策定の状況についていかがいます(1~5のいずれか1つに を記入してください)

【結果】

- ・ アウトソーシングに関する方針(ガイドライン)を策定している地方公共団体は全体の3割程度となっており、策定意向のある地方公共団体を含めても半数程度となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
1 ガイドラインおよびそれに準ずる方針は策定済み	28	31.8
2 現在策定作業を行っている(H19年度中策定予定)	2	2.3
3 今年度中に策定する予定がある	1	1.1
4 策定する予定はあるがその時期は未確定である	10	11.4
5 未定・わからない	43	48.9
不明	4	4.5
サンプル数(% [^] -入)	88	100.0

(問10)(問9)にて「1 策定済み」「2 策定作業中」「3 策定する予定あり」を選ばれた場合に、どの様なアウトソーシング分類に関する方針(ガイドライン)を策定されていますかもしくはされようとしていますか。(1~6の項目毎に をつけてください)

(問9)にて選択肢1~3を選んだ31団体のみ回答

【結果】

- ・ アウトソーシングの分類毎の方針(ガイドライン)としては、「指定管理者制度」に関するガイドラインの策定が進んでおり、次いで、「PFT」「一般的なアウトソーシング」となった。
- ・ 「民間型アウトソーシング制度」については2団体(日進市、鈴鹿市)が、「市場化テスト」についても2団体(多治見市、日進市)において策定作業を進めている。

カテゴリ	単位:件			
	策定済み	策定作業中	予定あり	不明
1 一般的なアウトソーシングに関すること	11	1	5	14
2 PFIに関すること	13	0	2	16
3 指定管理者制度に関すること	27	0	1	3
4 民間提案型アウトソーシング制度に関すること	2	0	3	26
5 市場化テストに関すること	2	0	4	25
6 その他のアウトソーシングに関すること	3	0	2	26

市場化テストについて

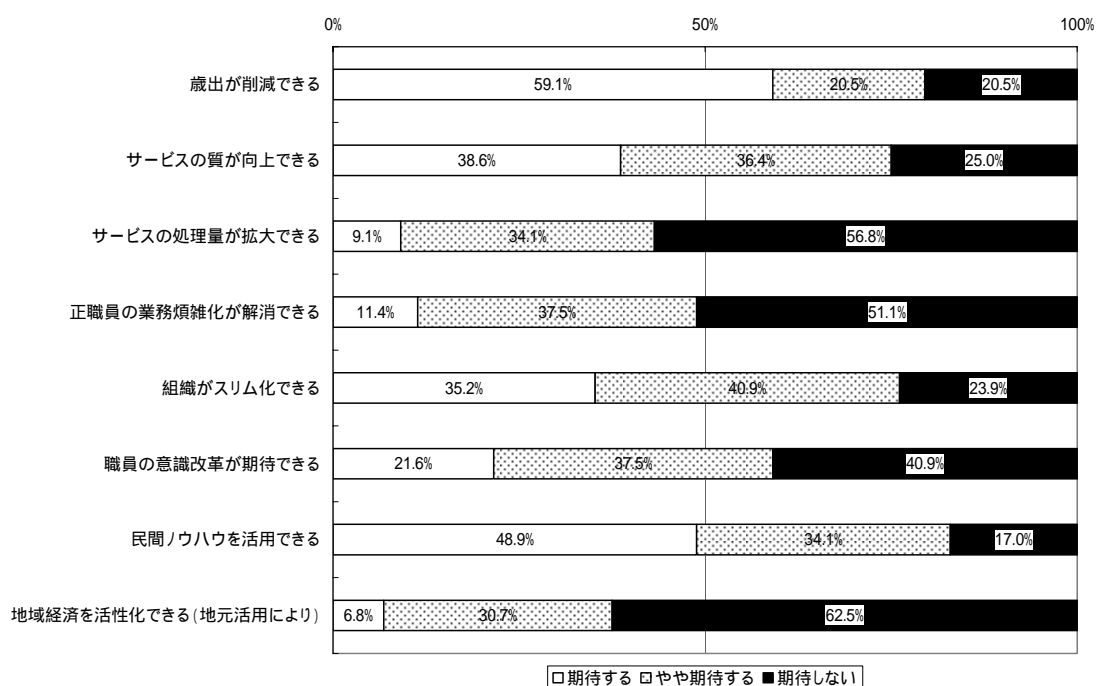
(問11) 市場化テストを採用する場合においてどのような導入メリットを期待することができますか。現時点でお考えに合致するものについてうかがいます。(「大いに期待する(3つまで)」「やや期待する(いくつでも)」のいずれかの記入欄に選択肢の数字を記入してください。「期待できない」については記入不要です)

【結果】

- ・ 市場化テストに対する導入メリットとしては、「歳出が削減できる」「民間ノウハウを活用できる」ことへの期待が大きい。また、「サービスの質が向上できる」「組織がスリム化できる」ことに対する期待感も高い。
- ・ 他方、「地域経済を活性化できる」「サービスの処理量が拡大できる」ことについては、あまり期待していないことが確認できた。
- ・ これらの結果は、アウトソーシング全般に対する期待感と同様の結果となっており、地方公共団体担当者において市場化テストがアウトソーシングに関する手法の1つとして他の手法との違いを認識できていないことが推察される。

単位:件

カテゴリ	期待する	やや期待する	期待しない
1 歳出が削減できる	52	18	18
2 サービスの質が向上できる	34	32	22
3 サービスの処理量が拡大できる	8	30	50
4 正職員の業務煩雑化が解消できる	10	33	45
5 組織がスリム化できる	31	36	21
6 職員の意識改革が期待できる	19	33	36
7 民間ノウハウを活用できる	43	30	15
8 地域経済を活性化できる(地元活用により)	6	27	55
9 その他	0	0	0
不明	13	12	0



(問12) 市場化テストについて、どのような事業・業務分野への適合が想定されますか。

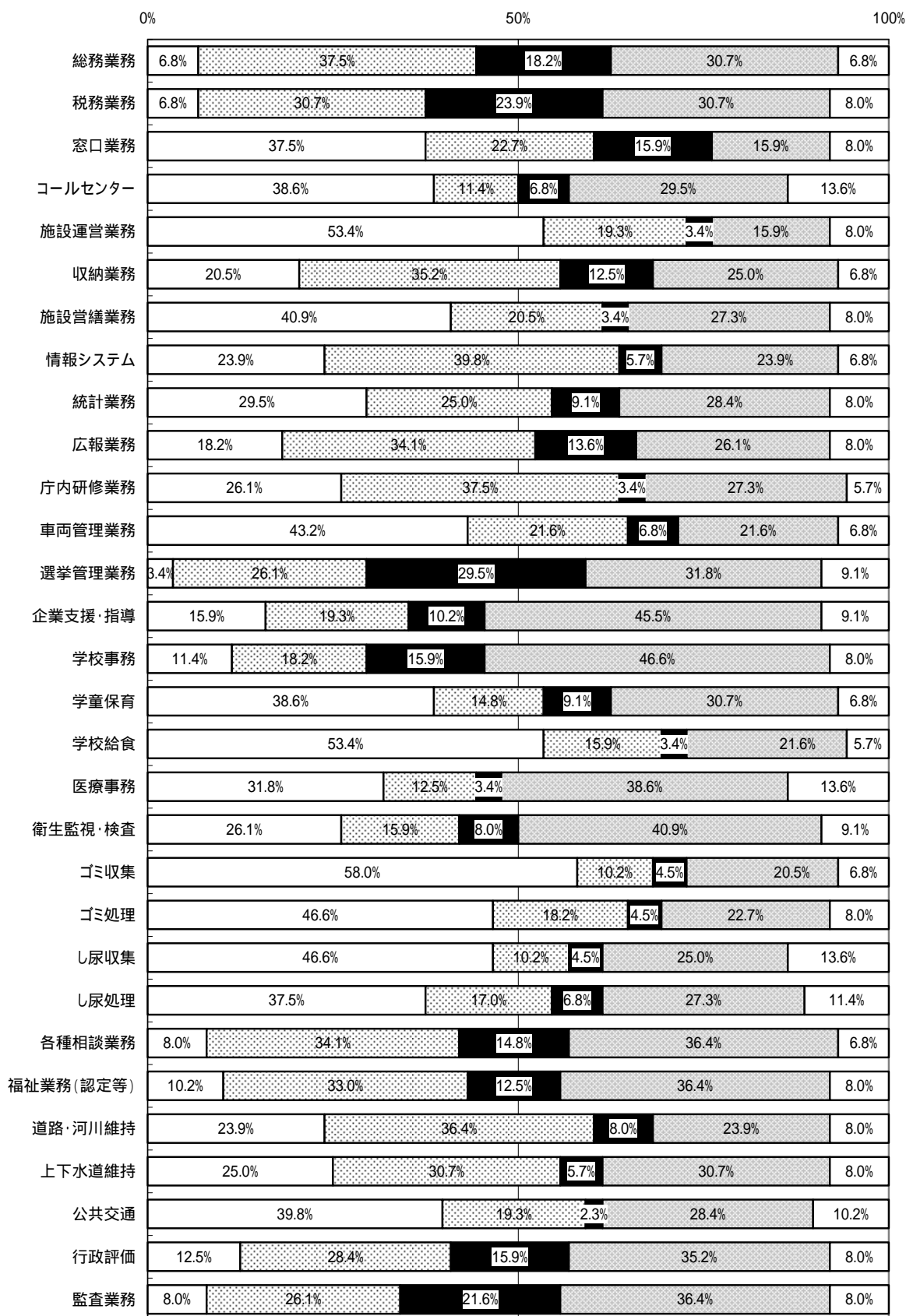
下記の業務のうち、市場化テストの対象になると考えられる事業・業務についてうかがいます。(1~30の項目毎に適合するとお考えの場合には「○」を、一部適合する部分がある「△」適合しないとお考えの場合には「×」を、現段階ではわからない場合には「？」を記入してください)

【結果】

- 市場化テスト制度に適合が想定される事業・業務分野として、「ゴミ収集」「施設運営業務」「学校給食」「ゴミ処理」「し尿収集」「車両管理業務」「施設営繕業務」について4割の地方公共団体から適合するとの回答を得た。なお、一部適合する部分があるとの回答を含めると、「施設運営業務」「学校給食」「ゴミ収集」「ゴミ処理」「車両管理業務」「庁内研修業務」「情報システム」「施設営繕業務」「窓口業務」「道路・河川維持」の順に、6割を越える地方公共団体から適合の可能性が示された。
- 市場化テスト制度には適合しない事業・業務としては、「選挙管理業務」「税務業務」「監査業務」「総務業務」「窓口業務」の順となった。これらのうち「窓口業務」については、市場化テスト制度の導入対象事業として想定されており、地方公共団体内部との認識に差異があることが確認できる。
- また、市場化テストへの適合を判断できていない事業・業務も多く、制度に対する理解度を高めることも制度定着にあたり重要である。

単位:件

カテゴリ	適合する	一部適合する部分がある	適合しない	分からない	不明
1 総務業務	6	33	16	27	6
2 税務業務	6	27	21	27	7
3 窓口業務	33	20	14	14	7
4 コールセンター	34	10	6	26	12
5 施設運営業務	47	17	3	14	7
6 収納業務	18	31	11	22	6
7 施設営繕業務	36	18	3	24	7
8 情報システム	21	35	5	21	6
9 統計業務	26	22	8	25	7
10 広報業務	16	30	12	23	7
11 庁内研修業務	23	33	3	24	5
12 車両管理業務	38	19	6	19	6
13 選挙管理業務	3	23	26	28	8
14 企業支援・指導	14	17	9	40	8
15 学校事務	10	16	14	41	7
16 学童保育	34	13	8	27	6
17 学校給食	47	14	3	19	5
18 医療事務	28	11	3	34	12
19 衛生監視・検査	23	14	7	36	8
20 ゴミ収集	51	9	4	18	6
21 ゴミ処理	41	16	4	20	7
22 し尿収集	41	9	4	22	12
23 し尿処理	33	15	6	24	10
24 各種相談業務	7	30	13	32	6
25 福祉業務(認定等)	9	29	11	32	7
26 道路・河川維持	21	32	7	21	7
27 上下水道維持	22	27	5	27	7
28 公共交通	35	17	2	25	9
29 行政評価	11	25	14	31	7
30 監査業務	7	23	19	32	7



□適合する □一部適合する部分がある ■適合しない □分からない □不明

(問13) 貴団体における市場化テストの検討状況についてうかがいます。(あてはまるものの1つに つけて下さい)

【結果】

- 市場化テストの導入に対する準備として、1団体から具体的な検討を行っているという回答を得た。また、情報収集・研究を進めている地方公共団体も11団体となっており、今後検討を行っていききたいとした47団体と合わせると7割近い地方公共団体が何らかの行動を検討していることが分かった。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	市場化テストの導入にむけた具体的な検討を行っている	1	1.1
2	市場化テストの導入にむけた情報収集・研究を行っている	11	12.5
3	市場化テストに関する検討や情報収集を今後行いたいと思っている	47	53.4
4	市場化テストに関する検討は行う予定はない	28	31.8
	不明	1	1.1
	サンプル数(%ベース)	88	100.0

具体的な検討を行っている	日進市
情報収集・研究を行っている	名古屋市 刈谷市 常滑市 西尾市 設楽町 下呂市 多治見市 浜松市 下田市 伊那市 岡谷市

(問14)(問13)にて「1 検討を行っている」もしくは「2 情報収集・研究を行っている」と回答された場合にお答え下さい。 選択肢1~2を選んだ12団体のみ回答

市場化テストの導入時期について

【結果】

- 市場化テストの導入時期としては、平成19年度中が1団体(日進市)となっているほかは、具体的なスケジュールは決まっていない。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	今年度中(19年度)に導入する予定でいる	1	8.3
2	来年度中(20年度)に導入する予定でいる	0	0.0
3	具体的な導入時期は決まっていない	10	83.3
4	その他	1	8.3
	不明	0	0.0
	サンプル数(%ベース)	12	100.0

問14 選択肢1 今年度中の導入予定 の自由記述

H19年度、秋以降に民間事業者の参入意向に対する意見聴取のために全ての事業についての提案募集を行う予定。

問14 選択肢4 その他 の自由記述

将来導入するか否かを判断していない

検討体制の構築について

【結果】

- 市場化テストに関する検討体制としては、行政改革担当部門のみで検討しているケースが全体の2/3となっており、庁内での検討ワーキングを組成しているケースも1団体であった（名古屋市）。「5.その他」の内容を踏まえても、外部の専門家を加えた検討等を進めている地方公共団体は見られなかった。

カテゴリ	件数	(全体)%
1 行政改革担当部門のみで検討を行っている	8	66.7
2 原課において検討を行っている	0	0.0
3 庁内での検討ワーキングを組成	1	8.3
4 外部委員を含めたワーキングを組成	0	0.0
5 その他	3	25.0
不明	0	0.0
サンプル数(%ベース)	12	100.0

問 14 選択肢 5 その他 の自由記述

3 役、管理職で組織する検討会議の議題の一部として

情報収集のみを行っている

行革担当及び一部の原課で検討(総務課等)

外部委員の召集について

【結果】

対象となる地方公共団体はなし

(問15)(問13)にて「3 検討や情報収集を行いたいと思っている」と回答された場合にお答え下さい。 選択肢3を選んだ47団体のみ回答

市場化テストの検討時期について

【結果】

- 市場化テストに関する検討時期としては、平成19年度中が2団体(静岡市、四日市市)、平成20年度中が3団体(塩尻市、飯山市、川根本町)であり、その他の多くは導入時期が未定となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
1 今年度中(19年度)に検討や情報収集を開始する予定 している	2	4.3
2 来年度中(20年度)に検討や情報収集を開始する予定 している	3	6.4
3 具体的な導入時期は決まっていない	41	87.2
4 その他	1	2.1
不明	0	0.0
サンプル数(%ベース)	47	100.0

問 15 選択肢 4 その他 の自由記述

情報収集は行っているが、導入するかどうかは未定である。

必要となる検討体制について

【結果】

- ・ 市場化テストに関する検討体制としては、庁内での検討ワーキングの必要性を指摘する地方公共団体が半数以上となった。また、外部委員の必要性については4団体にとどまった。

カテゴリ	件数	(全体)%
1 行政改革担当部門のみで検討を行う	5	10.6
2 原課においてそれぞれ検討を行ってもらう	7	14.9
3 庁内での検討ワーキングを組成する	27	57.4
4 外部委員を含めたワーキングを組成する	4	8.5
5 その他	3	6.4
不明	1	2.1
サンプル数(%へ入)	47	100.0

問 15 選択肢 5 その他 の自由記述

担当課(企画部政策調整課)で情報収集を行っている

当面は行革担当部門で検討し、一定の方向が出た後、ワーキンググループで検討したいと考える。

市場化テストは行革の手法の1つに過ぎない。行革の様々な手法を整理した上で、各課に行革の取り組みを促したい。

(問16)(問13)にて「4 検討を行うつもりはない」と回答された場合にお答え下さい。貴団体において、市場化テストの検討を行わない理由についてうかがいます。(あてはまるものを上位3つにつけて下さい)

【結果】

- ・ 市場化テストの検討を行わない理由としては、一般的な外部委託により十分なメリットを得ることができるとする声が多く、次いで、現時点では情報不足であるということやコスト分析が困難であること、個人情報の取り扱いなどの安全面の確保などを理由とする団体が見られる。
- ・ また、市場化テストの対象となる事業者が確保できない不安感から、市場化テストの導入検討に着手できないケースも見られる。

カテゴリ	件数	(全体)%
1 制度について十分な情報がなく判断できないため	13	46.4
2 市場化テストの対象となる事業・業務が選定できない	10	35.7
3 事業・業務に関する情報公開の徹底が容易ではない	2	7.1
4 庁内調整など導入までに時間・手間を要するため	7	25.0
5 どの程度のコスト削減が見込めるのか正確に判断できないため	11	39.3
6 市場化テストの導入において条例等の改正が必要となるため	0	0.0
7 個人情報との取扱など安全性を確保について不安が残るため	10	35.7
8 市場化テストではなく外部委託を行うことで十分なメリットが得られるため	16	57.1
9 その他	4	14.3
不明	0	0.0
サンプル数(%ベース)	28	100.0

問 16-9 その他 の自由記述

人口が少なく民間の参入に不安

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律において、地方公共団体の特定公共サービスと位置付けられた戸籍法等の特例は受付及び交付事務のみであり、他の事務とを明確に区別して行うことは困難であるとともにメリットも少ない。

市場化テストの対象となる事業所が村内にないため

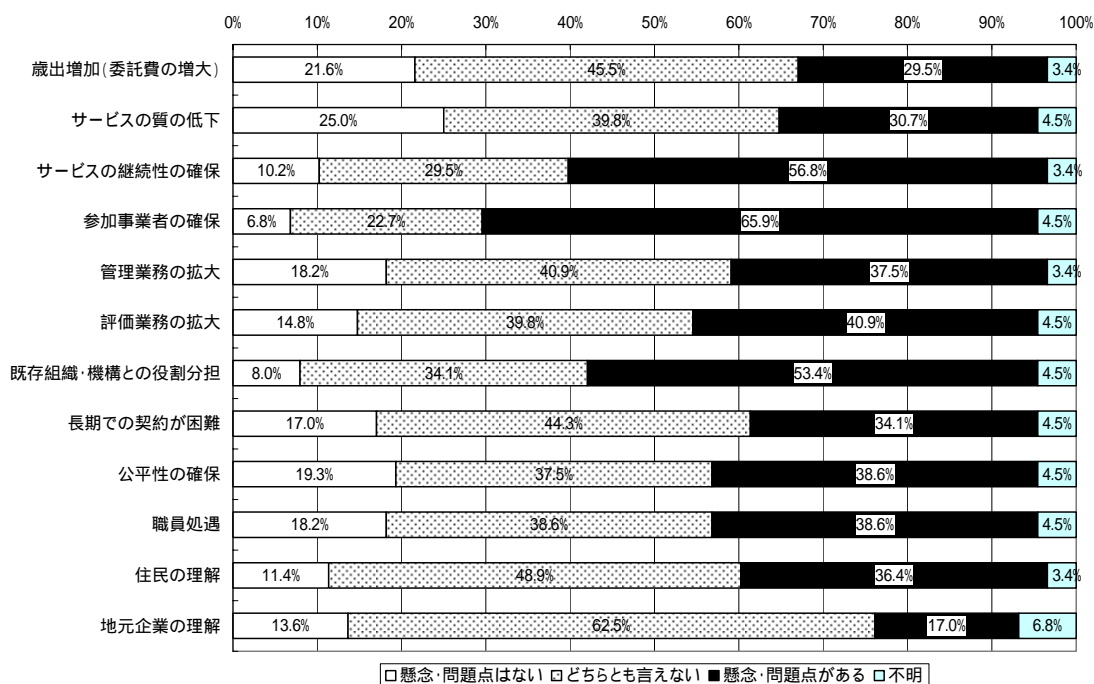
(問17) 市場化テストについて懸念される事項や問題点としては、どのようなことが考えられますか。(1~10の項目毎に をつけてください)

【結果】

- ・ 市場化テストに対する懸念事項や問題点としては、「参加事業者の確保」「サービスの継続性の確保」「既存組織・機構との役割分担」「評価業務の拡大」が上位にあがっており、アウトソーシング全般における懸念事項と比較すると、「参加事業者の確保」や「既存組織・機構との役割分担」に対する懸念が強く表れている。
- ・ また、どちらとも言えないとする回答も比率としては高くなっており、地方公共団体担当者において市場化テストに対する見極めが十分ではないことが確認できた。

単位:件

カテゴリ	懸念・問題点がある	懸念・問題点はない	どちらとも言えない	不明
1 歳出増加(委託費の増大)	26	19	40	3
2 サービスの質の低下	27	22	35	4
3 サービスの継続性の確保	50	9	26	3
4 参加事業者の確保	58	6	20	4
5 管理業務の拡大	33	16	36	3
6 評価業務の拡大	36	13	35	4
7 既存組織・機構との役割分担	47	7	30	4
8 長期での契約が困難	30	15	39	4
9 公平性の確保	34	17	33	4
10 職員処遇	34	16	34	4
11 住民の理解	32	10	43	3
12 地元企業の理解	15	12	55	6



(問18)(問17)の1~12の設問以外に懸念事項や問題点がございましたら、具体的に記入してください。

【結果】

- ・民間からの提案募集がどれ程あるのか不透明。
- ・全国的にみても導入事例が少なく、今後スタンダードに成り得るのか疑問である。
- ・行政評価は行っているが、入札の対象事業毎に正確な設計(積算)をすることができるか(特に人件費)。
- ・民間への業務委託の手法、手続きが市場化テスト法に規制されること。
- ・「公共サービス」を民間企業に委ねた場合の個人情報保護の問題が考えられる。
- ・職員ノウハウの確保
- ・民が勝った場合に、官で培ってきたノウハウがなくなってしまうこと。

(問19)市場化テストの導入にあたって、行政側から民間等の委託先に対して、要望や対応しておくべき事柄がございましたら具体的にお聞かせ下さい。

【結果】

- ・守秘義務の徹底
- ・個人情報の保護

自由回答

(問20)「市場化テスト」に関するご意見や疑問点などについて

- ・小規模な町の業務の場合、市場化テストのメリットを図りかねる。業務の切り分けの難しさもある。
- ・新聞などによると入札を実施しても応募者がなく、結局、公共が事業を行っている事例をよく目にする。民間が応募しない理由が分かっていたらご教授願いたい。
- ・地方公共団体における地域に密着した業務などは競争入札による手続きがふさわしくない業務がある。
- ・「官」と「民」が対等な競争入札に参加し、実施者を決めるのであるが、対等な条件で選択できるか不安である。
- ・実際に「市場化テスト」を行うにあたって、どのように進めたらよいかが見えてこない。導入マニュアルのようなものを作成してもらいたい。
- ・小規模な地方公共団体では一人の職員が様々な職務を兼務しているため、市場化テストは馴染まない。
- ・先例がほとんどない状況であり、その効果について客観的に判断できる材料がない。
- ・官と民による競争により、サービスの質の向上や廉価を目指すという点では賛同できるが、事業が民にうつった場合、その後の評価等を官に続けていけるか不安に思う。
- ・市場化テストの一層の推進には特定公共サービス範囲の拡大、地方公共団体が独自で導入した場合におけるみなし公務員規程の適用など、規制の緩和が必須であり、国の柔軟な対応を期待します。
- ・市場化テストは小さな町では対象にする事業もないと考えられる。また現在、事例も少ないため、検討についても行わない。

(問21)「アウトソーシング全般」に関するご意見や疑問点などについて

- ・学校給食や施設運営等のように他の業務と容易に分離できるものはやりやすそうだが、職員の処遇が大きな問題である。
- ・行政事務を民営委託または市場化テスト等により外部に委託するには、営利が絡み、過疎地等小規模団体では成り立たないと思われる。また合併等をして団体規模を大きくしたとしてもこうした地域は結局取り残されてしまうのではないかと思われ、そうしたことを防ぐために委託料等の引き上げをすれば、コスト削減につながらないのではないかと思われる。
- ・アウトソーシングの推進が求められる傾向にあるが、都市部と農山村など地域での特性があり、トレンドに惑わされることのない検討や意思決定が必要である。従って、当該調査もただのトレンド調査で終わることなく、検討に資するよう有益な情報を提供頂きたい。
- ・住民ニーズが多様化していく中で、そのニーズに対応できるか疑問である。
- ・施設の運営に関しては、施設によって非常に高い専門性を必要とするものがあり、それに対応できる人材が確保でき、市民サービスを維持、向上させることができるのか疑問である。
- ・市民ニーズの拡大+財源の安定的確保が見込めない現在で、外部委託は喫緊の課題である。行政事業について必要性から見直して委託可能なものを洗い出していく必要がある。
- ・経費節減から職員でできることは職員で行うようになり、行財政改革をすすめていくと、アウトソーシングでなく直営で工夫を凝らして行うようになった。

3. 民間企業アンケート 調査結果

公共分野からの業務受託の現状について

問1. 貴社・貴事業所は市町村などの公共分野から業務を受託した（人材を派遣した）実績はありますか。あてはまるもの1つに をつけてください（今年度受託分含む）。

【結果】

・受託実績のある企業・事業所は5件（25%）であった。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	はい	5	25
2	いいえ	15	75
	不明	0	0
	サンプル数(%ベース)	20	100

問2. 貴社・貴事業所において、どのような分野の業務を受託した（人材を派遣した）実績がありますか。以下に示す業務分類のうち、あてはまるもの全てを選んで番号に をつけてください。

【結果】

・受託内容としては、「窓口業務」「総務業務」「広報業務」「学校事務」など事務作業に対する人材派遣等が中心であった。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	総務業務(総務課)	2	40
2	税務業務(税務課)	0	0
3	窓口業務(市民課)	3	60
4	コールセンター(市民課)	0	0
5	施設運営業務(図書館)	1	20
6	収納業務(市民課)	0	0
7	施設営繕業務(図書館)	1	20
8	情報システム(情報化推進課)	1	20
9	統計業務(統計課)	0	0
10	広報業務(広報課)	2	40
11	庁内研修業務(企画課)	0	0
12	車両管理業務(管財課)	1	20
13	選挙管理業務(選挙管理委員会)	1	20
14	企業支援・指導(産業振興課)	0	0
15	学校事務(学校課)	2	40
16	学童保育(児童課)	1	20
17	学校給食(給食センター)	0	0
18	医療事務(市民病院)	0	0
19	衛生監視・検査(保健所)	0	0
20	ゴミ収集(ごみ対策課)	1	20
21	ゴミ処理(清掃センター)	0	0
22	し尿収集(衛生課)	0	0
23	し尿処理(し尿処理施設)	1	20
24	各種相談業務	1	20
25	福祉業務(高齢福祉課)	0	0
26	道路・河川維持(都市整備課)	1	20
27	上下水道維持(下水道課)	0	0
28	公共交通(地域交通対策室)	1	20
29	行政評価(行政改革推進室)	0	0
30	監査業務(監査室)	0	0
31	上記以外の業務	2	40
	不明	0	0
	サンプル数(%ベース)	5	100

31 上記以外の業務（上記の選択肢にはあてはまらない・判断できないような業務）

・保険業務に関する人材派遣 ・ 人事課、国民健康保険課への人材派遣

問3．問2で つけた業務分類より、貴社・貴事業所において、過去3年間の受託件数が多い業務はどの分野でしたか。上位3つまで(3つ未満は全て)を選んで数字を記入してください。

【結果】

・受託件数が多い業務としては、「窓口業務」「総務業務」などであった。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	総務業務(総務課)	2	40
2	税務業務(税務課)	0	0
3	窓口業務(市民課)	3	60
4	コールセンター(市民課)	0	0
5	施設運営業務(図書館)	0	0
6	収納業務(市民課)	0	0
7	施設営繕業務(図書館)	1	20
8	情報システム(情報化推進課)	1	20
9	統計業務(統計課)	0	0
10	広報業務(広報課)	0	0
11	庁内研修業務(企画課)	0	0
12	車両管理業務(管財課)	1	20
13	選挙管理業務(選挙管理委員会)	1	20
14	企業支援・指導(産業振興課)	0	0
15	学校事務(学校課)	0	0
16	学童保育(児童課)	1	20
17	学校給食(給食センター)	0	0
18	医療事務(市民病院)	0	0
19	衛生監視・検査(保健所)	0	0
20	ゴミ収集(ごみ対策課)	0	0
21	ゴミ処理(清掃センター)	0	0
22	し尿収集(衛生課)	0	0
23	し尿処理(し尿処理施設)	0	0
24	各種相談業務	0	0
25	福祉業務(高齢福祉課)	0	0
26	道路・河川維持(都市整備課)	0	0
27	上下水道維持(下水道課)	0	0
28	公共交通(地域交通対策室)	1	20
29	行政評価(行政改革推進室)	0	0
30	監査業務(監査室)	0	0
31	上記以外の業務	1	20
	不明	0	0
	サンプル数(%ベース)	5	100

問4．貴社・貴事業所の売上に占める公共分野からの業務受託の割合はどの程度の割合でしたか。昨年度の実績についてパーセンテージを整数で記入してください。

【結果】

・公共分野からの受託の売上に占める割合としては数%程度が中心。ただし、2割を超えるケースも見られる。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	0~4	2	40
2	5~9	0	0
3	10~14	0	0
4	15~19	0	0
5	20以上	1	20
	不明	2	40
	サンプル数(%ベース)	5	100

問5 . これまで公共分野から受託してきた業務全般について、貴社・貴事業所としてどのような評価をされていますか。それぞれの項目についてあてはまるものを1つ選んでをつけてください。

【結果】

- ・ 公共分野からの受託業務に対する評価としては、「業務のわかりやすさ」「人材の確保しやすさ」「長期的な契約ができる」点は好意的に捉えられているが、「採算面」や「手続き」などについては改善等を求める声強い結果となった。

1 受託業務内容のわかりやすさ

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	大変よい	0	0
2	よい	2	40
3	ふつう	2	40
4	やや悪い	0	0
5	悪い	1	20
	不明	0	0
	サンプル数(%へ-ス)	5	100

2 派遣する人材の確保しやすさ

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	大変よい	0	0
2	よい	2	40
3	ふつう	2	40
4	やや悪い	0	0
5	悪い	1	20
	不明	0	0
	サンプル数(%へ-ス)	5	100

3 長期的な契約が確保できる

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	大変よい	0	0
2	よい	2	40
3	ふつう	2	40
4	やや悪い	0	0
5	悪い	1	20
	不明	0	0
	サンプル数(%へ-ス)	5	100

4 採算性が確保しやすい

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	大変よい	0	0
2	よい	0	0
3	ふつう	1	20
4	やや悪い	2	40
5	悪い	2	40
	不明	0	0
	サンプル数(%へ-ス)	5	100

5 契約締結までの諸手続き

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	大変よい	0	0
2	よい	0	0
3	ふつう	3	60
4	やや悪い	2	40
5	悪い	0	0
	不明	0	0
	サンプル数(%へ-ス)	5	100

問6．問5において「ア．大変よい」「イ．よい」を選んだ項目について、どの様なことが評価できるとお感じになりましたか。該当する業務分類と具体的な事柄をお教えてください（いくつでも）。業務分類番号は前のページの一覧より選んで記入してください。

【結果】

- ・ 評価できる点としては、業務への着手が容易であることや、人材確保が容易なことなどが指摘されている。

評価できると感じたこと

- ・ 派遣先の立地条件がよく、年齢不問であること。
- ・ 知名度があるために人材確保しやすいこと。年間の売り上げが立てやすいこと。マニュアルがわかり易いため業務にスムーズに入ることができること。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	総務業務(総務課)	1	20
2	税務業務(税務課)	0	0
3	窓口業務(市民課)	1	20
4	コールセンター(市民課)	0	0
5	施設運営業務(図書館)	0	0
6	収納業務(市民課)	0	0
7	施設営繕業務(図書館)	0	0
8	情報システム(情報化推進課)	1	20
9	統計業務(統計課)	0	0
10	広報業務(広報課)	0	0
11	庁内研修業務(企画課)	0	0
12	車両管理業務(管財課)	0	0
13	選挙管理業務(選挙管理委員会)	0	0
14	企業支援・指導(産業振興課)	0	0
15	学校事務(学校課)	0	0
16	学童保育(児童課)	0	0
17	学校給食(給食センター)	0	0
18	医療事務(市民病院)	0	0
19	衛生監視・検査(保健所)	0	0
20	ゴミ収集(ごみ対策課)	0	0
21	ゴミ処理(清掃センター)	0	0
22	し尿収集(衛生課)	0	0
23	し尿処理(し尿処理施設)	0	0
24	各種相談業務	0	0
25	福祉業務(高齢福祉課)	0	0
26	道路・河川維持(都市整備課)	0	0
27	上下水道維持(下水道課)	0	0
28	公共交通(地域交通対策室)	0	0
29	行政評価(行政改革推進室)	0	0
30	監査業務(監査室)	0	0
31	上記以外の業務	0	0
	不明	3	60
	サンプル数(%ベース)	5	100

問7. 問5において「エ. やや悪い」「オ. 悪い」を選んだ項目について、どの様なことが評価できないとお感じになりましたか。該当する業務分類と具体的な事柄をお教えてください。項目番号は前のページの一覧より選んで記入してください。

【結果】

- ・ 評価できない点としては、採算性が確保しにくい面や、準備期間の短さのほか、仕様が不明瞭なため業務内容が拡大してしまうことなどが指摘されている。

評価できないと感じたこと

- ・ 入札金額のみによる業者選定の為、必然的に低価格になってしまう。
- ・ 市町村が設定する価格が、民間の相場を大きく下回る場合があること。
- ・ 落札から業務開始までの期間が短すぎる場合があること。
- ・ 業務内容の把握がされていない為、的確な仕様内容になっておらず、運営丸投げされるシーンが有ること。また、金額だけで決定される為、人材確保が困難となる。支払いにも影響し労働者へのしわよせが大きく人材が安定しない。ほか、毎年業者が変わり業務レベルが年に1度下がってしまう。また、ムダな引継ぎ発注する。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	総務業務(総務課)	1	20
2	税務業務(税務課)	0	0
3	窓口業務(市民課)	0	0
4	コールセンター(市民課)	0	0
5	施設運営業務(図書館)	0	0
6	収納業務(市民課)	0	0
7	施設管理業務(図書館)	1	20
8	情報システム(情報化推進課)	0	0
9	統計業務(統計課)	0	0
10	広報業務(広報課)	1	20
11	庁内研修業務(企画課)	0	0
12	車両管理業務(管財課)	0	0
13	選挙管理業務(選挙管理委員会)	0	0
14	企業支援・指導(産業振興課)	0	0
15	学校事務(学校課)	0	0
16	学童保育(児童課)	1	20
17	学校給食(給食センター)	0	0
18	医療事務(市民病院)	0	0
19	衛生監視・検査(保健所)	0	0
20	ゴミ収集(ごみ対策課)	0	0
21	ゴミ処理(清掃センター)	0	0
22	し尿収集(衛生課)	0	0
23	し尿処理(し尿処理施設)	0	0
24	各種相談業務	0	0
25	福祉業務(高齢福祉課)	0	0
26	道路・河川維持(都市整備課)	0	0
27	上下水道維持(下水道課)	0	0
28	公共交通(地域交通対策室)	0	0
29	行政評価(行政改革推進室)	0	0
30	監査業務(監査室)	0	0
31	上記以外の業務	0	0
	不明	2	40
	サンプル数(%へ入)	5	100

問8．上記以外に、公共からの業務を受託して気がついたこと（トラブルや対応が求められたことなど）があれば、どんなことでも結構です具体的にご記入ください。

【結果】

- ・人材派遣制度に対する理解不足や契約締結に対する配慮を求める指摘が挙げられている。

気がついたこと

- ・仕様書に記載の無い依頼・派遣契約と業務委託契約が無分別となっていること。
- ・受入れ体制が整っていない状況で派遣を利用していること（業社へは100人を求めるにもかかわらずそれだけの人数を管理できる体制になっていないなど）
- ・派遣法への理解がない（契約書等の内容がまちがっているほか、派遣と請負の相違について理解がまちがっている。

問9．貴社・貴事業所は市町村などの公共分野から発注される業務（人材派遣含む）について、具体的な提案などの営業活動を行った実績（今年度含め受注に至らなかった場合を含む）はありますか。あてはまるもの1つに をつけてその内容をお教えてください。

【結果】

- ・営業活動を行ったケースは2社見られた。総務などの内部事務業務が対象であった。
- ・実施してこなかった理由としては、人材確保などの社内体制の確保が困難であることや採算面から対応を見合わせるケースがあった。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	はい	2	13.3
2	いいえ	13	86.7
	不明	0	0
	サンプル数(%ベース)	15	100

1 はい

- ・市役所総務事務の受託に関する提案
- ・建設系：建築材料の試験業務、放置自転車指導・整理

2 いいえ

- ・現状が手一杯で手がまわらない。
- ・当社の業務内容にあった業務がない為行っていない。
- ・当社は特派遣事業者ですのでニーズが合わないため。
- ・市町村等の業務を受けるだけの体制が社内で組めないため。
- ・事業設立後日が浅く、体制が不十分だった為。
- ・入札（などの手続き）が面倒。大手の派遣会社が単価を安くしており採算面合わない。
- ・情報不足、知識不足の為対応できていない。
- ・分野が違うので（計2社：技術系人材派遣会社）
- ・始めるからには投資した分は回収したい。回収する為には長期的展望が必要だが今のところ様子を見ている。
- ・少人数の企業なのでノウハウも体力もない。

問 10. 貴社・貴事業所は市町村などの公共分野から発注される業務（人材派遣含む）について、これまで入札参加や直接引き合いを受けた実績はありますか。あてはまるもの1つに をつけてください（今年度含む）。

【結果】

- ・入札等の引き合いを受けたケースは4社あった。内容としては専門的な知識を有する人材の派遣のほか、情報システムに関する研究開発などの技術者派遣などがあった。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	はい	4	26.7
2	いいえ	11	73.3
	不明	0	0
	サンプル数(%へ入)	15	100

1 はい

- ・ 研究開発分野の委託業務
- ・ 建築士派遣事業
- ・ 放置自転車指導・整理
- ・ 図書館司書

公共分野からの業務受託に向けた課題・問題点について

問 11. 貴社・貴事業所では、市町村などの公共分野からアウトソーシングされる業務について今後どの様に対応していきたいとお考えになりますか。あはまるもの1つに をつけてください。

【結果】

- ・今後の対応について積極的な意向を見せる企業は12社(選択肢1,3,5の合計)見られた。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	弊社の主要業務の1つであり、積極的に対応していきたい	4	20
2	弊社の主要業務の1つではあるが、それほど魅力を感じていない	1	5
3	弊社の主要業務ではないが、積極的に対応していきたい	5	25
4	弊社の主要業務ではなく、それほど魅力を感じていない	3	15
5	これまで全く縁のないマーケットではあるが、積極的に対応していきたい	3	15
6	これまで全く縁のないマーケットであり、それほど魅力は感じていない	3	15
7	わからない	1	5
8	その他	0	0
	不明	0	0
	サンプル数(%へ入)	20	100

問 12. 貴社・貴事業所において、今後どの様な分野に対して積極的に対応していきたいとお考えになりますか。あてはまるもの全てを選んで番号に をつけてください。なお、「現時点では対応を考えていない場合」や「わからない場合」は、「91」もしくは「92」を選んでください。

【結果】

- ・ 積極的に対応していきたい分野としては、「総務業務」「窓口業務」「コールセンター」のほか、「施設運営業務」「施設営繕業務」「統計業務」「学校事務」などへの関心も高い。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	総務業務	7	58.3
2	税務業務	1	8.3
3	窓口業務	7	58.3
4	コールセンター	6	50
5	施設運営業務	4	33.3
6	収納業務	0	0
7	施設営繕業務	4	33.3
8	情報システム	3	25
9	統計業務	4	33.3
10	広報業務	2	16.7
11	庁内研修業務	2	16.7
12	車両管理業務	2	16.7
13	選挙管理業務	2	16.7
14	企業支援・指導	2	16.7
15	学校事務	4	33.3
16	学童保育	1	8.3
17	学校給食	2	16.7
18	医療事務	1	8.3
19	衛生監視・検査	1	8.3
20	ゴミ収集	2	16.7
21	ゴミ処理	2	16.7
22	し尿収集	0	0
23	し尿処理	0	0
24	各種相談業務	2	16.7
25	福祉業務(認定等)	0	0
26	道路・河川維持	0	0
27	上下水道維持	0	0
28	公共交通	1	8.3
29	行政評価	0	0
30	監査業務	0	0
31	上記以外の業務	0	0
32	現時点では対応を考えていない	0	0
33	わからない	0	0
	不明	0	0
	サンプル数(%へ入)	12	100

問 13. なぜ「それほど魅力を感じていない」のですか、その理由をお教えてください。

【結果】

- ・ 対応できる人材がいないことと、現状で満足しているため。
- ・ 手続きが大変であることや、制約が厳しいため。
- ・ 期間が短すぎて不安定である。
- ・ 現状で手一杯であり、余裕がない。
- ・ 当社の業務内容と合わない(計2社：技術系人材派遣会社)
- ・ 規約が厳しくコストも安価な為。
- ・ 派遣料金が安いのと、競争入札になるスタッフ不足にて対応できない。

問 14 . 貴社・貴事業所では、市町村などの公共分野からアウトソーシングされる業務を受託するにあたって、貴社・貴事業所の内部でどのようなことが課題になるとお考えになりますか。あてはまるもの全てを選んで番号に をつけてください。

【結果】

- ・ 課題認識としては、公共分野からのアウトソーシングに対応できる「人材の確保・育成」「サービスや人材の質の維持・向上」「業務内容の事前準備」などが指摘されている。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	より一層のコスト削減が求められること	6	30
2	サービスや人材の質を維持・向上させること	16	80
3	限られた人材でより多くの業務量をこなすこと	3	15
4	業務現場における課題や改善点を提案していくこと	6	30
5	個人情報などの情報取扱いについて対応強化が求められること	7	35
6	遠方からの発注に対応する必要があること	1	5
7	長期間での契約締結に対応すること	1	5
8	公共分野に派遣できる人材を確保・育成すること	17	85
9	公共分野の業務内容を詳しく調べるなどの事前準備を行うこと	12	60
10	その他	1	5
	不明	0	0
	サンプル数(%へ入)	20	100

「その他」の内容

- ・ 弊社の定款を変える必要がある為

問 15．公共分野マーケットへの対応にあたって、発注者側（公共分野）においてどのような対応を求めますか。公共分野側に対する要望や希望する事項を具体的にご記入ください。

【結果】

- ・ 業務内容の明確化。
- ・ 契約期間の明確化。
- ・ 色々な部署団体から個別に発信される情報を一元化してほしい。
- ・ 公共分野からの業務発注について、システムがよくわからないので情報が欲しい。
- ・ 派遣法等の法令に従った運用を実施することに注意してほしい。
- ・ 弊社は特定派遣であり、受託を失注した場合、人員の受け皿が無くなってしまう。従って派遣という形が送り側として助かる。
- ・ 業務内容にもよるが仕様の告示から入札迄の（業務開始）リードタイムを相当程度設けて頂きたい。
- ・ 依頼事項について一定の猶予期間が欲しい。
- ・ 適切なサービスの提供と維持向上の為に入札金額で業者選定する場合は、その上限値、下限値を設定する等配慮頂きたい。
- ・ 案件単位で協同入札等是对応できるようにしてほしい。
- ・ 入札時に業務の目的、内容、今までの業務仕様を説明してほしい。今までのやり方を押し付けないで欲しい。適正価格を守って欲しい。期待感をもって業者選別をして欲しい。
- ・ 需給調整事業（職業紹介や労働者派遣）に関する業務の仕様について、派遣元事業主が適正に派遣行為を行なえるものであるかを判断出来るよう、詳細を示して欲しい。
- ・ 入札の期限が間際の場合が多く、入札しても人の確保ができない。派遣（人材サービス）には入札は不向きであり、随意契約等の別の方法にすべし。
- ・ 派遣法への理解（派遣・請負の違いを理解）を高めて欲しい
- ・ 契約書の見直しが必要である（既存のフォームですべて更新されるだけのものになっている）。
- ・ 発注側の業務理解が十分ではない（わかりやすい仕様内容の作成をお願いしたい）。
- ・ 発注者側の受入体制を強化してほしい。

「市場化テスト」に対する期待感について

問 16. 「市場化テスト」について、どの程度ご存じでしたか？あはまるもの1つに をつけてください。

【結果】

- ・市場化テストに対する認知度はまだまだ低い。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	社内で勉強会を開くなど、今後の対応にむけた分析・研究を行っている	0	0
2	制度の内容や実施動向などについて定期的に情報を収集している	2	10
3	新聞記事などで入手できる情報を知っている程度である	3	15
4	名前ぐらいは聞いたことがあるが詳しくは知らない	7	35
5	このアンケートで初めて知った(内容もよく知らない)	8	40
	不明	0	0
	サンプル数(%ベース)	20	100

問 17. 公共分野において「市場化テスト」の導入が進むことで、貴社・貴事業所にどのような変化が発生すると予想されますか。あはまるもの1つに をつけてください。

【結果】

- ・公共分野におけるビジネスチャンスの拡大を期待する声が多い。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	公共分野からの業務受託や人材派遣の機会が「拡大する」(ニーズが拡大する)	8	40
2	公共分野からの業務受託や人材派遣の機会が「減少してしまう」(ニーズが縮小する)	0	0
3	当面は「大きな変化は起こらない」と思う(発注業務は増えない)	5	25
4	わからない	7	35
	不明	0	0
	サンプル数(%ベース)	20	100

問 18. 貴社・貴事業所では、「市場化テスト法」の施行に伴い、公共分野に対する営業体制や派遣人材の増員など何らかの対応を行っていますか。現時点での対応方針等がある場合は、差し支えない範囲でその内容をお教えてください。

【結果】

- ・対応の必要性を感じているが未着手のケースが多い。

	カテゴリ	件数	(全体)%
1	何らかの対応を行っている	2	10
2	対応が必要と感じているが実施していない	8	40
3	対応の必要はないと考える(現状のままで構わない)	4	20
4	わからない	6	30
	不明	0	0
	サンプル数(%ベース)	20	100

1 何らかの対応を行っている

- ・ 営業担当者が決算月数日にて営業活動を行なっている。
- ・ 勉強会の開催、会合への参加

問 19 .「市場化テスト」に関するご意見や疑問点などがございましたらご自由にご記入ください。

【結果】

- ・ 公共サービスも市場経済の法則により、質と価格によって決定されることは良いことである。一方コムスンのような事例があるのでその監視も必要であると考える。
- ・ 官が不落札の場合、その従業員はどうなるのか。その辺の情報が不足している。
- ・ 民間でやっている業務は民間に任せる方が良い。
- ・ 公共職業安定所に対する「市場化テスト」については是非実施して欲しいし、弊社としても取り組みたく考えている。一部で公共事業を民間事業者が受託した場合、あまりに低いコストで運用しているとの話も聞くが、事業に携わる従事者の給与が低賃金で他の仕事と兼業で働かねばならない様な状況もあるようであり、こうした点を加味した制度として欲しい。
- ・ 全くPRされていないので全く知識がない。
- ・ 知識不足の為、もっと今回の様な情報展開をして頂きたい。

4 . 地方公共団体・民間向けセミナー実施要録

「公共サービス改革法における官民の動向と課題」

第一部特別講演

「市場化テスト法への期待と課題」(13:35 ~ 14:35)

講師：名城大学都市情報学部 教授 のぼる 昇 ひでき 秀樹氏

< 講師経歴 >



1975 年京都大学法学部卒

同年自治省入省後、滋賀県、自治省財政局、三重県企画課長、同財政課長、自治省財務局府県税課課長補佐、同行政局給与課理事官、(財)日本都市センター主任研究員、自治大学校部長教授 等を経て、現在 名城大学都市情報学部教授

専門分野：地方自治・まちづくり・行政学

主な著書：改訂 地方自治入門（東京法令出版）など多数

講演概要

- ・ 市場化テスト法は、小泉構造改革の「官から民へ」という言葉に表される「小さな政府実現」のための施策として位置づけられる。この小泉構造改革は、1980 年代イギリスの「サッチャー革命」と呼ばれる構造改革と同種のものである。イギリスと同じことを、ヨーロッパ諸国は 10 年後に行い、日本は先進国の中では最も遅く、20 年後の 2000 年代に行った。今回の「公共サービス改革法」の成立は、その世界的な歴史の文脈の中で理解しないと、正しく認識できない。
- ・ 日本は今、明治時代以来の大陸法的・厚生経済学的世界観から、英米法的・公共選択論的世界観へ移行しつつある。市場化テスト法はまさに英米系の法であり、その背後にある思想は公共選択論的アプローチ。今回の市場化テスト法成立は、その移行の節目と言える。
- ・ 大陸法的、厚生経済学的世界観とは、「官が民より優れており、上位にある。そのため、公務員がやれば間違いはない」という考え方。それとは逆に、英米法的、公共選択論的世界観とは、「民も官も同じ、むしろマーケットでの競争の洗礼をうけていない分、公務員のほうが遅れている。民の知恵に官が学ぶべきだ」という考え方。
- ・ 日本は歴史的に、20 世紀初頭以来フランスとドイツ・プロイセンの大陸的法体系を取り入れていたが、終戦後にアメリカの影響で英米系の法が入ってきており、大陸系の法と英米系の法が混在している。EUをはじめ世界は今、大陸系と英米系の法体系の整合性をとるといふ課題に直面している。その先駆けとして、日本の果たす役割は大きい。

- ・ 従来の考え方では、「公共サービスは官が行うことが『原則』で、民間に委託・開放するのは『例外』」であったが、今回の市場化テスト法はその『原則』と『例外』を逆転させ、「原則として政府の全ての仕事を民に開放し、競争入札で決める」というもの。これはまさに、英米法的・公共選択論的な法律である。
- ・ 市場化テスト法を実際に運用するにあたって、今後多くの課題を乗り越えていかななくてはならない。一つは、政府と民間のイコールフットィングの実現を図ること。官の「コスト」概念には人件費が含まれない場合がある。総務・管理費や、原価償却費等も「コスト」に組み込んでいかななくては、民間と同じ立場での競争が不可能である。
- ・ 「規模の利益 (Merit of Scale)」だけでなく、「範囲の利益 (Merit of Scope)」を最大限利用できるような環境作りが必要である。例えば、水道料金を徴収する業務を民間開放するとすれば、同時に下水道料金や保育料や給食費や税や、もろもろの徴収業務を一つの企業に発注して同時に徴収してもらうほうが効率的である。
- ・ 現在の市場化テストは、「公共サービス改革法」という名前が示す通り、「サービス」の民間開放にとどまっているが、将来的には建物等のハード面も合わせて民間開放すべきだと考える。というのも、民営化の際に官の資産を民が活用できず、効率性が損なわれるという事態が起きているからである。日本の中央・地方政府の土地や建物など、膨大な資産を保有しており、この資産をソフトのアイデアとセットで活用していくことも大事な課題と考える。

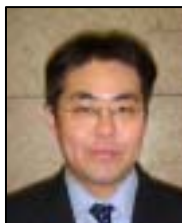


第二部事例紹介等（14:35～16:30）

「大阪府における市場化テストの取組み状況について」（14:35～15:20）

講師：大阪府総務部行政改革課改革グループ 主査 いのき ただし 居軒 正史 氏

< 講師経歴 >



1993年京都大学工学部卒
1995年大阪府入庁 公害監視センター、教育委員会事務局教職員課（人事第1係）、土木部土木総務課主査（人事グループ）、企画調整部企画室主査（政策グループ）を経て、現在、2007年総務部行政改革課主査（改革グループ）

講演概要

- ・ 大阪府は平成16年9月、「大阪版PPP改革」の一環として、市場化テスト導入の検討を表明した。その後平成17年6月に「大阪版市場化テストガイドライン」を策定し、今年度実際に市場化テストを実施した。
- ・ 大阪版市場化テストを実施していく中で苦労した点は、まずほとんどが手探りの中での作業だったこと。議会・管理委員会からは進捗についての批判に合い、仕事を失う危機感を持った各部局からは市場化テスト導入に反対する意見が挙がった。
- ・ 市場化テストの実施には、「対象業務の選定」、「情報開示」、「評価」の3点がポイントになる。
- ・ 対象業務の選定は困難を極めた。はじめは各部局に対象業務を挙げさせようとしたが、どの部局も自ら仕事を手放すようなことはせず、失敗した。次に、1800ほどの全業務の中から、ある程度業務内容がまとまっており、他の地方公共団体で事例があるものなど、50程度の対象事業の候補を行政改革課が抽出。抽出した業務について、各担当部局との議論を重ねてさらに絞り込んでいった。その際、各担当部局からの非常に激しい抵抗に合ったが、最終的に4業務が大阪版市場化テストの対象業務として選ばれた。
- ・ 情報開示については、「可能な限り全ての情報を開示する」という方針で行った。担当課の職員からも、全ての情報をオープンにすることで不安が解消したというコメントを得た。
- ・ 情報開示の中で気をつけたのは、人件費の計算と、会計方法を民間のやり方に近づけること。人件費の計算については、職階ごとの平均の人件費を出し、それに実施体制の人数をかけて足し合わせて算出した。

- ・ 民間開放した場合の業務の質を担保するため、情報開示シートに「事業の目的を達成する観点から重視すべき事項」の項目を設ける等の工夫をしたことで、その事業が何を目指すのか明確になり、広く共有できるようになったと感じている。
- ・ 今後はモニタリング手法について検討していく。11月19日に第4回管理委員会が予定されており、そこでいかに厳正に評価できるかが重要なポイントとなる。



「民間企業における市場化テストへの対応状況について」(15:30～16:15)

講師：株式会社ブライトキャリア 代表取締役社長 ^{もりした かずのり} 森下 一乗氏

< 講師経歴 >



1962年一橋大学法学部 卒業
同年 八幡製鐵株式会社入社（新日本製鐵に社名変更）
1984年（株）テンポラリーセンターへ出向
同年 （株）ブライトキャリア設立
1989年（株）ブライトキャリア社長就任 現在に至る
社団法人日本人材紹介事業協会 常任委員、日本労務学会会員
主な著書：40代,50代わたしの転職学（総合労働研究所）など多数

講演概要

- ・ 民間企業は利益だけのために動いていると言われるが、当社はそうではない。官民協力して小さな政府を実現し、後世に国の借金を残さないように、という動機を持つ民間企業も存在するということを知ってほしい。
- ・ 当社は、平成17年6月、「キャリア交流プラザ事業」を、北海道、埼玉、神奈川、愛知、京都、福岡の6箇所を受託。同内容の業務を全国6箇所を受託することで、大きなメリットが得られた。今までは地域ごとに独自の運営がなされており、運営方法に大きな違いがあった。それが、当社が一社で運営することになり、各地域の運営方法のいい部分を他の地域でも実施し、悪い部分は廃止することで効率的な運営が可能になった。
- ・ キャリア交流プラザ事業では、当初の目標として設定した60パーセントの就職率を達成し、また、当初の目標を上回る4割のコスト減を達成した。
- ・ 「求人開拓事業」では、福岡筑豊地区に応札したものの、受注には至らなかった。同内容の業務が旭川・長崎等、他の地区でも募集があったが、採算をとることが不可能と判断し、当社では応札を見送った。これらの地域は結局、予定価格超過や応札企業不在で入札不調に終わったが、このことは市場化テストにかける前の段階での見極めが十分でなかったことを示している。募集をかけたときに、応じる企業が存在するか、採算がとれる見込みがあるのか等を、事前に調査し見極める必要がある。
- ・ 平成19年4月には、「シニアジョブスタイルかながわ」のコンサルティング業務を受託した。団塊世代のリタイア後の再就職についてコンサルティングを行う業務だが、この分野は今後ますます重要になってくると思われる。
- ・ 市場化テストについては、来年のハローワーク民営化が一つの転換点となる。ハローワークの仕事は、仕事が欲しいという人の相談にのり、教育をし、仕事を紹介すること。

これは必ずしも行政にしかできない仕事ではなく、民間開放が可能な分野である。

- ・ ハローワーク事業については当社としても大きな関心をもっているが、民間開放の方法に問題がある。官側の費用計算に管理コストや減価償却費を含めるなど、イコールフットリングをきちんと行わないと、民は不平等なルールの上で官と競争しなくてはならないことになる。
- ・ 市場化テストの本格的な導入には他にも、
 - 入札方式の改善(安値受注対策)
 - 評価の透明性の確保
 - 十分な引継ぎ期間を設けること
 - 就職相談チケットの導入
 - 公務員が民間で働ける出向制度の導入等、克服すべき多くの課題がある。
- ・ 入札方式に関しては早急に改善が必要である。価格のみを評価の対象にする現在のやり方では談合を引き起こしかねないし、質が担保できない。質を評価対象にする入札方式を導入しなくてはならない。
- ・ 公務員の出向制度については、大阪府が成功事例。優秀な職員が民間に出向し、そこで民のノウハウ・意識を身につけて帰ることで、市場化テストの成功を妨げている民と官との間の意識の違いを克服できる。



「公共サービスへの競争導入による民活実態」
調査研究報告書
～ 市場化テスト法の動向とその展望 ～

平成 20 年 3 月発行

制作発行 財団法人 中部産業活性化センター（担当：事業部長 辻本 雅春）
〒461-0008 名古屋市東区武平町 5-1 名古屋栄ビルディング 10F
TEL：052-961-7650 URL：<http://www.ciac.or.jp>

制作協力 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社
政策研究事業本部 研究開発第二部
（担当：萩原 達雄・北 洋祐・筒井 康史）
〒460-8621 名古屋市中区錦 3-20-27 御幸ビル 6F
TEL：052-203-5322 URL：<http://www.murc.jp>

