

内閣府経済社会総合研究所
平成19年度経済研修「市場化テストの現状と課題」
諸外国における
市場化テストの取組

2007年4月27日

新日本監査法人
 **ERNST & YOUNG**

1. 諸外国における市場化テストの概要

- 導入の状況
- 導入方法の種類
- 実施例
- 導入効果

2. 各国の市場化テストの実施方法

- アメリカ
- イギリス
- オーストラリア

3. 諸外国の事例に学ぶ教訓～市場化テスト成功のカギ

1. 諸外国における市場化テストの概要

- 諸外国における市場化テスト導入の状況
- 市場化テスト導入方法の類型
- 実施例
- 導入効果

諸外国における市場化テスト導入の状況

国	導入状況
アメリカ	• 1966年に出されたA-76通達で規定され、官民競争入札を制度としてはじめて導入 • 1980年代後半から1990年代にかけて、<u>先進自治体で市場化テストが実施され（インディアナポリス市、シャーロット市、フェニックス市等）、成果を挙げる。</u> • ブッシュ政権が2001年に行財政改革プランとして公表した大統領行革アジェンダの柱の1つに官民競争入札を取り上げ、本格的に全省庁での導入が図られている。
イギリス	• <u>地方政府のコスト削減を目的に</u>1980年「地方政府計画土地法」により、地方政府による公共サービスの提供に強制競争入札（CCT）を導入 • メージャー政権において中央政府にも導入を拡大。効率化手法として、「廃止」「リエンジニアリング」「戦略的アウトソーシング」「市場化テスト」「民営化」を用いることを推奨。 • ブレア政権に変わり、CCTの強制的側面は「1999年地方政府法」により廃止された。しかし、投下したコストにもっとも見合うサービス提供をめざす「ベストバリュー」という考え方を提唱。その改革手法の一つとして市場化テストが実践されている。
オーストラリア	• 経済悪化に伴う行財政改革が急務になり、その改革の手法のひとつとして導入された。行政の効率性向上、コスト削減による財政赤字の解消に主眼がおかれていた。
ニュージーランド	• 行財政改革における改革手法のひとつとして各省庁が自主的に活用、取組を推進した。

市場化テスト導入方法の類型

1. 具体的判断は事業を担う各省庁が行うが、統一的な規範ないしはガイドラインに基づき実施される方法
2. 統一的な規範ないしガイドラインは存在しないものの、予算的制約もしくは各省庁のトップが契約制でその期間内に成果をあげることが義務づけられていることから、各省庁が成果達成の手段として自主的に実施する方法
3. 特定の公共サービス提供に関して一定の基準を設けて、それが達成されない場合（成果テスト）、公的部門のみでは供給制約があると共にサービスの質に課題がある場合、官と民を意識的に競争させることにより官民双方の効率化を図りたい場合等に、官民競争に委ねたり、民間委託するモデルを実施する方法

アメリカ

オーストラリア、
ニュージーランド

イギリスの刑務所
等

実施例 ①アメリカ

省	主な対象業務	競争対象職員数(FTE換算)	官が落札	民が落札
農務省	メンテナンス	1,584	100%	0%
商務省	事務業務の自動化	270	100%	0%
国防総省	ロジスティック業務	571	81%	19%
教育省	人材育成サービス	123	NA *	NA
エネルギー省	情報技術サービス	642	96%	4%
環境保護庁	リスク分析サービス	38	100%	0%
保健社会福祉省	行政支援業務	761	99%	1%
国土安全保障省	公共土木工事	111	NA	NA
内務省	道路整備	177	99%	1%
司法省	車両整備	153	100%	0%
国務省	倉庫保管	9	0%	100%
運輸省	車両保管	195	100%	0%
財務省	コンピュータアシスタント/ コンピュータスペシャリスト	200	91%	9%
退役軍人省	財産管理	276	0%	100%
一般調達局	金融業務	112	100%	0%
航空宇宙局	図書サービス	7	100%	0%
人事管理局	倉庫保管・試験の運営	180	100%	0%
中小企業庁	カスタマーサービス	102	58%	42%
社会保険庁	施設のメンテナンス	94	100%	0%
政府全体			89%	11%

実施例 ②イギリス

	省庁・自治体名	対象業務	落札者	入札 機関数	落札価額
中央政府	内国歳入庁 情報技術部	ITサービス	エレクトロニック・データ・システムズ (EDS)	6機関	約10億ポンド (10年間契約)
	内務省 情報技術部	ITサービス	セマ・グループ	6機関	約5,190万ポンド (5年間契約)
地方政府	Corby, Kettering, Northampton and Wellingborough Councils	内部監査関連業務	左記の4自治体と PwC社による コンソーシアム	NA	NA
	Working Borough Council	公園・保養所・高速道路・森林等の維持・管理	サーコ	NA	約210万ポンド
	West Berkshire Council	バックオフィス業務	アメイ・ストラテジック・サービス	NA	約970万ポンド
	Westminster City Council	情報・コミュニケーション技術	ベルテックス	5機関	非公開

出典：National Audit Office “Inland Revenue: Market Testing the Information Technology Office” (1995), “The Market Test of ED5” (1996), ODPM “Joint Working Case Studies”(2004), “Case Examples”(2002,2003)

実施例 ③オーストラリア

省庁名	対象業務	落札者	契約期間	落札価格
Department of Veterans' Affairs	ITインフラ支援事業	IBM	5年	約1億豪ドル
	内部監査業務	Ernst and Young	6年	約575万豪ドル
	人事管理	PeopleSoft	5年	約64万豪ドル
	銀行口座照合業務	CITEC	2年	約14万豪ドル
Department of Transport and Regional Services	施設管理運営・警備事業	United KFPW Pty Ltd	5年	約352万豪ドル
	バックオフィス業務	Allied Pickfords Pty Ltd	5年	約823万豪ドル
Department of Agriculture, Fisheries and Forestry	人事管理	Pricewaterhouse Coopers	3年	記載なし
	ITサービス	Ipex ITG Pty Ltd	5年	記載なし
	施設管理	Jones Lang LaSalle (NSW) Pty Ltd	3年	記載なし
Department of Employment and Workplace Relations	職業紹介事業	The Job Network	3年	約8.5億豪ドル
	職業紹介事業	Community Work Coordinators	3年	約4.9億豪ドル

(資料) 各省庁 Annual Report を基に作成。

導入効果 ①アメリカ

省庁	主な改善事項	コスト削減(推計)
運輸省(連邦航空局) 自動化した飛行サービス ステーションの近代化	・ステーションを58箇所から20箇所に統合。 ・<u>設備と技術の近代化。</u>	10年で170万ドル
財務省(内国歳入庁) 支援業務の再構築	・配送センターを3箇所から1箇所に統合。 ・<u>技術の向上。</u> ・人件費の削減。	5年で2億700万ドル
農務省(森林局) IT支援の改善	・業務拠点を150箇所から10箇所に統合。 ・人件費の削減。	5年で1億4700万ドル
国防総省(海軍) 施設管理業務の効率化	・技術の向上。 ・一般的な商業慣行の採用による仕事の流れの再構築。	5年余で7300万ドル
社会保険庁 IT業務の効率化	・ヘルプデスクと管理支援業務の統合と合理化。 ・人員不足のIT関係部署への職員の再配置。	5年で3600万ドル
教育省 支払業務の向上	・支払勘定業務の統合。 ・技術の向上。 ・支払業務にかかる人件費の削減。 ・顧客重視の業務基準。	5年で3400万ドル
エネルギー省 財務業務の効率化	・財務業務の拠点を15箇所から2箇所に統合。 ・仕事の組み合わせの再構築。 ・通信技術の向上。	5年で3100万ドル

出典:OMB "Competitive Sourcing : Report on Competitive Sourcing Results FY2004" (2005年5月)

導入効果 ②イギリス

	省庁・自治体名	対象業務	効果の概要
中央政府	内国歳入庁 情報技術部	ITサービス	✓約2億2,500万ポンドのコスト削減が可能。(予測ベース) ✓業務に従事していた2,250人の職員のうち、1,900人が民間企業に移管、19人が官内部で配置転換となった。
	内務省 情報技術部	ITサービス	✓約519億ポンド(5年間の契約期間で)のコスト削減が可能になった。(予測ベース)
地方政府	Corby, Kettering, Northampton and Wellingborough Councils	内部監査関連業務	✓<u>官では採用・養成が難しい専門職の活用が可能になった。</u>その結果、サービスの質が向上した。 ✓官の管理職の削減が可能になった。
	Working Borough Council	公園・保養所・高速道路・森林等の維持・管理	✓70人の職員が民間企業に移管された。
	West Berkshire Council	バックオフィス業務	✓内部留保が拡大し、業務運営の効率化、管理能力も強化された。 ✓新規市場の開拓が出来るようになり、ビジネスが拡大した。
	Westminster City Council	情報・コミュニケーション技術	✓顧客満足度が改善した。 ✓<u>業務の再構築、ITの活用が進み、(顧客サービスセンターの)サービスの質が向上した。</u>

出典：National Audit Office “Inland Revenue: Market Testing the Information Technology Office” (1995), “The Market Test of ED5” (1996), ODPM “Joint Working Case Studies”(2004), “Case Examples”(2002,2003)を基に作成。

導入効果 ③オーストラリア

省庁	対象業務	主な効果
Department of Veterans' Affairs	ITインフラ支援事業	✓サービスの質が向上。 ✓専門性の高い外部のスキルの習得、コア業務への資源集中。
	内部監査業務	✓専門性の高い外部のスキルの習得、コア業務への資源集中。 ✓業務運営コストが削減。
	人事管理	✓業務運営コストが削減。 ✓サービスの質が向上。
	銀行口座照合業務	✓業務運営コストが削減。 ✓サービスの質が向上。
Department of Transport and Regional Services	施設管理運営・警備事業	✓より付加価値の高いサービスを提供できるようになった。 ✓業務運営の効率化。
	バックオフィス業務	✓より付加価値の高いサービスを提供できるようになった。 ✓業務運営の効率化。

出典：各省庁年次報告書（各年版）を基に作成。

2. 各国の市場化テストの実施方法

- アメリカ
- イギリス
- オーストラリア

アメリカの市場化テスト： インディアナポリス事例①

実施領域	効果
下水処理	・ 職員数の削減 (328人⇒168人) ・ コストの削減 (6,500万ドル (5年間)) ・ 水質向上・処理の量増加 (水質基準違反件数57%減少)
ごみ収集	・ 職員数の削減 (20%減少) ・ コストの削減 (1,500万ドル (5年間)) ・ ごみ収集量の増加 (14トン/日⇒25トン/日)
市道維持補修	・ 職員数の削減 (中間管理職18人削減) ・ コストの削減 (当初見積りより2万ドル削減) ・ 生産性の向上 (補修距離3.1マイル/日⇒5.2マイル/日)
ゴルフコース運営	・ コストの削減 (33万ドルの未利用資産売却、コース運営費50万ドルの代わりにコースの売上の25%を受け取る)
車両保守・維持	・ 職員数の削減 (中間管理職42人⇒20人、職員119人⇒84人) ・ コストの削減 (200万ドル (4年間))
建物管理	・ コストの削減 (900万ドル⇒200万ドル (92年))
建築許可	・ 審査期間の短縮 (10~15日⇒3~5日)
【その他の実施領域】 公共交通機関 (メトロバスシステム) の管理運営、 空港運営管理、 下水道清掃・補修、水道料金の請求/集金、 庁内文書集配、 公文書管理 (マイクロフィルム管理)、コピーサービス・印刷、 放置・違法駐車撤去、空港運営管理、刑務所の管理運営など	

- ① 政権8年間で累計4億2000万ドルの財政負担軽減～1年あたりに換算すると1992年の予算規模 (約4億5000万ドル) の約9分の1に相当
- ② 4回にわたる固定資産税の引き下げ
- ③ 10億ドルのインフラ投資を実施。都市問題に対応。
- ④ 財政の健全化～米国大都市で唯一、市債の格付け最上級 (AAA) 取得
- ⑤ 組織、職員の活性化～待遇改善、サービス水準向上
- ⑥ 地域経済の活性化～1999年には失業率が2.3%に低下

※日本政策投資銀行駐在員事務所報告 (N-76) をもとに作成

- **Stephen Goldsmith 市長いわく**
- **「市職員の仕事のやり方が非効率적だというのは間違いで、それは様々な規制が障害になっているからだ。システムを変え、官僚的な仕事の方法から職員を解放すれば、職員は民間企業と競争することができ、そして勝つことができる」「もし街にマクドナルドが1軒しかなかったら、どんなに良い経営者が入っていたとしても、ハンバーガーの質は落ち、値段も上がるだろう」**

アメリカの市場化テスト： インディアナポリス事例②

コスト削減のプロセス ー市道維持補修事業の事例ー

- ① 実際コストの把握： ABC (←外部専門家による支援)
(Before : 改善前) → 単位コスト：補修用アスファルト \$ 425/t

② 競争入札の実施通告

ED (事業推進室) による検討
・行政介入の必要性、
・民間事業者の有無 等

- ③ 職員へのコスト分析講習・外部支援の提供
④ 業務プロセスの見直し⇒業務効率化： ABM

★分析ツールを使って職員自らが考える

【どうやって効率化したか？】

1) 要員体制の見直しによる管理時間、非生産時間の削減

- 自主管理要員によるスーパーバイザーの削減
- 作業量に適した要員配置、非生産時間(手待ち)削減
- 要員の複数作業化による非生産時間の削減
- 管理職員の削減

2) 車両、設備、工具の保有・使用見直しによる設備回転率向上

- 多機能車両の共同活用によるトータル保有台数の削減
- 未使用工具・予備車両の削減による棚卸資産の圧縮と維持費の削減
- 低価格消耗品への変更

(After : 改善後) → 単位コスト： \$ 307/t に削減

⑤ 競争入札による「市場化テストの実施」

⇒市当局が受注！！！！

市場化テストは、行政サービスの費用対効果向上に留まらず、職員のやる気・創意工夫を引出すインセンティブとして機能

+ 民間移管部署の職員処遇は綿密にケア
(他部署・組織への異動、再教育プログラムの提供、退職前猶予期間の確保等)

アメリカの市場化テスト： 連邦政府による取組経緯

We are the knowledge firm.

米国連邦政府では、FAIR法(The Federal Activities Inventory Reform Act)により競争対象業務が決定され、OMB のcircularA-76 (1966年施行され、2003年に大幅に改定)により競争の手続きが規定されている。この改正されたcircularA-76において、連邦政府は民で供給可能な活動の提供に関与せず、「民でも出来る活動」を競争下に置くことで、米国国民が税金の最大限の対価を享受することを保証するとした。

1998年: The Federal Activities Inventory Reform Act (FAIR法) 施行

- FAIR法では、連邦政府の各省庁が、省庁内の全活動*を「民でも出来る活動(Commercial Activities)」と「政府本来の活動(Inherently Governmental Activities)」に分類手順を明記。
- 各省庁は、毎年6月に、その目録をOMBに提出することが義務付けられている。

2001年: クリントンのマネジメント・アジェンダ 発表

- 「大統領の経営課題」に掲げる5の目標の内の1つに、市場化テストが含まれている。
- この市場化テストについて次のように明記されている。「政府は競争環境にさらされるべきである。」

2001年: OMBが各省庁にFAIR法に基づき競争対象となる業務リストの提出を要求

- 各省庁から提出された業務リストを基にOMBは、政府内で競争対象となる849,389の業務を特定化し、2005年までに職員の50%を競争環境に置くという数値目標を決定した。
- しかし、その後、省庁によって取り組みの違いが大きいことを理由に、この数値目標の設定を廃止し、代わりに各省庁が「市場化テスト実施に関する長期計画」を策定することを要求すると共に、四半期ごとに「マネジメント・スコアカード」を通じて、各省庁の市場化テストへの取り組みを評価する方法に変更している。

1. 政府固有業務

- 政府固有の業務とは、公益に密接な関係を有するため、政府職員による実施が要求される業務。
政府権限の行使や政府の意思決定、もしくはその両方に関連し、実質的な裁量行使が求められるもの
- 政府固有の活動には、次の事項が含まれる。
 - ① 契約・政策・規制・授権・命令・その他によって、ある業務を合衆国が行う或いは行わないように拘束するもの。
 - ② 軍事的若しくは外交的な行動・民事若しくは刑事の司法手続き・契約管理行為・その他によって、経済的・政治的・領土的・財産的・その他の権益を、決定・保護・増進するもの
 - ③ 民間人の生命・自由・財産に重大な影響を及ぼすもの
 - ④ 予算その他の連邦資金の徴収・統制・支出のための政策や手続きの制定を含む、合衆国財産の取得・使用・処分に関する最終的な決定権を行使するもの
※ただし、裁量の行使はすべて政府固有業務であることの証拠になる、という訳ではない。
- 省庁は、政府固有の権限が受託者に移転するのを回避するために、次のことを考慮しなくてはならない。
 - ① ある業務を政府固有のものと規定する法的な制限
 - ② 民間部門等の関与が広範囲におよび、省庁の管理能力が不適切に限定される危険性
 - ③ 損害賠償や受給権の審理、その他関連するサービスにおける(a)措置の最終性、(b)判例法・法的根拠の解釈 (c)事例の反復可能性、特異性 (d)報償や刑罰を決定する裁量、
 - ④ 個人の生命、自由、財産に、重大かつ直接的な影響を及ぼすような行為を実施する、当局の権限。
※ただし守衛、護衛保安、検問、施設護衛、刑務所や拘置所施設の運営契約を禁止するものではない。
 - ⑤ 民間人に代理を命ずる権限のような、特別な省庁権限の利用可能性と適用可能性
 - ⑥ 業務が民間部門によってすでに提供されているか否か

2. 商業的業務

- 商業的業務は、反復して発生する業務で、民間部門による実施が可能であり、政府職員による実施・契約・有料サービス協定を通じて、省庁が資金や財の提供・実施・管理を行なう業務
- 公益に密接に関係しているとはいえないため、政府職員による実施を要求しない業務。
- 政府固有の業務や機密の仕事を行う組織の一部若しくはその全体に存在している場合もある。

アメリカの市場化テスト：連邦政府における実施プロセス

We are the knowledge firm.

フェーズ① 省庁業務の棚卸	フェーズ② 事前計画の作成	フェーズ③ 公告・競争入札の実施	④フェーズ 実施・競争入札以後
●業務棚卸しの実施、すべての業務を政府固有業務か商業的業務に分類	●競争に付す商業的業務および役職(FTE換算)を明確化 ●入札対象とする業務の適切な単位を検討、統合 ●データの利用可能性を確認。データ収集システムを設計： ・労働時間データ ・活動とプロセスのアウトプットの数量化 ・省庁もしくは民間がなすべき成果の評価 ・データの収集策の整備 ●官のサービスのベースラインコストを計算 ●競争種別(簡易、標準)とスケジュールの決定 ●関係者の役割、責任の明確化	●競争実施の公告(この日に競争開始) ●入札実施 【簡易競争】 ・省庁と民間業者のコストを比較 【標準競争】 ・公募要領、業務要求水準書作成 ・省庁がMEO(最適効率機関＝人員配置計画)を検討 ・入札提案を評価、比較 ●落札者を決定 ●落札結果を公表(この日で競争終了) ●結果を通知し、落札者と実務協議(民間企業、応札他省庁、省庁部門)	●業績のモニタリング ・品質管理・監視計画の実施 ・業績コストおよび関連情報を、モニター、収集、報告 ・契約事項を管理 ●競争の実施状況記録をデータベースで管理 ●四半期報告書をOMBに報告

出典 GAO-04-367 Competitive Sourcing, (Feb.2004)

Executive Branch Management Scorecard

Current Status as of September 30, 2005

Progress In Implementing the President's
Management Agenda

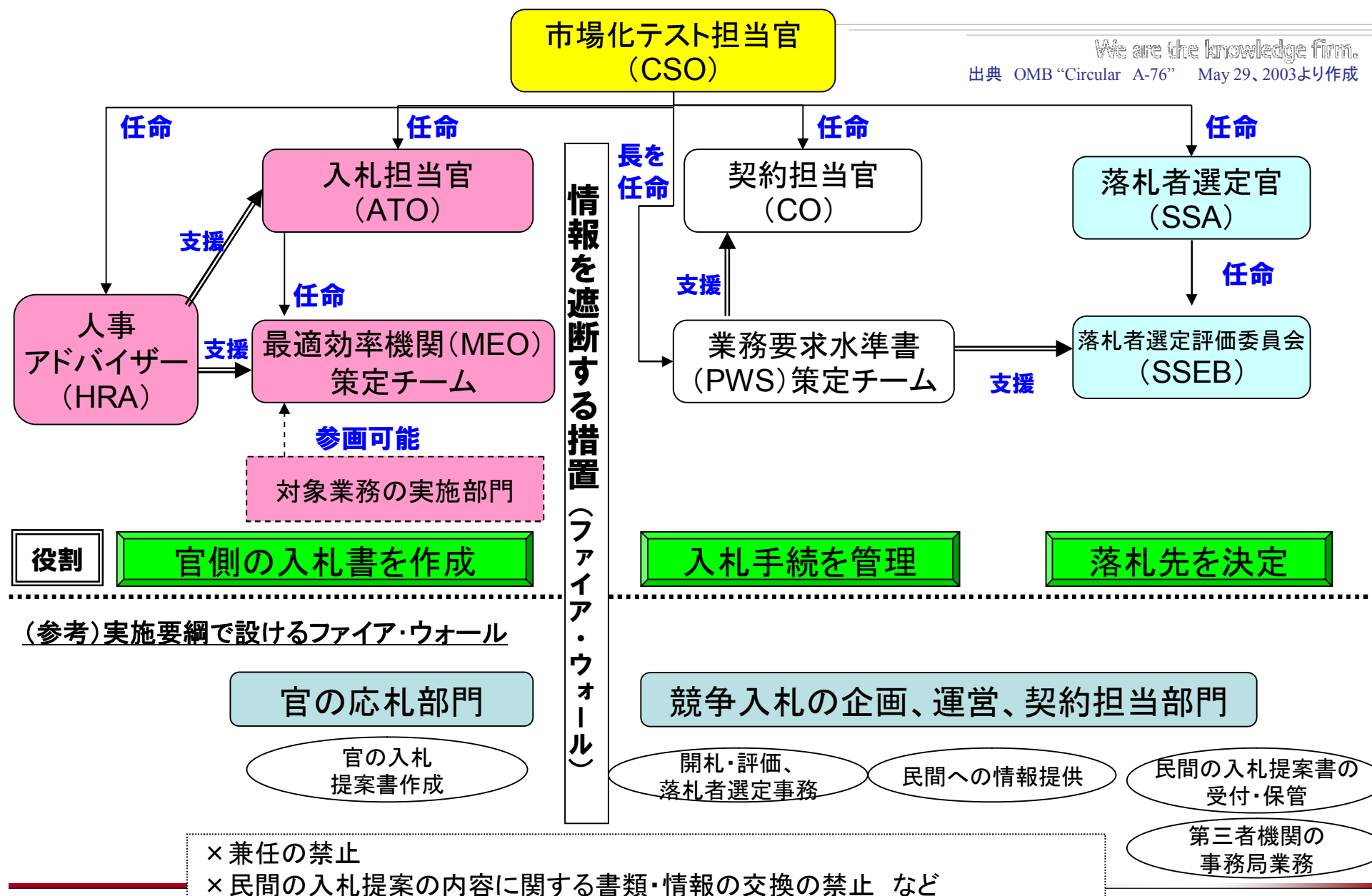
We are the knowledge firm.

	Human Capital	Competitive Sourcing	Financial Perf.	E-Gov	Budget/Perf. Integration	Human Capital	Competitive Sourcing	Financial Perf.	E-Gov	Budget/Perf. Integration
AGRICULTURE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
COMMERCE	●↓	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DEFENSE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
EDUCATION	●	●↑	●	●	●	●	●	●	●	●
ENERGY	●	●↓	●	●	●	●	●	●	●	●
EPA	●	●	●	●↓	●	●	●	●	●	●
HHS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DHS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
HUD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
INTERIOR	●↑	●	●	●↓	●	●	●	●	●	●
JUSTICE	●↑	●	●	●↓	●	●	●	●	●	●
LABOR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
STATE	●	●	●	●↓	●	●	●	●	●	●
DOT	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
TREASURY	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
VA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AID	●	●	●	●↓	●	●	●	●	●	●
CORPS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
GSA	●	●	●↑	●	●	●	●	●	●	●
NASA	●	●	●	●↓	●	●	●	●	●	●
NSF	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
OMB	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
OPM	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SBA	●	●↑	●	●	●	●	●	●	●	●
SMITHSONIAN	●↑	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SSA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

↑ ↓ Arrows indicate change in status since evaluation on June 30, 2005

成果の達成度合い
を、可視化すること
で、改革に推進力を
与えている！

アメリカの市場化テスト： 省内の実施体制



イギリスの市場化テスト： 取組経緯

「小さな政府」を志向する保守党サッチャー政権以降、官が特定の公共サービスの提供を実施する際、民と競争することを義務付ける強制競争入札制度(CCT: Compulsory Competitive Tendering)を推進してきたが、労働党ブレア政権以降(1997年～)、公共サービスの効率性と共に質の向上の実現を目指す政策(“Better Quality Service” “Best Value”)へと転換が図られている。(CCTは、2000年に廃止された。)この新たな政策では、「国民にとって、質の高い公共サービスが安価に提供されることが重要で、提供主体が官であるのか、民であるのかは重要ではない」との考え方を背景に、官と民とのパートナーシップ(PPP: Public Private Partnership)の推進が重視されている。

1980年～

保守政権時代
(サッチャー、メージャー)

- 中央政府： 民営化、エージェンシー化、PFIなど、より「小さな政府」を志向する行革を実施。
- 地方政府： 特定の公共サービス(道路維持管理、清掃、車両維持、ITなど)を提供する際に、強制競争入札(CCT)の実施が義務付けられていた。

1997年～

労働党政権
(ブレア)

- ・保守党政権の行革路線は踏襲するものの、「公共サービスの質」も同時に重視する政策へと転換。
- ・この新しい政策では、「国民にとって、質の高い公共サービスが安価に提供されることが重要で、提供主体が官であるのか、民であるのかは重要ではない」との考え方を背景に、官民のパートナーシップ(PPP)の推進を重視している。

●中央政府 “*Better Quality Service*”： 1998年に内閣府が策定した、官民のパートナーシップ(PPP)を推進するための「市場化テスト」「外部委託」に関するガイドライン。中央政府の各省庁(エージェンシーを含む)に対して、定期的にサービス提供方法の見直しを要求している(1997年に内閣府より発表された「市場化テストと外部委託の基本原則」を具体化したもの)。これにより英国中央政府では、公共サービスの提供の際に、「廃止」「リエンジニアリング」「外部委託」「市場化テスト」「民営化」、の5つの方法を前提に、個々のサービスや業務に適した方法を選択することが求められるようになった。

●地方政府 “*Best Value*”： CCTに代わり2000年より導入された英国の地方政府のマネジメント枠組み。この枠組みの導入により、地方政府は公共サービスの提供に際して、「4つのC」、すなわち「積極的な改善(Challenge)」、「他の自治体などとのサービス比較(Compare)」、「利害関係者との協議(Consult)」、「サービス提供における競争の重視(Compete)」を重視することが求められている(官民競争そのものは廃止されていない)。なお、この枠組みの導入により、地方政府は、政府の近代化の実現に向けて、4～5年の中期目標とその実現を測る業績指標の設定を含む計画の策定が義務付けられている。

イギリスの市場化テスト： 刑務所運営事例の沿革

初期

- ・1991年の法改正により刑務所運営の民間開放が可能に
- ・1992－94年にかけて3箇所の刑務所の運営を民間に委託。契約期間は5年間

第2期

- ・刑務所運営に官民の競争入札を導入
- ・競争圧力の導入により、官の運営による施設で成果の向上が見られるようになる

第3期
1994-96

- ・刑務所運営にPFIを導入。1施設あたり30%のコスト削減を実現
- ・1994年以降、新規の刑務所施設建設はすべてPFIによるようになる

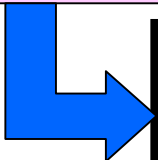
第4期
1996-99

- ・初期、第2期の委託案件が契約更新時期を迎える

第5期
2000以降

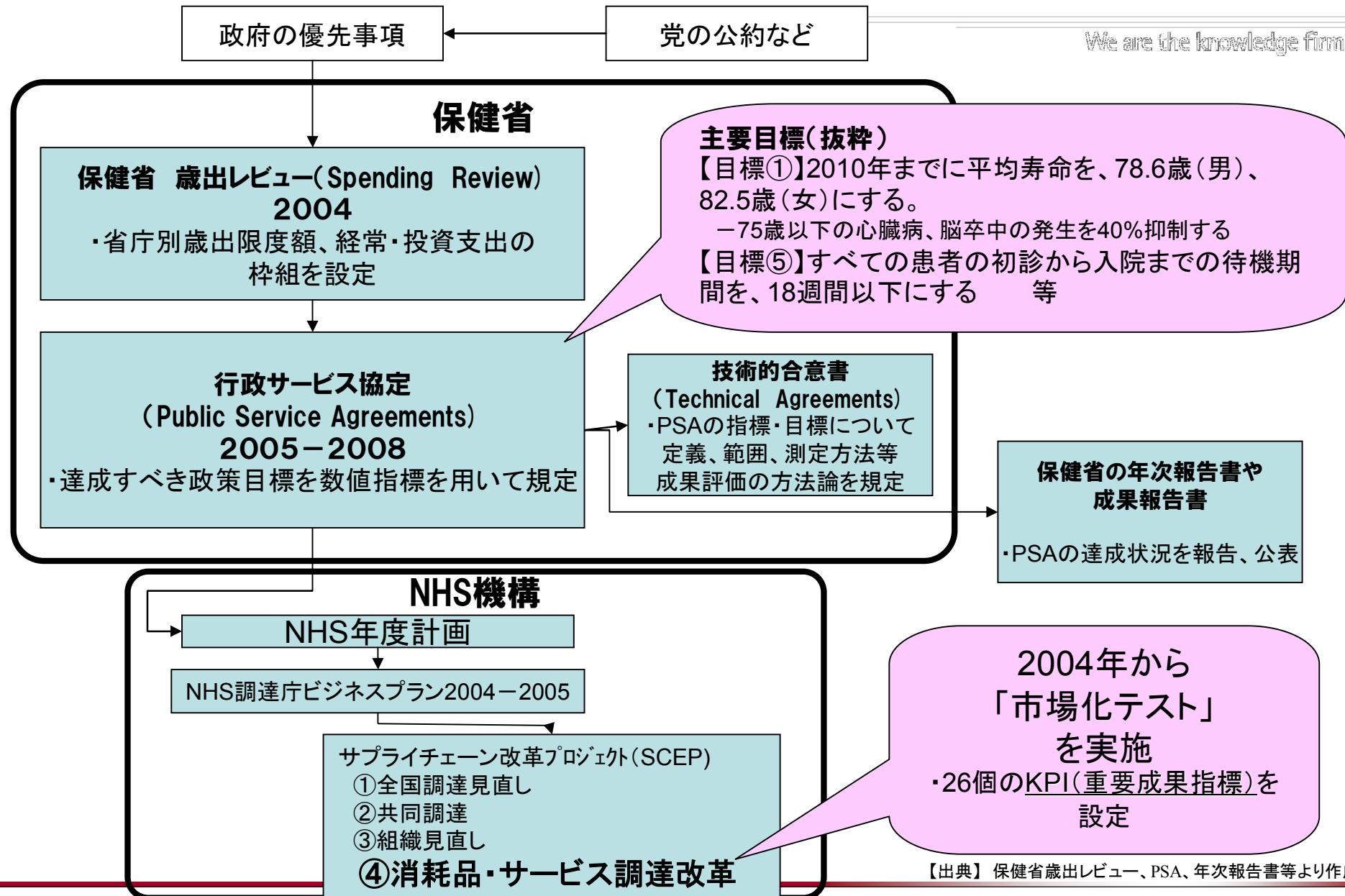
・「介入モデル」の本格導入へ

- －KPIに基づく「成果テスト」を実施 ⇒ 成果の出ない施設は民間との入札へ（「介入モデル」）
- －全刑務所施設について、ベンチマーク可能な成果指標（KPI）を設定
- －「成果テストに合格」した運営者とはサービス水準協定を結んで、成果出しを担保

- 
- 2003年のカーター報告が「成果の出る、出ないにかかわらず、すべての刑務所施設で“市場化テスト”を実施すること」を提言
 - 成果良好なSheppy地域の3施設について、「成果テスト」を実施の上、市場化テストに進むべきかどうかを検討。

出典 UK Prison Service資料より作成

イギリスの市場化テスト: NHSにおける事例



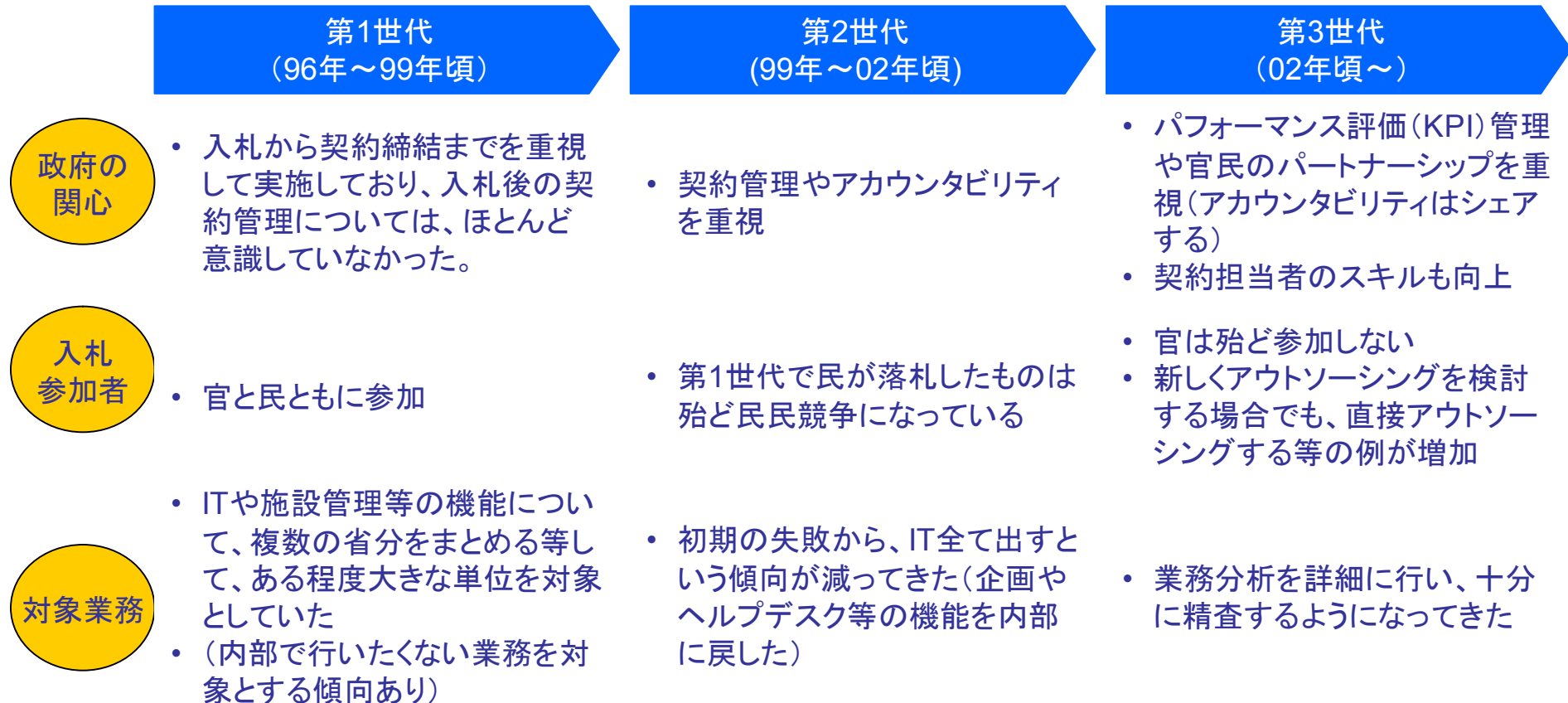
オーストラリアの市場化テスト： 取組概要

市場化テストは、1992年より制度が導入され、以降、主として予算行政管理省が「ガイドライン」の策定を通じて各省庁に実施を求める、という枠組みの下で実施されている。すなわち、対象の選定などを含む手続きの詳細は、各省庁が決定して実施するという仕組みのもとで「市場化テスト」が実施されている。なお、各省庁は「市場化テスト」の実施に際して、財政管理と説明責任に関する法律 (Financial Management and Accountability Act 1997) や、それを根拠に策定された「政府調達に関するガイドライン」(“Commonwealth Procurement Guidelines”) の趣旨や規定を遵守することが求められている。

- 1992年 首相府 (Premier's Department) 内のハブリックマネジメント室が、市場化テストと外部委託を推進するためのコスト計算のガイドラインを発表 (“*Competitive Tendering and Contracting Out-Costing Guidelines*”)。連邦政府の各省庁は、可能な範囲 (Where appropriate) で、市場化テストと外部委託を実施することが求められるようになった。
- 1996年 議会の委員会からの要請に基づき、産業委員会 (Industry Commission) が豪州連邦政府における市場化テストと外部委託の取り組みに関するレポート (“*Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agencies*”) を作成・提出。ここでは主として、「どうすれば (How) 市場化テスト、外部委託が有効に活用されるか」について分析されている。
- 1999年 上記の報告書を受けて、政府が市場化テストの実施に関する指針 (*Competitive Tendering and Contracting Principles*) を策定。これにより、連邦政府の各省庁は、省庁が取り組むべき責務を定期的にレビューすることが義務付けられるようになり、また、現場のマネジャーは、その責務を遂行するために、主として省庁全体に関わるような業務を中心に、「ベンチマーク」、「リエンジニアリング」、「市場化テスト」、「外部委託」などを通じて、効果的かつ効率的な方法でサービスの提供を検討することが求められるようになった。なお、この政府全体の取り組みについて、2つのガイドライン (“*The Performance Improvement Cycle* ” “*Competitive Tendering and Contracting Out*”) が発表されると共に、予算行政管理省 (DOFA) と、資産売却・IT外部委託室が共同でこの取り組みに対する責任を持つこととなった。
- 2000年 2000-2001の予算行政管理省の予算編成において、連邦政府における「市場化テストの対象分野 (省庁全体にかかる業務) の例として、「人事」「財務」「記録・書籍保管」「施設・資産管理」を示唆。

オーストラリアの市場化テスト： 取組の変容

市場化テストが拡大するにつれて、市場化テストのあり方も変容し、今では民間競争入札が主流になっている。
We are the knowledge firm.



オーストラリアの市場化テスト： 民営化とのリンク

市場化テストを通じて誕生した一企業が、官のビジネスをきっかけに大きくなり、今では民間企業向けのビジネスも提供し大きくなっている。

各省の内部業務

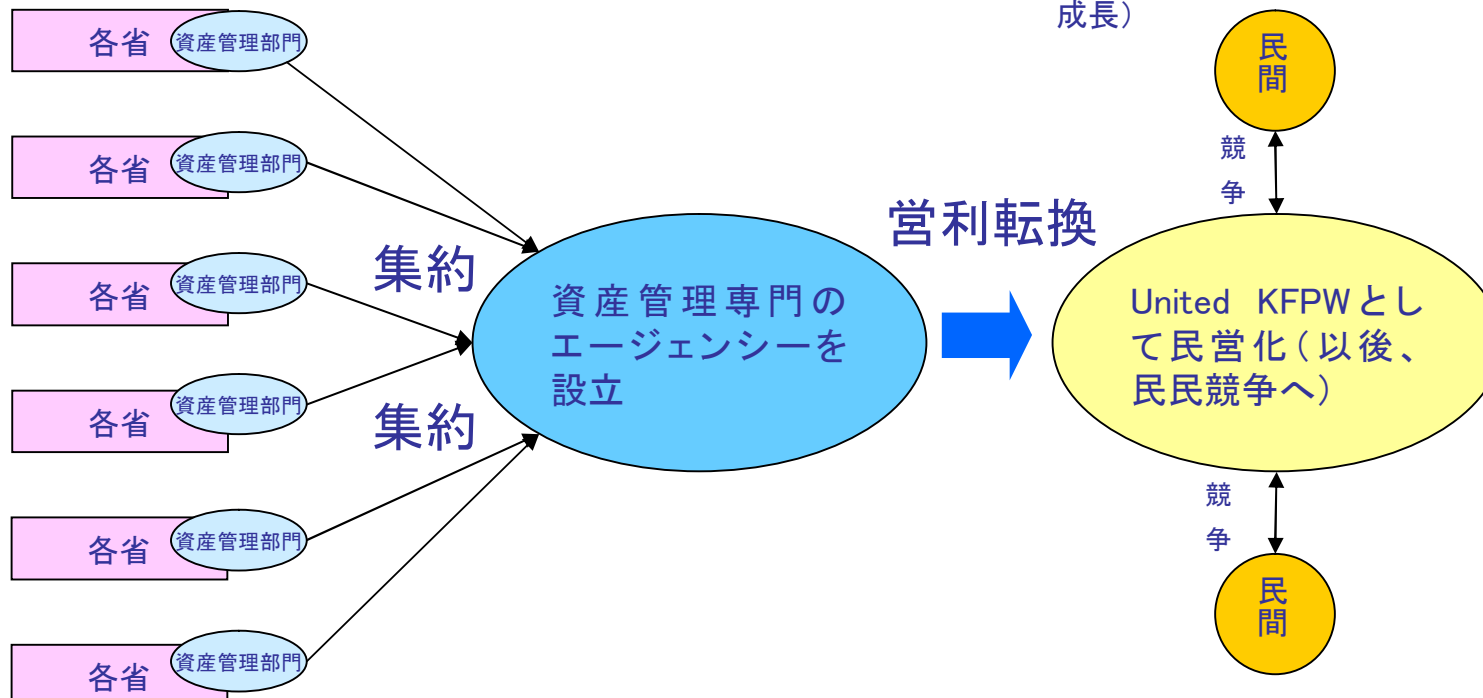
- 各省ごとに資産管理の機能を持ちバラバラなやり方で実施

エージェンシー化

- 各省の資産管理業務を切り出して、業務の標準化を行い、新しいエージェンシーに集約（シェアード・サービス化）
- 業務効率化を行い民間との競争力をつける

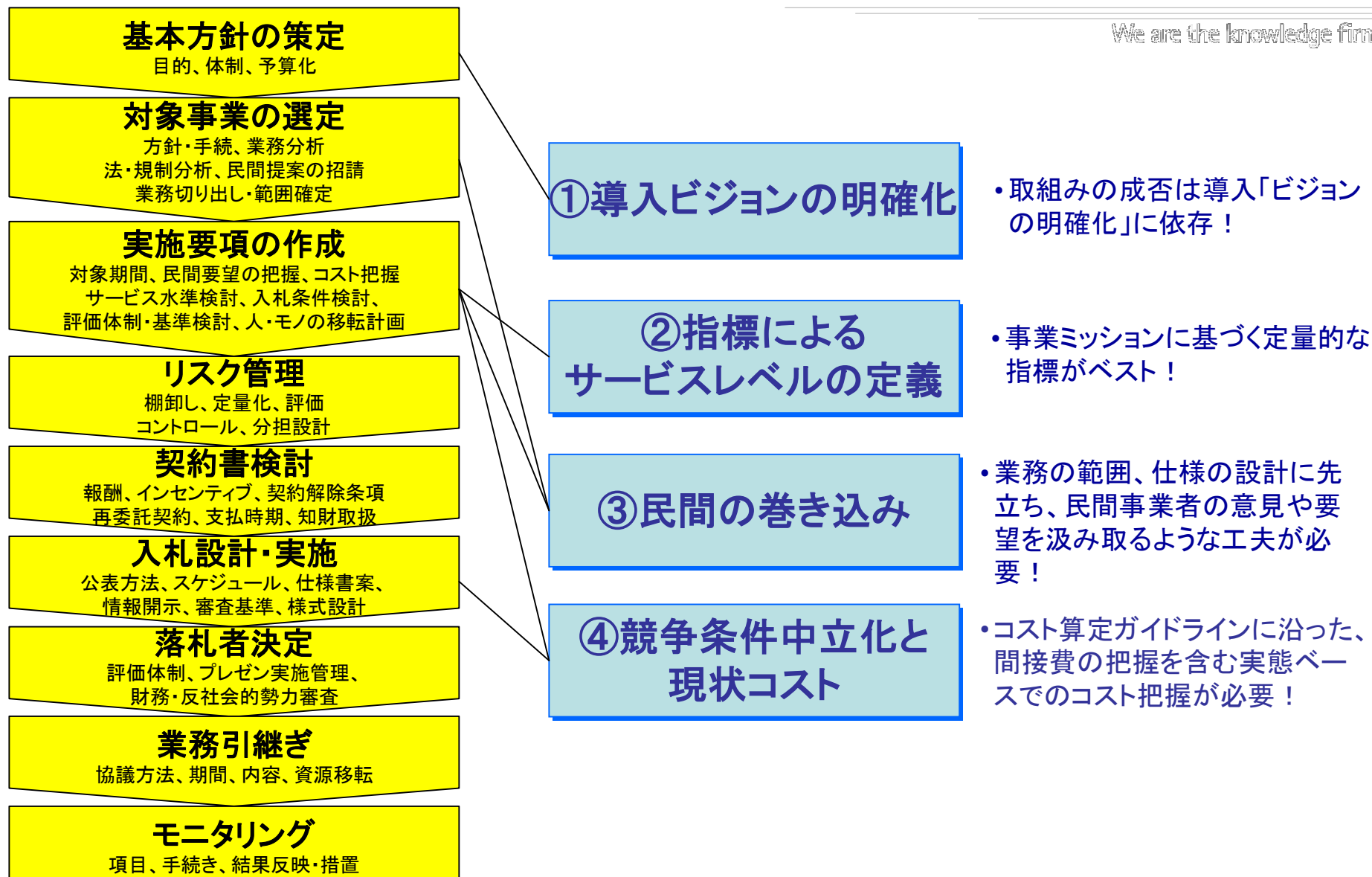
民営化

- エージェンシーを民営化して株式会社化した
- 政府に対するサービスは民間企業との競争に曝される
- 民間企業向けサービスにも進出（売上の3分の1を占めるまでに成長）



3. 【まとめ】諸外国の事例に学ぶ教訓・留意点 ～市場化テスト成功のカギ

【まとめ】 諸外国の事例に学ぶ教訓・留意点



①導入ビジョンの明確化

海外の市場化テストの主な導入効果

①コスト削減

市場化テストの導入によるコスト削減は、年間運営費の約15～20%（英国のケース）

②サービスの質の向上

業績指標の活用により、サービス水準を担保。さらに競争導入が契機となり経営改善が進む。

市場化テストによって、主に達成したいのは

- コスト削減か？ ●サービスの質の向上か？
- 将来の事業廃止や民営化・施設売却を見据えたものなのか？

・・・取組みの成否は、その導入「ビジョンの明確化」に依存！

②指標によるサービスレベルの定義

【アメリカ】「基地内施設の総合的な維持管理補修サービス」事例

We are the knowledge firm.
出典 DOD資料より作成

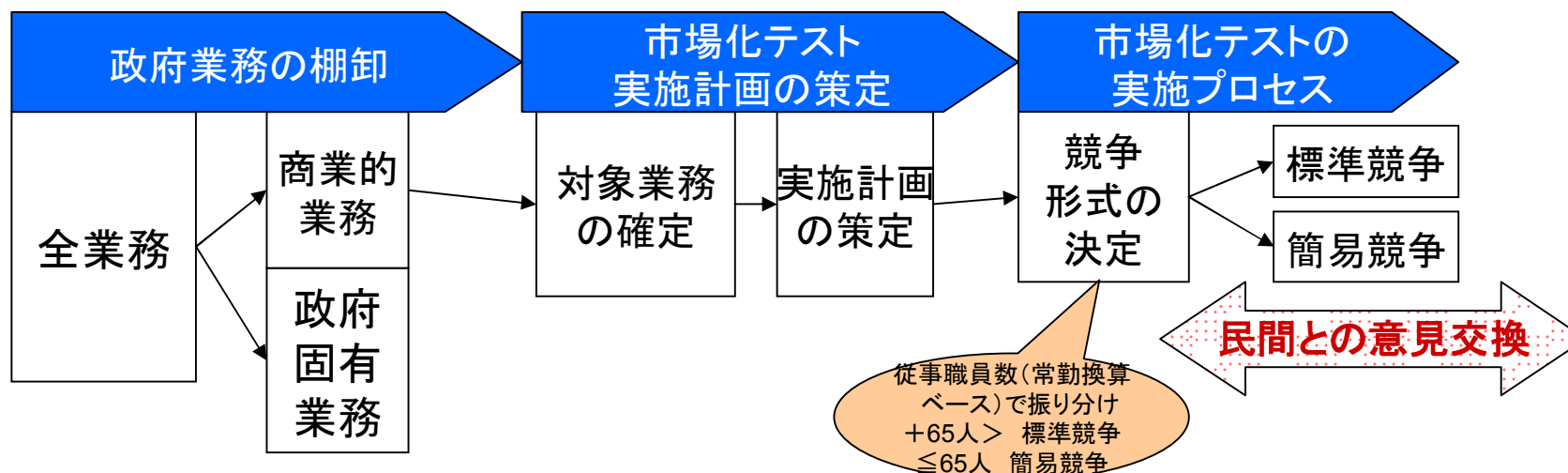
成果目標	目標値
顧客に対し、丁寧、愛想よく、遅滞なく接遇すること	5段階評価の顧客満足度調査において少なくとも4.0を達成
非常事態・緊急・通常の要請に対し対応・完了すること	要求された期限内に95%を達成
費用対効果および信頼できる支援内容を確保しつつ、支援的インフラ設備を維持、補修、建設し、作動させること	100%稼動
施設や不動産に設置された装置、特定の装置に関し、経済的な維持、修繕、建設、設置、運転、およびサービス機能を提供すること	計画された検査、および作業の95%が期限内に完了
蒸気熱、温水、冷水、浄水、下水関連の機械を運転・維持すること	100%の稼動
公衆衛生上の施設・基本的サービス、具体的にゴミ回収、ゴミ収集・処理、鍵の修繕、害虫・害獣駆除、危険廃棄物収集・処理、氷雪除去、敷地・景観管理業務を提供すること。サービス提供は、当初提出の計画に沿って実施されること	計画の95%が期限内に完了
連邦、州、地方自治体の法令を遵守し、違反事案を発生させないよう、良好に管理された基地の環境管理プログラムを実施すること。環境保全のプログラムには、保管、規定遵守、汚染防止、保全、地域とのコミュニケーション活動が含まれる	違反事例の報告がないこと、100%の適時実施
効果的な建築・工学サービスプログラムを提供すること。具体的には、プロジェクトや構築物が期限内かつ予算内に竣工完了するよう、計画、プログラム、設計、建設における管理業務を行うこと	100%期限内の達成

定量的指標は、①発注されるサービスの「質」の定義として、②受注者が提供したサービスの達成状況を把握・一覧化する枠組として、③発注者が受注者に対してモニタリング及び介入をする際のシグナルとして機能する。よって、

・・・事業ミッションに基づく定量的な指標がベスト！

③民間の巻き込み

米国連邦政府の市場化テストでの事業設定



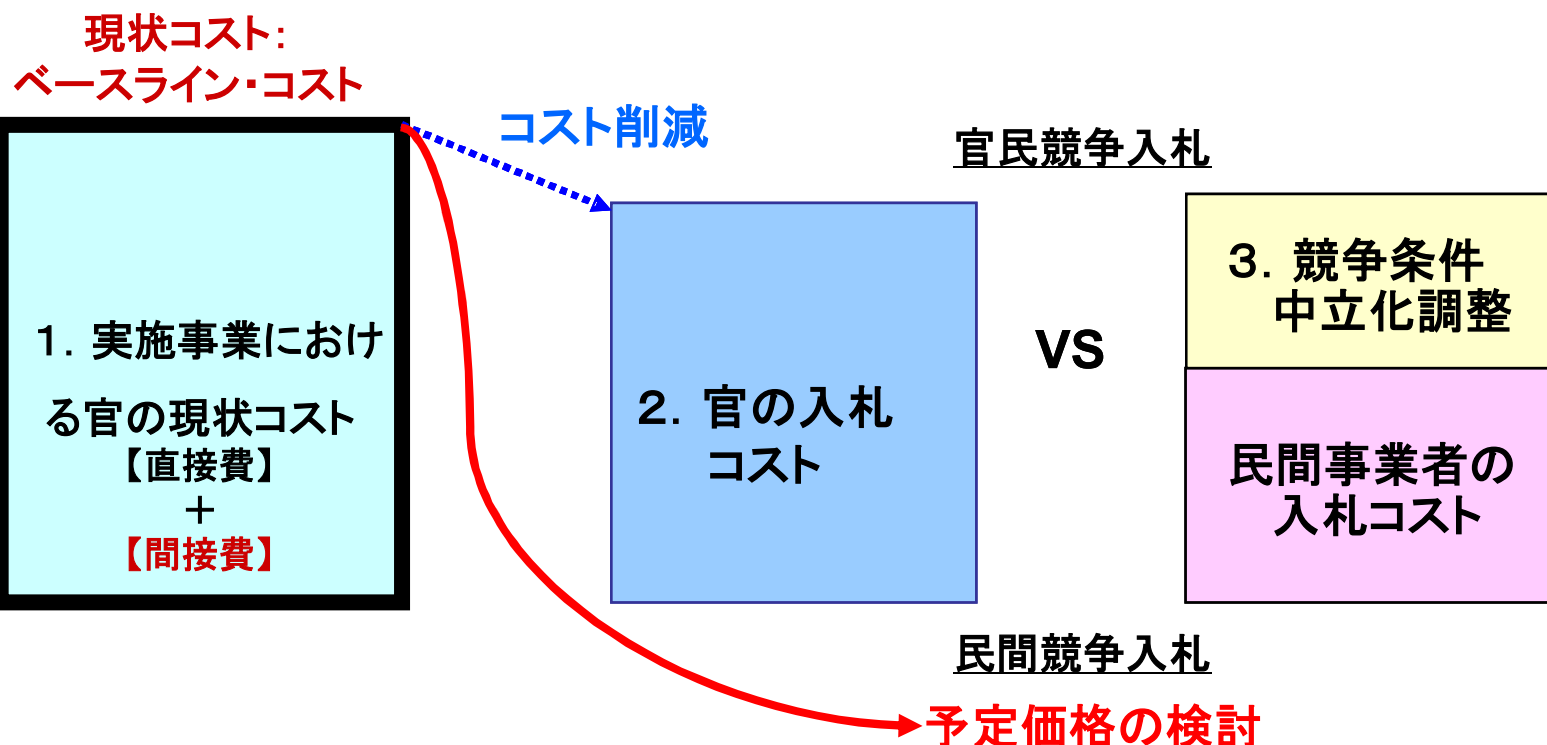
民間事業者の創意工夫を引き出すには、

- 必要以上に仕様上のしばりをかけない
- サービスの提供方法・内容に自由度を残し、成果はアウトプット/アウトカムで管理する等

・・・業務の範囲、仕様の設計に先立ち、民間事業者の意見や要望を汲み取るような工夫が必要！

④競争条件中立化と現状コスト

市場化テストにおけるコスト比較



市場化テストでは、①官民競争入札、②民間競争入札のいずれにおいても、
……コスト算定ガイドラインに沿った、間接費の把握を含む現状コスト
の把握が必要！

ご清聴、
ありがとうございました。

【ご質問・ご意見は・・・】

新日本監査法人 公会計部

パブリック・アフェアーズ事業部

大塚淳 otsuka-jn@shinnihon.or.jp

渡辺徹 watanabe-tr@shinnihon.or.jp