

諸外国における市場化テスト

公共サービスの効率化・質の向上を目指し、米・英・豪等で市場化テストを実施しており、スウェーデンでは地方において実施。特に、米・英では、政権交代を超えて継続している。一方、仏・独においても競争による公共サービス効率化が図られている。

1. 市場化テストの方法

(1) 対象事業の決定

各省庁が対象事業を決定。ただし、政府の統一的な選定ガイドラインと評価(米)、一定の基準の達成(英)、各省トップの契約制(豪)など、市場化テストを推進する仕組みあり。

(2) 実施方法

重要成果指標: 求められるサービスの質と費用を明らかにし、評価。
各省庁内で発注部局と入札部局の情報隔離。
入札基準や入札選定の検討を行う部署を各省内に各々設置。
プロセスの公平性・公正性に対する不満がある場合の不服申し立て制度

(3) モニタリング・評価

重要成果指標の達成度を適切に測定・把握する体制が必要。

2. 市場化テストの成果

英国の試算によれば、コスト削減はネットで13～15%。
市場化テスト導入当初はコスト削減に重点がおかれていたが、現在では、コスト削減とサービスの質の両立が一般的認識。

3. 成功の鍵

政権としての明確な優先付け

- ・ 成功事例を積み重ねていくことが肝要
- 公平・公正な官民競争入札体制の整備～日本の第三者機関の役割
- ・ 重要成果指標：入札・履行・評価を担保する鍵
- ・ 徹底した情報開示
- ・ 外部専門家の活用

官民競争の実施により、官が敗退した場合の公務員への影響を勘案した多様な施策(政府内での配置転換、民間への移転等)

平成 17 年 10 月 28 日

市場化テスト：海外調査報告書（未定稿）

要旨

世界的に「小さな政府」が潮流となる中、先進各国において、高齢化が進み厳しい予算制約の中で公共サービスの効率化、質の向上が図られている。その実現の為の一つの手段として、大統領や首相の強力なリーダーシップの下に、公共サービスの提供に競争概念を導入する施策が既に広く用いられており、市場化テストはこれを具体化する重要な手法になる。今回調査を行った各国（米、英、仏、独、スウェーデン、豪、ニュージーランド）においては、歴史的、社会的な背景の違いを越えて、以下のように多くの類似的な側面も見られる。

市場化テストの位置づけ

公共サービスの効率化、質の向上、担い手の多元化、行政府の生産性向上と規模の最適化をめざし、英・米では省庁横断的に実施しており、豪、ニュージーランド、スウェーデンにおいても、一部公共サービスで官民競争が実施されている。特に米・英では政党間の政権交代を越えて取組みを継続している。また、仏、独においても、一部分野に関し、官民競争入札を試みる動きにある。

健全なる競争の導入に伴う公共サービスの効率化、質の向上、担い手の多元化、行政府の生産性向上と規模の最適化、国民・納税者の立場に立った公共サービスのあり方等、多様な価値観と目的を包含しているが、競争環境に置くことでよりよい公共サービスの実現を目指していることが共通した理念となっている。

市場化テストの方法

(1) 対象事業の決定

公共サービスの提供に係わる各国の制度的背景や過去の経緯・文化の差異等により国毎に事情は異なり、対象事業の決定方式は3つに大別できる。

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（米国。但し、民間が省庁の判断に意見・提案できる仕組みもある）。

統一的な規範ないしガイドラインは存在しないが、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ために各省庁は自主的に実施（前者は1980～1990年代の英国、後者は豪、ニュージーランド）。

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（パフォーマンステスト）、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している（英国の刑務所、

スウェーデンの介護サービス等)。

(2) 実施方法

実施に際しては、公共サービスに何が求められているかを分析・把握し、求められる成果を主体にした仕様をもとに、サービスの質と費用効率を評価するための重要成果指標 (Key Performance Indicators : KPI) を設定することが通例である。

上記に伴い質と費用効率の双方を落札者選定並びにサービス履行 (パフォーマンス) の評価基準とする。なお、一部の国 (米国) ではサービス提供者交代に伴う効率性低下を考慮して、新たな入札者 (すなわち、現在のサービス提供者が官の場合は民、民の場合は官) の入札額を補正 (現サービス提供者の人件費関連コストの 10% 又は 1000 万ドルのどちらか少ない方) して評価する事例もある。

外部の専門家の活用。具体的には、第三者を入れて、対象サービスの実施状況を詳しく調査し、それを書面にまとめ、開示する。

入札者に対しては、当該サービスの実施状況を直接見たり、質問する機会を与える。また、入札者に計画を書面で提出するのに加えて、プレゼンテーションして議論する機会を設けている国が多い。

期間は案件の性格によるが、一般的には 5 年程度が多く、資産形成を伴う案件の中には 10 年のものもある。

(3) モニタリング・評価

重要成果指標の達成度を適切に測定・把握する仕組み・体制を整えることにより、モニタリング・評価が迅速かつ容易になる。

市場化テストの成果

英国財務省のデータによると、コスト削減は平均約 18% であるが、入札を含む官民競争の実施コスト約 3 ~ 5% を引くと、ネットでは約 13% ~ 15%。これは非価格的效果を含まない。

サービスの質については、数値的なデータはないものの、競争導入による向上がみられるとの評価が一般的である。公的部門自体の生産性向上、経営改善、効率化の達成 (役所仕事の改革) などの効果が一般的に顕著である模様。

市場化テスト導入当初はコスト削減に重点が置かれるケースが多いが、コスト削減のみに着目した結果、質の低下が問題となり、サービスの質も同様に重視されるようになってきている。現状では、各国とも、コスト削減と質の維持・向上の二つの判断基準を同時に達成しようとしているのが通例。

成功の鍵

明確な政治的意思 (大統領、首相) と強いリーダーシップによる実践 (しっかりとした

ビジョンとこれを実践する強いリーダーシップの存在)。

公平・公正な競争を担保する官民競争入札体制を第三者も活用して整備。

- ・ 内部的な体制の整備：外部の専門家をヘッドとする官民競争担当部署の設置（英国の保健省では米国人を登用）。
- ・ 発注部門と応札部門の情報隔離。
- ・ 外部専門家による対象事業の費用・内容に係わる分析と評価。
- ・ 官民競争基準の均一化配慮。
- ・ 官側の入札者への予算措置を含めた支援体制。

重要成果指標を適切に設定し、これを基に対象事業の選定・官民競争入札を実施し、また、これをサービス提供の履行基準としてモニタリングすることで、プロセスの公平性・公正性を担保する。

官による徹底した情報開示と市場における健全な競争を喚起する多種多様な手法と仕組みが官民競争の公平性と透明性を担保し、成功に繋がる（入札担当窓口を設置し民が入札に関する情報を入手できる仕組み、入札要綱をドラフト段階で開示して意見聴取、各々の段階における質疑応答、必要に応じて対象施設の事前視察）。また、コストと質の両面での成果をより一層あげるため、応札者の創意工夫を生かした企画提案ができるよう対象事業の範囲はできる限り包括的なものとする。

民間入札者が応札、企画書提出の後に、プレゼンテーションや議論を行って、官との間でコミュニケーションを円滑に行うことで提案内容が明確になり、より良い成果に繋がる。

V 留意事項

公務員の処遇については、各国において配慮がなされている。官民競争の実施により、官が敗退した場合の公務員への影響を勘案して、政府内での配置転換、民間への移転などの多様な施策が実践されていることが、各国における市場化テスト成功のための重要な要素となっている。

官民競争に関する不服申し立て制度は、一般的な制度の利用も含め、概ね各国に存在する（欧州では欧州最高法院の最近の判例に基づき、落札者決定後一定の静止期間を設け、この期間における敗退者による不服申し立てが可能になるように各国の制度整備がなされつつある）。

民間事業者の債務不履行時の対応は、サービスの性格に応じ、公的主体の介入（ステップイン）、代替事業者への継承等、サービスの継続と公的主体の救済が図られることが基本となるが、潜在的サービス提供者が市場に存在する場合は、過度のセイフティ・ネットは不要との考えが通例。この場合、市場・潜在的民間事業者の育成という観点が必要。官が落札した場合には、民間に委託する場合と同様な契約ないし基準が定められ、成果指標の達成がモニターされる。これが遵守できない場合には、再入札ないしは民間への業務移管がなされることが多い。