

# 官民連携手法による 公的資産マネジメント

## (4) 市場化テストの概要及び活用事例

本稿はPPP手法の一つとして近年新しく制度が定められた市場化テストの概要及び活用事例について説明する。

### 1 市場化テストの成立の背景

市場化テストは、一九八〇年代の英国やニュージーランドにおけるNPM (New Public Management: 民間企業の経営理念を公共セクターに活用する考え方) の思想の中で発達した制度である。公共サービスの提供について、官と民が対等な立場にて競争入札に参加し、価格・質の両面で優れたものが、そのサービスの提供を担う仕組みのことを指す。日本では、平成19年5月26日、行革関連5法と共に成立した「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、「市場化テスト法」)に基づいている。

市場化テストの目的は、単純に公共サービスを民へ任せるのではなく、官と民の競争環境を創出することで公共サービスの質と効率化を図ることである。

### 2 市場化テスト実施の手順

以下にて、市場化テスト実施の手順について説明する。

市場化テスト実施の手順は大きく①国が「公共サービス改革基本方針」(以下、「基本方針」)を策定し、②対象事業の選定を行い、③競争入札を実施するという三つのフェーズに分解でき

#### ①「基本方針」の策定

市場化テストの導入にあたっては、民間事業者への委託にあたって個別法の特例措置が必要となる対象事業について、国があらかじめ「公共サービス改革基本方針」(以下、「基本方針」)にて「特定公共サービス」として設定することとなる。

国による「基本方針」の策定にあたっては、民間事業者や地方公共団体からの意見聴取を行った上で、省庁間協議にて案を作成し、第三者機関である官民競争入札等管理委員会の議を経て閣議決定を行う。「基本方針」の内容は毎年見直しされ、必要に応じて「特定公共サービス」は追加される予定となっている。

地方自治体が実施する市場化テストにて、個別法の特例措置が必要とならない場合には、市場化テスト法に基づかない形で、地方自治体が条例や規則等を制定し、独自に官民の競争入札を実施することも可能である。

#### ②対象事業の選定

事業主体が国の場合には、「基本方針」内にて、対象事業の選定も同時に行うが、地方自治体の場合には、国の「基本方針」とは別に地方自治体が「実施方針」を策定し、対象事業の選定を行う。

#### ③競争入札の実施

競争入札の実施にあたっては、国もしくは地方自治体によって市場化テストの対象となる個別の事業ごとに、審査にあたっての具体的な評価基準が定められた「実施要項」が策定される。

競争入札の実施にあたっては、官と民が実際に競争する「官民競争入札」と官側が参加せず民間のみで競争する「民間競争入札」がある。「官民競争入札」を採用した場合には、官側の発

注担当職員と入札参加担当職員  
の間の情報遮断措置が図られ  
る。

### 3 市場化テスト活用の事例

続いて、市場化テスト法の成  
立に先駆けて市場化テストのモ  
デル事業を実施した倉敷市の事  
例を取り上げる。

倉敷市は、市場化テスト適用  
対象事業の選定にあたって、ま  
ず、庁内の全2,321件の事  
務事業のうち、行政が関与する  
妥当性のある事業について（行  
政関与の妥当性がない場合に  
は、「廃止」「民営化」を検討）  
事務事業の「拡大」「現状維持」  
「縮小」の方向性を提示した。

その上で、各事務事業につい  
て、民間実施の可能性を検討し、  
行政による直営と民間委託のど  
ちらが有効であるかが明らかで  
ない事業3件を市場化テスト導  
入対象候補として選定した。

導入対象候補3件について、  
さらに、法制度、民間事業者の  
参入意欲の観点から市場化テス  
ト実施可能性の有無についての  
検証を行い、最終的に「車両維  
持管理業務」を市場化テスト対

象モデル事業として決定した。

入札にあたっては、官と民が  
実際に競争する方式を採用し、  
実施方針公表時にて発注を担当  
する部局（総合政策局 企画財  
政部 行政経営課）及び官側で  
入札する部局（総務局 総務部  
管財課）を明示し、発注部局  
と応札部局の情報の交換を遮断  
するための措置がとられた。

入札は、総合評価一般競争入  
札方式にて実施された。民間事  
業者7団体が参加表明を示し、  
最終的には官側を含め4団体が  
入札に応じた。

審査の結果、本事業は官側が  
落札することとなった。入札価  
格は、官側が約1億5千万円と  
最も安く、民間3団体がそれぞ  
れ約1億8千万円となり、官と  
民に大きな差が生じている点が  
特徴的であった。

審査講評では、審査会より市  
場化テストは「前例主義に陥り  
がちでコスト意識に希薄な市職  
員に大きな一石を投じるもの」  
であるとの見解が示された。

### 4 市場化テストの課題と展望

以上を踏まえ、以下に今後の

市場化テストの普及にあたって  
の課題と展望を示す。

第一に、官と民との競争環境  
の創出に関する課題である。

本稿にて取り上げた倉敷市の  
例では官民の入札価格に大きな  
差が生じており、官民の適切な  
競争環境の創出がいかに難しい  
かを物語っている。官民競争入  
札において従来の事業実施者で  
ある官側の有利は明らかである  
ことから、入札条件の設定次第  
では、入札にあたって民間か  
らの応札が得られず市場化テス  
ト自体が形骸化する危険性があ  
る。

発注者は、市場化テストを実  
施する際に、民間の参入意欲が  
高い事業を選定すること、評価  
基準や入札条件の設定を通じ入  
札にあたって官民の公正な競争  
環境を創出することについて、  
十分に心がける必要がある。

第二に、行政組織の効率化の  
効果に関する課題である。

市場化テストの導入によって  
特定の事務事業のサービスの向  
上や効率性が確保されたとして  
も、それに伴って発生した行政  
職員の余剰人員の活用次第では  
他の事務事業の非効率を招き、  
結果として行政組織全体の効率

性が確保されない可能性がある。  
組織全体の効率性を確保する  
ためには、倉敷市の事例の様に、  
全庁的な事務事業評価の観点か  
ら市場化テストの導入可否が検  
討されることが望ましい。

市場化テストは、指定管理者  
と異なり、「公の施設」の管理  
運営に留まらないあらゆる行政  
事業に適用される制度である。  
今後の市場化テストの普及に伴  
い、公的資産のマネジメントに  
関しても、より一層の民間事業  
者の参入の幅が広がることが期  
待される。



片桐 亮

#### 〈筆者略歴〉

（株）日本総合研究所

総合研究部門 研究員

東京大学大学院新領域創成科学  
研究科修士課程修了。

平成19年、株式会社日本総合研  
究所に入社、現在に至る。

専門分野は、PFI/PPP、  
都市開発、緑地計画に関する調  
査・コンサルティング。