

PFI



資料は主に内閣府作成
資料より作成

PFI (PRIVATE FINANCE INITIATIVE)とは

- 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新しい手法
- 民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業について、PFI手法で実施
- 1992年 メージャー政権下のイギリスで導入始まる。
 - サッチャー政権からの行財政改革の流れの一環。
 - EU統合に向けた財政健全化のため国有企業を民営化し、PFIを導入した。(公共事業全体の約15%、17%のコスト削減と見込まれる)
- 日本では、1999年7月 議員立法により「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)が制定
 - 自治体での導入、特に公共施設の建設への導入が多い。(自治体が発注者として公共事業に導入するものであり、民営化とは異なる。)
- PFIの導入により、国や地方公共団体の事業コストの削減、より質の高い公共サービスの提供を目指す



PFI事業の期待される効果

- ① 国民に対して低廉かつ良質な公共サービスが提供されること
- ② 公共サービスの提供における行政の関わり方が改革されること
- ③ 民間の事業機会を創出することを通じて経済の活性化に資すること



事業主体

- 国
- 地方公共団体
- 特殊法人等の公共法人

対象事業（特定事業）

- 特定事業

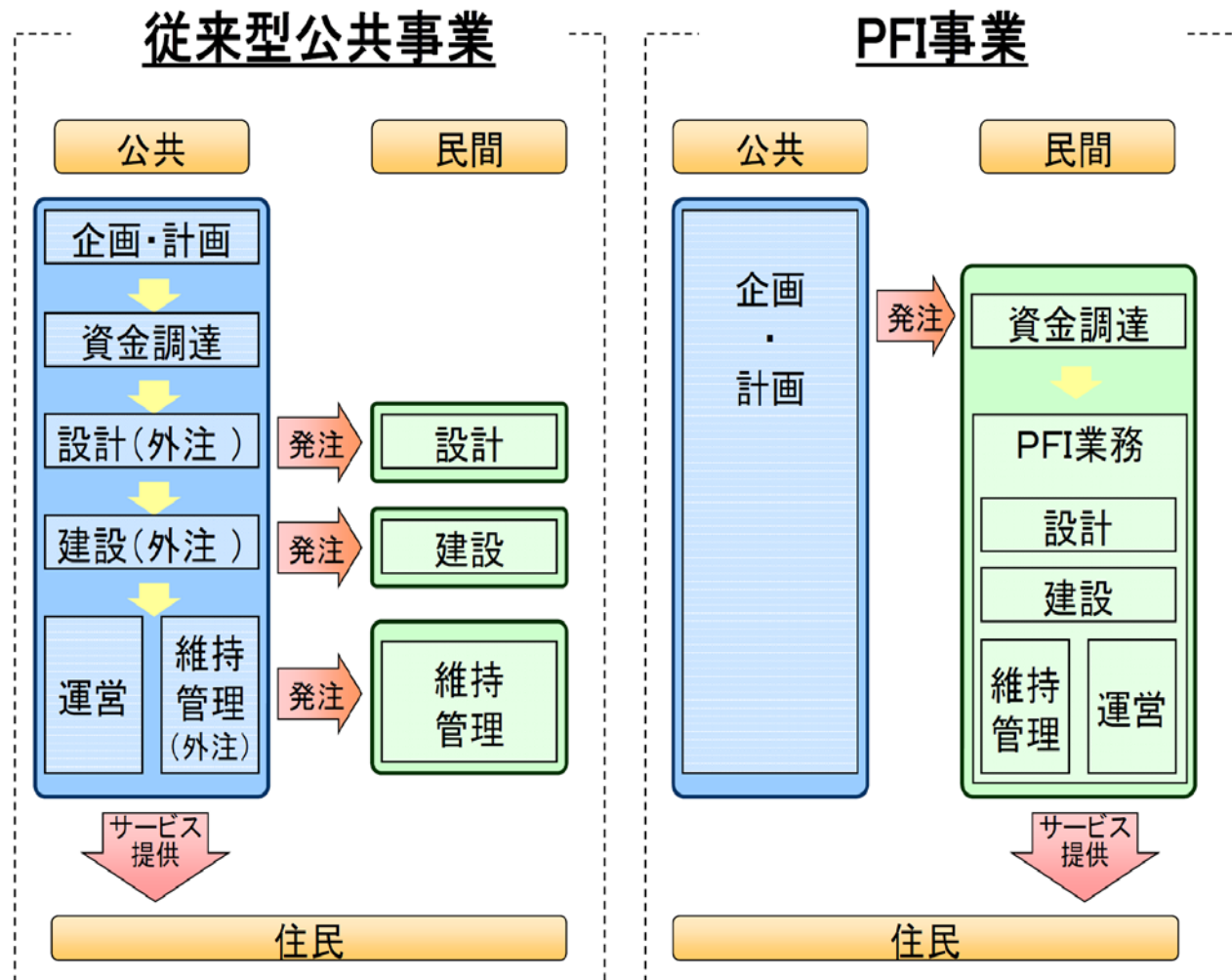
公共施設等の整備等に関する事業(※) (PFI法2条1項、2項)

- 「公共施設等」—公共施設、公用施設、公益的施設、観光施設、研究施設など
 - 公共施設: 道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等
 - 公用施設: 庁舎、宿舍等
 - 公益的施設等: 公営住宅、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
 - その他: 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、観光施設、研究施設
- 「公共施設等の整備等」=公共施設等の建設、製造、改修、維持管理若しくは運営又はこれらに関する企画をいい、国民に対するサービスの提供を含む。



従来型公共事業との違い(発注方式)

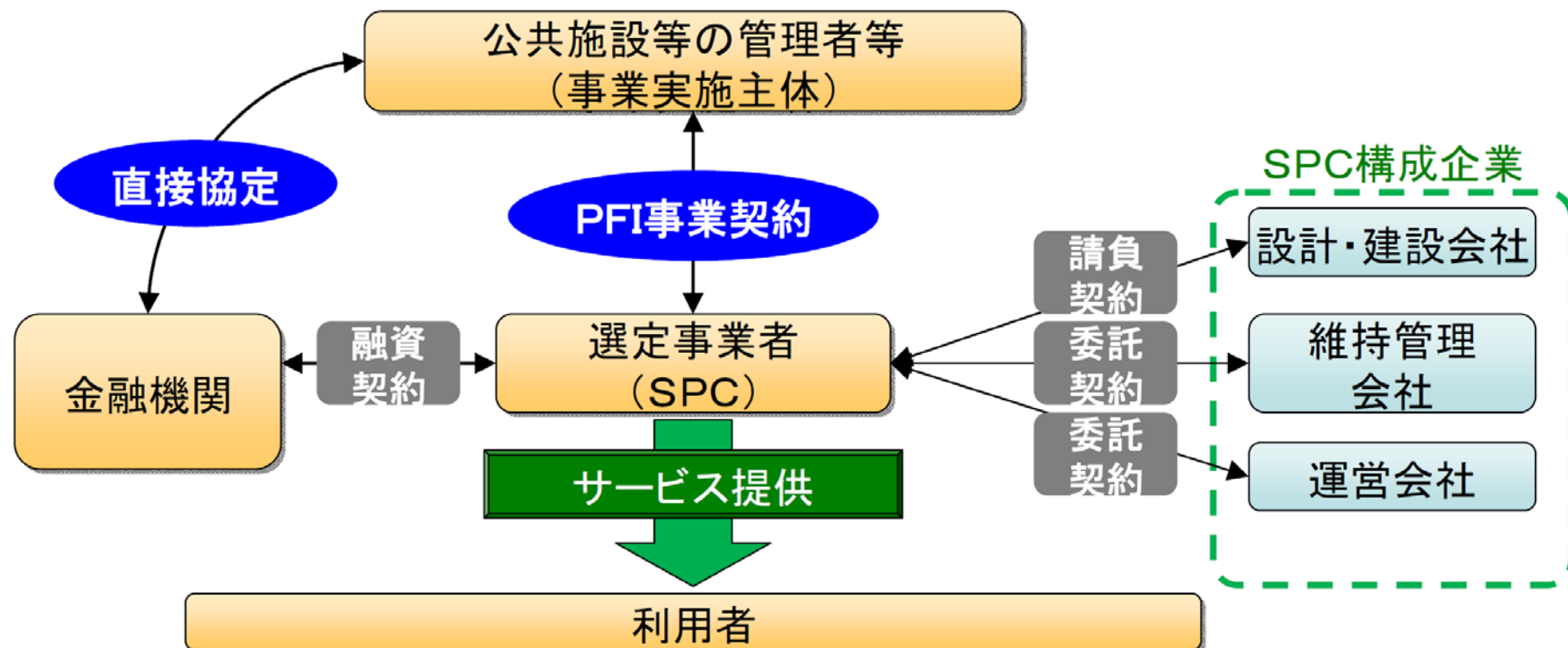
- 分割発注
⇔一括発注
- 仕様発注
⇔性能発注



PFIの一般的な事業スキーム

○従来型公共事業とPFI事業のスキームの相違点

	従来型公共事業	PFI事業
資金調達	公共	民間
公共の契約相手方	個別企業	SPC



プロジェクト・ファイナンスによる 資金調達

- プロジェクト・ファイナンス

＝企業の信用力に頼らず、事業が生み出す信用力を担保に融資を受ける資金調達方法。

プロジェクトから生み出される収益(キャッシュフロー)から利払い、返済がされるという原則で融資が行われる。

cf) コーポレート・ファイナンス

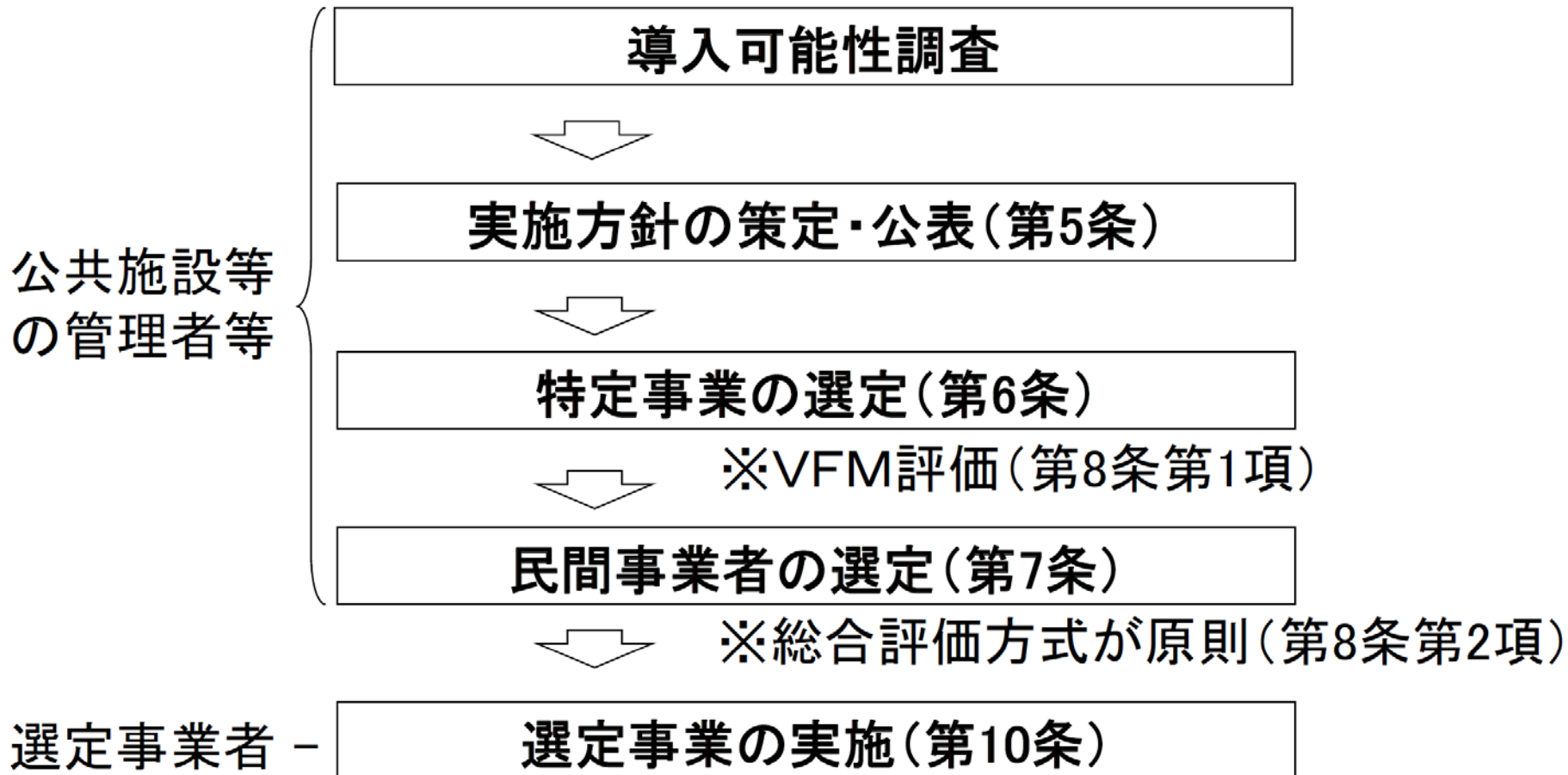
＝企業の信用力を担保に融資を受ける資金調達方法。企業の持つヒト、モノ、カネ、全体が信用力となる。

- 事業実施主体と金融機関は、SPCの破綻に備えて、直接協定を結ぶ。

- 協定の内容: 要求水準の未達の場合など一定の場合の相互の通知義務、SPCの発行株等の担保権の設定に対する自治体の承諾 等



PFI事業実施までの手続



支援措置等

○国の債務負担5年→30年(第11条)

○行政財産の貸付け(第11条の2、第11条の3)

等

VFMとは

VFM(Value For Money)

支払に対するサービスの価値

VFMの最大化がPFI事業の目的の一つ

VFMがある(出る)

公共がサービスを直接提供するよりも、
民間に委ねた方が効率的

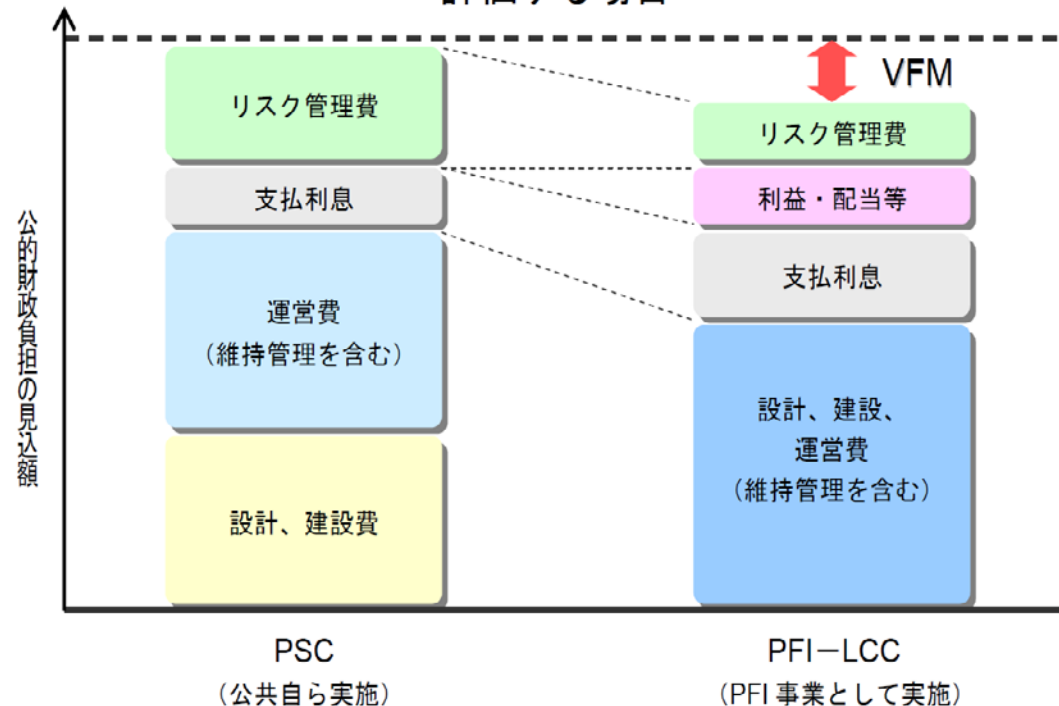


同一水準のサービスをより安く
同一価格でより上質のサービスを

VFMの源泉

- ① 性能発注
- ② リスクの最適配分
- ③ 業績連動支払い
- ④ 競争原理

同一の公共サービスの提供水準の下で
評価する場合



※LCC: 設計・建設費、事業期間中の維持管理費・運営費等事業に関わるすべての費用(ライフサイクルコスト)

※PSC: 公共自らが実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値

※PFI-LCC: PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値

我が国におけるこれまでの約15年間のPFI導入実績（平成11年度～25年度）

国、地方公共団体等で実施方針等が公表された
440件のうち、事業者決定等により公共負担額が
決定したものは、

415件、4兆3,180億円の事業規模

8,183億円のVFMあり



PFI導入により、
国、地方公共団体等を通じた国全体の財政再建に寄与



事業者選定的方式

- PFI法の規定

- 1) 「特定事業を実施する民間事業者を公募の方法等により選定するものとする。」(PFI法7条1項)
- 2) 「原則として価格及び国民に提供されるサービスの質その他の条件により評価を行うものとする。」(PFI法8条2項)

- 留意事項(基本方針)

「公平性原則」にのっとり競争性を担保。「透明性原則」に基づき透明性を確保。
できる限り民間事業者の創意工夫が発揮されるよう留意。

※ 総合評価一般競争入札

＝価格その他の条件を総合的に評価して、発注者にとって最も有利なものをもって申し込みをした者を落札者とできる一般競争入札。(自治令 § 167条の10の2)



事業契約の締結等

- 事業契約の締結

当事者間の権利義務等について具体的かつ明確に取り決めておく。

ex. 提供されるサービスの内容と質、当事者間の権利義務等、
モニタリング、実施状況等の報告など

- リスク分担

「リスクを最もよく管理できる者が当該リスクを分担する」のが原則。

ex. 不可抗力、物価、金利、為替レート、税制の変更、
関係法令の変更、許認可の取得等

- 地方公共団体の議会の議決（PFI法9条）

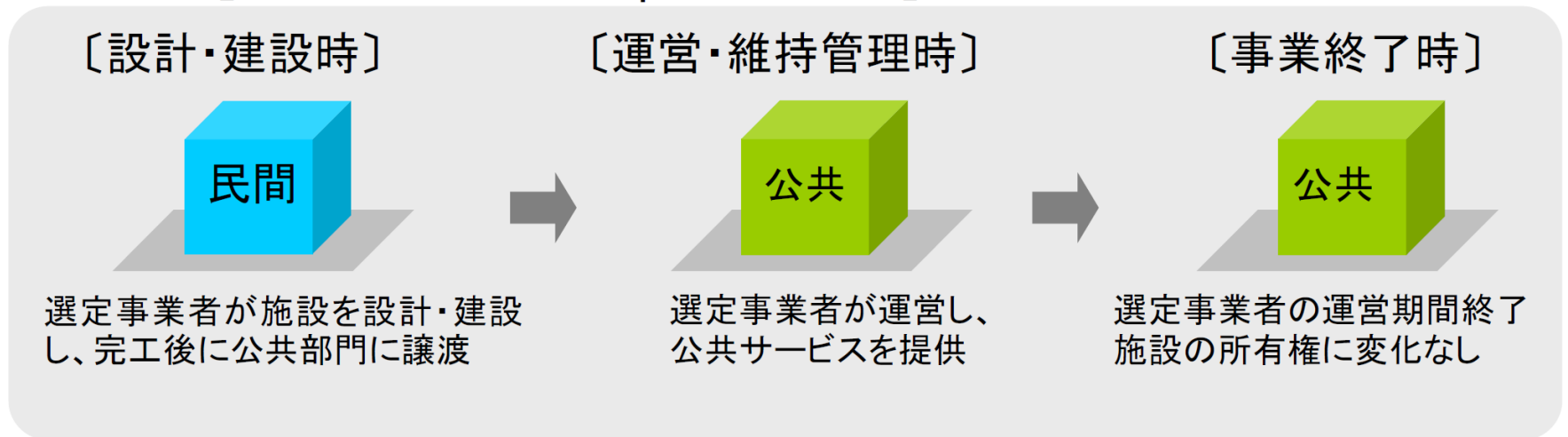
特定事業に係る契約で、その種類及び金額について一定の基準に該当するものを締結する場合には、あらかじめ議会の議決が必要。

都道府県 5億円、指定都市 3億円、市 1億5千万円、町村 5千万円

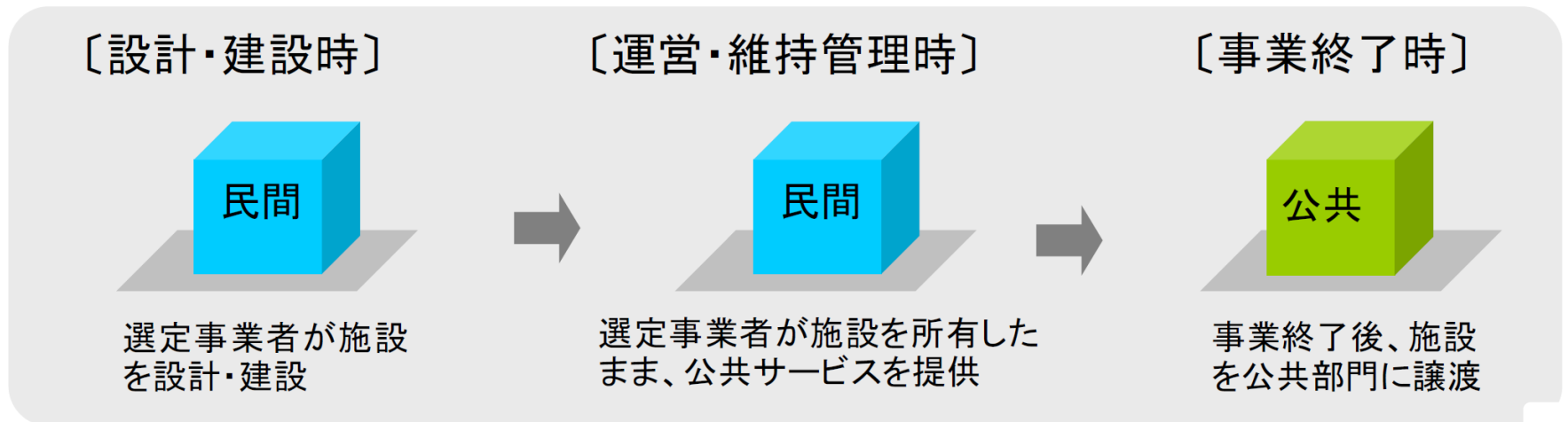


PFIの事業類型(施設の所有形態による分類)

●BTO方式 [Build-Transfer-Operate方式]



●BOT方式 [Build-Operate-Transfer方式]



PFIの事業類型(事業費の回収方法による分類)

● サービス購入型

選定事業者のコストが公共部門から支払われるサービス購入料により全額回収される類型



【事業例】

中央合同庁舎7号館

- ・庁舎整備等の費用を、国からのサービス購入料で回収



PFIの事業類型(事業費の回収方法による分類)

●独立採算型

選定事業者のコストが利用料金収入等の受益者からの支払いにより回収される類型



【事業例】

羽田空港国際線
旅客ターミナルビル

- ・ターミナルビル整備等の費用を、航空旅客からの空港使用料等で回収



PFIの事業類型(事業費の回収方法による分類)

● 混合型

選定事業者のコストが、公共部門から支払われるサービス購入料と、利用料金収入等の受益者からの支払の双方により回収される類型



【事業例】

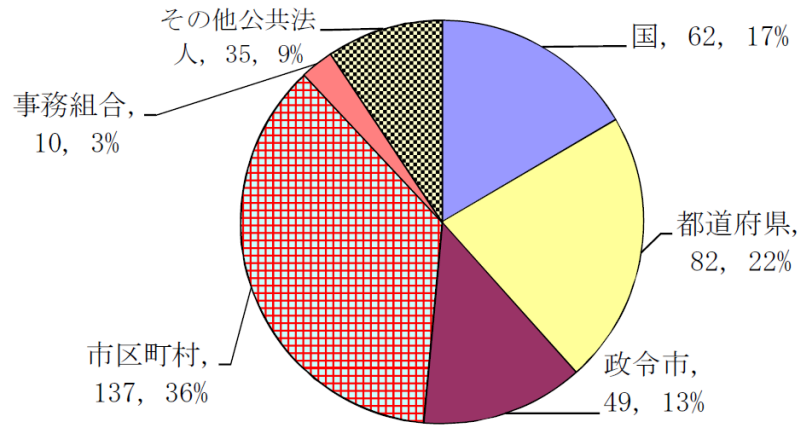
高尾の森わくわくビレッジ

- ・施設の改修費は東京都が支払い。
- ・運営費については、利用者の施設利用料のほか、都が支払。

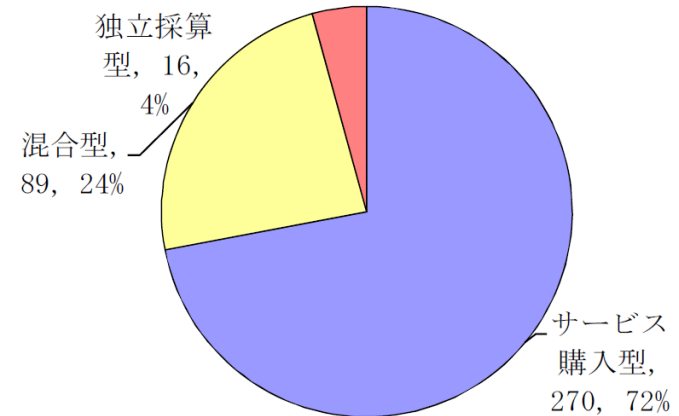


PFI事業の実施状況

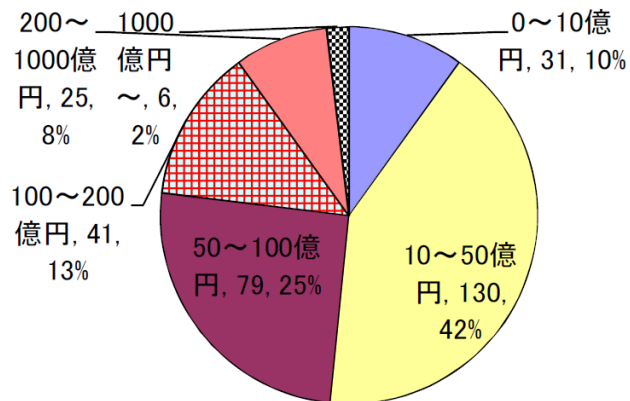
管理者等別事業数



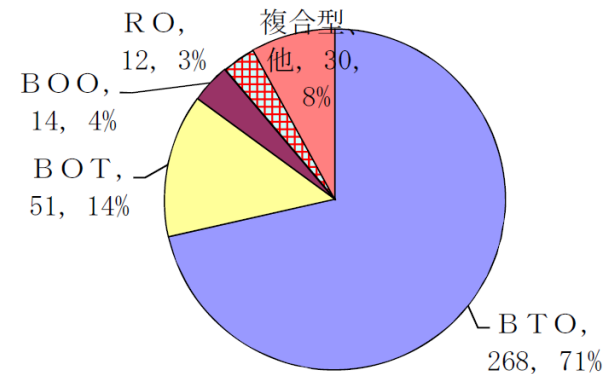
事業費の回収方法による 類型別事業数



事業費の分布



施設の所有形態による 類型別事業数

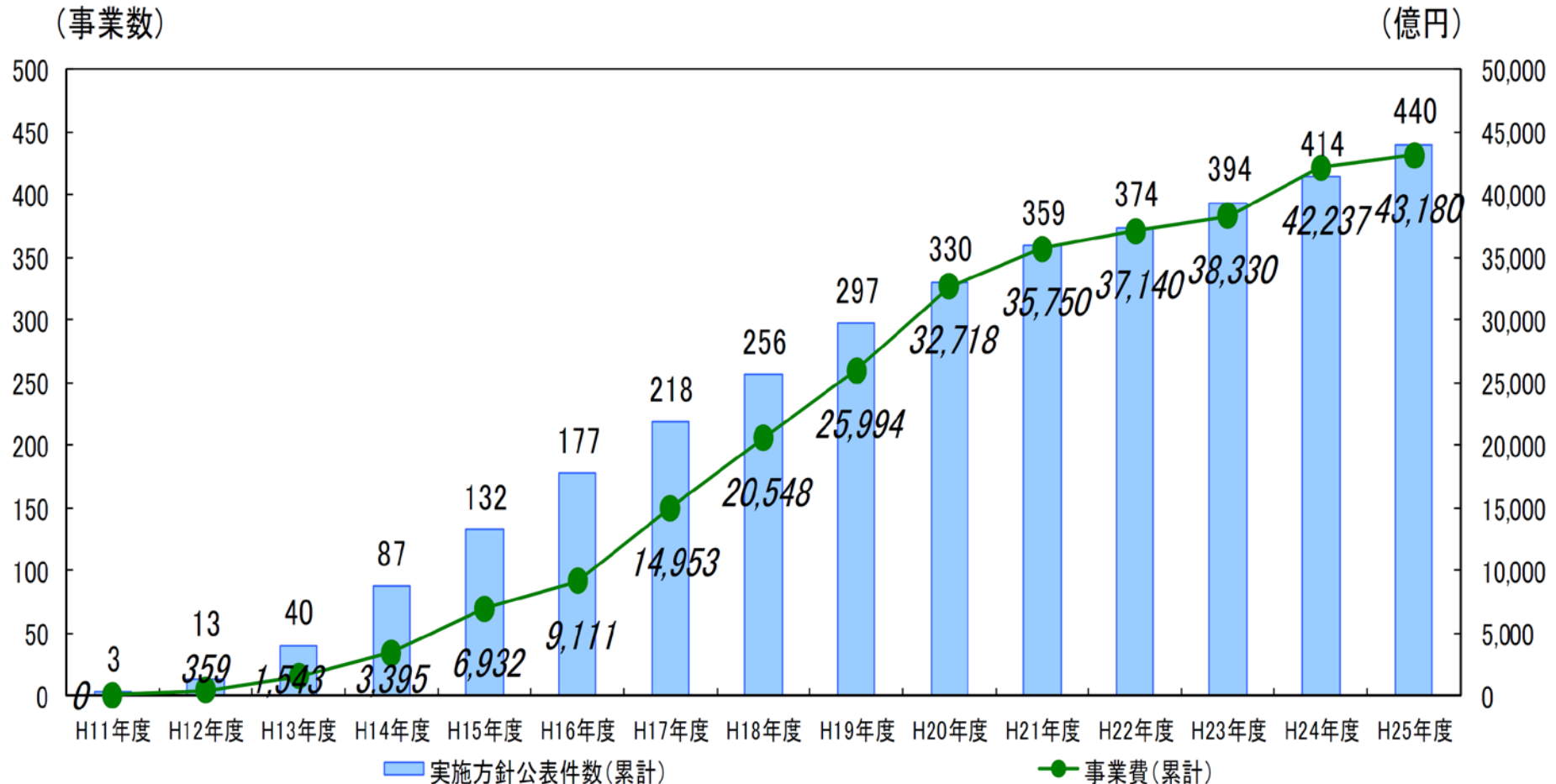


(注)事業費は、実施方針を公表した事業のうち、事業者選定により公共負担額が決定した事業の落札金額又は当初契約金額であり、内閣府において把握しているもの。

(全て平成22年12月31日現在)

PFI事業の実施状況

事業数及び事業費の推移(累計) (平成26年3月31日現在)



(注1) 事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握している事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

(注2) 事業費は、実施方針を公表した事業のうち、事業者選定により公共負担額が決定した事業の当初契約金額であり、内閣府調査において把握しているものの合計額。

(注3) グラフ中の事業費は、億円単位未満を四捨五入した数値。

PFI事業の実施状況

分野別実施方針公表件数

(平成26年3月31日現在)

分 野	事業主体別			合計
	国	地方	その他	
教育と文化(文教施設、文化施設 等)	2	111	37	150
生活と福祉(福祉施設 等)	0	20	0	20
健康と環境(医療施設、廃棄物処理施設、斎場 等)	0	75	3	78
産業(観光施設、農業振興施設 等)	0	14	0	14
まちづくり(道路、公園、下水道施設、港湾施設 等)	8	48	0	56
安心(警察施設、消防施設、行刑施設 等)	8	15	0	23
庁舎と宿舎(事務庁舎、公務員宿舎 等)	41	10	2	53
その他(複合施設 等)	6	40	0	46
合 計	65	333	42	440

(注1) サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

事業例

○九段第3合同庁舎・千代田区役所本庁舎整備等事業

http://www.ktr.mlit.go.jp/eizen/shihon/eizen_shihon00000073.html

発注者	国土交通省・千代田区(東京都)	施設概観	
施設概要	合同庁舎、区庁舎、区立千代田図書館、千代田区男女共同参画センター、障害者福祉施設		
事業内容	施設の設計・建設、維持管理、運営		
事業期間	約18年		
VFM	約19億円(特定事業選定時)		
契約金額	約222億円(税抜、落札価格)		
実施方針公表	平成15年4月17日		

特徴	・当初、九段第3合同庁舎は、国有地の有効・高度利用の観点から、民間収益施設と一体の建築物として整備される予定であった。 ・一方、庁舎の建替えを検討していた千代田区は、九段第3合同庁舎の整備計画の発表を受け、国に対して、九段第3合同庁舎と千代田区役所本庁舎との共同整備について、提案を行った。 ・国は、①国有地の有効・高度活用が図られること、②地域の行政施設の更なる集約化が図られることの2点から、区の提案を受け入れた。 ・我が国で初めての国と地方公共団体の共管PFI事業 ・隣接する既存庁舎敷地の未利用容積を最大限活用することにより、延床面積の合計が約55,000㎡の施設を整備することが可能となった。 ・維持管理・運営面では、共同整備のメリットを生かした施設の共用が実現されるとともに、各入居施設の
----	--

事業例

○指宿地域交流施設整備等事業 <http://www.city.ibusuki.lg.jp/modules/content005/index.php?id=6>

発注者	指宿市(鹿児島県)	施設概観
施設概要	地域交流施設(809㎡) 都市公園(12,000㎡) 道の駅(2,600㎡)	
事業内容	地域交流施設の設計・建設・維持管理及び運営、都市公園の維持管理、道の駅の維持管理	
事業期間	約16年	
VFM	約23.4%(特定事業選定時)	
契約金額	約3.6億円(税抜、落札価格)	
実施方針公表	平成15年1月14日	
特徴	・事業者の自由提案により、レストラン、ベーカリーショップ、ファーストフード店等が展開されており、利用者の利便性向上に寄与。 ・特産品の販売代行業務については、市内で生産される花卉・観葉植物類、ブランド産品、工芸品、観光土産品等の売り上げの20～40%をPFI事業者の販売手数料とし、売上げ高増加のインセンティブを働かせている。 ・地元関連企業との連携による地元特産品を活用した新商品の開発や、商業高校の生徒の販売実習生としての受け入れなど、様々な点で地域への貢献が実現されている。 ・落札者決定基準にて地元企業を活用させる趣旨の基準「地域に貢献する事項」を設定し、構成員に地元企業を含む事業者が落札した。	

事業例

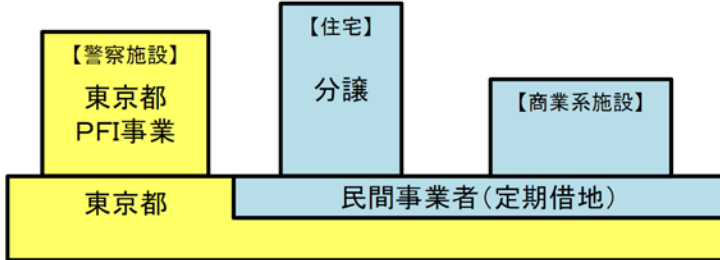
○北九州市黒崎副都心「文化・交流拠点地区」整備等PFI事業

http://www.city.kitakyushu.lg.jp/ken-to/file_0240.html

発注者	北九州市(福岡県)	施設概観  出典:北九州市HP
施設概要	図書館、ホール、広場・緑地	
事業内容	・図書館、ホールの整備、管理運営 ・広場・緑地の整備	
事業期間	約17年間(管理運営は15年間)	
VFM	12.5%(落札者決定時)	
契約金額	105億円(税込)	
実施方針公表	平成21年5月27日	
特徴	・黒崎地区の中心市街地活性化計画の核となるプロジェクトとして実施。 【収益施設】 ・事業者の提案による収益施設(サービス付き高齢者向け住宅、生活利便施設、分譲集合住宅)の設置。 ・定期借地(50年):訪問・通所介護事業所併設したサービス付き高齢者向け住宅 ・事業用定期借地(30年):生活利便施設(スーパーマーケット) ・売却:分譲集合住宅	

事業例

○神宮前一丁目民活再生プロジェクト

発注者	東京都	施設概観・権利関係模式図	
施設概要	警察施設(警察署及び単身待機宿舎) 民間施設(住宅、オフィス、商業施設)	 	
事業内容	警察施設及び民間収益施設の設計、 建設、維持管理・運營業務 等		
事業期間	警察施設: 約18年 民間施設: 約50年		
VFM	約8.8%(特定事業選定時)		
契約金額	約57.2億円(税込)		
実施方針公表	平成16年11月22日		
特徴	・警察施設と民間収益施設を一団地認定したことによる容積率の増加。 ・従来方式における公共施設の財政支出に比べ44.3%という高いVFMを発揮。 ・警察施設は施設特有の要求事項が多く、民間の創意工夫を発揮できる点が少ないため、通常のPFIに馴染まないところがあると考えられていたが、本事業では、警視庁の警察施設として初の免震構造、太陽光パネル、壁面緑化が採用されるなど、民間のノウハウをふんだんに活用。 【収益施設】 ・事業者の提案により商業機能、居住機能など多様な機能を導入した複合的な施設の整備・運営。 ・定期借地: 住宅、オフィス、商業施設		

民間と地域の双方にとって魅力的なPPP/PFI事業として、今後10年間(平成25～34年)で12兆円規模に及ぶ下記の類型による事業を重点的に推進することとし、目指す類型ごとの事業規模及びその推進のための具体的取組は、下記のとおり。

(1) 公共施設等運営権制度を活用したPFI事業 : 2～3兆円

＜具体的取組＞

- 空港、上下水道事業における運営権制度の積極的導入 等

(2) 収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPFI事業等 : 3～4兆円

＜具体的取組＞

- 高速道路(特に大規模改修が必要な首都高)など、公共施設の維持・更新にPPP的手法の導入検討 等

(3) 公的不動産の有効活用など民間の提案を活かしたPPP事業 : 2兆円

＜具体的取組＞

- 民間提案に係るガイドラインの発出や提案窓口の整備
- 政府横断的な案件形成支援のため、英国のInfrastructure UKを参考とした官民連携体制の構築 等

(4) その他の事業類型(業績連動の導入、複数施設の包括化等) : 3兆円

＜(1)～(4)の類型を通じた具体的取組＞

- PPP/PFIの抜本改革に重点的に取り組む各省庁及び地方公共団体に対する適切な評価を踏まえた各種補助金・交付金の重点化 等

(参考)

- 我が国におけるPFI法制定後のPFI事業の実施状況(平成11年度～24年度)
418件(実施方針を公表した件数)、契約金額約4兆1千億円
- 世界の空港での直近18年間のコンセッションの状況(1995年～2012年)
24件、1,074万ドル(約10兆円)
- 英国における直近10年間の上下水道、空港等のPPP/PFI事業(2003年～2012年)
約2兆円

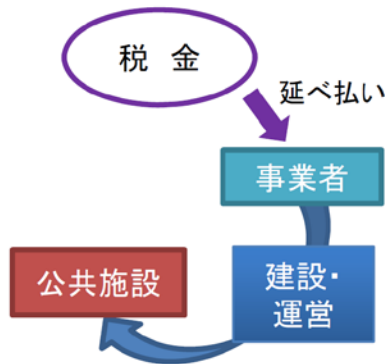
10～12
兆円[※]

※事業規模目標については、民間の提案、イニチアチブを最大限尊重することから、具体の事業計画を精緻に積み上げたものではなく、各府省による取組の推進やインフラ投資市場の活性化等が図られることを前提に、官民で共有するべきものとして設定したものである。

PPP/PFIの事業類型

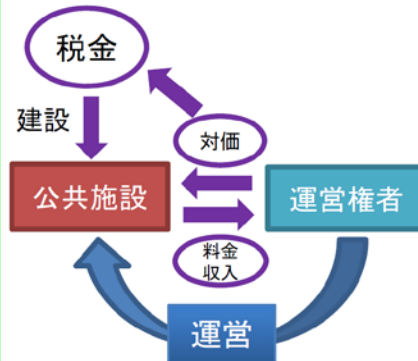
民間投資

延べ払い型PFI事業 (従来型)



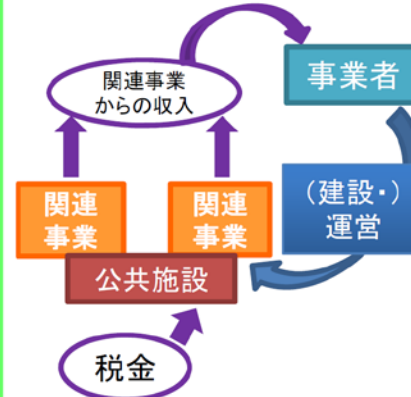
100%公的負担

公共施設等運営権制度 を活用したPFI事業 (平成23年法改正)



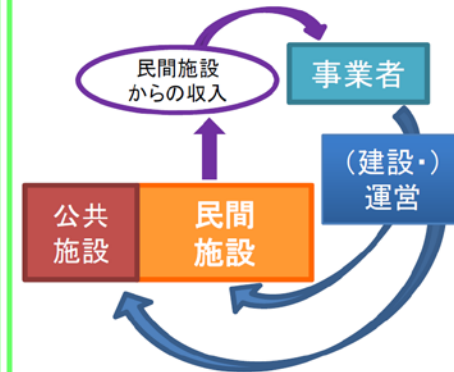
建設費 > 対価の場合は、
差額部分が公的負担

収益施設の併設など利用 料金等で費用を回収する PFI事業等



関連事業からの収入に
より、公的負担を軽減

公的不動産の有効活用 など民間の提案を 活かしたPPP事業



(公共施設も民間が提案)

民間施設の収益によっては
公的負担を限りなくゼロに
することが可能

民間の創意工夫・シナジー効果

◎運営権2. 2兆円で売却＝45年間、民間ノウハウ導入－関空・伊丹

関西国際空港と大阪国際(伊丹)空港を保有する新関西国際空港会社は25日、両空港の運営権を民間に売却する入札の実施方針を公表した。運営期間は45年間で、全額を同期間で均等払いする場合の最低落札価格は約2. 2兆円に設定。同社が抱える約1. 2兆円(3月末)の負債を返済するとともに、民間ノウハウの導入で経営を効率化する。

国土交通相の承認を経て2015年6月に優先交渉権者を選定し、9月に契約を結ぶ。空港の土地や建物の所有権を国100%出資の新関空会社に残したまま、16年1月に運営権を民間に移す計画だ。大型商業施設などの運営経験を持つ事業会社や、金融機関・投資ファンドで構成する企業集団の応札を見込んでいる。

国交省で記者会見した安藤圭一社長は「経営の自由度が増して、戦略的な料金設定が可能になる」と述べ、着陸料の引き下げにつながることへの期待を示した。さらに、金額以外の選定基準について「安全・安心が圧倒的なウエートを占める」と強調し、空港の地元との良好な関係も求めた。

太田昭宏国交相は同日の閣議後記者会見で、入札資格について「日本企業に限定するものではない」と述べ、外資参入を容認。安藤社長も「ノウハウを持つ外資が参加しないと難しい」と語った。(了)

(2014年7月25日 時事通信)



■ 2014年12月5日 日経新聞

空港で稼ぐ 好機に乗れ

仙台運営権、きょう応募期限



仙台空港は国が進める民間への
インフラ運営権売却の第1号

国が進める民間へのインフラ運営権売却の第1号、仙台空港について1次審査の応募が5日、締め切られる。連合を組んで受託をめざす企業は商業施設の運営、街づくりや観光客呼び込みなどの強みをアピールする一方、運営ノウハウを海外ビジネスなど他の事業に活用したい思想がある。空港の経営安定だけでなく「空港で稼ぐ」モデルを構築できるか。

三菱地所×ANA
三菱商事×楽天

街づくりで活力 訪日客呼び込む

ビジネス TODAY

「将来は2倍の600万人にしたい」。宮城県

の村井善浩知事は民間委託をアコに年間乗降客数

を大きく伸ばす未来図を描く。しかし、地方空港の経営は厳しい。東日本大震災の影響が小さかった2010年度で仙台空港は営業収益が33億円、営業赤字は約9億円に上った。立て直しにはビジネス需要や海外からの観光客増加が欠かせない。カギを握るのが全体の3分の1ほどを占める着

仙台空港の運営権取得をめざす主な企業連合	
強みや狙い	
三菱地所	不動産開発に実績。9月に羽田空港国際線ターミナルでホテル開業
大成建設	空港建設で豊富な経験。滑走路や施設の維持管理に照準
日本空港ビルデング	羽田空港のターミナルなどで施設管理や物販を手掛ける
ANAホールディングス	仙台空港の主力航空会社
仙台放送	地元メディアとして東北に地域貢献
三菱商事	国内外で空港関連の事業ノウハウを保有。ミャンマーでは運営権取得
楽天	電子商取引や旅行関連事業で培った消費者向けビジネス
東急グループ	不動産開発や空港ビル管理を手掛ける
前田建設工業	施設を維持管理、収益多角化
豪マコーリーグループ	英国などでの空港運営の経験を生かす
豊田通商	ラオスの空港でターミナルを運営
イオングループ	商業施設の開発ノウハウを保有
熊谷組	空港関連の維持管理を手掛ける

▼インフラ運営権の売却
却、国や自治体が所有権を持ったまま運営を委託すること。海外では一般的な手法で、国や自治体は売却資金を財政再建に生かす。仙台空港の場合、委託期間は最長65年。来年1月に3グループに絞り、8月に優先交渉権者が選ばれる。

と聞いた別の企業連合の役員はこう漏らした。ANAグループは、仙台空港を利用する最大の航空会社だ。ANAHDは空港運営について「一括してきた知見やノウハウが最大限活用できる事業」と説明する。着陸料を下げられれば、格安航空会社（LCC）を含めたネットワークの拡充が可能だ。

ANAHDは複数の連合を見比べて最終的に三菱地所連合への参画を決めた。地方空港は「玄関口」だけでなく「街」としての要素も重要。魅力的な商品を扱う店舗の誘致など三菱地所の商業施設や宅地開発の実績が大きい。小売といった領域では、三菱商事陣営の楽天も競争力の高いノウハウを持つ。「楽天市場」「楽天トラベル」などでの実績をもとに、楽天市場で人気の商品を販売する実店舗や催事を開くことができる。地元小売企業がファンを通じて運営に参画するモデルも描く。プロ野球東北楽天ゴールデンイーグルスを持ち地元とのつながりがもとめと深い。三木谷浩史社長は規制緩和論者だ。三菱商事は三菱重工工業が開発中の国産ジェット機「MRJ」を使って、近距離路線の運航業務を受託する事業を検討している。仙台空港は有力な起点となり、海外から観光客も呼び込みやすくなる。楽天はマレーシアのLCC、エアアジアによる日本でのビジネスにも関与しており、相乗効果が見込める。

「日本一訪れたい街に」この号令のもと東京急行電鉄などの東急グループは東京・渋谷で大規模再開発を進めている。実は再開発の責任者が、仙台空港の運営権獲得プロジェクトでも先頭

運営を新たな収益源とする戦略を描き、キーマンを起用するのは事業への期待の高さの表れだ。「稼げる空港」は「人が集まる空港」だ。各連合は様々な思想を抱きながら、にぎわい実現に向けて知恵を絞る。（緒方竹虎、鷲森弘、滝康弘）



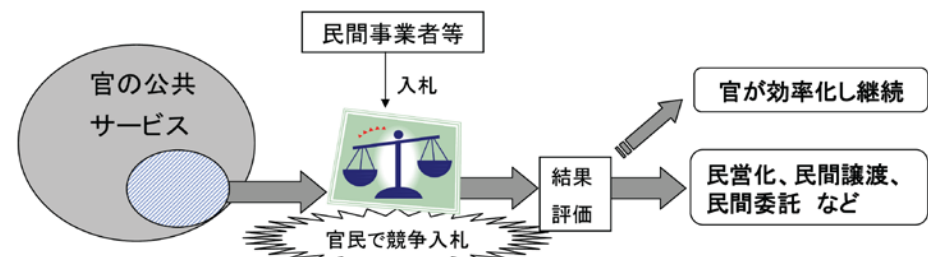
市場化テスト



資料は主に内閣府作成
資料より作成

市場化テストとは

- 「市場化テスト」は、「民でできるものは民へ」の具体化や公共サービスの質の維持向上・経費の削減等を図るためのツール
- 官の世界に競争原理を導入し、官における仕事の流れや公共サービスの提供の在り方を変えるもの。
- 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、価格・質の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担う仕組み
 - 競争環境をつくり出すことで、公共サービスの質の向上とコスト削減を目指す。
- 民間事業者が落札した場合でも、公共サービスの民営化ではなく、「委託」
- 「公共サービス」が対象 cf.「公の施設の管理」「公共施設等の整備等」
- アメリカ、イギリス、オーストラリアなどで既に実施済み。



インディアナポリス市(米国)の市場化テスト導入効果

市場化テストを導入したゴールドスミス市長の任期中(1992年～1999年の8年間)の主な実績

- ・公共サービスが非効率な原因を「官が事業を行うから」ではなく、「競争がないから」ととらえ、市場化テストを導入。
- ・小規模な事業から実験的实施し、空港の運営など大規模なものへも展開。
- ・財政縮小均衡、職員の解雇及び待遇引き下げというマイナスイメージを払拭し、サービス向上、コスト削減及び待遇改善を同時に達成。

①政権8年間で累計4億2000万ドルの財政負担軽減

～1年当たりに換算すると1992年の予算規模(約4億5000万ドル)の約9分の1に相当

②4回にわたる固定資産税の引き下げ

③10億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



事例1) インディアナポリス国際空港の運営(民が落札した事例)

中西部の物流の要衝のひとつとして、比較的広い敷地と高い輸送能力を持ち、貨物輸送の面では発展をとげていたが、空港公社が管理を一体的に行っていたため、高コスト体質になっていた。公社の経営努力不足が航空会社、ひいては利用客に転嫁されるという悪循環に陥りかけていた。

- ・空港公社職員チーム(官)と民間会社4社で競争入札を実施。
- ・官からも経営効率を抜本的に高める提案が出されたが、イギリスの空港運営会社(BAA-USA)が落札した。
- ・コスト削減と同時に全ての空港従業員を再雇用し、それまでと同等の給与、福利厚生水準を維持。

	1994年度 (委託前)	2000年度
乗客数	約650万人	約760万人
航空郵便取扱数	約20万件	約45万件
航空貨物取扱量	約41万トン	約88万トン

(インディアナポリス空港年次報告書2001年より)

<効果>

乗客数等も増加し、運営コストも大幅に削減。

離発着料も7割引き下げ

	1994年度 (委託前)	1996年度
乗客1人当たりの空港運営コスト	6.7ドル	3.87ドル
商業施設の賃貸料や駐車場収入 乗客1人当たりの単価	2.14ドル	3.32ドル

事例2) 公用車両のメンテナンス(官が落札した事例)

- ・市の公用車両は「市の車両サービス部(IFS)」が一括に所有、管理をしていたが、サービス水準は極めて低かった。
- ・市長は市場化テストの実施を決めたが、すぐには実施せず、IFS(官)に業務改善の時間(3年程度)を与えた。
- ・この間にコスト削減、生産性向上を実現したIFS(官)は1995年に民間企業3社との競争入札に参加し、落札した。

<効果>

- ・1991年度からのコスト削減とあわせ、5年間で800万ドルのコスト削減を達成
- ・契約の初年度は市との契約を上回るコスト削減を達成し、従業員1人当たり800ドルのインセンティブが還元
- ・職員のモラル、意欲の向上

インディアナポリス市(米国)の例

実施領域	落札者	受注者の概要
市道維持補修	官	市の公共事業部門が落札
下水道料金の徴収事業	民	電気会社などの他の公益事業会社も入札に参加。水道会社が最終的に落札。
空港運營業務	民	民間4社と公団職員チームが入札に参加
下水道処理施設運営	民	大手下水処理企業など5社が入札に参加
ごみ収集	官・民	市内を11区に区分。うち1区は市直轄運営地区とし、残り10区につき入札を実施。
ゴルフコース 運営	民	プロゴルファーの団体が落札
車両保守・維持	官	米国最大規模の車両維持サービス企業が3社も参加した入札で市の担当部局が落札
建物管理 (警察、消防、刑務所、 オフィス等)	官	民間のビル管理業者との競争入札の結果、郡ビル管理公団が落札

「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)

「簡素で効率的な政府」を実現する観点から、

- 「民間にできることは民間に」という構造改革を具体化
- 官民競争入札・民間競争入札を活用することによって、
公共サービスの改革（質の維持向上及び経費の削減）を推進

「官民競争入札」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、
価格・質の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担う仕組み。
- 米国、英国、豪州等で既に実施済み。

【法律案の概要】

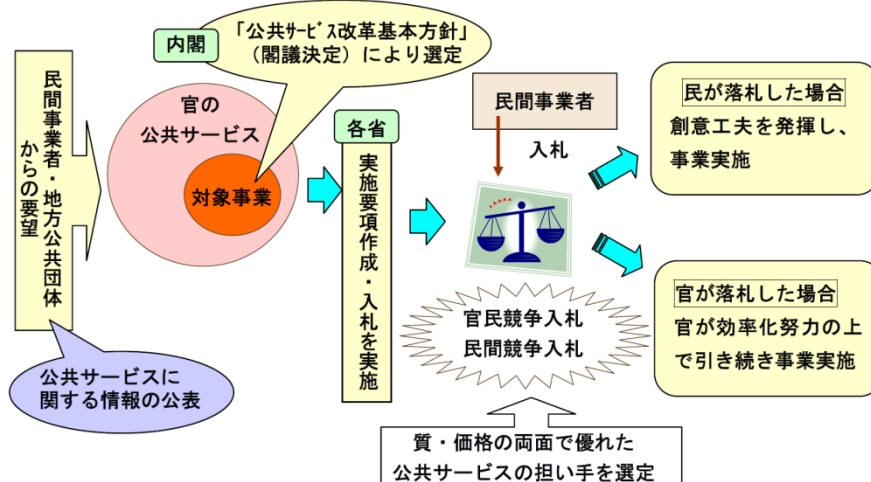
1. 法の趣旨

- 競争の導入による公共サービスの改革（「公共サービスに関して、その実施を民間が担うことができるものは民間にゆだねる観点から、これを見直し、民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待される一体の業務を選定して官民競争入札又は民間競争入札に付することにより、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る改革」）の推進

2. 基本理念

- 公共サービスの改革は、公共サービスによる利益を享受する国民の立場に立って、公共サービス全般について不断の見直しを行い、民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスを実現することを旨として行う。
- 見直しを通じ、公共サービスのうち、国の行政機関等又は地方公共団体の事務又は事業として行う必要のないものは、廃止する。

3. 実施プロセス



「官民競争入札等監理委員会」がプロセスの透明性・中立性・公正性を確保

4. 民が落札した場合の措置

※適正な公共サービス実施を確保するための措置

- 秘密保持義務・みなし公務員規定
- 官の適正な監督（報告徴収、立入検査、必要な措置の指示）

※法令の特例

- 対象となる公共サービスについて、民間事業者の参入を可能とする等の特例を法律中に規定。

【「第一弾」の特例】

ハローワーク関連業務（人材銀行等）：職業安定法の特例
社会保険庁関連業務（国民年金収納事業）：国民年金法等の特例
地方公共団体の窓口業務（戸籍謄本の写しの引渡し等）：戸籍法等の特例

- 今後も、法令の特例を追加していくことを予定。

※人の移動を円滑化するための措置

- 落札事業者との間で人の移動を円滑化するため、公務員が退職し落札事業者
に雇用されて公共サービスに従事した後、公務に復帰した場合、退職手当の
算定について、公務員としての在職期間を通算する旨を規定。

公共サービス改革の状況(国)

- 官民競争入札及び民間競争入札の導入決定事業数
・・・324事業
- 事業の経費削減効果
・・・1年当たり約211億円
(約719億円→約508億円 3割弱の削減)
- 平成25年度に新たに選定された事業の規模
・・・約107億円程度



主な対象事業(国)

平成26年7月時点で実施している主な事業

※は公共サービス改革法に基づく特例により民間委託が可能となった事業

※ 国民年金保険料収納事業（日本年金機構）

○ 全国312箇所の年金事務所全てで事業を実施中

・納付率については改善傾向が見られるものの、引き続き納付督促の頻度や方法について検討を求めるとともに、適切な事業運営やリスク管理の徹底を行うため、民間事業者への教育方法実施体制のあり方について検討を求めた。

◆ 経費削減効果：126億円（181億円→54億円）

※ 登記事項証明書等の交付等（法務省 登記所）

○ 全国419箇所の登記所について事業を実施中

◆ 経費削減効果：48億円（110億円→62億円）

※ 刑事施設の運営業務（法務省）

○ 刑事施設の運営業務の一部について事業を実施中

統計調査

○ 18調査について事業を実施中

- ・消費動向調査
- ・科学技術研究調査
- ・社会福祉施設等調査 等

◆ 経費削減効果：4億円（15億→11億円）

施設管理・運営業務等

- 霞ヶ関一般庁舎等の施設管理
- 各府省が所管する研修所等の施設管理

◆ 経費削減効果：3億円（202億→199億円）



市場化テストによる効果（具体的事例）

導入事例1（特定公共サービスの実施例）

法務省 刑事施設の運營業務

市場化テスト対象業務

総務・警備業務

作業・職業訓練業務等

実施刑務所

静岡刑務所、笠松刑務所

黒羽刑務所、静岡刑務所、笠松刑務所

（事業期間：平成22年5月から平成29年3月までの7年間）



国職員のポスト数を**57ポスト抑制**

官と民の業務範囲

監督措置

委託

法務大臣

民間事業者

業務の質の維持・向上
経費の節減

委託可能範囲

実力行使

権利制限

受刑者処遇

公権力の行使

刑務官

施設の警備

職業訓練

矯正教育

收容監視

信書の検査補助

健康診断

特定
公共サービス*

食事の提供

洗濯

総務系の事務

清掃

公共サービス

地域雇用の拡大

※法律の特例により、民間事業者
が実施可能となったサービス

守秘義務

民間職員

みなし公務員

質の維持向上の例

作業・職業訓練

☆ 社会貢献作業の実施

・特別養護老人ホームの車椅子の清掃作業を実施

社会的意義のある作業を通じて受刑者の達成感を醸成

☆ 農業科

・施設内の農業で職業訓練として農業に関する基礎知識と技術を習得

・外部通勤作業として近隣の農業法人で農作業を実施

農業法人への就職支援



☆ ネイリスト科

・専門学校の協力の下、基礎技術の習得と自立開業に必要な知識の習得

☆ 給食

・新調理システムを導入した就労に直結する実践的職業訓練の実施

講義

実践

給食担当企業での採用



民間のノウハウを活用した充実した就労支援

導入事例2(質の維持向上及び経費節減効果)

総合評価落札方式を採用した中央合同庁舎等※の管理・運営業務

※永田町合同庁舎、湯島地方合同庁舎、東京国税局管理施設等を含む

質の確保

☆ 環境への配慮(目標を十分に上回るCO₂の削減)

K省の管理・運営業務においては、省エネ法及び環境確保条例を遵守し、温室効果ガスの削減に努め、平成23年度と平成24年度の排出量の平均値が、基準となる平成13年度と比較して、**約29.8%削減**された。

市場化テスト実施前(平成22年度)は、約23%程度であり、**約7%改善**した。

◆ K省が掲げる温室効果ガスの削減目標

平成13年度の総排出量を基準として、平成22年度から24年度までの総排出量を平均8.5%削減する。

☆ 利用者の高い満足度

・施設利用者アンケート(「快適性の確保」の観点で実施)において、「良い」及び「概ね良い」の回答が約9割となる等、**十分な満足度**を得ている。(中央合同庁舎N号館)

☆ 品質の維持・安全性の確保

・管理・運営業務の不備に起因する当該施設における執務の中断、空調の停止、停電、断水の発生、施設利用者の怪我の発生等は生じなかった。(全合同庁舎共通)

各業務はすべて適切に実施され、確保すべき質はすべて達成された。

コスト削減効果

競争性の改善により、従来よりも約1億7千万円の経費を削減(単年度比較)

加えて、

管理・運営業務の経費に含まれず、別途、各府省等が負担していた光熱費等が削減された



民間事業者の創意工夫の発揮(一例)

- ・エレベータ閉じ込め救出訓練、発電機の緊急起動等、災害等に備えた緊急時対応訓練を定期的を実施
- ・庁舎屋上のルーフトレインの点検・清掃を毎月の定常化業務とし、台風等から予防保全
- ・女性警備員を増やすことで、女性不審者への対応、女子トイレの巡回等、男性警備員ではケアしづらい部分での対応を可能とし、警備の質を向上
- ・空調機フィルター用消耗品について、清掃等を充実させ、交換回数を減らし、コスト削減

○ 効果的な省エネルギー提案等による光熱費削減の例

- ・監視装置データを活用したエネルギー消費量の低減(節電プログラム)
→ 従前と比較して、**約35%程度(約1,600kw程度)の電力量を削減**(K省)
- ・電球のLED化、蛍光灯の間引き、効果的な空調設備の運転等による節電
→ 従前と比較して、**約8%程度(約100万kwh)の電気使用量を削減**(G省)
- ・契約電力量の見直しに伴う電気料金の削減
→ 従前と比較して、**約2千万円の削減**(K省)

民間事業者の創意工夫により、従来の入札(最低価格落札方式)では得られなかった効果

導入事例3(質の維持向上及び経費削減効果)

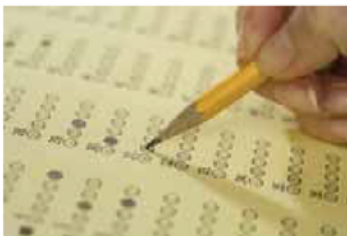
(独) 情報処理推進機構 情報処理技術者試験事業

〈概要〉

経済産業省所管の国家試験。応募者年間約50万人。

〈業務の内容〉

試験会場の確保、会場責任者・試験監督等の確保、試験運営実施業務等（契約期間：約2～3年間）



従前は、(独) 情報処理推進機構の支部組織で実施

平成19年度から順次市場化テストを実施

平成19年度

沖縄、四国

平成21年度

中国

平成22年度

北海道、東北、九州

平成23年度

関東、中部、近畿

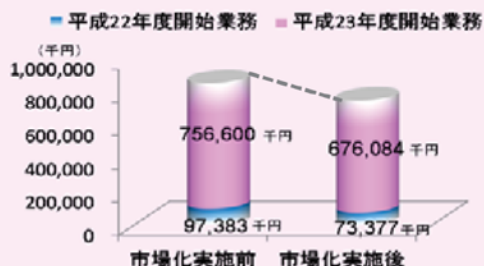


(独) 情報処理推進機構の支部組織を廃止！！

コスト削減

従来経費（853,983千円）の約88%に相当する749,461千円で実施し、約1億円の経費を削減※

※ 平成22年度開始業務と平成23年度開始業務の経費の合計と従来機構が実施していた際の経費を比較



質の確保

試験問題の事前漏洩、試験遂行上のトラブル等はみられなかった。また、以下の確保すべき水準はすべて達成された。

☆ 試験会場の確保

- ・ 概ね交通の便が良く、清潔かつ静かな環境を備えた受験申請者数全数の収容を可能とする試験会場の確保
- ・ 余裕を持った試験室内の座席配置

☆ 適切な試験運営

- ・ マニュアルに基づいた受験者の安全確保を第一に考えた試験運営
- ・ 試験会場の周辺住民の生活環境への配慮及び試験会場周辺での交通トラブルの防止

※ 公共サービス改革法に基づく秘密保持義務(みなし公務員規定等)が受託者に適用され、国家試験の運営に必要な質を確保

民間事業者の創意工夫の発揮

- ・ 受験者の少ない試験室に対しても主任監督員以外に監督員を配置して、遅刻した者に対応するなど、創意工夫を発揮。

導入事例4(その他)

その他、市場化テストを実施したことにより確認された効果

※ 各事業の評価より内閣府が作成

民間競争入札の導入を契機に 事務手続の効率化が図られた事例

◆ 東京国税局が管理する庁舎における施設管理・運営業務

● 契約単位の見直しによる事務の効率化

契約事務及び支払事務においては、業務単位で契約していた62契約が、庁舎単位での5契約(庁舎所在地ごとに5区分)に集約されたため、事務の効率化が図られた。

また、障害発生時の連絡窓口が、事象に即した契約毎の窓口から民間事業者に一歩化されたため、事務の簡素化・効率化が図られた。

● 一定程度の経費削減

民間競争入札実施後の実施経費については、従前と比較して、約4.22%相当(約34,885千円)の経費削減が図られている。

一者応礼であるものの業務品質の維持向上 経費削減が図られた事例

◆ 法務省 矯正情報ネットワークシステムの運用管理業務

● ヘルプデスクの利用満足度が高水準

バックアップセンター利用者に対する満足度のアンケート調査の結果が、91.7点(4調査項目の平均点)となっており、基準スコアの75点を大きく上回っていることから、十分な満足度が確保されている。

◆ 農林水産省 中央畜産研修施設管理・運営事業

● 細やかな対応と一定程度の経費削減

利用者からの清掃、食事、接遇、設備等に関する要望について細やかな対応がなされているほか、民間競争入札実施後の実施経費について、従前と比較して、約13%相当(1,391千円)の経費削減が図られている。

大幅な経費削減が図られた事例

◆ 国税局 電話相談センターにおける相談業務

● 初年度の質の低下を事業者の創意工夫により挽回

「着信電話の処理割合(各月95%以上)」については、初年度では達成されていなかったものの、次年度は受託事業者の創意工夫により改善が図られた。なお、利用者アンケートの満足度は、オペレーターの適切な対応により、要求水準は達成されていた。

● 大幅な経費削減

民間競争入札実施後の実施経費については、従前と比較して、約51.9%相当(約6,664千円)の経費削減が図られている。

民間事業者の創意工夫による業務品質の向上

◆ 各種試験業務における創意工夫の事例

- ・ 出願関係郵便物の確認・搬入作業において出願宛先となる郵便事業株式会社支店の変更提案、志願票データ化作業における確認はがきの仕様を変更する提案等により、作業効率が向上。
- ・ 願書受付時において、受領した封筒、願書及び添付書類にそれぞれバーコードシールを貼付し、進捗管理することにより、書類の所在が明確になり、受験票の発送漏れ、書類紛失等を防止。
- ・ 試験官及び試験会場の本部人員に対する研修として、従来の集合研修に加えて「eラーニング」を実施。動画を使用することにより、試験当日の試験監督業務の流れをわかりやすく解説するとともに、研修内容の修得状況をチェックするための「確認テスト」機能を付与する等、試験官業務の理解を促進。

地方公共団体の市場化テスト

- 公務員が実施することが想定されている、法34条に基づく窓口6業務(※2)について、公務員が配置されていなくても、法に基づく市場化テストを実施することで、民間事業者に住民票の写し等の交付の請求の受付、引渡しを委託することが可能。

※2 法34条に基づく窓口6業務

- ①戸籍謄本等、②納税証明書、③外国人登録原票の写し等、
④住民票の写し等、⑤戸籍の附票の写し、⑥印鑑登録証明書
- 法令の特例を講ずる必要のない業務については、地方自治法に基づき、規則等を定めて、官民競争入札等を実施することが可能。
- 長野県南牧村、東京都、大阪府等、13箇所では市場化テストを実施(窓口業務、職業訓練、職員研修、庁舎管理等)



大阪府の市場化テスト（府立中央図書館導入事例）

＜基幹業務＝対象外と考えられる行為が含まれる業務＞

属性	対象外範囲
司書の技能・知識・経験を必要とする業務	・資料の収集方針 ・選書（見計らい、資料選択、寄贈依頼・決定） ・資料管理方針、書架整理計画、蔵書点検計画、資料調査 ・資料保存計画 ・レファレンスサービス（文献調査、事実調査、所在調査の一部） ※ 司書の技能・知識・経験を必要とするもの 平成20年度実績238,666件うち26,167件 ・大阪資料・古典籍サービス
市町村図書館等との連携・支援に関する業務	・協力支援、協力貸出、運営支援、職員研修等
行政施策の推進に関する業務	・政策立案支援サービス ・子どもへのサービス ・障がい者へのサービス ・ビジネス支援サービス ・学校等支援 ・生涯学習事業の企画、関係機関・団体等との連絡調整 ・広報計画、調整
館利用規則による館長権限	・利用者サービスのルール・マニュアル策定等 ・撮影許可、特別貸出、貴重書閲覧許可、所蔵証明等

大阪版市場化テストの対象範囲

区 分	対 象 業 務
資料の収集・整理・保存業務	・選書（発注・受入登録） ・書誌・所蔵データの管理 ・帳簿管理、移管・除籍等処分 ・資料納品チェック ・マーク作成、資料装備（バーコード、フィルムコート等）
所蔵資料管理業務	・開架資料管理・書庫内資料管理（書架整理） ・蔵書点検作業 ・資料保存（修理、合本製本、マイクロ化）
利用者サービス業務	・総合利用案内（カウンター） ・利用者登録（カウンター） ・資料貸出（閲覧）・返却・予約処理（カウンター） ・オーディオ・ビジュアル（ＡＶ）室運営（貸出・返却等カウンター、機器管理等） ・書庫出納 ・レファレンスサービス（利用案内、所蔵調査、所在調査の一部） ※ 平成20年度実績238,666件うち212,499件 ・利用者端末・新聞閲覧室・研究室運営、複写サービス ・延滞催告、紛失本処理
市町村図書館等との協力・支援業務	・協力貸出（受付、集配、仕分け） ・協力搬送車（両館シャトル車含む）運行
生涯学習事業	・生涯学習事業の実施
広報・展示等	・ホームページ・メールマガジン、各種案内、広報・展示等の実施

課題(基本方針より)

- 選定される事業の規模が小さい
- 官民競争入札が少ない
- 多数の余剰人員が生じる可能性がある場合、公務員の処遇が問題
- 安値で落札される場合、対象公共サービスの質の低下等の弊害が生じる
- 公共サービスの業務フロー、コスト等の情報が十分に整理されておらず、事前準備の負担、情報の不足が生じている
- 自治体が法に基づく入札を実施した件数が少ない。特例対象業務が限られていること、実施方針・実施要項の作成、合議制の機関の運用の負担が大きいことが影響
- 省庁が消極的なので、政治のコミットメントが不可欠



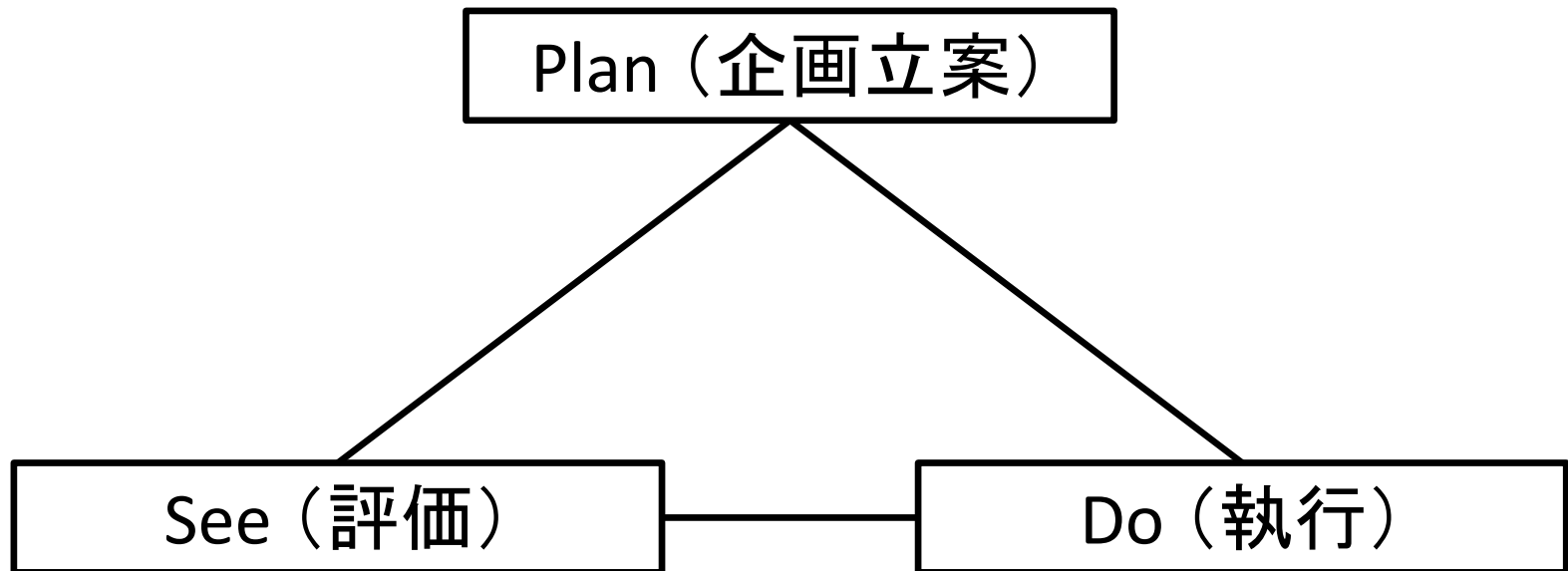
政策評価



資料は主に総務省
作成資料より作成

政策評価とは

- 各府省が、自らその政策の効果を把握・分析し、評価を行うことにより、次の企画立案や実施に役立てる制度(国の場合)



導入の経緯

- 行政改革会議最終報告(平成9年12月)

5 評価機能の充実強化

(1) 評価機能の充実の必要性

- ① 従来、わが国の行政においては、法律の制定や予算の獲得等に重点が置かれ、その効果やその後の社会経済情勢の変化に基づき政策を積極的に見直すといった評価機能は軽視されがちであった。
- ② しかしながら、政策は実施段階で常にその効果が点検され、不断の見直しや改善が加えられていくことが重要であり、そのためには、政策の効果について、事前、事後に、厳正かつ客観的な評価を行い、それを政策立案部門の企画立案作業に反映させる仕組みを充実強化することが必要である。
- ③ また、評価機能の充実は、政策立案部門と実施部門の意思疎通と意見交換を促進するとともに、その過程において政策立案部門、実施部門の双方の政策についての評価や各種情報が開示され、行政の公正・透明化を促す効果があることも忘れてはならない。



行政機関が行う政策の評価に関する法律（平成13年法律第86号）

- 基本的な内容

- ①各府省が自ら評価

- ②政府全体で基本方針を策定、各府省は中期的な基本計画及び1年ごとの実施計画を策定、結果については評価書を作成・公表

- ③総務省は各府省の政策について評価を実施

- 目的

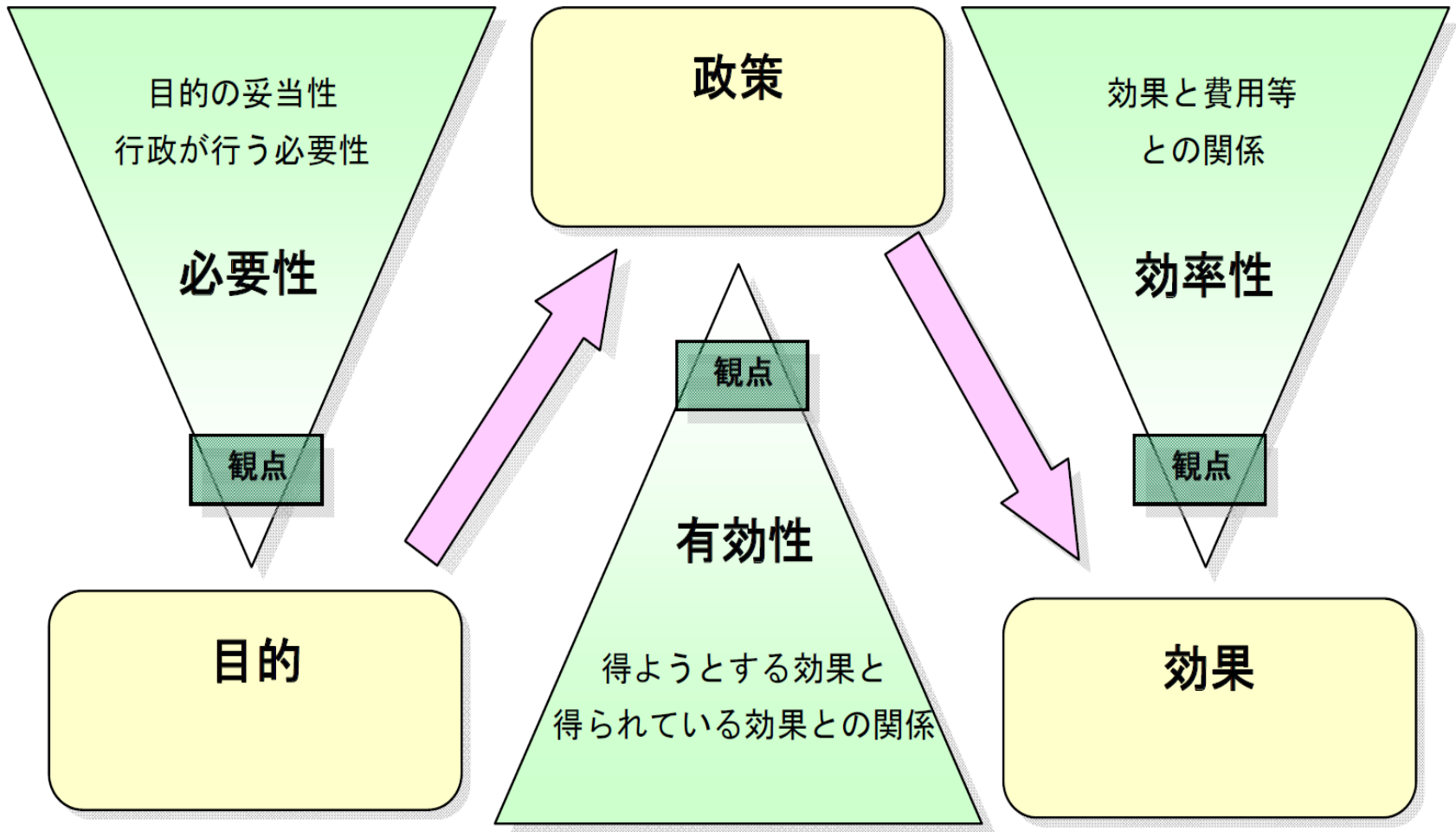
- 国民本位の効率的で質の高い行政を実現

- 国民の視点に立ち、成果重視の行政を実現

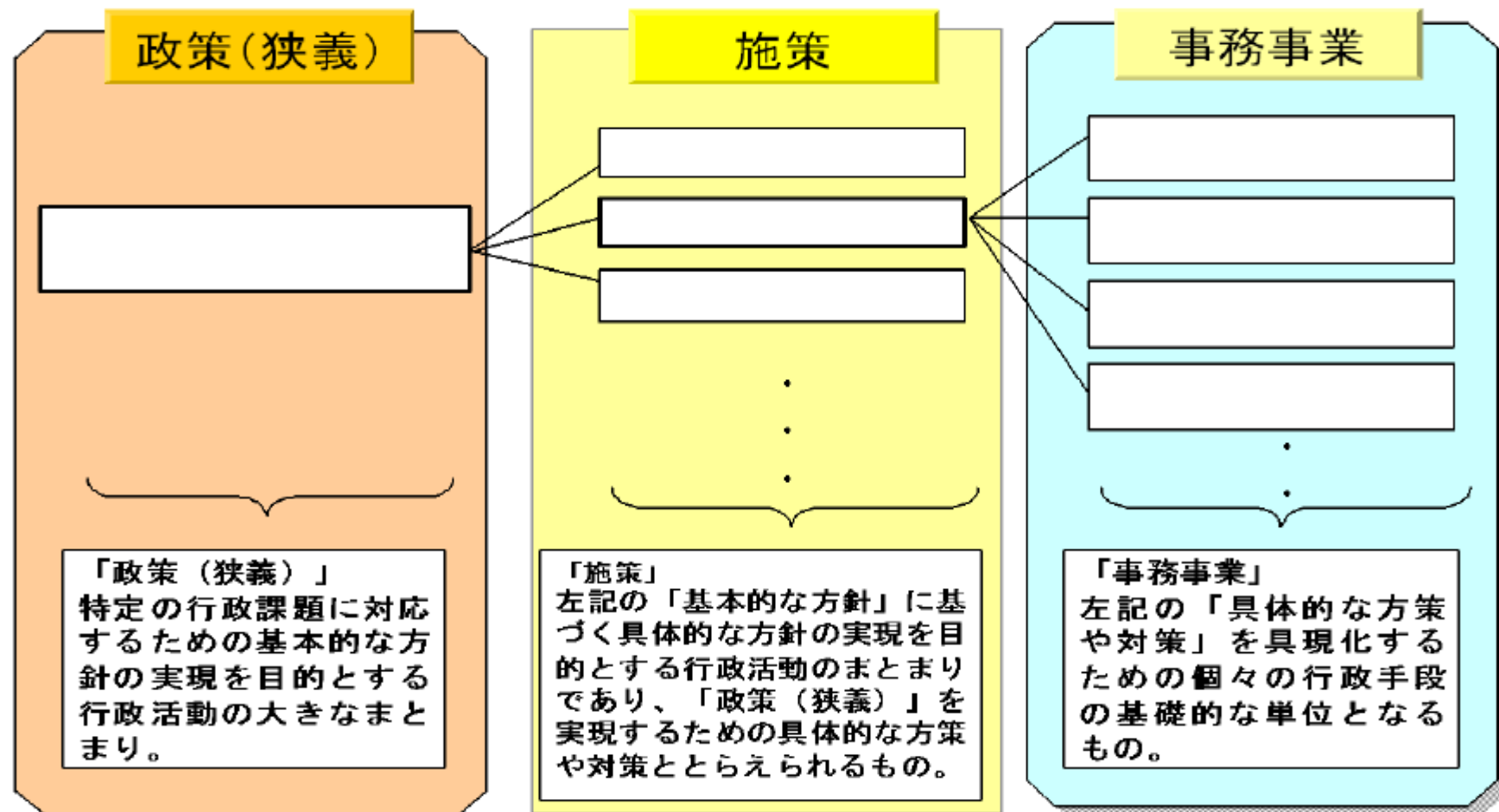
- 国民に対する行政の説明責任を果たす



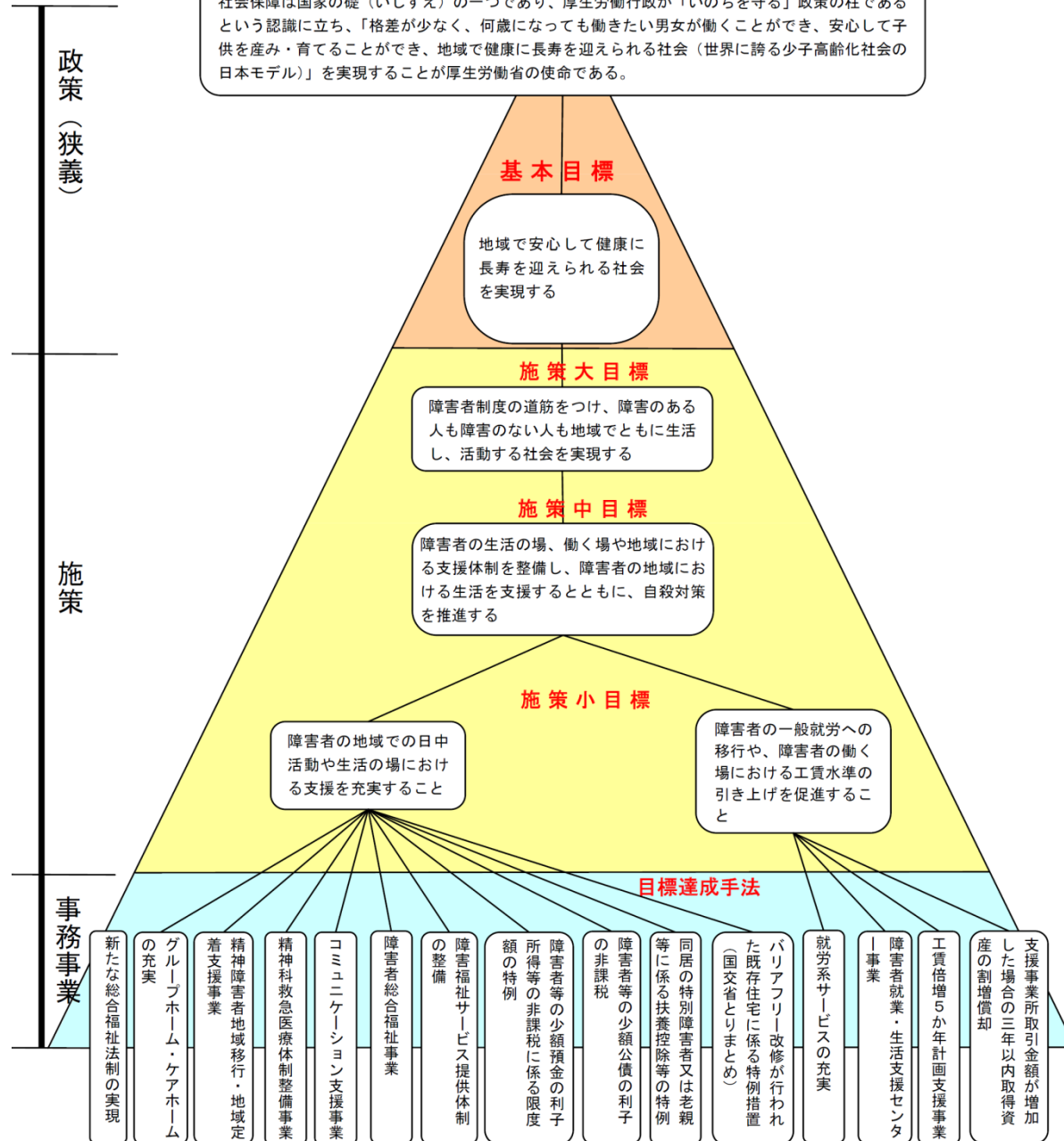
政策評価の観点



政策の体系図（イメージ）



厚生労働省の例



評価の方式

【事業評価方式】

- 個々の事業の採択前に、その採否・選択などに役立てるため、期待される政策効果や要する費用等を推計・測定。
- 政策の目的が国民や社会のニーズ、上位の目的に照らして妥当か、行政が担う必要があるか、費用に見合った政策効果が得られるかなどの観点から評価。
- 必要に応じ、政策の実施後、事前の評価内容を踏まえて、改めて検証。

【実績評価方式】

- 施策を決定する際に、不断の見直しや改善に資するため、施策の目的と手段の対応関係を明示しながら、政策効果に着目した達成すべき目標を設定。 → 「アウトカム」に着目した目標が基本
- その後、この目標に対する実績を定期的・継続的に測定。
- 目標期間が終了した時点で、目標期間全体における取組や最終的な実績などを総括し、目標の達成度合いについて評価を実施。

【総合評価方式】

- 政策（施策・事務事業）の決定から主に一定期間経過後、特定のテーマについて、政策効果がどのように現れているかを様々な角度から掘り下げて分析し、問題点を把握、原因を分析。

アウトカム指標

- 行政活動に投入された資源（「**インプット**」、いくら予算を注ぎ込んだかなど）により行政が産出したサービスを通例「**アウトプット**」（道路を何km 作ったかなど）
- 行政活動から産出されたサービスによりもたらされた成果を「**アウトカム**」（道路の渋滞がどれだけ減ったかなど）
- アウトカムには、政策によってもたらされる国民の利便や環境への負荷といったプラス面及びマイナス面の両方が含まれる
- 実績評価方式においては、「**いつまでに、何について、どのようなことを実現するのか**」をわかりやすく示すアウトカムに着目した目標を設定することが基本



評価の方式

	対 象	時 点	目的・ねらい	やり方
事業評価	個々の事務事業が中心、施策も	事前 必要に応じ事後検証	事務事業の採否、選択等に資する	あらかじめ期待される政策効果やそれらに要する費用等を推計・測定
実績評価	各府省の主要な施策等	事後 定期的継続的に実績測定、目標期間終了時に達成度を評価	政策の不断の見直しや改善に資する見地	あらかじめ政策効果に注目した達成すべき目標を設定 目標の達成度合について評価
総合評価	特定のテーマ（狭義の政策・施策）について	事後 一定期間経過後が中心	問題点を把握その原因を分析など総合的に評価	政策効果の発現状況を様々な角度から掘り下げて分析など総合的に評価

各評価方式の例

事業評価 (事前評価)

特別高度工作車の整備（総務省）

特別高度工作車の整備

平成18年4月に創設された特別高度救助隊の装備の充実を図るため、大型ブローアールとウォーターカッターを兼ね備えた車両7台を、主要都市の消防本部等に分散配備し、全国的な救助体制を強化するもの。

- ・大型ブローアール：有毒ガス・可燃性等の発生した災害現場における排気や、トンネル・地下街・地下鉄等での火災における排煙・消火を行うもの。
- ・ウォーターカッター：高圧の水流と研磨剤の混合により切断を行う装備。火花が出ないことから、危険物、可燃性ガス等が充満した場所でも使用することができる。

「救助隊の編成、装備及び配置の基準を定める省令」

特別高度救助隊を東京都及び政令指定都市に設置し、地域の実情に応じて大型ブローアールとウォーターカッターを備えることとしている。

過去の災害

- ・新潟県中越地震（平成16年10月）
→母子救出作業において、高度な機資材と高度な救助技術を有する「ハイパーレスキュー隊」が活躍。
- ・JR福知山線列車事故（平成17年4月）
→ガソリン漏れ等によって、火花を発する器具が使えず救助活動が制約された。



大規模災害時の被害の軽減に寄与することから、必要性・有効性等が認められる。

特別高度工作車を、既に大型ブローアール等が配置されている都市を除く全国の政令指定都市等に対し、地域バランスを考慮した上で配備

20年度予算要求
(5億円)

※総務省の政策評価書をもとに、総務省行政評価局が作成したもの。

実績評価

振り込め詐欺・恐喝等匿名性の高い知能犯罪の捜査活動及び予防活動の強化（国家公安委員会・警察庁）

基本目標： 犯罪捜査の的確な推進

この基本目標が掲げる業績目標：

- ① 重要犯罪に係る捜査の強化
- ② 重要窃盗犯に係る捜査の強化
- ③ 政治・行政・経済の構造的不正の追及の強化
- ④ **振り込め詐欺（恐喝）等匿名性の高い知能犯罪の捜査活動及び予防活動の強化** 等



業績目標①

指標：振り込め詐欺・恐喝の発生状況（認知件数及び被害総額）

達成目標：振り込め詐欺・恐喝の認知件数及び被害総額を前年よりも減少させる。

基準年：19年 達成年：20年

業績目標②

指標：振り込め詐欺・恐喝の検挙状況（検挙件数及び検挙人員）

達成目標：振り込め詐欺・恐喝の検挙件数及び検挙人員を前年よりも増加させる。

基準年：19年 達成年：20年

評価結果

振り込め詐欺・恐喝の検挙件数及び検挙人員は増加しているものの、認知件数及び被害総額も増加していることから、振り込め詐欺・恐喝等匿名性の高い知能犯罪の捜査活動及び予防活動の強化は、達成が十分とは言えない。平成19年と比較して平成20年の振り込め詐欺・恐喝の認知件数及び被害総額が増加した主な要因は、還付金等詐欺及びオレオレ詐欺・恐喝の被害の増加にあると考えられる。

評価結果の予算要求等への反映状況

- ・振り込め詐欺等広域知能犯罪対策の推進のための経費（対策用資機材の整備等に要する経費）を概算要求：2百万円
- ・振り込め詐欺対策の強化を推進するために必要な人員を増員要求

※政策評価結果の22年度概算要求等への反映の好事例集をもとに、総務省行政評価局が作成したもの。

各評価方式の例

総合評価

安全性と効率性が両立した船舶交通環境の創出 (国土交通省)

対象施策

様々な視点から効果の発現状況を検証

① 海上交通環境の整備

- ・ 主要国際幹線航路の整備及び保全
- ・ A I S を活用した次世代型航行支援システムの整備
- ・ 高機能航路標識等の整備
- ・ 海上交通センターの拡充
- ・ 航行援助システムの I T 化

② 安全対策の推進

- ・ 海難防止思想の普及等
- ・ 海上交通センター等の的確な運用
- ・ 海上交通法令の励行等の実施
- ・ 新しい交通体系の導入等に向けた検討

施策の効果等

安全面：大規模海難の防止

大規模海難の発生数をゼロに維持し、目標達成

効率面：航行時間の短縮

東京湾における航行時間を 6% (目標 15%) 短縮し、一定の効果

アンケート調査の結果、水先人、船舶乗組員の 7 割以上から、「施策の効果が期待できる」との評価が得られた。

主な課題

- ・ 施策の継続性が重要
- ・ 運航実態の検証

今後は ① 安全性の向上

創出された安全性を維持する必要がある、関係施策を継続実施することが重要

② 運航効率の向上

今後とも安全性との調和を図りながら効率性の向上にも取り組んでいくことが必要

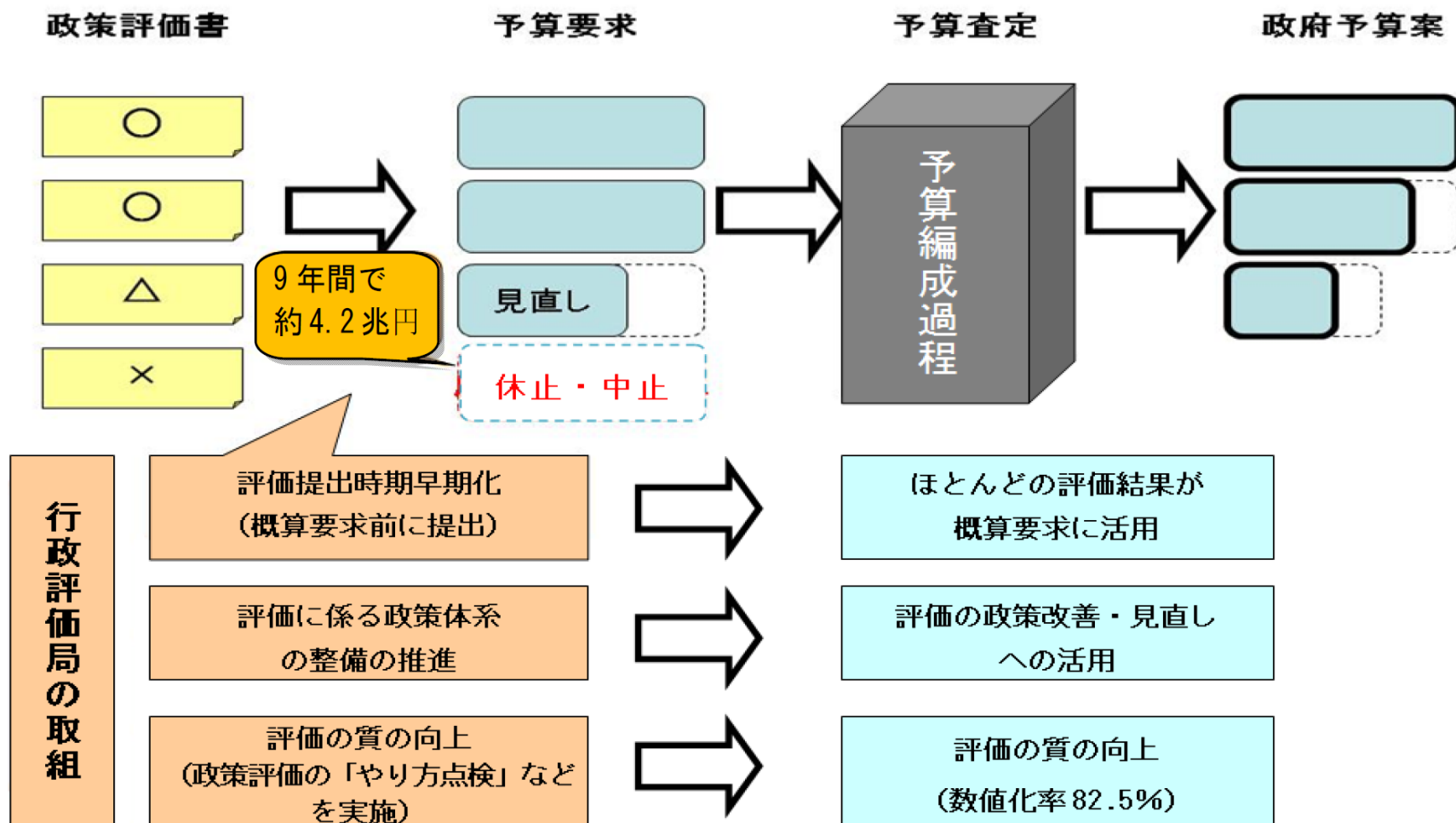
③ 数値目標と関連施策の推進

引き続き安全面に係る数値目標を設定し、船舶交通の安全を確保しつつ、運航効率を計るための施策を推進していくことが必要

※国土交通省の政策評価書をもとに、総務省行政評価局が作成したもの。



政策評価と予算の連携のための取組



地方公共団体の行政評価

(総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況に関する調査」(H25.10.1現在)より)

■ 導入状況

都道府県及び特例市以上の市ではほぼ全団体、またその他の市区でも8割以上の団体で導入されている。一方、町村での導入は約1／3にとどまっている。

都道府県・指定都市では平成15年度以前に導入、市区町村では平成20年度以降に導入している傾向。

○行政評価の導入状況

(単位：団体数)

	都道府県	指定都市	市区町村					合計
				中核市	特例市	市区	町村	
導入済	47	19	994	41	40	588	325	1,060
導入予定あり	0	0	551	1	0	81	469	551
導入予定なし	0	1	177	0	0	41	136	178
合計	47	20	1,722	42	40	710	930	1,789
導入割合	100%	95.0%	57.7%	97.6%	100%	82.8%	34.9%	59.3%
(平成22年度導入割合)	(97.9%)	(94.7%)	(52.7%)	(95.0%)	(100%)	(78.1%)	(29.8%)	(54.4%)

※全地方公共団体を対象。



■ 行政評価の実施体制

内部評価のみの団体が半数以上であり、その他の団体は内部評価と外部評価の双方を実施している。指定都市では、内部評価と外部評価を併せて実施しているところが7割を超える。

(1) 行政評価の実施体制

	都道府県 (47)		指定都市 (19)		市区町村 (994)		合計 (1060)	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
内部のみ	22	46.8	5	26.3	550	55.3	577	54.4
内部+外部	24	51.1	14	73.7	425	42.8	463	43.7
外部のみ	1	2.1	0	0.0	19	1.9	20	1.9

- 外部有識者による評価は、行政評価を導入している団体のうち、4割で実施している。

○外部有識者による評価の実施状況

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
実施している	22	46.8	10	52.6	395	39.7	427	40.3
実施していない	25	53.2	9	47.4	599	60.3	633	59.7



- 行政評価の対象

ほとんどの団体で、政策－施策－事務事業の各段階のうち事務事業を評価対象としている。

また、約5割の団体では、2段階又は3段階を評価対象としている

○合計

(単位：団体数)

	3段階	2段階			1段階			合計	割合
	政策＋施策 ＋事務事業	政策＋施策	政策＋ 事務事業	施策＋ 事務事業	政策のみ	施策のみ	事務事業のみ		
合計	111	13	5	356	1	40	534	1,060	
政策	111 └─┐ └─┐ 12	13 └─┐ └─┐ 3	5 └─┐ └─┐ 2	356 └─┐ └─┐ 112	1 └─┐ └─┐ 0	40 └─┐ └─┐ 11	534 └─┐ └─┐ 281	130 └─┐ └─┐ 17	12.3% └─┐ └─┐ 1.6%
施策	111 └─┐ └─┐ 9	13 └─┐ └─┐ 2							520 └─┐ └─┐ 134
事務事業	111 └─┐ └─┐ 36		5 └─┐ └─┐ 2	356 └─┐ └─┐ 122				1,006 └─┐ └─┐ 441	94.9% └─┐ └─┐ 41.6%
割合	10.5%	1.2%	0.5%	33.6%	0.1%	3.8%	50.4%		

※ └─┐ 内は各段階の項目のうち一部のみを対象としている団体数。



- 行政評価を導入している団体のうち、約7割が評価結果を予算要求等に反映している。また、そのうち9割以上が予算査定等においても評価結果を反映している。

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計(1060)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
反映している	45	95.7	17	89.5	711	71.5	773	72.9
反映していない	2	4.3	2	10.5	283	28.5	287	27.1

- その他の活用方法としては、継続中の事務事業の見直しや総合計画等の進行管理に活用されている団体が多い。また、当該年度の事業の執行や定員管理の要求・査定の参考にもされている。

8 行政評価結果の活用方法

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計(1060)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
当該年度の事業の執行	47		19		994			
直接反映	17	36.2	6	31.6	303	30.5	326	30.8
参考	26	55.3	12	63.2	542	54.5	580	54.7
活用していない	4	8.5	1	5.3	149	15.0	154	14.5
定員管理要求、査定	47		19		994			
直接反映	6	12.8	2	10.5	61	6.1	69	6.5
参考	29	61.7	13	68.4	489	49.2	531	50.1
活用していない	12	25.5	4	21.1	444	44.7	460	43.4
次年度の重点施策や重点方針	47		19		994			
直接反映	20	42.6	4	21.1	205	20.6	229	21.6
参考	25	53.2	11	57.9	610	61.4	646	60.9
活用していない	2	4.3	4	21.1	179	18.0	185	17.5
継続中の事務事業の見直し	47		19		994			
直接反映	18	38.3	10	52.6	372	37.4	400	37.7
参考	25	53.2	8	42.1	569	57.2	602	56.8
活用していない	4	8.5	1	5.3	53	5.3	58	5.5
総合計画等の進行管理	47		19		994			
活用している	36	76.6	13	68.4	703	70.7	752	70.9
活用していない	11	23.4	6	31.6	291	29.3	308	29.1
トップの政策方針	47		19		994			
活用している	28	59.6	7	36.8	376	37.8	411	38.8
活用していない	19	40.4	12	63.2	618	62.2	649	61.2

9 行政監査における行政評価の活用状況について

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計(1060)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
活用している	4	8.5	2	10.5	66	6.6	72	6.8
活用していない	43	91.5	17	89.5	928	93.4	988	93.2



- 行政評価を導入している団体のうち、都道府県、中核市以上の市では9割以上の団体、またその他の市区でも約8割の団体が行政評価の結果を公表している。

○「政策」「施策」「事務事業」の公表状況

		都道府県		指定都市		市区町村										合計	
						中核市		特例市		市区		町村					
		団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
政策	公表	20	100.0	3	100.0	77	72.0	6	100.0	3	100.0	47	82.5	21	51.2	100	76.9
	非公表	0	0.0	0	0.0	30	28.0	0	0.0	0	0.0	10	17.5	20	48.8	30	23.1
施策	公表	36	97.3	16	100.0	371	79.4	24	92.3	22	95.7	248	82.1	77	66.4	423	81.3
	非公表	1	2.7	0	0.0	96	20.6	2	7.7	1	4.3	54	17.9	39	33.6	97	18.7
事務事業	公表	38	97.4	19	100.0	700	73.8	36	92.3	31	81.6	449	80.3	184	59.0	757	75.2
	非公表	1	2.6	0	0.0	248	26.2	3	7.7	7	18.4	110	19.7	128	41.0	249	24.8



- 行政評価の成果としては、「成果の観点で施策や事業が検討された」「職員の意識改革に寄与した」ことに意義を見出している団体が最も多かった。
- 6割程度の団体は事務事業の廃止や予算の削減につなげている。また半数程度の団体は、個別事業の有効性・効率性の向上につなげている。
- 一方で、住民の関心の高まり、議会での議論の活発化、職員の企画立案能力の向上という面ではいま一つ成果が見られていないと考えられる。

10 行政評価の成果

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計(1060)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
住民の関心が深まった	22	46.8	12	63.2	235	23.6	269	25.4
成果の観点で施策や事業が検討された	45	95.7	21	110.5	741	74.5	807	76.1
事務事業の廃止、予算削減につながった	28	59.6	16	84.2	591	59.5	635	59.9
業務体系の再検討につながった	23	48.9	6	31.6	428	43.1	457	43.1
個別の事務事業の有効性が向上した	28	59.6	17	89.5	484	48.7	529	49.9
個別の事務事業の効率性が向上した	26	55.3	13	68.4	549	55.2	588	55.5
予算配分を大きく変更できた	2	4.3	1	5.3	102	10.3	105	9.9
人員配置を大きく変更できた	1	2.1	1	5.3	14	1.4	16	1.5
職員の企画立案能力が向上した	17	36.2	3	15.8	131	13.2	151	14.2
職員の意識改革に寄与した	29	61.7	15	78.9	667	67.1	711	67.1
議会で評価結果が取り上げられるようになった	23	48.9	12	63.2	263	26.5	298	28.1



- 行政評価における課題としては、8割弱の団体が指摘しているのが、「評価指標の設定」の困難さである。また、行政評価事務の効率化も課題といえる。
- 予算編成へどのように活用していくのかという点も7割の団体が課題として認識している。
- 職員の意識改革、長期的な方針・計画との連携等も半数以上の団体で課題となっている。

1.1 行政評価の課題

	都道府県 (47)		指定都市 (19)		市区町村 (994)		合計 (1060)	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
評価指標の設定	36	76.6	22	115.8	781	78.5	839	79.1
評価情報の住民への説明責任	16	34.0	11	57.9	353	35.5	380	35.8
予算編成等への活用	30	63.8	19	100.0	699	70.3	748	70.5
定数査定・管理への活用	15	31.9	10	52.6	390	39.2	415	39.1
議会審議における活用	2	4.3	2	10.5	173	17.4	177	16.7
外部意見の活用	8	17.0	8	42.1	437	43.9	453	42.7
長期的な方針・計画との連携	15	31.9	12	63.2	547	55.0	574	54.1
職員の意識改革	23	48.9	12	63.2	588	59.1	623	58.7
行政評価事務の効率化	34	72.3	19	100.0	753	75.7	806	76.0





地方公共団体における 行政改革の取組

資料は主に総務省作成
資料より作成

地方公共団体における行政改革の取組について

- 平成23年度より「地方公共団体における行政改革の取組状況に関する調査」を毎年実施。

調査内容：地方公共団体における行政改革にかかる計画・方針の有無、公表状況等を調査。

調査時点：平成25年10月1日

調査対象：全地方公共団体（都道府県、市区町村）

- 平成25年度調査では、これまでの調査項目に加え、「地方公共団体において新たに工夫している行政改革の取組」についても調査。
- 具体的な取組内容等を、次頁以降において紹介。

地方公共団体において新たに工夫している行政改革の取組みについて

（単位：団体）

	都道府県	指定都市	市区町村	合 計	回答団体に 占める割合
回答団体数	44	18	1,478	1,540	
地域における協働の推進	11	7	431	449	29.1%
業務改善の取組	35	9	475	519	33.7%
民間委託等の推進	26	14	479	519	33.7%
組織、マネージメントの見直し	37	9	470	516	33.5%
人材育成の推進	30	8	377	415	26.9%
ICTの活用	16	7	162	185	12.0%
資産・債務改革	16	9	160	185	12.0%
その他	10	4	127	141	9.1%

※ 1 団体複数回答可



地方公共団体における新たな行政改革の取組の動向

○ 地方公共団体においては、これまで継続して取り組んできた「適正な給与・定員管理の推進」に加えて、次のような環境の変化に即応した新たな取組が広がっている。



- ・事務事業の抜本見直し
- ・ICTによる事務の効率化
- ・窓口のワンストップ化 など

I. 業務の見直し(P3)



III. 組織・人材マネジメントの見直し(P5)

- ・成果志向の人事評価制度
- ・戦略的な人材育成 など

<環境変化に即応した行政改革の取組>

- ・多様な徴収確保策
- ・ファシリティマネジメント など

II. 歳出・歳入/資産・債務管理(P4)



IV. アウトソーシングの推進(P6)

- ・指定管理者制度の広範な活用
- ・企業・コミュニティとの協働 など



I. 業務の見直し

- 地方公務員数の純減が続く中で、業務の効率化によって捻出した人的・財政的リソースを仕事の質の向上に充てていく発想が求められている。
- このため、「窓口のワンストップ化」や「ICTによる事務の効率化」、「事務事業の抜本見直し」等の取組が進められている。

〈窓口のワンストップ化等〉

【北九州市の取組】

- ・ ICTを活用したワンストップ窓口の導入
⇒ 市民課・福祉担当課の複数の課で行っていた手続きが、ワンストップ化により約25分短縮

【大分県の取組】

- ・ 子育てに関する相談窓口を一本化
⇒ 早い段階での適切な助言・支援を実施
24時間365日体制で相談数は増加



〈ICTによる事務の効率化〉

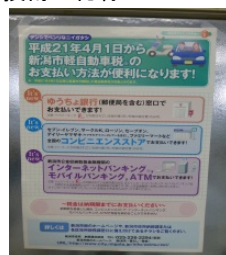
【新潟市の取組】

- ・ 各種市税等の納付にコンビニ収納及びマルチペイメントネットワーク収納を導入
⇒ 従来の納付書での納付に代え、約35% (約52万件、H24) がコンビニ収納等を活用
窓口業務の負担の軽減

【御前崎市(静岡県)】

- ・ タブレット端末等を利用したリモートデスクトップ※の導入
⇒ 出張先での報告書作成やメールのチェックなど空き時間の有効活用

※ ネットワークを経由して2台のコンピュータを接続する技術の総称



〈事務事業の抜本見直し〉

【山形県の取組】

- ・ 全事務事業を対象に見直しを実施
⇒ 67事業を廃止、171事業を見直し
削減効果額は、約14.4億円
削減時間数は、約1.3万時間

【墨田区の取組】

- ・ 行政評価制度等を活用した事務事業の見直し
⇒ 評価結果等を基にした再編整理により事務事業の最適化
削減効果額は、約3.4億円



＜墨田区マネジメントサイクルのイメージ＞



Ⅱ. 歳出・歳入／資産・債務管理

- 国・地方を通じた厳しい財政状況のもと、地方公共団体においても歳出削減だけでなく、歳入増加や、利用ニーズの変化を見据えた資産・債務管理が求められている。
- このため、「多様な徴収確保策」や「ファシリティマネジメント」等の取組が進められている。

〈多様な徴収確保策〉

【静岡県の取組】

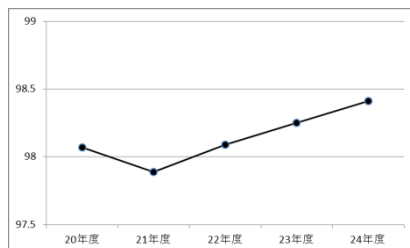
- ・ 周辺自治体と滞納整理機構を設立。県・市町の徴収困難な徴収事務を一括して実施
⇒ 徴収効果は約5億円
- ・ 軽自動車税の申告書を一元的にデータ化し、市町にそのデータを配布するシステムを構築
⇒ 市町の事務負担の軽減により、約1.7億円の人件費等を削減

【松本市（長野県）の取組】

- ・ 市税コールセンターを設置し、電話による自主的納付の呼びかけ業務を民間へ委託
⇒ 納付忘れによる滞納者数の減少で、収納率の向上
職員が困難な業務に携る時間が確保され、滞納処分実施件数が増加



＜松本市市税収納率（H20～H24）の推移について＞



〈ファシリティマネジメント※〉

【香川県の取組】

- ・ 県有施設約700を点検・診断し、データを一元管理
⇒ 長期的視点に立った改修・修繕により建物の長寿命化を推進
また、県有施設の省エネルギー化の推進により、維持管理費の縮減

【浜松市の取組】

- ・ 全市有施設約2,000の施設評価を行い、データを一元化
⇒ 利用者等のアンケートも実施、施設評価の実施や公共
施設再配置計画作成に活用
施設廃止を中心に平成26年度までに383施設の削減
見込み

※ 企業、団体等が、組織活動のために施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する
経営活動



Ⅲ. 組織・人材マネジメントの見直し

- スリムな行政体制の下でも、住民には質の高いサービス提供を維持していくため、職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理や人材育成、組織編制等が求められている。
- このため、「成果志向の人事評価制度」や「戦略的な人材育成」等の取組が進められている。

〈成果志向の人事評価制度〉

【広島県の取組】

- ・ 管理職員から一般職員まで一貫した目標管理・評価システムの導入
⇒ 業務の執行計画に加え、全職員が目標を設定し業務を遂行することにより、ミッションを明確にし、組織パフォーマンスの向上
評価を勤勉手当や昇給に反映させる給与制度の導入により職員のやる気と成果の向上



〈戦略的な人材育成〉

【群馬県の取組】

- ・ 人事管理部門による選抜型の研修を実施
⇒ 選抜目的に応じた研修を企画・実施することにより、将来必要とされる能力・心構えを強化

【宮古市(岩手県)の取組】

- ・ 従来のOJT研修に加え、メンター制度※を導入
⇒ 他部署の職員をメンターとして専任し、指導や助言、定期的な面談の実施
組織全体での教育環境強化を推進

※ 豊富な知識と職務経験を有する先輩職員(メンター)が、後輩職員(メンティ)に対して行う個別支援活動



IV. アウトソーシングの推進

- 行政が有するリソースを、民間の活力やノウハウの活用により住民サービスの向上に充てていくことが求められている。
- このため、「指定管理者制度の広範な活用」や「企業・コミュニティとの協働」等の取組が進められている。

〈指定管理者制度の広範な活用〉

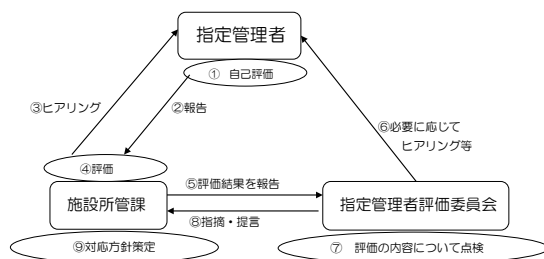
【東京都の取組】

- ・ 青山葬儀所の指定管理者に生花事業者を中核とする企業グループを指定
⇒ 施設に花の装飾を施すなど独自のノウハウを活かした運営で質の高いサービスの提供
- ・ 指定管理者における個人情報保護の対応
⇒ 条例等で個人情報の取扱いに関する必要な措置を義務付け、また個人情報の管理状況が適切に行われているかも含め評価するなど個人情報の適正な管理の確保

【大阪府の取組】

- ・ 外部委員による評価委員会を活用して指定管理者制度を導入している施設のモニタリングを強化
⇒ 住民のニーズに合致した質の高いサービスの提供と効率的な施設運営の推進

＜大阪府指定管理者のモニタリングの流れについて＞



〈企業・コミュニティとの協働〉

【佐賀県の取組】

- ・ 県の既存事業だけでなく、新たに取り組む事業も対象に協働化テスト※の実施
⇒ 県民からの提案を原則「YES」で判断。その結果平成24年度には提案事業70件全てを採択
公共サービス担い手の多様化による住民サービスの向上

※ 行政の行う業務を対象に、民間事業者等から広く提案を募り、公共サービス提供の多様化を図る取組

【富山県の取組】

- ・ NPOと行政・企業が地域ぐるみで実施する県政の重点戦略に沿った地域活性化の取組を推進
(例) 新幹線開業に向けた地域活性化事業
⇒ NPOのノウハウを活用することによる地域の活性化
NPOと行政・企業との協働により県の施策の推進につながり、今後の行政運営のスリム化に寄与

