

世界のPPPの潮流を踏まえ、 わが国の官民関係を 再構築するために

市場化テストの制度化にあたり、海外の先進事例のどこに学ぶべきか。
また、日本の事情を踏まえてどのような設計とすべきなのか。この問題に詳しい
KPMGビジネスアシュアランス株式会社のディレクター・熊谷弘志氏とシニアマネージャー・渡辺徹氏にうかがった。



渡辺 徹 氏

KPMGビジネスアシュアランス株式会社パブリック・セクター事業部
シニアマネージャー



熊谷弘志 氏

KPMGビジネスアシュアランス株式会社パブリック・セクター事業部
ディレクター

ベストバリューの追求へ

はじめに、わが国に市場化テストが導入されることについて、概括的な所感からうかがいたいと思います。

熊谷 昨年10月、タイでPPPに関する社内のカンファレンスが行われ、アジア各国、およびイギリスやオーストラリアの専門家が一堂に会する機会がありました。現在、アジア各国では、イギリス型PFIに類似したPPPが動いているのですが、参加者の目下の最大の関心事は、ライフサイクルコストで見たベストバリューを達成することです。そのために、公共施設の

大規模修繕に伴うコスト変動のリスクや、施設の不具合リスクを民間事業者に移転することは、既に前提条件となっています。リスクをとりたくないのは官も民も同じですが、「大規模修繕リスクや不具合リスクをとるのはどちらが上手いか考えれば、やはり民間だろう」と官民で合意されているからです。もちろん、PPPとは、単にコストを下げるための仕組みではない。サービスの質が重要であることもよく理解されています。そこで海外で活用されているのがサービスレベル・アグリーメント (Service Level Agreement / 業績連動支払い) という仕組みです。事前

の契約において約束したサービスの水準が達成されなければ、支払いを減額することを決めておく。民間事業者は全額もらいたいからサービスの質を維持するという仕組みです。ここで強調しておきたいのは、世界の公共運営では、単なる分割払いのような日本型PFIとは全く異なる仕組みが既に常識になっているという事実です。もちろんイギリスにしても、最初から見事に機能する制度をつくることはできなかったわけではありません。サッチャー政権の時代、強制競争入札(9頁・註2参照)が導入されましたが、その主な目的はコストの削減であり、それを

達成せんがため、公共部門と民間部門に競争を強いるかたちがとられました。ところが、コストを単年度ベースで見ているため、長期的にかかってくるコストを読み切れなかった。その結果、委託を繰り返して、コストの削減を続けるうちに施設に不具合が生じてくると、それがサービスの質の低下を招くようになってしまった。ただ、このような失敗は必ずフィードバックされ、それを防ぐ手法もまた編み出している。世界では、そのようにダイナミックな試行錯誤を経て、改善されてきた手法が普及してきているということです。

日本は立ち遅れ、独り蚊帳の外ということでしょうか。

熊谷 サッチャー・メジャー政権のNPMの基本的な発想は、「官民に競争させることでコストを下げ、よいアイデアを出させよう」というものですが、それに替わった労働党のブレア政権はそうではない。「何でも民間に押し付けると、かえって失敗の要因を生み出すこともある。官民それぞれ得意とする分野を上手に分担すべきだ」という考え方をとります。そこから官民でベストのパートナーシップを包括的にとらえるPPPという潮流が生まれたわけです。保守党政権の「できる限り民間部門に任せる」というPFIの流れが、1997年の労働党のブレア政権誕生で全く異なった政策に組み替えられ、しかもそれが実際に上手く機能したのですから、これから日本に市場化テストを導入するなら、わざわざイギリスでは既にオールドファッションとなっている考え方をそのまま取り入れることはない。後発の国として、どこまで諸外国の過去の経験をうまく活かし、有効な制度をつくれるか。今回の市場化テストを考える上では、そこがポイントになってくると思います。

渡辺 私も結論は変わりませんが、やや異なる視点からその意義を捉えれば、市場化テストとは、政府と社会の関係につ

いて現在、世界で見られる、ガバメントモデルからガバナンスモデルへの転換という流れにおいて重要なプロセスをなす制度のひとつだということです。ガバメントモデルとは、端的に言えば「社会の統治は完全情報と完全能力に基づいた政府機構が担えば上手くいく」という思想ですが、そのような前提は実際には成立しないということは、既に社会主義体制の崩壊で明らかになりました。それに替わるのがガバナンスモデルであり、政府の不完全情報と不完全能力を前提として、分権的な協働体制を目指すという発想です。例えて言えば、持ち寄りの宴会のようなもので、「官民それぞれ得意とするところで力を発揮しよう」と。そこにおける政府は参加者を指揮したり、命令するという役割ではなく、いわば宴会の幹事役の機能が求められることになります。今、日本でも地方では盛んに「協働」と言われるようになっていっているのもその流れにある動きで、メンテマとすべきは、官が担ってきた公共サービスの提供をいかに民に任せるかではなく、当該公共サービスに関して、ベストのバリューを提供するには、誰が、どうすべきか、その探求です。国で言えば、小泉内閣が進める規制改革にせよ、官業の民間開放にせよ、煎じ詰めれば「公共サービスをいかに提供していくか」、その枠組みづくりです。日本は国、地方を挙げて、その実践のステージに入ってきたというのが私の現状認識です。だとすれば、反面教師ということを含め、イギリスをはじめ諸外国の教訓を活かすべきです。サッチャー以前のイギリスは、公的部門が肥大化し、疲弊し切っていました。そこに登場したサッチャリズムはある種の革命でした。彼女は「政府の役割はビジネスをすることではなく、ビジネスの環境をつくることだ」ということを、就任から退任されるまで、さらに退任されてからも口癖のように

言っています。やがてそれがあつた種の歪みを生んだとするなら、「日本版市場化テスト」で参考にすべきは、イギリスで実施されたような「強制」競争入札ではない。キーワードとすべきは「コスト削減」に留まらず、やはり「ベストバリュー」ということになるのでしょ。

最小の費用で最大の効果を求めるということですね。

渡辺 そして、それを実現するには、費用と効果のそれぞれについての正しい認識が必要です。会計の行政コスト計算でコストを、行政評価で成果を可視化した上で認識し、その推移から費用対効果を検証する。わが国でも、その動きは国でも地方自治体でも広範に見られるようになった。次に来るステップが、官民のサービスの比較です。それによって公的部門が得意とするところ、民間部門が得意とするところが認識できる。それによって初めて「日本版PPP」、ベストバリューを実現するプロセスの実体化への道筋がつかはずです。

インディアナポリスの市場化テスト

海外の先行事例で学ぶべき点をお聞きしたいと思います。その前に、先ほど言及されたPFIのケースでは、なぜ日本は世界の潮流から外れることになったのかうかがいたいと思います。

熊谷 そもそもサービスレベル・アグリーメントという発想が生まれたのはITの世界です。1990年前後から、公共のあり方の見直しと同時に、もう一つの世界的規模の変化としてIT化が急速に進展しました。その経営効率化の効果があまりにも絶大だったため、どこもIT化を進めました。当時は導入にとつてもないコストを要し、しかも、いったん不具合が発生してシステムがダウンすると、復旧に時

構造改革・官製市場改革の切り札、

市場化テストが動き出す!

～公共サービスの民間開放、新たなステージへ～

間がかかり、業務に多大な影響を及ぼすという「諸刃の剣」的な仕組みでした。そのため、やがて発注者の側に、「これだけ大金を払っているのだから、期待した通りのサービスが達成できないときは、ペナルティを課すべきではないか」という考えが生まれます。しかし、それを発注者側の主観的な判断で行うわけにはいかない。そこで不具合が発生したら、事前に合意された規定が自動的に発動される仕組みをつくった。それがサービスレベル・アグリーメントです。そのアイデアが出たのは1990年初頭ですが、イギリスはすぐにこれをPFIに应用しています。1999年にはハンドブックがつくられ、その改定も進み、今や世界で標準化されています。注目すべきは、その仕組みをつくった1999年の委員会に韓国企業は参加していますが、日本企業は入り損なっているという点です。外国のアドバイザーを入れながら改革を進めるのが韓国のやり方なので、世界の最新情報が韓国には同時に入っても、日本にはうまく入らないことがあるのです。

海外の事例を参考にする以上、しっかりと学ぶ姿勢が求められるという

ことですね。

熊谷 民民契約でも、日本国内では正しくサービスレベル・アグリーメントが組み込まれたケースはまだ数例だけのはずです。さすがにIT業界は、これを組み込まなければビジネスになりませんから、委員会をつくり、取り込もうとしているところですが、世界に目を向ければ、対象は既にITからプラントへ、さらに一般施設へ広がっています。そのようなよい仕組みがあるのですから、導入しない手はない。市場化テストも1990年代の発想のままでやってしまうと、うまくいかないでしょう。

渡辺 その「1990年代の発想」の意味するところが、「主体が異なってもサービスの質は常に均一にし得るという前提のもと、より安いところを見付けよう」ということなら、全く同感です。1990年初頭の時点では、イギリスもそのあたりはかなり楽観的で、サッチャー流の強制競合入札は、政策の執行をマニュアル化すれば、誰がやってもオペレーションを同じにできるはずだから、より安いところを探せばよい、という発想がありました。しかし、やがて「そうではない。サービスの質はオペレーターによって変わるのだ」ということが理

解されるようになった。であれば、サービスの質について後々検証可能なかたちで厳密に定義しておくことが重要であり、不具合の発生を設計に盛り込むためには業績連動支払いは大切な仕組みです。

海外の事例を参考にするなら、どこを起点とすべきなのでしょう。

渡辺 官民関係についてどのような哲学をとるかにもよりますが、代表例としてよく引用されるのが1990年代の初頭、アメリカのインディアナポリス市における取り組みです。アメリカはこの時期、いわゆるインナーシティ問題、つまり都市中心部に貧困層が集中して、それに伴う都市問題が顕在化していました。ところが、同市には対処する予算がなかった。そこに強い危機感を持った共和党系のゴールドスミス市長が登場して、当初、民営化(Privatization)政策を主張して、手始めに下水処理場の民間委託を考えるのですが、やがて彼は、競争原理を導入した方がよいことに気がきます。活動基準原価計算(10頁・註9参照)という民間経営の会計手法を用いることで、行政サービスのコストを算出して、民間と競わせることにして、「市場化(Marketization)」という言葉を使いました。ここで「市場化テスト」という概念がほぼ定式化したと言えます。同市の取り組みの結果はおおむね良好で、86の公共サービスで競争が行われ、うち行政が37、民間が49落札していますが(資料1参照)、サービスの質の向上、コスト削減といった効果が現れ(右頁・資料2参照)ついにインディアナポリス市はアメリカで最も失業率の低い都市のひとつとなり、ゴールドスミス氏は「アメリカにおける20世紀最高の市長」と賞賛されるに至っています。

対象選定のプロセス

後発の日本が市場化テストを導

資料1 インディアナポリス市における市場化テストの結果(主要事例の一覧)

実施領域	受注者の概要	
下水処理施設運営業務	・大手下水処理企業など5社が入札に参加。受注したのは、ホワイトリバー・エンバロメントパートナーシップ(WREP:インディアナポリス水道公社、Lyonnaise des Eaux-Dumez フランス、JMM Operational Serviceの3者による合弁会社)	民
ごみ収集業務	・市内を11区に区分。うち1区は市による直轄運営地区とし、残り10区について入札を実施。独占回避のため、1業者が受注できるのは3区までに制限。受注したのは市の公共事業サービス部門(3区を受注)および4つの民間企業。	官・民
水道料金請求・集金事務	・インディアナポリス水道公社の子会社が受注。未請求等使用料の集金を保証する一方、集金額が50万ドルを超過した分については、同社と市が半ずつ収入として受け取るというスキームを採用。	民
市道維持・補修業務	・市の公共事業部門が落札。	官
市営ゴルフコース運営業務	・プロゴルファーの団体が落札、3年契約で委託される。	民
車両保守維持	・アメリカ最大規模の車両維持サービス企業3社が参加した入札で、市の車両維持サービス部が落札(実施は1994年)	官
公共バスの運営	・29路線のうち、10路線が民間企業に委託され、残り19路線を市(メトロバス)が落札。	官・民
建物管理(警察・消防、刑務所、オフィスなど)	・民間のビル管理業者との競争入札の結果、インディアナポリス・マリオン郡ビル管理団体が落札。	官
空港運営業務	・イギリス空港公園の関連会社(BAA社)が落札。	民
下水道清掃・補修業務	・下水処理経営受託の民間企業が落札(受託にあたり、それまで業務に従事していた市職員を雇用)	民

KPMGビジネスアシュアランス株式会社作成資料

入するに当たって、対象とする業務の決定方法についてはどのように考えるべきでしょうか。

渡辺 インディアナポリスの例で言えば、市長直轄の事業推進室が戦略的な改革の方向性を議論した上で、対象とするかしないか、その判断をテストにかけるかたちがとられました。「電話帳テスト」という表現を使っていますが、電話帳に当該サービスを提供する民間事業者が載っていれば、行政が独占するのは止めようということ、官が最終的に責任を負うべきこと、生命や人権、マーケットに出すべきでないという理論的にはっきりしている業務は除き、市道の維持補修、ごみ収集、建物のメンテナンス、いわゆる現業系の業務を次々に市場化テストにかけています。

熊谷 対象を選択する際に、海外では、民間コストと比較する公共の数値としてパブリックセクター・コンパラター(PSC)が使われています。税金など官民で異なる要素がありますから、そのまま運営コストを比較すれば、ズレが生じてしまう。そこで、民間の数値をベースとして公共の数値を調整して比較可能にする手法です。例えば、BTO方式¹の民間コストは、従来の公共コストに基づいたPSCと比較してもかまいませんが、BOT方式²の場合には、事業者は固定資産税を支払わなければなりませんので、業務効率を比較するのであれば、従来の公共コストに固定資産税を加算して調整したPSCと民間コストを比較するという考え方です。その仕組みをきちんと構築しておけば、外部化する必然性について客観的に判断できるようになります。それと、日本でどのような業務を外注するのかを考えるとき、特に留意すべきことは、日本の法律は解釈の幅が広く、官公庁の通達一つで運用が全く変わってしまうという点でしょう。行政のコア業務をどこまで民間

資料2 インディアナポリス市における市場化テストの成果

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67%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 1992年)
建築許可	・審査期間の短縮(10~15日 3~5日)

KPMGビジネスアシュアランス株式会社作成資料

に移転してよいのか、本来その判断は難しく、通達一つで簡単に左右するものではないはずです。

渡辺 公的部門に残すべきコア業務の線引きというのは相当深淵な問題を含むテーマですが、ある一定の方向性については、既に結論が出ています。それは社会的合意形成、社会的選択でしか決まらないということです。結論は地域事情によって異なるかもしれない。また、世代が代われば価値観が変わるかもしれない。そのため、その決定には社会的な議論と意思決定が必要であり、しかもそれが繰り返されなければならない。仕組みとしては、社会的決定が一度なされても、常に見直せるようオープンにしておく必要があります。

熊谷 ただ前提として、意思決定の指針となるような、国なり自治体による方針がやはり必要でしょうね。

次に民間側の受け手についてですが、官との競争入札に積極的に応じるようにするためにどのようなことが必要でしょうか。

熊谷 例えば日本の建設会社は、イギリスをはじめ世界中で活躍しており、その際、PPP化している海外の公共事業を立派にマネジメントしています。むしろ問題は、日本では公共がきちんとした競

争の枠組みを設定していないことです。PFIの事業者選定にしても、本来、異なった手法を比較しなければならないにもかかわらず、現状としては、有識者とされる人を集め、その人たちの主観的な判断を単に点数化するだけ。市場化テストでは、わが国の公共事業に欠如している客観的な評価基準やサービスの質を定量化する仕組みの構築などの合理的な事業枠組みをつくってやれば、手を挙げる専門業者は必ず出てくるはずです。

渡辺 要は、参加者が手を挙げられるかたちでゲームのルールを設計する、ということです。そこでは公正な競争が行われ、必要な情報が開示されなければなりません。情報開示では、ボトムラインとなるのが、まずコスト情報であり、次にビジネスモデルを設計するための材料となる施設やサービス、人員配置などに関する情報です。市場化テストを有効な制度にするには情報開示の仕組みがキーになります。具体的には、当該サービスについて、どのようなかたちで引き受ければ、効率的によいサービスを提供できるのか、そこが事業者の知恵の働かせどころなのですから、本告知の前に、1カ月間なりの期間を設け、そこで民間提案を募り、事務局と意見を交換する。そして、なるべく多くの手が挙がるよう

構造改革・官製市場改革の切り札、

市場化テストが動き出す!

～公共サービスの民間開放、新たなステージへ～

1 BTO[Build Transfer Operate]方式：民間が施設を整備し、完成後に施設を公共に引き渡し、運営を民間委託する事業方式。

2 BOT[Build Operate Transfer]方式：民間が施設を整備して施設を所有したまま運営を行い、事業契約終了後に施設を公共に引き渡す事業方式。

な、かつベストバリューを得られるような仕事の発注の仕方を設定する。そこから、改めてコスト情報など必要な情報を開示する。そのようなプロセスを踏めば、参入希望者は必ず出てくるはずだ。

提案に工夫を盛り込むためには、その実現を担保する規制緩和のあり方も重要ですね。

熊谷 そのために前段階の導入可能性調査をしっかりと行われなければなりません。時間をかけて、当該事業の発展の可能性について調査、検証することが大切です。

渡辺 その際、「できるだけ安くすればよい」という動きに警戒すべきでしょう。入札参加者が提案に創意工夫を盛り込んでも、単なるおまけ扱いをされ、まともに評価されないようでは、この制度のよさを十分に活かさないことになります。

コスト削減を偏重するようでは、海外の経験を活かすことにならないということですね。

熊谷 コストを下げ、サービスの質を向上させる。それを同時に実現するにはイノベーションが必要です。発注者側は、そのための工夫に力を入れさせるべきですが、今の議論の流れを見ていると、技術的な性能を規定することで提案の範囲を狭め、コストだけで競争させるこ

とになりはしないか気になっています。公共側が要求する機能を達成する手法として、全く異なった事業提案が出てきても、客観的に、しかも合理的に比較できる基準を作ると同時に、それぞれの事業提案にどのようなプラスアルファがあるのか、その評価に力を入れなければなりません。

渡辺 その意味で、情報開示では、落選の理由についてもきちんと説明すべきです。

熊谷 海外では「デブリーフィング (Debriefing / 選定結果説明会)」と言って、落選理由を明確に説明するための手法がガイドライン化されています。日本でも、例えば法務、技術、財務等の観点から事業提案を評価するための小委員会的な組織を設け、その小委員会が判断するために必要な要素をあらかじめ入札要綱で明確にしておいて、事業者に提出させる。それを受け、小委員会は自分たちが評価すべき部分を評価する。そうすることで、総合評価のためのデータが揃います。その段取りを踏まず、今のPFIの事業者の選定のように主観的な総合評価だけしていると、デブリーフィングの客観的な根拠がないことになります。

事前統制を緩和して、創意工夫をさせるなら、事後のチェックが大切にな

りますね。

熊谷 その際、公共側がモニタリングをしようとして、その仕組みづくりに失敗すればきちんと機能しなくなる可能性があります。そうではなく、あくまでも事業提案に応じたモニタリング形態を公共側が枠組みとして示すことが重要です。現在、海外のPFI事業では8種類のモニタリング手法を組み合わせ提示するのが流行っています。そして、モニタリング手法についても評価の観点を事前に示しておくことで、事業者側から機能するモニタリングの仕組みを出させるのがポイントとなります。

渡辺 また、モニタリング評価は情報生産システムであり、自分たちの判断に役立つシステムをつくる。生産性向上のために必要な仕組みをつくる。そのような認識が必要でしょうね。

公務員の開放

官の側が敗退したケースでは、さまざまな軋轢が生じるのでは。

渡辺 民間企業では、敵対的なM&Aを仕掛けたときの事業継承は大変な難事になりますが、市場化テストで民に業務が移ることになったとき、官の側には、サービスの受け手のことを考え、円滑に移行の手続きを進めていただきたいですね。

官の側に生じる可能性のある余剰人員については、どう処遇すべきとお考えですか。

渡辺 公務員のリストラは簡単ではありません。実務としてはその通りかもしれませんが、地方自治体の中には、早くから現業不補充の方針を出しているところもあります。また、非公務員型の独立行政法人について言えば、もともと、できるだけ質の高いサービスを、できるだけ安いコストで行うために創設された組織



ですから、市場化テストの結果、民間に渡せば、その分、組織を縮小すればよいわけで、人余りの問題は発生しないはずで、問題はむしろ国の方でしょう。現状の枠組みでは、民間への出向などの再配置がやりにくい。「市場化テスト法」では、現行の公務員制度の例外規定として何らかの仕組みをつくる必要があるはずで、それがないと、民間に出した分だけ、官は楽になっただけで、結果的にはコストが増えている、ということになりかねません。官の側は余剰になった人員が何をしているのかについても説明責任を負うはずで、また、保護という観点では、国レベルの現業不補充、労働移動については、イギリスのTUPE制度³に類する枠組みが必要でしょう。

熊谷 TUPEとは、もともとEUが統合する過程で国を超えたM&Aが盛んに行われ、その中で生まれた個々の労働者を保護するための仕組みです。市場化テストをうまく機能させるためには、それに類する仕組みを用意しておく必要がありますが、全体としては、いかに労働組合の反対がないかたちで仕組みをつくれるか、そこがポイントになるでしょう。世界のNPMの潮流は、労働者の賃金カットをしてはならないことが前提で、目的はリストラではなく、あくまでもVFM⁴の達成であるとされます。世界各国がプロセスをリエンジニアリングすることで、同じ給料で、より効率よく、よりよいサービスを提供できるか、そのような仕組みを模索している中、日本だけ公共改革が雇用者の労働コストを下げることを目的とするなら、世界の潮流に反することになりますし、第一、労働者の意欲を削ぐことになりまますから、よいサービスを達成できるはずがありません。

それでも日本の財政状況を見れば、官の高コストをある程度是正するべきでは。

熊谷 もし公務員の中に給料をもらい過ぎと見なされる人がいるとするなら、あらかじめ適正な仕事のレベルを明確にしておくことです。それを達成できれば、給料を保証する。低いレベルの仕事でよいなら、給料システムを移行する。いずれにするか雇用者自身が判断できる仕組みを上手くつくれば、労働組合も正面から反対できないはずで、処遇について考えるとき、最も怖いのは、「民がこれだけ厳しい競争環境にあるのだから、官も厳しい環境にせよ、失業の苦しみを味わえ」という感情論に陥ることです。

公務員の処遇を落とすという発想をすれば、結局、国全体をシュリンクさせかねない。それより、個々の公務員に持てる潜在的な能力を発揮してもらい、生産性を上げるような制度を構築すべき、ということですね。

熊谷 公共改革で公共が失業者を生み出すというのは本来おかしな話で、組合もそこを恐れているはずで、彼らが求めている雇用の保証をする代わりに、生産性向上の取り組みを求める。そのギブアンドテイクの仕組みをいかに上手くつくれるか。私は案外、そこが日本における市場化テスト成否の最大のかぎになるのではないかと見ています。

市場化テストでは、公共がNPMで体質を改善し、あくまで官としてベストバリューを追求する道もあるわけで、官の側にも前向きな取り組みが求められますね。

熊谷 現に公立図書館などの中に素晴らしい取り組みを始めているところもあります。

渡辺 ゴールドスミス市長も「市職員の仕事のやり方が非効率的だというのは間違いで、さまざまな規制が障害になっているからだ。開放すれば、民間企業と競争できる。そして勝つこともできる」と言っています。それがNPMの哲学その

ものです。

事前統制を緩め、結果責任を問うことで創意工夫を引き出せるなら、官自らに規制緩和の推進役にする仕組みとしても設計できるのでは。

渡辺 市場化テストは、多くの可能性を秘めた制度です。国民的に理解されるべきは、「官が公共サービスにおけるベストバリューを常に提供できるとは限らない」ということでしょう。今後、サービスごとにベストの主体とプロセスを見極めていかなければならない。そのためには実際の取り組みが必要であり、その仕掛けのひとつである市場化テストという過程を経なければ、日本の行政組織が発展していかない。歴史的必然として取り組むべきステップのひとつであり、またそれ自体が発展していく制度であると認識しています。

KPMGビジネスアシュアランス株式会社
パブリック・セクター事業部ディレクター
熊谷 弘志(くまがえ ひろし)

1959年福岡県生まれ。1984年青山学院大学経営学部卒業。1991年スペインESADE大学院国際経営修士(MIM)取得。清水建設株式会社に香港、ロンドン、スペイン、ウズベキスタン、ポーランド等での大型建設プロジェクトの経理・税務・法務の責任者として、現地法人、SPC等を設立し事業管理運営後、1998年清水建設EPC事業部ロンドン駐在員事務所長。以来、PFI事業に従事。2000年帰国後、PwC FAS社ディレクターを経て、2003年より現職。論文に、「日本版PFIの改善について」(時事通信社「地方行政」連載 計11回)、「PFIによる公共図書館整備のあり方」(財団法人AVCC「2004構造改革下の公共図書館」)他。英国大使館主催PFIセミナー講師、慶應義塾大学大学院特別招聘講師、大阪市立大学大学院講師等。青山学院大学AIESEC-OB会会長。

KPMGビジネスアシュアランス株式会社
パブリック・セクター事業部シニアマネージャー
渡辺 徹(わたなべ とおる)

1965年生まれ。慶應義塾大学法学部政治学科卒(専攻は現代政治学)。米国ミネソタ大学公共政策大学院 公共政策学修士(Public Management, Foreign Policy)。米国スタンフォード研究所International Fellow、株式会社総合行政研究所主任研究員、衆議院議員政策担当秘書等を経て、1999年より現職。専門は政策分析・評価論、行政経営、現代政治学など。論文に「1991: American Perceptions of the Pearl Harbour Raid」(Journal of American-East Asian Relations Vol.3 No.3 Fall 1994 CA, U.S.A.)、「行革先進都市:サニーベール市&インディアナポリス市」(KPMG-PSレポートVol.2, 1999)などがある。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

h-bunka@lec-jp.com

構造改革・官製市場改革の切り札、

市場化テストが動き出す!

～公共サービスの民間開放、新たなステージへ～

3 TUPE[Transfer, Undertaking and Protection of Employment]制度: イギリスで制定された制度。政府のアウトソーシングに伴って公務員が民間へ移転する場合、公務員のとときの雇用条件が移転先の民間企業によっても維持される仕組み。

4 VFM[Value for Money]: 一定の支払いに対し、最も価値の高いサービスを提供するという考え方。