

わが国において市場化テストを機能させるためにクリアすべき課題

美原 融 氏 内閣府規制改革・民間開放推進会議専門委員 / 株式会社三井物産戦略研究所プロジェクト・エンジニアング室長

内閣府規制改革・民間開放推進会議は、2003年8月の中間とりまとめで「市場化テスト」を提案した。行政改革、規制緩和を一気に推進する仕組みとされるが、課題も山積している。同会議の専門委員・美原融氏に、制度設計のポイントをうかがった。

聞き手 株式会社 東京リーガルマインド 代表取締役 反町勝夫

三つのプロセスの輻輳

反町 専門委員として議論に参加されている内閣府の規制改革・民間開放推進会議(議長・宮内義彦オリックス会長 / 以下、会議)は、昨年8月の中間とりまとめ¹で、官民競争入札、いわゆる「市場化テスト」を提案されました。

「究極の行政改革」と期待する声上がる一方、具体的な仕組みが見えにくい面があるようです。

美原 欧米では、民営化やアウトソーシングなどの発展形

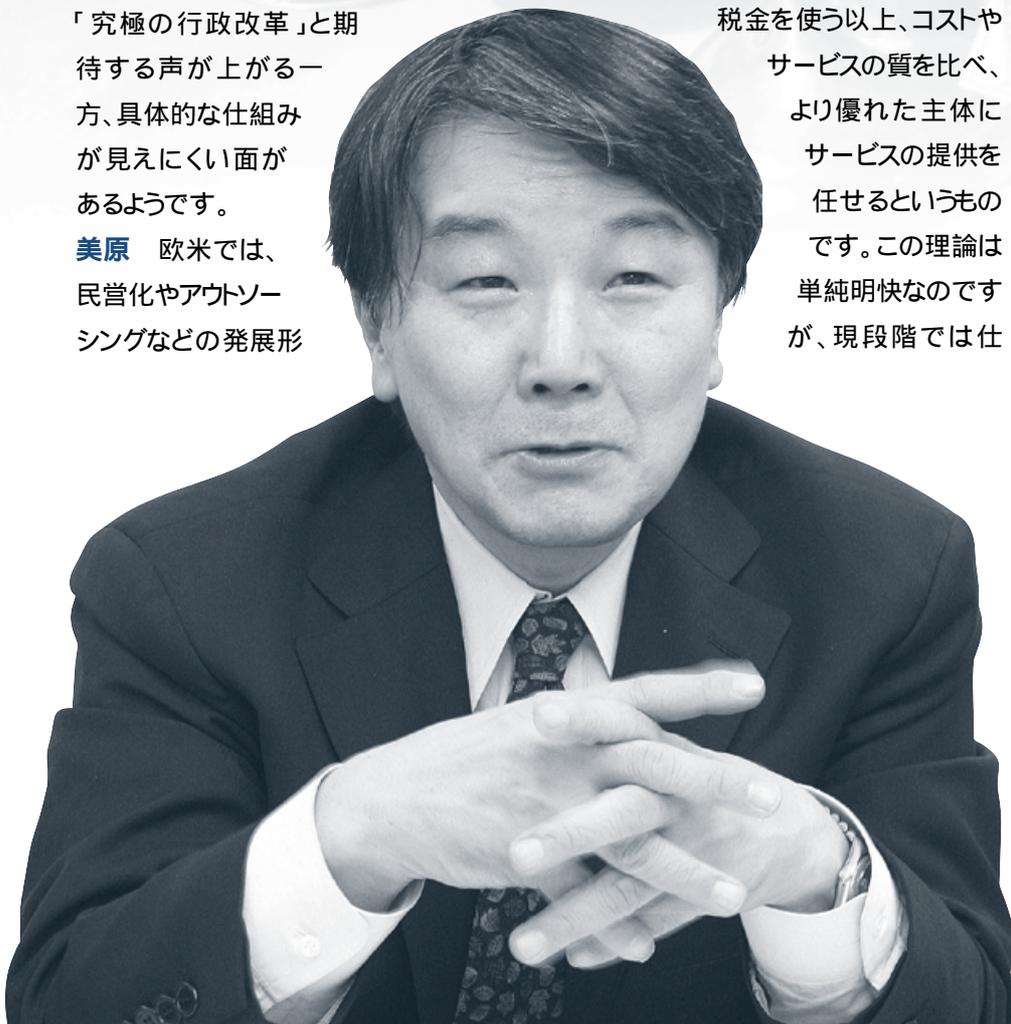
態としての官民間の競争入札という概念が既に定着していますが、それを日本で具体化しようというのが今回の市場化テストです。発想はシンプルそのものです。ある公共サービスの提供を入札の対象にし、国や特殊法人、地方自治体などの公的部門と株式会社など民間部門とが対等の立場で競ってもらう。

税金を使う以上、コストやサービスの質を比べ、より優れた主体にサービスの提供を任せるといったものです。この理論は単純明快なのですが、現段階では仕

組みがよく理解できないという声もあります。それは、極めて単純な考えを新しい制度に落とす場合、手続き上の考慮すべき要素がたくさんあるからです。例えば、対象事業とサービスの提供者を選定する手順と考え、公正な競争を担保するために実務上官民が配慮すべき事項と手続き、規制緩和とのリンクとその実現手順という三つのプロセスの要素が輻輳してくることが複雑となり、分かりにくくなる大きな理由です。

具体的には、まず、選定のプロセスがあります。どの公共サービスを入札の対象とするかという問題と、サービス提供者をどのような手法で選定するかという課題です。この方法にはいろいろな考え方があります。イギリスではかつて、強制的な官民競争入札²を実施したことがありました。アメリカ連邦政府では2000年以降、行政改革の一環として、政府の業務を政府固有の業務と民間でも担うことのできる業務に毎年峻別する義務を連邦政府省・エージェンシー³に課し、長期目標をつくり、政府のスリム化を志

1 規制改革・民間開放推進会議ホームページ「規制改革・民間開放推進会議中間とりまとめ 官製市場の民間開放による『民主導の経済社会の実現』(平成16年8月3日)」
(<http://www.kisei-kaikaku.go.jp/publication/index.html>)



向しています⁴。この場合、民間でもできる商業的な業務とされたものは、基本的には民に委ねるか、あるいは官民競争入札に基づいてそのサービス提供者を定める、という手法が制度化されています⁵。では、日本ではどうするか。民間の提案をベースにするか、各官庁に年度ごとに目標を設定してもらい、自主的な判断を促すとともに第三者機関を絡ませ、公平性と透明性を担保し、対象を特定化する手法をとるか。あるいは、これらの併用になるかという選択肢があります。また、一言に入札と言っても、制度的制約も存在し、その具体的な手続き・手法には直接的・間接的等多様な可能性もあるわけです⁶。これを現行制度の中でできるか、あるいは入札制度自体を再考する必要があるかなど、制度的な課題があることも事実です⁷。これら詳細な点については、会議で審議中の答申を基本的な考えとしながら、今後の制度設計の中で議論していくことになると判断しています。ちなみに、会議は本年末の答申において国としてのモデル事業を選定し、平成17年に国がこのモデル事業を先行実施することにより、平行的に実務処理のあり方や課題を抽出して、それを制度設計に反映することを考えています。現在、国のモデル事業に関し、民間からの提案公募を実施していますが(資料参照)この提案の中から国のモデルとなる事業を調整の上、選定することになるのでしょう。経済財政諮問会議でも「社会保険庁やハローワークの業務を対象とすべきだ」というご議論が存在し、極めて関心が高いようです。

次が、実務的プロセスです。立場の異なる官民の間で、いかに公平な競争を実現するかという課題です。そのためにまず必要になるのが、現に官が行っている事務・事業についての情報開示です。

また、公正な競争を実現するためには、官民の競争条件を等しくするとともに、その評価には、中立的な第三者機関の介在が絶対条件となります。恣意的な評価をなくすためですね。それに絡んで、入札参加の際の条件として、判定に恣意性の働かない判断基準をつくることや性能発注仕様を採用し、競争する当事者間の創意工夫を引き出すと

いった課題もあります。また、落札すればそれで終わりではなく、質の高いサービス提供を常に維持していく規律が課せられるとともに、事後の評価や監視も大切ですから、第三者がサービスの水準や費用を測定できるメカニズムも導入する必要があります。サービス提供を担う主体の緊張感を持続するためには、落札後一定期間を経た段階で再入札するといった仕組みも必要でしょう。

また、規制緩和のプロセス手順も重要です。制度的制約があることを所与の前提としたら、官民競争入札の対象にならなかったり、サービス提供の効率性を期することができないこともあり得ます。民間としても、確実に制度的制約が除去されるコミットがない限り、応札する意欲もなくなってしまうでしょう。何らかの制度的枠組みがここでも重要となるわけです。

反町 結果として民ではなく、官が落札した場合は、事後の管理が行政内部で行われることになり、官が、決められた予算の範囲を守っているか、入札のとき恣意的に価格を低くしたのではないか、といった行為を実質的に規律できる管理の仕組みが必要ですね。

美原 そうです。民が落札した場合は、

資料 「市場化テスト(官民競争入札制度)」に関する民間提案の募集の受付状況について
(平成16年11月19日)

1. ハローワーク(公共職業紹介所)関連	18事業者、27提案
2. 社会保険関連	23事業者、27提案
3. 行刑施設関連	1事業者、1提案
4. 統計調査関連	2事業者、2提案
5. 会計検査関連	2事業者、4提案
6. 施設維持管理関連	8事業者、12提案
7. 独立行政法人の執行等業務関連	3事業者、3提案
8. 中央省庁等のバックオフィス事務関連	11事業者、13提案
9. その他(国税徴収事務など)	

出所：規制改革・民間開放推進会議ホームページ
「市場化テスト(官民競争入札制度)」に関する民間提案の募集の受付について」
(<http://www.kisei-kaikaku.go.jp/market/index.html>)

官と契約を交わし、サービスの質を律する規律が設定されるとともに、モニタリングや監査の対象になるわけです。民側には規律を遵守し、サービスの質を確保する強力な動機付けが存在します。問題は官が落札した場合で、競争のルールとしては当然同種の規律が必要です。応札の条件をきちんと守ってもらわなければ、何のために競争するのか意味がなくなってしまいます。具体的には、予算とサービスの質をコミットさせる疑似的契約行為、予算措置により当該業務を担う公的主体の現業部門に規律を設定する、第三者機関が民間の場合と同様にサービスの質をモニターする、などが考えられるでしょう。当初の取り決めをあまりにも逸脱する場合には、強制的な民営化や民間譲渡、再度競争入札の対象にするような措置も検討すべきかもしれません。

制度構築上のもう一つの課題が、規制緩和の実行のメカニズムを効果的に組み込むことです。民間主体が一定の業務を担うことを前提とした場合、個別の法律の改正が必要になる場合もあり得ます。サービスの民による提供そのものに規制が存在する場合ですね。この

2 強制競争入札[CCT: Compulsory Competitive Tendering]: イギリスのサッチャー政権が、自治体の行う行政サービスに競争原理を導入することを目指して実施した政策。イギリス政府が指定する事業について、民間企業と自治体が競争入札を実施し、落札者がその行政サービスを担当する仕組み。
3 エージェンシー[Agency]: 1988年にイギリスで導入。行政の事業実施部門と政策形成・企画立案部門を分離させ、事業実施を専門に担当する機関として新たに設立された組織。わが国の独立行政法人制度は、この仕組みを参考にしたもの。

4 1998年連邦政府業務棚卸改革法(Federal Activities Inventory Reform Act 1998)。この考えは2001年ブッシュ政権による行革アジェンダの一つとして採用され、現在に至っている。
5 2003年連邦政府行政管理予算局(OMB)A-76 通達(改定)として制度化された考え。

場合、一定期間内における制度改革・規制緩和の明示的なコミットがないのなら、誰も入札に参加することはできないでしょう。効果的な規制緩和のメカニズムを新たな「市場化テスト法」の中で措置することが前提になると言えます。地方自治体の場合には、現状でも経済特別区域制度を活用するという方法もあるでしょう。ただし、これも関連する公的主体が制度的に抱える課題を考慮しながら、全体の制度の枠組みの中で位置付ける必要があります。

反町 民にすれば、行政側の規制緩和は民間が経営に創意工夫を行うには大切ですが、何と言っても民に必要なのは、徹底した情報開示です。そもそも官が現に行っている仕事の中身を詳細に把握できなければ、民が入札に参加できる前提条件を欠きますから。

美原 そうですね。個人的には、情報公開は二段階でやらざるを得ないと思います。

第一段階は、民間の参入意欲を喚起し、検討を促すための一般事業情報の開示です。

第二段階は、参入を検討する、すなわち応札の意思を表明した民間主体が検討材料にできるレベルの、より詳細な情報公開です。この場合には、一種のデュー・デリジェンス⁶のようなものになるでしょう。情報公開すべき仕事の内容は、法律の条文で分かるような抽象的なことではなく、実際の仕事をどう組織化し、いかなる質のサービスをどう提供しているのかということでしょう。例えば、入札の対象事業に従事している実際の人員数とその配置、仕事の量、管理主体の権限、指揮命令系統や業務遂行のあり方などの詳細な情報がなければ、仕事の継続は言うまでもなく、民の側はサービス向上や効率化のためのアイデアを出しにくい

でしょう。コストに関しては、諸外国と同様に活動基準原価計算(ABC)⁹の考えを採用し、当該事業にかかわる間接費を賦課したフルコスト¹⁰を比較の対象とすべきであり、費用の評価は恣意性を排除するために、中立的な第三者機関にこれを評価させるなど、これまで官が考えもしなかったようなことを含め、洗いざらいオープンにしていく作業が不可欠です。

反町 弁護士や公認会計士・中小企業診断士・社会保険労務士等からなるチームを役所に送り込む。このようなプロ集団が、それぞれの専門的見地から徹底した調査を行う必要があるのではないのでしょうか。民が請け負えば、官のときは存在しなかった税金の支払いや公的施設の家賃など、新たなコストが発生します。しかし、思いがけないコストが後から出てくるようなことがあってはなりません。事業として見たときのリスクとしての不利益もさることながら、公共サービスを受託する以上、国民に対する結果責任を果たさなければならぬのですから。

美原 民間の世界でいうマネジメント・インタビュー等の機会を用意して、民の側が納得するまで質問できるようなことを考えるべきなのかもしれません。民に入札に参加するコスト負担をかけて、入札に参加してもらうためには、フェアな競争が出来ることが確信されなければならない。透明な情報開示がなければ、マーケットの支持を得られない。また、正確な行政コストを把握し開示することは、納税者たる国民に対し公共サービス提供にかかわる説明責任を果たすことにもなるわけです。私は、会議でそのようなことを強く主張しています。実務的には、国の場合には国の機関を新たに設け、公平性や透明性を担保する仕組みになるのかもしれませんが、当面の国のモデル事業に関

しては、会議が公平性を担保する機能を果たすことになるでしょう。

反町 現在、モデル事業を実施するため、公募されていますね。

美原 モデル事業の公募とともに、会議では国としての政策ガイドラインの作成を進めています。これは国としての基本的な考え方や今後のロードマップを定めるもので、年末答申において取りまとめます。来年度はモデル事業を実施しながら制度の細部を詰め、制度を構築していくというのが全体のスケジュールになります。

反町 民間事業者が官業への参入を検討するには、官の仕事の中身をつまびらかに知るとともに、その官業の収益と費用を相当細かく把握する必要がありますが、官の世界には物差しである企業会計原則が適用されていない。官は公会計なる物差しです。このままでよいかといえば、大いに疑問がある。技術的に考えれば、最初から官民間での入札という手法をとるより、任意の民間事業者に現在の予算がそれ以下の価格で受託させ、その範囲内でやらせてみる。そのような手法も合理的なのでは。

美原 本来的には、官業の場合でも発生主義会計に基づいて特定のサービス提供にかかわるセグメント・バランスシートを作成し、共通の物差しで評価することが筋でしょう。どのような制度的・実務的・技術的手法をとることができるかは、今後の議論の対象になります。これをコストング・メソドロジー(Costing Methodology)と言うのですが、重要な考え方です。一方、平成17年度に実施される国のモデル事業の場合には、その成果を制度設計に反映することが主たる目的ですから、公式に官民が各々入札する形式でなくても、官の対象を特定

6 官と民が同じタイミングで入札に参加し、対峙する手法が直接的になる。一方、官の総費用やサービスの質をあらかじめ評価し、一定の前提として確定した上で、民の入札を募る手法が間接的になる。

7 会計法、予算決算及び会計令、地方自治法等に規定されている入札手続きは、明示的に官による応札を規定しているわけではない。

8 デュー・デリジェンス[Due Diligence]: 資産の適正評価手続き。適正な取引のために法的・物理的・経済的事実関係を詳細に調査・査定すること。

9 活動基準原価計算[ABC:Activity Based Costing]: 管理会計の一手法。一定組織の業務区分ごとに詳細業務フローを作成し、業務量を把握、この業務詳細項目(活動因子)ごとに全体組織の間接費を割り振ることにより、特定の業務にかかわる間接費用を正確に捕捉しようとする考え。

し、それに対し民間がチャレンジするという競争をセットできれば、間接的にでも官民競争は成立し得るでしょう。民に委ねられる施設と同規模の官が担う施設について、それぞれサービスの質や費用を第三者が検証することなどにより、その効果を国民に分かりやすいように提示するという考え方をとることができるかもしれません。一方、理論的には官に対しても効率化への努力を促し、あくまでも公正に競争へ参加する動機付けを効かせる制度的な仕組みを考慮することが、本来は必要なのでしょう。競争はお互いがフェアであることが基本でしょうから。

民が参入するときの軋轢

反町 一つ懸念を感じるのは、市場化テストによって、官の業務の一部だけを民が受諾することになったとき、官と民の間で軋轢が生じるのではないかということです。民間事業者が受諾した分野の事業について、何かにつけて官側の上部から指示を受けたり、法律解釈、適用での意見が分かれたりすることです。民間事業者はこの軋轢で交渉にエネルギーを費やし、本来の業務のための時間が削られ、結果として、間接コストが発生し、作業効率が落ちるおそれがあるのではないのでしょうか。

美原 確かに、官民で同じ業務の分担をする場合には、何らかの協働と協調のメカニズムが必要でしょう。もし民間事業者に明示的あるいは暗黙的に強い業務の可能性があれば、あらかじめその際のルールを作成して、それを織り込んだ上で業務の委託を行い、委託した業務に無用な支障が生じないようにすることが重要でしょう。個別の業務ごとに、そのような事前のルールを契約的に

取り決める、という措置を講じて然るべきでしょう。手法としては法律事項ではなく、事態の変化に即応できる契約形式が、官民の協業における規律のあり方なのかもしれません。行政主体による事情の変更や経済実体に応じた政策の変更はあり得るわけですが、これに呼応した業務内容や対価の調整メカニズムは当然必要です。もちろん、公正さと経済合理性が貫徹することが必要で、いたずらに業務の効率化に支障をきたすような行政の関与は好ましくありません。

反町 特にわが国で市場化テストを導入するとき、一括方式であっても、さらに部分の業務を委託する場合でも、そこがネックになると思われます。アメリカなどは「原則が民、例外が官」という社会であり、常に「官でやらねばならない業務は何か」という哲学が働いていますから、軋轢はないでしょうが、日本は「まず官ありき」であり、官が正しく、民は悪、官尊民卑という通念が未だに強いからです。**美原** 確かにアメリカの州、郡、市町村などは公共サービスを律する「何々業法」などはない世界ですから、その点、かなり自由なのでしょう。見方を変えれば、わが国において市場化テストを実践することは、法律や政省令、通達などで民を縛ってきた行政システムを再考する契機になると言えます。成熟化した社会における本来の行政のあり方が再考されるべきであり、この前提に立った緊張感のある官民の協働が望まれるわけです。市場化テストは、ア priori に官を排除する考え方ではありません。官民間には、やはり一定の協働が必要で、社会を構成する官と民がどうあるべきかを考えるひとつのツールにもなるでしょう。

反町 例えば、参入した民間事業者は、事前の計画を変更したとき、官の本部に

が、受諾した事業があらかじめ計画通りに進行するのであれば、それは計画経済の世界です。計画経済は自由経済に敗北したのですから。今は世の中が激しく変化し、消費者のニーズも多様に変化する。それに合わせて企業が、創意工夫にしのぎを削るのが資本主義社会の市場です。官の領域に民が参入したとき生じる軋轢の解消については、官の本部との整合性を中心とせず、あくまでサービスの受け手たる国民が満足しているか否かという点を基準とする。そのためには、民のサービスに関する事後評価にも、利用者へのアンケートなどマーケットの声に重きを置いて判断していくべきではないでしょうか。

美原 ご指摘のように、市場化テストは、あらかじめ決められた仕事をより低い費用でこなせばよいという制度ではありません。サービスの質を維持し、その質を不断に高めていくことが効率化にも繋がるわけで、サービス提供の枠組みにかかるモチベーションを盛り込むことにより、消費者たる国民にとっての最大便益を期するという考え方でもあるわけです。職業紹介を例に挙げれば、本来考慮すべきは、いかに短い時間でより多くの人に再就職してもらうか、ということです。そのためには、より効果的な相談や職業教育などを実施して失業期間を短縮するべきであって、そういった努力の結果、失業保険の給付を抑制できれば、国も巨額のベネフィットを期待できる。ところが、現状は必ずしも効果的な姿になっていない。斡旋、相談、給付、教育・訓練等は必ずしも統合されておらず、全体のマネジメントが一つの目的に向かって収斂していないのが現状です。これは市場、すなわち経済実体のニーズからの発想ではないわけで、ここに本当の問題があるのでしょうか。

10 フルコスト：総費用のこと。一定のサービスを提供するために必要なすべての費用で、直接費用や当該サービスにかかり得る諸間接費用や追加的な費用等を勘案した全費用を意味する。行政府の場合には、一定のサービスを提供するために必要な国民にとっての税負担総額として構成される。

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～

反町 国が直接職業紹介という業務を行わなければならない理由として、憲法第27条をひいて「すべての国民は、勤労の権利を有し」としているから、という説明をしています。しかし、現在ハローワークは専ら、雇用保険を受けられる人だけを対象者にしています。勤務をしたことがないために雇用保険を納めず、雇用保険の給付がない若年者は対象にしません。また保険期間を経過した人も対象外です。これらの人を含め、膨大な労働者数が職安の外に存在する。さらに、職安に行かず自分で職を探す人も増えています。民間の職業紹介、新聞や雑誌などのメディア、お馴染みのリクルートも多い。都市部では友人・知人の紹介が多い。さらに言えば、職に就きながら転職を考えている人たちも利用しません。このように現在国は「全ての国民に、勤労の権利」を保障していないのです。

美原 本来、国民や消費者の視点に立って、公共サービスの提供のあり方を考えるべきなのでしょう。今やマーケットがセグメント化され、多様なニーズが存在するわけです。この多様なニーズに応えられるサービス提供のあり方が、社会的な便益を増すのでしょうか。

反町 その点、民間の事業者であれば、ジョブカフェで扱う35歳未満の若年層も雇用保険に関係なく対象にすることができ、転職希望者にも情報を提供できる。あらゆる職を探そうとする方々を対象としたトータルなワンストップサービスを提供できます。

美原 官の場合には、そのような事業拡大は新たな法制度の創出になり、結局非効率となるか、官の組織そのものを肥大化させてしまうでしょう。この国は新たな法律はつくるが、古い法律を整理しない。諸外国では一定期間を経れば既存の法律に見直しをかけるなどという慣行

もあるが、日本は屋上屋を重ねるようなことをするから、制度はいよいよ複雑になり、社会は固定化され、民間のプレーヤーは身動きがとれなくなる。また、法を解釈や運用で処理しようとする為に規範のあり方が極めて不透明になるという側面があります。かの指定管理者制度にもそのような面があります。いっそ大胆に規制緩和すればよいのに、新しい概念を制度的につくるから混乱が生じる。現場では、PFIとの関係で、二つの制度をどう整理するかという問題が実務的に生じています。

官民の区分けの理論

反町 選定のプロセスの判断基準に関わるのですが、そもそも官がやるべき仕事は何か、それを政治が明示すべきではないでしょうか。どの経済理論を採るかによって異なりますが、国は、外交や国防、治安、防災、通商などに限り、それ以外の行政は、全て民の領域であるという原則を確認すべきです。国家の果たすべき役割は経済の発展状況によって異なりますが、日本は世界で最も成熟した経済進歩の段階にあるので、「市場の失敗」による顕著な弊害が認められない限り、すべて民が行うものとして然るべきでしょう。

美原 その議論は必要ですね。本当に必要なのは、国の役割を国民が正確に理解し、経済の発展段階に応じた国のあり方を考えていくことでしょう。しかし、そうっていない。歴史的な経緯もあります。

反町 明治時代はよかったです。1940年前後の国家総動員体制から、ナチの体制を真似て国家計画経済に突入した形骸が未だにあるわけです。仮に今、一から日本の国づくりを考えるなら、

民を原則として広く経済活動をさせる。問題が生じると予想される分野でも官でやらずに、守秘義務やみなし公務員の規定などを定めて民間にやらせる。公益事業は官であるというが、現在民間がやっている原子力発電所、電波事業、金融事業などは官が担ってもおかしくない業務ではないか。しかし民でやっても何ら問題がない、誰も不審に思わないのは、「日本がそれだけの発展段階にある」からであり、「国民が株式会社でよい」ことへの理解が存在するためでしょう。**美原** 会議では「民でできるものは官はやらない」という考えに軸足を置いています。おっしゃる通り、政府として政府固有の業務について理念を明確にすべきだと思います。

反町 その際、小前提の事実から官民の役割を論ずることに終始せず、21世紀の「日本のあるべきかたち」を求めめるため、理念として官民の区分けを定義していただきたいと思います。

美原 一切の予断を排し、すべての官業を対象とする規制改革の議論が必要です。もちろんその結果、官が担うべき業務もあるわけです。ただ、現代社会において果たして官が担うべき業務として国民の支持を得られるか疑問となる業務も多い。そこで、対象の特定化に関する方針策定には、政治のリーダーシップも必要になるでしょう。「お上がやるのが当たり前」と思い込んでいることも、果たして本当に官が独占する意味があるのか。歴史的経緯、あるいは日本の置かれた状況を含め、政治の責任において、それを国民一般に明確に説明すべき時期に来ています。

反町 今回の市場化テストについても、先行したアメリカやニュージーランドなどは封建時代を経ていない比較的若い国家で、「最初に自由の民ありき」の世界

で、民が自由主義の制度をつくっていった歴史があります。日本はそうではない。細かい公法という網の目があり、隙間にわずか、民の参入が許されるといふかたちになっている。国の成り立ちからして異なるのですから、外国の制度をそのまま移植しても十分には機能しないでしょう。国情を踏まえた独創的な議論が望まれます。

美原 日本における市場化テストで興味深い点は、行政改革と規制緩和を同時並行で進め、この二つをいかに実現するかという命題を与えられていることです。そして、その解が国家の制度全体や行政のあり方に変革を迫るかもしれない。このような切り口は世界的に珍しい。

反町 行政組織のスリム化ということでは、公務員の処遇が問題になると思われます。

美原 現業部門に就いている公務員の扱いですが、実は欧米でも業務が官から民に移転することに伴う公務員の整理解雇は極めて限定的な事象です。官内部での配置転換、官から民への移転、民への公務員のリース、再雇用斡旋、早期退職勧告などといった手法を組み合わせています。考えるべきは、公務員のモチベーションを高めつつ、敗退したときにとられる多様な選択肢をできるだけ準備しておくことによって、インパクトを最小化することです。官僚機構は防衛本能が強く、抵抗が予想されますが、費用負担は納税者でもある以上、最終的な判断者はあくまで国民であり、市場化テストは明確にその視点に立つものです。国民が税金を払う以上、その効率的な使い方を公務員に求めるのは当然のことです。今はその単純な論理が貫徹していない。そこにメスを入れるのが市場化テストであり、そのコンセプトを現実化



するのが国民であり、納税者です。

反町 その点の意識改革さえ出来れば、民間事業者による現業の公務員の再雇用も比較的スムーズに進むのではないのでしょうか。日本の公務員、特に現業を担当している公務員は優秀な資質を備えていますし、勤勉です。第一線で仕事をされている方々は、最近は研修も行われており、実務能力も国民へのサービスも心配ありません。民間企業に移転しても仕事が出来ます。また、民間における早期退職の勤奨制度のようなインセンティブの仕組みも導入してもよいでしょう。

美原 硬直的ではない官民間の人事交流が望まれます¹¹。それには多様な可能性、選択肢を用意することが必要ですが、その制度については本来公務員制度改革の中で議論されるべきでしょう。ドイツでは紙幣の印刷を民間が請け負い、外国の紙幣まで刷っている。わが国の独立行政法人印刷局も、自らの技術力を誇示するのであれば、海外に雄飛して、どんどん仕事をとってきて、国内の製造コストを低減するくらいの気概を示していただきたい。もしこれができれば官業としても合理性・競争性があり、おかしくないのかもしれませんが。市場化テストの核心は、官民を問わず、誰もが思

い切りチャレンジできる仕組みをつくることです。社会を固定せず、時代にそぐわなくなった制度は変えていく、また行政のあり方も行政が担うべき業務も変えていくべきでしょう。このようにして社会が流動的になってこそ官も民も活性化するのであります。

反町 本日は規制改革を実際に担当されておられる立場から、市場化テストの導入に際し、数々の問題点の指摘とその対策をご教示いただき、大変勉強になりました。これを踏まえ民間人として、真摯に取り組んで参りたいと存じます。ありがとうございました。

内閣府規制改革・民間開放推進会議専門委員 / 株式会社三井物産戦略研究所プロジェクト・エンジニアリング室長

美原 融(みはら とおる)

1950年生まれ。1973年一橋大学卒業。三井物産株式会社入社、プロジェクト輸出・インフラ投資案件等を手がけ、1995年初頭以降、政府省庁のPFI検討委員会に参加、1999年以降内閣府民間資金等活用事業推進委員会専門委員。その他さまざまな省庁・自治体等のPFI・PPP研究会・検討委員会・アドバイザー等を歴任。2004年より規制改革・民間開放推進会議専門委員。著書に『21世紀の行政モデル 日本版PPP:公共サービスの民間開放』(東京リーガルマインド・2002)、『商社2006年版』(監修/産学社・2004)、『PFI実務のエッセンス』(共著/有斐閣・2004)等がある。

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～

11 国には「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」(平成11年12月22日公布、平成12年3月21日施行)による、官から民への派遣制度がある。一方、地方自治体には「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」(平成12年4月26日公布、平成14年4月1日施行)があるが、民間企業等への派遣は想定されていない。