

自治体への市場化テスト導入に関する試論

——契約におけるサービス・レベルの観点からの考察——

稲 澤 克 祐

要 旨

わが国の自治体は、これまでも公共サービスの市場化を進めてきた。現在、国において検討されている「市場化テスト（官民競争入札）」では、その進め方が異なる。特に、公共サービスの質を重視しようとするれば、入札方式と契約のあり方にその異相が端的に現れる。契約においてサービスの質と水準をいかに提示するかについては、イギリスの先例を見る限りでは、経済性、効率性、有効性の視点から業績指標を設定して目標値を示す「VFMによるサービスの質の可視化」が代表的なアプローチである。そのほか、市民を顧客の立場で捉える視点から「市民憲章」からのアプローチも試みられており、これらは、わが国の自治体への示唆となる。

I は じ め に

1 市場化テスト導入の経緯

市場化テスト（官民競争入札）とは、官と民とを対等な立場で競争入札に参加させることによって、『民でできるものは民へ』を具体化させる仕組みである。2003（平成15）年12月、総合規制改革会議による「規制改革に推進に関する第3次答申」に盛り込まれてから、平成17年度には、国の省庁で複数のモデル事業¹⁾に取り組んでいる。

このモデル事業で得られた知見を受けて、2005（平成17）年12月21日、規制改革・民間開放推進会議による「規制改革・民間開放の推進に関する第2次答申「小さくて効率的な政府」の実現に向けて—官民を通じた競争と消費者・利用者による選択—（以下、「17年第2次答申」という）」では、次のように制度構築を提言している。

「すべての公共サービスを聖域なく検討対象とし、徹底した官業の情報公開を含めた市場化テストの実施プロセス全般について強力な監視権限を持つ第三者機関の設置などを盛り込んだ「公共サービス効率化法（市場化テスト法）案」を次期通常国会に早期提出するよう提言するとともに、市場化テストの本格的導入に向けた所要の措置を講ずるよう求めている。」（17年第2次答申3頁）

2 自治体に対する市場化テストの導入

さらに、自治体を実施する公共サービスについても、次のように推進を提言している。

「今後、地方公共団体が市場化テストを含む民間開放に積極的に取り組むことができるよう、「公共サービス効率化法（市場化テスト法）案」（仮称）に現行法に関する特例措置を整備する等、必要な環境設備を講じていく。」（17年第2次答申21頁）

市場化テストは、官と民との入札を経てはいるものの、民間委託やPFI（Private Finance Initiative）などと並んで公共サービスを外部化していく手法のひとつである。もとより自治体では、国に比べて定型的なサービスが多いため、かねてより外部化に取り組んできた経験が蓄積されている。さらに、公共施設の管理運営を民間事業者等に委託する道を開く「指定管理者制度」が2003（平成15）年度から導入されて、財団法人などの公的団体と民間企業等の間で、管理運営にあたる者の選定が各地で進められている。

こうした自治体の現状を考えれば、17年第2次答申では自治体の窓口業務にとどまっているものの、今後、自治体への市場化テスト導入は、「自治体の2007年問題²⁾」や「地方財政の逼迫」などの状況も後押しして、加速化するものと考えられる³⁾。

しかしながら、自治体への市場化テスト導入には、入札実施や評価などの実務に始まり地方公務員制度の問題や会計制度など、さまざまな課題があるのも事実である。その中で、入札実施と評価は、公共サービスの質を高めコストを低減するという市場化テストの実効性を確保する要諦であろうと考えられる。なぜならば、入札に際して公共サービスの質を定義する作業が必要であり、その作業は、そのまま入札の評価に反映されて、さらに、契約書に記載された上で毎年度のモニタリングの基準になるからである。

本稿は、このような認識から、市場化テスト導入を自治体に促進していく際のポイントのひとつである入札実施と評価のプロセスについて、さらに、公共サービスの質をいかに定義し目標水準を示すかという点について検討するものである。まず、従来の公共調達との相違点を指摘した上で、自治体での市場化テスト導入のプロセスについて試案を提示する。次に、契約における公共サービスの質に関する論点を検討する。

II 市場化テストの導入プロセス

1 従来の公共調達との相違

市場化テストにおける契約とモニタリングについて論じる前に、自治体における市場化テストについて、想定される進め方を簡単に整理しておく。

市場化テストでは、従来の民間委託などの公共調達に見られるような「仕様決定→入札

→落札」という進め方ではない。第1に、いかなるサービスを官民競争入札の対象とするかという時点から始まる。この点は、官の責任を前提とする民間委託とは歴然と異なる。第2に、サービスの質と価格の双方を官側若しくは民側又は官民双方が提案することになる。したがって、市場化テストの対象事業の選定段階から、官民双方が異議を唱えることができるようにして公平性を確保しなければならない⁴⁾。第3に、官民間での初期条件の相違が埋め合わされていることが前提となる。「イコール・フットイング」と言われているが、規制や補助金などによって、民側がその工夫を制限されたり不利になったりするものであれば、そうした制限や不利条件は完全に除外しておく必要がある。

2 市場化テストのプロセス

こうした相違点に留意しながら、まず、市場化テストの導入プロセスについて、その全体像の試案を示してみる（図表－1）。現在のところ、日本では、ほとんど官民競争入札の経験がない。したがって、先進例であるイギリスの強制競争入札（Compulsory Competitive Tendering: CCT⁵⁾。以下、「CCT」という）のガイダンスや実例を参考にして、入札や評価、監視といった局面において、標準的なプロセスを示しておく⁶⁾。

市場化テストのプロセスは、第1に、官民競争の対象を特定化するプロセスと、第2に、特定化された対象について官民競争入札を実施・契約するプロセス、第3に、サービス実施中および実施後のモニタリング、とに分けることができる。

「官民競争の対象を特定するプロセス」とは、基本方針や実施方針に基づいて、どのサービスを市場化テストにかけるかを決定する手続である。「入札の実施・契約のプロセス」では、対象事業について、達成すべき質とコスト削減を入札の対象として落札者を決定すること、落札者との契約を進める手続である。以降、契約事項が遵守されているかを、事業実施中、実施後について「モニタリング・評価」を行う手続へと引き継がれていく。

図表－1 自治体市場化テストのプロセス

大きな流れ	左の概要	説明
対象の特定化	①市場化テストを実施するための基本的な政策指針を策定（基本方針）	明確な政策的意思のもとに基本的な考えや方針をまず定めること
	②市場化テストの対象を特定化	ア．対象の特定化 <ul style="list-style-type: none"> ● 一定の判断基準をもって対象を特定化する方式 ● 民間企業等による提案をベースにして対象を特定化する方式

		<p>イ. 規制等制度的障害への対応 規制緩和のコミットメントとこれを実現するプロセス、枠組みの構築</p> <p>ウ. 市場化テスト可能性調査の実施 イの制度的障害除去に平行して、実際に官民競争を行うことが可能かどうかを事前に調査しておく。</p>
入札実施・契約のプロセス	③行政内部での体制構築と実施に関する前提構築（実施方針）	<ul style="list-style-type: none"> ● 公平性や透明性が貫徹する自治体内部の体制の構築 ● 業務を実施する自治体部局と入札を管理する自治体部局との情報隔絶 ● 中立的な第三者が評価やプロセス全体を監視する仕組みの構築
	④入札を実施するための準備作業	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業情報の開示、サービスの質・内容の正確な定義と開示 ● 行政の真のコストの把握と中立的な第三者による評価・認証 ● 競争条件の均一化、評価・判断基準等の明確化と開示 ● 民が落札した場合の業務の移管や公務員処遇の方針の設定
	⑤競争入札の実施と落札・契約	<ul style="list-style-type: none"> ● 性能発注に基づくサービス仕様、サービス提供にかかわる規律の枠組み、サービス提供の実施をモニターする枠組みの構築 ● 入札の実施、評価、落札、契約の締結
実施中／後	⑥サービス提供の開始とモニタリングの実施	<ul style="list-style-type: none"> ● サービス提供の質を継続的にモニターし、監視する仕組みの実践 ● 事後監視等によるレビューの実施 ● 一定期間後の再入札

（出所）本間正明・市場化テスト研究会（2005年）71頁図表2-6および各自治体の指定管理者募集要項、PFI事業募集要項等をもとに筆者作成

Ⅲ 市場化テストにおける契約—提供するサービス・レベルの観点からの考察

1 市場化テストにおける契約の概要

(1) 性能発注方式と契約

「入札の実施・契約のプロセス」では、落札者（優先交渉権者）との協議を経て、契約締結となる。市場化テストでは、提示されたサービスの質を確保、あるいは向上させつつ、コストを抑制するために、これまでの「仕様発注」のように、対象事業の執行方法について

て事前に細かな統制をかけたりはしない。むしろ、執行方法などは事業者委ねて、高品質のサービスを低価格で提供できているかを事後統制する。したがって、契約のあり方も、これまでの仕様発注方式とは異なり、事業執行中のモニタリングと年度末の評価に重点が置かれる「性能発注方式」に即した契約内容となる。また、事業者として自治体が想定されるからといって、当該契約を自治体には適用しないということはありません。同様のモニタリングおよび評価を受けるべきであろう。こうした点も、これまでに自治体が経験した契約とはおおいに異なるところがある。

契約を経て、対象事業の実施が進むと、自治体の発注部門では、第三者機関を補佐する形で事業実施中のモニタリングを行うことになる。また、年度末には、実施事業者から報告書の提出があり、その精査をすることになる。

(2) 契約の特徴

発注方式の相違や自治体自らが応札するという観点から、市場化テストにおける契約では、これまで自治体あまり経験したことのない特徴がいくつかある。主な特徴を挙げると図表-2のとおりである。こうした点についてすべて日本の自治体が未経験というわけではない。が、市場化テストという環境の中では未経験だという点で、留意しておくべき事項である。以下、図表-2の②「提供されるサービスの質とモニタリングの方法を詳細に明記した契約」という特徴に議論を絞り検討する。

図表-2 市場化テストにおける契約書の特徴

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 複数年契約であること ② 提供されるサービスの質とモニタリングの方法を詳細に明記した契約であること ③ 事業実施期間中の事態の変化（不可抗力、法令の変更など）が生じた場合の費用負担をリスク負担とともに明記した契約であること ④ 自治体側が受注者となる場合には、自治体内の内部管理部門とのサービス・レベル・アグリーメントを締結することになること |
|--|

(筆者作成)

3 サービスの内容と質の定義、水準の設定

(1) 契約におけるサービスの質

市場化テストでは、対象事業からもたらされるサービスの質を確保又は向上させつつコストを抑制することのできる仕組みを提案した事業者を選択するのであるから、入札の段階で提案された仕組みが、対象事業執行中に本当に機能しているのかどうか重要なポイントとなる。その保証は、あくまで、契約の中で、提供されるサービスの質を定義し求められる水準を提示することによって得られるのである。

(2) サービスの質の概念化

それでは、サービスの質について、どのように考えたらよいだろうか。

サービスの質の概念化については、多くの論者が語る場所であるが、ここでは、契約文化まで触れている Bovaird の議論を紹介し [Bovaird, T. (2003) pp. 137-148], さらに、サービスの質の可視化という観点から、バリュエーション・フォー・マネー (Value For Money: VFM. 以下、「VFM」という) について整理することとする。

Bovaird は、サービスの質について、次のような4分類を適用している (図表-3)。市場化テストにおけるサービスの質は、上記4分類のうち、第1の「スペシフィケーション (発注) への適合」としての「質」に主に該当することになるが、無論、他の3分類についても重複して該当するところもある。特に、第2, 第3の分類については、質を測定する指標を作成するときの視点としては欠かせない考え方であろう。さらに、Bovaird は、Zeithaml らの論考から、顧客視点からのサービスの質として10の特徴を整理している。顧客からみて高品質のサービスと捉えられるためには、どのような特徴を備えていなければならないかという視点の整理として筆者の考えを補ったのが図表-4である。

図表-3 サービスの質の4分類

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 「スペシフィケーション (発注) への適合」としての「質」: 技術的視点からの意義および「契約文化」に基づく意義 2 「目的への適合」としての「質」: 組織目標への適合を意味する組織論からの意義 3 「顧客の期待への適合」としての「質」: 顧客期待を上回ることを意味する顧客心理学からの意義 4 「心情的な関与」としての「質」: 言語や数値を超えたところに存在する質であり、社会心理学的なアプローチ |
|--|

(出所) Bovaird (2003) p 138

図表-4 顧客視点からサービスが具備すべき10の特徴

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 サービスの明確性: サービス内容は常に明確になっていなければならない 2 サービスの信頼性: 信頼できるサービス供給者でなければならない 3 サービスの応答性: 顧客のニーズに常に応えるサービスでなければならない 4 サービス供給能力: サービス供給に十分な能力を有していなければならない 5 サービスの丁寧さ: 礼儀正しく顧客に接しなければならない 6 サービスの保証: サービスの供給内容について、保証がなされていなければならない 7 サービスのアクセス: サービスへのアクセスが顧客全員に容易でなければならない 8 サービスの安全性: 個人情報の保護も含め、常に安全性の高いサービスでなければならない 9 サービスにおけるコミュニケーション: 顧客とサービス供給者とのコミュニケーションは、円滑になされていなければならない。顧客に障害がある場合にも十分なコミュニケーション |
|---|

ン手段が確保されていなければならない
10 顧客への説明と理解：サービス内容について顧客が理解できるよう、また、顧客の反応などを理解するようにしなければならない

(出所) *ibid.* p 139 BOX11.1 をもとに筆者作成

(3) VFMによるサービスの質の可視化

サービスの質を定義できるかどうか、市場化テストの命運を担うと言ってもよいのだが、それでは、いかにして定義するのか。換言すれば、いかにサービスの質を定量化して「可視化」するのか。

イギリスでも、この課題は大きく、自治体に導入された当初の市場化テストであるCCTが価格競争に陥っているのではないかという懸念から、市場化テスト導入後10年を経て、質を重視した競争へと転換する動きが出てきている⁷⁾。さらに、自治体に対する強制的な市場化テストを廃止した後に導入したベストバリュー (Best Value) という施策では、明らかに、「質」を重視すると宣言している⁸⁾。

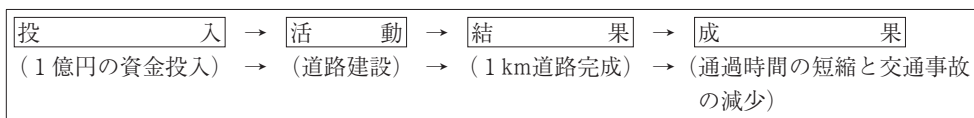
1980年代初頭から進められたイギリスの行政改革の目的として据えられていた言葉が、「VFMの向上」である。VFMとは、支払われた税金に対して最も価値あるサービスを提供するということであり、納税者からみると、「税金の払い甲斐があるサービスを提供する」という意味である。

このVFMを達成するために、公共部門の活動を、「投入→活動→結果→成果」という簡単な論理モデル (logic model) で考える。たとえば、「1億円の資金を投入して、道路の建設という活動を行い、1キロメートルの道路がA地点とB地点の間をバイパスする結果となり、その成果として、A地点とB地点の間の通過時間が10分短縮され、かつ、同地点間の交通事故件数が10%減少した。」という論理が整理できる (図表-5)。

VFMは、この論理モデルを活用して、投入の最小化、結果と投入の比の最大化、成果と結果の比の最大化を図ることを目指す。投入の最小化を図ることを「経済性」、結果と投入の比の最大化を図ることを「効率性」、成果と結果の比の最大化を図ることを「有効性」という。経済性は、最も低いコストで資源を獲得することだから、たとえば、「単純作業のルーティンに人件費単価の高い職員を配置することは経済性を落とす」ということになる。いわば、経済性と効率性は、少ない資源で多くの仕事をするかにかかっている執行上の課題である。一方で、有効性とは、求める目標を達成できたかどうかという政策上の課題となる。ここで、サービスの「質」を、「特定のサービスが、その目的を達成している度合い、すなわち、目的充足度」と定義する (Rouse, J. (1999) p 78)。経済性、効率性、有効性を高めていくということは、最も低いコストで獲得した資源を投入して、産出

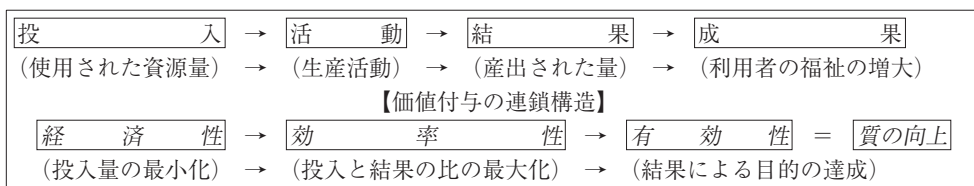
量を最大化させて目的充足度を向上させていくこと，すなわち，「質の向上」を意味するのである（図表－6）。

図表－5 行政の仕事における最も簡単な論理モデル



(出所) 筆者作成

図表－6 価値付与の連鎖と公共サービスの質



(出所) Rouse, J (1999) p. 77 Figure.5.1 から筆者作成

(4) VFMの視点によるサービス水準の可視化—イギリスの実例

サービスをどこまで提供するか，すなわち，サービスの水準の設定は，市場化テストの契約において中核をなす部分である。契約だけではなく，サービス水準を発注段階で設定して提示できなければ，官民ともに価格計算ができないから，市場化テストの実施過程では，最重要部分と言ってもよいであろう。

サービス水準は，前述したVFMに応じて設定される業績指標（performance indicators）によって測定することのできる数値目標として提示されることになる。

ここで，イギリスの自治体が市場化テストを行って民間側が落札したときの契約書から質に関する部分を見てみよう。事例は，ロンドン区のひとつであるランベス区の高齢者在宅訪問ケアの事例である。契約書の中で，サービスの質に関する部分を見ると，次の条項で表されている。

図表－7 契約書におけるサービスの質と水準の提示

- 第1部 第11条 サービス業績のモニタリングの方法
- 第5部 第19条 達成すべき業績目標

(出所) 筆者作成

まず，契約書の第1部第11条では，先に示したVFMの視点から，サービスの質の可視

化とモニタリングを行うことを明確にしている（図表－8）。

この方針によって、具体的にどのような業績指標を作成し、いかなる水準を求めているかを示しているのが、本論考末に掲げた図表－9である。図表－9では、投入段階の指標がないが、ケア・ワーカーなどの職員が行う仕事量を測定する活動レベルの指標、および、高齢者在宅訪問ケアによる対象者の満足度などを示す成果レベルの指標が多くなっている。

図表－8 サービス業績の測定方法、モニタリング方法

- 11.1 当自治体は、高品質のサービス提供を求める。事業者は、この要求を十分に理解し、高品質のサービス提供に全力を尽くすものである。
- 11.2 当自治体は、事業者のサービス業績について、以下の3つの段階で当該サービスの質を監視・監督する。
- (i) 投入段階：この段階では、サービス提供のために使用される資源の量と質を指している。事業者が合意されているサービス内容の提供に際して、当初予定していた資源を実際に使用していたかどうか、という意義がある。
 - (ii) 活動段階：この段階では、事業者がサービス提供にあたって、執行が滞りなく行われているかどうか、妥当な方法でサービス提供にあたっているか、という意義がある。
 - (iii) 結果／成果段階：この段階では、スペシフィケーションや他の契約文書で詳細が示されている業績目標やその他の達成水準と、年度末のサービス実績値とを比較する意義がある。

（出所）London Borough of Lambeth（1998）から筆者作成

さらに、第5部第19項では、要求される達成目標値も具体的に示される（図表－9）。サービスの質の可視化に関する核心の部分である。また、目標値の提示においては、モニタリングの方法についても逐一明示されている。モニタリングの客観性を保証するためである。

この例を見てもわかるように、利用者からのアンケートや訪問調査などがモニタリングにおいて多用されている。実際、イギリスの自治体では、官民のいずれが落札して事業者になった場合でも、利用者や住民に対する調査が増えていったという。さらに、発注側による調査にとどまらず、利用者や住民によるモニタリングを制度化していった事例も多いのである⁹⁾。

(5) 市民憲章（Citizen's Charter）との関係

また、図表－4に示すサービスの質を決定づける特徴についても、丁寧さ、アクセス、安全性などの言葉は、そのまま、業績指標の中に使われていることから、図表－9の中に反映されていることが理解できる。こうした視点は、イギリスの自治体では、1991年の白書「市民憲章（White paper: Citizen's Charter¹⁰⁾）」において示されている事項にも一致する¹¹⁾。市民憲章は、CCTが価格ばかりを重視していることへの反省から、公共サービス

の提供においてはサービスの質を重視する方向へ軸足を移すことを提案している。市民憲章では、常に、国民（住民）を公共サービスの顧客と位置づける。すなわち、「顧客ならば、提供されるサービスの質を客観的に示され、さらに、その質が支払った税金に見合うレベルでなければならないはずだ」という考えに立つ。こうした観点から、イギリスの自治体では、統一の指標によってサービスの質を測定して公表する義務が課せられるようになった。また、国においては、サービスの質を優先して市場化テストに着手することが求められるようになっている。

1997年に誕生した労働党政権では、市民憲章から「サービス・ファースト（Service First）」に呼称を変えているが、基本的な考え方と内容にはほとんど相違ない。したがって、提供するサービスの質を定量的に表すという市民憲章の発想は、そのまま、市場化テストにおける契約書の中に反映されていると言える。

IV 結びに代えて—入札方法の検討の必要性について

わが国の自治体に市場化テストを導入する際の契約書に関して、本稿では、提供するサービスの質の提示方法について、イギリス自治体の事例をもとにして整理した。

契約の内容は、応札者を募集する段階から、その議論が始まっていると言える。入札と契約とは、一連の行為である。そこで、発注および入札について見ると、サービスの質の向上を目的とするのであれば、性能発注の方針を採り、「総合評価一般競争入札¹²⁾」によることが望ましいということは自明であろう。一方で、総合評価一般競争入札では、サービスの質を高めるために、応札者と発注者とが絶えずコミュニケーションを図っていく必要がある。すなわち、募集段階では、詳細な仕様を示すかわりにサービス水準を示すことが重要になり、しかも、その提示の示し方は、まだ、大まかな段階である。募集から応札、落札者決定となるに従い、応札者とのコミュニケーションを経てサービス水準も議論が深まっていく。そして、落札者となった者との間で、さらなる議論が繰り返されて契約となる。果たして、官側も応札する市場化テストでは、こうしたコミュニケーションが可能かどうか。市場化テストを進めていくための入札方法が、サービスの質を重視した方法であろうとすれば、いかなる入札方法が適切なのか。

イギリス自治体の市場化テスト（CCT）では、先述したように、初期の頃から入札の際の評価で価格が重視された結果、質への転換を国が求めるようになったという経緯がある。わが国の自治体に市場化テストを導入しようとする場合にも、質の決定と水準の設定という課題を整理していくことと平行して、質を重視した入札方法の検討が喫緊の課題であり、筆者としても今後取り組んでいきたいと考えている。

図表－9 契約書に示された業績指標、目標値、モニタリング方法

業 績 指 標	要求目標値	モニタリングの方法
事業者は、サービス利用者に対して、2時間以内に、サービス提供を伝えているか	95%以上	事業者の報告書※による。および自治体側の事実確認
サービス提供が決定してから3日以内に、サービス提供案内のための訪問と安全・衛生に対するリスク評価を行っているか	95%以上	事業者の報告書※による。および自治体側の詳細訪問調査
サービス提供案内のための訪問には、以下の点を文書で伝えているか（必要な場合には翻訳しているか） ・ 苦情を言うにはどうしたらよいか ・ ケア・プログラムの見直しはどのようにするか ・ 事業者の契約番号 ・ サービス開始日 ・ 実施するサービス内容とサービスの水準 ・ 定期的に訪問するケア・ワーカーの氏名および代替ケア・ワーカーの氏名	99%以上	・ 利用者アンケート ・ 事業者の報告書※ ・ 自治体側の詳細訪問調査
ケア計画に従ってサービスが執行されているか、および、要求するサービス水準を達成しているか	99%以上	・ 利用者家庭での記録（必ず、苦情分析をすること）
訪問ケア・ワーカーの変更が事前にサービス利用者の知らされていたかどうか	99%以上	・ 事業者報告書 ・ 利用者からの苦情分析
訪問ケア・ワーカーの継続性はあるかどうか	90%以上	・ 利用者家庭での記録（必ず、苦情分析をすること） ・ 事業者報告書 ・ 利用者からの苦情分析と利用者アンケート

（出所）図表－8と同じ（抜粋）

注

- 1) 2005（平成17）年3月25日「規制改革・民間開放推進3か年計画（改定）」（閣議決定）によって、今後の市場化テスト導入における課題などを検討し円滑な導入を図るために、民間事業者等からの提案に基づいて2005（平成17）年度中に進められた事業。具体的には、①ハローワーク（公共職業安定所）関連の4事業、②社会保険庁関連の3事業、③行刑施設関連の1事業がある。2006（平成18）年度には、モデル事業をさらに拡大することになっている。
- 2) 2007（平成19）年から3年間にわたって団塊の世代が退職時期を迎える。退職金の一挙支出

と自治体内の年齢構成の変化という、ストック面でのインパクトをどう乗り切るか、を表して「自治体の2007年問題」と言う。

- 3) 大阪府、東京都などの先進的な自治体では、市場化テストの導入に向けた検討に着手しているところである。大阪府（2005年）「大阪府市場化テストガイドライン（素案）」参照。
- 4) 本稿では紙幅の関係から割愛するが、市場化テストでは、透明・公正・中立な第三者機関の設置が不可欠となる。
- 5) 強制競争入札とは、1980年にイギリスの自治体に導入された市場化テストである。20年間にわたり継続し、世界的に見ても、導入時期や規模などから先進例とされている。
- 6) 自治体では、自治体ごとの事情・環境の相違から、図表-1に示す標準プロセスを参考としながら、本格的な実施を前にして、「モデル事業」の検討などを行い、それぞれの局面における手続を確定していくことが望ましい。
- 7) メイジャー政権発足直後の1991年に提出された白書「The Citizen's Charter（「市民憲章」と邦語訳されている。詳細は後述）」に、公共サービスの質の重視が強調されている。これを受けて、CCTのフレームを質重視とするために、1992年地方自治法（Local Government Act 1992）によって、CCTに関する地方自治法の改正を行っている。1991年の白書の後から、1992年の地方自治法改正の直後までに、複数の政策協議書（政府白書を策定する前に、政府案についての意見を広く求めるために発行される）が以下のとおり提出されている。
 - Competing for Quality - Competition in the Provision of Local Services (1991)
 - Competing for Quality - Competition in the Provision of Local Services. A Clearer Framework for Compulsory Competitive Tendering (1992)
 - Competing for Quality in Housing - Competition in the Provision of Housing Management (1992)
 いずれも、「Competing for Quality（質のための競争）」という主題で始まる協議書であり、競争入札のフレームの中で、価格重視から質の重視へと軸足を換えようとしているかが理解できよう。
- 8) DETR (1998) White Paper. Local Government In Touch with the People. なお、ベストバリュエーについての紹介は、拙稿（2002）などを参照。
- 9) 市民陪審や市民ミーティング、などの手法が各自治体で使われるようになってきている。
- 10) HMSO (1991) White Paper. The Citizen's Charter. 「市民憲章」という言葉からは、わが国の役所に掲げられているものを想起する向きもあるが、全く異なる。サービス水準の明示や苦情処理などについての具体的な約束事項を市民と役所との間で取り交わすものである。
- 11) 市民憲章の基本原則として、以下の6つが挙げられている。①サービス水準の設定、②情報公開、③選択の自由の提供とサービス改善の義務、④礼儀と奉仕の精神、⑤是正措置の確保、⑥効率的な運営、である。
- 12) 総合評価一般競争入札を含め、自治体の入札に関する詳細な説明は、井熊（2005）を参照。

引用文献

- Bovaird, T. (2003) *Quality Management in public sector organizations* in Public Management and Governance edited by Tony Bovaird and Elke Löffler. Routledge. London.
- DETR (1998) *White paper The Local Government in Touch with the People*

- HMSO (1991) *White paper The Citizen's Charter*
- London borough of Lambeth. Directorate of Social Services (1998) *Contract for the Supply of Domiciliary Care Services*
- Rouse, J. (1999) *Performance Management, Quality Management and Contracts in Public Management in Britain* edited by Sylvia Horton and David Farnham. Macmillan. London.
- 井熊均 (2005) 「実践的事業者評価による自治体の調達革命」 ぎょうせい
- 拙稿 (2002) 「英国ブレア政権の自治体改革—ベストバリュー施策の動向」 『都市問題研究 第544号第4号通巻第616号』
- 大阪府 (2005) 「大阪府市場化テストガイドライン (素案)」
- 規制改革・民間開放推進会議 (2005) 「規制改革・民間開放の推進に関する第2次答申「小さくて効率的な政府」の実現に向けて 一官民を通じた競争と消費者・利用者による選択—」
- 本間正明監修・著, 市場化テスト研究会著 (2005) 「概説 市場化テスト 官民競争時代の到来」 N T T出版