

## 第2章 官から民へ

公的部門と民間部門の関係は、各国それぞれの歴史及び社会的、文化的な背景に応じて形成されているものであり、様々な形態が存在する。しかし1980年代以降の各国に共通する動きとしては官から民へという大きな流れが指摘できる。これは経済活動全体の中での公的部門に対する民間部門の比重の高まりを意味する。具体的な事例としては、民営化、PFI、PPP、市場化テスト等様々な形態がある。

官から民へという取組の中で、ある国の特定の事例が成功したことをもって、それを経済社会情勢の異なる他国に単純に適用することが難しいことは言うまでもない。したがって、成果を評価するに当たっては、各国の置かれた経済社会情勢等も十分考慮に入れる必要がある。しかしすでに蓄積されてきた官から民への制度変更の多くの事例をみると、成功に結び付けるための工夫、克服すべき課題等の貴重な情報を共有することは十分可能と考えられる。

本章では諸外国での官から民への動きの具体的な事例を検討しながら、その背景、基本的な考え方を理解した上で各事例の評価を行う。

### 第1節 官から民への考え方について

#### 官から民への動きを進める原動力

官から民への流れそのものは、特に1980年代以降、各国において始まっていた。その背景として、多くの先進国でみられた、公的部門の肥大化及び効率性低下や、財政赤字の拡大等の問題があった。そのため80年代に進められた諸改革では、公務員数削減等の公的部門の縮小による費用削減、効率性改善が優先される傾向が強かった。その結果、財政赤字縮減には成功したものの、公的部門のモラル低下や公共サービスの質の低下につながってしまった例もみられた。

最近では、80年代における取組で得られた豊富な経験を活かし、官民の役割分担を適切に進めつつ、効率的で質の高い公共サービスの提供を行おうとする取組がみられる。依然として存在する財政赤字に対応するための費用削

減圧力は強いものの、公共サービスの受益者である国民の立場に立ち、よりよいサービスを効率的に提供するために、いかに民間部門を活用すべきかという視点が前面に出てきている。その背景には、官が提供するか民が提供するかが問題なのではなく、どちらが提供するにせよ、最終的にはサービス改善を通じた顧客満足度の向上が目的であり、これをいかに効率的に行うかが重要であるとの考え方がある。

こうした考え方の下、90年代、特にその後半以降、いわゆる民営化について、単純に所有権を移管する手法以外にも、事業・施設の所有権を官が持ちつつ、運営面を民に委託あるいは開放したり、官民の協働による事業運営（Public Private Partnership、PPP）が行われるなど、多様な手法がとられるようになってきている。また、公共サービスを提供する主体が官であるか民であるかを特定せずに、そこに競争を導入することで効率性を上げることを目指す手法（市場化テスト）<sup>1</sup>も盛んになった。

### 官から民への動きを推進するための課題

政府部門の活動を民間部門に移すためには既存の制度枠組みに大きな変更を加えることになる。諸外国における取組からは、官が担当すべき分野の切り分けあるいは最適な提供主体の選択を行う前提としての公共サービスの目標の明確化を前提としつつ、官から民への動きを円滑に実施する上で、以下の点が重要であることが浮かび上がってくる。すなわち、(1)公共部門の縮小を伴う場合の人的資源対応、(2)サービス供給を官に代わって行う民間部門の存在、の2点である。単に公共部門の人員を削減することのみに焦点を当てると、モラルの低下等が起こり円滑な制度導入・実施への妨げとなるほか、サービスの質の低下等が起こり、よりよい公共サービスの提供の観点から望ましい結果が得られない可能性も存在する。また、そもそも民間部門に事業遂行能力を有する主体が存在しない場合、実際の官から民への動きが進まない可能性もある。各国における官から民への先進的な事例では、人的資源への対応もとられ、また、民間部門にも公共サービスの供給を行う主体が豊富に存在しており、今後の制度設計の際の重要な参考となる。

次節以降においては、こうした官から民への動きの新たな考え方に対応し

---

<sup>1</sup> 市場化テストとPPPは対立する概念ではなく、論者によってはPPPの中に市場化テストも含まれるとしている。これは、PPP自体が個別の手法を指すものではなく、概念的、指針的なものであることや、市場化テストに際して、官民でパートナーシップを結ぶケースもみられることによる。

て登場してきた手法の枠組みや具体的事例、生じる課題への対応等について、海外における取組・事例の説明を行う。

## 第2節 英国におけるPPPへの取組

### 1. PPPの概念及びその導入の背景

英国は、他の先進国に先んじて民営化を実施した国として知られている。なかでも1980年代のサッチャー政権における取組は有名で、国有企業の民営化、行政の執行機能のエージェンシー化、官民強制競争入札制度(Compulsory Competitive Tendering: CCT)の導入等により、官から民への動きが強力に推し進められた。こうした諸改革では、公的部門の非効率性を前提とし、同部門に対する厳しい削減・縮小が推進されたため、財政収支の改善やコストの削減が図られた一方で、一部においては官のモラル低下やサービスの質の低下を招いたという指摘もある。

1997年5月に発足した労働党ブレア政権は、保守党政権下における民営化やPFIを検証し、PPP(Public Private Partnership = 官民協働)<sup>2</sup>という概念を打ち出した。2000年に政府が公表した報告書<sup>3</sup>によると、PPPは次の三つに定義されている。

- (a) 官業に民間所有や経営手法を導入すること
- (b) PFI等の手法を活用し、公共が民間から長期にわたり多様なサービスを購入する手法を開発及び推進すること
- (c) 民間の資金や活力によって政府の資産・サービスに商業的価値を与え、より広い市場においてサービスを提供すること

また、保守党政権のPFIは、PFI事業をできる限り民間に委ねるという考え方をとっていたが、ブレア政権においては、当初の公的部門から民間部門へのリスク移転から、公的部門と民間部門のリスクの最適負担へと基本思想が変化し、PPPの一環として位置付けられている。

上述のように、PPPという名称そのものは、官から民への手法を指すというよりは、概念的、指針的なものであり、具体的な事例においては事業の特性等に応じPFIを含む種々の方法が用いられている(第2-2-1表)。P

<sup>2</sup> PPPやPFIに関する全般的な話題を含め、光多・杉田(1999)や杉田他(2002)に詳しい。

<sup>3</sup> Public Private Partnerships- the Government's Approach (2002)

PPPの考え方として重要な点は、公共サービスの全ての分野において幅広く民間の経営手法を導入することにより、国民に対してよりよいサービスを効率よく提供するための制度を柔軟に設計しようとしているところにある。

第2-2-1表 英国PPPにおける各手法

(1)	資産売却	公的部門の資産を売却し、民間部門の金融と経営能力を活用
(2)	WMI (Wider Markets Initiative)	公的部門の物的及び知的資産の一層の活用のため、民間部門の技能と金融を導入し、商業的価値を創造する
(3)	国営企業の売却	国営の事業を民間に売却
(4)	パートナーシップ企業	公共の利益と公共政策目的を維持しつつ、国営企業に民間部門の所有権を導入
(5)	PF1	公共サービスを民間企業に供給させ、そのサービスを公的部門が購入
(6)	ジョイントベンチャー	公共と民間が資金・ノウハウを出し合い、共同経営のもとお互いにとって長期的な利益を生み出す
(7)	パートナーシップ投資	公的部門が民間部門の投資プロジェクトに出資し、投資から生み出される利益を確保する
(8)	政策パートナーシップ	民間部門の個人や団体が、政策の立案や実施に関与

(備考) The Stationery Office, “Public Private Partnerships :The Government's Approach”より作成。

## 2. 英国の空港運営におけるPPPの活用事例

英国の空港は、20年前には公的所有がほとんどであったが、民営化の流れに加え、航空市場の自由化等を背景とした航空需要の盛り上がりもあり、全部又は部分的な民間所有が主流となってきている(第2-2-2表)。民間の関与がある空港においても、保有割合や運営手法は様々であり、収益性や立地場所等様々な要因により、多様な手法がとられていることをうかがわせる。以下では英国の空港でPPPを導入しているルートン空港の事例(第2-2-3図)を紹介する。

第2-2-2表 英国の主な空港とPPP

公的部門による所有

空港名	所有体系	04年の乗客数 (千人)
Bournemouth, Manchester, Nottingham East Midlands, Humberside*	Manchester Airports Group (10の地方自治体の 所有) * Manchester Airport plc 83%, North Lincolnshire District Council 17%	491 20,857 4332 533
City of Derry	Derry City Council	237
Exeter	Devon County Council	597
Leeds Bradford	5つの地方自治体	2,330
Newquay	Cornwall County Council (civil facilities)	233
Barra, Benbecula, Campbeltown, Inverness, Islay, Kirkwall, Stornoway, Sumburgh, Tiree, Wick	Highlands & Islands Airports Ltd (Scottish Ministersの所有)	9 30 8 516 21 102 111 108 5 16
Dundee	Dundee City Council	51

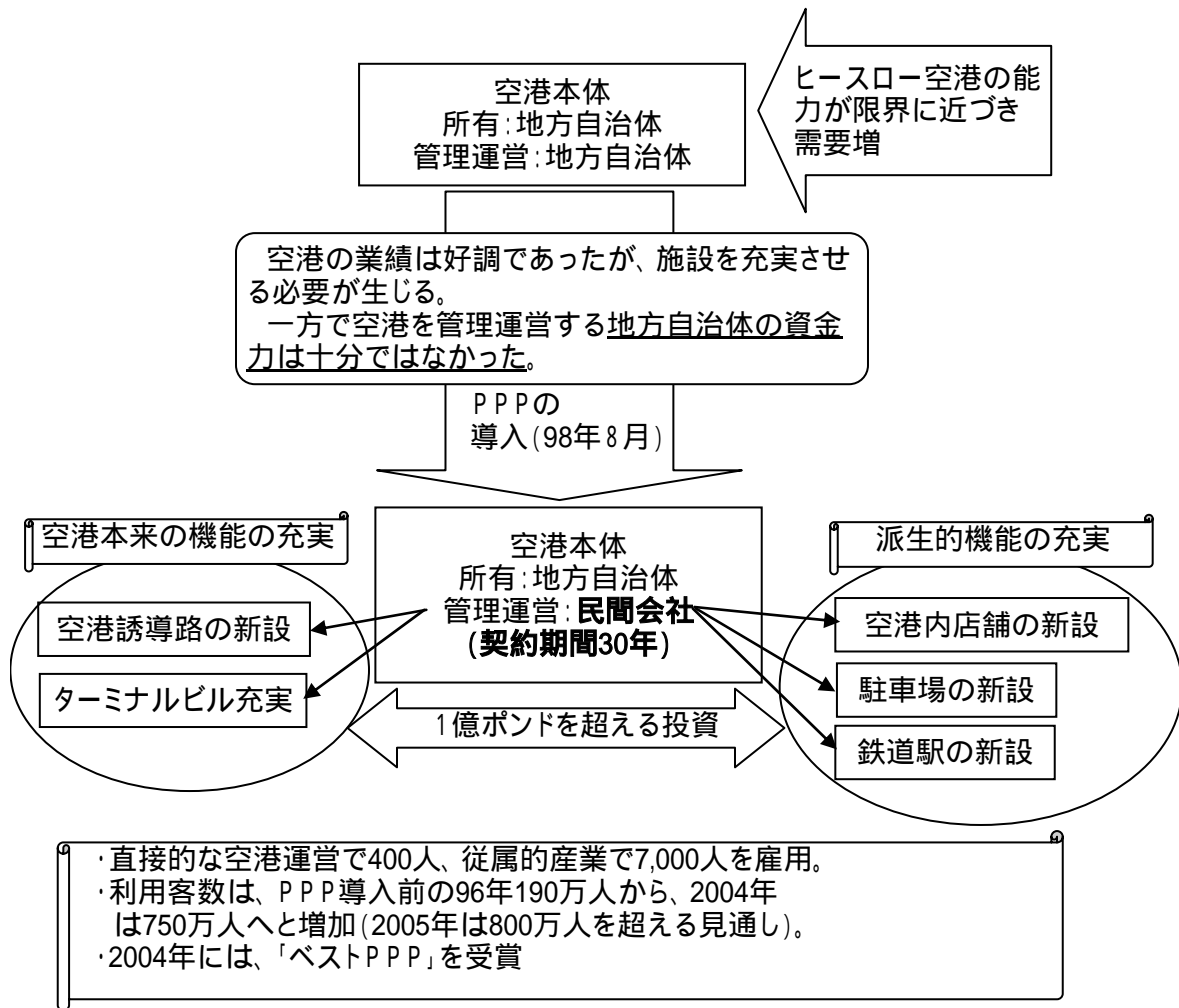
全部または一部民間所有

空港名	所有体系	04年の乗客数 (千人)
Aberdeen, Edinburgh, Gatwick, Glasgow, Heathrow, Southampton, Stansted	BAA plc	2,617 7,955 31,220 8,521 66,979 1,524 20,835
Birmingham	Birmingham Airport Holdings Ltd (7つのWest Midlands District Councils 49%, Aer Rianta 24.125%, Macquarie Airports Group 24.125%, Employee Share Trust 2.75%)	8,836
Belfast International, Cardiff, Luton*	TBI plc * 所有権はLuton Borough Councilにあるが、管 理・運営はTBI plcが行う	4,340 1,875 7,399
Belfast City, Bristol*	Ferrovial * Macquarie Bank Group とのジョイントベン チャー	2,071 4,550
Biggin Hill, Southend	Regional Airports Ltd	1 3
Blackpool	City Hopper Airports (Blackpool) Ltd 95%, Blackpool Borough Council 5%	264
Cambridge	Marshall of Cambridge Aerospace Ltd	3
Coventry	TUI	416
Kent International (Manston)	Planestation Group Plc	68
Liverpool, Doncaster Sheffield Sheffield City*, Durham Tees Valley**	Peel Airports * Peel Airports 50%, Sheffield Business Park 50% ** Peel Airports 75%, 5つの地方自治体 25%	3,324 - 777
London City	Marketspur Ltd (Sandford Ltdの子会社)	1,645
Newcastle	Copenhagen Airport 49%, 7つの地方自治体 51%	4,653
Norwich	Omniport 80%, 2つの地方自治体 20%	445
Plymouth	Sutton Harbour Holdings plc (土地はPlymouth City Councilからのリース)	104
Glasgow Prestwick	Infratil Ltd	2,162

(備考) 1. Civil Aviation Authority, "UK Regional Air Services" より作成。

2. %は所有率を表す。

第2-2-3図 英国ルートン空港におけるPPP



(備考) 野田(2004)、Luton Borough Council HP等より作成。

### ルートン空港の事例

ルートン空港は、ロンドン近郊に位置し、地方自治体が管理・運営する地方空港であった。90年代以降、同地域の中核国際空港であるヒースロー空港の処理能力が限界に近づくなか、その役割が重視され始め、需要の増加を背景に業績は良好であった。その一方で需要増加に応じてターミナルビルを始めとする施設の増設が必要となっていたが、同空港を管理していた Luton Borough Council は資金力が十分ではなく、新たな資金調達手法が不可欠となっていた。こうしたなか、98年8月に、PPPの先駆けとして、所有権を地方公共団体に残したまま、空港施設の整備、維持管理、運営等の実施を、

民間企業連合である London Luton Airport Operations Ltd.社<sup>4</sup>に委ねることになった。

この事業形態は、一定の期間内で空港施設の整備、維持管理、運営等の実施を民間会社に委託するものであるが、空港の最終的な所有主体はあくまでも公的セクターである。ルートン空港のケースでは、98年8月の事業契約の締結以降、30年間にわたる施設の設計、整備、維持管理、運営が一括でLondon Luton Airport Operations Ltd.社に委託されている。

同社は、99年の秋に1億ポンドを超える投資を行い、空港誘導路の増設・拡張といった空港本来の機能充実に加え、空港内の店舗や駐車場、鉄道駅といった派生的な施設も充実させた。

こうした多額の投資もあって、新たな航空会社が参入し、新規の航空路線も開発され、乗客数は10年前（96年）の年間約190万人から、2004年には年間750万人と高い伸びを示した。空港の利用客の増加に伴い、観光業や小売業、貿易関係や交通機関等といった空港にかかわるビジネスも盛んになり、新たな雇用機会が生み出されるようになった。ルートン空港は直接的な航空産業において約400人、これを支える従属的な産業では約7,000人を雇用しており、今や地方の経済及び雇用創出の中心的存在となっている。

このように、民間の資金と創意工夫を活用した官民協働による空港事業の推進により、ルートン空港は直接的な空港産業のみならず、周辺ビジネスにも多大な効果をもたらし、新たな仕事や雇用を生むなど、地域全体の経済発展に大きな役割を果たしている。2004年3月にはLuton Borough Councilとルートン空港は“Best Public/Private Partnership”として表彰され、PPPの成功例として広く認められるようになっている。

### 3. 英国におけるPPPの新たな手法

PPPの概念自体が97年の創設と比較的新しく、現在も発展段階にあるものである。英国のPPPは官民両者が協働して創造性を発揮し、より質の高い事業を行うことへ重点を移しつつあり、それによって公共部門の積極的関与もなされるようになってきている。また、地域レベルや規模の小さいプロジェクトをより効率的に実施するため各種の支援策も展開されるなど、公

<sup>4</sup> 本事業実施のために新設された特別目的会社。なお、2001年の3月に、英国の航空運営会社であるTBI社が最大株主となった。さらに2005年の1月にはTBI社もスペインのAirport Concessions & Development Ltd.社（ACDL）によって買収されている。

的部門と民間部門の新たなパートナーシップの手法が生み出されており、PPPの領域の拡大が進んでいる。以下では特に最近注目を浴びている手法について概説する。

### (1) WMI (Wider Markets Initiative)

98年にWMI (Wider Markets Initiative)という新たな手法が開発された。WMIが従来のPFI等と異なる点は、民間部門のみが事業を行うのではなく、官民共同で事業が行われることである。すなわち、公的部門の持つ資産と知見から商業的価値を創造して市場に売り込むために、民間部門の知見と金融機能を活用するという点である。WMIは原則として、(a)既存の公有財産の利活用について広く民間企業等と協働し、商業化並びに有効活用を図る、(b)有形資産のみならず、ソフトウェアや知的財産権等の無形資産を含む全ての資産を対象とする、(c)資金調達も含め民間部門の能力を活用する、といった点が挙げられる。

例えば英国国防省の外局であるDERA (Defence Evaluation and Research Agency、2001年に分割されて現在はQinetiQ)はこれまでの技術の蓄積を活かし、音声技術に関する特許やマーケティングで有名なNXT社と99年にジョイントベンチャー(20/20 Speech社、現在はAurix社)を設立し、短いコマンドを話すだけでPDAを操作することができる技術を販売するなど、音声認識や暗号化、認証技術の商用化を進めている。他にも、英国環境省の外局であるCEFAS (Centre for Environment, Fishers and Aquaculture Science)は、海中探索装置の製造を行うW. S. Ocean Systems社とのジョイントベンチャー(Eco-Sense社)を設立し、CEFASの海洋観察システム技術を販売している。

なお、公的部門と民間部門の連携を円滑に進めるため、PUK (Partnerships UK)<sup>5</sup>という組織が存在し、事業に対する出資やアドバイスを行っている。こうした支援組織の存在もあり、公的部門の物的及び知的資産の一層の活用のため、現在英国ではWMIの実施が進められている。

### (2) 小規模案件統合

従来のPFIにおいては、小口の案件については調達コストがかかりすぎ

---

<sup>5</sup> PUKは株式の過半を民間が保有する民間会社であり、WMIだけでなく、PPP全般の推進のために、公的部門を支援することを目的に設立された組織である。



るために事業実施が困難であり、こうした小規模の案件を幾つか統合することにより民間の参入・協働を促進する仕組みが創設されている。

代表的なモデルである L I F T (Local Improvement Finance Trust) と呼ばれる仕組みは、プライマリー・ケア・サービス<sup>6</sup> (初期的な医療) を向上させ、より患者のニーズに的確に応えるため 2001 年に開始された。L I F T は特に地域の医療保険の質を高めることを目的とし、プライマリー・ケア・サービスを提供する建物、設備等への投資を行っている。また P f H (Partnerships for Health) という、保健省と P U K が 50% ずつ出資して設立されたジョイントベンチャーが、プロジェクト実施を担う Lift Company<sup>7</sup> の設置支援や、他地域で得られた経験の集約・伝達を行っている。現在では 51 の L I F T のスキームが英国各地で進められている。

2003 年には政府によって“Building Schools for the Future ( B S F )” と呼ばれる、中学校に対する新たな投資プログラムが導入された。2004 年に B S F プログラムを推進するため、教育・技能省と P U K のジョイントベンチャーである P f S (Partnerships for Schools) が設立され、このモデルが L E P (Local Education Partnership) と呼ばれる。B S F は英国のすべての中学校に 21 世紀標準の施設を完備するという計画であり、その中で L E P は地方教育委員会による調達能力向上を図ることを目的としている。

### 第3節 市場化テスト

本節では、海外における市場化テストを取り扱う。市場化テストとは、公共サービスの提供について、官民対等な立場で競争入札を行い、価格・質の面で優れた提案を行った主体が落札し、そのサービスの提供を行う制度である。アメリカ、英国、オーストラリア等の国<sup>8</sup>で導入され、公共施設の管理運営、省庁の事務支援、失業者就労支援サービス等の多様な分野において適用されている (第2-3-1表)。本節では市場化テスト導入の背景及び制度の

---

<sup>6</sup> 国営医療サービスの約 90% がプライマリー・ケアの段階にある一方、その設備の水準や近接性にはばらつきがあることから、当該分野の近代化が求められている。

<sup>7</sup> P U K が P f H と共に開発したモデルケースでは、LIFT Company も、地域の医療関係者、P f H、民間投資家によるジョイントベンチャーの形式が想定されているが、100% 民間出資の場合もある。

<sup>8</sup> アメリカにおいては Competitive Sourcing、オーストラリアにおいては Competitive Tendering and Contracting と呼ばれており、これらの直訳としては「競争的調達制度」や「競争入札制度」とする方が適切であるが、制度的には共通点も多いことから、用語としては「市場化テスト」で統一する。

第2-3-1表 各国における市場化テスト実施例

	アメリカ	英国	オーストラリア
中央 (連邦政府)	<p>農務省:メンテナン事業            商務省:            事務業務の自動化事業            国防総省:物流事業            エネルギー省:            情報技術サービス事業            環境保護省:            リスク分析サービス事業            保険社会福祉省:            行政支援業務事業            内務省:道路整備事業            司法省:車両整備事業            国務省:倉庫保管事業            運輸省:車両保管事業            財務省:            コンピュータ・            アシスタント事業            退役軍人省:財産管理事業            一般調達局:金融業務            航空宇宙局:            図書サービス事業            人事管理局:倉庫保管事業            試験の運営事業            中小企業庁:            カスタマーサービス事業            社会保険庁:            施設のメンテナンス事業</p>	<p>内国歳入庁 情報技術部:            ITサービス事業、            ITソリューション事業</p>	<p>退役軍人省:            ITインフラ支援事業、            内部監査業務、            人事管理業務            銀行口座照合業務            産業省:            地震関連情報収集事業、            空中物理学調査事業、            施設管理運営業務            農務省:人事管理業務            ITサービス業務、            施設管理業務            労働省:職業紹介事業</p>
地方	<p>フェニックス市:            緊急運送事業、            埋立地運営事業、            ゴミ収集事業、            空港整備事業、            建物・駐車場整備事業等            シャーロット市:            道路整備事業、            ゴミ収集事業、            土地整備事業、            機械整備事業、等            ボルティモア市:            建物警備事業、            診療所運営事業等            インディアナポリス市:            下水道事業、            空港運営事業、            道路整備事業、            情報システム事業、            ゴミ収集事業等            サンディエゴ市:            ゴミ収集事業、            下水道処理事業、            公共運送事業、等</p>	<p>Corby, Kattering,            Narthampton and            Wllingborough Councils:            内部監査関連業務            Working Borough Council            公園・保養所・高速道路・            森林等の管理運営事業            West Berkshire Council            バックオフィス業務            Westminister City Council            情報コミュニケーション業務</p>	<p>ウエスト・オーストラリア州:            医療介護事業、            電気通信事業等            ニュー・サウス・ウェールズ州:            建物維持事業、            運輸事業等            ビクトリア州:清掃事業、            建物維持事業等</p>

(備考) 1. みずほ総合研究所「ブッシュ政権の行政改革について」(2005)、市場化テスト研究会「概説 市場化テスト 官民競争時代の到来」(2005)、各国HPその他各種資料より作成。  
 2. 実施例として記載されているものを掲載。記載されていない事業について実施例がないわけではない。

枠組みに関し、アメリカ連邦政府における取組を紹介する。その上で、具体的事例として、インディアナポリス市及びオーストラリアにおける取組について述べる。

## 1．市場化テスト導入の取組（アメリカ連邦政府の場合）

アメリカにおいては、市場化テストの原型自体は 1960 年代に存在していた。ただし、種々の制度的不備により適用事例が少なく、また対象分野も限定的であった。こうした状況のなか、ブッシュ現政権は行政改革の一環として、市場化テストの制度改革に取り組み<sup>9</sup>、手続の不備を補うとともに、初期においては数値目標を導入するなどの積極的取組を行い、連邦レベルにおける市場化テストの適用事例は増加し、現在もその流れは続いている。

### （1）導入の背景

アメリカにおける市場化テストの歴史は古く、その制度的骨格を定めた A - 76<sup>10</sup>はすでに 66 年に創設されていた。ただし、手続き上の不備等により適用対象が国防総省関連等の狭い分野に限定されていた。こうした状況の下、ブッシュ大統領は就任後に (a) 成果重視、(b) 住民重視、(c) 市場原理、の三原則からなる行政改革方針<sup>11</sup>を示し、優先的に取り組むべき事項の一つとして市場化テストを挙げた。こうした取組の背景にある問題意識には、以下の 3 点があるとされている。

- (a) 「民間でも実施できる業務」に半数の公務員が就いている
- (b) 官が落札した場合でも、競争の導入により改善がみられるはずである
- (c) 現行制度には手続上の不備がある

こうした問題意識の下、(1)市場化テストの対象となりうる業務（＝商業的業務）を分類する際の規定の改定、(2)数値目標の設定、(3)入札手続の改定、を行い、以下に述べるような制度へと改革を行った。

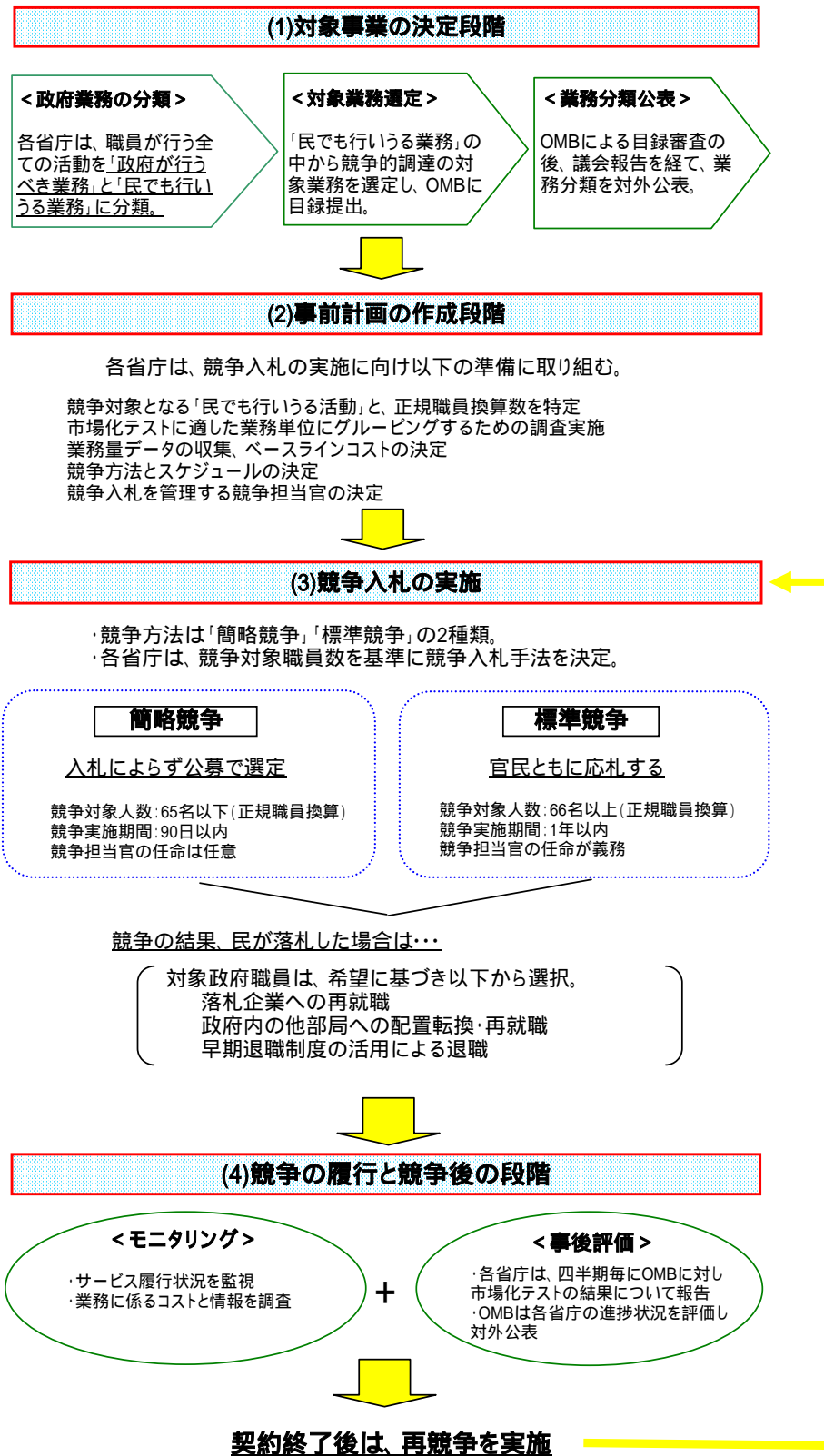
---

<sup>9</sup> アメリカにおける市場化テスト（競争的調達）については、安井（2004）等に詳しい。

<sup>10</sup> 政府による民間委託の手続を定めた規則

<sup>11</sup> 大統領マネージメント・アジェンダ（President Management Agenda）と呼ばれ、2001 年 8 月に発表されている。三原則の下、優先的に取り組むべき五つの事項を示し、その中の一つとして市場化テストを挙げている。

第2-3-2図 アメリカにおける市場化テストの実施プロセス



(備考) 安井(2004)等各種資料より作成。

## (2) 制度的枠組み

以下では現在のアメリカ連邦政府の業務に対する市場化テストの制度的枠組みについて、一連の流れ（第 2-3-2 図）に沿って説明する。

### (i) 対象事業の決定

各省庁は連邦政府業務棚卸法（Federal Activities Inventory Reform Act : FAIR Act）により、職員が行う全ての活動について、「政府が行うべき業務」と「民でも行いうる業務」に分類<sup>12</sup>することが定められている。ブッシュ政権による A - 76 の改定では、「民でも行いうる業務」のみならず、「政府が行うべき業務」についても大統領府のチェックを経た上で公表が義務付けられ、さらに民側からみて不服のある場合は、それを訴えることができる制度を創設することにより、分類時点での透明性を確保している。

### (ii) 事前計画の作成

各省庁は、競争対象となる「民でも行いうる業務」について、正規職員常雇用換算数やベースラインとなるコストを計算した上で、競争入札を管理する競争担当官を決定する。

### (iii) 競争の実施

競争の方法は、業務の規模により 2 種類に分けられる。正規職員常雇用換算で 66 人以上の場合は官民による入札が行われ（標準競争）、65 人以下の業務については、上記標準競争のほか、入札によらず、公募により事業者の選定を行う（簡略競争）こともできる。入札方法についても、従来は民側で一度競争を行った上で、官との競争入札が行われていたが、競争条件を平準化するため、官民一斉の入札に改められた。

落札先の選定にあたっては、公共サービスの向上こそが最終的な目的であるとの考えの下、「品質」を選定基準に加えることが可能となっている。

### (iv) 再競争の実施

サービス向上努力を持続させるため、(a) 第三者によるモニタリング、(b) 再競争の実施、が定められ、継続的な競争圧力が加わるようになっている。具体的には、第三者による監視・調査と、契約が守られていな

---

<sup>12</sup> 「民でも行いうる業務」はさらに、「競争的調達に適する業務」、「競争的調達に適さない業務」に分割される。

い場合の罰則、落札後3～5年後の再競争が定められている。

### (3) 市場化テスト導入の成果と課題

制度改定後の2003、2004年度の2年間において、計879の事業に対し市場化テストが行われており、対象となった事業の職員数は3万人を上回っている(第2-3-3表)。2004年度は、件数としては減少しているものの、職員数でみた一件当たりの事業規模は大型化し、競争入札を伴う標準競争の割合も高まっている。また、両年度の純コスト削減額は25億ドルに達し、2004年度に関しては、実施件数が減少したものの、純削減額、一人当たり年間削減額ともに前年度より向上している。

第2-3-3表 アメリカ連邦政府の市場化テスト実施件数とコスト削減額

	2003年度	2004年度	合計
市場化テスト実施件数	662	217	879
簡略競争	570	116	686
標準競争	92	101	193
対象職員数(常雇用換算)	17,595	12,573	30,168
簡略競争	5,474	1,201	6,675
標準競争	12,121	11,372	23,493
純コスト削減額(3～5年)	11億ドル	14億ドル	25億ドル
純コスト削減額(年換算)	2.4億ドル	2.9億ドル	5.2億ドル
一人当たり純コスト削減額	12,000ドル	22,000ドル	

(備考) 1. アメリカ行政管理予算局 “Report on Competitive Sourcing Results(FY2004Update)”より作成。

2. 常雇用換算とは、実際の投入労働量をフルタイムの正規職員数で示したものの。

このように一定程度の成果を上げているものの、一方では課題として多くの点が指摘されている。アメリカ会計検査院(GAO)は、現在の制度の課題として、(a)対象事業のリスト作りが効率的に行われているとは言えない、(b)サービス向上・コスト削減よりも、何件の事業について市場化テストを行ったかに目標が偏っている、(c)市場化テストの実施管理、フォローアップを担当する人員の不足、(d)市場化テストを実施する際の費用の問題、を

指摘している。

また、市場化テストを行った際に、官側の落札率が 100%となっている省庁も存在する。これについては、官側が落札した場合においてもコスト縮減効果は働くことから、最終的にはサービスの向上が目的であるとの方針の下、大きな問題ではなく、また、過疎地での業務等、実態として商業ベースには乗りにくい業務についても市場化テストの対象にしているためであるとする見方がある。一方では競争条件の平準化等において改善すべき点があるとの指摘もあり、現状で評価が定まっているわけではない。

2003 年に現在の制度の枠組みが決まってから、それほど日が経っていないこともあり、また、現時点までにおいても、創設当初の方針から変更されている部分もあることから、アメリカの連邦政府レベルにおける市場化テストは、今後も試行錯誤を経ながら発展していくと見込まれる。

## 2 . 市場化テスト導入の具体的事例

### ( 1 ) インディアナポリス市 ( アメリカ )

アメリカにおける市場化テストは、連邦レベルにおいてより、地方公共団体において主に取組が進められてきた。この中でも、92 年から 99 年に在職したゴールドスミス市長の下で進められたインディアナポリスの事例<sup>13</sup>が代表的である。ゴールドスミス市長は、どのような事業が競争に適しているかを判断するために、イエローページテストと呼ばれる手法を用いた。これは、行政が行っている事業と同種の事業を行う民間事業者が複数あれば、競争を行わせるという徹底したもので、空港、下水道、道路整備等の各種事業に競争を導入した。

このうち、下水道事業については、外国企業も含めた公開競争入札の結果、市の 2 つの公共下水道処理場運営について、ホワイトリバー環境パートナーシップ ( White River Environmental Partnership、以下、W R E P ) というフランスの企業を始めとした共同事業体が落札した。W R E P は、契約時に当初の契約期間 5 年間で 6,500 万ドルのコスト削減を約束し、実際にはこの約束を上回る約 7,000 万ドルのコスト削減 ( 市による運営時との比較で約 40% の削減 ) を行った。

雇用については、契約時に 322 人いた職員のうち 196 名を採用し、W R E

---

<sup>13</sup> インディアナポリス市の事例については日本政策投資銀行 ( 2002 ) に詳しい。

Pに採用されなかった者については、多くは市の他の部署に再雇用され、残った者には再就職斡旋プログラムが準備されていた。また、W R E Pに採用された職員については、それまでの平均上昇率を上回る昇給が行われ、労使関係にも改善がみられた。こうした成果により、97年の第2回入札（契約期間を10年間延長）の際には、市の職員はW R E Pとパートナーを組んで入札に参加することを選択したとされている<sup>14</sup>。

空港運営事業では、インディアナポリス国際空港において、市場化前まではインディアナポリス空港公社（Indianapolis Airport Authority）が運営を行ってきたが、95年から公社が所有したまま、入札により選定された主体に運営を委託する方式に変更した。この結果、事業を落札したのは英国の航空管理会社B A A - U S Aだった。B A A - U S Aは、運営コストの削減と空港管理会社以外の事業（商業施設、駐車場等）からの増収によって、10年間で1億ドルの収支改善を図る案を提案した。そして、運営委託契約の中で、3,200万ドルの収支改善についてはB A A側が最低保障することとし、これが達成されなければ、委託料は支払われないこととなった。B A Aは、子会社BAA Indianapolis LLCを設立し、95年から運営にあたった。そして、従前の運営体制であった94年度と、通期でB A Aが運営を行った96年度を比較すると、乗客一人あたりの空港運営コストは、6.70ドルから3.87ドルに低下し、商業施設の賃貸料や駐車場収入等は、乗客一人当たり2.14ドルから3.32ドルに増加した。また、利用実績については、委託前の94年度の乗客数約650万人、空港貨物取扱量約41万トンより、2004年度においては、乗客数は約802万人、空港貨物取扱量については、約106万トンと、それぞれ着実な増加を示している。一方で、B A Aは、空港会社に対して離発着料を7割引き下げた。

また、雇用については、95年10月に運営を引き継いだ時点で、すべての空港従業員を再雇用し、従来に引けを取らない給与、福利厚生の水準を維持した。

## （2）オーストラリア

オーストラリアにおける市場化テスト<sup>15</sup>は、96年に成立したハワード政権

---

<sup>14</sup> 日本政策投資銀行（2002）

<sup>15</sup> オーストラリアにおける市場化テストの枠組みや成果については、全国求人情報協会（2004）や田中（2003）に詳しい。



において本格的に取り組まれるようになった。対象となった業務も幅広く、旅券発行、雇用関連サービス、空港運営他、幅広い分野に及んでいる。以下ではOECD諸国で初の試み<sup>16</sup>となった、雇用関連サービス分野における取組事例を紹介する。

### ジョブネットワークの概要と成果

市場化テスト導入前の雇用関連サービスは、公共職業紹介所（CES）が行っていたが、効率性やサービス水準等が十分ではないとの批判があった。このため、CESの業務を、一般競争入札を通じて民間事業者に行わせることが決定され、98年に現在の仕組みが成立した。なおその際に、CESについては、失業保険等の給付を行うエージェンシーである「センターリンク」と、職業紹介・職業訓練を行う、政府出資の民間会社であるエンプロイメントナショナル社（以下EN社）へと移行した。

政府は、EN社を含む民間事業者、NPO等より成るジョブネットワークを組織し、職業紹介・職業訓練といった雇用関連サービスの提供主体を、競争入札により決定することとなっている（第2-3-4図）。

こうした制度に移行した結果、集中支援サービス<sup>17</sup>を受ける労働者一人当たりのコストは、12,800 オーストラリアドルから 3,900 オーストラリアドルへと約 1/3 となり、通常の職業紹介サービスを受ける労働者一人当たりのコストは、約 1/2 へと低下した<sup>18</sup>。これにより、雇用サービスに関する政府支出は約 15% 低下したが、就職支援サービスは十分な効果を上げている（第2-3-5表）とされている。

### ジョブネットワークの今後の課題

このように、オーストラリアにおける職業紹介サービスの市場化は、全体としては評価されている。ただし、部分的には依然として課題も残っているとされており、(1)集中支援サービスにおける求職者の滞留、(2)入札プロセスの簡略化、(3)一部のプログラムに対する助成金について効率性が欠如している、等の指摘<sup>19</sup>もなされている。

---

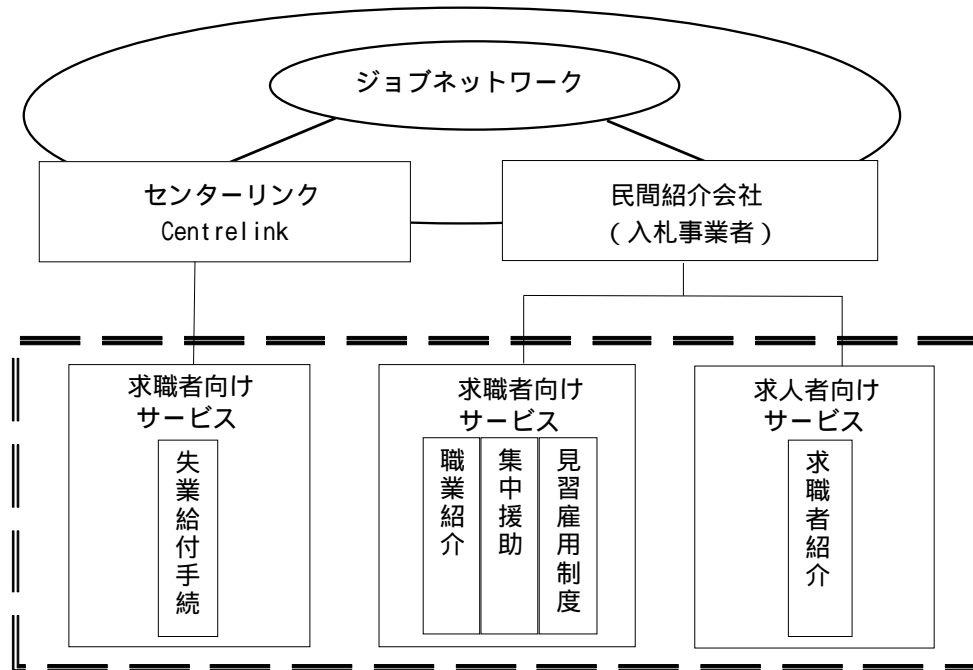
<sup>16</sup> OECD (2005)

<sup>17</sup> 低所得者等の不利な立場にある労働者に対する職業訓練やコンサルティング等のサービスを提供するもの。

<sup>18</sup> Department of Employment and Workplace Relations (2003)

<sup>19</sup> Productivity Commission (2002)

第2-3-4図 ジョブネットワークの概要



(備考) 1. 社団法人全国求人情報協会 「オーストラリア労働市場視察団報告2004」より作成。  
 なお、ジョブネットワークに参加しない職業紹介事業者も存在し、上記報告書図表にはこうした事業者の存在も示してある。  
 2. その他、詳細な情報については、上記報告書及び田中(2003)に詳しい。

第2-3-5表 就職支援サービスの効果

	2002年3月	2002年8月	2002年11月
<b>職業紹介における効果</b>			
集中支援サービス	4.0	4.4	4.0
職業訓練	10.0	12.5	9.6
<b>プログラム終了における効果</b>			
集中支援サービス	6.8	5.0	6.2
職業訓練	4.4	10.1	11.6

(備考) 1. オーストラリア労働省 「Intensive Assistance and Job search Training- a net impact study,EPPB Report 2/2003」による。  
 2. 数字は、就職支援サービスを受けた集団の16ヶ月後の就職率と、サービスを受けなかった集団の就職率との差。プラスが大きければ、就職支援サービスの効果があったことになる。

## 第4節 官から民への動きを進める上での諸課題

### 1. 雇用面での対応について

効率的な公共サービス供給を達成した結果として、官が事業を継続したか民に移管したかにかかわらず、人員の余剰が発生する可能性がある。より良い公共サービスを提供することこそが最終的な目的であるとの考え方からは、雇用の問題がボトルネックにならないようにすることも重要な課題であり、各国において各種制度が準備されている（第2-4-1表）。また、制度実施時における運用面での対応等、雇用の問題には相当程度の配慮がなされているといえる。

過度な対応は競争環境の喪失につながることから望ましくないが、制度の導入及び実施を円滑に進めるための配慮は、各国においても必要であると考えられている。

第2-4-1表 各国における雇用面での対応

	英国	アメリカ	オーストラリア
業務を民間に移管する場合に従前の雇用条件が維持されるか	T U P E により保障されている	保障されていない	調整方式をとる場合は保障される
業務を民間に移管する場合の雇用者の拒否権	拒否する権利がある	拒否する権利がある	調整方式をとる場合は拒否する権利がある
政府部門内での配置転換の規定	規定はない	一定期間優先的に再配置を受ける権利がある	調整方式をとる場合は配置転換もしくは自主退職となる

（備考）D T I “Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 1981 Government Proposals for Reform Detailed Background Paper”、田中「ニュー・パブリック・マネジメントと予算改革 - 第9回 アウトソーシング4 - 」他各種資料により作成。

### 英国

英国においては、政府部門、民間部門にかかわらず、事業移管に際しての雇用者の権利保護を定めた T U P E (Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations) が81年に施行され、改定が重ねられている。この制度は雇用者保護を目的とする77年の E C 指令に基づき制定されたもので、

企業や事業の全体または一部が新しい雇用主に移管される場合には、それまでの雇用条件が維持され、これを制限するいかなる協定や同意も無効とされる（移管を理由に不公正に解雇された場合、また、移管に伴い雇用契約を不当に変更された場合、従業員は契約を破棄し、雇用裁判所に申し立てる権利がある）ことを規定している。

日本政策投資銀行（2003）による聞き取り調査では、PFIで非医療業務を委託している病院において、通勤の困難性（当病院はそれまでの二つの病院を統合し、これまでと異なった地点に建設された）のため新病院で働くことを諦めた者もいるが、ほとんどの被雇用者は受託会社に移ったとのケースや、都市鉄道のPFIにおいて、仮に次のフランチャイズ契約を取れない場合には受託会社の交代により上層部の管理者は替わり、経営スタイルは変わるが、被雇用者はそのまま新受託会社に引き継がれるので、雇用の問題は少ないとのコメント等が紹介されている。

ただし、TUPEが適用されるための条件は必ずしも明確でなく、実際には、雇用への対応としては次のように様々な取組が行われているとされている<sup>20</sup>。

- (a)他の職場への配置転換を行う。
- (b)あらかじめ、当該公共サービス提供に従事している公務員の継続雇用や退職者への割り増し手当、再教育費用等の取扱を入札評価要素として落札者を決定する。
- (c)退職を選択したり、他の民間企業などで仕事を探す職員に対し、経済的インセンティブと職業紹介サービスを提供する。民間部門で仕事を見つけ易くするため、職業紹介サービスを行ったり、早期退職奨励制度を実施することもある（政府は早期退職にかかわるコストの8割を補う特別基金を創設している）。

## アメリカ

アメリカでは、A - 76の中で、職場を失う連邦政府職員について援助を行うことを規定しており、民間事業者は連邦政府職員に対して転職の打診義務を負うと同時に、職員は雇用にかかわる拒否権を有する、とされている。

民間事業者に採用されなかった職員及び拒否をした職員は、(a)省内、政府内で配置転換される、(b)早期退職の勧告を受けて退職する（この場合、

---

<sup>20</sup> 辻（2003）

上限25,000ドルが退職金に上乗せされて支給される ) (c)解雇の対象になる、のいずれかの処遇を受けることになる。解雇の対象となる場合には、一定期間、従前の省庁内における同様の職位に優先的に配属される権利が与えられるほか、CATP、ICTAP等各種の職業訓練等の支援を受けることも可能になっている。また、この期間中には離職手当や失業手当も支給される。さらに、解雇後1～2年間、再雇用優先リストに掲載され、解雇以前に所属していた省庁に再雇用される機会を待つことも可能となっている。

また、2003年のA-76改定では、職員の雇用についての人材アドバイザーを各省庁に設置することも盛り込まれた。

こうした配慮もあり、国防総省の市場化テストに伴う95～2004年初にかけての実績調査によれば、政府内異動や早期退職の比率が高いのに対し、非自発的失業は少ないとされている(第2-4-2表)。

第2-4-2表 国防総省の市場化テストに伴う雇用への影響  
(1995年と2004年初との比較)

常雇用者の非自発的失業は全体の5%にとどまる

落札者	非自発的失業	退職	政府内の異動	一時雇用の終了	空席の非補充	合計減少数
官	647	1,893	5,128	339	839	8,846
民	2,680	5,373	5,845	1,475	633	16,006
他省庁	0	0	1	0	0	1
合計減少数	3,327	7,266	10,974	1,814	1,472	24,852
雇用減少数対比	13%	29%	44%	7%	6%	100%
常雇用減少数対比	5%	11%	16%	3%	2%	38%

(備考) Gansler, Jacques S., and William Lucyshyn[2004] “Competitive Sourcing: What Happens to Federal Employees?” より作成。

## オーストラリア

オーストラリアにおいて官民競争や外部委託を実施する上での公務員の雇用に対する基本的な考え方は、アウトソーシングにより影響を受ける全ての職員を公平かつ平等に取り扱うということである。以下では具体的な処遇について、清算方式(Clean Break approach)と調整方式(Phased approach)

の2種類を紹介する<sup>21</sup>。

(1)清算方式 (Clean Break approach)

この方式は、事業が民間企業に移管される場合、公務員が解雇されることを基本とする方式で、民間事業者が従業員として公務員を採用するかどうかは、民間事業者の管轄事項となる。したがって公務員の雇用の継続や雇用条件は基本的には保証されない。公務員年金制度や連邦年金制度に加入している職員が定年前に退職する場合は、特別の退職金を得ることができる。

(2)調整方式 (Phased approach)

この方式は、事業に携わる公務員の一定割合が民間事業者の従業員となる方式で、この場合政府は、民間事業者と移管される公務員の雇用条件について交渉するとともに、移管対象者とも別途協議を行うことが求められている。民間事業者に移管された公務員については、雇用内容は継続的に保障され、移管された公務員の年金は、過去に積み立ててきた拠出分についてのみ公務員年金の受給資格が保障される。

再雇用されない職員は内部で配置転換されるか、退職する。退職時には対象職員には4～48週相当分の退職金が加算支給される。

どちらの手法を用いるかについては、機関によって、またケースによって異なるが、清算方式は合意に時間やコストがかかりそうな場合や影響を受ける職員が再雇用を望んでいない場合に望ましく、一方、追加の退職金を受ける職員の数が多い場合やサービス提供に現在の職員の専門性が必要な場合には調整方式の方が望ましいとされている。実際には、かなりの割合の職員が民間側の事業者に移管されている(第2-4-3表)。

---

<sup>21</sup> 記述は田中(2003)、Industry Commission (1996)による。

第2-4-3表 外部委託をした場合の雇用への影響

	従事職員 総数	受託機関 への移転	配置転換	余剰
退役軍人省				
計算機センター	33	0	15	18
総合病院（ホバート）	350	317	0	33
総合病院（コンコード）	2,714	2,484	7	223
総合病院（ハリウッド）	1,000	280	78	530
国防省				
ウィリアム空軍基地支援	53	14	22	31
キャンベラ基地給食	118	16	57	57

（参考）官が落札した場合の雇用への影響

	従事職員 総数	継続雇用 数	配置転換	余剰
国防省				
国防科学技術機構、サリス ベリー（科学支援）	142	142	0	0
供給配送センター、ムーアバ ンク（倉庫維持管理、配送）	820	385	298	116
アンベリー（戦闘機の維持 管理）	356	214	50	113

（備考）田中「ニュー・パブリック・マネジメントと予算改革 - 第9回 アウトソーシング4 -」、Industry Commission “Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agencies”より作成。

## 2. 公共サービスを担う受け皿

公共サービスの提供主体を官から民に移行する際に、民のどのような主体がサービス提供主体になるかという視点も必要である。民による公共サービス提供の歴史が長い英国では、企業の「公共サービス業」とも呼ぶべき部門<sup>22</sup>が存在し、これまでの経験等を踏まえて、より効率的で質の高いサービス提供に努めている。こうした企業の中には、Jarvis社、AMEC社といった建設会社系、WS Atkins社といったコンサルティング系会社等、様々なバックグラウンドを持つ企業が多数存在するが、以下では最も代表的なSerco社の概要について紹介する。

なお、「公共サービス業」の基本は民間の効率的な経営能力であり、公共的なサービスを提供する特殊な公益性を条件とした、独占的な供給を行うというものではない。以下で紹介するような公共サービス業の優良企業が元公

<sup>22</sup> ロンドン証券取引所には、ビジネス・サポート・サービス業の分類があり、128社が上場している。これは全上場企業数の4.5%に相当する（2005年2月末現在）。

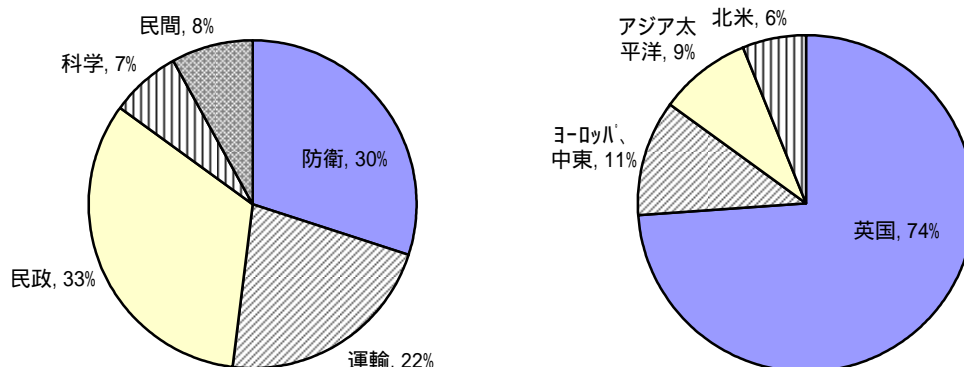
務員を職員として活用していたり、公共的なサービスの供給を重点的に提供している事例も多いが、その経営の基本は民間的な手法にあるという点が重要である。

### サーコ (Serco) 社

サーコ社は、88年にRadio Corporation of America社から独立して発足した総合サービス企業である。事業内容は多岐にわたるが、(a)司法、教育、医療といった民政サービス、(b)国防関係、(c)研究機関の運営といった科学関係、(d)高速道路や空港施設の運営といった運輸関係等、政府及びそのエージェンシーによる公共サービスの受託が全体の9割以上を占めている(第2-4-4図)。英国を中心に世界各地で事業を展開し、売上高や利益、従業員数は増加を続けており(第2-4-5図)、2004年の売上高は16億3,680万ポンド、純利益は7,390万ポンド、従業員数は約35,000人となっている。なお、英国においてはこれまでに15,000人以上の公共部門の職員がサーコ社に移っている。サーコ社のマネジャー(彼らの多くは元々公共部門に在籍していた)によると、公共部門で仕事をしてきた時とサーコ社とでは業務の遂行に当たって大きな意識の変化があるわけではないが、業務の自由度が高いことから、より速い変化が可能であること、スタッフの緊密な管理、アウトカムに対する説明責任の要請についてこれまでと異なる点がある<sup>23</sup>としている。

第2-4-4図 サーコ社の部門別売上高

公共サービスが全体の9割以上を占める  
契約先は英国にとどまらず世界に広がる



(備考) サーコ社ホームページより作成。

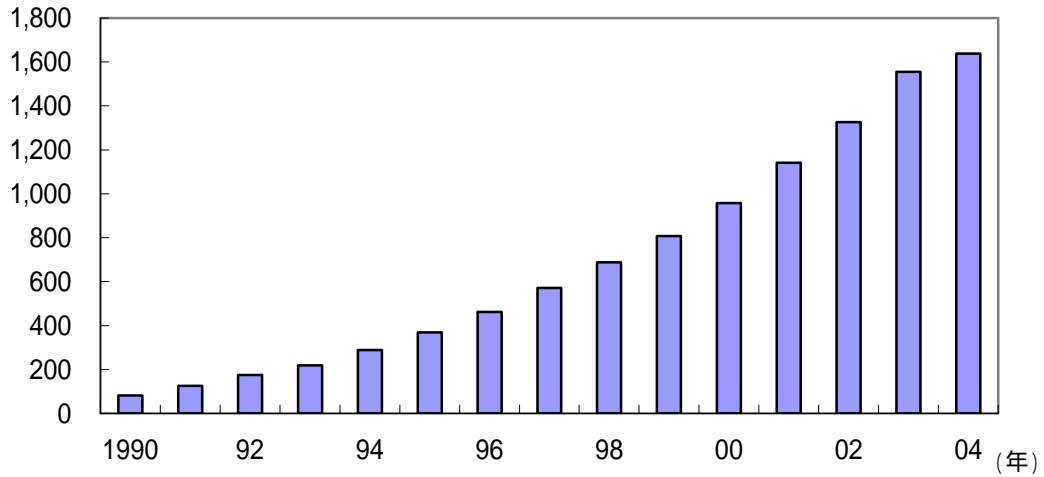
<sup>23</sup> The Serco Institute (2004)



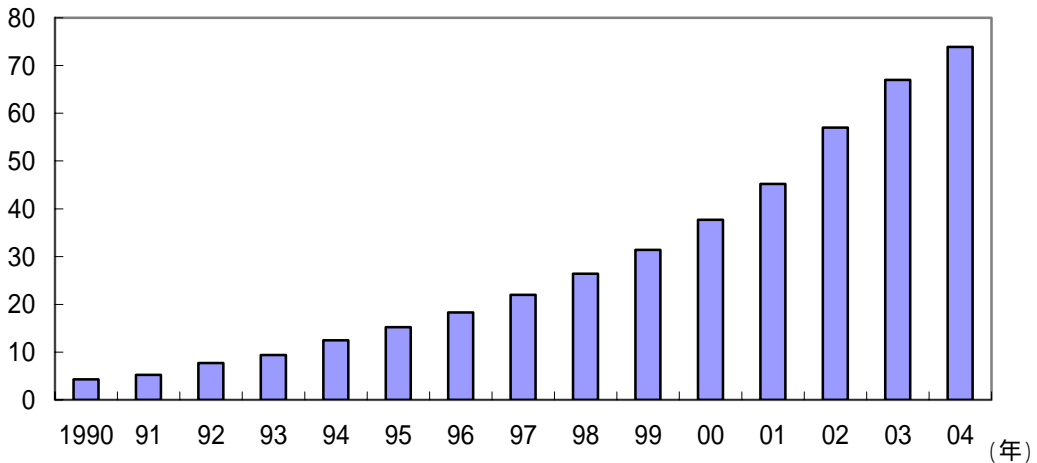
第2-4-5図 サーコ社の売上高と利益の推移

増加が続いている

売上高(百万ポンド)



利益(百万ポンド)



(備考) サーコ社ホームページより作成。

サーコ社が行っている事業で有名なものの一つが、Wishaw総合病院の事例である。Wishaw総合病院の設計、建設、資金調達、運営に関するPFIは1998年に契約が締結されたが、その中でサーコ社は施設管理サービスを提供しており、パートナーシップは日々のサービス提供から戦略的計画にまで及んでいる。

他にも、例えば国立理化学研究所(NPL: National Physical Laboratory)は、一種の公設民営(GOCO: Government Owned Contractor Operated)が適用されており、施設は国が所有しているが、運営はサーコ社が行っている。

N P Lでは、ナノテクノロジー研究に、より新しい工業素材を開発したり、測定技術によりガンの放射線治療の正確性を高めるなど、英国産業の競争力を高めることに貢献している。

また、教育分野でも、英国では2つのL E A<sup>24</sup>( Local Education Authority、地方教育委員会)の運営を行っており、G C S E ( General Certification of Secondary Education、政府の標準試験)での結果が改善されるなど成果を上げている。さらに、O F S T E D<sup>25</sup>( Office for Standards in Education、教育水準局)と契約しており、年間300件の監査も行っている。これらの他にもサーコ社では全体で600以上の契約を抱えているが、そうした契約は大きく次の6種類に分類される。

- (a)組織全体の管理、運営
- (b)委託先がコアな事業に集中することができるようにするための、I Tシステムや機器のメンテナンス等、単独の業務プロセスの管理
- (c)特定の資産、施設の日々の運営、効率性の改善
- (d)これまでの多様な運営実績を通じて得られた専門的知識に基づく、リエンジニアリングやチェンジマネジメント、事業の強化のためのコンサルティング
- (e)組織または個人の能力を高めるための訓練プログラムの提供
- (f)航空管制やネットワークの架設等、専門的、技術的サービスの提供

このように、サーコ社は、単なる労働力の提供にとどまらず、公共部門のエージェントとしての位置を獲得して成長を続けている<sup>26</sup>が、サーコ社の強みは、技能と経験の幅の広さを独自の管理システムと組み合わせることで、サービスを顧客のニーズに正確に合わせることができる柔軟性を得ているところにあると考えられる。サーコ社の管理システムは、実行したい事業のビジョン、そしてどのようにその事業を実行したいのかという過程の明確化を重要な要素として構築されている。また、業務のプロセスを改善することでコストを削減する能力を一層高めるため、サーコ・インスティテュート、

---

<sup>24</sup> 学校教育等地域の教育実践に関する責任を持ち、各学校の受け入れ生徒数の決定、生徒が必要かつ適切な教育を受けるための援助、成績不振の学校に対する必要な介入及び教育資金の分配等を行っている。

<sup>25</sup> 92年教育法に基づき設立された、教育機関の監査を実施するための政府外機関。政府に対して教育水準向上に関する助言を行う。

<sup>26</sup> 2003年の売上高の増分のうち、既存の契約ベースのものは57%で、残りは新規入札等で獲得したもとなっている。また、新規入札での落札率は50%以上、再入札等での落札率は90%以上となっている。

ベストプラクティス・センターという組織を持ち、マネジメントスキルの蓄積、ベストプラクティスの共有を図るなどもしている。

## コラム 企業の社会的責任（CSR）と社会的責任投資（SRI）

官と民の適切な役割分担に向けた議論が進むなか、官側には「本来的に官が行うべきものは何か」という問いかけがなされています。一方、民の側にも求められる役割に変化がみられます。ここでは、官から民へという流れからは少し離れ、現在の企業に対し求められている役割、責任といった観点から、企業の社会的責任及びこれに基づく投資手法である社会的責任投資についての最近の流れを説明します。

### 企業の社会的責任とは

現在、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）という概念が注目を集めています。日本でも、最近企業不祥事が相次いだことから、CSRに対する関心が高まっています。しかし、話題にはなっているもののCSRの定義は一つではありません。以下、いくつかの例を挙げていきます。

#### (1) 欧州委員会（ホワイトペーパーより）:

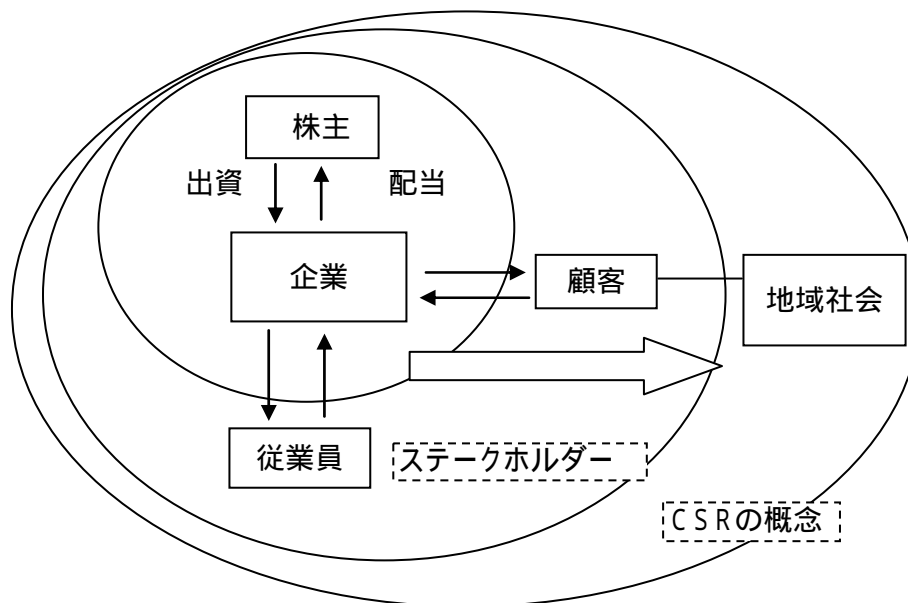
CSRとは、責任ある行動が持続可能なビジネスの成功につながるという認識を企業が持ち、社会や環境に関する問題意識をその事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に取り入れていくための概念である。

#### (2) アメリカの民間団体 Business for Social Responsibility（BSR）:

CSRとは、社会が企業に対して抱く法的、倫理的、商業的もしくはその他の期待に対して照準をあわせ、全ての鍵となる利害関係者の要求に対してバランスよく意思決定することを意味する。

これらの定義の中で共通しているのは、企業は利害関係者（ステークホルダー）全体の調和を考えながら、自らと社会の持続的発展を目指すものであるという点です。

## 企業と社会の関わり



S R I（社会的責任投資）とは

C S R活動を発展させていく中で重要な役割を果たすものが社会的責任投資（Social Responsibility Investment: S R I）です。S R Iとは、投資対象企業の選別に際し、財務内容のみならず、C S Rを果たしているかという非財務的要素も視点に加えた選別を行う投資手法です。主な視点としては、企業の環境面に対する配慮の程度、社会面での法律遵守等が挙げられます。S R Iは、投資家の立場から企業のC S R活動を促す手段として近年欧米を中心に注目を集めています。

また、収益率の観点からも、C S Rに敏感である企業ほど訴訟リスク等が少ないことから、中長期的な収益性が高く、したがって投資を行った際の収益率も高いという見方もあらわれています。こうした見方が広がれば、C S Rを果たしている企業ほど、安定的な資金供給元を確保しやすくなる可能性もあります。

S R Iの投資手法

投資家が企業に対して社会的責任を問う動きは、1920年代の欧米において教会を中心として起こった、武器・ギャンブル・アルコール・たばこ関連企業への投資を控える活動に始まると言われています。これは現在のS R Iの中で「スクリーニング」と呼ばれる手法の起源となっているもので、C S

Rの観点から、望ましくない企業を投資対象から外すという行動となって現れます。

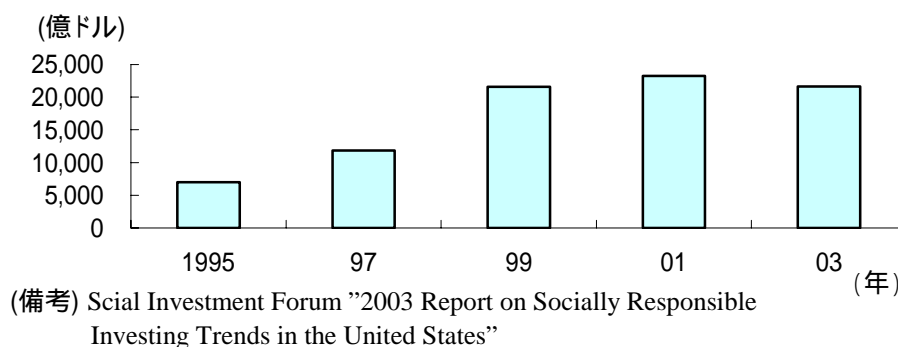
また、SRIには、「スクリーニング」の他に、「株主行動」と「コミュニティ投資」という手法があります。「株主行動」とは、企業の環境や社会的責任への対応に関して、株主として対話を求めることや、議決権の行使や株主提案を行うことです。「コミュニティ投資」は、マイノリティや低所得者居住地域の発展を支援するために低利の融資プログラムの提供や投資を行うことです。

### 諸外国におけるSRIの動向

アメリカにおけるSRIは、確定拠出年金においてSRI型の金融商品が広く取り入れられるなど、CSRに対しての意識の高まりを背景に、90年代後半に急速に残高が増加し、2003年末の残高は2兆1600億ドルと総運用資産の約11%を占めるに至っています。

ヨーロッパにおいては、英国において2000年に改正年金法が施行され、年金基金が投資先企業の社会的・環境的側面をチェックしているかどうかについて、情報開示が義務付けられるなど、制度面の整備が進むなか、SRIは急速な拡大をみせています。

### アメリカにおけるSRI残高の推移



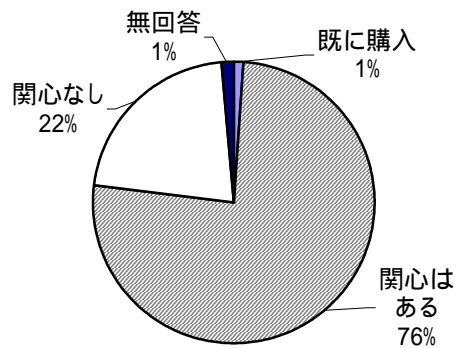
### 我が国におけるSRIの動向

我が国においては、SRIの市場規模は1,500億円程度(2004年10月現在)と欧米諸国と比較すると小さいものとなっています。しかし、近年企業のCSR活動が浸透するなかで、個人投資家の関心は高まっており、潜在的な需

要は大きいと考えられます。

このようにSRIは今後の市場規模拡大が期待されており、企業の側にとっても、CSRへの一段の対応が求められています。

### 社会的責任投資に対する国内個人投資家の関心



備考:環境省 平成14年度社会的投資責任に関する日米英3か国比較調査報告書

(参考文献)

足達英一郎 金井司 [2004] 『CSR経営とSRI』 金融財政事情研究会

岡本享二 [2004] 『CSR入門「企業の社会的責任」とは何か』 日本経済新聞社  
経済協力開発機構 今井正太訳 [2004] 『企業の社会的責任 OECD加盟国の理念と現状』

高巖辻義・Scott T.Davis・瀬尾隆史・久保田政一 [2003] 『企業の社会的責任 求められる新たな経営観』

Social Investment Forum [2003] “ Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States ”

Social Investment Forum [2001] “ Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States ”

## ( 参考文献 )

( 部第 2 章 )

- 社団法人全国求人情報協会 [2004] 「オーストラリア労働市場視察団報告 2004」
- 高村幸治 [2003] 「英国における行政サービスのアウトソーシング」知的資産創造 2003 年 7 月号
- 田中秀明 [2003] 「ニュー・パブリック・マネジメントと予算改革 - 第 9 回 アウトソーシング 4 - 」地方財務 2003 年 5 月号 ぎょうせい
- 辻和伸 [2003] 「英国を始めとするヨーロッパにおける P P P 」国際文化研修 Vol. 38/2003 年冬号
- 日本政策投資銀行 [2002] 「インディアナポリス市の都市経営 ~ 公営事業「市場化」による自治体経営の活性化 ~ 」駐在員事務所報告 No. 76
- 日本政策投資銀行 [2003] 「英仏における P P P / P F I 動向調査」地域政策調査 第 11 号 No. 2
- 日本政策投資銀行 [2004] 「英仏における P P P / P F I 動向調査 ( 2003 年 ) 」地域政策調査 第 19 号 No. 3
- 野田由美子 [2003] 『 P F I の知識』日経文庫
- 野田由美子 [2004] 『民営化の戦略と手法 - P F I から P P P へ』日本経済新聞社
- 野村宗訓 [1993] 『民営化政策と市場経済 - イギリスにおける競争促進と政府介入 - 』税務経理協会
- P F I 海外調査団 [1998] 「 P F I 海外調査報告書」
- 本間正明、市場化テスト研究会 [2005] 『概説市場化テスト 官民競争時時代の到来』N T T 出版
- 森下正之・小林暁峯・吉長元孝 [2001] 『実践 医療・福祉 P F I 英国ダートフォード病院はこうして成功した』日刊工業新聞社
- 安井明彦 [2004] 「ブッシュ政権の行政改革」みずほ総研論集 2004 年 号
- 安井明彦 [2005] 「ブッシュ政権の行政改革について ~ Competitive Sourcing を中心に ~ 」みずほ総合研究所
- Australian Public Service Commission [1998] “Human Resource Management Principles, Guidelines, Good Practice”
- Civil Aviation Authority [2004] “The Effect of Liberalisation on Aviation Employment ”

Civil Aviation Authority [2005] “UK Regional Air Services ”

Department of Employment and Workplace Relations [2003] “Annual Report 2003-2004”

Department of Trade and Industry[2001] “Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 1981 Government Proposals for Reform Detailed Background Paper”

Gansler, Jacques S., and William Lucyshyn[2004] “Competitive Sourcing: What Happens to Federal Employees? ”

HM Treasury [1998] “Selling Government Services into Wider Markets Policy and Guidance Note”

HM Treasury [2003] “PFI: meeting the investment challenge”

House of Commons [2003] “The Private Finance Initiative (PFI)”

Industry Commission [1996] “Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agencies”

National Audit Office [2002] “The Public Private Partnership for National Air Traffic Services Ltd”

National Audit Office [2004] “Refinancing the Public Private Partnership for National Air Traffic Services”

OECD [2005] “Economic Surveys:Australia”

Office of Government Commerce [2002] “Green Public Private Partnerships”

The Serco Institute[2004] “Good People, Good Systems: Former Public Servants Speak About Delivering Public Services in the Private Sector”

The Stationery Office in London [2000] “Public Private Partnerships The Government’s Approach”

( 関連機関 )

BAA [http://baa.com/main/corporate/investor\\_relations\\_frame.html](http://baa.com/main/corporate/investor_relations_frame.html)

CAA <http://www.caa.co.uk/>

Department of Health <http://www.dh.gov.uk/>

DTI ( 雇用関係 ) <http://www.dti.gov.uk/er/index.htm>

GAO ( 連邦行政規則 )

[http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx\\_05/5cfr2637\\_05.html](http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_05/5cfr2637_05.html)

HM TREASURY

[http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public\\_private\\_partnerships/ppp\\_index.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_private_partnerships/ppp_index.cfm)

London Luton Airport <http://www.london-luton.co.uk/en/about.asp>



Manchester Airport <http://www.manairport.co.uk/web.nsf>

Newcastle Airport <http://www.newcastleairport.com.au/home.asp>

OMB ( A-76 )

[http://www.whitehouse.gov/omb/procurement/comp\\_sourcing\\_init.html](http://www.whitehouse.gov/omb/procurement/comp_sourcing_init.html)

サーコ社 <http://www.serco.com/>