

内閣府委託調査

NPM（New Public Management）の視点に基づく 地方公共団体の効果的なアウトソーシング調査 報 告 書

平成17年2月

財団法人 関西情報・産業活性化センター

国民生活において国や地方公共団体を含めた公共部門の活動が必要なことは言うまでもありません。しかし、公共部門は民間の経済活動を阻害することなく、さらに、「最小の費用で最大の効果」をあげるように公共サービスを提供しなくてはなりません。とくに、財政が巨額の債務を抱え、その持続可能性すら危ぶまれるわが国においては、公共部門の改革は喫緊の課題です。このような流れの中、民間に任せられる部分は民間にアウトソーシングすることで、供給コストの縮減と、サービス水準の向上を実現しようとする動きがあります。これまでは法規制や慣例により「公共部門」による独占的提供がなされていた公共サービスに対して、積極的に民間企業による参入を進めようとする「市場化テスト」の取り組みや、公共施設の管理運営を民間企業に任せられることとする「指定管理者制度」もその一環と言えます。アウトソーシングの取り組みは今後も全国で進められるべきものであり、公共サービスの効率的な提供に必要不可欠なものとなっていくことでしょう。

このようなアウトソーシングの取り組みを全国的に普及させていくためにも、新しいアイデアや手法を取り入れ、困難を打開し、先導的なアウトソーシングの取り組みを行っている先進事例に学ぶことが重要です。本調査は、特に地方公共団体において行われている先進的なアウトソーシング事例を調査し、その基本的な考え方や成果・効果について分析し、とりまとめを行ったものです。このことで他の地方公共団体における同様の取り組みを行うに際しての参考としていただくことを目標といたしました。

なお、調査にあたり、アウトソーシングの効果を表現する基準として、近年の行政改革に取り入れられることが多いNPM（New Public Management）の視点を重視することとしました。「顧客」としての住民サービスの向上を積極的に目指すもの、あるいは経営的視点からコストの大幅な削減を目指すものなど、分野や取り組み手法はさまざまですが、それぞれ工夫を凝らした取り組みをピックアップすることができました。

一方で、事例紹介では必ずしも明るい話ばかりがとりまとめられているわけではありません。それぞれの取り組みにおける不安、苦労や解決されていない課題など、今後同様の取り組みを行う際に障害となりうる事柄が、これらの先例に凝縮されているとも言えます。こうした課題についてもあえて明示したのは、アウトソーシングに対する不安を乗り越え、解決策を検討していく上で有効であると考えたからです。

こういった考え方に基づいて行った本調査の成果について、全国の地方公共団体や企業、団体の方々に広く参考にいただければと考えております。

最後になりましたが、今回実施したヒアリング調査にご協力いただきました地方公共団体及び各団体の皆様方に深く感謝いたしますとともに、本調査を行うにあたりご協力いただきました地方シンクタンク、調査委員会にご出席いただきました皆様方に厚く御礼申し上げます。

本報告書が全国のアウトソーシングの取り組みを推進する上で一助となれば幸甚に存じます。

平成17年2月

「NPMの視点に基づく地方公共団体の効果的なアウトソーシング調査」委員会

主査 林 宜嗣

(関西学院大学経済学部教授)

はじめに

第一編 N P M（New Public Management）の視点に基づく地方公共団体の効果的なアウトソーシング調査報告 1

第1章 序論 1

第2章 地方公共団体におけるアウトソーシングについて現状把握 3

2-1. 地方公共団体におけるアウトソーシングを取り巻く環境 3

2-2. 地方公共団体における事務の外部委託の実施状況 4

第3章 N P Mの視点に基づくアウトソーシング事例分析 10

3-1. 分析の視点 10

3-2. 事例分析結果 11

第4章 まとめ 20

4-1. 事例分析から得られた知見 20

4-2. 地方公共団体におけるアウトソーシングの今後 21

第二編 地方公共団体における先進的アウトソーシング事例報告 25

アウトソーシングによる市政総合案内コールセンター ～北海道札幌市～ 27

N P Oとの協働による公民館地域運営 ～福島県会津坂下町～ 33

ケアプラザ管理運営事業 ～神奈川県横浜市～ 39

高齢者いきがい交流プラザ「はづちを楽堂」 ～石川県加賀市～ 45

日本初の図書館P F I事業 ～三重県桑名市～ 53

総合行政情報システムの共同開発・共同利用 ～京都府町村会～ 60

官民協働によるシェアードサービスの実現 ～大阪府総務サービスセンター～ 66

アウトソーシングに対する安心感を追求 ～広島県庄原市～ 73

学校用務員事務の外部委託事例 ～福岡県久留米市、宗像市、熊本県荒尾市～ 79

参考資料 89

地方シンクタンクへのアンケート調査結果 89

委員会開催状況 131
委員名簿 132

■■■■■ 第一編

N P M (New Public Management)の視点に基づく
地方公共団体の効果的なアウトソーシング調査報告

第1章 序論

(1) 調査の背景と目的

現在、我が国は長期停滞を脱却し、民需主導の経済回復を中心とする新たな飛躍段階を迎えている。これは「経済財政運営と構造改革に関する基本方針（骨太の方針）2002」、「同2003」などに基づく構造改革の萌芽であるが、今後さらに民需主導の持続的な経済成長を続けていくためには、国・地方とも簡素で効率的な政府であるとともに歳出抑制により政府の規模を抑制していくことが必要である。

その際、特に地方公共団体においては、民間との効率性比較による事務事業のアウトソーシングなど、主体的な行財政改革を着実に推進することが求められている。平成16年6月に閣議決定された「骨太の方針2004」においては、「官から民へ」の流れをより具体的なものとするために、官でなければできない業務の範囲を明確にするための「市場化テスト」や、民間開放に関する数値目標の設定など、民間開放推進のための制度を早期に導入することとしている。

一方で、一部の地方公共団体においては、それまでは官部門が担当することが当然であるとみなされていた分野において、新しいアイデアや手法を取り入れることで困難を打開し、先進的なアウトソーシング業務を行っている。国全体としての民間開放の時流の中、そういった先進事例の取り組みを紹介することは、他の地域が今後アウトソーシングを実施する際の参考として有意義な情報になると思われる。その際、各取り組みの基本的な考え方や効果を表現する指標ないし基準として特にNPM（New Public Management）の視点を重視することが重要であると考えた。

本調査では、地方公共団体における先進的なアウトソーシングの事例を調査し、NPMの視点（コスト削減、明確な基準に基づき評価がなされていること）に鑑み、それが財政構造に与えた影響も含め詳細に分析し明らかにすることで、地方公共団体における同様の取り組みの参考とする。

本稿2-2.節でも先行研究の結果などをもとに整理するが、地方公共団体における外部委託の実現においては、実施する業務内容にもよるものの、多くの課題がつきものであると言われている。一方でそういった課題を生じさせている根本原因の多くが、外部委託実施に伴うサービス劣化や現有職員の処遇懸念といった「不安」に基づいていることも事実であり、それらの不安を解消するために他の地域での取り組み事例を参照することが有効であると考ええる。そういった情報を正確に公開することで、外部委託に関する課題とその解決事例、得られる成果などが多くの住民・地方公共団体の認知するところとなり、事業実施に向けたブレイクスルーの一つになると期待できる。

（２） 調査の方法

本調査は以下の２つのステップにより行うものとした。

調査１：地方公共団体における先進的アウトソーシングに関する情報収集
調査２：先進的なアウトソーシングを実施している地方公共団体事例研究

まず調査１では、全国の地方シンクタンクの協力を得、地方公共団体におけるアウトソーシングにおいてどのような取り組みが行われているかを網羅的に把握することとして、広く情報収集を行った。その際、事例を収集する基本的な考え方としては、他の地域では見られない特徴的なアウトソーシングを行っている事例、あるいはアウトソーシングを行った結果、多大な効果が得られている事例、などとした。さらにそこで言う「アウトソーシング効果」については、後に整理するNPM（New Public Management）の視点を重視するものとした。

続いて調査２では、それら広く収集したアウトソーシング事例の中から特に先進的な事例を選定し、実際に当該地方公共団体より聞き取りを行うことで、効果検証、アウトソーシング実施に際しての問題点と改善方法、今後の展望等について詳細なとりまとめを行った。

このようにアウトソーシングにかかる先進事例をNPMという一定の切り口で整理分析することで、最終的には効率的・戦略的な行政運営を目途としたアウトソーシングの取り組み展開の方向性とそれに向けた課題提起、今後さらに効果を伸ばしていくための展望などについてとりまとめた。

※ホームページの公開

なお、本研究の成果は多くの地方公共団体の取り組みに際しての参考事例とすべく、地方シンクタンク協議会ホームページにおいて公開することとした。

URL（仮）… <http://www.think-t.gr.jp/npm/>

※調査時点

本報告書に記載されている情報は、概ね平成16年12月時点でのヒアリング調査結果に基づいている。

第2章 地方公共団体におけるアウトソーシングについて現状把握

2-1. 地方公共団体におけるアウトソーシングを取り巻く環境

(1) NPM (New Public Management) の考え方とアウトソーシング

NPM (New Public Management) とは、1980年代に英国やニュージーランド等アン
グロ・サクソン諸国で生まれた考え方であり、行政の運営に民間企業における経営の
考え方など市場メカニズムを導入し、効率的かつ効果的な行政マネジメントを実現し
ようとするものである。NPMの概念には大きく以下のようなコア理念がある。

a. 顧客主義に基づく競争原理の導入

b. 業績、成果に基づく評価

c. 政策の企画立案と実施執行の分離

すなわち、行政活動の目的とその成果を明確化し、計画から実施、評価改善、次期
政策立案への反映 (Plan、Do、Check、Actionサイクル) を実行するものである。法令
や予算の遵守に留まらず、より効率的で質の高い行政サービスの提供へと向かわせ、
行政活動の透明性や説明責任を高め、国民の満足度を向上させることを目指す考えと
して、近年わが国の行財政改革 (中央・地方) の取り組みに影響を与えつつある。

NPMを実現するにあたり、上記 a. b. c. の具体的な取り組みとしては、民営
化や民間委託、PFIの活用等を踏まえた民間活力の導入、事業に関する費用対効果
などの事前評価業績の検証、成果に関する目標設定と事後的な検証、評価結果の政策
決定へのフィードバック、公会計制度の充実などといったものが考えられる。

言い換えれば、本稿で調査対象としている「地方公共団体におけるアウトソーシ
ング」も、上記コア理念を追求したものでなければ、期待される十分な成果が得られな
いということになりかねない。

(2) 国の動向

平成14年12月の総合規制改革会議「規制改革の推進に関する第2次答申」において、
民間参入の拡大による官製市場の見直しが掲げられた。行政の事務・事業について計
画的・積極的に民営化、民間への事業譲渡、民間委託を推進するものとし、そのため
の具体的な施策として「公の施設」の管理運営の民営化が盛り込まれた。すなわち、
それまで不文律的に制限されてきた「公共施設の管理行為の民間委託」についてただ
ちに「可能」であるという解釈を打ち出し、併せて一定の条件のもとでの利用料金設
定までを含む管理範囲の拡大について、制度改正を行うというものである。平成15年3

月に閣議決定された後、6月の法律公布、同年9月2日より施行された。

指定管理者制度の導入は、公の施設の管理においては民間企業やNPO等でも十分なサービス提供が可能であること、あるいは多様化する住民ニーズに対応するためにはより効率的・効果的なサービス提供が必要となるが、その際には専門ノウハウを持つ民間企業の活力が有効であること、などを理由になされたものである。すなわち顧客たる住民へのサービス向上と行政コストの縮減の双方を、かなりの程度民間事業者ノウハウを活用することで実現することを目指したものであり、先に述べたNPMの視点に則ったものであると言えることができる。

さらには、政府は平成17年度より、行政サービスを対象に「官」と「民」による競争入札を実施し、より低価格・高サービスを実現できる主体にその提供を委ねる「市場化テスト」の導入に向け検討を進めている。市場化テストでは、行政が提供するサービスのコストや質を民間事業者からの提案と比較し、官よりも民が優れているならば民間事業者へ移管するというもので、社会保険事務所における納付督促や年金相談等の業務についてはモデル事業として平成17年度から実施される見通しである。

2-2. 地方公共団体における事務の外部委託の実施状況

(1) 外部委託の阻害要因

① 現状

総務省では、平成16年3月に「地方公共団体における事務の外部委託の実施状況」調査を実施し、市区町村における外部委託実施の全般的な動向を取りまとめている。この調査においては、地方公共団体の事務のうち「一般事務」と「施設の運営事務」に分類し、それぞれの外部委託の実施割合を示している。

この結果より、一般事務においては「在宅配食サービス」や「ホームヘルパー派遣業務」、「水道メータ検針業務」等の分野で外部委託比率が高くなっており、施設の運営事務においては「下水終末処理施設」や「都市公園」等については外部委託実施割合が高くなっていることがわかる。一方で「案内・受付業務」や「学校用務員事務」等については、現時点でも外部委託比率が20%程度と低くなっており、施設管理では「保育所」「診療所」等は比較的低い水準に留まっている（表中網掛けを付した11分野）。

② 外部委託の阻害要因

総務省調査では、それぞれの分野について「外部委託実施／未実施の理由」を整理している。前節でみた特に外部委託が進んでいない11分野に注目すると、一般事務及び施設管理の区分に関わらず、主な「外部委託未実施の理由」は以下のとおりである。

表 1-1 地方公共団体における分野別外部委託実施割合

一般事務の委託		施設運営の委託	
事務事業名	委託実施割合	施設名	委託実施割合
本庁舎の清掃	86%	保育所	60%
本庁舎の夜間警備	71%	児童館	71%
案内・受付業務	20%	養護老人ホーム	70%
電話交換業務	33%	温泉健康センター	88%
公用車運転	29%	ゴミ処理施設	74%
し尿収集	78%	下水終末施設	92%
一般ゴミ収集	84%	体育館	75%
学校給食	44%	陸上競技場	75%
学校用務員事務	20%	プール	76%
水道メータ検針	82%	公民館	73%
道路維持補修・清掃等	67%	図書館	74%
ホームヘルパー派遣事業	91%	都市公園	91%
在宅配食サービス	96%	市民会館・公会堂	88%
情報処理・庁内情報システム維持	82%	病院	90%
ホームページ作成・運営	49%	診療所	63%
給与計算事務（総務業務）	36%	駐車場・駐輪場	79%
		コミュニティセンター	90%

出典：総務省調査（H16.3）

- ・ 外部委託の方が経費が割高であるため（電話交換業務、公民館管理など）
- ・ 業務に精通した職員により対応する必要があるため（案内・受付業務など）
- ・ 現在従事している職員の処遇等の対応が必要であるため（公用車運転、学校用務員事務、保育所管理など）
- ・ 秘密保持または保安上の観点から、職員による対応が望ましいと考えられるため（給与計算事務など）
- ・ 適切な受託者がいない、又はその選定が困難であると考えられるため（診療所管理など）

若干整理すると、こういった外部委託を阻害する要因については以下の４点に絞ることができると考えられる。

a. 外部委託によるサービスレベル低下に対する懸念

民間事業者が営利のみを追求することで、これまでは公益的に全地域均一の高サービスが提供されていたのが、採算ベースに乗る一部地域のみでのサービス提供に変更されるなど、利用者にとって民間委託前に比べサービスレベルが低下するのではない

かという懸念がある。よって、外部委託の実施にあたっては地域住民や職員労働組合からの反対が起きる可能性もある。

また民間事業者のスキル不足により、これまで行政が直営で行ってきたサービス提供水準を確保できない事態も想定される。委託事業者及びその事業者が提供するサービスの性能や品質を確保できるかがポイントとなる。

b. 委託事業者の選定が困難

a. とも関連するが、その事業を委託するにふさわしいスキルを持った事業者が存在しない場合、あるいはその事業コストやリスクを勘案した結果、地方公共団体が想定している価格での参入が見込めない場合などが考えられる。

これまで行政が自前で行ってきた業務を外部委託する際、民間事業者が提示した金額が従来の事業予算を大幅に越える場合がある。情報システム運用等のアウトソーシングの場合に顕著であるが、庁外の民間データセンター等に情報システムを移設し、保守運用を含め委託した場合、これまでは顕在化しなかったコスト（電気代など）が事業経費にはっきりと積算されることになる。こういった場合には単純に事業コスト面だけで外部委託の意思決定をすることは困難となるため、外部委託によるさらなるメリットを強調する必要がある（先の例では24時間365日停止せずに運用が可能である、建物のセキュリティが役所庁舎よりも格段に強固である、など）。

c. 機密保持、個人情報保護等セキュリティ面、公権力行使事務

特に地方公共団体が保有する住民の個人情報を取り扱う事業については、個人情報保護条例に基づく機密保持契約等を締結した上で適切な業務管理を行う必要がある。しかし厳密な機密保持契約の適用・実行は、相当のノウハウや業務量を要求することにもなり、現状地方公共団体の職員にとって容易なことではない。

さらに、内容によっては外部委託することが基本的にできない許認可事務等公権力の行使に関わる事務もあるため、外部委託の範囲設定には注意が必要となる。

d. 外部委託に伴い生じる余剰職員の取り扱い

労務管理の問題は、行政業務を外部委託するにあたり最もセンシティブな課題であると言える。公務員は一般に中途解雇が困難であるとされるが、「2007年問題」と言われるように、今後数年のうちに地方公共団体においても大量退職時代が到来するのは間違いない。自然減に対応するために、官民連携により事業者のマンパワーを活用することは、残留職員の業務輻輳を回避するための重要な施策であると考えられる。

また、そういった余剰人員を、組織全体として適正に配置していくことも必須である。行政部門においては、新しい施策の企画等が重要なコア・コンピタンスであると

言える。事業実施部門の効率化が図れると同時に、その分を新規の施策立案部門に展開することができれば、より住民や地域の現状に即した、有意義な施策展開が可能となると考えられる。

※ 本節の整理は多くが「平成15年度 地方公共団体における事務の外部委託の実施状況」調査結果による。

詳細は http://www.soumu.go.jp/iken/gai_itaku02.html（総務省「地方行革コーナー」）ホームページを参照のこと。

（２） 地方シンクタンクへのアンケート調査より

前節では総務省による調査を題材とし、地方公共団体において外部委託が進みやすい分野、進みにくい分野、あるいは進みにくい分野で外部委託を阻害する要因について、一般的な解釈をとりまとめた。

今回、本調査では全国の地域で拠点活動を行っている地方シンクタンクの協力を得、特に総務省調査で「外部委託が進んでいない」とされた11の分野で、特徴的な外部委託業務を実施している地方公共団体事例を中心に情報収集を行った。

また新たな視点として、外部委託を行う相手方（事業者）に工夫を凝らしている事例をできるだけ多く集めることとした。委託先事業者については、指定管理者制度等でもNPO等の活力を導入し、新しい協働型の官民連携のあり方を模索する動きが期待されている。全国の具体的な外部委託事例の中から、委託事業者の選定にあたり「協働」の視点を重視したものについても情報を把握することとした。

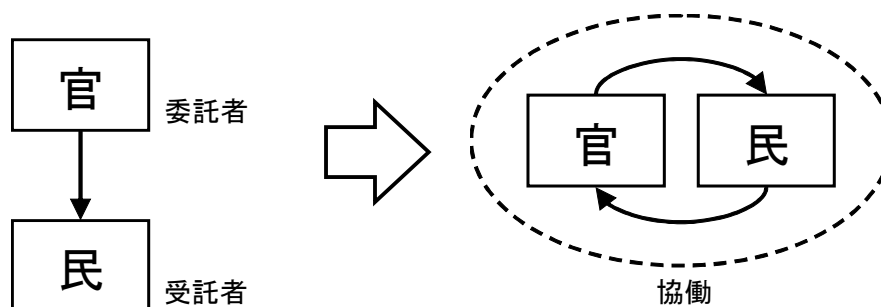


図 1-1 官民連携の構図の変化

■ 調査の概要

(目的) 地方公共団体(市町村)において行われているアウトソーシング業務のうち、特徴的で他地域の参考となりそうなものを広く事例収集する。

(発送先、件数) 地方シンクタンク協議会加盟シンクタンク(114機関)にeメールにて調査票発送。(調査票は巻末参考資料参照)

(回収状況) 地方シンクタンク26機関より回答(回答率22.8%、委員シンクタンクを含む)、収集事例総件数114件(重複あり)。

情報照会の結果、若干の重複はあるものの、全国より合計114件のアウトソーシング事例に関する情報が集まった。地域別の情報収集状況は以下のとおりである。

※情報提供を依頼したシンクタンクの数にブロックごとのばらつきがあるため、件数のみで地域ごとの特性を把握することはできない。

■ 収集事例の概要

① 地域別

北海道	14
東北・関東	7
北陸	10
中部	7
近畿	50
中国・四国	12
九州・沖縄	14
総計	114

② アウトソーシングのパターン

収集したアウトソーシング事例について、外部委託の形態については以下のように整理できた^{注)}。

民間委託	91
民間譲渡	3
民営化	3
協働	7
自治体間共同事業	1
その他	13
合計	118

用語の定義がやや曖昧であるために正確な分類ができていないと思われるが、多くが地方公共団体事業のうち一部を業務「委託」する例であると思われる。また事業開

^{注)} 回答に重複を許しており、また無回答事例もあるため、合計件数は総事例件数に一致しない。下記項目も同様である。

始年度を見てみると、民間NPO等との「協働」事業についてはほとんどがこの2～3年以内に事業開始されたものであり、近年特に盛り上がりを見せる部分であると思われる。

③ アウトソーシング先団体の種別・地域別

収集したアウトソーシング事例について、外部委託先団体の種別については以下のように整理できた。

民間企業（単独）	39
民間企業（JV、SPC等）	16
公益法人	9
第3セクター	4
NPO	30
ボランティア	1
市民団体	5
個人	4
その他	5
合計	113

委託先団体としては単独の民間企業が多くなっているが、JV（Joint Venture）やPFI事業におけるSPC（特別目的会社）という例もかなりの割合を占めた。NPOへの委託事例についても多く情報が寄せられた。

④ 分野別

今回収集した事例のうち、前節で見た総務省調査において「外部委託実施割合が低い」結果となった11分野に関連するものを抽出すると、件数は以下ようになった。

一般事務委託	案内・受付業務	3
	電話交換業務	1
	公用車運転	1
	学校給食	3
	学校用務員事務	4
	ホームページ作成・運営	2
	総務業務	1
運営施設管理委託	保育所	6
	ごみ処理施設	0
	公民館	4
	診療所	0
合計		25

収集した事例のうち、主なものを巻末の参考資料に掲載する。

第3章 NPMの視点に基づくアウトソーシング事例分析

3-1. 分析の視点

前章では、様々な社会背景等や先行調査結果も踏まえ、全国的なアウトソーシングの動向について概観した。その中で、行政事務においてかなり委託が進んでいる分野とそうでない分野があること、及び外部委託を阻害する主な要因などを挙げた。

本章では、前章で概観した全国各地のアウトソーシング事例のうち、委託が困難であるとされてきた分野や新しい委託の考え方の導入など、特徴的な取り組みを行っている事例をピックアップし、効果検証まで含めた詳細な調査を行った。これらの事例が一般にアウトソーシングを阻害すると考えられる要因等をどのように回避ないし克服したのかを知ることにより、他の地方公共団体が今後同様の取り組みを行うにあたり参考とすることができると考えられる。

(1) 効果の考え方

ここで重要なのは、アウトソーシングを行った「効果」をいかに算定するかということである。アウトソーシングに要したコスト（委託費など）、あるいはアウトソーシングによって削減することができた行政コスト（この把握方法についても課題はある）についてはある程度明確な数値データを得ることができると考えられるが、営利を追求する民間企業と違って、地方公共団体の場合には「効果」を具体的な数値（金額）で表現することは困難であると考えられる。

ここで、NPMの視点（顧客主義に基づく競争原理の導入、業績・成果に基づく評価、政策の企画立案と実施執行の分離）を考えると、地方公共団体におけるアウトソーシングの期待される効果としては以下のような考え方へと整理可能である。

- a. 住民（顧客）へのサービスレベル向上を図ることができる
- b. 組織のBPR（Business Process Reengineering）を実現できる
- c. 成果や業績を評価し、次期の政策改善につなげることができる

(2) アウトソーシング先の形態

前節でも述べたように、外部委託先についても各地で様々な形態をとる事例が現れている。それまで行政が行ってきた業務について、それぞれ専門性のある事業者が参入することが期待されるが、特に地方部ではそういった事業者が地域に存在しないという問題も懸念される。そういった課題を解決する取り組みについて紹介することも、本調査研究における重要なテーマであると考えられる。

また一方で、近年の住民参加や地域での協働の視点から、パートナーシップをいか

に実現しているかについても把握が必要であると考えた。特に地域に根ざした運営が必要な施設や、福祉関係のサービス提供に際しては、NPO等地元密着型の事業主体の活躍が期待される。それらの取り組みについても事例調査の中で拾い上げ、実態と課題を明らかにすることとした。

3-2. 事例分析結果

(1) 対象事例の概要

本調査では、先に全国の地方シンクタンクより得られた情報等をもとに、一般に外部委託が進みにくいといわれる分野でアウトソーシングを実現している事例、及び委託先としてNPO等「協働」の視点を重視している事例を9件ピックアップし、詳細な事例調査を行うこととした。詳細調査対象として選定した事例は以下の通りである。

表 3-1 調査対象事例の概要

地域 ブロック	対象地方公共団体及び プロジェクト名	事業概要
北海道	北海道札幌市「札幌市コールセンター事業」	専門民間事業者へのアウトソーシングにより、市政総合案内コールセンターを構築。コスト削減と顧客志向サービスの提供を実現。
東北・関東	福島県会津坂下町「公民館管理運営事業」	地域のNPOが専門的人材を確保・配置し、生涯学習施設やまちづくり拠点として、公民館を総合コーディネートすることに成功。
	神奈川県横浜市「ケアプラザ管理運営事業」	「地域力」を高め協働を進める施策に則し、地域福祉の拠点施設である地域ケアプラザの運営を民間に委託。コストダウン及びノウハウの有効活用実績を挙げている。
北陸	石川県加賀市「高齢者生きがい交流プラザ・コミュニティレストラン等管理運営事業」	旅館跡地を市が買い取り、観光・交流拠点施設として再生した上でNPOに運営管理委託。協働に成功し、コスト削減と観光客数の下げ止まり効果を得ている。
中部	三重県桑名市「図書館等公共複合施設PFI事業」	全国初の図書館PFI事業として、図書館業務に精通した事業者が運営管理を行うことで、利用者に対するサービス水準の向上を実現している。
近畿	京都府町村会「共同情報システム導入事業」	町村間での情報格差是正と情報システム導入経費の削減を図るため、共同利用型の総合行政情報システムを開発。町村間での業務ノウハウ共有など、副次的効果も見られる。
	大阪府「総務サービスセンター事業」	ITを活用した庁内の抜本的BPRの流れに乗り、官民連携のシェアードサービスを実現した。総務事務の効率化と職員利便性向上、中間職員の削減等を実現している。

地域 ブロック	対象地方公共団体及び プロジェクト名	事業概要
中国・四国	広島県庄原市「保育所管理・学校給食調理業務委託事業」	民間委託実施に対する住民の信用を確保するため、市100%出資の総合サービス会社を設立。学校給食業務及び保育所管理業務を受託、地域雇用促進面でも効果があった。
九州・沖縄	福岡県宗像市など「学校用務員事務委託事業」	効率的な行財政運営を推進するため、シルバー人材センター等の活用により、学校用務員や事務員、司書等の外部委託・非常勤化を進めている。

（２） アウトソーシングにおける契機

① 「サービス向上」か「コスト削減」か

それぞれの事例について、まず当該事業のアウトソーシングに取り掛かった経緯について整理する。

地方公共団体が事業のアウトソーシングについて意思決定する際、基本的なアプローチとしては、「民間活力の導入をテコとした、コスト削減を中心とした行政の組織・業務改革」、あるいは「行政では実現困難な高度な住民サービスの提供」を実現することを目的とするはずである。このどちらを出発点とするかについては、事業内容や各地方公共団体のスタンスにより異なる。

今回採り上げた事例を、当面の目途として「サービス向上」「コスト削減」それぞれの視点で分類すると以下の表ようになる。

サービス向上	札幌市、会津坂下町、加賀市、桑名市
コスト削減	横浜市、京都府、大阪府、庄原市、宗像市等

もちろん、上記２つの視点は密接に関連するものであり、最終的に目指す官民連携のビジョン、その根幹は方向性を同じくするものである。ただしアプローチの違いにより、当面得られる効果については重視するポイントが異なることが想定される。

事例分析を行うにあたり、特に効果の検証においては、そのプロジェクトがまず何を最終目的としており、現時点はどのフェーズにあって何を達成しているか、全体的なロードマップの管理のもとで情報を把握する必要があると考えられる。

② 住民からの要請

今回の調査事例はいずれも、それが住民へのサービス向上を目途としたものなのかあるいは行革に伴う行政コスト削減を目途したものなのか、いずれにしる「行政」における中長期的な改革プランが実現されたものである。言い換えると、そこに住民が

らの要請が大きく作用し、結果としてアウトソーシングが実現したという事例は見取れなかった。事業の実施フェーズにおいては行政主導でプロジェクトが進められるとしても、その契機としてはおそらく住民からの強い要望があるとの判断によるものであると考えられるが、明示的にそれを根拠としているプロジェクトは少ないと思われる。

地方公共団体の独自性を踏まえた事業を行うためにも、住民からの要望をいかに汲み入れた取り組みとするかが重要である。そのためにはサービス需要者である住民側から積極的に地方公共団体に対し要望や改善提案を出すことが求められるが、もしかするとここは受身的な日本人の性格が見て取れる箇所であるのかもしれない。

(3) アウトソーシング実施による効果

① コスト削減効果

今回調査した各事例を見ても、外部委託の実施により、全ての事例で相当のコスト削減効果を得ている。いずれも委託に際し投じたプロジェクト経費を補って余りあるものと言えるだろう。

今回調査した事例について、プロジェクトのライフサイクルや委託スキームにより一定の尺度での横並び比較はできないが、それぞれの投資及び行政コスト削減度合いを示すと以下の表 3-2のとおりとなる。

表で示す通り、コスト削減の主たる要因は職員人件費の削減であることがわかる。そもそも「行政が高コスト体質である」根拠として考えられるのは、民間企業のように需要の繁忙・閑散により柔軟にサービス供給体制を変えられないということが挙げられる。しかもサービス供給の不足は避けなければならないため、結果として想定される最大の人員体制を確保しておく必要がある。民間企業へのアウトソーシングは、地方公共団体が吸収しきれない需要の変動に対応し、もっとも効率的なサービス供給体制を実現できる方策として位置付けられるものである。

なお、それまで地方公共団体が行っていた事業を代替するのではなく、新規事業を実施する際にアウトソーシングを活用したという場合には、地方公共団体トータルとしてのコスト把握は難しくなると思われる。単純に新規事業分のコストが上乗せされたと見るのではなく、事業の関連性や施策体系にまで立ち戻り、全体的な把握を行う必要がある。また、たとえ代替的に行う事業であっても、民間企業へのアウトソーシングにより顕在化するコストも存在するため、場合によってはアウトソーシング前よりも当該事業にかかる経費が上昇する可能性もある。これらのことより、アウトソーシングによるコスト削減効果の把握には、地方公共団体の施策と事業の関連性を鳥瞰する視点が必要であると言える。

表 3-2 調査対象事例におけるコスト削減効果一覧

事例	投資額	削減額
北海道 札幌市	システム導入H14 62,850千円 システム保守H15 74,191千円 システム保守H16 95,447千円	職員が対応する場合と比較し、電話1件（10分間）あたりコストが64%減
福島県 会津坂下町	公民館への事業費支出 8,500千円 運営団体への委託費 17,500千円	15,000千円のコストダウン効果
神奈川県 横浜市	1施設あたり運営費 35,000千円	4名×100ヶ所＝400名分の職員人件費相当分を節約 施設建設費についても割安
石川県 加賀市	イニシャルコスト（施設改装費） 237,000千円 ランニング助成 7,853千円	直営した場合の職員人件費を15,000千円とすると、約7,000千円の行政コスト削減
三重県 桑名市	30年間総事業費現在価値換算 7,622百万円	市直接実施の場合の9,744百万円と比較し、約22%の財政負担軽減
京都府 町村会	システム開発費用（全町村合計） 500,000千円 年間サポート費（1自治体） 1,650千円	運用コストは、システム導入前の26,000千円／年から導入後は9,600千円／年に削減（園部町の場合）
大阪府	7年間ライフサイクルコスト総額 35億円	中間職員を約400名削減（配置替え）
広島県 庄原市	庄原総合サービス（株）設立資本金 10,000千円	調理員数・保育士数を増加させ、なおかつ 給食調理： 61,066千円→50,025千円 保育所： 72,533千円→73,324千円
福岡県 宗像市など	宗像市のH16学校用務員事務委託予算 21,737千円	宗像市の学校用務員経費 削減効果推計 約110,000千円

② コスト削減以外に得られた効果

アウトソーシングにより得られる効果として、人件費削減による単純なコスト抑制効果の他に、民間企業における専門ノウハウにより、サービス提供水準そのものの向上が見込まれることが挙げられる。今回の調査対象事例においても、トータルコストは削減ないし現状維持しつつ、職員の増加やサービス提供時間の延長を図ることができた例が多く見られた。このような場合、アウトソーシングに対する「安かろう、悪かろう」といった懸念が杞憂であるということを指し示しており、継続的にそのようなサービスが提供されることになれば住民満足度も飛躍的に向上するものと思われる。

表 3-3 調査対象事例におけるおもなサービス向上効果

事例	サービス向上
北海道 札幌市	行政業務に対する問合せ対応だけでなく、公共交通機関に関する案内業務やコミュニティ施設予約サービスを開始。多様な問合せをコールセンター1ヶ所に対応。
福島県 会津坂下町	住民が自ら企画する事業（講座・講演会など）を実施することで、参加者数も増加し、住民の達成感ややりがいも高まっている。地域コミュニケーションの場としても活性化。
神奈川県 横浜市	地域活動活性化拠点として機能している。
石川県 加賀市	減少著しかった日帰り観光客数に歯止め。地域独自の催しが企画・運営されることにより、老若男女問わず、住民・観光客ともに地域の賑わい創出に参画できる素地を作ることができた。
三重県 桑名市	開館時間が21時まで延長された、自動書庫システムにより閉架図書からの書籍出庫がスムーズになった、など、専門事業者による図書館サービス提供効果がみられる。
京都府 町村会	行政業務システム共同開発・共同利用を行うことで、自治体間での業務スキル共有が図られ、特に定型的な行政業務のサービス水準向上が図られている。
大阪府	総務事務システムへの必要事項入力により、各課総務担当や総務部を経由せずに処理がなされるため、処理速度が飛躍的に向上した。
広島県 庄原市	保育士の増員により勤務ローテーションに余裕ができ、延長保育時間が19:30までに拡大できた。
福岡県 宗像市など	非常勤化を進めたにも関わらず図書館司書の有資格者を雇用することに成功（荒尾市）、シルバー人材センターの裁量により、地域ごとに献身的で能力の高いお年寄りを派遣し、サービス水準を維持。

また、調査事例においても委託先としてNPOを選定しているものが見られたが、これらは近年の「協働」の考え方において、地域住民やボランティアが公共サービスの提供に関与する際の受け皿として機能していると言えるものである。

表 3-4 NPOへの業務委託事例とその概要

事例	連携内容
福島県 会津坂下町	会津坂下町振興計画策定まちづくり委員会から独立したNPO法人NIVOが、自主公民館運営をはじめとする公益活動を町から受託。
石川県 加賀市	民間事業者による管理運営引き受け手が現れず、地元の活性化協議会メンバー有志による管理運営組織「はづちを」が立ち上がった。

（４） アウトソーシングにかかる諸課題への対応

前章２－２．（１）でも述べたように、行政サービスの外部委託を実施する際には各種の阻害要因が存在する。本調査において対象とした全国の事例もその例外ではないが、様々な工夫を凝らすことにより諸課題を乗り越え、実現に漕ぎ着けたものである。以下、外部委託を阻害する要因ごとに、本調査において対象とした事例がどのようにそれらをクリアしてきたかについて整理する。

a. 住民の不安の解消

それまで行政が行ってきたサービスを民間事業者等に移管することについては、「公益」から「私益」への転換により、サービス提供地域に濃淡が生じたり、サービスレベルそのものが低下したりするのではないかと、という懸念が特に住民の間で生じることが多い。こういった住民の不安を解消することのみが目的であれば、第３セクター等により行政が事業の下支えをする体制をとること等で対応が可能である。しかし、サービス提供構造の健全性が維持できなければ、結局は行政の財政を圧迫することになる。

今回の調査事例の中でも、広島県庄原市の事例においては、保護者やＰＴＡの間から「行政が責任を持つべき学校給食という特性上、衛生面や危機管理面では特に配慮する必要がある。民間事業者にそれが期待できるか疑問」という否定的意見が根強く、計画の実現が危ぶまれた。そこで市が全額出資する総合サービス会社を設立し、民間の経営・事業ノウハウと行政の責任を両立させる手法をとったのである。重要なのは、単に「民間事業者である」という名目だけを実現しただけでなく、経営者が手腕を発揮できる体制を確立したということである。次項で述べる事業者選定にかかる課題などと合わせ、特に受け皿となる事業者が少ない地方部において有効な方法であると言えることができる。

b. 事業者選定、契約等適切な関係維持

前項a.とも関連するが、サービス提供を外部委託するという意思決定が下されても、受け皿となる事業者が存在しなければ事業は成り立たない。例えば都心部と山間部の地方公共団体では、事業者数に絶対的な差異が存在する。アウトソーシングを実施したくても、そもそもそのインフラが整っていない可能性がある。

あるいはそういった事業者が運良く見つかったとしても、事業者との契約が適確になされなければ、行政が期待するサービスレベルの達成ができない、あるいは想定していなかったコストが余計にかかってしまう、といった不具合が生じる危険性さえある。行政と事業者との間の関係（すなわち契約）を適正なものとし、さらには事業者がその事業ノウハウを活用して高度なサービス提供を行うように導く、適切なインセ

ンティブの考え方が必要になる。

平成11年のPFI法施行、ならびに平成13年のPFI各種ガイドライン公表等により、官民が協働で公共事業を実施するにあたってのプロセスやリスク分担については一定の基準が構築されつつある。また平成15年には契約やモニタリングに関するガイドラインも公表され、事業スキームの成熟化に向け着実に制度整備などがなされているところである。

今回調査した事例においても、三重県桑名市での図書館建設並びに運営にあたってPFIの手法が用いられ、施設建設費の圧縮とサービスレベルの向上が両立されている。また大阪府総務サービスセンターの事例でも、IT-PFIの考え方により、システム基盤の整備とその後のコールセンター運営等で効果を発揮している。

これら事例に共通して言えるのは、PFIの考え方に則った適切なリスク・役割分担等契約手法が採用されたことだけでなく、事業成果に伴うボーナス規程等を設けることにより、事業者に対し自発的に高度なサービス提供を行うよう、健全なインセンティブを与えたことが有効であったということである。こういった適切なインセンティブ契約を結ぶためには、行政と事業者との間に極力「情報の非対称性」が存在しないようにし、事業全体の目的を共有することで最大の効果を得る努力を行うことが重要である。そのためにも一方的な「委託者」「受託者」の関係でなく、協働の考え方から公益を実現する上での役割分担のあり方を検討する必要がある。

c. セキュリティ対策等

行政業務の外部委託に関し、厳密な機密保持が必要な分野や業務では、アウトソーシングは不可能ないし限界があるということは言うまでもない。また業務内容によっては許認可など公権力行使部分を含む場合があり、その場合にも外部委託範囲に制限が設けられることになる。

大阪府総務サービスセンターの場合にも、アウトソーシングする業務の範囲を明確にし、職員からの申請に対し許可や認定を与える部分については行政側の所管としている。それでもコールセンター部分などかなりの範囲を事業者へ委託することで、アウトソーシングの効果を発揮している。

そもそも、個人情報の漏洩対策など、運用時の人的なセキュリティ脆弱性については契約のあり方で対応が可能な範囲であると考えられる。民間企業の間では個人情報保護に関する各種の認証を取得する動きが盛んであるが、地方公共団体においてそういった認証取得の動きはごく限られた範囲に留まっているのが実情である。非常時対策についても実は民間企業の方が進んでいると言えよう。現行法制度の枠組み内で、データ等の管理を適確に行うことができるよう工夫することも、セキュリティ対策の重要性を認識した上でのアウトソーシングの取り組みとして、今後より重要になるの

ではないか。

d. 余剰職員の取り扱い

事例で見た通り、アウトソーシングを実現することで得られる最大のコスト削減効果は「人件費の節約」であった。「削減できた」とされる職員について、行政のコア業務への適正な人員配置が実現できたかどうかが重要となる。そのためには計画当初から適正な人員配置を念頭にアウトソーシングを実施することが重要であると考えられる。また新たに行ったアウトソーシング事業は、これまでの事業を代替するものにはなかなかかなりにくい。アウトソーシングによってサービスレベルが向上した場合は、市全体として見るとコストは増加しているのかもしれない。

先に述べたように、職員の大量退職時代を控え、退職者不補充により行政規模を縮小する考え方がある。サービスレベルを低下させずにコストを抑えるためには、民間事業者との協働による事業実施が不可欠であろうと考えられるが、そのためには行政全体として「アウトソーシング」を重点に位置付け、トータル的にパワーの配分を行っているかが重要である。本調査においてピックアップした事例はほとんどが全庁的な行政改革ビジョンに則って実施されたものであった。こういった取り組みの中では今回採り上げたような事例は単なる一事業のアウトソーシングに過ぎないものではなく、総合的な行政改革の中の一パーツとして、その効果を全庁的に波及させていく目的で行われているものと考えられる。

(5) その他

その他、今回の事例調査や委員会での議論を通じ、今後のアウトソーシングのあり方を検討するにあたり、重要であると思われる論点について列挙しておく。

① 公益性確保の視点

アウトソーシングにより地元に着した運営を実現することで、サービスレベルの向上の可能性があるということについては事例分析より明らかである。一方で、地方公共団体としてはエリア全体の普遍的な施策を展開する責任も有しており、そういった個別具体的な運営を奨励することでかえって統一性が失われてしまうという懸念が生じている。行政自身のコーディネート能力を高める以外に明確な方法論が見つからないが、そういった地域全体のコーディネートを行う政策提言型NPO等の出現が期待される部分でもある。

② 補助金行政との関連

わが国地方自治の根幹に関連する問題として、補助金行政がアウトソーシングに与

える影響についても重要であると考えられる。例えば交付税等補助金額の基礎となる基準財政需要額の算定等に際し、アウトソーシングを行うことで職員数が減るなど、地方公共団体にとってマイナスに働くといった影響が懸念される。同様の問題は都道府県と市町村の間にも存在すると考えられる。業務によっては職員が都道府県採用の場合と市町村採用の場合があるため、その影響は一概には言えないが、実態を把握しておかなければならないポイントであると考えられる。

第4章 まとめ

4-1. 事例分析から得られた知見

本調査研究、特に地方公共団体における先進的アウトソーシング事例調査を通じ得られたポイントについて再度整理し、今後わが国地方公共団体におけるアウトソーシング実施に対する一定の見解について示すものとする。

今回得られた事例は、いずれも明確なビジョンに基づき実施されているものであり、主として行政コストの大幅な削減効果、並びにサービスレベルの向上効果をもたらした先進的な取り組みであった。そのような先進的な取り組みを分析することで、今後のアウトソーシング実現に向けた主な課題としては、以下のようなものが挙げられよう。

まず、地域における効率的な公共サービスの提供を実現するにあたり、情報やノウハウをお互い（地方公共団体、民間事業者、住民）が共有することが必要である。これは特に民間事業者側がビジネススキームを立案するためには必須であり、事業参入インセンティブとしてもっとも重要になる。さらには民間からの新規参入に備え、対等な競争条件を確立しておくことも、適切なVFM（Value for Money）を生み出すためには必要不可欠である。

そういった適切な情報開示、競争条件のもとで民間からの事業参入があり、アウトソーシングの形で事業がスタートした後、適切な監視及び事後評価が行われないと、サービスレベルの維持向上を図ることができず、事業が立ち行かなくなってしまう恐れもある。

こういったことより、アウトソーシングを実現するための契約や、官民の役割分担のあり方に十分な検討と工夫が必要であるということは言うまでもない。地方公共団体も「行政サービスビジネス」を作り出さなければならないのである。その場合、あるサービスを官民どちらが担うかにより、情報のありかたが異なる。

事例で見たように適切な報酬と罰則を設けるとともに、事業者がそのノウハウを活用し適切な事業活動ができる自由度を設定することも必要である。また行政のコスト構造を明確化し、積極的に情報公開することで、委託に関する公平性を実現することにもなり、住民や議会の理解にもつながると考えられる。ただしもちろんこういった情報開示にあたっては個人情報保護に十分留意しなければならないことは論を待たない。

公共サービスの担い手論については、PPP（Private Public Partnership）の考え方のもと、より効率的かつ効果的な手法が求められることになるであろう。そのような場合、未だ根強いアウトソーシング実施に対しての阻害要因（余剰人員の取り扱い、サービスレベル低下に対する不安など）に対しては、地方公共団体における実際の成

功事例、すなわちベタープラクティスの積み重ねこそが住民の安心感につながるものであると考えられる。

4-2. 地方公共団体におけるアウトソーシングの今後

1990年代に生じたわが国経済の混乱は、戦後日本が営々と築いてきた社会構造そのものを根底から揺るがした。経営システム、雇用形態、金融機構そして行財政構造等々、それまで日本を支え海外からも賞賛されてきたシステムが一同に瓦解し始めた。

なかでも行財政構造に生じた問題は深刻である。高度経済成長とバブル景気に支えられてきた右肩上がりの税収増は、行政の守備範囲を拡大しサービス水準をどんどんと高めていった。ところが、バブル崩壊による急激な税収減に国・地方はともに対応しきれず、巨額の財政赤字に喘ぐことになる。

これらを踏まえ、昨年6月に閣議決定された『経済財政運営と構造改革に関する基本方針2004』は、「官から民へ」「国から地方へ」の徹底をめざし、民間や地域の知恵が主導する経済社会システムを作り上げることを提唱した。そしてそのための具体的手段として、市場化テストの導入、事業の民間への移管（民営化・民間譲渡・民間委託）、PFIの一層の活用、国による地方公共団体への規制の廃止や緩和、アウトソーシング、指定管理者制度など、様々な施策が打ち出された。

『NPMの視点に基づく地方公共団体の効果的なアウトソーシング調査』と名付けられた本調査は、全国の地方シンクタンクを通じ地方自治体のアウトソーシングに関する114件の事例を収集し、これをもとに一般に外部委託が進みにくいといわれる分野でアウトソーシングを実現している事例、および委託先としてNPO等「協働」の視点を重視している事例、9件を取り上げ詳細な分析を行ったものである。

北海道札幌市「札幌市コールセンター」は、日本初の電話・ファックス・電子メールによる市政総合案内センターである。この業務のアウトソーシングは、市職員を増員することなくわずか1年でシステム稼働に至り、約6割のコスト削減効果が期待されている。これは、縦割り行政の弊害であった「たらい回し」を克服するとともに、従来からアウトソーシングの進展が鈍いといわれてきた案内・受付・電話交換業務における先進的事例と位置づけることができる。

福島県会津坂下町「公民館地域運営」は、生涯学習とまちづくりの拠点として自主公民館を設立し、地域住民、NPO、行政の3者協働による自主的運営を目指したものである。ここでは、多様なコーディネート能力を備えた専門の人材の確保および配置をNPO法人に委託し、効率的で弾力的な公民館運営が行われている。

神奈川県横浜市「ケアプラザ」は、保健福祉サービスや在宅介護支援などの事業を、市から委託された社会福祉法人が行い、地域福祉の拠点となっている。平成15年度までに97カ所が開設されており、将来的には145カ所（1中学校区に1施設）の開設が目

標とされている。

石川県加賀市「はづちを楽堂」は、旅館跡地を市が買い取り、高齢者の交流活動拠点として、施設の運営管理をNPO組織に委託した事業である。試算によれば、市の職員が従事した場合より年間約700万円のコスト削減がみこまれている。地域の旅館・商店の若手経営者を中心に設立されたNPO組織「はづちを」と自治体が上手く協働した事例といえよう。

三重県桑名市「くわなメディアライヴ」は、桑名市立中央図書館を核とした複合公共施設のPFI事業である。民間事業者が建物の設計・建設・所有を行い、平成46年までの30年間にわたって施設の維持管理と図書館運営を遂行した後、市に所有権を無償譲渡するBOT（Build Operate Transfer）方式が採用されている。これまでは市が実施するのが当然とされてきた図書館運営を民間事業者に委託したのが国初のPFI事業となっている点に大きな特徴がある。

京都府町村会「TRY-X」は、府下の町村が共同で開発・導入している総合行政情報システムである。住基ネット、選挙、印鑑登録、国民健康保険、住民税、固定資産税、老人保健、児童手当、介護保険、保育料、上下水道、外国人登録、など19項目を標準化・共通化することにより、各自治体のコスト削減と自治体間の情報格差の是正を目指している。また、町村合併において関係町がすでに「TRY-X」を導入していたために、スムーズな合併が実現したという副次的効果も見られている。

大阪府「総務サービスセンター」は、府の危機的財政状況を背景に、従来は各部局の総務担当が個別に行ってきた総務事務を集中して一括処理するシステムである。大手民間企業で注目されていたシェアードサービス（複数の組織で実施している間接業務をITを活用することで集約し組織のスリム化を目指す手法）を、行政に導入し、さらにそれを民間企業にアウトソーシングするという斬新な試みである。

広島県庄原市「庄原総合サービス株式会社」は、行政サービスを民間委託することに対する住民の不安を解消するために、市が全額出資（出資額1,000万円）して設立したアウトソーシングの受託会社である。指定管理者制度を活用した保育所の管理運営業務や小学校の給食調理業務が、市から委託されている。これによって学校給食の市負担額は約1,000万円削減され、対象となった保育所ではほぼ同額の予算で職員数を4名増員することが可能となっている。

福岡県久留米市、宗像市および熊本県荒尾市では「学校用務員等の事務」の外部委託や非常勤化が、全国に先駆けて進められている。これによる人件費の削減効果はいずれも大きく、久留米市では約3,000万円、宗像市では約1億1,000万円、荒尾市では約3,900万円となっている。

以上、本調査で示した事例は全国でも先駆的な試みであり、より良い行政サービスを住民に提供しようという意欲ある自治体にとっては大いに参考になることが期待で

きる。しかし、アウトソーシングの導入にあたって自治体に求められる一層重要な哲学は「行政の役割とは何か」という問題を今一度熟慮することではなかろうか。

アウトソーシング（Outsourcing）の語源は、外部（Out）の資源（Source）を利用することであって、それによって本来の業務にヒト・モノ・カネを集中することである。自治体の本来の仕事とは、行政サービスの基準を明確に示しそれが確実に実施されているかを把握・管理することであって、必ずしも自らが事業を執行することではない。市場に委ねる可能性のある行政サービスはできるだけ市場に委ねることが望ましい。

もちろん複雑な現代社会においては、プライバシーやセキュリティ等の問題を等閑視するわけにはいかず、そのための情報管理や確認といった作業を怠ってはならない。しかしながら、これまでは当然と考えてきた行政サービスを「民間にゆだねることはできないか」あるいは「民間と協働することはできないか」という発想の転換が必要であり、そのことを通じて行政の本来の姿が浮かび上がるはずである。

さらに、このように行政をスリム化し効率化することは、住民にとっても税負担の増大に歯止めがかかることに繋がっていることも忘れてはならない。自治体があらゆる行政サービスを提供するという時代は終わった。財政運営の逼迫は、「行政の役割とは何か」という問題を真摯に考えるための逆に好機となるのではなかろうか。

