

成長する英国のパブリックサポートサービス

絶えざる仕組み革新によるサービス水準向上と市場創出の実現

持丸伸吾



小池純司



CONTENTS

- I 英国におけるパブリックサポートサービスの広がり
- II 英国の先進事例
- III 英国で試みられている新たな官民パートナーシップの仕組み
- IV 英国の公共サービスの革新に見るわが国への示唆

要約

- 1 英国におけるパブリックサポートサービス（官公庁からのアウトソーシング〈外部委託〉業務）市場の発展は目覚ましく、市場規模は約22兆円に達していると見られ、アウトソーシング業務の委託先企業には、売上高数千億円規模の企業が少なくない。
- 2 そのような市場が成立した背景には、パブリックサポートサービスに民間企業が参入することでサービスレベルが向上するなどの効果が現れ、それが広く国民、政府、自治体に支持されていることがある。
- 3 英国におけるパブリックサポートサービス市場の成長の要因は、行政側のコスト削減だけでなく、民間企業の収益機会の確保、さらにそこで働く従業員のモチベーション向上などを実現するために、官民双方が不断の努力により仕組みの改善や新たな制度の導入に取り組んできていることが大きい。
- 4 たとえば「戦略的サービス提供パートナーシップ（Strategic Service-delivery Partnerships：SSP）」と呼ばれる官民によるジョイントベンチャー（共同企業体）型のアウトソーシングは、大規模な業務委託の際に、自治体が委託先をマネジメントできずコストが増大するという失敗を踏まえて導入された手法で、今後、自治体からのアウトソーシング手法の主流になると見込まれている。
- 5 わが国においても、パブリックサポートサービス市場の健全な発展を実現し、公共サービスの革新を実現するためには、官民双方がメリットを享受できるように、現状の改善と新たな仕組みの導入を進めていくことが不可欠である。

I 英国におけるパブリックサポートサービスの広がり

1 長期にわたるアウトソーシング拡大への取り組み

現在、英国では、行政分野のアウトソーシング（外部委託）が大きな広がりを見せている。歴史的には、保守党のサッチャー政権以来の、いわゆる「小さな政府」を実現するためのさまざまな政策がこれを後押ししてきている。このあたりの経緯については、これまでもさまざまな分析、レポートが報告されているので、本稿ではごく簡単な紹介にとどめておきたい。

まず、大きな契機となったのが保守党政権のもとで導入された、「強制競争入札制度（Compulsory Competitive Tendering：CCT）」と呼ばれる自治体サービスへの市場原理の導入政策である。当初は道路等の建設や維持管理などから始まり、その後官庁業務の現業部分に広がったCCTは、メージャー政権下の1992年には「拡大版CCT」として住民への対面サービスや内部事務など、いわゆる「ホワイトカラーCCT」へと拡大した。

しかし、CCTは主として手続き面での規定であり、重視されていたのは、あくまで入札価格であった。そのため、住民へのサービス向上といった視点は欠落し、低価格での入札による現場労働者の労働環境の悪化が問題となりがちであった。

その反省に基づき、1997年に発足した労働党のブレア政権はCCTを廃止し、「ベストバリュース政策」を打ち出した（表1）。

ベストバリュース政策とは、住民のニーズに合致したサービスを、適切な業績評価のもと

表1 英国の労働党政権下のパブリックサポートサービスに関する改革

年	主な改革の動向
1997	ブレア政権誕生
1998	包括的歳出見直し（Comprehensive Spending Review）を発表（3年間の複数年度予算の導入）
1999	<ul style="list-style-type: none">• CCTの廃止とベストバリュー（Best Value）政策の導入• 政府の近代化指針（Modernizing Government）発表• サービス供給合意書（Service Delivery Agreement）の導入
2001	官民連携に関する報告（Building Better Partnerships）の公表（官庁のコア業務へのアウトソーシングの一層の活用を提案）
2004	「ガーション報告」の公表とその改革案の提示

注）CCT：強制競争入札制度

で地方自治体が最も効率的に行い、サービスの品質向上を目指すというものである。CCTでは、対象となる行政サービスは国が決めていたが、ベストバリュース政策では、どの行政サービスをアウトソーシングするかの裁量権を自治体を持つことになった。

さらに、2004年には政府の諮問による「ガーション報告（The Gershon Report）」が公表された。同報告は、主として中央官庁の後方業務を積極的にアウトソーシングすることを提案しており、これを受けてブレア政権は、公務員7万人の定員削減などの合理化案を発表した。

地方自治体においても、2007年に「新地方自治法（New Local Government Act）」が制定され、ベストバリュースの義務を負いながら、地方自治体は「誰がサービス提供者として最適か」という視点から行政サービスを見直すことになった。そしてこの法律以降、地方自治体の役割は、サービスの直接の「提供者（プロバイダー）」ではなく「購入者（パーチャサー）」、あるいは「発注監督者（コミッショナー）」に変わったと考えられている。

2 進化する地方自治体の アウトソーシング

以上のように、英国における公共サービスのアウトソーシングの拡大の背景には、国が自ら主体となって強力に進めてきたことがある。本稿ではそのなかでも、主として地方自治体のアウトソーシングへの取り組み状況や、国による支援の考え方などを論じる。

2008年2月、筆者らは英国において、自治体のアウトソーシング、パブリックサポートサービス活用の推進およびその効果の検証を担う財務省、監査委員会（Audit Commission）にヒアリングする機会を得た。そのなかで得られた見解も踏まえ、英国の自治体におけるアウトソーシングへの取り組みの状況を紹介したい。

まず留意しておきたいのは、行政サービスをすべてアウトソーシングで提供することが最適だと考えられているわけではないという点である。アウトソーシングはあくまでもベストバリューの実現のための手段であり、自治体が自ら実施するほうが効果的な場合、国はそれを推奨する。また、アウトソーシングをしても委託先をうまくマネジメントできない自治体には、準備が整うまでは実施すべきでないといった忠告もしている。

基本的に、自治体がアウトソーシングする業務は、民間企業あるいは他の自治体と比較して効率が悪く、高コストなものであると考えられる。しかし、コストが低くなるからという理由だけで、短期的にアウトソーシングをしてしまうことには、国としても注意を喚起している。国は、あくまでも長期的な影響も含めてベストバリューを検討すべきとの立場で一貫しており、アウトソーシングによ

るサービス改革を、自治体がより積極的にできるような仕組みづくりも進めている。

たとえば、IT（情報技術）関連のアウトソーシングでは、コストが増大し、サービス品質の低下を招いた例などが多くあった。そこで、それらについては、原因や背景を分析したうえで、新たな仕組みづくりに活かしている。

IT関連のサービス低下の具体的な例としては、契約が固定的であるために環境変化に応じた柔軟な投資ができなくなっていたり、業務がブラックボックス化するなどの弊害のために効果を上げることができなかつたりしていると分析されている。そのような弊害を軽減する取り組みの一つとして、「戦略的サービス提供パートナーシップ（Strategic Service-delivery Partnerships、以下、SSP）」と呼ばれる仕組みが導入された。今後は、この包括的なアウトソーシング手法であるSSPが普及していくと見られている。

SSPとは、自治体と民間企業との長期的なサービス提供契約に基づくパートナーシップ（協力関係）である。

英国の監査委員会では、自治体がベストバリュー提供のためにSSPを活用することを支援しており、その導入のためのフレームワーク（枠組み）などを提供している。監査委員会の調査によると、SSPはすでに約半数の自治体で導入されており、平均契約年数は11年、平均金額は1億8900万ポンド（1ポンドを210円で換算すると、396億9000万円）、総計で26億ポンド（5460億円）となっている。

SSPには、受託側の民間企業が資本を投下する費用も含まれており、平均で1300万ポンド（27億3000万円）、最大で3000万ポンド

(63億円)の投資費用が契約に含まれている(表2)。

これらの契約に含まれるサービスの範囲は広く、庁舎内の管理業務や窓口業務、その他の市民サービス業務のほか、高速道路の維持管理や学校給食など、SSPはさまざまな業務に活用されている。

一方で、日本でも広く紹介されているPFI(Private Finance Initiative: 民間資金・ノウハウによる公共施設などの建設・運営)については、今後大きく成長することはないとの見方が多い。筆者らがインタビューした財務省では、PFIにはメリットはあるものの、契約などにかかるコストが大きく、事業の内容によってはPFI以外の手法を活用する例が増えるであろうことが指摘された。

そうしたことから、契約等にかかるこのようなコストなど、自治体がサービス改善を進めるうえで障害となる事項を改善することも盛り込んだ「将来のための学校建設プログラム(Building schools for the future、以下、BSF)」をはじめ、新たなパートナーシップの仕組みがつくられている。

このように、パブリックサービス革新の先進国である英国では、その実現に向けた改革が矢継ぎ早に行われており、その結果、行政サービスの水準の向上と民間市場の拡大という両面での効果が得られているといえる。

II 英国の先進事例

1 バーテックスによる公共サービスの革新

英国におけるサポートサービス企業の代表的な民間企業としては、わが国でもキャピタ

表2 戦略的サービス提供パートナーシップ(SSP)の広がり

	範囲	平均
契約年数	5~15年	11年
総額(ポンド)	5000万~4億2500万	1億8900万
コスト削減予想額(ポンド)	200万~4700万	1700万
契約金額に占める削減割合	1.0~15.4%	8.3%
受託者側による資本支出(ポンド)	480万~3000万	1300万
契約金額に占める資本支出の割合	2.3~15.0%	7.0%

出所) "For better, for worse", Audit commission 2008

グループ(The Capita Group)とサーコグループ(Serco Group)が頻繁に紹介されているが、それ以外にも多くのサポートサービス企業が存在する。本節では、公益事業などの民間企業からのアウトソーシングを中心としつつも、公共分野にも顧客開拓を進めているバーテックス・データ・サイエンス(Vertex Data Science、以下、バーテックス)について、担当者へのヒアリングをもとに紹介する。

バーテックスの売り上げはおよそ4億ポンド(840億円)、従業員数約8000人(英国、米国、インド)で、ビジネスプロセス・アウトソーシング(Business Process Outsourcing: BPO、業務の外部委託)と呼ばれる市場では、英国内でキャピタグループに次ぐ規模となっている^{注1}。もともとは、イングランド北西部の電力と水道の運営会社が合併してできたユナイテッド・ユーティリティーズ(United Utilities)内に、顧客サービスの改善とノンコア(非主流)事業であるサポートサービス事業を横断的に扱うために1996年に設立された部門であった。

設立当初は、社内での顧客管理を扱い、「Transfer of Undertaking-Protection of Employment(TUPE)制度」^{注2}により2500

人の職員を雇用した。その後もユーティリティ企業（電力、ガス、水道などの企業）からの顧客管理委託（Customer Management Outsourcing：CMO）を中心に成長し、2002年にロンドンのウェストミンスター区と締結した包括契約が大きな転機となった。これは契約額が4億2000万ポンド（882億円）超の大型契約で、市内の駐車場管理を中心に、庁舎内部の管理事務までの包括的な契約となっている。

この契約以降、国の機関である労働年金省（Department for Work and Pensions：DWP）の年金の給付対象者1150万人への支払い代行業務（2003年）、サーロック市の庁舎内部事務、コールセンター、徴収・給付業務の包括受託（2004年）と、公共分野の大型アウトソーシングを相次いで受注した（表3）。その間にインドに大規模なコンタクトセンターを設立したほか、複数の金融サービス会社を買収するなどして、急速に成長した。

また、2008年には米国で80万人の利用者を持つサウススター・エネルギー・サービス（SouthStar Energy Services）から料金徴収などの顧客管理業務を包括的に受託した。

このようなバーテックスの成長は、英国に

おけるサポートサービス企業の成功例と考えられる。特に公共分野からのアウトソーシングの受託については、単純に低コストの労働代替をするのではなく、付加価値をつけることでサービスの質の向上を実現し、事業として成立させることに成功した。これが国のベストバリュー政策の導入の潮流に合致し、大型の受託を可能にしたのである。

たとえば、前述の労働年金省の例では、バーテックスが受託する前まで、年金受給者への給付はすべて郵便局の窓口で手作業で行われていたが、バーテックスが銀行口座への自動振り込みを導入したことで、すべての年金受給者の利便性が向上したと評価されている。また、そのような業務を実現するために、同社は金融関連のソフトウェア会社などを積極的に買収している。

2 ワンストップ窓口を核とした リバプール・ダイレクト

リバプール市では、プリティッシュテレコム（BT）をパートナーとする官民のジョイントベンチャー（共同企業体）型の包括的なアウトソーシングを実施し、高いサービスレベルを実現した（表4）。

表3 バーテックス・データ・サイエンスの沿革

年	出来事
1996	ユナイテッド・ユーティリティーズの内部（インハウス）でサポートサービス業務を受託する会社として設立。2500人の転籍により業務を開始
2000	英国内で当時最大級のアウトソーシング（約1400億円）を受託
2002	ロンドンのウェストミンスター区より、自治体からのアウトソーシングとして最大級（約900億円）の業務受託
2003	労働年金省の支払い代行業務受託
2004	サーロック市から内部業務などの包括受託（約920億円）
2005	IBMとのジョイントベンチャー（共同企業体）により米国インフラ企業ニソース（NiSource）から約1700億円のアウトソーシング受託
2007	投資ファンドの出資によりユナイテッド・ユーティリティーズから独立

出所）バーテックス・データ・サイエンスのWebサイトより作成

このジョイントベンチャーであるリバプール・ダイレクト (Liverpool Direct) は、市が20%、BTが80%を出資して2001年に設立された。

情報通信技術 (ICT) を核とする自治体によるこのような大規模な包括契約は、英国においても失敗事例が多い。自治体の負担するコストが当初の見込みを大幅に上回ってしまうケースが多いのである。その理由としては、ICTの進歩が速いこと、自治体側にその技術内容を評価して契約内容を管理するだけの能力が欠けていることなどが指摘されている。

そこでリバプール市では、SSPによるジョイントベンチャーの事業手法が選択された。市の出資額は20%であるが、経営の最重要事項として、「市が提示するサービス水準契約 (Service Level Agreement : SLA) に従うこと」などについての発言権は担保されている。

このような革新的なアウトソーシングを実施するに至った背景としては、リバプール市が財政難にあることと、他市と比べてサービス水準が低いと国による監査で指摘されたことがある。

庁舎内の業務にICTを導入する包括的なアウトソーシングの実施により、効率化と顧客サービスレベルが大きく改善しており、市および市民からは高く評価されている。具体的には、BTのコールセンターの運営ノウハウを活用することで、24時間365日対応のコールセンターで毎年250万件のコールを受け付け、それが住民サービスの向上に寄与したり、BTの料金徴収ノウハウをもとに、事業税の徴税率を3年間で約5%改善し、99%に向上させたりといった成果が上がっている。

リバプール・ダイレクトの成功要因としては、やはりジョイントベンチャー型としたことによって、BTが培ってきた顧客管理などのノウハウを最大限に発揮しつつも、行政側のさまざまなニーズを反映させやすい状態が維持できたことにあると考えられる。

また、リバプール・ダイレクトには市の職員約800人が出向している。会社設立時には、職員に対して出向か転籍かの選択肢が示され、多くが出向を選択した。このような大規模な職員の出向が実現した背景には、労働組合との長期間にわたる協議を重ねたこと、職の保障についての仕組みがある。

表4 リバプール・ダイレクトのサービス

提供サービス	サービスの概要
福祉サービス	福祉手当の支給や税の還付の手続きなどを実施。国の行政評価で高評価を得る
コールセンター	24時間365日対応のコンタクトセンターとして毎年250万件のコールを受け付ける
ワンストップサービス	障害者や語学力が低い住民に対応した市内11カ所でのワンストップサービス
地理情報サービス	GIS (地理情報システム) による土地・資産の管理
人事サービス	採用活動の支援と、給与と年金の支払い手続きの実施
ICTサービス	ICT (情報通信技術) の導入設計、導入、維持管理、サポートなど包括的なICT支援サービス
人材育成サービス	職員研修の実施
徴税代行サービス	3億ポンドの徴税業務の実施。事業税の徴税率が3年間で約5%向上し、99%
Webサービス	市関連のWebサイトの構築・維持管理

まず、労働組合との協議については、アウトソーシングの内容検討を進める段階から、労働条件や雇用条件などについて綿密な協議を進め、最終的には3年をかけて合意にたどり着き、移行が可能となった。

また、英国の場合、そもそも公務員の職は法律によって保障されているわけではなく、あくまでもTUPEが一定期間の雇用条件の継続を保障しているにすぎない。そのため、職員にとっては、TUPEによりジョイントベンチャーに完全に転籍するか、労働条件の変更などを受け入れて出向するかという選択しかなく、その結果、多くの職員は出向を受け入れることとなった。

このように、英国有数の大規模自治体であるリバプール市の官民ジョイントベンチャー、リバプール・ダイレクトへの包括的なアウトソーシングは、結果としてはかなり成功していると見ることができる。

もっとも、この成功には、アウトソーシング業務の設計や事業者の選定プロセスに数年

が費やされている。かかるコストも官民双方にとって小さくないため、逆に、包括化と契約長期化によって事業規模を一定以上とすることも、事業を成立させるうえでの大きな条件であると考えられる。

3 庁内のICTを劇的に改善した サービス・バーミンガム

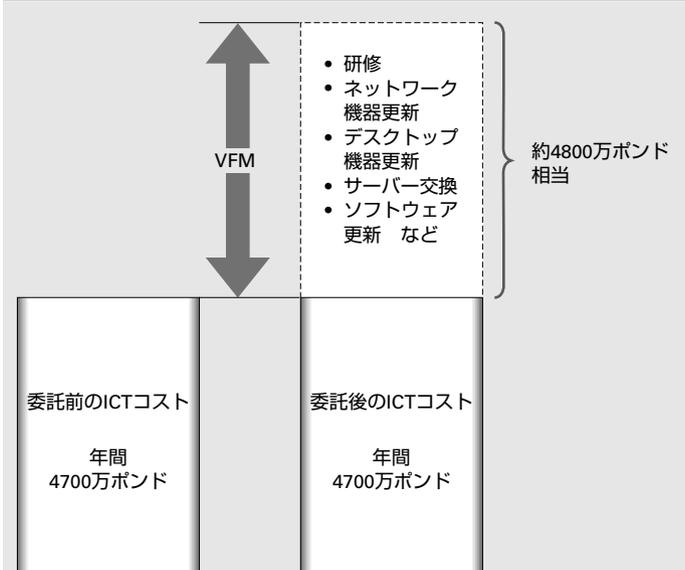
イングランド中部に位置し、ロンドンに次ぐ大都市であるバーミンガム市は、英国最大のサポートサービス企業であるキャピタグループとジョイントベンチャー型のアウトソーシング、サービス・バーミンガム（Service Birmingham）を設立し、これにより市のICTサービスの大幅な改善に成功している。

この事例の特徴は、市とサービス・バーミンガムとの合意により、事業の実施で生み出されたコスト削減効果、すなわちバリュー・フォー・マネー（Value for Money、以下、VFM）を職員の福利厚生に再投資するなど、職員のモチベーション向上に重きを置いている点である。

具体的には、アウトソーシングによって一定以上のVFMが達成されたため、庁舎内に職員向けのリフレッシュルームを新たに設置したり、新しいオフィスへ移転してコミュニケーションの活性化を図ったりといった施策が実行された。

ジョイントベンチャーの業務内容は、基本的には庁内のICT環境の維持更新で、これまで1年当たり約4700万ポンド（98億7000万円）かかっていた費用を、10年間で4億7000万ポンド（987億円）とするという契約になっている。この額だけを見ると、VFMが全く生じていないようにも思われるが、実際に

図1 VFM（事業によるコスト削減効果）のイメージ（サービス・バーミンガムの例）



注) VFM: バリュー・フォー・マネー

は、これまで別途に発生していたサーバーの交換やネットワークインフラの更新といった投資もこの契約に盛り込まれている。初年度には、この契約内で約4800万ポンド（100億8000万円）分の新規投資を実行した（図1）。

このような効果的な投資を実現できた理由としては、リバプール・ダイレクトと同様、ジョイントベンチャー型としたことによって、事業の収支とVFMがより透明化され、市が月次レベルで収支状況などを管理できるようになったことが大きい。

Ⅲ 英国で試みられている新たな官民パートナーシップの仕組み

これまで紹介してきた英国におけるさまざまなパブリックサポートサービスは、いずれも試行錯誤を繰り返すなかで確立されてきた仕組みである。

そうしたなかで、現在、新たなパートナーシップの仕組みとして英国で試みられているBSFについて、その特徴を整理する³⁾。

第I章でも触れたように、BSFとは、2003年から15年間にわたりイングランドの全3500の中学校に集中的に投資することで施設を21世紀標準へと更新し、それにより教育効果そのものを改善することを目的としたプログラムである。それには、自治体の能力だけではできないような長期に及ぶ包括的かつ多様な業務が含まれており、これを国の支援のもと、官民のパートナーシップにより実現するのである。

この仕組みの根幹は、自治体ごとに「地方教育パートナーシップ（Local Education Partnership、以下、LEP）」という官民出資

のジョイントベンチャーを設立し、教育のビジョンに基づく戦略パートナー合意（Strategic Partnering Agreement、以下、SPA）のもと、中学校の更新投資全体の上流工程についてアウトソーシングをLEPが受けるというところにある。つまり、自治体全体の中学校の施設整備計画（ICT投資を含む）、投資計画および設計・建設等事業者の選定の意思決定にかかわるすべてを、自治体に代わってLEPが行うというきわめて先進的な仕組みである。

LEPには、国と自治体がそれぞれ10%のほか、民間パートナーが80%を出資するが、その民間パートナーの選定時には、SPAの内容、つまり、上流工程のどこにどのようなサービスを提供するのかという提案の競争が自治体に対して行われる。民間パートナーは、通常、建設企業のほか、設備供給企業、ICT提供企業、投資家などのコンソーシアムで構成される。

この仕組みができたことにより、民間パートナーに求められる役割は、業務代替的なアウトソーシングからオペレーション（運用）の効率化を経て、ついには戦略的な計画立案と意思決定の支援にまで拡大したことになる（次ページの図2）。

そもそも個別の自治体には、教育についてのビジョンはあっても、施設・設備やICTの水準、それらの更新時期までを見通したうえで、ビジョンの具体的な投資計画を作成し実行する能力や組織力に欠けるのは当然である。それを民間パートナーと共同で実施することではじめて、短期間で教育の施設環境を向上させることが可能となるのは、ある意味では合理的な帰結でもある。

ただし、このようなLEPを設立するには、自治体側にも相応の体制や準備が必要となることから、その準備段階には、準備状況の承認を国から細かく得ることが必要となる。具体的には、「変革への戦略（Strategy for Change : SfC）」と呼ばれる計画などを複数回にわたり更新、詳細化し、最終的に財務省からの承認を得てはじめて、民間企業の公募に向けた段階に移ることができる。この間は、標準的に60週間以上とされている。

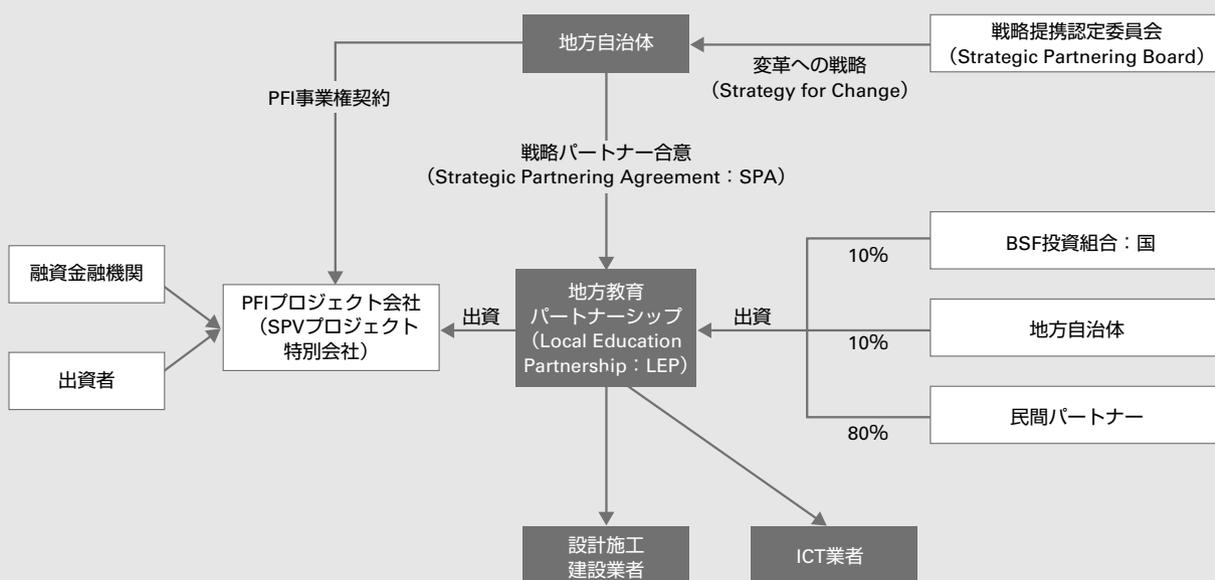
このようにBSFは、自治体にとって先進的な取り組みであるがゆえに、実現に向けては、自治体を挙げての熱意が試されることとなる。

一方で、民間パートナーから見ても、この手法はこれまでのアウトソーシングやSPAとは根本的に異なっている。それは、パートナーに選定されLEPを設立した時点でも、将来の投資額は確定していないという点である。

つまり、これまでではどのような形態であっても、民間側の投資内容は自治体との契約締結時に確定しており、そのなかでサービス向上や効率化に取り組むのが通例であった。しかし、BSFでは、どのような投資をするのかということそのものを民間パートナーが中心となって決定していくことから、投資内容およびその額について、プロジェクトを進めなければ決定できない。

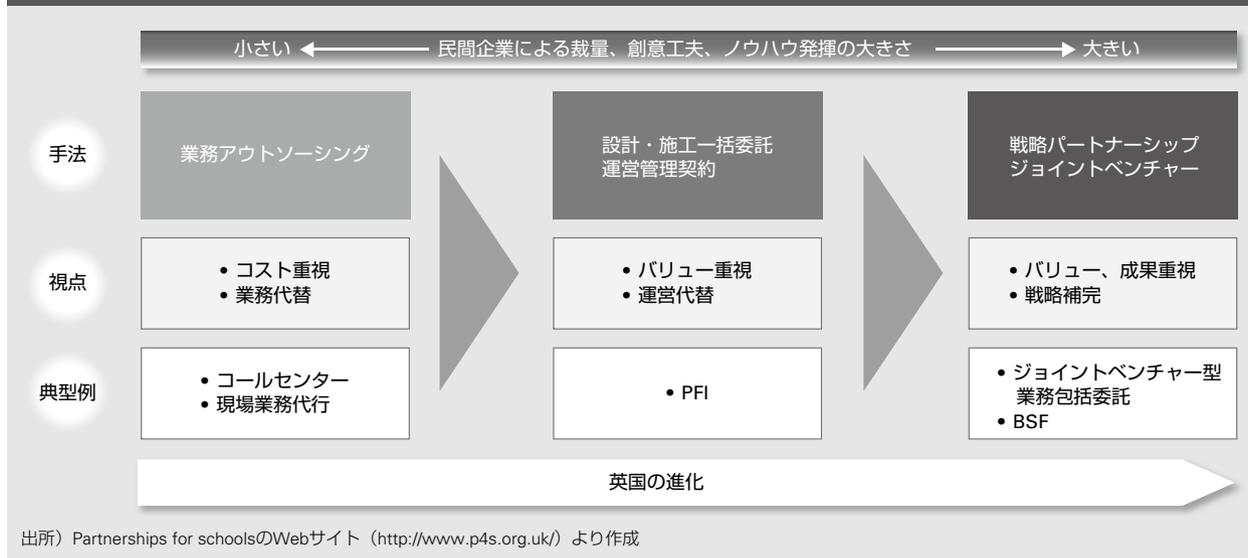
そのため、当初、金融機関からはこの仕組みの有効性が疑問視されていた。しかし、1案件（1自治体）当たりの投資規模が平均で1億5000万ポンド（315億円）と大きく、Partnerships for schools（学校のためのパートナーシップ）のWebサイト（<http://www.p4s.org.uk/>）によると、当面は年間でも25億ポンド（5250億円）を超える投資が継続的に発注されることから、金融機関、投資家も真剣に取り組むことになったといわれている。

図2 BSF（将来のための学校建設プログラム）の基本構成



注) BSF : Building schools for the future、PFI : プライベート・ファイナンス・イニシアティブ (民間の資金・ノウハウによる公共施設などの建設・運営)、SPV : Special Purpose Vehicle (特別目的会社)
出所) Partnerships for schools (学校のためのパートナーシップ) のWebサイト (<http://www.p4s.org.uk/>) より作成

図3 英国におけるパブリックサポートサービス機能の発展



また、前述のように、BSFは自治体の計画段階に国がかなりの程度、関与することになるため、これにより事業計画の水準を一定以上に保ち、標準契約書、標準設計などを用意して民間側のリスク低減を図っている。

実際に、英国内でPFI事業などに投資をしているファンドマネージャーに筆者らがヒアリングしたところ、BSFは、過去のPFIほど高い利回りは決して望めないものの大きな市場と見ており、自らのファンドでもすでに投資しているとのことであった。

2008年6月現在で、BSFは2自治体の新たな学校で供用を開始したばかりであり、その評価はまだ定まっていないが、きわめて先進的な取り組みである。

IV 英国の公共サービスの革新 に見るわが国への示唆

以上見てきたように、英国における公共サービスの革新は、不断の改革により確実にそ

の水準を向上させ、民間市場を拡大させてきている。

パブリックサポートサービス市場は、もともとは単純業務のアウトソーシング、つまり業務代替的な市場から始まり、その規模や対象を拡大していくなかで、設計施工の一括発注や、施設整備の資金を民間が調達するPFI手法へと進化してきた。注目すべきなのは、民間企業がそこからさらに知恵を絞って、努力をする領域をさらに広げ続けているところである（図3）。

つまり、地方自治体のビジョンを具体的な投資計画・調達計画にまで落とし込み、実際に資金を調達するという戦略策定・実行の一部を、民間が中心となって出資するジョイントベンチャーで実施するにまで至っていることである。このように、公共サービスの革新には、自治体の役割、業務を常に見直し、サービス水準を向上させようという姿勢が貫かれている。

そのなかでも特に、民間企業が参入したあ

とに事業規模を拡大させて収益機会を確保できるような工夫や、そこで働く従業員のモチベーションを向上させるためのさまざまな取り組みについては、大いに参考とすべきである。

民間企業の収益機会の確保については、事業の包括化やサービス水準の見直しなどがある。事業の包括化については、リバプール・ダイレクトの事例で見たように、対顧客（市民）サービスを中心に、部局横断的、包括的にアウトソーシングを行うことで、民間企業が業務改善によるコスト縮減、すなわち利益創出をできるようにすることが重要である。

また、サービス水準の改善については、サービス・バーミンガムの事例のように、従来と同等規模の投資でより高いサービスを実現するといった考え方が重要であり、単純に、自治体側が支出する絶対額の引き下げのみに固執すると、サービス改善には結びつかない。

さらに従業員のモチベーション向上についても、本稿で紹介している2つの事例は、どちらも数百人から数千人規模での公務員から民間企業への出向、転籍を実現しているが、いずれも技能の習得などへの費用を民間企業側が負担することで円滑な移行ができてい

る。前述のとおり、英国には公務員の身分保障は法的に存在しないものの、実質的にはわが国と同様、解雇には大きな制約があることから、公務員の解雇などはもちろんほとんど行われていない。それでもサービス向上を実現している理由の一つは、受託側の民間企業が十分な再教育のコストをかけられるよう、自治体との契約金額に、その価格も含めて

VFMを見ていることが挙げられる。

現在のわが国では、このような考え方はほとんど実現していない。わが国の公共サービスを革新し、その市場を拡大していくためには、民間企業が事業機会を見出し、さらに成長を実現させていくことが不可欠である。

しかし、現状の自治体のアウトソーシングの多くは、民間企業にとって将来の事業成長の展望が開けるものとはなっていない。このままでは、行政サービスはサービス水準の向上も望めず、むしろ徐々に低下していくことが懸念される。

たとえば、現在、自治体からのアウトソーシングの主要な手法の一つである指定管理者制度についても、民間企業が収益を確保し、成長していくことができるような内容となっているものは、ほとんど存在しない。

もちろん、制度的な制約があるからでもあるが、しかし、その枠組み内で革新的なサービスを実現している自治体・事業者もごく少数ながら存在している。つまり、全くできないということはないのである。ただし、残念ながら現時点ではそのような先進的な取り組みはまだ知られておらず、その成果はその受益者である一部の住民などにしか実感されていない。

現在のわが国に求められるのは、このような革新的、先進的な取り組みにチャレンジする自治体や民間企業を増やし、新たな公共サービスの形態を創造していくことである。

それには、そのサービス革新の効果を広く国民が共有し、サービス改革を推し進める原動力とすることが有効である。さらには新たな仕組みの開発や法制度の見直しへと徐々に広げていくことにより、わが国の公共サービ

スの水準は向上していくであろう。

そのためには、まず官民を挙げてパブリックサポートサービスの効果や考え方をアピールしていくことが重要である。本稿がそのような関係者の方々へのヒントとなれば幸いである。

注

- 1 パーテックスのWebサイト、担当者へのインタビューによる
- 2 事業譲渡の場合の被雇用者の雇用保護にかかわる制度。事業の譲渡などに際し、従事していた職員の雇用契約が、同一雇用条件のまま新しい雇用主（被譲渡者）に譲渡される仕組み。「何年以上」といった具体的な期限はないが、本文中でも紹介したように、現実的にはPFIなどの民間企業側が長期の保障をすることにより、

円滑な事業実施を実現する

- 3 BSFに関する記述はすべて、「学校のためのパートナーシップ (Partnerships for schools)」のWebサイト (<http://www.p4s.org.uk/>) に基づいている

著者

持丸伸吾（もちまるしんご）

公共経営戦略コンサルティング部上級コンサルタント

専門はPFI等のPPP戦略の計画・実行支援、新規事業支援など

小池純司（こいけじゅんじ）

公共経営戦略コンサルティング部主任コンサルタント

専門は公的セクターのマネジメント改革、地方行財政制度、公的金融など