

包括的民間委託により大規模化が進む パブリックサポートサービス

石井良一



パブリックサポートサービスを 取り巻く環境変化

パブリックサポートサービスとは、地方自治体が提供するサービス等を民間企業などにアウトソーシング（外部委託）し、そうした企業を通じて提供される公共サービスをいう。2008年4月、野村総合研究所（NRI）は、民間が主体的に担うことが望ましいパブリックサポートサービスの2012年度の市場規模を、5兆4000億円と推計した^{注1}。

それから1年半が経過し、市場規模は順調に拡大している。新たな企業の参入が相次いで競争は激化しているが、順調に業容を拡大している企業も見られる。なかでも大きな変化は、「包括的民間委託」に関する制度整備の進展と、それを活用する地方自治体の増加である。包括的民間委託とは、民間企業の創意工夫によってより効率的なサービスが提供できるように、一つのまとまりとしての業務を、複数年度契約・性能発注方式^{注2}で委託するものである。包括的民間委託の拡大は、わが国の企業が国外でも活動できるような能力を磨く契機にもなる。パブリックサポートサービスに関する最近の動向を整理したい。

（1）地方自治体財政健全化法の施行

「地方自治体財政健全化法（地方公共団体の財政の健全化に関する法律）」は2009年4月より完全施行された。同年10月に、総務省は、2008年度の決算値の財政指標に基づき、財政が破綻状態にある「財政再生団体」に北海道の夕張市を、破綻の懸念がある「早期健全化団体」に21市町村を認定した。

景気低迷、少子高齢化の進展などから、今後も早期健全化団体は増加する見込みであり、地方自治体は一層の財政の健全化に取り組まざるをえない。

（2）PFI制度の見直し

PFI事業の事業費は累計で3兆円を超え、多くの事業が運営段階に入ってきている。しかし、期待以上には拡大していないようである。その理由としては、PFI事業の多くは20、30年と長期にわたるため、そのなかで生じるさまざまなリスクを官民双方とも十分に担保できないこと、事業規模が小さいものが多く民間側にメリットが少ないこと、そもそも新規事業が少なくなっていることなどが挙げられる。内閣府は、2009年4月に「PFI事業契

約に際しての諸問題に関する基本的考え方を発表した。今後の改善策が期待される。

(3) 指定管理者制度の変化

一方、指定管理者制度は、2006年9月時点では6万1565件（総務省調査）であり、その後も件数は順調に拡大している。当初は、外郭団体がそのまま指定管理者になることが多かったが、2回目以降の指定では民間企業が指定されることが多くなっているようである。

(4) 地方自治体の市場化テストの展開

2006年に、「公共サービス改革法（競争の導入による公共サービス改革に関する法律）」が施行され、わが国にも市場化テストが導入された。地方自治体のサービスについては、戸籍などの窓口6業務は「特定公共サービス」として関係省庁との調整が図られ、民間委託への条件が整えられた^{※3}。

本法は地方自治体に対しては市場化テストを義務づけていないが、独自に市場化テストを推進している地方自治体がある。このうち、最も積極的なのは大阪府で、2010年度より税務、府営水道管理運営、監査、府立図書館管理運営、宅建業免許申請受付、居宅サービス事業者等指定申請受付等の包括的民間委託が予定されている。

(5) 事業譲渡の拡大

公営事業の民間への事業譲渡も増加している。2004年度から08年度まで全国で121事業が移譲され、今後52事業が検討されている。

(6) 包括的民間委託への環境整備の進展

表1に示すように、包括的民間委託に関し

ては関係省庁が相次いで通知等を出しており、地方自治体の検討機運を高めている。

パブリックサポートサービスの 包括的民間委託事例

包括的民間委託の地方自治体のメリットとしては、契約事務の簡素化、包括化によるコスト低減、事業者管理の効率化などが挙げられる。民間企業としては、人材の柔軟な配置、人材の採用・管理の効率化、管理コストの効率化などがあり、利用者側にも、サービスレベルの標準化、施設予約の一元化などのメリットがある。

各分野における注目される最近の包括的民間委託例を紹介しよう。

(1) 総合サービス

①加賀市（石川県）

市が出資した株式会社に市役所業務を包括的に委託する方式は高浜市（愛知県）が先鞭をつけた（1995年）が、その後、善通寺市（香川県、2005年設立）、加賀市（06年設立）

表1 包括的民間委託に関する関係省庁の通知等

分野	省庁	年	月	通知等
下水道	国土交通省	2004	3	下水処理場等の維持管理における包括的民間委託の推進について
		2009	3	下水処理場等における包括的民間委託の事例について 下水道管路施設の包括的民間委託に関する報告書
水道	厚生労働省	2007	11	第三者委託実施の手引き
		2008	6	民間活用を含む水道事業の連携形態に係る比較検討の手引き
工業用水道	経済産業省	2008	3	公共サービス改革基本方針の改定について（通知）
国民健康保険	厚生労働省	2007	3	公共サービス改革基本方針の改定（国民健康保険関係の窓口業務及び国民健康保険料等の徴収業務の民間委託に関する留意事項）
公営住宅	国土交通省	2007	12	公営住宅の滞納家賃の徴収対策の留意事項等について
公立病院	総務省	2008	3	医業未収金の徴収対策の留意事項等について
出所）各省庁				

に広がっている。加賀市総合サービスは2007年4月より、20カ所のスポーツ施設、文化施設、ゆけむり健康村（温浴施設、道の駅など）の管理運営、一般事務処理などを行っている。

②嬉野市（佐賀県）

嬉野市は2008年4月より民間企業の大新東に、公用車の運行、学校給食、施設管理、学校用務など28業務（管理人員約100人）を包括的に委託している。大新東は、えりも町（北海道）での2004年からのサービス開始を契機に、全国で包括的委託の実績を増やしている。

(2) 施設サービス

①豊川市児童館、体育施設運営管理業務

豊川市（愛知県）では、指定管理者制度を活用して、包括的民間委託を積極的に行っている。2009年4月より、全国で保育サービスを展開しているサクセスアカデミーに児童館9施設を、また地元でスポーツクラブを展開するハクヨプロデュースシステム・ホームックス共同企業体にスポーツ施設19施設を、包括して委託した。

②恵庭市体育施設運営管理業務

恵庭市（北海道）では、2009年4月より、スポーツ施設18施設の運営管理を、NPO（非営利団体）法人恵庭市体育協会に、年間約9000万円で包括して委託している。恵庭市体育協会は、スポーツ関連の協会と33団体のスポーツ少年団を有する組織である。

全国どの地域にも体育協会はあるが、NPOとして法人化した協会が、指定管理者を通じ、スポーツによる地域づくりを主導して推進する例として注目される。

(3) 事務サービス

①北九州市ドキュメントセンター運営業務

地方自治体では毎日大量の文書が作成されており、コピーや印刷関連経費の削減が課題となっている。北九州市では、従来直営であった印刷センターでの印刷・製本、および消耗品管理、部門課金請求業務を、2007年4月より富士ゼロックスに委託している。これにより、従来7日で納品されていた印刷物が1日に短縮されるなど、サービスの向上や業務効率化の成果が出ている。

②秋田県広報業務

秋田県は、2009年4月より、県の広報誌の制作・発行（毎月1回）、メールマガジンの制作・配信（毎週）、WebTV（年5回）、広告掲載業務を包括して秋田博報堂に委託している。民間のノウハウ、ネットワークを活用して広報業務を包括委託する動きは注目される。

③加西市公共料金等未収金収納業務

地方自治体では税や公共料金の未収金が膨大になっているが、それに十分な人員配置や対応ができていないのが現状である。税の督促業務の民間委託は、2005年の堺市によるJPN債権回収への委託で先鞭がつけられ、その後、多くの地方自治体で、納税に関するコールセンター業務が民間委託されている。

加西市（兵庫県）では、2008年10月より住宅改修資金等貸付金、国営加古川西部土地改良事業負担金、市営住宅使用料、し尿収集手数料、市立加西病院医療費、保育料という各課にまたがる未収金収納業務について、ニッテレ債権回収に包括して委託している。

民間委託は税だけでなくさまざまな未収金の収納業務に広がりつつある。

(4) 事業サービス

①千葉県流域下水道終末処理場運営管理業務

千葉県は、下水処理場の運営管理業務について、千葉県下水道公社に随意契約を結び、そこから業務ごとに民間委託していたそれまでの方式を改め、県から民間企業に包括的に委託する方式を順次導入している。

この結果、花見川第二終末処理場（受託企業：ヴェオリア・ウォーター・ジャパンほか、期間：2007年度から3カ年）、花見川終末処理場（受託企業：日本ヘルス工業ほか、期間：2009年度から3カ年、金額56億3800万円）、手賀沼終末処理場（受託企業：荏原エンジニアリングサービスほか、期間：2009年度から3カ年、金額：47億9800万円）を委託している。

②会津若松市上水道運営管理業務

上水道業務の包括的委託も進んでいる。会津若松市（福島県）では、取水から蛇口までの維持管理と料金関連業務の民間委託を同時期に進めている。浄水施設は明電舎、送配水施設は会津若松市水道サービス、料金関連業務はジェネッツに決定し、2010年度から4カ年で委託する予定である。

このような事例を通じて、わが国においても、水道業務の民間運営への機運が次第に高まるものと考えられる。

③相模原市市営住宅運営管理業務

相模原市（神奈川県）では、35団地、2304戸の市営住宅の運営管理を、2006年度より包括してウィッツコミュニティ、相模ダイワ、日立ビルシステムの共同企業体に委託している。共同住宅の運営管理については民間にノウハウが蓄積しており、今後、入居者の募集、適正管理、退去、家賃収納、大規模修繕

など、業務の領域が広がるものと思われる。

包括的民間委託を契機とした 総合オペレーション企業の誕生

包括的民間委託の拡大により、総合オペレーション（運営）企業が萌芽しつつある。そうした企業は、単一業務の効率化だけに注力するだけでなく、公共サービスオペレーターとして社会的信用を重視し、利用者に対する満足度の向上、従業者に対する教育、内部管理体制の強化、適正利益確保のための業務効率化など、マネジメント全体の最適化への意識を高めていくものと思われる。地方自治体と協議しながら公共サービスの業務プロセスの改善への取り組みも加速すると考えられる。

いずれにしても、パブリックサポートサービスの発展に向けては、地方自治体と民間企業がお互いの信頼を高め、戦略プロセスを共有し、相互に対等な立場で協力してより良いサービスを持続的に提供し、日々改善していくことが重要である。

注

- 1 野村総合研究所パブリックサポートサービス研究会『パブリックサポートサービス市場ナビゲーター——公共サービス5兆円市場の民間開放がはじまる』東洋経済新報社、2008年
- 2 発注者が求めるサービス水準（性能）を決め、その達成手段については民間企業の裁量に任せる契約方式
- 3 しかしながら、2009年10月現在、実施例は2つの地方自治体の支所レベルでの窓口業務しかない

著者

石井良一（いしりょういち）
経営革新コンサルティング部上席コンサルタント
専門は公共経営、行財政改革