

自治体財政 改善のヒント 第13回

コスト削減につながらない外部委託 工夫の成果、享受できる仕組みを

大和総研 金融調査部 副部長 鈴木 文彦

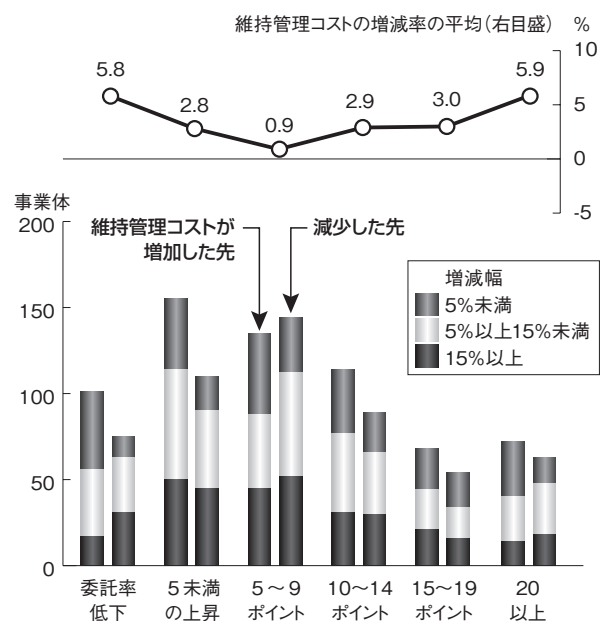
委託の課題、「経費削減効果ない」が上位に
政府の「経済財政運営と改革の基本方針2015（骨太の方針）」では、歳出改革のアプローチとして行政事務の外部委託の推進が掲げられた。窓口業務を例に、これまで取り組みが進んでいなかった専門性が高い定型業務についても大胆に外部委託を拡大することとされた。

他方、内閣府が2015年に実施したアンケート「地域の公共サービスに関する調査」によれば、窓口業務の民間委託導入時の課題について「経費削減効果がない」という回答が、住民異動届その他25の窓口業務のうち2業務で1位、23業務で「個人情報の取り扱い」に次ぐ2位であった。歳出改革を目あてに検討される外部委託だが、思うようにコスト削減につながらない現実が窺える。

窓口業務のコスト削減効果を定量的に調べるにあたり、全国レベルで比較可能な統計は見当たらない。そのため、地方財政状況調査表を基に分析可能な水道事業を調べた。水道の外部委託は拡大している。全国に1273事業体ある末端給水事業の、15年度における職員給与費の合計は2806億円で2000年度に比べ半減。委託料は2453億円で4割増えた。2000年度は3対1だった職員給与費と委託料の比が、15年度は8対7に縮まった。

もっとも事業体間のばらつきがある。秋田県能代市や群馬県太田市のように総コストの大部分が委託料に置き換わり、職員給与費が委託料の約10分の1になっている事業体もある。そこで、維持管理コストのうち委託料の割合（以下「委託率」）に着目。10年前に比べて委託率が上昇した事業体

図1 委託率の上昇と維持管理コストの増減



出所：総務省「地方財政状況調査」から大和総研作成
(注) 2005年度と15年度の地方財政状況調査表に記載がある末端給水事業が対象。市町村合併等の影響を除くため給水人口の増減幅が50%減から20%増の1,180事業体を抽出した。維持管理コストは職員給与費、動力費、光熱水費、通信運搬費、修繕費、材料費、薬品費、路面復旧費および委託料の合計

について、委託料を含めた維持管理コストが減っているかを検証した(図1)。すると、委託率の上昇幅が5～9ポイントの層で維持管理コストが減少した事業体が若干多いが、それ以外の層では外部委託の進捗と維持管理コストの減少に特筆すべき関係が見られなかった。水道事業の場合、外部委託の拡大がコスト削減につながるとは必ずしも言えないようだ。

委託料以外の新たなコストがカギ

外部委託を進めたがコスト削減効果がない場合、

どのような理由が考えられるか。まずは委託料の高止まりである。委託期間の長期化などを背景に委託原価がブラックボックス化してしまい、業務量の減少にも関わらず、委託料が下がらないようなケースである。たとえば明石市立病院は、委託業務を分析のうえ人員配置上の課題を把握。所要人員を再計算して仕様変更の交渉をした。その結果、契約額を従来比15%削減できた。

次に、外部委託で新たに発生する仕事を把握できなかったケースである。外部委託の検討にあたって、職員給与費より委託料が安くなることをもって可否判断している。しかしながら、受託企業への発注事務、事前説明そして業務遂行のモニタリングなど、外部委託によって新たに発生する仕事がある。これにかかるコストを加えると、総額で委託前のコストを上回ってしまうことがある。

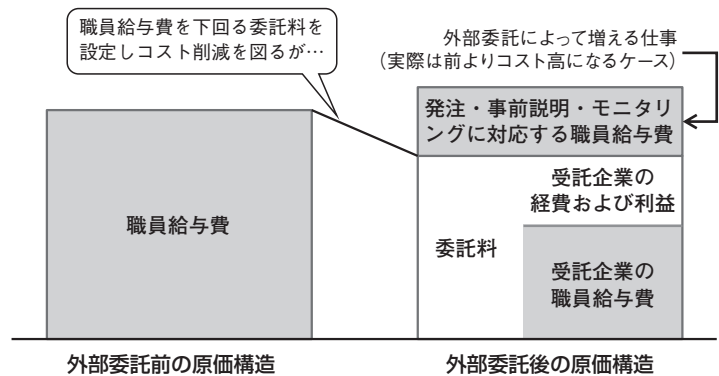
職員給与費が委託料に置き換わるとはいえ、委託料の内容がすべて受託企業の職員給与費となるわけではない。委託料は受託企業の一般管理費や利益にも充てられる。受託企業の従業員に支払われる賃金の総額は、委託前の職員給与費からコスト削減幅を差し引いたものよりさらに低くなる。そうすると、委託前と同じ人材レベルを確保するのが難しい。サービス品質の低下も懸念される。外部委託したものの期待した民間人材が得られず、職員定数が減ったほどには仕事が減らない。発注、事前説明やモニタリングにかかる業務量を踏まえると、結果的には委託前に比べ職員の負担が増している。外部委託の現場でしばしば聞かれる話だ。

原価見積もり精緻に、権限と責任セットも

財政制約の厳しさが増す中、外部委託の推進姿勢に変わりはない。ではどうすればコスト削減につながるか。まずは、委託によって新たに発生する業務を織り込みつつ、活動基準原価計算の方法で委託原価を精緻に見積もることだ。

次に、民間企業が得意とするコスト削減の工夫

図2 コスト削減につながらない外部委託の原価構造



出所：大和総研作成

が、民間企業の利益に結びつく仕組みを講じることだ。原価ベースで予定価格を積算し、受託企業が委託期間中に利益計上したとき次期契約時に委託料を減額するのでは企業努力が空しくなる。企業は利益を出さないようにし、予定の経費を使い切り、ひいてはサービスが放漫になる。利益隠しを誘発する可能性さえある。業務上の工夫によって得た余剰を受託企業が享受できるルールがよい。

なお効果的な着眼点は、権限と責任をまとめて委託することだ。確かに、コスト削減は外部委託の大きな動機である。職員が手掛けるべき仕事とノンコア業務に仕分けしたうえで、後者を切り出し安価な人材に委託する発想は合理的だ。とはいえ、官民給与格差に着眼した委託はいずれ限界がくる。

外部委託には、顧客第一主義で考え、必要以上の労力をかけないなど民間企業の行動原理を利用する意味もある。窓口業務でいえば接客向上は民間運営の成果が期待される。市民向けの公共施設の運営も民間に向く。ここで民間の主体性と創意工夫を目当てにするなら、相応の裁量権を付与することが必要だ。たとえば利用料金を顧客から直接徴収する仕組み。これならば経営の工夫が受託企業の収入に連動するとともに、怠慢や見込み違いが元で生じる責任も、減収という形で民間が負うようになる。実現にあたっては、部分的な業務委託でなく、顧客にサービスを提供し対価を得る単位で幅広く大胆に業務を切り出すことがポイントだ。