

## 第2部 地方公共団体のアウトソーシングに関する研究

### 第1章 アウトソーシング等の動向

## 第1章 アウトソーシング等の動向

### 1-1 アウトソーシングの定義と分類

#### (1) 各種のアウトソーシングの定義・概念

日本におけるアウトソーシング・サービスは、ビジネス自体が立ち上がった段階であり、サービスのあり方もまだ流動的な状況である。

「アウトソーシング」という言葉自体が、外部委託、外部調達などの広い意味で捉えられているだけであり、このサービスの定義・概念は確定していないといえる。

ここでは情報システム関連を中心に、主なアウトソーシングの定義・概念を以下の通り、整理している。

#### J I S A (財団法人 情報サービス産業協会) の定義

限定的な「作業等の全て又は一部の委託」となっている。

【情報システムの企画、設計、開発、運用、保守に関する作業等の全て又は一部を、外部の専門事業者（アウトソーサ）に委託すること】

#### N T T - D社の定義

従来の内部機能を外部事業者が定常的に、管理責任を持って提供することとしている。J I S Aの定義に比べ、よりアウトソーサ側の責任の強さがアウトソーシングと外注等との相違であることを強調しているといえる。

【それまで社内で調達していた機能、あるいは社内で調達するのが当然だと思われていた機能を、アウトソーシングベンダーが「定常的」かつ「管理責任を持って」提供すること】

図表 1-1-1 N T T - D社のアウトソーシングの定義

		機能提供における管理責任の所在	
		アウトソーシングベンダー (業務受託)	ユーザー企業 (派遣)
機能提供の時間	定常的	アウトソーシング	要員派遣 (定常的)
	一時的	外注 代行	要員派遣 (一時的)

資料：NTTデータ編集『ITフルアウトソーシングハンドブック』(2000.11)

## ITAA（米国情報サービス協会）の定義

ITAAの定義を言い換えると「外部の資源所有者（サービス事業者）からの諸成果の取得」となる。作業の外部委託とするJISAの定義に比べ、抽象的な表現となっている一方、外部組織の資源を活用するという視点をアウトソーシングの中心概念としている。

【情報技術（IT）及び情報システム（IS）の働きによってもたらされる諸成果を、資源を所有し、かつ望まれる成果を行使するサービス事業者から取得すること】

## EDS社の定義

管理責任の所在・提供物・サービス対象の相違で、単なる外部委託とアウトソーシングを区別している。戦略的アウトソーシングの先駆的企業として、顧客とパートナー関係となりBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）等を推進する「コ・ソーシング」というアウトソーシング概念を提示した。また、同社は公共部門を対象としたアウトソーシングも積極的であり、アウトソーシングの中で各種の所有権が民間に移行するものを「民営化」としている。

総じて資源所有、管理責任の所在によってアウトソーシングを分類する考え方はITAAに共通している。

### 【外部委託】

管理責任は客先にある。受託業者が客先に変わり、開発・運用・保守を行う。開発・運用・保守に対して成果物、作業の対価を支払う。

### 【アウトソーシング】

管理責任は受託業者にある。受託業者は、開発・運用・保守を行う。客先は受託業者より受けた価値に対して対価を支払う。

### 【コ・ソーシング Co-Sourcing】

戦略的なビジネス関係であり、それによってEDSではこれまでのようなITサービスを提供しながら、顧客と共に業務改革（BPR）やプロセス・マネジメント、グロウス・リエンジニアリングを実践する。

### 【民営化 Privatization】

政府から民間組織へ、資産や人員、諸機能を含む事業体の所有権を移行するプロセス。政府は通常、新しい民間事業体と定められた期間において契約関係を結ぶ。



### F R I (1998)の定義

自治体におけるコンピュータ導入・利用形態の実態を分析するために、総務省の地方自治コンピュータ総覧の分類を補完する目的で富士通総研（F R I）が整理したものである（P 37、図表2-1-4参照）。

コンピュータ等のIT資源の所有主体と実際の運営主体の2つの切り口で分類するものであり、ほとんどの自治体では自己導入した上で民間事業者へ運営/運用作業の委託を行う「部分導入」（G O C O : Government Owns Contractor Operates）である。現在では利用されなくなってきた外部計算センターへの処理委託は、民設民営（C O C O : Contractor Owns Contractor Operates）の「完全委託」方式であるといえる。

この分類では、自治体(Government)を顧客(user)に置き換えると一般化することができ、IT資源の所有主体を切り口としている点で、米国等海外のアウトソーシング分類の考え方を反映している。

図表 1-1-3 自治体コンピュータ導入・利用形態の分類

		所有 (OWN)	
		自治体(Government)[公設(公有)]	民間事業者(Contractor)[民設(民有)]
運営 (OPERATION)	自治体 (Government) [公営]	[GOGO]自己導入 自己導入 (公設公営)	[COGO] (民設公営)
	民間事業者 (Contractor) [民営]	[GOCO]自己導入 部分導入 (公設民間運営委託)	[COCO](単独もしくは共同)委託 完全委託 (民設民営)

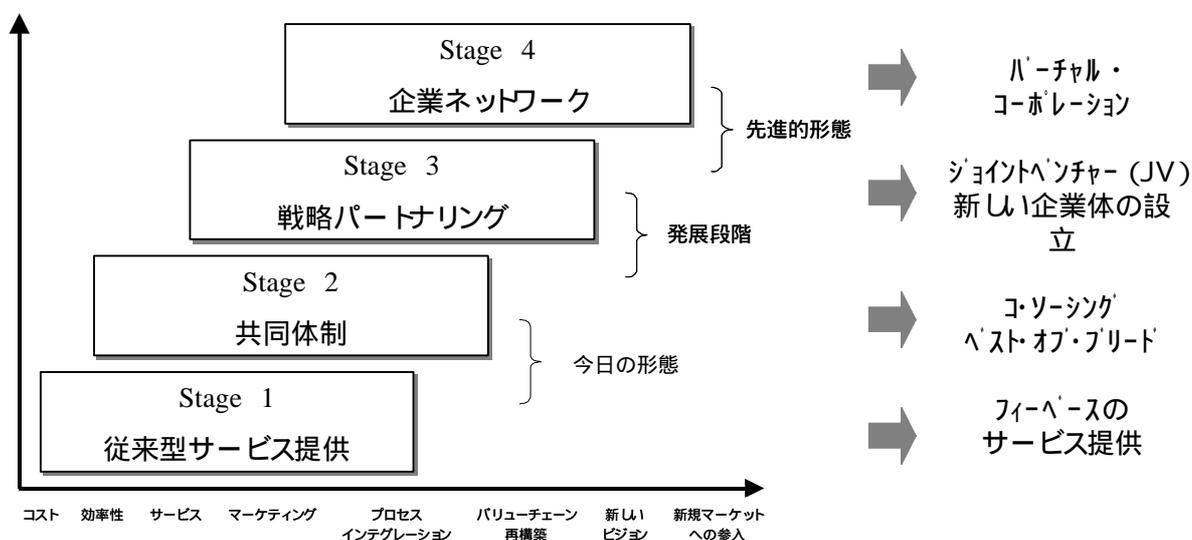
注：下線は地方自治コンピュータ総覧における定義。「」内はFR I(1998)における定義。

### 発展段階的な定義

1980年代から欧米企業における事業構造改革の手法として大規模で華やかなアウトソーシング・プロジェクトが急増した。その呼び方も、戦略的アウトソーシング、フル・アウトソーシング、包括的アウトソーシング等、様々である。

大上氏は、従来型アウトソーシング・サービス提供から4段階にアウトソーシング形態の発展段階をユーザーとアウトソーサとの関係、およびアウトソーシング目的によって整理している。

図表 1-1-4 アウトソーシング形態の発展



資料 大上二三雄監修 図解「戦略アウトソーシング」(1998,10)

請負的アウトソーシングと戦略的アウトソーシングの定義

都立技術大学教授の島田氏は一般的なアウトソーシングを請負的アウトソーシングとした上で、戦略的アウトソーシングを目的、戦略、費用対効果、対象を比較、整理している。

図表 1-1-5 請負的アウトソーシングと戦略的アウトソーシング

	請負的アウトソーシング	戦略的アウトソーシング
目的	効率性 (コスト削減、スペースの有効活用など)	有効性 (新規事業進出、事業拡大 縮小など)
受託側戦略	システムマネジメント	プロセスマネジメント
委託側戦略	データセンタ指向 (運用が中心)	超データセンタ指向
費用対効果	算出可能	算出困難
対象	ハードな資源	ソフトな資源

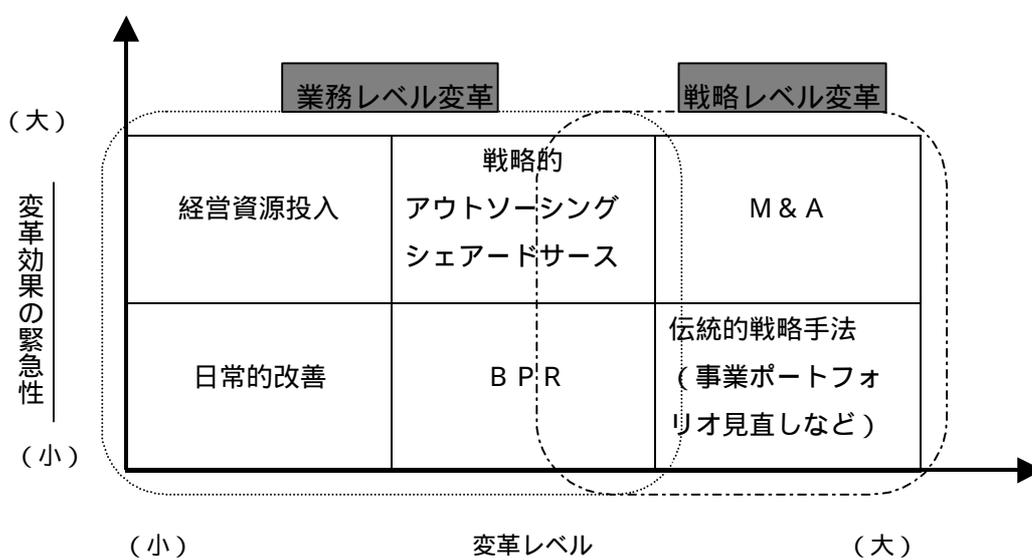
(出典 : 1995年、「アウトソーシング戦略」)

### 企業変革手法からみた位置付け

峰島氏は企業における業務変革手法の中でアウトソーシング(戦略的アウトソーシング、シェアード・サービス)をM&AやBPR等との関係性の整理を行っている。

変革効果の緊急性が高くない場合の手法はその変革レベルに応じて日常的改善、BPR、伝統的戦略手法などであり、緊急性の高い場合に経営資源投入とM&Aに並ぶ手法として戦略的アウトソーシングやシェアードサービスを位置付けている。

図表 1-1-6 企業変革手法と戦略的アウトソーシング



資料：峰島孝之編著『ASPネットソーシング時代のIT戦略』(2000.7)を加筆、修正

(2) アウトソーシングの分類

現実の情報システム分野におけるアウトソーシングが単純でないことを理解した上で、本報告書におけるアウトソーシングの概念（定義と分類）をこの項で整理する。

まず、IT資源（資産）の所有と運営の主体を切り口とした分類が基本と考えられる。すなわち、「自社所有・自社運営（運用）」以外の3形態がアウトソーシングである。現実の運営組織は、自社内の情報システム部門、情報システム子会社、外部の専門事業者（アウトソーサ）、パートナーシップ形態の4種類である。

図表 1-1-7 IT資源の所有主体と運営主体

		所有主体	
		自社	事業者
運営	自社	自社所有・自社運営（運用）	（ファイナンス中心）
主体	事業者	運営（運用）アウトソーシング	外部アウトソーシングサービス活用

資料：峰島孝之編著『ASPネットソーシング時代のIT戦略』（2000.7）を加筆、修正

一方、ハードウェアのレンタルやリースなどでは形式的な所有権がユーザ側にはないといえ、実質的な資産所有（投資）リスクはユーザ側に移転されている。また、ユーザとアウトソーサの共同出資会社が所有主体である場合や強いインセンティブを持つパフォーマンス契約では実質的な資産所有（投資）リスクが共有（シェア）されている。そのため横軸は形式的な所有主体というよりも、実質的な事業（リスクを負う）主体であり、かつジョイント・ベンチャー（JV）形態を考慮するのが現実的である。

図表 1-1-8 アウトソーシングの類型

			事業主体（IT資産所有・投資リスク負担等）			
			共同ユーザ	自社	JV	民間事業者
運営 組織	自社直営	共同調達	【自前主義】 自社所有・自社運営		N/A	
		共同委託	【情報システム子会社】 資産、オペレーション委託		N/A	
	外部委託	・	【運営アウトソーシング】 自社所有・運営委託		投資リスクなし （ユーザDC運営受託等）	
	パートナーシップ	シェアード サービス	【パートナーシップ型アウトソーシング】 運営アウトソーシングと外部サービス活用 の中間形態		リスクと成果の共有	
	他社事業	N/A	- IT投資なし -		【外部サービス活用】 他社所有・他社運営	
共通（印）			各種の戦略的アウトソーシング			

## 自前主義

データセンターやネットワーク、アプリケーション等を自社で開発・整備し、かつその管理運営（運用）も自社で実施する形態。開発作業や運用・保守作業の一部を外部派遣等に頼るケースも含む。

## 情報システム子会社

親会社にとってコア業務と認識されていない部分（資産と職員）を切り離して100%子会社として設立し、管理職以上を親会社からの出向者、それ以下はプロパーの実作業者の形態をとることが多い。

親会社から情報システム業務の委託を受けてサービス提供を行うが、契約実態はサービスレベルアグリーメント（SLA）ではなく、かつ単なるコストセンターとして位置付けられている。

近年、子会社の負担とパフォーマンスの見直しが本格化しており、プロフィットセンター化や、アウトソーサとの共同出資会社、アウトソーサへの売却、といった戦略的アウトソーシングの舞台にもなっている。

## 運営（運用）アウトソーシング

従来、外注等と呼ばれる外部委託はユーザ側が管理責任を持ち、個別に仕様を定める物品購入と同様の認識で行われる各種作業の委託である。情報通信技術の高度化・複雑化に伴い、外部事業者の専門性を生かす必要性が生じると、一定の作業全体の業務委託、あるいはサービスの購入という形態に進化する。

あえて両者を区別する場合、前者（作業委託）を従来型アウトソーシング、後者をアウトソーシングと呼ぶことにする。

この形態ではアウトソーシングを積極的に行うことにより、一定の効果を期待することができるものの、あくまでもIT資産は自社所有であり、IT投資リスクやITサービスから得られるパフォーマンスの責任はユーザ側に残る形態である。

## 外部（アウトソーシング）サービス活用

従来からの計算センター委託のようにアウトソーサが所有する施設・要員に情報サービス業務の一部、全部を委託する形態で、個別の処理可能な業務（コモディティ）のアウトソーシングに限定されるが、ユーザにとっては「持たない経営」が実現できる。

コンピュータの小型化・低価格化、インターネットの普及、ネット型サービス発展に伴

い、一時期の分散、自己導入傾向から再びデータセンターのアウトソーシングや外部サービス活用などへのシフトが顕著になってきている。ハードウェアやアプリケーションのホスティング（レンタル）サービスやASPサービス、サービス利用度合いに応じた料金体系（従量制）採用など、ユーザにとっての選択肢が大きく広がっているためである。こうして「持たない経営」の余地が拡大したことを背景に、「外部アウトソーシングサービス活用型」が注目されてきている。

#### パートナーシップ型アウトソーシング

委託側と受託側がパートナーシップの関係でアウトソーシングから得られる利益およびリスクを共有することによってより大きく、抜本的な効果を追求する形態。パフォーマンス契約によるインセンティブが条件であり、包括的（システムライフサイクル、対象システム等）、長期的な契約となることが多いのも特徴的である。戦略的アウトソーシングあるいはコ・ソーシングと呼ばれることもある形態である。

システムのパフォーマンスの全体最適を目的としながら、最適な個別の形態（運営/運用アウトソーシングと外部サービス活用の組み合わせ）を作りこんでいくことになる。

#### 各種の戦略的アウトソーシング

戦略的アウトソーシングの概念は広く定まっていらないが、情報システム子会社の見直しや運営（運用）アウトソーシングの場合でも、パフォーマンス契約を重視した戦略的目標の共有は可能であり、図表 1-1-8 の中の 印すべてにおいて採用可能である。

#### 他ユーザとの共同アウトソーシング（シェアードサービス）

情報システム業務を集約・共同化する目的で情報システム子会社への共同出資、共同委託、同一アウトソーサへの共同運営（運用）アウトソーシング、などの取り組みが広汎に実施されている。特に業務アプリケーション開発費用などのIT資産共有によるコスト低減効果が大きい。

外部アウトソーシングサービス市場（アウトソーサによる自発的サービス提供）が不十分な場合にユーザの能動的な取り組みによって同様の効果を追求するケースと考えることができる。

情報システム業務に限定されない間接業務全体を共同でアウトソーシングするケースを含め、「シェアードサービス」とも呼ばれる。

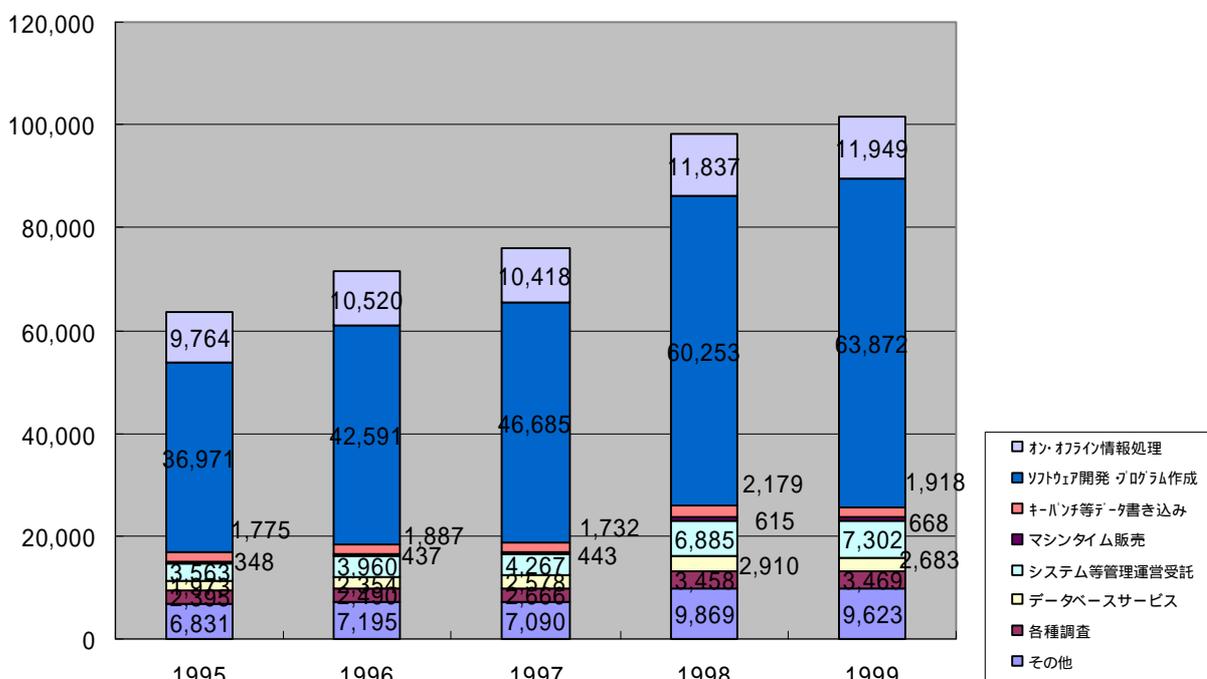
## 1-2 公共部門のアウトソーシング動向

### (1) 国内市場動向

#### 国内アウトソーシング市場

特定サービス産業実態調査における業務別売上高推移を見ると、アウトソーシング関連の業務は全体に占める構成比こそ低いものの、高い成長率を示している。例えば、システム等管理運営受託は3,563億円(1995年)から7,302億円(1999年)、マシンタイム販売は348億円(1995年)から1,918億円(1999年)にそれぞれ5年間で2.0倍、5.5倍に増加している。

図表 1-2-1 情報サービス産業の業務別売上高の推移(単位:億円)



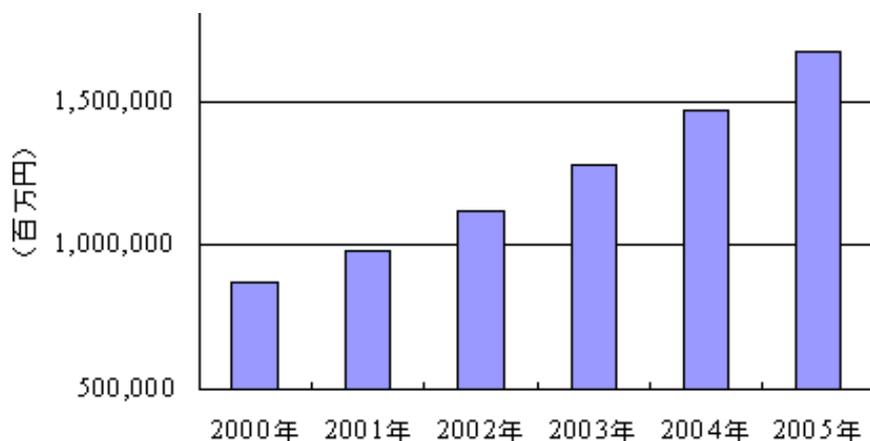
資料: 経済産業省「特定サービス産業実態調査」

#### 国内アウトソーシング市場予測

国内の情報システム関連アウトソーシング市場については、2000年の約8,000億円から5年後の2005年には約1兆6,000億円、約2倍に成長する見通しがある( IDC 社予測 )。その中では情報システム関連支出に占めるアウトソーシング系サービスの比率が2000年の48%から2005年に50%強まで高まることを前提としている。

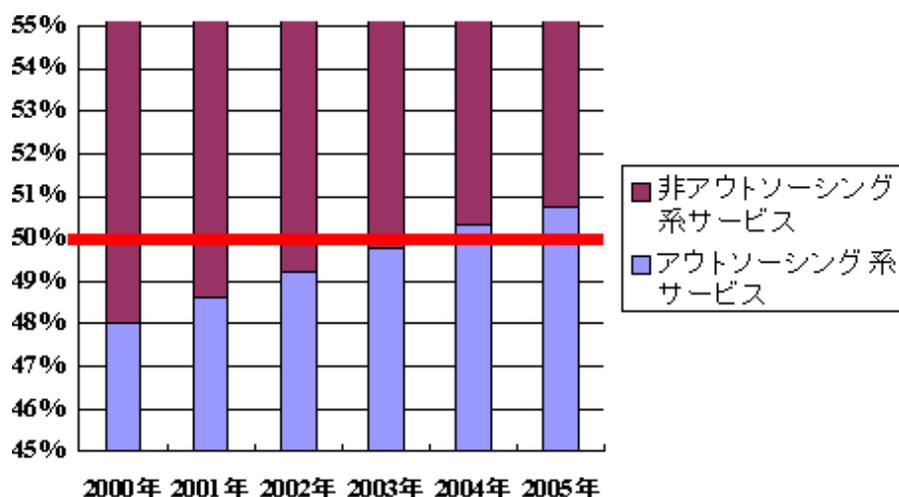
このように国内ITサービス市場はすでにアウトソーシング系サービスが約半分を占める上、さらに高まる傾向にあるといえる。

図表 1-2-2 国内 I S アウトソーシング市場規模推移予測 2000 2005 年



資料： I D C J a p a n ( 2 0 0 1 )

図表 1-2-2 国内アウトソーシング系サービス比率の予測



図表 1-2-2 アウトソーシング系と非アウトソーシング系の分類

アウトソーシング系サービス	非アウトソーシング系サービス
IS アウトソーシング (情報システムのアウトソーシング) 処理サービス (消費者支払処理：クレジットカード処理等、小切手処理、請求書処理、給与計算処理など) アプリケーションアウトソーシング (パッケージまたはカスタムソフトウェアアプリケーションのインストール、運用・管理、拡張など) ネットワークインフラ管理 (ネットワーク/デスクトップ・管理サービス)	ITコンサルティング (情報システムの運用・管理など) システムインテグレーション カスタムアプリケーション開発と保守 ソフトウェアサポート及び導入 (ソフトウェア製品またはシステム導入、保守など) ネットワークコンサルティングとインテグレーション (ネットワークの設計と構築サービスなど) IT教育・トレーニング

資料： に同じ

### 国内主要アウトソーサ概要

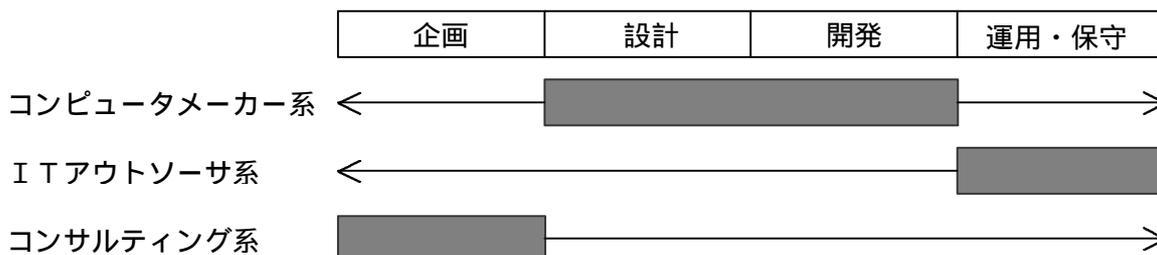
国内の情報システム関連分野における主要なアウトソーシング企業は、大きくメーカー系、コンサルティング会社系、情報通信サービス会社系、人材派遣企業系に大別することができる。それぞれ展開パターンが異なっている。

図表 1-2-3 情報システム分野の主なアウトソーサ

企業名	業務内容	系列関係
<b>メーカー系企業</b>		
日本 BM	各種システムの開発 設計 運用 管理	
NEC	各種システムの開発 設計 運用 管理	
富士通	各種システムの開発 設計 運用 管理	
東芝	各種システムの開発 設計 運用 管理	
日立製作所	各種システムの開発 設計 運用 管理	
<b>シンクタンク、コンサルティング企業</b>		
野村総合研究所	各種システムの開発 設計 運用 管理	野村証券
アンダーセン・コンサルティング	業務システムの開発・コンサル	
日本総合研究所	システムインテグレーションと運用管理	
エレロニック・データシステムズ	各種システムの開発 設計 運用 管理	米 EDS
<b>情報通信サービス系企業</b>		
三菱電機情報ネットワーク	イントラネット等の情報サービス	三菱電機
NTTデータ通信	情報システムの一括運用・管理	NTT
旭情報サービス	データエントリ、システム運用管理、ソフト開発等	
シーイーシー	ソフトウェア開発、情報処理サービス	
コムテック	情報処理サービス、ソフトウェア開発	
アイネス	情報処理サービス、ソフトウェア開発	
CSK	情報システムの構築 運用 管理	
日本デジタル・イクイップメント	各種システム・ソフトの改良 保守	米 DEC
日本ユニシス	クライアント・サーバシステムの開発 運用 管理	
KDDコミュニケーションズ	インターネットのプロバイダ 事業代行	KDD
<b>人材派遣系企業</b>		
パソナソフトバンク	OA関連人材派遣、ユーザーサポート	パソナ、ソフトバンク
日本アウトソーシング	各種システムの開発 設計 運用 管理	パソナ他

資料：通商産業省「アウトソーシングのコスト削減効果分析調査」

図表 1-2-3 アウトソーサの展開パターン



## 海外の主要アウトソーサ概要

大規模アウトソーシング・プロジェクトのアウトソーサが主要なアウトソーサと同等とは言えないが、米国における主要アウトソーサをプロジェクトベースで整理したのが下表である。

C S C (Computer Science Corporation)、IBM Global Services、E D S (Electronic Data Systems)などの企業名があがるとともに、大規模プロジェクトではパートナーシップ(コンソーシアム)でのアウトソーシングサービス提供例も多く見られる。

また、公共部門における主要プロジェクトではE D S社が高い市場地位を築いている。

図表 1-2-4 米国アウトソーシング契約上位10プロジェクト(1998)

アウトソーサー	顧客	業種	年月日	契約金額	契約年数	提供サービス
CSC Prime Alliance (CSC, IBM, Northrop and others)	Internal Revenue Service	政府	98/12	5,000	15	IRSの旧式化したコンピューターサービスの全面的な近代化
IBM Global Services	Boeing	製造	98/9/30	2,000	5	テレビ会議、ボイスメールの運用・サポート、7組織のサーバーのワーク所への統合、セントレイス、ミズーリ、カリフォルニアに分散したサーバーとデスクトップパソコンの運用・サポート
EDS/Partnerships for Connecticut	Connecticut Department of Information Technology	政府	98/12/30	1,000	7	マルチベンダー契約(主:EDS、下請:ゼロックス、ユニシス、ATカーニー、マイクロソフト、ルーセント、スプリント、AMS)デスクトップ、メインフレーム運用、データ伝送、アプリケーション開発、システムインテグレーション
IBM Global services	Equifax	金融サービス	98/7/13	900	10	データセンター運営、ネットワーク及び音声、データの管理、復旧
CSC	General Dynamics ElectricBoat, LandSystems, GeneralDynamics	宇宙・防衛	98/5/5	500	7	2001年終了予定の、3億ドルの1991年時の契約の延長 3部門の全てのIT運用
EDS	Chevron	石油・ガス	98/1/6	450	5	マルチベンダー契約 ITサービス、メインフレーム、音声及びデータネットワークサービス、ITサポート
IBM Global Services/AT&T	Banc One	銀行	98/9/30	420	7	大部分のデータセンター運用の管理、ヘルプデスクサポート、メインフレーム/標準的サーバーの管理
SAIC	Immigration and Naturalization Service(INS) Service Technology Alliance Resources	政府	N/A	402	N/A	マルチベンダー(主:SAIC、下請:EDS、CSC、ロックヒードマーティン)システム管理・インテグレーション、システムの維持・運用
CSC	NASA	政府	98/6/19	350	9	デスクトップ機、サーバー、航空学や宇宙探査、調査を支援するイントラセンター・コミュニケーション・アセット
Lockheed Martin	Policy Management Systems	保険/IT	98/3/16	350	10	広範囲の技術提携、コンピューティングオペレーションシステム、インテグレーション、ネットワークサービス
Federal Data, Wang Global, PRC, EER Systems, IBM, Dyncorp, Multimax	General Services Administration	政府	98/7/21	90億ドルの一部	10	マルチベンダー契約 主要請負人はデスクトップ機資産とあらゆる政府機関に連結しているネットワーク基盤の設置、運用、管理、維持を行う

資料：U.S. and Worldwide Outsourcing Markets and Trends、1998 - 2003

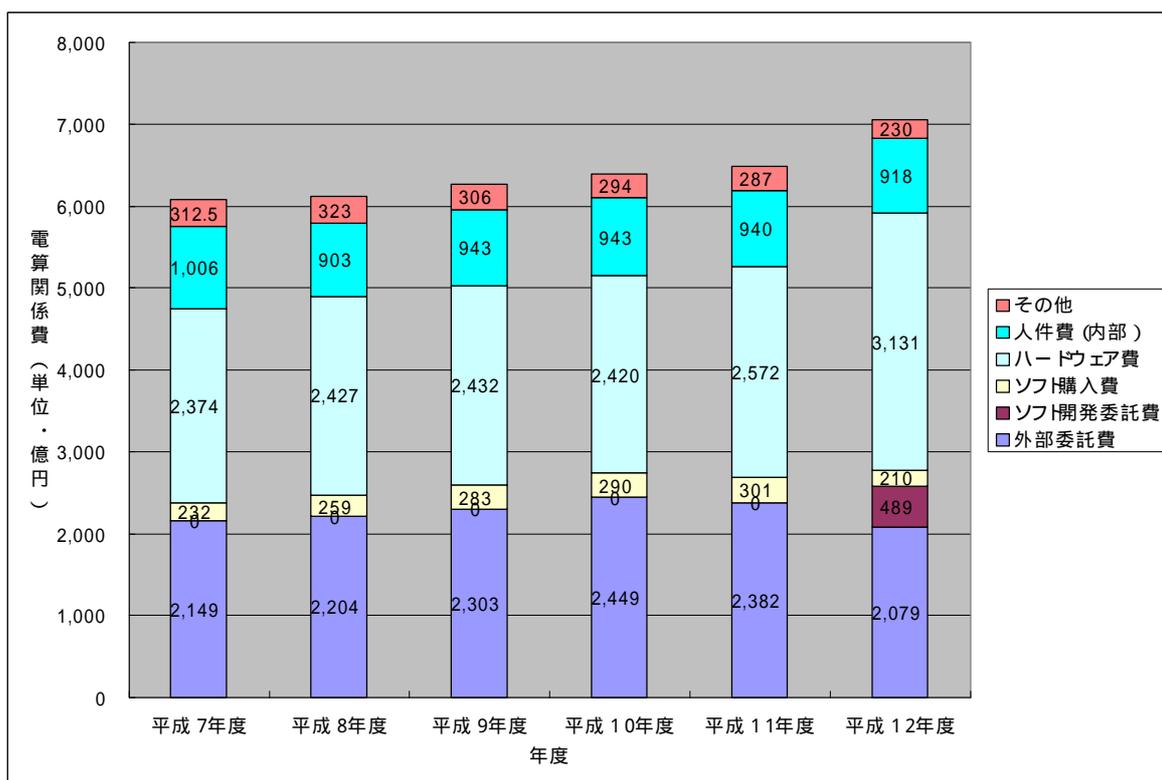
(2) 公共部門のアウトソーシング市場

国内自治体アウトソーシング市場の推定

都道府県と市区町村を合計した国内自治体のIT関連支出規模は平成12年度に7,000億円を超えている。そのうちアウトソーシングに相当する外部委託費は2,568億円（平成12年度まではソフト開発委託費目の区分なし、要員派遣を含む）約37%を占めている。業目別ではハードウェア費（購入、リース・レンタル）の次に大きい。また、後述の米国連邦政府のIT関連予算に対するアウトソーシング比率15～20%程度と比較してもすでに国内自治体におけるアウトソーシングの浸透度合いの高さを指摘することができる。

現状が各種の作業を民間委託した上でのシステム自己導入が主流であることから、一歩進んだアウトソーシング形態（サービスの調達、ソフトウェアやハードウェア、インフラ等の非所有形態）の活用余地が大きいことも見てとれる。

図表 1-2-5 国内自治体ITアウトソーシング市場規模



資料：地方自治コンピュータ総覧に基づき作成

## 海外公共部門の主要アウトソーシングプロジェクト

米国および英連邦諸国を中心に、1980年代初頭から公共部門における大規模なITアウトソーシング・プロジェクトが次々と実施されている。

民間部門のビジネスプロセスエンジニアリング（BPR）および事業構造改革の有力な手法として認知された後に公共部門の行財政改革、BPR手法として導入されたものである。図表にある10億ドル（1,000億円超）規模の大規模プロジェクトは中央政府が主体であるが、すでに地方公共団体へもアウトソーシングは浸透している。

こうした大規模アウトソーシング・プロジェクトはITアウトソーシングの中でも目立つ取り組みといえる。

図表 1-2-6 海外大規模ITアウトソーシング・プロジェクト

契約年	国地域	顧客	契約者	契約		契約概要
				金額 (US \$)	期間 (年)	
1982	アメリカ	合衆国陸軍	EDS	6.0億	10	陸軍軍人情報の統合
1983	アメリカ	合衆国海軍	EDS	3.5億	8	海軍物資在庫管理
1993	カナダ	郵政省	SHL	10億	10	システム運用管理
1994	イギリス	内国歳入庁	EDS	15億	10	税金徴収システム
	香港	入境事務所	EDS	700万	5	入国管理システム
	台湾	健康保険局	EDS	1,500万		健康保険システム
	アメリカ	NASA	CSC	15億		データ処理システム
1995	イギリス	社会保険庁	EDS	10億	10	電算処理システム
	南オーストラリア州	州政府機関	EDS	5億	9	州政府の電算処理
1996	シンガポール	内務省	EDS	500万	3	入国管理システム
	ニュージーランド	社会福祉局	EDS	2億	10	社会保険システム
	ニュージーランド	内国税歳入庁	EDS	1億	7	課税処理システム

注1) はシステム開発中心

注2) EDS: Electronic Data Systems, SHL: 現MCI Systemhouse, CSC: Computer Science Corporation

資料: 情報サービス産業協会資料、日経ビジネス等を基に作成

### (3) 米国における自治体等アウトソーシング動向

#### 米国連邦政府のIT関連アウトソーシング市場

1990年代後半以降米国連邦政府はIT予算を大幅に増やしているが、一方で政府と民間のIT技術者の給与レベルの違いから、新規の技術者の獲得は滞っている。今後、5年以内に米国政府が雇っている技術者の多くが定年で退職していくため、米国ではIT関連のアウトソーシングは確実に増加していく傾向にある。2001年12月に米国の調査会社INPUT社が発表したところによれば、2001年に364億ドルであった米国政府のIT関連支出の規模は、2006年には603億ドルに達すると予測されている。これは、年率にすると16パーセントという大きな伸びである。

そのうちITアウトソーシングは2001年度の63億ドルから2006年度は132億ドル(110%増、年率15.9%)に拡大するとしている(対IT関連支出比17.3%から21.9%)。

分野としては、インフラサービス、アプリケーションサービス、デスクトップサービス、ネットワークマネジメント、アプリケーションマネジメント、ビジネスプロセスアウトソーシングなどで、多くの連邦政府職員の移籍・退職を促すだろうとしている。

米国ではIT資産やIT要員のスリム化を伴うプッシュ・アウト型のアウトソーシングが公共部門でもしばしば実施される点で日本と異なっている。

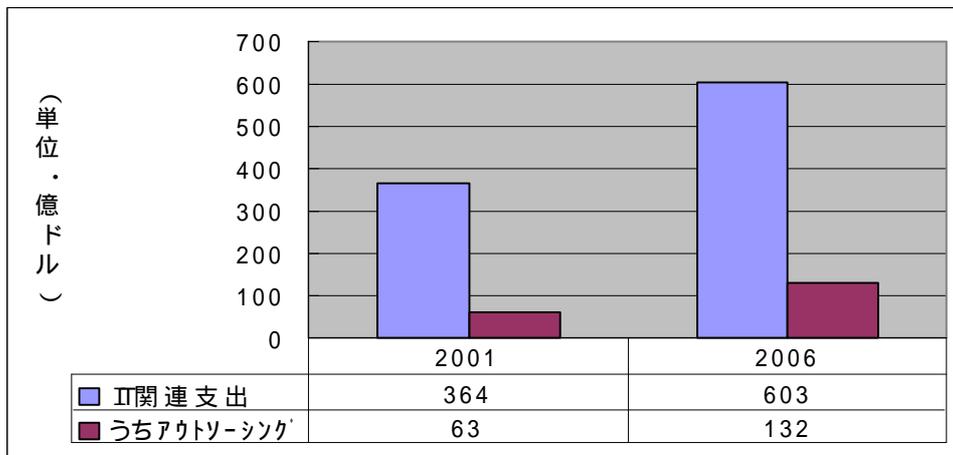
また、2001年9月の同時多発テロの直接的な影響は2002年度のセキュリティ関連予算に現れるが、IT支出の長期的な基調には影響しないとし、むしろ議会の関心はアウトソーシングおよび官民競争導入(public/private competition)に移行している。

一方で、GEIA(Government Electronics and Information Technology Association)によれば、米国政府のIT予算は2002年で490億ドルと対前年度比15%増、さらに、2007年には650億ドルになると予想されている。この両者を比較すると、2001年では政府のIT予算の15%程度がアウトソースされたと考えられる。

そもそも、米国においても連邦政府の民間サービスの利用は長く制限されていたが、1983年に行政管理予算局(OMB)がサーキュラーA-76と呼ばれる指令書を出してから、あらゆる業務で外部リソースの利用が可能となった。その後、クリントン政権が取り組んできた様々な施策によってITの活用が推進されたが、ITアウトソーシングはむしろIT予算の増大を防ぐ手段として採り入れられてきた。アウトソーシングが予算の増大を抑制する理由は、

外注費と成果の比較が容易になり予算管理の明確化が図れること、技術人材の外部化により最先端の技術水準を維持するための教育費を抑制することができる、専門スタッフを抱えず固定費を抑制できる、柔軟な契約形態をとることで技術の陳腐化に対応し常に先進的なシステムの利用が可能になり、結果としてIT費用を抑制できるなどである。

図表 1-2-7 米国連邦政府 IT 関連予算と IT アウトソーシング予算



資料：日経 B P 社資料を基に作成

### 米国連邦政府におけるアウトソーシング環境の整備

米国連邦政府ではクリントン政権に IT アウトソーシングを活発化させるための環境整備を行った。特に重要なのは、国家業績評価 (NPR)、OMB - 02 要項、クリンガー = コーエン法である。

#### a) 国家業績評価 (NPR)

1993 年クリントン政権は「国家業績評価 (National Performance Review)」を打ち出した。これは、後に「行政改革のためのパートナーシップ (National Partnership for Reinventing Government)」と名称を変えるが、行政改革を推進するための総合的な枠組みである。NPR は「IT を活用した行政リエンジニアリング」を発表し、IT (情報技術) は行政府にとって必要不可欠なインフラで、IT によるリエンジニアリングによって電子政府を実現させるという計画を打ち出している。また、アウトソーシングについては、民間パートナーとはパフォーマンスに基づく契約を締結すること、ある IT プロジェクトで節約した予算を他の IT 予算に再投資することを認めること、民間企業への調達を増やすことなどについて言及している。

#### b) OMB - 02 要項

1995 年 10 月、行政改革に IT 活用の必要性を訴える NPR の報告書を受けて、行政管理予算局 (OMB) はこの要項を発表し、連邦政府のデータセンター再構築の枠組みを提示し、全てのセンターが一定のデータ処理能力基準を達成することを義務付けた。基準の達成のた

めには、経費の節約分を投資に充てるといった方法が採られ、アウトソーシングへの動機づけとなっている。また、1998年6月30日までに要項の基準を満たすことのできないデータセンターは廃止し、処理をアウトソーシングすることを決めている。同要項では、調達に関して政府が民間企業と競合すること、民間企業が既にサービスを提供している市場へ政府が参入することを禁じている。また、政府が新たに事業を開始するときは、まずアウトソーシングの可能性を検討することを義務づけている。

なお、上記の基準達成の期日は過ぎているが、データセンターの再編はほとんどの行政官庁で進んでいない。これは、OMBに罰則規定がないことが一因である。しかし、本要項は連邦政府機関による民間へのアウトソーシングという、IT化推進の一ソリューションを提示し、行政機関に対する動機づけを与えたという点で意義深い。

### c) クリッカー = コーエン法

1996年に成立した法律。正式な名称は、「IT管理改革法（Information Technology Management Reform Act）」で、各省庁のプロジェクトを巡る調達改革を目指したものである。調達の際の規制を緩和するとともに、省庁はCIO（Chief Information Officer）を任命し、IT調達に向けたマネージメントを行うように定めている。また、連邦政府が情報システムに投資をする際には、民間企業が担うことができるかどうか確認することを義務づけ、民間企業が請け負えないとき、もしくは行政機関の方が効率的に運営を行えるときのみ以外は民間企業に任せるように定め、アウトソーシングをはじめとする民間活力の導入に向けたインセンティブとなっている。とくに、この法律は小規模・中規模の調達において重要な役目を果たしており、現在中規模以下のIT調達についてはこの法律に基づく規制緩和が進行中である。

#### テキサス州（米国）におけるアウトソーシング環境の整備

##### a) 「アウトソーシング戦略/大型IT関連プロジェクトにおける内外資源評価ガイドライン」（1998.6）

同州では政府機関や大学が主要IR（Information Resources）プロジェクトにおいて、外部事業者活用と組織内部職員活用の便益（benefits）比較を法律で義務づけている。このガイドラインはアウトソーシング活用・意思決定のための費用対便益評価活動を支援するために同州情報資源省が作成したものである。

ガイドラインではアウトソーシングを推奨するのではなく、計画段階において十分に費用対便益を詳細分析し、文書・資料として残し、組織内部の意思決定を透明化することが重要としている。アウトソーシングがなされる場合も計画段階の分析資料が常に更新され、実行段階において契約が効果的に交渉・管理されることが成功の鍵であるとしている。

b) 費用対便益評価基準例

IT関連調達プロジェクトの難しさは費用対便益の算定の複雑さである。同ガイドラインではプロジェクトにおける定量的な直接費用、直接便益(利益)、定量的な間接費、間接便益、定性的な費用および便益を算定、比較分析することを重視している。

図表 1-2-8 算定対象となる便益(利益)と費用の例(米国テキサス州ガイドライン)

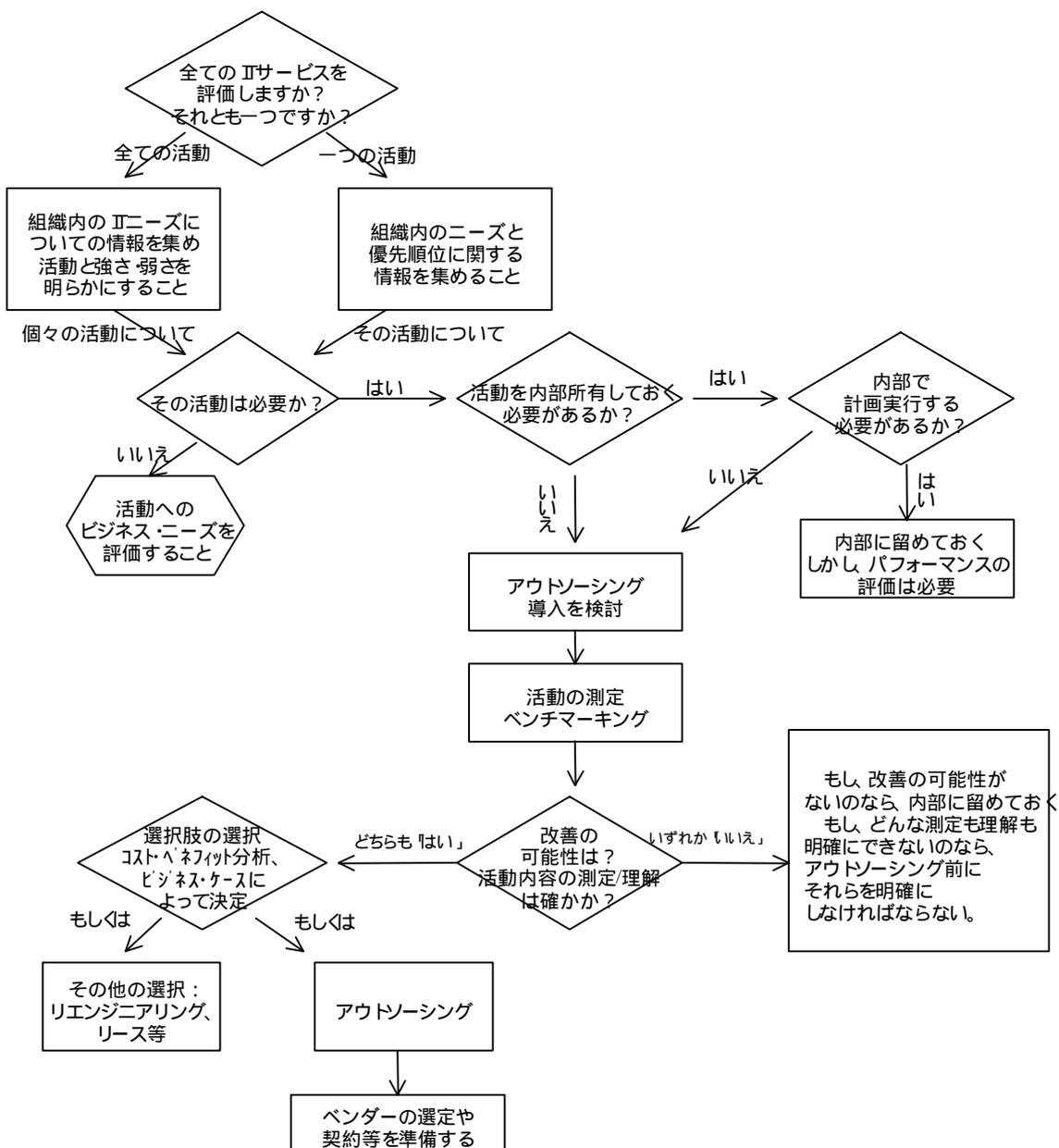
定量的な直接費用	定量的な直接的利益
職員のコスト、諸手当、材料/資材、メンテナンス/ライセンス、トレーニング、契約(例:保守や周辺サービスが他のベンダーによって運営される場合など)、通信費、新しい装置費用、新しいソフトウェアコスト、賃貸料、ユーティリティ、旅費	スタッフの節約時間の貨幣価値換算価値、新しいオペレーティング効率の価値換算値(〈例〉追加ライセンスの数)
定量的な間接費	量的な間接的利益
一般管理費、部門別の諸経費、他の機関や市民にかかる費用、契約管理費用	市民へのサポート改善、州/機関のアーキテクチャーのサポート、解決策の柔軟性
質的なプロジェクト利益、及び、コスト	
可用性、サービスの質、スタッフ・行政・市民に対するインパクト、法律上の環境、セキュリティ、感度、計画に要する時間、プロジェクト時間、運用リスク、技術リスク、関係性リスク	

資料：同州ガイドラインに基づき作成

c) 意思決定フローチャート

IT関連調達プロジェクトをまず、全庁的なIT活動か、特定プロジェクトか、から区別して、アウトソーシング検討の有無、アウトソーシング実行の意思決定のプロセスをチャート化し、その各プロセスの解説をガイドラインで行っている。ポイントは、アウトソーシングをしない決定のための理由を費用対便益分析等で明示させる検討プロセスを踏むことを要請していることである。

図表 1-2-9 アウトソーシング意思決定フローチャート（米国テキサス州ガイドライン）

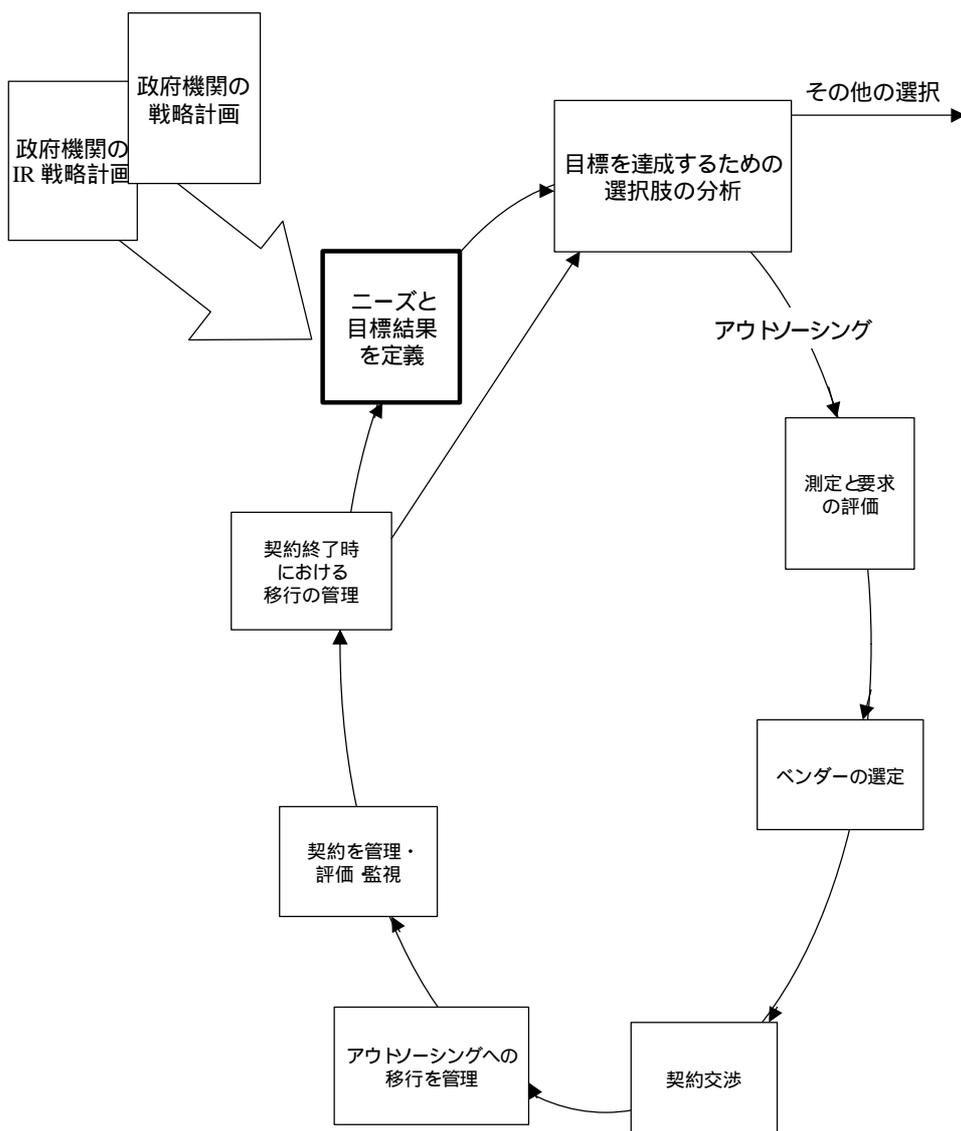


資料：図表 1-2-8 に同じ

#### d) アウトソーシング・プロセス

IT関連調達プロジェクトの中でアウトソーシングが実行される場合、当該プロジェクトの上位戦略との整合性を保った形で、経営管理サイクル(plan do check action)に従った契約管理を求めている。

図表 1-2-10 アウトソーシング・プロセス (米国テキサス州ガイドライン)



資料：図表 1-2-8 に同じ

(4) 英国における自治体等アウトソーシング動向

英国 P F I / P P P とアウトソーシング

a) P F I / P P P

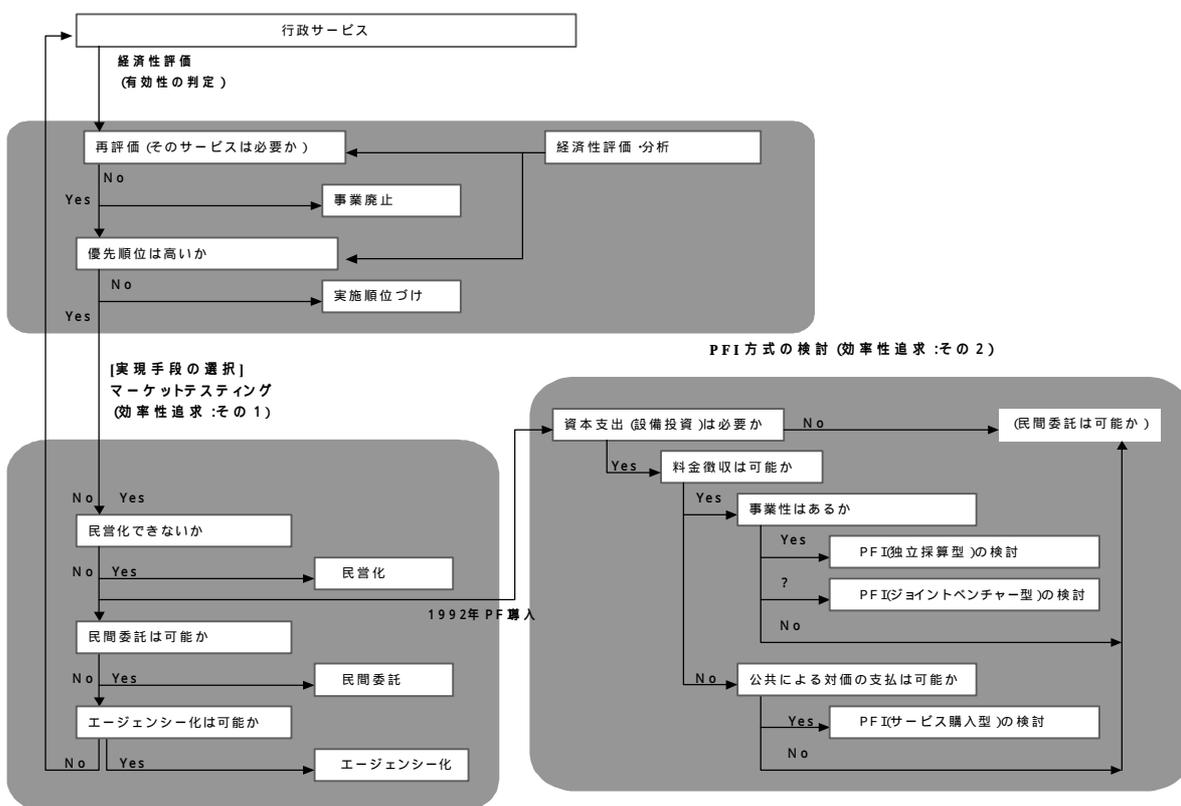
英国では行財政改革の一環として資本的支出を伴う行政サービス調達（すなわち公共投資）の分野に P F I（Private Finance Initiative）を導入し、試行錯誤の結果、P F I プロジェクトは公共事業全体の 10% を越えるまでに普及している。

政権が保守党から労働党に移行すると、行財政改革の緊急度の低下および柔軟性確保を目的にすべての公共投資において P F I 導入検討を原則とするそれまでの P F I 政策を「P P P（Public Private Partnership）」へ変更した。

P P P は、民間部門の資金やノウハウを活用して公共部門の効率化を図る手法の総称であり、それまでの P F I に加え、民営化や政府資産の売却、政府資産のリース調達、官民のジョイントベンチャーなどを含むものであるが、従来の P F I 手法を P P P と言い換えて使用することが多いようである。

また、公共投資や行政サービス提供を行なう際に、民間部門で実施した場合の選択肢を検討することによって公共部門の効率化を図ることをマーケット・テストと言い、その選択肢が P P P の内容に近似していると考えられる。

図表 1-2-11 英国における P P P の想定選択肢



## b) 英国IT - PFIプロジェクト

PFI (Private Finance Initiative) は、EU加盟のための要件をクリアするためのドラスチックな行財政改革手法として英国で導入され、その背景の類似性から日本でも1999年にPFI法が成立している。

英国ではIT関連調達プロジェクトにもPFIが積極的に活用されている(図表1-2-12)。また、中央政府に続いて地方政府でもIT - PFIが導入されるようになってきている。前述の「主要アウトソーシング・プロジェクト」と重複しているものがあるのは、PFIがアウトソーシングの一形態であると認識されているためである。

## c) 自治体PFIの普及支援

中央政府で先行したPFIは自治体への普及も加速しており、そのための主要な施策を列挙すると以下の通り。

- ・ 4Ps (Public Private Partnership Programme): 1996年4月設立

自治体が共同して設立した、自治体PFI推進支援組織。

役割としては、自治体PFI契約などの標準化、自治体職員PFI研修、中央政府との交渉(規制緩和や財政支援措置など)、個別PFI事業スキームに対する助言や支援(主として新しい分野や広域的PFI)

- ・ 中央政府の役割

自治体PFI向け補助金創設(英国では自治体の自主財源は少なく、中央政府に依存)PFI関連法規制の整備、契約や仕様、費用対効果(VFM)算定等の標準化、ガイドライン作成、などを中央政府が担う。

中央政府の中では大蔵省タスクフォース(Treasury Task Force)がPFIを推進。費用対効果(VFM)算定ガイドラインを作成し、各省庁や自治体の公共投資計画のチェックを実施してきた。

同タスクフォースは1997年6月のマルコムベイツ報告に基づき、その役割が終わったものとして解散し、政策部門(OGC: Office of Government Commerce)とプロジェクト推進部門(PUK: Partnership UK)に分割された。

OGCは大蔵省の外局として、一般的な政府調達とPFIの双方を主管。PUKは将来の民営化を視野に株式会社化され、自治体PFIにおけるアドバイザー兼ベンチャーキャピタル的な業務を行う。

図表 1-2-12 英国 IT - PFI 主要プロジェクト

単位：100万£

プロジェクト名/団体名	契約者/契約年月	概要	契約金額
<b>英政府プロジェクト</b>			
新国民保険記録システム(NIRS2) 社会保険省・保険料	アンダーセンコンサルティング 1995.4	国民保険記録システム(NIRS1)の全面更改として、NIRS2の設計、開発、導入、運用を行う。	150
入国管理システム巢(IND) 内務省・入国管理局	シーメンス・ビジネス・サービス 1996.3	入国関連の申請受付・相談業務をサポートするITシステムを提供し、あわせて、業務効率化のための組織・業務プロセス変革プログラムを提供する。	41
社会保険給付金支払システム (Horizon) 社会保険省および郵便窓口会社	ICL パスウェイ 1996.5	郵便局の窓口における、社会保険省等の給付金の審査・支払い・会計のサービスを提供する。(注1)	120
大法官システム(LOCCS) 法務省	エレクトロニック・データ・システムズ(EDS) 1996.10	イングランドおよびウェールズの全刑事裁判所センターと州裁判所に対して、ITサービスを提供する。	14
危険物貯蔵システム(HSIS) 防衛省	ICL エンタープライズ 1997.2	防衛省で危険な物/設備の取り扱いを担う職員に対して、危険物貯蔵に関する情報管理サービスを提供する。	不明
メトロポリタン電話サービス(MTS) 内閣府中央コンピューター電気通信庁	RASCAL ネットワークサービス 1996.11	既存のMTSインフラをアップグレードし、継続的に音声等電気通信サービスのサポート・提供を行う。	不明
研修および財務管理情報システム (TAFMIS) 防衛省(軍)	EDS ディフェンス 1996.8	防衛省(軍)における研修および財務管理のシステムを提供する。	14
オフィス・システム・インフラ (ORISIS) ウェールズ省	シーメンス・ビジネス・サービス 1996.6	ウェールズ省とその配下の庁に、電子メール、データベースアクセラ等を含むITネットワークシステム・インフラを提供する。	34
パスポート発行プロジェクト 英国パスポート庁	シーメンス・ビジネス・サービス (申請データ処理)、政府刊行 物出版局(パスポート作成) 1997.7	2つの契約からなる。申請データを処理では、パスポート申請データを入力、保存、伝送する。 パスポート作成処理では、伝送された申請データより特定個人向けパスポートを作成する。	30
ロンドン地下鉄プレステージ ロンドン・トランスポート	トランシス(注2) 1998.8	ロンドン市内のバス・地下鉄の自動運賃徴収システムの開発および運営を行う。	222
<b>地方政府プロジェクト</b>			
ロンドン Harrow 地区 IT ロンドン Harrow 地区	ユニシス 1997.10	収入管理・給付金サービス業務を改善するITシステムの設計、開発、設置および継続的サポートを提供する。	1
クロイドン市議会 IT クロイドン市議会	不明 1999.3	最新技術を用いて、顧客である住民へのサービスを向上する。コアのITインフラ、コールセンター、パブリックアクセス用キオスク端末等からなる。	不明
ケント州議会(KCC) IT ケント州議会(KCC)	シンテグラ/BT 1999.3	市民が公的サービスに広くアクセスできるようにITおよびWAN等の提供・管理、コンサルティング、研修・サポート等を行う。	8
Duddly 地方教育庁大規模 IT システム Duddly 地方教育庁	BT/リサーチ・マシーンス 1999.1	Dudly 地方教育庁管轄内の全ての学校105校にITを導入・管理するプロジェクトで、学校は全国学習ネットワークシステム(National Grid of learning)に接続される。	120
バジルトン病院コンピューター・システム・サービス(注1) NHS(ナショナル・ヘルス・サービス)	未定 未定	放射線科管理コンピューターシステムの設置、研修、導入、サポート、システムのメンテナンスを提供する。患者情報、予約管理、資材管理、在庫管理等の機能が含まれる。	未定

資料：「情報通信 PFI 日刊工業新聞社 日高昇治編著を基に作成

(注1) 1999 年 5 月にプロジェクトの一部が中止。DSS は手を引き、郵便窓口会社のバンキングインフラのアップグレードのみとなった。

(注2) EDS、キュービック・コーポレーション、ICL、WS アトキンズを中核とするコンソシアム

(注3) この他にも、病院のコンピューター・システム開発・運営プロジェクト(または、コンピューター・システム開発・運営を含む病院建設・運営

・自治体の財政制度

民間と自治体との PFI 契約上、自治体のデフォルト（債務不履行）の可能性のある米国と異なり、英国の自治体財政は中央政府が責任を負っており、民間部門は自治体の財政状況を心配する必要がない。

また、英国の自治体は中央政府に先んじて、PFI とも整合的な企業会計に近い会計制度に移行してきている。

英国における公共調達とアウトソーシング

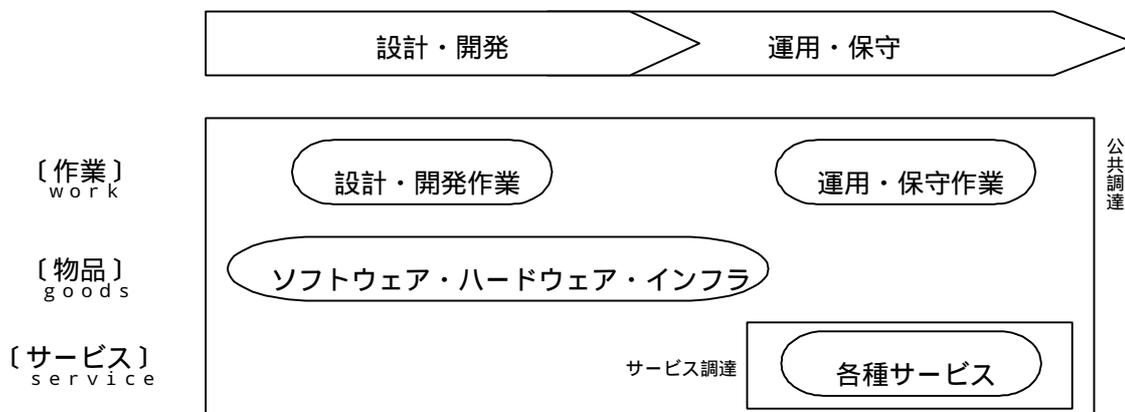
a) 公共調達の一形態としてのアウトソーシングや P F I

英国では大蔵省外局 O G C（Office of Government Commerce）が P P P / P F I と一般的な政府調達に関する政策部門として活動しており、O G C の作成した「IT 関連サービスおよびコモディティ調達プロジェクトガイドライン（ドラフト）」は自治体における IT プロジェクトあるいは IT - P F I プロジェクトのガイドラインとなっている。この中では、アウトソーシングを広く公共調達の一部と認識し、小規模な物品調達から作業委託プロジェクトやサービス調達プロジェクト、大規模なアウトソーシング・パートナーシップ・P F I / P P P までを含んでいる。

またサービス調達も、事業者サイドからの視点によるアウトソーシング・サービスだけでなく、IT 資産を取得・所有しないで先端 IT 活用を図るユーザーサイドの視点によるアウトソーシング・サービス（多様なメニュー、従量制料金、短期契約等）まで意識している。

このように英国ではアウトソーシングは資源調達の一形態であり、P P P / P F I が行政のスリム化を意味している。

図表 1-2-13 公共調達：作業、物品、そしてサービス



資料：英国 O G C 資料に基づき作成

図表 1-2-13 アウトソーシング形態と対象の進展

第1段階	第2段階	第3段階
作業の調達（委託） 主としてオンサイト	サービスの調達（委託） - 事業者サイド - ・ハウジング等	サービスの調達（委託） ユーザーサイド ・ホスティングサービス ・付加価値サービス(ASP 等)
例：市 DC 運用作業委託	例：民間 DC へのアウトソーシング	例：民間 IDC サービス活用

注：「DC」はデータセンターの略

資料：図表 1-2-13 に同じ

b) OGC「IT関連サービス及びコモディティ調達プロジェクトガイドライン」(ドラフト)

IT関連調達のルートマップ及び推奨するアプローチの概要を示す手引書であり、施設整備のみならず特に公共部門で課題となる主要なITサービス調達（PPP/PFI含む）に資するものであり、2001年7月にドラフト版が発表された。

・調達プロジェクトにおける必須項目

公的組織はVfM(value for money)に基づき、EC規則や政府調達政策等を遵守する必要がある。VfMは最低価格調達を意味せず、ユーザ要求事項等を充足する最適な「質と費用」の組み合わせである。また、ゲートウェイ・レビュー（重要なプロジェクト・プロセス時点での評価）が不可欠としている。

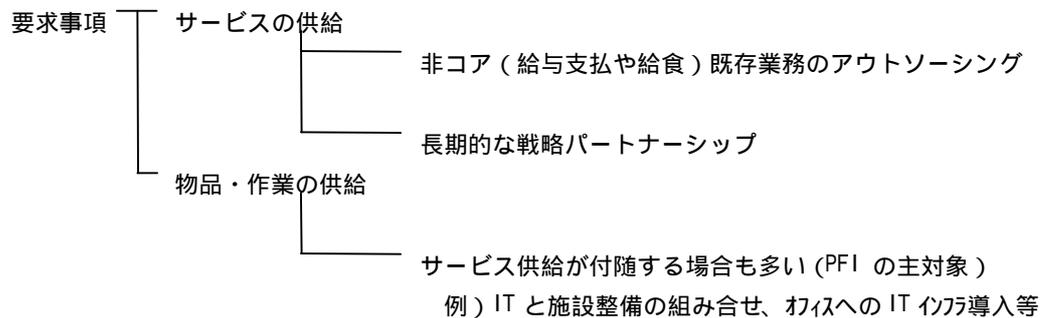
・調達プロジェクト成功の原則

- 選定事業者が最も効果的なVfMを、全プロセスで提供しうること
- 技術的にも、商業的にも満足いく「質」の提案
- 財政的に無理がないこと
- 良好な職務関係を維持可能な組織
- 事業目的と商業上の計画（事業収支計画）の整合性

・成功上重要な要因

- 技術面のみならず、事業（ビジネス）面におけるあらゆる「変化」への留意
- 事業（ビジネス）目標を常に意識
- 良好なリーダーシップの維持、説明責任（アカウンタビリティ）の明確化（プロジェクトの責任者、副責任者の明確化）
- 事業者および上位管理者（公共部門側）との良好な関係の維持
- 必要な資源、計画期間、期待効果などの予測

図表 1-2-14 要求事項のカテゴリー（本ガイドラインは大きなプロジェクトが主対象）



資料：図表 1-2-13 に同じ

・本ガイドラインの調達プロセスの原則

契約期間を通じた VfM の追及

事業の要求事項/アウトプットおよびパフォーマンスの重視

（「どのように」ではなく「何を」）

適切な時点における、要求事項の継続的な開発

各段階での最適な事業者の選出

調達プロジェクトの複雑さに応じて決定される調達戦略

入札参加者費用負担の軽減

個別プロジェクト毎のアプローチ（プロセスやツール、テクニックのセット）

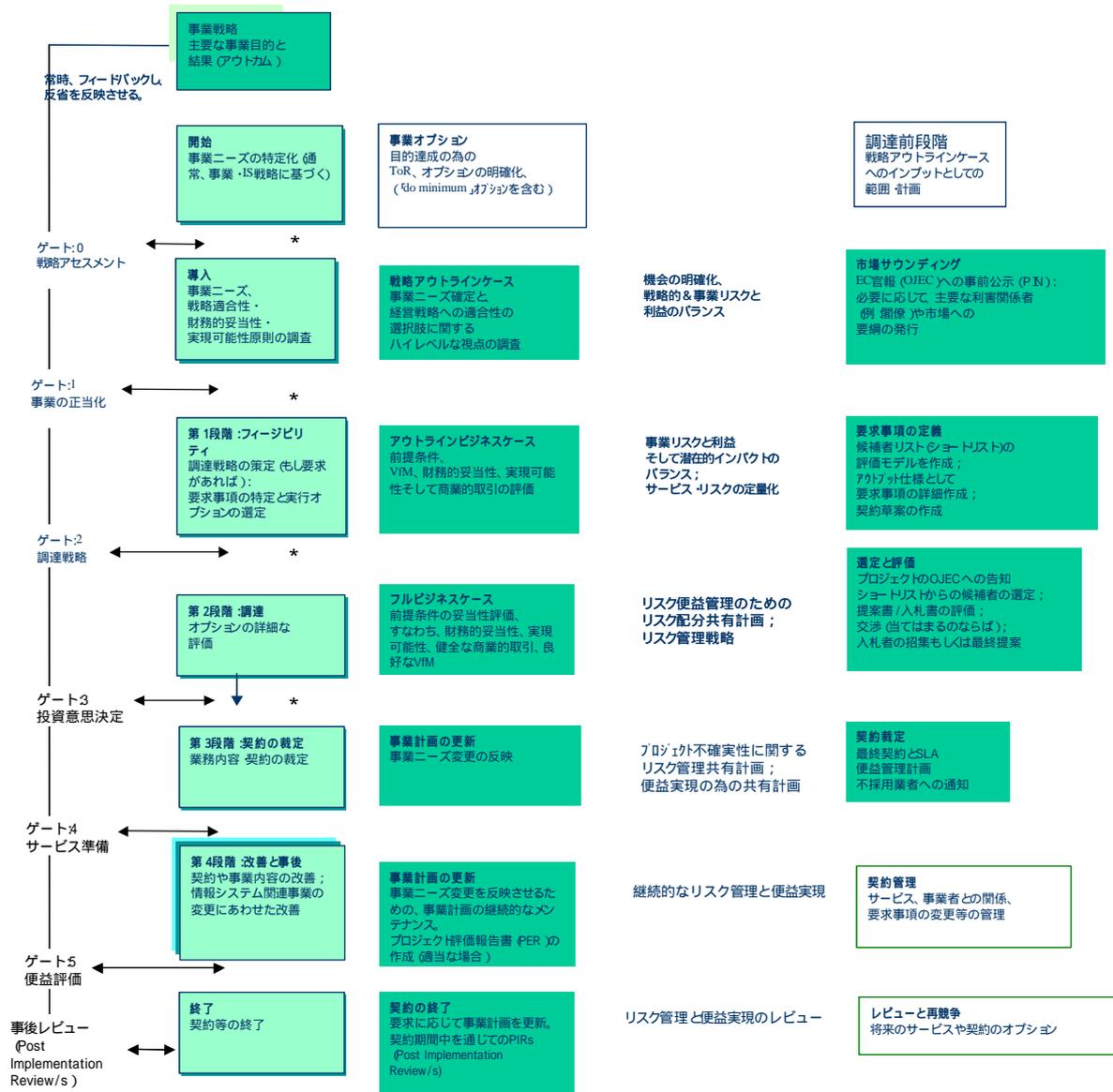
c) 強制競争入札

イギリスの地方公共団体が事業を実施する際には、民間企業と強制的に競争させられ、競争に負けた場合は職員が解雇させられる。最初は道路、建設部門に限定していたが、88年の法改正により、ホワイトカラー部門も含む幅広い分野にまで拡大された。労働党政権が誕生した後、行政サービスの質の向上にも配慮すべきということで強制競争入札は廃止され、最適評価制度（Best Value）が導入された。この政策が自治体におけるアウトソーシングの進展に果たした役割は大きい。

また、オーストラリアのニュー・サウス・ウェールズ州では、自治体が契約する契約のうち見積額が10万豪ドル以上になる場合は、例外を除き競争入札に付される。競争入札には民間企業とともに、自治体内部の部署も参加することができる。

このような入札制度は、民間企業の参入を促し、行政機関におけるアウトソーシング導入へのインセンティブとなる。

図表 1-2-15 OGC「IT関連調達プロジェクト・プロセス」



資料：図表 1-2-14 に同じ

(5) オーストラリアの自治体等アウトソーシング動向

クィーンズランド州（豪州）

a) 「効果的な IT アウトソーシング実施のためのクィーンズランド州政府ガイド」

(1997.6)

同州の地方政府・計画省、情報・コミュニケーション省によって本ガイドは作成された。内容としては、自治体がアウトソーシングを実施する上での手順に従って、各プロセスにおける重要ポイントが「ユーザ・フレンドリー」な形式でまとめられている。

図表 1-2-16 アウトソーシングのタスク

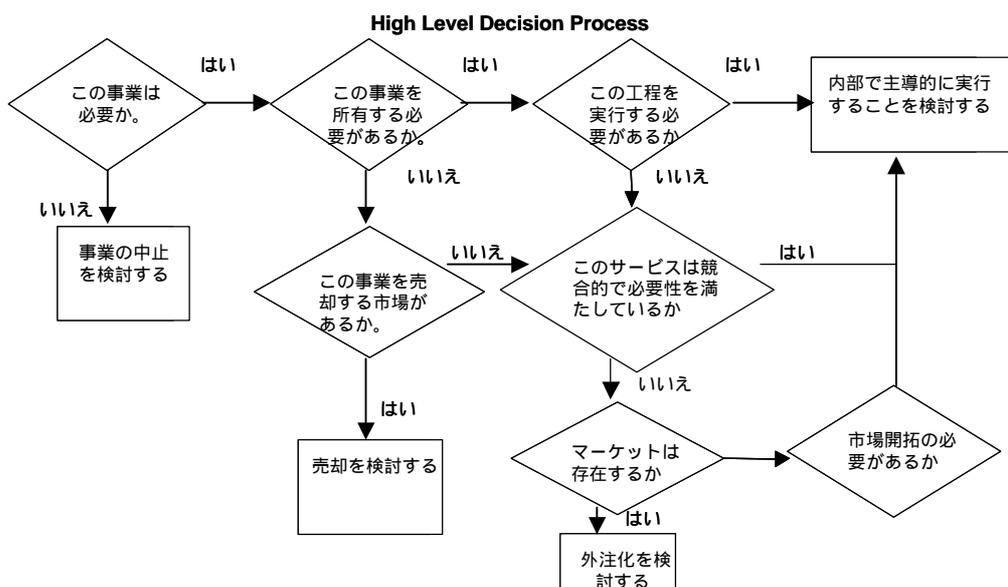
タスク 1：意思決定	タスク 2：準備	タスク 3：実施と管理
準備 標準の確認、事業候補の列挙 候補事業のプロファイル 実施の必要性 手順の概念化	準備 基金の設立 提供方法の計画 選定方法の考案 入札と業者の選定	準備 円滑な管理 契約の管理 契約終了時の準備

資料：同州ガイドに基づき作成

b) ハイレベル意思決定プロセス

英国のマーケットテストと類似したフローとなっているが、アウトソーシング市場自体の存在、開拓（育成）も念頭においている点がより実践的であり、興味深い。

図表 1-2-17 アウトソーシング意思決定プロセス（豪州クィーンズランド州ガイド）



資料：図表 1-2-14 に同じ

c) アウトソーシングの3類型

ビッグバン、断片的、段階的の3つのアウトソーシングの長所、短所を比較している。

図表 1-2-18 アウトソーシング3類型（豪州クィーンズランド州ガイド）

方法	長所	短所
<p><b>ビッグバン</b> IT事業の重要な部分は一時外注化される。この方法は、メディアによく取り上げられるが、実施されることは少ない。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場の潜在需要により発生する更なる利益</li> <li>2. サービスの窓口一本化による調整コストの削減効果</li> <li>3. より戦略的な管理</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 機関へのリスクと影響の増大</li> <li>2. 機関内外に利害関係者が増加し、公的に関心を集めやすい。</li> <li>3. 全ての方法の最も多くの合成物。</li> <li>4. 供給者には、全ての必要な技術があるというわけではないかもしれない。</li> </ol>
<p><b>断片的</b> IT事業はその都度、独立して外注化し、それぞれに供給者をつかう。もっとも一般的な方法であるが計画的ではない。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 適切な業者と価格がそれぞれの外注事業に得られる。</li> <li>2. リスクの分散</li> <li>3. 需要の開拓</li> <li>4. 管理が容易になり、機関の低層で処理できる。</li> <li>5. 知識が共有されれば、将来、機関に取り入れる事ができる。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 結果として、機関にとってよい取引ではないかもしれない。</li> <li>2. 高い調整コスト、供給者との潜在的な問題、自主開発しなかったことによる問題</li> <li>3. 孤立した訓練、成果と提供の重複、交渉、管理等</li> <li>4. 地域との共同が困難になる。</li> <li>5. 市場への利益がすくない。</li> </ol>
<p><b>段階的</b> 供給者は、新規プロジェクトから始まっている事業を外注化する計画的・段階的な拡大で選択される。 段階的な拡大は、プロジェクトを外注化することに先行することが成功している場合生ずる。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 直接のニーズは、新分野開拓者プロジェクトを通して応じられるはずである。</li> <li>2. アプローチを実行して、そして、プロトタイプを作ることを考案した - 機関、そして、供給者は、各々の取り決めに改善する。</li> <li>3. 供給者は、よりさらに仕事を得るために彼ら自身「立証する」誘因を持つ。</li> <li>4. 潜在的な収益流れのために市場から関心を引きつける。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 必要とされるより長い時間</li> <li>2. 機関に、さらに外部調達することの確約がなければならぬかまたは供給者からかかり合いを失わなければならない。</li> <li>3. 各々の取り決めは、慎重に前のプロジェクトから学ばれる教訓を含む準備ができていなければならない。</li> </ol>

資料：図表 1-2-14 に同じ

(6) わが国行政におけるアウトソーシング

行政情報化推進計画・行政改革会議等におけるアウトソーシング

民間部門においても「アウトソーシング」の定義、用語の使い回しが定まっていない状況であるが、「公共部門におけるアウトソーシング」はさらに多様な意味合いで使用されている。大別すると、行政の抜本的スリム化全般、民間委託（外注）の2通りの意味合いで使用されている。

- a) 「行政改革会議最終報告」におけるアウトソーシングは、明確に「行政機能の減量（スリム化）」の手段として促えられており、事務・事業の民営化、民間移譲、民間委託、外局・独立行政法人化を指している。
- b) 「中央省庁等改革推進に関する方針」においてはアウトソーシングという用語は使用していないが、業務の民間委託、民営化、独立行政法人化等と共に、アウトソーシングを意識して民間委託もなるべく「包括的民間委託」手法の採用を提唱している。
- c) 「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」では、民間委託等の推進による行政運営の効率化、住民サービスの向上等を図ることを推奨している。「民間委託等」がアウトソーシングに相当する意味合いで使用されると共に、それが地方公共団体の行政改革推進手法として位置づけられている。
- d) 「行政情報化推進計画」では、「情報システムの運営管理を一括して民間に委託するアウトソーシング」を区別しながら、「外注」を「アウトソーシング」とほぼ同義位置づけている。さらに、既存情報システムは「アウトソーシング」を、新規情報システムは「包括的なアウトソーシング」を積極的に推進するとしている。
- e) 「地方公共団体における行政情報化の推進に関する調査研究会報告書」では、行政情報化推進における外部リソースの活用として、「企画、整備、運用管理等の各段階での外部コンサルタントおよびアウトソーシングなど」の活用の必要性を強調している。
- f) 「e-Japan 重点計画」(平成13年3月)においては特にアウトソーシングや外部委託に関する指針はないが、その基本方針の冒頭に「官民の役割分担」を掲げ、強調している。同計画を受けて作成された「e-Japan 2002 プログラム」(平成13年6月)でも基本方針の中で自治体による広域的システム整備にASP等を活用するという記述があるものの、総じてアウトソーシング等については今後の課題といえる。

．「行政改革会議最終報告」

【基本的な考え方】

～これに当たり、行政機能の減量（アウトソーシング）は、重要な課題となる。事務・事業の民営化、民間移譲を行うとともに、それが困難な事務・事業であっても、政策の企画立案機能と実施機能の分離という基本的な考え方に立って、実施機能については、外局（実施庁）制度及び独立行政法人制度を活用し、その自律的、効率的な運営の徹底を図る。

また、事務・事業において、行政機関自らが行う必要性が乏しく、民間に委託した方が効率的な事務・事業は、その委託を大幅に進める必要がある。

．「中央省庁等改革推進に関する方針」

【廃止、民営化、民間委託等】

次の業務については、従来から民間委託が進められてきたところであるが、民営化、独立行政法人化等を行うもののほか、今後も可能な限り民間委託を進めるとともに、一連のまとめりとして包括的に民間に委託する手法（以下「包括的民間委託」という。）の採用も検討することとする。

．「行政情報化推進基本計画」

【民間へのアウトソーシング等の推進】

・既存の情報システムについて、事務・事業の形態に応じ、一括して民間に委託するアウトソーシングを含め、運営管理の各般にわたる外注化を積極的に行い、運営の簡素化・効率化・高度化を推進する。

・業務の新たな情報システム化に当たっては、事務・事業の形態に応じ、運営管理を一括して民間に委託するアウトソーシングを積極的に推進する。

．「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」

【民間委託等の推進】

・行政運営の効率化、住民サービスの向上等を図るため、民間委託等の実施が適当な事務事業については、地域の実情に応じ、積極的かつ計画的に民間委託等を推進すること。

・上記の場合、当該団体における適正な管理監督の下に行政責任の確保、住民サービスの維持向上等が図られることに留意すること。

・民間委託等の活用については、別途その先進的な取組事例等を示す予定であること。

．「地方公共団体における行政情報化の推進に関する調査研究会報告書」

【外部リソースの活用】

急速に進展する情報通信技術の成果を反映させた施策の推進を図るとともに、限られた人的資源の有効活用を図りつつ、効果的に行政の情報化を推進するために、情報システム等の企画、整備、運用管理等の段階において、外部コンサルタントの登用及びアウトソーシングなど必要に応じた外部リソースの活用を図る必要がある。

・「e-Japan 重点計画」

【基本方針】

官民の役割分担

本重点計画に盛り込まれているすべての施策の推進に当たっては、その前提として、官民の役割分担が明確となっていなければならない。

官民の役割分担についての原則は、情報通信分野においては民間が主導的な役割を担うということである。したがって、政府は、公正な競争の促進、規制の見直し等の市場が円滑に機能するような環境整備や、縦割り行政の弊害を排除しつつ、国と地方の連携の強化等を通じて、民間の活力が十分に発揮されるための環境整備を行わなければならない。

一方、政府は、電子政府の実現、デジタル・ディバイドの是正や基盤的技術の研究開発といった民間主導では実現し得ない部分について、予算の効率的配分に留意しつつ積極的に対応していくことが必要である。

高度情報通信ネットワーク社会の実現のためには、民間が自由で公正な競争を通じて様々な創意工夫を行い、IT革命の強力な原動力とならなくてはならない。政府としては、本重点計画に盛り込まれた施策を早急に実施することにより、IT革命の推進に向けた民間の積極的・創造的な取組を支援していく

・「e-Japan2002 プログラム」

【地方公共団体による広域的なシステム整備（総務省）】

複数の地方公共団体による広域的なシステム構築を進める。このため、ASP等を活用した共同運営システムの整備を進めるべく、実証実験を行う等必要な環境整備を行う。

## 情報システム関連政府調達制度の見直し

電子政府、電子自治体関連の安値受注問題を契機に、情報システム関連分野における政府調達制度の見直しが行われている。改善評議会の資料によると以下のような課題と解決の方向性を検討している。今後、総務省、経済産業省及び財務省を事務局とする「情報システムに係る政府調達府省連絡会議」(平成13年12月6日設置)で平成13年度内に必要な見直しを行い、平成14年度から逐次実行されていく予定である。

この中では積極的なアウトソーシングに関する検討もされているが、特に自治体におけるIT関連調達について海外事例にあるような実効性のある施策づくりが期待される。

### a) 総合評価落札方式をはじめとする評価方式等の見直し

- ・ ライフサイクルコストベースでの価格評価の導入
- ・ 総合評価落札方式における除算方式の見直し
- ・ 低入札価格調査制度の活用の促進
- ・ 落札に係る情報の公開の促進
- ・ 技術的な評価の強化

### b) 競争入札参加資格審査制度をはじめとする入札参加制度等の見直し

- ・ 競争入札参加資格の柔軟な運用の強化
- ・ ジョイント・ベンチャー等の企業共同体への競争入札資格の付与
- ・ 中小事業者からの調達促進

### c) 調達管理の適正化

- ・ 調達側の体制強化
- ・ 契約方式の適正化
- ・ 官民の責任分担を明確化した契約書の導入
- ・ 調達プロセス管理の適正化
- ・ 調達事例の情報共有・分析・活用