

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2章 自治体におけるアウトソーシング等の現状

第2章 自治体におけるアウトソーシング等の現状

2-1 自治体におけるアウトソーシングの現状

(1) 外部委託等の状況

コンピュータ導入方式

自治体におけるアウトソーシングの取り組み状況について、まず総務省の「地方自治コンピュータ総覧」で把握されている外部委託状況から分析する。

コンピュータの利用方式については、自治体が単独で導入するか、もしくは複数の自治体で共同して導入・利用する場合という、導入にあたっての団体構成に関する視点と、民間事業者等にコンピュータ業務の委託をしているかという二つの視点から分析できる。

図表 2-1-1：地方自治コンピュータ総覧に基づくコンピュータ利用形態の分類

	導入団体	委託団体
単独	単独導入団体	単独委託団体
共同	共同導入団体	共同委託団体

単独導入団体	一部の部局でも単独で電子計算機を導入。 単独で導入し一部の業務について単独又は共同で委託処理している場合や、共同で導入し一部の業務について単独で導入・処理を行っている場合を含む。
共同導入団体	一部事務組合や協議会などの共同利用組織を設けて電子計算機を導入する、共同導入組織の構成（利用）市町村。 一部の業務について単独で委託処理している場合も含まれる。
単独委託団体	単独で、民間の計算センター等に処理を委託している団体で、 のいずれにも属さない利用団体
共同委託団体	一部事務組合や協議会などの共同利用組織を設けて共同で民間計算センター等に処理を委託する共同委託組織の構成（利用）市町村。 一部の業務について単独で委託処理している場合も含まれる。

資料：地方自治コンピュータ総覧

団体属性別に、平成12年の自治体における導入/委託の状況について見てみると、都道府県は全団体が導入団体、市町村においては89.8%（2,918団体÷3,248団体）の団体が単独または共同で導入しており、委託10.2%と比べて圧倒的に導入団体の数が多い。

東京都特別区ならびに指定都市は全て単独導入団体であり、共同利用団体を除く市の委託団体は650団体中11団体(1.7%)、同じく町村は2,396団体中299団体(12.5%)である。

相対的に都市規模の小さい町村で外部委託団体割合が高いといえる。

図表 2-1-2：アウトソーシング利用団体の状況

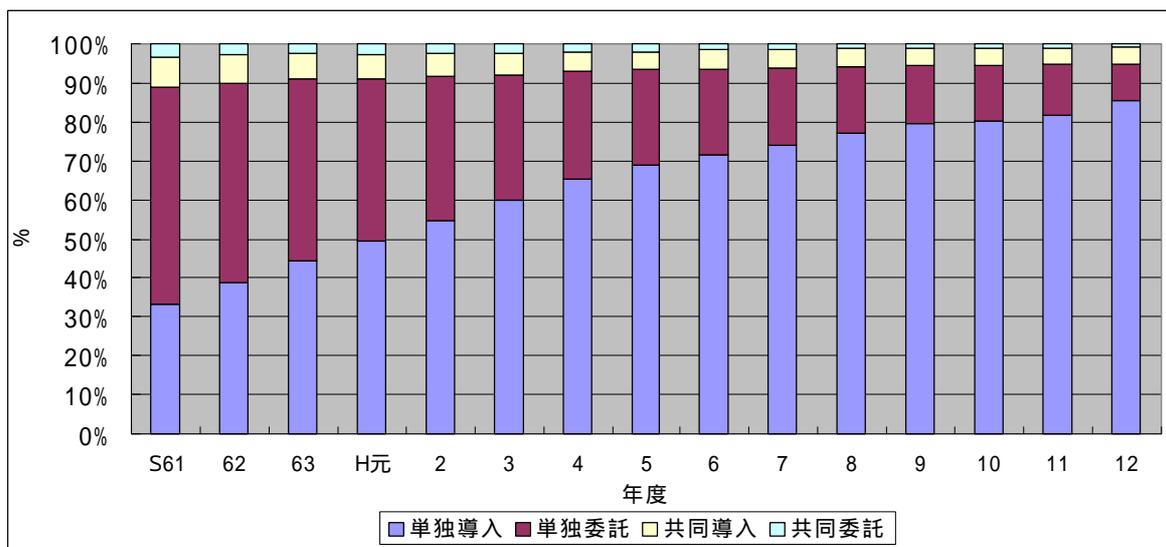
		平成12年4月1日現在 (A)			平成11年4月1日現在 (B)		
		導入団	委託団	計	導入団	委託団	計
単 独 利 用 団 体	特別区	23		23	23		23
	指定都市	12		12	12		12
	市	639	11	650	636	16	652
	町村	2097	299	2396	1957	407	2364
	小計	2771	310	3081	2628	423	3051
共同利用団 体		147 (30)	20 (3)	167 (33)	140 (31)	28 (4)	168 (35)
合計		2918	330	3248	2768	451	3219

(備考) 共同利用団体欄の()内数値は、一部事務組合等の共同利用組織の数である

資料：「地方自治コンピュータ総覧・平成12年度版」

導入・委託の構成比を過去15年に遡ってみると、昭和61年時点では、市町村における単独及び共同導入団体が合計40.6%、単独及び共同委託団体が57.85%となっており、委託団体数が導入団体数を上回っている。以降毎年、単独導入団体数が増え、単独委託団体数は減少しており、多くの団体で自己導入への転換が進められてきたことがわかる。ただし、委託業務があっても自己導入コンピュータが一部の部局でもあれば自己導入団体として分類されるため、実際の委託状況が過小評価されていることに注意が必要である。

図表 2-1-3：コンピュータ導入形態別団体数（比率）の推移



資料：「地方自治コンピュータ総覧」を基に作成

実態としての外部委託利用状況

前項の「地方自治コンピュータ総覧」の分類では、外部委託を活用していても一部でも業務上コンピュータを導入している団体は、導入団体として扱われるため、外部委託の活用状況を把握するのが難しい。富士通総研（FRI）の調査（1998）によると、外部委託の状態について次のような分類を行っている。

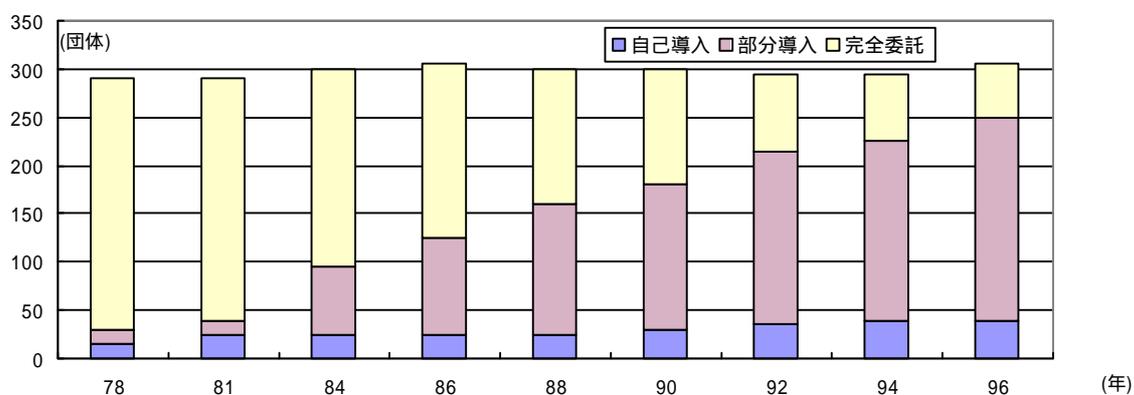
図表 2-1-4：富士通総研（1998）によるコンピュータ利用形態の分類

<p>自己導入（Government owns and Government operates：GOGO）</p> <p>単独導入のうち情報主管課を設置し、コンピュータを導入してほとんどの業務の電算処理を担当職員、一部を外部派遣要員で行っている団体。</p> <p>部分導入（Government owns and Contractor operates：GOCO）</p> <p>庁舎にコンピュータを導入しているが、開発・運用は実質上、外部に依存しており、担当職員は運用管理の事務や主管課との調整あるいは委託窓口をしている場合。たとえば、住民情報・税業務の定型業務は委託センターで行い、庁舎に設置したオフコン等で、窓口業務オンライン処理や主管課による移動処理（又は移動データ作成、台帳検索等）を行っている</p> <p>完全委託（Contractor owns Contractor operates：COCO）</p> <p>民間の委託センターにほとんどの業務を委託している場合。この形態は「単独委託」という分類で明確化されている。</p> <p>共同委託</p> <p>共同委託組織の共同委託又は共同導入の場合。共同委託組織にも今後新しい動きが予想されるが、今回の対象とした4県においては件数が少ないため、分類は行わないこととした。</p>
<p>自己導入と部分導入の区分けの基準</p> <p>単独導入のうち自己導入と部分導入の区分けの判断としては以下のものを基準とした。</p> <ul style="list-style-type: none">・電算関係職員の人数及び電算所属職員の人件費・導入している電子計算機経費から計算機の規模を判断・所属職員に対する外部派遣要員の人数及び外部派遣要員人件費・外注処理費用の中の、電算処理委託費用の規模（比率）・筆者の把握している状況

資料：FRI「公共分野におけるアウトソーシングに関する調査報告書」

同報告書では、実態をより詳しく把握するために上記の分類に基づき、関東4県（埼玉、栃木、群馬、茨城）の市町村について「地方自治コンピュータ総覧」のデータを用いて、共同利用団体を除き次の様な分析を行っている。

図表 2-1-5：関東4縣市町村アウトソーシング活用状況



資料：F R I 「公共分野におけるアウトソーシングに関する調査報告書」

関東4県の市町村における導入団体数の推移を見ると、単独導入団体のうち「自己導入」の伸びはほぼ止まり、現在40団体である。これに対して「部分導入」の形態がかなりの割合を占めるようになってきており、1978年には17団体にすぎなかったものが、1996年には209団体と、調査団体の70%弱を占めるまでになっている。一方「完全委託」は、1978年には252団体であったものが、1996年には57団体に減少しており、全体の20%弱にすぎなくなっている。

従って関東4県については1.3%（40団体）が「自己導入」、70%弱（209団体）が「部分導入」、20%弱（57団体）が「完全委託」であり、地方自治コンピュータ総覧における自己導入団体約9割のうちかなりの団体がF R Iの「部分導入」に相当すると推測される。

外部委託推進団体の特徴：団体属性別人口規模別

団体の人口規模では、平成12年度では市においては、98.2%の団体が単独導入団体である一方、市町村でも87%の団体が単独導入団体となっており、規模の大きい団体ほど、単独導入を実施しており、規模の小さい団体も委託から導入への切り替えが進んでいる。特に人口規模8千人以下の団体については、平成11年現在の委託団体が293団体であったのが、平成12年現在では216団体と26.3%の団体が導入団体に移行しており、この1年間で、特に人口規模の小さい団体で単独導入化が進んでいることがわかる。

図表 2-1-6：人口段階別利用団体の状況

調査現在日等 利用形態区 団体区分	平成12年4月1日現在の全団体 (A)	平成12年4月1日現在利用団体数			平成11年4月1日現在利用団体数			利用団体の割合 (D)/(A) *100	導入団体の割合 (B)/(A)* 100	委託団体の割合 (C)/(A)* 100	
		導入団 (B)	委託団 (C)	合計 (D)	導入団 (E)	委託団 (F)	合計 (G)				
特別区	23	23		23	23		23	100.0	100.0		
指定都市	12	12		12	12		12	100.0	100.0		
市	659	647	12	659	641	18	659	100.0	98.2	1.8	
人口段階内訳	以上 未満										
	500-	8	8		8	8		100.0	100.0		
	400-500	20	20		20	20		100.0	100.0		
	300-400	25	25		25	24		100.0	100.0		
	200-300	38	37	1	38	38	1	39	100.0	97.4	2.6
	100-200	123	121	2	123	117	3	120	100.0	98.4	1.6
	50-100	222	217	5	222	218	7	225	100.0	97.7	2.3
人口段階内訳	30-50	151	149	2	151	147	4	151	100.0	98.7	1.3
	-30	72	70	2	72	69	3	72	100.0	97.2	2.8
	町村	2558	2236	318	2554	2092	433	2525	99.8	87.4	12.4
人口段階内訳	以上 未満										
	40-	32	30	2	32	27	3	30	100.0	93.8	6.3
	30-40	87	84	3	87	84	3	87	100.0	96.6	3.4
	20-30	209	198	11	209	198	13	211	100.0	94.7	5.3
	8-20	975	889	86	975	863	121	984	100.0	91.2	8.8
合計	1255	1035	216	1251	920	293	1213	99.7	82.5	17.2	
合計	3252	2918	330	3248	2768	451	3219	99.9	89.7	10.1	

注)人口段階内訳は、千人

注)平成12年4月1日現在の利用団体の人口は、平成12年3月31日現在における住民基本台帳人口により区分した

資料：「地方自治コンピュータ総覧・平成12年度版」

このように、現在までのところコンピュータの外部委託は町村や人口規模の小さい自治体ほど割合が高い傾向があるものの、自己導入化の流れで委託団体は約1割まで減少している。

電子自治体実現という新しい対応におけるアウトソーシングへの関心の高まりと従来の外部委託の内容とは性格の異なる動きと考え、分析する必要がある。

外部委託推進団体の特徴：外注費比率と都市特性

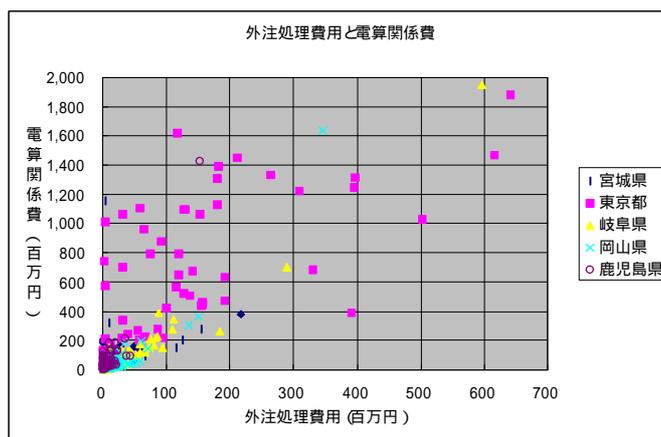
1都4県内の市区町村を対象に電算関係費に占める外注処理費割合を外注費比率として分析した（宮城県、東京都、岐阜県、岡山県、鹿児島県 / 各平成11年度）。

外注処理費は、電算処理業務の一部又は全部を庁外の民間計算センター等に行わせるための費用として、ソフトウェア開発費やパンチ費、電算処理費等の委託費から成っている。

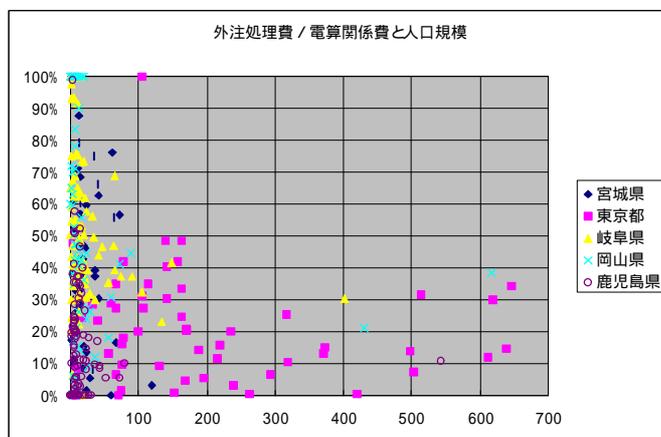
人口10万人未満の市町村では外注費比率が0%から100%と多様であり、全て自らの団体で対応するところと、全面的に委託するところと幅広く分かれている。10万人以上の中規模、大規模の団体では総じて50%以下となっているが、ばらつきが見受けられる。

東京都、鹿児島県は一部の団体を除き、外注処理比率は50%以下となっており、自庁処理の傾向が高い。他方、岐阜県では2団体を除いて、外注処理比率が20%から100%となっており、100%の団体も多く、外注処理の傾向が強い。これは、岐阜県の場合、岐阜県市町村行政情報センターによる電算業務支援が影響しているものと考えられる。

図表 2-1-7 : 外注処理費用と電算関係費



図表 2-1-7 : 電算関係費に占める外注費比率と人口規模



資料：「地方自治コンピュータ総覧」を基に作成

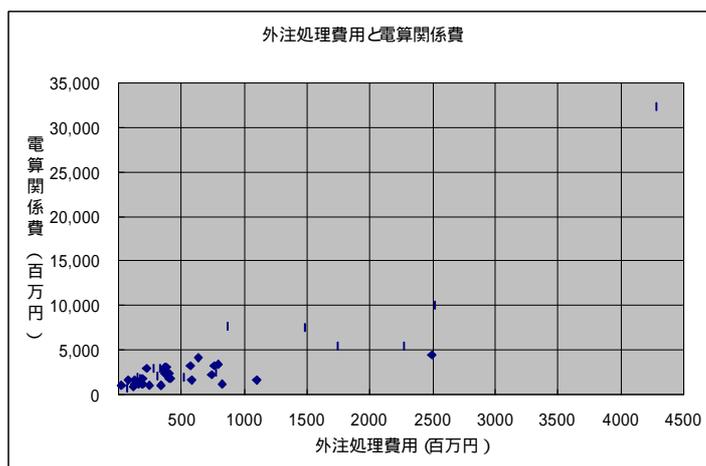
このように外部委託推進団体は、その地域において有力な共同導入・利用組織や民間計算センターなどのアウトソーサが存在するか否かの影響を受けていると考えられる。

一方、東京都内の市区町村と岐阜県以外の3県内市町村との間に大きな相違は見られないことから、大都市と地方都市という地域特性は外部委託推進に直接、影響していないといえる。

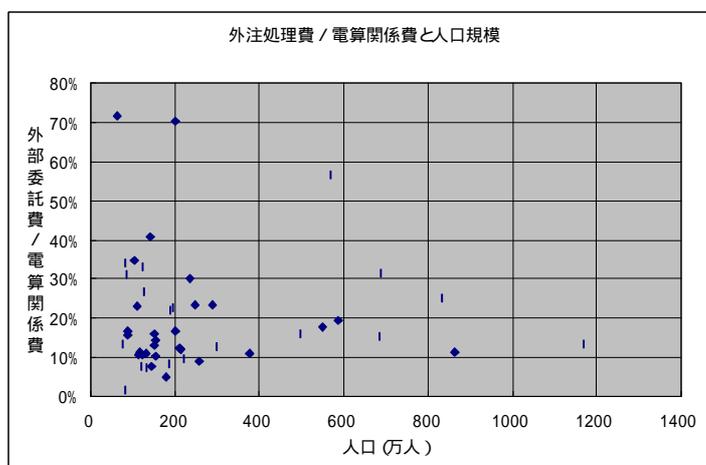
また、人口規模の大きな都市(10万人以上)では外注費比率が4割以下であるのに対し、それ以下の人口規模では全面的に外注化するなど積極的に外部委託を推進する団体が多い。

47 都道府県における電産関係費に対する外注処理費割合は、最も低いところで2%、最も高いところで71%となっているが、概ね0%台から30%台となっており、一部団体を除き都道府県では自庁処理の傾向が高いと考えられる。

図表 2-1-8 : 外注処理費と電算関係費(都道府県)



図表 2-1-8 : 電算関係費に占める外注費比率と人口規模(都道府県)



資料:「地方自治コンピュータ総覧」を基に作成

外部委託推進団体の特徴：財政規模と外注費比率

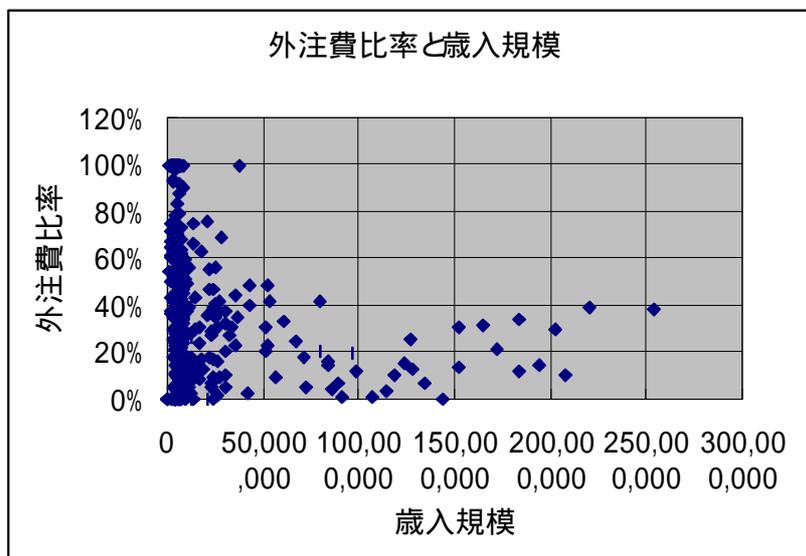
同じく1都4県内市区町村を対象として、財政規模と電算関係費、および電算関係費と外注処理費の関係を分析した。

まず、一般会計歳入総額で示した財政規模に占める電算関係費の割合（電算関係費比率）は市区町村で約1%程度、47都道府県で0.1~0.6%であった。

財政規模を示す歳入総額と外注費比率の関係をみると（下図表）、先の人口規模と外注費比率のケースと同様の結果となっている。

基本的に財政規模の代替指標として人口規模を用いることもできるといえる。

図表 2-1-9 外注費比率と歳入規模（1都4県市区町村）



資料：「地方自治コンピュータ総覧」を基に作成

外部委託推進度合いの相違

これまでの地方自治コンピュータ総覧のデータに基づいた外部委託状況の分析結果を、外部委託推進度合いの団体間相違という視点で整理し直すと以下の通りである。

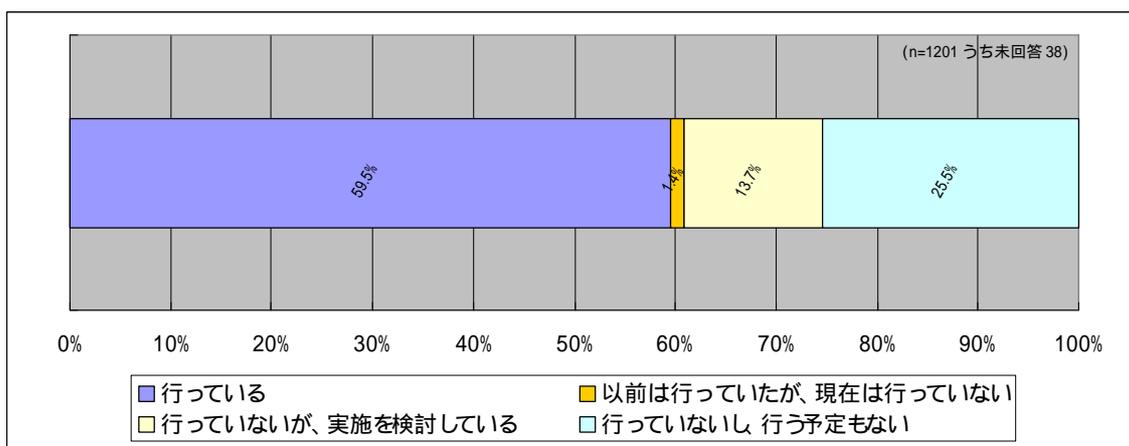
- a) この統計による民間運営委託（GOCO：Government Owns Contractor Operates）タイプのアウトソーシングは全体としてかなり進んでいる一方、民間サービス活用（COCO：Contractor Owns Contractor Operates）タイプは減少している。積極的な意味でアウトソーシングが進んでいる団体と相対的に遅れている団体をどちらのタイプのアウトソーシングとするかで全く異なった結論となりうる。
- b) あえて民間計算センターなど民間サービス活用（COCO）タイプをアウトソーシング推進団体と理解すれば、推進団体は、財政的に自己導入コスト負担の重さを回避するためにアウトソーシングを行っており、中・大都市は財政余力があるためにその推進が遅れているといえる。
自治体属性で表現すれば人口規模・財政規模が小さい自治体ほどアウトソーシングを推進している。
- c) 岐阜県内市町村は電算関係費に占める外注処理費比率が高く、その要因は、県内全市町村が出資、設立している有力な広域組織が存在しているためである。
官主導のみならず地元民間企業を含め、地域における有力なアウトソーサの有無が、自治体のアウトソーシング推進度合いを左右しうる。

(2) アウトソーシング取り組み状況

情報システム分野におけるアウトソーシングの実施状況

全国の自治体に対するアンケート調査結果によると、自治体の 692 団体（59.5%）がすでにアウトソーシングを実施しており、「行っていないが、実施を検討している」を含めるとアウトソーシングに対して7割強が、前向きに考えている。

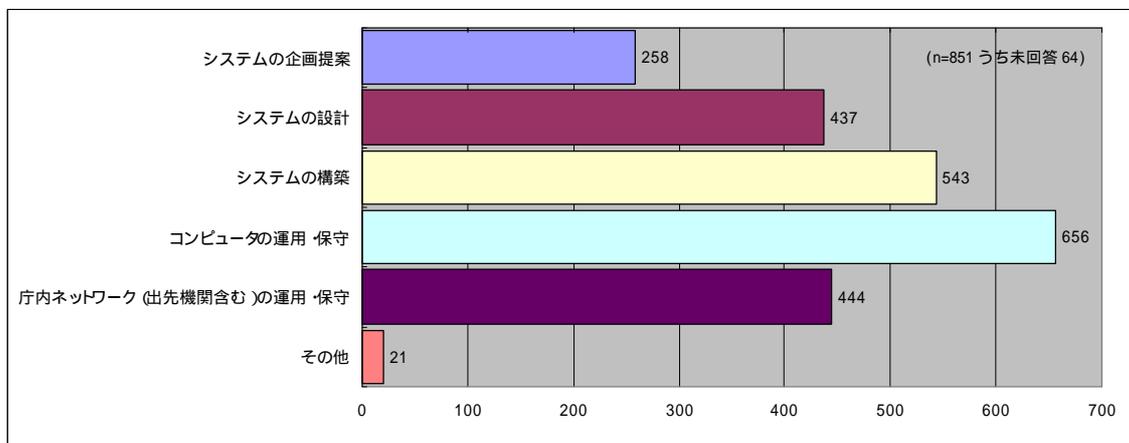
図表 2-1-10 情報システム分野におけるアウトソーシングの実施状況



分野別アウトソーシング実施状況

アウトソーシングを行っている団体及び実施を検討している団体において、アウトソーシング対象別実施状況を見てみると、「コンピュータの運用・保守」が 656 団体（83.4%）、「システムの構築」が 543 団体（69.0%）、システムの設計が 437 団体（55.5%）となっている。

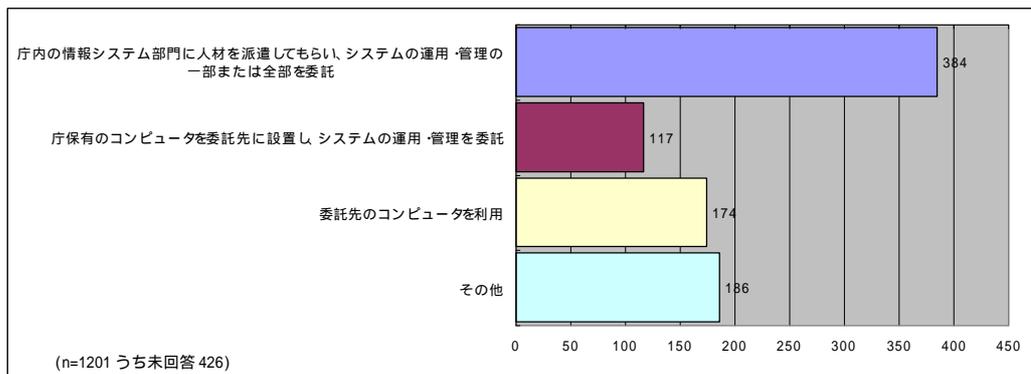
図表 2-1-11 情報システム分野におけるアウトソーシングの実施状況



形態別アウトソーシング実施状況

情報システム分野におけるアウトソーシングを利用形態別に見てみると、「庁内の情報システム部門に人材を派遣してもらい、システムの運用・管理の一部または全部を委託」と回答している団体が384団体（49.5%）と最も多く、「庁保有のコンピュータを委託先に設置し、システムの運用・管理を委託」（ハウジング）していると回答した団体が117団体（15.1%）、そして「委託先のコンピュータを利用」（ホスティング）している団体が174団体（22.5%）である。すなわち皆全体の約6割のアウトソーシング実施団体のうち、半数がホスティング、ハウジングに類したサービスを利用している。なお、前節で分析した、自治体におけるコンピュータ外部委託形態の分類では、ホスティングのみが単独委託もしくは共同委託に対応しており、ハウジングは自己導入に対応しているものと考えられる。

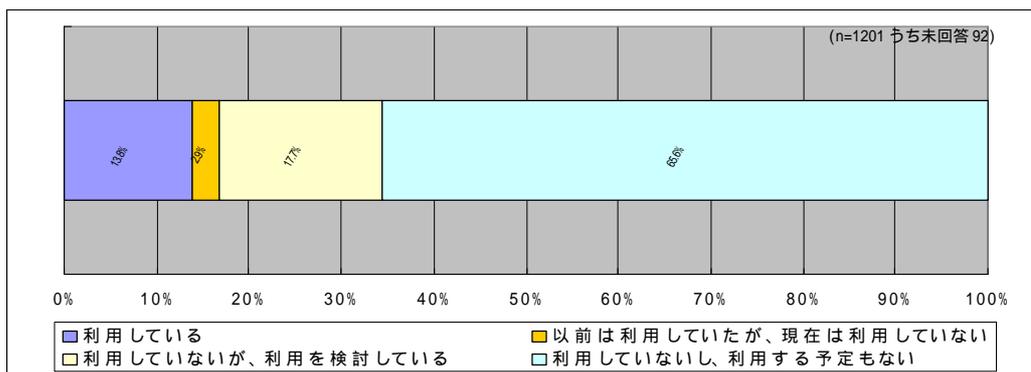
図表 2-1-12 情報システム分野におけるアウトソーシングの利用形態



データセンターの利用状況

外部データセンターの利用状況は、「すでに利用している」が153団体（13.8%）、「利用していないが、利用を検討している」が196団体（17.7%）合わせて349団体（31.5%）と約3割が、前向きとの回答である。このように現在はまだ外部データセンター活用意向はそれほど大きくない。

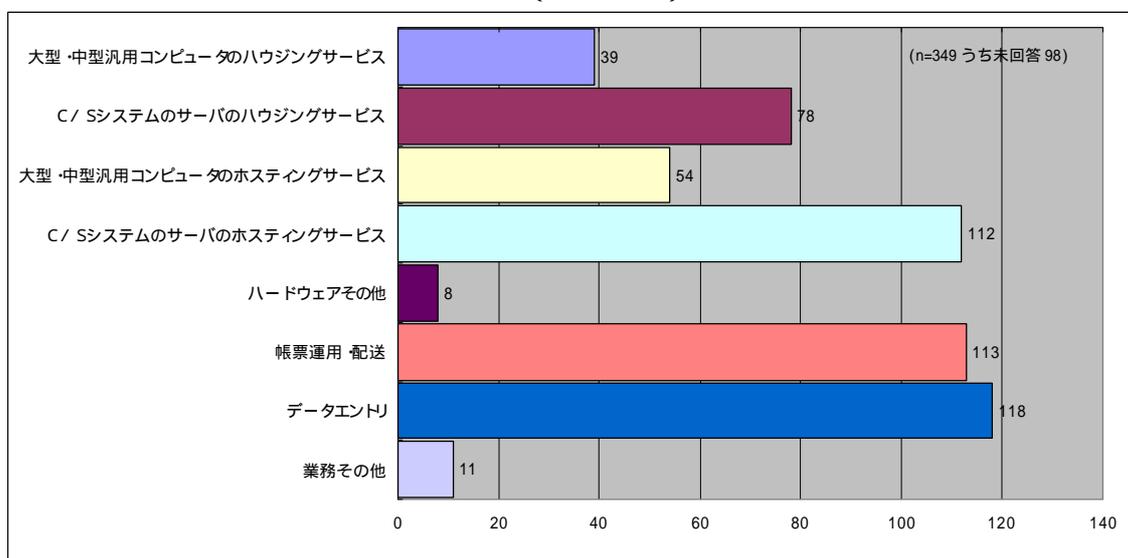
図表 2-1-13 データセンターの利用状況



データセンターの利用内容

データセンターの利用については、いわゆるハウジング・ホスティングサービスと、帳票運用・配送やデータエントリなど従来型の受託電算業務とに二分でき、現時点では受託電算業務型の利用団体数が多い。一方、ハウジング・ホスティングサービスのデータセンター利用については、汎用機だけではなくC/S機サーバの利用もすでに多くなっている。現状約1割程度のデータセンター利用であるが、今後はハウジング・ホスティングサービス利用が、増加するものと考えられる。

図表 2-1-14 データセンターの利用内容（複数回答）



No	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	大型・中型汎用コンピュータのハウジングサ	39	11.2	15.5
2	C/Sシステムのサーバのハウジングサービ	78	22.3	31.1
3	大型・中型汎用コンピュータのホスティング	54	15.5	21.5
4	C/Sシステムのサーバのホスティングサー	112	32.1	44.6
5	ハードウェアその他	8	2.3	3.2
6	帳票運用・配送	113	32.4	45.0
7	データエントリ	118	33.8	47.0
8	業務その他	11	3.2	4.4
	未回答	98	28.1	
	サンプル数 (%ベース)	349	100.0	251

(3) アウトソーシング先進・後進団体の特徴と課題

ここでのアウトソーシングの先進団体とは、現時点でアウトソーシングを活用しており、かつデータセンター又はASPサービスを利用しているもしくは今後利用予定している団体とし、その他の団体を後進団体とした。

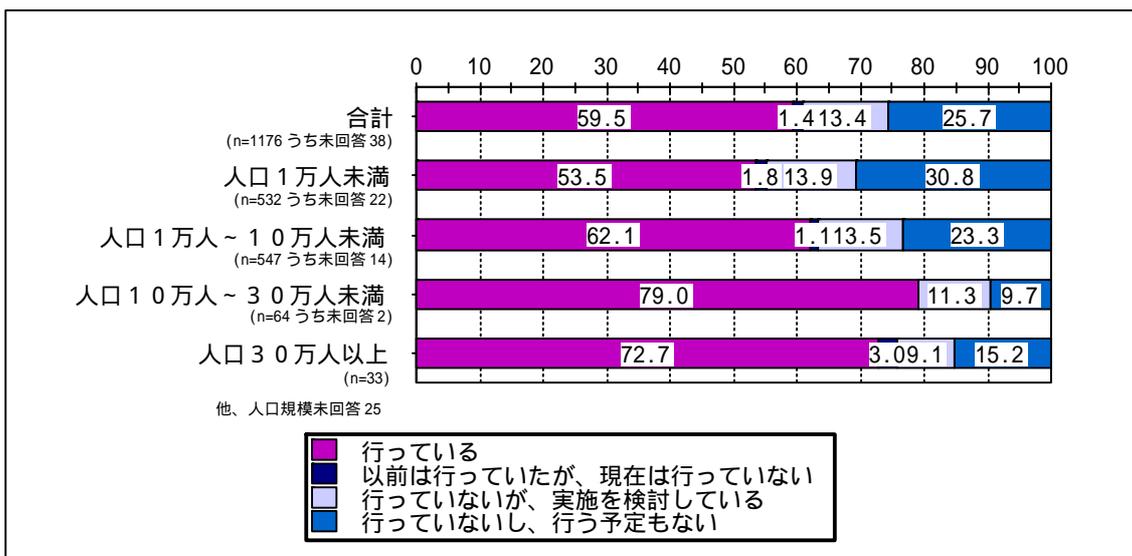
人口規模別推進状況

人口規模別に自治体のアウトソーシング推進状況を見てみると、実施団体比率が全体平均で59.5%であるのに対し、人口1万人未満では6ポイント低い53.5%となっている。平均より低い人口区分は1万人未満だけであり、その他の区分は平均を上回ることから、人口規模の小さな自治体のアウトソーシングが遅れているといえる。また、10～30万人規模が79.0%と高い実施状況になっている点も特徴的である。

30万人以上の大都市で再びアウトソーシング実施比率が低下するのは、自庁で対応可能な要員体制を有しているためと考えられる。

これらは、小規模都市ほどアウトソーシング対象となるコンピュータシステムが少なく、ソフト開発委託や運用委託が少ないためと考えられる。前述した地方自治コンピュータ総覧の外部委託が外部計算センター利用を示し、小規模都市ほど外部委託比率が高い傾向を示したのに対し、自己導入した上で各種外部サービスを活用する本アンケート調査でのアウトソーシングは異なる傾向を示している。

図表 2-1-15 人口規模別アウトソーシング推進団体

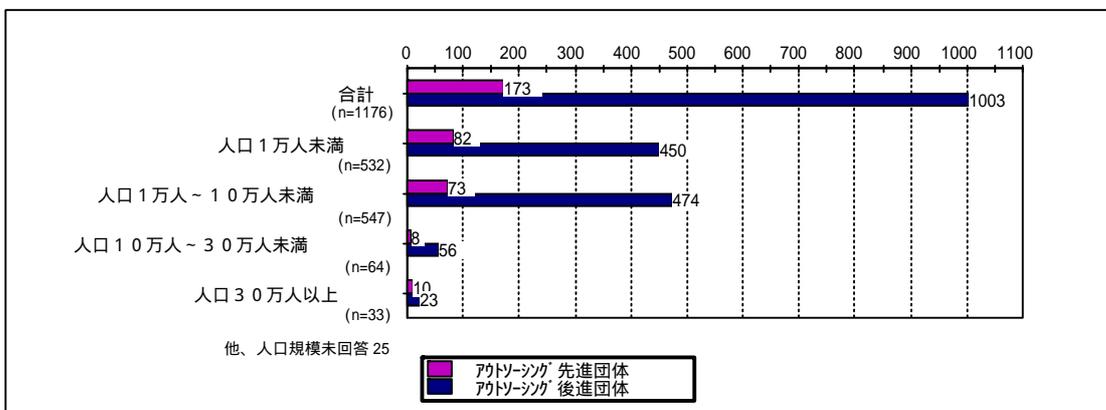
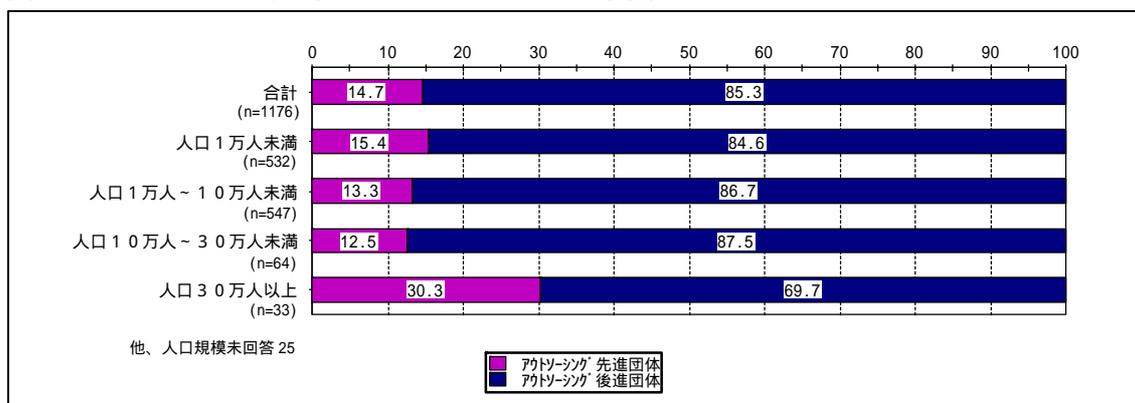


人口規模別アウトソーシング先進団体

人口規模別に先進団体と後進団体とを比較すると、全体で先進団体割合が14.7%に対し、人口30万人以上（30.3%）と1万人未満（15.4%）でアウトソーシング先進団体割合が全体より上回る。

アウトソーシングという広い枠組みでとらえると、小規模な都市（人口1万人未満等）と大規模な都市（人口30万人以上等）の2つの山があるといえる。

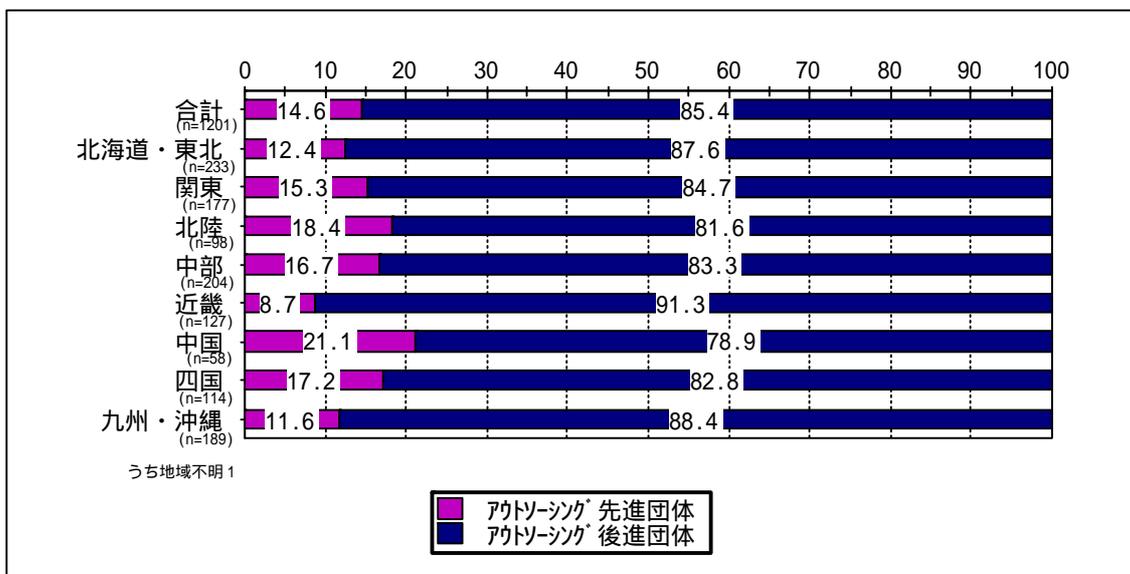
図表 2-1-16 人口規模別アウトソーシング先進団体



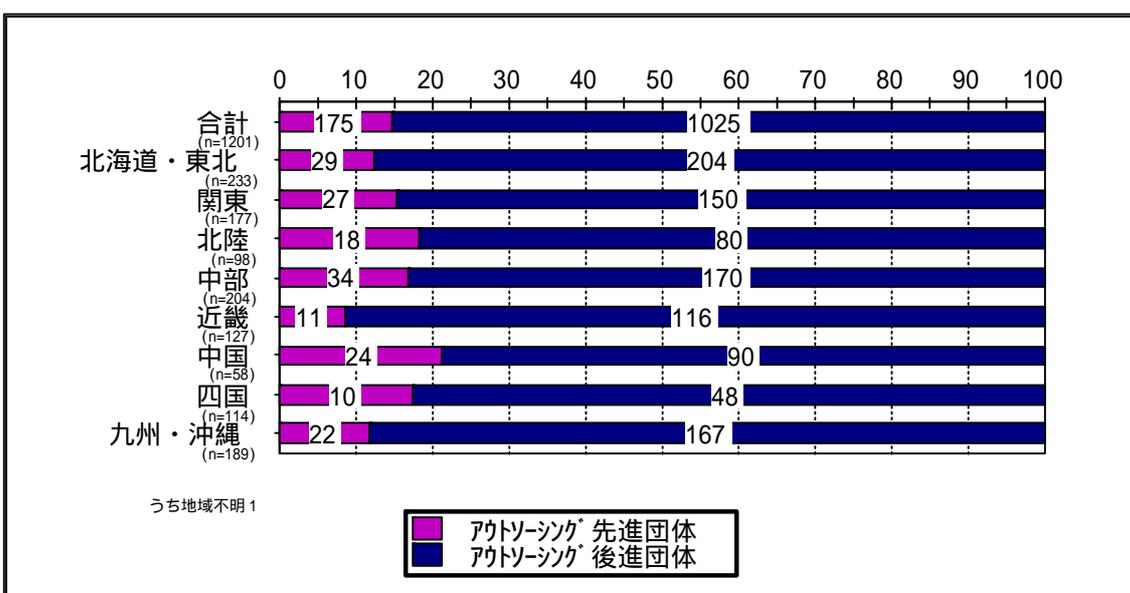
地域別アウトソーシング先進団体

アウトソーシングの先進団体を地域別に見てみると、中国地区が21.1%で最も多く、次いで北陸地区18.4%である。一方、近畿地区で先進団体が少ないという傾向を示している。

図表 2-1-17 地域別アウトソーシング先進団体



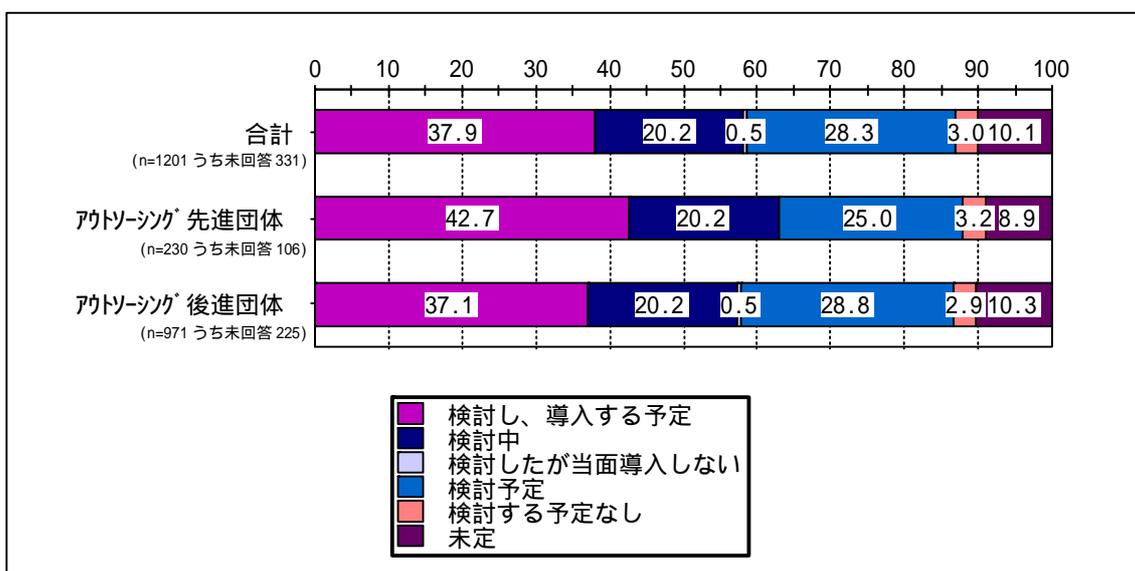
図表 2-1-17 地域別アウトソーシング先進団体



総合行政ネットワーク整備状況とアウトソーシング先進団体

総合行政ネットワーク整備状況をアウトソーシング先進団体と後進団体とで比較してみると、現在既に検討し導入する予定が、先進団体では42.7%、後進団体では37.1%と進捗度合いの違いがある。アウトソーシング先進団体は、総合行政ネットワークへの対応・検討の面でも進んでいる。

図表 2-1-18 総合行政ネットワーク整備状況とアウトソーシング先進団体

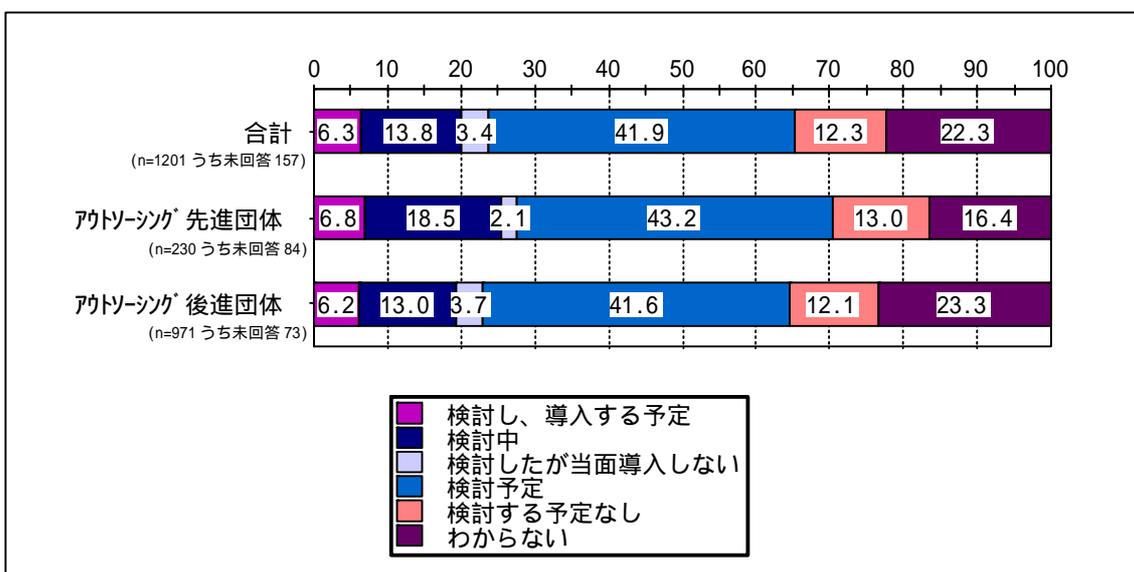


上段: 度数 下段: %		問9- c [総合行政ネットワーク] 整備状況						
		合計	検討し、導入する予定	検討中	検討したが当面導入しない	検討予定	検討する予定なし	未定
アウトソーシング先進団体	合計	870	390	176	4	246	26	88
		100.0	37.9	20.2	0.5	28.3	3.0	10.1
	アウトソーシング先進団体	124	53	25	-	31	4	11
		100.0	42.7	20.2	-	25.0	3.2	8.9
アウトソーシング後進団体	アウトソーシング後進団体	746	277	151	4	215	22	77
		100.0	37.1	20.2	0.5	28.8	2.9	10.3

電子予約システム導入予定とアウトソーシング先進団体

電子予約システムの導入予定についてアウトソーシング先進団体と後進団体とを比較してみると、先進団体では6.8%が導入予定で、後進団体では6.2%と大きく変わらない状況であるが、検討中を含めると先進団体で25.3%、後進団体で19.2%と約6ポイントの開きがある。その他の住民サービス系のシステムでも同様の傾向であり、相対的にこれらの新しいシステム導入への取組みが進んでいる。

図表 2-1-19 電子予約システム導入予定とアウトソーシング先進団体

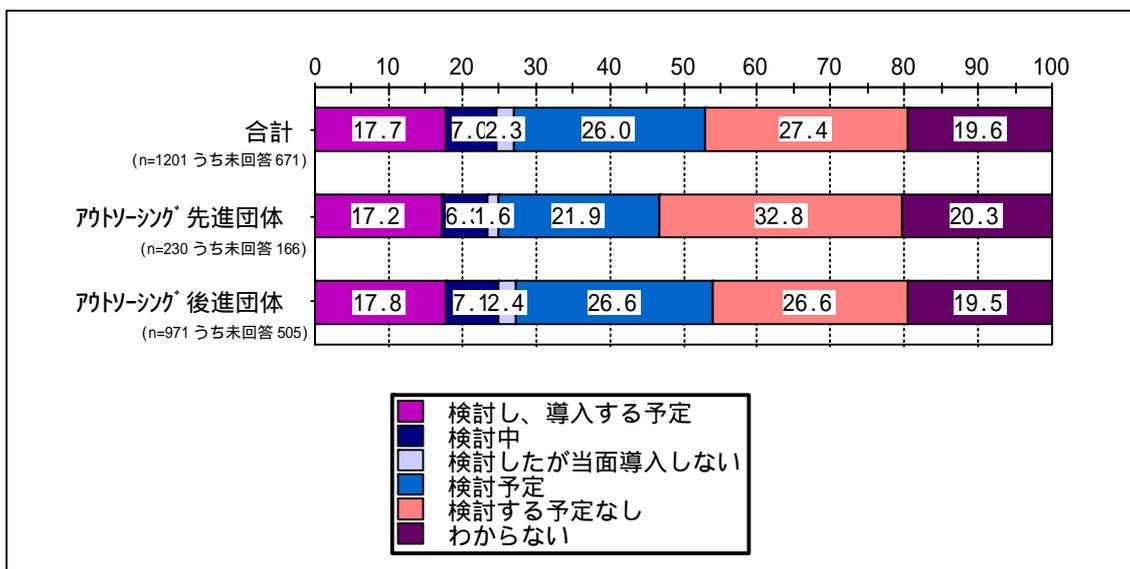


上段: 度数 下段: %		問6-8 【電子予約システム】 システム導入予定						
		合計	検討し、導入する予定	検討中	検討したが当面導入しない	検討予定	検討する予定なし	わからない
アウトソーシング先進団体	合計	1044	66	144	36	437	128	233
		100.0	6.3	13.8	3.4	41.9	12.3	22.3
	アウトソーシング先進団体	146	10	27	3	63	19	24
	100.0	6.8	18.5	2.1	43.2	13.0	16.4	
アウトソーシング後進団体	898	56	117	33	374	109	209	
	100.0	6.2	13.0	3.7	41.6	12.1	23.3	

税システム導入（再構築）予定とアウトソーシング先進団体

既にコンピュータ処理がなされている税システムにおいて、今後のシステム導入（含む再構築）予定において、アウトソーシング先進団体、後進団体の比較を行った。その結果、先進団体の17.2%が導入予定、後進団体は17.8%である。基幹系システムの再構築における取組みでは、アウトソーシング先進団体と後進団体での差はほとんどない状況にある。この傾向は年金システム、住民記録システム、印鑑・戸籍システム等でも同様である。アウトソーシング先進団体と後進団体との相違は、これから取組みが活発となる住民サービス系や共通基盤系のシステム導入の取組み意向に表れているといえよう。

図表 2-1-20 税システム導入（再構築）予定とアウトソーシング先進団体

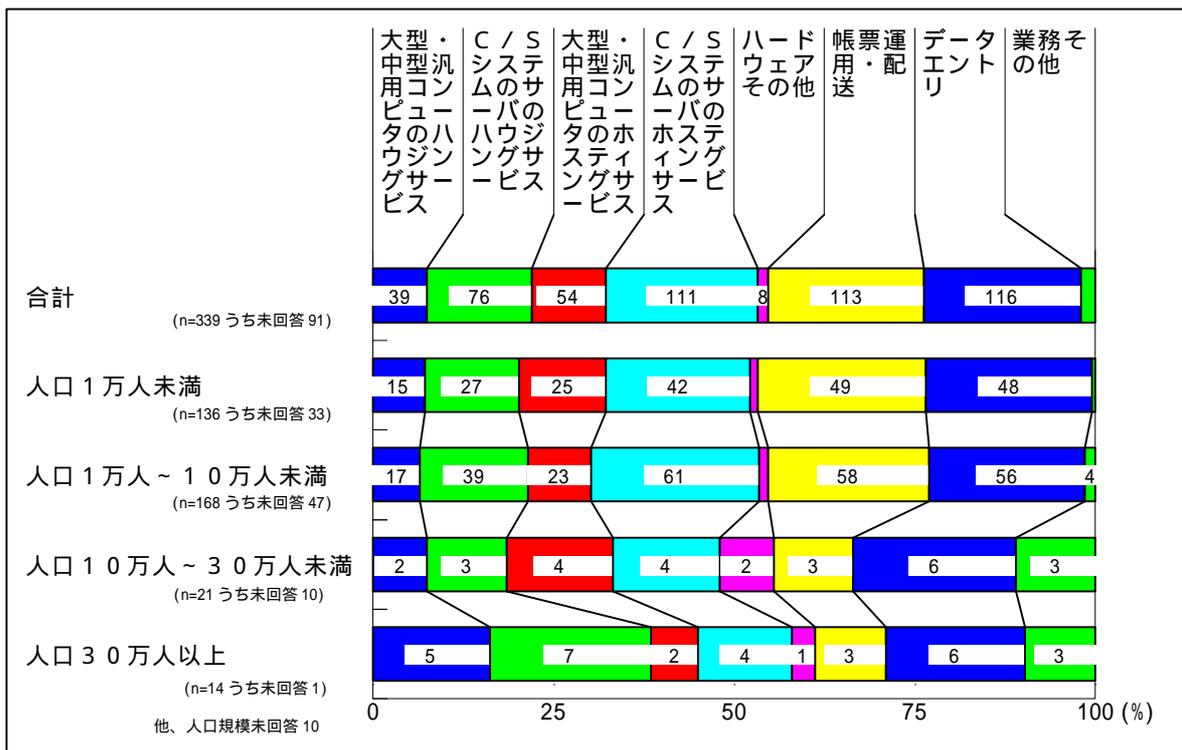


上段: 度数 下段: %		問6-s [税システム] システム導入予定						
		合計	検討し、導入する予定	検討中	検討したが当面導入しない	検討予定	検討する予定なし	わからない
アウトソーシング先進団体	合計	530	94	37	12	138	145	104
		100.0	17.7	7.0	2.3	26.0	27.4	19.6
	アウトソーシング先進団体	64	11	4	1	14	21	13
		100.0	17.2	6.3	1.6	21.9	32.8	20.3
	アウトソーシング後進団体	466	83	33	11	124	124	91
		100.0	17.8	7.1	2.4	26.6	26.6	19.5

人口規模別データセンター利用内容

自治体のデータセンター利用内容を人口規模別に比較することにより、その特徴が明確になる。

図表 2-1-21 人口規模別データセンター利用内容（複数回答）



利用内容毎の比率は、「合計」と「人口 1 万人未満」、「人口 1 万人～10 万人未満」の 3 カテゴリーで類似した結果となっている。人口の少ない区分の回答団体数の多さが「合計」に影響している。

「人口 10 万人～30 万人未満」の団体の利用内容比率の特徴は、小規模団体と比較して「大型・中型汎用コンピュータ」のハウジング/ホスティングが多く、その代わりに「C/S システム」のハウジング/ホスティングが少ないこと、ならびに「帳票運用・配送」の割合が小さいことである。

「人口 30 万人以上」の団体の特徴は、汎用コンピュータおよび C/S システムの「ハウジングサービス」が多く、その代わりに「ホスティングサービス」が少ないことである。

先進団体と財政

これまで見てきた通り、ここで設定したアウトソーシング先進団体は、L G W A Nや住民・企業向けサービスシステム、庁内業務システムの各側面における電子化も進んでいる団体である。

アウトソーシングの推進状況（先進・後進）別に歳入規模と電算関係費をみると、アウトソーシング先進団体は電算関係費比率が1.11%と後進団体よりも顕著に高い。情報化投資を積極的に実施している団体がアウトソーシング推進も積極的であることが確認できる。

言い換えれば、アウトソーシングの取り組みが相対的に遅れている自治体は、電子化推進においても積極的でないといえる。

参考までに電子化の先進・後進団体別では電算関係費比率は同様に先進団体が微かに高くなっている。

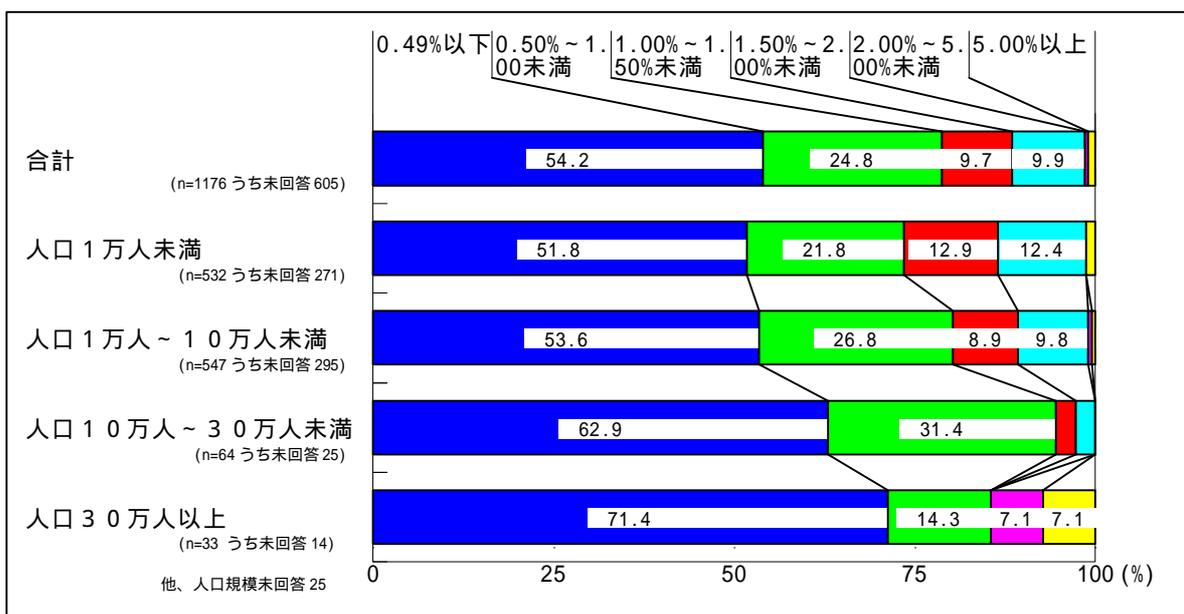
図表 2-1-22 アウトソーシング推進状況と電算関係費比率

	平成13年度歳入(億円)	電算関係費用(億円)	比率
アウトソーシング先進団体(平均)	86.2	1.0	1.11%
アウトソーシング後進団体(平均)	85.3	0.9	1.04%
	平成14年度歳入(億円)	電算関係費用(億円)	比率
アウトソーシング先進団体(平均)	140.8	1.3	0.89%
アウトソーシング後進団体(平均)	137.5	1.2	0.87%

	平成13年度歳入(億円)	電算関係費用(億円)	比率
電子化先進団体(平均)	203.5	2.0	1.01%
電子化後進団体(平均)	114.4	1.0	0.86%
	平成14年度歳入(億円)	電算関係費用(億円)	比率
電子化先進団体(平均)	197.8	1.8	0.92%
電子化後進団体(平均)	112.2	1.0	0.87%

人口規模別に平成13年度の電算関係比率（今回のアンケート回答に基づく）をみると、人口10万人以上と10万人未満では明らかに傾向が異なり、10万人以上の自治体は「0.49%以下」という低い比率の団体が相対的に多い（62.9%、71.4%）。特に人口10～30万人の団体では「1.00%未満」の団体が9割以上を占め最も電算関係費比率を抑えている人口規模区分となっている。

図表 2-1-22 人口規模別電算関係費比率（平成13年度歳入金額及び電算関係費より算出）



電算関係費比率、「1.00%～1.50%未満」および「1.50%～2.00%未満」が人口1万人未満で12.9%および12.4%、人口1～10万人未満で8.9%および9.8%となっている。小規模団体においても歳入に対する電算関係費は従来の「1%前後」から「2%」のレベルに移行しつつあるといえる。

一方、人口30万人以上の団体では「2.00%～5.00%未満」および「5.00%以上」というものがそれぞれ7.1%ある。電子自治体推進の先進団体では高い電算関係費比率となる傾向をみてとることができる。

(4) アウトソーシング取り組み事例

宮城県

宮城県では大型汎用コンピュータの自己調達を止め、外部アウトソーシングセンターの大型汎用コンピュータを利用（オンライン11業務・バッチ処理104業務）

これは外部センターの活用による効率的な運用と大幅な経費削減を図ると共に、高いセキュリティの確保と最新技術を導入する有効な手法としてアウトソーシングを採用したものである。

次の段階として大型汎用コンピュータで稼動していた基幹系オンラインシステムのPCサーバへのダウンサイジング化（再構築）と庁内LAN再構築（TCP/IP対応）に着手。平成14年度までに全ての基幹系オンラインシステムをダウンサイジング終了予定である。併せて基幹系オンラインシステムの外部アウトソーシングも契約終了した。

これはインターネットやLAN活用による情報共有、行政情報のデータベース化推進を効率的に行い、システム運用経費の削減のために実施したものである。

効果

- ・アウトソーシング効果としては、予算ベースで年間1億5000万円。他に、光熱費大幅削減、マシンルームのスペース有効化

図表 2-1-23 宮城県のアウトソーシング事例

平成12年4月現在

人口	2,343,852人
電算関係費	2,373,589千円
外注処理費	657,182千円

昭和46年度	大型汎用コンピュータ自己導入
平成元年度	庁内LAN構築(OSIプロトコル)
平成8年度	ホームページ開設
平成9年度	行政情報化推進計画策定
平成10年度	大型汎用コンピュータの外部委託アウトソーシング 業務系・情報系のLAN再構築(TCP/IP)
平成12年度	グループウェア及び庁内用ホームページ運用開始 宮城県高度情報化戦略推進本部設置
平成13年度	新基幹系オンラインシステム稼動 総合統計情報提供システム稼動 情報公開用サーバ稼動

川西市

経緯

- ・昭和43年度に税務計算事務の電算委託開始
- ・昭和59年度に委託方式による住民情報システム稼動
- ・平成6年度に住民情報システム自主運用（委託運用）

概要

- ・委託方式による住民情報システム（電算機の運用操作、システムの開発修正、入力データの作成、帳票作成処理、電算機、庁内LAN、端末機等の保守管理）

効果

- ・情報担当課職員、全国類似団体の1/4
- ・川西市の住民情報業務の経費は、阪神間類似団体平均の43.6%
- ・一般会計に占める電算経費占有率、県内阪神播磨14市の63%

図表 2-1-24 川西市のアウトソーシング

平成12年4月現在

人口	154,447人
電算関係費	414,145千円
外注処理費	136,876千円

昭和43年度	税務計算事務の電算委託開始
昭和59年度	委託方式での住民情報システム稼動
平成元年度	企画部行政管理担当(課相当)設置
平成2年度	予算編成システム・図書館システム稼動
平成3年度	情報化推進会議等設置
平成4年度	庁内同軸LAN設置 水道管路情報管理システム一部稼動
平成5年度	全庁財務会計システム稼動
平成6年度	汎用大型電子計算機自己導入 住民情報システム自主運用(委託運用) 生活保護システム稼動
平成9年度	ホームページ開設 CATV行政チャンネル開設
平成10年度	川西ハイパーネット開始(LAN・WAN・グループウェア活用によるネットワークOA)

アイ・シー・エス(株): 官民JV(岩手県)

概要

- ・ 地元自治体および地元有力企業出資により設立された第3セクター。
- ・ 県のアウトソーシングによる受託計算、システム開発で経営基盤を固め、市町村、医療、流通分野を中心に安定的な業績。同業種県内1位の売上規模。

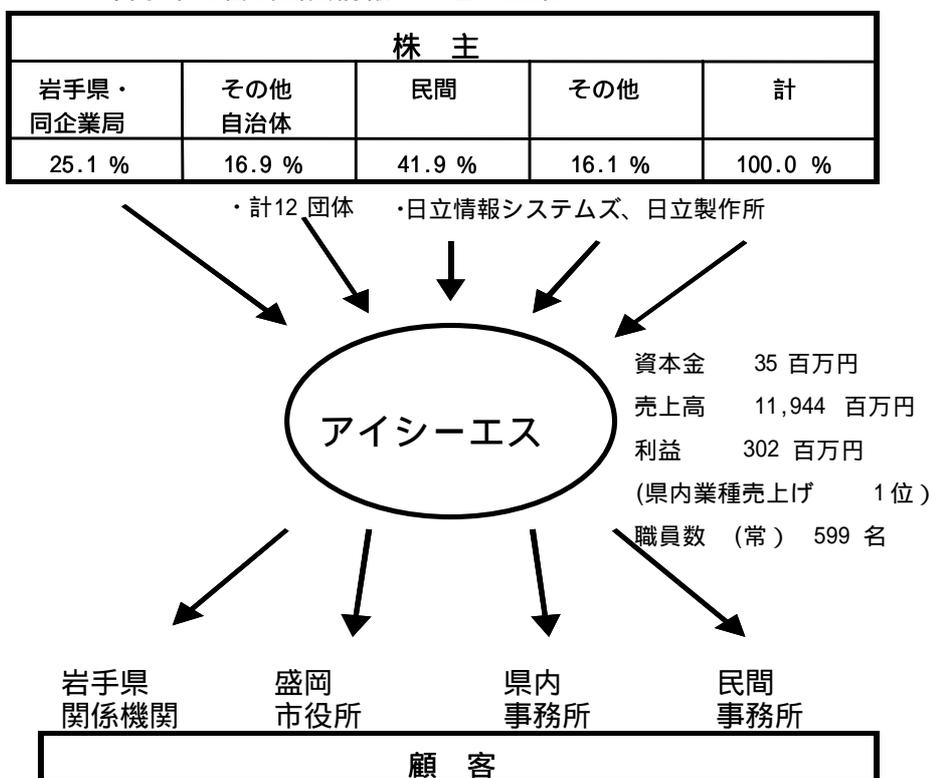
市町村分野の特徴

- ・ 岩手県、宮城県、青森県の約80市町村の受託実績
- ・ アウトソーシングの提供
 - バッチ処理からオンライン処理、導入システムまで一貫した業務処理の安全、正確、かつ円滑な運用受託
- ・ 市町村業務全般にわたる専門SEのシステムサポート
 - 豊富な経験と業務ノウハウ
- ・ マルチベンダーによる先進的システムの提供

その他

- ・ 情報処理サービス業安全対策実施事務所認定(経済産業省)
- ・ ISO9001 認証(品質保証)
- ・ システムインテグレータ登録認定(経済産業省)
- ・ プライバシーマーク認定(個人情報保護)

図表 2-1-25 岩手県の官民出資情報サービス企業



岐阜県：全庁的戦略的アウトソーシング&地域 IT 産業振興

経緯

- ・知事が南オーストラリア州の行政改革を視察した際に、アウトソーシングの事例を聞き、検討

目的は

- ・これまで個別の業務毎に外注していたものを、関連する業務をまとめ、一括アウトソーシングすることによる大幅な事務の合理化とコストダウン
- ・アウトソーシングした事業の手法・考え方の波及効果による他の一般事務の合理化・効率化と職員の処理能力の向上及び行政のスリム化
- ・県内情報関連産業の国際化及び競争力強化、県内産業の活性化

概要

- ・105 システム（県費で扱う全て）
 - ・事業期間は平成 12 年～平成 19 年（初年度事業者選定後、変更なし）
- 総合評価一般競争入札による選定

図表 2-1-26 岐阜県の戦略的アウトソーシング

平成12年4月現在

人口	2,109,147人
電算関係費	3,065,534千円
外部委託費	375,587千円
昭和43年	事務管理課(情報システム課の前身)設置
平成2年12月	RENTAI導入
平成7年4月	GAIB構想策定
平成8年7月	新RENTAI
平成10年度	1人1台パソコン・グループウェア開始
平成10年5月	南オーストラリア州視察
平成11年1月	アウトソーシングの視察(米国行政府、EDS)
平成11年度	職員のインターネット利用環境整備
平成11年6月	情報環境に関するアセスメント調査実施
平成12年11月	経営管理部行政管理室設置
平成13年度～	情報関連業務戦略的アウトソーシング事業

藤沢市：IT-PFI プロジェクト

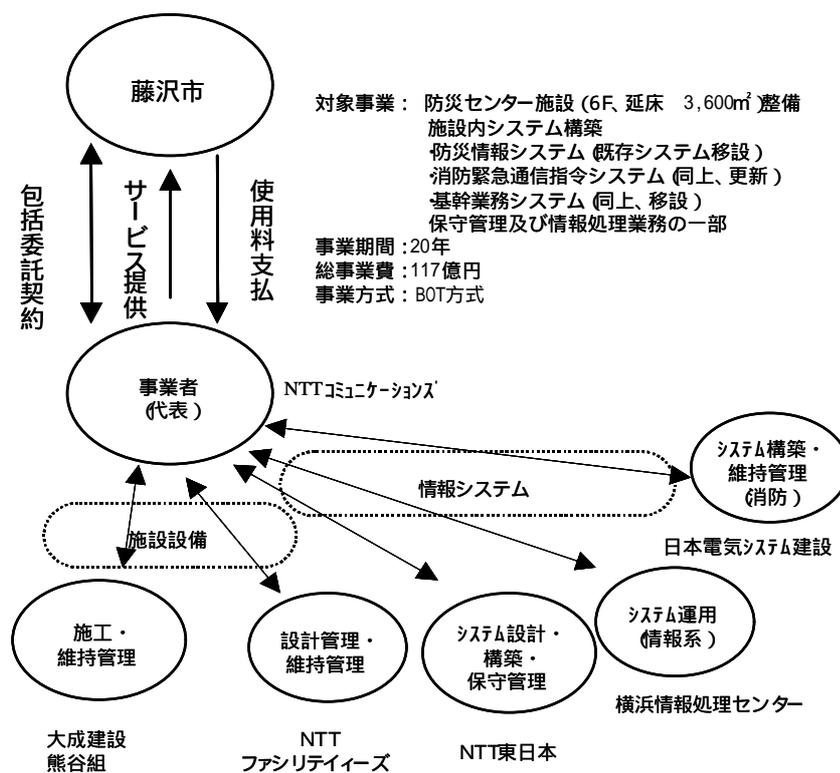
事業概要

- ・ P F I 法成立前であり、「P F I 的手法」としているが、実質的に国内の I T 関連 P F I 事業の第 1 号
- ・ 事業スケジュールは以下の通り。
 - 1999 年 9 月 実施方針公表、事業説明会開催
 - 1999 年 10 月 第 1 次審査（3 グループ合格）
 - （各代表）三菱商事（株）、セントラルリース（株）、NTT - C（株）
 - 1999 年 12 月 優先交渉権者決定（NTT - C）
 - 2000 年 3 月 協定締結（契約締結は同年 9 月）
 - （予定） 2002 年 4 月 供用開始

費用対効果

- ・ 市負担総額（ライフサイクルコスト）は、直営で実施した場合、136 億円（当初予算）、PFI 事業では 117 億円。19 億円（14%）の費用削減（V F M）。

図表 2-1-27 藤沢市 I T - P F I プロジェクト



注：BOT： Build Operate Transfer

民間が民間資金で施設・システムを整備・構築し、期間中、所有・維持管理・運用を行い、契約期間終了後、施設・システムを適正な状態にして行政側に無償譲渡する方式

課題

- ・市は当初、補助事業を利用した情報システム整備の予定だったが、PFI 法成立以前の段階で補助対象となるか否かが不透明で見切り発車の PFI (的) 手法採用を決定。
- ・最終的に、システム構築の事業主体が民間企業であることから補助対象外に。総事業費に占める補助金割合が 3%程度であるため、PFI 方式採用による効率化効果が高いと判断し PFI 導入。

PFI 導入に対応した補助金体系整備の必要性・契約上、民間事業者の管理運営パフォーマンスが基準以下の場合、使用料支払の減額が可能であるが、市側のエンタリング能力強化が必要。

ビクトリア州 (豪州) : 住民サービス系システム・アウトソーシング

経緯

- ・ビクトリア州が進める「Victoria21」の一環。「ビクトリア 21」は 2001 年までに州政府の全サービスをオンラインで提供するというもの
- ・ Electronic Service Delivery システムは、1997 年 12 月稼動。

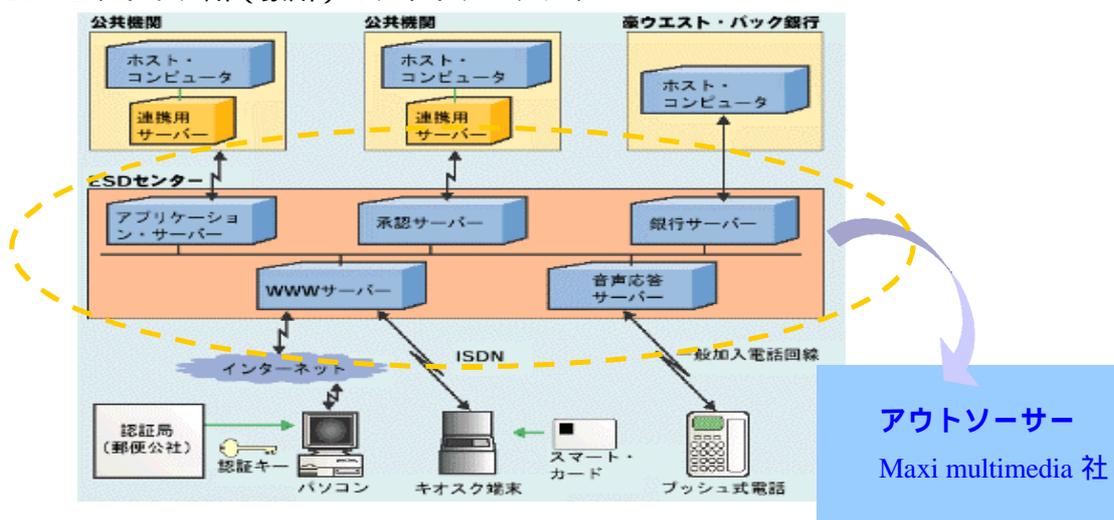
概要

- ・住民登録や自動車登録、公共料金の支払いといった 26 種類に及ぶの住民サービスをオンラインで提供
- ・電話、キオスク端末や、インターネットを利用し一般家庭からの申請や公共料金のオンライン決済が可能・ESD センターの構築・運用は maxi multimedia 社にアウトソーシング。
- ・ESD センターと 7 つの公共機関、金融決済機関である WestPac 銀行は専用線で、認証局であるオーストラリア郵便公社とはインターネットで結ばれる

効果

- ・パソコン、電話、キオスク端末を通じての、24 時間 365 日のサービス提供

図表 2-1-28 ビクトリア州 (豪州) のアウトソーシング



参考：米国連邦政府

a) エネルギー省の TELIS (Telecom Integrator Service)

米国エネルギー省は、通信部門の調達のアウトソーシングについて 1997 年 4 月に Electronic Data Systems (EDS) 社を中心とするグループと総事業費 6 億ドルで、5 年間のアウトソーシング契約を結んだ。これは、エネルギー省だけでなく、他の省庁も利用可能な政府全体の通信、ネットワーク設備の調達を一括して委託するものである。TELIS では、オンライン・カタログをインターネット上に開設して、1 万 5000 品目以上の商品を各官庁向けに販売した。これに参加している企業には、GTE, Lucent Technologies, Alcatel, Ericsson など多くの通信機器メーカーの他、Hughes Global Service, Cabletron, Compaq などの企業が含まれている。EDS と各官庁との調達契約は個別に結ばれている。EDS には運営の大部分が任されており、同社の判断でサービスの一部を外部に下請けさせたり、他の省庁への TELIS システムの売り込みも行っている。

TELIS は当初エネルギー省の一部の部門向けに設計されたシステムであったが、これが、計画段階でエネルギー省の他部門も含めた全体へ、そして、他の省庁も含めた政府全体でも利用可能なように拡張が行われてきた。これに伴い、全体予算も 6 億ドルまで増額されてきた。TELIS は、エネルギー省がオクラホマ州タルサにある水力発電管理部門向けのインターネット・ファイヤ・ウォールの発注に利用するなど既に数件の実績がある。さらに、社会保障総庁など他の省庁も利用を始めている。

b) 一般調達庁 (GSA) の仮想データセンター・サービス

1997 年 2 月、米国一般調達庁は、「バーチャル・データセンター・サービス」と呼ばれるアウトソーシング契約を、SunGuard System, Unisys Corporation, Computer Science Corporation と結んだ。これは、商業用データ処理機器を保有することなく、データ処理を上記専門事業者へ委託するもので、GSA が窓口になってユーザーとしての政府機関と上記の 3 社のサービス会社を結びつける。契約期間は 10 年間、契約規模は 60 億ドルである。

具体的には、GSA は上記 3 者のアウトソーサーへデータベースを結合し、データ処理、データベースのメンテナンス、オペレーション管理を委託した。(ハードウェア、ソフトウェア、システムのバックアップ、システムやアプリケーションソフトのサポート、移管作業等を含む) このプロジェクトのために、全米 13 のデータセンターと欧州、アジア地域のセンターが用意され、利用するセンターは各省庁が選定できるようになっている。ただし、このサービスの利用実績はまだあまりない。

c) NASA の ODIN

ODIN は、増大するデスクトップ・コンピュータの管理コストのために、米航空宇宙局 (NASA) が構築したシステムである。NASA は 1998 年 6 月より、デスクトップ・コンピュータのソフトウェア、ハードウェアに加え、電話、無線、ビデオ機器などの調達やメンテナンスを民間事業者へ委託する事業を開始した。委託を受けたのは、Boeing Information Service 社、Computer Science 社を始めとする 7 社である。ODIN では NASA の全ての事務所について、デスクトップ・コンピュータの調達にアウトソーシングを義務づけ、デスクトップ機器の導入からメンテナンスまで同一の業者が行うことによって、全てのオフィスで標準化されたデスクトップ環境が導入されるようにした。NASA の本部や各センターは上記の 7 社と個別に契約を結び、コンピュータ機器はリースでサポートサービスも含めて提供される。なお、一般調達庁 (GSA) も 1998 年 7 月、デスクトップ環境整備のためのアウトソーシング委託先 8 社を発表したが、このうち 3 社は NASA の委託先と同一となっている。この GSA の契約は民間事業者へ全てのデスクトップ関連事業を委託するもの。

d) 米国におけるアウトソーシングの課題

米国政府部門でのアウトソーシングの浸透は、政府・議会や民間側からの強力な後押しを鑑みると、必ずしも迅速に広まっているとはいえない。連邦政府の IT アウトソーシングが進みにくい理由を列挙すると以下ようになる。

連邦政府の調達責任者は新しい方式を採用するうえでうまく行くことを見定めてからでないと決断を下さない。意思決定には比較的時間がかかる。

政府の官僚は予算配分などにおいて仕事にかかる時間や購入した商品を重視する傾向があり、サービスの質を重視するという考え方がまだ浸透していない。

アウトソーシングによって、公務員である連邦政府職員の技術者が余剰人員と成ってしまう恐れがあること。米国においても人事上の問題の解決は課題となっている。

こうしたことから、政府の多くの担当官はあまりに革新的な IT 化に対しては一步引いた態度をとっている。

しかし、IT の活用による行政改革は既に後もどりが許されない状況にきており、IT アウトソーシングの活用も有力な選択肢として、さらに浸透していくことと見られる。

2-2 自治体におけるアウトソーシングの課題

(1) アウトソーシングの課題

一般的なアウトソーシングの課題

図表 2-2-1 の民間企業におけるアウトソーシング課題に見られる通り、アウトソーシングに関しては数多くの課題も指摘されている。戦略的アウトソーシングとして要員移転が伴う場合の人事管理上の障害を除くと以下の課題に大別される。

ユーザ側にとっては総じてアウトソーシング化に伴う「サービス品質への不安」が第一にあげられているといえる。

a) 対応の柔軟性低下（ユーザ側）

従来、ホストコンピューターを自社所有している時には、緊急のデータ出力は即時に行うことができた。しかし、アウトソーシングによってホストコンピューターがアウトソーサ側に移ることで、このような緊急要件での操作、打出しには時間がかかり、柔軟な対応が困難となる。

b) セキュリティへの懸念（ユーザ側）

特に、人事情報等の社外への移転は、現状の日本では企業情報保護の観点から懸念は否定しきれない。しかしながら、ヒアリング調査を行ったユーザー企業においては、いずれもこの懸念は保持しているものの、「企業情報は社内にあるから安全というものではない、あるいは契約上、機密保護が誓約されている以上、もしも情報漏れが生じた場合、契約に即した対応がとれることで、かえってすっきりした。」との意見が大勢をしめた。

c) 引継ぎ時のトラブル（ユーザ側・アウトソーサ側双方）

これまで自社独自の仕様で行ってきたシステム運営を外部に委託する場合、アウトソーサ側の仕様に変更するか、従来のシステム運営を外部に委託する場合、アウトソーサ側の仕様に変更するか、従来の仕様を踏襲するかの判断のための期間、及びその仕様変更に当たっての習熟期間を十分に確保しなければ、アウトソーサあるいはクライアント側で問題が発生する可能性が高い。実際、そのような事例によって、ユーザー側の担当者の負担が、以前よりも増加したケースがみられる。

d) オペレータ業務の質確保 (アウトソーサ側)

ユーザー企業が内製化していた場合は、委託であろうとも専従のオペレーターを確保することが可能であった。ところが、アウトソーシングを利用することにより、アウトソーサ側のオペレーターは、あるユーザー企業1社の業務に専従しているわけではなく、複数のユーザー企業の業務を担当することとなる。その結果、アウトソーシングの利用以前よりも業務の質の低下を引き起こす恐れがある。

e) 専門性活用期待のずれ (アウトソーサ側)

ユーザー企業の側は、アウトソーシングにより専門業者による業務への提案を期待することが多い。しかしながら、オペレーション業務のアウトソーシングを受託したアウトソーサ企業の側は、その契約に明記された業務にのみ専従し、新たな業務改善に関する提案などはなされないことが多い。その面で、ユーザー企業の側が当初期待していた、専門知識の外部からの活用と言うメリットが活かされないケースが考えられる。

図表 2-2-1 民間企業におけるアウトソーシング課題の事例

ユーザー	対象業務	当初の狙い	システム部員の処遇	発生した問題
NKK	開発 保守 運用	システム子会社の外販事業強化	システム子会社のエヌ・ケー・エクスを日本IBMの関連会社にし、NKKのシステムの開発、運用の実務を担当	開発、保守、運用にSLA方式の契約を導入する予定だが、1年間の移行期間内に完成するのは難しい
NTN	開発 保守 運用	システム企画機能の強化、社内人事ローテーション問題の解決	80人のシステム部門の半数をユーザー部門に再配置	システム・ダウンが発生した際のユーザーへの対応が以前よりも悪化した
寿屋	開発 保守 運用	開発期間の短縮、運用コストの削減	約70人のシステム子会社社員のうち30人をユーザー部門に再配置、10人をアウトソーシング先の協力会社に転籍、13~14人が退職、19人がシステム子会社に残留し、システム企画、新規事業に従事	開発、運用業務の引継ぎ業務のため、約1年にわたってシステム子会社の社員が忙殺され、新規事業への取組みが遅れた
三洋信販	企画 開発 保守 運用	経営資源を本業に集中。システムコスト全般の削減	40人弱のシステム部員のうち、20人を営業店や本部に再配置、数人を日本IBMの関連会社に転籍、さらに、残った9人のうち7人を再配置し、システム企画部門に二人を残す	アウトソーシング契約に収まらない追加開発コストが発生した。ユーザー部門が日本IBMに開発を直接依頼するため、要件が明確でなく開発に時間がかかるなどの問題が発生
シャティ	保守 運用	震災対策の強化。システムの企画/開発業務に集中	システム子会社の運用担当者9人を、店舗システムのユーザーサポート業務に再配置	運用コスト削減にはつなげていない。次回の契約更改でコスト削減を交渉予定
商船三井	運用	運用コストの削減、システム子会社は外販事業に注力	システム子会社の運用担当者のうち7人が日本IBMの協力会社に転籍し、7人は退職	オープンシステムへの移行などにより、メインフレームの運用コストは下がっているはずなのに、アウトソーシング料金契約の改訂交渉に日本IBMがなかなか応じない
すかいらーく	企画 開発 保守 運用	先進技術の取り込み、経営戦略とシステムの密接な連携	特に変化なし	システム再構築の過程で、すかいらーくとフューチャーの間で対象とする業務範囲などに不一致が生じ、プロジェクトの進捗が遅った
住友金属工業	開発 保守 運用	システム/コスト全般の削減。システム子会社のスキル向上	日本IBMと共同出資で「アイエス情報システム」を設立。システム子会社の4社で住友金属向けの業務を担当していた社員400人を出向させる。	住友金属本体のシステム部門と、アイエス情報システムの間的人事交流が実施しにくくなる可能性がある
ダイセル化学工業	運用	運用コストの削減、業務とシステムの密接な連携	50人のシステム部員の半数をユーザー部門へ再配置する予定だった。	システム部員をユーザー部門に再配置する予定だったが、ユーザー部門側の受け入れ体制が整わなかった。電子商取引など新規開発案件が増加したこともあって、システム部門の縮小は実現していない
東京都民銀行	開発 保守 運用	システム・コスト全般の削減、経営資源を本業に集中	関連会社を含めて110人いたシステム担当者を50人に削減。本部や営業店などに再配置し、部門システムの運用に当たらせる。50人のシステム部員はシステム企画業務に専念	システム利用ルールの設定など運用、管理業務の一部が社内に残り、システム企画に専念できない
日産自動車	保守 運用	保守・運用コストの削減、システムの新規開発案件に集中	システム子会社ニックの900人の社員を日本IBM、日本テレコムなどに転籍予定	システム子会社社員の転籍に際し、日産本体への異動を望む社員の説得に時間がかかる
ファンケル	開発 保守 運用	開発、運用コストの削減、開発期間の短縮、システム部員の再配置	25人のシステム部員のうち、19人をユーザー部門に再配置し、部門システムの企画にあたらせる。6人はシステム企画と基幹系以外のシステム保守、運用を担当	システム企画担当者の技術知識や見込み能力などが、長期的に低下することを懸念
プロミス	運用	運用コストの削減、システムの企画、開発業務に集中	20人の運用担当者は開発業務などに再配置。40人の外注は契約を解除	運用コストのさらなる削減のため運用担当者の人数見直しを日本IBMに求めたが様子見の段階。開発要員の提供を受けることで相殺する
北海道銀行	開発 保守 運用	開発、運用コストの削減。社内的人事ローテーション問題の解決	システム部員60人をNTTデータに出向させ、うち44人が転籍。北海道銀行には10人のシステム企画担当者が残る。	システム部員がNTTデータの関連会社に転籍後も北海道銀行のシステムを担当し、仕事の幅が広がっていない
前田建設工業	開発 保守 運用	開発、運用のコスト削減、システム部門は外販事業に注力	システム部員70人の半数以上をユーザー部門に再配置し、部門システムの企画にあたらせる	当初はアプリケーションの開発、保守業務を担当するベンダーの社員を前田建設に常駐させたため、思ったほどコストを削減できなかった
ワタミフードサービス	企画 開発 保守 運用	開発期間の短縮、新技術を利用した戦略システムの構築	5人のシステム部門を解散し、ユーザー部門に再配置	企画段階の要件定義で機能を盛り込みすぎ、完成したシステムをユーザーが使いこなせなかった

資料：日経コンピュータ(2000.10.23)

注1) SLA: サービス・レベル・アグリーメント

注2) ハードウェアの運用だけを対象とし、アプリケーションの運用、保守は含まない

自治体におけるアウトソーシングの課題

前項で検討した民間企業におけるアウトソーシングの課題に対して、自治体におけるアウトソーシングは民間と共通する課題と相違する課題が混在している。

民間企業におけるアウトソーシングの課題は以下のような項目であった。

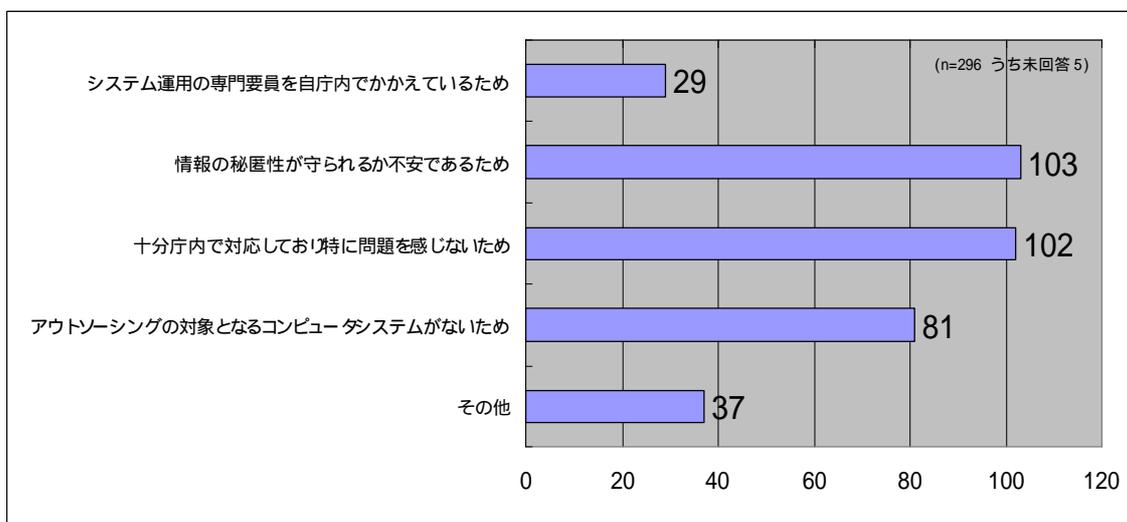
- a) 対応の柔軟性低下（ユーザ側）
- b) セキュリティへの懸念（ユーザ側）
- c) 引継ぎ時のトラブル（ユーザ側・アウトソーサ側双方）
- d) オペレータ業務の質確保（アウトソーサ側）
- e) 専門性活用期待のずれ（アウトソーサ側）

一方、自治体におけるアウトソーシングの課題としては図表 2-2-2 の通りである。

課題の項目としては、a) 自治体職員スキルの空洞化（受託側に主導権が移行、業者変更が困難）、b) 職員の移籍が不可能、c) 契約途中でのプロジェクトの中止、d) データ、個人情報の漏洩、e) 組合からの反発、f) 一般競争入札の弊害、g) 単年度予算制度、h) 契約の複雑化、i) 選挙・議会の承認、に大別することができる。

今回のアンケート調査によると、自治体がアウトソーシングを行わない理由のなかで、「情報の秘匿性への不安」を指摘する回答が多く、これは前項における全般的な民間企業のアウトソーシング課題と一致している。

図表 2-2-2 アウトソーシングを行わない理由（複数回答）



図表 2-2-3 自治体におけるアウトソーシングの課題

項目	課題の内容
職員のスキルの空洞化、受託側に主導権が移行、業者変更が困難	全面的なアウトソーシングになればなるほど、行政機関が保持するスキルが低下する危険性が高くなる。詳細なスキルの空洞化はある程度やむを得ないが、受託側に主導権を握られ、業務の進行状況を監視できなくなると障害生じる可能性がある。また、アウトソーシングした業務がブラックボックス化し、業者の変更が事実上不可能になる恐れがある。アウトソーシング導入後の情報システム部門の本来業務には、スキルの空洞化を防ぎ、主導権を維持するための対策をとることが含まれなくてはならない。
職員の移籍が不可能	諸外国の先進的なアウトソーシングでは、職員の移籍がおこる。しかし、日本においては民間分野でも雇用慣行のため職員の移籍は困難であり、公務員の場合は、公務員法で身分が保証されているので職員の移籍はより困難である。職員の移籍が実行できないために、アウトソーシングの効果を十分活用できないといった恐れがある。
契約途中でのプロジェクト中止	様々な外部環境の変化がおこり、アウトソーシング事業の見直しが必要になっても、契約上変更や中止が困難な場合がある。契約の際には、様々なリスクを明示し、委託側と受託側がいかにリスクを分担するかを決めておく必要がある。また、情報技術の進歩等を鑑み、契約期間をどの程度長期なものにするのか検討が必要である(受託側は長期的な契約を望む)。
データ、個人情報の漏洩	公務員には、公務員法によって守秘義務が課せられるが、受託側の職員には法律上の守秘義務はない。情報化社会の進展とともに個人情報の価値が高まり、行政機関から個人情報が漏洩する例が多くなった。国の行政機関では法律によって、また全国で40%強の地方公共団体においては、条例によって個人情報が保護されているが、民間分野で個人情報を保護する法律は、現在検討中である。現状では、受託先を選定する際に、プライバシーマークの取得等企業の個人情報保護に対する取組み姿勢をチェックする、もしくは契約等で対策を講じるしかない。
組合からの反発	日本の行政機関のアウトソーシングにおいて、職員の移籍を含むアウトソーシングが展開された例はないが、アウトソーシングの展開によって、行政機関の職員数の減少につながることで組合は通常慎重な姿勢をとる。ある調査によると、民間委託が実施できなかった理由で一番多いのは、組合、職員の反対である。全日本自治団体労働組合が発表した「99現業統一闘争の要求と重点課題」では、現業部門では直営を維持し、民間委託の阻止と減少している職員数の欠員の補充が最大の闘争課題とされている。アウトソーシングの実施の際は、なぜアウトソーシングが有効であるかをいかに職員及び組合に説明できるかが、情報システム部門の役割となる。
一般競争入札の弊害	行政機関が、民間から物資やサービスを調達する場合には、一般競争入札に付するのが原則である。アウトソーシングの場合は、コスト削減は目的の一つではあるが、絶対的なものではない。委託側と受託側がアウトソーシングの目的を共有し、受託側もマネージメント責任を持ちつつ、その目的達成に向けてのソリューションとしてアウトソーシングを推進する場合には、入札価格で業者を決定する一般競争入札では、その利点が活かされない恐れがある。
単年度予算制度	行政機関の単年度予算制度下では、2年目以降のアウトソーシング予算を保障することはできない。受託側にとっては、契約の継続が保障されないと収支の見通しが立たなくなり、大きな不安材料である。この不安によって、受託側が入札価格を高めに設定することもあり得る。
契約の複雑化	コスト削減が目的で、入札価格で受託業者を決定する従来の外注とは違い、アウトソーシングではどのような基準で受託業者を選ぶか、また契約においていかに目標を設定するのが複雑になる。戦略的アウトソーシングが進展している米国では、契約の複雑化が進み、アウトソーシングのコスト増の要因となっている。行政機関が単独で対応するのは困難で、アウトソーシングの企画段階で、外部コンサルタントや法律事務所等の活用が検討課題である。
選挙、議会の承認	アウトソーシングの展開が決定されても、議会で予算が通らないと実現しないという点は、受託側にとって懸念材料である。ある民間委託に対する議会の反応に関するアンケート調査によると、3割が民間委託に積極的に賛成しているものの、どちらでもないといった態度も3割強である。地方公共団体の首長がトップダウン式にアウトソーシングを推進した場合、トップのリーダーシップによってアウトソーシングは進めやすくなるが、選挙で首長が入れ替わった際に、方針が転換されてアウトソーシングの展開に支障をきたす可能性がある。

資料：行政情報システム研究所「新たな行政情報化におけるアウトソーシングの活用に関する調査研究報告書」に基づき作成

アウトソーシング後進団体における阻害要因

現在、アウトソーシング後進団体におけるアウトソーシングを行わない理由については「情報の秘匿性が守られるか不安」、「庁内対応で十分」、「対象システムがない」が多い。情報の秘匿性への不安は民間を含め、アウトソーシング一般の課題でもあり、自治体全体にあてはまるものである。

人口規模別にアウトソーシングを行わない理由を見てみると、最もアウトソーシング推進が少ない人口規模1万人未満では「専門要員がいるため」が少なく、他の3要因がほぼ同等であるのは上記アウトソーシング後進団体の回答を裏づけている。

「専門要員がいるため」の差が顕著に表われているのは10～30万人で最も情報システム部門要員の処遇に問題を抱えていると考えられる。

図表 2-2-4 アウトソーシング後進団体における「アウトソーシングを行わない理由」(複数回答)

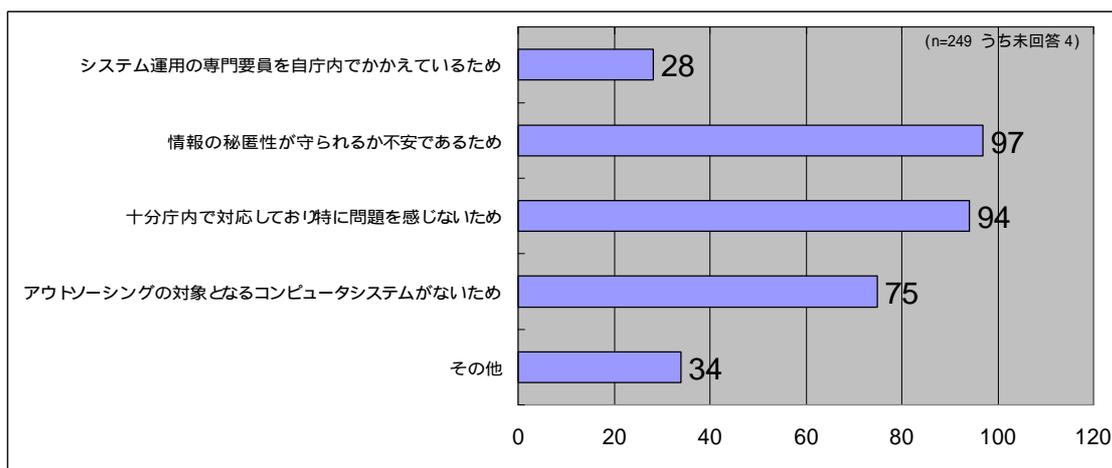
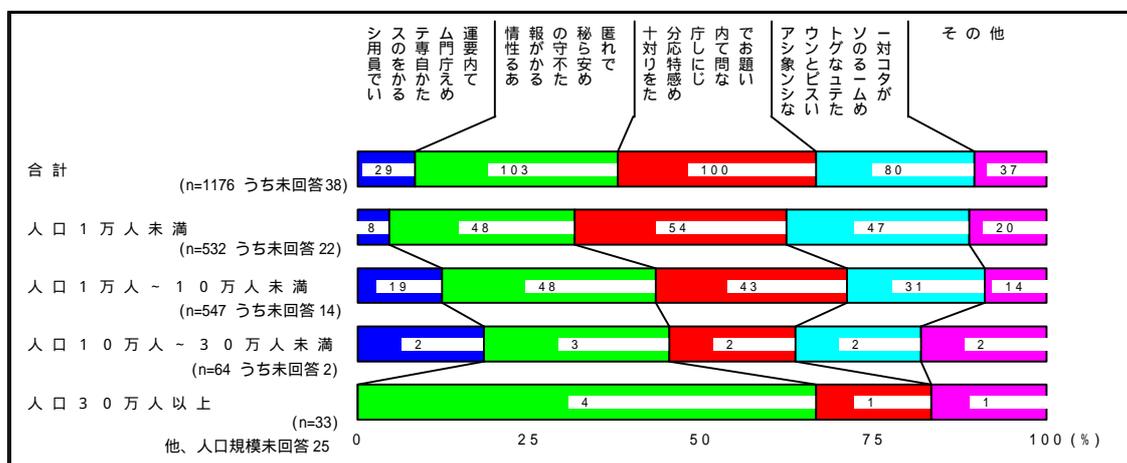


図 2-2-4 人口規模別「アウトソーシングを行わない理由」(複数回答)



アウトソーシング先進団体の課題認識

アウトソーシング先進団体の自由記入欄の記述を整理すると、その課題認識は、共同化・データセンター、ASP、国への要望、県への要望、民間企業への要望、に大別することができる。

アウトソーシング関連では、データセンターにおける経営上の信頼性、情報の機密性、アウトソーサーへの丸投げ（職員の情報リテラシー）などである。

ASP関連は期待感が高いものの具体的な課題までは認識されていないようである。

図表 2-2-5 アウトソーシング先進団体の課題認識

カテゴリー	アウトソーシング先進団体の意見
共同化の取組みにおける課題	<p>各自治体ごとに使用しているメーカーなどに差異があり、アプリケーション使用にあたって、自庁システム改修などに費用が生じる。</p> <p>市町村合併をふまえた取組み（の必要性）</p> <p>システムの変更要望があっても各町の事務執行形態に差があるため共同歩調がとりにくい。</p> <p>インフラ整備のための財政的援助を増額</p> <p>周辺自治体の情報化格差。事務の標準化。</p>
データセンターに対する課題	<p>存続の信頼性（経営を途中で止めたりしないという保証、保障）</p> <p>情報の機密性について不安がある。</p> <p>インフラ整備のための財政的援助を増額</p> <p>一旦導入すると特定の業者が情報をすべて握ってしまい更新時に価格競争によるコストダウンが図れない。また、情報の独占が行われてしまう。職員の情報リテラシーが低いと改善できない。</p>
ASP活用の課題	<p>ベンダーにとらわれない地域のための提案をしてほしい。</p>
電子自治体推進において国への要望	<p>財源支援をしてほしい 規制のない財政援助 財政的支援の拡充 有利な補助金。ランニングコストの補助があれば。</p> <p>財源の確保。特に通信分野におけるインフラ整備が主要都市部でしか行われておらず、整備に対する補助等はあるが、後の維持コストが補てんされないため小規模な自治体は情報化推進が難しい。</p> <p>汎用 ASP 化システムを開発することにより自治体の導入コスト縮減。光ファイバー網の開放。</p> <p>高速回線のインフラ整備において民間事業者が不採算地域として整備、着手しない（恐れがある）地域への国による整備及び民間へのサポート体制。省庁の縦割りそのままの IT 化ではなく、国において統合化した後地方に整備させてほしい。</p>
電子自治体推進において県への要望	<p>県の担当者も幾つも業務を兼務しており、人数的に余裕がないことも原因していると思われるが、文書中心で国の指針、情報について分かりづらい。会議、説明会などを開催して、しっかり説明を。</p> <p>規制のない財政援助 広域での推進を図るためのインフラ整備、リーダーシップ。 全県的な情報化推進について強いリーダーシップの発揮。 町レベルで実現が難しい、IDC や ASP の運営や運営支援を。</p>
電子自治体推進において民間企業への要望	<p>個別のシステムではなく統合的なシステムの提案をしてほしい</p> <p>情報提供。システムの ASP 化。</p> <p>早急な高速回線網の整備。</p>

自治体におけるアウトソーシングの阻害要因

これまでに浮かび上がってきた様々な課題も自治体職員のアウトソーシングを含む情報リテラシーの向上の必要性に帰着すると考えられる。この点を前提に特に以下の事項に注力することが重要である。

そして次節以降ではそれらの問題に対する基本的な考え方の整理を行った。各団体の意識向上と自助努力はもちろん、国や県などにおけるガイドラインや教材の作成、研修の充実などによって自治体をサポートすることも求められている。

a) IT投資の費用対効果に対する意識

自治体においてアウトソーシングの課題としてあげられているものについてはその根底にある阻害要因を考察する必要がある。

自治体のアウトソーシング推進状況の分析(本章2-1)によって相対的に人口規模の大きな自治体ほどアウトソーシングが進んでおらず、小規模な自治体ほどアウトソーシングが推進されているのが現状である。前項のアンケート調査結果を見ても、アウトソーシングを行わない理由として要員に余裕があったり、特に問題を感じない、対象となるコンピュータシステムがない、との回答は多い。

これらは今まで比較的財政に余裕があり、コスト低減に取り組む必要がなかったため、アウトソーシングを実施していないと考えることができる。小規模な自治体ほど従来から危機感が強く、情報システム投資の費用対効果に敏感であったともいえる。

このようにアウトソーシングが相対的に遅れている自治体では情報システム投資の費用対効果を、アウトソーシングという選択肢を含め、十分に検討してこなかったことが背景要因の1つと考えられる。電子自治体実現という政策課題を与えられ、新たな費用負担の可能性が生じたことにより、最近になってアウトソーシングが関心を集め始めたといえる。この要因に対する対応の方向性はアウトソーシングの効果や費用対効果の算定方法について情報システム部門はもちろん、広く自治体職員の理解を深めることである。

b) サービス品質確保ノウハウの欠如

一方、サービス品質への不安は、自治体が住民情報を取り扱うことから当然の課題であるが、絶対にアウトソーシングできないものの方が少なく、これも取り組み姿勢に関わる所が大きい。

より自治体がIT投資の費用対効果にシビアになれば、積極的にアウトソーシングを活用していく努力が求められるようになる。今後、民間企業におけるアウトソーシングの取り組みの方向性と同様に、SLA(サービスレベルアグリーメント)やパフォーマンス契

約などのサービス品質確保のためのノウハウの欠如がアウトソーシング推進上の阻害要因として顕在化すると考えられる。

c) 硬直的なIT調達体制と制度

アウトソーシングによってより大きな効果を得るためには民間アウトソーサーとパートナー関係となり、お互いの専門性を生かして両者の目標（サービス品質向上やコスト削減など）を最大化することが必要である。岐阜県における戦略的アウトソーシングや藤沢市におけるIT-PFIなどの先進的な取り組みはこれらのIT調達方法の改善のための先駆的事例である。

一方、電子政府プロジェクト関連での安価受注問題を機に政府ではIT関連調達制度の改善に着手したが、自治体でも全く同様の取り組みが求められている。自治体におけるIT調達体制および制度が硬直的であると、前述した費用対効果の意識が高まっても不十分な効果しか得られなくなる可能性がある。そのため、様々なアウトソーシング手法に対応できない硬直的なIT調達体制・制度がアウトソーシング活用の障害となってくる。

民間における様々なアウトソーシング手法を取り入れていく研究と創意工夫、そして実際の調達方法改善の試行錯誤がこの障害を解消していくために必要となる。

(2) アウトソーシングの期待効果の明確化

アウトソーシング効果の事例

相対的に取り組みの遅れた自治体におけるアウトソーシングを推進し、自治体によるアウトソーシング活用をより高度化するためにはまず、アウトソーシングの効果を明確化し、採用意欲を高める必要がある。また、TCOの考え方に基づく費用対効果の算定も不可欠であり、この節と次節でこれらを取り上げている。

まず、IT分野におけるアウトソーシングの効果は、実際にアウトソーシングを実施してきた企業によるアウトソーシングの見直し事例を分析することによって、より実態に近づくことが可能である。

図表 2-2-6 は国内企業の情報システム子会社を通じたアウトソーシングの見直し事例を整理したものである。アウトソーシングの見直しによる期待効果と狙いは、保守・運用コストを中心とする費用低減とその他の経営上の戦略的目標である。

保守・運用コストは総じて5～20%程度の低減効果を得たというケースが多い。一方、戦略的目標は様々であり、システム子会社の外販事業強化、システム企画機能強化、社内人事ローテーション問題の解決、開発期間短縮、経営資源の本業集中、震災対策強化、先端技術の取り込み、システム子会社のスキル向上、等である。

一般的なアウトソーシングの効果として指摘されることの多いのは以下の項目である。

- a) 人材のシフトアップ
- b) 情報処理コスト上昇のセーブ
- c) トータルサポートの実現
- d) 既存システムのクリーン化
- e) 万全の機密保護対策
- f) 早期稼働
- g) サービス時間の拡大
- h) 電算室スペースの有効活用
- i) 安全性の向上

図表 2-2-4 に見られるその他の特徴としては、アウトソーシング契約期間が5～10年間程度で長期間であること、アウトソーシング先を1社にまとめる場合が主流とはいえ、複数に分散するケースも一部に見られることなどを指摘することができる。

図表 2-2-6 アウトソーシング見直し効果の事例

ユーザー	対象業務	契約開始時期	契約期間	アウトソーシング先	当初の狙い	現在までに得た成果
NKK	開発 保守 運用	2000年9月	10年間	日本IBM	システム子会社の 外販事業強化	2000年9月にエヌ・ケー・エグサの株式 を日本IBMに80億円で売却した
NTN	開発 保守 運用	1995年8月、 2000年8月契 約更改	5年間	運用：IBM 開発：保守： 独立系ソフト 会社	システム企画機能 の強化、社内人事ロ ーテーション問題の 解決	運用コストを7%削減。システム・ダウン の頻度も10分の1に削減。システム部 門は業務改革や情報管理で経営に貢 献
寿屋	開発 保守 運用	1999年1月	6年間	富士通FIP	開発期間の短縮 運用コストの削減	運用コストを5～10%削減
三洋信販	企画 開発 保守 運用	1992年3月	10年間	日本IBM	経営資源を本業に 集中。システムコス ト全般の削減	システムで処理する業務量の増加に比 べて、保守・運用コストの増加を抑える ことが出来た
シャティ	保守 運用	1999年1月	5年間	富士通	震災対策の強化、シ ステムの企画/開 発業務に集中	システム子会社が開発業務に専念でき る体制ができ、電子商取引など戦略的 なシステムを構築できた
商船三井	運用	1999年1月	8年間	日本IBM	運用コストの削減。 システム子会社は 外販事業に注力	年間5億円の運用コストを1割削減
すかいらく	企画 開発 保守 運用	1997年8月	特に 定めず	企画：フューチャー システム、開発： 日通工、運用： 電通国際 情報システム	先進技術の取り込 み、経営戦略とシス テムの密接な連携	詳細な業務データを収集できるよう になり、経営の意思決定支援が可能にな った
住友金属工 業	開発 保守 運用	2000年10月	10年間	日本IBM	システム/コスト全 般の削減。システム 子会社のスキル向 上	保守・運用コストを年間150億円から 100億円に削減予定
ダイセル化 学工業	運用	1997年2月。 1999年2月に 契約更改	2年間	CSK	運用コストの削減。 業務とシステムの密 接な連携	運用コストを1割以上削減
東京都民銀 行	開発 保守 運用	2000年5月	8年間	NTTデータ (地銀共同シ ステム 「STARACE」 を利用)	システム・コスト全 般の削減、経営資源を 本業に集中	年間50億円のシステム・コストを8億 円削減。運用の品質が安定した。
日産自動車	保守 運用	2000年10月	10年間	システムは日 本IBM、ネット ワークは日本 テレコム	保守・運用コストの 削減。システムの新 規開発案件に集中	運用コストを17%削減する(予定)
ファンケル	開発 保守 運用	開発、保守は 2000年4月。運 用は同7月	5年間	日本IBM	開発、運用コストの 削減、開発期間の 短縮、システム部員 の再配置	開発、運用コストを5年間で12億円削 減する(予定)
プロミス	運用	1998年4月	10年間	日本IBM	運用コストの削減。 システムの企画、開 発業務に集中	運用コストを19%削減(予定)
北海道銀行	開発 保守 運用	1998年5月	10年間	NTTデータ	開発、運用コストの 削減。社内の人事ロ ーテーション問題の 解決	保守、運用コストを10年間で20億円削 減する
前田建設工 業	開発 保守 運用	開発、保守は 1992年、運用 は1997年5 月	運用は 5年間、 開発・ 保守は 特に定 めず	開発・保守は ビジネスプレ イン太田昭 和、運用はC SK	開発、運用のコスト 削減。システム部門 は外販事業に注力	運用コストを3割削減。外販事業を強 化し2000年度にはノーツなどのシステ ムで2億円の売上見込む
ワタミフード サービス	企画 開発 保守 運用	1997年1月	6年間	富士通	開発期間の短縮 新技術を利用した戦 略システムの構築	店舗数の増加に合わせてアウトソーシ ング料金を支払うため、売上に占める システム投資の割合を平準化できた

資料：日経コンピュータ(2000.10.23)

注1) SLA：サービス・レベル・アグリーメント

注2) ハードウェアの運用だけを対象とし、アプリケーションの運用、保守は含まない

アウトソーシング効果のイメージ

アウトソーシングの効果は、情報システムの設計、開発、運用、保守といったシステムライフサイクルの各段階における費用を直接的に低減しながら、開発期間の短縮、システム企画機能強化、本業への資源集中などの定性的、質的な効果も合わせて追求するのが一般的といえる。

アウトソーシング効果のイメージを、システム運用全般を外部委託する形態を例にとりあげて整理したのが下の図表 2-2-5 である。

自社の情報システム要員の 8 割以上を占めていた運用業務負担をアウトソーシング活用によって全体の 2 割強まで縮小し、情報システムの計画要員や本業部門に人的資源をシフトするという効果を例示している。

自治体においても直接的な費用低減と同時に人員のより効果的な再配置など質的な効果も期待できる。

図表 2-2-7 アウトソーシング効果の例

[アウトソーシング前]		[アウトソーシング後]	
企画 / 計画	4 %	商品企画 / 営業部門	23 %
開発 (メンテナンス中心)	14 %	企画 / 計画	14 %
システム管理	10 %	開発 (新規業務アプリケーション)	40 %
業務運用	30 %	システム管理	5 %
オペレータ	30 %	業務運用	9 %
設備管理	12 %	オペレータ	5 %
		設備管理	4 %

資料：富士通

アウトソーシングの定量的効果

a) 試算例

定量的に試算が容易なアウトソーシング効果は直接的な費用（アウトソーシングを実施しない場合とした場合の比較）の削減効果である。平均的製造業と平均的非製造業について具体的な試算を行ったケースが図表2-2-6である。

アウトソーシング形態は、自社内に設置・管理していたホストコンピュータをアウトソーサー側のデータセンタへその運用・保守（オペレーション）を一括委託に切り替える場合（ハウジング）を想定している。さらに下段では設計、開発、運用、バックアップといったシステムライフサイクルを全般的に委託する場合である。

この試算によると運用委託では約15%、システムライフサイクル全般の委託では約25%の費用低減効果を見込むことができる。

図表2-2-8 定量的効果の国内試算例

	コスト削減効果：一般的試算結果（オペレーション機能のみ）					その他効果	総括
	製造業平均的企業		非製造業平均的企業				
	内製化	アウトソーシング	内製化	アウトソーシング			
人件費	29.7%	23.7%	22.0%	15.6%	ホストコンピュータ設置スペース消滅によるマシンルーム費用低減、消滅 内部職員低減に伴う福利厚生費低減 ・コスト平準化、変動費化 ・オペレータ管理業務軽減 ・スペース有効利用 ・本業へのパワーシフト ・専門性の活用		
開発 設計費	10.3%	10.3%	14.2%	14.2%			
運用費	52.6%	-	56.4%	-			
アウトソーシング料	-	45.8%	-	45.9%			
その他	7.4%	7.4%	7.4%	7.4%			
計	100.0%	87.3%	100.0%	83.2%			
効果	12.7%		16.8%			約15%	

	コスト削減効果：一般的試算結果（設計以降の全機能 設計、運用、バックアップ）					その他効果	総括
	製造業平均的企業		非製造業平均的企業				
	内製化	アウトソーシング	内製化	アウトソーシング			
人件費	29.7%	7.4%	22.0%	4.0%	同上		
開発 設計費	10.3%	2.9%	14.2%	2.7%			
運用費	52.6%	-	56.4%	-			
アウトソーシング料	-	65.5%	-	65.2%			
その他	7.4%	-	7.4%	-			
計	100.0%	75.8%	100.0%	71.9%			
効果	24.2%		28.1%			約25%	

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」（H10.3）に基づき作成

b) アウトソーシングによる抜本的効果

IT分野における技術革新の成果を取り込みながらアウトソーシングを活用することによって、さらに抜本的な効果が得られることを、一般的に試算することは困難である。各企業にとっての戦略的な効果を定量化することになるため、比較可能な形で単純に費用低減として示すことができないためである。

事例としては新技術の導入に伴い、情報システム業務の抜本の見直しを行うことで数十%の費用低減を達成するものも多い。また、改善効果の共有を図るインセンティブを付与した戦略的アウトソーシングでは、抜本の見直し提案自体をアウトソーサに競わせるものであり、より大きな直接的費用低減の可能性があるといえる。

c) アウトソーシング効果の実現

アウトソーシングによる費用低減効果はそれまでのシステム運用要員の再配置が前提となることが多いため、企業全体の人件費低減は米国のように要員自体の削減やアウトソーサへの移転を行うことができない限り、長期的に実現する効果であるといえる。

また、業務や作業だけでなく、IT資産をアウトソーサに売却する場合に限り、キャッシュフローや資産効率(ROA等)向上効果を短期的に実現することができる。

このように組織のスリム化を目的とする「プッシュ・アウト型」アウトソーシングではスピードを重視する米国型経営においてより抜本的なアウトソーシング効果を楽しやすく、日米のアウトソーシングに関連する商慣習のちがいを十分に考慮する必要がある。

d) ASPサービスの費用対効果

図表 2-2-9 の通り、ASP導入は自社導入に比べ初期費用、運用費用、その他費用の各項目で不要となるものが多く、ハードウェアやネットワークに加えてアプリケーションまで外部資源を活用することの可能性の高さを推測できる。

現実にはそれらを負担するアウトソーサ(ASP:アプリケーションサービスプロバイダ)の対応(市場顧客の想定、事業・投下資金回収計画、そして料金設定方法)によってユーザにとってのASPサービス活用効果が左右される。

図表 2-2-9 自社導入とASP導入のコスト項目比較

自社導入コスト	ASP導入コスト
初期費用 サーバー購入費 ソフト開発費(パッケージ・ソフト購入) セットアップ費 通信環境整備費 運用コスト 運用教育費 システム開発費(機能強化など) サーバー増設費 ハードソフト・メンテナンス費 システム運用管理人員費 設置スペース(家賃) 電気代、通信費 その他コスト システム要員の教育費 機器・ソフトなどの資産の保険 通信環境・サービスの変化に伴うシステム対応費用	初期費用 通信環境整備費 運用教育費 (ASP導入初期費用) 運用コスト システム開発費(機能強化など) 電気代 通信費 ASP利用料金 (月額利用料合計) その他コストなし

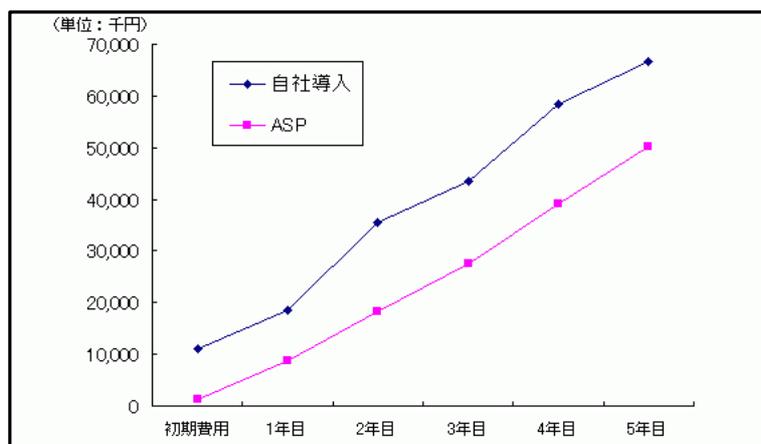
資料: 日経システムプロバイダ別冊「ASPサービス・ガイド 2001」を基に作成

現在は国内はもちろん海外においても試行錯誤が行われている状況であるが、提供されるASPサービスは少なくとも初期費用を大きく削減可能な料金設定となっている(図表 2-2-9、)。

サービスに必要なハードウェアやネットワーク、そしてアプリケーション購入(開発)といった初期費用を潜在的な多数のASPサービスユーザ(顧客)で共有する効果といえる。

図表 2-2-9 ASP導入効果試算例: その1

グループウェアを自社導入した場合とASPサービスで利用した場合の費用比較。

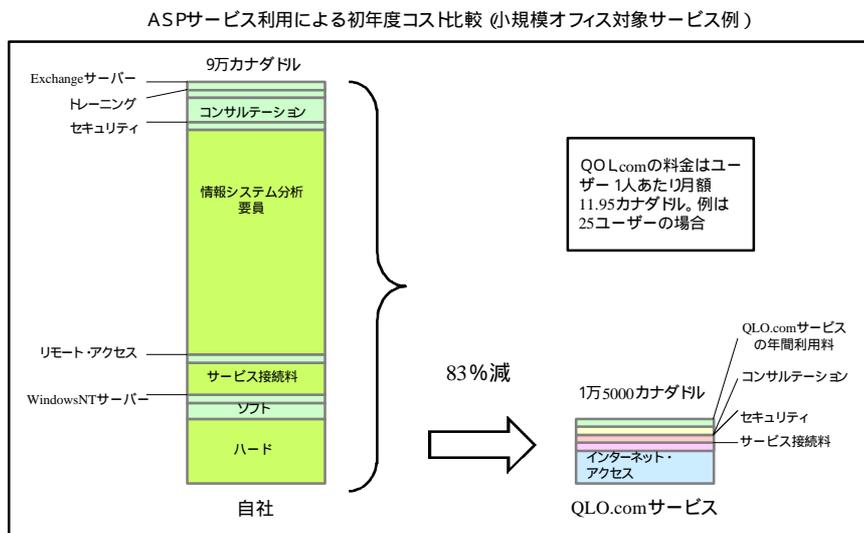


【前提条件】

ユーザ数: 1年目 200人、2~3年目 250人、4~5年目 300人
 運用工数: 1年目 0.5人/月、2~3年目 0.8人/月、4~5年目 1人/月

出典: 日立ホームページ (<http://www.apinetland.ne.jp/product/comparison/index.htm>)

図表 2-2-9 ASP導入効果試算例：その2



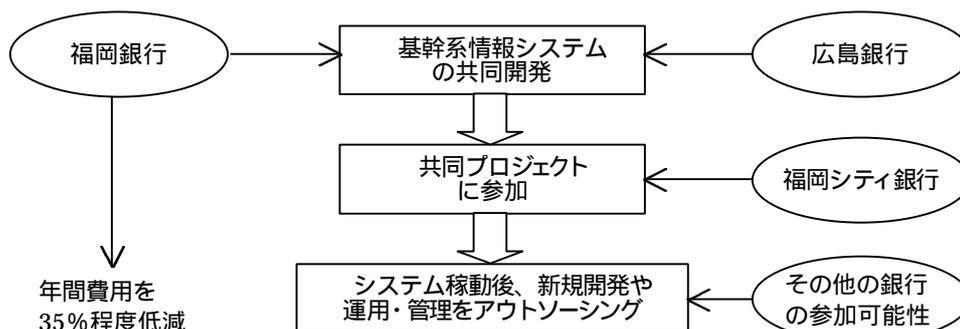
資料：日経システムプロバイダ別冊「ASPサービスガイド2001」を基に作成

e) 共同アウトソーシング (シェアードサービス) の効果

ITの企業競争力に及ぼす影響が増大する一方、様々なIT投資負担の軽減への取り組み努力がなされている。その中で企業グループや同業種企業群でアウトソーシングを活用した情報システムの共同開発・共同運用も活発化している。福岡銀行と広島銀行は基幹系情報システムを共同開発するプロジェクトを立ち上げ、その後、福岡シティ銀行も参加。システム稼働後は一括アウトソーシングする予定であり、単独開発・運用に比べ年間費用を35%程度、低減できるとの試算をしている。

このように共同アウトソーシングではより単純化すると少なくとも初期費用を参加ユーザ数で折半するコスト低減効果が期待できる (初期費用 ÷ ユーザ数)。そして1ユーザ当りの運用費用も前出図表 2-2-8 で示したアウトソーシングによる集中化効果等 (15~25%) を享受できることになる。ASPサービスのようにアウトソーシング・サービスの充実を受動的に待つのではなく、ユーザ側が能動的に同様の効果を追求する取り組みは電子自治体の推進・実現上も参考となる。

図表 2-2-10 金融機関の共同アウトソーシング例



資料：日経情報ストラテジー(2002年3月)を基に作成

自治体におけるアウトソーシング効果

前述の民間企業におけるアウトソーシング効果に対して、自治体におけるアウトソーシングには共通している効果と相違する効果が混在している。

民間企業におけるアウトソーシング効果は以下のような項目であった。

- a) 人材のシフトアップ
- b) 情報処理コスト上昇のセーブ
- c) トータルサポートの実現
- d) 既存システムのクリーン化
- e) 機密保護対策
- f) 早期稼働
- g) サービス時間の拡大
- h) 電算室スペースの有効活用
- i) 安全性の向上

一方、自治体におけるアウトソーシングの効果としては図表 2-2-11 の通りである。

直接的効果として、a) 経費削減、b) 庁舎スペースの有効活用、c) 人事上の障害の解消や最新技術の活用、d) 職員の本来業務への集中、e) 災害対策、f) セキュリティの確保、g) 運用時間帯の延長、h) 固定費の変動費化、i) 行政機関への不信感の排除、の9点である。

また、間接的効果としては、a) 人材の流動性の確保、b) 専門性の活用による高度化・効率化、c) 本業へのパワーシフト、の3点である。

自治体における情報化の進展度合いは都市規模等により大きく異なっているが、短期的効果が十分に得られる領域の情報化はすでにほとんどの自治体で実施されてきている。従って今後の自治体におけるアウトソーシングの効果は、コスト削除を含む戦略的目標にシフトしつつあり、活用する自治体の手腕に左右される部分が増大すると考えられる。

図表 2-2-11 自治体におけるアウトソーシング効果

直接的効果

項目	効果の内容
経費削減	例えば、通商産業省の調査によると、地方公共団体、特に市町村におけるアウトソーシングによるコスト削減効果は、内製化の場合と比較して約 20%削減できる。(1997年、「平成9年度内外価格動向等調査 アウトソーシングのコスト削減効果分析調査」)
庁舎スペースの有効活用	行政機関はオフィス賃貸料を払っていないため、この概念はなじみがないが、システム機器を外に出せば、その分のスペースを他の事業のために使うことができる。北海道では、大幅な機構改革に合わせ、庁舎面積の有効活用を図るため、マシン室を外部に移設することを検討したことがきっかけで、アウトソーシングの導入が決まった。(1999年、「地方公共団体における情報システムの運用管理の効率化に関する調査研究」)
人事上の障害の解消、最新技術の活用	行政機関における人材育成方針が、スペシャリストよりゼネラリストの育成が中心なため、最新の情報技術の取得が難しいといった人事上の障害を、受託側の最新技術を有する人材を活用することによって解決できる。アウトソーシングを導入することによって、行政機関の情報システム担当職員の役割は変わっていく。
職員の本来業務への集中	アウトソーシングの導入を検討し、その領域を決定する前提として、情報システム担当職員の本来業務とは何か、ということを決めることが不可欠である。職員はその本来業務に集中し、その他の業務は受託側に任せることによって業務の効率化が図れる。また、アウトソーシングによって余った要員を、必要としている他部署に配置転換できる。
災害対策	財政難のため、行政機関の庁舎を最新のものにすることは困難であるが、災害対策を講じた受託側のセンターを活用することにより、災害対策を推進できる。通商産業省は、情報処理サービス業を行なう事業者のうち、情報システムに関して安全対策が実施されている施設を、「情報処理サービス業情報システム安全対策実施認定事業所」として認定している。
セキュリティの確保	外来者が行き来する庁舎ではなく、入退出管理がしっかりした受託側のセンターを活用することにより、セキュリティの確保がより確実になる。
運用時間帯の延長	24時間、365日対応が可能になり、サービスの向上につながるができる。
固定費の変動費化	アウトソーシングの導入により、行われたサービスの一単位当りの支払方式に変更できる。
行政機関への不信感の排除	近年の政府の不祥事、汚職等により、行政機関への不信感が高まりつつある。行政機関がいかに国民の信頼感を取り戻すかということは重要な課題であるが、その際に行政改革の推進が一つの解決策となりうる。一方でアウトソーシングは行政改革の手段と認識されており、積極的なアウトソーシングは市民の信頼を高める。

間接的効果

項目	効果の内容
人材の流動性確保	SEなどの専門職は一人前になるまでに多くの年月を要するため、職員として採用した場合に円滑な異動の妨げになることが考えられる。アウトソーシングによって外部の人材を活用することで職員の流動性が確保されるとともに、ホストコンピュータの夜間運用などに伴う不規則勤務にも弾力的な対応が可能になる。
専門性の活用による高度化・効率化	専門業者に委託することによって、他の民間企業や自治体からの受託業務を通じて得た専門的な知識や高度なノウハウ、技術を活用し、行政サービスの質の向上や業務の効率化を図ることができる。
本業へのパワーシフト	庁舎におけるOA機器の整備、ネットワーク化、電子文書による情報公開など行政情報化の推進に伴って、情報管理主管課においては情報処理以外の業務量が増大している。情報処理業務についてはアウトソーシングを活用することによって、全庁的な情報政策の企画・立案など、より政策的な業務に集中することができる。

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」を基に作成

国内市町村における定量的効果試算例

前述民間企業の試算と同様の考え方で国内市町村がシステム運用業務を一括アウトソーシングした場合の効果を試算したものが図表 2-2-12 である。運用を自前で行う場合（内製化）の費用 100%に対し、アウトソーシングの場合は 78.5%、すなわち 12.5%の費用低減効果が見込まれるとしている。

図表 2-2-12 国内市町村運用アウトソーシング効果試算例

職務別電算関係職員数(市町村、1997年)

(単位:人)

	SE/ プログラマ	オペ レータ	小計	管理要員	その他	合計
所属職員	3,921	1,447	5,368	6,755		12,123
派遣要員	805	2,740	3,545		382	3,927
合計	4,726	4,187	8,913	6,755	382	16,050

資料 地方自治コンピュータ総覧

職務別電算関係職員数(市町村、1997年)

(単位:百万円)

人件費			開発・ 設計費	運用費	その他	合計
	内部職員	外部要因				
90,518	70,186	20,332	52,580	311,478	9,306	463,882

資料 地方自治コンピュータ総覧

職務別電算関係職員数(市町村、1997年)

(単位:百万円/年)

内製化の場合			アウトソーシングの場合		
人件費	90,518	19.5%		50,338	10.8%
運用費	311,478	67.1%	アウトソーシング料金	251,781	54.3%
開発・設計費	52,580	11.3%		52,580	11.3%
その他	9,306	2.0%		9,306	2.0%
計	463,882	100.0%	計	364,005	78.5%

資料:図表 2 - 2 - 8 に同じ

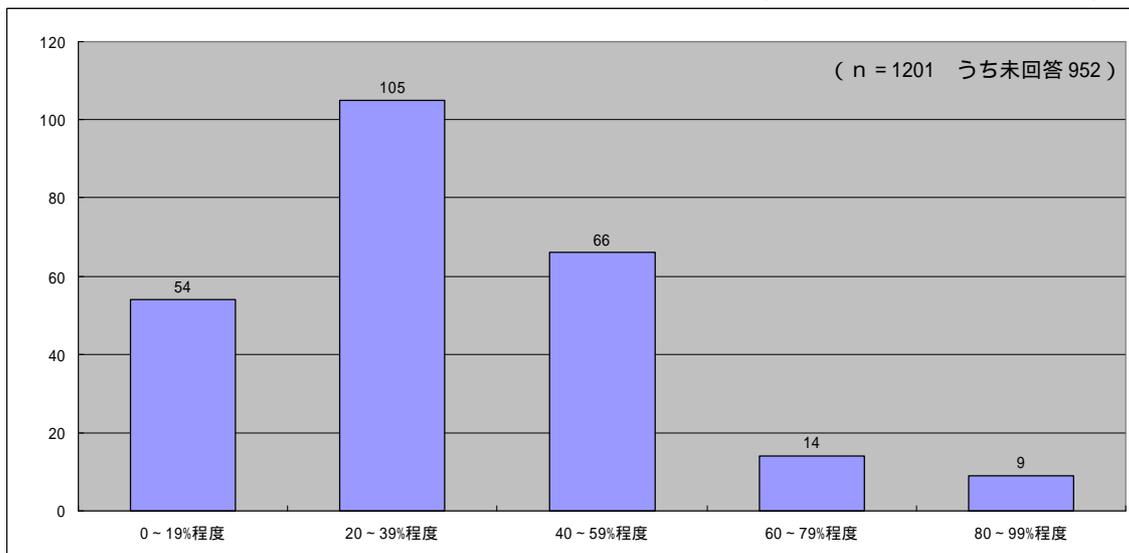
共同化の効果

今回の自治体向けアンケート調査結果によると、単独導入に対する共同化によるコスト削減効果は、開発費用に関しては「20～39%程度」が最も多く、次いで「40～59%程度」である。保守・運用費用においては「10～19%程度」が最も多く、「30～39%程度」と回答する団体も多い。

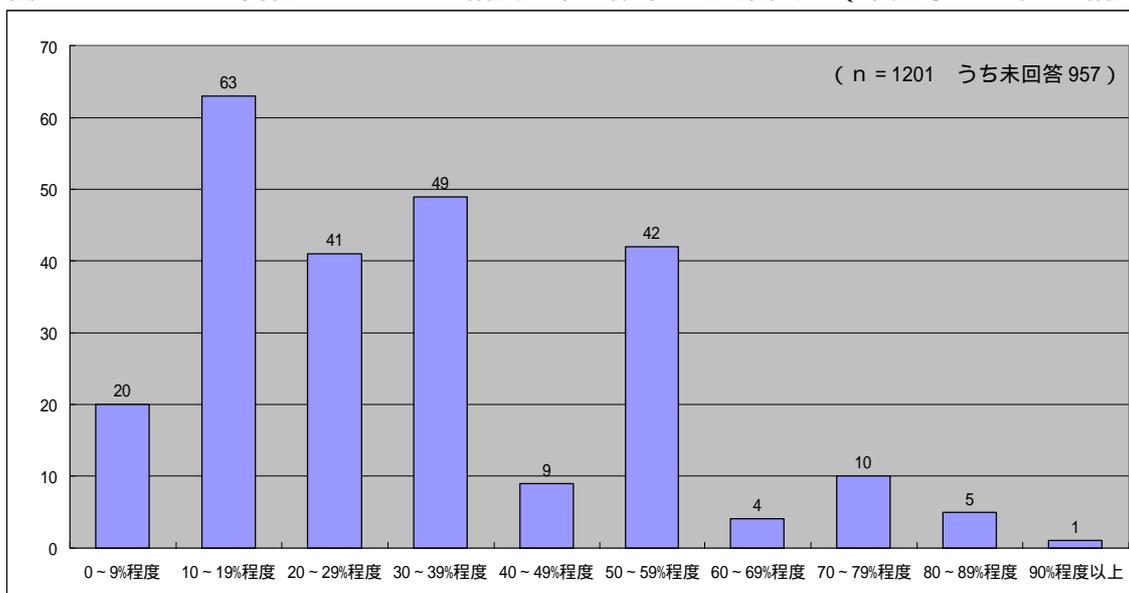
一方、自治体の共同化に対する民間企業の評価は50%台が最も多い。

このように、共同化は開発費用、保守・運用費用の各段階において大きなコスト削減効果を期待することができるといえる。

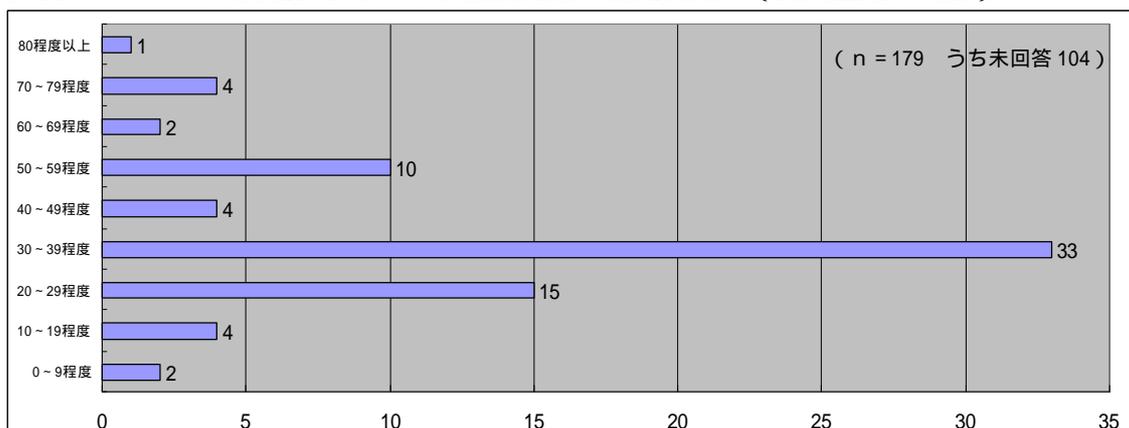
図表 2-2-13 共同化によるコスト削減効果<開発費用> (単独導入に対する削減比)



図表 2-2-13 共同化によるコスト削減効果<保守・運用費用> (単独導入に対する削減比)



図表 2-2-13 共同化によるコスト削減効果<開発費用> (民間企業の回答)



(3) 費用対効果の算定

総合保有コスト（TCO）

国内におけるアウトソーシングはユーザによるシステム自己導入を前提に、システム運用等をアウトソーサにまかせるタイプが主流である。

しかし海外におけるアウトソーシングはハードウェアやソフトウェアを自己導入もしくは購入・所有しない形態も想定している。「所有」から「利用」の流れである。この流れはユーザ・ニーズとアウトソーサ側の成長意欲を両輪しており、アウトソーシング市場充実の原動力である。

こうした「所有」から「利用」というアウトソーシングに対応した費用対効果分析の考え方が総合保有コスト（TCO：Total Cost of Ownership）である。

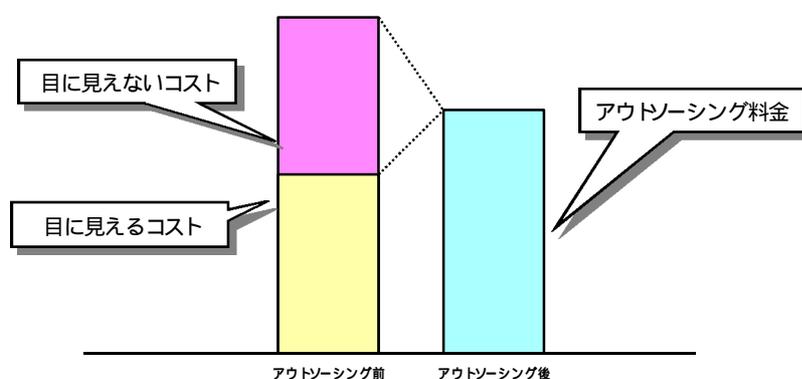
企業のIT導入、保有、利用のライフサイクル全体にわたる費用を把握してアウトソーシング等の意思決定を行うべきというモデルである。

その背景にはコンピュータのダウンサイジングに伴い、ハードウェア購入等の初期費用に比べ導入後のサポート、管理費用の比重が高まったことがある。低価格化で購入しやすくなった反面、購入後の維持・利用費用等を無視できないようになり、ライフサイクル全体で費用対効果を分析する必要が生じたといえる。

また、システムの自己導入は実際の支出として反映される費用のほかに、ユーザーサポートによる機会損失や研修などのエンドユーザ費用など金額換算しにくい、目に見えない費用（埋没コスト）が重要である。その埋没コストを含めた費用対効果を算定し、アウトソーシング採用可否などの意思決定を行うことが望ましい。

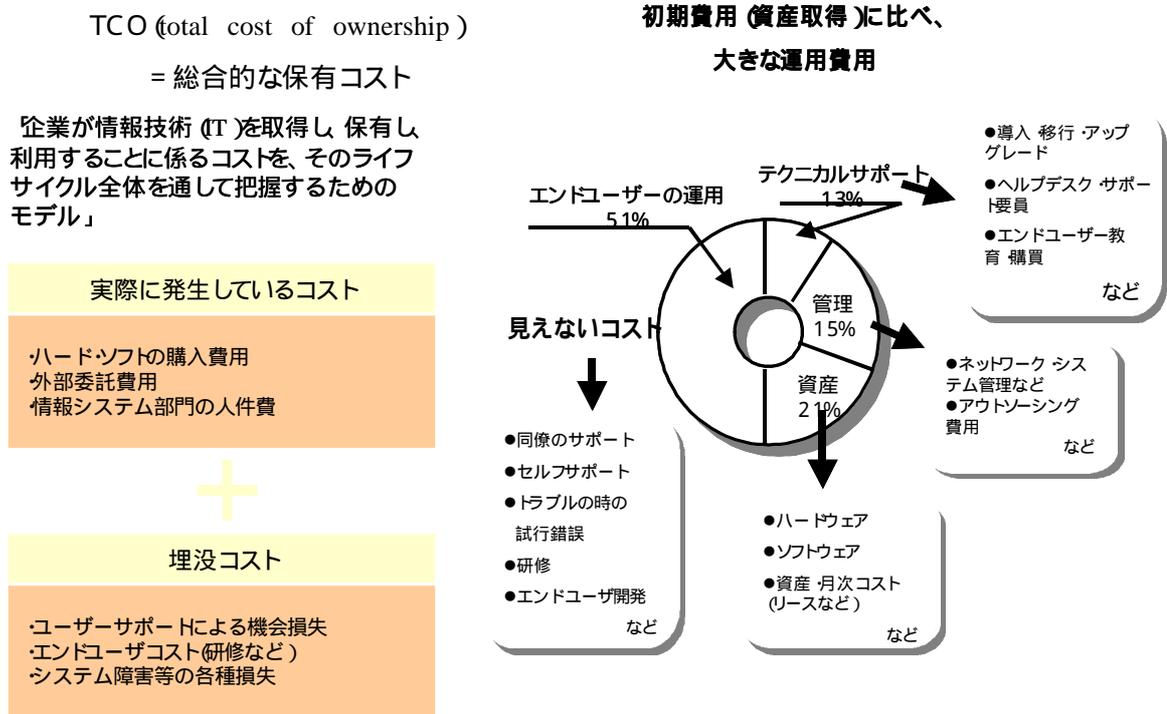
今後、電子自治体推進・実現にあたってはアウトソーシングの活用有無にかかわらずシステム導入による総合保有コスト（TCO）を算定し、意思決定材料とすることがアカンタビリティの視点も含め、重要となってきた。

図表 2-2-14 アウトソーシングのための費用比較



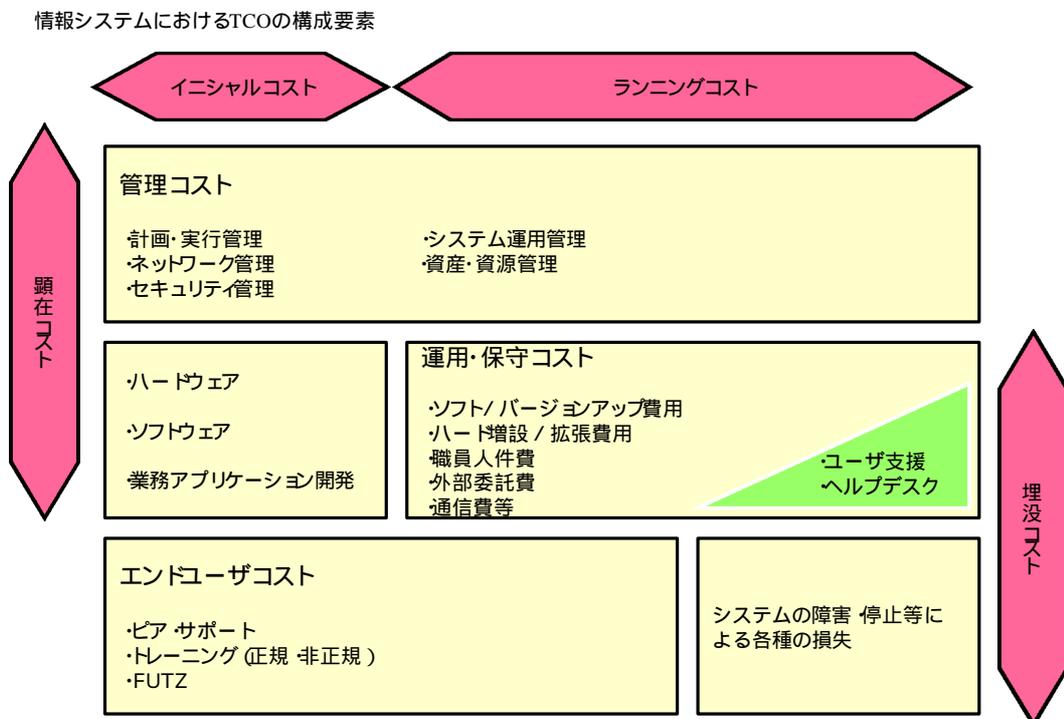
資料：NTTデータ編集『ITフルアウトソーシングハンドブック』（2000.11）

図表 2-2-14 TCOの考え方



資料 <http://www.csk-solution.gr.jp/tco/>及び山田靖二監修 図解入門塾すぐわかる! ASP』(2000.10)

図表 2-2-14 情報システムにおけるTCOの構成要素



資料：日本経済新聞を基に作成

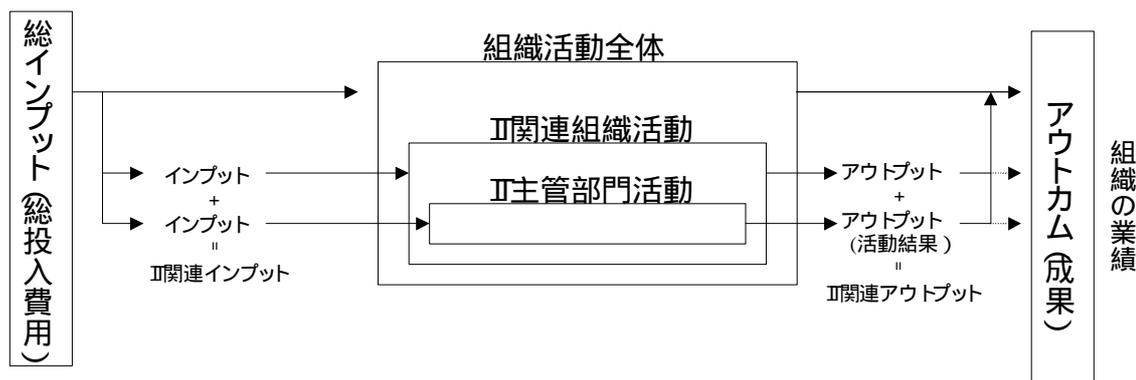
費用と効果の算定対象範囲

一方、IT活用の範囲が組織全体に広がり、企業の競争力そのものを左右するようになってきているため、IT導入およびアウトソーシング活用のための費用対効果分析もより柔軟に実施する必要がある。

費用については直接的な対象となるIT主管部門の費用にとどまらず、関連組織のIT費用、さらには組織全体の全費用の低減・効率化を検討対象とする場合もある。また、組織全体の業績（成果/アウトカム）に対する適切な効果測定の方がIT投資の費用対効果を考える上ではより建設的である。

このようにTCOに基づくIT導入およびアウトソーシングの費用対効果の測定はそのプロジェクト毎に異なり、複雑化することは避けられないが、中・大規模プロジェクトにおいては不可欠なプロセスといえる。

図表 2-2-15 プロジェクト毎に異なる費用対効果の算定対象範囲



【組織全体の目標】

組織の業績
(アウトカム/組織成果)

総投入費用
(総インプット)

↓

最大化

【II関連組織の活動目標】

組織の業績
(アウトカム/組織成果)

II関連インプット
(費用等)

↓

最大化

=

組織の業績
(アウトカム/組織成果)

II関連アウトプット
(活動結果)

↓

有効な活動

×

II関連アウトプット
(活動結果)

II関連インプット
(費用等)

↓

効率的な活動

自治体における総合保有コスト（TCO）

民間企業におけるIT投資の費用対効果算定は開発・購入等の初期導入費用に加え、システムライフサイクル全体にわたる維持費用、さらには実際の現金支出は発生しないが組織の機会損失である埋没費用までを総合して考えるようになってきている。

いわば自己導入、自己所有に伴う全体費用を算定するものであり、総合保有費用（TCO：Total Cost of Ownership）と呼ばれている。

このTCOを算定することでアウトソーシング採用可否などの意思決定が可能となるのは自治体においても同様である。

行政機関における費用対効果：「価値重視」

海外における行政機関のIT関連調達には、「価格重視」一辺倒から、「価格と品質等の重視」へ力点がシフトしている。図表2-2-16の通り、米国では「ベスト・バリュー（Best Value）方式」として、日本における総合評価方式を加点方式にした調達方法を採用している。価値（Value）＝品質（Quality）÷価格（Price）であり、価格だけでなく品質までも考慮するという意味合いで「ベスト・バリュー」という概念を導入しており、価値（Value）重視は多くの海外行政機関に共通している。いわば「高い価値」が高い費用対効果を意味しているのである。

さらに英国ではVfM（バリュー・フォー・マネー：Value for Money）というより精緻な概念を導入したことは良く知られている。英国におけるVfMはPFI等の公共調達分野に限らず、公共部門の活動評価のための総合的なパフォーマンス（費用対効果）評価の基本概念である。「大切な国民（市民）のお金（税金）なのだから、より価値ある使い方を考えよう」という思想が根底に流れている。

VfMはPFIを含むアウトソーシング全般の費用対効果測定上も活用される。特定アウトソーシング・プロジェクトのVfM最大化を目標としながら、実際に民間から調達するITサービス（含む資産）を「アウトプット」として特定し、そのアウトプットを最も効率的に達成しうる提案、企業を競争的に選定するという調達プロセスが採用されている。そのアウトソーシングにあたっては、埋没費用（PFIではリスク調整値）を含むTCOで意思決定を行う。さらにその意思決定によるアウトソーシング・プロセスが実際に行われているかの管理システムも明確に用意されており、アウトプット仕様書（アウトソーシングではSLA）、パフォーマンス・モニタリング・システム（英国ではISO9000/品質保証システムをベース）、それに基づく支払システム（インセンティブ）から構成されている。

図表 2-2-16 米国連邦政府におけるIT調達への動向

米国連邦政府においても、長年の間調達の主流は「価格重視」という姿勢であった。しかしながら、1990年代初頭から「価格のみを重視した調達は、最先端技術、品質、デリバリー、フォローアップ、中小企業・マイノリティー優遇政策などの面で、調達者である政府にとって必ずしも最大の利益をもたらさない」という認識のもと、情報システムの調達選定にはBest Value方式(注1)が用いられるようになった。

Best Value方式は、価格とそれ以外の要素につき、予め見積仕様書の中で項目と配点が明示され、それらの合計点が最終評価となる方式である。我が国の例を引けば、総合評価方式を加点式に変更したものと言える。ただし、この場合の「価格」は、調達の内容によって変動し、広くはライフサイクル全体に亘る場合もある。この方式では、価格以外の要素は、定量的に評価可能な要素と定性的な評価要素に分けられ、各々に対して様々な評価方式が取られている。「標準的に設定すべき項目」というものは設定されておらず、プロジェクトの性質により調達担当官が定めているのが実態である。ただ、価格に対する評価配点は相対的に低く、評価項目の中では最も配点が低くなっている。なお、価格に関しては、「非現実的な価格を提示したプロポーザルは却下する」旨が見積仕様書内で明言されており、極端な低価格落札は排除することが事前に明示されている。(中略)

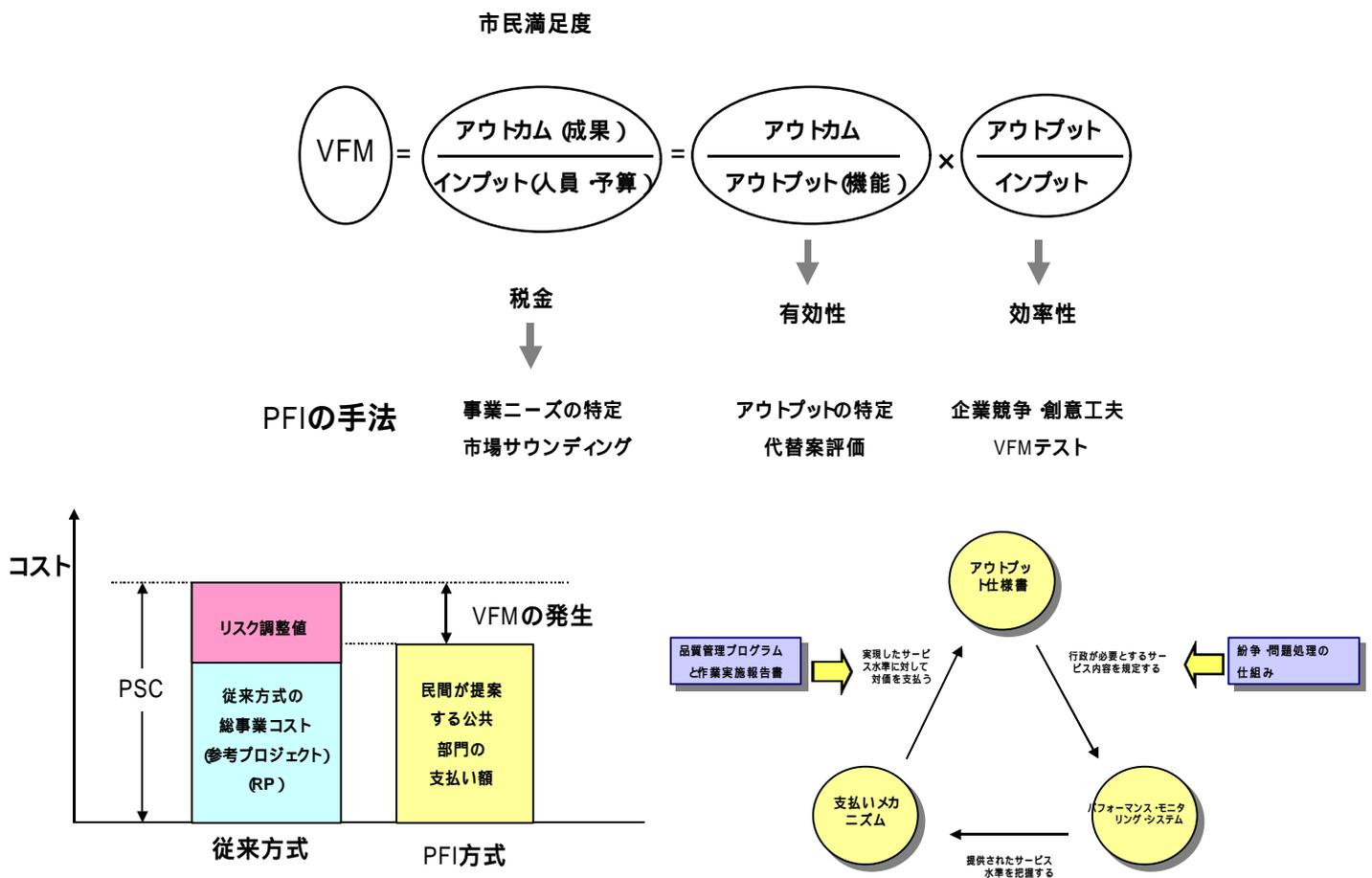
以上のように、米国では情報システムの調達にあたっては、調達者が投資に見合った最大の利益を得られるような方式を採用し、その実現のために人的側面での強化が行われている。

以上

- ・ 英国のIT調達においても同様な趣旨の方式が取られている。英国の場合はValue for Money方式と呼ばれている。英国の場合、ライフサイクルコストがより前面に打ち出されている。

資料: ソフトウェア開発・調達プロセス改善評議会「情報システムに係る政府調達の見直しについて～ソフトウェアの特質を踏まえた政府調達制度の改善に向けて～」(平成13年12月)

図表 2-2-16 英国VFMの考え方



(4) サービス品質確保等の手法

S L A

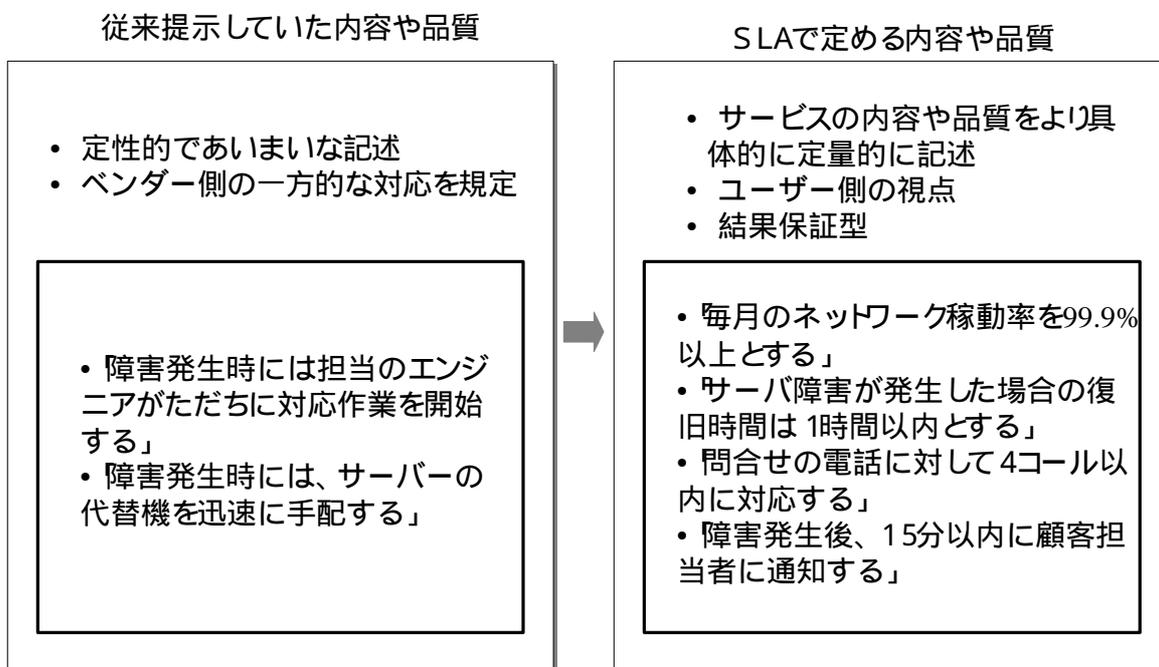
アウトソーシングを適切に活用していくために欧米ではS L A（サービスレベルアグリーメント）によってアウトソーシング・サービスの内容や品質を明確にする。

アウトソーシングの費用対効果を追求するためにはアウトソーシング料金に含まれるサービスを詳細に検討し、不必要なサービスを契約から取り除く必要がある。必要なサービスもどの程度のサービスを要求するかによって料金水準に反映される訳であるから、定量的にサービスレベルを規定するのがS L Aである。

S L Aはアウトソーシングの基本契約とセットの「仕様書」である。日本における多くの外部委託契約はS L Aに比べ、定性的かつあいまいな表現の記述となっている。

費用対効果の高いアウトソーシングを実施するためには、不必要なサービスまで購入しないようにすることが不可欠であり、そのためには具体的かつ定量的にサービス内容・品質（レベル）を規定するS L Aを導入・改善していく必要がある。

図表 2-2-17 S L A（サービスレベルアグリーメント）



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

パフォーマンス契約

SLAはまず、アウトソーシングを行う際に不必要なサービスまで購入しないようにする役割を果たすが、サービス内容と品質（レベル）を具体的・定量的に記述することから顧客（ユーザ）のパフォーマンス（活動成果や業績）を改善・向上する、言い換えればサービス品質を落さず、業務効率化や費用低減を図る貴重な経営管理ツールとなる。

あるサービスのレベルの高低は、アウトソーサ側のサービス原価を通してアウトソーシング料金に反映されるが、顧客（ユーザ）側もしくは顧客とアウトソーサの両者の業務プロセスを見直すことにより、原価を増加させずにサービスレベルを向上させることも可能である。さらに、パフォーマンス向上の利益の一部をアウトソーサに還元する仕組み（インセンティブ）を導入することによって、サービスレベル等のパフォーマンス向上策をアウトソーサ側から提案させることも可能となる。当初、設定したサービスレベルをアウトソーサが提供できなかった場合にアウトソーシング料金を減額する逆のインセンティブも同様である。

戦略的アウトソーシングは顧客の重要な目標に関してパフォーマンス契約を締結し、アウトソーサにインセンティブを与え、長期的に両者の利益を最大化することを意図したものであり、いわば顧客とアウトソーサが利益とリスクを共有するアウトソーシング形態である。

このようにパフォーマンス契約は、利益とリスクの共有度合い（アウトソーサへの移転度合い）、契約料金に占めるパフォーマンス支払の比重によって多様かつ柔軟なアウトソーシングの選択肢を提供するものである。欧米におけるアウトソーシング発展のポイントであり、アウトソーサがほとんどリスクを負わないアウトソーシングが主流の日本との決定的な相違点である。

図表 2-2-18 パフォーマンス契約

		主として仕様書 (SLA/サービスレベルアグリーメント) に反映	
パフォーマンスの比重	高	成功報酬型 (高インセンティブ型)	ペナルティあり
	ペナルティなし 標準型に加え、品質保証の詳細を規定 (標準化された品質保証基準)		
	目標共有型 (パートナーシップ型)	標準型契約	
	標準型に加え、品質目標の詳細を規定 品質目標基準達成のための継続的改善努力義務		
低	サービスの範囲、内容、役割分担、責任と権限の詳細を規定 上記の規定によりサービス品質を保証		
		大	小
		ユーザ側の管理責任・リスク	

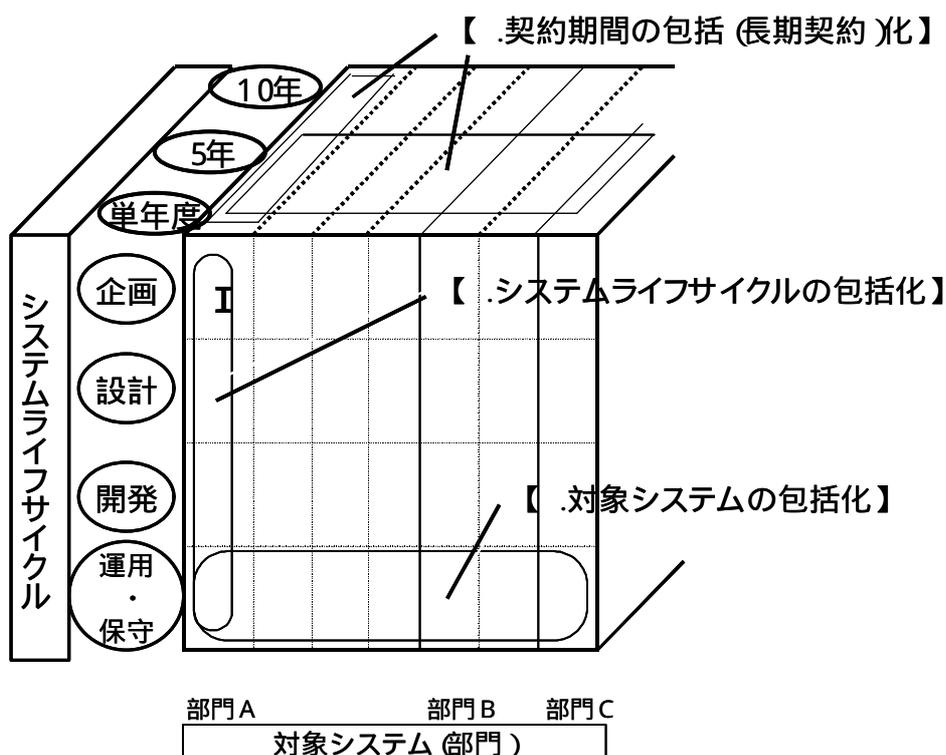
(5) 戦略的なアウトソーシング活用
アウトソーシング対象範囲の包括化

IT分野における技術革新スピードの速さを背景に、より専門的な業務をアウトソーシングしていく流れが定着すると、複雑化・高度化するアウトソーシングの管理負担自体が高まり、顧客側にとってアウトソーシング契約を特定のアウトソーサに集中して管理する誘因となった。

また一方で、情報システムの企画・設計・開発、そして保守・運用というシステムライフサイクルの各段階でその都度、アウトソーサに作業を委託する従来のアウトソーシングの非効率さも目立つようになってきた。特に情報システムの良否と費用対効果はシステムライフサイクル全体で評価するのが望ましく、情報システムから得られる効用とライフサイクルコストで情報システム投資およびアウトソーシングを管理するという方法論が普及した。

このように一般論としてアウトソーシングは対象サービス（システム）、システムライフサイクル全般に対象範囲を包括化するほど高い費用対効果が得られるとされるようになってきている。

図表 2-2-19 アウトソーシング対象の包括化：その1

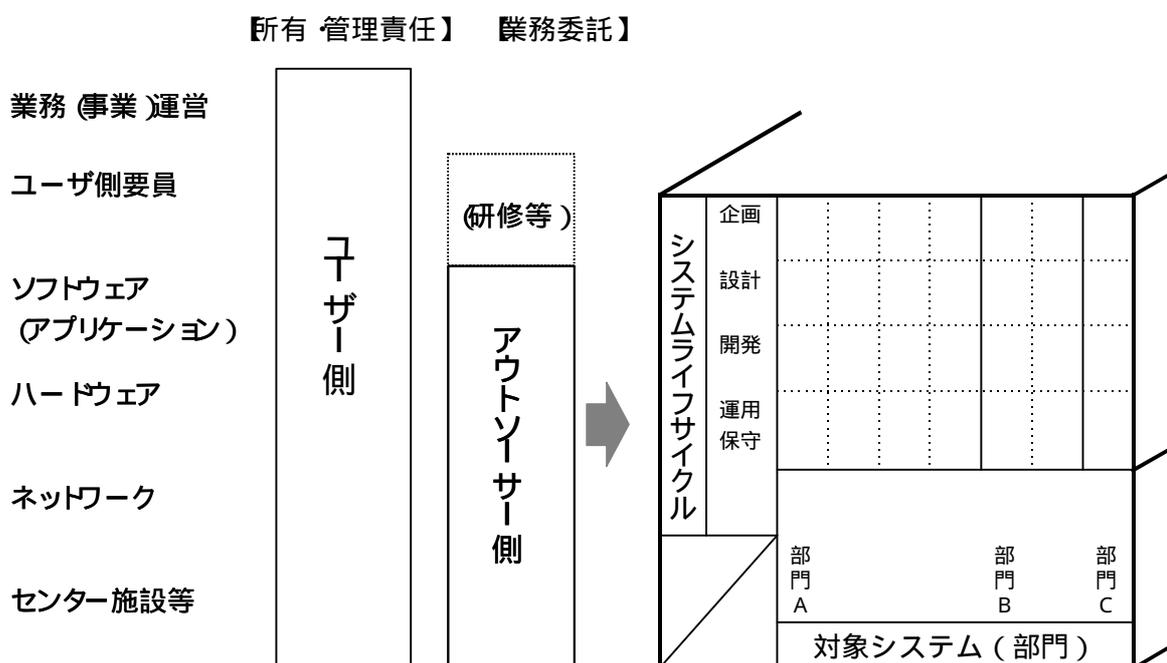


このようなシステムライフサイクル、対象システム等の包括委託化はそのまま戦略的アウトソーシングを意味する訳ではない。少なくとも前述したSLAのない包括委託化は単なる全面委託であり、「丸投げ」である。サービス内容と品質（レベル）を特定していなければ本当に必要なサービスを必要なレベルだけアウトソーシングしているか否か把握できず、顧客は管理できないアウトソーシングに依存することになる。

また、包括委託化はその業務の管理責任が完全に顧客側に所在する、各種作業の全面委託の形態ではアウトソーサー側に顧客の業務プロセス改善・提案を積極的に行うインセンティブを与えることができない。適切なインセンティブ要素を組み込んだパフォーマンス契約とすることで初めて包括化によるアウトソーシング効果を最大化することができる。

このような取り組みによって顧客とアウトソーサーの業務分担、IT投資・資産所有、IT要員配置などを見直すBPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング）にアウトソーシングを活かすことが可能となる。

図表 2-2-19 アウトソーシング対象の包括化：その2



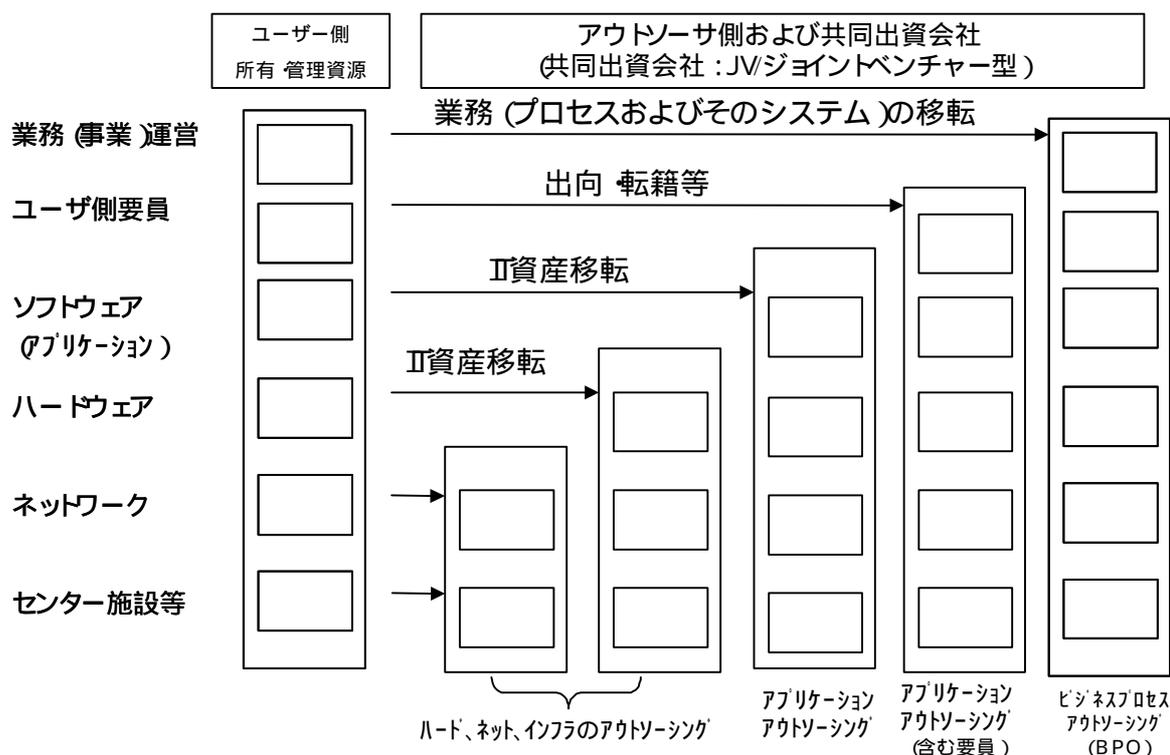
資産と業務の売却・共有

アウトソーシング手法が企業の事業構造と業務プロセスを抜本的に見直し、競争力強化を図る手段として欧米で発達した経緯からも分かるように、歴史が長く、豊富（過剰）な資産を抱える大企業のスリム化が主要な目的の1つである。

情報システム業務の中で本当に必要なサービス、サービスレベルを認識し、業務や資産・要員の再配置にアウトソーサを活用するのが狭義の戦略的アウトソーシングである。IT資産の売却・共有は企業のバランスシートおよび資産効率（ROA等）を短期的かつ直接的に改善する。また、要員の再配置も長期契約の中で企業側と職員側双方に配慮した形態・プロセスを柔軟に採用する余地を高めている。

また、それまで顧客の業務として行っていた活動全体（含むIT資産・IT要員）を非コア業務としてアウトソーサに移転する選択肢も見えてくる。活動全体のアウトソーシングはBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）と呼ばれるものである。

図表 2-2-20 IT資産・資源・業務の売却・共有



プッシュ・アウト型とバイ・イン型

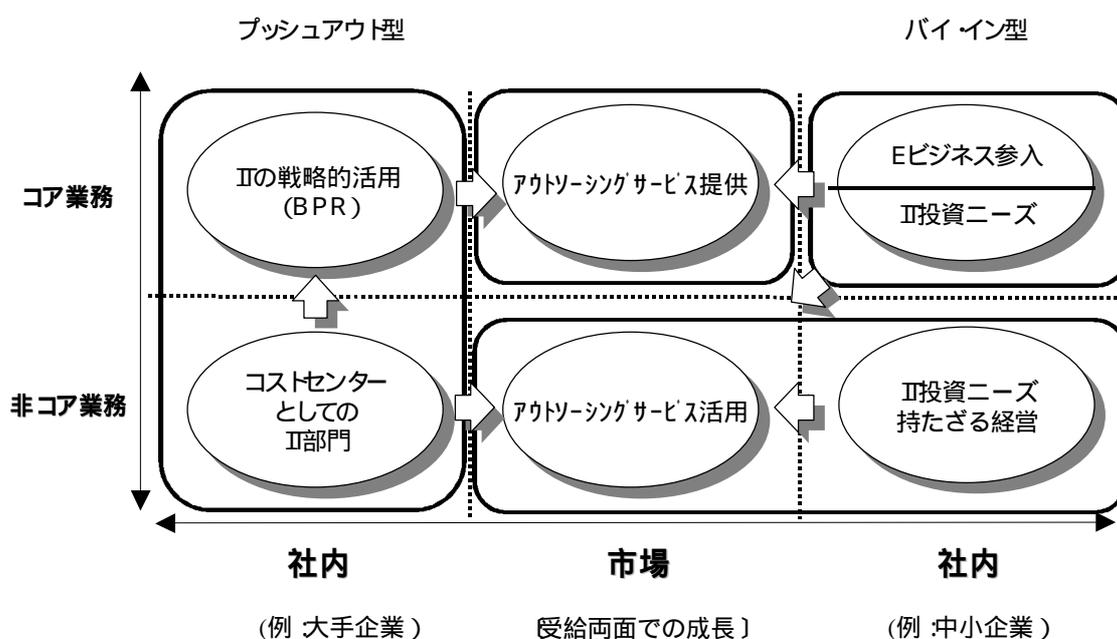
大企業組織のBPRの一環としてスリム化の実施がアウトソーシング手法の発展を促進したが、こうしたアウトソーシング・ニーズが優良なアウトソーサを育成し、充実したアウトソーシング市場を形成することとなった。

アウトソーシング市場の充実に伴い、ベンチャーなどの新興企業や他業種からのEビジネス参入を容易にするアウトソーシング・サービスの供給が行われる市場環境が米国をはじめとする海外で整備されている。

前者の、スリム化を意識したアウトソーシングは「プッシュ・アウト型アウトソーシング」、後者は「バイ・イン型アウトソーシング」と呼ばれる。米国ではすでに「バイ・イン型」のアウトソーシングが一般化しているのに対し、日本では「プッシュ・アウト型」の進展段階のまま、IDCサービスなどの「バイ・イン型」アウトソーシングとして活用・導入が本格化しつつある状況といえる。

電子自治体推進・実現という視点では、すでに情報システム化が進展している大都市では「プッシュ・アウト型」と「バイ・イン型」の両方、十分な情報システム化がなされていない中で取り組みを求められている中小都市では「バイ・イン型」のアウトソーシングが検討対象となる。

図表 2-2-21 アウトソーシング：プッシュアウト型とバイイン型



アウトソーシングの対象範囲

アウトソーシング・サービスはアプリケーションの設計・開発委託、同じく保守・運用委託などシステムライフサイクル毎の個別作業のアウトソーシング・サービスから始まり、運用の包括委託、設計・開発から運用までの包括委託、さらにはIT資産やIT要員を含む活動全体にその対象範囲を拡大する傾向にある。

図表 2-2-22 アウトソーシング対象範囲の拡大

対象範囲		個別段階	運用包括化段階	活動全体段階
土地・建物				戦略的 アウトソーシング (広義)
設備				
IT要員		教育 / 研修サービス		
業務運営			ビジネスプロセスアウトソーシング	リスク・資産共有段階 同上 (狭義)
ア プ リ	企画	システムインテグレーションサービス		
	設計 / 開発			
運 用	保守	アプリケーション保守	運用包括 アウトソーシング	
	運 営	運用管理		
運用 / 保守		ヘルプデスクサービス		
ネットワーク		ネットワークサービス		
ソフトウェア環境		システムオペレーション		
ハードウェア機器				

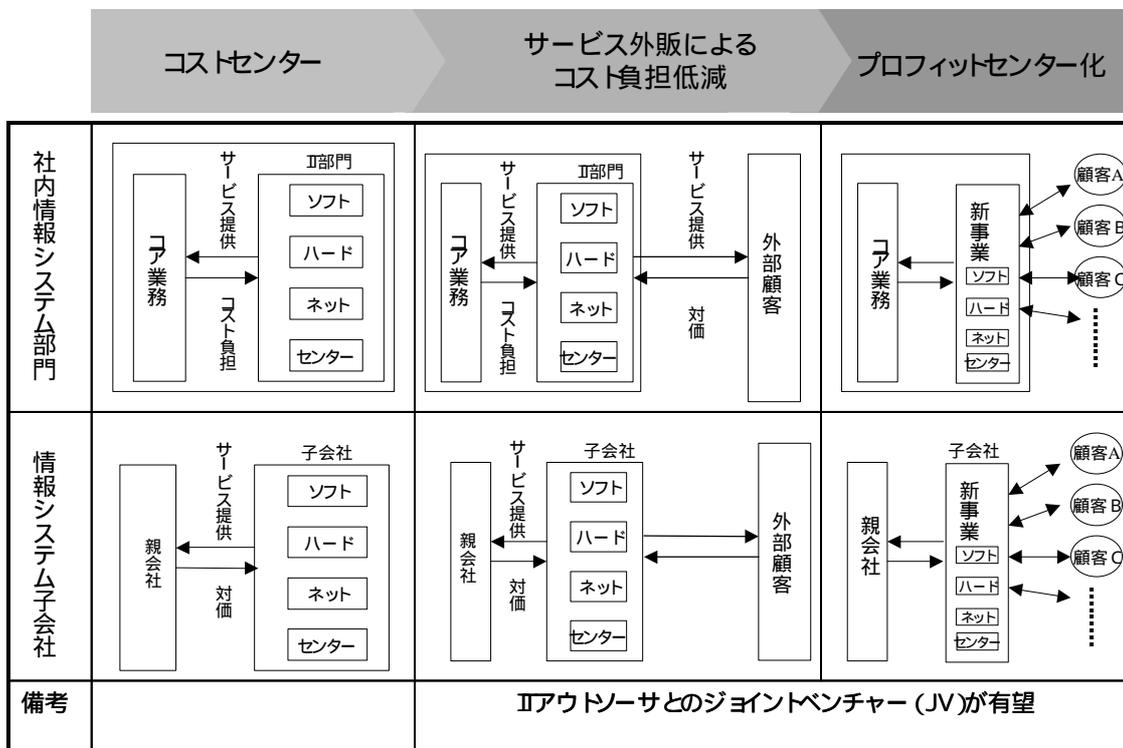
プロフィットセンター化

前出図表 2-2-21 では、企業がIT活用を進める過程で従来はコストセンターとしての位置づけであった社内情報システム部門や情報システム子会社が、新しいITノウハウおよび資源を活用して、社外への販売・サービス提供、さらには新規事業化する事例が多く見られる。自社データセンターを事業化したり、先端的な業務ノウハウをアプリケーション・サービス化するなどである。既存企業内部のIT資源を活用してアウトソーシング・サービス提供事業者となるプロフィットセンター化の傾向が特徴的である。

電子自治体推進・実現の視点では、豊富（過剰）な内部IT資源を有する大都市がデータセンターサービスなどハード、アプリケーション提供などソフトの両面でサービス提供者としての役割を果たす可能性を示唆している。

また、中小都市が戦略的に同様な取り組みを行う機会も広がっている。

図表 2-2-23 情報システム部門のプロフィットセンター化



シェアードサービス

親会社情報システム部門や間接部門全体を切り離し、グループ全体の業務を集約するサービス会社を設立して分社化・共同化の効果を追求する手法。

複数ユーザが共同で戦略的アウトソーシングを行う形態であり、市町村合併や広域行政、システム統合などの課題を持つ自治体での活用が期待される。

図表 2-2-24 シェアードサービス

