

News Release

アクセンチュア、行政機関のアウトソーシングに関する各国調査結果を発表

政府関係者はアウトソーシングへの高い期待と同時に改善の余地を指摘

※このリリースは 2 月 27 日にワシントンで発表された資料を和訳したものです。

【ワシントン DC 発、2002 年 2 月 26 日】

先進的な経営コンサルティングとテクノロジー・ソリューションを提供するグローバル企業、アクセンチュアはこのほど、アウトソーシングに関して世界規模で実施した調査の結果を発表致しました。アウトソーシングはこれまで、行政の基幹業務以外の領域でコスト削減の手段として活用されてきました。しかし今回の調査結果から、アウトソーシングが必ずしも民間企業に業務をそのまま移行させることなく、行政の現場の体質を変革し、業務効率を改善する手段として注目されつつあることが明らかになりました。

行政のアウトソーシングの推進にはいまだに大きな障壁があり、一定の効果が保証される段階に達していないといえます。一方、一部の行政機関は先進的な取り組みを通じて画期的な成功を収めており、これらの成功事例から特出すべき貴重な見解が多く得られます。

調査報告書には、業務処理に要する時間短縮や効率を向上させるためにアウトソーシングを利用し大きな成果を上げた、各国の行政機関の幹部および専門家からの具体的な提案が取りまとめられています。それによると、アウトソーシングの最も重要な目標として「コスト削減」を挙げた行政機関はほとんどありませんでした。むしろ行政サービスの全般的な質的向上が目標とされています。同時に政府機関はアウトソーシングの契約期間内（通常 3 年から 10 年）に平均して 20 パーセントから 40 パーセントのコスト削減を実現しているという調査結果が出ています。

アクセンチュアの官公庁部門担当パートナー、トム・ヘリー（Tom Healy）は次のように述べています。「ごく最近まで公的部門の関係者の間で‘アウトソーシング’という言葉が聞かれることは稀でした。今でも米国のいくつかの州では、他の表現が使用されています。ここにきて行政機関のアウトソーシングがその大きな潜在力を発揮し始めており、アウトソーシングによって、公共サービスをより迅速に、より効率良く、かつ、一定の品質が確保された中で提供可能であることが証明されようとしています。各国の行政機関は、‘アウトソーシング’とは時間、効率および品質を集約させる術であるとの認識を高めています」

調査結果から得られる提案

- **積極的かつ継続的に推進すること**：アウトソーシングを活用する場合、主管部門の責任者がその実現に向けて責任をもち、施策の実現や運営に積極的な関与を続ける必要がある。
- **目標管理期待値の定義と実現に向けたマネジメント**：非定型的な業務プロセスでも、アウトソーシングを行う際には、正式な要請や、承認等の定型的な業務プロセスを定義する必要がある。こうした新たな業務プロセスを事前に明確化することによって、無駄な議論を回避することが可能となる。
- **アウトソーシングによる現場や労働組合への早期通知**：現場職員の不安感を少しでも取り除く為に早い段階から広報活動や労働組合等とのディスカッションを行うことが有用である。サービスの質的向上を目標に実施：ほとんどの政府機関の幹部にとって、アウトソーシングを活用する主な理由は、コストの削減ではなく、サービスの質的向上である。回答者の 70 パーセントが、コスト削減はアウトソーシングがもたらすメリットの一つに過ぎず、主たる目的ではないと考えている。その他のメリットとしては、(組織の)能力の向上、行政幹部の優先案件への専念、市民へのサービス向上などが挙げられる。
- **革新的なビジネス・モデルの活用**：革新的なビジネス・モデルをアウトソーシングに適用している例もある。例えば、ジョイントベンチャーや PFI (プライベート・ファイナンス・イニシアチブ) などを活用し、公共部門の活動を全く新規の営利事業分野にまで拡大させている。

アクセントチュアがまとめた今回の報告書は、アウトソーシングを直接管理した経験のある行政機関の幹部職員 50 名と、公共部門のアウトソーシングを専門とする 11 名の政策顧問を対象に実施したインタビューをもとにしています。インタビュー対象の幹部職員は、オーストラリア、カナダ、ニュージーランド、シンガポール、南アフリカ、スペイン、イギリスおよび米国から選ばれました。彼らの管轄する分野も、税務、財務、国防、保健・衛生、農業など多岐に渡っています。

調査対象の幹部職員の中には、少数ながら、アウトソーシングを活用して職場の体質や業務効率を劇的に改善させることができたと回答した機関もありました。彼らは自らの役割が、内部的な庶務業務から、サービス供給者（政府機関と業者）とサービス受益者（市民と企業）の間の継続的な情報交流の調整役へと移行する必要があることを認識しています。

展望

行政機関の幹部の多くは、現状のアウトソーシングによる業務効率に加え、組織戦略上、その将来的な潜在性をより高く評価しています。これは、幹部職員がアウトソーシングに将来的な改善の余地を認識していることを意味します。

また、今回の調査から、政府機関がこれまで以上に受益者本位のサービスの提供を重視しつつあり、サービス提供方法の大幅な変更や、これまで以上に先端技術・技法の活用が必要ながことが明らかにされました。しかしながらそれらを実現するための人材を組織内に確保することは難しく、高度な技術者を市場で得るための競争が激しくなっている現在、この問題はますます深刻になっています。このことから、今後数年間にアウトソーシングの必要性が増大してくると考えられます。

<本調査の概要>

【 調査名 】

Outsourcing in Government : The Path to Transformation

(邦題：「行政機関におけるアウトソーシング——変革への道程」)

【 実施機関 】

アクセンチュア

(アクセンチュア戦略的変革研究所 (米国マサチューセッツ州ケンブリッジ))

【 調査実施回数及び期間 】

新規調査、3 カ月間 (2001 年 8 月—10 月)

【 調査の目的 】

行政機関におけるアウトソーシングに対する認識や実績を調査し、成功への鍵となる要素を探る。

【 調査・分析方法 】

アクセンチュア戦略的変革研究所による電話インタビュー。

定量分析 (5 段階評価) と定性分析 (最新動向 / 今後の方向性) の両方を行った。

【調査対象】

オーストラリア、カナダ、ニュージーランド、シンガポール、南アフリカ、スペイン、イギリス、米国の 8 カ国。

1. 財務、貿易、国防、税務、保健・衛生、エネルギー、農業、郵政の各部門におけるアウトソーシング経験のある幹部職員 50 名
2. 公共部門のアウトソーシングを専門とする政策顧問 11 名

【 調査結果の概要と主なポイント 】

(概要)

- 行政機関のアウトソーシングにおける最重要課題は「コスト削減」ではなく、「行政サービスの全般的な質的向上」である。(回答者の 70%が、コスト削減はアウトソーシングがもたらすメリットの一つに過ぎず、主たる目的ではないと述べている。)
- コスト削減に関しては、(アウトソーシングを実施した行政機関によれば)、アウトソーシング期間内 (通常 3-10 年) に平均して 20-40%を実現している。
- 政府機関はこれまで以上に受益者本位のサービス提供を重視、その為の先端技術活用のニーズから、アウトソーシングの必要性が今後数年以内に増大する。

(調査内容について)

調査結果にばらつきがある

- 政府・自治体の幹部は、業務効率向上のみならず、組織戦略上、アウトソーシングの利用に高い評価 (5 点満点で 3.75 点) を与えているが、まだ改善の余地は大きい

- 調査対象とした政府関係機関の幹部のうち、アウトソーシングの利用が極めて成功であったと評価しているのは20パーセントにすぎない。

多くの変動要因がアウトソーシングを複雑にしている

- 調達手続き、政策、労働組合、首脳陣の交代、予算などの多くの要因が流動的に作用し、アウトソーシングの導入手続きを複雑にしている

アウトソーシングの発展を阻害するのは固定観念

- 「非中核」業務をアウトソースし、「行政本来の」業務に専念するべき、という固定観念は必ずしも現状と合致していない
- 調査対象の62パーセントが、アウトソーシングを成功させるために、その鍵となる業者と政府機関との関係の調整に恒常的に関与

アウトソーシングは、政府・自治体組織の機能向上の一貫として実施されることで最も効果を発揮

- アウトソーシングの導入に成功している政府・自治体では、活動予算基準（ABB）手法の利用、明確な目標と目的の設定、および進捗状況の開示などを推進するなどの施策がとられている。

行政改革の為にアウトソーシングを本格的に活用している関係機関は少数派

- アウトソーシングが目覚ましい効果があったのは、調査対象となった政府関係機関の約12パーセントに留まる。

アクセントチュアについて

アクセントチュアは、経営とテクノロジー・サービスにおける世界的な先進企業です。アライアンスや関連会社設立、その他の手法を通じ、コンサルティングやアウトソーシングに関するノウハウを蓄積、独自のビジネスアプローチとそのネットワークにより、あらゆる業界の顧客企業が自身のビジョンを迅速に実現できるよう、「革新」を顧客に提供します。アクセントチュアは世界 47 カ国に 7 万 5 千人以上の社員を擁し、2001 年 8 月 31 日を期末とする 2001 会計年度の売上高は 114 億 4 千万ドルでした（2001 年 7 月 19 日 NYSE 上場、略号：ACN）。

アクセントチュアの詳細は

www.accenture.com を、

アクセントチュア株式会社の詳細は

www.accenture.com/jp をご覧ください。