

成果連動型民間委託契約の推進に向けた提言

I. 問題意識・背景

成果連動型民間委託契約については 2015 年頃から一部自治体で検討が開始され、2017 年に神戸市・八王子市が国内で初めて本格的に導入して以降、自治体による検討・実施が広がっている。日本総研が 2018 年に実施した調査によると、ソーシャル・インパクト・ボンド（外部の民間資金提供者からの資金調達を伴う成果連動型民間委託契約、以下 SIB）の導入に向けて具体的な検討や情報収集といった具体的なアクションを起している自治体は約 60 あり、興味・関心を持っている自治体は約 390 にのぼる¹。2015 年からの検討初期においては、成果連動型民間委託契約は SIB として導入を検討され、その意義については「民間資金の活用」や「将来的な行政コストの削減」に重きがおかれていた。一方昨今では民間資金を活用せずに成果連動型の民間委託契約を導入する事例が増え²、また、コスト削減効果についても本契約形態導入の一義的な目的ではなく副次的な効果であるという認識が広がっている。2019 年に内閣府が実施した「成果連動型民間委託契約に係るアンケート調査」の結果によると、自治体における成果連動型民間委託契約導入の当初の狙いについては、「より高い成果の創出が期待される」、「社会課題を解決する新たな手法を把握・実証できる」を挙げた自治体がそれぞれ 34 自治体中 19 自治体（55.8%）あり、最多となっている。あくまでも成果志向で行政サービスの提供を行い、サービスの質と効果を高めることが成果連動型民間委託契約の導入の本質的な意義と言えるだろう。

成果連動型民間委託契約に対する関心が高まる一方で、内閣府によるアンケート調査の結果からも明らかになった通り、導入には様々な障壁が存在し、検討後に導入を断念している事例も散見される。これまで自治体主導で実験的な取組が進んでいたが、一定の取組意義とニーズが認められていることから政府の後押しを本格化し障壁を取り除いていくことが求められるのではないかと。

特に全体的な理解の促進、成果指標やその評価方法、支払条件の設定等に係る指針の整

¹ 日本総研（2018）「オピニオン：ソーシャル・インパクト・ボンドの普及に向けた課題と展望 ～全国自治体アンケート調査の結果を踏まえて～」

（<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=32806>）、2019 年 3 月 31 日閲覧。

² 長野県伊那市の健康増進事業、奈良県天理市の介護予防事業。

備、財政支援等については自治体からも政府による支援の期待が大きいことが分かった。支援施策の検討に当たっては既に先行事例が蓄積されつつある医療・健康分野、ニーズはあるもののモデル事例の構築に至っていない介護分野等、課題分野によって成熟度の違いもあり、丁寧な施策の設計が求められる。

又、平成 31 年度より調査研究事業が開始される予定の法務省による再犯防止事業における成果連動型民間委託契約の導入のように政府が直轄で事業を行う事例も今後積極的に検討をすすめるべきであろう。

II. 提言

1. 自治体における成果連動型民間委託契約の理解の促進

内閣府による自治体へのアンケート調査結果によると、成果連動型民間委託契約導入の課題として「成果連動型民間委託契約の必要性について、自治体内や議会関係者の理解が不足」と答えた自治体は 34 自治体中 8 自治体（23.5%）あり、通常の業務委託契約との違いや利点といった成果連動型民間委託契約に関する一般的な認知が不足しており、担当部局が導入を進めようとした際に他部署や関係者の理解が得られず導入が進まない事例があることが分かった。又、同じく「適正な成果指標・評価方法の設定が困難」（34 自治体中 27 自治体、79.4%）、「報酬の支払条件の設定が困難」（34 自治体中 15 自治体、44.1%）が課題として挙げられるなど、実際に導入を検討する際に導入の手順が不明確、且つ事業設計のノウハウが不足していることから、手続きや意思決定のコミュニケーションが煩雑化していることが明らかになっている。一方で、国に期待する役割としては「事例収集、ガイドライン・マニュアル、モデル事業、成果連動型民間委託契約を行う事業分野提示」といった一定の指針の提示を求める回答が 14 自治体（48.3%）で最多であった。

このことから、成果連動型民間委託契約の浸透に向けて以下のような施策が必要とされていると考える。

- ① 政府による国内外の先行事例を基にした成果連動型民間委託契約の意義、効果、知見・ノウハウの収集分析と積極的な発信・啓発（具体的には行政と民間の情報交換を目的としたプラットフォームの構築、情報の集約・発信の為に Website の整備、セミナーや研修の実施等）。特に行政コストの削減が主目的ではなく、社会課題解決に民間の革新的なソリューションを活用できること、行政・事業者とも成果志向への転換が図れること等の意義を明らかにする。
- ② 成果連動型事業に適した領域や分野の提示、及び先行事例の知見の集約と普及。
- ③ 導入の手順や手法等の整理、ガイドライン・マニュアル等の作成と発信。特に成

果指標やその評価方法、支払条件、便益計算、契約にかかるガイドライン・マニュアル等の作成。

- ④ 更なるモデル事例構築による関係者の知見・経験の蓄積。その為に自治体による新たな導入に向けた導入可能性調査費の支援。

2. 成果連動型民間委託契約の導入を後押しする財政支援

内閣府による自治体へのアンケート調査結果によると、成果連動型民間委託契約導入の課題として「成果報酬を含む予算の確保が困難」と答えた自治体は 34 自治体中 13 自治体（38.2%）あり、成果連動型民間委託契約の導入を希望している場合でも予算面でのボトルネックがあり導入が進まない、又は効果的な事業設計を阻害している事例があることが分かった。具体的には以下 3 点のボトルネックが存在するものと思われる。

- ✓ 従来の業務委託と比較して、①案件組成時のコスト（導入可能性調査等）②事業実施時のコスト（評価、中間支援、民間事業者・資金提供者への成果報酬）、が追加的に発生することから予算の獲得・増額が困難。
- ✓ 成果連動型民間委託契約は複数年度での事業実施が基本となるが、国庫の財源を活用した事業の場合は国庫負担分で債務負担行為を設定していない為成果連動型への移行ができない。また、成果報酬分は国庫予算の対象経費と認められず、支払条件等の柔軟性を阻害される事例もある。
- ✓ 事業の成果や便益が基礎自治体にとどまらず都道府県や国も受益するものの、基礎自治体単独で導入する際の予算規模や予算の柔軟性の制約がある。

一方で、国に期待する役割としては「財政支援（基金創設含む）」と回答した自治体は 12 自治体（41.4%）あった。

このことから、以下の施策が求められているのではないか。

- ① 案件組成、評価、成果報酬等の成果連動型民間委託契約に固有の追加的なコストに対する国からの財政支援。（省庁や分野を超えて活用が可能な枠組みが望ましい）
- ② 政府による既存制度（医療・介護保険制度、交付金・補助金、措置費等）において成果連動型の導入への財政的インセンティブの付与。特に保険者努力支援制度における成果連動型民間委託の実施に対するインセンティブ付けの検討。
- ③ 既存の制度や予算区分を超えた成果・便益の創出が見込まれる事業に対する成果連動型民間委託契約の補助財源の基金（英米におけるアウトカムファンド）の創設に向けた検討。
- ④ 既存の国庫財源を活用した事業の中で成果連動型民間委託契約を推奨し自治体に

よる国庫負担部分も含めた複数年度での支払い、成果報酬分への予算の充当等の運用を可能にする。

3. 成果連動型民間委託契約の推進に不可欠なエビデンスの構築

内閣府による自治体へのアンケート調査結果によると、成果連動型民間委託契約導入の課題について、「適正な成果指標・評価方法の設定が困難」と答えた自治体は34自治体中27自治体（79.4%）と最多で、「報酬の支払条件の設定が困難」と答えた自治体は15自治体（44.1%）と二番目に多い回答を得た。さらに、「適正な成果指標・評価方法の設定が困難」である理由については、「十分な根拠を持った成果指標が見つからない」との回答が17自治体（63.0%）で最多であった。「報酬の支払条件の設定が困難」である理由についても、「本来目指している成果（医療費削減等）を短期間で確認できない中であって支払条件の設定が困難」といった自由回答があった。成果連動型民間委託契約の導入を検討したものの、どのように成果を測り、どの程度の成果に対してどの程度の支払いを行うことが妥当なのかを判断する材料が不足していることがボトルネックとなっている。

成果指標や達成目標、支払条件を適切に設定するためにはモデル的に成果連動型事業を実施することとは別に、学術研究や大規模実証事業を通じて初期的アウトカムと中長期的アウトカムとの関係（例：認知機能の維持改善と介護度の維持改善・介護給付費との関係、等）を明らかにするエビデンスの構築を進めることが必須である。その為には以下のような施策が求められるだろう。

- ① 研究機関と協働し既存のビッグデータを活用するか新たに大規模調査を行うことで事業の中長期的なアウトカムを適切に試算する為のデータを整備する。
- ② 将来的な財政コストの適正化も見込まれる事業分野においては、便益計算の根拠となるエビデンスの整備を進め、データベースを構築・公開する

4. 成果連動型民間委託契約の導入に向けた重点分野における施策の推進

内閣府による自治体へのアンケート調査から明らかになった行政現場におけるニーズの存在、国内外先行事例の動向、成果連動型民間委託との親和性等に鑑み、以下を重点領域として前述の1～3の施策について特に具体的な検討と施策の実行を後押しすべきである。

- ① 医療・健康分野（厚生労働省）：内閣府による自治体へのアンケート調査の結果、医療・健康分野で特に成果連動型民間委託契約の検討や実施が進んでおり、成果志向の事業実施のニーズが高いことが分かった。又、糖尿病重症化予防、がん検診率の向上、生活習慣病予防の領域では既に自治体による先行事例もあり、今後

の横展開に向けた仕組づくりが求められる。

- ・ 先行事例の横展開に向けては、先行事例の知見に基づき成果指標やその評価方法、支払条件、便益計算、契約にかかるガイドライン・マニュアル等の作成が必要となる。
 - ・ 更なるモデル事例の蓄積とノウハウの抽出の為、自治体による案件組成時の導入可能性調査に係る費用の補助、事業実施時の評価費用等の追加的コストの補助、を検討されたい。
 - ・ 又、糖尿病重症化予防、がん検診率の向上、生活習慣病予防等の個別領域における交付金・補助金、もしくは医療・介護保険制度の中で成果連動型を実施しやすくするための仕組やインセンティブを検討されたい。
- ② 介護予防分野（厚生労働省）：内閣府による自治体へのアンケート調査の結果、介護予防や高齢者ケアに係る領域で成果連動型事業を検討済、もしくは現在検討中の事例が相当数あり、導入のニーズが高いと思われる。一方で、適切な成果指標やその評価方法の設定、予算の確保等について障壁がある。
- ・ 今後、モデル事例創出の為に成果連動型民間委託実施に向けた導入可能性調査に係る費用の補助を検討されたい。
 - ・ 介護予防の領域においては多様な取組が存在する中で、適切な成果指標やその評価方法の整理・検討に向け、初期的アウトカムと中長期的アウトカムとの関係の研究が求められる。学術研究や既存データの分析等を通じたエビデンスの構築に対し政府による支援を検討する必要がある。
- ③ 再犯防止事業（法務省）：平成 29 年の再犯防止推進計画において社会的成果の評価、民間資金の活用について検討をすることが定められており、且つこれまで刑務所 PFI 等の民間連携の実績もあることから成果連動型民間委託の導入の素地があると思われる。
- ・ 平成 31 年度に実施される導入に向けた調査事業では特に複数年度に亘る成果のモニタリングと成果連動支払いを可能にする為の国庫債務負担行為の設定を検討する必要がある。
 - ・ 適切な成果指標やその評価方法の設定、支払条件の検討、便益計算に必要なエビデンスの構築に向けた具体的な施策を検討すべきである。