

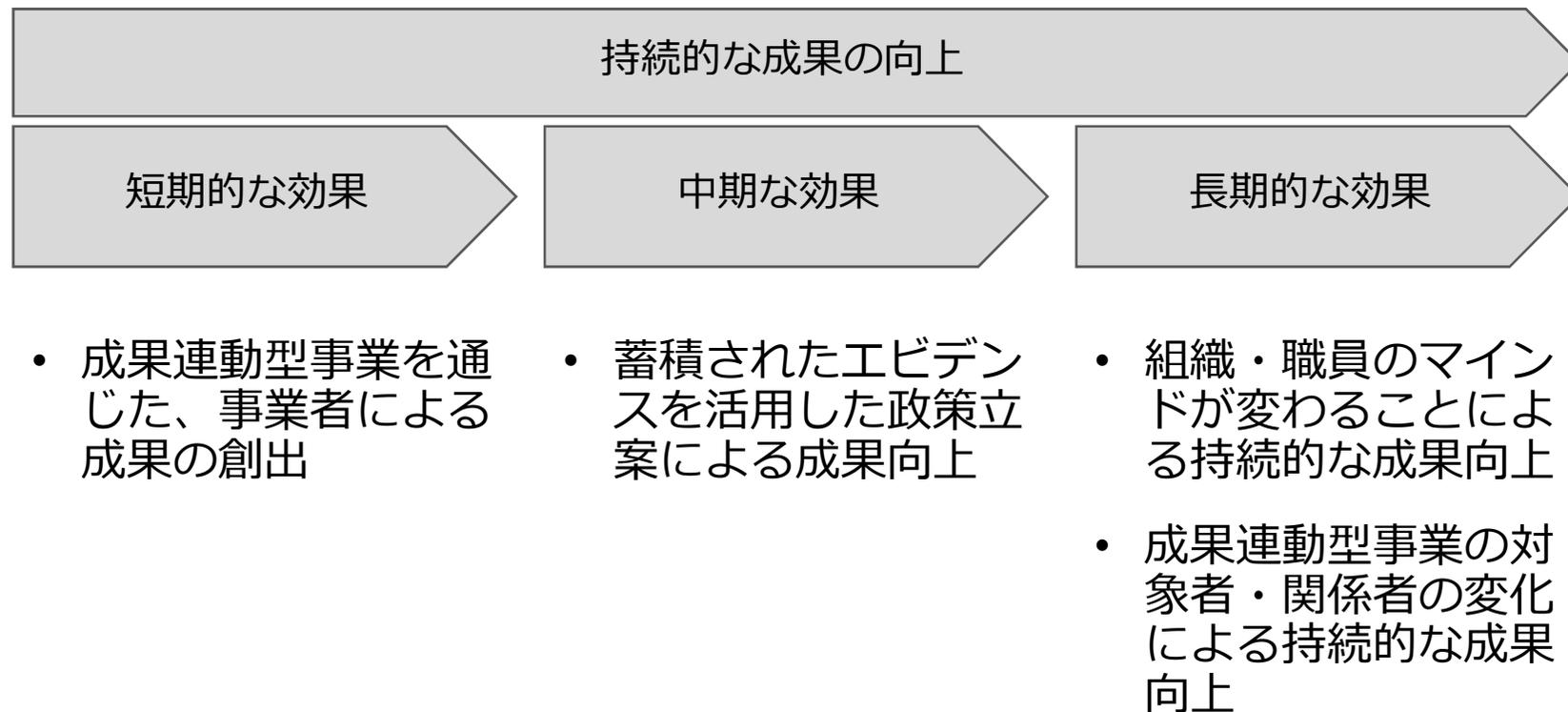
第3回SDGs成果連動型事業推進プラットフォーム会議

成果連動型事業の導入メリット

令和2年3月26日
ケイスリー株式会社

1 成果連動型事業の導入メリット①

- 成果連動型事業には、①未成熟な事業領域における新規取組の試行や提供サービスの改善が可能、②創意工夫による事業者の意欲向上、③効果的なエビデンスが蓄積され、ノウハウとして活用できる、④ステークホルダー間での目標達成に向けた連携、⑤社会システム・意識の変化、といったメリットがある。
- これらのメリットを通じて、成果連動型事業の実施によって持続的な成果の向上が図られる。



1 成果連動型事業の導入メリット②

- 成果連動型事業のメリットとしては、以下のような点が挙げられる。

①未成熟な事業領域における新規取組の試行や提供サービスの改善が可能

- 成果連動型事業は、成果未達の場合は行政から事業者への支払い義務が生じないため、行政はリスクを抑えながら高い成果が見込める新規民間サービスを実施することが可能となる。
- そのため、成果を創出する手法が確立していない事業領域や事業者等によって成果のバラツキが大きい事業領域、これまでサービスの提供に着手できていない事業領域において、新規の取組を試行することや、既存の取組の内容を改善することができる。

メリットの発現場面

- 福岡市・服薬適正化事業では、これまで服薬適正に向けたサービスを提供できておらず、サービスの提供手法が確立せず事業に関連するエビデンスも不足している状況にあった。そのような中で、単年度での成果連動型民間委託を実証的に実施することで、事業の成果を確認しエビデンスを獲得し、翌年度以降の本格的な事業実施に繋げることが可能となった。
- これまでに実施したいと考えていたが、明確な実施方法や効果が不明瞭であり着手できていなかった・実現できていなかったサービスが存在している場合に、そのようなサービスの提供に試行的に着手することが可能となる。
- 既に民間委託を含め行政としてサービスを提供しており、その事業の成果に不満がある・改善の余地があると考えているものの、どのようにサービス内容・仕様を改善すれば良いかがわからない場合に、試行的にサービスの改善を図ることが可能となる。

1 成果連動型事業の導入メリット③

- 成果連動型事業のメリットとしては、以下のような点が挙げられる。

②創意工夫による事業者の意欲向上

- 通常の民間委託事業の場合は、民間事業者は、行政が仕様に定めた業務内容を実施する「作業員」としての立場になってしまう。一方で、成果連動型民間委託の場合は、行政は仕様において成果指標を定め、業務内容は民間事業者が検討・提案・実施することとなる。
- そのため、民間事業者は定められた成果の達成に向けて柔軟に事業を実施できることが可能となり、単なる作業ではなく創意工夫する面白さと責任により事業者の意欲が向上することで成果の向上に繋がる。
- 民間事業者としては、業務内容・実施方法は自らが工夫・検討する必要があるため、成果達成によって報酬を得るというインセンティブに加え、今後の事業展開への影響・評判も考慮し提供サービスによる成果創出を図るインセンティブが働く。

メリットの発現場面

- **八王子市・大腸がん検診受診勧奨事業**では、対象者に対してオーダーメイドでの受診勧奨を実施しているが、誰に対してどのような内容の勧奨を実施するか、民間事業者の創意工夫によって検討・実施され、結果として事業は一定の成果が創出されている。
- 通常の民間委託の場合、事業の途中でより良い手法が判明した、試したい方法がでてきた際においても、仕様書に記載されていない業務・実施方法を民間事業者に依頼することは契約変更が必要となりハードルが高い。成果連動型民間委託の場合は、民間事業者との調整が可能となる。

1 成果連動型事業の導入メリット④

- 成果連動型事業のメリットとしては、以下のような点が挙げられる。

③効果的なエビデンスが蓄積され、ノウハウとして活用できる

- 成果連動型民間委託の場合は、成果指標を測定し可視化するため、事業を通じて提供したサービス内容と創出された成果の関係が明確となる。さらに測定した成果指標については、第三者によるチェックも行うため、測定した成果の客観性も高まる。
- 成果の可視化を通じてエビデンスが蓄積することで、行政は成果創出のノウハウを獲得することが可能となり、それを行政の効果的な施策検討にも活用することができる。

メリットの発現場面

- 成果連動型民間委託の実施を通じて、どのような方法でサービスを提供すれば高い成果を創出することができるか、サービスの提供手法が確立し行政がノウハウを獲得した後に、成果連動型民間委託において民間事業者が実施していた業務内容を行政が直接実施することや、確立した提供手法を仕様に定め通常の民間委託事業として実施することが考えられる。
- 八王子市・大腸がん検診受診勧奨事業では、オーダーメイド葉書（大腸がんハイリスク要因毎に個人の検査値等個人情報に記載されたもの）と汎用版葉書（個人情報なしでハイリスク要因のみ記載されたもの）の成果の比較を実施しており、次回からはその効果的な手法を用いて行政自身が受診勧奨業務を実施することが考えられる。
- また、民間事業者が性別や年代といったセグメント別の受診勧奨効果の比較や勧奨を行うタイミング等についての分析を実施しており、行政職員がノウハウとして今後の業務に活用することが可能。

1 成果連動型事業の導入メリット⑤

- 成果連動型事業のメリットとしては、以下のような点が挙げられる。

④ステークホルダー間での目標達成に向けた連携

- 成果連動型民間委託の場合は仕様において成果目標が設定されるが、成果目標は皆が達成すべきものとして行政や民間事業者等の関係者の中で「共通言語」としての役割を担う。
- 成果目標の達成に向けて、それぞれの役割においてできることを協力する等、成果創出に向けた取組が加速する。

メリットの発現場面

- 従来までは行政のみが保有していた情報・データを行政が提供することで、民間事業者が従来は利用することができなかったデータを利用したサービスを提供することが可能となる。
- 成果創出に向けた事業の検討にあたって、行政として目指したい成果は何か、どのような事業設計であれば解決したい課題の解決に繋がり得るか、行政内の組織間での議論を行うことで、組織間の対話・連携が促進される。
- 八王子市・大腸がん検診受診勧奨事業では、目標達成に向けて、何度も送付する葉書の表現を行政と民間事業者で徹底的に検討を行った。その過程を通じて民間事業者の意欲・本気度が更に高まり、行政もそれに応じていくことで、成果に向かって行政と民間事業者が一致団結して事業を進めることが可能となった。

1 成果連動型事業の導入メリット⑥

- 成果連動型事業のメリットとしては、以下のような点が挙げられる。

⑤社会システム・意識の変化

- 成果連動型民間委託の場合は、民間事業者は定められた成果の達成に向けて柔軟に事業を実施することが可能となり、事業者の創意工夫等を通じて、従来までの手法ではアプローチできていなかった層に対してサービスの提供を行う可能性がある。
- 事業者の創意工夫による事業を通じて新たにサービス提供を受けた層に意識の変化が生じ、自らの生活習慣等に改善が生じる可能性があるほか、自らがインフルエンサーとなり新たな層に対して働きかけ・影響を与える等の行動変容が生じ、成果が累積的に拡大していくことが考えられる。
- また、成果連動型民間委託を通じて、従来までの手法では巻き込むことができていなかった関係者を巻き込んでサービスの提供を行うことで、当該関係者に意識の変化やナレッジ（知識や知見）の蓄積が図られ、事業終了後も自走的に成果創出がなされるような社会システムの変容が生じ得る。

メリットの発現場面

- **福岡市・服薬適正化事業**では、調剤薬局において薬剤師による服薬適正化の指導を実施しており、指導に係るナレッジ（知識や知見）が関与した薬剤師に蓄積する。事業終了後も、薬剤師を通じた服薬適正に向けた指導を行うことが可能となるため、成果連動型民間委託を通じて成果創出・拡大に繋がる社会システムの整備が行われている。
- 成果連動型民間委託を通じて健康無関心層にアプローチすることで、事業参加者の意識・生活習慣が変化することに加え、他の健康無関心層への情報発信等の行動変容も期待できる。これにより、成果の創出・拡大に繋がり得る土壌を醸成する効果が期待できる。

2 広域連携による成果連動型事業のメリット①

- 広域連携で複数の自治体によって成果連動型事業を実施することのメリットとしては、以下のような点が挙げられる。

①事業規模の確保による事業成立性の向上

- 成果連動型民間委託の場合は、従来までの民間委託とは異なり「成果の評価」が必要となるほか、SIB事業となり資金調達が必要となる場合は、資金調達に係るコストが必要となる等、事業規模に関わらず一定の中間コストが必要となる。成果連動型民間委託の実施には、中間コストを吸収できるような事業規模が求められ、人口規模が小さい自治体や小規模事業では導入が困難な場合がある。
- また、SIB事業となり資金調達が必要となる場合に、投資家を呼び込むために、案件規模を大きくし、より大きなインパクト・成果を創出することを図ることが必要になる場合もある。
- 事業規模が自治体の人口規模に影響されるような事業の場合等は、広域連携で複数の自治体が協働で成果連動型民間委託に取り組むことによって、一定の人口規模・事業規模を確保することができ、成果連動型民間委託事業として事業化を行うことができる可能性がある。

2 広域連携による成果連動型事業のメリット②

- 広域連携で複数の自治体によって成果連動型事業を実施することのメリットとしては、以下のような点が挙げられる。

②中間コスト等の低減による行政コストの費用対効果の向上

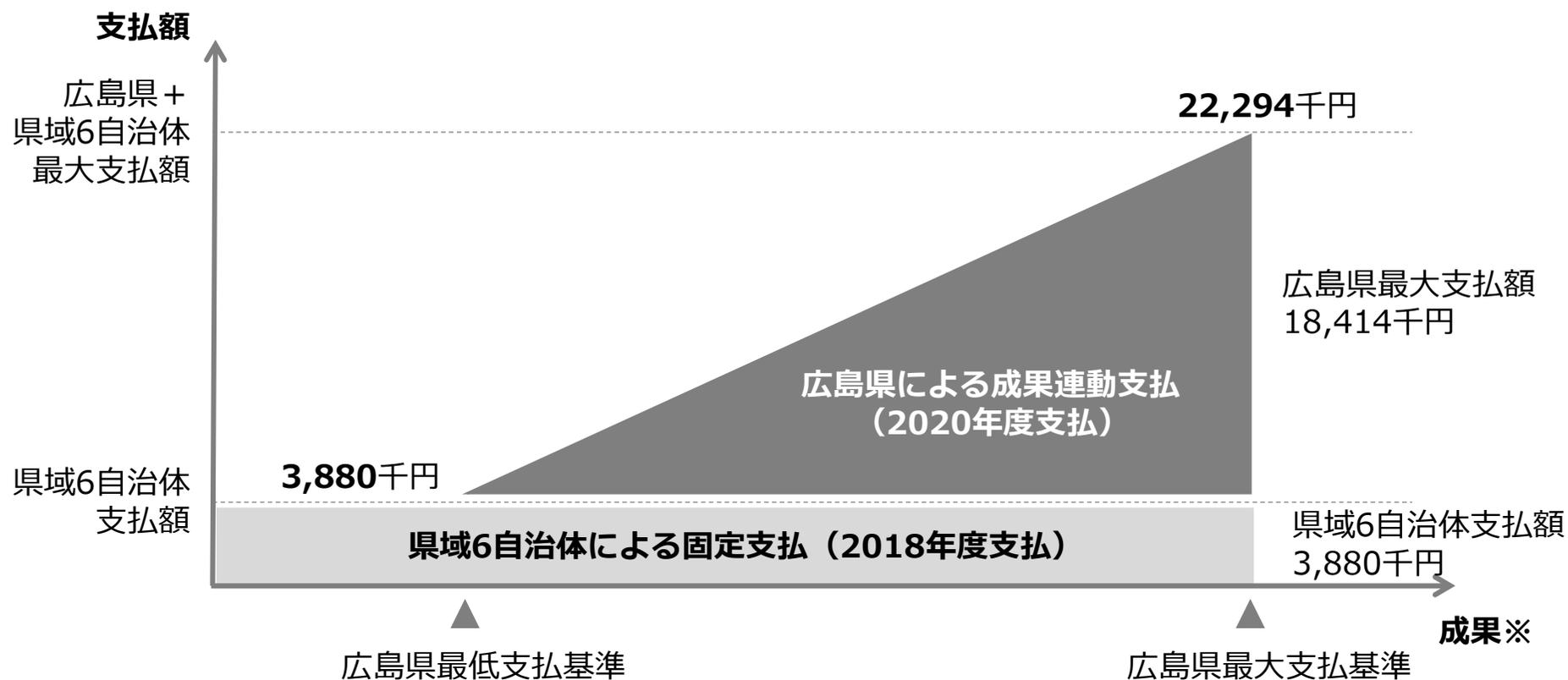
- 複数の自治体による成果連動型民間委託の実施によって、共通フォーマットの使用等の工夫を通じて、成果の評価に要するコスト等の中間コストや、事業実施上必要となる共通業務・コスト等を集約・低減する可能性がある。
- これら中間コスト等の削減が図れた場合には、単一の自治体で成果連動型民間委託を導入する場合と比べ、行政が成果連動型民間委託事業実施に当たって必要となる費用に占める中間コスト等の割合を下げることができ、行政コストの費用対効果を高め、より効果的な事業の実施が可能となる。

③垂直型広域連携における都道府県による費用負担を通じた事業化の促進

- 都道府県と基礎自治体による広域連携（垂直型広域連携）で成果連動型民間委託を実施する場合、都道府県が事業化の検討を主導し、一部費用負担を行うことが考えられる。
- 広島県と6つの基礎自治体による広域連携で実施された大腸がん検診受診勧奨事業では、広島県が3年の債務負担によって成果連動部分を負担し、6自治体が単年固定部分を負担することで、基礎自治体の導入障壁を下げることも可能となった。そのうえで、基礎自治体は成果連動型委託契約のメリットを享受することができた。

参考 広域連携による成果連動型事業のメリット③：広島県の事例

- 広島県及び6つの基礎自治体による広域連携での成果連動型事業では、広島県が行政による成果連動支払部分を負担し、自治体の参入障壁を低減させている。



※成果指標は、「大腸がん検診受診者数」および「精密検査受診率」