

# 川崎市民間活用ガイドライン

～民間活力の適切な導入を推進するために～

平成20年11月

川 崎 市

## はじめに

本市では、これまでの行財政改革の取組において、「民間活用型公共サービス提供システム」を基本的な考え方とし、市場における競争原理を尊重しながら、民間活力を積極的に導入することにより、市民が求める質の高いサービスを効率的かつ多様に享受できる環境の構築を目指してきました。

この間、国においても、「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための新たな指針」において公共サービスへの積極的な民間活用の推進を提唱するほか、地方自治法の改正による「指定管理者制度」や、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」の施行など、公共サービスの提供において民間活力の導入を推進する動きが活発化しているところです。

このように、より多くの公共サービスが民間事業者等によって提供されるようになってきましたが、一方で、①適切な募集要項や仕様書の必要性、②「公」と「民」のリスク等役割分担の明確化、③透明性や公開性のある選定等プロセスの導入、④サービス水準を検証するためのモニタリングの徹底など、民間活用における課題も指摘され、これまで以上に公共サービスの質の向上や安全で良質なサービス提供を行うための取組が重要となっています。

本ガイドラインは、本市が平成 20 年 3 月に策定した「新行財政改革プラン」に基づき、民間活用に関する本市の基本的な考え方を改めて整理するとともに、個々の事務事業にマネジメントサイクルの視点を取り入れ、民間部門を適切に活用する上での課題に対応した標準的な手順等を示すことにより、各局区が所管する事務事業について、適切な民間活用を図り、安全で良質な公共サービスの提供をするための指針として策定するものです。

さらには、本ガイドラインの活用により、「公」と「民」の役割分担を明確にしながら、民間活力の導入を着実に推進し、新行財政改革プランに掲げる簡素で効率的な行財政運営を目指します。

なお、公共サービス分野における民間活用については、今後も法令の改正や国の運用方針及び各種施策の変更などが想定されることから、本ガイドラインについても、必要に応じてその内容の充実を図っていくものとします。

平成 20 年 11 月

# 目 次

<b>第1章 民間活用の基本的な考え方</b> .....	<b>1</b>
1. これまでの経過とガイドライン策定の趣旨 .....	1
2. 民間活用に当たっての基本方針 .....	2
3. 民間活用の手法 .....	4
<b>第2章 民間活用の検討・決定（ステップ1・2）</b> .....	<b>9</b>
1. 民間活用の検討の視点＝仕分けフローについて .....	9
2. 民間活用手法の選択に当たっての視点 .....	10
3. 手法選択時における客観的な比較検討 .....	11
4. 民間活用の決定の手順 .....	13
5. 第三者の視点の必要性 .....	14
<b>第3章 民間事業者の募集（ステップ3）</b> .....	<b>15</b>
1. 仕様書の作成 .....	15
2. 公募要項等の作成 .....	16
3. 積極的な情報提供と質疑応答 .....	17
4. 適切な事業条件の設定 .....	18
5. 最適な事業者選定方式の選択 .....	21
<b>第4章 民間事業者の選定（ステップ4）</b> .....	<b>22</b>
1. 事業者選定基準 .....	22
2. 事業者選定時における留意点 .....	24
<b>第5章 契約等締結時の留意事項（ステップ5）</b> .....	<b>26</b>
1. 事業者との契約締結時における留意点 .....	26
2. 契約から事業開始までの手続 .....	27
<b>第6章 事業実施中のモニタリング・評価（ステップ6）</b> .....	<b>28</b>
1. 事業実施中に行うべき事項 .....	28
2. モニタリングの実施 .....	30
3. 評価の実施 .....	32
<b>第7章 事業終了時の総括評価（ステップ7）</b> .....	<b>35</b>
1. 総括評価 .....	35
2. 総括評価結果の反映 .....	36

## 第1章 民間活用の基本的な考え方

### 1. これまでの経過とガイドライン策定の趣旨

#### (1) これまでの民間活用の取組

本市では、第1次及び第2次の「行財政改革プラン」において、「民間活用型公共サービス提供システム」の構築を掲げ、「民間でできることは民間で」という原則のもと、「①市場原理が的確に働く領域では積極的に民間活力を導入」し、「②市場原理が働かない領域においては、民間部門が提供するサービスを本市が監視・指導・必要な支援」を行い、「③民間部門の提供が適さないものは本市が直接サービスを提供し、行政責任を果たす」という考え方に基づき、「市民が求める質の高いサービスを効率的かつ効果的に享受できる環境を作りあげる」ことを基本方針として、さまざまな分野の公共サービスにおいて民間活用を図ってきました。

#### (2) 民間活用の効果と問題点

こうしたなか、近年、指定管理者制度をはじめとする民間活用に関する法整備や福祉の分野などにおける民間部門の活動領域の拡大などを背景として、民間部門は公共サービス分野において着実な成長を遂げています。

公共サービス提供における民間部門の活用によって、民間事業者が保有する知識・技術等が活かされ、①サービス提供の効率性・迅速性の向上、②サービス提供主体である民間事業者の専門性の発揮、③経済性の向上といった効果が期待されます。

一方で、これまでの民間活用において、①過度に経済性のみが優先されることによるサービスの質や安全性の低下、②事業者の倒産や解散に伴う安全性・継続性の喪失、③公と民の責任体制の不明瞭さに起因するトラブル発生などの問題点が指摘されているところです。

民間活用に当たっては、こうした効果や問題点を十分に認識した上で導入を図ることが必要であり、とりわけ民間活用により生じる問題点に対しては、予防措置や万一の場合の対応策などを的確に講じておくことが重要です。

また、今後の民間活用の進展に伴い、新たな問題等が生じる可能性もあり、その予兆を迅速かつ的確に把握し、適切な対応を図ることも重要です。

#### (3) 本ガイドライン策定の趣旨

平成20年3月に策定した「新行財政改革プラン（以下、「新改革プラン」といいます。）」において、改革の基本目標である「『元気都市かわさき』を実現する都市経営基盤の確立」を達成するため、「民間部門との適切な役割分担による公共サービスの提供」を行財政運営の視点として位置づけています。

これは、第1次及び第2次行財政改革プランの考え方を踏まえながら、公共サービスの担い手として着実に成長を遂げている民間部門を、適切に監視・指導・助言し、あるいは連携・協調することにより、「公」と「民」の適切な関係と役割分担を確立し、的確かつ安全な公共サービス提供体制を構築するものです。

本ガイドラインは、本市が公共サービス提供において民間活用を図る場合の基本的な考え方や標準的な手順等を示したものです。本市は、本ガイドラインに基づき、新改革プランに掲げる民間活用の取組を適切に推進するとともに、その他の事務事業についても、本ガイドラインの考え方を踏まえ、民間活力の適切な導入を積極的に図ります。

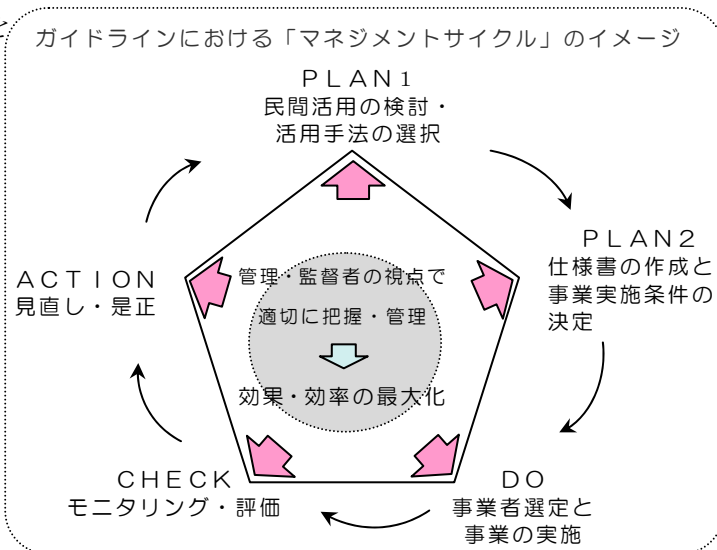
## 2. 民間活用にあたっての基本方針

### (1) 「マネジメントサイクル」の視点

民間活用とは、いわば、公共サービスの提供主体（プレーヤー）を民間部門にゆだね、行政はその管理・監督者（マネージャー）の役割を担うということです。

マネージャーとしての本市は、事業の目的、範囲、品質、資源、費用、リスク等を適切に把握するとともに、プレーヤーである民間事業者に対して、公共サービスの目的の理解等に関する助言や問題点等に対する監視や指導を行っていく必要があります。

そこで本市では、「マネジメントサイクル」の視点を取り入れ、事業のPDCAサイクルを確立、徹底し、最適な事業管理を行うことによって、民間事業者を効率的・効果的に活用し、良質かつ安全な公共サービスの提供を図ります。



### － 「マネジメントサイクル」の基礎的な考え方 －

#### ① 事業目的の明確化（PLAN 1）

民間活用を行う上でまず重要なことは、事業目的を明確にすることです。事業目的は、仕様書の作成、事業実施条件の設定、事業者の選定、モニタリング・評価といった事業サイクルの根幹を形成するものであるため、マネージャーである本市は事業目的やコンセプトを設定・提示し、民間事業者等が事業を適切に理解できるように促すことが重要です。

#### ② 適切な仕様書の作成（PLAN 2）

仕様書は、本市が求めるサービスの内容やプレーヤーの役割を定めるものです。したがって、仕様書は事業目的を達成するために必要な業務内容や水準を網羅し、かつ具体的に記す必要があります。また、仕様書は、事業者選定やモニタリング・評価の基礎となるものであり、事業マネジメントの要となる文書であることを理解しておく必要があります。

#### ③ 適切な事業実施条件の設定（PLAN 2）

民間活用において、本市には、民間企業等がその能力を十分に発揮できる環境を整え、サービス向上の効果を最大化させる事業実施条件の設定が求められます。適切なインセンティブの適用や相応のリスク分担を考慮した適切な条件の設定によって、民間事業者等の積極的な事業実施を促し、事業目的の達成度を高めることが期待できます。

#### ④ 事業者の選定（DO）

民間活用においては、事業内容に応じた最適な事業者の選定が事業成否の鍵になります。適切な競争によって最適な事業者を選定するためには、原則として公募によるものとし、事業目的・内容に沿った明確な選定基準を作成し、価格と質の両面から審査を行う必要があります。また、選定基準や選定結果の公表による透明性の確保も求められます。

#### ⑤ モニタリング・評価（CHECK、ACTION）

民間事業者が提供するサービスの質や安全性を担保するため、事業実施期間中にモニタリングや評価を行います。モニタリング・評価は仕様書等に沿って行い、適切に実施されていない場合は是正を促します。民間事業者に任せっきりにするのではなく、マネージャーとして、本市が自らサービスの品質管理を行うという意識を持つことが重要です。

(2) 民間活用の「7つの基本プロセス」

本ガイドラインでは「マネジメントサイクル」の考え方をもとに、実際の民間活用のプロセスを7つの段階に分け、その段階ごとに考え方や手順を示します。

【7つの基本プロセス】

サイクル	基本プロセス	主な作業内容や留意事項等
PLAN 1	ステップ1 民間活用の検討	◆仕分けフローによる検討 ◆民間活用手法の選択（客観的な比較検討）
	ステップ2 民間活用の決定	◆民間活用の決定に向けた事務手順
PLAN 2	ステップ3 民間事業者の募集	◆適切な仕様書等の作成と情報提供 ◆インセンティブやリスク分担の検討 ◆最適な事業者選定方式の選択
DO	ステップ4 民間事業者の選定	◆事業者選定基準の作成 ◆事業者選定時における留意点
	ステップ5 契約等の締結	◆事業者との契約締結時における留意点 ◆契約から事業開始までの手続
CHECK ・ ACTION	ステップ6 事業実施中のモニタリング・評価	◆モニタリング・評価の実施 ◆モニタリング・評価結果の反映
	ステップ7 事業終了時の総括・検証	◆総括評価の実施 ◆総括評価結果の反映 ◆採用した民間活用手法の妥当性の検証

※ステップ7において採用した手法に妥当性があると判断された場合は、PLAN 2へもどり次のPDCAサイクルにつなげます。別の手法も含めて再検討する必要があると判断された場合は、PLAN 1へもどり、手法の検討から新たなPDCAサイクルとして取り組むことになります。

【ガイドライン活用のスケジュールイメージ（指定管理者制度の例）】

プロセス	前々年度	前年度	事業開始年度	2年目～	事業終了年度	継続～
ステップ1 【検討】	[ピンク色]				[ピンク色]	
ステップ2 【決定】		[ピンク色]			[ピンク色]	
ステップ3 【募集】		[ピンク色]			[ピンク色]	
ステップ4 【選定】		[ピンク色]			[ピンク色]	
ステップ5 【契約】		[ピンク色]			[ピンク色]	
(事業の実施)			民間事業者による事業運営			
ステップ6 【モニタリング・評価】			[ピンク色]	[ピンク色]	[ピンク色]	[ピンク色]
ステップ7 【総括・検証】			[ピンク色]	[ピンク色]	[ピンク色]	[ピンク色]
備考		▲必要に応じて 政策・調整会議 ※議決・パブコメ等の必要あり			※議決等の必要あり	

※所管課等による「検討」は、事業開始前々年度からスタートする例が多く、特に引継期間を十分に確保する必要がある施設（保育所等）については、事業開始時期から逆算してかなり早い時期（概ね2年前程度）から準備する必要があります。

### 3. 民間活用手法

#### (1) 民間活用手法の分類

本ガイドラインでは、公共サービス提供に関する民間活用手法を行政の関与度に応じて3つの類型に整理します。さらに、事業形態や契約形態に応じて7つの手法に分類します。それらの類型・手法を整理したのが下表です。

類型	行政関与	類型の概要	手法
ア 民間提供型	—	提供主体：民 責任主体：民	①民営化（行政非関与型）
イ 民間主導型	小	提供主体：民 責任主体：民＞行政	②民営化（行政関与型） ・民設民営 ・民間譲渡
			③公有財産の民間利用
			④支援
ウ 民間活用型	大	提供主体：民 責任主体：行政≧民	⑤PFI
			⑥公設民営（指定管理者制度等）
			⑦業務委託

#### (2) 各民間活用手法の概要及び活用検討に当たっての留意点

##### ア 民間提供型

##### ①民営化（行政非関与型）

直営又は民間への業務委託等で実施してきた事業について、社会経済環境の変化等に伴って、サービスの責任主体・提供主体をともに民間部門に切り替え、当該サービスをすべて民間部門にゆだねる手法です。

##### ＜本市における導入事例＞

##### ●市民保養施設

市民保養施設については、社会状況の変化とともに市民のニーズや保養などの余暇活動の多様化により利用者が減少し、また、民間事業者が低廉な価格で広範なサービスを提供している状況から、平成16年度末をもって廃止した。

##### ●バス路線の一部委譲

民営バス事業者との競合路線の中で、特に競合率が高くかつ輸送分担率が低い2路線について、平成18年度に民営バス事業者へ委譲した。

##### イ 民間主導型

##### ②民営化（行政関与型）

サービスの責任主体・提供主体を民間部門に切り替えることは上記①と同じですが、当該サ

サービスに関連する法制度等に基づき、本市が一定の関与をもちながら民間事業者の主体性を最大限に尊重しつつ公共サービスを提供する手法です。

本市では、保育事業や障害者就労支援事業等においてすでに導入していますが、他都市においても数多くの導入事例があり、ソフト系事業・ハード系事業を問わずこの手法が採用されています。

このうち「民設民営」は、施設新設を伴う事業で、民間による施設整備及び運営によって公共サービスを提供する形態です。

また、「民間譲渡」は直営で運営している施設等、あるいはその施設を活用して提供している公共サービスについて、当該施設等の譲渡と当該サービス提供主体の転換を併せて行う形態です。なお、民間譲渡の場合には、財産処分に伴う手続が必要となります。

#### ＜本市における導入事例＞

##### ●保育事業の民営化（民設民営）

多様化する保育ニーズへの柔軟な対応に向け、保育所の民営化を進める中で、近隣市有地における施設新設や現在地における施設建替えにあわせ、施設整備と施設運営の双方を民間にゆだねる「民設民営」手法を採用している。

##### ●事業系ごみ収集

廃棄物処理法に定められた自己処理責任の原則等の事業者の責務・義務を明確化するため、平成16年度から事業系ごみ（事業活動から排出される一般廃棄物）について、市による収集から許可業者による収集に全面的に切り替えた。

### ③公有財産の民間利用

行政が民間部門に対して土地や建物などの公有財産を一定の条件を付して貸し付け、民間事業者がその公有財産を利用して事業を展開することにより、行政の施策目的の達成やサービス提供を確保する手法です。行政は公有財産を有効活用できる一方で、民間事業者は負担の大きい当初経費の軽減を図ることができます。

この手法を用いる際は、公有財産の貸付条件と民間事業者の事業展開における柔軟性との適切なバランスを考慮するとともに、類似事業を実施している民間部門との公平性に配慮する必要があります。

#### ＜本市における導入事例＞

##### ●福祉施設建設用地の貸付

福祉施設の整備需要に対応し、本市の福祉施策を推進するため、特別養護老人ホーム等を整備・運営する民間事業者に対して、施設用途等の条件を付して市有地を貸し付けている。

##### ●鷺沼配水池上部の民間利用

鷺沼プール跡地において、公有財産を有効活用するとともに市民からの要望に応えるため、民間事業者に配水池上部の使用許可を与え、民間事業者がフットサル施設を整備・運営している。当該施設は、フットサル事業のほか、ウォーキングや健康体操教室等の活動も積極的に実施しており、地域の活性化に貢献する施設となっている。

### ④支援

民間部門が自らの責任で行う公共サービスや活動等に対して、本市が補助・助成金の支出等の支援を行い、行政の施策目的の達成と公共サービスの安定化を図る手法です。

本市の補助・助成金見直し方針等との整合に留意しながら、安定したサービス提供を図るた



めの民間部門との連携・協調が必要になります。

＜本市における導入事例＞

●民間保育所施設振興費補助金

市内民間認可保育所の運営の安定等を目的として、保育施設に関わる経費を補助し、民間保育所の経営を支援している。

●高齢者向け優良賃貸住宅供給事業補助

高齢者の暮らしに配慮した優良な賃貸住宅の供給の促進と高齢者の居住の安定を図るため、認定事業者に対して建設費の一部と家賃の減額に要する費用を補助する制度を実施している。

ウ 民間活用型

⑤ P F I (Private Finance Initiative)

P F I は、施設の設計、建設から維持管理・運営まで、一括して民間事業者にゆだねる手法で、民間の資金や経営能力及び技術的能力の積極的な活用により、公共サービスの効果・効率を高めるための有効な手法として、国や他都市等で多く採用されています。

資金調達を民間事業者が行うため、行政にとっては施設建設時の多大な費用負担がなくなるとともに、事業期間全体にわたって財政負担の平準化を図ることができるなどの特徴があり、民間事業者が契約期間において運営・管理を行って資金回収を行った後に、施設の所有権を行政に移転する B O T (Build - Operate - Transfer) 方式が代表的な方式です。

本市では、平成 13 年度に「川崎市における新事業手法導入に関する基本方針 (川崎版 P F I 基本方針)」を策定しており、P F I 手法の活用についてはこの基本方針によるものとします。

＜本市における導入事例＞

●はるひ野小・中学校

平成 20 年度開校の同校の施設整備に当たっては、民間事業者が、資金の調達、施設の設計及び建設を行った後、市に施設を引き渡し、民間事業者が施設の運営業務及び維持管理業務を行う「B T O (Build - Transfer - Operate) 方式」が採用された。

●多摩スポーツセンター

同施設の整備についても、はるひ野小・中学校と同様の「B T O 方式」が採用され、平成 22 年 12 月の開館に向けた手続が進められている。

⑥ 公設民営 (指定管理者制度等)

公設民営とは、行政が整備した施設の管理運営を民間部門にゆだねる手法です。公設民営の代表例は指定管理者制度ですが、これは、公の施設の管理運営業務に民間部門を活用する手法で、平成 20 年 4 月現在で 186 の公の施設に指定管理者制度を導入しています。

本市では、指定管理者の導入により合計で約 9 億円の財政効果を上げるとともに、施設利用日の拡大や利用時間の延長などのサービスの向上や充実を図っています。

＜本市における導入事例＞

●入江崎余熱利用プール

下水道処理の余熱を利用したプールの管理運営について、平成17年度から指定管理者制度を導入し、オリンピック選手の育成など水泳指導に実績のある指定管理者による水泳教室が実施されている。特に要望が多かった幼児向け水泳教室の拡充などを行うとともに、今後は介護予防に向けたプログラムについても検討するなど、さらなるサービスの向上を図っている。

●子ども夢パーク

子どもが「自分の責任で自由に遊ぶ」ことを基本理念として整備された同施設については、平成18年度から指定管理者制度を導入した。本市ではじめて指定管理者にNPOと財団法人の共同事業体を指定し、地域やボランティア団体と連携した施設の運営に取り組んでいる。

⑦業務委託

PFIや指定管理者制度のような制度的根拠に基づくものではなく、私法上の契約（民法第632条（請負契約）及び民法656条（準委任契約））により、外部の者にゆだねる発注方式の総称を「業務委託」といいます。

業務委託には、個別的な単体業務を委託するケースから、複数の業務を包括的・一体的に委託するケースまで様々な契約があり、これまでの民間活用手法の中で最も活用されているものです。

＜本市における導入事例＞

●サンキューコール

平成18年度から、市民からの電話、ファクス、メールによる問合せ、相談、苦情等を一元的に受け、オペレータがFAQデータベース等を活用して一次回答をしている。また、本庁舎及び一部区役所の代表電話交換業務も併せて実施している。

●図書館業務の一部委託

市立図書館業務のうち、業務マニュアルが整備されている貸出・返却カウンター業務等の一部について民間に委託している。なお、四半期ごとに指定の様式に基づく業務評価を行っている。

※協働型事業について

「協働」の理念とは、異なる特性を持つ主体同士が共通の目標に向かって、それぞれの役割と責任のもとで、相互の立場を尊重し、対等な関係に立って協力することです。

協働は民間活用をはじめとする官と民の連携の一手法として位置づけられることもありますが、本市では主に市民活動団体を相手方として協働型事業を推進するための「川崎市協働型事業のルール」を別途定めており、協働型事業の実施についてはこのルールによるものとします。

(3) 市場化テスト及び「提案競争型」民間活用手法について

市場化テストは、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（いわゆる「公共サービス改革法」）に基づき、これまで「官」が実施してきた公共サービスについて、「官」と「民」が対等の立場で競争入札を実施することで、質と価格の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担っていくことを可能とするとともに、コスト削減やサービスの向上を図る制度です。（制度的には、「民」と「民」が競争する「民間競争入札」を行うこともできます。）

---

市場化テストについては、対象業務の拡充など今後の法改正の動向を見守る必要があり、現時点ではその活用が限定的であると考えられることや、市場化テスト自体は民間活用手法そのものではなく、いわば民間活用の導入を検討するための手段と言える側面も持つものであることから、従来から民間活用の取組を積極的に進めている本市においては、基本的には本ガイドラインの考え方に基づいて「官」と「民」の適切な仕分けを実施し、的確なコスト比較や第三者の意見聴取など行いながら民間活用を推進していくこととします。

また、最近の他都市事例でも見られますが、市場化テストの考え方を一部取り入れ、民間活用の対象とする業務や実施方法等について、民間部門から提案を広く求め、透明・公正な競争条件のもと、価格とサービスの質をあわせて評価を行い、提供主体を決定する「提案競争型」の民間活用手法があります。

この手法は、民間部門の創意工夫を生かし、公共サービスの質の向上と経費の削減を図るとともに、民間部門からの提案を受けて競い合うことによる行政側の意識改革など、行財政改革を推進する上でも有効であると考えられます。

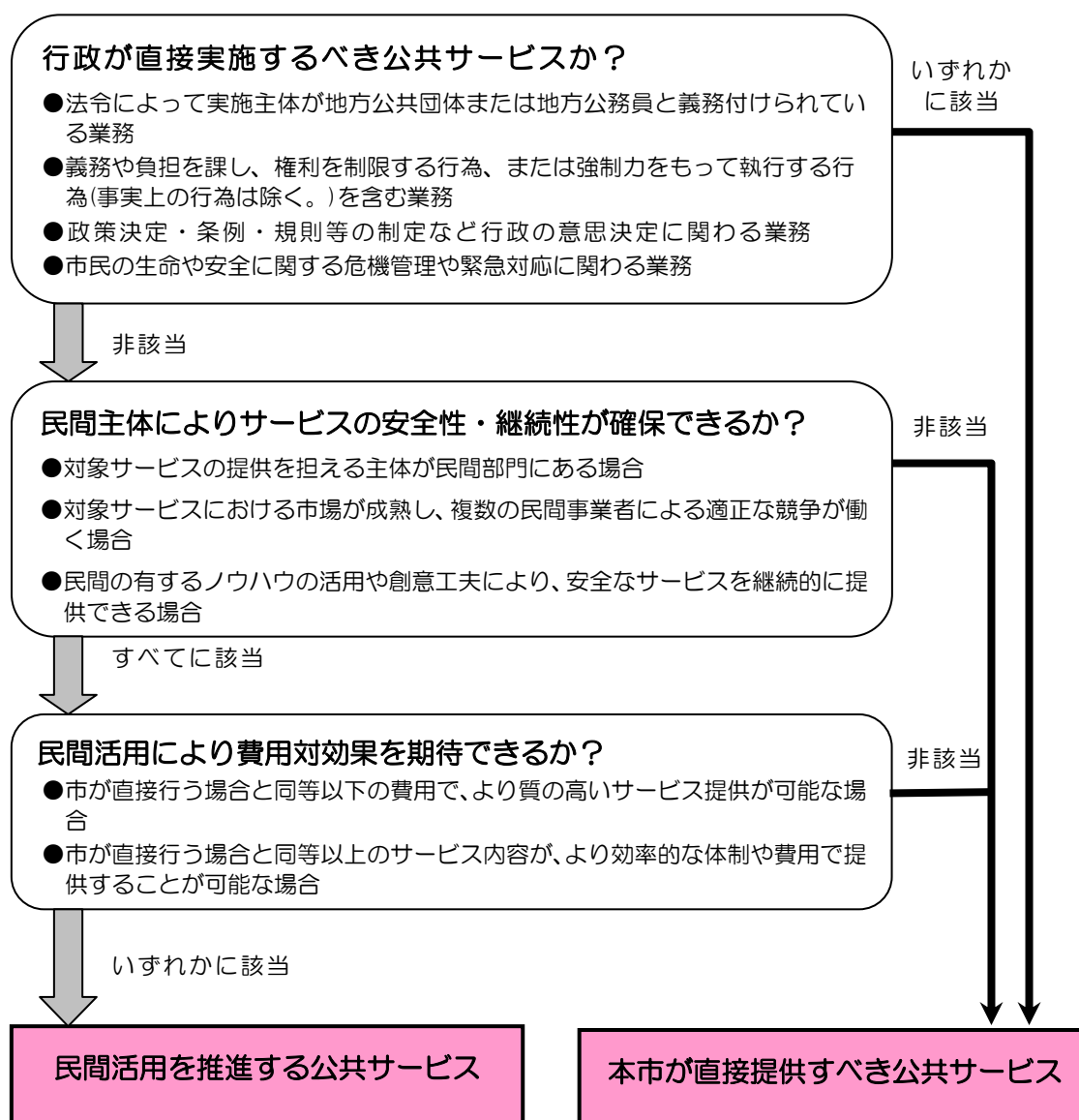
しかし、対象とする業務の範囲の設定から選定・事業実施に至るまでの仕組みを構築する必要があることから、「提案競争型」民間活用手法については、今後、検討を重ねていくこととします。

## 第2章 民間活用の検討・決定（ステップ1・2）

### 1. 民間活用の検討の視点＝仕分けフローについて

公共サービス提供における民間活用は、その効果と問題点を十分に踏まえるとともに、本市の施策との整合性、施設や職員等の保有資源の状況などを総合的に勘案して判断する必要があります。また、社会環境の変化等の要因により、サービス開始当初の目的と現在のニーズが合っていない事業等については、廃止を含めた事業の見直しを行うことも必要となります。

本ガイドラインでは、民間活用を検討する際の標準的な手順として、次の仕分けフローにしたがい「民間活用を推進する公共サービス」と「本市が直接提供すべき公共サービス」との仕分けを行います。



(次ページ「2 民間活用手法の選択」へ)

※直営で提供すべきサービスのうち定型業務については、一部業務委託等について別途検討する。

---

## 2. 民間活用手法の選択に当たっての視点

民間活用の手法は、前章のとおり、3つの類型・7つの手法に整理できますが、これらの手法の中から、対象とする公共サービスに最適な手法を選択することが重要です。そのためには、当該サービスの性質や内容を十分に把握し、その時々ニーズや社会経済状況を踏まえた上で、できる限り複数の手法を比較検討し、これらを総合的に判断して選択することが必要です。

そこで、候補である手法間の違いを以下の視点から比較検討し、最適と考えられる手法を選択することとなります。

### (1) 行政の関与度

行政の関与度は手法を選択する際の大きな判断材料となります。一般的に、関与度が小さいほど、民間の資源や経営・技術的能力の活用の幅が広がり、民間事業に近い事業形態となります。

#### 【ポイント】

民間事業者の有するノウハウの活用や創意工夫により、運営の効率化や付加的なサービスの提供による利便性の向上等が期待できる場合には、安全性・継続性の確保に留意した上で、行政の関与度が低い手法を選択します。

また反対に、民間事業者の質的成熟度が低く、行政が継続的に関与（監視・指導）する必要性が高いと考えられる場合は行政関与度の高い手法を選択することになります。

### (2) 安全かつ継続的なサービスの提供とサービスの質の向上

公共サービス提供には安全性と継続性の確保が求められることから、現在のサービス水準を落とさずに市民満足度の高いサービスが確実に提供され、さらにサービスの質を向上させることができる手法を選択することが大切です。

#### 【ポイント】

本市における導入事例や他都市の事例等を参考にしながら、民間事業者が安全かつ継続的にサービスを提供できる手法を選択することとします。

また、サービスを一律的に提供するだけでなく選択性を持たせたり、付加的なサービスの提供など、民間事業者の創意工夫によってサービスの質の向上が期待できる場合には、安全性・継続性の確保に留意した上で、行政の関与が小さく自由度の高い手法を選択することが考えられます。

### (3) 経済性の確保

費用対効果などを考慮し、より経済性の高い手法を選択する必要がありますが、そのためには当該サービスに関わるコスト等を総合的に検証した上で手法を選択することが重要です。

また、特に施設の譲渡や廃止を伴う民間活用においては、当該施設の建設等に対する国庫補助金や市債等の返還・償還なども考慮することが必要となる場合があります。

#### 【ポイント】

単年度の維持管理コスト等の短期的な財政負担だけでなく、施設を所有することによって将来的に発生が予想される大規模改修等の長期的な財政負担を含めたコスト負担について、官民双方の特性や事情を勘案して手法を選択します。

### 3. 手法選択時における客観的な比較検討

民間活用手法の検討においては、検討経過の公正性や透明性を高めるため、数値データや着眼点を明確にした検討項目に基づいて、客観的な比較検討を行うことが重要です。

なお、比較検討を行う場合は、原則として「サービスの質」と「コスト」の両面から行います。これは、単に安さを競うだけの比較になることを避け、費用対効果とともに民間のアイデアやノウハウの積極的な活用によってサービスの質の向上がより期待できる手法を選択するためです。

ここでは、客観的な比較検討を行う方法として、サービスの質及びコストの比較を行う場合の基本的な考え方を示します。

#### （1）サービスの質の比較

直営の場合と民間活用の場合におけるサービスの質についての比較を行います。本ガイドラインでは、官と民の比較検討を行う場合の主な検討項目と検討のポイントについて、下表のとおり整理しました。

検討項目	検討のポイント（着眼点）
サービスの水準	本市と民間事業者のどちらがより水準の高いサービスを提供できるか。
採算性	本市と民間事業者のどちらが事業の採算性確保に関して優れているか。
専門知識・技術	本市と民間事業者ではどちらが事業に関する専門的知識や技術（新技術の開発・導入を含む）に関して優れているか。
公共性・公平性	民間事業者にゆだねた場合、公共性や公平性が十分に確保されるか。
安全性・継続性	民間事業者にゆだねた場合、安全性や継続性が十分に確保されるか。
リスク管理	民間事業者にゆだねた場合、適切なリスク管理が可能か。
不測の事態の対応	民間事業者にゆだねた場合、災害・事故等の発生時の対応や復旧を適切に行うことができるか。
経験・ノウハウ	民間事業者は、事業に必要な経験やノウハウを有しているか。

上記の各項目について、直営の場合と民間活用手法を導入した場合のそれぞれに対する評価により検討を行います。しかし現実的には、これらは数値で示すことが難しい内容についての評価となります。したがって、複数の職員による検討会議や、関係局、場合によっては第三者による確認過程を設けること等により、十分な客観性を担保することが必要となります。

また、本市及び他の自治体で、類似の民間活用を導入した事例がある場合は、そうした先行事例の業績や検討経緯を適宜参考にして、サービスの質の検討を行うことも考えられます。

なお、民間活用による公共サービス提供を既に行っている業務については、ステップ7で行う「総括評価」の結果により他の手法導入についての検討が必要となった場合に、他の民間活用手法との比較（民民比較）を上表の検討項目を参考にして行います。

---

## (2) コスト比較

同様に直営と民間活用手法とのコスト比較（官民コスト比較）を行います。また、民間活用による公共サービス提供を既に行っている業務については、サービスの質の比較と同様に他の手法検討が必要となった場合には、他の民間活用手法との比較（民民コスト比較）を行うこととなります。

### ア 試算の考え方

官民コスト比較を適切に行うためには、官民それぞれに係る費用の範囲及びその算出方法を統一する必要があります。そこで、公共サービス改革法の規定により内閣府に設置されている官民競争入札等監理委員会が、「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針（入札額の調整に関する指針）」等で試算の考え方を示していますので、これに準じた計算及び比較検討を行うこととします。

### イ 比較の対象となる経費

コスト比較の対象は、官民それぞれが公共サービスの提供主体となった場合の経常的な経費とし、公会計では考慮されない減価償却費等も含めて行います。

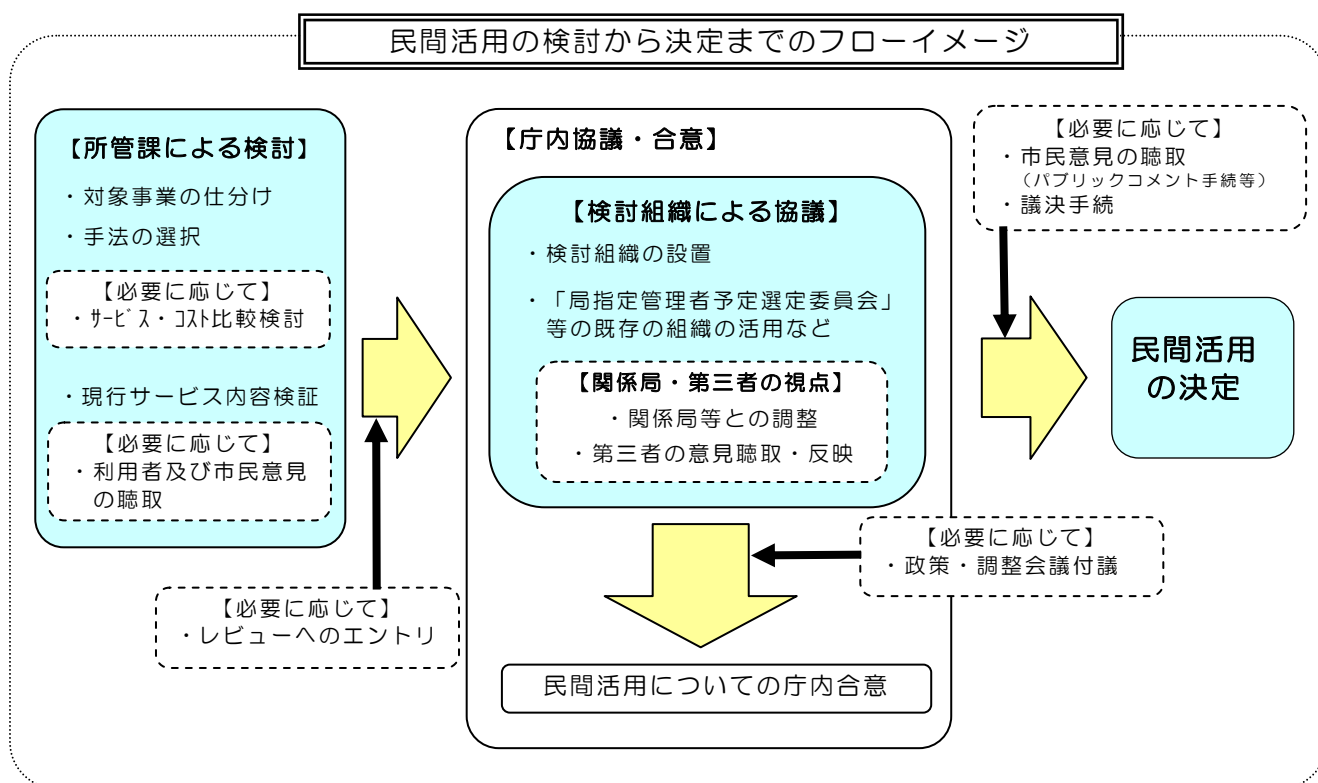
また、単年度の経費をベースに比較を行うことが基本となりますが、民間譲渡など一部の手法においては、大規模改修費等の将来的に発生が予想される長期的なコスト等についても考慮する必要があります。

#### 4. 民間活用の決定の手順

民間活用の導入は、所管課による検討結果等をもとに必要な庁内協議等を経て決定することとなります。庁内協議については検討組織によることを基本とし、新たに検討組織を設置する場合や既存の検討・調整組織を活用する場合などが想定されます。併せて、関係局等との調整や外部の有識者等からの意見聴取及びその反映などについても庁内協議の中で行うこととなります。

また、庁内合意を得るまでのプロセスや民間活用の決定に向けたプロセスでは、該当する事業の内容や規模、導入する民間活用手法の新規性、さらには実行計画や行財政改革プランにおける位置づけ等を総合的に判断した上で、政策・調整会議への付議やパブリックコメントなどの必要な手続を進めることとなります。

したがって、庁内協議・合意から決定までには相応の期間を要することとなるため、事業開始時期を見据えた適切なスケジュール管理が求められます。





## 5. 第三者の視点の必要性

民間活用導入時の検討をはじめとする民間活用の基本プロセスの各段階において、公正性、透明性、客観性の確保に資するため、外部の有識者等の意見や評価を反映する仕組みが必要です。

### (1) 第三者の意見や評価を反映する段階

第三者から意見を求める段階として次の場合が想定されます。

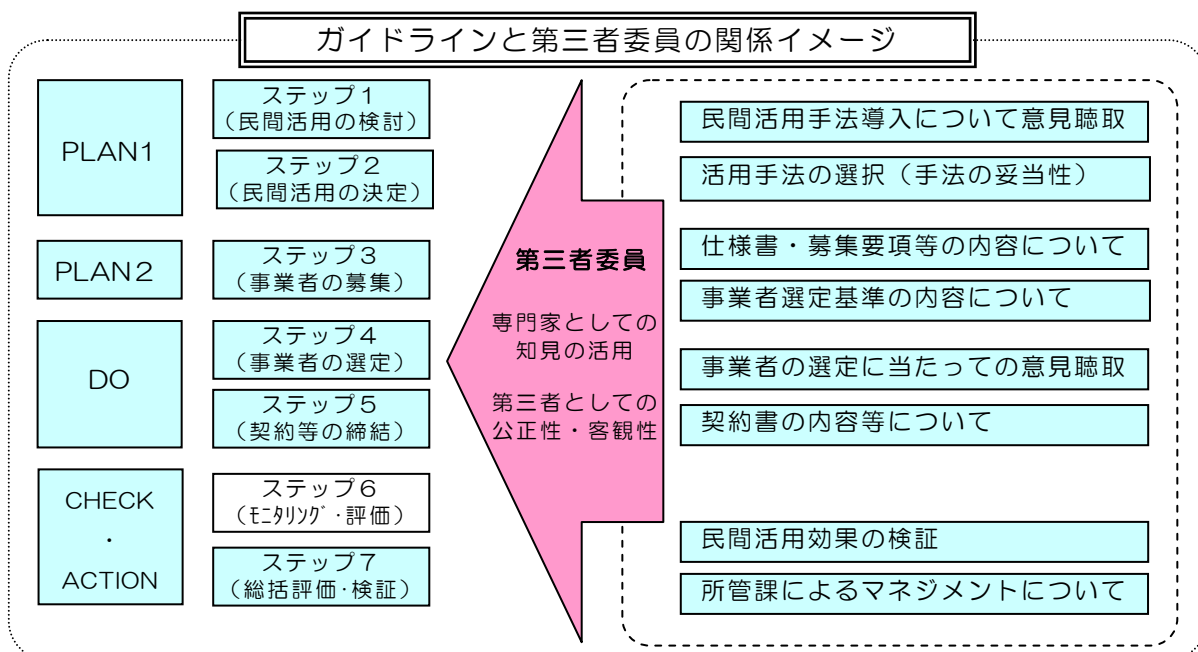
段階	内容
民間活用導入時の検討等	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間活用手法を導入することについての意見聴取</li> <li>民間活用手法の選択（どの手法が妥当か所管では決めかねる場合）</li> </ul>
民間事業者の募集・選定、契約締結等	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕様書、募集要項、事業者選定基準等の内容についての意見聴取</li> <li>事業者の選定に当たっての意見聴取</li> <li>契約書の内容等についての意見聴取</li> </ul>
事業終了時の総括評価等	<ul style="list-style-type: none"> <li>総括評価及び検証（民間活用効果の検証、採用した手法の妥当性、所管課による適切なマネジメント）</li> </ul>

そのほか、民間活用の検討時において、民間活用のより一層の推進のために、モデル事業等の提案などを受けることも期待されます。

### (2) 第三者の意見や評価を反映する仕組みについて

公共サービス提供における民間活用では、対象となる事務事業が多岐にわたることから、第三者の意見や評価を反映する仕組みとして、各局において個別案件ごとに当該分野の専門家による第三者委員を含む委員会を新たに設置する方法などのほか、各局の指定管理者予定選定委員会を活用・発展させ、従来の指定管理者の選定だけでなく、民間活用導入においても第三者委員からの意見聴取を行うことができるようにするなど、既存の検討組織の活用による方法などが考えられます。

なお、「福祉サービス第三者評価事業」等の既存の評価制度等が整備されている場合は、必要に応じて活用することとします。



## 第3章 民間事業者の募集（ステップ3）

本章以降は、ステップ1及び2を経て民間活用を導入する事業等について、ステップ3以降に行う標準的な事務の内容や手順等について示します。

### 1. 仕様書の作成

民間部門にサービスの提供をゆだね、かつ、適切なサービス水準を確保するためには、まず、提供すべきサービスの内容や水準を的確に民間事業者に伝えなければなりません。その役割を果たすのが「仕様書」です。

#### （1）適切な仕様書の作成

仕様書は、民間事業者が実際に業務を実施する上での根幹となるものであるとともに、事業者が的確に業務を遂行することが可能か否かを自ら判断する基準となるものですから、必要なサービスの内容や水準が網羅されていなければなりません。

同時に、仕様書はモニタリング・評価の前提条件となるので、サービスの質の確保や民間事業者の評価とそれに基づく対価の支払い等とも密接に関わってきます。よって、仕様書に記載するサービスの内容や水準は、できるだけ客観的かつ具体的である必要があります。

また、民間活用は民間ノウハウの導入による業務の効率化やサービスの向上につながることから、仕様書に業務を明記して必要なサービスの質を維持するとともに、民間事業者の創意工夫がよりよいサービスにつながるような仕組みを設けておくことも重要です。

#### ＜仕様書作成の視点＞

- 事業の目的や趣旨を明確にし、それらを達成するための内容となっていること。
- 必要なサービスの内容や水準がすべて網羅され、客観的かつ具体的に示されていること。
- サービスの安全性の確保策について、民間事業者が果たすべき義務が示されていること。
- サービスの質を確保するためのモニタリング・評価の手法や内容が示されていること。
- 民間事業者が創意工夫を発揮できる仕組みが設けられていること。

第1章の3つの類型のうち、民間活用型の手法を選択した場合には、公共サービスとして実施する業務内容・範囲・水準等について、仕様書で詳細に規定しておく必要があります。

また民間主導型の手法を選択した場合には、基本的に民間事業として実施することになるので、詳細な仕様書で業務を規定することよりも、事業実施条件等において、落札後に行う事業の性格や、民間事業者に求める役割等を明確に伝えることが重要となります。

#### （2）仕様書に記載すべき事項

仕様書に記載すべき事項としては、以下のものが考えられます。

- 事業の目的、達成すべき目標
- 実施すべき業務の内容
- 提供すべきサービスの水準
- 事業開始前と終了後の手続（引継ぎ・原状回復） 等

そのほか、直接市民サービスを提供する事業等においては、その事業内容に応じて「サービスの安全性・継続性確保のための取組」、「モニタリング・評価の手法」、「作成すべき記録、報告すべき内容」等について記載します。

## 2. 公募要項等の作成

民間活用によってサービスの提供を民間部門にゆだねるに当たっては、事業遂行能力や安全性・継続性の確保に優れた事業者に任せることが望ましいのは言うまでもありません。

そのような事業者を選ぶためには、広く一般からの提案を募り、複数の事業者による提案の中から、適切な競争によって選定することが必要になります。よって、民間事業者の募集方法は、原則として公募とします。

### (1) 適切な公募要項の作成

公募を行うに当たっては、募集から選定、契約、事業の実施に至る一連の手続の流れ等を示した公募要項を作成し、公表することが必要となります。

また、公募要項には、民間活用の目的や民間事業者への期待等を示すとともに、事業概要やインセンティブ、リスク分担等の事業実施条件を明らかにしておくことで、事業の内容を正しく理解した上で積極的な提案を促すという機能もあります。

さらに、事業者選定に当たっての透明性や公平性の確保という観点から、選定基準や業務の継続が困難になった場合の措置についても、あらかじめ示しておく必要があります。

#### <適用する手法による違い>

公募要項の作成に当たっては、定型・大量反復型の事務など、リスク要素が少なく、民間事業者による創意工夫の余地の比較的小さい事務事業等は、公募に係る手続を中心に示した簡易なものでもよいと考えられます。

また、民間主導型の手法（第1章参照）を選択した場合には、基本的に民間事業として、事業者自身の責任において実施することになるので、事業実施条件に関する内容については、落札後に実施すべき業務の概要を中心に示すことでよいと考えられます。

### (2) 公募要項に記載すべき事項

公募要項に記載すべき事項としては、以下のものが考えられます。

#### ア 手続に関する内容

- 民間活用の目的（提案に期待するもの）
- 公募の手続（スケジュール、提出書類等）
- 応募の条件（資格要件等）
- 選定の流れ（選定の方法、選定委員会）（注）総合評価方式を採用する場合
- 選定基準（項目と配点）（注）総合評価方式を採用する場合
- 契約の手続
- 対価の支払い（金額、算定基準、支払い方法）（※） 等

#### イ 事業実施条件に関する内容

- 実施すべき業務の概要（事業の基本情報、事業者が果たすべき役割）
- インセンティブの考え方と適用の基準
- リスク分担の考え方
- モニタリング・評価の手法や基準
- 業務の継続が困難になった場合の措置 等

（※）「対価の支払い」については、選択した手法により、市が民間事業者へ対価を支払う場合と、譲渡代金や賃貸料として民間事業者が市へ支払うケースがあります。

### 3. 積極的な情報提供と質疑応答

民間事業者から優れた提案を受けるためには、民間事業者が事業実施に向けた十分な検討と創意工夫を図るために必要な資料や情報を提供することが大切です。また、単に一方的に資料や情報を提供するだけでなく、募集段階において質疑応答を行うことによって、事業に対する民間事業者の理解を深めることや提案の質の向上につながります。

一方で、そうした情報提供等によって、事業者選定における公平性や透明性を損なわないよう十分に配慮する必要があります。

積極的な情報提供と質疑応答を通して、本市が公共サービスのマネージャーとして、民間事業者との適切なコミュニケーションを図ることが大切です。

#### （1）情報提供

サービスの内容や水準を的確に民間事業者に伝えるための仕様書、優れた事業者を選ぶための公募要項の作成について述べてきましたが、民間事業者の積極的な応募を促し、提案内容の質を向上させ、民間活用の効果を最大限に発揮するためには、応募者が求める情報を補足的に提供することが必要です。

#### ＜民間事業者にとって応募時に有益な資料・情報＞

- 現行の事業内容、業務フロー
- 現行の実施体制、マニュアル
- 現行の事業実施に要している費用
- サービスの利用実績、利用者属性、業務報告書
- 施設的设计図書・修繕履歴

こうした情報やデータを提供することにより、民間事業者の見積りの精度や提案内容の質を向上させることができるため、セキュリティとの兼ね合いなどに注意しながら、公開可能な資料の積極的な情報提供に努めることが重要です。なお、応募者が複数の場合、全員に対して公平に情報を提供することが必要です。

#### （2）質疑応答

情報提供と並んで重要なのが、質疑応答です。本市が一方的に資料や情報を提供するのではなく、募集条件や仕様書について質疑応答を受けることにより、事業に対する民間事業者等の理解が深まり、より優れた提案を受けることが可能になります。

また、こうしたことにより、リスクや責任の分担についても事前に相互確認を行うことが可能になるため、事業契約締結後のトラブル発生リスクも減少できると考えられます。

民間事業者からの質問は、原則としてすべての応募者について回答します。ただし、質問には企業の秘密やノウハウが含まれることも想定されますので、そうした知的財産の保護の観点に配慮することも大切です。

---

## 4. 適切な事業条件の設定

民間活用によってサービス提供をゆだねる場合には、安全かつ継続的にサービスが提供されるよう、適切な事業条件を設定する必要があります。

同時に、マネージャーとしての市には、プレーヤーである民間事業者がその経営能力を十分に発揮し、民間活用によるサービス向上効果を最大化させる事業条件を設定する工夫も求められます。

また、採用する手法によっては、民間事業者の積極的な努力を促すためにインセンティブを与える一方で、任せる業務の範囲や内容に応じたリスク分担を求めるなど、インセンティブとリスクのバランスを考慮した条件の設定を行うことが重要になります。

### (1) 事業期間の考え方

事業期間は事業条件の大きな柱の一つですが、事業内容等によって事業期間の長短に対する有利不利が異なる場合があることから、それぞれの事業内容等に合わせて、民間事業者が参入しやすく、安全かつ継続的に事業を行うことができる期間を設定することが重要です。

事業期間の設定において考慮すべき視点をまとめると次のとおりとなります。

#### <事業期間の設定において考慮すべき視点>

- 設備機器等のリース期間や減価償却も考慮した事業期間の設定が望ましい。
- 初期投資が大きい場合、事業期間が長くないと資金回収できない。
- サービス向上のための人材育成や、職員の安定的な雇用の面からは、事業期間は長い方が望ましい。
- 不確定なリスク要素が多い場合、事業期間はあまり長くない方が望ましい。
- 事業の企画や準備に長い期間を要する場合（文化施設における興行の企画、誘致など）は、事業期間も長い方が望ましい。

### (2) インセンティブの考え方

#### ア 事業者の創意工夫を引き出すための考え方

インセンティブとは、人や組織に特定の行動を促す動機づけや誘因のことをいいます。民間活用において、業務の履行を確保し、サービスの質の向上を図るためには、サービス提供主体である民間事業者のモチベーションを向上させる工夫が不可欠です。

インセンティブには、優れた実績をあげた場合のボーナスと、求める仕様を満たさなかった場合のペナルティの二つの側面があります。

また、効果的なインセンティブを設定するためには、民間事業者（株式会社、公益法人、NPO等）の団体の違いによる目的意識やモチベーションの違いをきちんと理解・把握しておく必要があります。

#### イ インセンティブの例

インセンティブは、直接的に収入の増減に結びつく「金銭的インセンティブ」と、間接的な効果としてモチベーションを維持・向上させる「非金銭的インセンティブ」に分類することができます。

**（ア）金銭的インセンティブ**

- 業務実績に応じた委託料等の支払い
- 指定管理者制度における利用料金制や自主事業による収入など、事業者の努力による増収を認める方法

**（イ）非金銭的インセンティブ**

- 自主事業実施条件の緩和やアイデア・提案等の受入れ  
（施設内における自販機の設置等の目的外使用規定の緩和、公募時には想定していなかった新たな事業・業務に関する提案等への柔軟な対応等）
- 業績の適切な評価と公表  
（評価結果のホームページでの公表、優秀事業者の表彰制度等）
- 事業者選定における優位性の付与  
（評価結果が優秀だった事業者に対する次回公募の選定審査時の加点等）
- 契約の打切り  
（求める仕様を満たさず改善指導に従わない事業者に対する契約解除）

上記のようなインセンティブを適用する場合には、業務実績に対するモニタリングや評価の結果に基づいて行う必要があるため、その適用基準や内容について客観性及び妥当性が求められるほか、それらをあらかじめ相手方に示しておく必要があります。

**（3）リスク分担の考え方**

民間活用を行う上では、民間事業者にゆだねる業務の範囲に応じて、これに係る一定のリスクは民間事業者に引き受けてもらうことが基本となります。

ただし、過大なリスク負担が民間事業者の経営を悪化させ、サービス利用者に迷惑や不便をかけることにならないよう、配慮する必要があります。

また、リスク分担に当たっては、創意工夫による業務仕様の変更等を認めることで民間事業者がリスクを管理しやすくなる場合があるほか、リスクの自主的な負担を誘引するような事業条件を設定するなど、リスクの負担とインセンティブの適用を一体的に考える必要もあります。

**ア リスク分担の基本的なルール**

リスク分担は、そのリスクを最も適切に管理できる者が負担することを原則とします。

一般に民間事業者は、集客事業や対人サービスの提供に関して多くのノウハウや経験を有しており、それに関する通常のリスクを管理することについても十分な能力を有していると考えられます。また、実際の業務の遂行においては民間事業者が実施主体となるわけですから、それに関連するリスクを負担するのが適切といえます。

一方、本市が管理するのが妥当なリスクとしては、「行政が当然に負担すべきもの（民間では管理することが物理的に不可能なもの）」と考えることができます。

行政と民間事業者のどちらも実質的に管理することができないリスクについては、お互いに負担範囲に限度があることに留意しながら、個別の協議によって分担割合や方法を決定します。

また、民間事業者が十分な賠償能力及び事業継続能力を維持できるよう、必要に応じて賠償保険を付保するなどの条件を付しておくことも考えられます。

## イ リスク分担の一例（指定管理者制度の場合）

具体的な事業におけるリスク分担は、個々の事業の固有の条件や背景等を踏まえて設定する必要がありますが、一般的な事業における主要なリスクの分担の例としては、以下のよう  
なものが考えられます。

種 類	内 容	負 担	
		民間	本市
サービスリスク	サービスの質の維持に関するリスク	○	
維持管理リスク	良好な施設状態の維持に関するリスク	○	
利用者リスク	利用者数の変動に関するリスク	○	
施設所有者リスク	事業期間中に必要な改修等を実施することに関するリスク		○
不可抗力リスク	地震等の自然災害やテロリズム等人災の発生に関するリスク	○	○
法令変更リスク	法令（税制を含む。）の変更に関するリスク	○	○
物価変動リスク	物価の変動（インフレ・デフレの双方）に関するリスク	○	○

※ 利用者リスク、施設所有者リスク等については、民設民営や民間譲渡等の民間主導型手法の場合は、上記と異なる分担となります。

基本的に、サービスの質や良好な施設状態の維持については、民間事業者が負担すべきリスクと考えられます。利用者の変動も民間事業者のリスクとすることが考えられますが、その変動が、本市の都合など、民間事業者の管理不可能な理由による場合は、本市の負担とすることも考えられます。また、施設の所有者リスクは必然的に本市が負うこととなります。

なお、不可抗力リスク、法令変更リスク、物価変動リスクについては、一概に、民間事業者とも本市の負担とも決定できません。基本的な負担基準を定めるとともに、これらのリスク発生時には両者にて協議を行った負担を決定する等の手続きを設ける旨の合意を得ておくことが大切です。

## ウ 行政としての責任

上記のリスク分担によらず、利用者の生命や財産に影響を及ぼす事件・事故等が生じた場合に、一義的な責任は民間事業者にあったとしても、公共サービスである以上は、その関与度に応じて本市が責任を負うことになるので注意が必要です。

本市は、公共サービスのマネージャーとしての責任を有しているとともに、事業に関する適切なリスク管理も実践していかなければならないということを、明確に認識しておく必要があります。

## 5. 最適な事業者選定方式の選択

民間活用では、事業内容に応じた最適なプレーヤーを起用することが、事業成否の鍵となります。事業者選定方式には、従来の価格競争によるもののほか、総合評価落札方式、プロポーザル方式などがあります。こうした方式は、今後もさらに充実していくと考えられますが、民間事業者の創意工夫を引き出し、効率的・効果的に公共サービスを提供していくためには、当該事業・業務の特性に応じて最適な方式を見極めていくことが重要です。

### （1）総合評価落札方式

「総合評価落札方式」は競争入札のひとつですが、従来の価格のみによる自動落札方式とは異なり、「価格」と「価格以外の要素（技術提案等）」を総合的に評価し、落札者を決定する方式です。総合評価落札方式は、平成19年度の地方自治法施行令の改正により実施手続きが簡略化され、より容易に採用できるようになりました。

本市でも、PFI事業においては、総合評価方式の採用がPFI法等で定められています。ただし、独立採算事業の場合は本市の財政負担が発生しないため価格審査は行わず、原則として提案内容の評価のみを行うこととなります。また、指定管理者制度では、特に法令による定めはありませんが、公募に付す場合は事実上の総合評価方式をとることが一般化しています。

#### ＜二段階選抜による方法＞

総合評価方式を採用する場合においては、提案の骨子や概要のみを示す一次審査と、その審査を通過した者に詳細な提案を求める二次審査によって選抜する方法をとることも可能です。これにより応募者は、はじめから詳細な提案書を作成する負担を軽減され、行政は提案書審査の負担が軽減されるメリットがあります。

また、提案審査（一次）を通過した者に対して価格入札（二次）の指名を行うことによって、一定のサービスの質を維持しつつ、競争入札による公平性・透明性を確保する方法もあります。

### （2）プロポーザル方式

プロポーザル方式とは、一定の条件を満たす提案者を公募又は選定し、当該業務に係る実施体制、実施方針、技術提案等に関する提案書の提出を受け、原則としてヒアリングを実施した上で審査及び評価を行い、契約等の相手方を特定する方式です。

一般的には、価格の多寡がサービスの水準に大きな影響を与える場合や、提供されるサービスの内容や水準が事業者によって大きく異なる場合には、プロポーザル方式の活用が有効です。

本市では「川崎市プロポーザル方式（業務委託）実施ガイドライン」を策定し、業務委託における業者の選定において、プロポーザル方式を実施する場合手続き等を定めています。

### （3）価格競争方式

提案金額の多寡によって契約等の相手方を選定する方式であり、民間活用の事業者選定においては、以下のような場合に価格競争方式を採用することが望ましいと考えられます。

- 事業者により品質に大きな差が出ない場合。
- リスク要素が少なく、創意工夫の余地のない場合。
- 委託金額が小額で、総合評価方式を実施する意義・必要性がない場合。



## 第4章 民間事業者の選定（ステップ4）

### 1. 事業者選定基準

#### （1）選定基準の作成

民間活用においては、民間事業者に求められる役割も多岐にわたることから、その事業目的に応じて優れた事業者を選ぶために選定基準を策定することが重要です。

また、選定基準は本市が当該公共サービスにおいてどういった点を重視しているか、事業者にどのような役割を期待しているかを示すものでもあるため、審査項目やその配点等の選定基準をあらかじめ示すことで、事業者が当該業務に対する理解を深め、本市が重視している点について、より質の高い提案を得ることができると考えられます。

こうしたことから、事業者選定基準については早期に作成・公表することが重要であり、ステップ3における仕様書等の作成と併せて検討することが望ましいと言えます。

#### （2）事業者選定に当たっての基本的な視点

契約上の事業者適格については、川崎市契約規則等で定める要件を満たしていることが必要ですが、公共サービスの提供主体としての自覚を持って積極的に責任を果たす事業者を選定していく上で、次のような視点も考慮します。

##### ＜考慮すべき視点＞

- 公共サービス提供主体としての規範意識と妥当なコスト意識を持っていること。
- 本市、地域等との連携・協力を積極的であること。
- 仕様書や契約書等を遵守し、業務の見直しや改善に積極的であること。
- 安全・衛生管理の意識が高いこと。
- コンプライアンス（法令遵守）や個人情報保護の意識が高いこと。
- 環境への配慮等、社会問題への意識が高いこと。

#### （3）選定基準の項目と配点の目安

事業の性格や事業期間等によって重視する点は異なるため、選定基準もさまざまな内容が考えられますが、本市では次の5つを基本的な評価及び審査のポイントとします。

- ① 事業目的の達成とサービスの向上への取組について
- ② 事業経営計画と管理経費縮減等への取組について
- ③ 事業の安全性・継続性の確保への取組について
- ④ 応募団体自身についての評価
- ⑤ 応募団体の取組に関する事項

実際の選定に当たっては、これらの基本項目の下に事業内容に合わせた項目を設定し、各項目の重要度に応じて点数を配分していきます。指定管理者制度を例にとると、次ページのような選定基準が考えられます。

●指定管理者の公募における選定基準の一例

- ①事業目的の達成とサービスの向上への取組について（配点の目安：25%以上）
  - ア．施設の管理運営方針や手法、利用方法等への考え方
  - イ．職員体制、危機管理、安全・衛生管理の状況
  - ウ．事業計画、サービス向上策、利用促進策、満足度の把握、自主事業の考え方
  - エ．他の事業者や地域、市民等との連携・協働等への考え方
- ②事業経営計画と管理経費縮減等への取組について（配点の目安：25%以上）
  - ア．事業者の収支計画や見込の妥当性、利用料金等の設定の考え方
  - イ．管理経費や維持コスト等に対する考え方
- ③事業の安全性・継続性の確保のための取組について（配点の目安：10%以上）
  - ア．モニタリングについての考え方、マニュアルの整備
  - イ．事業のバックアップ体制
- ④応募団体自身についての評価（配点の目安：10%以上）
  - ア．事業や施設等の管理を安定して行う能力への評価
  - イ．事業者の経営方針、経営状況、同種事業の運営実績、専門性の有無等
- ⑤応募団体の取組に関する事項（配点の目安：5%以上）
  - ア．コンプライアンス（法令遵守）や個人情報保護への取組
  - イ．環境配慮など社会問題に対する取組
  - ウ．安全・衛生管理及び危機管理の取組

---

## 2. 事業者選定時における留意点

### (1) 一般的な留意点

#### ア 公平かつ客観的な審査

応募者からの提案内容、特に独自提案については公平かつ客観的に評価する必要があります。

例えば、イベントの企画や新技術の採用、自主事業の実施等についての提案は、その内容が費用対効果等を十分に検証したものか、本当に実現可能なものか、厳しく審査する必要があります。

選定における優位性を誇張するあまり、一見優れたように見える提案でも、総花的で実現性に乏しいといった場合も考えられるので、そのような提案については、具体性や実現性を提案者に対するヒアリング等によって確認する必要があります。

#### イ 厳格な情報管理

提案書は、競争を勝ち抜くために事業者が時間と手間と費用をかけて作成するものです。中には、企業秘密や独自のノウハウ等も含まれている場合もあるので、審査関係者以外への情報流出等が生じないように、安易にコピーを作成しない等、厳格な情報管理が求められます。

#### ウ 選定結果の公表と情報提供

審査の経過を含めた選定結果については、公平性や透明性の確保の観点から公表することとしますが、選定されなかった応募者の情報や提案内容を無条件に公表することは、当該応募者の不利益につながることもあるため、団体名を「A社」「B社」等と表示したり、具体的な提案内容等は非公表にしたりするなどの配慮が必要です。

しかしながら、選定されなかった応募者の中には自身の提案のどういった点が足りなかったか、また、なぜ選定されなかったかについて関心を持つ場合もあり、選定結果等についての問い合わせがあることも想定されます。そうした場合は、当該業者に関する審査結果等については積極的に開示するとともに、十分に納得するような説明や情報提供を行うことが必要です。こうした疑問に対して丁寧に答えることにより、次回以降の公募においてより改善された提案が出されることが期待できます。

#### エ 地域貢献度等について

事業者選定に際しては、災害時における本市への協力や地域コミュニティ活動への参画といった民間事業者の地域への貢献度を考慮するとともに、地域経済への波及効果といった視点も必要です。

### (2) 安全かつ継続的なサービス提供を評価するポイント

公共サービスの提供においては、安全性・継続性の確保が必須条件であることから、事業者選定の際には以下のポイントに留意して審査を行う必要があります。

#### ア 安全性の確保に関する取組

公共サービス提供における安全性の確保策として、例えば市民利用施設における利用者の安全確保、あるいは市民参加型の事業における参加者の安全確保ための取組についての提案、又は民間事業者自身の組織としての安全・安心確保の取組や活動等を評価します。

具体的には、利用者に対する注意喚起（スタッフによる説明、ポスター・看板等）、事故対応マニュアルの整備とスタッフの研修、緊急連絡体制の整備、AEDの設置、救命講習の受講、資格者の配置等が想定されます。

施設や事業の内容等から想定される事件・事故リスクに対して効果的な対策であることと、実効性を担保するために継続的な見直しを行うこと等が評価のポイントとなります。

#### イ 類似業務に関する実績

これまで当該事業者が行ってきた類似業務の実績により、安全かつ継続的なサービス提供が可能かどうかを評価します。

一方、あまり実績を重視しすぎると、大規模な事業者に有利に働き、中小事業者や新興事業者の受注機会が限定されてしまう可能性もあるため注意が必要です。

#### ウ 収支計画の妥当性

事業収入や支出を含む収支計画の妥当性について評価します。その際、費用の算定根拠や金額の妥当性についても精査する必要があります。

明らかに楽観的な（あるいは根拠が乏しい）需要予測や、必要な費用の算定漏れ、あるいは通常の市場相場から乖離した単価を適用しているものについては、提案者に対するヒアリング等によって確認することも考えられます。

#### エ モニタリング方法

事業の安全性・継続性の確保が可能となるようなモニタリングに関する提案を評価します。上述の収支計画にも関連しますが、収支面を含む事業のモニタリングが適切に行われれば、サービス提供が途絶える以前にその兆候を察知し、事前の対策を講じることができます。

#### オ 事業のバックアップ体制

事業者の不測の事態が発生した場合の代替手段について評価します。

これらは、実際に事業の安全性・継続性を確保するための効果的な手段であり、重要な評価項目の一つといえます。

ただし、実際の代替は簡単ではないため、提案書にバックアップ体制が書かれている場合でも、その実現性について慎重に審査する必要があります。

## 第5章 契約等締結時の留意事項（ステップ5）

### 1. 事業者との契約締結時における留意点

事業者の選定後には、相手方と契約書等により契約等を締結することとなりますが、契約書等は当該事業におけるすべての事項に対して影響を及ぼす非常に重要な書類です。そのため、契約書等の必要書類の作成に当たっては、ステップ3において作成した仕様書及び公募要項等の内容を踏まえ、関係法令等を遵守し必要に応じて関係部署と緊密な連携を図りながら行うこととします。

#### （1）契約内容の確認と調整等

民間事業者を選定した後は、速やかに契約締結に向けた調整に入ります。調整は大きく2つの内容について行います。

ひとつは「契約内容の意味・解釈の確認」であり、公募の際に示した条件等と契約書の内容を双方で確認して、事業開始後に齟齬が生じないように、調整した内容を書面に残したり、重要な場合は覚書や確認書を作成することが必要になります。

また、もうひとつは「条件や仕様の追加・修正」で、公平性・公正性の観点から、公募時の条件や仕様を逸脱した契約にならないよう、あくまでも合理的かつ必要最小限の範囲とするよう注意が必要です。

#### （2）事業の安全性・継続性を確保する方法の明記

事業の安全性・継続性を確保する方法で最も一般的なものは、履行保証を付すことです。具体的には、保証金（現金）、履行保証保険、金融機関等による保証等があり、その金額は、万が一事業継続が不可能になった場合に新たな民間事業者の再公募に要する経費や、新たな事業者を決定するまでの期間の管理委託料等に基づいて決められます。

しかし、これらは基本的に金銭的な補償であるため、市に対して現金が支払われたとしても、事業者が撤退してしまえばサービスの提供は止まってしまうことから、サービス継続を担保する手段ではないことに注意が必要です。

また、公募において履行保証保険を義務付けた場合、民間事業者はその保険料を経費として提案金額に上乗せしてきます。したがって、履行保証を付すか否かは当該事業の規模や金額等に応じて、その必要性を見極めてから決める必要があります。

#### （3）事業の継続が困難になった場合の措置の明記

民間事業者の責めに帰す事由により事業の継続が困難となった場合、公共サービスの提供を止めないためには、当該事業者との契約を解除（指定管理者の場合は指定の取り消し）して、速やかに新たな事業者に業務を引き継ぐ必要があります。

したがって、契約書には契約解除の手續と、新たな事業者を決定するまでの措置、決定後の業務の引継ぎ、委託料の清算方法（算定基準等）についても明記する必要があります。

#### （4）リスク分担の明記

リスク分担についても、その範囲、負担の割合、リスクが顕在化した際の協議や手續の進め方等を、契約書に明記しておく必要があります。また、民間事業者の責めに帰す事由による損害賠償についても、契約書に明記しておきます。

さらに、民間事業者が十分な賠償能力及び事業継続能力を維持できるよう、必要に応じて賠償保険を付保するなどの条件を加えることも考えられます。

## 2. 契約から事業開始までの手続

### （1）適切な引継ぎ等の実施

民間事業者との契約締結が済んだら、続いて、実際に事業を開始するための準備として業務の引継ぎ等の手続に入ります。また、指定管理者制度等の施設運営を伴う手法の場合には、施設・備品等の引渡しを併せて行うことになります。

公共サービスの安全性・継続性の確保の観点からも業務の引継ぎ等は非常に重要であり、新規に民間活用を行う場合の官から民への引継ぎも、民間活用の継続による民から民への引継ぎも、各所管が責任をもって行うことが求められます。

#### ＜業務引継ぎ等のポイント＞

- 事業者交代の直後から十分なサービスを提供できるようにすること
- 提供者が代わったことでサービスの質を低下させないようにすること
- サービス利用者に混乱を与えないよう十分な周知を行うこと

### （2）具体的な作業内容

#### ア 物品等の引継ぎ

- 施設、備品等の引渡し（リストを作成し、破損や修繕の状況を双方で確認する）
- 預かり金等の授受（預かり金は収入とは別に管理しておく）
- 関係資料の引渡し（引渡しの対象となる資料は仕様書等で定めておく）

#### イ 情報等の引継ぎ

- 利用状況、事故・トラブル情報、施設・備品の修繕履歴
- 運営上の留意点等の伝達
- 必要な協議・連絡体制の整備

#### ウ 利用者への周知

- 周知のタイミングは、事業者募集の公示時、事業者選定時、契約締結時など。
- 周知の方法は、ホームページへの掲載、ポスター等の掲示、チラシ配布など。

### （3）引継ぎ等を行う際の留意点

民から民への引継ぎ等の場合は、所管課が新旧事業者の間に立って、引継ぎ等が適切に行われるよう促すとともに、その結果を確認する必要があります。

一般的に、引継ぎトラブルによって事業開始できなかった場合の責任は本市が負うことになるため、所管課は当事者意識を持って臨むことが重要です。

特に、引継ぎ期間をまたいで扱われる施設の利用予約や預かり金等の取扱いと引継ぎについては、利用者に迷惑をかけることのないよう細心の注意が求められます。

また、旧事業者のモチベーション低下による業務への影響が懸念されることから、所管課はサービスの質が低下することのないよう適切に監視・指導を行う必要があります。

## 第6章 事業実施中のモニタリング・評価（ステップ6）

### 1. 事業実施中に行うべき事項

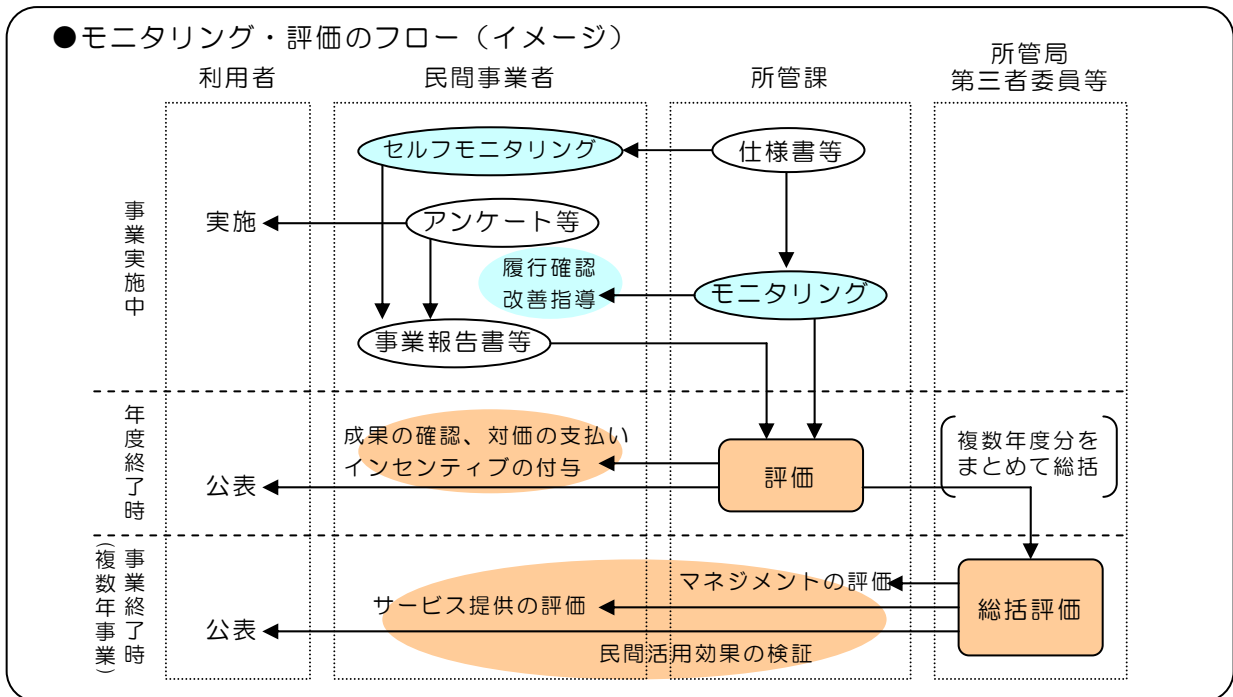
#### (1) モニタリングと評価の実施

民間事業者と契約を締結し業務を開始した後も、本市の所管課は、マネージャーとして、適時かつ的確な履行状況の確認とフィードバックを行い、提供するサービスの質や、安全性・継続性を確保するための監視等を行っていくことが重要です。

これが適切に機能しないと、サービスの質の低下や重大な事故の発生につながる恐れがあるほか、事業者の不測の事態が発生した場合の対応の遅れにつながる可能性もあります。

こうしたことを防ぐためのマネジメントの手法として、「モニタリング」と「評価」があります。（総括評価については第7章で詳述します。）

種類	目的	実施者	実施時期
モニタリング	・履行状況の確認 (不具合があれば改善指導)	民間事業者 及び所管課	随時及び定期、 月、四半期、半期
評価	・成果の確認（成果に見合った対価の支払い、インセンティブの付与）	所管課	年度終了時 又は事業終了時
総括評価	・民間活用による効果の検証 (活用手法の妥当性、所管課によるマネジメントの確認)	所管局 第三者委員 等	事業終了年度 (最終契約年度)



モニタリングは、事業実施中の履行状況の確認として民間事業者及び所管課が行います。また、評価は年度終了時又は事業終了時にそれまでのモニタリング結果に基づいて所管課が行います。

モニタリング及び評価の実効性を確保するためには、所管課において的確なモニタリング等を行うための体制の整備が必要です。

（2）現在実施中の事業への適用について

既に民間事業手法により実施中である事業については、本ガイドラインの基本的な考え方を参考に、現在の仕様書や契約書の範囲内で、適切な管理・監督を行う必要があります。

また、年度終了時等に事業者との間で協議を行い、適宜、本ガイドラインに定めるモニタリング・評価の手法を導入していくことが望ましいといえます。



## 2. モニタリングの実施

### (1) モニタリングの目的

モニタリングの目的は、民間事業者によって提供されるサービスが、仕様書等に定めた内容に沿って適切に履行されているか確認し、不具合の兆候をあらかじめ察知して未然に防いだり、所定の水準を充足していない場合は改善指導を行うことによって、サービスの質や安全性・継続性を確保することにあります。

### (2) モニタリングの種類

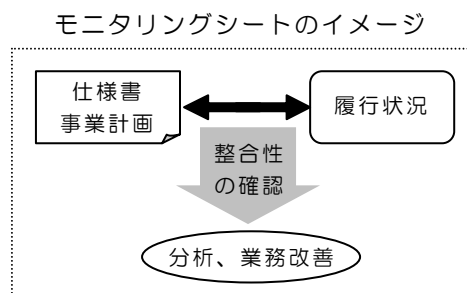
モニタリングの種類は、以下の3種類が考えられます。事業内容や規模を踏まえ、モニタリングの種類と確認方法を選択して実施することが重要です。

種類	確認方法等
民間事業者によるセルフモニタリング	・事業報告書 ・事業収支報告書 ・モニタリングシート ・アンケート調査 等
本市によるモニタリング	・民間事業者が提出する報告書等のチェック ・実地調査 ・事業者ヒアリング ・モニタリングシート等
利用者によるモニタリング	・「利用者の声」の確認（苦情、要望等） ・利用者満足度調査の実施 等

### (3) モニタリングの方法

#### ア モニタリングシート

効率的・効果的なモニタリングとするためには、仕様書や事業計画に基づいて、確認すべき項目と求められる水準を整理したチェックシートを作成し、これと実際の履行状況との整合性の適否（○×）によってモニタリングを行う方法が想定されます。



#### イ 提出書類によるモニタリング

事業報告書等の民間事業者から提出される書類のチェックによって、利用者数、事故・苦情対応件数、事業による成果など、モニタリングシートでは判断できない業務実施状況について確認します。また、事業収支報告書等の財務関係資料によって民間事業者の経営状況を把握し、サービスの安全性・継続性の確保についても確認します。

#### ウ 実地調査

実際にサービスが提供されている現場に足を運び、施設の清掃状況やスタッフの接客態度を確認するとともに、モニタリングシートや事業報告書に示された内容が適切かどうか現地の状況と照合します。

#### エ 民間事業者に対するヒアリング

現場でサービス提供を行うスタッフや現場責任者に対してヒアリングを行い、課題や問題点の相談を受け、必要な助言や指導を行います。

### オ 利用者アンケート等

利用者の声の収集やアンケート等によって、提供されるサービスの質や利用者満足度、事業実施による効果等を確認します。

#### （4）モニタリング結果の活用（改善指導による不具合の解消）

改善指導のフロー

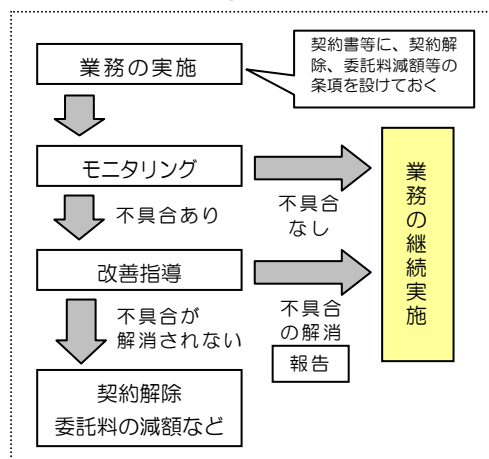
モニタリングの結果、民間事業者が十分なサービスを提供していないこと（不具合）が確認された場合は、所管課は民間事業者に対して改善指導を行い、サービス提供の回復を図ります。

改善指導を行う場合は、当該民間事業者に対して不具合の事象、具体的な改善事項、及び改善のための期限をできるだけ明確にして行います。

また、改善指導後の対応について報告を求め、改善結果を確認する必要があります。

改善指導をしたにも関わらず、不具合が解消されない、又はその見込みがない場合は、契約解除や委託料の減額等の措置を講じることも想定されます。

ただし、これらの措置を実行するためには、あらかじめその旨を民間事業者に伝え、その基準や内容を契約書等に明記しておく必要があります。



#### （5）モニタリングの留意点

モニタリングの重要性は本章の冒頭で述べたとおりですが、作業負荷の大きいモニタリングを何度も行うことが民間事業者と所管課の双方にとって負担となり、モニタリングすること自体が目的化してしまっは意味がありません。

そこで、モニタリングの実効性を高めるため、モニタリング方法の選択時においては、次の点に留意することが必要です。

##### ＜モニタリング方法選択時の留意点＞

- 事業の内容や規模を踏まえて、適切なモニタリングの方法を選択する。
- モニタリングにもコストがかかるため、費用対効果を意識する。
- 現場での実効性を確保するため、また所管課と民間事業者の間に認識の違いが生じないようにするために、モニタリングの仕組みはできるだけ簡素にする。

同時に、選択した方法や内容については、モニタリングの目的に則した効率的・効果的なものとなっているかどうか、常に意識しておく必要があります。

また、実地調査やヒアリングは履行確認だけでなく、監視の役割やモラルハザードに対する抑止効果も期待されるため、事前に相手方に連絡して行う場合だけでなく、抜き打ちで行う場合もあるものとします。

なお、モニタリングの実施結果及び改善指導の内容と民間事業者の対応結果については、この後の評価や対価（委託料等）の支払いや対外的な説明等のために必要となるので、確実に記録・保管しておく必要があります。

### 3. 評価の実施

#### (1) 評価の目的

年度終了時など一定期間ごとに実施する評価においては、事業実施中に行ったモニタリングの結果等に基づいて、事業の成果を確認することが目的となります。

また、この評価結果をもとに、事業目的の達成度に応じた対価（委託料等）の支払いやインセンティブ規定の適用を行い、サービスの安全性・継続性の確保とさらなる質の向上を目指すとともに、計画どおりの十分な成果を得ることができなかった項目について原因を分析し、次年度以降の事業実施において改善が図られるよう、指導・助言を行います。

#### (2) 評価のポイント

民間事業者に対する評価の主なポイントは、下表に示すとおりです。項目としては、①利用者満足度、②収支計画・実績、③サービス提供及び業務改善、④組織管理体制及び業務の適正な実施としていますが、利用者サービスや利用料金の有無によっても項目は変わってきます。事業の性格や内容等に応じて最適な評価ポイントを検討することが必要です。

評価の視点	評価基準	評価ポイント（例）	
利用者満足度	利用者満足度の向上	利用者満足度は向上しているか。	
		満足度向上のための必要な分析等が行われているか。	
収支計画・実績	適正な支出	計画に基づく適正な支出が行われているか。	
		支出に見合う効果は得られているか。	
	収入の確保（※）	計画通りの収入が得られているか。	
		利用料、使用料等を確実に徴収できているか。	
サービス提供及び業務改善	重点テーマ及び目標への取組	サービス提供が計画に沿って実行されているか。	
		計画と実際のサービス提供にずれが生じている場合、原因は把握・分析されているか。	
		施設の利用促進への取組がなされているか。	
	業務改善によるサービスの向上	業務改善に必要な現状分析、課題把握、対応方法の検討などが適宜行われているか。	
		利用者の意見・要望への対応	利用者の意見・要望の把握に努め、適切な対応をとっているか。
			苦情に迅速かつ適切に対応しているか。
組織管理体制及び業務の適正な実施	業務の対応に十分な人員の配置	必要な人員（人数・有資格者等）が適切に配置されているか。	
	担当者のスキルアップ	業務知識やコンプライアンスについての研修は適切に行われているか。	
	担当者の労働条件・環境	担当者が業務を適正に実施するための適切な労働条件や労働環境が設定されているか。	
	本市とのコミュニケーション	本市との連携・調整のための会議、打合せ等を定期的又は随時に行っているか。	
	個人情報保護及びコンプライアンス	個人情報保護及びコンプライアンスのためのルール（規則・マニュアル等）と管理・監督体制は整備されているか。	
	安全・安心への取組	事件・事故、災害、犯罪等から利用者を適切に守ることが	できる管理体制となっているか。

		警察や消防など関係諸機関と円滑な連携がとれるように情報交換などに努めているか。
		施設・設備の保守点検や安全管理は適切に実施されているか。
	再委託先管理	再委託先の選定、指導・監督などに対するルール（方針・規則・マニュアル等）は整備されているか。
		再委託先の承認手順は遵守されているか。
環境負荷の軽減	環境に配慮した調達、業務実施が行われているか。	

※特に、指定管理者制度、PFI等の場合

### （3）評価の流れ

#### ア 提出書類等の確認

仕様書に基づいて民間事業者から提出される事業報告書や事業収支報告書等の内容をチェックし、計画どおりに事業が実施されているか確認します。

また、提供されているサービスが要求する水準を満たしているか否かを確認するために、必要に応じて事業者が実施した利用者満足度調査の結果を提出させることも想定されます。

#### イ 補足的な調査

提出書類だけでは確認できない事項については、必要に応じて補足的な調査を行います。例えば、施設の維持管理状況や職員の接客態度等については、実際に施設に足を運んで実地調査を行います。職員研修の実施状況や業務管理体制等については、職員へのヒアリングを行う等の方法が考えられます。

#### ウ 評価項目の点数化と原因の分析

前ページに示した評価ポイントの各項目に対して、仕様書や事業計画どおり実施された場合を標準とし、計画を上回る成果を上げることができた場合は加点、要求する水準に満たなかった場合は減点として、各項目の達成度に応じて点数化を行います。

また、要求水準を満たさなかった項目については、なぜそのような結果になったのか、事業実施状況の分析や事業者からの事情聴取によって原因の特定を行います。

#### エ 評価の実施

ア～ウの結果をもとに当該民間活用事業についての評価を行います。評価の視点は以下のとおりです。

<p>＜評価の視点＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民や利用者に十分な量及び質のサービスを提供できたか。</li> <li>● 当初の事業目的を達成することができたか。</li> <li>● 特に安全、安心の面で問題はなかったか。</li> <li>● さらなるサービス向上のために、こういった課題や改善策があるか。</li> </ul>
--

実際の評価においては、ア～エの項目を整理した「評価シート」を作成して、所管課→所管局の順に評価を行うことが効率的と考えられます。

#### オ 評価結果の公表

---

評価結果はホームページ等で公表することによって、管理・監督者としての利用者に対する説明責任を果たすとともに、他の事業あるいは他の民間事業者へのフィードバックを行うものとしします。

#### (4) 評価を行う際の留意点

評価を行う際の留意点として、以下のようなものがあります。

##### ＜評価を行う際の留意点＞

- 評価の項目や評価基準はあらかじめ明示しておき、これに基づいた公平性・透明性の高い評価を行う。
- 対価の支払いやインセンティブ規定の適用に係る部分は、金額の算定基準やインセンティブの適用基準、内容等を明確にしておく。
- 利用者満足度に関する評価を行う際には、その原因が民間事業者にあるのか本市側にあるのかを確認する必要がある。(例えば、ある施設で利用者満足度が低かった場合に、その理由が施設の老朽化によるものであれば、その原因は施設所有者である本市側にあると言える。)
- 事故やトラブルは注意しても発生する場合があるので、件数だけではなく、その場の処理の適切さや報告の速さ、その後に講じた対策の内容等について評価することが望ましい。
- 計画どおりの成果を得ることができなかった場合は、計画や目標値の設定に無理があったのか、事業者の運営管理に問題があったのかを見極めた上で改善を図り、翌年度以降の事業に反映させることが重要である。
- 減点につながる内容だけでなく、加点につながる内容も積極的に評価し、業務の改善やサービスの質の向上につながる評価を目指す必要がある。

#### (5) 評価結果の活用(サービス向上へのフィードバック)

マネジメントサイクルにおいては単年度ごとにもPDCAを実施します。評価によって「Check」を行った後は、その結果を活用してサービス向上につなげる「Action」を行うことが求められます。

具体的には、評価が低かった項目について、なぜ事業計画どおりの結果を得ることができなかったのか原因の分析を行い、次年度以降は目標水準を達成することができるよう、対応策を事業計画に反映させることです。

そしてもうひとつは、事業目的の達成度に応じた対価(委託料等)の支払いやインセンティブ規定の適用によって、プレーヤーである民間事業者のモチベーションを維持・向上させることです。

また、民間事業者との意見交換等を通して、事業目的の達成やサービス向上のために本市の協力や支援が必要と考えられる場合には、積極的に民間事業者や他の部署と連携・協力を図るとともに、事業者からのサービス向上につながるアイデアや提案を受入れるなど民間事業者とのコミュニケーションを充実させることにより、民間活用の効果を最大化させることを目指します。

民間活用においては、サービスの提供については民間事業者が担いますが、サービス向上のための取組については、本市と民間事業者との連携・協力により継続的に実施していくことが重要です。

## 第7章 事業終了時の総括評価（ステップ7）

### 1. 総括評価

ステップ6の「モニタリング・評価」は、事業実施中における業務の履行状況の確認やサービスの安全性・継続性の確保、インセンティブ規定の適用、及びその結果に応じた適正な対価の支払いを目的として行うものでした。

これに対して「総括評価」とは、事業の終了（契約期間の満了）にあたり、過年度に実施したモニタリング・評価の結果や事業期間全体を通じた事業の成果に基づいて民間活用の効果を検証し、次の事業サイクルに役立てるために実施するものです。

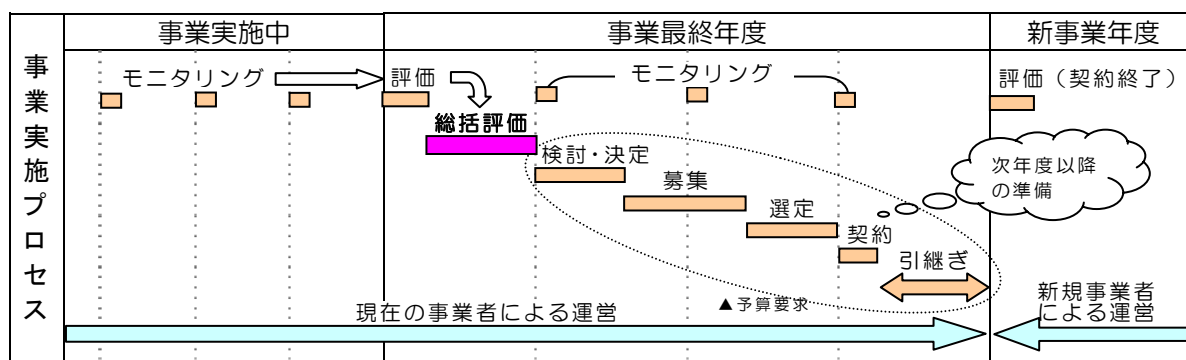
#### （1）実施のタイミング

総括評価の主たる目的は、事業終了時における民間活用効果の検証することと、その評価により事業実施や事業管理に役立つ課題などを導き出し、次の事業サイクルに反映して、公共サービスのさらなる向上につなげることにあります。

実務上は、総括評価の結果によって事業継続の可否判断が行われることや、次回契約のための公募・選定等に要する期間等を考慮すると、実際には契約期間の最終年度の当初から総括評価のための作業に取り掛かる必要があります。

以下に、総括評価のスケジュールイメージを記します。

【総括評価のスケジュールイメージ】



#### （2）総括評価の方法

所管局は、所管課によるモニタリング・評価の結果等に基づいて総括評価を行います。また、総括評価では、民間活用による効果の検証とともに、選択した民間活用手法の妥当性や、事業のマネージャーとして所管課による適切なマネジメントが行われたか否かについても評価を行います。

ただし、選択した手法の妥当性やマネジメントの適切な実施など、所管課等の判断や行為についての評価にあたっては、公平性・透明性の観点から専門知識を有する外部の第三者の意見を聴取することが必要と考えられます。したがって、事業の総括評価に当たっては、本ガイドライン14ページで述べた第三者の意見や評価を反映する仕組みを活用することとします。

なお、福祉サービス第三者評価制度など、既存の評価制度が整備されている場合は、必要に応じて活用することとします。

---

### (3) 総括評価の実施

総括評価は、次の2通りの評価により行います。

#### ア 「評価の視点」（本ガイドライン 33 ページ参照）による評価・検証

ステップ6の評価実施時の「評価の視点」に基づき、改めて当該民間活用事業について事業実施期間全体を通じた評価・検証を行います。

#### イ 総括評価項目による評価

総括評価項目として、次の3つの視点からの評価・検証を併せて行います。

##### (ア) 民間活用による効果はあったか。

民間活用の決定を行った際の比較検討結果に対して、サービス面とコスト面で期待したとおりの効果を得ることができたかどうか検証します。ここで期待する効果を得ることができなかつたと判断された場合には、その原因の分析も併せて行います。

また、民間活用の手法として、当該事業手法が適切であったかどうかの検証を行うとともに、他の手法を用いて実施することにより、さらなる公共サービスの改善を図ることが可能かどうかの検討も行います。

##### (イ) 所管課による適切なマネジメントが行われたか。

事業計画の策定、事業実施条件の設定、事業者選定、適切なモニタリング・評価、民間事業者等との連携・協力など一連の事業サイクルにおいて、民間活用の効果を最大化するために、所管課による適切なマネジメントが行われたか否かを評価します。

また、事業マネジメントの能力を高めるため、本市としてどういった対応をしていく必要があるかの検討も併せて行います。

##### (ウ) 当該事業を、再度、同様の業務範囲・条件等で民間発注すべきか。

上記(ア)及び(イ)を踏まえ、当該事業において次年度以降も民間活用を継続することが適当と判断される場合に、その業務範囲や仕様、リスク分担・インセンティブ等の事業実施条件は、現在と同様でよいか、また、委託費(予算)の金額は妥当であったかどうか検証を行います。

なお、実際の総括評価においては、これらを整理した「総括評価シート」を作成して評価を行うことが効率的と考えられます。

## 2. 総括評価結果の反映

所管局は総括評価の結果を各所管課に通知し、所管課はこの結果に基づいて民間活用の継続手続や事業手法の再検討等の作業に着手します。(スケジュールイメージは前ページを参照)

また、サービス利用者である市民に対する本市の説明責任を果たすため、総括評価の結果はホームページ等で公表することを基本とします。

こうして、本市の民間活用の基本方針である「マネジメントサイクル」のPDCAサイクルは一回りし、さらなるサービス向上のための新たなPDCAサイクルへとつながっていくことになります。

# 川崎市民間活用ガイドライン

～民間活力の適切な導入を推進するために～

平成20年11月

(お問合せ先)

川崎市総務局行財政改革室

電 話：044-200-2061

FAX：044-200-0622

Email：16gyosys@city.kawasaki.jp