

最適な市政経営の実現に向けて ～川崎版 PPP～

川崎市 総務企画局 行政改革マネジメント推進室 た だ ひろし
多田 寛

1. はじめに

川崎市では、市民サービスの提供等における本市がめざす民間活用の方針や取組の基本的な方針等を整理し、効率的・効果的な市民サービスの提供とそのサービスの質の向上の実現につなげることを目的に、令和2年3月に「民間活用（川崎版 PPP）推進方針」（以下、「本方針」という）を策定しましたので、その概要について紹介します。

2. 本市の民間活用の方針の変遷と民間活用（川崎版 PPP）の基本的な考え方

(1) これまでの本市の民間活用の方針と今後の民間活用

これまでの本市における民間活用は、厳しい財政環境を踏まえた効率的な職員配置などの視点を中心とした行財政改革に関する計画を背景としており、過去の方針等において整理してきた民間活用の方針のポイントは表-1のとおりです。

一方で、今後もさまざまな社会経済環境の変化の中で、「川崎市総合計画」に掲げる「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」の実現をめざしていくためには、戦略的な市政運営のもとで、行政や民間などの提供主体にとらわ

表-1 これまでの民間活用の方針のポイント

- ・ 効率的な職員配置（量的改革）の観点から民間活用の方針がスタート
- ・ 「民間活用」を「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）の役割を担うこと」として定義
- ・ 当初から「民間部門」を、「民間企業」だけではなく「市民団体」や「NPO」なども含めた概念として整理しているものの、施設運営や市民サービス提供の補完的な役割を担う者としての位置づけが中心

れずに、民間活用をより一層推進し、効率的・効果的に公共サービスの提供を行う必要があります。

(2) 方針策定にあたってのポイントと民間活用（川崎版 PPP）の基本的な考え方

今後、より一層の民間活用を推進するためには、民間企業をはじめとした多様な主体とあらゆる施策分野・事業分野で連携を進め、それを定着・恒常化させるためのしくみを再構築していくことが必要です。そこで、過去の方針等で整理してきたこれまでの民間活用の方針に、以下に示す「新たな要素」を加え、新たな民間活用の方針として再整理しました。

- ① あらゆる施策分野・事業分野を対象とした民間活用の推進
 - ・ これまでハード事業に偏っていた民間活用を、ソフト事業を含む全事業分野への展開
- ② 多様な主体との連携による取組

- ・民間企業だけではなく、NPO 法人や自治会等を含めた「多様な主体」と連携
- ③ 資産マネジメントの考え方を踏まえた取組
 - ・民間ならではの発想・アイデアを取り入れ、既存施設の多目的化や複合化を推進
 - ・公有財産そのものをまちづくりや地域課題の解決等におけるシーズとして利活用
- ④ 行政サービス領域以外も視野に入れた民間活用の推進
 - ・財政負担の削減だけではなく、地域課題の解決や豊かな市民生活の実現などの公益を追求
- ⑤ 民間活用を推進するための具体的な方針
 - ・優先的検討の考え方や、地域経済活性化への対応の考え方、民間提案制度の考え方など、運用面での方針を整理

多様化する市民ニーズなどに対応し、市民満足度の高い公共サービスを持続可能な形で提供し続けるためには、これまでの施策・事業実施の延長ではない新たな発想による地域課題へのソリューションの提供が必要です。

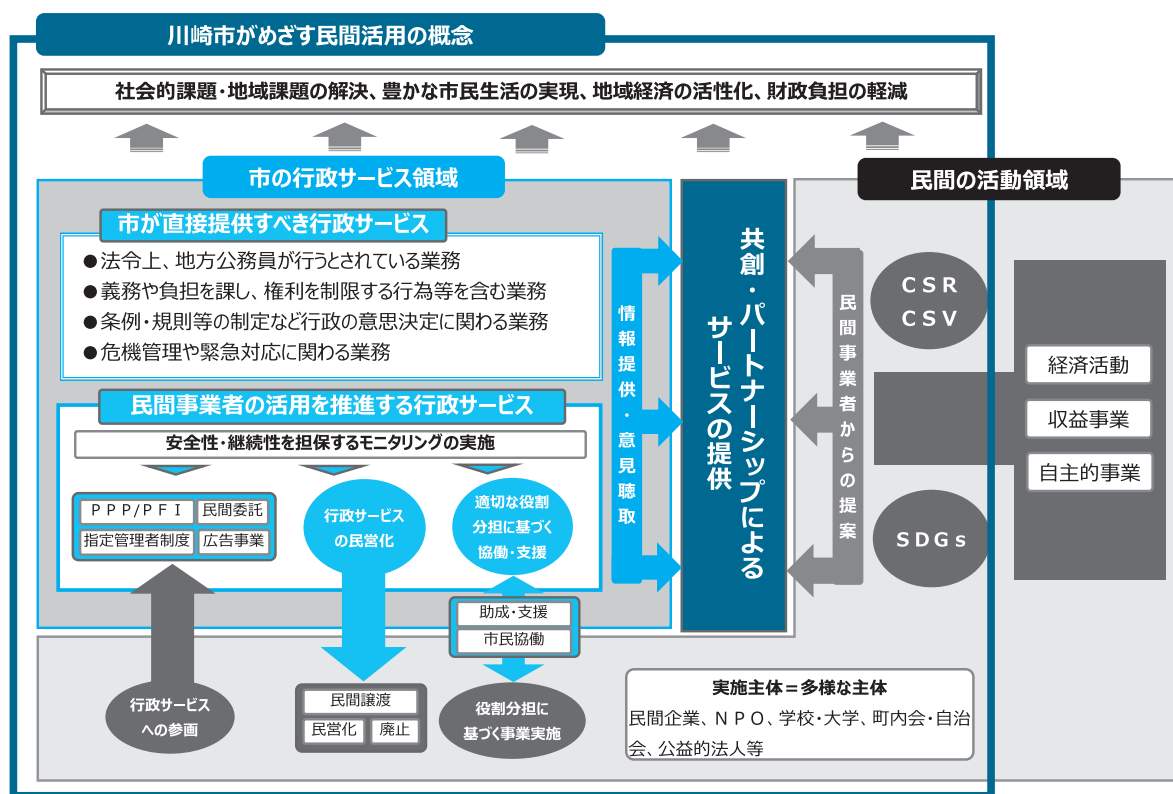
そこで本市は、「民間」を従来からの連携パー

表－２ 民間活用にあたっての基本姿勢

- ・民間ならではの発想からのアイデアやノウハウを最大限活用することで、“効率的・効果的な市民サービスの提供”と“そのサービスの質の向上の実現”につなげる
- ・本市が率先して民間をより最適な公共サービス実現のための重要なパートナーとして再認識し、本市と民間が、「公共」を共に担い、共に創り上げていく

トナーである民間企業のみならず、NPO 法人や自治会等を含む「多様な主体」として改めて捉え直し、あらゆる施策分野での事業発案および公共サービス提供（事業実施）において、表－２の基本姿勢に基づき民間活用を図っていくこととしました。

また、これまでの本市の行政サービス領域の担い手として民間の活用を図る考え方に加え、本市からの積極的な情報発信や対話を実施しながら、民間との共創・パートナーシップによるサービスの提供の機会を充実し、地域課題の解決や豊かな市民生活の実現等をめざしてまいります（図－１）。



図－１ 川崎市がめざす民間活用概念

3. 民間活用を推進するための具体的な方針

(1) 優先的検討に関する基本的な方針

① 優先的検討プロセスによる検討

民間活用を適切かつ継続的に図るために、民間活用導入に係る検討を一定のルール・プロセスに基づき実施するものとし、表－3のとおり、施設整備・管理運営事業（ハード事業）および一定規模となる公有財産利活用事業について、庁内の意思決定を経る実効性のある手続きとしています。

優先的検討の対象となる事業は、図－2、表－4の各ステップを経て民間活用の可能性を評価し

ます。

② 優先的検討対象事業の情報発信

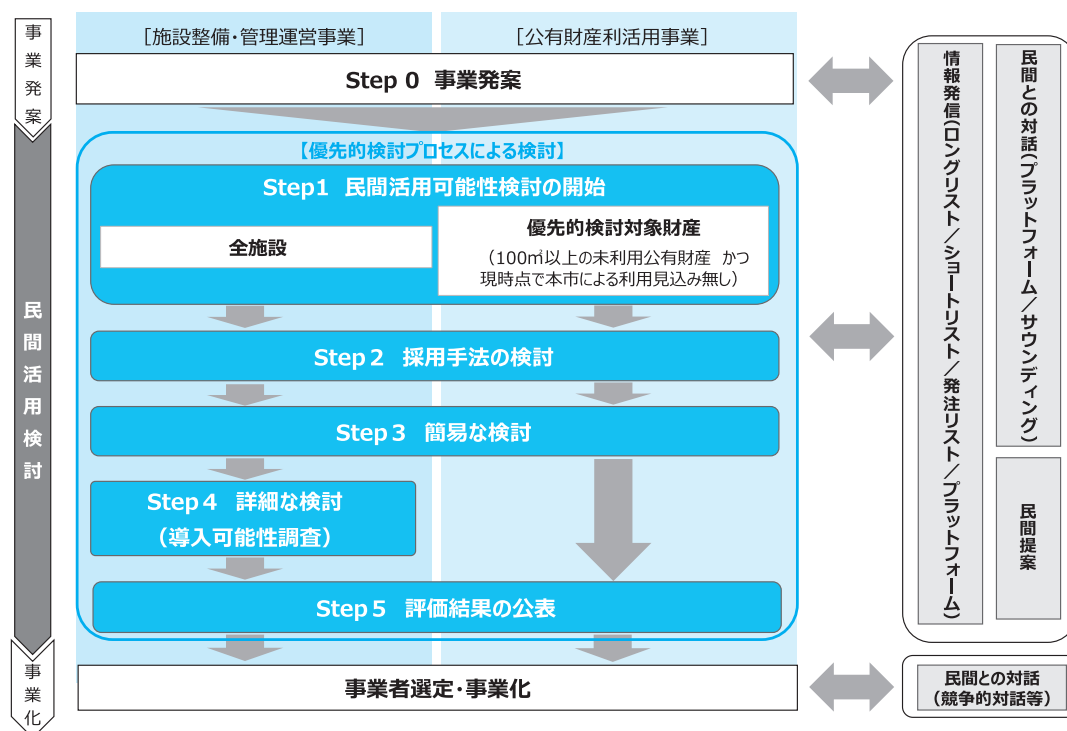
優先的検討の対象となる事業については、検討の進捗に合わせ事業概要等を掲載したリスト（ロングリスト・ショートリスト・発注リスト）を作成・公表するとともに、民間活用検討の初期段階からプラットフォームやサウンディング調査を活用した情報発信を行います（表－5）。

(2) 地域経済活性化に向けた基本的な方針

本市の市内企業は、地域社会に欠かせない存在であるとともに、新たなサービスの創造や新事業創出など地域の雇用創出、地域経済の発展にも大きく貢献しています。そこで、本方針では、民間

表－3 優先的検討の取り扱い

事業分野	優先的検討の取り扱い（対象／対象外）
ソフト事業／内部管理事務	優先的検討対象外（個別検討事業）
施設整備・管理運営事業（ハード事業）	原則すべて、優先的検討の対象 （インフラ整備や簡易な営繕等は個別検討事業）
公有財産利活用事業（100 m ² 以上）	原則すべて、優先的検討の対象
公有財産利活用事業（100 m ² 未満）	優先的検討対象外（個別検討事業）



図－2 優先的検討プロセスによる検討の流れ

表－４ 優先的検討プロセスにおける検討概要

ステップ	検討概要
Step0 事業発案	施設の新設・建替・大規模改修等の必要が生じた場合、当該施設の状況のみならず、事業を検討している土地や施設周辺の状況を把握した上で、地域課題の解決や施設の多目的化・複合化の方向性（最適化案）を含めた事業の方向性を検討する。
Step1 民間活用の可能性 検討の開始	事業の方向性を踏まえ、民間との対話により幅広く民間活用手法の可能性を探る。
Step2 採用手法の検討	事業の期間、特性、規模等の方向性を踏まえ、民間活用手法の中で、適切な手法を選択する。
Step3 簡易な検討	従来手法と民間活用手法の概算費用の比較のほか、民間と対話を行うことで、民間ノウハウの発揮の余地、事業者の参画可能性等について検討を行う。
Step4 詳細な検討	費用面での詳細な定量的検討（VFMの算出等）を行うほか、民間と対話を行うことで、民間活用手法を導入した際の効果と課題、リスク分担、事業スケジュール、事業者の参画可能性、その他公募条件等について詳細な検討を行う。
Step5 評価結果の公表	民間活用の導入の適否の判断について、評価結果を公表する。

表－５ ロングリストイメージ

NO.	掲載日	所管局	事業名等	事業概要	スケジュール (想定)	民間事業者に 期待する事項	施設等の住所	備考	連絡先
1		財政局	市有財産有効活用処分 事業	現況が未利用の土地について、有効な活 用手法の検討を進め る。	R2：利活用の 方向性整理 R3以降：有効 活用等に向けた 取組の推進	・民間活用の可 能性の提案	多摩区西生田 4 丁目 6616-14		資産運用課 担当：*** 044-200-2083 23sisan@city. kawasaki.jp
2		市民文 化局	区役所等庁 舎整備推進 事業	支所を含めた川崎区 全体の機能・体制の 検討と合わせた大 師・田島支所庁舎の 整備の検討を進めて いる。	R1：基本方針 の検討、策定 (済) R2：実施方針 の検討、策定 R3：実施方針 に基づく取組 の推進	・民間活用の可 能性の提案 ・施設を活用し た収益事業の 実施の可能性 の提案 ・その他、整備 にあたって財 政負担を削減 するための提 案・助言	大師支所：川 崎 区 東 門 前 2-1-1 田島支所：川 崎 区 鋼 管 通 2-3-7		区政推進課 担当：*** 044-200-2023 25kusei@city. kawasaki.jp
3		市民文 化局	ちどり公園 における若 者文化に関 する施設整 備事業	「若い世代が集い賑わ うまち」の実現に向 けた取組として、若 者文化のランドマ ーク的存在となるよ うなワールドクラス の上級者でも楽しめる 魅力ある施設の整備 に向けた検討を進め ている。	R2：事業スキ ームの検討～ 事業者公募 R3：施設整 備、施設供用 開始	・施設を活用し た収益事業の 実施の可能性 の提案 ・その他、整備 にあたって財 政負担を削減 するための提 案・助言	川崎区千鳥町 9 番 1		オリンピック・パラ リンピック推進室 担当：*** 044-200-0809 20olypara@city. kawasaki.jp
4		経済労 働局	卸売市場機 能更新	施設の老朽化および 市場を取り巻く環境 の変化に対応するた め、機能更新に向け た検討を進めている。	R2：方向性の 検討 R3：基本計画 の検討、策定 R4～：計画に 基づく取組の 推進	・民間活用の可 能性の提案 ・施設を活用し た収益事業の 実施の可能性 の提案 ・その他、整備 にあたって財 政負担を削減 するための提 案・助言	宮 前 区 水 沢 1-1-1		中央卸売市場北部 市場管理課 担当：*** 044-975-2213 28hokan@city. kawasaki.jp

活用事業の実施にあたっては、市内事業者を積極的に活用することを基本姿勢とし、事業実施においては、市内事業者に向けた効果的な情報発信を行うほか、基礎知識の習得機会の創出、多様な事業者とのJV組成の環境整備、市内事業者が参画する場合に事業者選定時に加点評価を行うなどの取組を講じ、地域活性化に向けた取組を進めていくこととしております。

(3) 民間提案に関する基本的な方針

全ての施策分野・事業分野において民間提案制度を活用することで、民間独自の創意工夫やノウハウおよびアイデアによる事業の発案をより一層促し、さまざまな事業への民間活用の適用につなげてまいります。

なお、幅広く民間からの提案を求めていく趣旨から、表－6のとおり、事業所管課において民間から提案してもらいたいテーマを設定し、それらを公表しながら民間の発意を求める提案募集方式（テーマ型）と、本市の取組全般にわたって民間の自由な発意による提案を求める自由発案方式（フリー型）の民間提案制度を導入します。

フリー型の提案採用後の取り扱いについては、採用提案の内容の独自性・先進性等を勘案し、公平性・透明性・競争性の確保に留意しつつ、採用提案の内容が、サービス提供に対する本市の対価

支払いを必要としない場合の他、地方自治法施行令第167条の2第1項に該当する場合であって、提案に妥当性があり提案者の知的財産を活用する必要がある場合などについては、採用提案の提案者と本市が協働して提案内容を実施するものとします。

また、提案を踏まえ、別途事業者選定を行う場合においては、採用提案の提案者による事業提案に対し加点評価を行うことができるものとしています。

テーマ型の提案について、提案を採用した場合に係る事業者選定は、提案を求める事業の性質や内容、事業の進捗状況等において、提案の採用や事業者選定の方法が異なることから、事業所管課において各テーマ型の提案を公募する際に、提案を採用した場合の取り扱い等を明示するものとしています。

(4) 確実な公共サービスの提供のためのモニタリング等に関する基本的な方針

① モニタリング等の目的と取組内容

民間活用を進めるにあたっては、民間が（又は、行政が民間とともに）実施・提供するサービスが、当初定めた内容に沿って適切に履行されているかを確認することや、より良いサービス提供に向けて、事業実施期間中に当該事業自体や他事

表－6 民間提案受付の形態

方 式	形 態
提案募集方式（テーマ型）	事業所管課がテーマを提示し、民間活用事業の提案やアイデア等を受け付ける
自由発案方式（フリー型）	テーマを問わず、民間からの自由な民間活用事業の提案やアイデア等を受け付ける

表－7 モニタリング等の取組内容

事業内容	取組内容
多様な主体と行政が協働で取り組む事業	監視的なモニタリングではなく、より良い事業の実現に向けて、取組による効果が得られているか、改善する余地がないかについて、定期的に確認し合う。
上記以外の事業（民間によるサービス提供）	より良い事業の実現に向けて、民間により提供される公共サービスの履行状況を監視・確認し、必要に応じて指導・助言する。 モニタリングの結果を踏まえ、事業目的や水準の達成度を測り、達成度に応じたインセンティブ（ディスインセンティブ）の付与や未達成事項への改善について、指導・助言する。

業の見直しにつなげることで、さらに、事業終了時に民間活用の効果や課題等を総括し、その知見を次期事業や他事業に活かすことが重要となります。

そこで、本市では、「公共サービスの質・安全性（継続性）確保」および「次期取組等に向けた必要な見直しを行うための状況把握」を目的に、表－7の内容により、モニタリング等の取組を進めることとしております。

② 事業終了時の総括のあり方

良質な公共サービスを提供し続けていくために、モニタリング等の対象となる民間活用事業を対象に、事業終了時において、当該事業への民間活用導入の効果検証と課題把握を行い、次期事業の民間活用の方向性、手法検討に活かしていくこととしております。

なお、個別の民間活用事業の効果検証および課題把握は、表－8の視点に基づき、事業所管課が行い、その検証結果等が適切であるかを民間活用に係る制度所管課が確認した上で、学識経験者等第三者機関の専門的、公正・中立な立場からの意見を聴取し、次期事業につなげる仕組みとしております。

③ 次期事業手法検討のあり方

次期事業への民間活力の導入については、事業終了時の検証結果、事業を取り巻く状況変化、当該事業へ導入可能性のある手法の得失を踏まえ、

表－9のとおり、事業内容や民間活用範囲および手法等を検討することとしております。

(5) 取組の全体像

本市では、これまで述べた各取組を図－3の全体像のとおり有機的に連携させることで、実現性の高い民間活用事業を継続して創出し、そのサービスの質および安全性等を確保し効果的な民間活用を推進してまいります。

4. おわりに

川崎市では、民間活用（川崎版 PPP）推進方針に基づき、今後より一層の民間活用の取組を推進してまいります。事業者の方々に向けては、積極的に情報発信を行ってまいりますので、本市ホームページ（<http://www.city.kawasaki.jp/jigyoku/category/75-0-0-0-0-0-0-0-0.html>）などをご確認いただけますと幸いです。

最後に、本方針の策定にあたっては、川崎市民間活用推進委員会（委員長：安登利幸 亜細亜大学教授）において、委員の皆さまに全般にわたってご指導いただきました。ここに深く謝意を表します。

表－8 効果検証・課題把握の視点

検証の視点	検証内容
事業としての評価	当初に期待した効果（定性的・定量的）が得られたか
手法としての評価	事業スキームが妥当であったか

表－9 次期事業の検討項目

検討項目	検討内容
事業内容や方向性等	事業終了時の検証結果や事業を取り巻く状況変化（市民ニーズ、地域課題、周辺機能の変化など）を踏まえて、次期事業における事業内容や導入機能を変更する必要があるか否か
民間活用手法等	上記の事業内容や方向性を踏まえた最適な民間活用手法や民間活用の範囲

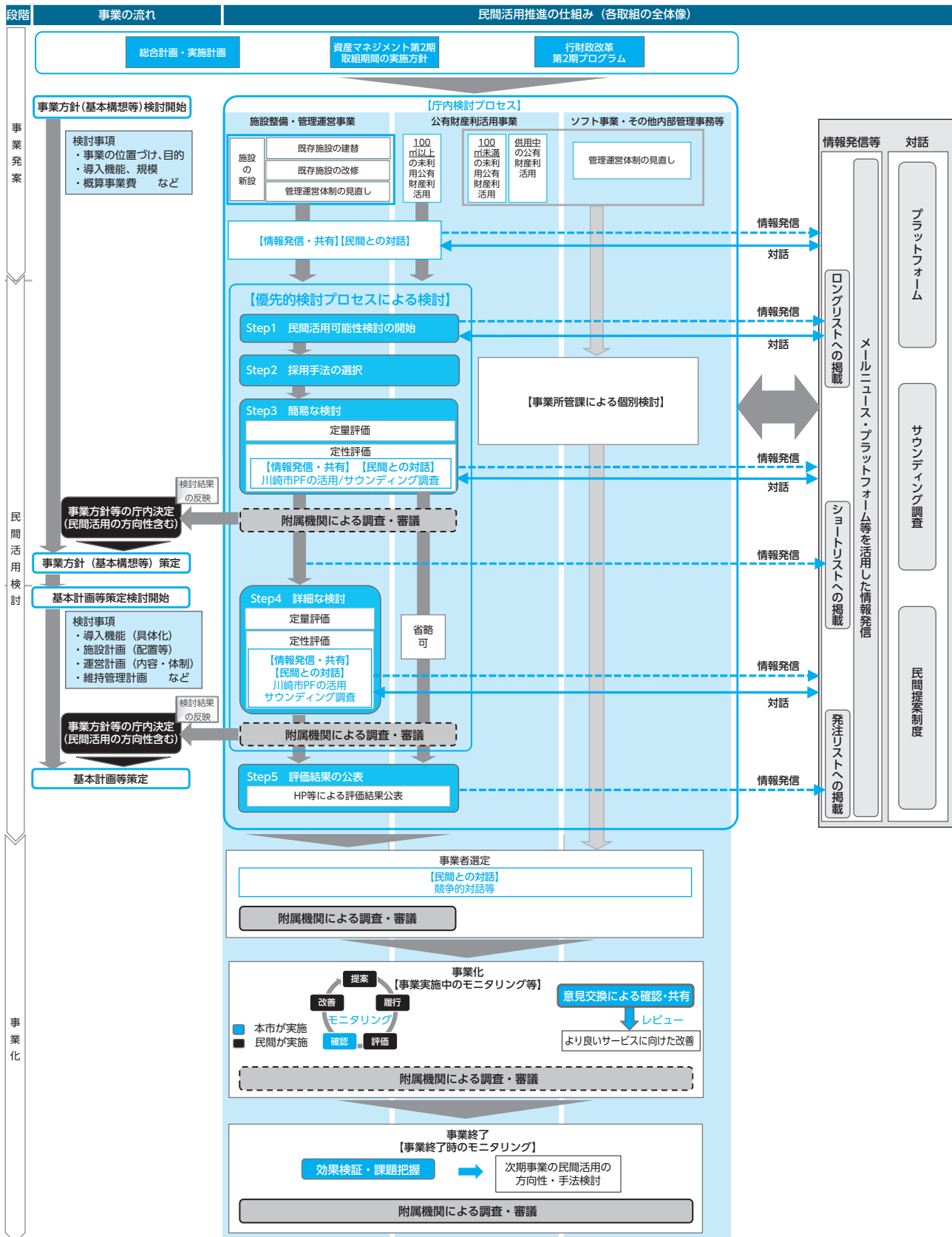


図-3 取組の全体像