

地方公共団体における公共サービス改革に係る
官民連携の在り方に関する調査
報告書

平成 23 年 3 月

みずほ総合研究所株式会社

<目次>

はじめに.....	1
第1章 官民連携が求められる背景.....	3
1 財政環境の変化.....	3
2 地方公務員数の削減.....	5
3 公共サービスの担い手の多様化.....	6
4 政府による公共サービス改革の推進.....	7
第2章 主要な官民連携手法の現状と課題.....	9
1 PFI 事業.....	9
2 指定管理者制度.....	14
3 市場化テスト.....	18
4 包括的管理委託.....	19
第3章 新たな視点に立った官民連携の取組み事例.....	21
1 民間発案型（民間提案型の市場化テスト、民間提案制度）.....	21
2 相互支援・協力型（民間企業等との包括協定、アダプト制度）.....	27
3 新たな担い手育成型（協働事業提案制度）.....	35
第4章 地方公共団体の推進方策.....	39
1 業務範囲の見直し.....	39
2 統括部署の設置と人材育成.....	42
第5章 官民連携の今後のあり方・方向性.....	44
1 民間等が担う役割の拡大.....	44
2 契約の長期化・包括化.....	45
3 担い手の多様化.....	46
4 官民の関係の双方向化.....	47
5 地方公共団体に求められる役割.....	49
6 政府、関係省庁の役割.....	53
【資料1】 地方公共団体におけるグループディスカッションの実施.....	54
【資料2】 民間提案制度の主な実施事例.....	61
【資料3】 民間企業等との包括協定の主な実施事例.....	67
【資料4】 協働事業提案制度の主な実施事例.....	75
【資料5】 アダプト制度の主な実施事例.....	87

はじめに

公共サービス改革基本方針（平成 22 年 7 月 6 日閣議決定）等において、公共サービスを提供し得る者は必ずしも行政機関のみではないという認識が定着しつつあり、公共サービスの担い手の多様化を推進することが必要とされている。新成長戦略（平成 22 年 6 月 18 日閣議決定）では、「官が独占していた領域を『公』に開き、ともに支え合う仕組みを構築することを通じ、『新しい公共』への国民の参加割合を 26%（『平成 21 年度国民生活選好度調査』による）から約 5 割に拡大する」とされている。行政と民間事業者等がパートナーシップを組んで公共サービスを提供する手法については様々な取組みがなされており、これらの現状を踏まえたさらなる検討が必要とされる。

国と同様地方公共団体にとっても、地方財政が膨大な長期債務を抱える中、人口減少、高齢化、社会保障費の増大等による財政状況の更なる悪化を回避するため、調達の効率化・合理化を始めとする公共サービスの改革を進めることが求められている。また、公共サービスの受益者である住民の立場に立ち、安全・良質な公共サービスを提供するよう求められている地方公共団体には、「新しい公共」の観点を踏まえ、地方公共団体、民間団体、NPO 等の多様な主体間における適切な役割分担の下、公民連携・協働を進めていくことが期待されている。

本報告書は、内閣府の委託調査として、地方公共団体における官民連携の実施状況等についての調査を実施し、地方公共団体における競争の導入による公共サービスの改革に関する法律に基づく事業の実施、その他の官民連携の推進に係る検討作業等において参考とすることを目的としている。

一般に官民連携に係る制度としては、平成 11 年に成立した民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律に基づくいわゆる PFI（Private Finance Initiative）制度、平成 15 年に地方自治法改正で新設された「公の施設」に係る指定管理者制度、平成 18 年に制定された競争の導入による公共サービスの改革に関する法律に基づく市場化テストがあるが、制度上、実態上の課題も指摘されている。また、本報告書では、PFI、指定管理者制度、市場化テスト以外にも、地方公共団体と公共サービスの多様な担い手の間での各種取組みについても調査を行った。

本報告書は 5 章により構成される。

第 1 章では、地方公共団体を取り巻く環境について記載している。

第 2 章では、PFI 事業、指定管理者制度、市場化テスト、包括的管理委託など制度整備された官民連携手法について、地方公共団体での取組みの概要や事例をまとめている。

第 3 章では、民間提案型の市場化テスト、民間企業との包括協定、協働事業提案制度など、官民連携の取組みにおける新たな動きについて、地方公共団体での取組みの概要や事例をまとめている。

第 4 章では、地方公共団体における官民連携の推進に係る取組みとして業務分析や統括部署の設置、人材育成などについてまとめている。

第5章では、以上を踏まえて、地方公共団体の公共サービスに係る官民連携のあり方について考察している。

第1章 官民連携が求められる背景

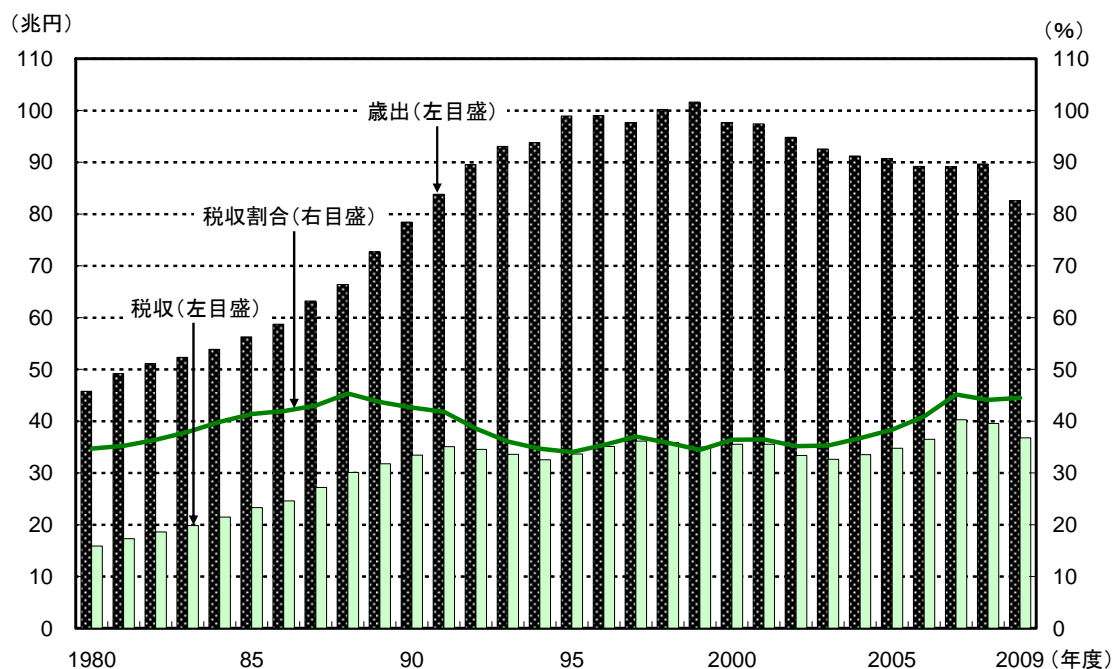
1 財政環境の変化

(1) 税収の伸び悩みと歳出の抑制

地方（普通会計）において、税収は1991年度（平成2年度）以降、伸び悩んでいる。2007年度（平成19年度）にはいったん40兆円を超えたものの、サブプライムローン問題を契機とする景気の悪化等もあり、2009年度（平成21年度）には落ち込む見込みとなっている。

歳出は1999年度（平成11年度）まで増加傾向であったが、2000年度（平成12年度）以降歳出の抑制に努め、2009年度（平成21年度）の歳出額は1999年度（平成11年度）の歳出額に比べて2割弱減少している。この歳出の抑制効果により、2009年度（平成21年度）では歳出に対する税収の割合は45%近くまで改善しつつある状況となっている。

地方（普通会計）における歳出額、税収および税収割合



(資料) 総務省「地方財政統計年報」よりみずほ総合研究所作成

(2) 社会保障関係費の増大

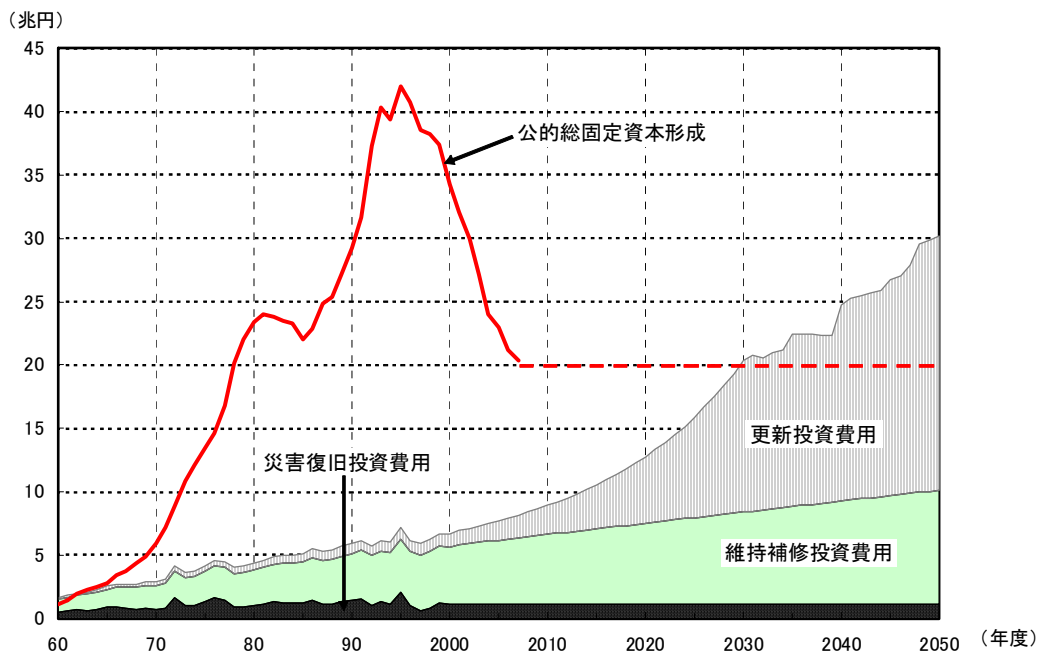
年金・医療・福祉といった社会保障関係費は、高齢化社会の急速な進展に伴い、増加基調にある。地方の2009年度（平成21年度）における社会保障関係費は1980年度の約3.2倍になっており、歳出に占める社会保障関係費の占める割合は25%前後にまで達している。今後も高齢化社会の進展にともない福祉的な公共サービスに対する需要も

増加する可能性がある。

(3) 社会資本の維持更新需要の増大

公債費や社会保障関係費の増大は、すでに顕在化しているが、これから顕在化してくるのが、社会資本の維持更新需要である。社会資本は、戦後、急速に量的な拡大がなされているが、施設の老朽化が著しくなり、建て替えの時期を迎えている。今後は、比較的耐用年数の長い道路やダムなども更新時期を迎えることになる。

社会資本の維持・更新需要の予測



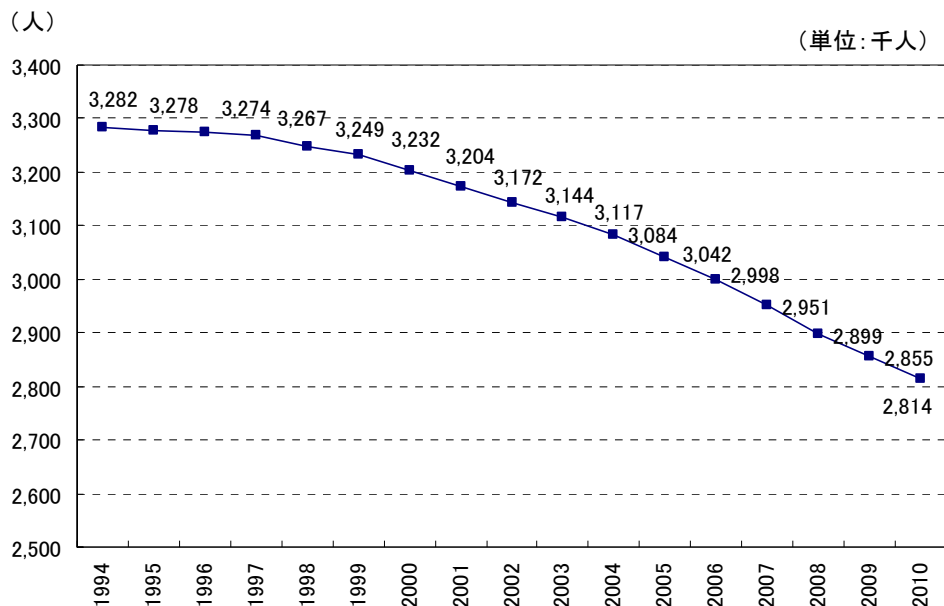
(資料) 国土交通省「国土審議会調査改革部会資料」(2003年(平成15年)6月)、内閣府「国民経済計算」をもとにみずほ総合研究所作成

2 地方公務員数の削減

内閣府が平成 17 年度に実施した調査によると、わが国の公務員数の水準は欧米諸国に比べて低く、人口千人あたりの公務員数は日本が約 42.2 人であるのに対し、フランスが約 95.8 人、米国が約 73.9 人、英国が約 97.7 人となっている。その一方で、財政状況の改善のため、国も地方も公務員数の削減に着手している。

地方公共団体の職員は、平成 20 年度において約 290 万人である。各地方公共団体が公表している「集中改革プラン」における公務員数純減目標を合計すると、平成 17 年から平成 22 年までの 5 年間で「骨太の方針 2006」を上回る 6.3% 減となっており、平成 20 年までの 3 年間ですでに 4.7% の純減を達成している。

地方公共団体の総職員数の推移



(資料) 総務省「平成 22 年地方公共団体定員管理調査結果(平成 22 年 4 月 1 日現在)」

3 公共サービスの担い手の多様化

1、2のとおり、財政環境の悪化、公務員数の削減等により、地方公共団体を取り巻く環境が悪化し、地方公共団体が全ての公共サービスを提供していくことは困難となっている一方、新たな公共サービスの担い手として、近年ではNPO、企業等が出てきており、様々な分野で活躍している。

(1) NPO

NPO (NonProfit Organization) とは、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体の総称で、事業で得た収益は、様々な社会貢献活動に充てることになっている。また、平成10年に施行された特定非営利活動促進法に基づき法人格を付与された特定非営利活動法人も近年では増加している。法人格の有無を問わず、様々な分野（福祉、教育・文化、まちづくり、環境、国際協力など）で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されている状況となっている。

(2) 企業

営利法人である企業においても、近年では公的な活動、貢献に対する意識が高まっていきている。

CSR (Corporate Social Responsibility)、具体的にはコンプライアンス (法令遵守)、コーポレートガバナンス (企業統治)、ディスクロージャー (情報開示) 等の実践を通して、法人としての利益の追求だけではなく、様々な社会的責任を果たそうとする動向が見られる。

企業には、消費者、従業員、取引先、地域住民など幅広いステークホルダー (利害関係者) があり、こうしたステークホルダーと双方向のコミュニケーションを取りながら社会的な信頼を得ることも目指すようになってきている。

4 政府による公共サービス改革の推進

国においても、地方公共団体における公共サービスの提供に資する各種取組みを実施している。

(1) 各種制度上の取組み

ア PFI

「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI法)を平成11年に制定し、平成12年にはPFIの理念と実現のための方法を示す「基本方針」を策定し、国や地方公共団体の事業コストの削減、より質の高い公共サービスの提供を目指すPFI事業の枠組みを設けている。

イ 指定管理者制度

指定管理者制度は、公の施設について民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成することを目的とし、平成15年9月に地方自治法を改正することで実現している。

ウ 市場化テスト

国の行政機関等又は地方公共団体が自ら実施する公共サービスについて、民間が担うことができるものは民間にゆだねる観点から、民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待される一体の業務を選定して官民競争入札又は民間競争入札に付することにより、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る改革の実施を目指し、競争の導入による公共サービスの改革に関する法律(いわゆる市場化テスト法)を平成18年に施行する等の取組みを行っている。

エ その他

住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施される必要のある事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できないおそれがあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人として、地方独立行政法人がある。これは、平成16年に制定された地方独立行政法人法に基づく法人である。

公益法人制度は115年前、明治29年に制度がスタートしたが、100年以上、公益法人制度の抜本的な改革は行われず、世の中の変化とのズレも大きくなっていった。そこで平成20年12月に新公益法人制度をスタートさせ、民間による非営利の活動を活発にし、民(みん)による公益を増進するとともに、官庁ごとに法人の設立・運営にばらつきがあったことなど、問題の解決を目指している。公益法人制度改革は、平成18年度に施行した公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律等に基づくものである。

（２）新しい公共

平成 22 年には「新しい公共」円卓会議により、「新しい公共」宣言がなされている。

「新しい公共」とは、「支え合いと活気のある社会」を作るための当事者たちの「協働の場」である。そこでは、「国民、市民団体や地域組織」、「企業やその他の事業体」、「政府」等が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働する。その成果は、多様な方法によって社会的に、また、市場を通じて経済的に評価されることになる。その舞台を作るためのルールと役割を協働して定めることが「新しい公共」を作る事である。

「新しい公共」円卓会議は、国民に対して「新しい公共」の主役は一人ひとりの国民であること、企業に対して社会貢献活動やメセナ活動を通じた社会との関係の重要性を認識することを期待している。また、政府に対して、公共への政府の関わり方、政府と国民の関係のあり方を大胆に見直し、各種方策を講じることを提案している。

（３）公共サービス改革

平成 22 年に閣議決定された公共サービス改革基本方針において、公共サービスのあり方についての今後の方向性として、以下等の提示がなされている。

ア 内容の向上に向けた取組み

従来は、国の行政機関等が公共サービスを提供する者として、公共サービスの内容を自ら定めてきたが、公共サービスは国民のニーズにこたえるためのものであると同時に、国民の負担において提供されるものであるため、国の行政機関等は、公共サービスの利用者であり、コスト負担者である国民の視点を重んじ、「国民のニーズ、意見吸収」、「情報公開」等の点に配慮して、その内容の向上に努めることが必要である。

イ 担い手の多様化（「新しい公共」）

民間事業者や NPO 等の国民各層が広く「公」を担う「新しい公共」という考え方を追求する取組をスタートさせている状況下、公共サービスの担い手の多様化を推進することが必要である。

行政と民間事業者等がパートナーシップを組んで公共サービスを提供する手法については、法に基づく入札や PFI、指定管理者制度、指定民間機関等への権限委譲等、様々な取組がなされている。

以上のような現状を踏まえつつ、今後も公共サービスの担い手の多様化が促進されるような政策・制度の企画・立案・運営を図っていく必要がある。

以上のような地方公共団体を取り巻く環境を踏まえ、次章以降で実際の地方公共団体における公共サービス改革に係る官民連携の在り方についての事例、課題等について記載していくこととする。

第2章 主要な官民連携手法の現状と課題

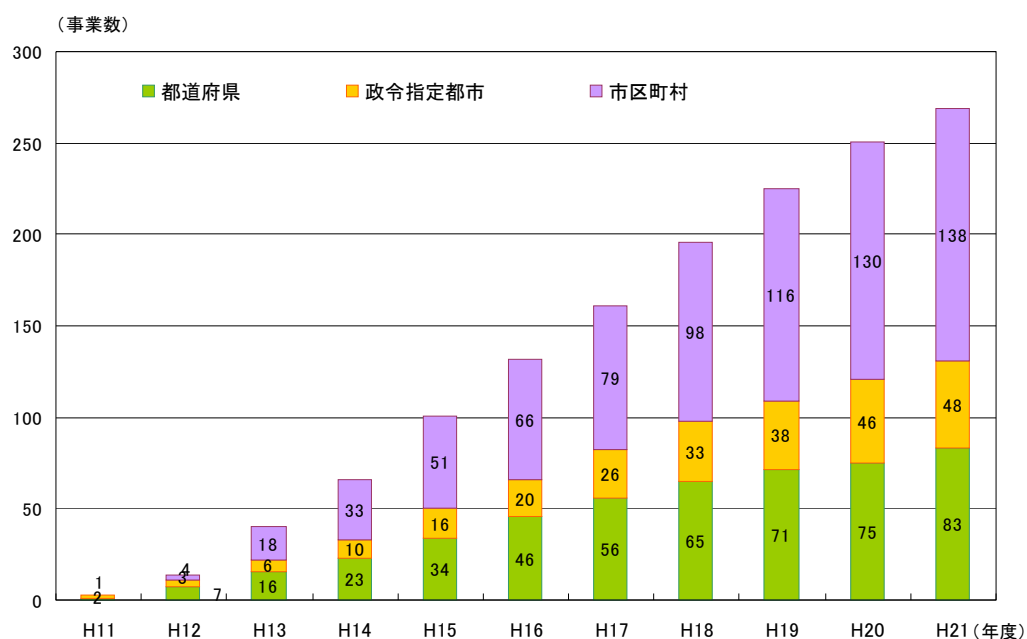
1 PFI 事業

(1) 概要

PFI は公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法である。平成 11 年 7 月に PFI 法が議員立法により成立し、同年 9 月に施行された。PFI 事業を実施する場合、公共施設の管理者等となる地方公共団体は、まず実施方針を公表し、その後、特定事業の選定という手続きを経て、民間事業者の選定等を行うこととなっている。

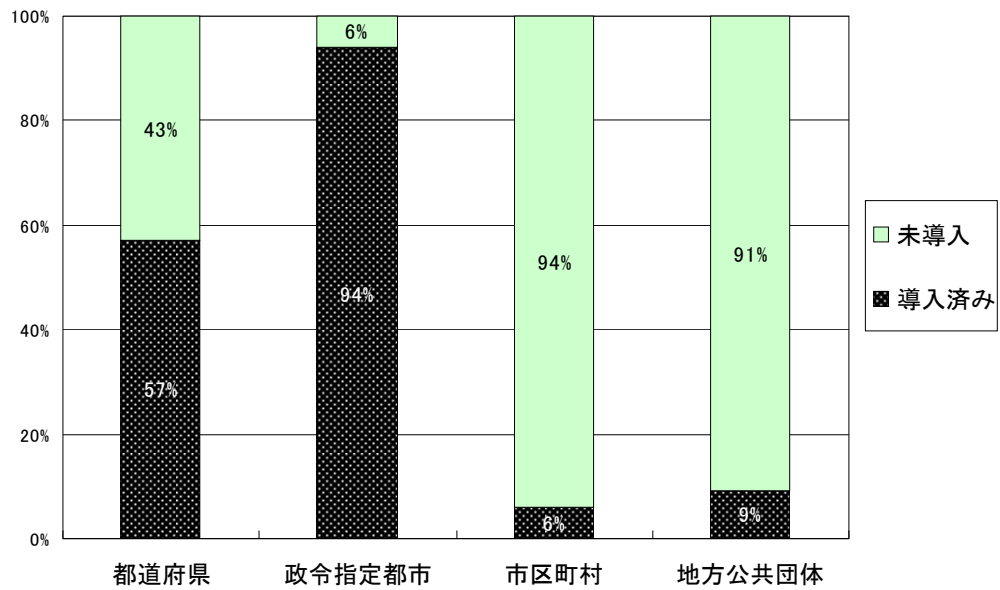
平成 11 年の PFI 法成立以来、実施方針公表件数及び事業費は着実に増加している。PFI 事業全体の約 7 割は地方公共団体が管理者となっており、都道府県の 6 割強、政令指定都市の 9 割以上が PFI 事業の実施方針を公表済みとなっている。一方で、その他の市町村での実施は多くなく、市区町村の 6 %にとどまっている。

地方公共団体の PFI 事業数の累計



(資料) 内閣府「PFI に関する年次報告 (平成 21 年度)」をもとにみずほ総合研究所作成

地方公共団体の PFI 事業導入割合

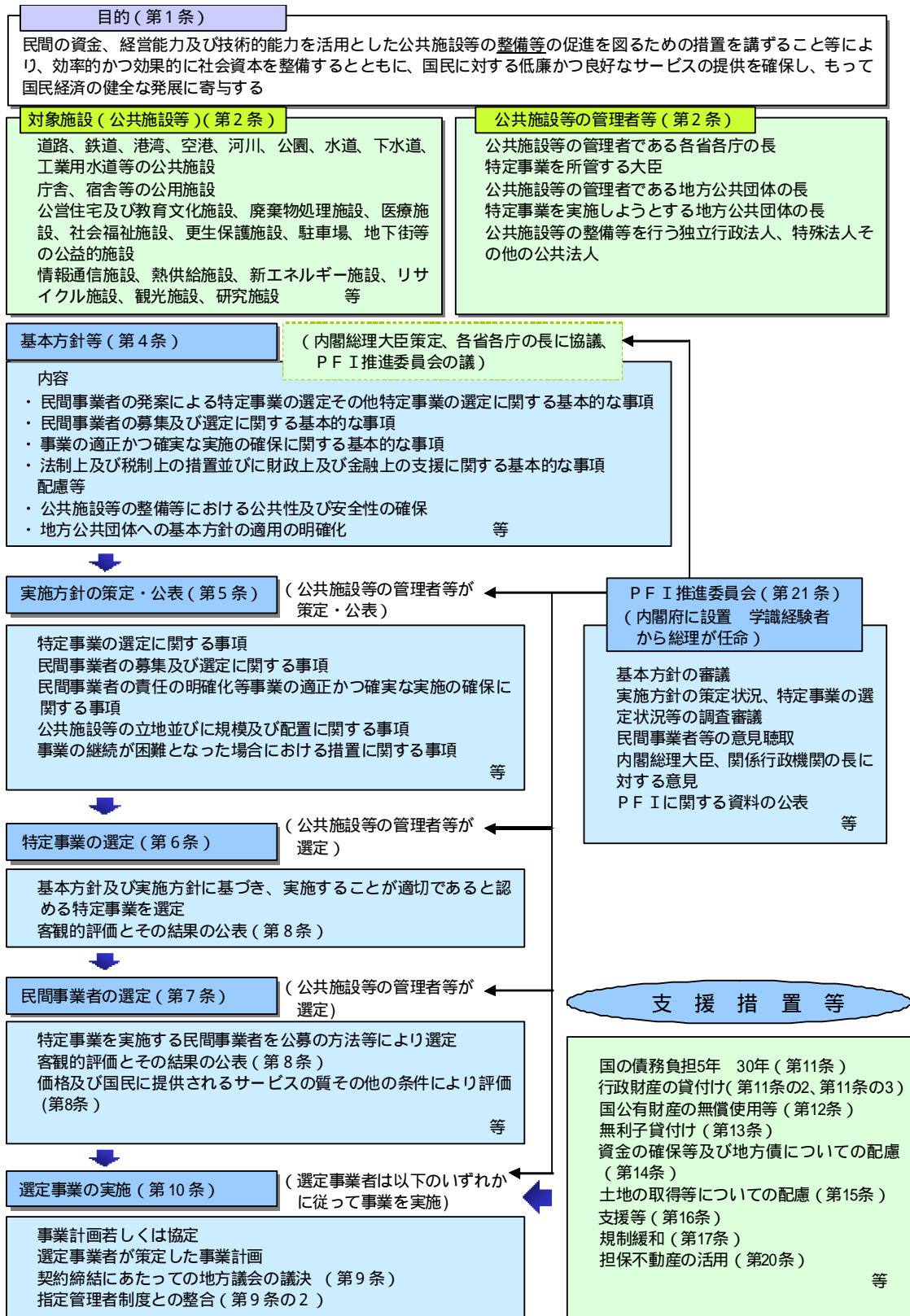


(資料) 内閣府「PFIに関する年次報告(平成21年度)」をもとにみずほ総合研究所作成

(2) PFI 制度の枠組み・手続き

PFI 法の枠組みを図表にてまとめると、次頁のとおりとなる。

PF I 法の枠組み



また、PFI 制度の手続は、一般的に以下のとおりとなる。

- ①PFI 事業として実施する可能性がある事業の発案
- ②PFI 導入可能性調査の実施
- ③PFI 事業を実施する事業者の選定
- ④PFI 事業の実施

(3) PFI 事業の課題

PFI 事業の課題としては、例えば民間資金等活用事業推進委員会による中間的とりまとめにて、以下等の課題があげられている。

- ①入札手続において、発注者と入札参加予定者との対話が十分ではなく、民間のノウハウや創意工夫が十分に活用されていない。
- ②諸外国で導入されているコンセッション方式（公共施設の所有権を民間に移転しないまま、民間事業者に対して、インフラ等の事業運営・開発に関する権利を長期間にわたって付与する方式）による PFI について、日本ではまだ導入されていない。

その他、以下の個別の課題があげられている。

①規制緩和等

民間の創意工夫やノウハウを十分に活用し、民間事業者の提案を事業により反映させるため、民間事業者選定手続の整備を図ることや、民間事業者の参入意欲を高め、PFI 制度を更に積極的に活用するため、関連する制度や運用の見直しを図ること等が求められている。

②民間投資の促進・インフラ整備

多様な投資家の参加を可能として民間の資金をより活用するため、資金調達のための環境整備を図ることや、民間のリスク負担と経営努力を通じて、民間のリターンと国民・利用者の負担軽減を図るため、コンセッション方式の導入を図ること等が求められている。

③地域活性化・地域の自主性の強化

地方公共団体の自主性を強化し自由度の拡大を図るため、地域主権推進の一環として、法令による国から地方への義務付けなどの廃止・見直しを行うことが求められている。

④地方公共団体への支援

小規模な地方公共団体においても PFI 事業を実施しやすくするため、地方公共団体における PFI 事業の成果を共有するためのデータベースの内容の充実を図るとともに、地方公共団体への適切な助言等を行うための支援体制の拡充を図ることが求められている。

⑤情報公開

国民・住民のニーズに適合した事業の実施と適切なサービス水準を確保するため、民間事業者の権利や競争上の地位に留意しつつ、情報公開を進めることが求められている。

⑥フィージビリティ・スタディ及びモデルプロジェクト

P F I 事業に対するニーズを掘り起こすため、フィージビリティ・スタディ等早期の段階からの事業形成に対してインセンティブなど支援策を講じるとともに、モデルプロジェクトを設定し、事業の円滑化及び事業推進のボトルネックの把握を図ることが求められている。

2 指定管理者制度

(1) 概要

指定管理者制度は、地方公共団体が設置する、地方自治法第244条「公の施設」の管理を、地方公共団体が指定する民間事業者などに実施させる制度である。

「公の施設」の管理については、平成2年の地方自治法の改正により、「普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの」への管理委託が可能となり、それまでは委託対象外とされていた営利法人の第三セクター（地方公共団体が民間とともに出資する株式会社形態の法人）で一定の条件を有するものに対しても、委託が拡大されることとなった。

また、利用料金制度（施設の利用者からの利用料金を、直接管理受託者の収入とすることを可能とする制度）も導入され、運営を行う指定管理者が利用促進のための努力をするよう、インセンティブが付与された。さらに、地方自治法の一部改正が平成15年に行われ、民間事業者など（指定管理者）による公の施設の管理運営も可能となった。

(2) 指定管理者制度の枠組み・手続き

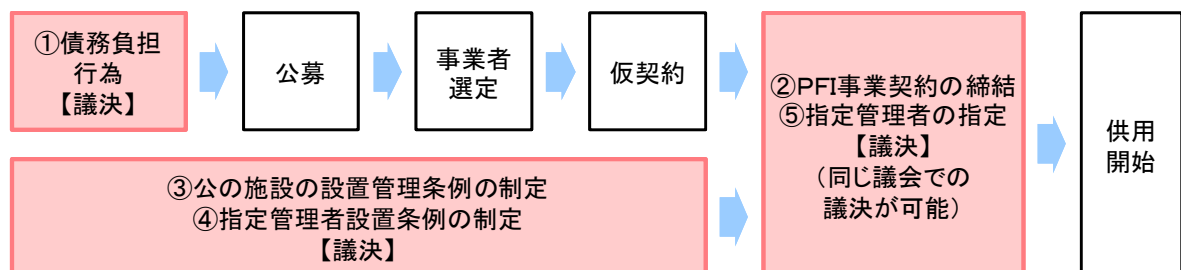
指定管理者の指定は行政処分であり契約ではないため、地方自治法第234条の契約の規定適用の対象外であり、入札の対象ではないが、公の適正な管理を可能とするため、申請手続きや選定基準などの指定手続きを条例で定めなければならない。このように指定管理者の選定手続きなどについて条例で定めることになっている。

また、指定管理者に管理を行わせようとする公の施設の名称、指定管理者となる団体の名称、指定期間など、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ当該地方公共団体の議会の議決を経なければならないとされる。

さらに指定管理者の適切な履行を確認するために、当該地方公共団体に対して事業報告書の提出が義務づけられている。

なお、新規のPFI事業として実施する場合において、PFI事業者を指定管理者として指定する場合には下記のような手続きも行う必要がある。

■ 債務負担行為と指定管理者制度との関係



(資料) 総務省資料をもとにみずほ総合研究所作成

また、指定管理者制度の推進に当たっては地方自治法上の規定と個別法の規定に留意する必要がある。

地方自治法の規定は、公の施設の設置や管理に関する一般的な規律を定めたものであり、地方自治法とは別の関連する法令が存在する場合も多い。関連する個別法の中に地方自治法と異なる規定が置かれているときは、個別法の規定が地方自治法の規定に優先して適用されるとの考え方がある。例えば、学校などは学校教育法で管理者は設置者に限定される旨が規定されていることから、学校は公の施設であっても指定管理者の指定はできないと解される。また、病院については、指定管理者の指定は可能であるが、医療法により事業主体となりうる者が限定される。

(3) 指定管理者制度導入の状況

平成21年に総務省自治行政局行政課が実施した調査結果では約7万施設で指定管理者制度が導入されているとされており、わが国の公の施設全体に対する導入率は約15%である。

指定管理者制度の導入比率は必ずしも高いと思われないが、その要因として、上記にあげたような個別法優先の考え方があること、公の施設の位置づけや管理運営の敬意により、地方公共団体が直接サービス提供を行うべきと判断されている場合が考えられる。

以上を踏まえた上でも約7万施設で指定管理者制度が導入されているわけであり、以降に分野別の導入状況等を整理する。

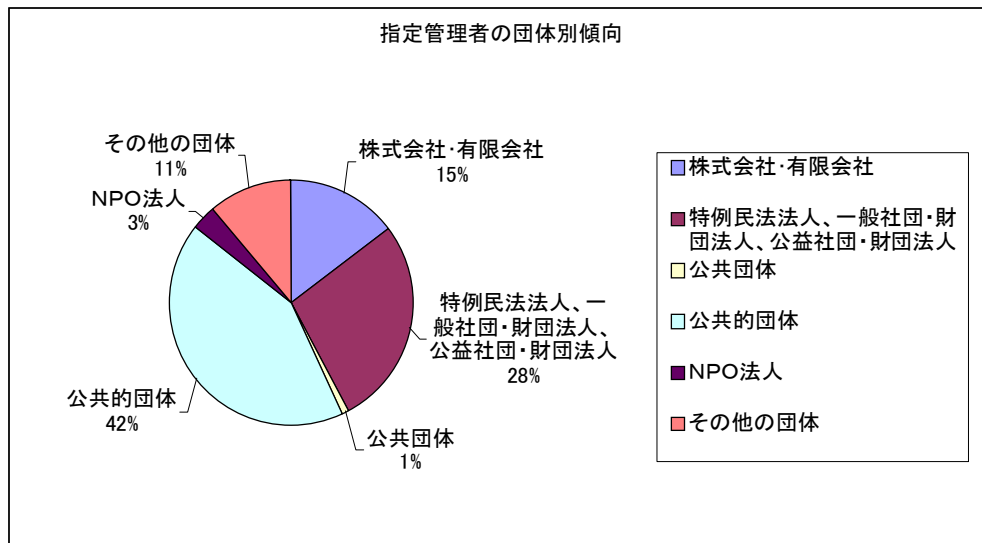
ア 導入施設

分野別の指定管理者制度の導入状況を見ると、基盤施設（駐車場、駐輪場、公園、公営住宅、水道施設、下水終末処理場）、文化施設（県民ホール、市民会館、文化会館、博物館、美術館、図書館、男女共同参画センター、コミュニティセンター、芸術劇場）、社会福祉施設（病院、保育所、老人福祉センター、障害者自立支援センター、リハビリテーションセンター、総合福祉センター、児童館）、レクリエーション・スポーツ施設（競技場、野球場、体育館、テニスコート、プール、スキー場、スポーツセンター）、産業振興施設（展示場施設、見本市施設、開放型研究施設、産業交流センター、農産物直売場、観光案内施設）、となっている。様々な分野の施設に導入が行なわれていることがうかがえる。

イ 団体別傾向

指定管理者の団体別傾向を見ると、社会福祉法人、農業共同組合、森林組合、赤十字社、自治会、町内会など公共的団体の指定割合が42.0%で最も高く、財団法人・社団法人が28%でこれに続く。反対に民間事業者（株式会社・有限会社）の選定割合は15.0%にとどまっている。

指定管理者の団体別傾向



（資料）総務省「2009年10月 公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」をもとにみずほ総合研究所作成

ウ 施設別傾向

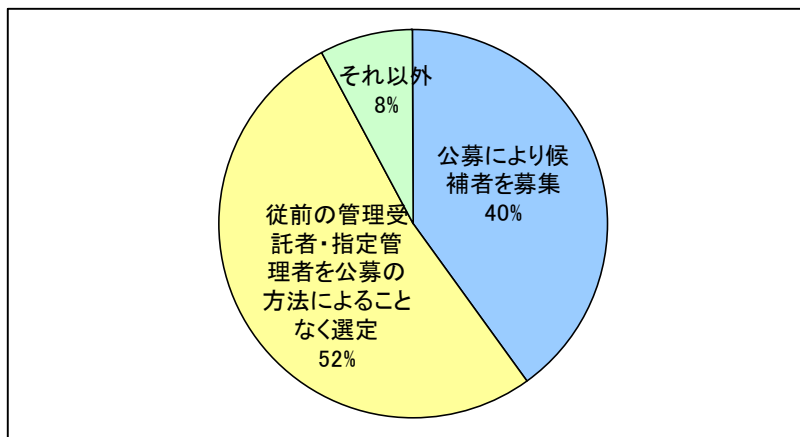
施設種類別に見ると、レクリエーション・スポーツ施設や産業振興施設については、民間事業者（株式会社・有限会社）の選定割合が、高くなっている。これらの施設では、民間事業者の有するノウハウを活用した集客力の向上が期待されたものと推定され、今後民間事業者の参入が見込まれる分野と推定される。

エ 選定方法

公募方法を見ると、公募により選定した施設は 29.1%にとどまっており、非公募による選定は 61.6%にのぼる。

地方自治法では、指定管理者の選定が公募によるものと義務づけられているわけではないため、施設によっては適切な管理のためには、当該地方公共団体が公共的団体による継続管理が適当であると判断して非公募により公共的団体を指定している場合が多いのではないかと考えられる。

指定管理者の選定方法



(資料) 総務省「2009年10月 公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」をもとにみずほ総合研究所作成

(4) 指定管理者制度の課題

地方公共団体において、民間事業者による指定管理が進んでいない理由として、以下のような理由によるものと考えられる。

ア 公共団体側に残る管理者リスク

指定管理者制度を活用している事例の中には、利用者の死亡事故などが起こっている。このような場合、民間事業者の運営に問題があると判断された場合には、当然、民間事業者が業務上過失致死などの罪を問われ起訴されているが、地方公共団体側も施設設置者としての管理者責任を問われている場合がある。また、運営を担当した民間事業者を選んだという道義的責任や社会的責任を追及される可能性もある。

このような民間事業者の運営水準リスクを回避するため、公共団体直営若しくは公共団体が出資する外郭団体等を選択していることが考えられる。

イ 非公募による選定

指定管理者制度では、公募による選定原則の方式が明記されていないため、指定管理者制度が導入された公の施設の半分以上の施設については非公募方式が採用されている。

ウ 指定管理料の引き下げ

指定管理者制度は行政処分であり契約でないことから、毎年指定管理料の見直しが行われ、その結果として指定管理料の引き下げが行われる場合が多いといわれている。

3 市場化テスト

(1) 概要

市場化テストは、行政が実施する公共サービスについて、その実施を民間事業者が担うことができるものは民間にという観点から見直し、民間に委ねることも可能と判断される場合には官民競争又は民間競争入札に付することにより、公共サービスの質の向上及び経費縮減を目的とするものである。

わが国では平成15年12月の総合規制改革会議の「規制改革の推進に関する第3次答申」において、市場化テスト導入についての調査・研究を行うべきとの提言がなされ、その後、平成17年度には、ハローワーク関連、社会保険庁関連、行刑施設関係の3分野について8つのモデル事業が試行された。このモデル事業の結果を受け、平成18年5月には、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（公共サービス改革法）」が成立し、本格的に導入されることとなった。

公共サービス改革基本方針における地方公共団体の市場化テストの対象業務としては、窓口関連業務、徴収関連業務、公物管理関連業務、統計調査関連業務がある。地方公共団体において市場化テストを導入するか否かは、地方公共団体の自主的な判断にゆだねられており、法律上の制約がある業務を対象とするものについては、公共サービス改革法に規定される手続きに基づいて市場化テストを実施する。また、それら以外の業務については、地方自治法及び施行令に基づいて、条例又は規則に規定することによって実施することができる。

(2) 地方公共団体における市場化テスト導入の状況

地方公共団体が窓口関連業務を対象とする公共サービス改革法に基づく市場化テストを実施した事例として、兵庫県神河町や宮城県丸森町、北海道由仁町、長野県南牧村の事例がある。これらは公共サービス改革法第34条に示される「法律の特例」の適用を受ける地方公共団体関連の業務（①戸籍謄本など、②納税証明書、③外国人登録の原票の写しなど、④住民票の写しなど、⑤戸籍の附票の写し、⑥印鑑登録証明書）の業務または業務の一部を対象としており、秘密保持義務規定、みなし公務員規定、監督規定の適用を受ける。

公共サービス改革法に規定されていない法律の特例を講じる必要のない業務の事例としては、東京都の「都立技術専門校における求職者向け公共職業訓練業務」、愛知県の「県自治研修所職員研修業務」、「県旅券センター旅券申請窓口」などがある。

(3) 地方公共団体における市場化テスト導入の課題

地方公共団体における市場化テスト導入の課題として、①地方公共団体が官民競争入札で落札できなかった場合の地方公共団体職員の処遇、②直接地方公共団体側が民間事業者側へ指示命令を与えた場合の「偽装請負」の懸念、③実行までの事務負担が過重であることが挙げられる。

4 包括的管理委託

(1) 概要

包括的管理委託は、詳細な仕様書に基づく管理ではなく、一定の要求水準を満足できれば、詳細な管理内容は民間事業者の裁量に任せる性能発注による委託方式である。例えば処理施設などの場合、運転管理だけでなく、個別に発注していた設備点検、清掃などの委託、物品等の調達及び修繕工事などの幅広い維持管理業務を委託契約の範疇に含める。また、民間事業者との契約期間も複数年契約が基本となる。

民間事業者の多様なノウハウ活用による業務効率化や一括発注によるコスト縮減などが大きなメリットである。

(2) 包括的管理委託の枠組み・手続き

国土交通省は平成 16 年に下水道の整備の推進に伴い、今後、維持管理すべき下水道施設のストックが着実に増加していくことが見込まれる中で、下水道の維持管理についてその質を確保しつつ、コストを縮減し、効率的な事務を行うことは、地方公共団体の厳しい財政状況下において極めて重要な課題との認識のもと、民間事業者の創意工夫を活かし、事業の効率化を進めるため、「設備の維持修繕、料金設定への関与等を含めた包括的な民間委託を推進する」旨の閣議決定もされ、通知を行っている。

(3) 包括的管理委託の導入状況

横浜市や千葉市などの政令指定都市や苫小牧市、江別市等で包括的管理委託が導入されている。

包括的管理委託の導入事例

公共団体名	内容（特徴など）
横浜市	<ul style="list-style-type: none">横浜市では、平成 20 年 4 月から北部汚泥資源センターにおいて、平成 23 年 4 月から南部汚泥資源センターにおいて委託事業を開始する。民間事業者の選定に当たっては、公平性、透明性に配慮した上で、委託料だけでなく民間事業者の技術提案を考慮して適切な事業者の選定を行うため、学識経験者等で構成される横浜市下水道事業包括的管理委託総合評価審査委員会を設置した。
江別市	<ul style="list-style-type: none">江別市では、「環境クリーンセンター等」の一連の施設・設備の運営管理を包括的に民間企業に委託した。平成 19 年 10 月から委託業務が開始されている。受託事業者自らが業務内容をチェックする体制（セルフ・モニタリングといいます）を確立することに加え、市としても環境クリーンセンターに 5 名の市職員を常駐させ、適正な施設管理が行わ

	<p>れているかどうかを、日々チェックする体制をとっている。さらにこれとは別に、受託会社の経営状況及び委託料の使途等については、決算書等の提出を義務付けることによって、適切に行われているかどうかをチェックしている。</p>
千葉市	<ul style="list-style-type: none"> ・下水道事業の効率的な推進と、維持管理コストの縮減を図るため、平成20年度から、中央浄化センター・南部浄化センター及びそのそれぞれが所管するポンプ場等の維持管理業務に包括的民間委託を導入している。現在は、平成23年4月1日から平成26年3月31日までの期間を対象として委託している。 ・施設の維持管理、日常点検、定期点検、電力・薬品等のユーティリティ調達及び修繕を包括的に民間事業者へ委託している。
平塚市	<ul style="list-style-type: none"> ・平塚市は、平塚市リサイクルプラザ施設運転管理委託における包括的民間委託事業を実施している。 ・事業者選定経過及び審査講評を公表している。

(資料) みずほ総合研究所作成

(4) 包括的管理委託の課題

包括的管理委託の課題としては、民間事業者選定の具体的プロセス、契約後の業務の監視・評価にあたっては、高い評価能力が求められること等があげられる。

一例として「下水道管路施設の包括的民間委託に関する報告書」(国土交通省)によると、下水道管路施設における包括的民間委託導入に向けた課題として「性能発注が困難」、「リスク分担の難しさ」、「民間事業者の業務遂行能力への不安」等があげられている。

今後、このような課題に対して具体的な対応策を検討していく必要がある。

第3章 新たな視点に立った官民連携の取組み事例

近年、地方公共団体では、官民連携の取組みにおいて、民間発案などを取り入れていく動きが出てきているとともに、第2章で整理した官民連携の取組み以外にも、民間企業や地域住民等との協力関係の構築により公共サービスを提供していく取組みや、NPO等の公共サービスの提供における新たな担い手の育成に向けた支援や協働事業など、地方公共団体と民間企業・NPO等と協働・連携した取組みも行われてきている。

本章では、こうした取組みについて、民間発案型、相互支援・協力型、新しい担い手育成型と、それぞれの取組みの特徴や方向性等に着目して、地方公共団体で取組まれている官民連携の事例を紹介する。

1 民間発案型（民間提案型の市場化テスト、民間提案制度）

これまで、地方公共団体においてPFI、指定管理者制度、市場化テスト等、多くの官民連携による公共サービスの提供が行われてきた。その多くが、地方公共団体が、提供する公共サービスや実施する業務内容、官民連携手法等の意思決定を行った上で、それらを民間等が実施するものであった。そうした中、一部市場化テストをはじめとして、地方公共団体が実施している事務事業を対象に、民間から提案を積極的に求める動きも出てきている。

具体的には、地方公共団体における民間発案型の官民連携の取組みとして、民間提案型の市場化テストや、地方公共団体の事務事業における民間活用の方法等に対して民間の意見・提案を募集する民間提案制度などが実施されている。

（1）民間提案制度

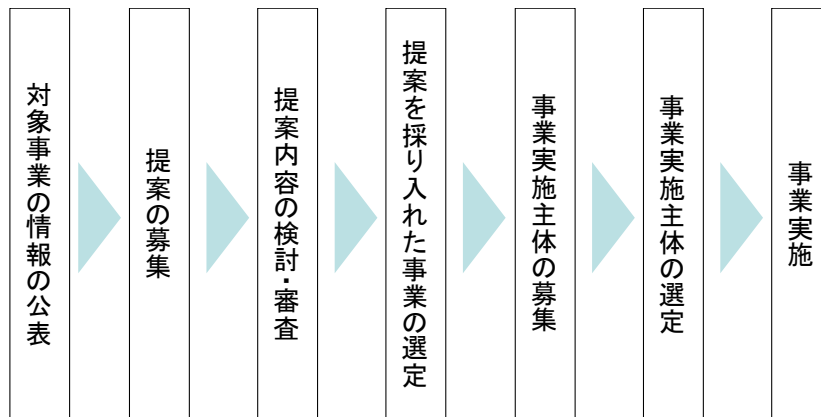
ア 概要

平成18年に公共サービス改革法が施行されて、市場化テストが導入されたことと並行して、地方公共団体では、民間活力の活用を推進していくため、公共が行う業務のうち、民間に委ねることで、公共サービスの向上及びコスト削減が期待される業務について、民間から意見・提案を募集する「民間提案制度」が検討・実施されてきている。

民間から募集する対象業務としては、地方公共団体が実施している全事務事業を対象としているものから、対象事務事業を限定して提案を求めているものまで、各地方公共団体の取組みにより様々である。募集にあたっては、対象業務の内容、業務の流れ、従来の実施状況（経費、人員等）などについて、事務事業評価などをもとにして情報を公表している。

民間から受け付けた意見・提案については、各地方公共団体の内部（職員）で検討する、もしくは、外部有識者等で構成される第三者機関を設置して、審査・評価を行うなどにより、民間に委ねる業務を選定している。選定された業務については、公募等により実際に業務を担う民間事業者（受託者）を決定する。

民間提案制度の実施フローのイメージ



(資料) みずほ総合研究所作成

イ 具体的事例

(ア) 杉並行政サービス民間事業化提案制度（東京都杉並区）

杉並区では、従来のように行政が枠組みを決めた上で、区の施策や事業を民間に委ねるのではなく、民間からの自由な提案により行政がその役割を一から見直し、公民の役割分担を再構築する抜本的な経営改革の取組みとして、平成 18 年度から「杉並行政サービス民間事業化提案制度」を実施している。

民間からの提案は、区が実施するすべての事務事業を対象として、民間から自由な提案を受ける「自由型」と区が施策レベルの課題から予めテーマを設定し、民間の発想やノウハウを活かした具体的な事業提案を受ける「テーマ型」の 2 つに区分している。

また、審査体制としては、学識経験者等の外部委員で構成する「杉並民間事業化審査モニタリング委員会」を設置し、実現性、将来性、行革効果などの視点で提案審査を行っている。

平成 18 年度より行財政改革の手法の一つとして実施してきたが、協働化率 60% の目標値がほぼ達成されてきたところで、ここ数年は「自由型」提案の提案数の減少が顕著となり、平成 22 年度では、「事務事業等の外部評価」（杉並版「事業仕分け」）を行うこともあって、平成 22 年度の「テーマ型」提案及び「自由型」提案ともに募集を見合わせる事としている。

採択事業一覧（事業を開始しているもの）

事業名	採択年度	概要
奨学資金債権管理・回収等業務	平成18年度	奨学資金の未償還者に対する架電、文書・訪問督促業務を実施（区が徴収困難となっている債権を抽出して業務を委託） （平成19年11月事業開始）
地域ぐるみによる学校への地域支援総合推進事業	平成18年度	学校をベースにした各種教育施策（学校サポーター等人材養成・PTA活動育成・放課後子ども教室・土曜日学校事業）を一括し、地域が適切なパートナーシップを構築できるような中間支援を総合的に実施 平成19年11月事業開始
商店街再生支援モデル事業	平成19年度	対象商店街に対し中小企業診断士を専属担当させ、商店街の診断、現状分析を行い、事業計画の作成、事業の実施、事後の報告までを一貫してサポート 平成20年4月事業開始
納付センター業務	平成19年度	庁舎内に設置する「納付センター」において、区民税等の未納者に対して、電話等による納付案内業務の一部及び補助業務（納付書の封入・封緘など）を実施 平成20年10月事業開始
自転車等に関する総合事業	平成19年度	東高円寺自転車駐車を民営化し、周辺地域の放置自転車対策を委ねる。（自転車対策業務のモデルとして実施） 平成21年4月事業開始
職員研修業務アウトソーシング	平成20年度	職員研修事業のうち、人材育成計画など区自らが行うべきコア部分を除く業務を事業者委ねる。 平成21年9月事業開始
福祉資金の債権管理回収業務・現地調査業務	平成20年度	生業資金、女性福祉資金にかかる未償還者に対する架電、文書・訪問督促業務及び現況調査を事業者委ねる。 平成22年1月事業開始

（資料）杉並区HP

（イ）提案型公共サービス改善制度「公民連携コーディネート」（佐賀県）

佐賀県では、平成18年度から平成20年度まで実施した提案公募制度（通称「協働化テスト」）や、民間企業との共同研究事業実施などの、従来の民間との協働に係る制度の実績を活かし、県の業務全般を対象に、民間企業から、県の業務の委託を受けてよりよい公共サービスを提供する（アウトソーシング）提案や、県とのパートナーシップを通じて公共サービスを向上させる提案を募集する「提案型公共サービス改善制度」（通称「公民連携コーディネート」）を実施している。

募集業務としては、県が現在行っている業務の担い手のあり方についての提案であって、県として業務量の削減につながるものが期待されるものを募集するとし、提案の例として、委託、共催・事業連携、補助、融資、財産活用、後援等を挙げている。

平成22年3月の募集にあたっては、従来の「協働化テスト」と同様に、公表してい

る県の全業務に対する提案の受付と、採択した提案実施のために必要に応じて予算案へ反映している。加えて、通年での提案受付と、実際に委託契約等の企業等の選定過程において総合評価一般競争入札や公募プロポーザルを実施する際に、提案の新規性を評価する項目を設けるなどの改善も行っている。また、必要に応じ提案内容を試験的に実施するという検討過程を加えることで、提案の実現可能性を高める取組みも盛り込まれている。

(ウ) 京都市民間提案型市民サービス協働プロジェクト（京都市）

京都市では、民間から市民サービスの実施手法について提案を募り、現行よりも、質的、経費的に優れた市民サービスの提供が可能な場合、民間からの提案を採り入れた事業実施により、最適な市民サービスの実現を図ることを目的に、平成 20 年から「京都市民間提案型市民サービス協働プロジェクト」を実施している。

募集する提案は、市が実施している事務事業について、民間のノウハウ及び創意工夫の活用によってサービスの質の向上及び経費の節減を図るものとし、寄せられた提案は、市外部の学識経験者等により構成する第三者機関「京都市民間提案型市民サービス協働プロジェクト監理委員会」が、提案を取り入れた事業実施の適否を審査している。なお、事業実施の有無、具体的な実施内容等については、審査結果を尊重しつつ、市が決定するものとしている。

提案を取り入れた事業を実施する場合の実施主体の選定にあたっては、地方自治法、地方自治法施行令、京都市契約事務規則その他の契約事務に関する法令等に基づく適正な契約手法により行うものの、できる限り、提案者に対してインセンティブを付与していくことも検討するとしている。

具体的なインセンティブ例

● 他者の別の手段による実施では同等の成果等が達成できないような提案者独自のノウハウや創意工夫が盛り込まれるなど提案者でなければ履行できないもの。	⇒提案者を実施主体として選定
● 契約の目的をより効率的かつ効果的に達成するために、主として価格以外の要素における競争（プロポーザル）の方法によって実施主体を選定するもの。	⇒選定時の評価において提案者への加点（ただし、提案者以外の者が実質的に契約相手となりえないような極端な加点は不可）

（資料）京都市 HP 及びヒアリングをもとに作成

(2) 民間提案型の市場化テスト

ア 概要

公共サービスの実施について、民間事業者の創意工夫を活用することにより、より良質かつ低廉な公共サービスを実現するという市場化テストの趣旨・目的を実現するために、第2章でも示したとおり、市場化テストを活用する対象事業の選定の段階から、民間から提案を求める民間提案型の市場化テストの事例がいくつか検討・実施されている。

イ 具体的事例

(ア) 北海道市場化テスト(北海道)

北海道では、官と民との役割分担の明確化と協働推進の視点に立って業務を見直し、公共サービスの質の維持向上と行政運営の効率化を図るとともに地域経済の活性化につなげていくため、平成19年度に、「北海道市場化テスト実施規定」に定める民間提案募集を行い、平成19年度に2業務を民間開放し、平成20年度に4業務を追加し、本格実施に移行する取組みを進めてきた。

また、平成20年に改定された職員数適正化計画で、平成17年度から平成26年度にかけて職員数の30%を削減目標としていることから、民間委託の拡大の必要性は高い状況にある。

こうした中、更なる市場化テストの対象事業の追加に向けて、平成20年度には、対象事業の選定にあたり、民間提案を募集している。なお、平成21年度からは、「北海道市場化テスト実施方針(平成21年度～26年度)」に沿って、「民間開放すべきと考える道の業務」についての民間提案募集を随時受け付け、民間委託対象業務の拡大の検討などを進めている。

(イ) 提案公募型アウトソーシング事業〔熊本県版市場化テスト〕(熊本県)

熊本県では、県が行う公共サービスについて、公共サービス改革の観点から民間事業者の創意工夫が反映されることが期待できる業務を選定し、選定した業務について総合評価一般競争入札により原則複数年度にわたる民間委託を行う提案公募型アウトソーシングを実施している。具体的には、くまもと県民交流館・NPO活動支援業務、県立農業大学校給食委託事業、放置車両確認事務委託業務などを提案型アウトソーシングのモデル事業として民間委託している。

また平成21年度に策定した「熊本県財政再建戦略」の中に「民間委託の導入・拡大検討(提案公募型アウトソーシングを含む)」を盛り込んでおり、例えば自動車税滞納整理初期段階における電話催告業務の一部を平成21年度に試行的に民間委託し、本格導入を検討している。

(3) まとめ

民間発案型の官民連携の取組みを推進していくにあたって、地方公共団体としては、民間企業等から積極的に提案が出されるような環境整備をしていく必要がある。

民間からの提案を受け付けるにあたって、例えば、行政が行っている事務事業のアウトソーシングの提案を求める場合には、事務事業に関する積極的な情報公開が必要となる。また、民間が提案をしやすいように、通年での提案受付や相談窓口を設けるなどの工夫も必要と考えられる。

提案を受け付ける側としての体制も整備しておく必要もある。民間から受付けた様々な提案に対して、提案の採否を公正・公平に評価・判断していく必要があり、前述の先行事例にもあるとおり、行政職員に加え、学識経験者等の外部委員を選任するなど、審査体制を充実しておく必要がある。また、地方公共団体の意向に沿ったかたちで、民間の創意工夫を最大限発揮するような提案が出てくるように、必要に応じて、地方公共団体と提案者である民間等との意思疎通を図るため、対話の機会を設けるなども有効と考えられる。その場合には、民間からの提案内容を理解し、行政側の実情等を踏まえ、意見交換ができるような専門性を有した職員等による体制を構築しておくことも必要となってくる。

民間からの積極的な提案を促すためには、提案者に対してインセンティブの付与の仕組みを導入することが有効と考えられる。民間提案制度の先行事例でも一部取組まれてきているが、優れた提案でかつ提案者独自のノウハウや創意工夫が必要とされるものについては、法令上認められている随意契約等を活用し、提案者を事業の実施主体として選定することや、実施主体を選定する際に提案者に一定の加点を付与するなど、提案者へのインセンティブ付与を組み込んだかたちでの制度設計を検討していくことも必要と考えられる。

2 相互支援・協力型（民間企業等との包括協定、アダプト制度）

これまで、地方公共団体では、地方公共団体の業務等の民間へのアウトソーシングを中心とした官民連携の取り組みが多く実施されてきたことは前述のとおりであるが、そうした流れと並行するかたちで、近年では、地方公共団体と民間企業、地域住民等との協力関係を築くことで、新たな公共サービスの提供がなされている動きも見られる。

具体的には、地方公共団体と民間企業との間で、災害時の協力や地産地消の推進等について、協定等を締結し、互いに協力していく関係を構築するケースが、都道府県を中心に広まっている。また、地方公共団体と地域住民・団体等のボランティア団体と協定等を締結し、道路、河川、公園等の清掃や美化活動などの維持管理を協力して実施しているケースも多く見られる。

（１）民間企業等との包括協定

ア 概要

従来、地方公共団体は公共性の観点から、特定企業との協力関係を締結することは限定的であった。しかしながら、災害時の協力を端緒として、近年では多くの地方公共団体が、産業振興や観光情報発信、地産地消の推進等多岐に渡るテーマでの包括協定を民間企業と締結している。締結する民間企業の業種としては、コンビニエンスストアやスーパーなどの流通業が積極的だが、他にも金融、製造業、高速道路会社、IT 関連企業等様々である。既に、都道府県では 47 団体、政令指定都市 6 団体以上が締結している。

主要コンビニエンスストア・スーパーと地方公共団体との包括協定締結状況

	都道府県	政令指定都市
イオン	7	0
サークルK サンクス	25	1
セブン&アイホールディングス	27	6
ファミリーマート	29	0
ローソン	34	2

（資料）公開情報（ホームページ、IR 情報等）を基にみずほ総合研究所作成（平成 22 年 12 月時点）

イ 具体的事例

（ア）北海道と株式会社ローソンの包括連携協定

北海道と株式会社ローソンは、平成 20 年 2 月に「株式会社ローソンと北海道との連携と協力に関する協定」を締結した。協定の目的は、「地域の安全・安心確保、『食』の振興等の協働事業を実施し、北海道の活性化を図ること」であり、具体的な協定内容は、(a)地域の安全・安心確保や災害時の支援に関する事項、(b)「食」の振興に関する事項、(c)自然環境の保全や生活環境対策に関する事項、(d)各種イベント開催への協力・支援

に関する事項、(e)その他、二者間の協議で必要と認められる事項からなる。

地域の安全・安心確保や災害時の支援に関する事項としての具体的な取り組み実績としては、配偶者暴力防止に関する普及啓発や、「子どもの安全を見守る運動」への協力、災害発生時の協力等が挙げられる。

株式会社ローソンでは配偶者暴力防止に関する普及啓発として、ローソンの店舗内に、内閣府が提唱する「男女共同参画週間」にあわせて、道が作成した配偶者暴力防止に関する啓発カードを店頭で配置を行った。また、「子どもの安全を見守る運動」では、注意喚起を促すためのステッカーを、運搬用車両に掲示した。

災害発生時の協力として北海道と株式会社ローソンでは「災害時における物資の供給に関する協定」「災害時における帰宅者支援に関する協定」を締結し、災害時に相互協力して物資の輸送と供給を行うとともに、各ローソン店舗が災害時には「支援ステーション」を設置して、水道水、トイレ等の提供、地図等による道路情報、ラジオ等で知りえた通行可能な道路に関する情報提供を行うことを予定している。

「食」の振興に関する事項としては、「食」の安全安心に向けた取り組みへの支援、地産地消に関する支援、道産品の販路拡大支援等が挙げられる。具体的には、留萌支庁関係機関とのタイアップ商品販売や、北海道が推奨する「どさんこ食事バランスガイド」を参考に北海道食材を使用した「食菜健美弁当」の販売、北海道産「早採り刻みコンブ」の消費拡大に対する支援等を実施している。

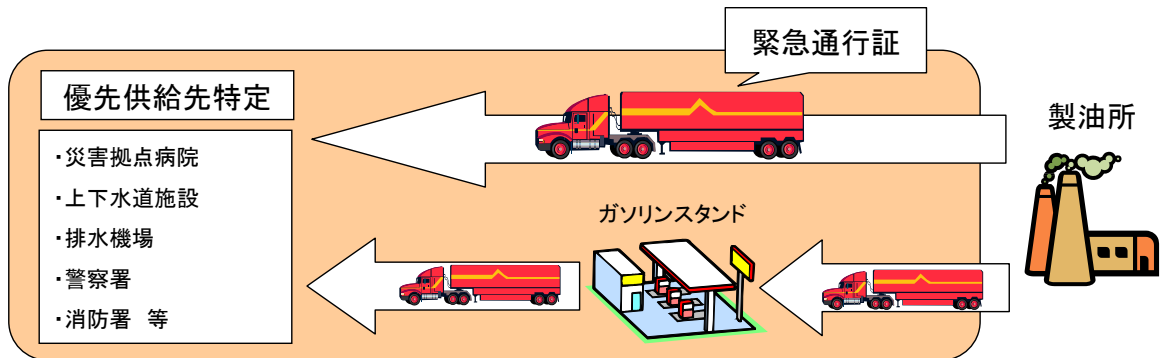
自然環境の保全や生活環境対策に関する事項としては、「北海道環境宣言」に対する協賛や森づくり活動等への支援がある。また、各種イベント開催への協力・支援に関する事項として、地域を活性化するスポーツ・文化の振興等がある。

(1) 災害時における燃料供給体制の整備（東京都）

東京都では平成 18 年 5 月にまとめた「首都直下地震による東京の被害想定」では、大規模災害の場合、23 区平均 23%という広範囲に停電が発生することが想定されており、災害時における燃料供給体制の整備が急務と考えられていた。また防災上重要な施設では停電に備えて非常用設備を設置しているものの、都庁第一本庁舎では 3 日間しか維持できないなど、燃料備蓄にも限界があった。さらに災害時に燃料の輸送を行おうとしても緊急通行車両以外は通行制限がかけられ、迅速な燃料輸送が困難になる恐れがあった。そこで東京都は、平成 20 年 11 月に石油連盟と東京都石油商業組合と「大規模災害時における石油燃料の安定供給に関する協定を締結した。これは東京都内（島しょを除く）に、地震、風水害その他の大規模な災害が発生した場合、石油供給団体と東京都が協力して防災上重要な施設等へ石油燃料を安定的に供給することを目的としている。

具体的な協定内容としては、(a)優先供給先の特定、(b)施設情報（油種、給油口の種類等）の情報共有、(c)輸送路に関する情報提供、(d)緊急通行証による通行確保がある。

災害時の燃料供給体制



(資料) 東京都総務局『「大規模災害時における石油燃料の安定供給に関する協定」の締結について』を基にみずほ総合研究所作成

(ウ) 青森県と株式会社東芝の森林整備に関する包括協定

青森県と株式会社東芝は、平成 21 年 5 月に「森林整備に関する青森県と株式会社東芝との包括協定」を締結した。株式会社東芝では、CSR 活動の世界統一テーマとして、国内外で総計 150 万本規模の森林整備に取り組む「150 万本の森づくり」運動を展開しており、平成 22 年 12 月時点で、わが国の地方公共団体とは 12 都府県と協定を締結している。

本包括協定では、平成 21 年から 5 年間、青森県と株式会社東芝が協働して青森県七戸町の約 3 ヘクタール並びに青森県三沢市の 15 ヘクタールの森林の整備活動に取り組むものである。また環境 NPO「オフィス町内会」が推進する「森の町内会」システムの活用を行う。「森の町内会」とは、森と企業を結びつけることによって、間伐の実施から間伐材の利用までをつなぐ新たな間伐促進システムであり、三沢市での間伐で産出された産材を製紙会社で紙に加工したあと、株式会社東芝のパンフレット等の印刷物、ならびにコピー用紙として利用するものである。

青森県と株式会社東芝との協定スキーム



(資料) 株式会社東芝ニュースリリース「青森県との森林整備に関する包括協定締結について」(平成 21 年 4 月 28 日)

(2) アダプト制度

ア 概要

アダプト（またはアドプト）制度とは、公共団体等が管理する道路、河川、公園等の公共施設・空間等を、「子ども」に見立て、「里親」となるボランティア団体（住民、企業等）の募集を行ったうえで、応募団体との間で、「養子縁組をする（Adopt）」協定等を締結し、自主的な美化、清掃等の維持管理活動の実施を推進する制度である。

アダプト制度は、1985年（昭和60年）に、アメリカのテキサス州で導入された清掃美化活動、Adopt a Highway Programをその端緒としている。1970年代のアメリカにおいては、公共空間におけるごみの散乱が大きな問題となっており、テキサス州では、公共によるゴミの処理費用が、毎年15～25%ずつ上昇するような状況にあった。この問題に対処するため、テキサス州交通局（TxDOT: Texas Department of Transportation）は、道路の清掃を行うボランティアの募集を行い、ボランティアに対して、安全講習の実施、清掃装備の提供等の支援措置、清掃者の名前を記したサインの設置等を実施した。

現在、アメリカにおいては、ほぼ全ての州でアダプト制度が導入されており、制度への参加者は、110万人以上といわれている。また、アダプト制度は、アメリカ以外にもカナダ、ニュージーランド、オーストラリア、日本等、世界各地で広く導入される制度となった。

アダプト制度導入の導入においては、実際の清掃・美化活動による効果のほか、清掃等に関する地方公共団体の負担費用の軽減、参加者をはじめとした住民等の美化意識の向上、官民連携に係る意識の向上等の様々な効果が期待されている。

イ 我が国における導入状況

我が国においては、徳島県神山町が町の管理する道路を対象とするアダプト制度『クリーンアップ神山』を平成10年度に導入した。アダプト制度を導入する地方公共団体は、その後、四国を中心に増加を続け、現在では全国に広がっている。

全国的にみると、施設の種類に関しては、道路を対象とした制度が最も多く、他には河川や公園などがある。その他、港湾、海岸等を対象とする制度も多い。また、公共交通に関する施設（駅前広場、バス停等）、観光施設等に対象を限定して制度を導入している事例もある。また、ほかにも、違法チラシ等の撤去や、植樹、植栽等、単なる清掃、美化活動にとどまらない活動についてのアダプト制度もある。

道路に関するアダプト制度に関しては、ほとんどの都道府県において導入がなされているほか、市町村における導入事例も多い。

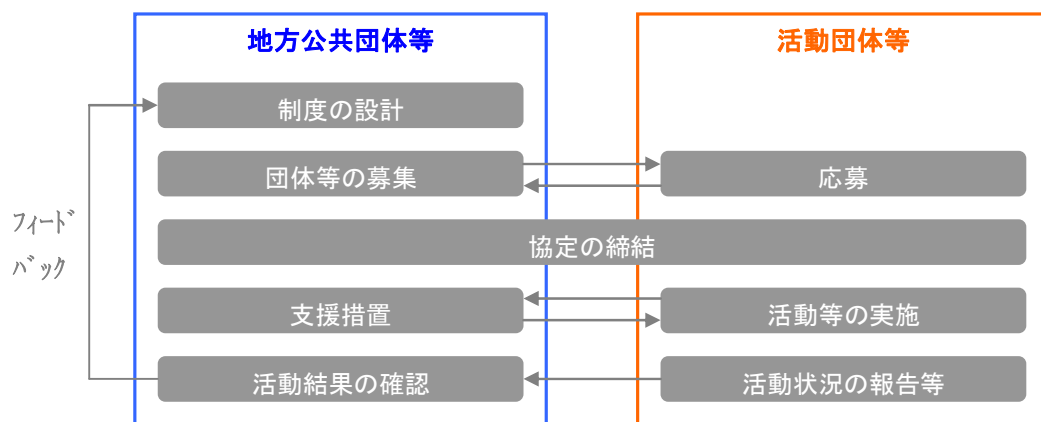
ウ スキーム

一般的なアドプト制度においては、地方公共団体等が、制度設計を行い、対象とする施設・空間、活動期間、活動団体の満たすべき資格、支援措置の内容等の条件を決定する。

その後、実際に活動を実施する団体の募集を行い、応募団体との間で、上記で示した条件等に関する協定を締結する。行政の行う支援措置としては、活動に必要な用具の貸出しや、活動団体を紹介する表示板（アダプトサイン）の設置、活動団体等が加入する保険に対する補助、収集したごみの処理等が代表的なものとして挙げられる。

協定を締結した後は、活動団体は実際の清掃・美化活動等を、地方公共団体等はそれに対する支援を行う。清掃・美化活動の実施状況に関して、地方公共団体は、一定の期間ごとに、活動団体からの報告を求め、その結果をもとに、制度の改善等を行うこともある。

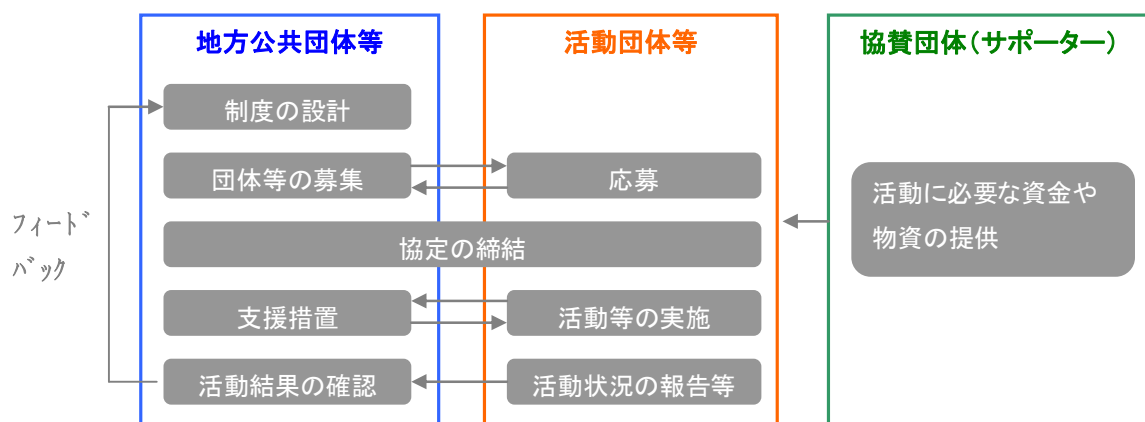
一般的なアダプト制度のスキーム



(資料) みずほ総合研究所作成

また、地方公共団体が、活動団体等以外にも、資金や物資を活動団体等へ提供する協賛団体（サポーター）等を募集し、3者が協力して清掃・美化活動等を実施する場合もある。

協賛団体を含むアダプト制度のスキーム



(資料) みずほ総合研究所作成

エ 具体的事例

(ア) レッツ・アダプト・ア・パーク！新潟市（新潟県新潟市）

新潟市では、公園・緑地の維持管理への市民ボランティアの参画を目指した制度である「レッツ・アダプト・ア・パーク！新潟市」を、平成 18 年 4 月に創設した。

活動団体は、公園の維持管理業務のうち、清掃、花壇の手入れ、樹木の剪定・枝打ち、下草刈り・除草などを実施し、これに対し市は、アダプトサインの設置、用具の貸与、ごみの収集、ボランティア保険の加入、各種情報提供などの支援措置を実施する。

現在、NPO、株式会社、小中学校等の多くの団体が、活動団体となり、定期的に維持管理を実施している。

また、市では、活動団体の特性に応じたサブプログラムを設けている。専門技術を持つ NPO、企業等には、その技術を活用した活動を行う「WAZA！アダプト・プログラム」を、小中学校等には、活動を学校の総合学習又は特別活動に組み込む「MIDORI！アダプト・プログラム」が適用されている。

アダプトサイン



(資料) 新潟市 HP

(イ) ハマロード・サポーター制度（神奈川県横浜市）

横浜市では、道路に関する維持管理の一部を、地域のボランティア団体に委ねることにより、地域性や独自性を取入れた維持管理を行い、地域の活力を高めること等を目的に、平成 15 年に「ハマロード・サポーター制度」を導入した。

活動団体は、横浜市が管理する道路のうち、団体が任意に選定した道路で、当該道路を所管する土木事務所長の承認を得た一定の区域について、ゴミの収集、雑草の抜き取り、落葉収集等の清掃、美化活動を実施している。具体的な活動内容に関しては、団体が自ら提案し、決定している。市は、ボランティア団体等と活動箇所、活動内容、支援

清掃活動の様子



(資料) 横浜市 HP

内容に関する覚書を締結し、清掃用具の貸出し、収集したごみの処分、アダプトサインの設置を実施している。団体は、次年度以降に活動を継続する場合については、活動内容、参加人員等について記載した活動報告書を市に提出する。

平成 22 年 3 月末現在、町内会、自治会、商店会、学校、企業、NPO 等 256 の団体が、ハマロード・サポーターとして、活動を行っている。また、定期的にサポーターの交流会等も実施され、市民の地域活動に対する意識の醸成が行われている。

(ウ) 地域連携沿道環境創出事業（石川県）

石川県では、地域のボランティア団体等が実施する花植えや清掃などの道路美化活動を地元企業と県及び市町が支援し、地域と一体となって、道路景観形成と維持管理を実施す

ることを目指して、「地域連携沿道環境創出事業」を平成 22 年度より実施している。

本事業の特徴としては、企業等が、サポーターとして、活動団体に資金または物品提供による支援を行う点が挙げられる。なお、サポーターとして認定される条件は、県内に所在地を有すること、3年以上継続して支援を行うこと等である。また、活動団体として認められる場合にも、サポーターの支援があることが要件となっている。

制度の枠組み



(資料) 石川県HP

(I) 違反広告物除去ボランティア団体制度（千葉県佐倉市）

佐倉市では、まちの道路標識や電柱など、市内の公共施設に掲出される違反広告物の除去について、ボランティア団体と市が協働して行うために、「違反広告物除去ボランティア団体制度」を平成 19 年 4 月から実施している。

ボランティア団体等は、千葉県の条例で広告物の掲出が禁止されている道路標識や電柱・街路樹等に取り付けられた 4 種類の違反広告物（はり紙、はり札等、広告旗、立看板等）の除去を行う。登録された団体（団員）については、屋外広告物法第 7 条第 4 項に規定される違反広告物の除却について、市長から、その権限が委任される。市はそのほかに、ボランティア団体等を被保険者とした保険に加入するなどの支援を行っている。現在では、7 団体が登録されており、平成 20 年度においては、市内で除去された 1,251 枚のうち 451 枚について、ボランティア団体により撤去された。

除去の対象となる違反広告物



(資料) 佐倉市 HP

(3) まとめ

民間企業との包括協定などの取組みでは、今後、地方公共団体と企業との間で、中長期的な関係を構築していけるかどうか重要となってくる。地方公共団体としては、民間企業との協力関係により、継続的な公共サービスが提供されることを望み、協力する企業側としても、地域への貢献を通して、企業としての利益やメリットが享受できるものであれば、協力するインセンティブが働き、継続的なサービスの提供につながっていくものと考えられる。そのため、今後は、互いに利益を享受する関係をいかに構築できるかが課題となってくるものと考えられる。

また、現状、災害時の協力や産業振興、観光情報発信、地産地消の推進等の多岐に渡るテーマについて企業との協定を締結しているが、今後、公共サービスの提供における協力分野を拡大していくにあたっては、協定等の締結をしていないものの、公共サービスに密接した民間企業等の活動について、行政として支援していく、または、こうした活動をしている企業等に協力を働きかけていくことなども必要となってくるものと考えられる。

アダプト制度の事例では、単純な清掃、美化活動にとどまらず、違法チラシ等の撤去や、植樹、植栽、森林の間伐等の、比較的高度な活動メニューも出てきている。そのため、今後、活動分野の拡大や内容の高度化に対応した制度の枠組みや地方公共団体としての支援のあり方などが課題となってくるものと考えられる。

アダプト制度は、一般的に、地方公共団体等が、対象とする施設・空間、活動期間、活動団体の満たすべき資格、支援措置の内容等の条件を決定した上で、活動団体等が協定を結び実施することが多いが、今後は、実際に活動を実施した団体等からの意見や要望をフィードバックして、制度の枠組みや支援のあり方を検討するプロセスを設けたり、活動団体等から地域貢献に資する取組みを募集して、その活動を支援・協力するための制度設計を行っていくなど、行政と活動団体等との関係の双方向化の取組みも重要となってくるものと考えられる。

3 新たな担い手育成型（協働事業提案制度）

国・地方公共団体とも、財政状況の改善のため、公務員数の削減に着手してきており、総務省によれば、地方公務員は平成6年には約330万人であったところ、平成22年には約280万人と約15%減少してきている。こうした流れは、現状の厳しい財政状況から、今後も継続されるものと考えられ、公共サービスの主な担い手である公務員の数が削減されていく中で、新たな公共サービスの担い手を確保する必要性は高まってきている。

こうした中、新たな公共サービスの担い手としてNPO（特定非営利活動法人）の参入を期待し、地方公共団体とNPOとの協働を進める動きが見受けられる。

（1）協働事業提案制度

ア 概要

NPOは、市民社会組織の一つとして、営利の追及を組織の第一義的な目的とせず、税制等の面で優遇措置もあることから、通常の民間企業では市場性が低い、あるいは見込めない分野においても参入が期待される。また、NPOは、一定の要件を満たせば、誰でも設立が可能であり、加入制限がないことから、地域に責任のある住民によって公共サービスの提供が容易となる。そのため、NPOは、公共サービスの担い手としての活躍が期待されている。なお政府では、平成21年度に「新しい公共円卓会議」、平成22年度に「新しい公共推進会議」が設置され、「新しい公共」の担い手についてNPOの活用も含めて、今後の方策等について検討が進められている。

こうした中、地方公共団体では、NPOとの協働として、「協働事業提案制度」を設けており、支援が本格化してきている。取組み内容としては、各地方公共団体によって様々であるが、一般には、地域の課題解決や活性化に向けて、NPO等がその専門性やノウハウ等を発揮して行政と協働することで、より効率的かつ効果的な公共サービスの提供を目指すものとされている。

「協働事業提案制度」では、協働事業の実施のほか、行政とNPO等との交流・マッチング、行政による情報提供・相談、人材育成、活動資金の支援などを実施している。

イ 具体的事例

（ア）共働事業提案制度（福岡県福岡市）

平成20年度からNPOの新しい発想や視点を活かした事業提案を公募し、NPOと行政が共働で事業に取り組むことで、きめの細かい市民サービスを提供することを目的とした制度である。公募するテーマとしては、「市が共働を希望する課題への提案」、「自由提案」の2つに大別される。

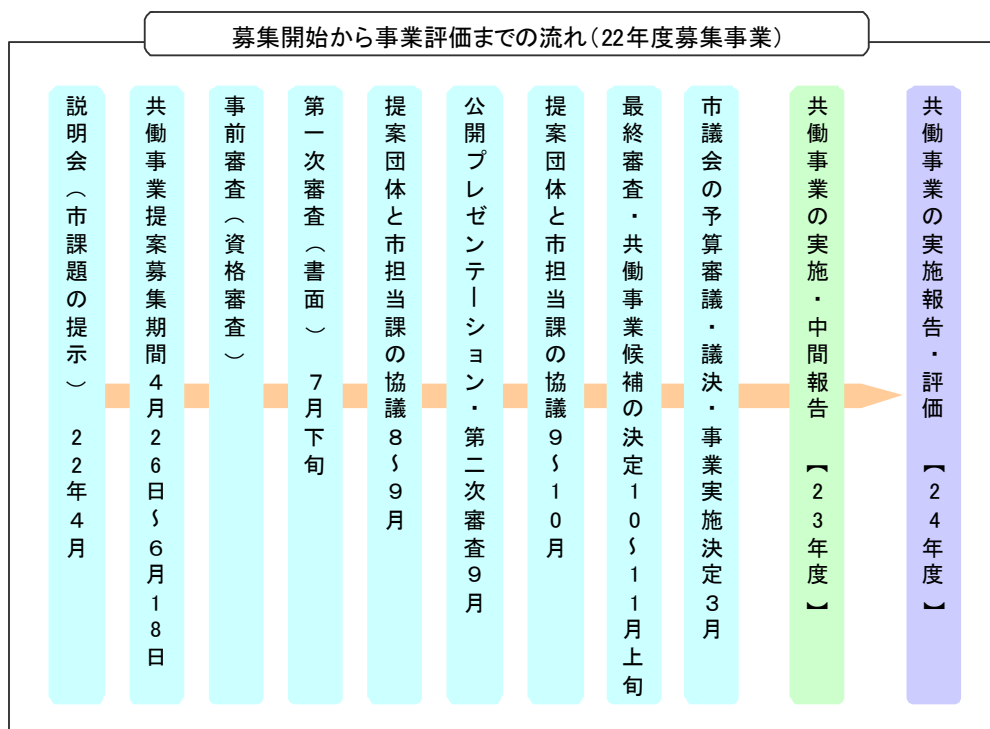
NPOと市が、双方の役割や経費負担（NPOも総事業費の5分の1以上を負担）等を明記した共働協定書を締結し、実行委員会を組織することで、企画段階から対等な立場で事業に取り組んでいる。また、NPOと市担当課との円滑な意思疎通を図るために、公平・

中立な立場から双方の意見調整や事業に係るアドバイス等を行う共働促進アドバイザーを設置している。そして、事業の中間期・最終期に公開で報告会を開催している。

その他、NPO や大学生、企業関係者、市職員などが参加する情報交換会「共働カフェ」を定期的で開催している。

なお、各事業は単年度実施であるが、事業提案の募集から事業評価までは3ヵ年となっている。

事業の流れ



(資料) 福岡市 HP をもとにみずほ総合研究所作成

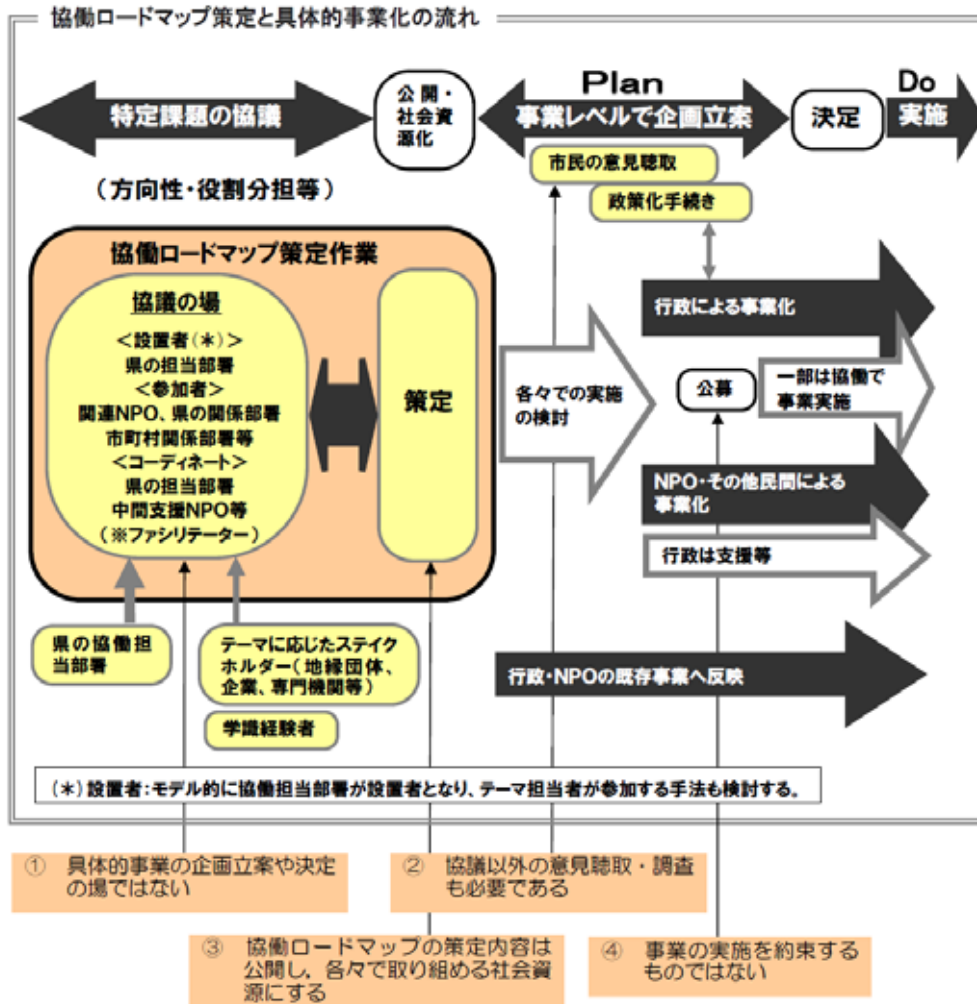
(1) 協働ロードマップ(愛知県)

愛知県では、NPO と行政の協働促進に向けて、2004 年に「NPO と行政の協働ルールブック 2004」を策定している。

NPO との協働の更なる促進を図るため、様々な行政課題に対し、行政と NPO が果たす役割や行程等を示す「協働ロードマップ」づくりを県政各分野で幅広く展開していくこととし、2009 年に「協働ロードマップ策定手順書」を作成するなど、NPO 活動の促進・支援に取り組んでいる。なお「協働ロードマップ」とは、行政、NPO を中心とした公共を担う各主体が、中長期的な視点に立ち、県政各分野における特定課題をテーマに協議することにより、問題意識やビジョンを共有し、連携して公共サービスの向上を目指す方向性を示す行程書である。また「協働ロードマップ策定手順書」は、学識者、NPO 関係者及び行政担当者を構成員とする「協働ロードマップ検討会議」における成果を平成

21年3月にまとめたもので、協働ロードマップの意義や策定方法等を定めている。

協働ロードマップ策定と具体的事業化の流れ



(資料) 愛知県「協働ロードマップ策定手順書」

(2) まとめ

新たな公共サービスの担い手の育成において NPO との協働は、今後ますます重要性が高まってくるものと考えられる。地方公共団体における取組みでも、都道府県を中心に、NPO を対象とした協働事業提案制度が設けられており、NPO と協働・連携を強化する方向にある。

こうした中、今後、NPO との協働を通じた公共サービスの提供を推進していくためには、NPO との協働関係の明確化や交流・マッチングの推進、成長性の確保などが課題となってくる。

NPO が有している人的資源やアイデア等を活かすためには、NPO と行政の双方の協議・合意に基づいた協定等の締結やルール等を定めるなど、NPO と行政が対等の立場での協働関係を構築していくことが望ましい。また、NPO と地方公共団体の職員等との交流の場を設け、互いに意見・情報交換を行うなど、NPO と行政の認識の共有化を図っていくことも、継続的な協働関係を構築していく上では重要となってくる。

今後も、NPO が公共サービスの担い手として、継続的に参画できるようにしていくためにも、成長性が確保できるかが課題となってくる。NPO のビジネスとしての成長性を確保するためには、行政としては、協働事業提案制度の中でも取組まれているような、NPO 等の提案に基づいた業務委託の実施や、人材育成・活動資金の支援とともに、行政内部の NPO 支援担当部局との連動により、NPO への業務委託と支援の戦略を共有し、一貫性のある政策・支援を実施していくことも有効と考えられる。

第4章 地方公共団体の推進方策

本章では、地方公共団体が官民連携推進のために行っている取組みとして、業務範囲の見直しや組織改変等について取り上げる。

1 業務範囲の見直し

(1) 概要

市場化テストや民間委託等、既存業務のアウトソースによる官民連携手法の推進にあたっては、既存業務の棚卸しを行い、地方公共団体が直接担当すべき業務と、定型的で重要な判断を要しない業務であり新たな担い手に実施を委ねることも可能な業務へと切り分けを行う必要がある。地方公共団体が直接担当すべき業務としては「公権力の行使に関する業務」や「政策形成に関する業務」等が考えられるが、それ以外の地方公共団体が実施している業務については、原則全ての業務を民間企業へ委ねるかどうか検討の対象となりうる。

官民競争入札等監理委員会がまとめた『公共サービス改革報告書（2006～2009年）』においても、公共サービス改革の課題の1つとして業務分析やコスト管理ができていないといった「行政の『見える化』の不足」が挙げられており、官民連携の推進に当たって業務分析や業務のたな卸しの推進は今後重要な課題となってくる。

(2) 事例

ア 民間提案型業務改善制度に係る業務分析（愛知県高浜市）

愛知県高浜市では、平成16年5月に高浜市構造改革推進検討委員会を発足させ、3つのキーワードである「住民力の強化」「財政力の強化」「職員力の強化」と「組織構造改革」「アウトソーシング戦略」「地域内分権の推進」「受益と負担の改革」「人事・給与制度改革」の五つの方策を取りまとめた。また平成17年度より市の業務改善活動にトヨタ生産方式による業務改善を導入した。これらの構造改革とトヨタ生産方式の業務改善の推進の一環として導入したのが、「民間提案型改善制度」である。

なお「民間提案型改善制度」では、民間企業・NPO等の創意工夫を反映した業務改善提案を募るために、事前に市が実施している事務事業の棚卸しリストを公表している。棚卸しリストでは、個々の細分化した事務事業毎に事務事業費と人件費を算定の上公表しており、委託や民営化を検討する際の比較材料として有用な資料となる工夫を行っている。人件費については、グループリーダー、課長級以下の平均賃金をもとに、全職員が業務時間の割合をスコアリングし、人件費を算定している。

棚卸しリスト作成シート

様式第3 棚卸しリスクと作成シート

【経営戦略グループ】

No	区分	事業名	切り出し事務事業	事務事業内容	要求(達成)水準	事業費 (①+②) (千円)	①事務事業費 (千円)	②人件費 (千円)	委託・民営化等に関する法的制限	担当部・グループ
1	変動	産業経済活性化事業	優遇施策のPR活動を行い、誘致活動を図る	企業誘致の促進を図り、産業の活性化及び雇用の拡大を図る	企業誘致の促進を図り、産業の活性化及び雇用の拡大を図る。	40,825	39,725	1,200		経営戦略グループ
2	変動		企業誘致審査会の活動	優遇施策の適用審査を行うため会議を開催する。	企業誘致審査会の活動を円滑に行う。	1,355	155	1,200		経営戦略グループ
3	変動		企業立地相談業務	企業ニーズを的確に捉え、立地を促す。	企業立地の促進を図り、産業の活性化及び雇用の拡大を図る。	1,200	0	1,200		経営戦略グループ
4	変動		企業立地に伴う関係法令調査調整業務	企業立地に関する各種法規制等の調査・調整を円滑に行い、立地を促す。	企業立地の促進を図り、産業の活性化及び雇用の拡大を図る。	1,200	0	1,200		経営戦略グループ
5	変動		産業経済活性化検討会の活動	産業の活性化に向け、必要な措置を検討するため会議を開催する。	産業経済活性化検討会の意見を的確に捉え、産業の活性化及び雇用の拡大に繋げる。	1,200	0	1,200		経営戦略グループ
6	変動		愛知県産業立地推進協議会の活動	産業立地に伴う情報収集及び企業ニーズを把握するため、立地状況調査を報告する。	愛知県産業立地推進協議会の活動を円滑に行う。	634	34	600		経営戦略グループ
7	変動		企業立地に伴う各種調査の回答・資料作成	企業立地の状況について把握するため、立地状況調査を報告する。	報告期限を厳守し提出する。	675	0	675		経営戦略グループ
8	変動		がんばる事業者応援補助制度のPRの活動	がんばる事業者応援補助制度のPRを行う。	がんばる事業者応援補助制度をより多くの事業者の方に利用してもらえるようにPRする。	1,125	0	1,125		経営戦略グループ
9	変動		がんばる事業者応援補助事業	がんばる事業者応援補助申請受付・審査・支払い事務を行う。	がんばる事業者応援補助申請の受付・審査・支払い事務を行う。	4,975	4,000	975		経営戦略グループ

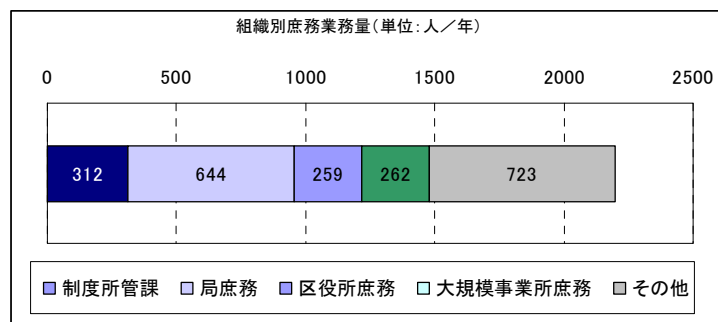
(資料) 高浜市ホームページ

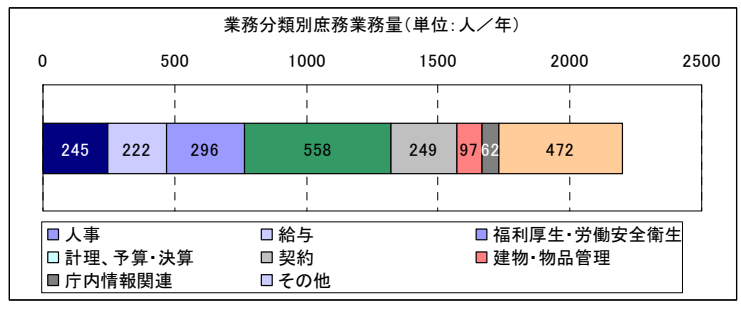
イ 総務事務センター設置による民間委託に係る業務分析（大阪府大阪市）

総務事務センターは、都道府県や政令指定都市等大きな地方公共団体の多くが採用している事務効率化の手法であり、各部署共通の定型・反復的な総務事務を集約化し、業務の流れを簡素化・標準化させ、必要に応じて業務委託等によって民間活力を導入するものである。

大阪市では、平成18年11月に「共通管理業務簡素化・集約化等基本計画」を策定し、総務事務センターの設置にあたって、諸無関係業務の業務別・工程別業務時間割合を、課・事業所単位で調査を行っている。また、実施の総務事務業務の委託にあたっては、委託する総務事務業について、業務フローを作成し、民間事業者に対して委託事業の明確化を行っている。

組織別・業務別業務量の実態調査結果





(資料) 大阪市「共通管理業務簡素化・集約化等基本計画」

2 統括部署の設置と人材育成

(1) 概要

地方公共団体において民間活力の活用が求められるなか、PFI や指定管理者制度等の官民連携制度の導入等を契機に、行政改革部門、企画部門、財務部門等に官民連携を統括する組織を設置する事例が見受けられる。これらの組織の多くは、官民連携に係る全庁的な方針の策定、各所管部署へのアドバイス、官民連携に関する情報の発信等、幅広い業務を担当していることが多い。また、公共サービス分野のうち、特に情報化推進、観光振興、まちづくり、産業振興、環境保全等、民間ノウハウの活用が期待される分野においては、官民連携による新たな組織の設置や人材の育成等が積極的に検討されている。

現在の地方公共団体の組織は、部門ごとに所管となる公共サービスの提供を行う、いわゆる縦割りの組織形態となっていることが多く、各所管業務を包括するような形での官民連携推進が行いにくい体制となっていることが指摘されている。このことは、同時に、民間側が官民連携を公共側に働きかける際の窓口が明確でないという問題も生じさせている。また、今後、行政サービスに対するニーズが高度化、多様化していくことを踏まえると、行政組織の内部においても、企業等の民間主体がノウハウを保有している分野における、積極的が民間からの人材登用等を通し、行政側での人材育成を行っていく必要があると考えられる。

(2) 事例

ア 官民連携推進体制の整備（埼玉県）

埼玉県においては、平成 20 年度からの 3 年間の行財政改革のあり方を定めた「埼玉県新行財政改革プログラム」において、官民協働・民間開放を積極的に進めることとしており、PFI、地域再生、民間委託、企業との包括的連携協定等を所管する官民連携担当を、改革推進課内に設置している。

平成 22 年 5 月からは、「民間連携よろず相談所」を開設し、官民協働及び民間開放につながる事業（県とのタイアップ、効率的な行政サービスやコスト削減のアイデア、県と連携した企業の社会貢献等）について幅広く民間からの相談を受け付けている。

また、平成 20 年度には、同担当が窓口となり、コンビニエンスストアなど

5 社との間で、県産商品の販売から、観光振興、子育て支援、災害対応等、幅広い分野における協力について包括協定を締結している。



(資料)埼玉県 HP

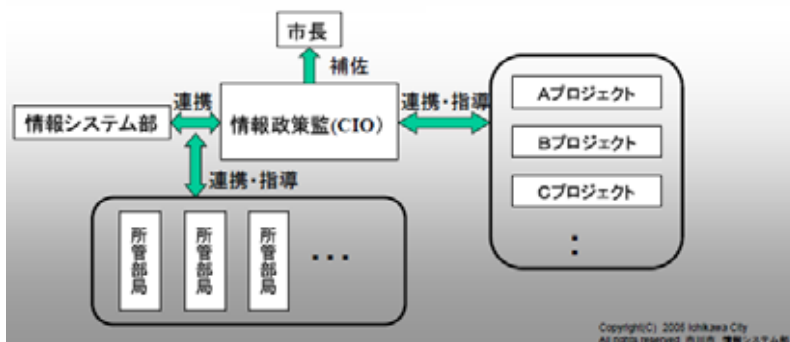
イ 専門員制度の活用による人材育成（千葉県市川市）

市川市では、民間の知識や経験を行政で活用することを目的とし、専門的知識を持つ人材を地域から公募し、非常勤特別職として採用する専門員制度を、平成 11 年度より導入している。専門員は、介護福祉、土木、建築、税務、広報、芸術文化等幅広い分野において採用されており、行政サービスの質の向上に寄与している（32 職種 24 所属 57 人：平成 21 年 4 月現在）。

また、市川市では、市民サービスの質的な向上、行政運営の効率化・高度化、市民活動や地域経済の活性化を目指し、電子自治体の推進に取り組んでいる。平成 10 年度より、電子自治体を推進するための人材育成・人材活用に取り組んでおり、平成 17 年 4 月には、電子自治体への取組みを総合的にマネジメントする CIO 長職を設置するなど、組織、人員体制の改革も行われている。また、あわせて、電子自治体に取り組んでいる韓国、ハンガリー等の海外の地方公共団体との職員交流を行うなど、様々な形での人材育成が行われている。

電子自治体の推進においても、民間人材の活用が積極的に行われている。民間企業、大学等の組織に勤務経験のある情報技術の専門家が、情報システム専門員として採用されており、専門的知見に基づくアドバイスの提供を行っている。

市川市電子自治体の推進体制



(資料) 市川市 HP

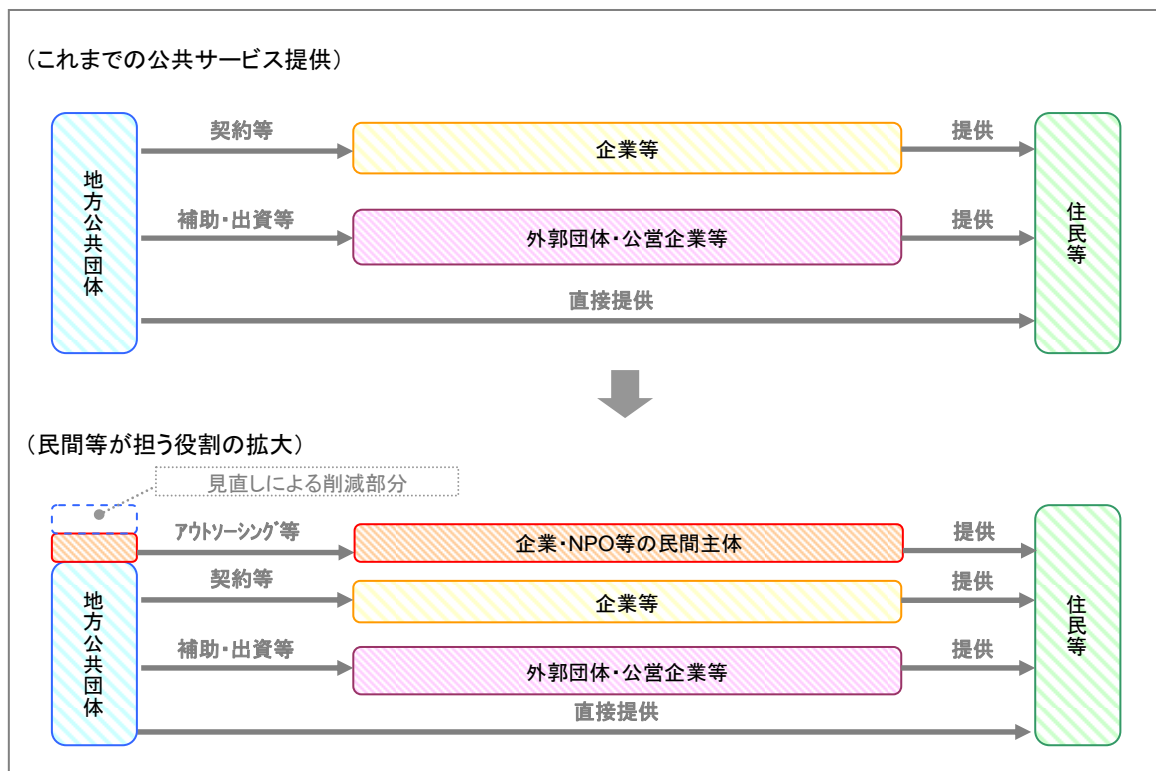
第5章 官民連携の今後のあり方・方向性

地方公共団体における公共サービスに係る官民連携の取組みを概観すると、①民間等が担う役割の拡大化、②契約の長期化・包括化、③担い手の多様化、④官民の関係の双方向化の4つの特徴があるといえる。

1 民間等が担う役割の拡大

ア 概要

近年の地方公共団体においては、財政状況の悪化、公務員数の減少等を背景に、公共サービスの提供内容の見直しが行われている。その中で、従来、地方公共団体により直接公共サービスの提供が行われてきた領域に関して、業務の効率化等を目指すとともに、積極的に民間の資金、人的資本、ノウハウ等を活用し、可能な限り民間等に委ねていく方向にある。



イ 地方公共団体の取組み内容

地方公共団体においては、現状の事務事業の棚卸や、事業仕分け等を実施し、直接実施すべき業務とアウトソーシングすべき業務を区分する取組みを行っている例が見られる。また、民間提案型の制度等を活用し、民間主体が担当可能な業務の抽出を行っている地方公共団体もある。

民間が担うべきと判断された業務に関しては、外部委託等のほか、PFI、指定管理者

制度、市場化テスト等の制度の活用により実施に移されている。また、公有資産の有効活用等においても、民間の資金やノウハウ等の活用を図っている例も見受けられる。

ウ 課題等

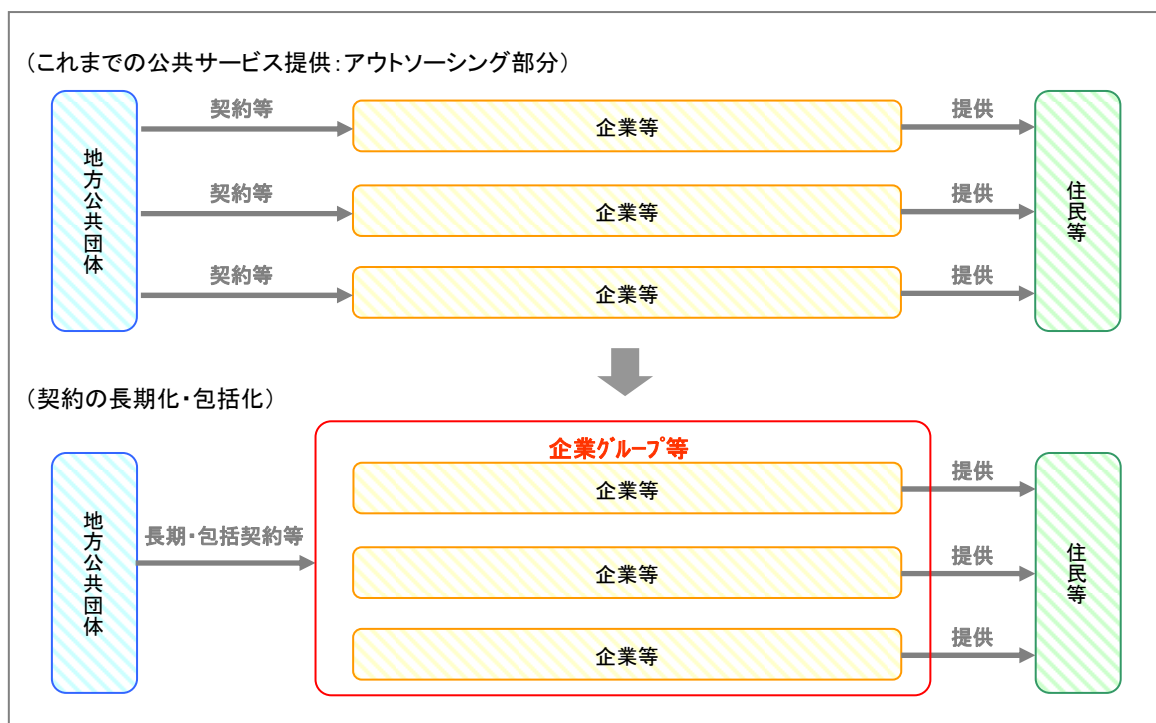
民間に委ねるべき公共サービスの内容を検討するにあたっては、これまで地方公共団体が実施してきた業務に関して、官と民のどちらが担うべきかを詳細に検討することが望まれる。前述のように、業務の棚卸し等の取り組みがなされている地方公共団体もあるが、これらの取り組みが十分でない団体も見受けられる。

また、公共サービスを民間に委ねる場合には、当該サービスを実施する主体の存在が不可欠である。特に、中小規模の地方公共団体においては、担い手となる企業や NPO の絶対数が少ないこと等により、十分な担い手を確保することが難しい可能性もある。

2 契約の長期化・包括化

ア 概要

従来、地方公共団体における行政サービスのアウトソーシングにおいては、単年度予算主義等を背景として、基本的には業務毎、年度毎に個別に委託契約、請負契約等を結ぶ形で業務の発注が行われてきた。しかし、近年では、公共サービスの効率的、効果的な実施を目指し、民間主体が、長期的・包括的にサービスを提供する例が見られる。



イ 地方公共団体の取り組み内容

主に PFI、指定管理者制度、包括的外部委託等の官民連携手法を活用し、契約の長期

化・包括化が行われている。

ウ 課題等

民間事業者による長期・包括的な業務実施において、サービス水準の維持・向上を図るためには、事業初期の段階で、官民の間での業務分担及びリスク分担を明確にし、長期の事業期間の中で不都合が生じないようにすることが重要である。

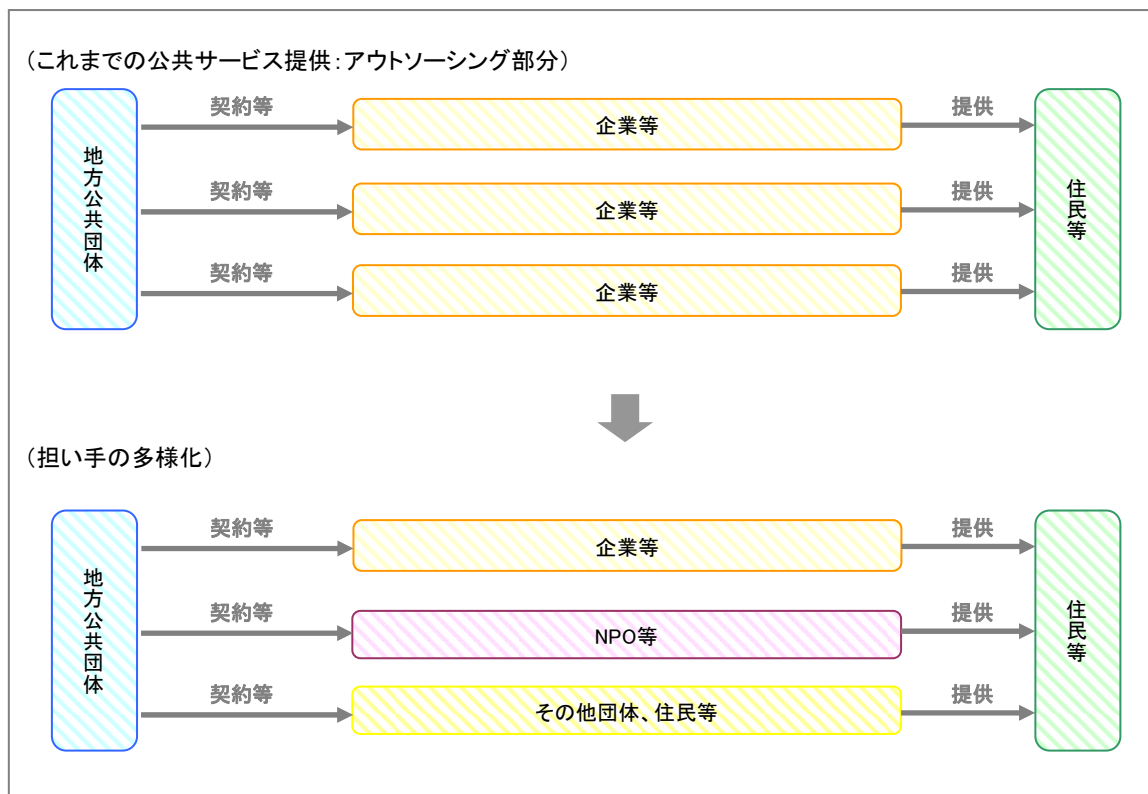
また、民間事業者の業務履行状況を監視・評価するためのモニタリング及びその結果に基づいた対価の増減や事業者の入れ替え等、民間事業者が継続的なサービスを実施していく努力が促されるような仕組みを導入する必要もある。

さらには、事業期間中に提案（入札）時には想定できなかった社会環境の変化等により、当初の条件を前提としたサービスの提供が困難となった場合には、サービスの継続の観点から、サービス水準や条件等の変更など、柔軟な対応が望まれるケースも考えられる。

3 担い手の多様化

ア 概要

地域における公共サービスの担い手として、地方分権の進展や、地域づくり・まちづくり等に対する意識の醸成等を受け、民間企業以外にも、地域に根ざした NPO、市民団体、地域住民等といった多様な主体が公共サービスの担い手として登場してきている。



イ 地方公共団体の取組み内容

地方公共団体においては、NPO を対象とした提案公募事業、地域住民・ボランティア団体等による自主的な美化、清掃等を推進するアドプト制度等、NPO や市民団体等を担い手とした公共サービス提供の例が見られる。

また、行政と NPO・市民団体等との交流・マッチング、人材育成、活動資金の助成など、の実施により、NPO 等との協働を推進している例もある。

公共サービスの提供の担い手として、民間企業に加え、NPO や市民団体等に拡大していくことにより、住民等の行政への参画意識の醸成や、地域の実情に応じた、よりきめ細やかなサービスが提供されるなどの効果が期待される。

ウ 課題等

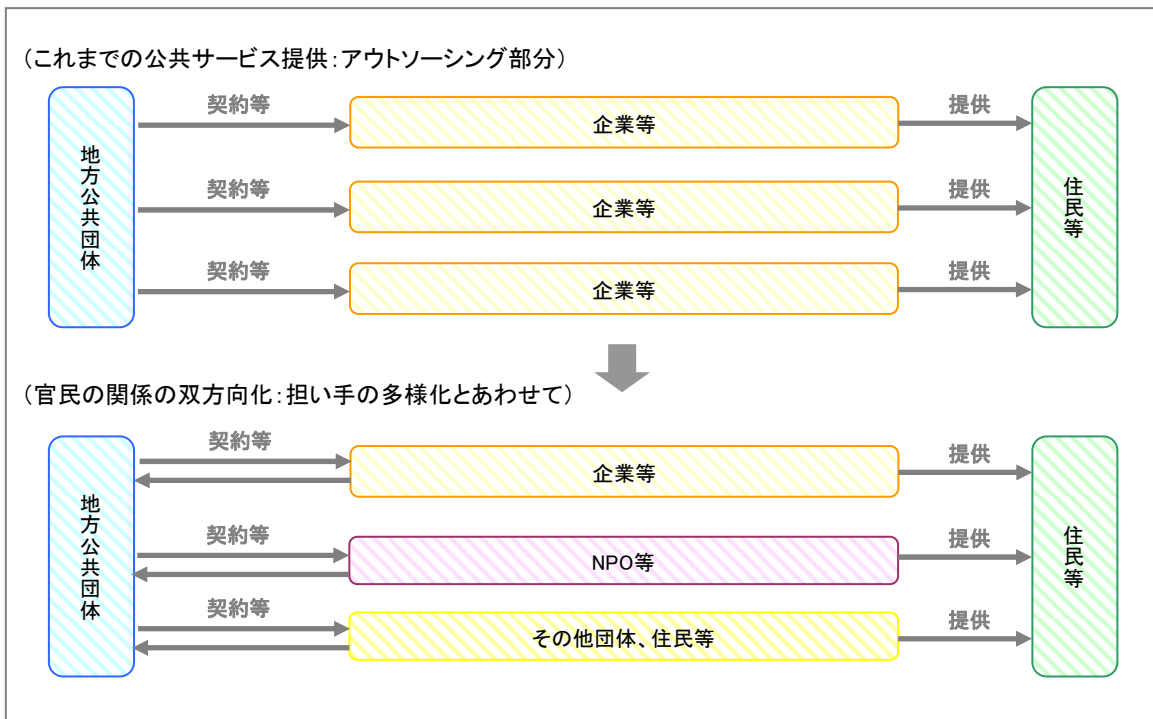
一方で、NPO、市民団体等に関しては、財政基盤、人的資源等が十分とは言えない主体も多くあることから、これらの主体に対する育成、支援等が必要となる。

4 官民の関係の双方向化

ア 概要

従来の公共サービスの提供にあたっては、地方公共団体が、公共サービス提供に係る方針や実業務等の内容について決定をした上で、民間等がそれを実施する機会が多かった。

近年では、民間等から提案を受けて、行政サービスのアウトソーシングを行う事例が見受けられる。このような動きは、公共サービスの提供における地方公共団体にはない発想やアイデアの活用や、住民等の意見・要望を反映させた行政運営などにつながることを期待されている。



イ 地方公共団体の取組み内容

具体的な取組みとしては、市場化テスト、民間提案制度等により、地方公共団体が行う事務事業について、民間等から意見・提案を求め、その提案にもとに、民間等にアウトソーシングを行う取組み等が見受けられる。

ウ 課題等

民間提案制度等の実施においては、優秀な提案を行った民間主体に対して、事業の公募プロポーザルの際の総合評価に加点するなど、インセンティブを付与する取組み等も一部で実施されているが、提案を行った主体にメリットがない事例も多く、多くの提案を促すための施策が必要となっている。

5 地方公共団体に求められる役割

(1) 地方公共団体における官民連携の今後の展開

これまで見てきたように、我が国においては、近年の財政状況の悪化、公務員数の削減等を背景に官民連携に関する手法の導入等が行われてきた経緯があり、その観点からは、官民連携の必要性は今後ますます高まっていくと考えられる。また、地方分権の進展等にあわせ、今後は、地域特性に応じて多様な形での官民連携が行われることが予想される。

地方公共団体が官民の連携により公共サービスを提供するにあたっては、まず、事業仕分け等の業務の見直しを行い、民間に委ねることが有効と認められるものについて明確化することが求められる。その上で、提供するサービスの内容にあわせて、複数の官民連携手法のうち、最も効率的・効果的にサービス提供ができるものを選択するとともに、それを担うにふさわしい主体を提供者とするのが重要となる。あわせて、庁内において官民連携を推進するための体制を整備することも求められる。

また、多様化、高度化する行政ニーズに対応したきめ細やかな公共サービスを提供するためには、これまで公共サービスの提供を実施してきた主体も含め、民間企業や「新しい公共」の担い手となる地域 NPO、ボランティア団体等の多様な主体の育成を行い、地方公共団体と協働して、公共サービスの提供を行う体制を構築することも求められる。

あわせて、これらの官民連携を持続可能なものとするために、公共と民間の相互理解の促進や、官民連携による民間側でのメリットの明確化等も求められる。

(2) 地方公共団体に求められる役割

ア 官民連携を実施する公共サービスの明確化

地方公共団体が官民連携を推進していくにあたっては、当該地方公共団体において、どのような方針で連携を行うのかを明確にし、その上で、適切な手法や主体を選択することが求められる。

ア) 官民連携を実施する業務の抽出

地方公共団体の内部で業務の棚卸しや分析を行うことに加え、市場化テストや、民間提案制度、NPO による協働事業提案制度等の手法を活用し、民間が担った方がメリットのある業務について洗い出していくことが有効である。これまでアウトソーシングが難しいと考えられてきた業務についても、可能な限り細分化を行うことや、他の業務と組み合わせることにより、アウトソーシングが可能となる場合もあることから、これらの作業を積極的に行っていくことが求められる。

イ) 官民連携手法および主体の選択

官民連携手法及び主体の選択に際しては、例えば、施設の整備、更新、管理運営等の業務については、PFI、指定管理者制度、包括的管理委託等の各手法またはその組み合

わせのうち、サービス水準の向上及び行政の財政負担の軽減等の観点から最もメリットのある手法を選択していくことが考えられる。また、施設の管理運営を民間主体に委ねる場合においても、地域に密着した施設については、地域の NPO 等を担い手とする等が有効な場合もあり、適切な主体について検討する必要がある。

イ 官民連携を推進する体制の整備

官民連携に関しては、従来のいわゆる縦割りの組織にとらわれない、全庁的な取り組みとして実施する必要がある、官民連携を統括する庁内組織の設置をするなど、体制の整備が求められる。あわせて、民間主体に対し官民連携に係る情報等を提供する窓口の明確化が必要となる。

また、官民連携手法の中には、PFI 等、制度の運用にあたって専門的な知識が必要となるものもあることから、庁内においてもこれらの手法に関するノウハウ・知識の蓄積を行うことが重要となる。具体的には、官民連携に関する研修等の実施や、外部専門家等との交流等を通して、職員や組織にノウハウを蓄積させていくことが有効である。

ウ 公共サービスの担い手の育成

地方公共団体には、公共サービスを担う民間主体と密接な関係のある基礎自治体として、当該地方公共団体の提供すべき公共サービスを担う可能性のある民間主体及び人材の育成を行うことが求められる。

(ア) 公共サービスに関する知識・ノウハウの移転

従来、地方公共団体が実施していた業務については、当該業務を実施していた地方公務員に知識やノウハウが蓄積されている。そのため、担い手の育成にあたっては、民間等へ公共サービスに関する専門知識やノウハウ等が円滑に移転・提供されていく必要がある。

この点に関しては、実際に民間主体が公共サービスを担うことにより、知識・ノウハウの移転が実現される場合も多いことから、協働事業等の積極的な実施が望まれる。

また、業務を受託した民間企業等へ地方公務員を派遣することを通して、業務実施のノウハウの移転を円滑に進めていくことも考えられる。ただし、公務員を官民連携事業における民間事業者等へ派遣することに関しては、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」等の関係法令により制限されていることなどが課題となっている点に留意が必要である。

あわせて、官民連携事業への参画実績がなく、関連する専門知識やノウハウを持たない中小企業などに対して、専門家を派遣することで、専門知識・ノウハウを提供し、官民連携事業へ参画する民間企業等の裾野を広げていくことも必要と考えられる。

(イ) 資金面での支援

地域の NPO 等の主体に関しては、その成り立ちや性格上、団体としての財政基盤が確立されていないことも多い。今後これらの担い手の育成を行う際には、資金的な支援も重要となる。

地方公共団体と国が協力し、地域の NPO 等に対して、①行政の業務委託の際のつなぎ融資における利子補給（地域金融からの融資利用の促進等）、②債務保証における保証料負担（地域金融からの融資利用の促進等）③活動基盤整備支援（事業・活動の PR 方法の指導、財務諸表の作成指導、協働相手とのネットワークづくり等）、④公益性の高い事業を実施するための寄附の募集等への支援（寄附集めのノウハウ提供、実務者による指導等）⑤多様な担い手による協働を推進するモデル事業への財政支援（新しい試みの実践を推進）等を実施する「新しい公共支援事業」が、平成 23 年から本格的に導入される予定であり、今後も、地方公共団体と国等が連携した支援の継続的な実施が望まれる。

また、NPO 等が寄付を市民の行政参画意識の高まり、企業の社会貢献に関する意識の高まり等を受け、公共サービスを提供する主体に対して、市民や他の団体が、費用の一部を提供する例等も見られることから、これらの取組みを活性化させることも有効である。

エ 持続可能な協働関係の構築

官民連携の取組みを持続可能なものにするためには、地方公共団体と民間主体の双方にとって、メリットがある形での連携を行うことが重要となる。

(ア) 相互理解の促進

民間主体が有するノウハウ等を活用するためには、民間主体と地方公共団体が対等の立場での協働関係を構築していくことが望ましい。

PFI 事業の実施においては、地方公共団体と民間が事業の要件についての理解を共有し、双方にメリットのある提案の実現を目指す仕組みとして、いわゆる競争的対話方式等の導入が図られている事例もある。

その他の官民連携手法の実施にあたっては、地方公共団体側から積極的な情報開示を行うとともに、協議の実施等を通して、官民の相互理解の促進を目指すことが求められる。

(イ) 事業の採算性の確保

民間企業等の営利法人に委ねる業務に関しては、事業の採算性を確保するために、公共側と民間側での業務やリスクの分担を契約等で明確にし、対価に見合った水準でのサービスの提供を求める必要がある。また、可能な範囲で複数の業務を一体的に民間に委ねることを通して、業務規模の拡大による民間側の参入意欲の増加を見込むことも考え

られる。この点に関しては、必要に応じて他の地方公共団体との共同化を行うことも想定される。

NPO やボランティア団体に委ねる業務においても、事業を継続的に実施するためには、事業の採算性を確保することが求められる。あわせて、公共側で可能な範囲で直接または間接の物的、人的支援を行うほか、NPO やボランティア団体等が行う活動が、それぞれの地域の価値向上に資する等、具体的なメリットを生むような仕組みづくりが求められる。

(ウ) 民間主体に対するインセンティブの付与

特に、民間発案型の官民連携の取組みを推進していくにあたっては、民間からの積極的な提案を促すために、提案者に対してインセンティブの付与の仕組みを導入することが有効と考えられる。例えば、優れた提案を行った民間主体に対して、法令上認められている随意契約等を活用して実施主体として選定することや、実施主体を選定する際に一定の加点を付与するなど、積極的な提案を促すような制度設計を行うことが有効である。

また、公共サービスを民間に委ねる場合には、手法や内容によっては、民間事業者、団体による過度な競争が働いた結果、当該事業者、団体に雇用される個人の賃金水準の低下を招く可能性があることにも留意する必要がある。具体的な対応としては、最低制限価格制度の導入や適正な最低価格の設定等の入札制度改革、公契約条例で最低賃金を定めること等が考えられる。

6 政府、関係省庁の役割

官民連携の更なる推進のために政府、関係省庁に対して求められる役割としては、官民連携に係る課題の解決等に資する既存制度の改正、民間主体・人材の育成に関する制度の整備、官民連携に関する理解の促進を目指した情報発信等が挙げられる。

ア 官民連携に係る課題の解決等に資する既存制度の改正

個別の官民連携手法における課題のうち、公物管理権の民間開放（PFIにおけるコンセッション方式の導入）、民間に委ねることのできる業務範囲の拡大（PFIの対象業務の拡大）等に関しては、具体的な検討が行われている。将来的には、今後の官民連携の実施状況を踏まえた上で、民間側の権利及び業務範囲の更なる拡大の検討も必要になると考えられる。

また、官民連携の推進にあたっては、公共側の有する人材やノウハウを効率的に活用し、民間側との協働関係を構築していくことが重要となる。現在の制度下では、公務員がその身分のまま、営利法人に出向することが認められないなどの課題があり、官民連携における人材やノウハウなどの共同化のあり方について検討が必要と考えられる。

イ 民間主体・人材の育成に関する制度の整備

前述の「新しい公共支援事業」等の施策の実施を通して、官民連携を担う主体や、その団体を構成する人材の育成を行い、安定的な公共サービスの提供を行うことが求められる。

ウ 官民連携に関する理解の促進を目指した情報発信

PFI、指定管理者制度、市場化テスト等、法的枠組みが整備されている官民連携手法に関しては、現時点においても、ガイドラインの策定等を通し、一定の情報発信が行われている。一方で、その他の官民連携の取組みに関しては、地方公共団体が独自に取り組んでいる事例も多く、その実態について把握が十分でないものもある。今後は、地方分権の進展等とあわせ、官民連携手法の多様化が進んでいくと考えられることから、先進事例の収集やその評価、情報の発信等を積極的に実施していくことが、全国的な観点での、官民連携の発展に寄与するものと考えられる。

また、大規模な地方公共団体と比較して、中小規模の団体における導入実績及びその結果としてのノウハウ、知識が不足していると想定されるものもあることから、これらの団体に対する相談機能の強化、説明会・セミナー等の積極的な開催、都道府県との連携による支援等に注力することも、あわせて重要となると考えられる。例えば PFI 事業については、内閣府民間資金等活用事業推進室（PFI 推進室）が

【資料1】 地方公共団体におけるグループディスカッションの実施

1 地方公共団体におけるグループディスカッションの概要

(1) 趣旨

公共サービス改革基本方針（平成22年7月6日閣議決定）において、公共サービスを提供し得る者は必ずしも行政機関のみではないという認識が定着しつつあり、公共サービスの担い手の多様化を推進することが必要とされている。また、行政と民間事業者等がパートナーシップを組んで公共サービスを提供する手法については様々な取組がなされており、これらの現状を踏まえた検討が必要とされている。

このため、地方公共団体における官民連携の現状や課題に関する情報共有を図り、官民連携の推進に係る検討課題の作業等において参考にするため、5つの地域を対象にしてグループディスカッションを行った。

(2) 開催地域及び時期

本業務では、以下の地域でグループディスカッションを開催した。

開催地域	実施日時
① 石川県加賀市	平成23年1月17日（月）
② 神奈川県湯河原町	平成23年2月3日（木）
③ 静岡県浜松市	平成23年2月4日（金）
④ 富山県富山市	平成23年2月8日（火）
⑤ 新潟県胎内市	平成23年2月9日（水）

(3) グループディスカッションの実施方法

(ア) メンバー構成

地方公共団体の職員（他地方公共団体の職員含む）、有識者、民間事業者、NPO 法人職員等、各地域のグループディスカッションのテーマにあわせてメンバーを構成した。

(イ) テーマ

官民連携の現状や課題に関するものとし、各地域の意向を踏まえて、内閣府と地方公共団体と協議の上、設定した。

(ウ) 進め方

公共サービス改革に係る取組み状況の報告、地方公共団体における官民連携の実施状況等の報告、当該地方公共団体における取組みや課題等について報告を行った上で、当該地方公共団体における課題等を中心にグループディスカッションを実施した。

2 開催地域における官民連携推進状況等

開催地域における官民連携推進状況や、グループディスカッションにおいて報告された主な内容は以下の通りである。

地方公共 団体名	官民連携推進状況	グループディスカッションでの 主な報告内容
加賀市	<ul style="list-style-type: none"> • 指定管理者制度 <ul style="list-style-type: none"> －全 224 施設中 85 施設に導入 －「はづちを楽堂」は地域有志により設立された NPO に運営委託 • 民間委託等 <ul style="list-style-type: none"> －水道料金等業務 －学校給食調理等業務 －廃棄物処理施設運転管理業務 －廃棄物処理施設受付計量業務 • その他協働事業 <ul style="list-style-type: none"> －乗合タクシー事業 －まちづくり推進協議会事業 	<ul style="list-style-type: none"> • 様々な公共サービスについて民間委託、協働事業、指定管理者制度を導入・実施し、一定の効果を発揮している。 • 温浴施設について、フィットネスクラブ等を運営する民間会社が指定管理者として独立採算で管理・運営を行っており、市ではネーミングライツに係る収入を確保している。また、民間事業者が施設改修を自費で行い、行政財産として寄附していただいた例もある。 • 水道料金等業務として、水道料金お客さまセンターを市役所内に設置し、民間会社に委託（業務期間は初回は3年半とし、次回以降は5年を予定）している。
湯河原町	<ul style="list-style-type: none"> • 指定管理者制度 <ul style="list-style-type: none"> －温泉施設等に幅広く導入 (例:「こごめの湯」「独歩の湯」「ヘルシープラザ」「海浜公園」) • 民間委託等 <ul style="list-style-type: none"> －観光会館管理業務 －観光案内業務 －図書館業務 －水道検針業務 －学校給食一部業務 －浄水センター一部運營業務 －公園の清掃等管理（民間ボランティアへ委託） 	<ul style="list-style-type: none"> • 平成20年度に研修事業の一環として行政改革に関する調査研究を行った。その際に他の類似市町村に比べて人件費負担が大きく、財政収支に大きな影響を与える可能性があるとの認識から、各分野毎に民間委託等を進めるべく提言している。 • 提言として、例えば民生（保育）では段階的な民営化、環境（ごみ収集）は段階的に民間委託化、上下水道は組織統合と包括的委託の実施、住民窓口等に非常勤職員を活用するなどがある。

		<ul style="list-style-type: none"> その他の提言として、観光案内所は市場化テストを導入する、観光施設やスポーツ施設や指定管理者制度を導入する、美術館は非常勤職員化とボランティア導入などもある。湯河原町議会に「行政課題等調査特別委員会」が設置され、検証作業を行っている。
浜松市	<ul style="list-style-type: none"> PFI 事業 <ul style="list-style-type: none"> 西部清掃工場・古橋廣之進記念浜松市総合水泳場 指定管理者制度 <ul style="list-style-type: none"> 全 674 施設中 207 施設に導入 (平成 22 年 4 月現在) 市場化テスト <ul style="list-style-type: none"> H20.4 基本指針策 H21.3 窓口業務の市場化テスト導入可能性調査実施 H21.4～6 調査結果の検証 民間委託等 <ul style="list-style-type: none"> 公用車運転業務 人口動態入力業務 一般ゴミ収集業務 学校給食調理等業務 行政経営基幹システムのヘルプデスク その他取組 <ul style="list-style-type: none"> 戦略的アウトソーシングのためのガイドライン策定 (H17) 	<ul style="list-style-type: none"> 平成 17 年度より行革審において行財政運営全般の改革等を調査審議されている (現在三次)。行革審の答申・提言に対する対応状況については項目を細分化の上、達成状況評価し、市民に冊子にして配布を行っている。行政改革は職員の意識改革の意義もあり力を入れて取り組まれている。 愛知県東部の東三河地域、静岡県西部の遠州地域、長野県南部の南信州地域の 3 県の県境にまたがる 27 市町村からなる (平成 22 年 4 月 1 日現在) 三遠南信地域で広域的地方計画先導事業などの取組が推進されている。今後は広域圏域を対象にしたシェアードサービスなどの取組が進められる可能性もある。
富山市	<ul style="list-style-type: none"> PFI 事業 <ul style="list-style-type: none"> 芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業 3 小学校統合校設計・建設・維持管理事業 新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理業務 	<ul style="list-style-type: none"> 小学校 3 校の整備にあたって、PFI 手法を活用し、それぞれ VFM が約 11～30% 出る結果となった。また定性面では、民間事業者から追加的な様々な提案があるなど、民間活用による一定程度の効果が発揮された。 PPP の取組みとしては、小学校の

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者制度 <ul style="list-style-type: none"> －273 施設に導入 ・ 民間委託等 <ul style="list-style-type: none"> －納骨堂管理業務、火葬業務 －電話交換業務 －一般家庭ごみ収集業務 －外国青年語学指導業務 －図書館分館窓口業務 －本庁、地区センター通送業務 －上下水道施設管理センター維持管理業務 －給食センター調理洗浄業務 －浄水場管理運営業務 ・ 包括民間委託 <ul style="list-style-type: none"> －下水道業務 ・ 競輪事業 	<p>跡地に市立公民館とともにスーパーマーケットとドラッグストアをあわせて民間事業者が整備・運営事業を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ LRT (Light Rail Transit) は上下分離方式であり基盤整備は市で行い、市が所有している。鉄道事業者は固定資産税の支払いや減価償却などが必要なくなり、安定的な事業運営が可能となっている。
胎内市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者制度 <ul style="list-style-type: none"> －30 以上の施設に導入 ・ 民間委託等 <ul style="list-style-type: none"> －庁舎清掃業務 －庁舎夜間警備業務 －電話交換業務 －し尿処理業務 －一般ゴミ収集業務 －学校給食業務 －水道メーター検針業務 －ホームヘルパー派遣業務 －在宅配食サービス業務 ・ その他取組 <ul style="list-style-type: none"> －胎内リゾート活性化マスタープラン・アクションプラン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共サービスの改革に関しては、PFI の導入実績はないが、指定管理者や民間委託等幅広く実施している。 ・ 行政改革の中で、市民協働の推進をテーマとして掲げている。市民協働推進プロジェクトチームを立ち上げ、市の事業を再検討し、市と市民等のどちらが行うことが望ましいのかという議論を行った。しかし、市民等が行うことが望ましいという業務についても、担い手までは議論が進んでいない。実際の担い手の育成は難しいと感じる。 ・ 第三セクターの運営についても、一番の問題は、官民の架け橋となるような担い手の育成になる。市の職員の中で、民間事業のノウハウ等育成する必要があるし、逆に民間でも市と協力して事業運営できる人材を育成する必要がある。

3 官民連携推進上の課題

グループディスカッションにおいて、開催地方公共団体から官民連携推進にあたっての課題事項として下記の通り指摘があった。

■グループディスカッションで指摘された官民連携推進事項の課題整理

テーマ	指摘事項
公共サービスのアウトソースについての基本的考え方	<ul style="list-style-type: none"> 公共サービスを外部化する場合に、業務の一部を切り出してアウトソーシングを行うのではなく、パッケージとして捉え、そのパッケージとして外部化していかないと本当の意味での効率化は図れないのではないかと。 行政処分にあたる部分をどこまで外部化できるのかといった問題とともに整理する必要がある。 市場化テストや指定管理者制度などの取組みにおいて、経済的側面ばかりを求めすぎているところがあるが、経済性以外の面での目的意識を持って取組むことも必要である。 市と民間・NPO 等との互いのニーズがマッチングしていないことにより上手くいっていない部分がある 担い手がいるから実施するというより、官民連携推進の中で担い手を育成する考え方が大切である。
公共施設の管理運営	<ul style="list-style-type: none"> 施設の目的によって、管理形態を変えていく必要があるのではないかと。市の代表的な施設は、指定管理者制度など民間の活力を活用しながら、効率的に管理運営を行っていくことが必要であり、一方、地元が使用する小規模な施設は、直営や地元住民による管理運営などが考えられる。 一旦民間活力の導入を行うと、これを公による管理に戻すことは難しくなるため、民間活力の導入は慎重に検討する必要がある点にも留意する必要がある。
受託する民間事業者の経営体力	<ul style="list-style-type: none"> 地方の小さな町村の民間活力というのは、首都圏の民間活力とは異なり、受け皿として指定管理等を担える企業の体力、実績面での課題がある。 民間事業者の企業体力の問題や公共サービスの継続性に対応する一つの方法として、地方公共団体自らが株式会社を設立している。

<p>地元雇用への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体で民間事業者に委ねる場合には地元の雇用をどのように継続・創出していくかも大きな課題である。指定管理者を募集する場合、応募事業者については、市内に事業所を有する又は有する見込みのある事業者を募集対象としている。また、事業者が変わる際には新しい事業者に対して地元の雇用を守るため、従来の事業者の従業員をなるべく引き継いでもらうよう努めている。ただし、最終的な判断は新しい事業者に委ねられる。
<p>スケールメリット向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事務の効率化を図るため、総務事務センターを設置する手法はよく見受けられるが、一定規模の地方公共団体でないとスケールメリットはなかなか出てこない。 隣接する地方公共団体と共同で事務の効率化を図る等が考えられる。国から何か関連する指針等を出してもらえるとありがたい。
<p>業務委託に伴う偽装請負懸念</p>	<ul style="list-style-type: none"> 学校給食業務と学校の用務業務で偽装請負の議論が発生したことがあった。対応策として、委託業者に指示・命令等を行わないなどのマニュアルを整備し、学校長を通じて徹底させている。
<p>専門的人材の育成や連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> 官民連携の取組みとしては、PFI、指定管理者、市場化テストをはじめ、多岐にわたる制度や手法が取り入れられてきているが、公共側にこうした専門性を有する人材は多くはいないため、今後、こうしたノウハウ等をどのように蓄積し、人材を育成していくかといった部分が課題である。 PFI などの専門性が高い業務については、なかなか、地方公共団体内部だけではできない部分がある。ただ、今後はこういったノウハウ等を蓄積していくことは必要と認識している。 官民連携事業の実施にあたっては、既存の法制度との整合性についての整理を助けてもらえるような、専門機関や情報提供機関があると良い。

契約メカニズム	<ul style="list-style-type: none">・ PFI や指定管理者制度などを実施していく場合、契約のメカニズムをどう管理していくかが論点となる。民間事業者の業務の履行状況を確認する上では、モニタリングが重要となってくる。官民連携による公共サービスの提供にあたっては、公共と民間事業者との契約関係を整理しておくことが重要である。
---------	--

(資料) みずほ総合研究所作成

【資料2】 民間提案制度の主な実施事例

調査時期：平成22年12月

調査対象：都道府県、政令指定都市

調査手法：書籍、ホームページ等による公表資料調査

地方公共団体名	制度名称	取組概要
北海道	北海道市場化テスト	平成19年度に、「北海道市場化テスト実施規定」に定める民間提案募集を行い、平成19年度に2業務を民間開放し、平成20年度に4業務を追加し、本格実施に移行する取組みを進めてきている。また、更なる市場化テストの対象事業の追加に向けて、平成20年度には、対象事業の選定にあたり、民間提案を募集している。なお、平成21年度からは、民間提案募集を随時受け付け、民間委託対象業務の拡大の検討などを進めている。(主な提案分野・業務：未収金の回収業務、窓口・受付・電話交換)
青森県	県業務アウトソーシング推進民間提案事業	民間の活力を活用しつつ、公共サービスの向上や行政運営の一層の効率化等を図るため、県業務のアウトソーシングを進めていく一環として、企業、NPO等の民間団体から県業務のアウトソーシングに関する具体的な提案を募集している。(主な提案分野・業務：建設工事積算業務)
岩手県	岩手型市場化テスト(提案公募型アウトソーシング)	民間提案に基づく業務の外部委託(提案公募型アウトソーシング)と官民競争型市場化テストを、岩手型市場化テストとして実施している。平成20年度から提案公募型アウトソーシング(広義の市場化テスト)を実施し、全事務事業を対象として民間事業者等から提案を募集し、可能な業務から外部委託を行っている。(主な提案分野・業務：職員研修の企画・立案・実施・評価)
秋田県	秋田県版協働化テスト	県の事務事業の改善に役立つ提案を民間等から募集するもの。平成21年度は「13件の事務事業」と「4件のテーマに該当する事務事業」についてのアウトソーシングの具体案や低コスト化・高付加価値化の提案を募集している。(主な提案分野・業務：情報提供・

地方公共団体名	制度名称	取組概要
		普及啓発)
埼玉県	官民協働・民間委託に関する提案制度	官民協働に関する提案として、より効果的なサービスが提供できる取組みやアイデア、手法を募集している。また民間委託への提案として、県が業務を委託する際、その業務の仕様(仕様書に記載する事項)について、効率化、コスト削減が図れる方法の提案を募集している。(主な提案分野・業務:秘書業務の民間委託、入札参加資格審査業務の民間委託、地元企業魅力発信事業の民間委託)
東京都	東京都版市場化テスト	東京都版市場化テストの本格導入に先立ち、制度設計を行ううえで必要な事項を検証するため、都立職業能力開発センター(旧都立技術専門校)が実施する求職者向け公共職業訓練を対象にモデル事業を実施している。
神奈川県	民間活力の活用に関する提案制度	平成 21 年度に、民間活力の活用に向けた取組を推進するため、県が実施しているすべての業務を対象に、民間に委ねられる業務について民間から提案を募集する「県業務の民間委託等に関する提案制度」を創設し、提案の募集を行った。平成 22 年度からは、提案対象の拡大などを行い、「民間活力の活用に関する提案制度」として、提案の募集を行っている。(主な提案分野・業務:県職員向け総務サービス事務に関する業務、県税事務所における税務業務の民間委託化)
富山県	富山県版対話型民間提案制度	これまで委託できなかった業務分野を対象に、民間から提案を求め、提案者との対話を通じて、民間委託を行うもの。提案募集の対象とする事業(モデル事業)を提示した上で、民間から提案を募集している。
愛知県	あいち市場化テスト	民間事業者からの意見募集を実施し、提案内容について、他県の事例や検討内容も参考に、事業者や担当部局と十分な意見・情報交換を行う。市場化テストの対象業務を選定後、対象業務について、官民競争入札又は民間競争入札を実施し、最も相応しい者を実施者として選定する。(主な提案分野・業務:旅券

地方公共団体名	制度名称	取組概要
		申請窓口業務、職員研修業務、公共職業訓練)
滋賀県	滋賀県協働提案制度	互いに連携・協力することによって相乗効果を上げることが期待できる協働事業を広く募集している。平成21年度の募集では、11件の提案が平成22年度に実施する協働事業として採択されている。
京都府	公民チャレンジ提案制度(府民サービス向上コンペ)	府が実施する事務事業のうち、民間のノウハウを活用することにより府民サービスの向上が期待できるものについて、事務事業の実施手法等について、民間から幅広く提案を求め、府が当該事務事業を直接実施する場合と比較検討した上で、最も効果的・効率的に事務事業を実施できる主体を選定するもの。平成19年度に府立体育館の全業務を対象に公民4者から提案があり、審査委員会の審査により、公の提案が最も高い評価を得て、引き続き直営で運営することとしている。
大阪府	大阪版市場化テスト	導入当初は、対象業務を庁内で選定した上で、民間事業者等から手法を含めた提案を公募し、学識経験者や弁護士等で構成する「大阪版市場化テスト監理委員会」での審議を経て民間開放等の方向性を決定していた。その後、新たなプロセスとして、対象業務の選定にあたり、府の業務全般に関し、広く民間事業者等からの意見募集を加え、大阪版市場化テストの対象業務の拡大につなげていく取組みが行われている。(主な提案分野・業務:職員研修業務、自動車税事務所の催告事務、建設業許可申請の受付等業務)
和歌山県	和歌山県版市場化テスト	和歌山県庁南別館管理運営業務について、「和歌山県版市場化テスト(モデル事業)」を官民競争入札により実施している。
鳥取県	県業務の民間委託に関する提案募集	県の行っている業務について、官民のコスト比較、業務の精度確保、守秘義務、緊急性、公権力の行使の有無などを考慮して、県の職員が直接行うのか、民間に委託するのかを判断し、民間委託を進めてきている。また、県業務の民間開放を更に推進するため、広く事業者等から県が直接行っている業務のうち民

地方公共団体名	制度名称	取組概要
		間で実施可能な業務について、提案を随時募集している。(主な提案分野・業務:鳥取砂丘・山陰海岸(浦富海岸)周辺地域振興事業、パスポート発給業務)
岡山県	市場化テスト(職員公舎等管理業務市場化テストモデル事業)	県の民間委託推進計画に基づき、市場化テストの導入に向けた取組を積極的に進めることとし、平成19年度に、職員公舎等管理業務についてモデル導入を行っている。
山口県	提案公募型アウトソーシング	県が実施する事務事業等に関してNPOや民間事業者等のから幅広く民間開放などについてのアイデアやノウハウの提案を募集し、対象業務を検討した上で、アウトソーシング(外部委託等)を実施するもの。(主な提案分野・業務:自動車税・自動車取得税受付業務、県営住宅退去者滞納家賃回収業務)
香川県	香川県提案公募型アウトソーシング	県の事業・業務全般について、民間から広く提案を募集しているもの。募集する提案の種類・内容は、事業・業務の委託化、民営化に関する提案、事業・業務の委託内容、委託先、仕様等の改善等に関する提案、県との協働(共催、事業協力等)に関する提案としている。(主な提案分野・業務:住民向け医療健康相談サービス、ITを活用した広聴広報業務)
愛媛県	愛媛県版協働化テスト	行政側だけで判断していたこれまでの事業委託等とは違い、民間企業やNPO等から委託や事業協力等に関する提案・アイデアを募集し、提案者と県との対話を通じて、県の事業・業務を最も効果的で効率的に実施するための手法や内容等の見直しを図るほか、新しい公共ニーズに対応するため、多様な主体と連携・協働し、より高度で質の高い公共サービスの提供や専門的課題の解決を目指す取組み。(主な提案分野・業務:県政広報事業、県営住宅の家賃回収業務、県立病院の未収金回収業務)
佐賀県	提案型公共サービス改善制度(公民連携コーディネート)	平成18年度から平成20年度まで実施した提案公募制度(通称「協働化テスト」)や、民間企業との共同研究事業実施などの、従来の民間との協働に係る制度の実績を活かし、県の業務全般を対象に、民間企業から、県の業務の委託を受けてよりよい公共サー

地方公共団体名	制度名称	取組概要
		<p>ビスを提供する(アウトソーシング)提案や、県とのパートナーシップを通じて公共サービスを向上させる提案を募集する「提案型公共サービス改善制度」(通称「公民連携コーディネート」)を実施している。</p>
熊本県	<p>提案公募型アウトソーシング事業(熊本県版市場化テスト)</p>	<p>県が行う公共サービスについて、市場化テストの観点から民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待できる一体の業務を選定し、総合評価競争入札により複数年度にわたる民間委託を行い、公共サービスの質の向上と経費の削減を図る取組み。</p>
宮崎県	<p>県民提案型アウトソーシング</p>	<p>県が実施しているすべての事業・業務について、企業やNPO等の民間からアウトソーシングに関する提案を募集している。募集する提案の種類・内容としては、事業・業務の委託化、民営化に関する提案、事業・業務の委託内容、委託先、仕様等の改善等に関する提案、県との協働(共催、事業協力等)に関するものとしている。(主な提案分野・業務:IT支援事業)</p>
札幌市	<p>提案型公共サービス民間活用制度</p>	<p>事務事業をより効果的・効率的に実施するために、民間事業者、NPO等から、民間活力の導入についての提案・意見を募集しながら、民間委託、指定管理者制度、PFIなどの民間活用を推進していく取組み。(主な提案分野・業務:印刷・複写業務の委託等、月寒公民館の指定管理、未収金の納付呼びかけ業務等)</p>
横浜市	<p>提案競争型公共サービス改革制度</p>	<p>市が直接執行している業務を対象に民間事業者から意見募集を行ったうえで、官民競争入札等実施業務を選定していく取組を導入するとして、ガイドラインを策定している。</p>
浜松市	<p>浜松型市場化テスト</p>	<p>これまで民間委託が困難とされてきた分野を含め、公共サービスの質の向上及びコストの縮減はもとより、透明性の向上と多様な主体の参加と協働を一層推進する浜松型市場化テストを導入するとして、「浜松型市場化テストの導入に向けての基本指針」を策定している。</p>

地方公共団体名	制度名称	取組概要
京都市	京都市民間提案型市民サービス協働プロジェクト	市が実施している事務事業について、民間のノウハウ及び創意工夫の活用によって市民サービスの質の向上及び経費の節減を図る提案を募集し、民間から寄せられた提案について、市外部の学識経験者等により構成する第三者機関「京都市民間提案型市民サービス協働プロジェクト監理委員会」により審査を行い、提案を取り入れた事業実施の適否を決定している。(主な提案分野・業務:輸送管理事務、電話交換業務、区役所管理運営(駐車場の管理運営))
大阪市	大阪市提案競争型民間活用	これまで本市が実施してきた、あるいは今後実施しようとする事務事業について、公共サービスの担い手の最適化を図り、サービスの質を高め、あわせて市民協働、経費の削減、職員の意識改革などを進めるため、事業実施について民間から提案を求め、透明・中立・公正な競争条件のもと、サービスの質とコストをあわせて評価を行い、実施主体を決定するもの。

注:「民間提案制度」とは、民間企業等から行政の事務事業の改善等に関する意見を受け付ける制度・取組みのこと。(なお、上記事例には、対象事業等の選定を行政側で行った上で、市場化テスト(モデル事業)等を導入している取組みも含まれている。)

【資料3】 民間企業等との包括協定の主な実施事例

調査時期：平成22年12月

調査対象：都道府県、政令指定都市

調査手法：書籍、ホームページ等による公表資料調査

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
北海道	日本ハム株式会社、北海道立総合研究機構	北海道の「食」の振興や、科学技術の振興、魅力ある「スポーツ」と「観光」の振興等
	イオン北海道株式会社	北海道の活性化に向けて「まちづくり」をテーマに様々な市民活動団体などと連携しながら協働事業を実施
	楽天株式会社	北海道の情報発信や道内企業等の販路拡大、地域産業のIT利活用促進等
	株式会社サークルKサンクス 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカドー 株式会社ローソン 株式会社セイコーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	生活協同組合コープさっぽろ	森林づくり
	株式会社三井住友銀行	産業経済の成長等の促進
	株式会社北海道銀行	産業振興に向けた取組
	雪印メグミルク株式会社	「酪農」や「食」分野を中心とした取組
	サッポロホールディングス株式会社、サッポロビール株式会社	「食」分野を中心とした北海道ブランドの向上
	伊藤忠商事株式会社	産業振興
青森県	株式会社サークルKサンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	株式会社東芝	森林整備
	伊藤忠商事株式会社	公共インフラ分野において、新たな活用策や施設の経営改善及び維持管理の効率化等検討
岩手県	株式会社サークルKサンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカドー	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
	株式会社東芝	森林整備
宮城県	イオン株式会社 株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカドー、株式会社ヨークベニマル	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社	がん啓発・がん検診の受診率向上
	デジタルハリウッド株式会社	デジタルコンテンツ産業振興等
秋田県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	株式会社ファミリーマート	環境保全（レジ袋削減等）
山形県	イオン株式会社 株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社ヨークベニマル	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	株式会社ウィルコム	情報化施策の推進、防災・災害対策、県産品 PR
福島県	株式会社ローソン 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカドー、株式会社ヨークベニマル 東日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社、株式会社東邦銀行、東京海上日動火災保険会社、株式会社大東銀行、株式会社福島銀行、株式会社損保ジャパン	がん啓発・がん検診の受診率向上
茨城県	株式会社セブン-イレブン・ジャパン 東日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
栃木県	株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 東日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
群馬県	株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 東日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社、 株式会社上毛新聞社、群馬ヤクルト 販売株式会社、明治安田生命保険 相互会社群馬支社、第一生命保険 株式会社、株式会社エフエム群馬、 株式会社東和銀行、群馬テレビ株 式会社、株式会社群馬銀行、あかぎ 信用組合、群馬県信用組合、群馬 県農業協同組合中央会	がん啓発・がん検診の受診率向上
埼玉県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社	がん啓発・がん検診の受診率向上
千葉県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
東京都	株式会社東芝	森林整備
	石油連盟、東京都石油商業組合	大規模災害時における石油燃料の安定供給
神奈川県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ファミリーマート 株式会社スリーエフ	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社	がん啓発・がん検診の受診率向上
新潟県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	伊藤忠商事株式会社	優良な中小企業等の高付加価値化や新事業創出・販路開拓、県産品のブランド化、県有財産の有効活用等

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
富山県	株式会社ローソン 中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
石川県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	伊藤忠商事株式会社	産業振興等
福井県	株式会社ローソン 中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	サッポロビール株式会社北陸支社	県産食材の地産地消、地産外消の推進
山梨県	株式会社ローソン 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社	がん啓発・がん検診の受診率向上
長野県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 東日本高速道路株式会社、中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社、 八十二銀行、東京海上日動あんしん生命保険株式会社	がん啓発・がん検診の受診率向上
岐阜県	イオン株式会社 株式会社サークルK サンクス 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
静岡県	イオン株式会社 株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
愛知県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
	株式会社セブン-イレブン・ジャパン ミニストップ株式会社 中日本高速道路株式会社	
三重県	イオン株式会社 株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	伊藤忠商事株式会社	U・Iターン促進など中小企業支援等
滋賀県	株式会社ローソン 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	伊藤忠商事株式会社	産業振興等
京都府	株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
大阪府	イオン株式会社 株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社、 東京海上日動火災保険株式会社、 東京海上日動あんしん生命保険株式会社	がん啓発・がん検診の受診率向上
兵庫県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
奈良県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 中日本高速道路株式会社	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社、 第一生命保険相互会社、富国生命 保険相互会社、大和信用金庫	がん啓発・がん検診の受診率向上

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
和歌山県	株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	株式会社紀陽銀行、きのくに信用金庫、新宮信用金庫	域内小規模企業の競争力強化、観光・県外からの誘客、住民福祉の向上
鳥取県	株式会社ローソン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	米子工業高等専門学校	地域社会の発展、人材育成等
島根県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	伊藤忠株式会社	産業振興
	楽天株式会社	インターネット・サービスを通じた地域振興
岡山県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
広島県	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
山口県	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	アメリカンファミリー生命保険会社	がん啓発・がん検診の受診率向上
徳島県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
香川県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
愛媛県	株式会社サークルK サンクス	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
高知県	株式会社サークルK サンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	株式会社四国銀行	産業振興
福岡県	財団法人福岡県宅地建物取引業協会	災害時における民間賃貸住宅の提供及び媒介等
	アメリカンファミリー生命保険会社 CROSSEED(クロシード)株式会社	がん啓発及びがん検診受診率向上等

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
	東京海上日動火災保険株式会社	
佐賀県	株式会社ローソン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
長崎県	株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
熊本県	株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
	本田技研株式会社	次世代パーソナルモビリティの実証実験
大分県	株式会社ローソン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
宮崎県	株式会社ローソン 株式会社南九州ファミリーマート 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカドー	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
鹿児島県	株式会社サークルKサンクス 株式会社ローソン 株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
沖縄県	株式会社ローソン 株式会社沖縄ファミリーマート、株式会社ファミリーマート	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
札幌市	株式会社ローソン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
仙台市	アメリカンファミリー生命保険会社	がん啓発及びがん検診受診率向上等
横浜市	株式会社ローソン 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地域の安全への取組み、県政情報発信、災害時支援等
川崎市	株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカドー	地域の安全への取組み、県政情報発信、災害時支援等
相模原市	株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカドー	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
新潟市	一般社団法人モア・トゥリーズ、木質ペレット推進協議会	森林づくり
	亀田製菓株式会社	災害時支援等

地方公共団体	協定を結んでいる主な企業	主な取組み内容
浜松市	浜松ホテル旅館協同組合	災害時支援等
名古屋市	株式会社サークル K サンクス	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
大阪市	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
堺市	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等
北九州市	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	地産地消の推進、商品開発、販路拡大、県政情報発信、災害時支援等

【資料4】 協働事業提案制度の主な実施事例

調査時期：平成22年12月

調査対象：都道府県、政令指定都市

調査手法：書籍、ホームページ等による公表資料調査

地方公共団体名	制度名称	業務内容
北海道	協働評価	協働事業についての評価
青森県	あおもりNPO協働推進事業	県が連携、協働したいテーマを提示し、そのテーマに対して、企画提案を募集
	あおもり公共サービス協働マッチング制度	社会貢献活動や地域活動と県が行う公共サービス等とをマッチング(お見合い)させることによって、効率的で効果的な公共サービスの提供の実現と企業等の社会貢献活動や地域活動の活性化を図り、県全体の発展・活性化を目指す取組。
岩手県	提案公募型県民協働モデル事業	先駆性・新規性のある事業を公募し、企画立案から事業実施までをNPOが県と協働し、相乗効果を発揮しながら推進していくモデル事業として実施するもの。
宮城県	NPO支援センター助太刀事業	NPO支援センター、中間支援型NPO又は市町村が、県の共催で県内各地域におけるNPO活動を促進することを目的にNPOを支援するための事業を実施する場合に、県が講師謝金等を負担することで、NPO支援センター等を支援するもの。
秋田県	NPO等との協働事業	
山形県	山形県NPO協働企画提案事業	ボランティア・市民活動団体等から協働事業の企画を募集し、NPOと県が議論し合い、適切な役割分担のもと協力してモデル的に公共サービスを提供するもの。
福島県	ふくしま協働推進アクションプログラム	NPOとの協働をより一層推進していくため、NPOとの協働推進のための具体的な方策、協働のルール等について示したもの。
茨城県		NPOとの連携協働について(指針)

地方公共団体名	制度名称	業務内容
栃木県	NPO等からの提案による県との協働事業	
	「NPO・ボランティア理解促進事業、NPOマネジメント事業及びNPO・ボランティア活動見本市(メッセ)」	NPO・ボランティアやその活動等についての理解を深めてもらうとともに、県民や企業に「社会貢献活動」を身近に感じてもらう、気づきや参加のきっかけづくりとしてもらうこと等を目的とした「普及啓発事業」。
群馬県	NPO協働提案パイロット事業	パイロット事業は、県民ニーズを踏まえたテーマを設定して、NPOからの企画提案を募集し、NPOと県が相互に関わりを維持しながら課題解決に当たっていくものであり、「協働」をモデル的に実践しようとするもの。
埼玉県	NPO協働提案推進事業	県と協働して実施したい事業をNPOから提案してもらい、その中から協働事業としてふさわしい事業を採択し、実際に協働で実施するものです。 協働事業を実施するNPOには、県から補助金が交付される。
千葉県	県とNPOとの協働事業提案制度	県とNPOとが対等の立場で、それぞれの目的を踏まえ共通の目的を設定し、一つの事業を協力して実施することにより相乗効果が期待される事業について、NPOから提案を公募する。翌年度にNPOとの協働事業として実施し、県が抱えている課題解決の一助とする。 なお、これは、「千葉県NPO活動推進指針」(14年11月策定)に基づいて行うもので、この協働事業の実施を通して、県とNPOとのパートナーシップの確立を目指す。
東京都	「東京都における社会貢献活動団体との協働～協働の推進指針～」	

地方公共団体名	制度名称	業務内容
神奈川県	企業とNPOの交流サロン	NPO等、企業、行政の三者が協働して支える公共の推進を視野に入れつつ、NPO等と企業との協働のための環境整備の方策の検討や具体的な展開に取り組んでいる。
	企業とNPO等との協働推進のためのフォーラム	
	かながわボランティア活動推進基金21	ボランティア活動の自主性、主体性を尊重しながら、ボランティア団体等と県が協力し、協働して事業を進めていくことや、その活動を促進するための支援を目的として当「基金21」を設置している。
新潟県	NPOと県の協働事例集	
	新潟県NPO活動の促進に関する指針	
富山県	とやま夢づくりNPO協働事業	県民の視点に立った公共サービスの提供と、より良い地域づくりを進めるために、県政の課題テーマ等に沿った企画提案事業をNPOから募集・実践する
石川県	NPO活動協働支援事業補助金	県内の市民活動団体、ボランティア団体又はNPO法人に対し、公募方式により事業企画案を募り、より行政の施策に関わりのある公益的な事業企画を提案したNPOの事業に助成することにより、NPOと行政の協働の促進を図ることを目的としている。
福井県	協働のパートナー募集	ふくい県民活動センターでは、NPO活動を支援するために、行政、企業および各団体等がNPOを募集する事業やNPOが受託可能な事業について情報の収集および提供をしている。
山梨県	地域活性化促進事業費補助金(チャレンジ事業、協働促進事業)	NPOなど営利を目的としない民間団体と県との協働を推進するとともに、民間団体が地域の課題を自主的に解決していく事業を支援することにより、地域の活性化を図ることを目的とする。
長野県	NPOからの協働事業提案制度	NPOと県の協働事業提案についての募集
岐阜県		協働のための協議の場《パートナーシップステージ》
静岡県	NPOアイデア活用協働推進事業	

地方公共団体名	制度名称	業務内容
愛知県	企業とNPOの協働による環境活動モデル事業の募集～企業とNPOのマッチングを支援～	各主体の参加・協働による環境活動の活性化を図るため、協働して取り組む環境活動をモデル的に実施していただく企業とNPOをそれぞれ募集する。
	NPOと企業の協働に関する検討会議	NPOと企業の協働の意義や現状の問題点、今後の課題やビジョン、課題の克服やビジョン実現に向けた方策と各主体の役割分担などについて、協議・検討を行い、今年度中に「NPOと企業の協働を促進するための提言」をまとめる。
三重県	NPOからの協働事業提案募集	NPO(ボランティア・市民活動団体等)が自ら企画した協働事業を県に提案し、それを受けてNPOと県関係所属が対等な立場で議論・検討するプロセスを経た上で、協働事業を企画・実施することにより、NPOと行政が適切な役割分担のもと、真のパートナーシップによる協働を推進していくことを目的としている。
滋賀県	ラウンドテーブルしが	NPOと行政が協働して定期的に話し合いの場を設置し、それぞれが対等の立場で、共有する社会的課題の中から一定のテーマに関しての意見交換や課題抽出を行い、互いの理解を深めると共により良い協働の推進を図る。
	しが協働ル～ム	対等なパートナーシップに基づいた相乗効果のあるNPOと県行政の協働の取り組みを推進することにより、社会的な課題の解決を図るため、現状認識の段階からNPOと県行政が同じテーブルにつき、互いの違いを理解、認識しながら、具体的な課題について協議をしていく場として「しが協働ル～ム」を設置。
京都府	NPOとの協働	委託、補助、事業共催、実行委員会等、協働を進めるための事業
	社会的責任を考える研究会/ 協働セミナー/ NPOと行政の専門分野別交流会/ NPOと行政で協働を考える学習会	企業やNPOがそれぞれの組織の特色を活かした「社会的責任」の果たし方について、事例発表をベースに考える場/地域の課題解決に際してNPOや行政が政策や事業をともに創る・実施する時に大切なことについて、具体的な協働事例を元に考えるセミナー/NPO・行政それぞれからテーマを募集し、関係するNPOと行政機関が集まって検討/協働を円滑に行うために重要なマネジメントや利用できる制度などについて、NPO・行政が同じテーブルで学びあう

地方公共団体名	制度名称	業務内容
大阪府	大阪府におけるNPOとの協働の状況 (平成22年度予定)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政策形成過程への参画・・・8事業。 2. 共催・・・3事業 3. 実行委員会・協議会への参画・・・13事業 4. 事業協力(いわゆる「アドプトプログラム」もこれに含まれる)・・・12事業 5. 委託・・・26事業 6. 補助金・助成金・・・7事業 7. その他・・・18事業
兵庫県	行政・NPO 協働事業助成 (NPO 提案型)・(行政提案型)等	<p>地域の課題解決や活性化に向け、行政とNPO 法人等の協働を通じて、より高い効果をえることができる事業を推進するため、NPO 法人等が提案する行政との協働事業を応援する。/ 地域の課題解決又は活性化を目的として提案する事業に、NPO が独自のアイデアを付加し、県との新たな協働のもと、試験的实施を通じて、事業成果の向上及び事業の効率化を図ることを目的とした、行政とNPO との協働事業に取り組むNPO を募集する。</p> <p>この行政提案型<テーマ・対象特定型>では、団塊世代を中心とする活力あるシニア層に対して、その経験・技能を活かし地域づくり活動の新たな担い手となってもらうため、活動に取り組むきっかけを提供する事業について、兵庫県と協働して取り組む県内のNPO 法人等を募集する。</p>
奈良県	県とNPOとの協働事業提案	<p>「ボランティア・NPO活動推進基金」を活用し、県民に一層効果的で質の高いサービスを提供できる協働事業の提案をNPOから公募し、県とNPOが協働で事業実施することにより、県における地域課題の解決とボランティア・NPO活動の活性化を図り、豊かな地域社会の形成を目指す。</p>
和歌山県	『わかやまNPO協働モデル事業』等	<p>NPOから、県の抱える行政課題の解決のための企画提案を公募し、協働で事業を実施することにより、NPOと行政の相互理解を深めると共に、県民主体の地域づくりを目指す。</p>
鳥取県	協働提案サポートデスク	<p>NPO、企業、県民、大学、シンクタンク等(NPO等)からの協働に係る提案を受け付ける窓口として「協働提案サポートデスク」を協働連携推進課内に設置し、協働事業の事業化に取り組む。</p>

地方公共団体名	制度名称	業務内容
島根県	NPOと行政との協働アイデア提案会	各地域において福祉、環境保全、子育て、まちづくりなど各分野で活動するNPOと市町村(県)の事業担当者が会合の場を提供し、NPOから市町村への協働アイデアの提案や意見交換を行う「協働アイデア提案会」を実施する(本事業はH21しまね協働実践事業の採択事業であり、NPO法人との協働により実施)。
	しまね協働実践事業	NPO法人・住民グループなど様々な主体との協働を推進するため、県が提示したテーマ(課題や目標)に対し、NPO等から県と協働する事業の企画提案を募集し、地域課題を共有し役割分担を明確化した実践的な協働事業を実施するもの。
		その他、協働事例(NPOなどの活動支援)として、平成17年度以降実績あり
岡山県	NPOとの協働の事例あり	平成22年度計画として、国庫補助事業16件、県単独事業79件あり。 事業形態として、「委託」「補助」「共催」「事業協力」「参画」「その他」に区分している。
	パートナーシップ推進事業	県とNPOとの協働を推進するためのモデル事業。
広島県	平成22年度NPO法人等との協働事業について	40件あり。うち、継続37件、新規3件。 また、「委託」「補助」「共催」「事業協力」に事業区分している。
山口県	県民活動団体との協働に関するガイドブック	
徳島県	協働推進モデル創出事業	NPO法人やボランティア団体などの社会貢献活動団体から、その先駆性や専門性等の特性を生かした事業提案をしてもらい県の事業として適当であると認められた場合、事業提案のあった団体に委託して実施しようとするもの。
香川県	NPOと行政の意見交換会	共助の社会づくりを推進するため、地域や社会が抱える課題について、NPOと行政が情報や意見の交換を行い、情報の共有・相互理解を図るとともに、それぞれの特性を活かし香川県の現状にあった方策を検討する機会を設ける。
	NPO提案型協働事業	ボランティア団体などの市民活動団体及び特定非営利活動法人と県との協働を推進し、NPOの特性を活かした県民サービスを提供するため、NPOから協働事業の企画案を募り、公益性や効果の高い事業を提案したNPOと委託契約を締結して実施するもの。

地方公共団体名	制度名称	業務内容
愛媛県	提案型パートナーシップ推進事業	法人や民間非営利任意団体(ボランティア団体、市民活動団体等)から、従来のNPOと県の協働から、一歩進めて企業や教育機関、他のNPO等を加えた3者以上の多様な主体が連携して実施する協働事業の企画提案を募集します。
	提案型協働事業促進モデル事業	県では、NPO 法人・ボランティア団体などの公益的な活動を行っている団体と県が協働して事業を実施することで、県政の課題の効果的な解決を図り、多様化が進む県民のニーズに対応した、きめ細やかなサービスを提供することを目的として協働事業を募集する。
高知県	NPOと行政との協働推進事業	
	NPOとのパートナーシップ事業	業務に関連した分野で活動しているNPOと県・市町村職員、事業者、県民等が、県政上の具体的な課題をともに意見交換する場を設け、互いを理解するとともに、共通の課題を解決していく方法をいっしょに考え、具体的な協働につなげていくことを目的に意見交換の場を設定している。
	協働サポーター	NPOや県民がより問い合わせしやすくなるように、各部署に「協働サポーター」を設置し、全庁的な協働推進体制の充実を目指している。
福岡県	NPO・ボランティア団体との協働事業	
	NPO・企業による元気なふくおか共創事業	県が仲介役となって、企業からの協働事業のテーマ募集やNPOからの企画案募集、面談の場の設定などを行う。
佐賀県	協働化テスト(18年度～20年度)	公共サービスに対する新たな役割分担を練り上げるための提案の多くを採択し、実施。
	CSO 提案型協働創出事業	県の全ての業務(警察及び県立学校を除く。以下同じ。)を対象に、定期的に業務内容の見直しを行い、その結果を公表し、市民社会組織(「CSO」;Civil Society Organizations)から業務の担い手としての提案を募り、県と提案者とが対話を重ねて公共サービスの担い手の多様化を図ることにより、公共サービスの質の向上や県民満足度の向上(多様化する行政ニーズへの対応)、併せて経費の削減や業務の効率化、ひいてはCSOの活性化、住民自治の実

地方公共団体名	制度名称	業務内容
		現を図るために行うもの。 また、地域に密着する活動が多いCSOから、市町への提案も受け付け、CSOと市町との協働を進めることにより、市町における公共サービスの質の向上や市・町民満足度の向上、経費の削減や業務の効率化、ひいては更なるCSOの活性化、住民自治の実現を目指す。
	提案型公共サービス改善制度	県の業務全般を対象に、民間企業自ら公共サービスの県民満足度をより向上させるというアイデア、具体的には、県業務の委託を受けてよりよい公共サービスを提供する(アウトソーシング)提案や、県とのパートナーシップを通じて公共サービスを向上させる提案を募集する。
長崎県	NPOとの協働推進プラン	
	NPOと長崎県との協働推進マニュアル	
熊本県	NPO協働提案事業	県政が抱える課題について、NPOから事業の企画提案を募り、外部の有識者を交えた選定委員会において選定のうえ、最も効果的な企画提案を行ったNPOへ事業を委託する。
大分県	地域ネットワーク版協働型委託事業	地域に共通する課題に対して、NPOから、他の地域セクターとのネットワークにより取り組む事業提案を求め、外部の有識者を交えた選定委員会で、事業目的達成のために最も効果的な事業を選定し、その提案を行ったNPOと委託契約を締結して事業を実施する。
	NPO連携推進事業(提案公募型事業)	
宮崎県	NPOとの協働指針	
	平成20年度NPOとの協働事業一覧	
	協働商談会開催事業	行政とNPO等が話し合いや意見交換する機会を設け、あたかも行政とNPO等が商談をするかのように協働の相手方を探すことにより、新しい協働事業を創出する

地方公共団体名	制度名称	業務内容
鹿児島県	地域協働の仕組みづくり事業	地域の自治会、ボランティア団体、NPO法人等が地域の課題解決を図るため、「県や市町村と協働」で実施する事業に対し助成を行い、地域協働の仕組みづくりを促進するもの。
	共生・協働企画公募推進事業	共生・協働による温もりのある地域社会づくりを推進するため、県事業の協働化を行うNPO等が県と協働で実施する事業の企画案を募集(23件応募があり、審査・選考の結果、14件の企画案を採択)。
沖縄県	提案公募型事業	NPOと行政のパートナーシップの構築のため、沖縄県提案公募型事業を実施。3年間で9つの事業を採択して、県からNPOへの委託により協働事業を実施した。
		その他、平成21年度NPOと行政の協働事業の実績、沖縄県NPOとの協働指針(20年3月)あり。
札幌市		財政的支援として、さぽーとほっと基金(札幌市市民まちづくり活動促進基金)、さっぽろ元気NPOサポートローンがある。
仙台市	学生とNPO等を結びあわせるインターンシップ推進モデル事業	「学都」として多くの学生が集い、また多彩な市民活動が活発に展開されている仙台で、学生が市民活動や地域活動に主体的・積極的に参加することを応援し、若者の活力とまちの元気を生み出す取り組みとして本事業を実施。
		その他、計画・プランとして、市民公益活動促進のための基本方針、市民公益活動促進プラン21、地域コミュニティ活性化のための市民公益活動促進プログラム、がある。
さいたま市	さいたま市市民提案型協働モデル事業	市民活動団体から事業の提案を募集し、市民活動団体と市が委託契約を結んで協働で事業を行う「市民提案型協働モデル事業」を実施。
千葉市	市民参加・協働実施	平成21年度の協働の取組みとしては154件。 うち、(1)委託17件、(2)共催33件、(3)事業協力67件、(4)支援・補助37件となっている。
横浜市	身近な地域・元気づくりモデル事業(市民主体の地域運営)	本事業は、自治会・町内会などの地域の団体が集まって、話し合いをしながら課題解決を図り、地域自ら望む地域をつくっていく取組を支援する事業。希望する地域をモデル地区に指定して、取組を進めている。
	協働事業提案制度モデル事業	

地方公共団体名	制度名称	業務内容
川崎市	協働型事業	市民活動団体と行政が協働で行う公益的な事業のことで、行政のみで実施するよりも市民活動団体が加わることでより一層の価値を生み出す場合、または市民活動団体が実施する事業に行政が加わり公的資源(場、資金、人材等)を投入することでさらに価値を生み出す場合に実施する。
相模原市	協働事業提案	市民提案(市民提案型協働事業) 市民の皆さんが課題を自由に設定し、自由な発想で企画提案して行う協働事業。 行政提案(行政提案型協働事業) 市があらかじめテーマ、計画、事業等の概要を行政提案として示し、その概要書をもとに、市民の皆さんが具体的な協働事業の内容を企画提案して行う協働事業。
新潟市	NPO等との協働に関する調査	平成20年度実施事業としては560件。うち、 意見交換・情報交換…19件 企画立案への参画…11件 事業協力…87件 補助…110件 事業委託…32件 公の施設の管理…26件 実行委員会…49件 共催…97件 後援…129件 となっている。
静岡市	市民活動協働市場(協働事業提案制度)	市民活動団体と市が相互に提案し合い、協働事業を創出する場を設けることによって、社会的な課題のより効果的な解決を目指します。ここでは、分野やテーマ、期間、予算などをあらかじめ限定せず、自由な発想に基づき、協働事業について市民活動団体(個人は不可)と市が相互に提案しあう制度。
浜松市	提案公募型協働事業「市民協働 たねからみのり」	課題によっては、市と市民活動団体が協働するのではなく、市民活動団体同士の協働で解決するほうが効果的な場合も考えられるため、多様な協働が行われることを期待し、課題を解決するためのアイデアを持っている人が、自らのアイデア(事業)を提示し、個々の課題を効果的に解決するための協働の相手を見つけてもらう“場”として、たねからみのりを実施する。
名古屋市	NPO提案公募型協働事業	
	地域密着型ビジネス支援施設「COMBi	児童数の減少による学校統廃合により利用されなくなった旧本陣小学校の校舎が、平成18年4月に地域密着型ビ

地方公共団体名	制度名称	業務内容
	本陣」	<p>ビジネス支援施設として生まれ変わった。</p> <p>新たにコミュニティビジネスを始めようとする人や、地域に密着した活動を行うボランティア・NPO 団体が入居している。廃校となった校舎を活用した、名古屋市では初めての取り組みである。入居者同士、あるいは地域住民の方々とコンビネーションを組みながら、地域コミュニティに密着したビジネスを育てる施設でありたい!そんな思いを込めて、「COMBi 本陣」という愛称をつけている。</p>
京都市	民間提案型市民サービス協働プロジェクト	本市が実施している事務事業について、市民団体、NPO、事業者等広く民間から提案を募集する。
大阪市	NPO 協働推進公募型事業	この事業は、NPO と行政との協働の推進に向け本市が募集する事業を NPO 法人やボランティア団体などの持つ専門性・柔軟性・迅速性といった特性を活かし、NPO と本市との協働関係により事業実施し、市民サービスの向上を図っていくことを目的としている。
	Com link・こむりんく(大阪市地域貢献活動マッチングシステム)	<p>NPO 等による地域の活性化や課題解決を目的とした取組みや企業等による社会貢献活動・地域貢献活動を効果的に進めるため、NPO 等と企業等それぞれが持つ資源(物品や人材、場所など)のニーズをつなぐ「Com link・こむりんく(大阪市地域貢献活動マッチングシステム)」を(社福)大阪市社会福祉協議会・大阪市ボランティア情報センターと連携・協働して運用している。</p> <p>※Com link …地域社会(Community)でつながる(link)取組みにしたいとの思いから命名。</p>
	NPO からの公募提案型委託事業	ボランティア団体や NPO の持つ専門性・迅速性・柔軟性といった特性を活かし、協働によりさまざまな課題を解決していくためのモデル事業となるよう、市民活動やボランティア活動などを実施している NPO などの団体から課題解決のための提案(事業企画案)を公募し、委託して事業を実施している。
		その他、過年度に事業実績あり。
堺市	市民参加と協働の事例	24 事例の紹介あり。その他、市民活動に対する支援として、堺市市民活動支援基金、市民自主事業助成、地域まちづくり活動支援 等あり。

地方公共団体名	制度名称	業務内容
神戸市	NPO 等育成アドバイザー派遣	NPO の活動目的・内容等を熟知したアドバイザーを派遣し、団体の実情・課題に応じた支援を実施。 ・事業計画立案などの支援、会計事務の支援、広報関係の支援 など
	パートナーシップ活動助成	市民が自ら企画・提案し、実施するよりよい地域づくりのための活動を支援する「パートナーシップ活動助成」の対象活動を募集している。
岡山市	市民協働事業「さんかく岡山」	登録団体・グループと共催で男女共同参社会を推進する事業をしています。事業をより一層効果的にするため、企画案を登録団体・グループの市民から募集し、審議委員会と行政の審査を経て決定し実施される。 また、事業は実施グループと岡山市の主催となるため、事業の進捗状況に応じて「さんかく岡山」の担当職員が適宜必要な情報提供、アドバイスを行う。
広島市	公募提案型協働モデル事業	民活動団体の専門性・柔軟性等を活かし、より効果的できめ細やかな公共サービスを住民に提供できるよう、市民活動団体から協働事業の提案を募集し、市がモデル事業として市民活動団体と協働(共通する目的のために、役割を分担し、協力して活動すること)で実施する。 本事業は、提案した市民活動団体へ市から委託して実施する。
北九州市	NPO 協働提案モデル事業	本事業は、あらかじめ市が設定した行政課題に対して、NPO 法人などの市民活動団体の新しい発想や専門性等を十分に活かした提案を募集し、提案団体と市が協働して相乗効果を発揮しながらその事業を取り組むことにより、地域課題の解決やまちの活力向上を効果的、効率的に図ることを目的としている。 また、当該事業を通じて、NPO 等との市との協働の過程(プロセス)を相互に評価する仕組みを構築するとともに、その成果を積極的に市民に発信することで、NPO が公共サービスの領域で市との協働や事業提案をしやすい環境を醸成し、市とNPO とのよりよい協働の推進を図る。
福岡市	共働事業提案制度	NPOの新しい発想を活かした事業の提案を公募し、NPOと市の共働による相乗効果を発揮して、市民に対してきめの細かいサービスを提供するとともに、地域課題の効果的・効率的な解決や都市活力の向上を目的としている。 募集内容として、「市が共働を希望する課題への提案」、「事業のテーマやジャンルを問わない自由な提案」の2ジャンルに分かれる。

【資料5】 アダプト制度の主な実施事例

調査時期：平成 22 年 12 月

調査対象：都道府県、政令指定都市

調査手法：書籍、ホームページ等による公表資料調査

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
北海道	道立宗谷ふれあい公園 アダプトプログラム	清掃、植栽	道立公園内の修景池
	アダプトプログラム(土 木現業所)	美化清掃活動	公園、道路、河川
青森県	川のスクールアダプト	河川環境学習、河川管 理・環境美化	学校周辺の河川
	ふるさとの水辺サポー ター制度	清掃・除草	県が管理する河川・海 岸
岩手県	アダプト協定	清掃、緑化	用水路、排水路、農道 等の農業用施設など
宮城県	みやぎスマイルロード・プログラム	清掃・美化	県が管理する道路
	みやぎスマイルリバー・プログラム	空き缶やゴミの回収、草 刈、清掃、樹木の剪定、 伐採	県管理河川
	みやぎふれあいパーク・プログラム	清掃、除草、花壇造り	県が管理する都市公 園の一定区域
	みやぎスマイルビーチ・プログラム	清掃や除草などの美化活 動	県管理海岸
	みやぎスマイルポート・プログラム	ゴミ拾い、除草、花の植 栽、樹木の剪定、除雪な ど	港湾管理者（宮城県） が管理する港湾の道 路、緑地、公園 や海 岸など
秋田県	仙北地域アダプト・プロ グラム	道路清掃などの美化活動	仙北地域の道路
	美の国・ロード・サポー ト（秋田地域）	道路清掃などの美化活動	秋田地域の道路
山形県	ふるさとの川アダプト 事業	清掃植栽などの美化活動 や啓発活動	県が管理する河川・海 岸・砂防区域
	山形県マイロードサポ ート事業	道路のごみ拾いや除草・ 草刈・歩道除雪など	県が管理する道路

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
福島県	うつくしまの道・サポート制度	道路美化清掃等	県が管理する道路
	うつくしまの川・サポート制度	河川美化清掃等	県が管理する河川
	県営いわき公園サポーター制度	公園の清掃、除草、及び草花の植栽等の美化作業、公園の巡視生涯学習、環境学習等の文化活動	県営いわき公園
茨城県	道路里親制度推進事業	道路の清掃（ごみ拾い）や除草・花壇の手入れ	県が管理する道路
	河川愛護団体支援制度	除草やごみ清掃	県管理河川
	公園サポーター制度	園内の環境美化活動等	県営都市公園
栃木県	愛ロードとちぎ	清掃活動・美化活動	県が管理する道路
	愛リバーとちぎ	清掃活動・美化活動	県が管理する河川
	愛パークとちぎ	花壇の手入れや公園内の清掃等の美化活動	県営都市公園
群馬県	アダプト・プログラムモデル事業	日常的な環境美化活動	河川、道路、公園
埼玉県	地域清掃活動団体登録制度	地域環境の保全や美化	特定せず
	彩の国ロードサポート	清掃活動・美化活動、花苗の提供等	県が管理する道路
	彩の国リバーサポート制度（水辺のサポーター）	美化活動	県管理河川
千葉県	千葉県道路アダプトプログラム	清掃作業、除草作業、道路環境美化のための草花の植栽及び管理に係る作業、道路施設状況の巡視等	県が管理する道路
	千葉県河川海岸アダプトプログラム	清掃作業、除草作業、河川及び海岸の環境美化のための草花の植栽及び管理に係る作業、水辺にお	県が管理する河川及び海岸

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
		ける環境の保全に関する活動、河川及び海岸の施設の状況の巡視	
東京都	東京ふれあいロード・プログラム	清掃活動・緑化活動	都道の歩道部分
	企業の森	森づくり費用の負担	多摩地域の森林
	東京グリーンシップ・アクション	企業等：資金の提供、社員ボランティアの募集・保全活動への参加 NPO等：保全活動の運営	都内にある 45 地域の「保全地域」
神奈川県	神奈川県版アダプト・プログラム	美化清掃活動	県内の観光地や公共空地
新潟県	うるおいの郷土（ふるさと）はぐくみ事業	日常的なごみ拾いや草刈り、花壇づくりや街路樹の手入れなど	県が管理する道路、河川、公園、海岸等
富山県	道路愛護ボランティア制度（わがまち・わがみち事業）	清掃、草むしり、花植え、水やりなど	県が管理する道路
石川県	地域連携沿道環境創出事業	活動団体：飾花・植樹体等の管理、清掃活動等 サポーター：活動資金の提供、活動し遠近の提供	県が管理する道路
福井県	道守活動	花の植栽、清掃、除草、草刈、道路の損傷などの通報	県が管理する道路
山梨県	やまなし土木施設環境ボランティア推進事業	清掃、除雪、除草及び花の植栽等の美化活動、情報の提供（土木施設の破損等の連絡）	山梨県が管理する道路、河川及び公園
	環境保全林再整備事業	下草刈り、除伐、つる切り等の森林整備活動	県内 26 箇所の環境保全林整備関係事業実施箇所のうち、訪れる人が多い箇所

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
長野県	信州ふるさとの道ふれあい事業	清掃、草刈、枝払い、植樹帯、花壇等の維持管理、雪かき	県が管理する道路
	川のアダプトプログラム事業	美化活動、アレチウリ駆除	県が管理する河川の一部
岐阜県	ぎふロードプレーヤー	清掃・除草や除雪などの道路の維持管理	県内の道路等
静岡県	しずおかアダプト・ロード・プログラム	清掃、ゴミ拾い、植栽の剪定、草花の維持管理	道路・公園・海岸など
	リバーフレンドシップ	川の清掃や除草等の河川美化活動	県が管理する河川
愛知県	愛・道路パートナーシップ事業	空き缶や吸い殻などのゴミ拾いや雑草取り	県管理道路の一定区間
	企業の森づくり	社会貢献を目的とした森林整備・保全活動	県有林
三重県	美化ボランティア活動助成事業	路区域内における草刈、清掃及びその他の道路環境の美化及び保全に寄与する行為	三重県内の県管理国道、主要地方道及び一般県道
	ふれあいの道事業	除草（草刈り）、清掃などの維持活動	県が管理する道路を含む区域
滋賀県	淡海エコフォスター	美化、清掃活動	湖岸・道路等の公共スペースの一定の区画
京都府	さわやかボランティア・ロード事業	環境美化活動	府内の道路
	京丹後市丹後町間人の防潮護岸工事	施設の維持管理・点検協定	防潮護岸施設
	山城うるおい水辺パートナーシップ事業	美化清掃や環境保全、調査研究その他河川愛護のボランティア活動	府が管理する河川の一定区間
大阪府	アダプト・ロード・プログラム	清掃・緑化	府が管理する道路の一定区間
	大阪アダプト・リバー・プログラム	清掃、除草、地域や河川に応じた種類の花の栽培	府が管理する河川の一定区間

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
	アダプトフォレスト	間伐や植樹、下草刈りなど森づくりの活動	私有林、共有林、市町村有林等で荒廃した森林
兵庫県	ひょうごアダプト	清掃・美化、除草・草刈り、植樹（低木）管理、植栽	県が管理している道路、河川、海岸、港湾等
	ひょうごアダプト・あかりのパートナー	道路照明灯の維持管理（照明灯のあかりが消えていたり壊れていたら、県民局・土木事務所に連絡）	県が管理する国道又は県道に、県が設置・管理している道路照明灯（電柱等に共架されたものなど、一部対象外のものあり）
奈良県	みんなで守ロード事業	道路敷の草刈、道路の清掃、植栽	県の管理している道路
	地域が育む川づくり事業	草刈、植栽	県が管理している河川
和歌山県	紀の国マイロード事業	清掃、除草、花の植栽その他環境保全の活動	県が管理する道路の一定区間
	スマイルリバー事業	草刈り、清掃、花の栽培などの環境美化活動	県の管理している川の一定区間
鳥取県	鳥取砂丘保全再生アダプトプログラム	除草	山陰海岸国立公園・鳥取砂丘
	土木愛護ボランティア（協働型ボランティア）	草刈り、植栽管理、歩道除雪等の維持管理活動	道路、植栽柵、河川、公園、海岸等
島根県	治山アダプト制度	清掃、巡視・点検等	治山施設及び地すべり防止施設（林野庁所管に限る）や島根県山地災害危険地区
	ハートフルしまね	草刈りや清掃など	道路、河川、海岸、砂防、公園
岡山県	岡山アダプト事業	清掃緑化	一定区間の道路、河川、海岸
広島県	マイロードシステム	清掃・緑化等。それ以外のモニター活動等も別途契約して実施可能。	県管理下の国道又は県道（危険な区間は除く）。

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
	ラブリバー制度	清掃・緑化等。それ以外のモニター活動等も別途契約して実施可能。	県管理下の河川（危険な区間は除く）。
山口県	やまぐち道路愛護ボランティア支援制度	歩道における花壇の整備や歩道の清掃等	山口県が管理する道路
徳島県	ボランティアサポートプログラム徳島	清掃	国道 11、28、32、55、192 号、国道 55 号バイパス、国道 192 号徳島南環状線道路
	徳島県 OUR ロードアドプト事業	清掃	県管理道路
	アドプト・プログラム吉野川	清掃	吉野川、旧吉野川、今切川、正法寺川、大久保谷川、伊沢谷川、河内谷川
	アドプト那賀川	清掃	那賀川、桑野川
	徳島県 OUR リバーアドプト事業	清掃	県管理河川
	徳島県 OUR ポートアドプト事業	清掃	県管理海岸（港湾管理者の長及び漁港管理者である地方公共団体の長が管理するものを除く。）
	徳島県 OUR パークアドプト事業	清掃	県管理都市公園（各公園ごとにいくつかの区域に分割）
香川県	香川さわやかロード	除草、草刈、清掃、緑化	県が管理する国道
	香の川（さぬき瀬戸）パートナーシップ	清掃などの美化活動や愛護活動等	県が管理する河川の一定区間
愛媛県	公共土木施設愛護事業（愛リバー制度）	河川敷の除草や清掃・美化活動	河川敷の一定区間（原則として 200m～500m）
	公共土木施設愛護事業（愛ビーチ制度）	海岸・港湾緑地の除草や清掃美化活動	県管理の海岸・港湾緑地の一定区域

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
	公共土木施設愛護事業 (愛ロード制度)	清掃美化活動	県管理道路の一定区 間
高知県	高知県リバーボランテ ィア支援事業	堤防地等の河川敷地内に おける草刈り作業、河川 敷地内における一般ゴミ 収集等の清掃作業など	県が管理する河川
	ふれあいの道づくり支 援事業	清掃、緑化作業等	県が管理する道路
	森林保全ボランティア 活動推進事業	間伐等森林保全活動	県内の森林
福岡県	企業協働河川愛護事業	河川の除草、清掃、河川 愛護団体の支援（伐木、 抜根、整地など）	県が管理する河川
	クリーンリバー推進対 策事業	河川の除草、清掃	県が管理する河川
	さわやか道路美化促進 事業	清掃(空き缶等のゴミの回 収)や植樹管理(除草、散水 等)	県が管理する道路
佐賀県	道路美化パートナー制 度	清掃活動	県内道路の一定区間
長崎県	県民参加の地域づくり 事業（アダプト事業）	清掃・美化活動	県内の県管理河川で ある一級・二級河川 や、県が管理する国 道・県道・港湾・漁港・ 海岸などの一定区間
熊本県	ロード・クリーン・ボラ ンティア事業	清掃、除草、植栽等の美 化活動	県が管理する道路
	くまもとマイ・リバー・ サポート	美化活動	県の管理する河川
	都市公園アダプト支援 事業	不明	都市公園
大分県	道路愛護ボランティア サポート事業	草刈、花植等	県管理道路

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
宮崎県	ふるさとの道づくり支援事業	清掃、緑化作業、道路不具合の通報など	県管理道路
	ふるさとの川・海愛護ボランティア支援事業	刈りや清掃等の美化活動	河川や海岸
鹿児島県	みんなの水辺サポート推進事業	草刈りやゴミ拾いなどの清掃美化活動等	県管理河川又は海岸の一定区間（100m以上）
	ふるさとの道サポート推進事業	日常的な管理、草刈りや花壇・植栽帯の手入れ等	県管理道路の一定区間（100m以上）
	みんなの港サポート推進事業	定期的なごみ拾いや草刈り等	県管理港湾又は海岸
沖縄県	道路ボランティア	植栽樹木管理（除草、剪定、散水、施肥等）	県が管理する道路
	河川愛護会	清掃等	県が管理する2級河川
札幌市	札幌市中央区道路アダプト制度	違反広告物の除去、落書き消し、ごみ清掃、植樹柵等の飾花、駐輪自転車の整理	区内道路
	清田区アダプト・プログラム	清掃、砂まき等	区内道路（歩道）
	西区アダプト・プログラム	清掃・美化活動	地域の道路等
	豊平区アダプト制度	清掃、屋外広告物撤去、砂まき等	地域内の道路等
仙台市	仙台まち美化サポート・プログラム	清掃活動	指定区域（プログラムの趣旨にふさわしい道路、公園、河川その他の公共施設等）
さいたま市	さいたまロードサポート制度	清掃活動、街路樹の剪定、落ち葉清掃等	道路の一定区間（市管理道路の概ね100m以上）
	水辺のサポート制度	環境美化活動	市が管理する河川、遊水池、公園内の水辺

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
千葉市	道路ボランティア支援事業	花壇管理、歩道の美化清掃	市道
横浜市	ハマロードサポーター	清掃、美化活動、道路情報の提供、適正利用に関する啓発・指導、その他	市内道路の一定区域
川崎市	河川愛護ボランティア制度	清掃、除草、イベント、学習活動	河川や水路の一定範囲（おおよそ清掃活動200m程度）
相模原市	街美化アダプト制度	花植え等の美化活動、施設損傷等の連絡、散乱ゴミの収集、公共施設内の除草、その他公共施設等の美化に有効な活動	公園、緑道、道路や河川敷等
新潟市	レッツ・アダプト・ア・パーク	清掃、花壇の手入れ、樹木の剪定・枝打ち、下草刈り・除草	公園・緑地
	うるおいのある美しいみちづくり	歩道の清掃や、植樹帯の手入れ等の美化活動	新潟市道及び新潟市が管理する国県道
静岡市	静岡市道路サポーター制度	美化活動、緑化活動、補修活動、損傷情報の通報活動	市が管理する道路の区域（車道、歩道、道路に隣接するポケットパーク、道路としても兼用されている河川堤防管理用通路など）
	静岡市河川環境アドプトプログラム事業	環境美化活動	安倍川・藁科川・興津川における河川敷
	静岡市自然環境アドプトプログラム事業	自然観察活動 ミヤマシジミ繁殖支援活動 コマツナギ育成活動 その他自然環境保全活動	安倍川左岸葵区門屋付近（河川敷、堤防及び門屋スポーツ広場周辺）

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
浜松市	浜松市道路・河川里親制度	道路の里親（清掃及び除草、花・樹木の管理、道路内の不備、危険箇所の発見と情報提供等） 河川の里親（自然景観の保全に配慮した美化活動、生物・植物の育成、清掃及び除草、施設の損傷等についての情報提供等）	浜松市内の河川、道路
	浜松市浜北区アダプト・プログラム	空き缶・ビン及び吸殻等の散乱ゴミの収集、除草及び犬猫のふんの処理、情報の提供等	浜北区内の公園
名古屋市	名古屋クリーンパートナー制度	清掃	不明
京都市	まちの美化推進住民協定	清掃	町内会や商店街を単位とした一定区域
大阪市	大阪市版アダプト「まち美化パートナー制度」	清掃	市内の主要なターミナル・繁華街等に設定したノーポイモデルゾーン内で、大阪市が選定した37ヵ所
堺市	堺市まち美化促進プログラム	清掃などの美化活動	歩道など
神戸市	美緑花重点スポット美化活動助成	たばこの吸殻や空き缶等の散乱ごみの回収、落ち葉や枯草等の除去その他のまちの美化に関する活動	市が重点スポットとして設定した駅前・バス停周辺等不特定多数の人が往来する公共的な場所
岡山市	岡山市環境パートナーシップ事業(エコボランティア活動)	清掃や緑化、自然保護を行う自主的な環境づくり活動	道路、河川、公園、自然保護地域などの一定地域
広島市	広島市まちの美化に関する里親制度	清掃・美化活動	市内中心部など人通りの多い道路

地方公共団体名	制度名称	業務内容	対象範囲
北九州市	遠賀川アダプトプログラム	花畑の整備、維持管理	遠賀川河川敷
	道路サポーター制度	美化・清掃、整備・点検	市が維持管理する道路
福岡市	道を守る制度	導入予定	