

平成 21 年度 指定管理者実務研究会 報告書

指定管理者制度における募集手続きのあり方

平成 22 年 3 月

財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

はしがき

指定管理者制度は、公の施設の管理について適正かつ効率的な運営を図ることを目的として、平成 15 年 6 月の地方自治法改正により導入されました。地方公共団体（以下「自治体」という。）では、民間能力の活用による公共サービスの向上、あるいは経費の削減を目指し、様々な取組が行われています。

当財団では、官民連携の推進の一環として、指定管理者制度に関する課題を解決するために平成 17 年度から指定管理者事例研究会を設置し、平成 17 年度に「評価基準」、平成 18 年度に「インセンティブ」、平成 19 年度には「再指定に向けた課題と取組」をテーマとして、自治体の取組事例を中心に有識者による議論を重ねました。そして、平成 20 年度は指定管理者実務研究会を設置し、「協定のあり方」をテーマに、事例の研究から汲み上げた課題について、実務的な視点から議論を行い、制度を活用する方々にとって、より実用的な知見を積み重ねることといたしました。

これらの成果については、報告書を発行し、当財団ホームページにて議論を公表するとともに、各地でセミナーやシンポジウムを開催するなど、積極的に情報提供を行ってまいりました。

平成 21 年度においては、指定管理者制度導入から 6 年が経過し、多くの自治体で 2 巡目の指定に係る業務を行ったことを踏まえ、「指定管理者制度における募集手続きのあり方」をテーマとし、指定管理者を公募する際に、十分な検討が必要な主要論点の抽出・整理と、その考え方、留意点やあるべき方向性につきまして、有識者による議論を行い、本報告書に取りまとめました。

本報告書が、自治体をはじめ指定管理者制度に携わる方々にとりまして、実務の一助となることができれば幸いです。

最後に、本研究会の開催にあたり、貴重なご意見をいただきました委員の皆様、調査にご協力いただきました自治体の方々に対しまして、厚くお礼を申し上げます。

平成 22 年 3 月

指定管理者実務研究会委員長
(財団法人地域総合整備財団常務理事)
小川 登美夫

平成 21 年度 指定管理者実務研究会 報告書

目 次

第 1 章 本研究会について	1
第 2 章 指定管理者制度の導入状況.....	3
第 3 章 指定管理者制度の導入・非導入の判断基準	7
3-1. 現状と課題.....	7
3-2. 判断基準の事例	8
3-3. 指定管理者制度の導入・非導入の判断基準のあり方	11
第 4 章 指定管理者の公募・非公募の判断基準	13
4-1. 現状と課題.....	13
4-2. 判断基準の事例	14
4-3. 指定管理者の公募・非公募の判断基準のあり方	16
第 5 章 指定管理者の適切な公募スケジュール	18
5-1. 現状と課題.....	18
5-2. 公募スケジュールの事例.....	19
5-3. 公募スケジュールの設定のあり方	25
第 6 章 募集時に公表すべき文書・資料と記載事項	27
6-1. 現状と課題.....	27
6-2. 指定管理者の募集時に公表すべき文書等	28
6-3. 募集時に公表すべき文書等の概要と作成のあり方.....	29
第 7 章 応募者との適切なコミュニケーションのあり方.....	46
7-1. 現状と課題.....	46
7-2. 応募者との適切なコミュニケーションのあり方	47
第 8 章 指定管理者の再指定において特に留意すべき事項～まとめ～	52
参考資料 1：自治体委員発表資料	55
参考資料 2：自治体委員の所属する自治体の指定管理者ガイドライン比較.....	67
参考資料 3：静岡県における指定管理者制度（官民連携シンポジウム資料）	72
別紙 1 本研究会の開催概要.....	82
別紙 2 指定管理者実務研究会名簿.....	83

第1章 本研究会について

(1) 研究会設置の目的

(財)地域総合整備財団では、自治体が指定管理者制度を運用する際の課題・問題の解決のため、平成17年度から有識者による事例研究会を設置するとともに、研究成果を自治体に情報提供するため、セミナー等を開催している。また、昨年度からは実務研究会を設置し、自治体等の取組事例を参考にしながら協定書の締結のあり方など、実務の研究を行ってきた。

今年度においても当該実務研究会を設置し、自治体等の取組事例を参考にしながら実務の研究を行った。

※参考 過去の研究会テーマ

- ・平成17年度：指定管理者制度導入施設の評価
- ・平成18年度：指定管理者制度における適切なインセンティブ
- ・平成19年度：再指定に向けた課題と教訓
- ・平成20年度：指定管理者制度における協定のあり方

(2) 平成21年度研究テーマ「指定管理者制度における募集手続きのあり方」

平成15年9月に指定管理者制度が導入され、6年が経過した。多くの自治体においては、平成18年度より本格的に導入されているが、指定期間を3～5年とするケースが多く、平成21年以降、いわゆる二巡目の指定管理者の選定手続きが進められているところである。

指定管理者制度の運用の具体的事項については、基本的に自治体に委ねられている。このため、各自治体では、初期の導入の経験を踏まえて独自に同制度の運用改善を図っている。しかし、現実的にはまだ多くの問題点や課題が残されており、いまだ試行錯誤の過程にある。それらの課題の一つとして、適切な指定管理者を選定するための募集手続きを挙げることができる。

適切な指定管理者を選定するためには、審査基準のあり方も重要であるが、その前提として募集手続きが適切に行われることが不可欠である。募集手続きについては、各自治体が定めるガイドラインや手引き等にて、選定手続きや作業スケジュールを明記している。それらは、各自治体の方針や実情に応じてまちまちであり、各自治体の裁量により運用されているという状況である。

本研究会においては、そのような着眼点をもちながら計4回の研究会を開催し「指定管理者制度における募集手続きのあり方」をテーマとして次の個別の課題について議論を進めてきた。

- ①指定管理者制度の導入・非導入の判断基準等
- ②指定管理者の公募・非公募選択の判断基準等
- ③適切な指定管理者候補の選定スケジュール
- ④募集時に公表すべき文書・資料と記載事項
- ⑤公募段階における応募者との適切なコミュニケーションのあり方

今年度の研究会では、上記を踏まえ、各自治体において、最適な指定管理者を選定するために必要な事項として、指定管理者制度の導入、募集手続き、スケジュール等に関する基本的事項を整理するとともに、主要な問題点を把握し、その解決に向けて一定の方向性を示すことを目的としている。

第2章 指定管理者制度の導入状況

(1) 指定管理者制度の導入状況について

指定管理者制度の導入状況については、総務省自治行政局行政課が平成16年度より「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査」を実施し、その動向を把握することができる。第2章では、平成21年度調査（以下、「今回調査」）及び平成18年度調査（以下、「前回調査」）の調査結果から自治体における指定管理者制度の動向を概覧する。

※表中の は、前回調査よりも増加・上昇した数値を示しており、 は、前回調査よりも減少・低下した数値を示している。

(2) 指定管理者導入施設の状況

今回調査時点での指定管理者の導入施設数については、70,022施設となっており、平成18年度調査から8,457施設の増加となっている。

図表1 指定管理者導入施設の状況（各自治体別）

	調査年度	株式会社	財団法人等	公共団体	公共的団体	NPO法人	その他	合計
都道府県	H18	318 4.5%	5,524 78.0%	260 3.7%	474 6.7%	63 0.9%	444 6.3%	7,083 100.0%
	H21	771 11.2%	2,915 42.4%	310 4.5%	2,086 30.3%	154 2.2%	646 9.4%	6,882 100.0%
指定都市	H18	426 7.7%	2,949 53.2%	0 0.0%	1,829 33.0%	69 1.2%	267 4.8%	5,540 100.0%
	H21	989 15.6%	2,655 42.0%	2 0.0%	2,106 33.3%	116 1.8%	459 7.3%	6,327 100.0%
市区町村	H18	6,018 12.3%	13,791 28.2%	71 0.1%	25,415 51.9%	911 1.9%	2,736 5.6%	48,942 100.0%
	H21	8,615 15.2%	13,705 24.1%	122 0.2%	25,632 45.1%	2,041 3.6%	6,698 11.8%	56,813 100.0%
合計	H18	6,762 11.0%	22,264 36.2%	331 0.5%	27,718 45.0%	1,043 1.7%	3,447 5.6%	61,565 100.0%
	H21	10,375 14.8%	19,275 27.5%	434 0.6%	29,824 42.6%	2,311 3.3%	7,803 11.1%	70,022 100.0%

また、いわゆる株式会社・NPO法人など純然たる民間事業者が指定管理者として指定された施設は、前回調査に比べ各自治体ともに軒並み増加している。これと対照的に財団法人等が指定される施設は、各自治体で減少傾向にある。財団法人等の出資法人が公の施設の管理運営を担う状況から民間事業者へとシフトしている傾向が見られる。

自治体別の全体の導入状況の推移を見ると都道府県のみが前回調査よりも指定管理者導入数が減少している。これは、都道府県が多く所管する公営住宅において、従来は指定管理者制度を活用していたが、平成17年6月の公営住宅法の改正によって導入された管理代行制度の導入によって指定管理者制度から管理代行制度への変更が行われ、都道府県における指定管理者制度導入数の減少につながったものと考えられる。

管理代行制度とは…

公営住宅法で定められている制度。行政区域内の公営住宅について、他の自治体や地方住宅供給公社による管理の代行を可能とし、地域における公営住宅や地方住宅供給公社の賃貸住宅を一体的に管理することにより、一層の効率化と地域の実情に応じたきめ細かな対応を可能とするために創設されたもの。

(3) 指定管理者の選定手続別状況

公募により指定管理者を選定している数は、都道府県と指定都市は57.9%、市区町村については36.0%で、全体として見ると前回調査から10ポイント以上、上昇している。なお、公募による選定手法の具体的な内訳を見ると、「外部中心の合議体」による選定の割合が指定都市を除く各自治体ともに前回調査よりも上昇している。

図表 2 指定管理者の選定手続別状況（各自治体別）

	調査年度	公募				非公募	その他	合計
		外部中心の合議体	職員中心の合議体	その他	小計			
都道府県	H18	2,218 61.2%	812 22.4%	595 16.4%	3,625 100%	3,353	105	7,083
					51.2%	47.3%	1.5%	100%
指定都市	H21	3,057 76.8%	404 10.1%	521 13.1%	3,982 100%	2,801	99	6,882
					57.9%	40.7%	1.4%	100%
市区町村	H18	1,838 68.0%	625 23.1%	241 8.9%	2,704 100%	2,270	566	5,540
					48.8%	41.0%	10.2%	100%
合計	H21	2,268 64.2%	1,102 31.2%	162 4.6%	3,532 100%	2,248	547	6,327
					55.8%	35.5%	8.6%	100%
合計	H18	3,192 27.6%	6,811 58.8%	1,581 13.6%	11,584 100%	32,286	5,072	48,942
					23.7%	66.0%	10.4%	100%
合計	H21	7,141 34.9%	11,215 54.8%	2,122 10.4%	20,478 100%	31,535	4,800	56,813
					36.0%	55.5%	8.4%	100%
合計	H18	7,248 40.5%	8,248 46.0%	2,417 13.5%	17,913 100.0%	37,909	5,743	61,565
					29.1%	61.6%	9.3%	100%
合計	H21	12,466 44.5%	12,721 45.4%	2,805 10.0%	27,992 100.0%	36,584	5,446	70,022
					40.0%	52.2%	7.8%	100%

指定管理者導入施設の選定基準、選定手続、選定理由の公表の状況については、全体的に指定管理者制度の導入件数が増えているために公表・未公表ともに件数は増えている（都道府県以外）。一方、公表割合で見ると「選定手続」や「選定理由」は「公表」の割合が全体的に増えているものの、「選定基準」の公表については、前回調査に比べ「未公表」とする割合が微増している。これは、前回調査では、施設ごとの具体的な選定の基準・手続ではなく、条例、規則及び要綱等に定めた一般的な基準の事前公表状況を調査したことによるものと考えられる。

図表 3 選定基準の事前公表（各自治体別）

		選定基準の事前公表					
		公表		未公表		小計	
都道府県	H18	6,866	96.9%	217	3.1%	7,083	100.0%
	H21	4,613	67.0%	2,269	33.0%	6,882	100.0%
指定都市	H18	4,659	84.1%	881	15.9%	5,540	100.0%
	H21	4,795	75.8%	1,532	24.2%	6,327	100.0%
市区町村	H18	20,956	42.8%	27,986	57.2%	48,942	100.0%
	H21	25,193	44.3%	31,620	55.7%	56,813	100.0%
合計	H18	32,481	52.8%	29,084	47.2%	61,565	100.0%
	H21	34,601	49.4%	35,421	50.6%	70,022	100.0%

図表 4 選定手続の事前公表（各自治体別）

		選定手続の事前公表					
		公表		未公表		小計	
都道府県	H18	5,252	74.1%	1,831	25.9%	7,083	100.0%
	H21	4,659	67.7%	2,223	32.3%	6,882	100.0%
指定都市	H18	4,004	72.3%	1,536	27.7%	5,540	100.0%
	H21	4,697	74.2%	1,630	25.8%	6,327	100.0%
市区町村	H18	19,339	39.5%	29,603	60.5%	48,942	100.0%
	H21	26,690	47.0%	30,123	53.0%	56,813	100.0%
合計	H18	28,595	46.4%	32,970	53.6%	61,565	100.0%
	H21	36,046	51.5%	33,976	48.5%	70,022	100.0%

図表 5 選定理由の公表（各自治体別）

		選定理由の公表					
		公表		未公表		小計	
都道府県	H18	6,712	94.8%	371	5.2%	7,083	100.0%
	H21	6,292	91.4%	590	8.6%	6,882	100.0%
指定都市	H18	4,142	74.8%	1,398	25.2%	5,540	100.0%
	H21	4,774	75.5%	1,553	24.5%	6,327	100.0%
市区町村	H18	17,128	35.0%	31,814	65.0%	48,942	100.0%
	H21	26,860	47.3%	29,953	52.7%	56,813	100.0%
合計	H18	27,982	45.5%	33,583	54.5%	61,565	100.0%
	H21	37,926	54.2%	32,096	45.8%	70,022	100.0%

今回調査では、指定の取消しや業務停止等の措置がとられた件数についての調査が行われたが、全体で 2,100 件という結果となっており、そのうち「指定取消」は 672 件となっている。

図表 6 指定取消し等措置件数

	指定取消	業務停止	期間満了 取止め	合計
都道府県	10	0	309	319
指定都市	40	0	378	418
市区町村	622	8	733	1,363
合計	672	8	1,420	2,100

(4) 指定管理者制度導入施設の指定期間別状況

指定管理者の指定期間の状況については、全体の約半数の施設が 5 年の指定期間を設けている。次に、3 年の指定期間としている施設が多く見られる。全体の 9 割以上が 3～5 年の指定期間を設定している。一方、10 年以上の指定期間を設けている施設が全体の 5% を占めており、特に市区町村で採用されている数が多い。

図表 7 指定管理者制度導入施設の指定期間別状況

(単位：施設、%)

区分	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
1 年	70	1.0%	84	1.3%	777	1.4%	931	1.3%
2 年	44	0.6%	135	2.1%	968	1.7%	1,147	1.6%
3 年	3,931	57.1%	871	13.8%	18,042	31.8%	22,844	32.6%
4 年	310	4.5%	2,684	42.4%	4,311	7.6%	7,305	10.4%
5 年	2,457	35.7%	2,399	37.9%	28,285	49.8%	33,141	47.3%
6 年	4	0.1%	14	0.2%	300	0.5%	318	0.5%
7 年	9	0.1%	1	0.0%	89	0.2%	99	0.1%
8 年	9	0.1%	7	0.1%	79	0.1%	95	0.1%
9 年	1	0.0%	17	0.3%	179	0.3%	197	0.3%
10 年以上	47	0.7%	115	1.8%	3,783	6.7%	3,945	5.6%
合計	6,882	100.0%	6,327	100.0%	56,813	100.0%	70,022	100.0%

※各区分の上位 3 位までを網掛けをしている

第3章 指定管理者制度の導入・非導入の判断基準

3-1. 現状と課題

全国の自治体における指定管理者制度の導入・非導入については、以下のような現状と課題が見られる。

- ・ 類似の施設であっても、自治体によって、指定管理者制度の導入・非導入の基準及び実際の対応が異なっている。
- ・ 指定管理者制度の導入・非導入のメリット、デメリットの検討を十分に行わず判断基準が不明確な自治体においては、施設毎に適切な管理手法（直営又は指定管理者制度）が選択されず、効果的かつ効率的な管理が実現できない可能性がある。

3-2. 判断基準の事例

(1) 導入・非導入の判断基準

指定管理者制度の導入・非導入の判断基準に関しては、多くの自治体が、指定管理者制度の積極的な導入を前提としつつ、特別な事情が認められる場合には指定管理者制度を導入しないこととしている。そして、指定管理者制度を導入しない具体的な理由については、各自治体の作成したガイドライン等に定められている。指定管理者制度導入の対象外とされている場合について、主なものを以下に示す。

- ① 道路法や学校教育法等の法令により、施設に関する業務を行う主体が自治体等に限定されており、指定管理者制度の導入が不可能な場合

ア) 解説

道路や学校など、関係法令により、施設に関する業務を行う主体が、自治体等のみに限定されている施設がある。これらについては、指定管理者に管理を委ねることができないため、指定管理者制度の導入対象外としている。

イ) 規定例

<横浜市>

- 個別法により指定管理者制度の適用が認められない施設

<広島市>

- 個別の法律等により指定管理者が行うことができる業務が限定されており、当該業務のみを指定管理者に管理させるのでは非効率であるもの（市場、道路、河川等）

- ② 施設のあり方・運営形態を検討中である場合

ア) 解説

施設のあり方については、自治体が十分な整理・検討を行う必要がある。その上で、施設の目的を達成するためにどのような運営形態が望ましいかを検討すべきである。そのため、現時点で検討段階にある施設は、指定管理者制度導入の対象外としている自治体が見られる。

イ) 規定例

<広島市>

- 施設の運営方法等を継続して検討する必要がある、当面直営とすることが適当であるもの（広島市の場合、墓地や児童館が該当）

<浜松市>

- 概ね5年以内に廃止を予定している施設

<沖縄県>

- 廃止又は譲渡を予定し、若しくは検討している公の施設であって、廃止又は譲渡のために必要となる事務事業を執行することとしているもの
- 県の設置した公の施設で、その事業が地方公営事業として運営され、又は今後地方公営事業とすることを検討しているもの

<倉敷市>

- 短期の内に政策の方針変更が見込まれる施設

(2) 導入・非導入の判断基準（より慎重な検討が必要なもの）

上記以外にも、指定管理者制度を導入しない条件として、次のようなものが見られる。ただし、次に掲げる基準は、客観性に乏しいとの指摘もあり、仮に自治体の判断により運用する場合には、慎重を期す必要がある。

③自治体自らが管理を行うのが適切と判断した場合

ア) 解説

公平性や公益性が極めて高い等の理由や行政の政策上の観点から、自治体が直接に業務を行うことが望ましいとして、指定管理者制度導入の対象外としている自治体が見られる。

イ) 規定例

<倉敷市>

- 市民にとって特に重要なサービスを提供する施設で、市が責任をもって直接提供する必要がある施設
- 政策的な企画立案を実施し、施設管理と分離することができない施設

<浜松市>

- 市が直接実施すべき業務と一体として管理している施設

<北九州市>

- 特定の施策を実施するために、市民団体、地域団体等との連携や育成が優先される施設

④指定管理者として適切な団体が存在しないと自治体が判断した場合

ア) 解説

当該施設の管理を適切に行える技術、経験、ノウハウを有している指定管理者が存在しないと確認された場合、指定管理者制度導入の対象外としている自治体が見られる。ただし、実際はそうした団体が存在しない根拠を示すことは難しいと考えられる。

イ) 規定例

<横浜市>

- 指定管理者として適切な民間事業者が存在しないことが明らかな場合など、市の直接的関与が必要であると判断される施設

<新潟市>

- 本市以外の受け皿がなく、公募しても指定管理者として適切な団体がない（見込めない）施設

<豊橋市>

- 行政以外に同様サービスを提供する民間事業者等が存在せず、民間参入の可能性がないもの

(3) 導入・非導入の検討方法に関する取組み

指定管理者制度の導入・非導入の検討は、できるだけ客観性を保って行う必要がある。そのため、例えば、他都市の事例研究や、民間事業者等に対する業務受託の可能性に関する事前調査（サウンディング）などを行っている事例（倉敷市、袋井市、津山市）¹も見られる。また、導入・非導入の決定方法に関しては、施設所管部署が決定する場合と、第三者委員会等で決定する場合とが見られる。

¹事前調査（サウンディング）では、施設のあり方（目的）、管理運営方法、業務範囲、リスク分担等について、市民をはじめ、事業を担う可能性のある民間事業者などから広く意見を募集する。これにより、指定管理者の選定における公募・非公募の検討の際に、判断の参考となる情報を得ることができると考えられる。

3-3. 指定管理者制度の導入・非導入の判断基準のあり方

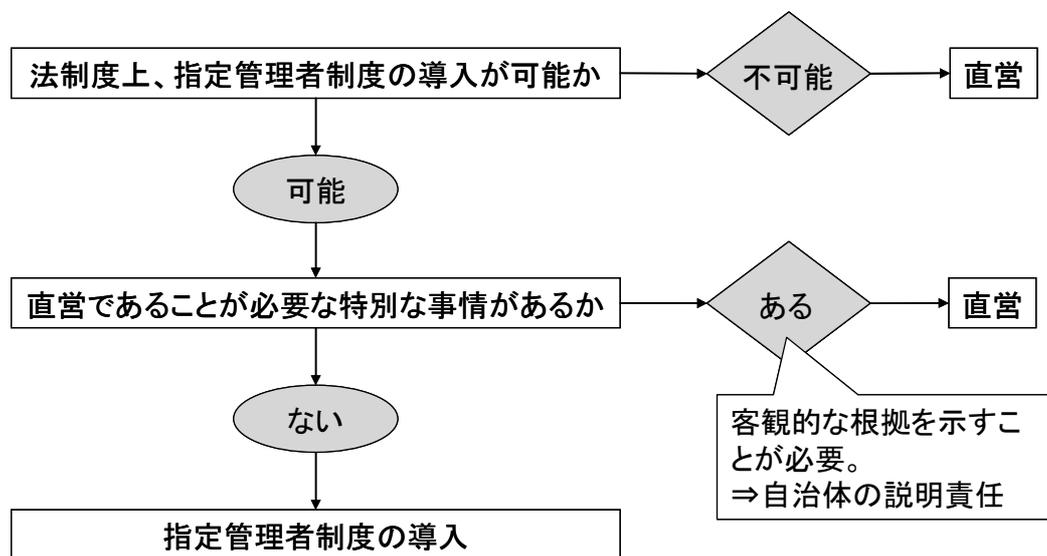
(1) 導入・非導入の判断基準のあり方

前節の内容を踏まえ、指定管理者制度導入・非導入の判断基準の視点（ポイント）は、次のように整理することができる。

指定管理者制度の導入・非導入の判断基準の視点（ポイント）

- 現行法制度において指定管理者制度の導入が可能か。
- 施設のあり方の検討中であるなど、暫定的に指定管理者制度の導入を見送る理由があるか。
- 自治体が自ら管理を行う合理性や特別な理由があるか。
- 指定管理者制度の導入により効率化やサービス向上が見込めるか。
- 他の制度（例：公営住宅法における管理代行制度）との比較から、指定管理者制度の導入が適当と考えられるか。
- 指定管理者として適切な団体が存在するか。

上記の判断基準をもとに、指定管理者制度の導入・非導入の検討フローを示す。



図表 8 指定管理者制度の導入・非導入の検討フロー

実際の検討においては、住民に対する自治体としての説明責任を十分に果たせるように、詳細かつ客観的な検証を行った上で判断がなされることが望まれる。

(2) 導入・非導入の決定方法

指定管理者制度の導入・非導入の決定に関する留意点は、次のように整理することができる。

- ・ 指定管理者制度の非導入を決定する場合には、できるだけ客観的な根拠を示す必要がある。
- ・ 客観的根拠を示すにあたっては、第三者委員会等による検討過程を経るなどし、その妥当性を判断する必要がある。
- ・ 特に、サービスの質に関連する検討を行う場合には、施設の設置目的や、施設を利用する市民等の視線に立って検討を行うことが重要である。
- ・ また、自治体毎の特性を踏まえ、担当部署での独断とならないよう、必要に応じて検討過程において首長が直接関与する仕組みや議会等が制度導入の決定をチェックする仕組みを導入し、最適な管理手法の選択を行うことも有効である。

第4章 指定管理者の公募・非公募の判断基準

4-1. 現状と課題

(1) 公募の原則

指定管理者制度の目的である、「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間事業者の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ること」を達成するためには、適切な指定管理者を選定することが必要である。従って、指定管理者の選定においては、公正かつ透明性が確保された選定手続きにより、十分な審査を行った上で選定することが必要である。

この点については、「指定管理者の運用について」（平成19年1月31日付けの総務省自治行政局長通知）においても、複数の事業者から事業計画書を提出させる旨を明示している。すなわち、指定管理者の選定においては、公募過程を経ることが原則であることを十分に認識しておく必要がある。

(2) 現状と課題

指定管理者制度の公募については、全国の自治体における事例を概観すると、主に以下のような現状と課題が挙げられる。

- ・ 類似の施設であっても、自治体によって、指定管理者の公募・非公募の判断基準及び実際の対応が異なる。
- ・ 特に、これまで外郭団体が管理してきた施設については、外郭団体の設立の意義や外郭団体職員の雇用問題などから、非公募とされてきた施設も多い。
- ・ 非公募とすることについて、その理由を十分説明されていない場合もある。
- ・ 公募・非公募の判断基準が不明確な自治体においては、適切な管理者が選択されない恐れがあり、効果的かつ効率的な管理が実現できない可能性がある。

4-2. 判断基準の事例

(1) 公募・非公募の判断基準

指定管理者の選定に関して、自治体で公表しているガイドライン等の事例では、「4-1 (1) 公募の原則」と同様に、公募による指定管理者の選定を原則とする旨が明示されている。一方、諸般の事情により例外的に非公募による選定を行う（特命指定、随意指定等と称している場合もある）旨も示され、その理由や条件が示されている事例もある。非公募による指定管理者の選定を行う場合（理由）としては、以下のものが挙げられる。

公募・非公募の判断基準の事例（1）

- ① 現状が直営の施設又は非公募の施設で、近い将来に廃止又は譲渡が見込まれる場合
- ② 指定取り消しなどにより、緊急に指定管理者を選定しなければならない場合
- ③ 指定管理者の公募を行ったが、民間事業者からの応募がなかった場合
- ④ 公募により選定された指定管理者の再指定の場面において、当該指定管理者が一定の条件（モニタリング結果が優良など）を満たした場合に、指定期間の更新を行う場合²

(2) 公募・非公募の判断基準（より慎重な検討が必要なもの）

上記以外にも、非公募による指定管理者の選定を行う場合（理由）として、次のようなものが見られる。ただし、次に掲げる基準は、客観性に乏しいとの指摘もあり、仮に自治体の判断により運用する場合には、慎重を期す必要がある。

公募・非公募の判断基準の事例（2）

- ⑤ 地域性が高く、住民団体による管理が最も適していると自治体が判断した場合（例：地域の公園やコミュニティ施設など、利用者の実態をよく理解した団体が指定管理者となるほうが、効果的に管理を行うことができる場合が考えられる。）
- ⑥ 管理を行う適切な担い手が特定の団体以外に存在しないと判断した場合（例：高い専門性やノウハウが必要な水道や病院、長く地元住民団体が管理をしており、今後ともコミュニティを維持するために必要な公園や集会所などが考えられる。）

² こうした制度としては、例えば、「倉敷市における更新制の公募」がある。この制度は、当初公募（更新制の公募であることを明示）により選定した指定管理者が一定の条件を満たした場合に、当該指定期間満了後、引き続き非公募により当該指定管理者を再指定（指定期間の更新。ただし、議会の承認が必要。）する方法のことである。倉敷市ではガイドラインにおいて、こうした方法を採用することも可能としている。（参考資料1を参照）

⑦施設の性質上、市民生活に直結するもので、大規模災害発生等の緊急時対応が必要と判断した場合（例：水道や下水道などのライフラインが該当すると考えられる。）

（３） 公募・非公募の検討方法に関する取組み

指定管理者の選定における公募・非公募の検討は、指定管理者制度の導入・非導入の検討と同様にできるだけ客観性を保って行う必要がある。そのため、例えば、他都市の事例研究や、民間事業者等に対する業務受託の可能性に関する事前調査（サウンディング）などを行っている事例（倉敷市、袋井市、津山市）³も見られる。また、公募・非公募の決定方法に関しては、施設所管部署が決定する場合と、第三者委員会等で決定する場合とが見られる。

³事前調査（サウンディング）では、施設のあり方（目的）、管理運営方法、業務範囲、リスク分担等について、市民をはじめ、事業を担う可能性のある民間事業者などから広く意見を募集する。これにより、指定管理者の選定における公募・非公募の検討の際に、判断の参考となる情報を得ることができると考えられる。

4-3. 指定管理者の公募・非公募の判断基準のあり方

(1) 公募の原則と非公募の判断基準のあり方

指定管理者の選定は、公募により行うことが原則であることを、ここで再度確認する。その上で、非公募の判断基準の視点（ポイント）として、次の項目を挙げることができる。

指定管理者非公募の判断基準の視点（ポイント）

- 業務遂行の上、特殊なノウハウや専門性が必要とされるか。その場合、適切な指定管理者が特定の団体に限定されるのか。
- 利用者との関係性を維持する必要性はあるか。その場合、適切な指定管理者が特定の団体に限定されるのか。
- 緊急時対応などで迅速かつ的確な対応が必要とされるか。その場合、適切な指定管理者が特定の団体に限定されるのか。
- 緊急に指定管理者を選定しなければ、施設管理上問題が発生することはないか。（公募及び再公募において適当な申請者がなかった場合など）

公募過程を経ないで指定管理者を選定する場合には、その決定に際し、客観的な根拠を示す必要がある。上述のポイントの中でも、特に「特殊なノウハウや専門性」、「利用者との関係性」「緊急時対応などで迅速かつ的確な対応」が本当に特定の団体に限定されるのか等について、他都市の事例や民間事業者へのサウンディングを行って、十分に検証する必要がある。

適切な指定管理者を選定するためには、総務省通知で公募を原則としていることから、非公募とする場合には非公募にしなければならない理由について十分な検証を行い、その根拠を示す必要がある（自治体の説明責任を果たすことが求められる）。特に、コストの妥当性、業務の効率性、サービスの質について、非公募とすることによる利点がありうるのか十分な検討をすることが求められる。

なお、非公募の場合、指定管理者の選定の段階で非公募とする理由を公表するだけでは、十分に説明責任を果たしたとは言い難い。

説明責任を果たしたとするためには、事後、実際の運営状況について、モニタリングの結果を公表するなどして、コストの妥当性、業務の効率性、サービスの質などの観点を含めて、非公募の理由が妥当であったことを証明する必要がある。

(2) 公募・非公募の決定方法

第3章の指定管理者制度の導入・非導入の場合と同様に、公募・非公募の決定にあたっては、以下の点に留意する必要がある。

- ・ 指定管理者の選定において、非公募とする場合には、できるだけ客観的な根拠を示す必要がある。
- ・ 特に、施設の特特殊性により特定の団体に限定されるかどうかを検討する場合には、客観的な根拠が不可欠である。
- ・ 客観的な根拠を示すにあたっては、第三者委員会等による検討過程を経るなどし、その妥当性を判断する必要がある。この際に自治体は、施設の役割や実情について、正確に説明することが必要である。
- ・ また、自治体毎の特性を踏まえ、担当部署での独断とならないよう、必要に応じて議会などが非公募とした理由をチェックする仕組みを導入し、最適な管理手法の選択を行うことも有効である。

第5章 指定管理者の適切な公募スケジュール

5-1. 現状と課題

指定管理者の適切な公募スケジュールについては、全国の自治体における事例を概観すると、主に以下のような現状と課題が挙げられる。

- ・ 公示から提案書の提出の締切までの期間は、1ヶ月以上確保して公募されるケースが多くなっている。
- ・ 事業分野や施設機能に関係なく、全庁的に一律に公募スケジュールが組まれていることがあり、施設の特性に合わせた公募ができず、最も適した管理者を選定できない可能性がある。
- ・ 一方で、指定の議決を得てから、実際の業務を始めるまでの準備、引継ぎ期間が十分に確保されていないケースもある。準備、引継ぎ期間が十分に確保できないと、万全の体制で管理をスタートすることができない恐れがある。

5-2. 公募スケジュールの事例

(1) 標準的なスケジュール

指定管理者の公募・選定プロセスは、大きく「管理のあり方の検討」、「条例改正」、「公募準備」、「公募及び選定」、「管理運営準備」の5つの段階に分類することができる。自治体のガイドライン等を見ると、公募のプロセスとスケジュールは共通した傾向が見られ、指定管理期間が4月に開始する場合には、以下のように整理することができる。

図表 9 公募・選定プロセス（指定管理期間が4月に開始する場合）

	内容	時期
①管理のあり方の検討	<ul style="list-style-type: none"> 施設の存続、廃止 管理主体（直営、指定管理者） 選定方法（公募、非公募） 	前年度中
②条例改正	<ul style="list-style-type: none"> 設置条例の制定・改正 	前年度2月議会 or 当該年度6月議会
③公募準備	<ul style="list-style-type: none"> 募集要項・選定基準等の作成 	当該年度4月～6月
	<ul style="list-style-type: none"> 債務負担行為の設定 	当該年度6月議会 or 当該年度12月議会
④公募及び選定	<ul style="list-style-type: none"> 公募の周知・説明会開催・質問回答 	当該年度7月
	<ul style="list-style-type: none"> 提案書（申請書）の受付 	当該年度8月
	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者候補の決定 	～当該年度10月
⑤管理運営準備	<ul style="list-style-type: none"> 仮協定書の締結 	当該年度11月
	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者の指定の議決 	当該年度12月議会
	<ul style="list-style-type: none"> 協定書の締結 	～当該年度1月
	<ul style="list-style-type: none"> 事前訓練・引継ぎ 	～当該年度3月

図表 10 公募・選定スケジュール（指定管理期間が4月に開始する場合）

	前年度	当該年度			
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月
① 管理のあり方の検討	存廃／管理主体／選定方法		6月議会で条例改正も可能だが、議決を得られないと公募を延期する必要がある		
② 条例改正	条例改正：2月議会	(条例改正：6月議会)			
③ 公募準備		募集要項等作成 債務負担行為：6月議会		候補を選定後、債務負担行為の議決も可能だが、議決を得られないと再公募の可能性も	
④ 公募及び選定			公告等 申請締切 選定		
⑤ 管理運営準備				仮協定 指定議決：12月議会	協定締結 引継

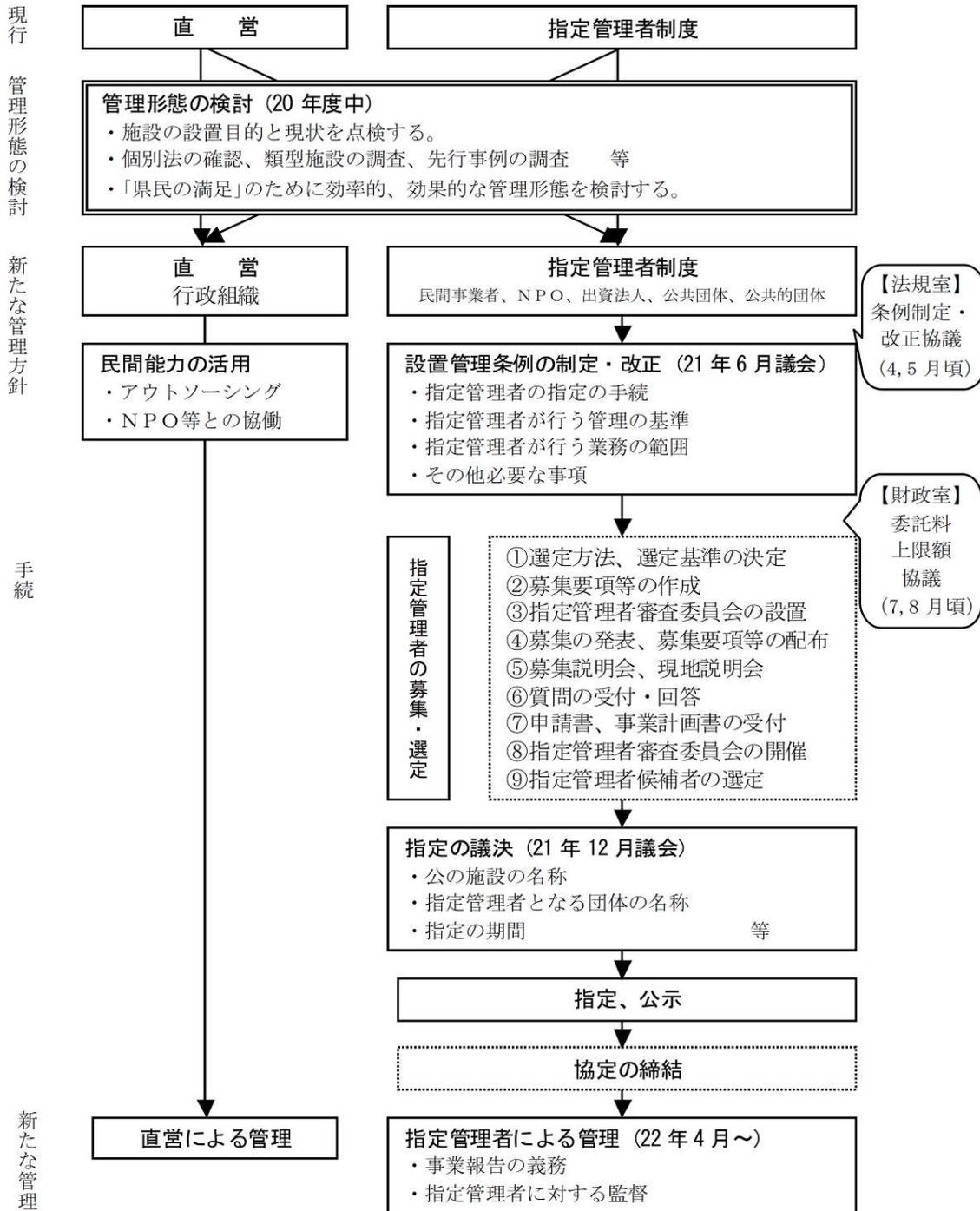
(2) 公募スケジュールの考え方の事例

参考として、次頁以降に本研究会参加自治体における公募スケジュールについての考え方を示す。

図表 11 公募の流れ・スケジュール（静岡県）

1 導入・再指定の手続（標準的なスケジュール）

管理形態の見直しから指定管理者制度導入及び再指定の手続は次のとおりです。



注) 指定管理者制度中、点線枠で示した手続については、法令に定めがないので個々の施設の実情にあわせて設定します。

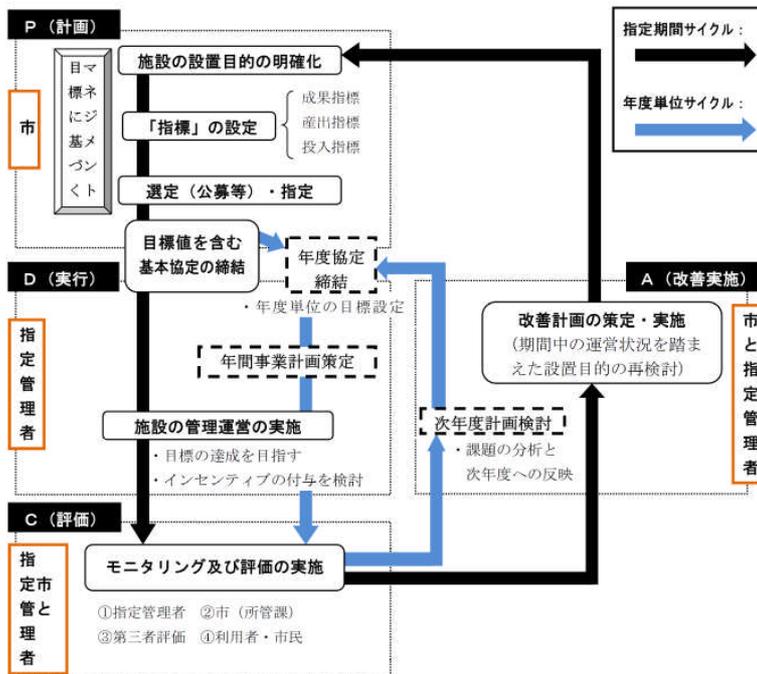
注) 法規室及び財政室との協議日程は20年度の例です。詳細については、各室に御確認ください。

図表 12 公募の流れ・スケジュール（横浜市）

主な手続	具体的な手続
条例改正	・設置条例の制定・改正について市会への付議
↓	
公募	・公募要項の作成 ・十分な周知期間を設けてホームページ等で広く公募
↓	
選定	・応募者へのヒアリングの実施 ・選定委員会で客観的な選定基準に基づき選定
↓	
指定の議決	・指定管理者、指定期間等について市会への付議
↓	
協定締結	・指定の通知 ・告示 ・協定の締結
↓	
適正な管理運営の確保	・毎年度終了後、事業報告書及び翌年度の事業計画書の提出 ・利用者の声の聴取など管理の実態把握 ・必要に応じて指導等の実施

指定管理者制度適用施設のマネジメントシステム

「指定期間」と「年度単位」の2つの期間のPDCAサイクルによって、各施設の管理運営の持続的・継続的改善を目指す。



「共創の原則」の適用

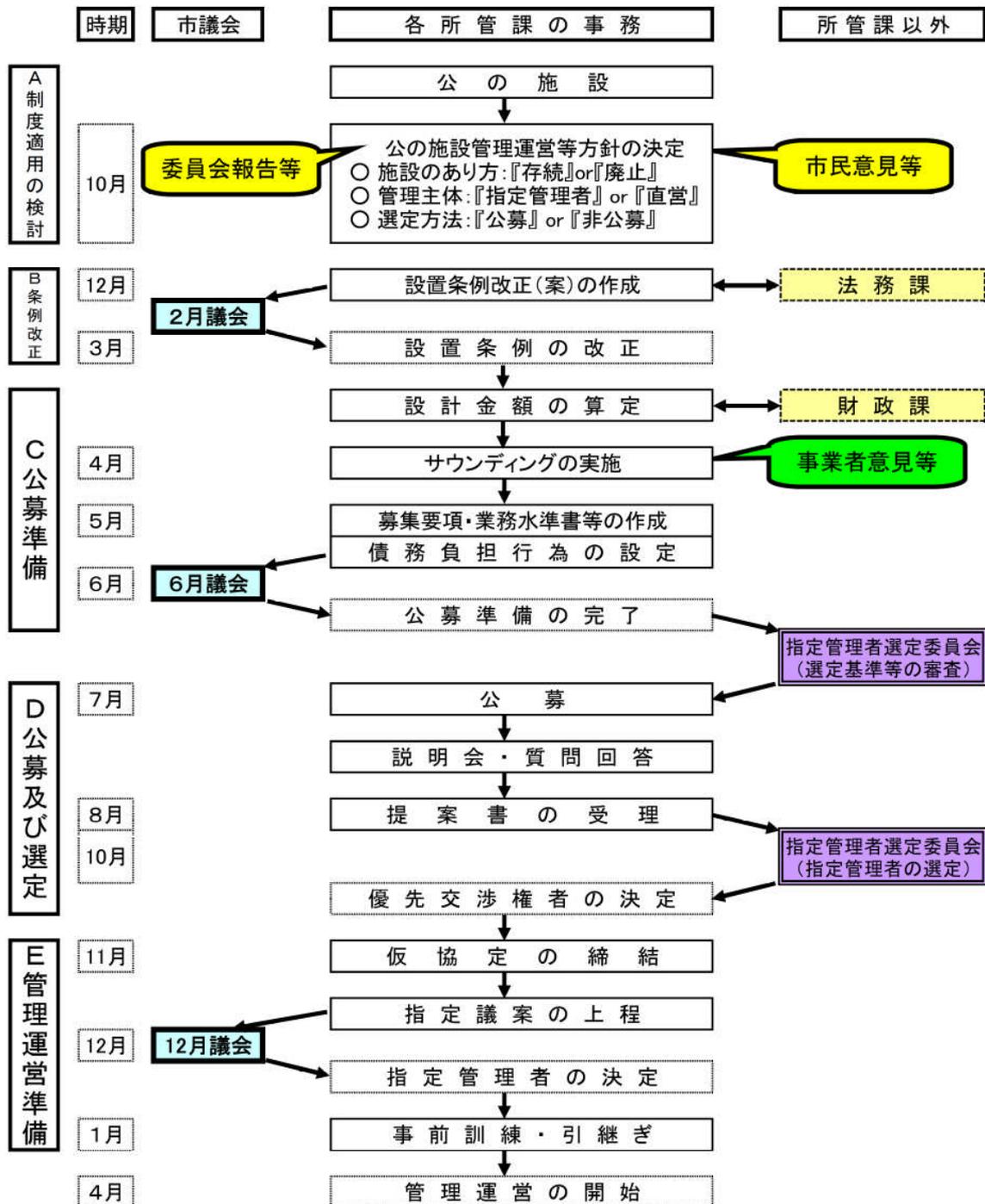
- a 対等・対話の原則
- b 目標共有の原則
- c アイデア保護と透明性確保の原則
- d 役割分担と責任明確化の原則

「共創の視点」の導入

- a 市民・利用者の視点
- b 財務の視点
- c 成長・発展の視点
- d 地域・社会の視点

図表 13 公募の流れ・スケジュール（倉敷市）

2 指定管理者制度適用事務の流れ

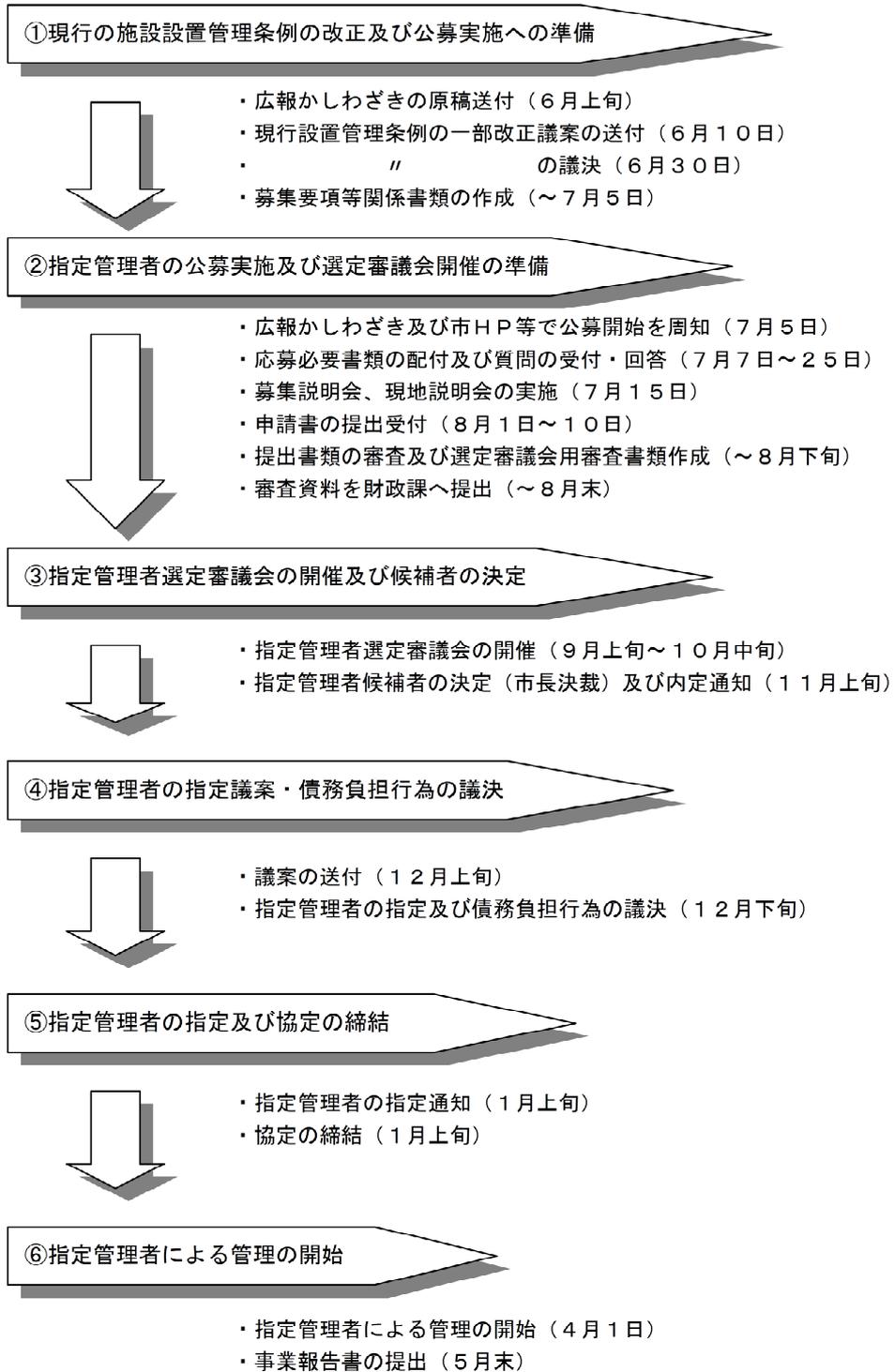


※ 大規模施設については、事前訓練・引継ぎの期間を6ヶ月程度とし、諸手続を繰り上げることとします

図表 14 公募の流れ・スケジュール（柏崎市）

指定管理者制度導入に係る基本スケジュール例

※制度の新規導入で公募案件、12月議会での指定議決を想定



5-3. 公募スケジュールの設定のあり方

指定管理者の公募スケジュールとして、以下の点について留意すべきと考えられる。

①管理のあり方の検討

当該施設の存続・廃止や直営・指定管理者、公募・非公募の判断は、全体のスケジュールを想定すると、公募を行う前年度中に終えておく必要がある。

②条例の制定・改正

全体のスケジュールを想定すると、前年度 2 月議会で議決を得ておくことが望ましいが、遅くとも当該年度 6 月議会までに終える必要がある。

③予算調整

財政担当との正式な予算調整は、条例の制定・改正後、公募前までの間に行うことになるため、条例の制定・改正前から財政担当と事前の調整を行っておく必要がある。

④公募準備

募集要項等作成等の公募準備は、条例の制定・改正と並行して、当該年度 6 月中までには終えておくことが望ましい。それまでの間に応募が想定される事業者などに対し、適宜、サウンディングを実施し、募集要項や予算要求に反映させることも有効と考えられる。

⑤債務負担行為の設定

一般的には、指定と合わせて（12 月議会）債務負担行為を行う自治体が多い。ただし、12 月議会で議決を得られなかった場合は、再公募等の可能性もあるため、翌年度 4 月からの管理開始に影響が大きいことに留意する必要がある。なお、自治体によっては、PFI 事業のように、予算措置として公募前（6 月議会）に債務負担行為の設定を行うケースもある。

⑥指定管理者の公募開始（公告等）

当該年度 7 月頃には公募を周知し、周知から最低でも 1 ヶ月程度の期間を確保して提案書の受け付けを行う。その間、説明会開催や質問回答等を行い、応募者とのコミュニケーションに努めることが重要である。

また、大量の施設が公募される場合、応募者が短期間で個々に対応するのは難しいため、スケジュール上、応募者が集まらないという事態も考えられる。そこで、例えば、前期・後期という形に分けて募集・選定することや、民間事業者の対応のしやすさなどを考慮して、自治体の中でも指定管理期間の開始時期をずらすなどの工夫により、募集の時期を分散させることも有効である。

さらに、運営計画の作成に十分な時間が必要な施設、応募者の構成に調整が必要な施設については、公募から提案書の提出の締切までの期間を通常よりも確保するよう配慮する必要がある。

なお、指定されてから、実際の管理を始めるまでに十分な引継ぎや準備が必要な施設については公募時期を早め、指定の議決時期を早める必要がある。特に博物館や美術館、文化ホール等では、企画展や興行誘致のため、例えば、管理を始める2年前に公募選定し、1年以上の準備期間を設けることも有効な場合がある。

⑦提案書（事業計画書）の審査

外部委員などを入れて行うことが有効であり、事務局による資格審査や審査委員が提案書（事業計画書）を読み込んで採点をするを考えると、提案書締切から選定まで1ヶ月程度を確保しておくことが望ましい。

⑧仮協定の締結

選定後、指定の議決前に候補者と自治体の間で締結する必要があり、1ヶ月間程度で合意する必要がある。

⑨指定管理者の指定

新たな指定管理者に業務が引き継がれる場合、引継ぎの期間を十分に確保する必要がある。そのことを勘案すると、当該年度12月議会までに終えることが望ましい。

⑩本協定の締結

議決後、候補者と自治体の間で締結するが、細かい事項については、議決前から協議を行い、迅速に本協定を締結できるようにしておく必要がある。

⑪引継ぎ等

新たな指定管理者を指定する場合、適切に業務の引継ぎが行われることが重要である。事前準備・引継ぎには、少なくとも3ヶ月程度の期間を確保することが望ましい。施設の種類や業務の内容によっては、より長い引継ぎ期間を確保する必要もあることに留意する。

第6章 募集時に公表すべき文書・資料と記載事項

6-1. 現状と課題

募集時に公表すべき文書・資料及び記載事項については、全国の自治体における事例を概観すると、主に以下のような現状と課題が挙げられる。

- ・ 募集公告については、多くの自治体において自治体のホームページで募集要項などが公開されるようになり、公平性、透明性に配慮がされるようになった。
- ・ 一方、地方都市などの注目度が低い自治体では、公募をしても応募者がいないケースもあり、周知方法を工夫する必要がある。
- ・ 募集要項等の資料については、当初に比べ記載される内容も充実してきている。
- ・ 一方で、管理の基準や審査基準、協定書（案）などの資料については、必ずしも公表資料が十分でないケースも見られる。
- ・ 例えば、審査項目などは公表されていても、配点まで公表されていないケースも見られる。
- ・ また協定書（案）については、公表されているケースの方が稀となっている。
- ・ サービス提供にあたって、指定期間中の指定管理者のモチベーションを維持、向上させるためのインセンティブの仕組みを応募条件に盛り込むことも有効と考えられる。
- ・ 履行保証は指定管理者が安易に撤退しないためのものであるが、大規模な事業者でなければ対応できない可能性もあり、応募条件において十分検討する必要がある。
- ・ 各都市の税務署によって公租公課の考え方が異なっており、提案書における事業費の見積りに混乱が生じていた。
- ・ 指定管理者の選定結果を市民に説明する責任のため提案書を全て公表にすると、事業者の知的財産権の侵害につながる恐れがある。

6-2. 指定管理者の募集時に公表すべき文書等

指定管理者の公募において、当該施設におけるサービスの向上とコストの削減を期すべく民間事業者の創意工夫による自由な提案を促すためには、民間事業者が積極的に参加するための判断材料となる必要な情報を公募時に提供することが求められる。

募集の際に公表する資料は、サービス水準や指定管理料の基準となるものであるが、単に基本的な情報を提供するだけでなく、応募者の立場を理解した情報提供を踏まえる必要がある。すなわち、指定管理者として選定された民間事業者側と行政側の認識の不一致により選定後の協議が難航するといった事態などを未然に防ぐことができる。

こうした資料の公表に当たっては、曖昧で抽象的な表現や捉え方によって判断が異なる表現を避け、具体的な記述とすることを前提として、次のような事項を、最低限盛り込む必要がある。

- ・どのような施設か（施設概要等）
- ・指定管理者にはどのようなことが求められるのか（ミッション）
- ・いつまでに何をすればよいのか（公募スケジュール）
- ・何ができて何ができないのか（仕様・要求水準）
- ・どのようにして選ばれるのか（審査基準）
- ・責任の範囲・所在はどのようになるのか（リスク分担）
- ・応募には何を提出すればよいのか（提出書類等）

具体的には、指定管理者の募集時に公表すべき文書・資料として、主に以下のものが必要と考えられる。

指定管理者の募集時に公表すべき文書・資料

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 募集要項② 管理の基準（仕様書）③ 審査基準④ 協定書案（リスク分担表を含む）⑤ 様式集※ その他事業や施設に関連する資料（図面、情報、データ等） |
|--|

なお、②～⑤の文書・資料については、独立した資料とせず①募集要項の中に記載することも想定される。

6-3. 募集時に公表すべき文書等の概要と作成のあり方

(1) 募集要項

1) 記載すべき事項

募集要項とは、公募時に指定管理者を募る際に用意する応募の条件や募集する内容の概要を記載したものを指す。募集要項には、一般的に、指定管理者を公募する趣旨、公募の概要、管理対象施設の概要、指定管理者が行う業務の範囲、自治体の施策等との関係、公募手続等を記す必要がある。具体的には、主に次の事項の記載が必要と考えられる。

募集要項で示すべき事項

- ①施設の設置目的と指定管理者に期待する役割（当該施設への制度導入に何を求めるか）
- ②施設の概要（名称、所在地、施設規模、事業概要等）
- ③指定管理者が行う業務の範囲
- ④指定期間
- ⑤管理運営に要する経費（委託料の考え方、利用料金収入の取扱い等）
- ⑥申請資格等（実績、地域要件等）
- ⑦指定管理者募集スケジュール（現地説明会、質問回答、提案書提出、プレゼンテーション、選定結果の通知、協定締結、議会承認等）
- ⑧申請の手続き（申請方法、申請書類等）
- ⑨指定管理候補者の選定方法
- ⑩モニタリングの実施方法
- ⑪リスク分担にかかる事項（協定書案等）
- ⑫指定の取消しにかかる事項（取消しの条件、取消し時の措置に関する事項等）
- ⑬公租公課の扱い

2) 記載にあたっての留意点

① 設置目的

募集要項で示す設置目的は、施設の設置主体としての自治体が、施設の運営を通して地域住民により良いサービスを提供するという行政サービス向上の視点を応募者が理解するためにも重要な項目である。

そのため、設置目的については、できるだけ具体化して応募者に伝えることが必要である。ここでいう設置目的の具体化とは、指定管理の対象となる施設の設置条例の

一条文として規定されているような単なる抽象的、総花的かつ観念的な目的を羅列するだけではなく、サービスの提供に当たって、どのような点を最も重視し、どのような効果を期待し、将来的に施設にどのような位置づけを与えていくのか等を明確に示すことである。また、それらは設置主体の自治体の行政計画等に示される基本施策との連動性等もあわせて示されることが望ましい。

また、施設の設置目的に基づき、指定管理者に期待する役割を併せて示すことも求められる。曖昧な施設の設置目的だけを提示し、施設管理の基本方針を応募者に提案させると、結果として「安かろう、悪かろうの施設の管理」あるいは「本来期待している事業の実施」がなされない可能性もある。

「応募者の創意工夫」という言葉に安易に依拠せずに、確固とした設置目的を示した中で、民間事業者の自由な提案を求めることが必要である。

② 業務の範囲

応募者に示すべき業務の範囲としては、指定管理者として必ず行うべき業務の範囲（「管理の基準」については後述）と、応募者の提案に基づいて実施可能な業務の範囲（自主事業の範囲）がある。

これらの業務の範囲は、指定管理者が指定管理料等を積算する際に不可欠であり、詳細に規定しておくことが望ましい。業務範囲が曖昧な表現では、行政側が期待する業務が履行されないだけでなく、応募者もリスクが高いと判断して応募しないことも考えられる。

また、指定管理者が行う自主事業については、施設の特長や設置趣旨等から実施が認められない業務などがある場合には事前に規定し、選定後に自主事業の範囲について再度、行政側と民間事業者側が協議を行うことないようすることが求められる。なお、指定管理者が行う自主事業は、「自主事業の性質が施設の目的外の利用とみられる場合は別途行政財産の用途又は目的外の使用の許可を得ること」や「本業務の実施を妨げない範囲において行われること」、「指定管理者の責任と費用において実施すること」などを規定し、あくまでも本来業務の遂行が主目的であり、実施の責任は指定管理者であることを明らかにしておく必要がある。

③ 経費に係る考え方

民間事業者から適切な見積りを得るためには、施設の運営に係る事業規模を明確に示すことも有効と考えられる。事業規模については、施設の前年度及び過去複数年の経費や将来的な事業の考え方等を提供し、応募者に適切な規模感を把握させることが必要である。事業費の規模感が伝わらないと、提案において行政側が想定する予定額（予算額）を超える提案が提出される可能性があり、再公募等の事態に陥りかねない。特に新規施設など過去のデータがないような施設については、情報提供に配慮するこ

とが重要である。

自治体によっては、当該指定管理業務に対する予算や指定管理料の上限額を明示している場合もある。その場合であっても経費の積算のための情報提供は不可欠であるとともに、慎重かつ綿密な積算を行う必要がある。

また、指定管理料の一部（光熱水費など）について精算を行う場合などには、予め明示することが求められる。その他、新設の施設の場合や、利用料金制としており料金収入が大幅に減少するなどの事態が生じたときの補填措置を行う場合には、その旨について記載する必要もある。

④ リスク分担

リスク分担に関しては、少なからず混乱している状況が見受けられる。例えば、物価変動リスクを民間事業者が分担している場合などである。リスク分担については、「リスクの発生を防ぐことのできる能力を有するものがその管理を行い、リスクが発生し損害が生じた場合は、その責めに帰すべき事由を有するものが負担する」というのが基本的な考え方であり、それにより発生するリスクを最小化することが最大の目的である。リスク分担は、事前にその考え方を応募者と共有しておく必要があるため、募集要項の段階で事業の実施過程において想定される主なリスクについて、予め自治体と指定管理者の間の分担を示すことが不可欠である。

前述した物価変動に関しては、天災などと同様に自治体と指定管理者の双方が管理を行なうことができないリスクであって、こうした種類のリスクを指定管理者だけのリスクとすることは適切ではない。一定割合又は一定額までを指定管理者のリスクとし、それを超える場合は、自治体のリスクとすることが適切である。

リスク分担については、公募段階では「リスク分担表」として示されることが一般的である。本来は、募集要項の段階で協定書案が提示されていることが望ましいが、それができない場合には、募集要項においてリスク分担を示しておくことが必須である。なお、過度のリスクを民間事業者側に負わせると、そのリスク分が指定管理料に転嫁されコスト増となる場合もあるので、施設の規模や全体の収益構造を勘案して設定する必要がある。ただし、施設修繕の責任分担のあり方については、施設の安全管理に直結することから慎重な整理が必要であり、問題が発生した場合の迅速対応の観点からもリスク分担はできるだけ明確化する必要がある。

リスク分担について明示すべき事項の例

○修繕リスク

- ・ 想定される修繕工事の区分
- ・ 個々の修繕工事に関する自治体と指定管理者の分担とその判断基準
- ・ 規定にない修繕工事が発生した場合の費用負担の決定方法

○物価変動リスク

- ・自治体と指定管理者の分担とその判断基準
- ・一定基準以上の物価変動が発生した場合の費用負担の決定方法

⑤ 引継ぎ及び準備行為

管理開始前に引継ぎや研修などの準備行為を詳細に行う必要がある場合には、その内容やかかる経費の支払の有無について募集要項等に詳細に記載する必要がある。指定管理期間終了後に再選定されなかった場合、事後の管理者との間での業務の引継ぎへの協力について明示しておく必要がある。また、施設の設計書や概要書をはじめ、設備機器の取扱説明書や備品台帳等、施設を適正に管理するために必要な資料についても引き継ぐ体制を整えるとともに、特に備品等については、リストアップと在庫の確認をさせるよう規定しておく必要がある。

また、施設の予約等を伴う業務の場合は、現行の指定管理者が受け付けた次期指定管理者の指定期間以降の予約についても同様に引き継ぐこととし、管理者の変更により利用申込者が不利益を被らないよう配慮する旨の記載も求められる。

頻繁に利用しないため行政側でもすべてを把握しきれていない書類もあり、施設において必要な書類は、次のように重要書類としてひとつにまとめ、順次引継ぎを行いやすい体制を整備しておくことも有効である。

重要書類として保存すべき書類一覧（例）

- ①引継ぎ事項
- ②備品調書
- ③工事完成図
- ④工事竣工図
- ⑤各種保証書
- ⑥保守に関する説明書
- ⑦各種取扱説明書
- ⑧機器仕様一覧
- ⑨各種機器性能試験成績書
- ⑩諸官庁許可証
- ⑪諸官庁届出書類
- ⑫その他特に注意すべき事項

⑥ モニタリングの実施

モニタリングとは、施設の維持・管理と提供サービスの質・量・内容を円滑に把握・測定及び評価すべく、指定管理者の業務に対する適正な評価と改善指導等を行うことを目的としたものである。モニタリングの方法・内容によっては指定管理者にとって負担になる部分があるため、モニタリングの内容、頻度（年〇回）、時期（年度末、四半期毎）などについて明示しておく必要がある。モニタリングには主に次のような種類があるが、それぞれの実施の有無や内容等については個別の募集要項に明示しておく必要がある。

モニタリングの種類

① 日常モニタリング

日常業務が法令・協定書・仕様書・提案書等に従って適正に行われているかをチェックし、適正な業務の履行を確保することを目的として行うものをいう。

② 定期モニタリング

施設の維持管理や提供サービスの状況や経年変化を把握し、施設の適切な維持管理による経費の削減やサービスの向上を図ることを目的として行うものをいう。

③ 随時モニタリング

定期モニタリングの結果に基づき指導を行った場合の改善の確認、又は苦情・事故が発生した場合の改善を図ることを目的として、随時に行うものをいう。

④ 第三者によるモニタリング

定期モニタリングに替えて、指定管理者が第三者に依頼してモニタリングを行うものをいう。

また、モニタリングの結果等の対応についても次のように事前に示しておくことが求められる。

モニタリングの結果等の対応の示し方

① 改善指示・命令

各モニタリングの結果、問題が発見された場合、文書によりその是正又は改善を指示する。指定管理者が当該指示に従わない場合や是正等を行わない場合は、文書により指定管理者の指定の取消しや期間を定めて業務の全部又は一部の停止を命じることができる。

② 次回選定の評価への反映

モニタリングの結果、優良と認めた事業者、更に努力が必要と認めた事業者等に

については次回の選定時に加減点を行うことができる。

⑦ 指定の取消

指定管理者の責めに帰する事由がないにもかかわらず、指定の期間の途中で指定を取り消した場合には、その行為に対し、国家賠償法の不法行為に当たるとして、賠償請求がなされる恐れもある。そのため、事前にその取り扱いについて募集要項等で周知しておく必要がある。

指定の取消しには、業務開始前に指定の取消し事由に該当したため当該指定が取消しとなる場合がある。また、コンソーシアムを形成して応募してきた民間事業者の事業体のうち一部の事業者が指定の取消し事由に該当した場合に、再度公募とするのか、当該取消し対象となった民間事業者を入れ替えて非公募により指定を認めるのか⁴といった判断もあるため、その点についても留意する必要がある。

また、指定期間中に指定の取消しが行われた場合は、次の指定管理者が指定されるまで施設管理の空白期間が生じてしまうことになるため、直営に戻すなどの対応が必要である。ただし、取消を行っても効力発生時期までは管理業務を継続することとして、次の指定管理者への引継ぎまでの誠実な対応の義務を明示しておくことも有効である。なお、「指定の取消し」に伴う損害が自治体側に生じる場合は、当該指定管理者に損害を請求することにも留意しておく必要がある。

(2) 管理の基準（仕様書）

1) 記載すべき事項

業務の範囲とサービス水準を具体的に示すことが必要であり、主に次の事項の記載が必要と考えられる。管理の基本方針は、施設の設置目的の項でも述べたように応募事業者側の提案事項として扱う場合もあるが、施設の目的や提供するサービスにおいて自治体の目指す方向性はあらかじめ明示しておくことが望ましい。

管理の基準の項目（例）

- 管理にあたっての基本方針
- 運営（主として事業のソフト面の管理）に関して指定管理者が行わなければならない業務の基準
- 維持管理（主として施設のハード面の管理）に関して指定管理者が行わなければならない業務の基準

⁴ この場合も議会議決は必要である。

2) 記載にあたっての留意点

運営・維持管理に関して指定管理者が行わなければならない業務の基準では、仕様発注と性能発注の違いに留意した基準の設定が必要である。なお、仕様発注とは、発注者が事業手法などの詳細な仕様を定め、請負者にその履行を求める発注方式である。一方で、性能発注とは、一定の要求水準を満足できれば施設の運営方法の詳細などについては民間事業者の裁量に任せる発注方式であり、民間事業者の創意工夫等によりコスト縮減が期待されるものである。特に、維持管理業務については、仕様を具体的に示す（床清掃：○回／日）か、あるいは性能を示す（利用者に対して常に衛生的な環境が保たれていること）かにより、求めるサービス水準を明確にする必要がある。

図表 15 仕様発注と性能発注の違い

	仕様発注	性能発注
要求水準の記載例	手摺り、什器備品、カウンター、椅子の拭き掃除を行うこと。 (朝夕1回)	利用者が触れる部分は常に清潔な状態が保たれていること。汚れ発見時には即時簡易清掃を行うこと。 (目安：15分以内)
事業者側の提案例	要求水準に基づき拭き掃除を朝夕1回、実施いたします。	手摺り、什器備品、カウンター、椅子を始め朝夕1回拭き掃除を実施します。また、常駐職員による施設巡回チェックを行い、軽微な汚れについては即時簡易清掃を行い施設の美観を保ちます。

(3) 審査基準

1) 記載すべき事項

公平性、透明性の観点から、次のような審査基準を明確に公表しておく必要がある。

審査基準の項目（例）

- 審査方法（審査体制、評価決定方法等）
- 審査項目（提案内容、実施体制、実績、指定管理料等）とその配点

2) 記載にあたっての留意点

記載にあたっての主な留意点は、次のとおりである。

- ・ 審査委員については、審査の透明性を高めるために公表する場合と審査員に応募者が接触する可能性を生じさせないためにも、選定後公表する場合があります、施設の特性を踏まえて自治体で判断する必要がある。
- ・ 優先交渉権者が選定後（指定後）の細目の協議が不調だった場合又は選定後（指定後）に欠格事由に該当したために選定が取り消された場合などは、次順位者と交渉の上再度選定することを明示しておく必要がある。
- ・ 審査委員会等で審査した結果、施設の管理を行うに相当と認められる者がいないと判断された場合の取り扱いについても（再度公募又は直営実施）明示しておくことが望ましい。

(4) 様式集

1) 記載すべき事項

申込資格、経営状況、申請者としての適格性、提案内容の確認・審査を行うための様式集を予め示すことが重要である。庁内全体の審査を効率的・整合的に行うため、できるだけ様式集の共通化を図ることが有効と考えられる。

様式集の項目（例）

- | |
|---|
| <p>1) 申請資格に関する書類</p> <ul style="list-style-type: none">○法人等の概要○法人等の定款、寄附行為、規約その他これらに類する書類○法人等の登記事項証明書○法人等の事業計画書○役員名簿○欠格事由に該当しない旨の申立書 <p>2) 経営状況に関する書類</p> <ul style="list-style-type: none">○法人等の決算報告書、収支計画書○法人等の財産目録○納税証明書 <p>3) 申請者としての適格性を示す書類</p> <ul style="list-style-type: none">○有資格者の名簿（一定の資格を求める場合）○特定業務に係る実績内容を証する書類 |
|---|

4) 事業を実施するにあたっての提案書類

- 指定管理者指定申請書
- 施設管理に係る基本方針（基本的な考え方、応募者の構成等）
- 人員体制
- 運營業務の実施方針（広報、利用促進、利用者支援等）
- 維持管理業務の実施方針（保守管理、清掃、警備等）
- 自主事業等の実施方針
- 指定期間内の年度ごと及び合計の収支計画書

2) 記載にあたっての留意点

記載に当たっての主な留意点は、次のとおりである。

- ・ 様式集の作成に当たっては、審査項目と対応させて、具体的に何を提案してもらうのか、何枚以内で記載させるのか等を明確にすることが必要である。
- ・ 応募者が法人の場合、申請資格に関する書類、経営状況に関する書類については、法人の種類によっては適当な書類がない場合もあるので、以下のとおり法人類型ごとに提出を受ける書類を変えることも有効である。

法人類型ごとの提出書類

- 株式会社(非上場企業。上場企業の子会社等で非上場の場合を含む。)
 - ・ 法人税申告書一式（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書を含む）
 - ・ 今後の資金繰り表（作成している場合）
- 株式会社（上場企業）
 - ・ 有価証券報告書一式
- その他の法人等（財団法人、社団法人、社会福祉法人等）
 - ・ 計算書類一式（収支計算書、正味財産増減計算書、貸借対照表、財産目録等）
 - ・ 外部の会計監査人による監査報告書（監査を受けている場合）

- ・ また、コンソーシアムの形態で応募するグループがあることが予想されるため、各業務の担当団体や担当する人員数などについても、具体的に記載するよう定めることが審査を行う上で有効となるため、様式集にてその旨を記載しておくことが有効である。

(5) 協定書（案）

1) 記載すべき事項

募集段階において、予め協定書（案）を公表し、事業条件の考え方を示しておくことが有効である。

協定書（案）の項目（例）

- | |
|-----------------------------|
| 1) 基本協定書（案）
2) 年度別協定書（案） |
|-----------------------------|

2) 記載にあたっての留意点

※協定書の記載については、平成20年度指定管理者実務研究会報告書を参照のこと。

(6) 事業や施設に関連する資料（図面、情報、データ等）

1) 記載すべき事項

業務の内容、事業条件等を明確とするために、特に以下の内容について詳細な参考資料を募集要項に添付するか、インターネット等で公表することが必要である。また、そのような公表が難しいような資料については、訪問等により応募者が閲覧できるようにしておくことが必要である。

データや資料の項目（例）

- | |
|--|
| ○施設関連資料（平面図、設備配置図等）
○施設の利用状況（利用者数、稼働率等）
○過去の事業収支（費目別金額）
○過去の改修工事の履歴（工事内容と費用等） |
|--|

2) 記載にあたっての留意点

記載に当たっての主な留意点は、次のとおりである。

- ・ 利用状況については、指定管理料の積算に必要な情報であるため、利用者数や稼働率等の情報を示すことが不可欠である。
- ・ 改修工事の履歴についても、指定期間内の修繕コストを積算する上で有効であるため、できるだけ詳細に示すことが有効である。

(7) その他、個別論点の考え方

1) 公租公課の考え方

公租公課については、事業者にとっては収支計画におけるリスクになることも考えられるため、事前に明示しておくことが望ましい。

図表 16 指定管理業務に関連する公租公課

種類	解説
消費税 地方消費税	◆ 指定管理料は、全額が消費税及び地方消費税の課税対象となる。ただし、社会福祉法上の社会福祉事業を扱う施設の場合は、消費税非課税となる場合があることに留意する必要がある。
印紙税	◆ 協定書は「請負に関する契約書」に該当するものではなく、総務省の見解では印紙の貼付は不要であると解されており、原則として印紙の貼付は不要と考えられる。
事業所税	◆ 利用料金制を適用している公の施設の管理運営事業は、事業所税の課税上は収益事業として扱われ、公益法人が指定管理者である場合も含めて事業所税の課税対象となる可能性がある。ただし、次のような場合は、非課税となる場合もある。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 利用料金制を採用し、併せて管理料の交付も受けている施設において主として利用料金等で収受することが見込まれる収入により公の施設の管理事業を行うと認められない場合 ・ 自治体と指定管理者との間で、公の施設における管理事業の結果生じた全ての利益を自治体に返還し、かつ、生じた損失の全てを自治体が補填する取り決め（清算方式）があるような場合
法人市民税 法人県民税	◆ 指定管理者として公の施設の管理運営を行う際、「法人」として、法人市民税・法人県民税（法人税割・均等割）が原則として課税される。

2) 提案書の扱い（知的財産権の保護の観点）

応募者が提出する提案書は、応募者の技術・知見・ノウハウの結晶であり、知的財産権としての性格を有するものである。指定された指定管理者の提案内容の概要や要点については市民や議会等に対して情報提供や説明を行っておく必要があるが、一方で、応募者の知的財産権の保護の観点も求められる。具体的には、応募者が提案した提案書自体については、公表・公開の対象外とすることなどが考えられる。

3) 履行保証の扱い

近年では、募集要項や協定書（案）において、契約保証や履行保証を求めるケースも増えてきた。契約保証や履行保証は、その名の通り、指定管理者による確実な業務履行を促すためのものである。特に、人の生命に係る施設や大規模な施設等、事業の継続性が極めて高い施設においては、適宜、活用することは有効である。

一方、小規模施設や、小規模団体が管理している施設については、契約保証や履行保

証が不要（或いは現実的に保証を得ることが不可能）な場合も考えられる。また、こうした保証を求めることは、応募者が提案する指定管理料の増額につながるということも理解しておく必要がある。

したがって、契約保証や履行保証の扱いについては、個別の事業毎に、その必要性や意義、費用的な面を勘案した上で、必要に応じて条件付けるということが現実的と考えられ、契約保証や履行保証を求める場合には、予めその旨を募集要項に示しておく必要がある。

4) 募集公告の方法

募集にあたっては、公平性、競争性を担保するにはより多くの事業者にも事業を周知して事業への参加を促すことが必要となる。

募集公告については、現在、多くの自治体で、「広報への掲載」や「ホームページへの掲載」「窓口での資料配布」等が実施されているが、それ以外の方法により、公告を行っているケースがある。募集内容を広く知らしめるためには、通常の方法以上に積極的な手法を活用する必要がある。

図表 17 公告の方法の分類

	一方向型	双方向型
通常の方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報への掲載 ・ ホームページ掲載 ・ 窓口での資料配布 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 募集説明会の実施
積極的方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ メールマガジン等の活用 ・ HP を活用した情報の集約化 ・ 専門誌への掲載 ・ 報道発表 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サウンディングの実施 ・ 現地説明会の実施 ・ 業界団体との対話

① 専門紙・業界紙への掲載

指定管理者制度の効用を発揮させるには競争環境の確保が必要であり、競争環境をつくるためには多くの民間事業者にも知らせ、参加の機会を与える必要がある。そのためには、関係する企業に焦点を絞った情報提供手法を講じるのが望ましい。例えば、民間事業者の専門紙・業界紙等に情報を投げ込むことにより、特定の業界に向けた情報発信を行うことが考えられる。

② インターネットを活用した指定管理者情報の提供

自治体によっては、指定管理施設の担当課ごとや案件ごとにインターネット上の情

報が散逸化しており、民間事業者にとって把握しづらい内容となっている場合が多い。競争性を担保するために多くの民間事業者へ情報を提供するためには、インターネット上の当該自治体のホームページ上で、当該年度に募集対象となる指定管理対象施設に加え、過去の募集したすべての指定管理対象施設名と指定期間を明示したり、今後の指定管理者の更新時期等が容易にわかる内容を提供するなどの対応が求められる。

(参考事例)

施設の利用条件についての記載例

2 南部防災館の特異性

南部防災館本館及び駐車場の用地及びまぜのおかオートキャンプ場管理棟は、所有者から貸付契約に基づき使用することとなるため、期間の途中であっても所有者から返還等の申し出があった場合は、当該土地、建物に係る指定管理の業務を除外することがある。

【出典】「徳島県立南部防災館管理運営業務要求水準書」（平成21年10月、徳島県）

指定管理料の規定例

イ 指定管理業務に係る委託料

県は、指定管理業務に必要な経費を、毎年度の予算の範囲内において、指定管理者に委託料として支払います。委託料の具体的な額や支払時期・方法等は協議の上、協定で定めます。なお、県の予算編成上の都合から、協定で定める各年度ごとの委託料支払額は平準化（指定期間中の全体委託料額を各年平均化）する場合があります。

* 指定管理業務開始前の準備経費（職員の事前雇用等）は、指定管理者が別途に負担していただきます。

【出典】「埼玉県営公園指定管理者募集要項」（平成21年8月、埼玉県）

業務開始前取消し（コンソーシアム形成時を含む）の規定例

11 業務開始前に管理の実施が困難になった場合における措置に関する事項

指定管理者の業務開始前までの期間に、指定管理者の候補者として選定された者又は指定管理者（以下「指定管理者等」という。）が、次の事項のいずれかに該当した場合は、指定管理者の候補者としての決定又は指定管理者の指定を取り消すこととします。なお、指定管理者等がコンソーシアムの場合は、代表団体が次の事項のいずれかに該当した場合に、指定管理者の候補者としての決定又は指定管理者の指定を取り消すとともに、構成員が該当した場合は、代表団体が当該構成員に代え、新たに他の構成員を協定に加えるなど、継続して業務を適正に遂行するための措置を講ずることができない場合に、同様に取り消すこととします。おって、指定管理者等が取消しとなった場合は、原則として「9 指定管理者の候補者の選定」において次点となった者を候補者として選定することとします。

(1) 愛媛県議会において指定に係る議案が否決された場合

- (2) 指定管理者等が倒産し、若しくは解散したとき又は資金事情の悪化等により、業務の履行が確実でないと認められる場合
- (3) 社会的信用を損なう行為等により、指定管理者等とすることが相応しくないと認められる場合
- (4) 指定管理者等が提出した書類に虚偽の記載があることが判明した場合
- (5) 正当な理由なくして協定の締結に応じない場合
- (6) この要項に定める申請資格を失い、又は申請資格がないことが判明した場合
- (7) その他指定管理者に指定することが不可能、又は著しく不相当と認められる事情が生じた場合

【出典】「愛媛県県営住宅指定管理者募集要項」（平成21年6月、愛媛県）

指定期間中取消し（コンソーシアム形成時を含む）の規定例

12 指定期間満了前の取消し

(1) 愛媛県による指定の取消し

愛媛県は、次の事項のいずれかに該当すると認める場合は、指定期間満了前に指定管理者の指定を取り消し、又は期間を定めて業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができることとします。

- ① 指定管理者が業務の履行に関し不正行為を行った場合
- ② 指定管理者が愛媛県に対し虚偽の報告を行い、又は正当な理由なく報告等を拒んだ場合
- ③ 指定管理者が協定内容を履行せず、又はこれに違反した場合
- ④ 自らの責めに帰すべき事由により、指定管理者から指定の取消しの申出があった場合
- ⑤ 指定管理者が次の事項のいずれかに該当する場合（指定管理者がコンソーシアムの場合は、代表団体が次の事項のいずれかに該当した場合、また、構成員が該当した場合は、代表団体が当該構成員に代え、新たに他の構成員を協定に加えるなど、継続して業務を適正に遂行するための措置を講ずることができない場合）
 - ア この要項に定める申請資格を失い、又は申請資格がないことが判明した場合
 - イ 資金事情の悪化等により、業務の履行が確実でないと認められる場合
- ⑥ 社会的信用を損なう行為等により、当該法人等を指定管理者とすることが相応しくないと認められる場合
- ⑦ その他愛媛県が必要と認める場合

(2) 指定管理者による指定の取消しの申出

指定管理者は、次の事項のいずれかに該当すると認める場合は、愛媛県に対し指定期間満了前に指定の取消しを申し出ることができます。この場合、愛媛県は、指定管理者との協議を経てその措置を決定するものとします。

<p>① 愛媛県が協定内容を履行せず、又はこれに違反した場合</p> <p>② 愛媛県の責めに帰すべき事由により指定管理者が損害又は損失を被った場合</p> <p>③ その他指定管理者が必要と認める場合</p> <p>(3) 業務の継続が困難となった場合の措置等</p> <p>愛媛県又は指定管理者は、次の事項のいずれかに該当する場合は、相手方に対して指定取消しの協議を求めることができるものとします。</p> <p>協議の結果、やむを得ないと判断された場合、愛媛県は指定の取消しを行うものとします。</p> <p>① 不可抗力その他愛媛県及び指定管理者のいずれの責めにも帰することができない事由により業務の継続が困難となった場合</p> <p>② 愛媛県が当該施設を廃止又は休止する場合</p> <p>③ 災害等の発生により、愛媛県が当該施設を避難施設等として使用する場合</p> <p>④ その他愛媛県又は指定管理者が必要と認める場合</p> <p>(4) 留意事項</p> <p>① 指定管理者の責めに帰すべき事由により、指定期間満了前に指定の取消しが行われた場合は、愛媛県に生じた損害は指定管理者が賠償するものとします。</p> <p>② 指定管理者は、指定期間満了前の指定の取消しが行われた場合、その事由の如何を問わず、次期指定管理者が円滑かつ支障なく業務を遂行できるよう、引継ぎを行うものとします。</p>

【出典】「愛媛県県営住宅指定管理者募集要項」（平成21年6月、愛媛県）

管理の基本方針例

<p>1. 基本方針</p> <p>クルーズ客船寄港時は、国内外から不特定多数が利用するため、クルーズ客船利用者の待合所の他、迅速な入国手続き、観光及び交通等の高度な情報提供サービスなど旅客ターミナルとしての機能が求められる。このため、港湾管理者と密接に連携を図り、税関等の官公庁や長崎港クルーズ客船受入委員会等と協働しながら、効果的かつ効率的な施設の運営をおこない、クルーズ客船の更なる利用促進を図る。</p> <p>クルーズ客船寄港時以外は、常盤・出島緑地（長崎水辺の森公園）と連携を図るなど、イベント事業を積極的に企画すること等により、県民の憩いと交流の場としての利用を促進する。また収入の増収を図るとともに、可能な限り運営コストの節減を図る。</p>
--

【出典】「長崎港松が枝国際ターミナルビル及び松が枝緑地指定管理者募集要項」（平成21年7月、長崎県）

自主事業の基準例

4 自主事業

施設の効果的活用や利用者の利便性の向上を図るため、指定管理者の責任と費用負担による事業（以下「自主事業」という。）を行うことができます。ただし、事業計画に基づき実施することとし、本業務の妨げにならない範囲及び公共性に配慮した事業であることとします。

【出典】「那覇市緑化センター指定管理者募集要項」（平成21年10月、那覇市）

提案内容の公表の方針例

⑧ 提出書類の取扱い・著作権

応募者の提出する書類の著作権はそれぞれ作成した団体に帰属します。なお、指定管理者の選定結果及び提案内容等を公表する場合、その他区が必要と認めるときには、区は応募者の承諾を得ず、無償で提出書類の一部を使用できるものとします。ただし、団体の財務に関する書類及び応募者の競争上の地位その他正当な利益を害する恐れがあると区が認める箇所については公表しません。

【出典】「江戸川区立図書館指定管理者募集要項（葛西図書館他3館）（平成21年5月、江戸川区）」

履行保証保険についての記載例

(5) 履行保証保険への加入の考え方

指定管理者が何らかの事由で施設の管理運営ができなくなった場合等に、市が保険金の受取りを請求できる「履行保証保険」があるが、以下の理由により、必ずしも加入を要しない。

- ① 管理運営の中断等が発生した場合の金銭補償のみであり、管理運営の継続を直接担保するものではないこと
- ② 与信の低い小規模事業者（NPO、任意団体等）は加入が認められない可能性が高く、「幅広い団体の参入機会の確保」という指定管理者制度の趣旨から逸脱する可能性が高いこと
- ③ 新たに発生する保険料負担に見合った便益が見込まれないこと

【出典】「横浜市指定管理者制度ガイドライン」（平成21年、横浜市）

第7章 応募者との適切なコミュニケーションのあり方

7-1. 現状と課題

自治体と指定管理者との協働やコミュニケーションは、適切な施設の管理・運用を行う上で不可欠であり、自治体としても十分に注力すべき事項である。これはとりわけ指定管理者の公募段階において重要であり、応募者からより優れた提案を引き出し、指定後のトラブルを事前に防ぐことにもつながる。また、住民団体や民間事業者と連携して、協働により、公の施設管理や運営を推進していく上でも、重要な事項である。ここでは、特に指定管理者の公募段階での応募者との適切なコミュニケーションのあり方について論じる。

なお、公募段階だけではなく、指定後のコミュニケーションはさらに重要であることは言うまでもない。

応募者との適切なコミュニケーションのあり方については、全国の自治体における事例を概観すると、主に以下のような現状と課題が挙げられる。

- ・ 参考資料として、設備関係の図面や改修履歴、利用者データ等が示されていないケースも多く、指定を受けて実際の業務をやってみないと実態がわからない。
- ・ 施設のバックヤード（管理諸室、機械室、倉庫、その他）など指定管理者しか入れないゾーンなどがあり、管理したことがない事業者にとっては、維持管理業務の全体像が事前に把握しにくい。
- ・ 募集要項が示されていても、それだけではわからない内容も多く、質疑応答の機会が設けられていないと、想定範囲でしか提案することができない。
- ・ 協定締結の協議に十分な時間が確保されていないと、コミュニケーションが十分取られずに自治体から示された条件のまま締結したり、具体的な対応方策を定めずに締結するケースもある。その場合、対応方策が不明確となり、後で自治体と指定管理者の間でもめる恐れがある。

7-2. 応募者との適切なコミュニケーションのあり方

(1) 基本的な考え方

応募者とのコミュニケーションに関して取り組むべき基本的事項として、以下の5点が挙げられる。

- ・ 募集要項等における必要情報の具備・提供
- ・ 十分な質疑応答の実施
- ・ 施設視察の実施
- ・ 提案書に対するヒアリング・プレゼンテーションの実施
- ・ 協定締結に十分な交渉の実施

以下では、それぞれの点について解説する。

1) 募集要項等の必要情報の具備・提供

募集要項等においては、まず、施設の設置目的、施設の現況情報、業務の範囲や実施条件等について、必要情報を網羅しておく必要がある。また、施設の管理に係る公共側の考え方、指定管理者に対する期待、高く評価したい提案のポイント等をできるだけ明確かつ具体的に示すことが重要である。(記載事項については、別途、第6章を参照のこと)。

また、施設に関する設計図面、改修履歴、過去の運営に関する文書や報告書(業務報告書、経理報告書、モニタリング報告書、備品リスト等)についても提供できるように準備しておく必要がある。これらは予め提供することが理想的ではあるが、部数の用意が大きな負担となることも想定される。そうした場合は、応募者からの要求に応じて情報提供を行えるよう準備しておくことが重要である。

2) 十分な質疑応答機会の設定

募集要項等は、いくら行政が入念に作成したものでも、必ず応募者には不明な点があると想定しておく必要がある。したがって、募集要項等を公表した後でも、適切な質疑応答の機会が設ける必要がある。質疑応答の実施に関する留意点は、以下のとおりである。

- ・ 募集要項公表から質問提出までに十分な期間を確保する。
- ・ 適切な回答を行う。(実質的に回答になっていない回答は行わない。)
- ・ 質疑応答は、最低1回、できるだけ2回実施する。
- ・ 回答の公表から、提案書の提出までの期間を十分に確保する。

具体的な質疑応答の方法としては、質問文書を応募者に提出させるなど文書形式で行う方法が一般的である。また、より具体的に民間事業者との意見交換を行うことが必要な場合には、対面式に質疑応答を行う方法も考えられる。この場合、施設視察と同じタイミングで行ったり、事前に質疑応答の候補日程を公表し民間事業者を募集するなどの方法により、効率的に質疑応答を行うことが考えられる。質疑応答の内容については、応募者固有のノウハウや知的財産に該当するものを除き、応募者に対する公平性の担保の観点から基本的に公表とすることが望ましい。

これらに留意し、適切な質疑応答を実施することにより、より優れた提案を受けることができるようになり、結果として自治体や市民により大きなメリットをもたらすものであることを認識する必要がある。

3) 施設視察機会の実施

施設の視察を十分に実施することは、応募者に対する具体情報を提供するほか、既存の管理者と新たな応募者の間の公平性の確保という観点からも重要である。特に、配水管や空調等の施設、機械室・倉庫などのバックヤード等については、一般来館による施設見学では確認できない。また、什器・備品等についても、文書・データ上のものと、実際のものとの一致、又は乖離について、現場で確認をすることは重要である。

4) 提案書に対するヒアリング・プレゼンテーションの実施

応募者がどの程度、当該施設、或いは施設の運営について理解しているか、提案内容は実際に実現できるのか、施設責任者（候補）は適切な人材であるか、といった点は、提案書のみからでは十分に判断ができない場合がある。また、提案のより詳細な部分について、確認を行う必要のある場合も多々あるものと考えられる。特に、近年では、応募者側の「提案書作成技術」は向上しつつあり、提案書の品質も均一化されつつある。したがって、提案書の評価にあたっては、応募者に対し、提案書に関するヒアリングを実施したり、プレゼンテーションの機会を設けることが重要である。

一方、ヒアリングやプレゼンテーションは、応募者にとって、自らの考えや提案をアピールできる格好の機会でもある。こうした自治体と応募者の直接的なコミュニケーションも、非常に重要なプロセスの一つといえる。

5) 協定締結に十分な交渉の実施

指定管理に関する協定は、自治体と指定管理者の役割や責任を定める重要な文書である。したがって、その締結に際しては、両者の間で十分な協議（交渉）が行われることが大切である。協議においては、以下の点が特に重要である。

- ・十分な協議の期間を設けること

- ・ 指定管理者の選定が行われた後に新たな条件や事実を示す「後出し・差し替え」をしないこと
- ・ 原則として、提案された指定管理料の引き下げ交渉を行わないこと（予算が限られている場合には事前に明示）

協議を円滑に進めるため、できるだけ協定書案は公募時に事前に示し、質疑応答において基本的な問題点や疑問について確認・解決しておくことが望ましい。

(2) 応募者とのコミュニケーションの充実に向けた検討

公募時のコミュニケーションの先進的な手法として、該当施設を管理する知見やノウハウを十分に有した指定管理者の存在や、応募者側の意向などを募集要項等の公募資料を公表する前に調査する手法がある。これら事前調査を行うことにより、応募者ゼロという事態や、民間事業者の認識とかけ離れた条件・仕様の設定を防ぐことが可能となる。例えば、独立採算型の運営形態とする場合などで、応募者が考えるリスクを事前に把握することによって、応募者が参入意欲を持つように事業条件を仕立てることも可能になり、また、新規施設などで公共側で管理ノウハウが十分に蓄積されていない場合には、既にノウハウや情報を持っている民間事業者の意見を聴取することにより、募集要項の作成を効率的に行うことが可能になると考えられる。そのため、可能な限り、事前調査を実施することが望ましいと考えられる。

例えば倉敷市では、公募前に民間事業者の意向を調査するサウンディング（市場調査）という取り組みを行っており、施設ごとに「指定管理者制度適用方針」を策定して市ホームページ上で公表し、応募希望者や市民から質問を受け付けている。（袋井市、津山市においても、事前の調査を行っている。）

倉敷市指定管理者制度事務マニュアルに記されているサウンディングの概要は以下の通りである。

- 意見聴取対象
 - ・ 応募者及び市民
- サウンディング対象施設
 - ・ 原則としてすべての施設（一部小さな施設は除く）
- サウンディングの目的
 - ・ 市民ニーズの把握（施設に対する市民ニーズの掘り起こし）
 - ・ 応募者のノウハウやアイデアの採用（応募者の意見聴取による事業条件等への反映）
 - ・ 応募者が考えるリスクの明確化（隠れたリスクの明確化）
 - ・ 応募者に関する情報の収集（応募予定者の有無の確認）
 - ・ 応募者への情報提供（早い情報提供による提案の質を向上）
- サウンディング期間

- ・ 実施方針公開から2週間程度
 - 具体的実施方法
 - ・ 実施方針（指定管理者制度適用方針）の策定・HP公開の後に、メール・文書による意見の聴取
 - 指定管理者制度適用方針に記載されている事項（倉敷市国民宿舎指定管理者制度適用方針より）
 - ・ 指定管理業務に関する事項
対象施設の情報、設置目的、指定管理期間、業務の範囲、管理基準、利用料金制の有無、自主事業の有無、事業スケジュール案、市の担当する業務の範囲
 - ・ 指定管理者の募集、選定に関する事項
選定スケジュール（案）、参加資格要件、選定基準（大まかな方針程度）、選定方法、選定結果の公表方法、想定される提案書類、著作権の取り扱い
 - ・ 指定管理者の責任の明確化等
リスク・責任の分担に関する考え方、リスク分担表（案）、市の指定管理業務の監理監督に関する考え方
 - ・ 指定管理業務の継続が困難となった場合の措置に関する事項
 - ・ その他本事業の実施に関し必要な事項
- （出典：倉敷市指定管理者制度事務マニュアル）

【その他参考事例（PFI 事業における競争的対話）】

上記サウンディングと似た取り組みとして、PFI 事業では、競争的対話と呼ばれる公共と応募者間のコミュニケーションの機会を設けている場合がある。競争的対話とは、大規模投資を行う事業において、なるべく民間事業者のノウハウを効果的に利用するためにどのような仕様書にするかを応募者と入札を開始する前に打ち合わせする仕組みである。

PFI の競争的対話とサウンディングとの違いとしては、自治体と応募者間の対話が行われるタイミングが、公募要項の公表後から入札手続きまでの間に設けられていることである。あらかじめ資格審査を通過した複数事業者との対話を行うことにより、自治体と応募者間の認識を詳細なレベルですり合わせを行うことができ、両者にとってベストのアウトプットの形を共有することができるメリットがある。例えば、病院などのように運営方法が複雑な施設の場合や、新施設において想定している仕様等が予算内に収まるか自治体側で判断しにくい場合などに、自治体と応募者で仕様等の内容のすり合わせを行うことができ、有効な手法であると考えられる。

ただし、競争的対話は検討プロセスでの応募者への負荷や対話に係るコストが大きいことから、指定管理者の選定プロセスでの適用については、事業規模や自治体の持っている施設管理ノウハウの程度等を踏まえて、その必要性や効果の検討が必要である。

PFI 事業である福岡市新病院整備等事業を参考に競争的対話の目的・手順の例を以下に示す。

●競争的対話の目的

- ・要求水準、事業契約・リスク分担等に関する官民双方の理解を共有化し、提案の質の向上を図ること
- ・書面による質疑応答では十分に伝わらない応募者からの質問の主旨、発注者からの回答の主旨を確認し、必要に応じて補足を行うことで、双方の意思疎通を図ること
- ・要求水準（買いたい物）と、提案概要（売りたい物）のすり合わせを行うことで、応募者が市のニーズを十分に理解することにより、思い違い提案をなくすこと

●競争的対話の対象

- ・参加資格審査の通過者

●競争的対話の回数

- ・応募者毎に複数回設定

●競争的対話の具体的方法

- ・事業契約・リスク分担、要求水準(維持管理)、要求水準（施設）などの主要な議題を定め、応募者がそれに関して疑義のある事項を書面で提出し、それを基に実施する
- ・各個別対話の内容は、原則非公開とするが、要求水準の実現に必要な条件変更であり、かつ、応募者の共通事項と市が判断した場合には、当該応募者の承諾の下で、事業契約書案や要求水準書等の入札書類の内容についての修正や変更を行い、全応募者へ公表する
- ・効果的な対話の実現に必要と応募者が判断した場合は、対話の席上での参考図面等の提示を認める
- ・対話の一環として、施設見学会等も行う

●競争的対話における留意点

- ・応募者間の公平性を保つとともに、良いところ取り（いわゆるチェリーピッキング(cherry picking)）を行わないという競争的対話の基本を厳守する。
- ・自治体は、他の応募者の提案内容及び情報を、当該応募者の同意なく公表しないものとする。なお、自治体と応募者は守秘義務契約（二者間合意形式）を締結した上で対話を実施する。
- ・最終回答及び公告資料等の最終修正期限は、提案締め切りから一定期間を設け、応募者の提案書作成期限を考慮したスケジュールとする。
- ・競争的対話のプロセスそのものは、提案審査に影響を与えるものではない。

（出典：福岡市新病院整備等事業公表資料より）

第8章 指定管理者の再指定において特に留意すべき事項～まとめ～

本研究の検討結果から、自治体が指定管理者の再指定において特に留意すべき事項を改めて整理した。

①公募を原則とした適切な指定管理者の選定

指定管理者制度が導入されて間もない時期の指定プロセスにおいては、制度の運用状況を見定めたいという自治体の思いもあって、直営だった施設は直営のまま、管理委託制度を導入していた施設では非公募として従前の管理者を指定したケースも多く見受けられた。

既に、指定管理者制度が導入されて6年が経過し、全国的にも多くの導入事例があり、自治体にも多くのノウハウが蓄積されてきたところである。そのため、今後は、以下のことを行うことが必要と考えられる。

- ・直営施設については、改めて最適な管理方法のあり方について見直し
- ・指定管理施設において再指定を行う場合については、指定管理者制度の趣旨を鑑み、原則として公募による選定

近年では、各自治体において指定管理者制度運用のガイドライン等の整備が進んでいるが、その中でも制度導入の基準や選定方法の基準が示されるようになったことは、自治体の判断基準が明確になったこととして望ましいと言える。

しかし、その判断基準において、例えば、「適切な担い手が存在しないと考えられる場合は非公募とすることができる」などとすると、十分な検証がなされないまま非公募となり、最適な管理方法が採択されなくなる恐れもある。したがって、ガイドライン等においては安易に非公募とできるような規定はしないとともに、個々の案件の判断においては公募を原則とし、非公募とする場合には慎重に検証することが不可欠と言える。

②応募者（指定管理者）とのコミュニケーションを重視した公募の実施

指定管理者制度を導入したものの、応募者がいない、あるいは選定されたものの、自治体と指定管理者との間での認識の相違や事業の見込み違いのため、指定管理者が指定期間途中で撤退するというケースも見られる。

公の施設で提供されるサービスが安定して継続的に提供されることが不可欠であり、自治体はこうした事態を避けるように十分に準備しておく必要がある。そのためには、公募を行う前の準備及び公募時の対応が非常に重要となる。

具体的には、まず公募を行う前の準備として、担い手となる事業者がいるかどうか、またどのような事業条件とする必要があるのか等を探る「サウンディング」を重視すべきである。特に新規に整備した施設で過去の管理実績データがない施設や、医療施設な

どの専門的な施設や大きなリスクを抱える施設などにおいては、手間をかけてでも事前にサウンディングを行っておくことが有益であるケースが多い。

また、公募を行う際には、できるだけ詳しく施設の情報や管理の基準、事業条件、さらに審査基準や審査結果を公開し、新規参入者にも不利とならないような公平性の観点及び審査の透明性に十分配慮することが重要である。そして、公募の過程においては質問回答を丁寧に行い、応募者とのコミュニケーションを重視することでよりよい提案を引き出すことができる。

一方で、選定までのコミュニケーションは活発であるが、選定以後の民間事業者とのコミュニケーションに関心がない場合も見られる。そこで、公募で決定するまでのコミュニケーション以上に、適宜双方の意見交換の場を設けるなど、次期応募者でもある現在の指定管理者とのコミュニケーションを活発にすることも必要である。

指定管理者制度は、自治体及び住民や民間事業者による協働の理念に基づいた行政運営を志向するものである。そのような相互のコミュニケーションを通じて、サービスの向上やコストの縮減を達成できると考えられる。

③指定管理業務のチェック機能の充実（PDCA サイクルの活用）

指定管理者制度の運用は、公募し選定すれば終わりではなく、むしろその後の管理が適切に行われているかが最も重要である。近年は、全国の自治体においてモニタリングを行っているケースが増加しているが、履行状況の確認に留まり、業務の改善に必ずしもつながっていないケースもあると考えられる。

また、指定管理者を選定し協定を締結した後になって、業務改善を行わせる新たな仕組みを導入することは、協定のあり方として適切ではないと考えられる。そのため、公募時において、最初から指定管理者のモニタリングの方法やそれに基づく業務の改善の方策を事前に提示しておくことが不可欠と言える。その際には、特にPDCAサイクル⁵により、外部委員も参加した委員会等において指定管理者の業務をチェックし、改善させる仕組みとして継続的に取り組んでいく姿勢が有効と考えられる。

また、上記のように自治体が指定管理者に改善勧告して改善させるだけでなく、サービスの向上等が図られた場合にはインセンティブを設けるなどして指定管理者が自主的に業務を改善する仕組みを導入することも有効と考えられる。

インセンティブについては、金銭的なもののほかに、優れた管理を行ったと評価された場合に一定回数までの「指定の更新⁶」（倉敷市）や、次期指定管理者の選定における加点などを定める（横浜市）ことも考えられる。ただし、こうしたインセンティブを定める場合には、公平性や透明性が損なわれることがないように十分留意する必要がある。

⁵事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、改善（Act）のサイクルを繰り返し、継続的な業務改善を図る。

⁶地方自治法上、指定管理者の指定には議会の承認が必要であり、それを前提とした再指定（非公募）のことを指す。倉敷市がガイドラインにおいてこうした仕組みを規定している事例がある。

参考資料

参考資料 1 : 自治体委員発表資料

参考資料 2 : 自治体委員の所属する自治体の指定管理者ガイドライン比較

参考資料 3 : 静岡県における指定管理者制度（官民連携シンポジウム資料）

参考資料 1 : 自治体委員発表資料

1. 横浜市

- 横浜市の「指定管理者制度運用ガイドライン」について
- 横浜市の指定管理者第三者評価制度について

2. 倉敷市

- 更新制の公募

○ 横浜市の「指定管理者制度運用ガイドライン」について

1 ガイドライン策定の目的及び位置付け

(1) ガイドライン策定の目的

- ①指定管理者制度の運用に関する、本市としての原則・方針の提示
- ②管理運営の継続的改善による各施設の設置目的のより効果的・効率的な達成

具体的には、23年度からの第2期目の指定(509施設)に向けて、これまでの課題を検証し、今後の改善につなげる。

(2) ガイドラインの位置付け

ガイドラインは、制度運用の原則を定めるものであり、実施にあたっての細目等については、各施設所管区局が施設ごとに個別に決定する。

2 ガイドラインの基本的な考え方

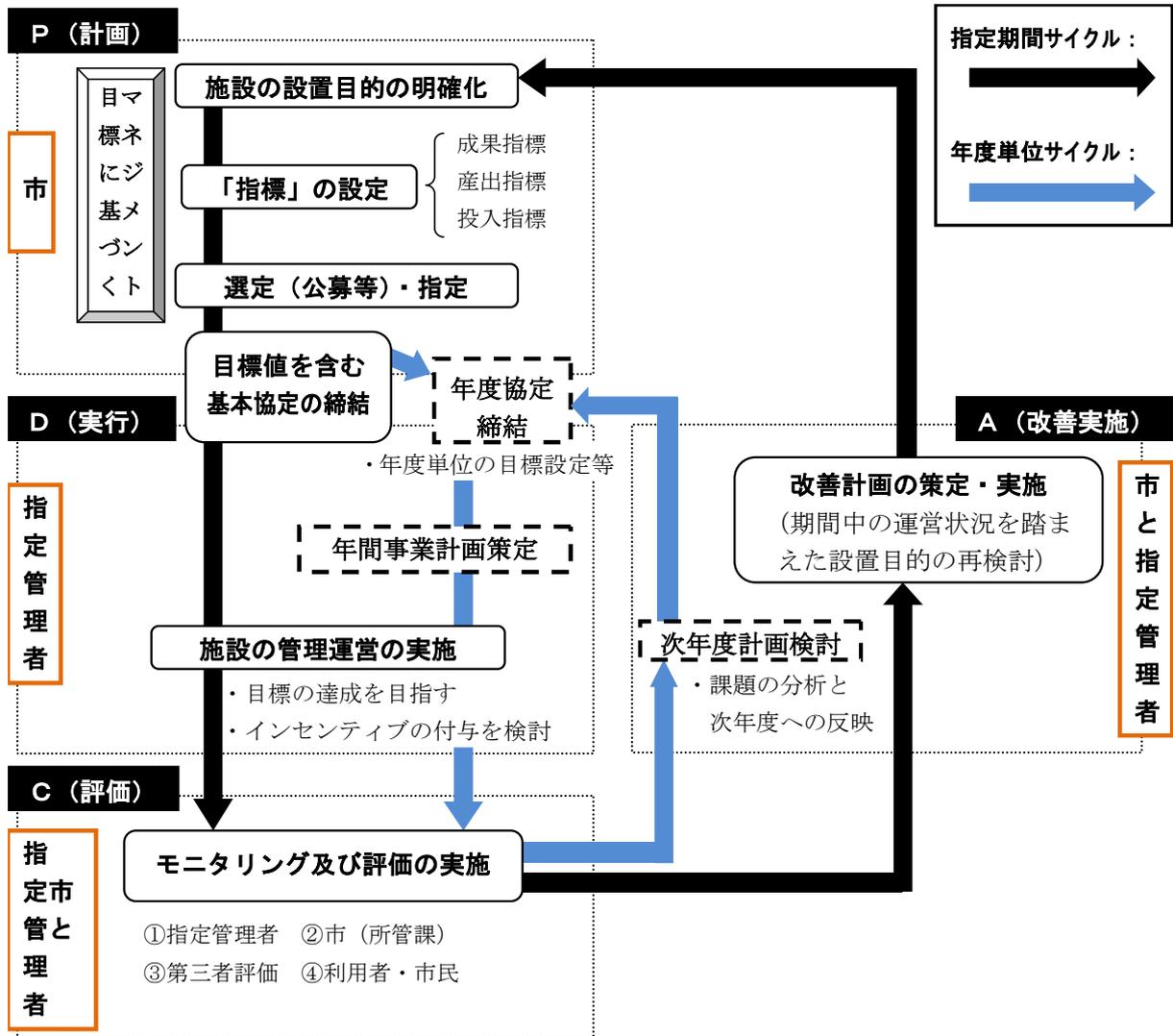
(1) 民間事業者による優れた運営の実現と公的責任の担保

- ①各施設の管理運営を向上していくため、民間事業者が積極的に参入し、そのノウハウやアイデアを有効に活用できることを目指す
- ②施設サービスの継続性、利用者等の安全性、適法な労働条件などの確保に対する公的責任を明確化し、担保する仕組みを導入

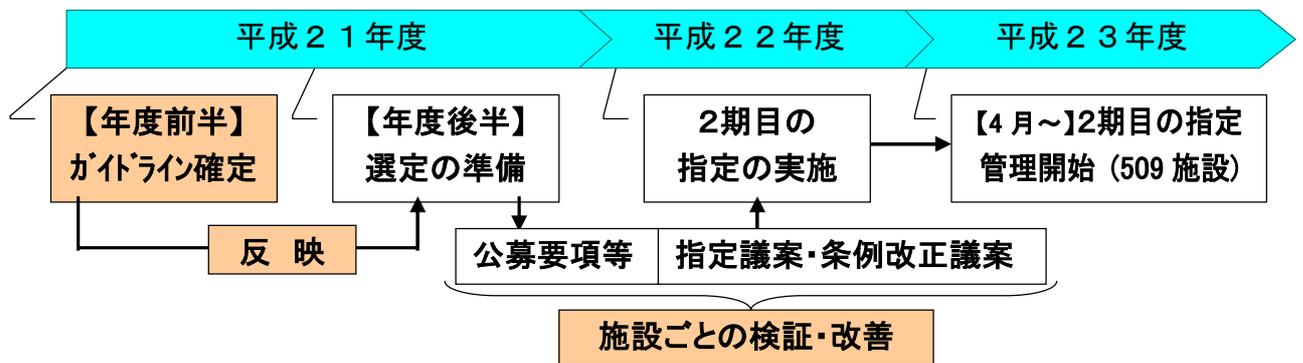
(2) 施設運営の継続的改善の実現

- ①各施設の設置目的を効果的・効率的に達成していくため、指定期間と年度単位の2つのPDCAサイクル(計画・実行・評価・改善)を定着させる
- ②改善に向けた取組の基礎となるモニタリング・評価については、利用者や市民の意見をよりの確に反映できるモニタリング手法を検討しながら、4つの手法により実施

3 指定管理者制度適用施設のマネジメントシステム



4 2期目の指定に向けた今後のスケジュール



5 ガイドラインの主な項目

(1) 公募と選定の段階

項目	内容	頁
標準指定期間と特例措置の明確化	5年を標準。施設の特性等を考慮し変更可能 指定管理者の変更等の頻繁な実施が、施設の設置目的の達成に重大な影響を与えることが明白である場合は最長10年も可能(毎年の評価に加え外部委員による中間評価を義務付け)	19
公募原則と特例措置の明確化	公募を原則。以下のような場合には、非公募も可能 ①地域の住民グループによる管理が効果的であると考えられる場合 ②PFIの選定事業者が、管理運営を含めて一体的に事業を行う場合 ③極めて高度の専門性を要すること、または利用者等との関係性の維持が極めて重要であることなどの事由により、将来(当該指定期間内)にわたって他の担い手が存在しないことが見込まれる場合 ④緊急性がある場合等非公募とすることにその他の合理的理由がある場合	27
複数施設の一体的な選定	一つの指定管理者が管理を行うことによって、各施設の設置目的が効果的に達成されることが考えられる場合には、複数の施設の一体的選定について積極的に検討	28
民間事業者の参入促進	事業者の参入意向の事前把握、より良い管理運営に対するアイデア等の公募要項への取り入れを目的として、必要に応じて「サウンディング(正式な公募の前に、事業の基本方針等を公表し、意見・提案等を募集すること)」を実施	29 30
地域特性を踏まえた選定	地域に密着した施設(地区センター等)では、管理運営計画や自主事業の内容等について、施設の地域特性や地域活性化等の観点に基づく評価の実施を検討	36

(2) 協定の締結及び管理運営の実施の段階

項目	内容	頁
責任分担・役割の明確化	事故・災害等の施設の管理運営に伴う様々なリスクについて、市と指定管理者の間での適切な分担のため、リスク分担の標準例を規定	21 23
利用料金収入・指定管理料に関する取扱いの明確化	利用者数の増減によって利用料金収入が想定よりも大きく変動した場合の利用料金の取扱いや、指定管理料の余剰が発生した場合の指定管理料の取扱い等について、協定であらかじめ定めることとし、市による事後的な徴収・減額等を原則として禁止	40 42

(3) モニタリング・評価及び改善実施の段階

項目	内容	頁
モニタリングの強化・充実	各施設の管理運営について、目標の達成状況等を、第三者評価制度の活用等により評価し、PDCAサイクルに基づく持続的改善の仕組みを確立。また、安定的な管理運営の確保のため、事業者の財務状況の定期的モニタリング等の実施を検討	46 49
インセンティブ・ペナルティの活用	利用料金制の活用(利用料金収入が変動する場合、原則として、指定管理者の負担)、協定の水準を満たさない事業者に対する指定管理料の減額、優れた提案に対する予算措置、次期選定への反映(高評価:加算、低評価:減算)等の検討	39 42

○ 横浜市における指定管理者制度運用の状況（平成 21 年 4 月現在）

(1) 「公の施設」の概況

主な施設例	公の施設【約4,300】				
	直営【約3,350】		指定管理者制度【913】		
	法定【513】	その他【約2,840】	区民利用施設【315】	市民利用施設【178】	その他施設【420】
市立学校(513)	街区公園(約2,465) 港湾施設(約180) 保育所(100) 図書館(18)等	地区センター等(110) スポーツ施設(29) 福祉施設(149) その他区民利用施設(27)	文化施設(11) スポーツ施設(3) 福祉施設(31) 医療施設(5) 動物園(3) 公園(79) その他市民利用施設(46)	市営住宅(287) コンテナターミナル等 港湾施設(133)	

(2) 指定管理料等の支出状況 【609 施設対象】

年度	市の財政負担 ※	前年対比節減額
平成17年	158億 821万円	—
平成18年	141億8,751万円	△16億2,070万円

※平成 17 年度は委託料及び指定管理料。
平成 18 年度は指定管理料。

(3) サービス向上の事例

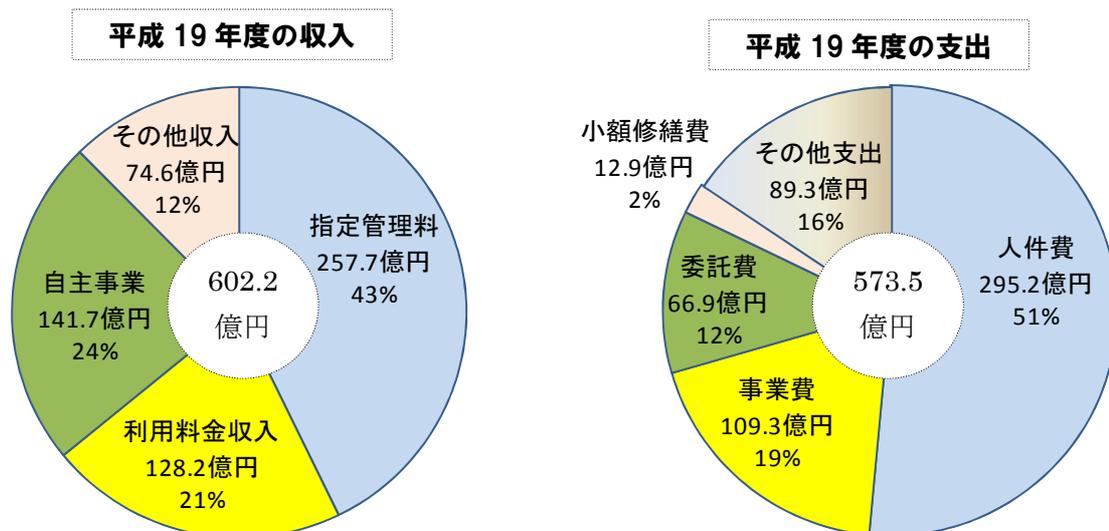
項目	具体的な施設の例、内容、効果等
① 土日電話相談の実施	・消費生活総合センター：土・日の電話消費生活相談（9：30～16：00）の開始（勤務体制の工夫により経費増を伴わずに実施）
② 託児サービスの実施	・栄スポーツセンター：地域のNPOと連携し、託児サービスを開始 その結果、子育て世代の利用者数が増加
③ 開館時間の延長	・11スポーツセンター：一部曜日に、1時間30分から2時間の延長 ・横浜国際プール：一部曜日における、深夜・早朝開館の実施 等
④ 自主事業の充実	・踊場地区センター：親子英語教室の実施 ・上郷地区センター：地裁職員を講師とした裁判員制度講座の開催 等

※③・④については、表の事例以外にも多くの施設で取組を実施

(4) 指定管理者の団体種別内訳

団体種別	従来から管理運営が可能であった団体					指定管理者制度導入により可能となった団体		合計
	外郭団体	区民利用施設協会	社会福祉法人	公益法人	その他	民間企業	NPO	
指定管理導入以前 (割合)	439 (57.2%)	122 (15.9%)	105 (13.7%)	15 (2.0%)	86 (11.2%)	—	—	767 (100.0%)
H21 (割合)	234 (25.6%)	80 (8.8%)	134 (14.7%)	71 (7.8%)	92 (10.1%)	258 (28.3%)	44 (4.8%)	913 (100.0%)

(5) 指定管理者制度適用施設の収支構造（平成19年度決算数値：888施設）



(6) 指定期間別の施設数

指定期間	施設数 (割合)	主な施設例
5年超	4 (0.4%)	港湾病院(30年)、瀬谷公会堂(15年)、脳血管医療センター 介護老人保健施設(10年)、つたのは学園(10年)
5年	757 (82.9%)	—
4年以上5年未満	142 (15.6%)	年度途中に開設のケアプラザ・コミュニティハウス等
3年以上4年未満	8 (0.9%)	野毛山・金沢動物園等
2年以上3年未満	2 (0.2%)	浅間コミュニティハウス(2年) 中川ケアプラザ(2年11月)
合計	913 (100.0%)	

(7) 公募・非公募の概況

	公募	非公募	合計	非公募の主な施設
指定施設数 (割合)	703 (77.0%)	210 (23.0%)	913 (100.0%)	ケアプラザ(92)、コンテナターミナル(64)、福祉保健活動 拠点(16)、公園(古民家・自然体験施設等)(11)、 地域療育センター(6)、集会所(5)、動物園(2)等

(8) 2期目の指定を実施する施設の年度別見込み数

H18	H19	H20	H21	H22	H23
11	2	2	327 ※	45	509

※21年度は、市営住宅
(287施設)を含む

(9) 公募に対する応募倍率の変化

1期目	5.25倍	➔	2期目	1.56倍
-----	-------	---	-----	-------

※2期目の指定を実施済みの55施設（市営住宅を除く）中、公募を実施した32施設

○ 横浜市の指定管理者第三者評価制度について

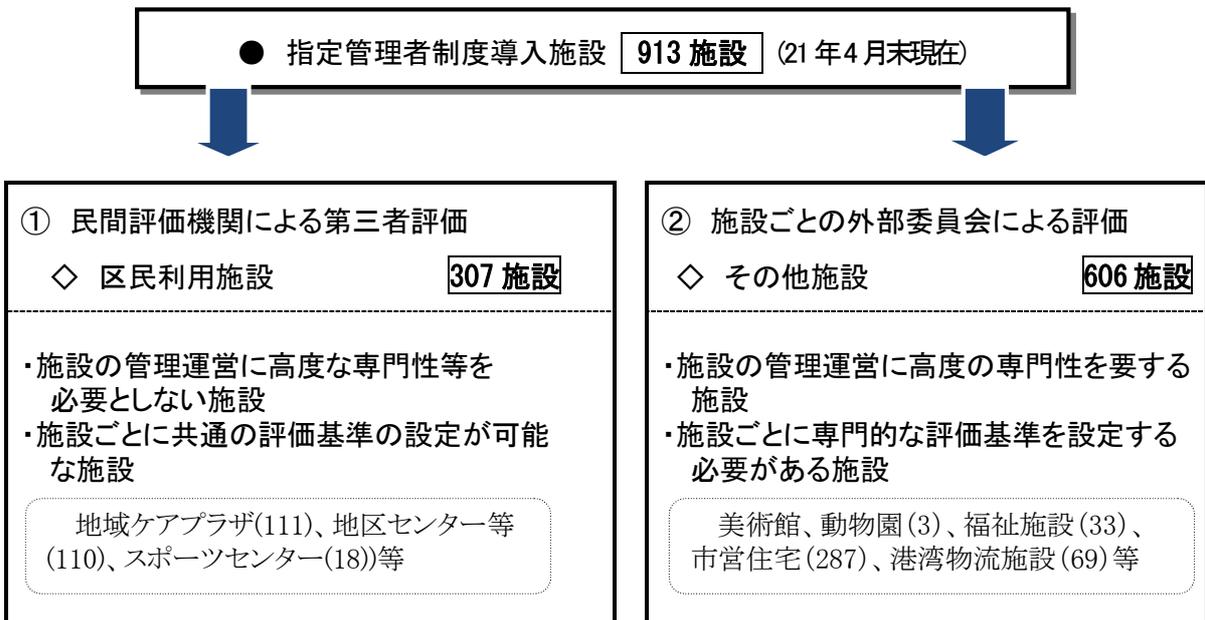
横浜市では、市及び指定管理者とは異なる客観的な視点からの評価によって、公の施設の管理運営水準の向上を図ることを目的として、「第三者評価」を実施しています。

実施方法としては、施設の特性によって、第三者評価機関による評価と、評価委員会による評価の 2 つの方式を導入しています。

- ① 地区センター等の市内に多数設置されている施設（約 300 施設）
一定の条件を満たす団体を評価機関として市が認定し、評価を実施
- ② 美術館・市営住宅等の高い専門性を有する施設（約 600 施設）
外部委員で構成される「評価委員会」を施設ごとに設置し、評価を実施

実施時期は、評価結果を実施後の管理運営の改善により有効に活用するため、指定期間が 5 年の場合には原則として 2 年目または 3 年目としています。

【施設特性による 2 つの評価方式】

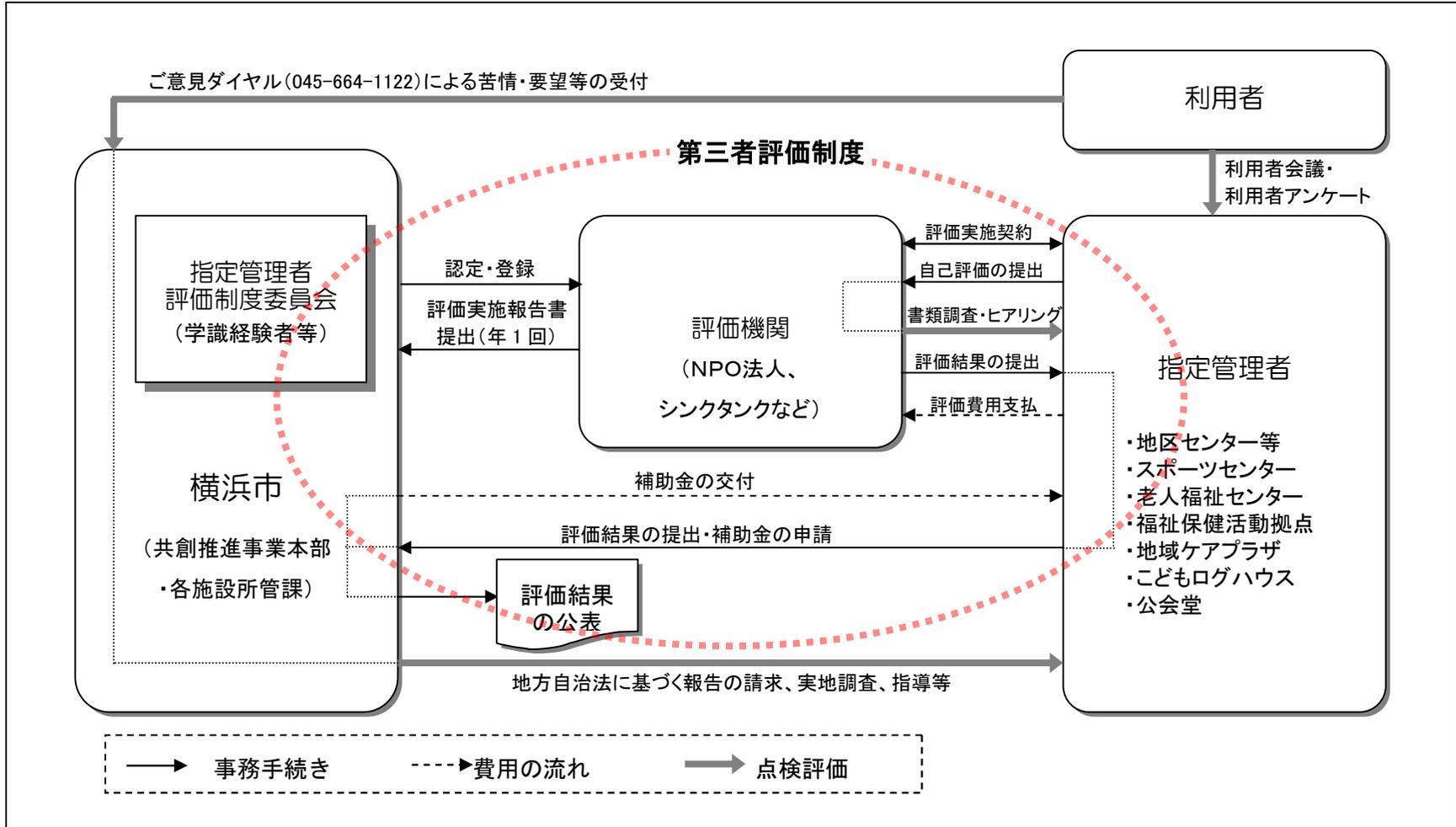


【区民利用施設の第三者評価機関による評価施設数】

H 1 8	H 1 9	H 2 0	H 2 1	H 2 2
37	116	127	17	16

※ 平成 21 年度以降は、見込み数

《区民利用施設における第三者評価の流れ》



更新制の公募

本当に、サービス水準は向上するかなー？



Copyright©Kurashiki All rights reserved

倉敷市

平成21年12月4日

新たな価値の創造を目指します！



1

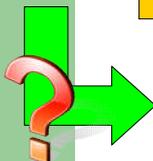
1 現状認識

指定管理者制度の導入

- 個々には問題があるものの、全体としてはサービス水準が向上した(経費の削減も実現)
 - 設備や備品等が更新された
 - 開館時間や開館日数が拡大した
 - アンケート結果も良好(96%以上が「満足」「やや満足」と回答)

なぜ？

- 競争原理の導入(民間企業等のノウハウの活用)
 - ★ただし、前提として次のような条件を整える必要があった
 - 指定期間満了までの財源を保証(複数年度契約の締結)
 - 運営(提案)の自由度の確保(公益性や公平性等が確保される範囲)



Copyright©Kurashiki All rights reserved

2 財源の問題（単年度契約の問題）

単年度契約

「サービス水準を上げろ！」と言われても、翌年度以降の指定管理料（委託料）がどうなるかわからない状態では・・・

●職員（従事者）

- 雇用形態は、臨時・派遣などにならざるを得ない
- 資格取得や研修なども限定的

●設備・備品等

- 大きな投資は困難



単年度契約では、指定管理者制度の導入目的であるサービス水準の向上を達成できないと考えました！



Copyright©Kurashiki All rights reserved

3 指定期間の長短に関する考察

●指定期間を長く設定した場合のメリット

次のようなことが予想され、結果としてサービス水準の向上が期待できる

- 経営や雇用の安定化
- 資格取得や職員研修などの増加
- 設備や備品等への投資
- 規模拡大による効率化
- サービスの安定化
- 提案の幅の拡大

更なるサービス水準向上のためには、どうしたら？
指定期間を長く設定した方が、サービス水準は向上する。でも、長い場合のデメリットもあるし・・・

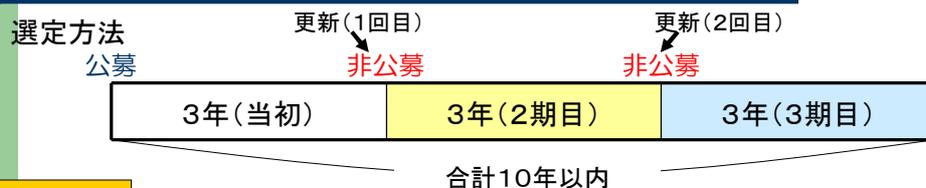
●指定期間を長く設定した場合のデメリット

- 経済状況や政治状況の変化に対応し難い
- 指定管理者の業務水準が低いと判断される場合でも、法令や協定に違反がなければ指定の取り消しは困難



Copyright©Kurashiki All rights reserved

4 更新制の公募



更新制

- 1期の指定期間は、3年程度。
- 更新は、通算3期かつ合計10年以内。
- 当初の公募において「更新制」であることを明示。
- 更新は条件を満たした場合に限定。
 - 政策変更や立替計画がない
 - モニタリングの結果が優良
 - 改めて市議会の議決が得られる など

条件を満たす場合に限り、更新(再指定)を認めることとしました。



Copyright©Kurashiki All rights reserved

5 課題

● 議会の権限に抵触しないか？

地方自治法第244条の2第6項

普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない

- 改めて議決を経るので、そもそも抵触しない
- 手続を早めることで、市議会の自由な意思決定に制約を与えないように工夫
- 当初(1期目)の指定管理料(委託料)を抑えて提案し、2期目及び3期目の指定管理料が値上げされるのでないか？
 - 2期目及び3期目の指定管理料は、1期目と同水準(協定条件や業務範囲の変更、経済状況(物価水準、光熱水費の単価、最低賃金など)の変化など合理的に説明できる範囲での変更は、市と指定管理者の協議のもと変更可能)
- 指定管理者側から「更新しない！」との申し出があった場合はどうなるのか？
 - 次期指定管理者の選定は、「公募」による選定に移行
 - 指定管理者の側も指定期間が満了するタイミングでは、更新の拒否が可能

更新制の導入に伴い、指定管理料の変更、設備投資等の引継ぎなどの諸課題があります。今後、詳細な制度設計を行います。



Copyright©Kurashiki All rights reserved



ご清聴ありがとうございました

倉敷市（企画経営室）

〒710-8565 倉敷市西中新田640番地

TEL 086-426-3055 FAX 086-426-5131

URL <http://www.city.kurashiki.okayama.jp/dd.aspx?menuid=1191>

E-MAIL plnpol@city.kurashiki.okayama.jp

参考資料 2 : 自治体委員の所属する自治体の指定管理者ガイドライン比較

		静岡県	横浜市	倉敷市	柏崎市	備考	
管理形態の検討	指定管理者制度導入前の公の施設の検証	●公の施設のあり方と指定管理者の導入の可否を一体的に検討する。 (1)施設の位置づけ (2)管理運営のあり方 (3)利用者の満足度 (4)運営の効率性 (5)県民とのパートナーシップ	●公的サービスとして実施する意義を含め施設所管課が総合的に判断する。 (1)社会情勢の変化による施設目的の合致度 (2)民間事業者との競合性	(1)廃止・譲渡等の検討 (2)利用者の視点に立った管理運営の検討 (3)効率的な管理運営の検討	—	●指定管理者制度導入以前に公の施設のあり方を検討することとしているケースが多い。	
	直営で運営する場合の規定の有無	—	(1)法的規制がある施設 (2)サービス低下が想定される施設 (3)運営形態を検討中の施設 (4)適切な民間事業者が存在しないことが明らかな施設	(1)法的規制がある施設 (2)高度な中立性や厳格な個人情報管理が必要な施設 (3)市民に特に重要なサービスを提供する施設 (4)政策的な企画立案を実施する施設 (5)政策の方針変更が見込まれる施設 (6)市民の理解が得られない施設 (7)直営の方が安価な施設	(1)高度な中立性と厳格な個人情報管理が必要な施設 (2)政策的な事業を営む施設 (3)民間事業者が存在しない施設 (4)部分的委託で十分な施設	●直営とする施設の理由付けとしては、法的規制がある場合やサービス提供上やむをえない理由がある場合などが多いが、倉敷市では、「直営が安価な施設」、柏崎市では、「部分的委託で十分な施設」といった規定を設けている場合もある。	
	指定管理者制度を導入する場合の規定の有無	—	●「どちらの管理形態がより効果的かつ効率的に施設の設置目的を達成できるか」を個々の施設ごとに判断	(1)単純な管理業務 (2)市以外にも類似の施設を設置するものがある施設 (3)使用料収入により管理運営を行う収益的施設 (4)サービスの向上が望める施設 (5)コスト削減が見込まれる施設	(1)法律による規制がない施設 (2)サービス向上が望める施設 (3)管理コストの縮減が期待できる施設 (4)民間事業者の参入可能性が高い施設 (5)市の政策的な事業展開が必要ではない施設 (6)使用料収入等が期待できる施設	●コスト削減及びサービスの向上が主な視点である。横浜市では、施設の設置目的を踏まえて個々の施設ごとに判断することとしている。	
	直営に戻す場合の規定の有無	—	—	—	—	(1)管理委託制度当時と比較して、サービスの向上やコストの縮減が達成されず、公募や指定手続、モニタリング等の事務の煩雑さのみが生じている。 (2)施設の検討を行うため、直営に戻す必要がある。	●柏崎市では、直営に戻す場合の判断指標を設けている。
	事前導入方針の作成	—	—	—	(1)所管課にて管理運営方針の作成 (2)導入方針のバブコメの実施 (3)市議会所管委員会での審議	—	●倉敷市では、指定管理者を導入の検討段階で事前の導入方針を作成し、広く周知することとしている。
条例改正	指定管理者に関する手続条例の有無	—	—	倉敷市公の施設指定管理者の指定手続等に関する条例	柏崎市公の施設の指定管理者の指定手続等に関する条例	●倉敷市と柏崎市では、指定管理者における一般的な手続き等を定めた条例を有している。	

		静岡県	横浜市	倉敷市	柏崎市	備考	
公募準備	公募に付さない場合の考え方の明示	指定管理者として特定のものしか公の施設の管理を最も効率的かつ効果的に行うことができないと県が判断する場合に限定している →非公募の場合は外部委員を交えた評価委員会を実施して判断する	(1)地域住民による管理の場合 (2)PFI実施時 (3)高度の専門性の存在 (4)緊急性等の合理的な理由の存在 → 共創推進事業本部との協議、戦略会議での意思決定を経ることを義務付けている	(1)専門性 (客観的に特定されることが前提) (2)地域性 (町内会等を指名する場合) (3)困難性 (大規模改修を控えているなど) (4)緊急性 (やむをえない事態の発生) (5)未応募時等 (応募者がなかった場合など) (6)非代替性 (特定者の指名が明らかに合理的な場合)	(1)時間的制約 (2)施設の性格 (コミュニティ施設、福祉施設等) (3)制度創設以前から管理目的団体がある場合 (4)公益財団(社団)法人に移行しかつ指定管理者として実績が優良である場合 (5)一般財団法人及び株式会社等で指定管理者として実績が優良である場合	●客観的・合理的理由があるときにおいてのみ、非公募とする旨を規定しているケースが多い。	
	募集単位の設定	—	●同種施設と複合施設のバンドリングについて積極的に検討する。	—	(1)原則施設ごと (2)サービスの向上、経費の縮減等の効果が得られる場合に一括しての募集とする。	●横浜市と柏崎市では、スケールメリットがある場合に、バンドリングの実施について規定している。	
	必須資格要件の設定	入札資格制限者	△(※例示のみのため△と表記)	○	○	○	●柏崎市では、市長や副市長、議員、その他当該指定管理案件にかかわる市職員の親族等の関係者は、当該指定案件に応募できない旨を規定している。 ●柏崎市では、市内に事業所を設けることを応募の条件とする地域要件について、改正後は、基本は広く公募するものとして状況によって地域要件の設定を可としている。
		税滞納者	△(〃)	○	○	○	
		暴力団関係者	△(〃)	○	○	○	
		民事再生破産法人等	△(〃)	○	○	○	
		指定取消	△(〃)	○	○	○	
		審査委員関係者	△(〃)	○	○	○	
		三役・議員関係者	—	—	—	○	
		労基署勧告	—	○	—	—	
担当職員関係者	—	—	—	○			
地域要件	—	—	—	△(例外的に可)			
募集期間の原則の設定	●概ね1ヶ月以上	●最短でも1ヶ月の募集期間を確保するように努める。	●60日を原則とする。	1ヶ月程度	●1ヶ月以上の期間を設けることとしているケースが多い。		
募集方法	公告	○	○	○	○	●横浜市においては、専門紙への掲載も周知の一手段としている。	
	報道機関	○	—	○	—		
	広報誌	○	○	○	○		
	HP	○	○ホームページへの掲載は必須	○	○		
	専門紙	—	○	—	—		
募集説明会	○	○	○	○			
指定期間の考え方の規定	●特段の事情がない限り3～5年 → 公募によらない場合は原則3年	●原則5年 (1)大規模医療施設は10～30年 (2)PFI方式は事業期間満了まで (3)変更が施設設置目的に重大な影響を与える場合は最長10年 (4)施設の事情等により短期間とする必要がある場合は必要な期間	●原則5年 → 会計年度にこだわらない	●原則5年 (1)3年程度 ・近年中の施設の改廃 ・定型的業務で短期の更新で業務改善が可能 (2)10年以上 ・地域住民のコミュニティ施設等で更新を頻繁にする必要がない場合 ・PFI事業導入の場合	●原則5年とし、特殊事情の内容に応じて指定期間の長短を定めているケースが多い。		

		静岡県	横浜市	倉敷市	柏崎市	備考	
公募準備	税金の取扱いの規定	●事業所税の取扱いについて規定 → 事業所税課税団体は静岡市・浜松市	(1)消費税→課税対象 (2)印紙税→KYOUTEISHOHENO 添付不要 (3)事業所税→指定管理者に事業主体性がない場合は不要 (4)法人税	—	—	●横浜市では、指定管理者の税金の取扱いについて詳細に規定している。	
	ペナルティ・インセンティブ規定	—	(1)優れた実績に対するインセンティブの付与 (2)規定のサービス水準に満たない場合のペナルティの賦課	—	—	●横浜市では、インセンティブの付与とペナルティの賦課について明確に規定している。	
	指定管理料の精算規定	—	●精算は原則行うべきではない(年度ごとの見直しは別途協議)	●精算は原則行わない。	—(人件費相当分は人事院勧告により増減を考慮する)	●横浜市と倉敷市においては、指定管理の精算について規定している。	
	債務負担行為の考え方の規定	●債務負担行為については、指定期間が全体に及ぶ場合に設定する。単年度ごとに見直す場合(「予算の範囲内」)は、設定不要。設定に関しては、財務室と協議。	—	●原則として債務負担行為の設定が必要。事前に議会の議決を得て公募の公告までに債務負担行為を設定する。利用料金収入等が管理運営費を上回る場合は不要。	—	●倉敷市では、債務負担行為の設定を原則としている。	
	サウンディングの実施	—	●施設の特性に合わせて必要に応じて実施する。	●小規模施設以外すべての施設において実施する。	—	●倉敷市においては、サウンディングをほとんどの施設において実施することを規定している。	
公募及び選定	選定委員会の構成員	●指定管理者審査委員会の開催 (1)学識経験者 (2)税理士・会計士 (3)利用者代表 (4)類似施設の施設管理経験者	●外部委員が原則 (1)学識経験者 (2)会計士、税理士等 (3)当該施設の専門家 (4)施設利用者代表	●指定管理者選定委員会 (1)企業経営等に専門的知識を有する者 (2)施設管理等について専門的知識を有する者 (3)市長が必要と認める者 (4)市代表	●柏崎市公の施設指定管理者選定審議会 (1)識見を有する者 (2)公募による者 (3)施設利用代表者 (4)担当部長又は教育次長	●おおむね似通った委員構成であるが、公募による委員を入れるところもある。	
	選定会議の公開	—	●会議は原則公開	●会議は原則非公開	—	●会議の公開については、考え方の違いが見られる。	
	議事録の公開	●議事録の公表については、審議会等に準じて扱う。	●議事録を原則公開	●内容は審議の主要部を公表	—	●議事録の公開については、その公開内容に若干の差がある。	
	審査の規定	審査基準に定めるべき項目の規定	(1)団体の能力 (2)経営に関する計画 (3)組織体制に関する計画 (4)サービス向上、利用増進に関する計画 (5)施設管理に関する計画 (6)危機管理体制 (7)委託料の金額 ※ 上記は例の提示の一部	(1)サービス (2)経費 (3)応募団体 (4)その他 ①地域特性を反映した管理運営に対する評価 ②市主要施策への対応状況による評価 ③実績評価の次期選定への反映	—	(1)平等な利用が確保されること (2)管理を安定して行う能力を有していること (3)施設の効用を最大限発揮するものであること (4)施設の管理経費の縮減が図られるものであること	●横浜市では、一般的な審査基準のほかに、地域特性や市の主要施策への取り組み等を評価の対象として設けることを規定している。
		採点方法の規定	(1)全員採点方式 → 委員全員で採点 (2)専門領域評価方式 → 事務局が採点案を作成後に修正協議 ※ 上記は例の提示の一部	—	—	(1)総合得点数による順位を基礎に行う。 (2)順位の考え方について規定(P17) (3)配点方法、採点方法、経費の縮減額における得点のつけ方についても規定(P19)	●柏崎市においては、採点方法について詳細な規定を設けている。

		静岡県	横浜市	倉敷市	柏崎市	備考
公募 及び 選定	選定結果の公表対象	●静岡県情報公開条例に基づき実施。申請者のノウハウへの配慮を行う。	●少なくとも指定候補者(優先交渉権者)と次点者は公表し、あわせて優先交渉権者の提案書、評価の考え方、基準、結果等についても公表を行う。 (公表は指定の議決後)	●優秀提案者(優先交渉権者、第3交渉権者)まで順位をつけ、選定結果を選定理由を付して公表する。	(1)選定までの経過 (2)応募団体 (3)選定方法 (4)選定結果 (5)選定理由 (6)指定期間 (7)添付書類 ・評価表 ・審議結果報告書及び審査結果集計表 ・審議会議事録	●選定結果等の一部を公表する自治体と、審議過程を含めた一連の情報を公開する自治体があり、差が見られる。
	議決での不指定への対応	—	●次点候補者を議会に諮るか、または、再度公募・選定手続きを行うかを事前に定めておく。 → 不指定通知に関しては不服申し立て対象とはならず、市は一切の損失補償等を行う責めを負わない。	●次点候補者を議会に諮るか、または、再度公募・選定手続きを行うかを事前に定めておく。	—	●ガイドラインに規定している場合でも、不指定時の対応は一律ではない。
管理運 営準備	協定書の性格の定義	●協定書は契約書ではないが権利義務関係を定める文書 → 包括協定、年度協定の2段階方式の実施	●協定は、行政行為の附款として解釈することが妥当である。	—	(1)基本協定 指定期間全体にわたる包括的な規定 (2)年度協定 指定管理料等の単年度毎の協定	●横浜市では協定書のあり方について、明確に位置づけている。
	引継ぎの実施の規定	(1)引継ぎ期間への配慮 (2)引継ぎへの支援を行う	●次期選定者への引継ぎについて規定 (1)市、新旧管理者にて引継ぎ事項のチェックリストを確認することで引継ぎ終了とする。 (2)分割払いの場合、最終期の指定管理料の支払いは引継ぎの後 (3)引継ぎ期間の明確化 (4)施設・備品、備品等の明け渡し・引渡しのルールを明確化	●適正な管理運営に必要な資料を引き継ぐ。 ①施設の設計書 ②設備機器・備品等の取扱説明書 ③公有財産台帳 ④備品管理台帳 ⑤その他関係資料	●協定書の中で定めることとしている。	●4自治体の事例の中ではすべてにおいて引継ぎに関する規定が設けられている。
運 営 開 始	行政主体のモニタリングの規定	(1)事業報告書の提出 → 事業報告書の提出は毎年度終了後、必要に応じ、指定管理者に対し毎月または四半期や半期ごとに報告を求める (2)設置者による監督 → 地方自治法上の規定	●市によるモニタリングおよび評価の実施 (1)事業報告書の提出 (2)関係書類の確認、実地調査の実施、適切な指示・指導の実施、指示・指導に対する改善状況の確認 (3)民間事業者の財務状況の確認	(1)定例事務報告(毎月)の提出 (2)事業報告所の提出 (3)法令等要件に伴う各種点検調査報告 (4)経営状況等の報告 (5)随時調査等	●事業報告書によるモニタリングの実施 → 必要に応じて施設の立ち入り検査の実施もい、指定管理者の業務実施状況や現場職員の労働環境等のチェックを行う。	●事業報告書に加えて、月例の事務報告書や立ち入り検査等、独自のモニタリング手法を規定している自治体もある。

		静岡県	横浜市	倉敷市	柏崎市	備考
運営開始	第三者によるモニタリングの規定	<ul style="list-style-type: none"> ●外部評価組織の設置や利用者満足度調査を行う等、それぞれの施設の特質にあった方法により、期待したサービス水準が達成できているか検証する。 	<ul style="list-style-type: none"> (1)第三者評価機関による評価(通常の施設) → 一定の条件を満たす団体を評価機関として市が認定し、評価を委託 (2)評価委員会による評価(専門性を有する施設) → 外部委員で構成される「評価委員会」を施設ごとに所管課が設置する。 	—	<ul style="list-style-type: none"> (1)指定管理者自身によるアンケートの実施や意見箱等の設置 (2)柏崎市公の施設指定管理者選定審議会において、専門的な視点からのアドバイスを得る。 	<ul style="list-style-type: none"> ●第三者評価については、施設ごとに評価委員会を設ける場合と、市附属の審議会として設ける場合がある。
運営終了後の対応	事業者間引継ぎの規定	<ul style="list-style-type: none"> ●管理開始日から円滑に施設の管理運営が行えるよう、指定管理者の相談に応じるとともに、現在の管理者との引継ぎを支援する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●次期選定者への引継ぎについて規定 (1)市、新旧管理者にて引継ぎ事項のチェックリストを確認することで引継ぎ終了とする。 (2)分割払いの場合、最終期の指定管理料の支払いは引継ぎの後 (3)引継ぎ期間の明確化 (4)施設・備品等の明け渡し・引渡しのルール明確化 	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ●横浜市においては、指定管理者が変更する場合の引継ぎについての詳細な規定がある。



指定管理者制度の概要



1 指定管理者制度とは(静岡県の視点から)

管理委託制度と指定管理者制度の違い

	管理委託制度	指定管理者制度
管理者	地方公共団体の出資法人、公共団体、公共的団体のみ可能	特段の制限を設けず民間企業やNPOも可能
管理権限	地方公共団体が有する	指定管理者に権限を委任
使用許可	不可	可能
利用料金制度	導入可能	導入可能
県との関係	指導・監督	評価制度の導入

3

(公の施設の適正な管理についての考え方)

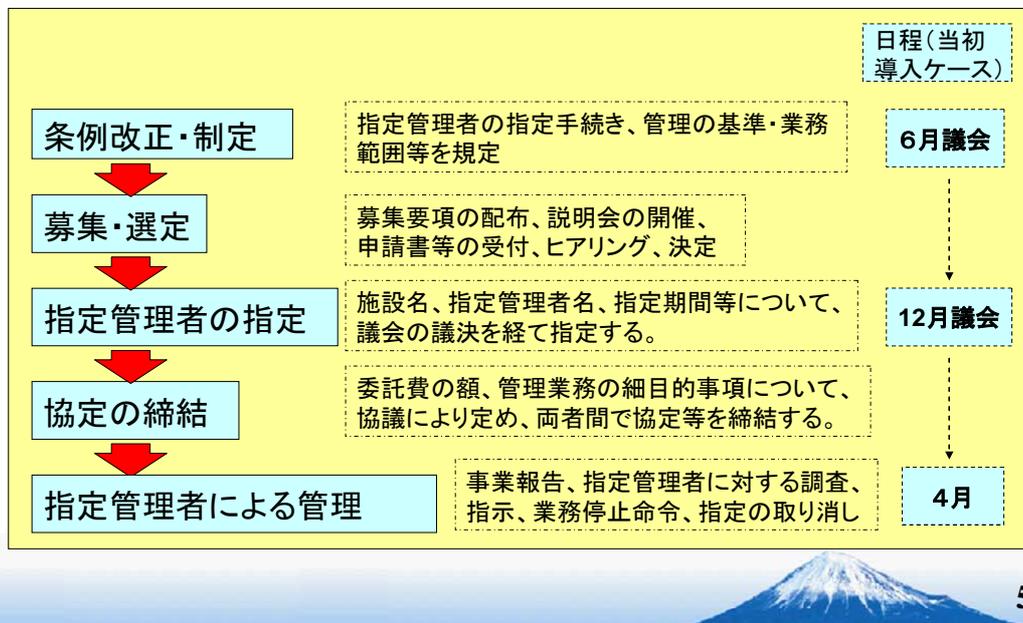
- ・従来の制度「管理委託制度」
 - = 受託主体の公共性に着目
 - 自治体の補完
- ・新たな制度「指定管理者制度」
 - = 民間事業者のノウハウに着目
 - 民間との連携

(背景)

- ・公共サービスに対する住民ニーズの多様化、高度化
- ・民間の高いサービス提供能力、専門的手法の取得
(例: 体育施設、集会スペース、美術館、福祉施設 など)
- ・地域経営意識の芽生え(ステークホルダーとの連携)

4

2 指定管理者制度導入の手続(静岡県)の導入方法



5

3 指定管理者制度の周知(静岡県)の研修ほか

(指定管理者導入施設を所管する担当室に対して)

- ・指定管理者制度の手引、指定管理者制度運用マニュアル(担当者用、内部向け)を用いて、研修(説明会)を年度当初に開催
- ・制度の運用、管理開始後の監督・評価等について、周知徹底を図っている



6

静岡県の取組



1 制度導入についての考え方

(1) 制度の積極的活用

- 「民間でできることは民間に委ねる」が基本
⇒ 民間能力の有効活用、民間との連携
- 全ての施設において、設置目的にたちかえり、管理運営状況について点検し、指定管理者制度導入の適否について検証を行う。

⇒ 実施主体最適化、県民サービス向上



(留意点)

- 施設の位置付け
設置目的、県民サービス向上等
- 管理運営の在り方
管理手法の専門性、施設利用の公平性、施設の公益性等
- 利用者の満足度
利用者数の状況、利用条件、運営の柔軟性、企画力等
- 運営の効率性
経費の削減、施設の利用状況、利用者の満足度 等
- 県民とのパートナーシップ
県民との連携、受皿の成熟度等

9

(管理形態の仕分け)

- 廃止 → 設置目的の達成、社会環境の変化に対応した施設の役割
- 譲渡・民営化 → 民間との競合、利益の把握
○利潤追求が可能な施設
- 指定管理者 → 指定管理者の能力、期待する成果の把握
○民間主体の経営能力の活用
○専門手法による施設の有効活用
○利用者の満足度向上の確認
- 直営 → 組織目標の明確化、共有化
○「設置目的」と「必要性」に立ち返る。
○民間経営手法の活用(サービス水準の向上と経費の縮減)
○様々なパートナーとの協働
(顧客＝利用者、地域住民、NPO、ボランティア、市町村)

いずれの場合も、

目指すのは「県民福祉の増進」(県民サービスの向上など)

10

(2) 募集・選定の透明性、公平性確保

- ① 対象は、全国単位
 - ・特定しない募集対象
- ② 募集は、原則公募
 - ・最も適正な管理主体を選択
 - ・全国から管理者を選択
- ③ 形式的な公募は排除
- ④ 公平な選択
 - ・選定基準、選定委員会等の設置の開示
- ⑤ 選定結果は情報公開(公募、非公募とも)



コンベンションアーツセンター

11

(3) 管理運営の客観性、透明性の確保

- ・管理運営委員会等の設置
 - 外部委員を含む管理運営委員会等を開催
 - 積極的に外部の意見を取り入れる方法で実施
- ・指定期間の設定
 - 指定の期間は、3年または5年を目安
 - 公募で行わないものは原則3年
- ・経営努力の要求
 - 設置目的達成のための施策の提示(選定委員会等)
 - 独自の利用者サービス向上策の提示(選定委員会等)



県立森林公園森の家施設

12

(4) 管理運営開始後の適切な監督・評価

- ・事業報告書の提出

毎年度終了後、事業報告書を県に提出
必要に応じて、毎月・四半期・半期ごとに提出

- ・設置者による監督、監査委員による監査

報告、実地調査、指示(地自法第244条の2 10)
指定取消、業務の全部又は一部の停止(地自法第244条の2 11)
監査委員による監査(地自法第199条 7)

- ・評価委員会等の設置

利用者アンケートによる客観的評価(利用者満足度調査)
学識経験者、公認会計士、利用者代表等の参画で多面的、専門的な評価
評価結果と内容をホームページで公表



(参考) パークマネジメントカルテ

- ・公園の設置目的を満たす管理運営を行うための「設置目的」から個別の「業務内容」までを構造的に示した作戦体系図



- ・指定管理者と県が評価

県営都市公園 パークマネジメント・カルテ

戦略	機能 (利用者の要望)	手段	業務内容	年間目標 (H20)	最終目標 (H21)	備考
A	自然を活かした多様な遊びの提供	①遊びのサポートを充実する	プレーリーダー(企画運営スタッフ)の配置	7人	6人	
			プレーリーダーや家族、友達とできる遊び、プログラムの実施、紹介 (年間実施の総数となるようにする。)	80種	90種	秋、冬は今後実施
			雨天時の遊び、プログラムの実施(上記のうち)	16種	20種	
			遊びの道具の提供(こどもホール、草原の家など)	遊具 20種	遊具 20種	羊毛、丸太、缶バズ、押し花、竹細工、観石、うちわ等、ほか7(ワッペン、塗り絵を用意)
		四季や節句、行事に合わせた演出(飾り付け、衣装、音楽)	97種	107種	プレイハンドブック、けん玉、トーマのぼけが池、こいのぼり、モタ、ちっくん節	



2 制度導入状況の全国調査結果

(平成21年7月 静岡県調査)

	公の施設数 (A)	導入数 (B)	導入率 (B/A%)	導入前の 管理者と現 管理者が同じ 割合	民間企 業等が 管理し ている 割合	利用料 金制を 採用し ている 割合	公募に より選定 している 割合
全国 平均	107	50	46.3%	61.9%	32.5%	57.7%	67.8%
静岡県 (順位)	99 (22位)	42 (25位)	42.4% (31位)	35.7% (2位)	52.4% (4位)	85.7% (4位)	66.7% (27位)

15

3 本県の導入状況

(平成18年8月総務省調査、静岡県は21年4月現在)

施設の種類		レク・スポー ツ施設	産業振興 施設	基盤施設	文教施設	医療・福 祉施設	計
愛知県	設置数	17	5	37	32	23	114
	導入数	17	2	35	29	19	102
	導入率	100.0%	40.0%	94.6%	90.6%	82.6%	89.5%
大阪府	設置数	4	10	42	29	20	105
	導入数	4	3	41	24	16	88
	導入率	100.0%	30.0%	97.6%	82.8%	80.0%	83.8%
静岡県	設置数	6	11	55	15	12	99
	導入数	6	7	18	7	4	42
	導入率	100.0%	63.6%	32.7%	46.7%	33.3%	42.4%

16

4 本県の特徴

(1) 最適な実施主体を選択

- ・ 制度導入前の管理委託先と現在の指定管理者が同じ割合は35.7%、低い順から 全国第2位

(2) 民間企業等に積極的に開放

- ・ 民間企業等が指定管理者である割合は52.4%、全国第4位

(3) 利用料金制を積極的に採用

- ・ 利用料金制を採用している割合は85.7%、全国第4位



17

(4) 公募による選定を基本

- ・ 公募により選定し、従前の管理委託先から変わった割合は85.7%

(5) 効率的な施設の維持管理

- ・ 21年度に約7億6千万円の経費削減が可能



富士山こどもの国

(6) 利用者満足度の向上

- ・ ほとんどの施設で導入前より利用者が増加



県立水泳場

(7) 県と指定管理者の連携

- ・ 評価委員会等による管理運営の向上



18

ホームページに様々な情報を掲載しています。是非ご覧ください。
<http://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-030a/4-7.htm>

ホーム → 県政情報 → 行政改革・情報公開 → 指定管理者制度 → 指定管理者制度を導入している施設

指定管理者制度

新着情報

- 給養及び管理に関する条例を制定・改正した施設
- 指定管理者候補者を選定した施設
- 指定管理者制度を導入している施設
- 指定管理者を
- 指定管理者を

【指定管理者制度を導入している施設】

施設名	指定管理者名	指定期間
静岡県西部地域交流プラザ	NPO法人ボランティア支援ネットワークパレット	平成19年04月01日～平成20年03月31日
静岡県東部地域交流プラザ	NPO法人静岡県東部パレット市民活動ネットワーク	平成19年04月01日～平成20年03月31日
静岡県男女共同参画センター	あされ交流会議グループ 代表団体 特定非営利活動法人 静岡県男女共同参画センター交流会議	平成19年04月01日～平成20年03月31日
静岡県コンベンションアーツセンター	財団法人静岡県文化財団	平成21年04月01日～平成22年03月31日
静岡県舞台芸術公園	財団法人静岡県舞台芸術センター	平成21年04月01日～平成22年03月31日

施設名: 静岡県立物産野外活動センター
 ホームページ: <http://www.fci.comptoc.jp/>

所管室: 教育委員会事務局 社会教育課
 TEL: 054-221-3703,3312
 FAX: 054-221-3302
 E-Mail: sochi@pref.shizuoka.lg.jp

—新着情報—
 平成22年度以降の指定管理者を募集します。

* 施設の情報については、上記所管室までお問合せください。

■ 指定管理者を募集中です

- 導入予定時期: 平成22年04月01日
- 【備考】
 静岡県立物産野外活動センターでは平成19年度から指定管理者制度を導入しており、平成21年度をもって第1期の指定管理者期間を終了しました。そこで、平成22年度からの第2期目の指定管理者を募集します。
- 第2期指定管理者期間: 平成22年4月1日から平成27年3月31日までの5年間
- 募集要項配布終了
- 説明会



富國有徳の日本の理想郷—しずおか



ふじのくに

Shizuoka Prefecture



富士山静岡空港
Mt.Fuji Shizuoka Airport




別紙 1 本研究会の開催概要

本研究会は、平成 21 年度においては、下記のとおり 4 回実施された。

- ・ 第 1 回：平成 21 年 9 月 18 日（金） 14：00～16：00
- ・ 第 2 回：平成 21 年 11 月 6 日（金） 14：00～16：30
- ・ 第 3 回：平成 21 年 12 月 4 日（金） 13：30～16：30
- ・ 第 4 回：平成 22 年 1 月 27 日（水） 14：00～16：00

各回の議題は、以下のとおりである。

<第 1 回>

- 議 題：①平成 21 年度指定管理者実務研究会の概要と進め方（案）
- ②指定管理者制度の動向
 - ③募集手続きのあり方に関する主要な問題点・課題
 - ④研究会参加自治体における募集手続きの事例
 - ⑤今後の進め方等

<第 2 回>

- 議 題：①総務省 公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果
- ②横浜市 横浜市の「指定管理者制度運用ガイドライン」について
 - ③指定管理者の公募スケジュールのあり方について
 - ④各自治体のガイドラインの記載事項について
 - ⑤指定管理者導入の判断基準及び非公募の判断基準について
 - ⑥募集時に公表すべき文書・資料と記載事項について
 - ⑦指定管理者の公募手続に関する主要論点
 - ⑧今後の進め方等

<第 3 回>

- 議 題：①倉敷市の取り組み ～更新制の公募～
- ②募集時に公表すべき文書・資料と記載事項について
 - ③公募時における応募者との適切なコミュニケーションについて
 - ④指定管理者の公募手続に関する主要論点と基本的な考え方について
 - ⑤報告書骨子（案）について

<第 4 回>

- 議 題：①平成 21 年度指定管理者実務研究会報告書（案）について

別紙2 指定管理者実務研究会名簿

(1) 委員

(委員長、副委員長、以下五十音順、敬称略、◎は委員長、○は副委員長)

氏名	所属
◎小川 登美夫	財団法人地域総合整備財団 常務理事
○鎌形 太郎	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部長
大村 未菜	サントリーパブリシティサービス株式会社 パブリックビジネス事業部長
久保田 淳	横浜市 共創推進事業本部共創推進課担当係長
白木 俊郎	シンコースポーツ株式会社 常務取締役
広瀬 一郎	多摩大学大学院 教授
松谷 範行	柏崎市 財務部行政改革室長
薬師寺 智之	アクティオ株式会社 指定管理事業部東日本営業課長
安田 充	総務省 自治行政局行政課長
山口 重則	静岡県 総務部行政改革室長
横道 清孝	政策研究大学院大学 教授
吉川 浩民	総務省 自治行政局行政体制整備室長
渡邊 直樹	倉敷市 企画財政局企画財政部企画経営室主任

(2) 事務局

氏名	所属
水谷 朋之	財団法人地域総合整備財団 総務部長
浅野 正義	財団法人地域総合整備財団 融資部長
大濱 亮	財団法人地域総合整備財団 審議役兼融資部企画調整課長
宮ヶ丁 崇	財団法人地域総合整備財団 融資部企画調整課 調査役
佐々木 仁	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 主任研究員
西松 照生	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 研究員
長岡 宏樹	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 研究員
森木 宏和	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 研修生 (川崎市)

平成 21 年度 指定管理者実務研究会 報告書
指定管理者制度における募集手続きのあり方

発行日 平成 22 年 3 月

発 行 〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-5-6 新平河町ビル
財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団> 企画調整課
TEL 03-3263-5586 FAX 03-3263-5732
URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>
