

平成17年度 指定管理者事例研究会
報告書

指定管理者制度導入施設の評価について

平成18年3月

指定管理者事例研究会

は し が き

地方自治法の一部を改正する法律が平成15年9月2日に施行され、地方公共団体から指定を受けた者が公の施設の管理を代行する、指定管理者制度が導入されました。

従来管理委託制度をとってきた施設について、改正法の施行の日から3年以内、平成18年9月までに指定管理者制度に移行するか、直営にするか等の対応をとる必要があります。

そのような経緯から、指定管理者制度を導入する公の施設が増えてきている状況のなかで、公の施設の管理が適切に行われることが今まで以上に問われるようになりました。

また、地方自治法改正に係る自治事務次官通知において、PFI事業により公の施設を整備しようとする場合であって、その施設の管理を包括的に民間事業者に行わせる場合は、原則として指定管理者制度を採用することとされたところです。

そこで、PFI事業の推進に努めている地域総合整備財団としては、地方公共団体の指定管理者制度がPFI/PPP手法に円滑にマッチしていけるようにとの思いから、PFIと関連のある指定管理者制度の問題点について、その解決の一助となるような研究を行う必要があると考え、指定管理者事例研究会を設置しました。

本研究会においては、指定管理者制度に関する事例報告などケーススタディを中心に、PFI/PPPにおいて重要性が増す施設運営部分における課題の整理と検討を行うこととしています。

平成17年度は、指定管理者制度の適切な運用にあたっては適切な評価基準に基づく評価が必要であるとの観点に立って、指定管理者制度を導入した施設、特にスポーツ施設及び文化施設を対象に、その運営の評価等に焦点をあてて検討を行いました。

このたび、これまでの議論・検討結果を取りまとめた報告書を作成いたしました。

本報告書が、地方公共団体における指定管理者制度の円滑な運営に資し、結果としてPFI/PPP事業推進の一助となれば幸いです。

最後になりましたが、今回の研究に際して、貴重なご意見をいただいた本研究会委員の皆様、調査研究にご尽力いただいた株式会社三菱総合研究所等多数の関係者の皆様に対し、厚くお礼申し上げます。

平成18年3月

指定管理者事例研究会
委員長 平谷 英明

目 次

1 . 指定管理者制度の概要と導入状況	1
1 . 1 指定管理者制度の概要	1
1 . 2 指定管理者制度の導入状況	2
2 . 指定管理者制度導入施設の評価	5
2 . 1 評価の意義	5
2 . 2 評価の現状	5
3 . 評価指標の検討	9
3 . 1 基礎的検討	9
3 . 2 評価指標の具体例～業績評価指標～	10
3 . 3 評価指標における費用対効果の視点及び建設費について	12
4 . ケーススタディ 1	15
4 . 1 スポーツ施設の評価指標の検討	15
4 . 2 文化施設における評価指標の検討	22
5 . ケーススタディ 2	29
5 . 1 磯子区民文化センター：財団法人横浜市芸術文化振興財団	29
第 1 回研究会配付資料	
5 . 2 丘の公園：山梨県	31
第 2 回研究会配付資料	
5 . 3 浜北温水プール：ヤマハ発動機株式会社	43
第 2 回研究会配付資料	
6 . スポーツ施設における指定管理者制度の導入に係る課題	57
第 2 回研究会配付資料（間野委員）	
7 . まとめ	66
7 . 1 本年度の研究会で得られた主な検討結果	66
7 . 2 今後の検討課題	69
(参考)	
・ 研究会開催経緯（平成 1 7 年度）	71
・ 研究会委員名簿	73

1. 指定管理者制度の概要と導入状況

1.1 指定管理者制度の概要

(1) 地方自治法改正による指定管理者制度の導入

「公の施設」の管理運営主体については、これまで公共性の確保の観点から、地方自治法により公共的団体等に限定されていた（管理委託制度）が、地方自治法の一部を改正する法律が平成 15 年 6 月公布、同年 9 月から施行され、民間事業者等にも管理運営を委ねられるようにする指定管理者制度が設けられた。

これにより、改正前の管理委託制度に基づき管理の委託を行っている公の施設については、施行日から 3 年以内（平成 18 年 9 月まで）に、公の施設の管理に関する条例を改正する必要がある、その際、公の施設の管理状況全般について点検し、指定管理者制度を積極的に活用するよう、総務省より通知が出されている。

(2) 指定管理者制度の目的

指定管理者制度は、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目的とするものである。¹

公の施設とは～松本英昭著「新版逐条地方自治法」（平成 17 年学陽書房）からの抜粋

公の施設：住民の福祉を増進する目的をもって住民の利用に供するために普通地方公共団体が設ける施設（地方自治法第 244 条）

公の施設の要件： 住民の利用に供するための施設
当該普通地方公共団体の住民の利用に供するための施設
住民の福祉を増進する目的をもって住民の利用に供するための施設
普通地方公共団体が設ける施設
普通地方公共団体が設けるもの

(3) 管理委託制度と指定管理者制度の違い

これまで公共的団体等に限定されていた管理運営主体が民間事業者等にまで広げられたこと以外にも、主に下の表のような相違点がある。

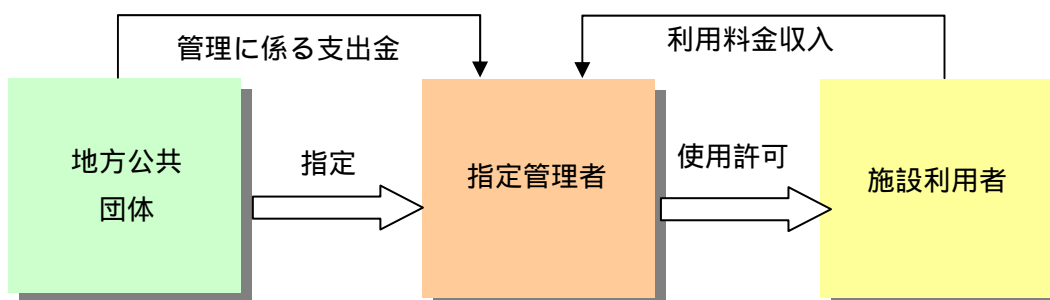
¹ 「地方自治法の一部を改正する法律の公布について」平成 15 年 7 月 総務省自治行政局長通知

図表 管理委託制度と指定管理者制度の主な違い

	管理委託制度	指定管理者制度
	《改正前》	《改正後》
管理運営主体	<ul style="list-style-type: none"> ・公共団体、公共的団体、地方公共団体の出資法人等に限定 ・管理運営主体を条例で規定 	<ul style="list-style-type: none"> ・広く民間の営利法人も含めた法人その他の団体（ただし、個人は除く） ・議会の議決を得て指定
権限と業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の設置者たる地方公共団体との契約に基づき、具体的な管理の事務又は業務の執行を行う。 ・施設の管理権限及び責任は、設置者たる地方公共団体が引き続き有し、施設の使用許可権限は委託できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の管理に関する権限を指定管理者に委任して行わせるものであり、施設の使用許可も行うことができる。 ・設置者たる地方公共団体は、管理権限の行使は行わず、設置者としての責任を果たす立場から必要に応じて指示等を行う。
条例で規定する内容	<ul style="list-style-type: none"> ・委託の条件、相手方等を規定 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者の指定の手続き、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲を規定
契約の形態	<ul style="list-style-type: none"> ・委託契約 	<ul style="list-style-type: none"> ・協定 ・指定管理者の指定は、「行政処分」にあたり、地方自治法上の「契約」には該当しないため、同法に規定する「入札」の対象ではない。
管理期間	<ul style="list-style-type: none"> ・管理期間について定めはない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・期間を定めて指定管理者の指定を行う。

また、法改正前から導入されていた利用料金制についても、引き続き「地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金を当該指定管理者の収入として収受させることができる」（地方自治法第 244 条の 2 第 8 項）とされている。

図表 指定管理者が公の施設の管理を行うために必要な経費

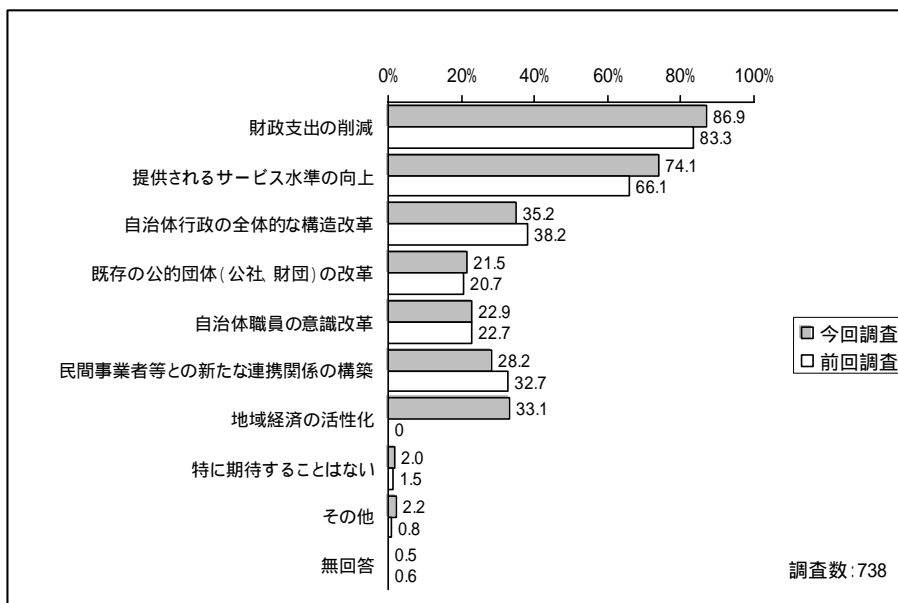


1. 2 指定管理者制度の導入状況

(1) 地方公共団体のニーズ

指定管理者制度導入に関する地方公共団体のニーズは、以下のとおりである。

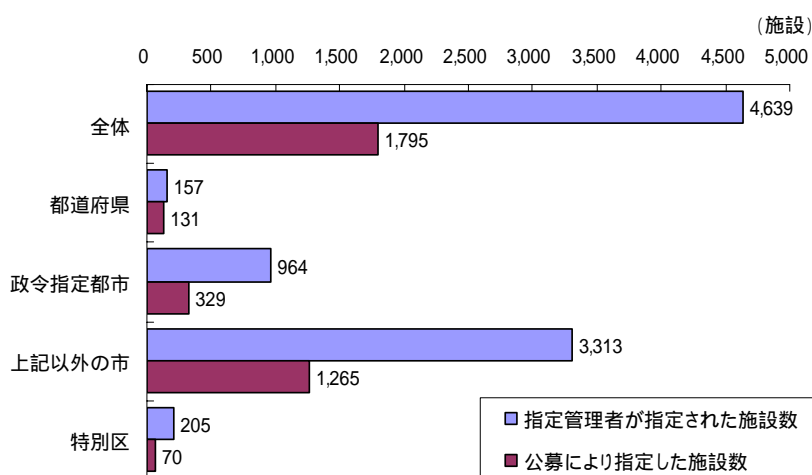
図表 指定管理者制度に関する地方公共団体ニーズの調査結果



(2) 公募状況

総務省自治行政局長通知では、指定管理者の選定については、複数の申請者に事業計画書を提出させることにより選定することが望ましいとしているにとどまり、公募を要件としていない。このため、公募によるかどうかは各自治体の判断に委ねられている。公募によらずに選定しているケースは6割強、公募により選定しているケースは4割弱である。

図表 指定管理者の公募・指定の状況

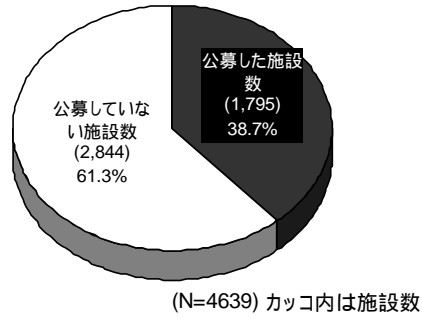


資料：『日経グローバル』平成 17.9.5 (No35)

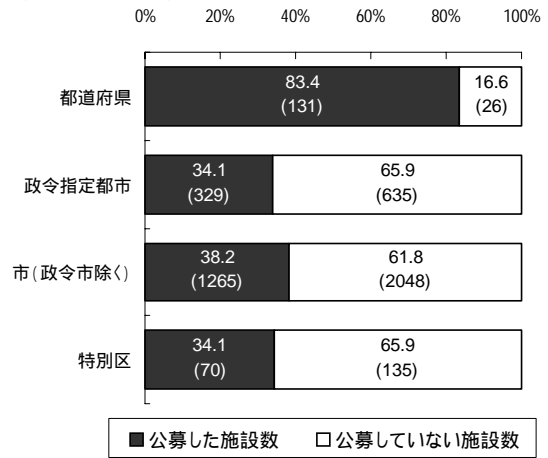
日経産業消費研究所による全国アンケート調査結果(平成 17 年 7 月実施)

図表 指定管理者の公募の割合

指定管理者を指定した施設のうち、
公募の割合



(自治体の種類別)



資料：『日経グローバル』平成 17.9.5 (No35)

日経産業消費研究所による全国アンケート調査結果 (平成 17 年 7 月実施)

2. 指定管理者制度導入施設の評価

2.1 評価の意義

指定管理者制度導入施設を効果的・効率的に運営するためには、地方公共団体のマネジメントサイド、議会、住民等が一目で分かるような、明快で比較可能な評価指標に基づいた適切な評価が行われることが重要である。

このような観点から、我が国の指定管理者制度導入施設における評価の実施状況について見てみることにする。

2.2 評価の現状

(1) 調査方法

指定管理者制度導入施設に関する評価の実態を把握するため、すでに導入している地方公共団体についてヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査の相手方のほとんどが、地方公共団体の現場の管理者であるため、清掃・警備等の維持管理業務等、狭い範囲での履行状況を確認するための判断材料として評価を捉えていることに、留意する必要がある。

(2) 調査結果

ヒアリング調査の主な結論は、以下のとおりである。

評価に対する公共側の意識格差

- ・指定管理者制度を導入し、既に運用している施設はまだ限られており、指定管理者の業務評価については、検討中であっても十分に実施されているところは少ない。
- ・その要因として、地方公共団体においては、まだ評価の重要性に関する認識が低いこと、実施体制（担当者の確保、評価の方法の確立）が庁内でも十分整理できていないことなどが挙げられる。
- ・評価の方法については、事業報告書を基にして業務評価を行うのか、地方公共団体担当者による現地確認まで行うのか等について、地方公共団体によって意識の差があるのが現状である。
- ・利用者数を評価指標として掲げているところもある。

< A 地方公共団体・スポーツ施設の場合（担当：環境施設課） >

- ・地方公共団体職員が随時の立ち入り調査を行っている。
- ・施設の利用者数が大きな評価指標となっている。現在、計画値をはるかに上回る利用者数なので、地方公共団体として施設運営は順調に進んでいると認識している。
- ・効率化の観点からは、業務評価に必要以上のコストはかけたくない。
- ・財務書類については、公認会計士の承認を得たものを四半期ごとに事業者から受け取っている。しかし、財務諸表自体から得られる情報は少なく、議会報告用に別途、事業者に資料を提出させている。
- ・運営ノウハウにかかる部分もあり、事業者は詳細なデータを提示したがない傾向がある。

< B 地方公共団体・社会教育施設の場合（担当：社会教育課） >

- ・維持管理業務は、規定回数の履行などを明確なチェック項目で管理しているが、清掃頻度、清掃レベルの水準をどの程度に定めるのが適切なのかが検討事項である。
- ・定性的な評価（清潔度など）は難しい。
- ・財務評価については、プロジェクトファイナンスで資金調達をしている施設は金融機関の財務のチェックが実施されており、ある程度任せている。
- ・また、コーポレートファイナンスで資金調達をしている施設は、行政側で財務のチェック体制をどのようにするかが検討事項である。行政による会計監査の実施は契約書で規定しているが、細目は未協議であり、今後、関係者協議会で協議する予定である。

< C 地方公共団体・公園スポーツ施設の場合（担当：環境施設部） >

- ・指定管理者に義務付けている事業報告書の提出に併せ、本来は地方公共団体担当者による現地確認等も行おうべきと考えるが、現状の担当人員の限界等もあり実施出来ていないのが現状である。

施設規模・用途に応じた評価指標の選択

- ・例えば、多くの観客を集める大型スポーツ施設と、地域住民がサークル活動を行う小規模のスポーツ施設では、指定管理者の評価で求められる水準（施設の規模、目的や立地からみた利用者数の水準など）も異なると考えられる。そのため、施設規模や施設の用途等に応じて、適切な指標を選択することが重要である。
- ・また、指定管理者の業務が、維持管理業務のみの施設と運営業務までを含めた施設では、評価項目や水準も異なり、適切な指標を選択する必要がある。

< D 地方公共団体・集客施設の場合（担当：財産管理課） >

- ・独立採算型としている施設もあり、要求水準書では運営業務の水準を詳細に規定していない。大枠での運営コンセプトを設定している。
- ・業務評価に減点制度を導入するとともに、内容を詳細に検討し、利用可能性を重視して仕組み作りを実施した。
- ・警備業務の評価に関しては、不具合が生じない体制かどうかで判断出来る。
- ・清掃業務に関しては、清掃の頻度を評価することは出来ても、見た目の善し悪しを判断することは、評価者の主観が大きく影響し、客観的な評価が困難である。
- ・例えば一日に2回の清掃が行われているかなどを見ればよいが、一日に2回の清掃を行っていても、突然の汚れに対し、即時対応しているかどうかなども重要でどのように数値化すべきかについては、課題である。
- ・広報・宣伝に関しては、その効果を測定することは困難であり、実行までのプロセスで評価をしている。ホームページへのアクセス件数で判断することも評価方法の一つとして有効であると考えている。
- ・将来的には業務評価の結果を事務事業評価に導入する可能性について検討している。

< E 地方公共団体・社会教育施設の場合（担当：青少年課） >

- ・そもそも利用料金を徴収しない施設であり、教育目的の施設であることを重視している。その意味では、本施設は民間の集客施設とは目的が異なる。
- ・教育施設では、単純に利用者数や利用者満足度で業務を評価することはできない。
- ・教育方針は少しずつ変化していくもので、長期的に同一のカリキュラムを定めることなどは適当でないと思われる。事業者と公共側が協議しながら絶えず見直していくものと考えている。

サービス水準の向上につながるインセンティブの考え方

- ・地方公共団体が求める水準の業務を遂行すれば、原則として協定で定めた金額が支払われる。
- ・しかし、サービス水準が地方公共団体の求める水準より高くても、地方公共団体からの委託料が増額されるわけではない。指定管理者制度の導入目的の1つであるサービス水準の向上の観点からは、地方公共団体が求める水準以上に指定管理者が水準を高めようとする仕組みを考えることも重要である。
- ・利用料金制を導入している施設では、利用者増により指定管理者の収入も増加するため、サービス水準や利用者の満足度が高まりやすい。
- ・一方、利用料金制を導入していない施設（公園など）については、例えば、来園者数をもとに「みなし料金（仮想料金）」の算定を行い、その数値をもとに地方公共団体が

サービス対価を支払うなどの方策も検討の余地がある。

< C 地方公共団体・公園スポーツ施設の場合（担当：環境施設部） >

- ・ 指定管理者に対する評価の方法は2段階で考えられる。第1段階は、管理の最低水準（現状レベル）を示し、この水準以上を維持してもらう。この段階で指定管理料の支払条件は満たしていると考ええる。
- ・ 更に第2段階は、第1段階をクリアした上で、利用者満足度等が高ければ加点するようなイメージである。第1段階は週・月・期ごとのチェックにより実施する。第2段階に関しては、現状のところは評価方法を検討中である。
- ・ 将来的には、第1、2段階の評価に加え、指定管理期間（例えば5年間）が満了となった時に、当初応募時の提案がどの程度実行できたかを、外部機関を通じて評価したい。
- ・ 今回の指定管理者の公募については、過去の実績を評価対象から除外した。初めての公募において、従来管理を行っていた団体がその実績により予め優位に立つことは不公平であると考えたからである。しかし、次回の公募については、実績を加味するかどうか検討したい。

3. 評価指標の検討

3.1 基礎的検討

(1) 評価指標に関する基本的な考え方

指定管理者制度導入施設の評価を適切に行ううえでは、どのような評価指標を選ぶかが重要である。これまで実施された評価における指標には様々なものがあるが、以下の要件を備えたものを含めることが望ましいと考えられる。

1. 数値化による客観的な評価が可能であること。
2. 簡潔かつ明快であること。
3. 施設ごと、地方公共団体ごとに比較が可能であること。
4. 施設ごとの経年比較が可能であること。

指標による評価を計数化することは困難があるが、簡潔かつ明快で客観的な指標の有用性を否定することにはならない。評価に主観が入るような施設にこそ、簡潔かつ明快で客観的な指標は一層有用であると思われる。

施設間、地方公共団体間の比較は有用であるが、条件等が異なるため、評価結果の解釈には慎重になる必要がある。しかし、その相違について検討する材料を提供するという点では価値があると考えられる。

指定管理者制度導入後と導入前の比較、また他の事業者等が管理した場合との比較も、施設の効率的な運営という面で極めて有用である。

また、各評価指標には様々なものがあるので、以下のように幾つかの視点からある程度分類して考えることも可能である。

指標の性質の視点に着眼したもの

- ・業務評価指標（協定の内容（仕様）を基準とする指標）
- ・インプット指標（行政資源の投入量を測る指標）
- ・アウトプット指標（事業の活動量・活動実績を測る指標）
- ・アウトカム指標（施設・事業がもたらす効用を測る指標）

評価の視点に着眼したもの

- ・施設の利用可能性（Availability）（例：開館日時、維持管理状態等）
- ・利用状況（Usage）（例：施設稼働率、地域住民の利用率）
- ・サービスの質（Quality）（例：住民生活の質の向上、運動能力の向上等）
- ・業務収支（Cost）（例：利用料収入等）

以上のことを踏まえると、基本的な評価指標の分類として以下のように整理することができる。

図表 評価指標の分類（一例）

分類	指標	備考
業務評価指標	施設の利用可能性（開館日時等）	Availability
	施設の利用可能性（維持管理状態等）	＃
インプット指標	地方公共団体の財政負担額（指定管理料）	Cost
	地方公共団体の財政負担額(指定管理料以外)	＃
アウトプット指標	延利用者数	Usage
	実利用者数	＃
	実利用者数（当該地方公共団体住民等による利用）	＃
	施設稼働率	＃
	施設稼働率（当該地方公共団体住民等による利用）	＃
	利用料収入	Cost
アウトカム指標	運動機会の提供による住民生活の質の向上	Quality
	運動能力の向上	＃
	健康の増進	＃
	娯楽機会等自己実現の提供による住民生活の質の向上	＃
	なお、近似的・包括的なものとして当該地方公共団体住民認知度及び満足度がある。	
複合指標	地方公共団体の財政負担額 ÷ 実利用者数	Cost

上記に示した指標はあくまでも参考であり、施設規模や施設の用途等に応じて、施設ごとに適切な評価指標を選択する必要がある。

3.2 評価指標の具体例～業績評価指標～

(1) 諸外国における業績評価指標

諸外国においては1990年代より業績評価が導入されており、わが国における業績評価を進めるうえで参考になると思われる。その評価指標とは、公共サービスの水準を指標化したものであり、英国や米国等の欧米諸国において、NPM(New Public Management)の一貫として採用されている。

米国の業績指標の概要及び特徴は、以下のとおりである。

- ・1993年に政府業績成果法(Government Performance and Result Act)が制定され、NPR (National Performance Review) が開始。
- ・業績評価(Performance Measurement)の形で公共サービスの評価がなされている。その具体的な方法は、理想とされる業績に対する実績を、その到達度合いで評価するのが一般的である。
- ・業績評価の主な視点は、以下の3点となっている。
 - 事業量 (Workload Measure): そのプログラムによって実際にはどれだけの量の事業が行われたかを示すもの。
 - 効率性 (Efficiency Measure): 使用したリソースやコストと、行った事業との関係を明らかにするもの。
 - 効果 (Effectiveness Measure): そのプログラムがどの程度結果を出したのかを測定し、いかに効果的であったかの結論を出すもの。

英国の業績指標の概要及び特徴は、以下のとおりである。

- ・1993年に監査委員会 (Audit Commission for Local Authorities and the National Health Services in England and Wales) により業績指標を導入。
- ・業績指標の測定は全ての地方公共団体に対して共通して実施されている。
- ・PPP (官民連携事業) においても、従来方式事業と同様の業績指標が用いられている。
- ・指標はできる限り数値化を行い、全地方公共団体の数値を一挙に公開している。
- ・指標は、毎年公表されるために経年比較が可能となっている。
- ・また、全地方公共団体で共通して実施しているため、同種の地方公共団体同士の比較が可能である。

(2) 我が国における業績評価指標

指定管理者制度導入施設ではないが、図書館において上のような試みが見られるので、ここで紹介したい。平成14年10月に図書館評価のための代表的な指標類を規定した国内規格 (JIS X0812) 「図書館パフォーマンス指標」が制定された (次ページ図表参照)。この指標は、これに先立って制定された国際規格 ISO11620 「図書館パフォーマンス指標」を基に制定されたものである。現在のところ、実際にパフォーマンス指標を導入した事例は確認できていないが、千代田区等では、新図書館の運営システム構築において、パフォーマンス指標等の導入を検討している。(「新千代田区図書館調査研究報告書」による。)

図表 JIS X0812 の 29 指標

業務評価指標（8 指標）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資料利用率 2. 来館当たり費用 3. 蔵書回転率 4. 貸出当たり費用 5. 職員当たり貸出数 6. 設備利用率 7. 座席占有率 8. タイトル当たり目録費用
インプット指標（9 指標）	<ol style="list-style-type: none"> 9. 利用者当たり費用 10. タイトル利用可能性 11. 要求タイトル利用可能性 12. 要求タイトル 13. 所蔵率 14. 要求タイトル一定期間内利用可能性 15. 設備利用可能性 16. コンピュータシステム利用可能性 17. 受入に要する期間、整理に要する期間
アウトプット指標（11 指標）	<ol style="list-style-type: none"> 18. 特定サービスの利用率 19. 人口当たり来館回数 20. 人口当たり館内利用数 21. 開架書庫からの資料出納所要時間 22. 開架からの資料探索所要時間 23. 人口当たり貸出数 24. 人口当たり貸出中資料数 25. 図書館貸出の迅速性 26. レファレンス正答率 27. タイトル目録探索成功率 28. 主題目録探索成功率
アウトカム指標（1 指標）	<ol style="list-style-type: none"> 29. 利用者満足度

3.3 評価指標における費用対効果の視点及び建設費について

(1) 問題意識

評価指標に行政コストに関するものを用いる場合は、データの扱いによって評価結果が異なる可能性がある。以下に例示を示す。（なお、以下は単純化した例であり、実際には何を重視するかによって評価が大きく異なることに留意する必要がある）

(2) 「費用」で評価するか、「費用対効果」で評価するかによって結果が異なる場合

応募段階で A 社と B 社の 2 社が提案を行っているものとする。B 社の提案する開館時間は、A 社の提案する開館時間よりも 1 時間長い。このときの両者の基礎データを以下のとおりとする。

項目	A 社	B 社	B - A
利用者数	400,000 人	420,000 人	20,000 人
指定管理者負担費用（建設費を除く）	1,000 百万円	1,029 百万円	29 百万円
利用料収入（同金額・指定管理者が収受）	200 百万円	210 百万円	10 百万円
指定管理料 = 財政負担額（ = - ）	800 百万円	819 百万円	19 百万円

地方公共団体の支払う指定管理料の多寡のみで評価すると、A 社の提案の方が優れていることになる。しかし、費用対効果の観点から評価指標を作成した場合は、B 社の提案の方が優れていることになる。

項目	A 社	B 社	B - A
利用者数 / 指定管理料（ = / ）	5.0 人 / 万円	5.13 人 / 万円	0.13 人 / 万円
指定管理料 / 利用者数（ = / ）	2.0 千円 / 人	1.95 千円 / 人	- 0.05 千円 / 人

(3) 行政コストに建設費を含めるか否かによって結果が異なる場合

一方、費用対効果の観点を含んだ場合でも、行政コストに建設費を含むか否かによって評価結果が異なる。

応募段階で A 社と C 社の 2 社が提案を行っているものとする。C 社の提案する開館時間は、A 社の提案する開館時間よりも 1 時間長い。このときの両者の基礎データを以下のとおりとする。

項目	A 社	C 社	C - A
利用者数	400,000 人	420,000 人	20,000 人
指定管理者負担費用（建設費を除く）	1,000 百万円	1,071 百万円	71 百万円

利用料収入（同金額・指定管理者が収受）	200 百万円	210 百万円	10 百万円
指定管理料 = 財政負担額（ = - ）	800 百万円	861 百万円	61 百万円

建設費を含めない費用対効果の評価指標は、以下のとおりとなり、この観点からは A 社の方が優れていることになる。

項目	A 社	C 社	C - A
利用者数 / 指定管理料（ = / ）	5.0 人 / 万円	4.88 人 / 万円	-0.12 人 / 万円
指定管理料 / 利用者数（ = / ）	2.0 千円 / 人	2.05 千円 / 人	0.05 千円 / 人

しかし、建設費を含んで考えた場合は、この結果が逆転することがある。ここで、当該施設の建設費を 180 億円とし、耐用年数を 30 年（年間の償却金額は 600 百万円）とする。

項目	A 社	C 社	C - A
建設費を含む財政負担額（ = +600 ）	1,400 百万円	1,461 百万円	61 百万円
利用者数 / 建設費を含む財政負担額（ = / ）	2.86 人 / 万円	2.87 人 / 万円	0.01 人 / 万円
建設費を含む財政負担額 / 利用者数（ = / ）	3.5 千円 / 人	3.48 千円 / 人	-0.02 千円 / 人

既設の公の施設における指定管理者を選定したり、指定管理者の業務を評価する場合には、一人あたりの指定管理料などのみから評価する場合が多い。しかし、本来、行政は、「受益」（住民に対するサービスの提供）と「負担」（行政コスト（この場合は特に施設の建設費）の発生）を一体化させて考える必要がある。その意味においては、施設整備の要素を直接含まない指定管理案件においても、事業評価においては建設費の観点を含む指標を用いる必要がある。

4. ケーススタディ 1

4.1 スポーツ施設の評価指標の検討

(1) サンプルデータ

本来は指定管理者制度導入前と導入後のデータで比較することが望ましいが、現段階では十分なデータを収集できる施設が少ないため、ここでは、指定管理者の公募資料として公開されている制度導入前のデータを事例としてサンプルデータを作成した。

A スポーツセンター（体育室、プール等）

- ・対象地域の人口：78千人
- ・延床面積：5.2千㎡
- ・建設費：56億円
- ・管理運営委託料：122百万円/年（平成14年度）、124百万円/年（平成15年度）

区分	単位	平成14年度	平成15年度	平成16年度 ¹
貸切利用	団体数	3,214	3,492	3,691
	人数	63,601	71,135	77,627
個人利用	（人）	139,267	139,828	150,089
計	（人）	202,868	210,963	227,716
開所日数	（日）	345	346	345
1日平均利用者数	（人）	588	610	660
利用料（個人）	（千円）	40,410	40,492	43,096
利用料（団体）	（千円）	9,331	10,066	9,973
利用料総合計	（千円）	49,741	50,558	53,069

1 平成16年度利用料収入は、見込概算額。

2 表中の金額は税込み。

B スポーツセンター（体育室、テニスコート等）

- ・対象地域の人口：201千人
- ・延床面積：4.5千㎡
- ・建設費：29億円
- ・管理運営委託料：91百万円/年（平成14年度）、93百万円/年（平成15年度）

区分	単位	平成14年度	平成15年度	平成16年度 ¹
貸切利用	団体数	5,768	5,870	5,841
	人数	179,867	182,721	175,640
個人利用	（人）	52,105	55,723	56,981
計	（人）	231,972	238,444	232,621
開所日数	（日）	345	346	345
1日平均利用者数	（人）	672	689	674
利用料（個人）	（千円）	14,195	15,195	15,275

利用料（団体）	（千円）	8,845	9,710	9,504
利用料総合計	（千円）	23,040	24,905	24,779

- 1 平成16年度利用料収入は、見込概算額。
- 2 表中の金額は税込み。

(2) 各指標の検討

指定管理者の業務評価および政策評価の指標の検討のたたき台として、個々の指標について、(1)に掲げたスポーツ施設のサンプルデータを用いながら、具体的に検討を行った。

1) 業務評価指標（協定の内容（仕様）を基準とする指標）

施設の利用可能性に係る指標（運営条件）

< 定義 >

- ・施設の開館時間、開館日数

< 評価の視点 >

- ・利用者への施設提供サービス水準の観点から、値が大きいほど評価が高くなる。

< 指標例 >

- a) 一日あたり開館時間：
- b) 年間貸出時間（優先利用などを除いた延時間）：
- c) 年間開館日数：
- d) 年間貸出日数（優先利用などを除いた日数）：

施設の利用可能性に係る指標（維持管理条件）

< 定義 >

- ・受付対応、清掃、設備点検、警備等の維持管理業務の実施状況を示す指標

< 評価の視点 >

- ・地方公共団体が示す水準を満たしていることが前提となり、値が高いほど評価が高くなる。
- ・ただし、値が大きいほど、維持管理業務は増え、維持管理コストは一般に大きくなるため、総合的に評価する必要がある。

< 指標例 >

- e) 受付対応人員数（常駐のものに限る）：
- f) 年間定期清掃回数：
- g) 年間設備点検回数：
- h) 一日巡回回数：

2) インプット指標 (行政資源の投入量を測る指標)

地方公共団体の財政負担額 (指定管理料):

< 定義 >

- ・ 指定管理者の業務の対価として地方公共団体が負担する金額 (年額)

< 評価の視点 >

- ・ 施策効果との比較で評価すべきと考えられるため、本指標単独での評価は難しい。
- ・ 地方公共団体直営の場合と比較することにより評価することは可能。

地方公共団体の財政負担額 (指定管理料以外):

< 定義 >

- ・ 施設の建設費用をはじめ長期修繕費用、また指定管理者の業務以外の費用として地方公共団体が負担する金額

< 評価の視点 >

- ・ 評価の視点は と同様。ただし、地方公共団体としては、財政面、施策面において
+ 全体で評価する必要があるため、指定管理者の業務以外についても対象とする必要がある。

3) アウトプット指標 (事業の活動量・活動実績を測る指標)

延利用者数

< 定義 >

- ・ スポーツ施設の場合、プロスポーツ等の試合観戦 (「みる」スポーツ) 実際に運動をするスポーツ (「する」スポーツ) があり、ここでは、実際に運動を「する」人を「利用者」として定義。
- ・ また、貸切利用 (団体) と個人利用があるため、貸切利用については、その際の利用者数を加算した人数として評価する方が望ましい。

< 評価の視点 >

- ・ 原則として、利用者が多いほど評価が高くなる。
- ・ 地域住民を対象とする施設においては、地域外住民の利用が多いと、混雑により納税者である地域住民の利用者満足度が低下する可能性もあり、地域住民と地域外住民の利用者数を分けて評価する考え方もある。

< 指標例 >

- ・ 施設の立地や条例で制限される利用可能時間によっても異なり、絶対値 (年間3万人など) として多い、少ないと評価することは難しいため、比較可能な指標として捉える必要がある。

i) 対基準年度(ex.平成 14,平成 15 平均)比:

A施設 + 10% (平成 14,15 平成 16)

B施設 - 1% (平成 14,15 平成 16)

j) 対象地域内人口あたり延利用者数：

A施設 2.92人/人、B施設 1.16人/人

延来場者数

<定義>

- ・スポーツを実際に「する」人以外にも、試合等を観に来る人もおり、「みる」ために来場した人を、来場者として定義。

<評価の視点・指標例>

- ・原則として、延利用者数の考え方と同じ。

実利用者数

<定義>

- ・実利用者数は、同じ利用者が年間複数回利用している場合であっても「1」とカウントとし、重複分が除かれた値

<評価の視点>

- ・原則として、利用者数が大きいほど評価が高くなる。延利用者数と同様の考え方。
- ・延利用者数との意味の違いは、幅広い住民の利用を考える上で、特定の利用者への偏り程度を確認する上で重要となる。

<指標例>

- ・図書館のように利用者情報が登録され、利用実態が把握できる施設であれば、実数としての実利用者数を把握できるが、都度利用者や団体利用の場合など管理者側で実利用者が把握できていないケースも多い。
- ・アンケート等で利用頻度を聞き、そのデータから実利用者数を推計する方法もある。

施設稼働率

<定義>

- ・スポーツ施設の場合、団体貸出にあっては利用可能コマ数における貸出コマ数
- ・個人利用のための時間帯などは稼働率の対象外とする方法もある。

<評価の視点>

- ・施設の有効活用の観点から評価され、数値が大きいほど評価が高くなる。ただし、同じ利用時間であっても貸出コマ割によっては、稼働率の算定結果が異なるため(2時間毎の場合と午前・午後、夕方の3区分の場合など)数値を比較する時にはコマ割に留意する必要がある。

- ・また、稼働率と利用者数は必ずしも比例しないため、利用者数の指標と合わせて評

価することが有効である。

< 指標例 >

k) 年間稼働率：

A 施設 (体育室) 98.9%、(プール) 56.7%

B 施設 (体育室) 92.1%、(テニスコート) 52.9%

利用料収入

< 定義 >

・年間の施設の利用料収入。売店やレストランなどの付帯事業とは別の扱いとする。

< 評価の視点 >

・施設の収益性向上の観点から評価され、原則として、数値が大きいほど評価が高くなる。

< 指標例 >

・施設の立地や施設の開館時間によっても異なり、絶対値（年間 3 千万円など）として多い、少ないと評価することは難しいため、比較可能な指標として捉える必要がある。

l) 対基準年度(ex.平成 14,平成 15 平均)比：

A 施設 + 6 % (平成 14,15 平成 16)

B 施設 + 3 % (平成 14,15 平成 16)

m) 延利用者数あたり利用料収入：

A 施設 233 円 / 人、B 施設 107 円 / 人

4) アウトカム指標 (施設・事業がもたらす効用を測る指標)

住民満足度

< 定義 >

・施設の運営全体の満足度、プログラム、施設環境等について、地方公共団体内住民の満足度

< 評価の視点 >

・利用している住民だけではなく、利用していない住民も対象として評価を行う。利用者満足度が高くて住民満足度が低い施設では、幅広い観点からその要因を検討することが重要となる。

・ただし、施設の存在等を知らない住民の満足度を把握することは困難な面もあり、実施にあたっては項目を検討する必要がある。

< 指標例 >

n) 総合満足度：

o) プログラム満足度：

p) 施設環境満足度：

住民認知度

< 定義 >

- ・施設の存在、施設概要、開催イベント等について、住民がどれだけ認知しているかの割合

< 評価の視点 >

- ・認知度が高いほど評価は高くなる。また、住民認知度の高さは、実利用者数の指標と相関関係にあるものと考えられる。

< 指標例 >

- ・地方公共団体内住民へのアンケート調査等で、住民がどの程度知っているかを聞く方法がある。

q) 施設の存在認知度：

r) 施設での開催イベント・プログラムの認知度：

利用者満足度

< 定義 >

- ・施設運営全体の満足度、接客、利用条件、プログラム、施設環境等について、施設利用者がどれだけ満足しているかの割合

< 評価の視点 >

- ・サービス水準が低くても、利用料金が安いことで満足度が高くなる場合も想定される。利用に係る支払い金額との関係性を踏まえ、満足度の聞き方には工夫が必要となる。

< 指標例 >

s) 総合満足度：

t) 接客満足度：

u) 利用条件満足度：

v) プログラム満足度：

w) 施設環境満足度：

5) その他、複合的な指標

財政負担額（建設費を除く）あたり利用者数、利用者あたり財政負担額（建設費を除く）

< 定義 >

- ・施設の管理運営を行うために地方公共団体（一般納税者）が財政負担している金額に対する利用者数
- ・あるいは、1人の利用者に対する地方公共団体（一般納税者）の財政負担額

< 評価の視点 >

- ・ 地方公共団体（一般納税者）が財政負担している金額に対して、どれだけの利用者がいるのかを検討することができる。
- ・ 利用者数については実利用者数が望ましいが、数値がとりやすいという観点で延利用者数を使用することも可。今回は延利用者数を使用している。

< 指標例 >

本来は補助金等を含めた財政負担額を正確に把握する必要があるが、今回は便宜上、指定管理料を使用している

x) 財政負担額あたり利用者数：

A 施設 16.6 人 / 万円（平成 14）、17.0 人 / 万円（平成 15）

B 施設 25.5 人 / 万円（平成 14）、25.6 人 / 万円（平成 15）

y) 一人あたり（年間利用者数ベース）年間財政負担額：

A 施設 601 円 / 人（平成 14）、588 円 / 人（平成 15）

B 施設 392 円 / 人（平成 14）、390 円 / 人（平成 15）

財政負担額（建設費）あたり利用者数、利用者あたり財政負担額（建設費）

< 定義 >

- ・ 施設を設置するために地方公共団体（一般納税者）が財政負担している金額に対する利用者数
- ・ あるいは、1 人の利用者に対する地方公共団体（一般納税者）の財政負担額

< 評価の視点 >

- ・ 地方公共団体（一般納税者）が財政負担している金額に対して、どれだけの利用者がいるのかを検討することができる。
- ・ 利用者数については実利用者数が望ましいが、数値がとりやすいという観点で延利用者数を使用することも可。今回は延利用者数を使用している。
- ・ 施設を除却するまでの累積の利用者数を用いて算定すべきであるが、稼働中において評価を行うために、ある年次の利用者数を耐用年数の間一定として簡易的に算定する方法も考えられる。

< 指標例 >

z) 財政負担額あたり利用者数：

A 施設 1.22 人 / 千円

B 施設 2.40 人 / 千円

aa) 一人あたり（累計利用者数ベース）財政負担額：

A 施設 820 円 / 人

B 施設 416 円 / 人

財政負担額あたり利用者数、利用者あたり財政負担額

< 定義 >

- ・施設を設置し、また維持管理を行うために、地方公共団体（一般納税者）が財政負担している金額に対する利用者数
- ・あるいは、1人の利用者に対する地方公共団体（一般納税者）の財政負担額

< 評価の視点 >

- ・評価の視点は、
、
と同様。

< 指標例 >

本来は補助金等を含めた財政負担額を正確に把握する必要があるが、今回は便宜上、建設費＋指定管理料を使用している

bb) 財政負担額あたり利用者数：

A施設 0.71人/千円（平成15）

B施設 1.23人/千円（平成15）

cc) 一人あたり（累計利用者数ベース）財政負担額：

A施設 1,421円/人（平成14）、1,408円/人（平成15）

B施設 808円/人（平成14）、806円/人（平成15）

(3) 今回のケーススタディから得られたこと

- ・今回は試みとしてケーススタディを実施したものであり、使用したデータは精査されたものではない。信頼性のあるデータになるように、今後はデータの取り方について検討していく必要がある。
- ・業務評価指標については、具体的なデータを用いて検討できなかったが、数値化可能な指標による評価の実現性について、さらに検討していく必要がある。
- ・施設間で、各指標を比較して評価するには、背後圏人口などの立地条件、施設の規模・設備などが異なるため、単純に数値だけの大小による相対的な評価をすることは困難な面があることを留保したうえで、個々の施設の状況を計数的に把握することになると思われる。ただし、同種の施設間の比較を行う場合、一つの施設の経年比較を行う場合においては、「財政負担額あたり利用者数」といった指標を用いると、その比較状況を明確に把握することができる。なお財政負担額については、本来は補助金等を含めた額を正確に把握する必要があるが、今回は便宜上、建設費及び指定管理料を使用している。

4.2 文化施設における評価指標の検討

(1) 文化施設の種類

指定管理者制度の対象となる文化施設には、以下のようなものがある。

- ・文化会館・ホール・公民館
- ・美術館・博物館・民芸館
- ・図書館・史料館
- ・観光施設・公園

(2) ケーススタディの概要

このケーススタディの目的は、以下のとおりである。

- ・公表データに基づいてどういった評価が可能であるかを検討する。
- ・評価における課題や留意点を明らかにする。
- ・施設の種類ごとの評価軸の相違点を明らかにする。

このケーススタディの方法は、以下のとおりである。

- ・施設は、文化会館（ホール）、美術館／博物館の2種類とする。
- ・1つの種類につき、3事例を用いてケーススタディを行う。
- ・指定管理者制度導入前と導入後のデータで比較することが望ましいが、現段階では十分なデータを収集できる施設が少ないため、ここでは、指定管理者の公募資料として公開されている制度導入前のデータを利用する。ただし、建設費など、一部の情報については、直接電話にて聞き取り調査を行ったものがある。

(3) ケーススタディ : 文化会館 (ホール)

1) 実施施設と基礎データ

項目	A文化会館	B文化会館	Cホール
設置目的	県民生活の安定向上及び文化の発展を図るとともに、産業に関する情報を提供することにより本県の産業の振興に資すること	県東部地域における県民文化の拠点として、地域における文化活動支援や鑑賞機会の拡充を図る	国内外の優れた舞台芸術の鑑賞や県民の創作・講演活動の場、全国規模の大会や講演会などの開催場所として設置
構造	鉄骨鉄筋コンクリート造、一部鉄筋コンクリート造鉄骨造	鉄筋鉄骨コンクリート	鉄筋コンクリート
階数	地下3階、地下1階、地上2階～4階	地上3階、地下1階	地上6階、地下1階
敷地面積	5,220.77 m ²	9,999.02 m ²	建物 10,532.43 m ² 駐車場 363.27 m ²
延床面積	5,002 m ²	5,941 m ²	27,820 m ²
施設内容	荷解梱包室、一時保管庫、多目的ホール、美術展示ホール、研修室、練習室(3室)、音楽ホール、楽屋(2室)、事務室、会議室	大ホール(900席)楽屋(8室)、小ホール(302席)楽屋(3室)、駐車場	本館 大ホール(グランドホール) 楽屋、練習室、会議室等 北館 小ホール(アクトホール) 楽屋、練習室、会議室等
開設年	平成元年4月	平成3年6月	本館:昭和63年9月 北館:平成9年10月
建設費(千円)	10,900,000	4,646,316	18,198,033

2) 事業運営に関するデータ

大項目	年度	小項目	A文化会館	B文化会館	Cホール
粗支出(千円)	平成14	委託料	-	107,069	178,233
		直轄費	-	-	296,236
		合計	95,959	-	474,469
	平成15	委託料	-	107,070	170,678
		直轄費	-	-	282,180
		合計	88,785	-	452,858
	平成16	委託料	-	98,708	160,638
		直轄費	-	-	270,306
		合計	84,941	181,682	430,944

施設利用数(人)	平成 14		316,807	-	401,123
	平成 15		302,770	-	418,941
	平成 16		245,219	91,928	-
施設利用率(%)	平成 14		-	55.5%(大) / 61.7%(小)	-
	平成 15		-	57.2%(大) / 71.6%(小)	-
	平成 16		-	56.1%(大) / 70.9%(小)	-
利用料収入(千円)	平成 14		44,542	20,877	212,062
	平成 15		44,921	21,288	194,310
	平成 16		45,278	22,448	-
純支出(千円)	平成 14		51,417	-	262,407
	平成 15		43,864	-	258,548
	平成 16		39,663	159,234	-

注 1) 粗支出は地方公共団体の支出額を示す。純支出は粗支出から利用者収入を控除した金額を示す。

注 2) C ホールのデータは公表資料をそのまま用いた。

3) 評価指標

項目		A文化会館	B文化会館	Cホール
	利用者数	245,219 人	91,928 人	418,941 人
	利用者数伸び率(%)	- 19.0%	-	4.4%
	施設稼働率(%)	-	56.1%(大) / 70.9%(小)	-
	利用者数 / 粗支出(建設費を除く)	2.89 人/千円	0.51 人/千円	0.93 人/千円
	粗支出(建設費を除く) / 利用者数	0.35 千円	1.98 千円	1.08 千円
	利用者数 / 純支出(建設費を除く)	6.18 人/千円	0.58 人/千円	1.62 人/千円
	純支出(建設費を除く) / 利用者数	0.16 千円	1.73 千円	0.62 千円
	利用者数 / 純支出(建設費を含む)	0.61 人/千円	0.29 人/千円	0.48 人/千円
	純支出(建設費を含む) / 利用者数	1.64 千円	3.42 千円	2.07 千円

注 1) この試算はシミュレーションであり、地方公共団体や指定管理者が認めた公式なものではない。

注 2) 上表のデータは、A文化会館とB文化会館のものは平成 16 年、Cホールのものは平成 15 年のデータである。

注 3) 施設の耐用年数を 30 年と想定して計算した。

注 4) Cホールの の数字は公表資料の「利用者 1 人当たりにかかるコスト」と異なるが、これは本シミュレーションでは計算の簡素化・指標の共通化のため一部の数字を考慮していないためによる。

(4) ケーススタディ : 美術館 / 博物館

1) 実施施設と基礎データ

項目	D美術館	E博物館	F美術館
設置目的	美術品及び美術に関する資料を収集し、保管し、及び展示し、併せて美術に関する調査研究及び普及活動を行い、もって県民の芸術文化の振興に寄与する	郷土の歴史に関する県民の理解を深めるとともに、教育、学術及び文化の発展に寄与する。	美術に関する市民の知識及び教養の向上に資するため。
構造	鉄骨鉄筋コンクリート	鉄骨鉄筋コンクリート造	鉄骨鉄筋コンクリート造
階数	地上2階	地上7階、地下2階、塔屋1階	地上2階
敷地面積	21,157.35 m ²	5,016.77 m ²	1,713.95 m ²
延床面積	13,000.00 m ²	19,656.99 m ²	2,062.15 m ²
施設内容	展示室、普及スペース、サービススペース、収蔵庫、事務学芸室	展示室、図書・ビデオライブラリー・体験学習室、研修室、喫茶室、駐車場	展示室、事務室、応接室、収蔵庫、機械室、図書館・美術館・歴史館共同駐車場
開設年	平成13年10月	平成11年11月	昭和58年6月
建設費(千円)	9,249,947	19,502,341	480,000

2) 事業運営に関するデータ

大項目	年度	小項目	D美術館	E博物館	F美術館
粗支出(千円)	平成14	委託料	172,312	-	-
		直轄費	265,392	-	-
		合計	282,623	1,061,809	-
	平成15	委託料	156,192	-	-
		直轄費	102,097	-	-
		合計	258,289	1,047,447	-
	平成16	委託料	150,642	-	-
		直轄費	98,923	-	-
		合計	249,565	-	60,296
施設利用数(人)	平成14		80,561	81,229	-
	平成15		65,975	103,646	-
	平成16		78,339	-	41,563
利用料収入(千円)	平成14		41,947	21,671	-
	平成15		31,150	24,050	-
	平成16		42,988	-	2,699

純支出（千円）	平成 14		240,676	1,040,138	-
	平成 15		227,139	1,023,397	-
	平成 16		206,577	-	57,597

注 1)粗支出は地方公共団体の支出額を示す。純支出は粗支出から利用者収入を控除した金額を示す。

注 2) E 博物館のデータは公表資料をそのまま用いた。

3) 評価指標

項目		D 美術館	E 博物館	F 美術館
	利用者数	78,339 人	103,646 人	41,563 人
	利用者数伸び率（%）	18.7%	27.6%	-
	施設稼働率（%）	-	-	-
	利用者数 / 粗支出（建設費を除く）	0.31 人/千円	0.10 人/千円	0.69 人/千円
	粗支出（建設費を除く） / 利用者数	3.19 千円	10.11 千円	1.45 千円
	利用者数 / 純支出（建設費を除く）	0.38 人/千円	0.10 人/千円	0.72 人/千円
	純支出（建設費を除く） / 利用者数	2.64 千円	9.87 千円	1.39 千円
	利用者数 / 純支出(建設費を含む)	0.15 人/千円	0.06 人/千円	0.56 人/千円
	純支出(建設費を含む) / 利用者数	6.57 千円	16.15 千円	1.77 千円

注 1) この試算はシミュレーションであり、地方公共団体や指定管理者が認めた公式なものではない。

注 2) 上表のデータは、D 美術館と F 美術館のものは平成 16 年、E 博物館のものは平成 15 年のデータである。

注 3) 施設の耐用年数を 30 年と想定して計算した。

注 4) E 博物館の の数字は公表資料の「利用者 1 人当たりにかかるコスト」と異なるが、これは本シミュレーションでは計算の簡素化・指標の共通化のため一部の数字を考慮していないためによる。

(5) 今回のケーススタディから得られたこと

- ・今回は試みとしてケーススタディを実施したものであり、今回使用したデータは精査されたものではない。信頼性のあるデータになるように、今後はデータの取り方について模索していく必要がある。
- ・建設費を考慮すると、運営費だけでは分からない行政コストが浮き彫りになる。
- ・利用者数伸び率は、施設によってだいぶ異なる。今回のケーススタディでは実施することはできなかったが、本来はその要因分析を行う必要がある。
- ・今回のケーススタディでは必ずしも明確にできなかったが、建設費については、用地買収を含むか含まないか、運営費については直轄費（地方公共団体職員の人件費や間

接経費)を含むか含まないかを明確にする必要がある。

- ・なお、今回のケーススタディでは、図書館についても実施することを検討したが、事例が極めて少ないために実施することができなかった。図書館については、なぜ導入件数が少ないのかといった点を考えることにより、指定管理者制度に適した施設とそうでない施設を考える上でのヒントが得られる可能性があり、継続的な検討を行うことは有意義であると考えられる。

5. ケーススタディ 2

5. 1 磯子区民文化センター：財団法人横浜市芸術文化振興財団

1. 財団概要

平成 14 年 4 月 1 日設立（横浜市美術振興財団と横浜市文化振興財団が統合）

理事長 齊藤 龍

職員 184 名（うち市派遣 10 名、固有 106 名）

基本財産 2 億円（横浜市出捐金 1 億円）

2. 所管施設と指定管理者制度への対応

	施設名	主な施設機能（ホール席数）	公募時期	財団 応募	審査結果	移行時期
1	横浜美術館	展示室8室, アトリエ2室	17年 10月			20年 4月
2	横浜みなとみらいホール	クラシックホール(2,020)	17年 10月			19年 4月
3	横浜能楽堂	能舞台(486)	17年 10月			19年 4月
4	横浜にぎわい座	大衆芸能ホール(410)	17年 9月			18年 4月
5	横浜市民ギャラリー	展示室5室	17年 8月		未発表	18年 4月
6	横浜市民ギャラリーあざみ野	展示室2室, アトリエ1室	16年 11月		財団	17年 10月
7	関内ホール	多目的ホール(1,100)	17年 5月		JV(財団)	18年 4月
8	神奈川区民文化センター	多目的ホール(300)	17年 3月		民間	18年 4月
9	港南区民文化センター	クラシック系ホール(381)	16年 11月		民間	18年 4月
10	旭区民文化センター	多目的ホール(300)	16年 11月		財団	18年 4月
11	磯子区民文化センター	多目的ホール(310)	16年 1月		財団	17年 2月
12	栄区民文化センター	クラシック系ホール(303)	16年 11月		民間	18年 4月
13	泉区民文化センター	演劇系ホール(383)	17年 未定			18年 未定
14	大倉山記念館	多目的ホール(80)	17年 7月		未発表	18年 4月
15	長浜ホール	多目的ホール(103)	17年 7月		未発表	18年 4月
16	陶芸センター	作陶室・窯場	17年 7月		未発表	18年 4月
17	久良岐能舞台	練習用能舞台	17年 未定			18年 未定
18	横浜赤レンガ倉庫1号館	多目的ホール(444), 展示室3室	未定		未定(普通財産施設)	
19	大佛次郎記念館	展示室(個人文学館)	未定		未定(普通財産施設)	
20	吉野町市民プラザ	多目的ホール(200)	未定		未定(普通財産施設)	
21	岩間市民プラザ	多目的ホール(185)	未定		未定(普通財産施設)	
22	青葉区民文化センター	クラシックホール(500)	対象外		(民間所有)	

3. 磯子区民文化センター指定管理開始後の状況

(1) 開館記念事業

2月5日の開館から3月末まで、オープニングフェスティバルとして各種舞台公演や展示、市民団体の交流事業を実施。期間中、1万人を超える来場者を迎えた。

(2) 施設利用状況

16年度はオープニングフェスティバル開催のため、自主事業を中心にホール98%、ギャラリー94%、練習室85%など。17年度平常運営に入った後は、ホール71%、ギャラリー86%、練習室83%など。このうちホール利用率で比較すると、他の地域施設が85~100%であるのに比較して、まだまだ改善の余地がある。

(3) 区民企画委員会

提案内容の柱のひとつである、市民協働の具体策の目玉が公募による区民企画委員会。開館前の16年8月から活動を開始し、開館記念事業の企画・運営に参加。17年度も継続して自主事業の企画・運営に携わっている。

(4) 区役所によるモニタリング

運営月報（主な自主事業・貸館・視察等行事・広報実績その他）、利用状況（利用率と利用内容）、管理記録（保守点検等）、利用料金集計を毎月まとめ、区役所との月例会議で報告。自主事業は終了後報告書を作成し、月例会議にかける。予算執行状況は半期ごと。

5.2 丘の公園：山梨県

【指定管理者制度の導入事例：「丘の公園」】

施設の概要について			
所在地	北杜市高根町及び大泉町		
施設の種類	ゴルフ場、ゴルフ練習場、バターゴルフ場、テニスコート、多目的広場、オートキャンプ場、温泉利用施設及び休憩施設 等		
面積	1,248,492㎡		
1) ゴルフ事業			
所在地	北杜市高根町清里3545-5		
施設の名称	丘の公園清里ゴルフコース		
面積	1,035,844㎡		
施設の内容	ゴルフ場 27ホール〔バー108〕 ゴルフ練習場 18打席、180m レストラン 655㎡（96席＋コンパルム56席）		
2) レジャー事業			
所在地	北杜市高根町清里3545-5		
施設の名称	アクアリゾート清里	オートキャンプ場	その他
面積	29,406㎡	15,345㎡	162,062㎡
施設の内容	展望風呂 露天風呂 温水プール レストラン [鉄骨3F 3,652㎡]	テントサイト 69区画 ケビン 8棟	レジャーハウス 316㎡ テニスコート全天候型3面 バターゴルフ 36ホール ボールゲーム場 120m×90m つどいの野原 芝生広場等
3) レストラン事業			
所在地	北杜市大泉町西井出8240-1		
施設の名称	まきば公園内「まきばレストラン」		
面積	5,835㎡（まきば公園全体16,917㎡）		
施設の内容	レストラン棟 96席〔鉄骨平屋819.8㎡（内企業局分558㎡）〕 駐車場 普通車73台 大型車4台 臨時100台		

指定管理者の概要について

○ 指定管理者の概要

- 〈団体名〉 ㈱清里丘の公園 (北杜市高根町清里 3545-5)
- 〈代表者〉 代表取締役社長 轡 孝志 (㈱ウイン・ワールド)
代表取締役 小沢 建雄 (山梨交通㈱)
代表取締役 吉留 達也 (セラヴィリゾート㈱)
- 〈資本金〉 2,000万円
- 〈出資会社〉 セラヴィリゾート㈱ (名古屋市)
→リゾート施設の経営 [ホテル、レストラン、ゴルフ場等]
㈱ウイン・ワールド (甲府市)
→各種スポーツ施設の経営 [プール、テニス、フィットネスジム、ホテル等]
山梨交通㈱ (甲府市)
→運輸業 [バス事業]
(有) TK清里 (東京都)
- 〈指定年月日〉 平成15年12月12日
- 〈協定の締結〉 平成16年2月25日
- 〈指定の期間〉 平成16年4月1日～平成26年3月31日まで

○ 丘の公園の管理に関する協定書

- ・管理業務の範囲 (利用の承認、施設・設備器具の維持保全等)
- ・利用料金 (指定管理者の収入とする)
- ・企業局納入金 (1億5千万円 (税抜き) の納入)
- ・管理の基準 (利用の制限、休業日・利用時間等)
- ・承認の基準 (「公の秩序に反する」場合など利用承認しない)
- ・事業計画書、定期報告及び事業報告書
- ・農薬の安全使用義務
- ・負担区分 (施設・設備器具の増改築等の負担区分)
- ・事業の継続が困難になった場合の措置等 (企業局の改善勧告など)
- ・指定の取消し等 (倒産などの場合)
- ・損害賠償
(指定期間の残余期間について、4年以下の期間は納入金の100分の200、
5年以上10年以下の期間は1年につき納入金の100分の50)
- ・三者協議会
(丘の公園の円滑な管理を図り、地域の振興に資するため、企業局、指定管理者及び地元代表者による「三者協議会」の開催)

平成16年度の各施設の利用者数及び利用金額の前年比較

(利用状況)

(金額は消費税抜き)

区 分		ゴルフ事業部	レジャー事業部	レストラン事業部	合計
利用者数 (人)	H15	42,860	130,273	34,184	207,317
	H16	48,708	129,285	33,977	211,970
	対前 年比	5,848 (113.6%)	△ 988 (99.2%)	△ 207 (99.4%)	4,653 (102.2%)
利用金額 (円)	H15	424,734,614	114,813,010	131,033,827	670,581,451
	H16	435,093,148	121,078,531	129,473,614	685,645,293
	対前 年比	10,358,534 (102.4%)	6,265,521 (105.5%)	△ 1,560,213 (98.8%)	15,063,842 (102.2%)

○全体の概況

平成16年度は、最も集客が見込める夏場が異常な猛暑であり、台風の襲来が多く、レジャー施設にとっては、厳しい条件であったが、そのような状況にもかかわらず、利用者数、利用金額ともに2.2%の伸びを示すことができた。

特に、利用者数が低下しなかったことは、県民サービスの低下がなかったことを裏付けているものと思われる。

○各事業部の状況

・ゴルフ事業部

利用者数は、10月を除き、各月とも順調に増加した。10月の落ち込みは、2つの台風及び秋の長雨による天候不順の影響である。

なお、利用者数の伸びに比べ、利用金額の伸びが低いのは、利用金額の低廉及びセルフプレーの増加等が考えられる。

・レジャー事業部

アクアリゾート清里のスイミングスクールが軌道に乗った12月以降は、利用者数利用金額とも順調に伸びた。

・レストラン事業部

清里への冬季の客足が鈍く、そのために1月、2月の利用者数、利用金額の数字が極端に低くなった。その影響が累計として現れ、利用者数及び利用金額ともわずかに減少した。

丘の公園に指定管理者を導入した効果について

○ 総括

指定管理者による様々な集客対策や利用客へのサービスの実施により、県民サービスの向上が図られ、その結果として、丘の公園全体の利用者数及び利用金額が増加した。

また、指定管理者は、新たな地域振興イベントにも取り組み、これを成功させ、地域振興にも貢献した。

企業局の地域振興事業の経営面においても、現金ベースでの黒字が確保でき、成果がみられたところである。

《県民サービスの向上》

- 指定管理者は、民間企業のノウハウを生かした様々な集客対策を実施した。これらの、取り組みにより「丘の公園」の平成16年度の利用者数は、前年度と比較し、4,653人(2.2%)増加している。

※指定管理者の主な集客対策

・ゴルフ事業部

- 1) 昼食代相当額の割引きを行う「サービスデー」の実施
- 2) 地元の宿泊施設との提携による「ゴルフ宿泊プラン」の実施
- 3) 団体客を対象とした「バスパックプラン」の実施
- 4) 朝食バイキングサービスの実施
- 5) プレー中のおしぼりサービス

・レジャー事業部

- 1) スイミングスクールの実施
- 2) 水中運動教室の実施

・レストラン事業部

- 1) 地元の特産品や自然素材を使用したメニューの提供
新規メニュー レタス、トマトなどの高原野菜を使用した清里ジャンボハンバーガー等
- 2) 「遠州鉄道」との提携による、中京方面からの団体客受け入れ

・その他

フリーマーケットの開催(毎週土日及び祝日)

※平成17年度以降の集客対策

- 1) ゴルフコース内3箇所に女性用トイレの新設
- 2) ゴルフカートにGPSナビゲーションシステムの導入
- 3) オートキャンプ場パーペキュアハウス(テント)の設置

《地域振興への貢献》

- 地域振興を図るため、企業局と指定管理者、地元観光振興会等が連携して、地域振興イベントを実施した。

※1) 第1回 清里・まきばの冬花火

- ・開催日 平成16年11月20日(土)
- ・会場 県立まきば公園
- ・開場 午後3時30分～ 打ち上げ午後5時30分～
- ・来場者 約 13,000人(実行委員会発表)

※2) 第1回 つつじ祭り清里ウォーク

- ・開催日 平成17年6月5日(日)
- ・コース 美し森スタート 午前10時
- ・ゴール 清里丘の公園 午後3時30分(目標時間)
- ・参加者 約 1,200人(実行委員会発表)

《地域振興事業の経営改善》

- 現金ベース(収益的収支)の黒字を確保し長期借入金の返済が可能となった。

※現金ベース(収益的収支)での概算比較(単位:千円)

・平成15年度

収 益	費 用	収益-費用
724,125	914,466	△190,341

・平成16年度

収 益	費 用	収益-費用
150,326	87,824	62,502

《(株) 清里丘の公園の平成17年度事業計画書の概要について》

○ 全体運営計画

・サービス業としての業態の本格化

各施設ごとに接客技術・知識の向上を図る。また、季節ごとのイベントを展開し、年間を通じて楽しめる施設を目指す。

・健康事業としての確立

平成16年度からの継続としての「スイミングスクール」「健康教室」を核とし新たに「森林セラピー」「ウォーキング」「健康食品販売」などを積極的に取り入れ八ヶ岳地域の健康推進施設の拠点を目指す。

・地域振興の活性化

「清里観光振興会」をはじめ、民間組織で運営する「八ヶ岳南麓やとわれ支配人会」など地域振興を推進すべき組織・団体と密接な関係を持続し、情報・人の交流を高め、地域全体でのイベント活動（企画・告知・集客）を目指す。

○ 平成17年度の事業計画書の主な内容

(1) ゴルフ事業

- ・感動創造業と捕らえ、接客技術・知識の習得を徹底的に行う。
- ・集客方法の多様化の推進
- ・GPSナビゲーションシステムの導入
- ・友の会におけるペア会員権の販売
- ・ゴルフスクールの拡充

(2) レジャー事業

- ・アクアリゾートを活用したスイミングスクール等の充実
- ・アクアリゾートにおけるパスポート会員券の販売
- ・オートキャンプ場におけるバーベキュー用テントの設置

(3) レストラン事業

- ・ネット、観光全国誌への告知強化により、ついでに立ち寄る施設ではなく、目的となる施設への転換を図る。
- ・清里高原のレストランという特徴を前面に出したメニュー作り
- ・団体客誘致の推進
- ・出店のイメージチェンジ
そば等の屋台のイメージからオープンカフェのイメージに転換
- ・オリジナル商品（おみやげ）の開発

○ 平成17年度事業計画書の利用人数・利用金額と16年度実績との比較
 (利用人数 単位：人)

	平成16年度 (実績)	平成17年度 (計画)	増減比較 (%)
ゴルフ事業部	48,708 人	48,534 人	△ 174 人 (99.6%)
レジャー事業部	129,285 人	152,740 人	23,455 人 (118.1%)
レストラン事業部	33,977 人	40,700 人	6,723 人 (119.8%)
計	211,970 人	241,974 人	30,004 人 (114.2%)

(利用金額 単位：円)

	平成16年度 (実績)	平成17年度 (計画)	増減比較 (%)
ゴルフ事業部	435,093,148 円	539,636,847 円	104,543,699 円 (124.0%)
レジャー事業部	121,078,531 円	151,785,000 円	30,706,469 円 (125.4%)
レストラン事業部	129,473,614 円	157,500,000 円	28,026,386 円 (121.6%)
計	685,645,293 円	848,921,847 円	163,276,554 円 (123.8%)

山梨県における指定管理者制度の導入状況について

(平成18年度導入施設)

【公募・選定状況等について】

○指定管理者制度導入施設・・・47施設（別紙参照）

〈内訳〉公募による施設・・・34施設

公募によらない施設・・・13施設

※別途1施設について導入手続を進めており、最終的に48施設となる)

○公募を行った34施設の応募・選定状況

〈募集团体数〉 30団体

(公募34施設のうち4組8施設は一体として募集したため、募集数は30団体)

〈応募状況〉

・応募団体数・・・65団体

〈候補者の選定〉

- ・施設を所管する部ごとに、外部有識者等で構成される「指定管理者選定委員会」を設置
- ・同委員会の意見を踏まえた審査基準に基づき、同委員会が審査を実施
- ・審査結果を踏まえ、30団体を候補者として選定
- ・審査結果の概要については、県のホームページで公表

【指定管理者の指定及び今後の予定】

○指定管理者の指定

9月議会における指定議決を得て指定管理者を指定した。

(あらかじめ、指定管理者の候補者と仮協定書を締結)

○今後の予定

- ・基本協定、年度協定の締結
- ・H18年度の開業に向け、指定管理者が行う準備手続の進捗管理 等

【導入に伴う効果について】

1 管理経費の縮減

指定管理者の候補者が、指定の期間中に行う管理業務に要する経費として県に求める額（提案価格）の年度当たりの平均額と、同様な業務における平成16年度の実績額を比較した結果、約7億2千万円の経費縮減効果が見込まれる。

指定管理者制度導入施設の管理経費の状況（47施設）

H16年度実績額（※1）	<u>36億2千万円</u>	①
選定された団体の提案価格（※2）	<u>29億円</u>	②
① - ②	7億2千万円	

（単年度の経費縮減額）

※1 利用料金制を導入（予定）している施設は、管理に要する経費から収入（使用料）を差し引いて算出

※2 指定期間中に県に求める委託料の総額／指定期間

2 県民サービス向上に向けた取り組み

候補者からの主な提案例は以下のとおり

○開館日、開館時間の延長など柔軟な運営

・フラワーセンター

◇毎週火曜日の休館日は、冬期を除き営業

◇18時までの夏期開館時間を21時30分まで延長

・かえで荘

◇年末年始（12月29日～1月3日）の休館日のうち、12月31日～1月3日を開館

◇夜間（17時～20時）の休憩利用を開始

- ・富士ビジターセンター
 - ◇休館日である月曜日（休日の翌日）を原則開館
 - ◇18時までの夏期開館時間を22時まで延長
- ・小瀬スポーツ公園、富士北麓公園
 - ◇有料施設の休館日である火曜日を開館（アイスアリーナ等閉鎖期間のある施設を除く）
 - ◇21時までの有料施設利用時間を22時まで延長
 - ◇回数券等の割引料金の設定
- ・笛吹川フルーツ公園
 - ◇有料施設の休館日である水曜日を開館（年末を除く）
 - ◇17時までの有料施設利用時間を夏期の土日休日は19時まで延長
- ・県民文化ホール
 - ◇柔軟な施設利用方法（大ホール1階のみの貸し出し、会議室でのピアノ発表会、施設の時間貸し等）

○新たなイベントの開催やサービス提供等

- ・フラワーセンター
 - ◇夏休みとクリスマス時期の夜間イルミネーション
 - ◇アンティークオルゴール館の設置と演奏の実施
- ・まきば公園
 - ◇めん羊の毛刈り体験、畜産体験教室等の開催
- ・愛宕山こどもの国
 - ◇コンサートフェスティバルの開催
- ・アイメッセ山梨
 - ◇設営・清掃・警備・飲食・宿泊等の業務手配サービス
 - ◇消防署・保健所・警察署への申請等の対応支援
- ・緑化センター
 - ◇地域農産物展、緑化フェスティバル等の開催
- ・森林公園金川の森
 - ◇ドッグラン施設の設置

○サービス提供体制の強化

- ・以下の取り組みを各施設で実施
利用者との意見交換会の実施、苦情処理体制の充実
自己評価制度や外部評価制度の導入 等

指定管理者の指定一覧表

田7.12.9現在

整理番号	公の施設の名称	指定管理者となる団体の名称	指定の期間
①	山梨県立リニア見学センター	郡上市	5年
2	山梨県民会館	(財)やまなし文化学習協会	3年
3	山梨県立新田文化ホール	(財)やまなし文化学習協会	3年
4	山梨県立青少年センター	(財)山梨県青少年協会	3年
5	山梨県立国際交流センター	(財)山梨県国際交流協会	3年
6	山梨県立防災安全センター	(財)山梨県消防協会	3年
7	山梨県立総合福祉センターかえで館	(組)山梨県社会福祉事業団	3年
8	山梨県立介護実習普及センター	(組)山梨県社会福祉協議会	3年
9	山梨県立愛宕山こどもの国	(財)山梨県青少年協会	3年
	山梨県立愛宕山少年自然の家		
⑩	山梨県立青い鳥福祉センター (「青い鳥老人ホーム」及び「青い鳥成人寮」)	(組)山梨ライトハウス	10年
⑪	山梨県立梨の実寮	(組)山梨手をつなぐ親の会	10年
⑫	山梨県立あさひワークホーム	(組)山梨県身体障害者援護協会	10年
13	山梨県立聴覚障害者情報センター	(組)山梨県社会福祉事業団	3年
14	山梨県立あけぼの医療福祉センター成人寮	(組)山梨県身体障害者援護協会	9年7月
15	山梨県立ハッピー自然ふれあいセンター	(財)キャンプ協会	3年
16	山梨県緑化センター	山梨県造園緑政業協同組合	3年
17	山梨県森林公園金川の森	(財)山梨県林業公社	3年
18	山梨県立新田の森保健体育施設	(財)山梨県林業公社	3年
19	山梨県立武田の杜保健体育施設	(財)山梨県林業公社	3年
20	山梨県立産業展示交流館アイメッセ山梨	(財)やまなし産業支援機構	3年
⑬	山梨県立郡内地域産業振興センター	(財)山梨県郡内地域 地産産業振興センター	5年
22	山梨県立富士ビジターセンター	富士急ビジネスサポート・ 富士急建設V	3年
⑭	山梨県立ハッピー牧場	(財)山梨県子牛育成協会	5年
24	山梨県立まきば公園	(財)山梨県子牛育成協会	3年
25	山梨県立プラワーセンター	(株)ハイジの村	3年

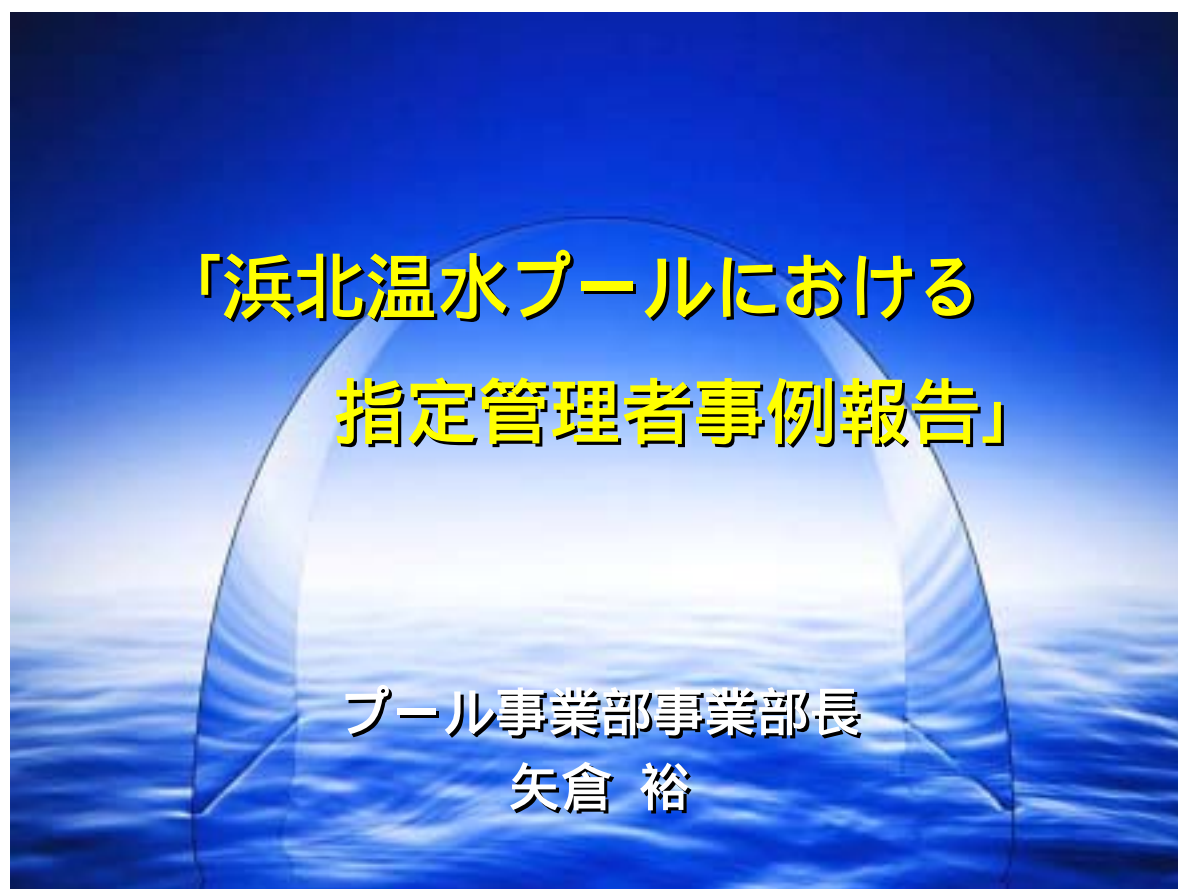
整理番号	公の施設の名称	指定管理者の名称	指定の期間
26	山梨県小瀬スポーツ公園	(財)山梨県体育協会	3年
	山梨県富士北麓公園		
27	山梨県御機使南公園	(株)富士グリーンテック	3年
	(ラグビー場及びその附帯施設)		
28	山梨県青根五郎公園	(財)山梨県公園公社	3年
29	山梨県富士川クラフトパーク	(財)山梨県公園公社	3年
	(カヌー場及びその附帯施設)		
30	山梨県笛吹川フルーフ公園	(財)山梨県公園公社	3年
31	山梨県立ハッピー少年自然の家	(財)山梨県青少年協会	3年
⑮	山梨県立なかとみ青少年自然の家	身延町	5年
⑯	山梨県立みずきはら青少年自然の家	上野原市	5年
34	山梨県立科学館	(財)山梨県青少年協会	3年
⑰	山梨県緑が丘スポーツ公園	(財)山梨県体育協会	5年
⑱	山梨県湯川スポーツ公園	甲斐市	5年
37	山梨県立道場射撃場	山梨県クレー射撃協会	3年
38	山梨県立八代射撃場	(財)山梨県体育協会	3年
39	山梨県立ハッピースケートセンター	(財)山梨県体育協会	3年
⑲	山梨県立本橋南青少年スポーツセンター	(財)山梨県体育協会	5年
41	山梨県立船田野球場	(株)富士グリーンテック	3年
⑳	山梨県立保赤民家安藤家住宅	南アルプス市	5年

※整理番号の○印は、公募によらない施設

※公募した施設のうち次の4種8施設は、2施設を一体として指定管理者制度を導入する。(網掛け)
 9「山梨県愛宕山こどもの国」及び「山梨県愛宕山少年自然の家」
 26「山梨県小瀬スポーツ公園」及び「山梨県富士北麓公園」
 27「山梨県御機使南公園」及び「ラグビー場及びその附帯施設」(今後は、1施設とする)
 29「山梨県富士川クラフトパーク」及び「カヌー場及びその附帯施設」(今後は、1施設とする)

※公募によらない次の2施設は、一体として指定管理者制度を導入する。(網掛け)
 ⑩山梨県立青い鳥福祉センター「青い鳥老人ホーム」及び「青い鳥成人寮」(今後は、1施設とする)

5.3 浜北温水プール：ヤマハ発動機株式会社



YAMAHA FRP POOL

～ヤマハFRPプールの歩み～

1960 FRP製モーターボート販売開始

1974 幼児用プール発売

1978 教育・訓練用プール発売

1985 ウォータースライダー発売

1992 プラスセラミック仕様発売

2001 50m国際公認プール「水夢21」
世界水泳選手権大会福岡2001

2004 運営事業への参入



FRP製モーターボート



幼児用プール



教育・訓練用プール



プラスセラミック仕様



- 43 - 水夢21



デカパトス

プールの種類



幼児用プール



スイミングプール



学校訓練用プール



スパプール



ウォータースライダー



シャワーユニット



造波・流水プール



ろ過機

ヤマハプール事業の新たな取り組み ～ プール施設の管理・運営～



ヤマハはプールの製造・販売だけでなく、
さまざまな形で公共プールの管理・運営
も行なっています



ヤマハプール受託事業の内容

受託形式

「さんりーな」
東遠カルチャーパーク総合運動体育施設
静岡県掛川市
平成15年10月運営受託スタート

指定管理者

「浜松市浜北温水プール」
市民プール施設
静岡県浜松市
平成16年5月オープン
「浜松市北部水泳場」
平成18年4月運営開始予定
「東調布公園水泳場」
東京都大田区
平成18年4月運営開始予定

公設民営

「六甲アイランド スポーツ健康施設」
神戸アスリートタウン構想の一翼を担う施設
兵庫県神戸市
平成17年7月1日オープン

PFI

「あまがさきのもり」
尼崎の森21世紀構想スポーツ健康増進施設
兵庫県尼崎市
平成18年6月オープン予定
「資源化センター余熱利用施設整備・運営事業」
愛知県豊橋市
平成19年10月運営開始予定

浜松市浜北温水プール

施設概要

『市民プール施設』

所在地：静岡県浜松市
愛称：「グリーンアクア」
料金：高校生以上 550円
中学生以下 300円
(回数券あり)
指定期間 平成16年4月1日～
平成19年3月31日



25mプール



歩行プール



流水プール



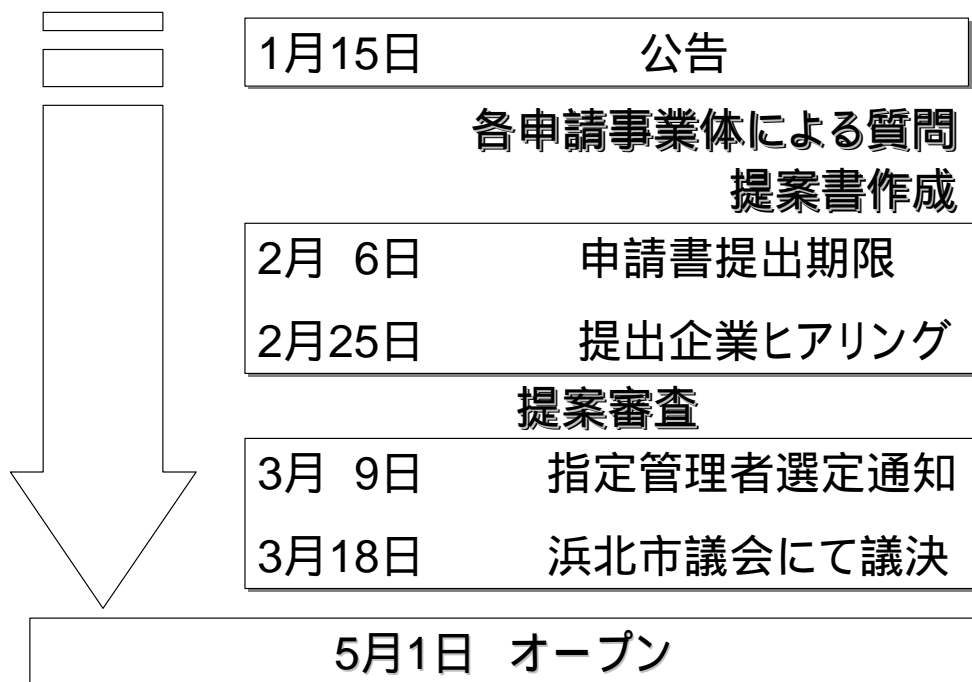
子どもプール



リラクゼーション
プール



指定管理者選定までの流れ



浜松市(旧浜北市)の審査ポイント

運営を行なう上での安全面、衛生面では
全ての提案者が能力を有していると判断。

**運営ソフトやプログラムなど
提案内容を重視**

ヤマハの提案

- ・最新技術を活用した健康増進プログラムの展開
- ・公の施設として、市のスポーツ振興計画に準拠した運営計画

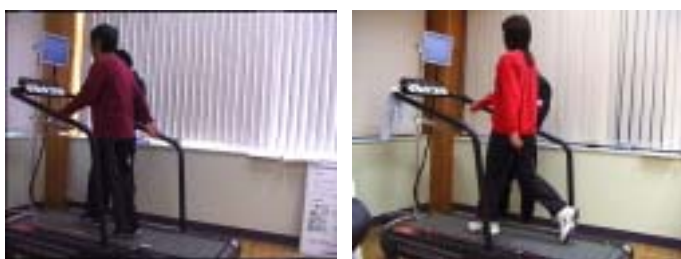


ヤマハ独自のプログラム

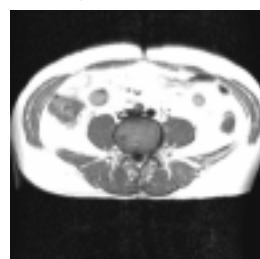
健康測定プログラム

1. 個人の運動強度測定
2. 歩行能力の測定
3. MRIによる体内断層画像測定
4. 長座位前屈による柔軟性測定
5. 生活習慣把握の為の毎日朝夜体重計測

トレッドミルによる歩幅情報の自動計測の様子



MRI画像(運動前に腹部画像)



浜松市浜北温水プールの業務範囲

施設の使用受付事務



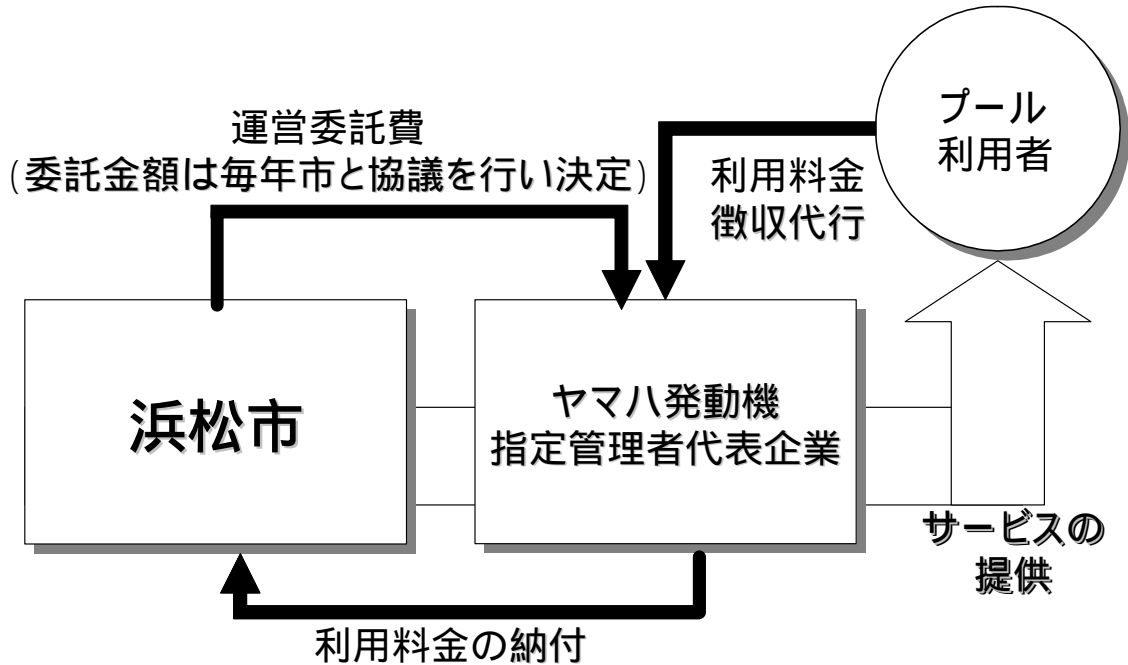
スイミングスクールの開催

施設および設備の維持管理

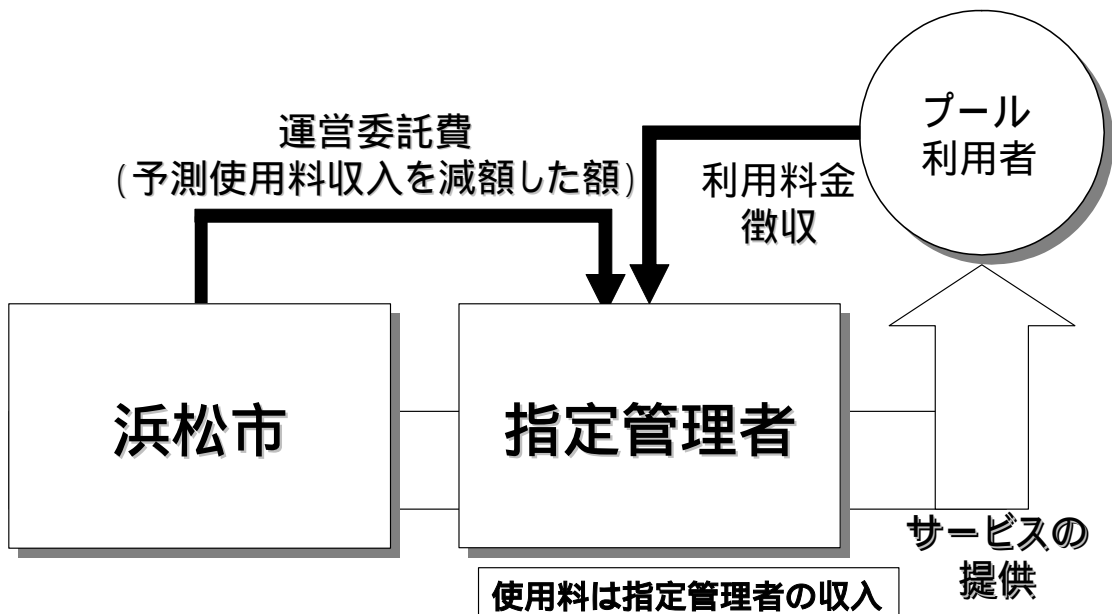


運営実績報告書の年1回(4月)の提出

平成16年4月1日～平成19年3月31日の
事業形態(サービス購入型)



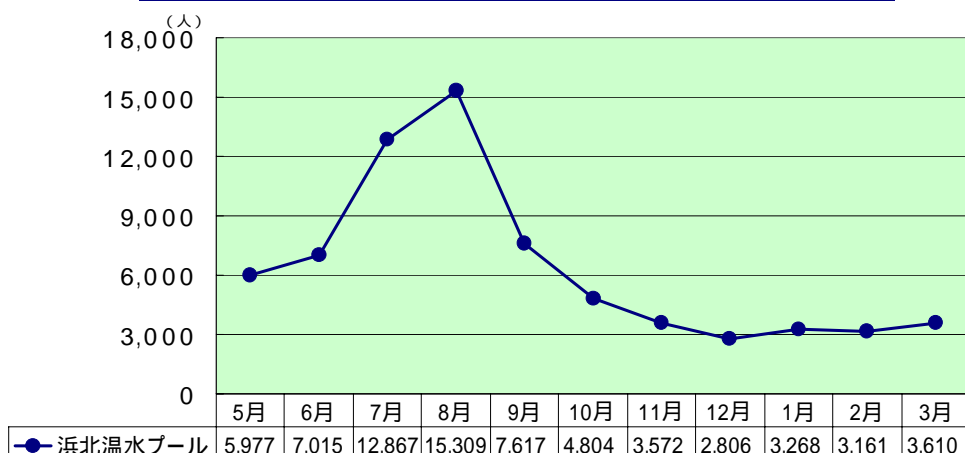
平成19年4月1日以降の事業形態予定
(利用料金制型)



16年度運営状況

5月からの11ヶ月間で7万人を超える入場者数。
旧浜北市初の公共プールとしての責務を担う。

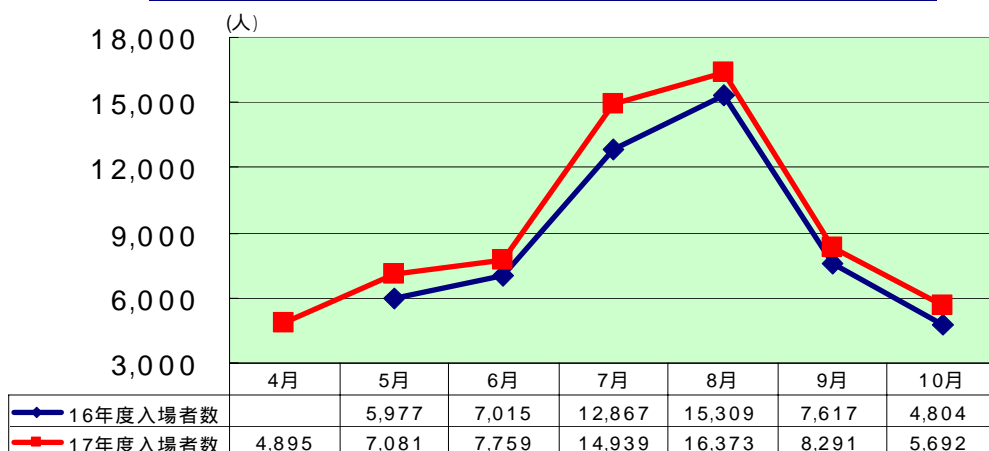
浜北温水プール16年度入場者数 年間入場者70,006人



17年度運営状況(1)

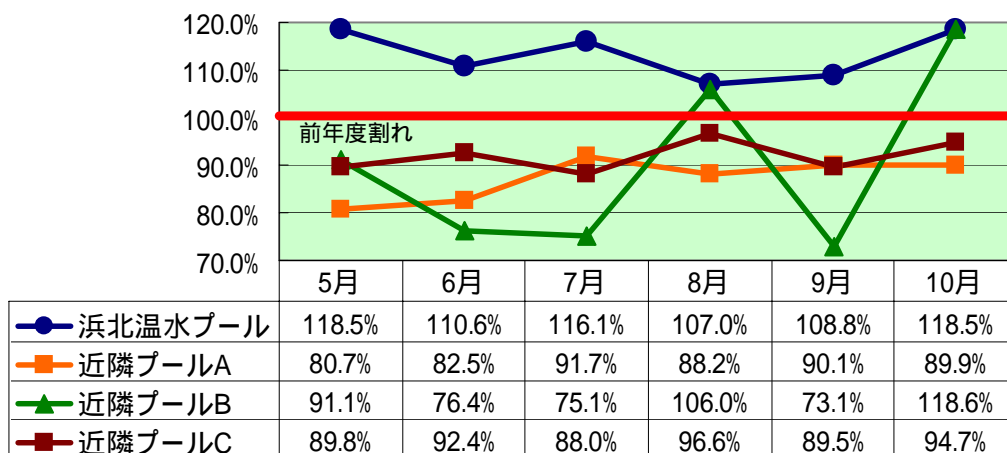
10月末の6ヶ月間で入場者数は65,030人
5月～10月までの5ヶ月間で昨年度に比べ6,546人の増加。

浜北温水プール17年度入場者数 (4月～10月計 65,030人)



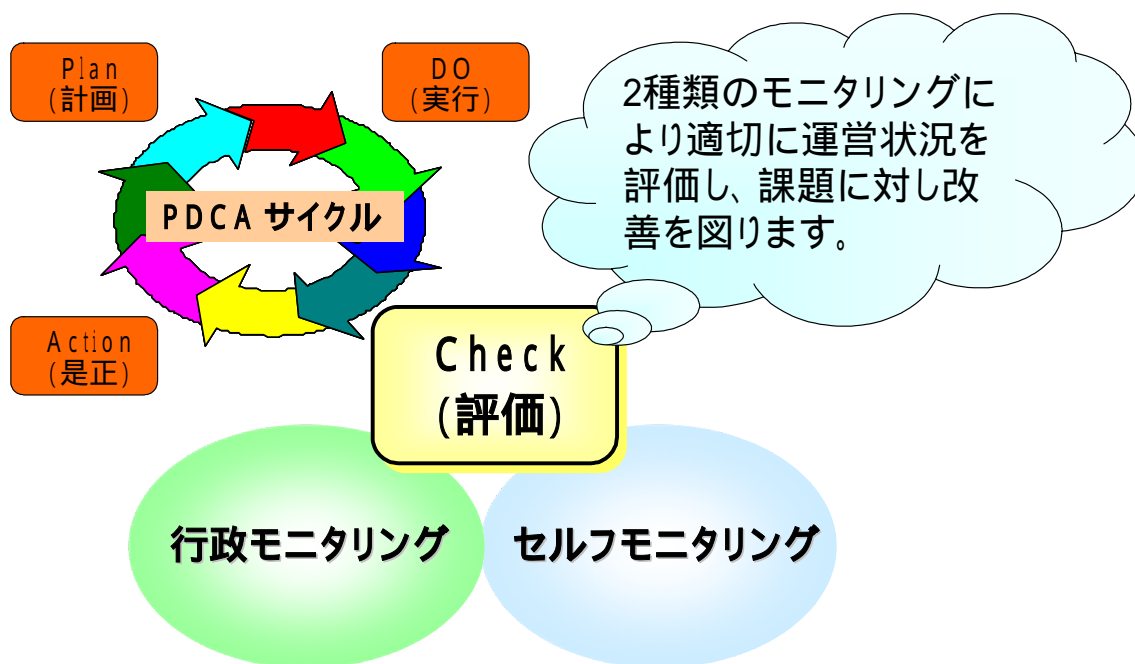
17年度運営状況(2)

浜北温水プール及び近隣施設における対昨年度入場者数(%)

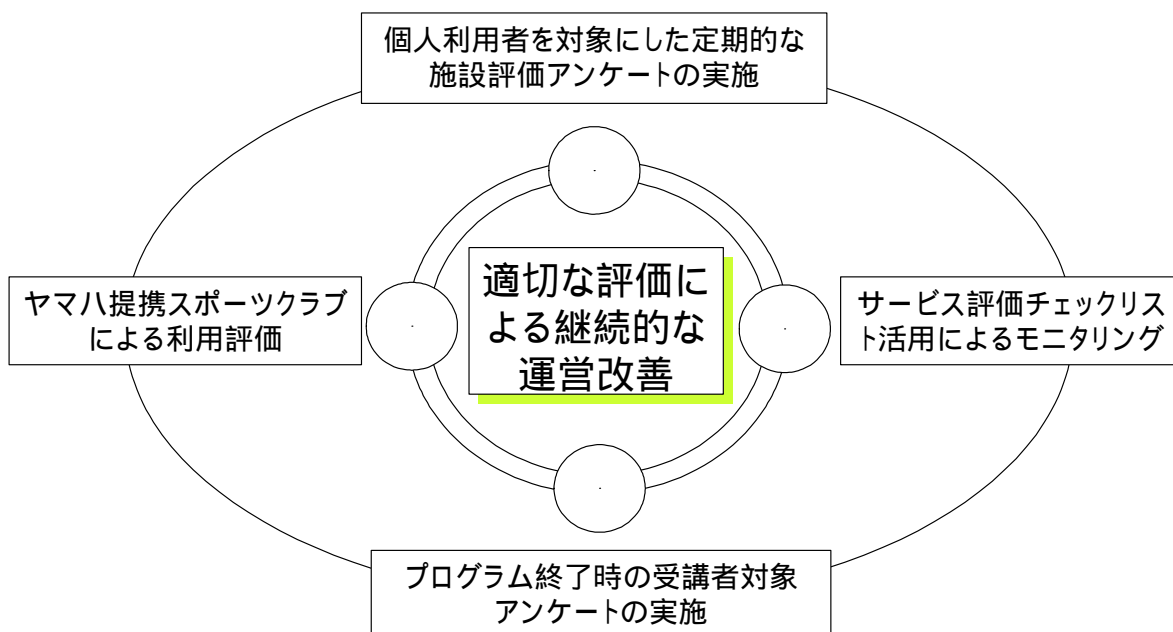


**浜北温水プールは
毎月前年度を上回る入場者数**

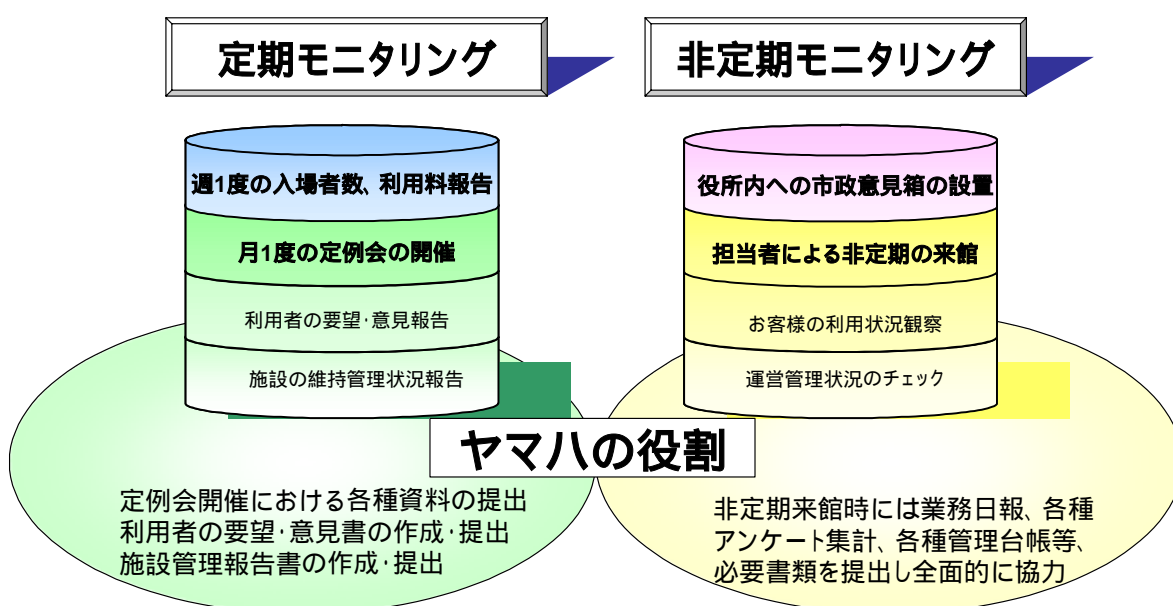
浜北温水プールにおけるモニタリング



セルフモニタリング概要



行政モニタリングについて



ヤマハの今後の取り組み

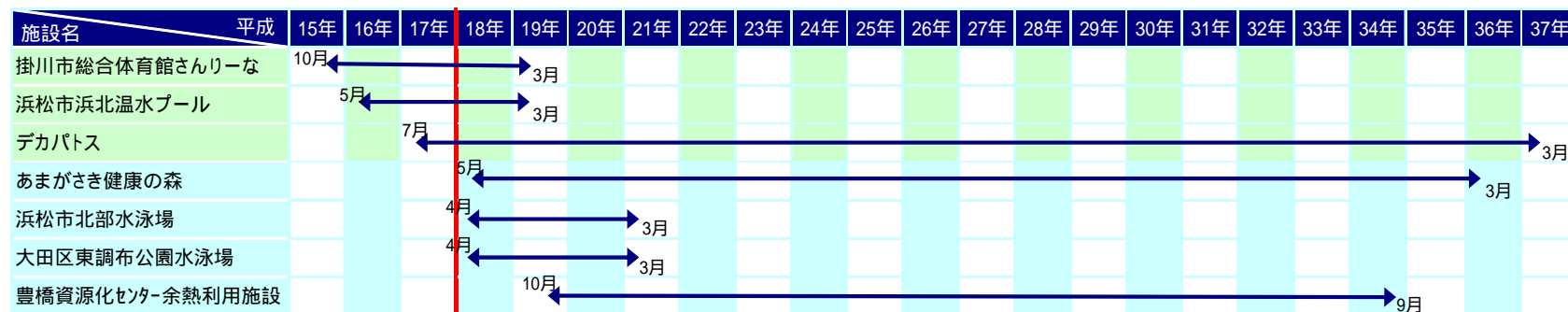
公共施設ノウハウの蓄積

プログラム研究・開発

人材教育プログラムの研究・開発

ヤマハ発動機運営実績及び計画

施設名称	掛川市総合体育館 さんりーな	浜松市 浜北温水プール	デカパトス	あまがさき 健康の森	浜松市 北部水泳場	大田区 東調布公園水泳場	豊橋資源化センター 余熱利用施設
運営形態	受託方式	指定管理者方式	公設民営方式	PFI方式BTO方式	指定管理者方式	指定管理者方式	PFI方式BTO方式
事業主	掛川市	浜松市	神戸市	兵庫県	浜松市	大田区	豊橋市
施設 内容	50mプール			国際公認		50m x 20m(夏季)	
	25mプール	6コース	4コース	14コース	6コース	7コース	5コース
	歩行プール						
	子ども(幼児)プール						
	流水プール						
	福祉プール						
	温浴施設(ジャグジー等)						
	トレーニング室						
	スタジオ						
	ウォーターパーク(夏季)						
その他			フットサルコート インラインスケート	アイススケート (冬季のみ) フットサルコート グランドゴルフ場		ウォータースライ ダー(夏季のみ) 屋外子供プール	集会場
事業期間	H.15.10-H.19.3	H.16.5-H.19.3	H.17.7-H.37.3	H.18.5-H.36.3	H.18.4-H.21.3	H.18.4-H.21.3	H.19.10-H.34.9



温水プールの指定管理者導入1年 静岡県浜北市

サービス面で高評価、コスト面も合格

— 企業はハード・ソフト両面のノウハウを蓄積 —

静岡県浜北市が指定管理者制度を採用した「浜北市温水プール(愛称・グリーンアクア)」は、昨年五月のオープンから一年を経過した。同制度を採用したこのプールは、利用者からの評判も高く、コストも「官」で運営した場合の想定額を下回るなど一定の成果を上げている。同プールについては、本誌二〇〇四年九月二日号で紹介したが、今回はその続編として指定管理者制度の「効果」について報告する。(編集局注)浜北市は七月一日に浜松市などと合併しましたが、文中ではすべて合併前の名称を使用しています。

年間入場者数は7万人台

同プールの東側のうち、まずオープンから一年間の入場者数を見ると、七万人台だった。日曜の九万人には達しなかったが、静岡県西部にある他のプール施設と比較した場合は、まずまずの動員数となっている。

同プールに常駐する指定管理者のヤマハ発動機の八牧雅介氏は、七万人台の入場者数を確保できた要因として、①浜北市には公共プールが無かつ

た(高校生が健康増進目的で利用している(3世帯)の追求というより公共のプールという平等の理念に基づき利用者に満足してもらえざるサービスを基本としている——)ことなどを挙げた。また、利用者の六割が市民で四割は市外から来ているという。一方、八牧氏は入場者数が目標に達しなかった要因として、昨年五月のオープン時には水泳教室が開設できず秋からのスタートとなったことなどを挙げている。

秋に開設した水泳教室は、「プロトタイププログラム(大人向け)と、「キッズ・ジュニアプログラム(キッズは四歳、小学二年生、ジュニアは五歳、小学六年生が対象)」の二本立て。

このうち大人向けには、①「初めてスイミングA—」水慣れからクロールの呼吸法習得を目指す。水中運動や泳法指導など②「初めてスイミングB—」クロールの呼吸から泳ぎの習得を目指す。③「アクアミックス」—水中ウォーキングを中心健康増進などを目的す。④「曜日や時間帯によってコース」⑤「アネシアスイプ—」ひざや腰に負担がかからないという水の特性を生かした、各

日のペースに合わせた全身運動で、運動不足解消やシェイプアップを目指す。「二コース」——が用意されている。

一方、キッズ・ジュニア向けには、①「キッズスイミング」—水の心地よさ、楽しさを体感しながら水に親しみ、基礎からの泳法を習得する。「二コース」②「ジュニアスイミング」—水を通じた心身を鍛え、楽しく泳法の習得を目指す。「三コース」——がある。大人向け、子ども向けとも、各コースの定員は五十〜二十八で、いずれも全十三回。最初の募集では、人気の高いコースは受け付け開始一時間で満員、締め切りとなったほか、応募が二百人を超えるコースもあった。このため、二回目以降の募集では、まず整理券を渡し、抽選で選ぶ方式に改めた。

「健康」関係のコースに人気

人気が高いのは、健康関連プログラムが入っているコース。具体的には、▽教室参加時と三カ月後で各種測定値を比較▽体重の変化を各自が同じ体重計で、毎日朝と夜に測定し記録▽浴室共鳴面

健康新装置(NRI)で体内の所因因を繰り返し、筋肉の活動を測定し、「歩数情報」の自動計測によって歩幅やピッチを自分に合ったものに調整——するといったメニューが盛り込まれている。

また、利用者からは、「教室があると、あまりはりがあり、学校に通うよう」で楽しいという声がかかれるという。

八幡氏は、「健康増進は、生活習慣とも密接に関係することから、泳ぐことによつてどのような自分の体や筋肉が変化するかを知つてもらう。そのため、体重の変化を測つてもらおう。生活習慣を提供するプログラムでどのような意識してもらおうか意識を測つてもらおうことが大切だ」と指摘。さらに、「ここで終わると、ただ測定した結果を示すだけとなるので、さらに踏み込んで個人々にアドバイスをしている」と、一連の生活習慣を意識したプログラムの人気を盛めている様状(ひげつ)を解説する。

市の計画に沿ったメニューで

データの示し方でも、参加者自身が計測したものをチャートによつて分かりやすく示すなどの工夫までを視野に入れている。ここでもフイローすると、費用がかさんでしまうのではと心配してしまふほどだ。民間企業が収益を確保してまでやるべきなのかとの疑問をぶつけると、「やりつつあるのではなく、効果を出す(示す)ことで利用者にフィードバックする。自分の体をこういう形で



指定管理者制度を導入している「茨城県退水プール」(04年5月オープン)

分析したものを見たことはなかった」などと評価してもらっている。この評価されることが私たち「行政の考え方も理解しなければならぬ。行政が求める範囲の中でできることを追求しなければならぬ。具体的には市のスポーツ振興計画に沿つて行うことが大切。はっきり言つて、使用料収入は初年度思わしくなかった。高いサービスでいかにコストを抑制するか。そう考えると、コスト

はある程度抑えられればよい。抑え過ぎると良いサービスは確保できないということでもある。私たちの使命は、施設を地域機能として定着させること」と、指定管理者制度の本来的趣旨を強調している。ヤマハ交際機は、指定管理者制度で、民間企業としてどこまで地域貢献と収益確保が両立できるかのチャレンジをしているようだ。

コスト面など難問もある中で、今後どのような取り組みを展開するかについては、「リピーターが多いということは(利用者を)増やす余地がある。運動しなかつた人が通うようになってるので、来ていただける仕組みをつくる。すなわち、一丁に対してすることが大事だ。希望者が殺到したコースでは、教室の数を増やしている。(メニューを示した)ウオーキングパスを設置し、ただ設置するだけではなく、歩きたくなるようなメニューを作成し、来場者に「このメニューをやってみない」と思わせる。何をしてもいいか分からない(来場者)の(要望)に応えられるようにするのが真のサービス」と同氏は言う。こうした姿勢が利用者の満足度を高め、言ではできないことを民間がやるべきとしている。現実的にやっている。

「もうけようと思えば(来場者)暇だけ増やせばよいがそうではない。地域のためは何ができるか(が問題)である。公共施設のイベントとして、七夕やクリスマスなども考えている」という。確かにこれまでのところ、行政からは不満が出ていない。利用者のけがもなく、安全面やスタッフ

の対応などに対する利用客からの評判も良い。オープンから一年経過したが、天津に及びひょうないなど施設整備の面でも関係者の評価を得ている。また、同社は地元企業との協力にも配慮している。スタッフやインストラクターの多くは地元企業からの派遣だ。

このプールの指定管理者となったヤマハ労働組合の狙いは何だろうか。取材を続けていくうちに、「指定管理者はもうからないのではないかと」との疑問を聞いてしまう。八牧氏は「指定管理者制度での受注は単価では初めてのため、初例になるようにしたい。運営（ノウハウ）というソフトとハードというハードを併せて持つことで、ソフト上の不備をハードに生かす（温泉、などソフト・ハードを併せ持つ総合メーカーを目指す。また、熊本は、熊田市の「ヤマハ労働組合」本社と近いことから、プールロボット（コードレス）での清掃実験などハードに生かせる取り組みも積極的に実行している。この地の特を生かし、同制度の基本原則である「平等」という趣旨を尊重し、いかにろな方が利用できるような運営をしたい」と指定管理者制度のメリットを最大限利用者に還元しながら、ソフト面でのノウハウの蓄積をしようとの意図だ。

市制もよく見極め

こうして、指定管理者の姿勢に対し、情実する側である熊本市ではどのようにこの一年を振り返り

るのだろうか。

熊井スポーツ振興課の室長久遠氏は「利用者の声は「企業としてやる気がある」「人の様と力が良い」「他と聞かない努力が感じられている」「窓口対応が良い」「プロフェッショナルだ」と。だとしてプールの運営状況を評価。さらに、同社に対しては「限られた期間の中で努力する」という姿勢を「賞した」と評価を贈り、「同制度を出かせば、市民サービスがアタスになり、マイナスなんてあり得ない」と指定管理者制度そのものにも大きな期待を寄せている。同プールへの関係団体には開設後の十一月で十一団体が訪れている。一月月に一回の割合で良評を受けたことになり、指定管理者制度導入に当たって、「モザイク」が求められていることがうかがえる。

こうしてサービス面では満足な結果となったが、運営費の面はどうだろうか。室長久遠氏は、「事が指定管理された場合は、入館費、光熱費なども含めて年間八千五百万円程度と推定していたが、初年度で良評を下回る実績を挙げた」と、合算点を出している。

指定管理者制度を適用した同市初の施設として、市制の要請を経営員、サービス面ともクリアしたようだ。

八牧氏は「サービス面とまでは、実績を確すという所期今日後は達成されても、若り上げを伴うには利用料を上げればよいが、料金については市（の規定）で決まっている。また、不規

世界の動きを日本へ、時事通信

日本の声を世界へ

軍を配門は切り捨て、収益性の高い事業に特化する。利益は確保できるが、平等性は担保できない。最終的に開業のいくプログラムを提示し、公的施設であるとの前提を守りながらの創業工夫も、愛される「プール運営」が求められている」と、今後の決意を語っている。

評政も積極的な役割を

指定管理者制度は、制度の整備や施設の生かし方を理解している者同士に限定する面である自治体と、想定される面である自治体の双方の課題である。と筆者は考える。利用者は、施設には指定管理者の名前や看板がないため、市が直接運営していると思っっているかもしれない。それはそれで、一定のコストで、高いサービスを確保し続けることができれば、同制度の趣旨は生かされる。ただ、行政には、指定した企業を管理して報告を待つばかりではなく、新制度を生かし、施設利用の公平な機会を確保するためにも、従来より積極的な広報活動を行うなどの役割も期待されているのではないだろうか。

最後に、オープン時と変わらない施設のきれいな、浴室整備の良き、取付時にたまたま水泳教室に参加していた保護者の方の面しそろう雰囲気を感じた。このことを記して報告を終えたい。

（山本二朗「熊田支局」）

6. スポーツ施設における指定管理者制度の導入に係る課題

「スポーツ施設における指定管理者制度の導入に係る課題」

間野 義之(まの よしゆき)

【審査関係】

横浜市:スポーツ振興審議会委員

千葉市:蘇我球技場指定管理者制度選定委員会アドバイザー

【リーグ関係】

日本バスケットボール協会:プロリーグ設立準備委員会アドバイザー

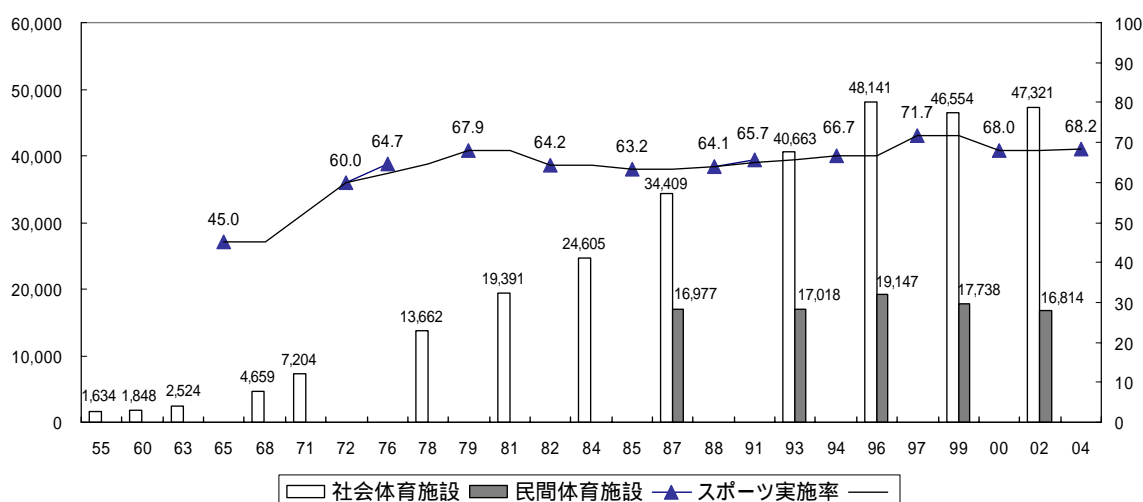
【人材育成関係】

日本サッカー協会:スポーツマネジャーズカレッジ、オーガナイザー

日本体育協会:指導者育成専門委員、クラブマネジメント資格部会長

東京大学運動会:スポーツマネジャーズカレッジ講師

1. 公共スポーツ施設の現状と課題



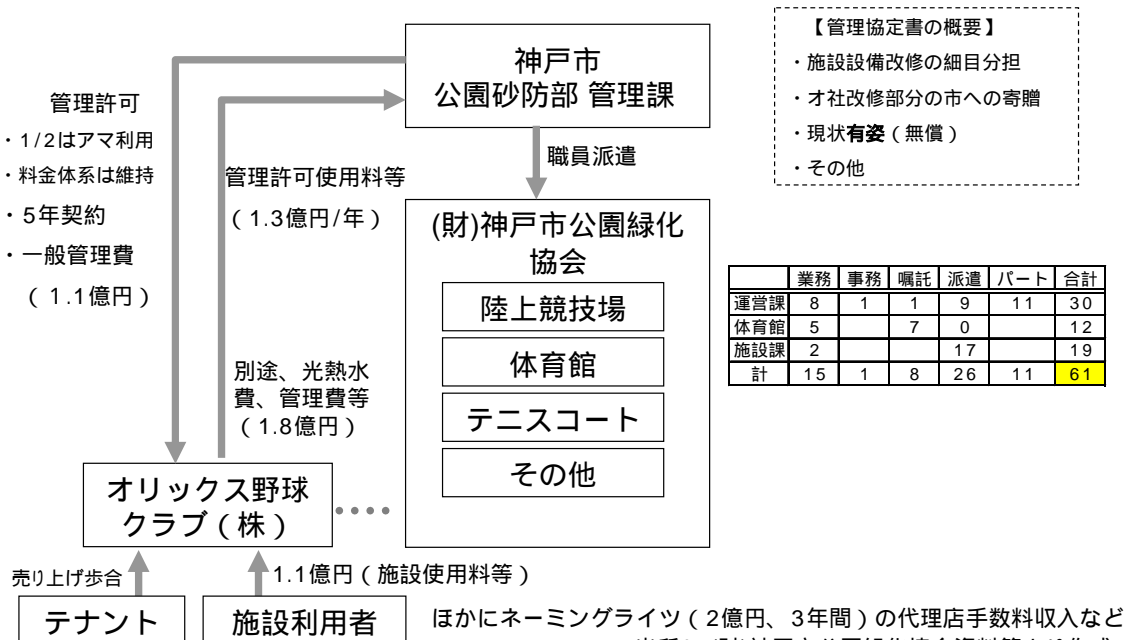
- ・わが国の社会体育施設数は民間体育施設数の2.8倍である。(文部科学省(2002)社会教育調査)
- ・社会体育施設は全国に47,321箇所あり、民間体育施設数の16,814箇所を大きく超える。(同上)
- ・社会体育施設は調査が始まった1955年には1,534箇所であったが、約50年後の2002年には約30倍にまで増加しており、名実ともにスポーツ・インフラストラクチャとして、日常的な国民のスポーツ活動を支えてきている。

2. 公共スポーツ施設運営の新しい潮流

	損出補填方式	利用料金制度方式	管理許可方式 (テナント方式)	建設経営委託方式	PFI方式 (Private Finance Initiative)
概要	運営ノウハウを有する事業者へ運営を委託し、収支差額を補填する方式。	利用料収入を事業者の収入とすることを前提に、高度な運営ノウハウを有する事業者へ運営委託する方式。	施設管理・運営ノウハウを有する事業者へ有料で施設管理運営を許可する方式。	比較的簡単な契約にもとづき、施設的设计、建設、管理運営まですべてを事業者へ委ねる方式。	契約にもとづき、施設的设计、建設、管理運営まですべてを事業者へ委ねる方式。
長所	直営よりも事業者のノウハウを活用できる。定額方式よりも、自治体の負担が小さくなる可能性が大きい。	利用料収入が事業者の売上げに反映されるため、事業者としてもノウハウをフルに活用することから、利用者数の増加が期待できる。	行政は賃料収入(管理許可使用料)が得られ、事業者は裁量も大きく経営の自由度が増し、集客のインセンティブも高い。改築も自由に行える。	施設設計から運営まで事業者の創意工夫を最大限に発揮できる。長期的に行政負担が軽減される。PFI法の制約を受けない。	施設設計から運営まで事業者の創意工夫を最大限に発揮できる。長期的に行政負担が軽減される。
短所	受託事業者のインセンティブがないため、自治体からの出向職員によるコントロールが必要。	利用者減により事業者収入が大きく減少するリスクがある。また、収入増加分の支払い方法について行政との微妙な調整が必要。	都市公園法により適用施設が限定される。使用料が定額のため事業者のリスクは大きい。	PFIに比べリスク管理や破綻時の責任管理等が曖昧。	事業者としての建設費調達、設計業務の実施など資金リスク、設計リスクが発生する。事業者選定、契約等の一連の手続きが複雑。
事例	日産スタジアム (神奈川県横浜市)	フクダ電子アリーナ (千葉県千葉市)	スカイマークスタジアム (兵庫県神戸市)	ジョイアクロス (石川県かほく市)	東京都スポーツ文化会館Bumb (東京都江東区)
	← 行政が施設建設			← 民間が施設建設(増改築を含む)	

スカイマークスタジアムの管理運営体制

市、協会、オリックスの3者で「BallPark研究会」を設置し、管理運営のあり方を研究。都市公園法第5条の管理許可方式などを含めて、2000年から2年間、3者にとって最適な管理運営体制について検討。市とオリックスで2002.3.29に5年間の「管理許可協定書」を締結。



大規模サッカースタジアムへの指定管理者制度の導入

スタジアム名	設置者	現在の管理運営者	指定管理者制度の導入
県立カシマサッカースタジアム	茨城県	鹿島都市開発(株)	公募、選定中。
埼玉スタジアム2002	埼玉県	(財)埼玉県公園緑地協会	来年度4月から導入決定。随意、非公募で行う。
日立柏サッカー場	(株)日立製作所	-	民間施設のため必要なし
味の素スタジアム	(株)東京スタジアム	(株)東京スタジアム	民間施設のため必要なし
フクダ電子アリーナ	千葉市	シンコースポーツ	指定管理者
日産スタジアム	横浜市	横浜市スポーツ振興事業団	近々、公募の形で決定される予定。
新潟スタジアム(ビッグスワン)	新潟県	(財)新潟県都市緑花センター	9月議会で導入が決定される予定
日本平スタジアム	静岡市	静岡市振興公社	公募。静岡市から10月に提示され、11月に決定予定。
静岡スタジアムECOPA	静岡県	静岡県総合管理公社	条例で決定。9月から公募開始。
ヤマハスタジアム	ヤマハ発動機	-	民間施設のため必要なし
名古屋市瑞穂陸上競技場	名古屋市	名古屋市教育スポーツ振興事業団	6月に条例改正。現在、公募手続きが済み、選定中。
万博記念競技場	万国博覧会記念機構	(株)ニシ・スポーツ	地方自治法の適用外
長居スタジアム	大阪市	財団法人大阪市公園協会	非公募で導入決定。
神戸ウイングスタジアム	神戸市	(株)神戸ウイングスタジアム(管理許可方式)	予定なし
広島ビッグアーチ	広島市	(財)広島市スポーツ協会	公園全体として公募
大分スポーツ公園総合競技場(ビッグアイ)	大分県	(財)大分県文化スポーツ振興財団	公募手続きの最中

出所)早稲田大学スポーツビジネス研究所調べ

大規模アリーナへの指定管理者制度の導入状況

アリーナ名	設置者	現在の管理運営者	指定管理者制度の導入
白石市文化体育活動センター(ホワイトキューブ)	白石市	(財)白石市文化体育振興財団	今年3月に選定。4月より指定管理者による運営を開始。
鹿沼総合体育館(フォレストアリーナ)	鹿沼市	(財)鹿沼市体育文化振興公社	現在、選定中。
東京体育館	東京都	(財)東京都生涯学習文化財団	今年11月に管理者決定。指定期間はH18より5年間。
横浜市文化体育館	横浜市	(財)横浜市スポーツ振興事業団	今年8月に管理者(現管理者と同)決定。
船橋市総合体育館(船橋アリーナ)	船橋市	(財)船橋市文化・スポーツ公社	武道センターと一括で公募。現在、選定中。
さいたま市記念総合体育館(Vアリーナ)	さいたま市	さいたま市直営	-
彩の国くまがやドーム	埼玉県	(財)埼玉県公園緑地協会	H18年度導入。公的関与が必要な施設と位置づけ、公募せず現管理者に任せる形になる。3年後に見直し予定。
なみはやドーム	大阪府	(財)大阪府スポーツ・教育振興財団	今年11月に、「なみはやドーム指定管理者共同事業体」を選定。
グリーンアリーナ神戸	神戸市	(財)神戸市公園緑化協会	公募せず、現管理者が継続して管理する予定。
呉市総合体育館(オークアリーナ)	呉市	(財)呉市体育振興財団	公募だが、現管理者に引き継ぐ形が濃厚。現管理が軌道に乗ってきたところである為、公募方式を検討中。
広島県立総合体育館(広島グリーンアリーナ)	広島県	(財)広島県教育事業団	公募し、4者の応募があり、現管理者が続いて選定された。
べっぴアリーナ	別府市	別府市直営	-
代々木体育館	国	日本スポーツ振興センター	地方自治法の対象外

出所)早稲田大学スポーツビジネス研究所調べ

3 千葉市蘇我球技場条例の制定について（都市局 公園緑地部 公園建設課）

蘇我球技場の管理について定める。

施設の概要

- （位置）中央区川崎町地内（千葉市蘇我スポーツ公園内）
- （公園の面積）約7ha（第一次開園部分）
- （球技場の構造）鉄骨鉄筋コンクリート造、一部鉄筋コンクリート造及び鉄骨造4階建
- （規模）延床面積：約34,890㎡ 敷地面積：約69,206㎡
- （施設）フィールド（天然芝）長さ111m×幅74m・スタンド約18,500席
 - ・ 附属施設（照明設備、大型映像装置、更衣室、放送室、会議室等）、
 - 駐車場（関係者用）147台

使用の許可を含む施設の管理は、指定管理者に行わせることとし、条例で次の事項について定める。

- （1）指定管理者の指定の手続
- （2）指定管理者が行う管理の基準（休場日・使用時間、使用の許可の要件等）
 - （休場日）月曜日・年末年始（休場日にも指定管理者が市長の承認を得て開場可）
 - 天然芝の維持管理のため、フィールドの稼働日数は年間約80日
 - （使用時間）午前9時から午後10時まで（指定管理者が市長の承認を得て拡大可）
- （3）指定管理者が行う業務の範囲（使用の許可業務、維持管理業務等）

（4）指定管理者は、その収入として使用者から利用料金を徴収できるものとする。利用料金の額は、条例で定める利用料金の限度額の範囲内で、指定管理者が市長の承認を得て定める。利用料金の限度額の主なもの、次のとおりとする。

フィールド及びスタンドの利用料金

区 分		2時間まで	超過料金(1時間につき)
アマチュア	フィールドのみ	一般	23,100円
		高校生・大学生	11,600円
		小学生・中学生	7,700円
	フィールド及びスタンドの全部	一般	42,300円
		高校生・大学生	21,200円
		小学生・中学生	14,100円
アマチュア以外	フィールドのみ	54,000円	27,000円
	フィールド及びスタンドの全部	675,000円又は入場料等の総額の5%のうち多い方の額とする。	

照明設備及び大型映像装置を除くすべての附属施設の利用を含む（1日貸し）。

備考：入場者から入場料金等を徴収する場合（アマチュア以外の使用者がフィールドとスタンドの全部を使用する場合を除く。）には、入場料等の総額の5%に相当する額を加算した額とする。

附属施設の利用料金

照 明 設 備	照度1,500ルクス	72,400円
	照度 200ルクス	11,600円
大型映像装置	アマチュア	12,300円
	アマチュア以外	24,600円

- ・ 千葉市都市公園条例を一部改正し、サッカーの試合等に際し広告物を掲出する場合に1日当たり占有面積1㎡につき2,625円の占有料を市が徴収することとするほか、所要の改正措置を講ずる。
- ・ 条例施行期日 規則で定める日。ただし、指定管理者の指定の手続関係は公布の日

【事例】横浜市教育委員会スポーツ課所管で「指定管理者制度」の対象となる「公の施設」

「公の施設」とは、地方自治法で「住民の福祉を増進する目的をもって、その利用に供するための施設」と定義され、行政が住民のために様々なサービスを提供する施設。

名 称	施設数	指定管理者
スポーツセンター	17	コナミスポーツ 横浜市スポーツ振興事業団
横浜国際プール	1	シンコースポーツ シミズオクト
横浜文化体育館	1	横浜市スポーツ振興事業団
平沼記念体育館	1	横浜市スポーツ振興事業団
青少年野外活動センター	4	横浜市スポーツ振興事業団
少年自然の家	2	横浜市スポーツ振興事業団

指定管理者制度を導入する上での課題

- 住民の意見を反映して管理者を選定する仕組みを作る。
- 具体的な管理形態や内容は住民の合意を得たものとする。
- 評価機関を設置し管理運営の評価を出来るようにする。
- スポーツ振興施策全体の中でどう位置付けるか。

協定書の締結のポイント

- 休館日・開館時間、利用に関する事項、減免、優先利用など
- 業務の確認、モニタリング方法・項目、自己評価
- 指定の取り消し条項
- 連絡調整会議・運営協議会の設置、外部評価委員会の設置
- 情報の取り扱い・情報公開
- 物品の帰属
- 責任分担

出所：横浜市作成資料より

5. スポーツ施設の指定管理者制度のこれから

各フェーズを理解し、中長期的な見通しをもって、管理運営にあたることが重要。特に施設老朽化や行政評価への対応がポイントとなる。なお、フェーズは必ずしも時系列ではなく、場合によっては同時にあるいは先行して生じることもある。

フェーズ	概要	予想年	対応ポイント
胎動期	新制度の理解と選定方法の模索による官民の混乱	04～06	VFM 選択眼
過渡期	利用者満足度（CS）を巡る官民の動揺	06～07	CS、モニタリング
安定期	行政評価を伴うPPP（Public Private Partnership）の確立	07～11	実利用者数、多様なスポーツ
再生期	老朽化による施設改修を含めたPFI（Private Finance Initiative）の導入	08～	資金確保

フェーズ：CS、モニタリング

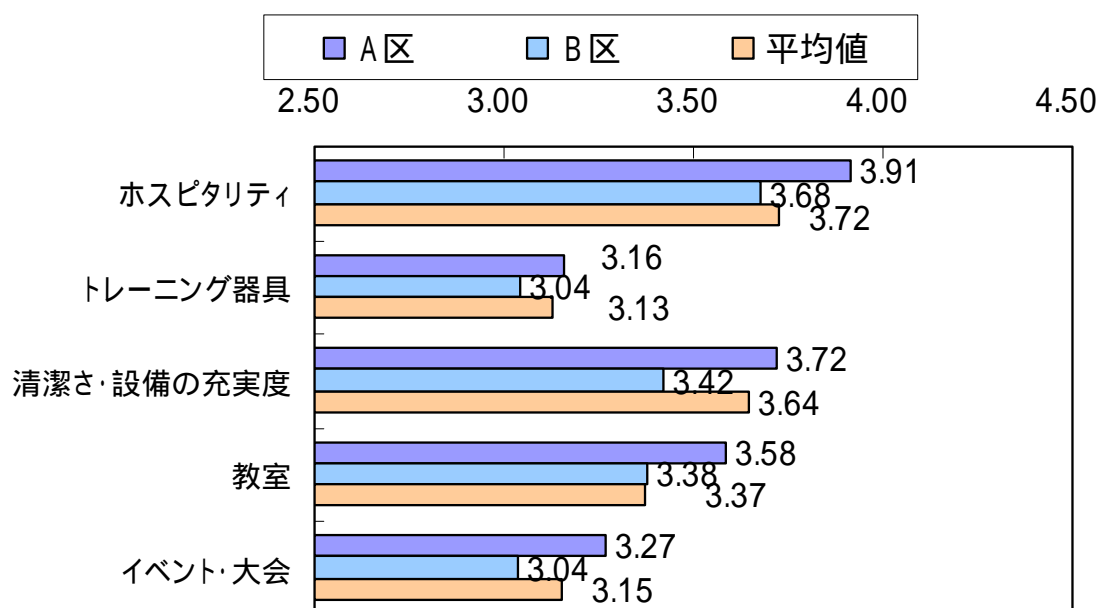
調査対象：スポーツセンター17箇所における15歳以上

調査期間：2004年7月1日～7日

調査方法：受付にて来館者全員に手渡しで調査票を配布し、回収箱にて回収。

回収数：9,828（推定回収率20.8%）

概要：全く同種の施設であり、同じ運営主体であっても、地域によってサービスクオリティや満足度は異なる。



フェーズ Ⅰ：実利用者数の向上に向けて

調査対象：スポーツセンター17箇所における15歳以上

調査期間：2004年7月1日～7日

調査方法：受付にて来館者全員に手渡しで調査票を配布し、回収箱にて回収。

回収数：9,828(推定回収率20.8%)

施設名	運営費 (百万円)	職員 (人)	利用者数(人)			実利用者 1人あたり 委託料費 (円)	総収入に 占める委 託料割合 (%)
			延利用 者数 (千人)	推定実利 用者数 (千人)	2km内の実 利用者割合 (%)		
スポーツ センター 17箇所	合計	1,831	155	3,084	50.2		
	平均	108	9	181	2.9	23,982	60.3%
プール 9箇所	合計	1,657	52	1,646	20.8		
	平均	184	6	182	2.9	35,695	68.0%
体育館 2箇所	合計	257	19	393			
	平均	128	10	196			
上記計	3,664	226	5,113	71.0			

フェーズ Ⅱ：老朽化による施設改修を含めたPFI(Private Finance Initiative)の導入

市町村名	件名	期間	選定事業者(一部)	契約金額
福岡市	臨海工場余熱利用施設整備事業	15年	大木建設 ガイビービーインタープライズ	12億円
岡山市	当新田環境センター余熱利用施設の整備運営事業	15年	大林組 コナミスポーツ	19億円
東京都	区部ユースプラザ整備等事業	20年	大林組 セノー	162億円
加古川市	総合体育館整備事業	20年	神戸製鋼グループ	88億円
羽島市	市民プールの整備・運営事業	10年	ドルフィン	未公開
鎌倉市	山崎地区屋内温水プール施設整備事業	15年	奥村組グループ	12億円
仙台市	松森工場関連市民利用施設整備事業	15年	コナミスポーツ	38億円
兵庫県	尼崎の森中央緑地スポーツ健康増進施設整備事業	17年	ヤマハ発動機	77億円
愛知県	森林公園ゴルフ場施設整備事業	20年	ウッドフレンズグループ	約100億円
新潟県	県立長岡屋内総合プール整備運営事業	14年	大林組 日本水泳振興会	113億円

UKにおけるスポーツ・レジャーのPPP/PFIの事例

自治体名	施設/プログラム	PPP/PFI	現状	資本価値 (百万£)
Amber Valley Borough Council	Leisure Facilities	PFI	告知済み	11
Bexley Council	Sporting & Recreational Services	PPP	告知済み	-
Breckland Council	Leisure Facilities	PFI	告知前	10
Breckland Council	Leisure Facilities	PFI	告知済み	7
Kerrier DC	New Leisure Centre	未定	非公式	-
LB of Brent	Willesden Sports Centre	PFI	告知済み	-
LB of Croydon	Leisure Project	PPP	告知前	-
LB of Lewisham	Leisure Facilities	PFI	告知済み	12
Sefton MBC	Leisure Centre	PFI	契約済み	6
Penwith District Council	Leisure Facilities	PFI	告知済み	6
University of Brighton	Leisure Centre	PFI	契約済み	14
Uttlesford District Council	Leisure Centre	PFI	契約済み	10.5
Wolverhampton City	Leisure Services	PFI	非公式	-

出所：Leisure & Hospitality Business (2002.19th September - 20th October)

【参考】 National Benchmarking Service(England)

- 2000年 Best Value 制度を導入。
 2002年 Sport Englandは体育館とプールを対象とした
 National Benchmarking Serviceを実施

ベストバリューに従ってより効果的な施設運営に寄与する
 施設経営に必要な情報を簡潔に提供する
 施設間の比較を地方自治体が行うことができるようにする
 地域の政策決定に際して必要な情報を提供する

- 1) スポーツ施設がサービスを申し込む
- 2) 指定された期間の利用者調査、利用者数、施設利用状況、経営状況をシェフィールド大学に報告
- 3) 施設のパフォーマンス得点を計算し、同規模で類似の利用者誘致圏特性を持った他施設との比較結果をフィードバック。

資料：SPORT ENGLAND: National Benchmarking Service – for sports halls and swimming pools
 – Guidance and survey documentation (2002)

スポーツ施設に係る評価基準について

種別	するスポーツ施設	観るスポーツ施設
コア評価 指標	<ul style="list-style-type: none"> ・実利用者数 ・延べ利用者数 	<ul style="list-style-type: none"> ・実観客数 ・延べ観客数
定量評価	延利用者数 / 面積 (床・フィールド) 延利用者数 / 運営費 実利用者数 / 商圏人口 実利用者数 / 委託費 利用料収入 / 職員数 利用料収入 / 総収入 総支出 / 総収入	延利用者数 / 収容定員数 延利用者数 / 運営費 実利用者数 / 商圏人口 実利用者数 / 委託費 利用料収入 / 職員数 利用料収入 / 総収入 総支出 / 総収入
定性評価	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者満足度 ・利用者のライフスタイルの変化 など 	
事例	横浜市スポーツセンター	フクダ電子アリーナ
	東京体育館 有明テニスの森 日産スタジアム	

7. まとめ

7.1 本年度の研究会で得られた主な検討結果

(1) 公の施設にかかる評価の意義

< 評価実施の必要性 >

指定管理者制度を導入した施設においては、施設の効率的な運営に資するため、適切な評価を実施していく必要がある。今回の調査結果からは、地方公共団体の公の施設に関する評価の重要性に関する認識を、一層高めていく必要があると思われる。また、住民に提供する価値の最大化という観点からも、適宜、公の施設の管理・運営にかかる評価を実施していくことが望ましい。

< 良好な運営に対するインセンティブの付与 >

指定管理者制度の導入目的の1つであるサービス水準の向上の観点からは、地方公共団体が求める水準以上に指定管理者が水準を高めようとする仕組みを考えることも重要である。従って、このようなインセンティブが働くような評価制度を設計していく必要がある。

< 客観的な評価の実施の必要性 >

評価の客観性や中立性を確保する観点からは、指定管理者による自らの評価及び地方公共団体の評価に加え、可能であれば、施設に利害関係を有さない第三者機関により評価を行うことが望ましい。

(2) 評価の対象

狭義の評価は、協定で定められた業務が遂行されているかどうかをチェックするものであるが、指定管理者の業務と施設運営の評価は密接に関連している。このため、施設の運営の効率性や住民サービスの水準向上についての評価を行うことがも重要である。

(3) 望ましい評価指標のあり方

< 政策決定の観点からの指標の設定 >

指標には、定性的なものと同量的なものがあるが、評価指標はできるだけ客観的な指標を用いることが望ましい。特に、明確化された施設の設置目的に沿って、地方公共団体のマネジメントサイド、議会、住民等が一目で分かるような、明快で比較可能な指標を設定することが望ましい。例えば、給食センターにおいて、残飯の量で評価を行っている場合もある。

<アウトカム指標とアウトプット指標>

評価指標には、アウトカムアウトカム（施設・事業がもたらす効用）を評価するものとアウトプット（事業の活動量・活動実績）を評価するものがある。一般に、アウトプットはある程度客観的基準を用いて評価することは可能だが、アウトカムについては難しい場合がある。公の施設の評価に際しアウトカムは重要な視点であるが、それが難しい場合にはアウトプットの評価に基づきアウトカムの達成度を評価するという間接的な方法をとることも考えられる。この点で、利用者数、利用頻度等の指標は両者の相関関係が強く、有効な指標であると考えられる。

(3) 評価における費用対効果の視点の重要性

<費用対効果の視点の重要性>

施設の評価には、住民の視点に立って、当該施設の設置・運営の費用対効果（例えば、地方公共団体の財政負担額あたり利用者数等）を評価することも必要である。

<費用に含まれるべきもの>

行政コストを考える場合には、維持管理運営費等のランニングコストだけでなく、当該施設の建設費も含める（減価償却の概念も踏まえる）必要がある。また、行政コストについては、その費用に何が含まれているか（例えば、建設費については用地買収が含まれているか否か、運営費については地方公共団体職員の人件費や間接経費が含まれているか否か）を明確にする必要がある。そうでなければ評価結果が誤った印象を与える可能性がある。

(4) データの収集と評価結果の比較に関する留意点

<データの収集の必要性>

施設の種類を問わず、公の施設の利用実態を的確に把握することは極めて重要である。公園など比較的用户数の把握が難しい施設においても、例えば実測調査によって利用者数の推計を行うことができる。貸し館等の場合についても、施設の稼働率に加え入場者数の把握に努めることによって、利用者数のデータをより正確なものにすることができる。また、指定管理者制度導入の前後の評価を行うため、指定管理者制度導入前のデータもできるだけ収集しておくことが望ましい。

<評価結果の比較における留意点>

- ・ 同じような名称の施設でも以下のような施設構成が全く異なる場合もあるので、類似の指標、データでも、単純に施設間の比較をすることはできない。

- 設置目的
 - 施設の仕様・グレード・設備・建築年
 - 施設構成（単体施設／複合施設）
 - 場所（都会／地方、北海道／沖縄）
 - 立地（駅前／郊外、歓楽街／ビジネス街、人口密度が高い所／低い所）
- ・また、単に施設間の比較を行うのではなく、同一施設について経年的な評価を行うというという視点も重要である。

(5) 施設の種類毎の特性

<スポーツ施設>

- ・アウトカム指標としては、運動機会の提供による住民のライフスタイルの変化、運動能力の向上、健康の増進、地方公共団体知名度の向上などが想定されるが、簡潔かつ客観的な指標は今後検討する必要がある。

<文化施設>

- ・アウトカム指標としては、娯楽の機会や自己実現の場の提供による住民生活の質の向上、地方公共団体知名度の向上などが想定されるが、簡潔かつ客観的な指標は今後検討する必要がある。
- ・従来の評価では業務評価（清掃、警備等維持管理業務評価等）が中心であるが、それにとどまらず、施設の効率的な運営に資するために、地方公共団体のマネジメントサイド、議会、住民等が一目で分かるような、明快で比較可能な評価指標に基づいた適切な評価を行うことが重要である。

(6) その他：指定管理者となる事業者の適正な選定

指定管理者の選定にあたっては、主観的な評価が入ることは避けられない。また、選定委員会の構成が選定結果に影響を与える、という意見もあった。このような観点からも、選定にあたっては特に実績の評価について客観的な指標を参考とすることが重要である。

また、現在指定管理者制度を導入している施設の多くは、指定期間が3～5年ぐらいとなっており、3～5年くらい後に新たに指定管理者の選定を行う必要がある。現在の指定管理者の実績評価は、単純に契約条項を遵守しているかどうかだけではなく、施設運営の効率化にどれだけ資しているのかを、簡潔かつ客観的な指標により評価しておくことが極めて重要である。それにより、新たに指定管理者を選定する場合に、従来の指定管理者と応募者との比較ができるのである。

このような観点からも、事業者の適正な選定を行うために、簡潔かつ客観的な指標

による評価が必要である。

7.2 今後の検討課題

平成17年度の検討では、以上のような結論が得られたが、以下の事項については、必ずしも十分な検討を行うことができなかった。

- ・同種施設間の正確なデータに基づいた評価指標による比較
- ・明快かつ客観的で数値化可能な指標による評価の実現性
- ・国内外の業績評価の実態
- ・実際に指定管理者制度を導入した施設における評価の問題点と課題

これらの点については、今後の検討課題である。また、今年度は公表資料ベースのデータを使用したため、精査された正確なデータに基づいた、十分なケーススタディ等を行うことができなかった。そのため、特にこれらの検討にあたっては、実際に具体的な施設をモデルとし、その施設の指定管理者等の協力を得て、検証に耐えられるような、信頼性のある実際のデータを用いながら、実験的に検討を行っていき、個別的に適切な評価指標は何かを探っていくことが重要と考えられる。

本研究会の開催経緯

本研究会は、平成17年度においては、下記のとおり3回実施された。

- ・第1回研究会：平成17年 9月26日(月) 10:00～12:00
- ・第2回研究会：平成17年12月 2日(金) 10:00～12:00
- ・第3回研究会：平成18年 1月27日(金) 10:00～12:00

各回の議題は、以下のとおりである。

< 第1回研究会 >

指定管理者事例研究会開催計画について
指定管理者制度の概要及び現状について
事例紹介(財団法人横浜市芸術文化振興財団)
評価基準について

< 第2回研究会 >

事例紹介(山梨県：丘の公園)
事例紹介(ヤマハ発動機株式会社：浜北温水プール)
スポーツ施設における指定管理者制度の導入に係る課題について
指定管理者の業務評価指標について

< 第3回研究会 >

文化施設のケーススタディについて
評価指標における費用対効果の視点及び建設費について
報告書のとりまとめについて

指定管理者事例研究会委員名簿

平成18年3月1日現在

(五十音順、敬称略)

飯尾 潤	政策研究大学院大学教授
門山 泰明	総務省自治行政局行政課長
小谷 みどり	株式会社第一生命経済研究所ライフデザイン研究本部主任研究員
小林 貞夫	山梨県企画部新行政システム課長
城 博俊	横浜市総務局組織改革推進部行政システム改革課長
龍興 政幸	三井住友海上火災保険株式会社市場開発部自治体組織グループ課長
津村 卓	財団法人地域創造芸術環境部プロデューサー
稗田 昭人	総務省自治行政局地域振興課長
平谷 英明	地域総合整備財団常務理事
広瀬 一郎	スポーツ総合研究所株式会社所長
松林 博己	総務省自治行政局行政体制整備室長
間野 義之	早稲田大学スポーツ科学学術院助教授
矢倉 裕	ヤマハ発動機株式会社プール事業部事業部長
吉本 光宏	株式会社ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室長
藁谷 はるか	財団法人横浜市芸術文化振興財団総務部事業推進課長

(は研究会委員長)