

平成 22 年度 指定管理者実務研究会 報告書

先進事例から得られる運用上のポイント

平成 23 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教訓」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年度からは指定管理者実務研究会を設置し、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うこととし、平成20年度に「協定のあり方」、平成21年度に「募集手続きのあり方」をテーマとして、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22年度においては、指定管理者制度導入から7年が経過し、導入施設も7万件を超え全国に普及してきたことを踏まえ、「先進事例から得られる運用上のポイント」をテーマとし、特定の課題に取り組むのではなく全体を俯瞰しながら広く事例を収集し、これまでの研究会で取り上げたテーマに沿って検証することにより、指定管理者制度を運用する際の留意点、参考となるポイントを取りまとめました。

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、貴重な御意見をいただきました委員の皆様、調査に御協力いただきました自治体の方々に対しまして、厚く御礼を申し上げます。

平成23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 22 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
(1)	研究会設置の目的	1
(2)	平成 22 年度研究テーマ「先進事例から得られる運用上のポイント」	1
第 2 章	指定管理者制度の現状と課題	2
(1)	「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」の結果概要	2
(2)	「2010 年度版 自治体 P P P 導入に関するアンケート調査」結果概要	8
第 3 章	指定管理者制度の事例アンケート調査結果	13
(1)	アンケート調査の実施概要	13
(2)	アンケート結果概要	14
(3)	指定管理者制度導入効果の事例	18
第 4 章	指定管理者制度の導入事例調査結果	30
(1)	事例抽出の基本的な考え方	30
(2)	事例の概要	31
1)	スポーツ・レクリエーション施設	31
2)	産業振興施設	49
3)	基盤施設	58
4)	文教施設	70
5)	社会福祉施設	85
第 5 章	事例から得られる指定管理者制度運用上のポイント	96
5.1	制度導入・運用時のポイント	96
(1)	指定管理料や利用料金等に係る事項	96
(2)	モニタリングや評価に関する事項	97
(3)	情報公開・監査等に関する事項	97
(4)	公募・選定手続きに関する事項	98
(5)	協定締結に関する事項	99
(6)	緊急時対応に関する事項	100
(7)	地域の連携・雇用環境等その他事項	101
5.2	今後特に検討すべきポイント	103

<参考資料>

参考資料 1 : アンケート調査表.....	105
参考資料 2 : アンケート紹介事例一覧.....	110
参考資料 3 : 総務省通知「指定管理者制度の運用について」.....	128
別紙 1 本研究会開催概要.....	130
別紙 2 指定管理者実務研究会名簿.....	131

## 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。

#### <参考> 過去の研究会のテーマ

- ・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
- ・平成21年度：指定管理者制度における募集手続きのあり方

### (2) 平成22年度研究テーマ「先進事例から得られる運用上のポイント」

地方自治法の改正（平成15年6月）により指定管理者制度が導入されて7年を迎え、各自治体においては同制度の導入が浸透し、運用について様々な取り組みが実施されている。また、これまではいわゆる「箱もの」の管理が中心であったが、国においてもインフラPPPの検討が進められようとしている。

自治体での取り組みの中には、民間のアイデアやノウハウを活用し、余剰コストの削減や新たなサービスの提供など、制度導入の目的に沿った取り組みも多く見られる。一方、公募時の事業条件の検討が十分でなかったことに起因して、指定管理者の指定取消しや大規模災害の発生による想定外のリスクの分担等が発生している。

今後も指定管理者の再指定に向けた公募が多数行われる予定である。各自治体において上記のような事態を未然に防ぐためにも、全国の指定管理者施設の運用に関する網羅的な実態把握を行うとともに、好事例や問題点、あるいは新たな試みの事例を収集、分析することが求められている。

そのため、今年度の指定管理者実務研究会においては、これまで検討してきた上記のテーマについて具体的な事例に基づいて検証を行い、参考とすべき事例集を作成した。

具体的には、全国の自治体に対するアンケート調査、及び現地調査・インタビューを行い、検討テーマに沿った運用上のポイント等の情報を収集した。さらに、今回収集した事例を基に、制度運用上の留意点、取組の方向性などについて、自治体に対して情報提供を行うことを目的に整理を行った。

なお、本研究会での事例調査は平成23年3月1日までに実施したアンケート調査、及び現地調査・インタビューに基づいて整理している。

## 第2章 指定管理者制度の現状と課題

第2章では、指定管理者制度の導入状況について、総務省自治行政局行政課が平成18、21年度に実施した「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査」、及び株式会社三菱総合研究所が平成22年5月に実施した「2010年度版 自治体PPP導入に関するアンケート調査」の結果を用いて、指定管理者制度の現状と課題について整理した。

※各調査の詳細については、それぞれの調査結果を参照。

■ 「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査」

平成18年度：[http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/2007/pdf/070131\\_3.pdf](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2007/pdf/070131_3.pdf)

平成21年度：[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000041705.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000041705.pdf)

■ 「2010年度版 自治体PPP導入に関するアンケート調査」

[http://www.mri.co.jp/NEWS/press/2010/\\_icsFiles/afieldfile/2010/09/28/pr20100928\\_rmu01.pdf](http://www.mri.co.jp/NEWS/press/2010/_icsFiles/afieldfile/2010/09/28/pr20100928_rmu01.pdf)

### (1) 「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」の結果概要

総務省が実施した「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」(H18、H21)を基にして以下の通り、指定管理者制度の導入状況や課題等を整理した。

#### ① 指定管理者制度導入施設の状況

平成18年度に比べて平成21年度は、指定管理者に指定された「株式会社」の割合が全体で3.8%増加し14.8%となっている。一方、「財団法人等」の割合は8.7%減少し、27.5%となっている。

図表1 指定管理者制度導入施設の状況(全国)

	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%

出典：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」

## ② 指定管理者の選定手続きの状況

指定管理者の選定手続きは、平成18年度に比べて平成21年度は公募の割合が10.9%増加し、40.0%となっている。

図表2 指定管理者の選定手続き別状況(全国)

	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	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	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	2,270	566	5,540
								48.8%	41.0%	10.2%	100%
市区町村	H21	2,268	64.2%	1,102	31.2%	162	4.6%	3,532	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	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	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	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	36,584	5,446	70,022
								40.0%	52.2%	7.8%	100%

出典：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」

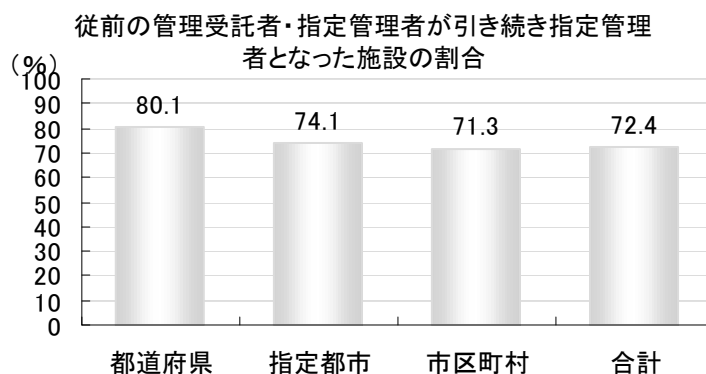
また以下には、H21年度調査結果の概要を整理した。

## ③ 従前の管理受託者・指定管理者が引き続き指定管理者となった施設

従前の管理委託者・指定管理者が引き続き指定管理者となったケースは、全体の7割を超え、さらに公募の方法によらず選定したケースが全体の5割程度となっている。

図表3 従前の管理受託者・指定管理者が引き続き指定管理者となった施設数

区分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
従前の管理受託者・指定管理者が引き続き指定管理者となった施設数(A) (A/C%)	5,515 ( 80.1%)	4,690 ( 74.1%)	40,485 ( 71.3%)	50,690 ( 72.4%)
うち従前の管理受託者・指定管理者を公募の方法によることなく選定(B) (B/C%)	2,789 ( 40.2%)	2,134 ( 33.7%)	28,172 ( 49.8%)	33,075 ( 47.2%)
指定管理者制度導入施設数(C)	6,882 ( 100.0%)	6,327 ( 100.0%)	56,813 ( 100.0%)	70,022 ( 100.0%)



出典：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」

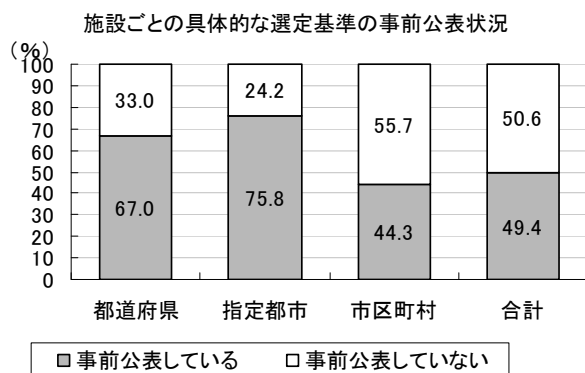


#### ④ 選定基準の事前公表

具体的な選定基準の事前公表は、自治体種別によって傾向が異なっており、事前公表を行っているのは、指定都市（75.8%）が最も多く、次いで都道府県（67.0%）、市区町村（44.3%）となっている。

図表 4 施設ごとの具体的な選定基準の事前公表状況

(単位:施設、%)				
区分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
1 事前公表している	4,613 ( 67.0%)	4,795 ( 75.8%)	25,193 ( 44.3%)	34,601 ( 49.4%)
2 事前公表していない	2,269 ( 33.0%)	1,532 ( 24.2%)	31,620 ( 55.7%)	35,421 ( 50.6%)
合計	6,882 ( 100.0%)	6,327 ( 100.0%)	56,813 ( 100.0%)	70,022 ( 100.0%)



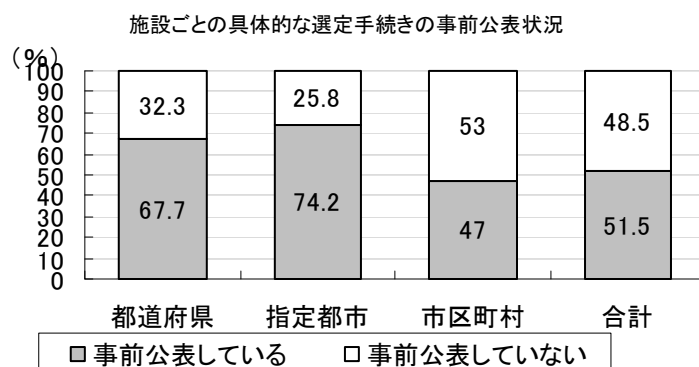
出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」

#### ⑤ 選定手続きの事前公表

具体的な選定手続きの事前公表状況についても、選定基準と同様の傾向となっている。

図表 5 施設ごとの具体的な選定手続きの事前公表状況

(単位:施設、%)				
区分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
1 事前公表している	4,659 ( 67.7%)	4,697 ( 74.2%)	26,690 ( 47.0%)	36,046 ( 51.5%)
2 事前公表していない	2,223 ( 32.3%)	1,630 ( 25.8%)	30,123 ( 53.0%)	33,976 ( 48.5%)
合計	6,882 ( 100.0%)	6,327 ( 100.0%)	56,813 ( 100.0%)	70,022 ( 100.0%)



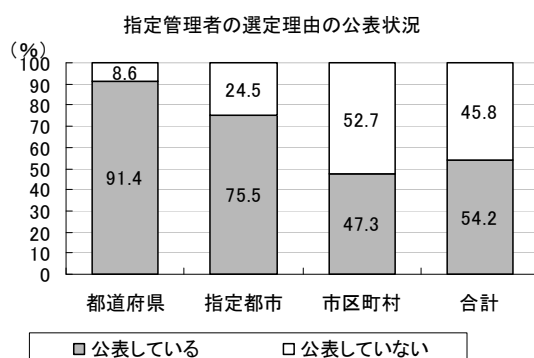
出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」

## ⑥ 指定管理者の選定理由

指定管理者の選定理由の公表状況は、自治体種別によって傾向が異なっており、公表を行っているのは、都道府県（91.4%）が最も多く、次いで指定都市（75.5%）、市区町村（47.3%）となっている。

図表 6 指定管理者の選定理由の公表状況

(単位:施設,%)				
区分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
1 公表している	6,292 ( 91.4%)	4,774 ( 75.5%)	26,860 ( 47.3%)	37,926 ( 54.2%)
2 公表していない	590 ( 8.6%)	1,553 ( 24.5%)	29,953 ( 52.7%)	32,096 ( 45.8%)
合計	6,882 ( 100.0%)	6,327 ( 100.0%)	56,813 ( 100.0%)	70,022 ( 100.0%)



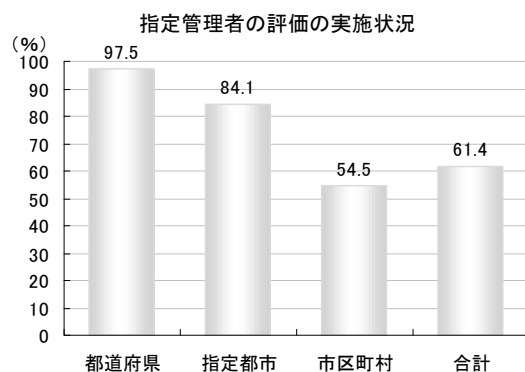
出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」

## ⑦ 指定管理者の評価の実施状況

指定管理者の評価の実施状況は、自治体種別によって傾向が異なっており、評価を行っているのは、都道府県（97.5%）が最も多く、次いで指定都市（84.1%）、市区町村（54.5%）となっている。

図表 7 指定管理者の評価の実施状況

(単位:施設,%)				
区分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
評価を実施している施設数	6,707 ( 97.5%)	5,322 ( 84.1%)	30,909 ( 54.5%)	43,018 ( 61.4%)
うち公営サービスについて専門的知見を有する外部有識者等の視点を導入	2,783 ( 40.4%)	2,491 ( 39.4%)	6,138 ( 10.8%)	11,409 ( 16.3%)
指定管理者制度導入施設数	6,882 ( 100.0%)	6,327 ( 100.0%)	56,813 ( 100.0%)	70,022 ( 100.0%)



出典：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」

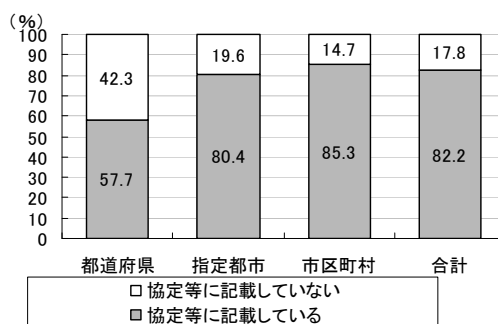
### ⑧ 損害賠償責任に関する事項

損害賠償責任に関する事項の協定等への記載状況は、自治体種別によって傾向が異なっており、協定等に記載しているのは、市区町村（85.3%）が最も多く、次いで指定都市（80.4%）、都道府県（57.7%）となっている。

図表 8 損害賠償責任の履行の確保に関する事項の協定等への記載状況

(単位:施設,%)				
区分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
1 協定等に記載している	3,973 ( 57.7%)	5,089 ( 80.4%)	48,484 ( 85.3%)	57,546 ( 82.2%)
2 協定等に記載していない	2,909 ( 42.3%)	1,238 ( 19.6%)	8,329 ( 14.7%)	12,476 ( 17.8%)
合計	6,882 ( 100.0%)	6,327 ( 100.0%)	56,813 ( 100.0%)	70,022 ( 100.0%)

損害賠償責任の履行の確保に関する事項の協定等への記載状況



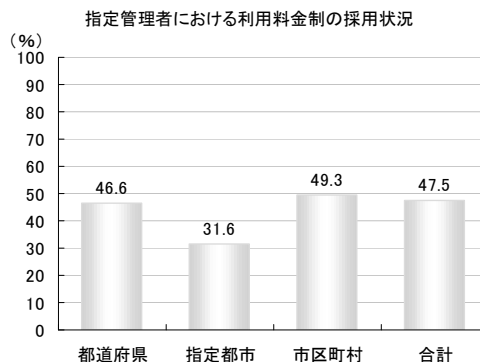
出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」

### ⑨ 指定管理者における利用料金制の採用状況

利用料金制の採用状況は、自治体種別による傾向の違いは少ない。利用料金制を採用しているのは、市区町村（49.3%）が最も多く、次いで都道府県（46.6%）、指定都市（31.6%）となっている。

図表 9 指定管理者における利用料金制の採用状況

(単位:施設,%)				
区分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
利用料金制を採用 (一部利用料金制も含む。)	3,210 ( 46.6%)	1,998 ( 31.6%)	28,027 ( 49.3%)	33,235 ( 47.5%)
指定管理者導入施設数	6,882 ( 100.0%)	6,327 ( 100.0%)	56,813 ( 100.0%)	70,022 ( 100.0%)

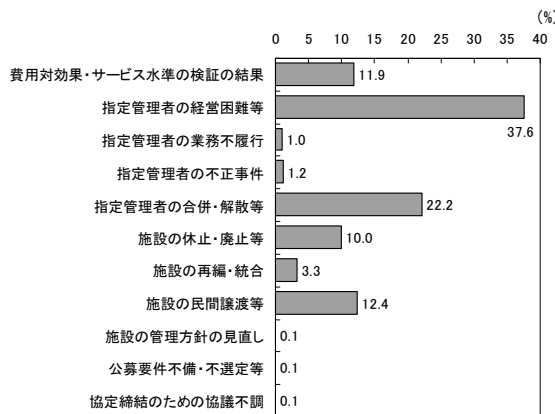


出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」

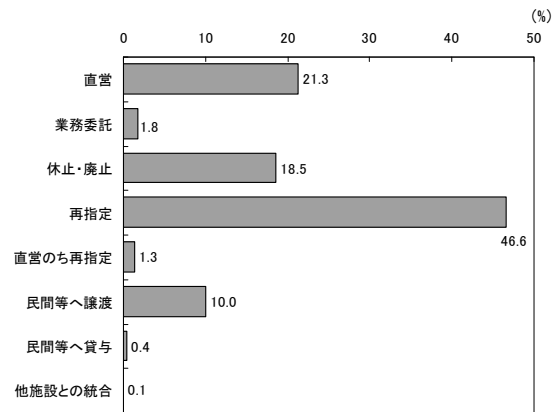
### ⑩ 指定管理者の指定取消し

指定管理者制度の導入が進む一方で、指定管理者の指定を取消した事例は全国で672件見られる。その理由をみると、指定管理者の経営困難等が最も多く37.6%、次いで指定管理者の合併・解散等が22.2%となっている。さらに、取消し後の管理方法をみると、再指定を行った施設が約半数の46.6%となっており、次いで直営に変更した施設が21.3%となっている。

図表 10 指定管理者の指定を取消した事例とその理由



図表 11 取消し後・業務停止後・指定期間満了後の管理



出典：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」

## (2) 「2010 年度版 自治体 PPP 導入に関するアンケート調査」結果概要

株式会社三菱総合研究所が実施した「2010 年度版 自治体 PPP 導入に関するアンケート調査」※を基にして以下の通り、指定管理者制度の導入状況や課題等を整理した。

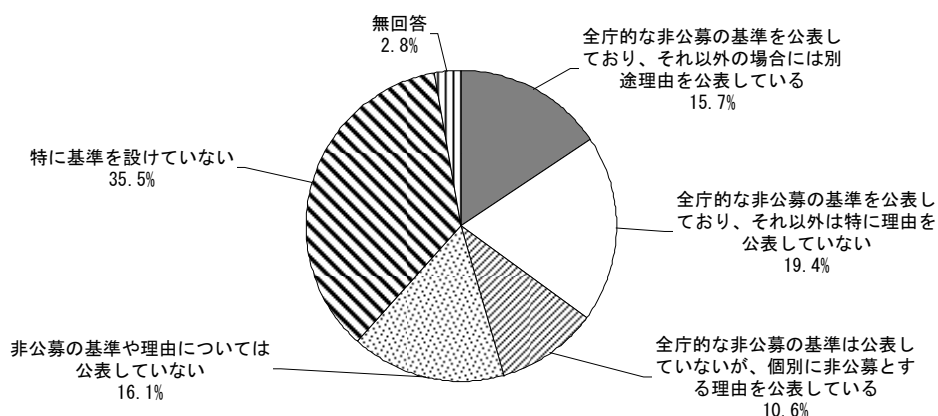
※全国の自治体を対象にアンケート調査を実施し、指定管理者制度を導入している 677 自治体から回答  
(回答率：37.7%)。

### ① 非公募とする場合の理由の公表に関する全庁的な方針について

非公募とする場合の理由の公表に関する全庁的な方針については、「全庁的な公募非公募の基準を公表しており、それに該当しない場合には別途理由を公表している」(15.7%)、「全庁的な公募非公募の基準を公表しており、それに該当しない場合には特に理由を公表していない」(19.4%)、「全庁的な公募非公募の基準は公表していないが、個別に非公募とする理由を公表している」(10.6%) となっており、何らかの公表を行っている自治体が 4 割を超えている。

図表 12 非公募とする場合の理由の公表に関する全庁的な方針

	全庁的な非公募の基準を公表しており、それ以外の場合には別途理由を公表している	全庁的な非公募の基準を公表しており、それ以外は特に理由を公表していない	全庁的な非公募の基準は公表していないが、個別に非公募とする理由を公表している	非公募の基準や理由については公表していない	特に基準を設けていない	無回答	合計
全体	106 15.7%	131 19.4%	72 10.6%	109 16.1%	240 35.5%	19 2.8%	677 100.0%
都道府県	13 32.5%	11 27.5%	6 15.0%	6 15.0%	3 7.5%	1 2.5%	40 100.0%
市区	84 21.1%	94 23.6%	48 12.0%	66 16.5%	104 26.1%	3 0.8%	399 100.0%
町村	9 3.8%	26 10.9%	18 7.6%	37 15.5%	133 55.9%	15 6.3%	238 100.0%



出典：三菱総合研究所「2010 年度版 自治体 PPP 導入に関するアンケート調査」

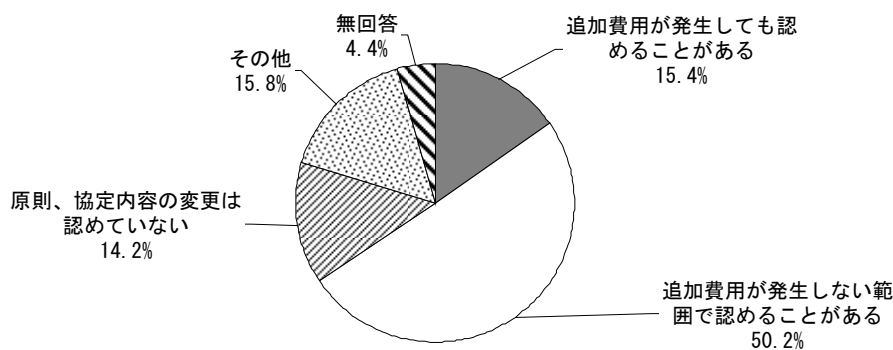
## ② 指定管理者の提案受け入れ体制について

協定内容に関わらず、管理開始後に指定管理者からサービス向上に関する提案があり、公募選定の公平性を損なわない範囲で有効な提案であると判断された場合には提案を認めているかについては、「追加費用が発生しない範囲で認めることがある」(50.2%)、「追加費用が発生しても認めることがある」(15.4%)となっている。

一方、「原則協定内容の変更は認めていない」自治体は14.2%にとどまっている。

図表 13 指定管理者の提案受け入れ体制

	追加費用が発生しても認めることがある	追加費用が発生しない範囲で認めることがある	原則、協定内容の変更は認めていない	その他	無回答	合計
全体	104 15.4%	340 50.2%	96 14.2%	107 15.8%	30 4.4%	677 100.0%
都道府県	5 12.5%	23 57.5%	3 7.5%	9 22.5%	0 0.0%	40 100.0%
市区	55 13.8%	218 54.6%	49 12.3%	71 17.8%	6 1.5%	399 100.0%
町村	44 18.5%	99 41.6%	44 18.5%	27 11.3%	24 10.1%	238 100.0%



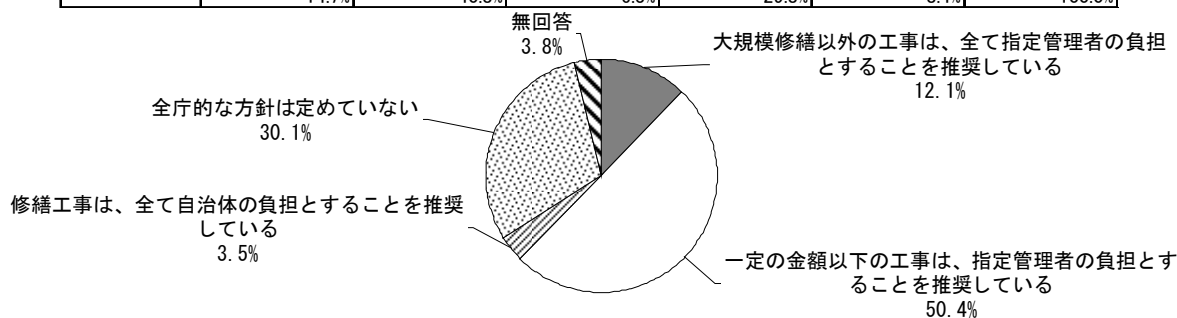
出典：三菱総合研究所「2010年度版 自治体PPP導入に関するアンケート調査」

## ③ 修繕費用の負担に関する全庁的な方針について

修繕費用の負担については、「一定の金額以下の工事は、指定管理者の負担とすることを推奨している」(50.4%)、「大規模修繕以外の工事は、全て指定管理者の負担とすることを推奨している」(12.1%)、「修繕工事は、全て自治体の負担とすることを推奨している」(3.5%)となっており、全庁的な方針としても修繕費用の金額で負担者を区分している自治体が多い。

図表 14 修繕費用の負担に関する全庁的な方針

	大規模修繕以外の工事は、全て指定管理者の負担とすることを推奨している	一定の金額以下の工事は、指定管理者の負担とすることを推奨している	修繕工事は、全て自治体の負担とすることを推奨している	全庁的な方針は定めていない	無回答	合計
全体	82 12.1%	341 50.4%	24 3.5%	204 30.1%	26 3.8%	677 100.0%
都道府県	6 15.0%	19 47.5%	1 2.5%	12 30.0%	2 5.0%	40 100.0%
市区	41 10.3%	225 56.4%	8 2.0%	121 30.3%	4 1.0%	399 100.0%
町村	35 14.7%	97 40.8%	15 6.3%	71 29.8%	20 8.4%	238 100.0%



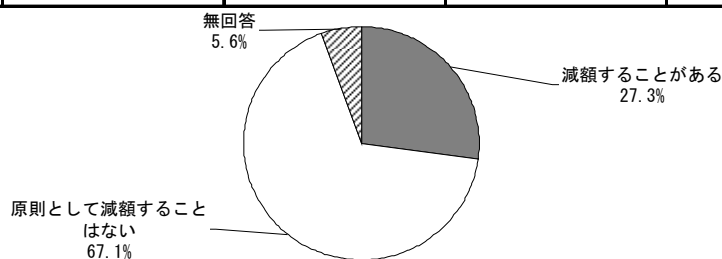
出典：三菱総合研究所「2010年度版 自治体 PPP 導入に関するアンケート調査」

#### ④ 指定管理料の減額について

当初、提案書で示された年間の指定管理料を、自治体の財政事情等を理由として減額することはあるかについては、「減額をすることがある」(27.3%)、「原則として減額することはない」(67.1%)となっている。

図表 15 指定管理料の減額

	減額することがある	原則として減額することはない	無回答	合計
全体	185 27.3%	454 67.1%	38 5.6%	677 100.0%
都道府県	12 30.0%	28 70.0%	0 0.0%	40 100.0%
市区	112 28.1%	281 70.4%	6 1.5%	399 100.0%
町村	61 25.6%	145 60.9%	32 13.4%	238 100.0%



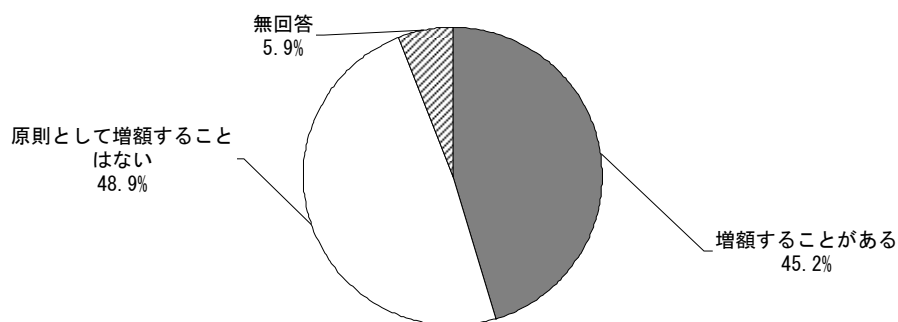
出典：三菱総合研究所「2010年度版 自治体 PPP 導入に関するアンケート調査」

### ⑤ 指定管理料の増額について

当初、提案書で示された年間の指定管理料を、管理上の事情（予期せぬ業務量の増大、原油価格の高騰等）を理由として増額することはあるかについては、「増額をすることがある」（45.2%）、「原則として増額することはない」（48.9%）となっている。先述の「④指定管理料の減額について」に示した「減額をすることがある」自治体の割合（27.3%）に比べると、「増額をすることがある」自治体の割合（45.2%）の方が多くなっている。

図表 16 指定管理料の増額

	増額することがある	原則として増額することはない	無回答	合計
全体	306 45.2%	331 48.9%	40 5.9%	677 100.0%
都道府県	17 42.5%	23 57.5%	0 0.0%	40 100.0%
市区	196 49.1%	195 48.9%	8 2.0%	399 100.0%
町村	93 39.1%	113 47.5%	32 13.4%	238 100.0%



出典：三菱総合研究所「2010年度版 自治体PPP導入に関するアンケート調査」

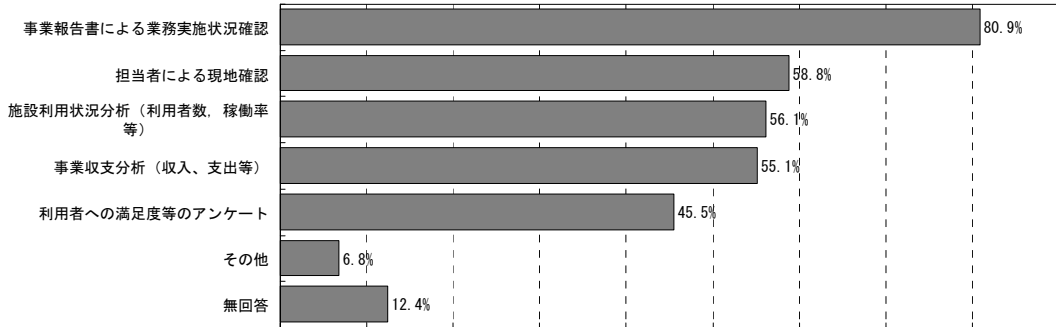
### ⑥ モニタリングの手法について

モニタリングの手法としては、「事業報告書による業務実施状況確認」（80.9%）が最も多い。次いで、「担当者（自治体職員）による現地確認」（58.8%）、「施設利用状況分析（利用者数、稼働率等）」（56.1%）、「事業収支分析（収入、支出等）」（55.1%）、「利用者への満足度等のアンケート」（45.5%）となっている。



図表 17 モニタリングの手法(複数回答)

	事業報告書による業務実施状況確認	担当者による現地確認	施設利用状況分析(利用者数、稼働率等)	事業収支分析(収入、支出等)	利用者への満足度等のアンケート	その他	無回答	合計
全体	548 80.9%	398 58.8%	380 56.1%	373 55.1%	308 45.5%	46 6.8%	84 12.4%	677 100.0%
都道府県	39 97.5%	34 85.0%	36 90.0%	30 75.0%	37 92.5%	4 10.0%	0 0.0%	40 100.0%
市区	357 89.5%	270 67.7%	257 64.4%	245 61.4%	241 60.4%	30 7.5%	22 5.5%	399 100.0%
町村	152 63.9%	94 39.5%	87 36.6%	98 41.2%	30 12.6%	12 5.0%	62 26.1%	238 100.0%



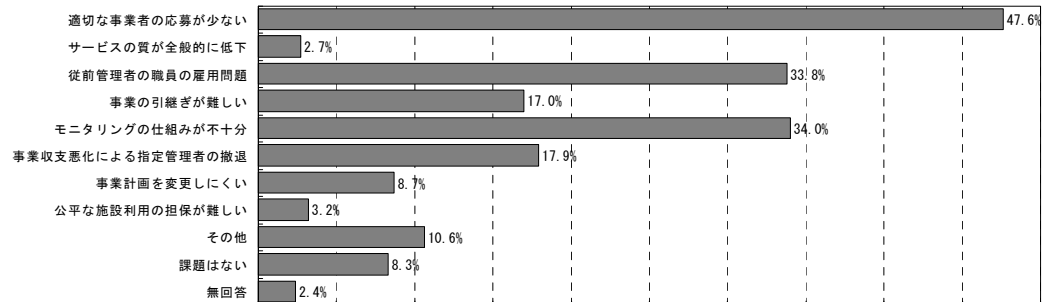
出典：三菱総合研究所「2010年度版 自治体PPP導入に関するアンケート調査」

⑦ 指定管理者制度の導入に関する全施設共通の課題について

指定管理者制度導入にあたっての課題について、全国的な傾向としては、「適切な事業者の応募が少ない」(47.6%)、「モニタリングの仕組みが不十分」(34.0%)、「従前管理者の職員の雇用問題」(33.8%)が多く、「事業収支悪化による指定管理者の撤退」(17.9%)、「事業の引継ぎが難しい」(17.0%)は少ない傾向となっている。

図表 18 指定管理者制度の導入に関する全施設共通の課題(複数回答)

	適切な事業者の応募が少ない	サービスの質が全般的に低下	従前管理者の職員の雇用問題	事業の引継ぎが難しい	モニタリングの仕組みが不十分	事業収支悪化による指定管理者の撤退	事業計画を変更しにくい	公平な施設利用の担保が難しい	その他	課題はない	無回答	合計
全体	322 47.6%	18 2.7%	229 33.8%	115 17.0%	230 34.0%	121 17.9%	59 8.7%	22 3.2%	72 10.6%	56 8.3%	16 2.4%	677 100.0%
都道府県	16 40.0%	0 0.0%	10 25.0%	7 17.5%	11 27.5%	4 10.0%	2 5.0%	0 0.0%	7 17.5%	3 7.5%	0 0.0%	40 100.0%
市区	184 46.1%	8 2.0%	158 39.6%	70 17.5%	172 43.1%	67 16.8%	41 10.3%	15 3.8%	50 12.5%	18 4.5%	3 0.8%	399 100.0%
町村	122 51.3%	10 4.2%	61 25.6%	38 16.0%	47 19.7%	50 21.0%	16 6.7%	7 2.9%	15 6.3%	35 14.7%	13 5.5%	238 100.0%



出典：三菱総合研究所「2010年度版 自治体PPP導入に関するアンケート調査」

### 第3章 指定管理者制度の事例アンケート調査結果

第3章では、今年度実施したアンケート調査の概要について整理した。本調査では、全国の自治体にアンケート調査を実施し、特に先進的・特徴的な事例について、詳細な調査（指定管理者制度導入の効果や自治体・指定管理者の工夫等）を行った。

#### (1) アンケート調査の実施概要

##### ① アンケート調査の実施方法

図表 19 アンケート調査の実施方法

アンケートの配布先・送付方法	全国の自治体を対象に、依頼状とアンケート票のサンプルを郵送配布(※アンケート票は巻末を参照)
アンケート回収方法	アンケート票を地域総合整備財団 HP よりダウンロードしていただき、電子メールにて事務局まで返信いただいた。

##### ② アンケート票の配布・回収状況について

図表 20 アンケート票の配布・回収状況

アンケート配布数	1,797 自治体
アンケート回答数（無回答含む）	234 自治体
事例紹介自治体数	166 自治体
事例紹介数（件数）	282 件

##### ③ アンケート項目

図表 21 アンケート項目

(1)	基本項目	対象施設名、施設設置年、施設分類、指定管理者名、指定管理者分類、指定開始・終了年、指定期間、H21年度の指定管理料、利用料金制の採用、H21年度の利用者数、公募／非公募、参考 URL
(2)	指定管理者制度導入の効果の項目	以下の効果項目から、複数選択式で回答 A.行政施策の実現等への貢献 B.市民認知度・利用者満足度の向上 C.利用者数の増加・施設の活用促進 D.提供サービスの質の向上 E.業務効率の効率化 F.地域雇用や地域産業の活性化
(3)	指定管理者制度導入の効果の内容・工夫	・制度導入効果の内容(自由記述) ・自治体、指定管理者の工夫(自由記述)

## (2) アンケート結果概要

アンケート結果のうち、自治体から紹介のあった事例 282 件のデータについて、施設分類や導入効果項目等によるクロス集計を実施し、考察を行った。集計結果は以下の通りである。なお、集計結果における%表記は、全て小数点第 1 位を四捨五入したものを記載している。

### ① 自治体種別・施設分類別の事例数

- 自治体種別の事例数をみると、全体の半数程度は市区の事例が占めている。また、施設分類別にみると、「スポーツ・レクリエーション施設」(29%)、「文教施設」(27%)がそれぞれ全体の 3 割程度と多い。
- 自治体種別ごとに施設分類の分布をみると、都道府県、指定都市、市区では、「スポーツ・レクリエーション施設」(都道府県 27%、指定都市 28%、市区 30%)と「文教施設」(都道府県 31%、指定都市 32%、市区 32%)の割合が 3 割前後と多い。一方で、町村においては、「スポーツ・レクリエーション施設」(31%)と「産業振興施設」(27%)の割合が多いが、「文教施設」(15%)は 2 割弱と少ない。

図表 22 自治体種別・施設分類別の事例数(単一回答)

		施設数	施設分類				
			スポーツ・レクリエーション施設	産業振興施設	基盤施設	文教施設	社会福祉施設
自治体種別	都道府県	52(100%) [18%]	14(27%)	4(8%)	11(21%)	16(31%)	7(13%)
	指定都市	25(100%) [9%]	7(28%)	4(16%)	3(12%)	8(32%)	3(12%)
	市区	131(100%) [46%]	39(30%)	10(8%)	14(11%)	42(32%)	26(20%)
	町村	74(100%) [26%]	23(31%)	20(27%)	4(5%)	11(15%)	16(22%)
	合計	282(100%) [100%]	83(29%)	38(13%)	32(11%)	77(27%)	52(18%)

### ② 施設分類別・導入効果項目別の事例数

- 施設分類別に導入効果項目の分布をみると、いずれの施設でも比較的高い割合で導入効果が発現している項目として、「提供サービスの質の向上」(63%)、「利用者数の増加・施設の活用促進」(56%)が挙げられる。
- 「提供サービスの質の向上」については、特に「スポーツ・レクリエーション施設」(72%)、「基盤施設」(69%)、「文教施設」(71%)において多くなっている。

図表 23 施設分類別・導入効果項目別の事例数(複数回答)

	施設数	導入効果項目					
		行政施策の実現等への貢献	市民認知度・利用者満足度の向上	利用者数の増加・施設の活用促進	提供サービスの質の向上	業務遂行の効率化	施設の管理運営による波及効果
スポーツ・レクリエーション施設	83(100%) [29%]	16(19%)	41(49%)	55(66%)	60(72%)	45(54%)	20(24%)
産業振興施設	38(100%) [13%]	15(39%)	12(32%)	16(42%)	19(50%)	12(32%)	10(26%)
基盤施設	32(100%) [11%]	8(25%)	13(41%)	18(56%)	22(69%)	20(63%)	1(3%)
文教施設	77(100%) [27%]	35(45%)	41(53%)	46(60%)	55(71%)	40(52%)	15(19%)
社会福祉施設	52(100%) [18%]	23(44%)	18(35%)	23(44%)	22(42%)	22(42%)	5(10%)
全体	282(100%) [100%]	97(34%)	125(44%)	158(56%)	178(63%)	139(49%)	51(18%)

③ 公募状況別・導入効果項目別の事例数

- ▶ 公募事例が全体の約7割を占めている。
- ▶ 公募状況別に導入効果項目の分布をみると、「提供サービスの質の向上」、「利用者数の増加・施設の活用促進」、「業務遂行の効率化」については、「公募」の方が「非公募」よりも10%程度割合が多く、「公募」による効果が見られると考えられる。

図表 24 公募状況別・導入効果項目別の事例数(複数回答)

		施設数	導入効果項目					
			行政施策の実現等への貢献	市民認知度・利用者満足度の向上	利用者数の増加・施設の活用促進	提供サービスの質の向上	業務遂行の効率化	施設の管理運営による波及効果
公募	公募	195(100%) [69%]	60(31%)	88(45%)	116(59%)	130(67%)	106(54%)	27(14%)
	非公募	82(100%) [29%]	36(44%)	35(43%)	39(48%)	44(54%)	33(40%)	23(28%)
	無回答	5(100%) [2%]	1(20%)	2(40%)	3(60%)	4(80%)	0(0%)	1(20%)
全体		282(100%) [100%]	97(34%)	125(44%)	158(56%)	178(63%)	139(49%)	51(18%)

#### ④ 指定管理者分類別・導入効果項目別の事例数

- 指定管理者分類別の事例数をみると、事例数が多い順に、「株式会社」(37%)、続いて「特例民法法人」(17%)、「公共団体」(15%)となっている。
- 指定管理者分類別に導入効果項目の分布をみると、「共同事業体」については、一般的に導入効果の割合が他の指定管理者よりも多い傾向にある。
- 導入効果項目別にみると、
  - ・ 「行政施策の実現等への貢献」については、「地縁による団体」(45%)、「共同事業体」(44%)、「公共団体」(40%)が多くなっている。
  - ・ 「市民認知度・利用者満足度の向上」については、「特定非営利活動法人」(69%)、「共同事業体」(63%)が多くなっている。
  - ・ 「利用者数の増加・施設の活用促進」については、「共同事業体」(78%)が7割を超えており、他の指定管理者と比較して10%以上多くなっている。
  - ・ 「業務遂行の効率化」については、「共同事業体」(67%)が多くなっている。

図表 25 指定管理者分類別・導入効果項目別の事例数（複数回答）

	施設数	導入効果項目						
		行政施策の実現等への貢献	市民認知度・利用者満足度の向上	利用者数の増加・施設の活用促進	提供サービスの質の向上	業務遂行の効率化	施設の管理運営による波及効果	
指定 管理 者 分 類	株式会社	105(100%) [37%]	31(30%)	48(46%)	68(65%)	74(70%)	55(52%)	20(19%)
	共同事業体	27(100%) [10%]	12(44%)	17(63%)	21(78%)	20(74%)	18(67%)	4(15%)
	特例民法法人	47(100%) [17%]	13(28%)	13(28%)	27(57%)	28(60%)	22(47%)	10(21%)
	公共団体	42(100%) [15%]	17(40%)	13(31%)	16(38%)	16(38%)	16(38%)	2(5%)
	地縁による団体※	11(100%) [4%]	5(45%)	5(45%)	3(27%)	5(45%)	3(27%)	4(36%)
	NPO 法人	32(100%) [11%]	13(41%)	22(69%)	17(53%)	24(75%)	16(50%)	8(25%)
	その他	18(100%) [6%]	6(33%)	7(39%)	6(33%)	11(61%)	9(50%)	3(17%)
	全体	282(100%) [100%]	97(34%)	125(44%)	158(56%)	178(63%)	139(49%)	51(18%)

※地縁による団体：自治会、地域の各種協議会など

⑤ 利用料金制別・導入効果項目別の事例数

- 利用料金制別の事例数をみると、「利用料金制」を採用している事例が 7 割程度となっている。
- 利用料金別に導入効果項目の分布をみると、「利用者数の増加・施設の活用促進」、「提供サービスの質の向上」、「業務遂行の効率化」については、「利用料金制」の方が「非利用料金制」よりもそれぞれ 10%以上割合が多く、「利用料金制」の採用により一定の効果が見られると考えられる。

図表 26 利用料金制別・導入効果項目別の事例数(複数回答)

	施設数	導入効果項目					
		行政施策の実現等への貢献	市民認知度・利用者満足度の向上	利用者数の増加・施設の活用促進	提供サービスの質の向上	業務遂行の効率化	施設の管理運営による波及効果
利用料金制	202(100%) [72%]	62(31%)	90(45%)	124(61%)	135(67%)	108(53%)	35(17%)
非利用料金制	80(100%) [28%]	35(44%)	35(44%)	34(43%)	43(54%)	31(39%)	16(20%)
全体	282(100%) [100%]	97(34%)	125(44%)	158(56%)	178(63%)	139(49%)	51(18%)

### (3) 指定管理者制度導入効果の事例

アンケート結果のうち、指定管理者制度導入によって得られた各効果について、次のような事例が見られた。

#### ① 行政施策の実現等への貢献

図表 27 行政施策の実現等への貢献がなされた主な事例

施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>文教施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
谷崎潤一郎 記念館 (兵庫県芦 屋市)	読売・武 庫川学院 事業連合	支出は増加したものの、 事業については中央公論 新社が所有する谷崎潤一 郎の資料が新たに公開さ れるなど、従来に比べて 充実した内容となった。	・周辺には美術博物館、 図書館等の文化ゾーン を形成しているため、連 携を図るように指示 ・ <u>学芸員の創意工夫を促 す。</u>	・土日に展示室で学芸 員のレクチャー実施 ・文学講座、朗読会の 開催
<b>文教施設／特例民法法人／利用料金制有／公募</b>				
天神山文化 プラザ (岡山県)	社団法人 岡山県文 化連盟	・本県での第 25 回国民文 化祭の開催 (H22 年度) に 向け、芸術・文化の拠点 施設として、県民文化の 振興を高めた。	・ <u>ソフト事業の実施内容 について、仕様書等で詳 細に指定した。</u> ・仕様書等で国民文化祭 及び県民文化祭との連 携調整を求めた。	—
<b>文教施設／地縁による団体／利用料金制有／非公募</b>				
中央自治セ ンター (広島県世 羅町)	中央地区 コミュニ ティづく り推進協 議会	公民館から「自治センタ ー」に移行し、地域の拠 点として位置づけている。 従前の生涯学習の場 だけでなく、住民自治や 地域づくりについての機 能を持ち合わせ、地元で は地域活性化に向けた取 組みが重ねられている。	自治センターが町内に 13 か所あり、施設管理 における一括での事務、 契約、支払いができる場 合の <u>事務処理は、自治体 側で行う。</u> そのことによ り、住民自治や地域づく りでの取組みをより活 性化してもらう。	—
<b>文教施設／特定非営利活動法人 (NPO 法人)／利用料金制無／公募</b>				
指宿・山川 図書館 (鹿児島県 指宿市)	特定非営 利活動法 人 本と 人をつな ぐ「そら まめの会」	学校、幼稚園、保育園、 地域読書グループ、ボラ ンティア等と連携した図 書館活動・読書活動の取 組み、地域に根ざした図 書館運営が行われている。	図書館は収益施設では ないため、長期的な施設 運営を行い、読書推進活 動の更なる推進を図る 観点から、 <u>指定期間を 5 年</u> とした。	共生協働の視点から 読書推進会議等にも 参加するとともに、学 校司書とも連携を図 り、読書推進活動を積 極的に行っている。

施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
社会福祉施設／特定非営利活動法人（NPO 法人）／利用料金制無／非公募				
さわやかプ ラザもとま ち (東京都国 分寺市)	NPO 法人 あおぞら	当初、管理運営等につ いて地域が中心となっ て設立された NPO 法 人あおぞらと市が協働 事業として実施するこ ととなり、「地域住民に よる地域高齢者、住 民の声を反映した施設 運営管理」を行った。	・NPO と市との関係は、 対等・平等であり、協 力し合うパートナーと して施設の運営を共 に行うものと位置づけ、 <u>各々の役割分担を果</u> <u>たしながら、団体の成長の一役</u> を担った。	・地域の実情や需要を 踏まえた地域住民の 手により、 <u>行政に頼ら</u> <u>ず地域住民自らが地</u> <u>域福祉・高齢者福祉の</u> <u>担い手となる</u> 新たな 形の「地域福祉」を実 践している。
社会福祉施設／その他の団体／利用料金制有／公募				
北九州市立 門司病院 (福岡県北 九州市)	医療法人 茜会	・制度導入前に 8 科だ った診療科を 14 科に 増加し、市民の利便性 が向上した。	・民間事業者の効率的 な病院運営、経営ノウ ハウの活用を図るため 、内科・呼吸器内科・ 小児科以外の <u>診療科は自由</u> <u>に提案</u> してもらうよう にした。 ・指定管理料は結核病 床の病床利用率(実績) に応じて段階的に設定 し、 <u>指定管理者側の自</u> <u>主性・積極性を阻害し</u> <u>ないように</u> した。	・診療科の増加、亜急 性期病床や回復期リ ハ病棟の導入など、地 域の実情に合わせた 創意工夫が見られた。

## ② 市民認知度・利用者満足度の向上

図表 28 市民認知度・利用者満足度の向上の事例

施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
スポーツ・レクリエーション施設／株式会社／利用料金制有／公募				
佐倉市飯野 台観光振興 施設(印旛沼 サンセット ヒルズ) (千葉県佐 倉市)	株式会 社塚原緑地 研究所	・アンケート調査の結果、 市外からの利用者が約 5 割、県外からの利用 者が約 2 割を占める など、市民以外に対 しても、本施設の認 知度が向上した。 ・アンケート調査の結 果、施設について、 約 9 割が「満足」「 普通」と回答し、職 員のサービスにつ いて、約 7 割が「満 足」と回答するなど、 利用者の満足度は、 以前から高かった ものの、さらに高 くなった。	・ <u>職員が日ごろから現</u> <u>地へ赴く</u> など、指定 管理者と密に連絡及 び調整を図った。	・ <u>ホームページの運</u> <u>用、市政だよりへの</u> <u>掲載、パンフレットの</u> <u>配布活動、広報誌や</u> <u>新聞への情報提供</u> などにより、積極 的な周知を行った。 ・顧客管理システム の整備に取組み、 <u>ポ</u> <u>イントカードの制度</u> <u>を実施</u> するなど、リ ピーターの獲得に 努めた。



施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>スポーツ・レクリエーション施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
松本市美鈴湖もりの国 (長野県松本市)	TOY BOX	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度の導入により、施設の知名度がアップしている。</li> <li>・アンケートでは、利用者の満足度も高く、設備に対する評価、職員への対応の評価は大変よい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現指定期間は、平成22年度で終了するが、通常であれば公募するところであるが、現指定管理者の評判が高く、<u>指定管理者にインセンティブを与えることも考慮して、非公募により指定期間の延長を検討</u>している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・減り続けた利用客が、<u>効果的なPR活動</u>(HP作成、他施設とのリンク等)により、知名度のアップ、利用のしやすさにつながり、2年連続して利用者が増加した。</li> </ul>
<b>産業振興施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
八戸市水産科学館 (青森県八戸市)	企業組合かぶあがり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時期に応じた企画展示等を実施することにより、施設利用のターゲットとしている子どもたちをはじめとした利用者の満足度向上につながっている。</li> <li>・指定管理者独自の取組みとして、地域の子どもたち向けのクラブを作り、様々な活動を通して地域の子どもたちが地域や自然、科学に関心を持つきっかけを作っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画展示やイベントについて、<u>広報などで定期的に情報発信</u>をしている。</li> <li>・当施設のレストランで映画等の撮影を行うなど、PRを実施している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JAMSTEC と連携を図り、地球深部探査船「ちきゅう」に関する展示を行い、また、地元の子供たちを対象とした「たんけんクラブ」の活動を実施し、子どもたちが海洋科学に興味を持てる取組みを実施している。</li> <li>・<u>資格取得支援や人材教育</u>に取組み、顧客への対応や業務内容の質が向上した。</li> </ul>
<b>産業振興施設／特定非営利活動法人(NPO法人)／利用料金制有／公募</b>				
道の駅良寛の里わしま (新潟県長岡市)	特定非営利活動法人 和島夢来考房	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎月のイベント情報の発行により、本施設の知名度が向上した。</li> <li>・ガンジー牛製品(ソフトクリーム・プリン等)が評判になり各雑誌・テレビ等に取り上げられ、市内はもとより県内各地から訪れる人が増加した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>地域活性化団体ともコミュニケーション</u>を取り、共同で事業展開を図っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者は、<u>毎月イベント情報を発行し、市内の各施設等に配布</u>し、誘客活動を積極的に行っている。</li> <li>・指定管理者は、地域の各団体と連携し、各種イベントに積極的に参加し、自主事業として年2回感謝祭を開催している。</li> </ul>
<b>文教施設／共同事業体／利用料金制無／公募</b>				
佐倉市ヤングプラザ (千葉県佐倉市)	ワーカーズコープ(NPO法人ワーカーズコープ、企業組合労協センター事業団)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヤングプラザの取組みに対し、各方面から視察や取材などがあり、施設の知名度が向上した。</li> <li>・本施設に対する青少年の認知度が向上し、リピーターの増加が見られた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者の公募にあたり、施設管理業務の中に、機関誌(ヤングプラ通信)の<u>月1回以上、1回あたり500部以上の作成、配布業務を盛り込んだ</u>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理導入年度から、高校生とスタッフの協働企画によるライブイベントを定期的に開催する事で、<u>日頃の活動の発表に留まらず、同世代交流の機会を生み出す</u>ことに繋がった。</li> </ul>

施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関する 自治体側の工夫	効果に関する 指定管理者側の工夫
<b>文教施設／特定非営利活動法人（NPO 法人）／利用料金制無／非公募</b>				
静岡県女性 会館 (静岡県静岡 市)	NPO 法人 男女共同 参画フォー ラムし ずおか	・全ての講座において、 参加者に対する満足度調 査を実施した結果、満足 度は「3.0点」満点中「2.57 点」と非常に高い結果と なった。(満足3点、やや 満足2点、やや不満1点、 不満0点) ・複合施設である認知度 が59.1%から72.9%に上 昇している。	・指定管理移行後は、 毎年の協定書に「募集 定員を上回る講座が全 講座の80%以上になる こと」、「 <u>講座等の受講 者満足度の平均点が 2.5点以上(3点満点)</u> 」、 「図書コーナーの貸出 点数が前年度比100冊 増」の <u>数値目標を定め た。</u>	・講座開催にあたり、 募集人員が非常に多か った場合は、再度講座 を開催するなど <u>弾力的 な運営</u> を行った。 ・ <u>アンケートにより、 講座参加者のニーズを 把握し、講座事業に反 映をした。</u>
<b>文教施設／株式会社／利用料金制無／公募</b>				
伊勢市立伊 勢図書館 (三重県伊 勢市)	株式会社 図書館流 通センタ ー	・行政事務や契約事務に 労力をさかれがちであっ た職員が、専門的な図書 館業務に専念することが できるようになり、これ に伴って図書館行事を充 実させ、利用者満足度の 向上と市民の読書活動の 推進がはかられた。	2つの図書館を別々の 業者に委託し、競わせ てはという意見があっ た。しかし、 <u>一括して 指定管理</u> を行ったこと で、直営時と同程度の コストで利用時間など のサービス水準の向上 をはかることに成功し た。	スペシャリスト育成プ ログラムという専用プ ログラムを受講し、 <u>試 験に合格した職員にラ イセンス手当を支給 することで、職員のモ チベーション維持をは かった。</u>
<b>文教施設／特例民法法人／利用料金制有／公募</b>				
島根県立古 代出雲歴史 博物館 (島根県)	ミュージ アムいち ばた	・博物館アテンダントが、 近隣小中学校に招致さ れ、「接客マナー講習」な どを行うなど、博物館と 地域の結びつきが強くな り、児童生徒に、博物館 に対する興味が高まった。	・「島根方式」の導入に よる「学芸」と「管理」 の分離を行い、 <u>民間事 業者の得意とする分野 を業務範囲</u> とした。	・代表企業である一畑 電鉄のグループ企業で ある百貨店等から <u>接客 のプロを呼び、アテン ダントの質の向上</u> に努 めた。 ・一畑電鉄、一畑バス 等で博物館の広報も行 っている。
<b>文教施設／特例民法法人／利用料金制有／公募</b>				
ルネッサな がと(山口県 民芸術文化 ホールなが と・ながと総 合体育館の 複合・合築施 設) (山口県)	財団法人 長門市文 化振興財 団	・文化公演等自主事業に おいて、アンケート調査 による利用者満足度が高 まっている。	・公募の際の条件にお いて、 <u>文化事業実施計 画における配点を大き く</u> とるなど、充実した 公演実施にむけた対策 強化を行った。	閉館時間の延長や、年 中無休化の実施、ロビ ーを利用した自主事業 の展開や、 <u>来客層の年 齢・性別分析による公 演時間の設定など企画 力を向上</u> させた。

③ 利用者の裾野拡大・利用者数の増加

図表 29 利用者の裾野拡大・利用者数の増加の事例

施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>スポーツ・レクリエーション施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
茨城県立カシマサッカースタジアム (茨城県)	株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー	・従前において空き室であった諸室がフィットネスクラブなどの利用に供され、利活用促進がなされた。	・諸室の利用促進のため、既存建物の一部変更など、 <u>入居者が利用しやすいよう営繕担当部署と綿密な調整</u> を実施した。	・ <u>フィットネスクラブの運営や、ウォーキングエリアの整備</u> などにより、 <u>利用者数の増加</u> を図った。
<b>スポーツ・レクリエーション施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
飯能市さわらびの湯 (埼玉県飯能市)	名栗さわらびの湯 共同事業体	・利用者数が市直営時(H19年度実績)の65,896人から、69,494人(H21年度実績)と大きく増加した。 ・市直営時に管理経費が13,370千円だったが、制度導入後は利用料金制で指定管理料は支出していない。また、市への納付金として、3,000千円、4,000千円が納付された。	日帰り温泉施設という施設本来の管理運営の他に、 <u>観光情報センターとしての機能を持たせる</u> ことで、集客の増加をより一層図ることができ、地域の活性化につながった。	・ <u>物販コーナーの新設と拡充、地元地域との協力体制によるイベントの開催等</u> を通して観光客にPRを積極的に行い、地域活性化に貢献することができた。
<b>スポーツ・レクリエーション施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
東久留米市スポーツセンター (東京都東久留米市)	東京ドームグループ	・利用者数が従前の264,935人(H17年度実績)から372,559人(H21年度実績)に大きく増加。 ・教室参加者数が従前の6,974人(H17年度実績)から60,394人(H21年度実績)に大きく増加。	・制度移行日の <u>2ヶ月前より指定管理者側の担当者との綿密な情報交換、協議、打合せ</u> を開始したことによって、トラブルのないスムーズな移行が行えた。	・当該施設は市の東端に位置するため、 <u>循環バスを運行</u> 。
<b>スポーツ・レクリエーション施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
横浜市本牧海づり施設 (神奈川県横浜市)	イオンデパート株式会社	・H18年度の制度導入当初の「つり」入場者数は約111,500人であったが、その後着実に利用客数を伸ばし、20年度に135,656人、21年度は138,952人と増加を続けている。	—	・ <u>回数券の発行</u> により、複数回入場を希望する利用者に対する利便性を向上させている。 ・ <u>積極的な集客イベントを実施</u> しており、利用者満足度向上の取組を推進している。(魚のさばき方教室や親子釣り教室、小中学生を対象とした無料釣りデーなど)。

施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>スポーツ・レクリエーション施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
アルプス公園 (基盤施設)・ アルプスドリー ムコースター (レクリエー ション施設) 一体管理 (長野県松本 市)	TOY BOX	・指定管理により先行し てアルプスドリームコー スター(有料遊具)の管 理運営がされていたが、 利用者の低迷が課題とな っており、公募により選 定された現指定管理者の 施設PRや一体管理とな ったアルプス公園の整然 とした管理状況から利用 者数が増加した。	・指定管理者にインセン ティブを与えるため、ア ルプスドリームコース ターの利用料金を指定 管理者の収入とする、 <u>利 用料金制委託料併用方 式に変更</u> した。	・アルプスドリームコー スターの営業期間中の 昼の休憩時間を工夫す ることでなくし、 <u>利用時 間の延長</u> によって利用 者の増加を図った。
<b>産業振興施設／特定非営利活動法人(NPO法人)／利用料金制無／公募</b>				
道の駅ふくし ま東・東和 活性化センタ ー (福島県二本 松市)	特定非営 利活動法 人ゆうき の里東和 ふるさと づくり協 議会	利用者数は、H19年度 71,000人からH21年度 86,000人と増加傾向が続 いている。 施設の利用料は、H20年 度5,974千円からH21年 度6,489千円と増加して いる。	各種行事の情報提供を 密にし、 <u>観光施設等の問 い合わせについても「道 の駅」経由での案内に努 めている。</u>	地域内の各種観光行 事の時期に併せて、道の 駅での <u>イベントを企画 し利用者の増加</u> を図っ ている。
<b>基盤施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
尾張旭市営バ ス (愛知県尾張 旭市)	豊栄交通 株式会社	・利用者数が従前の 107,263人(H19)から 135,625人(H21)に大き く増加した。 ・障がい者の利用が7,703 人(H20)から12,813人 (H21)に年々増加してい る。	・指定管理者の公募にあ たり特に <u>高齢者や障が い者に対してのきめ細 かいサービスを提供す ることを求め、配点を多 く</u> している。 ・必要に応じてコミュニ ケーション会議を開催 して指定管理者と連絡 を密にとっている。	・市民祭などのイベント に参加し、 <u>市営バスの乗 車体験や記念撮影、啓発 物品を配布</u> するなどし て積極的に事業をPR。 ・ <u>回数乗車券の販売箇所 を拡大</u> 。(郵便局、スー パー、病院、市役所など)
<b>文教施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
長崎歴史文化 博物館 (長崎県)	株式会社 乃村工藝 社	・開館(H17年11月)か らの入館者数は300万人 を突破(H22年10月)、毎 年目標入館者数を上回 り、年間平均入館者数も 50万人を超えるペースを 維持している。	・毎週定期的に、県、長 崎市、指定管理者による 運営協議会を開催し、 <u>諸 問題への対応を検討す るなど緊密なコミュニ ケーション</u> を図りなが ら、設置者(県・長崎市) の政策の達成に取り組 んでいる。	・ <u>旅行業者とタイアップ したバスツアー造成</u> や <u>修学旅行客の誘致、ボラ ンティアによる奉行所 寸劇等</u> による集客対策 を積極的に行っている。

施設名称 (自治体名)	指定 管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>社会福祉施設／公共の団体／利用料金制有／公募</b>				
総合福祉センターかえで荘 (山梨県)	社会福祉法人山梨県社会福祉事業団	・各種イベントの開催等の自主事業の実施、休業日の減や営業時間延長など指定管理者の創意工夫によるサービス向上により、利用者数が従前の35,900人(H17)から年々増加し、H21年度では63,763人と導入前から77%増加した。	・管理委託制度時は利用料金制をとっていなかったが、指定管理者制度移行時に <b>利用料金制度を導入</b> した。	・ <b>年末年始営業、夜間の休憩利用</b> 、マスコミの活用などの利用拡大策を効果的に実施している。
<b>文教施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
○愛媛県歴史文化博物館 ○愛媛県総合科学博物館 (愛媛県)	イヨテツケーターサービス株式会社	・利用者数は、歴史文化博物館が21年度101千人と対前年比18千人増(約22%増)、総合科学博物館が21年度236千人と対前年比67千人増(約40%増)と、大幅に増加している。	・展示・教育普及は県と指定管理者で協力して実施しているが、 <b>利用料金収入は全て指定管理者のもの</b> とし(愛媛県独自の方式)、指定管理者の創意工夫が反映できるようにした。 ・県と指定管理者で毎週1回、連絡調整会を開催し、連携を密にしている。	・施設でマスコットキャラクターを設置し、また <b>TVCMや新聞広告など広報を拡充</b> した。 ・関係施設間で連携して事業を行うとともに、 <b>共同パンフレットを作り県内学校に配布</b> し、効果的に事業を行っている。

#### ④ 提供サービスの質の向上

図表 30 提供サービスの質の向上の事例

施設名称 (自治体名)	指定管理 者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>スポーツ・レクリエーション施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
茨城県立カシマサッカースタジアム (茨城県)	株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー	・指定管理者が自主事業としてフィットネスクラブなど通年利用可能な事業を実施したことにより、本施設の稼働日数が、従前の73日(H17実績)から388日(延べ、H21実績)へと大きく増加し、日常的な賑わいの創出が得られた。	・H17指定管理者制度導入の条例改正の際、併せて <b>広告の利用料収入の増加</b> を図った。 ・指定管理者と密にコミュニケーションとるよう努めた。	・ <b>フィットネスクラブの運営や、ウォーキングエリアを整備</b> 。 ・ホームヘルパー2級養成講座、フリーマーケット、スタジアム公開講座等を開催した。

施設名称 (自治体名)	指定管理者	制度導入効果の内容	効果に関する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>スポーツ・レクリエーション施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
横浜市本牧海 づり施設 (神奈川県横 浜市)	イオンデ イライト 株式会社	・民間事業者としてのノウ ハウを駆使し、イベン トなどの様々な自主企画 事業を開催することによ り利用者へのサービス向 上を図り、レジャー施設 としての魅力を高めると ともに集客増に結びつけ る運営を行っている。	—	・施設の特性として <b>安全 面を第一として従業員 による釣り場の巡回の 徹底</b> や、ライフジャケッ トの無料貸し出しなど を行っている。
<b>スポーツ・レクリエーション施設／特定非営利活動法人／利用料金制有／公募</b>				
堺市立美原体 育館 (大阪府堺 市)	特定非営 利活動法 人 美原 体育協会	・利用者サービスの面では、「幅広く」「地域」を活動のキーワードとして事業を展開し、地域の人々の体力・健康の保持増進のために自主事業を展開するなどスポーツの普及振興、地域コミュニティの活性化に貢献し、制度導入の効果を上げているといえる。	当該団体が <b>地域住民や 競技団体と協働して地 域のスポーツ振興</b> に取 り組んできた実績等を 有効に活用して運営で きることは、指定管理 者制度のモデルケース になりうると評価	・美原体育協会 <b>会長杯の 開催</b> 及び加盟団体のネ ットワークの活用によ る <b>地域的な大会の開催</b> によりスポーツを通じ た地域コミュニティの 醸成に貢献している。 ・ <b>地域の老人会や自治会 との密接な連携</b> が図ら れている。
<b>産業振興施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
岡山県総合展 示場コンベッ クス岡山 (岡山県)	コンベッ クス岡山 コンソー シアム	・年中無休の開館により、利用者・来館者の利便性が向上した。 ・受付時間が従前（午前8時30分～午後5時）より、延長（午前8時30分～午後7時）された。	・開館後20年が経過するため、 <b>計画的に大規模 修繕</b> を行い、施設のリフ レッシュに努めている。	・施設利用のある日への <b>集中的な人員配置を行 い、サービス向上と安全 確保</b> に努めている。
<b>基盤施設／株式会社／利用料金制無／非公募</b>				
静岡市工芸と 歴史の体験施 設「駿府匠宿」 (静岡県静岡 市)	株式会 社 駿府 楽市	・従前は、毎週水曜日は閉場していたが、指定管理期間2年目から毎週水曜日にも開場することとなり、市民のニーズに十分応えられる施設運営をしている。	・毎月、担当者間の定例会を開くことで、コミュニケーションを密に行い、 <b>指定管理者が運営 上、困ったことがあれば 相談</b> に乗り、早急に対応 できる体制を整えている。	・定休日がなく、 <b>12月 30日～1月1日以外は開 場</b> していることから、い つでも、創作体験を楽し んでいただける体制を 整えている。
<b>基盤施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
駐車場・自転 車駐車場（J R茨木駅地区 10施設） (大阪府茨木 市)	(株)駐 輪サービ ス	・美化月間、あいさつ強化月間、サービス向上月間（虫ゴム交換の実施等）、盗難防止月間、事故防止月間（啓発用ティッシュの配布等）を実施した。 ・障害者のための優先コーナーを設置した。 ・自転車無料点検サービス、駐車場内に鏡や電波時計を設置した。(H21)	—	・今後の運営改善に活用するため、 <b>ご意見箱や利 用者アンケートにより ニーズの把握</b> 。 ・ <b>優良管理員・優良駐車 場の表彰</b> を行っている。

施設名称 (自治体名)	指定管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>基盤施設／株式会社／利用料金制無／公募</b>				
新倉敷駅前再 開発住宅等 (岡山県倉敷 市)	両備ホー ルディン グス株式 会社	・セキュリティ強化のため のオートロックを導入、安全 面で改善が行われた。店舗の シャッターを手動より電動へ 切替工事をし、利用者の利便 性が向上した。 ・インターネット接続環境の 整備。	・利用料金制を採用せず。家 賃収入及び新規入居者確保に ついてインセンティブを働か せるため、 <b>報奨金を支給</b> (家賃 については、ペナルティー含 む)することとした。	・ <b>店舗シャッターの改造</b> ・ <b>インターネット接続環境の 整備</b> ・ <b>空き店舗を駐輪場</b> として 整備。放置自転車対策が 抜群に向上
<b>基盤施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
やっしろハ ーモニール (熊本県八 代市)	株式会 社イズミ テクノ	・従来は貸館業務が主だが、 独自の自主事業を開催され、 内容も年々多様化している。 ・休館日の減少(月4日→ 月2日)	・第1期の指定期間中の運 営を踏まえ、 <b>使用時間の 区分の見直し</b> 等の条例改正 を行なった。 ・定例、臨時に意見交換、 課題対応などの情報共有。	・ <b>1年前からの利用申請を 可能</b> にした。 ・会社の他部門との連携に よる <b>循環バス運行</b> ・ <b>正面入口にディスプレイ を設置</b> し、利用者案内を 改善。
<b>基盤施設／特例民法法人／利用料金制無／公募</b>				
宮崎県営住 宅(宮崎 県)	宅建協 会指定 管理 グルー プ	・民間ならではの柔軟かつ 機動力のある管理を行うこ とにより、入居者等へのサー ビスの向上。 (土日祝日も営業し、業務 時間が午後7時30分まで。 窓口が8箇所、定期募集 回数増など)	・適正な業務遂行を確認す るために、 <b>随時実地調査 やヒアリング、意見交換</b> 等を実施している。	・担当職員の業務の理解を 深めるために、 <b>毎月グル ープ内で研修会</b> を実施し ている。 ・入居者や入居希望者の ニーズを把握するため、 <b>団地自治会の総会等に 出席</b> し、アンケート調 査を実施している。
<b>文教施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
鎌倉芸術館 (神奈川県 鎌倉市)	サント リアパ ブリシ ティサ ービス グル ープ	・開館日数 351 日、施設 利用可能日数 333 日と指 定管理制度導入以来、安 定した開館体制を確保し ている。	・指定管理者の公募にあ たり <b>休館日は 12 月 28 日から 1 月 4 日まで</b> とし た。	質と企画性の高い自主 事業を行うと共に、市内 の学校や福祉施設等への <b>アウトリーチ活動</b> や、 市民がアーティスト共 に舞台に立つ <b>参加型公 演やワークショップ</b> を 積極的に行なった。
<b>社会福祉施設／株式会社／利用料金制無／公募</b>				
名古屋市休 養温泉ホ ーム松ケ 島(愛知 県名古 屋市)	株式会 社トヨタ エンタ プラ イズ	・施設を活用した斬新な 事業実施 指定管理者からの提案 にもとづき、宿泊型の介 護予防事業を実施 ・その他様々な運営改善 ハード・ソフト両面にお いて、運営全般にわたり 改善が図られた。	・ <b>利用実績に応じて実績 分の指定管理料を支払 う</b> ことにより、指定管理 者のモチベーションを高 めることに成功。 ・指定管理者の経費負担 や運営努力を制約する ことなく、指定管理者の 自主性を尊重し、一体と なって運営改善に努め ている。	・ <b>運営改善に対する意識</b> を常に持つとともに、定 期的に会議を開催し、運 営改善に向けた検討を行 っている。そのような 企業風土から、様々な改 善策やサービス向上策 が実施されている。

⑤ 業務遂行の効率化

図表 31 業務遂行の効率化の事例

施設名称 (自治体名)	指定管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>スポーツ・レクリエーション施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
茨城県立カシマサッカースタジアム (茨城県)	株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー	・本施設の使用料収入が、指定管理者の工夫により広告料収入が増加したことなどにより、指定管理料(委託料)が、従前の約88百万円(H17実績)から約66百万円(H21実績)へと大きく縮減し、財政負担の軽減がなされた。	・H17指定管理者制度導入の条例改正の際に、併せて <b>広告の利用料収入の増加</b> が図れるよう、広告掲載可能な箇所を増加させることも盛り込んだ。	・ゲート広告やLEDリボンの導入等の <b>新しい広告スペースの開発により、利用料収入の増加</b> を図った。
<b>スポーツ・レクリエーション施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
高槻市立番田熱利用センター (大阪府高槻市)	MTI バンブ会(共同事業体)	・管理費用は制度導入前より2千万円程度削減できた。	・指定管理者の公募にあたり <b>利用料金制を採用</b> した。	・3事業者の <b>ジョイントにより効率的な運営</b> を行っている。
<b>スポーツレクリエーション施設・文教施設／特定非営利活動法人(NPO法人)／利用料金制有／非公募</b>				
○市立留萌図書館 ○スポーツセンター・公民館・文化センター (北海道留萌市)	NPO法人 留萌体育協会	【市立留萌図書館】 ・閉館時間延長サービス。 ・祝日開館。 ・映画会が恒常的。 【スポーツセンター・公民館・文化センター】 ・NPO法人を中心とした総合型地域スポーツクラブを設立し、各年齢層に応じた事業メニューを大幅に増やした。	・文教施設とスポーツ・レクリエーション施設の <b>一元管理を実施</b> したことにより行政経費の削減を図った。	・両施設ともに同様の指定管理者となっていることから、子どもを対象として「 <b>文武両道</b> 」を <b>目指したメニュー</b> 。 ・学校図書館ボランティア、市立病院ボランティア、図書館ボランティアなどの連携を図って新たな「読み聞かせ」の事業を展開。
<b>基盤施設／特例民法法人／利用料金制無／公募</b>				
宮崎県営住宅 (宮崎県)	宅建協会 指定管理グループ	・家賃等の徴収率のアップ、収入未済額の縮減。 ・県の管理運営に係る経費の縮減。	・適正な業務遂行を確認するために、 <b>随時実地調査やヒアリング、意見交換</b> 等を実施している。	・担当職員の業務の理解を深めるために、 <b>毎月グループ内で研修会</b> を実施している。
<b>文教施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
鎌倉芸術館 (神奈川県鎌倉市)	サントリーパーブリシティサービスグループ	経費の削減を図りながらも、施設の利用率、回転率や自主公演の集客率、収益率についても、確実に業績を伸ばしている。	指定管理者とは、全体の打合せを月に1回、各部門との打合せは常に行い、 <b>自治体担当者と指定管理者担当者が情報共有</b> して、密なコミュニケーションを図った。	—



施設名称 (自治体名)	指定管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>文教施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
山梨県立フラワーセンター (山梨県)	株式会社ハイジの村	・指定管理者制度導入前には管理委託料が150百万円程度かかっていたが、導入後は指定管理料が0円となり、財政負担が大幅に軽減された。	・指定管理料0円として公募した。 ・指定管理者制度移行時に <b>利用料金制度を導入</b> した。 ・施設内のレストラン・売店の管理運営も一括して募集を行った。	・花き振興施設であることを踏まえ、「アルプスの少女・ハイジ」の <b>テーマパークとしてリニューアル</b> を行った。 ・4月から12月までは無休とするとともに、夏期、クリスマス期間は営業時間を21:30に延長した。
<b>文教施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
○愛媛県歴史文化博物館 ○愛媛県総合科学博物館 (愛媛県)	イヨテツケーターサービス株式会社	・施設の管理運営業務を見直して効率化を図り、これら経費を削減し、その分、事業費等を増加した。	・博物館活動の水準維持を図るため、学芸業務は引続き県が行い、その他は指定管理者が行う。	・関係施設で <b>重なる業務(総務・人事等)をまとめ</b> 運営体制の効率化を図り、また、維持管理業務等は <b>関連施設で纏めて発注</b> し、経費の節減を図った。 ・博物館業務の補助として <b>学芸員有資格者を配置</b> し、博物館事業の効果的な実施を図っている。

⑥ 施設管理による波及効果（地域への貢献等）

図表 32 施設管理による波及効果(地域への貢献等)の事例

施設名称 (自治体名)	指定管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>スポーツ・レクリエーション施設／共同事業体／利用料金制有／公募</b>				
飯能市さわらびの湯 (埼玉県飯能市)	名栗さわらびの湯共同事業体	・地元商店のおまんじゅうや弁当、また地元の野菜、山菜を販売し、地域の活性化に取り組んだ。	日帰り温泉施設という施設本来の管理運営の他に、観光情報センターとしての機能を持たせることで、 <b>集客の増加をより一層図ることができ、地域の活性化</b> につながった。 市として、観光や、PRの場となるイベントについての情報等を積極的に提供し、 <b>連携して情報発信の強化</b> に努めた。	・ <b>物販コーナーの新設と拡充、地元地域との協力体制によるイベントの開催等</b> を通して観光客にPRを積極的に行い、地域活性化に貢献することができた。 ・ <b>同物販コーナーに地元地域の産物を優先して取り扱うことにより地域産業の振興に貢献</b> することができた。
<b>産業振興施設／特例民法法人／利用料金制有／公募</b>				
滋賀県立草津SOHOビジネスオフィス (滋賀県)	財団法人滋賀県産業支援プラザ	・入居者自治会の活動等の取組により、入居者の交流が活発になり、ビジネスマッチングが図られている。	・ <b>SOHOを中心に滋賀県の創業支援施設のネットワークを構築</b> し、全県一体となって創業者の支援を行っている。(滋賀IMネットワーク)	・入居者に「しが <b>新事業応援ファンド</b> 」や「 <b>経営革新</b> 」他 <b>各種認定事業へのチャレンジ</b> を呼びかけ、事業の成長を促進している。

施設名称 (自治体名)	指定管理者	制度導入効果の内容	効果に関連する 自治体側の工夫	効果に関連する 指定管理者側の工夫
<b>基盤施設／特例 民法法人／利用料金制有／公募</b>				
長野県松本平 広域公園 (長野県)	TOY BOX (松本土 建・アイ ネット・ コンフォ ール・ル ピナ中部 工業の共 同事業 体)	・自主事業の積極的開催 等を通じた近隣住民による公園の草花管理ボランティア活動が定着している。	<u>公募の際に、評価項目として「地域連携・貢献」</u> (地域との連携、地域貢献が図られているか)、「地域要件」(県内に主たる事務所を有しているか)を設け、一定の配点を付与することにより、 <u>地域活力の積極的活用</u> が図られるよう配慮した。	公園管理ボランティアの活動促進を図るため、指定管理者が自ら <u>当該ボランティア団体の事務局</u> を担い、会員募集や効率的な活動運営等を実施している。
<b>基盤施設／特定非営利活動法人 (NPO 法人)／利用料金制有／公募</b>				
島根県花ふれ あい公園(しま ね花の郷) (島根県)	NPO 法 人 国際 交流フ ワー 2 1	・地域と連携した公園づくりを目指し、定着しつつある。	指定管理者の選定審査評価項目に「地域との連携が図られ、地域に愛され魅力ある施設の充実」を設け、地域との連携が積極的に図れるよう配慮した。	地域の出荷協議会から花壇苗の供給や <u>地元のボランティアによる草取りなど地域との連携</u> を図るとともに、植樹祭へ参加するなど地域の緑を守る運動にも協力している。
<b>文教施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
伊予市都市総 合文化施設 (愛媛県伊予 市)	F u n S p a c e 株 式 会 社	・飲食においては、地元漁協や農業者と提携し地元食材を積極的に活用するなど、地域産業の振興と市が進めるまちづくり構想「伊豫國あじの郷づくり」にも貢献している。	指定管理者の公募において、 <u>地域雇用の確保に配慮されていること</u> の条件を付したところ、従業員の継続雇用が図られた。	民間によるパフォーマンスを最大限発揮し、費用対効果とコスト削減に取り組むとともに、特に市内農業高校との積極的な連携により、花壇の植栽や庭木の手入れなどボランティアな活動を取り入れている。
<b>文教施設／株式会社／利用料金制有／公募</b>				
長崎歴史文化 博物館 (長崎県)	株式会 社 乃村工 藝 社	・開館(平成 17 年 11 月)からの入館者数は 300 万人を突破(平成 22 年 10 月)、年間平均入館者数も 50 万人を超えるペースを維持するなど、県レベル博物館としては突出した実績を挙げている。 ・経済波及効果は平成 19 年度が 80 億円、平成 20 年度が 59 億円(いずれも県試算による概算値)。	・毎週定期的に <u>県、市、指定管理者による運営協議会を開催し、諸問題への対応を検討するなど緊密な連携</u> を図っている。 ・独自の事業評価として約 150 項目のベンチマークによる評価を行っている。	・ <u>旅行者とタイアップしたバスツアー造成や修学旅行客の誘致、ボランティアによる奉行所寸劇等</u> による集客対策を積極的に行っている。

## 第4章 指定管理者制度の導入事例調査結果

### (1) 事例抽出の基本的な考え方

事例調査の抽出にあたっては、第3章のアンケート結果及び指定管理者制度導入効果の事例等を参考として導入効果の詳細を把握した上で、施設分類や指定管理者分類、さらには施設立地（地方部と都市部）のバランス等を鑑み、本研究会での議論を通して以下の22事例を抽出した。

図表 33 現地調査及び聞き取り調査を実施した施設

大分類	小分類	No	調査対象			
			施設名	自治体	指定管理者	頁
スポーツ・レクリエーション施設	スタジアム	1	カシマサッカースタジアム	茨城県	(株)鹿島アントラーズ・エフ・シー	31
	体育館	2	市立美原体育館	堺市	NPO法人美原体育協会	34
		3	磯子スポーツセンター	横浜市	財団法人横浜市体育協会	37
	プール	4	スポーツセンター	東久留米市	東京ドームグループ	40
	休養宿泊施設	5	さわらびの湯	飯能市	名栗さわらびの湯共同事業体	43
		6	フラワーセンター・ハイジの村	山梨県	(株)ハイジの村	46
産業振興施設	情報提供施設	7	水産科学館	八戸市	企業組合かぶあがり	49
	展示場施設	8	総合展示場コンベックス岡山	岡山県	コンベックス岡山コンソーシアム	52
	勤労福祉施設	9	勤労市民会館	茅ヶ崎市	アクティオ(株)	55
基盤施設	交通施設	10	駐車場・自転車駐車場	茨木市	(株)駐輪サービス	58
	大規模公園	11	アルプス公園・アルプスドリームコースター	松本市	TOY BOX	61
	公共住宅	12	宮崎県営住宅	宮崎県	宮崎県宅建業協会グループ	64
		13	新倉敷駅前再開発住宅等	倉敷市	両備ホールディングス(株)	67
文教施設	県・市民会館	14	佐倉市ヤングプラザ	千葉県佐倉市	NPO法人ワーカーズ・コープ	70
		15	天神山文化プラザ	岡山県	岡山県文化連盟	73
	博物館、美術館	16	鎌倉芸術館	鎌倉市	サントリーパブリシティサービス(株)	76
		17	島根県立古代出雲歴史博物館	島根県	ミュージアムいちばた	79
	図書館	18	伊勢市立図書館、伊勢市立小俣図書館	伊勢市	(株)図書館流通センター	82
社会福祉施設	病院	19	門司病院	北九州市	医療法人 茜会	85
	保健福祉	20	岡崎げんき館	岡崎市	岡崎げんき館マネジメント(株)	88
	保育園	21	浜大津保育園	大津市	社会福祉法人光寿会	91
	福祉館	22	真備健康福祉館※	倉敷市	社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団	94

※本施設は、指定管理開始前の事例であるが、更新制の導入など先進的取組みを行っているため、参考扱いとして掲載する。

(2) 事例の概要

抽出した 22 件の事例について、当該自治体担当者・指定管理者を対象に実施したインタビュー調査を行い、事例の概要を整理した。

1) スポーツ・レクリエーション施設

① カシマサッカースタジアム

(1)プロフィール		
設置者名	茨城県	
対象施設名	カシマサッカースタジアム	
施設イメージ	 <p>ピッチ</p>	 <p>観客席</p>
	 <p>観客席シート</p>	 <p>チームベンチ</p>
	 <p>高品質な芝生</p>	 <p>ゆったりした選手控え室</p>
	 <p>カシマサッカーミュージアム</p>	 <p>選手控え室前 (鹿島独特の工夫)</p>
	指定管理者名	株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー
	指定管理者分類	株式会社
	導入効果	<p>A. 行政施策の実現等への貢献</p> <p>B. 市民認知度・利用者満足度の向上</p> <p>C. 利用者数の増加・施設の活用促進</p> <p>D. 提供サービスの質の向上</p>

<b>(2) 基礎事項</b>	
施設設置年	平成 5 年
指定期間	平成 18 年度～平成 22 年度 (平成 23 年から 10 年間の指定管理期間で同企業が選定された)
H21 年度の指定管理料	7,000 万円 (第 2 期は 10 年間で 5 億 5,600 万円を委託料の上限とした)
利用料金制の採用	有
H21 年度の利用者数	555,377 人
公募・非公募	公募
<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者が自主事業としてフィットネスクラブなど通年利用可能な事業を実施したことにより、施設の稼働延べ日数が、指定管理者導入前の 73 日 (H17) から 388 日 (H21) へ大きく増加し、日常的な賑わいの創出が得られた。</li> <li>本施設の使用料収入が、指定管理者の工夫により広告料収入が増加したことなどにより、指定管理料 (委託料) が、従前の約 8,800 万円 (H17) から 7,000 万円 (H21) へと大きく縮減し、財政負担の軽減がなされた。</li> <li>従前において空き室であった諸室がフィットネスクラブなどの利用に供され、利活用促進がなされた。</li> <li>クラブチームが指定管理者となったことにより施設運営による収益、地域の活力創出が一体的になされた。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者制度導入の条例改正の際に、併せて広告の利用料収入の増加が図れるよう、広告掲載可能な箇所を増加させることを盛り込んだ。</li> <li>指定管理者と、管理にあたっての問題点把握や情報共有のため、密にコミュニケーションをとるよう努めた。</li> <li>諸室の利用促進のため、既存建物の一部変更など、入居者が利用しやすいよう営繕担当部署と綿密な調整を実施した。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィットネスクラブの運営や、ウォーキングエリアの整備、カシマサッカーミュージアムの利用促進等により、利用者数の増加を図った。</li> <li>ゲート広告や LED リボンの導入等により、広告料収入の増加を図った。</li> <li>HP で適宜情報発信に努め、施設の案内・周知を図った。</li> <li>スタジアム見学者へ親切・丁寧な対応に努め、ホスピタリティの向上を図った。</li> <li>託児所をリニューアルし、安全・安心な施設となるよう取り組んだ。</li> <li>ホームヘルパー 2 級養成講座、フリーマーケット、スタジアム公開講座などのサッカー以外のイベント (Non Football Business) を積極的に開催し地域住民に身近な施設となるよう取り組んだ。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>従前は県から民間の第 3 セクターへの管理委託を行っていたが、指定管理者制度が導入された際、県内随一の集客機能を持つ本施設の更なる利活用を実現すべく、公募を行った。</li> <li>提案書を応募したのは本選定者を含めて 3 社であった。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>選定委員会においてプレゼンテーション及びヒアリングを行い、外部有識者による審査を行った。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>従前の従業員から全面的に変更となった (継続で雇用できないかという協議の場は持ったが、折り合いがつかなかった経緯がある。)</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>収入の拡大策とその実現性、経費の削減策とその実現性、スタジアムの利活用方策を期待した。</li> <li>※ 本指定管理者の提案内容はこれら全ての項目において他社を上回り、選定委員 8 名全員から推薦される結果となった。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理業務に要する経費から利用料金を差し引いた額を委託料として各年度予算の範囲内で指定管理者に支払う (10 年間で 5 億 5,600 万円を上限)。</li> <li>指定管理者の企業努力による経費削減によって生みだされた剰余金については原則として精算による返還を行わない。</li> </ul>
仕様書 (管理の基準) の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者アンケート調査を H 21 年度より年 1 回以上行うこととしている。目標値については未設定である。</li> <li>別途、J リーグによる詳細な利用者満足度調査を従前より継続して行っている。</li> </ul>
指定管理者との	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設、設備等の修繕に係る費用分担の考え方は以下の表の通りである。</li> </ul>

リスク分担・費用分担の考え方	区分	金額	対応
	施設	見積額 100 万円未満の修繕・改築	指定管理者
		上記以外	協議の上決定
	設備	見積額 50 万円未満の修繕	指定管理者
		上記以外	協議の上決定
	備品	見積額 20 万円未満の購入	指定管理者
見積額 20 万円未満の修繕		指定管理者	
上記以外		協議の上決定	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年、施設修繕計画を立て、緊急工事等が発生した場合も協議の後、対応する。</li> </ul>		
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>外注先については従前と同様としたため、施設の維持管理については大きな障害なく引継ぎが可能であった。</li> </ul>		
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィットネスクラブの設置やウォーキングコースの整備により利用者数の増加が図られ、また、ゲート広告やLEDリボンの導入により利用料収入が増加し、維持管理も適切に行われていることから、総合的に見て良好であると評価できる。</li> <li>指定管理者がクラブチームであることから、国内外のサッカーに関する最新情報などをキャッチすることに長けている。国際大会の実施など、県としての対策が必要な際に強力な支援が得られる。</li> </ul>		
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的なスタジアム利用者の確保を図るため、快適な観戦環境の提供など民間のアイデアを導入しながらの安定した運営が必要となっている。そこで、第2期では指定期間を10年とし、この期間で可能な投資と回収、集客方策がなされることを期待している。</li> <li>海の近くに立地しているため、施設の磨耗が激しく、維持管理が大きな課題となっている。</li> <li>収益イベントの充実に加え、海外のスタジアムで日常的に開催されている地域開放型イベント（ビアガーデンや域内学校の合同運動会など）を仕掛けたいと考えており、海外の有名なスタジアムへ現地調査などを精力的に行っている。</li> <li>公の施設であることから、今後も県民の利用について配慮する必要がある。</li> </ul>		
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内住民の鹿島アントラーズへの愛着は非常に強く、今後ともその重要性は継続されるものと考えられる。</li> <li>Jリーグの他クラブも指定管理者制度に興味をもっており、リーグ関係者間で勉強会を開催している。本施設はリーグ内で参考事例とされている。</li> </ul>		
<b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b>			
<b>①主たる利用者が指定管理者になることで利用環境と収益性のバランスを確保</b>			
<p>鹿島アントラーズ・エフ・シーが指定管理者となることで、収益性確保のため稼働率を無理に上げたことによるプレイ環境の悪化や、関連スポンサーとのコンフリクトといった問題は非常に少ない。施設利用による収益性と稼働率とのバランスを上手くとりつつ、良好な運営を可能としている。</p>			
<b>②クラブの成績に頼らない収益事業の展開</b>			
<p>利用者の増減は主な利用者である鹿島アントラーズの成績によるところが大きく、優勝争いに絡めば自然と利用者も増加し、利用料収入も安定する。そのため、クラブとしてはチーム強化に取組むことを大前提としているが、指定管理者としては、チーム力に頼らない収益事業を展開し、安定収入、利用者増加に努めようとしている。</p>			
<b>③長期間の指定管理によって期待される投資の可能性</b>			
<p>今日、サッカーの観客動員数は概ね成熟しており、試合の開催による劇的な収益増は難しい状況にある。また、サッカースタジアムは1年間の大半はピッチを使わないため、サッカー以外のイベントをいかに展開していくかが施設運営の重要なポイントとなる（Non Football Business）。しかしながら、それら事業を3年や5年などの短期間を実施することは困難であり、戦略的な投資がなされにくい状況にあった。本施設はサッカースタジアムという公的財産において民間のノウハウを最大限活用するという狙いを議会に提案し、従来よりも長期の10年間という指定管理期間を設け、運営を行っていくことに至った。</p>			

② 市立美原体育館

(1)プロフィール		
設置者名	堺市	
対象施設名	堺市立美原体育館等	
施設イメージ	 <p>体育館外観</p>	 <p>第1 体育室</p>
	 <p>第2 体育室</p>	 <p>卓球場</p>
	 <p>武道場</p>	 <p>「子ども体操教室」の様子</p>
	 <p>トレーニングルーム</p>	 <p>多治井運動広場（併設）</p>
	指定管理者名	NPO 法人 美原体育協会
	指定管理者分類	特定非営利活動法人
	導入効果	B. 市民認知度・利用者満足度の向上 D. 提供サービスの質の向上 E. 業務効率の効率化
	(2)基礎事項	
施設設置年	昭和 54 年	
指定期間	平成 21 年度～平成 25 年度	
H21年度の指定管理料	8,300 万円	
利用料金制の採用	有	
H21年度の利用者数	188,611 人	
公募・非公募	公募	

<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 美原体育館は、堺市が美原町と合併する以前から公の施設（体育館）として、地域に密着した運営を行ってきた経過がある。H18年4月に現在の指定管理者である当該団体が随意指定により選定され、H21年度には公募により引き続き選定された。</li> <li>・ 積極的に利用者サービス向上に取り組み、収支の実績も健全であるため、市としても安心、信頼して委託している状況である。</li> <li>・ 当該団体が公の施設の意味を正確に認識し、なおかつ利用者サービスの面では、「幅広く」「地域」を活動のキーワードとして事業を展開し、地域の人々の体力・健康の保持増進のために自主事業を展開するなどスポーツの普及振興、地域コミュニティの活性化に貢献し、制度導入の効果を上げている。</li> <li>・ 自主事業として実施されているスポーツ教室は利用者アンケートにおける評価も高く、利用促進等にもつながっている。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者選定の際に、当該団体が体育協会として以前から地域住民や競技団体と協働して地域のスポーツ振興に取り組んできた実績、ノウハウ、ネットワーク等を有効に活用して運営できることと、さらにその団体がNPO認証を取得して体育館等を効果的・効率的に管理運営していくことが指定管理者制度導入のモデルケースになりうることを評価し、選定を行った。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「地域」「幅広く（他種目・他世代）」をキーワードとし、公平公正な管理運営を行い、行政目的を推進する活動を実施している。</li> <li>・ 美原区内堺市立幼稚園・小中学校と連携し、教室・イベント等の案内チラシを配布してもらっている。</li> <li>・ 美原区内で開催される公的なイベントに協力・参加している。</li> <li>・ NPO法人美原体育協会会長杯の開催（加盟団体種目別）及び加盟団体のネットワークの活用による地域的な大会の開催により、スポーツを通じた地域コミュニティの醸成に貢献している。</li> <li>・ 地域の老人会や自治会との密接な連携が図られている。</li> <li>・ 経費の縮減と常勤職員及びパートタイマーの労働効率の向上に努力している。</li> <li>・ 日常的に利用者に声がけし、密にコミュニケーションを図る等、スポーツ活動以外の側面からも地域住民にとって親しみやすい施設となるよう努めている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間活力の導入及び経費削減の観点から、全市的な方針で指定管理者制度が導入された。</li> <li>・ H18～20年度（第1期）は、随意指定の形で美原体育協会を指定管理者としていた。</li> <li>・ 第2期（現在）は全市的な方針で公募となったが、管理対象となるB&amp;G（ブルーシー・アンド・グリーンランド財団）から譲渡されたヨット施設の管理には、一定の専門資格保持者の従事が求められるため、結果的に応募は当該指定管理者からのみであった。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設ごとに特性を考慮して選定を実施している。美原体育館の場合は規模が小さい体育館であったことから、「地域密着型」であることを重視した。</li> <li>・ 従前と変わらずに、地域住民と良好な関係を維持しながらの運営を行えることを重視した。</li> <li>・ H21年度から指定管理期間を3年から5年に延長した。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし（従前の管理団体がNPO法人となり、そのまま指定管理者となったため）</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経費削減とサービスの向上を期待した。</li> <li>・ 合併前の美原町時代（～H17年）の特徴的なサービス（プール利用料金を無料とする等）を継続して提供できるかどうか考慮した。（第2期ではこの仕様は除かれた）</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主事業で得た収益は、市に返納している。</li> </ul>
仕様書（管理の基準）の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民人権局指定管理者選定委員会の承認を経て、募集要項を公表している。</li> <li>・ 毎年度、管理運営業務に関する評価を実施している。「適正な管理運営の確保」「利用者サービスの向上への取組」「収支の実績」を軸に所管局が評価するが、H21年度の美原体育協会の評価は、最高ランクの「S」であった。</li> </ul>



指定管理者との リスク分担・費用分担の 考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1件30万円を超える修繕については、市と指定管理者の協議の上で費用分担を決定する。</li> <li>・ 日常の修繕費用として年間500万円を前受けしている。</li> <li>・ 緊急時マニュアルの整備、AED講習や新型インフルエンザ対策等を講じており、管理者として適切な緊急対応策を図っている。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし（従前の管理団体がNPO法人となり、そのまま指定管理者となったため）</li> </ul>
現状の施設管理者の 実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年は電子メールなどツールの発達で、市に直接利用者が苦情や要望を寄せることが多くなったが、本施設については大きなトラブルもなく、安心して管理を任せられる。</li> </ul>
現状における 問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過度なコスト削減は、色々な面で決定的にマイナスに作用する。H18年度に指定管理を開始した頃は、費用を20%削減したが、人件費から削らざるを得なかった。NPO法人であるため、大手企業とは異なり自主事業による収益増加にも限界がある（大手企業のように物販、多種多様なスポーツ教室等は提供が難しい）。</li> <li>・ 従業員の処遇改善を図る必要がある。</li> </ul>
市民等利用者からの 評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 堺市役所内では、民間事業者が運営している他体育施設等と比較しても非常に評価が高く、それに伴う実績もある。</li> <li>・ アンケート調査では、特に従業員の接客態度などで利用者の方から満足していただいている。</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ①「地域」「幅広く」をキーワードに地域に密着した管理運営

指定管理者が自ら近隣のイベントに積極的に参加するほか、幅広い年齢層を対象に様々なスポーツ種目の自主事業を企画するなどし、地域のスポーツ振興に役立っている。さらに、日常的に利用者との密なコミュニケーションを図ることで、スポーツ活動以外の側面からも地域住民の憩いの場となるよう努めている。このような個々の活動を継続的かつ丁寧に実施してきたことが、他施設にはない美原体育館らしい地域密着型の運営を実現させている。

##### ②従業員の雇用に関する地域への配慮

応募企業には地域要件を定めていないが、地域住民を従業員として雇用することに関して評価項目を設けるなど、地域雇用に一定の役割を果たしている。こうした評価項目を設定したこともあり、以前から地域住民や競技団体と協働して地域のスポーツ振興に取り組み、ネットワーク等を有する団体が指定管理者として指定されている。

③ 横浜市磯子スポーツセンター

(1)プロフィール		
設置者名	横浜市	
対象施設名	磯子スポーツセンター	
施設イメージ	 <p>施設外観</p>	 <p>エントランスホール</p>
	 <p>第1体育館</p>	 <p>卓球教室の様子</p>
	 <p>トレーニングルーム①</p>	 <p>トレーニングルーム② (施設 HP より)</p>
	 <p>地域交流促進 (区民駅伝大会)</p>	 <p>会議室の貸出し (施設 HP より)</p>
	指定管理者名	財団法人 横浜市体育協会
	指定管理者分類	スポーツ・レクリエーション施設
	導入効果	C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上 F. 地域雇用や地域産業の活性化など
(2)基礎事項		
施設設置年	昭和 62 年	
指定期間	平成 18 年度～平成 22 年度	
H21年度の指定管理料	52,366,000 円	
利用料金制の採用	有	
H21年度の利用者数	275,358 人	
公募・非公募	公募	

<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な広報手段を活用するとともに、教室プログラム等の工夫、開館時間の延長（早朝 7:30～深夜 23:00）、託児サービスの実施などにより、利用者が毎年増加している。（H18年 251,276人、H19年 255,105人、H20年 264,506人、H21年 275,358人）</li> <li>区民駅伝の開催などにより、地域住民の交流促進に繋がった。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当職員が頻繁に施設に赴いて状況報告を受け、事業状況の確認などを行っている。</li> <li>日頃から地域との連携をとった施設運営を行うように依頼し、区役所所管課や他部署とも積極的に連携を取っている。</li> <li>区民利用施設同士が連絡会議を開催し、情報交換や連携を取る機会としている。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者アンケート等に基づき地域ニーズを的確に分析し、季節感のある催しやスポーツ教室等を開催している。</li> <li>積極的に地域交流を行っている。「磯子区民駅伝大会」の実行委員会事務局となり、交流促進に大きく貢献した。また、商店街の地域通貨の購入や配布も行っている。</li> <li>電子マネー決済（Suica・Pasmo等）を導入し、利便性の向上を図っている。</li> <li>会社員等が仕事帰りに気軽に立ち寄れるよう、レンタルロッカーを設置している。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設オープン当初から、スポーツ振興事業団（後に横浜市体育協会と合併）に委託していた。法改正に合わせて指定管理制度を導入した。</li> </ul>
公募・選定の方法与判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>選定に際しては、現在は区ごとに委員会を立ち上げて選定しているが、当施設の1期目の選定においては市で一括して行っていた。他のスポーツセンターにおけるサービス内容と大きく異なることは望ましくないため、一定のサービス基準については市（市民局）で設定している。</li> <li>地域のスポーツ振興をいかに行うか等、民間スポーツ施設とは異なる優位性の提案内容を重視した。</li> <li>利用者本位のサービス提供や、スポーツ教室の開催、自主事業など、施設の効用を最大限発揮できるかを重視している。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>該当なし（従前と同じ指定管理者のため）</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>当施設はあくまでスポーツの振興が目的であり、地域スポーツの振興で地域が元気になるような提案を求めた。また、民間のスポーツジムとの違いを鮮明に出すことを期待している。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用料金制を導入し、指定管理料との併用としている。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>区と指定管理者とで、頻繁に情報交換を行っている。トラブルやクレームが発生した際は、区に対して逐一報告し、相談を行っている。</li> <li>満足度や改善要望を聞くため、利用者アンケートを実施している。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>修繕については、100万円未満は指定管理者、100万円以上は市の負担となっている。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>1期目、2期目の双方とも指定管理者が継続して管理を行っており、特に引き継ぎは発生していない。</li> <li>区民駅伝大会は、横浜市体育協会からの支援のもと成り立っているイベントであるため、別の民間企業へ移行した場合は従来と同様に行うのは困難になると考えられる。</li> </ul>
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者からの評判は良好であり、区民駅伝大会の開催などによって地域の交流促進にも寄与している。</li> <li>第三者評価を導入しているが、次期指定管理者選定にあたっての実績評価は本施設には現在適用していない。</li> </ul>

<p>現状における 問題点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の老朽化が進んでおり、近い将来の改修も視野に入れなければならない。</li> <li>・ 期間満了による公募において、新たな指定管理者となった場合、スポーツ教室の内容変更や時間変更などが生じ、利用者にとっては不利益となる可能性もある。</li> <li>・ 雇用の問題も考えられる。5年の指定期間のため、施設職員の雇用が不安定となり、経験の蓄積や専門性をもった職員の育成が困難になることが懸念される。指定管理者変更後も従業員を継続雇用するとすれば、管理者を変更する意味が薄いようにも感じている。</li> <li>・ クレームへの対応力など、紙面に反映できない実績を多くもっている管理者に対して評価できるような制度としていきたい。</li> <li>・ 行政と指定管理者の連携は重要であるが、次回公募が近づくにつれ、公平性の観点から緊密な連携が取りにくくなる状況が懸念される。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの 評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者も順調に増加しており、概ね良好と考えられる。</li> <li>・ 自主事業の枠をもっと増やして欲しいとの声が多い。</li> </ul>
<p><b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b></p>	
<p><b>①施設管理だけではなく地域交流促進への貢献</b></p> <p>磯子区民駅伝大会を当指定管理者が中心となり開催し、市民の交流イベントとして成果を挙げている。また、駅伝大会実施に際しては、体育協会の運営ノウハウを効果的に活用しており、低予算での実施に繋がっている（コースは IHI 横浜事業所の工場内を利用している。）。</p> <p><b>②緊張感を維持しつつ安定したサービスの提供</b></p> <p>施設管理のみではなく直接住民を相手にする公共施設の場合、指定管理者の変更による住民への影響は大きい。指定管理者の交代はサービス向上につながる場合もあるが、人と人とのつながりの確保は大きな論点である。また、スポーツ教室の内容や時間の変更により、これまでのサービスを十分に受けられない住民が出てくる可能性もある。雇用の問題もあることから、指定管理者を「変える」を前提とする選定ではなく、「変えない」を前提とした審査方法の検討など、良い緊張感を維持した安定的な管理のあり方を検討することも重要である。</p>	

④ 東久留米市スポーツセンター

(1)プロフィール		
設置者名	東久留米市	
対象施設名	東久留米市スポーツセンター	
施設イメージ	 <p>体育館</p>	 <p>自主事業の様子</p>
	 <p>トレーニング室</p>	 <p>プール</p>
	 <p>スタジオ</p>	 <p>武道場</p>
	 <p>キッズコーナー</p>	 <p>巡回バスの運行</p>
	指定管理者名	東京ドームグループ（株式会社 東京ドーム、株式会社 東京ドームスポーツ、株式会社 東京ドームファシリティーズ）
	指定管理者分類	スポーツ、レクリエーション施設
	導入効果	B. 市民認知度・利用者満足度の向上 C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上 E. 業務遂行の効率化、G. その他事項
	(2)基礎事項	
施設設置年	平成 12 年	
指定期間	平成 18 年度～平成 22 年度（平成 23～28 年度も同事業者が選定された）	
H21年度の指定管理料	1 億 1,600 万円	
利用料金制の採用	有	
H21年度の利用者数	372,559 人	
公募・非公募	公募	

(3) 指定管理者制度導入の効果の内容	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者数が従前の 264,935 人 (H17 年度実績) から 372,559 人 (H21 年度実績) に大きく増加した。</li> <li>・ 制度導入当初目標の利用者 1 日千人を達成した。</li> <li>・ 教室参加者数が従前の 6,974 人 (H17 年度実績) から 60,394 人 (H21 年度実績) に大きく増加した。</li> <li>・ 直営と比較すると、年間約 3,000 万円の人件費削減効果があった。</li> <li>・ 平日の閉館時間が従前の 21:30 から 23:00 に延長された。さらに、夏季は開館時間を早めた (早朝 6 時)。</li> <li>・ 従前は第 2・第 4 火曜日及び年末年始は休館だったが、年中無休となった。</li> <li>・ 東京都とのオリンピックムーブメント協働推進事業実施の際には、東京ドームグループの豊富な人脈を活かし、著名なオリンピック等を招いての小・中学生対象の体操教室や高齢者向けの健康教室などを開催することが可能となり、市民のスポーツ振興に大きく貢献した。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民の様々なスポーツ活動の拠点として位置付け提案を求めたところ、施設の設置目的を理解したうえでの創意工夫ある応募が数多くあった。</li> <li>・ 公募要領で「ネーミングライツ」の購入に係る提案を求めた。応募者の中にはその意思のある団体もあり現指定管理者もその一つであるが、協議の結果、売却はしないこととなった。しかし、民間企業の当該事案に対する考え方を一定程度理解できた。</li> <li>・ 制度移行日の 2ヶ月前より指定管理者側の担当者との綿密な情報交換、協議、打合せを開始したことによって、トラブルのないスムーズな移行が行えた。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリング手法として、利用者アンケートのほか「運営協議会」の設置を提案し、公募市民を含めた協議会を年 2 回行い、管理運営に反映させている。</li> <li>・ 本施設は市の東端に位置することから、施設から遠い西部に住む市民を主な対象とした市内循環バスを運行するなどして、集客に努めている。</li> <li>・ 要望の多かった 2 階軽食コーナーの夜間営業 (午後 10 時まで) を実現させた。また大会への弁当提供等、利用者の利便性の向上に努めている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比較的大規模なスポーツセンターである本施設は従前、直営管理をしていたが、人件費が高く、多様なサービスを提供するのが困難であったため、民間事業者によるサービスの質の向上、利用者増によるスポーツ振興を見込んで指定管理者を導入した。</li> </ul>
公募・選定の方法と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 書面審査とプレゼンテーション審査の 2 段階で行った。</li> <li>・ 他社は過大なコスト削減を見込み、実現可能性の低い提案であったが、東京ドームグループの提案は適切な価格設定のもと、充実した自主事業計画を提案しており、それが高評価となった。</li> <li>・ 2 期目の選定の際、本施設の管理実績については特に優遇しなかったが、具体的な提案内容となったため結果的に有利となった。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市直営だった頃の正規職員は勤務していないが、アルバイトスタッフについては継続して雇用している。会社の方針として、基本的には従前の雇用体制や規約を継承して雇用することとしている。周辺地域の主婦や学生のスタッフが多い (仕様書に地域雇用についての記述はない)。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主事業の充実が主であるが、自主事業の数を増やしすぎると一般利用者が排除されてしまう懸念があるため、そのバランスをいかにとって事業を行っていくかという点に期待した。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用料金による収入と支出の差額の 50% を市に返納している。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者アンケートとは別途、公募市民が参画している「運営協議会」を年 2 回実施している。市民代表、学識者、指定管理者、行政の計 10 名で構成される協議会であり、施設への意見を幅広く聞いて議論を行い、施設改善に活かしている。施設の運営を行うプロセスの中で明確に位置づけられている組織ではないが、議論で挙げられた意見や改善点は実際に管理運営に反映される体制となっている。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の補修・改修工事はその額が 50 万円以下のものは受託者、50 万円以上の場合は市が負担することとしている。</li> </ul>

業務の引継ぎ方法	・ 引継ぎを円滑に実施する旨を協定に記載している。
現状の施設管理者の実績の評価	・ 非常に信頼感を持ってお願いをしている。利用者数の増加やコスト減だけでなく、スポーツ拠点としての機能を担い、児童の教育施設としても役立っている。
現状における問題点と課題	・ 建設から10年が経過しており、維持管理費の捻出が課題となっている。 ・ 地域内での利用者の増加は上げ止まりとなってきた上、高品質なサービスの提供が当たり前と認識されつつある中で、指定管理者としてはいかに工夫した事業展開をしていくかが課題である。
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	・ 利用者満足度は概ね非常に高い水準で推移しているが、利用者が良い環境に慣れているため、「非常によい」より「普通」という評価の割合が多くなっている。しかし、利用者数や教室の登録者数は大幅に増え、リピーターも非常に多い状況であるので、好評価されていると判断できる。

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ①コスト削減だけではなく、自主事業の充実や地域への浸透を重視した管理・運営方針

公募の段階より、過度なコスト削減ではなく、魅力的な自主事業や、市民への施設の浸透といった面を重視した。その狙いを的確に把握しつつ実行力を持った事業者が選定されたことにより、自主事業の充実と利用者の大幅増が実現し、結果的には年間約3,000万円分の人件費が削減される結果となった。

##### ②施設の積極的な活用と効率的な維持管理

従前は人員やノウハウ不足から施設の有効活用が不十分であったが、現在は多数ある館内設備や運動スペースを積極的に活用し、高い稼働率を実現している。年中無休かつ、開館時間の延長を行ったが、設備トラブルや事故はなく、清掃水準が常に担保されているのは、指定管理者の努力、およびノウハウによるところが大きい。

##### ③徹底した安全管理に対する取組み

直営のスポーツ施設を持つ企業が指定管理者となり、そのノウハウを活かして運営している。特にプールは幼児から高齢者まで利用することから、指定管理者は危機管理マニュアルや緊急時に適切に対処するためのフローチャートを策定している。また、社内研修や危険予知の徹底など、従業員への安全管理に関する教育に力を入れている。

⑤ さわらびの湯

(1)プロフィール		
設置者名	飯能市	
対象施設名	さわらびの湯	
施設イメージ	 <p>建物外観</p>	 <p>ホール</p>
		 <p>浴槽（施設 HP より）</p>
	 <p>ラウンジ</p>	 <p>大広間（施設 HP より）</p>
		 <p>お土産コーナー</p>
	指定管理者名	名栗さわらびの湯 共同事業体 (Fun Space 株式会社・株式会社 オーチャー)
	指定管理者分類	共同事業体
導入効果	B. 市民認知度、利用者満足度の向上 C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上 E. 業務遂行の効率化 F. 施設の管理運営による波及効果	
(2)基礎事項		
施設設置年	平成 6 年	
指定期間	平成 20 年度～平成 22 年度	
H21年度の指定管理料	0 円	
利用料金制の採用	有	
H21年度の利用者数	69,494 人	
公募・非公募	公募（H23～27 年度は、特命指定として当指定管理者が継続して管理を行う予定）	



<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
<b>制度導入の効果の内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者が、市直営時（H19 年度実績）の 65,896 人から 69,494 人（H21 年度実績）へと大きく増加した。</li> <li>・ 季節ごとのイベント開催や市民利用料半額サービス、イベント割引サービスを実施し、利用者が増加した。</li> <li>・ 地元商店の菓子や弁当、野菜、木工品などを販売し、地域の活性化に取り組んだ。</li> <li>・ 上記物販実績として、H21 年度は約 2,000 万円を売上げ、利用者サービスの向上と自主事業収入に大きく寄与した。</li> <li>・ 市直営時には管理経費が約 1,300 万円であったが、制度導入後は利用料金制を採用し、指定管理料を払わずに独立採算となった。</li> </ul>
<b>自治体の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日帰り温泉施設という施設本来の管理運営の他に、観光情報センターとしての機能を持たせることで集客数の増加に繋がり、地域の活性化に寄与した。</li> <li>・ 市として、観光や PR の場となるイベントについての情報等を指定管理者へ積極的に提供し、連携することで情報発信の強化を図った。また、周辺地域の企業や団体、住民と施設の協力関係を支援し、地域との良好な関係を築いた。</li> </ul>
<b>指定管理者の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 物販コーナーの新設と拡充、地元地域との協力体制によるイベントの開催等を通じて観光客に積極的な PR を行った。</li> <li>・ 同物販コーナーでは地元の産物を優先的に取り扱った。</li> <li>・ 浴室を中心に館内各所の清潔保持に努めながら、イベントや装飾、展示等に季節感を取り入れた。また、読書コーナーの設置、弁当や惣菜の販売等を行い、利用者が快適に寛げる空間作りを心がけた。</li> <li>・ 市民感謝デーの設定（風呂の日）や、年末年始、繁忙期の営業時間延長、閑散期における利用時間の制限撤廃、飯能市民へのポイントカード等各種割引サービスの提供により、利便性向上を図った。</li> <li>・ 空きスペースを活用しギャラリーやイベント等を開催している。</li> </ul>
<b>指定管理者導入の経緯と判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本施設は、合併前の旧名栗村が設置および運営を行っていた施設である。住民サービスの向上と経費削減、施設の有効活用を図るべく H20 年度に制度導入に至った。本施設周辺にはカヌー工房やキャンプ場、釣り場などの施設があり、それらが協力体制をとることで名栗の活性化につながるのではと考えた。</li> <li>・ 飯能市では、民間事業者のノウハウ導入により市民サービスの向上や、施設の効果的かつ効率的な運営が図られるなどの効果が期待できる施設については、原則として指定管理者制度を導入する方針となっている。</li> </ul>
<b>公募・選定の方法及び判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公募に際しては、「地元雇用の継続」「ペレットボイラーおよびペレット燃料の使用」「観光情報センター機能」などを当事業の条件とした。「地元雇用の継続」は、以前より勤務している従業員（9 名）の継続雇用、「ペレットボイラー」は地域の特性上、木の端材が多く出ることから、その有効活用をという観点で盛り込んだものである。</li> <li>・ 公募には 8 団体の応募があった。施設を管理運営する上での組織としての安定性や類似施設における管理運営の実績、安定的な施設運営を行うための職員体制などが高く評価され、当団体選定に至った。</li> <li>・ 上記条件とは別に、「年度ごとに 200 万円以上を市へ納付する」ことを求めたが、当指定管理者は年度ごとに 100 万円を上乗せ（1 年目 300 万円、2 年目 400 万円、3 年目 500 万円）する提案をした。</li> </ul>
<b>既存管理者・既存従業者の扱い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし（従前と同じ指定管理者のため）</li> </ul>
<b>指定管理者の提案に期待した事項</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 名栗地区の観光拠点として、温泉施設の機能を高め、市内外から集客を促進し、観光協会や地域住民、団体、企業との連携による地域活性化を期待した。</li> <li>・ 地元物産品の販売を通じて地域の魅力を PR し、地域と協力しながら新商品の開発等の支援を行い、地域への経済効果を生み出すことを期待した。</li> <li>・ 周辺施設（カヌー工房、キャンプ場、観光釣り場等）と連携し、エコツーリズムの実施などの事業展開を期待した。</li> </ul>
<b>指定管理料、インセンティブの考え方</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用料金制による独立採算で運営している。</li> <li>・ 市への納付金として、H20 年度は約 300 万円、H21 年度は約 400 万円が指定管理者から納付された。</li> <li>・ これまでの運営実績を高く評価し、H23 年度以降（～H27 年度まで）について</li> </ul>

	は特命指定として当団体が管理継続予定である。（「飯能市指定管理者制度導入に係る基本方針」の「4. 公募、非公募の考え方（1）現に指定管理者としている団体の実績等の評価が良好な場合」に該当）
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>市には月1回の業務報告を求めている。</li> <li>名栗さわらびの湯共同事業体主催の運営協議会では、名栗地区の地域活性化について、地域の各種団体（集客施設関係者等）と意見交換や活性化策の検討を行っている。</li> <li>市と指定管理者がじっくり話し合える関係にあり、指定管理者側も市の意見等を柔軟に聞き入れる体制が構築されている。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>修繕費については、100万円未満のものは指定管理者負担、100万円以上のものは市の負担となっている。一般に比べて高い（市にとって有利な）設定であることを考慮して、次期からの納付金は200万円とする予定である。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>該当なし（従前と同じ指定管理者のため）</li> </ul>
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者数は順調に伸びており、また、当該施設に対する市へのクレーム等も無い。物販、イベント等による地域活性化にも寄与しており、運営については非常に満足のいくものだと考えている。</li> </ul>
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の老朽化が課題となっている。小規模なものは独自で修繕しているが、大規模な改修について今後検討していく必要がある。</li> <li>近隣に温泉施設が増加しているため、競争が激しくなることが予想される。本施設だから来てくれるという人たちを増やしていく必要がある。</li> <li>利用者は増えているが、割引等をしている影響で、売上はやや減少しており、今後も利用者増を一定程度維持していく必要がある。具体的には、固定客以外の集客方法、割引期間以外の動員等の検討が必要である。</li> <li>今後は他施設との組合せで集客を図るなど、収益構造についても検討していく必要がある。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者は順調に増加しているので、評価はされているのではないかと考える。利用者からも一定の評価を得ている。</li> <li>地域のイベントや市の事業にも積極的に参加しており、引き続き地域の活性化に貢献してもらいたい。情報発信拠点として機能することを期待されている。</li> <li>直営時と比較して、サービス内容が充実しており、リピーターが多い施設になっている。近隣に競争施設もできつつあるが、目立った利用客数減には至っておらず「さわらび」らしさが認識されている。</li> </ul>
<b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b>	
<b>①施設単体ではなく地域全体の活性化を目的とした運営</b>	
<p>指定管理者・市ともに地域の活性化を念頭に置いており、当該施設周辺の産業活動が活発になるよう、物販やイベント開催などを積極的に行っている。実際に、指定管理者が地道に地域産品の発掘に努め、地域住民とともに商品開発等も行っている。結果として、それら産品を本施設で販売をすることが、施設の売り上げ増、さらには本施設の知名度向上にも寄与している。また地域住民にとっても、自身が製造する品が消費者の手に触れ、一定の反響及び売上げが得られることから、地域活性化に取り組むモチベーションにもつながっている。このような、指定管理者及び市による、施設単体ではない地域全体の活性化を意識した運営が、地域全体に相乗効果を生み出している。</p>	
<b>②地域活性化等に関する民間ノウハウの有効活用</b>	
<p>指定管理者は他市町村においても管理経験が豊富（道の駅や類似温浴施設等）であり、地域活性化のコンサルティング等も手がけている。制度導入により市民サービスの向上とコスト縮減が図られただけでなく、上記①のような活動により、地域産業の振興にも寄与している。こうした地域活性化に関する民間ノウハウが活用されることで、本施設だけではなく周辺他施設に対しても様々な波及効果が期待され、制度導入の効果は大きいと考えられる。</p>	

⑥ 山梨県立フラワーセンター・ハイジの村

(1)プロフィール		
設置者名	山梨県	
対象施設名	山梨県立フラワーセンター・ハイジの村	
施設イメージ	 <p>パノラマ花壇</p>	 <p>スイスを思わせるデザイン</p>
	 <p>イルミネーション</p>	 <p>バラの温室</p>
	 <p>バラ栽培の体験教室</p>	 <p>結婚式の開催も可能に</p>
	 <p>セグウェイでの園内ガイドツアー</p>	
	指定管理者名	株式会社 ハイジの村
	指定管理者分類	株式会社
導入効果	B. 市民認知度、利用者満足度の向上 C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上	

<b>(2) 基礎事項</b>	
施設設置年	平成 10 年
指定期間	平成 21 年年度～平成 25 年度 (平成 18 年度 ～平成 20 年度も同事業者が選定された経緯がある)
H21 年度の指定管理料	0 円
利用料金制の採用	有
H21 年度の利用者数	244, 327 人
公募・非公募	公募
<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ H18 の指定管理者制度導入の際、「ハイジの村」としてリニューアルを行い、本施設の認知度がかなり向上した。</li> <li>・ 指定管理導入時には利用者数も従前の 202, 219 人 (H17) から 311, 319 人 (H18) と大幅に増加した。</li> <li>・ 指定管理制度導入前には県負担額が 1 億 5, 000 万円程度かかっていたが、導入後は 0 円となり、財政負担が大幅に削減された。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 募集時に指定管理料は 0 円という仕様で公募した。</li> <li>・ 施設内のレストラン・売店の管理運営も一括して募集したことで、導入後は指定管理料が 0 円となり、財政負担が大幅に削減された。</li> <li>・ 施設設置当初より、地元団体等が参画できる年 1 回のアドバイザー会議を開催し、地域づくりに寄与できる施設のあり方等を検討し、施設改善に役立てている。(指定管理者制度の枠で実施する会合ではない)</li> <li>・ 施設の一般利用料金の上限額を指定管理者導入前と同額の 500 円と設定した。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 花き振興施設であることを踏まえつつ、TV アニメ「アルプスの少女・ハイジ」のイメージを有することから愛称を「ハイジの村」としてリニューアルを行った。(年間のライセンス料を ZUIYO(株)へ支払っている)</li> <li>・ イベントやイルミネーションなどの数多くの自主事業を実施するとともに、営業・宣伝を積極的に行い、利用増を図っている。</li> <li>・ 4 月から 12 月までは無休とし、夏期やクリスマス期間は営業時間を 21:30 まで延長している。</li> <li>・ 利用者が園内での植栽作業等を手伝うことで年間パスがもらえる制度を設けている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設整備当初からは農業振興公社へ管理委託していたが、制度新設の際に指定管理を導入。第 1 期は 3 年で公募を行い、第 2 期は 5 年間の指定期間とした。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 紙面での 1 次審査 (資格審査) と、提案内容についての 2 次審査で行った。なお、第 2 期公募の際は実績の有無についての優遇は設定しなかったが、応募は本管理者 1 社のみであった。</li> </ul>
既存管理者・既存従業員の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理委託時期から働いていたアルバイトスタッフについては、継続して雇用している。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「事業計画の内容が、フラワーセンターの効用を發揮することができるものであること」に関する提案への配転が 45%の配点になっており、提供サービスの質や広報、花き振興への貢献方策に重点を置いた。</li> <li>・ 提案内容は民間ならではの工夫をこらした事業計画であり、その実現方法や収支計画が的確であったことが評価につながった。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理料を 0 円と設定し、利用料金、レストラン、売店から得られる収入は指定管理者の収入とした。(県への納付金支払い義務はない)</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者からは月次と年間で事業報告書の提出と年 2 回以上の利用者アンケートの実施を求めている。</li> <li>・ 随時、県職員による現地確認を行い、管理運営状況を把握し、県の求めるサービスの水準を充足しているかの確認・検証及び改善指導を行っている。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の修繕工事の費用分担は 60 万円を区切りとしている。管理者の意向として、いつでも安心してお客様を迎えられるよう、欠損があった場合に早急に対応したいと考えている。</li> <li>・ 気候変動による収益の減少に対しては、補助金等は特に給付されない。</li> </ul>

業務の引継ぎ方法	・ 該当なし（従前と同じ指定管理者のため）
現状の施設管理者の実績の評価	・ 指定管理導入直後は利用者が急増したが、現在はやや伸び悩んでいる現状だが、管理者のノウハウによって健全な経営状況となっている。
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設設置当初の目的であった花き振興拠点としての機能を更に高めていきたい（山梨産の花のPRや展示コーナーの充実）。</li> <li>・ 周辺に他の観光施設が少ないため、スケールメリットを生かした施設のPRができない。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	・ 市民認知度が確実に向上した。

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ①独立採算でも質の高いサービスを提供できる管理者の選定

多様な機能をもち、潜在的な集客力が十分に備わっていた施設について、独立採算でも十分に管理運営ができる事業者を選定したことは大きなポイントである。指定管理者は他にも多様な事業を展開していることから、人員の柔軟な配置や教育体制などが充実しており、人件費の調整についてはかなりのノウハウを持っている。結果として、サービスの質の低下といった事態は生じておらず、無理なコスト削減が行われ非常に良好なサービスが提供されている。

##### ②多彩なイベントや企画を実施することによる継続的な誘致

年2回のイルミネーション企画や天体観測、ウェディング企画など、従来になかった様々なイベントを柔軟に実施できるようになった。また、それらイベントや花の植え方にも毎年異なるテーマを提案し、新規性を維持することによってリピーターとなるよう継続的に誘致している。こうした自主事業の実施により、収益の安定的な確保と無理のない経営体制を構築でき、独立採算での管理運営が可能となっている。

2) 産業振興施設

① 水産科学館

(1)プロフィール		
設置者名	八戸市	
対象施設名	八戸市水産科学館マリエント	
施設イメージ	 <p>施設外観 (施設 HP より)</p>	 <p>入り口</p>
	 <p>施設からの眺望</p>	 <p>ちきゅう情報館</p>
	 <p>施設内観</p>	 <p>展示会の実施</p>
		 <p>3Fシアター</p>
	指定管理者名	企業組合 かぶあがり
	指定管理者分類	その他団体
導入効果	B 市民認知度、利用者満足度の向上 C 利用者数の増加・施設の活用促進 D 提供サービスの質の向上	
(2)基礎事項		
施設設置年	平成元年	
指定期間	平成 21 年度～平成 25 年度	
H21 年度の指定管理料	4,200 万円	
利用料金制の採用	有	
H21年度の利用者数	57,990 人	
公募・非公募	公募	

<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者による展示の工夫、営業時間の延長等により、導入前に比べて入館者数が増加した。</li> <li>時期に応じた企画展示等を実施することにより、子どもたちをはじめとした利用者の満足度向上に繋がっている。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>JAMSTEC（独立行政法人海洋開発研究機構）と連携を図り、地球深部探査船「ちきゅう」に関する展示を行い、地元の子どもたちを対象とした「ちきゅうたんけんクラブ」の活動を実施するなど、海洋科学に興味を抱かせる取組みを実施している。</li> <li>展示やイベントについて、広報などで定期的に情報発信を行っている。</li> <li>当施設のレストランで映画等の撮影を許可するなど、PRを実施している。</li> <li>企画運営等は指定管理者が行う一方、市は利用者が安全かつ快適に施設を利用できるよう、施設の大規模な修繕や工事等を実施している。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設内清掃を委託ではなく指定管理者スタッフ自らが実施している。経費削減に繋がるだけでなく、それぞれのスタッフが施設の隅々まで見ることができ、利用者との顔を合わせる機会が増えるなどの効果が得られている。</li> <li>資格取得支援や人材育成に取り組み、顧客対応や業務内容の質が向上した。</li> <li>地元の漁業組合など、地域との連携を積極的に行っている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>1期目（H18～H20年度）はNPO法人「海の八戸NPO」が運営していたが、2期目公募の直前に、当施設の指定管理者に再応募しないことが明らかになった。それを受け、従業員自らの雇用確保の観点から、従業員により企業組合「かぶあがり」を組織し応募、選定に至った。</li> </ul>
公募・選定の方法と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設有効活用の観点を重視した（全体の30%）。他に、経費縮減（25%）、安定した管理（20%）などを重視した。</li> <li>「ちきゅうたんけんクラブ」の取組みを行うことを提案の要件とした。</li> </ul>
既存管理者・既存従業員の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>当施設は1期目を管理したNPO法人が、2期目の再応募を辞退したため、従業員が自らの雇用確保を目的として、企業組合を組織し、2期目に応募した経緯がある。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政では、利用者のトレンドに合わせて柔軟かつスピード感を持った事業を実施してくれることを期待した。</li> <li>接客対応の質の向上に期待した。</li> <li>キャンペーンによる一時的な集客増ではなく、持続性のある集客を行い、市内の観光拠点として定着することを期待した。</li> <li>地域と積極的に連携し、地域住民の掘り起こしを期待した。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用料金制を採っている。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の運営、維持管理まで指定管理者に求めている。</li> <li>施設内のレストランについては、指定管理者が独自に公募して運営を任せている（条例で月額の利用料金の上限が定められており、8万4千円/月が指定管理者の収入となっている）。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>修繕費として105万円を指定管理料に含めている。それ以外の大規模修繕については市との協議の上、対応を行う。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者の応募の経緯の関係もあり、1期目から継続して残っている従業員が多い。</li> </ul>
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設が十分なキャパシティを持っていることから、現在の指定管理者となつてからの大きな収入の変化はない。今後は地域活性化の拠点として、リピーター確保などに注力することを期待している。</li> </ul>
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者には自主事業をより積極的に実施してもらいたい。地域と一緒に地元経済を活性化してもらえよう取組んでほしい。市にとって経費縮減となるだけでなく、地元の雇用に繋がるような運営を続けてもらいたいと考えている。</li> <li>レストランなど施設の一部だけではなく、施設全体として入館者数を増やしていくことが望まれる。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在は指定管理者の組織として資本が乏しいため、今後は株式会社化なども視野に入れて検討している。</li> <li>・ また、今後は評議会や審議会といったものを組織し、一組織として評価されることが望まれる。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現指定管理者が指定される前は、施設に誰がいるのかも知られておらず、漁協との関係は希薄であったが、地域、特に漁協との連携が強くなった。</li> </ul>
<b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b>	
<b>① 従前の従業員による組織立ち上げ</b>	
<p>1 期目の NPO 法人が 2 期目を辞退したことにより、従業員が自らの雇用継続を目的として新たに企業組合を組織して 2 期目に応募することとなった。市では、幅広い団体が応募できる要件で募集・選定を行った。その結果、2 期目についても当該企業組合が選定された。</p>	
<b>② 修繕費支払い額の確保による円滑な維持管理</b>	
<p>小規模な修繕は頻繁に発生することから、少額の設定として都度請求する方式は取らず、一定の金額（105 万円）の範囲内で自由に修繕が行えるよう指定管理料に含め、管理者に裁量権を付与している。なお、年度内に使い切らなかった場合には、市に変換するのではなく翌年度以降に持ち越せる条件としている。</p>	
<b>③ 観光拠点としての位置づけを明確化し来館者数の着実な増加を促進</b>	
<p>種差海岸という観光資源を活かし、トレッキング等を行っている観光客に対して拠点として機能していくことを提案時に指定管理者に求めた。その結果、レベルの高いレストランが入って観光客の利用も増加しており、地域の情報発信拠点としての機能も向上している。</p>	
<b>④ 地元漁業組合との積極的な連携</b>	
<p>施設担当者が漁に同行するなど、本施設と地元漁協が積極的に連携している。当施設で展示される魚の多くは近海で採れるものであるため、地元漁協から提供を受けて展示事業を行っている。こうした取組みを通じて、地域からの認知度も高めている。</p>	



② 総合展示場コンベックス岡山

(1)プロフィール	
設置者名	岡山県
対象施設名	岡山県総合展示場コンベックス岡山
施設イメージ	  <p>展示会の様子</p>   <p>ブースの出展 国際会議場</p>   <p>会議室</p>  <p>施設内観</p>
指定管理者名	コンベックス岡山コンソーシアム (丸田産業、ハウジング山陽、山陽セフティ)
指定管理者分類	任意団体 (コンソーシアム)
導入効果	C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上 E. 業務遂行の効率化

<b>(2) 基礎事項</b>	
施設設置年	平成 3 年
指定期間	平成 21 年度～平成 25 年度
H21年度の指定管理料	0 円
利用料金制の採用	有
H21年度の利用者数	844, 773 人
公募・非公募	公募
<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収支の余剰金を県に納入することにより、歳入増の効果が生じている。(H21年度県への納入金実績：約1億500万円、指定管理料は0円)</li> <li>・ 開館日を年中無休にしたことにより、利用者・来館者の利便性が向上した。</li> <li>・ 受付時間が従前の午前8時30分～午後5時から午前8時30分～午後7時へ拡大された。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の行う自主イベントの周知を県のHPに掲載するなど、PRに努めている。</li> <li>・ 開館後20年が経過するため、納付金を活用して計画的に大規模修繕を行い、施設の改修に努めている。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 土日の会議室利用促進に努め、会議室の稼働率アップに努めている。</li> <li>・ 施設利用のある日への集中的な人員配置を行い、サービス向上と安全確保に努めている。</li> <li>・ キャンセルに対する早めの確認や利用者間の利用調整(県外、県内の特徴を把握した対応)により稼働率の向上を図った。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本施設は、H3年に設置され、県の財団法人が管理委託により運営を行っていた。その後、指定管理者制度が導入され、公募により財団法人が指定管理者に選定されH18年より指定管理を導入した。</li> <li>・ 県としては、サービスの質を高めて稼働率を向上させること、その結果として、独立採算での運営を求めるとともに、県へ納付金を納めることを期待していた。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主な審査項目と配点は、「管理運営の基本方針」(5点)、「サービス向上につながる質の高い管理運営」(20点)、「危機管理に関する取組み」(15点)、「効率的な管理運営」(25点)、「申請者の管理運営体制」(10点)、「申請者の経理的基礎」(5点)、「自主事業の内容」(15点)、「環境政策への取組み」(5点)となっている。</li> <li>・ 選定にあたっては、有識者5名と県職員1名で審査を行っている。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前、管理を行っていた財団法人の職員については、県としては、新しい指定管理者に対して雇用への協力要請を行った。5人のうち2人に面接を行ったが、採用辞退となっている。</li> <li>・ なお、新しい指定管理者では新たに1名を雇用した。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県民の文化の向上という項目も条例の設置目的には記載されているが、それ以上に「県への納付金」と「自主事業の内容」が審査のポイントになった。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的に利用料金制とし、指定管理料は支払わないこととしている。</li> <li>・ また、納付金については、募集要項において「定額納付金」と「業績連動納付金」に分けて支払うことを求めた。</li> <li>・ 提案の結果、選定された指定管理者は、定額納付金として年間1億円(県は最低7,000万円以上としていた)、業績連動納付金として、「収入から経費及び定額納付金を除いた額の半額」を支払うという協定となっている。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業報告書を毎年提出し、管理に係る状況を報告させることにしている。</li> <li>・ 立ち入り検査を行うこと、利用者アンケート調査を毎年1回以上行うことにしている。</li> <li>・ 管理運営業務の実施状況に対しては、まず指定管理者に「自己点検」をさせた上で「県による点検」を行い、改善すべき事項がある場合には指導することとしている。</li> </ul>

<p>指定管理者との リスク分担・費用分担の 考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大規模な修繕（1件500万円以上の工事）は、県が負担し、それ以外の小規模な修繕は指定管理者が負担することとしている。</li> <li>・ なお、火災保険等の施設所有者が入るべき保険の料金は県が負担し、利用者等に係る保険は指定管理者が負担することとしている。</li> </ul>
<p>業務の引継ぎ方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引継ぎ期間は1ヶ月間とした。従前管理をしていた責任者が残務処理等のためにしばらくは施設に残っていたため、業務上の不明点などは問い合わせをすることができていた。</li> </ul>
<p>現状の施設管理者の 実績の評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーマンショック後の景気低迷により、展示場の利用ニーズが低下する中で、指定管理者は丁寧な営業等により、稼働率の低下を抑えている。</li> <li>・ これまで稼働率が高くなかった会議室の利用の稼働率を高め、初年度から黒字化を図っている。</li> <li>・ 自主事業については、多くのイベントを実施している。</li> </ul>
<p>現状における問題点と 課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定額に加え業績連動型の納付金は、指定管理者のモチベーションを下げることがあり、適切な水準の見直しを行っていくことも重要である。</li> <li>・ 自動販売機の売上については、県の財政が厳しいこともあり、県の直接の収入に切り替わったが、指定管理者には減収補てんを行った。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの 評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主事業については、百貨店のイベントノウハウを活かして様々な取組みを行っており、県内からも多くの参加者を集めており評判がよい（閑散期のGWには移動水族館等を開催し、約10万人を誘致している）。</li> </ul>
<p><b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b></p>	
<p><b>① 地元企業のノウハウを最大限に活用した管理・運営</b>  指定を受けたグループは、地元の大手百貨店である天満屋の関連企業であり、ホテル業を行っている事業者、ビルメンテナンス会社、警備会社で構成されている。特に、展示場の貸出業務は、ホテルのバンケットの貸出とも類似する部分も多く、利用者への接客や予約調整のノウハウが活かされている。また、百貨店のイベント企画会社も様々なコンテンツを持っているため、本事業のために自主事業を新たに企画しなくても効率的に実施できるなどの強みが活かされている。</p> <p><b>② 納付金の一部を老朽化する施設の修繕費に充当</b>  本施設は築20年が経過し老朽化が進んでいるため、大規模な修繕が必要となっている。県予算も限られていることもあり、指定管理者から払われた納付金の10%程度を基金として積み立て修繕費に充てることを行っている。指定管理者にとっても、施設の修繕は安全性の確保につながるとともに、利用者ニーズ対応にもなるため、モチベーション向上につながっている。</p>	

③ 勤労市民会館

(1)プロフィール		
設置者名	茅ヶ崎市	
対象施設名	勤労市民会館	
施設イメージ	 <p>施設外観</p>	
	 <p>茅ヶ崎就職サポートコーナー</p>	 <p>和室の貸出し</p>
	 <p>会議室の貸出し</p>	 <p>練習室の貸出し (施設 HP、パンフレットより)</p>
	指定管理者名	アクティオ株式会社
	指定管理者分類	株式会社
導入効果	B. 市民認知度、利用者満足度の向上 C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上	
(2)基礎事項		
施設設置年	平成 7 年	
指定期間	平成 21 年度～平成 24 年度 (4 年間)	
H21年度の指定管理料	5,500 万円	
利用料金制の採用	有	
H21年度の利用者数	102,915 人 (予約者数)	
公募・非公募	公募	

### (3) 指定管理者制度導入の効果の内容

<p>制度導入の効果の内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者数が直営時の H20 比 105.6%へ増加した。また、施設稼働率も 59% (H20) から 68% (H22) へ増加した。</li> <li>・ 募集定員に対する講座参加率が 70% (H20) から 96% (H21) へ上がった。</li> <li>・ 管理運営コストが直営時代に比べて減少した。</li> <li>・ 予約申し込み受付時間が午後 5 時から午後 10 時まで延長となった。</li> <li>・ 還付金について、受付で現金の払い戻しが可能となった (従来は小額・高額に関わらず銀行口座への振込のみで、また還付申請から振込までの時間が 2 週間～1 ヶ月ほどかかっていた)。</li> </ul>
<p>自治体の工夫</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当初から勤労者の福祉増進だけではなく、文化の振興を図りつつ市民の交流の場の提供も施設の設置目的として位置づけて、指定管理者の提案を求めた。</li> <li>・ 指定管理者には貸館だけではなく、就職活動支援事業に関する業務も対象に加え、きめの細かい接客対応と業務の効率化を図った。</li> <li>・ 提案書の選定基準においては、「就労支援に関する業務」と「労働講座等の開催及び中小企業勤労者福利厚生に関する業務」等に関する配点を通常よりも高くし、茅ヶ崎市が期待する効果を導き出すよう留意した。</li> <li>・ よい提案を誘導するため、応募者の資格について特に地元要件等は設けず、事業者が自由に応募できる条件とした。</li> <li>・ 指定管理者制度を導入した施設のモニタリングに関する指針に基づき、適切かつ確実なサービスの提供が確保されているかを確認するなど、指定管理者との連携を密に図った。</li> </ul>
<p>指定管理者の工夫</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理業務開始の際、職員、アルバイトスタッフなど従事するメンバー全員に目標の共有化を図るための研修会を実施した。目標は可能な限り数値化 (例：稼働率 65%) し、また実績については情報共有を行い、進捗状況や目標達成のための創意工夫などをしやすい環境を整えた。</li> <li>・ 要望等に対する回答を「勤労市民会館ニュース」に掲載した。その結果、利用者アンケートの中で、「職員・スタッフの対応について」という問いに対して「良くなった」との回答を 57% 得ている。</li> <li>・ 施設利用のルールを浸透すべく、利用者との対話を根気強くつづけて信頼関係を構築することを図った。</li> <li>・ 積極的に自主事業の広報を行い、初めて来る人が訪れやすいよう配慮した。</li> <li>・ 利用者との日々のやりとり (季節の飾り物や利用団体の作品の展示等) から、コミュニケーションを深め、地域に根付いた運営ができるように心がけた。</li> </ul>
<p>指定管理者導入の経緯と判断基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者導入前は市の直営で管理を行っていた。市の行政改革大綱において、直営管理の施設への指定管理者導入の是非の検討が挙げられた。</li> <li>・ 検討の結果、本施設の特長や、市民のより広く利用を推進すべく、公募により指定管理者の選定を行うこととした。</li> </ul>
<p>公募・選定の方法と判断基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 書面審査とプレゼンテーションの 2 段階審査で行った。</li> <li>・ 審査項目毎に各委員が点数を付け、平均点を積み重ねた総合得点によって選定をする方式を採った。</li> <li>・ 実際、5 団体が応募し、3 団体がプレゼンテーションを行って選定された。</li> </ul>
<p>既存管理者・既存従業者の扱い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市直営から指定管理者制度への移行であったため、現場にいた市職員は別部署へ異動となり、特に雇用環境について特に大きな問題は生じなかった。</li> </ul>
<p>指定管理者の提案に期待した事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間ノウハウを用いることによるサービス面の向上及びコスト削減を期待した。特に、サービス面では、市職員の雇用条件から夜間対応が十分できていなかったことなどもあり、民間の柔軟性に期待した。</li> <li>・ 貸館業務に加え、就労支援、労働講座の開催などが円滑となることを期待した。</li> <li>・ 利用者ニーズの把握や、自主事業の充実等により本施設の知名度を高め、利用が促進されることを期待した。</li> </ul>

指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用料金制を採用している。</li> <li>・ 本施設は利用団体の分類に応じた利用料金の減免が設定されているが、その減免した利用料金は指定管理者の負担となっている。</li> <li>・ 営利目的ではない自主事業の開催を認めている。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の維持管理については基本的に法令に基づいた仕様発注となっている。</li> <li>・ 基本的には市直営時の水準を下回らない水準で維持することを仕様書において義務づけている。</li> <li>・ 月1回、管理状況やアンケート結果、日常の課題等を報告する場を設けている。</li> <li>・ モニタリング結果に加え、業務の履行状況や利用者数等の実績といった側面を総括した形で指定管理者の評価を行っている。</li> <li>・ モニタリングの結果を踏まえ、公の施設の管理運営状況に関する報告書に履行状況等を記載している。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 修繕費が1件あたり50万円を上回る場合は原則として市が負担する。</li> <li>・ 利用者の安全性に直結するような重要性が高い場合には両者協議のもと対応を検討する。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市直営から指定管理者制度への移行であったため、特別な方法は条件付けていない。</li> </ul>
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 順調に利用者数や稼働率を向上させており、コスト削減の実現やサービス面も充実させていることから、信頼感を持っている。</li> </ul>
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特段大きな課題はなく、利用者からの深刻な苦情等も発生していない。</li> <li>・ 次期更新の際、職員の雇用や業務引継ぎ方法が課題となる。</li> <li>・ 指定期間は現在市全体の方針に準じ、指定期間は4年としているが、指定管理者からはもう少し長くして欲しいとの要望もある。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前と比較して「良くなった」と回答した利用者が57%となった。また、各種講座等は約90%の受講者が「満足した」と回答している。</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ① 民間の柔軟性を活かせる事業条件の設定

指定管理者が様々な提案ができるよう事業条件の自由度を高め、市直営での管理体制では実施が困難であったサービス（例：夜間受付時間の拡大、利用者への還付金の窓口での支払い）を提供できるようになり、施設の利便性向上が実現した。

##### ② 公募情報の周知と適切な情報開示による事業者への配慮

広く応募がされるよう、公募の2ヶ月前から関連情報をHPや広報誌等で告知した。また、説明会では募集要項、仕様書の配布に加え、施設の見学・質疑応答の時間を設け、事業者が施設の実態をできるだけ把握できるよう配慮した。

##### ③ 民間事業者との信頼関係を構築するための配慮

選定された事業者の提案書は、民間のノウハウであると認識し、基本的に情報公開請求があっても提案書をそのままの状態で開催しない方針とした。

3) 基盤施設

① 駐車場・自転車駐車場

(1)プロフィール	
設置者名	茨木市
対象施設名	駐車場・自転車駐車場 (JR 茨木駅地区 10 施設)
施設イメージ	 <p>茨木市西駅前町自転車駐車場 入口</p>
	 <p>車両搬入用エレベーター</p>
	 <p>駐輪場内の様子</p>
	 <p>2 輪車用駐輪場</p>
	 <p>傘の貸出し</p>
指定管理者名	株式会社 駐輪サービス
指定管理者分類	基盤施設
導入効果	D. 提供サービスの質の向上

<b>(2) 基礎事項</b>	
施設設置年	昭和 45 年
指定期間	平成 21 年度～平成 25 年度
H21年度の指定管理料	1 億 800 万円
利用料金制の採用	無
H21年度の利用者数	2, 451, 079 台
公募・非公募	公募
<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 美化月間、あいさつ強化月間、サービス向上月間（虫ゴム交換の実施等）、盗難防止月間、事故防止月間（啓発用ティッシュの配布等）を実施した。</li> <li>・ 障害者のための優先コーナーを設置した。</li> <li>・ 自転車無料点検サービスを実施した。</li> <li>・ 駐車場内に鏡や電波時計を設置した。</li> <li>・ 「善意の傘」を設置し、雨天時の傘貸し出しを行った。</li> <li>・ 電動空気入れやワイヤー錠の無料貸し出しを行った。</li> <li>・ ご意見箱の設置やアンケートの実施により、利用者のニーズの把握に努めた。</li> <li>・ 子どもたちが安心して暮らせる環境確保のため、「こども 110 番の家」に参加した。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市内の駐車場を J R 茨木駅地区、阪急各駅地区、モノレール各駅地区の 3 つにグループ分けし、それぞれについて指定管理者を公募・選定した。最近では、指定管理者間の情報共有等のための定例会を実施しており、市と各施設の指定管理者が集まって意見交換を行っている。</li> <li>・ 業務提要の中で、指定管理者に対し、人権意識や個人情報保護に関する従業員への研修を定期的実施することを求めている。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後の運営改善に活用するため、意見箱や利用者アンケートによるニーズの把握に努めている。</li> <li>・ 管理員の自己研鑽のため、「宣言カード」を常に名札の裏に携帯している。</li> <li>・ 講師を招いてチーフ研修を行っている。</li> <li>・ 優良管理員・優良駐車場の表彰を行っている。</li> <li>・ 公金管理に関する内部監査を実施している。</li> <li>・ 各駐輪場とも、お客様の利用時間の違いを活用し、整理整頓を効率的に行った。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市の直営では対応しきれないような接客に関するサービス向上など、民間企業が持つノウハウや経験の活用に期待した。</li> </ul>
公募・選定の方法と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 選定方法は市の選定基準に則って設定している。</li> <li>・ 提案内容のほか、事業者の実績を重視している。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 期目（H21 年度～）も同じ指定管理者となったため、該当しない。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間のノウハウを活用することによって収入増となることを期待した。</li> <li>・ 駐車場運営の効率化や、利用者のニーズに柔軟に対応出来るかどうかを期待した。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理料のみとし、利用料金制をはじめ、インセンティブの設定は特にしていない。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリングは、担当課がモニタリング計画を作成して計画的に実施し、年度末には「公の施設評価シート」による評価を行っている。なお、施設評価シートは HP 上で公開している。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市営駐輪場の多くは老朽化が激しく、修繕箇所が多い現状にある。日々の修繕は指定管理者が行うが、一定金額（10 万円）以上の大規模な修繕は市で行うこととしている。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理者が交代する 1 ヶ月前から調整を図ったため、移行後にも業務上、特に問題は生じなかった。</li> </ul>



<p>現状の施設管理者の実績の評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 警察と協力し、交通安全を PR するポケットティッシュを配布するなど、独自の普及啓発活動を実施している。</li> <li>・ 利用者から苦情があった場合の対応が迅速である。</li> <li>・ 経費の節減も重要だが、効率的にサービスを提供することに関しては現指定管理者の得意とするところである。市からの満足度は高い。</li> </ul>
<p>現状における問題点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定期利用待機者が約 1,400 人と非常に多い。</li> <li>・ 指定管理者は、次回の公募でも選定される確約がないので、指定管理期間中に評判を落とさないために厳しい努力を求められている。</li> <li>・ 現在は、茨木市としての指定管理者制度の制度構築の段階であり、インセンティブの採用を今後取り組むべき課題と認識している。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ H22 年 3 月に実施したお客様アンケートでは、従前と比較して「よくなった」が 49%、「変わらない」が 48%、「悪くなった」が 3%となっており、市民利用者からの評判は良好である。</li> </ul>

**(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント**

**① 駐車場管理運営ノウハウを活かした多彩なサービスの提供**

本指定管理者は近畿地方を中心に 325 ヶ所の駐車場・自転車駐車を管理している専門企業である。効果的な従業員教育や、その従業員のアイデアを活用したサービスで利用者の満足度を高めるなど、これまでの様々な経験・実績を選定の過程で重視することにより、きめ細かな市民サービスの提供が可能となった。

**② 駅単位で周辺に点在する駐輪場を一括管理**

茨木市は JR 茨木駅周辺に点在する計 10 ヶ所の駐車場及び駐輪場を一括りにして公募に出している（さらに、別の沿線の駅については、別途一括りにして公募に出している）。このことにより、市にとっては提供サービスの平準化や事務負担の軽減につながり、また、指定管理者にとってもコストを抑えて一体的な管理ができるなど、メリットが生じている。



<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
<b>制度導入の効果の内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行してアルプスドリームコースター（有料遊具）は先行して指定管理による管理運営がされていたが、利用者の低迷が課題となっていた。公募で選定された現指定管理者の施設 PR や、公園との一体管理となったことによる多様なサービスの提供により、利用者数が飛躍的に増加した。</li> </ul> <p>＜アルプスドリームコースター利用状況＞ H19年：51,183人、H20年：53,768人、H21年：62,722人</p>
<b>自治体の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>それまで直営で管理してきたアルプス公園とアルプスドリームコースターの一体管理により、柔軟な人員配置や人件費等の縮減、利用率向上を図るため、公募で指定管理者を募集した。</li> <li>指定管理者にインセンティブを与えるため、アルプスドリームコースターの利用料金を指定管理者の収入とする、利用料金制委託料併用方式に変更した。</li> </ul>
<b>指定管理者の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルプスドリームコースターの営業期間中の昼の休憩時間を人員配置の工夫によってなくし、利用時間を延長したことによって利用者の増加を図った。また、閑散期と繁忙期の状況を定量的に分析し、利用実態に沿った営業形態へ改善した。</li> <li>移動店舗による飲食物の販売や施設の徹底的な清掃、利用者への挨拶などを充実させることで、公園来場者の満足度を飛躍的に向上させた。</li> <li>ドリームコースターと公園の一体管理により、指定管理料以外の収入も得られるようになり、多様な自主事業を積極的に行うことが可能となった。</li> <li>独自で HP を開設しており、定期的な更新やブログの開設など精力的に行っている。また、市内の全小学校へドリームコースターの優待券を配布するなど、施設の PR 活動を積極的に行い、利用者の増加や利用料収入の増加につなげた。</li> </ul>
<b>指定管理者導入の経緯と判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者制度ができた当初は約 600 もの公共施設があり、可能な限り指定管理へ転換しようという動きがあった。ドリームコースターは先行して指定管理を導入していたが、公園管理と一体的に管理する形で再度公募を行った。</li> <li>市内の公共施設は原則 5 年間の指定期間を定めるが、複数施設の一体的な指定管理は初めての試みだった為、1 期目は 3 年とした。次期は 5 年間で検討している。</li> </ul>
<b>公募・選定の方法と判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>H18 年のドリームコースターは 4 社応募、H21 年の一体管理は 2 社応募だった（競合相手は NPO 法人）。</li> <li>書類審査とプレゼンの 2 段階審査を実施した。</li> <li>選定委員は外部委員 5 名、市職員 2 名の計 7 名で構成された。特記事項として、市職員による審査で評価された得点に対し、外部委員が各自の専門範囲にあたる部分を再度評価して加減点をしたものを最終評価とする方式を採ったことが挙げられる。</li> <li>TOYBOX の提案は具体性、実行性共に優れており、除雪などの細かな対応についても詳細に提案していたことが評価された。また、長野県の広域公園も管理している実績があったことも大きかった。</li> </ul>
<b>既存管理者・既存従業者の扱い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存従業者と数名面接し、若干名雇用した。</li> </ul>
<b>指定管理者の提案に期待した事項</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルプス公園と一体的に管理を行い、園内の各施設間との密接なコミュニケーションをとることで、縦割りではなく、自由度の高い管理体制が確立されることを期待した。</li> </ul>
<b>指定管理料、インセンティブの考え方</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コースターの維持管理を行うために指定管理料をその財源として用いることは可能となっている。市としては、ドリームコースターは概ね独立採算が可能な程、収益性の高い施設であるとし、公園の指定管理料からの補填はなくても管理が可能ではないかと考えている。</li> </ul>
<b>仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所管課による評価と利用者アンケート、指定管理者自身が行うセルフモニタリングによって評価している。</li> </ul>

<p>指定管理者との リスク分担・費用分担の 考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の修繕費については以下の範囲であれば指定管理者が負担し、この範囲を超えた場合は市が負担することとしている。  公園：1件の費用を10万円以下とし、年間累計費用が指定管理料の1%を超えない範囲。  コースター：1件の費用を10万円以下とし、年間累計費用が25万円を超えない範囲。</li> </ul>
<p>業務の引継ぎ方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園緑地課の協力もあり、従前の管理者から管理マニュアルや園内の危険箇所、点検項目などを引継いだ。</li> </ul>
<p>現状の施設管理者の 実績の評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非常に高い。所管課の総合評価は82.6点で「優良」と評価している。(H21年度)</li> </ul>
<p>現状における 問題点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>園内の古民家体験学習施設の利用状況が芳しくない。設置場所のアクセス性が低いこともあって難しいが、何とか利活用を図りたいのが課題である。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの 評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者アンケートでは、公園の満足度は「満足」が75%、「やや満足」が21%と極めて高い水準である。ドリームコースターも「満足」66%、「やや満足」が13%、「どちらでもない」が16%と、同様に高い状況となっている。(H21年度)</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ① 収益確保による積極的な自主事業の実施

ドリームコースターや移動店舗からの収入を得ることによって、他の多様な自主事業が展開可能となった。小規模な自主事業とはいえ、自由に使える財源がなければその実施は困難なため、本施設を運営していく上で非常に重要な位置づけとなっている。

##### ② 公園の一体的管理による園内施設とのコミュニケーションの充実

従前、動物園などの園内施設は、市からの業務委託による単独での管理体制であり、各管理者が密な連携をとることは少なかったが、TOYBOXが一体的管理を行ったことで、関係者間での密なコミュニケーション、人員配置の調整、定例会議等を行うようになった。その結果として、更に工夫をこらした自主事業やイベントの実施が可能となり、利用者増につながった。

##### ③ 地域の企業・住民による地域のための公園管理

指定管理者は地場企業の共同事業体であるTOYBOXであり、長野県という地域における公園管理のノウハウが充実していた。更にそれに加え、地域住民の声もよく理解していることから利用者からの信頼も厚く、市内のリピーターが非常に多くなっている。また、高齢の利用者が自ら率先してゴミ拾いやゴルフ場の芝を掃除する者も多く、管理者だけでなく利用者も公園の管理に協力している。

③ 宮崎県営住宅

(1)プロフィール	
設置者名	宮崎県
対象施設名	宮崎県営住宅 (宮崎土木事務所及び高岡土木事務所管内 36 団地、4,623 戸)
施設イメージ	  <p>住宅外観</p>  <p>集会所</p>
指定管理者名	社団法人 宮崎県宅地建物取引業協会 (宅建協会指定管理グループ)
指定管理者分類	特例民法法人
導入効果	C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上 E. 業務遂行の効率化 F. 施設の管理運営による波及効果
(2)基礎事項	
施設設置年	—
指定期間	平成 18 年度～平成 20 年度 (第 1 期)、平成 21 年度～平成 23 年度 (第 2 期)
H21年度の指定管理料	1 億 2,400 万円
利用料金制の採用	無
H21年度の利用者数	空き家募集による入居者数 237 人 (応募者は 1,560 人)
公募・非公募	公募

(3) 指定管理者制度導入の効果の内容	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスの質の向上がなされた。具体的には、土日祝日の営業や業務時間の拡大、対応窓口の拡大（1箇所→8箇所）、定期募集回数の増加（3回→4回）などが挙げられる。</li> <li>家賃等の徴収率のアップし（92.8%→93.5%）、収入未済額が縮減された（約8,700万円→約8,000万円）。</li> <li>県の管理運営費が縮減された。               <ul style="list-style-type: none"> <li>（第1期）：約1億2,600万円→8,700万円</li> <li>（第2期）：約1億3,200万円→1億2,400万円（対象範囲が1期目より拡大）</li> </ul> </li> <li>防火管理、建築物の法定点検を充実させた。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>県営住宅の管理においては、きめ細かな対応及びその組織体制の確立が必要であることから、指定管理者選定にあたっては、事業を確実に実施するための管理運営能力の項目に重点を置いた。</li> <li>委託業務を以下のように設定した。               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 県営住宅の入居及び明渡しの手続きに関する業務</li> <li>➢ 家賃及び駐車場の使用料の収納に関する業務</li> <li>➢ 県営住宅等の維持及び保全に関する業務</li> <li>➢ その他県営住宅等の管理に関して知事が必要と認める業務</li> </ul> </li> <li>適正な業務遂行を確認するため、随時実地調査やヒアリング、意見交換等を実施している。（月1回の事業報告、建築住宅課と宮崎・高岡土木事務所による立ち入り検査等）</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当職員の業務の理解を深めるために、指定管理者グループ内で毎月の研修会を実施している。</li> <li>入居者や入居希望者のニーズを把握するため、団地自治会の総会等への出席やアンケート調査を積極的に実施している。</li> <li>県営住宅の入居募集の周知を図るため、募集内容をHPに随時掲載している。</li> <li>単身高齢者の見守り活動などに自主的に取り組んでいる。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>H17年度まで、宮崎土木事務所管内の県営住宅の管理については財団法人建築住宅センター（県の外郭団体）へ委託していたが、地方自治法の改正に伴い、指定管理者を公募により導入することとした。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>選定基準は管理能力に重点を置いた（全体の50%の配点とした）。金額面は10%の配点である。</li> <li>H17年度に行った第一回の公募の際は、従来管理していた財団法人建築住宅センターを含む4社からの応募があり、上記を鑑みた審査の結果、宅建協会指定管理グループが指定管理者として決定した。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来の管理者従業員の就職先のあっせんを行い、一部宅建協会に採用された従業員（4名、指定管理期間中のみの契約）や、他の会社に就職した従業員もいる。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>入居者へのサービス向上が図られることを期待した。役所では土日対応不可など対応時間が限られてしまうが、宅建業協会であれば年間の休日は年末年始期間のみであり、管理も24時間体制で行える。</li> <li>家賃等の徴収率アップや、収入未済額の縮減を期待した。宅建業協会に加盟している各社は賃貸管理を業務領域としており、専門的な対応が可能である。</li> <li>県の管理運営に係る委託経費の縮減を期待した。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理料に修繕費は含まれていない。修繕費は別途、必要に応じて支払われる。</li> <li>インセンティブは設けていない。家賃徴収率が以前から高く（90%超）、インセンティブを何に対して付与するかは難しい。</li> </ul>
仕様書（管理の基準）の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>当月発生した苦情やトラブルなど、月次業務報告を行っている。</li> <li>年1回、建築住宅課および宮崎・高岡土木事務所による立ち入り検査を実施している。</li> <li>上記の他、県の監査委員による監査が実施される。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>修繕費及び保守点検費については、県は委託料とは別に、予算の範囲内で指定管理者に支払い、指定管理者は修繕及び保守点検に係る実費を請負者又は受託者に支払うものとし、余剰金については第4四半期に精算するとしている。</li> </ul>

業務の引継ぎ方法	・ 特別な引継ぎ方法は特に行っていない。
現状の施設管理者の実績の評価	・ 入居者サービスの向上、家賃徴収率の向上、経費縮減など、導入前に比べて効果が見受けられる。
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県営住宅入居者の高齢化、単身世帯の増加に加え、入居者同士の繋がりが希薄になってきていることから、事故や孤独死の問題が発生している。このような事故の防止を図るための対策を講じていく必要がある。（「見守り活動」を指定管理者の自主的な活動として今後実施していく予定）</li> <li>・ 指定管理者としては、指定管理期間を長くしてもらいたい。指定管理者として業務を行うにあたり新たなスタッフの確保が必要となる。雇用の確保には繋がるが、指定管理期間内の契約であるため、雇用の不安定化も生み出すのではないかと危惧している。</li> <li>・ 入居者から住宅の様様替え等のさまざまな申請があるが、現状は法律上その決定は県が行うこととされており制約がある。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	・ 受付対応時間の拡大、窓口数の増加など、一定の評価を受けていると考えられる。

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ①地元企業も参入できる応募条件の設定

指定管理者を、県宅地建物取引業協会（以下宅建協会）を本部とし、宅建協会に所属する構成員（不動産会社7社）が、管内の担当する団地の窓口業務や家賃等徴収業務、修繕管理を行っている。指定管理者が地元の不動産業者のため賃貸管理に関するノウハウがあるばかりでなく、グループで対応することにより対応入居者および入居希望者の対応窓口が増え、利便性向上にも繋がっている。なお、本部機能である宅建協会は、入居募集・修繕発注・金融機関への現金払込・システムへの入力・土木事務所との調整を行うほか、入居者の窓口としての対応も行っている。宅建協会および不動産会社7社は完全な対等関係にあり、指定管理料については各社の管理戸数に応じて配分している。

##### ②民間のノウハウを活かした住宅の管理

指定管理者の構成員が地元の不動産会社であるため、多くの民間賃貸住宅の案件を管理している。そのため、入居者から要望があれば民間の賃貸住宅等の紹介を行っており、民間賃貸住宅のストックを有効活用して入居者のニーズに合致した運営を行っている。

④ 新倉敷駅前再開発住宅等

(1)プロフィール	
設置者名	倉敷市
対象施設名	新倉敷駅前再開発住宅等
施設イメージ	  <p style="text-align: center;">施設外観</p>   <p style="text-align: center;">居室の様子</p>  <p style="text-align: center;">新倉敷駅</p>
指定管理者名	両備ホールディングス株式会社
指定管理者分類	株式会社
導入効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 行政施策の実現等への貢献</li> <li>B. 市民認知度・利用者満足度の向上</li> <li>C. 利用者数の増加・施設の活用促進</li> <li>D. 提供サービスの質の向上</li> <li>E. 業務遂行の効率化</li> </ul>
(2)基礎事項	
施設設置年	平成4年
指定期間	平成21年4月1日～平成26年9月30日
H21年度の指定管理料	約1,000万円
利用料金制の採用	無
H21年度の利用者数	36人（居住者数）
公募・非公募	公募



(3) 指定管理者制度導入の効果の内容

<p>制度導入の効果の内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ セキュリティ強化のためのオートロックを導入し安全面が改善された。店舗のシャッターを手動から電動へ変更し、利用者の利便性が向上した。</li> <li>・ 新入居者確保のための広告宣伝が充実したことによって、高い入居率を確保できた（常時 80%以上）。</li> <li>・ インターネット接続環境の整備や清掃状況が改善された。</li> <li>・ 1F 空き店舗が駐輪場として利活用されるようになった。</li> <li>・ 家賃未払い者への督促など回収に努めており、常習滞納者が減少した。</li> </ul>																																																												
<p>自治体の工夫</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国土交通省の通達も加味し、利用料金制を採用せず。家賃収入及び新規入居者確保についてインセンティブを働かせるため、報奨金を支給（家賃については、ペナルティー含む）することとした。</li> <li>・ 物件の資産価値向上等を目的にオートロック設備を導入した（指定管理者の業務範囲に設定）。</li> <li>・ 3月及び4月は入居者の移動が多いため、指定期間の満了日を入居者の移動が少ない9月30日に設定した。</li> </ul>																																																												
<p>指定管理者の工夫</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店舗シャッターの改修を行った。</li> <li>・ 広告宣伝を充実した（新聞広告やホームページでの PR、バスの吊革広告、グループ企業の店舗内広告等）。</li> <li>・ インターネット接続環境の整備（指定管理者の負担）。</li> <li>・ 空き店舗（施設構造上、条件が極めて悪く、入居者の確保が極めて困難な状況であった）を駐輪場として整備。放置自転車対策が飛躍的に向上した。</li> <li>・ 家賃未払い者への督促を強化した。</li> </ul>																																																												
<p>指定管理者導入の経緯と判断基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本住宅は、駅前の土地区画整理事業を円滑に進め、周辺地区を活性化するために設置したものであり、1,2階には商業施設が入るなど、24時間対応が求められる施設となっている。</li> <li>・ 当初は市直営で管理を行っていたが、住宅をはじめテナントの運営など民間のノウハウを活かした運営が期待されることから、指定管理者制度を導入した。</li> </ul>																																																												
<p>公募・選定の方法と判断基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公募方式とし、2団体からの応募があった。</li> <li>・ 審査基準と配点としては、「再開発住宅等の適正な管理運営のための基本的な考え方」（10点）、「経営組織の安定性」（7点）、「再開発住宅等の管理・運営に関する事業計画」（50点）、「その他」（3点）、「指定管理料」（30点）の計100点とした。</li> </ul>																																																												
<p>既存管理者・既存従業者の扱い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前は市の直営施設であったため、前担当者は異動した。</li> <li>・ 常駐の管理人はいなかったが、指定管理者が新たに管理人を設置した（結果として、清掃回数も増え共用部分が以前よりも格段に清潔になった）。</li> </ul>																																																												
<p>指定管理者の提案に期待した事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店舗の空き家率が高かったため、稼働率の向上が課題であった。さらに、住宅・店舗の家賃の収納率についても従来以上に向上することを期待した。</li> </ul>																																																												
<p>指定管理料、インセンティブの考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共住宅という位置づけから、利用料金制は導入していない。その代替案として、住宅・店舗の賃料の収納率に応じた指定管理料の加算、減額を行う仕組みを導入している。（下表参照）</li> </ul> <table border="1" data-bbox="592 1547 1286 1946"> <thead> <tr> <th>住宅及び店舗の収納率</th> <th>減額率</th> <th>加算給付</th> <th>備 考</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>80%未満</td> <td>50%</td> <td>なし</td> <td>指定管理料の減額 指定管理の取消し※</td> </tr> <tr> <td>80%以上85%未満</td> <td>20%</td> <td>※</td> <td>指定管理料の減額</td> </tr> <tr> <td>85%以上90%未満</td> <td>10%</td> <td>※</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>90%以上91%未満</td> <td>5%</td> <td>※</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>91%以上92%未満</td> <td>3%</td> <td>※</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>92%以上93%未満</td> <td>1%</td> <td>※</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>93%以上94%未満</td> <td>0.5%</td> <td>※</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>94%以上95%未満</td> <td>減額なし</td> <td>報奨金なし</td> <td>正統の指定管理料</td> </tr> <tr> <td>95%以上96%未満</td> <td>※</td> <td>増額分の20%</td> <td>報奨金の支給</td> </tr> <tr> <td>96%以上97%未満</td> <td>※</td> <td>増額分の25%</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>97%以上98%未満</td> <td>※</td> <td>増額分の30%</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>98%以上99%未満</td> <td>※</td> <td>増額分の35%</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>99%以上100%未満</td> <td>※</td> <td>増額分の40%</td> <td>※</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>※</td> <td>増額分の50%</td> <td>※</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 収納率が80%未満の場合、市は指定管理の取消し等を行うことができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 家賃収納率に応じた指定管理料の増減（募集要項より引用）</li> <li>・ 住宅・店舗の新規入居者が3ヶ月以上継続して営業している場合、あるいは店</li> </ul>	住宅及び店舗の収納率	減額率	加算給付	備 考	80%未満	50%	なし	指定管理料の減額 指定管理の取消し※	80%以上85%未満	20%	※	指定管理料の減額	85%以上90%未満	10%	※	※	90%以上91%未満	5%	※	※	91%以上92%未満	3%	※	※	92%以上93%未満	1%	※	※	93%以上94%未満	0.5%	※	※	94%以上95%未満	減額なし	報奨金なし	正統の指定管理料	95%以上96%未満	※	増額分の20%	報奨金の支給	96%以上97%未満	※	増額分の25%	※	97%以上98%未満	※	増額分の30%	※	98%以上99%未満	※	増額分の35%	※	99%以上100%未満	※	増額分の40%	※	100%	※	増額分の50%	※
住宅及び店舗の収納率	減額率	加算給付	備 考																																																										
80%未満	50%	なし	指定管理料の減額 指定管理の取消し※																																																										
80%以上85%未満	20%	※	指定管理料の減額																																																										
85%以上90%未満	10%	※	※																																																										
90%以上91%未満	5%	※	※																																																										
91%以上92%未満	3%	※	※																																																										
92%以上93%未満	1%	※	※																																																										
93%以上94%未満	0.5%	※	※																																																										
94%以上95%未満	減額なし	報奨金なし	正統の指定管理料																																																										
95%以上96%未満	※	増額分の20%	報奨金の支給																																																										
96%以上97%未満	※	増額分の25%	※																																																										
97%以上98%未満	※	増額分の30%	※																																																										
98%以上99%未満	※	増額分の35%	※																																																										
99%以上100%未満	※	増額分の40%	※																																																										
100%	※	増額分の50%	※																																																										

	<p>舗が長期にわたり営業を行った場合の報奨金を設け、家賃収納率の向上や入居者の定着を促した。</p>
<p>仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入居者の声に指定管理者が耳を傾けて、具体的に取り組んでいる(治安への不安に対し、オートロックを設置する等)。</li> <li>指定管理者は毎月、年度末に事業報告書を提出し、市は事業評価を行い、業務が基準を満たしていない場合には、是正勧告を行うとしている。</li> </ul>
<p>指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1件70万円以下の修繕は指定管理者が負担し、それ以上の修繕は市が負担することとした。</li> <li>市、指定管理者、入居者の3者の負担区分を募集要項時に示し、日常的に消耗が激しい部位などは入居者負担とするなど、負担のあり方を明確化した。</li> <li>提案額の4ヶ月分に相当する額以上の契約保証金を設定し、指定期間中での撤退リスクを設定した。</li> </ul>
<p>業務の引継ぎ方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定期間の前から引継ぎを行うこととしており、次期指定管理者の公募等に対しても協力することとしている。</li> </ul>
<p>現状の施設管理者の実績の評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃料徴収では、払い込みを忘れる人には口座振替のご案内や事務所から電話等によりきめ細かい督促を行い、店舗の賃貸業務については、地元の不動産会社とのネットワークを使って情報を流通させるなど、直営の頃と比較して民間の柔軟性を発揮しており、大いに評価している。</li> </ul>
<p>現状における問題点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者としては5年程度の指定期間では新たな投資がしにくい側面もあり、指定期間と合わせてその点は課題となっている。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入居者へのアンケート結果でも、指定管理者に対する評価は高い。</li> <li>従前に比べて、オートロック設備が導入されたことなどは特に評価が高い。</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ① 指定管理者の裁量を増やし施設を柔軟に活用できる条件の設定

指定管理者の取組みについては、利用者へのサービス向上や業務の効率化につながることを前提に、基本的に制約を設けず柔軟に対応できる環境を整え、公募時においても提案を求めた。その結果、指定管理者の負担で店舗の自動シャッターの設置、インターネット設備の導入が行われ、利用者から高い評価を得ている。

また、店舗が埋まりにくいという状況を踏まえ、1店舗分については、入居者向けの駐輪場に変えることも認め、有効活用されている。

##### ② 期待する項目に沿ったインセンティブを設けることで適切な管理の誘導

施設の設置目的や安定的な運営などのためには入居者の継続入居が重要であり、単に入居率や家賃徴収額の向上に対するインセンティブだけではなく、継続入居に対する報奨金を設けることで、望ましい管理運営の方向に誘導している。

##### ③ 履行保証を設定することによる指定管理者の撤退の防止

指定管理者の撤退を防止するため、履行保証金を定めており、指定管理料の4か月分相当額を支払うことを義務付けている。なお、銀行保証又は履行保証保険等に加入することで減免することとしている。

##### ④ 指定管理料の下限額の設定

「安かろう悪かろう」を防ぎ、安定的な労働環境を確保にも繋がりうること等を踏まえ、指定管理料の上限額を具体的に示すとともに、審査基準において指定管理料の削減額に応じた加点基準を示すことで、応募者に実質的な下限額(それ以上価格を下げても加点されない水準)が把握できるようにした。

##### ⑤ 指定期間の満了日を閑散期に設定

3月及び4月は入居者の移動が多いことから、円滑に業務を遂行すべく指定期間の満了日を入居者の移動が少ない9月30日に設定した(実際の公募は1~4月に実施)。

#### 4) 文教施設

##### ① 佐倉市ヤングプラザ

(1)プロフィール		
設置者名	佐倉市	
対象施設名	佐倉市ヤングプラザ	
施設イメージ	 <p>建物外観</p>	 <p>ヤングプラ通信（広報誌）の発行</p>
	 <p>施設内部（1F）</p>	 <p>施設内部（2F）</p>
	 <p>施設内部（2F 多目的室）</p>	 <p>施設内部（2F プレイルーム）</p>
	指定管理者名	ワーカーズコープ
	指定管理者分類	共同事業体（代表団体：NPO 法人ワーカーズコープ、構成団体：企業組合労協センター事業団）
導入効果	A. 設置目的の実現や関連する行政施策の実現 B. 市民認知度、利用者満足度の向上 C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上 E. 業務遂行の効率化 G. その他事項	
(2)基礎事項		
施設設置年	平成 10 年	
指定期間	平成 19 年度～平成 21 年度	
H21年度の指定管理料	1,830 万円	
利用料金制の採用	無	
H21年度の利用者数	31,560 人	
公募・非公募	公募 （H22 年度～H27 年度の指定管理者についても公募を実施済み。応募団体はワーカーズコープのみであり、引き続き管理予定。佐倉市では、他施設についても、基本的に 2 期目からは 5 年間の指定管理期間を採用している。）	

(3) 指定管理者制度導入の効果の内容	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヤングプラザの取組みに対し、各方面から視察や取材があるなど、施設の知名度が向上した。</li> <li>・ 開所日数が 345 日（H18 年度実績）から 359 日（H21 年度実績）へと増加した。</li> <li>・ 地元の秋祭りの期間中、閉所時間が 19 時から 22 時へ延長された。</li> <li>・ 利用者数が、導入前の 23,132 人（H18 年度実績）から 31,560 人（H21 年度実績）へと、3 割以上増加した。</li> <li>・ 本施設に対する青少年の認知度が向上し、リピーターの増加が見られた。</li> <li>・ 青少年の利用者が中心ではあるが、大人の利用者も増加し、利用者の 2 割を占めた。</li> <li>・ 継続的かつ安定的に専門スタッフを配置することで、音楽活動等、市役所職員だけではサポートできない部分まで対応できるようになった。また、直営時とは異なり、常勤スタッフも教員免許や保育士等の資格保持者であり、子供が話をしやすい場を継続的につくる等、ソフト面でより安定的な運営ができるようになった。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の公募にあたり、施設管理業務の中に機関紙（ヤングプラ通信）の月 1 回の作成及び 500 部以上の配布業務を盛り込んだ。</li> <li>・ 審査基準においては施設の特性を踏まえ、「青少年の仲間づくりに関する事業について、魅力的で効果的な提案がなされているか」など、青少年健全育成の理解の項目に対して配点を高く設定した。</li> <li>・ 定期的な連絡会議（月 1 回）をはじめ、指定管理者の密な連絡、調整を行った。</li> <li>・ 金庫室を改修し、バンド練習が可能な多目的室を設けた（指定管理者制度導入以前より）。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高校生とスタッフの協働企画によるライブイベントを定期的で開催することで、日頃の活動発表の場に留まらず、同世代交流の機会を生み出すことに繋がった。また、高校生のライブ活動を地域に向けて発信する場として充実させることにより、地域での世代間交流が生まれた。</li> <li>・ 公的な青少年の居場所として、青少年が利用しやすい雰囲気になるよう、館内装飾や窓口対応、利用者との関わり方などに気を配った。</li> <li>・ 厚生労働省委託事業として実施された、若年労働者に向けた相談窓口の開設を、各方面と連携し実施した。</li> <li>・ 今後は伝承遊び（コマ作り）のイベントなどを積極的に行っていきたいと考える。シニアの方々に教えてもらうことで、子供たちとのコミュニケーションが図れる場となればと考えている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当施設の敷地には、以前太陽神戸銀行の支店があったが、撤退したため、H10 年に佐倉市が青少年のための施設を独自条例のもと設置した（直営）。</li> <li>・ その後、地方自治法改正もあり、施設の効率的な運営が求められていたことから、H17 に市の方針として指定管理者制度導入が決定。当施設は運営希望する民間事業者も多く見込まれたため、H19 年度に制度導入に踏み切った。</li> </ul>
公募・選定の方法と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 申請団体の所在地を限定するなどせず、広く公募を行った。（但し、監査委員からは、非常勤を含む担当職員等の採用にあたっては、地元市民の雇用機会の創出に配慮するよう求められている。）</li> <li>・ 青少年の健全にどのように寄与するか、といった点を重視した。配点基準は、「公共性」10 点、「効用発揮」20 点、「経費縮減」10 点、「物的能力」15 点、「人的能力」15 点、「個別事項（青少年健全育成の理解）」30 点である。</li> <li>・ 当初公募の際には、4 団体からの応募があった。上記を鑑み評価を行ったが、ワーカーズコープは、若者自立塾事業などのノウハウも使いながら、地域に出て様々な事業をしようという積極的な提案がされており、選定に至った。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし（従前と同じ指定管理者のため）</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の、青少年の個性を尊重するという理念がヤングプラザと一致しており、これまでの経験を活かした安定的な運営、事業展開を期待した。</li> <li>・ 現状のままでは利用者が減少するとの懸念もあり、審査の際には、施設管理そのものに加え、ソフト（利用者増加に資するイベントの内容、回数等）面を重視した。</li> </ul>

指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直営時代をもとに、指定管理料の設定を行った。2期目（H22～）は専門スタッフの配置なども鑑み、若干増額予定である。</li> <li>・ 指定管理料の金額は、指定期間開始前に確定することとし、指定管理者の管理責任において不足が生じた場合の補てんは行わない。</li> <li>・ 指定管理者の経営努力により剰余金が発生した場合も清算は行わず、指定管理者へのインセンティブとしている。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 月1回の連絡会議や、年1回のモニタリングを行っている。</li> <li>・ 場所的に市役所と近いことから、週に2～3回程度と頻繁に情報交換をし、さらに、市役所担当者が頻繁に施設の見回り（施設内の様子、トイレ等周辺設備の管理状況等）等を実施している。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独自事業を行うにあたって生じるリスクについては、基本的に指定管理者が負担するものとしている。基本的なリスク分担については、公募時に公表するリスク分担表に基づいて協定書締結前に協議し決定したものに对应している。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし（従前と同じ指定管理者のため）</li> </ul>
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者満足度調査は直営時代に行っていなかったのが一概に比較はできないが、利用者の満足度は概ね良好であった。</li> <li>・ 指定管理者とは現在、比較的空いている時間帯である午前中の活用方法などについて検討している。</li> </ul>
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当施設に来てくれる子供たちは良いが、来られない子供たちや困難を抱えている子供たちにはどのように対応していくかが課題となっている。当施設の活用可能性を模索しながら検討していく必要がある。</li> <li>・ 学校との関係が希薄であり、最近では個人情報保護法の影響もあり、学校からはほとんど情報を得られない。連携を強化していくことが期待される。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者も順調に増加しており、一定の評価が得られていると考えられる。</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ① 専門スタッフの配置による利用環境の向上

直営時とは異なり、継続的かつ安定的に専門スタッフを配置することで、市役所職員だけではサポートできない部分まで対応できるようになった。また、常勤スタッフを保育士等の資格保持者とするすることで、子供が話をしやすい場を継続的につくる等、利用者との関係性を重視して安定的に運営することが可能となり、継続的な利用者等も一定程度増加している。

##### ② 時間帯別の利用者属性の特徴を活かした運営

本施設は、小中高生を主な対象とした自由な空間であり、スタジオや卓球などの設備も備えている。児童館とは違い、朝や昼間の時間帯には大人の利用促進を図る等、施設の特徴を最大限活用できる運営を行っている。結果として、現在の利用者の割合は大人2割、小学生3.5割、中学生1割、高校生3.5割であり、利用者増のみならず、副次的な効果として、高校生と小学生、大人と子供など、施設内で世代を超えたコミュニケーションが積極的に行われるようになっている。

##### ③ 自治体と指定管理者が頻繁に情報交換できる環境の整備

本施設と市役所が至近であるため、行き来が容易であり、頻繁な情報交換が行われており、気軽に相談できる環境が整っている。利用者からの意見・苦情や、問題が発生した場合にも迅速に対応することができ、さらに、市役所としても頻繁に施設を訪れることで、気にかかる部分等をすぐに指摘でき、指定管理者も迅速に改善に努めることが可能である。

##### ④ 施設の設置目的の実現に重きを置いた配点

経費面よりも、「青少年健全育成の理解」という項目の配点を高く設定し、「青少年の仲間づくりに関する事業について、魅力的で効果的な提案がなされているか」といった点を重視した評価を行っている。その結果、類似施設の管理・運営経験があり、ソフト面等で実績のある業者が選定され、その後も自治体が目標とする当施設の特徴を生かした運営が継続的・安定的に実施されることで、一定の成果が得られている。

② 天神山文化プラザ

(1)プロフィール	
設置者名	岡山県
対象施設名	岡山県天神山文化プラザ
施設イメージ	<div style="text-align: center;">  <p>施設外観（施設 HP より）</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>地下1階施設（施設 HP より）</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>1階施設（施設 HP より）</p> </div> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">※上記いずれも施設 HP より掲載</p>
指定管理者名	社団法人岡山県文化連盟
指定管理者分類	特例民法法人
導入効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 行政施策の実現等への貢献</li> <li>C. 利用者数の増加・施設の活用促進</li> <li>D. 提供サービスの質の向上</li> <li>E. 業務遂行の効率化</li> </ul>
(2)基礎事項	
施設設置年	平成 17 年
指定期間	平成 20 年度～平成 23 年度
H21年度の指定管理料	約 6,400 万円
利用料金制の採用	有
H21年度の利用者数	235,884 人
公募・非公募	公募

<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県民の芸術・文化の拠点施設としての充実を図るため、従来から実施していた自主企画事業の継続と新たな企画事業の拡充、文化情報発信機能の強化を仕様書等で重点的に求めた。</li> <li>・ 各種サービス向上策を講じた結果、利用者数の増加と利用者満足度も高水準（満足：約 90%）を維持している。</li> <li>・ 利用者数は、県直営時代の 193,878 人（H18 年度実績）から 235,884 人（H21 年度実績）へ約 20%増加した。</li> <li>・ 本県での第 25 回国民文化祭の開催（H22 年度）に向け、芸術・文化の拠点施設として、県民文化の振興に努めた。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソフト事業の実施内容について、仕様書等で詳細に指定した。</li> <li>・ 仕様書等で国民文化祭及び県民文化祭との連携調整を求めた。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用手続き上のサービスが向上した（利用料金の支払方法に銀行振込を追加。練習室の 1 週間分の空き状況を掲示し、当日申込・利用への対応を改善した）。</li> <li>・ 休館日（月曜日）の貸出対応を拡大した（月曜日の練習室・会議室の貸出対応と休日の月曜日のホール貸出を拡大）。</li> <li>・ 利用者の利便性が向上した（文化情報センターの机・椅子の増設、近隣文化施設の前売り券販売の対応、イベントに合わせ、ピロティでカフェを開催した）。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当該施設は元々図書館があったが、近隣に新たに移転したため、跡地となった施設を文化プラザとして改修し、平成 17 年 9 月にリニューアルオープンした。</li> <li>・ 県民の文化の拠点とすることを想定しており、3 年間直営で運営した後、早く拠点として活用されるようにするため早期に導入した。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4 団体が応募し、国民文化祭を開催するために設立した岡山県文化連盟が、審査の結果、選定された。</li> <li>・ 岡山県文化連盟は、県レベルの文化団体や市町村文化協会等の 100 程度の団体でつくった社団法人である。</li> <li>・ 審査では、文化団体の協力が得られ、また組織には支援スタッフ（美術スタッフ）がいて、最も安い価格を提示した文化連盟が評価された。</li> </ul>
既存管理者・既存従業員の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 元々直営だった頃のスタッフ（県職員）は、他の部署に異動となっている。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文化を身近に感じられる企画事業の実施や利用者の視点に立った運営をしてもらうことを期待した。</li> <li>・ 特に、県内の書道家、美術家はここを活動の場として育ってきた側面があり、彼らはこの施設への想いがあるため協力をしてくれているので、そうした環境を維持していただくことを期待した。</li> <li>・ 審査基準としては、「県民文化の振興に資する事業計画」（計 25 点）、「文化プラザの機能を最大限発揮させるとともに経費縮減への取組み」（計 30 点）、「安定して事業計画を遂行できる体制と文化団体との連携」（計 30 点）、「その他の効果」（計 5 点）という視点で審査を行った。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用料金制を導入することで指定管理者へのインセンティブとし、収入の増加や経費の削減等によって得られた剰余金は返納を求めないこととした。</li> <li>・ 指定管理者の収入は、利用料金収入だけではなく指定管理料もあり、募集要項ではその上限額を示した。</li> </ul>
仕様書（管理の基準）の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕様書では、管理運営に関する基本的考え方を示すとともに、指定管理者に留意してもらいたい事項を明記した（例：文化活動の鑑賞及び発表の機会の提供として、岡山ゆかりの美術作家を紹介、アマチュア劇団等の公演、等）。</li> <li>・ モニタリングについては、利用者アンケートを実施することを義務付けた。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 100 万円未満の小規模修繕費は指定管理者の負担とするが、年度の清算時、支給された修繕費の残額（200 万の範囲）は返納することとしている。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕様書において業務引継ぎ期間は一ヶ月以上と指定し、次期指定管理者が変わった場合についても十分な引継ぎが行われるように配慮している。</li> </ul>
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県としては、これまで培われてきた利用団体との柔軟な協力体制や本施設にゆかりの深いアーティストとの協力関係が維持されながら、芸術・文化の拠点となることを望んでおり、適切にそれが実現していると評価している。</li> </ul>

<b>現状における問題点と課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現行の枠組みの中では、正規の従業員の昇給ができないのが大きな課題となっている。</li> </ul>
<b>市民等利用者からの評価、関係者からの評価</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者満足度では 90%が満足と回答しており、高い評価を得ている H21 年度は総利用者数もリニューアルオープン後、最高となり利用率も高水準を維持した。</li> <li>・ 文化連盟の特徴を活かして、様々な活動団体の意見を取り入れ、柔軟に対応している。</li> </ul>
<b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b>	
<b>①設置目的の実現が期待される条件の整備</b>	
<p>公募でありながらも文化振興の拠点施設の役割を実現できるよう文化事業等の詳細な仕様を募集条件に設定することで、応募者から良い提案を引き出している。県内の文化団体が加盟する文化連盟に対する指定管理者への期待は高く、結果として同連盟が選定された。</p>	
<b>②選定の審査基準と視点の明確な公表</b>	
<p>「県民文化の振興に資する事業計画」に対する配点を高くすることで、適切な管理を行える事業者を選定できるよう配慮した。特に、企画事業の実施については、展示室、ホール、練習室でそれぞれどのような事業を行い、利用促進をしていくのか等の審査基準を示し、県が期待する運営の方向性を明確にしている。</p>	
<b>③過去の実績に関する参考資料の積極的な公表</b>	
<p>広く応募がなされるよう、施設概要はもちろん、過去の利用状況、企画事業の実施状況、管理運営経費の状況、収蔵品リストなどを参考資料として積極的に公開している。また業務仕様書についても、過去の管理水準がわかるよう詳細に仕様明細を示すことでの確な見積ができるよう配慮している。</p>	



③ 鎌倉芸術館

(1)プロフィール	
設置者名	鎌倉市
対象施設名	鎌倉芸術館
施設イメージ	 <p style="text-align: right;">施設外観</p>
	 <p style="text-align: center;">大ホール</p>
	 <p style="text-align: center;">小ホール</p>
	 <p style="text-align: center;">練習室</p>
	 <p style="text-align: center;">会議室</p> <p style="text-align: right;">(施設 HP より)</p>
指定管理者名	サントリーパブリシティサービスグループ (SPSG) (サントリーパブリシティサービス株式会社、株式会社共立、 株式会社東急エージェンシー)
指定管理者分類	共同事業体
導入効果	B. 市民認知度・利用者満足度の向上 C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上
(2)基礎事項	
施設設置年	平成 5 年
指定期間	平成 18 年度～平成 22 年度 (平成 23～27 年度も SPSG が選定)
H21年度の指定管理料	2 億 740 万円
利用料金制の採用	有
H21年度の利用者数	641, 576 人
公募・非公募	公募

<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開館日数 351 日、施設利用可能日数 333 日と指定管理制度を導入して以来、安定した開館体制を確保している。</li> <li>・ 経費の削減を図りながらも、施設の利用率、回転率や自主公演の集客率、収益率についても、確実に業績を伸ばしている。公演についてのアンケート結果も良好で、指定管理者導入の効果は確実に現れている。</li> <li>・ これは、指定管理者が持つ独自の経営資源が、鎌倉芸術館の運営に活用されてきている表れである。このように、金額には換算できないメリットについても視野に入れながら、指定管理者制度について評価していく方針が定着しつつある。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の公募にあたり休館日は 12/28 から 1/4 までとした（但し、市長が承認をする場合は臨時休館・臨時開館が出来る）。</li> <li>・ 指定管理者とは、全体での定例打合せを月に 1 回、各部門との打合せを行い、自治体担当者と指定管理者担当者が情報共有して、密なコミュニケーションを図った。市職員が館内に常駐していることも寄与している。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 質と企画性の高い自主事業を行うと共に、市内の学校や福祉施設等へのアウトリーチ活動や、市民がプロアーティストと共に舞台に立つ参加型公演やワークショップを積極的に行った。</li> <li>・ 可能な限り開館日を増やし、従前にはなかったきめの細かいサービスを提供している。</li> <li>・ 企業内での的確な人員配置によって、組織体制を安定させることを可能としている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 規定のイベント運営業務を市職員だけで行うのは困難であるため、開館以来、イベント運営や施設の維持管理等はノウハウをもつ団体に委託していた。</li> <li>・ 市内でも大規模な公共施設として位置づけられていたため、指定管理者制度ができた H18 から公募選定を行うこととなった。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 段階選定（書類審査、プレゼン）を行った。</li> <li>・ 実績は特に配慮せずに選定を行った。（他社の参入障壁に配慮）</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし（従前と同じ指定管理者のため）</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ いかに興味深く魅力的な自主事業を行えるかを重視した。</li> <li>・ 業務基準書で年間上限 26 回の自主事業を実施するよう求めており、そのうち約 20 回は予めジャンルや公演団体を指定している。</li> <li>・ 残り数回のオリジナルイベントをいかに行うかを提案書に具体的に記載するよう求めた。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の努力により得られた剰余金については返還不要とした。</li> <li>・ ただし、利用料金相当額が減少した場合は原則として指定管理料による補填は行わない。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休館日は年末年始の 8 日間と、休館をしなければならない保守点検を行う日などに限定し、開館日数を極力多くしている。</li> <li>・ 外部モニタリング評価は現在行っていないが、行政としては導入していきたいと考えている。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インフレ、デフレなどのリスクは基本的に指定管理者が負うが、急激な変化の際は協議を行う。</li> <li>・ 施設修繕や市の事情による休館以外の理由での来館者の減少についてのリスクは指定管理者が負う。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 円滑な引継ぎを実施するとともに、必要なデータ等を遅滞なく提供する義務があり、その当該費用は全て指定管理者の負担となっている。</li> </ul>
現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設利用率の目標値も常に達成しており、利用者満足度も高く、費用削減も図られている。</li> </ul>

<p>現状における 問題点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>概ね集客率は高く、円滑に実施されている。一部そうでない公演もあるが、決して悪い状況ではない。</li> <li>集客力と利益率のバランスをいかにとっていくかが課題であるが、それに対するSPSグループのノウハウには信頼を持っている。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの 評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者アンケートでは8~9割の方が好意的な評価をしている。</li> <li>東京まで行かずとも、非常に質のよい公演が近くで見られるということで極めて評判が良い。</li> </ul>
<p><b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b></p>	
<p><b>①業務範囲の適切な設定と指定管理者の選定</b></p>	
<p>鎌倉芸術館という施設の位置づけや役割、指定管理者へ期待した事項を具体的に示すことで、それに十分に応えられる民間事業者が選定された。また、施設の改修などは市側で行い、イベント開催や保守管理等の維持管理の業務は指定管理者が担うという役割分担も明確にした。結果的に、開催されているイベントは魅力的なものが多く、そのオペレーションも円滑かつ効率的に進められたことから、利用者数、満足度の向上が得られ、的確なコスト削減が安定的に行われた。</p>	
<p><b>②高い集客力の安定による文化・芸術振興への寄与</b></p>	
<p>鎌倉芸術館で行う公演はクラシックや伝統芸能など地域の特色があるものも多く、集客力の高いポップス等は少ない。しかし、指定管理者の広報、販売のノウハウと継続的な努力によって、高い集客力を維持し、安定したイベント運営を行っている。また、それら事業を成功させ、施設の設置目的である文化・芸術の市民への浸透についても大いに貢献している。</p>	

④ 古代出雲歴史博物館

(1)プロフィール		
設置者名	島根県	
対象施設名	島根県立古代出雲歴史博物館	
施設イメージ	 <p>施設外観</p>	 <p>エントランスロビー</p>
	 <p>敷地内園地の様子</p>	 <p>古代食レストラン</p>
	 <p>施設内</p>	 <p>展示室</p>
		
	<p>指定管理者名</p>	ミュージアムいちばた (一畑電気鉄道株式会社、株式会社丹青社、近畿日本ツーリスト株式会社の共同事業体)
	<p>指定管理者分類</p>	共同事業体
<p>導入効果</p>	B. 市民認知度・利用者満足度の向上 C. 利用者数の増加・施設の活用促進 D. 提供サービスの質の向上	
(2)基礎事項		
施設設置年	平成 18 年	
指定期間	平成 18 年 4 月 1 日～平成 23 年 3 月 31 日	
H21年度の指定管理料	約 2 億 6,500 万円	
利用料金制の採用	無	
H21年度の利用者数	217,606 人	
公募・非公募	公募	

<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観客動員数が当初目標の20万人という値を大きく上回った。(新規施設なので、従前との比較は不可能)</li> <li>・ 他のお店にはない古代米や蘇(古代の乳製品)などを販売している。アイデアは、指定管理者の職員からも出している。</li> <li>・ 毎週のように週末イベントを実施するなど、小回りの利いた運営をしている。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学芸業務は県職員が行い、維持管理・運営業務を指定管理者に委託する方式(島根方式)を採用した。</li> <li>・ 債務負担行為について議会に説明し、了解を得た。5年経つと施設にも痛みが出てくるので、その分は指定管理料が高くなる旨説明した。</li> <li>・ 1期目は指定管理料が1年遅れで入金されていたが、今年度から当該年度中に入金するよう改善した。3月末で決定する支払額を事前に見込額で計上しておき、2月の補正予算案(3月中旬に決定)に入れてもらうことで、10ヶ月以上早く入金できるようになった。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 館内のアテンダントは指定管理会社が行うマナー・サービス研修を年1回程度受講しており、利用者からの評判が非常に良好となっている。また、それらの経験・スキルを基に、地元ホテルや中学生に対してもマナー、サービス研修を行い、地域貢献を行っている。</li> <li>・ 一畑交通が運行する路線バス等で積極的な広報を行い、観光客の誘致に努めている。</li> <li>・ 2週間に1回、お客様アンケートとアテンダントの意見を確認する定例会を設けている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県条例により公の施設の管理は指定管理者に実施させることが規定されている。</li> </ul>
公募・選定の方法と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審査にあたって、コストや施設管理にかかる部分よりも展示や広報の部分に重きを置いた配点とした。</li> <li>・ 代表団体は、島根県内に主たる事務所を置く(又は置く予定)の団体で、グループにおける責任割合が最大であることを条件とした。</li> </ul>
既存管理者・既存従業者の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし(新規施設のため)</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者に期待するのは行政側が苦手とした集客・広報である。たくさんの人に展示を見てもらっているという実績がないと、今後の研究活動と成果の展示が維持できなくなるという懸念がある。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間の利用料金収入が6,100万円を超えた分の20%を指定管理者へ返納するというインセンティブ方式を採用している。(基準額を下回った場合は指定管理者が補填する)</li> <li>・ 指定管理料は安ければ良いというものではなく、安くしてサービスが悪くなった施設もあるので、コスト削減に大きなウェイトを置くことは必ずしも適切ではないと考えている。</li> <li>・ インセンティブ方式によって、良い緊張感を維持しながら管理運営を行っている。</li> <li>・ 指定管理料は原則増額することができないが、出雲大社の式年遷宮などの行事の際は業務量が通常より増えることが想定される。そのような状況に対しインセンティブ方式は有効である。</li> </ul>
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリングとして毎月・毎年度の報告を実施している。</li> <li>・ 昨年からは指定管理者側の申し出で、運営にかかる反省点について県のスタッフに意見を聞く機会が作られた。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設設備の維持管理1件10万円未満の修繕は指定管理者が担い、それを超える場合は県と協議の上、対応する。</li> <li>・ 光熱水費等、管理開始当初はどうしても分からない部分が多いが、5年経った現在、お互いに予算感覚を把握できてきたところであり、予算計画などは互いに明確な見通しの下作成ができています。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当なし(新規施設のため)</li> </ul>

現状の施設管理者の実績の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>構成企業系列の百貨店社員が接客研修を実施した。その効果もあって、利用者アンケートでも接客に関する評価が高い。</li> </ul>
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者がイベントの企画をするものの、当然学芸員の意見も必要となる。そうした中で、指定管理者と学芸員のどちらが音頭をとって準備を進めていくかが問題となる。</li> <li>長期的にみてどのような施設にしていくのかの方針を考え、博物館としての水準を引き上げていきたい。ただし、レベルアップに伴って地域から離れてはいけないと考えている。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も評価されるのはアテンダントの接客である。役所的ではないおもてなしは、評判がいい。アテンダントは労働者派遣法令の改正（H16.3 施行）によって3年間の雇用契約が可能となった。少しでも安定的に勤務していただきたい。</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ① 指定管理者の意欲を高めるインセンティブの設定

他県の歴史系博物館を参考に4パターンの集客予測を実施した。結果は、5年目には年間の収入6,100万円、利用者数15万人に落ち着くというものであった。この予測を基に、6,100万円を超えた分の20%を指定管理料に上乗せし、6,100万円に足りない分の20%を指定管理料から差し引くことにしている。

##### ② 指定管理者構成企業の接客ノウハウを活かした従業員教育

開館当初、博物館で利用者の案内を務めるアテンダントに対し、指定管理者構成企業の系列百貨店による接客の講習を実施した。その後も航空会社の講習を受講させるなど、指定管理者による接客教育が積極的に行われており、利用者からの評価が非常に高い。さらにそうした経験から、中学生に対するあいさつ講習を実施するなど、地域貢献を行っている。

##### ③ 指定管理料支払い時期の改善

従来は決算時期の影響で指定管理料（インセンティブ分）が該当年度の終わりから10ヶ月程度遅れて支払わざるを得なかったが、指定管理者からの要望を踏まえて、3月末で決定する支払額を事前に見込額で計上しておき、2月の補正予算案（3月中旬に決定）に入れてもらうことで、年度内に支払うことが可能となった。

⑤ 伊勢図書館

(1)プロフィール		
設置者名	伊勢市	
対象施設名	伊勢市立伊勢図書館・伊勢市立小俣図書館	
施設イメージ	 <p>施設外観【左：伊勢図書館、右：小俣図書館】（施設 HP より）</p>	
	 <p>伊勢図書館【左：フロント、右：一般閲覧室（施設 HP より）】</p>	
	 <p>小俣図書館【左：一般閲覧室 右：ホール】（施設 HP より）</p>	
	 <p>広告費の雑誌購入費への充当 （市による取組）</p>	 <p>伊勢神宮を思わせる設計（小俣図書館）</p>
	指定管理者名	株式会社 図書館流通センター
	指定管理者分類	株式会社
導入効果	A. 行政施策の実現等への貢献 B. 市民認知度・利用者満足度の向上 D. 提供サービスの質の向上	
(2)基礎事項		
施設設置年	伊勢市立伊勢図書館：平成4年 伊勢市立小俣図書館：平成10年	
指定期間	平成18年～平成20年（平成21～25年も同事業者に選定）	
H21年度の指定管理料	1億2,060万円（両図書館の合計）	
利用料金制の採用	有（小俣図書館にある会議室やホール等の一部施設で利用料を徴収している）	
H21年度の利用者数	491,043人（両館合計）	
公募・非公募	公募	

<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
<b>制度導入の効果の内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直営時は、祝日開館や利用時間の延長は困難であったが、指定管理者に委託することで、祝日開館および利用時間延長などのサービス面の向上が実現した。</li> <li>・ 行政事務や契約事務に労力をさかれがちであった職員が、専門的な図書館業務に専念することができるようになり、これに伴って図書館行事を充実させ、利用者満足度の向上と市民の読書活動が推進した。</li> <li>・ 伊勢市子ども読書活動推進計画に基づき、子どもの読書活動推進のための各種の事業に協力をしている。</li> <li>・ 制度導入後、インターネットによる貸出予約が可能となった。昨年度の利用者アンケートでは、質問全 20 項目において、制度導入を歓迎する回答の比率が増加した。</li> </ul>
<b>自治体の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村合併により、伊勢市は伊勢図書館と小俣図書館の 2 つの図書館を所持することとなった。指定管理者制度導入以前は、それぞれ独自に運営を行っていたため、別々の業者に委託して競わせてはという意見もあった。最終的には、両施設が提供するサービスの平準化のために一括での指定管理とし、それによって従業員の配置や書籍の共有といったスケールメリットが得られた。また、直営時と同程度のコストで利用時間などのサービス水準の向上が実現した。</li> </ul>
<b>指定管理者の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国の図書館での指定管理者受託実績をもとに、独自の職員研修制度を持ち、他の自治体の図書館スタッフと集合研修を行うことで業務上の問題点や改善策などの情報を交換している。</li> <li>・ 社内の育成プログラムを受講し、所定の試験に合格した職員にライセンス手当てを支給することで職員のモチベーションを向上させている。</li> <li>・ 魅力ある図書館資料の収集及び管理、図書館サービスの充実、環境整備、子ども読書活動の推進及び各種図書館行事の実施、広報活動、ボランティア団体との連携、職員研修などの取組みを積極的に行っている。</li> </ul>
<b>指定管理者導入の経緯と判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伊勢市においては、図書館への指定管理者の導入は当面見送る方針であったが、H16 年に発表された『元気な伊勢の行政改革プラン』の中で、全ての公の施設について「市職員が直接しなければならない業務かどうか」の観点から業務内容を見直し、指定管理導入の是非を検討する旨が記載された。それを受け、H18 年より伊勢図書館への指定管理導入を決定した。</li> <li>・ H17 年に 4 市町村での市町村合併がなされ、小俣町図書館が伊勢市立小俣図書館となったが、小俣町図書館協議会は、指定管理者制度導入には慎重な立場であったため、小俣図書館は市の直営とし、伊勢図書館の導入成果を見て判断することとなった。</li> <li>・ 第 1 期の指定管理期間が終わり、伊勢図書館への制度導入に成果が現れていることから、サービスの平準化やスケールメリットを生かすべく、両図書館を一括して指定管理者の公募を行った。</li> </ul>
<b>公募・選定の方法と判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 段階選定（書類審査、プレゼンテーション）で審査を行った。図書館は収益をあげるための施設ではない公共施設であることから、コスト削減への配点は 5%（2 次審査時）と設定し、雇用環境や収支計画等を重視した。</li> </ul>
<b>既存管理者・既存従業者の扱い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市の直営から指定管理者へ変更されたため、市の常駐職員は教育委員会等の庁舎内への異動となった。指定管理者側で司書資格を有する従業者を新規契約社員として 10 名雇用した。現在は伊勢市立図書館で 16 名、小俣図書館で 12 名の従業者が勤務している。</li> </ul>
<b>指定管理者の提案に期待した事項</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当指定管理者は全国において図書館運営を行っており、特に人材育成に対する豊富なノウハウの実践に期待した。</li> <li>・ 当事業者の提案した費用は最安値ではなく、指定管理料は市直営時の費用と同水準となっている。図書館業務には専門的な知識や経験を要するため、人件費がそれに見合う分必要となる事を行政側も理解していた。</li> <li>・ スタッフのモチベーション維持のためにも安定した雇用条件の確保は重要であり、その体制構築に期待した。具体的には、アルバイトではなく契約社員として雇用することや、スキルアップによる昇給が実現した。</li> </ul>
<b>指定管理料、インセンティブの考え方</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者数や貸出し冊数が増加したことによる指定管理料の増額等はない。</li> <li>・ 次回選定時における、今期実績の加点制度等もない。</li> </ul>



<p>仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法</p>	<p>【仕様書の設定】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員雇用の要件について明確に規定した。 (例：従事者の75%以上を司書資格保有者とする、窓口責任者は司書資格を有し、3年以上の経験を持つこと、従業員は直接雇用とする、体制変更の際は事前に教育委員会に相談すること、等)</li> <li>書籍の扱いについては、指定管理者が選書・受入・整理・除籍・発注執行・相互貸借・利用統計・修繕を行っている。選書・発注・納品確認をした書籍について市担当者が確認、承認した後、その書籍代金の支払いを行う。</li> </ul> <p>【モニタリング評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用者アンケートの実施は行っているが、それを下に指定管理者の評価を行うことはない。</li> <li>本指定管理者は『図書館カルテ』という独自の自己評価手法を用いて、運営面等のチェックを行っている。</li> <li>図書館を運営したことによる効果の測定については行政側でも議論となっているが、指標の設定については結論が出ていない。</li> </ul>
<p>指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の改修・保守工事費が10万円未満であれば指定管理者が対処し、それ以上であれば市が競争入札の下、発注する。これは図書館に限った措置ではなく、伊勢市において指定管理者制度を導入している全施設で適用されている。</li> <li>書籍購入費やインターネットサーバー費など、額面の大きなものについては市が負担している(新聞などは指定管理者が負担)。</li> <li>指定管理者による書籍の選定が偏ったものにならぬよう、郷土資料等の購入費については別途予算を設けている。</li> </ul>
<p>業務の引継ぎ方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小俣図書館では、指定管理者へ移行する1ヶ月前から本指定管理者が業務に携わり、前もって体制構築や業務引継ぎを行った。管理者としては、概ね1ヶ月程度の移行期間があれば円滑に引き継ぎが可能であると考えている。</li> </ul>
<p>現状の施設管理者の実績の評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非常に高い。第2期でも多様な課題について取り組んでいきたい。</li> </ul>
<p>現状における問題点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政は財政難の現状にあり、指定管理料をこれ以上増やすことは困難であるが、利用者から施設・設備の改善要望等(パソコンを新しい機器に変えて欲しいなど)は随時いただいている状況である。</li> <li>施設設置から十数年経過しているため、建物の維持管理費が今後増大することが想定される。</li> <li>わずかではあるが、未だに両図書館の間でサービス内容に差があるため、平準化は今後も実施する必要がある。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伊勢図書館における利用者アンケートでは、全ての項目が従前より改善された。</li> <li>制度導入以前であるが、小俣図書館は文部科学省より「子どもの読書活動優秀実践図書館」としてH17年に表彰を受けている。</li> </ul>
<p><b>(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント</b></p>	
<p><b>① 図書館が担うべき役割を踏まえた公募条件の設定</b></p> <p>金銭的利益を得る施設ではない図書館という公共施設の管理をする上では、過度なコスト削減はむしろ悪影響を及ぼすと捉え、無理のない安定した雇用体制の下、安定したサービスを提供することに重点を置いた。また司書資格者を一定数以上雇用するなど、細かな規定を設けることによって、図書館を運営していく上で最低限維持すべき条件については十分な配慮を行った。</p> <p><b>② 長期的視点での人材育成によるサービスの質の向上</b></p> <p>他都市においても多数の管理施設を有する指定管理者であるため安定した雇用条件を有しており、また指定管理者が持つ独自の育成プログラム等を活用することによって、館内スタッフのサービスの質を向上させ、図書館機能の充実を図っている。</p> <p><b>③ 指定管理者と図書館業務に精通した自治体担当者のコミュニケーションの充実</b></p> <p>市担当者は従前より長年、図書館業務に携わってきた経緯から両図書館の全体像を詳細に把握できている。その市担当者と指定管理者で密に連絡をとっており、問題発生時にはすぐに対応が可能となっていることから、お互い信頼感を持って図書館の管理運営が遂行できている。</p>	

5) 社会福祉施設

① 門司病院

(1)プロフィール	
設置者名	北九州市
対象施設名	門司病院
施設イメージ	 <p>施設外観</p>
	 <p>施設外観</p>
	 <p>施設内展示物</p>
指定管理者名	医療法人茜会
指定管理者分類	その他団体
導入効果	A. 行政施策の実現等への貢献 C. 利用者数の増加・施設の活用促進

<b>(2) 基礎事項</b>	
施設設置年	平成 14 年
指定期間	平成 21 年度～平成 31 年度
H21 年度の指定管理料	約 2 億円
利用料金制の採用	有
H21 年度の利用者数	73,248 (外来患者、入院患者合計数)
公募・非公募	公募
<b>(3) 指定管理者制度導入の効果の内容</b>	
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>結核医療の確保や地域の医療ニーズに応えつつ、収支の改善を図ることができた。</li> <li>外来患者数、入院患者数、病床利用率とも制度導入前に比べ大幅に増加し、それに伴い医業収入も大幅に増加した。</li> <li>制度導入前に 8 科だった診療科を 14 科に増加し、市民の利便性が向上した。</li> </ul>
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者の効率的な病院運営、経営ノウハウの活用を図るため、内科・呼吸器内科・小児科以外の診療科は自由に提案してもらうようにした。</li> <li>指定管理料は結核病床（当院は市内で唯一結核医療を提供）の病床利用率（実績）に応じて段階的に設定し、指定管理者側の自主性・積極性を阻害しないようにした。</li> <li>多くの提案を引き出すため、県内及び下関市の対象となる医療法人等には全て募集要項を郵送し、関心を高めるよう配慮した。</li> </ul>
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療科の増加、亜急性期病床や回復期リハ病棟の導入など、地域の実情に合わせた創意工夫が見られた。</li> <li>地域住民に対する健康セミナーや出張講座、アンケートの実施など、地域の医療ニーズの把握、地域との連携に努めた。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>直営で経営を行っていた際には、毎年約 5 億円程度の赤字となっており、同じ経営方法では限界となっていた。</li> <li>一方で、市立病院として、結核医療を継続して行っていくことが求められたため、指定管理者制度を導入し、利用料金制を用いて結核医療以外の診療については、独立採算で経営を行っていくことを目指した。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>応募資格としては、法令上病院の運営ができる主体であること、及び 150 床以上の病院を運営している法人であることを基本的な条件とした。</li> <li>審査にあたっては、「指定管理者としての適性」、「管理運営計画の適格性（有効性、効率性、適正性）」を審査基準とした。</li> </ul>
既存管理者・既存従業員の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>直営だった頃の医師については、医師及び大学医局の意向により、3 人の医師が引き続き勤務した。</li> <li>看護師は 9 人が再就職し、39 人は他の市立病院に異動した。</li> </ul>
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>結核医療以外は独立採算で経営すること、及び入院・外来患者へのサービスの向上を期待した。</li> </ul>
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に利用料金制とし、また手数料（各種証明書発行）については納入金と同額を指定管理料として指定管理者が収受できるスキームとした。</li> <li>結核医療については 2 億円を上限額とし、指定管理者の提案で指定管理料を払うとした。</li> </ul>
仕様書（管理の基準）の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>内科、呼吸器科、小児科は必須とし、また一般病床 50 床、療養病床 50 床、結核病床 55 床を運営することを必須条件とした。</li> <li>それ以外の診療科目については、指定管理者の自由提案として、経営の黒字化をしやすい条件とした。</li> <li>モニタリングについては、事業報告書（月、年度別）を提出させ、また自己評価を行うこととし、その結果等を踏まえて全体評価を行うこととした。</li> </ul>
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に、市の責に帰する内容、及び大規模改修は市がリスクを負うとしているが、それ以外は指定管理者のリスクとした。</li> <li>特に医療事故等については、原則として指定管理者のリスクとした。</li> </ul>
業務の引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>準備期間をいかに確保するかが課題であったため、9 月議会で指定の議決をとり、残り半年を引継ぎや準備期間とした。</li> </ul>

<p>現状の施設管理者の実績の評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>赤字幅を削減し、結核医療を除くとほぼ独立採算の水準に近づきつつある。</li> <li>特に患者数は従前よりも増加しており、ノウハウを活かすとともに、意思決定が早いこと、柔軟性があることなどが要因となっている。</li> <li>また健康関連の教室、病院祭を開催するなど、市民の病院に対する関心度を高める努力も行っている。</li> <li>地域のマーケットを分析し、回復期リハビリテーション用のベッドへの切り替えを図るなどしてニーズに合致した経営を進めている。</li> </ul>
<p>現状における問題点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>黒字化を目指すこと、及び肥満予防教室など提案書で謳っていた内容を充実させていくことが課題となっている。</li> <li>現在、院内にある売店は目的外使用ということで、他の業者が別途入っているが、これらも指定管理者に優先的に使わせていくべきかどうか検討する必要がある。</li> </ul>
<p>市民等利用者からの評価、関係者からの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者満足度も、「総合評価」、「接遇」、「診療説明」、「待ち時間」の各項目で概ね高い水準を維持している。</li> <li>新規外来患者が目標には達していないが、リピーターは多く、患者の評価も高いことがうかがえる。</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ①最低限求める業務とそれ以外の業務の明確化

診療科目によって、採算性が大きく異なることから、自治体側で診療科目を全て指定するのではなく、最低限診療を行ってもらいたい科目を示し、それ以外は自由とすることで経営の黒字化を促した。

また指定管理者は、マーケティングを行い、地域の高齢化が進む中で需要が多くあり、診療報酬上の評価も有利な回復期リハビリテーション診療を充実させ、結果として地域ニーズに合致したサービスの提供が促進された。

##### ②実施条件や選定基準を具体的に示し、市が期待する管理イメージに誘導

政策的医療等として実施すべき内容をはじめ、市立病院としての医療等の提供のあり方等を協定書などに記載することで、市が期待する管理イメージを明確にしている。

また、選定基準においても、具体的な選定の視点（例：地域の医療ニーズを踏まえた診察機能の提供、地域の医療機関との連携・支援など）を示すことで、市が期待する管理イメージに誘導している。

##### ③想定される応募者候補者に対して広く募集を周知

市内だけではなく地理的に近い隣接市の病院に対しても応募候補者とみなして、募集要項を送り、応募参加者を喚起した。2団体のみの応募であったが、選定されたのは隣接する下関市の法人であり、市の周知の徹底により、より良い提案を引き出している。

## ② 岡崎げんき館

(1)プロフィール	
設置者名	愛知県岡崎市
対象施設名	岡崎げんき館
施設イメージ	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>施設外観</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>健康広場</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>プレイホール</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>健康増進プール</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>ご意見箱と Q&amp;A</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>トレーニングジム</p> </div> </div>
指定管理者名	岡崎げんき館マネジメント株式会社
指定管理者分類	株式会社 (SPC)
導入効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 行政施策への実現等への貢献</li> <li>B. 市民認知度・利用者満足度の向上</li> <li>C. 利用者数の増加・施設の利用促進</li> <li>D. 提供サービスの質の向上</li> <li>E. 業務遂行の効率化</li> </ul>
(2)基礎事項	
施設設置年	平成 20 年
指定管理期間	平成 20 年 3 月～平成 45 年 3 月 (25 年間)
H21年度の指定管理料	約 3 億 2,718 万円
利用料金制の採用	無
H21年度の利用者数	31 万 3,440 人 (保健所利用者数を加えると、44 万 6,801 人)
公募・非公募	公募

(3) 指定管理者制度導入の効果の内容							
制度導入の効果の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策目的「元気と活力を創造する拠点づくり」の実現及び利用者数の増加が図られた。</li> <li>・プールやスタジオでのプログラムなどには民間のノウハウが多く活かされており、市民サービスの質の向上が図られている。</li> <li>・利用者数については、年間利用者数の予測が 15 万人であったのに対し、平成 21 年度は約 30 万人の利用があった。</li> </ul>						
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市と指定管理者のコミュニケーションを図るため、月に 1 度、それぞれの担当者による運営委員会を開催している。</li> <li>・運営の自由度を高めるよう、教室開催の枠数は制限するものの、開催時間等は指定管理者の裁量に委ねる形とした。</li> <li>・民間事業者の提案書は民間のノウハウであると捉え、情報公開請求があった場合も、機密情報は公表しないなどし、事業者のノウハウ保護に留意する方針をとっている。</li> </ul>						
指定管理者の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予想を大幅に上回る利用者数であるため、効率的な運営が求められ、モノの効率化を推進している。例えば、利用者の使用水量を制限する装置やプール利用者の監視システムを導入するなどして費用削減を図っている。</li> <li>・指定管理期間が長期であることから、維持管理コストを抑えることが求められる。PFI の提案時に、例えばプール設置階を 2 階にするなど、指定管理者が管理・運営しやすいように運営者側から設計者に提案を出した。</li> </ul>						
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民病院が移転した跡地の利用方法が課題であり、地域のにぎわいの創出などの観点から検討が進められた。保健医療の充実を図る岡崎市保健所施設の整備に併せ、健康づくりの施策を推進する岡崎げんき館を整備することとなった。</li> <li>・PFI 事業の枠組みの一部として指定管理者制度を導入しており、公の施設の整備・管理運営を一体的に民間に委託することを目的としている。</li> </ul>						
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募型総合評価プロポーザル方式を採用した。</li> <li>・PFI 事業の全体の審査として審査基準書を作成し、運営、維持管理に関しては「市民が効果的な健康づくりに取り組むことができる」、「多様なプログラムの提供に柔軟に対応できる」などを示した。</li> </ul>						
既存管理者・既存従業員の扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・該当なし（新設のため）</li> </ul>						
指定管理者の提案に期待した事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民の元気と活力を創造するために、市民の健康の維持、増進を促進し、発病を予防する「一次予防」に重点を置いた健康づくりプログラムが提供されることを期待した。</li> </ul>						
指定管理料、インセンティブの考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業契約金額は以下の通りである。 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>総事業費</th> <th>施設整備</th> <th>維持管理・運営</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>約 112 億円</td> <td>約 32 億円 (101 回の割賦支払い)</td> <td>約 80 億円 ※25 年間</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>※維持管理・運営費は経済指標を反映し毎年金額を変更している。</li> <li>・加点による維持管理・運営費の増額は認めていない。減点時は減額措置があるので、減額分を加点で補う形をとっているが、これまでの 2 年間に減点は無い。</li> </ul>	総事業費	施設整備	維持管理・運営	約 112 億円	約 32 億円 (101 回の割賦支払い)	約 80 億円 ※25 年間
総事業費	施設整備	維持管理・運営					
約 112 億円	約 32 億円 (101 回の割賦支払い)	約 80 億円 ※25 年間					
仕様書(管理の基準)の設定とモニタリング・評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営に関する要求水準として 252 項目を設けた。定性的な要求事項と定量的な要求事項をケースバイケースで設定している。</li> <li>・月に一度モニタリング委員会を開催している。内容は、要求水準を満たしているかどうか为主となるが、他にも管理運営に関する報告や、利用者からの苦情に対する回答報告なども行う。</li> </ul>						
指定管理者とのリスク分担・費用分担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模修繕は市で、小規模修繕は SPC 側で対応する。まだ新しい施設なので、修繕が必要な程の損傷・故障等は少ない。</li> <li>・備品の更新は指定管理者で実施する。利用者が多く使用頻度が高いので、機能よりも耐久性を重視して更新している。</li> <li>・利用者数の多さで光熱水費が予測よりも大きい。規定上は市による補填は難しいため、協議の上施設利用料金を値上げすることで対応した。</li> </ul>						

業務の引継ぎ方法	・該当なし（新設のため）
現状の施設管理者の実績の評価	・直営と比べ、利用者の声を吸い上げてサービスに反映させる柔軟性があり、融通の効いた運営が出来ている。
現状における問題点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者数の多さに、駐車場の収容能力が追いついていない。</li> <li>・PFI と指定管理者制度の整合性において細かい部分（例えば、停止条件の整備など）まで詰め切れていない。</li> <li>・市から依頼している必須提案教室は、定員に達することが少ない。</li> </ul>
市民等利用者からの評価、関係者からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年 2 回行っている利用者アンケート及び一般市民に対するアンケートでは、満足していただいている。</li> <li>・特に上がってきた要望（障がい者向け教室や妊婦のための教室（マタニティヨガ）の開催希望等を反映したことで評判がよい。</li> </ul>

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ①PFI 事業の枠組みの中で指定管理者制度を活用

BTO 方式の PFI 事業に指定管理者制度を導入しており、施設管理に実際に携わる事業者の意見を提案に反映することで、指定管理者が運営しやすい施設を建設することが可能となった。

##### ②市民との連携、産官学の連携による運営体制を構築

計画段階で立ち上げられた市民ワークショップが「岡崎げんき館市民会議」に形を変え、健康づくり等事業を指定管理者と連携しながら実施する体制が構築された。また、SPC には構成員として地元の愛知学泉大学が参画し、子ども育成支援施設の運営を行うなど、産官学の連携も図られている。

##### ③公民の協議により事業条件を変更

当初の契約条件では、利用者数が増加してもサービス購入料は増加しないとしていたが、当初見込みの 2 倍近い水準に至っているということもあり、市と指定管理者で協議を行った。その結果、教室事業の単価（500 円→600 円／回）の値上げを認め、増加した水光熱費のコストを補えるように条件を変更した。

③ 浜大津保育園

(1)プロフィール		
設置者名	大津市	
対象施設名	浜大津保育園	
施設イメージ	 <p>明日都浜大津概観</p>	 <p>浜大津駅デッキより直結</p>
		 <p>保育園内</p>
	 <p>おやつ提供</p>	 <p>調理室</p>
		 <p>隣接する子育て支援センター</p>
	指定管理者名	社会福祉法人 光寿会
	指定管理者分類	公共的団体
導入効果	A. 設置目的の実現や関連する行政施策の実現 B. 市民認知度、利用者満足度の向上	
(2)基礎事項		
施設設置年	平成 18 年	
指定期間	平成 18 年度～平成 22 年度	
H21年度の指定管理料	9,200 万円	
利用料金制の採用	無	
H21年度の利用者数	一般利用：定員 45 名に対し 60 名を受入 一時保育：年間延べ 2,000 名程度（うち緊急一時保育は延べ 509 人）	
公募・非公募	公募	



(3) 指定管理者制度導入の効果の内容	
<b>制度導入の効果の内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市街地再開発ビルに整備した「子育て総合支援センター」の一機能として新たに設置した保育園であるが、指定管理者制度導入により市職員を増加することなく開設することができた。</li> <li>・ 市の直営で運営した場合の仮定経費の約 3/4 の経費で運営できている。</li> <li>・ 他の公立保育園では職員不足から実施が難しい一時保育のサービスを提供している。本園は市の中心部に位置するため、一時保育を利用して買物やリフレッシュに活用するケースも多く、市街地活性化にも寄与している。</li> <li>・ 優秀な指定管理者が選定され、質の良い保育を提供したことにより、保護者アンケートにおいても満足度が極めて高く、法人運営により不都合な点があるという回答はなかった。</li> </ul>
<b>自治体の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公募にあたり、費用削減の提案よりも保育内容の提案や保育士の経験年数を重視した配点を行った。審査全体の配点のうち、運営費削減における割合は 10% 程度に設定した。</li> <li>・ 公募の段階から「一時保育」の遂行を提案書の仕様として設定した。(一時保育へのニーズの高さ)</li> <li>・ 毎月の事業報告では、園児数、園児や保護者の様子、出されたクレーム、開催したイベント、保育士に対する研修についてなど詳細な報告書の提出を求めた。また、報告の際には「特になし」という記述は極力記載しないようにし、苦情や問題などを隠すのではなく、いかに解決・改善したのか、何に悩んでいるのかを正直に記載するよう指導した。</li> <li>・ 同じフロア内にある子育て総合支援センターと連携することを条件としており、同センターに給食を提供し、食事を伴うイベントを同センターが行う際には、保育園で下ごしらえをすることができるようにした(もちつき大会など)。</li> </ul>
<b>指定管理者の工夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一時保育の利用料を安価に設定したことで利用者が増えている。</li> <li>・ 育児スタッフの産休や育休の制度を充実させることで、安定した職員体制を確保している。</li> <li>・ 自主事業として、地元の老人クラブとの世代間交流を行っているほか、食育の研究や環境問題にも取り組み、様々な関係機関との連携を図っている。</li> </ul>
<b>指定管理者導入の経緯と判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当保育園が入居している再開発ビルは従前、商業ビルであったが、H16 年 3 月に全面撤退した。その後の床の有効活用を図るべく、子育て支援を主とする公共施設を整備する方針となり、H18 年 4 月に明日都浜大津としてリニューアルオープンした。当保育園はビル内の子育て支援センターと併設して整備された新規の公立保育園であり、開館時より指定管理制度を導入したものである。</li> <li>・ 明日都浜大津は市街地中心部に位置しているため、中心市街地活性化の観点からも、一時保育施設のある保育園の設置を目指した。市内で一時保育を扱っているのは民間の保育園のみであったが、当ビルの権利床の所有権は約 80% が大津市であることと、残り 20% を所有する地権者との権利関係を考慮して、民間業者によるテナントではなく公立保育園を整備し、その管理は指定管理者によって運営することを選択した。</li> </ul>
<b>公募・選定の方法及び判断基準</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公立保育園では一時保育を実施していないことから、関連条例が存在しない。よって、一時保育は利用料金制ではなく指定管理者の提案事業として設定し、審査において一時保育の実施体制等への配点を高くした。</li> <li>・ プレスリリースやホームページ掲載により、10 団体が募集要項を求め、うち説明会には 6 団体が参加し、うち応募した団体は 5 団体であった。</li> <li>・ 応募要領では、認可保育所か幼稚園を 2 年以上運営していれば応募可能という要件を設定した。</li> <li>・ 選定に際しては、福祉こども部内で選定委員会を立ち上げ、うち 1 名は学識経験者、ほか民生委員や部内関係者など計 8 名で行った。</li> <li>・ 審査にあたっては費用面よりも、保育水準の観点から安全や衛生面を重視した。提案書はかなり細かく記載することを求めた。</li> <li>・ 大津市内の指定管理者選定基準では通常 100 点満点(内、コスト削減分が 25 点)だったが、保育園という施設の特性上、評価項目が多数となり、200 点満点評価とした。コスト削減の配点はその内 20 点とわずか 10% の配点であった。</li> </ul>

既存管理者・ 既存従業者の扱い	・ 該当なし（新規施設のため）
指定管理者の提案に 期待した事項	・ 一時保育専門でなく、一般の保育園業務に加え、一時保育サービスを安定的に提供できることを期待した。
指定管理料、 インセンティブの 考え方	・ 大津市では一般的に、指定管理期間を3年と設定しているが、保育園という特性上、5年と長期間に設定した。（条例改正により、非公募とした）
仕様書（管理の基準） の設定とモニタリング・ 評価の方法	・ 保護者アンケート、指定管理者からの月次および年次の報告を求めている。 ・ 保護者アンケートの満足度の目標値を90%と設定した。
指定管理者との リスク分担・費用分担の 考え方	・ 施設修繕については「小規模なもの」を指定管理者が対処し、それ以外は市が負担することとした。 ・ 入所児童の災害（負傷、疾病、障害又は死亡）については、保育中や通園中の災害に対応した保険等に加入することを義務付けている。
業務の引継ぎ方法	・ 保育園という特性上、新たに公募しても現在より良い管理者なのかどうかは評価できない。また、管理が優れていても人材の入れ替わりは発生する。 ・ まもなく第1期満了を迎えるが、現在の指定管理者は利用者満足度が極めて高いことから新たな公募はせず、今後も継続して管理をお願いする予定であり、そのための条例改正も既になされている。管理状況が非常に優れていたため、条例改正に際しては議会でも大きな反対なく可決された。 ・ 現在の指定管理者側より管理を止めたい旨の希望がある場合、契約期間の3年目の年度終了時に市に報告するよう仕様書で定めている。これは4年目で新たな業者の公募を行い、5年目で新しい管理者へ業務の引継ぎができるよう、段階的に移行を進めるためである。
現状の施設管理者の 実績の評価	・ 非常に高い。利用者によるアンケート結果も、満足度が高い。経費面においても公立の保育園より抑えられている（公立は一時保育を扱っていないため、一概には比較できない面もある）。 ・ 環境や食育などの自主事業も積極的に行っており評価できる。
現状における 問題点と課題	・ 市役所の人事異動の課題がある。指定管理者と市役所担当者のコミュニケーションが現在は密に取れていて信頼関係も構築されているが、担当者の異動によりそれが崩れる可能性を懸念している。 ・ 保育士の人材不足の問題がある。
市民等利用者からの 評価、関係者からの評価	・ 保護者アンケートによる満足度が100%となっている。また、民間による運営による不満な点があると回答した数はゼロだった。公立の保育園において、同様のアンケートを実施しても、これほど高い満足度は得られないのではないかと評価されている。

#### (4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント

##### ①市街地中心部に一時保育が可能な公立保育園を設置

市が保有する市街地中心部の再開発ビルに子育て支援センター、保育園（一時保育可能）を設置した。周辺地域の子育てをする親のニーズに応えたことに加え、中心市街地に人の流れが生まれ活性化にも寄与する施設とした。ノウハウの豊富な事業者を選定したことにより、通常保育と一時保育の両立が可能となった。

##### ②保育園という施設特性を考慮した選定基準、次期更新方法の検討

公募を行う際、コスト削減面を大きな配点とせず、主に保育士の質を重視したことによって無理な競争が働かず、十分にノウハウを持つ優良業者が選定された。その結果、良質な保育を提供できている現状にある。保育園の管理者交替は園児、保護者への影響が大きいことや、現指定管理者が極めて良好な管理を実施していること等を踏まえ、2期目は非公募で更新をするなど、市としても柔軟な対応を行っている。

##### ③子育て支援を通じた多様な社会貢献

保育園は単に児童の保育施設という役割だけでなく、保護者への支援や地域活性化、雇用促進といった社会貢献が可能な施設である。本事例は行政による適切な指定管理者制度の導入と、それに十分に答えることのできた民間事業者の双方が揃ったことによって良好な運営が行えている現状にある。

④（参考）真備健康福祉館

(1)プロフィール	
設置者名	倉敷市
対象施設名	真備健康福祉館
施設イメージ	 <p style="text-align: center;">施設外観</p>  <p style="text-align: center;">施設内観</p>
指定管理者名	社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団
指定管理者分類	公共的団体
(2)基礎事項	
施設設置年	平成 23 年
指定期間	平成 23 年度～平成 26 年度
H21年度の指定管理料	—（4年間で2億2200万円以内）
利用料金制の採用	有
H21年度の利用者数	—
公募・非公募	公募
(3)指定管理者制度導入の効果の内容	
自治体の工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>倉敷市では、モニタリング結果が優良である等の、一定の複数条件を満たした場合に限り、指定管理者を更新（再指定）することが可能な制度がある（P. 96に後述）。</li> <li>本施設は、倉敷市としては更新制を初めて導入した事例であり、最長10年間まで更新することが可能である。具体的には、最初の指定期間を4年、その後2回の更新を3年ごとに行うものとした。</li> <li>更新は、自治体側のオプション（指定管理者の権利）ではないことを明言している。</li> <li>倉敷市及び指定管理者が当初の協定条件（指定管理料やその他の条件）で更新することを了承していることが前提となっており、特に倉敷市としては、モニタリングの結果、提案書に定めた達成目標が満たされていない場合には更新を行わないことがあるとしている。</li> </ul>
指定管理者導入の経緯と判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>新設の施設であり、公募を行うことによって良好な管理運営を行う団体を選定することとした。</li> </ul>
公募・選定の方法及び判断基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>当初2段階選抜は、想定していなかったが、応募者が多数（8団体）であったため、2段階選抜とした。1次選抜で3団体に絞り、2次選抜で詳細な提案を求めた。</li> <li>1次選抜は、健康増進に関する提案内容が多く、市が期待する事業への提案が</li> </ul>

	<p>少なかったことから、1次選抜の講評において、改めてどのような提案を行うべきか（選定委員会がどのような運営を目指しているか）について「第2次選抜に向けた部会意見」として考え方を示した。</p>
<p>既存管理者・ 既存従業者の扱い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存管理者はなし</li> </ul>
<p>指定管理者の提案に 期待した事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プール等もあるが、単なるスポーツ施設ではなく、子育て支援から障がい者、高齢者の社会参加支援、世代間交流の支援など、本来の設置目的に合った施設運営をしてもらうことを期待していた。</li> </ul>
<p>指定管理料、 インセンティブの 考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用料金制を導入してインセンティブを持たせる一方で、指定管理料を支払い、安定的に運営できる環境とした。</li> <li>・ 更新制を導入することで良質の管理運営に対するインセンティブを持たせた。</li> </ul>
<p>仕様書(管理の基準) の設定とモニタリング・ 評価の方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市からの要求水準書において、以下の要求水準を定めることとした。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 利用者数：27,600人/年</li> <li>➢ 利用者満足度の向上：全体・職員対応・安全対策・清潔感満足度で「満足」「ほぼ満足」の割合を90%以上</li> </ul> </li> <li>・ 指定管理者が応募に於いて自ら提案し、協定書で市と指定管理者が合意した目標値は次の通り。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 利用者数：50,000人/年（利用者満足度は、市の要求水準に同じ。）</li> </ul> </li> </ul>
<p>指定管理者との リスク分担・費用分担の 考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協定書案を公募時に示し、詳細な事業条件を示した。</li> <li>・ 修繕については、1件につき50万円未満は指定管理者の負担とした。</li> </ul>

**(4) 本事例から得られる指定管理者制度の運用上のポイント**

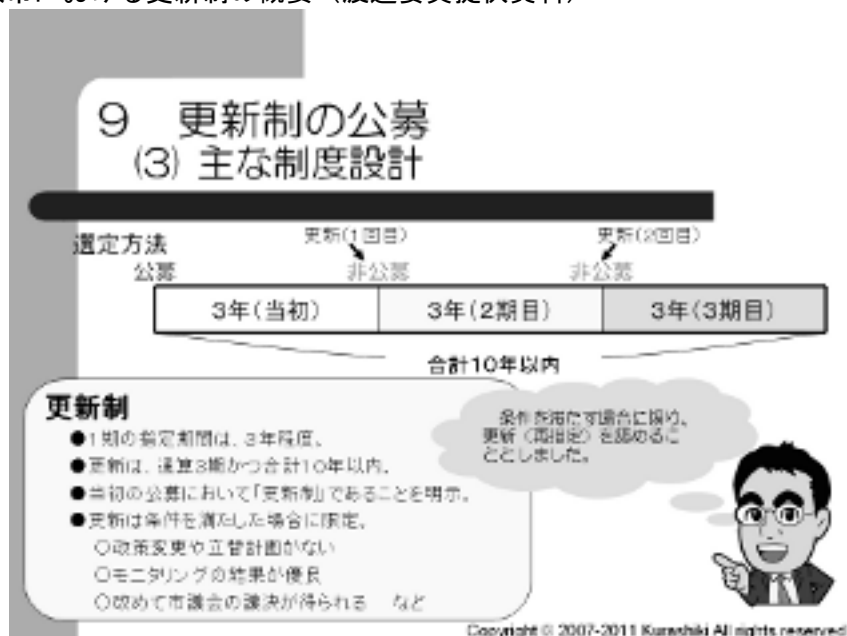
**①更新制の導入により指定管理者にインセンティブを付与**

良質な管理運営を行えば、最長10年間の管理を行うことができることは応募者にとっては魅力的であり、結果的に8団体から応募があった。新設の施設であり、プール等も設置されていることから、安定的な収益が期待されるという魅力があった側面もあるが、安定的な事業環境が確保されていることは応募者にとって魅力となっている。

**②市が期待する提案を引き出すためのメッセージを発信するとともに定量的な要求水準を提示**

市側の期待どおりの提案を引き出すために、第1次選抜終了時点で選定委員会が求める方向性をメッセージとして出すことで軌道修正を求めている。また、要求水準書には、どのような管理運営を期待するのかについて定量的な目標を定め、管理運営の評価基準を明確化することで、業務の改善点を公民で把握しやすくしている。

※ 参考：倉敷市における更新制の概要（渡邊委員提供資料）



## 第5章 事例から得られる指定管理者制度運用上のポイント

### 5.1 制度導入・運用時のポイント

第4章の指定管理者の導入事例調査結果を基に、制度導入・運用時のポイントを以下に取りまとめた。取りまとめにあたっては、本研究会における過去の検討テーマや本研究会委員の意見を踏まえ、7つの視点からポイントを整理した。なお、文中の記号（A1～G6）は表中の事例記号に対応している。

#### （1）指定管理料や利用料金等に係る事項

##### <論点>

##### ① 目的に応じた指定管理料/利用料金制の柔軟な選択

- A1 事業毎に得られる収入を考慮した上で、収益性が低い業務や特殊な業務については指定管理料で運営し、一方で、民間独自の手法を導入することで収益増加が見込める業務については利用料金制を採用する等、適切な制度を選択することが重要である。
- A2 利用料金制を採用する際には、できるだけ指定管理者の運営の自由度を高め、質の高いサービスの提供による収益の増加を促進させるスキームを組み込むことが有効である。

##### ② インセンティブ導入による経営努力の促進

- A3 最も有効なインセンティブ手法は、利用料金制であり、指定管理者の経営努力促進のためには、指定管理者の経営努力により生み出された剰余金は、指定管理者の収益とすることが有効である。それにより指定管理者は収益を上げるための自助努力を図り、より質の高いサービスの提供促進につながる。
- A4 また、利用料金制を採用しない施設の場合であっても、基準額以上の使用料収入を得た際には、超過した金額の一部を報奨金（指定管理料の増額）とする等の工夫も有効である。これは、来館者の増加等により、予想を上回る業務量負荷への対応方策としても有効である。

図表 34 <参考となる事例>

事例記号	施設名称 (自治体名、 該当ページ)	取組みの概要	自治体の工夫	指定管理者の工夫
A1	フラワーセンター・ハイジの村 (山梨県、p. 46)	独立採算とし民間ノウハウを活かした運営を実施	・指定管理料はなく、利用料金、レストラン、売店から得られる収入は指定管理者の収入とした(県への納付金支払い義務はなし)。	・閑散期と繁忙期での人員配置や設備改修工事を効率的に行うことで、利用料金に依存しない安定した運営を行っている。
	門司病院 (北九州市、p. 85)	特定の診療は指定管理料とし、それ以外は独立採算による運営を導入	・結核医療については2億円を上限に、結核病床の利用率に応じた指定管理料として支払う。 ・上記以外の診療については原則として独立採算とした。	・病院運営の視点で診療項目を検討し、赤字を大幅に減少させた運営を行っている。
A2	アルプス公園・アルプスドリームコースター (松本市、p. 61)	公園と遊具を一体的な管理対象として指定管理料を支払う形とし、遊具には利用料金制を採用	・別々の管理体制としていた公園と遊具(ドリームコースター)を一体的管理とし、遊具は利用料金制を導入した。(遊具の維持管理費用に指定管理料を用いる事は可)	・遊具の運営によって得られる収入等により、様々な自主事業を展開している。
A3	鎌倉芸術館 (鎌倉市、p. 76)	施設の設置目的に沿う管理を期待して指定管理者へのインセンティブを配慮	・指定管理者の経営努力により生み出された剰余金は、自治体に返還を求めない方策とした。	-
A4	新倉敷駅前再開発住宅等 (倉敷市、p. 67)	実績に応じた指定管理料の支払いによるインセンティブ導入	・住宅、店舗の賃料の収納率に応じ、指定管理料の加算、減額を行う仕組みを導入した。	-
	島根県立古代出雲歴史博物館 (島根県、p. 79)	指定管理者のリスクを軽減するとともに管理努力を引き出すようインセンティブ導入	・基準額以上の料金収入をあげた場合には、収入に応じて指定管理料を増額する仕組みを採用した。	-

## (2) モニタリングや評価に関する事項

### <論点>

#### ③ 目的を明確にしたモニタリング・評価の実施

B1 指定管理者のモニタリングや評価を実施している自治体は多いものの、それを業務の改善等に活かしていない事例も見られる。手間をかけずに多様な視点から施設の現場の状況を把握し、質の高いサービスの提供につなげていくことを目的に実施していく必要がある。

自治体による定期及び随時のモニタリング以外にも、指定管理者が独自に自己評価するノウハウを持っていることがある。指定管理者がセルフモニタリング等の独自評価を積極的かつ継続的に行うことは、より良い運営のためにも有効である。

※なお、指定管理者の業務遂行状況の評価結果を次期公募時に加点することや更新に活かしていくことも有効である（詳細は、後述の「(5) 協定締結に関する事項①継続性に対するインセンティブ付与」を参照)。

#### ④ 利用者側・管理者側の双方向で意見交換できる場の設置

B2 市民を「運営協議会」等に参画させることで、アンケート等の一方向の意見収集だけでなく、行政・指定管理者と利用者間における双方向での意見交換の場ができ、施設の運営改善及び利用満足度の向上等にも有効である。

図表 35 <参考となる事例>

事例記号	施設名称 (自治体名、 該当ページ)	取組みの概要	自治体の工夫	指定管理者の工夫
B1	鎌倉芸術館 (鎌倉市、p. 76)	モニタリング・実績評価を3種類設定	・行政による定期及び随時の「モニタリング」、モニタリングと指定管理者の業務報告を併せて行政が評価する「実績評価」、指定管理者が独自で実施する「自己モニタリング」を実施している。	-
	伊勢市立図書館、 小俣図書館 (伊勢市、p. 82)	企業独自の手法によるセルフモニタリングを実施	-	・本指定管理者は『図書館カルテ』という独自の自己評価手法を用いて、運営面等のチェックを行っている。
B2	スポーツセンター (東久留米市、 p. 40)	「運営協議会」を設置	・市民代表、学識者、指定管理者、行政の計10名で構成される協議会を設置し、施設への意見を幅広く募り、改善に活かしている。	-

## (3) 情報公開・監査等に関する事項

### <論点>

#### ⑤ 公金管理のための内部監査

C1 指定管理者が施設の使用料を収受する場合、公金管理は厳格に実施する必要がある。通常、自治体においても指定管理者の会計について外部監査を行なうこともあるが、指定管理者が自主的に公金管理のための内部監査を実施する等も有効である。

#### ⑥ 指定管理者のノウハウの保護

C2 選定された事業者の提案書は事業者のノウハウであり、情報公開請求等に対して全てを公開することは長期的にみて民間のノウハウ発揮に支障を与えるものであり、公開すべき範囲と非公開とする範囲を明確にすることが重要である。

図表 36 <参考となる事例>

事例記号	施設名称 (自治体名、 該当ページ)	取組みの概要	自治体の工夫	指定管理者の工夫
C1	駐車場・自転車駐車場【JR茨木駅地区 10 施設】 (茨木市、p. 58)	内部監査の実施	-	・複数施設で駐車料金を取り扱っていることから、公金管理のための内部監査を実施している。
C2	勤労市民会館 (茅ヶ崎市、p. 55)	指定管理者の提案書は原則として非公開	・指定管理者の提案書は民間のノウハウであり、信頼関係の構築のためにも原則として非公開としている。	-

#### (4) 公募・選定手続きに関する事項

##### <論点>

##### ⑦ 近隣に点在する同種施設を一括公募

D1 近隣に設置された同様の施設を一括して公募に出すことにより、自治体にとっては提供サービスの平準化や事務負担の軽減につながり、また、指定管理者にとってもコスト削減や一体管理によるメリットが実現する可能性がある。

##### ⑧ 審査基準や審査講評において指定管理者に期待する項目を明示

D2 施設の運営において、自治体が強く実現を求める項目については、審査基準においてその内容を示し配点を高くすることで、自治体の狙いに沿った提案を誘導することが重要である。

D3 特に専門性の高い人材が求められる施設については、民間のノウハウを適切に評価すべく、審査項目や配点を工夫することは有効である。例えば、研修制度による積極的な人材育成については、公募時の資格要件や審査時の加点対象とする方法等が考えられる。

##### ⑨ 安定性と競争性に配慮した指定期間の設定

D4 施設の設置目的を実現させるためには 3 年程度の短期間では達成しにくい場合もあり、指定管理者が腰を据えて管理を行えるよう、指定期間についても配慮することが重要である。特に、初期投資が必要な施設、有資格者を求める施設の場合には、指定管理期間を長期化することで事業の安定化を図り、多様な展開が可能となるようにすることも有効である。

##### ⑩ 過剰な価格競争の回避

D5 公表する審査基準において、指定管理料の削減額に応じた加点基準や加減額を明示することにより、過剰な価格競争が生じることを防いでいる事例もある。

##### ⑪ 広く応募を募るべく当該施設の過去の実績に関する情報を公開

D6 公募時に、施設概要のみならず過去の利用状況や企画事業の実施状況管理運営費、収蔵品リスト等を適宜公表することで、民間事業者は詳細な見積もりや適切な管理計画等を立てやすくなるため、より良い提案を引き出すようためには有効である。

図表 37 <参考となる事例>

事例記号	施設名称 (自治体名、 該当ページ)	取組みの概要	自治体の工夫	指定管理者の工夫
D1	駐車場・自転車駐車場【JR茨木駅地区 10施設】 (茨木市、p. 58)	近隣に点在する駐車施設を一括公募	・JR茨木駅周辺に点在する計10ヶ所の駐車場及び駐輪場を一括して管理対象とした。(別の沿線については、別途グルーピング)	—
	伊勢市立図書館・伊勢市立小俣図書館 (伊勢市、p. 82)	2つの図書館の指定管理者を一括公募	・サービスの平準化を目的として、2つの図書館を一括して管理対象とした。	・書籍の取扱いなど、スケールメリットを活かした運用が可能となっている。
D2	佐倉市ヤングプラザ (佐倉市、p. 70)	重視すべき項目に対する重点的な配点	・重視すべき項目については、他の評価項目と比べて最大5倍の配点とした。	—
	鎌倉芸術館 (鎌倉市、p. 76)	重視すべき項目に対する重点的な配点	・「青少年健全育成の理解」を30%の配点とした。	—
D3	伊勢市立図書館・伊勢市立小俣図書館 (伊勢市、p. 82)	従業員の専門性を重視	・コスト縮減への配点を低くし、雇用環境や人材育成の方針等について配点を高くした。	—
D4	カシマサッカースタジアム (茨城県、p. 31)	指定管理期間の長期化	・第2期公募の際、従来よりも多様なスタジアムの活用や施設のキャパシティ活用を十分に引き出すことができるよう、指定管理期間を従来の5年から10年に拡大した。	—
D5	新倉敷駅前再開発住宅等 (倉敷市、p. 67)	指定管理料の下限額を設定	・募集要項において、実質的な下限額が分かるようにし、過度な価格競争を防止した。	—
D6	岡山県天神山文化プラザ (岡山県、p. 73)	過去の実績に関する資料を公募時に公開	・当該施設の過去の実績に関する情報を積極的に公開した。また、業務仕様書においても過去の詳細な仕様明細を示した。	—

(5) 協定締結に関する事項

<論点>

⑫ 継続性に対するインセンティブ付与

E1 長期・継続的な視点でのより良い管理を促進するためには、指定期間中に高評価の取り組みを実施した指定管理者に対して、次期選定の際に特命指定（更新制）や公募の場合でも加点する等の継続性のインセンティブを付与することは有効である。ただし、その際には、指定期間中の取り組みに対する評価の客観性の確保が不可欠であるとともに、特命指定が可能な期間を定めるなど競争性の確保に十分留意する必要がある。

⑬ 設置目的の実現に配慮した自主事業の範囲設定

E2 指定管理者の収入増加や利用者ニーズに合致したサービスの提供のためには、自主事業を活用していくことが有効である。しかし、自主事業が過度に多くなると、施設の設置目的の実現を阻害する可能性がある（例：教室事業が多くなり、一般利用者が利用しにくい等）。そのため、設置目的の実現に必要な最低条件を明示し、バランスに配慮した運営を行ってもらうことが重要である。

⑭ 施設を最大限活用するための条件設定

E3 民間のノウハウを活用し施設を有効活用して、利用者へのサービス向上や指定管理者の収入増加が図れるよう、本来の設置目的に支障のない範囲で柔軟な条件設定をすることが有効である。例えば、若年層向けの施設において、小中高生が来館できない時間帯には大人の利用を促すなど、施設を最大限活用できるよう工夫し、利用者増のみならず世代間交流が促進された事例もある。



⑮ 柔軟な修繕費対応

- E4 施設の修繕は、小規模なものから大規模なものまで多岐にわたり、費用の変動幅も大きい。そのため、場合によっては指定管理者の経営圧迫や、自治体の想定外の負担増加となる可能性等も考えられる。そのような性質を持つ施設の修繕費については、指定管理料とは別に必要に応じて支払われる方法（精算制）を採用することで、公民のリスクをコントロールする事例もある。
- E5 小規模修繕は頻繁に必要となることが多く、その都度自治体へ請求することは非効率との観点から、年度ごとの修繕費上限額を定め、その範囲内で指定管理者が適宜修繕を行うという方法も有効である。また必要に応じて、施設全体で修繕費の上限を定めるのではなく、費目ごとに設定することも有効である。

⑯ 指定管理者の撤退予防策

- E6 指定管理事業の収支悪化等が原因で指定管理者が指定期間内に撤退してしまった場合に、施設の管理が継続して実施できなくなり、住民サービスへ大きな影響を与えることがある。そうした指定管理者の指定期間内の撤退を防止するため、履行保証金の支払いを義務付けている事例もある。

図表 38 <参考となる事例>

事例記号	施設名称 (自治体名、 該当ページ)	取組みの概要	自治体の工夫	指定管理者の工夫
E1	真備健康福祉館 (倉敷市、p. 94)	継続性に対するインセンティブの付与	・指定期間中の指定管理者の取組みを客観的に評価し、評価が高ければ更新できる仕組みとした。	-
E2	・磯子スポーツセンター (横浜市、p. 37) ・東久留米市スポーツセンター (東久留米市、p. 40)	自主事業の積極的な実施と、一般利用者の利用時間確保のバランスを配慮	-	・自主事業を効果的に行い、利用者の拡大を図るとともに、一般利用者への配慮(時間枠、適宜説明等)も担保している。
E3	カシマサッカースタジアム (茨城県、p. 31)	目的外使用による有効活用	・第2期公募の際、従来よりも多様なスタジアムの活用や施設のキャパシティ活用を十分に引き出すことができるようにした。	-
	佐倉市ヤングプラザ (佐倉市、p. 70)	施設の特徴を活かした運用	・「児童館」という位置付けではないことにも配慮し、大人の利用を制限しないようにした。	・小中高生が来館できない時間帯は大人の利用促進も促すなど、施設を最大限活用している。
E4	宮崎県営住宅 (宮崎県、p. 64)	修繕費の精算制を導入	・変動の大きい修繕費等は精算制を導入した。	-
E5	カシマサッカースタジアム (茨城県、p. 31)	安全管理の観点から修繕工事の徹底のため条件を詳細に設定	・「施設」「設備」「備品」のそれぞれに対し指定管理者が負担すべき工事の上限額を個別に設定した。	-
	八戸市水産科学館マリエント (八戸市、p. 49)	年度単位で修繕費予算を確保	・指定管理者が負担する緊急修繕の年度別上限額を設定し、指定管理者のリスクを軽減するとともに、未使用分の予算については翌年度に持ち越せるよう柔軟な設定とした。	-
E6	新倉敷駅前再開発住宅等 (倉敷市、p. 67)	指定管理者の撤退防止策を設定	・履行保証金として指定管理料の4ヶ月分の支払義務を設けた。なお、銀行保障または履行保障保険に加入することで支払義務を減免した。	-

(6) 緊急時対応に関する事項

<論点>

⑰ 緊急時対応の準備

- F1 スポーツ施設など、緊急時対応（AED 使用や蘇生術等）が特に重要視される施設においては、

十分な体制を準備し徹底しておく必要がある。

- F2 指定管理料や市の予算で賄うことが困難と予想される事態が発生する可能性がある施設においては、運営の条件として利用者に保険等への加入を義務付けることなども有効である。
- F3 新たな指定管理者が管理を始める際には、従業員やアルバイトスタッフが、施設内の危険箇所等を把握するなど、緊急時対応に必要な情報を組織全体で共有するように求めることも有効である。その他、例えば日常の清掃業務などの実施時に危険箇所等を見つけ、自治体と情報共有しておくことも有効である。

図表 39 <参考となる事例>

事例記号	施設名称 (自治体名、 該当ページ)	取組みの概要	自治体の工夫	指定管理者の工夫
F1	・磯子スポーツセンター (横浜市、p. 37) ・東久留米市スポーツセンター(東久留米市、p. 40)	緊急時に備えた必要な対策と準備	・危険箇所等の予見のための業務も含めている。	・AEDの使用方法や蘇生術等の研修を実施している。 ・上記事項等をスタッフ全体で共有している。
F2	浜大津保育園 (大津市、p. 91)	入所児童への保険入会を義務付け	・児童の身に予期せぬ事態が生じた際に、現状の指定管理料等で補うのは困難であることも踏まえ、入所児童への保険加入を義務付けた。	-
F3	フラワーセンター・ハイジの村 (山梨県、p. 46)	日常業務を通じた施設全体の課題把握の意識付け	-	・広い施設であるため、清掃業務をスタッフ自ら行わせることで、施設の全容を把握させている。

## (7) 地域の連携・雇用環境等その他事項

### <論点>

#### ⑩ 地域住民や地域団体の協力を引き出す工夫

- G1 効率的かつ効果的な施設の運営を行っていくためには、主たる利用者である地域住民に施設への愛着心を持ってもらい、施設の管理に協力してもらう仕組みを構築することが有効である。例えば、地域住民が施設へ愛着を持ったことで、自主的に清掃活動や簡易補修などを実施するなど、住民と win-win の関係を作っている事例もある。
- G2 地域住民や地域団体を巻き込んだ運営を行っていくためには、地域に根ざした自主事業の企画・実施を促していくことも有効である。指定管理者が中心となり開催された区民駅伝の事例では、地域スポーツ振興のみならず、市民の交流機会の創出という側面からも成果を挙げている。また運営においては、自治体・指定管理者・地元企業が連携しており、地域が一体となる機会を創出している。

#### ⑪ 地域経済の活性化への工夫

- G3 公の施設の管理については、地域雇用への期待や地域経済の活性化に対する期待が大きい。住民への良質なサービスの提供や財政支出の削減を重視することが不可欠であり、十分なノウハウを有する主体が指定管理者となることが前提となるが、地域雇用や地域経済の活性化(地元産品の利用等)に関して審査の際に加点を行うなどの工夫も有効である。
- G4 公募にあたっては、指定管理者制度の情報が少ない地元事業者等にも広く公募の周知を行うことも有効である。地元事業者が、所属する業界団体を通して応募することで、中小の地元事業者が管理を実施できる体制を構築した事例もある。

#### ⑫ 雇用環境の安定化に配慮した条件設定

- G5 指定管理者が変わる場合には、従前の職員の雇用が大きな課題となる。新たに管理を行う指定管理者にとっても、これまでの当該施設の管理に関する知見は有効であり、また優秀な人材については再雇用することを望んでいるケースもあるため、募集の段階で従前のスタッフの再雇用への配慮を求めることも有効である。

G6 雇用環境の安定化の視点としては、従前の管理を行っていた組織が撤退した場合にも、スタッフが業務を続けられる環境を整備することも有効である。そのため、応募者の参加資格については自由度を高めることも有効である。また、自治体側も雇用環境に配慮し適切に助言等を行っていくことも有効である。

図表 40 <参考となる事例>

事例記号	施設名称 (自治体名、 該当ページ)	取組みの概要	自治体の工夫	指定管理者の工夫
G1	アルプス公園・アルプスドリームコースター (松本市、p. 61)	地域住民のボランティアとの連携による公園管理を実施	-	・利用者と管理者間で良い関係が構築できていることもあり、ボランティアが自主的に清掃などを行うこともある。
	八戸市水産科学館マリエント (八戸市、p. 49)	地元(漁協等)との連携による運営の実施	-	・漁協との信頼関係を構築することで、漁協から展示する魚の提供を受けることもある。
G2	磯子スポーツセンター (横浜市、p. 37)	地域に根ざした自主事業の実施	-	・指定管理者が中心となり駅伝大会を開催。地域のスポーツ振興のみならず、市民の交流イベントとして成果を挙げている。
G3	島根県立古代出雲歴史博物館 (島根県、p. 79)	県内に代表企業の事務所を置くことを資格要件に設定	・地域に密着し迅速かつ適切な対応が行えるよう、コンソーシアムの代表企業が県内にあることを要件とした。	・地元交通事業者が代表企業となり、構成企業には専門ノウハウを持った企業によりコンソーシアムを構築して応募し選定された。
G4	宮崎県営住宅 (宮崎県、p. 64)	地元企業が参画しやすいように条件を設定	・応募資格について、地元企業など幅広い主体が応募できる要件とした。	・地元宅建業協会がコンソーシアムを構築して応募し選定された。
G5	門司病院 (北九州市、p. 85)	従前の従業員の再雇用への協力依頼	・募集要項に従前から従事していた医師の再雇用への協力を記載した。	・医師の意向を踏まえ、希望者には面接を行って再雇用を行った。
G6	八戸市水産科学館マリエント (八戸市、p. 49)	従前の従業員にも配慮して幅広い主体が応募できる環境を確保	・幅広い主体の応募を可能とする要件とした。	・従業員自らが独自に企業組合を結成して応募し、指定された。

## 5.2 今後特に検討すべきポイント

本研究会ではこれまで多様な観点から指定管理者制度について検討してきたが、今年度調査結果からは、今後特に検討すべきポイントとして以下の3項目が挙げられる。今後、各自治体においては、地域の特性を勘案した上で、過年度調査報告書に挙げられているテーマに加え、これらのポイントについても検討されることを期待する。

### (1) 指定管理者制度のメリットを活かした運用

指定管理者制度は、幅広い各種主体に管理を行わせることができ、民間のノウハウを最大限活用することが可能な制度である。第3章に示した事例アンケート調査では、指定管理者を公募、あるいは利用料金制を導入した施設において、利用者増加やサービスの質の向上、業務の効率化といった効果が得られやすい傾向が示されている。

また、管理業務の専門性が高く、新たに専門能力を有する者を確保することが困難な施設では、これまで非公募とするケースが多く見られた。しかし、事例の中では、専門性が高くても自治体が継続的に行う業務と新たな視点で民間のノウハウを活かして行う業務に分離することで、それぞれのメリットを活かして効果を発揮している事例も見られた。すなわち、当該施設の設置目的を見直し、それを実現するためにどのような主体が何を行うべきかを分析し、指定管理者に期待する事項を明確化することが重要であると言える。

### (2) 継続的かつ安定的な管理を行うことができる環境の整備

現在、指定管理者の指定期間は3～5年という施設が大多数であるが、指定管理業務に従事する者の雇用環境の不安定化やノウハウの発揮が短期間では十分に機能しにくいことなどが課題となっている。こうした中で、適切な管理を行っている指定管理者に対しては、客観的な評価を行った上で指定管理者の更新や次期審査時の加点等を行うルールを導入している自治体も見られる。特に、設備投資等が必要な施設や利用者等とのコミュニケーション、ネットワークが必要な施設においては、中長期的な視点で管理計画を策定することが求められるケースがある。したがって、指定管理者の公募を原則とした上で、指定管理者がよりよい運営を行うことに対してメリットが生じる仕組みを導入することは有効と考えられる。

また、選定時に問題となる「安かろう悪かろう」を防ぐための方策として、指定管理料の最低価格を公募時に示す事例も見られた。特に指定管理者が民間の株式会社の場合、指定管理事業においても収益を上げることは必須であり、コスト削減を過度に求めることは継続性の観点で問題である。したがって、こうした最低価格を提示しサービス水準に対する評価のウェイトを高めることは有効な手法と言える。

### (3) 地域と連携し、地域への波及効果を引き出す運用

指定管理者制度の導入により、地域雇用を確保する場として活用している事例も見られる。例えば、地域団体でも応募しやすい参加条件とする、あるいは意欲を持っている団体に対して公募前に自治体が助言を行っている事例も見られる。また、大手の民間事業者が参入する場合でも、地域との連携や地域雇用を提案に求めることにより、事業者が有するノウハウを活かしてバランスの取れた運営がされているケースも見られる。

また指定管理者の中には、地域の幅広い団体や業界の関連団体とのネットワークが評価されて指定管理者に選定されているケースも見られる。全国一律の管理を行うのではなく、地域毎の特性を活かした運営を指定管理者の提案に求めていくことも重要と考えられる。

## 参考資料

参考資料 1 : アンケート調査票

参考資料 2 : アンケート紹介事例一覧

参考資料 3 : 総務省通知「指定管理者制度の運用について」

## アンケート票御回答にあたっての留意点について

### 1. 調査票の入手方法

アンケート調査票は、下記の当財団ホームページにアクセスいただき、そこからダウンロードすることができます。万が一、インターネットが利用できない、あるいは適切にダウンロードができない場合には、事務局（㈱三菱総合研究所）まで御相談ください。

地域総合整備財団ホームページ URL	<a href="http://www.pficenter.jp/research.php">http://www.pficenter.jp/research.php</a>
--------------------	---

### 2. アンケートの送付先

上記のサイトから、調査票の電子ファイルをダウンロードしていただき、電子データとして記入いただいたものを下記のメールアドレスまで御送付ください。

アンケート送付先のメールアドレス	<a href="mailto:furusato-data@mri.co.jp">furusato-data@mri.co.jp</a>
------------------	--

### 3. アンケート回答の締切

お忙しいところ恐縮ですが、**2010年11月22日（月）17:00**までに上記メールアドレスまで御回答ください。なお、メールの容量が2MBとなっておりますので、送付いただく際には、容量内に収まるよう御確認ください。

### 4. 御紹介いただきたい事例について

指定管理者制度実務研究会では、先進的・特徴的な事例を収集し、その成功のポイントを研究したいと考えています。つきましては、以下に示すような例を参考にいただき、貴自治体で自慢の指定管理施設の事例がございましたら、3施設程度御紹介ください。

## (参考) 先進的・特徴的な取組の例

	効果	具体例
A. 行政施策の実現等への貢献	・指定管理者の取組により、当該施設の設置目的の実現や関連する行政施策の実現等に貢献した。	・施策目標等達成への貢献(例:芸術文化に触れる機会を持った市民が〇%を達成) ・関連する行政施策への貢献(例:スポーツ施設における介護予防教室の実施)
B. 市民認知度・利用者満足度の向上	・指定管理者の取組により、当該施設に対する市民認知度の向上や利用者満足度の向上が図られた。	・市民認知度の向上(例:新たな広報手法導入により、市民の〇〇施設に対する認知度が向上) ・利用者満足度の向上について(例:来館者の総合満足度が向上)
C. 利用者数の増加・施設の活用促進	・指定管理者の取組により、利用者数が増加した、あるいは施設稼働率が高まった。	・利用者数の増加(例:実利用者数が大幅に増加) ・利用者の属性の広がり(例:サラリーマンの利用が増加) ・施設の稼働率の向上(例:メインホールの稼働率が大幅に向上)
D. 提供サービスの質の向上	・指定管理者の取組により、新たなサービスメニューの提供やサービス水準の向上が図られた。	・新たなサービスの提供(例:託児サービスの開始) ・新たなサービスの提供方法(例:クレジット決済システムの導入) ・サービス水準の向上について(例:利用時間の拡大)
E. 業務遂行の効率化	・指定管理者の工夫により業務遂行の効率化が図られ、従前よりも行政の財政負担が軽減された。	・維持管理における効率化について(例:清掃の実施方法の工夫によるコスト削減) ・運営における効率化について(例:電子予約システム導入による人件費の削減)
F. 施設の管理運営による波及効果	・指定管理者の取組により、地域雇用や地域産業の活性化等の波及効果が得られた。	・雇用の安定や労働条件の確保に対する配慮(例:継続雇用した臨時職員を正規職員化) ・地域雇用の増加(例:これまで以上に地域住民の雇用が増加) ・地域の経済波及効果(例:大型イベント誘致による観光客の増加)
G. その他事項	・その他の効果が得られた。	—

**指定管理者の先進事例アンケート調査 調査票(基礎情報シート)**

所在する都道府県名:	
責自治体名:	
担当部署名:	
担当部署電話番号:	tel:

※ご回答いただいた内容についてお伺いすることがありますので、お手数ですがご記入ください。



## 指定管理者の先進事例アンケート調査 調査票(導入事例シート)

2/3

調査票の記入にあたっては、「事例記入例シート」を参照の上、ご記入ください。

Ⅰ. 先進事例①（※1事例、1シートにご記入ください。2事例以上ご紹介いただける場合は、お手数ですがシートのコピー等でご対応お願いいたします。）

### (1) 事例のプロフィール

①	対象施設名	
②	施設設置年	● 昭和    ○ 平成                      年
③	施設分類	(施設分類から選択)
④	指定管理者名	
⑤	指定管理者分類	(主体分類から選択)
⑥	指定開始年	平成                      年
	指定終了年	平成                      年
	指定期間	年間
⑦	H21年度の指定管理料	百万円
⑧	利用料金制の採用	(有/無)
⑨	H21年度の利用者数	■内容(記入例:企画・常設展の入館者合計):
		人
⑩	公募・非公募	(公募/非公募)
⑪	参考URL	

### (2) 指定管理者制度導入の効果の項目

当該事例において、下記にあげる指定管理者制度を導入した効果(A~G)のうち特に効果が大きいとお考えの項目がありましたら、該当する項目にチェックを入れてください。(複数選択も可。※具体例等については、「分類等説明シート」参照)

効果の具体的な内容については、「(3) 指定管理者制度導入の効果の内容」にご記入ください。

# <input type="checkbox"/>	A. 行政施策の実現等への貢献	指定管理者の取組により、当該施設の設置目的の実現や関連する行政施策の実現等に貢献した。
# <input type="checkbox"/>	B. 市民認知度・利用者満足度の向上	指定管理者の取組により、当該施設に対する市民認知度の向上や利用者満足度の向上が図られた。
# <input type="checkbox"/>	C. 利用者数の増加・施設の活用促進	指定管理者の取組により、利用者数が増加した、あるいは施設稼働率が高まった。
# <input type="checkbox"/>	D. 提供サービスの質の向上	指定管理者の取組により、新たなサービスメニューの提供やサービス水準の向上が図られた。
# <input type="checkbox"/>	E. 業務遂行の効率化	指定管理者の工夫により業務遂行の効率化が図られ、従前よりも行政の財政負担が軽減された。
# <input type="checkbox"/>	F. 施設の管理運営による波及効果	指定管理者の取組により、地域雇用や地域産業の活性化等の波及効果が得られた。
# <input type="checkbox"/>	G. その他事項	その他の効果が得られた。

### (3) 指定管理者制度導入の効果の内容

当該事例について、制度導入の効果の内容と貴自治体や指定管理者の工夫についてご紹介ください。

①	制度導入の効果の内容 (250字程度以内)	
②	貴自治体や指定管理者の工夫 (自治体・指定管理者側それぞれ250字程度以内)	(自治体側の工夫)
		(指定管理者側の工夫)

## 指定管理者の先進事例アンケート調査 調査票(事例記入例シート)

3/3

調査票のご記入にあたっては、「事例記入例シート」を参照の上、ご記入ください。

Ⅰ. 先進事例①（※1事例、1シートにご記入ください。2事例以上ご紹介いただける場合は、お手数ですがシートのコピー等でご対応お願いいたします。）

### (1) 事例のプロフィール

①	対象施設名	〇〇スポーツセンター		
②	施設設置年	◎ 昭和	○ 平成	62 年
③	施設分類	スポーツ・レクリエーション施設		
④	指定管理者名	〇〇スポーツ振興財団、〇〇ビルメンテナンス共同事業体		
⑤	指定管理者分類	共同事業体		
⑥	指定開始年		平成	18 年
	指定終了年		平成	21 年
	指定期間			4 年間
⑦	H21年度の指定管理料			56 百万円
⑧	利用料金制の採用	有		
⑨	H21年度の利用者数	■ 内容(記入例:企画・常設展の入館者合計):		教室利用者数、施設利用者数の合計値
⑩	公募・非公募	公募		
⑪	参考URL	http://www.〇〇〇.jp		

### (2) 指定管理者制度導入の効果の項目

当該事例において、下記にあげる指定管理者制度を導入した効果(A~G)のうち特に効果が大きいとお考えの項目がありましたら、該当する項目にチェックを入れてください。(複数選択も可。※具体例等については、「分類等説明シート」参照)

効果の具体的な内容については、「(3) 指定管理者制度導入の効果の内容」にご記入ください。

# <input type="checkbox"/>	A. 行政施策の実現等への貢献	指定管理者の取組により、当該施設の設置目的の実現や関連する行政施策の実現等に貢献した。
# <input checked="" type="checkbox"/>	B. 市民認知度・利用者満足度の向上	指定管理者の取組により、当該施設に対する市民認知度の向上や利用者満足度の向上が図られた。
# <input checked="" type="checkbox"/>	C. 利用者数の増加・施設の活用促進	指定管理者の取組により、利用者数が増加した、あるいは施設稼働率が高まった。
# <input checked="" type="checkbox"/>	D. 提供サービスの質の向上	指定管理者の取組により、新たなサービスメニューの提供やサービス水準の向上が図られた。
# <input type="checkbox"/>	E. 業務遂行の効率化	指定管理者の工夫により業務遂行の効率化が図られ、従前よりも行政の財政負担が軽減された。
# <input type="checkbox"/>	F. 施設の管理運営による波及効果	指定管理者の取組により、地域雇用や地域産業の活性化等の波及効果が得られた。
# <input type="checkbox"/>	G. その他事項	その他の効果が得られた。

### (3) 指定管理者制度導入の効果の内容

当該事例について、制度導入の効果の内容と貴自治体や指定管理者の工夫についてご紹介ください。

①	制度導入の効果の内容 (250字程度以内)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本施設の市民認知度がかなり向上した。</li> <li>・利用者数も従前の12,000人(H17年度実績)から14,000人(H21年度実績)よりも大きく増加した。</li> <li>・今まで利用が少なかったビジネスマンの利用が増えた。</li> <li>・閉館時間が従前の20時から22時に延長された。</li> </ul>
②	貴自治体や指定管理者の工夫 (自治体・指定管理者側それぞれ 250字程度以内)	<p>(自治体側の工夫)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者の公募にあたり指定管理者の達成すべき目標を具体的に設定した(社会人の利用者数を1年間で10%アップ)。</li> <li>・指定管理者とは、開業当初は毎週自治体担当者と指定管理者担当者が情報共有の打合せを行うなど密なコミュニケーションを図った。</li> <li>・当市では、公募の際に、「施設の認知度向上と幅広い利用者の拡大」について特に提案を求め、審査においても配点を多くした。</li> </ul> <p>(指定管理者側の工夫)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者は、従来の市政便りでの案内だけではなく、地元の小中学校と連携し、親子スポーツ教室等の案内を周知してもらった。</li> <li>・指定管理者は、閉館時間の延長を行うとともに、通勤時間帯に施設周辺を通行するビジネスマンに街頭で施設の紹介やメタバ対策教室の案内チラシを配布した。</li> </ul>

参考資料2：アンケート紹介事例一覧

アンケートで紹介いただいた 282 事例について、基礎情報（施設名、施設設置年、施設分類、指定管理者名、指定管理者分類、利用料金制の有無、公募／非公募）を以下に掲載する。

なお、「導入効果」については、自治体から紹介いただいた内容をそのまま反映したものであることを申し添える。

図表 1 アンケート結果

①スポーツ・レクリエーション施設

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果						
								実現等への貢献	行政施策の 者満足度の向上	市民認知度・利用者 の活用促進	利用者の増加・ 質の向上	提供サービスの 効率化	業務遂行の 効果	施設の管理運営 による波及効果
北海道	旭川市	嵐山レクリエーション施設	H18年	グリーンテックス(株)	株式会社	無	公募	○	○	○			○	
北海道	網走市	網走市体育施設(市民プール・スポーツトレーニングフィールド・オホーツクドーム・スキー場・スケート場)	未記入	(株)オピス	株式会社	有	公募			○		○		
北海道	留萌市	スポーツセンター・公民館・文化センター	S.48年	NPO法人留萌体育協会	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	非公募			○	○	○	○	○
北海道	厚沢部町	うずら温泉宿泊施設	H7年	うずら温泉施設運営会	その他団体	有	公募				○	○		
北海道	長沼町	ながぬま温泉	S.47年	(株)日東総業	株式会社	有	公募							
北海道	剣淵町	レークサイド桜岡	H6年	(株)レークサイド桜岡	株式会社	無	非公募				○	○		
北海道	羽幌町	羽幌町総合体育館	H10年	特定非営利活動法人羽幌町体育協会	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募			○	○	○		
北海道	美幌町	美幌町交流促進センター「峠の湯びほろ」	H8年	東京美装北海道(株)	株式会社	有	公募			○		○		
北海道	置戸町	置戸町交流促進センター	H6年	有限会社カネヨ西島食品	株式会社	有	公募						○	
北海道	厚真町	厚真町交流促進センター	H8年	(株)あつまスタンプ会	株式会社	有	公募			○	○	○	○	
北海道	新ひだか町	みついし昆布温泉「蔵三」	H18年	(株)アンビックス	株式会社	無	非公募			○	○	○		○
北海道	清水町	清水町アイスアリーナ	H4年	特定非営利活動法人清水町アイスホッケー協会	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募				○	○		
北海道	大樹町	大樹町晩成温泉	S55年	コスモス管理サービス株式会社	その他団体	有	公募						○	
青森県	八戸市	八戸市運動公園体育施設(長根公園及び有料公園施設ほか10施設)	S27年	エスプロモ(株)	株式会社	有				○	○			
青森県	蓬田村	玉松園カントリーパーク	H4年	蓬田村ふれあいセンターアシスト(株)	株式会社	有	公募						○	

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料の採用	公募／非公募	導入効果								
								実現等への貢献	行政施策の 者満足度の向上	市民認知度・利用者 数の増加・ 施設の活用促進	提供者の 質の向上	業務遂行の 効率化	施設の管理運営 による波及効果	その他事項		
青森県	蓬田村	蓬田村ふれあいセンター	H4年	蓬田村ふれあいセンターアシスト(株)	株式会社	有	公募								○	
岩手県	岩手県	岩手県営屋内温水プール	H5年	財団法人 岩手県体育協会	公共的団体	有	公募		○	○						
宮城県	大衡村	万葉クリエートパーク	H16年	(株)万葉まちづくりセンター	株式会社	有	非公募	○	○	○	○	○	○	○		
秋田県	秋田市	秋田市河辺高齢者健康づくりセンター	H16年	河辺地域振興(株)	株式会社	無	非公募			○			○			
秋田県	秋田市	秋田市太平山スキー場および太平山リゾート公園	H3年	太平山観光開発(株)	株式会社	有	公募			○	○	○				
福島県	会津坂下町	糸桜里の湯ばんげ	H6年	(株)会津ばんげ公共サービス	株式会社	有	公募		○	○	○					
茨城県	茨城県	茨城県立カシマサッカースタジアム	H5年	(株)鹿島アントラーズ・エフ・シー	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○	○			
茨城県	茨城県	東町運動公園	S32年	特定非営利活動法人日本スポーツ振興協会	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募			○	○	○				
茨城県	結城市	鹿窪運動公園	S61年	(財)結城市文化・スポーツ振興事業団	特例民法法人	有	非公募			○	○					
茨城県	神栖市	神栖市當日川浜オートキャンプ場	H4年	(株)塚原緑地研究所	株式会社	有	公募			○	○					
茨城県	八千代町	八千代グリーンビレッジ	H9年	(財)八千代町ふるさと公社	特例民法法人	無	非公募								○	
栃木県	栃木県	栃木県民ゴルフ場	H4年	栃木県造園建設業協同組合	その他団体	有	公募		○	○	○					
群馬県	群馬県	玉村ゴルフ場	S51年	(株)三商	株式会社	有	公募		○	○	○	○	○			
群馬県	群馬県	上武ゴルフ場	S47年	スバルリビングサービス(株)群馬事業所	株式会社	有	公募		○	○	○	○	○			
群馬県	群馬県	新玉村ゴルフ場	S60年	金井興業(株)	株式会社	有	公募		○	○	○	○	○			
群馬県	群馬県	板倉ゴルフ場	S59年	(株)東急リゾートサービス	株式会社	有	公募		○	○	○	○	○			
埼玉県	飯能市	飯能市さわらびの湯	H6年	名栗さわらびの湯共同事業体	共同事業体	有	公募		○	○	○	○	○	○		
埼玉県	志木市	志木市民体育館	S55年	(財)志木市文化スポーツ振興公社	特例民法法人	有	公募				○	○				
埼玉県	宮代町	宮代町総合運動公園	S63年	美津濃(株)	株式会社	有	公募				○					
千葉県	館山市	館山市弓道場及び弓道遠的射場	S45年	館山市弓道会	公共的団体	有	公募							○		○

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料の採用	公募／非公募	導入効果						
								実現等への貢献	行政施策の 者満足度の向上	市民認知度・利用 者の増加	施設数の増加・ 施設の活用促進	提供サービスの 質の向上	業務遂行の 効率化	施設の管理運営 による波及効果
千葉県	佐倉市	佐倉市飯野台観光振興施設(印旛沼サンセットヒルズ)	H15年	(株)塚原緑地研究所	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○		
千葉県	八千代市	八千代市総合生涯学習プラザ	H19年	八千代ゆりのき台PFI(株)	株式会社	無	非公募	○	○	○	○	○	○	○
東京都	東京都	駒沢オリンピック公園総合運動場	S39年	(財)東京都スポーツ文化事業団	特例民法法人	有	非公募			○				
東京都	板橋区	板橋区立体育施設(全25施設)	S25年	(株)コナミスポーツ&ライフ	株式会社	有	公募			○	○			
東京都	東大和市	体育施設(市民体育館、市民プール、市民広場、野球場、テニスコート)	S63年	代表団体シンコースポーツ(株)	株式会社	有	公募			○	○			
東京都	東久留米市	東久留米市スポーツセンター	H12年	東京ドームグループ	共同事業体	有	公募		○	○	○	○		○
東京都	大島町	愛らんどセンター御神火温泉	H10年	(社)大島観光協会	特例民法法人	有	非公募							
東京都	大島町	大島温泉元町浜の湯	H3年	(社)大島観光協会	特例民法法人	有	非公募							
神奈川県	横浜市	磯子スポーツセンター	S62年	(財)横浜市体育協会	特例民法法人	有	公募			○	○		○	
神奈川県	横浜市	横浜市本牧海づり施設	S53年	イオンデイトライト(株)	株式会社	有	公募		○	○	○	○	○	
新潟県	柏崎市	大崎温泉雪割草の湯	H18年	柏崎市観光レクリエーション振興公社	特例民法法人	有	非公募			○	○		○	
山梨県	甲州市	塩山B&G海洋センター	H5年	(株)フィッツ	株式会社	有	公募			○	○			
山梨県	市川三郷町	市川三郷町みはらしの丘・みたまの湯、のっぴいの館	H16年	(株)内外ビル	株式会社	有	公募	○	○				○	
山梨県	富士河口湖町	富士河口湖町民プール	H20年	ブルーアース富士河口湖	株式会社	有	公募		○		○	○		
長野県	長野市	長野市温湯温泉利用施設「温湯温泉湯～ぱれあ」	H18年	SPC健康福祉マネジメント(株)	株式会社	無	公募	○	○	○				
長野県	松本市	松本市美鈴湖もりの国	H7年	TOYBOX	共同事業体	有	公募		○	○	○			
静岡県	静岡県	吉田公園	H13年	特定非営利活動法人しずかちゃん	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募		○	○	○	○		
静岡県	静岡市	用宗フィッシャリーナ	H14年	清水漁業協同組合	公共的団体	無	非公募	○	○	○	○			
静岡県	浜松市	古橋廣之進記念浜松市総合水泳場	H21年	浜松グリーンウェブ(株)	株式会社	有	非公募			○	○			

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料の採用	公募／非公募	導入効果							
								実現等への貢献	行政施策の 者満足度の向上	市民認知度・利用 施設の活用促進	利用者の増加・ 施設の活用促進	提供サービスの 質の向上	業務遂行の 効率化	施設の管理運営 による波及効果	その他事項
静岡県	熱海市	マリンスパあたま	H12年	(株)明治スポーツプラザ・(株)NTTファシリティーズグループ(共同企業体)	株式会社	有	公募	○				○			○
静岡県	三島市	三島市体育施設等(市民体育館、温水プール、テニスコート、グラウンド等)	S52年	シンコースポーツ(株)	株式会社	有	公募			○	○	○			
静岡県	藤枝市	瀬戸谷温泉ゆらく	H15年	(株)ふるさと瀬戸谷	株式会社	有	非公募				○	○	○		
愛知県	江南市	江南市勤労会館及び展望タワー(すいとびあ江南)	H6年	すいとびあ江南指定管理者大成グループ(代表団体:大成(株)、構成団体:(株)国際フードサービス)	株式会社	有	公募		○	○	○	○			
愛知県	尾張旭市	尾張旭市新池交流館	H20年	ドルフィン(株)	株式会社	有	公募	○	○	○					
三重県	いなべ市	健康増進施設阿下喜温泉	H19年	(財)ほくせいふれあい財団	その他団体	有	非公募	○	○	○	○	○	○	○	○
三重県	いなべ市	青川峡キャンピングパーク	H15年	(財)ほくせいふれあい財団	その他団体	有	非公募	○	○	○	○	○	○	○	○
京都府	八幡市	八幡市民スポーツ公園他都市公園等	S62年	(財)八幡市公園施設事業団	特例民法法人	有	非公募			○	○				
京都府	京田辺市	田辺公園プール	H3年	(株)ケー・エス・シー	株式会社	有	公募			○	○	○			
京都府	伊根町	伊根町舟屋の里公園	H5年	(株)伊根町ふるさと振興公社	株式会社	無	公募	○							
大阪府	堺市	のびやか健康館	H16年	さかいウェルネス(株)	株式会社	有	非公募		○	○	○				
大阪府	堺市	堺市立美原体育館	S54年	特定非営利活動法人美原体育協会	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募		○		○	○			
大阪府	高槻市	高槻市立番田熱利用センター	H10年	MTIバンプ会	共同事業体	有	公募		○	○	○	○			
大阪府	茨木市	茨木市立西河原市民プール	H5年	(株)明治スポーツプラザ(※H19年4月～H22年3月は明治スポーツプラザ・サンアメニティ・日本空調グループ)	株式会社	有	公募		○		○				
大阪府	羽曳野市	羽曳野市立総合スポーツセンター	H9年	(財)羽曳野市施設管理公社	特例民法法人	有	非公募	○					○		

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料の採用	公募／非公募	導入効果						
								実現等への貢献	行政施策の 者満足度の向上	市民認知度・利用 者の増加・促進	利用者数の増加・ 施設の活用促進	提供サービスの 質の向上	業務遂行の 効率化	施設の管理運営 による波及効果
兵庫県	加古川市	加古川ウェルネスパーク	H9年	神鋼不動産(株)	株式会社	有	公募			○	○			
兵庫県	南あわじ市	南あわじクア施設『さんゆ〜館』	H14年	アクアプロ(株)	株式会社	有	公募		○	○		○		
岡山県	倉敷市	市営駐車場(市内19施設)		日本パーキング(株)	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○		
岡山県	浅口市	浅口市藤波池キャンプ場バンガロー及び森の集会所	S63年	遙照山観光協力組合	その他団体	有	非公募					○		
広島県	広島県	広島県立びんご運動公園	H5年	ポラーノグループびんご	共同事業体	有	公募	○	○	○	○	○	○	
山口県	山口県	維新百年記念公園	S48年	財山口県施設管理財団	特例民法法人	有	公募			○	○	○		
愛媛県	東温市	東温市ツインドーム他2施設	H11年	芙蓉メンテナンス(株)	株式会社	無	公募					○		
高知県	梶原町	雲の上のホテル・レストラン、温泉、プール、ギャラリー	H18年	オリエントホテル(株)	株式会社	有	公募							
福岡県	北九州市	桃園市民プール等5スポーツ施設	S38年	(株)スピナ	株式会社	無	公募			○	○	○		
福岡県	古賀市	古賀市健康文化施設(クロスパルコが)	H17年	(株)コナミススポーツ&ライフ	株式会社	有	公募		○	○				
佐賀県	白石町	白石町有明スカイパークふれあい郷	H7年	財白石町文化振興財団	特例民法法人	有	非公募		○		○	○		
熊本県	宇土市	宇土マリーナ	H12年	(株)ベルポートジャパン	株式会社	有	公募			○	○		○	
宮崎県	宮崎県	宮崎県立青島亜熱帯植物園	S40年	財宮崎県公園協会	特例民法法人	有	公募		○	○	○		○	
鹿児島県	鹿児島県	鴨池公園(注)⑦の指定管理料には、合わせて指定管理している他のスポーツ・レクリエーション施設(4施設分)に係る費用を含む。	S45年	セイカスポーツグループ	共同事業体	有	公募		○	○	○	○		

②産業振興施設

都道府 県名	自治体 名	対象施設名	施設 設置年	指定 管理者名	指定管理者 分類	利用料 金制の 採用	公募／ 非公募	導入効果							
								実現等への貢献	行政施策の 利用者満足度の向上	市民認知度・ 施設の活用促進	利用者数の増加・ 質の向上	提供サービスの 効率化	業務遂行 による波及効果	施設の管理運営 による波及効果	その他事項
北海道	長沼町	「道の駅」マオイの丘公園	H9年	(株)日東総業	株式会社	有	公募								
北海道	美幌町	美幌ターミナル物産センター	S61年	美幌観光物産協会	公共的団体	無	非公募		○	○	○				
北海道	美幌町	美幌峠レストハウス（平成14年にリニューアル）	S44年	美幌商工会議所	公共的団体	有	非公募	○	○		○				
北海道	豊頃町	豊頃町営牧場	S45年	豊頃町農業協同組合	公共的団体	有	公募						○		
北海道	足寄町	足寄町営大規模草地育成牧場	S44年	足寄町農業協同組合	公共的団体	有	非公募	○			○	○			
青森県	八戸市	八戸市水産科学館	H1年	企業組合かぶあがり	株式会社	有			○	○	○				
青森県	蓬田村	よもぎた物産館	H11年	蓬田村ふれあいセンターアシスト(株)	株式会社	有	公募			○					
青森県	蓬田村	蓬田村トマト選別施設	H2年	青森農業協同組合	共同事業体	有	公募	○							
青森県	蓬田村	蓬田村ライスセンター	H11年	青森農業協同組合	共同事業体	有	公募	○							
青森県	蓬田村	蓬田村堆肥製造施設	H12年	青森農業協同組合	共同事業体	有	公募	○							
青森県	新郷村	有機資源センター新郷	H16年	県南環境保全センター(株)	株式会社	有	公募			○			○		
岩手県	大船渡市	大船渡市鹿の森公園	H4年	三陸ふるさと振興(株)	株式会社	有	公募		○	○	○				
岩手県	大船渡市	大船渡市森林総合利用施設	H3年	(株)小川	株式会社	有	公募		○	○	○				
岩手県	平泉町	農産物加工直売施設	H22年	農事組合法人アグリ平泉	特例民法法人	無								○	
宮城県	村田町	村田町物産交流センター及び村田町野外活動センター並びに姥ヶ懐民話の里	S57年	(財)村田町ふるさとリフレッシュセンター	特例民法法人	有	非公募								○
福岡県	川崎町	川崎町農産物直売所	H16年	川崎町農産物直売所利用組合組合長西山賢俊	その他団体	有	非公募								
秋田県	秋田市	秋田市ポートタワーセリオン、秋田港振興センターセリオンプラザ	H6年	(株)東北ダイケン秋田支店	株式会社	有	公募	○			○	○			
福島県	二本松市	道の駅ふくしま東和・東和活性化センター	H12年	特定非営利活動法人ゆうきの里東和ふるさとづくり協議会	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募	○	○	○	○	○	○	○	
栃木県	市貝町	市貝町芝ざくら交流センター	H18年	芳那の水晶湖ふれあいの郷協議会	その他団体	無	非公募	○	○		○			○	



都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果							
								実現等への貢献	行政施策の	利用者満足度の向上	市民認知度・施設の活用促進	利用者数の増加	提供サービスの質の向上	業務遂行の効率化	施設の管理運営による波及効果
千葉県	芝山町	風和里しばやま	H20年	(株)風和里しばやま	株式会社	無	非公募	○						○	
神奈川県	茅ヶ崎市	茅ヶ崎市勤労市民会館	H7年	アクティオ(株)	株式会社	有	公募		○	○	○				
新潟県	長岡市	道の駅良寛の里わし	H16年	特定非営利活動法人和島夢来考房	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募		○	○	○			○	
新潟県	加茂市	加茂市産業センター	H3年	加茂商工会議所	公共的団体	有	公募				○				
山梨県	山梨県	産業展示交流館アイメッセ	S7年	(財)やまなし産業支援機構	特例民法法人	有	公募						○		
静岡県	静岡市	静岡市クリエイター支援センター	H20年	特定非営利活動法人しずおかコンテンツツバレー推進コンソーシアム	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募	○							
静岡県	静岡市	静岡市工芸と歴史の体験施設「駿府匠宿」	H11年	(株)駿府楽市	株式会社	無	非公募	○		○	○			○	
静岡県	静岡市	静岡市産学交流センター	H16年	(財)静岡市産業振興協会	特例民法法人	無	非公募		○		○	○			
静岡県	静岡市	静岡市清水産業・情報プラザ	H14年	静岡商工会議所	公共的団体	無	非公募	○							
愛知県	一色町	弁天サロン	H10年	島を美しくつくる会	地縁による団体	有	非公募		○	○	○			○	
滋賀県	滋賀県	滋賀県立草津SOHOビジネスオフィス	H15年	(財)滋賀県産業支援プラザ	特例民法法人	有	公募	○	○	○	○	○	○	○	
奈良県	野迫川村	ホテルのせ川	S56年	(財)野迫川村観光開発公社	その他団体	有	非公募	○		○	○				
岡山県	岡山県	岡山県総合展示場コンベックス岡山	H3年	コンベックス岡山コンソーシアム	共同事業体	有	公募			○	○	○			
岡山県	久米南町	農村公園ふれあいプラザ久米南(道の駅)	H7年	大新東(株)	株式会社	有	公募	○						○	○
愛媛県	大洲市	大洲市林業総合センター	S61年	大洲市森林組合	公共的団体	有	公募						○		
福岡県	吉富町	吉富漁村センター	H13年	喜連島上・喜連島下・高浜自治会	地縁による団体	有	公募								
長崎県	五島市	遣唐使ふるさと館	H11年	(株)みいらく万葉村	株式会社	有	公募			○					
熊本県	八代市	やつしろハーモニーホール	H12年	(株)イズミテクノ	株式会社	有	公募		○	○	○				
熊本県	多良木町	多良木町物産館	H12年	多良木町物産館利用組合	その他団体	有	非公募						○		

③基盤施設

都道府 県名	自治体 名	対象施設名	施設 設置年	指定 管理者名	指定管理者 分類	利用料 金制の 採用	公募/ 非公募	導入効果						
								実 現 等 へ の 貢 献	行 政 施 策 の 実 現 等 へ の 貢 献	利 用 者 満 足 度 の 向 上	市 民 認 知 度 ・ 施 設 の 活 用 促 進	利 用 者 数 の 増 加 ・ 施 設 の 活 用 促 進	提 供 サ ー ビ ス の 質 の 向 上	業 務 遂 行 の 効 率 化
北海道	北海道	北海道立十勝エ コロジーパーク	H15年	(財)十勝エコ ロジーパーク 財団	特例民法法 人	有	公募			○	○			
北海道	仁木町	銀山生活改善セ ンター	S45年	特定非営 利活動法 人銀山さわ やか福祉N PO	特定非営利 活動法人 (NPO 法人)	無	公募		○			○		
北海道	仁木町	農村公園フルーツ パークにき	H13年	仁木町観 光協会	その他団体	無	公募		○			○		
秋田県	秋田県	秋田県立小泉潟 公園	S50年	むつみ造園 土木(株)	株式会社	無	公募			○				
福島県	福島県	県営住宅等(会津 地区・いわき地 区)	未記入	(特非)循環 型社会推 進センター	特定非営利 活動法人 (NPO 法人)	無	公募	○			○	○		
埼玉県	志木市	志木駅東口地下 駐車場	H12年	野里電気 工業(株)	株式会社	有	公募		○	○	○	○		
千葉県	千葉県	千葉県立柏の葉 公園	H2年	柏の葉みど りの公園グ ループ(財 千葉県まち づくり公社・ 国立大学 法人千葉 大学・(株) アイビックス)	特例民法法 人	有	公募			○	○			
千葉県	富津市	富津市都市公園 及び富津市立公 園	H2年	(財)富津市 施設利用 振興公社	特例民法法 人	無	非公募		○	○		○		
神奈川県	海老名市	海老名駅駅舎部 自由通路	H22年	小田急グル ープ(小田 急電鉄(株)を 代表社とし る、(株)小田 急エージェ ンシーと(株) 小田急ビル サービス)	共同事業体	無	公募						○	
富山県	富山県	県営住宅	S35年	光陽興産 (株)	株式会社	無	公募					○	○	
富山県	富山県	富山県岩瀬スポ ーツ公園	S52年	(株)富山・ス ポーツパー ク・マネジ メント	株式会社	無	公募					○		
長野県	長野県	長野県松本平広 域公園	H6年	TOYBOX (松本土建 (株)・(株)アイ ネット・(株)コ ンフォール ルピナ中部 工業(株)の 共同事業 体)	共同事業体	有	公募		○	○	○	○		○

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果								
								実現等への貢献 行政施策の	利用者満足度の向上 市民認知度・	施設の利用促進	利用者数の増加・ 質の向上	提供サービスの 向上	業務遂行の 効率化	施設の管理運営 による波及効果	その他事項	
長野県	長野市	長野市茶臼山動物園外3施設(茶臼山動物園、茶臼山動物園城山分園、茶臼山自然植物園、茶臼山マレットゴルフ場)	S58年	社団法人長野市開発公社	特例民法法人	有	公募				○	○				
長野県	松本市	アルプス公園(基盤施設)・アルプスドリームコースター(レクリエーション施設)一体管理	S49年	TOYBOX	共同事業体	有	公募			○	○	○				
長野県	松本市	自転車駐車場	S57年	大新東ヒューマンサービス(株)	株式会社	無	公募	○								
静岡県	静岡市	市営住宅等	未記入	(財)静岡市振興公社	特例民法法人	無	非公募					○				
静岡県	島田市	ばらの丘公園・ばらの館	H4年	(有)ローズショップ	その他団体	有	公募				○		○			
愛知県	尾張旭市	尾張旭市営バス	H20年	豊栄交通(株)	株式会社	有	公募		○	○	○	○				
愛知県	吉良町	吉良恵比寿海岸駐車場	H3年	宮崎区	地縁による団体	無	非公募							○		
大阪府	堺市	大仙公園日本庭園	H1年	南海・田中・大阪造園共同企業体	共同事業体	有	公募		○	○	○	○				○
大阪府	茨木市	駐車場・自転車駐車場(JR茨木駅地区 10施設) ※開設時期…S45～H21	S45年	(株)駐輪サービス	株式会社	無	公募					○				
大阪府	茨木市	駐車場・自転車駐車場(阪急各駅地区・モノレール各駅地区 15施設 ※) ※開設時期…S54～H21	S54年	日駐管理(株)関西支社	株式会社	無	公募					○				
兵庫県	芦屋市	自転車駐車場	S63年	メディア総合管理(株)	株式会社	有	公募	○								
奈良県	奈良県	売間県営住宅	S46年	近鉄住宅管理グループ	共同事業体	無	公募	○	○	○	○	○				
島根県	島根県	島根県花ふれあい公園(しまね花の郷)	H16年	NPO法人国際交流フラワー21	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募	○	○	○	○	○				○
岡山県	倉敷市	市内運動公園、体育館、球技場等	未記入	(財)倉敷市スポーツ振興事業団・クラレテクノ(株)共同事業体	共同事業体	有	公募	○	○	○	○	○				
岡山県	倉敷市	新倉敷駅前再開発住宅等	H4年	両備ホールディングス(株)	株式会社	無	公募	○	○	○	○	○				
山口県	下関市	細江旅客上屋附属車両置場(国際ターミナル附属車両置場)	S63年	(株)オペロン	株式会社	有	公募					○	○			

都道府 県名	自治体 名	対象施設名	施設 設置年	指定 管理者名	指定管理者 分類	利用料 金制の 採用	公募／ 非公募	導入効果						
								実現等への 貢献 行政施策の 実施等への 貢献	利用者満足度の 向上 市民認知度・ 利用促進	利用者数の増加・ 施設の活用促進	質の向上 提供サービスの 向上	業務遂行の 効率化	施設の管理運営 による波及効果	その他事項
福岡県	北九州市	北九州市立白野 江植物公園	H8年	内山緑地 建設(株)	株式会社	有	公募			○	○	○		
熊本県	長洲町	長洲駅南口駐車 場、長洲駅西側 駐車場	H20年	アマノマネ ジメントサー ビス(株)	株式会社	有	公募	○			○	○		
宮崎県	宮崎県	宮崎県営住宅(宮 崎土木事務所及 び高岡土木事務 所管内 36 団地 4,623 戸)		宅建協会 指定管理グ ループ	特例民法法 人	無	公募			○	○	○	○	
鹿児島 県	鹿児島 県	吉野公園	S45年	南国交通 株	株式会社	有	公募			○		○		

④文教施設

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果							
								実現等への貢献 行政施策の	利用者満足度の向上 市民認知度・	施設の活用促進 利用者数の増加・	提供サービスの 質の向上	業務遂行の 効率化	施設の管理運営 による波及効果	その他事項	
北海道	室蘭市	室蘭市青少年科学館	S38年	特定非営利活動法人科学とものづくり教育研究会かもけん	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募		○		○				
北海道	留萌市	市立留萌図書館	H2年	NPO法人留萌体育協会	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	非公募		○	○	○	○	○		
北海道	千歳市	千歳市立図書館	S63年	(株)山三ふじや	株式会社	無	公募	○	○	○	○	○	○		
北海道	芽室町	芽室町中央公民館	S56年	(株)半田美装芽室支店	株式会社	無	公募		○		○				
北海道	池田町	池田町田園ホール	H2年	(株)ドリームワーク	株式会社	有	公募			○	○				
北海道	足寄町	足寄動物化石博物館	H10年	特定非営利活動法人あしよの化石と自然	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	非公募			○	○				
秋田県	秋田市	秋田市西部市民サービスセンター	H21年	西部地域住民自治協議会	地縁による団体	無	非公募	○	○	○					
福島県	郡山市	郡山市ふれいあい科学館	H13年	(財)郡山市文化・学び振興公社	特例民法法人	有	非公募	○	○	○	○	○			
福島県	郡山市	郡山市民文化センター	S59年	(財)郡山市文化・学び振興公社	特例民法法人	有	非公募	○	○	○	○	○			
茨城県	茨城県	茨城県県北生涯学習センター	H18年	特定非営利活動法人インパクト	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募	○	○		○	○	○		
茨城県	古河市	古河市勤労青少年ホーム及び古河市働く女性の家(3施設一括公募)	S51年	環境整備(株)	株式会社	有	公募			○	○				
茨城県	結城市	結城市民文化センターアクロス	H2年	(財)結城市文化・スポーツ振興事業団	特例民法法人	有	非公募		○	○	○	○			
埼玉県	埼玉県	こども動物自然公園	S55年	埼玉県公園緑地協会	特例民法法人	有	非公募		○		○	○			
埼玉県	さいたま市	さいたま市市民活動サポートセンター	H19年	特定非営利活動法人さいたまNPOセンター	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募	○							
埼玉県	蕨市	蕨市民会館	S49年	(財)蕨市施設管理公社	特例民法法人	有	公募	○		○		○			
埼玉県	入間市	入間市文化創造アトリエ アミーゴ(AMIGO!)	H13年	特定非営利活動法人入間市文化創造ネットワーク	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	非公募		○	○					
埼玉県	志木市	市民会館	S53年	(財)志木市文化スポーツ振興公社	特例民法法人	有	公募				○				

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果						
								実現等への貢献 行政施策の	利用者満足度の向上 市民認知度・	施設者の活用促進	利用者の数の増加・	提供サービスの 質の向上	業務遂行の 効率化	施設管理運営 による波及効果
千葉県	千葉県	千葉県立君津亀山少年自然の家	S63年	千葉自然学校グループ(NPO法人千葉自然学校・(株)東急コミュニティー)	共同事業体	有	公募	○		○	○		○	
千葉県	佐倉市	佐倉市ヤングプラザ	H10年	NPO法人ワーカーズコープ、企業組合労協センター事業団	共同事業体	有	公募	○	○	○	○	○		○
千葉県	佐倉市	佐倉市男女平等参画推進センター(ミウズ)	H15年	特定非営利活動法人ミウズ1号	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募	○	○	○	○	○		
東京都	東京都	東京都現代美術館	H7年	(財)東京都歴史文化財団グループ	その他団体	有	公募				○			
東京都	東京都	東京都写真美術館	H7年	(財)東京都歴史文化財団グループ	その他団体	有	公募				○			
東京都	東京都	東京都人権プラザ	H14年	(財)東京都人権啓発センター	特例民法法人	有	非公募	○	○	○	○	○		
東京都	東京都	東京都立埋蔵文化財調査センター	S60年	(財)東京都スポーツ文化事業団	特例民法法人	無	非公募	○		○	○			
東京都	東大和市	東大和市民会館	H12年	(株)コンベンションリンクージ	株式会社	有	公募				○	○		
東京都	大島町	伊豆大島火山博物館	H2年	(社)大島観光協会	特例民法法人	有	非公募							
神奈川県	横浜市	藤が丘地区センター	H1年	NPO法人建物管理ネットワーク	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募			○	○			
神奈川県	鎌倉市	鎌倉芸術館	H5年	サントリーパブリシティサービスグループ	共同事業体	有	公募		○	○	○			
福井県	越前市	越前市金華山グリーンランド	S54年	金華山林業振興組合	地縁による団体	有	非公募	○	○	○	○			
山梨県	山梨県	山梨県立フラワーセンター	H10年	(株)ハイジの村	株式会社	有	公募		○	○	○	○		
岐阜県	各務原市	各務原市文化会館	S52年	各務原文化コンソーシアム	共同事業体	有	公募			○	○	○		
静岡県	静岡市	駿府公園「日本庭園、茶室及び東御門・巽櫓」	H13年	静岡ビル保養(株)	株式会社	無	公募			○				
静岡県	静岡市	静岡市視聴覚センター	H4年	パナソニックシステムソリューションズジャパン(株)中部社	株式会社	無	公募			○				
静岡県	静岡市	静岡市女性会館	H4年	NPO法人男女共同参画フォーラムしずおか	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	非公募		○	○	○			
静岡県	静岡市	静岡市動物愛護館	H1年	(社)静岡県動物保護協会	特例民法法人	無	公募	○	○	○				

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果									
								実現等への貢献 行政施策の	利用者満足度の向上 市民認知度・	施設の利用促進	利用者数の増加・ 質の向上	提供サービスの 効率化	業務遂行の 効果	施設による波及効果	施設の管理運営 による効果	その他事項	
愛知県	名古屋市	名古屋市文化のみち榎木館	H21年	NPO法人榎木倶楽部	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募		○								
愛知県	東郷町	イーストプラザいこまい館	H16年	東郷町施設サービス(株)	株式会社	有	非公募	○	○	○	○						
愛知県	みよし市	みよし市勤労文化会館、ふるさと会館	H5年	ホームメックスグループ共同企業体	共同事業体	有	公募			○			○				
三重県	伊勢市	いせ市民活動センター	H16年	特定非営利活動法人いせコンビニネット	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募	○	○			○	○				
三重県	伊勢市	伊勢河崎商人館	H14年	伊勢河崎まちづくり衆	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	非公募	○	○	○					○		
三重県	伊勢市	伊勢古市参宮街道資料館	H7年	伊勢古市参宮街道資料館運営委員会	地縁による団体	有	非公募		○			○	○				
三重県	伊勢市	伊勢市観光文化会館	S46年	まなびの広場	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募	○	○	○	○	○	○				
三重県	伊勢市	伊勢市立伊勢図書館	H4年	(株)図書館流通センター	株式会社	無	公募	○	○			○					
京都府	城陽市	文化パーク城陽	H7年	(財)城陽市民余暇活動センター	特例民法法人	無	公募								○		
京都府	宇治田原町	地区公民館、公園、会館等	S7年	自治会等	地縁による団体	有	非公募								○		
大阪府	豊中市	とよなか国際交流センター	H5年	(財)とよなか国際交流協会	特例民法法人	無	非公募	○							○		
大阪府	豊中市	とよなか男女共同参画推進センターすてっぷ	H12年	(財)とよなか男女共同参画推進財団	特例民法法人	無	非公募	○					○			○	
大阪府	豊中市	豊中市立青少年自然の家	S48年	特定非営利活動法人豊中市青少年野外活動協会	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募						○				
大阪府	茨木市	茨木市市民会館(S44)、茨木市福祉文化会館(S56)、茨木市市民総合センター(H1)	S44年	(財)茨木市文化振興財団	特例民法法人	有	非公募						○	○			
大阪府	河内長野市	河内長野市文化会館	H4年	(財)河内長野市文化振興財団	特例民法法人	有	非公募								○		
大阪府	大阪狭山市	大阪狭山市立図書館	S52年	(株)図書館流通センター	株式会社	無	公募		○	○	○	○	○				
大阪府	島本町	島本町ふれあいセンター	H8年	大新東(株)・大新東ヒューマンサービス(株)共同事業体	株式会社	無	公募						○	○			
大阪府	田尻町	田尻歴史館	H5年	(株)アスウェル(旧社名近畿総合メンテナンス(株))	株式会社	有	公募					○	○	○			

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果							
								実現等への貢献 行政施策の	利用者満足度の向上 市民認知度・	施設の活用促進 利用者数の増加・	提供サービスの 質の向上	業務遂行の 効率化	施設管理運営 による波及効果	その他事項	
兵庫県	芦屋市	芦屋市谷崎潤一郎記念館	S63年	読売・武庫川学院事業連合代表者(株)大阪よみうり文化センター	共同事業体	有	公募	○	○		○				○
兵庫県	加古川市	別府公民館	H18年	別府公民館管理運営委員会	地縁による団体	無	非公募		○		○				
鳥取県	米子市	米子市児童文化センター	S58年	米子市教育文化事業団	特例民法法人	有	公募		○						
鳥取県	米子市	米子市立山陰歴史館・米子市福市考古資料館・米子市淀江歴史民俗資料館	S59年	エバー・中ビル共同企業体(H18.4~H20.12)(株)エバークリーン(H21.1~H23.3)	株式会社	有	公募	○							
島根県	島根県	島根県立古代出雲歴史博物館	H18年	ミュージアムいちばた(一畑電気鉄道・丹青社・近畿日本ツーリスト共同事業体)	共同事業体	無	公募		○	○					
岡山県	岡山県	岡山県天神山文化プラザ	H17年	社団法人岡山県文化連盟	特例民法法人	有	公募	○		○	○	○			
広島県	広島県	広島県立文化芸術ホール	H19年	共立・合人社共同事業体	共同事業体	有	公募	○				○	○		
広島県	広島県	広島県緑化センター・広島県立広島緑化植物公園	S55年	みずえ緑地(株)	株式会社	無	公募		○	○	○	○			
広島県	世羅町	世羅町黒川自治センター	S55年	黒川地区振興協議会	地縁による団体	有	非公募	○			○			○	
広島県	世羅町	世羅町大田自治センター	S39年	大田地区振興会連絡協議会	地縁による団体	有	非公募	○						○	
広島県	世羅町	世羅町中央自治センター	S55年	中央地区コミュニティづくり推進協議会	地縁による団体	有	非公募	○						○	
山口県	長門市	ルネッサながと(山口県民芸術文化ホールながと・ながと総合体育館の複合・合築施設)	H12年	(財)長門市文化振興財団	特例民法法人	有	公募		○	○	○	○	○	○	
山口県	山陽小野田市	山陽小野田市宿泊研修施設きらら交流館	H13年	富士商(株)	株式会社	有	公募			○	○	○			
香川県	丸亀市	丸亀市民会館	S44年	公益財団丸亀市福祉事業団	特例民法法人	有	公募			○					
愛媛県	愛媛県	愛媛県総合科学博物館	H6年	イヨテツケータースervice(株)	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○			○



都道府 県名	自治体 名	対象施設名	施設 設置年	指定 管理者名	指定管理者 分類	利用料 金制の 採用	公募/ 非公募	導入効果						
								実現等への貢献 行政施策の	利用者満足度の向上 市民認知度・	施設の利用促進	利用者数の増加・ 質の向上	提供サービスの 向上	業務遂行の 効率化	施設管理運営 による波及効果
愛媛県	愛媛県	愛媛県歴史文化博物館	H6年	イヨテツケーターサービス(株)	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○	○	○
愛媛県	伊予市	伊予市都市総合文化施設	S56年	FunSpace(株)	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○	○	
福岡県	北九州市	北九州市立戸畑図書館(1分館を含む)	S33年	(株)日本施設協会	株式会社	無	公募		○	○	○	○		
長崎県	長崎県	長崎歴史文化博物館	H17年	(株)乃村工芸社	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○	○	
熊本県	荒尾市	荒尾総合文化センター	S61年	中央設備ステージ・ラボ共同体	共同事業体	有	公募			○	○	○		
熊本県	宇土市	宇土市民会館	S47年	NPO法人宇土の文化を考える市民の会	特定非営利活動法人(NPO法人)	有	公募		○		○	○		
大分県	大分市	アートプラザ	H8年	(株)コンベンションリンクージ・(株)メンテナンス共同事業体	共同事業体	有	公募	○	○	○	○	○		
鹿児島県	鹿児島県	鹿児島県文化センター	S41年	(財)鹿児島県文化振興財団	特例民法法人	有	公募	○		○	○			
鹿児島県	指宿市	指宿・山川図書館	S59年	特定非営利活動法人本と人をつなぐ「そらまめの会」	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募	○	○	○	○	○	○	○

⑤社会福祉施設

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果						
								実現等への貢献 行政施策の	利用者満足度の向上 市民認知度・	施設の利用促進 利用者数の増加・	提供サービスの 質の向上	業務遂行の 効率化	施設管理運営 による波及効果	その他事項
北海道	旭川市	近文市民ふれあいセンター	H8年	ニサカ・環境衛生指定管理者グループ	共同事業体	有	公募	○	○	○	○	○		
北海道	帯広市	児童保育センター(放課後児童クラブ)(21か所を8エリアに分けて指定)	未記入	社会福祉法人弥生福祉会他(社会福祉法人6、特例有限会社1)	公共的団体	無	公募		○		○			
北海道	仁木町	仁木町高齢者福祉施設:仁木町交流センター『いきいき88』	H15年	東京美装北海道札幌支店	株式会社	有	公募			○		○		
北海道	上士幌町	農林漁家高齢者生きがいセンター	未記入	社会福祉法人上士幌町社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募	○				○	○	
北海道	池田町	池田町福祉会館	S48年	社団法人北アルプス広域シルバー人材センター	特例民法法人	有	非公募	○		○		○		
奈良県	川西町	川西学童保育所	H9年	社会福祉法人飛鳥学院	公共的団体	有	公募			○				
福島県	須賀川市	須賀川市民温泉	S58年	社団法人須賀川市シルバー人材センター	その他団体	有	公募	○	○		○	○		
茨城県	常陸太田市	常陸太田市総合福祉会館	H13年	(株)首都圏建物サービス協同組合	株式会社	有	公募	○	○	○	○	○	○	
栃木県	市貝町	市貝町デイサービスセンター(すこやか市貝)	H12年	はが野農業協同組合	公共的団体	無	非公募	○	○				○	
群馬県	邑楽町	邑楽町高齢者活力センター	H2年	邑楽町社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募			○				
群馬県	邑楽町	邑楽町地域活動支援センター	H7年	邑楽町社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募	○						
群馬県	邑楽町	邑楽町福祉センター	S56年	邑楽町社会福祉協議会	公共的団体	有	非公募				○			
埼玉県	さいたま市	年輪荘	S42年	社会福祉法人埼玉県共済会	公共的団体	有	公募		○					
千葉県	船橋市	船橋市東老人福祉センター	S59年	(財)船橋市福祉サービス公社	その他団体	有	公募				○			
千葉県	館山市	館山市元気な広場	H21年	生活協同組合ちばコープ	公共的団体	無	公募					○		
千葉県	館山市	館山市福祉作業所	S54年	社会福祉法人安房広域福祉会	公共的団体	無	公募				○	○		
千葉県	九十九里町	九十九里町福祉作業所	S60年	社会福祉法人九十九里町社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募	○	○	○				○

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果								
								行政施策の実現等への貢献	利用者満足度の向上	市民認知度・施設の活用促進	利用者数の増加	提供サービスの質の向上	業務遂行の効率化	施設の管理運営による波及効果	その他事項	
東京都	日野市	日野市立たまだいら児童館ふれっしゅ	S16年	社会福祉法人雲柱社	公共的団体	無	公募			○	○					
東京都	日野市	日野市立みなみだいら児童館ぷらねっと	H17年	財団法人社会教育協会日野社会教育センター	特例民法法人	無	公募			○	○					
東京都	国分寺市	さわやかプラザもとまち	H18年	NPO法人あおぞら	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	非公募	○						○		
東京都	大島町	大島医療センター	H16年	医療法人社団藤清会	その他団体	有			○		○					
神奈川県	大和市	大和市障害福祉センター松風園	S52年	社会福祉法人大和しらかし会	公共的団体	有	公募	○		○	○	○				
新潟県	南魚沼市	南魚沼市福祉センター	H19年	南魚沼市社会福祉協議会	公共的団体	有	非公募		○	○						
新潟県	聖籠町	聖籠町観音の湯さぶーん館	H10年	(株)聖籠の杜	株式会社	有	公募	○			○	○	○			
山梨県	山梨県	総合福祉センターかえで荘	S57年	社会福祉法人山梨県社会福祉事業団	公共的団体	有	公募			○	○					
長野県	長野市	長野市もんぜんぶら座こども広場(じゃん・けん・ぼん)	H15年	NPO法人ながのこどもの城いきいきプロジェクト	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募	○	○	○	○					
長野県	松本市	児童館(元町・南郷・寿台・内田)・児童センター(岡田・中山)	S45年	NPO法人ワーカーズコープ	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募		○							
長野県	御代田町	地域福祉センター(ハートピアみやた)	H10年	社会福祉法人御代田町社会福祉協議会	公共的団体	有	非公募	○					○			
静岡県	吉田町	高齢者介護ホーム	H11年	吉田町社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募	○								
愛知県	名古屋市	名古屋市休養温泉ホーム松ヶ島	S56年	(株)トヨタエンタプライズ	株式会社	無	公募	○	○	○	○	○				
愛知県	江南市	古知野児童館・藤ヶ丘児童館	H10年	特定非営利活動法人キッズサポート江南	特定非営利活動法人(NPO法人)	無	公募				○	○				
愛知県	尾張旭市	尾張旭市立茅ヶ池保育園	S42年	(株)日本保育サービス	株式会社	有	公募	○	○	○	○					
愛知県	一色町	一色町老人福祉センター	S47年	一色町社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募		○		○					
愛知県	みよし市	みよし市障害者福祉センター	H8年	社会福祉法人とよた光の里	公共的団体	無	公募				○	○				
愛知県	みよし市	みよし市福祉センター	S55年	社会福祉法人みよし市社会福祉協議会	公共的団体	有	非公募						○			
三重県	伊勢市	伊勢市離宮の湯	H17年	イオンデパート(株)中部支社三重支店	株式会社	有	公募						○			

都道府県名	自治体名	対象施設名	施設設置年	指定管理者名	指定管理者分類	利用料金制の採用	公募／非公募	導入効果								
								実現等への貢献	行政施策の 利用者満足度の向上	市民認知度・ 施設の活用促進	利用者数の増加・ 質の向上	提供サービスの 効率化	業務遂行の 効果	施設による波及効果	施設管理運営 による波及効果	その他事項
滋賀県	滋賀県	県立長寿社会福祉センター	H5年	社会福祉法人滋賀県社会福祉協議会	公共的団体	有	公募	○		○		○				
滋賀県	滋賀県	滋賀県立びわ湖こどもの国	H4年	社会福祉法人友愛	公共的団体	有	公募			○		○				
滋賀県	大津市	大津市立浜大津保育園	H18年	社会福祉法人光寿会	公共的団体	無	公募	○	○							
大阪府	豊中市	豊中市立介護老人保健施設かがやき	H10年	(財)豊中市医療保健センター	特例民法法人	有	非公募			○						
大阪府	豊中市	豊中市立桜井谷老人デイサービスセンター	H6年	社会福祉法人豊中市社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募					○				
大阪府	豊中市	豊中市立母子福祉センター	S51年	社会福祉法人豊中市母子寡婦福祉会	公共的団体	有	公募	○								
大阪府	泉大津市	泉大津市立総合福祉センター	S57年	社会福祉法人泉大津市社会福祉協議会	公共的団体	有	非公募	○	○	○	○	○	○			
大阪府	河南町	河南町総合保健福祉センター	H16年	(株)コナミスポーツ&ライフ	株式会社	有	公募						○			
鳥取県	米子市	米子市福祉保健総合センター	H8年	有限会社ふれあい福祉会	株式会社	有	公募		○							
愛媛県	大洲市	大洲市総合福祉センター	H11年	社会福祉法人大洲市社会福祉協議会	公共的団体	有	公募						○			
福岡県	北九州市	北九州市立門司病院	H14年	医療法人茜会	その他団体	有	公募	○		○						
福岡県	古賀市	古賀市介護予防支援センター(ふれあいセンターりん)	H16年	社会福祉法人豊資会	公共的団体	有	公募			○						
福岡県	古賀市	古賀市社会福祉センター(千鳥苑)	S53年	社会福祉法人古賀市社会福祉協議会	公共的団体	有	非公募		○	○						
佐賀県	白石町	白石町老人福祉センター	S51年	社会法人白石町社会福祉協議会	公共的団体	有	非公募						○			
大分県	大分県	大分県聴覚障害者センター	H8年	社会福祉法人大分県聴覚障害者協会	公共的団体	無		○		○	○					
沖縄県	八重瀬町	八重瀬町社会福祉会館	H12年	社会福祉法人八重瀬町社会福祉協議会	公共的団体	無	非公募	○								

総行経第38号  
平成22年12月28日

各都道府県知事  
各指定都市市長  
各都道府県議会議長  
各指定都市議会議長 } 殿

総務省自治行政局長

#### 指定管理者制度の運用について

指定管理者制度は、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である公の施設について、民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成するため、平成15年9月に設けられたところです。

本制度は、その導入以降、公の施設の管理において、多様化する住民ニーズへの効果的、効率的な対応に寄与してきたところですが、地方公共団体において様々な取組がなされる中で、留意すべき点も明らかになってきたことから、これまでの通知に加え、下記の点に留意の上、改めて制度の適切な運用に努められるよう、地方自治法第252条の17の5に基づき助言します。

なお、貴都道府県内の市区町村に対しても、本通知について周知方よろしくお願いいたします。

#### 記

- 1 指定管理者制度については、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときに活用できる制度であり、個々の施設に対し、指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度となっていること。
- 2 指定管理者制度は、公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価

格競争による入札とは異なるものであること。

- 3 指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとしてとされている。この期間については、法令上具体の定めはないものであり、公の施設の適切かつ安定的な運営の要請も勘案し、各地方公共団体において、施設の設置目的や実情等を踏まえて指定期間を定めること。
- 4 指定管理者の指定の申請にあたっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい。一方で、利用者や住民からの評価等を踏まえ同一事業者を再び指定している例もあり、各地方公共団体において施設の態様等に応じて適切に選定を行うこと。
- 5 指定管理者制度を活用した場合でも、住民の安全確保に十分に配慮するとともに、指定管理者との協定等には、施設の種別に応じた必要な体制に関する事項、リスク分担に関する事項、損害賠償責任保険等の加入に関する事項等の具体的事項をあらかじめ盛り込むことが望ましいこと。
- 6 指定管理者が労働法令を遵守することは当然であり、指定管理者の選定にあたっては、指定管理者において労働法令の遵守や雇用・労働条件への適切な配慮がなされるよう、留意すること。
- 7 指定管理者の選定の際に情報管理体制のチェックを行うこと等により、個人情報適切に保護されるよう配慮すること。
- 8 指定期間が複数年度にわたり、かつ、地方公共団体から指定管理者に対して委託料を支出することが確実に見込まれる場合には、債務負担行為を設定すること。

## 別紙1 本研究会の開催概要

本研究会は、平成22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22年 9月30日（木）10：00～12：00
- ・第2回：平成22年12月17日（金）10：00～12：00
- ・第3回：平成23年 2月10日（木）13：30～16：30
- ・第4回：平成23年 3月 2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22年度指定管理者実務研究会の概要と進め方（案）  
（2）指定管理者制度の現状と課題  
（3）取り組み事例収集の方法・視点について  
（4）自治体アンケートの実施方法について  
（5）今後の進め方等

### <第2回>

- 議 題：（1）事例紹介  
（2）自治体アンケートの調査結果について  
（3）先進事例調査結果について  
（4）今後の先進事例調査の対象施設について  
（5）今後の進め方等

### <第3回>

- 議 題：（1）事例紹介  
（2）先進事例調査結果について  
（3）報告書のとりまとめについて  
（4）今後の進め方等

### <第4回>

- 議 題：（1）事例紹介  
（2）先進事例調査結果について  
（3）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)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
阿部 知明	総務省 自治行政局行政経営支援室長
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
佐藤 晃一	山梨県 知事政策局行政改革推進課行政改革担当主任
白木 俊郎	シンコースポーツ株式会社 常務取締役
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
横道 清孝	政策研究大学院大学 教授
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)地域総合整備財団 総務部長
浅野 正義	(財)地域総合整備財団 融資部長
大濱 亮	(財)地域総合整備財団 審議役兼融資部企画調整課長
加藤 拓也	(財)地域総合整備財団 融資部企画調整課 調査役
西松 照生	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 主任研究員
佐々木 仁	株式会社三菱総合研究所 社会システム研究本部 主任研究員
岩崎 亜希	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 研究員
小瀬木 祐二	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 研究員
落合 直人	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 研修生(東京消防庁)
伊藤 哲司	株式会社三菱総合研究所 地域経営研究本部 研修生(常陽銀行)





---

平成 22 年度 指定管理者実務研究会 報告書  
先進事例から得られる運用上のポイント

---

発行日 平成 23 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)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/>

---