

平成 27 年度 指定管理者実務研究会 報告書

指定管理者への民間事業者の参画を促進するための方策 ～指定管理者制度活用のための新たな可能性～

平成 28 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団＜ふるさと財団＞

目次

1. 指定管理者実務研究会について	1
1.1. 研究会設置の目的	1
1.2. 平成 27 年度研究テーマ	1
1.3. 調査フロー	2
2. 指定管理者制度に対する民間参入の現状について	3
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結果（平成 24 年度）	3
2.2. 社会教育調査（平成 23 年度）	5
2.3. 民間参入促進に関する課題の仮説設定	5
3. 民間事業者の参入に関する課題	7
3.1. アンケート結果概要	7
3.1.1. アンケートの実施方法	7
3.1.2. 結果概要	7
3.2. アンケート結果のまとめ	23
4. 事例調査からみる民間参入の成果と参入促進方策	25
4.1. 課題をもとにした事例抽出の考え方	25
4.2. 事例調査結果の概要	29
4.3. 民間参入の成果	35
4.3.1. 地方部における民間参入の成果	35
4.3.2. 文教施設における民間参入の成果	35
4.3.3. 民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービス提供の成果	35
4.4. 民間参入を促進するための方策	36
4.4.1. 概要	36
4.4.2. 地方部において民間参入を促す方策	37
4.4.3. 文教施設において民間参入を促す方策	44
4.4.4. 民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供を促す方策	47
5. まとめ	49
5.1. 民間参入の前提条件と意義	49
5.2. 地方部における課題、民間参入を促す方策及び成果	49
5.3. 文教施設における課題、民間参入を促す方策及び成果	50
5.4. 民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービスの可能性、その促進方策及び成果	50
5.5. 民間参入を促すための共通する方策	51
参考資料. 個別事例の紹介	53

1. 指定管理者実務研究会について

1.1. 研究会設置の目的

地方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、（一財）地域総合整備財団では平成 17 年度から有識者による事例研究会を設置するとともに、研究成果を地方自治体に情報提供するため、セミナー等を開催している。また、平成 20 年度からは実務研究会を設置し、地方自治体等の取組事例を参考にしながら協定書の締結のあり方や募集手続きのあり方等、実務の研究を行ってきた。今年度においても当該実務研究会を設置し、地方自治体等の取組事例を参考にしながら実務の研究を行う。

1.2. 平成 27 年度研究テーマ

「指定管理者への民間事業者の参画を促進するための方策 ～指定管理者制度活用のための新たな可能性～」

多くの地方自治体では、地域の活力低下や税財源が乏しい状況に直面する中で、公共サービスの維持確保が大きな課題となっている。今後、「地方創生」という観点から地域活性化の実現のみならず、持続可能な地域としての再構築を検討する上でも、公共サービスの効率的・効果的な提供を図ることは必要不可欠である。

指定管理者制度は、制度創設から 10 年以上が経過し、様々な分野の施設に導入され、公共サービスの効率化の面でも住民の利便性の向上の面でも多くの役割を果たしてきた。施設のサービス水準の向上、運営コスト削減を通じた効率的な運営を実現する一手段として、民間活力を活用することは有益な方策であったことも 10 年間の制度運用を通じ明らかとなっている。

しかしながら、文教施設などのように、民間事業者の参画が低水準にとどまる分野が存在し、また、過疎地において指定管理者の受け手不足が見られる等、指定管理者制度の導入において様々な課題があることも事実である。地方自治体が指定管理者制度を活用しやすくするため、また、民間事業者の参画を促進するために、その方策について検討を行うことは引き続き重要である。

本年度においては、上記の課題認識の下、民間事業者の現状認識を参考としつつ、地方自治体及び民間事業者のいずれにも魅力的な制度とするための課題を整理する。あわせて、従来なかった新たな公共サービスの分野において民間事業者のノウハウやアイディアの活用の余地があるものと考えられることから、今後の公共サービスのあり方を含め、指定管理者制度の新たな可能性について検討を行う。これらの検討成果が、地方公共サービス改革への対応につながることを期待するものである。

1.3. 調査フロー

本報告書の調査フローは下記の通りである。民間参入の現状を既存調査より整理し、民間参入に関する課題を仮説として整理する。その上で仮説を検証することを目的として民間事業者に向けたアンケート調査を実施する。そこでヒアリング調査を通じ、整理された課題を解決するヒントとなる先進事例を収集し、民間参入による成果を見た上で民間参入を促す方策を整理する方策を提案する。

1. 指定管理者実務研究会について

2. 指定管理者制度に対する民間参入の現状について

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結果

2.2 社会教育調査

2.3 民間参入促進に関する課題の仮説設定

3. 民間事業者の参入に関する課題

3.1 アンケート結果概要

3.2 アンケート結果のまとめ(仮説の検証)

4. 事例調査からみる民間参入の成果と参入促進方策

4.1 課題をもとにした事例抽出の考え方

4.2 事例調査結果の概要

4.3 民間参入の成果

4.4 民間参入を促進するための方策

5. まとめ

参考資料 個別事例の紹介

2. 指定管理者制度に対する民間参入の現状について

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結果(平成 24 年度)

総務省が実施した標記調査によれば、指定管理者制度に対する民間の参入状況は以下の通りとなっている。

1) 施設分野別の指定管理者制度の導入状況(地域別)

指定管理者として株式会社を指定している割合は、都道府県 17.2%、指定都市 21.2%、市区町村 16.9%となっている。

文教施設は、いずれの地方自治体の規模においても株式会社は低い傾向にあり、全体では 7.7%にとどまる。

1 都道府県

(単位:施設、%)

区分	1 株式会社 (A) (A/H%)	2 特別民法法人、 一般社団・財団法人、 公益社団・財団法人等 (B) (B/H%)	3 地方公共 団体 (C) (C/H%)	4 公共的団 体 (D) (D/H%)	5 地縁による 団体 (E) (E/H%)	6 特定非営利 活動法人 (F) (F/H%)	7 1～6以外 の団体 (G) (G/H%)	合計	
								導入数(H) (H/1%)	公の施設数 (I)
1 レクリエーション・ スポーツ施設	108 (21.1%)	166 (32.4%)	77 (15.0%)	41 (8.0%)	7 (1.4%)	15 (2.9%)	98 (19.1%)	512 (87.5%)	585
2 産業振興施設	45 (26.3%)	91 (51.1%)	4 (2.2%)	11 (6.2%)	0 (0.0%)	9 (5.1%)	18 (10.1%)	178 (40.4%)	441
3 基盤施設	998 (17.7%)	3,584 (63.5%)	134 (2.4%)	137 (2.4%)	0 (0.0%)	84 (1.5%)	710 (12.6%)	5,647 (64.0%)	8,828
4 文教施設	64 (13.3%)	243 (50.6%)	36 (7.5%)	8 (1.7%)	4 (0.8%)	32 (6.7%)	93 (19.4%)	480 (46.6%)	1,030
5 社会福祉施設	11 (3.6%)	59 (19.3%)	2 (0.7%)	215 (70.3%)	0 (0.0%)	9 (2.9%)	10 (3.3%)	306 (41.4%)	740
合計	1,226 (17.2%)	4,143 (58.2%)	253 (3.6%)	412 (5.8%)	11 (0.2%)	149 (2.1%)	929 (13.0%)	7,123 (61.3%)	11,624

2 指定都市

(単位:施設、%)

区分	1 株式会社	2 特別民法法人、 一般社団・財団法人、 公益社団・財団法人等	3 地方公共 団体	4 公共的団 体	5 地縁による 団体	6 特定非営利 活動法人	7 1～6以外 の団体	合計
1 レクリエーション・ スポーツ施設	201 (21.2%)	336 (35.5%)	1 (0.1%)	12 (1.3%)	53 (5.6%)	25 (2.6%)	319 (33.7%)	947 (100.0%)
2 産業振興施設	30 (17.2%)	82 (47.1%)	0 (0.0%)	10 (5.7%)	13 (7.5%)	5 (2.9%)	34 (19.5%)	174 (100.0%)
3 基盤施設	1,248 (41.2%)	1,007 (33.3%)	0 (0.0%)	5 (0.2%)	44 (1.5%)	10 (0.3%)	712 (23.5%)	3,026 (100.0%)
4 文教施設	109 (8.8%)	485 (39.2%)	0 (0.0%)	248 (20.0%)	165 (13.3%)	81 (6.5%)	150 (12.1%)	1,238 (100.0%)
5 社会福祉施設	35 (1.0%)	358 (15.9%)	0 (0.0%)	1,318 (58.4%)	427 (18.9%)	59 (2.6%)	59 (2.6%)	2,256 (100.0%)
合計	1,623 (21.2%)	2,268 (29.7%)	1 (0.0%)	1,593 (20.8%)	702 (9.2%)	180 (2.4%)	1,274 (16.7%)	7,641 (100.0%)

3 市区町村

(単位:施設、%)

区分	1 株式会社	2 特別民法法人、 一般社団・財団法人、 公益社団・財団法人等	3 地方公共 団体	4 公共的団 体	5 地縁による 団体	6 特定非営利 活動法人	7 1～6以外 の団体	合計
1 レクリエーション・ スポーツ施設	3,882 (29.6%)	4,190 (31.9%)	10 (0.1%)	944 (7.2%)	1,248 (9.5%)	1,095 (8.3%)	1,774 (13.5%)	13,143 (100.0%)
2 産業振興施設	1,669 (24.5%)	743 (10.9%)	3 (0.0%)	1,752 (25.7%)	1,441 (21.1%)	210 (3.1%)	999 (14.7%)	6,817 (100.0%)
3 基盤施設	2,945 (20.5%)	5,646 (39.3%)	1 (0.0%)	786 (5.5%)	2,372 (16.5%)	116 (0.8%)	2,507 (17.4%)	14,373 (100.0%)
4 文教施設	985 (7.4%)	1,618 (12.1%)	1 (0.0%)	749 (5.6%)	8,814 (65.9%)	499 (3.7%)	718 (5.4%)	13,384 (100.0%)
5 社会福祉施設	469 (4.3%)	777 (7.1%)	6 (0.1%)	6,762 (61.5%)	1,846 (16.8%)	587 (5.3%)	548 (5.0%)	10,995 (100.0%)
合計	9,950 (16.9%)	12,974 (22.1%)	21 (0.0%)	10,993 (18.7%)	15,721 (26.8%)	2,507 (4.3%)	6,546 (11.1%)	58,712 (100.0%)

4 全体

(単位:施設、%)

区分	1 株式会社	2 特例民法法人、一般社団・財団法人、公益社団・財団法人等	3 地方公共団体	4 公共的団体	5 地縁による団体	6 特定非営利活動法人	7 1～6以外の団体	合計
1 レクリエーション・スポーツ施設	4,191 (28.7%)	4,692 (32.1%)	88 (0.6%)	997 (6.8%)	1,308 (9.0%)	1,135 (7.8%)	2,191 (15.0%)	14,602 (100.0%)
2 産業振興施設	1,744 (24.3%)	916 (12.6%)	7 (0.1%)	1,773 (24.7%)	1,454 (20.3%)	224 (3.1%)	1,051 (14.7%)	7,169 (100.0%)
3 基盤施設	5,191 (22.5%)	10,237 (44.4%)	135 (0.6%)	928 (4.0%)	2,416 (10.5%)	210 (0.9%)	3,929 (17.0%)	23,046 (100.0%)
4 文教施設	1,158 (7.7%)	2,346 (15.5%)	37 (0.2%)	1,005 (6.7%)	8,983 (58.5%)	612 (4.1%)	961 (6.4%)	15,102 (100.0%)
5 社会福祉施設	515 (3.8%)	1,194 (8.8%)	8 (0.1%)	8,295 (61.2%)	2,273 (16.8%)	655 (4.8%)	617 (4.6%)	13,557 (100.0%)
合計	12,799 (17.4%)	19,385 (26.4%)	275 (0.4%)	12,998 (17.7%)	16,434 (22.4%)	2,836 (3.9%)	8,749 (11.9%)	73,476 (100.0%)

また、都市規模別に指定管理者制度を導入している施設数の内訳をみると以下の通りである。

(単位:施設、%)

区分	レクリエーション・スポーツ施設	産業振興施設	基盤施設	文教施設	社会福祉施設	合計
1 都道府県	512 (7.2%)	178 (2.5%)	5,647 (79.3%)	480 (6.7%)	306 (4.3%)	7,123 (100.0%)
2 特別区	248 (13.8%)	31 (1.7%)	621 (34.6%)	378 (21.1%)	517 (28.8%)	1,795 (100.0%)
3 政令指定都市	947 (12.4%)	174 (2.3%)	3,026 (39.6%)	1,238 (16.2%)	2,256 (29.5%)	7,641 (100.0%)
4 中核市・特例市	1,907 (18.1%)	400 (3.8%)	4,289 (40.7%)	1,664 (15.8%)	2,278 (21.6%)	10,538 (100.0%)
5 一般市	7,901 (23.4%)	3,863 (11.4%)	8,047 (23.8%)	7,827 (23.2%)	6,145 (18.2%)	33,783 (100.0%)
6 町村	3,087 (24.5%)	2,523 (20.0%)	1,416 (11.2%)	3,515 (27.9%)	2,055 (16.3%)	12,596 (100.0%)
合計	14,602 (19.9%)	7,169 (9.8%)	23,046 (31.4%)	15,102 (20.6%)	13,557 (18.5%)	73,476 (100.0%)

2) 事業者区分別の指定管理者制度の導入状況（都市規模別）

都市規模別、事業者区分別の指定管理者の内訳は、以下の通りであり、特別区、政令指定都市では、株式会社の割合が比較的高い傾向が見られる。

(単位:施設、%)

区分	株式会社	特例民法法人、一般社団・財団法人、公益社団・財団法人、地方三公社	地方公共団体	公共的団体	地縁による団体	特定非営利活動法人	1～6以外の団体	合計
1 都道府県	1,226 (17.2%)	4,143 (56.2%)	253 (3.6%)	412 (5.6%)	11 (0.2%)	149 (2.1%)	929 (13.0%)	7,123 (100.0%)
2 特別区	587 (32.7%)	450 (25.1%)	0 (0.0%)	427 (23.8%)	32 (1.8%)	59 (3.3%)	240 (13.4%)	1,795 (100.0%)
3 政令指定都市	1,623 (21.2%)	2,268 (29.7%)	1 (0.0%)	1,593 (20.8%)	702 (9.2%)	180 (2.4%)	1,274 (16.7%)	7,641 (100.0%)
4 中核市・特例市	1,412 (13.4%)	3,639 (34.5%)	3 (0.0%)	1,824 (17.3%)	1,416 (13.4%)	281 (2.7%)	1,963 (18.6%)	10,538 (100.0%)
5 一般市	5,714 (16.9%)	7,717 (22.8%)	13 (0.0%)	6,300 (18.6%)	9,072 (26.9%)	1,760 (5.2%)	3,207 (9.5%)	33,783 (100.0%)
6 町村	2,237 (17.8%)	1,168 (9.3%)	5 (0.0%)	2,442 (19.4%)	5,201 (41.3%)	407 (3.2%)	1,136 (9.0%)	12,596 (100.0%)
合計	12,799 (17.4%)	19,385 (26.4%)	275 (0.4%)	12,998 (17.7%)	16,434 (22.4%)	2,836 (3.9%)	8,749 (11.9%)	73,476 (100.0%)

2.2. 社会教育調査(平成 23 年度)

文部科学省が実施した標記調査によれば、指定管理者制度に対する民間の参入状況は以下の通りとなっている。

文教施設のうち、指定管理者制度を導入している割合は、公民館 8.6%、図書館 10.7%、博物館 21.8%、文化会館 53.7%となっている。

図書館は、指定管理者制度を導入している施設では会社が指定管理者となっている割合が 64.3%と高いが、公立の施設に対する割合は 6.9%にとどまる。

そのほかの施設においても指定管理者が会社の割合は低く、公立の施設に占める割合は、低い傾向にある。

区分	計	(施設)								
		公民館 (総合施設含む)	図書館 (同種施設含む)	博物館	博物館 類似施設	青少年 教育施設	女性教育 施設	社会体育施設	文化会館	生涯学習 センター
公立の施設数 (社会体育施設は団体数)	53,804 (55,088)	15,392 (16,561)	3,249 (3,140)	724 (704)	3,522 (3,467)	1,020 (1,101)	277 (281)	27,469 (27,709)	1,742 (1,741)	409 (384)
うち指定管理者導入施設数	14,098 (12,897)	1,319 (1,351)	347 (203)	158 (134)	1,053 (965)	393 (369)	88 (78)	9,714 (8,855)	935 (874)	91 (68)
公立の施設数に占める割合	26.2% (23.4%)	8.6% (8.2%)	10.7% (6.5%)	21.8% (19.0%)	29.9% (27.8%)	38.5% (33.5%)	31.8% (27.8%)	35.4% (32.0%)	53.7% (50.2%)	22.2% (17.7%)
地方公共団体	147 (122)	9 (-)	1 (-)	- (-)	24 (24)	9 (7)	- (-)	95 (86)	9 (5)	- (-)
一般社団法人・一般財団法人 (特別法法人を含む。)	5,796 (5,972)	285 (263)	52 (51)	118 (110)	522 (526)	150 (169)	34 (34)	4,038 (4,200)	550 (581)	47 (38)
会社	3,865 (2,772)	92 (62)	223 (107)	31 (18)	211 (177)	87 (72)	7 (4)	2,953 (2,142)	244 (175)	17 (15)
NPO	1,136 (801)	33 (24)	44 (29)	4 (3)	73 (48)	49 (38)	22 (17)	858 (602)	47 (37)	6 (3)
その他	3,154 (3,230)	900 (1,002)	27 (16)	5 (3)	223 (190)	98 (83)	25 (23)	1,770 (1,825)	85 (76)	21 (12)
会社の公立の施設に占める割合	7.2%	0.6%	6.9%	4.3%	6.0%	8.5%	2.5%	10.6%	14.0%	4.2%
会社の指定管理者に占める割合	27.4%	7.0%	64.3%	19.8%	20.0%	22.1%	8.0%	30.4%	26.1%	18.7%

(注) 1. 「指定管理者」とは、地方自治法第244条の2第3項に基づき管理者を指定している場合をいう。

2. ()内は平成20年度調査の数値です。

2.3. 民間参入促進に関する課題の仮説設定

2.1、2.2 のデータを踏まえ、以下に示す3つの民間参入促進の課題が仮説として考えられる。

1) 地方部の民間事業者・担い手の不足

地方都市では大都市と比較し、民間事業者の担い手が少ない。公募の時点で地域要件を提示することが結果的に、民間事業者の参入を阻害している場合がある。また、制度を導入しても実態としては地方自治体の外郭団体である財団法人が指定管理者に選定される傾向が大都市と比較して強いという状況があるが、これは民間の受け皿がないことの表裏の関係と考えられる。

<仮説設定の考え方>

・総務省調査 (H24 年) によれば、指定管理者に占める株式会社の割合は特別区、政令指定都市に比べ、中核市・特例市、一般市、町村では 低水準にとどまっている。

※特別区 : 32.7%

一般市 : 16.9%

町 村 : 17.8%

2) 文教施設への民間事業者の参入実績は他用途と比較して少ない

スポーツ施設・レクリエーション施設等の従来から民間が運営を受託していた集客施設においては、そのまま指定管理者に移行した事例が多い（民間活力が発揮できる環境が整いやすく、結果として多くの民間事業者が参入する。）。一方、従来は直営の割合の高い文教施設（博物館、美術館、図書館、文化会館等）については、民間事業者が参入することで成果を上げている事例も増えていることから、制度を取り巻く環境を改善することで、一層民間事業者のノウハウが発揮される環境が整うことが期待される。

＜仮説設定の考え方＞

- ・総務省調査（H24 年）によれば、文教施設において株式会社が指定管理者となっている割合は相対的に低い（7.7%）。
- ・社会教育調査（H23 年）によれば、文教施設の中でも特に公民館、図書館、博物館において、指定管理者制度の導入は低水準にとどまっている。

3) 民間事業者のノウハウやアイデアが発揮される可能性がある

民間事業者のノウハウやアイデアが発揮される仕組みづくり、という指定管理者制度本来の目的が、一層達成されるための方策を検討する必要がある。

＜仮説設定の考え方＞

- ・経済財政諮問会議では、「地方行政サービス改革」の一環として行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進が議論されており、そのための手法として指定管理者制度の活用も挙げられている。

3. 民間事業者の参入に関する課題

3.1. アンケート結果概要

3.1.1. アンケートの実施方法

上記の仮説を検証するため、平成 27 年度現在、指定管理者の業務を元請として受託している民間事業者を対象とし、前頁の 3 つの仮説を検証するため、独自にアンケート調査を実施した。

1) アンケートの配布方法

アンケート調査票は電子ファイルで作成・配布し、各企業で回答を入力の上、事務局に電子メールに電子ファイルを添付し返信していただいた。

アンケート調査票の配布方法については、

- ①（一社）指定管理者協会を通じた配布（協会の会員企業）
- ②事務局から直接配布（平成 24 年度総務省調査を参考に抽出した事業者等）

とした。

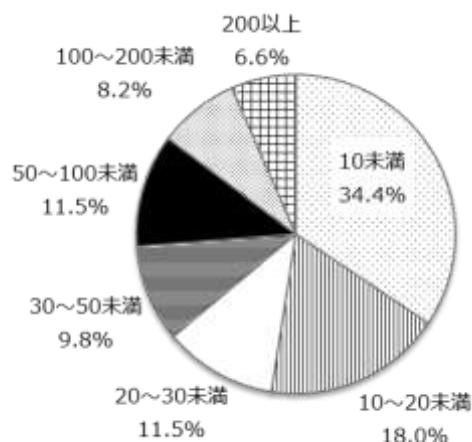
2) アンケートの回収状況

- ・ 配布数：174 民間事業者
- ・ 回収数：61 民間事業者
- ・ 回収率：35.1%

3.1.2. 結果概要

1) 指定管理者として運営している施設数・導入対象都市規模

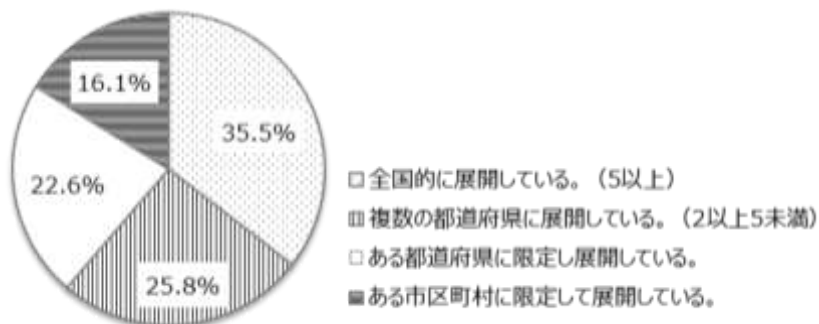
過半数の事業者は 10 施設未満、または 10～20 施設未満となっている一方、100 施設以上複数の施設を管理する事業者も全体の約 15%を占める。



施設数	回答数	%
10未満	21	34.4%
10～20未満	11	18.0%
20～30未満	7	11.5%
30～50未満	6	9.8%
50～100未満	7	11.5%
100～200未満	5	8.2%
200以上	4	6.6%
計	61	100.0%

2) 指定管理者の事業展開エリア

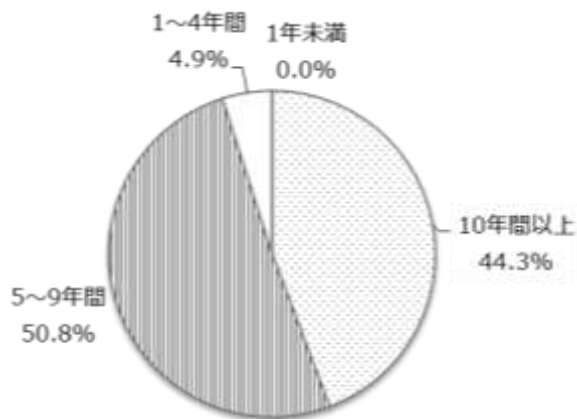
全国的に展開している事業者は全体の 30%以上、複数の都道府県に展開している事業者を含めると過半数を占め、積極的に広域なエリアを対象に事業展開を図る傾向が読み取れる。



選択肢		回答数	%
1	全国的に展開している。(5以上)	22	35.5%
2	複数の都道府県に展開している。(2以上5未満)	16	25.8%
3	ある都道府県に限定し展開している。	14	22.6%
4	ある市区町村に限定して展開している。	10	16.1%
計		62	100.0%

3) 指定管理業務の実績年数

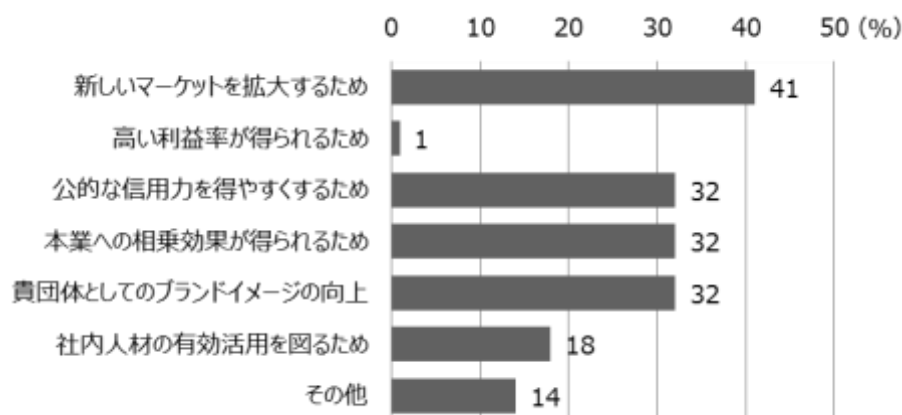
大半の事業者は 5 年以上の実績があり、新規参入の事業者は少ない。さらなる制度の活性化には新規事業者を呼び込むことも必要である。



選択肢		回答数	%
1	10年間以上	27	44.3%
2	5～9年間	31	50.8%
3	1～4年間	3	4.9%
4	1年未満	0	0.0%
計		61	100.0%

4) 指定管理分野への参入理由

新たなマーケットの拡大のために参入しているが、高い利益率を期待している企業は少ないことがわかる。信用力やブランドイメージの向上といった対外的な印象を良くするための手段として捉える傾向が強いことも読み取れる。



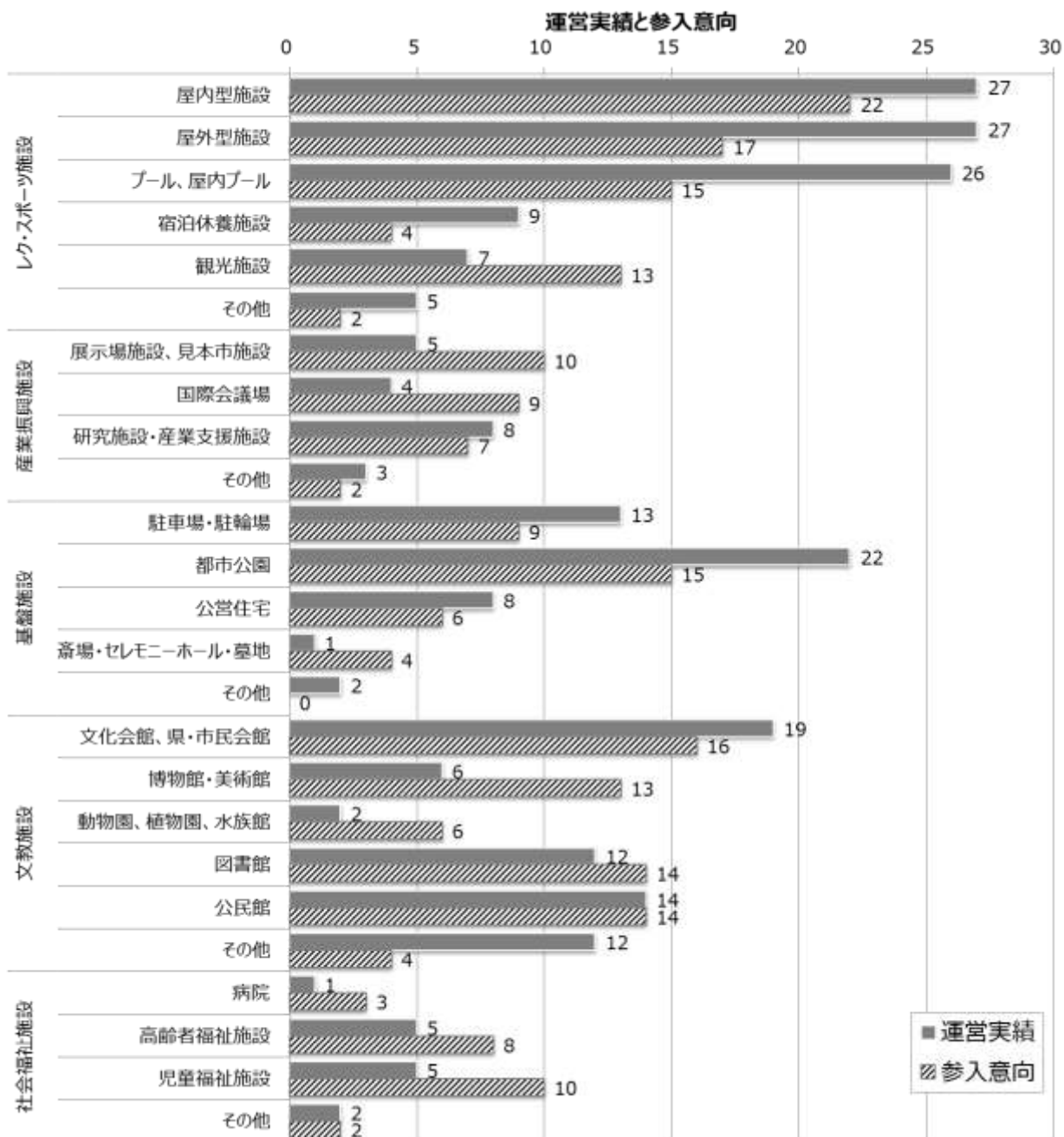
選択肢	回答数	%
1 新しいマーケットを拡大するため	41	67.2%
2 高い利益率が得られるため	1	1.6%
3 公的な信用力を得やすくするため	32	52.5%
4 本業への相乗効果が得られるため	32	52.5%
5 貴団体としてのブランドイメージの向上	32	52.5%
6 社内人材の有効活用を図るため	18	29.5%
7 その他	14	23.0%
回答数	61	100.0%

5) 施設用途別運営実績・参入意向

屋内・外施設、プール、都市公園等、住民利用型の施設において多くの導入実績がある。

観光施設、博物館・美術館、高齢者福祉施設、児童福祉施設においては、導入実績数と同等または上回る程度の参入意向があり、今後導入が拡大する可能性があることを示唆している。仮説として着目した文教施設についても、参入意向が導入実績を上回る用途がいくつかあり、制度及び制度を取り巻く環境を改善することで一層の民間事業者の参入を促すことが期待できる。

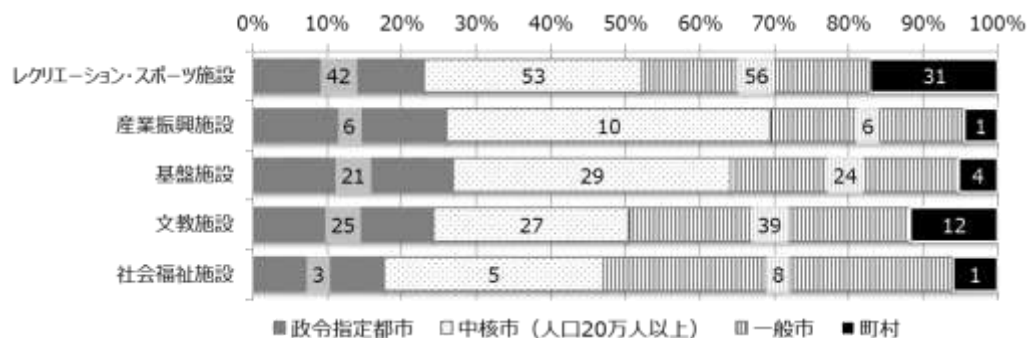
上記のような「参入意向が実績を上回る」施設が増加することで、一層の指定管理者制度の普及につながると考えられる。



6) 施設用途別都市規模別運営実績

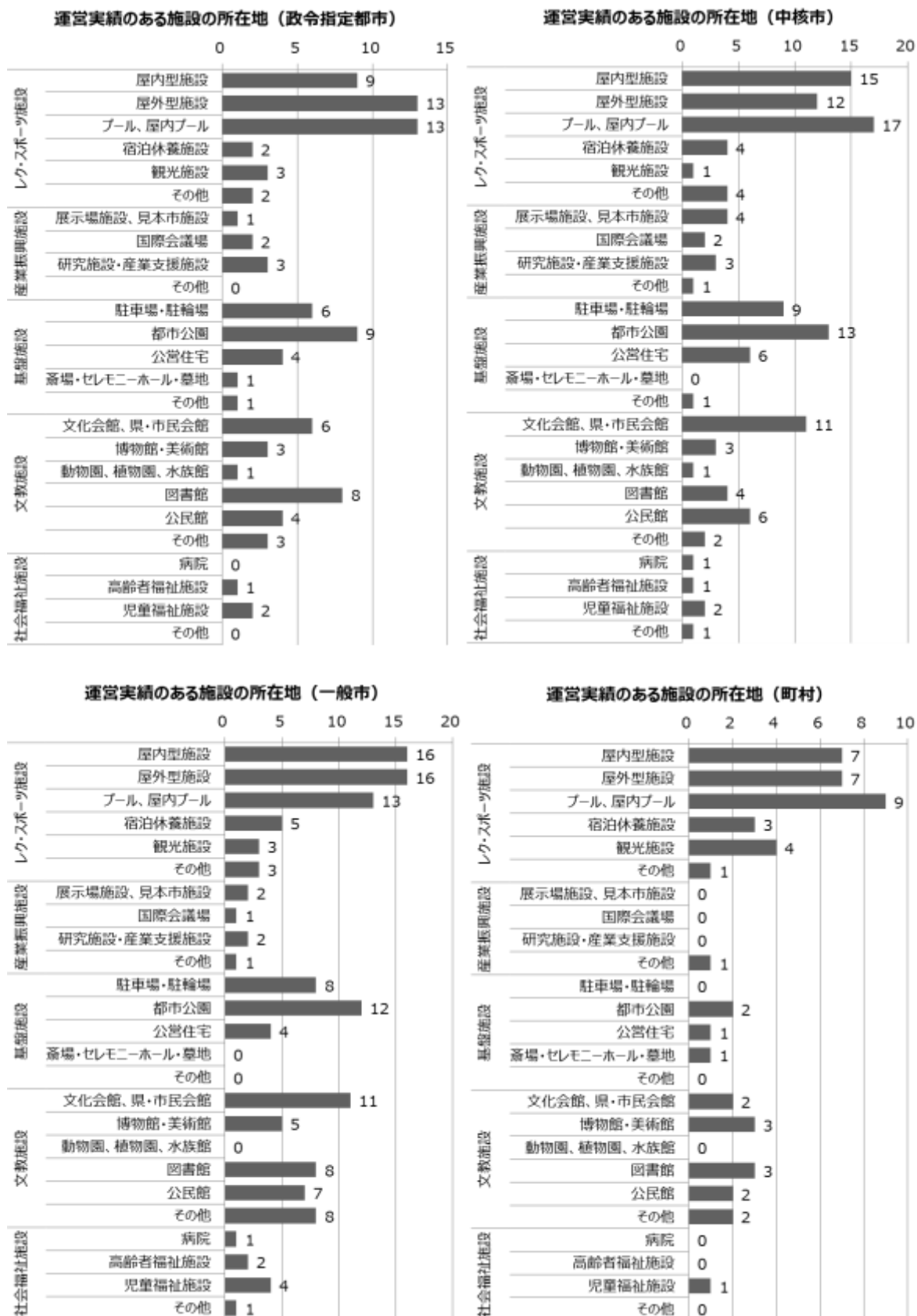
いずれの施設も政令指定都市、中核市に所在する施設が半数程度を占める。

基盤施設や産業振興施設は、政令指定都市、中核市に占める割合が他用途と比較し高くなっている。



7) 施設用途別都市規模別運営実績（小分類ごと）

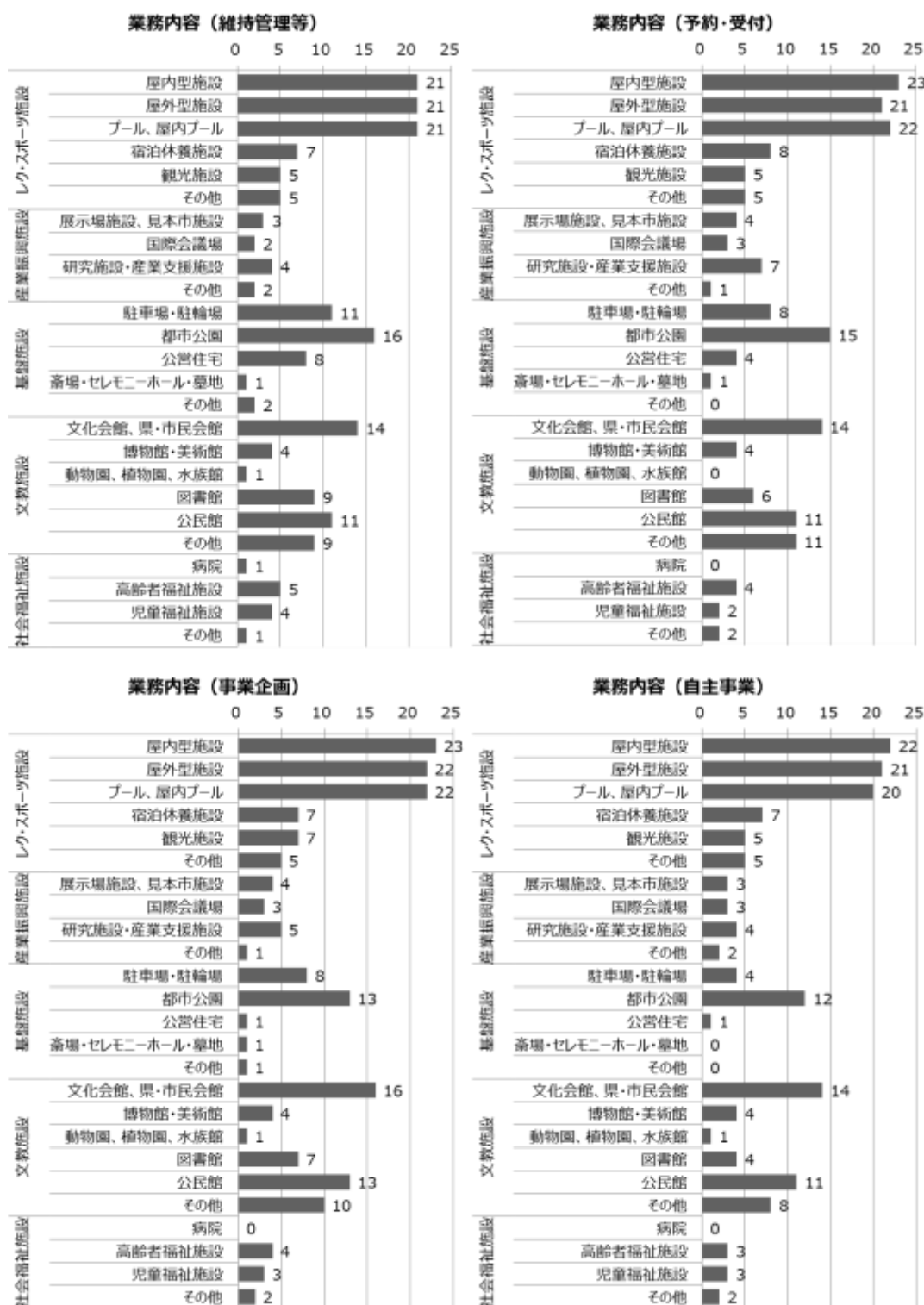
都市規模別に見た場合でもレクリエーション・スポーツ施設の運営実績数が多い傾向は変わらない。町村では、文化会館や図書館における導入実績数が相対的に低くなっていることがわかる。



8) 業務実施内容

スポーツ施設（屋内型、屋外型、プール等）、都市公園、文化会館・市民会館（ホール等を有する施設）、公民館は指定管理者が事業企画を行うとともに自主事業も積極的に展開できる用途であり、導入実績が複数あることにつながっていると考えられる。

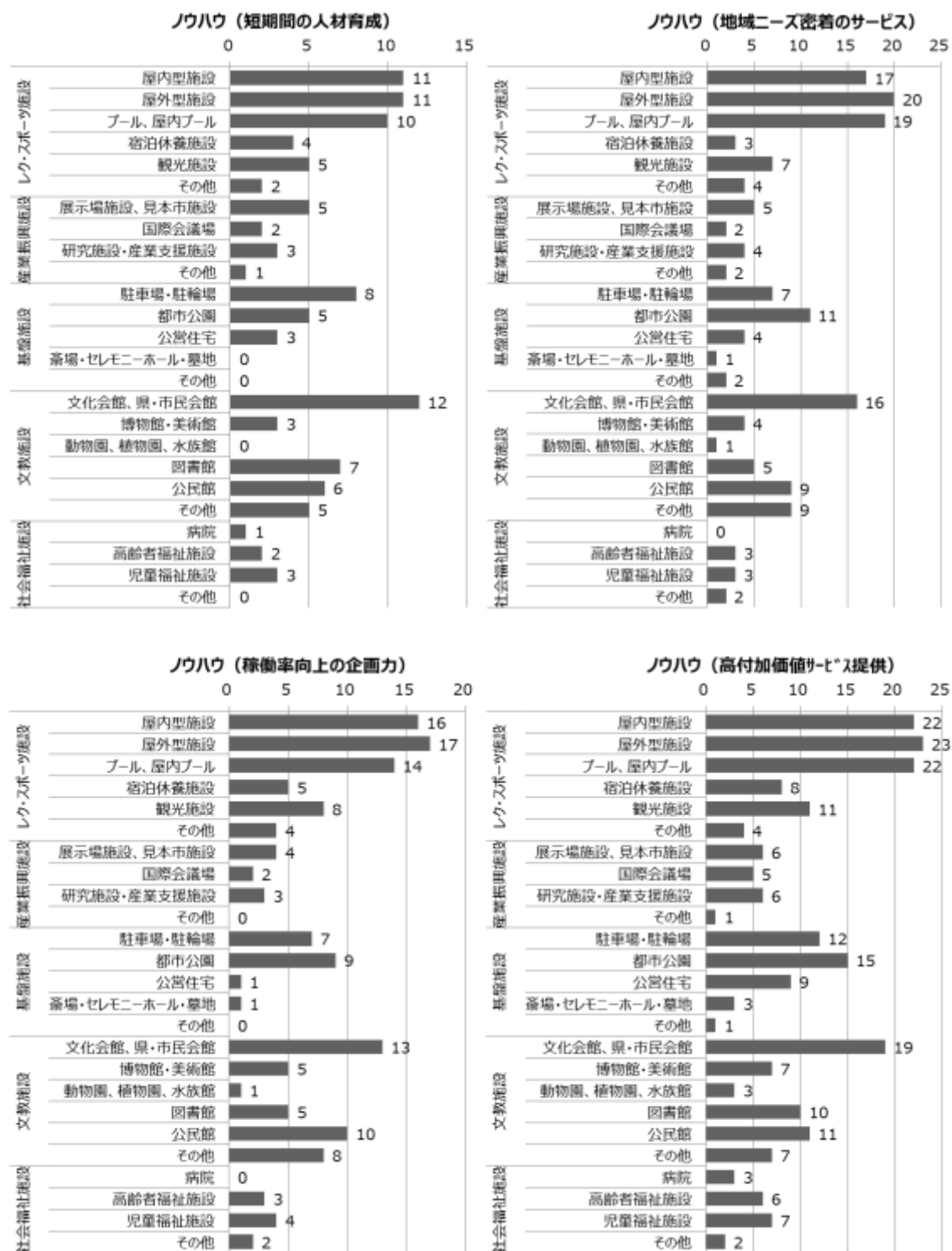
維持管理に特化した業務が想定される基盤施設においても、駐車場・駐輪場や都市公園を中心に自主事業が展開されていることが読み取れる。

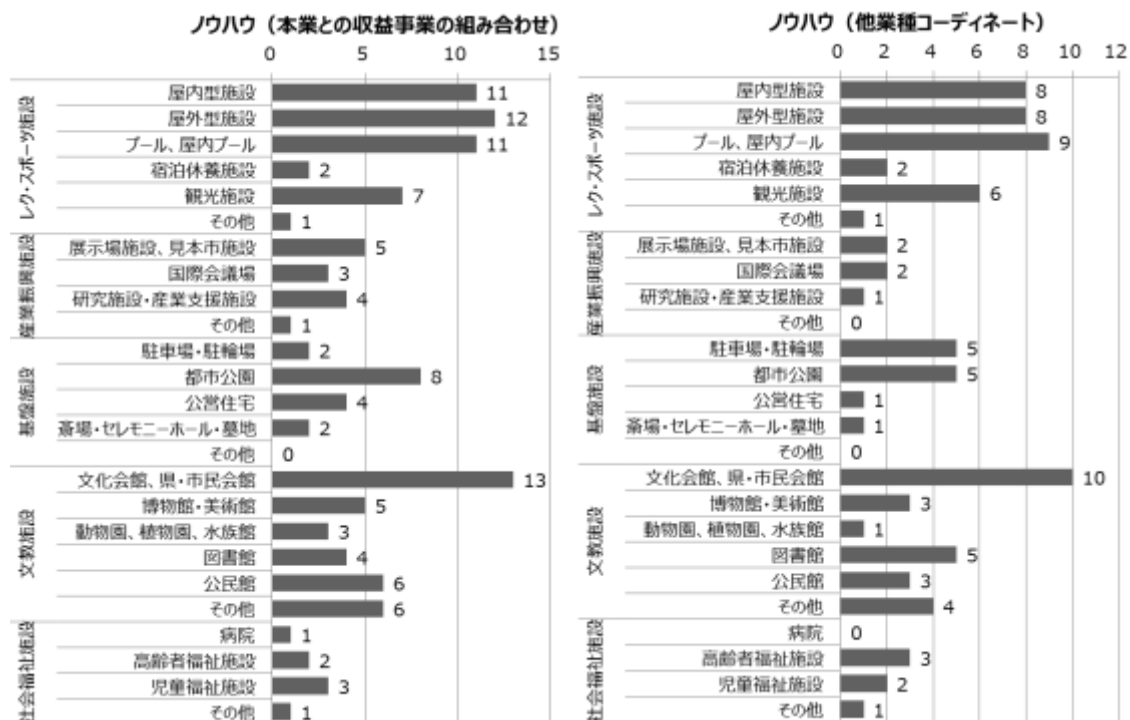


9) 事業者が持つノウハウ（全回答数に占める該当事業者数の割合）

事業者ノウハウが多く蓄積されていると考えられる用途は参入実績が多い。特に、レクリエーション・スポーツ施設、文化会館・市民会館等は、事業企画力などの民間のノウハウが発揮されやすい。

なお、本業と収益事業の組み合わせ、他業種コーディネートは他の項目と比較しノウハウとして挙げる事業者の割合は少ないことがわかる。





10) 指定管理者制度の魅力

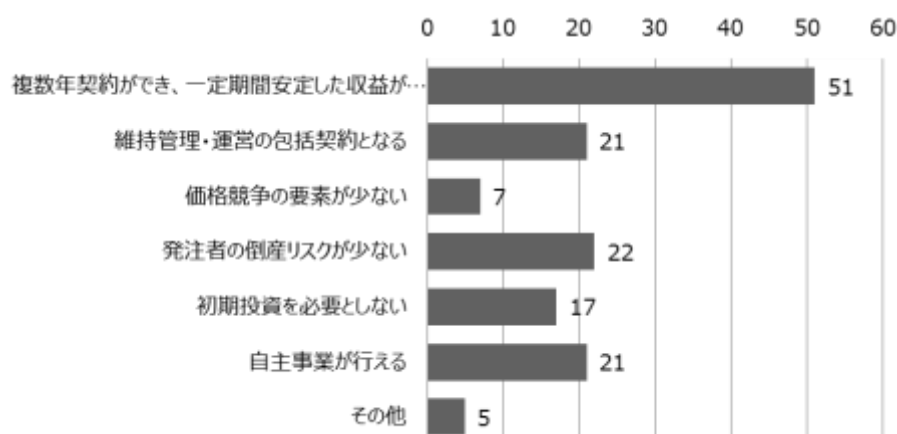
指定期間は安定した収益が得られる事業スキームとなっていることが、事業者にとって大きな魅力となっている。

また、維持管理・運営の包括契約となることによる新たなノウハウの蓄積、発注者の倒産リスクが少ないこと、自主事業が行えることによる等も事業者の参入を後押ししていることがわかる。従って、事業の安定性と継続性が魅力であるといえる。

民間事業者からの自由意見としては、

- ・「企業ノウハウを活かして社会貢献ができることが魅力」
- ・「新たなノウハウの蓄積や銀行評価において非常にメリットが高いと認識している」
- ・「利用料金制の採用で、利用者の増加を図れば利用料収入の増加が見込める」

等が寄せられた。



	選択肢	回答数	%
1	複数年契約ができ、一定期間安定した収益が得られる	51	83.6%
2	維持管理・運営の包括契約となる	21	34.4%
3	価格競争の要素が少ない	7	11.5%
4	発注者の倒産リスクが少ない	22	36.1%
5	初期投資を必要としない	17	27.9%
6	自主事業が行える	21	34.4%
7	その他	5	8.2%
	回答数	61	100.0%

【文教施設の傾向】

文教施設の傾向としては、「一定期間安定した収益が得られる」、「発注者の倒産リスクが少ない」点は他用途の施設以上に魅力的であると捉えられている。また、文化会館、県・市民会館、公民館では包括契約であることを魅力として挙げている民間事業者が他施設に比べて多い。文化会館、県・市民会館、図書館では、価格競争の要素が少ない点を魅力とする民間事業者も他用途の施設に比べて高い割合となっている。

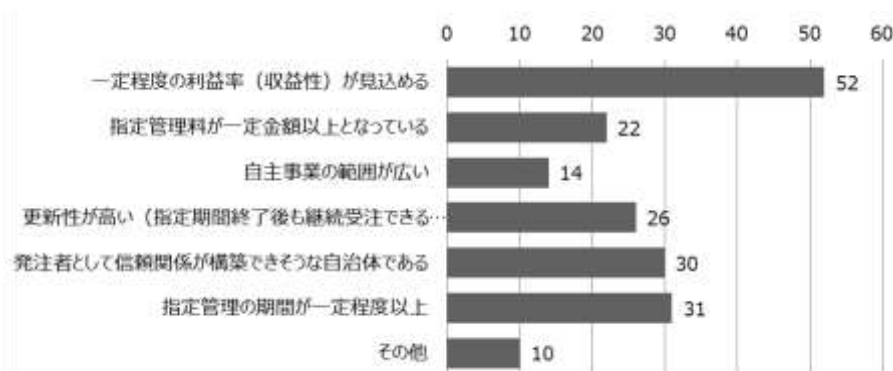
自主事業が行えることは、全般的に特に魅力的であることがわかる。新たな収益につながるものと考えられる。

その他としては、企業ノウハウを活かして地域貢献・社会貢献を行うことができるという点で、企業イメージの向上につながる魅力を挙げた民間事業者が複数存在している。

用途	複数年契約ができ、一定期間安定した収益が得られる	維持管理・運営の包括契約となる	価格競争の要素が少ない	発注者の倒産リスクが少ない	初期投資を必要としない	自主事業が行える	その他	回答数
文化会館、県・市民会館	89.5%	47.4%	21.1%	52.6%	26.3%	42.1%	5.3%	19
博物館・美術館	83.3%	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	66.7%	0.0%	6
動物園、植物園、水族館	100.0%	100.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	2
図書館	75.0%	33.3%	25.0%	41.7%	8.3%	41.7%	8.3%	12
公民館	92.9%	50.0%	14.3%	50.0%	14.3%	35.7%	7.1%	14
その他	83.3%	33.3%	0.0%	33.3%	25.0%	41.7%	16.7%	12

11) 指定管理事業の応募可否判断基準

「一定程度の利益率が見込める」ことが応募可否判断において最も重要な要素であることが読み取れる。地方自治体との信頼関係や、指定期間を長く確保できる可能性があること等も、応募判断においては重要な要素となっている。



選択肢		回答数	%
1	一定程度の利益率（収益性）が見込める	52	85.2%
2	指定管理料が一定金額以上となっている	22	36.1%
3	自主事業の範囲が広い	14	23.0%
4	更新性が高い（指定期間終了後も継続受注できる可能性が高い）	26	42.6%
5	発注者として信頼関係が構築できそうな自治体である	30	49.2%
6	指定管理の期間が一定程度以上	31	50.8%
7	その他	10	16.4%
回答数		61	100.0%

【文教施設の傾向】

文教施設の傾向としては、図書館を除く用途において全ての事業者が一定程度の収益性を可否判断基準として挙げている点は特筆すべきことである。公共性の高い用途の中でいかに収益性を上げられるかが重要な判断基準となっている。また、収益性に加え、指定管理料が一定金額以上となっていることも重要な要素である。

自主事業の範囲の広さは可否判断基準としては大きなウェイトを占める要素ではないことがわかる。

更新性や信頼関係、契約期間等長期にわたって事業を継続する意向が強いことは全用途で確認できる。

用途	一定程度の利益率（収益性）が見込める	指定管理料が一定金額以上となっている	自主事業の範囲が広い	更新性が高い（指定期間終了後も継続受注できる可能性が高い）	発注者として信頼関係が構築できそうな自治体である	指定管理の期間が一定程度以上	その他	回答数
文化会館、県・市民会館	100.0%	52.6%	5.3%	42.1%	47.4%	68.4%	10.5%	19
博物館・美術館	100.0%	66.7%	16.7%	50.0%	50.0%	33.3%	33.3%	6
動物園、植物園、水族館	100.0%	50.0%	50.0%	50.0%	100.0%	50.0%	50.0%	2
図書館	83.3%	41.7%	8.3%	50.0%	50.0%	50.0%	16.7%	12
公民館	100.0%	42.9%	7.1%	42.9%	42.9%	64.3%	14.3%	14
その他	100.0%	41.7%	16.7%	58.3%	58.3%	58.3%	33.3%	12

【導入エリア別の傾向】

導入エリア別の傾向としては、一定程度の利益（収益性）については、導入エリアの区別なく多くの事業者が可否判断基準の1つとして挙げている。全国的もしくは複数の都道府県等広域なエリアを対象とする事業者は、指定管理料が一定規模以上であることを判断の基準とすると回答している事業者の割合が高くなる傾向にある。

広域に展開している事業者ほど、上記に加え、自主事業の範囲や更新性、地方自治体との信頼関係等複数の要素を判断材料として挙げる傾向が強いが、特定の地域に限定して参入する事業者は、更新性及び指定期間の長さを判断材料として挙げる傾向が強いことも特徴である。

用途	一定程度の利益率（収益性）が見込める	指定管理料が一定金額以上となっている	自主事業の範囲が広い	更新性が高い（指定期間終了後も継続受注できる可能性が高い）	発注者として信頼関係が構築できそうな自治体である	指定管理の期間が一定程度以上	その他	回答数
全国的に展開している。（5以上）	81.8%	36.4%	36.4%	45.5%	68.2%	40.9%	27.3%	22
複数の都道府県に展開している。（2以上5未満）	100.0%	43.8%	18.8%	25.0%	43.8%	50.0%	12.5%	16
ある都道府県に限定し展開している。	78.6%	28.6%	14.3%	42.9%	35.7%	57.1%	14.3%	14
ある市区町村に限定して展開している。	80.0%	40.0%	10.0%	60.0%	30.0%	60.0%	0.0%	10

12) 指定管理者制度の魅力が向上すると考えられる施策

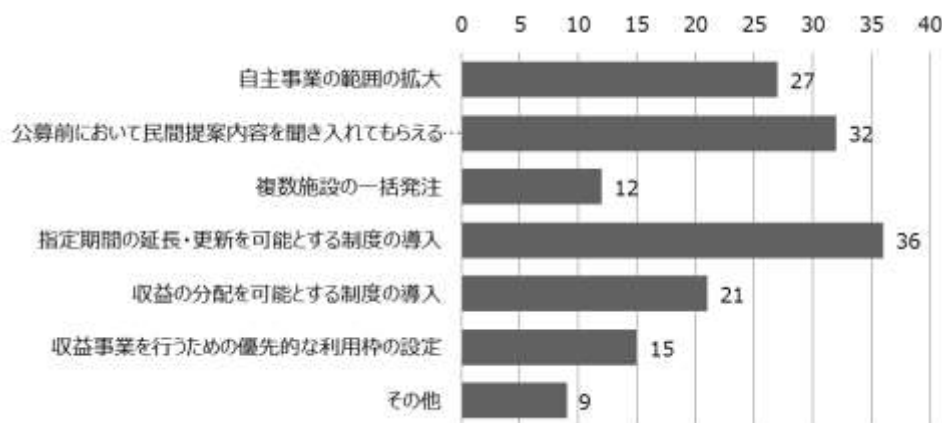
「公募前に民間提案内容を聞き入れてもらえる機会の拡充」及び安定した事業環境を確保するための「指定期間延長」が重要な項目として挙げられている。

自主事業範囲の拡大による、企業ノウハウの積極的な利用についても多くの支持が集まっている。これらのことから、安定性と収益性のバランスでは安定性を志向していると考えられる。

民間事業者からの自由意見としては、

- ・「何事によらず、硬直的ではなく、協議に応じるという対応が明記されていること」
- ・「曖昧あるいは広義な仕様に対する双方の見解の統一機会を求める」
- ・「光熱水費・修繕費等の「不可抗力性」が高いものを排除(リスク管理)する姿勢」

等が寄せられた。



選択肢		回答数	%
1	自主事業の範囲の拡大	27	44.3%
2	公募前において民間提案内容を聞き入れてもらえる機会の拡充	32	52.5%
3	複数施設の一括発注	12	19.7%
4	指定期間の延長・更新を可能とする制度の導入	36	59.0%
5	収益の分配を可能とする制度の導入	21	34.4%
6	収益事業を行うための優先的な利用枠の設定	15	24.6%
7	その他	9	14.8%
回答数		61	100.0%

【文教施設の傾向】

文教施設の傾向としては、「公募前に民間提案内容を聞き入れてもらえる機会の拡充」について、全用途において他用途の回答率を上回る結果となった。リスクの少ない運営を行うために双方の意見を摺りあわせる機会の重要性について、自主事業に係る企画提案の範囲が広い文教施設ならではの見解であると考えられる。

図書館を除く用途では、「収益の分配を可能とする制度の導入」が他用途の回答率を上回っている。利用料金制の導入意向が強い傾向があることが見受けられる。その一方、多用途施設の運営ノウハウをもつ民間事業者からは、複数施設の一括公募による提案の多様化を希望する声もあった。

民間事業者の自由意見としては、

- ・「施設の将来的なリニューアルの計画や改修・更新がスペックインしていること。」
- ・「曖昧あるいは広義な仕様に対する双方の見解の統一機会。提案内容の段階的な実施に対する理解。」

が寄せられた。

用途	自主事業の範囲の拡大	公募前において民間提案内容を聞き入れてもらえる機会の拡充	複数施設の一括発注	指定期間の延長・更新を可能とする制度の導入	収益の分配を可能とする制度の導入	収益事業を行うための優先的な利用枠の設定	その他	回答数
文化会館、県・市民会館	36.8%	63.2%	26.3%	78.9%	31.6%	31.6%	15.8%	19
博物館・美術館	33.3%	83.3%	0.0%	50.0%	33.3%	0.0%	33.3%	6
動物園、植物園、水族館	50.0%	100.0%	0.0%	100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	2
図書館	58.3%	75.0%	16.7%	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	12
公民館	28.6%	57.1%	14.3%	57.1%	35.7%	21.4%	28.6%	14
その他	33.3%	75.0%	25.0%	75.0%	33.3%	33.3%	25.0%	12

【導入エリア別の傾向】

導入エリア別の傾向として、広域に展開する事業者は、事業規模を応募可否判断基準とする割合が高い傾向があり、本項目においても公募前対話が魅力向上の要素となると回答しており、複数施設の一括発注が応募の促進につながると期待される。同様に、広域に展開する事業者は公募前対話による民間提案内容を聞き入れてもらえる機会が拡充することが魅力度向上につながると回答する割合が多い。応募可否判断に際し、自主事業の範囲も判断材料としており、対話の機会拡充が応募への一層のインセンティブとなり得ることが期待される。しかし一方で、ある地域に限定して参入している事業者においては指定期間の延長・更新についての要望が強く、こちらも応募可否判断

基準の回答の傾向と整合する。

用途	自主事業の範囲の拡大	公募前において民間提案内容を聞き入れてもらえる機会の拡充	複数施設の一括発注	指定期間の延長・更新を可能とする制度の導入	収益の分配を可能とする制度の導入	収益事業を行うための優先的な利用枠の設定	その他	回答数
全国的に展開している。(5以上)	45.5%	63.6%	18.2%	59.1%	31.8%	36.4%	18.2%	22
複数の都道府県に展開している。(2以上5未満)	50.0%	62.5%	37.5%	43.8%	25.0%	6.3%	12.5%	16
ある都道府県に限定し展開している。	50.0%	42.9%	7.1%	57.1%	50.0%	28.6%	14.3%	14
ある市区町村に限定して展開している。	30.0%	30.0%	10.0%	80.0%	30.0%	20.0%	10.0%	10

13) 指定管理事業の参入障壁

外郭団体が受注している場合や地域要件等、競争環境が発揮されにくい条件が入り込んでいる場合が参入障壁として捉えられる傾向が強く、現地スタッフの人材確保、グループ組成等組織内部の事案についてはうまくいっている民間事業者が比較的多いという結果となった。

予算以外の部分では、競争環境を整えることへの期待が大きいことがうかがえる。

民間事業者の自由意見としては、

- ・「どうしても予算的部分に配分が高く、結果的に公募の度に価格が下がっていく」
- ・「税金の負担減のみを考えると価格競争となり、結果的にサービスの質が下がる」

等が寄せられた。



選択肢	回答数	%
1 実績がないと新規参入が難しい	17	27.9%
2 外郭団体が受注している場合は競争力が発揮できない	34	55.7%
3 公募情報が得られにくい	12	19.7%
4 現地スタッフ（職員）の人材確保が困難	9	14.8%
5 グループ組成（業務実施体制の構築）が難しい	3	4.9%
6 企画提案書作成の手間が多い	19	31.1%
7 施設特有の法令など制度上の制約がある	10	16.4%
8 制度運営・解釈が各行政の裁量に委ねられている	19	31.1%
9 地域要件を満たすことができない	28	45.9%
10 その他	10	16.4%
回答数	61	100.0%

【文教施設の傾向】

文教施設の傾向としては、全用途において、外郭団体との競争力が確保できないことを課題として挙げる事業者の割合が高い傾向にあった。また、地域要件を満たすことが出来ない点についても他用途と同様の結果が見られたが、唯一公民館だけが全体の平均を下回る結果となった。地域に密着した公民館の運営は、地域の団体によることが前提として定着していることが見られる。

図書館及び博物館・美術館は、新規参入の難しさ、外郭団体が受注しているケースや地域要件等を障壁として挙げる民間事業者が多く、開かれた市場環境が十分に整っていないことが読み取れる。また、企画書作成の手間が多いという項目への回答率も高い傾向にある。

民間事業者の自由意見としては、

- ・「実績はあっても、全国規模あるいは会社の体力等選定されるためのハードルが高いように感じる。」（公民館運営実績あり・4施設運営の民間事業者）
- ・「極めて専門性が高い業務が含まれる。公募説明会の現場で、明らかに見学箇所が少ない。質問に対する回答が思うように得られない。」（文化会館、図書館、公民館運営実績あり・32施設運営の民間事業者）

等が寄せられた。

用途	実績がないと新規参入が難しい	外郭団体が受注している場合は競争力が発揮できない	公募情報が得られにくい	現地スタッフ（職員）の人材確保が困難	グループ組成（業務実施体制の構築）が難しい	企画提案書作成の手間が多い	施設特有の法令など制度上の制約がある	制度運営・解釈が各行政の裁量に委ねられている	地域要件を満たすことができない	その他	回答数
文化会館、県・市民会館	26.3%	73.7%	10.5%	26.3%	5.3%	52.6%	26.3%	31.6%	57.9%	5.3%	19
博物館・美術館	33.3%	100.0%	0.0%	33.3%	16.7%	50.0%	16.7%	50.0%	100.0%	16.7%	6
動物園、植物園、水族館	0.0%	100.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	50.0%	0.0%	2
図書館	33.3%	75.0%	16.7%	8.3%	8.3%	41.7%	16.7%	33.3%	58.3%	8.3%	12
公民館	42.9%	57.1%	14.3%	21.4%	7.1%	42.9%	7.1%	7.1%	42.9%	7.1%	14
その他	25.0%	58.3%	16.7%	8.3%	0.0%	41.7%	8.3%	25.0%	50.0%	33.3%	12

【導入エリア別の傾向】

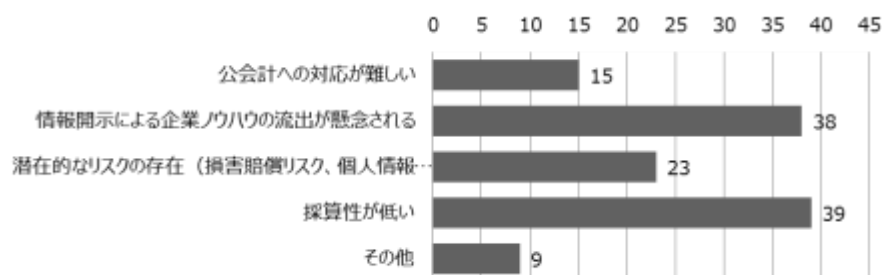
導入エリア別の傾向では、広域に展開する事業者ほど、地域要件に縛られる傾向が強いこと、外郭団体等との競争力が発揮できないことを参入障壁に挙げており、地方部への展開を阻害する要因となっていることがわかる。

用途	実績がないと新規参入が難しい	外郭団体が受注している場合は競争力が発揮できない	公募情報が得られにくい	現地スタッフ（職員）の人材確保が困難	グループ組成（業務実施体制の構築）が難しい	企画提案書作成の手間が多い	施設特有の法令など制度上の制約がある	制度運営・解釈が各行政の裁量に委ねられている	地域要件を満たすことができない	その他	回答数
全国的に展開している。（5以上）	18.2%	63.6%	22.7%	18.2%	9.1%	27.3%	31.8%	50.0%	72.7%	13.6%	22
複数の都道府県に展開している。（2以上5未満）	43.8%	68.8%	18.8%	12.5%	12.5%	37.5%	12.5%	18.8%	62.5%	18.8%	16
ある都道府県に限定し展開している。	35.7%	57.1%	21.4%	14.3%	0.0%	35.7%	7.1%	28.6%	21.4%	21.4%	14
ある市区町村に限定して展開している。	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%	0.0%	30.0%	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	10

14) 指定管理者制度の遂行上の課題

情報公開対応や、その他潜在的なリスクを課題と捉える傾向が強い。情報公開対応の中では、企画書等企業ノウハウが詰まった文書が外部に流出することをリスクと捉える企業が多い。

安定した事業環境は強みであるものの、低い採算性は遂行上の課題と捉えられており、適切な指定管理料の設定や事業規模の検討が必要であることを示唆している。



選択肢	回答数	%
1 公会計への対応が難しい	15	24.6%
2 情報開示による企業ノウハウの流出が懸念される	38	62.3%
3 潜在的なリスクの存在（損害賠償リスク、個人情報漏洩リスク等）	23	37.7%
4 採算性が低い	39	63.9%
5 その他	9	14.8%
回答数	61	100.0%

【文教施設の傾向】

文教施設の傾向として、採算の低さを課題として挙げる事業者が多く、適切な収益性を確保するための方策検討が期待される。また、企業ノウハウが詰まった文書が外部に流出することをリスクと捉える企業が多い傾向は、全用途と同様となっている。

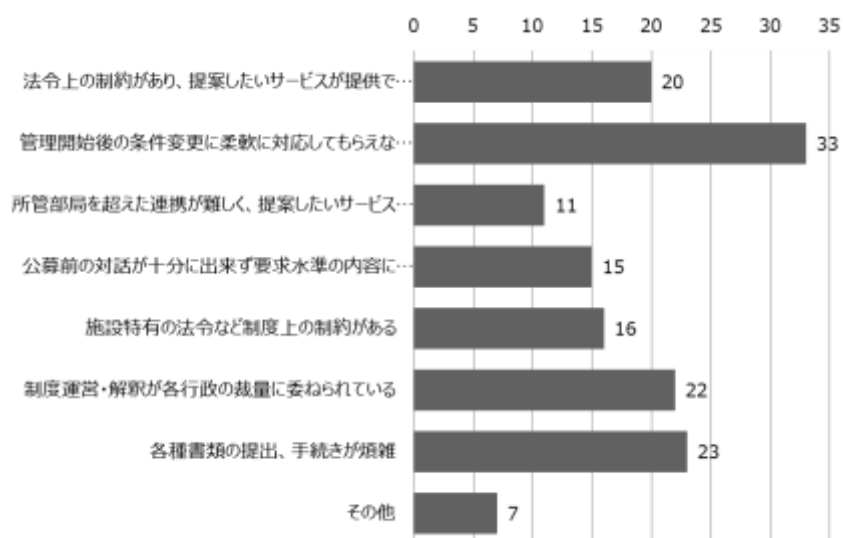
用途	公会計への対応が難しい	情報開示による企業ノウハウの流出が懸念される	潜在的なリスクの存在（損害賠償リスク、個人情報漏洩リスク等）	採算性が低い	その他	回答数
文化会館、県・市民会館	42.1%	78.9%	36.8%	73.7%	10.5%	19
博物館・美術館	33.3%	100.0%	50.0%	83.3%	50.0%	6
動物園、植物園、水族館	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	2
図書館	33.3%	66.7%	25.0%	75.0%	8.3%	12
公民館	21.4%	64.3%	42.9%	71.4%	0.0%	14
その他	41.7%	58.3%	33.3%	66.7%	41.7%	12

15) 指定管理事業遂行の阻害要因

管理開始後の条件変更、法令上の制約等、事業に直結する制約は阻害要因として捉えられる傾向が強い。

制度運営の解釈が行政上の裁量に委ねられ、ルールが統一的でない点も阻害要因として多く指摘されているほか、行政特有の事務処理も課題としてあげている事業者が多い。

これらを踏まえ、行政と民間の協働関係の充実が今後の課題であると考えられる。



選択肢		回答数	%
1	法令上の制約があり、提案したいサービスが提供できない	20	32.8%
2	管理開始後の条件変更へ柔軟に対応してもらえない (仕様書、協定書の変更等)	33	54.1%
3	所管部局を超えた連携が難しく、提案したいサービスが提供できない	11	18.0%
4	公募前の対話が十分に出来ず要求水準の内容に対する提案が十分に出来ない	15	24.6%
5	施設特有の法令など制度上の制約がある	16	26.2%
6	制度運営・解釈が各行政の裁量に委ねられている	22	36.1%
7	各種書類の提出、手続きが煩雑	23	37.7%
8	その他	7	11.5%
回答数		61	100.0%

【文教施設の傾向】

文教施設の傾向としては、所管部局を超えた連携の難しさについて全用途で平均以上の回答率が得られた。管理開始後の条件変更への柔軟な対応についても期待が高いことが見受けられる。

博物館（及び類似施設）、公民館においては、法令上の制約によってサービス提供に関する提案が難しいことがわかる。

民間事業者の自由意見としては、

- ・「施設の修繕に関する取扱い。条例や規則による施設の使用制限。」（文化会館、図書館、公民館運営実績あり・32施設運営の民間事業者）

等が寄せられている。

用途	法令上の制約があり、提案したいサービスが提供できない	管理開始後の条件変更へ柔軟に対応してもらえない（仕様書、協定書の変更等）	所管部局を超えた連携が難しく、提案したいサービスが提供できない	公募前の対話が十分に出来ず要求水準の内容に対する提案が十分に出来ない	施設特有の法令など制度上の制約がある	制度運営・解釈が各行政の裁量に委ねられている	各種書類の提出、手続きが煩雑	その他	回答数
文化会館、県・市民会館	36.8%	68.4%	31.6%	42.1%	26.3%	36.8%	47.4%	0.0%	19
博物館・美術館	33.3%	83.3%	33.3%	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	0.0%	6
動物園、植物園、水族館	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%	100.0%	0.0%	2
図書館	25.0%	58.3%	58.3%	25.0%	25.0%	8.3%	33.3%	0.0%	12
公民館	28.6%	42.9%	28.6%	21.4%	28.6%	21.4%	35.7%	0.0%	14
その他	41.7%	50.0%	8.3%	33.3%	16.7%	33.3%	8.3%	8.3%	12

3.2. アンケート結果のまとめ

1) 指定管理者制度の魅力と応募可否判断

指定管理者制度は、「一定期間安定した収益が得られる」、「発注者の倒産リスクが少ない」など、安定性の高い事業であることが民間事業者にとっては大きな魅力であり制度として継続する上での基盤となっている。

一方で、一定程度の利益率（収益性）が見込めることが応募可否判断において最も重要な要素との回答が多く寄せられたが、これは指定管理者の契約更新を機に単純な予算シーリングを掛けられるケースがあるなど、近年の予定価格の低下傾向の反映であるとも考えられる。

また、指定管理者制度の魅力向上策としては、指定期間の延長など継続性を確保し、収益の安定性に関するもののほか、公募前に民間提案内容を聞き入れてもらえる機会の充実や、自主事業範囲の拡大による民間ノウハウの積極的な活用など結果として利用者の満足度向上に寄与すると考えられる項目が挙げられている。



2) 地方部における課題

広域に展開する事業者ほど、地域要件に縛られ応募できないケースが多いことや外郭団体等との競争力が発揮できないことを参入障壁に挙げており、地方部への展開を阻害する要因となっていることがわかる。

また、多くの民間事業者が、応募の可否判断基準として一定程度の収益性を確保することや事業規模があることを挙げている。これは、地方部において小規模な施設を個別に管理するとスケールメリットが生まれず収益性が低くなることが要因と考えられる。

3) 文教施設における課題

文化会館、県・市民会館、博物館・美術館、図書館においては行政との連携の難しさに関する意見が多く見られた。

象徴しているのは「管理開始後の条件変更への柔軟な対応」を要求する項目であり、これは、文教施設は自主事業に係る企画提案の範囲が広いものの、条件変更の可否は行政の裁量によることが背景として考えられる。図書館は、新規参入の難しさ、外郭団体が受注しているケースや地域要件等を障壁として挙げる民間事業者が多く、開かれた市場環境が十分に整っていないと考えられる。

4) 民間事業者のノウハウやアイデアを活用した新たな公共サービスの可能性

観光施設、博物館・美術館、高齢者福祉施設、児童福祉施設においては、導入実績数と同等または上回る程度の参入意向があり、運営実績と参入意向にギャップがある。これは、今後導入が拡大

する必要があることを示唆している。

利益を高め、事業者のインセンティブを高める施策を提案する声や、よりノウハウやアイデアを活かしやすい環境整備、制度改善を求める声が挙げられている。逆に、これらを改善することにより、これまでなかった新たな公共サービスの分野に民間事業者のノウハウやアイデアを活用できる余地があるものと考えられる。

【民間事業者からの自由意見：新規参入を促す施策として期待すること】

- 運営現場の視察や従事する職員からのヒアリングを行う等、提案書の出来栄だけでなく、申請事業者の実績や能力を正に評価する仕組みづくりが必要。
- 優れた指定管理者が継続して指定されやすい仕組み作り。モニタリングの結果を次期選定時の加点対象とする。
- 指定期間の長期化。全国的に5年以上となっている施設が多いが、5年ではまだ短い。サービス向上のための人材育成・優秀な人材確保のためには少なくとも10年は必要だと考える。
- 当社のようにスポーツ施設全般について運営ノウハウを持つ企業としては、複数施設の一括公募が様々な提案を行いやすい。
- 収益増等の場合における、指定管理者への報償があれば、管理運営側としては意欲が湧く。結果、利用者に対するサービス向上及び、現場職員の質向上につながると考える。

4. 事例調査からみる民間参入の成果と参入促進方策

4.1. 課題をもとにした事例抽出の考え方

民間事業者アンケート結果より、指定管理者への民間参入の課題として、以下の項目が抽出された。

1) 「地方部への民間事業者の参入が少ない」

- ・ 広域に展開する事業者ほど、地域要件が制約となり参入できない。
- ・ 外郭団体が受注している施設では参入は難しいと感じる。
- ・ 応募の可否判断基準として、一定程度の収益性の確保及び事業規模がある。

2) 「文教施設への民間事業者の参入が少ない」

- ・ 条件変更についての柔軟な対応を求める声強い。
- ・ 広域に展開する事業者ほど、地域要件が制約となり参入できない。
- ・ 博物館・美術館、図書館は新規参入が難しいと感じる（学芸員の設置や専門性の高い業務内容が参入障壁として考えられる。）。

3) 「新たな公共サービス提供に関する民間事業者のノウハウやアイデアの活用」

- ・ 本業の延長線上にある施設として、観光施設、博物館・美術館、高齢者福祉施設、児童福祉施設への参入意向が強い。
- ・ より民間ノウハウを活かしやすい環境整備、制度改善が求められている。

上記の課題を解決するための取組として参考となる事例の収集・整理及び地方自治体、指定管理者を対象としたヒアリング調査を実施した。

もとより、直営を選ぶか指定管理者制度を選ぶか、あるいは指定管理者を公募するか非公募にするかについては各地方自治体の政策判断に負うところであることは言うまでもない。しかしながら、後で紹介するように民間事業者の参入により成果を上げている先行事例があり、これらの存在が民間参入の意義を裏付けていると言える。

民間参入促進に向けた対応策の参考となる事例として以下のものを抽出し、インタビュー調査を行った。

テーマ	抽出した事例の特徴	事例施設名 (地方自治体名、指定管理者名)
①地方部への民間事業者の参入が少ない	地域を限定して複数の分野の施設を運営している事例	1. くまもと森都心プラザ、熊本市お達者文化会館、熊本市東部はつらつ交流会館、熊本市南部万年青会館ほか 地方自治体名:熊本市 指定管理者名:(株)パブリックビジネスジャパン
	全国規模の企業とNPO法人とのコンソーシアムの事例	2. 掛川市南体育館 地方自治体名:掛川市 指定管理者名:NPO法人掛川市体育協会, ミズノスポーツサービス(株)
	外郭団体から民間へと指定管理者が移行した事例	3. 浜松市フルーツパーク 地方自治体名:浜松市 指定管理者:(株)時之栖
	複数施設を一括発注した事例	4. 西伊豆町観光施設等 地方自治体名:西伊豆町 指定管理者:(株)共立メンテナンス
	積極的な民間提案を促す制度づくりの事例	5. 掛川城・二の丸茶室・竹の丸 地方自治体名:掛川市 指定管理者名:(株)呉竹荘, (株)KTSホスピタリティ, (株)KTSアセットマネジメント
	指定管理対象施設を民間事業者に紹介するフェアを実施する事例	6. 静岡県
	非公募にて更新する事例	7. 倉敷市
②文教施設への民間事業者の参入が少ない	積極的な民間提案を促している事例	8. 日比谷図書文化館 地方自治体名:千代田区 指定管理者名:(株)小学館集英社プロダクション, 大日本印刷(株), (株)シェアード・ビジョン, 大星ビル管理(株), (株)図書館流通センター
	地域を限定して複数の分野の施設を運営している事例	9. 出水市文化会館、音楽ホール、中央公民館 地方自治体名:鹿児島県出水市 指定管理者名:(株)トシヒロ
	専門性の高い部門を指定管理業務から切り分けた事例	10. 流山市立図書館 地方自治体名:流山市 指定管理者名:(株)すばる
	文教施設を幅広く運営している事例	11. サントリーパブリシティサービス(株)

	全国規模の企業と外郭団体とのコンソーシアムの事例	12. もりおか歴史文化館 地方自治体名:盛岡市 指定管理者名:(株)乃村工藝社、(公財)盛岡観光コンベンション協会
	事前の意見交換を行い、全国規模の企業を含む複数の民間事業者の応募を促した事例	13. 川南町文化ホール図書館複合施設 地方自治体名:宮崎県川南町 指定管理者名:(株)図書館流通センター
③新たな公共サービス提供に関する民間事業者のノウハウやアイデアの活用	事前事業提案の募集により民間提案を促した事例	14. 大阪城公園等 地方自治体名:大阪市 指定管理者名:大阪城パークマネジメント(株)、(株)電通関西支社、読賣テレビ放送(株)、大和ハウス工業(株)大阪本店、大和リース(株)、(株)NTTファシリティーズ
	民間で類似施設の運営に実績のある企業の参入事例	15. 三菱電機ライフサービス(株)
	新たな行政サービスのあり方を含めて提案を促した事例	16. 千代田図書館 地方自治体名:千代田区 指定管理者:(株)ヴィアックス、サントリーパブリシティサービス(株)、(株)シェアード・ビジョン

※No.6,7 は、特定の施設に限定せず、地方自治体全体の仕組みとして実施している事例としてインタビュー調査を行った。No.11,15 は、施設を限定せず、民間事業者の取組や考え方を把握するための事例としてインタビュー調査を行った。

4.2. 事例調査結果の概要

テーマ	アンケート結果から 得られた課題	事例施設名 (地方自治体名、指定管理者名)	民間事業者の 参入による成果	事例概要／ ヒアリング結果で得られた対応・工夫	地方自治体が民間参入 を促すために 想定される対応の方向性
①地方部への 民間事業 者の参入が 少ない	広域に展開する事業者ほ ど、地域要件が制約となり参 入できない。	1. くまもと森都心プラザ、熊本市お 達者文化会館、熊本市東部はつら つ交流会館、熊本市南部万年青会 館等 ①地方自治体名： 熊本市 ②指定管理者名： (株)パブリックビジネスジャパン	・公共サービスの役割や特徴 を理解している地元の民間 事業者が、地域ニーズを踏ま え市民サービスを向上させて いる。 ・図書館などの専門性の高い施 設では、実績・経験を持つ企 業とコンソーシアムを組むこ とにより、質の高いサービスを 提供している。	＜事例の概要＞ ・くまもと森都心プラザは、図書館や観光案内施設等の新設の複合施設であり、地元企業 が中心となり、全国展開している企業とのコンソーシアムを組み管理運営をしている。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・応募者間の競争性は意識しているが、地域経済の活性化は地方自治体にとっては重要 な要素であり、地元企業の参画も重視している。 ＜民間側の対応・工夫＞ ・地方自治体との信頼関係を構築して、幅広い分野の施設において事業展開を広げた。 ・地域の課題を十分理解したうえで、民間と公共をつなぐ提案を行った。 ・東京の企業等とのネットワークも構築しながら、図書館等専門的な事業へも参画を拡大。	【地元企業への働きかけ】 ・地元企業の中で公共サービスに求 められることをよく理解している企 業に対し、応募を促す(※地元企 業にノウハウが不足している場 合、全国展開企業とコンソーシア ムを組むことで対応できる場合も ある。)
	外郭団体やNPO法人が受 注している施設では参入は 難しいと感じる。	2. 掛川市南体育館 ①地方自治体名： 掛川市 ②指定管理者名： NPO法人掛川市体育協会, ミズノ スポーツサービス(株)	・民間事業者の本業でのノウ ハウ（講師の育成等）を活 かすなど独自のアイディア や工夫により、積極的に市 民サービスを向上させてい る。 ・自主事業の収入により指定 管理料を年度を経るごとに 軽減させるものとした。	＜事例の概要＞ ・地域体育館の指定管理者の応募に当たって民間事業者は、市内の他のスポーツ施設を 管理しているNPO法人とコンソーシアムを組んで応募し、それぞれの強みを生かした提 案により選定された。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・公募前に複数の事業者に市場性等についてヒアリングを行った。 ・地域要件を外すとともに、指定期間を提案者が提案できる仕組みを設けた。 ＜民間側の対応・工夫＞ ・既に他の施設で運営している体育協会の各種スポーツ教室を実施してきたノウハ ウ及びミズノが持つ社内研修プログラムや著名人を講師として呼び込む等のノウ ハウのそれぞれをコンソーシアムにより活かすことができた。	【コンセプトの明示】 ・募集時に施設のコンセプト(この事 例の場合は、民間ノウハウによる 積極的な市民サービスの向上等) を明示し、それに沿った具体的な 企画提案を求める。 【採算性の確保】 ・一定の長期の事業期間が必要な場 合は、指定期間を民間事業者が 提案できる仕組みとする。
		3. 浜松市フルーツパーク ①地方自治体名： 浜松市 ②指定管理者名： (株)時之栖	・民間事業者の本業である集客 施設でのノウハウを生かし、 多くの市民に来園してもらうと ともに、市の財政負担を軽減 させている。	＜事例の概要＞ ・市は集客力が落ちているフルーツパーク(体験農園等を有する農業公園)の経営の改善を目 指し、従前の外郭団体から、民間による運営に切り替える方針とした。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・説明会を開催する等して、民間事業者には積極的に従前の運営状況等の情報提供を行 った。 ＜民間側の対応・工夫＞ ・長期的な事業展開を想定した投資計画を提案し、計画的な回収を見込んでいる。	【地元企業への働きかけ】 ・施設の収益改善が優先課題となっ た場合には、外郭団体から民間に 切り替えるケースも検討し、ノウハ ウを持つ地元企業等に積極的に 情報を発信する。 【コンセプトの明示】 ・行政側がコンセプト(この事例の場 合、集客力の向上による収益の 改善等)を明確に示す。

テーマ	アンケート結果から 得られた課題	事例施設名 (地方自治体名、指定管理者名)	民間事業者の 参入による成果	事例概要／ ヒアリング結果で得られた対応・工夫	地方自治体が民間参入 を促すために 想定される対応の方向性
①地方部への 民間事業 者の参入が 少ない	応募の可否判断基準として 一定程度の収益性の確保 及び事業規模がある。	4. 西伊豆町観光施設等 ①地方自治体名： 西伊豆町 ②指定管理者名： (株)共立メンテナンス	・複数施設、複数年での施設の 効率的運営により、全体とし て町の財政負担を軽減して いる。 ・民間の発想による自主事業を 導入し、複数施設が連動した 物販・イベントの開催等が実 現している。	＜事例の概要＞ ・町内の12の観光施設(日帰り温泉施設等)を一括で公募し、全国展開している会社の参 入を実現した。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・事前に民間事業者へのヒアリングを実施し、応募条件について確認を行った。 ・個別の施設では、町が想定した指定管理料では赤字になったとのことで、スケールメリット を想定して、関連施設を一括して公募した。 ＜民間事業者側の対応・工夫＞ ・複数施設でのオペレーションの効率化等を検討し、採算性が確保できると考えて応募。	【採算性の確保】 ・個別施設単独では民間事業者の 採算性の確保が難しい場合や事 業規模が小さい場合には、複数施 設の一括発注を行う。
		5. 掛川城・二の丸茶室・竹の丸 ①地方自治体名： 掛川市 ②指定管理者名： (株)呉竹荘, (株)KTSホスピタリティ, (株)KTSアセットマネジメント	・施設のあり方・方向性を自 治体と指定管理者とが共有 した上で、民間事業者の本 業のノウハウを活かし、掛 川城周辺一体の魅力の向上 と回遊性を高めている。 ・自主事業等の実施により事 業収入を得ることで市の財 政負担を軽減している。	＜事例の概要＞ ・掛川城・二の丸茶室・竹の丸への集客向上や経営改善を目指し、性能発注に近い仕様 にすることや指定期間の提案等ができるようにして広く提案が可能できるようにした。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・指定期間についても民間による提案を可能とし、より収益性の高い事業を可能とした。 ・飲食施設等の提案も認める形としており、一定の収益性を確保できるようにしている。 ＜民間事業者側の対応・工夫＞ ・事業者としては、指定管理事業で低収益であっても、近隣における本業(ホテル事業)へ の相乗効果を期待。 ・指定期間10年を提案し、飲食施設への投資を可能とした。	【コンセプトの明示】 ・募集時に施設のコンセプト(この事 例の場合、施設を通じた地域活性 化)を明示し、それに沿った具体 的な企画提案を求める。 【多様な提案の余地の確保】 ・性能発注に近い仕様にするなど、 民間提案を積極的に受け入れるこ とのできる募集条件を整理する。 【採算性の確保】 ・民間事業者による投資が必要な場 合など、一定の長期の事業期間 が必要な場合は、指定期間を民 間事業者が提案できる仕組みとす る。
		6. 静岡県	—	＜事例の概要＞ ・県内で県や市町村において、民間事業者に応募してほしいと考える施設を民間事業者 に紹介する意見交換会(施設紹介フェア)を開催した。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・県内の地方自治体において、指定管理者の応募を促進したいと考えている施設につい てリストアップし、民間の指定管理者との意見交換会を実施し、積極的な応募を促した。	【密接なコミュニケーションの機会の確保】 ・オープンな場で民間事業者への情 報発信と事前の意見交換(施設紹 介フェア)を実施する。

テーマ	アンケート結果から 得られた課題	事例施設名 (地方自治体名、指定管理者名)	民間事業者の 参入による成果	事例概要／ ヒアリング結果で得られた対応・工夫	地方自治体が民間参入 を促すために 想定される対応の方向性
①地方部への 民間事業 者の参入が 少ない	安定性が制度の魅力の上で 重要な要素になっている。	7. 倉敷市	—	＜事例の概要＞ ・指定管理者の運営状況をモニタリングし、外部評価委員会にて一定の評価が得られた場合は次の指定にあたっては非公募にて継続できる仕組み(更新制)を導入した。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・5年ごとの公募とすることは行政、民間ともに手間になること、また指定管理者へのインセンティブ付与の観点から最長10年の更新制を導入している。 ・結果として更新制としたこともあり、複数の民間企業から応募があった。 ・自主事業の実施についての可否相談等を提案前に実施する等の工夫も行っている。	【参入インセンティブの付与】 ・非公募にて更新できる制度を導入する。 【多様な提案の余地の確保】 ・積極的な自主事業の提案を促すよう、予め提案可能な範囲を示すとともに具体的な内容の可否について質疑応答を行う。
②文教施設 への民間事 業者の参入 が少ない	条件変更への柔軟な対応を 求める声が強い。	8. 日比谷図書文化館 ①地方自治体名： 千代田区 ②指定管理者名： (株)小学館集英社プロダクション， 大日本印刷(株)，(株)シェアード・ビジョン， 大星ビル管理(株)，(株)図書館流通センター)	・区が定めた施設のコンセプトを基に、民間事業者各社のノウハウを活かした企画提案を行い、図書館サービスを中心に博物館機能も備えた複合施設としての特性を活かした様々な取組を行っている。 ・立地特性を踏まえ、特に利用の多いビジネスパーソンの支援に注力している。	＜事例の概要＞ ・東京都から移管された日比谷図書館について歴史ミュージアム、ホール等の機能を加えてリニューアルして新たに開館。多くの貴重な書籍の活用のほか、独自の具体的な企画提案を求めた。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・昼間人口が多く夜間人口が少ない、周辺に歴史文化財が多く立地する等の日比谷の立地特性等を踏まえ、民間側での提案を最大限活用することが基本姿勢であった。 ・施設内に設置したカフェやレストランの運営においても、運営開始後においてもテナントの入替えやテナント内での本の販売等を認めている。 ＜民間事業者側の対応・工夫＞ ・図書館、歴史ミュージアム、ホール等の複合施設であることから各社の強み(小学館集英社プロダクション:生涯学習、シェアードビジョン:事業企画、図書館流通センター:図書館、大日本印刷:展示、大星ビル管理:維持管理)を生かせるグループ組成を行った。	【コンセプトの明示】 ・行政側がコンセプト(この事例の場合、図書館に加え、歴史ミュージアム、ホール機能を持たせる等)を明確に示す。 【柔軟な変更の許可】 ・民間のノウハウをより一層活用するため、募集時に限らず、運営開始後においても柔軟な姿勢を示す。
	広域に展開する事業者ほど、地域要件が制約となり参入できない。	9. 出水市文化会館、音楽ホール、中央公民館 ①地方自治体名： 鹿児島県出水市 ②指定管理者名： (株)トシヒロ	・地元に立地する事業者としてのメリットを生かし、地域に密着したきめ細かい対応を行い、業務遂行の効率化により直営に比べ市の財政負担軽減を図るとともに、地域住民活動の活性化やサービス向上に努めている。	＜事例の概要＞ ・隣接して設置されている文化会館、音楽ホール、中央公民館について、民間事業者の応募があまり見込まれないことから、地元企業の参入を促した。 ＜地方自治体側の対応・工夫＞ ・地方自治体としては、限られた指定管理料の中で、地域に密着したサービス提供を行える主体への期待があった。 ・選定された地元企業は、経験を積む中で文教施設の管理運営に必要な対応等を身につけてもらっている(業務移行に当たっては、業務開始前の3か月間、研修として業務従事。事業内容についても運営審議会での意見等を伝えたり、日常の打合せの場などで指導を適宜行っている。)。 ＜民間事業者側の対応・工夫＞ ・民間事業者は、人材派遣や警備を行ってきたが、新規事業拡大を目指しており、指定管理者業務には積極的に対応している。 ・地域と密着し、地域の雇用促進のために貢献する企業としてPRしながら、更なる業務拡大を目指している。	【地元企業への働きかけ】 ・文教施設の指定管理者としての経験は少ないものの、地元の企業で公共サービスに求められている内容をよく理解している企業に応募の促進を図ることも一つの方法である。

テーマ	アンケート結果から得られた課題	事例施設名 (地方自治体名、指定管理者名)	民間事業者の 参入による成果	事例概要／ ヒアリング結果で得られた対応・工夫	地方自治体が民間参入 を促すために 想定される対応の方向性
②文教施設 への民間事業者の参入 が少ない	博物館、図書館は新規参入 が難しいと感じる。	10. 流山市立図書館 ①地方自治体名： 千葉県流山市 ②指定管理者名： ㈱すばる	・民間事業者が持つ接客ノウハウや書店運営の中で培われてきたノウハウを発揮して、地元にはゆかりのある歌舞伎俳優や落語家によるイベント等の地域に密着した自主事業の展開を図っている。	<事例の概要> ・中央図書館は市が直営(中枢的な機能は市が担う)、地域図書館(2施設)及び分館(1施設)は指定管理者制度を導入して公募した。 <地方自治体側の対応・工夫> ・選書等の中枢的な機能は市が担うことで責任を果たしながら、汎用性のあるものは、指定管理に切りわたることで結果として多くの応募につながっている。 <民間事業者側の対応・工夫> ・書店の経営を通じ蓄積したノウハウ(接客マナー、蔵書の紹介、アピール方法等)を活かした提案を行って選定されている。	【専門性の高い部門の切り分け】 ・図書館において中央図書館と地域図書館とがある場合等、図書館の機能によって直営と指定管理を切り分けることも一つの方法である。
		11. 全国各地でホール、美術館等 ②指定管理者名： サントリーパブリシティサービス㈱	—	<民間事業者側の対応・工夫> ・民間の美術館運営のノウハウは持つものの、美術館や文学館の場合、学芸部門の専門性が強く、学芸員を自社で確保するのは難しいため、学芸員等の専門人材が求められない(学芸部門は直営のままの)案件に応募している。 ・地方自治体には公募前に意見交換を求められることがあるが、その地方自治体が対象施設に対してどのレベルのサービスを期待しているかを明らかにし、従来以上のサービスを目指している場合には、外郭団体が受注していた案件であっても応募を検討している。 ・会社が有する接客能力が一番の強みであり、それが文教施設(美術館、ホール、図書館等)に活かしている。	【専門性の高い部門の切り分け】 ・博物館や美術館、文学館等において、学芸部門の専門性が強く、学芸員を民間事業者で確保するのが難しい場合には、学芸部門は直営のままとすることも1つの方法である。
		12. もりおか歴史文化館 ①地方自治体名： 盛岡市 ②指定管理者名： ㈱乃村工藝社、公益財団法人盛岡観光コンベンション協会	・常設を含めた展示の入替えを頻繁に行うなどの工夫により、リピーターを増やすような取組を進めている。 ・観光コンベンション協会の情報網や人脈等を生かして、修学旅行や観光ツアー等との連携等による効果的な運営を行っている。	<事例の概要> ・盛岡城周辺の歴史の研究、関連する文化財等の保管・研究を行う施設である一方、観光拠点としての機能も期待されている施設として条件を示し、公募により選定を行った。 <地方自治体側の対応・工夫> ・市民の教育及び文化の向上という施設本来の目的に加え、全国に向けて集客力のあるものとすることを明示し、企画展と観光イベント等全てを一体で管理運営をするという条件とした。 <民間事業者側の対応・工夫> ・重要文化財等の展示・研究機能だけでなく、地域情報の発信や観光客(修学旅行生や外国人等)の誘致等が期待されており、観光コンベンション分野で幅広いネットワークを持っている外郭団体とコンソーシアムを組み、各者の強み(乃村工藝社:展示、盛岡観光コンベンション協会:観光)を活かして役割分担を行った。 ・コンソーシアムを検討する場合の条件は機能、役割の分担が明確になること が重要である。	【コンセプトの明示】 ・文教施設の場合、同一類型の施策であっても求められる機能が多様であるので、募集にあたって求める機能をできる限り具体的に示す。

テーマ	アンケート結果から得られた課題	事例施設名 (地方自治体名、指定管理者名)	民間事業者の 参入による成果	事例概要／ ヒアリング結果で得られた対応・工夫	地方自治体が民間参入 を促すために 想定される対応の方向性
②文教施設 への民間事業者の参入 が少ない	博物館、図書館は新規参入が難しいと感じる。	13. 川南町文化ホール図書館複合施設 ①地方自治体名：宮崎県川南町 ②指定管理者名：(株)図書館流通センター	・従前は、直営で管理を行っていたが、指定管理者制度を導入することで民間事業者の豊富なネットワークを活かして司書5名を確保し、選書をはじめ司書の専門性を向上させるとともに、利用時間の延長や事業の拡大が図られた。	<事例の概要> - 文化ホールと図書館の複合施設であり、地方部において司書などの専門性を有するスタッフの確保が必要であり、民間事業者による効率的かつ効果的な管理運営を期待して公募を行った。 <地方自治体側の対応・工夫> - 他都市の事例を研究して公募準備を進めるとともに、公募前の段階から民間事業者と意見交換を行うことで、公募についての検討を進めてもらい、専門性を持った民間事業者の参入を実現させた <民間事業者側の対応・工夫> - 積極的な地元雇用を図りながら、図書館専門企業としてのノウハウを生かし研修等でスタッフを育成する方針とした。 - 自社が管理する全国の図書館と情報を共有して全国レベルのサービスを提供する。	【密接なコミュニケーションの機会の確保】 - 他都市の事例を研究しながら、管理運営の内容などを具体的に示す。 - 直営から指定管理者制度に切り替える際に、事前に民間事業者との意見交換を行い、参入を促す。
③新たな公共サービス提供に関する民間事業者のノウハウやアイデアの活用	観光施設、博物館・美術館、高齢者福祉施設、児童福祉施設の参入意向が強い。民間ノウハウを活かしやすい環境整備、制度改善が求められている。	14. 大阪城公園等 ①地方自治体名：大阪市 ②指定管理者名：大阪城パークマネジメント(株)、(株)電通関西支社、讀賣テレビ放送(株)、大和ハウス工業(株)大阪本店、大和リース(株)、(株)NTTファシリティーズ	・公園や公園施設の管理を一体的に行いながら、新たな魅力を創出する事業や新たな公園施設の設置等も行い、その収益の一部を市へ還元し、公園全体の維持管理やさらなる魅力向上につなげることとしている。	<事例の概要> - 大阪城天守閣をはじめ公園全体の指定管理者としてだけでなく、大阪城公園の観光拠点化に向けて新たな魅力ある施設の整備や既存の未利用施設の活用を行う。 <地方自治体側の対応・工夫> - 地元商工会議所からの提案を受けながら、所管課の枠を超えて調整しながら検討を進め、公園全体を一体的に運営するスキームを導入することとした。 - 公募に先駆けて事前事業提案の公募を行った。提案のあった事業者とは個別に対話を行い、フィードバックも個別に行った。事前事業提案は複数グループから提案があり、事業収支の提示等を求め、事業実施の目途を立てることができた。 - 民間の投資回収を考慮し、事業期間を20年に設定した。 <民間事業者側の対応・工夫> - SPCを設立し、長期に渡る投資回収を見込んだ新たな施設の提案等を行い、集客力の向上を提案した。	【民間事業者が提案しやすい募集条件】 - 事前事業提案を公募することにより自由度の高い提案を促す。 【採算性の確保】 - 民間企業の投資回収が可能な指定期間を設ける。
		15. 全国各地で公園、スポーツ施設等 ②指定管理者名：三菱電機ライフサービス(株)	—	<民間事業者側の対応・工夫> - グループ会社の福利厚生サービスを行ってきたノウハウ(施設管理や健康増進サービス等)を活かし、成長戦略として指定管理事業に参画した。 - 指定管理者は、地域貢献等の会社としての方針にも合致するものであり、安定した業務であるため、メリットが大きい。 - 営業所がある地域を中心に全国の案件を地方自治体から情報収集しながら、「ノウハウが活かせる」「ターゲットエリアにある」「地方自治体の開放性」等の条件で案件を絞って応募している。	【民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ】 指定管理に係るノウハウは施設の種類に限定されるものではなく応用が効く場合も多いので、地元で実績のある企業に対して意見交換を行い、応募の促進を図る。

テーマ	アンケート結果から 得られた課題	事例施設名 (地方自治体名、指定管理者名)	民間事業者の 参入による成果	事例概要／ ヒアリング結果で得られた対応・工夫	地方自治体が民間参入 を促すために 想定される対応の方向性
③新たな公共 サービス提 供に関する 民間事業 者のノウハ ウやアイデ ィアの活用	観光施設、博物館・美術館、 高齢者福祉施設、児童福祉 施設の参入意向が強い。	16. 千代田図書館 ①地方自治体名： 千代田区 ②指定管理者名： (株)ヴィアックス，サントリーパブリシ ティサービス(株)，(株)シェアード・ビ ジョン	・新しい図書館としてのコンセプ トを基に具体的に企画提案 し、その実現に向けた組織体 制を構築した。 ・広報が重点課題であったが、 メディアの活用やホームペー ジ等によるわかりやすい利用 情報の提供を行うとともに、コ ンシェルジュによる問いわ せや相談などのきめ細かい サービスの提供を行っている。	< 事例の概要 > ・夜間人口に対して昼間人口の多いエリアでの図書館として、新たな図書館像に基づく具 体的な企画提案を求める形とした。 < 地方自治体側の対応・工夫 > ・新設の施設ということもあり、事前に当該施設の構想を検討し、区にて明確にコンセプトを 定め、民間に提案してほしいと考える項目を具体的にしており、かつ飲食・物販等、民間 事業者の提案の余地を大きいものとした。 < 民間事業者側の対応・工夫 > ・地域の「知の拠点」になることを目指し図書館サービス機能のほか、企画機能、広報機能 を重視する提案を行いそれぞれ高い能力を持つ企業でグループを組成した。	【コンセプトの明示】 ・行政側の期待する施設構想(コン セプト)を明確にした上で、民間の 提案を受けられる募集条件を整理 する。

4.3. 民間参入の成果

抽出した民間事業者の参入事例によると、以下の通り有意義な成果を挙げている。

4.3.1. 地方部における民間参入の成果

地方部における地元の民間事業者等が指定管理者として選定された事例（くまもと森都心プラザ、掛川城・二の丸茶室・竹の丸、掛川城公園、浜松市フルーツパークの事例等）では、公共サービスの役割や公平性等の特徴を理解した上で、地域の特性（地域の課題、住民ニーズ、地域における当該機能の市場環境等）を踏まえた施設運営を行い、従前に比べ、市民サービスの向上や経費の効率化を図られている。

また、くまもと森都心プラザのように、地元の民間事業者が全国展開企業等とのネットワークを生かして指定管理者となり、単独では指定管理者になり得なかった民間企業が、図書館などこれまで未経験の施設への展開につながっている事例もある。

さらに、全国展開企業が地方部の指定管理者に応募し、選定された事例（掛川市南体育館、西伊豆町観光施設の事例等）も見られ、全国展開企業が有する高いサービス提供のノウハウが発揮されている。全国展開企業が参入できた背景には、高いサービス提供のノウハウを生かせる条件だったこと、あるいは地元のニーズを把握している地元事業者や団体と連携できたこと、などがある。

4.3.2. 文教施設における民間参入の成果

文教施設における事例では、元々、公立の文教施設の管理経験は少なくとも、本業のノウハウや類似の民間施設でのノウハウを生かし、指定管理者に選定されている事例（流山市立図書館、出水市文化会館の事例等）が見られる。それらの事例では、従前に比べ、業務の効率化を図り、行政の財政負担の軽減を図るとともに、きめ細かい利用者支援サービスの提供、多様化する市民ニーズに対応した自主事業の実施や他分野との連携など民間ならではのサービスが提供されている。ただし、公立の文教施設に求められる機能を維持する役割は、地方自治体に求められることに留意を要する。

また、川南町文化ホール図書館複合施設では、地方自治体との事前の意見交換を活かして地方部であっても全国展開企業の参入を実現させ、司書の高い専門能力（選書、レファレンス等のサービス）を活かした運営を実現している。

4.3.3. 民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービス提供の成果

従来の公共施設の機能を超えて、新たな公共サービスの可能性を求める案件において、民間事業者のノウハウやアイデアが活かされた事例が見られる。例えば、大阪城公園のように公園や天守閣（博物館）等を地域の観光拠点として一体的に運営することを求めた事例や、千代田図書館のように図書館において市民向けだけではなくビジネス利用等を想定したサービスを提供することを求めた事例などがある。

千代田図書館では、民間事業者との事前対話や公募後の質問回答を行うことで、地方自治体が期待する新たなサービスのイメージを民間事業者と共有することができており、大阪城公園では、民間からの事前事業提案を求めることで、民間による新たな投資を含め、魅力的な提案を受けることが実現するとともに、市にとっては納付金による収入増につながっている。

4.4. 民間参入を促進するための方策

4.4.1. 概要

指定管理者制度は、施設の目的に合わせ、幅広い主体の中から最も相応しいノウハウを持つ主体による効率的・効果的な運営が求められ、全国展開している企業から地元企業、あるいは NPO 法人など幅広い主体の参入が期待される。しかしながら、地方部の施設や文教施設などでは、公募したとしても適切な応募者が得られない場合も見られる。

本章では、こうした現状を踏まえ、アンケート調査及び先進事例のヒアリング調査を元に①地方部、②文教施設、③民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービスの提供、という3つの分野について積極的な民間参入を促す方策を提案する。

表 指定管理者への民間参入を促す方策の概要

大分類	中分類	小分類
1. 地方部において民間参入を促す方策	1) 民間事業者の応募を促す取組	①採算性の確保 ②地元企業への働きかけ ③参入インセンティブの付与
	2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組	①密接なコミュニケーションの機会の確保 ②コンセプトの明示 ③多様な提案の余地の確保
2. 文教施設において民間参入を促す方策	1) 民間事業者の応募を促す取組	①専門性の高い部門の切り分け ②地元企業への働きかけ
	2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組	①コンセプトの明示 ②柔軟な変更の許可
3. 民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供を促す方策	1) 民間事業者の応募を促す取組	①民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ
	2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組	①コンセプトの明示 ②民間が提案しやすい募集条件

4.4.2. 地方部において民間参入を促す方策

1) 民間事業者の応募を促す取組

①採算性の確保

【方策1：複数施設の一括発注】

- ・個別施設単独では民間事業者の採算性の確保が難しい場合や事業規模が小さい場合には、スケールメリットが発揮できるよう、複数施設を一括して指定管理者の募集を行う。

○地方部における複数施設の一括発注を行っている事例
西伊豆町観光施設等

地方部では、個別施設単独では民間事業者が応募可能と判断できるだけの事業規模が確保できないことがある。

このような場合では、複数施設を一括発注することで、事業規模を確保することが有益である。この方策により、西伊豆町は全国展開企業を含め複数者から応募を得ることができた。

また、このような発注形態とすることで、複数施設が連動した物販やイベントの開催等が実現し、効率化だけではなく施設の収益性の向上にもつながっており、地方自治体の財政負担の軽減に貢献している。

【方策2：一定の長期の指定期間の確保】

- ・民間事業者による投資が必要な場合等、一定の長期の事業期間が採算性・事業安定性確保のために必要と判断される状況では、指定期間を民間事業者が（10年以内の範囲等で）提案できる仕組みとする。

○提案者により指定期間を設定している事例
掛川市南体育館、掛川城・二の丸茶室・竹の丸
○長期間での指定期間設定を実現している事例
大阪城公園等

一定の投資を伴い、その回収を行う必要のある事業である場合、一定の長期の事業期間を確保することがより応募しやすい条件となる。また、一定の長期の指定期間が設定されることは事業安定性確保につながり、応募を促す方策となる。

掛川市では、平成25年12月に「指定管理者制度運用ガイドライン」を策定し、指定期間について下記の通り市としての方針を明記している。

【指定管理者制度運用ガイドライン（掛川市）】より抜粋

指定管理者の主体性に基づいて経営する施設は、指定管理者の自主性や提案を最重視し、利用者へのサービスの最大化を図るとともに、施設運営の収支均衡又は指定管理者による独立採算の運営を目指す。主に利用料金制度を適用し、指定期間は10年以内とする。

本ガイドラインに即して公募された掛川市南体育館及び掛川城・二の丸茶室・竹の丸では、応募者に指定期間を提案させ、結果としていずれも指定期間を10年とすることで指定管理が決定している。

また、大阪城公園では、施設のリニューアル改修なども含めた形での提案を募集しており、そのための投資回収期間を考慮し、事業期間としては20年間で確保されている。一定の投資を伴う場合には事業期間を一定期間確保することが不可欠となる。施設の改修・更新についても民間の裁量に委ねる場合は、その事業費の回収を考慮した指定期間とすることが必要となる。

②地元企業への働きかけ

【方策：事前対話により参入を促す】

- ・地元企業で、類似施設での実績、経験がないものの、公共サービスに求められる内容をよく理解している企業に対し、事前対話により参入を促す事例がある。これは、公平性等に関するノウハウは汎用性のあるものなので、幅広い分野の施設において活用が可能なためであると考えられる。

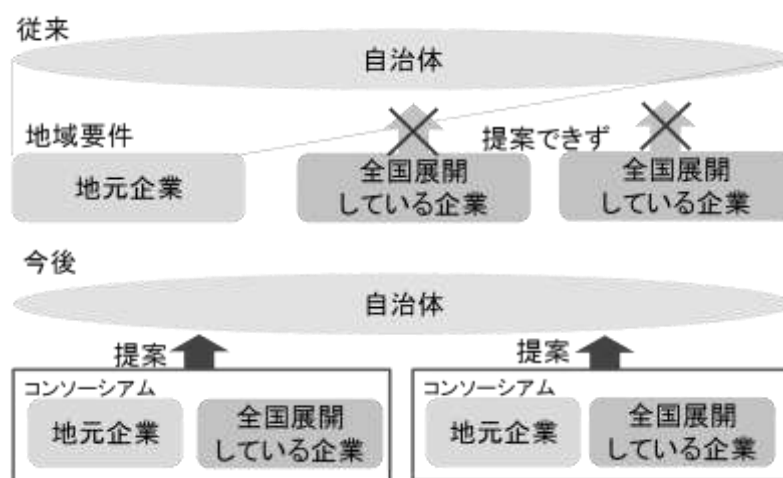
○参入促進のため事前対話を行っている事例

浜松市フルーツパーク、出水市文化会館・音楽ホール・中央公民館

- ・地元企業にノウハウが不足している場合、全国展開企業とコンソーシアムを組むことで本業以外の幅広い分野に対応している事業がある。

○地元企業と全国展開している企業のコンソーシアムを組んだ事例

くまもと森都心プラザ、掛川市南体育館等



類似施設における実績、経験のある企業が地元でない場合に、地方自治体にとっては指定管理者の募集を諦めるところもあったと思われる。しかしながら、公平性など公共サービスに求められる内容を理解している企業であれば、自社に類似施設での実績がない場合でも対応できる可能性があるため、そのような地元企業に対し、事前に対話を行い、参入を促した事例がある。

くまもと森都心プラザでは、全国展開している企業とコンソーシアムを組むことで様々な事業の実現に至っている。掛川市南体育館では、従来指定管理者として市の他の体育事業も担っていた体育協会と、全国的に展開している企業とがコンソーシアムを組むことで、全国的に著名な講師やインストラクターを呼び込み、新たな講座の開講を実現している。この実現にあたっては公募前対話を実施し

ており、コンセプトを行政と応募者が共有できたことも特筆すべき点である。

このような状況下では、従来以上に行政側が、それぞれの公共施設のあり方やビジョンを明確に示すことが重要であり、示された内容がより明示的であるほど提案者は具体的な提案がしやすい。この際、公募前対話など積極的に提案者と意見を交わすことが有益である。

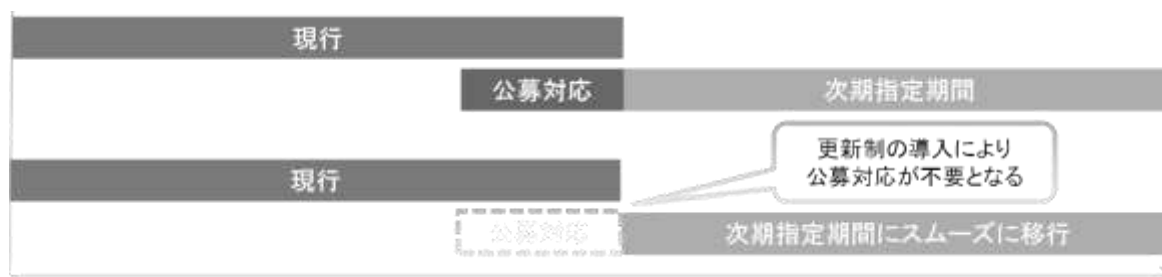
また、地元企業への配慮として、従来は地域要件を公募要項に盛り込むことが多くの地方自治体で実施されてきたが、それでは全国展開している企業から積極的な提案が生まれにくく結果として応募を断念する状況に陥ることも想定される。掛川市の事例では、事前対話を行った結果、地域要件を外して幅広い事業者の参入を促進している。

地元企業と、多くの実績やノウハウをもつ全国展開している企業等とがコンソーシアム等を組むことによって、お互いの長所を活かすことも有益である。

③参入インセンティブの付与

【方策：参入インセンティブの付与】

- 最初の公募の段階から、非公募による更新後も含めた最長の指定期間を提示する。これは、十分なサービスを提供していると評価される指定管理者に対しては、継続して指定されるよう非公募にて更新できるようにするスキームである。ただし、指定管理者制度上、このスキームであっても、指定管理者の更新時には、選定委員会及び議会による承認を要することに留意する必要がある。



○指定管理者の更新制度を導入している事例

倉敷市

安定性を確保するために長期間にわたって指定されることは、民間事業者にとって大きなインセンティブとなることはアンケート調査により明らかとなっている。その具体的な手法として、掛川市の事例等のように予め指定期間を長く設定できるルールとすることや、更新制度を設けて継続して指定されるようにすることが考えられ、本方策は後者にあてはまる。

倉敷市では5年ごとの公募とすることは行政、民間ともに事務的な負担となること、また指定管理者へのインセンティブの観点から、最長10年の更新制を導入している（ただし、選定委員会及び議会による承認を要する）。

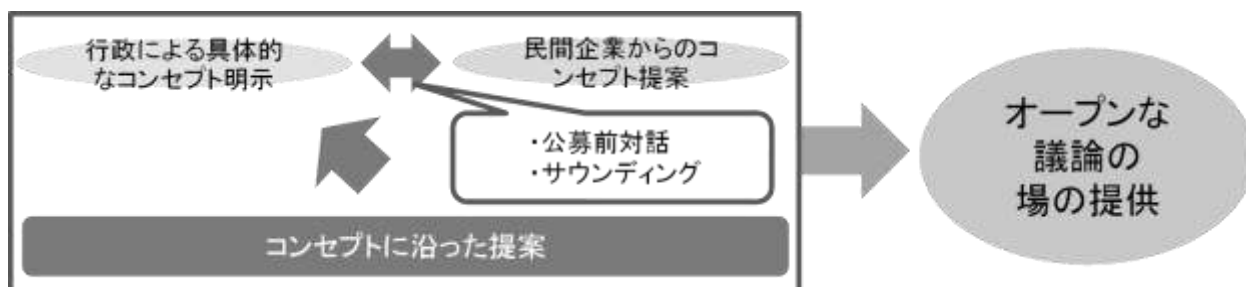
なお、予め本制度を公募時から明示することが、透明性・公平性のある競争環境を確保する上で重要であることに留意を要する。

2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組

①密接なコミュニケーションの機会の確保

【方策1：コミュニケーションの機会の提供】

- ・公式・非公式を問わず民間事業者への情報発信と事前の意見交換を実施することにより応募を促すとともに、応募しやすい募集条件設定の参考とする。



○公式・非公式を問わず民間事業者への情報発信と事前の意見交換をしている事例
川南町文化ホール図書館複合施設、静岡県

地方自治体及び民間事業者が、指定管理者制度を導入する施設について概要やコンセプト等を共有する場を設けることが有効である。地方自治体が各施設に求めるコンセプトを民間事業者等と共有することは、地方自治体が期待する提案がなされやすくなるとともに、民間事業者から地方自治体にはない発想、視点からのアイデアを収集する機会となることが期待できる。

川南町文化ホール図書館複合施設では、直営から指定管理者制度に切り替える際に、事前に民間事業者と意見交換を行い、町の考え方を伝え、大手の民間事業者にも参画意欲を高めるなどの工夫を行っている。

また、平成27年度、静岡県が、県内市町に呼びかけて、県有施設と合わせて市町有施設を民間事業者に紹介するフェアを開催し、民間事業者の応募しやすい環境整備に向けた取組が実施されている。このような取組は、民間事業者に指定管理対象施設を明確に示すことにより応募環境の透明性を高め、応募を検討する民間事業者に大きな安心感をもたらし、民間参入につながることが期待される。

②コンセプトの明示

【方策1：コンセプトの明示】

- ・民間事業者のノウハウを活かした提案がしやすくなるよう、地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を具体的に明示する。

※コンセプトの定義

本報告書でいう「コンセプト」とは、利用者を想定し、それに合わせたサービス内容、提供方法をどのようにするかを具体的に示したものを指す（基本構想として明文化されたもののほか、明文化しない構想段階のものも想定している。）。以下は具体的な記述がなされている事例として千代田図書館の例を示す。

【千代田図書館の5つのコンセプト】

■ 千代田ゲートウェイ

- コンシェルジュや展示などを通して千代田区の地域情報を発信
- 千代田区の地域産業である“出版”に関する情報を発信
- 本の街・神保町と連携し、書籍の入手をサポート

■ ビジネスを発想するセカンドオフィス

- ビジネスの発想を育てる資料を整備
- セミナーや講演会によるビジネス支援
- 情報収集ができる環境を夜10時まで確保

■ 区民の書斎

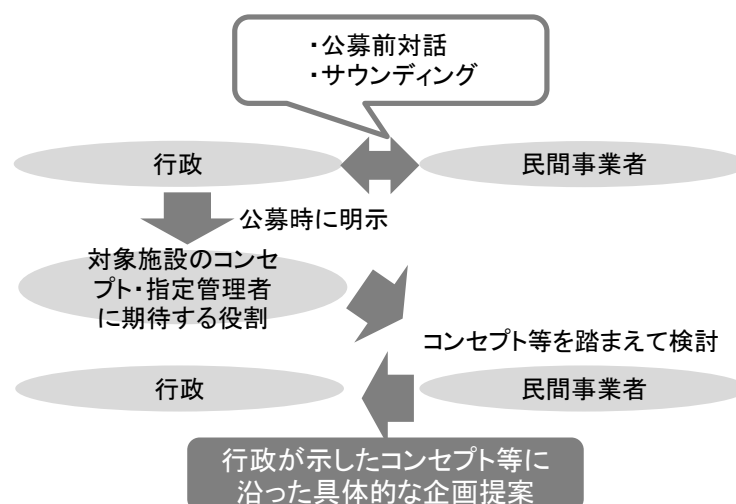
- 上質な読書空間を皇居前の地に形成
- 中・高生が学び、考える力が育つ資料を整備

■ クリエイトする書庫

- 千代田図書館の貴重な資料による研究の場を提供
- 千代田区の地域資料を歴史的資料と捉え充実させる

■ ファミリーフィールド

- 保護者として必要な知識を提供できる場を設置
- 0歳から中学生までの読書を支援
- 託児サービス等による保護者のリカレント学習環境を整備



○募集時に施設のコンセプトに沿った具体的な企画提案を求めた事例

掛川市南体育館、浜松市フラワーパーク、掛川城・二の丸茶室・竹の丸、もりおか歴史文化館、千代田図書館

新設施設や施設のあり方を転換する場合、地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を可能な限り明示することが重要である。

例えば、掛川城・二の丸茶室・竹の丸では、指定管理者制度の導入にあたり、施設を通じた地域の活性化を期待する効果として挙げており、施設内でのイベント開催や物販、結婚披露宴の開催などを自主事業提案として認めている。これらは地域の活性化に資する事業であると市側が判断したためであるが、そのためには判断基準となる明確なコンセプトを持っていることが不可欠となる。

③多様な提案の余地の確保

【方策１：性能発注】

- ・性能発注に近い仕様にする等、多様な民間提案を積極的に受け入れることのできる募集条件を整理する。

○性能発注に近い仕様に基づいた提案書様式を作成している事例
掛川城・二の丸茶室・竹の丸

民間のノウハウを活かすためには、地方自治体が指定管理者に求める業務要求水準を明示した上で、その要求水準を満たすための具体的な手法を提案に委ねることも一つの方法である。その場合、「利用者満足度を高めるために実施する具体的な取組は何か」という問いかけとすることで、提案者の自由な発想を生み出す仕組みとすることが重要である。掛川城・二の丸茶室・竹の丸における性能発注の一例を挙げると、トイレの清掃業務について、日時や頻度など仕様を細かく規定するのではなく、満足度を高めるための清掃のあり方について応募者から提案を求めている。

【方策２：自主事業の提案を促す仕組みの構築】

- ・自主事業等について、提案可能な範囲を示すとともに、具体的な内容の実施可否について質問を受け付ける。

○自主事業の提案可能な範囲について質疑を行っている事例
倉敷市

倉敷市では、企画提案段階において、自主事業について提案可能な範囲を示した上で、応募者から具体的な内容の実施可否を質問できる手順を導入している。質問への回答は、問い合わせた提案者のみに回答し、自主事業が提案しやすくなるよう運用している。

【方策３：事業遂行期間中の自主事業提案の柔軟な受入れ、採用】

- ・事業遂行期間中であっても指定管理者が魅力的な自主事業を提案してきた場合には柔軟に対応し、積極的に採用する姿勢を持つ。

○自主事業提案を柔軟かつ積極的に採用している事例
掛川城・二の丸茶室・竹の丸

自主事業については実施範囲を明示するとともに、地方自治体も提案者の目線に立ち、管理開始後の条件変更の提案については積極的に提案内容を受け入れる姿勢を持つことが重要である。

さらに、全庁でこの姿勢を共有し、各施設の所管部局がこの考え方のもと施設管理を行っていくことが重要である。掛川城・二の丸茶室・竹の丸では、担当所管課と指定管理者が密に連携し、協議を行い、施設運営を行っている。新たな自主事業提案があった場合も、都度協議し積極的に提案を採用している。

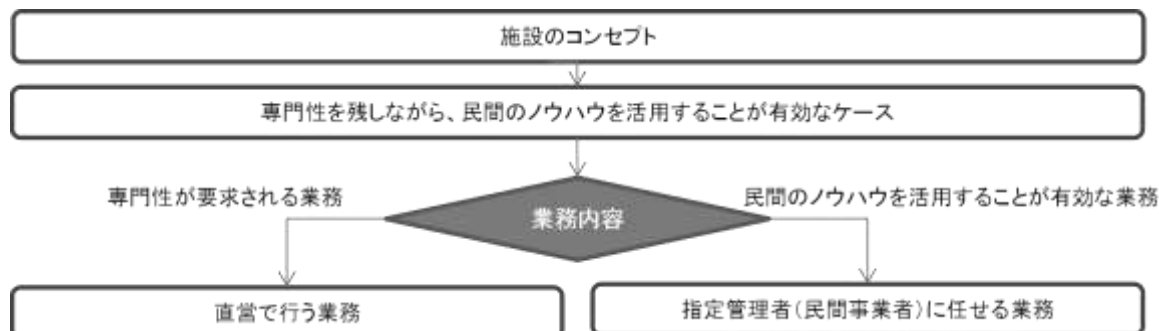
4.4.3. 文教施設において民間参入を促す方策

1) 民間事業者の応募を促す取組

①専門性の高い部門の切り分け

【方策：専門性の高い部門の切り分け】

- ・一般的に学芸部門の専門性がより高度化している中で、学芸員を民間事業者で確保するのが難しい場合があるので、学芸部門は直営のままとし、それ以外の業務を指定管理者に任せることも一つの方法である。
- ・図書館において中央図書館と分館がある場合等、図書館の機能によって直営と指定管理者とを切り分けることも一つの方法である。



○業務内容により直営と指定管理者の使い分けを行っている事例

流山市立図書館、サントリーパブリシティサービス（株）

博物館や美術館、文学館等の文教施設について指定管理者制度を導入する場合にあっても、一体的に指定管理の対象とすることが一般的である。しかし、学芸部門の専門性が高く、学芸員を民間事業者で確保するのが難しい場合には、学芸部門は直営のままとし、それ以外の業務については指定管理者に任せる形とすることも1つの方法である。

また、流山市立図書館では、選書や流通等、中枢的な機能を担う中央図書館は直営とし、地域図書館においては、指定管理者制度を導入し、接客サービスや展示・イベント等の質の向上を図っている。

指定管理者制度を通じた民間ノウハウの活用は、地方自治体が掲げるコンセプトを実現するための選択肢の一つである。専門的な人材を民間事業者で確保できない等の理由から直営としてきた施設であっても、行政と民間との役割分担を見直すことで、行政・民間それぞれのノウハウを組み合わせ、相乗効果を発揮することが可能な場合がある。ただし、この場合、地方自治体による指定管理者への行き過ぎた管理や役割分担が曖昧になることが生じないよう留意する必要がある。

②地元企業への働きかけ

【方策：地元企業への働きかけ】

- ・元々、公立の文教施設の管理経験は少なくとも、地元の企業で公共サービスに求められる内容をよく理解している企業との意見交換を行いながら、応募の促進を図ることも有効である。ただし、公立の文教施設に求められる機能を維持する役割は、地方自治体に求められることに留意を要する。

○地元企業が文教施設に参入した事例

出水市文化会館・音楽ホール・中央公民館

文教施設においても地方部において民間参入を促す方策と類似した取組があり、出水市文化会館の例が当てはまる。

文教施設の指定管理者としては経験が少なかったものの、地域密着型の運営が可能な地元企業が、公平性など公共サービスに求められる事項を踏まえ、業務の効率化などのノウハウを活かしながら文教施設の運営を担っている。市では、指定管理者に対し、業務開始前の3か月間、研修として業務従事をさせることで円滑な業務移行を図っている。

2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組

①コンセプトの明示

【方策：コンセプトの明示】

- ・民間事業者が応募しやすくなるよう、地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を具体的に明示する。

○コンセプトを明示している事例

もりおか歴史文化館、日比谷図書文化館

文教施設の場合、同一類型の施設であっても求められる機能が多様である（例えば文化ホールでは貸館機能、芸術鑑賞機会の提供機能、芸術活動の振興機能など様々な機能が要求される。）ため、他の施設に比べてコンセプトを明示することの重要性は高いと想定される。

例えば日比谷図書文化館では、区立図書館がオフィスや事業所が密集している地域に設置されるとともに、都立図書館当時からの地域の歴史を伝える貴重な文書などを所蔵していたことから、図書館機能だけでなく、博物館機能を含めた複合施設とすることを明確に応募要件としていたため、これらに対する具体的な事業提案が民間事業者から可能となった。

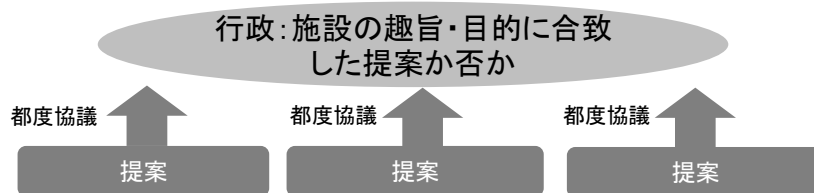
また、もりおか歴史文化館では、地域の歴史を伝える博物館としての役割だけでなく、地域の観光拠点となることも期待しており、こうした考え方を募集要項に明示することで、それに応える実施体制が民間事業者から提案されている。

また、地方自治体の考え方を直接的に民間事業者等へ訴える機会として公募前対話を行うことも有益である。地方自治体を持つコンセプトを提案者と共有することで、地方自治体考える方向性に即した提案がなされることが期待できる。ただし、実施にあたっては公平性を確保するために複数の事業者と対話を行うこと、民間提案の内容の機密性を確保することを求める意見が民間事業者からはよく聞かれるところである。

②柔軟な変更の許可

【方策：柔軟な変更の許可】

- ・民間のノウハウをより一層活用するため、募集時に限らず、運営開始後においても提案を変更する、あるいは追加の提案を認める姿勢を示す。



○運営開始後の条件変更を行っている事例

日比谷図書文化館

提案時はもとより、運営を通じて提案される新規事業の提案や、改善事項について、積極的に受け入れる姿勢を地方自治体を持つことが重要である。そのためには、定期的な情報交換や意見交換の場を設け、条件変更に係る協議をしやすい環境や雰囲気を作ることが重要である。これは民間事業者向けに実施したアンケート調査の結果からも多くの民間事業者が指摘している点である。

日比谷図書文化館の事例では、行政と指定管理者で意見交換を行いながら、カフェやレストランの運営においてもテナントの入替えやテナント内での本の販売等を認めている。

4.4.4. 民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供を促す方策

1) 民間事業者の応募を促す取組

①民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ

【方策：民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ】

- ・指定管理業務に直接関係しない企業等も参入の機会が得られるよう、行政から参入が有望な企業に対してヒアリングを行う、あるいは事前事業提案を公募するなどの働きかけを行う。

○民間で類似施設の運営に実績のある企業の参入事例

三菱電機ライフサービス（株）

新しい公共サービスの可能性を探る場合、これまで指定管理業務の実績のない企業に参入を働きかけることも有効である。三菱電機ライフサービスの事例では、指定管理者制度ができるまで、学校給食や官公庁の食堂運営業務を除き、公共施設の維持管理などの業務に特段、関わったことはなかったが、グループ会社の類似施設での管理ノウハウを活かすことができると考えて、自社及びグループ会社の拠点がある地方都市などで都市公園や文化体育施設等の指定管理業務に参入している。

対象施設の内容を勘案し、ノウハウの活用が期待できる企業に対しては、地方自治体からヒアリングを行い、参入の可能性を検討することも重要である。

2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組

①コンセプトの明示

【方策1：コンセプトの明示】

- ・民間事業者のノウハウを活かした提案がしやすくなるよう、地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を具体的に明示する。

○公募要項等において、施設のコンセプトを明示したり、民間事業者との公募前対話によるコンセプトの共有を図っている事例

千代田図書館、大阪城公園

地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を可能な限り明示することが重要である。特に新たな公共サービスを民間事業者のノウハウに期待する場合には、民間に丸投げをするのではなく、地方自治体が考えるコンセプトを明確にすることで、民間のノウハウを活かした提案を引き出すことが可能となる。

千代田図書館の事例では、図書館の専門家や大学の有識者も交え、十分な検討過程を経て図書館のコンセプトが明確になったことで、このコンセプトに沿った具体的な企画提案を引き出すことに成功している。

②民間事業者が提案しやすい募集条件

【方策：事前事業提案の募集】

- ・施設管理にとどまらず、公共サービスのあり方について、指定管理者に期待する役割を具体的に示した上で、民間が提案しやすい募集条件を検討する。

○事前の事業提案を受け付けてコンセプトの内容を共に創出している事例
大阪城公園

自由な発想に基づく様々なアイデアを収集するためには、民間事業者に対する情報発信を積極的に行い、情報共有することが大前提となる。地方自治体が求める指定管理者の役割を示した上で、民間からの新たな提案を受けやすくする条件を探るようするため、事前の事業提案を公募することも一つの方法である。

また、地方自治体だけでは明確なコンセプトを打ち出すことが困難なケースも考えられる。その場合には、民間事業者との対話の中から、共に創り出すことも有益である。大阪城公園では、地元の商工会議所が民間企業とともに（市の担当部署もオブザーバーとして参画しながら）大阪城公園の有効活用の提言を市に行い、それを契機として大阪城公園のあり方の見直しにつながっている。

5. まとめ

これまでアンケート調査で抽出された、指定管理者制度への民間参入に関する 3 つの課題について、事例調査により民間参入による成果（意義）及び民間参入を促すための方策を検討してきたが、ここで全体のまとめを行う。本調査で収集した事例と条件が異なる場合であっても、民間参入による成果を期待し、その導入を考えている施設においては、これらの事例を参考にして積極的に取り組まれることを期待する。

5.1. 民間参入の前提条件と意義

1) 民間参入の前提条件

民間事業者からみた指定管理者制度の魅力は、安定性を高く評価しており、必ずしも高い収益性を期待しているわけではない。一方で、応募可否判断においては一定程度の利益率（収益性）が見込めることが最も重要な要素となっており、民間事業者の参入を促すためには、このことに留意する必要がある。

2) 民間参入の意義

地方自治体による直営で運営するか指定管理者制度を導入するか、あるいは指定管理者を公募するか非公募にするかについては、いずれも各地方自治体の政策判断に負うところである。しかしながら、民間事業者の参入により自治体が持っていない民間事業者ならではのノウハウの発揮事例も多く、民間参入が有意義な成果を挙げている事例も多い。

5.2. 地方部における課題、民間参入を促す方策及び成果

1) 地方部における課題

地方部においては、地域要件が制約となる場合や外郭団体が受注している場合など、民間事業者が参入しにくい状況が少なくない。また、地方部では小規模な施設が多いことから個別に管理するとスケールメリットが生まれず、応募可否判断の基準となる収益性が確保されないケースも少なくないと想定される。

2) 地方部において民間参入を促す方策

地方部特有の課題を解決する方策としては、①採算性の確保（例：複数施設の一括発注の実施、一定の長期の指定期間の確保）、②民間事業者からの応募を促すための地元企業への働きかけ（例：事前対話）、③十分なサービス提供を行っている指定管理者へのインセンティブ付与（例：更新制度）、などが挙げられる。

3) 地方部における民間参入の成果

地域の事情に精通した地元企業が指定管理者となり、きめ細かい対応をすることで、地域ニーズを踏まえた利用者サービスの向上が図られている事例もある。

また、財政負担を軽減させるために、自主事業収入を考慮の上、指定管理料を軽減させる枠組み

を導入した自治体や、収益施設において外郭団体から民間事業者に移行させた自治体、複数施設の一括発注を行うことで効率性を追求した自治体がある。こうした制度運営を工夫することで地方自治体と民間事業者双方にメリットが生じている。

観光施設においては、民間事業者の本業における集客力を高めるノウハウにより、より魅力的な公共施設の実現を図った事例がある。

5.3. 文教施設における課題、民間参入を促す方策及び成果

1) 文教施設における課題

文教施設においては、条件変更に対する柔軟な対応がなされないことや、高い専門性を要求されることから、参入意向はあってもなかなか応募に至らないケースが多い。これは、特に文化会館、博物館・美術館、図書館において、事業範囲が多岐に渡ることや高い専門性が必要とされることが背景にあると考えられる。

2) 文教施設において民間参入を促す方策

文教施設特有の課題を解決する方策としては、①民間のノウハウを一層活用するため、運営開始後においても柔軟に提案内容の変更を許可するなどの制度づくりや協議の場を設けること、②応募が見込めない施設については、文教施設の管理経験がなくても、経験を積んでもらいながら育成すること、③学芸員など専門性の高い職員を民間事業者で確保することが難しい場合には、専門性の高い部門は直営として指定管理の対象外とすること、などが挙げられる。

3) 文教施設における民間参入の成果

利用者のニーズに対してきめ細やかに対応するために、利用時間の延長をはじめ、高い接客サービスや自主事業の実施など民間ノウハウを活用して利用者サービスを向上させた事例がある。また、新しいコンセプトを設定した施設において、民間事業者から具体的な企画提案を受けて、それを実現している事例がある。

5.4. 民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービスの可能性、その促進方策及び成果

1) 民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービスの可能性

指定管理者制度が導入されて10年以上が経過し多くの民間事業者が参入しているが、観光施設、博物館・美術館、高齢者福祉施設、児童福祉施設において高い参入意向があることがわかった。また、民間事業者からは、参入しやすいインセンティブの付与や民間ノウハウを発揮しやすい環境づくりが求められている。

2) 民間事業者のノウハウやアイデアの活用により新たな公共サービスの提供を促す方策

新たな公共サービスの可能性に関する方策としては、①民間事業者のノウハウやアイデアをより発揮できる提案をしやすい募集条件とすること（例：投資回収を考慮した指定期間）、②民間施設で類似の実績を持っている企業への働きかけ、③コンセプトの明示（例：新たな公共サービスとして概念を打ち出す場合、大枠のコンセプトを行政が示し、具体的な企画提案を民間事業者に求め

る)、などが挙げられる。

3) 民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービスの提供の成果

千代田図書館や日比谷図書文化館等のように、利用時間の延長のほか、従来の図書館では提案されていなかったサービスを提供している施設、大阪城公園のように民間投資を期待した事業スキームを導入した施設、あるいは民間事業者の積極的な提案を促す仕組みを導入している地方自治体の事例がある。

これらの例では、行政が当該施設の明確なコンセプトを打ち出したことにより民間事業者から具体的な企画提案を引き出すことにも成功している。

また、予め問題となることが想定されていた課題に対し、課題解決に向けた方策を民間事業者に提案させた事例や、民間事業者の工夫により納付金などの収入で従来よりも歳入が増加した事例もある。

5.5. 民間参入を促すための共通する方策

「地方部」、「文教施設」、「民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービスの可能性」の3つの課題に対し、民間事業者の参入を促すための共通する方策として、①当該施設のコンセプトを明示すること、②地方自治体と民間事業者との密接なコミュニケーションの機会の確保、③民間事業者による多様な提案の余地の確保が挙げられる。

具体的には、一点目のコンセプトの明示に関しては、特に新施設の場合や施設のあり方を見直した場合には、地方自治体が指定管理者の募集に当たって当該施設の大枠のコンセプト（利用者を想定し、それに合わせたサービス内容、提供方法をどのようにするのかを具体的に示したもの。）を明確にすることができれば、民間事業者も地方自治体の狙いがわかり、自社の持つノウハウが活かせる場合には、効果的な提案につながる可能性も高まると考えられる。

二点目の密接なコミュニケーションの機会の確保に関しては、公募情報の積極的な発信や事前の意見交換などにより、地方自治体が求めるコンセプトなどを民間事業者に伝え、それに対する意見（コンセプトを実現するために必要な事業条件等）をもらうなどの事前のコミュニケーションを深めることも有効である。また、静岡の施設紹介フェアのように民間事業者に対し透明性の高い競争環境を整えた参入促進策も参考になると思われる。

三点目の多様な提案の余地に関しては、募集を行う段階において、性能発注に近い仕様とする、自主事業を促す仕組みを整える、また、事業遂行期間中においても、自主事業提案を柔軟に受け入れる、などが方策として挙げられる。

	【地方部】	【文教施設】	【民間事業者のノウハウ・アイディアの活用による新たな公共サービスの提供】
前提	【指定管理者制度の魅力と応募可否判断】 ・安定性の高いことが魅力となっている ・一定程度の利益率(収益性)が見込めることが応募可否判断として最も重視している		
課題	【地方部における課題】 ・地域要件が制約となり参入できない ・外郭団体が受注している場合は参入が難しいと感じる ・収益性が低い傾向がある	【文教施設における課題】 ・条件変更への柔軟な対応が求められている ・専門性が高く、参入しにくい	【民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供の可能性】 ・現状の実績以上に参入意向の高い分野がある ・参入インセンティブを高める施策が求められている ・よりノウハウを発揮しやすい環境づくりが求められている
民間参入を促す方策	【民間参入を促すための共通する方策】 ・コンセプトの明示 ・密接なコミュニケーションの機会の確保(公募情報の積極的な発信、事前の意見交換) ・多様な提案の余地の確保(性能発注に近い仕様とする、自主事業の提案を促す仕組みの構築、自主事業提案の柔軟な受入れ)		
	【地方部における民間参入を促す方策】 ・採算性の確保(例:複数施設の一括発注、一定の長期の指定期間の確保) ・地元企業への働きかけ(例:経験のない分野の施設への参入を働きかける) ・参入インセンティブの付与(例:更新制度)	【文教施設における民間参入を促す方策】 ・専門性の高い部門の切り分け ・地元企業への働きかけ(例:文教施設での経験がなくても経験を積んでもらいながら育成) ・柔軟な変更の許可	【民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供を促す方策】 ・民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ ・民間事業者が提案しやすい募集条件(例:事前の事業提案の募集) ・コンセプトの明示(例:民間事業者との公募前対話によるコンセプトの共有を図る)
民間参入の成果	【地方部における民間参入の成果】 ・地域ニーズを踏まえた利用者サービスの向上 ・財政負担の軽減(例:自主事業収入を考慮の上指定管理料の軽減、収益施設において外郭団体から民間事業者に移行、複数施設の一括発注による効率的運営の促進) ・観光施設の魅力向上	【文教施設における民間参入の成果】 ・利用時間の延長をはじめ、接客サービスや自主事業など民間ノウハウの活用による利用者サービスの向上 ・新しいコンセプトの施設における具体的な企画提案の活用	【民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供の成果】 ・新たな魅力の創出、そのための施設設置の企画提案の活用 ・予め問題となることが想定されていた課題の解決方法に関する企画提案の活用 ・納付金による収入増

図 民間参入の促進に向けた方策の流れ

参考資料. 個別事例の紹介

事例 1. くまもと森都心プラザ等（熊本市）

<インタビュー先>

①地方自治体：熊本市

②民間事業者：(株)パブリックビジネスジャパン

施設名称	くまもと森都心プラザ	熊本市お達者文化会館、 熊本市東部はつらつ交流会館、 熊本市南部万年青年会館 ほか	熊本市夢もやい館
設置者	熊本市	熊本市	熊本市
指定期間	平成 23 年 10 月～平成 28 年 3 月	平成 26 年 4 月～平成 31 年 3 月	平成 27 年 4 月～平成 32 年 3 月
指定管理 者	くまもと森都心プラザ管理 運営共同企業体 九州総合サービス(株)（共 同企業体代表者）、(株)パ ブリックビジネスジャパ ン、(株)紀伊國屋書店、(株) 雇用促進事業会、熊本朝日 放送(株)、(株)アール・ケー・ケー・ メディアプランニング	介護予防支援施設管理運営共同 企業体 (株)パブリックビジネスジャ パン（共同企業体代表者）、九 州総合サービス（株）	夢もやい館管理運営共同企 業体 (株)パブリックビジネスジ ャパン（共同企業体代表 者）、シンコースポーツ(株)
施設概要	観光・郷土情報センター、 図書館、ビジネス支援セン ター、託児室、ホール、多 目的室、会議室等を備えた 熊本県のゲートウェイ（玄 関口）となる施設。  出所) 熊本市ホームページ	熊本市介護予防支援事業推進 のための施設。高齢者の健康の 増進、生きがいのづくりの促進等 を目的に設置されている。  出所) 熊本市ホームページ	子育て中の親子が気軽に集 い交流できる場所である とともに、高齢者の健康維持 を目的とし運動指導や高齢 者スポーツ教室などを実施 している。  出所) 熊本市ホームページ
本事例の 特徴	・公平性など公共サービスに求められることを理解している地元事業者が、複数分野の施設に参入している。また、必要に応じて、実績・経験を豊富に有する全国展開企業とコンソーシアムを組んでいる。		
民間事業 者の参入 による成 果	・公共サービスの役割や特徴を理解している地元の民間事業者が、地域ニーズを踏まえ市民サービスを向上させている。 ・図書館などの専門性の高い施設では、実践・経験を持つ企業とコンソーシアムを組むことにより、質の高いサービスを提供している。		

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

市で作成した「公の施設の指定管理者制度に関する指針」において募集要項の標準例として、市内事業所があることという条件を記載している。応募者間の競争性は意識しているが、地域経済の活性化は地方自治体にとっては重要な要素であり、地元営業所があることで税収の増加や地元雇用が生まれることを重視している。

②募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 民間との意見交換

なかなか全ての施設でおこなうことは難しいが、PFIを活用した新規施設などにおいては、民間事業者との事前対話を行う場合がある。

(b) 民間事業者の収益性確保

駐輪場等の施設ジャンルでまとめて公募を行う、あるいは近くにある施設をまとめて公募を行う等の取組を行っており、スケールメリットを意識している。

③民間事業者望むこと

地域密着型の施設等のそれぞれの設置目的に沿って、施設に求められる役割に適したノウハウを持っている事業者指定管理者を担ってもらいたいと考えている。また、施設によっては全国展開企業とのネットワーク活用による市民サービスの向上を期待している。

④選定時における地域事業者への優遇方法

案件によっては、地域経済の活性化の観点から、地域事業者が含まれる場合には加点を行う等の評価項目を設定することがある。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

社長は元々警備会社の熊本営業所に在籍していたが、新規事業展開を考え、警備会社の協力を得ながら、指定管理者制度が導入された後に、新会社を設立して事業展開を進めてきた。自分たちの強みは、警備業を公共から受託していた際に公共サービスの役割や特徴（公平性、透明性、施策に沿った事業展開の必要性等）を把握していたことと、民間サービスの提供の仕方（業務効率化、顧客ニーズへの対応方法等）を知っていたことから、その橋渡しをすることができている。こうしたことができる企業は、市内ではまだ少ない。

②指定管理者制度の参入状況

現在、16施設の指定管理者の業務について、熊本市を中心に受託している。中には、市の外郭団体に代わって選定されたものもある。くまもと森都心プラザや夢もやい館の案件では、全国展開企業とのネットワークを活かして共同事業体を構築し、指定管理者に選定されている。

③地方自治体との意見交換の実施状況

くまもと森都心プラザ（観光情報センター、図書館、ホールなどによる複合施設）に参入できたのは、指定管理者の募集時に事前に市から意見聴取等があり、グループ組成を早めに進めやすかったことがある。

④指定管理者制度の魅力

行政サービスは、住民の反応が直接伝わる。住民に喜んでもらおうというスタンスでやる限り、やりがいがあると言う。また、警備等の委託業務は 1 年単位で契約することが多いが、指定管理では 5 年単位で契約できるため、経営の安定につながっている。

⑤応募可否判断

スタッフの給与を下げなくても続けられるかがポイントになる。熊本市夢もやい館（介護予防トレーニング、子どものプレイルーム等の複合施設）の事例では、時間帯によって必要なスタッフ（運動指導士）数が異なる仕様になっていたため、空き時間には同一施設内での健康増進事業（市の補助事業）を行う等、収益性の確保に留意している。

⑥地域限定で取り組んでいる経緯

指定管理の実績、信頼があるため、同一自治体の別の部署からも事前対話・意見聴取を求められることがあり、結果的に同一自治体で複数施設に取り組むことになった。

なお、他の小規模自治体では、指定管理料の水準が採算レベルに合わないことが多い。

⑦新たな事業展開の可能性

指定管理者を受託するたびにノウハウを蓄積していると考えている。今後はいろいろなサービス（自主事業）の可能性のある図書館を重点的に展開していきたい。また、独立採算型の施設等にもチャレンジしていきたいと考えている。

⑧制度運用について地方自治体に望むこと

新規施設、既存施設いずれにおいても、地方自治体と指定管理者がお互いに理解を深め、Win-Win となる関係を構築するための信頼関係が事前に築けると応募しやすくなる。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

市は、公共サービスに求められること（公平性・透明性・施策に沿った事業展開の必要性等）を理解している民間事業者との信頼関係を構築し、必要に応じて事前対話を行うことにより、図書館業務の経験がなくても図書館を含む複数分野の施設において民間参入を促している。

事例 2. 掛川市南体育館（掛川市）

＜インタビュー先＞

① 地方自治体：掛川市

② 民間事業者：ミズノスポーツサービス（株）

施設名称	掛川市南体育館
設置者	掛川市
指定期間	平成 26 年 4 月～平成 36 年 3 月
指定管理者	掛川市体協・ミズノグループ (構成団体：特定非営利法人掛川市体育協会、 ミズノスポーツサービス（株）)
施設概要	大東地区、大須賀地区それぞれの体育館を統廃合して平成 26 年 4 月に新規整備された施設。地域のスポーツを支える拠点施設として、また防災拠点としても機能している。新たにスポーツジムを設けている。  出所) 掛川市ホームページ
本事例の特徴	・地域要件を外すことや、指定期間を申請者が提案できる仕組みを設けることにより、（新規の）民間が参入しやすい環境を整備している。
民間事業者の参入による成果	・民間事業者の本業でのノウハウ（講師の育成等）を活かすなど独自のアイデアや工夫により、積極的に市民サービスを向上させている。。 ・自主事業の収入により指定管理料を年度ごとに低減させるものとした。

1) 地方自治体インタビュー

① 当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

本案件を公募する前、市長の諮問機関であり、9 名の市民委員で構成される行財政改革審議会から様々な業務の見直しに関する提案を受け、市は行財政改革プランを策定した。指定管理者制度のあり方も見直し対象となり、従来、様々な公募条件を設けてきた制度運用について、より多くの団体から申請を受けられるように条件を緩和する方針が定められ、現在では、地域要件を盛り込むことは行っていない。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

提案の自由度を高めるため、性能発注の考え方を導入した。例えば、指定管理者に求める業務要求水準をこれまで明確に示してこなかったため、示すことを原則とした。一方で仕様書では細

かな内容（例：トイレの清掃頻度等）を示すのではなく、利用者満足度をアンケート調査により評価する仕組みとした。スポーツ教室のメニューなど業務内容については申請者にゆだねることとし、民間事業者の創意工夫を促し、指定期間については最長 10 年以内で申請者に提案させる仕組みを設けた。この考え方は制度運用のガイドラインにも明記されている。

これまで、指定管理者の担い手として、文化施設は市出資の外郭団体、体育施設は体育協会、福祉施設は社会福祉協議会に任せてきたが、今後は、こういった団体だけでなく、民間活力も積極的に活用していきたいと考えている。掛川城公園、南体育館に続く施設がなかなか出てこなかったが、平成 28 年度は、温泉施設への導入を検討している。

(c) 体育協会について

既に複数のスポーツ施設において、体育協会が指定管理者となり運営を行っている。直営で運営できるほど市の職員はおらず、体育協会の存在なくしてこれまでスポーツ施設を運営することは難しかった。それぞれ特徴が異なるので、公募を原則とするものの協会と民間事業者との共同事業体の組成などによりある程度共存することも必要ではないかと考えている。

②募集にあたって民間事業者に配慮した事項

(a) 民間との意見交換

民間からの積極的な応募を促すために、地域要件をはずして、公募した。説明会には 20 者、実際の応募は 5 者であった。公募前には複数の事業者に市場性等に関するヒアリングも行った。採用されたのは、掛川市体協とミズノグループとの共同事業体であるが、グループの組成に市は関わっていない。

(b) 民間事業者の収益性確保

掛川市体協による、他スポーツ施設で実績のあるスポーツ教室は、南体育館でもそのまま継承することとした。指定管理料は 1,600 万円で、年数を経るごとに減少する協定内容となっている。自主事業であるスポーツ教室からの収入は平成 27 年度当初予算で 1,200 万円、スポーツジムの収入で 800 万円を見込み、今後は指定管理料の減少分は自主事業収入でまかなうことになる。スポーツジムの運営はミズノが担当している。

③民間事業者に望むこと

収益の見込める施設については、積極的な提案を期待する。

④選定時における地域事業者への優遇方法

広く担い手を確保したいとの思いから特段の配慮は行っていない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

掛川市南体育館においては、ミズノとコンソーシアムを組むことで、既に他の施設で運営している体育協会の各種スポーツ教室を実施してきたノウハウ並びにミズノが持つ社内研修プログラムや著名人を講師として呼び込む等のノウハウ及びミズノのブランド力を生かした事業提案ができ

ると考えた。指定期間は長ければ長いほど良いと判断し、最長の 10 年として提案した。

②指定管理者制度の参入状況

現時点では、本体制で指定管理事業を行う施設は当該施設のみである。他のスポーツ施設においては、NPO 法人の体育協会が指定管理者となり運営を行っている。

③地方自治体との意見交換の実施状況

地方自治体との意見交換は密に行っているため、協力・信頼関係が構築されており、運営に関し柔軟な変更を認めてもらえている。

④指定管理者制度の魅力

両事業者共にソフト面で強みがあり、既に実績のあるスポーツ教室を継承しつつ、ミズノがノウハウを持つ他都市で成功しているコンテンツを展開できる（フットサル、子供向けの正しい走り方教室等はミズノ側からの提案で実現した）。そのほか高齢者を対象とした体操教室などの保健事業も行っている。

教室の指導員に関しては、体育協会は外部から呼び込むことで対応してきており、人的ネットワークを持っている。ミズノは社員自身が資格を持ち、自身でいろいろなことができる。それぞれの長所を活かして、相乗効果が生じている。

スポーツジムの会員数を増やしていくことで収益を上げたいと考えている。

⑤応募可否判断

民間事業者にとっては地域に根付いている掛川市体協と協力関係を構築できたことが大きなポイントとなっている。地元団体と競合関係になるか補完関係を築けるかが、応募可否のひとつの基準となった。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

地域要件を外し、幅広く民間事業者からの提案を受け入れる体制を設けたこと、指定期間を最長 10 年間とし、提案者が期間を設定・提案できる仕組みを設けたことにより、収益性を高める提案をしやすい環境の構築に成功している。

事例3. 浜松市フルーツパーク（浜松市）

<インタビュー先>

①地方自治体：浜松市

②民間事業者：（株）時之栖

施設名称	浜松市フルーツパーク
設置者	浜松市
指定期間	平成 25 年 4 月～平成 28 年 3 月
指定管理者	（株）時之栖（ときのすみか）
施設概要	160 種 4300 本の果樹を栽培する大自然に包まれる農業公園。くだもの収穫体験やイチゴ狩り等、温帯と熱帯の果樹が生育する様子を間近で観察できる。  出所）浜松市ホームページ
本事例の特徴	対象施設は、外郭団体が所有・運営していたが施設の収益改善が課題であったため、公の施設とし、指定管理者を公募することとした。従前の運営状況の積極的な提示などにより、民間事業者の参入を促した。
民間事業者の参入による成果	民間事業者の本業である集客施設でのノウハウを生かし、多くの市民に来園してもらうとともに、市の財政負担を軽減させている。

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

市内の他施設では、非公募により外郭団体等に管理を任せている施設等もある。本施設の指定管理者の募集にあたっては、よりよい提案を幅広く受け入れるため、公募によることとした。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

指定管理者のモニタリングの際に、民間事業者の意見を聞く形で意見交換を行っている。

②募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 公募にあたっての検討経緯

指定管理者の公募前に、当該施設の改善の方向性について検討を行い、農業公園として集客力を高めるため、運営体制を見直すこととした。この方向に基づき、従前の運営者であった財団法人浜松市フラワー・フルーツパーク公社は、市と公社との協議により指定管理者に応募しないこととし、公募により指定管理者を選定することとした。

説明会には、約 20 社が参加しており、県内で集客施設の豊富な経験をもつ企業が指定管理者として選定された。

なお、選定された指定管理者は、敷地内に飲食等ができる施設を整備するため、約数億円の投資計画の提案を行った。

(b) 民間事業者の収益性確保

指定管理者が運営を行いやすいよう、指定管理者の提案事項（指定管理者にネーミングライツを付与する等）を可能な範囲で認めるように配慮している。

③民間事業者に望むこと

当初、募集時には、指定管理者には、市の財政負担を軽減するとともに、多くの市民に来園してもらい、農業体験をしてもらえる取組を期待していた。そのため、民間の集客施設でのノウハウは大いに期待していた。

④選定時における地域事業者への優遇方法

特段の配慮は行っていない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

民間施設として、日帰り温泉（8 か所）やホテル（4 か所）の運営を行っており、民間施設だけでなく、公共施設の運営も行うことで、事業全体としての効率化が図れると考えていた。

②指定管理者制度の参入状況

10 年ほど前から県内の指定管理者業務に従事し始めており、プールや日帰り温泉、宿泊施設等の指定管理を行っていた。

③地方自治体との意見交換の実施状況

指定管理者に選定された後、新たな施設の導入に当たっての詳細な事項については協議をしながら、管理運営を進めてきている。

④指定管理者制度の魅力

指定管理者になることは、地域社会において企業の信用度を高められる効果があると考えている。特に本施設については、独立採算を前提としており、経営に努力を有する条件の中で受託しているため、地元の経済界からも地域活性化にプラスになるとして信頼が得られている。これを基に、本

業の日帰り温泉施設の当該地域への進出にあたって様々な協力が得られるなど本業のメリットもある。

⑤応募可否判断

当該施設については、従前の経営の状態がオープンとなっていたため、自分たちのノウハウを活かして運営する方策を検討し、本業として行っている民間施設と公共施設の一体的運営により効率化が図られ、利益が出ると判断したため、応募することとした。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

外郭団体は応募せず、民間のノウハウを期待した公募を行うことが決まっていたことや、民間事業者が応募を検討しやすくするよう、経営環境の情報提供を行ったこと、また民間事業者の提案をできるだけ受け入れる方針（新たな収益施設の設置等）としたことが積極的な提案を引き出している。

事例 4. 西伊豆町有施設（西伊豆町）

＜インタビュー先＞

① 地方自治体：静岡県西伊豆町

施設名称	町営宿泊施設「やまびこ荘」、西天城高原「牧場の家」、公衆浴場「せせらぎの湯」、公衆浴場「なぎさの湯」、公衆浴場「しおさいの湯」、沢田公園露天風呂、安城岬ふれあい公園、黄金崎公園 休憩施設「こがねすと」、黄金崎公園ダイビング休憩施設、黄金崎公園根合駐車場、黄金崎クリスタルパーク、宇久須キャンプ場
設置者	静岡県西伊豆町
指定期間	平成 27 年 4 月～平成 32 年 3 月
指定管理者	(株) 共立メンテナンス
施設概要	町内の観光関連の 12 施設（宿泊施設、温泉、公園等）。これまで多くの施設が直営としていたが、指定管理者に切り替えた。  やまびこ荘 出所) 西伊豆町ホームページ  沢田公園露天風呂
本事例の特徴	・町では、個別施設単独では民間事業者の採算性の確保が難しい施設もあることから、事前に民間事業者の意向を調査した。その結果、複数施設をまとめて一括で公募することでスケールメリットを生じさせ、結果的に全国展開企業を含む複数者から応募を得ることができた。
民間事業者の参入による成果	・複数施設、複数年での施設の効率的運営により、全体として町の財政負担を軽減している。 ・民間の発想による自主事業を導入し、複数施設が連動した物販・イベントの開催等が実現している。

1) 地方自治体インタビュー

① 当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

施設の運営改善を行うためには、ノウハウを持つ全国展開企業の参入が必要と考え、地域要件については設定していない。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

募集要項には、町が指定管理者に求める事項（入場者数の改善、施設全体の収支改善）や、イベント、物販その他事業（自主事業）の積極的な提案を期待することも明示した。利用料金・自主事

業の収入については指定管理者のものとすることを前提とした。

②募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 公募にあたっての検討経緯

指定管理料と利用料金収入だけでは、利益が確保できない可能性があり、指定管理者への応募者確保が課題であった。そのため、指定管理者の募集前に、伊豆地域で指定管理を行っている民間事業所数社と意見交換を行った。その結果、複数社から応募の可能性があるとの回答を得て公募を行った。

(b) 民間事業者の収益性確保

利益が確保できない施設だけで募集しても応募が見込めないため、黒字施設と抱き合わせで 12 施設一括公募とすることとした。

近隣の都市では指定期間が 1 年、3 年、5 年等様々だが、短い場合には十分な成果が出せないと考え、指定期間は 5 年とした。

③民間事業者望むこと

複数施設、複数年での施設の効率的運営により全体としての町の財政負担の軽減を期待した。また、民間の発想による自主事業を導入し、複数施設が連動した物販・イベントの開催等を期待した。

④選定時における地域事業者への優遇方法

特に設けていない。

2) 指定管理者インタビュー

実施していない。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

個別施設単独では民間事業者の採算性の確保が難しい施設もあり、スケールメリットを生かすことが重要と考え、事前に民間事業者の意向を調査した上で、複数施設をまとめて一括での公募を行い、全国展開企業を含む、複数者から応募を得ることができた。

事例 5. 掛川城・二の丸茶室・竹の丸（掛川市）

＜インタビュー先＞

① 地方自治体：掛川市

② 民間事業者：（株）呉竹荘

施設名称	掛川城（天守閣・御殿） 掛川市茶室 掛川市竹の丸
設置者	掛川市
指定期間	平成 26 年 4 月～平成 36 年 3 月
指定管理者	掛川城管理運営共同体 （構成団体：株式会社呉竹荘、株式会社 KTS ホスピタリティ、 株式会社 KTS アセットマネジメント）
施設概要	現在の掛川城は、平成 6 年（1994 年）4 月に「東海の名城」と呼ばれた美しさそのままに、日本初の「本格木造天守閣」として復元されたもの。復元費用のほとんどが市民・企業の寄付金により賄われている。  出所）掛川市ホームページ
本事例の特徴	・市の制度運営ガイドラインで指定期間を最長 10 年と定めており、その上限の範囲内で、応募者に指定期間を提案させる仕組みを採用している。 ・仕様書で業務内容を細かく指定するのではなく、性能発注に近い仕様とすることで業務内容そのものについても積極的な提案を促す仕組みを採用している。
民間事業者の参入による成果	・施設のあり方・方向性を自治体と指定管理者とが共有した上で、民間事業者の本業のノウハウを活かし、掛川城周辺一体の魅力の向上と回遊性を高めている。 ・自主事業等の実施により事業収入を得ることで市の財政負担を軽減している。

1) 地方自治体インタビュー

① 当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

平成 16 年の指定管理者制度の導入当時は、市が出資する外郭団体を指定管理者としていた。公募ではあったが、地域要件を盛り込んでいた。

本案件を公募する前、市長の諮問機関であり、9 名の市民委員で構成される行財政改革審議会が

ら様々な業務の見直しに関する提案を受け、市は行財政改革プランを策定した。指定管理者制度のあり方も見直し対象となり、従来、様々な公募条件を設けてきた制度運用について、より多くの団体から申請を受けられるように条件を緩和する方針が定められ、現在では、地域要件を盛り込むことは行っていない。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

提案の自由度を高めるため、性能発注の考え方を導入した。例えば、指定管理者に求める業務要求水準をこれまで明確に示してこなかったため、示すことを原則とした。一方で仕様書では細かな内容（例：トイレの清掃頻度等）を示すのではなく、利用者満足度をアンケート調査により評価する仕組みとした。スポーツ教室のメニューなど業務内容については申請者にゆだねることとし、民間事業者の創意工夫を促し、指定期間については最長 10 年以内で申請者に提案させる仕組みを設けた。この考え方は制度運用のガイドラインにも明記されている。

これまで、指定管理者の担い手として、文化施設は市出資の外郭団体、体育施設は体育協会、福祉施設は社会福祉協議会に任せるとする市の意向があったが、今後は、こういった団体だけでなく、民間活力も積極的に活用していきたい。掛川城・二の丸茶室・竹の丸、南体育館に続く施設がなかなか出てこなかったが、今年度、温泉施設への導入を検討している。

②募集にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 民間との意見交換

本件については、説明会には 12 者の事業者が参加し、応募してきたのは 3 者であった。公募前の段階では、事業者ヒアリングを複数社について実施。今回採用された事業者にもヒアリングを実施している。

(b) 民間事業者の収益性確保

直営の時代には行われて来なかった事業の提案（営業時間の延長、様々なイベント等）を積極的に採用し、実施に至っている。営業時間の延長（季節を問わず。従来、冬期は営業時間を短縮していた。）、様々なイベントの開催（ビアガーデン、祭等）、結婚式の会場としての利用等が挙げられる。月数回の利用実績があり、イベントの場合はホテル社員が出向いて対応する。新たな試み、提案については市からの積極的な承認が大きな助けとなっており、行政内部から公共施設を利用し、営利を目的とした事業を実施することに対する反対は一部にあったものの、施設・周辺の活性化につながり、かつ事業者の利益向上につながるものであれば、幅広く提案を受け入れる姿勢を示している。

なお、制度導入当初は指定管理料が支払われるものの、事業運営が安定すると想定される 3 年目以降は完全利用料金制に移行する予定となっている。

③民間事業者に望むこと

地域活性化に資する提案は積極的に採用し、市と指定管理者が同じ目線に立って運営方針を決めていきたいと考えている。新たな試み、提案については市としても積極的に承認している。行政内部からの反対は一部にあったが、施設・周辺の活性化につながり、かつ事業者の利益向上につながるものであれば、幅広く提案を受け入れている。提案内容について、可能な限り市（市長）が承認

する姿勢であれば、様々なことが結果として実現できると認識している。

④選定時における地域事業者への優遇方法

広く担い手を確保したいとの思いから特段の配慮は行っていない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

地元の事業者として地域を活性化させたいとの思いが強かった。また本施設を中心に活性化が図れれば地元のみならず県外からの集客も期待できると考えた。

もともとは、掛川城と二の丸茶室は公益財団法人による管理、竹の丸はNPOが管理をしていたが、現在は竹の丸を新たな喫茶スペースとして活用している。売店も設けており、自主事業収入としている。

指定期間は、平成26年4月から平成36年3月までの10年間で提案し、現在丸2年を経過したところである。指定期間は長ければ長いほど良いと考えた。指定管理料は3年目から完全利用料金制（独立採算）となっている。また、指定期間（10年）内の営業利益の40%を施設に投資し市民に還元する計画である。

雇用については常駐スタッフ4名のほか、パート職員複数名、観光協会から派遣するボランティアスタッフにより運営されている、パート職員やボランティアスタッフは現行の運営体制以前から引き継いでいるものである。

②指定管理者制度の参入状況

掛川市においては、当該施設のみである。ほかにも県内施設複数（沼津御用邸、道の駅クララ戸田等）で実績がある。

③地方自治体との意見交換の実施状況

事業提案時等あらゆる場合に、密に連携を取り合い、協力・信頼関係が構築されている。。

④指定管理者制度の魅力

事業者としては大幅な収益は出なくてもいいと考えている。ただし、本業への相乗効果は大きく、現在はホテルの稼働率は80%台を概ね確保している。

⑤応募可否判断

地域の活性化に資する案件であること、収益性の判断としては指定期間を10年として提案できたところから応募に至った。運営が軌道に乗るのは3年目以降と考えている。

⑥制度運用について地方自治体に望むこと

営業利益は昨年度実績で数百万程度。運営状況は想定どおりである。指定管理料は1年目1,200万円、2年目は半額、3年目からは完全独立採算となっている。さまざまな事業やイベントの提案・実施ができたのは市の協力によるところが大きい。市との信頼関係をいかに構築できるかがポイントであると考えている。そのため、提案内容についてはこの施設に相応しい内容か否かについて十

分考慮がなされている。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

地域要件を外し、幅広く民間事業者からの提案を受け入れる体制を設けたこと、指定期間を最長10年間とし、提案者が期間を設定・提案できる仕組みを設けたことにより、収益性を高める提案をしやすい環境の構築に成功している。

また、運営開始後も所管部局が指定管理者とともにより市民に使っていただける施設、使いやすい施設、地域活性化に資する施設を目指し、協力・信頼関係を構築できている。

事例 6. 静岡県

<インタビュー先>

① 地方自治体：静岡県

1) 地方自治体インタビュー

① 企業等への施設紹介フェア

(a) 実施の経緯

静岡県が主催する行政経営研究会（県内の市町が参加）における市町アンケート調査では、指定管理者の担い手不足を課題として挙げる市町が多かった。県の庁内アンケートでも約 7 割の公募施設で応募者増の取組が必要であると感じていることがわかった。

そのため、県と参加を希望する 5 市町の合同で、指定管理者を募集する際の応募者数の確保のための「企業等への施設紹介フェア」を、（一社）指定管理者協会の協力を得つつ、本年度初めて開催することとした。

(b) 実施の概要

下表の通り、企業等への施設紹介フェアを開催した。

表 企業等への施設紹介フェアの概要

実施日	平成 27 年 8 月 3 日（月）	
参加者	民間事業者	54 団体（102 人）
	自治体	1 県 2 市 3 町 掛川市、菊川市、松崎町、清水町、川根本町、及び静岡県
実施内容	（１）自治体担当者による施設プレゼンテーション （２）個別ブースでの施設 PR （３）企業等と自治体担当者による合同意見交換会	

表 個別ブース PR 施設

自治体名		対象施設
A	静岡県研究調整課	水産技術研究所浜名湖分場浜名湖体験学習施設ウオット
B	静岡県港湾企画課	清水港臨港交通施設（日の出駐車場）、清水港港湾環境整備施設（日の出緑地及び遊歩道）、清水港旅客施設（待合所）、清水港港湾管理施設（港湾関連団体用業務室）、静岡県清水港湾交流センター
C	静岡県公園緑地課	草薙総合運動場、遠州灘海浜公園、愛鷹広域公園、小笠山総合運動公園、吉田公園
D	掛川市	健康ふれあい館（大東温泉シートピア）、大東児童館、大須賀児童館、老人福祉センター山王荘、大須賀老人福祉センター、生涯学習センター、美感ホール、文化会館シオーネ
E	菊川市	菊川文化会館アエル

F	松崎町	宿泊施設
G	川根本町	ウッドハウスおろくぼ、緑の伝習館、テニスコート

(c) 企業等への施設紹介フェア参加者アンケート結果

同フェアへの今後の参加意向について、フェアに参加した者のうち75%（38団体）は、「また参加したい」と回答しており、フェアのメリットを感じて参加意欲が高いと考えられる。また、今後指定管理者の募集に対する応募意向について、「とてもそう思う」が65%（33団体）、「そう思う」が27%（14団体）となっており、民間事業者への情報提供による今後の成果が期待される。

(d) 今後の活用

民間事業者等及び自治体の意見を参考に、より民間事業者等が応募しやすい仕組みについて、行政経営研究会等で検討する。

2) 指定管理者インタビュー

実施していない。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

オープンな場で民間事業者への情報発信と事前の意見交換を実施することは、応募環境の透明性を高め、応募を検討する民間事業者に大きな安心感をもたらすことから、民間事業者の参入を促す上で有益である。

事例 7. 倉敷市

＜インタビュー先＞

① 地方自治体：倉敷市

1) 地方自治体インタビュー

① 当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

全市的に指定管理者について地域要件は特に設けていない。むしろ、市にとって豊富なノウハウを持っている大手企業が参入することで様々な効果が得られると考えている。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

指定管理者が安定的に事業を行うためには、運営時のインセンティブが必要と考え、全国に先駆けて更新制^{※1, 2}の考え方を導入している。

※1 更新は、管理運営の状況（モニタリングの結果）が優良であると外部評価を受ける等の条件を満たしていることが必要。

※2 更新は非公募で候補者を選定するものであり、指定にあたっては議会承認が必要。

その結果、民間企業の参入も複数得られている施設が多く、応募者からも好評を得ている。

当市では、民間企業が指定管理を行う以上は、民間企業として利益を得ることは必須であると考えている。そのため、自主事業等も積極的に行ってもらうことを考えており、提案時の質問でも自主事業の可能範囲について事前に受け付けて提案者だけに回答する等の取組を行っている。

② 指定管理者の募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 民間との意見交換

規模の大きい施設等では、事前に実績を持つ企業等にサウンディングを行っている。また非公募から公募にする場合にもできるだけ事前に民間事業者の意見を聞くようにしている。

(b) 民間事業者の収益性確保

提案の自由度の向上を図り、収益性を確保しやすいように留意している。具体的には、自動販売機、売店・軽食コーナー等の設置は目的外使用ではなく施設利用者の利便性向上のための目的内として認めることや、開館日・開館時間の拡大、設備等の改修・新設、自主事業の実施等を認めることを倉敷市指定管理者制度事務マニュアルで原則的に定めている。

③ 民間事業者に見込むこと

市民ニーズの多様化への対応を行っていくためには、民間企業の参入が不可欠であり、新しい公共のあり方として民間の力を多いに期待している。

2) 指定管理者インタビュー

実施していない。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

民間事業者における施設・設備の投資を伴う取組や雇用上の安定性を高めるため、適切な管理が行われていれば非公募とする更新制を導入し、長期の管理が可能となる仕組みを導入した。また、自主事業についても実施に対して可能な範囲で協力する方針とする等、民間の収益性確保に留意している。

事例 8. 日比谷図書文化館（千代田区）

<インタビュー先>

②民間事業者：（株）小学館集英社プロダクション、（株）シェアード・ビジョン、（株）図書館流通センター

施設名称	日比谷図書文化館
設置者	千代田区
指定期間	平成 23 年 4 月～平成 29 年 3 月
指定管理者	日比谷ルネッサンスグループ （（株）小学館集英社プロダクション（代表企業）、大日本印刷（株）、（株）シェアード・ビジョン、大星ビル管理（株）、（株）図書館流通センター）
施設概要	日比谷公園内にある図書館。本を読み、調べる図書館と歴史や多彩な文化情報を展示するミュージアム、様々な講座やイベントを行うカレッジが一体となった複合文化施設。  出所）千代田区ホームページ
本事例の特徴	・東京都から移管された図書館の運営にあたり、千代田区としては、立地特性等を踏まえ、民間側での提案を最大限活用する姿勢であった。 ・施設内に設置したカフェやレストランの運営においても、テナントの入替えやテナント内での本の販売等を柔軟に認めている。
民間事業者の参入による成果	・区が定めた施設のコンセプトを基に、民間事業者各社のノウハウを活かした企画提案を行い、図書館サービスを中心に博物館機能も備えた複合施設としての特性を活かした様々な取組を行っている。 ・立地特性を踏まえ、特に利用の多いビジネスパーソンの支援に注力している。

1) 地方自治体インタビュー

実施していない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

社会教育事業は、代表企業の 40 年にわたる教育事業や野外活動の経験を通じて社会への貢献を図ることができると考えて、指定管理者制度や PFI 事業などの公民連携事業に参画するようになった。

②指定管理者制度の参入状況

代表企業の小学館集英社プロダクションは、指定管理者の業務を複数行っているが、図書館については、本事業がはじめての取組であり、同社は本業（教育サービス）のノウハウを活かし、ホールでのアカデミー機能に係る自主事業（講座・セミナー・ワークショップ等）を担っている。グループを組む、図書館流通センターは、図書館の指定管理者の最大手であり、図書館の基幹部分については特に不安は持っていなかった。

なお、大日本印刷はミュージアム機能、シェアード・ビジョンは事業企画等を担っている。

③地方自治体との意見交換の実施状況

公募前には特に千代田区との意見交換は行っていない。コンソーシアムの一員であるシェアード・ビジョンが千代田図書館の指定管理に従事しているため、区が目指している千代田区の図書館の方向性等をよく理解しており、同社が中心となって事業企画を作成した。

④指定管理者制度の魅力

業務委託に比べると、新規施設や施設のあり方を見直す場合は特に提案内容の評価で選定してもらいやすく、価格競争を比較的免れやすいことは大きなメリットである。

⑤応募可否判断

都立日比谷図書館が区に移管されて新たに位置づけられた施設であり、指定管理者が行うサービスに対し高度なレベルのものが求められること、事業規模も一定以上のものになることが想定されたため。

⑥民間提案に対する行政側の対応

運営開始後においても民間提案に柔軟に対応されていると認識されており、施設内にあるカフェでは、利用者の利便性を勘案し、本の販売等を行うことを提案し実施している。また、地下にあるレストランについても、テナントの入替え等について区の下承を得て実施している。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

東京都から移管された図書館の運営にあたり、千代田区としては、民間側での提案を最大限活用する姿勢であったと民間事業者に認識されている。

また、施設内に設置したカフェやレストランの運営においても、テナントの入替えやテナント内での本の販売等を柔軟に認めており、民間事業者からも柔軟な提案が行いやすいと認識されている。

事例 9. 出水市文化会館等（鹿児島県出水市）

<インタビュー先>

① 地方自治体：鹿児島県出水市

② 民間事業者：（株）トシヒロ

施設名称	出水市文化会館、音楽ホール、中央公民館（それぞれ単館）
設置者	出水市
指定期間	平成 27 年 4 月～平成 32 年 3 月
指定管理者	（株）トシヒロ
施設概要	文化会館は、コンサート・演劇・集会等の多目的施設であり、音楽ホールは、音楽関連の専用ホールである。中央公民館は各種生涯学習活動のために供するための施設として運営されている。  出所）出水市ホームページ
本事例の特徴	・市としては、地域に密着したサービス提供を行える主体への期待があった。選定された指定管理者は、市内企業で元々、人材派遣や警備等を行っていたが、当初は文化ホールや生涯学習施設等の企画・運営は未経験であったものの、経験を積む中でそれらのノウハウを蓄積している（業務移行に当たっては、業務開始前の3か月間、研修として業務従事。事業内容についても運営審議会での意見等を伝えたり、日常の打合せの場などで指導を適宜行っている。）。
民間事業者の参入による成果	・地元で立地する事業者としてのメリットを生かし、地域に密着したきめ細かい対応を行い、業務遂行の効率化により直営に比べ市の財政負担軽減を図るとともに、地域住民活動の活性化やサービス向上に努めている。

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

地場産業の育成ときめ細かい市民サービス向上の観点から、市内に営業所があることを要件としている。

なお、経験が少ない地元事業者であっても適切な管理ができるよう、業務開始前の 3 か月間、研修として業務従事の期間を設けている。また事業内容についても、自主文化事業や公民館講座の内容について、それぞれの運営審議会で指摘された意見を指定管理者に伝えたり、指定管理に関する日常の打合せの場などで指定管理者への指導を適宜行い、指定管理者のレベルアップを支援している。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

指定管理が開始した後も、毎月 1 回、市と指定管理者で協議の場を設けている。

(出席者は、主に公民館等館長、生涯学習課課長、係長等)

②募集等にあたって民間事業者に配慮した事項

(a) 民間との意見交換

民間事業者との意見交換については、公募前には特に行っていない。オープンな現場説明会を開催する等、公平に情報提供を行う等の配慮を行った。

(b) 民間事業者の収益性確保

指定管理者が安定して運営が行いやすいよう指定期間を見直し、3 年から 5 年に延ばした。

③民間事業者に望むこと

多様化する市民ニーズにより効果的・効率的に対応するため、民間事業者のノウハウや専門的技術を最大限活用し、地域住民活動の活性化を図るとともに市民サービスの向上に努めてもらいたい。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

元々地元大手企業の業務請負を主な業務としていたが、指定管理者制度が創設されて、人材派遣や警備等のアウトソーシング業務のノウハウが活かせると考えて参入を始めた。今後さらに業務拡大を目指している。

②指定管理者制度の参入状況

現在、出水市（文化会館、音楽ホール、中央公民館、駅前駐車場、多目的広場）、水俣市（徳富蘇峰記念館、公民館分館）の施設を中心に、指定管理者となっている。

③地方自治体との意見交換の実施状況

指定管理業務の中で地方自治体とは意見交換をしながら、業務を遂行している。

④指定管理者制度の魅力

新たな投資を行わずに長期にわたり業務を受託できることがメリットと言える。地域と密着しながら、地域の雇用促進のために貢献している企業として、信用が高まり他の民間業務受託にも相乗効果があると考えている。

⑤応募可否判断

現在指定管理者になっている地方自治体の案件であれば、信頼関係を築けているのでぜひ積極的に応募していきたい。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

市としては、管理コストの節減を行っていくとともに、地域に密着したサービス提供を行える主体への期待があった。選定された指定管理者は、市内企業であり、元々、人材派遣や警備業務を地域密着できめ細やかに行ってきた実績があるが、文化ホールや生涯学習施設の企画運営は経験がない中で指定管理者となった。これらのノウハウは、経験を積む中で徐々に身につけてもらっている（業務移行に当たっては、業務開始前の3か月間、研修として業務従事。事業内容についても運営審議会での意見等を伝えたり、日常の打合せの場などで指導を適宜行っている。）。

事例 10. 流山市立図書館（流山市）

<インタビュー先>

①地方自治体：千葉県流山市

②民間事業者：(株) すばる

施設名称	森の図書館	木の図書館	こども図書館
設置者	流山市	流山市	流山市
指定期間	平成 25 年 4 月～平成 30 年 3 月	平成 24 年 4 月～平成 29 年 3 月	平成 27 年 4 月～平成 32 年 3 月
指定管理者	株式会社すばる	株式会社すばる	株式会社すばる
施設概要	東深井古墳公園が隣にあり、緑に囲まれた落ち着いた雰囲気 of 図書館。地域図書館に位置づけられる。  出所) 流山市ホームページ	平成 24 年 4 月に開館した市役所市民課出張所との複合施設。 太陽光発電、雨水利用の環境に配慮した建物。地域図書館に位置づけられる。  出所) 流山市ホームページ	おおたかの森小・中学校内に設置された、平成 27 年 4 月 1 日開館の県内 2 例目のこども図書館。  出所) 流山市ホームページ
本事例の特徴	・図書館としての中核的な機能（選書、システム管理、流通に係る契約行為等）は市が担うとの考え方のもと、中央図書館は直営での運営としている。 ・専門性の高い部門を指定管理業務から切り分けることで、結果的に地方の事業者（書店等）が参入しやすくなる。		
民間事業者の参入による成果	・民間事業者が持つ接客ノウハウや書店運営の中で培われてきたノウハウを発揮して、地元にはゆかりのある歌舞伎俳優や落語家によるイベント等の地域に密着した自主事業の展開を図っている。		

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

地域要件は設けていない。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる市の仕組みの構築

民間活力を活用するため、平成 16 年 8 月、市の行財政改革審議会において、指定管理者制度を市内の全施設に積極的に導入する方針が定められた。この答申に合わせ、市の関係課と学識者で構成される選定委員会を設け、個別施設における導入可否、導入時期が検討されることとなった。

図書館については北部地域図書館（現在は森の図書館に改称）において指定管理者制度をまず導

入し、平成 20 年 4 月より指定管理者による運営が開始された。当時の指定管理者は地元の NPO 団体であった。森の図書館は現在二期目に入っており、平成 25 年 4 月より現行体制である。木の図書館、こども図書館は設立時から現行体制での運営となっている。

(c) 行政と指定管理者の役割分担

中央図書館は現在も直営とし、地域図書館及びこども図書館は指定管理者制度、簡易的な機能を持つ分館（こども図書館を除く。）については業務委託（業務委託先は本件とは別の民間事業者が担う。）による運営と、運営手法は目的に応じたすみ分けがなされている。

中央図書館を直営とするのは、図書館としての中枢的な機能（選書、システム管理、流通に係る契約行為等）は市が担うとの考えに基づく。指定管理者は基本的に市が提示する仕様のもと地域館等の運営を行うとともに、地域に密着した自主事業の提案・実施において、書店の経営を通じ蓄積されたノウハウ（接客マナーや蔵書の紹介・アピール、イベントの企画・実施等）を発揮している。

(d) 公平性を担保した行政サービス

市民ニーズが多様化する中、公平・平等なサービスを維持することは大変なことなので、窓口業務等、接客にかかわる業務については細かなマニュアルを作成したり、定例会議で共有することで公平なサービスが展開できるよう心掛けている。

②募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 民間との意見交換

公募前の対話は特に実施していない。

(b) 地域に密着した事業展開

木の図書館は自主事業を実施できるスペースがなく、近隣の公民館を活用した自主事業を実施している。近隣の公民館では異なる指定管理者が運営しており、必要に応じ、事業実施に際しての調整を市が行っている。

③民間事業者望むこと

市が指定する業務範囲の中で、民間事業者が持つ接客ノウハウによるサービス向上、書店経営の中で培われてきたノウハウ（蔵書の紹介・アピール方法等）による貸出増、地域に密着した自主事業の展開による利用者増を期待している。

直営の中央図書館においても自主事業が活発になる等好循環が生まれてきている。

④選定時における地域事業者への優遇方法

広く担い手を確保したいとの思いから特段の配慮は行っていない。市内に限定すると、図書館運営を任せられる民間事業者はいない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

書店業界は全体として斜陽化しつつあるのが現状である。新規事業として展開する一つの選択肢

として応募した。自主事業自体は赤字のことが多いが、本を読む習慣を持つ方を増やすための取組に貢献したい思いがある。

②指定管理者制度の参入状況

他自治体の図書館では業務委託での運営にも関わっている。また、指定管理についても他自治体への応募も積極的に行いたいと考えている。ただし、各自治体の考え方はそれぞれ大きく異なっており、提案すべき内容も大きく異なるので、公募前対話の機会が設定されることは有意義。

③地方自治体との意見交換の実施状況

原則月に1回程度、中央図書館の担当者と指定管理者が一同に集い、情報交換・共有を行っている。運営上発生した問題や、地方自治体への要望等をここで整理している。選書は市が原則行うこととなっているが、リクエスト等も指定管理者から伝え、積極的に受け入れてもらっている。

④指定管理者制度の魅力

地域のキーとなるような施設となることを目指したい。読者層を増やす取組であると認識している。

⑤応募可否判断

書店業界の現状を打破する一手段としてとらえ、他自治体も含め図書館の募集には積極的に応募している。

⑥制度運用について地方自治体に望むこと

指定期間は長いことが望ましい。モニタリングの結果を踏まえ、高い利用者満足度を得られている事業者に関しては、指定期間の延長を認める等のインセンティブはあっても良いと思う。モニタリングの結果は重要視しており、そのためにも積極的に研修に参加させるなど人材育成には力を入れている。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

図書館としての中枢的な機能（選書、システム管理、流通に係る契約行為等）は市が担うとの考え方のもと、中央図書館は直営での運営としている。

専門性の高い部門を業務から切り離すことで、結果的に地方の事業者（書店等）が参入しやすくなる。

事例 11. サントリーパブリシティサービス（株）

1) 地方自治体インタビュー

実施していない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

当社はサントリーの 100%子会社で元々はビール工場の見学者への案内からスタートしている。また、サントリーホールのレセプションを行う事業やサントリー美術館の運営事業等も取り組んできた。

そうした中で、指定管理者制度は、当社のノウハウである人とのコミュニケーション能力（利用者のニーズを汲み取り、本業にフィードバックする機能と認識している。）を展開できる事業と考え、指定管理者事業への参入を第 3 の創業と捉えた。

②指定管理者制度の参入状況

人とのコミュニケーション能力のノウハウを活かしながら、文化ホールや美術館・文学館等の文教施設（約 20 施設）の指定管理を全国で実施している。

③地方自治体との意見交換の実施状況

地方自治体から参入意向に関し意見交換を求められることがある。応募するか否かは、当社の提供するサービスへの期待の大きさや近隣に当社拠点があるかどうか等を含めて総合的に判断している。

④指定管理者制度の魅力

当社の主なノウハウである、人とのコミュニケーション能力を直接活用できる事業と捉えている。

⑤応募可否判断

民間企業としては、収益確保が必須であり、その上で当社のサービスレベルを活かすことができる施設であるかどうかを判断基準としている。

なお、美術館や文学館の場合は、学芸部門の専門性が強く、学芸員を自社で確保するのは難しいため、学芸員等の専門人材が求められない（学芸部門は直営のままの）案件に応募している。

⑥外郭団体との関係

文化ホールについては、外郭団体と役割分担を行ってコンソーシアムを組んで応募する場合もあるし、当社が中心となって応募する場合もある。前者の場合、お互いの業務が重ならず補完関係が成り立つ場合に応募している。後者の場合、外郭団体との競争になることもあり、競争の中で当社が選定されることもある。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

地方自治体は、従来以上のサービスを目指している場合には、公募前に意見交換を行い、対象施設に対してどのレベルのサービスを期待しているかを明らかにした上で、民間事業者の対応の可能性について検討することも一つの方法である。

また、民間事業者が学芸員等専門的な人材の確保が難しい場合には、学芸部門は直営のままとし、指定管理の業務外とすることも1つの方法である。

事例 1 2. もりおか歴史文化館（盛岡市）

＜インタビュー先＞

①地方自治体：盛岡市

②民間事業者：（株）乃村工藝社

施設名称	もりおか歴史文化館
設置者	盛岡市
指定期間	平成 23 年 4 月～平成 26 年 3 月（1 期）、平成 26 年 4 月～平成 31 年 3 月（2 期）
指定管理者	もりおか歴史文化館活性化グループ （（株）乃村工藝社、（公財）盛岡観光コンベンション協会）
施設概要	盛岡市の歴史文化を紹介する展示施設であり、観光客への各種情報提供を行うことも期待されている。  出所）盛岡市ホームページ
本事例の特徴	本施設に求める機能として、「博物館としても全国に発信できるものとし、かつ市の中心部にあるため集客力のあるもの」と明示するとともに、「周辺地域の賑わいの創出に対する創意工夫」等を評価項目に加えたことにより、結果的にその機能に必要な企業等の組合せによる共同事業体の組成につながった。
民間事業者の参入による成果	・常設を含めた展示の入替えを頻繁に行うなどの工夫により、リピーターを増やすような取組を進めている。 ・観光コンベンション協会の情報網や人脈等を生かして、修学旅行や観光ツアー等との連携等による効果的な運営を行っている。

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

元々、指定管理者の地域要件については、特に制約を設けず、広く公募により選定することとしていた。ただし、東日本大震災の発生や厳しい経済情勢を踏まえ、災害発生時における早急な対応、地域経済の振興（地元雇用の創出等）も必要と考え、平成 24 年度の応募手続きから、原則として市内に営業所等があることを条件とするように変更している。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

当初の公募時には 4 団体の応募があった。指定管理者の募集にあたっては、博物館（学芸部門も業務に含む。）の内容としても全国に発信できるものとし、かつ市の中心部にあるため集客力のあるものとするを明示した。

なお、売店等は指定管理者が設置し、収益を得ることができるものとした。企画展の内容や観光客（特に修学旅行客）の動向により陳列を変えており、重要な収入源となっている。

(c) 外郭団体の扱いについて

市には、盛岡市文化振興事業団という外郭団体があるが、博物館施設については原則公募により指定管理を行っており、本施設についても、同様に公募により指定管理を行っている。

②募集等にあって民間事業者配慮した事項

(a) 民間との意見交換

特に、募集手続きにおいて意見交換は行っていない。

(b) 民間事業者の収益性確保

売店の面積を増やしたり、自動販売機の設置を認める（目的外使用許可）等、可能な範囲で柔軟な運営の仕方を認めている。ただし、屋外は都市公園であるため屋外の物販においては他部署との調整等課題がある。

③民間事業者に望むこと

全国に盛岡の歴史を発信してもらうとともに、また来たいと思わせる様々なテーマで企画展等を企画してもらいたい。また、修学旅行や観光ツアー等との連携等も指定管理者のネットワークを生かしてほしい。

④選定時における地域事業者への優遇方法

所在地に制約を設けず広く募る場合には、審査の時点で、市内に事務所又は事業所を有する団体等に加点する方式を採用することとしている。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

元々博物館等の展示業務を受託していたが、指定管理者制度が導入され、主に新設の施設の指定管理業務について地方自治体から相談を受けるようになった。以降は、運営ノウハウを活かし当社に関わりのない施設についても実施を進めている。

②指定管理者制度の参入状況

博物館について、全国で 11 館指定管理を実施している。

③地方自治体との意見交換の実施状況

展示業務を受託している地方自治体からは指定管理者について相談を受けることがある。また指定管理を行っている施設については、打合せを行いながら、意見交換に努めている。

④指定管理者制度の魅力

実際に指定管理者をやってみると、直接、来館者の反応を見たり、声を聞く機会を得られるよ

うになり、本業のノウハウの強化にも役立っている。

⑤応募可否判断

一定程度の来館者が想定される施設について応募を検討している。当社のノウハウが活かせるかどうかのポイントであり、展示スペースの確保を考慮するとある程度の施設の規模は必要と考えている。

⑥外郭団体との連携

ノウハウが重複せず、相乗効果が発揮できるかどうか判断基準となる。本施設においては文化財等の展示・研究機能だけでなく、地域情報の発信や観光客（修学旅行生や外国人等）の誘致等が期待されており、観光コンベンション分野で幅広いネットワークを持っている外郭団体とコンソーシアムを組んだ。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

本施設に求める機能として、「博物館としても全国に発信できるものとし、かつ市の中心部にあり、ため集客力のあるもの」と明示するとともに、「周辺地域の賑わいの創出に対する創意工夫」等を選定の評価項目に加えたことにより、結果的にその機能に必要な企業等の組合せによる共同事業体の組成につながった。

事例 13. 川南町文化ホール図書館複合施設（宮崎県川南町）

<インタビュー先>

①地方自治体：宮崎県川南町

施設名称	川南町文化ホール図書館複合施設
設置者	宮崎県川南町
指定期間	平成 26 年 4 月～平成 31 年 3 月
指定管理者	株式会社 図書館流通センター
施設概要	各種イベントが開催される施設として、文化ホール（650 席）と図書館（約 10 万冊を収蔵）を複合させた施設。  出所）川南町ホームページ
本事例の特徴	・町においては指定管理者制度の導入は初めてであり、近隣の他都市の事例を調べながら、本施設への指定管理者制度の導入を検討した。 ・公募前の段階から民間事業者と意見交換を行うことで、公募についての検討を進めてもらい、専門性を持った民間事業者の参入を実現させた。
民間事業者の参入による成果	・従前は、直営で管理を行っていたが、指定管理者制度を導入することで民間事業者の豊富なネットワークを活かして司書 5 名を確保し、選書をはじめ司書の専門性を向上させるとともに、利用時間の延長や事業の拡大が図られた。

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

専門性を持ったスタッフに管理運営してもらうことを期待していたため、地元企業であることなど、地域要件については設定していない。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

極端な予算削減はサービス低下につながることを認識して、図書館業務に精通していることや労働環境等を仕様書に明記するとともに、指定管理料などの積算を行った。

(c) 外郭団体の扱いについて

指定管理者制度を導入したのは、本施設が初めてであり、外郭団体による管理運営はこれまで

行っておらず、指定管理者の募集においても特に外郭団体を指定することは考えていなかった。

②募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 民間との意見交換

公募前の段階から民間事業者との意見交換を行っており、タイトなスケジュールであったが、大手の民間事業者にも本件について関心を高めてもらった。

③民間事業者望むこと

文化ホール・図書館は、町民の知識・教養・文化の向上を図る中核施設であることから、町民に対する知的サービスの維持向上を大前提とし、施設の効率的運営・管理を図りながら、経費の節減を目指すことを期待した。

④選定時における地域事業者への優遇方法

特に地域事業者に対する優遇は行っていない。

2) 指定管理者インタビュー

実施していない。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

町では初めての指定管理者制度の導入であったが、他都市の事例を研究しながら、仕様書を詳細に作成しないとサービス低下が起こる可能性があることやモニタリングをしっかりと行う必要があることなどを把握し、公募の準備を行った。

また、事前に民間事業者との意見交換を行いながら、参入意向を把握して担い手の目途を立てた。

事例 14. 大阪城公園（大阪市）

<インタビュー先>

①地方自治体：大阪市

施設名称	大阪城天守閣、公園等
設置者	大阪市
指定期間	平成 27 年 4 月～平成 47 年 3 月
指定管理者	大阪城パークマネジメント（株）、（株）電通関西支社、読売テレビ放送（株）、大和ハウス工業（株）大阪本店、大和リース（株）、（株）NTTファシリティーズ
施設概要	指定管理者が大阪城天守閣を含む、大阪城公園内を一体的に管理運営する、パークマネジメント事業（PMO 事業）として実施。指定管理者は、施設の管理運営に加え、魅力向上事業（民間資金により、既存公園施設の改修・改築・新設、イベント実施）を実施する。  出所）大阪市資料
本事例の特徴	・ PMO 事業者の公募に先駆けて、施設整備などの魅力向上事業の事前事業提案の募集を実施した。事前事業提案募集を実施する際には、提案者のアイデアについては公開とせず、提案に対するフィードバックを丁寧に行うことで、民間事業者からの積極的な提案を引き出している。
民間事業者の参入による成果	・ 公園や公園施設の管理を一体的に行いながら、新たな魅力を創出する事業や新たな公園施設の設置等も行う提案をもらっており、その収益の一部を市へ還元し、公園全体の維持管理やさらなる魅力向上につなげることとしている。

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

幅広い団体からの応募を期待し、地域要件については設定していない。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

当初、大阪商工会議所が、大阪城公園の有効活用に向けて民間企業とともに検討を進め（市もオブザーバーとして参加）、提言を行った（H22.6）。

市では、大阪の魅力創造のため、同公園を「大阪都市魅力創造戦略（H24）」の中で重点エリアに定め、具体的な検討を開始した。

PMO 事業の実施にあたり、魅力創造を行うためには、民間の意向を聞きながら事業スキームを固める必要があり、まずは国土交通省の先導的官民連携支援事業を活用し調査（H23 年）を行った。

この調査結果等を踏まえ、公募に先駆けて事前事業提案の公募（H25 年 7 月～25 年 10 月）を行った。提案のあった事業者と個別に対話を行い、提案内容について史跡に係る法令上等の可否について関係省庁と協議を行い、その結果を提案のあったそれぞれの事業者にフィードバックすることとした。

なお、事前事業提案に当たっては、事業収支の提示を求めることで、より現実性の高いプランの検討を求めていることがポイントの 1 つに挙げられる。

(c) 納付金の扱い

指定管理者の事業収支の中から基本納付金として、固定額（2 億 2600 万円）を大阪市に納付することとなっている。さらに、変動納付金として、PMO 事業全体の収益（事業収支）から 7 %（約 2,000 万円～9,000 万円）を変動納付金として還元する提案となっている。

②募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 公募にあたっての検討経緯

事前事業提案では、公園内施設 1 施設のみの提案も可とし、事業の実現性を探った。また、提案にあたっては、納付金の支払いの可能性を検討するため、事業収支の記載も必須とした。提案内容の可否に関するフィードバックも 1 回だけではなく、必要に応じて複数回実施した。

こうした事前対話への参加によるメリットを明確化することで、3 グループから事前事業提案があり、事業実施の目途を立てることが可能となった。

(b) 民間事業者の収益性確保

大阪城天守閣は黒字施設であり、ポテンシャルは元々あったと言える。公園内の売店は、従前、売店運営者が管理許可に基づき、市に対して定額の使用料を払っていたが、PMO 事業では、売店は公園施設として指定管理業務に含め、指定管理者が収益事業を行いやすくしている。

③民間事業者望むこと

公園や公園施設の管理を指定管理者として管理運営しながら、新たな魅力を創出する事業や新たな公園施設の設置等も行い、その収益を公園全体の維持管理やさらなる魅力向上に還元することを期待した。

④選定時における地域事業者への優遇方法

特に設けていない。

2) 指定管理者インタビュー

実施していない。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

事前事業提案を実施する際には、提案者のアイディアについては公開とせず、提案に対するフィードバックも提案者のみに返すことで、民間事業者の安心につながり積極的な提案を引き出している。

指定期間が長期にわたる場合、将来の市場変化により事業計画を変更する必要があるが、事業者の当初の提案に縛られることなく、事業実施の目的に照らし、計画の変更を認めることとしている。

本事例では、大阪商工会議所が地域の公民連携のプラットフォームとして機能し、民間事業者とともに公民連携の可能性を検討し、グループ組成等がされていった。

事例 15. 三菱電機ライフサービス（株）

1) 地方自治体インタビュー

実施していない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

当社は、三菱電機グループの総合福祉サービス会社であり、グループ内の様々な事業を受託し、福利厚生施設の運営ノウハウ等を保有していた。また、社内には造園施工管理技士やビルクリーニング技能士、保健師や管理栄養士等を多数雇用しており、介護サービス等にも対応できるため、指定管理者制度は企業の成長戦略として大いに魅力的なものであり、参入を検討した。

②指定管理者制度の参入状況

平成 28 年度からは、11 案件で 28 施設の指定管理者を行う予定である。

③地方自治体との意見交換の実施状況

地方自治体からは、グループ会社の工場等がある地元企業として様々な相談を受けることもあるが、必ずしも多くの地方自治体と意見交換ができているわけではない。

受託している案件では、3 ヶ月 1 回等定期情報交換を行っている施設もある。

④指定管理者制度の魅力

企業の成長を考えると、当社のノウハウを活かすことで安定的な指定管理料を収受できること、また地域の福祉向上への寄与は当社の理念に合致するものであり、魅力的な事業であると捉えている。

⑤応募可否判断

基本的には、既に営業所、支社があるところで展開しているが、隣接地であれば応募することもある。地域のネットワークや従業員の家族等の協力を得られやすいことがメリットとしてある。また、公明正大な公募かどうかを見極めて応募を判断している。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

グループ会社の福利厚生サービスを行ってきたノウハウ（施設管理や健康増進サービス等）を活かし、成長戦略として指定管理事業に参入した。

指定管理者事業は、地域貢献等の当社としての方針にも合致するものであり、安定した業務であることにメリットを感じている。

営業所がある地域を中心に全国の案件を情報収集しながら、「ノウハウが活かせる」、「ターゲットエリアにある」、「地方自治体の開放性」等の条件で案件を絞って応募している。

事例 16. 千代田図書館（千代田区）

<インタビュー先>

①地方自治体：千代田区

②民間事業者：(株) シェアード・ビジョン

施設名称	千代田図書館
設置者	千代田区
指定期間	平成 26 年 4 月～平成 36 年 3 月
指定管理者	ヴィアックス・SPSグループ (株)ヴィアックス、サントリーパブシティサービス(株)、(株)シェアード・ビジョン
施設概要	基幹となる「図書館サービス」機能に加えて、展示やイベントの企画運営等を行う「企画」機能、利用者やマスコミへの情報発信等コミュニケーションを担う「広報」機能を設置している点が特徴となっている。  出所) 千代田区ホームページ
本事例の特徴	・区が明確にコンセプトを定め、民間に提案してほしいと考える項目を具体的に示しており、かつ民間事業者の提案の余地を大きいものとした。
民間事業者の参入による成果	・民間事業者が、区の定めた新しい図書館としてのコンセプトを基に具体的に企画提案し、その実現に向けた組織体制を構築した。 ・広報が重点課題であったが、メディアの活用やホームページ等によるわかりやすい利用情報の提供を行うとともに、コンシェルジュによる問い合わせや相談などのきめ細かいサービスの提供を行っている。

1) 地方自治体インタビュー

①当該施設への指定管理者制度の導入の考え方

(a) 応募者の地域要件設定の状況

当該施設について地域要件は特に設けていない。

(b) 民間事業者の提案を積極的に受け入れる仕組みの構築

新設の施設ということもあり、事前に当該施設の構想を検討し、区にて明確にコンセプトを定め、民間に提案してほしいと考える項目を募集要項で具体的に示しており、かつ民間事業者の提案の余地を大きいものとした。

②募集等にあたって民間事業者配慮した事項

(a) 民間との意見交換

区からのアプローチとして事前対話は特に行っていなかったが、民間事業者からの質問事項には丁寧に答えていた。

(b) 民間事業者の収益性確保

図書館そのものは、利用料金が基本的にないため、当初計画以上の収益を得ることはできない。ただし、区の地域案内を行うコンシェルジュサービスや企画展示などサービス内容が充実しているため事業全体の規模は比較的大きい。

③民間事業者に望むこと

夜間人口は少ないものの、昼間人口は国内で最も多い地域であり、いかに区民以外のビジネスマン等に利用してもらえるようにするかが必要なので、情報発信が重要である。また、神保町の古本屋街等の地域との連携の可能性があるため、民間のアイデアに期待した。

④選定時における地域事業者への優遇方法

特に地域事業者への優遇は行っていない。

2) 指定管理者インタビュー

①指定管理者に参入した経緯

シェアード・ビジョンは、元々、指定管理者の提案書づくり等、事業の企画提案・計画策定を得意としていたこともあり、新たな公共サービスの提供にあたり民間事業者に期待される事項について熟知していた。当該施設の指定管理者の募集が出た際に、図書館の運営については、これまでのノウハウを活かせると考え、事業者として参画することを検討した。

②指定管理者制度の参入状況

代表企業のヴィアックス及びシェアード・ビジョンは、図書館について複数施設の指定管理者を担っている。本施設では、ヴィアックスはサービス、総務、学校支援、サントリーパブリシティサービスは広報、コンシェルジュ、読書振興センター、シェアードビジョンは館長、企画、システムを担っている。

③地方自治体との意見交換の実施状況

事前には、区との意見交換は行っていなかった。

④指定管理者制度の魅力

図書館は、地域の「知の拠点」と考えており、その運営ができることは、民間事業者としてやりがいを感じる。また、長期にわたって業務が保証されるので通常の業務委託よりも安定的に行うことができることがメリットと感じている。

⑤応募可否判断

採算性が見込まれることが不可欠である。また、地方自治体がどれだけ当該施設に対して民間のサービス提供のノウハウやアイデアを募集しているかによる。単なる人材派遣的な事業であれば応募意欲は高まらないと考えている。

3) 本事例から得られる民間参入のポイント

区が明確にコンセプトを定め、民間に提案してほしいと考える項目を具体的に示しており、かつ民間事業者の提案の余地を大きいものとした。また、区からのアプローチとして事前対話は特に行っていなかったが、民間事業者からの質問事項には丁寧に答えるなど、民間事業者との認識共有にも配慮していた。

別紙 1 平成 27 年度指定管理者実務研究会開催記録

回	内容等
第 1 回 (平成 27 年 6 月 23 日)	①平成 27 年度指定管理者実務研究会の進め方について ②指定管理者制度の導入状況、課題について ③アンケート調査の実施について ④事例紹介 宮崎県川南町からの事例紹介
第 2 回 (平成 27 年 9 月 14 日)	①事例紹介 岩手県からの事例紹介 カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)からの事例紹介 静岡県からの事例紹介 静岡県西伊豆町の事例紹介 (株)共立メンテナンスからの事例紹介 ②事例調査報告 ③アンケート調査結果報告、事例調査先(案)について
第 3 回 (平成 27 年 12 月 22 日)	①事例調査報告 ②指定管理者への民間参入の促進に向けて ③報告書骨子 (案) について
第 4 回 (平成 28 年 3 月 11 日)	①報告書 (案) について

別紙2 平成27年度指定管理者実務研究会名簿

(1) 委員

(五十音順、敬称略、◎は委員長)

氏名	所属
石野田 大典	東京都板橋区政策経営部経営改革推進課 主任主事
大杉 寛	首都大学東京大学院 教授
◎ 木村 功 ^{※1} 木内 喜美男 ^{※2}	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
小嶋 哲也	宮崎県川南町まちづくり課 課長補佐兼協働推進係長
白木 俊郎	シンコースポーツ(株) 専務取締役
高橋 聡	カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株) 執行役員
中島 秀男	(株)乃村工藝社 P P P 事業部 事業部長
福田 隆	岩手県総務部管財課 主任主査
福田 毅	総務省自治行政局行政経営支援室 室長
薬師寺 智之	アクティオ(株)西日本事業部西日本営業部 名古屋営業所長
横道 清孝	政策研究大学院大学 副学長

※1 第1回

※2 第2回～

(2) 事務局

氏名	所属
土居 俊彦	一般財団法人地域総合整備財団開発振興部 部長
田口 竜也	一般財団法人地域総合整備財団開発振興部 開発振興課長
池田 和哉	一般財団法人地域総合整備財団開発振興部開発振興課 調査役
西松 照生	(株)三菱総合研究所社会公共マネジメント研究本部 主任研究員
小宮山 直久	(株)三菱総合研究所社会公共マネジメント研究本部 研究員

平成 27 年度 指定管理者実務研究会 報告書

指定管理者への民間事業者の参画を促進するための方策
～指定管理者制度活用のための新たな可能性～

発行日 平成 28 年 3 月

発 行 〒102-0083 東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階
(一財)地域総合整備財団くふるさと財団＞ 開発振興部

TEL 03-3263-5758 FAX 03-3263-7423

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>
