平成 19 年度　指定管理者事例研究会

指定管理者の評価と再指定に向けた取組

報　　告　　書

平成 20 年 3 月

財団法人地域総合整備財団

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」とする。）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。その一方で、制度導入から間もないこともあり、リスクの分担や業務の引継など、依然多くの課題・問題があることも事実です。

本研究会は、こうした指定管理者制度に関する課題・問題を解決するため平成 17 年度に設置され、平成 17 年度は「施設の評価」を、平成 18 年度は「インセンティブ」をテーマとして、有識者による議論・検討を重ねてきました。

そして平成 19 年度のテーマは「再指定に向けた課題と教訓」としました。これは、指定管理者制度が本格的に導入された平成 18 年度から 3 年目を迎える平成 20 年度に、公の施設の多くで指定期間が満了となり、次の指定管理者を再指定することになるためです。自治体にとって今回の再指定は、現在の指定管理者の事業を適切に評価し、第一期の指定期間で浮き彫りになった課題を改善するため、条例の改正、公募の方法、協定の内容、モニタリング・評価など、制度における各段階において運用を見直す機会であるといえます。

このような指定管理者制度を取り巻く現状から、今年度の本研究会では、指定管理者制度の運用において重要な位置を占める「指定管理者の評価」を中心として、再指定に向けてどのような取組をするべきかについて年間 4 回に渡り議論を行いました。本報告書は、研究会での事例紹介や議論・検討の結果を取りまとめたものです。

本報告書が自治体ほか指定管理者制度に携わる方々にとって、実務において一助となることができれば幸いです。

平成 20 年 3 月

指定管理者事例研究会委員長
清矢　守

目　次

1.　指定管理者制度の現状 1

1.1. 指定管理者制度の導入状況 1

（1）　指定管理者制度の導入状況 1

（2）　指定管理者制度に関する各種データ 4

（3）　指定管理者制度導入の効果 6

1.2. 指定の取消等の事例とその対応 9

（1）　指定の取消等の事例の概要とその要因分析 9

（2）　履行保証や違約金等の条件の付与について 19

（3）　研究会で提示された主な意見 20

1.3. 指定管理者制度の運用改善に向けた取組 22

（1）　全体の傾向 22

（2）　運用改善の取組と特徴的な事例 22

（3）　研究会で提示された主な意見 24

2.　指定管理者の評価の取組 26

2.1. 各自治体における取組事例 26

（1）　事例の概要 26

（2）　全体的な傾向 27

2.2. 指定管理者の評価結果の分析と考察 29

（1）　評価結果の整理 29

2.3. 望ましい指定管理者の評価について 31

（1）　研究会で提示された主な意見 31

（2）　指定管理者の評価方法に関する試論 32

3.　事例研究 34

3.1. 横浜市 35

（1）　資料 35

（2）　説明及び質疑応答の概要 46

3.2. 横浜市（アクティオ㈱） 48

（1）　資料 48

（2）　説明及び質疑応答の概要 53

3.3. 千葉県 55

（1） 資料.....55
（2） 説明・質疑応答の概要.....57
3.4. 岐阜市.....58
（1） 資料.....58
（2） 説明・質疑応答の概要.....68
3.5. 浜松市.....70
（1） 資料.....70
（2） 説明・質疑応答の概要.....78
3.6. 台東区.....80
（1） 資料（事務局）.....80
（2） 説明・質疑応答の概要.....89
3.7. 武蔵野市・武蔵野市文化財団.....90
（1） 資料（事務局）.....90
（2） 説明・質疑応答の概要.....93
4. 研究会で提示された意見と今後の方向性.....94
4.1. 研究会における議論の要約.....94
4.2. 総括と今後の課題.....97
別紙１ 本研究会の開催経緯
別紙２ 指定管理者事例研究会名簿

1. 指定管理者制度の現状

多くの自治体においては、平成 18 年 4 月に指定管理者制度が本格的に導入された。現在も、新たな指定や、指定管理者の公募が進められている。また、その中には指定期間が 3 年とされている案件も多く、平成 20 年度に指定期間の満期を迎えるため、平成 20 年度内に翌年度以降の指定管理者の再指定を行う必要がある。そのため、現在、各自治体においては、指定管理者制度の見直しや、評価、あるいは再指定に向けた準備が進められている。

一方で、近年では指定管理者の取消事例も増加している。安定的、継続的なサービス提供の観点からは、その原因を究明し、適切な対策をとることが求められる。

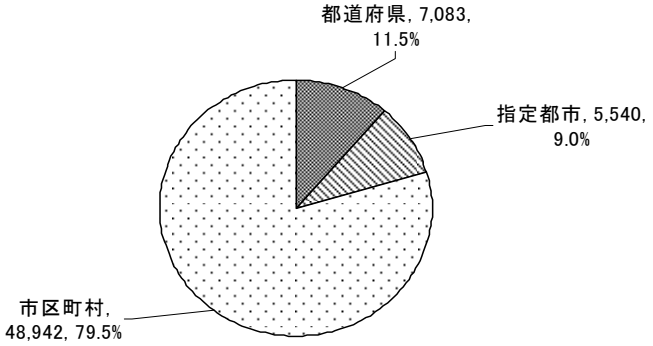
このような背景から、本章では、指定管理者の導入状況（指定の取消事例を含む。）の概観を把握するとともに、今後の指定管理者制度の改善に向けた取組状況について整理する。

1.1. 指定管理者制度の導入状況

以下では、総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」（平成 19 年 1 月）に基づき、指定管理者制度に関する導入状況及び主なデータを示す。

（1）指定管理者制度の導入状況

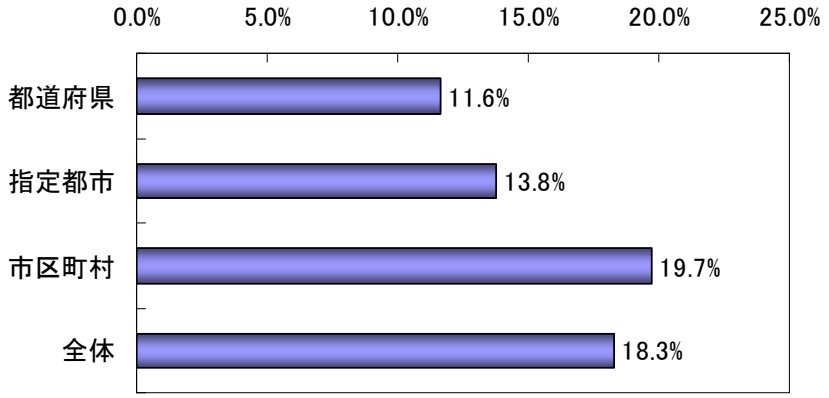
総務省の調べでは、全国で指定管理者制度を導入している施設は 61,565 施設となっており、そのうち、都道府県が 7,083 施設（11.5%）、指定都市が 5,540 施設（9.0%）、市区町村が 48,942 施設（79.5%）を占めている。



図表 1　自治体種別に見た指定管理者制度導入施設の構成

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

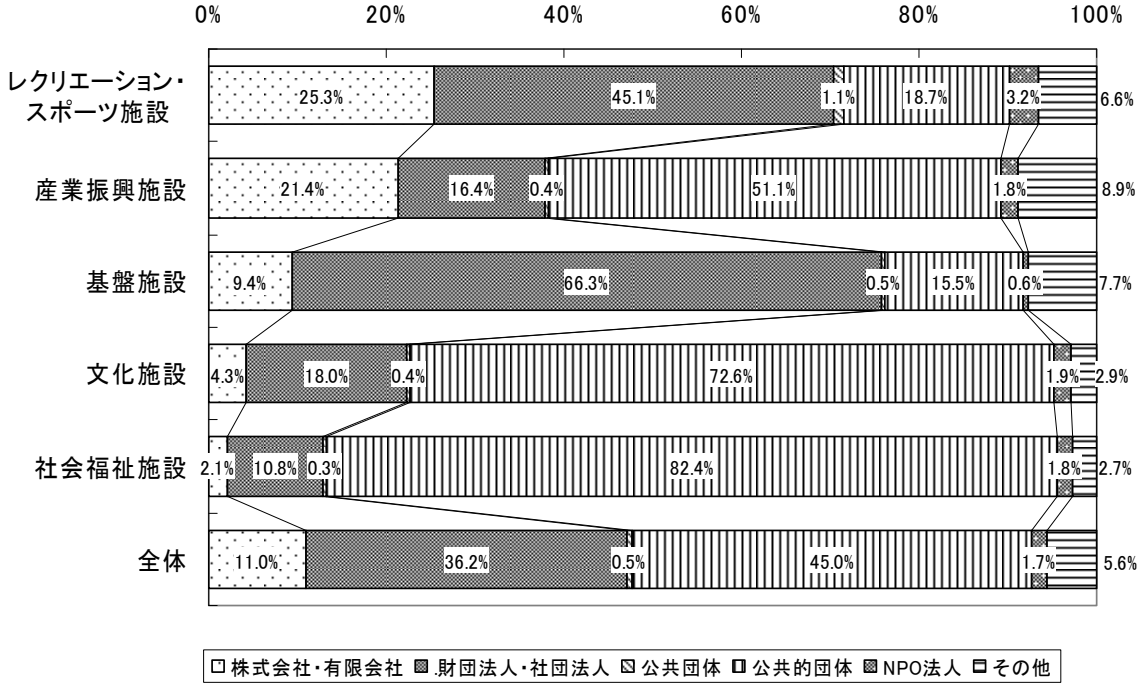
指定管理者制度が導入された施設のうち、株式会社・有限会社を指定管理者として指定している割合は、全国では 18.3%となっており、特に市区町村では 19.7%と最も多くなっている。



図表 2　自治体種別に見た「株式会社・有限会社」を指定管理者に指定した割合

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

施設種別について指定管理者に指定された団体の構成をみると、株式会社・有限会社が最も多いのは、レクリエーション・スポーツ施設で 25.3%となっている。また、財団法人や社団法人が最も多いのは、基盤施設（駐車場、公園、公営住宅等）で 66.3%となっている。



※1「レクリエーション・スポーツ施設」：競技場、野球場、体育館、テニスコート、プール、スキー場、スポーツセンター
※2「産業振興施設」：展示場施設、見本市施設、開放型研究施設、産業交流センター、農産物直売所、観光案内施設
※3「基盤施設」：駐車場、駐輪場、公園、公営住宅、水道施設、下水終末処理場
※4「文化施設」：県民ホール、市民会館、文化会館、博物館、美術館、図書館、男女共同参画センター、コミュニティセンター、芸術劇場
※5「社会福祉施設」：病院、保育所、老人福祉センター、障害者自立支援センター、リハビリテーションセンター、総合福祉センター、児童館

図表 3　施設種別に見た指定管理者に指定された団体の構成

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

自治体種別について指定管理者に指定された団体の構成をみると、都道府県や指定都市に比べ、市区町村では、株式会社・有限会社が指定されている割合が多く、特にレクリエーション・スポーツ施設ではその割合が 26.3%と多くなっている。

図表 4　自治体種別に見た指定管理者に指定された団体の構成

1 都道府県　　（単位：施設、%）

	1.株式会社・有限会社 (A) (A/G%)	2.財団法人・社団法人 (B) (B/G%)	3.公共団体 (C) (C/G%)	4.公共的団体 (D) (D/G%)	5.NPO 法人 (E) (E/G%)	6.1～5 以外の団体(F) (F/G%)	合計	
							導入数 (G) (G/G%)	公の施設数(H)
1.ﾚｸﾘｴｰｼｮﾝ・ｽﾎﾟｰﾂ施設	79 (15.3%)	223 (43.2%)	109 (21.1%)	35 (6.8%)	8 (1.6%)	62 (12.0%)	516 ＜86.9%＞	594
2.産業振興施設	35 (15.5%)	144 (63.7%)	17 (7.5%)	12 (5.3%)	4 (1.8%)	14 (6.2%)	226 ＜41.9%＞	539
3.基盤施設	169 (3.1%)	4,784 (87.9%)	88 (1.6%)	67 (1.2%)	27 (0.5%)	310 (5.7%)	5,445 ＜62.2%＞	8,749
4.文化施設	25 (5.4%)	301 (65.4%)	39 (8.5%)	23 (5.0%)	21 (4.6%)	51 (11.1%)	460 ＜41.2%＞	1,116
5.社会福祉施設	10 (2.3%)	72 (16.5%)	7 (1.6%)	337 (77.3%)	3 (0.7%)	7 (1.6%)	436 ＜44.7%＞	975
合計	318 (4.5%)	5,524 (78.0%)	260 (3.7%)	474 (6.7%)	63 (0.9%)	444 (6.3%)	7,083 ＜59.2%＞	11,973

2 指定都市　　（単位：施設、%）

	1.株式会社・有限会社	2.財団法人・社団法人	3.公共団体	4.公共的団体	5.NPO 法人	6.1～5 以外の団体	合計
1.ﾚｸﾘｴｰｼｮﾝ・ｽﾎﾟｰﾂ施設	123 (18.1%)	405 (59.8%)	0 (0.0%)	49 (7.2%)	16 (2.4%)	86 (12.7%)	679 (100.0%)
2.産業振興施設	14 (17.1%)	50 (61.0%)	0 (0.0%)	11 (13.4%)	0 (0.0%)	7 (8.5%)	82 (100.0%)
3.基盤施設	232 (9.9%)	1,709 (73.1%)	0 (0.0%)	279 (11.9%)	5 (0.2%)	114 (4.9%)	2,339 (100.0%)
4.文化施設	49 (6.9%)	485 (65.0%)	0 (0.0%)	135 (18.9%)	32 (4.5%)	34 (4.8%)	715 (100.0%)
5.社会福祉施設	8 (0.5%)	320 (18.6%)	0 (0.0%)	1,355 (78.6%)	16 (0.9%)	26 (1.5%)	1,725 (100.0%)
合計	426 (7.7%)	2,949 (53.2%)	0 (0.0%)	1,829 (33.0%)	69 (1.2%)	267 (4.8%)	5,540 (100.0%)

3 市区町村　　（単位：施設、%）

	1.株式会社・有限会社	2.財団法人・社団法人	3.公共団体	4.公共的団体	5.NPO 法人	6.1～5 以外の団体	合計
1.ﾚｸﾘｴｰｼｮﾝ・ｽﾎﾟｰﾂ施設	2,669 (26.3%)	4,485 (44.3%)	13 (0.1%)	2,031 (20.0%)	336 (3.3%)	601 (5.9%)	10,135 (100.0%)
2.産業振興施設	1,258 (21.7%)	808 (14.0%)	10 (0.2%)	3,090 (53.4%)	103 (1.8%)	519 (9.0%)	5,788 (100.0%)
3.基盤施設	1,361 (12.4%)	5,967 (54.2%)	4 (0.0%)	2,569 (23.3%)	81 (0.7%)	1,032 (9.4%)	11,014 (100.0%)
4.文化施設	496 (4.1%)	1,619 (13.4%)	10 (0.1%)	9,468 (78.3%)	197 (1.6%)	295 (2.4%)	12,085 (100.0%)
5.社会福祉施設	234 (2.4%)	912 (9.2%)	34 (0.3%)	8,257 (83.2%)	194 (2.0%)	289 (2.9%)	9,920 (100.0%)
合計	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%)

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

（2）指定管理者制度に関する各種データ

①選定方法

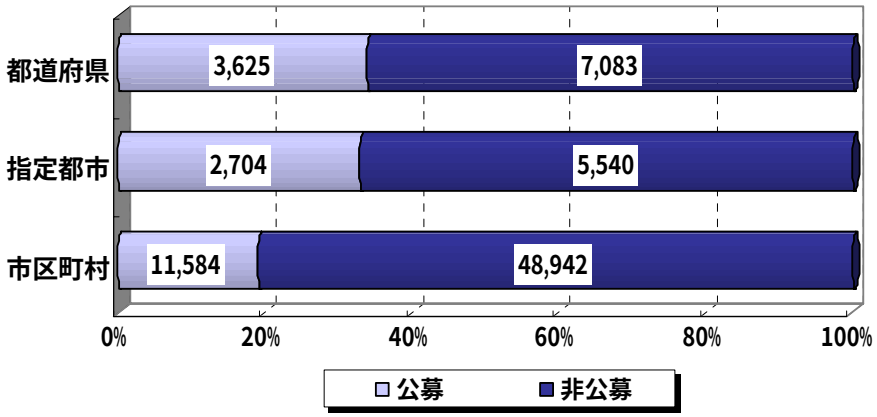
指定管理者の選定方法については、全体の 29.1%が公募により選定している。施設種別でみると、レクリエーション・スポーツ施設や基盤施設でその割合が多くなっている。一方、文化施設や社会福祉施設では、従前の管理者を非公募で選定している割合が多く、約 7 割となっている。

図表 5　施設種別に見た選定方法の構成

	1.公募により候補者を募集、職員以外を中心とした合議体により選定	2.公募により候補者を募集、職員を中心とした合議体により選定	3．公募により候補者を募集（1・2 以外）	（小計）公募により候補者を募集	4.従前の管理受託者を公募の方法によることなく選定	5.1～4 以外の方法により選定	合計
1.ﾚｸﾘｴｰｼｮﾝ・ｽﾎﾟｰﾂ施設	1,413	2,267	564	4,244（ 37.5%）	5,816	1,270	11,330
2.産業振興施設	298	800	194	1,292（ 21.2%)	3,940	864	6,096
3.基盤施設	3,673	2,651	833	7,157（ 38.1%)	10,368	1,273	18,798
4.文化施設	776	1,206	239	2,221（ 16.7%)	9,730	1,309	13,260
5.社会福祉施設	1,088	1,324	587	2,999（ 24.8%)	8,055	1,027	12,081
合計	7,248	8,248	2,417	17,913（ 29.1%)	37,909	5,743	61,565

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

また、自治体種別ごとに選定手続をみると、都道府県や指定都市では、全体でも 4 割近くが公募により候補者を募集しているが、市区町村になると全体では 2 割程度しか公募していない状況となっている。

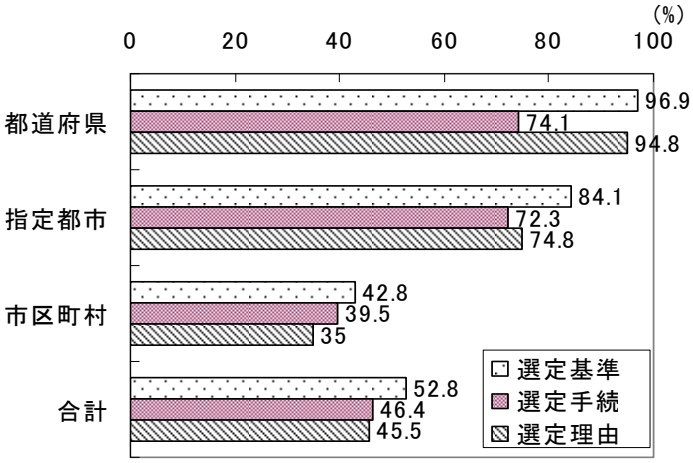


図表 6　自治体種別に見た選定方法の構成

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月より作成

②選定にあたっての各種情報の公表状況

「選定基準」、「選定手続」、「選定理由」の公表状況についてみると、全体では、それぞれ半数程度にとどまっている。自治体種別にみると、都道府県や指定都市では、公表割合は 7 割以上となっているものの、市区町村では 4 割にとどまっている。制度導入の初期段階であったものの、指定管理者の選定手続の公平性、透明性の観点から見ると、市区町村では大きな課題であり、公平性、透明性の改善が期待される。



図表 7　自治体種別に見た選定に係る手続きの公表割合

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

③指定管理者制度導入施設の指定期間別状況

指定期間についてみると、「3 年」が約半数、次いで「5 年」が 3 割弱となっている。中には、10 年以上というケースも見られる。

図表 8　指定期間の状況

（単位：施設、%）

区分	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
1 年	176	(2.5%)	118	(2.1%)	1,923	(3.9%)	2,217	(3.6%)
2 年	72	(1.0%)	247	(4.5%)	2,379	(4.9%)	2,698	(4.4%)
3 年	5,265	(74.3%)	1,683	(30.4%)	22,191	(45.3%)	29,139	(47.3%)
4 年	358	(5.1%)	2,286	(41.3%)	3,037	(6.2%)	5,681	(9.2%)
5 年	1,154	(16.3%)	1,190	(21.5%)	15,469	(31.6%)	17,813	(28.9%)
6 年	1	(0.0%)	9	(0.2%)	268	(0.5%)	278	(0.5%)
7 年	10	(0.1%)	0	(0.0%)	88	(0.2%)	98	(0.2%)
8 年	2	(0.0%)	1	(0.0%)	52	(0.1%)	55	(0.1%)
9 年	2	(0.0%)	1	(0.0%)	96	(0.2%)	99	(0.2%)
10 年以上	43	(0.6%)	5	(0.1%)	3,439	(7.0%)	3,487	(5.7%)
合計	7,083	(100.0%)	5,540	(100.0%)	48,942	(100.0%)	61,565	(100.0%)

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

（３）指定管理者制度導入の効果

以下に、研究会で挙げられた指定管理者制度導入の具体的な効果の事例を示す。

①具体的な効果の事象

・千葉県の場合は、導入による節減効果としては 24 億１千万円、23%相当であった。導入に伴う創意工夫・改善では、例えばイベント等の新規事業や、施設の有効利用、周辺施設との連携等がある。ほかにも、メールマガジン、学校訪問で利用を促進したり、登録会員制度、利用時間の延長、定休日の廃止、クレジットカードの利用、館内案内の改善などがある。

・岐阜市の場合は、下記のような効果が確認された。

- 公園管理者として、本市の指示した業務を指示どおり又は指示以上の内容や頻度で遂行し、良好な管理運営を行った。
- 特に、主体的かつ積極的に管理運営に取り組み、きめ細かな対応や事業により利用者満足度の向上に努めた点が優れていた。
- 当該公園の利用促進については、ホームページを定期的に更新し常に新しい情報提供を実施し、また朝市等のパンフレットを自作し周辺公共施設に配布し、またイルミネーション開催に伴い実行委員会との情報共有を図り利用者ニーズの把握に努めるなど積極的に実施した。
- 園内の安全や防犯については、早朝１名及び夜間２名体制での園内警備の実施や地域の学校との連携等、利用者が安心・安全に利用できる公園の実現に向けて様々な対策を実施した。
- また、平成 19 年度中の犬の糞の放置の根絶及び注意看板ゼロを目指して、園内を散歩する飼い主へミニスコップとビニール袋を配布しながらマナー向上を訴える斬新な取組をはじめた。
- さらに、業務遂行にあたっては、共同体を構成する各企業の人材や器材を活用することによって、作業時間の短縮や経費縮減を図り、民間事業者であること及び共同体のメリットを発揮した。

・台東区で社会教育センターと温水プールの指定管理者に指定されている㈱山武の場合は、以下のような創意工夫・改善を行っている。（以下は、事務局で実施したインタビュー調査の結果である。）

- 地下１階にあったプールの管理事務所を 1 階の社会教育センター事務所と一緒にし、開いたスペースにリラクゼーションコーナーを設け、安全管理のため防犯カメラを導入した。
- プールの利用時間を延長し、着衣水泳教室やシュノーケリング教室などの自主事業

を充実させた。

- 利用者アンケートを行い、プールロビーに水着用の脱水機を設置した。
- 社会教育センターでは、稼働率が低かった調理室での料理教室を増やした。
- ㈱山武は、指定管理者導入以前から本施設の施設管理を受託しており、施設の特性をよく理解していたことも、上記の創意工夫・改善に繋がった。

・台東区では指定管理者施設管理評価を行っており、この評価の中で自主事業について更なる努力が必要との指摘を受け、講座を充実させ、稼働率が上がった事例もあった。

・また、今後公募施設を増やしていくにあたって、現在指定されている外郭団体にも公募による競争に耐えられる体制を整えることが求められるが、今年度、社会福祉事業団が公募に参加してプレゼンテーションも行い、結果として指定管理者に選定される見込みとなっており、外郭団体改革の効果も出てきている。

②サービス向上の要因

・横浜市の第三者評価において高い評価を得たアクティオ㈱による指定管理者への取組の考え方は、以下のとおりである。

- 指定管理者としては常に努力してはいるが、高評価を得た施設がとりわけ他の施設に比べて特別なことをしたという意識はない。高評価は、一つの結果ではないか。
- ただ、基本としては、「挨拶、お声掛け」というのを大命題にしている。これは、やはり基本である。また、「ＮＯを言わない応対」というのも心掛けている。
- 当たり前のこととして、例えば、利用者が公平であり公正に、きちんと納得できる形で利用していただくというコンセプトをきちんと遵守するということはやっている。また、自主事業という１つの事業で、ただ部屋を貸館業務に特化するわけではなく、例えば稼働率の低い部屋で、地域でその部屋をうまく活用できるような人をマッチングさせて、そこでいろいろな地域の方に参加していただくこともしている。
- ただ単に事業を行うのではなくて、施設の特性も紹介することで、利用者の増加を図っている。
- できるだけ地域に根付こうということで、地域のお祭りとか、逆に地区センターでお祭りをする場合、利用者・指定管理者双方で情報交換を行い、拠点をつくることでいろいろな利用者を巻き込んでいる。
- その他、「事業年度ごとの目標設定と月次ミーティングの開催」をし、サービスの維持・向上に努めている。

・岐阜市の場合、利用者に好評である要因は、運営共同体個々の専門性・ノウハウが発揮できたことと考えられている。役割分担を明確にしながら効果的に管理運営を行った結果、高い満足度が得られ、構成企業の特徴を活かしたサービスも好評の一因と考えられる。
・指定管理者による業績を向上させるためには、自治体側で指定管理者のことを良く理解するということも重要である。例えば、利益の扱いについては、予算が余った際の差額分の返還要求や、安易な次年度以降の予算削減は、指定管理者のモチベーション低下に繋がりうることを理解しておく必要がある。

1.2. 指定の取消等の事例とその対応

（１）指定の取消等の事例の概要とその要因分析

①取消等の事例の概要

指定管理者の指定の取消等の事例としては、次のようなものがある。

図表 9　指定管理者の指定の取消等の事例

	指定管理者	施設名	施設種類	自治体名	指定年月（当初の指定期間） 取消年月（実際の指定期間）	撤退理由	対応（2007年9月調査時点）
1	地元第三セクター 「江府町地域振興」	奥大山スキー場関連3施設 （スキー場、地ビール工房付きレストラン「エバーランド奥大山」、町特産品流通販売施設）	レクリエーション・スポーツ施設	鳥取県 江府町	2006/9 2007/5（9ヶ月）	・経営困難	・販売施設は指定管理者が決まるまで町営 ・レストラン、地ビール販売施設は休業 ・再公募→町内から応募なし→対象を県内外に拡大→県外から応募あり
2	NPO法人 「牧丘芸術の丘」	レストラン・宿泊施設 「オーチャードヴィレッジ・フフ」	レクリエーション・スポーツ施設	山梨県 山梨市	2004/4（3年間） 2006/6（2年3ヶ月）	・経営困難	・休業（補修等）→再公募→複数から応募
3	（株）都城健康の森	健康増進施設「神々のふるさと湯」	レクリエーション・スポーツ施設	宮崎県 都城市	2006/4（3年間） 2007/8（1年5ヶ月）	・経営困難	・休館→再公募
4	あこうグループ	坊津自然休養村管理センター「あこう荘」	レクリエーション・スポーツ施設	鹿児島県 南さつま市	2006/9（3年間） 2007/3（7ヶ月）	・経営困難	・休館
5	成和工業(株)	神戸市立自然休養村管理センター	レクリエーション・スポーツ施設	兵庫県 神戸市			・再公募→新指定管理者：山田の里自然学校
6	第三セクター （有）栗の里なかやま	レストラン・土産物製造販売施設「遊栗館」	産業振興施設	愛媛県 伊予市	2006/4（5年間） 2007/3（1年）	・経営困難	・市直営（業務は委託） ・再募集→新指定管理者：山陽物産
7	旭屋企画（有）	複合文化施設（イベントホール、ギャラリー、食堂）「交流センターやまびこ」	文教施設	福島県 三島町	2005/4 2005/7（4ヶ月）	・経営困難	・町営
8	（株）大新東	野迫川温泉ホテルハイ・タトラ	レクリエーション・スポーツ施設	奈良県 野迫川村	2005/4（3年間） 2006/1（10ヶ月）	・経営困難	・運営を村観光開発公社に戻す
9	（有）こばと託児所	4児童保育センター	文教施設	北海道 帯広市	2006/4 2006/12（9ヶ月）	・経営困難	・市直営→再公募→見つからなければ閉園
10	新井リゾートマネジメント（株）	光ヶ原高原観光総合施設（光ヶ原高原牧場、光ヶ原わさび田、光ヶ原みずばしょうの森）	レクリエーション・スポーツ施設	新潟県 上越市	2006/4（3年間） 2006/7（3ヶ月）	・指定管理会社の破産	・管理者不在（1ヶ月間）の後、市直営
11	（株）イマジン	蒲郡市民会館	文教施設	愛知県 蒲郡市	2006/4 2006/11（8ヶ月）	・指定管理会社の破産	・市直営→再公募（全国）→新指定管理者：ピーアンドピー、日本管財（2008年4月予定）
12	（有）漁夫の宿ちば海産	観光拠点施設「漁火パーク」	産業振興施設	宮城県 気仙沼市	2005/4（3年間） 2006/3（ 1年）	・経営者の体調不良と後継者不在による継続困難	・再公募
13	セコム上信越（株）	老人福祉センターいこいの家「月寿荘」「得雲荘」	医療・社会福祉施設	新潟県 新潟市	2006/8	・連結子会社の不祥事により取消	・市直営→再公募→新指定管理者：NKSコーポレーション
14	（株）ジェイ・オー・ビー(ヤマハ発動機子会社）	大阪北港ヨットハーバー	レクリエーション・スポーツ施設	大阪府 大阪市	2006/4 2006/3（0ヶ月）	・提案があったモーターボート導入計画に利用者側から反対の声が挙がり、計画遂行が厳しいことから辞退	・管理委託を継続→再公募→新指定管理者：(財)大阪港埠頭公社・吉本興業(株)
15	さいたま市公園緑地協会（管理：（株）京明プランニング）	三橋総合公園屋内プール	レクリエーション・スポーツ施設	埼玉県 さいたま市	2006/4（1年間） 2006/8（5ヶ月）	・ふじみ野市の事故により再委託されていた側が契約解除を希望	・再委託先を変更

②取消等に至る経緯・要因

前述の各事例が取消等に至る経緯・要因については、以下のとおりである。（以下は、各種新聞報道等に基づいて作成した。）

○赤字増大、経営困難による指定管理者撤退事例

江府町（鳥取県）の奥大山スキー場関連３施設（スキー場、レストラン、町特産品流通販売施設）「エバーランド奥大山」の指定管理者、地元第三セクター「江府町地域振興」は、暖冬によるスキーヤーの半減、レストランの慢性的赤字などの理由から累積赤字が増大したため、撤退した。レストラン・地ビール販売施設は休業、特産品の販売施設は指定管理者が決まるまで町が運営・営業を継続し、町が従業員の再就職を支援する。指定管理者を再募集したが町内の企業・団体からの応募は無かったため、対象を県内外に拡大したところ県外から応募があった。

山梨市（山梨県）のレストラン・宿泊施設「オーチャードヴィレッジ・フフ」の指定管理者、「ＮＰＯ法人牧丘芸術の丘」は、利用者の伸び悩み、維持管理費の増大、予想以上の芸術品への投資コスト、社長の体調不良の理由から撤退し、休業となった。市が老巧化した施設の改修工事を行い、指定管理者を再募集したところ、県内の団体数件から応募があり、来春営業再開を目指している。

都城市（宮崎県）の健康増進施設「神々のふるさと湯」の指定管理者「(株)都城健康の森」は、利用者の伸び悩み、宿泊部屋の不足、重油の高騰などによる経営難から撤退する意向を示し、当分の間休館となる予定である。市は新たに指定管理者を公募するが、第三セクター・民間企業とも経営再建を果たせなかった施設であるだけに、引き受け先が現れるかどうかが懸念されている。

南さつま市（鹿児島県）の坊津自然休養村管理センター「あこう荘」の指定管理者「あこうグループ」は、スポーツ合宿などの団体客の減少、施設の老巧化などによる経営困難を理由に撤退、現在は休館となっている。新しい業者は見つからず、リニューアルは費用対効果を考えると難しいことから、早急な対策ができず、今後の運営は明確になっていない。

伊予市（愛媛県）のレストラン・土産物製造販売施設「遊栗館」の指定管理者である第三セクター「(有）栗の里なかやま」も、累積赤字の増大による業績不振を理由に撤退した。当面は市が直営（業務は委託）し、再募集をしたところ、新指定管理者に山陽物産が決まった。どこが運営しても赤字ではないかという声があるが、市は委託後の運営状況について、今まで年一回であった収支報告を半期ごとにするなどを検討している。

○法的制約により経営困難で撤退した指定管理者の事例

三島町（福島県）の複合文化施設「交流センターやまびこ」の指定管理者「旭屋企画（有）」は、資金難と、管理者が計画していたイベントが法的な制約で開催できないことにより運営が困難となったため、辞退を申し出た。ギャラリーを備え美術館の要素を持つ施設では、車やバイクの展示などのイベントが開催できず、町が施設のあるべき姿を明確に示さなかったのではないかという声が挙がっている。

○指定管理者の経営刷新による撤退事例

野迫川村（奈良県）の「野迫川温泉ホテルハイ・タトラ」では、（株）大新東（東京都文京区）が指定管理者となり、経営刷新を図ったが逆に経営が悪化し、撤退となった。

人員削減による合理化でサービスが低下し、２つの入口のうち一つを閉鎖することでコスト削減を狙ったがレストランや温泉を利用する日帰り客が減少してしまった。また、薬膳料理を売り物としたが常連客が敬遠し宿泊客が半減してしまい、営業開始からわずか 10 ヶ月で指定管理者を撤退した。

ホテルはもともと開設・運営していた村観光開発公社が引き継ぎ、村長は「地元の事情に明るい指定管理者を探したい」と話している。

○不審や懸念の声が強まり、指定管理者が取り消された事例

帯広市（北海道）の「（有）こばと託児所」は 2006 年４月に４児童保育センターの指定管理者となったが、職員への給料の遅配、複数の業者への物品購入代金の未払いなどが発覚した。不審や懸念が募った保護者が取消を強く求め、市は 12 月に指定を取り消した。１月から 3 月までは市が直営し、再公募をするが、継承する団体が見つからなければ閉園するため、保護者からは別の事業者が見つかってほしいと、継承を求める声が高まっている。

なお、こばと託児所は 200７年２月に破産した。

○指定管理者破産による撤退事例

上越市（新潟県）の光ヶ原高原観光総合施設（光ヶ原高原牧場、光ヶ原わさび田、光ヶ原みずばしょうの森）の指定管理者「新井リゾートマネジメント（株）」は、本業であるスキー場やホテルなどが豪雪（2005～06 年）の影響などで業績不振となり倒産、わずか３ヶ月で指定を取り消す事態となった。

牧場の動物、遊具は全て指定管理者側の所有物だったため、呼び物の動物は姿を消し、遊具は「使用禁止」の札が貼られ、動物のいない無料の公園となった。市に残されたのは、食堂の建物、いす、テーブルだけとなり、休業しているため、単なる「休憩所」となっている。市では、主な財産を自治体所有に切り替えておく必要があったのではないかと指摘している。

蒲郡市（愛知県）の「蒲郡市民会館」の指定管理者である「（株）イマジン」は、施設使用料の未納、専門業者の未払などによる資金繰りの悪化で破綻し、８ヶ月で取消となった。当面は市が運営するが、委託管理用 1,600 万円の回収見込みも立っておらず、指定管理者の選

定経緯が問われている。なお、再公募をしたところ全国から８社応募があり、ピーアンドピーと日本管財の共同会社で 2008 年 4 月から３年間を予定している。市は再発防止のため、今回から選定にあたり、選定委前の書類審査で、会計士が応募者の財務内容をチェックする対策を講じた。

○指定管理者の経営者継続困難による撤退事例

旧唐桑町（現気仙沼市、宮城県）の観光拠点施設「漁火パーク」では、指定管理者である「(有）漁夫の宿ちば海産」が、経営者の体調不良と後継者の不在により継続が困難となり、新たな事業者を公募した。

委託事業者の審査などに当たった町の責任、事業者選定を町内限定ではなく幅広い検討の必要性、また観光施設に限定せず福祉を含めた多目的利用を模索するべきだった、などの声が挙がっている。

○指定管理者の信用問題による取消事例

新潟市（新潟県）の老人福祉センター、いこいの家「月寿荘」「得雲荘」などの指定管理者、「セコム上信越（株)」は、連結子会社が新潟市の駐車場運営売上金の過小報告を行っていたことが発覚し、新潟市が告訴・賠償を求める事態となり、指定が取り消された。市はいったん直営に戻し、新たな公募を経て NKS コーポレーションに管理を委託した。

○事前に指定管理者側から辞退を申し出た事例

大阪市（大阪府）の大阪北港ヨットハーバーの指定管理者として運営を任される予定だったヤマハ発動機の子会社「(株）ジェイ・オー・ビー」（大津市）は、港でモーターボート関連事業（展示・販売運用）も展開する計画を示したところ、ヨットハーバーの利用者から危険であると強い反発が挙がったため、モーターボート関連事業の実施が困難であると判断し、市に辞退を申し出た。

○事故等による影響で指定管理者の撤退事例

ふじみ野市（埼玉県）でのプール死亡事故を受け、管理業務を下請けしていた「(株）京明プランニング」では、「人員の配置ができない」との理由から、同市の三橋総合公園の屋内プールの管理業務を撤退、また久喜市の運動施設の指定管理者共同事業体からも脱退した。現在、市内の他の業者が管理にあたっているが、指定管理者である公園緑地協会は、設備点検強化、緊急時に備え土日の駐在職員を増加するなど管理体制を改善した。

③指定取消後の対応

前述の事例における指定取消後の対応について、各自治体に対して電話調査を行ったところ、いずれの事例においても、違約金や損害賠償を請求した事例はなかった。

その理由としては、「独立採算の施設で指定管理料を支払っていないため金銭的な支出としての損害が発生していない」、というものから、「元々の協定を締結した際にこのような取り決めをしていなかった」、あるいは、「指定管理者の会社の経営自体が困難な状況等にあり請求できる状況に無かった」、といったものなどが挙げられる。

また、今後の募集時の対応としては、違約金等の条件を入れて募集したいという考えを持っている自治体も複数あった。

図表　１０　指定取消後の対応

No.	都道府県	市町村	施設名	違約金または損害賠償の請求	請求していない理由	その後の対応（募集要項、協定書の変更等）	前の指定管理者	現在の管理状況等（2008 年 3 月調査時点）
1	鳥取県	江府町	奥大山スキー場関連3施設	していない	指定の取消ではなく業務の切り離し	特になし	地元第三セクター「江府町地域振興」	今シーズンは直営・委託により一時的にオープン今後も指定管理者を募集していく予定である。
2	山梨県	山梨市	オーチャードヴィレッジ・フフ	していない	理事長の体調不良	新たな管理者との協定書には違約金についての条項を入れることを検討	NPO 法人「牧丘芸術の丘」	施設は休館中である。今後は直営・委託によって学校や企業の研修目的の一時的な利用にのみ対応していく予定である。
3	宮崎県	都城市	神々のふるさと湯	していない	独立採算である、協定書に定めがない	基本協定書に違約金を入れる予定（収入の１割）	（株）都城健康の森（施設開設当時の第三セクター「都城ウェルネスグリーンヒル」から民間会社に転換）	売却予定である。2 月 28 日に募集締切、3 月 4 日に入札予定である。
4	鹿児島県	南さつま市	坊津自然休養村「あこう荘」	していない	公募ではない、協議の結果	特になし	あこうグループ	休館中である。平成 20 年度も募集の予定はない。
5	兵庫県	神戸市	自然休養村管理センター	していない	目的外使用でレストランのみ継続、元の形態に戻しただけ	特になし	成和工業（株）	新たな指定管理者を指定した。指定管理者は、山田の里自然学校である。
6	愛媛県	伊予市	土産物製造販売施設「遊栗館」	していない	経営困難	再公募の募集要項に「市に生じた損害は指定管理者が賠償」と記載	第三セクター(有)栗の里なかやま	新たな指定管理者を指定した。指定管理者は、山陽物産である。
7	福島県	三島町	交流センターやまびこ	していない	協議の結果、両者合意	特になし疑義が生じた場合の条項で対応可	旭屋企画(有)	直営にて管理を行っている。
8	奈良県	野迫川村	野迫川温泉ホテルハイ・タトラ	していない	協定書に定めがない	特になし指定管理者の再公募は行わず	（株）大新東	新たな指定管理者を指定した。指定管理者は、村観光開発公社（従前の管理委託先）である。
9	北海道	帯広市	4児童保育センター	していない	協定書に定めがない、管理業務自体はできていた、精算を行った	特になし協定に違約金が馴染まないと判断	(有)こばと託児所	新たな指定管理者を指定した。指定管理者は、（社福）池田社会福祉事業協会である。
10	新潟県	上越市	光ヶ原高原観光総合施設	していない	協定書に定めがない	特になし	新井リゾートマネジメント（株）	直営にて管理を行っている。指定管理者の募集も検討しているが、20 年度の募集予定はない。
11	愛知県	蒲郡市	蒲郡市民会館	していない	会社破産により裁判所の調停が入った	選定の際のチェックを強化協定書については検討中	（株）イマジン（前年まで市都市施設管理協会の下で舞台装置管理を請負っていた）	新たな指定管理者を指定した。指定管理者は、ピーアンドピー、日本管財である。
12	宮城県	気仙沼市	漁火パーク	していない	閉館等の実害がなかった	特になし	(有)漁夫の宿ちば海産	新たな指定管理者を指定した。指定管理者は、㈱五大実業である。
13	大阪府	大阪市	大阪北港ヨットハーバー	していない	事業開始前である	特になし	（株）ジェイ・オー・ビー	新たな指定管理者を指定して。指定管理者は、（財）大阪港埠頭公社、（株）吉本デベロップメンツである。

④各事例における対応状況とその理由

○奥大山スキー関連３施設（鳥取県江府町）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・報道では撤退となっていたが、「指定取消ではなく、業務の切り離し」とのこと。
・第三セクターが業務の内容について十分理解していなかったため、特産品流通販売施設の業務のみを残し、スキー場とレストランの管理業務を切り離して別途指定管理者を募集したとのこと。

○オーチャードヴィレッジ・フフ（山梨県山梨市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・「（指定管理者である NPO 法人の）理事長の体調不良が原因であるため」とのこと。
・新たな指定管理者との協定書には違約金についての条項を入れたいと考えており、現在は候補者と協議中とのこと。

○神々のふるさと湯（宮崎県都城市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・「独立採算の施設であり指定管理料は払っていないため」とのこと。
・協定書にも違約金等の定めはなかった。今後は基本協定書に違約金についての条項を入れる方向で検討しているとのこと。
・金額は年間の施設利用料収入の１割程度を予定。

○あこう荘（鹿児島県南さつま市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・両者の協議の結果、違約金等は求めないことになった。
・「公募による指定管理者ではないことも一因」とのこと。
・今後、新たに指定管理者を募集する際にも協定書等に違約金を入れる考えはないとのこと。

○自然休養村管理センター（兵庫県神戸市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・指定管理を取りやめただけで、目的外使用としてのレストラン運営は続けている。
・指定管理料は発生せず、レストラン部分の目的外使用料は市に入る。指定管理導入以前はこの形態で運営しており、元の形態に戻っただけである。

○遊栗館（愛媛県伊予市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・理由は「経営困難ということだから」とのこと。
・市のホームページで公開されている募集要項には「市に生じた損害は指定管理者が賠償す

る」と記載されている。

○交流センターやまびこ（福島県三島町）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・両者の協議の結果であり、ある意味「円満解決」とのこと。
・指定管理者制度導入への期間も短く、指定管理者か直営かという選択の中で、やってはみたけれどうまくいかなかった、ということ。
・全ての施設で必ずしも指定管理者が最適ではないということだと理解している、とのこと。
・今後の対応についても、協定書の内容に疑義が生じた場合の措置に関する条項で対応できると考えているとのこと。

○野迫川温泉ホテルハイ・タトラ（奈良県野迫川村）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・協定書に定めがないため。
・現在は、以前管理委託していた観光開発公社に委託しており（元の状態に戻した）、再公募をする予定はないとのこと。

○４児童保育センター（北海道帯広市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・「管理業務自体はできていた」と考えているため。
・指定管理料も四半期ごとの児童数に応じて支払うことになっており、最終四半期分もきちんと精算した。
・後継の指定管理者との協定には違約金等は入れていないとのこと。「協定に違約金というのは馴染まない」ため。

○光ヶ原高原観光施設（新潟県上越市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・協定書に定めがないため。
・違約金等について検討の必要はあると思うが、指定管理者を再募集するかは決まっていない。

○蒲郡市民会館（愛知県蒲郡市）
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・会社が破産して裁判所の調停が入っているため、違約金を取ろうにも取れない。
・再公募に際しては選定の際に経営状態に関する資料を多く出させてチェックを厳しくした。
・協定書に違約金条項を入れるかどうかは決まっていない。
・後継の指定管理者は20年４月からなので、協定書の内容についてはこれから協議が始まる。

○漁火パーク（宮城県旧唐桑町（気仙沼市））
・違約金や損害賠償の請求はしていない。
・早くから社長の体調不良による管理者辞退の相談を受けており、再公募を行う期間は営業を継続させていたため後継の指定管理者への引継ぎまで閉館することはなく、金銭的な支出としての損害がなかったため。
・今後の対応としても、違約金等は考えていないとのこと。

⑤取消等の事例に見られる傾向

以上のことから、指定の取消事例については、以下のような傾向が見られる。

○地域別
・都心部より地方部にその傾向が多く見られる。

○取消の時期
・指定後、1 年以内の場合が多く見られる。

○施設種類別
・レクリエーション・スポーツ施設の割合が多い。
・いずれも集客施設であることから、利用者の伸び悩み、さらに天候により左右される場合がある。

○撤退理由
・施設の運営管理にあたり経営困難による撤退が多く見られる。
・指定管理事業の採算に問題が無くても指定管理者に指定された事業者自身の破産、事故による影響、指定管理者としての適性に不審の声が高まり取り消した事例などもある。

○暫定措置・対策
・再公募をして新たに指定管理者を選定する場合が多いが、直営に戻す場合がある。
・再公募で応募がない場合、応募条件を緩和（県外などに枠を広げるなど）したり、それでも見つからない場合には休業のままという例もある。

○制度運用上の問題点
・指定管理者の選定において、財務状況の把握が不十分、不測の事態における管理運営のあり方や運営条件の説明不足などが挙げられる。
・施設の運営にあたり指定管理者の負担で導入した財産が多い施設では、直営に戻そうとしても運営が不可能となった事例もあり、自治体と指定管理者の間で負担方法について十分検討しておく必要がある。

（２）履行保証や違約金等の条件の付与について

指定管理者の撤退や指定の取消等によって、公の施設の運営やサービスの提供が中断してしまう事態は避けるべきことであり、防止策が求められる。

自治体が公表している指針や個別の募集要項等に履行保証や違約金の定めを規定している事例としては、以下のものがある。

図表　１１　履行保証や違約金を指針・要項等に記載している事例

分類	市町村	記載文書	記載個所	金額等	分類
指針	明石市	公の施設の指定管理者制度に関する指針（平成18年1月改正）	13 損害賠償請求等への対応 (3) 履行保証について	指定管理料の10分の1以上の保証金	保証金
	倉敷市	指定管理者制度適用方針（平成17年2月）	4 契約保証金の徴収	指定管理料を月額換算し4ヶ月分以上の額	保証金
募集要項	安曇野市	安曇野市南穂高児童館指定管理者募集要項	5. 市からの指示条件等 (4)保証金の納付	指定管理料を月額換算し3ヶ月分以上の額	保証金
	神戸市	神戸市等が設置する駐車場指定管理者等応募要領	6 指定管理者の決定について (5)契約保証金について	1ヶ月分の使用料収入を契約保証金として納める	保証金
	松本市	養護老人ホーム松本市立松風園指定管理者募集要項	11 指定管理者と市の責任分担 (3)連帯保証人について	連帯保証人が損害賠償金の支払いを保証 履行保証保険契約を締結したら免除	連帯保証人
	宮城県	「宮城県母子福祉センター」の指定管理者募集要項	8 指定管理者の取消し等 (5)保証人	指定管理者に代わって業務の履行を保証する者を立ててもらう場合がある	保証人
	高松市	高松市老人センター（屋島源平荘）指定管理者募集要項	11 協定の締結（3）	履行保証保険の契約及び連帯保証を求める場合がある	履行保証保険
	香川県	香川用水記念公園 指定管理者募集要項	8 管理の基準・業務の内容等 (7)管理の継続が困難になった場合の措置	委託料の30％を違約金として支払う。損害賠償請額の一部とは解釈しない。	違約金
協定書	市川市	市川市〇〇指定管理者基本協定書（雛形）	第18条　協定の解除等に伴う措置	指定管理料の10分の1の違約金 上回る場合は損害賠償請求できる	違約金
	高浜市	高浜市全世代楽習館指定管理者基本協定書	第12条2項　甲の基本協定等の解除	年度協定に定める額の10％の違約金	違約金

自治体によって、指針の中で「指定管理料の 10 分の 1 以上の保証金」、「指定管理料の 4 か月分相当額」としているケースや、個別の募集要項や協定書案で同様の条件を設けているケースや、連帯保証を求めているケースが見られる。

（３）研究会で提示された主な意見

研究会で提示された主な意見は、以下のとおりである。

①指定取消事由

- 施設としては、利用料金制を導入している施設に取消事例が多いように見受けられる。指定取消事由については、指定管理者側の事情で指定管理者が指定の取消を申し出たものが多い。
- ただし、当初から利用料金制で行っていくことが困難なケースもあり、このようなケースでは、仮に指定が取り消されても、指定管理者側のみに責任があるとは言い切れない。

②履行保証等について

- 公の施設の管理ということで考えると、指定管理者が安易に撤退するようではいけない。自治体としては、事業の安定性・継続性を保つ方法（例えば履行保証）についても導入を適宜検討する必要がある。
- 自治体としては、指定管理者のモラル・ハザードの防止策になることを期待している。
- 履行保証等の条件は、事業の規模・内容や指定管理者がどういう団体であるかを考えて付す必要がある。（例えば、倉敷市では、公募案件に関しては履行保証を求めることとしている。）過度な保証を求めると、指定管理者への応募の障壁や指定管理料の提示額の増加に繋がる可能性がある。
- 指定管理者の撤退事例等を踏まえると、当初から利用料金制で実施することが困難なケースもあると考えられる。このようなケースでは、厳しい履行保証を求めることが正しいとは言えない。
- 指定管理者にはNPO法人など、営利企業以外の団体も応募するが、財務基盤や信用力が低い団体にとっては、履行保証を求められると参加が難しく、実質的な参入障壁になる面がある。
- 履行保証等については、施設の目的や位置づけ、その自治体の考え等を踏まえて、施設ごとにその適用について考えていく必要がある。

③自治体側の考えや対応について

- 自治体側が指定管理者に全ての責任があると考えているわけではない。そもそも利用料金制で当該事業を実施することが困難であった、あるいは公募の仕方が十分ではなかったという考えもある。
- 利用料金制を採用する独立採算事業においては、安易に指定管理者を導入するのではなく、その事業の必要性や採算性についても、自治体側でよく検討する必要がある。また、予算についても、自治体側で適切な指定管理料を措置する必要がある。
- 指定の取消といっても様々な事由やいきさつがあるので、単純にそれを悪い事例として捉えることはできない。

・　場合によっては、指定管理者が正当な理由により辞退するということも考えられる。

1.3. 指定管理者制度の運用改善に向けた取組

（１）全体の傾向

指定管理者制度の本格導入から約 2 年が経過し、第 1 期の指定期間の満了を迎えるにあたって、各自治体において次期指定管理者の再指定に向けた運用改善の動きが見られるようになってきている。

全体の傾向としては、審査委員会、協定締結、モニタリング・評価の実施等に関して、ガイドラインや基本方針に具体的に記述されるようになってきている。また、公募案件の増加や資格要件の緩和等、審査委員会への有識者の参加等が進められ、よりオープンかつ公正な選定が行われるようになってきている。

（２）運用改善の取組と特徴的な事例

各プロセスにおける、運用改善の取組及び特徴的な事例を以下に示す。

①応募まで

ア）指定期間　～５年程度とする事例が増加～

制度導入当初は２～３年とするものが多かったが、改定により５年を目処とする事例が見られる。当初はどのような影響があるか不明であるため、慎重に短期間で設定されることが多かった。しかし、実践を経て、それほど大きな影響はないことや、３年程度では指定管理者のノウハウが十分に発揮できないことから、指定期間を長くするという動きが出てくるようになってきた。なお、指定管理者側からはリース契約の標準的な期間から、５年契約が良いという意見がある。

イ）公募案件　～非公募案件の基準設定～

指定管理者の導入に関しては公募と非公募の方法があるが、実際に非公募とするのが妥当と判断される場合も少なくない。公募か非公募については、各自治体の政策判断に委ねられるが、非公募とする際には、合理的な理由や客観的な基準が必要となる。最近は、こうした基準を明確に定める自治体が増加している。

ウ）応募要件　～地域要件の緩和～

多くの自治体においては、応募要件の見直しも進められている。全体的には、応募要件を具体的に記述する傾向が見られる。具体的な事項としては、応募非適格者として暴力団等を明記する事例が増えてきている一方で、応募資格として当該地域内に支店を有すること等を定めた、いわゆる「地域要件」についても、徐々に緩和される傾向が見られる。

エ）募集期間と情報提供　～十分な募集期間と情報の提供～

最初の公募では、募集期間が短い、提供できる情報が少ない、といったことにより、十分な

応募者数が無いケースや、提案の質が低いというケースがあった。このようなことを踏まえ、民間団体が応募を検討し、提案について十分に検討するために必要な期間や情報を提供することが重要であると考え、基本方針やガイドラインで規定する自治体が増加している。

②指定管理者の選定

ア）選定方式　～公募案件の増加～

制度導入当初は、公募過程を経ずに特命指定（随意指定）を行うケースも多かった。これは、既存の受託団体への配慮や、公募に付した場合の応募者の有無に関する不安が背景にあったものと考えられる。仙台市は、既存受託団体は全て特命指定とし、この方式は「仙台方式」と呼ばれた。しかし、総務省通知（平成 19 年 1 月）や議会からの意見の提示により、特命指定を行うことは難しくなってきている。初回に特命指定を受けた団体の中には、民間企業等との競争に備えて準備している団体も多い。今後も特に都市部を中心とした公募案件の増加傾向は続くものと思われる。

イ）審査委員会　～手続の詳細化・有識者の参加～

多くの自治体では十分な準備期間が無いまま指定管理者が導入された。公募案件の選定においては、価格と技術点を総合的に評価する総合評価方式が採用され、委員会による審査が行われた。しかし、委員会の運営に不慣れなことや、時間が限られていたことを理由に、自治体の職員のみで委員会を構成することが多かった。その結果、自治体職員のみで審査委員会を構成した案件においては、公平性や客観性の観点から評価結果が疑問視されるケースもあった。また、手続についても具体的なもの、統一されたものは無かったため、現場では各所管課が手探りで実施したところが多く、一部では混乱もあった。このような反省もあり、選定委員会については、有識者委員の人選を義務付けたり、手続の詳細を定める事例が増えてきている。

③指定管理者選定後

ア）協定・モニタリング　～リスク分担やモニタリング手続の詳細な規定～

協定書については、実際の運営において様々な問題が発生するに従い、リスク分担や問題解決時の手続について予め定めておくことの重要性がより強く認識されている。そのため、協定書の雛形の策定、その改定、あるいは協定締結時の履行保証の義務付けといった取組が多く見られる。また、モニタリング・評価についても、制度導入当初はそれほど認識されていなかったが、最近ではその具体的な方法・内容を定める事例が増えてきている。協定・モニタリングに関する具体的な見直し事項としては、以下のようなものがある。

・モニタリングの明文化とモニタリング項目の規定
・モニタリング・評価の一貫として、利用者満足度調査実施の義務付け
・履行保証の義務付け
・指定の取消事由の明確化

④その他、指定管理者に関する新制度の設立（不服申し立て、民間提案制度）

その他、指定管理者に関する新たな制度として、審査結果に対する不服申し立て制度や、運営期間中において指定管理者から新たな提案を受け付け、採用されたものには追加委託料（支援金）を支払う「指定管理者アイデア活用制度」等も創設されている。

（３）研究会で提示された主な意見

研究会において提示された主な意見は、以下のとおりである。

①主な改善点について

- 指定期間については、自治体にもよるが、多くの場合、当初は３年程度であったものが次回に５年程度まで長くなる傾向がある。事例によっては、10 年、30 年といったものがある。指定期間については特に決まった考えがあるわけでなく、事業の性質等によって判断するべきものである。
- 指定管理者の選定については、原則公募としている自治体も多いが、一定条件を満たす施設については公募ではなく特命指定を行っているものもある。具体的には、無人の街公園等は公募をしていないケースもある。
- 自治体と指定管理者との間では、適切なリスク分担を行う必要がある。また、その際、指定管理者には、負担するリスクに見合ったインセンティブを与えることが重要である。
- 各自治体で策定している指定管理者ガイドラインの見直しという観点で見ると、全体の傾向として、審査委員会のあり方、審査基準の見直し、協定の締結、モニタリング評価に関して見直しが行われ、より具体的に記述されるようになってきている。
- 制度の運用面においては、公募案件の増加傾向や、資格要件（いわゆる地域要件）の緩和、審査委員会への外部有識者の参加等が進められている。運営方針の主な変更箇所は、指定期間、募集期間と情報提供、選定方式、審査委員会における手続の詳細化及び外部有識者の参加がある。協定に関する変更箇所としては、モニタリングの明文化、モニタリング項目の規定、利用者満足度実施の義務付け、履行保証、指定の取消事由の明確化、応募要件等がある。

②今後の見直しの方向性・ポイントについて

- 好事例とされる施設は、個々の指定管理者の専門性やノウハウが十分に発揮できているケースと考えられる。したがって、今後は、指定管理者がその専門性やノウハウを発揮するために、いかに適切なインセンティブを与えていくかを考える必要がある。さらに、民間の能力やノウハウを幅広く活用するため、できるだけ柔軟で自主的な活動を促す方向性を模索する必要がある。
- 事業所税などの公租公課の扱いについては、予め募集要項等で明記しておく必要がある。

③今後留意するべき課題について

- 公募で新たな指定管理者が入ってサービス向上が期待される一方、管理者が代わることにより、引継等で一時的にサービスの低下が発生する可能性がある。
- 引継については、実際に指定管理者候補が決定してから、事業の実施条件等の詳細に関する詰めを行うことが多く、調整期間を十分に取る必要がある。
- 指定期間が短いと、事業ノウハウが蓄積されない、あるいは中長期的な事業計画が策定しにくくなる（数年先のイベントや企画の計画を含む）ことが懸念される。
- 指定管理者制度の趣旨を踏まえると、当初の指定期間が終了する際には再度公募を行い、競争を促すべきである。ただし、一定程度の成績を挙げたら再指定時には審査の際に評価点を加算するという考え方もある。
- 指定期間以降の雇用が不透明であることや、公募による競争の結果、指定管理者として選定されなかった場合は雇用面の不安があることなどから、指定管理者側で優秀な人材を集めるのが難しいケースがある。
- また、十分な管理経験を持たない団体が指定を受けた結果、十分なサービスの量や質が確保されないといった問題もある。

④外郭団体の扱いについて

- 基本的な方向性としては、指定管理者制度と関連付ける、あるいは並行して進める必要がある。外郭団体といえども、今後は、競争に参画していくことになる。
- ただし、特命指定ではあるが、指定管理者として優れた業績を残している外郭団体が存在することも事実である。したがって、すべての場合において公募とすることが望ましいとは断言できない。
- 外郭団体にとっては、雇用確保や、給料等の雇用条件の問題が実際に存在する。また、自治体としては退職金や引当金も手当てする必要がある。こうした点も十分に考慮し、適切に制度の運用を図っていく必要がある。

2. 指定管理者の評価の取組

平成 18 年度に指定管理者制度が本格的に導入されてから、各自治体においては、指定管理者導入の効果検証及び制度運営の改善に向け、指定管理者の評価を開始している。評価の内容や方法は自治体によって異なるが、適切な行政経営の PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクル（計画（Plan）を実行（Do）し、評価（Check）して改善（Action）に結びつけ、その結果を次の計画に活かすプロセスのこと）を機能させるためには、このような評価を行うことは重要である。

一方で、各自治体とも、指定管理者の評価の実施は端緒についたばかりで、試行錯誤の過程にあるのが実情である。

ここでは、実際に指定管理者の評価を行っている自治体について、指定管理者評価の概要や特徴を整理する。

2.1. 各自治体における取組事例

（１）事例の概要

指定管理者評価を実施している主な自治体及びその概要は、次のとおりである。

図表 １２ 指定管理者制度評価を実施している主な自治体及びその概要

自治体名		施設数		評価主体						評価方法				評価基準		評価項目				
		導入件数	評価実施件数	一次評価			二次評価			事業報告書	利用者アンケート	実地調査	指定管理者ヒアリング	基準	「適切以上」の割合	利用者数	利用者満足度	安全・安定性	財務項目	目標達成度
				所管課	指定管理委員会	第三者評価機関	所管課	指定管理委員会	第三者評価機関											
1	高知県	35	28	●						●	●	●	●	4	—	●	●	●	●	
2	明石市	27	22	●				●		●	●			—	—	●	●	●	●	●
3	厚木市	56	56	●						●				5	100%	●		●	●	●
4	宇都宮市	88	88	●						●	●	●		3	99%	●	●		●	
5	金沢市	218	23	●						●				4	96%	●	●	●	●	
6	北九州市	279	34	●						●	●	●	●	4	99%	●	●	●	●	
7	岐阜市	90	90	●					●	●	●	●	●	5	99%	●	●	●	●	
8	倉敷市	135	128	●						●	●	●	●	5	99%	●	●	●	●	
9	神戸市	276	66		●					●	●			5	98%	●	●	●	●	
10	鯖江市	30	15	●						●		●		4	53%	●	●	●	●	●
11	横浜市	889	37			●				●		●	●	3	73%		●	●	●	●
12	台東区	57	57	●				●		●		●	●	4	86%		●	●	●	

※平成 20 年 3 月現在、上表に示した以外にも指定管理者評価を実施して自治体は存在するが、ここでは平成 19 年 9 月の調査実施時点で指定管理者評価を行っていることが確認された主な自治体について取り上げている。

（２）全体的な傾向

各自治体が実施している評価事例については、概ね以下のような傾向が見られる。

①評価主体

- 過半数以上の自治体で所管課による一段階評価を実施している。
- 調査対象である 12 の自治体のうち、7 つの自治体において所管課による一段階評価を実施している。

＜その他の事例＞
・評価委員会による一段階調査：神戸市
・第三者評価機関による一段階調査：横浜市
・二段階評価：台東区、明石市、岐阜市
（＊一次評価においては所管課が、二次評価においては評価委員会が実施。）

②評価方法

- 事業報告書、利用者アンケート、現地調査、指定管理者へのヒアリング等がある。
- 全自治体において、事業報告書を評価に用いている。
- 事業報告書のみで評価を実施している自治体も存在する。
- 過半数以上の自治体において利用者アンケート、現地調査を評価に用いている。

③評価項目

- 評価を施設単位で実施する自治体と、事業者単位で実施する自治体がある。
- 自治体間で、概ね類似した項目を設定している。
- すべての自治体において財務項目を評価項目としている。
- 目標達成度を評価項目として明示的に設定している自治体は少ない。

④評価基準・評価分布

- ３から５段階で総合評価が実施されている。
- 同じ評価基準（段階）でも、「適切」等の設定位置に自治体間で相違が見られる。
- 総合評価の方法としては、各項目について数字で評点を行い、合計点を総合評価の点数とする加算方式を実施する自治体が多い。
- 総合評価の計算方法が明記されていない自治体も見られる。

＜事例：加算方式以外の計算方法（横浜市）＞
・全評価項目で評価 A であれば「優良」
・全評価項目が評価 A または B であれば「良好」
・それ以外の場合は、「改善」と評価（横浜市はＡからＣの３段階で評価を実施）

⑤評価結果の公表

・　自治体により評価結果の公表内容に相違が見られる。

＜事例１：公表内容の事例（金沢市）＞
・評価の理由だけでなく、今後の課題についても公表。
＜事例２：インセンティブの与え方の事例（横浜市）＞
・高評価を受けた施設の指定管理者に対して、評価実施証明証の交付式を実施。

＜参考：評価の取組事例として挙げた自治体の関連 URL＞

自治体名	ホームページアドレス（URL）
高知県	http://www.pref.kochi.jp/~jinji/siteikanrikoukai/top.htm
明石市	http://www.city.akashi.hyogo.jp/soumu/gyoukaku_shitsu/h_shitei/shitei_index.html
厚木市	http://www2.city.atsugi.kanagawa.jp/seisaku/shiteikanri/index.html
宇都宮市	http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/machizukuri/shiteikanrisha/index.html
金沢市	http://www4.city.kanazawa.lg.jp/13021/shiteikanri/shiteikanri.jsp
北九州市	http://www.city.kitakyushu.jp/pcp_portal/PortalServlet;jsessionid=EA240C21F6C0182CD4B616AABFC792C7?DISPLAY_ID=DIRECT&NEXT_DISPLAY_ID=U000004&CONTENTS_ID=10346
岐阜市	http://www.city.gifu.lg.jp/c/03020022/03020022.html
倉敷市	http://www.city.kurashiki.okayama.jp/kaikaku/siteikanri/index101.html
神戸市	http://www.city.kobe.jp/cityoffice/09/021/gyoukaku/shiteikanri/shiteikanri_index.html
鯖江市	http://www.city.sabae.fukui.jp/pageview.html?id=2698
横浜市	http://www.city.yokohama.jp/me/gyousei/gyouseiunei/siteikanrisha/
台東区	http://www.city.taito.tokyo.jp/index/000013/036364.html

※平成 20 年 3 月現在

2.2. 指定管理者の評価結果の分析と考察

（1）評価結果の整理

①整理の方法

評価結果の整理のため、以下のような方法を採用した。

- 評価段階が自治体によって異なるので、３段階に分類して整理した。
- 分類の方法としては、各自治体の評価基準で「適切」に該当する基準を「評価Ｂ」とし、それ以上の評価に該当するものを「評価Ａ」、それ以下に該当するものを「評価Ｃ」と分類した。
- データサンプルは、評価結果が利用可能な、宇都宮市、北九州市、神戸市、鯖江市、横浜市、台東区の 300 施設とした。

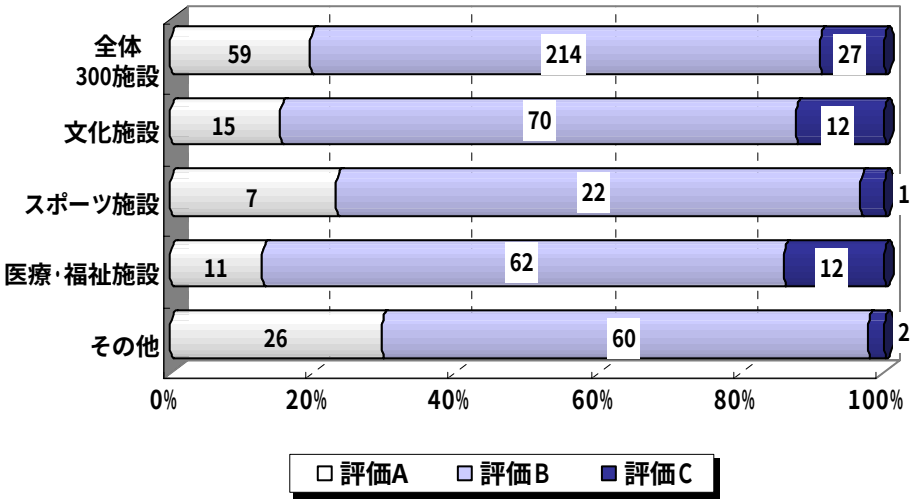
②評価結果の整理（施設種別ごと）

施設種別については、下表のように分類を行った。

図表 １３　施設分類

分類	主な施設例
①文教施設	公民館、博物館、美術館、図書館、コミュニティセンター
②スポーツ施設	競技場、体育館、テニスコート、プール
③医療・福祉施設	病院、老人福祉施設、児童福祉施設、保育園
④その他	産業振興施設、基盤施設、駐車場

各施設分類における評価結果は、以下のように整理される。



図表 １４　施設分類ごとの評価結果

上の整理より、以下の事項を読み取ることができる。

・　文教施設と医療・福祉施設は評価が厳しい傾向がある。
・　スポーツ施設は、低評価は出にくい。

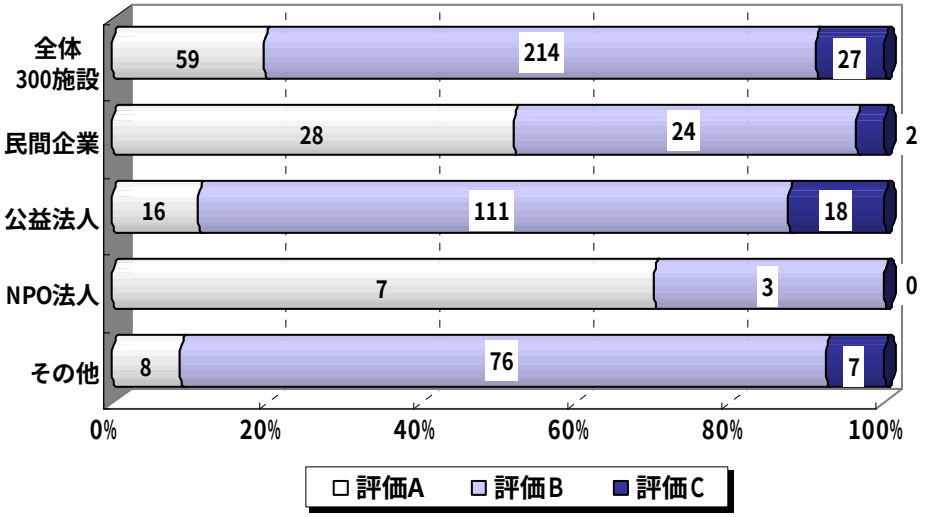
③評価結果の整理（団体種別ごと）

団体種別については、下表のように分類を行った。

図表　１５　団体分類

団体種別	該当する団体
①民間企業	株式会社
②公益法人等	社団法人、財団法人、社会福祉法人
③ＮＰＯ法人	特定非営利活動法人
④その他	協同組合、協議会

団体種別における評価結果は、以下のように整理される。



図表　１６　団体種別ごとの評価結果

上の整理より、以下の事項を読み取ることができる。

・　民間企業はＡ評価の割合が高く、高い評価を受ける傾向にある。
・　公益法人では他団体に比べてＣ評価の割合が高く、厳しい評価となる傾向にある。
・　サンプル数は少ないが、NPO 法人は高評価を受けている。

2.3. 望ましい指定管理者の評価について

（１）研究会で提示された主な意見

望ましい指定管理者の評価について、本研究会で提示された主な意見は以下のとおりである。

①モニタリング・評価に関する基本的な認識

- 指定管理者のモニタリングや評価自体は重要であり、必要である。
- 自治体は指定の取消という、最終手段を持っていても、簡単にはできない。したがって、いかに適切なモニタリング・評価を実施し、適切なサービスの量と質を確保していくかということが重要である。
- 指定管理者や事業によっては、自治体による評価の有無に関わらず、指定管理者が自らお客様アンケートや満足度調査を実施しているケースも多く、このような点も自治体としては認識しておく必要がある。

②評価基準について

- 評価基準については、施設種類ごとに変える必要がある。例えば、体育施設と文化施設では、必然的に評価項目も異なってくる。ただし、同種の施設に関しては、自治体に関係なく、共通する部分も多い。
- 文化施設でいうと、評価をどのような項目、基準で行うのか難しい。そもそも、文化施設など公の施設の設置目的が不明確なものが多く、指定管理者としてもその方向性が見出しにくいものが多い。しかし評価の項目や基準を明確にすると、指定管理者もより行政目的に適った施設の管理・運営ができると考えられる。
- 施設の設置目的については、条例で定められていることもあり、具体化・明確化できない部分も多い。しかし、評価をきっかけとして、その確認や具体化の作業・協議を自治体と指定管理者が行い、そこに新たな結びつきが生まれることも期待される。
- 評価基準については、評価者や施設によって、レベルの共通化を図る必要がある。評価のレベルが異なると、評価結果を見る者に誤解を与える恐れがある。特に第三者評価等で評価機関が多ければ多いほど、評価のレベルの「ずれ」が生じうる。

③評価者について

- 評価者には、専門家の目も必要である。その道の素人が行う評価と、専門家（例えば維持管理の同業者）が行う評価では、やはり視点も違う。同業者から評価を受けることについては、指定管理者としては「やりにくさ」もあると考えられるが、こうした専門的な視点は不可欠である。
- 評価は、「誰の視点で行うか」、ということも大切である。例えばホールでは、演じる人と観客とでは評価の視点や基準は一致しない。また、同じ利用者としても、新たな『観る側の』利用者は施設のサービスが向上して喜ぶ面もあると思うが、『演じる側の』利用

者にとっては不満という面もある。簡単に一つの切り口からは評価できない。

- 評価制度のあり方については、自治体職員のみで行う場合、有識者を加えた委員会等で行う場合、横浜市のように民間に委託して実施する場合等がある。民間に委託するのは客観性確保の観点から有効であるが、必ずしもそのための予算措置ができるわけではなく、各自治体の方針によるところが大きい。
- 評価者について、外部有識者の視点を入れることについては、特に客観性、公平性、透明性の確保を重視している。一方、そうでない自治体は、自治体職員の方が当該業務について詳しく、かつ事務的にも効率的かつ迅速にできることを重視している。

④その他留意事項等

- 評価のタイミングとしては、指定を受けてあまり時間が経っていない時点の評価は、指定管理者の実力を適切に評価できない可能性もある。
- 評価結果の公表後は、指定管理者側からいろいろな意見が提示されるが、概ね好意的な意見が多く、これまで気付かなかった施設の特徴や魅力、問題点、課題に気付くことができたという声も聞かれる。
- なお、評価基準を重視するあまり、本来のサービス向上に努めるのではなく、評価で高い点数を取ることが目的になってしまってはいけない。

（２）指定管理者の評価方法に関する試論

指定管理者の評価については、施設種類と評価項目について一般的な整理を行うことが望ましい。ただし、当然のことながら、評価項目は、施設の種類によって異なる。また、同じ種類でも、施設の設置目的等によって評価項目は異なるべきである。例えば、同じ体育施設でも施設の設置目的、用途、立地等の観点から、集客的要素が強い施設と、強くない施設がある。評価項目は、こうした観点から個々の施設ごとに最も適切なものを検討・設定する必要がある。

以下には、施設の種類と、集客的要素の強弱により、基本的な評価項目に関する考え方を整理した。なお、これはあくまでも一つの考え方であり、実務においてそのまま施設の評価に適用できる、あるいは適用するべきというものではないということには留意されたい。

図表１７　施設種類と評価項目の基本的な考え方

施設種類＼評価項目		施策目標 設置目的	利用者数	施設 稼働率	プログラム 実施数	利用者 満足度	財務 健全性
レクリエーション・スポーツ施設	集客的要素が強いもの	○	○	○	○	○	○
	集客的要素が強くないもの	○	△	△	△	○	○
文化施設	集客的要素が強いもの	○	○	○	○	○	○
	集客的要素が強くないもの	○	△	△	△	○	○
公民館	集客的要素が強いもの	○	○	○	○	○	○
	集客的要素が強くないもの	○	△	△	×	○	○
公園	集客的要素が強いもの	○	○	△	△	○	○
	集客的要素が強くないもの	○	△	×	×	○	○
社会福祉施設	―	○	△	△	△	○	○

※凡例　評価の必要性

○：一般的に必要と考えられる。

△：施設によっては必要と考えられる。

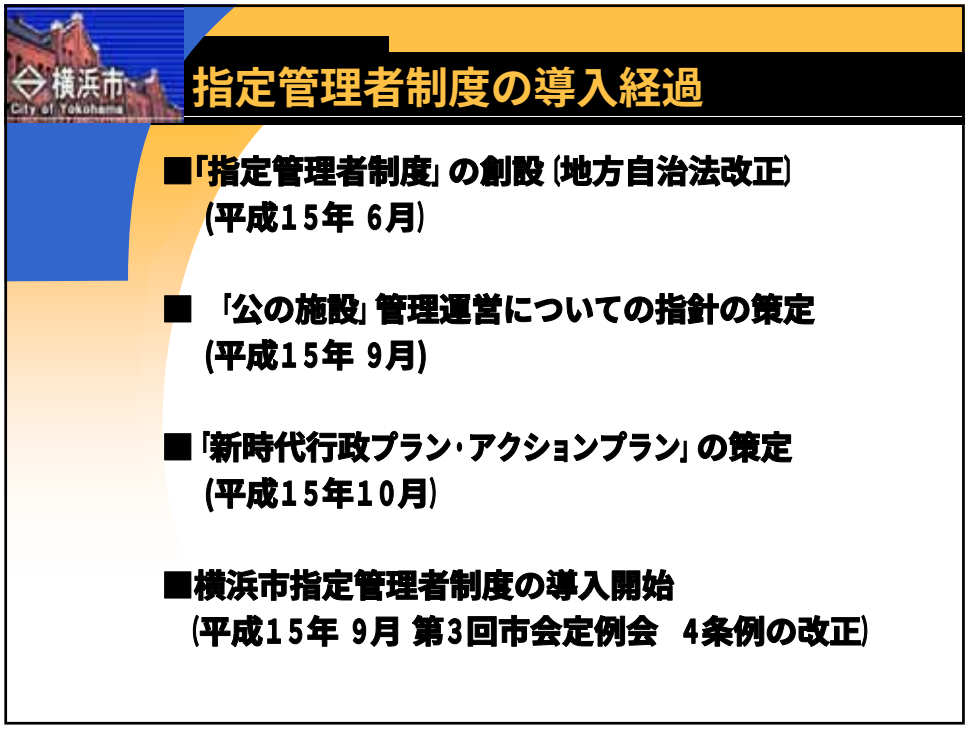
×：あまり必要とは考えられない。

３．事例研究

本研究会においては、指定管理者の評価や、制度運用改善の面から、特徴的な試みを行っている事例について、各委員やゲスト講師による事例紹介をしていただいた。ここでは、その発表の資料及び発表後の質疑応答について、概要を整理する。

3.1. 横浜市
（1） 資料

横浜市
City of Yokohama
横浜市の指定管理者制度
民の力が存分に発揮される都市・横浜の実現


横浜市
City of Yokohama
指定管理者制度の導入経過
■「指定管理者制度」の創設（地方自治法改正）
（平成15年 6月）
■ 「公の施設」管理運営についての指針の策定
（平成15年 9月）
■「新時代行政プラン・アクションプラン」の策定
（平成15年10月）
■横浜市指定管理者制度の導入開始
（平成15年 9月 第3回市会定例会 4条例の改正）

横浜市の「公の施設」の数

約４，２５０施設

- ▲550施設　学校･道路･河川等管理者が法令で限定
- ▲2,450施設　街区公園（公園愛護会による管理）
- ▲350施設　直営施設
  港湾施設（209）、保育園（108）、図書館（18）、公会堂（17）、墓地、病院など
- **９００施設**　指定管理者制度導入済

横浜市の指定管理者制度導入に向けた基本的な考え方

- 公募の徹底（公募率 98%※）

民間事業者等多様な団体の参入の機会の確保により、施設の活性化を図る

※制度発足時には、福祉施設などサービスの継続性などの理由により、公募を行わない施設もあり、当初は76.4%となる。

公募率の全国平均　２９．１%、政令市平均　４８．８%

- 公正･公平･透明な選定の実施

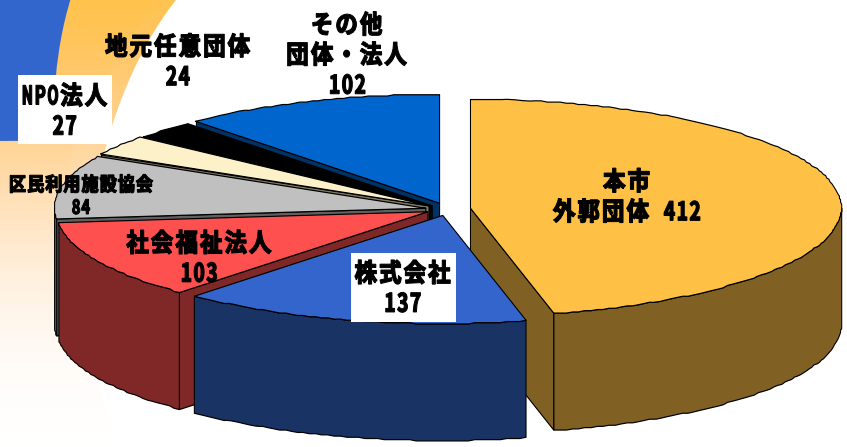
① 施設情報の事前提供
② 外部委員を中心とした選定委員会
③ 選定結果、議事録の公開の徹底
④ 優先交渉権者の提案書公表　　など

横浜市における指定管理者制度導入状況

指定管理者指定済施設数	889施設

- 指定管理者指定済889施設の中の829の既存施設のうち、**約36%の施設で管理運営主体が変更**
- 指定管理者指定済889施設のうち、**約46%の施設で外郭団体が指定管理者**となった

指定済889施設の指定管理者の内訳



指定管理者指定済889施設のうち477施設 (53.7%) で本市外郭団体以外の団体を指定

適正な施設運営の確保に向けた取組

① 行政による地方自治法に基づく、業務履行確認・指導の徹底

② 指定管理者との協定を通じ、「利用者アンケート」、「利用者会議」等によって利用者の声を施設運営に反映

③ 利用者の声を直接に市につなげる専用電話「ご意見ダイヤル（045-664-1122）」の設置（横浜独自の取組）

適正な施設運営の確保に向けた取組

課題

外郭団体など市の関連団体が指定管理者となっている割合が高い。

選定同様、点検評価においても、公平性・公正性・客観性が求められる。

↓

第三者評価の実施

第三者評価制度構築に向けた課題

課題

① 施設数が多い

委員会方式では行政側の負担が大きく、効率性に欠ける

② 行政が行う点検評価との差別化

行政責任の放棄ととられない仕組みづくり

③ 指定管理者への配慮

評価のために施設運営に支障が生じないような仕組みづくり

第三者評価制度に対する基本的な考え方

【目的】

公の施設としての管理水準の維持向上を図るため、客観的な第三者による点検評価を実施し、指定管理者自ら業務改善を行うＰＤＣＡサイクルを確立すること

○2つの方式による第三者評価の実施

区民利用施設（地区ｾﾝﾀｰ、ｹｱﾌﾟﾗｻﾞ、ｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ など）

- 広く市民に活動の場を提供することを主たる目的とする施設
- 施設管理運営に特殊な専門的能力を必要としない施設
- 施設ごとに共通の評価基準に沿った管理運営を実施することが可能な施設

↓

- 市が作成した評価基準に基づき、NPO法人などの民間評価機関が評価を実施

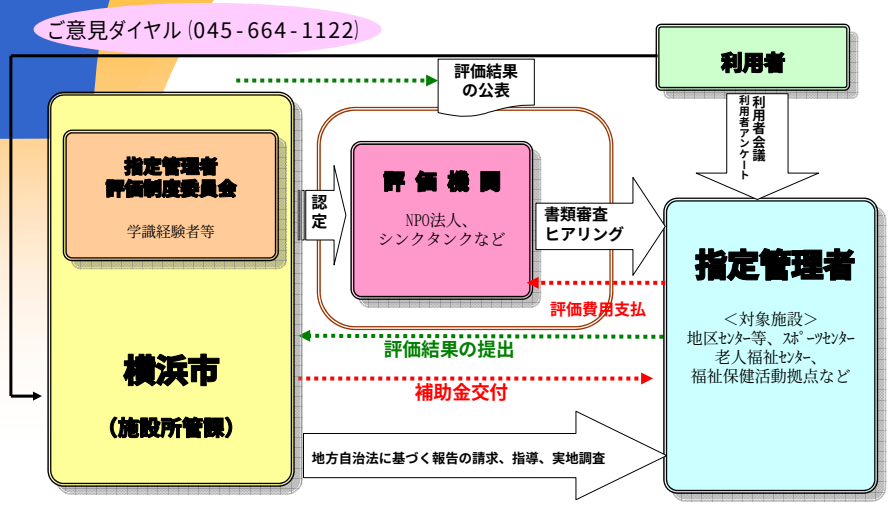
市内単館専門施設（美術館、動物園など）

- 本市の施策実現のための役割を担う施設
- 施設の管理運営に高度の専門性を要する施設
- 施設ごとに専門的な評価基準を設定する必要がある施設

↓

- 外部委員による評価委員会を設置して、専門的な視点で評価を実施

民間評価機関を活用した第三者評価の流れ



評価制度構築に向けた取組

指定管理者の意見の把握

- 評価項目については仕様書等で示されている業務内容を網羅すること
- 定性的部分の項目には明確な評価基準の設定を行うこと
- 同種施設でも施設仕様や地域特性が異なるのですべてを一律の基準で評価することは難しい
- 第三者評価も重要だが自己評価を充実させるような仕組みが必要である
- 評価機関には公平な視点･中立的な立場が必要であるが、専門性は必ずしも必要ではない
- 施設特性や地域特性について理解のある評価機関が必要である

評価の基本的な考え方①

評価基準の設定

- 協定等で市と指定管理者が合意した内容をベース
- 指定管理者の自己評価ツールとして活用できるものとすることで過度の負担を求めない
- 施設特性や独自性をアピールできるような工夫

評価方法

- 評価項目に対する取組状況や達成状況に基づくA・B・C評価
- 独自の取組を積極的に評価

《参考》 評価基準について

Ⅰ 総則	①施設の目的や基本方針の確立、②施設目的の達成度、③職員配置 など
Ⅱ 施設・設備の維持管理	①建物・設備の保守点検、②備品の管理、③清掃業務 など
Ⅲ 運営及びサービスの質の向上	①運営体制（個人情報保護、事故防止等）、②利用者ニーズ・苦情対応、③利用者による評価（利用者アンケート等）、④自主事業 など
Ⅳ 地域・地域住民との交流連携	①地域や地域住民との交流連携の取組
Ⅴ 指定管理料の施行状況	①指定管理料の執行状況、②収支決算状況 など
Ⅵ その他	Ⅰ～Ⅴの評価項目では評価しきれない特筆事項や改善すべき点

評価の基本的な考え方②

評価機関の認定

- ○ 評価員を最低2名以上確保していること
- ○ 横浜市の指定管理者として指定を受けていないこと
- ○ 安定的な事業運営が行えること　など

評価員の認定

- ○ ３日間の養成研修を受講し、効果測定の結果７割以上の得点を得たもの
- ○ 評価等に関する一定程度の実績を有するもの

《参考》　認定評価機関一覧

評　価　機　関　名（評価員数）	
福祉サービス第三者評価機関しょうなん 株式会社　フィールズ（14）	横浜市民サービス評価研究所 株式会社ソートフル（５）
東京海上日動ファシリティーズ 株式会社（４）	有限会社 コモンズ二十一研究所（９）
株式会社 福祉規格総合研究所（４）	霞が関社会保険労務士法人（３）
経営創研株式会社（９）	新日本監査法人（５）
ナルク神奈川福祉サービス第三者評価事業部（６）	株式会社 東京ランドスケープ研究所（２）
横浜市立大学 CSRセンター有限責任事業組合（３）	総合システム研究所株式会社（３）
ＮＰＯ　リブ・グリーン（６）	ＮＰＯ法人　参加型システム研究所（４）
ＮＰＯ中小企業再生支援（６）	株式会社 第三者評価（４）
株式会社 学研Ｒ＆Ｃ（12）	財団法人 日本経済研究所（５）
ＮＰＯ法人　市民セクターよこはま（12）	社団法人 神奈川県経営診断協会（７）
スポーツインテリジェンス有限責任事業組合（２）	有限責任事業組合 労働環境監察機構（２）
ＮＰＯ　専門職ネット（４）	全23団体（131）

第三者評価の実施

評価時期

- 指定期間中に1回以上
- 運営管理2年目若しくは3年目を基本

評価結果の活用

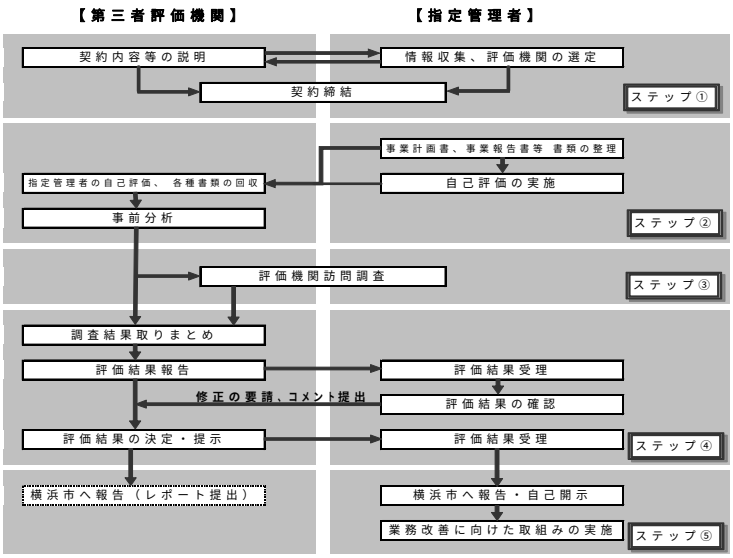
- 評価結果を一覧表にして公表

⇩

- 市民にわかりやすい（説明責任）
- 指定管理者間の競争環境の整備

指定管理者自らの業務改善（PDCAサイクルの構築）！

評価機関による評価の実施フロー



第三者評価の実施状況

18年度

- 実施　37施設
  地区センター 13施設、地域ケアプラザ 7施設
  福祉保健活動拠点 17施設
- 結果
  優良施設（オールA）　16施設
  良好施設（A又はB）　11施設
  改善指摘あり　10施設

19年度

- 130施設で評価実施予定（107施設決定）

第三者評価に対する主な意見【指定管理者】

指定管理者

- これまで気が付かなかった館の特徴･魅力や問題点･課題に気づくことができた。
- １ヶ月という短い期間では充分な対応ができなかった。せっかくの機会を活かせず残念だった。
- 想像以上の細部にわたった調査と適切な評価を受けた。
- 指定管理者として当然果たしていなければならない業務の達成進行状況を調査確認いただいた。

第三者評価に対する主な意見【評価機関】

- 自己評価に十分な期間を取る必要がある
- この制度は指定管理者内部で現状と課題の認識共有を行う効果がある
- 評価機関内で確認会等を実施し評価レベルの整合化に努めた。評価機関によるレベル合わせなどの調整が必要
- 指定管理者側は評価者側からの改善提案を期待しているようだ。評価とコンサルの違いがなかなか理解されない。
- 評価者側が、結果的に柔軟に対応（妥協）する傾向が強くならざるを得ない。評価者側が下位の評価に修正するのは難しい。
- 新年度に向けて評価マニュアルの改訂を間に合わせてほしい。
- 評価機関を集めて評価項目や評価の視点について意見交換を行うことが統一見解に繋がる。
- 評価結果がまだ公表されていない。速やかな公表を望む。
- 評価の時期を適度に按分してほしい。

もっと詳しく知りたい方は…

●導入状況や評価制度について知るには･･･

本市ホームページで指定管理者制度の導入状況や第三者評価の概要等を掲載しています。

→ http://www.city.yokohama.jp/me/gyousei/gyouseiunei/siteikanrisha/

●制度全体についてのお問い合わせ先

横浜市行政運営調整局行政運営課

電話671-3320

（個別の施設についての詳しい問い合わせは各施設の所管課までお願いします。）

（２）説明及び質疑応答の概要

＜説明＞

- 横浜市では、民の力が存分に発揮される都市を目指し、行政サービスについても行政側がすべて行うのではなく、NPO 法人や地域の団体、民間事業者の方など様々な方々のお力を借りて進めていくというのが、基本スタンスになっています。
- 横浜では、公の施設運営について、基本的に直営でやるというスタンスはとっていません。指定管理者制度導入前も 700 を超える施設について、管理委託を行っていました。新たに設置する施設についても、当時は管理委託を想定していました。
- 指定管理者の公募率は 98%と、他都市さんと比べて、高い公募率ということになっています。
- 指定管理者の評価の目的は公の施設としての管理水準の維持向上にあります。ですから、サービス水準を上げるということに重点を置いて第三者評価を行っています。さらにこの第三者評価を通じて指定管理者の方々自らがその業務改善を行い、PDCA サイクルを確立していこうというような視点で制度を構築しました。
- 第三者評価の仕組みについては、2 種類の評価制度を採用しています。たとえば、美術館のような文化施設や国際プールのような大規模なスポーツ施設、動物園といった施設についてはその運営管理に非常に高い専門性が必要とされます。また、本市の施策実現のための事業も実施していただいています。これらについては、施設管理に高度な専門性を有するということで、それぞれの施設ごとに専門家の方々にご協力いただいて、評価基準を作成し、専門的な視点で評価を行っていただく必要があると考えました。
- 一方で、市民の方々に活動の場を提供することを目的とする施設については、市がそれぞれの施設の分類をしまして、個々に評価基準を作って、NPO 法人など民間の評価機関に評価していただく手法を採用しました。
- 評価方法につきましては、横浜市の方ではＡＢＣの３段階評価とし、アピール欄を設けることによって、独自の取組についても積極的に評価を行う形をとっています。
- 評価機関の認定については、市の研修を受講し効果測定の結果 7 割以上の得点を得た評価員を 2 名以上確保することなど幾つか条件がありますが、今現在、評価機関として認定をしている団体が 23 団体、評価員の方は 133 名登録しています。福祉サービスの第三者評価をされている企業や団体、監査法人など多様な団体に参加していただいています。
- また、評価結果については、一覧にして公表しています。このことによって、１つは利用者である市民に対して説明責任を果たすこと。もう１つは指定管理者の間でよりよい施設運営の情報を共有をしていただいて、さらに市民のために努力をしていただきたい、いわゆる競争環境を整備し、自らのサービス水準の向上のために活用していただきたいというふうに考えています。

＜質疑応答＞

Q：横浜市では指定管理者に対して補助金を交付して、その費用で第三者機関に評価してもらうという仕組ですね。実際に、書類審査とヒアリングで、評価機関はどのぐらいの費用と時間をかけて評価を行ったのですか。

A：評価費用の設定は非常に難しかったのですが、実際には 20 万円という金額でやってもらっています。指定管理者の公募の段階では、評価制度もなく費用負担もお願いしていなかったので、当面は補助金という形で対応しようということで、全額補助をしています。

3.2. 横浜市（アクティオ㈱）
（１）資料

平成19年度　指定管理者事例研究会

指定管理者からみた自治体の評価制度と、高評価案件の要因

【平成19年9月6日】

アクティオ㈱　指定管理事業部　東日本営業課
課長　薬師寺　智之／主任　施設管理担当　御供 克行
横浜市白幡地区センター　館長　高田 麻里

ACTIO
アクティオ株式会社

ACTIO アクティオ株式会社
1

アクティオの事業について

イベント事業部門	施設運営事業部門	指定管理事業部門
博覧会、イベント、催事の計画、企画、運営	公共、民間集客施設の各種運営管理業務受託	指定管理者制度による各種公共施設の運営
国際博覧会、周年行事 コンベンション、お祭り 各種イベント、その他	受付、案内、誘導、監視 事務業務、集客、自主事業 植栽、電話、清掃、飲食、	地域コミュニティ、福祉、 ホール、観光、教育 野外活動、宿泊、スポーツ

創業以来、あらゆる形で公の場所での業務をおこなってきた、
「ＰＰＰによる施設管理運営のパイオニア」

ACTIO アクティオ株式会社
2

アクティオの会社理念

会社理念

私共は、人と人とのふれあいの場を優れた接遇によって、より楽しいものにして頂く事を喜びとし、最良のふれあい空間を創る事で社会へのお役立ちをしたいと考えています。

アクティオの運営について、「アクティオのある所、いつも笑顔がある、楽しさがある、安らぎがある。」よくこのようなありがたいお言葉を頂きます。無論そのスタッフは全員ポスタビリティを心得たプロフェッショナル、きめ細やかな心づかいと臨機応変のすばやい行動力、そして安全が的確に配慮された環境の下、心地よい雰囲気と安心をご提供し、ご来場者と設置者双方のご期待に高水準でお応えします。

「来てよかったね。」　「また来たいね。」

お越しいただいたお客様にそう思っていただけることを至上の喜びとし、私共は常にパーフェクトを求めて緻密にそしてダイナミックに行動します。アクティオは公共施設やイベントの運営管理サービスを極めて高い品質で提供し続けられるエキスパート集団を常に希求しチャレンジします。

代表取締役社長　植村　敏明

アクティオ株式会社

3

アクティオの指定管理者制度への取り組み

平成15年7月	指定管理者制度移行に対応すべく社内検討の開始
平成15年9月	地方自治法の公布・施行に合わせ、社内専任チーム発足
平成15年12月	純民間事業者としては日本で初めてオープン公募による指定管理者として内定「横浜市白幡地区センター」（議会承認はH16．2、運営開始は同年5月）
平成16年4月	社内に公共施設指定管理事業部（東京・大阪）を発足
平成16年9月	文化のみち二葉館（名古屋市旧川上貞奴邸）の指定管理者として内定
平成17年度開始分	板橋区立中台ふれあい館・高島平ふれあい館、墨田区すみだ産業会館（4月業務開始）、浦安市青少年交流研修センター「うら・らめ～る」（12月業務開始）、板橋区立リサイクルプラザ（H18.1業務開始）
平成17年度	首都圏、近畿圏を中心に積極的に応募。 平成18年度業務開始分として14案件、17施設にご選定いただく
平成18年度	首都圏、近畿圏以外にも長野県や愛媛県、その他地方の案件にも積極的に応募。平成18年度途中、19年度業務開始分として13案件、21施設にご選定いただく。
平成19年3月	横浜市指定管理者第三者評価制度において、白幡地区センターが全ての項目において『A』の評価を受ける
現在までに	トータルで34案件、45施設の指定管理者にご選定いただく

アクティオ株式会社

4

指定後の個別ケーススタディ　『横浜市白幡地区センター』

1．所在地：横浜市神奈川区白幡上町44－12
045－430－3050／FAX：045－401－0021
2．敷地面積：2,171.01㎡
3．規模構造等：鉄筋コンクリート造一部鉄骨造　地下1階
地上2階建て
［建築面積］1,076.16㎡　［延床面積］1,804.83㎡
4．施設内容：地下1階　工芸室、音楽室
1階　ロビー・フリースペース、図書コーナー、プレイルーム、体育室（器具庫）、ロッカー・シャワー室
2階　和室（10畳2間）、中会議室、小会議室、料理室、娯楽コーナー
5．開館時館　月～土：9：00～21：00
日・祝祭日：9：00～17：00
※休館日：毎月第3火曜日、
年末年始（12／28～1／4）

エントランスホール・受付

ロビー・フリースペース

図書コーナー

調理室

娯楽コーナー

体育室

横浜市第三者評価制度から・・・

評価対象施設：**横浜市白幡地区センター**

評価年月：**平成１９年2月～3月（平成１８年度）**

《評価項目》

Ⅰ．総則（設問5）　Ⅱ．施設・設備の維持管理（設問7）

Ⅲ．運営業務及びサービスの質の向上（設問１７）

Ⅳ．地域及び地域住民との連携（設問2）

Ⅴ．収支状況（設問5）　Ⅵ．その他　評価結果のまとめ

上記３６もの設問、１１０項目全てでオールAを獲得！

※優良施設（オールA）は１６施設あるが、設問・項目の全てでオールAを獲得したのは3施設のみ（地区センター2館／地域ケアプラザ1館）

アクティオ株式会社

7

横浜市第三者評価制度から・・・

評価を受けてみて感じたこと

（良かったと感じる点）

第三者が評価するということは、指定管理者が「この施設をこうしていく」というビジョンを持ち、また自身の業務を隅々まで把握した上で、全く知らない人にでも『このような施設である』という事を周知できるようになっていなければならない

（短所だと感じる点）

・第三者評価の実施機関が多いと感じる。故に評価結果は『絶対評価』ではない。

・複数機関があるだけ評価が割れたり、一定化しない可能性がある
（評価機関それぞれの立場・考え方／制度そのものへのアプローチの不均一）

アクティオ株式会社

8

横浜市第三者評価制度から・・・

評価を受けてみて感じたこと

（疑問に感じること①）

自治体の目的がはっきりしていないと感じる　→　横浜市が掲げている「公平・公正」のためという目的であれば、指定管理者の自省材料にあたっているが・・・

一方で、「高評価」のみを追及する手段に陥る可能性がある　→　指定管理者制度の本質理解からの乖離が拡大していく事も想定される

（疑問に感じること②）

「運営ノウハウの流出に繋がる可能性が高い！」

横浜市の「すべて公開」のスタンスは一定理解できるものの、提案書や運営実態全てをオープンにしていくということは、結果として企業ノウハウが流出している　→　競争力の低下、コピー・代行提案の横行に繋がっている（運営管理能力なき団体の当選!?）

アクティオ株式会社

9

第三者評価　高評価の要因

開館当初からの取り組みが実を結んだ

（徹底した公平・公正の担保）

2重団体登録の排除／各室の申し込み方法は公開抽選と先着申し込みを併用、予約・利用状況は完全オープン／どんなに声高に要望されても特別扱いを決してしないなど

（地域住民との連携、協働）

地域住民からの自主事業講師の招聘、地域ニーズの迅速反映、地域住民を巻き込んだセンター祭りの開催など

（新規利用者の拡大取り組み）

魅力的な自主事業の企画実施→地域内サークル結成支援→リピーターへ／区報以外にも民間系情報誌、マスコミへの案内掲載呼びかけ、メールマガジンによる情報発信

（心地よいサービスのご提供）

挨拶、お声掛け／ＮＯを言わない応対

（事業年度毎の目標設定と月次ミーティングの開催）

アクティオ株式会社

10

（２）説明及び質疑応答の概要

＜説明＞

- 横浜市の第三者評価についてですが、当社は白幡地区センターが評価の対象になりました。実際に評価を受けたのが平成 19 年２月～３月で、大体１ヶ月から１ヶ月半程度かかりました。
- 評価を受けて感じたことですが、第三者が評価をするということは、全ての第三者（利用者を含めて）に対して指定管理者制度そのもの、また指定管理者がこの施設をどのようにして運営をしていくというビジョンをしっかりと持ち、自身の業務（ミッション）を隅々まで把握していないと評価対象になりえないと言うことです。そうでない場合、全く初めての利用者や、施設を利用しなくても利用することが出来る市民の皆様に説明責任が果たせないという事を感じました。
- 第三者評価を実施する機関が多すぎるのでは？という印象を受けています。これは、評価機関が多ければ多いほど結果が絶対評価から離れていってしまうということです。絶対評価がよいとは言いませんが、評価機関が多ければ多いほど、今後においては評価のずれというのが出てくるのかなというのも、若干感じてはおります。
- オープンしてから一貫して私どもが取り組んできたことは、地区センターは地域のための施設であることを意識して運営しなければならないということです。利用者の皆さんが公平・公正が担保された中で快適に、使いやすく、しっかりと納得できる形で利用していただくというのが、運営開始当初からのコンセプトです。
- また、自主事業の一環として、ただ単に部屋の貸館業務をこなすだけではなく、例えば稼働率の低い部屋などの活用策として、地域でその部屋をうまく活用できるような人をマッチングさせて、その場を通じていろいろな地域の方に参加していただくといったこともしております。
- 新規利用者の拡大取組というところでは、やはり魅力的な自主事業の企画実施をすることによって、新たな利用者の獲得に向けて注力しております。「初めて参加しました」、「初めて施設に来ました」という方を少しでも多く獲得するために『次回も利用していただくためには』、『白幡地区センターのファンになっていただくために何をしていくべきか』いうことを念頭に置きながら、日々の運営や自主事業等の企画をしております。その中で白幡地区センターを利用した事がきっかけでお友達になられた方々が、次回以降の利用団体として活動されていくように繋がるよう心がけています。
- 資料に、「心地よいサービスとのご提供」というところがありますが、当たり前のことなのですが、「ご挨拶、お声掛け」というのを一番大切にしております。それから利用者の皆様に「ノーを言わない応対」ということもあります。
- 私どもは「事業年度ごとの目標設定と月次ミーティングの開催」という取組をしております。これは指定管理期間が５年間ですので、年度ごとで何をする、どうする、それが達成できているか、できていないか、適宜スタッフミーティングを開催して、その中でしっかりと設定した目標が達成されているかどうかという検証を含めて、スタッフ全体で定期的に話し合いも行っております。

＜質疑応答＞

Q：困ったこととか大きな事故とかそういうのはありますか。

A：大きな部分ではありません。ただ、細かいことは、普段から実際よく起こっているのです。ただ、起こるたびに自治体側との調整ですとか相談の中で、１つ１つクリアしているということがあります。

3.3. **千葉県**

（1） 資料

千葉県における指定管理者制度の運用状況について

○ 基本方針

・全ての公の施設について導入を検討
・指定の期間は３～５年
・募集は原則として公募
・選定委員会を設置、結果を公表

・行財政システム改革行動計画に基づき、まずは施設の廃止・移譲を進める

○ 導入施設数

・公の施設（公営住宅を除く）　１２０
・うち指定管理者制度導入施設　６１
・うち県直営施設　５９
・廃止または移譲（平成１４年度以降）　２３（外郭団体分５含む）

宿泊施設・休養ホーム４、宿泊研修施設３、福祉施設５、プール２、キャンプ場２、高等技術専門校２、職業研修施設２、遊園施設１、薬草園１、温浴施設１

○ 選定結果

・高い公募率（９０％、公募５５、非公募６）　都道府県平均　５１％
・高い新規参入率（５２％、新規３２、継続２９）　都道府県平均　１６％
・外郭団体の撤退、敗退が相次ぐ（１０）解散に伴う撤退４　競争敗退６
・外郭団体の選定（２８）外郭団体以外３３

○ 導入効果

・導入による節減効果　２４億１千万円（▲２３％）
・指定管理者導入に伴う創意工夫・改善

イベント等の新規事業、施設の有効利用、周辺施設との連携、ＰＲの充実
登録会員制度、利用時間延長、定休日廃止、クレジットカード使用、館内案内改善

・利用者数の増　増加施設２７　減少施設２５

○　公社等外郭団体の改革の進展

・団体数　　１４年４月　５６団体　→　１９年４月　４２団体（▲２５％）
・役職員数　１４年７月　3,639 人　→　１９年４月　2,236 人（▲３９％）
・財政支出　１４年度　５２４億円　→　１８年度　２６３億円（▲５０％）

○　指定管理者評価制度の状況

・モニタリングガイドラインの制定
・第三者評価の導入
・外部の目による評価

利用者アンケートボックスの設置と対応状況の公表

施設利用の満足度調査

外部有識者による運営委員会、利用者委員会

○　指定管理者制度の問題と課題

・指定期間以降の不安から良い人材が集まりにくい
・非常勤職員の増加
・管理経験の浅い団体が低価格で受注した場合のサービスの確保
・負担区分（どこまで求められるのか）
・事故対応（設置者責任と管理者責任）
・引継ぎ時の混乱
・指定期間内での設備投資の回収
・公社等外郭団体の存続

○　再指定に向けた取組み

・指定管理者への委託効果の検証
・更なる拡大
・施設の移譲の推進
・包括的民間委託（総合評価一般競争入札）の拡大（流域下水道終末処理場）

（２）説明・質疑応答の概要

＜説明＞

・ 指定管理導入前にその施設が必要かどうかを問い直し、結果として導入施設は公営住宅を除いた 120 施設のうち 61 施設となりました。
・ 特徴の１つは高い公募率で、61 施設中 55 施設で公募しました。また、新規参入率も高く、52%が新規参入です。
・ 導入による節減効果としては 24 億１千万円、23%相当です。
・ 導入に伴う創意工夫・改善では、イベント等の新規事業や、施設の有効利用、周辺施設との連携、メールマガジン、登録会員制度、利用時間の延長、定休日の廃止、クレジットカードの利用、館内案内の改善などがあります。
・ 評価制度の状況、モニタリングガイドラインですが、標準的なものを庁内に流しており、その中で満足度調査について記載しています。また、41 施設で利用者アンケートボックスの設置を行っており、要望と対応について、ホームページで公表しています。
・ 指定管理者制度の課題としては、指定期間以降の不安、公募で負けたときには職場が無くなるということから、良い人材が集まりにくいという点があると思います。あとは非常勤職員の増加や、管理経験の浅い団体が低価格で受注した場合のサービスの確保についての懸念の問題もあります。
・ 再指定に向けた取組としては、指定管理者への委託効果の検証、更なる拡大、施設の移譲を進めています。

＜質疑応答＞

Q：外郭団体廃止のなかで、結局受注された企業に転籍されたケースもあると思うのですが、雇用・労働を守るという観点と、今までやってきた仕事の質の継続性を担保するという意味では、必ずしも悪いことではないと思いますが、そのような点は把握されていますか。

A：外郭団体から転籍する人も、それほど多くはありませんがいます。ただ全く同じ条件でということは難しいようです。

Q：解散に伴う撤退が４団体とあるのは、解散は外郭団体の自主的な判断か、行政側から何かのアクションを起こしたのか。

A：自主的な判断です。

Q：公募で指定管理をやりますと、雇用の話が頭を悩ませます。退職金支給は、高齢者以外の方の問題もあると思います。

A：そのとおりですが、民間と同じスタート台に立って競争していただくために、引当金として積んでいただく分も含めて退職金を全てお渡ししています。

3.4. 岐阜市
（1）資料

岐阜市における指定管理者制度導入の取り組み

Ⅰ　指定管理者制度運用の基本方針と導入状況 ･･･ Ｐ２

Ⅱ　指定管理者評価の概要、結果及び要因分析 ･･･ Ｐ４

Ⅲ　指定管理者制度の問題・課題 ･････････････ Ｐ９

Ⅳ　再指定に向けた取り組みについて ･････････････ Ｐ10

Ⅰ　指定管理者制度運用の基本方針と導入状況

○ 基本方針

★ 指定管理者制度のメリットを段階的に導入する（リスクを回避・激変緩和）

・ 民間の能力・ノウハウを活用してサービスアップ・コストダウンなどを図る指定管理者制度のメリットは、現行の指定管理者の管理運営状況も踏まえて段階的に導入。

※ 再指定の欄は、現在検討中の内容。

■ 利用料金制度

現　　行	再指定（平成２１年度）
✦ 利用料金制度の導入は当面見送る ・ 赤字収支によるリスクを回避 ・ 営利優先によるサービスの低下	✦ 導入効果が見込まれる施設に導入 ・ 施設の稼働率、利用者数及びサービスアップが見込める施設 ・ コストダウン（市費の削減）が見込める施設

■ 応募条件

現　　行	再指定（平成２１年度）
✦ 市内業者に限定 （主たる事務所が岐阜市内にある団体） ・ 地元団体の育成 ・ 市との密接な連携 ・ 地元の事情に精通	✦ 原則として地域要件は無し ・ 利用者サービスの一層の向上を図るため、市外団体も含めて民間の能力・ノウハウを幅広く活用

■ 施設管理を設立目的とする外郭団体（市出資法人など）の取り扱い

現　　行	再指定（平成２１年度）
✦ 施設管理を主たる目的として設立した外郭団体が管理する施設は、当面は非公募で、当該団体をあらかじめ選考 ・ 再指定までに外郭団体のあり方を検討	✦ 民間でも管理が可能と見込まれる施設は、外郭団体の設立目的とは関係なく、原則として公募で選考 ・ 民間との透明・中立・公正な競争の下で、価格と質の両面でより優れたものを指定管理者として選考

○ 導入状況

・ 指定管理者制度を導入している施設 → ８９施設（撤退事例は無し）

- 公募して指定管理者を選考 → ５５施設
- 非公募で指定管理者をあらかじめ選考 → ３４施設

・ 管理委託制度を導入していた施設は、全て指定管理者制度に移行。

・ 指定管理者制度を導入した施設の管理コストを、年間で約１億３千万円節減。

・ 指定管理料（委託料）を清算しないことにより、経営努力へのインセンティブを確保。

■ 指定管理者制度を導入している施設の一覧（道路・河川は除く） 平成 19 年 10 月 1 日現在

公の施設		指定管理者制度を導入している施設				
区　分	施設数	施設数	民間企業	外郭団体	公共・公共的団体	ＮＰＯ法人
公　園	３５６	２	２			
駐輪場・駐車場	２７	９	２	７ (1)		
市営住宅	４２	－				
小学校・中学校	７１	－				
高校・大学	３	－				
養護学校・幼稚園	５	－				
公民館	５１	－				
青少年会館	５	４		４ (4)		
体育館・プール	１３	１２		１２ (1)		
その他教育施設	１４	３		２ (2)	１ (1)	
児童館	１３	１３		１１ (2)	２	
保育所	３２	－				
老人福祉センター	９	９		５ (1)	３	１
その他福祉施設	１８	９		７ (5)	１ (1)	１ (1)
コミュニティセンター	８	８			８	
文化会館	２	２		２ (2)		
生涯学習施設	３	１		１ (1)		
環境施設	９	１	１			
商工観光関係施設	６	５	２	２	１	
農林関係施設	７	３	１		２ (2)	
そ の 他	２２	８	１ (1)		７ (7)	
計	７１６	８９ (34)	９ (1)	５３ (21)	２５ (11)	２ (1)

※（　）内の数字は、非公募で指定管理者をあらかじめ選考した施設数

Ⅱ　指定管理者評価の概要、結果及び要因分析

○ 評価の概要

・ 指定管理者が作成する事業報告書のほか、利用者アンケート調査、市職員による定期・不定期の実地調査などによるモニタリングを実施。

・ 指定管理者を選考する際に用いた選定基準・評価項目に対し、指定管理者が事業計画で提案した具体的な業務の履行状況や市の要求水準に対する達成度を、Ｓ、Ａ、Ｂ、Ｃ、Ｄの５段階で年２回（上下半期毎）評価し、市ホームページで公開。

■ 評価基準

業務の履行状況、市の要求水準に対する達成度など	評　価
「協定内容あるいは要求水準等」 に対して優れている ※ 協定内容どおり業務を履行し、利用者満足度が優れている場合など	S
「協定内容あるいは要求水準等」 に対して良好　（１００％） ※ 協定内容どおり業務を履行し、利用者満足度が良好な場合など	A
「協定内容あるいは要求水準等」 に対して概ね良好　（概ね ９０％ 以上） ※ 協定内容どおり業務を履行しているが、利用者満足度が概ね良好な場合など	B
「協定内容あるいは要求水準等」 に対して下回る　（概ね ６０％ 以上） ※ 協定内容の業務に一部不履行がある場合など	C
「協定内容あるいは要求水準等」 に対して顕著に下回る　（未着手含む） ※ 協定内容の業務に相当不履行がある場合など	D

■ 評 価 表（見本）

区 分	選定基準	評　価　項　目	具体的な業務 要 求 水 準	評　価
公平性 透明性	住民の平等利用が確保されること	『住民の平等利用が確保されること』に対する基本的な考え方（理解度、取組姿勢など）		
		平等利用を確保するための体制、モニタリングなど		
		情報公開、広報の方策		
		その他応募者の提案によるもの		
効果性	事業計画書の内容が、対象施設の効用（設置目的）を最大限発揮するものであること	『事業計画書の内容が、対象施設の効用（設置目的）を最大限発揮するものであること』に対する基本的な考え方（理解度、取組姿勢など）		

区 分	選定基準	評　価　項　目	具体的な業務 要 求 水 準	評　価
効果性	事業計画書の内容が、対象施設の効用（設置目的）を最大限発揮するものであること	既存業務の改善、工夫又は新規の魅力的な提案の有無、内容		
		利用者ニーズ、苦情などの把握方法及び対応方策など		
		利用者に対するサービス向上の方策		
		利用促進、利用者増の方策		
		サービスの質を確保するための体制、モニタリングなど		
		施設の効用（設置目的）を最大限発揮できるスタッフの配置		
		その他応募者の提案によるもの		
効率性	事業計画書の内容が、管理経費の縮減が図られるものであること	『事業計画書の内容が、管理経費の縮減が図られるものであること』に対する基本的な考え方（理解度、取組姿勢など）		
		指定管理経費の設定額		
		指定管理経費の妥当性（サービスとコストのバランスなど）		
		収支計画の妥当性		
		管理経費縮減の具体的方策		
		スタッフ配置の妥当性（無理はないか）		
		利用料金を徴収する施設の場合、収入の増加を図るための方策		
		その他応募者の提案によるもの		
安定性 安全性	事業計画書に沿った管理を安定して行う物的能力、人的能力を有していること	『事業計画書に沿った管理を安定して行う物的能力、人的能力を有していること』に対する基本的な考え方（理解度、取組姿勢など）		
		当該公の施設に類似あるいは関連する事業、業務などの実績		
		経営基盤の安定性		

区 分	選定基準	評　価　項　目	具体的な業務 要 求 水 準	評　価
安定性 安全性	事業計画書に沿った管理を安定して行う物的能力、人的能力を有していること	組織及びスタッフ（採用予定者も含む）の経歴、保有する資格、ノウハウ、専門知識など		
		スタッフ（採用予定者も含む）の管理、監督体制		
		スタッフ（採用予定者も含む）の人材育成の方策		
		リスクへの対応方策（防止策、非常時の対応マニュアルなど）		
		リスクへの対応能力（資金力、損害賠償能力など）		
		グループ応募（コンソーアム）の場合、グループの安定性		
		グループ応募（コンソーアム）の場合、役割分担及びリスク分担などの確実性及び妥当性		
		その他応募者の提案によるもの		
貢献性	事業計画書の内容が、岐阜市あるいは施設がある特定の地域（以下「地元」という。）の振興、活性化などに貢献できるものであること	『事業計画書の内容が、岐阜市あるいは施設がある特定の地域（以下「地元」という。）の振興、活性化などに貢献できるものであること』に対する基本的な考え方（理解度、取組姿勢など）		
		地元の法人その他の団体の育成（一部業務の再委託先）		
		地元の住民、高齢者、障害者等の雇用		
		地元での資材等の調達		
		地元での社会活動等への参加		
		その他地元への貢献に関すること		
		その他応募者の提案によるもの		

■ 総合評価・指定管理者選定委員会の意見

○ 評価結果

・ ２施設（温水プール、市民農園）で評価項目の一部に「Ｃ」評価があるのを除いて、他は全て「Ｓ」「Ａ」「Ｂ」評価であり、総括的に管理運営状況は良好。

・ 指定管理者が民間の企業共同体である大型公園などでは、指定管理者が主体的にきめ細かなサービスアップに努めるなど利用者から好評。

■ 参考例・・・大型公園（長良公園）の総合評価・指定管理者選定委員会の意見

総合評価　「Ａ」

公園管理者として、本市の指示した業務を指示どおり又は指示以上の内容や頻度で遂行し、良好な管理運営を行った。

特に、主体的かつ積極的に管理運営に取り組み、きめ細かな対応や事業により利用者満足度の向上に努めた点が優れていた。

当該公園の利用促進については、ホームページを定期的に更新し常に新しい情報提供を実施し、また朝市等のパンフレットを自作し周辺公共施設に配布し、またイルミネーション開催に伴い実行委員会との情報共有を図り利用者ニーズの把握に努めるなど積極的に実施した。

園内の安全や防犯については、早朝１名及び夜間２名体制での園内警備の実施や地域の学校との連携等、利用者が安心・安全に利用できる公園の実現に向けて様々な対策を実施した。

また、平成１９年度中の犬の糞の放置の根絶及び注意看板ゼロを目指して、園内を散歩する飼い主へミニスコップとビニール袋を配布しながらマナー向上を訴える斬新な取り組みをはじめた。

さらに、業務遂行にあたっては、共同体を構成する各企業の人材や器材を活用することによって、作業時間の短縮や経費縮減を図り、民間事業者であること及び共同体のメリットを発揮した。

指定管理者選定委員会の意見

岐阜市の評価どおり、指示された業務を要求水準どおり、又はそれ以上の水準で遂行し、良好な管理運営が行われた。

公園利用者の安全を第一に考えた管理を実施しており、マナー向上に向け斬新な試みが実施されているが公園利用者の認知度が低いようであるので周知徹底を図られたい。

また、地元自治会及び岐阜県軽スポーツ研修センターとより一層の連携を図り公園管理を実施されたい。

・ 一方、２施設で「Ｃ」評価がされた項目は、施設管理のハード面ではなく、ソフト（運営）面での「効果性＝対象施設の効用（設置目的）を最大限発揮」に多い。

○ 要因分析

サービスアップについて

- 共同体を構成する企業が、個々の専門性・ノウハウを機動的かつ効果的・効率的に発揮。

- 公の施設としての設置目的の範囲内で、指定管理者の柔軟かつ自主的な活動を引き出すことができる募集要項・業務仕様。

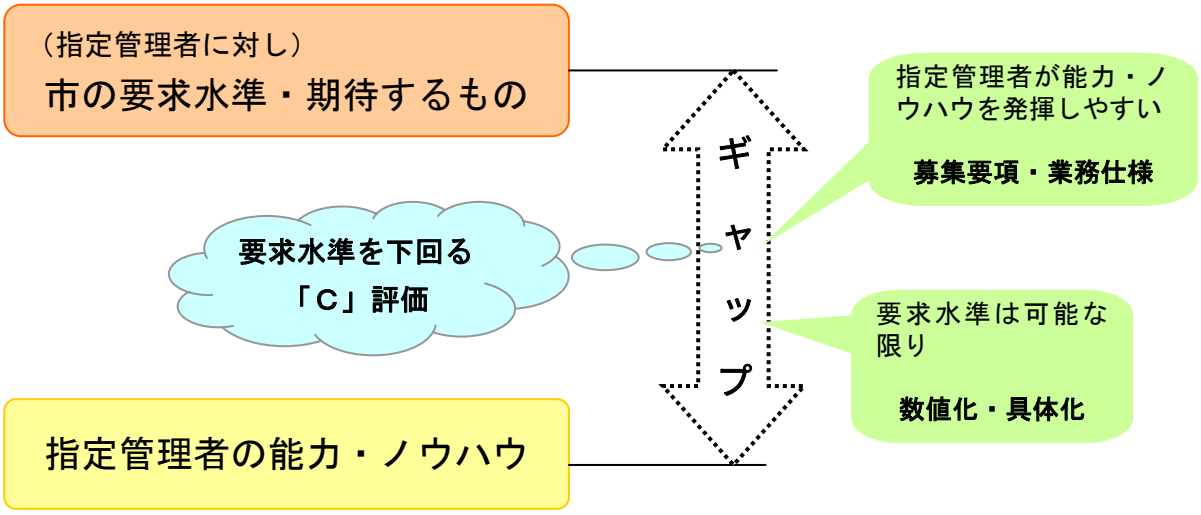
- 今後は、指定管理者に適切なインセンティブを与え、民間の能力・ノウハウを幅広く活用しつつ、より柔軟かつ自主的な活動を引き出すことが必要。

「C」 評価について

- 指定管理者を選考する段階の要因としては、そもそも提案された事業計画が実現可能なものか、あるいは当該団体に実施能力があるのか、などの判定が難しい。

- 評価の段階の要因としては、市の要求水準そのものが定量的あるいは具体的でない場合、評価の判定基準が曖昧なものになり、施設間の評価にバラつきが出る可能性がある。

- 要求水準はできる限り数値化するなど具体的なものにしていく必要がある。



Ⅲ　指定管理者制度の問題・課題

○ 私人への公金取扱委託の範囲の拡大

・ 現行の法令では、公金取扱について使用料や手数料等は私人への委託が可能であるが、公の施設を利用した市主催の自主事業における入場料や、公の施設内に設置するコピーサービス、電話サービスなど、いわゆる雑入にあたる料金は委託ができない。

・ 指定管理者に限っては、雑入などの公金の徴収・収納事務についても委託可能とすることで、より一層の効率化が可能となる。

・ 構造改革特区（第８次提案募集）で大阪府大東市が提案済み。

地方自治法施行令

（歳入の徴収又は収納の委託）

第百五十八条　次に掲げる普通地方公共団体の歳入については、その収入の確保及び住民の便益の増進に寄与すると認められる場合に限り、私人にその徴収又は収納の事務を委託することができる。

一　使用料

二　手数料

三　賃貸料

四　物品売払代金

五　貸付金の元利償還金

○ 外郭団体職員の雇用問題・・・「管理委託制度」から「指定管理者制度」へ

・ （自治法改正前）　従来の管理委託制度では、委託先が市出資法人（外郭団体）、公共・公共的団体に限定されていたため、施設管理の効率化を図るために外郭団体を設立。

・ 指定管理者制度の導入により外郭団体を解散することとなった場合、団体職員の雇用問題について、市に法的な責任は無くても、道義的には無視できない。

Ⅳ　再指定に向けた取り組みについて

○ 指定管理者制度運用の基本方針の見直しを検討

・ 利用料金制度の導入基準

・ 応募条件

・ 指定管理者が行なう業務の範囲

・ その他

○ 外郭団体の見直しを検討

・ 指定管理者選考における公募・非公募の考え方の整理

・ 外郭団体職員の雇用問題などへの対応

・ その他

（２）説明・質疑応答の概要

＜説明＞

・ 指定管理者制度のメリットを段階的に導入していく方向で、当初は指定期間３年でスタートしました。
・ 応募条件で、地元団体の育成や市との連携の強化等の理由から市内業者限定にしましたが、応募者が２～３団体というケースが多かったので、現在見直しを検討しています。
・ 制度導入による管理コスト削減額は、予算ベースで１億３千万円ほどです。
・ 指定管理者評価は、施設の管理状況、利用者満足度をモニタリングの観点として行っており、評価結果は市民への説明責任という目的から、ホームページで公開しております。
・ 好評な評価の要因の一つとして、運営共同体の、個々の専門性ノウハウが発揮できたことによるものと考えております。今後は、指定管理者に適切なインセンティブを与えて、さらに民間の能力やノウハウを幅広く活用する方向で、できるだけ柔軟で自主的な事業、活動を促す方向で検討しております。
・ 逆に低評価の事例については、選考段階で実現可能な事業計画であったかどうか判断が難しかったとか、市の要求水準が具体的でないことから、指定管理者との間で認識にずれが出たのではないかと考えております。

＜質疑応答＞

Ｑ：市内限定は何が一番の目的だったのですか。制度の趣旨は、市民サービスを一番よくする団体を指定するものであって、市内業者育成ではなかったと思うのですが。

Ａ：いろいろな理由がありますが、制度が始まって間もない時期だったので、他都市も含め指定管理者の事例が少なく、実績面での心配ということもあったと思います。あとは福祉施設だと人と人が顔を合わせるので、市外まで広げて突然聞いたこともないような企業が出てくると、やっぱり心配になると担当から聞いたことがあります。

：地域要件の理由として雇用の問題もあります。だから、市内業者でなくても、従業員として雇用の場を作ってくれれば違うと思います。それと、ＮＰＯの育成も行政としての大きなテーマで、それらの団体が指定管理者の受け皿として育ってくれれば、ある程度大規模なものについても任せていいというのは残ると思います。

：雇用の問題という話ですけど、ほとんどの企業は地方に行った場合、地元で採用することが多く、実際の雇用はほとんど地元で賄っているのが実際ですね。

：地元の方を優先的に雇用した方が、状況をよく分かっているので即戦力としてすごくありがたい。そういう意味では、前の財団の職員だった方も、条件が合えばこちらは大歓迎ですね。

Q：今ある団体が、民間並みに自助努力を始めるような動きというのはありますか。

A：外郭団体の経営改善指針を策定、周知し、幾つかの外郭団体からは結果も来ています。ただ、なかなか進めない事情もあるみたいです。

：スポーツ施設の場合は財団と民間企業がコンソーシアムを組むケースはたくさん出ております。100 か 0 かだけではなく、共存共栄も当然今後はあった方がよい。ただ、経費などはお互い圧縮しなくてはいけないと思います。

3.5. 浜松市

（1）資料

指定管理者事例研究会資料

浜松市における指定管理者の指定状況について

浜松市企画部行政経営課

≪ 目 次 ≫

◇ はじめに-----浜松市の概要と指定管理者制度について

1 浜松市における指定管理者制度導入施設について

(1) 種類別に見た施設の状況･合併関係市町村との関係

(2) 指定管理者となっている団体について

(3) 応募の状況について

2 指定管理者のモニタリング、評価の取り組み状況と今後の課題

3 次回の指定管理者の選定に向けて----課題等

(1) 公募施設の拡大

(2) 選定方法の変更

(3) 協定書の条件

(4) 外郭団体の選定について

(5) 施設所管の変更について

4 参考事例--------国民宿舎かんざんじ荘の民営化について

2

は じ め に　浜松市の概要と指定管理者制度について

- 平成17年7月に浜松市は、周辺１１市町村と合併し、南は浜名湖から北は南アルプスまで全国第二位の面積1511ｋ㎡を有する広大な市となりました。
- 合併に伴い、全体で966の公の施設を管理することになりました。
- 指定管理者制度については、自治法の改正を受け、平成18年度から本格的な導入を図っています。
- 現在141の施設において指定管理者制度が導入されています。
- 浜松市は、平成19年4月1日に政令指定都市に指定され、７つの区を設置。各施設は、形態により、本庁と区役所のいずれかで管理されています。

3

1　浜松市における指定管理者導入施設について
(1) 種類別に見た施設の状況

- １４１施設の指定管理者制度を導入施設の種類は、右表のとおりとなっています。

文化施設	７	公園施設	１９
社会教育施設	１０	医療・保健施設	２
スポーツ・レクレーション施設	２６	教育施設	１
観光保養施設	２０	その他の施設	２３
福祉施設	２７		
駐車場施設	６	合　　計	１４１

4

■ 合併関係市町村との施設の種類別比較

旧浜松市と合併した市町村を比較すると、旧浜松市の施設が67、合併した市町村の施設が74となっています。合併した市町村で公園や観光保養施設が多いのが特徴的となっています。

施設名	旧浜松市	合併関係市町村	施設名	旧浜松市	合併関係市町村
文化施設	7	0	医療・保健施設	2	0
社会教育施設	5	1	教育施設	1	0
スポーツ・レクレーション施設	11	14	その他の施設	11	12
観光保養施設	4	21	合計	67	74
福祉施設	14	13			
駐車場施設	6	0			
公園施設	6	13			

5

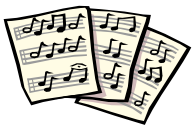
(2) 指定管理者となっている団体について

- 指定管理者の団体を種別で見ると右の表のとおりとなっています。
- 市の出資法人が指定管理者となっているのは、85施設で全体の60.2%、それ以外の者が選ばれているのは、56施設で39.7%の比率となっています。

種別	施設数
市の出資法人	85
社会福祉法人	5
任意団体、自治会等	21
NPO法人	1
民間事業者	29
合　　計	141

6

指定管理者の特徴は?



- 民間事業者は、施設管理系の事業者が多いこと。(例-ビル管理会社など)
- 鉄道会社のグループ(対象施設—浜松城)や食料品製造会社が中心となってコンソーシアムを作って管理している(温泉施設)ケースがあります。
- 合併した中山間地域においては、地域振興を目的に作られた施設を地元の任意団体等を指定管理者としているケースが多く見られます。

7

(3) 応募の状況

- 募集に対して、1施設あたり平均して2．82事業者が応募しています。
- 施設の種類別では、駐車場施設や公園施設、スポーツ施設(特にプール)に多く応募があります。
- 応募数が多い施設は、民間でも同様な施設があり、ノウハウがあって、実績を積んでいるものだからと思われます。

8

2 指定管理者のモニタリング、評価の取り組みの状況と今後の課題

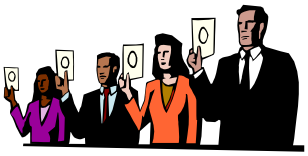
- 各施設所管課で実績報告書の提出等によりモニタリングを行うことを原則としています。
- 来年度から選定及び評価の段階で第三者評価を行うこととし、方法を検討中です。
- 利用者の意見をいかに施設運営に反映させるかが課題です。

9

3 次回の指定管理者の選定に向けて

<課題等>

(1) 公募の拡大



- 現在公募施設は、141施設中、95施設。率にして67.3%です。
- 平成18年3月31日現在(106施設中、53施設が公募=50%）と比較すると、施設数、比率とも伸びています。
- 今後さらに公募施設の割合を高めていきたいと考えます。

10

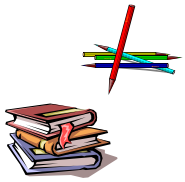
(2) 選定方法の変更

- 選定過程等における透明性を高め、市民への説明責任を果たしていくためには、第三者の意見を採り入れていくことが必要だと考えています。
- 指定管理者を選定する際には、部局業務委託等検討会議などにおいて、第三者委員を参画させるなど、第三者の声を反映させる仕組みを採り入れることを必須とし、所管部局への徹底を図っていく予定です。

11

(3) 協定書の条件

下記の事項などが課題と考えています。



- 現在のところ大きなトラブルは発生していませんが、トラブル発生時のリスク分担を協定書にどう盛り込んでいくか。
- 改変期を前にして指定管理者が変更された場合、引継ぎ事項をどう協定書に明示していくか。

12

(4)　外郭団体等の選定について

- 現在市の出資団体を指定管理者としている例は60.28%です。
- 当初は、過去の実績やノウハウを持つ団体が指定を受けやすい状況にありましたが、次回の選定期には、そうした観点ばかりでなく、利用者サービスの向上や効率化などを重視し、選定していく必要があります。

13

(5) 施設所管の変更について

- 政令市移行に伴って都市内分権の考え方から多くの施設所管を区役所に移しました。
- その結果、一部の区役所で指定管理に係る事務が輻輳してしまっています。
- 施設所管について本庁、区役所の役割分担を見直す作業を行っています。

14

<参考事例>

国民宿舎かんざんじ荘の民営化について

- 別添資料をご参照ください。

15

（2）説明・質疑応答の概要

＜説明＞

- 浜松市は平成 17 年の周辺 11 市町村との合併に伴い、966 の公の施設を管理することになり、現在 141 施設が指定管理となっています。
- 特徴的なものとして、浜松城を隣接地のホテルを運営している会社が指定管理をしている例や、合併市町村の温泉施設を食品製造会社が受けた例があります。
- 平成 20 年度から、選定及び評価に第三者評価を導入することを検討中です。
- 公募率は、昨年度の 50%から、今年度の 67.3%に伸びています。
- 浜松市では合併をしたことで、地域によって施設への要望や指定管理者の選び方、考え方が市全体で統一されていない部分があり、旧市町村の中には公募の割合が低く、外郭団体の選定率が高いところも見受けられるという状況になっております。

＜質疑応答＞

Q：モニタリングの中身ですが、民間事業者としては、評価される項目や内容が各自治体の考えによって随分違うと感じています。特にモニタリングの対象範囲が拡大する傾向にあり、資料の用意や人手の確保で発生するコストというのは、行政側も事業者側も相当な量になるのではないかと思うのですが。

A：公認会計士・税理士含め、財務的なモニタリングについても、今後導入していきたいと考えています。施設の運営方法については、利用者の方を含めたモニタリングをしたいと考えていますが、まだ具体的には決まっておりません。

Q：過疎地において、採算ベースに乗りにくい小さな施設を地元の任意団体が指定管理するのは、１つの地域振興の方向性としては良いと思いますが、一方で余り経験のない人が管理をする場合の責任問題は、どう考えていますか。

A：確かに任意団体は責任の所在が不明確になりがちなので、所管課がかなりの指導をしています。地域密着となるような土地柄における施設運営についても、行政経営課から各所管を通じて指導はしています。

Q：選定やモニタリングに費用がかかって、民間を選定してもそれほど経費削減にはならないという話を聞いたことがありますが、浜松市ではどのように考えていますか。

A：直営に比べ指定管理者制度を導入した方が、やはり経費削減になります。モニタリング等の経費はそれほどかかっておりません。

Q：指定管理者を導入して、本庁など今まで管理していた部局には何か効果は出ましたか。外郭団体の指導や書類作成、予算要求等の手続きが削減できたとか。

A：特に目立ったものはないが、全市的にみると施設の必要性や運営のあり方について、職員の意識が変わってきたと思います。

Q：残り 800 余の公の施設について、今後指定管理者を導入するとか直営でいくとか、その辺の考え方を教えていただきたいと思います。

Ａ：残りの施設は、今現在直営が基本としています。私どもも制度導入を積極的に推進しているのですが、所管課や地元の考え方もあり、なかなか指定管理者に移行できない施設もあります。

Ｑ：議会の意見や住民の評価の話も含めて、コスト削減効果、サービス面の効果、事業者による違いなど、全般的な指定管理者導入の評価はどうでしょう。

Ａ：金額的なものはわかりませんが、外郭団体の意識も変わったし、民間事業者の方は、市民から非常に評判がよいです。議会からは、選定の透明性等について、かなりの質問がありました。

Ｑ：指定管理者導入の１巡目は、外郭団体が６割ということですが、２巡目以降は、合併・淘汰されていくんでしょうか。

Ａ：本市で取り組んでいる行財政改革に外郭団体の見直しも含んでおり、外郭団体に関する指針を作成していますが、統廃合については、確定したものはありませんがここ１～２年では 3～4 団体程度ではないかと思っています。

3.6. **台東区**
（１）資料（事務局）

台東区における指定管理者施設管理評価の取組みについて

１. 台東区における指定管理者制度の導入

(1)台東区における指定管理者制度導入の歩み

- 台東区指定管理者制度適用に係る指針（平成 16 年 12 月 10 日）
- 台東区公の施設への指定管理者制度の適用方針（平成 17 年 1 月 25 日）
- 台東区指定管理者制度運用ガイドライン（平成 17 年 7 月 25 日）
- 平成 18 年度台東区指定管理者施設管理評価報告書（平成 18 年 9 月）
- 平成 19 年度台東区指定管理者施設管理評価報告書（平成 19 年 9 月）

(2)指定管理者制度の適用状況 (詳細については次ページ参照)

- 平成 19 年 9 月現在で 57 施設に指定管理者制度を適用し、公の施設におけるサービスの向上及び経費の縮減等に努めている。
- 特に、「少年自然の家　霧が峰学園」や「社会教育センター」においては、公募で指定管理者の選定を行い、18 年度から民間事業者が指定管理者となっている。

台東区指定管理者制度導入施設一覧（１９年度）

№	施設名称	指定管理者名称	所管課
1	浅草公会堂	(財)台東区芸術文化財団	区民課
2	東上野乳児保育園	(福)康保会	児童保育サービス課
3	千束児童館	(福)台東区社会福祉事業団	児童保育サービス課
4	玉姫児童館	(福)台東区社会福祉事業団	児童保育サービス課
5	台東児童館	(福)台東区社会福祉事業団	児童保育サービス課
6	池之端児童館	(福)台東区社会福祉事業団	児童保育サービス課
7	松が谷児童館	(福)台東区社会福祉事業団	児童保育サービス課
8	今戸児童館	(福)台東区社会福祉事業団	児童保育サービス課
9	寿児童館	(福)台東区社会福祉事業団	児童保育サービス課
10	母子生活支援施設さくら荘	(福)愛隣団	児童保育サービス課
11	産業研修センター	(財)台東区産業振興事業団	商業計画課
12	老人保健施設千束	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
13	老人福祉センター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
14	入谷老人福祉館	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
15	今戸老人福祉館	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
16	三筋老人福祉館	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
17	特別養護老人ホーム浅草	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
18	特別養護老人ホーム谷中	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
19	特別養護老人ホーム三ノ輪	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
20	特別養護老人ホーム台東	(福)聖風会	高齢福祉課
21	特別養護老人ホーム蔵前	(福)東京援護協会	高齢福祉課
22	あさくさ在宅介護支援センター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
23	やなか在宅介護支援センター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
24	みのわ在宅介護支援センター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
25	たいとう在宅介護支援センター	(福)聖風会	高齢福祉課
26	くらまえ在宅介護支援センター	(福)東京援護協会	高齢福祉課
27	まつがや在宅介護支援センター	(福)東京援護協会	高齢福祉課
28	あさくさ高齢者在宅サービスセンター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
29	うえの高齢者在宅サービスセンター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課

№	施設名称	指定管理者名称	所管課
30	やなか高齢者在宅サービスセンター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
31	みのわ高齢者在宅サービスセンター	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
32	いけのはたデイホーム	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
33	たなかデイホーム	(福)台東区社会福祉事業団	高齢福祉課
34	たいとう高齢者在宅サービスセンター	(福)聖風会	高齢福祉課
35	くらまえ高齢者在宅サービスセンター	(福)東京援護協会	高齢福祉課
36	まつがや高齢者在宅サービスセンター	(福)東京援護協会	高齢福祉課
37	ケアハウス松が谷(軽費老人ホーム)	(福)東京援護協会	高齢福祉課
38	身体障害者生活ホーム フロム千束	(福)台東つばさ福祉会	障害福祉課
39	下町風俗資料館	(財)台東区芸術文化財団	文化振興課
40	一葉記念館	(財)台東区芸術文化財団	文化振興課
41	朝倉彫塑館	(財)台東区芸術文化財団	文化振興課
42	旧東京音楽学校奏楽堂	(財)台東区芸術文化財団	文化振興課
43	書道博物館	(財)台東区芸術文化財団	文化振興課
44	台東ﾘﾊﾞｰｻｲﾄﾞｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ体育館	(財)台東区芸術文化財団	青少年・スポーツ課
45	台東ﾘﾊﾞｰｻｲﾄﾞｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ陸上競技場	(財)台東区芸術文化財団	青少年・スポーツ課
46	台東ﾘﾊﾞｰｻｲﾄﾞｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ野球場	(財)台東区芸術文化財団	青少年・スポーツ課
47	台東ﾘﾊﾞｰｻｲﾄﾞｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ少年野球場	(財)台東区芸術文化財団	青少年・スポーツ課
48	台東ﾘﾊﾞｰｻｲﾄﾞｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ庭球場	(財)台東区芸術文化財団	青少年・スポーツ課
49	台東ﾘﾊﾞｰｻｲﾄﾞｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ水泳場	(財)台東区芸術文化財団	青少年・スポーツ課
50	台東ﾘﾊﾞｰｻｲﾄﾞｽﾎﾟｰﾂｾﾝﾀｰ駐車場	(財)台東区芸術文化財団	青少年・スポーツ課
51	少年自然の家 霧が峰学園	(株)フードサービスシンワ	学務課
52	社会教育センター	(株)山武	生涯学習課
53	千束社会教育館	(株)山武	生涯学習課
54	小島社会教育館	(株)山武	生涯学習課
55	根岸社会教育館	(株)山武	生涯学習課
56	今戸社会教育館	(株)山武	生涯学習課
57	社会教育ｾﾝﾀｰ清島温水プール	(株)山武	青少年・スポーツ課

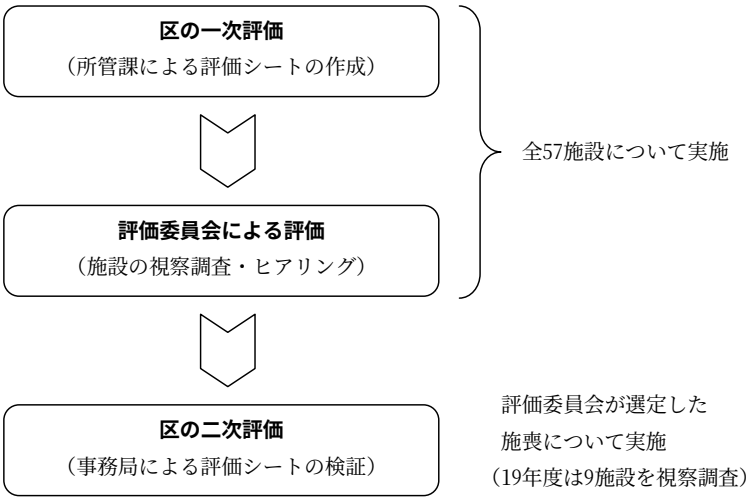
２．指定管理者施設管理評価について（19 年度評価報告書より）

⑴ 指定管理者施設管理評価の主旨

・ 各施設におけるサービス改善に限らず、公の施設に相応しい適切な管理水準が維持されているかについても常に把握し、必要に応じて改善指導を行う必要があるため。
・ 現在の指定管理者が、施設の設置目的を最も効果的に達成することができる事業者として、次期以降も指定されるかどうかは、指定期間中の管理実績をもとに判断することになるため。

⑵ 評価の概要

・ 指定管理者施設管理評価は、まず区が全５７施設を対象に一次評価・二次評価を行い、その後、評価委員会が数箇所の施設を選定して評価を行う。
・ ＜一次評価＞　各所管課が施設ごとに自己評価シートを作成することにより、指定管理者の管理の状況やサービスの内容等について評価を行う。
・ ＜二次評価＞　事務局（企画課、財政課、人事課、経営改革担当の４課で構成）が、各所管課へのヒアリングを実施し、評価シートの内容をチェックする。必要に応じて所管課の評価内容に修正を加え、区としての最終評価とする。
・ ＜評価委員会による評価＞　各分野ごとに選定した施設を視察調査し、各所管課へのヒアリングを実施する。その後、評価委員会が課題の指摘及び改善策の提案等を行う。



⑶ 評価シートの作成

・ 評価シートは、指定管理者が、区の締結した協定等に基づき、適切に施設の管理を行っているかどうかを検証するためのものである。

・　５つの評価の観点ごとに設定された合計２９の評価項目について、点数［１～5］をつける。
・　５つの評価の観点について、評価項目ごとの点数をもとに、『A+：優良』、『A：妥当』、『A-：課題あり』、『B：要改善』の評価を行い、課題等を示す。
・　総合評価『A+：優良～B：要改善』を行い、課題等への対応等についても併せて示す。

⑷ 評価委員会の構成

委員長　：学識経験者
副委員長：公認会計士
委員　　：区民委員６名（委員会・団体の代表者など、区の計画や事業に詳しい方）
　　自治体職員２名（企画財政部長、総務部長）

⑸ 評価対象施設の選定

・　19 年度の評価委員会による視察調査の対象は、４つの分野ごとに概ね２施設ずつ選定し、合計９施設とした。

分野	評価対象施設
文化・産業	一葉記念館
	産業研修センター
区民・子育て	浅草公会堂
	今戸児童館
保健・福祉	老人福祉センター
	特別養護老人ホーム台東
教育・生涯学習	少年自然の家彦ケ峰学園
	社会教育センター・社会教育館（※）
	社会教育センター・清島温水プール

※社会教育館については、視察調査は行わず、社会教育センターと併せてヒアリングのみ実施

・　公募により 18 年度から新規の指定管理者が管理している施設については、管理状況やサービス内容の変化等を詳細に検証する必要があることから、評価の対象とした。
・　19 年度末に指定期間の満了を迎える施設について、20 年度以降の指定管理者の選定作業に資する等の観点から、評価の対象とした。

⑹ 評価結果（参考）

・　施設名称：社会教育センター・社会教育館 ／ 指定管理者：株式会社　山武
・　評価委員会による評価シート
・　区による評価シート

３．ヒアリング概要

⑴ 台東区（企画財政部企画課）：平成 19 年 11 月 22 日実施

1）前年度からの変更点について

・ 評価シートに利用者満足度の項目を追加した。（全施設でアンケート実施の検討を開始し、可能な施設から順次実施している）
・ 委員会による評価は、施設の数を絞って、重点的に視察・評価を行うようにした。
・ 評価委員会による評価の方法を変え、一部の施設について、従前のコメントに加え評点（A、A-等）を付けることとした。
・ 報告書の構成として、委員会の評価シートを新たに作成し、区の自己評価シートと並べて表示し、両者の評価を比較対照できるようにした。

2）評価のための作業について

・ モニタリング等についてガイドラインでは定めておらず、所管課の判断でやっている。実際には、管理委託から引き続きの団体は、評価に必要な書類が整っていない場合もあり、所管課として適切な管理の裏づけとなる資料を把握しておく必要はある。
・ 評価にあたって所管課から、作業が増えるといった苦情はない。資料づくりは大変だが、しっかりチェックしているということで議会や区民にも説明責任が果たせるので、所管課へも意識づけが根付いてきていると思う。

3）評価結果について

・ 現在の 4 段階評価では課題があまり見えてこないので、評価の差が現れやすい手法の検討が必要である。A+の評価が出れば、指定管理者制度の成果が出たことになるが、どうやったら A+がもらえるのか基準を明確にする必要がある。
・ 維持管理面と運営面（事業内容・集客）で評価するようになっているので、それぞれがハッキリ見えるような評価にしていく必要がある。
・ 施設を実際に見に行くと、専門家の視点から様々な指摘が出てくるので、結果として、所管課による評価が A でも、委員会による評価は A-となる場合もある。
・ A-の評価も、管理者だけの責任ではなく、管理者と区が一緒になって取り組むべき課題だと認識している。
・ 委員会から改善点等を指摘された施設に対しては、所管課を通じて改善を指示し、委員会で改善状況を報告することになっている。
・ 民間のノウハウを活用したのに思ったほど利用者数や収支が伸びていないところがあり、目標設定が甘いという観点から評価が厳しくなっている部分もある。

4) 評価結果の活用について

- 年度ごとに評価しておくと、事前に問題の発見や改善ができる。事故が起きたときに、年１回の評価で「適切な管理がなされている」と言えるかどうかは疑問だが、管理状況をまったく知らないというのは問題である。
- 高い評価を受けた場合でも、制度上プラスするような措置はないが、提案に対する裏づけ・判断材料にはなる。逆に、非公募の施設は、もう一度非公募で行くための判断材料にもなり得る。
- A＋の評価は指定管理者に対するお墨付きのようなもの。評価結果は公開されるので指定管理者にとってもインセンティブとなるはず。

5) 評価のガイドラインについて

- これから指定管理者の評価を始める自治体にとっては、ガイドラインがあった方が良いと思うが、台東区の場合、外部委員とコミュニケーションをとりながら評価方法を決められるので、現状のもので良い。評価委員・所管課・指定管理者が話しながらできるのが良いところ。示される内容にもよるが、ガイドラインのために評価が画一化し、形骸化してしまうことがないよう工夫が必要である。
- 東京都が実施している福祉施設の第三者評価は、指定管理者評価の趣旨と似ている。福祉施設以外の施設についても、同様の評価システムができれば、多くの自治体が活用できると考える。
- 指定管理施設を所管している課に個別に説明して意思疎通を図り、所管課が行う一次評価にばらつきがでないよう努めている。評価マニュアル等の作成も検討すべきと認識しているが、現在の対応として記載要領は作成しており、評価のばらつきは事務局が行う二次評価で修正している。

6) 来年に向けての課題

- 管理・監督・指導は所管課の役割。所管課は評価の意義を理解していると思うが、指定管理者自身が理解しているかは不明であり、もっと伝えていく必要があるし、評価の基準を明確にすることも必要である。
- 報告書が区民にどれだけ見てもらっているか。行政評価は、事務事業評価、施策評価、外部評価も含め、ボリュームが非常に多い。書式や評価基準も含めて、区民にわかりやすい評価とするため、更なる改善が必要である。

(2) 指定管理者 (株) 山武 ／社会教育センター・社会教育館：平成 19 年 12 月 4 日実施

1) 社会教育センターでの指定管理業務について

・ 指定管理者の募集は社会教育館 4 館と温水プール 5 館セットで公募された。
（社会教育館は生涯学習課、温水プールは青少年・スポーツ課で所管課が異なる施設がセットで公募された）
・ 指定管理者になる以前から当該施設の維持管理は㈱山武が受託していた。

2) 指定管理者をやってみて

・ 1 年目は指定管理開始後数ヶ月で評価の対象になり、2 年目はその結果を受けて改善に努めてきたが、来年は早くも再指定に向けた準備が始まる。指定期間が 3 年というのは短いという印象であり、次回もぜひ応募したいと考えている。
・ 指定管理業務を行うにあたって苦労したのは、業務開始前の人材確保（22:00 まで働ける人）だったが、実際に業務を開始してからは、3 ヶ月ほどで軌道に乗った。

3) 自主事業について

・ 18 年度の施設管理評価で、自主事業について更なる努力が必要との指摘を受け、19 年度は講座を充実させた。特に調理室の稼働率が最も低かったので、料理教室等の講座を増やした。
・ 自主事業の内容については、企画書を出して協議すればだいたい認めてもらえているが、事業として利益が出るほどではない。自主事業は社会貢献の一環と考えており、利益を求める考えはない。
・ 区からの受託事業「ラーニングスクエア」（年間 60 講座）は無料であり、利用者は区の事業も自主事業も区別していないため、無料の講座と有料の講座があると何故かと問い合わせが来てしまう。

4) 評価を受けるにあたって苦労した点 (報告書の作成、データ収集等)

・ 利用者数や稼動率等のデータは常にまとめて協定に定められた報告書で提出しているため、評価を受ける段階で特に苦労したということはなかった。
・ 評価制度の仕組みについては知っているが、どのような採点基準でＡ＋を評価するのかという点までは勉強していなかった。

5) 指定管理者のインセンティブについて (自主判断による広告事業など)

・ 公の施設である社会教育施設の指定管理者として、広告事業など考えてもいけないと

思っている。ネーミングライツなどの広告事業については、区における実施内容が決まった場合に、その内容に沿って指定管理者が与えられた枠の中で判断、区に相談の上で実施するものだと認識している。

6）指定管理業務・評価制度について区への要望

・ 自主事業の PR に「広報たいとう」を活用させてもらいたい。自主事業の利用者を増やすために折込チラシ等も行ってきたが、ラーニングスクエア利用者へのアンケートの結果を見ると、「広報たいとう」が一番読んで参加した利用者が最も多かったため。

以上

（２）説明・質疑応答の概要

＜質疑応答＞

Ｑ：評価委員会の評価は限られた施設になるということですが、全部やらないと、どういう目的でやるのかはっきりわからない。他の施設もこれを参考にということですか。

Ａ：平成 18 年度は施設類型ごとに評価を行ってコメントを出していたのですが、それだと個々の施設の評価になりにくい。そこで平成 19 年度は重点的に個々の施設、個々の管理者について評価を行ったということです。

：所管課とか事務局に対して、第三者の視点からフィードバックをするというのが主な目的ではないかと思います。

Ｑ：実績が良ければ次回公募の判断材料に使うということですが、導入施設を見ると外郭団体が非常に多く、この評価に基づいて続けて非公募にするための論拠資料になるのかなと想像されるのですが。また、Ａ～Ｂという評価基準がありますが、どのランクだったら次回は公募になるだろうとか、そういった話は聞かれていますか。あるいは外郭団体について今後どうしていこうという話も聞かれていたら。

Ａ：評価が良かった場合でも、次回公募の際のボーナスポイントは無いというお話でした。実態としても、Ａ＋やＢの評価を受けた団体はなく、今の評価方法だと課題とか差が余り出てこないので、評価の仕組そのものを若干見直す必要があるというお話でした。

外郭団体については、平成 17 年度に出された「指定管理者制度適用方針」の中で、この施設は当初３年は外郭団体で行くけれども、その間に補修工事を行い、次期は公募しますといったことを既に公表しており、外郭団体のまま行くということにはならないと思います。また、公募が増える流れは変わらないので、それに耐えられる団体でなければ残っていくことはできず、そういう意味も含めて当初３年間は、その団体に対する猶予期間であるとの話もありました。

：現在外郭団体がやっている施設を非公募で継続するか、あるいは公募で民間事業者と競争させるかという話について、自治体としては指定管理者を完全に民間でやっていくのか、あるいは外郭団体を徹底的に改革してやっていくのか、どちらかでないと実はやりにくいと思います。３年ごとに変わってしまう場合に、仕事を失う可能性のある外郭団体に対して、新たな投資も含めて改善を進めるということは、実質的には非常に難しい話だと思います。自治体として、財団なり事業団でやるならやる、あるいは民間にかけるならかけるというのを、そろそろどちらかに自治体が決めていく時期が来たのかなという気はします。

：確かにそうでないとやりにくいですね。もう１つ道があるとしたら、自治体側の制約を解いてしまって、もう自由に、その自治体以外の施設もどんどんやってよと。本当に独立して民間化するというのはあるかも知れませんが、そこまでやるところは余りないのかなと。

：ただ、浜松市の事例でもあったように、この指定管理者制度の導入が外郭団体の改革の契機になったという事実はあるわけですから、その先にその選択は確かにあると思われますし、その可能性は評価していいと思います。

3.7. 武蔵野市・武蔵野市文化財団
（1）資料（事務局）

武蔵野市・武蔵野文化事業団ヒアリング結果概要

1．武蔵野市における指定管理者制度導入の特徴

（1）制度導入時の考え方

- 平成 16 年度に指定管理者制度を導入した時には、①民間の参入が予定されないもの、②当分の間公募しないもの、③積極的に公募選定を行うものに分類する方針を立てた。
- ②については、当時の市長の見解もあり、管理委託を行っていた施設については、非公募により外郭団体を指定管理者として指定している。（指定期間は 5 年）
- そもそも、直営ではできない柔軟な管理運営を行うことを目的に外郭団体を設立しており、今まで特徴ある活動を行っており、十分その役割を果たしてきた。したがって、法律は改正されたが、武蔵野市では、この新たな制度の精神は既に実現してきたと認識していた。

（2）現在の状況

- ②に分類されている施設が 45 施設あるが、指定期間が終了する 1 年前の平成 20 年度中に、一定の基準をつくり、上記①と③に分類する予定である。
- 基準作りにあたって外部有識者による検討委員会等を立ち上げることは考えていないが、指定管理を行っている外郭団体のモニタリング・評価を行っていきたいと考えている。
- 外郭団体の活動には一定の評価をしているが、それ以外の団体が管理運営したらどうなるかという点の確認や可能性については把握しておく必要がある。
- 基準を作りそれを満たしていた場合には、非公募により再指定することもありえるが、具体的にはまだ白紙の状況である。

2．武蔵野文化会館における指定管理者としての取り組みの特徴

（1）武蔵野文化事業団の設立の経緯

- 昭和 59 年に施設開館と同時に設立し、現在は、市からの出向を含む 15 名の職員と、1 年契約の嘱託職員 23 名で管理運営を行っている。
- 元々活力ある文化を創り出し市民のための管理運営を行うためには、直営とは違った発想の転換が必要であり、事業、予算、契約、人事制度により弾力的運営が可能な体制を構築するために設立された。
- 武蔵野市の文化行政は自分達が担っているという気概でこれまで取り組んできた。

（2）自主事業の展開について

- 平成 18 年度は、自主事業として、主催 101 本、共催 14 本、教育プログラム 7 本、協力事業 2 本を実施した。
- 10 年連続で、自主事業公演のチケットを完売している実績がある。これは約 8300 人の友の会会員の存在大きく、DMで周知を図っている。
- 管理運営のコンセプトは、市民が良い公演を気軽に観られるよう、安く、数多く行うことである。会員は市外の者も多いが、よい公演を市民に安く、数多く提供するためには満席にする必要があり、市民に限らず垣根を作らないことが重要である。
- 事業団の特色として、公演の自家招聘を行っている。年間 35～40 本は北欧やロシアの演奏家と直接交渉して連れてくる。現地では 1 流だが日本では無名という演奏家が対象であり、公演の 2～3 年前から出演交渉を進める。
- 有名どころの演奏家は民間のプロモーターが大きい会場でやればよく、事業団としては身の丈にあった経営で良いものを提供することを目指している。
- 海外の演奏家を連れて来られるのは、興行上の信頼を得ているからできることであり、せっかく招聘してもチケットが売れないようでは連れて来られなくなる。
- この自家招聘ができているのは、長年にわたり業務経験を持つ人材がいるからであり、事業団への信頼にもつながっている。

（3）指定管理者制度導入について

- 指定管理者制度が導入されても、武蔵野市の場合、導入前までと大きな変化はなかったので、大きなショックはなかった。
- しかし、市長も変わり今後は公募になる可能性もあるため、目下、無駄はなくそう、お客様をもっと大事にしようと、改めて自分達を見直している。
- 現在、利用料金制を採っておらず指定管理者にインセンティブはないが、事業団のモチベーションが高いからこれだけの運営ができていると考えている。
- 貸館業務のみなら民間がやっても良いだろうが、自主事業については簡単なものではない。事業団にはノウハウも実績もあるので、民間と競争するのはやぶさかではない。

（4）指定管理者制度の導入による課題

①人材育成

- 指定管理者が導入されてから、人材育成と長期計画が難しくなった。実際にプロパー職員の新規採用は怖くてしていない。いつ仕事がなくなるか分からないので、1 年契約の嘱託職員に頼らざるを得ない。
- 仮に市からの出向職員が引き上げることになったとしても、その穴は嘱託職員で埋めるしかない。

②事業への弊害

- 自家招聘は、数年前から準備しなければならないので、仮に、指定管理が継続でなくなり企画が中止になったら賠償問題になるので、出演交渉もできない状況にある。
- そういう意味では、指定期間が短いと長期的視点では何もできない。

（2）説明・質疑応答の概要

＜質疑応答＞

Q：海外からアーティストを呼ぶような企画は数年かかると言いますが、指定管理者制度を導入したことにより、何か具体的な影響はあったのでしょうか。

A：現状ではまだ特にないようですが、市の方のスケジュールを見ますと 21 年度には公募をするということになっていて、もしこのスケジュールで行われた場合には、前年度に決まってもなかなか出演交渉ができなくなってしまうので、気をもんでいるという話しは伺いました。

4．研究会で提示された意見と今後の方向性

ここでは、今年度の研究会で委員より提示された主な意見や議論の内容を要約するとともに、今後の検討の方向性について整理する。

4.1. 研究会における議論の要約

本研究会においては、来たるべき指定管理者の再指定に向けて、現状の把握、指定管理者の評価のあり方、及び指定管理者制度運用の改善の方向性について、複数の事例に基づいて議論を行ってきた。以下に、今年度研究会にて行われた議論の主な結果を整理する。

①新たな改善の試み

多くの自治体では、自己の指定管理者導入の経験を踏まえ、指定期間の見直し、指定管理者選定手続の明確化・制度化、応募に際しての地域要件の緩和、仕様書（管理の基準）や協定書の詳細化、指定管理者へのインセンティブの付与等の制度運用改善の試みを行っている。今後の再指定においても、公の施設の管理・運営の向上の観点から、各自治体の規模や地域的な特性に応じて運用改善の試みを行うことが望ましい。

②サービスの質の確保

指定管理者の導入により民間ノウハウ等が発揮され、様々なサービス向上が実際に確認された。しかし、一方で、中長期的な投資や企画が困難になること、職員の雇用面が不安定になること、極端なコスト縮減等により事業費が減少すること、経験を持ったベテランを継続的に業務にあたらせることが難しくなること等により、施設によっては、サービスの質が低下してしまうことが懸念される。自治体と指定管理者が互いに十分配慮しながら、サービスの質を更に充実させられるよう、事業実施条件の設定等を行う必要がある。

③適切なリスク分担

指定管理者制度においては、自治体及び指定管理者が負うべきリスクを適切に分担する必要がある。指定管理者に新たな事業機会を提供するだけでリスクを負わないということがあってはならず、チャンスに相応するリスクを負うべきである。一方で、過度のリスク移転は逆に事業運営に障害を来たす可能性もある。再指定においては、先の経験を踏まえて十分に具体的かつ適切なリスク分担を図っていく必要がある。

④履行保証及び損害賠償

最近では、指定管理者の帰責事由により、指定の取消を行う事例も見られるようになってきた。公共サービスの安定性・継続性の確保の観点から、事業の規模や特性、事業者の財務基盤

や信用力等を踏まえ、必要に応じて、履行保証のための保証金や保険の適用を義務付けたり、協定に損害賠償規定を設ける等の措置を取る必要がある。なお、その場合は、予め募集要項や協定書案にその旨を記しておくことが必要である。

⑤評価のあり方（1）全般

基本的に、指定管理者については、適宜、評価を実施し、自治体経営における PDCA サイクルに反映していくことが望ましい。また、それが単なる評価で終わらず、あくまでも更なるサービス向上に繋げていくという視点を持つことが重要である。一方で、指定管理者を導入した公の施設についても、その規模や種類は多様であることから、評価の方法や内容については、自治体ごとによく考えて運用する必要がある。

⑥評価のあり方（2）施設の設置目的の明確化

評価は、対象施設の設置目的を軸に行う必要がある。しかし、公の施設の設置目的に関する条例等の記述は、多くの場合抽象的である。したがって、評価においては、それらを反映させる形で、具体化・詳細化することが望ましい。とりわけ、このような観点は、利用者数や施設の稼働率等の客観的数値だけでは評価することのできない施設（例えば、文化施設や地域住民のための利便施設等）において、特に重要である。

⑦評価のあり方（3）評価者の専門性・客観性

評価を行うにあたっては、専門性及び客観性に特に留意する必要性がある。専門性に関しては、適切な評価がされるよう、その施設や業務について十分な知識や経験を有している者が評価を行うことが必要である。また、客観性に関しては、評価者の主観に囚われないよう、客観的な基準を用いて評価を行ったり、第三者の視点を加えるといった工夫が必要である。

⑧適切なインセンティブの付与

平成 18 年度の研究会でも議論したように、指定管理者に対して適切なインセンティブを与えることは重要である。今年度研究会で取り上げられた事例においても、このようなインセンティブ設計が功を奏している事例も見られる。一方で、インセンティブを付与したつもりが、逆に指定管理者制度のモチベーションを低下させる、逆インセンティブが発生する可能性もあるので、その点については留意する必要がある。（例えば、利用者数の増加による費用の増加が、収入の増加額を上回る可能性もある。）また、評価についても、その実施が、指定管理者のモチベーション向上に繋がるような仕組や運用のあり方を検討する必要がある。

⑨外郭団体のあり方

指定管理者制度の有効な活用を考えるうえで、外郭団体のあり方に関する検討は、避けて通

れない課題である。指定管理者制度導入は大きな一つの契機であるが、今後も公益法人改革が進められる。このような中で、外郭団体の存続や指定については、その必要性や業績について再検討を行っていく必要がある。特に、指定管理者の初期導入期においては、競争過程を経ずに指定管理者の指定を受けた外郭団体も多くあり、公募か非公募かの判断には、十分な議論・検討が必要である。

存続が必要と判断される団体、優秀な実績を積んでいる団体を存続して業務を継続していく場合でも、何らかの方法で競争原理・市場原理を導入し、自治体との間で一定の緊張感を保っていく方策を考えていく必要がある。

⑩自治体間の情報と経験の共有

多くの自治体では、試行錯誤しながら、指定管理者制度の運用が図られている。しかしながら、自治体間の情報や経験の共有は、案外進んでいない。今後は、自治体間の積極的な意見や情報の交換、あるいは知識や経験の共有化の推進が望まれるところである。また、このような共有化を実現するためのプラットフォームの設立についても検討する必要がある。

4.2. 総括と今後の課題

指定管理者制度が平成 18 年度に本格的に導入されて以降、多くの自治体において運用改善に向けた取組が進められており、考え方や努力の過程が観察されている。

本研究会は、こうした自治体の様々な取組について、事例研究会として、過去３年に渡って委員会形式で研究を行ってきた。今年度は、「指定管理者の評価と再指定に向けた取組」というテーマを設定し、文字通り、指定管理者の評価の実施事例や、再指定に向けた同制度の運用改善の取組、あるいは指定管理者の取消について、主な事例を取り上げて４回にわたって議論を行った。

評価については、先行自治体の取組の内容、方法、結果等について整理した。研究会では、施設の設置目的の明確化、評価の項目設定の仕方、専門的視点・客観的視点の必要性、評価結果のフィードバック等について意見が出された。特に評価項目については、施設ごとの一定の共通項目を整理することが望ましいとの意見もあり、一部その考え方の整理を試みた。

再指定に向けた取組については、指定期間、自治体と指定管理者の役割分担、履行保証、外郭団体のあり方、インセンティブ制度等について議論がなされた。議論においては、このような事項については、一概に全ての施設に適用されるべきものではなく、個々の施設ごとに検討・適用されるべきとの指摘がなされた。したがって、議論の内容も、運用上の基本的な考え方や留意点を指摘するという形となった。

今年度の研究会では、各自治体が試行錯誤をしながらも、指定管理者制度は着実に根付きつつあり、また、その運用の改善も進められているという点について委員の共通認識が得られた。また、指定管理者の評価の実施の必要性、及びモニタリングやインセンティブにも関連し、その評価結果を実際にサービスの改善に繋げていくことの重要性についても合意が得られた。

以上述べたように、今年度の研究会の成果としては、指定管理者制度の導入状況や課題、サービス改善に向けた具体的な取組、評価の方法と再指定に向けた取組について事例を把握し、そのあり方や留意点について整理することができたこと等を挙げることができる。

前項の「議論の要約」でも述べたように、研究会の各委員からは、自治体間の情報共有化の推進やそのためのプラットフォームの実現が望まれるとともに、指定管理者制度の運用に有益な情報を提供していく必要性を指摘されている。財団が平成 19 年度に開催した「指定管理者セミナー」及び「官民連携シンポジウム」のアンケート結果からは、当財団に対して特に事例紹介の期待が大きいことが明らかになった。財団ではこのような自治体の意見を踏まえ、来年度以降も指定管理者制度の運用に関して支援を行っていく方針である。

別紙１　本研究会の開催経緯

本研究会は、平成 19 年度においては、下記のとおり４回実施された。

・第１回研究会：平成１９年　９月　６日（木）１３：30～１６：００
・第２回研究会：平成１９年１０月２４日（水）１３：30～１６：００
・第３回研究会：平成１９年１２月１１日（火）１３：30～１６：００
・第４回研究会：平成２０年　２月１４日（木）１３：30～１６：００

各回の議題は、以下のとおりである。

＜第１回研究会＞

議　題：①研究会の内容及び進め方について
②指定管理者制度の導入状況及び撤退事例
③指定管理者制度の評価の実施状況について
④横浜市における指定管理者の第三者評価制度について（横浜市）
⑤指定管理者からみた自治体の評価制度と高評価案件の要因（アクティオ㈱）

＜第２回研究会＞

議　題：①前回研究会の議論について
②指定管理者の取消事例とその対応状況
③指定管理者制度の運用改善の取組
④千葉県の指定管理者制度の取組（千葉県）
⑤岐阜市の指定管理者制度の取組（岐阜市）

＜第３回研究会＞

議　題：①前回研究会の議論について
②浜松市の指定管理者制度の取組（浜松市）
③台東区の指定管理者施設管理評価の取組について
④指定管理者制度における主な問題点と課題
⑤研究会の取りまとめについて

＜第４回研究会＞

議　題：①前回研究会の議論について
②武蔵野文化事業団における指定管理者制度の取組
③平成 19 年度指定管理者事例研究会報告書の取りまとめについて
④指定管理者セミナー・官民連携シンポジウムの実施報告と今後の研究会の方向性について

別紙２　指定管理者事例研究会名簿

（1）委員

（五十音順、敬称略、◎は委員長、○は副委員長）

氏名	所属
池谷　和宏	浜松市　企画部次長兼行政経営課長
伊佐美　浩一	西東京市　企画部企画政策課企画担当主査
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
○鎌形　太郎	株式会社三菱総合研究所　地域経営研究本部長
河合　暁	総務省　自治行政局行政体制整備室長
幸田　雅治	総務省　自治行政局行政課長
小林　真理	東京大学　准教授
白木　俊郎	シンコースポーツ株式会社　常務取締役
◎清矢　守	財団法人地域総合整備財団　常務理事
広瀬　一郎	江戸川大学　教授
村石　保男	千葉県　総務部行政改革監兼総務課行政改革推進室長
薬師寺　智之	アクティオ株式会社　指定管理事業部東日本営業課課長
横道　清孝	政策研究大学院大学　教授
渡辺　秀樹	総務省　自治行政局地域振興課長

（2）ゲスト講師

（出席・発表順、敬称略）

氏名	所属
馬渕　勝宏	横浜市　行政運営調整局行政システム運営部行政運営課担当係長
御供　克行	アクティオ株式会社　指定管理事業部東日本営業課　主任
高田　麻里	アクティオ株式会社　横浜市白幡地区センター館長
吉村　栄治	岐阜市　経営管理部行政改革室主査

（3）事務局

氏名	所属
上村　章文	財団法人地域総合整備財団　事務局長
浅野　正義	財団法人地域総合整備財団　融資部長
堀内　聡	財団法人地域総合整備財団　融資部企画調整課長
鶴田　洋介	財団法人地域総合整備財団　融資部企画調整課　調査役
日髙　輝夫	財団法人地域総合整備財団　融資部企画調整課　調査役
大熊　修司	株式会社三菱総合研究所　地域経営研究本部　主席研究員
佐々木　仁	株式会社三菱総合研究所　地域経営研究本部　研究員
西松　照生	株式会社三菱総合研究所　地域経営研究本部　研究員