

平成 23 年度提言

2011 年 9 月



一般社団法人 指定管理者協会

**震災等災害発生時における自治体と指定管理者との
連携のあり方について**

目 次

1. はじめに	
(1) 一般社団法人指定管理者協会について.....	1
(2) 本提言の目的.....	2
2. 提言	
(1) 基本的な考え方.....	3
(2) 適切な防災計画・避難計画を策定すること.....	4
(3) 施設の安全性について、今一度点検し必要な手立てを講じること.....	4
(4) 震災等発生時における指定管理者の対応範囲と権限を明確にしておくこと.....	5
(5) 指定管理者の被害・損失等について適切な手当がなされること.....	5
(6) 前受け金の還付に関する取り扱いを明確にすること.....	6
3. 提言のまとめ.....	7
付録：震災事例集.....	9

1. はじめに

(1) 一般社団法人指定管理者協会について

私ども一般社団法人指定管理者協会は、指定管理者として実際に施設運営を行なっている団体や企業が集まり、「公共サービスの質の向上」と「コストの削減」を実現する官民連携モデルとしての指定管理者制度を、更に適正に運用すべく、さまざまな啓発活動や情報発信を行うことを目的として、平成20年11月に任意団体として発足し、今年の2月1日に一般社団法人として登記するに至りました。

これまでの当協会の活動内容に対して、興味をお持ちいただける地方自治体や指定管理者も少しずつ増えてきており、制度に関する質問や入会に関するお問い合わせもあり、徐々に当協会の存在意義が評価されてきているものと認識しています。

現在の会員は、指定管理者として施設を運営している民間企業が大半を占めておりますが、当協会の趣旨に賛同いただけるのであれば、民間企業に限らず、広く指定管理者に関わる全ての団体を対象に考えております。是非、この機会に、一般社団法人指定管理者協会への参画をご検討いただけますようお願い申し上げます。

前身の指定管理者協議会の設立から早や3年、また、一般社団法人になってからでも約1年が経過し、その間にも指定管理者制度に則って運用される公の施設を取り巻く環境は、刻一刻と変化しています。また、今年は3月に東日本大震災という未曾有の災害が発生し、東北地方を中心に大きな被害を出すことになりました。そのような状況の中でも、公の施設を運営するという使命は求められ、被災地だけにとどまらず、多くの指定管理者が地方自治体や、地域住民、そして近隣の事業者などと協力しながら、公の施設の役割を担ってきたものと思われま

「本提言」はこうした災害時も含め、日ごろの指定管理者制度の運用において浮かび上がってきた制度運用上の課題について、官と民の双方が歩み寄り、相互に理解を深め、より質の高いサービスを持続的に施設利用者に提供するきっかけとなることを願って策定したものです。指定管理者側からの一方的な要求だけではなく、地域住民と自治体、そして指定管理者の三者にとって、よりよい制度運用を実現していくことを目的としています。

協会では、今回の「提言」をもとにして官民の対話をさらに促進させ、連携と協働の絆を強めていきたいと考えています。

(2) 本提言の目的

本年3月11日に発生した東日本大震災は、多くの公の施設に対して直接及び間接の影響を与えることとなりました。具体的には、以下のような事象が多数見られました。

- ・施設が全壊し、サービスの提供ができなくなった。
- ・施設でのサービス提供を一時的に停止せざるを得なくなった。
- ・施設が被害を受け、新たな修繕や改修が必要となった。
- ・帰宅困難者が発生し、施設が待避所として使用された。
- ・施設が被災者の避難所として、一定期間使用されることとなった。
- ・風評被害等の影響により、施設利用者が減少した。
- ・節電対策のため、サービスの提供を休止したり、提供時間を短縮することとなった。
- ・上記のような環境の下、指定管理者の業務内容を変更する必要性が生じた。

これらの事象は、震災等災害の発生時における自治体と指定管理者の適切な連携のあり方について、再考を迫るものとなりました。具体的には、常時の防災に対する備えだけでなく、震災等災害発生直後の指定管理者の施設管理者としての権限範囲とその対応、或いはその限界、そして発生後以降の業務内容の見直しや、自治体や地域との連携のあり方について、今一度、考え直すことの必要性が浮き彫りになったといえます。

本提言では、「公の施設における機能の維持・早期復旧」という視点に立って、自治体と指定管理者の今後のあるべき姿について、このたびの震災の経験を踏まえて提言を行うものであります。

本提言は、自治体、指定管理者はもちろんのこと、国や地方議会、更には住民まで、公の施設に関わるすべての関係者に向けたものであり、特に対象を限定しているわけではありません。本提言が、少しでも関係の方々のお役に立つことができれば幸いです。

2. 提言

(1) 基本的な考え方

《震災等発生時における自治体と指定管理者の連携に関する原則》

このたびの震災の経験を踏まえて、震災等災害発生時における自治体と指定管理者の連携のあり方について、以下の3点を提唱します。

- 一、いつどのような震災等災害が発生するかは、予測することができない。常日頃より今回のような大規模な災害等が発生しうることも想定し、できる限りの検討を行い、対策及び準備を講じておくこと。
- 二、震災等災害発生直後には、自治体、指定管理者といった立場等に拘ることなく、強く連携して被害の最小化や復旧に努めること。一方で、地方公務員である地方自治体の職員と指定管理者職員の負うべき役割、権限及び義務には一定限の相違があることにも留意すること。
- 三、震災等災害発生後の施設の復旧、及びそれを通じた地域の復興については、指定管理者の業務範囲の見直し、追加発生する支出の負担等も含め、自治体と指定管理者の間で真摯に協議、調整を行い、施設機能の維持・回復に向けて、適切な連携を図ること。

(2) 適切な防災計画・避難計画を策定すること

教訓：このたびの震災では、多くの施設において、避難計画の策定、備蓄の備えが必ずしも充分でありませんでした。また、充分であっても機能できない環境に陥りました。そのため、震災発生時に、適切な対応や連絡がとれない、或いは備蓄品が足りないといったことがありました。また、自治体の指定する避難所でない施設でも、実際には避難者が集まり、適切な支援体制が整うまでは、支援物資等が供給されないという事態も発生しました。

提言：防災計画や避難計画が整備されていない施設については、最優先で作成する必要があります。また、既に整備されている計画についても施設機能、施設規模、利用者数、更には周辺の地域環境等を鑑み、その計画の有効性を確認し、すでにそれらの計画が存在する施設についても、再度確認する必要があります。

また、備蓄品についても、その必要性や必要量について検討し、適量を備蓄しておくことが大切です。その上で備蓄品は一般的な、食料・飲料水のほか、工具等（例えば、バール、かけや、小型発電機、衣料品セット、アルミシート等）も有効な場合もありますので、これらの準備に関する検討も必要です。追加的な備蓄品にかかる費用負担については、自治体と指定管理の間で協議を行って決めることとなります。特に、自治体の判断・指示により備蓄品を増やす場合には、その費用を自治体が負担するのが原則です。

震災発生時の支援物資等の支給については、指定されていない施設が避難所になった場合には、必要に応じて支援物資等を提供できるよう、自治体側での運用上の柔軟性を持たせることも必要です。

一方、このたびの想定外の震災の発生においては、防災計画や避難計画等があっても、それらが必ずしも十分に機能しえないということも明らかになりました。そうしたことを日頃から念頭におき、最悪の事態が発生しうることを考える習慣をつけておくことも大切です。

(3) 施設の安全性について、今一度点検し必要な手立てを講じること

教訓：このたびの震災では、天井の崩落等、建物や設備の損壊が想定以上に発生した施設もありました。これらの中には、施設の老朽化等の原因によると見られるものも多くありました。今回直接の影響がなかった施設についても、老朽化対策や耐震工事が実施されていない実態も多くみられますが、これらに対しては早期に手当を施していく必要があります。

提言：利用者の安全性確保と施設の損害の最小化の観点から、施設の耐震強度等については、自治体において、いま一度確認を行うことが求められます。特に、まだ耐震工事が実施されていない施設については、できるだけ早期に自治体にて耐震化の対策を図っていくことが求められます。

同時に、指定管理者も施設管理者としての役割や責務を有しており、可能な限りの協力を行うことが求められます。ただし、経年劣化が進んでいる施設に対しては過

去の修繕履歴を確認することができないことも多く、実態を把握することが難しいなど、限界もあります。施設の老朽化の対策については、自治体にて各施設の長期修繕計画の策定・実施を確実に行うとともに、修繕履歴の整備等も適切に行っていくことが求められます。

(4) 震災等発生時における指定管理者の対応範囲と権限を明確にしておくこと

教訓：震災発生時には、指定管理者に対しても緊急の対応が求められることが多くありました。実際、いくつかの施設においては、指定管理者や施設単位の判断により、迅速かつ適切な対応が取られたこともありました。そうした事態の発生に対しては、上に示した原則のとおり、自治体と指定管理者が連携して対応をすることが大切です。一方で、公務員である自治体の職員と指定管理者の職員との間では権限や義務の全てが同じではなく、法的にも異なるため、どこまで避難所などの現場指揮の権限があるのかが明確ではなく、また、自治体からの指示に対して協力の範囲内か、もしくはその範囲を逸脱するような内容であるのか、などといった判断について混乱も見られました。

提言：このたびの経験から、震災等災害発生時の人命救助や緊急避難者の対応等の切迫した状態においては、自治体職員、指定管理者職員の立場に関係なく、関係者が連携して被害の最小化に努めなければならないことが改めて確認されました。そのことを施設を管理する指定管理者の職員にも十分に周知しておくことが求められます。一方で、自治体職員と指定管理者職員においては、その権限や責務が法的にも異なります。指定管理者職員は基本的には民間団体に所属している職員であり、労務管理等の観点から、指定管理者として協力可能な範囲について限界もあります。自治体と指定管理者においては、そのことを踏まえて両者の対応範囲や権限を定めておくことが大切です。

(5) 指定管理者の被害・損失等について適切な手当がなされること

教訓：このたびの震災では、直接の被災地に限らず、多くの指定管理者に、当初計画にない追加的な支出の負担が求められることがありました。また、施設の機能停止による利用料の減収も発生しました。特に、利用料金制の比重が大きい施設においては、自助努力だけでは施設の管理を継続していくことさえ難しくなる、という事態も発生しました。指定管理者にも一定の費用負担が求められますが、その範囲には限界があることも分かりました。

提言：施設の機能及びサービスの提供を継続させるため、震災発生後の施設及び指定管理者の被害・損失等については、適正な期間内にその影響の算定を行い、自治体と指定管理者の間で協議し、適切な手当を行っていく必要があります。具体的には、以下のような手当が想定されます。

- ・施設のサービス提供における固定的な支出の負担
- ・業務範囲や内容の変更に伴う支出額の変化分の負担
- ・自治体への納付金を行っている施設における納付金の減免
- ・利用料金制導入施設における収入減少分補償等

これらの手当については、全てを指定管理者の自己負担とすることは難しく、基本的に自治体側で負担すべきものと考えられます。ただし、自治体としても様々な制約や条件があることも想定されます。そうしたことを踏まえ、協定書には、自治体と指定管理者の間で真摯に協議を行い、対応を検討する旨を定めておく必要があります。

また、現在、電力逼迫に対応するための停電（計画的なものとは違うものを含めて）、それに伴う公の施設の輪番休館等が実施されています。また、関連して光熱費の高騰等も予想されます。これらの点についても、上と同様の配慮・対応が求められます。

（６）前受け金の還付に関する取り扱いを明確にすること

教訓：施設によっては、利用者から施設予約に伴う「前受け金」等を預かっているものがあります。このたびの震災発生後、指定管理者が預かっている前受け金を無条件に利用者に払い戻しするよう、自治体が指定管理者に要請したケースが数多くありました。確かに、今回のような災害時には不可抗力による施設利用のキャンセルの場合として判断し、基本的に前受け金を利用者に払い戻すことが望ましいと考えられます。一方で、それらについて自治体側から何らかの手当がなされないとなると、指定管理者の収支に直接の影響を与え、施設サービスの提供に支障をきたすという懸念もあります。

提言：前受け金の還付については、上述のように、一定の基準を満たす不可抗力、或いは自治体が判断する場合に関しては、利用者に対して前受け金の払い戻し（還付）を行うことが前提と考えられます。一方で、そのままでは指定管理者の損失は拡大する一方になってしまう可能性があります。したがって、その補填を自治体が指定管理者に対して行うとするのが妥当といえます。

協定書には、上記のルールを予め定めておくことが肝要です。しかし、実際には、「一定基準を満たす不可抗力」を具体的に記述することは難しいと考えられます。したがって、実際にそうした（前受け金の払い戻し）の必要性が生じた場合には、自治体と指定管理者の間で十分な協議を行うことが求められます。

3. 提言のまとめ

一、いつどのような震災等災害が発生するかは、予測することができない。常日頃より今回のような大規模な災害等が発生しうることも想定し、できる限りの検討を行い、対策及び準備を講じておくこと。

- (1) 適切な防災計画・避難計画を策定すること。
- (2) 施設の安全性について、今一度点検し必要な手立てを講じること。

二、震災等災害発生直後には、自治体、指定管理者といった立場等に拘ることなく、強く連携して被害の最小化や復旧に努めること。一方で、地方公務員である地方自治体の職員と指定管理者職員の負うべき役割、権限及び義務には一定限の相違があることにも留意すること。

- (3) 震災等発生時における指定管理者の対応範囲と権限を明確にしておくこと

三、震災等災害発生後の施設の復旧、及びそれを通じた地域の復興については、指定管理者の業務範囲の見直し、追加発生する支出の負担等も含め、自治体と指定管理者の間で真摯に協議、調整を行い、施設機能の維持・回復に向けて、適切な連携を図ること。

- (4) 指定管理者の被害・損失等について適切な手当がなされること。
- (5) 前受け金の還付に関する取り扱いを明確にすること

(以上)



付録：震災事例集

【事例No. 1】

1. 被災地で直接損害を受けた施設の事例(1)

項目	内容
1) 立地	東北太平洋沿岸地域
2) 施設	健康増進施設
3) 震災後状況	津波により2階部分まで浸水、施設・設備に大きな被害を受け、業務の継続は困難な状況
4) 現状	地下に入った海水・ヘドロを除去し、施設を閉鎖。 立ち入り禁止とし、当面施設は営業停止。
5) 施設の再開	見通し立たず。新年度からの施設運営は取りやめ。
6) 制度の運用	協定の解除
7) 施設職員の対応	新年度からの事業が無く、通勤圏内に転勤先が無い場合、地域に残られる希望の方は、会社都合での解雇（一部の方は東京に転勤）。
8) その他特記事項	災害による事業閉鎖として取り扱い
9) 事例詳細	地震後に発生した大津波によって、被災地の沿岸部にあった鉄筋コンクリートの施設が2階部分まで浸水し、施設設備に大きな被害を受けた。自治体の庁舎自体も壊滅的な被害を受けた。 災害発生日は、施設は休館日にあたり利用者は無く、施設従業員は全員避難して無事であったが、東京本社で、安否の確認が取れたのは災害発生日の数日後となった。 4月から指定管理2期目に向けて自治体との仮協定も締結されていたが、自治体と指定管理者間で協議の結果、業務再開は不可能と判断し仮協定を解除することとなった。 この決定に伴い4月からの指定管理業務がなくなったことで、勤務予定だった職員は通勤圏内に勤務先が確保できない状況から、地域に残る希望の方々に対しては会社都合による解雇（契約解除）の手続きを取るようになった。

10) 進捗状況

更新日	内容
平成23年4月上旬 【残された課題】	災害による施設の損壊により指定管理事業の中止となった場合の回数券・定期券の取り扱いや、雇用の維持に対する一企業としての努力の限界など、大規模災害特有の課題が出てきた。被災地外に本拠を構える企業であるため、被災地救援の一環として事業の損失は極力自治体に求償せず、対応することが出来たが、会社所在地の災害であったらこのようには行かなかったと思われる。

【事例No. 2】

1. 被災地で直接損害を受けた施設の事例(2)

項目	内容
1) 立地	東北太平洋沿岸地域
2) 施設	観光施設
3) 震災後状況	使用不可能
4) 現状	再開を目指して復旧検討中
5) 施設の再開	未定（半年後を目指している）
6) 制度の運用	協議中
7) 施設職員の対応	休職中
8) その他特記事項	周辺地域の復興と合わせた施設再開を検討中
9) 事例詳細	被災地および被災地周辺の施設は大規模な損壊を受け、人的被害は無かったが、通勤用の車両や利用者の車両が津波で流された。数ヶ月または年単位での復旧作業が必要。一施設だけの復興ではなく、周辺地域の復興と歩調を合わせた施設再開を目指しており、休館中の指定管理業務に関しては、施設の維持管理を行うための最低限度の業務を進めている。指定管理料に関しては、現在自治体と協議中。

1 0) 進捗状況

更新日	内容
平成23年3月末 【残された課題】	事業継続の見込みが半年以上掛かることより、職員の雇用に関しては年度末で一時解除。遠隔地への非難や遠隔地での就業を勧める一方で、施設再開に向けての人員確保の必要性も将来的に課題となっている。 対象となる元職員も被災者でもあり、目の前の生活維持と長期の生活設計を同時に適正に判断できるだけの条件が揃っていないし、またそのような環境でもない。目の前の地域復興や生活を維持するための行動と、働き慣れた施設の再開に対する思いが、必ずしも同じ考えや行動になるとは限らない。

【事例No.3】

2. 被災地外で直接損害を受けた施設の事例(1)

項目	内容
1) 立地	関東
2) 施設	ホール
3) 震災後状況	使用不能
4) 現状	通常営業不可能
5) 施設の再開	早期開業を目指す但未定
6) 制度の運用	協議中（一部には営業補償が進む）
7) 施設職員の対応	通常勤務
8) その他特記事項	
9) 事例詳細	地震による施設損壊（天井材の落下）のため、施設が利用できなくなった。施設利用者は無事避難し、負傷者はなかった。比較的新しい施設にも関わらず天井材が落下したためその原因究明や、落下の衝撃などで破損した部分の修繕など費用と時間が相当掛かる模様。

10) 進捗状況

更新日	内容
平成23年3月下旬	半年程度はホールでの公演開催は不可能。チケットの払い戻しなどが進む。また、一部の施設は安全性を確認し使用可能な状態になったが、計画停電などで利用時間が制限されている状況。
平成23年6月下旬	当初の見込みより被害が大きく、市より復旧工事の完了が平成24年末になるとの見込みが発表された。「被害調査委員会」を設置して原因究明を進めている。 ホール休館期間中に予定されていた主催・共催公演等は、市内の他公共施設や音楽大学等のホールなどで開催していく。

【事例No. 4】

3. 被災地外の施設での震災対応事例(1)

項目	内容
1) 立地	関東
2) 施設	会議室と健康増進施設
3) 震災後状況	使用可能
4) 現状	通常利用、夜間のみ使用制限の時期あり
5) 施設の再開	既に通常営業に戻っている
6) 制度の運用	帰宅困難者の受入れに対して事後に協議
7) 施設職員の対応	被災当日のみ翌朝まで対応し、翌日以降は通常どおりの業務
8) その他特記事項	担当部局によって、帰宅困難者への対応に関する精算が始まる
9) 事例詳細	<p>地震発生当日、地震発生数時間後に各鉄道会社が「本日中の運転再開、ダイヤの復旧の見込みなし」との発表をしたため、各地の駅周辺は帰宅困難者であふれた。自主的に非難してきた帰宅困難者を受け入れ、自治体の要請もあり夕刻より帰宅困難者向けに施設を開放。施設ではロビーや会議室を開放し、大型テレビなどで災害情報を提供。インターネットから得た鉄道運行情報も掲示するなど、必要な情報の提供に努めた。自治体より防災担当者が施設に配備されるが、時間帯によっては指定管理者だけで避難所運用を実施せざるを得ないこともあった。</p> <p>結局、数十名の帰宅困難者が翌朝まで残ることになり、施設職員も前日からそのまま翌朝まで勤務を継続することになった。非常時とは言え協定書に示された時間以外の委託業務が発生し、更に翌朝までの深夜業務を職員に強いることになった。</p>

10) 進捗状況

更新日	内容
平成23年4月上旬 【残された課題】	官民協働の連携で、適切に帰宅困難者を受け入れることができた。自治体の協力要請に応えようとする指定管理者の思いとは別に、協定書に定められた業務と、災害時・非常時に公の施設の職員として求められる内容に差が発生する。また、指定管理者である民間事業者の社員が公務員としての行動を期待されるという問題が発生した。身分保障の問題などが課題として残っている。

【事例No.5】

3. 被災地外の施設での震災対応事例(2)

項目	内容
1) 立地	都内
2) 施設	会議室、健康増進施設
3) 震災後状況	使用可能
4) 現状	通常利用
5) 施設の再開	通常営業のまま
6) 制度の運用	被災者の受入れの可能性があるため事前に協議
7) 施設職員の対応	通常営業時のまま
8) その他特記事項	現時点で避難者の受入れはない
9) 事例詳細	<p>震災発生後、数日が経過してから「被災地からの避難者を受け入れる遠隔地避難所として利用できるかどうか」の相談が自治体からあった。避難所として24時間体制で施設を維持管理する必要があり、対応できる人員を配置できるよう準備要請を受け検討していたが、実際には4月末時点でも避難所として利用されていない。</p> <p>近隣地域の他施設でも避難所としての検討を進めていたが、協定書で規定されている施設の開館時間以外は自治体職員が対応する、という方針が明確に出た。が、この施設でも現在までに避難所としての利用は無い。</p>

10) 進捗状況

更新日	内容
平成23年4月末 【残された課題】	両施設とも避難所としては使われていないが、避難所の運用に関して、指定管理者の協力体制に対する考え方が統一されていない。指定管理者は協定書によって定められた範囲でしか本来協力できない。それ以外の業務に対する整理が必要。

【事例No.6】

3. 被災地外の施設での震災対応事例(3)

項目	内容
1) 立地	都内
2) 施設	会議室及びホール
3) 施設の状況	揺れは酷かったが損傷無し。利用者にも被害無し
4) 現状	通常営業可能
5) 施設の再開	当日は地震後から通常利用は中止し緊急避難所に。翌日より通常会館
6) 制度の運用	震災に関わる利用キャンセルおよび帰宅困難者対応は、自治体より協力要請があった
7) 施設職員の対応	当日出勤者は帰宅困難者対応で当直、翌日より通常勤務
8) その他特記事項	その後も通常開館していながら、「利用者が震災を理由に利用を取り消した場合、全て全額還付する」と自治体から指導あり、支出の補填に関して未決定のままキャンセル受付と、余震の続く中で利用抑制の案内を実施。
9) 事例詳細	施設の損壊は無いものの、大きな余震や震災後の計画停電があるため、施設は通常開館していながらも、一定期間、施設の利用制限を自治体より求められた。施設は通常開館しており利用できる状態ではあるが、利用者が震災を理由に利用を取り消した場合には、予約金の全額還付を指示された。自治体からの全額還付指示に対して、その補填の確約がないために事務的なキャンセルの受付は実施したが、利用者には「非常時なので予約金の還付は後日連絡します」として説明し、実際の還付は保留とした。

10) その後の進捗状況

更新日	内容
平成23年3月下旬	自治体と、キャンセル還付金の取り扱いと地震当日の帰宅困難者の対応について協議を開始。キャンセル還付金については施設を通常開館させる指示を出しておきながら全額還付をさせるという自治体判断であったため、指定管理者としては「還付金を指定管理者が支払う理由はない、通常開館と全額還付の相反する判断を下した自治体が補填を確約するまでは、立替払いもできない」として結論が出るまで実際の還付は保留を継続した。
平成23年4月中旬	震災後2度目の自治体との協議で、「還付に関しては全額を自治体が補填し、当日の帰宅困難者に対する対応に関しても、協定外の業務として何らかの金銭的補填を行う。ただし、震災による営業損失に関して補填は行わない。開館しながらも実質休館状態であるため水光熱など経費削減が見込まれるため、その双方で相殺するとして特別な精算はしない」と結論付けられた。
平成23年5月上旬 【残された課題】	5、6月は通常の電力供給が可能とした上で、7月以降の電力不足に対する対応策が未だ見えていない。予約も徐々に入っていく中、施設運営の方向性を早めに決めておくべきである。

【事例No. 7】

3. 被災地外の施設での震災対応事例(4)

項目	内容
1) 立地	関東
2) 施設	会議室、体育施設
3) 震災後状況	使用可能
4) 現状	通常営業しながら一部避難所
5) 施設の再開	計画停電に対応しながら通常営業
6) 制度の運用	営業補償などの協議中
7) 施設職員の対応	通常勤務
8) その他特記事項	被災者の受入れを3月下旬より開始
9) 事例詳細	<p>地震による施設被害は無く、施設利用者も負傷なし。当日は地震発生後すぐ利用を中止し一時的に避難所とした。3月途中まで休館対応し、その後営業、ただし計画停電時には施設利用を中止する形。</p> <p>自治体から被災者受入れの協力要請を受け、施設を2分しての受入れとなる。1階は通常営業（貸し館、体育施設）、2階を避難所として運営。</p> <p>避難所運営に対して、指定管理者は通常業務の施設管理のみとし、自治体担当者が昼夜施設に常駐。会議室、和室をパーティションで区切って7世帯20数名を受入れ。施設は場所のみ提供。</p>

10) 進捗状況

更新日	内容
平成23年4月下旬	施設運営上は特に問題無し、一般利用者と被災者の施設利用も時間を区分して実施しトラブル無し。4月初旬より世帯ごとに新たな落ち着き先が決まり、4月末で避難所は解除。地震発生からの利用収入減と経費削減の差異などに関して協議が進み精算根拠の検証が始まる。
平成23年5月初旬 【残された課題】	避難所運営が決まった段階で周辺地域より避難所運営をお手伝いしたいとのボランティアが集まる。指定管理者は施設の維持管理だけなのだが、「何故、受け入れない」との不満に繋がる。避難所には個人情報等も氾濫しており、自治体の災害対策担当者、施設の担当者そして指定管理者での役割分担や、権限、責任が明確でなかった。

【事例No.10】

2. 被災地外で直接損害を受けた施設の事例(2)

項目	内容
1) 立地	都内
2) 施設	体育施設
3) 震災後状況	営業停止
4) 現状	プールの稼働床が故障、使用できず。
5) 施設の再開	7月頃
6) 制度の運用	協議中
7) 施設職員の対応	通常勤務
8) その他特記事項	
9) 事例詳細	<p>震災当日は、施設利用者と最寄りの駅からの避難者が当施設に宿泊。食料等のストックはなく、各々近所のコンビニで調達。翌日には全員帰宅。</p> <p>施設の主な被害はメインプール。サブプール等は被害が少なかったが、天井からの落下物等もあった為に使用を控えるよう、自治体から指示が出た。(震災直後に自治体の職員が現地視察)</p> <p>直ぐに、指定業者から見積りを取り、自治体へ提出し修繕費用の規模からすぐの修繕は不可能と判断、自治体から営業停止の承認を得る(H23年3月末時点、工期は一ヶ月程)</p> <p>施設の運営は3月12日から31日まで出勤可能な職員だけで対応。</p> <p>利用に関しては3月分の予約キャンセルの返金処理を実施。</p> <p>3月度の指定管理料(営業補償を含む)は自治体と協議に入り、3月下旬に指定管理者側よりファーストアプローチ。</p> <p>支出の部分(人件費・水光熱費)について指摘を受ける。</p> <p>4月下旬に再提出となり、積算根拠の資料を準備。</p> <p>平成22年度予算での対応は、予算が確保できないとの理由から認められず。今後も協議を継続するが、これまでの協議については通知や通達はなく、全て口頭でのやりとりによって進んでいる点が課題と思われる。</p>

【事例No. 11】

3. 被災地外の施設での震災対応事例(5)

項目	内容
1) 立地	関東
2) 施設	観光・レジャー施設
3) 震災後状況	震災による施設破損や不具合の影響は殆どなし。電力供給や計画停電についても維持管理上での不具合はあるものの、観光施設という特殊性から営業自体には支障がなかった。 しかし、外的な影響として世間の外出・レジャーの自粛、ガソリン供給不足による行動範囲の制約などにより、団体予約のキャンセルが増え、利用料収入の大幅減収となり、運営が厳しくなる。
4) 現状	3/16日から16日間の臨時休業を実施。休業案内（施設掲示、HP公開、常連客への口頭お詫び、予約団体への電話連絡など）を徹底し、利用者にご理解をいただいた。4/1より営業再開となったが、特に混乱なく再開できた。休業の間、多くの利用者の方からは再開を待ち望む、ご心配の声をいただいた。
5) 施設の再開	自治体側と協議をし、16日間（3/16～31）の臨時休業とした。
6) 制度の運用	利用料金制（+施設使用料の支払い）案件のため、施設使用料の減額を申請する。基本協定書上での施設使用料の変更と、不可抗力によって発生した費用等の負担に基づく協議を実施した。
7) 施設職員の対応	地震発生時：避難誘導、破損・不具合箇所の確認、連絡体制など 臨時休業中：施設維持管理、問合せ対応、連絡調整などに従事
8) その他特記事項	
9) 事例詳細と課題	震災後のすぐの打合せでは、自治体側より16日間（ほぼ半月）の休業ということで、減額は当該月のみの施設使用料の半額という提示を受ける。 その提示額と3月15日迄の売上だけでは、人件費、リース・賃借料、水道光熱費、通信費、減価償却費、旅費交通費などの固定費が大きく、また休業とは言え維持管理上必要な人員を配備するため、負担が大きくなることが明確になった。 自治体側にその状況を説明し、更なる減額を要望した結果、協議の上で更に20%程度の減額上乘せを承認していただいた。

10) 進捗状況

更新日	内容
平成23年3月28日	3回目の自治体との連絡調整(営業再開の確認、施設使用料の調整)
平成23年4月4日	協議申請書(減額申請)、年度協定変更協定書(案)を提出
平成23年4月8日	協議申請内容の承認連絡あり(自治体内決裁の確認)

【事例No.12】

3. 被災地外の施設での震災対応事例(6)

項目	内容
1) 立地	四国 瀬戸内海沿岸(河口付近)
2) 施設	複合施設(ホール・会議室・宿泊・トレーニング室等)
3) 震災後状況	貸館施設(会議室・ホール等) キャンセル30件。4月中旬までは予約件数等も減少。 宿泊施設 キャンセル件数25件。4月からは影響なし。
4) 現状	貸館・宿泊その他もほぼ通常通り。
5) 施設の再開	震災時より閉館等なく通常営業
6) 制度の運用	特になし
7) 施設職員の対応	特になし
8) その他特記事項	特になし
9) 事例詳細と課題	地震発生直後、自治体からは津波警報発令時の緊急避難施設としての調査の為、各施設の面積、耐震性・施設解錠状況等のデータ提出の要請があった。 施設の取り組みとしては、震災直後の来館者の関心の高さに対応するため、情報提供として館内ロビーにテレビを設置し、NHKの報道番組を放映した。 今後の課題として、消防訓練は年に2回実施しているが、その他の災害に対するさまざまな準備が不足している。 沿岸かつ河口付近であるため、地震・津波を想定した避難誘導訓練、又、避難所としての受け入れを想定したマニュアル作成にも取り組むべきであると感じた。

【事例No.13】

3. 被災地外の施設での震災対応事例(7)

項目	内容
1) 立地	都内
2) 施設	複合施設（会議室・ホール）
3) 震災後状況	会議室・ホールでキャンセルが数多く発生。自治体より全額還付の指示。
4) 現状	ほぼ通常通り。
5) 施設の再開	震災時より閉館等なく通常営業
6) 制度の運用	利用料金の全額還付に対する補填について協議
7) 施設職員の対応	震災当日のみ、帰宅困難者を受け入れ
8) その他特記事項	特になし
9) 事例詳細と課題	<p>地震発生直後からのキャンセルに関して、自治体より全額還付の指示がでた。総額で800万円規模。</p> <p>4月より通常営業になった段階で補填の協議が開始された。もともとの協定段階から、利用料金収入が想定収入より超過した分は、その半分を自治体に返納する提案であったことから、既に、想定収入を上回っていたこともあり、全額還付に関する補填に関しても自治体、指定管理者で折半することでの合意となった（400万円の補填）。</p> <p>今後の課題として、利用料金が想定にいたっていない場合には全額補填して貰えるよう、協定書への文言の追加が必要であると思われる。</p>

今回の提言作成のために開催した分科会

第1回 分科会	平成23年6月 1日	参加 11団体 (19名)
第2回 分科会	平成23年6月14日	参加 9団体 (16名)
第3回 分科会	平成23年7月 6日	参加 9団体 (14名)
第4回 分科会	平成23年7月15日	参加 9団体 (15名)

一般社団法人指定管理者協会会員一覧

【 正会員 】 28 団体

アクティオ株式会社	株式会社 J P ホールディングス
株式会社アスウェル	株式会社シミズオクト
穴吹エンタープライズ株式会社	シンコースポーツ株式会社
株式会社ヴィアックス	株式会社第一ビルサービス
株式会社NHKアート	中部互光株式会社
大阪ガス株式会社	株式会社図書館流通センター
奥アンツーカ株式会社	株式会社トラステック
鹿島建物総合管理株式会社	ドルフィン株式会社
株式会社キャリアライズ	日本管財株式会社
株式会社協栄	野里電気工業株式会社
御殿場総合サービス株式会社	株式会社ピーアンドピー
西部ガス株式会社	株式会社日比谷花壇
サントリーパブリシティサービス株式会社	株式会社フードサービスシンワ
株式会社サンワックス	ホームックス株式会社

【 準会員 】 3 団体

伊藤忠アーバンコミュニティ株式会社
三洋装備株式会社
パシフィックエンジニアリング株式会社

【 賛助会員 】 9 団体

株式会社共立	株式会社トーエネック
シンコーファシリティーズ株式会社	トーシンファシリティーズ株式会社
大成サービス株式会社	Fun Space 株式会社
東京互光株式会社	三菱地所藤和コミュニティ株式会社
株式会社東京舞台照明	

【 事務局 業務支援 】 株式会社三菱総合研究所

[問い合わせ先]

■事務局 「一般社団法人指定管理者協会」

〒153-0064

東京都目黒区下目黒一丁目1番11号 目黒東洋ビル4階

電話：(03) 5745-0941

ファックス：(03) 5745-0942

ホームページ：<http://www.shiteikanri.org/>