

平成 26 年度提言

2014 年 9 月



一般社団法人 指定管理者協会

**指定管理者制度導入から10年の振り返りと
これからの指定管理者制度のあり方**

目 次

1. はじめに	1
(1) 一般社団法人指定管理者協会について.....	1
(2) 本提言の趣旨.....	2
2. 指定管理者制度導入から10年を振り返って	3
(1) 制度導入の効果.....	3
(2) 制度運用の進捗.....	4
3. これからの10年を見据えた指定管理者制度のあり方	11
3.1 これから10年に想定される社会環境の変化	11
(1) 施設の老朽化.....	11
(2) 逼迫する自治体の財政状況に起因する指定管理料の削減.....	11
(3) 社会環境の変化に伴う条例の見直し、施設の統廃合.....	12
(4) 労働環境の変化.....	13
3.2 制度導入10年を振り返り、より魅力ある制度とするための提言	13
(1) 自治体と指定管理者のそれぞれが互いの立場・環境・慣習・ルールに関する理解を深める.....	13
(2) 公の施設の統廃合の検討の中では「公の施設の管理に係るビジョン」と「指定管理者のミッション」を見直し、公共サービスの向上に努める.....	15
(3) 利用者の安全安心の確保のため、震災などの発生を想定した官民の役割分担とリスク分担のあり方を具体的に定める.....	16
(4) サービスの量・質を維持するためには指定管理者の適正利益の確保が期待され、民間のノウハウを活かせる環境（条例上の制約など）を整える.....	16
(5) 老朽化する施設を長期的に維持保全していくための仕組みを構築する.....	17
(6) 社会に信頼される取り組み（CSR）を自然と醸成する制度・仕組みを構築する.....	18
4 提言のまとめ	19

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、指定管理者制度に則り、実際に公の施設の運営に携わる企業や団体が中心となって構成された協会で、公の施設の運営における「サービスの質の向上」と「コストの削減」を実現するために、指定管理者制度自体が更に適正に運用される環境を整備していくことを目的として活動を続けております。

当協会では前身の指定管理者協議会（平成20年11月設立）当時からの活動を基盤とし、平成23年2月1日に一般社団法人として登記を行うことで、更にその活動内容を充実させるべく、日々、意見交換や情報収集を実施しております。

日頃より、施設運営者の立場としての課題や、制度運用上の問題などに関して、意見交換や情報収集を実施し、今回の「平成26年度提言」でも、日々の意見交換の中から出てきた課題を整理し、あるべき姿を広く「提言」として発表しております。

これまでの過去5回の「提言」も、その協会活動の中で論議された内容をまとめ上げたものとなっておりますが、今年度のテーマは、これまでの10年を振り返るとともに、これからの指定管理者制度のあり方について運営者側から発信していくという「提言」になっていきます。加えて、自治体の皆様や、指定管理者として管理運営に就かれておられる協会会員以外の事業者の方々も、すぐに実務に活用できるような事例なども取り入れ、多くの自治体や指定管理者が、この制度を更にスムーズに運用できるように、あるべき姿を提言しております。

官民協働事業の一つである指定管理者制度において、それに関わる「官」と「民」の立場は当然異なります。その異なる立場同士の「官と民」が、指定管理者制度を通じて良い成果を得るには、互いの立場や考え方を理解し、活用し、良い結果を生み出す環境を作らなければなりません。今回の「提言」はこれまでも何度と無く発信してきた「官民の相互理解」という観点から、様々な環境の変化が想定されるこれからの10年においても、更なるサービスの向上と経費の削減という効率化の達成に少しでも近づくよう、民間事業者側の窓口の一つとして、提言するものです。

現在、当協会の会員は指定管理者として、公の施設を運営している民間事業者が大半を占めていますが、当協会の趣旨にご賛同いただける方であれば、民間事業者に関わらず、広く指定管理者制度に関わる全ての団体を対象に広く門戸を開いております。当制度の更なる適正運用を目指して、少しでも多くの方に入会のご検討をお願いする次第です。

また、運営者側だけでなくこの制度を導入される側の自治体の皆様にも、是非、関心を持っていただき、ともに更に適正な運用を目指し問題や課題の解決に向かうためにも、この「提言」の発信を基に、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おります。今後とも、指定管理者協会の活動にご理解とご協力のほど、宜しく願いいたします。

(2) 本提言の趣旨

平成26年度は、地方自治法が改正され指定管理者制度が導入されてから10年という節目の年となりました。制度導入当初は、自治体も応募する指定管理者側も、双方が手探りの中での制度導入に対応するというのが実情でしたが、その後、自治体と指定管理者との相互の理解と努力により、その制度運用や施設運営において多くの改善が図られてきました。

私ども指定管理者協会も、過去5年に亘り指定管理者の制度運用や施設運営の更なる改善に向けて、毎年度「提言」を発信してきました。

①平成21年度提言：

「持続的な公の施設の管理・運営に向けた指定管理者の適正利益に関する考え方」

②平成22年度提言：

「公の施設のビジョンと指定管理者のミッションに基づく

指定管理の環境づくりに向けて」

③平成23年度提言：

「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在り方について」

④平成24年度提言：

「指定管理者制度実務上の課題への提言」

⑤平成25年度提言：

「指定管理者の負えるリスクと自治体の負うリスク」

以上の提言の発信の結果として、自治体と指定管理者の双方の理解と努力が実り、導入から10年が経過する現在では、指定管理者制度の一般的な形が定着しつつあるように見えます。

一方で、この10年間の社会環境の変化に対応するために実施された、各種の政治や政策の動きにより、指定管理者制度を取り巻く環境が大きく変化し、それによって新たな課題も浮上しています。また制度導入後10年が経過しても未だに根本的な問題が、改善されずにそのまま残っていることも事実です。こうした新旧の課題に対して、官民協働の事業という視点から、継続的かつ適切に対処し、それぞれを克服していくためにも、私ども指定管理者協会の「提言」が必要であると考えています。

本提言では、指定管理者制度導入から10年間を振り返り、制度導入の効果と課題を整理しています。また、それを踏まえた上で、これからの10年を見据えた指定管理者制度のあり方について提言します。

指定管理者制度に従事する者が広がりを見せる中、将来の社会を担う若者たちにとっても、魅力的な働く場であり、やりがいのある仕事であり続けることが非常に重要です。今後も一つ一つの問題や課題を取り上げ、運営者としての立場から、あるべき姿、適正な運用方法についての「提言」を発信してまいります。

2. 指定管理者制度導入から10年を振り返って

(1) 制度導入の効果

平成15年の地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、多くの調査によっても、様々な効果が出てきていると評価されています。特に、公共サービスの実際の受益者である「利用者（住民）」や、施設を所管する「自治体（の担当部局）」、施設の管理運営を行う「指定管理者」、それぞれの主体から見た制度導入の効果についても加味しながら、この10年を振り返ります。

① 利用者（住民）にとっての効果

利用者（住民）にとっての効果としては、まず公の施設で提供される「サービスの向上」が挙げられます。制度導入以前までは、直営もしくは随意契約により自治体の外郭団体が、サービスの提供を実施していましたが、制度導入によりサービスの提供者を公募で選定するケースが急速に増加したことで、サービス提供者である指定管理者になるには選定という競争原理が働くこととなり、必然的に最も適した施設の運営者が選ばれることとなりました。これによって利用者側に立ったサービスの質の向上と、その量の拡大という両面で大きく改善することとなりました。

総務省の外郭団体である公益財団法人地域総合整備財団（ふるさと財団）が平成23年に行った全国の自治体へのアンケート調査でも、指定管理者の導入により、「魅力的なイベントなどの実施」や「迅速、丁寧な相談窓口対応」、「魅力的な教室の実施」、「市民にわかりやすい媒体、説明による広報」などの効果があったとの回答が多くなっています。これは、様々な民間サービスを経験し、利用者のニーズに応える術を熟知している事業者が指定管理者になったことで、従来の発想にはなかった創意工夫が発揮されている成果であると考えられます。

また、指定管理者制度が導入されたことにより、公の施設におけるサービス提供の対象が大きく拡大しているとの指摘があります。具体的には、施設内だけではなく、施設外にも出張して地域住民への各種サービスをも提供しているという、アウトリーチの事例も増えてきているようです。

② 自治体にとっての効果

自治体にとっての指定管理者制度の導入効果としては、「施設稼働率の向上（施設の有効活用）」と制度導入時点での「施設運営経費の大幅な削減」が挙げられます。

特に、当協会が行った会員他関係者へのアンケートでも9割近くの団体が「従前の運営に比べて稼働率が向上した」と回答していることから、施設の有効活用が進んでいると思われれます。

また、「直営・管理委託時代に比べ公の施設の維持管理費の削減」の効果も大きいと言えます。特に公募により様々なノウハウを有する幅広い民間事業者からの提案が行われるようになったこと、また従業員のマルチタスク化などによりスタッフ数の削減などにより効率的な運営につながったケースもあると考えられます。

さらには、「自主事業の実施などによる様々な形で、利用者（住民）や自治体への還元」の効果も挙げられます。具体的には、各種教室やイベントなどの自主事業の実施により発生した収益の一部を、例えば、照明器具のLED化などの設備更新として利用者（住民）や自治体に還元している事例も散見されます。

上記のような直接的な効果に加え、公の施設の管理の透明性が高まったことも大きな効果と言えます。直営・管理委託時代には、業務仕様書が現場の実態と合致していなかった、あるいは正確な利用者数や利用者満足度などが把握されていなかった、施設の修繕履歴などが記録されていなかったなどのケースがあったと言われていたのですが、制度が導入されたことでモニタリングが実施されるようになり、管理の透明性が格段に高まりました。

③ 指定管理者にとっての効果

指定管理者にとっての効果としては、もちろんビジネスチャンスの拡大が最も大きな参画要因です。ただ、それだけでなく「社会的信用力の向上」、「地域へのCSRの実現」なども挙げられます。指定管理者は、公的サービスを提供する主体として多くの市民と関わり、社会的にも注目されます。指定管理者の業務は多くの責任を負いますが、一方で市民に喜ばれるサービスの提供を行うことにより、指定管理に従事している民間事業者は社会的信用力を得る効果にもつながっていると思われま

す。また、指定管理者は、公的サービスを提供する主体として、「コンプライアンス対策の向上」や「障がい者雇用の促進」などが求められます。しかしこのような対策は結果として、民間事業の遂行においても重要な事項であり、企業価値の更なる向上につながっているケースも見られます。

（２）制度運用の進捗

指定管理者制度が導入された直後から、官民相互に模索しながら、常によりよい制度の運用に向けて検討と努力が進められてきました。その中では制度導入の当初に比べ、改善が進んだ事項も多くあります。一方で、さらなる改善が必要であると期待される事項もあります。これまでの制度の運用の現状として、改善が進んだ事項とさらなる改善が期待される事項を振り返ります。

①改善が進んだ事項

ア 官民の相互理解による協議の場の確保

制度導入の当初には、官民での認識の違いが大きく、またそれを解消するための場が少なくトラブルが生じることもしばしば見られました。しかし、指定管理者制度が全国的に認知され、官民の認識の違いがあることが共有されたことで、様々な主体によりセミナーの開催や制度のあり方の検討の場が設けられるようになりました。また、具体の案件について、自治体と指定管理者の間でも、様々なリスクが発生した場合に協議を持つことができるようになってい

【参考事例】札幌市「指定管理者制度に関する運用ガイドライン」(平成25年3月)

(ウ) 運営協議会の設置

モニタリングの一環として指定管理者からの報告を受けるとともに、要求水準の達成又は改善に向けた協議をするために、協定書において運営協議会の設置を規定することとします。

イ 民間事業者の指定管理者業務に対する理解レベルの向上

制度導入の当初は、公共サービスを提供するという事業を経験したことのある民間事業者は少なく、条例の制約など指定管理者業務を正しく理解しないまま、事業参入をする民間事業者も多くみられました。しかし、制度導入から10年が経過し、早いところでは、指定管理者の指定が3巡目を迎える施設も増え、参入を望む民間事業者は積極的に指定管理者業務に対する研究を行い、社員研修などを進めてきました。その結果、今日では業務に従事する職員の理解のレベルは全体的に向上しています。

ウ 公平な指定管理者の選定方法(選定基準の公開、特定団体の優遇廃止)

制度導入時は、旧管理委託制度から移行した施設も多かったため、自治体の外郭団体が非公募により指定されるケースも多く見られました。また、公募をされる自治体側も公募手続きの不慣れにより、選定基準(審査項目、配点)などが公表されておらず応募する民間事業者としては戸惑うこともありました。しかし、近年では、制度の趣旨を鑑み、多くの自治体では、公平公正な公募を徹底するようになってきました。

【参考事例】横浜市「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン」(平成24年3月)

② 評価項目及び選定基準

評価項目及び選定基準の設定にあたっては、これらの項目が「市として、どのような管理運営を求めているのか」を指定管理者に対して最も強く伝える情報であることを踏まえ、施設の設置目的・達成するべき目標等を適切に反映する必要がある。

また、選定は、サービス及び経費等についての総合的な視点からの評価に基づいて行う。評価項目の大枠としては次のようなものが考えられるが、具体的な評価項目・選定基準については、施設の特長や設置目的を踏まえ、個々の施設ごとに設定する。

- ア サービス：目標水準・サービス向上の取組等
- イ 経費：指定管理料、経費節減の取組等
- ウ 応募団体：実績、経営方針、組織運営等
- エ その他：地域特性の反映、環境、福祉、人権等

エ モニタリング結果の活用の促進

制度導入の当初は、モニタリングという言葉も認知度が低く、また、形式的にモニタリングが行われていたケースがありました。しかし、様々な施設での工夫を重ね、情報が共有される中で、今日ではモニタリング結果を有効活用し、官民が現場の実態

を共有することにより、よりよい制度の運用が行われるよう取り組まれるようになりました。また、自治体の中には、インセンティブとして、次の指定管理者の指定の更新に用いるケースなどもあり、有効活用が進んでいます。

【参考事例】倉敷市 「倉敷市指定管理者制度推進方針」(平成21年11月)

(2) 更新制

新たに更新制による公募を行うことができますこととします。

① 定義

当初公募により選定した指定管理者が一定の条件を満たした場合に、当該指定期間満了後、引き続き非公募により当該指定管理者を再指定(指定期間の更新)すること。

エ 更新(再指定)の条件

更新は、自動的に行われるものでなく、次の条件を全て満たす場合に限るものとし、その判断は市が行います(イ及びロを除く)。

- (ア) 当該施設に対する市の政策(施設の位置づけ)に変更がないこと
- (イ) 建替えや大規模修繕など、市の施設運営方針に大きな変更がないこと
- (ロ) 当該指定管理者の管理運営の状況(モニタリングの結果)が優良であること
- (エ) 次期の協定条件について、市と指定管理者の双方が合意できること
- (オ) その他募集要項で示した更新のための条件を満たしていること
- (カ) 改めて市議会の議決が得られること

②さらなる改善が期待される事項

ア 公会計(現金主義)と企業会計(発生主義)の違いに対する理解と対応

自治体の公会計と民間事業者の企業会計には、その考え方に大きな違いがあることについては官民ともに認識されるようになってきました。しかし、自治体としては公会計で年間の予算が組まれていることや、これまで慣れ親しんできた会計基準や運用ルールであるため、民間事業者の企業会計での会計処理や収支報告を認めてもらえないケースが多くありました。制度導入当初はこの課題が非常に多く、問題視されてきましたが、この10年の間に複数の自治体においては発生主義の考え方を認めていただけのようになりました。今後ますます多くの自治体において、公会計(現金主義)と企業会計(発生主義)の考え方の違いについてご理解いただき、適正な制度運用が広く定着することが期待されます。

イ 必要経費(一般管理費・本部費)の考え方

指定管理料の積算について、自治体の外郭団体(財団法人など)では本部の「一般管理費」などの概念がそもそも存在しなかったために、民間事業者が指定管理者になっても費目として認めてもらえないケースが未だに散見されます。民間事業者は事業を継続し、安定的に事業活動を行うためにも、必要経費についての考え方が改善されることが期待されます。なお、先進的な自治体では、既に一般管理費の計上を認め、具体的な算出方法も示している事例もあり、こうした考え方が参考となり、広く定着することが期待されます。

【参考事例】熊本市 「指定管理に係る管理運営経費の「積算総額」の算定」

第2 積算方法

1 人件費（嘱託、臨時職員含む）

原則として、施設管理に従事する職員の必要見込数×別表「公募施設のランク別人件費単価表」の額とする。ただし、施設の態様等実情に応じて人数やランクの変更を行うことは可能。

2 物件費

現行の積算の考え方を基本に、その後の経年変化等を的確に反映させた額とする。

3 一般管理費※

人件費に一般管理費率（10,000 千円まで5%、100,000 千円まで4.5%、200,000 千円まで4%、200,000 千円超 3.5%）を乗じ、積み上げた額とする。

※ 一般管理費：施設の管理運営に係る直接業務費以外で、本社（本部）機能の維持に係る経費（役員報酬、従業員の福利厚生費、雑費など）

【参考事例】板橋区 「指定管理者制度の運用に関する指針」

② 算定段階の手続

ア 応募団体の見積による利益等の把握

指定管理者は、想定利益と想定本社経費を含む収支の内訳を明らかにした収支計画書を応募の際に提出するものとする。

その際、本社経費率を自らの財務諸表における割合を根拠とせず算出した場合は、応募団体は、以下の項目を明らかにした書類を収支計画書に添えて提出するものとする。

(7) 本社経費の算出根拠とその科目（内訳）

※科目は、妥当性が判断できるレベルまで具体的に記入すること。

(イ) 応募団体の財務諸表において上記(7)の科目に対応する額

※財務諸表上、その科目が明らかでない場合は、財務諸表と収支計画書が比較できるように財務諸表を作り替えて提出すること。

イ 税理士会による算出

税理士会は財務状況点検と併せ、応募団体（指定管理者）から提出される財務諸表をもとに、応募団体（指定管理者）の妥当な利益率・本社経費率及びそれらを合計した利益等の率を算出するものとする。なお、妥当な利益率・本社経費率については、小数点第2位で四捨五入するものとする。

③ 協定段階の手続

・利益等の率の決定

基本協定の締結に併せ、税理士会が示した妥当な利益等の率（利益率と本社経費率の合計）を上限に、過去の実績を勘案しながら、区と指定管理者が協議の上、利益等の率を決定するものとする。決定した利益等の率については、指定期間における利益等の率として年度協定書に明示するものとする。

ウ 財政援助団体としての監査対象からの除外（地方自治法第199条7項の見直し）

自治体の外郭団体（財団法人など）が施設の管理を行ってきた経緯もあり、また、複数年に亘り指定管理料を支払うという行為が事前に決まっているということから、指定管理者についても財政援助団体として位置づけられ行政監査を受けるケースがあります。

その結果、地方自治法に規定により、財務状況について対象となる指定管理事案だけでなく、行政監査として団体自体の監査を求められるケースも見られ、必要以上の対応が求められます。

本来、指定管理者は指定管理業務を遂行する立場で協定を締結しているものであり、財政援助団体の本来の趣旨とは異なるものであり、当該事業以外は通常の民間事業者としての営利活動を実施していることをしっかりと理解し、認識いただくことが期待されます。

また、監査委員会が実施する行政監査と担当部門が実施する部門監査、そして指定管理者のモニタリングなどとの関連が、明確に整理できていない自治体では、更に監査やモニタリングの実施のための事前準備の事務作業負担が大きくなる傾向にあります。このような監査やモニタリングの必要性は指定管理者とても認識できるものの、その実施方法や手段を整理するなど運用について見直す必要があると考えられます。

エ 目的外使用の適正範囲

公の施設では、条例に定められていない目的で施設を使用する際は、目的外の使用と見なされ、目的外使用としての使用料を自治体に支払わなければなりません。例えば、自動販売機や売店の設置について、自治体の中には利用者の施設利用上の利便性を高めるためのものとして「目的内」と見なされるケースもありますが、多くは「目的外」と見なされ、指定管理者が使用料を支払う必要が生じています。利用者の利便性を今以上に高めるためには、民間事業者から更に自由で幅の広い提案が引き出せるよう目的外使用の適用範囲の考え方について改善が期待されます。

【参考事例】豊橋市 「公の施設の指定管理者制度運用方針」

(5) 自動販売機等の取扱いについて

自動販売機やイベントに伴う物品販売所の設置等が、施設の設置目的に適う業務の範囲に含まれる場合、行政財産の目的外使用許可を受けることなく自らの経営判断で付随業務とすることができる。

オ 社会情勢の変化によるリスクへの対応（インフルエンザ、震災、電気代値上げなど）

指定管理者制度が導入されて以降も、わが国における社会情勢は常に変化しており、そのことによる様々なリスク（インフルエンザ、震災、電気代値上げなど）が顕在化しています。その多くは指定管理者の公募時には想定することが出来なかった社会情勢の変化であり、事前にリスク分担表などで明記されているケースもありますが、事前に記載されているだけの項目では判断できない複雑なリスクが発生することも多い

ということがこの10年で認識されました。こうした社会情勢の変化によるリスクや、全国に影響するような新たなリスクが発生した場合については、都度、官民で協議を行い、よりよいリスク分担の在り方を共有する情報発信の仕組みなどの改善が期待されます。

カ 法令改正の適正反映（消費税）

前述の社会情勢の変化の一つに、消費税の税率改正もありました。消費税の変更にしても、制度導入の当初には想定されていませんでした。指定管理者を営む多くの民間事業者は課税事業者であり、支出項目の多くが消費税を含んだ支払いを行います。指定管理料についても消費税の税率改正の影響を受けることは、民間事業者からの申し入れ等もあり事前にある程度は想定されていたようです。ただ、利用料金が税込金額で定められていることが理解されていないケースもあり、税率が改正される4月1日が近づくにつれて、利用料金の見直しが検討されていなかった事例や、検討されてもそれに伴う実務上の条例変更が現実には実施できていないという問題が発生するなどの混乱が生じました。

今回のような消費税法の改正など、法令の変更に係る対応、特に指定管理料や利用料金に直接的に影響のあるものについては、一定限度は全国で共通した対応がなされるべきであり、適正な反映の仕方について共有する情報発信が必要と考えられます。今回は総務省からの通達（平成25年12月4日発出の総行経第28号「消費税（国・消費税）の引上げに伴う公の施設の使用料・利用料金などの対応について」）が発信されて事で大きく改善されましたが、常にこのような仕組みが機能することが期待されます。

キ 自治体の担当者の人事異動による制度の理解レベルのバラツキ

指定管理施設を直接的に担当される自治体の職員は、他の業務と同様に早ければ2年程度で他部署へ異動となるケースも多く、その後新たに配属された職員の方が必ずしも指定管理者制度に精通されていない場合があります。指定管理者制度が導入された当初は、誰もが経験していない新しい取り組みであったため、担当者の方も積極的に指定管理者制度について地方自治法の改正の経緯などから勉強されていたケースも多かったと聞いていますが、担当者によつての意識と知識のバラツキが徐々に広がってきています。

制度導入から10年が経過し、指定管理者制度で運用される各施設も安定的に管理運営されている現状で、当初の担当者の方に比べ制度を勉強する機会と動機、そして時間の確保ができないなどの理由により、理解レベルのバラツキが拡大しているように感じられ、制度導入から10年が経過したとはいえ、引き続き官民で相互理解を深めていくことが期待されます。

ク 情報公開の考え方

制度導入当初からの課題として認識されてきたことですが、指定管理者に応募する際に提出する事業計画書が、情報公開請求により民間事業者のノウハウなども含めて公開されてしまうという問題は未だ改善されていません。住民の行政に対する情報公開の権利は確保されるべきであり、その趣旨からも指定管理者の事業に関する情報開示も対象になることは理解できます。ただし、それが民間事業者のノウハウの流出や本来は公開されていない内部情報がすべて開示されることは、結果的に模倣の容認を促し、適正な競争原理から逸脱することで、ひいては優良な指定管理者が参画を見送ることも考えられます。

民間事業者のノウハウや内部情報を保護しつつも、住民への情報開示の権利を守るため、保護すべきノウハウや内部情報はどのようなものを指すのかなどの定義を明確化し、官民、そして住民のそれぞれの理解が得られる環境に整備していく必要があります。

また、住民への情報開示という制度を活用して、競合他社の情報を模倣するような安易な提案や事業計画が横行することは、制度全体のレベルを下げかねないため、官民ともに良識と節度を持って対応していくことが期待されます。

【参考事例】川崎市 「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン」(平成24年6月)

(6) 選定結果の公表と情報公開

選定結果は、議決後に速やかに公表してください。公表対象である選定結果は、提案の概要、選定結果、講評等とします。選定結果においては、総合得点だけでなく、より内容を区分したかたちの得点を公開してください。

ただし、「提案書」を公開する場合は、知的財産保護のため、「概要」だけに留め、かつ事業者への了解を経ることとします。また、応募団体名は、事前に相手方に告知しない限り、公開することはできません。

3. これからの10年を見据えた指定管理者制度のあり方

3.1 これから10年に想定される社会環境の変化

指定管理者制度は10年の歳月を重ね、多くの効果や制度運用上の改善がされてきたところですが、これからの10年を見据えるため、今後懸念される社会環境の変化を以下に示します。

(1) 施設の老朽化

指定管理者制度の対象となる公の施設の多くは、昭和40年代から50年代にかけて高度経済成長期の人口増加とともに一斉に整備されてきました。現在、これらの施設は建築後30年から40年以上も経過していることになり、総務省の調査によると、施設の耐用年数を超えているか、または10年以内に超えるとされる公の施設は、全国で4割以上のぼるという推計結果も示されています。

このように建築後相当年数の経過した施設では、屋上防水の劣化による漏水や、空調機や電気設備など各設備の不具合、凍結融解や経年劣化などによる壁材やコンクリート片の落下など、施設の安全性や施設の機能を著しく損なう劣化が認められるケースも多く発生しています。このような状況を回避すべく、各自治体においては公の施設の老朽化対策が急務となっているのが現状です。

実務的には、厳しい地方財政の環境下にあることから戦略的に対応することが求められており、既に多くの自治体で、全庁的な推進体制のもとで「公共施設保全計画」を策定し、この状況を打開する取り組みに着手しています。

指定管理者制度によって管理運営されている施設においても同様であり、戦略的な「公共施設保全計画」のもと、官民相互の定められた役割に沿って適切な維持保全を行っていくことが求められていると認識しています。

(2) 逼迫する自治体の財政状況に起因する指定管理料の削減

施設の老朽化対策に伴い、莫大な保全費用が必要となることが想定される一方で、多くの自治体では、財政状況が今以上に逼迫することも想定されます。

また、我が国の人口は、平成20年をピークに減少に転じるとともに、人口構成も将来に向けて徐々に変化し、年少人口及び生産年齢人口の減少、高齢人口は大きく増加すると予測されています。

これに伴い、多くの自治体は生産年齢人口の減少に比例して自主財源の減収、高齢者人口の増加に伴う扶助費（住民福祉を支える、老人福祉、児童福祉、生活保護他の経費）の増加といった課題に直面することとなり、公共サービスに充当できる予算は大きな制約の中で運用せざるを得なくなることが想定されます。指定管理者制度についてもその例外ではなく、一層のコスト削減を図らざるを得ない状況から、指定管理料の削減などが検討される時期が到来することも想定しなければならない状況になっています。

ただし、人件費の維持や労働環境の確保、適度な経済成長に伴う物価上昇も並行する環境で、安易なコスト削減の実施は「提供されるサービスを低下させても良い」との自治体側の決断と住民への説明責任が伴わなければ実施できません。そうしないと、指定管理者の努力や負担のみに頼らなければならないという非現実的な事態を生んでしまう懸念が

あります。

近年の刻々と変化する社会情勢のもとで、公の施設が担うべき役割、提供されるべき機能を常に検証し、その中で自治体が担う役割、指定管理者に担える役割を模索し合うことが重要であることはこれまでも多くの提言や、意見として発信されています。「公共サービスの質を向上させる」という指定管理者制度本来の目的に立ち返り、真に必要な公共サービスに適正なコストを投じていくことが、昨今の状況に対応していくためには避けようの無い必須事項であると考えます。

(3) 社会環境の変化に伴う条例の見直し、施設の統廃合

先にも述べたように、人口減少や少子高齢化による人口構成の変化や住民の価値観・ライフスタイルなどの変化の中で、社会が公の施設に求めるニーズは既に大きく変化しています。しかしながら、高度経済成長期に整備された施設は、当時想定された設置目的で作られ、そのまま現在も同じ目的・条件で管理運営されています。当然、現在の利用者ニーズに即していないと考えられる可能性があり、例えば、数十年以上前に設定された利用料金の上限額がそのまま据え置きとなっており、現在の利用ニーズとは乖離して数十年間同じサービスが提供されているケースや条例の規定により施設の利用時間の延長や休館日の縮小などが行いにくいケースなどが想定されます。公の施設の多くにはこのような実態とのミスマッチが起きていると考えられ、施設の設置時に策定した設置目的を見直し、現在のニーズにあった用途変更も含めた、条例の見直しが必要となります。

また、人口減少により施設の総量そのものが、人口がピーク時であった頃と比較して過大となっている自治体も多いと思われます。公の施設の老朽化や一層厳しくなる財政状況の中、多くの自治体では、現状の施設の老朽化状況、利用状況、コスト状況等を精査し、課題を明らかにしたうえで、総量を縮減しつつ、配置の見直しを目指す取組みに着手する動きが見受けられます。具体的には、既に公の施設としての設置目的や意義が薄れてきているものや、失われているものは、「廃止」又は「用途変更」、施設の機能や利用圏域が重複しているものは「統廃合」といった取り組みが、今後多くの自治体で採用されると考えられます。

また、公の施設の総量を縮減しつつも提供されるサービスを維持する手法として、公の施設の「多機能化」や「複合化」といった手法も、今後は一層採用されていくものと思われます。

したがって、将来的には公の施設の総数は減っていくことが想定されるものの、これまでと同様にハコモノを使って公共サービスを提供するだけでなく、何らかの代替手段を講じ、施設は減っても提供される公共サービスや機能は維持する、といった考え方も多くの自治体で検討され始めています。

そういった意味から、今後は「多機能型複合施設」を指定管理者が運営するといったケースも多くなると考えられ、それにより指定管理者の事業の範囲は従来よりも拡大し、これまで以上に指定管理者の経験やノウハウ、アイデアや工夫が大いに期待され、実際に活用できる機会も増えると思われます。このような状況をプラスと捉え、今後は民間事業者をはじめとする多くの指定管理者が有するノウハウなどを活かしつつ、自治体と指定管理者が一体となって、あらゆるサービス提供の「形」を模索していかなければならないと考えます。

(4) 労働環境の変化

近年の日本では、東日本大震災にまつわる復興事業の本格化、それに伴う公共事業の拡大、昨今の景気回復といった状況を背景に、各業界で人材不足が叫ばれています。結果として、労働者の賃金は全般的に上昇傾向にあり、実際に求人倍率も上がっているようです。震災後の復興事業は引き続き継続される見込みであり、今後も当面は人材不足の状態が見込まれることや、2020年（平成32年）の東京でのオリンピック・パラリンピック開催が決定したことなども影響の一因として、今後しばらくはこの傾向は続くと思定されます。

また、平成24年8月10日には、「労働契約法の一部を改正する法律」が公布され、パート、アルバイト、派遣社員、嘱託など、有期労働契約で働く人を対象に、勤続年数5年を超えたときは、労働者の申し出により期間の定めのない無期労働契約への転換が認められることとなりました。さらに社会保険の適用範囲の拡大についても閣議決定がなされ、今後、法改正がなされる可能性が高いと思われます。

このような状況により、例えば扶養の範囲が拡大されることで勤務時間が拡大し、社会保険料コストの発生など、人件費コストが増大することが想定されます。

このような昨今の社会情勢や、法改正にまつわる動きを鑑みると、人件費コストは将来的に増大基調にあることは明白であると考えられるため、人件費を含む全体コストを削減するためには抜本的な対応が必要になり、逆に、現状の人員体制を確保することが条件となるならば、現状よりもコスト増となることは不可避な状況です。

このように自治体側は、社会情勢をふまえて現実味のある、実態に即した運営コストの算出がより一層必要になってきます。

3.2 制度導入10年を振り返り、より魅力ある制度とするための提言

指定管理者制度に関わる関係者にとって、特に、将来の社会を担う若者たちにとって、指定管理の現場が魅力的な働く場であり、やりがいのある仕事であり続けることが、わが国の公共サービスを良質に維持していくために不可欠と考えます。以下では、今後懸念される社会環境の変化を踏まえ、より魅力ある制度とするため、重要と考える6項目を提言します。

(1) 自治体と指定管理者のそれぞれが互いの「立場」、「環境」、「ルール」に関する理解を深める

(参考：当協会「平成21年度提言」「平成24年度提言」)

自治体など行政機関の大きな役割は、住民の福祉の増進が図られるよう行政サービスを提供することですが、多くのハコモノが作られた高度経済成長期とは異なり、現在ではハコモノに捉われず、あらゆる手法のもと、適正なコストのもとで実現すべきであることが求められています。指定管理者制度は、行政サービスの提供において民間事業者などのノウハウをフルに活かし、住民の福祉を増進させることを目的として導入されたものであり、多くの公の施設に指定管理者制度が導入されたことにより、多様化する住民ニーズへの効

果的かつ効率的な対応が実践できてきたと思われまます。また結果として直営で運営された頃と比較し、経費の縮減も実施できており、今まで以上に適切なコストのもとで運営されるようになりました。

民間事業者などが指定管理者となって施設の管理運営に就く場合、公の施設に勤務している者と言う観点から、「公務員」に見られることがあり、住民の全体の奉仕者として「公共の福祉」「公共の利益」のために、職務を遂行することを期待される場面も増えています。「公務員」に見られるという職場に触れることで、その立場でのふるまいを理解し、意識し、実践することは結果として社会人、組織人としての社会的信用力を高めることにつながります。

一方、制度導入から10年を過ぎた現在も、一部では指定管理者制度の本質が理解されておらず、単に「コストを削減するための制度」として捉えられてしまうケースがあることも事実のようです。現に更新時の公募要項に、事業の内容、提供されるべきサービスの質などについての詳細な検証が一切明示されないままに、前年度からの更なるコスト削減（例；運営コスト前年度比〇%減）を提示される案件が、今も一部に存在しているのも事実です。これは制度本来の目的、仕組みを自治体担当者側が的確に理解されないままに公募に入り、そのような条件にも関わらず、指定管理者もそれに呼応しているという制度の適正運用に対する認識の欠如が原因で起こった事例であると思われまます。

民間事業者は、そもそも利益を生み出すために活動を行っている組織団体であり、市場価値がない事業に民間事業者は参入することはありません。したがって、常に「事業を継続していくために必要な一定の利益」が確保できるよう、適正な指定管理料の確保や利用料金の設定が担保されること、また指定管理者が一定の裁量のもと柔軟に自主事業を実施できるような運営上の環境が整えられていることが重要です。このような条件が整えられていることは、更なる民間事業者の事業参入を促し、それによって競争原理が更に働き、その施設にとって最良の運営者が選定されることとなります。結果的に、より高い質の公共サービスが利用者（住民）に対して提供されるという好循環が確保されることとなります。自治体担当者は全ての民間事業者が「事業を継続していくために必要な一定の利益」を確保するために事業活動しているのだということを理解しなければならず、また、提供される公共サービスの質を高めるための活動を妨げない程度の適正な一般管理費が必要であるということを各自治体および担当者には認識いただきたいと思ひまます。また民間事業者などにおいてはその環境の下で、指定管理者制度を正しく理解し、当該施設において提供される公共サービスの質が最大化されるよう、全てのノウハウを結集して運営に取り組まねばならないと思ひまます。

平成21年度、平成24年度の提言においては、それぞれ民間事業者等における「利益」の概念、及び、「利益」の概念を理解するために必要な「一般管理費」についての概念、指定管理者への一定程度の裁量を委ね、より高い質の公共サービスを提供していくための財務・会計のあり方について論じているので参照ください。

当協会では、自治体、民間事業者の双方がそれぞれの「立場」、「環境」、「ルール」を互いに正しく理解した上で、指定管理者制度の本来の目的である公共サービスの向上、ひいては住民の福祉の質の向上に寄与できるよう取り組んでいくべきであるということをおれからも啓発していきたいと思ひまます。

(2) 公の施設の統廃合の検討の中では「公の施設の管理に係るビジョン」と「指定管理者のミッション」を見直し、公共サービスの向上に努める

(参考：平成22年度提言)

多くの自治体では、公の施設の総量を削減しつつ、施設機能の統廃合を実施していく必要がある状況になっています。統廃合の実施にあたっては、1つの施設で様々なサービスを提供する「多機能型複合施設」の整備が現実的であり、既にいくつかの自治体では、学校の未利用スペースに集会施設や、学童クラブ、図書館などの生涯学習施設を編入するなど、庁舎と文化ホールを合築するなどの事例がみられます。

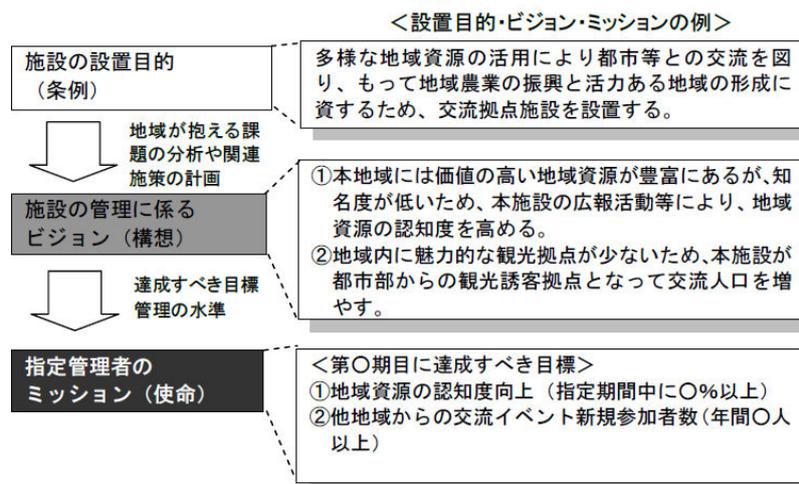
この際に重要となるのは、施設の新規整備時と同様、条例に定められている当該施設の設置目的を基に、地域が抱える課題の分析や、周辺の関連施策の計画を踏まえて、当該施設の事業活動によってどのような成果を期待するのかなどを整理した「当該施設の管理に係るビジョン（構想）」を策定していくことだと考えます。

それによって指定管理者は、その設定されたビジョンに即した最大限の事業提案を行い、選定された場合にはその事業提案の実現に向けて毎日の業務を実施します。

また公の施設が複合施設化することによって、1つの施設で様々なサービス提供を行う施設が増えてくることから、従来よりもサービス提供の形よりも一層幅が広がり、あらゆる形でのサービス提供のあり方が今後の課題となると考えられます。

このように指定管理者側が状況の変化に対応していくことに併せて、自治体側も施設を所有し本来はそれを実践すべき立場であることを忘れずに、指定管理者が提供するサービスの評価が明確に判断できるよう、設置目的などを整理し、その目的に即した内容であるかの見極め、そして提案内容に一定の自由度を与えられるような仕組みの構築が一層重要になります。状況によっては、設置根拠法令や条例を中長期的な視点のもと見直しを図り、より良いサービス提供が妨げられないよう環境整備に努める必要があります。

設置目的・ビジョン・ミッションの考え方



出典：平成22年度提言

(3) 利用者の安全安心の確保のため、震災などの発生を想定した官民の役割分担とリスク分担のあり方を具体的に定める

(参考：平成23年度提言)

近年、我が国では異常気象や自然災害が多発し、施設の安全性を損なう災害が発生するリスクが高くなってきています。また先の東日本大震災の際は、その災害規模と範囲の大きさから、これまでに想定していなかった様々な状況が多々発生しました。このことは公の施設においても例外ではありませんでした。直接被災を受けた施設や、被災は無くとも何らかの影響を受けた多くの施設では、個々に、そして都度、官民の相互努力の結果、大きな混乱も無く対処できたという事実があります。

- ・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。
- ・風評被害などの影響により、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や提供時間を短縮することとなった。

このような事象の多くは自治体と指定管理者の臨機応変な対応により、今回の非常時には大きな混乱なく運営が行われたものの、将来に向けては、予め今後発生し得るリスクを整理した上でその回避策を検討することが重要であると考えられます。

昨今も集中豪雨、大雪、竜巻といった異常気象による自然災害は多発していますし、首都直下型地震や南海トラフ巨大地震などの発生リスクも常々懸念されています。先の東日本大震災で得た教訓をもとに、自治体と指定管理者との間では、

- ① あらゆる自然災害を予め想定し、発生し得る事象を整理する。
- ② そのもとで自治体が担うべき役割、指定管理者が担うべき役割を整理する。
- ③ 災害発生時での事業範囲のあり方、追加的に発生したコスト負担のあり方を整理する。

以上の対応策を予め検討し、可能であれば協定書にその内容を明記することが重要であると考えます。詳細については当協会の「平成23年度提言」を参照ください。

(4) サービスの量・質を維持するためには指定管理者の適正利益の確保が期待され、民間のノウハウを活かせる環境（条例上の制約など）を整える

(参考：平成22年度提言)

先述のとおり、民間事業者などは、「利益」の最大化が、活動の根源であり、事業推進の至上命題となっているのは周知の通りです。指定管理者制度上では、自治体を目指す、公共サービスの質の向上という目的を達成する大前提のもと、民間事業者などはあらゆるノウハウを最大限に活かし、サービスの質の向上と経費の削減を具現化しながらも、「利益」の確保を目指していくという非常に複雑で高度なスキームとなっています。

提供される公共サービスの内容や種類については、国の定める法令や自治体が定める条例が根拠となっています。しかし、社会情勢の変化とともに、実際の運用と対象となる施設の整備時に定めた条例などの内容には次第にひずみが生じ、中には大きな乖離が発生している事案もあるように思います。そのことが1つの原因となり、住民の新たなニーズとして求められているサービスが提供できないといった問題を発生させている事例も垣間見られます。先述のとおり、統廃合などの施設再編時に改めて設置根拠法令や条例、設置目的について検証することはもちろんのこと、現状の根拠法令や条例が、実態と乖離がある場合には、今後その対象となる施設をどうしていきたいか、という中長期的視点のもと、是正や見直しを図っていくことも重要であると考えます。それが指定管理者制度の本来の目的である公共サービスの質の向上につながっていくと確信しています。

(5) 老朽化する施設を長期的に維持保全していくための仕組みを構築する

(参考；平成25年度提言)

今後、次々と老朽化していく公の施設を、一定の費用制約のもとで、確実に維持保全を行っていくためには、各施設の老朽化状況を正しく把握し、優先順位を決め、適切な保全を一定の予算制約の中で計画的に行っていく必要があります。特に大規模改修や改築など、多額な投資を必要とするものについては、全庁的な視点のもと計画的、かつ戦略的に行うことが求められます。近年はこの状況を避けるために「予防保全」の考え方を導入し、「公共施設保全計画」を策定し、大規模改修や改築の実施順序を明確に定めている事例も少なくありません。

指定管理者制度を導入する施設においては指定管理者が最も現場の状況を把握しているため、正確な情報を報告していく義務があると考えています。その上で、一定規模の修繕についての応急処置を指定管理者に委任することも、迅速な対応の観点から有効であると考えます。公の施設を適切に管理していくために、自治体、指定管理者が担う役割を最大化できるような仕組みを構築していくことが官民ともに有効でかつ必要です。

平成25年度の提言では具体的に実施すべき取り組みとして

- ① 公の施設の“安全・安心”の確保に向けた役割分担の明確化。
- ② 予防保全の考え方に基づいた保全計画の必要性。
- ③ 修繕の定義、実施可否判断に関する責任範囲の明確化。

の必要性を提言してきました。その上で、1つの具体案として、自治体が担うべき役割と、指定管理者が担うべき役割を下記のとおり整理しています。

[自治体の負担で実施する修繕（案）]

金額の多寡にかかわらず、

- ・ 公の施設の中長期保全計画に則った修繕
- ・ 保全計画にはないものの、施設の構造や設備の劣化など、施設の管理者に関係なく発生する修繕
- ・ 指定管理者が管理を始める前からの故障や不具合などの齟齬に対する修繕

[指定管理者の業務として実施する修繕（案）]

金額の多寡にかかわらず、

- ・管理運営上の瑕疵で発生した修繕
- ・サービスを向上するための設備更新などの修繕

※平成25年度の提言では、官と民の負担すべき修繕と言う視点でまとめており、今提言の自治体や利用者（住民）への還元という視点での提言（P3に記載）とは論点が異なります。

詳細は当協会「平成25年度提言」を参照ください。

（6）社会に信頼される取り組みを自ずと醸成する制度・仕組みを構築する

民間事業者においては、商品や提供するサービスを受ける者が顧客でしたが、公の施設では、施設の利用者はもちろんのこと、利用者だけでなく地域住民全体を顧客と捉えるべきであると考えます。また、施設の運用にあたっては、民間事業者が一般的に行う通常のサービス提供におけるビジネスとは異なり、地域住民、行政の他、議会、その他諸団体との様々な調整が必要となり、クライアントやユーザーだけでなく立場の異なる多くのステークホルダーに対し、広く満足いただけるような施設運営を図っていくことが必要となっています。

結果として、指定管理者側には、良識あるコンプライアンスを徹底できる施設運営と、いずれのステークホルダーに対しても公平公正で、かつ、施設の運営状況や指定管理者である民間事業者の経営状況などに対する透明性の高い説明責任が求められるようになってきています。このような状況に対応するために、多くの民間事業者においては地域社会全体に信頼されることも重要な要素となり、信頼に足る経営基盤を確保するための取り組みに自然と注力していくことになっています。実際に、指定管理者制度導入以降、接遇・マナー研修や、公務員として見られているという職場環境に対応していくことによって、その言動や立ち振る舞いについての研修などを改めて導入する民間事業者も多くなってきているのが実態です。

以上の経営姿勢は、指定管理者制度を担う事業者として、指定管理者の自助努力として当然行っていくべきものですが、これらの取り組みに対し、企画提案時や業務遂行時に一定程度評価される仕組みを構築し、自治体側の立場からも後押しを図っていただけることが、より良い施設の管理運営、ひいては更なる適正な制度運用につながっていくと確信しています。

4. 提言のまとめ

本年度の提言は、指定管理者制度導入から10年を振り返るとともに、今後の10年間を見据え、想定される社会情勢の変化を見据えつつ、よりよい制度運営を実現ために改善すべき事項を提言としてとりまとめました。

(1) 自治体と指定管理者それぞれが互いの「立場」、「環境」、「ルール」に関する理解を深める

- ・指定管理者制度は、住民の福祉を増進させることを目的として導入された。
- ・制度導入により多様化する住民ニーズへの効果的かつ効率的な対応が実践できた。結果として今まで以上に適切なコストのもとで運営されるようになった。
- ・一方、一部では指定管理者制度の本質が理解されておらず、単に「コストを削減するための制度」として捉えられてしまうケースがある。
- ・自治体担当者は全ての民間事業者が「事業を継続していくために必要な一定の利益」を確保するために、適正な一般管理費が必要であるということを各自治体および担当者には認識いただきたい。
- ・当協会では、指定管理者制度の本来の目的である住民の福祉の質の向上に寄与できるように取り組んでいくべきであるということをごこれからも啓発していく。

(2) 公の施設の統廃合の検討の中では「公の施設の管理に係るビジョン」と「指定管理者のミッション」を見直し、公共サービスの向上に努める

- ・公の施設の統廃合の検討の中では、地域が抱える課題の分析や、周辺の関連施策の計画を踏まえて、当該施設の事業活動によってどのような成果を期待するのかなどを整理した「当該施設の管理に係るビジョン（構想）」を策定していくことが重要である。
- ・公の施設が複合施設化することによって、従来よりもサービス提供の形よりも一層幅が広がる。設置目的を明確にした上で、指定管理者の提案内容に一定の自由度を与えられるような仕組みの構築が一層重要になる。
- ・状況によっては、設置根拠法令や条例を中長期的な視点のもと見直しを図り、より良いサービス提供が妨げられないよう環境整備に努める必要がある。

(3) 利用者の安全安心の確保のため、震災などの発生を想定した官民の役割分担とリスク分担のあり方を具体的に定める

- ・将来想定される震災など自然災害の発生時に向けて、予め今後発生し得るリスクを整理した上でその回避策を検討することが重要である。
- ・自治体と指定管理者との間では、以下の対応策を検討し可能であれば協定書にその内容を明記することが重要である。

(4) サービスの量・質を維持するためには指定管理者の適正利益の確保が期待され、民間のノウハウを活かせる環境（条例上の制約など）を整える

- ・社会情勢の変化とともに、実際の運用と対象となる施設の整備時に定めた条例などの内容には次第にひずみが生じ、中には大きな乖離が発生している事案がある。
- ・統廃合などの施設再編時に改めて設置根拠法令や条例、設置目的について検証することはもちろんのこと、現状の根拠法令や条例が、実態と乖離がある場合には、是正や見直しを図っていくことも重要である。

(5) 老朽化する施設を長期的に維持保全していくための仕組みを構築する

- ・近年は多くの自治体で「予防保全」の考え方を導入し、「公共施設保全計画」を策定し、老朽化する施設についての今後の対応方針を定めている。
- ・指定管理者制度を導入する施設においては指定管理者が最も現場の状況を把握しているため、正確な情報を報告していく義務がある。
- ・その上で、一定規模の修繕についての応急処置を指定管理者に委任することも、迅速な対応の観点から有効である。
- ・具体的実施すべき取り組みとして下記を提案する。
 - ①公の施設の“安全・安心”の確保に向けた役割分担の明確化。
 - ②予防保全の考え方に基づいた保全計画の必要性。
- ④ 修繕の定義、実施可否判断に関する責任範囲の明確化。

(6) 社会に信頼される取り組みを自ずと醸成する制度・仕組みを構築する

- ・公の施設の運用にあたっては、地域住民、行政の他、議会、その他諸団体との様々な調整が必要となり、立場の異なる多くのステークホルダーに広く満足いただけるような施設運営を図っていくことが必要である。
- ・指定管理者側には、良識あるコンプライアンスを徹底できる施設運営と、いずれのステークホルダーに対しても公平公正で、かつ、施設の運営状況や指定管理者である民間事業者の経営状況などに対する透明性の高い説明責任が求められる。
- ・このような状況に対応するために、多くの民間事業者においては地域社会全体に信頼されることも重要な要素となり、信頼に足る経営基盤を確保するための取り組みに自然と注力するようになっている。
- ・このような取り組みに対し、企画提案時や業務遂行時に一定程度評価される仕組みを構築し、自治体側の立場からも後押しを図っていただけることが、より良い施設の管理運営、ひいては更なる適正な制度運用につながる。

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26年6月11日	参加11団体(21名)
第2回 分科会	平成26年6月25日	参加11団体(22名)
第3回 分科会	平成26年7月9日	参加10団体(19名)
第4回 分科会	平成26年7月23日	参加10団体(19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
穴吹エンタープライズ株式会社	静岡ビル保全株式会社
株式会社NHKアート	株式会社シミズオクト
大阪ガス株式会社	シンコースポーツ株式会社
奥アンツーカ株式会社	株式会社第一ビルサービス
株式会社オリエンタルコンサルタンツ	中部互光株式会社
鹿島建物総合管理株式会社	テルウェル東日本株式会社
株式会社キャリアライズ	株式会社トラステック
株式会社協栄	日本管財株式会社
御殿場総合サービス株式会社	野里電気工業株式会社
西部ガス株式会社	株式会社パブリックビジネスジャパン
株式会社サンアメニティ	株式会社ピーアンドピー
サントリーパブリシティサービス株式会社	株式会社日比谷花壇
株式会社サンワックス	ヤオキン商事株式会社

【 準会員 】 4 団体

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
株式会社第一ビルメンテナンス	和光産業株式会社

【 賛助会員 】 19 団体

株式会社アート&コミュニティ	東京互光株式会社
大林不動産株式会社	株式会社東京舞台照明
株式会社共立	株式会社東進ビルシステム
株式会社グリーンシェルター	トーシンファシリティーズ株式会社
株式会社サン	株式会社特別警備保障
シンコーファシリティーズ株式会社	株式会社日本シアターサービス
大星ビル管理株式会社	株式会社ビルネット
大成有楽不動産株式会社	Fun Space 株式会社
大和情報サービス株式会社	三菱地所コミュニティ株式会社
テルウェル西日本株式会社	

【 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/>