

平成 29 年度提言

2017 年 9 月



一般社団法人 指定管理者協会

指定管理者制度に関する自治体ガイドラインの現状

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) 本提言の目的	2
2	ガイドラインの現状	3
	(1) ガイドラインを比較してみても	3
	(2) ガイドラインの比較を通じて認識した課題	4
	① 指定管理者制度に対する理解のバラツキ	4
	② 指定管理者制度の活性化に対する自治体間の温度差	4
	③ 指定管理者が意識して見るガイドライン	6
3	指定管理者側からも理解しやすいと思われるガイドラインの好事例	7
	(1) 公募・公募要綱の記載事項	7
	① 資格要件	7
	② 選定基準	7
	③ 選定時の評価基準	8
	④ 業務の範囲	9
	(2) 協定の締結	9
	① 協定書の記載事項	9
	② 口座管理	11
	(3) 管理運営の実施	11
	① 指定管理料の支払方法	11
	② 光熱水費の支払方法	11
	③ 修繕費	12
	④ 各種税の扱い	12
	⑤ 備品の取扱い	13
	⑥ 積算項目	13
	(4) 自主事業	13
	(5) 目的外使用	14
	(6) 施設の目的・ビジョンの明示	15
	(7) リスク管理	15
	① リスク分担の原則	15
	② 非常時、災害時の対応	17
	(8) モニタリングおよび評価	17
	(9) 情報公開	17
	(10) 指定の取り消し	18
	(11) 次期指定管理者への引継ぎ準備	19
4	提言のまとめ	20

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(以下、「当協会」という)は、指定管理者として実際に施設運営を行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、さら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日々活動してまいりました。任意団体であった前身の指定管理者協議会の発足からこれまでの9年間の当協会の活動に対し、興味をお持ちいただける会員以外の指定管理者や自治体の方々も徐々に増えてきており、指定管理者制度に携わる関係者の中において、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おります。

さて、当協会では毎年9月に、民間事業者が指定管理者として施設運営を担うという立場から、より良い制度運営のあり方を模索するための「提言」を発信しております。

今年は、「指定管理者制度に関する自治体ガイドラインの現状」と題して、都道府県はじめ指定都市や中核市、特別区(東京23区)の中からいくつかのガイドラインを事例として取り上げ、指定管理者制度が10年超を過ぎて運用されている現在、どのように取りまとめられているのかを比較し、検討を行いました。

自治体のガイドラインは、自治体内における指定管理者制度に対する考え方から、制度導入の手続き、指定管理者の選定、そして、実際の施設運営にいたるまで、非常に幅の広い範囲が対象になっており、指定管理者側からみると、その自治体の制度に対する姿勢が如実に現れているものとなります。

東日本大震災でも「想定外」という言葉が、多々、使われましたが、今年の熊本地震においても同様に想定外のことが発生し、指定管理者に関わる事象に関しても、その都度、改めて協議を行うという事態に陥りました。

決まっていなかったことを、事象が発生してから決めるというのは、非常に労力のかかることですし、官民そして利用者や地域住民の損失を拡大してしまう可能性があります。そんなときにもガイドラインにて、基本的な物事の判断基準が示されていれば、大きく間違った判断をすることなく、比較的安定した環境で公の施設における緊急時対応や施設の管理運営を実施できるものと考えます。是非、本提言を一読いただき、さらに良い制度運用に活かしていただきたいと思います。

最後になりますが、当協会は指定管理者として施設を管理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団体にも参画いただきたいと思いますと考えております。

また、当協会では協会員以外の方々にも参加いただける、「公共施設マネジャー(PFM)能力認定制度」や、「共通CSモニタリングツール」など、指定管理者制度で運用される施設において、参考になると思われるサービスも提供しております。

この機会に、指定管理者協会へのさらなるご理解とご協力をお願いするとともに、是非、積極的な参画をご検討いただけますようお願い申し上げます。

(2) 本提言の目的

指定管理者制度は、平成15年6月に地方自治法の一部が改正され、公の施設の管理の新しい手法として導入が始まりました。

以来、10年を超え、総務省の調査では全国で76,788の公の施設が指定管理者制度で運用されています(平成27年4月1日調査)。そしてその内の約4割にあたる29,004施設において民間事業者が指定管理者として公の施設を管理し、運営しております。

一方で、指定管理者制度は国が導入した制度ではあるものの、自治体の判断にゆだねられている部分も多いことから、自治体ごとで制度導入に関する考え方や、指定管理者の選定方法、管理運営にかかわる諸々の運用ルールに至るまで、実に幅広い解釈がなされています。

指定管理者には株式会社をはじめ、NPO法人、学校法人、医療法人、その他団体など多くの民間事業者が参画しており、それぞれが指定管理者制度への参画を通じて、複数の自治体と関わる機会も増えてきている中、自治体ごとに制度運用の考え方が異なる部分も多く、同じ1つの事象に対する考え方の違いなどに、戸惑う場面を多々見受けるのが実情であります。

また、自治体側でも所管の担当者においては、通常業務に加えて、公の施設の運営手法として指定管理者制度の全体を網羅し、発生する事案全てに対する的確に判断することは容易ではありません。特に多くの自治体職員は定期的な人事異動が伴うことから、担当について未だ経験が浅い時期にすべてを習得することは至難の技だと思われます。したがって、自治体ではそれぞれの自治体ごとに指定管理者制度に関する個々の考え方を、方針やガイドブック、手引きなど様々な形式で整備し、常に安定した指定管理者制度の運営に努め、必要に応じ改定もされています。

今回の提言では、その中でも比較的具体的な内容まで落とし込まれているものとして、指定管理者制度に関する自治体のガイドラインを対象に、都道府県、指定都市、そして、中核市や特別区(東京23区)とごく直近でガイドラインを改定した市を取り上げました。そのうえで各自治体が定めるガイドラインを比較し、その内容と傾向を把握し、指定管理者として公の施設を管理運営する立場から見て、わかりやすい記載などを好事例としてまとめてみることにしました。

公共サービスの担い手として民間事業者を受け入れる指定管理者制度を導入するという「市場開放」は、自治体にとって初めての経験であったはずですし、その制度導入から10年を超え、自治体と民間事業者との信頼関係をどう築くか、また、行政の透明性の維持と民間企業のノウハウの保護の両立など、様々な課題に対する取り組みでもあったように思います。その意味では、当時の業務を担当した自治体職員の法解釈等の工夫、政策研究による新しい行政のあり方に対する模索など、努力の結晶であると言えると思います。

本提言は、官民協働の事業としてさらに適正な運用ができるように、ガイドラインのあり方についてまとめましたので、参考としていただきたいと思います。

2 ガイドラインの現状

(1) ガイドラインを比較してみても

指定管理者制度の導入にともない都道府県で制定された条例は、「公の施設に係る指定管理者の指定の手續等に関する条例」が全体の9割を占めていましたが、残る1割の自治体では「指定管理者による公の施設の管理に関する条例」として制定されていました。施設管理条例の場合は、施行規則が施設ごとに作られているため、ガイドラインとしての基準が見えにくくなる傾向にあると思われます。

また、自治体は運用上必要に応じて条例および施行規則を受けて、ガイドラインを作成するものであることから、47都道府県のガイドラインと思しき名称のものについても比較してみました。結果、「方針」、「指針」としている自治体が14件、「ガイドライン」の名称を使用している自治体が18件、「手引き」の名称が2件、「基本的考え方」や「導入について」、「概要及び導入」、「見直し提言」、等の名称は6件で使用されていました。「基本方針」等のほか、さらに「取扱要綱」「指定手続きガイドライン」や「モニタリング」・「評価指針」を作成しているところも7件となっていました。

また、ガイドラインといっても、その内容は考え方から基本方針、導入・運用、その見直しまで含まれており、非常に幅広く、多岐にわたっていました。都道府県だけではなく、さらに対象を広げ、指定都市や中核市、特別区(東京23区)等まで広げて比較してみたところ、制度の要点のみを簡潔に1ページにまとめたガイドラインもあれば、全部で100ページを超える取扱要綱に近いものもありました。

また、ガイドラインのほか、施行規則、公募要項や協定書に記載が分散されている自治体もあり、制度に対する考え方の全体を確認するためにはそのすべてに目を通す必要がある事例もありました。

一概に、ガイドラインの項目だけで判断できない性格のものもありましたが、主たる項目についてのみを比較検討してみるだけでも、その記載内容について相当のバラツキがあることが明確になりました。

表－1 47都道府県のガイドライン等の名称

名 称	件 数	都 道 府 県 名
基本的方針・基本方針	5	福島県・群馬県・山梨県・三重県・香川県
指定方針	1	鹿児島県
運用方針	3	高知県・佐賀県・沖縄県
指針	1	和歌山県
選定指針	1	東京都
運用指針	3	宮城県・神奈川県・熊本県
ガイドライン	3	栃木県・長野県・愛知県
導入ガイドライン	2	岩手県・山口県
導入運用ガイドライン	2	千葉県・愛媛県
導入手続ガイドライン	1	山形県
運用ガイドライン	8	秋田県・新潟県・富山県・岐阜県・滋賀県・ 長崎県・大分県・宮崎県
公募ガイドライン	1	兵庫県
運用共通ガイドライン	1	島根県
基本的考え方	2	大阪府・鳥取県
導入について	2	北海道・徳島県
概要及び導入	1	奈良県
手引・運用の手引き	2	静岡県・岡山県
見直し提言	1	京都府

※青森県・茨城県・埼玉県・石川県・福井県・広島県・福岡県について、当協会によるネット上での検索では、ガイドライン等を確認することが出来ませんでした。（平成29年8月現在）

表－2 上記以外のガイドライン等の制定状況

名 称	件 数	都 道 府 県 名
指定手続きガイドライン	1	群馬県
取扱要綱	2	滋賀県・三重県
評価指針	1	東京都
モニタリングガイドライン	1	群馬県
モニタリング評価指針	1	宮城県
更新等基本方針	1	山梨県

(2) ガイドラインの比較を通じて認識した課題

① 指定管理者制度に対する理解のバラツキ

指定管理者制度の導入の目的に関する理解について、単に、管理経費の縮減の記載だけでなく、施設の効用を最大限に発揮できると明記しているガイドラインがありました（北海道^{*1}）。

また、県が進める施策実現への寄与を求める自治体（滋賀県^{*2}・京都府^{*3}）や、県行政との一体性を求める自治体（神奈川県^{*4}）もありました。さらに、指定管理者制度の目的としてサービスの向上、利用者満足度の向上、利用者の増加と明示している自治体（京都府^{*3}）もあり、一方で指定管理者制度の目的として、財政負担の軽減のみ記載している自治体も見られました。

ガイドラインの内容で区分してみると、職員向けの取扱要綱や、マニュアルに近いものから、指定管理者が公募しやすくなるように、丁寧に記載してあるものまで幅広くありました。また、指定管理制度を導入し公募に出す際に、その公の施設の設置目的は示すものの、制度導入に併せて、何を指定管理者に求めていくのかが、明確に記載されておらず、場合によっては施設のコンセプト設定までも指定管理者に任せているのではないかと、読み取れるようなガイドラインもありました。

② 指定管理者制度の活性化に対する自治体間の温度差

自治体の指定管理者制度に対する取組みと理解についてガイドラインから鑑みると、積極的に情報公開や情報提供を実施することにより、適正な競争の上でより良い指定管理者を公募したいと考えている自治体から、既存の外郭団体や公社が継続して管理運営する事例が多く、「民間事業者の創意工夫を活用する」という官民協働の主旨に、逆行するかのようになってしまう自治体もあり、かなりの温度差を感じました。

「指定管理者制度は住民サービスを向上させるための制度」であると、手引の冒頭に明確に掲げている自治体もあり、ガイドラインを公表することで、応募するかを検討する民間事業者に対して、自治体の考え方を示し、民間事業者も共有できる基盤を整備することで、民間事業者と一体で住民サービスの向上を図るきっかけとなると明言している自治体もありました。

従来の業務委託や管理委託のように、「行政が発注し、民間事業者がその仕様に応じて、サービスを提供する」という仕様発注から、民間事業者の能力や創意工夫を最大限に引き出すための性能発注に考え方を換え、これを受けて、行政と民間事業者が双方向のコミュニケーションを通して、住民サービスの向上と地域活性化を図ることを目指す自治体もありました。

このようにガイドラインを、指定管理者制度の運用基礎としてのいわゆる「羅針盤」と位置づけ、運用ガイドラインにその役割を求める自治体（横浜市^{*5}）も存在しました。この自治体では、ガイドライン制定の平成21年から、毎年度、改定を重ねて持続的な改善を進めております。

ガイドラインをホームページ等で公開している都道府県でみると、ある県の調査では、平成28年10月時点ではガイドラインは非公表であった都道府県が15件カウントできた指摘されていましたが、今回、改めて指定管理者協会で調べたところ、平成29年8月現在、ホームページ等で確認できない都道府県が7件に減少していました。

それらの県の一部では、外郭団体等が指定管理者として指定を受けていることが比較的によく、実際の指定管理者の導入状況も、公社・財団・協会・市町への指定が多く見られる傾向にありました。

③ 指定管理者が意識して見るガイドライン

指定管理者は、ガイドラインが明確であると自治体と指定管理者の間で、事前にルールを共有することができ、信頼関係を構築しやすい環境が整うと考えています。また、運用ルールの詳細部分は自治体によって異なることが多いことから、ともに確認ができることで安定感をもった施設の管理運用が可能になるはずで、そしてそのことは、その自治体が指定管理者制度のパートナーとして、今後も良好な関係を保って行けるか、否かを判断する材料にもなっています。

さらに、自治体と指定管理者が、官民協働でサービスの向上をすすめるなかで生じる想定外の事象に対しても、1つの判断材料としてガイドラインが、その自治体における指定管理者制度運用上の「バイブル」として機能することを望んでおります。

実際の現場では、話し合いや協議で解決していかなければならないことが多くありますが、その際の1つの判断材料として「ガイドライン」が、非常に価値のある存在であると思っています。そういう意味では、民間事業者はガイドラインの改定の頻度や、更新年度も制度に対する意識と比例するとして、重要な指標の1つとして見ている場合もあります。

したがって、指定管理者制度導入時のままのガイドラインも散見されるなか、実際の公の施設の運用は、その状態でのガイドラインだけでは困難もあるので、公募要項のみを変更して、対応している自治体も多数見受けられます。

指定管理者としては、しっかり細かく書き込んであるガイドラインだと安心して応募の検討に入ることができます。

また、ガイドラインで最初に確認する項目の1つがリスク分担であります。民間企業におけるさまざまな事業においても、リスクはつきものでありますが、自治体の姿勢がよく反映されているガイドラインにおいて、民間事業者側が負うべきとされる責任が過大だと、応募を躊躇する可能性もあるのです。

さらに、応募するかどうか検討するうえで、情報公開制度の項目は、民間事業者が提案したノウハウがしっかり保護されるか、否かの判断材料となるため、注視する項目になっています。

3 指定管理者側からも理解しやすいと思われるガイドラインの好事例

(1) 公募・公募要綱の記載事項

① 資格要件

応募する際の地域要件は、本来、公募である以上は緩和すべきで、利用者や住民側の意見を十分踏まえたうえで、要件を広げる方向を望みます。

地場産業の育成や地域経済の活性化など自治体としての地域経営の視点からは難しい点もありますが、公募時の参加資格の要件は広げたうえで、地域活性に掛かる部分を加点評価していくのが良いのではないかと考えます。公募の精神と利用者のサービスを向上させるという本来の制度の目的からの運用が望まれます。

また、福岡市^{※6} ように外郭団体が応募を希望する場合、民間事業者と比較して公平な競争が損なわれると思われる場合、応募を認めないなどの記載が明記されています。

【参考事例】 福岡市 「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」 Ver.2

(平成27年1月)

(4) 外郭団体による応募

本市が出資する外郭団体のうち、人的財政的支援の程度が大きい団体が、指定管理者となることを希望している場合で、民間事業者との比較が、公平性の観点で困難であると認められる時は、応募を認めないなどの措置を検討すること。

平成29年8月時点 福岡市ホームページより

② 選定基準

岡山県^{※7} のガイドラインはとても細かく記載されており、公募要綱に近く、事業者から見ても安心できます。

【参考事例】 岡山県 「指定管理者制度運用の手引き」

(平成29年4月改訂版)

(2) 選定基準・配点

公募にあたっては、指定管理者候補の選定を行う際の選定基準・配点を定め、募集要項において、あらかじめ明らかにしておくこととする。

① 基本的な考え方

選定基準については、各施設の設置管理条例において規定する、指定管理者が充たすべき基準ごとに、具体的に設定することとし、施設ごとの設置目標に対応したより細やかな項目となるよう努めることとする。

また、配点の設定に当たっては、サービス向上と経費削減のバランスに十分配慮するとともに、各選定委員が付けた素点の合計値をもって採点する方式と、項目ごとにウエイトを付け、各選定委員の素点に一定の数値を乗じた点数をもって採点する方式のいずれかを、各施設の状況等に応じて、指定管理者に求める基準が、より選定結果に反映できるよう、選択することとする。

② 標準的な選考基準（表省略）

平成29年8月時点 岡山県ホームページより

また、横浜市^{※5}も公開の記述が明確であります。指定管理者に何を求めていくか具体的かつ明確に示すよう選定基準を公募要項で明示するよう求めています。

【参考事例】 横浜市 「指定管理者制度運用ガイドライン」第9版

(平成28年4月改定)

(2) 選定基準

選定の公平性・透明性を確保するとともに、応募者に対して、市が当該施設の管理者に対して何を求めているかを、具体的かつ明確に示すことを目的として、予め選定委員会等の審議を経た上で、選定基準（評価項目配点等）を公募要項上で明示する。

平成29年8月時点 横浜市ホームページより

静岡市^{※8}と京都市^{※9}のガイドラインには点数のつけ方に関して、注目される記載もありました。

同じ自治体でも既存の施設では明確になっている選定基準が、新規施設の募集要項では明確にされていない点もありました。さらに、都道府県の中には、選定基準の配点の中で民間事業者の経営状態の書類の提出を追記している自治体もありましたが、選考以前の応募段階における問題であると考えられ、選定基準として記載するものではないと感じました。

③ 選定時の評価基準

選定時の配点は、制度導入を実施する自治体はその施設のどこを重点として考えているかを明確に示しているといえます。逆に、配点が見えないと自治体側の思いが分からず、ブラックボックスになる不安とともに、提案の焦点がぼやけてしまいます。

自治体の考え方が分かることは、民間事業者が公募に応じて提案するときに重要な要素となっています。

【参考事例】 大阪市 「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29年3月改訂版)

① 目的の明確化、成果指標の策定について

施設の設置条例に記載されている目的は、「地域の〇〇〇の増進に寄与する…」など、抽象的に表現されている場合が多く、施設を取り巻く環境変化や課題などについては必ずしも具体的に示されていない。施設の設置目的を効果的・効率的に達成するためには、施設を取り巻く現状や課題を把握したうえで、「施設において実施する事業や施設の管理運営を通じ、本市がどういったことを成し遂げたいのか」という、施設が果たすべき役割・目指すべき姿（ミッション）や将来的な構想（ビジョン）、「本市は指定管理者にどのような事を期待しているか」などについて明確化することが必要不可欠であり、これらを申請しようとする団体に対して示すことで、それぞれの持つノウハウを活用した多種多様な提案を受けることが可能となる。

平成29年8月時点 大阪市ホームページより

※指定管理者制度における施設のビジョンやミッションの必要性に関する考え方は、当協会の「平成22年度提言」でも既に取り上げ述べているので参考にいただければ幸いです。

④ 業務の範囲

福岡市^{※6}のガイドラインでは、「民間事業者の参入によるサービスの向上、経費の抑制など費用対効果が総合的に発揮できるよう、中略、設置条例、規則等に定めた内容及びその細則を公募に先立ち施設所管局において整理し、明らかにすること」としたうえで指定管理者制度の業務上の事故などに対する損害賠償の記載（（5）損害賠償）があり、民間事業者にとっても分かりやすいと感じられます。

現在の指定管理者制度は、経済性だけでなく総合評価のプロポーザル方式における選定とされていますが、ともすると価格競争になりがちです。その懸念から総務省も平成22年の通達で指摘していますが、一部では経済性に大きな配点を行い、実態として価格競争を促すような事例も見受けられるなど、経費の削減を優先する傾向も根強く残っているのも事実です。

大分県^{※10}のガイドラインにあるサービス提案事業は、民間事業者からの提案に対して別予算を充てるという機能を実現させています。このように仕様外であっても優れた提案があった場合、それを評価し予算化するとなると、単純な価格競争も解消されると思われます。

【参考事例】 大分県 「指定管理者制度運用ガイドライン」

（平成29年1月改定版）

（6）サービス改善提案事業

サービス改善提案事業とは、施設利用者に対するサービスの一層の向上を図るため、指定管理者から提案された管理業務の質を高めるサービス向上策及び自主事業のうち、特に優れていると考えられる事業に要する経費について、相当と認められる額を県が負担するものもある。対象となる施設は、指定期間が5年間の施設とし、公募、任意指定を問わず、申請時にサービス改善提案事業を提案させることができるものとする。

公募の場合は、サービス改善提案事業を申請できる旨、募集要項に明記し、指定管理者の提案事業を採択するかどうかについては、指定管理候補者選定委員会で審査し決定する（任意指定の場合は、所管部局で採択の可否を判断することとする）。サービス改善提案事業として採択された事業に係る委託料は基準価格に上乘せすることとなるが、管理業務に要する経費とは別に、事業終了後に精算して支払うこととなる。

平成29年8月時点 大分県ホームページより

（2）協定の締結

① 協定書の記載事項

群馬県^{※11}のガイドラインには、次ページに示すように、協定の内容と協定書への記載事項が詳しく書かれており、参考になります。

また、京都市^{※9}のガイドラインにおいては、仮協定の位置づけについて「所管局等は、指定管理者を選定したときは、市会へ議案を提案する前に当該指定候補者と仮協定を終え、後述の指定書の交付後に、改めて本契約を行う」と明確に記載されています。

これは指定管理者が指定されてから、実際に指定管理者となるまでの期間において、事前準備として必要になる銀行口座の開設などの諸々の手続き事項の際に、銀行をはじめとする複数の機関に対して、いまだ指定管理者になっていない立場を説明する上で、非常に活用しやすい記載内容であるとして評価されるものだと思います。

【参考事例】 群馬県 「指定管理者の指定手続き等に関するガイドライン」

(平成28年4月)

基本協定の締結

(7) 基本協定書及び年度契約書の締結

a 指定管理者が行う業務に関する事項 (省略)

b 当該施設の管理費用等に関する事項 (省略)

c 個人情報の保護に関する事項 (省略)

d その他知事等が必要と認める事項 (省略)

(a) 協定の目的

……

(x) 暴力団等の排除

まで、24項目について詳細に記載 (省略)

平成29年8月時点 群馬県ホームページより

また、千葉市^{*12}のガイドラインには基本協定の「指定」という行政処分の附款として大阪高裁の判例まで記載があり、大変興味深い内容でした。

【参考事例】 千葉市 「指定管理者制度運用ガイドライン」

(平成27年4月)

なお、基本協定の法的性質については、「指定」という行政処分の「附款」(行政行為の効果を制限するために主たる内容に付加された従たる意思表示)の要素と行政契約の要素を併せ持つものであると考えられる(大阪高裁平成19年9月28日判決)。

平成29年8月時点 千葉市ホームページより

他にも、施設を取り巻く災害についても記載すべきであるとして熊本地震を踏まえて総務省からの通知(平成29年4月25日)がだされております。

神奈川県^{*4}では、基本協定の内容として「ウ 大規模災害時の対応」の記載が「災害時の避難場所として指定されている等、指定管理者の協力が必要となる施設があるため、その対応について規定する」とありました。静岡市^{*8}では災害時において協定内容に改定の必要があれば、「4 協定の改定」のただし書きで「特別な事情があると認められる場合は、指定管理者と協議の上改定することができる」と改定が可能との記載があり理解しやすいものとなっていました。

横浜市^{*5}のガイドラインでは自治体と指定管理者との責任分担が明確にされていると同様に、共同事業体内部での責任の明確化を求めています。他にも特別区(東京23区)の中には「代表企業は〇〇%、他は〇〇%」と言うように、かかわる事業責任の比率の表示を求めているものもありました。

② 口座管理

銀行口座による施設の出納管理に関して、複数の自治体のガイドラインで、施設ごとに独立した口座の開設の指示があり、その施設におけるすべての出納行為を事業者本体とは区分された個別の口座で完結することを求める記載があります。

ただ、実際の運用ではすべての出納行為を独立した銀行口座で完結することは難しいものがあります。金銭の流れの透明性は最も重要な事項ではありますが、同等の透明性が確保できれば、他の管理手法も含めて認めることが出来るような記載内容に見直すことも検討していただきたいと思います。

(3) 管理運営の実施

① 指定管理料の支払方法

指定管理料の支払方法は、「基本的には協議して決める」との記載が多く見られましたが、前払いとするのか、後払いとするのか、また、清算のない概算払いとするのか、清算がある支払いとするのかを定める必要があります。例えば、前払いの支払いとする場合は、資金力に限りのあるNPO団体や市民団体でも、施設の管理運営に必要な資金繰りが円滑に回るように配慮されることが多く、清算がある支払いの場合は、指定管理者の創意工夫に対するインセンティブが失われる可能性を含むので、協定を締結する際にしっかりと協議しておくように記載していただきたいと思います。

一部の自治体のガイドラインでは「指定管理者制度の趣旨に鑑み、概算払い」と記載してある事例があり、例えば、千葉市^{*12}では「事業年度終了後に指定管理料を清算することは、その経営努力を行うインセンティブを奪うこととなる」と記載があり、続いて「業務の未実行と消費税等の値上げという2つの例外を除いては清算の対象としない」との明記がありました。

指定管理者制度の趣旨を踏まえて、指定管理料が何に対する対価であるかが重要であり、ひいては「仕様発注」か「性能発注」かの問題に行きつくと考えられます。したがって、結局は制度導入時の段階における制度設計の考え方によって、支払いに関する運用方法の方向性が一定限度、定まっていくと考えられます。

また、複数の事業者からの応募による適正な競争の確保は、指定管理者制度の大きな課題にもなりつつあり、そのために民間事業者の参画意欲を高めることが求められことから、必要事項を担保できるのであれば、制約をできる限り排除し、自由な発想で運用できる環境を提供いただきたいと望むところです。

② 光熱水費の支払方法

今回、確認したガイドラインでは、全体的に光熱水費に関する記載は少ないと感じました。東日本大震災以降、指定管理者だけで光熱水費の増減のリスクを負うことが難しく、場合によってはそのリスクを自治体としてカバーせざるを得ないと判断できる事態もありました。

その点では、静岡市^{*8}や成田市^{*13}のように、新規施設の開館に伴い最初の一定期間を清算対象として運用し、その後に清算対象から外して運用していく事例があったとの報告も受けております。さらに、秋田県^{*14}の場合には基本協定書モデルの第26条第3項の規定で、特別な事情として災害などの対策についても述べられていました。

③ 修繕費

修繕費の取り扱いについては、自治体、指定管理者の双方にとって大変難しい問題であると思われま。いくつかの自治体のガイドラインには、「工事の性格ごとに分ける」との記載を確認しましたが、実際に工事をその性格で区別することは非常に困難なことだと思います。

多くの場合、一定の金額を超えた時点で協議し対応しているのが実態だと思いますし、また、さらに金額だけで区分している事例も多いというのが実態であると認識しています。

また、このような制度運用の中において、指定管理者の範疇内の支払いになるように、見積もり金額を按分、または、調整することで指定管理者が負担すべき対象の金額になるように、見積もりに対するある種の指導が入るといったような報告もありました。

修繕費の取扱いは、指定管理者制度の導入以前から自治体の事業担当課と営繕担当課という部署間でも、協議が必要な事例が多く見られたとの指摘もあり、自治体と指定管理者との間において、修繕費の運用を適正に行うためには、互いの信頼関係の中で慎重な協議が求められると思います。

その面では、堺市^{*15}のガイドラインには「大規模な改修（工事）や建築物の基本構造部分の補修、資産価値を高めるような補修は市が行う」と明記していますが、本来はこのような基本的な考え方が根本にあって、判断されるものだと考えたいところです。

一方、修繕自体を「本来の耐用年数を維持するために必要な修理」というような、非常に曖昧で抽象的表現に留めている自治体も複数確認できました。

④ 各種税の扱い

指定管理者制度に関する諸税は、大きく分けると消費税、印紙税、事業所税とそれ以外に分類できると思われま。

中でも消費税は、多くの自治体で「指定管理者制度に掛かる事業すべてに消費税がかかる」と明示されていますが、一部の自治体では運用において「人件費や管理費などは消費税の対象にならない」との考えで、未だ、適正な消費税の転嫁が実施されていない事例も散見されているとの報告もあり、公共事業であるからこそ適法に運用されるべきであり、早急な改善を望みたいところです。

また、消費税は事業の内容によっては児童福祉法・老人福祉法・障害者福祉法に定められた事業は非課税になるものもあるので、注意が必要であります。

他に、印紙税については、「必要か、必要でないかを確認すべき」という自治体と、すべて「必要ない」と明示している自治体もあり対応に困惑することもあります。

【参考事例】 成田市 「指定管理者制度運用ガイドライン」第3版

(平成29年7月)

(2) 印紙税について

「指定」は、契約ではなく「行政処分」とされており、協定書は、「行政処分の附款」と位置付けられます。また、通常、協定書の内容は、印紙税法において課税対象となる「請負に関する契約書」の「請負」には該当しないことから、印紙の貼付は、原則として不要となります。

平成29年8月時点 成田市ホームページより

事業所税については、静岡市^{※8}がガイドライン上で「減免は原則なし」としている一方、秋田県^{※14}や北九州市^{※16}では、「減免措置がある」と記載されています。また、民間事業者とその他の団体では、事業所税が課税される団体と、課税されない団体に区分されます。

また、この他にも大阪市^{※17}では固定資産税にまで言及しており、指定管理者制度の業務遂行上、幅広い税法が関わってくることを認識されていることが見て取れました。

このような事例も含め、事業所税等に関して長野県^{※18}では施設の所管部局自らが税務署に確認するように記述してありました。

⑤ 備品の取扱い

備品は、指定管理者事業で購入した備品のすべてが自治体の帰属になるとしている自治体と、逆に、指定管理者の帰属になるとしている自治体がありました。

備品の取扱いには、その対象があまりに雑多であり、全てにおいて正解と言える手法はないと考えています。したがって、自治体ははっきりとその方向性を明示しておくことで、指定管理者が経理処理上のミスの防止や台帳管理の複雑化等で混乱しないように対応することは可能と思えます。

⑥ 積算項目

積算項目や積算基準は多くの場合、定められておらず、提案額の総額や、評価時の考え方が明記されている程度ですが、高知県^{※19}のサービス改善提案事業や前述の大分県^{※10}では提案内容によっては、指定管理料の上限金額を超える提案もありうると記載してあります。

(4) 自主事業

自主事業の記載は、多くのガイドラインでは自主事業の定義づけが個々に明確になされていますが、施設での運用レベルで比較してみると、相当の違いがあります。

例えば、自主事業としながらも、自治体の指定する事業の実施を指定管理者が担っている指定事業的なものがあります。また、指定管理者による自主事業の実施を促す目的で、施設利用料の減免を実施している場合も見受けられます。

このように、自治体と指定管理者との間や、自治体間、指定管理者間でも自主事業に対する認識にかなりの差異があることが分かりました。

当協会では平成27年度提言で「自主事業の積極的な提案を受け入れていただくための環境づくり」として提案させていただいていますが、「施設の設置目的に合った自主事業で、収益性を高めるための取組み」を提案するものの、実際には施設の既存利用者との競合や、前例が無いなどの理由から制約が掛かることもあり、自主事業の定義を整理する必要があると思われまます。

基本的には、自主事業には大きく分けて2つに分類できると認識しています。自治体からの「委託」としての事業と、本来の指定管理者が自主的に行う事業が、明確に区分されずに共存しているように思われました。

自治体側としては、「指定管理者が利益追求に傾注し、施設利用者の利便を阻害してまで自主事業を拡大させる可能性がある」という懸念や、「公共施設では儲けてはならない」という認識がありますし、逆に、自治体の積極的に自主事業を認めたらならない姿勢を感じ、指定管理者側としては「収益拡大のチャンスを逸してしまう」、「収益性の低い事業を実施しなければならない」と感じら

れている場合もあるようです。これらは指定管理者制度における整理しておくべきこととして、今後の検討課題に掲げ、指定管理者制度を活性化させる方向での官民相互の立場からの研究が求められていると認識します。

(5) 目的外使用

当協会の平成26年度提言でも、指定管理者制度で運用される公の施設における目的外使用の適正範囲について言及した経緯がありますが、自治体の考え方も大きく分かれている項目の1つではないかと思われます。

金銭獲得を目的とする行為はすべて目的外としている自治体もあれば、金銭の収受にかかわらず全ての行為に対して目的外使用の申請を求める自治体もあります。

自主事業との関連で言うと、岐阜県^{※22}は行政財産の目的外使用許可を条件に「自主事業は、施設の設置目的の範囲外でも差し支えありません」としていますが、いくら自主事業といえども設置目的に沿った内容でないと認められないという自治体もあると聞いております。

特に、頻度の高い事例となる自動販売機の設置では、目的外使用として区分され、指定管理者は目的外使用料を自治体に支払うことになるとともに、電気代の支払いも発生し、飲料販売の手数料で補填するという形式が比較的多いように見受けられます。

また、自動販売機などの設置については「(施設の設置の目的に強く関連するとして) 目的内」と判断し、施設の活性化を優先している自治体もあり、静岡市^{※8}や岡崎市^{※20}、豊橋市^{※21}でも、自動販売機は「目的内」にすると明記されており、実に様々な判断となっているのが実態であります。

他にも、自動販売機については、自治体と指定管理者という2者間の問題というだけでなく、第3者である任意の団体が、他の指定管理者の施設の中に自動販売機を設置するという事例もあり、複数の関係者の連携による管理という実態もあり、一層、複雑になっているため、早い段階での整理が求められると考えています。

【参考事例】 豊橋市 「公の施設の指定管理者制度運用方針」

(平成25年7月)

(5) 自動販売機等の取扱について

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。

平成29年8月時点 豊橋市ホームページより

【参考事例】 岡崎市 「指定管理者制度導入に関する方針」

(平成29年4月改訂版)

10 行政財産の目的外使用について

公の施設に自動販売機、売店、喫茶室などを設置する場合は、市長が認める場合を除き、原則施設管理の範囲内の業務と捉え、施設の目的内の使用とみなします。

平成29年8月時点 岡崎市ホームページより

(6) 施設の目的・ビジョンの明示

当協会の平成22年度提言および平成27年度提言でも述べていますが、公の施設の活性化を目指すのであれば、施設の設置目的はむろん、その施設のビジョン、そして施設を運営する指定管理者が実現すべきミッションなどが、明確に示される必要があります。ある自治体のガイドラインの記載内容によれば、公の施設のこれからの施設のあり方までも、指定管理者に考えさせ、それを提案させるというような、自治体に明確な施設ビジョンが定まっていないのではないかと、読み取れるところもみられました。

本来は自治体側から、この施設では何を達成したいのか（どういう状態を創り出したいのか）というビジョンの明示を受け、それに基づいて指定管理者が実施すべきミッションを理解し、実行されるべきものであると考えます。

【参考事例】 千葉市 「指定管理者制度運用ガイドライン」

(平成27年3月)

(3) 施設のビジョン・ミッション等の明確化

上記を踏まえ、以下の事項について、施設設置者である市としての考えを施設ごとに明確にする必要がある。

ア 施設の目的（ビジョン）・社会的使命（ミッション）

公の施設は、市民の福祉を増進するため、つまりは特定の政策目的を達成するために設置されるものである。当該施設の設置管理条例に規定されている設置目的を踏まえ、当該施設が本市の施策・事業において、どのような政策目的を達成するために設置されているのか、当該施設によりどのようなことを実現したいのかなど、施設の目的・目指すべき方向性を示す「ビジョン」を明確化する。

平成29年8月時点 千葉市ホームページより

(7) リスク管理

指定管理者として応募するか、しないかを判断する際に、リスク分担を確認することが最も重要な作業の1つになります。リスク分担は自治体の指定管理者制度に対する考え方や姿勢が、最も端的に表れる項目の1つだからです。

① リスク分担の原則

リスク分担の原則は「最も適切にリスクをコントロールできる者がそのリスクを負う」という考え方で、本来は自治体側がこれを基本として、リスク分担を検討すべきであります。ただ、その施設を取り巻く環境によって、指定管理者側に大きなリスクを負わせてしまうことが強まると、指定管理者制度の運用自体を難しいものにしてしまう可能性が潜んでいます。

その点、次に示す成田市^{*13}のガイドラインでは、リスク分担や責任の所在について明確に記載されており、自治体の考え方が理解しやすい表現になっていました。

【参考事例】 成田市 「指定管理者制度運用ガイドライン」第3版
(平成29年7月)

(2) リスク分担

リスク管理を有効に行うためには、市及び指定管理者であらかじめ適切なリスク分担を行う必要があります。リスク分担の基本的な考え方は、『リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する』ことです。

具体的には、リスクの顕在化をより小さな費用で防ぎ得る対応能力や、リスクが顕在化するおそれが高い場合に追加的支出を極力小さくし得る対応能力を、市及び指定管理者のいずれが有しているか、またリスクが顕在化する場合の、その責めに帰すべき事由の有無を考慮して、リスクを分担することです。

リスク分担方法としては、

- ①市が全てを負担
- ②双方が一定の分担割合で負担
- ③一定額まで一方が負担し、当該一定額を超えた場合は、①又は②の方法で分担
- ④一定額まで双方が一定の分担割合で負担し、当該一定額を超えた場合は、①の方法で負担といった方法

が考えられますが、リスクが顕在化した場合の追加的支出の負担能力も勘案しつつ、リスクごとに検討する必要があります。

平成29年8月時点 成田市ホームページより

施設等で起こった事故について自治体が被害者に賠償した場合について、国家賠償法に基づきその責任分担によって自治体から指定管理者に求償することができると明記されているものもあります。

この他に、ほとんどの都道府県では不可抗力について記載されており、特に、宮崎県^{*23}では次のように記載されていました。

【参考事例】 宮崎県 「指定管理者制度の運用に関するガイドライン」
(平成28年9月改訂)
(リスク分担標準例)

番号	項目	内容等	県	指定管理者
3	不可抗力への対応	不可抗力（暴風、豪雨、洪水、高潮、地震、地滑り、落盤、火災、騒乱、暴動その他の自然的又は人為的な現象）に起因する施設修繕、事業中断等による経費増など	○	—

平成29年8月時点 宮崎県ホームページより

そもそも「不可抗力」という言葉が明記されている自治体と、若干ではありますがまったく記載のない自治体もありました。

また、リスク負担では基本的には自治体側の欄に「○」が表記されていますが、項目によっては「△」（自治体と指定管理者との協議によるとの意味合いの表記）が記載されている自治体もあります。

特徴のある記載としては、「基本的には指定管理者が管理しているのだから、すべてのリスクは管理者の責任である」としており、ただし追記される形で、「一事業者として負担できない場合には自治体が対応する場合もある」との表記もありました。

全体としては、リスク負担の原則だけに触れている自治体と、指定管理者に「どの程度のリスク負担させるのが適正なのか」までを記載している自治体に、大きく区分できると考えられます。指定管理者としては、出来る限りリスクの範囲を明確にされている、ガイドラインの方が好ましいと考えます。

② 非常時、災害時の対応

平成28年4月の熊本地震を受けて、総務省から「大規模地震に係る災害発生時における避難所運営を想定した指定管理者制度の運用について（通知）」が出されましたが、それを踏まえてのガイドラインの改定が望まれます。

災害時において、自治体職員も手が回らない事態のなか、指定管理者に協力要請がくる可能性は高いものがあります。ただ、「指定管理者が避難所運営をするのが当たり前」という考えを大前提に記載してある自治体や、「緊急対応だからこそ、指定管理者の対応が必要」などの記載が散見されますが、公務員には公務上の災害に対する保障制度が整っていますが、民間事業者の従業員である指定管理施設の従事者には、この制度は適用されません。これらのことを認識した上で、平時からの協議と役割分担の打合せが必要であります。

(8) モニタリングおよび評価

平成26年度提言でモニタリング結果の活用の促進を提言したが、戸田市^{※24}では通常のモニタリングの外、「市民、利用者からの意見やクレームがあるとモニタリングを行う」としており、その際のモニタリングの内容がセットになって記載されています。

モニタリングについては、次期選定への加点や評価へ影響させるという方針の自治体と、まったく影響させないと明記している自治体があり、まさに自治体の考え方が様々であるとの印象があります。

第三者評価の定着とともに、これからの指定管理者制度の活性化、より高次への発展のためにはさらに制度設計も含めた、検討の余地があると思います。

(9) 情報公開

情報公開に関するガイドラインについては、指定管理者としては非常に関心が高い項目です。この点は実際にはガイドラインに記載があるよりも、公募要項に記載されているところが多く見られます。

関心は民間事業者の提案する事業のアイデアや運営や教育のノウハウが、その民間事業者にとっては非常に重要なものであり、それが何ら保護されることなく、流失してしまう可能性がある

かです。リスクまで負って、応募するかどうかという判断が求められます。

また、選定された場合のみその提案内容が公開対象となるという場合は、事業の獲得とのバランスとしてリスク管理ができるものの、自治体の中には、落選した場合でも、全て公開対象とするとの考え方のところもあり、それでは、落選して仕事も獲得できず、さらには企業のノウハウまでも流出してしまうとなると、応募に対する意欲が衰退する結果を招きます。

さらに、個別の事例ではありますが、公募期間中に情報公開請求があったので前回公募時の提案書を開示する事例があったとの報告を受けました。あまりにも民間事業者の事業のアイデアや運営や教育のノウハウに対する認識が低く、改善していただきたい一例であります。

これに対し、静岡市^{※8}や京都市^{※9}は非公開にできるという項目が明記されており、また、静岡県^{※25}では「ノウハウにかかわるものは非公開」と記載されています。

指定管理者制度の導入にあたっては、選定の透明性が重要な課題で自治体としてはすべて開示が理想ですが、選定委員会の議事録を公開することのほうが、選定の透明性を担保することになるとの意見もありました。少なくとも、民間事業者の公募への参画意欲を下げるような運用は避けていただくように改善していただきたいと思えます。

ガイドラインとしては、開示用の概要書を別途事前に提出させる方向で、事業のアイデアや運営や教育のノウハウを保護している自治体もあり、このような保護策を検討していただくことを強く望みます。

【参考事例】成田市 「指定管理者制度運用ガイドライン」第3版

(平成29年7月)

(2) 情報公開

指定管理者制度は、公の施設に関する広範な権限を指定管理者に委ねるものであるから、公の施設の管理運営業務に関しては透明性が求められます。

指定管理者は、成田市情報公開条例(平成17年条例第52号。以下「情報公開条例」という。)に定めるところの実施機関ではありませんが、市に代わって公の施設の管理を行うものであり、当該公の施設の管理に関する情報については、公開を進めていく必要があると考えられます。

運用に当たっては、指定管理者制度の趣旨や指定管理者の自律性に配慮し、指定管理者が主体的に情報公開に取り組むよう協定において定めるとともに、情報開示の申出等へ適切に対応できるよう市は指導に努めるものとします。

平成29年8月時点 成田市ホームページより

(10) 指定の取り消し

指定の取り消しを受けた事業者に対する取扱いについては、「指定の取り消しを受けた後5年間は参画できない」となっている場合が多く見られます。

指定の取り消しは、公募の条件や公募要項の内容が実態と異なるなどの問題や、指定管理者の経営基盤がぜい弱で、適切な施設運営の継続が維持できない場合などが想定されますが、総務省の調査によると平成24年4月2日から平成27年4月1日までの間に、全国696施設で指定の取り消しが確認されており、その内、取り消し理由が施設の見直し(廃止・休止・統合・民間への譲渡)となっているのが半数近い343施設(48.8%)であり、指定管理者の責に関わらない指定の

取り消しが取り消し事例の全体の半分を占めるというのが実態です。

このように、指定管理者の責に関わらない理由で指定の取り消しとされた場合でも、その原因とは関係なく、一律、「取り消した後5年間は参画できない」とされるならば、事業者にとって一方的に不利益となる恐れがあります。

事業の撤退や、提示された諸条件と実態が異なっているなどの指定管理者側に責のある場合は別ですが、すべての事案を「取り消した後5年間は参画できない」と定めてしまうのは危険であり、その原因に応じた対応を求めたいものであります。

一方で、指定管理者が自ら応募した5年間の指定管理期間の途中で、事業継続が困難になり撤退してしまう事例も存在しており、そのこと自体は行政サービスの提供者としては適していないと言わざるを得ません。公的サービスを提供する事業に参画するのであれば、収益が厳しくとも提案した5年間は適正な運営に努めるという経営意思がなければならぬと考えます。

(11) 次期指定管理者への引継ぎ準備

指定管理者から指定管理者への引継ぎには行政が間に入らないとうまくいかないケースが多いと思う傾向にあります。既存の指定管理者は自治体との間に協定書を基にした指定管理者としての関係がありますし、次期指定管理者も仮協定書によって、次期指定管理者としての関係が自治体との間に存在します。このようにその事業者は自治体との関係性が担保されていますが、相互の事業者間には一切の関係性が存在しないのです。

これらの関係性の上で、適正な引継ぎを実施させるためには、双方に関係性を有する自治体が双方の間を取り持つことで、直接の関係性は無いものの、責任を持って引継ぎを実施する環境を供給する必要があると考えます。

特に、個人情報やマニュアル・コンテンツの取扱いは、非常に重要な引継ぎとなることから、それらの取扱いについてガイドラインに記載することを望みます。さらに、マニュアルや事業のコンテンツは、その企業のノウハウがつまっているものであり、取扱いに関しては、しっかり協議して行うべき性格のものであると認識しています。

4 提言のまとめ

本年度の提言は、各自治体のガイドラインを比較するというものでしたが、指定管理者制度の導入から10年超が経過しつつある中で、各自治体がガイドラインをどう取り扱い、その後、より良い制度運用を実現するために、改定や改善をどのように実施して来たのかを認識することができました。

一方で、指定管理者である民間事業者は、より良いパートナー（指定管理者制度に理解が深い自治体）を見つける指針として、ガイドラインが大変重要であることも認識できました。特に、その自治体が指定管理者制度に対する考え方のベースがしっかりしていると、制度全体における判断にバラツキが少なく、指定管理者としても安心して事業遂行ができるであろうと期待し、意識していることがわかりました。

また、ガイドラインがとても幅広い範囲について定義されていることも、再認識することになりました。その意味でも、これからの自治体と指定管理者の共通の基盤「バイブル」として、ガイドラインが再整備される契機になれば、当協会の提言としての価値も高まると考えられます。

以上のことも踏まえて、提言のまとめを以下に示します。

1 自治体にむけて

ガイドラインは、自治体の指定管理者制度に対する理解と考え方を反映していることから、経費の削減の目的と併せて、指定管理制度が市民サービスを向上させる制度であるとの認識を、同時に明確に記載することを望みます。

また、ガイドラインは本来、自治体職員に一定の判断基準をしめすものであると認識していますが、ガイドラインを適正に整理し、常に改定していくことで、多くの指定管理者が応募しやすい環境を作り出すこともできます。

指定管理者制度を取り巻く社会環境の変化などに応じて、是非とも定期的な改訂を継続していただきたいと思います。

2 民間事業者に向けて

指定管理者は、自治体のガイドラインを読み込むことで、その自治体が指定管理者制度に求めている成果を認識し、民間事業者のアイデアやノウハウを駆使し、創意工夫を行いながら、併せて、社会的にも求められている生産性の向上や、従事者の働き方改革などを実践し、新しい時代における、新しい施設運営を目指し、利用者の視線に立ったサービスの向上を、常に取り入れる惜しみない努力が求められます。

3 自治体と民間事業者の双方に向けて

少子高齢化や人口減少という社会問題が認識される昨今、指定管理者制度は自治体と指定管理者の双方が、未来に向けてより良い協働関係を築き、制度の様々な課題を協働して克服し、サービスの向上と資源の効率的投資と地域社会の活性化を目指すことが求められます。

また、自治体と民間事業者が、「指定管理制度」を新しい共創ビジネスの「場」として、双方の立場を理解しつつ、事業として育てていくことが望まれます。

本文中で参照した各自治体のガイドライン

			掲載ページ
※1	北海道	「指定管理者制度の導入について」	4
※2	滋賀県	「県立施設の指定管理者制度運用ガイドライン」	4
※3	京都府	「指定管理者制度の見直しに関する提言」	4
※4	神奈川県	「指定管理者制度の運用に関する指針」	4, 10
※5	横浜市	「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン（第9版）」	4, 8, 10
※6	福岡市	「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」 Ver. 2	7, 9
※7	岡山県	「指定管理者制度運用の手引き」	7
※8	静岡市	「静岡市指定管理者制度の手引」	8, 10, 11, 13, 14, 18
※9	京都市	「京都市公の施設の指定管理者制度運用基本指針」	8, 9, 18
※10	大分県	「指定管理者制度運用ガイドライン」	9, 13
※11	群馬県	「指定管理者の指定手続き等に関するガイドライン」	9
※12	千葉市	「千葉市指定管理者制度運用ガイドライン」	10, 11
※13	成田市	「成田市指定管理者制度運用ガイドライン【第3版】」	11, 15
※14	秋田県	「指定管理者制度の運用に係るガイドライン」	11, 13
※15	堺市	「指定管理者制度活用のためのガイドライン」	12
※16	北九州市	「北九州市指定管理者制度ガイドライン」	13
※17	大阪市	「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン」	13
※18	長野県	「指定管理者制度に関するガイドライン」	13
※19	高知県	「公の施設の指定管理者制度に関する運用方針」	13
※20	岡崎市	「指定管理者制度導入に関する方針」	14
※21	豊橋市	「公の施設の指定管理者制度運用方針」	14
※22	岐阜県	「岐阜県指定管理者制度運用ガイドライン」	14
※23	宮崎県	「指定管理者制度の運用に関するガイドライン」	16
※24	戸田市	「指定管理者制度導入の手続きに係る基本方針【ガイドライン】」	17
※25	静岡県	「指定管理者制度の手引」	18

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29年6月 7日 参加10団体(25名)

第2回 分科会 平成29年6月21日 参加10団体(18名)

第3回 分科会 平成29年7月 5日 参加 9団体(22名)

第4回 分科会 平成29年7月19日 参加 9団体(18名)

一般社団法人指定管理者協会会員一覧

【 正会員 】 30 団体

アクティオ株式会社	株式会社サンワックス
株式会社アステム	静岡ビル保善株式会社
穴吹エンタープライズ株式会社	株式会社シミズオクト
イービス・グループ有限責任事業組合	シンコースポーツ株式会社
株式会社NHKアート	株式会社第一ビルサービス
大阪ガス株式会社	中部互光株式会社
奥アンツーカ株式会社	株式会社トラステック
株式会社オリエンタルコンサルタンツ	株式会社東京ドームスポーツ
鹿島建物総合管理株式会社	日本管財株式会社
株式会社キャリアライズ	野里電気工業株式会社
株式会社協栄	株式会社パブリックビジネスジャパン
コニックス株式会社	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
株式会社サンアメニティ	株式会社ベッセルテクノサービス
サントリーパブリシティサービス株式会社	ヤオキン商事株式会社

【 準会員 】 3 団体

三洋装備株式会社	和光産業株式会社
パシフィックエンジニアリング株式会社	

【 賛助会員 】 16 団体

株式会社アート&コミュニティ	東急ファシリティサービス株式会社
大林不動産株式会社	東京互光株式会社
株式会社共立	株式会社東京舞台照明
株式会社サン	株式会社東進ビルシステム
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
大成有楽不動産株式会社	株式会社特別警備保障
大和情報サービス株式会社	株式会社トヨタエンタプライズ
テルウェル西日本株式会社	株式会社ヒト・コミュニケーションズ

【 アドバイザー 】 株式会社三菱総合研究所

【 エディター 】 合同会社 楽苦行社

[問い合わせ先]

■ 「一般社団法人指定管理者協会」事務局

〒153-0043

東京都目黒区東山一丁目5番4号 KDX中目黒ビル6階

電話：(03) 6890-0444

ファックス：(03) 6890-0445

ホームページ：<http://www.shiteikanri.org/>

2019年5月1日版