

平成 30 年度提言

2018 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にみる
「自主事業」と「目的外使用」の現状と考察

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	3
2	ガイドラインの現状	4
(1)	ガイドラインの自主事業を比較してみても	4
(2)	ガイドラインの比較を通して認識した課題	14
3	指定管理者側からも理解しやすいガイドラインの事例	16
(1)	自主事業の記載事項	16
(2)	目的外使用の再確認	18
(3)	自主事業と目的外使用の関係	19
4	自主事業のメリット	20
(1)	自主事業のきめ細かな対応	20
(2)	自主事業のインセンティブと収益還元システム	20
(3)	自主事業のこれから	21
5	指定管理者から報告された業務区分の事例	23
6	指定管理者が望むガイドラインの方向性	25
7	提言のまとめ	27
	本文中で参照した各自治体のガイドライン	28
	一般社団法人指定管理者協会会員一覧	30

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の施設運営に携わっている団体が集まり、指定管理者制度と公の施設の管理運営についての知識や技術、ノウハウを高めることを目的に活動している団体です。特に、『住民も含めた自治体と指定管理者の対話を通して相互理解や情報共有を深め、我が国の公共サービスの発展に寄与する』ことを目的としている団体でもあります。任意団体であった前身の「指定管理者協議会」の発足から今年で10年目となり、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、当協会では毎年秋頃に、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。

昨年は、「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、それぞれの自治体ガイドラインを比較、検討しました。その結果、ガイドラインは幅広い範囲について定義されており、自治体と指定管理者の共通の基盤であることを再認識しました。また、未来に向けて公共サービスの向上、資源の効率的投資、地域社会の活性化を目指し、官民のより良い協働関係を築くためのものになればとの思いから、「ガイドラインが再整備される契機になれば…」と、提言のまとめとして締めました。その成果かどうかは分かりませんが、本年度も多くの自治体でガイドラインが改定され、なかには当協会の提言を参考に頂いたのではと思える改定も今回確認することができました。

平成30年度提言では、そのガイドラインの中から「自主事業」と「目的外使用」についてさらに比較、検証と議論を深め、提言として発表するものです。

平成15年に地方自治法の一部が改正され、指定管理者制度が設けられてから15年が経過しました。この間、公の施設の所有者である自治体と管理運営を行う指定管理者は、より良い公共サービスを提供するため、制度導入以前より一層の努力や創意工夫を重ねてまいりました。その最たる例が「自主事業」による住民サービスの拡大であったと思います。今日では多くの施設で日々様々なイベント、講座、公演などの事業が行われていますが、制度導入当初から「自主事業」という言葉の定義が共通理解されないままとなっていたのではないのでしょうか。

これからもより良い公共サービスを提供いくため、官民ともにどのように考え、運用したら良いかを提言としてまとめました。是非、本提言を一読いただき、より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考えております。このため、当協会では協会員以外の方々にも参加いただける、「セミナー、講習会」「公共施設マネジャー（P F M）能力認定制度」や、「共通C Sモニタリングツール」など、指定管理者制度において有益なサービスを提供しております。

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

昨年、47都道府県や20指定都市等のガイドラインを比較させていただき、指定管理者にとって好事例と思われる自治体のガイドラインを紹介させていただきました。今年度は、昨年の継続として自主事業と目的外使用について検討しました。再度ガイドラインを比較すると自治体によって自主事業の考え方や目的外使用の適用範囲が大きく異なっていました。

自治体にとって自主事業は、指定管理者制度のメリットを最大限発揮し、施設のにぎわい創出や施設の有効活用をはかり、住民サービスの拡大につなげることができます。また、財政負担の軽減にもつなげることができます。一方で、自治体にとって自主事業は、指定管理者制度を導入するうえでさまざまなメリットがあるばかりではなく、何かと批判も懸念される事項でもあります。また、指定管理者にとって自主事業とは、知恵を絞り、施設の設置目的の最大化で住民サービスの拡大を図る、民間活力を最大に発揮できるところとして認識しています。

指定管理者にとって「事業」とは、自治体が企画し仕様を決め指定管理者が実施する「自治体企画事業（仕様発注）」と、自治体が大枠を指定し性能のみ決め指定管理者が企画提案して実施する「指定事業（性能発注）」と、指定管理者が自ら企画提案して自らの責任と費用で実施するまさに「自主事業」との三つがあると認識しています。

行政財産の目的外使用についても、施設の設置目的以外は目的外使用許可申請のうえ自主事業と認める自治体と、施設の設置目的に関係なくすべて目的内として施設設置条例で自主事業を認めている自治体に分かれました。その中間に施設の設置目的内の自主事業と、目的外の自主事業に区分している自治体もありました。

それぞれの考え方に基づいているため一概には言えませんが、指定管理者として力を発揮しやすい環境はあると言えます。自主事業の定義と目的外使用の対象範囲を認識し、自治体と指定管理者両者が自主事業の可能性についての認識を共有する意義は、大きなものがあると思います。本提言では、自治体と指定管理者の考える「自主事業」の共通理解と共通のメリットを確認したいと思います。

自主事業をさらに活性化させるには、自主事業はどのようなものがあつたか。自主事業を成立させる条件はどのようなものが考えられるか考察したうえで、指定管理者が望むガイドラインの方向性について本年は提案したいと思います。

2 ガイドラインの現状

(1) ガイドラインの自主事業を比較してみる

47都道府県のうちガイドラインが確認できた40の都道府県のなかで、自主事業について記述があった都道府県は、18都道府県ありました。そのうち自主事業について記載している都道府県は、以下のとおりでした。都道府県ごとに見ていきたいと思います。

千葉県※1 「指定管理者制度導入・運用に係るガイドライン」(平成30年改訂)
センター指定管理者募集要項(2)及び(3)の②より抜粋
施設内において、自らの企画提案により、使用料・利用料金以外の費用を利用者等から徴して実施する事業(以下「自主事業」という。)を実施することができるが、自主事業は施設の設置目的の達成に資すると認められ、かつ、指定管理業務を妨げないものとする。また、事業計画書に実施内容を記載するとともに必要に応じて行政財産の目的外使用許可を得ること。指定管理者自らの企画提案による事業であっても、使用料・利用料金以外の費用を利用者等から徴しない場合は、指定管理業務に区分する。

指定管理業務	指定管理業務
	利用者負担なし企画提案事業
自主事業	利用者費用徴収自主事業(目的外使用許可)

平成30年9月時点 千葉県ホームページより

群馬県※2 「指定管理者の指定手続きに関するガイドライン」(平成30年4月)

(3) エ募集要項の作成(イ)管理の業務の範囲及び(7)イ(ア)d(s)自主事業より抜粋

指定管理者が自主事業を行う場合は、事業計画書に指定管理業務と区分して記載する。自主事業の実施については知事等の承認が必要となる。

経費区分と指定管理料は充てられないこと。営利事業(レストラン、売店、自動販売機)は県から行政財産の目的外使用許可を得ること。

協定書等に基づく業務	指定管理業務等	指定管理業務 ・ 募集要項(仕様書)に掲げた業務 ・ 提案した業務で協定書に盛り込んだ業務
		付随業務(使用料の収納等)
協定書等に基づかない業務	(区分経理)自主事業	設置目的内(施設利用者として施設使用許可) 設置目的外(目的外使用許可・自販機)

指定管理者のアイデアや工夫を活かせるよう配慮し、弾力的な対応に努める。

平成30年9月時点 群馬県ホームページより

秋田県※3 「指定管理者制度の運用に係るガイドライン」 (平成 25 年 10 月)

別紙 1 用語の定義 ⑧より

「自主事業」とは、本業務の範囲外の事業で、施設の設置目的に合致し、かつ本業務の実施を妨げない範囲において、乙が自ら企画・立案して、自己の責任と費用(管理委託料を除く。)において実施する事業のことをいう。

本 業 務
自 主 事 業

平成 30 年 9 月時点 秋田県ホームページより

神奈川県※4 「指定管理者制度の運用に関する指針」 (平成 30 年 3 月(一部改正))

(5) 自主事業

自主事業は、指定管理者が自ら責任と財源に基づき自主的に実施する。指定管理業務とは明確に区分する必要があるため、その実施経費を指定管理料から支出することはできない。実施にあたっては、事業の目的や内容を記載した実施計画及び収支計画等により県の承認を受けることを基本とする。

指 定 管 理 業 務
自 主 事 業

平成 30 年 9 月時点 神奈川県ホームページより

岐阜県※5 「岐阜県指定管理者制度運用ガイドライン」 (平成 30 年 4 月 1 日改訂)

自主事業の定義

指定管理者は、設置管理条例に定める業務のほか、その施設の利便性向上等を目的とする自主的な事業(以下「自主事業」といいます。)の実施を県に対して提案することができます。自主事業は、施設の設置目的の範囲外であっても差しつかえありませんが、この場合には、事業実施前に県から地方自治法第 238 条の 4 第 7 項の規定による行政財産の目的外使用許可を受けておく必要があります。

設置管理条例に定める業務	設置管理条例に定める業務
自 主 事 業	目的内自主事業
	目的外自主事業(目的外使用許可)

平成 30 年 9 月時点 岐阜県ホームページより

静岡県※6 「指定管理者制度の手引き」 (平成 30 年 3 月改訂)

(9) 自主事業に関する事項<指定管理業務と自主事業の考え方>より抜粋

指定管理者の責任において自主的に企画・実施する事業で、サービスの向上に寄与すると県が判断した事業。

指定管理業務

自主事業

平成 30 年 9 月時点 静岡県ホームページより

愛知県※7 「指定管理者制度ガイドライン」 (平成 30 年 3 月改定)

ウ自主事業に関する事項および募集要項 (4) より抜粋

指定管理者は、当該施設内において、指定管理者としてではなく一団体として行う事業(自主事業)を行うことができるが、施設の使用にあたっては、当該使用に係る利用許可又は県による目的外使用許可が必要となる。

また、施設の特性から、食堂の運営、物品販売等を指定管理者による自主事業として提案させることにより、合理的かつ効率的な管理運営が見込まれる場合には、必要に応じて自主事業に関する事項(提案すべき事業内容及び行政財産の使用許可方法)を記載する。

自主事業を行うためには、施設の利用許可又は行政財産の目的外使用許可が必要になるとともに、利用料金又は使用料の支払いが必要になります。

指定管理者業務

自主事業

平成 30 年 9 月時点 愛知県ホームページより

和歌山県※8 「指定管理者制度に関する和歌山県指針」 (平成 27 年 3 月改定版)

ウ業務の範囲及び要求水準より抜粋

提案に基づいて実現可能な業務(以下「自主事業」という。)。なお、自主事業については、指定管理者の責任により行うものであること、事業の性質が施設の目的外の利用とみられる場合は別途行政財産の使用許可が必要なこと及び本来業務を妨げない範囲において実施可能であることを明確に示す。

本来業務	本来業務
自主事業	目的内
	目的外 行政財産使用許可

平成 30 年 9 月時点 和歌山県ホームページより

沖縄県※9 「公の施設の指定管理者制度に関する運用方針」（平成 29 年 3 月）
 募集要領 5 自主事業より抜粋

(1) 己の責任と費用により当該施設の利用促進・活性化に資する事業。
 (2) 指定管理者の収入 (3) 事前に県に提案承認 (4) 事業計画書の作成
 (5) 留意点①施設の設置目的に沿ったもの②管理営業務に支障をあたえないもの
 ③公共性の確保 (6) 使用料の支払いが必要となる場合がある。

管 理 運 営 業 務
自 主 事 業

平成 30 年 9 月時点 沖縄県ホームページより

新潟県※10 「指定管理者の運用ガイドライン」（平成 30 年 4 月改定）

(2) 指定管理者の提案による業務・事業

指定管理者の提案により、イベントの実施や施設の集客促進に係る業務等の新たな業務を行うことが可能である。また、行政財産の目的外使用許可を受けることにより、利用者サービスを図ることを目的とする事業として、食堂、物販店等の事業、自動販売機の設置を行うことも可能である。

提 案 業 務	イベント・集客促進業務
利用者サービス事業	食堂/物販店/自動販売機 目的外使用許可

平成 30 年 9 月時点 新潟県ホームページより

愛媛県※11 「指定管理者制度導入及び運用に係るガイドライン」（平成 30 年 4 月
 改正）

4 自主財源の確保

利用料金制以外にも、施設の設置目的に沿った自主事業や広告事業の実施など指定管理者の自主財源の確保に配慮するものとする。

平成 30 年 9 月時点 愛媛県ホームページより

栃木県※12 「公の施設の指定管理者制度に関するガイドライン」（平成30年7月一部改訂）

① 指定管理者が行う自主事業

指定管理者が行おうとする自主事業の内容が施設の設置目的の範囲外である場合には、行政財産の目的外使用許可が必要となります。ただし、自主事業の内容が当該施設の設置目的に沿うものである場合、設管条例の規定に基づく施設の利用許可により実施することが可能です。この場合においては、一般利用者との公平性を失しないよう留意することが必要です。

平成30年9月時点 栃木県ホームページより

富山県※13 「指定管理者制度の運用に関するガイドライン」（平成27年3月）

9 自主事業の実施

募集要項に明記。事業計画書の提出。県の承認。

県が発注する業務

自主事業

平成30年9月時点 富山県ホームページより

大分県※14 「指定管理者制度運用ガイドライン」（平成29年1月改定版）

7 自主事業

管理業務以外で、指定管理者が自主的に行う事業。指定管理者は、施設の設置目的に合致し、かつ、管理業務の実施を妨げない範囲において、その責任と費用により自主事業を実施することができる。

管理業務

自主事業

平成30年9月時点 大分県ホームページより

島根県※15 「指定管理者制度運用に係る共通ガイドライン」（平成26年7月一部改正）

山梨県※16 「指定管理者の更新等に関する基本方針」（平成30年1月改正）

滋賀県※17 「県立施設の指定管理者制度運用ガイドライン」

（平成30年3月13日改正）

も大分県※14に同じ区分でした。

平成30年9月時点 各県ホームページより

京都府※18 「指定管理者制度の実施に当たっての留意事項」（平成30年5月一部改正）

④自主事業の実施計画

→施設の設置目的に寄与する自主事業の計画

⑤京都府への納付金計画

→自主事業の積極的な実施による収入の一部を京都府に納付する計画

6 利用者のニーズに応じたサービスの向上等

施設の設置目的をより効果的に・効率的に果たすため又は施設利用者の便益の実現を図るため、必要に応じて施設設置目的の実現に支障のない範囲内において、自主事業の実施など施設の管理運営に付加したサービスの提供を認めます。

→自動販売機の設置、物品販売及び各種イベントの開催等の収益事業の実施等

平成30年9月時点 京都府ホームページより

表－1 都道府県による「自主事業の定義」（まとめ）

都道府県	自主事業の定義
千葉県※1	施設内において、自ら企画提案により、使用料・利用料金以外の費用を利用者等から徴して実施する事業
秋田県※3	指定管理者が自ら企画・立案して、自己の責任(管理委託料を除く)において実施する事業
神奈川県※4	指定管理者が自ら責任と財源に基づき自主的に実施する事業
岐阜県※5	設置管理条例に定める業務のほか、その施設の利便性向上等を目的とする自主的な事業
静岡県※6	指定管理者の責任において自主的に企画・実施する事業で、サービスの向上に寄与すると県が判断した事業
愛知県※7	指定管理者は、当該施設内において、指定管理者としてではなく一団体として行う事業
和歌山県※8	提案に基づいて実現可能な業務
沖縄県※9	自己の責任と費用により当該施設の利用促進・活性化に資する事業
新潟県※10	指定管理者の提案により、イベントの実施や施設の集客促進に係る業務等の新たな業務・行政財産の目的外使用許可を受けることにより利用者サービスを図ることを目的とする事業
大分県※14	管理業務以外で、指定管理者が自主的に行う事業

平成30年9月時点 各自治体ホームページより

次に、20の指定都市のガイドラインについてみると、20の指定都市のうち7指定都市が「自主事業」の定義等を示しています。

千葉県※19 「指定管理者制度運用ガイドライン」 (平成 27 年 3 月)

※指定管理業務の範囲より抜粋

自主事業は、市が定める自主事業実施基準に適合する範囲内のものに限られ、市の承認が必要。指定管理者が行う業務・事業を下表にしている。

必須業務 (設置管理条例や管理運営の基準などの仕様により、実施を義務付けている業務)	指示業務 市が個別具体的に示す業務
	企画提案業務 具体的な方法等について、指定管理者の企画提案に委ねているもの
自主事業 (必須業務以外の事業であって、指定管理者が自らの発意、企画提案により、市の承認を得て実施するもの)	目的内自主事業(施設目的の範囲内)
	目的外自主事業(施設目的の範囲外で目的外使用許可を受けて実施するもの)

平成 30 年 9 月時点 千葉県ホームページより

名古屋市※20 「指定管理者制度の運用に関する指針」 (平成 29 年 4 月改定)

指定管理者は、当該施設内において、指定管理者としてではなく一団体として行う事業(自主事業)を行うこともできるが、経費は原則指定管理者の自己負担とし、施設の使用にあたっては、当該使用にかかる使用許可又は市による目的外使用許可が必要になる。

指定管理業務 (協定書記載)	委託業務 市が業務仕様書に掲げる事業
	提案業務 指定管理者が企画する事業
経費負担は市(指定管理料)	
自主事業 (協定書記載外)	設置目的内の事業 施設の使用許可により実施
	設置目的外の事業 施設の目的外使用許可により実施
経費負担は指定管理者(自己負担)	

平成 30 年 9 月時点 名古屋市ホームページより

福岡市※21 「指定管理者の指定の手続きに関するガイドライン Ver. 2」 (平成27年1月)

(1) 管理運営業務と自主事業より抜粋

①定義 管理運営業務とは、市が指定管理者に実施を求めて、基本協定書に位置付けて実施させる業務であり、自主事業とは、管理運営業務とは別に、基本協定書締結後に、指定管理者の責任において自主的に企画・実施する事業で、サービスの向上に寄与すると市が判断し実施を認める事業。②経理の明確化 ④今後の検討 自主事業が設置目的を効果的に達成するようなものであった場合、次回の指定以降は企画事業として実施を検討 ⑤利益の取扱い ⑥施設使用料の減免

管理運営業務	市企画事業(内容を具体的に定める)
基本協定書に記載 指定管理料	指定管理者企画事業(大まかな概要で)
自主事業(基本協定書に記載不要)	自主事業(市の事前承諾)

平成30年9月時点 福岡市ホームページより

堺市※22 「指定管理者制度活用のためのガイドライン」 (平成25年3月改訂)

(7) 自主事業①自主事業とはより抜粋

自主事業①＝指定管理者が自ら企画提案して実施する事業

自主事業②＝市が施設の設置目的や特性等から必要と認める事業について、指定管理者に企画提案を求めて実施させる事業 すべて自己資金で実施する。

自主事業①・②

平成30年9月時点 堺市ホームページより

新潟市※23 「公の施設に係る指定管理者制度に関する指針」 (平成30年4月1日)

指定管理者の提案に基づき施設を使用して行う自主事業は、指定管理者の責任及び経費負担とし、あらかじめ施設の所管課の承認を得て実施するものとする。

平成30年9月時点 新潟市ホームページより

静岡市※24 「指定管理者制度の手引き」 (平成30年7月)

仕様書等に基づいて行う「指定管理業務」と、指定管理者の提案に基づいて行う「自主事業」は区分できるようにしておくこと！

数値目標については、市と指定管理者とで十分な協議を行い、双方が共有できるものを設定すること！

平成30年9月時点 静岡市ホームページより

大阪市※25 「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 12 月改訂版）

③自主事業について

所管所属は、施設の目的事業のほか、施設の設置目的等に沿って管理業務の効果に影響を与えない範囲において本市の承認の下で指定管理者が自主的に行う事業（以下「自主事業」という）の提案を受けることができるものとする。

なお、承認した自主事業については、その内容を協定書に反映し、事業の確実な実施を図るものとする。

平成 30 年 9 月時点 大阪市ホームページより

(2) ガイドラインの比較を通して認識した課題

自主事業について自治体はどう位置付けているかをみると自主事業と本来業務とに明確に区分していました。そのうえ本来業務のなかに指定管理者からの企画提案事業等を区分する自治体と自主事業を施設の設置目的の範囲内か目的の範囲外に区分する自治体がありました。さらに本来業務も自主事業もそれぞれ区分している自治体もありました。

表ー2 ガイドラインでみる業務と事業の区分別都道府県・指定都市名

区分	業務と事業	都道府県・指定都市名
2区分	本来業務と自主事業	秋田県※3 神奈川県※4 静岡県※6 沖縄県※9 愛媛県※11 栃木県※12 富山県※13 大分県※14 島根県※15 山梨県※16 滋賀県※17 京都府※18 堺市※22 新潟市※23 静岡市※24 大阪市※25
3区分	本来業務に事業と自主事業	千葉県※1 福岡市※21
3区分	本来業務と自主事業を目的内と外に	群馬県※2 岐阜県※5 愛知県※7 和歌山県※8 新潟県※10 栃木県※12
4区分	本来業務に事業と自主事業を内外に	千葉市※19 名古屋市※20

平成30年9月時点 各自治体ホームページより

自主事業を具体的な業務や事業として明記している自治体もあります。業務は、イベントの実施・集客促進とし、利用者のサービス向上として行政財産の目的外使用許可により、食堂、物販店、自動販売機の設置をあげていました。

指定都市ではありませんが、成田市※26は、指定管理業務の提案事業として指定事業（講座・教室の開催）をあげ、自主事業としてイベントの開催を明示していました。その他、群馬県※2は営利事業としてレストラン、売店、自動販売機等をあげ、島根県※15は利便施設としてショップ、自動販売機をあげていました。

自主事業の他に、本来業務のなかに事業の大枠を自治体で決め、指定管理者から企画提案をうけるよう仕様書（協定書に記載）に明確に盛り込み、予算化するとともに収入も自治体の歳入としている自治体が複数見られました。

また、施設の設置目的の内外に関係なく、指定管理者としてではなく事業者一団体として申請を提出するように記載されている自治体（愛知県※7）もありました。千葉県※1では、指定管理業務か自主事業かの区分を利用者の負担の有・無で区分し、指定管理者が企画提案した事業でも利用者に負担がない場合は、指定管理業務に含め、自主事業は利用者から費用を徴収するものに限定していました。

秋田県※3など多くの県は、自主事業について施設の設置目的に合致したものと限定しています。岐阜県※5では、施設の設置の範囲外であっても差し支えありませんとしています。その他、静岡県※6では、自主事業ができる施設を指定し、指定施設のみに限定的にしています。

自主事業の定義は、自治体によってかなりの差があることがわかりました。指定管理者から見ると、ある自治体で自主事業として実施しているものが、他の自治体では本来業務に位置付けられていました。特に、同じ事業でもある自治体では自主事業になり、他の自治体では本来業務の中の指定事業になってしまいます。

また、施設の目的内に自主事業を限定している自治体と施設の目的については、範囲を外れても利用者のニーズをとらえている事業や、地域活性化に結びつく事業については認めている自治体もありました。なかには自治体が施設の設置目的や特性等から必要と認める事業について、指定管理者に企画提案を求めて実施させる事業であっても自主事業と位置づけ、自己資金での実施を求めている自治体がありました。

指定管理業務に位置付けた事業でも名称はまちまちでした。市企画事業、企画提案事業や利用者サービス事業、提案型事業、指定事業などです。

その他のケースでは、全て自主事業に位置付けているものの、自治体の重点政策に関連する事業には予算をつけるとともに、施設使用料の減免をして政策誘導している自治体もありました。

指定管理者が自主事業として提案し、実施した事業について効果等が見込める場合、次の選定の時に市企画事業に「格上げ」することが出来ると明記されている自治体もありました。予算付けされ、定着するのは良いことですが、収益の良い場合は民間のノウハウが吸い上げられるとも捉えられます。

その他の29の都道府県や13の指定都市では、自主事業についてガイドラインには盛り込まず、公募要項や指定管理者からの提案書等で個別に判断し自主事業を実施している場合は多いものと思われます。

3 指定管理者側からも理解しやすいガイドラインの事例

(1) 自主事業の記載事項

自主事業で最も注視するのは費用負担の項目です。まずは利用料金制を導入しているか、その上で仕様書に事業内容を明確にするとともに企画提案を求めるのならばどこまで指定管理料でまかなえるのかを明記されているかです。

静岡県※6 は、指定管理業務(募集時に県が指定管理者に実施を求め基本協定書に位置付け実施する業務)と、自主事業(指定管理者の責任において自主的企画・実施する事業でサービス向上に寄与すると県が判断する事業)にわけ、協定書への記載があるものが指定管理業務として明確化しています。さらに下記の表のとおり費用から今後の選定評価についても詳細に記述されています。

	指定管理業務	自主事業
定義	上記文中のとおり	上記文中のとおり
費用負担	指定管理料・利用者負担金	指定管理者・利用者負担金
利用者負担金の取扱い	県の歳入若しくは指定管理者の収入	指定管理者の収入
収支報告	指定管理業務として	自主事業として
実施義務	高	無いが積極的な提案を求める
選定時評価	対象	直接的には対象外ではあるがその内容を含めて県民サービスを評価

平成 30 年 9 月時点 静岡県ホームページより

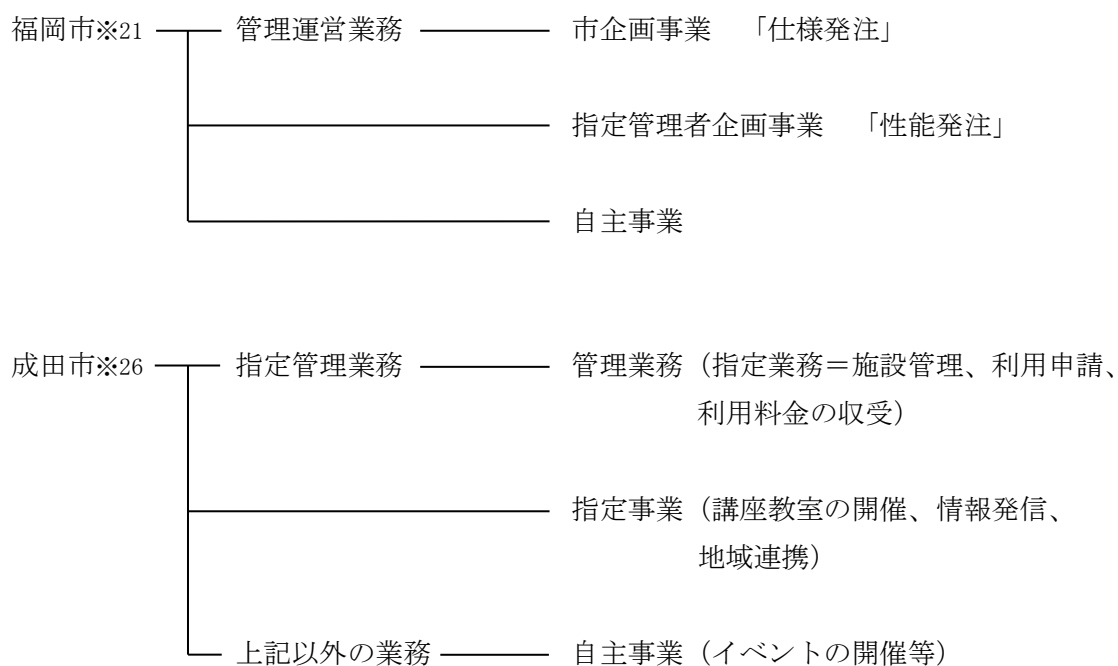
次に注目しているのが、企画提案事業等と位置づけられている事業の費用負担です。文化事業など、「年間何十本をこの予算範囲内で実施する」ことを求めている「性能発注」のような場合、その施設の客席数による収入上限を鑑みた事業の予算づけが担保されているかです。そもそも自治体直営時代は、地域の文化振興予算で実施したもので、採算は度外視して企画した事業も多く、「仕様発注」要素がどこまで入っているかも注目します。

指定管理業務と自主事業の区分については、自主事業は、指定管理業務から切り離して独立した定義とし、都道府県や市ごとにその範囲は独自に区分や名称をこころみています。

成田市※26 は、「指定事業とは、施設の設置目的や行政目的の達成のため、市が要求水準書で業務内容を指定し、指定管理者が利用者から徴収する実費相当の料金、指定管理料等を充当して企画・実施する事業をいう。」と定めていました。

指定管理業務	指定業務
指定管理料・仕様書に記載	指定事業
自主事業(基本協定書に記載不要)	自主事業

主な市による業務と事業の分類ですが、



などの区分は、わかりやすい事例と考えています。

豊田市※27 や千葉市※19 では、「指定管理者自主事業実施基準」を制定していました。特に豊田市※27 は自主事業の施設の使用時間を週12時間、年350時間以下として利用者の使用が妨げられないよう、公平性を担保していました。

平成29年度、平成30年度に「自主事業」と「目的外使用」についてガイドラインを改定した自治体を確認しました。中野区※28 では、平成30年2月に改定されましたが、自主事業の協定書(仕様書)への記載について「無」から「有」へ変更されていました。自主事業の協定書への明記は大阪市※25 に次ぐものと思われます。

また、平成30年7月に改定された栃木県※12 では、自主事業の内容が施設の設置目的の範囲外について行政財産の目的外使用許可が必要となることを明記するとともに、ただし書きで目的内については条例に基づく利用許可により可能と改正されました。

(2) 目的外使用の再確認

目的外使用は、施設の設置目的以外の行為、事業について許可を与え、また必要によっては行政財産の目的外使用料を自治体が指定管理者に課すなどの手続きが行われていますが、目的内、目的外の線引きが不明瞭なケースも多いのが実態です。

行政財産の目的外使用許可制度の運用について、成田市※26は総務省の見解を記載していました。「何を「目的内」とし、何を「目定外」とするかは自治体の判断」として、事前に設置条例を踏まえて、目的内使用と目的外使用の基準を定めておくことが望ましいとしています。

施設の設置目的が複数あるなど、そもそも明確でない施設の存在や、時代や住民要望によって施設の位置付けが変化し、それに伴い事業も目的内から外に、また目的外から内へ変更される可能性があることを考えると、内外の区分はますます定義が難しくなっているという背景もあります。また、施設の設置目的内に事業を限定すると自主事業の提案の幅がかなり狭くなり、その施設の効用を高めることが出来ないことも考えられます。行政財産の目的外使用を行政財産の効用を高めることができるかどうか限定して適用するほうが、メリットが大きいように思えます。

レストランや売店、自動販売機など金銭のやり取りが発生しますが、利用者の利便性を考えると施設の本来機能とも、施設の効用を高めるとも見ることができます。単に金銭授受の有無だけでは区分が出来ないのではないかと考えてもいます。

行政財産の目的外使用許可制度は、施設等の利用が敷地内に公共的電柱を建てる、太陽光発電用のソーラーパネルの設置をするなど、その施設の目的にまったく関係しないものに適用するとの考えもあると思います。歴史的経緯で、福祉団体等にその団体の支援のために公共施設内での営業（売店等）を認めるために行政財産の目的外使用許可制度を運用したとも聞いています。

施設の利用許可の権限を有する指定管理者に、その施設の目的外の使用の許可について権限を与えることはないと判断して総務省は指定管理者制度を設計したと思いますが、かつての福祉支援と同様に指定管理者の営利事業について、行政財産の目的外使用制度を適用するのは再考の余地があるのではないかと考えています。

宇都宮市※29では、自主事業の実施には市の承認（目的外使用許可等）を受けるとして、すべてが申請対象としています。目的外使用の許可権限は、前述のとおり当然自治体に属していますが、栃木県※12は、ただし書きで施設の目的内で使用する場合は使用許可申請が可能としています。さらに、施設の設置目的とは関係なくすべての自主事業を利用者の利便性の提供と考え、施設の機能として考えている自治体もありました。

(3) 自主事業と目的外使用の関係

自主事業を施設の設置目的の範囲内か、範囲外かに区分している自治体では、行政財産の目的外使用許可制度を運用していました。自治体によっては自動販売機を目的内としているところも増えてきていますが、行政財産の目的外使用許可申請を求めている自治体も多数あります。水道の蛇口のある水飲み場が公共の施設からなくなった現在、自動販売機での飲料水の提供は施設の機能として必要不可欠と考えることもできるかと思えます。

また、収益が伴う事業については、「行政財産の目的外使用」制度を適用している自治体もあります。レストランや売店では細分化して、売り場や飲食スペースは目的内、厨房は目的外にしている自治体と、逆に厨房は目的内で売り場や飲食スペースは目的外とし、目的外使用料を取っている自治体もあります。

なかには、施設整備時からカフェとして設置し、仕様書にもカフェの営業を指定管理業務として募集要項等に定めてありながら、指定管理業務が始まった後に、収益性があると見込まれたのか、途中から「目的外使用」として取り扱われることになった事例など、レストラン・売店で売上げの増収が見込まれそうな場合、目的内から目的外に変更して目的外使用料を指定管理者に請求する自治体があると報告されています。

逆に、赤字が見込まれ、飲食業務を行う事業者が撤退となりそうな場合、目的外使用から対象を外して減免や施設の目的内とするなどのケースも運用として見られています。

さらには、指定管理業務から収益の見込まれる事業を分離して個別契約にする自治体も現れてきました。

施設には、貸出を想定していないロビーなどのスペース（使用料が設定されていない）の使用に関する申し出があることもあります。自治体の許可により使用料金が設定されていない所の使用料徴収のため「目的外使用許可」を運用するケースもありました。

自主事業と目的外使用との関係は、施設の設置目的によって実施する内容や運用もさまざま、収支構造も文化施設とスポーツ施設では大きく異なるため、単に「自主事業」という括りで事業の目的外か、目的内か、また収支構造からの判断でも多様で一纏めにするのはかなり難しいのが現状です。

4 自主事業のメリット

(1) 自主事業のきめ細かな対応

自主事業のメリットとは、指定管理者の創意工夫で住民サービスの向上や行政の財政負担の軽減、施設の利用者の増加、にぎわいの創出、施設の有効利用などさまざまなことが考えられます。また、住民要望に対しても予算制度に制約されることなく、自治体の事前承認のもと迅速に対応することが可能です。具体的に例えば、施設のロビーを学生の勉強エリアに変えたり、空きスペースを囲碁・将棋のサロンに変えたり、自主事業ではないのですが、指定管理者の投資で倉庫だった場所を会議室に改装し、条例上の貸し施設に改定、施設使用料を徴収している事例が報告されています。自動販売機では、景観や施設の内装に配慮したデザイン機種の導入や、災害時に非常用飲料として活用できるタイプの自動販売機を納入事業者と協定を締結し、自治体に提案、承認のもと設置しています。

さらに細かい所をみれば、事業者の責任でエレベーター内に閉じ込められた時用に、非常備品を装備したり、普段使用として高齢者向けに椅子を設置したりもしています。また、Wi-Fiの機器対応の整備など、きめ細やかで柔軟な対応が可能になっています。水泳帽子が必要なプールでは、利用者が忘れた場合のため、水泳帽子を実費相当でお分けする。卓球やバドミントンのボールやシャトルなど、スポーツ用品店が少なくなっているなか、窓口で販売できるようにする。会議等で使用する文具なども窓口において実費相当でお分けするなど、利用者の利便性向上に努めており、きめ細やかな配慮で指定管理者ならではの住民サービス向上策を展開しています。

自主事業は、指定管理者の創意工夫だけでなく、条件によって民間事業者等の投資まで引きだせることもあります。その自主事業のメリットを最大限に発揮できる環境を自治体が整備することは、自治体にとっても、住民にとっても、指定管理者にとっても大きな効果が期待できると思います。

自主事業と目的外使用の問題整理は、指定管理者制度がいま以上にその効果を発揮し、施設の有効活用、住民サービスの向上、管理運営費（指定管理料等）の削減につながると思います。

(2) 自主事業のインセンティブと収益還元システム

利益の追求だけでなく住民サービスを拡大しようと、自主事業を積極的に実施しようとしている指定管理者からみると、積極的に自主事業を展開したいのかどうか疑問に思える自治体がまだ残っています。反面、積極的に導入することで、指定管理料を縮減してもらいたいと考えている自治体も増えてきています。

愛媛県※11では、ガイドラインに「自主財源の確保」の項目をもうけ、「利用料金制以外にも、施設の設置目的に沿った自主事業や広告事業の実施など指定管理者の自主財源の確保に配慮するものとする。」と明記しています。また、利用料金制度を積極的に導入してい

る自治体も多数あります。さらに、広告料等の収入を指定管理者が収受できるように配慮するよう記載している自治体があります。

平成3年に地方自治法が改正され、利用料金制度が導入され、管理受託者の自主的経営努力としてインセンティブが認められ、その後、指定管理者制度に継承されています。自主事業を含め指定管理業務での収益については、黒字になれば民間事業者として法人税として納税します。公共施設を利用して儲けを出しているという批判は的外れのものと思います。指定管理者の適正な利益は、企業としての事業の継続と発展に不可欠であり、良好な住民サービスの継続的提供につながります。

指定管理者にとって自主事業での収益は、当然インセンティブになります。企業活動として成立するためにも、収益は明瞭にするとともに、その収益を自治体にも還元する「システム」も必要であると考えます。指定管理者が考える、活動しやすく、持続可能で、発展が望めるガイドラインについて提案したいと思います。

(3) 自主事業のこれから

指定管理者制度は、持続可能で発展が見込まれる制度として、継続されなければなりません。そのためには指定管理者の経営努力のためのインセンティブとして、指定管理者の適切な収益の確保が必要です。さらに、公共施設の役割や公共施設の多様化・複合化など公共施設に求められているものが変化してきていることへの理解も必要です。その中で、自主事業はその存在の意義を存分に発揮できるように位置づけられるべきと考えます。

単純な部屋貸しの時代から、事業を実施しないと人が集まらない時代となり、指定管理者は、行政の地域政策の代行者にもなっています。自主事業は、その自治体の重点政策の補完事業としても必要とされはじめてもいます。さらに少子高齢化が進むなか、財政の逼迫から施設の設置目的も見直さなければならなくなっています。指定管理者制度が導入された施設の設置目的の維持と実現が課題となっていますが、時代に即した施設の管理運営も指定管理者は意識しています。そのなかで、自主事業は安定的で発展性があり、持続可能な広がりがある事業として定着することが求められていると考えます。

指定管理者の創意工夫や努力で住民サービスの拡大を図るだけでなく、スポーツ施設でのトレーニング室やスタジオの整備に見られるように、民間資本による大幅な投資も可能となっています。また、収益が見込まれるカフェや大型駐車場の整備、施設内の照明をLEDへの切り替え、施設の改装等での集客力のアップなど、さまざまな民間活力の導入が可能です。さらに、きめ細やかな接遇や行政の政策の補完事業の実施など事業の広がりは大いにみこめます。また、施設の性格による自主事業の展開と効果についても、さまざまな事例が分科会で報告されました。スポーツ系の自主事業の特徴は、民間のフィットネスクラブ等の施設と競争関係にあります。企画や事業の内容を競いながら、体育館等にトレーニング機器等を投資によって整備し、施設の魅力を向上させ、利用率のアップで収益を高め、指定管理料の低減につなげています。

公園での自主事業は、地域連携や活性化を目的とした講座、街歩きイベント・フィールドワークなど多彩な催しが開催されています。年1・2回のフェスティバルを自治体から要請されることがあるそうですが、こちらは収支として赤字になることがほとんどであるとの報告がありました。公園の管理棟を利活用したカフェや売店の設置要請も自治体からありますが、人件費など管理運営経費を鑑みると採算が見込めないと考える指定管理者が多く、その旨の発言もありました。大手有名コーヒーチェーン店などの人気が高いカフェが出来れば賑わいある公園や図書館ができると考えるきらいもありますが、そもそも人が来るところに出店してくるため、そう見えるのではないかとの指摘もありました。

駐車場の指定管理業務でいえば、首都圏近郊の大きな公園の駐車場や、都市部の公園駐車場では収益を上げることができる事例があります。最近では自主事業としてカーシェアリングサービスに取り組む事業者が出てきています。また、立地の良い駐車場では敷地内にカフェなどの商業施設を民間資本で設置し収益を上げることが可能です。その他、自動販売機を設置するなど、立地や環境によりますが大きな収益が見込める場合もあります。

文化施設の自主事業は、例えば年間30本程度など、興行の演目とともに曖昧に指定されていて、予算枠の中での実施が多くなっています。集客が見込める興行事業が中心になる傾向にありますが、実施には企画力と経費、時間がかかります。成功した自主事業が次の仕様書では純然たる指定事業になっていたりすることがあり、指定管理事業者のノウハウをとりあげたようになってしまうこととなります。さらに、予算の範囲内で決められた本数を指定管理者で収まるように事業を実施してくださいと依頼され、従前から自治体による直接管理運営で赤字前提の予算で実施していた事業をそのまま指定管理者に引き継がれてしまうケースもみられ、指定管理者は大幅な赤字を覚悟して実施を迫られる場合もあります。

市制周年記念事業として集客が見込めるイベントで賑わい創出ができる事業を企画するよう、予算の裏付けなしで自主事業の一環として要請してくる自治体もあると聞いております。これらの指定管理者の担当者の感想からも、行政と企業が同じ土俵で協働するのはさまざまな困難がいまだに横たわっているのではないのでしょうか。

「自主事業は住民サービスを拡大するもの」「指定管理者が大きく利益をあげられるもの」「指定管理者が自らの費用を負担して事業を行うもの」など、自主事業の解釈もさまざまなものとなっています。自治体だけでなく、議会からも指定管理者からも「誤解」が生じている部分があります。指定管理者にだす自治体にとって制度を上手く活用しようとするあまり、つい「民間ならできる」という幻想に陥ってしまうのではないのでしょうか。

指定管理制度は、自治体にとって見えないメリットがあります。民間感覚のサービスの提供による施設のイメージアップや、職員定数の枠から外れるとともに人件費から委託費に変更になるため総予算に占める人件費比率の低減にもなります。この見えないメリットも勘案して、指定管理者との信頼関係の構築を軸に自主事業を誘導推進して欲しいとも考えています。

5 指定管理者から報告された業務区分の事例

※本表は実際に指定管理者として管理運営業務を行っている団体の、ある施設での区分事例であり、実際の募集要項、仕様書等で区分されているものではありません。

		文化施設	公民館施設	公園施設
自治体 指定業務	①管理運営 業務	施設管理、利用申請、利用料金収受など本来業務	施設管理、利用申請、利用料金収受など本来業務	施設管理、利用申請、利用料金収受、設備管理、清掃など本来業務
	②自治体 企画事業 (仕様発注)	松竹大歌舞伎、落語会(年4回)、オペラまたはバレエ公演の実施	生涯学習推進事業(教養・スポーツ等の講座、学習相談等) ミニコミ紙発行 ※元々は指定管理者の提案事業だが、仕様書に入るようになった。	休憩スペースを活用した事業、草花提供と花の植付け方法など参加者に対する活動支援、地域の特性を踏まえた新たなにぎわいの創出
提案型 指定業務	③指定管理者企画 提案事業 (性能発注)	鑑賞型公演 年12本(大小ホールを使用)、市民参加型公演 年2本、講座 年6本、アウトリーチ年4本を目安に提案	講座・イベント年間200~300本程度	近隣住民を対象にしたワークショップ、周辺施設と連携したまちあるき、アウトリーチなど月2~3回提案
上記以外	④自主事業	上記の②③をトータルして赤字予算を組むことが多く、収支プラスを見込む純粹自主事業例はない⇒収益が出るものは③で貢献方向にカウント	なし	自社講師で実施するワークショップや町会・自治会と連携した地域まつりなど。トータルで赤字予算を組むことが多く、収支プラスを見込む純粹自主事業例はない⇒あくまで利用促進や広報PR、地域貢献事業としてとらえている。

		スポーツ施設	産業振興施設	葬祭場施設
自治体指定業務	①管理運営業務	運營業務、施設・付属設備及び物品の維持管理、利用料金の収受、保安警備、清掃業務、修繕	運營業務、施設・付属設備及び物品の維持管理、利用申請及び承認手続き、利用料金の収受、保安警備、清掃業務、小破修繕	施設管理、利用申請、利用料金収受、設備管理、清掃など本来業務
	②自治体企画事業(仕様発注)	体育の日等の記念イベント、障がい者などスポーツをする機会の少ない者を対象とした事業、日常の活動成果を発表する機会やスポーツ・レクリエーションなどの各種交流事業	社会保険労務士による、労働問題等に対する相談、産業カウンセラーによる個別カウンセリング	特になし
提案型指定業務	③指定管理者企画提案事業(性能発注)	スポーツの振興と体力づくり・健康づくりの推進を図ることを目的に事業を企画・立案し実施する。 入場料収入等を目的とした営利事業を含まない。	起業、業務効率化、ビジネススキル向上、集客力アップに関する各種セミナーの企画、実施	利用促進日の設定(葬儀セミナー、模擬式など)、近隣住民を対象にしたワークショップなどを年数回提案
上記以外	④自主事業	施設を有効活用するため、独自の創意工夫を生かして、各種事業を企画、立案及び実施することができる。参加料は、公の施設であることを考慮する。	周年記念事業	自社講師で実施するワークショップや町会・自治会と連携した地域まつりなど。トータルで赤字予算を組むことが多く、収支プラスを見込む純粹自主事業例はない。⇒あくまで利用促進や広報 PR、地域貢献事業としてとらえている。

6 指定管理者が望むガイドラインの方向性

指定管理者制度の導入及び運用に関するガイドライン

➤ 自主事業の定義

指定管理者の責任において自主的に企画・実施する事業で、住民サービスの向上に寄与すると自治体が判断した事業（以下「自主事業」という。）を実施することができる。

➤ 自主事業の範囲

指定管理者は、自治体から委ねられた公の施設の管理運営業務のほか、当該管理運営業務に支障がなく、その管理する施設の利用を妨げない範囲において、自らの興行の企画・誘致、飲食・物販事業等の自主事業を行うことができる。

➤ 事業の性格等の明確化

企画事業(仕様発注)と指定事業(性能発注)については、管理運営業務として協定書に記載するとともに指定事業にかかる利用者負担金の取扱いについても事前に確認しておくこと。

➤ 利用料金制

自主事業に係る利用者等から利用料金その他の料金を徴収し、指定管理者の収入とすることができる。

➤ 自主事業の実施

実施にあたっては、指定管理者と事前協議を行い、実施内容とともに施設の設置目的との整合性や住民サービスの向上に寄与する事業であることを確認すること。特に、民間事業者のアイデア・ノウハウを一層活用するために、施設の状況に応じて空きスペースや閉館時間帯を活用するアイデアなどを積極的に募り、評価することも検討すること。

➤ 利益の取扱い

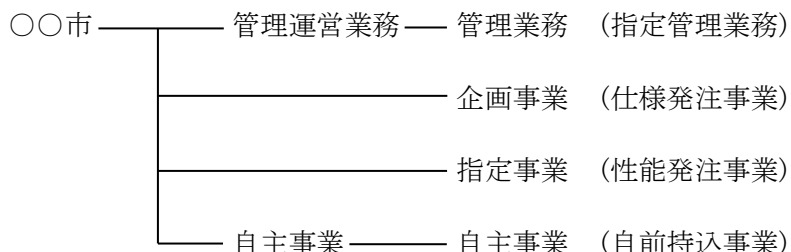
管理運営業務のうち指定管理者への収入を認めた指定事業で、多額の利益が見込まれる場合及び自主事業で過大に利益が生じている場合は、利益の一部を還元する仕組みを検討すること。

➤ 施設使用料の減免

指定事業・自主事業の実施にあたり、利用料金制以外の施設を使用する場合、施設使用料の減免を行うことが、住民サービスの向上につながるとともに、より活発な自主事業の提案が期待できると判断するときは、個別の施設の設置条例に基づき、減免について積極的に検討すること。

➤ 付帯事項

事前承認制・会計区分の明確化・使用料の相殺



さらに、自治体として予算の枠外に良い提案があれば採用するシステムの導入を求めたいと思います。

大分県※14 のサービス提案事業は、民間からの提案に対して別予算で機能させています。仕様外でも優れた提案があれば上限予算を超えることが可能となり、価格競争ではなくなります。

大分県※14 「指定管理者制度運用ガイドライン」(平成29年1月改定)

(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である。

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乗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30年9月時点 大分県ホームページより

7 提言のまとめ

本年度の提言は、各自治体が指定管理者制度を導入から15年が経過したなか、各自治体がガイドラインのなかで「自主事業と目的外使用」をどう取り扱っているかを再度確認、比較し、実例の収集を通じ、より良い制度にするための改善の一助となるよう提言をこころみるものです。

作業を通じ、指定管理者としてより良いパートナー（自治体）を見つける「羅針盤」としてガイドラインが大変重要であることを再度認識することができました。特に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て、指定事業と自主事業との区分が明確なガイドラインを持つ自治体は、指定管理者としても安心して提案ができることがわかりました。

住民サービスの向上と自治体の財政負担の軽減にむすびつけるシステムとして、自治体と指定管理者の共通の基盤としての「自主事業」を再整備するきっかけになれば大きな収穫といえます。それらを踏まえて以下の提言をまとめました。

- 1 自治体が求める事業で指定管理者が実施している三つの事業について共通の呼び名がありませんでした。指定管理者としては、その自治体が企画した「自治体企画事業」、指定した「指定事業」、指定管理者が自ら企画提案し自らの責任と費用で実施する「自主事業」に分けて呼ぶのがふさわしいのではないかと考えています。
自治体企画事業及び指定事業は管理業務に位置付けるとともに、予算の裏付けを明確にすることで、より事業内容を充実させることが出来ると思います。

- 2 目的外使用許可制度を限定的に運用することで、指定管理者の自主事業を施設の設置目的の内とし、自主事業の持続可能性と広がりのある事業展開を求めています。どうか。
自治体と指定管理者が協働で新しい住民サービスを生み出す可能性をさらに推し進めるため、自主事業・指定事業の収益は、指定管理者から自治体に還元するシステムを構築し、協定書等に明記することを提案します。

- 3 指定管理者制度は、自治体と指定管理者の双方が将来に向けてより良い協働関係を築き、制度のさまざまな課題を克服し、住民サービスの向上と資源の効率的投資、さらには地域社会の活性化を目指すためのものです。
そのために「新しい共創」を生み出す努力が相互に求められています。このことを理解し、自主事業のインセンティブが先導役となる「産業」としても育てていかなければならないと考えています。

本文中で参照した各自治体のガイドライン

	自治体名	ガイドライン等の名称	掲載ページ
※1	千葉県	「指定管理者制度導入・運用に係るガイドライン」	4, 10, 14
※2	群馬県	「指定管理者の指定手続きに関するガイドライン」	4, 14
※3	秋田県	「指定管理者制度の運用に係るガイドライン」	5, 10, 14, 15
※4	神奈川県	「指定管理者制度の運用に関する指針」	5, 10, 14
※5	岐阜県	「岐阜県指定管理者制度運用ガイドライン」	5, 10, 14, 15
※6	静岡県	「指定管理者制度の手引」	6, 10, 14, 15, 16
※7	愛知県	「愛知県指定管理者制度ガイドライン」	6, 10, 14
※8	和歌山県	「指定管理者制度に関する和歌山県指針」	6, 10, 14
※9	沖縄県	「公の施設の指定管理者制度に関する運用方針」	7, 10, 14
※10	新潟県	「指定管理者の運用ガイドライン」	7, 10, 14
※11	愛媛県	「指定管理者制度導入及び運用に係るガイドライン」	7, 14, 20
※12	栃木県	「公の施設の指定管理者制度に関するガイドライン」	8, 14, 17, 18
※13	富山県	「指定管理者制度の運用に関するガイドライン」	8, 14
※14	大分県	「指定管理者制度運用ガイドライン」	8, 10, 14, 27
※15	島根県	「指定管理者制度運用に係る共通ガイドライン」	8, 14
※16	山梨県	「指定管理者の更新等に関する基本方針」	8, 14
※17	滋賀県	「県立施設の指定管理者制度運用ガイドライン」	8, 14
※18	京都府	「指定管理者制度の実施に当たっての留意事項」	9, 14
※19	千葉市	「千葉市指定管理者制度運用ガイドライン」	11, 14, 17
※20	名古屋市	「指定管理者制度の運用に関する指針」	11, 14
※21	福岡市	「指定管理者の指定の手続きに関するガイドライン」	12, 14, 17
※22	堺市	「指定管理者制度活用のためのガイドライン」	12, 14
※23	新潟市	「新潟市公の施設に係る指定管理者制度に関する指針」	12, 14
※24	静岡市	「静岡市指定管理者制度の手引」	12, 14
※25	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, 14, 17, 25
※26	成田市	「成田市指定管理者制度運用ガイドライン【第3版】」	14, 16, 17, 18
※27	豊田市	「指定管理者自主事業実施基準」	17
※28	中野区	「中野区指定管理者制度ガイドライン」	17
※29	宇都宮市	「宇都宮市指定管理者制度推進ガイドライン」	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30年6月 6日 参加10団体（16名）

第2回 分科会 平成30年6月20日 参加 8団体（13名）

第3回 分科会 平成30年7月 4日 参加11団体（17名）

第4回 分科会 平成30年7月18日 参加 9団体（14名）

<平成30年度提言 作成協力団体>

- ◆ 株式会社 三菱総合研究所
- ◆ 合同会社 楽苦行社 代表 江口由紀夫（元足立区職員）
- ◆ 岡山県倉敷市教育委員会 生涯学習部生涯学習課 課長主幹 渡邊直樹
（第3回分科会にオブザーバーとしてご参加いただきました）

一般社団法人指定管理者協会会員一覧

【 正会員 】 29 団体

アクティオ株式会社	静岡ビル保善株式会社
株式会社アステム	シンコースポーツ株式会社
穴吹エンタープライズ株式会社	株式会社第一ビルサービス
イージス・グループ有限責任事業組合	中部互光株式会社
株式会社NHKアート	株式会社東京ドームスポーツ
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	日本管財株式会社
かたばみ興業株式会社	野里電気工業株式会社
鹿島建物総合管理株式会社	長谷川体育施設株式会社
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
株式会社サンワックス	

【 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 】 17 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
大林新星和不動産株式会社	東京互光株式会社
株式会社小田急ビルサービス	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
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
株式会社ソリマチ技研	株式会社特別警備保障
大成有楽不動産株式会社	株式会社トヨタエンタプライズ
大和情報サービス株式会社	一般財団法人日本玩具文化財団
テルウェル東日本株式会社	

〔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/>