

令和2年度提言

2020 年 10 月



一般社団法人 指定管理者協会

新型コロナウイルス感染症拡大の推移をふまえた
危機における自治体と指定管理者の役割分担について

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	主なコロナ禍への対応の推移と「公の施設」への影響	3
	(1) 国・自治体・当協会等のコロナ禍への対応の推移	3
	(2) 「公の施設」への影響と問題点	4
	① 危機の「公の施設」への影響	4
	② 当協会会員アンケートから見えた問題点	5
3	ガイドライン等での「不可抗力」の現状	8
	(1) 不可抗力について	8
	① 不可抗力の記載状況と定義	8
	② リスク分担表等での不可抗力の負担者	9
	(2) 負担者を自治体としている自治体	10
	(3) 負担者を協議事項としている自治体	11
	(4) 不可抗力をガイドライン等に記載するメリット	14
	(5) 自治体が想定する協議事項	14
4	指定管理者側からも理解しやすいガイドライン等の事例	16
	(1) 負担者と協議の対象	16
	(2) 災害時の職員の補償	17
	(3) 熊本市の災害対応	18
5	指定管理者が望む「休館」「補填」	20
	(1) 「休館」の意思決定	20
	(2) 「補填」(＝損失の清算)に対する協議	20
6	提言のまとめ	22
	参考資料	24
	本文中で参照した各自治体のガイドライン等	35
	今回の提言作成のために開催した分科会	37
	一般社団法人指定管理者協会会員一覧	38

1 はじめに

(1) 一般社団法人 指定管理者協会について

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」に関する知識、技術、ノウハウ向上のための情報共有を図り、公共サービスの発展に寄与することを目的として活動する団体です。前身の任意団体「指定管理者協議会」の発足から今年で12年目となり、当協会の活動に興味を持っていただける会員以外の指定管理者や自治体の方々も年々増加傾向にあり、指定管理者制度に携わる関係者の中で、当協会に対し一定の評価をいただけているものと認識しております。

さて、当協会では毎年秋、より良い制度運営のあり方を模索するための「提言」を発信してきました。過去11回のこれまでの「提言」も、協会活動の中で日々論議されてきた内容をまとめ上げたものですが、今年度は、現在まさに渦中にある「新型コロナウイルス感染症拡大」を中心に、さらに近年その影響が甚大となっている「風水害」を加味し、これまでに経験したことのない危機についての自治体と指定管理者との役割分担のあり方について整理・考察、この危機に対する指定管理者制度のあるべき姿についての「提言」といたしました。

公の施設の持続的管理、施設におけるサービスの維持・向上、さらに災害時の施設利用者に対する安全・安心の提供を実現するため、業務を指示命令する自治体と、その業務を履行する指定管理者との間で、予め話し合いで適正なコンセンサスを得ることが肝要だと考えます。その上で、指定管理者の持つノウハウの活用と新たな創意工夫を加味し、いざというときのための不断の準備、訓練が不可欠です。すなわち、「予めのコンセンサス」こそ指定管理者が高い意識を持ち、適切な対応ができる根本要素であることを、自治体及び指定管理者は再認識すべきと考えます。

今年発生した新型コロナウイルス感染症拡大の危機（以下、「コロナ禍」という。）への実際の対応状況を確認し、なぜそうなのか、どこに最大の課題があるのかを議論しました。最終的には、自治体により正しい理解を深めていただくとともに、指定管理者と具体的に共有すべきポイントを提言いたします。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、当協会会員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います。しかしながら、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、広く指定管理者制度に関わる団体にもご参画いただきたいと考えています。このため、当協会では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（PFM）能力認定制度」や、「共通CSモニタリングツール」など、広くご参考いただけるサービスを提供しています。

この機会に、当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、ぜひ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

当協会は、本年５月、現在も進行中のコロナ禍が、「公の施設」にどのような影響を与えているかを知るため、当協会の会員を対象にアンケートを実施しました。公の施設における危機全般をテーマとし、令和元年の台風１５号及び１９号の影響についても同時にたずねた結果、様々な課題が明らかになりました。

本提言２（２）②で後述するように、コロナ禍という初めて経験する危機に自治体と指定管理者の間で何も決めていない状況で役割分担が揺れ、指定管理者が戸惑う場面が多数報告されました。これまで大地震や風水害に際して、一つ一つ協議を重ね課題を解決しながら築き上げてきた相互の信頼関係が無に帰するような事態も見取れます。今後自治体との信頼関係を保っていけるのか不安になるというもっとも深刻な回答も寄せられました。

熊本（県及び県内市町村）では、熊本豪雨の避難所における感染症予防対策が求められています。これは危機の複合化・重層化であり、コロナ禍については第二波の到来で長期化が懸念されているところです。風水害についても毎年の豪雨に見られるように、「頻繁に起こる危機は、想定外の危機では無くなった。」と言えます。

熊本市※⁶⁰では、熊本地震を教訓にガイドライン等を見直し、「災害への対応」を「公の施設の指定管理者制度に関する指針」等に盛り込み、今回のコロナ禍や熊本豪雨（九州豪雨・令和２年７月豪雨ともいう。）に対応しています。その「指針」や「運用マニュアル」についても好事例として紹介し、自治体と指定管理者との役割分担の考え方をまとめたいと思います。

これまでに経験してきた、言わば既知の危機であるはずの大地震や風水害（ゲリラ豪雨、大型・強化化する台風等）に対して、新たにどのような課題が提起され、どう対応してきているか、そこでの問題点は何か、自治体と指定管理者の役割分担はどうか、などを踏まえ、当協会の平成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」と、平成２８年度提言「熊本地震をふまえた公の施設の管理のあり方と行政との役割分担について」の提言を踏まえ、本提言では特にコロナ禍を中心とする新たな危機に対する課題と解決の方向性について提言します。

2 主なコロナ禍への対応の推移と「公の施設」への影響

(1) 国・自治体・当協会等のコロナ禍への対応の推移

1月15日	日本国内感染者確認
1月29日	武漢からのチャーター機到着（同月30・31日、2月7・17日まで計5便）
2月19日	クルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」感染者下船開始（21日終了）
2月26日	熊本市※60 コロナ禍を「災害その他不可抗力」に該当すると通知 （当協会第2報として3月3日配信紹介） 累積感染者数178名
2月27日	札幌市※41 利用料金の返金について報道機関に通知。
2月28日	北海道※1 緊急事態宣言（3月18日解除）
3月2日	公立小中学校全国一斉休校
3月11日	世界保健機関（WHO） 新型コロナウイルスでパンデミック宣言
3月16日	公益社団法人全国公立文化施設協会「コロナ影響調査」報告
3月24日	当協会「新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う指定管理施設の対応に関するお願い（第3報）」を作成・配信する。（参考資料24 ページ収録）
3月25日	東京オリンピック延期決定 累積感染者数1,262名
3月27日	公益社団法人全国公立文化施設協会が新型コロナウイルス感染症拡大を受け、その対応について総務省へ要請書を提出（参考資料31 ページ収録）
3月27日	総務省自治行政局行政経営支援室「新型コロナウイルス感染症への対応に係る指定管理者制度の運用の留意点について」感染防止に向けた対応等により生じた施設における減収等について適切な運用に努めるよう通知（事務連絡）が出される。（参考資料34 ページ収録）
4月7日	新型コロナウイルス感染症対策本部長（内閣総理大臣）が、特措法第32条第1項に基づき、緊急事態宣言を発出
4月16日	緊急事態宣言の区域変更（対象地域を全国に拡大）
5月4日	緊急事態宣言の期間延長
5月25日	緊急事態解除宣言（全国で解除）
6月26日	「都政新報」が「指定管理者が収入減に」の見出しで「コロナ禍で区が赤字補填へ」。課題として協定に補償規定が必要との記事を掲載する。
7月31日	熊本市※60 コロナ禍の影響による減収分について令和元年度2月、3月と令和2年度4月、5月分の清算をする。
8月5日	熊本市※60 257 公共施設等を6日以降当面の間再度休館とする旨通知
8月31日	累積感染者数 68,326名
9月29日	感染者数82,494名、死亡者数1,557名、入院治療等を要する者5,459名 （うち重症者161名）、退院又は療養解除となった者75,459名 （出典 厚生労働省ホームページ新型コロナウイルス感染症の現在の状況と厚生労働省の対応について（令和2年9月29日版）より一部引用）

(2)「公の施設」への影響と問題点

①危機の「公の施設」への影響

近年の危機の実態としては、大地震（東日本大震災（※正式名称は「平成 23 年（2011 年）東北地方太平洋沖地震」）、平成 28 年（2016 年）熊本地震）や風水害（平成 30 年 7 月豪雨/台風 12 号（2018 年）、台風 15 号・19 号（いずれも 2019 年）、令和 2 年 7 月豪雨）、そしてコロナ禍（新型コロナウイルス感染症）が現在進行中であります。

公の施設への影響については、以下のとおりです。

大地震による影響

- (ア)施設への被害
- (イ)インフラの停止
- (ウ)自治体担当者との連絡不通
- (エ)帰宅困難者の受入
- (オ)避難所の開設等

風水害による影響

- (ア)施設への浸水
- (イ)インフラの停止（長期停電等）
- (ウ)避難所指定外施設における避難者の受入
- (エ)政府による外出自粛要請や公共交通機関の『計画運休』での職員の確保
- (オ)職員の安全確保等

コロナ禍による影響（現時点において）

- (ア)休館
- (イ)事業（自主事業を含む）・イベントの中止
- (ウ)施設利用料の減
- (エ)雇用の確保や事業の継続
- (オ)利用者・職員の感染予防等

特に現在のコロナ禍の影響として、

- ・ 感染症予防対策として業務の一部停止または休館が求められる。
- ・ 休館に伴う事業（自主事業を含む）やイベントの中止等余儀なくされる。
- ・ 利用者・職員への感染の危険性がある。
- ・ 施設がクラスターの場所となる危険がある。
- ・ 休館期間中は、施設利用料収入が全くない。
- ・ 企画していた事業収入を見込めない。
- ・ 再開館していても利用者への外出自粛要請等で利用者が極端に少ない。
- ・ 消毒液・マスク等消耗品の確保が困難な時期があった。
- ・ 指定業務以外の業務が発生している。

などがあげられます。

②当協会会員アンケートから見えた問題点

感染症対策については、協定書等に記載がありません。したがって、コロナ禍を災害と見なし、不可抗力のリスク負担の項目を参考に自治体と指定管理者が協議することが多くなっています。しかし、事態が進行中で状況も刻々と変化するなか、方向性等の见えないままの協議のため様々な問題が提起されました。下記の事項は、実際に感じたことや事実関係等をまとめたものです。

【判断】

- ・自治体が判断すべき時に、指定管理者に決断を求める場面が多々あった。
- ・指定管理者にお任せのような面があり、自治体側からの指示がほしい。
- ・色々な判断（とその責任）を指定管理者に委ねている。

【休館】

- ・自治体から施設休館の指示はなかった。
- ・指定管理者の要請で施設の利用制限・休館となった。
- ・休館指示や要請を受けたわけではなく、協議をしてからの対応が主となっている。
- ・協議で学校休校期間と社会体育施設に合わせて臨時休館対応をした。
- ・緊急事態宣言後は全館休館となったが、それまでは一部窓口業務を実施していた。

【補填】

- ・令和2年の2月、3月に施設休館になりましたが補填はなかった。
- ・今年度収入の調査は入っているが、補填してもらえるかどうかは確定していない。
- ・休館しなかった施設では、利用料金収入の減少分を補填しないとの考えを示された。
- ・自治体には補填という考えがなく、予算ありきで動いている。
- ・開館していれば利用料金収入の減少は補填しないという考え方なので開館か休館かの協議で開館維持を求められた。
- ・協議で自治体から休館の判断を求められたが、補償の話は保留のままあくまで指定管理者の判断での休館を求められた。

【事業中止】

「事業収入の講師契約や受講料収入は指定管理者の判断で行っているので自治体で一律に判断はできない。自治体の判断で事業を中止する場合は損失補填を検討する必要があるが、全ての事業について補償する保証ない。」との発言を受け、指定管理者が事業の中止の判断をした。

【返還要求】

- ・休業や営業短縮による人件費減を返還するように求められた。
- ・冷え込んだ利用者マインドには興味を示さず、催事中止による委託料（人件費含む経費）の見直しと「戻入」を要請してきた。
- ・雇用調整助成金での助成額を経費マイナスとして「支出の減少分」を積算してほしいとの要請が多く聞かれるようになった。

【事務増】

- ・ 貸館やイベント中止などに伴う返金作業や利用者への案内で、通常より業務時間が増えた。
- ・ 図書館の予約資料受渡し業務、還付業務など事務量が増加した。
- ・ 利用料金の補填についての積算資料作成指示が細かく、スタッフの残業が発生した。
- ・ 中止の事業でも自治体からの要請で広報誌には掲載、中止キャンセル対応が繰り返された。
- ・ 担当部局から庁議用、議会用等と説明資料作成依頼の追加が相次ぎ残業が発生した。
- ・ 消毒作業、身元調査の収集作業、飛沫飛散防止の物理的対応作業が増えた。

【職場状況】

- ・ パートタイマーは3月、4月は出勤停止とし、休業補償で対応した。
- ・ 4月以降は職員も可能な限り在宅勤務を実施した。
- ・ 休業等で職員の雇用不安やモチベーション低下が起こっている。
- ・ 感染が不安で出勤したくない、辞めたいという職員がおり人員不足が生じた。
- ・ 台風19号で河川敷にある施設が水没し、その改修のため工事期間中閉場していたが、そのままコロナの影響で閉場期間を延長、7ヵ月の間人件費等の補填もなく、職員をやむなく他事業所に異動させた。

【信頼関係】

- ・ 協議において決裁が下りるまでの時間が長く、下りた時点では、もはやそれ以上の対応が必要となっており、対応が後手に回ってしまうことが多々あった。
- ・ 同じ自治体でも所管課ごとに対応にズレがあり、横の連絡の弱さがうかがわれた。
- ・ 指示・通達が出されたが、それが上書きされず、生きたまま次の指示が出されることがあり、内容に矛盾が生じるケースがあった。
- ・ 指定管理者としては、本当に脅威に晒された際に自治体と連携して最善の対応ができるか不安に感じている。
- ・ その施設の状況から他の自治体と同じ対応は明らかに不可能なのに、同じ対応を求められた。

これらの問題を分析していくと、コロナ禍が不可抗力に相当するのか、もし相当するのであればそのリスク負担は自治体なのか、指定管理者なのか。現状の多くのリスク分担表では「協議事項」に相当すると考えられますが、どのような方向性で協議するのか、何をどう協議するか、などが曖昧であることが明らかになってきました。

リスク負担の協議事項で必要なのは、施設休館等に伴う指定管理料の取扱い、利用料金制の場合本来得るべきであった利用料の補填、新たに発生した感染症対策のコスト増等についてです。

大震災、風水害が発生するたびに「協議」してきた過去の経験からすると、コロナ禍の新たな事態は、法的にも経営面からもこれまで議論されてこなかったものです。

そこで、自治体の「不可抗力」の定義について見てみたいと思います。不可抗力について言及されているリスク分担では誰を負担者としているか。また、そのなかで自治体と指定管理者との「協議」と書かれている協議の内容について調べました。感染症対策で「本部」の設置が義務付けられている都道府県を中心に、20 の指定都市も含めて分析します。

3 ガイドライン等での「不可抗力」の現状

(1) 不可抗力について

① 不可抗力の記載状況と定義

不可抗力の言葉をガイドライン協定書等に記載しているか調べたところ、47 都道府県では、40 都道府県（85.1%）で記載されていました。その 40 都道府県で不可抗力について定義または説明等が記載されていたのは 28 都道府県（59.6%）で、言葉のみ記載の自治体注1は 12 件でした。定義または説明のうち、もっとも多かったのが「自然的又は人為的現象」15 件でした。感染症について定義・説明している自治体は見られませんでした。感染症に該当すると読めるのが「通常の見込み可能な範囲外のもの」だと思います。そのように記載している自治体が埼玉県※9、新潟県※13 の 2 件でした。

表－1 都道府県別不可抗力の記載状況と定義等について

不可抗力の定義・説明	都道府県名
暴風、豪雨、洪水、地震、落盤、火災、争乱、暴動 その他甲又は乙のいずれの責めにも帰することのできない自然的又は人為的な現象	青森県※2・栃木県※8・千葉県※10・ 愛知県※19・滋賀県※21・鳥取県※27・ 岡山県※28・山口県※29・香川県※31・ 佐賀県※34・長崎県※35・熊本県※36・ 宮崎県※38・鹿児島県※39・ 沖縄県※40
暴風、豪雨、洪水、地震、落盤、争乱、騒動、その他甲又は乙のいずれの責めにも帰することのできない自然的又は人為的な現象のうち通常の見込み可能な範囲外のもの	埼玉県※9・新潟県※13
天災（地震、津波、落雷、暴風雨、洪水、異常降雨、土砂崩壊等）、人災（戦争、テロ、暴動等）並びにその他甲及び乙の責めに帰することのできない事由	神奈川県※12
風水害、地震、地滑り、落盤、火災、戦乱、内乱、テロ、ストライキその他特異事象	和歌山県※26
自然災害、暴動・テロ等の人災、第三者の不法行為その他甲及び乙の責めに帰することのできない事由	奈良県※25
甲又は乙のいずれの責めにも帰することのできない自然的又は人為的な現象	兵庫県※24
地震、落雷、暴風雨、洪水、戦争、テロ、暴動等	山梨県※16
自然災害・テロ・暴動等	長野県※17
天災、人災等の大規模災害	山形県※6
天災・事故等	京都府※22
自然災害等	静岡県※18・三重県※20・愛媛県※32

令和 2 年 8 月時点 各自治体のホームページより

注 1 不可抗力の言葉のみ（北海道※1・岩手県※3・宮城県※4・秋田県※5・福島県※7・東京都※11・富山県※14・福井県※15・大阪府※23・徳島県※30・高知県※33・大分県※37）

②リスク分担表等の不可抗力の負担者

40 の都道府県で不可抗力がもっとも多く掲載されているのは、リスク分担表で 30 自治体でした。その項目等を見ると負担者の欄があり、自治体か指定管理者かに表を分け、負担する方に○が書かれています。不可抗力の欄は下記の表-2 のとおり自治体に○のものと両方にまたがって協議（協議事項）とするものがみられました。

条文での記述の 10 自治体も含めてみると、負担者を自治体と記載しているのが 19 都道府県（38.3%）、協議としているのが 21 都道府県（44.7%）でした。

表-2 不可抗力の記載場所と負担者（都道府県）

不可抗力の記載		不可抗力の記載場所		負担者	
記載あり	40 自治体	リスク分担表	30 自治体	自治体とする	18 自治体
				自治体と指定管理者	1 自治体
		条文	10 自治体	協議とする	21 自治体

同じく指定都市のガイドライン等を見ると、不可抗力の言葉は全ての市で確認ができました。負担者についての記載では、負担者を市（原則「市」も含む）としているのは 6 市（30.0%）でした。都道府県にはなく指定都市に多かったのは負担者の項目が「市・協議」で、協議事項が「施設の修復は市、事業・業務の中断は協議」としている記載内容でした。

また、負担者の項目を「協議」とした市でも、協議内容は「事務・事業の中断」としている市が多く、施設についての記載はありませんでした。

表-3 不可抗力の記載場所と負担者（指定都市）

不可抗力の記載		不可抗力の記載場所		負担者	
記載あり	20 市	リスク分担表	19 市	市とする	6 市
				市と指定管理者	1 市
				市・協議とする	6 市
		条文	1 市	協議とする	7 市

(2) 負担者を自治体としている自治体

3 (1) ②で述べたように、都道府県で負担者を「自治体」と記載している自治体は 19 ありました。その負担内容についてまとめたのが下記の表－4 です。負担内容のうち、15 件 (31.9%) が施設の修復等ハード面でした。さらに、その内 5 件 (10.6%) はハードのみ負担の対象としていました。

表－4 負担者を自治体としている都道府県の負担内容

都道府県	施設・設備	経費	事業・その他
岩手県※3			災害復旧
栃木県※8	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能 注1
千葉県※10	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能
新潟県※13		経費増	事業履行不能等
富山県※14		経費の増加	
静岡県※18		経費等の増加	
愛知県※19	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能
滋賀県※21	施設・設備の修復による経費の増加		(指定管理者)
兵庫県※24	施設・設備の修復による経費の増加		業務停止による 運営リスク
和歌山県※26	施設・設備の復旧費用		
岡山県※28	施設・設備の損傷		
山口県※29	施設・設備・備品の損傷		管理運営の中断
徳島県※30	大規模修繕		
香川県※31	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能
佐賀県※34	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能
長崎県※35	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能
熊本県※36	施設・設備の修復による経費の増加		注 2
宮崎県※38	施設修繕		注 3
沖縄県※40	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能

言葉の表現だけで見ると自治体の負担の範囲がもっとも広いのは「経費の増加」(富山県※14 と静岡県※18) だと思われます。ここでは施設・設備の経費の増加のみを想定しているかは分かりません。逆に、負担の範囲が狭いと思われるのは「業務の中止」を指定管理者の負担としている県だと思われますが、業務の変更、中止、延期については明確にリスク分担が指定管理者になっていました。

注 1 栃木県※8 は、リスク分担表の他に施設の修繕等の実施区分の基本的考え方の 3 にただし書きで「建物等の損壊復旧に係る費用負担は協議」としていました。

注 2 熊本県※36 は、管理業務に係る経費以外の増加は協議としていました。

注 3 宮崎県※38 は、管理業務以外に発生した業務に係るもの(事業中断等による経費増を含む) は協議としていました。

負担者を市としている指定都市（事業の中断は協議としている市を含む）は 13 市ありました。その負担内容についてまとめたのが下記の表－5 です。指定都市を見ると 11 の市で施設・設備については市としていました。このなかには、施設は市としているが事業の中断は協議としている 6 つの市を含みます。さらに施設等は市としていますが事業の中止、変更、延期等に伴う費用は、指定管理者としている市もありました。

表－5 負担者を市としている指定都市の負担内容（事業の中断は協議としている市を含む）

指定都市	施設・設備	経費	事業・その他
札幌市※41	施設・設備の復旧経費		（事業の中断協議事項）
仙台市※42	施設・設備の復旧経費		（業務の中断協議事項）
さいたま市※43	施設、設備、備品等の修繕・購入	250 万円以上市	（事業の中止変更協議）
千葉市※44			履行不能
横浜市※45	施設・設備の復旧費用		（管理運営の中断協議）
相模原市※47		費用負担	注 1
新潟市※48			業務の変更中止休業等による損失
静岡市※49	施設、設備、備品等の損害	10 万円以上市	業務の変更、中止 注 3
浜松市※50	施設・設備の復旧費用		（事業の中断協議事項）
堺市※54	施設・設備の復旧費用		（業務の中止協議事項） 注 4
神戸市※55	施設・設備・物品の復旧費用		（指定管理者）
福岡市※59	建物・設備の損害		事業の変更、中止 注 3
熊本市※60		原則市の負担 注 2	

注 1 相模原市※47 は、損害を最小限にする必要性の観点から一部指定管理者に負担を求める場合もあったとしていました。また、災害時の施設使用の場合は協議としていました。

注 2 熊本市※60 は、対応義務を怠ったことに起因するものは指定管理者の負担としていました。

注 3 静岡市※49、福岡市※59 は、第三者被害も対象にしていました。

注 4 堺市※54 は、施設利用者に対する救済は協議事項としていました。

（3）負担者を協議事項としている自治体

都道府県を見ると 3（1）②で述べたように、負担者を「協議」と記載している自治体は 21 ありました。その負担内容についてまとめたのが表－6 です。福島県※7 は、事故、災害による施設の損傷は県としているので分類としては、「負担者は自治体」の方に入ると考えられます。また、協議項目では「収入減」や「利用料金収入の減」について協議事項としている府や県もありました。今回問題となる「委託料の減額」を協議事

項として記載している県もありました。

施設等について指定管理者の経費での修復や復旧は考えにくいので、どこを直すのか等の知恵の部分での協議としか思えません。指定管理者の怠慢での被害の拡大等は協議でなく賠償の問題です。何か問題が発生した場合を想定し、自治体の負担とするのではなくとりあえず協議事項としたのではないかと受け取られかねません。事実、後で触れるように指定都市では7市が「協議」としていますが、施設の事項は協議に含まれていませんでした。

好事例と思われるのが、京都府※22と鳥取県※27の協議事項「収入減」や「利用料金収入の減」という記載です。今回のコロナ禍ではこの点の協議がクローズアップされています。

表－6 負担者を「協議」としている都道府県の協議内容

都道府県	施設・設備	経費	事業・その他
北海道※1		費用負担 注1	協定の変更
青森県※2	施設・設備の修復による経費の増加		事業履行不能
宮城県※4	施設・設備の損壊復旧		
秋田県※5			業務継続の可否
山形県※6			業務の変更中止延期
福島県※7			事業継続の可否
埼玉県※9	建物等の損壊復旧に係る費用		事業継続の可否
東京都※11			業務継続の可否
神奈川県※12	損害・損失	増加費用 注2	
福井県※15			事業継続の可否
山梨県※16	施設・設備の修復による経費の増加	増加費用	事業履行不能
長野県※17	施設・設備の修繕		管理業務の変更中止延期等
三重県※20			業務の休止変更延期
京都府※22	損害復旧費用	収入減	
大阪府※23	施設躯体、設備の損壊復旧		
奈良県※25	損害	増加費用	委託料の減額
鳥取県※27		利用料金収入の減	
愛媛県※32	施設等の損傷	経費の増加	臨時休園・休館等
高知県※33	施設等の損害復旧等		管理業務の履行不能
大分県※37			事業継続の可否
鹿児島県※39	施設、設備の復旧経費		業務履行不能

注1 北海道※1 は、施設・事業が不可の場合を想定しています。可の場合は、負担増は「道」としています。

注2 神奈川県※12 は、合理性の範囲で負担と記入しています。

次に指定都市を見ると、負担者を「協議」としている市が7市ありました。経費を協議事項としているのが2市、業務の変更、中止、延期を協議事項としているのが4市（重複1市）ありました。協議としているのですが、協議内容が記載されていないのが2市ありました。施設・設備の修復についての記載はありませんでした。

北九州市※58 は、不可抗力によって発生した費用等の負担について「過大なリスク負担は事業の安定性や継続性に支障をきたしかねない。よって不可抗力により発生した損害や損失は合理的な範囲内で本市の負担とするのが適切なリスク負担といえる。」と記載しています。

大阪市※53 は、指定管理者に対する休業補償は行わないとしていました。

表ー7 負担者を協議としている指定都市の協議内容

指定都市	施設・設備	経費	事業・その他
川崎市※46		復旧に要する経費	
名古屋市※51			業務の変更、中止、延期
京都市※52			業務の変更、中止、延期
大阪市※53		復旧に要する経費	業務の変更、中止、延期
岡山市※56	注1		
広島市※57	注2		
北九州市※58			業務の変更、中止、延期、臨時休業

注1 岡山市※56 は、管理に伴う損害についてあらかじめ負担責任の帰属及び負担割合について協議しておかなければならないとしています。

注2 広島市※57 は、協議していますが協議事項の記載はありませんでした。

以上をまとめると、指定都市では施設・設備の復旧については、ほとんどの自治体が市の負担であると考えていることが明らかになりました。また、都道府県では、協議としているものの他の自治体と同じ記載内容としたために、とりあえず協議となっていると見える都道府県が多数ありました。

基本的には、どの自治体においても施設の復旧は自治体の負担と考えているように思われます。しかし、感染症では、施設へのダメージは皆無です。したがって、協議事項は、指定管理料の取扱いの問題等が中心になってしまいます。

直接感染症を不可抗力に明記している自治体は残念ながらありませんでしたが、リスク分担表等で埼玉県※9 と新潟県※13 の定義の「通常の見込まれる範囲外のもの」という定義がコロナ禍について当てはまるのではないかと思います。しかし、それでも感染症が、災害にあたるとの自治体の判断がなければ、ガイドラインや災害マニュアル等

が生かされません。事実、自治体と指定管理者の協議において、休館を指定管理者の発案にして巷で騒がれていた休業補償から逃れようとする自治体もあり、「禅問答」のようにこの思惑のやりとりが繰り返されたという報告もあがっています。

(4) 不可抗力をガイドライン等に記載するメリット

感染症の拡大を不可抗力であると明確に定義することは、自治体と指定管理者との役割分担を考えるうえで大変重要となります。

感染症については、自治体に対し「新型インフルエンザ等対策特別措置法」（以下「特別措置法」という。）に基づき「対策行動計画」の作成が求められています。その計画の中には「公の施設」に対して PCR 検査場所や一時的遺体安置場所に指定される可能性が記載されています。また、図書館には情報提供機能の一部を、公民館等には相談窓口の設置を求められるとしております。実際に熊本市※60 では指定管理者に相談窓口の設置を求めて実施されています。

また、ある自治体では指定管理の公園でドライブスルーの PCR 検査場所として利用されたとの報告がありました。特別措置法との整合性を図るうえでも感染症を定義に入れることは必要であると考えられます。

熊本市※60 では、早い段階で（2月26日）コロナ禍を「災害その他不可抗力」とすると表明をしたため、指定管理者も防災マニュアル等に基づいたスムーズな対応が行われました。

(5) 自治体が想定する協議事項

都道府県と指定都市のガイドライン等で見ると「協議」については、リスク分担表での協議が主流でした。負担者の欄から見てわかるように、自治体が負担するのか、指定管理者が負担するのか協議事項となります。その想定の外に「事業継続の可否」を協議事項にあげている自治体があります。また、北海道※1 では、指定管理業務遂行不能になった場合、本協定の変更と費用負担等を協議するとしています。

山形県※6 の年度協定は、「安全管理、リスク管理、責任分担等」に関する事項に災害発生時における対応方針、指定管理者と施設管理者との役割分担、費用負担の方針やその協議方法（協議開始時期や手続、協議対象事項等）等について必要な事項をあらかじめ定めておくことを求めています。

また、神奈川県※12 の基本協定書には、不可抗力が発生した場合の対応の章で条文（34条）を掲げています。「指定管理者は、不可抗力による管理業務への影響により、損害・損失や増加費用が発生した場合は、県に対しその負担について協議を求めることができる。」としており、さらに「この場合において、県は、その求めに応じなければならない。」としています。ところが、ある自治体では協議を求めたところ、「今はコロナで来るな」との対応があったとの報告もありました。

協議の内容については、以下のことが想定されます。

1. 施設の安全確認（周辺の感染状況・感染防止対策の確認）
2. 事業継続の可否（休館か開館か）
3. 施設の休館に伴う指定管理料の取扱い
4. 利用料金制での本来得るべき利用料の補填について
5. 感染防止対策での消耗品等の調達方法

本来の協議過程

施設へのダメージの安全確認（指定管理者からの報告）



事業継続の可否（自治体の事業継続の判断）

指定管理者の運営体制の担保・業務実施体制の確認



施設の復旧へ向けたソフト面での話し合い（施設の復旧・修繕は自治体）



事業の再計画（仕様書の見直し）の作成に向けての話し合い



協定書の再締結



経費増の補填（収入の減・仕様書以外の業務の経費・執行残・各種補助金保険金の清算）

4 指定管理者側からも理解しやすいガイドライン等の事例

(1) 負担者と協議の対象

京都府※22 のリスク管理、責任分担は、「災害発生時には、市町村の地域防災計画で指定されていない場合でも避難所としての対応や、ボランティア活動拠点、物資集積所等の役割を担うことがあり、開設初動対応や応急活動への参加等を求める可能性があります。」としたうえで下記の表を示しています。

種 類	項 目	負担区分	備 考
リスク管理	不可抗力（天災・事故等）による休業等による収入減、施設等の損害復旧	協議事項	不可抗力による収入減少・損害復旧費用は事案により協議

令和2年8月時点 京都府ホームページより

鳥取県※27 では不可抗力について下記のように記載しています。

項 目		責 任
不可抗力	不可抗力に伴う施設等の損壊等により、委託業務ができないことによる利用料金収入の減	協議事項

令和2年8月時点 鳥取県ホームページより

岡山県※28 のリスク分担表では、下記のとおりです

項 目	内 容	県	指定管理者
施設（設備）の損傷	不可抗力	○	△（軽微）
備品の損傷	不可抗力	○	
管理運営の中断	不可抗力	○	

令和2年8月時点 岡山県ホームページより

山形県※6 のリスク分担は、業務の変更、中止、延期が不可抗力の協議事項と限定していますが、運営リスクの項で「指定管理者から報告を受けた後、速やかに災害等への対応、費用負担等を協議します。」の注があります。

逆に、奈良県※25 は協議の上委託料の減額要求の記載があります。アンケートでもあった休館に伴う人件費、イベント中止による委託料（人件費を含む経費）の戻入の問題です。協議の内容は、施設休館等に伴う指定管理費の取扱いの問題となります。この問題単独での取り扱いではなく、収入減や利用料金収入の減と一緒に協議する必要があります。

(2) 災害時の職員の補償

東日本大震災でも熊本地震でも課題となった事項の一つに災害時の指定管理者職員の「災害補償」があります。東海大学等の研究チームによる「災害時の公共スポーツ施設のあり方」注1によると、指定管理者の職員の身分保障について「選定時に示している」と回答した自治体が2.7%「協定時に記載している」と回答した自治体が5.6%と極端に低い数字で「災害発生後に協議している」と回答した自治体が56.6%とかなり5割を超えているとの調査結果が出ています。

昨年の台風19号でも避難所に指定されていない施設を避難所として開設するよう、自治体から要請された例がありました。公共交通機関の計画運休が行われている中、避難勧告が発令されました。台風による浸水が予想されるなかの夜間の参集は職員の安全を考えると非常に危険です。ましてその施設には防災物資がありません。そのような状況でも住民の安全を守る仕事に従事した事例が報告されています。

施設に従事する職員の災害補償については、「みなし公務員」とすることで公務災害を適用することはできないでしょうか。みなし公務員は、公益性と公共性がある場合や公務員の職務を代行するものに適用されます。市場化テスト法「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律25条2項」の公共サービス実施民間事業者若しくはその職員は「みなし公務員」として刑法その他の罰則を適用するとされています。逆に、みなし公務員である駐車監視員は、業務中暴行を受けた際「暴行罪」ではなく「公務執行妨害罪」が適用となります。これに準じて災害時のみ指定管理者の職員に対して「みなし公務員」とする法整備ができないでしょうか。

コロナ禍の場合は、まだ事例も少なく医療従事者と一部警察官の感染に公務災害が適用されていますが、せめて災害時の避難所に指定された期間での適用が必要ではないかと考えます。

参 考

公務災害と労働災害の違い

公務災害=定義なし⇒人事院・共済基金が認定基準を決める。適用範囲が広い。

労働災害=因果関係が相当と認められる範囲に限定⇒労災保険が適用される。

注 災害救助法は避難所に指定されると法が適用される。

好事例

熊本市※60では、住民が避難してきた施設を追加で避難所と指定しています。

また、災害時の職員の補償について「災害等緊急時における施設利用の協力に関する覚書」を指定管理者と取りかわしています。

横浜市※45でも「災害時等における施設利用の協力に関する協定」の第9条で職員への補償を行うことができるとしています。

注1 東海大学体育学部 秋吉遼子准教授他1名の指導による研究チームが925の自治体へのアンケート(2019.12)と、4指定管理者(被災経験あり)へのインタビュー(2019.12~20.2)でまとめた実態調査の結果より

https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/encourage/grant/pdf/2019/2019rs_01.pdf

(3) 熊本市の災害対応

熊本市※60 では、『熊本市地域防災計画』に基づき「公の施設」を指定避難所等と位置付けています。また、避難所等に位置付けられていない施設でも災害時に物資の一時保管場所等災害対応の拠点として使用される可能性についても想定しています。

平成 28 年熊本地震において「市と指定管理者とが協力して運営に当たった」と総括し、「指針と運用に関する方針」を平成 30 年 4 月に改正、「指針」と「運用マニュアル」に分離、それぞれに「災害への対応」を書き加えました。

熊本市※60 「公の施設の指定管理者制度に関する指針」（平成 30 年 4 月改正）

第 8 災害への対応

本市の公の施設は、熊本市地域防災計画（以下「防災計画」という。）において、一部が災害時の指定避難所等に位置付けられるなど、災害対応の拠点として重要な役割を担うことが想定されている。また、平成 28 年熊本地震の発生時には、防災計画での位置付けの有無にかかわらず、多くの施設が避難所や物資の配送拠点などに活用され、市と指定管理者とが協力して運営に当たったところである。

これらを踏まえ、災害への対応については次のとおりとする。

1 基本的な考え方

防災計画で指定避難所等に位置付けられている施設の指定管理者は、災害時には、平常時の施設の管理運営業務に代えて、防災計画で想定されている災害対応業務を行う。

また、災害の状況により、施設が防災計画で想定されている用途以外で使用される場合、又は防災計画での位置付けがない施設が災害対応の拠点として使用される場合は、指定管理者は市の指示に従い災害対応業務を行う。

2 平常時の備え

指定管理者は、災害時のマニュアルを整備し、職員に周知するとともに必要な訓練を実施する。

また、防災計画で指定避難所又は指定緊急避難場所（以下「避難所等」という。）に位置付けられている施設の指定管理者は、災害に備えて組織される「校区防災連絡会」及び「避難所運営委員会」に施設管理者として参加する。

3 避難所等の開設及び運営

防災計画で避難所等に位置付けられている施設の指定管理者は、災害が発生し、又は発生するおそれがある場合において、災害対策本部長の指示により避難所等を開設する。なお、避難所等の開設及び運営に当たっては、市が示す熊本市避難所開設・運営マニュアル等に従い適切に対応すること。

4 費用負担

指定管理者が行った災害対応業務により発生した費用については、原則として市の負担とすることとし、市と指定管理者との協議により決定することとする。

令和 2 年 8 月時点 熊本市ホームページより

1の基本的な考え方では、「災害対応業務を行う」と明記するとともに、2の平常時の備えでは、指定管理者に災害マニュアルの整備とその職員への周知、そして訓練実施求めています。3の避難所等の開設及び運営では避難所開設・運営編で記載されている最寄りの学校区の「校区防災連絡会」及び「避難所運営委員会」に施設管理者として参加することが明記されています。4の費用負担では、原則市の負担とすると明記しています。

分離された「指定管理者制度運用マニュアル」ではさらに詳しく、防災計画に位置付けのない施設についても災害時に指定管理者が担う役割を明確にしておく旨記載しています。

指定管理者募集要項及び仕様書では、施設の防災計画上の位置付けや、災害時の役割等に応じて、指定管理者に行わせる災害対応業務を募集要項等に明記しています。不可抗力のリスク分担は原則熊本市※60が負うとしています。また、仕様書に「災害対応業務」として避難所等の開設、運営への協力、自主避難者への対応や災害対応業務の内容と費用の報告義務などを明記するとともに災害対応業務分類表で詳細の業務を記載しています。

また、指定管理者とは個別に「災害等緊急時における施設利用の協力に関する覚書」を締結し、指定管理者職員の災害対応業務での損害補償についても記載しています。今回の熊本豪雨での避難所等でコロナウイルス感染患者が出た場合も想定して、内々に指定管理者に保健避難所の指定について相談しています。

熊本市※60の改正以前には、千葉市※44において災害対応等についての記載がガイドライン（平成27年）で確認されます。千葉市※44の特徴は費用負担の項目にあり、「指定管理者制度運用ガイドライン」ではリスク分担のほかに「危機管理」の項目と「災害時の避難者の受入れ（帰宅困難者も同様）」について、指定管理者の責務として熊本市※60と同様に避難所運営委員会の一員であることとしています。また、災害時には、避難所関連業務、避難所の管理運営への協力業務があることが記載されています。

千葉市※44 「千葉市指定管理者制度運用ガイドライン」（令和2年6月）

（7）災害時の避難者の受入

エ 費用負担

避難所等の運営等に伴って指定管理者に費用が発生し、又は臨時休館の影響で指定管理者の利用料金収入が減少した場合は、市と指定管理者で協議し、影響額に係る費用分担を決定する。指定管理料の増額等により市が負担する場合、その費用等は適正な額に限るものとし、影響額を算定するに当たっては、単純に減少した利用料金収入額を影響額とするのではなく、臨時休館によって発生しなかった費用等、すべての費用及び収益への影響を考慮するものとする。

令和2年8月時点 千葉市ホームページより

5 指定管理者が望む「休館」「補填」

(1) 「休館」の意思決定

2018年の台風12号においては、公共交通機関の「計画運休」が初めて行われました。その際、休館または開館についての判断が自治体・施設ごとに異なり若干の混乱が生じました。2019年の台風19号では、ほとんどの自治体が休館を決めていました。コロナ禍では、自治体としては、民間の営業（例、飲食店営業など）への休業要請に対する「補償」の問題との認識混同がみられ、休館の判断を指定管理者に求める自治体が多数ありました。しかし、休館及び開館に関することは条例で定められており、決定の権限は自治体に属します。

「休館」は感染症から住民の命を守るための自治体の対策の一つとして考えられます。また、施設の「休館」により住民への自粛要請への相乗効果も期待できます。

熊本市※60が2020年8月5日に決定した、高齢者の利用が多い公共施設の二度目の休館は、その意味でも効果をあげていると思われます。

(2) 「補填」（＝「損失の清算」）に対する協議

指定管理者制度における「補填」（＝「損失の清算」）の問題は、制度に由来している事項で、先に述べた一般的な休業要請に対する「補償」とは異なります。制度として施設利用料金による「黒字」の取り扱いと同様に、休館・事業中止は住民サービスの停止という市民の財産の運用に関する「赤字」を生み出すことにつながります。

危機に伴う休館や施設利用者の減に伴う「機会損失による収入減額分」と、当初予定していた事業等の予算のうち業務未執行等により支出出来なかった未払い費用がリスク分担の協議の対象になります。

「機会損失による収入減額」－「業務未執行等により支出しなかった費用」

＝補填額（＝損失の清算額）

年間事業計画による予算額は、仕様書に基づき貸館業務などによる利用料金収入、講座・イベントなどの事業（自主事業を含む）による収入などを見込んでおり、財政当局の査定を経て、それを議会等で承認いただいております。その収入見込みを予算のベースとし、コロナ禍により機会の損失となった減収分と、事業等の未実施のため支出しなかった予算残との差額が出てきます。そのマイナス分について補填（＝損失の清算）をお願いするものです。

緊急事態宣言等による休業要請にこたえた民間事業者の休業期間中の休業補償とは明確に異なるものです。

指定管理者制度は、行政サービスの代行です。土地建物は自治体のもので、そこを目的外使用として民間等の団体が賃貸借契約を締結して営業している形態とも制度は異なるため、一企業が営業できないことに対する営業補償とも異なります。

「住民サービスを停止することで住民の命を守る」という自治体の判断のもと、指定管理者が管理する「公の施設」に、危機の影響で起こる運営の「存続・継続」の問題です。制度として明確に「公の施設」の運営が立ち行かなくなる状況に対する「補填」の問題なのです。

想定外として起こってから検討するのではなく、コロナ禍に対して事前に検討予測し、長期的視点で利用者の利用意欲減に起因する赤字傾向についても双方の認識を確認しておく必要があります。特に、機会損失収入減と未執行残との「清算」による指定管理料の補填について決めておく必要があると考えます。

また、実際の運用面では、コロナ予防対策として消毒液やサーマルカメラ、空気清浄機、体温計、アクリル板（飛沫防止板）など現物支給での補填もありえます。当初の指定管理者の物品購入予算で購入したのち、事業費等との相殺を図り、最終的に「清算」する方法もあります。

自主事業の取扱いや自動販売機等の売上げなどは、会計報告で別枠として自立自走項目として取り扱っているかどうかにもよりますが、すべてを保険金や今回のような各種補助金についても明朗にした上で、当初予算からの大幅で純粋な損失分については「清算」するシステムを確立することが、指定管理者制度の「存続・継続」のためには必要なことだと思います。

6 提言のまとめ

新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の危機はまさに「通常の予見可能な範囲外のもの」でした。自治体と指定管理者が協力しあって極力感染拡大を防止していかなければなりません。今までの協定書等には、コロナ禍のような非常事態の際の取り決めはありませんでした。しかし、熊本市※60の対応に見られるように、素早く今あるガイドライン等に適応させ見事な運用を図った自治体もあります。

今後、第二第三の感染症に対応するためにも、例えばリスク分担表の不可抗力の定義に「感染症拡大」を入れるなど、感染症を不可抗力のひとつとしてガイドライン等に明記する必要があります。

また、不可抗力の負担者は基本的に自治体であること、負担は施設等の修復費用だけでなく業務や事業の中断にともなう「利用料金収入の減」の補填や災害拠点の経費増も明記が必要と考えます。

協議事項については、復旧に向けた力強い再建のための建設的な協議や、施設の活用に活気を取り戻し地域の活力を引き出すシンボルとしての施設を創り上げる事項を記載することが必要だと思います。

指定管理者制度を長期にわたり安定的に継続していくためには、「補填」のシステムが必要です。公益社団法人全国公立文化施設協会が令和2年3月27日に総務省への要請書で触れていた、「持続可能な継続的運営の確保」のための「複数年度での戻入」など、一定のストックを構築していくことも考えられます。

その第一歩として、危機に際して大きな「赤字」が予想される事態に対しては、

「機会損失による収入減額」－「業務未執行等により支出しなかった費用」

＝補填額（＝損失の清算額）

を経営の面から導入する必要があります。

1 大地震、風水害、感染症拡大などの危機に対応するためガイドライン等に「災害対応」の記載が必要です。また、リスク分担の項目の見直しを図り、曖昧な「協議」扱いをやめ、不可抗力の記載とその定義に「感染症拡大」をいれる必要があります。

2 災害が起こってからでなく、事前に協議のうえ役割分担を決めて災害時の業務を明確にし、指定管理者に明示しておく必要があります。事業者として職員への覚悟と訓練の実施が可能となります。特に「不可抗力」についてのリスク分担は、原則自治体とし、項目によっては「清算」方法を明記する必要があります。

- 3 災害時の指定管理者職員の補償について、自治体は「覚書」等書面で公務災害並みの補償を約束することが必要だと考えています。できれば災害避難所等で従事した際の身分を「みなし公務員」として取り扱う制度の適用整備を、ともに国に働きかけることも必要だと考えています。

参考資料 1

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う指定管理施設の対応に関するお願い（第 3 報）

令和 2 年 3 月 24 日
一般社団法人 指定管理者協会

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に伴う 指定管理施設の対応に関するお願い（第 3 報）

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染者拡大については厚生労働省をはじめ各関係機関より様々な情報が出されており、全国の指定管理施設では臨時休館、事業の休止や延期、また施設利用者に対し利用の中止や自粛要請など、様々な対応が行われているところです。

一般社団法人指定管理者協会では、この度の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に係る公の施設の管理運営について、地方公共団体及び施設の管理運営に関わる皆さまに向け、感染拡大の抑止、施設利用者への配慮、指定管理施設で働く者の安全衛生、そして安定かつ持続的な管理運営業務のあり方について、以下の通り対応及び配慮をお願いするものです。

1. 感染拡大の抑止

指定管理者制度に基づく管理運営を行っている公の施設では、来館・利用される方々に対し多種多様な住民サービスを提供しています。この業務は様々な管理運営形態がありますが、利用される市民と対面で何かしらのサービスを提供する事は決して少なくありません。指定管理施設及びそこで働く人が感染源、患者クラスターとならないため、感染予防・防止策として以下の対策を適切に講じることをお願いします。

＜指定管理者及び指定管理施設を所管する地方公共団体（自治体など）に対して＞

- 政府、厚生労働省及び関係機関が発信する情報について、常に新しい情報の収集に努め、適切な措置を講じること

＜来館・利用者に対して＞

- 臨時休館の判断、講座・イベント等の実施判断（全国的に臨時休館の措置を講じている施設が多くあります。施設所有者である地方公共団体（自治体など）の指示、協議に基づき、適切な対応をお願いします）
- 手指消毒・除菌のためこまめな手洗い（洗浄液等の使用による）、手洗い消毒液の使用のお願い
- 咳エチケットのお願い
- 体調不良、倦怠感を感じている利用者への入館、講座・イベント等への参加自粛要請
- 啓発ポスター等の設置

＜従業員に対して＞

- 体調管理の徹底（十分な睡眠、休養、バランス良い食生活）
- 出退勤時の体調チェック
- こまめな手洗い（洗浄液等の使用による）、手洗い消毒液の使用、うがいの徹底
- 咳エチケットを行うこと（マスクが入手しにくい状況ですが、咳・くしゃみをする際、マスクやティッシュ・ハンカチ、袖、肘の内側などを使って、口や鼻をおさえることも有効です）
- 適度な湿度を保つこと
- 倦怠感を感じる従業員がいる場合は初期症状のうちに休みを取らせること

2. 適切な情報公開と利用者への説明

施設の臨時休館、講座・イベント等の実施、また施設利用に際しての注意事項等について、利用者及び利用されようとしている方に対し適切な情報公開を行うことが必要と考えます。このため指定管理者は以下の事に留意し、適切な措置を講じることをお願いします。

- 施設の臨時休館、講座・イベント等の実施について、施設責任者、施設に従事する者などが独自、独断で検討・判断をせず、社内・団体内、地方公共団体（自治体など）の所管部門と協議を行い、判断基準をあらかじめ定めておくと共に情報公開を積極的に行うこと。
- 実施日などを踏まえ時系列でラインを設定・確認し、いつまでに結論を出し、どうPRするかの手順を検討すること
- 中止・延期の決定をした際、その後の施設利用料金、参加費の返金、施設利用者に対するフォローアップなどを検討しておくこと
- 開催する場合、安全対策をしっかり講じること。また、それを事前・事中にホームページやSNS、また施設・会場等で告知を行うこと
- 施設利用者または施設で働く人が新型コロナウイルス（COVID-19）に感染してしまった事が発覚した場合の情報公開及び報道対応についての公表手順、方法などについて検討すること

3. 施設利用者への配慮

令和2年2月下旬以降、日本政府の要請により全国各地の公共施設（指定管理者による管理運営の如何を問わず）では臨時休館、施設利用の自粛要請により大きな影響が出ており、現在もその状態が続いています。そのため、貸館として施設利用許可を受けた団体が急きょ施設を利用できなくなり、また自粛要請に従い利用を自ら取り止めた等が報告されています。

通常は条例等により定められた規則を遵守するところですが、今回の新型コロナウ

イルス（COVID-19）に起因して利用が出来なくなってしまった、また利用の自粛は、不可抗力（市及び指定管理者のいずれの責めによるものではない）であると考えます。

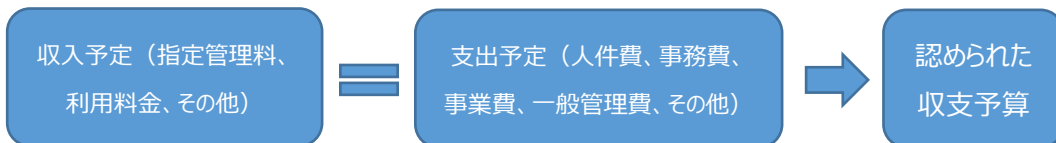
このような場合、条例等により返金不可またはキャンセル料の徴収をすべきところを改め、全額を返金対象とすることを検討頂きたいと考えます。

4. 安定かつ持続的な管理運営業務のために（指定管理施設の経営に係ること）

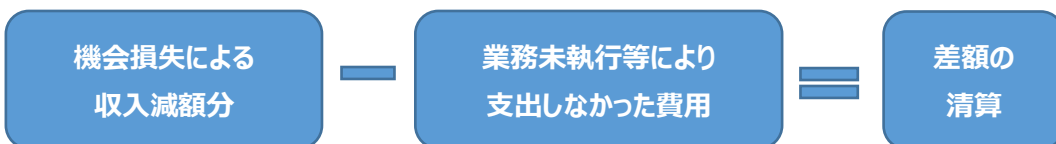
現在、指定管理施設では臨時休館により様々な課題に直面しています。その中で一番の悩みは指定管理業務が履行できないことによる収入の減少だと考えます。これは、当初予定していた収入想定に対し、指定管理者がコントロール出来ない（不可抗力）事由により利用料金収入を得ることが出来ないこと、また当初予定されていた事業が実施できないことによる指定管理料の減額（業務の未履行による）などが考えられます。一方で、本来実施、履行すべき業務が臨時休館により実施できなくなることで、当初想定していた支出が少なく済むものも出てくると考えます。

今回の未曾有の危機に際し、地方公共団体及び指定管理者は、公の施設の管理運営を今後も適切かつ継続的に業務が実施できるよう、以下のような考えで清算手続きを行うべきだと考えます。

【当初（事業計画）】



【今回清算すべきと考える内容】



ただし、人件費は今回の臨時休館で業務が縮小されることにより給与が大幅に減ってしまう、また学校の休校措置により託児等が出来なくなったことにより家庭での対応が必要になったことによって働くことが出来なくなってしまうなどの事例は少なくありません。働く人の勤務機会の継続や家庭環境含め生活の安定性（ワーキングプアな状況にしない事）の重要性を鑑み、人件費は実際の出勤実態に捉われない、特段の配慮をお願いしたいと考えます。

また指定管理者は想定された収入が得られない状況の中で過度な費用負担を強いられるとなると、事業の継続性に支障をきたす恐れも出てきます。

費用についてはリスク分担表で定められたものと杓子定規に判断するのではなく、指定管理者の負担とならないよう配慮をお願いします。

例) 清算を検討する際の具体的な収入項目、支出項目について

＜収入を補償することを検討すべき内容＞

I. 利用料収入（指定管理料の算出根拠になっている収入）減少への補填

- ① 自治体からの指示による利用許可の取消により還付した施設利用料金
- ② 臨時休館により利用できなくなってしまった分の施設利用料金
- ③ 上記①②の対応に伴い発生しなくなった付帯設備等利用料の見込み金額
- ④ 施設の臨時休館により減少した駐車場料金など
- ⑤ 上記のほか実施しなかったことによる収入の減少（自主事業を含め指定管理業務の収入で、かつ管理運営業務の収支に直接影響を及ぼすもの）

＜支出項目として必然的に発生する（減額が出来にくい）項目として＞

II. 人件費について

- ① 臨時休館中であっても、業務を行うための人員配置は必要であり、人件費は発生します。実態に応じた支出を認めて頂きたいと考えます。
- ② 臨時休館により出勤が出来なくなった場合でも賃金支給が必要となる場合があります（労働基準法第 26 条関連「休業期間中の休業手当」）

III. 講座、イベント等の事業に係る経費について

【中止の場合】

- ① 出演料、講師謝礼金等（全額または減額交渉後の金額）、ポスター・チラシ、チケット発行など中止決定までに発生した制作費用
- ② チケット、参加料の返金に係る手数料

【延期の場合】

- ① ポスター・チラシ、チケット発行など中止決定までに発生した制作費用
- ② 延期により追加で必要となった経費（チケット、参加料は延期で有効とするも、チケット購入者、参加希望者からの申し出による払い戻しが発生する場合があります）

IV. その他の経費について

- ① 光熱水費（一定の減額可能性があるものの、気候条件などで年度の振れ幅が発生することを考慮する必要があります）
- ② 修繕費（新型コロナウイルス感染拡大防止対策として実施の延期となっている事案など）

＜清算手続きについて＞

V. 決算報告書の提出時期について

令和元（平成 31）年度の指定管理業務について、通常であれば 3 月末までの業務に対し年度決算を行わなければなりません、上記Ⅰ～Ⅲを踏まえ、地方公共団体（自治体など）と指定管理者の間で清算手続きが必要になると考えます。

この場合、業務終了後の一定期間内に決算報告書の作成・提出が必要なところですが、今回の新型コロナウイルスに関する対応により様々な要因を鑑みた清算手続きの検討を行わなければならなくなった場合、協議が長期化するため、決算処理が出来なくなる可能性もあります。

このため、決算報告書の提出時期について、必要に応じ一定の配慮（提出期限の延長等）をお願いしたいと考えます。

5. 参考資料

I. 過去の提言から

一般社団法人指定管理者協会は、毎年秋頃に、民間事業者が指定管理者としての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。これまで11回もの提言を発信してきましたが、そのうち2回は震災（東日本大震災、熊本地震）を受け、災害時・非常時における運営、地方自治体との連携のあり方について述べてきております。

今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）についても「非常時」であり、過去の経験から課題解決の参考になるものと考え、参考資料として引用、ご紹介します。

「平成 28 年度提言 熊本地震をふまえた公の施設の管理のあり方と行政との役割分担について」

第2部 提言（13ページ以降）

（3）地方自治体からの指示発信から現在までに発生した課題を通じての教訓とそのために平時から準備しておくべきこと

3-a. 指定管理者の被害・損失などについて（参考：平成23年度提言5ページ）

① 起こり得る状況

災害発生時には、避難所運営や、施設の本来の運営を維持するために、当初の協定書に規定されていない追加的な支出が必要になる可能性があります。また、施設の機能停止による利用料金収入の減少というリスクも発生し得ます。特に、利用料金収入の割合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することも難しい事態に直面する可能性があることの認識も重要です。

② 本事項における提言

平成23年度提言において、通常の指定管理者業務が遂行できないような状況に陥った場合、通常の指定管理者業務が遂行できない影響として、収入の減少や、費用の追加などの算定を行い、地方自治体と指定管理者の間で協議することで、適切な手当てを行っていくことの必要性について触れています。

●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

●地方自治体への納付金を行っている施設における納付金の対処

●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、基本的に地方自治体側で負担すべきものと考えられます。ただし、地方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、地方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。

3-b. 施設の予約金等、前受金の還付に関する取扱いについて

(参考：平成23年度提言6ページ)

① 起こり得る状況

利用料金制を採用している指定管理施設において、施設利用者が予約する際の「予約金（前受け金）」等を預かっている場合があります。東日本大震災では、指定管理者が預かっている前受け金を無条件に施設利用者に払い戻しするように、地方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。

指定管理者制度の公募に際して、これら予約金などの前受け金も、実際には指定管理事業全体の収支の一部として、施設の管理運営経費の支払いに回すことも多く、災害時において収入が減ってしまった場合、指定管理者によっては適正な施設の管理運営や、一定のサービスの質を維持し続けることが困難になる場合もあります。

熊本地震においても同様のケースが発生し、改めてこの課題が表面化しました。

② 本事項における提言

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や、或いは地方自治体が還付を決定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）を行うことになります。

熊本地震発生時においても、ある施設において払い戻し（還付）を行う必要性が生じたため、一旦は、指定管理者が立て替えることで対処しているという事象がありました。

利用料金収入の割合が高い施設ではこの費用は想像以上に大きな金額となる場合もあり、いつまでも民間事業者だけで負担を強いられたり、立て替え続けることが困難となったりするケースもあります。

熊本地震においても東日本大震災発生時と同様の課題が顕在化したことから、改めて、協定書には、上記のルールを予め定めておくことの必要性が明らかとなりました。

平成23年度提言にも述べられているとおり、「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が、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、地方自治体と指定管理者の間で十分な協議を行うことが重要であることについて、本提言でも改めて発信いたします。

平成28年度提言

熊本地震をふまえた公の施設の管理のあり方と行政との役割分担について

http://www.shiteikanri.org/Portals/0/pdf/teigen/H28_teigen_data.pdf

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

http://www.shiteikanri.org/Portals/0/pdf/teigen/H23_teigen_data.pdf

参考資料 2

新型コロナウイルス感染症対策において生じた公立文化施設を運営する指定管理者等の減収補填等に関する自治体への通達の発出について（要請）

令和2年3月27日

総務大臣 高市 早苗 様

公益社団法人 全国公立文化施設協会
会長 日枝 久



新型コロナウイルス感染症対策において生じた公立文化施設を運営する指定管理者等の減収補填等に関する自治体への通達の発出について（要請）

このことについて、当協会として、下記のとおり要請を行いますので、ご対応いただきますようよろしくお願いいたします。

記

1 要請内容

別紙要請書のとおり

2 問い合わせ先

公益社団法人 全国公立文化施設協会 松本 岸

住所：東京都中央区銀座2-10-18 東京都中小企業会館4階

電話：03-5565-3030（FAX：03-5565-3050）

メール：bunka@zenkoubun.jp

要 請 書

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う社会・経済活動への影響が懸念される中で、当協会としても、国及び各自治体と一致協力して、感染防止と収束後の活動再開に全力を挙げて取り組んでまいっている所存です。

今回の要請は、依然として先行きが見えない中で、全国の公立文化施設が現下の困難な状況を打開し、本来の役割と活動を今後も安定的に継続していくために、以下のとおり、公立文化施設の現状をお伝えするとともに、主に指定管理者により運営されている施設への支援策等について、国から自治体に対する適切な助言や指示等を行っていただくよう求めるものです。

○団体概要

公益社団法人 全国公立文化施設協会は、全国の自治体が設置した地域の劇場や音楽堂等の公立文化施設約 2,200 館のうち、約 1,300 館を会員とする公益法人です。会員施設のうち、指定管理者による管理運営が約 7 割、自治体直営が約 3 割となっています

○緊急調査報告

この度の新型コロナウイルス感染症対策による影響が全国の施設に及んでいることから、当協会では緊急調査を実施し、800 館近い施設から回答を得ました。

国からの要請や設置自治体との協議により、以下の影響が出ています。（詳細別紙参照）

- ・主催事業（自主事業）の 9 割が中止や縮小・延期
- ・貸館の 9 割がキャンセル、うち約 8 割が会場利用料を利用者に返還
- ・3 月 15 日時点で、減収分に設置自治体からの補填（決定）は 1 割のみ

自主事業中止により、販売済みのチケットが払戻しとなり減収となります。これらの中には市区町村の中小規模施設による地域密着型の事業も多く、約半数が未収額 50 万円未満となっていますが、都道府県の創造発信型施設によるオペラ公演では、6 千万円を超える未収額が発生している事例もあります。

また、貸館のキャンセルは、通常は会場利用料金を利用者には返金しませんが、今回は自治体からの要請もあり、約 8 割が返金されています。施設の運営は、主に自治体からの指定管理料と会場を貸し出す利用料金により賄われていますので、返金分は減収となります。

今回の事業中止による未収金と貸館キャンセルに伴う減収について、既に設置自治体からの補填等が決まった施設は、わずかに約 1 割のみとなっています。指定管理者のうち、自治体が設置した公益財団等は基本財産もあり直ちに経営が行き詰ることはありませんが、なかには経済基盤が脆弱な民間の中小事業者や NPO 等もあり、新型コロナウイルス感染症対策による休止等の期間が長引けば、経営悪化による職員の解雇等も懸念されます。また、年度途中での管理運営の辞退等、指定管理者制度の存続に関わる事態も想定されます。

○今後の対応策に関する要請

緊急調査における設問「求められる支援策」に対する回答で、圧倒的多数を占めたのは「設置自治体から指定管理者への損失補填」でした。また、自由記述による「国、自治体に求めたいこと」という設問でも、不可抗力の時の補填の必要性や、自治体任せにせず国からの統一的な指示等を求める記述が多数見られました。

また、既に設置自治体から補填等が決まった施設が約1割のみとなっている一因としては、指定管理の要項等に「自治体及び指定管理者のいずれの責にも帰すことのできない不可抗力により発生した損害や損失」等のリスク分担について記載がない場合や、あっても「双方で協議する」など明確になっていないことや自治体の財政状況も厳しいことから、「協議」がなかなか進まないことが影響していると思われます。

こうした現状を踏まえ、指定管理者制度の本来の趣旨に基づき、自治体と指定管理者間の協議が円滑に進み、地域の公立文化施設と文化活動が安定的な運営のもとでより一層活性化できるよう、指定管理者制度の運用を所管する貴省に対し、下記のとおり、必要な措置を講じていただくとともに、自治体に対し「特別交付金」等の財政支援についても併せて検討していただくよう要請します。

記

1 減収補填

事業中止や貸館のキャンセルに伴う減収分に対しては、設置自治体から施設運営者（指定管理者等）への補填を強く求めます。

新型コロナウイルス感染症対策に係る一連の要請等は国の責任で強力に行われているものであることに鑑み、それぞれの自治体任せではなく、貴省から自治体に対し指定管理者制度の適切な運用により損害の補填を促す通達等を発出していただくよう要請します。

2 再開支援

各自治体においては、感染の収束が見られた段階で、安全性を確保した上での施設の活動再開等に備え、指定管理料の通年の管理運営経費に加えて、必要となる消耗品や機器の購入等に係る緊急対策経費の計上についても十分配慮するよう、自治体に対して何らかの措置を検討していただくよう要請します。

消耗品や機器の例：消毒薬や職員用マスク、来場者の体温測定用のサーモカメラや各練習室や会議室等に設置する空間除菌脱臭機等。

3 自治体への財政支援

感染症対策として、自治体が指定管理者の損失補填や緊急対策費の計上などの措置を円滑に進めることができるよう、「特別交付金」等による国の財政支援についても併せて検討していただくよう要請いたします。

4 持続可能な継続的運営の確保

これまでの指定管理者制度の元では、多くの自治体で指定管理者が自主努力により生み出した余剰利益について、単年度内で全額や一定額を自治体に戻入する運用が多く見受けられます。多くの公益法人等では基本財産以外には余剰金を確保できず、今回のような不測の事態に備えることが困難なことから、複数年度での戻入など一定のストックを確保できる柔軟な制度運用の方策についても、中長期的な視点で検討していただくよう要請いたします。

令和2年3月27日

公益社団法人全国公立文化施設協会

事 務 連 絡

令和2年3月27日

各都道府県行政改革担当課
各都道府県市区町村担当課
各指定都市行政改革担当課

} 御中

総務省自治行政局行政経営支援室

新型コロナウイルス感染症への対応に係る指定管理者制度の運用の留意点
について

新型コロナウイルス感染症への対応について、指定管理者が管理する公の施設（以下「施設」という。）においては、施設利用の休止、事業の中止や延期など、感染拡大防止に向けた様々な対応や、施設利用者による施設利用の中止や自粛などが、施設の運営状況に影響を及ぼしていることと承知しております。

感染拡大防止に向けた対応等により生じた施設における減収等については、各地方公共団体と指定管理者との間で締結した協定等において、リスク分担の考え方が示されている場合は当該考え方にに基づき対応し、地方公共団体と指定管理者の間で協議をすることとされている場合は当該協議に基づき取扱いを定める等、協定等に基づき適切に対応されるべきものです。また、協定等において取扱いが明確でない場合は、地方公共団体と指定管理者との間で別途協議を行い、取扱いを決定することが必要であると考えられます。

つきましては、指定管理者制度を導入している地方公共団体におかれましては、以上のことを踏まえ、適切な運用に努められますようお願いいたします。

なお、各都道府県市区町村担当課におかれましては、貴都道府県内の市区町村に対しましても、本事務連絡について周知方よろしく申し上げます。

担 当	総務省自治行政局行政経営支援室
電話番号	03-5253-5519（直通）
ファクシミリ	03-5253-5992
電子メール	gyoukaku@soumu.go.jp

本文中で参照した各自治体のガイドライン等

都道府県

番号	自治体名	ガイドライン等の名称	掲載ページ
※1	北海道	管理運営に関する協定書（案） （アイヌ総合センター）	3. 9. 12. 13. 14
※2	青森県	指定管理者業務水準書（聴覚障害者情報センター）	8. 12
※3	岩手県	指定管理者募集要項（家族旅行村）	9. 10
※4	宮城県	指定管理者募集要項（アイエス総合ボートランド）	9. 12
※5	秋田県	指定管理者募集要項（十和田観光宿泊センター）	9. 12
※6	山形県	指定管理者業務基準仕様書（神室少年自然の家）	8. 12. 14. 16
※7	福島県	指定管理者募集要項 （ぼんだい荘あおば及びぼんだい荘わかば）	9. 11. 12
※8	栃木県	公の施設の指定管理制度に関するガイドライン	8. 10
※9	埼玉県	指定管理者募集要項（小川げんきプラザ）他	8. 12. 13
※10	千葉県	指定管理者制度導入・運用に係るガイドライン	8. 10
※11	東京都	指定管理者募集要項 （武蔵野の森総合スポーツプラザ）	9. 12
※12	神奈川県	基本協定書標準例	8. 12. 13. 14
※13	新潟県	指定管理者募集要項（若草寮）	8. 10. 13
※14	富山県	指定管理者制度の運用に関するガイドライン	9. 10
※15	福井県	指定管理者募集要項（馬術競技場）	9. 12
※16	山梨県	指定管理者の更新等に関する基本方針	8. 12
※17	長野県	基本協定書（例）	8. 12
※18	静岡県	指定管理者制度の手引	8. 10
※19	愛知県	指定管理者制度ガイドライン	8. 10
※20	三重県	指定管理者募集要項（志摩病院）	8. 12
※21	滋賀県	指定管理者募集要項（都市公園）	8. 10
※22	京都府	指定管理者募集要項（京都スタジアム）	8. 12. 16
※23	大阪府	管理運営業務契約書（青少年海洋センター）	9. 12
※24	兵庫県	指定管理者募集要項（武道館）	8. 10
※25	奈良県	指定管理者募集要項（聴覚障害者支援センター）	8. 12. 16
※26	和歌山県	指定管理者制度に関する和歌山県指針	8. 10
※27	鳥取県	指定管理者募集要項（夢みなとタワー）	8. 12. 16
※28	岡山県	指定管理者制度運用の手引き	8. 10. 16
※29	山口県	指定管理者制度ガイドライン	8. 10
※30	徳島県	管理運営業務要求水準書（蔵本公園・鳴門総合運動公園スポーツ施設他）	9. 10

※31	香 川 県	指定管理者募集要項（産業交流センター）	8. 10
※32	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	8. 12
※33	高 知 県	管理運営に関する基本協定書	9. 12
※34	佐 賀 県	指定管理者募集要項（SAGA サンライズパーク）	8. 10
※35	長 崎 県	指定管理者募集要領（美術館）	8. 10
※36	熊 本 県	公の施設の指定管理者制度に係る運用指針	8. 10
※37	大 分 県	指定管理者募集要項（身体障害者福祉センター）	9. 12
※38	宮 崎 県	指定管理者制度の運用に関するガイドライン	8. 10
※39	鹿児島県	指定管理者募集要項（文化センター）	8. 12
※40	沖 縄 県	公の施設の指定管理者制度に関する運用方針	8. 10

指定都市

番号	自治体名	ガイドライン等の名称	掲載ページ
※41	札 幌 市	公の施設に係る指定管理者の指定に関する事務処理要綱	3. 11
※42	仙 台 市	指定管理者募集要項（市営住宅等及び共同施設）	11
※43	さいたま市	指定管理者事務処理マニュアル	11
※44	千 葉 市	指定管理者制度運用ガイドライン	11. 19
※45	横 浜 市	指定管理者制度運用ガイドライン【第 13 版】	11. 17
※46	川 崎 市	指定管理者募集要項（中央療育センター）	13
※47	相模原市	指定管理者募集要項（男女共同参画推進センター （ソレイユさがみ））	11
※48	新 潟 市	指定管理者募集要項 こども創作活動館	11
※49	静 岡 市	指定管理者仕様書（番町市民活動センター）	11
※50	浜 松 市	基本協定書（案）（市民音楽ホール）	11
※51	名古屋市	指定管理者制度の運用に関する指針	13
※52	京 都 市	指定管理者の選定に関する要項（文化会館）	13
※53	大 阪 市	指定管理者制度の運用に係るガイドライン	13
※54	堺 市	指定管理者申請要項（芸術文化ホール及び翁橋公園）	11
※55	神 戸 市	公の施設の指定管理者制度運用マニュアル	11
※56	岡 山 市	公の施設の管理等に関する規則	13
※57	広 島 市	管理業務仕様書（似島臨海少年自然の家）	13
※58	北九州市	指定管理者制度ガイドライン	13
※59	福 岡 市	指定管理者募集要項（総合図書館）	11
※60	熊 本 市	指定管理者制度運用マニュアル他	注 1

注 1 P2. 3. 11. 14. 17. 18. 19. 20. 22 に記載

今回の提言作成のために開催した分科会

第1回	分科会	令和2年6月24日	参加7団体（16名） （※うちリモート5名）
第2回	分科会	令和2年7月8日	参加9団体（20名） （※うちリモート10名）
第3回	分科会	令和2年7月22日	参加8団体（18名） （※うちリモート8名）
第4回	分科会	令和2年8月5日	参加7団体（18名） （※うちリモート7名）

<令和2年度提言 作成協力団体>

- ◆ 一般社団法人ほっとネットワーク 代表理事 江口由紀夫 （元足立区職員）

一般社団法人指定管理者協会会員一覧

【 正会員 】 25 団体

アクティオ株式会社	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
イーゼス・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	株式会社トラステック
大阪ガスビジネスクリエイト株式会社	日本管財株式会社
株式会社オリエンタルコンサルタンツ	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
かたばみ興業株式会社	株式会社パブリックビジネスジャパン
株式会社協栄	株式会社ピーアンドピー
コニックス株式会社	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
静岡ビル保善株式会社	

【 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 】 20 団体

株式会社アート&コミュニティ	テルウェル東日本株式会社
株式会社アステム	東急ファシリティサービス株式会社
株式会社LMRファシリティーズ	株式会社東京舞台照明
大林新星和不動産株式会社	株式会社東進ビルシステム
株式会社小田急ビルサービス	トーシンファシリティーズ株式会社
株式会社共立	株式会社特別警備保障
株式会社サンワックス	株式会社トヨタエンタプライズ
株式会社ソリマチ技研	ミズノスポーツサービス株式会社
大成有楽不動産株式会社	ミディ総合管理株式会社
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

〔問い合わせ先〕

一般社団法人 指定管理者協会

〒106-0047

東京都港区南麻布1-6-30 (株)日比谷花壇本社ビル内9階

電話：(03) 5444-8764

ファックス：(03) 6730-9587

ホームページ：<http://www.shiteikanri.org/>