

令和7年度提言

2025年10月

指定管理者制度/多様化する行政サービスに順応した制度運用

目 次

第1部 「指定管理者制度/多様化する行政サービスに順応した制度運用」

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 制度の課題	3
(1) 公の施設と公共サービス	3
ア 公の施設の定義	3
イ 公共サービスの定義	5
(2) 制度からのメリットデメリット	9
ア 自治体から見た制度のメリットデメリット	9
イ 指定管理者から見た制度のメリットデメリット	10
3 自治体からの要望	12
(1) 分岐点に立つ「公共サービス」	12
(2) 指定管理者への期待	12
4 新たな課題への対応	14
(1) 物価高騰等に対する国の対応	14
(2) 物価高騰等に対する自治体の対応	16
(3) 先進自治体の取り組み	21
5 提言のまとめ	23

参考資料

1 指定管理者制度における人件費・物価高騰に対する総務省通知一覧	24
2 自治体の受益者負担見直し一覧	25
3 福岡市指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（一部抜粋）	26

第2部 総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」

1 本調査の概要と推移	27
2 都道府県の指定管理者制度導入率の推移	37

今回の提言作成のために開催した分科会	54
一般社団法人指定管理者協会会員一覧	55

第1部 「指定管理者制度/多様化する行政サービスに順応した制度運用」

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「協会」という。）は、指定管理者として施設運営に携わる団体が集まり、「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17年目となり、協会の活動に興味を持っていただけた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ます。指定管理者制度に携わる関係者のなかで、協会は一定の評価をいただけているものと認識しています。

さて、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16回の「提言」は、協会活動のなかで日々議論されてきた内容をまとめたものです。指定管理者制度運用開始から今年度で22年目を迎えます。一昨年度は、制度開始から20年という節目をとらえ、その間の振り返りを試みました。また、昨年度は、今後の制度運用に関して「今後20年の指定管理者制度を見据えて／より良い制度とするために」をテーマに、2040年問題への対応策を思い描きながら、総務省自治行政局が令和6年4月1日に通知した「指定管理者制度等の運用の留意事項について」に示された課題について、協会有志による提言分科会で議論を進めました。

本年度は「指定管理者制度／多様化する行政サービスに順応した制度運用」と題し、人件費の上昇や物価高騰などの厳しい社会情勢の中、指定管理者に対する期待が高まっており、制度運用の年数を重ねる中で、制度の複合化やそれに合わせた収益構造の変化について議論しました。

本年度も指定管理者の目線、そして施設の所有者であり制度を主管する自治体の目線双方から議論や意見交換を重ね、本提言を整理しました。ご一読いただけますと幸いです。

最後に、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が、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、広く指定管理に関わる団体にもご参画いただきたいと考えています。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」や「公共施設マネジャー（PFM）能力認定制度」、そして「共通CSモニタリングツール」等、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、協会へのさらなるご理解とご協力を願うとともに、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

指定管理者制度をとりまく様々な壁に国も自治体もそして指定管理者も知恵を絞り乗り越えてきました。特に、本年は最低賃金の大幅なアップが見込まれます。また、物価の高騰もとどまる気配すらありません。指定管理者制度での指定期間については5年が主流になっています。指定管理料は従来から公募時に上昇分を見込んでの応募として来たものが根底から崩れかけております。国も通知や調査(詳細はP14)、先進自治体でのライド制の導入の試みなど様々な取り組み(詳細はP16)が模索されています。

高度経済成長の時代から低成長へ、少子高齢化社会への移行、そして人口減少・超高齢社会のなかで住民サービスの向上は迫り来る財政危機の自治体にとって厳しいものがあります。

本年は、「指定管理者制度/多様化する行政サービスに順応した制度運用」をテーマに指定管理者に対する自治体の新たな期待、人件費と物価高騰に対する国や先進自治体の取り組みを中心に議論しました。また、定義が曖昧ではないかと「公の施設」や「公共サービス」について再度分科会で議論するなか、制度の運用の変化や自治体が指定管理者に期待する「兆し」について報告がありました。制度導入当時「自主事業」は理解されず、「そこでお金を取るならできません」と認めていただけなかった時代が続きました。市民ニーズの多様化に対して公共サービスも変わっていかなければならず、自主事業を積極的に奨励する時代に変化してきています。さらに、利用料金制や自主事業による収入で施設の維持管理等の経費を全額賄う指定管理施設も一部出現しています。特に、指定管理者が制度とは別に自治体から委託事業を受けるケースの報告がありました。

ある自治体の首長から「双赢」の関係をつくりたいとの発言が指定管理者にあったそうですが、横浜市は「共創」関係を前提にして指定管理者制度の推進をしています。多くの自治体では、指定管理者制度の担当部署が行政改革担当部署になっています。行政の効率化が主たる目的の部署ですので、どうしても改革に重きを置かれてしまいます。職員定数の管理、人件費比率を気にしている部署です。いまだに制度導入時に同時に自治体に求められた「集中改革プラン」で職員の削減・アウトソーシングの推進の発想・路線から抜け出でていないのではないでしょうか。

人件費の上昇と物価高騰に対する指定管理料の見直しでも問題となる、自治体になかなか理解されない、避けて通れない「利益」についても議論しました。ある自治体の監査では指定管理料の利益と一般管理費を「余剰金」とみなして返還の方法を自治体に求める監査結果を示しました。実際利益の中から「還元」をするようにガイドラインで明記している自治体も多くあります。

本年は、総務省の3年ごとの「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」が7月に発表になり、分科会でも調査結果について議論したので、あわせて資料を第2部として掲載しました。これから制度運用のヒントとして活用していただけたら幸いです。

2 制度の課題

(1) 公の施設と公共サービス

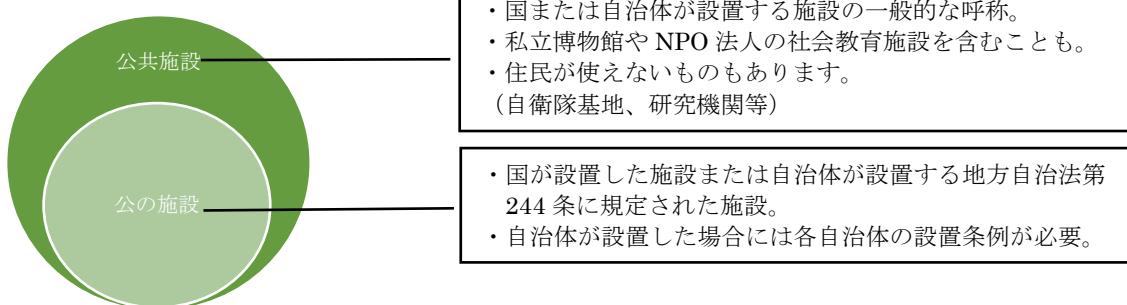
ア 公の施設の定義

初めに議論したのは、公共施設と公の施設の違いでした。公園や図書館、市民会館など公共施設と呼ばれていて「公の施設」とも呼ばれる点への疑問からでした。自治体でも多くは「公共施設」を使用、「公の施設」は少なかったです。(参考資料 P25 表 1-15)

表 1-1 公共施設と公の施設の違い

区分	設置主体	設置目的	根拠法	根拠条例	排除性	用語	事例
公共施設	国	福祉増進	個別法	なし	一部あり	一般的表現 ^{注2}	自衛隊基地
	自治体	福祉増進	なし	なし	一部あり		庁舎
	民間 ^{注1}	社会貢献など	なし	なし	あり		私立博物館
公の施設	国	福祉増進	個別法	なし	なし	法律用語	国民宿舎
	自治体	福祉増進	地方自治法 ^{注3}	設置条例	なし		図書館

図 1-1 公共施設と公の施設



自治体のホームページで「公の施設一覧」を検索すると「公共施設一覧」が表示されることがあります。「公の施設」については、地方自治法第 244 条の規定により「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設」と定義されていますが、実際に自治体の指定管理者制度の担当者が公の施設をカウントするとなると様々な疑問が湧き、困らせているのが現状ではないでしょうか。まず、何をもって「公共施設」と「公の施設」の線引きが出来るか、かなり難しいのではないでしょうか。

「公の施設の指定管理者制度導入状況等に関する調査結果」(以下、「本調査」という。)では学校・河川・道路は除外されています。ただ学校にある校庭のナイター設備を利用した夜間の住民への貸出施設や学校開放をしている学校体育館のカウントはどうするのか難しいものがあります。次に、指定管理に出している施設でのカウントで駐車場や駐輪場での指定管理での「数」をどうカウントするかです。実態の駐車場の場所の数か、

注1 設置主体では私立の博物館、美術館や NPO 法人の社会教育施設も公立との境界がなく公共施設と見なすことも可能です。

注2 公共施設は一般的用語ですが、都市計画法第 32 条で用いられています。

注3 地方自治法第 244 条では「公の施設」は自治体が設置した施設に限定しているので、国の施設は「公の施設」には含まれない見解もありますが、施設性質上「公の施設」と見なすことも可能です。

設置条例での 1 カウントか、指定管理に出しているその協定の数かなどの選択肢があります。

複合施設では、複合施設全体を 1 件としているところと担当課ごとに社会教育施設 1 件、福祉関係施設 1 件、労働関連施設 1 件計 3 件でカウントしている自治体(熊本市)もあります。本調査では公営住宅は、原則 1 団地 1 施設としていますが、協定の件数(指定管理者の数)でカウントしている自治体(佐賀県)や全体で 1 件としている自治体(堺市)、団地を 4 グループに分けて 4 カウントしている自治体(京都市)、原則に近いのは「住宅」ごとに公の施設数(362)としてカウントしている自治体(神戸市)もありました。

公共施設一覧が多いなか、公の施設一覧を福岡市は意欲的に公表しています。それも公募、非公募、直営に分類し整理していました。非公募にした理由も明記していました。ただ市営住宅の公募・非公募での振り分けに苦労の後がうかがえました。

3 年ごとの総務省の本調査で指定管理者制度の状況を明らかにしようとしています。各回の調査ごとに推移を見ていくとたまにカウント方法を変更したと思われる自治体の数字に出会うことがあります。

総務省では、主な公の施設として表 1-2 のように例示しています。

表 1-2 公の施設の主な例

区 分	代 表 例
レクリエーション・スポーツ施設	体育館、武道場等、競技場（野球場、テニスコート等）、プール、海水浴場、宿泊休養施設（ホテル、国民宿舎等）、休養施設（公衆浴場、海・山の家等）、キャンプ場等、学校施設（照明管理、一部開放等）等
産業振興施設	産業情報提供施設、展示場施設、見本市施設、開放型研究施設等
基盤施設	公園、公営住宅、駐車場・駐輪場、水道施設、下水道終末処理場、港湾施設（漁港、コンテナ、旅客船ターミナル等）、墓園、斎場等
文教施設	図書館、博物館（美術館、科学館、歴史館、動物園等）、公民館・市民会館等、文化会館等、合宿所、研修所（青少年の家を含む）等
社会福祉施設	病院、診療所、特別養護老人ホーム、介護支援センター、福祉・保健センター、児童クラブ、学童館等、保育園等

注：総務省自治行政局令和 6 年調査「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」

協会としては、「公の施設」の数は国と同様に施設の設置条例のある施設の数を基本にカウントしてはどうかと提案したいと思います。そうすれば複合施設は 1 件ではなく例えは設置条例のある図書館、公民館、福祉施設があれば 3 件とカウントできます。各自治体が「市政要覧」等で公表している図書館の数と単独の図書館や併設の図書館をカウントした「公の施設」の数と同じになると思います。同じくプールであれば、単独の市民プールと総合スポーツ施設のなかにあるプールもそれぞれカウントでき、「市政要覧」等と同数となると思います。

それを踏まえて「公の施設」の定義ですが、地方自治法第 244 条を踏まえて設置条例のある公共施設としてはどうでしょうか。設置条例に施設名が連記してあればその数、なければ 1 カウントにする案です。自治体所有の施設でも設置条例がなければ公共施設に分類できます。(詳細は P26 福岡市指定管理者の指定の手続ガイドライン参照)

イ 公共サービスの定義

「公共サービス」については、協会での議論として様々な疑問が提示されました。従来は、「行政サービス」は自治体の職員が多く使用していましたが、指定管理者は公共サービスを使用しているとの意見がありました。また、「市」の自治体職員が口にする市民サービスと指定管理者が考える公共サービスにも微妙なズレがあるのではないかとの素朴な疑問もありました。指定管理者に求められている公共サービスは、自治体が今まで直営で提供していた行政サービスの代行だけでなく指定事業や自主事業（詳細はP8）など新たなサービスも求められています。制度導入時に謳われた「経費の削減と住民サービスの向上」の背景にあるものへの理解を深めるため分科会で議論しました。

まず「公共サービスの定義」を探したのですが、諸説あって定めることができませんでした。かつては第二次世界大戦後に福祉国家実現のため行政が直営の行政サービスをはじめていた時代は、供給主体は行政のみで公共サービスと言われるものは行政サービスとイコールでした。その後、都市化するなか住民の生活様式も多様化してそれにあわせて行政が提供する公共サービスも拡大しました。特に、公共施設の建設を中心に公共サービスは拡大してきました。しかし、バブル経済の崩壊後は国も自治体も税収が大幅に減り従来の公共サービスの提供が困難になりました。そのなかで平成15年（2003年）の地方自治法の改正で指定管理者制度が導入されました。当初は、「小さな政府」を目指して、狙いは経費の削減と民間事業者のノウハウを活かした公共サービスの活性化でした。

宮川裕二氏の論文^{注4}によると以下のとおりになります。

当時の「言説」では、「官」の肥大化の現状から「官より民のほうが優れている」との想定で、営利および非営利の「民」に公共サービスの提供を委ねて「官」を縮小しようとしました。国は自治体に「集中改革プラン」の策定を要請し自治体職員の削減とアウトソーシングの推進を求めました。ここでは、行政組織の改革と公共サービスの提供者の拡大（行政や公共団体に限定していたものをNPO法人や地縁団体や民間企業に）が模索されています。実際には、行政サービスは公共サービスとして縮小ではなく提供者の変更になっています。ただし、「税金」でのサービスの提供です。自治体としては、自治体職員の大幅な削減とアウトソーシングの推進は図れたわけです。

民営化の先進国としてイギリスの先進事例を見ると民営化はサッチャー政権から始まり、さらに視点を変え市民、民間事業者に経済・社会領域で自己実現を志向する企業家の主体を求め、国や自治体の役割を条件整備にシフトしようとしたものです。ブレア政権のPPP^{注5}やコミュニティを推奨した「第三の道」で行政サービスの提供主体の多様化、キャメロン政権の社会的投資拡大を求めた「ビック・ソサエティ」の試みがあげ

注4 宮川裕二『「公共」のオルタナティブは可能か』（世界9月号,P160,岩波書店,2023年）参照。

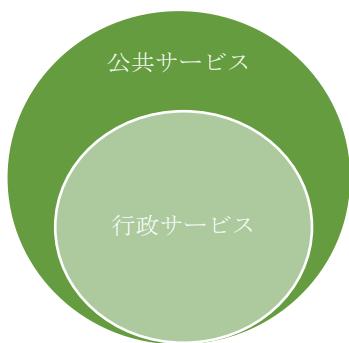
注5 Public Private Partnership の略で、官民連携とも呼ばれます。

られます。

日本でも「公共」に関する提言がなされました。国等への主な提言ですが、1997年行政改革会議「公共性の空間」、2000年「二十一世紀日本の構想」懇談会「新しい公」、2003年小泉改革「新しい公共空間」、2009年民主党「新しい公共」、2013年共助社会づくり懇談会「共助社会」、2018年自治体戦略2040構想研究会「新しい公共私」と続きました。

特に、「新しい公共」については、行政改革会議の「公共性の空間」や「二十一世紀日本の構想」懇談会の「新しい公」で提言された内容は民間や市民を主体的に位置づけたものです。この議論を支えたのが「新しい公共」と「新しい公共の担い手」の考え方で公共に対する考え方方が変わってきました。

図1-2 行政サービスと公共サービス



この時点では、公共サービスは行政サービスとイコールとは言えず、図1-2のとおりとなっています。行政サービスの縮小と公共サービスの提供者の拡大から行政サービスは公共サービスに内包されていると言えます。

公共サービスの定義ですが、主な定義は以下の表1-3のとおりです。

表1-3 主な公共サービスの定義

区分	定義
1 提供主体による定義	行政が行う行政サービス=公共サービス
2 提供サービスの性質による定義	公共財として行政が提供するサービス
3 需要主体による定義	社会全体に必要かつ門戸が解放されているサービス
4 價値実現による定義	私的利害を越えて設置目的等を実現させるサービス

1は国および自治体のみが公共の担い手だったときの定義としては成立します。2は「公共経済学」による定義で公共財^{注6}として非競合性（誰かが使用しても、また他の者が同じように使用できる）と非排除性（サービスの対価を払わない者も利用できる）を条件としています。例として都市公園、公衆トイレ、国営放送などを上げていますが、純粋な公共財は定義者^{注7}自身が指摘するように多くありません。3は社会全体にとって必要と認められるものでなおかつその受益可能性の門戸が広く開放されているサー

注6 各個人が共同で消費し、対価を払わない人を排除できず、ある人の消費によって他の人の消費を妨げられない財・サービス。

注7 J.E. スティグリツ（藤下史郎訳）『公共経済学上』（マグロウヒル出版、1989年）参照。

ビスを公共サービスと定義しています^{注8}。この定義では民間事業者が提供するサービスも公共サービスとして見なすことも可能ですが、民間事業者が私的利潤を目的とする事業も「公共サービス」と見なすこともできてしまいます。4は法律や条例が掲げる理念や自治体が掲げる地域目標を実現するため行うサービスを公共サービスと定義しています^{注9}。

「公共サービス」とは、以上の定義を総合して改めて定義すると、

- ① 提供主体は行政機関や民間事業者にこだわらず
- ② 利用料金等の条件を満たせば（あるいは無条件で）誰も利用を妨げられない
- ③ 社会全体に必要とされ、利用する人の便益になる
- ④ 私的利潤を越え、掲げた理念や目標を実現させる

ためのサービスということになると思います。この様な定義の下では「公共サービス」の質を向上し、効率的に提供するために行政機関の直営の「行政サービス」にこだわらず、民間事業者を活用することに矛盾は生じなくなります。実際に民間事業者活用の手法として委託のほか指定管理者制度やPFI制度や市場化テストがあり、自治体に普及し、「公共サービス」における官民の協働の制度が推進されています。特に、指定管理者に求めている指定事業、自主事業（詳細は次ページ表1-5）については従来の行政サービスの枠を超えて公共サービスが提供されていると考えています。

公共サービスを別の角度から見ると、行政等が住民に提供する主体と形態に着目して分類を試みている先生^{注10}がいます。その分類を参考にして整理すると表1-4で表わすことができます。

表1-4 現在の公共サービスの提供主体による分類

形態	提供者	負担	事例
1直営型	国、自治体	国、自治体（税）	国防、警察、消防
2併存型	国、自治体、民間事業者	国、自治体（税）	家庭ごみの収集、保育園
3民間型	民間事業者	行政が補填	コミュニティバス
4独立型	NPO法人	補助・寄付等	子ども食堂、フリースクール

これによると指定管理者制度による公共サービスは2併存型になります。

指定管理者制度の導入の目的が、「経費の削減と住民サービスの向上」ですが、経費の削減は自治体職員の職員数の削減では「人件費」が「委託費」に変わるだけなので問題点は、自治体等が経費の削減のみを目的にしていると思われる場合は、指定管理料のほとんどが人件費なので「賃金の抑制」へと働く事例が報告されている点です。いわゆる「官製ワーキングプア」の問題です。また、指定管理者としては、経費削減に協力す

注8 今村都南雄.『公共サービスと民間委託』(敬文堂,1997年)および

森藤ちひろ.『新たな公共サービスの分類』(サービスロジー2巻1号,10-15.2015年)参照。

注9 馬場健.『公共サービスと行政サービスについての整理』(法政理論第39巻第2号,366-388

2007年)参照。

注10 同上参考。

るため自ら「赤字」覚悟での応募となる危険です。競争原理の導入による過度な競争によるダンピングといえる事態です。そこに昨今的人件費の上昇や物価高騰による経営の圧迫です。壁は、指定管理料が指定期間固定という、人件費等の上昇は織り込み済みとの自治体の認識と債務負担行為をしているので動かせないとの見解です。

住民サービスの向上では、自治体からの要請や指定管理者の責任と経費と発想で事業を展開し公共サービスを拡充しようとしています。また、公共サービスの拡大のため指定管理者に施設等への「投資」を奨励している自治体(浜松市)もあります。その公共サービスが、2の併存型や3の民間型や4の独立型によるものなのか、また、混在しているのか複雑になっています。

ある民間事業者が、焼却炉をつくり住民が家庭ごみを持ち込み、焼却による発電でその電気を売却して事業を成立させ、環境行政にも貢献している事例が報告されました。3になるのか4の独立型になるのかは判別できかねますが、公共サービスと言えると思います。自治体での指定管理者制度での公共サービスとしての事業展開では、自治体のガイドラインを見ると様々な用語で記載されています(詳細は、令和6年度提言参照)。指定管理者制度としては2の併存型になるのですが、自主事業は4の独立型といてもおかしくありません。協会では、それらの事業を整理し自主事業等の定義を以下の表1-5のとおり提案させていただいている。協会では、自主事業が新たな公共サービスではないかと考えています。

表 1-5 協会による事業の定義

名 称	経 費	定 義	文化会館での例
企画事業	自 治 体	自治体が企画し仕様を決め指定管理者が実施する事業(仕様発注)	市民オーケストラや市民合唱団の定期演奏会
指定事業	自 治 体	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事業(性能発注)	演劇を年4本と指定され指定管理者が演目や出演者を決め実施
自主事業	指 定 管 理 者	指定管理者が自ら企画提案して自治体の許可のもと自らの責任と費用で実施する事業	集客が見込めるイベントとしてコンサートの実施

(2) 制度からのメリットデメリット

ア　自治体から見た制度のメリットデメリット

今回ゲストスピーカーとしてご参加いただいたさいたま市と横浜市の担当者は、自治体のメリットとして次のように発言していただきました。さいたま市の担当者は、市民サービスの向上とコストの削減、民間ノウハウの活用による柔軟な対応、利用者アンケートによる自主事業の展開、施設利用者の満足度の向上を上げていました。意味深い発言として「行政だけでは入り込めない領域」へのアプローチについて示唆されていました。また、横浜市の担当者は、さいたま市とメリットは同様としたうえで「行政だけでは思いつかない施策」と「行政だけではできないところができるのが一番」と発言していただきました。また、指定管理者をとおして他の事業者の交流が利用者のサービス向上に繋がっているとご意見をいただきました。指定管理者制度の導入による自治体のメリットとして自治体職員の削減が大きいと思います。それにより職員定数の枠組みに縛られない公共サービスの提供が可能になりました。経費の削減の面では、予算科目の人事費が指定管理料として委託費に変わっただけで本来ならば削減にはなっていないはずです。経費の削減を指定管理者制度は一つの目的としていますが、企業努力による職員配置等での削減が主流です。実際にローテーションの工夫や非常勤職員やパート職員の採用などによる経費の削減です。この工夫も人件費の上昇で経費の削減は限界に来ています。

もう一つの目的の住民サービスの向上については、さいたま市と横浜市の担当者が指摘するように民間ノウハウが生かされ行政ではできない公共サービスが拡大したと思います。

自治体としてのデメリットは、横浜市の担当者から「行政側の関わりが薄くなってしまっている。人事異動もあって自治体にノウハウが蓄積されない。」との発言がありました。また、さいたま市の担当者から、指定管理者制度をより良い運用とするためには、より多くの事業者に参画していただき、競争性が担保されることが必要であるとの認識が示されました。

自治体のメリットデメリットではないのですが、自治体が指定管理者に何を求めているかと言った観点から見ると、何をメリットと考えているか見えてきます。総務省の本調査では選定基準を調査しています。選定基準の順位ですが、令和6年調査では全国は、1位「サービスの向上」、2位「遂行能力」、3位「経費節減」、4位「平等利用」でした。都道府県では1位「遂行能力」、2位「サービスの向上」、3位「経費節減」の順で4位に「情報公開等」が入っていました。指定都市では1位「サービスの向上」、2位「遂行能力」、3位「経費節減」の順で4位に「危機管理」が入っていました。市区町村では1位「サービスの向上」、2位に「遂行能力」と「平等利用」で4位に「経費節減」がきていました。(詳細はP31表2-8を参照)

イ 指定管理者から見た制度のメリットデメリット

分科会参加事業者からメリットデメリットについて報告がありました。

メリットとしては、市場の開放と民間事業者の地位向上(信用強化)、低リスクによる安定した収益の確保、公的資産の活用による初期投資の抑制等があげられていました。また、デメリットとしては、固定の契約額だと最低賃金や物件費の上昇分を企業努力では吸収できず事業採算性が著しく低下する点や更新公募に不採用となった際の余剰人員のリスクや給与水準が低く人材確保が困難の点、住民からの苦情や意見への対応など心身的負担を上げていました。

また、指定管理者も従前から委託を受けていた事業者と新たに参入した事業者の捉え方に差が出ました。単年度契約の委託事業者にとって複数年は歓迎、複数年契約(通常3年から5年)により短期の景気変動に対して一定の収入が見込めるとメリットとする事業者と3年から5年でも指定期間が短いので事業規模の拡大が図りにくくないと感じることをデメリットと捉えている事業者がいました。さらに、修繕等は、小破修繕の予算額により金額が高いところは指定管理者の裁量で意思決定がなされるので「迅速化」が図れたとしていますが、大規模修繕だと自治体の予算づけまで時間がかかるのでデメリットとなったと思われます。詳細は、表1-6のとおりです。

表1-6 指定管理者にとってのメリットデメリット

メリット	デメリット
社員の増加による会社規模の拡大	更新公募に不採用時の余剰人員のリスク
低リスクによる安定した収益の確保	利益率が低い
売り上げ拡大のインセンティブ	利益計上分の翌年度以降のシーリング
公的資産の活用による初期投資の抑制	物価高騰等の外的要因の悪影響受けやすい
自治体職員との関係性の構築	担当が変わると解釈が変わることがある
受注機会の拡大	給与水準が低く、人材確保が困難
人材育成機会の拡大、社員のスキルアップ	住民からの苦情対応など心身的負担
自主事業の自由度の拡大	利用料金制と使用料金の違いによる影響
利用者との距離が近くなった	担当部署に会議等で報告が必要になった
地域ニーズや利用者データが蓄積できる	事務の煩雑化
委託に比較して長期の指定期間	指定期間が短いので規模拡大が図りにくい
修繕等の速度が上がった	修繕等の予算づけが遅い
社会的信用があがった	自治体ごと部署ごと監査密度が違う
施設の減価償却費がいらない	固定資産にならない

令和5年度の提言では東洋大学の南学先生から以下の発言がありました。「指定管理者制度は、民間事業者から見ると建設費の負担がない、減価償却もない、固定資産税もない、自治体によっては事業税の課税もされない、指定管理期間の満了で撤退することも厭わない、利用料金制ならば利益も一定見込みがある、契約行為ではないので契約不

履行による訴訟もない、民間企業にすればノーリスクです。」と自治体職員に話しているけどあまり理解されないとおっしゃっていました。

指定管理者制度がスタートして自治体職員の指定管理者制度に対する理解は 22 年の期間を経て徐々に埋まってきているとは思いますが、自治体職員の利益に対する「警戒感」はなくなっていないのではないかと指摘する意見がだされました。新設の複合施設で指定管理者にケーキやコーヒー等を提供するコーナーを公共サービスとして必要として自治体が設けスタートしたところ議会から繁盛しているので使用料をとるべきだととの意見がだされました。自治体はその意見をうけて翌年度から「占用」料を取る事例がありました。もし利用者が少なく赤字事業で指定管理者の持ち出しならばどうなっていたかと思うと疑問が湧きます。

指定管理者制度の問題点の一つに赤字の際は「指定管理者」負担、黒字になると還付金等で上納する制度を設けている自治体が多くあります。また、利用料金制を取り入れている自治体は表 1-7 のとおり 4 割 5 割で導入時からあまり変わっていません(詳細は P34)。

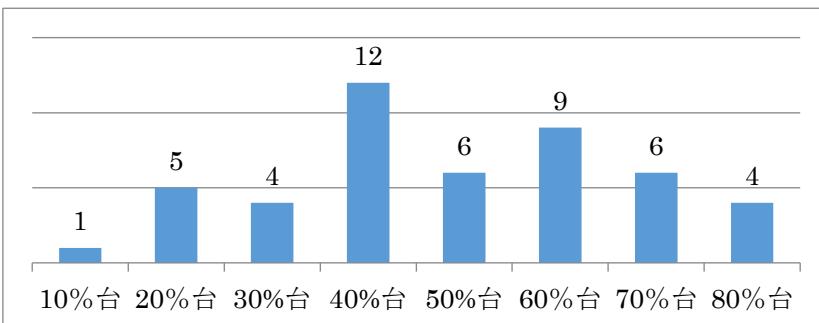
さらに、指定管理者は自治体に収支報告をしなければなりません。議会との関係や監査による透明性の問題もありますが、民間の商取引で契約先に利益がどれだけあるか報告義務はありません。根本の原因は、「公共の福祉と利益追求は相いれるのか」について十分な議論と自治体職員の理解、議員の理解がなされないまま、つまり結論が出ていないまま今日まで来ていることにあるのではないかでしょうか。

表 1-7 利用料金制の導入率

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
令和 6 年(2024 年)	53.4%	46.5%	44.5%	55.2%

また、自治体により指定管理者制度の導入状況が大きく異なる点について指摘がありました。都道府県でも導入率 80% 台の自治体と 10% から 30% 台の自治体もあり、分散しています。制度活用に積極的な自治体とそうでない自治体があるのではないかと思います。

図 1-3 令和 6 年都道府県指定管理者導入率別自治体数 (公営住宅を除く)



図書館での民営化の問題は、導入当初から国会でも議論になりましたが、都道府県では 7 府県 (14.9%) で指定管理者制度が導入されています。また、指定都市では半数の 10

指定都市(50.0%)、市町村では 260 自治体(15.1%)、東京都 23 区では 17 区(73.9%)となっていました(日本図書館協会「指定管理者導入の調査」2023 報告より)。

3 沿革からの要望

(1) 分岐点に立つ「公共サービス」

住民ニーズの多様化にともない行政サービスも様々な分野に求められています。しかし、行政の肥大化を避けなければ、すぐに財政の圧迫を招き「赤字」累積団体への道となることは避けて通れません。また、超高齢社会での福祉需要は自治体の財政に重くのしかかっています。さらに、公の施設の老朽化は高度成長期に建てられたものが多く、複合化しての再建か、リニューアルしての延命か、それとも廃止か何にしても何十億円単位の負担が強いられます。北海道のある市が毎年度 30 億円規模の財源不足が見込まれるとして経費の削減に取り組み歳入の確保として公共施設のネーミングライツを募集しました。しかし、住民からは公共施設の廃止や住民サービスの低下には強い批判の声が寄せられているそうです。いま、自治体は財政の健全化と行政組織のスリム化を指定管理者制度が導入されたとき以上に求められています。そのなかでも公共サービスの現状維持と公の施設の延命の守りに入ると地域の活性化やまちづくりの原動力を失うこととなりかねません。自治体の知恵と民間事業者の活力との協働による新たな地域活性化、コミュニティの再構築が求められていると思います。

(2) 指定管理者への期待

指定管理者が自治体から施設の維持管理や事業(企画・指定・自主)以外に様々な事業を委託されていることが報告されました。

ある指定管理者は、12 都府県内の 19 市町から小学校や中学校の水泳授業支援事業を受託して実施しています。指定管理者が受託したプールでの事業で学校とその施設への児童生徒のバス移動も担当しての開催です。当初は、プールの休館日を利用しての開催でしたが、指定管理者が、学校特に水泳指導に慣れていない教諭からも好評で、休館日以外にも枠を拡大して今では開館日の比較的空いている時間帯にも実施しているとのことでした。学校プールの老朽化や教師の負担軽減、昨今の熱中症対策としても要望が高まっていると思います。また、ある自治体では、プールの老朽化対策のため学校専用の室内プールを建設し、そこを指定管理者に委託して水泳授業支援を委託している事例も現れました。

また、宿泊施設の指定管理者に対して交通インフラのない地域の高齢者の移動手段としての GSM(グリーンスローモビリティー)の運行管理を委託している事例も報告されました。ゴルフ場のカートのようなものでの高齢者への移動手段の提供による生活支援です。

さらに、指定管理者に指定管理施設外の別途市内の中学校の STEAM 教育(ドローン

を活用したプログラミング教室)の運営委託の事例も報告されました。また、温泉施設の指定管理を受けている指定管理者は、近隣のキャンプ場の管理運営を別途受託しています。

指定管理者制度導入施設の交通利便性を活かしたサービス提供や新たに窓口等を開設運営するより経費等の削減が図れるとして、市内巡回バスの定期券等の販売委託業務の受託や高齢者向けのパスポートの取り扱いをしています。また、地域プレミアム付きの商品券の販売など報告されました。特に商品券の販売では、コロナ禍の市民の購買促進事業として「特典付き商品券」の販売事業を2回にわたり受託したとの貸館施設の指定管理者から対応報告がありました。さらに、公営住宅の指定管理をしている指定管理者は、団地内にある集会所(コミュニティースペース)で主に高齢者向けの「健康づくり指導」を本来業務とは別に受託して定期的に実施しています。高齢者の福祉施設を受託している指定管理者からは、介護予防事業を別途受託している事例も報告されました。

また、指定管理者に受託施設内に様々な住民サービスを依頼するケースも見られます。熊本市では、コロナ禍におけるコールセンター業務やアメリカの関税措置等に伴う特別相談窓口の開設の報告がありました。

駅前等の受託施設は、住民にとって交通の利便性もよく便利です。自治体も新たに職員等を配置して公共サービスを提供するより経費の節減になります。

変わった事例としては、成人式の実行委員会の運営を受託している指定管理者もいました。成人式の開催場所が自社の受託している施設ではない稀なケースです。

また、たまたま受託している施設前のマンホールが国土交通省のマンホールカード事業の選定を受けていたので独自にマンホールカードを作成して配布して施設のPRに貢献しているとのことです。

4 新たな課題への対応

(1) 物価高騰等に対する国の対応

日本経済の円安などの影響で物価は高騰しています。令和2年(2020年)を起点に物価変動を見ると表1-8のとおりとなりました。

表1-8 物価指数の推移

(単位: %)

年	2020	2021	2022	2023	2024	2025
消費者物価指数	100.0	99.8	102.3	105.6	108.5	111.9
企業物価指数	100.0	104.6	114.9	119.9	122.6	126.6
企業向けサービス価格指数	100.0	100.8	102.3	104.5	107.5	111.0

注: 各指標は2020年を100.0とした場合の年平均指標。2025年は7月までの平均指標。

また、同じく最低賃金の上昇についてと令和2年を起点に上昇率を見ると表1-9のとおりになりました。

表1-9 最低賃金の上昇率

(単位: %、円)

年	2020	2021	2022	2023	2024	2025
全国最低賃金加重平均の上昇率	100.0	103.1	106.5	111.3	117.0	124.3
全国最低賃金加重平均	902	930	961	1004	1055	1121

注: 全国最低賃金加重平均の上昇率は2020年を100.0とした場合の指標。

注: 全国最低賃金加重平均(円)は該当年の10月時点の数値。2025年は9月5日の速報値。

国では、この人件費の上昇や物価高騰に対して自治体に令和4年10月11日付で「原材料価格、エネルギーコスト等の上昇に係る指定管理者制度の運用の留意点について」としてリスク対応や協議対応を求める通知をしています。また、令和5年11月13日には「資材価格の高騰、賃金上昇等に係る民間委託等の運用の留意点について」指定管理者制度だけでなく自治体に適切な契約運用を求める通知を行っています。財政的裏付けとして令和5年12月26日と令和7年1月8日地方財政対策として予算を計上した旨通知しています。詳細は、参考資料P24参照してください。

また、総務省は、3年ごとに指定管理者制度の本調査を実施してきていますが、この状況を受けて令和6年調査では新たな調査項目として「原材料価格等の上昇に係る対応の協定等への記載状況」を調査して取りまとめています。

表1-10 原材料価格等の上昇に係る対応の協定等への記載状況 (単位:記載数、%)

区分	総 数	都道府県	指定都市	市区町村
1 選定時かつ協定記載	37,663(47.5%)	3,040(45.7%)	6,000(74.8%)	28,623(44.3%)
2 選定時のみ示す	2,445(3.1%)	28(0.4%)	5(0.1%)	2,412(3.7%)
3 協定等のみ記載	15,839(19.9%)	2,352(35.3%)	1,042(13.0%)	12,445(19.2%)
4 選定時なし記載なし	23,385(29.5%)	1,238(18.6%)	969(12.1%)	21,178(32.8%)

ここでは、令和6年4月1日現在の調査ですが4の選定時にも示さず、協定書等にも記載していない自治体が3割近くに上っています。3の協定等にのみ記載していると回答した中には「ガイドライン」のリスク分担表の項目も含まれていると推察されますが、そのほとんどが対応についてリスク分担表では「協議」となっていることが多く見受けられます。

さらに、令和7年6月26日に総務省は「資材価格の高騰、賃金上昇等への対応状況に係るフォローアップ調査のとりまとめ結果及び指定管理者制度等の運用の留意事項について」を通知しました。調査結果では、指定管理者制度での対応は下記の表1-11のとおりです。

表1-11 指定管理者制度における対応 (単位:自治体、%)

区分	都道府県	指定都市	市区町村
全庁的方針あり	30(64%)	15(75%)	587(34%)
実施(7年度対応含む)	40(85%)	19(95%)	991(58%)
指定管理料の引き上げ	33(73%)	11(52%)	581(62%)

(2) 物価高騰等に対する自治体の対応

物価高騰等に対する自治体の対応は、各自治体で進んでいます。特に、賃金・物価スライド制に対する自治体の対応状況は、表 1-12 のとおりです。

表 1-12 指定管理者制度における人件費等の対策制度一覧

	自治体名	制定年月	制度名	対象
1	横浜市	2018 年 1 月	賃金スライド制度 (24 年 3 月に改訂)	人件費
2	名古屋市	2020 年 4 月	賃金スライド制度	人件費
3	札幌市	2023 年 9 月	賃金スライド制度 (25 年 4 月に改訂)	人件費
4	広島県	2023 年 11 月	物価変動調整	物価
5	岡山県	2024 年 4 月	賃金・物価スライド	人件費・物件費
6	新潟市	2024 年 6 月	賃金水準スライド方式	人件費
7	草津市	2024 年 7 月	賃金スライド制度運用	人件費
8	岩手県	2024 年 10 月	賃金スライド制度	人件費
8	帶広市	2024 年 10 月	物価・賃金スライド制度運用マニュアル	人件費・燃料費
10	福井県	2025 年 2 月	賃金スライド制度	人件費
11	米原市	2025 年 3 月	賃金スライド制度	人件費
12	函館市	2025 年 4 月	賃金スライド制度	人件費
12	佐倉市	2025 年 4 月	賃金スライド制度	人件費
12	静岡市	2025 年 4 月	指定管理料スライド制度の手引(25 年 4 月に改訂)	人件費・事業費
15	熊本市	2025 年 5 月	物価変動対策 (スライド方式・上乗せ方式)	人件費・物件費・一般管理費
15	浜松市	2025 年 5 月	賃金スライド制度	人件費
15	島根県	2025 年 5 月	総務部通知(フォローアップ調査)	人件費・物件費
18	丹波市	2025 年 5 月	指定管理者制度におけるスライド制度	人件費・燃料費
19	松本市	2025 年 6 月	賃金スライド制度	人件費
20	伊勢市	2025 年 6 月	指定管理料スライド制度	人件費・物件費
21	福岡県	2025 年 7 月	賃金・物価スライド(募集要項)	人件費・物件費
22	香川県	2025 年 7 月	賃金・物価スライド制度運用の手引き	人件費・物件費
23	茨城県	2025 年 7 月	スライド制度	人件費・光熱水費
24	可児市	2025 年 8 月	賃金スライド制度	人件費
25	宇都市	2025 年 8 月	指定管理料スライド制度	人件費・物件費

令和 7 年 9 月時点 各自治体のホームページより

賃金スライド制については、平成 30 年(2018 年)に横浜市が制定しました。その後、令和 2 年(2020 年)に名古屋市が、令和 5 年に札幌市が導入しました。令和 7 年度に入って 4 月から 8 月までに 14 の自治体(導入 25 自治体中 56.0%)で導入がなされました。対象も人件費だけでなく物件費にも対象を広げているのが特徴です。そのスライドの

対象を見していくと帯広市が、人件費以外に燃料費および電気料金を対象としています。また、静岡市は、事業費、施設費として積算した経費のうち、光熱水費および燃料費を除く額、事業費・施設費に連動する管理雑費としていました。

熊本市は、「指定期間2年目以降、選定時に市が積算した人件費、物件費（精算することとしているものを除く）、一般管理費の合計額を基として、それぞれに適合する指標を用いて物価変動を反映した設計額を算定する。これらを比較した額に選定時の削減率を加味する等により算定される額で翌年度の指定管理料を変動させる。」と発表しています。明確に人件費、物件費のほかに一般管理費を対象にしていました。（詳細は次ページ以下表1-13参照）

香川県は、人件費と物件費をあげ、例として人件費では給与の他各種手当や社会保険料を、物件費では光熱水費、委託料、備品購入費、通信費などとしていました。

これらの課題に対してある事業者は対応策と検討の方向性として協定前に仕様書に変動条項を盛り込む点やコスト変動の報告書を自治体に半期や年度単位で提出、協議の土台を作るとともに「賃金上昇率×施設種類別運営費比率」などのシミュレーションを事前に行い、価格改定のロジックを設計するなどモデルを構築しておくとしていました。

表 1-13 主な自治体の物価等スライド制の概要

1 帯広市 (北海道)

根 拠	物価・賃金スライド制度運用マニュアル
改 定 年 月	令和 6 年 10 月
対 象	人件費・燃料費・電気料金・特例その他
対 象 施 設	令和 6 年度以降選定、7 年度以降指定期間
実 施 年 度	令和 8 年度
理 由	変動 20%以下の変動額が多額に
対 象 基 準	人件費 1.0%以上・燃料費電気料金 10%以上
人件費基準指標	常勤職員：市職員のモデルケースと民間企業従業員の賃金水準の中間値 非常員職員：市会計年度任用職員の職種別の上限額
物 価 基 準 指 標	企業物価指数
手 続 き	見込み額・決定額通知・賃金改善状況調査票

2 熊本市

根 拠	マニュアル別冊指定管理者制度導入施設における物価変動対策について
改 定 年 月	令和 7 年 5 月
対 象	人件費・物件費・一般管理費
対 象 施 設	令和 7 年度以降選定、8 年度以降指定期間（現指定期間中の施設も準じた扱い）
実 施 年 度	令和 9 年度（現指定期間中の施設は令和 7 年度）
理 由	近年の社会情勢の変化が施設の管理運営に影響
対 象 基 準	指定管理料±1.5%（1.0%から 1.5%まで段階的に引上げ）
人件費基準指標	熊本市「公募施設のランク別人件費単価表」のランクごとの単価
物 価 基 準 指 標	日銀「企業向けサービス価格指数」、「類別／建物サービス・警備」
手 続 き	協議

3 静岡市

根 拠	指定管理料スライド制度の手引
改 定 年 月	令和 7 年 4 月
対 象	人件費・事業費・施設費
対 象 施 設	令和 7 年度以前に指定期間全て
実 施 年 度	令和 7 年度
理 由	近年の最低賃金の上昇や物価高騰
対 象 基 準	人件費±1.5%・物件費±1.5%
人件費基準指標	常勤職員：静岡市人事委員会による民間給与実態調査 非常勤職員：静岡県最低賃金
物 価 基 準 指 標	日銀「企業向けサービス価格指数」の総平均の指数
手 続 き	スライド額の反映状況報告書

4 香川県

根 拠	賃金・物価スライド制度運用の手引き
改 定 年 月	令和7年7月
対 象	人件費・物件費
対 象 施 設	令和7年度以前に指定期間全て
実 施 年 度	令和7年度
理 由	一定以上の変動不測リスク
対 象 基 準	人件費±1.0%・物件費±1.0%
人件費基準指標	香川県人事委員会勧告の民間給与実態調査
物 価 基 準 指 標	消費者物価指数（高松市・総合）
手 続 き	協議・申請・疎明資料の提出

5 丹波市（兵庫県）

根 拠	スライド制度導入要領
改 定 年 月	令和7年5月
対 象	人件費・燃料および電気料金
対 象 施 設	令和7年度以前に指定期間全て
実 施 年 度	令和8年度
理 由	最低賃金の上昇や物価高騰による施設管理経費の増加による影響拡大
対 象 基 準	人件費±1.5%・燃料および電気料金±10%
人件費基準指標	正規職員：兵庫県人事委員会「職員の給与等に関する報告及び勧告」 非正規職員：兵庫県最低賃金
物 価 基 準 指 標	電気代・プロパンガス：消費者物価指数 ガソリン・軽油・灯油・重油：資源エネルギー庁「石油製品価格調査」
手 続 き	協議・年度協定の締結

6 伊勢市（三重県）

根 拠	指定管理料スライド制度運用の手引き
改 定 年 月	令和7年6月
対 象	人件費・自主事業に係る費用以外の費用
対 象 施 設	原則指定管理者制度を導入している全施設
実 施 年 度	令和7年6月以降
理 由	人件費および物価上昇による指定管理者の経営リスク
対 象 基 準	指定管理料±1.5%
人件費基準指標	正規職員：三重県人事委員会「民間給与実態調査」 非正規職員：三重県最低賃金
物 価 基 準 指 標	日銀「企業向けサービス価格指数」における「総平均(除く国際運輸)」
手 続 き	年度協定へ反映・基本協定の変更

7 茨城県

根 拠	スライド制度運用の手引き
改 定 年 月	令和7年7月
対 象	人件費・業務委託費・光熱水費
対 象 施 設	令和7年度以前に指定期間全て
実 施 年 度	令和7年度
理 由	労務費や原材料費等の上昇
対 象 基 準	人件費なし・業務委託費±1.5%・光熱水費±1.5%
人件費基準指標	茨城県人事委員会「職員の給与等に関する報告及び勧告」
物 価 基 準 指 標	業務委託費：国土交通省「建築保全業務労務単価（全国、全職種平均）」 光熱水費：茨城県「水戸市消費者物価指数（「光熱・水道」の区分）」
手 続 き	スライド基準額報告書提出・申請・年度協定締結

8 岡山県

根 拠	指定管理者制度運用の手引き
改 定 年 月	令和6年4月（令和7年4月改訂）
対 象	人件費・物件費
対 象 施 設	令和6年度以前に指定期間全て
実 施 年 度	令和6年度
理 由	管理運営の確保を図るため
対 象 基 準	人件費なし・物件費±3%
人件費基準指標	岡山県人事委員会勧告
物 価 基 準 指 標	消費者物価指数（岡山市）
手 続 き	協議

令和7年9月時点 各自治体のホームページより

(3) 先進自治体の取り組み

熊本市では物価高騰を受け、令和5年度に燃料光熱水費が上下10%を超えて変動した場合、熊本市または指定管理者が影響額の一部を負担するようリスク分担を見直しました。さらに令和7年5月にはマニュアルを改訂し、物価変動対策として令和8年度以降に指定期間が開始する施設から、人件費、物件費等に一定以上の増減が認められる場合に指定管理料を変動させる等の仕組みを導入しました。また、既に協定締結済の施設については、指定管理者と熊本市の双方が合意したリスク分担に基づき、指定期間中の物価変動は指定管理者の負担としていましたが、近年の社会情勢を踏まえて、前述の令和8年度に指定管理期間が開始する施設に準じた取り扱いとすることとしていました。詳細は、表1-13 主な自治体の物価等スライド制の概要の熊本市を参照してください。

熊本市から本制度導入に対する考え方についてコメントを頂きました。

近年の物価高騰や人件費の上昇など、社会情勢の変化は本市の指定管理者制度を導入している施設の運営にも影響を及ぼしており、安定的な公共サービスの提供のために迅速かつ的確な対応が必要であると判断し、公平かつ持続可能な制度を目指して見直しに取り組みました。

また、検討においては、施設の特性や管理運営の実態に即したものとなるように、施設管理に関わる関係者の声や実態調査をもとに課題を洗い出し、他都市の先行事例も参考にしながら、「スライド方式」と「上乗せ方式」※の2つの方式を導入しました。

もっとも、これらの見直しには一定の財政負担を伴うことが想定され、さらに将来的影響額の検証や分かりやすく透明性の高い制度とすることなど、様々な検討が必要であったことから、関係課とは丁寧な協議・調整を重ねました。その結果、将来的な公共サービスの質の維持と安定運営に資する仕組みづくりができたと考えています。

本市では平成17年度に指定管理者制度を導入して以降、適宜見直しを実施していました。今回の運用見直しを通じて、施設の安定的な運営が担保されることにより、より多くの事業者に参入していただくことを期待するとともに、今後もそれらの効果を検証しながら、より適切な制度の運用を目指していきたいと考えております。

※「上乗せ方式」は、地域密着型施設および小規模施設を対象としており、あらかじめ将来の物価変動を見込んだ債務負担行為を設定する方式です。

熊本市財政局財務部資産マネジメント課長 高濱 繁

使用料や利用料金について受益者負担の見直しを進めている自治体があります。使用料や利用料金など公共料金の値上げへの反対は根強いものがあります。ましてこの物価高騰の折むずかしいのではと分科会でも意見がだされました。見直しの動きは、令和6年5月(2024年)に兵庫県三木市が指定管理者制度導入施設の使用料の見直しを検討し、その検討結果を公表しています。令和7年度に指定替えを行う施設を対象にした答申です。

また、青森県おいらせ町でも令和6年6月(2024年)公共施設の受益者負担適正化に関する基本方針を答申しています。同じく東京都八王子市では受益者負担の適正化に関する基本方針を平成29年3月に続いで再度令和6年6月に答申し改訂していました。

さらに、令和7年2月に長野県大野市で使用料・手数料にかかる受益者負担の算定基準の改定を行いました。それに基づいて令和7年7月1日から市内39施設で入館料や使用料の値上げを実施しました。(詳細はP25、P26参考資料)

4 提言のまとめ

指定管理者制度は、新しい公共の担い手として民間事業者やNPO法人などが公共サービスを行政から肩代わりするだけでなく新たな公共サービスを生み出してきました。しかし、行政からはまだ社会の行政課題に対して強力な解決主体の評価を指定管理者は勝ち得ていないと思います。また、行政も民間事業者やNPO法人の自己実現を志向する主体を支える条件整備の役割に徹しているとは思えない事例が見うけられます。

指定管理者制度のもと民間活力の導入がなされ、行政サービスを越えた公の施設内で事業として充実した公共サービスが民間の指定管理者から提供されていますが、さらに、まちづくりや地域の活性化、地域課題の解決など施設の枠を飛び越えた新たな公共の担い手になることが求められているのではないでしょうか。指定管理者制度はステップアップ、次のステージへの飛躍が求められているのではないか。

また、指定管理者のノウハウを活かして指定管理者が、自治体からの要請で様々な課題を解決する事業を指定管理者施設の事業とは別途地域に根付く事業者として受託し始めました。当面、自治体は使い勝手の良い事業者として見て活用していると自治体の本来の機能を根こそぎ失うことも考えられます。まちづくりや地域の活性化など将来を見越した協働のパートナーとして信頼関係を構築する絶好の機会とする必要があるのではないか。

さらに、物価高騰、人件費の上昇に対して先進自治体はスライド制などシステムとして指定管理料を固定的に捉えるのではなく指定期間内の対応を柔軟にする方向になってきました。「無い袖では振れない」との自治体職員の声も聞かれますが、自治体の財政も苦しい中、指定管理者も利用料金の見直しや自主事業などで少しでも収入を確保しつつ施設の活性化、地域のコミュニティの拠点としての活用を模索する努力が求められています。

1 指定管理者は、施設の枠を飛び越えて自治体との協働によるまちづくりや地域の活性化、地域課題の解決が求められています。また、自治体も行政改革の手法として指定管理者制度を活用するだけでなくまちを創るパートナーとして協働の道を模索する必要があるのではないか。

2 自治体は、指定管理者のノウハウを施設の運営だけでなく自治体が抱える様々な住民要望を実現する「資源」として活用する道を模索してください。行政では入り込めない領域や行政では思いつかない解決の道が開けると思います。

3 物価高騰、人件費の上昇に対して先進自治体はスライド制などシステムとして指定管理料を固定的に捉えるのではなく指定期間内の対応を柔軟にする方向になってきました。自治体の財政も苦しい中、指定管理者も利用料金の見直しや自主事業などで少しでも歳入を確保し施設の活用を模索する必要があるのではないか。

参考資料 1

表 1-14 指定管理者制度における人件費・物価高騰に対する総務省通知一覧

年 月 日	通 知	内 容
令和 4 年 10 月 11 日 (2022)	原材料価格、エネルギーコスト等の上昇に係る指定管理者制度の運用の留意点について	原材料費・人件費・エネルギーコストの増加を考慮し、リスク対応や協議に応じた対応を求める通知
令和 5 年 11 月 13 日 (2023)	資材価格の高騰、賃金上昇等に係る民間委託等の運用の留意点について	行政サービスのオープン化・アウトソーシング等において地方公共団体に対し、資材価格や賃金上昇の影響を考慮した適切な契約運用を求める通知。
令和 5 年 12 月 26 日 (2023)	自治体施設の光熱費・施設管理等の委託料の増加への対応について	令和 6 年度地方財政対策として委託料の増加に対応するため、一般行政経費（単独）に 700 億円を計上し、適切に対応することを求めた通知。
令和 6 年 4 月 1 日 (2024)	指定管理者制度等の運用の留意事項について	人件費・物価高に対応するために賃金スライド制度などの運用事例や過去の通知を紹介している。
令和 6 年 12 月 5 日 (2024)	資材価格の高騰、賃金上昇等に係る民間委託等の運用の留意点について	行政サービスのオープン化・アウトソーシング等において自治体に対し、重点支援地方交付金を公共調達における労務費を含めた価格転嫁の円滑化や自治体の施設運営に活用するよう求める通知。
令和 7 年 1 月 8 日 (2025)	自治体施設の光熱費・施設管理等の委託料の増加への対応について	令和 7 年度地方財政対策として委託料の増加に対応するため、一般行政経費（単独）に 1,000 億円を計上し、適切に対応することを求めた通知。

注：令和 6 年 1 月 12 日付で内閣官房及び公正取引委員会の「『労務費の適正な転嫁のための価格交渉に関する指針』を踏まえた対応について（通知）」も総務省は通知しています。

参考資料 2

表 1-15 自治体の受益者負担見直し一覧

自治体	参考資料名	制定年月	最終改訂年月
千葉市 (千葉県)	公共施設 使用料等設定基準	2007年9月	
那霸市 (沖縄県)	使用料・手数料にかかる受益者負担の算定基準	2007年10月	2017年8月
大津市 (滋賀県)	施設使用料設定基準	2011年3月	2015年8月
近江八幡市 (滋賀県)	受益者負担の基本的な考え方	2012年5月	
台東区 (東京都)	区有施設の使用料に関する基本的な考え方	2012年6月	
府中市 (東京都)	手数料・使用料の見直しに関する基本方針	2014年5月	2023年7月
松江市 (島根県)	公共施設 使用料設定の基本方針	2014年7月	2024年8月
坂出市 (香川県)	受益者負担の適正化に関する基本方針	2015年1月	
文京区 (東京都)	受益者負担の適正化に向けた使用料及び手数料等の改定方針	2015年9月	
佐世保市 (長崎県)	受益者負担の適正化指針～ 公共施設 等の利用者負担の考え方について～	2015年11月	
新宿区 (東京都)	公共施設 等総合管理計画	2017年2月	
八王子市 (東京都)	受益者負担の適正化に関する基本方針	2017年3月	2024年6月
町田市 (東京都)	受益者負担の適正化に関する基本方針		2019年2月
郡山市 (福島県)	公共施設 等における公平な受益と負担のあり方に関する基準	2019年4月	
恵那市 (岐阜県)	公の施設 の使用料の考え方について	2020年1月	
鎌倉市 (神奈川県)	公の施設 における使用料等の算定基準	2021年2月	2021年11月
堺市 (大阪府)	受益者負担の基本的な考え方	2021年10月	
香芝市 (奈良県)	受益者負担適正化に関する基本方針	2023年8月	
中野区 (東京都)	施設使用料の見直し方針及びスポーツ施設の半額措置の取り扱い	2023年10月	

上田市 (長野県)	公の施設 における使用料等の考え方	2024年1月	
三木市 (兵庫県)	指定管理者制度導入施設の使用料の見直し検討結果について (令和7年度に指定替えを行う施設)	2024年5月	
杵築市 (大分県)	公共施設 に関する使用料の設定基準	2024年6月	
おいらせ町 (青森県)	公共施設 の受益者負担適正化に関する基本方針	2024年6月	
世田谷区 (東京都)	施設使用料等の見直しの考え方について	2024年9月	
大野市 (長野県)	使用料・手数料にかかる受益者負担の算定基準	2025年2月	7月1日実施

令和7年9月時点 各自治体のホームページより

参考資料 3

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.3」(一部抜粋)

第1 公の施設の管理の考え方

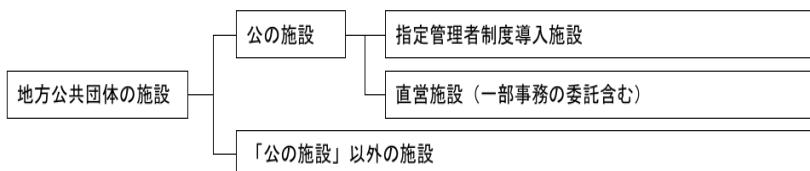
1 公の施設とは

「公の施設」とは、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するため」に地方公共団体が設ける施設（地方自治法（昭和22年法律第67号。以下「法」という。）第244条第1項）であり、以下の5つの要件を満たすものである。したがって、市庁舎、試験研究所、競艇場などは、公の施設にはあたらない。

- (1) 住民の利用に供するためのもの
- (2) 当該地方公共団体の住民の利用に供するためのもの
- (3) 住民の福祉を増進する目的をもって設けるもの
- (4) 地方公共団体が設けるもの
- (5) 施設であること

3 施設の区分

公の施設については、地方自治法上、本市による直営（一部事務の委託を含む）あるいは指定管理者制度による管理運営を行うことと定められている（個別法により指定管理者制度の適用が認められない施設を除く）。したがって、私法上の業務委託契約により、業務を包括的に行わせることは適当ではない。



令和7年9月時点 福岡市ホームページより

第2部 総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」

1 本調査の概要と推移

「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(以下、「本調査」という。)は、総務省が3年ごとに調査し、発表する指定管理者制度に関する数値が記載された統計資料です。本調査は発表年度の前年のおおむね4月1日現在の数値が参照され、その数値のあらましがまとめられた「調査結果」と都道府県、指定都市、市区町村の詳しい数値が記載されている「個票」に分けられて総務省のホームページ^{注11}に掲載されています。現在「調査結果」は平成19年発表版、平成21年発表版、平成24年発表版、平成28年発表版、平成31年発表版、令和4年発表版、令和7年発表版が掲載されていますが、個票は平成28年発表版、平成31年発表版、令和4年発表版、令和7年発表版が.xlsx形式で掲載されています。

以下では「調査結果」と「個票」に掲載された数値を元に、調査対象年ごとの指定管理者制度における数値の推移を示し、傾向について分析を試みました。

表2-1 指定管理者導入施設数および変化率(平成18年100) (単位:施設)

調査年	総数	都道府県	指定都市	市区町村
平成18年(2006年)	61,565(100)	7,083(100)	5,540(100)	48,942(100)
平成21年(2009年)	70,022(114)	6,882(97)	6,327(114)	56,813(116)
平成24年(2012年)	73,476(119)	7,123(101)	7,641(138)	58,712(120)
平成27年(2015年)	76,788(125)	6,909(98)	7,912(143)	61,967(127)
平成30年(2018年)	76,268(124)	6,847(97)	8,057(145)	61,364(125)
令和3年(2021年)	77,537(126)	6,721(95)	8,063(146)	62,753(128)
令和6年(2024年)	79,332(129)	6,658(94)	8,016(145)	64,658(132)

指定管理者導入数の総数は増加傾向にあり、平成18年の数値を100とすると令和6年の数値は129でありました。しかし、都道府県でみると導入数は横ばいで、指定都市と市区町村が数値を押し上げている状態となっています。

注11 <https://www.soumu.go.jp/iken/main.htm>

表 2-2 指定管理者の民間企業等の推移および変化率(平成 18 年 100)(単位 : 施設)

調査年	総数	都道府県	指定都市	市区町村
平成 18 年 (2006 年)	11,252(100)	825(100)	762(100)	9,665(100)
平成 21 年 (2009 年)	20,489(182)	1,571(190)	1,564(205)	17,354(180)
平成 24 年 (2012 年)	24,384(217)	2,304(279)	3,077(404)	19,003(197)
平成 27 年 (2015 年)	29,004(258)	2,397(291)	3,514(461)	23,093(239)
平成 30 年 (2018 年)	30,802(274)	2,617(317)	3,734(490)	24,451(253)
令和 3 年 (2021 年)	33,708(300)	2,712(329)	3,903(512)	27,093(280)
令和 6 年 (2024 年)	35,572(316)	2,810(341)	4,019(527)	28,743(297)

民間企業等とは本調査が定めている株式会社、NPO 法人、企業共同体等のことであり、民間企業等が指定管理者になっている公の施設の総数は平成 18 年から比べると令和 6 年は 3 倍以上の数値を示しています。特に指定都市では 5 倍以上に増えており、積極的な民間企業等の活用がうかがえます。

表 2-3 指定管理者の団体内訳 (単位 : 施設)

調査年	総数	株式会社	一般社団 財団法人	地方公共 団体	公共的 団体	地縁による 団体	NPO 法人	その他
平成 18 年 (2006 年)	61,565	6,762	22,264	331	27,718		1,043	3,447
平成 21 年 (2009 年)	70,022	10,375	19,275	434	13,973	15,851	2,311	7,803
平成 24 年 (2012 年)	73,476	12,799	19,385	275	12,998	16,434	2,836	8,749
平成 27 年 (2015 年)	77,342	14,998	19,680	239	12,564	15,855	3,525	10,481
平成 30 年 (2018 年)	76,963	16,342	19,570	268	12,141	14,182	3,781	10,679
令和 3 年 (2021 年)	78,243	18,371	18,711	187	11,644	13,993	3,957	11,380
令和 6 年 (2024 年)	79,923	20,157	19,867	337	10,882	13,265	3,752	11,663

注 : 一施設を複数団体が管理する場合があるため指定管理者導入数の総数と数値が異なることがある。

注 : 平成 18 年の公共的団体の数値は他調査年の「公共的団体」と「地縁による団体」を足した数値。

指定管理者制度における管理団体の総数は増加傾向にあり、制度への積極的な参加をうかがえます。平成 18 年では一般社団、財団法人や公共的団体が指定管理を主に担っていましたが、徐々に減少しています。その代わりに株式会社や NPO 法人が増加傾向にあり、令和 6 年では株式会社が一般社団、財団法人の数を初めて上回りました。

表 2-4 指定管理者の民間企業等の割合

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 18 年 (2006 年)	18.3%	11.6%	13.8%	19.8%
平成 21 年 (2009 年)	29.3%	22.8%	24.7%	30.5%
平成 24 年 (2012 年)	33.2%	32.3%	40.3%	32.4%
平成 27 年 (2015 年)	37.5%	34.6%	44.0%	37.0%
平成 30 年 (2018 年)	40.0%	37.7%	46.1%	39.5%
令和 3 年 (2021 年)	43.1%	40.2%	47.8%	42.8%
令和 6 年 (2024 年)	44.5%	41.9%	49.0%	44.2%

平成 18 年調査では民間企業等の指定管理者制度への参加は 2 割に満たなかったですが、令和 6 年調査では 4 割以上の指定管理者制度導入施設が民間企業等により管理されている結果になりました。特に指定都市では令和 6 年において 5 割近くの指定管理者制度導入施設が民間企業等により管理されていることになりました。

表 2-5 公募施設

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 18 年 (2006 年)	29.1%	51.2%	48.8%	23.7%
平成 21 年 (2009 年)	40.0%	57.9%	55.8%	36.0%
平成 24 年 (2012 年)	43.8%	63.8%	63.3%	38.9%
平成 27 年 (2015 年)	46.5%	63.4%	67.8%	41.9%
平成 30 年 (2018 年)	49.1%	64.3%	68.0%	44.9%
令和 3 年 (2021 年)	50.9%	63.7%	67.8%	47.4%
令和 6 年 (2024 年)	53.4%	66.1%	67.7%	50.3%

指定管理者を公募している割合は総数で 5 割を超え、令和 6 年の調査では都道府県、指定都市、市区町村の全てのカテゴリーで 5 割を上回りました。特に市区町村では平成 18 年調査から 2 倍以上増加しており、指定管理者制度が導入されていったことがうかがえます。

表 2-6 指定期間

調査年	3年未満	3年	4年	5年	5年超
平成 18 年 (2006 年)	8.0%	47.3%	9.2%	28.9%	6.7%
平成 21 年 (2009 年)	2.9%	32.6%	10.4%	47.3%	6.6%
平成 24 年 (2012 年)	4.6%	22.3%	10.1%	56.0%	7.0%
平成 27 年 (2015 年)	2.4%	17.8%	7.7%	65.3%	6.8%
平成 30 年 (2018 年)	1.5%	15.0%	5.5%	71.5%	6.5%
令和 3 年 (2021 年)	2.2%	13.3%	4.3%	72.7%	7.6%
令和 6 年 (2024 年)	1.8%	10.9%	3.2%	77.1%	7.0%

指定期間は現在 5 年間が主流であり令和 6 年調査では 7 割以上が 5 年間の指定期間を定めています。しかし、平成 18 年調査では 3 年間が主流であり、指定管理者制度の定着とともに長期化していったことがうかがえます。

表 2-7 全国の選定基準

調査年	サービス向上	業務遂行能力	管理経費の節減	平等利用の確保	危機管理	情報公開個人情報保護	地域貢献
平成 27 年(2015 年)	53.7%	52.4%	52.1%	51.0%	43.2%	41.6%	30.7%
平成 30 年(2018 年)	85.1%	85.7%	82.1%	81.4%	66.9%	65.3%	50.9%
令和 3 年 (2021 年)	86.2%	86.3%	83.4%	82.4%	70.1%	68.9%	54.2%
令和 6 年 (2024 年)	88.1%	86.2%	84.8%	84.4%	71.6%	70.4%	56.1%

調査年	自主事業	環境保全	事業所所在地	労働福祉	地元雇用	継続雇用	その他
平成 27 年(2015 年)	32.3%	21.3%	17.7%	15.9%	13.0%	9.0%	9.7%
平成 30 年(2018 年)	49.3%	31.7%	27.6%	23.7%	18.2%	12.2%	15.6%
令和 3 年 (2021 年)	50.3%	33.9%	29.4%	25.0%	19.8%	12.3%	15.8%
令和 6 年 (2024 年)	54.0%	35.4%	31.1%	25.9%	23.3%	14.4%	15.8%

選定基準は、自治体が何に重きを置いて指定管理者を選考しているか複数回答で調査した結果です。なお、今までの集計と異なり令和 6 年調査より数値の算出方法が変更になりました。それまでは「=各回答項目総数/選定基準を事前公表している施設数」であった算出方法が「=各回答項目総数/指定管理者制度導入施設数」となりました。そこで個票を参照し、令和 6 年調査の算出方法に統一して過去の調査の数値を算出しました。各項目は増加傾向にあり、指定管理者に求められている基準がより高く、多くなっていることがうかがえます。特に、全国では情報公開、個人情報保護と危機管理が 70% 台、地域貢献と自主事業が 50% 台と高くなっています。

表 2-8 令和 6 年調査選定基準上位 4 位

順 位	1 位	2 位	3 位	4 位
全 国	サービス向上 (88.1%)	遂行能力 (86.2%)	経費節減 (84.8%)	平等利用 (84.4%)
都道府県	遂行能力 (99.6%)	サービス向上 (98.5%)	経費節減 (98.4%)	情報公開等 (87.0%)
指定都市	サービス向上 (94.6%)	遂行能力 (94.5%)	経費節減 (89.3%)	危機管理 (88.6%)
市区町村	サービス向上 (86.2%)	遂行能力 (83.8%)	平等利用 (83.8%)	経費節減 (82.8%)

選定基準では 1 位と 2 位はサービス向上と遂行能力が占めていましたが、3 位と 4 位は経費節減のほかカテゴリーごとに異なった項目が選ばれていました。都道府県では情報公開と個人情報の保護(法令遵守)が、指定都市では危機管理が、市区町村では平等利用が 3 位で、経費節減は第 4 位でした。細かくパーセンテージを見ると市区町村の経費節減は表の中では最も低い数値(82.8%)になっていました。

表 2-9 評価の実施

調 査 年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 21 年 (2009 年)	61.4%	97.5%	84.1%	54.5%
平成 24 年 (2012 年)	72.5%	99.9%	96.7%	66.1%
平成 27 年 (2015 年)	76.8%	100.0%	95.5%	71.8%
平成 30 年 (2018 年)	80.7%	100.0%	98.2%	76.2%
令和 3 年 (2021 年)	81.8%	100.0%	96.9%	77.9%
令和 6 年 (2024 年)	80.8%	99.4%	99.9%	76.6%

評価は現在 8 割以上の指定管理者制度導入施設に対して実施されています。都道府県では平成 21 年調査より 9 割 7 分以上の施設で評価が実施されており、評価制度の設計を早期に実行していたことがうかがえます。

表 2-10 リスク分担

調査年	必要な体制の整備	自治体への損害賠償	利用者への損害賠償	修繕	備品	緊急時の対応
平成 24 年(2012 年)	84.9%	90.7%	91.2%	94.9%	88.7%	87.1%
平成 27 年(2015 年)	87.9%	93.0%	92.5%	95.8%	90.2%	89.9%
平成 30 年(2018 年)	88.9%	93.5%	94.5%	96.0%	91.0%	92.9%
令和 3 年 (2021 年)	90.0%	93.7%	95.1%	96.2%	91.8%	93.5%
令和 6 年 (2024 年)	90.5%	95.4%	95.0%	96.2%	92.2%	93.6%

リスク分担はどのカテゴリーも増加しており、令和 3 年調査以降全てのカテゴリーで 9 割以上を達成しました。

表 2-11 大規模災害発生時の役割分担および費用負担

大規模災害発生時の役割分担

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 30 年 (2018 年)	59.3%	30.2%	66.1%	57.2%
令和 3 年 (2021 年)	68.2%	67.6%	79.3%	66.9%
令和 6 年 (2024 年)	75.0%	78.9%	85.1%	73.4%

大規模災害発生時の費用負担

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 30 年 (2018 年)	56.0%	42.9%	73.3%	55.2%
令和 3 年 (2021 年)	68.0%	75.5%	85.6%	64.9%
令和 6 年 (2024 年)	74.6%	78.9%	91.9%	72.0%

東日本大震災や熊本地震以降、指定管理者制度における大規模災害への対応体制構築は重要な課題となりました。令和 6 年調査では 7 割 5 分近くの指定管理者導入施設で大規模災害への体制を構築していることがわかり、大規模災害対策への対応意識の向上していることがうかがえます。

表 2-12 労働法令の遵守および雇用への配慮規定

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 24 年 (2012 年)	61.2%	84.9%	84.3%	55.4%
平成 27 年 (2015 年)	66.0%	93.8%	89.1%	59.9%
平成 30 年 (2018 年)	68.3%	92.3%	89.4%	62.8%
令和 3 年 (2021 年)	72.8%	95.5%	90.2%	68.1%
令和 6 年 (2024 年)	73.7%	95.5%	89.8%	69.4%

労働および雇用環境への配慮や労働基準の厳守等への関心は非常に高まっており、指定管理者制度における労働法令の遵守、雇用への配慮事項の協定等への記載は都道府県、指定都市、市区町村とともに上昇傾向にあります。しかし、市区町村では、69.4%以外の 30.6% の自治体は労働法令適用外の 8.1% を除いてもいまだに 22.5% の自治体で規定等がなされていない状況にあります。

表 2-13 令和 6 年調査における具体的な雇用・労働条件の主な内容（複数回答可）

人員配置、勤務体制、労働時間に関すること	37,629 件
労働条件・労働環境等モニタリングに関すること	9,930 件
管轄自治体内の居住者の雇用に関すること	9,762 件
障害者雇用に関すること	9,034 件
労働福祉に関すること	6,568 件
継続雇用に関すること	5,953 件
その他	6,463 件

令和 6 年調査における具体的な内容では「人員配置、勤務体制、労働時間」が圧倒的に多数を占めていました。次に、「労働条件・労働環境等モニタリング」「管轄自治体内の居住者の雇用(地元雇用)」「障害者雇用」の順で回答が多い結果となりました。

表 2-14 個人情報保護

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 24 年 (2012 年)	95.4%	100.0%	100.0%	94.2%
平成 27 年 (2015 年)	96.4%	99.9%	100.0%	95.5%
平成 30 年 (2018 年)	97.2%	100.0%	99.9%	96.5%
令和 3 年 (2021 年)	97.1%	100.0%	100.0%	96.4%
令和 6 年 (2024 年)	96.8%	100.0%	100.0%	96.0%

個人情報保護は 9 割 6 分以上の指定管理者制度導入施設で行われており、特に都道府県と指定都市では 10 割近くの数値を各調査年で記録しました。

表 2-15 利用料金制の導入率

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 18 年 (2006 年)	46.9%	21.1%	23.0%	53.3%
平成 21 年 (2009 年)	47.5%	46.6%	31.6%	49.3%
平成 24 年 (2012 年)	49.8%	48.6%	33.6%	52.1%
平成 27 年 (2015 年)	51.5%	51.4%	36.1%	53.4%
平成 30 年 (2018 年)	52.2%	51.0%	38.3%	54.2%
令和 3 年 (2021 年)	52.4%	45.5%	42.5%	54.4%
令和 6 年 (2024 年)	53.4%	46.5%	44.5%	55.2%

利用料金制を導入する指定管理者制度導入施設は令和 6 年調査では 5 割以上になり、特に市区町村が総数平均を押し上げる形になりました。しかし、都道府県は 5 割台に一度なりましたが 4 割台に戻っています。また、指定都市では 4 割台にとどまっています。

表 2-16 施設の事業企画業務および自主事業の実施率

施設の事業企画業務（企画事業・指定事業）

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 27 年 (2015 年)	57.8%	49.8%	65.2%	57.7%
平成 30 年 (2018 年)	59.3%	50.3%	64.7%	59.5%
令和 3 年 (2021 年)	61.4%	54.2%	63.5%	61.9%
令和 6 年 (2024 年)	62.9%	55.6%	63.9%	63.6%

自主事業

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 27 年 (2015 年)	55.3%	37.6%	64.0%	56.1%
平成 30 年 (2018 年)	57.9%	38.9%	64.9%	59.1%
令和 3 年 (2021 年)	58.4%	38.4%	53.8%	61.1%
令和 6 年 (2024 年)	61.6%	40.4%	54.9%	64.7%

施設の事業企画業務（企画事業・指定事業）および自主事業は指定管理者の独自性を活かし、実力が発揮できる業務であり、また、管理施設の利用者への知名度や収入に関わる重要な業務であります。施設の事業企画業務(企画事業・指定事業)および自主事業はともに総数平均で増加傾向であります。なお、自主事業では指定都市において平成 30 年調査と令和 3 年調査の間で 10%近く減少したのは基盤施設（公営住宅、公園等）と社会福祉施設（病院、診療所、特別養護老人ホーム等）での自主事業が減少していました。また、都道府県では 6 割近くの自治体で自主事業がいまだに実施されていないこととなります。また、事業企画業務については自主事業を考えなければ 3 割強の自治体が施設の管理業務と貸館業務しか指定管理者にさせていないともとれます。

表 2-17 債務負担行為の設定率

調査年	総数平均	都道府県	指定都市	市区町村
平成 24 年 (2012 年)	44.5%	56.8%	39.2%	43.7%
平成 27 年 (2015 年)	53.5%	56.6%	54.0%	53.1%
平成 30 年 (2018 年)	56.5%	57.1%	53.9%	56.8%
令和 3 年 (2021 年)	59.8%	65.2%	53.3%	60.1%
令和 6 年 (2024 年)	60.6%	59.7%	52.2%	61.8%

債務負担行為は総務省通知「指定管理者制度の運用について」(平成 22 年(2010 年)12 月 28 日総行経第 38 号)において「指定期間が複数年度にわたり、かつ、地方公共団体から指定管理者に対して委託料を支出することが確実に見込まれる場合には、債務負担行為を設定すること」と示され、設定が推奨されています。総数平均で債務負担行為を設定している指定管理者導入施設は増加していますが、令和 6 年調査において兵庫県が債務負担行為の設定をしなくなつたため、都道府県において設定率が令和 3 年調査より 5.5% 減少しています。

また、債務負担行為の設定について年度協定の設定との関係を指定都市で見ると下記の表 2-18 のとおりとなりました。

表 2-18 債務負担行為の設定と年度協定への記載(指定都市)

債務負担行為	年度協定	自治体名
設定あり	記載あり	仙台市、さいたま市、千葉市、川崎市、浜松市、京都市
設定あり	記載なし	札幌市、相模原市、神戸市、岡山市、広島市、熊本市
設定なし	記載あり	横浜市、新潟市、静岡市、名古屋市、大阪市、堺市、北九州市、福岡市

令和 7 年 9 月時点 各自治体のホームページより

債務負担行為の「設定なし」でゼロの自治体は横浜市と大阪市でした。他の自治体は 10 件以下の債務負担行為の設定でしたので設定なしに分類しました。また、年度協定への記載は、各自治体のガイドラインか募集要項で確認しました。両方で担保している自治体は 6 自治体、債務負担行為のみで担保している自治体も 6 自治体でした。債務負担行為をせずにガイドラインか募集要項での記載が 8 自治体でした。

2 都道府県の指定管理者制度導入率の推移

公の施設数は「本調査」において、都道府県の調査のみ公開されており、そこから各都道府県の公の施設における指定管理者制度の導入率が算出できます。以下では各都道府県の公の施設数と指定管理者制度の導入率、公営住宅を除いた公の施設数と導入率を提示します。

なお、調査年によっては施設カウント方法の変更等により、公の施設数等が変動している都道府県も存在します。

表 2-19 都道府県別公の施設数と指定管理者制度導入施設率

全国合計

(単位：施設)

調査年	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年	平成 27 年	平成 30 年	令和 3 年	令和 6 年
公の施設数(A)	11,973	11,724	11,624	11,525	11,492	11,301	11,447
導入施設数(B)	7,083	6,882	7,123	6,909	6,847	6,721	6,658
公営住宅を除いた公の施設数(C)	5,144	4,700	4,699	4,747	4,736	4,586	5,021
公営住宅を除いた導入施設数(D)	2,554	2,340	2,352	2,479	2,325	2,341	2,470
導入率(B/A)	59.2%	58.7%	61.3%	59.9%	59.6%	59.5%	58.2%
公営住宅を除いた導入率(D/C)	49.7%	49.8%	50.1%	52.2%	49.1%	51.0%	49.2%

北海道

調査年	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年	平成 27 年	平成 30 年	令和 3 年	令和 6 年
公の施設数(A)	344	340	326	322	322	323	325
導入施設数(B)	206	240	263	273	275	277	280
公営住宅を除いた公の施設数(C)	104	94	88	79	78	77	82
公営住宅を除いた導入施設数(D)	37	45	45	37	37	37	37
導入率(B/A)	59.9%	70.6%	80.7%	84.8%	85.4%	85.8%	86.2%
公営住宅を除いた導入率(D/C)	35.6%	47.9%	51.1%	46.8%	47.4%	48.1%	45.1%

青森県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	95	85	84	85	84	83	82
導入施設数(B)	64	60	62	62	63	60	59
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	60	45	51	50	49	49	45
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	31	22	29	24	25	24	22
導入率(B/A)	67.4%	70.6%	73.8%	72.9%	75.0%	72.3%	72.0%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	51.7%	48.9%	56.9%	48.0%	51.0%	49.0%	48.9%

岩手県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	160	156	156	174	194	201	209
導入施設数(B)	97	99	92	99	116	123	125
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	109	104	104	118	121	120	128
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	46	47	43	43	43	42	44
導入率(B/A)	60.6%	63.5%	59.0%	56.9%	59.8%	61.2%	59.8%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	42.2%	45.2%	41.3%	36.4%	35.5%	35.0%	34.4%

宮城県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	213	210	201	216	216	217	208
導入施設数(B)	181	92	60	76	83	87	85
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	111	108	103	119	119	120	112
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	79	78	50	76	79	83	85
導入率(B/A)	85.0%	43.8%	29.9%	35.2%	38.4%	40.1%	40.9%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	71.2%	72.2%	48.5%	63.9%	66.4%	69.2%	75.9%

秋田県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	132	139	118	118	118	115	113
導入施設数(B)	87	95	86	87	96	92	92
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	106	112	91	91	91	88	86
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	71	78	69	70	69	65	65
導入率(B/A)	65.9%	68.3%	72.9%	73.7%	81.4%	80.0%	81.4%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	67.0%	69.6%	75.8%	76.9%	75.8%	73.9%	75.6%

山形県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	182	177	177	174	167	162	162
導入施設数(B)	136	136	141	139	135	131	55
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	103	99	99	97	91	86	86
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	57	58	63	62	59	55	55
導入率(B/A)	74.7%	76.8%	79.7%	79.9%	80.8%	80.9%	34.0%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	55.3%	58.6%	63.6%	63.9%	64.8%	64.0%	64.0%

福島県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	251	242	233	126	267	277	270
導入施設数(B)	86	128	123	117	165	172	172
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	151	146	139	43	140	150	146
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	51	43	40	34	38	45	48
導入率(B/A)	34.3%	52.9%	52.8%	92.9%	61.8%	62.1%	63.7%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	33.8%	29.5%	28.8%	79.1%	27.1%	30.0%	32.9%

茨城県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	264	264	273	266	264	259	249
導入施設数(B)	222	226	224	220	227	219	209
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	102	99	108	107	105	102	94
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	60	61	59	61	68	62	54
導入率(B/A)	84.1%	85.6%	82.1%	82.7%	86.0%	84.6%	83.9%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	58.8%	61.6%	54.6%	57.0%	64.8%	60.8%	57.4%

栃木県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	157	149	146	164	139	130	123
導入施設数(B)	50	51	53	76	67	62	61
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	84	78	75	93	71	67	61
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	41	42	41	57	39	38	38
導入率(B/A)	31.8%	34.2%	36.3%	46.3%	48.2%	47.7%	49.6%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	48.8%	53.8%	54.7%	61.3%	54.9%	56.7%	62.3%

群馬県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	210	210	204	203	202	198	198
導入施設数(B)	53	50	47	46	46	43	44
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	104	104	98	97	97	96	96
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	53	50	47	46	46	43	44
導入率(B/A)	25.2%	23.8%	23.0%	22.7%	22.8%	21.7%	22.2%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	51.0%	48.1%	48.0%	47.4%	47.4%	44.8%	45.8%

埼玉県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	406	414	426	430	445	448	446
導入施設数(B)	62	66	69	70	65	69	70
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	119	120	121	119	115	113	113
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	62	66	69	70	63	67	70
導入率(B/A)	15.3%	15.9%	16.2%	16.3%	14.6%	15.4%	15.7%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	52.1%	55.0%	57.0%	58.8%	54.8%	59.3%	61.9%

千葉県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	269	242	253	249	246	245	243
導入施設数(B)	62	60	64	61	61	61	58
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	123	114	109	61	102	102	99
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	62	60	64	61	61	61	58
導入率(B/A)	23.0%	24.8%	25.3%	24.5%	24.8%	24.9%	23.9%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	50.4%	52.6%	58.7%	100.0%	59.8%	59.8%	58.6%

東京都

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	1,967	1,932	1,931	1,920	1,893	1,919	1,884
導入施設数(B)	1,833	1,813	1,804	1,774	1,759	1,781	1,775
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	415	318	333	410	388	397	371
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	287	209	207	264	203	211	262
導入率(B/A)	93.2%	94.3%	93.4%	92.4%	92.9%	92.8%	94.2%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	69.2%	65.7%	62.2%	64.4%	52.3%	53.1%	70.6%

神奈川県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	382	367	364	357	375	379	366
導入施設数(B)	328	330	326	357	348	347	337
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	157	109	143	143	162	168	166
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	103	72	105	143	135	136	137
導入率(B/A)	85.9%	89.9%	89.6%	100.0%	92.8%	91.6%	92.1%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	65.6%	66.1%	73.4%	100.0%	83.3%	81.0%	82.5%

新潟県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	235	233	195	190	182	182	176
導入施設数(B)	33	36	36	37	40	41	42
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	141	140	103	98	99	97	96
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	33	36	36	37	40	41	42
導入率(B/A)	14.0%	15.5%	18.5%	19.5%	22.0%	22.5%	23.9%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	23.4%	25.7%	35.0%	37.8%	40.4%	42.3%	43.8%

富山県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	162	146	146	126	121	122	146
導入施設数(B)	90	80	85	62	60	60	62
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	136	121	121	125	120	121	123
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	64	55	60	61	59	59	61
導入率(B/A)	55.6%	54.8%	58.2%	49.2%	49.6%	49.2%	42.5%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	47.1%	45.5%	49.6%	48.8%	49.2%	48.8%	49.6%

石川県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	157	152	209	158	158	159	157
導入施設数(B)	118	125	125	128	128	129	127
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	103	96	154	103	103	104	102
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	64	69	70	73	73	74	72
導入率(B/A)	75.2%	82.2%	59.8%	81.0%	81.0%	81.1%	80.9%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	62.1%	71.9%	45.5%	70.9%	70.9%	71.2%	70.6%

福井県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	81	85	85	98	101	102	97
導入施設数(B)	32	38	47	38	41	50	51
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	63	67	67	82	85	86	86
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	32	38	36	36	39	39	40
導入率(B/A)	39.5%	44.7%	55.3%	38.8%	40.6%	49.0%	52.6%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	50.8%	56.7%	53.7%	43.9%	45.9%	45.3%	46.5%

山梨県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	186	182	194	188	187	185	183
導入施設数(B)	61	74	76	76	72	71	76
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	91	65	100	97	95	93	93
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	61	52	76	76	46	45	67
導入率(B/A)	32.8%	40.7%	39.2%	40.4%	38.5%	38.4%	41.5%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	67.0%	80.0%	76.0%	78.4%	48.4%	48.4%	72.0%

長野県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	236	237	223	215	208	202	202
導入施設数(B)	96	29	37	33	28	27	27
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	76	76	68	63	60	56	60
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	29	29	37	33	28	27	27
導入率(B/A)	40.7%	12.2%	16.6%	15.3%	13.5%	13.4%	13.4%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	38.2%	38.2%	54.4%	52.4%	46.7%	48.2%	45.0%

岐阜県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	88	85	81	167	172	175	175
導入施設数(B)	46	45	41	43	45	45	46
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	75	72	68	154	159	162	162
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	46	45	41	43	44	44	46
導入率(B/A)	52.3%	52.9%	50.6%	25.7%	26.2%	25.7%	26.3%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	61.3%	62.5%	60.3%	27.9%	27.7%	27.2%	28.4%

静岡県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	219	221	231	239	245	244	240
導入施設数(B)	38	42	43	43	45	45	43
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	104	99	104	99	103	102	100
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	38	42	43	43	45	45	43
導入率(B/A)	17.4%	19.0%	18.6%	18.0%	18.4%	18.4%	17.9%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	36.5%	42.4%	41.3%	43.4%	43.7%	44.1%	43.0%

愛知県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	417	401	388	390	384	361	380
導入施設数(B)	405	391	74	75	70	71	71
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	114	103	92	92	87	64	85
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	102	93	74	75	70	64	71
導入率(B/A)	97.1%	97.5%	19.1%	19.2%	18.2%	19.7%	18.7%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	89.5%	90.3%	80.4%	81.5%	80.5%	100.0%	83.5%

三重県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	143	141	141	141	142	139	138
導入施設数(B)	88	96	98	100	103	102	101
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	77	76	79	78	82	80	79
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	22	31	36	39	43	43	42
導入率(B/A)	61.5%	68.1%	69.5%	70.9%	72.5%	73.4%	73.2%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	28.6%	40.8%	45.6%	50.0%	52.4%	53.8%	53.2%

滋賀県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	147	124	116	106	106	106	108
導入施設数(B)	79	57	91	84	83	82	84
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	101	79	71	63	64	64	67
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	79	57	46	41	41	41	43
導入率(B/A)	53.7%	46.0%	78.4%	79.2%	78.3%	77.4%	77.8%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	78.2%	72.2%	64.8%	65.1%	64.1%	64.1%	64.2%

京都府

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	208	199	211	207	204	199	184
導入施設数(B)	31	42	46	45	45	95	150
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	56	55	75	73	72	73	58
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	31	31	46	45	30	32	47
導入率(B/A)	14.9%	21.1%	21.8%	21.7%	22.1%	47.7%	81.5%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	55.4%	56.4%	61.3%	61.6%	41.7%	43.8%	81.0%

大阪府

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	466	459	452	455	385	378	367
導入施設数(B)	88	82	438	441	372	365	354
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	105	79	72	72	71	70	68
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	88	61	58	58	58	57	55
導入率(B/A)	18.9%	17.9%	96.9%	96.9%	96.6%	96.6%	96.5%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	83.8%	77.2%	80.6%	80.6%	81.7%	81.4%	80.9%

兵庫県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	701	677	660	610	591	565	556
導入施設数(B)	592	594	585	541	522	498	490
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	218	166	157	154	85	88	158
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	109	83	89	85	85	88	92
導入率(B/A)	84.5%	87.7%	88.6%	88.7%	88.3%	88.1%	88.1%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	50.0%	50.0%	56.7%	55.2%	100.0%	100.0%	58.2%

奈良県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	101	97	99	118	93	96	99
導入施設数(B)	15	16	30	43	31	32	38
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	56	52	55	74	49	53	56
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	15	14	13	25	12	13	16
導入率(B/A)	14.9%	16.5%	30.3%	36.4%	33.3%	33.3%	38.4%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	26.8%	26.9%	23.6%	33.8%	24.5%	24.5%	28.6%

和歌山県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	99	157	151	156	153	151	153
導入施設数(B)	46	47	39	39	38	39	40
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	84	86	80	81	80	82	84
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	46	47	39	39	38	39	40
導入率(B/A)	46.5%	29.9%	25.8%	25.0%	24.8%	25.8%	26.1%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	54.8%	54.7%	48.8%	48.1%	47.5%	47.6%	47.6%

鳥取県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	188	175	170	163	165	153	152
導入施設数(B)	31	34	36	35	37	37	38
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	66	58	60	57	63	59	61
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	31	34	36	35	37	37	38
導入率(B/A)	16.5%	19.4%	21.2%	21.5%	22.4%	24.2%	25.0%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	47.0%	58.6%	60.0%	61.4%	58.7%	62.7%	62.3%

島根県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	258	201	198	192	192	192	191
導入施設数(B)	115	27	26	26	26	26	26
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	164	107	102	102	102	102	103
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	25	27	26	26	26	26	26
導入率(B/A)	44.6%	13.4%	13.1%	13.5%	13.5%	13.5%	13.6%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	15.2%	25.2%	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%	25.2%

岡山県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	146	114	93	92	92	93	92
導入施設数(B)	102	86	69	69	69	70	70
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	108	78	60	59	59	60	59
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	64	50	36	36	36	37	37
導入率(B/A)	69.9%	75.4%	74.2%	75.0%	75.0%	75.3%	76.1%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	59.3%	64.1%	60.0%	61.0%	61.0%	61.7%	62.7%

広島県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	187	230	230	224	223	220	213
導入施設数(B)	154	152	152	156	154	151	156
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	74	115	115	109	111	110	104
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	41	37	37	41	42	41	46
導入率(B/A)	82.4%	66.1%	66.1%	69.6%	69.1%	68.6%	73.2%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	55.4%	32.2%	32.2%	37.6%	37.8%	37.3%	44.2%

山口県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	224	219	206	205	204	205	207
導入施設数(B)	176	176	171	171	171	174	176
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	102	98	85	84	83	84	85
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	54	55	52	50	50	53	54
導入率(B/A)	78.6%	80.4%	83.0%	83.4%	83.8%	84.9%	85.0%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	52.9%	56.1%	61.2%	59.5%	60.2%	63.1%	63.5%

徳島県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	116	117	116	105	105	104	103
導入施設数(B)	34	40	42	44	46	46	47
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	70	69	72	70	70	70	69
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	34	37	42	39	41	41	44
導入率(B/A)	29.3%	34.2%	36.2%	41.9%	43.8%	44.2%	45.6%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	48.6%	53.6%	58.3%	55.7%	58.6%	58.6%	63.8%

香川県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	123	102	106	105	102	102	98
導入施設数(B)	82	70	77	42	37	66	37
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	93	71	75	74	71	71	67
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	52	39	46	40	35	35	35
導入率(B/A)	66.7%	68.6%	72.6%	40.0%	36.3%	64.7%	37.8%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	55.9%	54.9%	61.3%	54.1%	49.3%	49.3%	52.2%

愛媛県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	135	130	129	124	89	89	89
導入施設数(B)	26	30	50	46	45	45	45
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	86	80	80	76	41	41	41
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	26	30	30	27	26	26	26
導入率(B/A)	19.3%	23.1%	38.8%	37.1%	50.6%	50.6%	50.6%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	30.2%	37.5%	37.5%	35.5%	63.4%	63.4%	63.4%

高知県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	173	163	166	170	170	171	181
導入施設数(B)	35	34	34	36	37	39	41
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	110	100	103	107	108	109	119
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	35	34	34	36	37	39	41
導入率(B/A)	20.2%	20.9%	20.5%	21.2%	21.8%	22.8%	22.7%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	31.8%	34.0%	33.0%	33.6%	34.3%	35.8%	34.5%

福岡県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	335	324	314	309	302	299	296
導入施設数(B)	271	260	259	255	249	42	43
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	103	101	92	92	91	88	89
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	39	37	37	38	38	42	43
導入率(B/A)	80.9%	80.2%	82.5%	82.5%	82.5%	14.0%	14.5%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	37.9%	36.6%	40.2%	41.3%	41.8%	47.7%	48.3%

佐賀県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	178	146	143	151	151	150	104
導入施設数(B)	116	111	100	30	30	29	29
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	106	76	74	82	82	83	37
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	44	41	31	28	28	27	27
導入率(B/A)	65.2%	76.0%	69.9%	19.9%	19.9%	19.3%	27.9%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	41.5%	53.9%	41.9%	34.1%	34.1%	32.5%	73.0%

長崎県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	286	285	284	283	283	146	280
導入施設数(B)	126	129	132	133	133	130	130
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	203	201	200	199	199	62	196
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	43	45	48	49	49	46	46
導入率(B/A)	44.1%	45.3%	46.5%	47.0%	47.0%	89.0%	46.4%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	21.2%	22.4%	24.0%	24.6%	24.6%	74.2%	23.5%

熊本県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	137	98	89	124	124	124	126
導入施設数(B)	83	84	77	76	77	78	80
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	100	56	47	87	82	82	84
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	46	42	35	39	35	36	43
導入率(B/A)	60.6%	85.7%	86.5%	61.3%	62.1%	62.9%	63.5%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	46.0%	75.0%	74.5%	44.8%	42.7%	43.9%	51.2%

大分県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	158	160	160	161	161	161	158
導入施設数(B)	138	131	129	25	25	26	24
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	53	55	55	56	56	56	55
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	33	26	24	25	25	26	24
導入率(B/A)	87.3%	81.9%	80.6%	15.5%	15.5%	16.1%	15.2%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	62.3%	47.3%	43.6%	44.6%	44.6%	46.4%	43.6%

宮崎県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	245	242	241	236	235	235	236
導入施設数(B)	63	66	133	142	141	141	140
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	129	126	125	125	125	125	128
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	32	30	31	31	31	31	32
導入率(B/A)	25.7%	27.3%	55.2%	60.2%	60.0%	60.0%	59.3%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	24.8%	23.8%	24.8%	24.8%	24.8%	24.8%	25.0%

鹿児島県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	250	246	243	246	243	242	246
導入施設数(B)	55	55	168	170	168	168	173
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	103	98	95	97	94	94	98
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	35	34	44	45	32	34	39
導入率(B/A)	22.0%	22.4%	69.1%	69.1%	69.1%	69.4%	70.3%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	34.0%	34.7%	46.3%	46.4%	34.0%	36.2%	39.8%

沖縄県

調査年	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年	令和6年
公の施設数(A)	156	258	262	267	287	293	436
導入施設数(B)	151	157	163	168	173	177	179
公営住宅を除いた 公の施設数(C)	26	129	131	136	156	160	303
公営住宅を除いた 導入施設数(D)	21	28	32	37	41	44	46
導入率(B/A)	96.8%	60.9%	62.2%	62.9%	60.3%	60.4%	41.1%
公営住宅を除いた 導入率(D/C)	80.8%	21.7%	24.4%	27.2%	26.3%	27.5%	15.2%

今回の提言作成のために開催した分科会

第1回 令和7年6月17日 参加 5団体(7名)
(※うちリモート3名)

第2回 令和7年6月30日 参加 6団体(10名)
(※うちリモート2名)

第3回 令和7年7月15日 参加 6団体(12名)
(※うちリモート3名)

第4回 令和7年7月29日 参加 8団体(16名)
(※うちリモート5名)

〈令和7年度提言 作成協力団体〉

- ・ 神奈川県横浜市 政策経営局 共創推進室 共創推進課
- ・ 埼玉県さいたま市 都市戦略本部 行財政改革推進部
- ・ 熊本県熊本市 財政局財務部 資産マネジメント課
- ・ 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 】 23 団体

アクティオ株式会社	サントリーパブリシティサービス株式会社
穴吹エンタープライズ株式会社	株式会社サンワックス
イージス・グループ有限責任事業組合	静岡ビル保善株式会社
株式会社NHKアート	シンコースポーツ株式会社
大阪ガスビジネスクリエイト株式会社	株式会社トータルメディア開発研究所
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
鹿島建物総合管理株式会社	野里電気工業株式会社
株式会社かたばみ	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
京阪ビルテクノサービス株式会社	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
	ヤオキン商事株式会社

【 準会員 】 5 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
伸和サービス株式会社	和光産業株式会社
(特非) 東京都港区中小企業経営支援協会	

【 賛助会員 】 19 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	株式会社東京舞台照明
株式会社アド・ライブ	株式会社東進ビルシステム
大林新星和不動産株式会社	トーションファシリティーズ株式会社
株式会社サン・ライフ	株式会社トラステック
株式会社東急コミュニティー	長谷川体育施設株式会社
株式会社共立	株式会社 hacomono
大和ハウスリアルティマネジメント株式会社	ミズノスポーツサービス株式会社
一般財団法人日本玩具文化財団	ミディ総合管理株式会社
テルウェル西日本株式会社	

[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:<https://www.shiteikanri.org/>