



一般社団法人 指定管理者協会

第二部 令和5年度提言発表

『指定管理者制度20年の振り返りと
未来への提言
～更に活かせる指定管理者制度運用へ』

情報委員会 委員長 薬師寺智之

1. はじめに (P1~2)

(1)一般社団法人指定管理者協会について

(2)本提言の目的

20年の節目にあたって今までの経過を振り返る



- ・指定管理者制度の発展のため何が必要か、
- ・何が実現可能なのか、

現状の課題を整理しながら、未来志向で
指定管理者制度の展望を試みる

2. 20年間の振り返り(P4)

(1) 20年間の推移

指定管理者制度導入施設数の推移 ※()内は18年度調査比

年	導入施設総数	民間企業等による管理運営
平成18年度	61,565施設	11,252施設
平成21年度	70,022施設(114%)	20,489施設(182%)
平成24年度	73,476施設(119%)	24,384施設(217%)
平成27年度	76,788施設(125%)	29,004施設(258%)
平成30年度	76,268施設(124%)	30,802施設(274%)
令和3年度	77,537施設(126%)	33,708施設(300%)

総務省「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」

2. 20年間の振り返り(P5)

(1) 20年間の推移

指定管理者制度導入施設数の推移

年	導入施設総数のうち民間企業等が占める割合の推移 (総数平均)	導入施設の財団法人等と民間企業等の比率
平成18年度	18.3%	81.7:18.3
平成21年度	29.30%	70.7:29.3
平成24年度	33.20%	66.8:33.2
平成27年度	37.50%	62.5:37.5
平成30年度	40.00%	60.0:40.0
令和3年度	43.10%	56.9:43.1

総務省「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」

2. 20年間の振り返り(P9~)

(3) 指定管理者協会の提言の変遷

年	提言のテーマ	課題	主な出来事
平成21年度	適正利益	光熱水費の高騰	新型インフルエンザ
平成22年度	ビジョンとミッション	施設の目標が曖昧	
平成23年度	災害時の連携	災害時の役割分担	東日本大震災
平成24年度	実務上の課題	収支・科目・流用・保険	九州北部豪雨
平成25年度	リスク分担	負えるリスクと負うリスク	台風18号、26号
平成26年度	10年の振り返り	相互理解・役割分担等	消費税率改定
平成27年度	ビジョンの共創	守備範囲の変遷	関東東北豪雨
平成28年度	災害時の役割分担	避難所運営と役割分担	熊本地震
平成29年度	ガイドライン	ガイドラインの多様性	九州北部豪雨
平成30年度	自主事業、目的外使用	事業の分類定義	7月豪雨災害
令和元年	収支構造、適正利益	自治体の利益理解	台風19号
令和2年	危機の役割分担	新型コロナ・災害	7月豪雨災害
令和3年	モニタリング	適正評価	緊急事態宣言
令和4年	協定書	仕様書発注・多様性	物価高騰

2. 20年間の振り返り(P9~)

(4) 指定管理者制度の課題の変遷

指定管理制度導入背景

→「民にできることは民で」の「骨太改革路線」の一環

指定管理者制度は、「行政改革の推進のため」で、職員数削減とコストカットのツールとして導入したと自治体職員は理解？

→国の通達で指摘「単なる価格競争による入札とは異なる」
自治体の過度な予算削減による運営上の弊害が問題視

自治体の財政悪化の中、予算カットにより指定管理料の削減
施設管理経費は高騰の傾向にあり削減には限界がある

→職員給与の昇給困難、非正規雇用への切り替えが進んで
いると指摘されている

実際は自治体の姿勢や考え方で導入の経過は大きく異なる

3. 「節目」での振り返り(P12~)

(1)10年目 指定管理者協会の提言

導入の効果

住民	自治体	指定管理者
<ul style="list-style-type: none">魅力あるイベント丁寧な窓口対応充実した施設市民にわかりやすい広報アウトリーチ事業	<ul style="list-style-type: none">施設稼働率の向上施設の有効活用経費の大幅削減自主事業による還元透明性の確保	<ul style="list-style-type: none">企業の社会的信用力向上地域へのCSRの実現

まとめ(必要なこととして)

1. 互いの『立場』『環境』『ルール』『利益』の理解 → 導入目的の住民福祉の向上の再確認
2. ビジョンとミッション → どのような成果を期待しているかの明確化
3. 官民の役割分担とリスク分担 → 利用者の安全確保のための災害時役割分担
4. 適正利益の確保 → 事業継続のための一定利益への理解
5. 老朽化する施設の維持保全の仕組み → 修繕の役割分担
6. 社会の信頼 → 民間ノウハウを活かせる環境づくり

3. 「節目」での振り返り(P13~)

(2)15年目 公立博物館の総括

導入のメリットとデメリット

メリット	<ul style="list-style-type: none">• 事務的な手続きがスムーズになった。• 柔軟な運営ができるようになった。• 意思決定が格段に早くなった。• 予算の柔軟な執行ができるようになった。• 複数施設を一括管理で指定管理者になったところは全体マネジメントができるようになった。• 一つの組織が運営することで業務の効率化や経費削減につながった。
デメリット	<p>指定管理料と利用料金の併用問題</p> <ul style="list-style-type: none">• 収入の途が閉ざされ、インセンティブが働きにくくなった。 想定額を超過→次期指定管理料から超過分減額 総定額を下回→指定管理者が赤字分を負担することも <p>指定管理料の固定化の問題</p> <ul style="list-style-type: none">• 職員給与の昇給が難しくなった <p>学芸員の労働条件の問題</p> <ul style="list-style-type: none">• 職員の非正規化が生まれた• 雇用形態の不安定化で長期的な人材育成が困難となった <p>事業の多様化による博物館の基礎機能の低下問題</p> <ul style="list-style-type: none">• 利用者サービスは向上/博物館の基礎機能は低下

3. 「節目」での振り返り(P14～)

(3)20年目 劇場・音楽堂等の総括

令和4年 管理者別劇場・音楽堂等の施設数

総数	指定管理者	直営	その他
1,248 (100%)	781 (62.6%)	450 (36.1%)	16 (1.3%)

令和4年 管理者別指定管理者施設数

総数	公益財団法人	共同体	営利法人	その他
781 (100%)	367 (47.0%)	145 (18.6%)	126 (16.1%)	143 (18.3%)

- 共同体は、財団法人+NPO 法人や財団法人+営利法人などの組み合わせ
- その他には一般財団法人(9.2%)、NPO法人(4.5%)を含みます。

令和5年6月、公文協 研究発表大会 専門委員会特別部会報告の「提言」

- 『住民サービスの向上』、一定程度の成果は認められる。
- 多くの施設で『経費の縮減』が主目的/短期的コストダウンの過剰追及
- 結果として、経年劣化が見過ごされて安全管理が疎かになる、中長期的事業計画や公益的事業展開が阻害される、非正規雇用増加等の弊害が生じ、本来の設置目的が果たせない状況が発生している。

4. 自治体の現状(P16~)

(1) 適正予算－応募問題と官製ワーキングプア

ア. 応募の現状

2023年7月 読売新聞「指定管理者公募、応募ゼロの自治体が多数」

2021年度～2022年度

26自治体、57施設で1度目の公募が不成立、
うち23自治体49施設は応募ゼロ

令和3年総務省調査

公募割合は全国約51%(都道府県 約64%、指定都市 約68%、市区町村 約47%)公募の現状は、地方部と都市部で温度差があるとの報告

指定管理者制度を導入したが応募者がなく、直営に戻した事例が散見。
応募がないので自治体出資法人等をお願いしている例を見かける

自治体の議員団と指定管理者協会会員との対話

Q: 応募団体がゼロまたは既存管理者しかいないのは何故か

A: その仕事に民間事業者が応募するだけの魅力がないから

4. 自治体の現状(P16~)

(1) 適正予算－応募問題と官製ワーキングプア ア. 応募の現状

自治体の創意工夫

複数施設を一括して公募し、民間事業者と公益法人を競争させる
小さな公の施設を抱き合わせて一括公募(バンドリング)

応募を増やすためどうすればいいか

「民間だから利益がないとだめ、自由度を高める必要がある。」とアドバイスした結果、応募者がとても増えたとの報告もありました。

適正な予算措置がなされていない場合

人件費上昇、光熱水費高騰を考えると指定期間内で確実に赤字になると予測される場合は応募できない。

指定管理者は応募する・しないを選べる→選ばれない施設(自治体)が出現

実際には、直営に戻すか、財団法人等に頼みこむか、応募方法の工夫をするか、指定管理料を見直すか、それでも応募がなければ施設を休止または廃止にせざるを得なくなってしまう。

4. 自治体の現状(P17~)

(1) 適正予算－応募問題と官製ワーキングプア

イ. 官製ワーキングプアの懸念

NHK 令和5年2月10日「おはよう日本」

「官製のワーキングプア？」の問題が発生している

指定都市の児童館の館長「基本給11万5千円、年収250万に届きません」
年間指定管理料2,000万円前後、常勤スタッフ当初7人→4人まで縮小。
今後更に10%の予算削減が予定されている

別の自治体の図書館

NPO法人が指定管理者となり、指定管理者ならではの民間活力を發揮
パートを含めて職員7人、常勤手取り月13~17万円ほど

指定管理者制度による管理運営、2図書館で6,000万円余の指定管理料
指定管理者制度導入前より1,000万円ほど縮減

「財政状況が厳しい中、図書館に限らず予算を引き上げるのは難しい」

4. 自治体の現状(P17~)

(1) 適正予算－応募問題と官製ワーキングプア

イ. 官製ワーキングプアの懸念

総務省調査

民間企業等の指定管理者「指定をみずから返上」「経営困難等による撤退」
令和3年4月までの3年間で242施設

指定管理者の経営困難等による撤退(指定返上)

区分	平成24～26年度	平成27～29年度	平成30～令和2年度
合計	112施設	95施設	242施設
都道府県	3施設	0施設	1施設
指定都市	1施設	5施設	0施設
区市町村	108施設	90施設	241施設

4. 自治体の現状(P18~)

(2) 守備範囲ー役割分担とリスク分担

突発的な出来事に対する対応の問題(役割分担やリスク分担)

自然災害、ウイルス感染症対応/光熱水費高騰、消費税改定等

新型コロナウイルス 緊急事態宣言下の休館時、利用料金収入得られない

大規模災害時 避難所開設の問題 職員安全確保/避難住民対応

想定されていない支出 消費税改定、物価・光熱水費高騰

リスク分担表に協議との記載、都度自治体と指定管理者で解決策を模索

令和3年の総務省調査

災害時の役割分担の記載 全国68.2%

災害時の費用分担の記載 全国68.0%

熊本地震発生時(熊本市)

避難所開設および施設維持管理業務の多くの部分を指定管理者と協働

経験を活かして災害時は全ての公共施設で避難者受入れ、指定管理者に

支援を依頼。避難所運営の実費は後日精算、災害時指定管理者職員の補償に

ついて「覚書」を取り交わし

4. 自治体の現状(P19~)

(2) 守備範囲－役割分担とリスク分担

帰宅困難者対応、指定避難所ではない公の施設に避難住民が来る問題

社会背景の変化

災害発生直後のボランティア対応に追われる

大量の支援物資の仕分けを指定管理者がせざるを得ない

南先生の発言

- ボランティア対応等は、基本的に指定管理者の業務ではない
- 一番の問題は、自治体職員が災害時のリスクを本当に考えていない点
- 人手がないから施設業務範疇として指定管理者に押し付けるのは間違い
- 指定管理者はあくまで代行者であって一義的責任は自治体にある
- 地域災害計画や地域防災マニュアルを自治体の責任で作れるかどうかがかギ

「リスクの話と役割の話を混同している。災害対応は役割であって、指定管理者のリスクではないのではないか。リスク分担表に天災の項目があり解釈しているが、リスク分担表と役割分担表を再整理する必要があると思う。」との発言も

4. 自治体の現状(P19~)

(2) 守備範囲－役割分担とリスク分担

施設の修繕

協会提言(平成25年度)では、指定管理者の業務範囲の修繕は指定管理者が負担すべき修繕一件当たりの限度金額が協定等に記載されているが、具体的な内容や範囲が曖昧だと指摘

南先生の発言

- リスク分担表に施設設備の損傷の場合、税法上60万円以上以下で自治体か指定管理者かと決めているが、設置責任から考えると施設本体主要設備は全部自治体ではないか。
- 公共施設の半数が竣工後30年以上で施設の老朽化の進行が著しい。
- 施設の損傷は起こり得るので設置責任者と明記する整理が必要と思う。

修繕は、指定管理料にあらかじめ修繕費を計上、予算の範囲内で小破修繕を指定管理者が実施して事務の簡素化や即対応としていることが多い
修繕費が予算額まで達しない場合は年度末に精算する等も

4. 自治体の現状(P20~)

(2) 守備範囲－役割分担とリスク分担

自治体のガイドライン等

役割分担やリスク分担の記載状況

- 計44都道府県で表を確認、リスク分担表32、責任分担表10、役割分担表1、危険分担表1
- リスク分担表と役割分担表の併記、業務区分と併記しているところも

「不可抗力条項」の記載状況

38都道府県で記載を確認。うち感染症を不可抗力に加えた自治体は9府県、指定都市ではリスク分担表も不可抗力条項も20すべてで確認

- リスク分担はリスクの発生するところコントロールできるところで対応するのがベストとの原則が、まだ浸透していない
- 役割なのかリスクに伴う負担なのか、責任がある事項でその責任者としての負担なのか未だに整理されていない
- 特に自治体の実際のリスク分担表と責任分担表は、ほぼ内容が同じで表記の違いだけ。詳細は、参考資料(P63)に記載。

4. 自治体の現状(P20~)

(2) 守備範囲－役割分担とリスク分担

分担表の種類と定義

名称	対象	定義
リスク分担表	リスク	あらかじめ想定される自然的社会的リスクに対し、設置者と指定管理者のどちら(または双方)が対処と負担するか明確にする表
責任分担表	責任	公の施設を管理運営していく中で生じる責任(包括管理責任等)を設置者が負うのか指定管理者が負うのか明確にする表
役割分担表	業務	平常時および非常時における、設置者と指定管理者の担うべき業務の分担を示す表

4. 自治体の現状(P21~)

(3) 施設の最大活用の模索

「民にできることは民で」民間活力の導入

- 住民のニーズの多様化に効果的、効率的に対応するノウハウの活用は有効であるから管理の受託主体の法律上の制限を取り払う改正。
- 制度改正の本質は、「公の施設の活用の自由度が大幅に拡張されたこと」
- 実際は、自治体により活力を抑え込んでいるのではないかと疑問符をつけたくなる対応が多々見られる。

【発注方式の見直し】仕様書発注から性能発注への転換

自治体が指定管理者に「これをやれ」でなく、指定管理者に「何ができるか」を公募選定で確認し、細かなことは協定で詰めるのが基本ではないか。

【柔軟な利用料金制】料金設定を条例の範囲内で指定管理者に任せる
利用者のニーズに合わせる。また利用料金の柔軟な対応による適正な利益確保ができるようになるのではないか。

指定管理者における利用料金制の採用状況(全国合計)

区分	平成18年	平成21年	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年
施設数	28,871	33,235	36,621	39,508	39,822	40,597
%	46.9	47.5	49.6	51.5	52.2	52.4

4. 自治体の現状(P22~)

(3) 施設の最大活用の模索

【施設の多機能化】利用実態の変化

公民館・・・会議室としての利用が主/図書館・・・ゆとり空間の提供

香川県まんのう町の道の駅 地元スーパー機能が2/3程度、1/3は観光客と
運転手の休憩場所となっている(竹林町議の発言)

ニーズの変化・多様化に合わせて施設機能の複合化、多機能化が求められる

【施設の柔軟な運営】

利用状況、利用者分析などで開館時間・日数を柔軟にする必要も・・・

施設の「縮充」を提唱する南先生からは、施設の廃止、開館日数を年半分(縮
小均等型)等、大胆な発言も。

【価値の創造と多面的評価】

指定管理者の活力や、そこで働く人々の志を応援するのも自治体の役割

香川県まんのう町・竹林町議の発言 町内指定管理施設の産直市場がコロナ
禍で赤字となり町が赤字分を負担「行政の役割には『民業』を育てるという大
きな仕事がある。公の施設の管理運営も指定管理者による地元雇用や地元
取引業者への経済効果、他所からの買い物客や入浴客の交流人口増など、
経済循環による『効果』を鑑みる必要がある。」

4. 自治体の現状(P22~)

(3) 施設の最大活用の模索

【利用者数での評価の再考】

施設利用率は、現実には一部の市民のみが利用していてニーズは低いのではないかと指摘がある。単独機能施設だと地域内だけで利用者増としていくことは厳しい状況(佐賀県・武雄市図書館 付加価値的な機能で市内外から多くの来館者を集める施設に)

利用者数・稼働率上昇は、人口減少のなかでの評価のあり方検討する必要施設の存在意義や価値を考えると取り扱いが難しい

【施設の老朽化対応】

公共施設マネジメント(公共施設等総合管理計画)が求められている多くの自治体では計画はあるものの着手できていない状況と推察

南先生は、施設の廃止、統合による「縮充」が必要だと述べています。

総務省では、公益施設等適正管理推進事業債の延長・拡充や特別交付税措置の延期など

コミュニティ施設の複合化、集約化を推奨。実際に学校と公民館、学校と社会教育センターなどの複合化が進められています。

5. 指定管理者制度の展望(P25～)

(1)自治体による制度運用(活用)の事例

年度	自治体	活用事例
平成15年	半田市	中学校体育授業と地域スポーツクラブの共同利用
平成17年	島根県	県立美術館 学芸業務は直営、運営管理は指定管理者。島根方式
平成21年	倉敷市	指定期間の「更新制」の導入(非公募による再指定)
平成25年	横浜市	地域防災拠点運営マニュアル て避難所の重要性を認識し作成
平成25年	武雄市	公立図書館 美しい建築デザインと斬新な運営
平成27年	大阪市	大阪城公園 目的事業と自主事業による黒字経営
平成28年	熊本市	市職員の給与を基に 公共施設のランク別人件費単価表の明示
平成30年	熊本市	指定管理者の災害対応業務 費用負担明記、職員の補償の覚書
令和3年	横浜市	賃金水準スライド制の導入
令和5年	熊本市	利便増進業務の導入 提案事業の新設
令和5年	熊本市	物価高騰目安として10%を越えた場合協議 リスク分担表明記

5. 指定管理者制度の展望(P25~)

(1)自治体による制度運用(活用)の事例

柏市の修繕費と光熱水費の取り扱い

科目	取り扱い	上限額以下	上限額以上	備考
修繕費	精算項目	市へ返納	市と協議	
光熱水費	精算項目	精算(注)	責任分担表	物価変動等に関する費用適用

注:指定管理者の創意工夫による削減はインセンティブとして精算の対象外

応募書類の項目に(19)果実還元提案書(様式自由)があり、「一定の割合の収入以上の実績を上げた場合における本市への果実還元について提案書を提出してください。」の記載

5. 指定管理者制度の展望(P26~)

(2) 指定管理者から見た制度活用への提案

南先生「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」と自治体職員に話をしても理解されないとのことでした。

それに、指定管理者に指定されれば、指定管理料として「運転資金」が自治体から年度当初に最低でも1月分(4期にわけた1期分)は支払われるため、指定管理者制度は「公設民営」の事業手法の中で、ものすごく恵まれた制度と言えるので、自治体職員に対し「もっと指定管理者制度を使ってください。」と勧めている

5. 指定管理者制度の展望(P26~)

(2) 指定管理者から見た制度活用への提案

ア. 業務委託と指定管理者制度の併用

指定管理制度の「誤解」の一つ

公の施設のすべての業務を指定管理者に委ねると理解している地方自治法では244条の2第3項の「管理を行わせることができる」をうけ、第4項で「指定管理者が行う事項を定めるものとする」としていますが、公の施設の業務の「全て」とは記載されていない。

自治体職員の多くは「業務委託は、仕様書どおりの業務のみをお願いする」と考えていますが、業務委託にも「裁量」の余地があるという理解は皆無。

南先生は、業務委託の中に事業者による「自主事業」の実施をすることも可能ではないかと提案しています。この工夫の余地を考え合わせると、指定管理制度と業務委託を1つの公の施設で併用することが可能となります。

具体的には、学校施設と市民向けの施設の機能を併せ持つ施設も一部業務委託で実施させ、残りの部分を指定管理者制度で管理することもできます。

5. 指定管理者制度の展望(P26~)

(2) 指定管理者から見た制度活用への提案

ア. 業務委託と指定管理者制度の併用

業務委託と指定管理者制度の違い

項目	業務委託	指定管理者制度
発注方法	仕様発注(仕様書発注)	性能発注
予算科目	委託費	委託費(指定管理料)
費用	入札金額	自治体の上限金額内で両者協議
選定方法	入札	提案書・選定委員会
契約	契約書	協定(書)
再委託	不可	可能(清掃・警備等)・一括不可
自主事業	不可とされているが可能	推奨
期間	原則1年(単年度予算主義)	複数年
負担軽減	できない(契約金額のまま)	一部できる可能性がある

5. 指定管理者制度の展望(P27~)

(2) 指定管理者から見た制度活用への提案

イ. (中略) 包括管理委託の手法を併用し、維持管理業務を実施

包括管理委託は指定管理施設にも導入の動き

指定管理者には運営(ソフト)、包括管理委託では施設設備や小破修繕清掃や機器等管理・メンテナンスを指定管理業務から切り離し、直営の施設も業務対象にすることで自治体は一括の清掃と機器等管理の包括管理委託に組み替えることも可能

兵庫県明石市の学校管理業務の事例では、包括管理委託を受けた事業者が各施設を巡回し、不具合が発見された場合、即時対応可能なものは即座に修理・応急処置を実行している。

- 実現する最低ラインのビジョンは自治体を示さない民間事業者が提案できないのも事実。
- また、現実の問題として管理業務の範疇を決める点や自治体、施設管理者との役割分担および責任範疇の線引きが難しく、個別の協定を細かに確認・見直しをする必要がある。

5. 指定管理者制度の展望(P27~)

(2)指定管理者から見た制度活用への提案

ウ. 指定管理者による資本投資と自主事業

大阪市のガイドライン(一部省略)

1 指定管理者募集にあつての検討事項 (6) 目的事業と自主事業

①目的事業 ②自主事業 ③目的外使用許可

熊本市管理運営業務仕様書

第9 指定管理対象施設の設置目的を達成するため必要な業務

1 企画事業について

(1)企画事業の区分 ①市指定事業 ②自主事業について

(2)企画事業の留意事項 ①企画事業承認 ②施設使用許可 ③参加費取扱

2 提案事業について(省略)

3 使用者の利便の増進に資する業務

熊本市の今年度募集から採用された新たな提案事業に関する要綱

指定管理者は、施設の設置目的を達成するため、当該施設を使用した提案事業を実施することができる。提案事業は指定管理者が実施する管理業務の範囲外の事業である(規定に基づき事前申請の手続、独立採算)

5. 指定管理者制度の展望(P31~)

(2) 指定管理者から見た制度活用への提案

ウ. 指定管理者による資本投資と自主事業



一般社団法人 指定管理者協会

指定管理者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

- 熊本市 企画事業が指定事業と自主事業に分かれ、別に提案事業がある
- 協会の定義で当てはめると、提案事業としているものは自主事業と言える。この外に新たに「利便増進業務」を加えました。
- 「稼ぐ」という指定管理者の行為に着目すれば、新たな「自主事業」になるのではないのでしょうか。(次頁の表で整理)

5. 指定管理者制度の展望(P31~)

(2) 指定管理者から見た制度活用への提案

ウ. 指定管理者による資本投資と自主事業

協会と大阪市・熊本市の対比

指定管理者協会	大阪市	熊本市
企画事業	目的事業	(企画事業)
指定事業	物販 食堂・売店	指定事業(市の承認)
自主事業	自主事業(市の承認) 物販 食堂・売店	自主事業・提案事業(市の承認) 利便増進業務(市の承認なし)

5. 指定管理者制度の展望(P32~)

(3) 未来の指定管理者制度運用に向けて

- 自治体の裁量に委ねられた部分が多い、いい意味で曖昧な制度だからこそ、その良さを活用すると更に良い住民サービスにつなげられる。
- 民間事業者の利益を一定程度認めながら税金の投入を減らし、本来の官民連携で共益を求めていく必要がある。
- 未来志向として、今までの曖昧な概念(例えば利益)をはっきりさせる必要がある。一方、公の施設ではないものにも業務委託で自主事業を持ち込めるので、工夫の余地は残すと面白い制度になるのではないか。
- 地域住民に対する「価値」を増やすところでは、自主事業や利用料金制が有効。この部分を整理・発展させることが未来の指定管理者に有効。
- 施設等管理で所管課が複数にまたがる場合は、一括管理を前提とした指定管理者制度導入等の工夫をし、自治体は制度の概念を再把握することで更なる展望が開かれる。
- 包括管理委託は、自治体にも指定管理者にもプラスに働くので将来の方向性として浸透していく。

6. 提言のまとめ(P33~)

1 適正予算の編成と精算方式の拡大

適正予算を編成するため、指定管理料の積み上げにおいて項目ごとに積算根拠を共有するとともに、概算払いの修繕費や光熱水費等精算項目の拡大と災害時の諸経費、物価高騰や人件費の大幅アップなど修正が必要な項目を洗い出し、年度末精算方式を取り入れてはどうか。

- 採算が見込めないとの判断から指定管理者が応募しないケースが増加。民間の指定管理者が施設を管理運営する場合は、適正な直接・間接経費や経年で事業継続するための一定利益が必要
- 自治体の予算縮減により制度そのものが危機に瀕している。
- 施設管理者の不在は市民負担の増加・市民サービスの低下も
- 利用料金制の導入、指定管理者が独自に実施する「自主事業」の取り扱いが制度を活かせるかどうかの分岐点

残された(未解決)課題

- 公の施設事業で利益が生み出されたかのようなメカニズム
- 自治体の指定管理者制度への誤解(コスト削減の制度)

6. 提言のまとめ(P33~)

2 未来を見据えた役割分担の明確化と包括管理委託の採用

修繕では、指定管理者は自治体の指導のもと予防保全の考えに基づき保全計画の策定と現場の現状を常に把握し、自治体に正確な情報を提供する場を設ける。また、管理運営をハードとソフトに分け、修繕等は巡回の専門部隊に包括管理委託することも考えられます。災害については、熊本市の方式で避難所開設等に係った経費は事後請求に応じることを自治体は明確にしてもらいたい。

- 役割分担やリスク分担という概念で「分担表」にして整理しているが、線引きの問題が発生している。
- 光熱水費、修繕費のように精算制度を他の項目にも広げてはどうか。
- 物価高騰や大幅な光熱水費増、コロナ感染予防対策のための消耗品費、災害時の避難所開設があった場合の追加予算など、すべて年度末の「精算事項」として一括で処理する例も。

6. 提言のまとめ(P33~)

3自主事業の充実とインセンティブの働くシステムの構築

指定管理者の自由度をさらに増やし、自主事業での収入をもって自治体の財政の一助に寄与する体制づくりを行う。また、インセンティブの働くシステムの構築により利用料金や自主事業、光熱水費などインセンティブとなるものについては双方の意見を基にできるかぎり採用し、収入の還元方法について取り決めすることが望まれます。そのことにより様々な地域課題を解決する主体の育成として自治体と指定管理者との協働が推進できます。

- 公の施設をコストセンターからプロフィットセンターへの転換を図ろうとしている自治体や指定管理者も数多く現れている。
- 2040年の危機を乗り越えるには、地域課題を解決する主体の育成、「公共私連携・協働」を必要としている。20年間自治体と協働してきた指定管理者は企業等のなかでも最強な主力部隊になるかも。
- これからの10年、20年先を見据えると、指定管理者制度の発展は、自治体の住民サービスの充実に重要なポジションにいる。自治体が民間の活力を引き出し、持続可能な公共サービスを創るとしたら公の施設での指定管理者の自由度を高めることも必要。



一般社団法人 指定管理者協会



先進事例から学ぶ

成功する 公共施設 マネジメント

校舎・体育館・プール、図書館、公民館、文化施設、庁舎の
統廃合と利活用の計画から実践まで

南学^[編著]



学陽書房