

平成 18 年度 マスターセンター補助事業

栃木県内における指定管理者制度の動向と今後の対応についての調査研究

報 告 書

平成 19 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 栃木県支部

はじめに

2003 年(平成 15 年)に地方自治法が改正され、2006 年(平成 18 年)9 月までに、自治体は公の施設の管理運営について、直接管理運営するか、指定管理者による管理運営にするかの選択をしなくてはならなくなりました。

法律上の施行は 2006 年 9 月からでしたが、条例改正の必要もあり、多くの自治体では実質 4 月から導入されました。2006 年 4 月時点では、合併時期により、一部導入が遅れているところがありますが、概ねの自治体において指定管理者制度の導入は進んできています。

制度導入の背景として、財政の現状からは、将来展望が見えず、財政破綻の危機が迫っていることに端を発しています。そこで従来から進められている「規制緩和の動き」や「官から民へ」の流れの中から、民間パワーの活用による「住民サービスの向上」と「施設管理費経費の節減」を目指した流れとなってきたのだといえます。

特に財政再建を焦眉の急としている現状を見れば、「施設管理費の節減」がその中心にあるということが理解できます。しかしながら「施設管理費の節減」のみでなく、当然のことながら、「住民サービスの低下」が許されるわけではなく、より良い住民サービスが求められてもいます。したがってこの両輪を軸として、指定管理者制度が組み立てられているといえます。事業計画書の審査もこれらを重点に審査されています。

そのような状況において、当支部では、有志によるパブリックビジネス研究会を立ち上げ、栃木県の指定管理者制度に対する栃木県の自治体の導入状況について、アンケート調査を実施してきました。

その回答を見ると、公募を導入した自治体は約半分に過ぎず、施設数で見ると、公募数は非公募数の 1 / 3 にとどまっており、公募はまだ低調な段階にあります。この理由としては、「設置目的から公募になじまない」、「専門性や特殊性から特定の団体にした」という回答が高い割合を占めましたが、ヒアリングからは、「従前団体の雇用の確保」を最大の理由とする意見も多くありました。

また本制度が始まったばかりであり、自治体職員の戸惑い等も感じられ、本制度のさらなる導入や本制度に伴う問題点の抽出・改善もこれから始まるといえます。

最後になりますが、本調査・研究事業にご協力いただいた関係自治体の方々に深く感謝し、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

本報告書が指定管理者制度の有意義な発展のために少しでもお役に立てば幸いです。

目次

はじめに.....	1
目次.....	2
第一章 指定管理者について	3
1. 指定管理者制度の概要	3
2. 管理委任までの流れ（栃木県の場合）.....	4
3. 公募に当たっての基本的考え方（栃木県の場合）.....	5
4. 制度導入の例（栃木県の場合）.....	6
5. 条例の必須事項と任意事項	6
6. 利用料金制	7
7. 事業報告書の提出	7
8. 指定管理者に対する監督	7
9. PFI 事業との関係	8
第二章 アンケート分析	10
1. 調査の概要	10
2. 調査結果	10
3. アンケート調査の分析・評価.....	28
第三章 結論及び提案	32
1. 公募導入のさらなる強化	32
2. 公募手続きに時間的余裕を	32
3. 競争原理による質的向上	32
4. 制度のさらなる周知と啓蒙活動.....	32
5. 利用料金制度の検討と実施	33
6. 選考基準、選考方法の公平化.....	33
7. 従前団体の意識改革と得意分野の強化.....	34
8. 新規参入者の積極的参加と参入目的の明確化.....	34
9. 施設の目的と制度の目的の整合性.....	34
10. 指定期間の適切な設定	34
第四章 栃木県内における指定管理者制度の事例	36
1. 指定管理者公募結果の事例	36
2. その他の指定管理者公募の事例（提出書類や審査項目）.....	41
3. 指定管理者申請における事業計画書の内容と作成のポイント.....	43
おわりに.....	53

第一章 指定管理者について

1. 指定管理者制度の概要

(1) 制度導入の背景

地方公共団体の設置する公の施設の管理については、これまで公共性の観点から、公社等外郭団体や市町村などの公的団体にしか委託できなかった。しかし、住民ニーズの多様化に効果的・効率的に対応するためには、民間事業者のノウハウも活用することが有効であるとの考え方が出てきた。

国でも、この考え方を受け、平成 15 年 6 月に地方自治法を改正し、従来の「管理委託制度」から「指定管理者制度」に移行することとし、民間活力の導入による「住民サービスの向上と管理経費の削減」を図ることとなった。この制度の導入により、地方公共団体の施設は「指定管理者制度」又は「直営」のどちらかによる管理運営を行なっていくことになった。

(2) 管理委託制度と指定管理者制度の違い

これまで、①地方公共団体の出資法人（2 分の 1 以上の出資法人など）、②公共団体（一部事務組合など資格要件のある法人）、③公共的団体（社会福祉協議会、農協、生協、自治会など）に限定されていた公の施設の管理委託が、NPO や営利企業も含めた「法人その他の団体」に改正され、民間事業者の参入が可能となった。

これまで、施設の使用許可権限などは地方公共団体にあったが、この権限を指定管理者に委任することが可能となり、住民サービスに対するより迅速な対応ができるようになった。

（宇都宮市の場合）

項目	管理委託制度	指定管理者制度
管理者の範囲	公共団体、公共的団体又は政令で定める出資法人	左記のほか、民間の営利法人、NPO 法人など（法人格は必要ないが個人は不可）
形態	「委託－受託」という公法上の契約関係	指定（行政処分）による管理代行
管理権限	設置者たる市が有する	指定管理者が有する
①施設の使用許可	受託者ではない	指定管理者が行うことができる
②基本的な利用条件の設定	受託者ではない	条例で定めることを要し、指定管理者はできない
③使用料の強制徴収 ・不服申し立てに対する決定	受託者ではない	指定管理者はできない

・行政財産の目的以外の使用許可	受託者はいない	指定管理者はいない
設置者としての責任	市	市
・利用者に損害を与えた場合	市にも責任が生じる	市にも責任が生じる
利用料金制度	採用することができる	採用することができる
制約又は指定の議決	不要	不要

2. 管理委任までの流れ（栃木県の場合）

(1) 管理委託の基本的な流れ

- ① 指定管理者選定の条例の制定
- ② 原則公募により指定管理者を選定
- ③ 管理委任期間を含めて県議会で議決
- ④ 告示
- ⑤ 協定の締結
- ⑥ 管理委任

選定に当たっては、「公募」を原則とする。「住民の平等な利用が確保できるか」「施設の効用を最大限に発揮するとともに効率的な管理ができるか」「管理を安定して行なう能力があるか」などに加え、各施設の特性に応じた基準が考慮される。

(2) 例外的に指名により指定管理者候補者を選定する例

- ① 以下のような場合で、当該公の施設の適正な管理を確保するため緊急の必要がある場合
 - 1) 公募しても申請がなかった場合
 - 2) 審査の結果、選定の基準に適合する団体がなかった場合
 - 3) 指定管理者の候補者として選定した団体を指定することが不可能又は著しく不適当と認められる事情が生じた場合
 - 4) 指定管理者の指定を取り消した場合
- ② P F I 手法により、公の施設の整備及び管理を行う場合
- ③ 当該公の施設の設置の目的、業務の性質その他の事情を総合的に勘案して特定の法人等に管理させることに相当の理由がある場合
 - 1) 当該公の施設の所在する市町村等と連携し、地域振興を図る観点から、現在管理を行っている法人その他の団体を指定することが適当と認められる場合
 - 2) 現在管理を行っている市町村等を指定することにより、効果的・効率的な管理運営が確

保される場合

- 3) 国等の通知により、管理の主体が示されており、当該公の施設の管理運営に適切な法人その他の団体が客観的に特定される場合
- 4) 当初の設立目的を果たしたと認められる施設、民間と競合する施設などとして、廃止又は民営化の方向性が示された場合

3. 公募に当たっての基本的考え方（栃木県の場合）

公募に当たっての基本的考え方は次の通り

- ① 指定管理者候補者の選定に当たっては、公平性、透明性の確保を図り、説明責任を果たすように努める。
 - 1) 指定管理者候補者の公募に当たっては、合理的な範囲内で資格条件を付すこととする。
 - 2) 公募に当たっては、現地説明会を開催するとともに、申請期間を十分にとることとする。
 - 3) 指定管理者候補者の選定に当たっては、外部委員を含む選考委員会の意見を聴いて、選定する。
- ② 施設の管理と事業を同一の団体に実施させた方が効果的、効率的である場合は、原則として、指定管理者に対して施設の管理と事業の実施を行わせるものとする。
- ③ 同種の施設が複数ある場合については、部分的に公募することとする。
- ④ 指定管理者の指定期間は、制度導入時である今回は、原則３年とする。
- ⑤ 指定管理者による自己評価と県によるモニタリングにより、県民サービスの水準の低下を招かないように努める。
- ⑥ 個人情報の保護について万全の対策をとる。
- ⑦ 公募によらず指名した場合でも、団体に経営目標を設定させ、県民サービスの向上と経費の縮減を図る。
- ⑧ 公募を行う際の資格条件として、栃木県内に主たる事務所を有しているものであること。

4. 制度導入の例（栃木県の場合）

平成 17 年 3 月 25 日	公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例（平成 17 年栃木県条例第 4 号）及び同条例施行規則（平成 17 年栃木県規則第 11 号）を制定
平成 17 年 6 月 22 日	各施設の設置及び管理に関する条例の一部を改正（管理の基準、業務の範囲等に関する条項の追加）
平成 17 年 8 月から	指定管理者の公募を行う施設について、順次、指定管理者の募集・候補者の選定を行う。
平成 17 年 12 月議会	指定管理者の指定の議案及び債務負担行為の設定を上程
平成 18 年 4 月から	指定管理者による管理を開始

5. 条例の必須事項と任意事項

必須事項	任意事項
① 指定管理者制度の導入	① 募集の方法
② 指定管理者の業務範囲	② 指定期間
③ 指定の手続き	③ 取り消しの理由など
④ 管理の基準 サービス水準の確保 休業日、開館時間など 禁止行為など	

必須事項の例（駐車場の場合）

- ① 業務範囲（仕様書の例）
 - 1) 使用料の収納事務
 - 2) 機器操作・誘導業務
 - 3) 警備業務
 - 4) 機器保守点検業務
- ② 指定の手続き（提出書類の例）
 - 1) 指定申請書
 - 2) 団体等の概要
 - 3) 宣誓書
 - 4) 応募の動機
 - 5) 事業計画書
 - 6) 収支計画書

6. 利用料金制

公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めにより、指定管理者が定めることができる。
この場合、あらかじめ当該利用料金について当該地方公共団体の承認を受けなければならない。

指定管理者が管理を行うために必要な経費は下の3通りの方法がある。

- ① すべて利用料金で賄う。
- ② すべて設置者の地方公共団体からの支出金（委託料）で賄う。
- ③ 一部を地方公共団体の支出金（委託料）で、残りを利用料金で賄う。

7. 事業報告書の提出

指定管理者は、毎年度終了後、施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、公共団体に提出しなければならない。

（事業報告書に記載される事項）

- ① 管理業務の実施状況
- ② 利用状況（利用者数、使用拒否等の件数・理由等）
- ③ 利用料金収入の実績、管理に要した経費等の収支の状況

8. 指定管理者に対する監督

地方公共団体は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。（自治法第244条の2第10項）。

地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその指定管理者による管理を継続することが適当でないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。（自治法第244条の2第11項）。

「適当でないと認めるとき」とは、①自治法第244条の規定に違反した場合、②指定管理者の経営状況が著しく悪化している場合等、公の施設の適正な管理に重大な支障が生じる又は生じるおそれがある場合である。また、指定を取り消すことができるのは、指定管理者の責めに帰する事由がある場合である。

地方公共団体が一方的に指定を取り消した場合には、当該取消しは行政処分であるから、取消訴訟や国家賠償法に基づく賠償請求の対象となる。

指定管理者の指定を取り消した場合や、業務の停止を命じた場合等、指定管理者による管理がなされない場合には、設置者が責任をもって管理を行い、住民による当該公の施設の利用に支障が生じないようにする必要がある。

9. PFI 事業との関係

(1) PFI 事業の概要

「PFI (Private Finance initiative : プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)」とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法をいい、我が国では、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI 法) が平成 11 年 7 月に制定され、平成 12 年 3 月に PFI の理念とその実現のための方法を示す「基本方針」が、民間資金等活用事業推進委員会 (PFI 推進委員会) の議を経て内閣総理大臣によって策定され、PFI 事業の枠組みが設けられた。

(2) PFI 事業のメリット

- ① 民間の資金、経営能力、技術的能力を活用できる。
- ② 事業全休のリスク管理が効率的に行われる。
- ③ 設計・建設・維持管理・運営の全部又は一部を一体的に扱うことにより、事業コストの削減や質の高い公共サービスの提供が期待できる。

他に、国や地方公共団体等が行ってきた事業を民間事業者が行うようになるため、官民の適切な役割分担に基づく新たな官民パートナーシップが形成されていくことが期待される。また従来、国や地方公共団体等が行ってきた事業を民間事業者に委ねることから、民間に対して新たな事業機会をもたらし、また、他の収益事業と組み合わせることによっても、新たな事業機会を生み出すこととなる。さらに、PFI 事業のための資金調達方法として、プロジェクト・ファイナンス等の新たな手法を取り入れることで、金融環境が整備されるとともに、新しいファイナンス・マーケットの創設につながることも予想される。このように、新規産業を創出し、経済構造改革を推進する効果が期待されることも PFI 事業のメリットとして挙げられる。

(3) PFI 事業者と指定管理者との関係 (PFI 事業者による公の施設の管理)

公の施設に関する諸業務については、業務委託として民間事業者に行わせることが可能。

① 事実上の業務

施設の維持補修等のメンテナンス、警備、施設の清掃、展示物の維持補修、エレベーターの運転、植栽の管理

- ② 管理責任や処分権限を地方公共団体に留保した上で、管理や処分の方法についてあらかじめ地方公共団体が設定した基準に従って行われる定型的行為
(入場券の検認、利用申込書の受理、利用許可書の交付)

- ③ 私人の公金取扱いの規定 (自治法第 24 条、自治法施行令第 158 条) に基づく使用料等の収入の徴収

④ 該施設運営にかかるソフト面の企画

(保育カリキュラムの策定、各種行事の企画)

指定管理者制度の下では、指定を受けることにより、PFI 事業者を含め民間事業者においても次のことが行えるようになる。

- ① 利用者からの料金を自らの収入として収受すること。
- ② 条例により定められた枠組みの中で、地方公共団体の承認を得て自ら料金を設定すること。
- ③ 個々の使用許可を行うこと。

第二章 アンケート分析

指定管理者制度に係るアンケート調査結果

1. 調査の概要

① 調査方法

- ・ アンケート調査票を郵送又は持参し、郵送にて回収

② 調査対象

- ・ 栃木県及び県内の市町（1 県 33 市町）

③ 実施時期

- ・ 平成 18 年 8 月～10 月

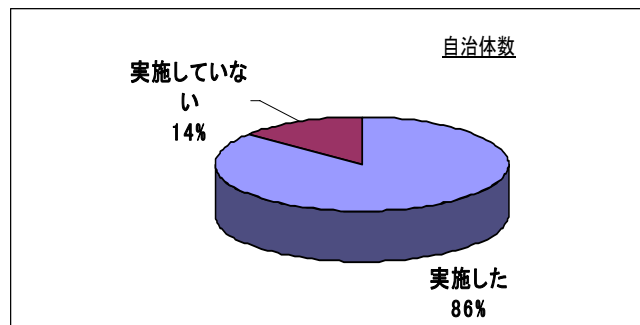
④ 回収状況

- ・ 1 県 28 市町から回収（5 市町は合併、手違い、その他の理由で回収不可）

2. 調査結果

(1) 指定管理者の導入状況

導入の有無	自治体数
実施した	25
実施していない	4
合 計	29

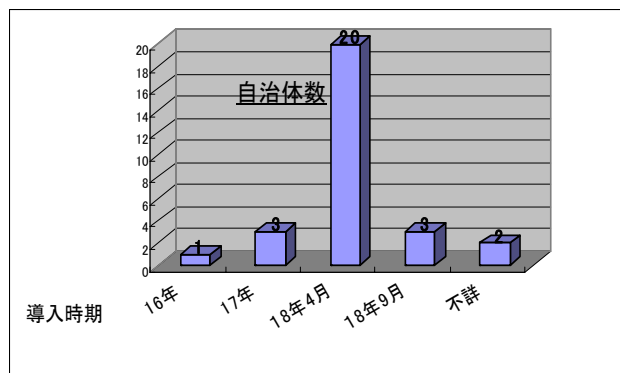


- ・ 平成 18 年 4 月 1 日現在で

指定管理制度を導入したのは 25 自治体で 86%、4 自治体でまだ導入されていない。

(2) 指定管理者制度の導入日

導入時期	自治体数
16 年	1
17 年	3
18 年 4 月	20
18 年 9 月	3
不詳	2
合 計	29

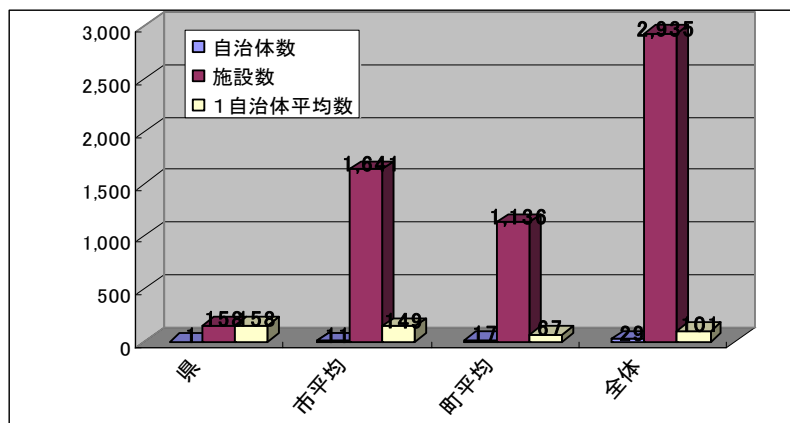


- ・ 制度の導入で最も多かったのは、平成 18 年 4 月で 20 自治体、次いで平成 17 年度の

3 自治体、また 18 年 9 月期も 3 自治体あった。

(3) 対象となる施設

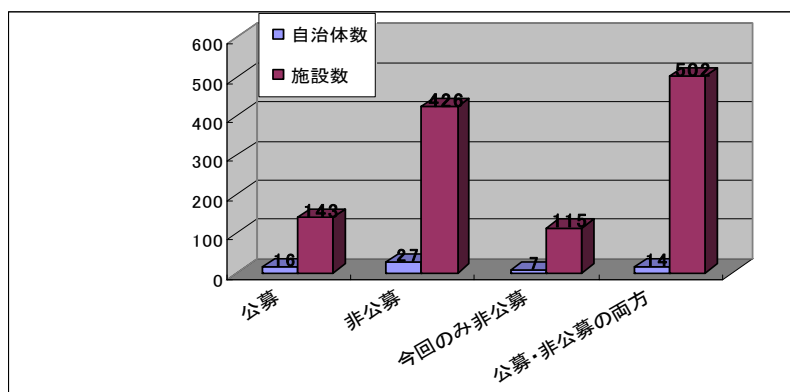
対象施設	自治体数	施設数	1自治体平均数
県	1	158	158
市平均	11	1,641	149
町平均	17	1,136	67
全 体	29	2,935	101



- ・ 公社、公団、福祉協議会などが管理委託している公の施設数は、全体で 29 自治体 2,935 ヶ所であり、1 自治体の平均は市で 149 ヶ所、町で 67 ヶ所、県で 158 ヶ所、平均で 101 ヶ所となった。
- ・ ただし、上記件数は、自治体によってカウント方法が異なるため概要値（目安）である。

(4) 指定管理者制度の実施内容

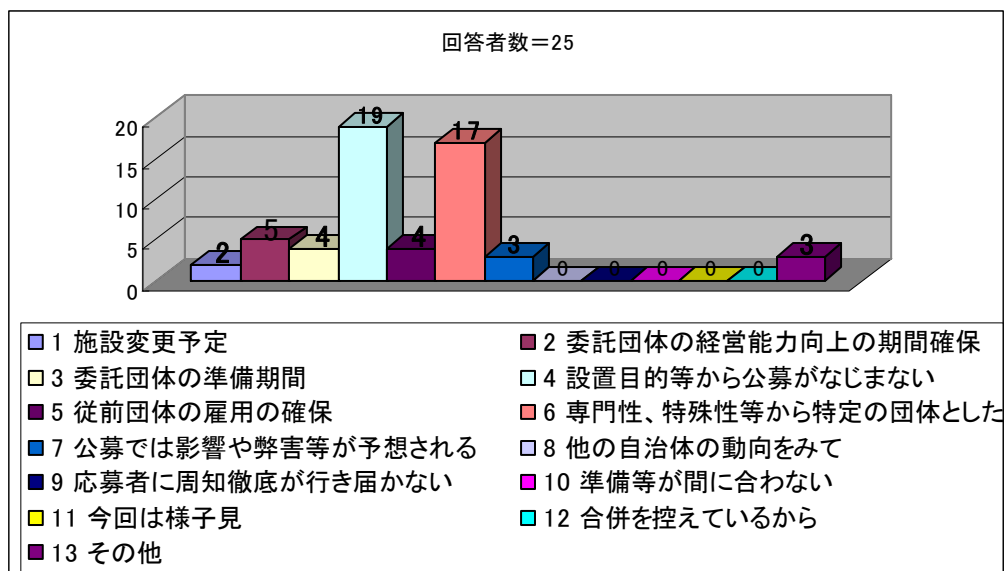
内 容	自治体数	施設数
公募	16	143
非公募	27	426
今回のみ非公募	7	115
公募・非公募の両方	14	502



- ・ 今回の制度導入では、公募が 16 自治体で 143 ヶ所、非公募は 27 自治体で 426 ヶ所、今回のみ非公募は 7 自治体で 115 ヶ所、公募・非公募の両方は 14 自治体で 502 ヶ所であった。
- ・ 公募と非公募を比較すると、非公募は公募の約 1.7 倍の自治体で実施。施設数では約 3 倍となった。
- ・ また公募・非公募の両方を実施した自治体は 14 で施設数は 502 ヶ所であった。

(5) 非公募にした施設選定の理由

NO	非公募選定の理由	自治体数	割合
1	施設変更予定	2	8.0%
2	委託団体の経営能力向上の期間確保	5	20.0%
3	委託団体の準備期間	4	16.0%
4	設置目的等から公募がなじまない	19	76.0%
5	従前団体の雇用の確保	4	16.0%
6	専門性、特殊性等から特定の団体とした	17	68.0%
7	公募では影響や弊害等が予想される	3	12.0%
8	他の自治体の動向をみて	0	0.0%
9	応募者に周知徹底が行き届かない	0	0.0%
10	準備等が間に合わない	0	0.0%
11	今回は様子見	0	0.0%
12	合併を控えているから	0	0.0%
13	その他	3	12.0%
回答者数		25	100.0%



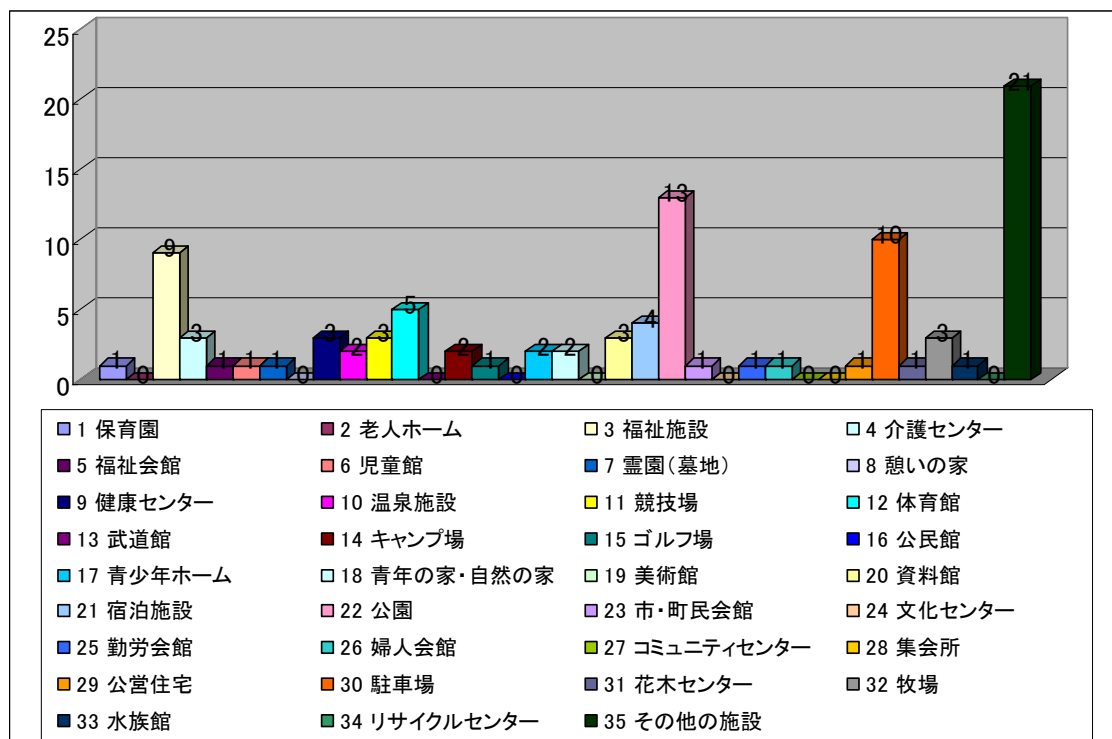
- ・ 非公募にした理由として最も多かったのが「施設目的から公募がなじまない」で76%、次に「専門性、特殊性等から特定団体とした」68%が多く、この二つはともに6割を超えた。
- ・ 「委託団体の経営能力向上の期間確保」20%や「委託団体の準備期間」16%、「従前団体の雇用の確保」16%も僅かであるが挙げられた。

(6) -1 公募の結果について

① 公募された施設とその数

NO	施設名	施設数	割合
1	保育園	1	1.0%
2	老人ホーム	0	0.0%
3	福祉施設	9	9.4%
4	介護センター	3	3.1%
5	福祉会館	1	1.0%
6	児童館	1	1.0%
7	霊園(墓地)	1	1.0%
8	憩いの家	0	0.0%
9	健康センター	3	3.1%
10	温泉施設	2	2.1%
11	競技場	3	3.1%
12	体育館	5	5.2%
13	武道館	0	0.0%

14	キャンプ場	2	2.1%
15	ゴルフ場	1	1.0%
16	公民館	0	0.0%
17	青少年ホーム	2	2.1%
18	青年の家・自然の家	2	2.1%
19	美術館	0	0.0%
20	資料館	3	3.1%
21	宿泊施設	4	4.2%
22	公園	13	13.5%
23	市・町民会館	1	1.0%
24	文化センター	0	0.0%
25	勤労会館	1	1.0%
26	婦人会館	1	1.0%
27	コミュニティセンター	0	0.0%
28	集会所	0	0.0%
29	公営住宅	1	1.0%
30	駐車場	10	10.4%
31	花木センター	1	1.0%
32	牧場	3	3.1%
33	水族館	1	1.0%
34	リサイクルセンター	0	0.0%
35	その他の施設	21	21.9%
合計		96	100.0%



- ・ 公募された施設数は全部で 96 ヶ所、「その他の施設」を除いての上位 3 は、「公園」13、「駐車場」10、「老人施設」9 となった。

② 公募した施設と応募者数

NO	施設名	施設数	応募者数	1施設あたり応募者数
1	保育園	1	7	7.0
2	老人ホーム	0	0	0.0
3	福祉施設	9	17	1.9
4	介護センター	3	3	1.0
5	福祉会館	1	3	3.0
6	児童館	1	1	1.0
7	霊園(墓地)	1	6	6.0
8	憩いの家	0	0	0.0
9	健康センター	3	8	2.7
10	温泉施設	2	6	3.0
11	競技場	3	3	1.0
12	体育館	5	13	2.6
13	武道館	0	0	0.0

14	キャンプ場	2	4	2.0
15	ゴルフ場	1	5	5.0
16	公民館	0	0	0.0
17	青少年ホーム	2	3	1.5
18	青年の家・自然の家	2	5	2.5
19	美術館	0	0	0.0
20	資料館	3	3	1.0
21	宿泊施設	4	5	1.3
22	公園	13	22	1.7
23	市・町民会館	1	1	1.0
24	文化センター	0	0	0.0
25	勤労会館	1	3	3.0
26	婦人会館	1	2	2.0
27	コミュニティセンター	0	0	0.0
28	集会所	0	0	0.0
29	公営住宅	1	1	1.0
30	駐車場	10	31	3.1
31	花木センター	1	1	1.0
32	牧場	3	3	1.0
33	水族館	1	3	3.0
34	リサイクルセンター	0	0	0.0
35	その他の施設	21	42	2.0
合 計		96	201	2.1

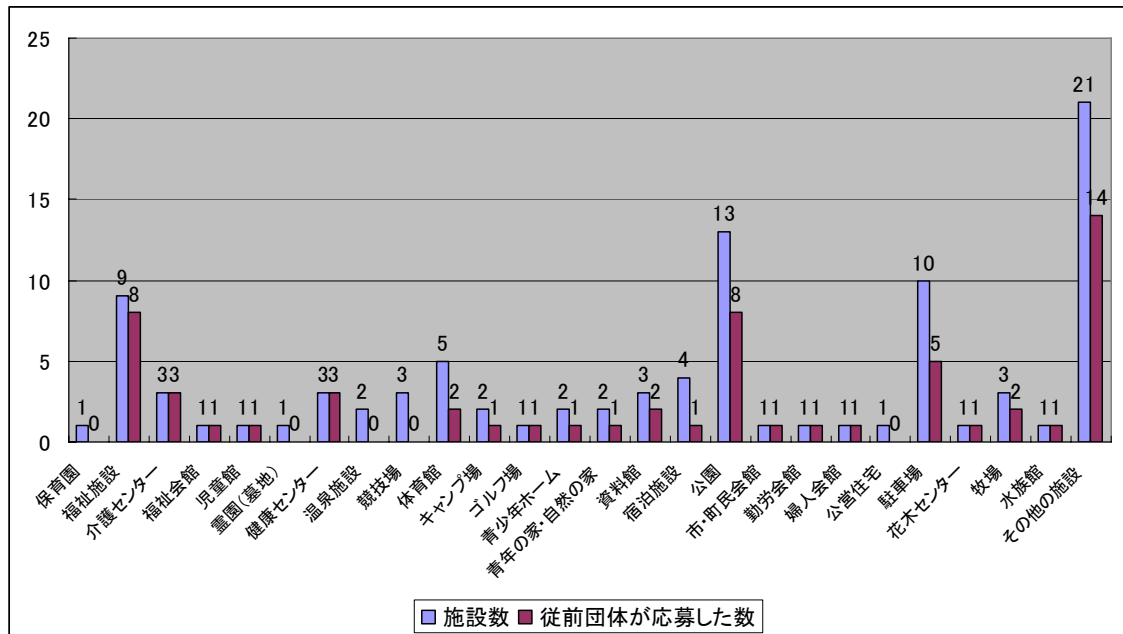
- ・ 施設別での応募者数は、「その他の施設」が最も多く 42 社（会社、団体、組合、グループなども含む。以下『社』という）、次いで「駐車場」31 社、「公園」22 社、「福祉施設」17 社、「体育館」13 社の順となった。
- ・ ただし、公募した施設数が多ければ応募者数も多くなることから、1 施設あたりの応募者数を次項でみることにする。

④ 従前団体の応募に関する動向

NO	施設名	施設数	応募者数	従前団体が 応募した数	従前団体等が 選定された数	従前団体等以外が 選定された数
1	保育園	1	7	0	0	0
3	福祉施設	9	17	8	7	1
4	介護センター	3	3	3	3	0
5	福祉会館	1	3	1	1	0
6	児童館	1	1	1	1	0
7	霊園(墓地)	1	6	0	0	0
9	健康センター	3	8	3	2	1
10	温泉施設	2	6	0	0	0
11	競技場	3	3	0	0	0
12	体育館	5	13	2	2	0
14	キャンプ場	2	4	1	1	0
15	ゴルフ場	1	5	1	0	1
17	青少年ホーム	2	3	1	1	0
18	青年の家・自然の家	2	5	1	1	0
20	資料館	3	3	2	1	1
21	宿泊施設	4	5	1	0	1
22	公園	13	22	8	8	0
23	市・町民会館	1	1	1	1	0
25	勤労会館	1	3	1	0	1
26	婦人会館	1	2	1	1	0
29	公営住宅	1	1	0	0	0
30	駐車場	10	31	5	4	1
31	花木センター	1	1	1	1	0
32	牧場	3	3	2	2	0
33	水族館	1	3	1	1	0
35	その他の施設	21	42	14	12	2
合 計		96	201	59	50	9

- ・ 従前団体の応募状況と「従前団体が選定された数」及び「従前団体が選定されなかった数」は上表の通りである。

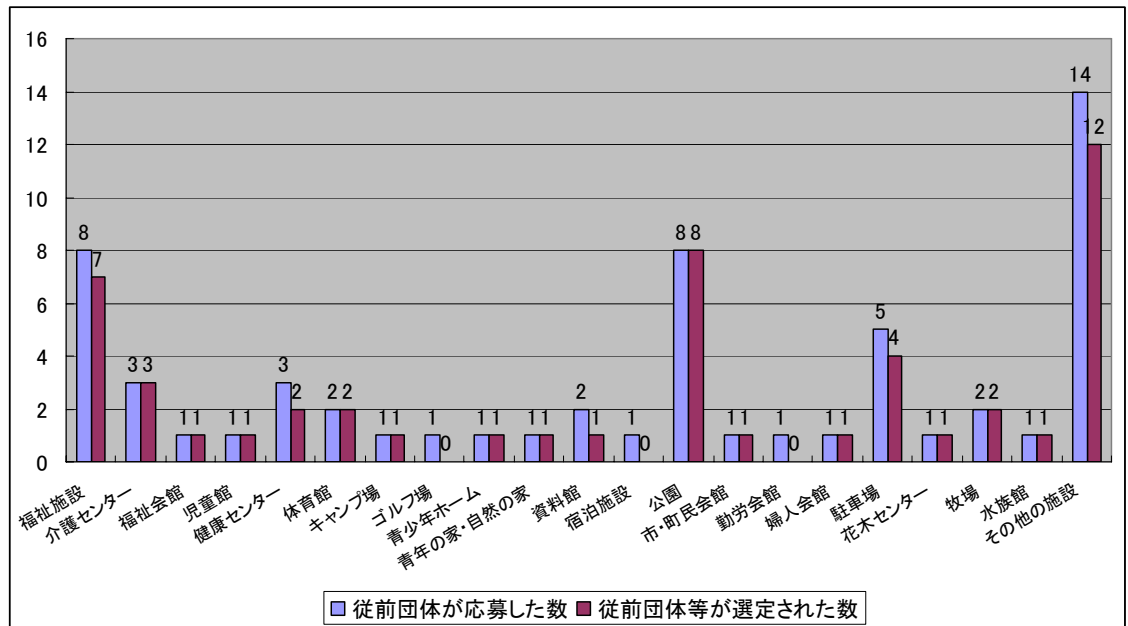
⑤ 公募施設数と従前団体の応募数の関係



NO	施設名	施設数	従前団体が応募した数	割合
1	保育園	1	0	0.0%
3	福祉施設	9	8	88.9%
4	介護センター	3	3	100.0%
5	福祉会館	1	1	100.0%
6	児童館	1	1	100.0%
7	霊園(墓地)	1	0	0.0%
9	健康センター	3	3	100.0%
10	温泉施設	2	0	0.0%
11	競技場	3	0	0.0%
12	体育館	5	2	40.0%
14	キャンプ場	2	1	50.0%
15	ゴルフ場	1	1	100.0%
17	青少年ホーム	2	1	50.0%
18	青年の家・自然の家	2	1	50.0%
20	資料館	3	2	66.7%
21	宿泊施設	4	1	25.0%
22	公園	13	8	61.5%
23	市・町民会館	1	1	100.0%
25	勤労会館	1	1	100.0%
26	婦人会館	1	1	100.0%
29	公営住宅	1	0	0.0%
30	駐車場	10	5	50.0%
31	花木センター	1	1	100.0%
32	牧場	3	2	66.7%
33	水族館	1	1	100.0%
35	その他の施設	21	14	66.7%
	合 計	96	59	61.5%

- ・ 公募施設数と従前団体の応募の関係は上図の通りであり、全部で 96 施設が公募し、それに対し 59 の施設で従前団体が応募した。応募割合は 61.5%であった。
- ・ 公募数が多かった「公園」、「駐車場」、「その他の施設」では、それぞれ 61.5%、50.0%、66.7%となり、施設数すべてに公募した施設（100.0%）も 10 ヶ所あった。

⑥ 従前団体の応募と従前団体の選定との関係

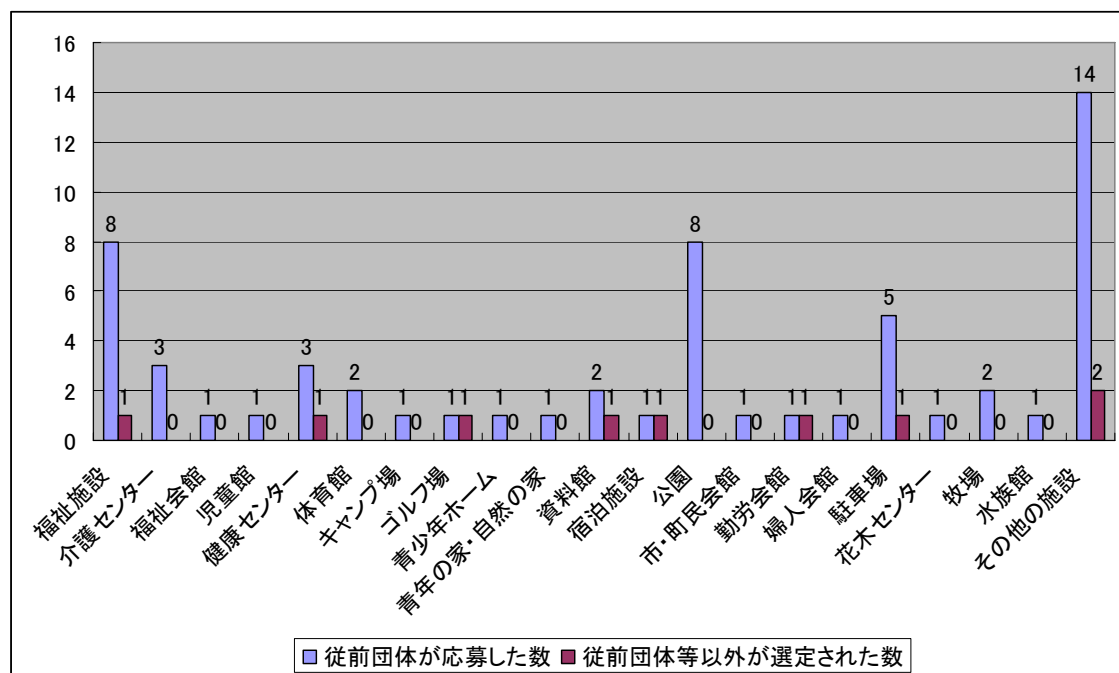


NO	施設名	従前団体 が応募した	従前団体等 が選定され	割合
3	福祉施設	8	7	87.5%
4	介護センター	3	3	100.0%
5	福祉会館	1	1	100.0%
6	児童館	1	1	100.0%
9	健康センター	3	2	66.7%
12	体育館	2	2	100.0%
14	キャンプ場	1	1	100.0%
15	ゴルフ場	1	0	0.0%
17	青少年ホーム	1	1	100.0%
18	青年の家・自然の家	1	1	100.0%
20	資料館	2	1	50.0%
21	宿泊施設	1	0	0.0%
22	公園	8	8	100.0%
23	市・町民会館	1	1	100.0%
25	勤労会館	1	0	0.0%
26	婦人会館	1	1	100.0%
30	駐車場	5	4	80.0%
31	花木センター	1	1	100.0%
32	牧場	2	2	100.0%
33	水族館	1	1	100.0%
35	その他の施設	14	12	85.7%
	合計	59	50	84.7%

- ・ 従前団体が応募し、従前団体が選定された割合は、全体で84.7%であった。
- ・ 従前団体の応募が多かった「福祉施設」(8ヶ所)、「公園」(8ヶ所)、「その他の施設」(14ヶ所)では、それぞれ87.5%、100.0%、85.7%と全体平均を上回った。
- ・ また、従前団体が応募して、すべて選定された施設(100.0%)は13施設、24団体であった。

⑦ 従前団体の応募と従前団体が選定されなかった関係

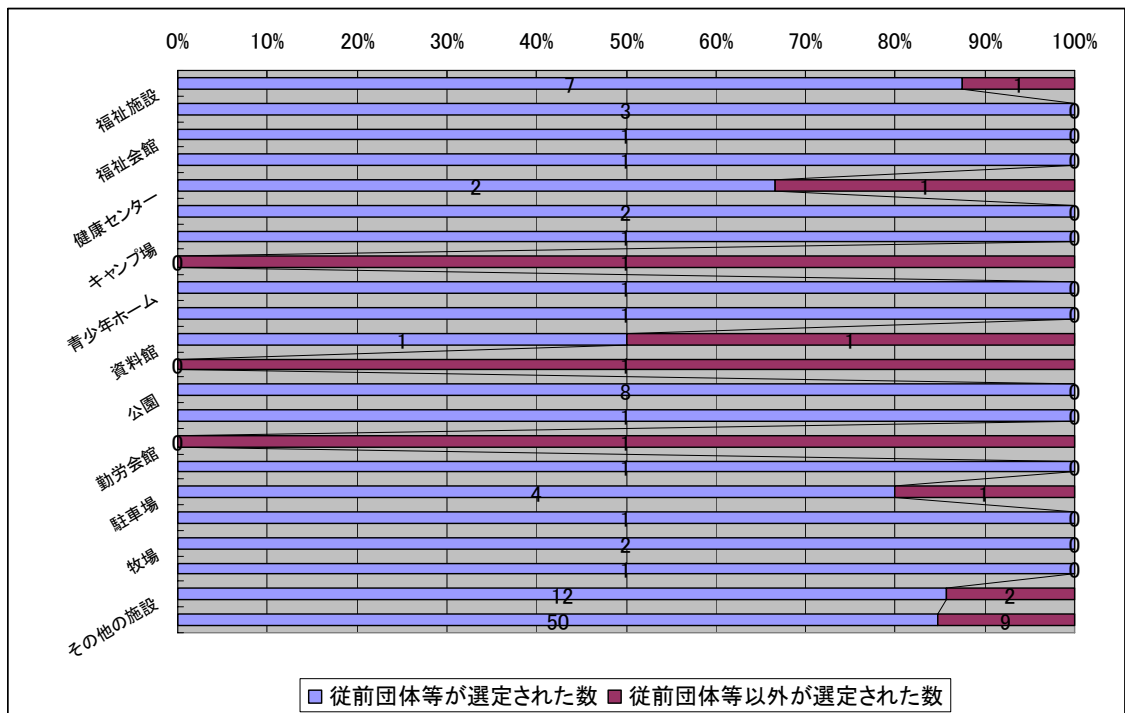
NO	施設名	従前団体が応募した数	従前団体等以外が選定された数	割合
3	福祉施設	8	1	12.5%
4	介護センター	3	0	0.0%
5	福祉会館	1	0	0.0%
6	児童館	1	0	0.0%
9	健康センター	3	1	33.3%
12	体育館	2	0	0.0%
14	キャンプ場	1	0	0.0%
15	ゴルフ場	1	1	100.0%
17	青少年ホーム	1	0	0.0%
18	青年の家・自然の家	1	0	0.0%
20	資料館	2	1	50.0%
21	宿泊施設	1	1	100.0%
22	公園	8	0	0.0%
23	市・町民会館	1	0	0.0%
25	勤労会館	1	1	100.0%
26	婦人会館	1	0	0.0%
30	駐車場	5	1	20.0%
31	花木センター	1	0	0.0%
32	牧場	2	0	0.0%
33	水族館	1	0	0.0%
35	その他の施設	14	2	14.3%
合 計		59	9	15.3%



- ・ 従前団体が応募したが、これらの団体が選定されず、他の団体等が選定されたのは、全体で 15.3%とかなり低い結果となった。
- ・ 特に「ゴルフ場」、「宿泊施設」、「勤労会館」ではそれぞれ 1 施設あるが、すべて従前団体は選定されなかった。

⑧ 選定における従前団体とそれ以外の団体との関係

NO	施設名	従前団体等が選定された数	従前団体等以外が選定された数
3	福祉施設	7	1
4	介護センター	3	0
5	福祉会館	1	0
6	児童館	1	0
9	健康センター	2	1
12	体育館	2	0
14	キャンプ場	1	0
15	ゴルフ場	0	1
17	青少年ホーム	1	0
18	青年の家・自然の家	1	0
20	資料館	1	1
21	宿泊施設	0	1
22	公園	8	0
23	市・町民会館	1	0
25	勤労会館	0	1
26	婦人会館	1	0
30	駐車場	4	1
31	花木センター	1	0
32	牧場	2	0
33	水族館	1	0
35	その他の施設	12	2
	合計	50	9

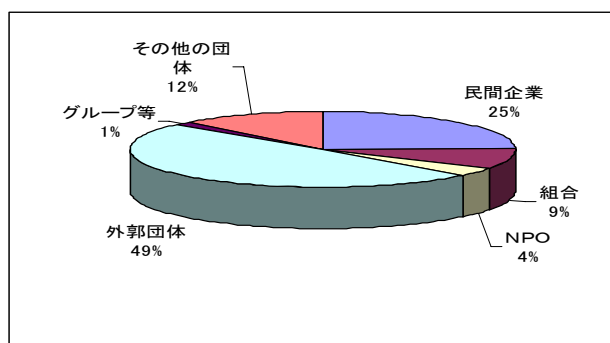


- ・ 選定における従前団体とそれ以外の団体との関係を表したのが上図である。
- ・ すべてどちらかに選定されたものを除くと、「資料館」では1対1、「健康センター」では2対1、「駐車場」では4対1、「その他の施設」で12対1、「福祉施設」で7対1と従前団体の方が多く選定された。

(6)－2 最終的に選定された団体等

① 団体別選定数

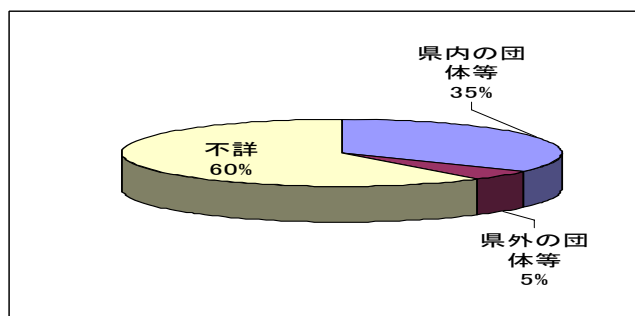
NO	団体名	選定数
1	民間企業	20
2	組合	7
3	NPO	3
4	外郭団体	40
5	グループ等	1
6	その他の団体	10
合 計		81



- ・ 今回の公募で最終的に選定された団体等は、「外郭団体」が最も多く 40 団体で 49% を占め、次いで「民間企業」の 20 社で 25%、「その他の団体」の 10 団体で 12% の順となった。

② 県内外別選定数

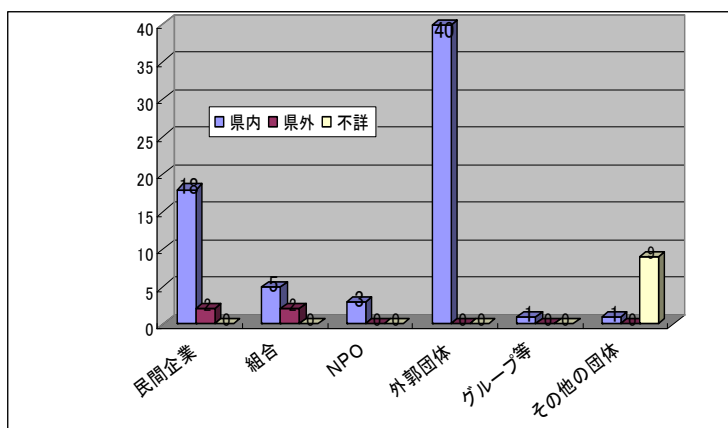
NO	団体名	選定数
1	県内の団体等	28
2	県外の団体等	4
3	不詳	49
合 計		81



- ・ 最終的に選定された団体等が県内か県外かでは、「不詳」(回答がなかったもの)が 60%を占めたが、「県内」と「県外」の割合は 28 社対 4 社、「県外」の約 7 倍が「県内」となった。

③ 団体別、県内外別選定数

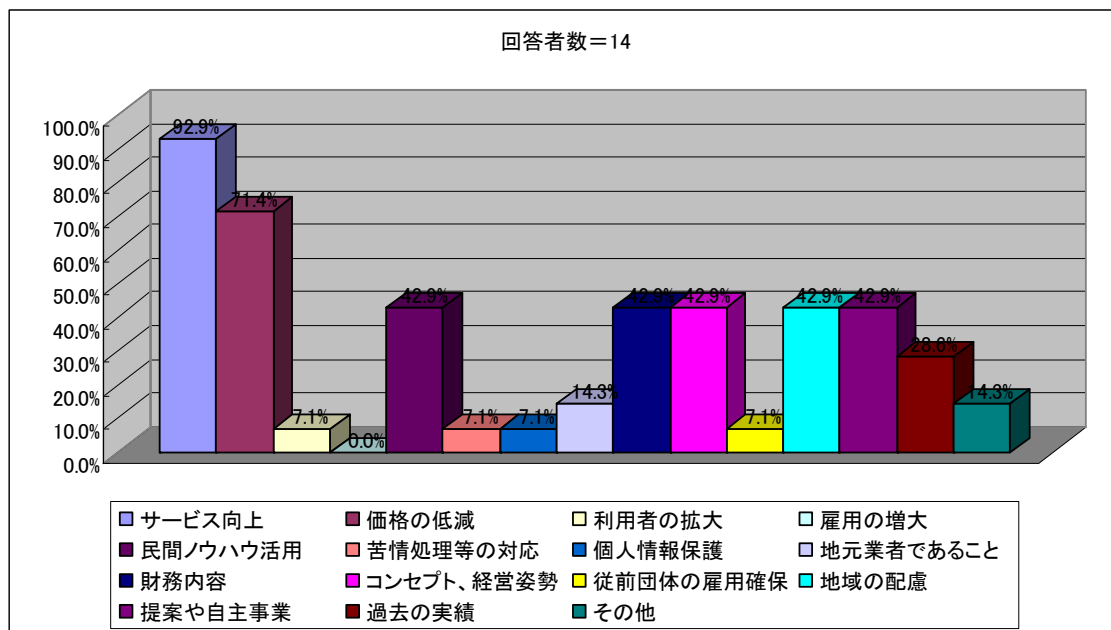
NO	団体名	県内	県外	不詳
1	民間企業	18	2	0
2	組合	5	2	0
3	NPO	3	0	0
4	外郭団体	40	0	0
5	グループ等	1	0	0
6	その他の団体	1	0	9
合 計		68	4	9



- ・ 最終的に選任された県外の4社の内訳は、「民間企業」の2社と2つの「組合」であった。
- ・ 「外郭団体」は従前の委託管理団体が多くを占めているので県内は当然であるが、NPO、グループもすべて県内で占めた。

(6)－3 公募選定で特に重視した点

NO	項 目	回答数	割合
1	サービス向上	13	92.9%
2	価格の低減	10	71.4%
3	利用者の拡大	1	7.1%
4	雇用の増大	0	0.0%
5	民間ノウハウ活用	6	42.9%
6	苦情処理等の対応	1	7.1%
7	個人情報保護	1	7.1%
8	地元業者であること	2	14.3%
9	財務内容	6	42.9%
10	コンセプト、経営姿勢	6	42.9%
11	従前団体の雇用確保	1	7.1%
12	地域の配慮	6	42.9%
13	提案や自主事業	6	42.9%
14	過去の実績	4	28.6%
15	その他	2	14.3%
	回答者数	14	100.0%

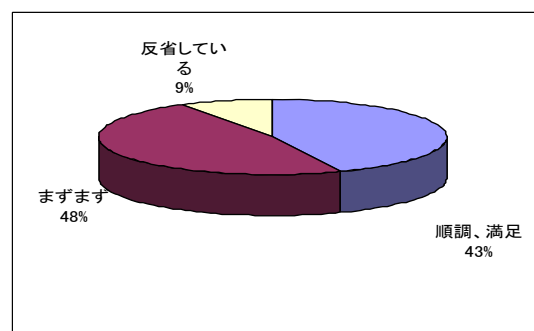


- ・ 公募選定に当たり最も重視した点では、「サービスの向上」が 92.9%で最も高く、次いで「価格の低減」71.4%、「民間ノウハウの活用」、「財務内容」、「コンセプト・経営姿勢」、「地域の配慮」、「提案や自主事業」はそれぞれ 42.9%となった。

(7) 今回の制度導入の結果

① 導入結果の評価

項 目	回答数	割合
順調、満足	10	43.5%
まずまず	11	47.8%
反省している	2	8.7%
合 計	23	100.0%



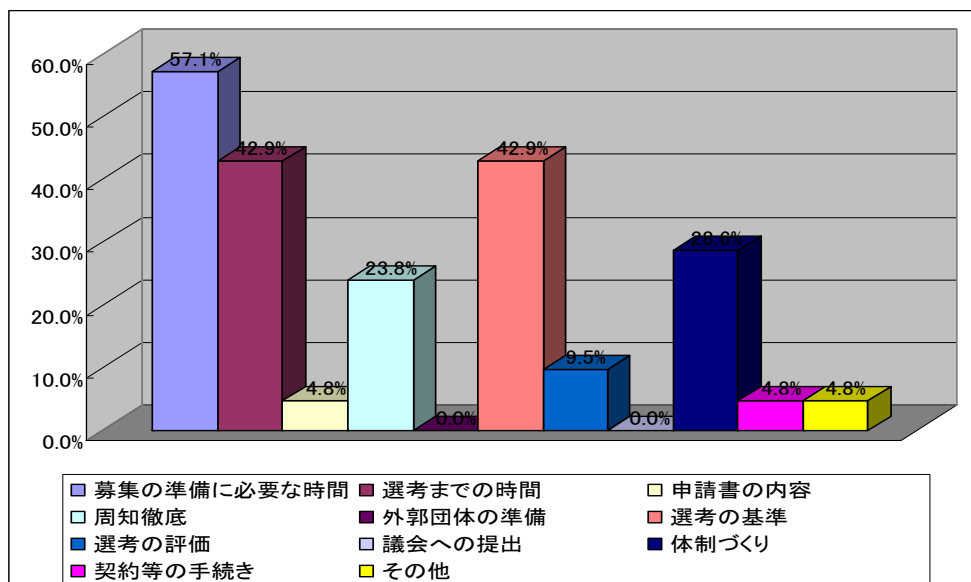
- ・ 今回の導入し際し、「順調・満足」、「まずまず」の肯定的な回答は全体の 9 割強に達した。

② 導入における問題点

NO	項 目	回答数	割合
1	募集の準備に必要な時間	12	57.1%
2	選考までの時間	9	42.9%
3	申請書の内容	1	4.8%
4	周知徹底	5	23.8%

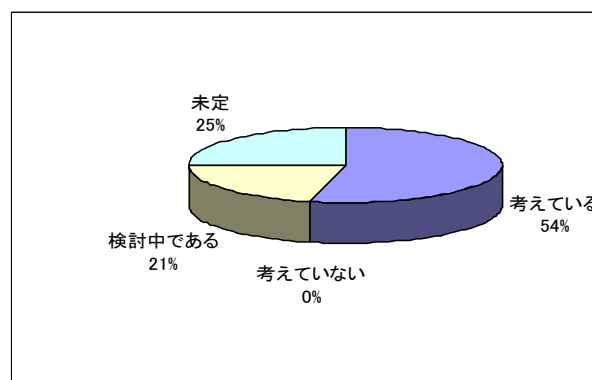
5	外郭団体の準備	0	0.0%
6	選考の基準	9	42.9%
7	選考の評価	2	9.5%
8	議会への提出	0	0.0%
9	体制づくり	6	28.6%
10	契約等の手続き	1	4.8%
11	その他	1	4.8%
回答者数		21	100.0%

- ・ 導入時の問題点としては、「募集の準備に必要な時間」が 57.1%、次いで「選考までの時間」と「選考の基準」がともに 42.9%であった。



(8) 利用料金制

項 目	回答数	割合
考えている	15	53.6%
考えていない	0	0.0%
検討中である	6	21.4%
未定	7	25.0%
合 計	28	100.0%

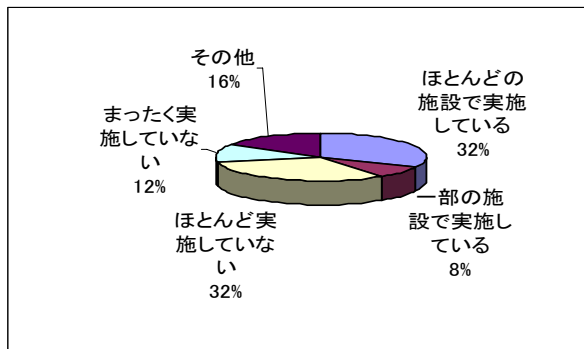


- ・ 今後、利用料金制度を「考えている」のは 53.6%、「検討中である」は 21.4%であり、前向きに取り組んでいるのは 8 割強にあがる。

(9) 外郭団体の具体的な対応策

項 目	回答数	割合
ほとんどの施設で実施している	8	32.0%
一部の施設で実施している	2	8.0%
ほとんど実施していない	8	32.0%
まったく実施していない	3	12.0%
その他	4	16.0%
合 計	25	100.0%

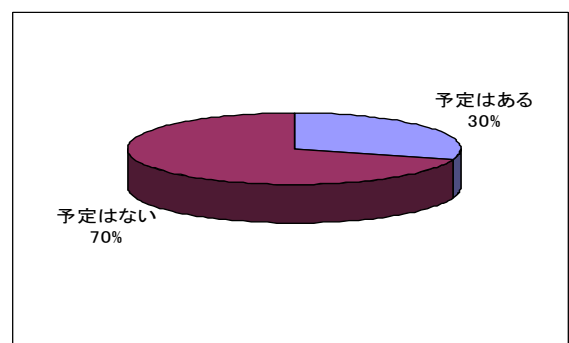
- ・ 現在、管理委託中である外郭団体等が、今後の公募等に対応するための対策が、「ほとんどの施設で実施している」、「ほとんど実施していない」とも 32.0%で最も多い回答となった。



(10) 制度の見直し

① 見直しの有無

項 目	回答数	割合
予定はある	8	29.6%
予定はない	19	70.4%
合 計	27	100.0%

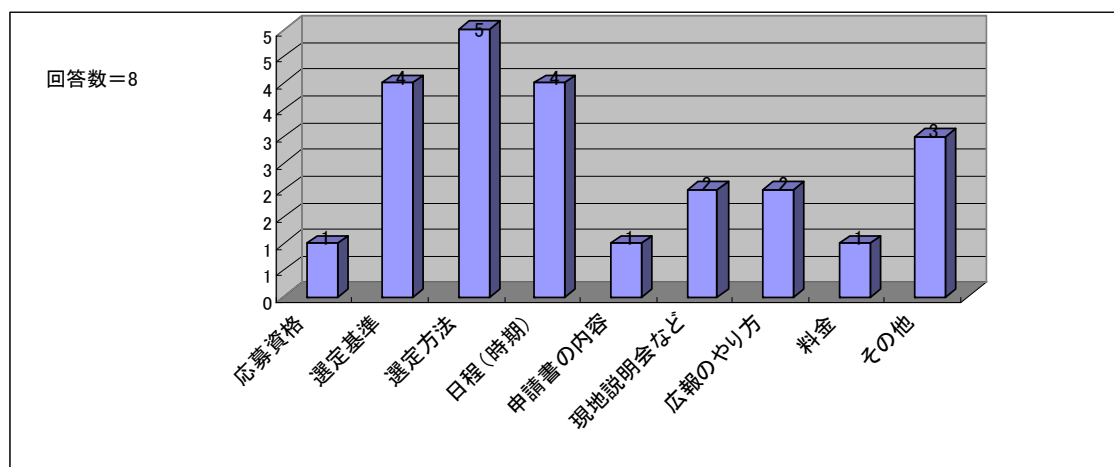


- ・ 次回からこの制度を見直すかどうかでは、見直す「予定はない」は 70.4%、「予定はある」は 29.6%となった。

② 見直し予定の具体的な内容

NO	項 目	回答数	割合
1	応募資格	1	12.5%
2	選定基準	4	50.0%

3	選定方法	5	62.5%
4	日程(時期)	4	50.0%
5	申請書の内容	1	12.5%
6	現地説明会など	2	25.0%
7	広報のやり方	2	25.0%
8	料金	1	12.5%
9	その他	3	37.5%
	合 計	8	100.0%



- 見直し予定がある方の見直し内容は、「選定方法」62.5%、「選定基準」50.0%、「日程(時期)」50.0%の順となった。

3. アンケート調査の分析・評価

- ① 平成18年4月1日までに指定管理者制度を導入した自治体は25自治体で86%であった。また、法律上の期限である9月までに導入する予定は3自治体であり、2自治体は不詳であった。この2自治体については市町村の合併等により、まだ明確になっていないものと思われる。この2自治体を除いて、すべての自治体で法律上の期限(18年9月)までには導入されることになっており、制度の浸透が窺える。
- ② 回答のあった29自治体の指定管理者対象施設の総数は2,935ヶ所、1自治体平均は101ヶ所となり、かなりの数となる。これを1自治体あたりでみると、県は158ヶ所、市は149ヶ所、町は67ヶ所でかなり開きがみられたが、施設数は人口などの規模の大きさに比例していることがわかる。但し、自治体によっては複数の公園等をまとめて一つと数えたり、すべての数で捉えたりしており、必ずしも明確とはいえない。

- ③ 今回制度導入した自治体のうち、「公募のみ」は2自治体、「非公募のみ」は13自治体、「両方」が14自治体であり、半数近くは「両方」（48%）を導入している。公募採用自治体は16で143ヶ所、非公募は27自治体で426ヶ所となった。
- 従って、29自治体のうち、何らかの形で公募を導入したのは16自治体で55%、非公募は27自治体で93%であり、公募の導入率は半分強にとどまり、滑り出しとしてはやや物足りなさが感じられる。
- ④ 非公募にした理由では、「設置目的から公募がなじまない」、「専門性や特殊性から特定の団体にした」など、施設の目的や特殊事情等からの理由が高い割合を占めた。しかし、調査以外でのヒアリング等からでは、むしろ「従前団体等の雇用の確保」を最大の理由とする意見が多かったことを付け加えておく。
- ⑤ 回答のあった公募施設は全部で96ヶ所、そのうち二桁以上の施設には「その他の施設」（21ヶ所）、「公園」（13ヶ所）、「駐車場」（10ヶ所）が、またその他の上位施設には「福祉施設」（9ヶ所）、「体育館」（5ヶ所）、「宿泊施設」（4ヶ所）が挙げられた。
- 逆に公募されなかった施設として「老人ホーム」、「憩いの家」、「武道館」、「公民館」、「美術館」、「文化センター」、「コミュニティセンター」、「集会所」、「リサイクルセンター」などが挙げられた。
- この結果から、公園や駐車場などは、設置数も多く、また公募になじみやすい性格の施設であり、逆に公民館、コミュニティセンター、集会所等は、地域との結びつきが強く、広く管理者を募る公募にはなじまないなどの理由が反映されたものと思われる。
- ⑥ 公募施設と公募者数との関係では、特に競争が激しかった保育園、霊園（墓地）、ゴルフ場は各1ヶ所で公募され、それぞれ7社（団体等）、6社（団体等）、5社（団体等）が応募した。また、競争のなかった施設には、「介護センター」、「競技場」、「資料館」、「公営住宅」、「牧場」などが挙がり、応募者には参入しにくい施設として判断されたものと思われる。なお、1施設当たりの平均応募数は2.1社（団体等）であった。
- ⑦ 公募施設数96ヶ所に対し従前団体が応募したのは59ヶ所で応募率は62%である。なお、応募率100%は13施設、24団体で、全く応募のなかった施設も5ヶ所あった。
- ⑧ 従前団体が応募して選定された割合は85%（59団体のうち50団体が選定）と圧倒的に高く、選定されなかったのは僅か15%（9団体）であった。

ただし、今回の公募施設総数は 96 ヶ所であり、うち従前団体の応募は 59 ヶ所、差引 37 ヶ所は参加しなかった。従って、37 ヶ所については従前団体以外の企業等（団体等）が参入したことになる。また、従前団体が参入しなかった理由として、それぞれの自治体で直営運営が行われたことなどが挙げられる。

59 ヶ所で従前団体が応募し選定されなかった施設は 9 ヶ所に挙がる。そのうちゴルフ場、宿泊施設、勤労会館は、それぞれ各 1 ヶ所であったが、すべて従前団体以外が選定された。

従前団体の選定率は 85%、従前団体のみの無競争施設は 6 ヶ所あり、従前団体が圧倒的に多く選定されている。

- ⑨ 今回公募された施設は 96 であるが、そのうち回答のあった団体別選定数は 81 施設である。これを団体別でみると、外郭団体が 49%、民間企業が 25%、その他の団体が 12%、組合 9%、NPO 4%であった。結果をみる限り、外郭団体が半数近くを占め、民間企業やNPO・組合などはそれぞれ 1/4 に過ぎない。

この結果を評価するには議論を要するが、外郭団体以外が約半数を占めたことは、はじめてにしては善戦していると評価できる。

- ⑩ 選定された 81 団体等を県内外別でみると、県内が 35%、県外が 5%、不詳が 60%となり、不詳を除けば県内が圧倒的に多く県外の 7 倍であった。また県外で選ばれたのは民間企業と組合がそれぞれ 2 企業ずつであった。

- ⑪ 公募選定で特に重視した点は、「サービスの向上」が 93%とほとんどの自治体で重視しており、次いで「価格の低減」が 71%と続いた。今回の自治法の改正の狙いは、「住民サービスの向上」と「管理経費の縮減」が挙げられており、改正の狙いにマッチした回答が寄せられている。

- ⑫ 今回の導入の結果については、「順調・満足」が 43%、「まずまず」が 48%で、ほぼ 9 割以上の自治体で評価しており、僅か 9%が「反省している」という結果になった。

次項の導入時の問題点とも絡んでくるが、何らかの問題点を挙げたのは、21 自治体であったにも関わらず評価が高かったことは、問題点をうまく克服して順調に導入ができたことを裏付けているものと推測できる。

- ⑬ 制度導入時の問題点として上位に挙げたのは、「募集の準備に必要な時間」57%、「選考までの時間」43%、「選考の基準」43%であった。法改正後、初めの試みであり、各自治体と

も準備に時間が足らなかったことが窺える。また選考の基準をどのように捉えるかなどの迷いなどもみられる。

- ⑭ 今回の制度導入に当たり、利用料金制度を採用した自治体はほとんどなかった。しかし、今後については「考えている」54%、「検討中である」21%と利用料金制度を重要視していることがわかる。

本来、この制度は民間活力を大いに発揮して利用率の向上と効率化を狙っており、利用料金制度は、この目的に合致するものである。その意味でも利用料金制度の採用を待たれるところであるが、今回の調査結果から将来は大いに期待できるものと思われる。

- ⑮ この制度は、既存外郭団体にとっては民間参入による危機的状況にあるとの見方もできる。すなわち、公募等によって競争が激しくなり、場合によっては雇用が危ぶまれることになりかねない。そこで外郭団体等が今後の対応策としてどのように対処しようとしているのかを聞いた。それによると「ほとんどの施設で対応策を実施している」、「ほとんど実施していない」が共に32%で最も多く、「まったく実施していない」12%、「一部の施設で実施」8%と続いた。

これをみると、積極的に対応しようとしている団体等と無関心な団体等に分かれていることがわかる。

- ⑯ 今後、この制度の見直しを予定しているのは30%、見直しの予定はないとするのが70%で、圧倒的に見直しの予定がないとなった。また、見直しの内容としては「選定方法」、「選定基準」、「日程」などが上位に挙げられた。

このことから、今回のやり方を今後も踏襲していくことはほぼ間違いなく、今回の制度をよく研究することで今後の対応策が検討できよう。

第三章 結論及び提案

1. 公募導入のさらなる強化

今回の調査でもわかるように指定管理者制度での公募を導入した自治体は約半分に過ぎなかった。しかも、施設数でみると非公募の1/3にとどまり、公募導入の低さが窺える。

この制度の目的は、民間参入が促進されることで競争原理が働き、サービス内容の向上と住民の利用促進、そして効率的な管理運営が行われることによって、経費等の縮減が期待できる点にある。

総務庁の通達によると、「複数による公募」が原則であるとしているが、公募は法定化されていない。従って、公募によらずに指定する場合（非公募）が多いが、その場合は、なぜ非公募なのか、なぜ特定団体等を指定するのか、などについて明確な説明が必要である。

今回ははじめてであるという点を考慮し、次回からは公募件数が増えることを期待したい。

2. 公募手続きに時間的余裕を

今回の法改正は事前準備なしに行われたため、各自治体は条例制定、募集・選定、議会議決、協定締結までの期間が短く、結果として周知、啓蒙する時間はほとんどないのが現状であった。

特に募集から申請書提出までの時間は限られ、従前団体以外の企業などでは戸惑い、結果的に申し込みを辞退するケースは少なくはなかった。特に申請書内容は大変な労力を必要するため、十分な検討時間と作成時間を確保したいものである。

今回の導入に当たり、現地説明会から応募締め切りまでの期間がほぼ1ヶ月程度という自治体が多く、十分に検討している時間がなかったのは残念だった。次回からは、せめて2ヶ月程度の時間的余裕が必要と思われる。

3. 競争原理による質的向上

前述したように、今回の導入では公募方式を採用する自治体は意外に少なく、良い意味での競争原理が働かなかった。このことは採用する自治体が少ないことと合わせて、参加企業等も少なかったことも挙げられる。また、参加企業は同じ顔ぶれであるという点も特徴の一つであった。特に指定管理者制度に早くから取り組んだ企業が多くに施設に参加し、目新しさが少なかった。このことは何ら問題はないが、多くの企業や団体が参加し、それぞれの特徴や利点を競い合うという本来の目的を期待したいものである。

4. 制度のさらなる周知と啓蒙活動

公募に対し、民間企業やNPOなどの参加者が少なかったことは、はじめてということや時間的余裕がなかったことも大きな理由であると思われるが、それ以上にこの制度の周知や啓蒙活動が少な

ったように思える。

4月以降、我々が関係した指定管理者制度のセミナー等には、企業等の参加も多く、興味はあるものの質問等の内容から判断しても、制度についての理解はまだまだであると感じた。特に一部の企業では、この取り組みに対し徹底した研究・検討を通して参加したのもあったが、全体ではまだまだ制度が浸透していないように思えた。

5. 利用料金制度の検討と実施

利用料金制度の利点は、大きく二つ考えられる。まず、インセンティブ効果であり、指定管理者が努力すれば収入が増えるというシステム（一定の範囲内で料金が設定され、自らの収入とすることができ、経費削減の努力によって余剰金が大きくなる）である。次に事務上の便宜（従来の使用料金制度では利用者から徴収した使用料はすべて自治体の歳入とされ、受託者に対する委託管理費は別途自治体から受託者に契約金として支払われるので事務上煩雑となる）が挙げられる。

特にインセンティブ効果は、経費の縮減とサービス向上の効果を同時に上げるものであり、今後は十分に検討していくことが必要である。但し、利用料金制度が馴染まない施設もある。例えば、保育所や福祉施設は、経費削減よりも施設の目的（幼児の育成や福祉の向上など）を重要視すべきであり、施設の目的や役割を充分に見極めて利用料金制度導入を図るべきであろう。

6. 選考基準、選考方法の公平化

公募、非公募（指定）とも、選定過程においては公平性、客観性、透明性が必要となる。一般的な選定基準は、財務基盤や人的体制などの安定性、公平な労働環境や男女平等、障害者雇用などの社会性、利用者との協働関係、施設運営の効率性などが挙げられ、それに緊急時の対処、個人情報の保護、苦情解決方法、自主事業、管理体制などが問われている。

これらの審査は、一審査、二次審査、プレゼンテーションなどを通して、自治体の責任者や外部専門家が審査委員となって選定するのが一般的である。問題は評価項目と得点配分である。多くの自治体では、施設の特徴と重要性を鑑み、項目にウェイトかけて選定をしているが、この場合ウェイトのかけ方が問題となる。例えば、明らかに経費の縮減が大きな課題となっている施設などは、委託費のウェイトを高くし、逆に保育所などの場合は低くするなど施設ごとの基準を明確にしていくことが重要となる。

また、プレゼンテーション以外は、すべて書類選考となり、表現力や理路整然とした内容が評価される傾向にある。コンサル会社に委託して作成する場合もあり、参加団体等の意思や本音がどこまで入っているのか疑問を持つものもある。

特に、書類選考にとどめず、できたらプレゼンテーションを必須条件として参加者の意欲、考え方、取り組む姿勢等を把握できるような選考方法を望みたいものである。

7. 従前団体の意識改革と得意分野の強化

今回の制度導入において、従前団体がそのまま継続するケースが多かった。これは、初めての導入であったこと、手続き等が複雑であったこと、競争相手が少なかったこと、雇用維持が働いたことなど、従前団体にとって良い方向に働いたことが挙げられる。しかし、次回以降の選考においてもこの傾向が働くかという疑問が残る。特にこの制度導入の目的を十分に理解し、現時点での経営管理、管理運営などの棚卸を行い、過去の問題点や古い体質、経験などを払拭しなければならない。

一方において従前団体には「経験」と「実績」というすばらしい経営資源があり、また、得意分野や利点、特徴なども持ち備えていることから、「強み」、「弱み」の分析を通してさらなる体質と経営基盤の強化を図るべきである。

8. 新規参入者の積極的参加と参入目的の明確化

民間企業が参入する場合、個性化・多様化する住民ニーズに応えるため、企業が有するノウハウや経験等を活用することが最も有効である。例えば、施設の内容によっては、建設業や造園業、ビルメンテナンス業、清掃業、スポーツ系企業などは現有する経営資源がそのまま活用できる。

このように企業によっては、得意とする分野がそのまま指定管理者として管理運営に適する場合がある。一方、参入目的を明確化せずに、とりあえず参入してみようという安易な考え方ではうまく行くはずはない。

利用者の利用頻度と満足を与え続けるには、技術や知識だけでは対応することはできず、利用者満足を第一とした考え方が優先しなければならない。

従って、積極的に参加する意欲と同時に利用者第一の考え方をあわせて持つべきである。

9. 施設の目的と制度の目的の整合性

施設の整備、利用率のアップ、利用者の安心・安全、健康の増進、福祉の向上など、施設の掲げる目的は施設ごとに違ってくる。施設によって指定管理者の管理範囲も異なっており、施設そのものの管理から施設の目的まで踏み込んで管理するケースもある。一方、制度導入の目的は「経費縮減」と「サービスの向上」に集約できる。

このように施設そのものの目的と制度導入の目的とをいかに整合性をもって運営していくかということは重要なことである。

10. 指定期間の適切な設定

今回導入された施設の指定期間は、概ね3年が多かった。この期間設定については自由裁量とされているが、はじめての導入ということもあって、3年間というやや短めな期間を設定した自治体が

多かったのではないだろうか。特に今後の様子を窺いながら次回導入時の参考とする狙いがあったように思える。

指定期間を設定する際には、施設の目的や役割、内容等を充分考慮すべきであり、一律的な発想で期間を決めてしまうと、施設によっては問題が出てくる可能性もある。例えば、保育所や老人ホームなどは、短期間で管理者が変わると不都合が出てくる。一方、期間が長くなると、管理運営の硬直化やマンネリ化が生じる恐れもある。

一般的には、会館など運営管理が主体の施設は3～5年程度、特別養護老人ホームなど社会福祉関連施設や医療関係施設などは、比較的長期間であり5～10年程度とされるケースが多い。

第四章 栃木県内における指定管理者制度の事例

1. 指定管理者公募結果の事例

(1) 栃木県体育館分館（ボクシング場）

募集件名		栃木県体育館分館(ボクシング場)				
所管		栃木県				
受託運営団体		環境整備株式会社				
期間		平成18年7月1日～平成21年3月31日				
年間管理料		委託料上限6,205千円				
募 集 内 容	業務の範囲	1. 栃木県体育館分館の施設、付帯設備及び備品の維持管理に関する業務 2. 栃木県体育館分館の利用許可及び使用料の徴収に関すること ①施設利用許可に関する業務 ②施設利用料の徴収に関する業務 ※利用料金制を採用する場合は、徴収した施設使用料を指定管理者の収入とします ※利用料金制を採用しない場合は、徴収した利用料は全て県の歳入となります 3. 栃木県体育館分館の施設利用調整に関する業務 4. その他の業務				
	提出書類 (内容に関するもののみ)	1. 管理及び運営に関する基本方針 (1)県体育館分館の設置目的を踏まえた総合的な管理運営方針 (2)県民の平等利用の確保、(3)利用許可事務の流れ (4)事故及び災害発生時に講ずるべき必要な措置及び体制 (5)利用者から寄せられた苦情に対するの解決方法、処理体制 2. 指定期間の年度ごとの当該施設の管理及び運営に関する業務の実施計画 (1)施設の維持管理業務の実施方針、(2)管理に係る経費の縮減方策 (3)管理する上での委託予定の業務内容と委託先選定方法、(4)委託する業務の点検、管理方法 3. 年度ごとの当該施設の管理及び運営に要する委託料 4. 自己評価手法 (1)自己評価の具体的手法 (2)意見箱等に集められた利用者の声の対応策についての考え方 (3)サービスの向上を図るためのアンケートについての考え方 5. 栃木県体育館分館利用受付および利用監視業務に関する手法 (1)利用受付の際の具体的な手法、(2)利用監視職員の雇用に関する考え方 (3)利用監視職員の行う業務およびその業務についての考え方 6. 年度ごとの当該施設の管理及び運営に関する業務に係る収支予算書 7. 組織体制・職員配置等 (1)管理運営に当たる組織図、(2)組織の特徴、実施体制の考え方 (3)組織人員一覧表 (4)人材育成方針及び担当職員の業務水準を維持向上させる方策 8. 個人情報の適正な取扱いに関する調書 (1)安全管理体制、(2)従業員等の研修計画 9. コンソーシアム構成員の役割、責任分担及び責任割合				
	配点ウェイト	1. 住民の平等利用の確保…10点 ①個々の使用許可に関する権限の適正度…5点 ②業務の実施計画等の平等利用確保…5点 2. 施設の効用の最大限発揮…50点 ①施設の設置目的、特徴にあった基本方針…15点 ②県民ニーズの把握、県民サービスの向上を図る業務実施計画…15点 ③提案価格に対する評価…20点 3. 管理を安定的に行う物的、人的基礎…30点 ①職員の適正配置、人材育成…10点 ②適正な収支計画…10点 ③安定的運営の可能な財政的基礎…10点 4. 危機管理…10点 ①個人情報保護…5点 ②事故及び災害発生時の必要な措置及び体制…10点				
選定結果		選考基準	配点	環境整備	A	B
		住民の平等利用の確保	10	8	9	7
		施設効用の最大限発揮	30	24	24	16
		経費の縮減	20	20	19	18
		管理を安定的に行う物的、人的基礎	30	27	22	13
		危機管理	10	9	8	6
		合計	100	88	82	60

(栃木県ホームページより)

(2) 宇都宮市営駐車場

募集件名		宇都宮市営駐車場								
所管		宇都宮市								
受託運営団体		野里電気工業株式会社								
期間		平成18年4月1日～平成21年3月31日								
年間管理料		委託料上限76,100千円(消費税込み)								
募集内容	業務の範囲	1. 管理運営業務 2. 使用料等の収納事務 3. 駐車機器操作・誘導業務 4. 警備業務 5. 駐車機器保守点検業務 6. 自家用電気工作物保安管理業務 7. 消防用設備保守点検業務 8. 昇降機保守点検業務 9. 監視カメラシステム保守点検業務 10. 料金精算機等の賃貸借 11. 樹木剪定業務 12. 公衆便所清掃業務 13. 公衆便所浄化装置管理業務 14. 草刈業務								
	提出書類 (内容に関するもののみ)	1. 応募の動機 2. 施設管理運営の基本的な方針 3. 団体等の労働条件 4. 団体等の組織体制 5. 団体等の運営実績 6. 利用者ニーズの把握とその反映方法 7. サービス向上のための取組内容 (1)サービス向上のための方策 (2)実施体制 8. 利用促進、利用拡大の取組内容 9. 苦情解決の方法 10. 危機管理対策 11. 個人情報の保護に関する措置 12. 地元での雇用確保 13. 第三者に業務委託する場合の業者選定、指導・監督体制 14. 収支計画書(総括表) 15. 収支明細書								
	配点ウェイト	1. 第1次審査…50点 ①応募動機5点、②基本方針5点、③労働条件10点、 ④組織能力10点、⑤運営実績10点、⑥財務能力10点 2. 第2次審査…100点 ①利用者ニーズの把握とその反映方法5点、②サービスの向上のための取組内容5点 ③利用促進、利用拡大の取組内容5点、④苦情解決の方法5点 ⑤危機管理、安全管理、緊急時対策、防犯・防災対策…5点 ⑥個人情報の保護に関する措置5点、⑦地元での雇用確保5点 ⑧第三者に業務委託する場合の業者選定、指導・監督体制5点、⑨価格の低廉さ60点								
選定結果		申請者	野里電気	A	B	C	D	E	F	
		1次審査	安定した能力保持	39.66	37.00	30.68	35.67	31.34	24.99	20.00
		2次審査	施設効用の最大限発揮	30.52	25.67	29.02	26.36	28.86	1次審査不合格	
			経費の縮減	50.44	57.84	60.00	53.98	53.04		
			合計点数	120.62	120.51	119.70	116.01	113.24		
		得点順位	1位	2位	3位	4位	5位	—	—	

(宇都宮市ホームページより)

(3) 鹿沼市民情報センター及び鹿沼市文化活動交流館

募集件名		鹿沼市民情報センター及び鹿沼市文化活動交流館						
所管		鹿沼市						
受託運営団体		宮ビルサービス株式会社						
期間		平成18年4月1日～平成23年3月31日						
年間管理料		平成16年度支出額83,541千円(消費税込み)						
募集内容	業務の範囲	1. 管理運営業務 (1) 受付案内及び貸館業務 (2) 施設・設備管理 (3) 総括調整 (4) その他運営に必要な業務 2. 施設維持管理業務 (1) 清掃、(2) 電気設備保守、(3) 給排水衛生設備保守、(4) 害虫駆除、 (5) 消防用設備保守、(6) 自動扉保守、(7) 映像・音響設備保守、 (8) 可動式椅子及び収納ステージ保守、(9) 弱電設備保守、 (10) 空調設備保守、(11) 雨水利用設備保守、(12) 雨水処理施設清掃、 (13) 環境測定、(14) 警備、(15) エレベーター設備保守、 (16) 構内交換電話設備及び統合配線システム保守、(17) 観葉植物管理、 (18) 植栽管理、(19) 環境美化用プランター管理、(20) 廃棄物処理 (21) その他維持管理に必要な業務 3. 事業計画書及び事業報告書 4. 修繕及び工事等 5. 備品等の管理 6. その他						
	提出書類 (内容に関するもののみ)	1. 申請団体の経営方針、申請の理由等の申請団体の理念 2. 類似施設の管理の実績及びその経営状況 3. 指定管理者としての経営方針 4. 施設の職員の管理体制 5. 施設運営の計画及び経費の削減又はサービスの向上の方策 6. 緊急時の対応 (1) 事故発生時の対応 (2) 地震、火事その他災害等の緊急体制及びその対応 7. 個人情報保護対策 8. 利用者からの要望及び苦情についての対応 9. 施設の利用促進等の方策 10. 本施設の管理体制 11. 自主事業計画や業務に対する提案等 12. 収支予算書						
選定結果		申請者	宮ビルサービス株式会社	A	B	C	D	E
		評価点数	71	64	60	59	54	37
		選定順位	1位	2位	3位	4位	5位	6位

(鹿沼市ホームページより)

(4) 栃木市出流ふれあいの森

募集件名		栃木市出流ふれあいの森			
所管		栃木市			
受託運営団体		みかも森林組合			
期間		平成18年4月1日～平成23年3月31日			
年間管理料		平成17年度支出額9,898,050円(消費税込み)			
募集内容	業務の範囲	1. 施設の利用に関する業務 (1)施設の利用許可申請受付、許可事務、利用料金の徴収業務 (2)貸出施設の準備・カギの受け渡し、利用後の検査・確認業務 (3)公園内の巡視及び施設利用者の誘導・指導業務 (4)イベントの開催等利用促進業務 2. 施設及び設備の維持管理に関する業務 (1)建物内・敷地内の清掃業務、(2)ごみの収集・運搬処理業務、 (3)体験交流センター内の機械保安警備業務、 (4)体験交流センター内の消防用設備保守点検業務、 (5)給水施設保守点検業務、(6)排水施設清掃業務、(7)浄化槽保守点検業務、 (8)浄化槽清掃業務、(9)林間遊具施設保守点検業務 3. 緑地管理業務 (1)公園内の緑地管理業務、(2)出流ふれあいの森周辺遊歩道の緑地管理業務 4. その他の管理業務 (1)施設の総務・経理業務、(2)事務経費の執行、施設・設備の軽微な修繕業務、 (3)施設・設備の軽微な修繕業務、(4)事業計画書及び収支予算書の作成業務、 (5)事業報告書の作成業務、(6)指定期間終了にあたっての引継ぎ業務、 (7)その他施設を管理する上で必要な管理業務			
	選定結果	評価項目	配点	みかも	A
	1 平等、安全の確保	(1)関係法令、条例等を順守した管理業務を行うことができる	10	7.1	5.3
		(2)特定の者に対して優遇又は不当な扱いをする恐れはない	10	6.6	5.3
		(3)安全な管理を行うことができるか。	10	6.9	5.0
	2 施設の効用発揮	(1)施設の現状を正しく認識し、今後の在り方について具体的かつ適切な提案をしているか。	10	7.1	3.9
		(2)自主事業計画の内容は適切か。	10	6.6	3.3
		(3)利用者に対してサービス向上を図ることができるか。	10	6.4	5.3
		(4)利用者の要望の把握及びその実現策は適切か。	10	5.6	4.1
		(5)利用者の拡大、増加を図ることができるか。	10	5.6	4.7
		(6)施設の稼働率の向上を図ることができるか。	10	5.9	5.3
		(7)市民、地域団体等と円滑に事業を実施できるか。	10	6.9	5.3
	3 経費削減	(1)収支の内容が適切で、経費の節減を図ることが可能か。	10	6.7	3.0
		(2)人員配置及び人件費の設定は適切か。	10	5.6	3.6
		(3)経費節減の工夫は適切か。	10	5.9	3.6
		(4)経費の設定に無理はないか。	10	6.4	3.3
	4 信頼性、安定性	(1)経営状況に問題はないか。	10	6.4	3.0
		(2)当該法人等が業務に必要な専門的な知識、経験を有しているか。	10	7.0	3.0
		(3)業務に従事する者は、業務に必要な能力を有しているか。	10	7.3	3.3
		(4)当該法人等が自ら業務を行うか。第三者に業務を行わせる場合、その内容は適切か。	10	6.1	5.0
		(5)同種の業務を行った実績があるか。	10	7.7	2.4
		(6)5年間安定して業務を行える見込みがあるか。	10	8.1	3.0
	計		200	131.9	80.0

(栃木市ホームページより)

(5) 足利渡良瀬ゴルフ場

募集件名		足利渡良瀬ゴルフ場		
所管		足利市		
受託運営団体		足利グリーンサービス株式会社		
期間		平成18年4月1日～平成23年3月31日		
募集内容	管理運営に関する基本事項	1. 利用者の平等な利用を確保すること 2. 施設・設備及び物品の維持管理を適切に行うこと 3. 施設の効用を最大限に発揮すること 4. 施設の管理経費の縮減を図ること 5. 利用者等の意見を反映すること 6. 利用者等の個人に関する情報を適切に取り扱うこと 7. 環境への配慮を図ること 8. 関係法令を遵守し、利用者等の安全を確保すること 9. 行政、公共団体、他の施設との連絡調整を図ること		
	業務の範囲	1. 足利渡良瀬ゴルフ場の維持及び管理に関する業務 2. 足利渡良瀬ゴルフ場における事業の計画及び実施に関する業務 3. 足利渡良瀬ゴルフ場の施設及びこれに附属する器具等の利用の許可に関する業務 4. その他、足利渡良瀬ゴルフ場の運営に関する業務		
	配点ウェイト	1. 事業計画に沿った管理を安定して行う物的及び人的能力を有し、又は有することが確実であること…15点 (1) 団体の経営状況について (2) 施設の組織体制、人員配置、勤務体制、職員育成について (3) 類似施設の管理運営の実績について 2. 事業計画による当該公の施設の運営が住民の平等利用を確保し、その意見を反映することができること…15点 (1) 足利渡良瀬ゴルフ場の管理運営の基本方針について (2) 利用者の平等利用の考え方について (3) 市民及び利用者等からの評価・意見等の聴取及びその対策について 3. 事業計画の内容が当該公の施設の効用を最大限に発揮されるとともに、その管理に係る経費の節減並びに環境及び安全への配慮が図られること…70点 (1) 施設等の維持及び管理の考え方について (2) 市民サービス向上のための具体的方策について (3) 施設の利用促進の方策について (4) ゴルフ場コンペ事業について (5) 管理業務の外部委託について (6) 事故や災害等の防止策及び発生時の対応について (7) 個人情報保護及び情報公開について (8) 環境への配慮について (9) 運営経費の削減方策について (10) 指定管理料の提案額(5年間の総額)		
選定結果		候補者順位	申請団体名	住所
		第1位	足利グリーンサービス株式会社	足利市野田町2225
		第2位	財団法人足利市みどり文化・スポーツ財団	足利市大橋町1-2007-3
		第3位	株式会社ラ・コミュニテ	足利市田中町906-13
		第4位	東武緑地株式会社	東京都杉並区上井草4-3-6
		第5位	株式会社グランドスタッフ	東京都大田区蒲田3-23-8

(足利市ホームページより)

2. その他の指定管理者公募の事例（提出書類や審査項目）

(1) 鬼怒グリーンパーク（栃木県）

- ① 管理運営の基本方針（方針・理念・目標等）
- ② 年度ごとの管理及び運営に関する業務の実施計画
 - 1) 施設利用提供の実施計画
 - 2) 利用者ニーズの把握
 - 3) サービスの向上を図るための具体的手法
 - 4) 利用者の増加を図るための具体的手法
 - 5) 料金の設定と考え方
 - 6) 施設の維持管理の実施計画
 - 7) 業務の再委託
- ③ 災害・事故時の対応計画
- ④ 自主事業の実施計画
 - 1) 基本的な考え方
 - 2) 事業内容
 - 3) 実施スケジュール
 - 4) 収支計画
- ⑤ その他
 - 1) 自己評価の手法
 - 2) その他

(2) 宇都宮市農林公園ろまんちっく村（宇都宮市）

（提案を求める内容）

- ① ろまんちっく村の管理運営に関する「事業計画案」
 - 1) 経営の改善策
 - ・ 入園料徴収の有無など公園全体の運営方法
 - ・ 施設の維持管理方法
 - ・ 飲食及び物販施設の運営方法
 - ・ 企画イベント、商品開発などのサービス提供の方法
 - 2) 農林公園機能の充実・強化策
 - ・ フラワードームの改善方策
 - ・ 温泉館の改善方策

- ・ 新たな施設整備などの魅力向上策

3) 宇都宮市の財政負担の削減策

- ・ 宇都宮市が支出する管理運営に必要な経費
- ・ 宇都宮市と民間との適切な役割分担による整備費

② 「株式会社ろまんちっく村」の社員の再雇用方策

- ・ 希望する社員は全員再雇用することを前提に、地域雇用の促進や社員の蓄積されたノウハウを活かす再雇用策

(3) 千手山公園（鹿沼市）

- ① 申請団体の経営方針、申請の理由等の申請団体の理念
- ② 類似施設の管理の実績及びその経営状況
- ③ 指定管理者としての経営方針
- ④ 施設の職員の管理体制
- ⑤ 施設運営の計画及び経費の削減又はサービス向上の方策
- ⑥ 緊急時の対応（事故発生時の対応、地震・火事その他災害等の緊急体制及びその対応）
- ⑦ 個人情報保護対策
- ⑧ 利用者からの要望及び苦情についての対応
- ⑨ 施設の利用促進等の方策
- ⑩ 本施設の管理体制
- ⑪ 特記すべき事項（提案や自主事業等）

(4) 栃木市勤労者総合福祉センター（栃木市）

※選定の基準

- ① 業務を適正に実施できる能力、体制
 - ・ 組織、人員
 - ・ 経営基盤、信頼性、経営能力、業務実績
 - ・ 法令、条例、協定等の順守、個人情報保護に対する配慮
 - ・ 事業計画の実現
- ② サービス提供
 - ・ 創意工夫
 - ・ 効果的な施設の運用
 - ・ 利用の拡大
- ③ 収支計画

- ・ 経営努力
- ・ 経費の削減

(5) 那須スイミングドーム・余笹川ふれあい公園（那須町）

- ① 開館時間、休館日、利用者に対するサービス向上策などスイミングドーム・余笹川ふれあい公園の運営に関する基本的な考え方
- ② 各業務に対する基本的な考え方
- ③ 利用料の確保、経費縮減等に対する基本的な考え方
- ④ 安全管理及び危機管理に対する基本的な考え方
- ⑤ 平成 19 年度から 21 年度における各年度の具体的運営内容
- ⑥ 業務の一部について再委託を予定している場合には、その内容、再委託先選定方法、予定金額等を含めた外部委託の方針
- ⑦ 個人情報の取り扱いについての考え方及び対応方法
- ⑧ 運営を行っていく上で適切な人員配置を考慮した組織図
- ⑨ 組織図に示された職員の雇用関係、勤務体制、業務内容
- ⑩ 収支計画書

3. 指定管理者申請における事業計画書の内容と作成のポイント

指定管理者を申請するには、複数の書類を提出しなければならない。その中でも重要な意味を持つものが事業計画書である。作成する事業計画書は公募される施設ごとに質問項目や様式が異なるが、どの施設でも質問される一般的共通質問項目と管轄自治体や施設によって異なる独自の質問項目に分けることができる。

ここでは、一般的共通質問項目についてはその質問項目の内容と作成のポイントについて概説し、独自の質問項目についてはその質問項目の内容について紹介する。事業計画書で問われる内容は「考え方」や「方針」など抽象的なものが多いため、以下のような回答の要領を押さえておくことが、的確に申請書を作成するために重要である。

(1) 一般的共通質問項目

① 施設の運営および維持管理の基本方針

当該施設の運営や維持管理に関しての基本方針について記述する。

<計画書作成のポイント>

- 1) 施設の設置目的や特性に合致したコンセプトを明確にする。
(例) 利用者の側に立ったサービスの徹底、公益性や公共施設としての使命や役割の遂行、など。
- 2) 選考基準に合致した内容にする。

② 施設の利用を促進させる方策

当該施設の利用者を増やすための考え方と具体的な方策について記述する。

<計画書作成のポイント>

- 1) 実現性の高い計画にする。
- 2) どのような手段で当該施設の告知を行うかを明確にする。
(例) パンフレット等広告物の配布、ホームページの開設、近隣への営業活動、など。
- 3) どのような手段で当該施設の利用を促すかを明確にする。
(例) イベントの開催、地元住民の誘致、団体割引（有料施設の場合）、など。

③ サービス向上

当該施設の利用者の満足度を向上させるための考え方とサービス水準の向上策について記述する。

<計画書作成のポイント>

- 1) 指定管理者制度の主旨、即ち「民間ノウハウを活用したサービスの向上」という視点を忘れない。
- 2) サービス基本方針を明確にする。
(例) 利用者の立場に立ったサービスの徹底、利用者のニーズを即時に取り込む、など。
- 3) サービス提供の体制、仕組みを明確にする。
- 4) 従事員の教育体制を明確にする。
- 5) 従事員間の情報共有化の方策を明確にする。
(例) 情報を共有するための組織横断的な会合を定期的実施する、など。
- 6) 接客技術レベルを明確にする。
- 7) 新規サービスについての内容を明確にする。

④ 利用者ニーズの把握とその反映方法

当該施設の利用者の意見の把握とそれを施設の運営に反映させるための考え方と方法について記述する。

<計画書作成のポイント>

- 1) 利用者ニーズを把握する仕組みを明確にする。

(例) ご意見箱の設置、外部の意見を取り入れる体制、第三者評価の実施、など。

- 2) 利用者ニーズを反映させる仕組みを明確にする。

(例) ニーズに対する即時対応の方針、ニーズを取り入れるための会議の実施、外部の意見を取り入れる体制、など。

⑤ 災害発生時の対応

当該施設の関係者の安全や健康を守るための考え方と方法について記述する。

＜計画書作成のポイント＞

- 1) 危機管理方針を明確にする。

(例) 危機管理の目的、危機管理の考え方、など。

- 2) 内部体制、外部体制、防犯・防災・防火対策に分けて明確にする。

(例) 危機管理体制、緊急連絡体制、マニュアル作成、警備会社委託、訓練実施、など。

⑥ 個人情報保護

利用者のサービス向上や利用者の確保のために個人情報を入手し活用する際の、個人情報を保護するための考え方と方法について記述する。

＜計画書作成のポイント＞

- 1) 個人情報保護の方針を明確にする。

(例) 法令の遵守、セキュリティの考え方、など。

- 2) 個人情報保護の組織体制、教育体制、責任の所在を明確にする。

⑦ 苦情解決

当該施設に関する苦情を円滑に解決するための考え方と方法について記述する。

＜計画書作成のポイント＞

- 1) 苦情解決の方針を明確にする。

(例) 苦情に対する基本的な考え方、など。

- 2) 苦情解決の体制、取り組み方法、責任の所在を明確にする。

⑧ 第三者に業務委託する場合の選定方法と監督体制

当該施設の適正な運営管理を行うために第三者に一部の業務委託をする場合の考え方と方法について記述する。

＜計画書作成のポイント＞

- 1) 業者選定方針、監督指導方針を明確にする。
(例) 地元業者を優先的に選定する、業務品質の高い業者を選定する、など。
- 2) 業者選定方法を明確にする、業者選定方針に合致した方法を採用する。
(例) 提案受け入れ、入札、合い見積もり、総合評価、など。
- 3) 業者監督指導方法を明確にする。
(例) 定期的現場巡回、定期的連絡会議の開催、報告・連絡・相談の徹底、など

⑨ 組織体制

当該施設の運営管理を行うに足りる知識と能力を有することを明らかにするための組織と職員の配置について記述する。

＜計画書作成のポイント＞

- 1) 組織図を示す。
- 2) 職員配置計画を明確にする。
(例) 必要能力・資格、担当業務、雇用形態、勤務時間、など。
- 3) 同業種の経験者を配置する。
- 4) 適切な人材配置をめざす。

⑩ 人材育成

当該施設の利用者に優れたサービスを提供し、運営管理能力を向上させるための人材育成の考え方と方法について記述する。

＜計画書作成のポイント＞

- 1) 教育体制を明確にする。
(例) 研修計画の策定、OJT・OffJTなどの実施、外部講師の招致、など。
- 2) 教育内容を明確にする。
(例) 個人情報保護、サービス向上、危機管理体制、自己啓発、など。
- 3) 各種マニュアル化に取り組む。
- 4) 情報の共有化について言及する。

⑪ 収支計画書

当該施設を効率的で適正に運営管理するための、年度毎の収支計画書を作成する。

＜計画書作成のポイント＞

- 1) 実現性のある内容にする。
- 2) 経費削減とサービス向上の方策が両立して達成できる内容にする。

3) 委託料が安い場合は有利になることもある。

(2) 独自の質問項目

① 地域とへの配慮、連携、雇用確保

当該施設の周辺地域への配慮や連携施策、さらに地元からの雇用確保の方針について記述する。

② 住民平等利用の確保

当該施設の公共性を考慮し、住民が平等に利用するための方針や施策を記述する。

(例) 公平・公正の遵守、意見・要望の反映、など。

③ 採用方針

従事員を採用するにあたっての方針について記述する。

④ 労働条件

従事員の労働条件について記述する。

(資料)

指定管理者制度導入に係わるアンケート調査票

※指定管理者制度の担当部課名

- 栃木県・() 市・町
- 担当部署課名 ()
- 記入者名 ()

こちらの宛先に報告書を送付させていただきます。都合の悪い場合は別の宛先をご記入願います。
()

1. 平成 18 年 4 月 1 日現在で指定管理者制度の導入を実施しましたか。

1. 実施した 2. 実施していない

2. 指定管理者制度の導入月はいつですか。

・平成 () 年 () 月頃

3. 対象となる施設はいくつありますか。

() 件

4. 今回、指定管理者制度を実施された自治体にお聞きします。どのような内容で実施しましたか。

・公募対象施設数 () 件

・非公募対象施設数 () 件 ・うち、今回のみ非公募数 () 件

5. 今回の制度導入で非公募にした施設選定の理由は何ですか（複数回答可）。

1. 施設機能の変更予定などがあり、指定管理者の要件に変動が予想されるため
2. 委託した外郭団体の経営能力向上を図る期間を確保したいため
3. 従来の委託団体等の準備期間が必要だから
4. 施設の設置目的や性格から公募がなじまないため
5. 他の団体や企業が選定されると従来の委託団体等の職員の雇用に問題が生じるため
6. 事業の専門性、特殊性、政策的な配慮などから、当面は特定の団体に行わせることが効果的であるから
7. この時点で公募した場合、影響や弊害等が予想できるため
8. 他の自治体の動向を見極めてから決定したいから
9. 応募者等に対する周知徹底が行き届かないため
10. 事務的な点から準備等に間に合わないため
11. とりあえず、今回は様子をみたいから
12. 市町村の合併を控えているため
13. その他 ()

6. 公募の結果についてお聞きします。

①今回の公募数は何社ありましたか。今まで(従前)の団体の公募状況とその結果をお聞きします。それぞれの施設別にお答えください。

(回答例：駐車場施設について従前の団体を含む5社の応募があり、従前の団体が選定された)

NO	施設の 番号	公募社数	うち従前団体	
			公募	選定
例	30	5	☒ 有 ☐ 無	☒ 有 ☐ 無
1			有 無	有 無
2			有 無	有 無
3			有 無	有 無
4			有 無	有 無
5			有 無	有 無
6			有 無	有 無
7			有 無	有 無
8			有 無	有 無
9			有 無	有 無
10			有 無	有 無
11			有 無	有 無
12			有 無	有 無
13			有 無	有 無
14			有 無	有 無
15			有 無	有 無
16			有 無	有 無
17			有 無	有 無
18			有 無	有 無
19			有 無	有 無
20			有 無	有 無
21			有 無	有 無
22			有 無	有 無
23			有 無	有 無
24			有 無	有 無
25			有 無	有 無

1.保育園 2.老人ホーム 3.福祉施設 4.介護センター 5.福祉会館 6.児童館 7.霊園(墓地) 8.憩いの家
9.健康センター 10.温泉施設 11.競技場 12.体育館 13.武道館 14.キャンプ場 15.ゴルフ場
16.公民館 17.青少年ホーム 18.青年の家・自然の家 19.美術館 20.資料館
21.宿泊施設 22.公園、 23.市・町民会館 24.文化センター 25.勤労会館 26.婦人会館 27.コミュニティセンター 28.集会所
29.公営住宅、30.駐車場 31.花木センター 32.牧場 33.水族館 34.リサイクルセンター
35.その他の施設

②今回の公募で最終的に選定された団体等(企業、組合等)はどんな組織形態でしたか。また、それぞれ何件選ばれましたか。

NO	団体等	県内外の別	選定された団体等の数
1	民間企業 (企業グループ含む)	県内	
		県外	
2	組 合 (企業グループ含む)	県内	
		県外	
3	N P O	県内	
		県外	
4	外郭団体 (第三セクター含む)		
5	グループ等 (任意の組織含む)	県内	
		県外	
6	その他の団体		

③今回の公募選定で特に重視した点は何ですか。上位5つまで回答願います。

1. 利用者へのサービス向上
2. 価格の低減（収支計画の妥当性も含む）
3. 利用者層・数の拡大
4. 雇用の増大
5. 民間ノウハウの活用
6. 緊急時や苦情処理等の対応
7. 個人情報保護
8. 地元業者であること
9. 応募団体(企業)等の財務内容
10. 応募団体(企業)等のコンセプトや経営姿勢
11. 従前の委託団体の雇用確保（新たに選定された団体等が雇用を引き継ぐかどうか）
12. 地域への配慮、連携など
13. 新たな提案や自主事業など
14. 応募団体等の過去の実績
15. その他（ ）

6. 今回の指定管理者制度導入の結果についてお聞きします。

①導入結果についてどのような評価をしますか。

1. ほぼ順調に実施された(満足)
2. まずまずの内容だった
3. 反省する点が多く、どちらかというスムーズに導入できなかった

②今回の導入において問題点があるとすれば、次のどの項目に該当しますか(複数回答可)。

1. 募集までの準備に必要な時間
2. 募集から選考までの時間 (少なかった)
3. 申請書の内容 (質問項目等)
4. 周知徹底 (時間及び内容)
5. 従前の外郭団体の公募に対する準備
6. 選考の方法 (特に選考基準項目)
7. 選考の方法 (特に評価点数)
8. 議会への提出等 (時間、手続き、内容等)
9. 体制づくり
10. 選定業者との契約等の手続き
12. その他 ()

7. 今後の指定管理者制度運用についてお聞きします。次回選定はいつですか。また、公募及び非公募対象施設数はいくつありますか。それぞれ該当する欄にご記入願います。

公募・非公募の別	今回	19 年	20 年	21 年	22 年	23 年	24 年以降
公 募							
非 公 募							
未 定							
総 数							

※特記事項があればお書きください

()

8. 今後の指定管理者制度運用で利用料金制度はお考えですか。

1. 考えている
2. 考えていない
3. 検討中である
4. 現在のところ未定

[illegible]

1. 見直しの予定はある
2. 今のところ見直しの予定はない

1. 応募資格（ ）
2. 選定基準（ ）
3. 選定方法（ ）
4. 日程（時期）（ ）
5. 申請書の内容（ ）
6. 現地説明会の内容など（ ）
7. 広報（周知等）のやり方（ ）
8. 料金（ ）
9. その他（ ）

以上

おわりに

指定管理者制度の導入が始まり、すでに全国的には多くの問題・課題が提示されてきています。現在の最大の問題は自治体出資法人の「経営問題と雇用問題」がまず挙げられます。さらにはこれに関連して「自治体直営施設と指定管理者制度の導入施設の区分けや範囲の問題」をどうしていくかという問題があります。その他、指定管理者制度の直接の問題として、「利用料金制の問題」や「民間事業者が過剰な利益を上げたときの対処問題」等につき、自治体や外郭団体、民間企業にも制度に対する戸惑いや混乱が見られる状況となってきました。これらの混乱に対する処方箋は今後の課題といえます。

次に指定管理者制度に対する民間の立場と外郭団体の立場から考えてみたいと思います。民間の立場から指定管理者制度への参入の魅力とは何かといえば、①初期投資が不要であることから、リスクが小さいということ。（固定資産税もかからない。）②利用料金制の併用であれば、経営に対するインセンティブが働きやすい。③収益事業が可能であり、自主事業の展開がある程度可能である。（民間活力が活かせる）といった理由をあげることができます。しかしながら運営コストは自治体出資法人の運営時に比べて、30%程度はカットされていることが多く、運営自体はそれほど、甘くないのも実情のようです。

一方、外郭団体においては、現状では特命指定やさらに「できレース」と揶揄されているように、公募においても圧倒的に外郭団体の強さを誇っていますが、今後はこれらに対して自治体側の十分な説明責任が必要になると考えられます。さらに指定管理者制度の導入に伴い、公募に参加して落選するケースも相次いでいます。例えば横浜市の「かなつくホール」は横浜市芸術文化振興財団が破れ、サントリーホールなどを経営する「サントリーパブリシティサービス」を中核とする共同事業体が受注しています。したがって外郭団体もいまのうちに、一層の体質改善を図っていくことが急務といえるでしょう。

さらに外郭団体を整理・統合する自治体が出始めています。栃木県においても県土地開発公社を始めとして、32の外郭団体について、統廃合の見直しを進めています。旧態依然とした各団体では淘汰されるということを肝に銘じ、変革をしていく必要があります。

もう一つの考え方として、まだまれなケースではありますが、外郭団体と民間企業がコンソーシアム（共同事業体）を構成して参入するといったケースもお互いの強みを生かすことができるために、今後増加すると考えられ、今後の検討課題といえます。

以上、本制度を通じ、よりよい社会となりますよう、パブリックビジネス研究会としてもさらなる研究を重ねていく所存ですので、今後ともご支援のほど、お願い致します。

平成19年1月

（社）中小企業診断協会 栃木県支部

パブリックビジネス調査研究会

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部
パブリックビジネス調査研究会

伊 藤	一 嘉
上 邑	芳 和
尾 野	哲
佐 倉	等
白 井	清
須 田	秀 規
広 瀬	信 貞
矢 口	季 男