

## 指定管理者制度の検討について

### ■指定管理者制度と業務委託の比較について（前提の整理）

町の公共施設は、これまで主に町の職員を中心に、アルバイト（会計年度任用職員）等を活用し、直営で運営されていましたが、行政コストを削減するため、業務委託を活用する手法へと移行してきました。

そんな中、平成15年の地方自治法改正により、指定管理者制度が設けられ、施設の管理権限を営利目的の株式会社へ委任できるようになりました。施設ごとの管理条例を制定後、主に公募等で業者選定し、議会の議決を経て指定管理者を決定することで「公の施設の管理権限」を民間事業者に委任できるという制度です。

これにより、施設管理の大半を民間事業者の責任で管理、運営ができるため、行政コストを削減したり、民間力を活用したサービスの向上等が期待されます。

ここでは、本計画において課題となっていた、指定管理者制度の活用について、これまでの主な管理方式である業務委託\*と比較、検討した結果をお示しします。

\* 業務の一部を委託する制度であり、受託者の管理権限はありません。多くが入札により委託先を決定します。  
(私法上の契約関係)

	指定管理者制度	業務委託
制度の概要	施設の使用許可を指定管理者が行う。 利用ルールやサービス内容も、自治体が定める条例や仕様書・協定書の範囲内で指定管理者が決定する。	自治体との契約の範囲内で、仕様書通りに管理する。
受託者	株式会社や公益法人、NPO、任意団体など	法人、公共的団体
町の支出	指定管理料（基本料金的な固定費用）＋事業者の利益（施設の使用料、自主事業等、歩合による取り分）	委託料の入札額
事業者の裁量（責任）	大きい（指定管理者が主体）	小さい（発注者が主体）
契約期間	3～5年（更に長期の場合もあり）	原則1年（～3年以内程度）
競争	提案書で競う（受託額も含めて）	入札額で競う
業務の範囲	施設の管理運営を包括的に任されることが前提。 事業方針や考え方で、ある程度仕様として、決まっているものの、独自の工夫や裁量で管理運営や自主事業が展開できる。	決められた業務を仕様書通りに行う。 「維持管理業務」や「受付業務」など限定的な委託が主 ※ 近年では包括管理委託、総合管理委託等、範囲を広げたものもあり

民間力活用のポイント	自主事業の実施、他施設との連携、新しい設備導入など利用者ニーズに合った様々な工夫が期待される。 条例の範囲内で利用料金を変更することも可能（安くして集客数を増やす、付加価値の高いサービスにして料金を上げる等）	施設管理のノウハウや技術等
事業のインセンティブ（魅力）	利用料金の工夫やサービスの向上による利用者増、自主事業の工夫等により収入を増やすことで、利益を増やすことも可能となる。	コスト削減
リスク	将来の人件費や光熱水費の変動、天災や不景気等、様々な要因によるコスト変動リスクが事業者負担。	天災等、特別な理由がない限り契約変更は生じない（コスト変動リスクは事業者が内包の上、入札する）

これまでの業務委託に対し、指定管理者制度を導入するメリットとして、行政はコストを抑え、事業者は様々な企画や管理手法の工夫により、利益を高めることにあります。そして柔軟に民間力を発揮することで、施設利用者へサービスの質を高めることにあります。

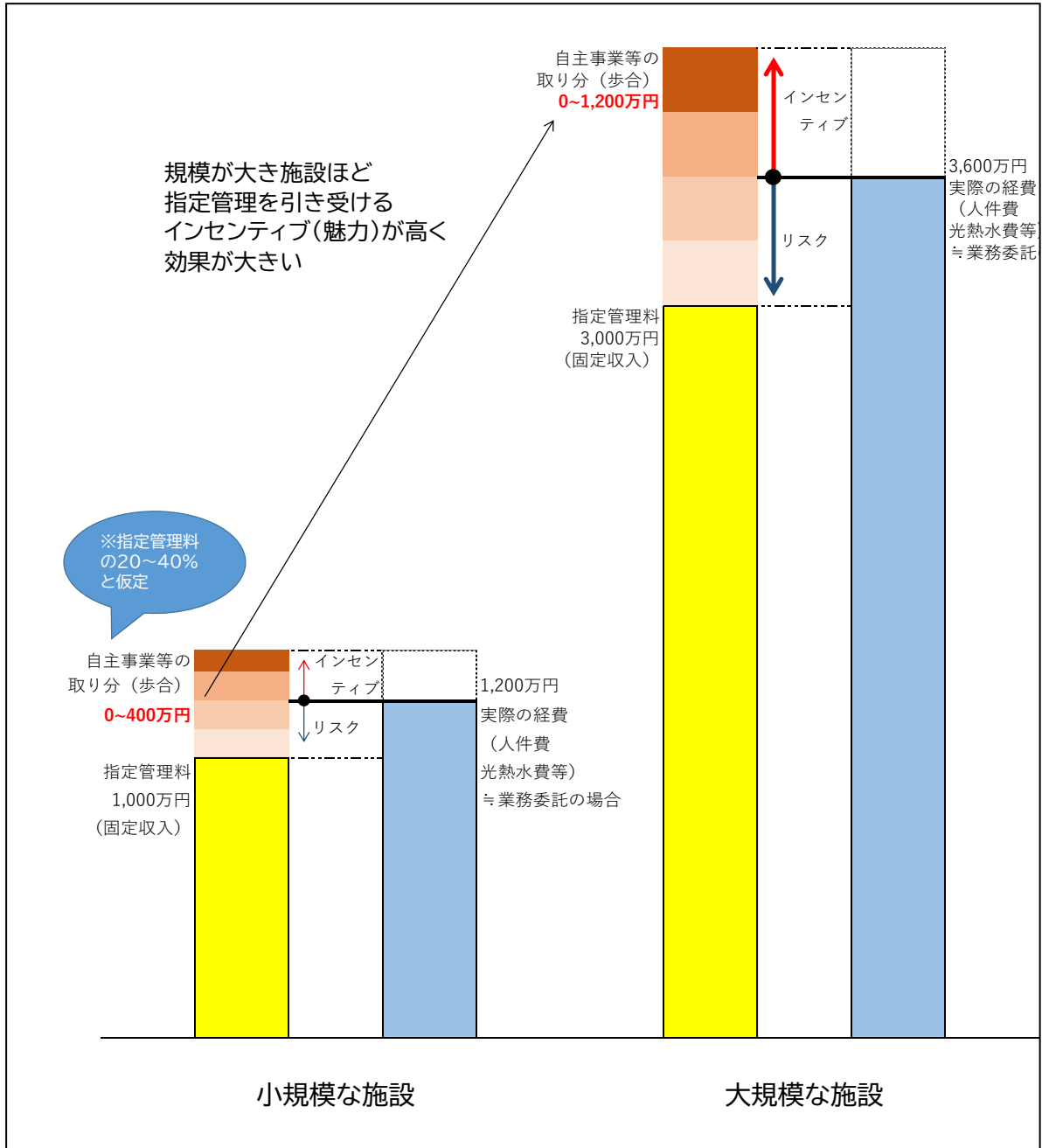
その際、大規模な施設であれば、様々な事業展開やコスト削減による、事業者のインセンティブ（魅力）が大きいものの、中小規模の施設では手間を掛けた割に利益が十分得られず、場合によっては赤字のリスクもあります。その分、指定管理料（基本料金的な固定費用）の割合が比較的高くなるケースや、民間力が十分に発揮しきれないケースも想定されます。

また、民間力を高めるためのサービスが現場で働く労働者への過剰なしわ寄せとなったり、逆にコスト削減のため、極端なサービス低下が生じたりなど、近年では制度の課題も指摘される様になり、行政側の監視機能を高める必要性も論じられています。

条例制定や議会承認等、様々な行政手続きを経て、苦勞して事業者を選定したものの、指定管理料が折り合わず、契約更新が不調となるなどの事例も見受けられます。

総務省による指定管理者制度の導入状況に関する調査結果（平成30年4月）においても、制度発足以来、初めて導入施設の件数が減少に転じている状況からも、慎重に検討していく必要があります。

# 施設規模の違いによる指定管理のインセンティブ（魅力）とリスクのイメージ



## ■指定管理者制度導入に対する町の検討結果

本計画における、シンボル事業2(スポーツ施設の管理運営の効率化)の中で、指定管理者制度の導入について検討してまいりました。

検討においては、前頁の「イメージ図」にもあるとおり、指定管理の規模が大きい程、事業者にとってのスケールメリットが大きく、町としても業務負担を軽減するため、4施設の管理(二宮町民温水プール、二宮町立体育館、二宮町民運動場、町営山西プール)を一体で行うこととし、平成 29 年度～30 年度にかけて、スポーツ施設の管理運営事業に携わっている関係6団体に、ヒアリングを実施しました。(次ページ参照)

町の指定管理者制度導入に対しては、前向きな回答がほとんどであり、募集があった際はぜひ参入を希望したいという意向である一方で、各団体のノウハウや条件にマッチするかどうかを見極めを必要としている様でした。また、仕様や、指定管理料の上限のほか、各施設の利用状況、今後の料金設定や、町主催行事等、更なる詳細な条件整理や内容の精査が必要とも付け加えられています。

リスク分担についても、人件費の恒常的な上昇や光熱水費の変動が指定管理者の負担になっている事例が多く、改めて協議が必要な様です。

今回、特にポイントとなるのは、収益の柱となる自主事業の在り方でした。山西プールは短期の開設な上に一般利用が優先されること、町立体育館は、団体利用による稼働率が高く自主事業の運営が難しい状況であり収益が見込め無いとのことでした。また、自主事業の実施施設として期待される、温水プールについても今回、プールとしての先行きが不透明な状況です。

また、施設の修繕についても、費用負担や不具合時期の予測、休養期間の取り扱いなど、指定管理者に任せるには想定が難しい状況であり、まずは各施設とも運営に支障が生じない様、十分な修繕を実施することが前提であると考えられます。

これらのことから、近い将来において、体育施設で指定管理者制度を導入することは、難しいと考えます。今後、プールの将来が固まり、各施設の大規模な改修や修繕完了が整う、中期(前半)にかけて改めて導入を検討していきます。

また、他にも指定管理者制度の導入が考えられる施設としては、ラディアンが挙げられます。

ラディアンには、多目的ホールがあり、これを活用した自主事業の柱と考えられますが、席数が約500席であり、全国的には「小ホール」と言われる規模です。

大規模なホールでなければ、採算の取れる自主事業の展開は難しいという状況を踏まえつつも、施設全体を活用し、ホワイエや展示ギャラリー、イベント広場等を活用した一体的なイベントの実施や、生涯学習事業も併せて、町の管理負担軽減等を主眼とした、指定管理者制度とすることも考えられることから、引き続き導入について検討していきます。

## スポーツ施設の一体的な管理と指定管理者制度導入の検討に関する ヒアリング結果（概要）

### 1. 対象施設

二宮町民温水プール、二宮町立体育館、二宮町民運動場、町営山西プール

### 2. 実施経緯

内容	日程
業務仕様書の概要、指定管理者募集時の要項の作成	8 月～9 月
ヒアリング対象企業の抽出、アポイント調整等	10 月～11 月上旬
ヒアリング実施	11 月中旬
結果とりまとめ	11 月下旬～12 月

### 3. 参加状況

スポーツ施設関係 6 団体（平成 29 年度と同じ団体）

### 4. ヒアリング内容

別紙 1 のとおり

### 5. 実施結果

#### （1）総括

- ・ 指定管理者制度導入に向けて、参入に前向きな回答がほとんどであった。
- ・ 応募要件として、類似施設の管理実績や地域要件を設けることで、町の事情に即した提案が期待されるとの意見があった。
- ・ 指定管理者導入効果としては質的効果（サービス向上、利用促進）や経済的効果（経費削減、収入増加）が期待されるが、町の方針や優先する効果を募集要項や選定基準に示すことが必要であるとの意見があった。
- ・ 施設管理だけでなく、自治体のスポーツ振興全体に関する管理者として位置づけることで効果的な事業展開ができるとの提案があった。

#### （2）募集要項案・仕様書案について

- ・ 募集要項案、仕様書案について、指定管理料の上限、各施設の現在の業務内容、維持管理内容、利用状況、料金設定や減免措置の状況、町主催行事や実施プログラムの内容、詳細な収支情報などについて、詳細な情報提供や内容精査が必要であるとの意見が多かった。
- ・ リスク分担について、価格変動のうち、人件費の恒常的な上昇や光熱水費の大きな変動が指定管理者の負担になっている事例が多く、リスク分担の見直しを求める意見があった。

- ・現在の管理内容や仕様をそのまま条件とするのではなく、目安や参考と位置づけて指定管理者の提案項目とすることで、運営の工夫につながり、導入効果の向上が期待されるとの意見があった。

#### (3) 自主事業の実施について

- ・自主事業の企画において、町主催事業、一般利用、団体利用、自主事業について予約の優先順位を明確にすることが必要であるという意見、自主事業の優先順位を高くしないとコース型の教室やプログラム実施が難しいとの意見があった。(温水プール)
- ・山西プールの管理について、季節限定の開業であり、一般利用者を優先する必要があるため自主事業の実施が難しい、短期間の人員確保や人材育成が指定管理者の負担になるなどの意見があった。
- ・体育館は現在も団体利用による稼働率が高いこと、総合型地域スポーツクラブの活動が自主事業のプログラムと重複することから、自主事業の展開が難しいとの意見があった。
- ・体育館、運動場は駐車台数の制限があり、自主事業により利用者数が伸びた場合の対応に工夫が必要との意見があった。
- ・その他、運営やプログラム内容について各社の実績や事例紹介をいただいた。

#### (4) その他

- ・修繕について数年分の実績及び今後の修繕計画について示してほしいとの意見があった。
- ・修繕費については予測できない部分が大きいため、公募時には一定の金額を示すか、指定管理料とは別の精算対象とすることが望ましいとの意見があった。
- ・指定管理移行後に大規模修繕が行われることになると、施設の休業による利用料金収入の減少が指定管理者側のリスクになるとの意見があった。

## 6. 今後の対応

今回の調査結果を元に募集時の要項、業務仕様書に記載すべき内容の精査、事業実施にあたっての課題を整理し、平成 32 年度の指定管理者募集に向けて事業計画の作成を行います。