

# 令和6年度提言

2024年10月



一般社団法人 指定管理者協会



今後 20 年の指定管理者制度を見据えて/  
より良い制度運用のために

2040 年問題に指定管理者はどう取り組むべきか  
自治体と指定管理者のウィンウィンの関係づくり

## 目 次

1	はじめに	1
(1)	一般社団法人指定管理者協会について	1
(2)	本提言の目的	2
2	2040 問題の自治体への影響	3
(1)	2040 年問題と自治体	3
(2)	2040 年問題への国や自治体の対応	4
(3)	指定管理者への影響と課題認識	7
3	先進自治体の「指定管理者制度」の見直しの動向	9
(1)	北九州市の見直しの概要	9
(2)	熊本市の見直し	10
(3)	横浜市の課題克服への挑戦	10
(4)	守谷市の見直し	11
4	2040 年問題を先取りした様々な試み	12
(1)	指定期間の延長問題	12
(2)	避けて通れない人件費・物価高騰	13
ア	人件費の高騰問題	13
イ	物価高騰問題	15
ウ	光熱水費問題	17
(3)	自治体の DX 化	18
ア	キャッシュレス対応	18
イ	その他の DX	19
5	自主事業の展望	20
(1)	自主事業の自治体への浸透状況	20
(2)	自主事業の位置づけ	23
(3)	新たな市場開放と自主事業	25
6	提言のまとめ	27

### 参考資料

本提言に関連する国の通知	29
人件費等の記載があるガイドラインおよび条例	30
守谷市立公民館指定管理者の業務等に関する仕様書（一部抜粋）	33
自主事業改定の主なガイドライン	34
公契約条例の制定状況	36
今回の提言作成のために開催した分科会	37
一般社団法人指定管理者協会会員一覧	38

## 1 はじめに

### (1) 一般社団法人指定管理者協会について

一般社団法人指定管理者協会（以下「協会」という。）は、指定管理者として施設運営に携わっている団体が集まり、「指定管理者制度と公の施設の管理運営」に関する知識、技術、ノウハウ向上のための情報共有を図り、公共サービスの発展に寄与することを目的として活動する団体です。前身の任意団体「指定管理者協議会」の発足から今年で16年目となり、協会の活動に興味を持っていただける会員以外の指定管理者や自治体の方々も年々増加傾向にあり、指定管理者制度に携わる関係者のなかで、協会に対し一定の評価をいただい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15回のこれまでの「提言」も、協会活動のなかで日々論議されてきた内容をまとめ上げたものですが、指定管理者制度開始から今年度で21年目を迎えます。昨年度は、指定管理者制度開始から20年となった節目をとらえ20年間の振り返りを試みました。

今年度は、今後の制度運用に関し未来志向で「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」をテーマとし、16年後に迫る、避けて通れない「2040年問題」の課題に向けた対応策を思い描きながら、令和6年4月1日に総務省自治行政局から「指定管理者制度等の運用の留意事項について」の通知で出された3点の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。一つ目の課題は、指定管理者の指定で応募団体の少なさ、一者みの応募の問題です。二つ目は、指定管理料で適正な指定管理料の設定、コスト等の上昇の対応です。三つ目は、指定管理者に対して労働法令遵守のあり方です。

そのなかで注目したのが先進自治体の制度の見直しの動向です。特に自治体の自主事業への期待で指定管理者も注目していることに気づきました。これらを分析議論するなかで指定管理者制度やそのなかの自主事業についても議論を深め、考察し、提言を試みています。

ぜひ本提言を一読いただき、より良い制度運用に活かしていただきたいと思います。

最後になりますが、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思います。このため協会では、会員以外の方々にも参加いただける「セミナー、講習会」「公共施設マネジャー（PFM）能力認定制度」や、「共通CSモニタリングツール」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お願いするとともに、ぜひ、積極的な参画をご検討いただけますようお願い申し上げます。

## (2) 本提言の目的

本年度は、あと16年後の2040年、その2040年問題への対応や自治体が直面する様々な課題に対して指定管理者としてどのように関わるか、行政の代行者としてそれらの課題の担い手の一員としての覚悟について議論しました。

いま先進自治体では、指定管理者制度の活用に関して様々な改革が繰り広げられています。指定管理者との協働、指定管理者の独自の事業活動に期待するなど指定管理者制度の見直しが進められています。

指定管理者が管理する施設を拠点としてまちの活性化や地域課題の解決をはかる試みを模索している自治体があります。また、行政の効率化や組織の活性化の起爆剤、触媒として民間企業の企画力や運営力を活用しようとしている自治体もあります。さらに、民間企業の活力そのもので住民サービスの向上につなげようとしている自治体も散見されます。

逆に、いまだに外郭団体にまかせている自治体や直営にこだわり、旧態依然とした施設運営を続けている自治体も存在します。表-1のとおり都道府県の公の施設の指定管理者制度導入率では、40%台が最も多く、全国平均は51.0%で、20%台30%台の自治体が11自治体ありました。(詳しくは、令和5年度提言の参考資料P52に掲載)

指定管理者制度の今後の20年を見据えるとどの方向が住民にとって満足度が高まるか、顕在化する諸課題にどんなアプローチが良策なのかを議論しました。特に、先進自治体の見直しの動向を分析するとともに自治体の担当者が手探りで模索している試みに解決の方向性を見出せないか、また、2040年問題の先取りや諸課題の解決の糸口について検討しました。

公の施設の活性化や住民サービスの向上に結びつく現実の諸課題や自治体と指定管理者との間にいまだにある壁について解明するとともに自治体が指定管理者に期待する役割など解決の糸口として特に自主事業について提言したいと思います。

表-1 令和3年都道府県別指定管理者制度導入率(公営住宅を除く)

導入率	100%	90%台	80%台	70%台	60%台	50%台	40%台	30%台	20%台
自治体	2	0	2	3	7	6	16	6	5

出典：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・個票」

## 2 2040 問題の自治体への影響

### (1) 2040 年問題と自治体

2040 年問題とは、日本が超高齢化社会に直面して生じる様々な社会問題の総称です。2040 年代には日本の高齢者人口がピークを迎え、その人口構造は 2065 年頃まで四半世紀続くと予想されています。世界がこれまで経験したことのない社会で解決策もどのような社会にするのかも模索しながらの日本国の挑戦です。

自治体は、人口減少と超高齢社会により、税収の減少と財政の悪化が懸念され、職員の定数削減と雇用確保の困難など様々な課題に直面します。少子化による人口減少は、消滅可能性の自治体や平成の大合併(1999 年から 2010 年 3,232 から 1,730 自治体に)の再現だけでなく、85 歳以上の高齢者の増加で医療介護のニーズの高まりによる福祉需要の増大や労働の担い手となる現役世代の急減とその現役世代への負担増などさらに深刻化が予想されます。また、公共施設やインフラが建設後 50 年以上を経過し、老朽化が深刻となり施設の統合や廃止が求められています。

表-2 2040 年の日本の人口構成(概数)

区分	年齢	2015 年	2040 年
年少人口	0 歳～14 歳	12.6%	10.8%
生産年齢人口	15 歳～64 歳	60.8%	53.9%
前期老人人口	65 歳～74 歳	13.8%	15.1%
後期老人人口	75 歳以上	12.8%	20.2%

出典：総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」

参考「日本の将来の推計人口」

区分	年齢	2020 年	2050 年
年少人口	0 歳～14 歳	11.9%	10.6%
生産年齢人口	15 歳～64 歳	59.5%	51.7%
前期老人人口	65 歳～74 歳	13.9%	14.0%
後期老人人口	75 歳以上	14.7%	23.7%

出典：総務省「日本の将来推計人口」

表-3 総人口の推移

2015 年	2020 年	2023 年	2040 年	2050 年
1 億 2709 万人	1 億 2614 万人	1 億 2541 万人	1 億 1092 万人	1 億 192 万人

出典：総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」他

日本の人口のピークは、2008 年で 1 億 2808 万人でした。

(2) 2040年問題への国や自治体の対応

総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」第一次・第二次報告(平成 30 年 4・7 月)では、人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するかを視座から、また、地方制度調査会第 32 次答申(令和 2 年 6 月 26 日)では、2040 年頃から逆算して顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政のあり方を求めています。

我が国の人口の動向について自治体ごとにさらに詳細に自治体戦略 2040 構想研究会では推定しています。

表-4 人口段階別市区町村の変動(福島県を除く 1,682 自治体)

人口規模	増加	10%以下の減	20%以下	30%以下	40%以下	50%以下
100 万以上	3	6	2	—	—	—
50~100 万人	6	8	10	—	—	—
20~50 万人	17	36	25	12	1	—
10~20 万人	19	34	59	31	8	1
3~10 万人	41	63	98	150	117	27

出典：総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」

人口 3 万以上の自治体で 86 自治体(5.1%)が増加するとしていますが、688 自治体(40.9%)が減少するとしていますが、県庁所在地の市では、さいたま市と福岡市のみが増え、あとの 44 の道府県では減少するとしていますが。減少となる 44 の道府県のうち 31 の道府県は全く増加する自治体がなく、10 道府県は 1 から 3 の自治体が増えたとされています。しかし、減の自治体の数が増より多く、全体としては、減少の傾向になります。表-4 にある人口規模 10~20 万人で 50%以下の自治体は小樽市ですが、2015 年の人口が 125,028 人ですので予測の最大の減だとすると約 62,000 人の人口になってしまうと予測されています。小樽市の 2023 年時点での人口は 108,548 人です。

表-5 都道府県別人口段階別市区の変動による増減

自治体数	計	自治体名
増加ゼロ	31	省略
増加 1	4	石川県、岐阜県、佐賀県、熊本県
増加 2	3	神奈川県、宮城県、京都府
増加 3	3	茨城県、滋賀県、福岡県
増加 5	1	千葉県(減 32)
増加 7	1	沖縄県(減 4)
増加 9	1	埼玉県(減 31)
増加 10	1	愛知県(減 28)
増加 25	1	東京都(減 23) 内 23 区(18 増減 5)

出典：総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」

トータルで増と見込まれるのは東京都区部と沖縄県と考えられます。埼玉県や愛知県は増加する自治体よりも減少する自治体の方が多いので県として減少する



と思われます。特に注目されるのは埼玉県と千葉県が増の自治体は東京都にほぼ隣接している「市」となっています。東京圏への人口集中と考えていいと言えます。東京都23区は、足立区の唯一20%以下の減少で葛飾区、江戸川区、北区、中野区が10%以下の減となっていますが5区を除き18の区が増加とされています。東京圏の人口変動で増とされた自治体は図-1のとおりです。日本全体で人口減のなか、また、合計特殊出生率が1を切り0.99になった東京都をみるとこの人口の増は「転入」者にほかなりません。

図-1 東京圏の人口変動増予想自治体



参照：総務省「自治体戦略2040構想研究会」

自治体戦略2040構想研究会によると3万人以下の自治体では、増加は26自治体(1.7%)、882自治体(52.4%)が減少するとしています。その中でも70%以上減が1自治体(奈良県川上村)、70%以下夕張市と歌志内市他11町9村、60%以下美唄市、芦別市、赤平市、男鹿市、珠洲市、尾鷲市、室戸市、三笠市他83町26村が大幅な人口減少となると予測しています。減少の市や町や村が1682自治体のうち424自治体(25.2%)で人口が半減すると予測されました。夕張市の2015年の人口が9,440人ですので予測の最大の減だとすると約2,800人の人口になってしまいます。夕張市の2023年時点での人口は6,729人です。

## 参考

- 2014年5月8日 日本創成会議(民間組織)が発表。896自治体は消滅可能性があるとししました。東京都23区の池袋駅がある豊島区が入り話題となりました。
- 2024年4月24日 人口戦略会議(民間組織)が発表。744自治体名を発表しました。2020年から50年の30年間で20~39歳の女性が半数に減少する自治体は消滅可能性があるとししました。子どもを産む中心の世代を限定したことも物議をかもしました。
- 2024年6月6日 厚生労働省人口動態統計を公表。合計特殊出生率1.20で東京都は0.99で1を割り込みました。また、2023年の出生の子どもが72万7,277人(8年連続過去最少)と発表。ちなみに死亡者は159万503人(3年連続過去最多)で差引き86万3千余の人口が減少しました。

今回分科会では人口減は、子どもの数の減少によるもので、子どもの数は親の数×出生率で決まり、親の母数も出生率も減少しているのを避けて通れないのではないか。それを移民政策で減を補うとすると大規模な移民が必要で現実的ではないのではないかとの発言がありました。

自治体も指定管理者も避けて通れない課題が人口減です。

また、少子高齢化による人口構造の変化は、世帯構成も変え、世帯所得の減少と地価の下落を引き起こすと言われていています。世帯所得の減少と地価の下落は、自治体の住民税等地方税の減少から財政の悪化が懸念されます。自治体への人口減少の影響は、ふるさと納税に見られるように自治体間の競争、「若年人口を近隣自治体で奪い合うかのような状況もみられる」(人口戦略会議副議長発言 2024 年 4 月 24 日)となる危険もはらんでいるとの指摘がありました。

超高齢社会は、福祉需要が増大します。高齢者特に 85 歳以上の介護費用が膨らみます。

表-6 社会給付保障費の増予測

年	2018 年	2040 年
社会給付保障費	121.3 兆円	190.0 兆円
(うち医療費)	39.2 兆円	66.7 兆円
(うち介護費)	10.7 兆円	25.8 兆円

出典：総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」

これらの負担を国や自治体に求められます。については現役世代の税負担はますます厳しくなり、構図としては現役世代が年少世代や高齢世代を背負うこととなります。

また、地方都市の衰退と都市の空洞化が起こるとしてしています。東京圏でもスポンジ化が起こり、都市の活力が失われていきます。これらの対策としてスマートシティやコンパクトシティ構想などで自治体の存続への危機の乗り越え策が模索されています。さらに、DX 等への対応によりキャッシュレス化や情報の共有、都市圏での共通システムによる行政サービスの提供が現実に試行されています。加えて、施設の老朽化と統廃合により公の施設の複合化や複数の自治体で施設の共有化がさらに加速するかもしれません。

自治体戦略 2040 構想研究会の第二次報告では、自治体の課題としてスマート自治体への転換や「公共私」によるくらしの維持、圏域マネジメントと二層制の柔軟化などが示されています。また、地方制度調査会第 32 次答申でも 2040 年問題への対応として、デジタル (ICT/AI) 技術を用いた行政の効率化、地域・分野を越えた多様な人材の社会課題へアプローチ、自治体の広域連携の実現を挙げています。

指定管理者として自治体戦略 2040 構想研究会や地方制度調査会が提起する課題に対して今から対策等を事前に準備することはできないか分科会として議論しました。

### (3) 指定管理者への影響と課題認識

2040 問題を指定管理者としてどう受け止めるか。施設の統廃合による「市場の縮小」と財政の悪化による更なる指定管理料の削減が予想されます。そのなかでただ手をこまねいているのではなく住民サービスの向上のため積極的に提案をしていく必要があるのではないのでしょうか。

分科会では、地方を中心に企業活動をしている会員企業から「東京一極集中」について発言があり、地域で若者を育て、地域で働けるような仕組みを創る必要性がさらにあり、せとうち観光専門職短期大学の実践報告がありました。また、都道府県と市区町村の二層性の柔軟化については、現実に選挙区では、県や市区町村をまたがることもあり、行政区域を越えた連携や都道府県施設とその中の市区町村施設の両方を管理している企業の存在の報告がありました。今後は一自治体の一施設、一部局のエリアをまたいだ、複数施設でのスケールメリットがだせる受託の必要性について議論がなされました。さらに、圏域マネジメントとして都市圏構想を実践している都市の報告がありました。熊本市を中心にした連携中枢都市圏では 20 の構成市町村で様々な連携事業を取り組んでいます。最近、周辺 15 の市町村が熊本市の図書館を利用できるようになりました。

内閣府でも「PPP/PFI 推進アクションプラン」を令和 6 年 6 月 3 日に改定し、30 年間続いたコストカット型経済からの脱却を目指すとしています。そのなかでは行政には歳出の効率化、民間事業者には利益の創出、住民にはサービス向上の「三方良し」の推進を求めています。それをふまえて指定管理者としても今後は民間事業者の事業環境の改善について自由度や責任を任せられるのではないかと。特に、これまではコストカットとそれに相反する住民サービスの向上を同時に求められてきたが、アクションプランにあるように収益化や民間へのシフトが求められてくると思われまます。民間事業者の事業環境の改善として適正利益の確保や裁量の拡大のコンセッション方式<sup>注1</sup>の拡充が提案されているとの報告がありました。また、従来の指定管理者制度は、「経費の削減と住民サービスの向上」を目標にしてきましたが、今後は「民間企業の積極的提案による事業拡充」の側面が強調される必要があるのではないかととの発言がありました。

さらに、スマートシティ、スマート自治体への転換の「お手伝い」が行政の代行者として指定管理者はなにかできないか。「公共私」によるくらしの維持のため指定管理者の企画力や運営力を活かし廃止に選ばれない施設の管理運営を目指していくことが重要ではないか。また、「公共私」の協力関係の構築では指定管理者等にサウンディング<sup>注2</sup>が求められており、実際には愛知県豊明市で、公園等の活性化のためサウンディングが活用され、市内の全都市公園 65 ヲ所(墓地園含む)が一括指定管理に任されているとの報告がありました。

自治体へのお手伝いの事例として施設の老朽化対策・省エネルギー対策や中山間地域での指定管理者としてコミュニティの活性化や地方創生プロジェクトへの参画などが報告されました。これまでは顧客満足度の向上や施設利用者の増等が求められていましたが、地域

---

注1 コンセッション(公共施設等運営方式)=根拠法は PFI 法で、民間事業者に運営権を与える方式。

注2 サウンディング=自治体が公の施設等を活用する際民間から広く意見や提案等を聞く手法。

の活性化や自主事業での「地域課題」への取り組み、施設の複合化で高度な運営ノウハウを持つ「企業」が求められているとの報告もありました。

違う側面として施設の統廃合もあまり進んでいないと感じています。また、施設の老朽化で応募に二の足を踏む案件や人件費増、物価高騰への対応が不透明な公募も増えていると感じていますし、公募ゼロや一団体のみのお応募も増えていると感じています。さらに、自主事業の奨励や設備投資を伴う住民サービスへの取り組みなども自治体から求められることがあります。

これらの傾向は、根本的には少子高齢化が根源にあると思いますが、先進自治体でもそれらを回避するためや指定管理者制度の活性化のため制度の見直しが行われています。先進自治体の見直しでは、指定期間の延長、指定管理料の変動制、自主事業の活用などを中心に検討や実施に踏み入れています。また、指定管理者制度だけでなく他の制度との併用で住民サービスの向上をはかろうとしている自治体もあります。

それらを分析することで指定管理者としてどんな役割があるか、また、行政の代行者としてどんな覚悟が求められているのか検討しました。

### 3 先進自治体の「指定管理者制度」の見直しの動向

#### (1) 北九州市の見直しの概要

令和6年4月11日報道機関に「事業者の挑戦を応援する新たな指定管理者制度へ見直します」として制度の見直しが公表されました。主な変革点は、指定期間の長期化、「仕様発注」ではなく「性能発注」の徹底、指定管理者の自主事業への挑戦の応援などで競争原理を高め、企業の参入を促し、施設の価値向上へとねらいを明確にしております。

- ・指定期間の長期化＜更新制の導入＞
- ・指定管理料上限額の算定ルールの整備
- ・リスク分担の見直し
- ・選定時に社会的価値を新たに評価
- ・「仕様発注」ではなく「性能発注」を徹底
- ・公募前に事業者とコミュニケーション機会の確保
- ・指定管理者の自主事業への挑戦の応援
- ・民間提案の実現や、新規参入を支援する相談体制の構築など

当協会でも直接北九州市に委員長が出向き下記の5項目について市政変革推進室次長にヒアリングさせていただきました。

- 1 なぜ今制度改革に取り組んだのか？
- 2 指定期間の長期化のねらいは？
- 3 人件費・物価高騰への対応は？
- 4 制度のあるべき姿を目指した取り組みは？
- 5 自主事業への期待は？

「新市長が昨年就任し、その号令のもと市政変革のため財政変革局をもうけ、かねてから進めていた指定管理者制度の見直しを加速させ今年度実施にこぎつけました。今までの指定管理者制度は、応募の7割以上が一団体のみの応募でその多くを既存団体が占めていて民間活力の活用が十分できていませんでした。指定管理者以外の企業も含めてのサウンディングの結果、受託者側の要望を汲み取り変革することとしました。

指定期間の長期化は、サウンディングの結果、人材育成にも設備投資も可能になるとの意見から5年後B評価以上なら希望すれば5年延長ができる制度にしました。注意した点は評価で、モニタリングのルール化、評価を相模原市も参考に担当者の裁量ではなく評価軸を設け、モニタリング結果を評価軸にあてはめ点数化しています。その点数を基に全指定管理施設を時間と費用がかかるのですが有識者会議にかけています。その検証結果を所管課に戻し最終評価を出す仕組みにしました。

また、人件費物価高騰の対応では、施設の特性に応じ一般管理費のパーセンテージを施設ごとに変える方式にしました。物価変動は人件費や物価等項目種別に過去の変動率で数値化し5年先まで値上がりを考慮した指定管理料にしています。さらに、「性能発注」を徹底するため今募集要項を市政変革課で真っ赤になるくらいチェックしています。

特に、自主事業の応援や相談窓口については、指定管理者の収入を増やす取り組みがこの制度を活性化するうえで必要と認識しているし、自治体も指定管理者にとってウィンウィンの関係と認識しています。また、自主事業が推進されることで市民サービスの向上につながると考えています。当協会に北九州市のこれらの取り組みを紹介してほしい。」以上の回答が得られました。

## (2) 熊本市の見直し

熊本市は、昨年、指定管理者が施設の有効活用や市民のサービスの向上、収益機会の確保などを目的として提案事業(当協会の言う「自主事業」)を運用マニュアルに明記しました。施設の管理業務の範囲外において、一団体として施設を使用して実施する事業と位置づけしている事業です。

また、募集要項に物価高騰の目安として10%を越えた場合、協議に応じるとの文言をリスク分担表に明記しました。厳密なリスク内容は、「著しい物価の変動に伴う燃料光熱水費の増加及び減少」の注として「著しい物価変動とは、市が指定する物価指数が選定時の提案書等を提出した時点を基準として上下10%を超えて変動した場合とする」でした。

今年度は提案事業に「提案事業計画書」の提出を求め、そのなかに【提案事業による利益還元の考え方】の記入欄がもうけられました。提案事業計画書なので審査評価に影響するのではないかと指定管理者は考え、記入しにくいのではないかと指摘がありました。

熊本市は、以前から施設ごとの「公募施設のランク別人件費単価表」を毎年更新(数パーセントのベースアップ)し、公表しており、人件費等の高騰に対する試みがなされています。

## (3) 横浜市の課題克服への挑戦

分科会に参加いただいた横浜市からは制度見直しの取り組み報告がありました。積極的な発言が多く示唆に富む話を聞くことができました。総務省の令和6年4月1日の通知にも先進事例として横浜市の賃金スライド制が紹介されています。

「指定期間については、5年よりも短いのは指定管理者の変更などあると施設の安定的運営が難しいのではないかと。施設の性格や専門性などで5年単位では上手く回らないものは10年以上、病院は30年にしています。指定管理者にヒアリングをしたが、5年より長くした方が経営の安定化に繋がるという意見と光熱費等の経費が上がり利益率が下がってきているので10年はリスクでしかないという意見もあった。施設の運営の安定性の視点、指定管理者の適正な利益の確保の視点、市民サービス向上の視点からどの指定期間が良いか今後の検討項目と考えています。

賃金スライド制については、導入の背景は、2018年頃の賃金上昇で人件費が指定管理料を圧迫、他の経費が不足して施設利用者のサービスの質の低下の懸念と体力のない指定管理者の継続的な運営に支障をきたす恐れのある2つの課題から長期契約ですすでに取り入れていたスライド制を参考にして導入しました。リスク分担表で物価変動は指定管理者のリスクとしていますが、その割合が多大な場合は協議としています。令和4年度はウ

クライナの関係からの光熱費の高騰を踏まえほぼ全指定管理者に補助を、令和 5 年度は両者の協議で必要に応じ上昇割合を補助しました。その後人件費や物価の高騰があり相応の対応が本来的には望ましいと承知していますが、今の状況では財政的な担保がとれていないのが現状です。また、実際の運用は提案時に人件費の積算表を提出、2 年目以降上昇分を上乗せして次年度支払うようにしています。」

質疑応答では、「指定管理者への支出を補填でなく補助としたのは、国の交付金を活用したのでその要綱（参考資料 P29）に事業者への補填が不可となっていたから。また、ほぼ 100%の指定管理者が人件費の積算表を提出しています。令和 6 年度は補助するとなるとコロナの交付金がなくなり横浜市の一般財源からになる。」とのことでした。

また、自主事業に関しては、「北九州市さんが危機感をお持ちのようで横浜市でも次期選定に向けて良い制度を打ち出したいと考えているので、注目してホームページを見ました。特に自主事業の新たなトライアル応援は導入事例を聞いてみたいと思います。横浜市では、すでに自主事業の方向性はガイドラインに示してあるのですが、施設担当課の受けとめ方に正直温度差があります。その辺に踏み込んで民間のノウハウを發揮し適正な利益の確保をしてもらいたいと思っています。」と発言していただきました。

#### (4) 守谷市の見直し

茨城県守谷市の公民館指定管理者の業務等に関する仕様書では、特別な思いで指定期間を 10 年間としています。指定管理者企画事業とは別に自主事業を求めています。仕様書では、「指定管理者の新たな発想や創意工夫により、独自の予算で公民館の利用促進、サービスの向上、施設整備の充実のために事業を行うことができる。」としています。また、自主事業の具体例として「①施設の設置目的外ではあるが、使用者のニーズ、利便性や地域の活性化等に有益な事業、②有料事業の実施、利用時間の延長、低利用スペースの有効活用、③施設の大規模修繕(負担按分含む)、施設整備の充実、低利用スペースの活用」が挙げられていました。ちなみに市の予算での企画事業には、生涯学習の推進、芸術文化の振興のほかには地域活性化(まちの賑わい創出)の項目に「公・民を問わず、周辺施設、地域企業との連携を図り、施設内外で幅広い活動(イベント等)を行いまちの賑わい創出に寄与すること」が事業内容として謳われていました(参考資料 P33)。

公民館については、文部科学省地域学習推進課から令和 5 年 12 月 14 日に事務連絡として「社会教育法第 23 条第 1 項第 1 号の解釈の周知について」が都道府県と指定都市に通知（参考資料 P29）がだされています。その別紙では文部科学省が実施したアンケート結果に基づき 19 項目にわたり公民館で実施できる具体的な事例が紹介されていました。

公民館主体の事業としては、受講料の徴収、講師の著作物の販売、講座内で創作した物品の販売、映画上映の入場料の徴収などが紹介されていました。また、公民館以外が主体の事業としては、イベントでのキッチンカーなどの飲食物の販売、条件付きですが ATM の設置やスーパーマーケットの出店やマルシェの開催や入場料付コンサートの開催などが紹介されていました。また、月謝制の子ども向けダンス教室の開催や施設命名権の売却などが紹介されていました。

#### 4 2040年問題を先取りした様々な試み

##### (1) 指定期間の延長問題

北九州市の制度見直しでも指定期間の延長が導入されましたが、守谷市は、長期のまちづくりの視点から指定期間10年での公募に踏み切るなど自治体からも延長の方向の動きが出ています。総務省の「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」（令和4年3月29日）では5年が主流で都道府県82.1%・指定都市75.2%・市区町村71.4%でした。10年以上は都道府県1.9%・指定都市6.6%・市区町村5.9%と低い状況にあります。3年以下も都道府県7.8%・指定都市4.8%・市区町村17.6%とかなりの件数がありました。

多くの自治体が「原則5年」としているなか、大阪府立体育会館では、毎回10年の指定管理を実施しています。また、香川県では、観光交流施設が10年との報告がありました。さらに、埼玉県深谷市では、募集要項でエリアマネジメントによる地域連携や地域の活性化についても求め10年の協定期間を指定管理にしています。

分科会の議論でも指定期間10年のメリットとしては雇用の安定、長期的視点での投資が可能になるとの発言もありましたが、逆にデメリットとして物価変動のリスク、光熱水費の高騰、人件費の高騰、施設の老朽化などのリスクが懸念されるとの発言がありました。実際の公募では、「基本スタンスとしては、5年の案件への応募が主流で10年は物価変動リスクが協定書や公募要項等にある程度示してあるものに応募しています。特にリスクが不透明な自治体の案件では、施設の老朽化など見定めて参加しています。」との発言がありました。

また、指定管理者側でもその企業の形態で長期のメリットの感じ方が異なるのではないかと。管理センターの会社ではリスクを強く感じるし、運営系の会社では、長期のほうがメリットを感じるのではないかと。さらに、ある企業はPFI以外では5年以上の事例はないと発言していました。

守谷市の動きに関して、公民館を4館一括協定の10年の指定期間で現在公募中です。10年間にすることで特にこれまでになかった新しい視点で長期的なまちづくりの中核施設にふさわしい公民館の運営を求めています。

また、深谷市の試みに指定管理者としては、「10年のエリアマネジメント的な動きなら面白いと感じ、社員の人材育成等にもメリットがあるので地域づくりに参加するのらいいと判断して応募している。」との発言がありました。

指定期間の問題は、「自治体がどういう覚悟を持って10年をやっているかが一番大事ではないか。それに対して指定管理者も覚悟を持って提案をする中で思いが相互に理解できるのが肝心でその結果として指定期間があるのではないかと。特に、リスクに関しては、その自治体との信頼関係があるかないかではないか。」との発言がありました。

香川県と高松市では、新規施設ではリスクやメリットが見えないので3、4年の検証期間を設けていて、その後指定期間を見直しするとされています。

分科会での感想としては、自治体の財政状況により余裕があると長めになっているように感じています。また、何年が妥当というのはい概に言えないのではないかととの発言もありました。



原則 5 年が主流のなか、まだ 3 年などの短い指定期間の自治体も多く残っていました。その理由として「財政上の債務負担行為を 3 年限度としているので 3 年。」や「ポジティブな議員から競争を定期的にさせないと競争原理が働かないのではないか」という意見を聞くことがあり 3 年が多いのではないか。」また、「ある県では議員の任期が 4 年なので指定期間が 5 年はいかかなものかということで 4 年と聞いています。」との発言がありました。

また、自治体側の情報として長期化は、「自治体の公募等の手間を省く思いもあるのではないか。」やある自治体では「3 年も 5 年も経験したので 10 年もやってみたい。」という担当者がいたとのことでした。さらに、自治体は、「指定管理者は長い方がいいと思っている。」のではないかと発言もありました。

指定管理者制度と他の制度を併用しての長期案件が出ています。大阪市では、パークマネジメントオーガニゼーション型の指定管理者制度(PMO)で 20 年間、大阪城公園の資金運用を含め経営を任せる方式で実施しています。また、名古屋市と横須賀市の公園でもパーク PFI 制度と指定管理者制度の抱き合わせで 20 年の協定を締結しています。同じく広島県は、県立びんご運動公園を Park-PFI と指定管理者制度を併用して 19 年の期間を設定して、いま公募しているとの報告がありました。

## (2) 避けて通れない人件費・物価高騰

### ア 人件費の高騰問題

初期には、指定管理料を協定期間は固定と考えている自治体が多くありました。現在でも指定期間の指定管理料については人件費物価高騰を見込んで応募しているので途中での指定管理料の変更に難色を示す自治体が多数存在します。

過去 20 年間実質賃金が上がらなかった状況と異なり現在は表-7 のとおり毎年 10 月に最低賃金が大幅に改定されています。

表-7 最低賃金の上昇率

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

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

注：全国最低賃金加重平均（円）は該当年の 10 月時点の数値で 2024 年は速報値。

指定管理者制度のガイドライン等で人件費の変動を明記している自治体は、札幌市、横浜市、新潟市と名古屋市でした。名古屋市は「指定管理者制度における賃金スライド制度運用の手引き」(令和 6 年 4 月改定)で運用のイメージを示し、試算条件ですが賃金上昇率を毎年度、正規・嘱託職員は 0.3%、臨時職員は 3.0%としています。

名古屋市「指定管理者制度における賃金スライド制度運用の手引き」令和 6 年 4 月改定

#### 1 概要

##### <目的・趣旨>

近年、愛知県の最低賃金は、毎年約 3%、5 年で 15%と大幅に上昇している状況が続

いており、人件費の高騰が指定管理者の経営リスクにつながり、ひいては業務履行の質の低下を招く恐れもあると考えられる。しかしながら、現在、指定管理者制度においては、指定期間中の人件費の変動について、指定管理者はあらかじめ変動を想定しているものとして、指定管理料の変更は行っていない。このため、指定管理者の健全経営、適正な履行確保の観点等から、最低賃金等の雇用形態別の賃金水準をはかる指標に一定以上の変動が見られた場合に、2年目以降の指定管理料（人件費）をスライドできる制度（以下、賃金スライド制度という）を導入する。本手引きは、賃金スライド制度の運用にあたっての考え方や、事務手続きの流れ、内容等について整理したものである。

令和6年9月時点名古屋市ホームページより

横浜市は、総務省から賃金スライド制度のモデルとして紹介されています。

横浜市「指定管理者制度における賃金水準スライドの手引き」令和6年3月改定

#### 1 賃金水準スライドの概要

##### (1) 基本的な考え方

指定期間2年目以降の指定期間の指定管理料について、雇用形態別の水準をはかる指標を基に算定した変動率を用いて年度ごとの見直し額を算出し、翌年度の指定管理料に反映します。なお、既に制度が導入されている施設の指定期間更新時の取扱いについては、原則として指定更新後の1年目から賃金水準スライドの変動率を反映できるものとします。

令和6年9月時点横浜市ホームページより

新潟市は、イメージについても要領に記載しています。

新潟市「指定管理者制度における賃金水準スライド方式導入要領」令和6年6月改定

#### 【賃金水準スライド方式について】

##### (1) 制度概要

- ・指定期間2年目以降の人件費について、雇用形態の賃金水準を計る指標を基に算出した変動率を用いて、各年度の見直し額を算出し、翌年度の指定管理料に反映させます。
- ・変動率がプラスになる場合は指定管理料を増額し、マイナスの場合は減額します。なお、指定期間1年目については、選定時の提案において、人件費の変動が見込まれているものとして適用しないこととします。

##### (イメージ)

$$\begin{array}{l} \text{指定管理料増加(減少)額} = \text{直接人件費} \times \text{指標変動率} \\ \text{(見直し額)} \qquad \qquad \qquad \text{(賃金水準変動影響分)} \quad \text{(市が示す変動率)} \end{array}$$

令和6年9月時点新潟市ホームページより

また、指定管理料の変更要件に人件費を入れているのが、相模原市、浜松市、千代田区でした。さらに、野田市、川崎市等では公契約条例に賃金条項を盛り込むことで人件費の下支えをしていました。詳細は、参考資料の人件費等の記載があるガイドラインおよび条例(P30～32)、公契約条例の制定状況(P36)に記載します。

熊本市は、毎年4月に「公募施設のランク別人件費単価表」を公表しています。それによると毎年2~3%程度のアップがされています。この表の活用として熊本市の事例は、施設の対応と実績に応じて指定管理者側の人数やランクの変更が可能としてそれを提案しても構わないとしています。また、熊本市の公募の際、最低賃金の話が応募者や議会等からでるそうですが、実際の臨時職員の単価は、時給で最低賃金を大幅に上回る単価になっています。

人件費については、官製ワーキングプアの指摘から港区は労働環境モニタリングや独自に最低賃金水準を要綱で定めています。また、人件費の監査や賃金台帳を要求する自治体もあります。板橋区は、職員ごとの人件費積算単価表の提示や提案額が下限額を下回った場合、労働条件の検証の義務づけをしています。さらに、公契約条例のある自治体では、指定管理者施設も適用対象にしています(条例制定以前の施設には適用されない場合もあります)。指定管理者としては、最低賃金のアップ以上の上昇率を求められることもあります。対象となる施設と対象にならない施設の初期格差が出る問題やその自治体に合わせて単価を改訂するとほかの自治体の職員から同額を要求されたり、社内の階層や役割、勤続年数で単価が異なるので、現場でギャップが生じる問題もあります。特に、公契約条例では、契約額ではなく支払額を見ているので、実際異動で給料が下がる職員が発生するケースも報告されました。自治体によっては、当初の事業計画での人員体制と人件費と年次報告とのギャップの確認や人件費が全体の指定管理料の中で収まって計画とも合致しているか見られているケースについて報告されました。

2040年問題で予測される人手不足は、将来ではなく現実にも人員確保が困難になって来ています。そのため人集めにもかなりの経費がかかるようになっていきます。また、人材育成の研修費も同様です。これらの経費を人件費に含めて考える必要があるのではないのでしょうか。さらに、公務員は国籍条項のある職場ですが、指定管理者としては、将来外国人の雇用も視野に入れる必要があるのではないかとの意見も出されました。

#### イ 物価高騰問題

ロシアのウクライナ侵攻による穀物価格の高騰や円安などによる物価高騰は指定管理料にも影響が出ています。最近5年間の物価指数等を見てみると表-8のとおりでした。

表-8 物価指数の推移

年	2020	2021	2022	2023	2024
消費者物価指数	100.0	99.8	102.3	105.6	107.7
企業物価指数	100.0	104.6	114.9	119.9	122.6
企業向けサービス価格指数	100.0	100.8	102.3	104.5	106.6

注：各指数は2020年を100.0とした場合の年平均指数。2024年は7月までの平均指数。

自治体のガイドライン等での物価変動等を指定管理料の変更について記載している下記の他に相模原市、浜松市、千代田区で確認がとれました。詳細は、参考資料の人件費等の記載のあるガイドラインおよび条例(P30~32)に記載します。

福岡県の事例では下記のとおりです。

「福岡武道館の指定管理者の募集に関する要領」 令和6年7月

(2) 支払方法

公安委員会が指定管理者に委託料(管理委託料)として四半期ごとに支払います。

なお、管理委託料上限額を算定する際に用いた人件費単価及び下記価格指数について、公募時点から上昇または下落した年度においては、管理経費を見直したうえで翌年度の協定に反映します。

物 品	企業物価指数(日本銀行調査統計局)
サービス	企業向けサービス価格指数(日本銀行調査統計局)

なお、12月までの指数の平均が、協定で算定した指数よりも上昇した場合には、その上昇分に係る管理委託料を別途算定します。

令和6年9月時点福岡県警察ホームページより

また、広島県のびんご運動公園の指定管理者募集要項の指定管理業務のリスク分担表では下記のとおりでした。維持管理リスクで物価・金利の変動等の項目で負担者は事業者となっていますが、注があり、物価変動等に一定程度を超える下降又は上昇が生じた場合、次の考え方により調整するとしています。

「広島県立びんご運動公園民間活力導入事業公募設置等指針及び指定管理者募集要項」

令和6年1月15日修正

3 その他の事項

(5) リスク分担等

イ 指定管理業務のリスク分担

注4 物価変動等に一定程度を超える降下又は上昇が生じた場合、次の考え方により調整する。

(1) 物価変動の指標値

使用する指数:「企業向けサービス価格指数」(日本銀行調査統計局)建物等年平均値

(2) 改定計算方法

5年に1回、3%以上変動した場合 詳細の計算方法は省略

令和6年9月時点広島県ホームページより

物価高騰等に対する対応については、大阪市の斎場(PFI)では3%以上の値上がりは補填するとの報告がありました。出発年(基準年)から3%値上がりすると翌年反映させ、その年を新基準年にする方式です。

指定管理者としては、自治体が物価高騰に配慮した制度を整備しつつあり、PFIの事例も踏まえる自治体が、何らかの指数を参考値として見始めたと感じています。

## ウ 光熱水費問題

長崎県壱岐市では、近年の光熱水費高騰を受けて、一昨年から覚書により電気代は完全な出来高制、オーバー分は精算するとのことでした。また、ある指定管理者は、光熱水費の支払義務のある施設が2館を除いてすべて精算制でとのことでした。残りの2館も、完全補填制なのでオーバー分については補填がされるとのことでした。

昨年の国立科学博物館のクラウドファンディングの際も保管倉庫の冷暖房費の不足で話題になりましたが、自治体の担当者に応募の段階から「美術館系やホール系は電気代がものすごくかかるので企業努力の節電等の取り組みを理解していただいたうえで予算は多めに積算してもらい、余ったら返却します。」として指定管理をうけているとのことでした。

電気代のかかる施設では、政府の「酷暑乗り切り緊急支援」がまた本年9月からあるとマイナスやプラスにもなりえます。指定管理者側から光熱水費の高騰の話を自治体の担当者にいうと「電力の自由化の時は何も言わなかったでしょう。」と言われたそうです。事実、ある指定管理者は実際、大手電力1割・外部電力9割に変更したら、予算より30から40%の差がでたそうです。差額を事業費にあて修正収支予算書を提出して説明し理解を求めたこともあったそうです。

「特に、電気代が占める割合の大きい施設では、わずかな値上げでも赤字になる可能性があり、大きいと判断したときは、計算してくださいと言うしかない。」また、「当然一回精算制にしたら返還も起きることになります。」との指摘もありました。また、「精算制に対して条例で戻し入れ金を認めていない自治体もあるのではないか。」との指摘があり、同じ部署、同じ施設に戻らないケースも報告されました。

精算の納付は、歳入となり一般会計に戻すことになるので担当部署としては「その施設に還元する方法を指定管理者が計画してください。」となるケースも報告されました。

熊本市では、昨年光熱水費の変動について上下10%変動した場合、市は当該指数に基づき影響額を算定し、指定管理者の各年度の収支差額を上限として指定管理者と協議の上、その一部を負担するまたは返還させるとしました。熊本市は光熱水費変動への取り組みとしてパーセンテージを提示しましたが、10%の根拠で物議をかもしているそうです。10%にならないと協議にもつけないし、精算もしないことになるためです。

### (3) 自治体の DX 化

#### ア キャッシュレス対応

山形県長井市は、平成 31 年に供用開始となった新築の指定管理施設で利用料金等のキャッシュレス化を検討し、初期導入費用と手数料を予算化したうえで実施できたそうです。その後、長井市をモデルに導入する自治体もありました。

キャッシュレスの前提に使用料金なのか利用料金なのかで分かれるのではないかと議論がありました。また、導入の話を自治体に打診したら、使用料金では、キャッシュレスは公金で決まっているので難しいが、利用料金制に移行したら導入が可能なのではないかと自治体があったそうです。

総務省では、令和 2 年 12 月 25 日づけで「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画の策定について」(参考資料 P29)を都道府県知事および各市区町村長に地域力創造審議官名で通知していました。

東京都は、オリンピックに関わる体育施設について当初から電子決済対応で、都の予算で指定管理者も事業計画書の段階で費用を計上して実施しています。23 区でも台東区や太田区等で電子決済化しています。台東区の例では、指定管理者施設はイニシャル費用、ランニング費用、決済手数料を全て台東区が負担するとしています。手順書では、指定管理施設への支払方法を下記のとおり明確に記載していました。

#### 台東区

利用料金制⇒区から決済手数料相当分を上乗せした額を指定管理料として支払う。  
使用料金制⇒指定管理者がキャッシュレス決済により収納(立替払い)し、区に振込む。  
決済手数料は別途区から補助する。

出典：経済産業省「公共施設・自治体窓口におけるキャッシュレス決済導入手順書」

その他では、横浜市の大倉山記念館で本年 4 月から運用しています。

ある指定管理者からもスポーツ施設は、個人利用者が多いのでキャッシュレスを自治体は積極的に求めてきています。特に、昨年と今年度はかなりの割合で券売機の入れ替えも含めてキャッシュレスの推進を求められているとのことでした。

キャッシュレスは、指定管理者として当然やるべきことになり始めていると感じている指定管理者がいます。また、指定管理者側から提案することもあるとのことでした。

初期導入費用は、自治体で見ているところもありますが、手数料については、指定管理者で処理しているところもありました。指定管理者からすると利用料金の減を前提にしている話になりますが、手数料を費用として見るのではなく一種の控除として処理できないか。指定管理者としては、現場サイドでは現金の管理は相当手間がかかるし、極力会計に時間を掛けない省力化のため自社のオンライン化でいくつかの施設も対応しているのでそのことを考えるとキャッシュレス化を歓迎する向きもあります。横浜市からは、現金の時でも徴収コストや現金管理のために人件費等がかかっていたので決済手数料との比較で市民サービスの観点を入れる必要があるのではないかと発言がありました。

まさに自治体側からの働きかけが先か指定管理者が先に提案するかどちらになるか過

度期に来ているのではないのでしょうか。

#### イ その他のDX

自治体には、業務の効率化、歳出の効率化が常に求められていますが、2040年問題への対応として行政のデジタル化が喫緊の課題とされています。

コロナ禍の時、生配信を考え光回線の設置を自治体に要望して設置していただいた例や施設をコンベンションセンターとして利用できるようWI-FIの設備やホール等に携帯電波の遮断装置の整備をお願いした事例の報告がありました。

また、コロナ禍で公園にWI-FIの設備をしてワーケーションを実施した例や公園各所に各種センサーをつけ熱中症の起こりやすい環境や人の流れの回流状況や利用者のターゲットング等大学と協働研究しているとの報告がありました。

横須賀市では窓口業務はAIにまかせ、職員は市民にアプローチ(営業)して新しい取り組みを考えるよう奨励しているとのことでした。

また、都市圏等の広域化に伴い行政情報だけでなく指定管理者のイベント情報などを他の自治体に流すのはどうだろうかという疑問に横浜市から自治体を越えた生活圏があるしPRになるので良いのではないかとアドバイスをいただきました。

窓口業務でのロボット化について先進自治体で実験がはじまっているとのことでした。また、大阪の茨木市では総合窓口にコンピュータ画面を置き対応していて、操作対応は別の場所で仕事をしている職員がするそうで、新しい建物で総合案内に人を置くのはナンセンスとして実験を始めているとのことでした。同じく島根県ではいわゆるアバターで、画面での窓口対応をしているとのことでした。

ある指定管理者からは現在、巡回の警備員はロボットで実施しているとの報告もありました。

住民サービスの向上に開館時間の拡大が挙げられますが、コンビニの24時間営業ではないのですが、詳細は不確実ですが台湾の図書館では24時間無人で対応しているとの情報発言もありました。

## 5 自主事業の展望

### (1) 自主事業の自治体への浸透状況

平成30年度提言(2018年10月)で「自主事業」をテーマに取り上げました。その提言で紹介した18府県から令和6年8月末現在で自主事業をガイドライン等で確認すると都道府県では、29都道府県(59.6%)で何らかの記載が確認されました。また、指定都市では7自治体から17自治体(85.0%)になっていました(表一9)。指定都市ではガイドライン等に記載のない残りの3自治体も募集要項や評価項目に自主事業が記載されていてすべてで自主事業が制度化されていました。昨年の令和5年度の提言で大阪市や熊本市の自主事業の新たな動きについて紹介しましたが、その他に北海道や山形県、新潟県、愛媛県、札幌市、さいたま市、浜松市、京都市、岡山市、北九州市などで見直しが行われ詳細な定義や取り扱いが記載されていました。(参考資料P34～35)

表一9 ガイドライン等での自治体の自主事業の記述の推移

区分	平成30年9月時点	令和6年9月現在	増加数
都道府県	18府県	29都道府県	11都道府県
指定都市	7自治体	17自治体	10自治体

北海道では、令和4年に指定管理者制度の見直しを行いました。その「指定管理者制度の見直し概要」(令和4年10月7日)によると指定管理者制度の活性化に関する見直しで以下の改正をしていました。

北海道 「指定管理者制度の見直し概要」令和4年10月7日

### (2) 指定管理者制度の活性化に関する見直し

#### ① 自主企画事業の手续簡素化等による活用促進《運用指針VI》

##### ア 自主企画事業の定義を明確化

指定管理業務以外に、施設の利用者の増加や利便性の向上、管理の目標の達成を図ることを目的として、負担金の範囲外で、指定管理者が自ら企画し実施する事業

##### イ 自主企画事業の手续を簡素化

施設の設置目的内の自主企画事業については、行政財産の使用許可不要

##### ウ インセンティブ

自主企画事業による収入については、全て指定管理者に帰属

※ 利益の一部を道への還元や施設の効用を高めるために使用することが適当と認められる場合は、事業実施前に協議によりその取扱いを決定

令和6年9月時点北海道ホームページより



また、京都市では自主事業の具体例を「京都市公の施設の指定管理者制度運用基本指針」(令和6年4月改定)によると下記のとおり掲載していました。

表-10 京都市の自主事業の具体例

概 要	具 体 例
物販・貸出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・弁当、飲料、土産物の販売</li> <li>・プロジェクター、楽器などの物品貸出</li> <li>・コインロッカー、コピー機の貸出</li> <li>・自転車、着物の貸出</li> </ul>
地域交流 活動支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元団体への活動場所の提供</li> <li>・子ども食堂、親子教室の開催</li> <li>・地域向けの夏祭り、映画上映会の開催</li> <li>・近隣店舗との相互利用特典企画の実施</li> </ul>
イベント・ セミナーの開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フリーマーケット、マルシェの開催</li> <li>・食イベント(ビヤガーデン等)の開催</li> <li>・作品展示会、アートイベントの開催</li> <li>・移動式水族館、キッチンカーの誘致</li> <li>・スポーツ教室の開催</li> <li>・著名人を招いた講演会の開催</li> <li>・ウェブセミナーの開催</li> </ul>
機能・設備の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミストシャワーの設置</li> <li>・交流・飲食スペースの整備</li> <li>・食堂、喫茶の設置運営</li> </ul>
広 報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報誌の発行</li> <li>・ホームページ、SNS での情報発信</li> <li>・バナー広告、壁面広告の募集・掲載</li> </ul>

令和6年9月時点京都市ホームページより

京都市の自主事業の特徴は、幅広い点にあります。観光都市としての自主事業もあれば地域の交流や地域の活動の支援も自主事業に求めています。また、貸出の備品についてプロジェクター、楽器、自転車、着物など指定管理者側で準備する必要があるものやコインロッカー、コピー機などレンタルや購入が必要なものまで自主事業としています。また、ミストシャワーの設置や食堂、喫茶の設置運営など設備投資が必要です。特に、子ども食堂のように非常に社会的意義の高い活動では、指定管理者が担うとなるとそれなりの準備と職員の心構え等ハードルが高くなると思います。

浜松市では、新たな概念として「投資型自主事業」の項目を設けて以下の記述がありました。

浜松市「指定管理者制度の実施に関するマニュアル」2024年4月改訂版

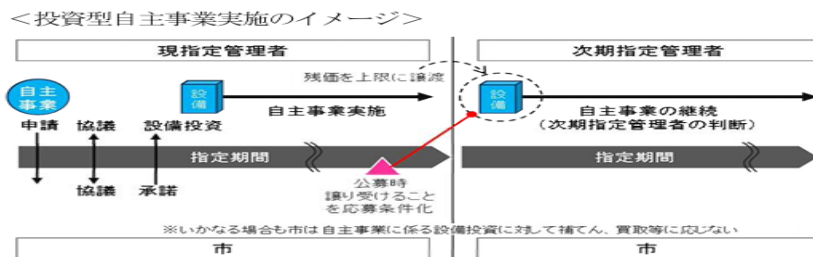
(4) 投資型自主事業について

指定管理者から設備投資（施設・設備の設置又は改修などの資本的支出）を含む自主事業（以下、「投資型自主事業」という）の提案があった場合は、当課及び政策法務課と協議が必要です。庁内協議において実施可否の検討後、指定管理者と投資内容をしっかりと協議してください。

優れた自主事業の継続実施による利用者サービスの維持や、次期指定管理者が同様の自主事業を実施する際の投資コストを減少させるため、次の公募の際は、現指定管理者が投資した設備を次期指定管理者が残存簿価を上限に譲り受けることを応募の条件とします。ただし、応募者がいなかった場合(現指定管理者が当該自主事業を継続しない場合を含む)は、現指定管理者は当該投資設備を撤去し、原状回復しなければなりません。

上記を前提に、協議結果を指定管理者選定会議に諮ったうえで承諾してください。

また、このような提案が予想される場合は、指定管理者から「自主事業の実施に関する申請書」が提出される前に当課までご相談ください。



現指定管理者Aが設備投資αをすることで行う投資型自主事業βの例

パターン	次期指定管理者	設備αの扱い	β事業の扱い
I	Aが再度指定をうける	Aがそのまま所有し使う	継続する
II	Aが再度指定をうける	Aが撤去し原状回復する	継続しない
III	Bが新たに指定をうける (αの譲受は条件)	Bが譲り受けて使う	継続する
IV	Bが新たに指定をうける (αの譲受は条件)	Bが譲り受けたのを撤去する	継続しない

※応募者がいなかった場合はAが撤去し、市は条件を見直して再公募する

令和6年9月時点浜松市ホームページより

また、30年時にも記載があった新潟県では、ガイドラインの改定が行われていました。

新潟県「指定管理者制度の運用ガイドライン」令和6年3月改定

## 第2章 指定管理者の応募及び選定等にあたっての留意事項

### 3 募集要項の作成

#### (3) 新たな業務や施設運営方法についての提案

指定管理者の募集に際しては、休館日、開館時間、利用料金及び業務の範囲等の基本条件を定めますが、これらの条件については、設置条例上も指定管理者による柔軟な対応が可能となっています。

については、次に例示するような新たな業務や効果的・効率的施設運営方法に関する提案を積極的に求めることとしてください。

- 新たな業務
  - (例) ・施設の集客促進に関する業務
  - ・イベントの実施
  - ・施設を活用した新たな収入確保に関する業務
- 効果的効率的な施設管理方法
  - (例) ・開館時間の延長
  - ・ゴミの削減や省エネルギーに配慮した運営

また、申請者の提案により、利用者サービスを図ることを目的とする事業(例：食堂、物販店等の事業、自動販売機の設置)を行うことも、行政財産の目的外使用許可を受けること等により可能となります。指定管理者が独自の発想によりこれらの事業を行うことについても、提案を求めることを検討してください。

令和6年9月時点新潟県ホームページより

#### (2) 自主事業の位置づけ

自主事業の位置づけですが、利用料金制との関係や指定管理料の積算等により大きく変わります。自治体にとって施設維持費との兼ね合いで変化します。指定管理料がゼロで指定管理者が「利用料金」と「自主事業収入」で管理運営できている施設があります。また、同じ状況で還付金を自治体に収めている指定管理者もおります。さらに、自主事業にともなう施設使用料を収めている指定管理者もおります。

自主事業も「単発」か「継続性」のあるもの、設備投資をともなうもの、施設の魅力、利用者の増による賑わいや施設利用者のグループ化によるコミュニティの育成だけでなく、施設のある地域の活性化やそのエリアのまちづくりに期待を寄せる自治体も現れています。

また、指定管理者制度と他の手法を併用した運用で自主事業を拡大している自治体もあります。ある水族館では、一般社団法人が指定管理者になりさらに運営権も取得して自前の資金による大規模な施設建設をこの秋までに完成させ、リニューアルオープンを目指しています。さらに、Park-PFIを活用して指定管理者制度との併用で広島県では19年

間の期間を設け大規模な公園の再整備に取り組んでいます。

指定管理者制度とは異なる動きですが、公園の活性化を目指したパーク PFI によりイベントや結婚式、飲食施設や足湯等の施設を公園に導入することで公の施設の活性化をしている自治体もあります。

自治体の指定管理者や自主事業の見方も変化しています。公の施設の管理者から住民サービスの向上のパートナー、協働の当事者です。自主事業も施設管理運営の延長のサービスから施設をとりまく地域の活性化の役割の一翼を求められてきました。

自治体と指定管理者との壁は、当初「利益」と「一般管理費」への疑問でした。行政サービスの担い手に営利活動を主体とした企業が参入すると「行政サービスの質」が落ちるといった批判でした。そもそも行政に企業活動はなじまないという反発もありました。また、自治体職員にとって職場が狭くなるという不安もありました。

次の壁は、自主事業で本来業務をおさなりにして儲けに走ってしまわないか。また、公の施設で「儲けている」のを、指をくわえて見ているのかという主に議員からの批判でした。そのなかで出てきたのが、還元制度です。按分、納付金、還元という表現もありました。50%(折半)から一定額、備品や修繕費への振り替えで処理しています。そんな状況の中、指定管理料ゼロ公募の出現でした。当初は利用料金制を活用しての運営でしたが、現在は、指定管理料がゼロの上、公園の管理維持費や施設の維持管理費を賄うだけでなく納付金まで毎年納める指定管理者が生まれています。そのなかで壁が消えたかのように見えますが、利益の文言は 17 の都道府県(36.2%)、指定都市で 14 の自治体(70.0%)でしか見られません。

表-11 自治体の自主事業等の表記状況

項目	自主事業	目的外使用	利益表記	減額措置	還元表記	処理方法
都道府県	29	9	17	6	4	9
指定都市	17	15	14	4	2	11

表中の減額措置については、事前に減額して余剰金が出ないように指定管理料を減額する方法です。また、還元については、自主事業の「儲け」、利用料金収入と管理運営経費の差額または利用料金収入の一定割合で納付するものです。処理方法は、寄附、納付、還元など表現文言は異なりますがいわゆる「上納金」です。現金ではなく設備や備品への投資もあります。

このような状況で、自主事業に対して自治体は指定管理料の削減を目的に奨励しようとしているとも思えます。壁を取り払いウィンウィンの関係を構築するとなると根本的に自治体の自主事業の奨励の目的を明確に位置づけ、住民と議会に理解を求める必要があるのではないのでしょうか。

### (3) 新たな市場開放と自主事業

自治体の担当者が、まさに手探りで模索している事項に、施設の設置目的との兼ね合いと行政財産の使用許可の問題があります。特に、施設の設置目的外の事業についての考え方ですが、自主事業との関係で自治体の見解が二つに分かれます。施設の設置目的外の事業で自主事業ですので指定管理者ではなく一事業者・一団体として行政財産の目的外使用許可をとって実施する事業と考えるのが一つです。もう一つは、指定管理者として住民のサービスの向上に寄与しているので、行政財産の目的外使用許可はいらないという考え方です。かなり以前から自治体で見解が分かっていたのが、自動販売機の設置許可でした。現在は、施設の機能として必要なので、大半が施設の設置目的内の機能として処理して指定管理者の自主事業としているところです。ただし、管財管理の意識が強い自治体では未だに占用許可と目的外使用許可で対応している自治体もあります。

さらに、自主事業の許可は、「本来業務に支障をきたさない範囲で」と「施設の目的の範囲内で」という縛りがありました。さすがに、目的の範囲内は消え、目的の範囲外として自主事業を認める自治体は増えています。

公の施設の設置目的は、時代によりまた社会情勢により変わることもあります。公民館が、文部科学省の社会教育法の解釈の変更でも明らかのように、「公民を育てる」からその地域の会議室、生涯学習の場、住民のふれあいの場、その地域で欠けている都市機能や娯楽機能など多様な役割を求められています。また、住民に相応の負担を求めています。

守谷市では、早々に「社会教育法」の公民館から名称だけ残してコミュニティ施設として運営してきています。今回 10 年の長期化は、指定管理者に自主事業として「地域の課題」の担い手を求めた点にあります。

稼げる施設は施設の設置目的を阻害しない限りにおいて、民間のノウハウを發揮していただいて、稼ぐのは良いのではないかと考える自治体が増えてきています。大阪市の事例では大阪城公園の運営、大阪府では、府立体育会館の 10 年の指定期間で指定管理者が毎年 1 億 5 千万円の納付をしているとのこと。また、熊本市の提案事業(協会の言う「自主事業」)に対する提案事業計画書の提出ですが、利益還元の考え方と還付等方法の記載欄がありそれを物語っていると思います。それでも「稼ぐ」のはそう簡単ではないと本音の発言もありました。また、施設によって稼げない施設もあり、施設の特長や立地など様々な条件があるので、全てが「大阪城公園」になれるわけではないとの発言もありました。

自主事業の位置づけが、かつてのその施設の設置目的に沿ったものから施設の設置目的外の自主事業、さらに設置目的を妨げないものにまで拡大しています。また、その施設のなかだけでなくその施設のある周辺の地域や公の施設を拠点に地域や他の施設への「アウトリーチ事業」などさらに活動範囲が拡大しようとしています。その際、施設の目的外使用許可についての記載がない自治体が見られるようになりました。

その他にも横浜市の山下公園では、パーク PFI を活用して飲食店経営の企業による公園の活性化等の試みがあります。公園管理とはかけ離れた企業だけに、多数の企業が参画し行政と企業の協働でまちの魅力を引き出しています。

また、「利用者の利便向上に資する自主事業の実施」を仕様書等に記載している自治体もではじめました。さらに、自主事業にも設備投資や資本投資を認める自治体もではじめました。事例では、自主事業としてテニスコートのナイター照明の設置による夜間利用です。住民サービスの拡大により利用者の増加と利用料金の増加をもたらしました。また、失敗例では、新規施設に駐車場を指定管理者の投資で整備したのに議会等との調整が整わず1年半にわたり営業ができなかったケースがあったそうです。

法律用語に上乗せとはみ出しというのがあります。国の法律に自治体独自の条例により上乗せして運用したり、はみ出しとして対象を拡大して運用することを指します。駅前の放置自転車対策で道路交通法では撤去・罰金は取れないので条例で上乗せして放置自転車撤去条例により対策としたものが事例にあたります。また、法で18歳以上対象と限定しているのを条例で年齢などを下げることができます。自主事業も上乗せとはみ出しができると思います。特に、はみ出しは公の施設の設置目的にプラスαすることでまちづくりや地域の活性化、さらに、街の魅力、住みたいまちへと施設の価値を高めていくことができます。

## 6 提言のまとめ

2040年問題への対応は、総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」や「地方制度調査会の答申」が言うように「公共私」の三者の力を引き出し「三方良し」の構図を創らなければできないとしています。昨年の提言では、住民・利用者・自治体・民間企業の「四方良し」としてイギリスの PFI 事業を紹介しましたが、日本でも今後 20 年の指定管理者制度を考えたとき自治体と指定管理者がウィンウィンの関係になっていなければ成立しません。

施設の統廃合は、人口減のなか避けて通れないのですが、進んでいないのが現状です。また、自主事業は指定管理者にとってもともと利益幅が少ないなかで、人件費や物価高騰、光熱水費の高騰を踏まえると生き残り策の一つと考えている指定管理者もいます。

2040年問題への対応を考えたとき、2015年 297,547 人から 2023年 305,404 人とその間で人口が増えた自治体があります。昨年の提言でも学校施設の包括委託ですぐやる巡回修繕を実施していると報告した明石市です。人口だけでなく出生率も税収も上がっているそうです。その基盤は、京都市の自主事業にも記載されている子ども食堂だそうです。全小学校区域にあるそうです。資金支援だけでなく市の職員もボランティアとして参加しているそうです。その活動が市民の支持を得て冒頭の避けて通れないとした人口減を阻止していると思います。また、2014年に消滅可能性のある自治体とされた自治体が 2024年の報告から消えました。2014年に消滅可能性のある自治体とされ話題となった豊島区です。区では池袋駅前からの道の一部を改修しテラスやイベントの小広場として開放や学校のグラウンドを改装し若い子育て家族の憩いの場にする努力などで、若い世代の移住者を増やし、消滅可能性のある自治体からの脱却をはかりました。

今後 20 年の指定管理制度を考えると示唆に富んでいると思います。

自治体は、指定管理者との間にある「壁」を意識して回避するとともに施設の維持管理を主眼にするのではなく、施設の魅力を引き出す方策を指定管理者と模索してみてもどうでしょうか。また、指定管理者は、地域の課題や 2040 年問題への挑戦を決意するとともに自主事業として一歩挑戦を始めて見てはどうでしょうか。

### 1 自主事業を突破口に指定管理制度のさらなる発展を

施設設置目的の範囲内・範囲外などの縛りや一団体としての自主事業の位置づけから自治体と指定管理者とのウィンウィンの関係のうえで施設の設置目的を妨げない範囲での「利用者の利便向上の自主事業」と「地域の課題を担う自主事業」その可能性を追求してはどうでしょうか。

## 2 新たな魅力ある施設を目指して

自治体は、施設の統廃合を撤退戦と意識するのではなく、統廃合も視野に入れ民間の力を活かしながら施設の魅力を引き出し、住民が住んでみたいと思わせる公の施設を一つでも地域に残し、また、新たに複合化した施設をつくり住民の誇りとなる自治体を目指してください。

## 3 指定管理者は、まちづくり、地域の活性化の戦士を目指して

指定管理者は、積極的に企画力や運営力を発揮して、自主事業を提案、実行して施設の魅力づくりだけでなく施設を拠点に地域の企業等を巻き込みまちの活性化の先頭に立つ覚悟を持ってください。



参考資料 本提言に関連する通知

年 月 日	通 知	通知内容等
令和2年12月14日	社会教育法第23条第1項第1号の解釈に周知について (文部科学省)	公民館の営業事業の禁止の条文と公民館の目的の条文をあげ、公民館の営利事業を全面的に禁止するものでなく柔軟に運営するようにとの周知のためアンケート結果を多数例示し公民館の積極的活用を促した通知
令和2年12月25日	「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」の策定について (総務省)	政府の「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」をうけ総務省が作成した「デジタル・ガバナンス実行計画」における自治体の取り組むべき施策と国の支援策をとりまとめた「DX推進計画」の周知のための通知
令和5年11月6日	新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金 Q&A 第11版	交付金の取扱を明確化するための問答集で休業補償の目的で「直接的な損失補償については、交付対象外」としていました。
令和6年4月1日	指定管理者制度等の運用の留意事項について (総務省)	「地方行政サービス改革の取組に係る補足調査」の結果を踏まえ課題対応の事例を取りまとめて通知したもので、応募団体の少なさ1者のみの応募の問題、指定管理料の毎年の変更について人件費の積算と賃金水準の変動、労働法令の遵守について周知した。人件費のスライド制の事例として横浜市と札幌市を紹介していました。

参考資料 人件費等の記載のあるガイドラインおよび条例

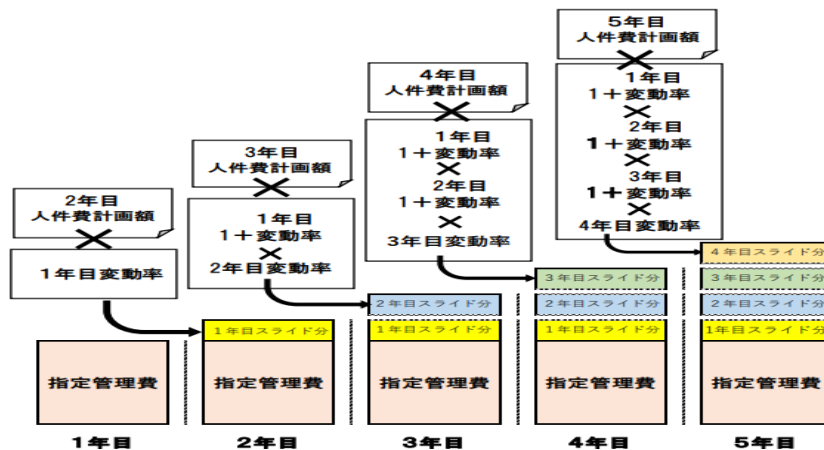
札幌市「指定管理者制度における賃金スライド制度の手引き」令和5年9月

## 1 賃金スライド制度の概要

### (1) 基本的な考え方

指定管理者が選定時に計画した各年度の正規・非正規区分ごとの人件費に社会一般の賃金水準をはかる指標を基に算出した変動率を乗じて算出（以下イメージ図を参照。）した金額から、1年目人件費計画額の1%を控除した金額を「スライド基準額」として算出します。スライド基準額は翌年度の予算額として計上し、翌年度はスライド基準額を上限に、実際に賃上げを行った分を支給します。

物価等の上昇については基本的に指定管理者のリスクとして整理しているため、一定のリスク分担として、毎年度のスライド額の合計が1年目人件費計画額の1%を超えるまでは、スライド額を支給しません。



2024年9月時点札幌市ホームページより

相模原市「相模原市指定管理者制度運用ガイドライン【第3版】」令和6年3月

## chapter 3 指定管理者の指定に向けた準備

### 8 指定管理料上限額の設定

作成した管理の実施基準等を基に、施設の管理運営に必要な経費を算定する。指定管理者は、指定管理料のほか、利用料金収入、事業収入等を原資として管理運営を実施することから、指定管理料以外の収入の推移を踏まえ、必要な指定管理料上限額を積算する。

なお、光熱水費や労務単価などの外的な変動要因や、管理の実施基準等の変更により必要となる指定管理料は変動することから、指定期間の更新時には改めて積算を行う。具体的な積算や時期については、財政部門との協議により決定すること。

令和6年9月時点相模原市ホームページより

第8章 指定管理者制度の運用における留意点

3 指定管理料についての考え方

(4) 指定管理料の変更

指定管理者制度の趣旨を踏まえ、利用料金収入等の増減があつた場合であっても、原則として指定管理料の増額又は減額変更は行わないものとする。

ただし、区又は指定管理者は協定書に基づき、指定期間中に賃金水準又は物価水準の変動等により当初合意された指定管理料が不相当となつたと認めるときは、相手方に対して文書をもって指定管理料の変更を申し出ることができるものとする。

令和6年9月時点千代田区ホームページより

(公契約の範囲)

第4条 この条例が適用される公契約は、一般競争入札、指名競争入札又は随意契約の方法により締結される契約であつて、次に掲げるもの及び全ての指定管理協定とする。

- (1) 予定価格が4,000万円以上の工事又は製造の請負の契約
- (2) 予定価格が1,000万円以上の工事又は製造以外の請負の契約のうち、市長が別に定めるもの
- (3) 前号に定めるもののほか、工事又は製造以外の請負の契約のうち、市長が適正な賃金等の水準を確保するため特に必要があると認めるもの

(適用労働者の賃金等)

第6条 受注者等は、適用労働者に対し、次に定める1時間当たりの賃金等の最低額(1円未満の端数があるときは、これを切り上げた額)以上の賃金等を支払わなければならない。

- (2) 工事又は製造以外の請負の契約及び指定管理協定 野田市一般職の職員の給与に関する条例(昭和26年野田市条例第32号)別表第1及び別表第1の2に定める額、国土交通省が国の建築保全業務を委託する際の費用の積算に用いるため毎年度決定する建築保全業務労務単価その他の公的機関が定める基準等並びに本市が既に締結した工事又は製造以外の請負の契約に係る労働者の賃金等を勘案して市長が別に定める額

令和6年9月時点野田市ホームページより

第 7 条 市長は、毎年、次の各号に掲げる契約の種類ごとに当該各号に定める者（以下「対象労働者」という。）に対して支払われるべき 1 時間当たりの作業報酬（賃金又は請負代金のうち規則及び地方公営企業法（昭和 27 年法律第 292 号）第 10 条に規定する企業管理規程（以下「規則等」という。）で定めるものをいう。以下同じ。）の下限の額（以下「作業報酬下限額」という。）を定めるものとする。

(2) 予定価格 10,000,000 円以上の業務の委託に関する契約のうち規則等で定めるもの又は地方自治法第 244 条の 2 第 3 項の規定により市の指定を受けたもの（以下「指定管理者」という。）と締結する公の施設の管理に関する協定（以下「特定業務委託契約」という。） 労働者であって特定業務委託契約に係る作業に従事するもの

2 作業報酬下限額は、次の各号に掲げる契約の種類ごとに当該各号に定める額その他の事情を勘案して定めるものとする。

(1) 特定工事請負契約 市が工事費の積算に用いる公共工事設計労務単価において職種ごとの単価として定められた金額

(2) 特定業務委託契約 神奈川県について決定された最低賃金法（昭和 34 年法律第 137 号）第 9 条第 1 項に規定する地域別最低賃金において定める最低賃金額

3 市長は、作業報酬下限額を定めようとするときは、川崎市作業報酬審議会の意見を聴かなければならない。

4 市長は、作業報酬下限額を定めたときは、これを告示するものとする。

令和 6 年 9 月時点川崎市ホームページより

7 指定期間

令和7年4月1日から令和17年3月31日まで（10年間）

ただし、この期間は、議会議決後、正式な指定期間となる。

※ 短期的視点に捉われず、長期的なまちづくりの中核施設にふさわしい運営を求め、設置管理条例に定められた業務や施設の設置目的を達成するための事業実施のほか、施設が抱える課題及び施設の有効活用に関する対応が期待できる自主事業（設備投資を伴う事業を含む。）の提案を見込んで設定する期間

（3）指定管理者企画事業

③ 企画事業の概要は次のとおりとする。

分類	事業内容
生涯学習の推進	講座・教室などについては、1年を通じて偏りのない内容・スケジュール計画とすること。
芸術文化の振興	市民や芸術家、文化団体、学校、企業等異なるジャンルの団体同士が企画・運営を行い交流の機会をつくとともに、中央公民館独自のコンサートや公演を行うこと。
地域活性化 （まちの賑わい創出）	公・民を問わず、周辺施設・地域企業との連携を図り、施設内外で幅広い活動（イベント等）を行い、まちの賑わいの創出に寄与すること。

（5）自主事業

自主事業は、指定管理料の範囲で行う（3）指定管理者企画事業とは別に、指定管理者の新たな発想や創意工夫により、独自の予算で公民館の利用促進、サービスの向上、施設設備の充実のために、教育委員会の承認を得て事業を行うことができる。

しかし、本来の指定管理業務の遂行や施設利用者の適切な利用を著しく阻害する恐れがあるなど、設置目的を踏まえてふさわしくないと判断した場合、実施を承認しないことがある。また、本来の指定管理業務に支障を来していると判断した場合は、自主事業の改善、中止等を命じる場合がある。

提案する自主事業の実施が認められない場合、申請そのものを辞退する可能性がある法人等は、必ずその旨を企画提案書に明示すること。

※ 自主事業の具体例

- ① 施設の設置目的外ではあるが、利用者のニーズ、利便性や地域の活性化等に有益な事業（飲食提供、物販等が考えられる。ただし、目的外使用となるため、使用料が発生する場合がある。）
- ② 有料事業の実施、利用時間の延長、低利用スペースの有効活用
- ③ 施設の大規模修繕（負担按分含む）、施設設備の充実、低利用スペースの活用

愛媛県「指定管理者制度導入及び運用に係るガイドライン」令和5年5月改正

第6 指定管理者制度運用に関する留意事項

4 自主財源の確保

利用料金制以外にも、施設の設置目的に沿った自主事業や広告事業の実施など、指定管理者の自主財源の確保に配慮するものとする。

令和6年9月時点愛媛県ホームページより

岡山市「岡山市指定管理者制度の概要・運用」令和6年4月

第1章 指定管理者制度の概要

7 自主事業

指定管理者は、地方公共団体の承認を得た場合、自ら管理する公の施設において、指定管理業務以外に自己の費用と自己の責任で、自主事業を実施することができます。

■ 指定管理者が実施する事業の区分

自主事業		
① 指定管理業務 公の施設の設置条例に規定され、業務仕様書に記載する事業	② 目的内自主事業 公の施設の設置目的の範囲内の自主事業  ・ 施設の使用許可及び使用料（利用料金）の納付	③ 目的外自主事業 公の施設の設置目的の範囲外の自主事業  ・ 行政財産の目的外使用許可及び使用料の納付
設置条例の目的の範囲内		

自主事業については、十分検討、協議したうえで、指定管理者に対し、事業内容の事前承認及び使用許可を行う必要があります。

また、指定管理者が、岡山市の行政財産を使用して自己の事業を行うことから、たとえ公の施設の設置目的の達成に寄与し、ひいては市民の満足度を上げることができるものであっても、原則は施設使用の対価として指定管理者から使用料を徴収します。

ただし、岡山市が特定の自主事業の実施を指定管理者に求めた場合には、使用料の減免の検討ができるものとします。

■ 自主事業の承認における確認事項

- ・ 本来の管理業務に支障がないこと。
- ・ 指定期間満了後には、原状回復が可能であること。（市が原状回復不要と認めた場合は除く。）
- ・ 施設の設置目的の達成に寄与する、利便性を高めるなどの効果があること。
- ・ 自己資金で実施すること。
- ・ 公の施設の設置条例に規定されている本来の管理業務の事業と経理を明確に区分すること。
- ・ 第三者に与えた損害は、指定管理者の責任において対処すること。（損害賠償保険へ加入するなどし、迅速かつ十分に対処可能であること。）

令和6年9月時点岡山市ホームページより

山形県「指定管理者制度導入手続き等に係るガイドライン」(令和6年3月4日 施行)

(4) 募集前の準備

① 募集要項、仕様書等の作成

<募集要項等の内容例>

○ 指定管理者の業務の範囲(利用者の意見の把握、サービス向上等の検証、指定管理者と県との業務役割分担、維持管理・修繕に係る経費負担、ソフト事業(県が管理運営の一環として指定管理者に事業内容の企画提案を求めて実施させる企画事業及び指定管理者の自主的な提案に基づき実施する自主事業を含む。)等に係る提案などを含む。)

※企画事業とは、県が施設の設置目的や特性等から必要と認める事業について、施設設置条例や協定書等で指定管理者が行う業務として規定し、指定管理者に事業内容等の企画提案を求め、指定管理料や利用料金等を充当して実施させる事業をいう。

※自主事業とは、指定管理者が自己の責任と費用により、指定管理業務の実施を妨げない範囲において実施する、当該施設の利用促進・活性化、利便性の向上等に資する事業をいう。

令和6年9月時点山形県ホームページより

北九州市「北九州市指定管理者制度 ガイドライン」(令和4年2月改訂)

II 指定管理者制度の導入、運用等

4 指定管理者が行う事業

(1) 指定管理者が行うことができる事業

指定管理者は、指定管理業務の実施を妨げない範囲において事前に本市の承認を得た事業を行うことができる。

指定管理者が行うことができる事業は、以下の表に分類される。

I. 協定書記載の業務 = 指定管理業務(設置目的内)	ア. 本市が仕様書に掲げた業務
	イ. <b>提案事業</b> (指定管理者が企画した業務)
II. 協定書記載以外の業務 = <b>自主事業</b> (指定管理者が企画した業務)	ウ. 設置目的内⇒施設の使用許可による事業 ※協定書を変更し指定管理業務に加えた場合はイとなる
	エ. 設置目的外⇒施設の目的外使用許可による事業

注) 自主事業(上記II)の許可形態は行政財産の例であり、施設の財産の種類に応じた許可を行うこと

(2) 自主事業の定義

指定管理者が企画した業務で指定管理業務でない業務(協定書記載以外の業務)を「自主事業」という。自主事業の実施は、指定管理者が、施設の使用許可あるいは目的外使用許可を受け、指定管理者ではない一団体として行う行為となる(上記(1))。

なお、自主事業の実施にあたって、施設の目的外使用許可の手続きが必要か否か(設置・運営の目的内かどうか)については、当該事業が施設の管理運営行為か否かの視点により、設置者である本市が判断するもの(客観的に決まるもの)である。

令和6年9月時点北九州市ホームページより

参考資料 公契約条例の制定状況

賃金条項を有する公契約条例

自治体名	条 例 名	施 行 日
千葉県 野田市	野田市公契約条例	平成 22 年 2 月 1 日改正令和元年 10 月 1 日
我孫子市	我孫子市公契約条例	平成 27 年 4 月 1 日
埼玉県 草加市	草加市公契約基本条例	平成 27 年 4 月 1 日
越谷市	越谷市公契約条例	平成 29 年 4 月 1 日
東京都千代田区	千代田区公契約条例	平成 26 年 10 月 1 日
新宿区	新宿区公契約条例	令和元年 10 月 1 日
台東区	台東区公契約条例	令和 6 年 4 月 1 日
墨田区	墨田区公契約条例	令和 5 年 10 月 1 日改正令和 6 年 4 月 1 日
目黒区	目黒区公契約条例	平成 30 年 10 月 1 日
世田谷区	世田谷区公契約条例	平成 27 年 4 月 1 日
渋谷区	渋谷区公契約条例	平成 25 年 1 月 1 日
中野区	中野区公契約条例	令和 4 年 4 月 1 日
杉並区	杉並区公契約条例	令和 2 年 8 月 1 日
北 区	北区公契約条例	令和 5 年 4 月 1 日
足立区	足立区公契約条例	平成 26 年 4 月 1 日
江戸川区	江戸川区公契約条例	平成 22 年 4 月 1 日改正令和 3 年 10 月 1 日
国分寺市	国分寺市公共調達条例	平成 24 年 12 月 1 日
多摩市	多摩市公契約条例	平成 23 年 12 月 22 日
日野市	日野市公契約条例	平成 30 年 10 月 1 日
神奈川県川崎市	川崎市契約条例	昭和 39 年 4 月 1 日改正平成 23 年 4 月 1 日
相模原市	相模原市公契約条例	平成 24 年 4 月 1 日
厚木市	厚木市公契約条例	平成 25 年 4 月 1 日
愛知県 豊橋市	豊橋市公契約条例	平成 28 年 4 月 1 日
豊川市	豊川市公契約条例	平成 31 年 2 月 1 日
三重県 津 市	津市公契約条例	平成 30 年 4 月 1 日改正令和 5 年 4 月 1 日
兵庫県 三木市	三木市公契約条例	平成 26 年 7 月 1 日
加西市	加西市公契約条例	平成 27 年 3 月 25 日
加東市	労働環境適正化条例 注	平成 27 年 7 月 1 日
高知県 高知市	高知市公共調達条例	平成 24 年 4 月 1 日改正平成 27 年 10 月 1 日
福岡県 直方市	直方市公契約条例	平成 25 年 12 月 20 日

注：加東市工事等の契約に係る労働環境の適正化に関する条例

一般財団法人地方自治研究機構参照

([http://www.rilg.or.jp/htdocs/img/reiki/099\\_public\\_contract.htm](http://www.rilg.or.jp/htdocs/img/reiki/099_public_contract.htm))



今回の提言作成のために開催した分科会

第1回	分科会	令和6年6月25日	参加8団体（18名） （※うちリモート11名）
第2回	分科会	令和6年7月9日	参加7団体（17名） （※うちリモート7名）
第3回	分科会	令和6年7月23日	参加6団体（15名） （※うちリモート5名）
第4回	分科会	令和6年8月6日	参加6団体（12名） （※うちリモート4名）
第5回	分科会	令和6年8月19日	参加6団体（11名） （※うちリモート3名）

<令和6年度提言 作成協力団体>

- ・ 大阪公立大学 教授 佐野 修久
- ・ 神奈川県横浜市 政策局 共創推進室 共創推進課
- ・ 福岡県北九州市 財政・変革局 市政変革推進室
- ・ (一社) 指定管理者協会 提言作成アドバイザー 篠原 慎一
- ・ 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 】 24 団体

アクティオ株式会社	京阪ビルテクノサービス株式会社
穴吹エンタープライズ株式会社	サントリーパブリシティサービス株式会社
イーダス・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ティブ株式会社	株式会社トータルメディア開発研究所
沖縄文化スポーツイノベーション株式会社	日本管財株式会社
株式会社オリエンタルコンサルタンツ	野里電気工業株式会社
鹿島建物総合管理株式会社	株式会社パブリックビジネスジャパン
株式会社かたばみ	株式会社ピーアンドピー
株式会社協栄	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
株式会社サンワックス	ヤオキン商事株式会社

### 【 準会員 】 5 団体

(特非) 東京都港区中小企業経営支援協会	パシフィックエンジニアリング株式会社
三洋装備株式会社	和光産業株式会社
伸和サービス株式会社	

### 【 賛助会員 】 18 団体

株式会社アート&コミュニティ	株式会社東京舞台照明
株式会社アステム	株式会社東進ビルシステム
株式会社アド・ライブ	トーシンファシリティーズ株式会社
大林新星和不動産株式会社	株式会社トヨタエンタプライズ
株式会社共立	株式会社トラステック
一般社団法人日本玩具文化財団	長谷川体育施設株式会社
大和ハウスリアルティマネジメント株式会社	株式会社 hacomono
テルウェル西日本株式会社	ミズノスポーツサービス株式会社
テルウェル東日本株式会社	ミディ総合管理株式会社



〔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/>