

指定管理者制度運用ガイドライン

～「運営」から「経営」への発想の転換～

(第5版) 令和5年6月改訂

(第4版) 令和5年4月改訂

(第3版) 平成29年4月改訂

(第2版) 平成25年12月改訂

(初版) 平成22年

掛川市資産経営課公共施設マネジメント推進室

目 次

I	はじめに	- 1 -
1	ガイドラインの目的	
2	用語の定義	
II	指定管理者制度の概要	- 3 -
1	管理委託制度と指定管理者制度	
2	指定管理者の「指定」の性格	
III	指定管理に関する基本方針	- 4 -
1	施設の管理運営方針	
2	料金制度の区分	
3	指定管理料の考え方	
4	使用料又は利用料金の減免について	
5	自主事業の考え方	
6	指定期間の考え方	
IV	制度導入・指定管理者選定の手順	- 7 -
1	基本的な流れ	
2	設置条例の制定・改正等	
3	募集（公募・非公募）の考え方	
4	公募の方法	
5	指定の議決	
6	協定の締結	
7	リスク管理とリスク分担	
8	違約金と損害賠償責任	
V	業務要求水準	- 14 -
VI	指定管理者候補者選定委員会	- 15 -
1	委員会の所掌事項	
2	組織	
3	選定基準	
VII	制度運用の手順	- 15 -
1	「事業計画書」の提出	
2	「事業報告書（完了報告書）」の提出	
3	指定管理者に対する評価	

VIII	モニタリング評価	- 16 -
------	----------------	--------

- 1 モニタリングとは
- 2 モニタリングの目的
- 3 モニタリングの区分
- 4 モニタリングの方法

IX	関係資料	22
----	------------	----

- 1 地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）関係条文の抜粋
- 2 地方自治法の一部を改正する法律の公布について
（平成 15 年 7 月 17 日付け総行行第 87 号総務省自治行政局長通知）
- 3 指定管理者制度の運用について
（平成 19 年 1 月 31 日付け総行行第 15 号総務省自治行政局長通知）
- 4 平成 20 年度地方財政の運営について（抜粋）
（平成 20 年 6 月 6 日付け総財財第 33 号総務事務次官通知）
- 5 指定管理者制度の運用について
（平成 22 年 12 月 28 日付け総行経第 38 号総務省自治行政局長通知）

I はじめに

1 ガイドラインの目的

このガイドラインは、掛川市における指定管理者制度の運用方針を明確にすることで、本市において指定管理者制度が円滑に運用されることを目的とする。

2 用語の定義

このガイドラインにおいて使用する用語の意義を以下に定める。

(1) 指定管理者制度

指定管理者制度とは、地方公共団体が設置する公の施設の管理運営について、営利企業、財団法人、NPO 法人、市民グループ等を含む法人その他の団体（以下、「団体」という。）に包括的に代行させることができる制度である。

(2) 公の施設

公の施設とは、「住民の福祉を増進する目的をもって、その利用に供するための施設」（地方自治法第 244 条）と定義され、その設置及び管理に関する事項については、法令等の特別な場合を除き、地方公共団体が条例で定めることになっている。

本市では、掛川城、竹の丸、文化会館シオーネなどの歴史文化施設や、児童館、老人福祉センターなどの福祉施設、東遠カルチャーパーク総合体育館（さんりーな）などの体育施設のほか、遠州南部とうもんの里総合案内所などが含まれる。

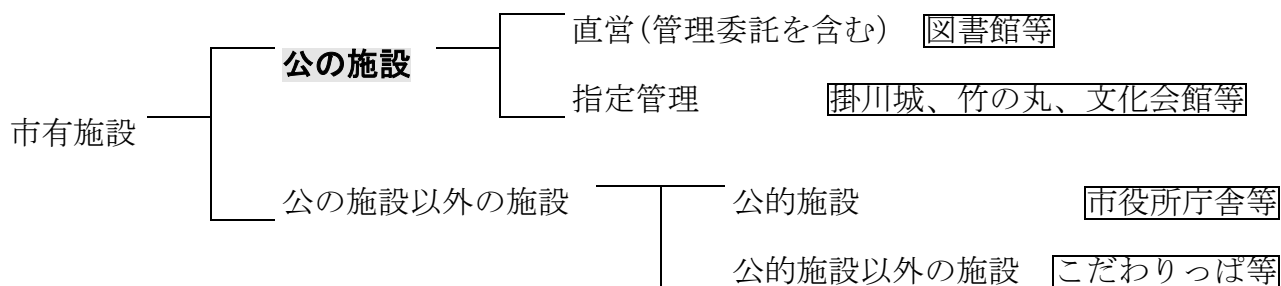


図 市有施設の体系図

(3) 使用料制度

使用料制度とは、条例で定める施設の使用料をすべて地方公共団体の収入とする制度である。この収入をもとにした指定管理料を指定管理者に支払うこととなる。

指定管理者は、指定管理料収入のみで当該施設の全ての管理運営を行う。

(4) 利用料金制度

利用料金制度とは、条例で定める施設の利用料金の範囲内で、指定管理者が料金設定を行うことができるとともに、指定管理者の収入として収受させることができる制度である。指定管理者が努力すれば自らの収入が増えるため、指定管理者のインセンティブを高めるために有効な制度とされている。

(参考) 「使用料制度」と「利用料金制度」との違い

	「使用料制度」	「利用料金制度」
料 金 設 定	地方公共団体	条例で上限を定めその範囲内で指定管理者が設定
料 金 徴 収	地方公共団体※1	指定管理者
料金の収納先	地方公共団体	指定管理者
インセンティブ	指定管理者の収入増なし	指定管理者の収入増
債 権 の 性 格	公法上の債権	私法上の債権
不 服 申 立 て	適用あり	適用なし
科 料 規 定	適用あり	適用なし
減 免	地方公共団体の権限	指定管理者の権限

※1 地方自治法施行令第158条の規定による委託を行えば可能。

(5) モニタリング評価

指定管理者制度を活用して、施設の設置目的の達成や利用者サービス及び満足度の向上、適正な施設管理を行うためには、実績を適切に評価し、継続的に改善を行う仕組みが必要である。

評価は、指定管理者が策定した「事業計画書」の内容と実際の業務遂行状況及び利用者満足度、収支状況などを比較し、

①「事業計画書」に沿った管理や経営ができているか

②市が求める「業務要求水準」を満たしているか

等について、定期的（4ヶ月間隔）に行う。

また、施設所管課による評価に加え、客観的に評価を行う「外部評価委員会」を設置することが、評価及び改善を進める上で非常に重要である。

このモニタリング評価は、管理業務を円滑に進めるための「PDCAサイクル」(Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善))における、「C (Check: 評価)」の役割を担う。

Ⅱ 指定管理者制度の概要

1 管理委託制度と指定管理者制度

平成 15 年 9 月 2 日に施行された地方自治法（以下、「自治法」という。）の一部改正により、公の施設の管理において、指定管理者制度が導入された。これにより従来、地方公共団体の出資法人等に限定していた「管理委託制度」が廃止され、地方公共団体が指定する者（指定管理者）が管理を代行する「指定管理者制度」に移行された。

つまり、公の施設の管理は、①地方公共団体による直営か、②指定管理者による経営かの二者択一となった。

区分	管理委託制度	指定管理者制度
対象者	地方公共団体の出資法人、公共団体、公共的団体に限る	条例に基づき議会の議決を経て指定された団体（民間事業者まで拡大、株式会社、公益法人、NPO法人或いは任意団体でも可能）
行政処分	管理受託団体が使用許可等を単独で行うことはできない。	条例で定めるところにより、使用許可を行うことができる。ただし、使用料の強制徴収、不服申立てに対する決定、行政財産の目的外使用許可など、法令により地方公共団体の長のみが行うことができる権限については行えない。
法的性質	・委託（契約）	・指定（協定） 地方自治法上の「契約」には該当しないため、同法に規定する「入札」の対象ではない。

2 指定管理者の「指定」の性格

- ・指定管理者の指定は、「行政処分」の一種であり、「契約」には該当しない。
- ・地方自治法第 234 条の契約に関する規定の適用はなく、同条に規定する「入札」の対象にはならない。
- ・指定管理者が地方公共団体の代わりに公の施設の管理を行うものであり、地方公共団体と指定管理者が取引関係に立つものではないため、いわゆる「請負」には該当しない。

Ⅲ 指定管理に関する基本方針

1 施設の管理運営方針

先に示したように、公の施設の管理については「直営」か「指定管理」の二者択一になるが、ただ単に「今まで直営（又は指定管理）だったから、管理形態を前回と同じように決めれば良い」という前例踏襲的な発想ではなく、施設の設置目的に照らし、費用対効果等を勘案した上で、利用者サービス及び利用者満足度を最大化するために最適な運営形態とすることとし、必要に応じて「サウンディング（正式な公募の前に事業の基本方針等を公表し、民間事業者等から意見・提案・質問等を募集すること）」の実施を検討する。

なお、指定管理者制度を導入するか否か、指定管理料及び指定期間の上限、募集方法等については、庁議において決定し、その結果を公表することとする。

また、本市が進める「協働のまちづくり」の理念に基づき、市と指定管理者は対等な立場に立つことを前提に、互いの自主性や自立性を尊重しながら業務にあたることを特に施設所管課の職員には意識してもらいたい。

指定管理者制度を導入する際は、市が施設の管理運営方針及び業務要求水準を明確に示し、それを満たす内容の「事業計画書」を指定管理者が策定するとともに、公募プロポーザル時及び実際の施設管理に際しては、「事業計画書」の内容を最重視した選定及び指定管理を行う。

【外郭団体（公の施設管理団体）の見直し】

外郭団体を指定管理者とする場合には、審査や選定において特に厳密な運用が求められる。

また、選定の結果によっては、団体の運営に多大な影響を与えることも考えられるため、公募等の検討過程において、団体の設立目的等を再点検し、事業内容や団体そのものの見直しを行う。

2 料金制度の区分

指定管理者の自主的な経営努力や施設利用者数の増加等は、収入増に直結し、指定管理者のインセンティブが高まることから、利用料金制度の適用を積極的に検討することとする。

なお、利用料金制度を適用し、併せて指定管理料を支払う場合は、収支差額（赤字）を補てんする形ではなく、市が施設管理費を積算・精査し、指定管理者と協議した上で、指定管理に係る経費の一部（一定額）を支払うという形でのみ運用する。

①使用料制度

市が支払う指定管理料で、指定管理者が公の施設の管理運営を行う。施設の使用料収入は市の収入となる。

②利用料金制度（独立採算）

施設の利用料金のみで、指定管理者が公の施設の管理運営を行う。施設の利用料金は指定管理者の収入となる。

特に収益性のある施設は、民間企業等のアイデアや提案により市民サービスの最大化を図るとともに、利用料金と自主事業収入で独立採算による経営を行う。

③指定管理料（一定額）＋利用料金の併用

市が施設管理費を積算・精査し、指定管理者と協議した上で、指定管理に係る経費の一部（一定額）を指定管理料として支払う手法。

収入が減少した場合でも、一定額以上に指定管理料を支払わない。施設の利用料金は指定管理者の収入となる。

3 指定管理料の考え方

「使用料制度」の場合は指定管理料及び自主事業収入を、「指定管理料（一定額）＋利用料金の併用」の場合は、指定管理料及び利用料金収入、自主事業収入を財源にして施設運営管理を行う。

指定管理料の金額等は、包括協定及び年度協定に定めるものとし、指定管理者の努力と工夫による運営の効率化や利用者サービス及び利用者満足度の最大化を図る取組を推奨することとする。

また、指定管理者を非公募により選定した場合は、年度末に指定管理料の精算を行い、余剰金は市に返還を求めることとする。

4 使用料又は利用料金の減免について

使用料又は利用料金の減免については、使用料制度の場合は市にその権限があり、利用料金制度の場合は指定管理者の権限で行う。

利用料金制度の場合、指定管理者が自らの権限に基づき減免を行うことができるが、実務的には、事前に市と協議した上で減免の可否やその基準を定めることになる。

なお、市の都合を優先させて減免基準を定めた場合は、指定管理者の減収になるため、減免した金額分は市が補てんするものとする。

区 分	減免の権限	減免した金額の補てん等
使用料制度	掛 川 市	○補てんは行わない。 (使用料は市の収入であるため、減免分はそのまま市の減収になる。)
利用料金制度	指定管理者	○減免行為は、指定管理者が自らの権限に基づいて行うことのできる行為であるが、市の都合を優先した場合は、市が減額分を補てんするものとする。

5 自主事業の考え方

自主事業については、指定管理者が独自のアイデアや工夫により、市民サービス及び利用者満足度を最大化しやすくするため、可能な限り市の規制や取り決めに排除していくこととする。

指定管理者が、当該指定管理施設を使って自主事業を行う場合の使用料（利用料金）徴収については、使用料制度の場合には徴収するものとし、利用料金制度の場合には徴収しないものとする。

6 指定期間の考え方

指定期間は、指定管理者による管理が適切かつ効果的、能率的に行われているか、一定期間が経過することに見直す機会を設けるとともに、他の団体等にも参入機会を与え、競争環境を作り出すという趣旨から、個々の施設の性格や実情を総合的に勘案し、最適な期間を定めることとする。

また、指定期間については、募集要項に上限のみを定めておき、指定管理者候補者が市に提出する事業計画書の内容により、正式に決定することもできる。

なお、指定期間に関する基本的な基準は以下のとおりとする。ただし、P F I 方式や D B O 方式等の P P P 手法により整備運営する場合は、以下の基準によらず、当該整備運営事業の内容や特性に応じて最適な指定期間を定めることとする。

- (1) 維持管理業務が中心となる施設または、収益性が低い施設は 3 年とする。

ただし、一体的な管理を行う施設や専門的な知識を必要とする施設は 5 年にすることができる。

[例：駐車場・駐輪場、総合福祉センター、森林果樹公園など]

- (2) 人的サービスや事業企画など、事業実施の成果を検証するために一定の期間を有する施設は 5 年とする。

[例：遠州南部とうもんの里、生涯学習センターなど]

- (3) 収益性が高く独立採算制による運営又は指定管理者が、自らの投資によりサービス向上を図る施設は、最長 **10 年以内** とする。

[例：掛川城周辺施設（天守閣・茶室・御殿・竹の丸）、スポーツ施設（さんりーな他 10 施設、南体育館など）]

Ⅳ 制度導入・指定管理者選定の手順

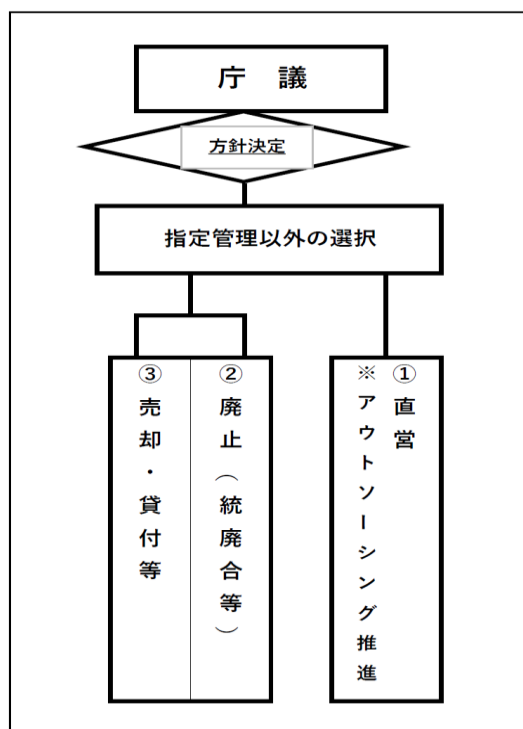
1 基本的な流れ

指定管理者制度を導入しようとする、又は、指定管理者を選定しようとする公の施設については、基本的に下表の流れで進める。このうち、指定管理者候補者の「選定」及び「外部評価」は、選定委員会及び外部評価委員会の事務局である資産経営課が実施するが、それ以外のものについては、施設所管課が主導的に進めるものとする。

＜N年4月から指定管理者制度を導入する、又は、N年4月から業務を行う指定管理者を選定する場合の標準的なスケジュール＞

主な手順	具体的な手続等
方針決定※ (N-1年1月まで) ↓	・庁議による方針決定及び公表
条例制定・改正 (N-1年2月議会) ↓	・公の施設に関する設置条例の制定（改正）作業 ・条例（改正）案の議決
債務負担行為 の議決 (N-1年2月議会) ↓	・複数年にわたり指定管理料を支出する場合は、債務負担行為の設定（公募開始までに議決を経る必要あり）
公 募 (N-1年5月) ↓	・施設管理運営方針の決定 ・募集要項、仕様書及び選定基準等の作成、公表及び周知 ・募集説明会の開催 ・条例施行規則に基づく公告 ※公募期間は1ヶ月以上
選 定 (N-1年7月末) ↓	(応募者によるプレゼンテーション) ・選定委員会における審査、採点及び選定
指定の議決 (N-1年9月議会) ↓	・施設の名称、指定管理者となる団体の名称、指定期間等の議決
協定の締結 (N-1年度内) ↓	・指定の通知及び告示 ・協定の締結（指定期間が複数年にわたる場合は、「包括協定」を締結する） ・引継期間の確保、円滑な業務移管のための配慮
指定管理開始 (N年4月～)	・協定の締結（「単年度協定」を締結する） ・管理開始後、定期的に業務要求水準（利用者満足度等）を満たしているか評価及び協議 ・PDCAサイクルによる継続的な改善 ・外部評価委員会による評価、検証 ・事業報告書(N年度)及び事業計画書(N+1年度)の受領及びN年度協定(N+1年度)についての協議及び作成

※ 庁議において、指定管理者制度を導入しない方針が決定された公の施設については、下図のとおり取り扱うこととなる。



2 設置条例の制定・改正等

指定管理者制度の導入にあたっては、次の事項を各施設の設置条例又は施行規則に規定するものとする（根拠：「平成 15 年 7 月 17 日総務省通知 総行行第 87 号 地方自治法の一部を改正する法律の公布について」）。

（1）指定の手続（指定の申請手続、選定基準、事業計画書の提出等）

「選定基準」として定めておくことが望ましいとされる例

ア 住民の平等利用が確保されること。

イ 事業計画書の内容が、施設の効用を最大限に発揮するとともに管理経費の縮減が図られるものであること。

ウ 事業計画書に沿った管理を安定して行う物的能力、人的能力を有していること。

（2）管理の基準（休館日、開館時間、使用許可の基準、個人情報の保護等）

（3）業務の範囲（施設・設備の維持管理、個別の使用許可等）

3 募集（公募・非公募）の考え方

指定管理者の募集及び選定にあたっては、次の点に留意して実施する。

（1）指定管理者の募集は、様々な経営能力を持つ団体が幅広く参加できるよう、原則として公募型プロポーザルとする。（根拠：「平成 15 年 7 月 17 日総務省通知 総行行第 87 号 地方自治法の一部を改正する法律の公布について」「平成 19 年 1 月 31 日総務省通知 総行行第 15 号 指定管理者制度の運用について」

「平成 22 年 12 月 28 日総務省通知 総行経第 38 号 指定管理者制度の運用について」）。

また、公募の際に、「営利を目的としない団体」や「掛川市内に本社（又は営業所）の住所を有する団体」などの条件を付すことのないよう特に留意する。

- (2) 公募によらない選定も法令上妨げられてはいないが、それにより指定管理者制度の意義が薄れる恐れがあるため、公募によらない選定を行う施設は、社会福祉施設等で下記に該当する場合に限ることとする。
- なお、その場合は、公募による選定を実施しない理由や当該団体を選定することで得られる効果を書面等で明らかにし、説明責任を果たせるようにする。
- ① 専門的かつ高度な技術及びノウハウ等を有する特定の団体を指定することが適切な施設の管理運営に資すると判断した場合
 - ② 施設管理上、緊急に指定管理者を指定しなければならない場合
 - ③ 市の政策遂行上、特定の団体を指定することが特に必要と市長が認める場合
- (3) 指定管理者の指定は「当該公の施設の管理を行おうとするものの申請により行う」ので、公募によらない場合でも指定しようとする団体の申請が必要であり、公募の場合と同様、要項等を作成する必要がある。
- (4) 募集に関する事務は、各施設所管課が行うものとする。

4 公募の方法

- (1) 公募は、公告、ホームページへの掲載等により行う。
- (2) 公募の期間は、1ヶ月以上確保する。
- (3) 公募に際し、下記事項を記載した「募集要項」及び「業務仕様書」を作成し、公募開始後、説明会を開催する。
また、「業務仕様書」には施設管理の基準や責任分担等を記載する。
 - ① 施設の管理運営方針及び指定管理者に期待する役割
 - ② 管理運営の対象施設
 - ③ 指定管理料の上限（消費税及び地方消費税を含む）
※指定期間内に税率が変更されることが確実である場合は、予め変更後の額を明示する。
 - ④ 指定管理期間
 - ⑤ 業務要求水準
 - ⑥ 指定管理者が行う管理運営の業務内容
 - ⑦ 利用料金及び自主事業収入
 - ⑧ 応募資格
 - ⑨ 募集要項の配布（配布期間、配布場所、配布方法）
 - ⑩ 募集説明会の開催（開催日時、申込方法、申込期間）及び質問の受付
 - ⑪ 申請書の受付（提出方法、受付期間、受付場所、提出書類）
 - ⑫ 指定管理者候補者の選定方法及び選定の基準
 - ⑬ 協定の締結
 - ⑭ 責任分担
 - ⑮ 再委託の取り扱い
 - ⑯ 違約金及び損害賠償責任
 - ⑰ 事業実施状況の評価及び協議
 - ⑱ 業務の引き継ぎ
 - ⑲ 関係法規の遵守
 - ⑳ その他必要な事項（スケジュール、問い合わせ先など）

- (4) 公募は、施設の設置条例に基づき、原則として、施設ごとに行うものとする。
ただし、関連する複数の施設を一括して管理することが効果的・効率的である場合は、当該複数施設を一括して公募することができるものとする。
- (5) 複数の団体がグループを構成して応募する場合には、当該施設の管理運営コンソーシアム(※)を設立し、コンソーシアム内の責任の所在を明確化するために、構成団体間でコンソーシアム協定を締結するものとする。

※コンソーシアムとは、特定の目的のために複数の企業、団体等が集まって形成される共同体、共同事業体のこと。

5 指定の議決

指定管理者の指定にあたっては、以下の(1)～(3)について議決を得なければならない。

- (1) 指定管理者に管理を行わせようとする施設の名称
- (2) 指定管理者となる団体の名称及び所在地
- (3) 指定管理者の指定期間

なお、指定期間が複数年度にわたり、かつ、指定管理料の支出が確実に見込まれる場合には債務負担行為を設定する(根拠：「平成22年12月28日総務省通知 総行軽第38号 指定管理者制度の運用について」)。

6 協定の締結

- (1) 施設所管課は議会の議決により指定を受けた指定管理者と協議を行い、協定を締結する。
- (2) 指定期間が複数年度にわたる場合は、指定期間を包括し、選定時に示された事業計画に基づく「包括協定」と、毎年度の施設管理運営計画を明記した「単年度協定」の二種類の協定を締結する。
- (3) 協定は、原則として「業務仕様書」に記載した内容とし、施設の管理運営業務を実施するにあたっての詳細事項(指定期間、管理業務の内容、管理費、権利義務の譲渡等の禁止、修繕に係る費用負担、原状回復義務、損害賠償責任等)について定めるものとする。

※「IPK－資料統計－事務マニュアル－Ⅳ歳出予算の執行－13節指定管理者と協定書を締結する」参照

参考：協定書に印紙の貼付は必要？

- ・市が指定管理者との間で締結する「協定」は、「契約」ではなく、「指定」という行為の「附款」(＝行政行為の効果を制限する、または義務を課すために付加される行政庁の意思表示)と解釈することが妥当である
- ・指定管理の法的性質は、仕事の完成を約する「請負」ではない

などの理由から、協定書は、請負に関する契約書に該当するものではないため、印紙の貼付は不要です。

※H24.2.4掛川税務署確認済み

7 リスク管理とリスク分担

(1) リスク管理とは

リスクが発生した際の損失を最小限にするため、起こりうるリスクの種類や内容、発生の確率、想定される影響範囲などについて、事前に可能な限り分析・把握した上で、回避又は低減を図るプロセスのことをいう。

指定管理施設のリスク管理にあたっては、市と指定管理者との間でリスクを適切に分担する必要がある、さらに、分担したリスクが発生した場合に備え、その対応策や責任者、連絡体制などを明確にしておくことが、損失を最小限にするための重要なポイントである。

(2) 主なリスク分担について

①「不可抗力」

自然災害、大規模テロの発生等による施設・設備・備品等の損傷、利用者への損害など、指定管理者及び市がともに管理不可能なリスクについては、両者協議の上で対応を決めるべきであると考ええる。

なお、大規模災害等発生直後の切迫した状況においては、避難所に指定されていない施設であっても、近隣住民が緊急的に避難してくる事例が全国で報告されているため、災害等の直後 1 週間程度を想定した対策及び対応等を両者協議の上で定め、施設に関わる全ての職員（施設所管課及び指定管理者）で共有しておく必要がある。

②「損害賠償責任」

損害賠償については、基本的にその事由が発生させたものが責任を負うことになることから、管理上の瑕疵による施設・設備・備品等の不備に起因する事故や火災等に伴う利用者への損害については、指定管理者が責任を負う。

また、管理上の瑕疵によらないものについては、協議事項とする。

なお、指定管理者の損害賠償責任の履行を確保するため、指定管理者は施設ごとに必要な保険に加入することとする。

③「施設・設備の修繕」

施設の維持管理に関するリスクについては、原則として、修繕費が 1 件 10 万円以上の大規模なものは協議事項とし、10 万円未満の小規模なものは指定管理者の負担とする。

なお、指定管理者の発案に基づく投資行為などについては、全て指定管理者の負担とする。

④「情報管理」

情報管理に関するリスクは、基本的に指定管理者が責任を負うことになる。指定管理者が注意すべき情報管理には、業務上知り得た情報に対する「守秘義務」と「個人情報保護」がある。指定管理者は、個人情報の保護に関する法律及び掛川市個人情報の保護に関する法律施行条例等、関係法令を遵守しなければならない。

(3) リスク分担表の例

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	指定管理者
制度・法令変更	施設管理・運営に影響を及ぼす法令等の変更	○	
	指定管理者自身に影響を及ぼす法令等の変更		○
税制度の変更	施設管理・運営に影響を及ぼす税制変更	○	
	一般的な税制変更		○
物価・金利変動	物価・金利変動に伴う経費の増。ただし、変動が著しい場合は別途協議による		○
運営費の膨張	運営費（人件費等）の膨張		○
利用者の変動	市の事情による利用者の減	○	
	事業計画による利用者見込みとの相違		○
施設設備等の損傷	管理上の瑕疵による施設・設備・備品等の損傷		○
	経年劣化等管理上の瑕疵によらない施設・設備・備品等の損傷	協議事項	
損害賠償	管理上の瑕疵による施設・設備・備品等の不備に伴う事故や火災等に伴う利用者等への損害		○
	管理上の瑕疵によらない施設・設備・備品等の不備に伴う事故や火災等に伴う利用者等への損害	協議事項	
運営リスク (管理運営の中止、中断)	管理上の瑕疵による施設・設備・備品等の不備に伴う事故や火災等に伴う臨時休業等の運営リスク		○
	管理上の瑕疵によらない施設・設備・備品等の不備に伴う事故や火災等に伴う臨時休業等の運営リスク	協議事項	
不可抗力	自然災害等、市及び指定管理者のいずれにも帰責事由がない不可抗力による利用者等への損害、臨時休業等に伴う収入の減少、経費の増加等	協議事項	
災害時対応	現場対応		○
	指示	○	
事故、火災等による施設の復旧		※1 協議事項	
天災その他不可抗力による施設の復旧		○	
利用者及び地域住民等からの要望、苦情及び訴訟等対応			○
施設の修繕、改修等 (ただし、指定管理者の提案に基づくものは除く。)		※2 協議事項 1件○万円 以上の場合	○ 1件○万円 未満の場合
施設の基幹的設備の整備・改修		○	
備品等の維持管理（物品の盗難、施設の損壊、情報漏洩等）	管理上の瑕疵によるもの		○
	管理上の瑕疵によらないもの	○	
第三者への賠償			※3 ○

※1 事案ごとの原因により判断するが、第一次責任は指定管理者が有するものとする。指定管理

者が負担するものの内、指定管理の継続に重大な影響を及ぼす事案については、その都度協議するものとする。

※2 原則として市の負担とするが、協議のうえ指定管理者の負担となる場合がある。

※3 指定管理者の責めに帰すべき事由により利用者及び周辺住民等に損害を与えた場合が対象となる。

※ 本表に定めのないものについては、市と指定管理者が協議の上決定することとする。

8 違約金と損害賠償責任

(1) 違約金について

安定かつ適切な施設の管理運営を確保するため、指定管理者が正当な理由なく、施設の管理運営を放棄するなどして指定を取り消された場合や、指定管理者の自己都合により指定管理期間満了前に撤退した場合は、市は指定管理者に対し違約金を請求するものとする。

その際、「募集要項」、「業務仕様書」及び「協定書」に当該違約金の算出根拠を記すこととする。

例) A施設の年間施設管理費用が 36,000,000円 である時に、その4ヶ月分相当額を違約金として定める場合
 $36,000,000円 \div 12ヶ月 \times 4ヶ月 = 12,000,000円$

(2) 損害賠償責任について

指定管理者が次のいずれかに該当したときは、市は指定管理者に対し損害賠償を請求するものとする。ただし、下記②及び③においては、違約金の額を超えて損害が発生した場合にのみ、市は指定管理者にその損害を追加請求するものとする。

- ① 当該施設の管理運営に際し、指定管理者の責めに帰すべき理由により、市又は第三者に損害を与えたとき。
- ② 市が、自治法第244条の2第11項の規定により、指定管理者の指定を取り消し、又は期間を定めて管理運営業務の全部若しくは一部の停止を命じた場合において、市に損害を与えたとき。
- ③ 指定管理者の自己都合により指定管理期間満了前に撤退し、市に損害を与えたとき。

※上記②及び③の場合の損害賠償金額の算定例を以下に示す。

なお、損害賠償を請求する期間は、現指定管理者が撤退後から次の指定管理者が決まるまでの期間とする。

例) A施設の年間施設管理費用が 36,000,000円 である時に、現指定管理者が撤退し、次の指定管理者が決まるまでの期間が100日間だった場合。

$36,000,000円 \div 365日 \div 98,630円$ (1日当たり経費)
 $98,630円 \times 100日 \div 9,863,000円$

(※千円未満の端数があれば切り捨てる)

V 業務要求水準

市は、利用者満足度が高く効率的な施設の管理運営を確保するために、施設の特性や設置目的に応じた適切な「業務要求水準」を設定し、指定管理者に示すものとする。

「業務要求水準」を達成するための手法は、指定管理者の創意工夫に委ねる「性能発注」とし、利用者の利便性向上と経費節減の両面から、指定管理者の経営能力が発揮できるよう、規制はできる限り取り除くものとする。

指定管理者は、この要求水準を満たすための「事業計画書」を策定するとともに、一定の期間ごとに市に報告し、継続的改善に向けた協議を行うものとする。

＜要求水準の例示＞

評価項目※1	評価指標※2	要求水準※3
A 施設全体の満足度	4ヵ月に1度集計し、「満足」または「ほぼ満足」と回答した利用者の割合 集計対象者は100人以上とする	90%以上
B サービス内容の満足度		
C 従業員対応の満足度		
D 施設安全対策の満足度		
E 美観・清潔感の満足度		
F 施設の利用者数（人）	200,000人※4	

※1 「評価項目」欄は、施設の設置目的の達成や利用者満足度等を計測できるよう各施設の状況に応じて評価項目を追加すること。

※2 「評価指標」欄は、「評価の頻度」、「評価対象範囲」及び「集計対象者数」を記載するなど、具体的な指標を定めること。

※3 「要求水準」欄は、施設の指定管理業務を通じて、利用者サービスの最大化や利用者満足度の向上を目指す中で、最も適切な基準を設定すること。

※4 「施設の利用者数」欄は、指定管理者が策定する事業計画書に基づき、施設利用者数の数値目標を適切に設定すること。

※5 満足度調査のために行う利用者アンケートは、4段階（満足・やや満足・やや不満・不満）による回答方式とし、必要に応じて回答理由の記入欄を設け、満足度が低い項目については、その要因の把握・分析等を行い、継続的な改善を行うこと。

「業務要求水準」は協定書の中心的な内容となるため、十分に整理し明示しておく必要がある。

VI 指定管理者候補者選定委員会

1 委員会の所掌事項

- (1) 指定管理者候補者の選定に関すること。
- (2) 指定管理者の指定の取消し等に関すること。

2 組織

委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織する。

委員には、市職員に加え外部委員を登用する。

※詳細については、掛川市指定管理者候補者選定委員会規程参照。

3 選定基準

指定管理者候補者の選定にあたっては、下記の視点により総合的に審査し、当該施設の管理者として最も適当と認める団体を指定管理者候補者として選定する。

- ① 住民等の平等利用及び公共サービスの水準が確保されること。
- ② 事業計画書の内容が、施設の効用を最大限に発揮するとともに管理経費の縮減が図られるものであること。
- ③ 事業計画書に沿った管理を安定して行う物的能力、人的能力を有していること。
- ④ 指定管理の実績がある場合は、その実績が優良であること。
また、その実績・経験・技術の蓄積が事業計画に反映されていること。
- ⑤ 収支の試算条件などが適切であること。

VII 制度運用の手順

1 「事業計画書」の提出

指定管理者は、市の政策や業務要求水準を達成するための、具体的な取組内容や手段、自主事業の提案などを「事業計画書」に記載し、市に提出する。

市は、「事業計画書」の内容を最重視し、詳細にチェックした上で、その内容に沿って協定の締結を行い、指定管理者による管理運営をスタートさせる。

2 「事業報告書（完了報告書）」の提出

市は、施設の管理状況を把握するため、毎年度終了後、指定管理者に事業報告書（管理業務の実施状況、施設の利用状況、収支状況等）を提出させる。（根拠法令：自治法第244条の2第7項）

3 指定管理者に対する評価

指定管理者制度導入による効果を検証するため、毎年度、下記3つの観点から事業の評価を行う。加えて年に数回は指定管理者との施設管理に関する協議を行い、必要に応じて業務の改善・是正等の指示を行うものとする。

指定管理者が指示に従わない場合や管理を継続することが適当でないと認められるときは、指定を取り消し又は期間を定めて管理業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができる。（根拠法令：自治法第244条の2第10項、第11項）

- | | | |
|-----------|--------------|---------------|
| ① 利用者の満足度 | ② 施設設置目的の達成度 | ③ 経費の縮減（収支均衡） |
|-----------|--------------|---------------|

※ 「指定の取り消し」に関しては掛川市指定管理者候補者選定委員会の所管事項であるので、委員会事務局（資産経営課）に事前に協議すること。

Ⅷ モニタリング評価

1 モニタリングとは

「モニタリング」という言葉の意味は、「監視、観察すること」「日常的、継続的な点検のこと」などである。ここでは、公の施設に指定管理者制度を導入した際に、業務仕様書や指定管理者が策定した事業計画書どおりに業務が履行されているか、良質なサービスが提供できているかなどを市（施設所管課）及び外部評価委員会がチェックし、評価・監視・検証する仕組みという意味で使われる。

2 モニタリングの目的

- (1) サービス向上の実施状況や管理運営状況を把握・確認し、より効果的・効率的な管理運営及び利用者へのサービス向上を図る。
- (2) 提供されるサービスについて、仕様書及び協定書等で定められた業務要求水準が充足されているか否かを定期的（４ヶ月に１度など）に確認する。
- (3) 指定管理者が提供するサービスが所定の水準を充足していない場合、施設所管課と協議の上、改善方策を実施する。
- (4) 施設の管理運営状況を市民に広く周知するとともに、施設所管課及び指定管理者において更なる利用サービスの向上を図る。

3 モニタリングの区分

地方自治法第244条の2で提出が義務付けられている事業報告書のほか、モニタリングの過程で指定管理者等が作成、提出する書類等は下表のとおりである。

区 分		実施者又は作成者等	提出先等	実施時期	備 考
(1) 事業計画書		指定管理者	施設所管課	毎年度当初	
(2) 利用者満足度調査 (利用者アンケートは随時実施)		指定管理者 (利用者)	施設所管課	定 期	集計結果を定期的に施設所管課に報告
(3) 事業報告書 (完了報告書)		指定管理者	施設所管課	毎年度終了後	自治法第244条の2第7項（提出義務）
(4) 業務 又は経理 の状況等	定期報告	指定管理者	施設所管課	定 期	自治法第244条の2第10項（報告を求め、調査、指示することができる）
	随時報告	指定管理者	施設所管課	随 時	
	定例会議	指定管理者	施設所管課	定 期	
	実地調査	施設所管課	—	定期・随時	
	指 示	施設所管課	—	必要な時	
(5) 管理運営状況 評価書		施設所管課	資産経営課	毎年度終了後	過去3ヵ年の利用実績等を評価、報告

4 モニタリングの方法

(1) 事業計画書（年度計画）

指定管理者は、前年度の管理運営状況や評価結果等から、改善すべき事項として指示を受けた内容やサービスの向上策などを踏まえた上で、次年度の事業計画書を策定するものとする。

また、施設所管課は、指定管理者が策定した事業計画書の内容に改善事項等が適切に反映されているかチェックする。

なお、事業計画書に記載すべき項目等は以下のとおりとする。

区 分	内容、例示等
記載項目	ア) 管理運営業務の方針及び重点課題 イ) 管理運営業務の年間目標（業務要求水準に対する目標、利用者数、利用料金収入など） ウ) 施設管理及び自主事業の実施計画、投資計画（該当する場合） エ) 収支計算書（施設機能ごと） オ) 職員体制の組織図
提出期限	毎年度の管理運営業務開始日の30日前まで
施設所管課の役割	施設運営方針に整合し、業務要求水準等を満たす事業計画であるか、或いは指示した改善事項等が適切に反映されているかチェックする。

(2) 利用者満足度調査（アンケート）

指定管理者は施設利用者のニーズを把握し、サービスを向上させていくために、利用者満足度調査を実施するものとする。

区 分	内容、例示等
調査項目	ア) 施設全体の満足度、イ) サービス内容の満足度、 ウ) 従業員対応の満足度、エ) 施設安全対策の満足度、 オ) 美観・清潔感の満足度 などを基本とし、施設の特性に応じて設定する。 また、回答方式は4段階（満足・やや満足・やや不満・不満）を基本とし、必要に応じて回答理由の記入欄を設け、今後の業務改善につなげる。
実施時期	随時
結果報告	指定管理者は、定期的にアンケート結果を集計し市に報告する。 また、報告の都度、市との協議を行う。
施設所管課の役割	・ 利用者満足度に対する要求水準を示す。 ・ 結果報告をもとに、指定管理者に対して必要な指示を出す。 ・ 必要に応じて、アンケートの確認を行う。

(3) 事業報告書（完了報告書）

指定管理者は、毎年度終了後に施設の管理に関する事業報告書を作成し、施設所管課に提出するものとする（根拠法令：自治法第244条の2第7項）。

区 分	内容、例示等
報告事項	ア) 業務要求水準の達成度、イ) 収支決算書、 ウ) 施設の月別利用者実績、エ) 事業計画の実施結果、 カ) 施設の維持管理結果、 キ) 施設に対する苦情・意見・要望等の処理顛末、 ク) その他管理運営の実態把握のために必要な事項、 コ) 当該年度の指定管理に関する自己評価
提出期限	毎年度終了後、5月末まで
施設所管課の役割	提出された事業報告書の内容を確認し、必要に応じて、「指示」、「実地調査」、「改善勧告」等を行う。

(4) 定期報告書

指定管理者は、市が定めた期間ごとに管理運営業務に関する定期報告書を提出するものとする。

区 分	内容、例示等
報告事項	ア) 業務要求水準の達成状況、イ) 収支状況、 ウ) 施設の月別利用者状況、エ) 事業計画の実施状況、 カ) 施設の維持管理状況、 キ) 施設に対する苦情・意見・要望等の処理顛末状況、 ク) その他管理運営の実態把握のために必要な事項 ※ イ)、ウ)、カ)、キ)については、毎月市に報告する。
提出期限	市が定めた期間ごとに管理運営業務終了後15日以内
施設所管課の役割	提出された定期報告書の内容を確認し、必要に応じて「指示」、「実地調査」、「改善勧告」等を行う。

(5) 随時報告等

指定管理者は、当該施設において災害、事件、事故等が発生した場合は、速やかに施設所管課に報告する。発生後の主な手順を以下に示す。

- ① 上記事項が発生した場合は速やかに施設所管課に電話連絡を行う。
- ② 電話連絡の後に、発生原因及び対応状況（是正処置、予防処置等）を書面（様式は任意）にて施設所管課に報告する。
- ③ 施設所管課は、指定管理者からの報告内容を確認し、必要に応じて「指示」、「実地調査」、「改善勧告」等を行う。

(6) 定例会議

指定管理者は、施設の管理運営業務を良好かつ円滑に遂行するために、施設所管課と定期的に会議を開催するものとする。

(7) 実地調査

施設所管課は、定期的又は随時に実地調査を行い、施設の管理運営状況を確認するとともに、必要に応じて「指示」、「改善勧告」等を行う。

(8) 管理運営状況評価書（以下、「評価書」という。）

施設所管課は、施設の効果的効率的な運営のため、毎年度終了後に管理運営状況をまとめ、その評価を行った後に、資産経営課に評価書を提出するものとする。

区 分	内容、例示等
評価書記載項目	ア) 施設及び指定管理者の状況、イ) 利用状況、 ウ) 管理・運営状況、エ) 施設管理に係るコスト情報、 オ) 収支差額の状況、カ) 施設所管課としての見解と改善提案
提出期限	毎年度6月末まで
施設所管課の役割	・施設の設置目的や事業計画書の内容に照らして、管理運営状況を評価し、資産経営課に報告する。 ・評価結果を指定管理者に伝え、必要に応じて改善等を求める。
資産経営課の役割	・施設所管課から提出された評価書の内容を確認し、8月末までに市ホームページで公表する。 ・各年度対象施設については、外部評価委員会にて評価・検証を行う。 ・指定の取り消し事案に関しては、指定管理者候補者選定委員会を開催する。

(9) 外部評価委員会

指定管理に関する評価を客観的に行うため、外部評価委員会を置く。

外部評価委員会は、学識経験者、税理士、公認会計士等の専門家、施設利用者代表等により構成し、指定管理者の施設管理状況及び施設所管課の監督・確認状況について、多面的に評価・検証する。

また、外部評価委員には、選定委員会の委員を一部起用することで、選定時に示された事業計画等の整合性を確認する。

なお、実情に即した評価を行うため、外部評価委員会は施設を直接確認したり、指定管理者にヒアリングを行うこともある。

《主な評価・検証事項》

- ・指定管理者本体の財務状況
- ・施設所管課の管理、監督状況
- ・指摘事項の改善状況
- ・事業計画書に記載された業務の遂行状況
- ・業務要求水準の達成状況

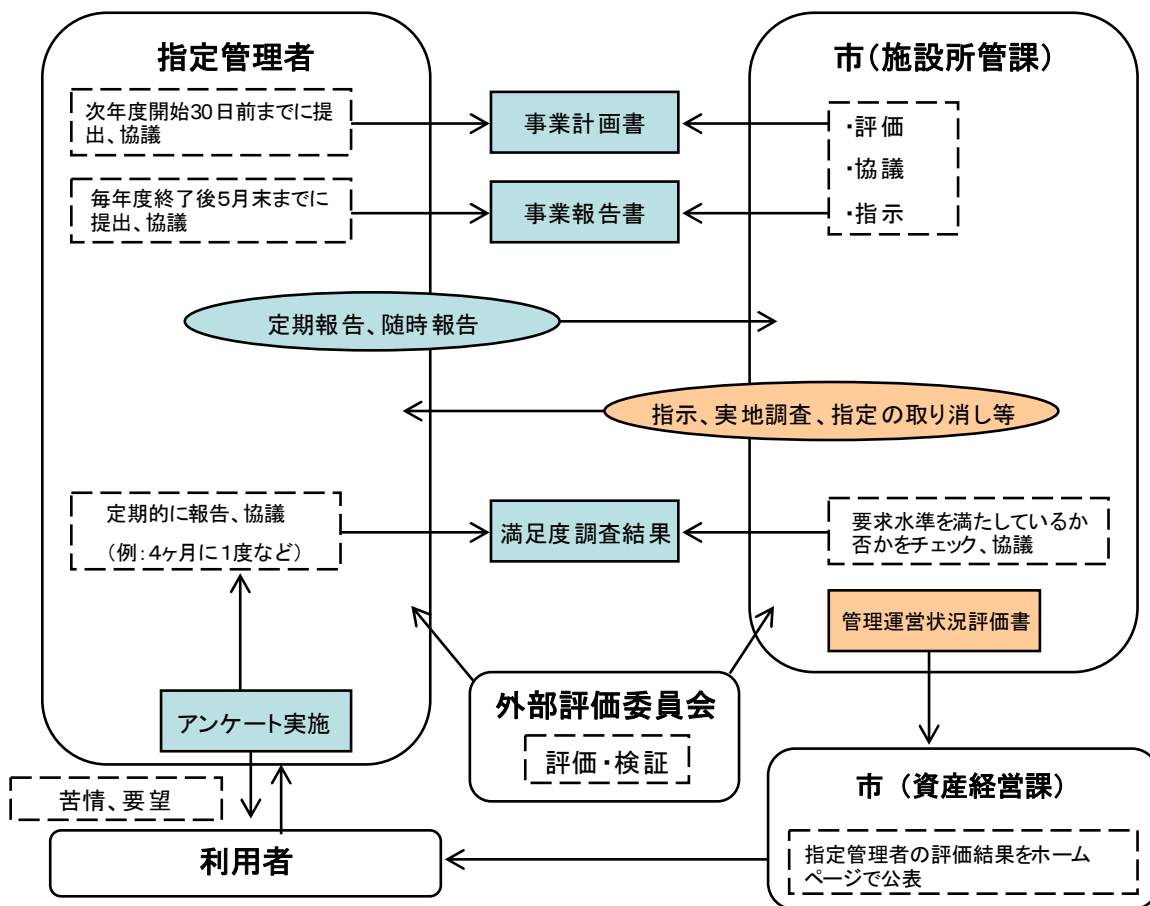


図 モニタリングのフロー図

Ⅸ 関係資料

- 1 地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）関係条文の抜粋
- 2 地方自治法の一部を改正する法律の公布について
（平成 15 年 7 月 17 日付け 総行行第 87 号 総務省自治行政局長通知）
- 3 指定管理者制度の運用について
（平成 19 年 1 月 31 日付け 総行行第 15 号 総務省自治行政局長通知）
- 4 平成 20 年度地方財政の運営について（抜粋）
（平成 20 年 6 月 6 日付け 総財財第 33 号 総務事務次官通知）
- 5 指定管理者制度の運用について
（平成 22 年 12 月 28 日付け 総行経第 38 号 総務省自治行政局長通知）

1 地方自治法（昭和 22 年 4 月 17 日法律第 67 号）関係条文の抜粋
（公の施設の設置、管理及び廃止）

第 244 条の 2

普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

- 2 普通地方公共団体は、条例で定める重要な公の施設のうち条例で定める特に重要なものについて、これを廃止し、又は条例で定める長期かつ独占的な利用をさせようとするときは、議会において出席議員の 3 分の 2 以上の者の同意を得なければならない。
- 3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第 244 条の 4 において「指定管理者」という。）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。
- 4 前項の条例には、指定管理者の指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。
- 5 指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。
- 6 普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。
- 7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。
- 8 普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（次項において「利用料金」という。）を当該指定管理者の収入として収受させることができる。
- 9 前項の場合における利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならない。
- 10 普通地方公共団体の長又は委員会は、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。
- 11 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該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。