

公の施設の指定管理者制度運用指針

令和 4年 1月 17日 改定

鈴 鹿 市

○ 本指針の目的

指定管理者制度の導入・運営に関する基本的な考え方や手続き等を定めることにより、本市における同制度の円滑かつ効果的な運用を推進することを目的とする。

○ 本指針の改定に係る取扱い

本指針の改定については、改定日以降において指定管理者の指定の手続（指定期間満了に係る再導入を含む）に着手する施設について適用する。

【導 入 編】

【導入編】 目次

I 指定管理者制度について

1	制度の趣旨	1
2	制度の概要	1
	(1) 公の施設とは.....	1
	(2) 指定管理者の範囲.....	2
	(3) 指定管理者の指定.....	2
	(4) 指定管理者に行わせることができない事項	2
	(5) 協定書の締結.....	2
	【参考】 民間を活用した他の管理手法との比較.....	3
3	指定管理者制度の留意点.....	4
	(1) 指定管理者の地位・権限.....	4
	(2) 指定管理者制度が適用できない施設	4
	(3) 指定管理者制度導入施設における地方公共団体の責任	5
	(4) 指定管理業務における公金の取扱い	6
	(5) 使用不許可に対する不服申立て	6
	(6) 指定管理者に対する監査.....	6
4	指定管理者制度の効率的な運用について	7
	(1) 制度の意義・目的に対する理解	7
	(2) マネジメントサイクルの構築.....	7
	(3) 指定管理者とのパートナーシップの構築.....	7
	(4) 導入検討及び準備段階における民間事業者との対話	7

II 指定管理者制度の導入と運用手続きの流れ

○	指定管理導入施設における基本スケジュール.....	9
1	事業の進め方.....	10
2	P D C Aサイクルの推進.....	10

III 指定管理者制度の導入（再選定）の検討

1	事前の検討	11
	(1) 施設の在り方の検討.....	11
	① 施設の設置目的	11
	② 施設の配置.....	11

(2) 導入の採否の検討.....	11
(3) 事業条件の検討.....	12
① 指定管理業務の内容等.....	12
② 募集方法.....	13
③ 指定期間.....	14
④ 利用料金制導入の採否.....	15
⑤ 責任とリスク分担.....	16
2 サウンディング型市場調査の実施.....	17
(1) サウンディング型市場調査とは.....	17
(2) 実施目的.....	17
(3) 対象施設.....	17
(4) 実施準備.....	17
① 公表資料の作成.....	17
② 実施要領の作成.....	18
(5) 実施後の取扱い.....	18
① 結果の反映.....	18
② 結果の公表.....	18
3 内部意思決定.....	18

IV 指定管理者制度の選定及び指定

1 選定準備.....	18
(1) 指定管理料の積算.....	18
(2) 条例の制定（または改正）及び債務負担行為の設定.....	19
(3) 募集関係書類の作成.....	19
① 募集要項.....	19
② 市と指定管理者の責任分担表.....	23
③ 指定管理者評価基準.....	23
④ 協定書.....	24
⑤ 管理業務仕様書.....	27
⑥ 参考資料.....	27
⑦ 様式集.....	27
2 選定.....	28
(1) 選定委員会の設置.....	28
① 委員構成.....	28

② 委員会の役割.....	28
③ 委員の除斥.....	28
④ 会議の公開.....	28
(2) 指定管理者候補者の募集.....	28
① 募集の期間.....	28
② 募集の周知.....	29
(3) 応募者との対話.....	29
① 現地説明会の開催.....	29
② 質問の受付及び回答.....	29
(4) 指定管理候補者の選定.....	29
(5) 選定結果の通知.....	30
(6) 仮協定（＝基本協定）の締結.....	30
3 指定.....	30
(1) 指定議案の議決.....	30
① 議決事項.....	30
② 議案の上程時期.....	30
③ 議案及び議案説明資料.....	31
④ 議会で否決された場合.....	31
(2) 指定の通知・告示・公表.....	31

I 指定管理者制度について

1 制度の趣旨

平成15年9月2日に施行された「地方自治法の一部を改正する法律（平成15年法律第81号）」に基づき、多様化する住民ニーズにより効果的・効率的に対応するため、公の施設の管理運営に民間の能力を活用し、住民サービスの向上と経費の節減等を図ることを目的として、従来の「管理委託制度」に替えて創設されたのが指定管理者制度である。

この制度は、地方公共団体が指定する法人及びその他の団体（指定管理者）に公の施設の管理権限を委ね、包括的に管理を行わせる制度である。指定管理者が管理全般を自らの権限として行使し、その範囲で責任を負うこととなるため、公の施設の管理運営において民間事業者を含む多様な管理運営主体の能力やノウハウを最大限に活用することが可能となり、より一層充実したサービスの効率的な提供が期待される地方行政サービス改革の柱に据えられているものである。

2 制度の概要

（1）公の施設とは

公の施設とは、地方自治法（以下、法という。）第244条第1項において「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」と規定されており、地方公共団体が住民のための様々なサービスを提供する施設のことをいう。

① 住民の利用に供するためのもの

住民の利用に供することを目的としない庁舎等は公の施設には当たらない

② 当該地方公共団体の住民の利用に供するためのもの

当該地方公共団体の住民が利用できないような物品陳列所等は公の施設に当たらない

③ 住民の福祉を増進する目的を持って設けるもの

目的が直接住民の福祉を増進するためのものであっても、利用そのものが福祉の増進となるものでなければ公の施設には当たらない（競輪場などの収益事業のための施設や留置場など社会公共秩序を維持するために設けられた施設等）

④ 施設であること

物的施設を中心とするもので、人的手段は必ずしもその要素ではない

⑤ 地方公共団体が設けるもの

①から④の要件を満たしていても、民設民営の施設等地方公共団体以外が設ける施設は公の施設に当たらない

【公の施設の例】

スポーツ施設：体育館、陸上競技場、野球場、テニスコート、スポーツ公園

教育文化施設：市民会館、文化会館、博物館、図書館、資料館、コミュニティセン

ター，公民館

社会福祉施設：保育所，放課後児童クラブ，障がい福祉施設

その他：自転車駐車場，斎苑，公衆トイレ，公営住宅，公園，墓地

(2) 指定管理者の範囲

指定管理者となることができるのは法人及びその他の団体である。公共団体，公共的団体，地方公共団体の出資団体だけでなく，株式会社やNPO等の民間事業者等も含まれる。一定の要件を満たした団体であれば必ずしも法人格を有する必要はないが，個人は指定管理者となることができない。

(3) 指定管理者の指定

指定管理者の指定については，条例に定める手続きと議会の承認（指定議案の議決）が必要である。

また，指定管理者制度創設以前の「管理委託制度」や一般的な業務委託における地方公共団体と管理受託者との関係は，法律や条例を根拠として締結される民法上の「契約」関係だが，指定管理者の指定は「行政処分」であることに留意が必要である。

(4) 指定管理者に行わせることができない事項

- 使用料の強制徴収（法第231条の3）
- 不服申し立てに対する決定（法第244条の4）
- 行政財産の目的外使用許可（法第238条の4第2項）

(5) 協定書の締結

管理の基準や業務の範囲など条例で定める事項のほか，管理業務の実施に当たって必要な事項など詳細の内容を地方公共団体と指定管理者が協議し，双方が共通認識を持って管理運営業務の実施に当たるため，指定管理者制度においては，業務執行上必要となる事項について協定を締結する。

【参考】民間を活用した他の管理運営手法との比較

	管理委託制度 (現在廃止)	業務委託	指定管理者制度
受託主体	公共団体、公共的団体、政令で定める出資法人(1/2以上出資等)相手方を条例で規定	限定なし ※議員,長については禁止規定あり(法§92の2, §142)	法人その他の団体 ※法人格は必ずしも必要ではない。ただし、個人は不可 議会の議決を経て指定
法的性格	公法上の契約関係	私法上の契約関係	指定(行政処分) 管理運営の細目等については、協定(行政処分の附款)により規定
公の施設の管理権	設置者たる地方公共団体が有する	設置者たる地方公共団体が有する	指定管理者が有する ※「管理の基準」「業務の範囲」は条例で定める
施設の使用許可	受託者はできない		指定管理者が行うことができる
基本的な利用条件の設定 ex.休館日,開館時間等	受託者はできない		「管理の基準」として条例で定める必要がある
使用料の強制徴収,不服申立に対する決定,行政財産の目的外使用許可	受託者はできない		指定管理者はできない
公の施設の責任者	地方公共団体		
利用者に損害を与えた場合	地方公共団体にも責任が生じる		
利用料金制度	不可	不可	可

3 指定管理者制度の留意点

(1) 指定管理者の地位・権限

指定により、当該施設の管理権限は地方公共団体から指定管理者に移り、指定管理者は法律及び条例の範囲内で主体的に管理業務を行うことになる。

しかし、指定管理者は施設の管理について「権限の主体」として管理業務を行うものであり、指定管理者が地方公共団体に代わって当該公の施設の事務を行う公共団体として、地方公共団体から独立した地位に立つわけではない。

指定管理者は市長に代わり本市の事務である公の施設の管理を行う「機関」として管理権限を行使する立場であり、指定管理者制度を導入しても当該施設は地方公共団体が所有し、当該施設の管理は地方公共団体の事務である。

地方公共団体は、指定管理者に委任した権限については行使できない一方で、施設の設置者及び事務の主体としての責任を果たす立場から指定管理者に対して監督・指示等を行う。

なお、制度の目的はあくまでも「公の施設の管理運営において民間事業者を含む多様な管理運営主体の能力やノウハウを最大限に活用することにより、一層充実したサービスの効率的な提供を図ること」であり、地方公共団体の事務を単に代行（代理執行）するのではないということを理解しておく必要がある。

【管理の権限とは】

施設の管理運営に関する事項（公の施設の使用許可や取消など）を自らの判断で決定し、それを自らの名で意思表示できる権限のこと。

「管理権限を持つこと」と個別の管理法における「管理者」の概念とは必ずしも一致せず、また使用許可の権限を伴わない場合もある。

(2) 指定管理者制度が適用できない施設

道路法、河川法、学校教育法等個別の法律において公の施設の管理主体が限定される場合には指定管理者制度を採る事ができないこととされている。

ただし、関係省庁が発出する「指定管理者制度に関する通知等」により管理主体の対象拡大措置が図られている場合もあるため、採否の検討にあたっては確認が必要である。

【対象拡大措置の例】

道路	清掃，除草，単なる料金の徴収業務で提携的な行為に該当するもの等
河川	清掃，除草，軽微な補修（階段，手摺，スロープ等河川の利用に資するものに限る），ダム資料館等の管理運営等
下水道	下水処理場等の運転，保守点検，補修，清掃等や管渠の保守点検，補修，清掃等あるいは使用料の徴収管理等の事実行為 （従前より業務委託を行うことは可能，委託する管理の内容に応じ指定管理者制度によることも可能）

都市公園	行為の許可，自らの収入とする利用料金の収受，事実行為（自らの収入としない利用料金の収受，清掃，巡回等）等
港湾	使用許可，自らの収入とする利用料金の収受，事実行為（自らの収入としない利用料金の収受，清掃，保守点検，植栽等）等
学校	学校施設の警備，清掃，プールや体育館等の保守，給食の調理業務や，学校施設の時間外一般開放の管理等

(3) 指定管理者制度導入施設における地方公共団体の責任

施設の設置者である地方公共団体は，指定管理者の管理業務について，適宜点検，確認等を行い，必要に応じて指導・監督・協議等を行う必要がある。

指定管理者制度の導入によって施設の管理業務を指定管理者に委ねることは，施設設置者としての責任を軽減させるものではない。

特に利用者の安全確保については，地方公共団体や担当職員の管理責任を問われるケースが生じる可能性があることを認識し，立入検査等により担当職員自らが日頃から事故等の発生を防ぐための特段の注意を払う必要がある。

【参考】公の施設における重大事故の例

○施設名	埼玉県ふじみ野市大井プール
○管理形態	直営（管理業務を民間事業者に委託）
○事故の概要	流水プールの吸水口を覆うステンレス製防護柵が柵受板に十分に固定されていなかったため，平成18年7月31日，防護柵が脱落し，当時小学2年生の児童が吸水口から吸水管内に吸い込まれて死亡
○民事責任	市が児童の遺族に6千万円を支払い
○刑事責任	<u>施設所管課の課長及び担当係長が業務上過失致死罪で起訴され，課長は禁固1年6か月・執行猶予3年，担当係長は禁固1年・執行猶予3年の有罪判決</u>
○判決における市の責任に関する論旨	施設所管課長及び担当係長には，一般の遊泳者らの利用に供するに当たり，危険を回避するため，プールの維持管理及び補修に関する理解を持って，施設の構造や危険個所，状態等を把握したうえで必要な補修をするなどして施設の安全を管理すべき立場にあったが，業者に対する防護柵点検措置の指示及び履行確認や防護柵の固定に対する業務上の注意義務を怠ったまま一般の遊泳者らの利用に供した。 また，基本文書であるプール維持管理要綱すら読むことなく構造や危険個所，状態等を確認することを怠っていたことや委託契約書，仕様書等の理解さえしていなかったことなどにより，業者のずさんな業務遂行や契約に違反した下請けへの「丸投げ」に気づくことができなかった。 事故の発生には業者の不手際が関わっていると看做しても，業者に委託したことは市自らがプールの安全性を完備するほかに，業者を使いこれ

を可能とする手段を得たということであり、市は二重に安全性を完備することができたにも関わらず市自らが行う責任を果たさなかったことに加えて業者を使つての責任も果たさなかったと指摘された。

(4) 指定管理業務における公金の取扱い

地方公共団体に帰属すべき金銭（公金）を指定管理者に徴収させる場合には、指定管理者の指定とは別に私人への徴収委託の手續きが必要になる。また、指定管理者に徴収を委託できる公金は限定されており（法第243条、法施行令第158条）、この場合の委託は法上の契約となる。

① 指定管理者に徴収を委託できる公金

使用料、手数料、賃借料、物品売払代金、寄附金、貸付金の元利償還金等

② 指定管理者に徴収を委託できない公金

行政財産目的外使用許可による使用に伴う光熱水費

(5) 使用不許可に対する不服申立て

指定管理者が行った公の施設を利用する権利に関する処分（使用申請に対する不許可処分等）に対する不服がある場合は、地方公共団体の長に対し審査請求をすることができる。（法第244条の4第1項）

(6) 指定管理者に対する監査

指定管理者が行う公の施設の管理の業務にかかる出納、その他の事務の執行については、以下の場合に監査が行われる。

① 監査委員による監査

地方公共団体の長の要求があるとき、又は監査委員が必要と認めるとき
（法第199条第7項）

② 包括外部監査人による監査

包括外部監査人が必要と認める時
（法第252条の37第4項）

③ 個別外部監査人による監査

地方公共団体の長の要求があるとき
（法第252条の42第1項）

また、監査委員は、監査のために必要があると認めるときは、指定管理者に対して出頭を求め、調査し、又は帳簿、書類その他の記録の提出を求めることができる。（法第199条第8項）

なお、指定管理者に対する公金の支出や財産の管理が違法または不当であると認められるときは、住民監査請求や住民訴訟の対象となる。

4 指定管理者制度の効率的な運用について

(1) 制度の意義・目的に対する理解

指定管理者制度は、行政と民間事業者が協働で住民サービスの向上や事業効率の向上・地域経済の活性化などに取り組む「公民連携」のひとつの手法であり、民間事業者間の競争原理や事業者が保有する施設管理のノウハウの活用による施設稼働率の向上や経費の削減、質の高い住民サービスの提供等を目的とするものだが、一方で公共サービスとしての信頼性や公益性を確保する必要がある。

導入の検討に当たっては、制度の目的を踏まえるとともに、施設の性質や業務の内容、運営の方法などの観点から適切に指定管理者の適格性等を見極めるとともに、目標や選定基準等を具体的に設定したうえで、それを超える民間提案を採用することが必要である。

また、指定管理開始後においても、その業務が適正に行われるよう必要な指示や調査、業務内容の評価を行うなど、地方公共団体としての公的責任を果たす必要がある。

(2) マネジメントサイクルの構築

指定管理者制度は、民間活力の導入により、主として「施設の設置目的の達成（住民サービスの向上）」に加えて「効率的な運営管理」を目指すものであり、制度運用に当たっては、「指定管理者による公の施設の運営管理」により効果的に施設の設置目的が達成されているかどうかを確認しなければならない。

また、指定管理者が公の施設の管理を行うことから、コンプライアンス（法令等の遵守）のほかモラルに反することのないよう指導を行うことも必要である。

地方公共団体は、管理業務の内容や経理状況等における報告、利用者の声の聴取、実地調査など、指定管理者の管理を適正に期するために管理の実態の把握を行うことが求められる。また、指定管理者に対して、適宜、行政目的の理解等に関する指導・助言と問題に対する改善についてPDC Aのマネジメントサイクルを確立し徹底することで、指定管理者制度による効果を最大限に発揮できるよう努めなければならない。

(3) 指定管理者とのパートナーシップの構築

質の高い住民サービスを提供していくためには、サービスの提供主体である指定管理者と地方公共団体が対等なパートナーとして良好な関係を構築する必要がある。施設の管理運営にあたっては、指定管理者との定期的な会議を開催するなど十分なコミュニケーションを図るとともに、指定管理者から提案された創意工夫については、その実施に積極的に協力し、住民サービスの向上につなげることが必要である。

(4) 導入検討及び準備段階における民間事業者との対話

指定管理者制度は、制度の目的から明確であるとおり公の施設の管理運営の代理執

行の制度ではないことから、単に直営時に行っていた手順を詳細に示した仕様書を定めて経費削減効果を得るだけでは、指定管理者制度の特性を十分活用できているとは言い難い。

指定管理者制度の導入によって、公の施設の設置目的をより効率的効果的に達成するためには、指定管理者によるノウハウを活用した提案に柔軟に対応できる体制を整えなければならない。

そのため、民間事業者から事業に関する幅広いアイデアの提示を受けることで、施設の活用の方向性を決定し、より効果的な事業スキーム及び多様な提案を受け入れることが可能な公募条件を定めることが必要である。

Ⅱ 指定管理者制度の導入と運用手続の流れ

○ 指定管理導入施設における基本スケジュール

作業区分	手順	実施時期		作業実施者	資料	ページ
導入の検討	事前の検討	指定開始前々年度 (指定4年目)	4～5月	施設担当課	【導入編】	11
	サウンディングの実施		4～8月	施設担当課, 総合政策課		17
	内部意思決定		8～12月	施設担当課		18
選定準備	指定管理料の積算及び債務負担の設定		9月(3月議会)	施設担当課		18
	条例改正(または条例制定)		1月(3月議会)	施設担当課		19
	募集関係書類の作成		2～3月	施設担当課		19
選定	選定委員会の設置	指定開始前年度 (指定5年目)	4月	総合政策課		28
	指定管理者候補者の募集		5～6月	総合政策課		28
	応募者との対話 <現地説明会, 質問受付>			施設担当課		29
	指定管理者候補者の選定		7～8月	総合政策課, 施設担当課		29
	選定結果の通知		9月	総合政策課		30
	仮協定(基本協定)の締結		9～10月	施設担当課, 指定管理者	30	
指定	指定議案の議決	12月	施設担当課	30		
	指定の通知・告示・公表	12月	総合政策課	31		
各年度の事業に関する協議	年度事業計画書及び年度収支予算書の提出・確認	指定1～4年目の9月	指定管理者, 施設担当課	6		
	年度協定の締結	指定開始前年度及び指定1～4年目の3月	施設担当課, 指定管理者	6		
指定管理者による管理の実施	管理業務の開始	指定1年目の4月1日	施設担当課, 指定管理者	6		
	モニタリングの実施	毎月・毎年・随時	施設担当課, 指定管理者	7		
	モニタリング結果の公表	指定2～5年目及び管理終了翌年度の10月 (指定1年目は前指定管理者分)	総合政策課	8		
終了	指定管理業務の終了	指定5年目	3月末日	—	12	
	次期指定管理者への引継ぎ		1～3月	施設担当課, 指定管理者	12	

※ 施設の新設等による場合はこの限りでない。

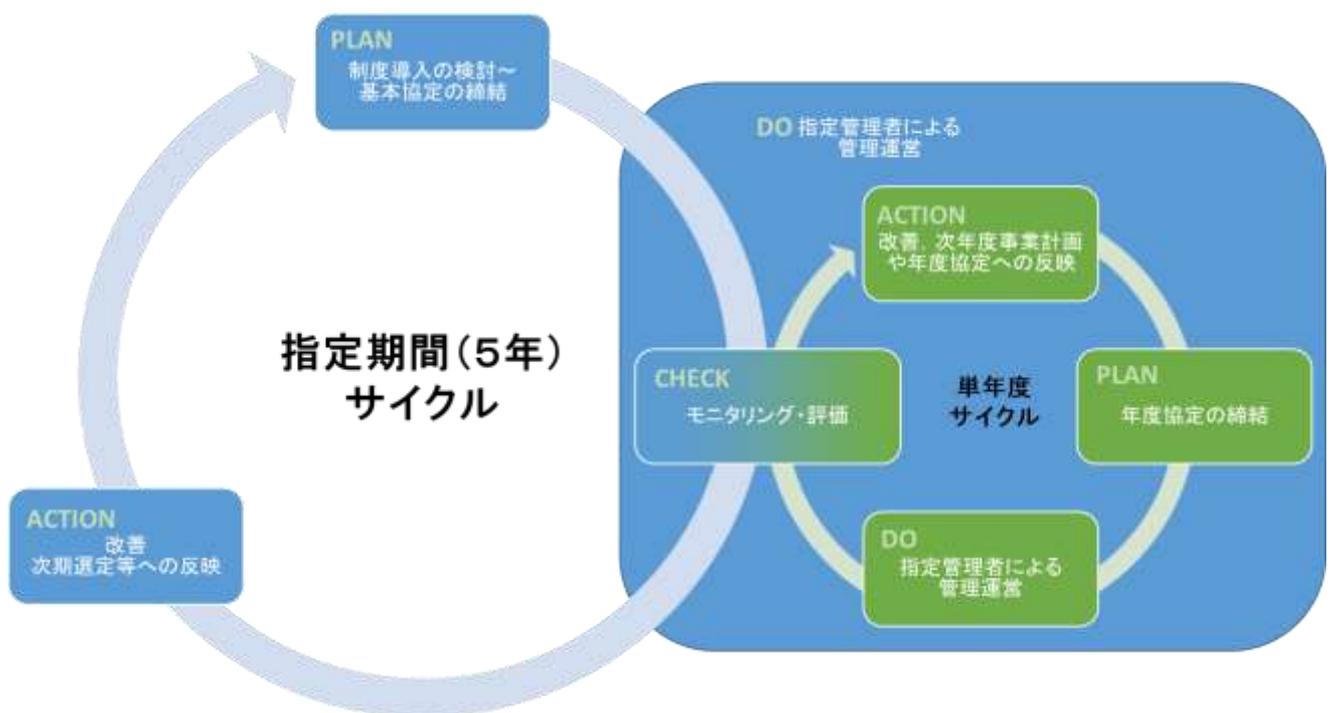
※ この表は指定期間を5年とした場合の例を示す。

1 事業の進め方

導入の検討及び選定及び指定開始後のモニタリング（監督・指示を含む）は、当該公の施設を所管する施設担当課が主体となって行い、全体的な調整や統一的な考え方の整理、特に協議が必要な事項は行政経営会議で検討する。

2 P D C Aサイクルの推進

指定管理者制度の運用にあたっては、指定管理者による公の施設の管理運営による施設設置目的の効果的かつ効率的な達成を推進するため、P D C Aサイクルによるマネジメントを徹底する。



Ⅲ 指定管理者制度の導入（再選定）の検討

公の施設を運営する施設担当課は、業務の効率化及び市民サービスの向上等を図るに当たり、地方行政サービス改革の一つの手段として、指定管理者制度の導入を積極的に検討するものとし、検討に当たっては以下のとおり進める。

また、既導入施設における次期指定管理者選定（再選定）においてもその都度同様の検討を行い、施設の在り方や導入の採否（再選定の要否）を検討することで、行政サービスの最適化及び効率化を図るものとする。

1 事前の検討（指定開始前々年度4月～5月）

（1）施設の在り方の検討

施設の在り方について、次の視点に基づき検証を行う。

① 施設の設置目的

施設の設置条例に規定されている設置目的、運営状況、社会経済情勢の変化等を踏まえ、サービス需要や効果が乖離していないか検証する。

また、同種の施設サービスが民間事業者等により十分に提供されているなど、行政が競合して実施していないか検証する。

② 施設の配置

「鈴鹿市公共施設等総合管理計画」に基づく公共建築物の総量抑制と、「鈴鹿市公共建築物個別施設計画」及びその他各個別施設計画に基づく施設の再配置（統廃合、複合化、転用、廃止）の方向性を踏まえ、制度導入の適否について検討する。

（2）導入の採否の検討

指定管理者制度の導入については、直営（一部事務の業務委託を含む）又は指定管理の「どちらの管理形態がより効果的かつ効率的に施設の設置目的を達成できると考えられるか」を基本的な判断基準とし、以下のアからクの視点を踏まえて、総合的に判断する。

なお、施設の業務の中に市が直接実施すべき業務などが含まれる場合は、当該業務を指定管理業務から切り離したうえで、指定管理者制度を導入することもできるものとする。

ア 個別法により、指定管理者制度の適用が認められない施設ではないか

イ 運営形態の変更を実施中または検討中の施設でないか

ウ 民間事業者等に委ねることで、利用ニーズにあった開館日、開館時間の拡大などサービス内容の充実や民間事業者等のノウハウの活用による効果が期待できるか

エ 民間事業者等に委ねることで、直営による管理運営と同水準のサービスを維持しつつ、経費が節減される可能性があるか

- オ 利用者の平等性、公平性など（守秘義務の確保等を含む）について、直営でなければ確保できない明確な理由があるか
- カ 施設が提供するサービスの専門性・特殊性、施設の規模等を勘案して、民間事業者等の運営は可能か
- キ 本来の施設の性格として、税負担ではなく使用料・利用料金を中心として運営を行うべき施設か
- ク 著しく老朽化した施設で利用者に危険を及ぼすリスク、大規模な修繕や長期間の休館等が発生する可能性はないか

(3) 事業条件の検討

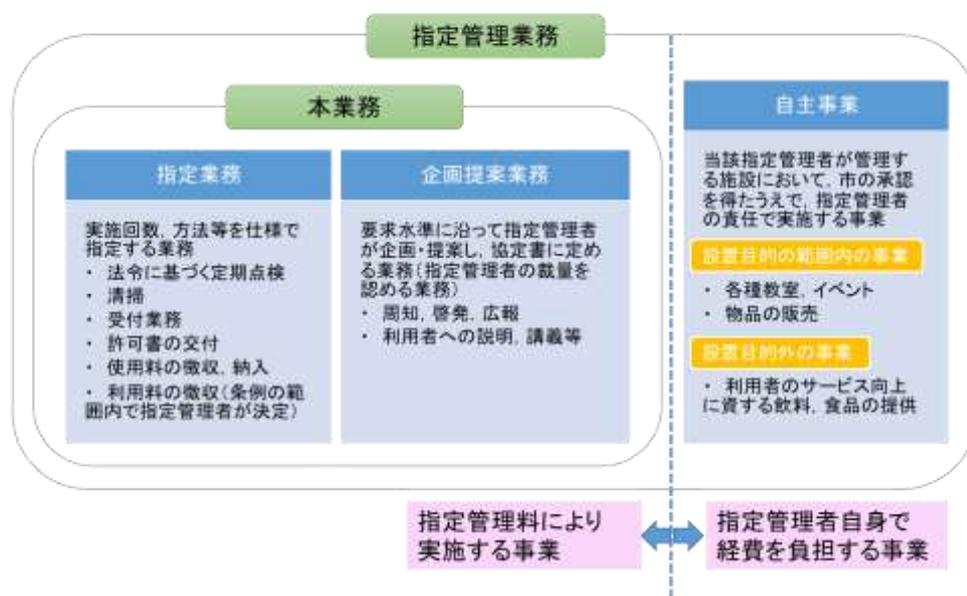
① 指定管理業務の内容等

指定管理業務の内容等については、施設の設置条例、協定書、仕様書（＝業務水準書）、募集要項に記載する内容の基本となるものであることから、以下の点に留意する。

- ・ 指定管理施設で行われるすべての業務のうち、指定管理者が行う業務の範囲及び分類を定める
- ・ 本業務における各業務ごとの目的、対象、内容及び管理運営の水準を定める
- ・ 指定管理者制度導入効果を定量的に評価するため、施設の管理運営に対する定量的評価の指標をできる限り定める
- ・ 業務実施に係る注意事項、職員の配置その他業務の履行方法について定める
- ・ 自主事業の実施の可否について定める
- ・ 企画提案事業及び自主事業を実施する場合は、実施内容の事前承認及び実施に係る報告内容や手順等について定める

なお、本市における事業の位置づけ及び取扱いについては、以下のとおりである。

○ 指定管理業務の費用負担及び利益分配



【自主事業の実施における留意点】

指定管理者は、施設の効用を高めることを目的として、指定管理者が自らの責任において、指定管理する施設における自主事業を企画提案し、実施することができる。

自主事業実施に伴う経費は指定管理者自らが負担することとなるため、原則として自主事業収入はすべて指定管理者に帰属する。ただし、公の施設の管理による利益であることを考慮し、単に床や壁などの余剰スペースを又貸しするような事業による収益（広告事業など）や事業収入が見込みを大幅に上回った場合等は、利用料金の見直しやサービスの改善のための投資など一部を市に還元させる等、市と指定管理者が双方協議のうえ対応を検討する必要がある。なお、そのような状況が想定される場合は、募集時にその旨明示するとともに、その取扱いを協定書で規定する必要がある。

また、自主事業を実施する場合には、あらかじめ市と協議のうえ実施の承認を得るとともに施設の使用許可あるいは目的外使用許可を受け、利用料若しくは使用料を支払う必要がある。

施設の効用を発揮するとともに有効活用を図る観点から、自主事業の承認要件を以下のア～キのとおりとし、市は承認要件に反する場合を除き指定管理者の提案を積極的に受け入れるとともに、指定管理者の自主性に委ねた事業の実施を認めるよう努める。

- ア 施設の設置目的に合致し、施設の利用促進又は利用者のサービス向上につながること
- イ 指定管理者が事業の実施及び運営主体になっていること（包括委託等（いわゆる丸投げ）は認めない）
- ウ 指定管理者の自己資金で実施するものであること（指定管理料の流用は認めない）
- エ 自主事業計画書及び収支計画書、事業の実施手法において 条例及び仕様書に示す指定管理者の本来業務を十分に実施したうえで、さらに支障をきたすことがないと認められること
- オ 事業実施後の指定管理者による原状復帰が可能なこと
- カ 第三者に損害を与えた場合の損害賠償など、当該事業の実施に伴う一切の責任を指定管理者が負うものであること
- キ 施設運営上の継続性に影響を与えないこと

② 募集方法

指定管理者の候補者は、選定に対する透明性・公平性の確保及び民間のノウハウによる自由な発想と競争原理を働かせる観点から、原則公募方式により募集する。

ただし、公の施設の適正かつ効率的な管理に当たり、以下のアからキに該当する場合で、公募のメリットをデメリットが上回ることが明らかである場合には、公募

によらないことができる。

ア PFI法の活用による長期契約を前提とした事業方式等により公の施設を設置し、設置後一定の期間指定管理者の役割を担うべき者が当該契約により限定される場合

イ 施設の管理上、緊急に指定管理者を指定しなければならない場合

ウ 地域の人材を活用することで、施設の設置目的を効果的、効率的に達成することができる場合

エ 極めて専門的かつ高度な技術を有する者が客観的に特定される場合

オ 施設設置目的の根拠となる市の政策の推進において、当該施設の管理運営を含む連携が必要である場合

カ 施設利用者の処遇・援助を行う施設で、利用者等との高度の信頼関係の構築が求められ、現指定管理者が引き続き管理を行うことにより、安定した行政サービスの確保と事業効果が相当程度期待できる場合

キ その他、公募によらない合理的な理由がある場合

また、公の施設の性格、設置目的、関係法令による規則等に照らし、申請者の資格等に特別の条件を付する必要がある場合、条件を付して公募することができる。

【例】社会福祉法人、非営利団体等

【参考】平成22年12月28日付総行経第38号総務省自治行政局長通知
「指定管理者制度の運用について」

4 指定管理者の指定の申請にあたっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい。一方で、利用者や住民からの評価等を踏まえ同一事業者を再び指定している例もあり、各地方公共団体において施設の態様等に応じて適切に選定を行うこと。

また、募集は原則として施設ごとに行う。ただし、同種の施設、同一建物内または隣接した施設など、広域的な市民サービスの維持向上、市内経済への貢献といった様々な視点から期待される効果など、一体的な管理運営によりスケールメリットが発揮できると判断される場合は、複数の施設を一括して募集することができる。

③ 指定期間

指定管理者の指定は、期間を定めて行うこととされている。(法第244条の2第5項)

指定期間については、法令上特段の定めはなく、最小のコストで最大の効果を上げているかなど、指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを市が見直す機会を設けるという趣旨から、本市における指定の期間は原則として5年とする。

ただし、施設の設置目的や実情等を勘案し、合理的な理由があると認められる場合には、5年以外の期間を指定期間に定めることができる。

【指定期間を5年以外に定められる合理的な理由の例】

- ・ P F I 事業により施設の管理運営を行う場合
- ・ 廃止や統合など、施設の運営形態や方針の見直しが予定されている場合
- ・ 複数年度に及ぶ施設の改築・大規模改修等の計画改修が5年以内に予定されているため、期間を短縮する場合
- ・ 利用者と施設職員との継続的な信頼関係が特に必要と認められる場合
- ・ 安定した経営や専門性の高い人材の確保が必要な場合
- ・ 指定管理者による住民サービス向上に資する設備の導入等が見込まれる事業であって、その投資額回収に必要な期間を見込んで指定期間とする場合
- ・ 緊急に指定を行う必要がある場合

④ 利用料金制導入の採否

指定管理者制度では、市が適当と認める場合において、指定管理者にその管理する施設の利用に係る料金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。

(=利用料金制) (法第244条の2第8項)

指定管理者の自立的な経営努力の発揮を促進するとともに、市及び指定管理者の会計事務の効率化を図ることを目的としており、利用料金制における利用料金は条例に定める範囲において指定管理者が市の承認を受けて定めることができる。(法第244条の2第9条)

利用料金制導入の採否については、以下の点に留意して検討を行う。

- ・ 当該施設の経営状況、利用料金収入の見込みと指定管理料の節減効果などのほか、当該施設の設置目的・特性等を総合的に勘案する。
- ・ 利用料金制における収入は制度の趣旨を鑑み、原則としてすべて指定管理者の収入とする。ただし、その利益が施設の管理状況と経理の状況から見て客観的に過大と認められる場合には、利用料金の見直しやサービスの改善のための投資として使用するなど、一部を市に還元させる等、市と指定管理者が双方協議のうえ対応を検討する必要がある。なお、そのような状況が想定される場合は、募集時にその旨明示するとともに、その取扱いを協定書で規定する必要がある。
- ・ 指定管理者による利潤追求や過剰サービスにより施設の設置目的の達成に支障がないよう、市は適切に指導・監督しなければならない。
- ・ 利用料金の減免・還付については指定管理者が自らの権限に基づいて実施できるが、公平性を担保するため、あらかじめその基本的な考え方を条例に定めるとともに、募集要項・仕様書等で基準などの具体的な内容を示す必要がある。
- ・ 自然災害等の発生・物価変動その他やむを得ない事由により協定書に定められた事項を見直す必要が認められる場合は、市と指定管理者の協議により、利用料金の取扱い等についても必要な措置を講じるものとする。

【利用料金制の採否と指定管理の経費】

方式	指定管理者の収入	市の支出	市の収入
利用料金制採用	指定管理料 ＋ 利用料金収入	指定管理料	なし
	利用料金収入	なし	なし
利用料金制非採用	指定管理料	指定管理料	使用料

⑤ 責任とリスク分担

指定管理者制度は、効率的・効果的な公の施設の管理により施設の効用を高めるため広範な権限を指定管理者に委任するものであり、指定管理者は施設の管理運営に関しての責任とリスクを担う必要がある。

しかし、指定管理者に対してその責任を超える過度のリスクを負担させることは公の施設の管理について安定性や継続性を損なう恐れがあり、また指定管理料の上昇や事業者の参入が困難となる可能性もあることから、管理業務の適切かつ確実な実施を確保するために、予め指定管理者と市それぞれが担う責任とリスク、リスクが顕在化した場合における負担（利用料金を含む。）を明確にしておく必要がある。

なお、指定管理者への過剰なリスク分担は、指定管理料の増加や応募者の減少による競争の阻害、指定管理者の活動（＝公共サービスの円滑な提供）の阻害などにもつながるため、十分注意する必要がある。

【責任とリスク分担（配分）の検討】

施設の管理運営において損害等が発生した場合における人的・財政的負担について、市・指定管理者いずれかの責に帰すべき事由がある場合は、帰責事由を有する者が負担する。

市・指定管理者いずれの責にも帰さないリスクの分担については、通常管理運営において軽減又は除去できるリスクを含め、発生しうるリスクとその原因をできる限り把握し、リスクが顕在化した場合に必要と見込まれる事務負担や追加経費を事前に積算したうえで検討を進めることが望ましい。

具体的には、以下の視点を踏まえたうえで、施設の性質等を鑑みて検討する。

- ・ 指定に関わらず、その影響を受けるリスク
 - （例）指定管理者自身に影響を及ぼす法令等の変更，一般的な税制の変更，物価変動，金利変動
 - ⇒ 原則として指定管理者が負担。ただし、非公募かつ当該施設の指定管理以外の事業を実施しない団体（運営委員会等）においては市の負担とすることも可。
- ・ 申請時点で想定できない施設の管理運営に影響を及ぼす法令や税制等の変更
 - ⇒ 原則として市が負担。
- ・ 通常管理運営及び社会情勢下において発生しうるリスク

(例) 施設の需要変動, 第三者賠償, 苦情・要望への対応, 施設・備品の破損や盗難

⇒ リスクの発生をより小さな費用で防ぐことができる者
リスクが発生した場合に, 追加的負担をより抑制できる者

・自然災害, テロ・暴動等の不可抗力により発生するリスク

(例) 施設・備品の破損や盗難, 第三者賠償, 大規模災害発生時の施設利用者以外(避難者等)への対応

⇒ 施設の性質, 立地条件や老朽化の度合い, 避難所指定の有無等から総合的に検討

2 サウンディング型市場調査の実施(指定開始前々年度4月～8月)

(1) サウンディング型市場調査とは

サウンディング型市場調査(以下,「サウンディング」という。)とは,事業発案段階や事業化を考える段階において,事業内容やスキーム等に関して,直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行うことで,対象事業の検討を進展させ,また制度導入による効果の向上を図る情報収集手法のことである。

また,市場性を把握し,行政の不得意分野(経営感覚)を補完するものとなる。

(2) 実施目的

- ① 民間事業者等の参入意向の確認
- ② 導入(再選定)に向けた早い段階での課題や実現性やその解決案の把握(意思決定の判断材料)
- ③ 民間独自の創意工夫・ノウハウ・アイデアを活用した事業創出等の把握
- ④ 早期からの情報提供による民間事業者における検討期間の確保

(3) 対象施設

(2)の実施目的を踏まえ,既導入施設における次期指定管理者選定を含む選定時において,すべての施設で実施を検討する。ただし,既導入施設かつ公募によらない選定ができる条件(Ⅲの1の(3)の②(P.13～14)のアからキ)に該当する場合等,施設の性質上,サウンディングの実施効果が十分に得られないと施設担当課が判断した場合においては,実施しないことができる。

(4) 実施準備

① 公表資料の作成

サウンディングの実施にあたっては,施設の概要,利用状況,コスト状況,設備や備品の保有状況及び募集要項や協定書,仕様書の案等の施設の状況がわかる資料を,実施段階に合わせて提供する必要がある。

これらの多くは導入の検討に必要な情報でもあるため,施設担当課において,導入

の検討と並行して、サウンディングの公募時に公表する資料の作成を進める。

② 実施要領の作成

サウンディングの実施にあたっては、施設の管理や運営に対する市の方針や実施の目的、方法及びスケジュール等を示すため、実施要領を作成する。実施要領は施設担当課と調整のうえ、総合政策課で作成する。

なお、サウンディングにおいては「何を民間事業者に求めるか」を参加する事業者に対し明確に示す必要があるため、可能な限り実施要領に記載する。

(5) 実施後の取扱い

① 結果の反映

サウンディングの結果は、民間事業者からのノウハウに基づく貴重な意見であることから真摯に受け止め、民間活力導入による新たな事業展開が見込まれる可能性のあるものについては、事業内容やスキームへの反映等の対応を検討する。

一方で、サウンディングの結果が芳しくない場合は市場性が低いことと捉え、指定管理者制度の導入も含めて再整理する。

② 結果の公表

提案については内容を概要として取りまとめ、ホームページにて公表するものとする。ただし、公表に当たっては提案事業者・団体の名称及び知的財産権に関わる内容は原則非公開とする。

3 内部意思決定（指定開始前々年度8月～12月）

指定管理者制度導入の方向性については、市の意思決定を要するため、行政経営会議に諮ることとする。

また、既導入施設においては、前期の効果検証を含む導入に係る検討の結果、引き続き指定管理者制度を導入する場合は管理運営方法の変更を伴わないことから各部局で意思決定を行うこととし、指定管理以外の手法による管理運営がより効率的・効果的であると判断した場合は、行政経営会議において意思決定を行い、設置条例の改正を行う。

なお、意思決定にあたっては、導入採否の判断基準（Ⅲの1の（2）（P.11～12）アからク）への適合状況（経費比較、定性的・定量的評価、施設の方向性等）を取りまとめた導入検討調書を作成することとする。

IV 指定管理者の選定及び指定

1 選定準備

(1) 指定管理料の積算及び債務負担の設定（指定開始前々年度9月）

指定管理料は、本業務に係る人件費、維持管理費、事業運営費、租税公課、本社経費、利益などの指定管理者が行う施設の管理運営に直接的・間接的に必要であると見込まれる総支出見込み額から利用料金収入及びその他事業収入等本業務実施に伴う指

定管理者の利益となる総収入見込み額を減じた額とする。

なお、指定管理料の積算に当たっては、以下の点に留意する。

- ・「鈴鹿市公共施設等総合管理計画」に掲げる運営管理に係る収支の適正化に基づき、使用料（利用料金）の見直しが必要な場合においては、導入の検討段階（指定管理料の積算まで）に検討を実施する。特に、改修等を行った場合は、原則として使用料（利用料金）の増額を検討する。
- ・自主事業に要する経費は指定管理者の負担となるため、総支出見込み額及び総収入見込み額の積算に当たっては、指定管理料の算定と区別し、利益還元等を求める場合の方法や取扱いについても、別途定める。

また、積算した指定管理料については、指定開始前年度（選定を行う年度）の当初予算において債務負担行為の設定を行う。

（２）条例の改正（または条例制定）（指定開始前々年度１月）

指定管理者制度によって公の施設を管理する場合は、条例で当該施設の管理を指定管理者に行わせる旨を規定し、指定の手續、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なければならない。（法第２４４条の２第３項、第４項）

指定の手續きについては、「鈴鹿市公の施設に係る指定管理者の指定手續等に関する条例」に定めているため、選定準備としての条例制定（または改正）は施設担当課における設置条例（または管理条例）の制定（または改正）となる。設置条例については指定管理者の選定前に改正しておく必要があるため、指定開始前々年度の３月議会（債務負担行為と同じ議会）において、議決を受ける。

なお、既導入施設の管理運営方法を指定管理以外の手法に変更する場合においても、指定期間終了の前々年度の３月議会までに設置条例（または管理条例）の改正の議決を受ける。

設置条例（または管理条例）で定めるべき事項は以下のとおりである。

- ・管理の基準 …休館日、開館時間、利用制限の要件等
- ・業務の範囲 …施設・設備の維持管理、個別の利用許可等
- ・その他必要な事項 …使用料及び利用料金の取扱い等

（３）募集関係書類の作成（指定開始前々年度２月～３月）

指定管理者による公の施設の管理運営の効果を最大限発揮するため、指定管理者の募集にあたっては、対象となる公の施設の管理に関する情報を可能な限り開示することが重要である。

① 募集要項

募集要項の記載事項は、以下に定めるものを基本とし、施設の特性等を踏まえ、施設担当課において適宜追加・変更する。

また、募集要項の作成に当たっては、申請団体のノウハウを生かした多種多様な提案がなされるよう、募集の趣旨として、施設を取り巻く現状や課題を整理し、時

代の流れや変化を捉え、市が当該施設に求める姿やビジョンを、募集要項の冒頭に明確に示すものとする。

なお、公募を予定しない施設についても、原則募集要項に準じた書類を作成するものとする。

ア 施設の設置目的と指定管理者に期待する役割

設置の目的を示したうえで、より具体的に伝えるとともに、指定管理者がサービスを提供するにあたり重要視する点や期待する効果を明確に示す必要がある。設置条例の条文を転記するなど抽象的な設置目的を示しても、本来期待する事業の実施にはつながらないばかりか、管理運営業務の単なる委託と捉えられ「安かろう悪かろうの施設管理」となってしまう可能性があるため、注意が必要である。

また、選定審査及びモニタリングにおいて、施設設置目的に対する指定管理者による施設管理運営の効果測定と評価を行うため、来館者数、利用件数等の定量的な指標（施設設置時に見込んだ利用者数等、設置目的が達成されている状態の数値）をできる限り提示する。

イ 施設の概要等

施設名称、所在地、施設規模、事業概要、開館時間、休館日、法令等の規定等

ウ 指定管理者が行う業務の範囲 ⇒ Ⅲの1の(3)①(P.12～13)

業務の範囲は、指定管理者が指定管理料等を積算する際に不可欠であり、詳細に規定しておくことが望ましく、併せて応募者の創意工夫、ノウハウの活用が十分に発揮できるよう性能規定の導入についても検討する。(企画提案業務)

また、平成29年4月25日付け総経第25号総務省自治行政局長通知において、大規模地震に係る災害発生時における避難所運営を想定した指定管理者制度の運用について適切な運用が求められていることから、下記の点に留意し、できる限り業務の範囲として定めるとともに、その内容に応じ、協定書その他の書面において、費用負担の方針、協議の方法なども含め可能な限り具体的に明記しておくことが望ましい。

- ・指定避難所としての指定がある場合は、果たすべき機能について明確にし、避難所運営の対応マニュアルの作成、指定管理者との協定を通じ、市と指定管理者の役割分担をあらかじめ明確にしておく必要がある。
- ・指定避難所でない場合においても、公共施設であることから周辺住民等が集まる場所となり、事後的に指定避難所として指定されることもあることに留意し、避難者受け入れの可否の判断方法や受け入れた場合の市と指定管理者の役割分担をあらかじめ明確にしておく必要がある。
- ・避難所等の運営を市が行うこととしている施設であっても、指定管理者に避難所等運営の支援を求める場合は、その役割をあらかじめ明確にしておく必要があるほか、支援を求めている場合においても、実情とし

て指定管理以外の業務が発生する可能性があることに留意が必要である。

- ・避難所等の運営を指定管理者が行う場合においては、避難所運営の基本的な方針の決定方法や他の関係機関との連絡調整の方法等について、市と指定管理者とで調整のうえ定める必要がある。

なお、自主事業については、施設の特性或設置趣旨等から実施が認められない業務などがある場合には事前に規定し、選定後に自主事業の範囲について再度行政側と民間事業者側が協議を行う必要がないようにする必要があるほか、自主事業の内容によっては目的外使用が必要となることや、本業務の実施を妨げない範囲において行うこと、指定管理者の責任と費用において実施することなどを明示する必要がある。

エ 指定期間 ⇒ Ⅲの1の(3)③ (P.14～15)

オ 管理運営に要する経費

指定期間全体を通した指定管理料の上限額及びその内訳に関する考え方、利用料金収入の取り扱い等を示す。

適切な見積もりを得るためには、施設の運営に係る事業規模を明確に示すことが必要であり、事業規模を示す指標としては、過去複数年の経費や将来的な考え方等がある。

本業務については、市から支出する一定額の指定管理料によって管理経費を賄うこととし、原則として「市と指定管理者の責任分担」において市が責任を負うこととする場合以外における経費の不足の補填や経営努力の結果生じた収支差額についての精算は行わない。ただし、通常想定する範囲外の事態や経営努力によらない収支差額が生じた場合は、市と指定管理者が双方協議のうえ、指定管理料を変更できるものとする。

なお、記載にあたっては、利用料金及び自主事業等における収益金と併せて、その取扱いについても記載をする必要がある。

※ 徴収委託を行う場合は、鈴鹿市会計規則等を遵守し委託契約を行うこと

カ 申請資格等

指定管理者の指定を受けようとするものは、次のiからviiの要件を満たさなければならない。なお、施設の特性等を考慮し施設の管理実績や市内の事業者であること等の地域要件等の要件を追加する場合は、不当に申込者を限定することにならないよう必要かつ最小限のものとする。

- i 法人又は団体（営利・非営利を問わない）であること
- ii 「地方自治法施行令」（昭和22年政令第16号）第167条の4の規定により、一般競争入札の参加を制限されていない者
- iii 法第244条の2第11項の規定により、指定の取消しを受けたことがないこと
- iv 税を滞納していないこと

- v 「会社更生法」(平成14年法律第154号)に基づく更生手続開始の申立中若しくは更生手続中又は「民事再生法」(平成11年法律第225号)に基づく再生手続開始の申立中若しくは再生手続中でないこと
- vi 法人等の役員又は経営に事実上参加している者に、「鈴鹿市暴力団排除条例」第2条第1号に掲げる暴力団及びその関係者又は暴力団関係者と密接な関係を有する者がいないこと
- vii 自らが主体となって指定管理業務を行う予定であること。主体となって指定管理業務を行う予定のない持株会社、組合等が申請しようとする場合には、主体となって指定管理業務を行う予定の子会社や組合契約の当事者等を代表団体としてグループを構成すること。

キ 募集スケジュール

募集期間、現地説明会、質問回答、提案書提出、ヒアリング、選定結果の通知、協定締結、議会承認等、募集開始から運用開始までのスケジュールを明示する。

大規模な施設や複合施設など、応募のために十分な準備期間が必要と思われる施設については、十分な募集期間を確保する。

施設の視察を十分に行うことは、具体情報の提供のほか、既存の管理者と新たな応募者の間の公平性の確保の観点からも重要であり、一般来館による施設見学では確認できない機械室・倉庫等バックヤードや、什器・備品等がデータと一致しているか・乖離しているか確認できるよう配慮する必要があることから、現地説明会開催を前提としてスケジュールを策定する。

ク 申請の手続き

申請方法、申請書類等

ケ 指定管理候補者の選定方法

コ モニタリングの実施方法

モニタリングは市と指定管理者の両者で行うものであり、内容によって指定管理者による作業等の負担を要することから、モニタリングの内容、頻度、時期などについて明示しておくことが必要である。

サ 引継ぎや準備行為

指定管理業務開始前に引継ぎや研修などの準備行為を詳細に行う必要がある場合には、その内容やかかる経費の支払の有無について募集要項等に詳細に記載する。

また、指定管理期間終了後における次期管理者との間での業務引継ぎへの協力についても明示しておく必要がある。そのために、施設の設計書や概要書をはじめ、設備機器の取扱説明書や備品台帳等、施設を適正に管理するために必要な資料についても引き継ぐ体制を整えるとともに、特に備品等については台帳と在庫の確認をさせるよう規定しておくことも重要である。

施設の前予約等を伴う業務の場合は、管理開始前に受け付けられた予約につ

いて管理者の変更により利用申込者が不利益を被らないよう引き継ぐ旨を規定する。

シ リスク分担に係る事項 ⇒ Ⅲの1の(3)⑤(P.16～17)

ス 指定の取消に係る事項

取消の条件、取消し時の措置に関する事項等

指定管理者の責めに帰する事由がないにもかかわらず、指定の期間の途中で指定を取り消した場合には、その行為に対し、国家賠償法の不法行為に当たるとして、賠償請求がなされる恐れがある。そのため、事前にその取扱いについて募集要項等で周知しておく必要がある。

また、グループを構成する一部事業者の取消事由への該当や、取消に伴う次の指定管理者の指定開始までの業務の継続や引継ぎ等の取扱い、損害の取扱いについても明示しておくことを検討する。

② 市と指定管理者の責任分担表⇒ Ⅲの1の(3)⑤(P.16～17)

③ 指定管理者評価基準

指定管理者の選定に先立ち、「鈴鹿市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」に定める指定の要件を満たすかどうかを判断するための具体的な評価基準(審査項目、審査視点、公募の場合は配点)を各施設の目的や特性、事業の内容に即して検討し、選定委員会の審議を経て定める。

また、公募の場合においては、候補者となることができる最低基準点(原則満点の5割)をあらかじめ定め、得点が最も高い応募者であっても、最低基準点に満たない場合は候補者として選定しないことを明記する。

なお、条例上、指定管理者の指定の手続きで規定している場合を除き、市内の事業者であること等の地域要件や、障がい者雇用の実績があること等、政策的な要件を考慮する場合は、公平性の観点から、申請資格等の条件(1選定準備(3)募集関係書類①募集要項の力)ではなく、選定における審査項目として設定することが望ましい。

評価基準は、次に掲げる項目を基本に設定するものとする。

ア 管理運営の妥当性

施設運営に民間能力を活用することで、住民サービスの向上に資するとともに、市の経費削減が図られるか

イ 管理運営主体の適格性

指定管理業務を安定的に行うために必要な経営基盤や専門能力を有するとともに、法令遵守や透明性・公正性の確保といった行動規範や社会的責任・貢献についての取組があるか

なお、評価基準の作成に際しては、以下の視点に留意すること。

・ 適正性の確保

公の施設として適正な管理業務を確保するため、法令で定められている事項及び市として指定管理者に遵守を求める事項(平等利用、人権尊重、障がい者

雇用，個人情報保護，情報公開等）についての考え方や認識，対応方法等を確認する

- ・ 具体性，客観性の確保

審査項目は，応募者が評価基準を的確に理解できるとともに，市民等外部に対して合理的な説明ができる程度に十分な具体性・客観性を持った表現とする
また，条例で定める指定の要件との関連性に留意し，必要以上に繊細な事項の設定は避ける

- ・ 目標管理，リスク管理の視点の導入

業務水準の確保・向上のため，当該業務ごとの具体的な目標やリスクを認識・管理できるよう配慮する

- ・ 事業者の多様な提案の促進

事業者と行政が双方のノウハウを活用し連携することによるサービスの向上という指定管理者制度導入の目的を鑑み，自主事業だけでなく本業務における事業者の創意工夫による多様な提案の促進に配慮し，その提案を適正に評価する

- ・ サービス向上と経費削減のバランスの確保

民間等のノウハウの活用と公共サービスの水準の確保に配慮し，単なる経費節減の配点が過大にならないようにする

- ・ 公民連携に対する識見の有無と意欲

指定管理者制度が公民連携の手法の一つであることを踏まえ，市と指定管理者の協働による円滑な事業推進のため，公民連携に対する知識や意欲の有無を確認する

④ 協定書

管理の基準や業務の範囲など条例で定める事項のほか，報告書等の提出期限，指定管理料の支払方法，施設内の物品の所有権の帰属などの管理業務の実施に当たっての詳細な事項については，市と指定管理者の協議に基づく協定書により定める。

協定書の内容は，指定管理者との協議により記載される部分もあるが，記載内容は指定管理者の提案内容や指定管理料の積算に影響を与える可能性があることから，協議で決定する箇所以外を具体的に記述したうえで，募集開始時に提示する必要がある。

なお，本市においては，原則として，指定期間全体を通して定めるべき事項を「基本協定書」で，各年度に行うべき業務内容及び指定管理料を「年度協定書」で定める。

ただし，独立採算の施設，法令等により内容及び利用者負担の定めがあるサービスを実施する施設や運営管理をすべて詳細な仕様にに基づき実施する（＝指定開始時に予見できない経費（修繕等）はすべて市が負担する）施設など指定管理者による裁量の余地がない施設等，業務改善やサービス向上が指定管理料や市の支出に影響を与えない施設においては，基本協定書において全指定期間の各年度に行うべき業

務内容及び指定管理料を定めることができることとする。

協定書において定める事項と各事項における留意点は以下のとおりとする

ア 総則的事項

- ・ 本協定の目的
- ・ 信義誠実の原則
- ・ 用語の定義
- ・ 管理対象
- ・ 指定期間

イ 業務の範囲と管理の基準に関する事項

施設の設置目的と指定の意義を示すとともに、指定管理者は条例や公募時に示した管理の基準や仕様書に従って施設管理を行う旨を示し、指定管理者の業務範囲やサービスの水準をできるだけ具体的かつ客観的に示す必要がある。併せて、市の業務範囲を明記することも、指定管理業務の円滑な遂行に効果的である。

- ・ 施設の設置目的と指定の意義
- ・ 指定管理者が行う業務の範囲
- ・ 地方公共団体が行う業務の範囲
- ・ 指定管理者が行う管理の基準
- ・ 業務の範囲及び管理の基準の変更
- ・ 自主事業

ウ 業務の実施に関する事項

指定管理者が遵守すべき協定書、条例、規則、関係法令、募集要項等（質問回答書や管理の基準等の資料も含む）及び提案書を列記する。また必要に応じて、第三者への委託制限や施設の修繕費等の負担の考え方や個人情報の管理方法などの条件を規定する。

- ・ 本業務の実施
- ・ リスク分担
- ・ 開業準備業務
- ・ 第三者への委託制限
- ・ 管理施設の修繕等
- ・ 自主事業の実施
- ・ 緊急時の措置及び連絡体制の整備
- ・ 情報の管理
- ・ 個人情報の取り扱い

エ 備品等の取扱いに関する事項

備品等の範囲及び備品等が老朽化した場合の更新条件やその費用負担、備品等の所有権の考え方を明らかにする。また、備品台帳の適切な管理・更新を求めることも必要である。

- ・ 備品等の管理・仕様
- ・ 備品等の購入等

オ 事業報告に関する事項

事業計画書や事業報告書の提出期限及びそれぞれの書面の記載事項を定める。またモニタリングの実施方法や利用者ニーズの把握の義務などを記載する。またインセンティブ付与に係る指定管理者の評価を行う場合は、その方法等関連する事項についても記載する。

- ・ 事業計画書の提出
- ・ 事業報告書の提出
- ・ モニタリングの実施方法
- ・ 利用者ニーズの把握
- ・ 業務の改善勧告及び改善報告

カ 指定管理料及び利用料金に関する事項

基本協定書において年度毎の指定管理料の決定や変更を行う場合の手続き等を定める必要がある。また、利用料金制度においては指定管理者の収入となることなどを定める。金額の決定・変更については、具体的かつ明確な規定をおくようにするとともに、市と指定管理者の間で疑義が生じた場合は両者の協議を以て解決を図る旨を記載する。

- ・ 指定管理料の支払い・変更
- ・ 利用料金収入及び自主事業収入の取り扱い
- ・ 利用料金の決定
- ・ 本業務の実施に係る指定管理者の口座

キ 損害賠償及び不可抗力に関する事項

第三者への賠償、不可抗力によって発生した損害や追加費用の負担の考え方を定める。また、必要に応じて指定期間中に指定が解除された場合の損害賠償の考え方についても定める。

施設ごとにその意義や必要性を十分検討のうえ、指定管理者に対して履行保証保険や第三者賠償保険への加入を求める場合は、その旨を規定する。

- ・ 第三者への賠償
- ・ 保険
- ・ 不可抗力発生時の対応
- ・ 不可抗力によって発生した費用等の負担
- ・ 不可抗力による一部の業務実施の免除
- ・ 損害賠償等

ク 指定の取消に関する事項

指定取消の条件や業務停止命令の条件、事由及び手続を定める。

- ・ 市による指定取消及び業務停止
- ・ 指定管理者による指定の取消の申出等

- ・ 不可抗力による指定の取消
- ケ 指定期間の終了に関する事項
 - 業務の引継ぎ方法や指定期間終了時の取り扱いについて規定する。
 - ・ 業務の引継ぎ等
 - ・ 原状復帰義務
 - ・ 備品等の扱い
 - ・ 指定期間終了時における，終了後期間の施設予約及び予約金の取扱い
- コ その他事項
 - ・ 著作権等の仕様
 - ・ 運営協議会・連絡調整会議等の設置
 - ・ 暴力団党関係者の排除
 - ・ 環境への配慮
 - ・ 監査
 - ・ 情報の開示
 - ・ 協定の変更
 - ・ 解釈・疑義についての協議
 - ・ 裁判管轄

⑤ 管理業務仕様書

管理業務仕様書は，指定管理者の公募等に際して，各施設の設置条例に「業務の範囲」として定められた管理業務を構成する個々の業務の内容と，指定管理者がこれを履行するうえで基準となる処理方法や達成水準を示すものである。

管理業務仕様書の作成に当たっては，効果的・効率的な運営を行い，住民サービスの向上が図られるとともに，指定管理者の運営ノウハウを最大限に活用するため，各業務の処理方法に関する記述の具体性の程度を十分検討することが重要であり，詳細な仕様（手順）を定めるか，性能を示して創意工夫に委ねるかを各業務の性質を勘案して記述する。

また，管理業務仕様書は，事業者が申請するにあたり，的確に公の施設の管理運営を遂行する人的・物的能力を有するかどうかを自ら判断する基準となるとともに，管理に必要な経費を積算するための基礎資料となるものであることから，必要とする業務内容や水準について漏れなく明確に記載する必要があることにも留意する。

⑥ 参考資料

- ・ 位置図，平面図
- ・ 施設の利用状況
- ・ 管理運営に係る維持管理費
- ・ 備品一覧

⑦ 様式集

- ・ 指定申請書
- ・ 団体の概要書

- ・グループ申請構成書
- ・申立書
- ・事業計画書
- ・自主事業計画書
- ・事業計画の要旨【市ホームページにおける公開用】
- ・申請辞退届
- ・申請関係質問票
- ・収支計画書
- ・年度事業計画書（指定1年目の分）
- ・年度収支予算書（指定1年目の分）

2 選定

(1) 選定委員会の設置（指定開始前年度4月（委員任期は2年のため隔年））

指定管理者の候補者の選定については、選定過程や手続きの透明性・公正性を確保するため、「鈴鹿市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」に基づき選定委員会を設置し、公募・非公募の別に関わらず選定委員会において審議する。

① 委員構成

公民連携、税務、自治体等経営に識見を有する者及び学識経験者等、施設の管理運営に識見を有する者等の外部委員で構成する。

② 委員会の役割

予め作成した選定基準に則り、応募者が提出する事業計画書等に基づき、住民の平等利用の確保、管理に当たっての費用、効果、管理能力等の事項を総合的に勘案して指定管理者の候補者を選定し、その結果を市長に報告する。

また、市が公募によらず指定管理者を選定する際には、その理由に対して意見を述べる。

③ 委員の除斥

応募団体と委員との利害関係を明確に確認するため、公募を実施後応募団体が確定した時点で、団体の理事等になっていないか委員に対して利害関係の有無を明らかにした書面による申出書の提出を求める。

その結果、指定管理者の選定上の公平性及び中立性を害すると認められるときは、当該施設の審議に加わることはできないものとする。

④ 会議の公開

選定の公平性確保の観点から、選定委員会の会議は非公開とする。

(2) 指定管理者候補者の募集（指定開始前年度5月～6月）

① 募集の期間

募集期間は、周知に十分な期間を確保することから、緊急を要する場合を除き、原則1か月以上とする。

なお、大規模な施設や複合施設に係る募集や災害の発生等により、応募のために十分な準備期間が必要と思われる場合には、十分な募集期間を確保する。

② 募集の周知

募集は、告示、市ホームページ、広報紙及び当該施設への掲示など、可能な限り幅広く周知する。

また、施設の特徴等を踏まえ、公平性に留意して各業界団体等への情報提供を行うことを検討する。

(3) 応募者との対話（指定開始前年度5月～6月）

① 現地説明会の開催

施設の視察を十分に実施することは、応募者に対する具体情報を提供するほか、既存の管理者と新たな応募者の間の公平性の確保という観点からも重要である。特に排水管や空調等の施設、機械室・倉庫などのバックヤード等については、一般来館による施設見学では確認できず、また什器・備品等についても、文書・データ上のものと、実際の物との一致、又は乖離について、現場で確認をすることは重要である。

なお、災害等特段の理由により実施ができない場合は、説明会に代わる方法（事前収録動画の配信＋オンラインの質疑応答等）の実施を検討する。

② 質問の受付及び回答

募集要項等を公表後、質疑応答の機会として質問受付期間を設ける。

また、質問の回答については回答期日を示したうえで、市ホームページ上で公開する。

質問の受付及び回答においては、以下のことに留意する。

- ・ 応募者が募集関係資料を基に自らが業務の実施を想定し、市に対する提案内容を検討する過程において不明な点が質問となるため、質問提出までには十分な期間を確保すること
- ・ 誠実に適切な回答を行うこと
- ・ 応募者における提案の検討の進捗状況に応じて必要な回答は異なることから、回答の機会は2回程度に分け、回答の遅延により応募者の提案の検討を阻害することのないよう留意すること
- ・ 回答の公表から申請書の提出期限までは十分な期間を確保すること

(4) 指定管理候補者の選定（指定開始前年度7月～8月）

予め作成し、募集時に公表した「指定管理者評価基準」に則り、応募者が提出する事業計画書等に基づき選定委員会が審査を行い、市はその答申を受けて指定管理者候補者を選定する。審査においては、「指定管理者評価基準」以外の項目については審査対象としない。

応募がない場合、または指定管理者の要件を満たす団体、最低基準点以上の団体が

なかった場合において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は、公の施設の設置目的を効果的かつ効率的に達成することが認められる公共団体等を指定管理者として選定することができる。

(5) 選定結果の通知（指定開始前年度9月）

市は指定管理者を選定後、速やかに応募者全員に対し、選定結果を通知する。
また、市ホームページ等において選定された候補者名および選定理由を公表する。

(6) 仮協定（＝基本協定）の締結（指定開始前年度9月～10月）

法第244条の2第3項に基づく指定は、行政機関の単独の意思により権利を設定し、義務を明示、その他法律上の効果を発生させる効果に該当するため、契約ではなく、行政処分の一環である。他方、指定管理料の額等、細目的事項については、当該指定の後に指定管理者との協議により協定等を結ぶことが適当であるとされている。

指定管理者と市は、指定の後に法令遵守の基本的事項、管理運営業務の具体的な内容、責任分担などについて協定を締結することとなるが、指定管理候補者の選定後から基本協定締結までの間においては仮協定を締結する。

なお、本市においては、仮協定書に、指定議案の承認により仮協定が基本協定となる旨記載することで、本協定の締結を省略できることとする。

※ 協定書に記載すべき事項については、IVの1の(3)④(P.24～27)を参照

また、指定管理者が複数団体で構成するグループである場合は、各構成団体が担うべき業務の範囲や責任分担等についても協定書に定める必要がある旨留意する。

3 指定

(1) 指定議案の議決（指定開始前年度12月）

指定管理者の指定においては、公の施設の設置及び管理が市民の負託を受けていることに鑑み、施設の管理権限者である長の提案に対し、議会の議決により可否を決することとして、地方自治法により規定されている。

① 議決事項

指定にあたって議決を要する事項は以下のアからウの事項である。

ア 指定管理者に管理を行わせようとする公の施設の名称

イ 指定管理者となる団体の名称

ウ 指定期間

② 議案の上程時期

指定管理業務の引継ぎ等準備期間を確保するため、原則として、指定期間が始まる前年の12月定例会までに上程するものとする。ただし、施設の新設等特別の事情があると認められる場合はこの限りでない。

③ 議案及び議案説明資料

議案及び議案説明資料は、議決の目的に沿った以下の内容とする。

ア 議案

管理を行わせようとする公の施設の名称及び所在地、指定管理者となる団体の名称、所在地及び代表者の氏名、指定期間、提案理由を記載する。

イ 議案説明資料

選定結果の概要（選定の理由、応募団体、選定経過、選定委員、審査結果表）を記載した資料を作成する。

④ 議会で否決された場合

指定議案が議会で否決された場合は、次点候補者を指定の相手方とする指定議案を改めて上程できるものとする。

なお、次点候補者が存在しない場合は、再度公募を行うものとする。ただし、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は、公募によらないことができるものとする。

(2) 指定の通知・告示・公表（指定開始前年度12月）

指定管理者を指定したときは、速やかに指定議決結果を公示する。

また、指定管理者となる団体には、指定管理者として指定する旨、対象となる施設の名称及び指定の期間を明示した「指定の通知」を行う。

【運用編】

【運用編】 目次

I 指定管理者制度の運用について

1 制度の趣旨	1
2 指定管理者制度の運用における留意点	1
(1) 指定管理者の地位・権限	1
(2) 指定管理者制度導入施設における地方公共団体の責任	2
3 指定管理者制度の効率的な運用について	3
(1) 制度の意義・目的に対する理解	3
(2) マネジメントサイクルの構築	3
(3) 指定管理者とのパートナーシップの構築	3

II 指定管理者制度の導入と運用の流れ

○ 指定管理導入施設における基本スケジュール	4
1 事業の進め方	5
2 PDCAサイクルの推進	5

III 指定管理者による管理

1 年度事業計画書及び年度収支予算書の確認及び年度協定の締結	6
(1) 年度事業計画書及び年度収支予算書の提出と確認	6
(2) 年度協定の締結	6
2 指定管理者による管理	6
(1) 管理業務の開始	6
(2) モニタリングの実施	7
(3) モニタリング結果の公表	8
3 指定管理料の変更	8
(1) 指定管理料の変更協議	8
(2) 指定管理料の変更	9
4 指定管理者による管理における留意点	9
(1) 損害賠償責任と施設賠償責任	9
(2) 指定管理者による経理事務の取り扱い	9
(3) 個人情報の保護	10
(4) 情報公開	10
(5) 文書管理	10

① 文書の管理と廃棄.....	10
② 文書の引継ぎ.....	10
(6) 緊急時の対策等.....	10
① 臨時休館の判断.....	10
② 日常警備.....	11
③ 事件事故及び災害の発生時等の対応.....	11
④ 臨機の措置.....	11
⑤ 消防法上の措置等.....	11
⑥ 避難所等に指定している場合.....	11
⑦ 感染症発生時の感染拡大防止措置.....	11
(7) 暴力団等の排除.....	11
(8) 指定管理者に対する監査.....	11
(9) 市の施策との整合・協力.....	12

IV 指定管理業務の終了

1 指定管理業務の終了.....	12
(1) 指定管理業務の終了.....	12
(2) 次期管理者への引継ぎ.....	12

I 指定管理者制度の運用について

1 制度の趣旨

平成15年9月2日に施行された「地方自治法の一部を改正する法律（平成15年法律第81号）」に基づき、多様化する住民ニーズにより効果的・効率的に対応するため、公の施設の管理運営に民間の能力を活用し、住民サービスの向上と経費の節減等を図ることを目的として、従来の「管理委託制度」に替えて創設されたのが指定管理者制度である。

この制度は、地方公共団体が指定する法人及びその他の団体（指定管理者）に公の施設の管理権限を委ね、包括的に管理を行わせる制度である。指定管理者が管理全般を自らの権限として行使し、その範囲で責任を負うこととなるため、公の施設の管理運営において民間事業者を含む多様な管理運営主体の能力やノウハウを最大限に活用することが可能となり、より一層充実したサービスの効率的な提供が期待される地方行政サービス改革の柱に据えられているものである。

2 指定管理者制度の運用における留意点

(1) 指定管理者の地位・権限

指定により、当該施設の管理権限は地方公共団体から指定管理者に移り、指定管理者は法律及び条例の範囲内で主体的に管理業務を行うことになる。

しかし、指定管理者は施設の管理について「権限の主体」として管理業務を行うものであり、指定管理者が地方公共団体に代わって当該公の施設の事務を行う公共団体として、地方公共団体から独立した地位に立つわけではない。

指定管理者は市長に代わり本市の事務である公の施設の管理を行う「機関」として管理権限を行使する立場であり、指定管理者制度を導入しても当該施設は地方公共団体が所有し、当該施設の管理は地方公共団体の事務である。

地方公共団体は、指定管理者に委任した権限については行使できない一方で、施設の設置者及び事務の主体としての責任を果たす立場から指定管理者に対して監督・指示等を行う。

なお、制度の目的はあくまでも「公の施設の管理運営において民間事業者を含む多様な管理運営主体の能力やノウハウを最大限に活用することにより、一層充実したサービスの効率的な提供を図ること」であり、地方公共団体の事務を単に代行（代理執行）するのではないということを理解しておく必要がある。

【管理の権限とは】

施設の管理運営に関する事項（公の施設の使用許可や取消など）を自らの判断で決定し、それを自らの名で意思表示できる権限のこと。

「管理権限を持つこと」と個別の管理法における「管理者」の概念とは必ずしも一致せず、また使用許可の権限を伴わない場合もある。

(2) 指定管理者制度導入施設における地方公共団体の責任

施設の設置者である地方公共団体は、指定管理者の管理業務について、適宜点検、確認等を行い、必要に応じて指導・監督・協議等を行う必要がある。

指定管理者制度の導入によって施設の管理業務を指定管理者に委ねることは、施設設置者としての責任を軽減させるものではない。

特に利用者の安全確保については、地方公共団体や担当職員の管理責任を問われるケースが生じる可能性があることを認識し、立入検査等により担当職員自らが日頃から事故等の発生を防ぐための特段の注意を払う必要がある。

【参考】公の施設における重大事故の例

○施設名	埼玉県ふじみ野市大井プール
○管理形態	直営（管理業務を民間事業者に委託）
○事故の概要	流水プールの吸水口を覆うステンレス製防護柵が柵受板に十分に固定されていなかったため、平成18年7月31日、防護柵が脱落し、当時小学2年生の児童が吸水口から吸水管内に吸い込まれて死亡
○民事責任	市が児童の遺族に6千万円を支払い
○刑事責任	<u>施設所管課の課長及び担当係長が業務上過失致死罪で起訴され、課長は禁固1年6か月・執行猶予3年、担当係長は禁固1年・執行猶予3年の有罪判決</u>
○判決における市の責任に関する論旨	施設所管課長及び担当係長には、一般の遊泳者らの利用に供するに当たり、危険を回避するため、プールの維持管理及び補修に関する理解を持って、施設の構造や危険箇所、状態等を把握したうえで必要な補修をするなどして施設の安全を管理すべき立場にあったが、業者に対する防護柵点検措置の指示及び履行確認や防護柵の固定に対する業務上の注意義務を怠ったまま一般の遊泳者らの利用に供した。 また、基本文書であるプール維持管理要綱すら読むことなく構造や危険箇所、状態等を確認することを怠っていたことや委託契約書、仕様書等の理解さえしていなかったことなどにより、業者のずさんな業務遂行や契約に違反した下請けへの「丸投げ」に気づくことができなかった。 事故の発生には業者の不手際が関わっていると看做しても、業者に委託したことは市自らがプールの安全性を完備するほかに、業者を使いこれを可能とする手段を得たということであり、市は二重に安全性を完備することができたにも関わらず市自らが行う責任を果たさなかったことに加えて業者を使つての責任も果たさなかったと指摘された。

3. 指定管理者制度の効率的な運用について

(1) 制度の意義・目的に対する理解

指定管理者制度は、民間事業者間の競争原理や事業者が保有する施設管理のノウハウの活用による施設稼働率の向上や経費の削減、質の高い住民サービスの提供等を目的とするものだが、一方で公共サービスとしての信頼性や公益性を確保する必要がある。

導入の検討に当たっては、制度の目的を踏まえるとともに、施設の性質や業務の内容、運営の方法などの観点から適切に指定管理者の適格性等を見極めるとともに、目標や選定基準等を具体的に設定したうえで、それを超える民間提案を採用することが必要である。

また、指定管理開始後においても、その業務が適正に行われるよう必要な指示や調査、業務内容の評価を行うなど、地方公共団体としての公的責任を果たす必要がある。

(2) マネジメントサイクルの構築

指定管理者制度は、民間活力の導入により、主として「施設の設置目的の達成（住民サービスの向上）」に加えて「経費の削減」を目指すものであり、制度運用に当たっては、「指定管理者によるマネジメント」が施設の設置目的を達成しつつ、経費の削減が図られるよう、バランスよく両立しているかどうかを確認しなければならない。

また、指定管理者が公の施設の管理を行うことから、コンプライアンス（法令等の遵守）のほかモラルに反することのないよう指導を行うことも必要である。

地方公共団体は、管理業務の内容や経理状況等における報告、利用者の声の聴取、実地調査など、指定管理者の管理を適正に期するために管理の実態の把握を行うことが求められる。また、指定管理者に対して、適宜、行政目的の理解等に関する指導・助言と問題に対する改善についてPDCAのマネジメントサイクルを確立し徹底することで、指定管理者制度による効果を最大限に発揮できるよう努めなければならない。

(3) 指定管理者とのパートナーシップの構築

質の高い住民サービスを提供していくためには、サービスの提供主体である指定管理者と地方公共団体が対等なパートナーとして良好な関係を構築する必要がある。施設の管理運営にあたっては、指定管理者との定期的な会議を開催するなど十分なコミュニケーションを図るとともに、指定管理者から提案された創意工夫については、その実施に積極的に協力し、住民サービスの向上につなげることが必要である。

Ⅱ 指定管理者制度の導入と運用手続の流れ

○ 指定管理導入施設における基本スケジュール

作業区分	手順	実施時期	作業実施者	資料	ページ		
導入の検討	事前の検討	指定開始前々年度 (指定4年目)	4～5月	施設担当課	【導入編】	11	
	サウンディングの実施		4～8月			施設担当課, 総合政策課	17
	内部意思決定		8～12月			施設担当課	18
選定準備	指定管理料の積算及び債務負担の設定	指定開始前々年度 (指定4年目)	9月(3月議会)	施設担当課	【導入編】	18	
	条例改正(または条例制定)		1月(3月議会)			施設担当課	19
	募集関係書類の作成		2～3月			施設担当課	19
選定	選定委員会の設置	指定開始前年度 (指定5年目)	4月	総合政策課 施設担当課	【導入編】	28	
	指定管理者候補者の募集		5～6月			総合政策課	28
	応募者との対話 <現地説明会, 質問受付>					施設担当課	29
	指定管理者候補者の選定		7～8月			総合政策課, 施設担当課	29
	選定結果の通知		9月			総合政策課	30
	仮協定(基本協定)の締結		9～10月			施設担当課, 指定管理者	30
指定	指定議案の議決	指定開始前年度 (指定5年目)	12月	施設担当課	【導入編】	30	
	指定の通知・告示・公表		12月			総合政策課	31
各年度の事業に関する協議	年度事業計画書及び年度収支予算書の提出・確認	指定1～4年目の9月	指定管理者, 施設担当課	【運用編】	6		
	年度協定の締結	指定開始前年度及び指定1～4年目の3月	施設担当課, 指定管理者		6		
指定管理者による管理の実施	管理業務の開始	指定1年目の4月1日	施設担当課, 指定管理者	【運用編】	6		
	モニタリングの実施	毎月・毎年・随時	施設担当課, 指定管理者		7		
	モニタリング結果の公表	指定2～5年目及び管理終了翌年度の10月 (指定1年目は前指定管理者分)	総合政策課		8		
終了	指定管理業務の終了	指定5年目	3月末日	—	【運用編】	12	
	次期指定管理者への引継ぎ		1～3月			施設担当課, 指定管理者	12

※ 施設の新設等による場合はこの限りでない。

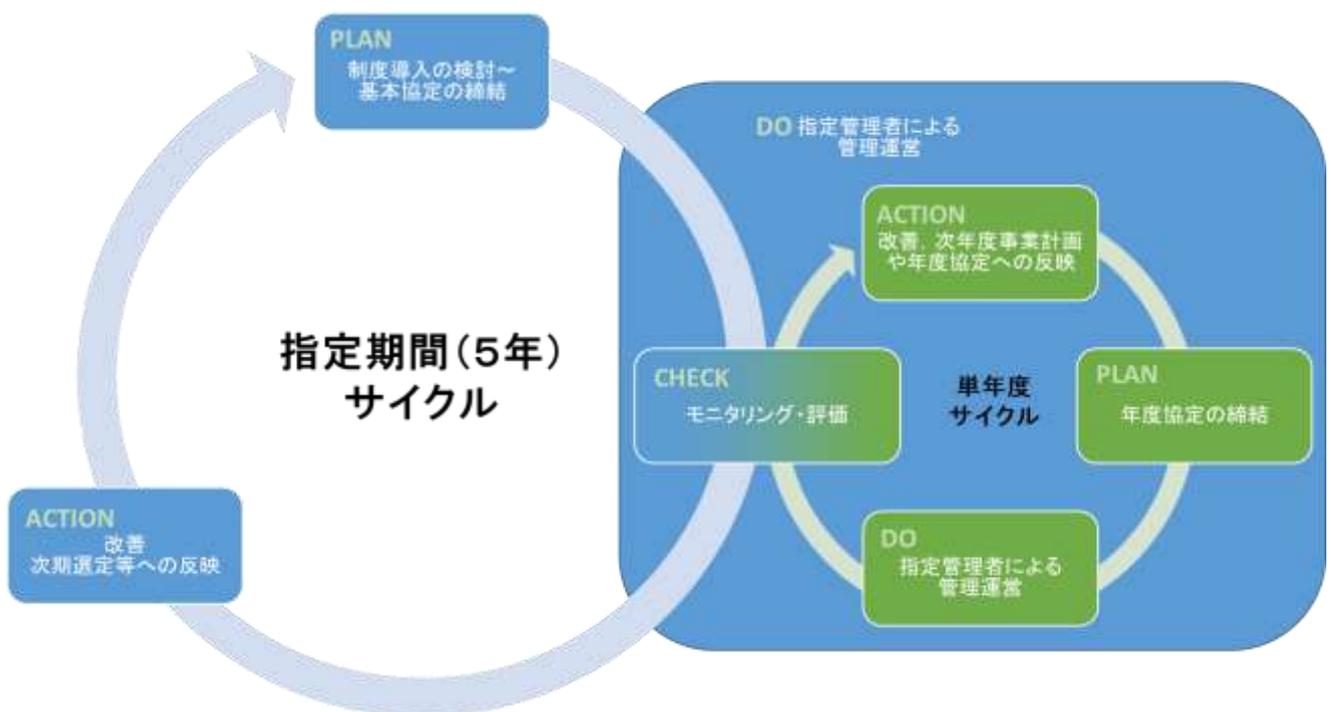
※ この表は指定期間を5年とした場合の例を示す。

1 事業の進め方

導入の検討及び選定，指定開始後のモニタリング（監督・指示を含む）は，当該公の施設を所管する施設担当課が主体となってい，全体的な調整や統一的な考え方の整理，特に協議が必要な事項は行政経営会議で検討する。

2 PDCAサイクルの推進

指定管理者制度の運用にあたっては，指定管理者による公の施設の管理運営による施設設置目的の効果的かつ効率的な達成を推進するため，PDCAサイクルによるマネジメントを徹底する。



Ⅲ 指定管理者による管理

1 年度事業計画書及び年度収支予算書の確認及び年度協定の締結

(基本協定で全指定期間に行うべき業務内容及び指定管理料を定める施設は不要。)

(1) 年度事業計画書及び年度収支予算書の提出と確認

【指定1～4年目の9月（ただし、指定1年目分は指定管理者選定に係る応募書類として提出）】

指定管理者は、社会情勢や利用者ニーズを迅速に反映することによるサービス向上を図るため、翌年度の年度事業計画書及び年度収支予算書を作成し、市に提出することとする。

市は、指定管理者から提出された年度事業計画書及び年度収支予算書を確認のうえ、協定書に定めのない自主事業の承認、目的外利用の可否等について検討するとともに、翌年度の指定管理料について指定管理者と協議を行う。

(2) 年度協定の締結

【指定開始前年度及び指定1～4年目の3月（当初予算議決後）】

市と指定管理者は、指定開始または指定期間における各年度の業務開始までに、年度事業計画書に基づく業務内容、指定管理料の額及び支払い、備品の状況等について記載した年度協定を締結する。

2 指定管理者による管理

市は、指定管理者による管理の実施にあたって、行政責任の所在や天災等による事故対応、修繕内容による本質的な役割の明確化等、当事者意識が希薄になることのないよう十分認識するとともに、市が蓄積してきた施設経営に関するノウハウの維持・継承に努める。

また市は、施設の設置者としての立場から、指定管理者に対する管理・監督の責任を十分認識し、適切な体制を構築することとする。

なお、指定管理者による管理の実施においては、以下の事項に留意すること。

- ・ 関係法令の遵守
- ・ 利用拒否、差別的取扱いの禁止
- ・ 守秘義務の遵守
- ・ 指定管理者が共同企業体である場合の責任の明確化

(1) 管理業務の開始 【指定1年目の4月1日】

指定期間の初日から管理業務を開始する。

管理業務の開始にあたり、指定管理者は指定から指定期間の開始までに管理運営開始の準備を行うとともに、市または前期指定管理者から業務の引継ぎを受けるものとし、準備及び引継ぎに係る経費は指定管理者の負担とする。

また、本業務に施設の使用許可が含まれる場合、利用者に不利益の生ずることのないよう、指定期間開始前に決定した使用許可についてはその決定の内容を引き継ぐこととする。

(2) モニタリングの実施 【毎月、毎年、随時】

市は、施設の設置者としての立場から、指定管理者に対して、当該施設の管理に係る業務又は経理の状況に関し、協定書等の内容に沿って適切かつ確実に行われているか、利用者（市民）の満足度は向上しているか等を適宜確認することとし、指定管理者に対し、必要に応じて文書による報告を求め、実地調査の実施、又は必要な指示をするほか、指定管理者が法令、協定書等を遵守しない場合や業務の水準が著しく劣っている場合は、指導又は指示など、適宜、指導・監督を行う。

指定管理者が提供するサービスに関して、管理・監督責任を果たすため、施設担当課の職員においては、当該業務に関する十分な知識・管理能力を保持するよう努めるとともに、適切な管理・監督体制を構築する。

なお、本市においては「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」に基づき、指定管理者による公の施設の管理運営の状況を市、指定管理者及び第三者がモニタリングし指導及び改善を行うことで、適切なサービス水準の確保と民間ノウハウの活用によるサービス向上効果の最大化を図ることとしており、市だけでなく、指定管理者による自らの業務のモニタリング（セルフモニタリング）を求める。モニタリングの実施項目については以下のとおりとする。

① 業務の履行確認

指定管理者が実施すべき業務の履行状況を確認することであり、事業計画書や協定書等の内容に基づいて確認すべき項目を設定し、その履行の可否について評価する。指定管理者から提出される事業計画書において定量的評価の指標の記載を求めている場合は、指標に対する達成状況についても評価を行う。また、履行が確認できなかった場合はその理由を聞き取ったうえで、その正当性について評価し、適宜改善の指示等を行う。

なお、改善の指示に従わない場合など、協定書に基づきインセンティブやペナルティの項目に該当する場合は適宜対応する。

② サービスの質的評価

履行確認だけでは評価できないサービス水準を客観的に評価するため、基本的には実地調査やアンケート調査により評価を行う。

なお、アンケート項目については、利用者による維持管理運営状況の評価として実施する調査と利用者ニーズを施設運営に反映するためマーケティングとして実施する調査の両方を包括するよう、市と指定管理者が協議のうえ設定する。

③ 指定管理者の業務遂行能力（経営・財務等）の評価

指定管理者によるサービスを安定的・継続的に提供するため、指定管理者の経営・財務状況を市が適切に把握し、健全経営を維持させることが不可欠であり、

経営・財務等のモニタリングは市の義務である。

ア 指定管理業務に関する収支状況の確認

【確認資料】 事業報告書，月次報告書

【確認項目】 事業収支，利用料金比率，人件費比率，外部委託費比率，利用者当たりの管理コスト及び自治体の投入コスト，自主事業収支

イ 指定管理者本体の財務状況の確認

【確認資料】 監査報告書，貸借対照表，損益計算書，キャッシュフロー計算書

【確認項目】 負債比率，流動比率，自己資本比率，固定比率，売上高，営業利益，当期純利益，総資産経常利益率，期末現金預金，営業キャッシュフロー，財務キャッシュフロー，現金預金増減額

(3) モニタリング結果の公表 【指定2～5年目及び管理終了翌年度の10月】

市民に対するアカウントビリティ（＝説明責任）を確保するため，モニタリングの結果を市ホームページにおいて公表する。

公表する項目については，施設特性や市民ニーズ等を考慮し，市と指定管理者で協議のうえ決定する。

3 指定管理料の変更【指定1～5年目の3月】

(1) 指定管理料の変更協議

本業務については，市から支出する一定額の指定管理料によって管理経費を賄うこととし，原則として「市と指定管理者の責任分担」において市が責任を負うこととする場合以外における経費の不足の補填や経営努力の結果生じた収支差額についての精算は行わないが，各年度の収支において，通常想定する範囲外の事態や経営努力によらない収支差額が生じた場合においては，指定管理料の変更について市及び指定管理者で協議を行う。

【指定管理料の変更協議の対象となる事由の例】

- ・責任分担表において，市を負担者と定めた事由による指定管理料の不足が生じた場合
- ・制度改正等により，経営努力によらず利用料金が大きく増加した場合
- ・管理業務仕様書，基本協定書及び事業計画書等に規定する業務が正当な理由なく実施されなかったことにより収支差額が生じた場合
- ・年度協定書及び年度事業計画書等に規定する修繕の不実施による収支差額が生じた場合
- ・新規導入施設において，光熱水費の実績が収支予算と大きく乖離した場合

(2) 指定管理料の変更

(1) により、指定管理料の変更の協議が成立した場合は、指定管理料の変更に伴う年度協定書の変更及び負担行為額の変更を行う。

指定管理料が当初の年度協定に定めた金額から減額となる場合において、減額分を活用し、施設をより良くするための修繕や市民サービス向上を目的とした事業等、事業計画書に定めのない事業を実施する場合には、施設担当課と協議のうえ、減額分から当該事業計画書に定めのない事業に活用した額を除いた額を減額とするものとする。

また、協定書において指定管理料の支払方法を概算払或いは前金払と定め、精算時において当初見込んだ指定管理料の全額を支払い済である施設について減額を行う場合は、指定管理料を戻入させることとする。

4 指定管理者による管理における留意点

(1) 損害賠償責任と施設賠償責任

公の施設の管理が行われている際に、故意又は過失、施設の瑕疵が原因となって利用者等に対して損害賠償を行う必要性が生じた場合の責任分担の原則においては、帰責事由を有する者がその損害を賠償する責任を負うこととなるが、指定管理者によって管理される公の施設においては、公の施設の設置又は管理において通常有すべき安全性が欠けていたことが原因である場合、公の施設の管理業務の執行にあたっての指定管理者の行為が原因である場合のいずれについても国家賠償法第1条（公務員による不法行為による損害の賠償）、同法第2条（公の营造物の瑕疵による損害の賠償）、民法第715条（使用者責任）等に基づき、設置者である市が賠償責任を負うこととなると解される。

これらの規定に基づき市が損害を賠償した場合で、指定管理者に帰責事由がある場合には、市は指定管理者に対して求償できることから、指定管理者による施設賠償責任保険への加入の義務付けや市の賠償責任保険の加入状況の確認等について、検討する必要がある。

ただし、指定管理者による施設賠償責任保険への加入については指定管理者にとって大きな負担となることから、仕様書等への記載については、対象施設の状況を鑑みて総合的に判断するものとする。

(2) 指定管理者による経理事務の取り扱い

指定管理者の経理業務に際しては、適正かつ明確な経理事務のため次のとおり取り扱うこととする。

- ① 指定管理業務の経理に関する規定を策定すること。ただし、指定管理者が既に経理規定を定めている場合はそれを以て可とする。
- ② 経理事務に当たっては、管理業務に係る独立の帳簿及び管理口座を設けること。

- ③ 自主事業と本業務における経費は明確に区分して経理を行うこと。経理処理として区分することが困難である場合はこの限りでないが、市におけるモニタリングにあたり区分が必要であるため、経理処理の方法について市と指定管理者であらかじめ協議を行うこと。

(3) 個人情報の保護

指定管理者が管理を通じて得た個人情報の取扱いについては、「鈴鹿市個人情報保護条例」に基づき、管理の基準として必要な事項を定めるほか、個人情報の保護に関して必要な事項を指定管理者との間で締結する協定に記載するなど適切な措置を講じたうえで、指定管理者が保管する個人情報の廃棄や市への返還等に関する取り扱い状況は毎年度モニタリングにおいて確認し、個人情報の適正な管理が図られるよう徹底する。

また、特定個人情報を取扱う場合には、「行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（平成 25 年法律第 27 号）に基づき、特定個人情報の取扱いに関して必要な事項についても、同様に適切な措置を講ずる。

(4) 情報公開

指定管理者の情報公開については、鈴鹿市情報公開条例に基づき、管理の基準として必要な事項を定めるほか、情報公開に関して必要な事項を指定管理者との間で締結する協定に記載するなど適切な措置を講ずる。

(5) 文書管理

① 文書の管理と廃棄

指定管理者が施設の管理業務を行うにあたり作成し、または取得した文書については、目録を作成のうえ適切に管理を行わせることとする。また、市が指定する期間当該文書を保管し、廃棄は市の指示に従って行うものとする。

② 文書の引継ぎ

指定期間の満了時や指定の取消時は、市は、指定管理者から文書の引き渡しを受けることとする。ただし、個人情報保護等の観点から問題がない場合においては、市の立会いのもと直接次期管理者に引き継ぐことができるものとする。

(6) 緊急時の対策等

緊急時等に利用者の安全を確保し被害を最小限とするために、指定管理者は以下の対策を講ずる旨を協定書等に明示する。

① 臨時休館の判断

開館日及び開館時間については、施設設置条例の定めに基づき、指定管理者が特に必要と認めるときは市長の承認を受けてこれを変更し、又は臨時に休館することができる。

② 日常警備

火災や盗難等の予防のため施設の警備業務を市が示す仕様により適切に行うこと。

③ 事件事故及び災害の発生時等の対応

利用者の避難，誘導，安全確保，関係機関への通報等についての対応計画や防犯・防災対策マニュアルを作成し，従業員の指導及び避難誘導訓練を行うこと。また，急病人，けが人の発生に対応できるよう，近隣の医療機関と連携を図ること。

④ 臨機の措置

災害防止，人命救助等緊急の必要があるときは，施設の管理業務の範囲外であっても臨機の措置をとること。また，臨機の措置をとった場合は，市に報告すること。

⑤ 消防法上の措置等

消防法上の防火対象物に該当する施設にあっては，次の関係規定を遵守すること。

ア 防火対象物使用開始（届出内容変更）の届出

イ 防火管理者の選任，消防計画の作成等

ウ 防火対象物の管理，点検及び報告

⑥ 避難所等に指定している場合

災害対策基本法に基づく指定避難所又は指定緊急避難所に指定されている施設及び武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律に基づく避難施設に指定されている施設（以下「避難所等」という。）については，当該施設が避難所等に指定されている旨及びその管理運営に関する協力義務を有する。

また，避難所等に指定されていない施設であっても，発生した災害の状況によっては事実上避難者が集まり，事後的に避難所等として指定される可能性もあるため，その場合においては市への協力義務を負うものとする。

⑦ 感染症発生時の感染拡大防止措置

インフルエンザやコロナウイルスなど対人措置等を要する新型感染症が国内で発生した場合は，市からの指示に基づき感染拡大防止のための必要な措置を講ずるものとする。

(7) 暴力団等の排除

「鈴鹿市暴力団排除条例」及び「鈴鹿市が設置する公の施設からの暴力団排除措置要綱」に基づき，指定管理者及び第三者委託先からの暴力団排除，指定管理者に対する暴力団員等による不当介入への対応等，公の施設の管理運営からの暴力団等の介入を排除し，市民の安全・安心の確保を図る。

(8) 指定管理者に対する監査

地方自治法第199条第7項に基づき、指定管理者による公の施設の管理に関する出納その他事務の執行について、市監査委員による監査を実施する。

監査の実施が決定された場合は、指定管理者は監査に誠実に対応し、監査結果に指摘事項等があった場合には、速やかに改善の措置をとるものとする。

(9) 市の施策との整合・協力

指定管理者は、障がい者等就職困難者の雇用、市内経済の活性化、地域振興・地域コミュニティの醸成、環境問題への取組のほか、男女共同参画の取組、節電、災害対策、禁煙など市の施策との整合した取組を実施すること。

IV 指定管理業務の終了

1 指定管理業務の終了

指定管理業務の終了にあたっては、管理者の変更が当該公の施設の安定的・継続的な運営管理の支障を与えることのないよう、市、現指定管理者、次期管理者の3者が十分に情報共有することに留意する。

(1) 指定管理業務の終了 【指定5年目の3月31日】

指定期間が満了したときは、指定管理者の業務は終了する。

また、指定管理者が市の指示に従わない場合など指定管理者の責めに帰すべき理由がある場合で、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き認めるときは、法第244条の2第11項に基づき、市は指定期間の終了を待つことなく、その指定の取消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。

なお、指定管理者が施設設備の原型を変更している場合は、指定管理者の費用負担による現状回復を原則とする。

【業務の継続が困難になった場合の対応】

ア 指定管理者の責めに帰すべき事由により管理業務の継続が困難となった場合、市は指定管理者からの申し出により、指定管理者の指定を取り消す等の措置をとることとする。この場合、市に生じた損害は指定管理者が市に賠償するものとする。

イ 不可抗力等により管理業務の継続が困難となった場合

自然災害その他の負荷抗力等、市及び指定管理者双方の責めに帰すことができない事由の場合は、事業継続の可否について市と指定管理者双方で協議するものとする。協議の結果やむを得ないと判断された場合は、市は指定管理者との協定の解除及び指定の取消しができるものとする。

(2) 次期管理者への引継ぎ 【指定5年目の1～3月】

指定期間の満了又は指定の取消しによって管理が終了する際は、次期管理者が適切

に施設の管理業務を実施するための引継ぎを行うよう、市が現指定管理者に対し指示し、引継ぎの状況を監督する。

なお、業務の引継ぎに係る具体的な指示事項は施設ごとに作成することとし、指定管理者は、次期管理者が円滑かつ支障なく業務を遂行することによるサービスの安定的な提供のため市が必要と認める引継ぎ業務を実施する。