

社会福祉施設等における指定管理者制度をめぐる現状と課題

**全国社会福祉協議会
社会福祉制度・予算対策委員会
指定管理者制度に関する検討会**

はじめに

国における構造改革・規制改革が進むなか、「官から民へ」という基本方針を背景に、行政サービス分野への民間参入が議論されるようになりました。また、住民のニーズが多様化するなか、公共サービスの質の向上とコスト削減が求められてきました。

平成 15 年には、地方自治法の一部が改正され、公の施設の管理における指定管理者制度が創設されました。

標記制度は、行政、住民(利用者)、指定を受けた民間事業者の三者がメリットを享受すべきものですが、現在は、行政コストの削減にのみ重点がおかれ、本来行うべきサービスに影響が出ています。とりわけ、母子生活支援施設に関しては、虐待を受けた母子や、精神障害・発達障害を持つ母子の支援など、必要なサービスを提供するための条件が未整備のまま、指定管理者制度へ移行した自治体が存在しているなどの課題が生じています。

このような状況を受けて、全国社会福祉協議会社会福祉制度・予算対策委員会は、都道府県・指定都市社協、市区町村社協および社会福祉法人・施設における指定管理者制度に関する状況の把握と課題の整理を行うため、平成19年2月に、社協関係者および社会福祉法人・施設関係者を構成メンバーとする「指定管理者制度に関する検討会」を設置しました。

以降、本検討会では、指定管理者の指定を受けた都道府県・指定都市社協、市町村社協、社会福祉法人・施設に対し、指定管理者の指定状況および課題に関する調査を実施するとともに、指定管理者制度の導入により受託が終了した一部の社協および社会福祉法人に対し、その影響を調査いたしました。さらに、調査結果を分析し、指定管理者制度の導入・更新に係る課題を中心に検討を行いました。

このたび、本検討会における現状分析や課題検討の成果、行政に対する提言等を報告書としてとりまとめました。今後、社協ならびに社会福祉法人・施設においては、標記制度に対応いただくにあたり、ご活用いただければ幸いです。また、国および地方自治体においては、本報告書において指摘した課題や提言をふまえ、指定管理者制度を導入・運用されるよう要望するものです。

平成 19 年 11 月

全国社会福祉協議会
社会福祉制度・予算対策委員会
指定管理者制度に関する検討会
座長 田辺 光正

目次

1. 指定管理者制度の目的と実態

- (1) 指定管理者制度導入の背景と制度の概要……………1
- (2) 指定管理者制度導入のねらい……………5
- (3) 指定管理者制度のポイント……………7
- (4) 指定管理者制度導入の実態……………11

2. 社会福祉施設等における指定管理者制度の現状と課題(本検討会の調査結果等をふまえて)

指定を受けた社協、社会福祉法人・施設の状況

- 1. 指定を受けた施設の状況……………15
- 2. 指定を受けた際の公募の状況……………16
- 3. 指定の種類……………17
- 4. 指定を受けられたと考えられる理由……………17
- 5. 協定等の取り決め内容……………17
- 6. 指定管理者の指定を受けたことによるメリット、デメリット等……………22
- 7. 税制について……………24
- 8. 都道府県内において、他の法人が同一種別の施設の指定を受けている場合、指定都市・中核市と他の市町村の間で指定の条件において格差が生じているケース……………24
- 9. 都道府県内において、公募によることなく指定を受ける際、厳しい条件を課されているケース……………25
- 10. 指定管理者の指定基準への、「サービスの向上」に関する条項等の規定の状況……………25
- 11. 指定管理者制度に関する課題・意見等……………25

制度の導入により受託が終了した施設の状況

- 1. 業務受託が終了する以前の状況……………37
- 2. 業務受託が終了した際の状況……………37

- 【別表】 指定管理者制度に関する主な課題・意見等……………38

3. 指定管理者制度に関する提言

指定管理者制度に関して改善すべき事項(行政に対する提言)

- (1) 国に対する提言……………46
- (2) 地方自治体に対する提言……………47

指定管理者の応募・指定・更新の際の留意点

- (1) 基本的な考え方……………51
- (2) 指定管理者応募時の基本項目……………51
- (3) 公募要項の確認ポイントと応募の可否判断……………52
- (4) 提案書作成の方法と留意点……………55
- (5) 審査委員会の構成パターンおよび留意点……………58
- (6) 協定締結に向けた交渉における留意点……………60
- (7) リスク分担の確認……………61
- (8) 運営とモニタリングに関する留意点……………67
- (9) 更新に当たって……………68

4. 「指定管理者制度に関する調査」について

- (1) 調査の概要……………70
- (2) 調査項目……………72
- (3) 調査結果……………76

5. 「指定管理者制度に関する検討会」構成メンバーおよび活動状況……………104

1. 指定管理者制度の目的と実態

(1) 指定管理者制度の導入の背景と制度の概要

1) PPP (Public Private Partnership) の広がり

わが国では、高度経済成長の時代、バブル経済とその崩壊の時代を経て、今日、社会経済環境は大きく変化しようとしている。特に、国、自治体においては、税収が落ち込み、また新たな福祉需要が増加する中で、財政赤字の解消が求められている。また、国、自治体においては、地域経済の活性化や地域の雇用創出、民間部門での新たな経済活動の創造も求められている。このような中で、「民間にできることは、できるだけ民間に委ねる」といういわゆる「構造改革」の基本方針を背景に、経済財政諮問会議や総合規制改革会議などにおいて、行政サービス分野への民間参入が議論されるようになった。

こうした考え方は、いわゆる「PPP (Public Private Partnership)」、あるいは「官民協働」という言葉で急速に広がった。PPP の考え方が広がった背景には、先述のように「官から民へ」という行政の構造改革と規制緩和が必要になったという視点と、住民のニーズが多様化する中で「公共サービスの質の向上とコスト削減」が求められたという視点が挙げられる。

2) 地方自治法の改正

こうした PPP の広がりとは並行して、平成 15 年 6 月 (9 月施行) に地方自治法の一部が改正され、公の施設の管理について指定管理者制度が創設された。

これまで、公の施設の管理受託者については、受託主体の公共性に着目し、1)自治体の直営、2)自治体が 50%以上出資する法人(いわゆる第 3 セクター)、3)公共的団体(生協、農協、自治会等)に限られ、株式会社等の民間事業者に管理を委託することはできなかった(旧管理委託制度)。しかし、近年、住民のニーズ自体も多様化する中で、フィットネスクラブ、観光集客施設、あるいは民間が運営するホールや美術館等も増加し、公共的団体以外にも十分なサービス提供能力を持つ民間団体が増加した。また、自治体の財政状況もますます厳しくなる中、公の施設の管理について、効果的、効率的に対応するためには、民間事業者のノウハウ活用を含め、より柔軟な制度に改正することが有効であると考えられていた。

また、公の施設の管理のあり方の見直しについては、これまでに総合規制改革会議や地方分権改革推進会議でも指摘され、「総務省・政策改革ビジョン」において積極的に取り組む旨を明らかにされていた。そこで、受託主体の公共性に着目してきた従来の考え方を転換し、必要な仕組みを整え、その適正な管理を確保しつつ、公共サービスの効率化とサービスの質の向上を図ることを目的に地方自治法が改正されるに至った。

なお、制度改正に伴い、これまで自治体が公の施設の管理を第三セクターなどに委

託していた施設については、これを指定管理者制度に移行するために、条例の整備や指定管理者選定等の準備作業が必要なため、法改正から3年間（平成18年9月まで）は、従来の管理委託制度を引き続き採ることができる経過措置を設けられた。

3) 旧制度との相違点

従前の旧制度（管理委託制度）は、公の施設の設置者である自治体が、自治体が出資する財団法人や第三セクターなどに対して施設の管理について、管理委託契約を締結し、具体的な管理業務を実施するものであった。しかし、旧制度では、施設の管理権限や責任は、設置者である自治体が有しており、施設の使用許可権限などは委託することはできないものとされていた。

これに対して、指定管理者制度では、指定管理者の指定には、議会の承認が必要ではあるものの、指定管理者は当該施設の管理代行者として管理権限が委任され、施設の使用許可権限が与えられている。この点が、清掃や警備等の事実上の業務を私法上の契約によって外部委託する業務委託や条例を根拠として公共的団体へ管理の委託契約がなされる旧制度とは異なる。

また、旧制度でも認められていたが、指定管理者制度では、利用料金制が認められている。利用料金制とは、施設の使用許可に加えて、条例で定められた上限額を超えない範囲で施設の利用料金設定を行うことが可能であり、その利用料金を指定管理者の収入として直接收受することができる。

なお、指定管理者制度においては、施設の自治体が認める範囲内において、指定管理者は、開館時間や休館日を定めることや自ら自主事業（ホールやスポーツ施設であれば、そこで各種イベントや教室の開催等ができる）を行うことも可能であり、創意工夫を活かした運営を行うことができるようになった。

指定管理者制度と管理委託制度の相違点

	旧制度 （管理委託制度）	新制度 （指定管理者制度）
委託先	・自治体の出資団体等に限定 （財団法人や第3セクター等）	・民間事業者やNPOを含め幅広く可能 （個人除く）
選定方法	・条例で定める特定の団体への委託が可能	・原則として公募し、議会での議決が必要
業務の範囲 や権限	・委託契約の範囲に限定 ・施設の使用許可権限なし	・管理を幅広く代行 ・施設の使用許可権限を有する

資料：(株)三菱総合研究所作成

4) 地方自治法以外の制約

地方自治法は、公の施設の管理に関する一般法であり、個別の公物管理法が定められている場合（社会教育法、学校教育法、児童福祉法、博物館法等）で、かつ当該公物管理法の中で、地方自治法と異なる定めが置かれている場合は、当該個別法の規定が優先的に適用されることになる。

例えば、学校については、学校教育法において、学校の管理者はその設置者と限ら

れているため、その管理を指定管理者に行わせることはできない。この他にも、河川法、道路法等により、それぞれ河川管理者、道路管理者が定められていてこれらの管理は指定管理者に行わせることはできない(清掃等いわゆる事実業務は業務委託などで可能)。

以上のように、公の施設は、それぞれ個別法において施設の設置、管理、運営が規定されており、施設種類によっては指定管理者による管理範囲が限定されている。

社会福祉施設に関する指定管理者制度導入の範囲

施設分類	所管省庁名	関係法令	制度導入の範囲
社会福祉施設	厚生労働省	社会福祉法	<ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉施設(老人福祉法に規定する養護老人ホーム、特別養護老人ホームや児童福祉法に規定する保育所など)の管理に係る事務について指定管理者に行わせることができる。 ・ただし、個別法による制約の範囲に限定される。

資料：平成 15 年 8 月 29 日厚生労働省「社会福祉施設における指定管理者制度の活用について」より抜粋

5) 指定管理者制度の特徴

プロポーザルによる選定

指定管理者の指定は行政処分的一种であり、法律上の契約行為ではないことに留意する必要がある。したがって、地方自治法の契約に関する規定の適用はなく、同法に規定する「入札」の対象にはならない。そのため、これまでに実施されている指定管理者の公募では、プロポーザル方式もしくは特定の団体を指名する方式(以下、「特命」)が採用されている。ただし、その選定にあたっては、公の施設の適正かつ効率的な管理を可能とする主体であることが必要であり、公募方式であっても、特命方式いずれの選定方法であっても最終的には指定管理者の指定には議会の承認が必要とされている。

指定期間

指定管理者の指定は、自治体が期間を定めて行うこととされている。しかし、地方自治法上、これ以上については特段の定めはなく、事例をみると数年のものから数十年のものまでである。

指定に期間を設けているのは、指定管理者による施設の管理が適切に行われているかを自治体が見直す機会を設けることが望ましいと考えられたためである。指定期間が終了すると、自治体は公募もしくは特命によって指定管理者の選定を再び行うことになる。

具体的にみると指定期間は、各自治体が全庁的な方針として定める場合や個別案件ごとに定める場合が想定される。自治体としては、指定管理者による事業の継続性・安定性を勘案し、リスク回避のためにも施設の特性に合わせて指定期間を柔軟に定める

ことが望まれる。

現在のところ、病院といった特殊な施設では 30 年という長期間設定している事例もあるが、多くは長いもので 10 年程度、ほとんどが 3 年もしくは 5 年が一般的な指定期間となっている。

指定管理者に対する監督

自治体の長又はそれが定める委員会は、指定管理者による公の施設の管理の適正を期するため、管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、また必要に応じて実施状況について調査し、必要な指示をすることができる。多くは、上記で挙げた事業報告書で把握することが想定されるが、場合によっては、自治体職員による現場立ち入り検査などを行う必要が生じることも留意する必要がある。

なお、自治体が行う指示に指定管理者が従わない又は管理を継続することが適正でない認められるときは、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または一部の停止を命ずることができる。

利用料金制

指定管理者制度では、利用料金を自らの収入とすること（利用料金制）が認められており、公の施設について主体的で柔軟な管理が可能となった。旧来、部分的に管理業務を委託された民間事業者は、自治体からの委託料による収入が原則であったが、指定管理者に指定されれば、利用料金収入も収入として管理経費に充てることができるようになった。

一方、利用料金制の導入によって、指定管理者による利潤追求および過剰サービスが原因によって施設利用料が高く設定されることも懸念されるが、自治体が条例によって定めた基本的枠組みの中で利用料金を設定することになっている。逆に管理経費の過度の削減により住民に対するサービスが低下することも想定され、利用料金の設定にあたって自治体は、適切な住民に対する各施設のサービス提供のあり方を勘案し、適切な料金設定がなされるよう留意する必要がある。

PFI 事業との相違点

民間を活用した公の施設の管理手法として、PFI 法が制定され、全国で導入されている。しかし、PFI 事業は、基本的に施設整備と維持管理・運営等を一括して民間を活用して実施するものであり、指定管理者制度と比較すると下表のような相違点が挙げられる。

指定管理者制度と PFI 事業の相違点

	指定管理者制度のみ適用事業	PFI 法適用事業
事業内容	・既存施設の運営・維持管理が原則 初期投資が少なく、参入リスクは 相対的に小さい	・基本的に施設整備・運営・維持管理 を一括で実施 初期投資を伴い、資金調達が必要で、 リスクは相対的に大きい
事業期間	・複数年の事業が可能であるが、事 業期間は比較的短い 柔軟な契約期間の設定	・投資に見合う資金回収に必要な長期 の契約 10～30年の長期間の設定が一般的
事業者選定の負 担	・既存の施設を前提にするため、事 業者選定にあたり、自治体側、応 募側双方の負担は比較的小さい 事業規模が小さくても対応可能	・施設計画以外にも、法務・財務等多 岐にわたって詳細に事業条件を定め るための負担が大きい 一定の事業規模が必要
想定される民間 事業者	・ビルメンテナンス事業者、フィット ネス事業者、イベント事業者 等、運営ノウハウを持った多様な 事業者 運営ノウハウを持つ多様な事業 者、中小企業も事業者も参入可能	・ゼネコン、商社等の多額の資金調達 が可能な事業者が中心企業 ・必要に応じて施設整備・運営企業で コンソーシアム 大企業や実績を持つ事業者に限定

資料：(株)三菱総合研究所作成

(2) 指定管理者制度導入のねらい

1) 自治体に委ねられた施設の管理方針

指定管理者制度は、前節で述べたように、多様化する住民ニーズに対応するために、「公の施設におけるサービスの質の向上」と自治体の財政負担の軽減を図るために、「管理コストの削減」が期待されて導入されたものである。

この2つのねらいを実現するためには、従来のように、自治体により直営で運営を行う、あるいは、特命で外郭団体に管理委託するよりも、公募という競争環境の中で民間事業者等のノウハウを活用しよりよい提案を求め、最適な主体を管理者として選定することが不可欠といえる。

ただし、全ての施設において指定管理者制度を導入し、民間事業者を指定することが求められているわけではないことに留意する必要がある。すなわち、制度導入により民間事業者等でも公の施設を管理することができるよう規制緩和がなされたが、最終的には、各自治体がそれぞれの施設の特徴をふまえ、最も適切な管理方法を選択できるようになったと解釈すべきである。

したがって、自治体においては、各施設について、直営とするのか、あるいは指定管理者制度とするのか、その場合には公募とするのかについて、中長期的な視点から判断していくことが求められている。

2) 自治体の民間参入に対する期待

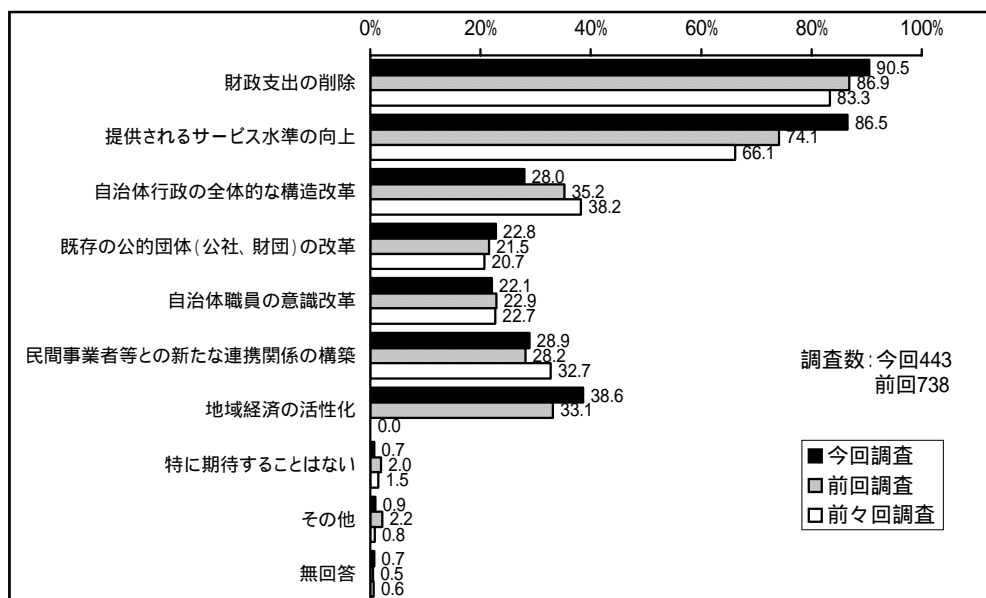
具体的に、自治体は民間事業者に何を期待しているのか。(株)三菱総合研究所(パブリックビジネス研究会)が行った自治体へのアンケート調査(2004年5月、2005年12月、2006年12月に実施)の結果をみてみることにする。この調査では、指定管理

者制度の導入にあたり自治体が民間事業者に期待する事項として、「財政支出の削減」が90%と最も多くなっている。財政破綻する自治体が発生するなど、地方公共団体の財政状況の厳しさを反映したものとなっている。

その次に多いのが、「サービスの向上」(85%)であり、民間事業者に対して高い期待がある。「サービスの向上」に対する期待が「コスト削減」に匹敵するほど高いことが注目され、裏を返せば、これまでの公的団体が行ってきたサービスの水準が決して高くなかったと自治体は評価しているとみることにもできる。したがって指定管理者となる民間事業者は、いかにサービスの質を高めるかについて十分配慮する必要がある。

すなわち、民間のノウハウを活用することにより、単純に「受付の対応がよくなった」といった従来のサービスの質を高めることだけでなく、新しいプログラムを実施するなど、これまでにない新たなサービスを提供する事も期待されている。

指定管理者制度への自治体への期待



資料：自治体意向アンケート調査（株三菱総合研究所）

3) 民間事業者のノウハウを活かした取り組み事例

具体的に、民間事業者が指定管理者となった事例において、サービスの質の向上や管理コストの削減はどのように図られているのだろうか。以下に、民間事業者のノウハウを活かした事例を挙げる。

横浜市の新設のコミュニティセンターである白幡地区センターの指定管理者として選定されたアクティオ株式会社は、美術館、ホール、記念館等、集客施設の観客サービス（受付業務，展示案内等）に強みを持っており、これまでの経験・ノウハウを集約することで、指定管理者のマーケットに取り組んでいる。同社が指定管理者になってからの白幡地区センターは、従来の施設の雰囲気と異なり、職員の「おはようござ

います」の挨拶に始まる接遇面での活気にあふれた感じのサービスが好評という。また市民向けの教室プログラムでも従来の公共施設ではなかった新しいメニューも工夫され、市民からの評価は総じて高いといわれる。

また、山梨県は、合計で毎年三億円程度の赤字となる丘の公園、ゴルフ場、温泉利用施設を抱えていた。指定管理者制度導入にあたり、県は借地料、保険料、県企業局負担分の修繕費、指定管理業務に関する職員経費としての納入金、さらに従来、運営を任されてきた公共セクター職員の雇用について、民間企業に提案を求めた。指定管理者となった株式会社清里丘の公園（セラヴィリゾート株式会社等）は毎年度一億五千万円の納入金、正社員 24 名のうち 15 名を従来、運営を任されてきた公共セクターから採用する提案を行い選定されている。その結果、民間事業者が運営するようになり、新たにゴルフスクールの開催や利用料金の柔軟な変更など新たなサービスが提供されるようになっている。

このように、民間企業が指定管理者になることで、サービス水準の向上、事業採算性の向上、さらには従来運営を任されてきた公共セクター職員雇用の問題を解決する事例までも見られ、民間参入による地方公共団体の期待は高まっている。

他方で、民間側のメリットとしては、従来の公共からの業務委託よりも自由度が高く、サービスの向上が図れれば、収益に結びつきやすい点が挙げられる。これは、この市場への参入を積極的に考えている事業者の姿から類推される。

例えば、フィットネスクラブやホテル業務の受託会社などは既存業務の延長線上で事業拡大を図ることが可能な点に魅力を感じていると考えられる。また、展示会社などは、展示業務と施設運営との一体化を通じて収益の拡大を期待している。さらには、地域の有力企業である電力・ガス会社などもグループ企業とともに、新規事業としての参入を検討し、実行している企業が見られる。

（ 3 ） 指定管理者制度のポイント

上述のように、指定管理者制度は、適切な競争条件の中で事業者を選定し、官民連携の精神に基づいて、質の高いサービスを低コストで実現することにより、「住民サービスの向上」、「財政コストの削減」、「ビジネスチャンスの拡大と経済の活性化」を目指すことが求められていると考えられる。すなわち、指定管理者制度を有効に運用するための最大のポイントは、「行政」、「住民（利用者）」

図表 指定管理者制度のあるべき姿（＝トリプル・ウィン）



「NPO法人や民間事業者などの指定管理者」、それぞれがメリットを享受できる関係＝「トリプル・ウィン」を実現することといえる。

このように考えると、指定管理者制度は、単なる行政側のリスク回避・コスト削減のために導入されるのではなく、官民連携による将来像とリスクの共有を通じたサービスの向上に資する制度となることが望まれる。こうしたことをふまえ、指定管理者制度本来の目的が達成されるよう、「公募・選定」、「協定書締結」、「モニタリング」に焦点を絞り、制度運用上のポイントを以下に整理する。

1) 地域や利用者のニーズや行政側の状況をふまえた公募を実施するかどうかの適切な判断

総務省の通知において、公の施設における指定管理者の選定は「公募により事業者を選定する」ことが示されている。しかしながら、管理運営に当たり、高度な公的責任や専門性を必要とする施設や、個別法による制約が存在する施設もある。併せて行政は、指定管理者制度の導入に際し既存の公的団体の扱いをどのようにするかという課題を抱えている。

指定管理者制度の公募・選定の一部においては、特定の団体が有利となる公募・選定が少なからずあるという声も挙がっている。これはより良いサービスを低コストで実現しようとする民間事業者の意欲を削ぎ、制度自体の目的の達成や発展を阻害するものである。

したがって行政には、すべての公共施設を無理に一斉に公募するのではなく、公的責任、市民ニーズ、施設管理運営能力、事業の継続性の担保などの観点から特定の団体を特命指定することが適当と考えられる場合は、無理に公募に付すのではなく、明確な理由を付した上で特命指定を行うことも必要である。

2) 十分な創意工夫を発揮できるような公募環境の整備

公募により指定管理者を選定する場合は、民間事業者の創意工夫を活かし、住民や行政にとってより価値ある提案を引き出すため、以下のような公平な競争条件による公募・選定がポイントとなる。

市場状況等をふまえた管理方針の適切な判断

指定管理者制度の公募・選定においては、制度が導入初期であることから、官民共に十分な体制にはなく、公平な競争条件となっていないケースもあるといわれる。これはより良いサービスを低コストで実現しようとする事業者の意欲を削ぎ、制度自体の目的の達成や発展を阻害するものである。むしろ、すべての施設で無理に公募するのではなく、市場環境や行政側の事情を十分にふまえ、公募を行うかどうか適切に判断することが重要である。

公平な競争条件の確保

指定管理者を公募により選定する場合は、公平な条件の下での競争を通じて、良いサービスの提供とコスト削減を実現すべきである。公募・選定を行う行政は、公平な競争条件を確保するために、下記の事項に配慮した公募・選定を期待する。

施設情報・業務内容の事前開示

質の高い提案を行うためには、対象施設のハード面とソフト面双方に関する十分な情報やデータの提供が不可欠である。委託料の算定においても、それらの情報やデータが得られなければ、その精度を高めたり、見積根拠を強めたりすることができない。一部の応募候補者だけがそれらの情報やデータを有し、すべての応募者にその共有化が図られないことが明らかな場合は、新規参入者の応募意欲は著しく削がれることにつながる。

公平な審査体制の確立

明確な選定基準の事前提示、外部委員の登用、審査結果の公表等を通じ、公平な審査体制を確立することが重要である。特に審査基準は、公募側の応募側への期待を表わすものであることから、事前公表はもちろんのこと項目や配点を具体的に示すことが重要である。

また、提案書の作成には多くの時間と費用を要することから、応募者が十分に納得できる審査結果情報の公表が重要となる。これは、応募者が提案書の評価ポイントを知ることが今後の質の高い提案につながるためでもある。

十分な検討期間の提供

公募に当たっての十分な準備期間を持つという、新規参入者への配慮が重要である。特に公募から提案書の提出までの期間を十分確保することも必要である。

民間のノウハウの最大活用

コストの削減とサービスの質向上の両立を実現するためには、公平な競争条件を確保するとともに、民間事業者が十分に創意工夫を発揮できるような公募環境を整備する必要がある。

提案の余地を確保

すべての業務を詳細に規定し、自由に民間事業者が提案できる部分が少ないと質の高いサービスは期待できない。サービスの向上を図るためには、民間提案部分を多くする等、民間の創意工夫の余地を確保することが望まれる。

価格面の過当競争の回避

あまりに価格面のウェイトが高くなると、低価格競争によりサービス低下を招き

かねないため、審査基準の策定においては、価格面に過度に偏らない、バランスの取れた内容とすることが、指定管理者と行政の双方に利をもたらすと考えられる。また、過大な低価格競争を排除するための最低価格の設定、あるいは行政側の求めるコスト縮減水準を担保する意味での最高価格の提示といったことも、是非とも有効である。

3) 適切な官民のリスク分担

協定書は一般に民 民ベースで締結する契約に比べて、その規定範囲や内容について不十分と感じられることが多い。協定をスムーズに締結・運用していくためのポイントを示す。

協定書案の事前提示

協定書案は自治体から示されることが多いが、その内容が指定管理者側にとって納得できるものでない場合は、締結までの交渉に多くの時間と労力を割かざるを得なくなる。協定内容については、指定管理者として引けない一線もあるが、時間的制約のために妥協せざるをえないこともある。その場合は、実際の運営段階に不安を残した形となる。しかし協定締結の交渉が難航することや、運営段階に紛争発生等の不安を残すことは、自治体にとっても本意ではないはずである。

こうしたことから、協定書の事前提示が非常に重要であり、特に、公募の際にそれについての質疑応答および必要に応じて協定書案の修正を行うことも重要である。

適切な協定書の締結

必要な事項が漏れなく規定されていること

規定内容が曖昧で具体的に示されていないケースが多く、規定内容の解釈について、指定管理者との間で紛争が生じる可能性がある。原則的に指定管理者は、業務の基準や協定書に規定のない事項について、実施する法的義務は有していない。仮に行政の責による規定漏れがあっても、指定管理者は無条件で行政側の主張を引き受けることはできない場合がある。

その意味で、修繕業務の責任範囲、備品の更新や購入等の取扱、賠償責任と保険加入の要否等、必要な事項については予め網羅的かつ明確に規定することが重要である。

責任やリスク分担が適切であること

過大なリスクを指定管理者に転嫁することは、リスクコストを見込んだ委託料の支払いにつながるものであり、自治体にとって必ずしも望ましいことではない。「リスクは、当該リスクを最もよく管理できるものが管理する」という基本的考え方に基づき、協定書の規定内容やリスク分担を適切に行うことが重要である。

自治体は、指定管理者（特に民間事業者）の性質、能力および限界をふまえ、何

を任せるべきかを見極めるとともに、自らが得意とする部分や行政が行うべき部分（行政しかできない部分）の見極めを行うことが不可欠である。

4) 適切なモニタリングおよび官民コミュニケーションの実践

地域住民にとって真に価値あるサービスを提供するためには、行政と指定管理者の円滑な協働が不可欠である。運営が始まってからの適切な官民のパートナーシップのあり方と、その具体的な形としてのモニタリングの方法がポイントとなる。

運営時における適切なパートナーシップの構築

質の高い管理は、協定書に定められる形式的な業務報告の提出を超え、担当者レベルの定期的なコミュニケーションを通じ、両方で目的や課題を共有し、「協働」による課題解決や目的に合致した新たな検討が、重要な意味を持つと考える。

こうした意見交換の場を通じて官民間のコミュニケーションを図っていくことは、長い指定管理期間中における公共サービスの維持・向上という観点から非常に重要な要素になると考える。

適切なモニタリングシステムの導入・運用

施設設置者である行政が指定管理者の実施する業務について、適切なモニタリングを実施することは極めて重要である。指定管理者は、自らの業務について自己モニタリングするとともに、行政や第三者が行うモニタリングが適切かつ円滑に行われるよう、できる限り協力することが責務であると考えられる。

一方で、行政や第三者が行うモニタリングの方法については、施設の目的、種類、機能によって異なるものであるが、基本は住民に対してサービスを提供するものであり、その意味において施設利用者による満足度調査は不可欠な要素と言える。

満足度調査は、満足度が100%でなければ減額するという性質のものではなく、利用者の要望を聞き入れ、これに適切に応えることで、サービスの向上につながるものと考えられる。

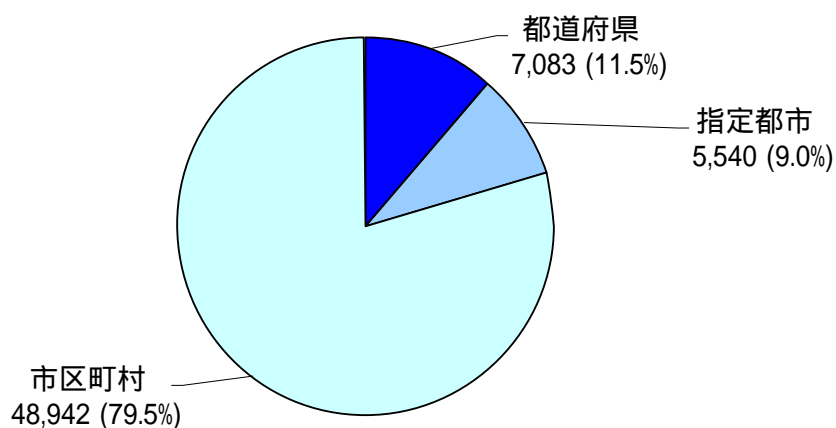
(4) 指定管理者制度導入の実態

総務省が2006年9月に全国の自治体に対して実施した調査結果が公表されている。ここでは、その結果から、指定管理者制度導入の実態を整理する。

1) 指定管理者制度の導入状況

全国で指定管理者制度を導入している施設は、61,565施設となっており、そのうち、都道府県が約11.5%、指定都市が9%、市区町村が79.5%を占めている。

自治体種別に見た指定管理者制度導入施設数の構成

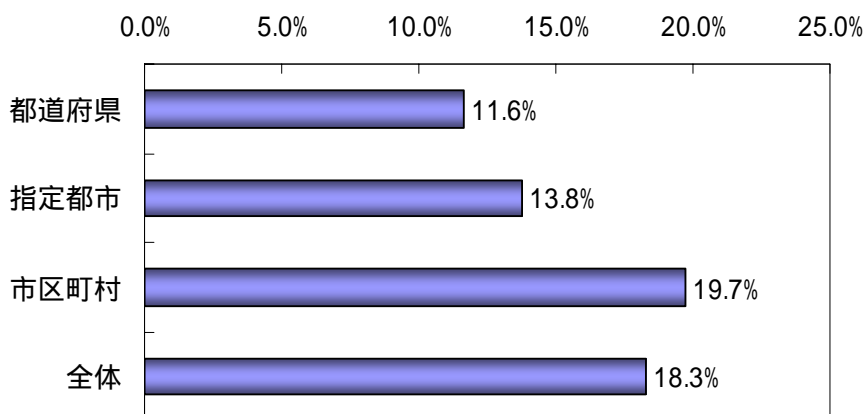


資料：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

2) 指定管理者の選定状況

指定管理者制度が導入された施設のうち、株式会社や有限会社を指定管理者として指定している割合は、全国では約 18.3%となっており、特に市区町村では 19.7%と最も多くなっている。

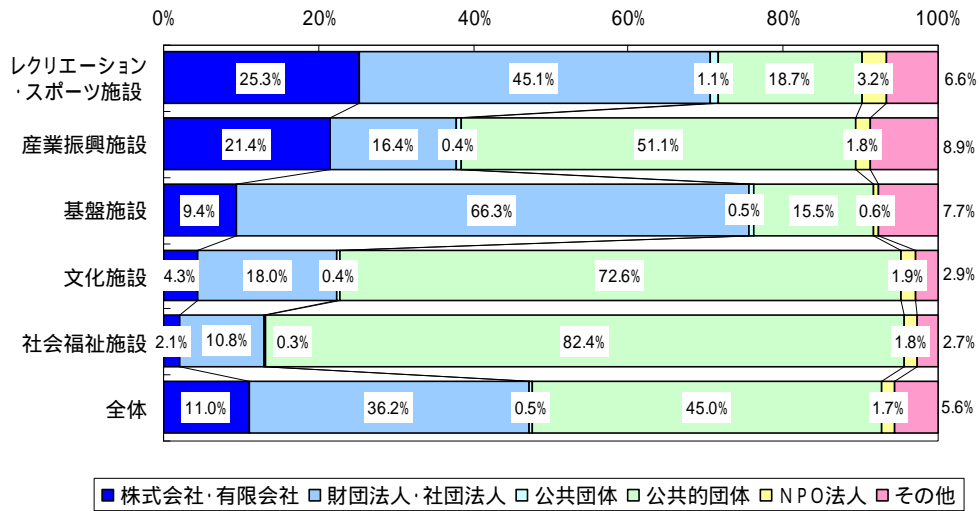
自治体種別に見た「株式会社」や「有限会社」を指定管理者に指定した割合



資料：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

さらに、施設種別について指定管理者に指定された団体の構成をみると、株式会社や有限会社が最も多いのは、レクリエーション・スポーツ施設で約 25.3%となっている。また、財団法人や社団法人が最も多いのは、基盤施設（駐車場、公園、公営住宅等）で 66.3%となっている。

施設種別に見た指定管理者に指定された団体の構成

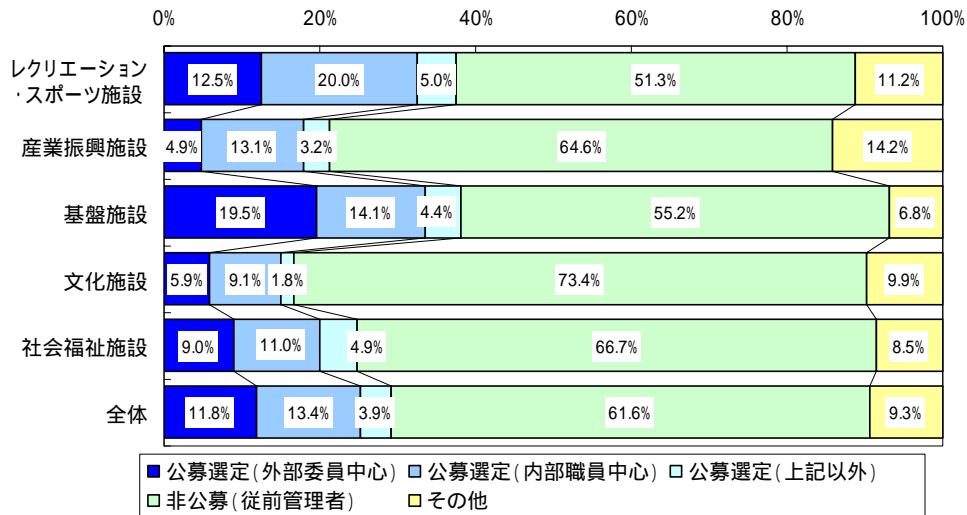


資料：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

3) 指定管理者の選定手続き

指定管理者の選定手続きについては、全体の 29.1%が何らかの形で公募により選定している。施設種別でみると、レクリエーション・スポーツ施設や基盤施設でその割合が多くなっている。一方、文化施設や社会福祉施設では、従前の管理者を非公募で選定している割合が多く、約 7 割となっている。これは、そもそも行政施策に密接につながっており、施設の管理の専門性が高いこと、また受け皿となる民間事業者が少ないことなどが要因になっていると考えられる。

施設種別に見た選定方法の構成

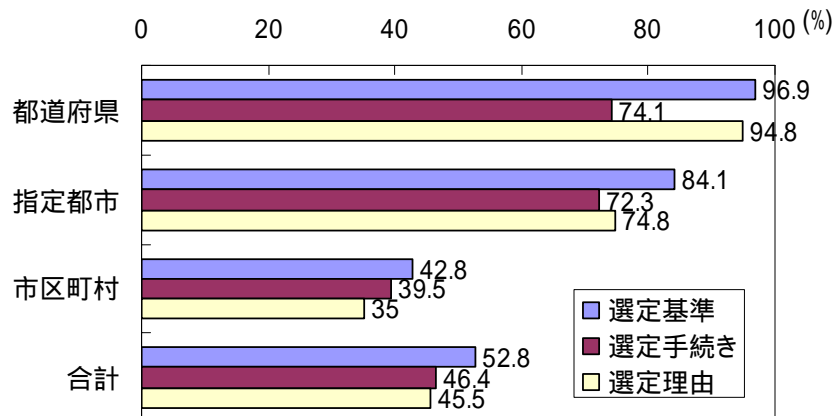


資料：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

また、「選定基準」、「選定手続き」、「選定理由」の公表状況についてみると、全体では、それぞれ半数程度にとどまっている。自治体種別にみると、都道府県や指定都市では、公表割合は7割以上となっているものの、市区町村では4割にとどまっている。

制度導入の初期段階であったものの、指定管理者の選定手続きの公平性、透明性の観点からみると、市区町村では大きな課題であり、公平性、透明性の改善が期待される。

自治体種別に見た選定に係る手続きの公表割合



資料：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」平成 19 年 1 月

2. 社会福祉施設等における指定管理者制度の現状と課題(本検討会の調査結果等をふまえて)

「指定管理者制度に関する検討会」は、本年3月に、指定管理者の指定を受けた社協および社会福祉法人・施設に対し、指定および施設運営に係る現状と課題について抽出調査を実施するとともに、指定管理者制度の導入により受託が終了した社協、社会福祉法人に対し、その影響等について抽出調査を実施した。

本検討会において、標記調査結果に基づき検討を行い、指定管理者制度に係る現状と課題について、下記のとおり整理した。

(なお、標記調査に関しては、巻末に掲載した集計結果を参照いただきたい)

. 指定管理者の指定を受けた社協、社会福祉法人・施設の状況

1. 指定を受けた施設の状況

(1) 指定を受けた施設の種類の種類(複数回答有)

施設の種類の種類	調査対象	保護施設	老人福祉施設	障害者福祉施設	児童福祉施設	その他の福祉施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
全体	163	5	44	18	71	9	32
%	100	3.1	27.0	11.0	43.6	5.5	19.6
a. 社会福祉施設(母子生活支援施設除く)	76	5	44	18	13	9	0
b. 母子生活支援施設	58	0	0	0	58	0	0
c. 会館等、社会福祉施設以外の施設	29	0	0	0	0	0	32

(2) 指定管理者制度の導入前からの施設運営受託状況

全体の状況をみると、「受託していた」が76.7%を占めている。

業種別の状況をみても、「受託していた」が70~80%代を占めている。

(全体の状況)

受託していた：125(76.7%) 受託していなかった：25(15.3%)

無回答：13(8.0%)

(3) 定員

全体の状況としては、20～40 未満(16.0%)、40～60 未満(7.4%)を中心に分散傾向がみられる。福社会館のように定員のない施設は「無回答」に含まれ(31.9%)、母子生活支援施設のように「世帯数」を用いている施設は「その他」(27.0%)に含まれている。

(全体の状況)

20 未満：7(4.3%) 20～40 未満：26(16.0%) 40～60 未満：12(7.4%)

60～80 未満：7(4.3%) 80～100 未満：5(3.1%) 100～200 未満：7(4.3%)

200 以上：3(1.8%) その他：44(27.0%) 無回答：52(31.9%)

2. 指定を受けた際の公募の状況

(1) 公募の有無

社会福祉施設以外の施設については、公募を行う自治体が多いためか、公募の比率が非公募を上回る。福祉サービスを行う施設については、反対に、非公募の比率が公募を上回る。

ア) 全体の状況

有：71(43.6%) 無：89(54.6%) 無回答：3(1.8%)

イ) 個別の状況

a. 社会福祉施設(母子生活支援施設除く)

有：33(43.4%) 無：42(55.3%) 無回答：1(1.3%)

b. 母子生活支援施設

有：21(36.2%) 無：36(62.1%) 無回答：1(1.7%)

c. 会館等、社会福祉施設以外の施設

有：17(58.6%) 無：11(37.9%) 無回答：1(3.4%)

< 参考 >

全国母子生活支援施設協議会が、平成 17 年度に、全国の公設公営・公設民営母子生活支援施設に対して行った調査では、回答のあった 107 施設（公設公営 58、公設民営 49、回答率は 171 施設中 62.6%）のうち、公募があった：23 施設（21.4%、全て公設民営） 公募がなかった：74 施設（69.1%、公設公営 53、公設民営 21） 検討中他：10 となっている。

なお、「公募がなかった」と回答した 74 施設のうち、公設公営施設 53 施設の対応内訳は、行政による直営化（現状維持を含む）：40 施設、施設の廃止：4 施設、その他：9 となっている。また、公設民営施設 21 施設の対応内訳は、特定随意契約：13 施設、公設公営化：3、その他：5 となっている。

3. 指定の種類

全体の状況としては、制度発足前に引き続き指定を受けた施設が 77.3%を占める。業種別にみても、60%台後半から 80%台を推移している。

（全体の状況）

新規指定：32(19.6%) 制度発足前に引き続き指定：126(77.3%)

2 回めの指定を受けた：2(1.2%) 無回答：3(1.8%)

4. 指定を受けられたと考えられる理由

「主な理由を上位 2 位まで回答」という条件によるため、複数の回答があった。

全体の状況をみると、上位では、「制度発足前の受託業務の実績が評価された」の比率が最も高く(75.8%)、次いで、「業務を安定して行う人員体制、経営規模」(49.1%)、3 番めに「事業計画が効果的な内容である」(22.4%)の順となっている。

業種別にみてもほぼ同様の順であるが、例外として、市区町村社協については、3 番めに「市民の平等利用が確保されている」が入っている。

5. 協定等の取り決め内容

(1) 指定開始日

全体の状況としては、平成 18 年 1 月～6 月末を指定開始日とする施設が 78.5%を占める。業種別にみても、最も比率が高くなっている。

(2) 協定期間

全体の状況としては、3 年、あるいは 5 年といった期間が 7 割近くを占め

る。業種別にみても同様の傾向である。

(全体の状況)

1年未満：1(0.6%) 1年以上2年未満：14(8.6%)
2年以上3年未満：10(6.1%) 3年以上4年未満：58(35.6%)
4年以上5年未満：23(14.1%) 5年以上6年未満：54(33.1%)
6年以上：2(1.2%) 無回答：1(0.6%)

<参考>

前述の全国母子生活支援施設協議会の調査において、「公募があった」と回答した23施設における協定期間の内訳は、3年：5施設、4年：2施設、5年：13施設、不明：3施設となっており、多くの施設が5年である。

(3)指定管理業務の内容等

指定管理業務の概要【自由記述】

指定を受けた施設の運営、維持管理が中心。

指定管理業務のうち、他社に委託している業務【自由記述】

清掃、設備機器の保守・点検、警備、塵芥処理、夜間管理等。

指定管理業務以外の業務の概要【自由記述】

全体的に回答件数は少ない。利用料の徴収等を、指定管理業務以外に別途受託しているとの回答、会館・福祉センター等においては、スペースを活用した自主事業を行っているとの回答があった。

(4)指定管理料

あらかじめ自治体から金額を指定されたか

全体の状況としては、「はい」が54.0%となるが、業種別では、比率に個別性がみられる。

ア)全体の状況

はい：88件(54.0%) いいえ：65件(39.9%) 無回答：10件(6.1%)

イ)個別の状況

a. 社会福祉施設(母子生活支援施設除く)

はい：37件(48.7%) いいえ：38件(50.0%) 無回答：1(1.3%)

b. 母子生活支援施設

はい：33件（56.9%） いいえ：19件（32.8%） 無回答：6（10.3%）
c．会館等、社会福祉施設以外の施設
はい：18件（62.1%） いいえ：8件（27.6%） 無回答：3（10.3%）

従来の業務委託料から、積算方法がどのように変化したか【自由記述】
「変化はない」との回答が複数ある一方、「実績払いとなり、入所者数にあわせた指定管理料となった」等の個別意見があった。

従来の業務委託料に比べて増減したか

全体の状況としては、「減少した」が38.0%と、「増加した」15.3%を上回る。指定前後の状況を把握していないためか、「無回答」が46%を占める。

増加・減少の理由【自由記述】

増加の理由としては、「人件費の増加」が主である。減少の理由としては、「経費節減を求められた」「行政の財政難」「金額面での競争があるため縮減を図った」等の回答があった。

（全体の状況）

増加した：25件（15.3%） 減少した：62件（38.0%）
その他：1件（0.6%） 無回答：75件（46.0%）

指定管理料の清算の要否

全体の状況としては、清算を要する施設が50%をやや上回る。清算方法は、概算払いの後、年度末に実績に応じて清算するとの回答が多かった。

（全体の状況）

あり：83件（50.9%） なし：58件（35.6%）
無回答：22件（13.5%）

指定管理料以外で清算が必要になるもの【自由記述】

回答の件数は多くはないが、指定管理業務以外に自治体から受託している業務や、寄付金収入等について清算が必要であるとの回答があった。

(5) 協定保証金の徴収について

全体の状況としては、保証金徴収の取り決めがない施設が 90% 近くを占める。

(全体の状況)

あり：2 件 (1.2%) なし：146 件 (89.6%) 無回答：15 件 (9.2%)

(6) 行政への事業進捗状況の報告について

全体の状況としては、協定上の取り決めがある施設が 90% 以上を占めている。

(全体の状況)

あり：153 件 (93.9%) なし：3 件 (1.8%) 無回答：7 件 (4.3%)

(「あり」と回答した 153 件の内訳)(複数回答)

月次報告：80 件 (52.3%) 四半期報告：18 件 (11.8%)

上半期・下半期報告：3 件 (2.0%) 年度報告：108 件 (70.6%)

その他：26 件 (17.0%)

(7) 管理物件の修繕

指定管理期間中の管理物件の修繕に関する、制約事項、あるいは許認可を要する事項については、「あり」と回答した施設が 90% 近くを占めた。協定の内容は、一定の額を定め、その範囲内の修繕費用は指定管理者が負担する。その額を超えた場合は自治体と協議する、という回答が多かった。

(全体の状況)

あり：144 件 (88.3%) なし：13 件 (8.0%) 無回答：6 件 (3.7%)

(8) 事故等の際の賠償責任

利用者や職員の事故等に対する賠償責任の取り決めについては、「あり」と回答した施設が 7 割近くを占めた。

内容としては、自治体と指定管理者で賠償責任の分担を決め、そのうち、指定管理者の責に帰すべき賠償は指定管理者が行う旨、取り決めを行っているという回答が多かった。

(全体の状況)

あり：112件(68.7%) なし：46件(28.2%) 無回答：5件(3.1%)

(9)臨時の出費が発生した場合の費用負担の取り決め

「定められていない」「その他」をあわせて80%程度となっており、その都度、費用負担を自治体と協議する施設が大半である。

(全体の状況)

行政が負担：7件(4.3%) 指定管理者が負担：23件(14.1%)

定められていない：48件(29.4%) その他：83件(50.9%)

無回答：2件(1.2%)

(10)行政による指定管理業務の指導・査察、行政評価【自由記述】

指定管理期間中の行政指導や査察の内容

協定上、随時実施できると定められている(これまで実施されたことはない)との回答が多かった。

指定管理業務に係る行政評価の内容

施設の運営・管理業務の実施状況、管理物件の管理状況、収支状況等を評価することとし、自己評価、利用者満足度調査、外部評価等を用いて行われるとの回答が多い。

その他、行政による指定管理業務の指導・監査等の仕組み

年1回程度、自治体から指導監査を受けているとの回答が多かった。

(11)サービスの質を担保するための仕組みに関する取り決め【自由記述】

上記(10)のとも重複するが、外部評価の導入、利用者アンケートの実施、個人情報保護規定・苦情解決規定の制定、等の取り決めを行っているとの回答が多かった。

(12)経営上の自己努力に関する取り扱いについての取り決め【自由記述】

協定上はとくに取り決めはないが、日常業務のなかで経費節減に努めているとの回答が多かった。

(13)指定管理者の取り消しについての取り決め【自由記述】

取り決め内容としては、法令・協定への違反、管理業務が履行できない、資格要件を満たさなくなった、社会的信用を損なうこと等により、指定管理者として不適格であると認められる、等に該当す

る場合は、業務の全部または一部を停止することができる、との回答内容が多かった。

(14) 指定管理業務の引継ぎに関する、引継ぎ期間・引継ぎ事項等の取り決め【自由記述】

引継ぎ期間や、引継ぎに際し必要な事項は、協定ではとくに定められておらず、別途協議するとの回答が多かった。

(15) 協定時(契約時)から指定管理業務開始までの間に生じた課題【自由記述】

件数は多くはないが、引継ぎの不十分や、契約後に指定管理料の縮小等があったとの回答がみられた。

6. 指定管理者の指定を受けたことによるメリット、デメリット等

(1) 指定を受けたことによるメリット、デメリット【自由記述】

指定を受けたことによるメリット

ア) 経営面におけるメリット

「指定管理料の収入により安定した運営が確保できる」との回答が多かった。一方、「従来と変更なし」という回答も複数みられた。

イ) 事業・サービス面のメリット

「事業実施上のサービスの提供範囲の拡大」「職員のサービス向上意識が高まった」「利用者のニーズに応じたサービス提供ができる」との回答が複数寄せられた。一方、「従来と変わらない」という回答も複数みられた。

指定を受けたことによるデメリット

ア) 経営面におけるデメリット

経年劣化による修繕に費用がかかる旨については多くの社協・施設から回答があり、修繕費について「自治体と協議しても予算化につながらない」との回答が複数寄せられている。また、「人件費が指定管理料のみでは確保できず、法人から持ち出している」「期限が決められているため安定雇用が出来ない」「人材育成および確保について長期的な展望が見えない」「指定期間中の指定管理料は同額が原則であり、人件費・物件費の増にどう対応するか」といった回答があった。

における「メリット」と対照的な回答内容となったが、積算された指定管理料が、施設にとっては不十分である場合も多く、個々の社協・施設が置かれている状況に格差が生じていることが推測できる。

また、年度末に指定管理料に残金が発生した場合の取り扱い（繰り越しをしてよいか、返金が必要か）に、自治体により差異が発生していること、指定管理料の積算の根拠がこれまでの「定員」から「在所有者数」に変わったりしたケースがあること等も、影響を与えているものと思われる。

イ) 事業・サービス面のデメリット

「協定により、提供できるサービスに制約が生じている」「中・長期的なビジョンが組めない」「期間が決まっているため不安を感じながらのサービス提供となる」「サービスの向上を図っても指定管理料は変わらない」等の回答が寄せられた。

ウ) その他のデメリット

件数は少ないが、「決裁においてスムーズな対応ができなくなった（トイレの修繕実施までに使用停止が5か月続いた）」等の回答が寄せられた。

(2) 指定管理業務を行うことによる、法人・社協本体の業務へのメリット、デメリット

メリット

「ノウハウの蓄積ができる」「イメージ、信頼の向上」「県民の認知度の向上」「新たな業種への算入が可能となる」等の回答が寄せられた。

デメリット

人事・労務管理に係る課題（例：指定を受けた施設と、受けていない施設の間の労務管理等の調整の困難さ）に加え、「行政への提出書類が増え、法人業務を圧迫している」、等の回答が寄せられた。

(3) 指定管理業務に係る雇用の状況

正規職員

全体の状況としては、指定前は、5人未満が62件（38.0%）、5～10人未満が41件（25.2%）、指定後は、5人未満が69件（42.3%）、5～10人未満が39件（23.9%）となっており、いずれも、0～10人未満で6割以上を占めている。

指定前と指定後では、平均人数は6.4人から6.2人と、0.2人減少して

いる。

非正規職員

全体の状況としては、指定前は、5人未満が74件(45.4%)、5~10人未満が30件(18.4%)、指定後は、5人未満が79件(48.5%)、5~10人未満が35件(21.5%)となっており、いずれも、0~10人未満で6割以上を占めている。

指定前と指定後では、平均人数は3.4人で変更はない。

(4)指定期間の終了ならびに更新に伴う課題

(更新されなかった場合の)職員の雇用の問題、それに伴う職員の生活保障の問題を指摘する回答が多く寄せられた。また、「今回は非公募だったが、次回は公募になるため、その際に、指定管理料が減額されるのではないかと懸念する回答もみられた。

(5)今後、継続して指定管理者の指定を受けるために、社協・法人において必要とされる取り組み

サービスの質の向上を図るとともに、収支バランスのとれた財務管理等、経営の改善を図る必要があるとの回答が多く寄せられた。

事業のスリム化を図る必要があるとの回答がある一方、「不当な予算削減には応じず、必要な財源を確保するよう取り組む必要がある」といった回答も寄せられた。

7. 税制について

(1)当該指定管理業務は、課税対象になっているか

全体の状況としては、課税対象に「なっている」が40件(24.5%)、「なっていない」が93件(57.1%)、「無回答」が30件(18.4%)となっており、非課税となっている施設が過半数となった。

税金の種類としては、「消費税」が最も多く、次いで、「法人税」の順となった。

(2)指定管理者制度に係る税制に関して課題となっていること【自由記述】

件数は多くはないが、「指定管理料を繰り越すと事業所税の課税対象になってしまう」「指定管理料のうち退職給与積立は経費として認められないため、法人税上、収益として課税される」といった回答があった。

8. 都道府県内において、他の法人が同一種別の施設の指定を受けている場合、

指定都市・中核市と他の市町村の間で指定の条件において格差が生じているケース

回答数は多くはないが、「同一市町村の中でも格差がある。指定前のある時期の支出実績をもとに指定管理料を積算しているが、当時の人件費が高かった施設とそうではない施設の間では、現在の指定管理料にも格差が生じている」等の回答があった。

9. 都道府県内において、公募によることなく指定を受ける際、厳しい条件を課されているケース

回答数は多くはないが、「1法人1施設しか指定管理を受けさせない」「委託費はなく、すべて支援費収入のみで運営しているデイサービスがある」等の回答が寄せられた。

10. 指定管理者の指定基準への、「サービスの向上」に関する条項等の規定の状況

全体の状況としては、条例等に記載：36件(22.1%)、自治体の方針(指針)に記載：27件(16.6%)、その他の諸規程に記載：10件(6.1%)、規定されていない：45件(27.6%)、無回答：45件(27.6%)となっており、何らかの規程等に掲載されているケースは4割程度となっている。

11. 指定管理者制度に関する課題・意見等

指定管理者の公募から協定に至るまでの課題、意見等について、調査結果および検討会における協議等をもとに、主なものを下記のとおり整理した。

なお、施設種別に関わらず共通する課題、意見等については共通事項として整理し、個別の課題、意見等については別に項目を立てている。

(1) 公募の際の条件

a. 共通事項

- ・市町村や県のビジョンを明確にし、そのうえで公募を行うべきである。
- ・施設の利用状況、建設経緯など、公募になじまないものもあることから、公募・非公募の区別を施設ごとに判断する必要がある。
- ・自治体は、「はじめにコスト削減ありき」という考え方ではなく、良いものであれば逆にもっとコストを上げてもいいという考え方を持つべきである。指定管理者に負担とならない、自主性を損なわないような配慮をすべきである。
- ・施設の目的に合致していれば、指定管理者の独自性を活かせる事業実

施を可能にするべきである。

- ・コスト削減のために、施設に求められる本来の目的を逸脱した公募内容（必要な事業をカットしてしまう等）にならないよう、チェック体制を整える必要がある。

b . 母子生活支援施設

- ・自治体にとっての母子生活支援施設の役割や位置づけを明確にし、示すべきである。それから予算の根拠を示すべきである。
- ・公募から締切までの期間が短かった。
- ・本当に質の高いサービスを要求するならば、それに見合った予算・条件とするべきである。

(2) 応募団体の審査と決定

a . 共通事項

- ・経費削減が最優先されてサービス面の内容がおろそかにされているように感じる。
- ・申請（プレゼンテーション）資料には、法人の事業実施のノウハウも含まれているため、公表にあたっては配慮が必要である。
- ・選考委員を選出するにあたり、公平性を確保できるような委員の選出が必要である。

b . 母子生活支援施設

- ・指定管理料の安い法人のみではなく、過去の運営実績などを加味した公募を実施すべきである。

(3) 協定(契約)から業務開始に至るまで

a . 共通事項

- ・指定管理料金のルールが確立していなかった。
- ・契約後、予算が縮小された。
- ・人件費は繰り越せるという約束が守られなかった。

(4) 協定期間

a . 共通意見

- ・入所施設利用者に対しては、安定したサービスを継続して提供することが求められるため、協定期間の長期化が必要である。（3年、5年といった短期間は望ましくない）

(5) 指定管理業務の範囲

a . 共通事項

- ・ 事業の実施について行政からの制約が多い。
- ・ 協定書の内容ががんじがらめのため、新規事業を行いたくても費用面・職員体制に制限があり、できにくい。
- ・ 選定後、新規事業等の実施に関して、自治体が、半ば強制的に指定管理者に事業を押し付けるようなやり方をとる場合もあるため、両者の十分な協議が必要である。
- ・ 入所・退所、予算執行などについてもっと自由裁量を認めるべきである。

(6) 管理業務の一部委託

a . 共通事項

- ・ 指定管理とは別に清掃業務の予算がついていたが、協定の中に含まれるとの考え方により、その予算が執行されなかった。しかし実際は、協定時の積算に入っていなかった。

(7) 指定管理料の積算

a . 共通事項

- ・ 以前の委託事業より指定管理料が低額である。
- ・ 指定管理料が固定化され人件費の上昇に対応できない。

b . 母子生活支援施設

- ・ 5年間、予算を一定にするのではなく、協議の上でスライドすべきである（職員の人件費もスライドできる）。
- ・ 民立民営施設に認められる措置費等運営費を下回らない指定管理料を積算すべきである。また、協定期間内に、新規の国の加算事業や職員加算があれば、速やかに協議できるようにすべきである。

(8) 指定管理料の事前指定

a . 共通事項

- ・ 事業計画、職員採用計画、人材育成計画等、指定管理料に左右される部分が大きいため、指定管理料の事前指定を検討する必要がある。

(9) 指定管理料の清算

- ・ 下記の例示のとおり、自治体や所管部局により、清算の考え方や方法に差異がみられるため、一定のルールが必要である。

(例示)

ア．各施設共通

- ・ 清算をして、余った場合は返還し、不足する場合は法人が負担している。
- ・ 清算をして、余った場合は返還し、不足する場合は請求している。
- ・ 利用料収入の目標額を超えた収入があった場合、超過分の2分の1を次年度の委託料から控除する。

イ．母子生活支援施設

- ・ 繰り越しが出た場合は積立金として法人が管理している。
- ・ 指定管理料以外に、寄付金収入や実習生受入謝礼金等収入も清算が必要となっている。

- ・ 給与等の運転資金が必要であるため、経営努力により繰越金が出たら、積立金等に残す、あるいは法人への繰入金とする、とすべきである。

(10) リスクの分担(臨時出費の費用負担含む)

a．共通事項

- ・ 建物維持管理のための定期点検の項目をあらかじめ定め、その点検費用を指定管理料に含めるべきである。点検の結果、問題があれば、速やかに修繕すべきである。

(11) 施設修繕の役割分担

a．共通事項

- ・ 役割分担が明確になっていない。
- ・ 建物の修繕は協議のうえとなっているが行政が逃げ腰である。
- ・ 修繕費の負担、保険の付保、利用料減免の扱いについての規定が必要である。
- ・ 老朽化している設備等は、協定前にあらかじめ修繕すべきである。

(12)指定管理者が行う修繕

a . 共通事項

- ・建物の老朽化で修繕費が多く、法人負担となっている。
- ・老朽化している設備はあらかじめ修繕すべきである。

(13)大規模修繕や機器更新

a . 共通事項

- ・大型機器に関して、業務用冷蔵庫、ガス台、浴用リフト等の買い替え時の責任の明確化が必要である。原状回復とはどこまでをさすのかを示していただく必要がある。
- ・施設や備品の老朽化が進み、どれほど修繕等経費がかかるか予想がつかない。行政の財政事情によっては即座に対応できない場合も予想される。

b . 母子生活支援施設

- ・一定額（例：20万円）以上の修繕は自治体の負担となっているが、大部分は申請しても認められないことが想定される。
- ・大規模修繕は、入所者の入所そのものを制限する場合があります、入所減になれば、次年度の運営に支障をきたす場合がある。

(14)利用者や職員の事故等に対する賠償責任

a . 共通事項

- ・あらかじめ、賠償責任保険の加入条件やその金額を協議しておく必要がある。

(15)備品の提供・調達と返却

a . 共通事項

- ・備品を購入してほしいが予算を組んでもらえない。
- ・指定管理者が変更になった場合の備品の返却要件等が明確ではない。
- ・備品の整備や修繕について、自治体には迅速な対応が求められる。

(16)指定管理業務の評価

a . 共通事項

- ・履行確認、利用者満足度、経営の安定の3つの視点からの総合的なモニタリングの確立が必要である。

(17)個人情報保護

a . 共通事項

- ・ センシティブな個人情報を扱うため、仮に指定管理者が変更された場合、個人情報を守られるか不安がある。
- ・ 指定管理者が変更となった場合、個人情報を引き継ぐ了解が得られるのか。了解を得られない場合は、サービスを受けるなということか。強制的に事業所が決められることになり、利用者主体に反するのではないか。

(18)利用料の徴収

a . 会館等、社会福祉施設以外の施設

- ・ 民間の施設が隣接され競争が激化し、いかに利用者と利用料を確保するかが課題である。
- ・ 福祉活動等減免を設けている場合、減免数が増えると収入減となる。指定管理料は利用者収入を考慮して設けられるため、減免団体を減らす傾向にある。身近な小さな福祉活動を支えられるように、減免制度を活かせないか。

(19)経営上の努力について

a . 共通事項

- ・ 経費削減に努めてはいるが、協定上の取り決め等はない。
- ・ 給与規程の改正に取り組んでいる。
- ・ 経費削減等に努めている。
- ・ 委託費の使途について、管理者の経営上の努力が報われるのか不安がある。修繕などは、耐用年数を超えているものでも、壊れるまで直せないと回答があったものもある。

b . 母子生活支援施設

- ・ 母子生活支援施設にとって最大の努力は、できるだけ多くの利用者に施設を利用していただくことである。ついては、広域入所も含め、入所相談窓口が自治体になっているため、自治体も、施設利用の向上のため努力すべきである。

(20)指定の取り消し、辞退

a . 共通事項

- ・ 取り消しにあたって、自治体に明確な基準がない。自治体が一方的に取

り消しを判断するのではなく、一定の基準を示していただく必要がある。

(21)業務の引継ぎ

a . 共通事項

- ・新規に指定を受けたが、設備、備品、帳簿等、十分な引継ぎではなかった。
- ・新規に指定を受けたが引継ぎが十分ではなかった。また、書類や記録等の不備が目立った。設備の老朽化が目立ち安全面に課題が残されている。
- ・以前から受託関係にある場合、別の法人が新規に指定管理者となることを想定していないため、引継ぎの内容が明確になっていない。

(22)指定を受けたことによるメリット

a . 共通事項

- ・収入の確保につながった。
- ・職員の継続雇用につながった。
- ・地域との関わりが強化された。
- ・サービス向上意識が高まった。
- ・経営意識が高揚した。
- ・施設管理面での裁量幅の拡大
- ・事業実施の自由度が広がった。

(23)指定を受けたことによるデメリット

a . 共通事項

- ・老朽化による建物修繕の費用負担が発生する。
- ・返金義務が生じる。
- ・想定外の出費への対応に迫られる。
- ・長期的なサービスのビジョンが組めない。
- ・職員雇用が不安定になった。
- ・職員の募集回数が増え、広告経費や募集・採用事務に係る業務量が増えた。
- ・人件費の制約により、ベテラン職員の配置が困難になった。
- ・資金の交付が清算払い（月次報告後）のため運営が厳しい。
- ・1年間の委託料が12か月の均等払いのため、支出が多くなる月は資金繰りが大変である。

- ・指定管理施設ごとに資金の管理（個々の施設ごとに通帳管理）を行なうため、弾力的な運営ができない。
- ・施設間での資金の繰り入れ、繰り出しが頻繁に行なわれるため、事務量が增大し、事務が煩瑣となった。
- ・建物修繕の際の費用負担が増大している。

b . 母子生活支援施設

- ・老朽化による建物設備改修が必要である。
- ・返金義務が生じる。
- ・福祉サービスの質・継続性・安定性・専門性への保障がない。

(24)法人・社協本体業務へのメリット

a . 共通事項

- ・ノウハウの蓄積
- ・職員が危機意識を持つことに貢献している。

b . 会館等、社会福祉施設以外の施設

- ・会館機能を活用した自主事業の展開による活動の幅の拡大
- ・地域組織、他団体とのつながりの強化

(25)法人・社協本体業務へのデメリット

a . 共通事項

- ・法人業務の増大
- ・人材確保が行いにくく、育成に影響がある。
- ・指定管理業務に人手がかかり、本体の業務に影響を与えている。
- ・人件費の制約により、法人全体の職員配置に制限が出た。
- ・指定管理料の人件費にあわせた雇用であるため不安定である。また、ノウハウの蓄積が困難である。
- ・資金の交付が清算払い（月次報告後）のため、各施設会計において資金不足が頻繁に発生し、その度に法人本部会計から繰り入れるなどの措置を行っており、法人本来事業への影響が懸念される。
- ・財務会計処理は、法人本体で一括して行っているが、事務が煩瑣となり、財務会計部門の業務量が增大し、法人運営部門の運営に支障をきたしている。

b . 会館等、社会福祉施設以外の施設

- ・ 継続して指定を受けられない場合、社協の事務所として兼務利用ができなくなる。

(26)職員の雇用、処遇

a . 共通事項

- ・ 指定管理期間が限定されているため、職員の定着の問題がある。
- ・ 指定管理者から外れた場合の職員の身分保障が懸念される。
- ・ 指定管理施設職員の人件費を削減しなければならず、処遇面において他の職員と格差が生じている。
- ・ 指定管理業務を専属とする職員体制が確保できず、業務過多となっている。
- ・ 経費の縮減を図ることから、非常勤や短期間雇用などの不安定な身分の職員の雇用が増大し、常に採用・退職などが発生する人事の流動化が起こり、人事労務管理に関する業務が増大した。
- ・ 各指定管理施設の予算を考慮した人事異動を余儀なくされ、人事異動本来の目的が履行されない状況が発生している。
- ・ 原則として協定期間内での雇用しか保証されていないため、優秀な人材の確保、安定的な運営が難しい。

b . 母子生活支援施設

- ・ 安定雇用ができずアルバイト等で対応している。
- ・ 期限が定められており、その後の指定の保証はないため、職員が安心して働けない。
- ・ 経費を抑えるため正規職員の採用ができず、質の高いサービスを続けることは困難に思える。

< 参考 >

(前述の全国母子生活支援施設協議会の調査において、指定管理者制度に関する課題として回答いただいたものからの抜粋)

- ・ 指定管理者制度による公募選定等で、管理経費の削減が求められると、人件費を削減するしかないが、それでは専門性を有する職員を雇えなくなり、利用者に対する自立支援が難しくなる。
- ・ 職員の身分が不安定。指定期間終了後に他の応募者との競争が控えており、受託できない場合は現職員の就業の場がなくなる可能性もある。

(27)指定期間の終了ならびに更新

a . 共通事項

- ・ 職員の継続雇用の問題
- ・ 指定管理者が変更された場合、人件費が確保できない。更新しても経費節減を迫られることが予想される。

b . 母子生活支援施設

- ・ 次回更新は非公募から公募へ変わる。
- ・ 支援の困難な母子が増えており、指定管理者が変わると、利用者や施設全体が不安定になり、問題が起こることが考えられる。
- ・ 毎年、事業報告やモニタリングをして問題がない場合は、次回の指定管理者の更新を非公募にして、申請書類も簡略化すべきである。

(28)継続して指定を受けるために必要とされる取り組み

a . 共通事項

- ・ 経費節減
- ・ サービスの確保と向上
- ・ 経営改善の取り組み

b . 会館等、社会福祉施設以外の施設

- ・ 事業の見直しや新規事業の企画、利用者確保策の検討が必要。

< 参考 >

(前述の全国母子生活支援施設協議会の調査において、指定管理者制度に関する課題として回答いただいたものからの抜粋)

- ・ 指定管理者制度導入後は、従来の事業にとどまらず、利用者のニーズに応えられるようなサービスの改善・工夫をし、選ばれる施設になるための取り組みをしていかなければならない。

(29)税制に関する課題

a . 共通事項

- ・ 指定管理経費を繰り越すと事業収入とみなされ、事業所税の賦課の対象となってしまう。
- ・ 収益が出た場合、収入とみなされ、課税対象となるおそれがある。
- ・ 消費税に関して、納税額が増加する。

(30) インセンティブの設計

a . 共通事項

- ・ 民間事業者のインセンティブを高めるための仕組みが必要である。
- ・ 施設を十分に機能させるため、老朽化した建物を建て替える必要がある。

(31) 指定管理者制度の適用について

a . 共通事項

- ・ 障害者関係の施設に期間限定の制度を適用することが妥当なのか疑問がある。
- ・ 指定管理者制度になじまない施設（収支バランスがとれず制約のある施設）まで制度移行するのはいかがか。基本ルールが必要と感じる。
- ・ 独立採算不可の施設を、短絡的に指定管理者制度に移行することは、住民サービスにつながるのか十分な検討を行うべきである。

b . 母子生活支援施設

- ・ 母子生活支援施設は指定管理者制度になじまないのではないか。母子生活支援施設はDV被害者が多く、高度の知識と経験が必要で、利用者に対して時間をかけて人間関係を形成する必要がある。

< 参考 >

（前述の全国母子生活支援施設協議会の調査において、指定管理者制度に関する課題として回答いただいたものから抜粋）

- ・ 指定管理者が変わると施設の事業方針が変わり、事業の継続性が失われる。そのため支援の一貫性がなくなり、利用者への支援の質の低下が懸念される。

(32) その他の意見、提案

- ・ 措置施設では、母子生活支援施設以外に、生活保護施設や児童養護施設などの施設も指定管理者制度の対象になっている。上記の種別を含め、社会福祉施設には、サービスの継続性・安定性が求められるが、現状は、コストの削減にのみ重点が置かれ、施設が本来行うべきサービスに影響が出ている。
- ・ 介護保険事業は、指定管理者が変更した場合、利用者は新指定管理者に移行するのか。（契約によるため本人の同意が必要で、新たな契約事務

が発生する。)旧指定管理者が拠点を確保し利用者連れて行った場合、新指定管理者は採算が取れるまで利用者を確保するために大変な時間がかかり、経営が成り立たなくなるのではないか。

- ・公設公営施設が指定管理者制度になる場合、最も条件がよくない。老朽化した建物設備、入所定員なども考慮しないなかで、まともな施設運営ができない状況にある。自治体職員の施設運営に対するノウハウが不足している。
- ・規模や性質の違う施設、複合施設での指定管理者の指定方法に問題がある。
- ・行政側の都合(例:大規模修繕等)により施設を休業した場合は、行政の責任において、事業者への補償や利用者へのサービス提供等に関する規程を整備すべきである。

<参考>

前述の全国母子生活支援施設協議会の調査において、指定管理者制度に関する課題として回答いただいたもののうち、主なものを掲載する。

<利用者支援への影響・課題>

- ・指定管理者が変わると施設の事業方針が変わり、事業の継続性が失われる。そのため支援の一貫性がなくなり、利用者への支援の質の低下が懸念される。
- ・指定管理者制度導入後は、従来の事業にとどまらず、利用者のニーズに応えられるようなサービスの改善・工夫をし、選ばれる施設になるための取り組みをしていかなければならない。

制度の導入により受託が終了した施設の状況

1. 業務委託が終了する以前の状況

(1) 業務を受託していた施設の状況

施設種別

回答のあった 18 件の内訳は、都道府県社協 4、指定都市社協 3、市区町村社協 9、社会福祉法人 2 となっているが、受託が終了した施設の種類は、老人福祉施設（老人福祉センター等）5、児童福祉施設（児童館）1、その他の施設（老人憩いの家、福祉会館等）12、となっている。

定員

定員のある施設は、18 施設中 1 施設（30 名）のみであった。

(2) 受託が終了する以前の受託業務の概要

施設の運営管理業務全般

2. 業務受託が終了した際の状況

(1) 受託終了日、それまでの業務受託期間

受託終了日は、平成 18 年 3 月 31 日が 17 件（1 件は平成 18 年 6 月 30 日）、業務受託期間は、1 年～10 年：7 件、11 年～20 年：3 件、21 年～30 年：4 件、31 年～40 年：4 件、となっている。

(2) 指定管理者の指定を受けることになった団体

社会福祉法人：3 件、NPO：2 件、株式会社：6 件、有限会社：1 件、その他（行政直営、任意団体等）：6 件

(3) 業務の受託が終了することになった理由として考えられること

制度の導入により行った公募で、指定を受けた事業者との金額面での格差が大きかったこと、あるいは行政の直営に転換したりしたこと等が理由としてあげられている。

(4) 業務の委託終了に伴う、事業面・財政面等における影響

業務受託終了に伴う、職員の雇用や人件費の確保が課題として多くあげられている。

【別表】指定管理者制度に関する主な課題・意見等

項目	調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
	共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
1 公募の際の条件	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村や県の指定管理者へのビジョンを明確にし、そのうえで行うべきである。 ・公募が原則であるが、施設の利用状況、建設経緯などによっては公募になじまないものもあることから、公募・非公募の区別を施設ごとに判断する必要がある。 ・自治体は、「はじめにコスト削減ありき」ではなく、良いものであれば逆にもっとコストを上げてほしいという考え方を持つべきである。指定管理者に負担とならない、自主性を損なわないような配慮をすべきである。 ・施設の目的に合致していれば、指定管理者の独自性を活かせる事業実施を可能にするべきである。 ・コスト削減のために、施設に求められる本来の目的を逸脱した公募内容(必要な事業をカットしてしまう等)にならないよう、チェック体制を整える必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体にとっての母子生活支援施設の役割や位置づけを明確にし、示してほしい。それから予算の根拠を示してほしい。 ・公募から締切までの期間が短かった。 ・本当に質の高いサービスを要求するならば、それに見合った予算・条件とするべきである。 	
2 応募団体の審査と決定	<ul style="list-style-type: none"> ・経費削減が最優先されてサービス面の内容がおろそかにされているように感じる。 ・申請(プレゼンテーション)資料には、法人のノウハウも含まれているため、公表にあたっては配慮が必要である。 ・選考委員を選出するにあたり、公平性を確保できるような委員の選出が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理料の安い法人のみではなく、過去の運営実績などを加味した公募を実施すべきである。 	
3 協定(契約)から業務開始に至るまで	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理料金のルールが確立していなかった。 ・契約後、予算が縮小された。 ・人件費は繰り越せるという約束が守られなかった。 		
4 協定期間	<ul style="list-style-type: none"> ・入所施設利用者に対しては、安定したサービスを継続して提供することが求められるため、協定期間の長期化が必要である。(3年、5年といった短期間は望ましくない) 		

項目	調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
	共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
5 指定管理業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の実施について行政からの制約が多い。 ・協定書の内容ががんじがらめのため、新規事業を行いたくても費用面・職員体制に制限があり、できにくい。 ・選定後、新規事業等の実施に関して、自治体が、半ば強制的に指定管理者に事業を押し付けるようなやり方をとる場合もあるため、両者の十分な協議が必要である。 ・入所・退所、予算執行などについてもっと自由裁量を認めるべきである。 		
6 管理業務の一部委託	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理とは別に清掃業務の予算がついていたが、協定の中に含まれるとの考え方により、その予算が執行されなかった。しかし実際は、協定時の積算に入っていなかった。 		
7 指定管理料の積算	<ul style="list-style-type: none"> ・以前の委託事業より指定管理料が低額である。 ・指定管理料が固定化され人件費の上昇に対応できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・5年間、予算を一定にするのではなく、協議の上でスライドすべきである(職員の人件費もスライドできる)。 ・民立民営施設に認められる措置費等運営費と同条件の指定管理料を積算すべきである。また、協定期間内に、新規の国の加算募集や職員加算があれば、速やかに協議できるようにすべきである。 	
8 指定管理料の事前指定	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画、職員採用計画、人材育成計画等、指定管理料に左右される部分が大いいため、指定管理料の事前指定を検討する必要がある。 		
9 指定管理料の清算	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体や所管部局により清算の考え方や方法に差があり、一定のルールが必要である。 ・給与等の運転資金が必要であるため、経営努力により繰越金が出たら、積立金等に残す、あるいは法人への繰入金とする、とすべきである。 		
10 リスク分担(臨時出費の費用負担含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・建物維持管理のための定期点検の項目をあらかじめ定め、その点検費用を指定管理料に含めるべきである。点検の結果、問題があれば、速やかに修繕すべきである。 		

	項目	調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
		共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
11	施設修繕の役割分担	<ul style="list-style-type: none"> ・役割分担が明確になっていない。 ・建物の修繕は協議のうえとなっているが行政が逃げ腰である。 ・修繕費の負担、保険の付保、利用料減免の扱いについての規定が必要である。 ・老朽化している設備等は、協定前にあらかじめ修繕すべきである。 		
12	指定管理者が行う修繕	<ul style="list-style-type: none"> ・建物の老朽化で修繕費が多く、法人負担となっている。 ・老朽化している設備はあらかじめ修繕すべきである。 		
13	大規模修繕や機器更新	<ul style="list-style-type: none"> ・大型機器に関して、業務用冷蔵庫、ガス台、浴用リフト等の買い替え時の責任の明確化が必要である。原状回復とはどこまでをさすのかを示していただく必要がある。 ・施設や備品の老朽化が進み、どれほど修繕等経費がかかるか予想がつかない。行政の財政事情によっては即座に対応できない場合も予想される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・20万円以上の修繕は自治体の負担となっているが、大部分は申請しても認められないことが想定される。 ・大規模修繕は、入所者の入所そのものを制限する場合があります。入所減になれば、次年度の運営に支障をきたす場合がある。 	
14	利用者や職員の事故等に対する賠償責任	<ul style="list-style-type: none"> ・あらかじめ、賠償責任保険の加入条件やその金額を協議しておく必要がある。 		
15	備品の提供・調達と返却	<ul style="list-style-type: none"> ・備品を購入してほしいが予算を組んでもらえない。 ・指定管理者が変更になった場合の備品の返却要件等が明確ではない。 ・備品の整備や修繕について、自治体には迅速な対応が求められる。 		
16	指定管理業務の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・履行確認、利用者満足度、経営の安定の3つの視点からの総合的なモニタリングの確立が必要である。 		

		調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
項目		共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
17	個人情報保護	<ul style="list-style-type: none"> ・センシティブな個人情報を扱うため、仮に指定管理者が変更された場合、個人情報が守られるか不安がある。 ・指定管理者が変更となった場合、個人情報を引き継ぐ了解が得られるのか。了解を得られない場合は、サービスを受けるなどということか。強制的に事業所が決められることになり、利用者主体に反するのではないか。 		
18	利用料の徴収			<ul style="list-style-type: none"> ・民間の施設が隣接され競争が激化し、いかに利用者と利用料を確保するかが課題。 ・福祉活動等減免を設けている場合、減免数が増えると収入減となる。指定管理料は利用者収入を考慮して設けられるため、減免団体を減らす傾向にある。身近な小さな福祉活動を支えられるように、減免制度を活かせないか。
19	経営上の努力について	<ul style="list-style-type: none"> ・経費削減に努めてはいるが、協定上の取り決め等はない。 ・給与規程の改正に取り組んでいる。 ・経費削減等に努めている。 ・委託費の使途について、管理者の経営上の努力が報われるのか不安がある。修繕などは、耐用年数を超えているものでも、壊れるまで直せないと回答があったものもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・母子生活支援施設にとって最大の努力は、できるだけ多くの利用者に施設を利用していただくことである。については、広域入所も含め、入所相談窓口が自治体になっているため、自治体にも、施設利用の向上のため努力していただきたい。 	
20	指定の取り消し、辞退	<ul style="list-style-type: none"> ・取り消しにあたって、自治体に明確な基準がない。自治体が一方的に取り消しを判断するのではなく、一定の基準を示していただく必要がある。 		

		調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
項目	共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設	
21 業務の引継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> ・新規に指定を受けたが、設備、備品、帳簿等、十分な引継ぎではなかった。 ・新規に指定を受けたが引継ぎが十分ではなかった。また、書類や記録等の不備が目立った。設備の老朽化が目立ち安全面に課題が残されている。 ・以前から受託関係にある場合、別の法人が新規に指定管理者となることを想定していないため、引継ぎの内容が明確になっていない。 			
22 指定を受けたことによるメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・収入の確保につながった。 ・職員の継続雇用につながった。 ・地域との関わりが強化された。 ・サービス向上意識が高まった。 ・経営意識が高揚した。 ・施設管理面での裁量幅の拡大 ・事業実施の自由度が広がった。 			
23 指定を受けたことによるデメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化による建物修繕の費用負担が発生する。 ・返金義務が生じる。 ・想定外の出費への対応に迫られる。 ・長期的なサービスのビジョンが組めない。 ・職員雇用が不安定になった。 ・職員の募集回数が増え、広告経費や募集・採用事務に係る業務量が増えた。 ・人件費の制約により、ベテラン職員の配置が困難になった。 ・資金の交付が清算払い(月次報告後)のため運営が厳しい。 ・1年間の委託料が12か月の均等払いのため、支出が多くなる月は資金繰りが大変である。 ・指定管理施設ごとに資金の管理(個々の施設ごとに通帳管理)を行なうため、弾力的な運営ができない。 ・施設間での資金の繰り入れ、繰り出しが頻繁に行なわれるため、事務量が増大し、事務が煩瑣となった。 ・建物修繕の際の費用負担が増大している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化による建物設備改修が必要である。 ・返金義務が生じる。 ・福祉サービスの質・継続性・安定性・専門性への保障がない。 		
24 法人・社協本体業務へのメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウの蓄積 ・職員が危機意識を持つことに貢献している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・会館機能を活用した自主事業の展開による活動の幅の拡大 ・地域組織、他団体とのつながりの強化 	

		調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
項目		共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
25	法人・社協本体業務へのデメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・法人業務の増大 ・人材確保が行いにくく、育成に影響がある。 ・指定管理業務に人手がかかり、本体の業務に影響を与えている。 ・人件費の制約により、法人全体の職員配置に制限が出た。 ・指定管理料の人件費にあわせた雇用であるため不安定である。また、ノウハウの蓄積が困難である。 ・資金の交付が清算払い(月次報告後)のため、各施設会計において資金不足が頻繁に発生し、その度に法人本部会計から繰り入れるなどの措置を行っており、法人本来事業への影響が懸念される。 ・財務会計処理は、法人本体で一括して行っているが、事務が煩瑣となり、財務会計部門の業務量が増大し、法人運営部門の運営に支障をきたしている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・継続して指定を受けられない場合、社協の事務所として兼務利用ができなくなる。
26	職員の雇用、処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理期間が限定されているため、職員の定着の問題がある。 ・指定管理者から外れた場合の職員の身分保障が懸念される。 ・指定管理施設職員の人件費を削減しなければならず、処遇面において他の職員と格差が生じている。 ・指定管理業務を専属とする職員体制が確保できず、業務過多となっている。 ・経費の縮減を図ることから、非常勤や短期間雇用などの不安定な身分の職員の雇用が増大し、常に採用・退職などが発生する人事の流動化が起こり、人事労務管理に関する業務が増大した。 ・各指定管理施設の予算を考慮した人事異動を余儀なくされ、人事異動本来の目的が履行されない状況が発生している。 ・原則として協定期間内での雇用しか保証されていないため、優秀な人材の確保、安定的な運営が難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定雇用ができずアルバイト等に対応している。 ・期限が定められており、その後の指定の保証はないため、職員が安心して働けない。 ・経費を抑えるため正規職員の採用ができず、質の高いサービスを続けることは困難に思える。 ・指定管理者制度による公募選定等で、管理経費の削減が求められると、人件費を削減するしかないが、それでは専門性を有する職員を雇えなくなり、利用者に対する自立支援が難しくなる。 ・職員の身分が不安定。指定期間終了後に他の応募者との競争が控えており、受託できない場合は現職員の就業の場なくなる可能性もある。 	

		調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
項目		共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
27	指定期間の終了ならびに更新	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の継続雇用の問題 ・指定管理者が変更された場合、人件費が確保できない。更新しても経費節減を迫られることが予想される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・次回更新は非公募から公募へ変わる。 ・支援の困難な母子が増えており、指定管理者が変わると、利用者や施設全体が不安定になり、問題が起こることが考えられる。 ・毎年、事業報告やモニタリングをして問題がない場合は、次回の指定管理者の更新を非公募にして、申請書類も簡略化すべきである。 	
28	継続して指定を受けるために必要とされる取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・経費節減 ・サービスの確保と向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度導入後は、従来事業にとどまらず、利用者のニーズに応えられるようなサービスの改善・工夫をし、選ばれる施設になるための取り組みをしていかなければならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の見直しや新規事業の企画、利用者確保策の検討が必要。
29	税制に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理経費を繰り越すと事業収入とみなされ、事業所税の賦課の対象になってしまう。 ・収益が出た場合、収入とみなされ、課税対象となるおそれがある。 ・消費税に関して、納税額が増加する。 		
30	インセンティブの設計	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者のインセンティブを高めるための仕組みが必要である。 ・施設を十分に機能させるため、老朽化した建物を建て替える必要がある。 		
31	指定管理者制度への適応について	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者関係の施設に期間限定の制度を適用することが妥当なのか疑問がある。 ・指定管理者制度になじまない施設(収支バランスがとれず制約のある施設)まで制度移行するのはいかがか。基本ルールが必要と感じる。 ・独立採算不可の施設を、短絡的に指定管理者制度に移行することは、住民サービスにつながるのか十分な検討を行うべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・母子生活支援施設は指定管理者制度になじまないのではないかと。母子生活支援施設はDV被害者が多く、高度の知識と経験が必要で、利用者に対して時間をかけて人間関係を形成する必要がある。 ・指定管理者が変わると施設の事業方針が変わり、事業の継続性が失われる。そのため支援の一貫性がなくなり、利用者への支援の質の低下が懸念される。 	

		調査回答および検討会において指摘された主な課題・意見等		
項目		共通事項	母子生活支援施設	会館等、社会福祉施設以外の施設
32	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・介護保険事業は、指定管理者が変更した場合、利用者は新指定管理者に移行するのか。(契約によるため本人の同意が必要で、新たな契約事務が発生する。)旧指定管理者が拠点を確保し利用者連れて行った場合、新指定管理者は採算が取れるまで利用者を確保するために大変な時間がかかり、経営が成り立たなくなるのではないか。 ・公設公営施設が指定管理者制度になる場合、最も条件がよくない。老朽化した建物設備、入所定員なども考慮しないなかで、まともな施設運営ができない状況にある。自治体職員の施設運営に対するノウハウが不足している。 ・規模や性質の違う施設、複合施設での指定管理者の指定方法に問題がある。 ・行政側の都合(例:大規模修繕等)により施設を休業した場合は、行政の責任において、事業者への補償や利用者へのサービス提供等に関する規程を整備すべきである。 		

3 . 指定管理者制度に関する提言

指定管理者制度に関して改善すべき事項(行政に対する提言)

本来、指定管理者制度の本質を考えれば、当制度を導入することにより行政、住民(利用者)、指定を受けた民間事業者の三者はそれぞれメリットを享受できる関係とならなくてはならない。さらに、措置施設等の社会福祉施設には、サービスの継続性・安定性が求められるが、現状は、行政コストの削減にのみ重点がおかれ、本来行うべきサービスに影響が出ている。とりわけ、母子生活支援施設に関しては危機意識が高い。

母子生活支援施設に求められる機能としては、現在、生活の場の提供に止まらず生活維持と子どもの養育が困難な母子世帯が、自立できるよう専門職員が支援していくとともに、DV 被害の母子への支援や母子の緊急一時保護等、総合的な自立支援が行われている。

しかし、指定管理者制度ではこのような母子生活支援施設に求められているさまざまなサービスを提供するための条件が未整備のまま、指定管理者制度に移行した自治体が存在している。このような状況では、支援を必要としている利用者に必要なサービスを提供できない。

このように、指定管理者制度は対象とするサービス内容によっては特別な配慮がなされない限り、制度そのものになじまない事例が存在するのも事実である。このような事例も含めて、次に述べるような配慮がなされるべきである。

(1) 国に対する提言

現状では指定管理者制度を取り入れた各自治体に大きなレベルの差が見られる。

国は、自治体に対して、公的な責任の観点から、効率化のみに陥らないよう、公の施設のサービスの質の向上を図るなど、所期の目的に取り組むよう指導すべきである。

さらに、指定管理者制度の導入に際して、そもそも導入しようとする分野、内容が制度になじむものか、再度検討されるべきであり、とくに、社会福祉施設への導入にあたっては、国として利用者に必要なサービスが提供されるとともに、施設運営のためのコストが一方的に削減されることがないよう、以下の(2)に示すとおり、自治体への働きかけが強く求められる。

(2) 地方自治体に対する提言

指定管理者制度の適用の可否について十分な検討が必要である

利用者の利益の保護および自立・生活支援等を目的とした社会福祉施設においては、公的な責任の観点から、それぞれの施設の目的の達成や機能、専門性の確保が求められるとともに、事業の安定性・継続性に配慮が必要であるため、指定管理者制度の適用の可否について、十分な検討が必要である。

自治体における関係部署の連携を図るべきである

自治体においては、指定管理者制度導入の検討をはじめ、施設の管理・指導、モニタリング等、本制度に係る事業を実施するにあたり、行政改革という観点だけではなく、自治体の責任において果たすべきサービスは何か、ということをつまえるべきである。そのため、指定管理者制度を推進する部署と、指定を受ける社会福祉施設等を所管する各部署とが緊密な連携を図るべきである。

指定管理者の審査・選定を行う委員会の機能を強化するべきである

指定管理者の審査・選定を行う委員会については、その役割だけではなく、制度を導入することにより、サービスにどのような影響や効果がもたらされるか、更新時の公募はどうあるべきか(特命と公募のどちらがふさわしいか)、などの案件を審議するための役割を加え、機能を強化するべきである。

さらに、指定管理業務を評価するあたり、自治体による評価とは別に、委員会として、第三者の立場から評価を行うことが必要である。

なお、委員会の構成メンバーには、客観性・中立性を確保するため、当該自治体の職員のみならず、外部の有識者(施設の種類が社会福祉施設の場合は、社会福祉関係の学識者)や市民の代表等を加えるとともに、メンバーを公表するべきである。

指定管理者の選定にあたり一定の配慮がなされるべきである

社会福祉施設に関しては、利用者にとって必ずしもサービスを提供する民間事業者が短期間のうちに変わっていくことはメリットとはならず、かえって継続性、安定性、情報管理等の面からは大きなデメリットが想定される。このような場合には、提供されてきたサービス内容を正しく評価したうえで選定を行うとともに、更新時の指定管理者選定にあたっては一定の配慮がなされるべきである。

会館等の運営に関して指定管理者制度を導入する場合、現状では、施設のコネプト、目的、性能が不明確であり、指定受託後に補修費用など想定外の支出が発生しかねないなど、対象となる施設に関する情報が不十分であり、正し

いリスクが判断できない事例が見受けられる。また、サービス内容に関しても仕様書案が事前に示されず、業務の範囲が不明確であること。さらに、公平な条件のもとで実施されるべきである選定審査にあたって、特定の外郭団体が優遇されていたり、十分な検討期間が確保されていないなど、公平な競争条件による公募選定が実施されていない事例については、是正されるべきである。

コスト削減とサービスの質向上を両立する評価手法を確立すべきである

サービスの質が正しく評価できないため、比較が価格面に偏り、価格の過当競争に陥り、安かろう、悪かろうという悪循環に陥りかねない。しかも、自治体側がコスト削減に拘るあまり、必要とされるサービスの提供が困難になる事例が見られる。コストとサービスの質について正当な評価を下すことができる評価手法を早急に整えるべきである。例えば、多面的な価値(業務に関する専門知識や技術、サービスの向上、経営の効率化等)を業務内容に応じて盛り込むことなどが考えられる。さらに、正常な事業実施がなされているか、履行確認や、利用者満足度、経営の安定の観点から、総合的なモニタリングによる評価等が確立されるべきである。

弾力的な指定期間の設定がなされるべきである

社会福祉施設においては、利用者が安定的かつ質の高いサービスを継続的に受けられるよう最大限の配慮がなされるべきであり、福祉施設の指定期間については、2～5年という短期間で交代の可能性がある制度の設定を変更し、施設の特性に応じて、弾力的な期間設定がなされるべきである。

弾力的な事業者の選定がなされるべきである

社会福祉施設の場合、施設で提供されるサービスの内容は、複雑な課題を抱えた利用者への個別的なサービスの提供であり、極めて高い専門性が要求されている。そこで、指定管理者の選任にあたり、ハードとソフトを一括して行うのではなく、建物の保守管理を行う事業者と利用者へのサービス提供を行う事業者を分けることも検討されるべきである。

雇用環境への対応がなされるべきである

制度の導入にあたって、地域の福祉サービス、民間労働者の雇用環境などへの影響を検討するべきである。経費の縮減を図ることから、非常勤や短期間雇用など不安定な身分の職員雇用が増大する傾向にある。また、優秀な人材の確保にも障害となる。自治体は、指定管理者施設の責任者として、指定管理料の設定の見直しとコスト面への十分な対応を図るべきである。

自治体は指定期間中であっても新規サービスへの柔軟な対応を図るべきである
行政は、民間事業者が運営中であっても、サービスの向上につながるものであれば、制度の変更にとまなう措置への対応や指定管理者が発案するアイデアを取り入れるべきであり、具体化にむけた支援をしていく必要がある。

自治体として一定のリスクを負うべきである
事業を行う上でのリスクに際して、利用者の安全等に関しては行政が最終責任を負うべきであり、責任の所在を明確にしておく必要がある。

補修費用など想定外の支出への対処基準を定めるべきである
行政から民間事業者に対し、管理を委託すべき施設のコンセプト、目的、性能、リスク等が正確に伝えられず、不明確であった場合、受託後に補修費用など想定外の支出が発生した場合、一方的に事業者に負担を押し付けるべきでなく、対等な立場で双方が協議し、解決の方策を探るべきである。

清算の仕組みを整えるべきである
指定管理者制度は行政側が求めるサービスを契約された金額で実施するというものであり、実施の方法は民間事業者に委ねられるはずである。求められたサービス水準が達成され、清算がなされるのであれば、費用が不足した場合には、補填を行うべきである。さらに、指定管理者の経営努力が報われるようなインセンティブの方法を検討する必要がある。

情報公開のあり方について検討、配慮すべきである
自治体は、指定管理者の選定の透明性・公正性を確保するため、自治体としての基本方針を公開するとともに、指定管理者を募集する際には、募集条件や手続方法を公開し、選定後は、その結果と選定理由を公開するなど、応募者が活用しやすい体制づくりに努めるべきである。

ただし、企画コンペ等の資料(提案書)を公開する場合には、応募した民間事業者のノウハウ等知的財産権が侵害されないよう、公開のあり方について検討、配慮すべきである。

民間事業者のインセンティブをより高めるための仕組みを整えるべきである
成果報酬など民間事業者のインセンティブをより高めるための仕組みなども必要である。

行政側の都合で施設を休業した場合の補償やサービスの担保等に関する規程を整備すべきである

行政側の都合(大規模修繕等)により、施設を休業した場合は、行政の責任において、事業者への補償や利用者へのサービスの担保等に関する規程を整備すべきである。

自治体の責任のもと、引継ぎが実施されるべきである

自治体は、指定管理者の交代が生じた場合には、業務が円滑に新規事業者に移行するよう、引継ぎ事項をあらかじめ規定するとともに、一定の引継ぎ期間を設定するべきである。また、新旧の事業者の引継ぎにあたっては、自治体関係者が立会い、引継ぎを行うべきである。

とりわけ、利用者に直接サービスを行う社会福祉施設においては、サービスの継続性に配慮すべきであることから、利用者の個人情報については、自治体が責任をもって管理し、新規事業者に引き継ぐべきである。

指定管理者の応募・指定・更新の際の留意点

(1) 基本的な考え方

指定管理者の選定方法については、基本的に、競争過程を経ずに特定の団体を指定する特命指定（随意指定とも呼ばれる）による場合と、公募（競争過程）を経て最も優秀な提案を行った者（多くの場合、これを「優先交渉権者」と呼ぶ）を指定する場合とがある。

特命指定にするか公募にするかの判断基準として法令等で定められたものは特になく、当該自治体の方針や判断に委ねられている。また、自治体によっては、そうした判断基準をガイドライン等で定めているものもある。

この点について、総務省は、「総務省自治行政局長通知（通知平成15年7月17日総行行第87号）」において、「指定の申請に当たっては、複数の申請者に事業計画を提出させること」としている。これは、一般的に、公募（競争過程）を経ることが想定されていると解釈されている。このため、自治体としては、特別な理由がない限りは、できるだけ公募に付すようにしているというのが一般的な傾向である。

平成18年4月に本格的に導入された時点では、多くの社協や社会福祉法人は特命指定で指定管理者の指定を受けている。これは、当該社協や社会福祉法人が、公共サービスを提供してきた主体であることや、公募に付して他の団体が指定された場合の雇用面の課題等を配慮しての結果と考えられる。

しかし、多くの自治体ではこうした特命指定については議会等で疑問の声があげられている。また、上のように総務省が公募の方向性を示していることもあり、次回の指定からは公募過程を経るケースが増加することが予想される。したがって、社協や社会福祉法人は、今後の公募（競争）過程を経て指定管理者の指定を受けるための対策を十分に検討しておく必要がある。以下では、公募を前提として、その取り組み方や留意点について述べる。

(2) 指定管理者応募時の基本項目

指定管理者の導入については、自治体の基本方針や次年度の事業計画等において示されるのが一般的である。指定管理者の応募に当たっては、以下の基本項目について検討・対応が必要となる。

情報の収集

自治体の指定管理者導入スケジュール（指定管理者の指定の手続き等に関する条例等）を確認する。

応募に向けたスケジュールを作成する。

導入スケジュールに応じた、応募までのスケジュール（指定管理者応募計画）を作成する。

選定条件を確認する。

指定管理者選定審査会規則および指定管理者募集要領などにより指定管理者の選定条件など必要な情報の収集・確認・分析を行う。

施設の目的、法的根拠などを再確認し、内部評価を実施する。

施設の設置目的を確認し、具体部分を整理する。

評価表（チェックシート）などを作成し、評価項目ごとに点検する。

経営改善の検討

経営改善計画などを作成し、計画的に取り組むこと。

組織全体としての中・長期計画の策定・推進など新たな施策を絡めた職員配置の見直し等

応募書類の作成のポイントの整理

応募施設ごとに必要な書類を作成する時の留意点などを整理し、事前に作成し、内部チェックを重ねる。

応募に伴うプレゼンテーション等への対応準備

指定管理者応募に関するプレゼンテーションの際のポイントの整理およびプレゼンテーションへの対応を準備する。

（３）公募要項の確認ポイントと応募の可否判断

自治体が指定管理者の公募を行う際には、公募要項（名称は自治体によって異なる場合がある。）が交付され、ホームページ等で公表される。応募を検討するに当たっては、その公募要項を精査し、応募に当たっての留意点を把握するとともに、最終的に応募の可否判断を行う。

公募要項には、一般的に以下の事項が記載される。

施設概要

事業実施条件（指定期間、指定管理料の支払い、自主事業の実施等）

予定金額（上限金額）

仕様書（管理の基準）

応募資格

公募の手続き

提案書（申請書）の様式

審査の方法・基準

リスク分担案

また、これらについては、一般に公募要項に関する質問回答が認められる。

したがって、不明な点や意見・要望がある場合は、自治体に対して質問を行うようにする。(ただし、質問をしたからといって、明確な、あるいは満足・納得いく回答が得られるとは限らない点に留意が必要である。)

施設概要

施設の設置目的、施設の立地、規模、機能、建設年次等が示される。また、別紙等に既存の備品一覧等も示されることもある。施設の設置目的は、必ずしも示されていないが、良い提案書を作成し、適切な施設の管理・運営を行うために必須の情報である。また、その書き方によって、自治体側が、コスト縮減を最も期待しているのか、サービスの質の向上をより重視しているのかを読み取ることは重要である。したがって、この点については、質問回答等で、自治体側にきちんと確認する必要がある。

事業実施条件

指定期間、指定管理料の支払い、自主事業の実施等が示される。ここでは、指定管理料の支払い方法がどのようになっているかを確認する。特に、従前と支払い周期が異なる(例えば、従前は毎月委託料等が支払われていたものが、指定管理者制度は四半期毎になる)場合もある。この際には、新たになぎ資金が必要となるので、留意が必要である。また、自治体側で自主事業の実施を求めているか否かは、審査でより高い得点を得るポイントとなるので、その点についてもよく確認しておく必要がある。

予定金額(上限金額)

自治体によっては公募要項に明記していることもある。記述されていない場合は、質問回答において質問を行っても良いが、回答が得られないことも多い。その場合は、前年度の予算や契約額を調べ、そこから当該年度の予算額を推定するなどの方法をとる必要がある。

仕様書(管理の基準)

基本的に福祉施設については、ある程度想定できる業務内容になっているものと考えられる。ただし、指定管理者の業務範囲が明確になっているかどうか、あるいは、予定金額に比べて過度の業務内容になっていないか確認する必要がある。特に指定管理者制度においては予算金額が前年度に比べて絞り込まれていることもあるので、予算と業務範囲のバランスについては、慎重に検討する必要がある。

もう一点重要な確認点は、自治体の役割が明記されているかという点である。適切に施設の管理・運営を行い、良質なサービスを提供するには、施設の所有者たる自治体にもその役割をきちんと果たしていく必要がある。例えば、大規模修繕の実施、施設のバリアフリー化、老朽機器や設備の更新といったことは自治体の役割とされるが、必ずしも仕様書や公募要項に示されないことも多い。指定管理者の業務範囲だけでなく、自治体側でやるべきことも、

きちんと明確化されているかを確認し、もし該当する記述が見つからないようであれば、質問回答で確認する（例えば「～業務については自治体側の予算と責任で行って頂くという理解でよろしいでしょうか。」といった質問を行う。）といった方法も考えられる。

応募資格

一般的に以下の条件が付されることが多い。

- a) 支店や事務所等を当該自治体内に有すること
- b) 同種業務の実績を有すること
- c) 当該業務を実施するために必要な資格を有していること
- d) 法人等の役員又は経営に事実上参加している者に、暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律に掲げる暴力団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。

- a) 支店や事務所等を当該自治体内に有すること

いわゆる「地域要件」で、地元企業の育成、地域企業・団体の優遇・支援、コミュニケーションの容易さ、あるいは業務対応の迅速さをふまえて付されることが多い。また、単に事務所の設置で可とする場合もあれば、支店の設置を求められることもある。

地域要件は、都市部よりも地方において付される傾向が強いが、これは「地元配慮」の要素が強いためと想定される。しかし、こうした地元優遇については、公平な競争性を欠く、あるいは、圏外の優れた団体の参加の障壁となるといった批判が多く出されている。また、実際に、地元団体では指定管理者として手を挙げる者が現れなかったという事態も発生している。こうした理由により、地域要件については、今後、緩和される傾向にある。

- b) 同種業務の実績を有すること

同種又は関連業務の実績を有することである。特に、福祉分野においては、まったく実績のない団体の参入は、サービスの質の担保の観点からは大きなリスクが伴う。このため、関連実績を求めることは一般に合理的とされており、この要件は今後も付されていくことが考えられる。

ただし、関連実績の定義については、自治体の運用によってかなりばらつきがあり、実質的には「ふるいをかけるための」資格要件としては機能していないことが多い。（実績のない団体が新たに福祉分野の指定管理者に名乗りを出ることはケースとしては稀である。）したがって、この要件が、既存の受託団体に必ずしも有利に働くかという点と必ずしもそうとはいえない。

- c) 当該業務を実施するために必要な資格を有していること

法令で定められている資格を有していることは当然のことである。

d) 暴力団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

指定管理者には任意団体を含むあらゆる団体が対象になるが、いわゆる暴力団の関係組織については指定管理者の指定を行わないという考え方がある。社協、社会福祉法人については、当然、あてはまらないため、参入条件とはならない。

公募の手続き・ 提案書（申請書）の様式

手続き自体は定められたとおりに手続きを進めればよいが、応募に対して十分な準備期間があるか否かについてはよく検討する必要がある。特に、複数案件が同時に公募された場合は、すべての案件の提案書を作成することが困難な場合があるので、その場合は、応募案件を絞り込んだり、あるいは雛形を作成してそれを有効活用するなどの工夫が必要となる。

審査の方法・基準

よく検討し、高い評点が得られるように提案書を作成する必要がある。審査基準が明確に示されていない場合は、透明かつ公正な審査が行われられない可能性もあるので、応募には慎重な検討を要する。なお、実際の審査の内容および提案書作成上の留意点については、後の項で述べる。

リスク分担案(および協定書案)

自治体や事業によっては公表されることがある。これは、自治体と指定管理者の責任やリスク分担の所在を明確にする重要な規定となることから、十分な精査を行う必要がある。確認のポイントについては、後の項においてより詳細に述べる。リスク分担について、不明な点や不適切な点等がある場合には、質問回答によって、確認・修正の意見や要望を行うようにする。ただし、自治体側によっては応募段階でその変更を認めないこともあるので、その場合は優先交渉権者として特定された後、協定締結の交渉段階で意見や要望を提示するようにする。

(4) 提案書作成の方法と留意点

次に、指定管理者の審査・選定が実際にどのように行われているかについて述べる。この内容や手続きに関して知識を有していることは、社協や社会福祉法人が提案書を作成・提出する際にも大いに役に立つだろう。

応募者が提出した提案書については、審査委員会で審査・評価され、最も高い点数を獲得した者が優先交渉権者として決定される。(指定管理者として正式に決定するのは、議会で指定管理者の指定の議決を受けた時点であり、審査委員会で優先交渉権者として決定された段階ではまだ指定管理者として決定されたわけではない。)

前述のように、審査の基準や項目は、公募要項に示されることが多い。しか

し、場合によっては示されないこともあり、その場合は提案内容について十分に検討する必要がある。

審査基準は、指定管理料の提示金額を評価する、いわゆる「価格評価」と、提案内容を評価する、いわゆる「提案評価」の双方を考慮して得点を決定する「総合評価方式」が採用される。これは、すべての公募案件についていえることである。

指定管理者の応募に際しては、具体的に指定管理者として選定されるための提案書（申請書）を作成、提出する必要がある。提案書の内容は、案件によって異なるが、概ね以下の内容が求められることが多い。

当該事業の実施方針

関連実績

業務の実施体制、人員配置

サービスの質の確保の方法（安全・安心面も含む。）

その他自主事業の実施について

収支契約

提案金額（指定管理料）

これらの提案内容については、公募要項で審査基準が示されていることが多いので、審査基準を十分に吟味した上で、高得点を獲得できるような提案を作成することが重要である。特に、公募では他の応募者の競争となることが前提とされることから、単に事業の実施計画を示すだけでなく、当該団体の特徴や、他の団体に比較した際の優れた点を明確に示すといったことが必要である。

特に、すでに公募過程を経て指定管理者になっている団体は、提案書作成の技術やノウハウを高めている。逆に、はじめに特命指定を受けた団体は、十分な提案書作成の技術やノウハウを有していないことが想定される。今後、公募案件が増えていくことを想定すると、そうした提案書作成の技術やノウハウを高めるべく、早い段階から調査・研究を実施しておく必要があるように思われる。

提案書の作成に当たっては、特に、次のことを意識して作成することが大切である。

個々の審査項目の背景にある自治体の期待、要望、不安等を理解できているか。

個々の審査項目について漏れなく提案書に記述できているか。

内容が平凡なものとなっていないか。きちんと「提案」ができているか。

記述が分かりやすく簡潔に行われているか。

他の応募者との提案との差別化ができているか。

公募においては、特に上記の視点が重要である。なぜならば、多くの社協や社会福祉法人においては、これまでは競争を経験したことがないことが多く、一般的に他社との差別化を行うという認識が薄い（あるいはどのように差別化したらよいか分からない）ことが多いからである。

他社との差別化を行うという観点からは、以下のような視点が重要である。

当該業務（あるいは類似業務）における団体および個人（配置予定者）の実績

新たな事業や企画の提案

現行業務の分析と具体的なサービスの質の改善策の提示

業務効率化の具体的な改善策の提示

地元への浸透度、緊急時の迅速な対応体制

業務の安定性、継続性（撤退しないこと）等

既存の社協や社会福祉法人の最大の優位点は、当該業務をそれまで実施してきた立場として、現場に精通していることが挙げられる。そうした知見や実績を最大限に活用し、いかにサービス水準の維持・向上を図ることができるか、あるいは、いかに新たな企画やサービスを実施していくかという点が十分にアピールできれば、高い評価につながる可能性がある。逆に、単に「現状維持」の提案では、自治体側の心象もあまり良くないことが想定され、また他の応募者との相対比較の観点からも、高い評価にはつながりにくいという点を認識しておく必要がある。

価格面の提案に関しては、もちろん、業務の効率化による予算の縮減の検討も必要である。しかし、社協や社会福祉法人でも従前より業務の効率化は進めているところであり、抜本的な縮減は期待できない。逆に、度を越えたコスト縮減による指定管理料を提示した場合には、サービスの質の確保、あるいは業務の継続性という観点に大きな影響を与えかねない。したがって、提案金額は、あくまでも現実的に運営可能な範囲で提案するのが適切といえる。

なお、多くの自治体では、いわゆる自主事業の提案を受け付けている。自主事業とは、特に自治体側で業務の実施を指示するわけではなく、指定管理者側からの発意により、施設の空きスペースや空き時間を活用して、自己の責任において収益的業務を行うというものである。これについては、特に自治体から指定管理料を支払われず、また、当該事業実施期間中の施設使用料を徴収される場合もある（この点については、個別の事業において所管部署に確認のこと）。自主事業の提案は、特に体育施設や文教施設では多く見られるが、福祉施設においても見られる。

こうした自主事業の実施は、自治体の負担を必要とせずにサービス向上が図られることから、今後は社会福祉施設においても指定管理者からの積極的な提

案が期待されるところであり、応募側としては常に、そうした自主事業の実施可能性について検討することが必要となってくると思われる。

(5) 審査委員会の構成パターンおよび留意点

審査委員会は、当該自治体の職員のみから構成される場合と、外部有識者や市民代表が含まれる場合とがある。前者の場合は、指定管理者の業務をよく知っており、最適な団体を選定できるというメリットがある。しかし、特に既存の団体に関しては「距離が近い」ため、客観性・中立性の観点から疑問視する声もある。後者は、客観性・中立性は高めることができる一方で、本当に最適な団体を選定できるかという時間的、能力的な課題がある。このどちらを採用するかは自治体ごと、あるいは案件ごとによって異なるが、審査に重要な影響を与える要素であるので、事前に確認が可能ならば、確認しておいた方が良い。

各ケースのメリット・デメリットおよび応募に当たっての留意点は、表 1 のとおりである。

表1 審査委員会の構成パターン、メリット・デメリット、および留意点

ケース	メリット	デメリット	留意点
市職員のみで構成	<ul style="list-style-type: none"> ・業務のことを良く知っているので、最適な事業者を選定できる可能性がある。 ・外部との調整が不要のため、選定手続きを比較的早く進めることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・所管課が審査委員の場合、応募者と利害関係が強く、公正な競争が実現されない可能性がある。 ・逆に局長等のハイレベルの場合、現場や実務に疎く、十分な審査能力がない場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・応募する前に、公正な審査がなされるかどうかをよく検討する。 ・キーパーソンの考えや問題意識をよく理解して応募する。
外部有識者が入っている	<ul style="list-style-type: none"> ・有応募者との利害関係が薄いことが多いと考えられ、比較的客観性が確保される。 ・識者（専門家）の知見をふまえて事業者を選定することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・提案書の精読など、審査に十分な時間がとれないことがある。 ・福祉分野の知識等がない場合がある。（例えば弁護士や会計士等） ・必ずしも最適と考える者が選定されない可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当該有識者がどの分野の専門家なのをきちんと見極める。 ・当該有識者の専門分野や基本的な考えや姿勢がどのようなものかを事前に調べる。 ・必ずしも当該施設や業務の実情に精通していない者が評価することを意識して提案書を作成する。
市民代表が入っている	<ul style="list-style-type: none"> ・有応募者との利害関係が薄いことが多いと考えられ、比較的客観性が確保される。 ・市民の意見等をふまえて事業者を選定することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度や当該施設に関する十分な知識がない可能性がある。 ・十分な審査能力がない場合がある。 ・主観で決定されることがある。 ・自治体で最適と考える者が必ずしも選定されない可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当該有識者の専門分野や基本的な考えや姿勢がどのようなものかを事前に調べる。 ・必ずしも当該施設や業務の実情、あるいは指定管理者制度に精通していない者が評価することを意識して提案書を作成する。

提案書の作成に当たっては、審査委員の考え方や「好み」について研究し、それを反映することは非常に重要な要素である。しかし、応募期間中における審査委員へのコンタクトは、公正な競争を確保するために、できるだけ控えるべきである。例えば、現行業務の関連でコミュニケーションをとることはあっても、当該応募案件に関する情報収集等を行うべきではない。特に、過去に社協や社会福祉法人が選定されたケースにおいては、その公平性や公正性に疑問視を抱く声も少なくないことから、そうした点については十二分に配慮することが必要である。

(6) 協定締結に向けた交渉における留意点

審査委員会の審査が終了し、最も高い評価を得た団体は、いわゆる優先交渉権者とされ、自治体との協定締結交渉に入る。協定書は、一般的に「行政処分
の附款」とされるが、実質的には業務委託の契約書と同様の機能を果たす。

協定書には、具体的には、指定管理者の業務範囲および自治体と指定管理者の役割（リスク）分担が定められる。各業務の詳細については、仕様書で定めることになるが、協定書にも基本的な業務の分担が記述される。

協定書には、できるだけ自治体の業務範囲を記述することが望ましい。例えば、強制執行や許認可等については、指定管理者の業務とすることができない、あるいは指定管理者の業務とするのが適切ではないものも存在することが想定される。また、役割分担として施設の大規模修繕等を自治体を実施する場合には、その旨も協定書に記述するのが望ましい。

指定管理期間が長期に及ぶ場合には業務範囲や実施条件の変更の必要性が生じることも想定される。その期間が短期であっても、業務内容や実施条件については、ある程度の柔軟性を確保する必要がある場合も想定される。そうした事態に対処するため、予め業務範囲や業務実施条件の変更に関する規定も置いておくという考え方もある。

社協や社会福祉法人は、優先交渉権者として選定され、自治体から協定書案が提示された場合は、まず、その内容を十分に吟味する必要がある。とくに、協定の内容が、自治体にとって一方的に有利な片務契約になっていないかを十分に確認し、必要な場合はその修正を求めるといったことも必要である。ただし、自治体は自身が作成した協定書案の修正を認めないことも多い。基本的なリスク分担は星取り表の形で募集要項に示されることもあるので、不適切な取り決めについては早い段階で自治体側に変更の意見提示をしておく必要がある。

また、社協や社会福祉法人側においても、協定書の内容をきちんと読み込めるだけの知見を備えたり、外部の専門家の助力を得るなどの準備をしておく必要がある。

協定締結のための交渉の内容や程度は、個々の事業によって異なる。交渉の内容は、「規定の意味・解釈の確認」と「規定内容の追加・修正」が中心となる。基本的には、優先交渉権者が自治体に対して意見や質問事項を提示する形となるが、場合によっては自治体側から優先交渉権者が提示した提案書（事業計画書）に対する質問や確認を行うことがある。また、提案書において改善が求められる点についての、改善要求や変更依頼を提示することもある。交渉の結果は、交渉議事録として残したり、別途「確認書」といったものを作成して合意事項を記述したりする。

なお、ただし、あまりにも極端に業務実施条件を変更してしまうと、逆に募集の公平性や透明性というから疑問視されることも懸念される。その点についてはあらぬ疑いをかけられぬよう、公平性や公正性には十分な留意が必要である。また、条件変更の範囲も、あくまでも合理的かつ必要最小限の範囲とすべきである。

（7）リスク分担の確認

協定書において、リスク分担は重要である。これが適切に行われれば、サービスは向上し、利用者の満足も向上する。逆に、これが適切に行われなければ、サービスの低下、場合によっては指定管理者の経営悪化や破綻に陥る可能性もある。リスク分担の設定については、そうした認識になり、慎重に検討、協議する必要がある。ここでは、自治体と指定管理者のリスク分担に関する基本的な考え方を示す。

一般に、指定管理者（民側）は、施設の維持管理やサービスの提供に関して多くのノウハウや経験を有しており、それに関する通常のリスクを管理することについても十分な能力を有している。これらに関しては、指定管理者の負担となることが多い。具体的なリスクとしては、以下のようなものがある。

表2 指定管理者が管理するのが適当なリスク

リスクの種類	リスクの内容
サービスリスク	住民に対するサービスの質の変動に関するリスク
利用者変動リスク	施設利用者の変動に関するリスク（ ）
収入リスク	利用者収入の変動に関するリスク（ ）
維持管理リスク	良好な施設状態の維持に関するリスク
備品リスク	指定期間中の備品の管理に関するリスク

（注）ただし、印を付したものについては必ずしも指定管理者が完全にリスクを管理できるとは限らない。場合によってはその一部または全部を自治体が負担することも想定される。

ただし、体育施設等と違い、福祉施設に関しては、需要リスクや収入リスクを指定管理者が負えない場合も多くあると考えられる。こうしたリスクにつき、過度の負担が指定管理者側に強いられていないか、協定書案が提示された段階できちんと確認しておく必要がある。

一方、自治体（官側）が管理するのが適切なリスクには、以下のようなものがある。

表3 自治体が管理するのが適当なリスク

リスクの種類	リスクの内容
事業実施リスク	当該施設を所有することや、当該サービスを実施することの必要性に関するリスク
募集要項リスク	募集要項や仕様書の記載内容の不備や誤りに関するリスク
施設改修リスク	所定の状態で指定管理者に施設を移管する、または指定期間中に必要な改修等を実施することに関するリスク
備品リスク	公募時等に提示された備品台帳と実際の備品の有無の齟齬に関するリスク
予算リスク	指定管理者に対して支払う指定管理料の予算を確保することに関するリスク

これらの中で、現実には施設改修リスクや予算リスクが大きい。すなわち、当初計画した施設改修が予算不足のため実施できなくなった、あるいは毎年の指定管理料が、予算のシーリングにあって削減されるといったことも想定される。これらのリスクについては、指定管理者としても十分に注意するとともに、早い段階で確認等を行い、こうしたリスクの顕在化を回避することが重要である。

さらに、リスクには、自治体も指定管理者も実質的に管理することができない以下のようなリスクがある。これについては、指定管理者としては管理できないため、自治体側が負担するのが妥当である。これらについても、自治体の責任が協定書で明確になっているか、きちんと確認する必要がある。

表4 自治体と指定管理者がともに管理できないリスク

リスクの種類	リスクの内容
不可抗力リスク	地震等の自然災害やテロリズム等人災の発生のリスク
法令変更リスク	法令（税制を含む。）の変更に関するリスク
物価変動リスク	物価の変動（インフレ・デフレの双方を含む。）に関するリスク

以上述べたようなリスク分担は、次のような星取表の形式で示されることが多い。これらについては、公募要項で示されることもあるので、公募された段

階で基本的なリスク分担をチェックし、不適切と思われるものについては、自治体側に対して意見や変更の要求を提示するということも考えられる。

表5 リスク分担の星取表（例）

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担者	
		自治体	指定管理者
募集要項リスク	募集要項の不備・間違い等に関するもの		
議会リスク	指定管理者の議会議決に関するもの		
維持管理リスク	小破修繕に関するもの		
	上記以外のもの		
運営リスク	自治体の指示や提示条件によるもの		
	それ以外のもの		
法令変更リスク	法令変更による費用増加等		
不可抗力リスク	災害の発生による施設の損害等		
物価変動リスク	収支計画に大きな影響を与えるもの		
	それ以外のもの		
第三者賠償リスク	自治体に帰責事由があるもの		
	指定管理者に帰責事由があるもの		
	それ以外のもの		

指定管理者制度のリスク分担において、指定管理者として特に重要な点は、以下のとおりである。これらについては、協定書案をきちんと確認し、納得できる条件に基づいて、協定を締結することが重要である。

施設修繕

施設の修繕は、運營業務（住民へのサービス提供）と並んで、指定管理者の中心的業務といえる。それだけに、指定管理者の業務の範囲と程度は明確に定めておく必要がある。

指定管理者に求める範囲と程度は、公の施設が新築施設か既存施設かによって異なる。すなわち、新築の施設であれば、施設の現在の状態に関するリスクは比較的小さいため、指定管理者としてもより広範な業務を担うことができる。一方、既存施設の場合、指定管理者は事前にその施設の維持水準を詳細に把握することは困難である。したがって、不明な点のリスクを回避するためにその業務範囲はより限定的なものとするべきである。

施設が新築であれ既存のものであれ、施設の維持管理に関する自治体と指定管理者の役割の区分は、比較的大規模な補修や修繕については自治体を実施することとし、それ以外の比較的小規模な補修や修繕（これを一般に「小破修繕」という。）は指定管理者が実施することとするのが一般的である。

小破修繕の定義は、作業に内容や性質を基準とする場合と金額を基準とする場合があるが、事例としては後者が多い。具体的には、1件につき、20万円、50万円、100万円といった金額を上限にしている例が見られる。また、指定管理者の税務への配慮から、60万円としていることも多く見られる。これらの金額に関する設定基準に関して一般論的に「正解」というものはなく、施設の内容や協定の当事者の考えに基づいて決定されるべきものである。

備品の提供・調達・引継ぎ / 撤収

指定管理者が新たな施設の管理を開始する際には、自治体と指定管理者の間で備品や什器の有無について確認を行う必要がある。

まず第一に、指定管理者は自治体が提示した備品リストと実際の備品の有無の照合を確認する必要がある。平成15年の地方自治法の改正で新たに指定された指定管理者の多くは、それまでの管理者（またはその受託者）において備品リストが作成されていなかったり、備品リストが作成されていてもそれが実態と乖離したりしたため、それらの照合の作業と新たな備品リストの作成に大きな労力を割かれたことが少なからずある。適切な引継ぎを行うためには、正確な備品リストの作成と管理を行うことが大切である。

次に、備品には、既存の備品と、指定管理者が新たに購入・調達したものである。また、後者は、指定管理者が（指定管理料や利用者料金収入から）当該事業のために調達・購入したものと、すでに自社で所有しているものを当該施設に持ってきて利用するものもある。これらの帰属を明確にしていなければ、指定期間終了時にどの備品を残して、どの備品を持ち帰るかについてもめごとが生じる可能性があるので注意が必要である。

第三点目として、指定管理期間終了時の備品の引継ぎ / 撤収の問題がある各種備品の帰属等については、基本的には自治体と指定管理者の間の合意で決定する事項であるが、当初から存在していたものについてはそのまま施設に残して引き継いでいくのが当然といえよう。また、指定管理者が新たに購入・調達したものについては、それが指定管理料や利用料金から支出されたものであれば事業終了時に施設に残していくという考えも合理的といえる。指定管理者が自ら持ち込んだ備品については、原則持ち帰るのが適当といえるが、自治体と指定管理者が合意した場合は、そのまま施設に残すということも考えられる。

不可抗力

不可抗力とは、通常予見できない、或は予見できてもそのリスクを管理・負担することができない事象のことを指し、具体的には、戦争、テロ等の人的不可抗力や、地震、津波等の自然的不可抗力、その他法令変更等がある。PFI（Private Finance Initiative）などの官民連携（Public Private Partnerships）

事業においては、「不可抗力のリスクは公共が負担する。」というのが標準的な考え方となっている。

実務的に問題となるのは、不可抗力の定義と基準についてである。例えば、気候リスクや天候リスクについては、それが不可抗力なのかそうでないのかは判断が難しいところである。しかし、たとえば大雪や大雨で福祉施設の利用者数が大きく影響を受けた場合でも、これが不可抗力と判定されるか否かは判断が難しい。また、福祉制度の変更により指定管理者の収入が減少するような場合も、不可抗力判定により自治体から補償を受けることができるか否かも予断を許さない。施設の需要変動についても同様である。これらについては、なかなか明確な基準を設けることは容易ではないが、できるだけ協定書にて両者の合意内容を具体的に記述するとともに、その判断については両者の間で十分な協議を行うといった手続きを定めておくことが大切である。

第三者賠償等

施設利用者がけがを負った場合等の第三者賠償や、施設が損害を受けた場合の施設損害賠償については、自治体や指定管理者の責任範囲を明確に定めることが重要である。特に、近年では、公営プールでの事故や公営住宅でのエレベータの不具合といった問題が相次ぎ、安全・安心の確保といった観点からも関心が高まっている。

安全・安心面には十二分に注意を払うべきであるが、それにも関わらず事故等が発生した場合、基本的には、帰責事由を有する者がその責任を負うことになる。自治体側に帰責事由がある場合として、例えば、自治体が行うべき施設や設備（例えばすべりやすい床材、老朽化した空調、耐震化・バリアフリー化されていない施設等）の改良・改修・更新等を怠ったために事故等が起こった場合などが考えられる。また、運用面において自治体の指示に従った結果として、事故が起こってしまった（自治体の出した指示が間違っていた）というケースも考えられる。

しかし、必ずしもその特定は容易でないことも想定される。特に、指定管理者には善管注意義務が課されることもあるので、指定管理者はその責任とリスクについて十分な認識をもっておく必要がある。特に社協や社会福祉法人は十分な補償能力を有さない場合もあるので、この点のリスク分担についてはきちんと確認しておく必要がある。

個人情報保護

公園などの施設をのぞき、ほとんどの施設においては、個人情報を扱うことになる。指定管理の対象施設は、どの施設においても個人情報漏洩の可能性は完全に否定できるものではなく、十分な対策が必要である。

指定管理者の扱う個人情報の保護については、当然のことながら指定管理者が第一次的な責任を負う。自治体はすべて個人情報保護に関する条例を定めているので、指定管理者も基本的にはそれに準じた管理をしていくことになる。ただし、個人情報の保護については、過度の規定をおかないよう注意する必要がある。個人情報の保護は重要であるが、その管理に関する条件をあまり厳しくしすぎると逆に事務手続きを煩雑にし、指定管理料の上昇や施設サービスの低下を招く可能性がある。また、地元の住民自治会が指定管理者になっている場合など、施設によっては民間企業が管理しているのと同等の水準では個人情報を管理できない場合も想定される。したがって、その要求水準は個別の事業ごとに十分に検討した上で設定する必要がある。

指定の取り消し

指定管理者の指定が行政処分である以上、自治体が指定管理者の指定を取り消すことはやむを得ないが、その理由は合理的なものでなくてはならない。したがって、協定書においては、取り消しを認める事由を明記しておく必要がある。指定の取り消しの原因となりうる事象としては、以下のようなものが想定される。

- ・自治体が行うモニタリングに基づいて業務改善を指示したにも関わらず、指定管理者がそれに従わなかった。
- ・指定管理者が刑事事件を起こした。またはそのことが指定を受けた後に発覚した。
- ・指定管理者の過失により、施設で重大な事故が起きた。
- ・指定管理者が経営状況悪化を理由により取り消しを申し出た。
- ・指定管理者が提出した資料(提案書、報告書、財務諸表等)に虚偽があった。
- ・自治体の方で、その施設の管理・運営やサービスの提供を継続する理由がなくなったと判断した。

指定の取り消しを行う場合でも、急な取り消しは、自治体や住民にとって必ずしも適切といえない場合も想定される。指定管理者の方にも、やむをえない事由があるかもしれない。したがって、一般的な方法としては、即時に指定を取り消すのではなく、指定管理者への事前の通知や、指定を取り消す前に指定管理者と協議を行い、指定管理者が申し開きを行ったり、不適切な状態を改善するための一定の治癒期間を設けたりするといった配慮を行うことが望ましい。

なお、行政処分という性質上、指定管理者には協定を解除する権利は認められないが、解除の申し出を行う権利は協定書において認められるべきである。指定管理者としては、そうした規定がきちんと協定に盛り込まれていることを確認する必要がある。

(8) 運営とモニタリングに関する留意点

協定が締結され、議会において指定管理者の指定を受けた後、実際の施設の管理・運営が実施される。実施の内容については、仕様書や提案書にしたがって実施されるが、基本的には従前と同様の業務を実施することになる。指定管理者として従前の大きな違いは、施設によっては、利用料金制を採用し、指定管理者に利用者からの直接に利用料金の収受を認めるという点である。利用料金制を採用している案件においては、指定管理者に対して、そうした「経営的要素」も求められることになる。

もう一点、従来業務と異なるのが、指定管理者については、モニタリング・評価が行われるという点である。モニタリングとは、業務の履行状況の確認のことで、従前の委託等に比べて、より業務遂行期間中における自治体の確認がしっかり行われるようになる。モニタリング目的は、以下の3点である。

提供されるサービスについて、仕様書（管理の基準）等で定められた水準が充足されているかを確認する。

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、自治体は指定管理者に対して改善勧告等を送り、サービス水準の改善を求める。

上の事項を通じて、公の施設の設置者としての自治体の説明責任を果たす。

また、多くの場合、モニタリングの主体としては、以下の3種類が定められる。

表6 一般的なモニタリングの種類

実施主体	内容・方法等
指定管理者	<ul style="list-style-type: none">・事業報告書（日報、月報、年報、緊急・随時）・事業収支報告書・アンケート調査、利用者満足度調査
自治体	<ul style="list-style-type: none">・指定管理者が提出する報告書等のチェック・随時の立入確認（通常時）・有事の立入確認（緊急時、問題発生時等）
第三者	<ul style="list-style-type: none">・外部有識者等の委員会等によるモニタリング・住民、施設利用者、やコンサルタント等による評価

上の種類はあくまでも一般的な形であり、実際にどの方法を採用するかは、個々の事業において判断する必要がある。特に、モニタリングがそれ自体、自己目的化してしまうと、指定管理者や自治体の作業に必要以上の労力を求めることになりかねない。モニタリングの頻度や報告書の量は、その施設の設置目的や特性をふまえた上で、必要最小限とすべきである。

特に、福祉施設においては、第三者評価を受審する場合には、指定管理者のモニタリングは、さらに事務量を増やすことが懸念される。社協や社会福祉法人は、こうした事務文書の作成が過度の負担とならぬよう、文書様式の共通化や代用を認めるよう、適宜、自治体側と協議する必要がある。

(9) 更新に当たって

指定管理者の更新に当たっては、公募となるか特命指定となるかが一つのポイントとなる。上述のように、現在では、基本的に指定管理者の選定は公募過程を経るといった流れが生まれつつあり、簡単には随意指定を受けることができない状況が発生している。

したがって、更新時期の1年半ぐらい前に、自治体側に対して、次回はどのような方法により指定を行う等の確認をしておく必要がある。具体的には、作業部会、ワーキンググループなどを早期に設置し、十分な検討期間を確保する。その結果、特命指定で継続的に指定を行う方針が出されれば特に問題はないが、公募過程を経る場合は、来る競争に備えた準備を早めに開始する必要がある。

更新に向けて、自治体側で考えることは、基本的に現状の業務が適切に実施されているか否かという点である。その基礎資料となるのが、運営期間中のモニタリングや評価である。

このことをふまえ、社協や社会福祉法人においては、提案書や年度ごとの事業計画書などに基づき、事前に以下のような項目について自己点検しておく必要がある。

表7 更新に向けた自己点検のポイント(例)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 利用者数が減少していないか。2. 利用者の満足度調査は適切に実施されているか。また、利用者の満足度は低下していないか。3. 自治体が実施する指定管理者のモニタリング・評価や、福祉の第三者評価制度において、十分に高い評価を得ているか。4. 現在支払われている指定管理料が、他の事例(他の団体や民間企業が実施しているものを含む。)に比べて高い水準にないか。5. 現在、指定を受けている団体のほかにも、当該施設の管理を行うことが可能な団体、あるいは新規参入に意欲を見せている企業等が存在しないか。6. 自治体の所管部署とのコミュニケーションが円滑に行われているか。十分な信頼関係が構築・維持できているか。 |
|---|

以上のような項目がきちんと点検され、事前に手当てができていれば、更新時の指定においても特命指定を受けることも想定される。

ただし、今後は公募が主流になることが想定されることから、指定管理者の実績に関わらず、公募に付される可能性が高い。その際の、追加的な検討事項としては、以下のものを挙げることができる。

管理運営に関する課題および問題点等の検討・把握

- ・ 指定管理者制度下における施設の管理運営上の課題、問題点を把握する。
- ・ 法人組織としての課題、問題点等を把握する。

施設（ハード面）に関する設置主体への要望・改善事項の点検

- ・ 指定管理者として、設置主体である行政機関への改善・要望事項の確認
- ・ 施設（ハード面）における改善事項の継続的要望

指定管理期間満了に伴う次期指定管理者応募への対応

- ・ 次期指定管理者の応募に係る課題、問題点の整理
- ・ 次期指定管理者への応募の要否の検討
- ・ 次期指定管理者への応募に係る事務手続き

これらの事項に関する確認と対応がきちんととられていれば、仮に公募になったとしても、当該業務の実績を有する者として、他の団体に対する優位性を発揮できるものと考えられる。逆に、これらの確認・手当てがきちんとされていなければ、更新時は他の団体が指定管理者に指定される可能性もある。

4. 「指定管理者制度に関する調査」について

(1) 「指定管理者制度に関する調査」の概要

目的

指定管理者の指定を受けた社協および社会福祉法人・施設に対し、指定および施設運営に係る現状について何うととも、指定管理者制度の導入により受託が終了した社協、社会福祉法人にその影響を伺い、それぞれの課題を整理することを目的とした。

調査方法

- a) 指定管理者の指定を受けている社協、社会福祉法人・施設、制度の導入により受託が終了した社協、社会福祉法人・施設に対し、調査票を送付し回答していただいた。
- b) 指定管理者の指定を受けている社協、社会福祉法人・施設に対する調査
 - ア) 都道府県・指定都市社協への事前調査において、導入状況を把握しているとの回答があった30県・市(計1,128箇所)に対し、1県・市につき5箇所を目安としてサンプル調査を行った。
 - イ) 都道府県・指定都市社協については、直接、指定管理者の指定を受けている31社協(都道府県:23、指定都市:8)に調査を依頼した。
 - ウ) 全国母子生活支援施設協議会が会員施設に対して実施した調査において、指定管理者の指定を受けているとの回答があった社会福祉法人立の会員施設(67箇所)、全国社会福祉施設経営者協議会が会員法人に対して実施した調査において、指定管理者の指定を受けているとの回答があった会員法人(26法人・42箇所)も対象とした。
 - エ) 全国社会福祉施設経営者協議会会員法人については、指定を受けた全ての施設に対して調査を行った。
- c) 指定管理者制度の導入により受託が終了した社協に対する調査
都道府県・指定都市社協への事前調査において回答のあった社協、社会福祉法人・施設(計26箇所)に対し、全数調査を行った。
- d) 調査項目
後掲参照

調査対象

- | | |
|-----------------------------------|-------|
| a) 指定管理者の指定を受けている社協、社会福祉法人・施設 | 220箇所 |
| ア) 都道府県社協 | 23箇所 |
| イ) 指定都市社協 | 8箇所 |
| ウ) 市区町村社協 | 69箇所 |
| エ) 社会福祉法人・施設 | 120箇所 |
| エには、前述の全国母子生活支援施設協議会会員施設(67箇所)、全国 | |

社会福祉施設経営者協議会会員法人・施設(26法人・42箇所)を含む。

【調査対象が指定を受けた施設種別】

一部の社協、社会福祉法人が複数の事業を指定されているため、合計は上記と一致しない。

ア) 老人福祉施設	50箇所
イ) 障害者福祉施設	44箇所
ウ) 児童福祉施設	95箇所
エ) その他(上記以外の社会福祉施設、福社会館・センター等)	50箇所

b) 指定管理者制度の導入により委託が終了した社協、社会福祉法人・施設

	26箇所
ア) 都道府県社協	5箇所
イ) 指定都市社協	3箇所
ウ) 市区町村社協	16箇所
エ) 社会福祉法人・施設	2箇所

調査回答期間

平成19年3月2日～3月27日

(2) 調査項目

・ 指定管理者の指定を受けた社協、社会福祉法人・施設対象〔調査票 A〕

1. 指定を受けた施設
 - (1) 指定を受けた施設の名称
 - (2) (1) の施設の種類
 - (3) 指定管理者制度の導入前からの上記施設の運営受託の有無
 - (4) 定員
2. 指定を受けた際の公募の有無
(公募があった場合、応募団体について記入)
3. 指定の種類 (全くの新規か、制度発足前に引き続きの指定か)
4. 指定を受けられたと考えられる理由
5. 協定等の取り決め内容
 - (1) 指定開始日
 - (2) 協定期間
 - (3) 指定管理業務の内容等
指定管理業務の概要
指定管理業務のうち、他社に委託している業務
指定管理業務以外の業務の概要
 - (4) 指定管理料
あらかじめ自治体より金額を指定されたか
従来の業務委託料から、積算方法がどのように変化したか
従来の業務委託料に比べて増減した理由
指定管理料の清算の要否、清算方法及び内容
指定管理料以外で清算が必要になるもの
 - (5) 協定保証金の徴収について
(協定上、保証金徴収の取り決めの有無と取り決めの内容)
 - (6) 行政への事業進捗状況の報告について
(協定上の取り決めの有無)
 - (7) 管理物件の修繕
(指定管理期間中の管理物件の修繕に関して、制約事項、あるいは許認可を要する事項の有無とその内容)
 - (8) 事故等の際の賠償責任
(利用者や職員の事故等に対する賠償責任の取り決めの有無と内容)

- (9) 指定管理業務において臨時の出費が発生した場合の費用負担の取り決め
 - (10) 行政による指定管理業務の指導・査察、行政評価
 - 指定管理期間中の行政指導や査察の内容
 - 指定管理業務に係る行政評価の内容
 - その他、行政による指定管理業務の指導・査察等の仕組み
 - (11) サービスの質を担保するための仕組みに関する取り決めの内容
 - (12) 経費削減等の努力、他事業の実施等による利用者増加や収入増等、経営上の自己努力に関する取り扱いについての取り決めの内容
 - (13) 指定管理者の取り消しについての取り決めの内容
 - (14) 指定管理業務の引継ぎについて、引継ぎ期間・引継ぎ事項等の取り決めの内容
 - (15) 協定時（契約時）から指定管理業務開始までの間に課題が生じた場合の内容（例：新規に指定を受けたが引継ぎが充分ではなかった、契約後に予算が縮小された、業務内容が変更された、等）
- 6．指定管理の指定を受けたことによる影響等
- (1) 指定管理者の指定を受けたことによるメリット、デメリット
 - 指定管理者の指定を受けたことによるメリット
 - ア) 経営面におけるメリット(例：十分な指定管理料収入により運営の安定につながる、等)
 - イ) 事業・サービス面のメリット(例：サービスを実施するための情報を行政から得られる、サービスの質を担保する仕組みを確保できる、事業実施上の自由度が広がった、等)
 - ウ) その他
 - 指定管理者の指定を受けたことによるデメリット
 - ア) 経営面におけるデメリット（例：指定管理料が余った場合の返金義務がある、老朽化・建物修繕の際の費用負担、想定外の出費が多い、等)
 - イ) 事業・サービス面におけるデメリット(例：協定上の取り決めにより実施できるサービスに制約がある、備品の使用に制約がある、等。福祉サービスの質・継続性・安定性・専門性への影響等も記入)
 - ウ) その他(例：指定を受けた後、事故の際の賠償責任等、リスク発生時の責任範囲が変わった、等)
 - (2) 法人・社協本体業務へのメリット、デメリット
 - メリット(例：ノウハウの蓄積、等)
 - デメリット(例：指定管理業務に人手がかかり法人・社協本体の勤務体

制に影響を与えている、等)

- (3) 指定管理業務に係る雇用の状況(正規職員、非正規職員)
指定前の正規職員数、非正規職員数 指定後の正規職員数、非正規職員数
 - (4) 指定期間の終了ならびに更新に伴う課題(指定管理者の変更に伴う業務・職員の引継ぎに関する課題等も含む)
 - (5) 今後、継続して指定管理者の指定を受けるために、必要とされる取り組み
7. 税金の取り扱いについて
- (1) 当該指定管理業務は、課税対象になっているか(課税対象になっている場合は、税金の種類を記入)
 - (2) 指定管理者制度に係る税制に関して、課題となっていることがあれば記入。
8. 貴都道府県内において、他の法人が同一種別の施設の指定を受けている場合、指定都市・中核市と他の市町村の間で指定の条件において格差が生じているケース
9. 貴都道府県内において、公募によることなく指定を受ける際、厳しい条件を課されているケース
10. 指定管理者の指定基準への、「サービスの向上」に関する条項等の規定の状況について
11. 自治体に対しての意見・要望等(例：公募する際の情報が少ない、協定書の内容を事前に開示してほしい、等)
12. その他、指定管理者の指定に関する課題

・指定管理者制度の導入により、業務受託が終了した社協・社会福祉法人対象〔調査票B〕

1. 業務委託が終了する以前の状況

(1) 業務を受託していた施設の状況

施設名

施設種別

定員

(2) 業務委託が終了する以前の受託業務の概要

2. 業務受託が終了した際の状況

(1) 指定取消日、それまでの業務受託期間

(2) 指定管理者の指定を受けることになった団体

(3) 業務の受託が終了することになった理由として考えられることがあれば記入。

(4) 業務の受託終了に伴い、貴法人に事業面・財政面等において影響が生じている場合は、その状況について記入。

社会福祉制度・予算対策委員会

指定管理者制度に関する調査票 A 集計結果

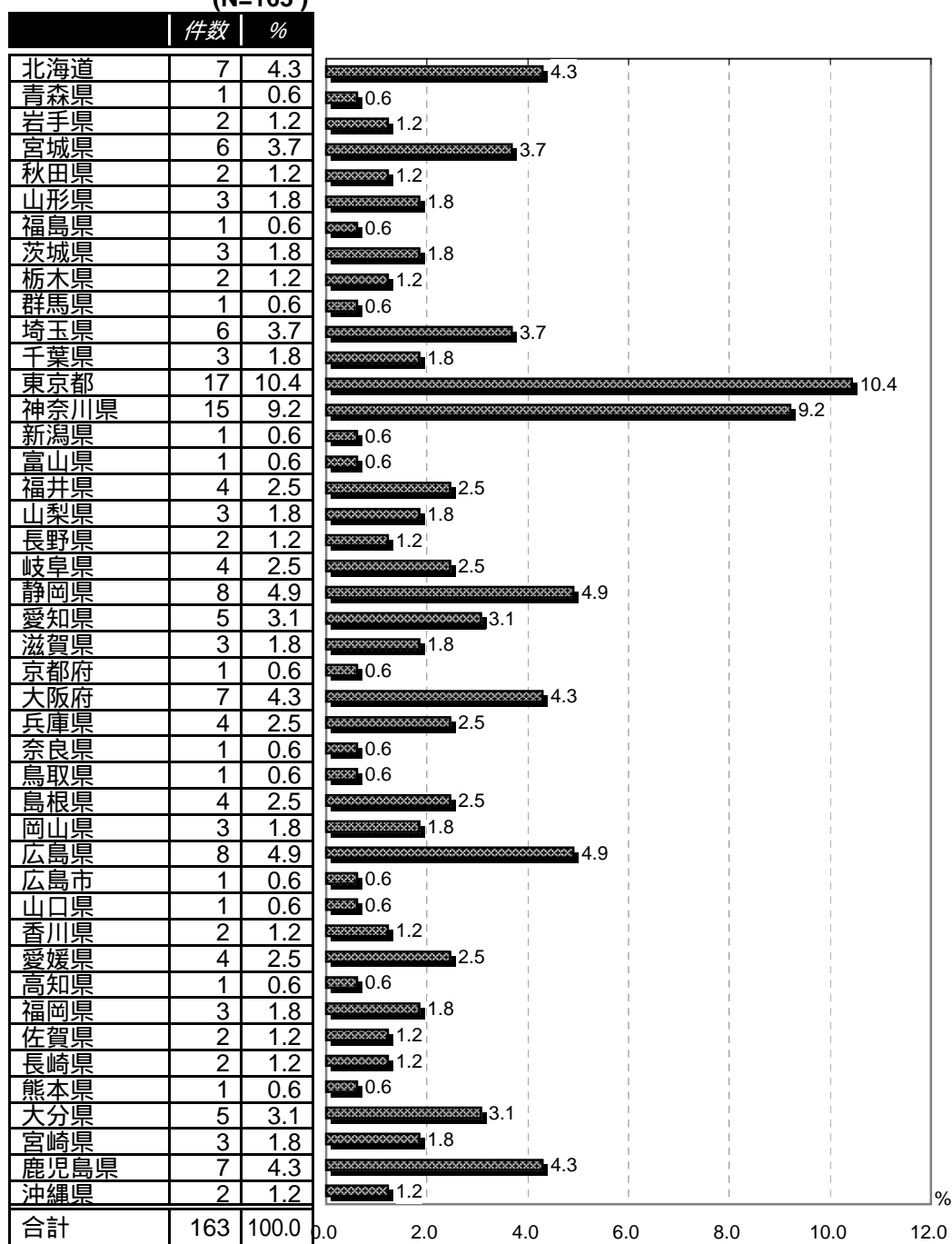
(指定管理者の指定を受けた社協、社会福祉法人・施設対象)

〔数値部分の集計のみ掲載〕

県別施設数

県別施設数

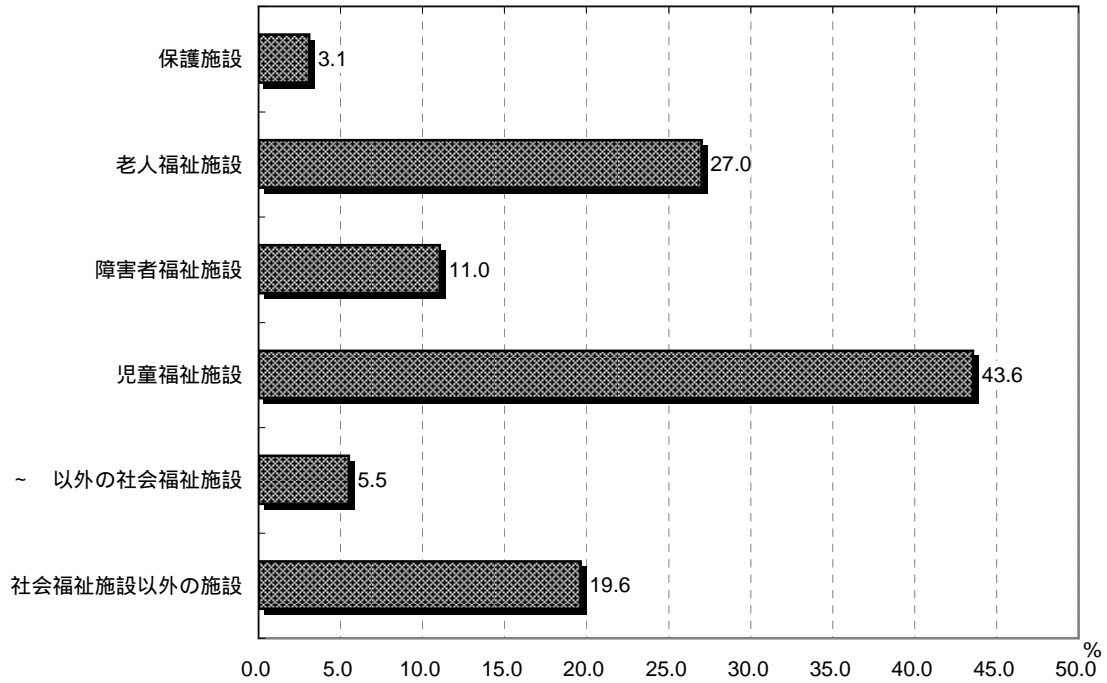
(N=163)



(2)(1)の施設の種類

指定を受けた施設の種類の種類 複数回答有

(N=163)



(複数回答)

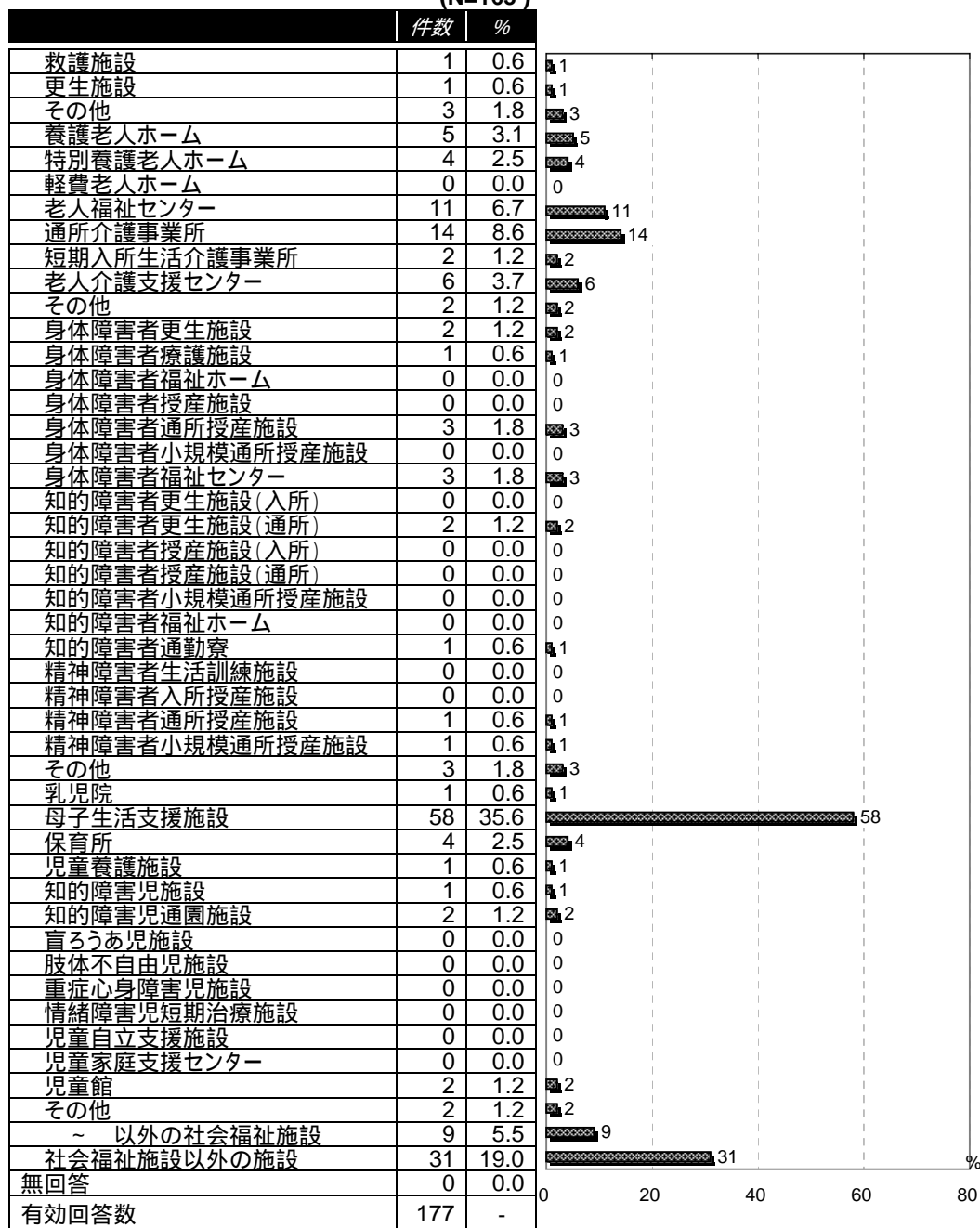
	件数	%
保護施設	5	3.1
老人福祉施設	44	27.0
障害者福祉施設	18	11.0
児童福祉施設	71	43.6
~ 以外の社会福祉施設	9	5.5
社会福祉施設以外の施設	32	19.6
無回答	0	0.0

(2)(1)の施設の種類

指定を受けた施設の種類の種類(一覧)

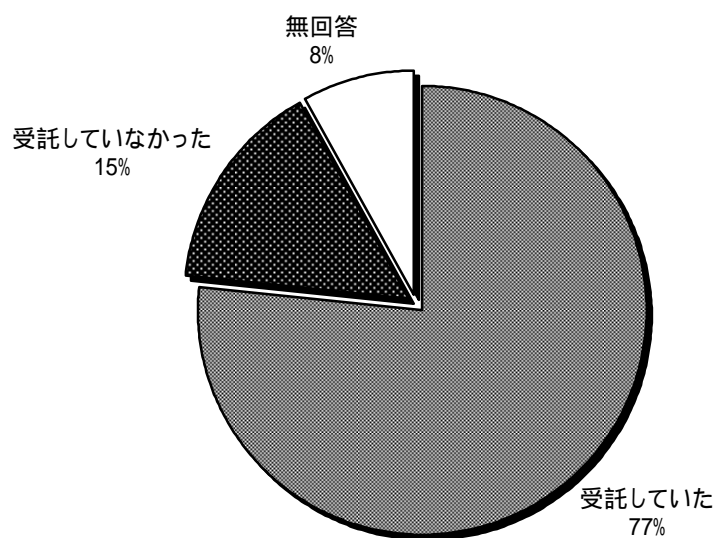
複数回答有

(N=163)



(3) 指定管理者制度の導入前から、上記施設の運営を受託していたか

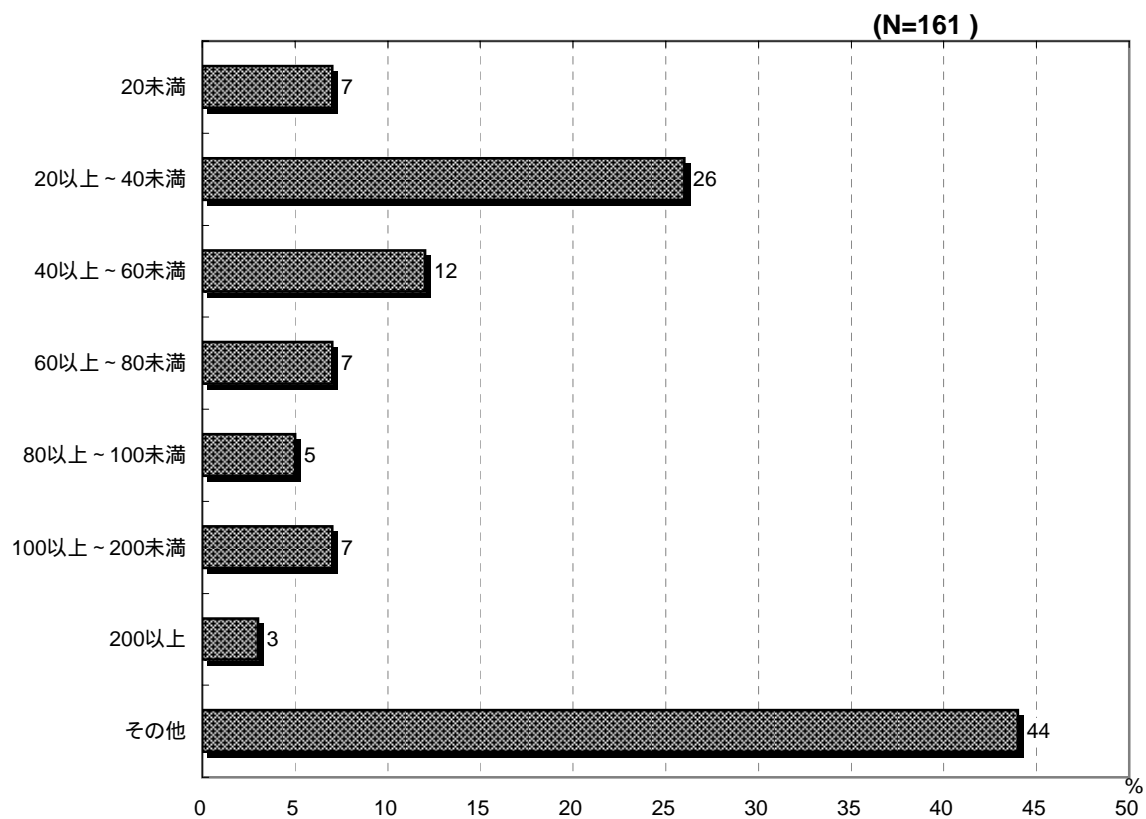
(N=163)



	件数	%
受託していた	125	76.7
受託していなかった	25	15.3
無回答	13	8.0
合計	163	100.0

(4) 定員

指定を受けた施設が、入所施設等、定員のある場合のみ回答



	件数	%
20未満	7	4.3
20以上～40未満	26	16.0
40以上～60未満	12	7.4
60以上～80未満	7	4.3
80以上～100未満	5	3.1
100以上～200未満	7	4.3
200以上	3	1.8
その他	44	27.0
無回答	52	31.9
合計	163	100.0

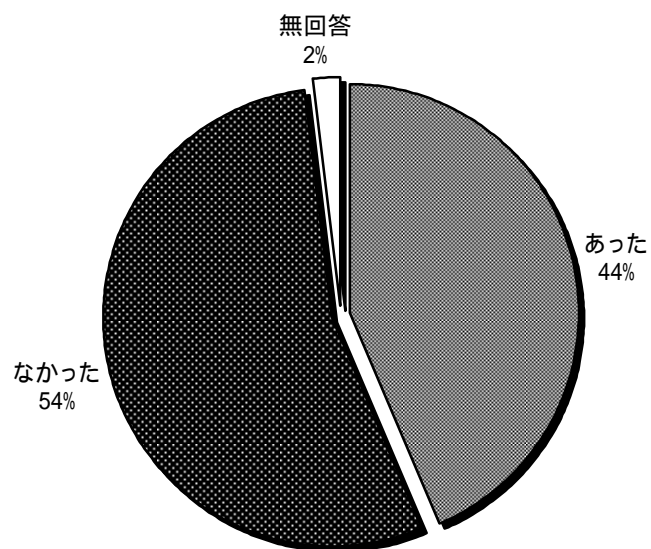
(4) 定員

「その他」の内訳	件数	%
10世帯以下	6	13.6
11～20世帯	28	63.6
21～30世帯	4	9.1
31～40世帯	2	4.5
41～50世帯	3	6.8
51～60世帯	1	2.3
計	44	100.0

2 指定を受けた際の公募の状況

(1) 公募の有無

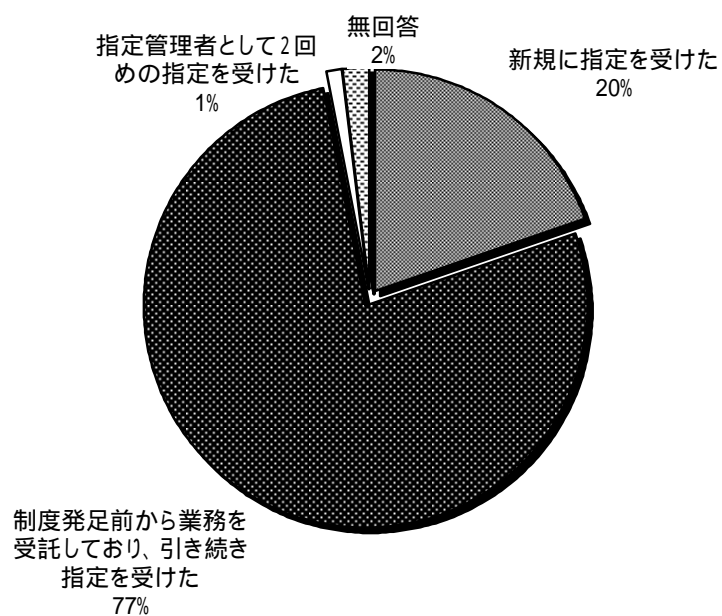
(N=163)



	件数	%
あった	71	43.6
なかった	89	54.6
無回答	3	1.8
合計	163	100.0

3 指定の種類

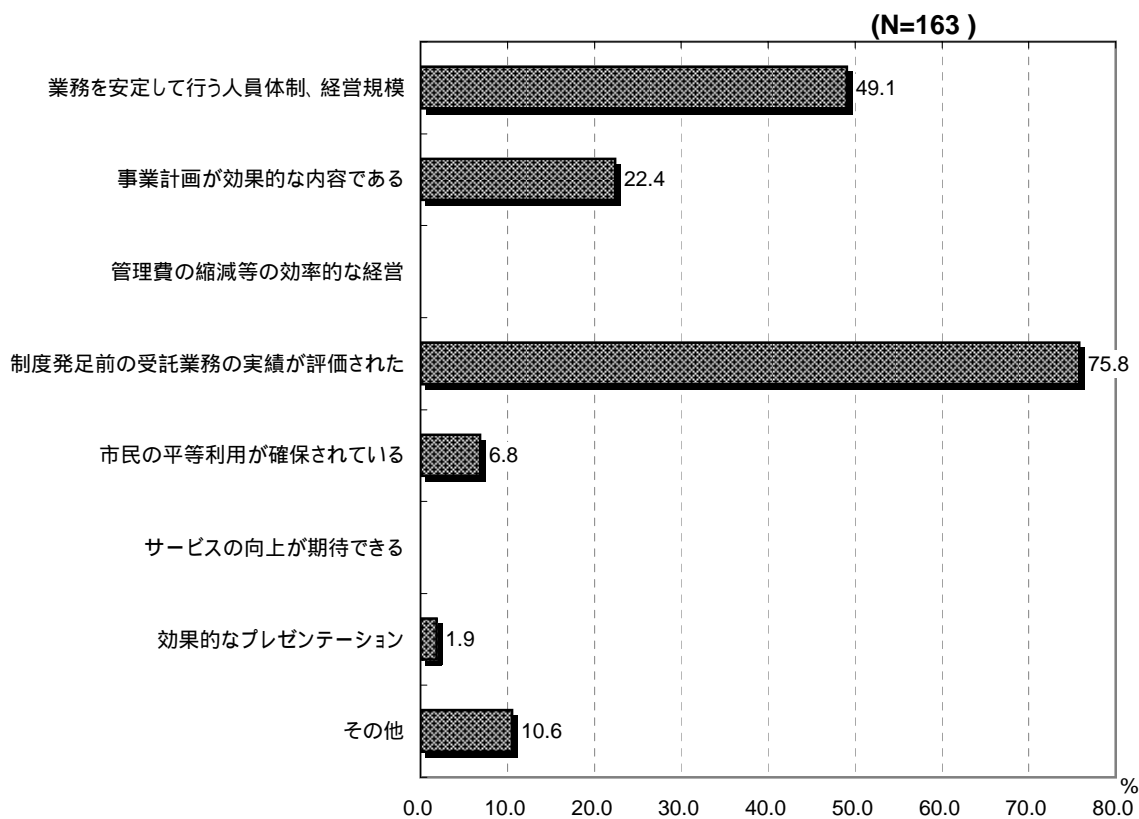
(N=163)



	件数	%
新規に指定を受けた	32	19.6
制度発足前から業務を受託しており、引き続き指定を受けた	126	77.3
指定管理者として2回めの指定を受けた	2	1.2
無回答	3	1.8
合計	163	100.0

4 指定を受けられたと考えられる理由

主な理由を上位2点まで回答



(複数回答)

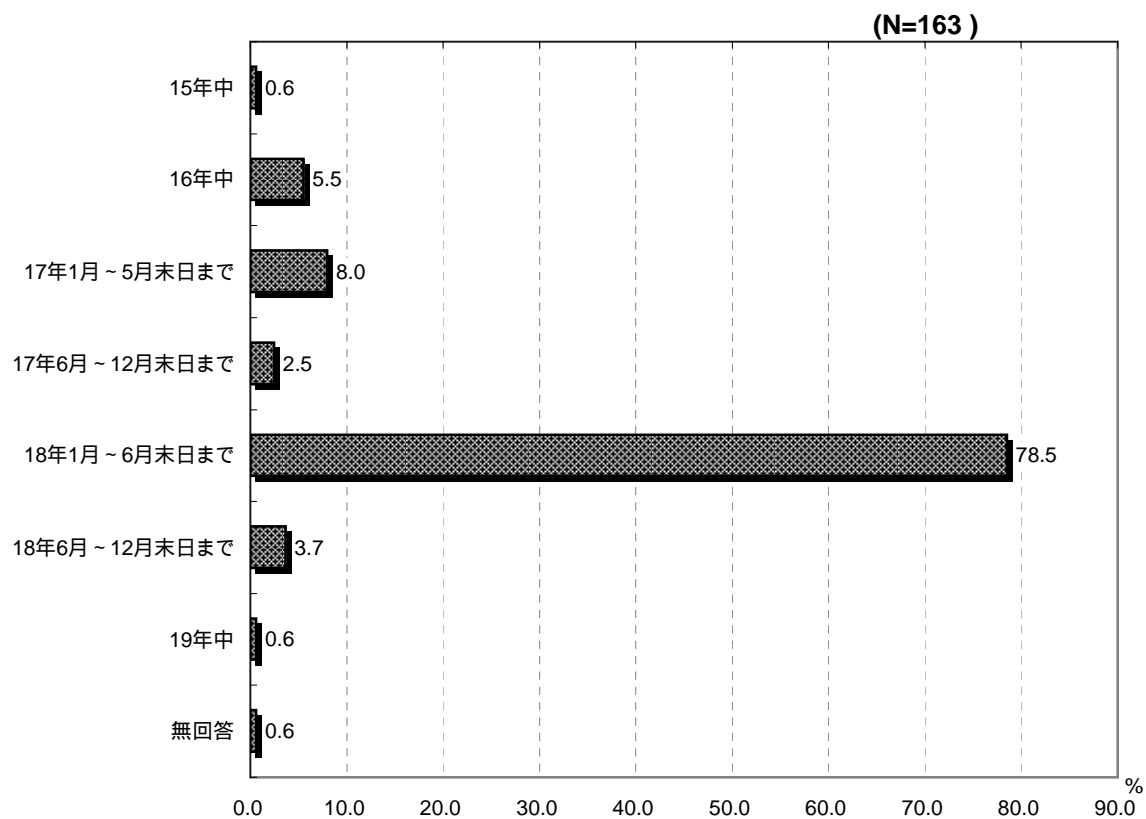
	件数	%
業務を安定して行う人員体制、経営規模	79	49.1
事業計画が効果的な内容である	36	22.4
管理費の縮減等の効率的な経営	0	0.0
制度発足前の受託業務の実績が評価された	122	75.8
市民の平等利用が確保されている	11	6.8
サービスの向上が期待できる	0	0.0
効果的なプレゼンテーション	3	1.9
その他	17	10.6
有効回答数	268	-

→ 制度発足前の受託業務の実績が評価された(内訳) (N=122)

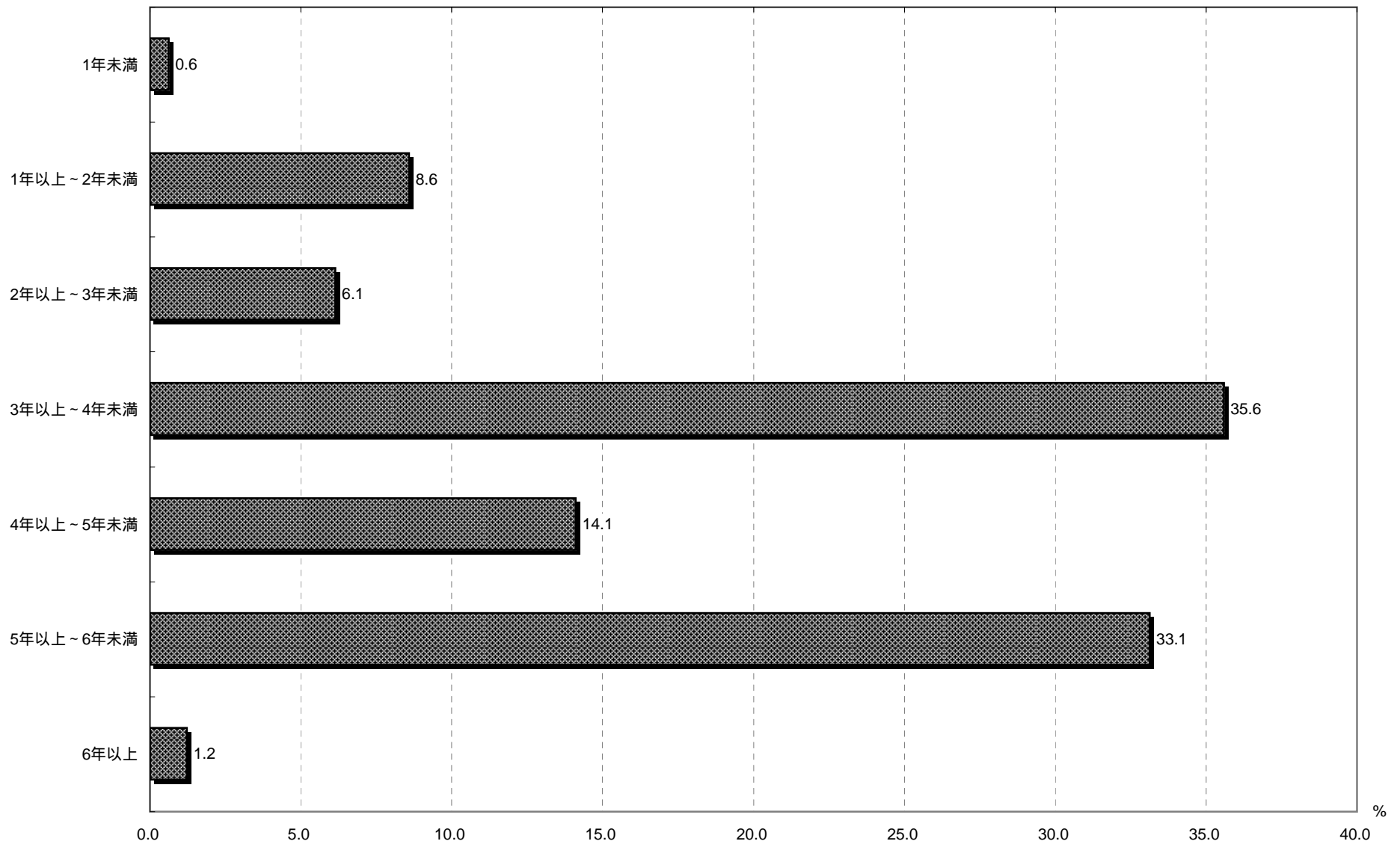
	件数	%
指定を受けた施設の受託業務が評価された	93	77.5
その他の施設の受託業務が評価された	17	14.2
無回答	12	10.0

5 協定等の取り決め内容

(1) 指定開始日



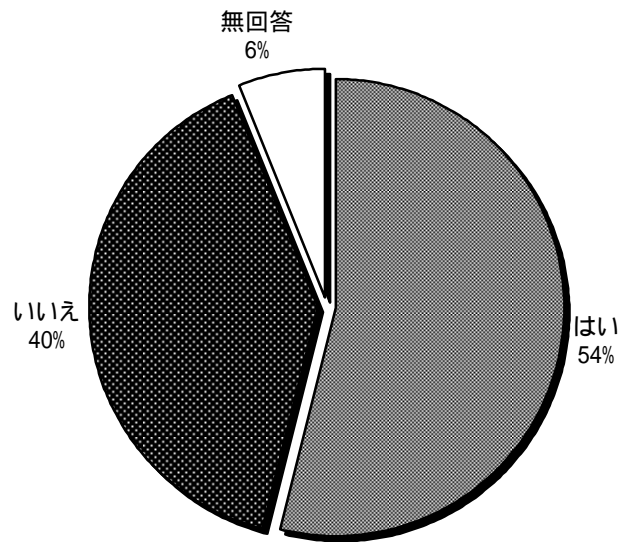
	件数	%
15年中	1	0.6
16年中	9	5.5
17年1月～5月末日まで	13	8.0
17年6月～12月末日まで	4	2.5
18年1月～6月末日まで	128	78.5
18年6月～12月末日まで	6	3.7
19年中	1	0.6
無回答	1	0.6
合計	163	100.0



5(4) 指定管理料

あらかじめ自治体より金額を指定されたか

(N=163)

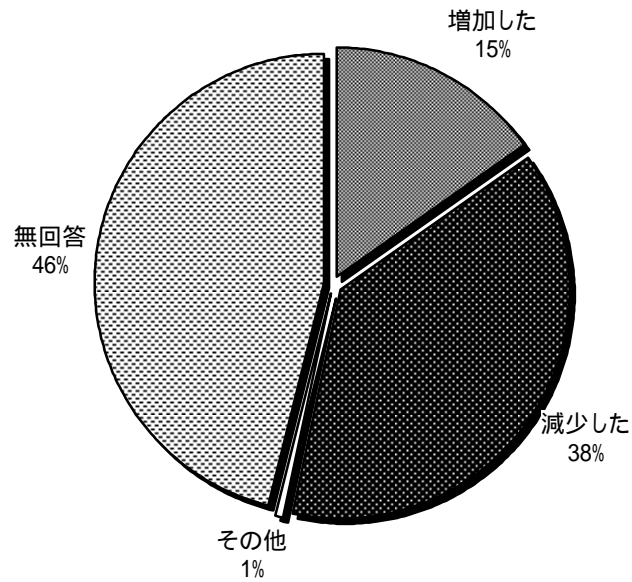


	件数	%
はい	88	54.0
いいえ	65	39.9
無回答	10	6.1
合計	163	100.0

5(4) 指定管理料

従来の業務委託料に比べて増減したか

(N=163)

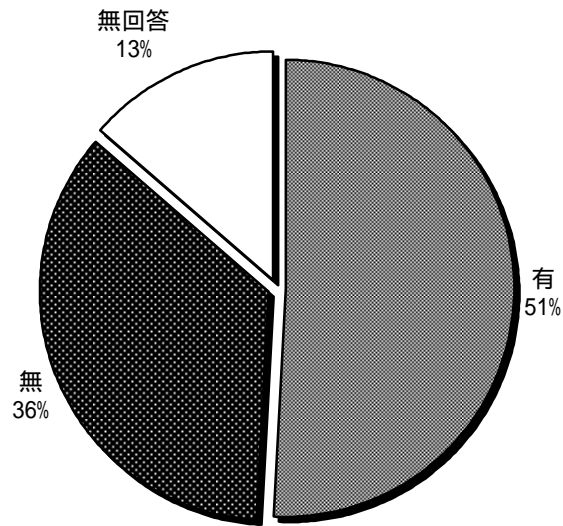


	件数	%
増加した	25	15.3
減少した	62	38.0
その他	1	0.6
無回答	75	46.0
合計	163	100.0

5(4) 指定管理料

指定管理料の清算の要否

(N=163)

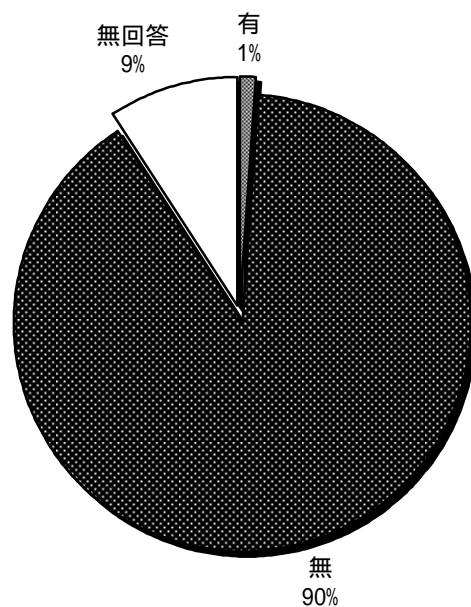


	件数	%
有	83	50.9
無	58	35.6
無回答	22	13.5
合計	163	100.0

5(5) 協定保証金の徴収について

協定上の保証金徴収の取り決め

(N=163)

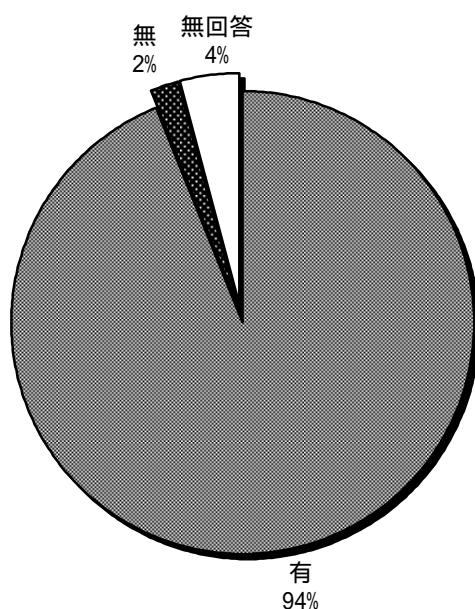


	件数	%
有	2	1.2
無	146	89.6
無回答	15	9.2
合計	163	100.0

5(6) 行政への事業進捗状況の報告について

協定上の取り決め

(N=163)



	件数	%
有	153	93.9
無	3	1.8
無回答	7	4.3
合計	163	100.0

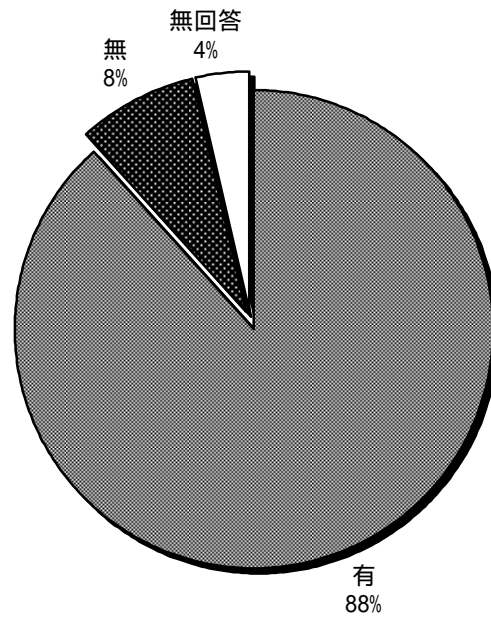
上記で有りと答えた場合の状況 (複数回答) (N=153)

	件数	%
月次報告	80	52.3
四半期報告	18	11.8
上半期・下半期報告	3	2.0
年度報告	108	70.6
その他	26	17.0

5(7) 管理物件の修繕

・ 指定管理期間中の管理物件の修繕に関して、制約事項、あるいは許認可を要する事項 ・

(N=163)

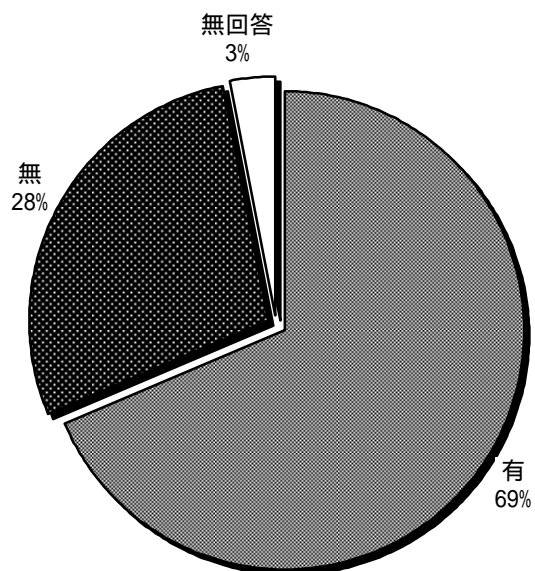


	件数	%
有	144	88.3
無	13	8.0
無回答	6	3.7
合計	163	100.0

5(8) 事故等の際の賠償責任

利用者や職員の事故等に対する賠償責任の取り決め

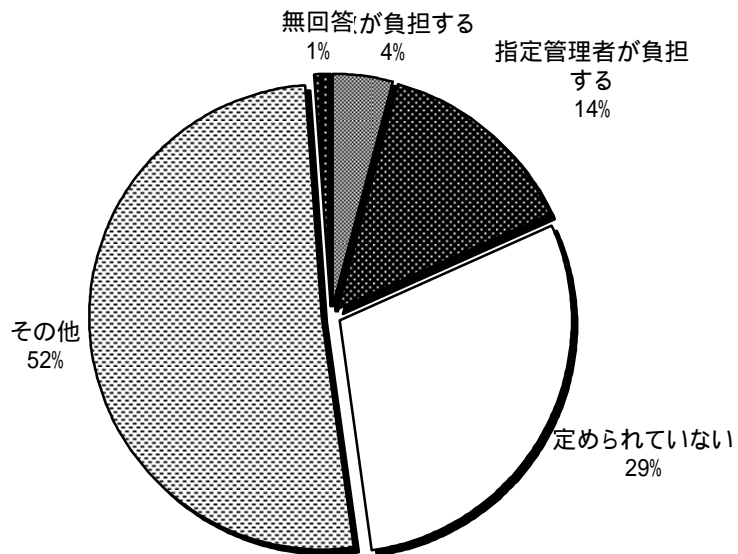
(N=163)



	件数	%
有	112	68.7
無	46	28.2
無回答	5	3.1
合計	163	100.0

5 (9) 指定管理業務において臨時の出費が発生した場合の費用負担の取り決め

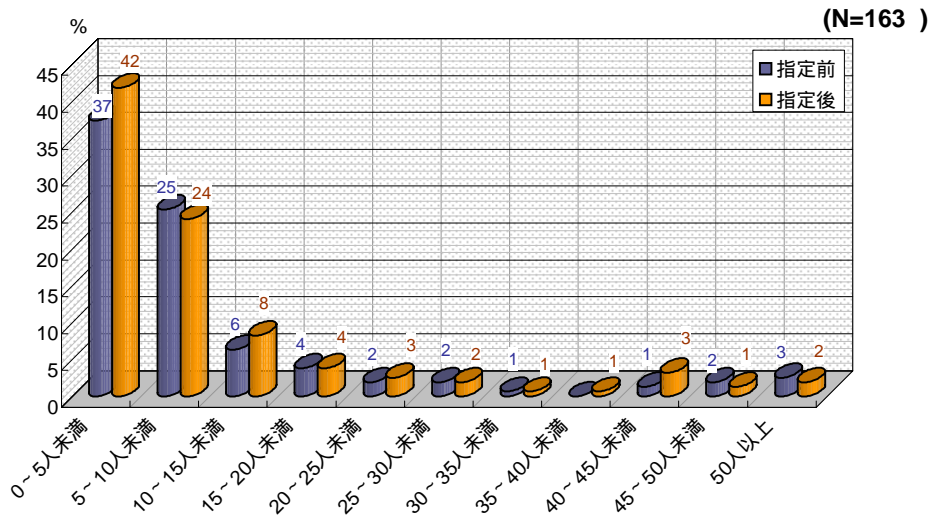
(N=163)



	件数	%
行政が負担する	7	4.3
指定管理者が負担する	23	14.1
定められていない	48	29.4
その他	83	50.9
無回答	2	1.2
合計	163	100.0

6(3) 指定管理業務に係る雇用の状況 (正規職員、非正規職員)

正規職員

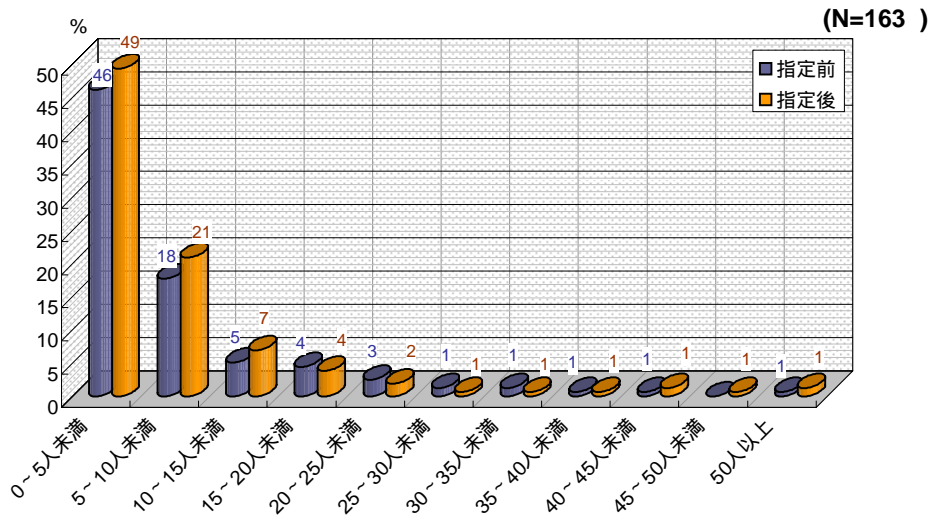


	指定前		指定後	
	件数	%	件数	%
0~5人未満	62	38.0	69	42.3
5~10人未満	41	25.2	39	23.9
10~15人未満	10	6.1	13	8.0
15~20人未満	6	3.7	6	3.7
20~25人未満	3	1.8	4	2.5
25~30人未満	3	1.8	3	1.8
30~35人未満	1	0.6	1	0.6
35~40人未満	0	0.0	1	0.6
40~45人未満	2	1.2	5	3.1
45~50人未満	3	1.8	2	1.2
50人以上	5	3.1	4	2.5
無回答	27	16.6	16	9.8
合計	163	100	163	100

	最大	最小	平均
指定前	154	0	6.4
指定後	152	0	6.2

6(3) 指定管理業務に係る雇用の状況（正規職員、非正規職員）

非正規職員

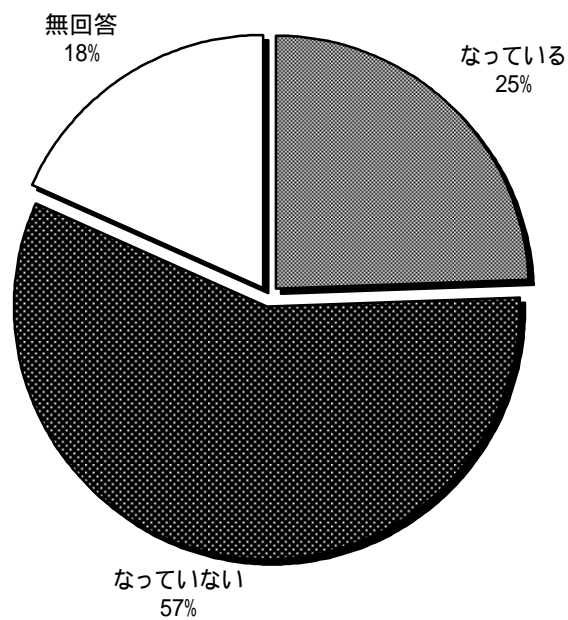


	指定前		指定後	
	件数	%	件数	%
0~5人未満	74	45.4	79	48.5
5~10人未満	30	18.4	35	21.5
10~15人未満	8	4.9	11	6.7
15~20人未満	7	4.3	6	3.7
20~25人未満	4	2.5	3	1.8
25~30人未満	2	1.2	1	0.6
30~35人未満	2	1.2	1	0.6
35~40人未満	1	0.6	1	0.6
40~45人未満	1	0.6	2	1.2
45~50人未満	0	0.0	1	0.6
50人以上	2	1.2	3	1.8
無回答	32	19.6	20	12.3
合計	163	100	163	100

	最大	最小	平均
指定前	98	0	3.4
指定後	81	0	3.4

7(1) 当該指定管理業務は、課税対象になっているか

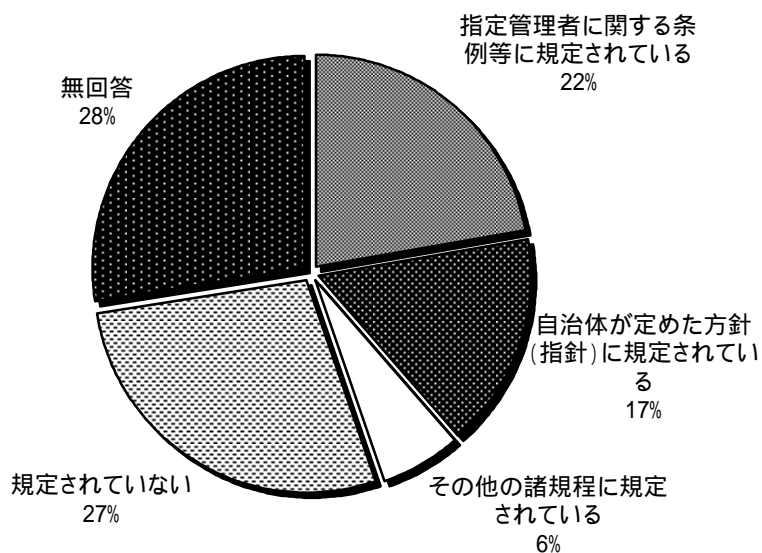
(N=163)



	件数	%
なっている	40	24.5
なっていない	93	57.1
無回答	30	18.4
合計	163	100.0

10. 指定管理者の指定基準への、「サービスの向上」に関する条項等の規定の状況

(N=163)



	件数	%
指定管理者に関する条例等に規定されている	36	22.1
自治体が定めた方針(指針)に規定されている	27	16.6
その他の諸規程に規定されている	10	6.1
規定されていない	45	27.6
無回答	45	27.6
合計	163	100.0

社会福祉制度・予算対策委員会

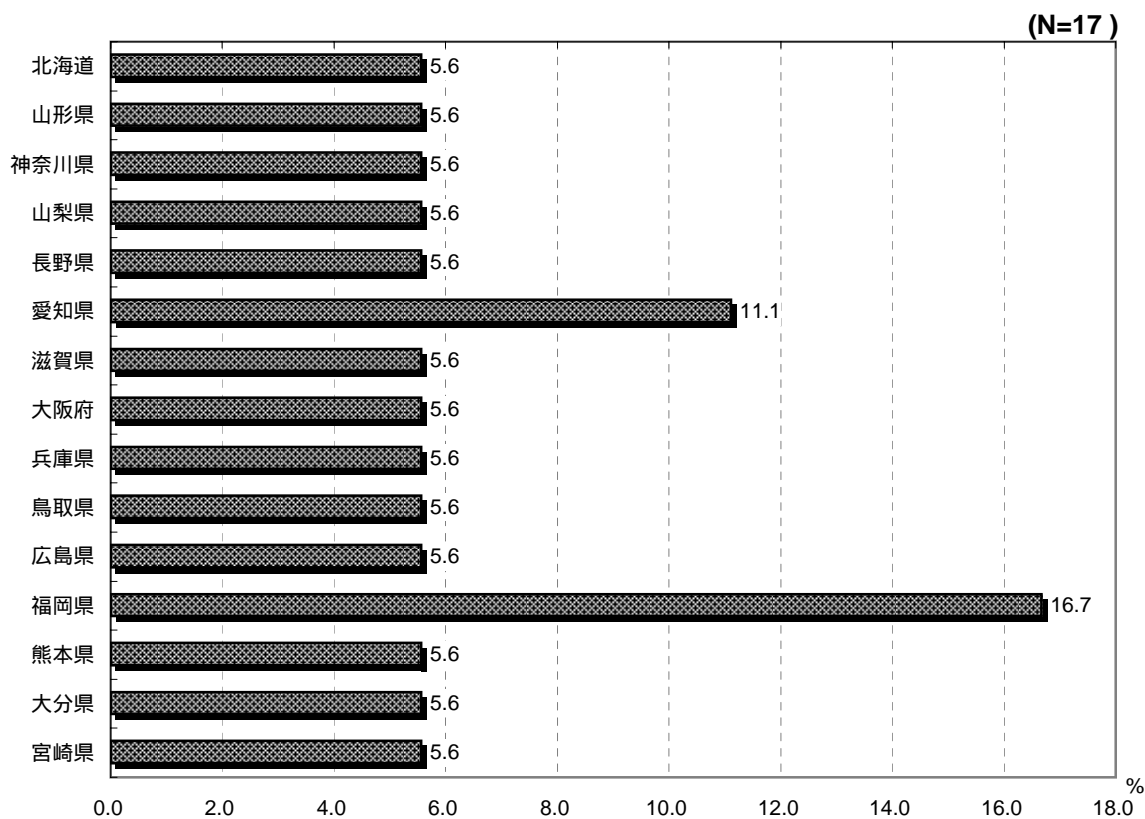
指定管理者制度に関する調査票B 集計結果

(指定管理者制度の導入により受託が終了した社協、社会福祉法人対象)

〔数値部分の集計のみ掲載〕

県別施設数

県別施設数

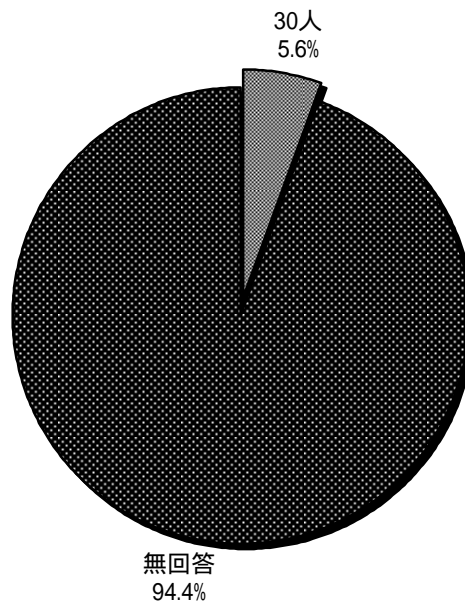


県名	件数	%
北海道	1	5.6
山形県	1	5.6
神奈川県	1	5.6
山梨県	1	5.6
長野県	1	5.6
愛知県	2	11.1
滋賀県	1	5.6
大阪府	1	5.6
兵庫県	1	5.6
鳥取県	1	5.6
広島県	1	5.6
福岡県	3	16.7
熊本県	1	5.6
大分県	1	5.6
宮崎県	1	5.6
合計	18	100.0

1. 業務委託が終了する以前の状況

(1) 業務を受託していた施設の状況(定員)

(N=18)



	件数	%
30人	1	5.6
無回答	17	94.4
合計	18	100.0

2. 業務受託が終了した際の状況

(1) 受託終了日、それまでの業務受託期間

受託終了日

終了日	件数
平成18年3月31日	17
平成18年6月30日	1

業務受託期間

年数	件数
1年～10年	7
11年～20年	3
21年～30年	4
31年～40年	4

5.「指定管理者制度に関する検討会」構成メンバーおよび活動状況

1. 構成メンバー

「指定管理者制度に関する検討会」は、社会福祉協議会関係者3名、社会福祉法人・施設関係者3名により構成され、第1回検討会において、山梨県社会福祉協議会地域福祉課長の田辺光正氏が座長に就任した。

検討会メンバーは下記のとおり。(敬称略)

氏名	所属・役職
田辺 光正	山梨県社会福祉協議会地域福祉課長 (座長)
池田 誠司	横浜市社会福祉協議会経営企画部企画・IT等担当課長
平野 修夫	市原市社会福祉協議会統括マネージャー兼施設管理グループリーダー
財前 民男	全国社会福祉施設経営者協議会副会長 / 社会福祉法人光明会理事長
瀧本 武彦	全国身体障害者施設協議会協議員 / 東京都多摩療護園施設長
植森 俊夫	全国母子生活支援施設協議会制度政策委員長 / 社会福祉法人みおつくし福祉会事務局次長

上記メンバーに加えて、検討会の開催にあたり、株式会社三菱総合研究所主席研究員兼地域経営研究センター長の鎌形太郎氏に臨席いただき、指定管理者制度をめぐる状況に関するレクチャーならびに課題検討にあたってのアドバイス等をいただいた。

2. 活動状況

これまでに計5回の検討会を開催し、指定管理者制度をめぐる状況の把握、調査項目の検討、課題の検討等を行った。

第1回検討会(平成19年2月15日)

(議事)

1. 指定管理者制度をめぐる状況等について
2. 指定管理者制度をめぐる現状と課題について
3. 指定管理者制度に関する調査の実施ならびに調査項目について

指定管理者制度に関する調査の実施(平成 19 年 3 月～4 月)

平成 18 年 8 月に、社会福祉制度・予算対策委員会が、各都道府県・指定都市社協に対し、社協および社会福祉施設への指定管理者制度の導入状況および課題について事前調査を行った結果をふまえ、事前調査において指定管理者制度を導入しているとの回答があった社協および社会福祉法人・施設に対し、指定および施設運営に係る現状と課題について抽出調査を実施した。

また、全国母子生活支援施設協議会が会員施設に対して実施した調査において指定管理者の指定を受けているとの回答があった社会福祉法人立の会員施設と、全国社会福祉施設経営者協議会が会員法人に対して実施した調査において指定管理者の指定を受けているとの回答があった会員法人に対し、あわせて調査を実施した。

さらに、事前調査において、指定管理者制度の導入により受託業務が終了したとの回答があった社協および社会福祉法人に対し、受託業務終了に伴う影響等を調査した。

指定管理者制度に関する調査の集計(平成 19 年 5 月～6 月)

第2回検討会(平成 19 年 6 月 13 日)

(議事)

1. 「指定管理者制度に関する調査」集計結果について
2. 指定管理者制度に関する課題について

第3回検討会(平成 19 年 7 月 11 日)

(議事)

1. 「指定管理者制度に関する調査」集計結果の分析について
2. 指定管理者制度に関する課題の抽出について

第4回検討会(平成 19 年 8 月 29 日)

(議事)

1. 検討会報告書の内容について
2. 今後の取り組みについて

第5回検討会(平成 19 年 10 月 3 日)

(議事)

1. 検討会報告書の内容について
2. 今後の取り組みについて

社会福祉施設等における指定管理者制度をめぐる現状と課題

平成 19 年 11 月

社会福祉法人 全国社会福祉協議会 企画部

社会福祉制度・予算対策委員会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2新霞が関ビル

TEL.03-3581-7819 FAX.03-3581-7928
