

平成 26 年度 指定管理者実務研究会 報告書

指定管理者制度による新たな事業価値の創造

平成 27 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>

平成 26 年度 指定管理者実務研究会 報告書

目 次

第 1 章	はじめに	1
第 2 章	指定管理者制度の動向	2
第 3 章	事例調査からみる新たな事業価値	9
3-1	指定管理者制度の現状からみる新たな事業価値	9
3-2	事例調査の概要	11
3-3	公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例	13
3-4	新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例	33
第 4 章	指定管理者制度における「新たな事業価値」	47
4-1	公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例	47
4-2	新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例	52
第 5 章	まとめ	55
5-1	「事業価値」創出における動き	55
5-2	「事業価値」創出のための行政の取組み	55
5-3	「事業価値」創出のための問題意識	58
5-4	「事業価値」創出に向けての視点	60
	参考資料編	61
別紙 1	事例調査結果の概要	61
1.	佐賀県立宇宙科学館	62
2.	静岡県総合健康センター	64
3.	武雄市図書館・歴史資料館	66
4.	多摩六都科学館	68
5.	門司港レトロ産業観光施設（6 施設）及び港湾環境整備施設（2 施設）	70
6.	いくとぴあ食花およびアグリパーク	72
7.	こどもクリエイティブタウンま・あ・る	74
8.	津野町農村交流施設 床鍋森の巣箱	76
9.	デザイン・クリエイティブセンター神戸（KIITO）	78
10.	もりんぴあこうづ（公津の杜コミュニティセンター）	80
別紙 2	平成 26 年度指定管理者実務研究会開催記録	82
別紙 3	平成 26 年度指定管理者実務研究会名簿	83

第1章 はじめに

平成15年6月の地方自治法の改正から導入された指定管理者制度は、利用時間の延長など住民サービス及び利便性の向上を実現するとともに、財政負担の軽減にも資する制度として活用され、約10年を経過した現在では、公の施設を管理運営する上で不可欠なものとなっている。

時代の変遷の中では、従業員の雇用に関する問題、平成23年の東日本大震災を契機として再検討の機会となった官民のリスク分担、民間事業者の適正な利潤の確保、といった様々な課題に直面した。そうした中で地方自治体及び民間事業者が日々の業務課題を解決していく中で、現在の安定した管理運営が構築されてきた。

近年では、従来からの制度運用上で定められた業務にとどまらず、指定管理者がこれまでにない新たなサービスを提供する動きが生まれている。施設の管理・運営業務を請け負うだけでなく、公共と民間の工夫により、地域ビジネスの創出や魅力的なイベント等の実施など、新たな「事業価値」を生み出すための取組みが行われている。

こうした背景から、本研究会では、新しい発想で制度を運用し、公共と民間が互いの能力をこれまで以上に発揮することで実現できる指定管理者制度における新たな「事業価値」について、その具体的手法を探るとともに、指定管理者制度の新しい可能性、方向性について検討をおこなうこととした。

具体的には、まずは、総務省の調査結果等により指定管理者制度の導入実態、向上したサービス、自治体が指定管理者に期待する効果等について整理した。

次に、本研究会委員の情報提供により、全国で先進的な取組みをしている指定管理者の事例として、公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例から5施設、新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例から5施設の計10施設を抽出した。現地調査とともに自治体及び指定管理者にヒアリングを実施し、民間の創意工夫から生まれる新たな取組み、効果等について施設ごとに整理をした。加えて、それらの「事業価値」を創出するための直接的要因及び間接的要因、コスト面から見た評価についても検討を加えた。

最後に、指定管理者制度の新しい可能性、方向性を探るため、研究会の議論をもとに全体を総括した上で、公共と民間の様々な取組みから生み出された「事業価値」や、それらを創出するための要因、今後の課題について取りまとめをおこなった。

第2章 指定管理者制度の動向

本研究会で「事業価値」を検討するにあたり、まずは、文献調査により指定管理者制度の動向を整理し、自治体が指定管理者にどのような効果を期待しているのかを検討した。

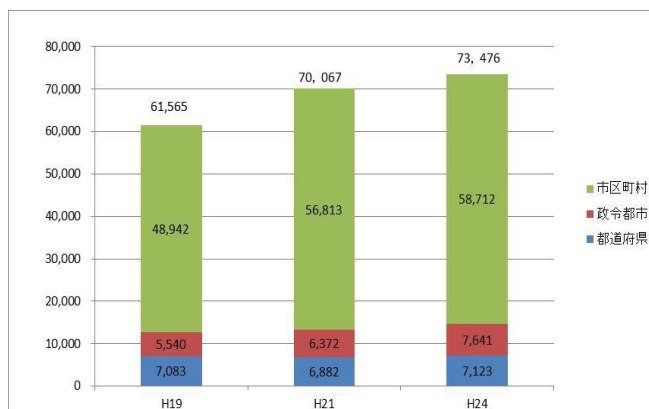
(1) 指定管理者制度の導入実態

1) 指定管理者制度の導入施設

- 指定管理者制度を導入する施設は増加傾向にある。施設種別としては、基盤施設、レクリエーション・スポーツ施設、文教施設が多い。

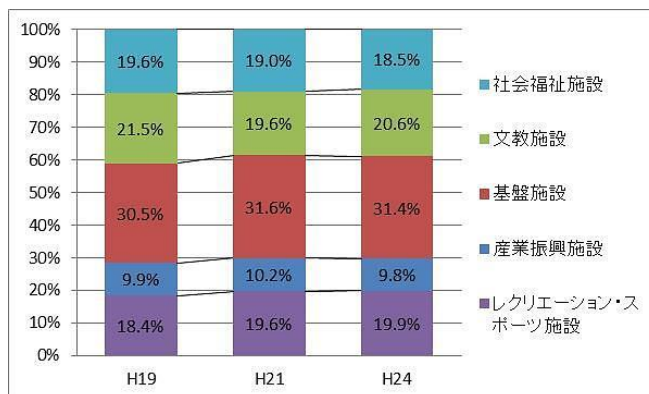
総務省調査「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」によると、指定管理者制度導入施設は、一貫して増加傾向にあり、平成24年4月1日現在では73,476施設に導入されている。(図表1) 指定管理者制度導入施設の種別としては、基盤施設(駐車場、大規模公園等)の割合が最も多く、続いて、文教施設、レクリエーション・スポーツ施設と続く。(図表2)

図表1 指定管理者制度の導入施設数



出典：総務省自治行政局行政経営支援室「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(平成24年11月)より作成

図表2 指定管理者制度の導入施設種別の状況



出典：前掲、同様。

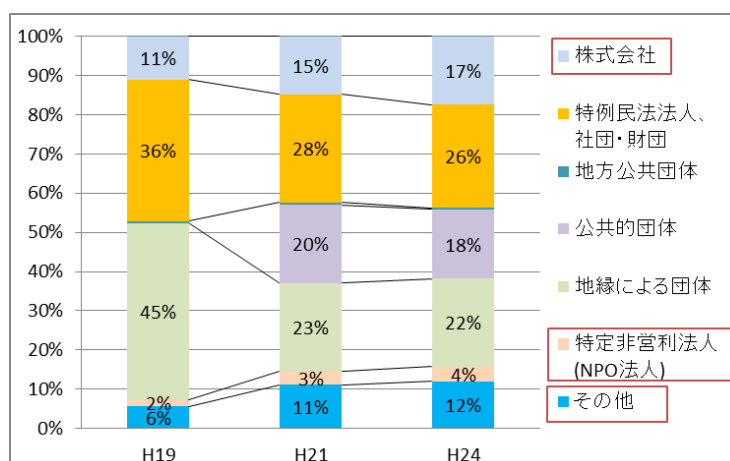
2) 指定管理者制度の導入の担い手

- 指定管理者制度の担い手における民間事業者の比率が高まっている。特に、レクリエーション・スポーツ施設では、他の施設に比べると、株式会社やNPO法人が占める割合が高い。

指定管理者の担い手についてみると、平成 24 年度は株式会社、特定非営利法人（NPO 法人）、その他（共同企業、医療法人・学校法人等）があわせて 33%と、平成 19 年の 19% から大きく増加しており、民間事業者の割合が高まっていることがわかる。（図表 3）

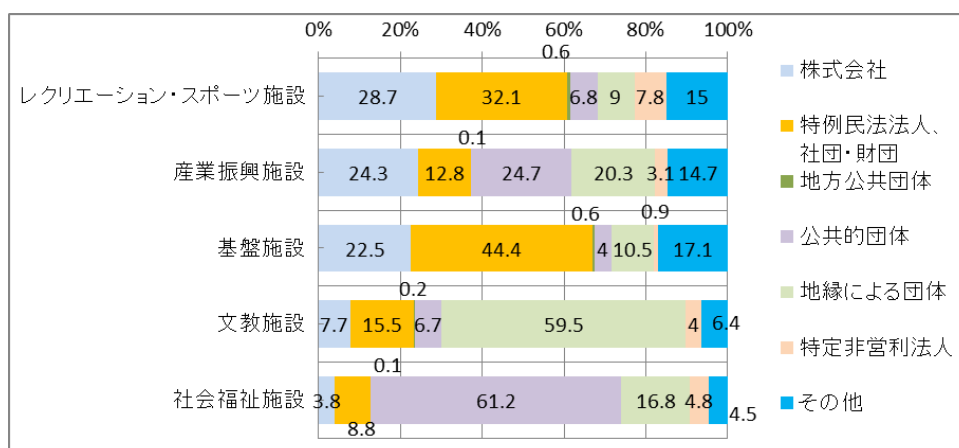
施設種別ごとに指定管理者の担い手をみると、レクリエーション・スポーツ施設では民間事業者（株式会社、NPO 法人、その他）が 75.8%と他の施設に比較して割合が高い。

図表 3 指定管理者制度の担い手



出典：前掲、同様。

図表 4 施設種別ごとの指定管理者の担い手



出典：前掲、同様。

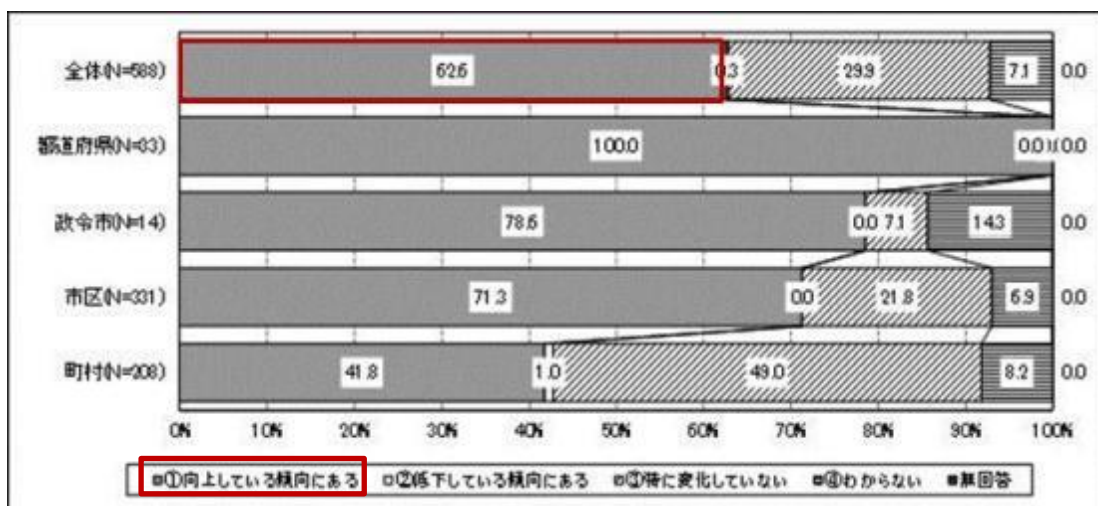
(2) 指定管理者制度に関する自治体の評価

1) 指定管理者導入後のサービスの変化

- 指定管理者制度を導入した自治体では概ねサービスの向上を実感しているが、町村では都道府県、政令市に比べてその割合が低い。

平成 23 年度の指定管理者実務研究会で行った自治体向けのアンケート結果によると、指定管理者制度導入後のサービスの変化について、「向上している傾向にある」と答えた自治体は 6 割を超えており、おおむね指定管理者制度の効果を実感しているが、町村では 41.8% と、都道府県、政令市、市区に比べてその割合が低い。(図表 5)

図表 5 指定管理者制度の導入前後における、サービスの質と量の変化動向



出典：財団法人地域総合整備財団「サービスの質と量を維持・向上させるための方策」『平成 23 年度指定管理者実務研究会報告書』（平成 24 年 3 月）

2) 指定管理者導入により向上したサービス

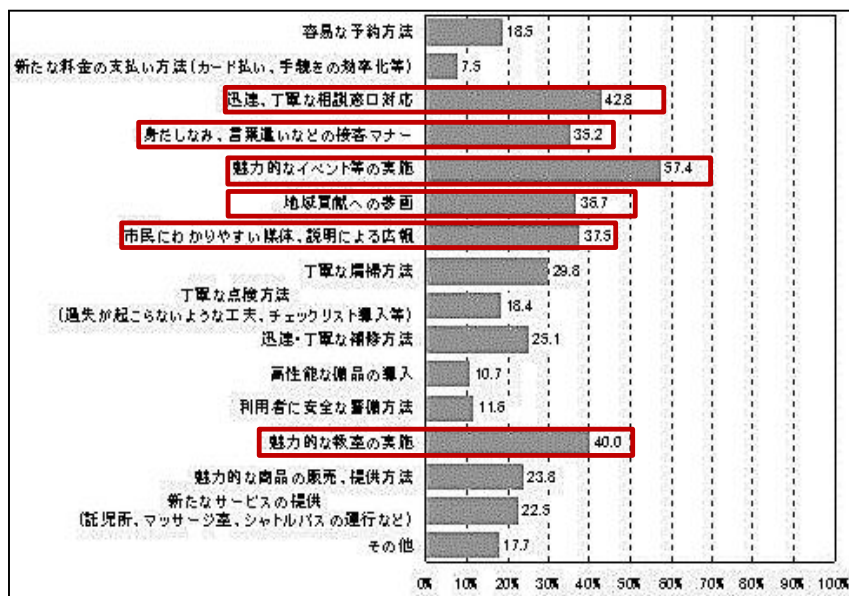
- 指定管理者制度導入により向上したサービスは、「自主事業」や「広報宣伝」に加え、「地域貢献への参画」が挙げられている。

指定管理者制度導入により向上したサービスの具体的な例として、「サービスの質」については、「魅力的なイベント等の実施」が 57.4% で最も多く、「迅速、丁寧な相談窓口対応」、「魅力的な教室の実施」、「市民にわかりやすい媒体、説明による広報」、「地域貢献への参画」、「身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー」が続く。(図表 6)

また、「サービスの量」については、「イベントの開催件数」、「ホームページやブログなどの更新頻度」、「教室の種類」「開館日・開館時間」が 3 割を超える自治体で挙げられている。(図表 7)

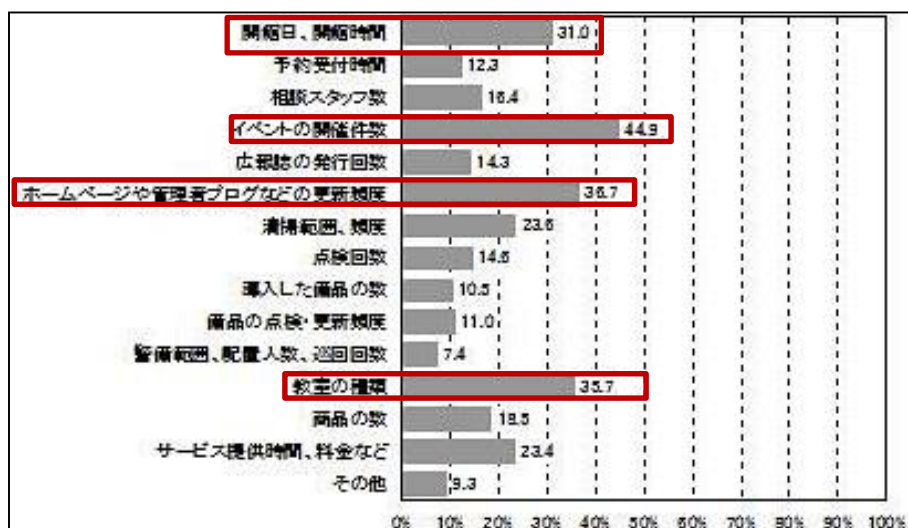
サービスの質、量ともに、指定管理者によるイベント等の自主事業や、ホームページなどの媒体による広報に対する評価が高いことがうかがえる。また、施設管理にとどまらない、「地域貢献への参画」も36.7%の自治体で効果として現れていることがわかる。

図表6 向上したサービス：サービスの質



出典：前掲、同様。

図表7 向上したサービス：サービスの量



出典：前掲、同様

(3) 指定管理者制度に期待する効果

- 自治体の指定管理者に対する要望として、従来のサービスにとどまらない、新たな効果が期待されている。

研究会の議論として、指定管理者に期待することとしては、「サービス向上・利便性向上」、「財政負担の軽減」等、従来から指定管理者に求められてきた事項に加え、「利用者促進・利用者増加」、「多様な自主事業の積極的展開」、「地域連携・地域活性化への貢献」といったソフト面から生まれる効果が挙げられていた。

研究会委員からは「財政負担の軽減」は一定水準で停滞するもので、こうした財政負担の軽減を目的とした制度導入はサービス水準を低下させる恐れがあるとの意見が出された他、「自主事業」や「地域活性化」については、「積極的な自主事業から地域に貢献し、社会貢献を打ち出す企業が増え始めている」、「事業者の自主的な地域への取組みが地域活性化につながる」、「施設の管理からエリアや地域のマネジメント、まちづくりにつながる」といった意見が出された。

● 板橋区の指定管理者制度導入状況

板橋区では、平成16年の板橋区経営刷新計画で、指定管理者制度の導入を見据えた公共サービスの民間開放についての方向性を示し、平成18年の同計画の修正、平成19年の第二次経営刷新計画において、民間開放の一手法として指定管理者制度を導入する方針を定めた。

平成26年6月現在、88施設への導入がされている。(参考図表1)

参考図表1 板橋区の指定管理者制度導入状況
(平成26年6月現在)

種別	施設数	主な施設
レクリエーション・スポーツ施設	26	屋内・屋外体育施設
産業振興施設	1	創業支援施設
基盤施設	16	リサイクル施設、区営住宅など
文教施設	19	生涯学習施設、図書館など
社会福祉施設	26	特養、福祉園、保育園など
合計	88	

● 板橋区の実践と問題意識

板橋区では、指定管理者制度を進めていくにあたり、指定管理者との「共創」と、行政の「オーナー意識の向上」が必要であると考えた。

「共創」を進めていくためには、まず指定管理者業務が「公共サービス」であるということを認識することが必要である。従来、公共サービスと行政サービスは同一のものであったが、昨今、企業のCSR活動や、NPO法人やLLPの創立、ボランティア・プロボノ活動等が盛んになったことから、公共サービスと民間サービスの間のサービスとなり、つまり「公共サービス」の意味合いが変わってきている。民間が公共施設運営を担う指定管理業務も「公共サービス」の1つであると言える。(参考図表2)

そのことから、現在は、指定管理者と公共の間で認識や考え方が異なる部分が多数ある。

例えば、指定管理者は、民間企業なので、利益を拡大させていきたい、予算や事業は

1年の中でも柔軟に対応していきたいと考えている。しかし、公共側からすれば、あくまでも公共施設であることや、整備費・修繕費等は公共が負担することから、利益をすべて民間事業者のものとするのは、議会や住民に説明がつかない。また、年度当初に策定した予算を年度内に柔軟に変更することは理解し難い。

一方、民間事業者からは、指定管理者施設の多くは、立地や施設がマーケティングに基づいたものではないのに、「永続的に利益を出せると思われては困る」「限られた予算の中で公共の要求が多すぎる」といった声が上がっている。

他方で、公共側では、民間事業者の運営にどこまで口出しすべきか、その役割分担を明確に示すことができていない。また、導入当初は大幅にコスト削減、サービス向上ができたが、これらが永続的に続くわけではないので、継続的な導入効果を住民や議会に示しにくいといった課題ある。

● 「共創」に向けた2つの取組み

指定管理者と公共が「共創」していくためには、以上のような認識の違い・課題を乗り越え、ミッションを共有し、お互いを理解することが必要である。

板橋区では、そのための手段の1つとして、「サービス水準の設定」と「利益等の適正化」の2つの取組みを開始することにした。

● サービス水準の設定

まず、板橋区では、サービス水準をしっかりと定める、つまり、指定期間における目標と成果(アウトカム)を明らかにした。今まではインプット(経費)とアウトプット(何をしたか)という概念しかなかったが、理念の共有と、目標値の設定をし、その達成度を明らかにしていくことにした。

指定管理者のメリットとしては、目標が明らかになるので、「選択と集中」による業務の重点化が可能になる。また、板橋区の

メリットとしては、目標と成果が明らかになるので、「説明責任」が強化される。指定管理者、公共、お互いのメリットとしては、目標や成果の決定、進行管理、報告、見直し段階それぞれにおいてコミュニケーションが図れるため、より深い意識の共有化が可能となる。

● 利益等の適正化

公共側では、指定管理料、つまりコストとその使い道を明らかにし、経営努力に対する正当な評価をおこなうことが重要である。

板橋区では、収支差額の内訳として、「販売費及び一般管理費」と「営業利益」を認めていくこと、つまり、利益という考え方を公共に導入した。収支差額はすべて利益とはせず、その一部を販管費として認めていくということである。

指定管理者のメリットは、過剰な指定管理料などの予算の削減を防ぐことにより、安定した経営が可能になること、経営努力の成果を利益として、適正な分配が認められることがあげられる。また、板橋区のメリットとしては、区民サービスの維持が図られるほか、間接経費や利益のほか、予算・

決算の増減理由を明らかにすることが可能になる。これは、指定管理料等の精緻化、説明責任の強化にもつながる。

● 今後の課題

今後、更に「共創」を進めていくための課題として、以下の2点があげられる。

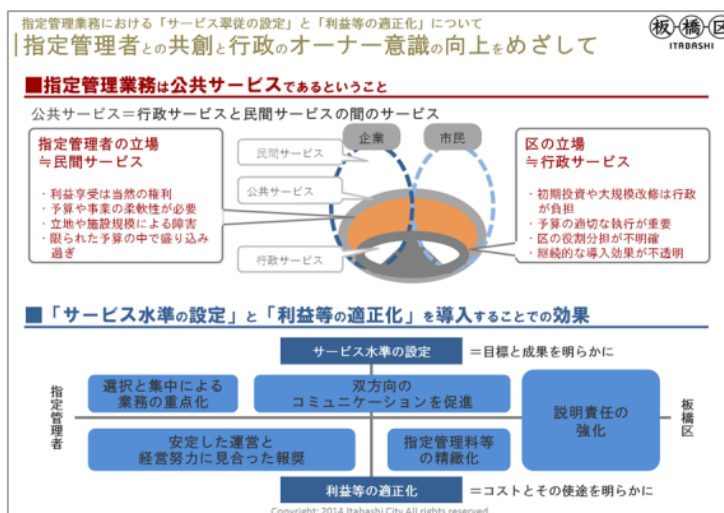
➤ 適切な運用

公共、民間事業者、お互いの信頼関係を構築するための努力が必要である。指定管理者制度は、公共が指定管理者を管理するための制度ではない。互いを理解し、協力し、住民や議会などに説明責任を果たすことが重要である。

➤ さらなる指定管理業務の柔軟性の向上

例えば、何をするかという作業を示すのではなく、理想の状態を示す、つまり、性能発注を拡大させることで、指定管理者の創意工夫が発揮しやすい状態を作ることが重要である。また、自主事業の強化のためには、事業や予算の柔軟性が不可欠である。どのように運用にしていくのかについては、民間事業者等からの意見を伺い研究をしていきたい。

参考図表 2 板橋区発表資料より抜粋



第3章 事例調査からみる新たな事業価値

3-1 指定管理者制度の現状からみる新たな事業価値

(1) 新たな事業価値の方向性について

前項の指定管理者制度の動向を踏まえると、近年、指定管理者には、「財政負担の軽減」や「サービスの向上・利便性向上」といった効果だけではなく、「地域の活性化」や「自主事業の充実」など、よりソフト面の取組み、運営主体が持つノウハウを活用した多様な事業、効果が期待されているといえる。

実際に、先進的な施設では、指定管理者により、施設を超えて地域を巻き込む取組みや、民間事業者のノウハウや人脈を培ったユニークな自主事業等が展開され、地域への経済波及効果や地域住民の意識の変革など、これまでにない新たな効果や価値を生み出している事例が見受けられる。

そこで、本調査では、そうした先進的な取組みをおこなう施設について事例調査を行い、新たな「事業価値」について分析を試みた。

(2) 本研究会での事例調査における新たな事業価値の定義

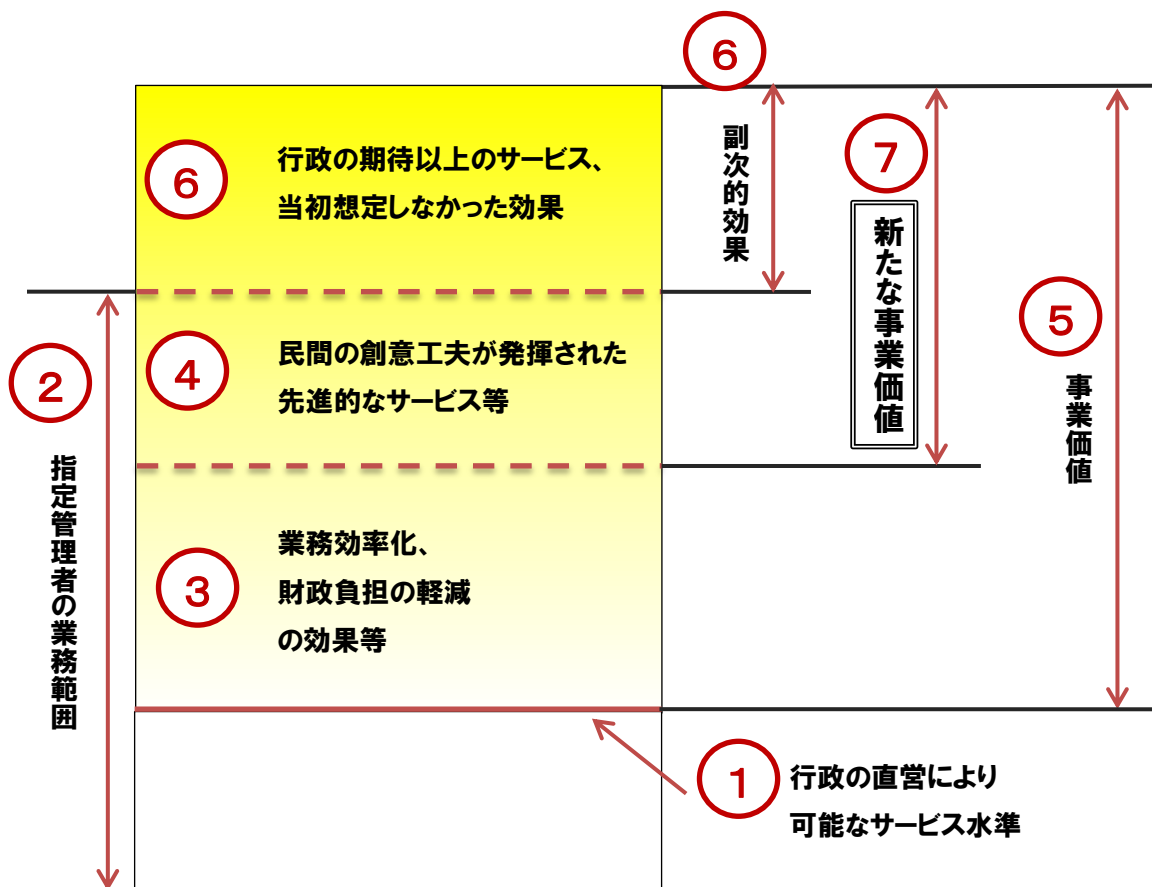
本研究会では新たな「事業価値」について、次の定義に基づき、調査分析をおこなった（図表8参照）。

自治体は、「行政の直営により可能なサービス水準」（図表8の内①）以上の効果を期待し、指定管理者制度を導入する。従来は、「業務効率化、財政負担の軽減の効果等」（③）が期待されてきたが、近年では「民間の創意工夫が発揮された先進的なサービス等」（④）に至るまで、指定管理者に求められる業務の範囲、期待される効果が広がり、様々な「事業価値」をもたらしている。

「民間の創意工夫が発揮された先進的なサービス等」（④）は、さらに、指定管理者の業務範囲（②）以上のサービスや当初想定していなかった効果として「副次的効果」（⑥）をも生み出している。

本件研究会においては、「民間の創意工夫が発揮された先進的なサービス等」（④）及び「副次的効果」（⑥）を「新たな事業価値」（⑦）と定義づけ、その創出の要因や課題等を分析していくこととする。

図表 8 本研究会での事例調査における新たな事業価値



3-2 事例調査の概要

(1) 事例調査について

事例調査については、以下のとおり実施した。

1) 目的

指定管理者施設において生み出される新たな事業価値とはどのようなものがあり、そのために必要な要件は何かを整理するために実施した。

2) 抽出方法

行政や本研究会委員からの情報提供を受けて参考事例を抽出し、当該行政及び指定管理者の協力を得てヒアリング調査を実施した。

3) 分類方法

事例調査にあたっては、指定管理者制度導入の検討経緯が異なることが考えられるため、指定管理者制度導入のタイミングによって「公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例」と「新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例」の2種類に分類し、計10施設に訪問調査を行った。

図表9 事例調査対象施設一覧

区分	施設名（所在地）
公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例	1. 佐賀県立宇宙科学館（佐賀県）
	2. 静岡県総合健康センター（静岡県）
	3. 武雄市図書館・歴史資料館（武雄市）
	4. 多摩六都科学館（西東京市）
	5. 門司港レトロ産業観光施設及び港湾環境整備施設（北九州市）
新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例	6. いくとぴあ食花およびアグリパーク（新潟市）
	7. こどもクリエイティブタウンま・あ・る（静岡市）
	8. 津野町農村交流施設 床鍋森の巣箱（高知県津野町）
	9. デザイン・クリエイティブセンター神戸（KIITO）（神戸市）
	10. もりんぴあこうづ（公津の杜コミュニティセンター）（成田市）

（五十音順）

(2) 分析の視点

事例調査については、基本情報として各施設の概要を整理するとともに、以下の視点で整理、分析した。

1) 指定管理者制度を導入した経緯

指定管理制度を導入した目的や経緯について整理した。

2) 事業価値

新たな事業価値のうち、指定管理者制度導入によりもたらされた、民間の創意工夫が発揮された先進的なサービスについて整理した。

3) 副次的効果・成果

指定管理者の業務範囲を超えて提供されたサービスまたは想定しなかった効果として、副次的効果を整理した。

4) 新たな事業価値創出の要因

新たな事業価値創出の要因については、以下の2つに分類した。

- ・直接的要因：直接的因果関係がある要因

主に指定管理者がサービス導入や提供において実施した具体的な工夫やノウハウ等

- ・間接的要因：直接的な因果関係にはないものの、事業価値創出の素地となった要因

主に行政と指定管理者の協力のあり方

5) コスト面からみた評価

新たな事業価値創出につながるような、これまでにないサービスの提供は、相応の経費を要する場合もあることから、各事例がコスト面からどのような評価がされているのかについて整理した。

3-3 公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例

1. 佐賀県立宇宙科学館（佐賀県）

施設の概要	
施設名	佐賀県立宇宙科学館
設置者	佐賀県
施設供用開始日	平成 11 年 7 月 8 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 18 年 4 月～平成 21 年 3 月（3 年間） 第 2 期目：平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月（3 年間） 第 3 期目：平成 24 年 4 月～平成 29 年 3 月（5 年間）
指定管理者	乃村・松尾宇宙科学館活性化共同事業体（株式会社乃村工藝社、松尾建設株式会社）
設置目的	天文をはじめとする科学に関する資料の収集、展示等を行い、県民の教養と創造性を育み、もって本県の教育及び文化の発展に寄与することを目的に設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 2 億 8 千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>平成 11 年に開館した九州最大規模の総合科学館。地下 1 階、地上 3 階建てで、「参加や体験」を中心に、科学を面白く、楽しく学べる施設として、宇宙発見ゾーン、地球発見ゾーン、佐賀発見ゾーン、科学のおもちゃ箱、こども広場の各展示室と、プラネタリウム、天文台等で構成する。</p> <p style="text-align: center;"> ≪外観≫ ≪ビーコロイベント≫ ≪太良町とのコラボ≫ </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

当初は佐賀県教育文化振興財団が運営していたが、平成 15 年の法改正に伴う検討から、コスト削減とサービス向上を目的として指定管理者制度の導入を決定。平成 17 年に公募、現在の指定管理者による運営を開始した。

(2) 事業価値

佐賀県立宇宙科学館では、現指定管理者となって以降、指定管理者の人脈やネットワークを活用した多様な自主事業が企画され、施設の魅力をさらに高めている。

こうした施設の魅力向上は、県外からの来場者やリピーター客の増加につながっている。平成 18 年の現指定管理者交代以降、平成 20 年度は約 195,000 人であった来場者数が、平成 25 年度には約 1.3 倍の約 257,000 人に増加している。そのうち 6~7 割が県外からの顧客であり、またリピーターが多いことが特徴である。

さらに、指定管理者は、ボランティアを通じて、科学館内に地元学生の参加体験の場を積極的に設けているほか、アウトリーチ活動¹や教育機関等との連携による多様な学習機会の創出に取り組むことで、科学館の設置目的である「理科離れの解消」や「科学をする心」の意欲向上や、県民の科学に対する理解の促進にも貢献している。

(3) 副次的効果・成果

佐賀県立宇宙科学館が地域の観光拠点となることで、周辺の自治体とタイアップした観光情報の発信や他施設との積極的な連携が開始された。現在は、近隣の武雄市図書館とともに、地域の2大観光拠点としての存在を高めている。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 指定管理者が自社の保有する全国規模のネットワークを活用

指定管理者は全国13カ所の博物館・美術館を運営しており、他施設におけるノウハウ、人的ネットワーク等を全国規模で有しており、行政だけでは考えられなかった、運営経験を踏まえたアイデアを当施設で実現している。

② 九州全体（福岡等）をターゲットエリアとして、メディアや旅行会社等の有効活用

民間企業のマーケティング手法を積極的に活用し、効果的な広報・宣伝をおこなうことが、誘客増に繋がっている。さらに、指定管理者は、地元根付いた新たなネットワーク構築にも積極的に取り組んでいる。

③ 高校、大学といった地元教育機関、地元関係者との連携・協力関係の構築

民間事業者であるという敷居の低さから、地元の教育機関や地元関係者との連携・協力関係をうまく構築している。また、そうした連携の実績が、新たな企画につながるというサイクルが生み出されている。

2) 間接的要因

上記の直接的要因にみられるような創意工夫を民間が発揮することができた要因については、以下のような点が挙げられる。

① 行政側のイコールパートナーとしての意識

行政側「行政の中に民間がいる」との認識を有しており、同じ事業をおこなうイコールパートナーとして指定管理者を尊重していた。そのため、業務の細目は定めず、指定管理者が民間ノウハウを発揮しやすいよう、裁量に委ねている。

② 行政側のコスト意識

行政側において優れたサービスにはコストがかかるという適正なコスト意識を持つ

¹国民の研究活動・科学技術への興味や関心を高め、かつ国民との双方向的な対話を通じて国民のニーズを研究者が共有するため、研究者自身が国民一般に対して行う双方向的なコミュニケーション活動。

ており、サービス向上につながる提案については、適切に予算化をおこなっている。

③ コミュニケーションの機会

2 ヶ月に 1 度、定例会を開催している他、必要に応じたコミュニケーションの場を設け、意識の共有化や相違点の解消に努めていたこと。

(5) コスト面から見た評価

公募時の指定管理者選定の評価基準では配点ウエイトにおいて 1 期目は「財政負担の軽減」にあったが、2 期目は「サービスの質」が重視されていた。単なる財政負担の軽減ではなく、経費に対して、最大限の費用対効果が得られることを重視している。

2. 静岡県総合健康センター（静岡県）

施設の概要	
施設名	静岡県総合健康センター
設置者	静岡県
施設供用開始日	平成8年5月1日
指定管理期間	第1期目：平成18年4月～平成21年3月（3年間） 第2期目：平成21年4月～平成24年3月（3年間） 第3期目：平成24年4月～平成27年3月（3年間）
指定管理者	第1・2期：公益財団法人しずおか健康長寿財団 第3期：シンコースポーツ株式会社
設置目的	静岡県の健康増進計画に基づき実施する健康づくり事業を円滑に推進するための技術的、中核的施設としての役割を持つものとして設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約8千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>静岡県の健康増進計画に基づき実施する健康づくり事業を円滑におこなうための施設。健康づくりに関する研究、人材養成、情報提供、普及に必要な機能を有する。</p> <p> ≪外観≫  ≪情報誌≫  ≪ふじ33プログラム≫  </p>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

平成18年に指定管理者制度を導入し、第1期、2期は、非公募・単独で、施設供用開始時より運営を担っていた（財）しずおか健康長寿財団を指定した。平成23年度に「静岡県総合健康センターのあり方検討会」を設置し、検討を行った結果、指定管理者を広く公募することが適当であるとの提言があり、第3期から公募とし、「調査・研究」、「指導者養成・研修」業務は県健康増進課総合健康班、「情報収集・提供」、「普及啓発・相談」業務は指定管理者が実施するよう役割分担した。提案内容からシンコースポーツ(株)を選定した。

(2) 事業価値

静岡県総合健康センターでは、現在の指定管理者に交代してから、こどもから高齢者まで幅広い世代を対象とした多様な教室やイベントが企画されるようになり、利用者の施設に対する認識が変化し、幅広い利用者の増加につながっている。その結果、平成22年度には39.71%であった施設利用率が、平成25年度には52.14%まで増加している。なかでも、こどもの利用者が増加している。センター内にこどもの声が響き、以前に比べて館

内が明るくなっているとの声がきかれる。

また、指定管理者は、静岡県内及び三島市内で運営する他施設の人材ネットワークを活用し、市町村職員向け指導者育成、県民の健康に関する相談や体験、健康科学に立脚した健康づくりのための総合施設の運営から県民健康づくりの推進に貢献している。

(3) 副次的効果・成果

体育施設でありながら、音楽、料理、カルチャー等、多様な教室やイベント等を開催し、多世代の交流を創出している。また、施設で開催した教室をきっかけとして、当施設を拠点とした住民間の新たなサークルが生まれている。(例：卓球教室が任意の卓球サークルに発展した。)

(4) 要因

1) 直接的要因

① 指定管理者が有する人材ネットワークの活用

指定管理者であるシンコースポーツ(株)は、県内の複数の施設において指定管理者を担っており、他施設で培った人的ネットワーク等を活用して、スポーツ、フィットネス、栄養、メンタル、カルチャーといった多種多彩な自主事業プログラムの提供を実現している。

② 利用者とのコミュニケーション

日常巡回や利用者とのコミュニケーションの中で、利用者のニーズを把握し、利用者意見ノートに記録して運営に反映させている。

2) 間接的要因

① ミッション、達成目標の明確化

行政側が、公募時にミッション、達成目標を明確にするとともに、指定管理者側がそれらの目標を達成するために期待される役割について明示している。

② 類似施設調査および各種メディアからのニーズ把握

公募前に、指定管理者が徹底したマーケティングをおこない、県民の嗜好、ニーズを吸い上げ、要望にあった自主事業や類似施設ではおこなわれていない事業を提案している。

(5) コスト面から見た評価

指定管理者が交代し、指定管理料は削減されているが、自主事業の増加など運営内容は非常に充実しており、施設の稼働率は上昇している。

【参考】シンコースポーツにおける取組み事例

～第2回研究会でのシンコースポーツ(株)発表より～

● シンコースポーツ(株)の取組み

シンコースポーツ(株)では、指定管理者として全国159のスポーツ施設・文化施設を運営している。

施設運営のポイントとしては、サービスレベルの改善や提供プログラムの拡充など、施設をドラスティックにリニューアルを図る点にあり、特に「スポーツ」と「健康増進」を融合させ、健康増進に係る事業を浸透させていくのが特徴である。

● ターゲティングの考え方

シンコースポーツでは、施設の種別を「既存施設発展型」、「新規開業型」、「非指定管理者型」の3つのカテゴリーに分類している。その中で、シンコースポーツにおいては、主に既存施設発展型(既に存在する公の施設に指定管理者制度を導入したもの)をターゲットとしている。(参考図表1参照)

参考図表1：ターゲティングの考え方



● 事例紹介

指定管理者として運営を担っている159施設の内訳としては、下図(参考図表2参照)のとおり「スポーツ・レクリエーション施設」と「健康関連施設」が大部分を占めており、今回は静岡県の総合健康センターの運営から生み出されている事業価値について紹介する。

参考図表2：行政スポーツ施設のセグメント



● 静岡県総合健康センター

①施設概要

静岡県総合健康センターは、平成8年5月に供用開始された、静岡県の健康増進計画に基づき実施する健康づくり事業を円滑におこなうための施設であり、健康づくりに関する研究、養成、情報提供、普及に必要な機能を有している。

施設は、体育館・ホール・栄養実習室・健康筋力作り研究室・図書資料室・検査室・調査研究室・ランニングコースからなる。

施設の理念は、「健康長寿日本一の静岡県」、ミッションは、「県民の健康寿命(元気でいられる期間)延伸」である。

- ・健康科学に立脚した、健康づくり総合施設の実現
- ・市町職員等に対する指導者養成活動の効果的推進
- ・県民の誰もが運動、相談等の健康増進を体験できる環境の整備

これらを実現するため、指定管理者制度が導入された。

②サービス・自主事業について

シンコースポーツでは、目的に応じて多様なサービスを展開している。(参考図表3参照)

参考図表3：具体的な対応（サービス・自主事業）

目的	主な内容
利便性向上	日曜夜間開館の実施 スポーツ用品・健康食品の販売
機能拡充	トレーニングルームの新設（一体力測定室） 厚生労働省：健康増進施設の認定
自主事業 (講座・イベント)	スポーツ 170ピクニック・幼児体操・卓球 等 フィットネス ヨガ・ピラティス・認知動作トレーニング 等 栄養 料理・そば打ち・パン作り 等 心身・脳 認知症予防・認知症予防 等 加齢 絵画・ビーズ・音楽・アロマ・ヨガ 等

● 生み出されている事業価値

前指定管理者からシンコースポーツに交代して以降、こどもから高齢者まで幅広い世代を対象とした多様な教室やイベントが企画し、幅広い利用者の増加につながっている。結果、平成22年度に39.71%であった施設利用率が、平成25年度には52.14%まで増加しており、年間利用者数は89,300人と過去最高を記録している。また、出張運動指導、指導員研修を計29回1,162人に実施。さらには、ふじ33プログラム等の普及にも努めた。

結果、県民の誰もが運動、相談等の健康増進を体験できる環境が整備され、市町職員等に対する指導者養成活動の効果的推進もなされるなど県民の健康寿命の延伸に貢献している。

● 事業価値を生み出すための要因

要因として考えられること	
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・ミッション、達成目標の明確化 ・使用するツールの事前構築 ・指定管理に求めるものは普及向け
指定管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・ツールの活用方法は指定管理者の裁量に ・活動時（普及時）の弾性を景がヘッジ ・サービス向上につながる予算付け
指定管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・ミッション、達成目標の理解 ・期待されている役割の範疇を理解 ・全県と地域の両面へのアプローチ
指定管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・役割を遂行できる適正な予算確保 ・民間ノウハウ、人材ネットワーク活用 ・スタッフの人材育成、活用方法を重視

● 事業価値を生み出すための課題等

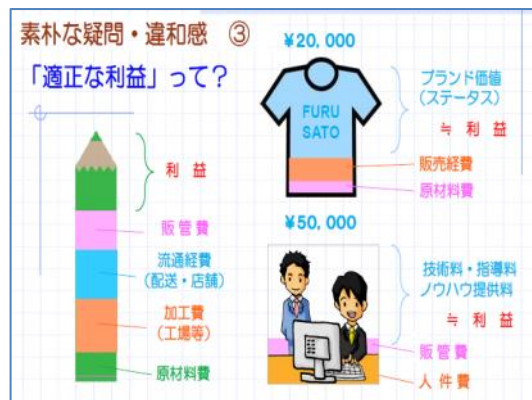
- ・従業員の継続雇用
- ・サービス向上と適正経費
- ・施設の老朽化対応と修繕
- ・情報公開と知的財産

- ・リスク分担
- ・モニタリングと評価
- ・選定手続きとインセンティブ

等、さまざまな課題があげられるが、行政にとっては「民間ノウハウを設置目的の達成に活用するための手法」が、民間にとっては「設置目的達成に貢献しつつ利潤をあげるための手法」が最も重要な課題であると感じている。

● 「適正な利益」とは

参考図表4：適正な利益とは



- ・利益の額や利益率は普遍ではない
- ・買う側のニーズと売る側の提供価値のバランスが合えば取引は成立する



- ・適正な利益の検討よりも、行政が支払う指定管理料に対し、（選定時に期待された）十分な事業価値を生み出しているかを測定する仕組みが構築できないか？

3. 武雄市図書館・歴史資料館（武雄市）

施設の概要	
施設名	武雄市図書館・歴史資料館
設置者	武雄市
施設供用開始日	平成 12 年 10 月 1 日（平成 25 年 4 月 1 日リニューアルオープン）
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 4 月～平成 30 年 3 月（5 年間）
指定管理者	カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社
設置目的	市民の教育、学術及び文化の振興を図るため、図書、記録、歴史資料その他必要な情報を提供する生涯学習施設として、武雄市図書館・歴史資料館を設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 1 億 1 千万円）＋自主事業収入
施設概要	<p>CCC が運営する「代官山蔦屋書店」（東京）やツタヤのノウハウが活用された、図書館・蔦屋書店・カフェ・歴史資料館・メディアホールなど、「行政」と「民間」が融合した新しい形の図書館。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《内観》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

「図書館をもっと多くの人に利用してもらいたい、365 日年中無休で出来ないか」との考えから、直営のまま開館時間を伸ばして運営したが、利用者数は増加しなかった。そこから、単に開館時間を延ばすだけではなく、「市民の生活をより豊かにする図書館づくり」に目的が変化し、その目的達成の為、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（以下、CCC）と企画運営に関する提携をするに至り、そのノウハウを活用するために指定管理者制度を導入した。

(2) 事業価値

武雄市図書館は、「TSUTAYA」を全国で展開する CCC がはじめて指定管理者として運営を手掛ける図書館である。CCC との協業によってリニューアルオープンした新図書館では、カフェダイニング（スターバックス）の導入で全国初のライブラリー&カフェを実現し、また年中無休で夜 9 時までの営業、販売用として、600 タイトルまで拡充した雑誌を館内で自由に閲覧できるサービスなど、市民が求める機能が盛り込まれた。

こうした市民のための図書館としての魅力が高まり、開館 1 年目（平成 25 年度）の年間来館者数は 92.3 万人（前々年度比 3.6 倍）、貸出利用者数は 16.8 万人（同 2 倍）に増加し、満足度調査では利用者の 87%が「満足」と回答している。

さらに、利用者の平均滞在時間は90分～120分と、市民が求める居心地のよい快適な空間が提供されており、これまで図書館を利用してこなかった人も来館し、地域のコミュニティスペースとしての可能性が創出されている。

(3) 副次的効果・成果

どこにでもある街の図書館から、年間約100万人を集客する施設に成長、地域の観光拠点としての役割を担うまでになっている。さまざまなメディアにも取り上げられ、人が集まる素地ができ、武雄市図書館までの交通機関（電車、タクシー等）利用者が増加、周辺宿泊施設の稼働率も上昇し、近隣路線価の上昇など、武雄市の知名度、ブランド力の向上に寄与している。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 徹底したマーケティングによる市民ニーズの把握

民間企業のマーケティング力を活かし、3ヶ月かけて徹底して市民ニーズの把握に努めた結果として、スターバックスの併設や雑誌の自由閲覧、分かりやすい書籍陳列、iPadを活用した検索システム等、代官山蔦屋のノウハウを活かしたサービスの提供に至っている。

② 企業の保有する人材・ネットワークを活用した多様な企画を開催

著名人の講演会やカルチャー教室、おはなし会以外に、毎月第一日曜日には図書館の外で特産品などを販売するマルシェを開催するなど、常に新しい企画提案をおこなっている。

③ 武雄に代官山蔦屋を作るという話題性、マスコミ向け内覧会開催等によるメディア戦略

武雄市に代官山蔦屋書店ができるという話題性ととも、メディア向け事前内覧会の開催による宣伝をおこなっている。

2) 間接的要因

① 行政、指定管理者の対話

行政側のビジョンが「代官山蔦屋書店を作る」という具体的で明確なものであったことで、目指すべき施設像について官民での共有化が図られやすかった。また、そうした明確かつ具体的ビジョンが、話題性を呼びマスメディアへの反響につながっている。

② 協働による施設コンセプト設定

施設コンセプト、市民価値、そのための施設の内装づくりの段階から、民間事業者が参画し、行政と協働して検討してきたことで、市民ニーズを踏まえた空間づくりをおこなうことができた。

(5) コスト面から見た評価

直営時の運営費は1.2億円であり、開館時間延長により想定した運営費は2.1億円であったが、それに対して実際の指定管理料は1.1億円と財政負担の軽減効果も創出されている。

【参考】武雄市図書館の取組み事例

～第3回研究会でのカルチャ・コンビニエンス・クラブ㈱発表より～

● カルチャ・コンビニエンス・クラブ㈱の取組み

カルチャ・コンビニエンス・クラブ㈱(以下、CCC)は、平成25年4月より、指定管理者として武雄市図書館の管理運営を受託し、365日の開館、本屋・カフェの併設、Tカードの導入など、全国でも類を見ない試みで注目を集めてきた。

平成26年度からは、全国で2館目となる海老名市図書館の指定管理者の運営を開始した。このほか、宮城県多賀城市、山口県周南市、宮崎県延岡市、岡山県高梁市等、全国各地の自治体で新しい図書館づくりの企画等の協力をしている。

● 武雄市図書館の特徴

図書館の企画、内装からその後の運営管理までおこなうのが弊社の特徴である。武雄市図書館も、弊社がリノベーションを企画し、運営管理をおこなっている。弊社が指定管理者として管理をはじめ、図書館のサービスレベルは格段に向上してきている。(図表参考1)

図表参考1 サービスの向上

	Before	After	上昇率
運営・管理	武雄市	CCC	-
開館時間	年35日休館 10時-18時	365日開館 9時-21時	165%理
蔵書数	開架10万冊 蔵書18万冊	開架20万冊	200%理
席数	187席	279席	149%理
面積	300坪	560坪	187%理

カルチャ・コンビニエンス・クラブ発表資料より作成

弊社では、武雄市図書館の特徴を、「貸出」「滞在型空間」「イベント」の3点であると捉えている。

① 貸出

1つ目の特徴は、「貸出」機能である。カフェ等が注目されやすいが、図書館として、本の貸出しはしっかりおこなっている。

② 滞在型空間

2つ目の特徴は、「滞在型空間」である。図書館の平均滞在時間は一人当たり90分とであり、長い人は4～5時間滞在する。館内を見ていると、絵本の読み聞かせ、パソコンで仕事、仕事帰りにカフェでコミュニケーションなど様々に使われていることがわかる。地元の人が「本を借りる場所」ということに捉われず、自分自身の使い方を見つけていると実感している。

③ イベント

3つ目の特徴は、「イベント」である。弊社はイベントに注力しており、著名人の講演やワークショップを企画・実施している。本の販売ゾーンがあるため、出版記念講演として、著名人を無料で呼ぶことができるのが強みである。

また、地元主導のワークショップも盛んである。地域ボランティア団体による読み聞かせ、手芸販売店の講習会、地域在住の外国人による英語教室等、多岐にわたるワークショップが開催されている。

また、武雄市内の無農薬野菜や天然酵母パンなどの、こだわりの農産物をアピールする場として、定期的なマルシェを開催している。

今後も年間150回を目標にイベント事業を盛り上げていく予定である。

H25年6月のアンケートでは、図書館利用者の83.2%の方に満足いただいているという結果が出ている。最新のアンケートでは87%に上昇しており、今後は100%を目指していきたいと思っている。

● 図書館で目指している姿

～利用者の成長ストーリー～

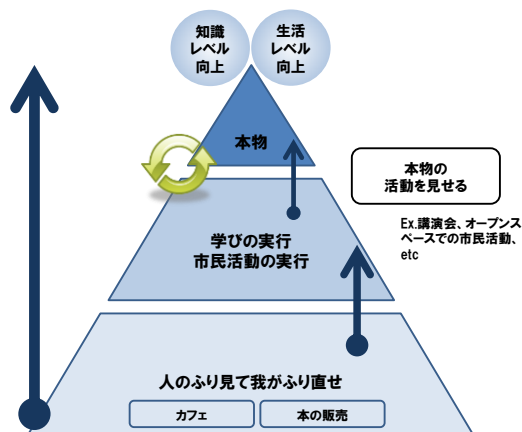
弊社が図書館において意識しているのは、利用している人の「風景」が見えることである。勉強する人、読み聞かせする人、清掃する人まで、それぞれが真剣に取り組んでいる姿(=風景)を来訪者に見せたいと考えてい

る。そのため、イベントやワークショップもオープン空間でおこなっている。例えば、Aさんが、ワークショップに参加する知り合いのBさんの姿を見て、「私もやってみようかな」と思う。また、カフェや本屋目当てに来た人も、真剣に取り組む人たちを見てステップアップしていったほしい。それが、地域の「知識」と「生活」のレベル向上につながる。

(図表参考2)人の活動が人に影響を与える、そういったことを仕組み化し、市民の生活をより豊かにする図書館としていきたいと思う。

弊社は武雄市のほかに、今後6つの図書館を手掛けていく予定である。こうした「知の循環モデル」を、武雄市をはじめとした他の図書館でも実現していきたいと考えている。

図表参考2 利用者成長ストーリー



カルチャ・コンビニエンス・クラブ発表資料より作成

● 指定管理者制度における課題

武雄市図書館の取組みが全国に波及する一方、様々な制度上の問題も感じている。

① 情報公開請求の問題

まず、情報公開請求によるノウハウ流出リスクが大きな問題であると感じている。住民から請求があれば、行政は情報公開せざるを得ない。弊社のノウハウである図面、書架配置図がネット上にUPされるリスクがある。また、公募エントリー資料も不特定多数に閲覧される可能性があり、ノウハウ流出リスクを常に抱えている状態である。

市町村によってはノウハウ保護のため、情報を外部に出さないところもあるが、その対応は地域によってバラつきがある。

その結果、突出したノウハウを持つ企業は参入できない市場になってしまう。

② 指定管理と雇用の問題

残念ながら、現在は有期でしか司書を雇用できないのが実情である。指定管理期間が終了し、かつ指定管理者が交代した場合に継続雇用が困難なため、常に有期雇用形態になってしまう。結果、優秀なスタッフであってもキャリアステップが構築しにくく、所得も上がらない。また、図書館としても、中期的なノウハウの蓄積が行えない。

現在は、この問題を打破するため、弊社で3人の司書を正社員として採用し、他の図書館の立上げを担うエースとして投入する予定である。しかし、これも一時期のカンフル剤でしかなく、永続的な取組みにはならない。司書だけは行政で雇用することも1案ではないかと思う。

③ 公募・プロポーザルにおける問題



もともと、公募・プロポーザルは適正性・公平性を担保するためにスタートしたものであるが、現在は行政側の無責任、経験不足を引き起こしていると感じる。公募・プロポーザルでは、選定委員会が事業者を選んでもしまうため、行政担当者によりよい事業者を選定する経験やノウハウが蓄積されないのではないか。

また、今は、実績やコスト以上に企画力が求められる時代である。たった30分のプレゼンテーションでは事業者を選びきれないのではないか。さらに、選定委員会には年配の方が多いが、もっと若い世代が事業者を選べるようになってほしい。

選定にかかるプロセスについては、全体的な見直しが必要であると感じている。

以上、様々な課題はあるが、弊社では、今後も武雄市図書館を超える成功モデルをつくっていききたいと考えている。

4. 多摩六都科学館（西東京市）

施設の概要	
施設名	多摩六都科学館
設置者	多摩六都科学館事務組合（小平市、東村山市、清瀬市、東久留米市、西東京市） ※合併により現在は5市。
施設供用開始日	平成6年3月（平成13年1月リニューアルオープン）
指定管理期間	第1期目：平成24年4月～平成29年3月（5年間）
指定管理者	株式会社乃村工藝社
設置目的	次代を担う子どもたちの夢を育み、科学する心を養うとともに、各世代にわたる生涯学習の推進を図り、文化の振興に寄与するため、多摩六都科学館を設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約2億6千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>多摩六都の5市が運営する「最も先進的」として世界一に認定されたプラネタリウムと、観察・実験・工作が楽しめる体験型ミュージアム。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《ラボの様子》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

指定管理以前は、展示、プラネタリウム、維持管理の各業務を個別の事業者へ委託していたため、目標の共有化が困難であったが、マネジメントの統一化及びコスト削減を目的に制度を導入した。

(2) 事業価値

多摩六都科学館では、スタッフの生解説や体験ラボなど、プログラムの充実によるソフト面での工夫から、設備を更新（展示物のリニューアル）せずに新鮮さを維持するなど、科学館の資源が有効活用されている。限られた予算の中、展示中心から体験中心の科学館に変えることによって、子ども達の学習機会が創出され、リピーターが増加している。結果として平成25年度には、行政の設定した目標16.5万人（平成23年度の年間利用者実績）を超える過去最多の利用者数20万人超を記録している。

また、ボランティアスタッフの活動の場を拡げることにより、人手のかかる体験交流型の展示を実現するとともに、ボランティアの生きがいを創出し、多世代交流の場ともなっている。

(3) 副次的効果・成果

ラボの増設とプログラムのリニューアルによる生解説を核としたエンターテインメント性のある体験の場が提供されていることで、科学を仲立ちとした、多様な立場・世代間での多様な交流の機会（コミュニケーション・プラットフォーム）を創出している。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 地域活性化、人材育成を重視した運営

科学は「するもの」（科学する）と捉える指定管理者の基本的な認識に基づき、外部有識者との意見交換をしながらプログラムを工夫。展示リニューアル時に展示制作に現場スタッフが関わったことで、スタッフの展示物に関する知識と理解が深まり、ボランティアの展示物への解説力や専門性が向上。また、体験ラボ等のボランティアスタッフが活躍する場を広げたことで、スタッフのモチベーションが向上している。

② 指定管理者（民間事業者）ならではのノウハウの活用

ラボや教室などにおける多様なアクティビティやプログラムを提供することで、頻繁な設備の更新をせずに、飽きさせない仕組みが構築されている。

③ 市民参加型の施設運営

指定管理者が保有するネットワークの活用その他、「ともに作りあげる」という理念のもと、科学館が市民に帰属する「自分の科学館」という認識を誘発するため、市民ボランティアや市民クラブ（天文クラブ等）の創設など市民参加型の施設運営により地域とのつながりを構築している。

2) 間接的要因

① モチベーションを高め、ミッションを具体的に明示した公募要件

公募前に行政側で説明会を開催するとともに、民間事業者にヒアリングを行い、施設の設置目標や基本コンセプトについての理解推進を図るとともに民間事業者の意向を踏まえ公募資料を策定した。

また、公募の際に、行政側が施設の管理運営のみならず、運営内容と関連性の高い展示更新（改修業務）も業務範囲に含めたことで、ソフト面のみならずハード面においても運営内容を踏まえた提案を民間事業者から受けることが可能となった。

② 日常のコミュニケーションに基づく指定管理者との意識の共有

指定管理者制度導入後も、施設内に行政側担当の事務室が残されているため、随時、指定管理者とコミュニケーションを図り、問題意識を共有化している。

(5) コスト面から見た評価

本事業における行政側の指標として、指定管理者収入のうち利用料金収の占める割合が

25%であることを安定性の基準とする中で、利用者増に伴い利用料収入率が30%を超えており、行政側への還元金によって、財政負担の軽減に貢献している。

【参考】榊乃村工芸社における取組み事例

～第2回研究会での指定管理者発表より～

● 榊乃村工芸社の取組み

榊乃村工芸社は、全国13のミュージアム（博物館・美術館・科学館）の運営を平成17年から指定管理者（一部・包括委託を含む）として運営している。

ミュージアム運営のポイントとしては、施設の専門性を体現する学芸スタッフを指定管理者として保持している点にあり、常設展示室（資料の調査研究・公開・保存）の運営や教育普及活動とともに展覧会・企画展・イベントの開催が特徴である。

今回は、これまで乃村工芸社が指定管理者として生み出してきた価値について、以下の4つのトピックスに整理する。

トピックス1

「ミュージアム診断パック」の開発

—ミュージアムの強み・弱み、課題を発掘する自己診断の実施—

施設経営のあり方は、指定管理者制度の導入によりこれまでの行政直営時と大きく異なってきており、将来的にはさらに自立した施設マネジメント・モデルの構築と実践が求められている。

このような背景の中で乃村工芸社では博物館・美術館・科学館等の運営実績をもとに、日経リサーチのノウハウを生かした独自の「ミュージアム診断パック」を開発し活用している。この診断パックは、ミュージアムについて、9つの分野<①運営成果②運営のしくみ③施設・設備④提供内容⑤サービス⑥コミュニケーション⑦市民参加⑧周辺地域との連携⑨ブランド>における取組状況を評価し、各ミュージアムの強みや弱み、課題を発掘することを目指しており簡易的な自己診断が可能である。

この診断では来館者アンケート（80サンプル程度）と館内スタッフアンケート（3サンプル程度）を同時期に実施し、上記した9つの分野における来場者の声と館内スタッフの考えとのギャップを明らかにすることで、そのズレの部分に現れる点を改善課題としていくものである。

【事例】広島県立美術館（指定管理者：乃村工芸社・イズミテクノ美術館活性化共同事業体※学芸部門は行政直営）



「ミュージアム診断調査」を実施した結果、職員を対象としたマーケティングスキル及びマネジメントスキルの向上が必要なことがわかり、その向上を目的とした研修を実施した。

トピックス2

資料保存が中心だった博物館事業の場で、サービス価値を認識する

—「サービス向上」を、ミュージアム・マネジメントの視点から整理—

ミュージアムを訪れる人にとって、来館前にホームページで得られる情報から来館途中のサイン、受付での対応、展示室、図書室、駐車場やエレベータ、トイレの利用にいたるまですべての経験がミュージアム経験である。これらを利用者に対するサービスの接点と位置づけ、「サービスの向上＝利用者の体験価値の向上」と捉えている。

また、ミュージアムにおけるサービスを5つの接点から導き、接客サービス、学習サービス、施設サービス、自主事業サービス、地域サービス、それぞれの向上について目標と重点的な取組みを設定し達成することが大切だと考えている。

すべてのサービスは無形であり、提供者と切り離すことができず、提供者や時間帯などによって品質に差が生じやすいものでもある。そのため、私たちは、サービスの質を維持・向上させるために「マネジメントを重視」している。

サービスは、無形であるためマネジメントしにくい。そこで、サービスをマネジメントできる仕組みづくり＝サービスの生産性向上に取り組むことにした。サービスの生産性向上を具体化するために、毎年、サービスの提供価値の見える化・評価をおこない、年初に達成すべき目標を掲げ、従事者

すべてで達成する仕組みを検討していくことにしている。

$$\text{サービスの生産性向上} = \frac{\text{成果・価値} \dots \text{利用者・市民の体験価値の向上}}{\text{投入資源} \dots \text{提供プロセスの効率化・適正化}}$$

◇利用者・市民の体験価値の向上とは

サービスを改善向上させるために、サービス品質という考え方をしている。利用者や市民に対し、サービスが提供される接点を特定・項目化し、満足度の改善ができる自主点検のしくみをつくり具体的な方策へと結び付けている。

【5つのサービス接点とポイント】

- a)接客サービス：対人サービスの向上
- b)学習サービス：利用者の体験・交流の向上
- c)施設サービス：快適性・利便性・安全性の向上
- d)自主事業サービス：カフェ・ショップ等の満足度向上
- e)地域サービス：市民への生涯学習支援の向上

◇提供プロセスの効率化・適正化とは

サービスの生産性向上には、提供するプロセスの改善が不可欠である。業務プロセスを棚卸し、非生産性や非効率性の要因を発見し改善する仕組みを構築・運用することで、従業員の満足度と意欲を高め、持続性のある事業推進が具現化する。

【サービスマネジメントの向上】

- a)サービスマインドの徹底：ミーティングの場を設け、そこで発言することが大切
- b)改善し続けるしくみ・体制づくり：個人の気づきを組織で共有することが大切

トピックス3

社会教育施設が地域活性化の拠点になる
—佐賀県立宇宙科学館「恐竜展」の開催に、
地元飲食店がタイアップ企画を実施—

佐賀県立宇宙科学館では、夏休みに「恐竜展」を2年連続で開催した。科学館の企画展コストは通常400万円程度だが、指定管理者になって2期目、最終年度である6年目に2000万円のコストを組み、「恐竜展」を実施した。これは、それまでいくつもの地域展や科学展を実施しノウハウを向上させて来たことのひとつの成果でもある。

大型恐竜の全身骨格標本を中心とした内容で、2年目の肉食竜をテーマにした「恐竜展Ⅱ」では期間中約10万人の集客を達成した。ひと夏を通じて6万人の集客があれば、地方の科学館としては成功実績と言えるが、それを上回り地域への経済波及効果を生んだ取組みと言える。宿泊施設と連携した宿泊パックや、地元の発案ではじまったB級グルメ・ストリートとのスタンプラリーなど地域ぐるみの賑わいを実現し、開館以来最大の集客が地域にも波及をもたらした。

トピックス4

地域のハブとして科学館を機能させる
—多摩六都科学館では、指定管理者公募時に
施設リニューアル提案も業務対象に—

多摩六都科学館では、指定管理者が一定期間運営後に展示リニューアルを実施するという公募スキームで制度導入が行われた。指定管理者の選定時に事業計画書にてリニューアルの方向性を示すことが求められており、制度導入とともに新たな施設へと生まれ変わらせることによって事業価値を高めることが選定のポイントになった。

実施目標では、「コミュニケーション主体の展示に転換し、試して、参加して、対話する」展示にすることがうたわれており、これに応える形で「地域の人々のつながりと共感を生み出す生きた情報と活動の結節点」という更新コンセプトを掲げ、ひと・地域・科学をつなげる活動の拠点となる空間を目指した。

展示のポイントとして、「アクティブ・ハブ」と呼ぶコミュニケーション空間を6つの展示スペースに設置し、人々を結びつけ関係性を広げていく概念として科学館の事業を規定し、暮らしに根差した科学力(知性・感性)を取り戻す場として運営を推進することとした。

5. 門司港レトロ産業観光施設（6施設）及び港湾環境整備施設（2施設）（北九州市）

施設の概要	
施設名	門司港レトロ産業観光施設（6施設）及び港湾環境整備施設（2施設）
設置者	北九州市
施設供用開始日	平成15年4月26日
指定管理期間	第1期目：平成18年4月～平成20年3月（2年間） 第2期目：平成20年4月～平成25年3月（5年間） 第3期目：平成25年4月～平成30年3月（5年間）
指定管理者	株式会社ビービーディオー・ジェイ・ウェスト・アクティオ株式会社 共同事業体
設置目的	<p>関門海峡ミュージアム：海峡をテーマとした観光拠点及び教育・文化施設として地域発展に寄与。</p> <p>旧大阪商船：歴史的な建造物を整備し、イベントや休憩スペースとして活用。</p> <p>旧門司三井倶楽部：国指定重要文化財を整備。多目的スペース、レストランを設置。</p> <p>門司港レトロ観光物産館：市内特産物の展示、販売、観光コーナーを設置。</p> <p>門司港レトロ展望室：高層マンションの31階を関門海峡が一望できる展望施設として整備。</p> <p>門司港レトロ駐車場：繁忙期の駐車場不足の解消を目的に整備。</p> <p>旧大連航路上屋：往年の国際貿易港・門司の繁栄を象徴する近代遺産の保存・活用。</p> <p>旧門司税関：明治期に建築された税関庁舎を休憩施設として整備。</p>
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約3億4千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>国際航路の拠点として栄えてきた歴史を伝える建物をはじめ、大正浪漫薫る街並みと関門海峡を臨む雄大な景色を楽しむことができるよう整備された観光施設等。</p> <p style="text-align: center;"> ≪旧門司税関≫ ≪門司港レトロ展望室から見た夜景≫ </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

事業の目的が「歴史的建造物の保存やハード整備」から「観光地サービスとしての運営」といったソフト事業に移行していく中で、指定管理者制度の導入に至った。地域一体で本格的なセールスをおこなうため、平成20年から6施設、平成24年からは8施設を一体運営している。

(2) 事業価値

門司港レトロ地区では、指定管理者を含む民間企業、地域団体、行政から組織される、まちづくり組織（門司港レトロ倶楽部）を中心として、門司港レトロ地区全体への集客対策として多彩な地域連携イベントが企画され、地域の魅力を高めている。

また、指定管理者が第3種旅行業を取得し、門司港レトロパッケージ商品を構築し、海外からの団体ツアーや修学旅行などを誘致し成果をあげている。

こうした取組みによって、エリア全体での集客性が上がり、年間 200 万人を超える観光客が訪れる観光地となり、地域の観光ビジネスの活性化に貢献している。

(3) 副次的効果・成果

指定管理者が、地域の担い手との連携や調整をおこない、地域の意見を統括する地域連携の中核的な存在となっている。多彩な形で地域と自由にかかわりを持つことができたことから、新しいビジネスモデルとして地域通貨「門司港レトロクウポン」が創出された。この「門司港レトロクウポン」は、門司港レトロ全体の集客対策として導入され、年間 3 万 2 千セットを販売するなど広がりを見せている。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 指定管理者の有する企画力、ネットワーク、情報収集力を活用

指定管理者が持つ企画・広報宣伝のノウハウを活用し、徹底したマーケティング（ターゲットの明確化等）のもと、施設単体でなくエリアでのにぎわいを創出するため、地域全体としての観光 PR、イベントの開催、就学旅行等の団体旅行や海外旅行客等の誘致のための積極的な営業活動を実施している。

② 指定管理者がエリアマネジメント、プロジェクトマネジメントの役割を発揮

指定管理者が、まちづくり組織を介在として、他の民間事業者や地域の関係者といったステークホルダーを的確に調整し、エリアマネジメント及びプロジェクトマネジメントをおこなっており、行政と地域の各関係者との橋渡しの役割を担っている。

2) 間接的要因

① 行政側の認識の変化

行政側が、各施設を単体で管理運営するのでは、観光地として地域全体での取組みが難しく、効果も発揮しづらいとの認識を持ち、複数施設を一体的に同一の指定管理者に委ねることで、指定管理者が地域全体の活性化に取組みやすい条件を整えた。

また、複数期間、同一の指定管理者が業務に携わることで、次期の指定管理者公募時において、前期での実績や課題を踏まえた改善提案を受け、自主事業等として実施されている。

② コミュニケーションの充実

行政側では、観光地としての活性化という目標を共有化し、業務範囲を大枠で設定し、個別具体的な業務の実施手段・方法については、指定管理者の裁量に委ねている。月1回モニタリングをおこない、課題があれば都度、話し合いを行い解決策の検討をするなど、常時、認識の共有化を図っている。

(5) コスト面から見た評価

各施設の共通業務の一括発注、運営スタッフの一括雇用による効率的な配置により、業務の質を落とすことなく、財政負担の軽減につとめている。

3-4 新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例

6. いくとぴあ食花およびアグリパーク（新潟市）

施設の概要	
施設名	いくとぴあ食花（食と花の交流センター、こども創造センター、動物ふれあいセンター）、およびアグリパーク
設置者	新潟市
施設供用開始日	平成 26 年 4 月 1 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 4 月～平成 30 年 3 月（5 年間）（こども創造センター・動物ふれあいセンター） 第 2 期目：平成 26 年 4 月～平成 30 年 3 月（4 年間）（食と花の交流センター及びアグリパーク）
指定管理者	にいがた未来共同事業体（代表団体：学校法人国際総合学園、構成団体：愛宕商事株式会社、株式会社新潟ビルサービス、グリーン産業株式会社）
設置目的	食と花の交流センター：本市が誇る食と花の魅力を市内外に発信し、多くの人のその魅力に触れる機会を提供することにより、食と花の販路の拡大及び農村と都市との間の交流を推進し、農林水産業の振興及び市民の豊かな生活の実現に資する。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 3 億円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	食と花の交流センター、動物ふれあいセンター、こども創造センター及びアグリパークで構成される体験交流型施設。 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>《外観》</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>《イルミネーション》</p>  </div> </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

行政に運営ノウハウがなく、人材育成に時間をかけられないことから、施設計画時より民間事業者の参画を前提としていた。食育・花育センター（直営）以外の性質が異なる 3 つの施設を一体的に管理・運営することでの効率化を期待し、指定管理者制度を導入した。

(2) 事業価値

指定管理者導入の際には、食育・花育センター（直営）以外の性質が異なる 3 つの施設を一体的に管理・運営することでの効率化が期待されていたが、効率化によるコスト削減にとどまらない効果が創出されている。

いくとぴあ食花（以下、いくとぴあ）では、指定管理者が自らのネットワークを活用した様々な自主事業が展開されており、施設の空間価値が向上し、活動の場としても注目されて

いる。

その結果、施設内外の民間事業者から、いくとびあの有効活用につながる企画提案が持ち込まれ、多様な企画が展開されたことで、にぎわいが創出され、また新たな地域ビジネスの創出機能も期待されている。

(3) 副次的効果・成果

いくとびあの認知度が高まり、人が集まる素地ができ、地域住民の新たな憩いの場やデートスポットとしての空間価値が向上し、市民の新たな交流拠点としての存在を高めている。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 民間事業者同士のネットワークの活用

民間事業者の保有するネットワークを通じて、施設内外から多くの企画が持ち込まれ、多様なコラボレーション企画が実現されている。(例：夏のライトアップイベント、施設内のレストラン運営事業者とタイアップした婚活イベント、 広告代理店経由で依頼のあった、県のチューリップ農家支援イベント等)

② 地域貢献の視点を持った運営

民間事業者が指定管理者となったため、事業者間の連携が促進されスピーディな企画実現を可能としている。地元の大学・高校等の運営経験を通じ、教育的な観点から、地域主体と連携した自主事業が導入されている。(例：食育マスター・花育マスター・農業サポーター等)

2) 間接的要因

① 行政側が求める施設の一体運営・連携というスタンスを明示

市の 3 つの所管部署にまたがる施設群の一体的運営、業務間の連携、業務の効率化といった、指定管理者に求める役割について、行政側が明示している。



② 行政側からの事業サポート

指定管理者の提案で実現したイベントに予算付けするなど、行政側が事業導入をサポートしている。

(5) コスト面から見た評価

緑地整備に関する予算は 1,800 万円であり、実際に掛かる費用の 10 分の 1 程度が指定管理料として支払われている。利用料金制を採用することで、創意工夫による効率的・効果的な運営がされており、財政負担の軽減に寄与している。

7. こどもクリエイティブタウンま・あ・る（静岡市）

施設の概要	
施設名	こどもクリエイティブタウンま・あ・る
設置者	静岡市
施設供用開始日	平成 25 年 1 月 20 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 1 月～平成 29 年 3 月（4 年 2 か月間）
指定管理者	株式会社丹青社
設置目的	静岡市は、児童を中心とする市民が、模擬店舗等でつくられるまちにおいて様々な仕事やものづくりを体験する場を提供することにより、次世代を担う想像力をもつ健全な人材を育成するとともに、社会や経済の仕組みの学習及び地域の産業に対する理解の促進に寄与するため設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 1 億円）
施設概要	<p>しごとやものづくりの体験を通じて、こどもたちの自主性や創造性を育み、未来の地域産業を担う人材を育てるこども体験施設。こどもたちが「ま」なび、「あ」そび、つく「る」、まち。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《パース図》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

「児童が日頃から利用できる児童館類似施設を兼ね、こども無料、立地は駅前で集客力を有する」施設として、こどものまちをイメージした施設として計画された。効果的・効率的な管理・運営を図るとともに、仕事やものづくりの体験の場という施設の性格上、行政と市民・企業等の協働が重要であるという観点から、指定管理者制度により、管理・運営するものとした。

(2) 事業価値

こどもクリエイティブタウンま・あ・る（以下ま・あ・る）では、模擬店舗における仕事やまちづくり体験だけでなく、企業・各種団体等との連携により多彩なイベントを実施している。特に、夏休み期間は毎日イベントやものづくり講座を実施しており、学校とは異なる、こども自らが参加・体験する新たな学びの場を創出している。

また、地元の企業・団体に講師派遣や工作材料、販売体験用商品の提供などの協力してもらい、本物体験を実現すると同時に、地域の産業・企業に興味を抱き、将来地域の企業で働きたいという人材を育成しようとする取組みを進めている。当施設が、地元の企業・

団体と子どもたちとを結びつける場として機能している。

(3) 副次的効果・成果

ま・あ・ると地域との相互関係が構築されることで、当施設を通して商店街や地域企業の情報発信、話題性などが創出され、地域の活性化に寄与している。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 多様なネットワークの活用

民間の保有するネットワークのみならず、教育的意義、地域産業への理解推進、次世代育成等の観点を踏まえ、地域の関係機関に協力を要請するため行政のネットワークを活用して事業を実施している。

② 地域資源の有効活用

開館準備段階から、行政担当者とともに、地域の商店街や企業・大学などに協力依頼を行い、地域全体を巻き込んだプログラムを策定した。

2) 間接的要因

① 民間事業者の意見を反映した施設計画

駅前で集客力を有する児童館において、行政ではノウハウの乏しいこどもの就業体験という分野をコンセプトとした施設を計画、施設の整備及び運営計画を策定する段階から民間事業者の意見を反映した計画を策定したことで民間ノウハウが反映された施設が創出された。

② 行政と民間の連携

行政担当と館長で連絡を緊密にとる体制を構築し、具体的な業務内容は指定管理者に委ねる。

(5) コスト面から見た評価

仕様書では明記されていないが、無料での出張業務、施設 PR 事業等を実施しており、施設利用者の増加による料金収入増に寄与している。こうした民間の創意工夫によって、現在の指定管理料での運営を可能としている。

8. 津野町農村交流施設 床鍋森の巣箱（高知県津野町）

施設の概要	
施設名	津野町農村交流施設 床鍋森の巣箱
設置者	高知県津野町
施設供用開始日	平成 15 年 4 月 20 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 18 年 4 月～平成 21 年 3 月（3 年間） 第 2 期目：平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月（3 年間） 第 3 期目：平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月（3 年間） 第 4 期目：平成 27 年 4 月～平成 30 年 3 月（3 年間）
指定管理者	森の巣箱運営委員会
設置目的	町民相互の交流の場、地域住民の活動の場とともに、信頼と友愛に満ち連帯感に支えられた新しいコミュニティー意識を高揚し、かつ、地域間交流を積極的におこなう憩いの場として設置。
指定管理者の収入	利用料金収入+自主事業収入（指定管理料無し）
施設概要	<p>町が県の補助を受けて改修した廃校（旧床鍋小学校）を活用した農村交流施設。住民のアイデアを結集させ、地域のコミュニティ活動の拠点となる「居酒屋」や「集落コンビニ」のほか、地域外の人々との交流を促進するための「宿泊施設」の機能を有する施設。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《集落コンビニ》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

山間部の集落で孤立していた床鍋集落は、人口減少、高齢化による維持機能の低下が危ぶまれる中、平成 7 年から地域の有志 15 人による活性化検討会がスタートした。具体的には平成 8 年の地域林道の伐採事業から始まった。平成 12 年に県の事業を利用して住民主体で何が必要かを考える中、廃校を活用した取組みを提案した。平成 15 年には地域住民が楽しみながら地域外とも交流できる拠点施設として、住民が求める機能が盛り込まれた農村交流施設、森の巣箱がオープンした。平成 16 年には吉良史子村長が国等への必要性を訴え続けていた床鍋倉川夢トンネルが開通し地域の利便性が劇的に改善した。

(2) 事業価値

「津野町農村交流施設 床鍋森の巣箱」（以下、森の巣箱）では、集落における商業機能の復活や、高齢者の見守り機能の創出に加え、これまでほとんど皆無だった域外住民との交流機会が提供されている。

森の巣箱事業が中山間地域のモデルプロジェクトとして全国的な注目を集め、視察等の来訪者が増加することで、住民同士の連携と「自分達でもやればできる」という自信が生まれ、集落内の様々な取組みにつながっている。

(3) 副次的効果・成果

当施設では、費用負担も含め、その後の運営の一切を地域が担うことにより、地域住民の自主性と連帯感が生まれ、お年寄りの生きがい創出や活力に繋がり、それが「集落福祉」への取組みに発展している。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 地域の課題やニーズへの対応

集落の全員が事業に参加し、住民自らがワークショップを通じて必要な機能を検討し、生活利便施設（集落コンビニ、居酒屋など）の運営を手掛けている。

地域内に完結することなく、地域外の人との交流を促すため、宿泊施設の運営や多様な自主企画イベントを開催している。

2) 間接的要因

① 指定管理者（地域住民）の自主性にまかせた運営

「地域住民の拠点」「新しいコミュニティ意識」「地域間交流を積極的におこなう憩いの場」といった趣旨のみを提示し、具体的な運営については指定管理者（住民）の自主性に委ねる。

② 指定管理者（地域住民）の主体的な取組み

費用負担についても、行政は改修費用を負担したのみで、その後の運営費の全てを地域が担うことにより地域住民の自主性と連帯感が醸成された。

(5) コスト面から見た評価

導入当初は集落で各戸 10 万円ずつ拠出して運転資金 400 万円を収集。赤字の際は、県道清掃業務で補てんするなど、町からの補助や指定管理料はなく、独立採算で運営をしている。

9. デザイン・クリエイティブセンター神戸 (KIITO) (神戸市)

施設の概要	
施設名	デザイン・クリエイティブセンター神戸 (KIITO)
設置者	神戸市
施設供用開始日	平成 24 年 8 月 8 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 24 年 8 月～28 年 3 月 (3 年 7 か月間)
指定管理者	iop 都市文化創造研究所・ピースリーマネジメント、神戸商工貿易センター共同事業体
設置目的	デザイン、アートその他の創造的な活動を通じて社会に貢献する人材について育成や集積を行い、及びこれらの人材やその他の人々との間において交流や連携を図ることにより、市民生活の質を向上し、及び経済活動の活性化を図ることを目的とする拠点として、デザイン・クリエイティブセンター神戸を設置。
指定管理者の収入	指定管理料 (年間 約 1 億 1 千万円) + 利用料金収入 + 自主事業収入
施設概要	<p>検査施設跡地を、市民・事業者とのつながりを創り出す‘創造と交流’の拠点として再生した施設。施設は、ホール (1 階)、ギャラリー (1 階～3 階)、クリエイティブラボ (オフィス入居施設：3 階～4 階)。</p> <p>《外観》 《クリエイティブゼミの一部》</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

元は生糸検査場として使われていた施設を神戸市が買い上げた。改修には 23 億円かかったが、公の施設として管理することを条件として交付金を起債した。複数年一貫性を持ったプログラムを提供することを目的に、指定管理者制度を導入した。

(2) 事業価値

デザイン・クリエイティブセンター神戸 (以下、KIITO) では、ゼミ形式による体験講座や、様々なクリエイター (シェフ、建築家、デザイナー) が参加することも向けワークショップ「ちびっこうべ」の開催等、指定管理者の多様な自主事業が展開されており、市が求める市民の創造的な活動の拠点として機能してきている。

また、ゼミの参加者間で地域課題の自分事化が進むとともに、次世代の人材育成につながる活動として醸成されている。

(3) 副次的効果・成果

KIITO で行われているゼミでの検討内容が、実際に事業化されることになり、行政からコンサル業務を受託するケースも増えている。

また、地域課題の解決策を検討する「ゼミ」の開催実績が評価され、神戸市の各部署が、それぞれ抱える課題を KIITO に持ち込み、ゼミでの取扱いテーマとすることで、間接的に市民が行政の政策決定に関与する機会が創出されている。

(4) 要因

1) 直接的要因

① コミュニティの活性化、社会の課題解決の視点を踏まえた運営とアイデア・ネットワークの活用

指定管理者が従前から取り組んできた「クリエイティブな力で社会の課題を解決する」というテーマと、「デザイン都市神戸」を体現する本施設の方針がマッチしている。

指定管理者である企業体とは別に、NPO 法人も組織している指定管理者のノウハウやネットワークを活用し、国内外で活躍する様々なクリエイター（シェフ、建築家、デザイナー）や多世代の市民（学生、社会人、主婦、シルバー層）が参加し、多様なゼミやワークショップの開催が可能となっている。

2) 間接的要因

① 公募前の施設・事業の PR と、準備業務による事業イメージの共有化

公募前には、試験利用として民間事業者に施設を無料開放し、事業および施設の存在を PR した。また、施設改装中は、別の場所で「KIITO 準備室業務」として試験事業をおこない（指定管理者とは別公募）、行政側が事業イメージの具体化することができた。この業務を通じ、指定管理者も事業イメージの理解を共有することができた。

② 指定管理者の運営の自由度を高める工夫

行政側では、指定管理者の役割を、施設の目的を体現するための「機能」と捉え、施設のゾーニングや実際の具体的業務については、指定管理者に対して、幅広い範囲で裁量を委ねている。

(5) コスト面から見た評価

指定管理料は約 1 億円。そのほか自主事業の財源として上限 2 千万円を市から支払っている。市の所管課としては、14,000 m²の施設に対し、約 1 億 2 千万の指定管理料で管理運営していただいていることはリーズナブルであると感じている。

【参考】デザイン・クリエイティブセンター神戸における取り組み

～第4回研究会での同施設指定管理者、センター長 永田氏発表より～

● デザイン・クリエイティブセンター神戸について

デザイン・クリエイティブセンター神戸（以下、KIITO）は、神戸に住む人々が、集まり、話し合い、次々にクリエイティブな活動を生み出す場所として、2012年8月にオープンした、神戸だけでなく、世界中をつなぐ、「+クリエイティブ」の拠点をめざす施設である。

● 「+クリエイティブ」とは

「+クリエイティブ」とは、教育や防災などの社会分野にクリエイティブの力を導入し、各分野の社会課題に取り組むというコンセプトである。「クリエイティブ」という言葉はデザインやアートという印象を持たれがちだが、そもそもの語源には、「既存のものを一度壊す」という意味がある。原点に立ち返って見直す、つまり、企画・コンセプトを立て直すのもクリエイティブの力である。そしてそれを伝えるために、デザインやアートの力を導入する。この両輪で「+クリエイティブ」を実践していきたいと考えている。

● 「+クリエイティブゼミ」の取り組み

KIITOでは、自主事業の中心として「+クリエイティブゼミ」（以下、ゼミ）を展開しており、様々なまちを動かすプロジェクトが始動している。

ゼミは、神戸を中心に広く市民を公募し、

● 「+クリエイティブゼミ」の取り組み紹介

① こども+クリエイティブ：「ちびっこうべ」



子どものまちは、
神戸の未来。

神戸の子どもたちとクリエイターが一緒につくる、夢のまち。
プロの知識や技を学んで、いろんな仕事をしたり、買い物をしたり、
ものづくりが楽しめる体験型プログラムです。

クリエイターの接点を生み出していくこと、また、開催に向けて準備期間を十分確保し、さらに企画を充実させることによって、より深い子どもたちの主体的な関わり、たくさんの職種のクリエイターがかかわれることを目指す。

2～3か月の間、週に1回、高齢者福祉や防災など、1つのテーマに対して議論を重ねるゼミナール形式で開催され、最終的にはアクションプランを考え、そのプランの実現を目指していこうという取り組みである。

最近では、このゼミに神戸市の各部局がそれぞれの持つ社会課題を持ち込むようになってきた。最初は、実験的に市の高齢者福祉部と取り組んだことがきっかけだったが、段々とその取り組みが浸透し、平成27年度は、年間3枠あるゼミのうちすべて、神戸市の各部局が持ち込んだ課題がテーマとなった。効果の見込まれるよいプランであること前提に、ゼミで出されたプランを実現できるよう、あらかじめ事業費を予算化するなど、市の各部局にゼミを活用しようという動きが生まれてきている。（参照：「+クリエイティブゼミ」の取り組み紹介）

● 今後の展開

今後は、神戸市の各部局や企業、他施設と共同で、「+クリエイティブゼミ」を更に多面的に展開し、様々なプロジェクトを生み出し続けていきたいと考えている。

また、来年度オープン4年目を迎えるので、今までの実績を基に、ユネスコ創造都市ネットワーク等を生かして、世界への情報発信に積極的に取り組みたいと考えている。

②防災＋クリエイティブ：「EARTH MANUAL PROJECT展」

EARTH MANUAL PROJECT 展

2013/10/04-24 (計18日間)

日本をはじめとする
東南アジアの国々から
クリエイティブ分野の優れた
防災活動を取材を通して収集し、
その背景やプロセス、
取組む側の想いや課題を、
紹介する展覧会。



動同士が化学反応して、新たなプロジェクトが各国でいくつか始動している。

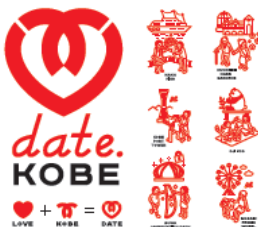
18日間の展覧会会期中には、延べ約5,000人が来場。各国のクリエイターの自国の自然災害に対するのクリエイティブな活動を紹介した。展覧会後は、各クリエイターの活動を、国内外のさらに多くの人々に周知するため、日・英2か国語のアーカイブサイトを2014年7月に開設した。また、展覧会を契機に、クリエイター同士、活

③観光＋クリエイティブ：「DATE KOBE PROJECT」

DATE KOBE PROJECT

2014/2- (ゼミ開催 2011/10-2012/2 全14回)

「デート」が似合う街、神戸。
市民のデートの思い出
(=デートログ) を収集し、
それらをベースに、
「デートの街・神戸」を市内外に
プロモーションするプロジェクト。



神戸市の観光コンベンション推進室と協力しておこなったKIITOのゼミから生まれた、「デート」をメイン・テーマとした都市プロモーションプロジェクト。三宮周辺の商業施設と連携し、縁結びスポットを回遊しながらデートを楽しむデートフェスタ神戸「三宮縁結びめぐり」を2014年2～3月に開催。今後は更に多くの神戸の観光施設、公共交通機関、メディア、商業施設、商店街、ホテルなどを巻き込みながら、「デート神戸」プロモーションの発展、定着を目指す。また、「神戸デート研究会」をKIITOで立ち上げ、大学の社会学のゼミなどと協力して、「神戸」と「デート」の歴史や文化に関する調査・研究を行い、神戸における「デート文化」の醸成に取り組んだ。

神戸市の観光コンベンション推進室と協力しておこなったKIITOのゼミから生まれた、「デート」をメイン・テーマとした都市プロモーションプロジェクト。三宮周辺の商業施設と連携し、縁結びスポットを回遊しながらデートを楽しむデートフェスタ神戸「三宮縁結びめぐり」を2014年2～3月に開催。今後は更に多くの神戸の観光施設、公共交通機関、メディア、商業施設、商店街、ホテル

④まちづくり＋クリエイティブ：「美かえるカラフルプロジェクト」

神戸ミュージアムロード 美かえるカラフルプロジェクト

2013/11- (ゼミ開催 2012/5-7 全12回)

色のにぎわいがある
街のにぎわいになる。



神戸ミュージアムロード
美かえるカラフル
プロジェクト
KISE MUSEUM ROAD NIKAWA COLORFUL PROJECT

ミュージアムロード周辺(神戸市灘区・中央区)で暮らし、働き、学ぶ人々の心や、企業、施設などの活動をさらに盛り上げていくために、兵庫県立美術館のシンボルであるカエルのオブジェ「美かえる」のカラーパターンでまちを彩り、結びつけていくプロジェクト。新しい発見や出会いがあり、歩き回ることがもっと楽しくなる、いまいきとしたまちをめざします。

係者を中心としたハード整備、既存イベントを活用したソフト事業を展開し、本プロジェクトを通して、地域の方たちがより主体性を持ってミュージアムロードを生かしたまちづくりに取り組むことを目指す。

KIITOのゼミから生まれた「美かえる」のカラーをテーマとしたまちの活性化プロジェクト。神戸市灘区役所、阪神電気鉄道株式会社、兵庫県立美術館と協力して実施。①ミュージアムロード周辺の関係者を中心としたハードの整備、②既存のイベントを活用したソフト事業の展開、③地域の方たちとのまちづくりワークショップコーディネーター事業を展開。今後は、継続的に周辺の関係者を中心としたハード整備、既存イベントを活用したソフト事業を展開し、本プロジェクトを通して、地域の方たちがより主体性を持ってミュージアムロードを生かしたまちづくりに取り組むことを目指す。

⑤神戸＋クリエイティブ：「BE KOBE」

BE KOBE



2014/10-

阪神・淡路大震災以降に
神戸で生まれた
教訓や知恵を共有し、
外に向けて発信することで、
市民が誇りを持ち
世界に貢献できるまちと
なることを目指す取組み。



震災を経験し、神戸に関わっているからこそ語れる神戸の人たちの声や想いをwebサイトで発信。神戸の経験を、日本中に、そして世界に伝えるために何が可能かを、語り合う場を作り出す。今後は、「BE KOBE」の取組みを広く市民に伝えるためのアクションを、賛同する人たちと主に考えていく。

10. もりんぴあこうづ（公津の杜コミュニティセンター）（成田市）

施設の概要	
施設名	もりんぴあこうづ（公津の杜コミュニティセンター）
設置者	成田市
施設供用開始日	平成 25 年 7 月 1 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 7 月～平成 29 年 3 月（3 年 9 か月間）
指定管理者	アクティオ株式会社
設置目的	良好な地域コミュニティの形成に資するため、市民の自主的な地域活動及び相互の交流を支援する拠点施設として、成田市コミュニティセンターを設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 6 千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>公津の杜地区及び周辺エリアにおける地域活動の包括的な拠点として、地域コミュニティの醸成を図るコミュニティセンターを指定管理者が運営、それとは別運営で図書館分館、子育て支援センターの複数機能を有する複合施設。施設の愛称「もりんぴあこうづ」は、公津の杜の「もり」に、仲間を意味する「ピア」と理想郷の「ユートピア」をつなげた言葉。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《マルシェの様子》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 指定管理者制度を導入した経緯

計画当初は、PFI による整備を計画しており、民間事業者の運営を考えていたが、可能性調査の結果、VFM が出ないことが判明し PFI は断念した。当施設のミッションは家庭でもない、職場や学校でもない「第 3 の生活空間」として、多様な価値観を持つ個人や団体の相互交流を支援し新たな市民活動を創出することであり、これからの効率勝効果的な達成や利用者に対するサービス向上のため、計画段階から指定管理者による運営を予定していた。

(2) 事業価値

もりんぴあこうづでは、指定管理者の類似施設での経験を踏まえた企画提案を、地元住民の参加、地元企業等の協力を得て、実施している。特に、新しい住宅地という地域性から、こども向けのイベントを多数開催し、そこから日常的に地域が子育てや教育に参加する仕組みが形成されている。

また、多くの児童が放課後や夏休み等に憩いの場として活用しており、児童ホームとし

での役割も担っている。

こうした取り組みによって、旧来からの住民と新しい住民が交流し、連携して活動をおこなう地域コミュニティの場が創出されており、開館 259 日で約 10 万人が利用している。

(3) 副次的効果・成果

幅広い年齢層に合ったイベントの開催（年間 51 事業 147 回で延べ 8,000 人が参加）を契機として、当施設を拠点とした住民間の新たなサークルが生まれているなど、地域間での連携が進み、行政課題の解決にも貢献している。

(4) 要因

1) 直接的要因

① 民間事業者ならではのノウハウ・立場・人脈の活用

指定管理者は、他自治体の類似施設での経験をふまえた企画提案をおこなっている。また、民間事業者は行政でも市民でもないからこそ、近隣住民が施設運営に対して意見を言いやすい

さらに、副館長に地元の小学校の元校長、地域の主婦などをパート雇用するなど、運営体制への住民参加を推進している。

② 地域住民参加による多彩なイベントの開催

指定管理者の提案により、放課後見守り事業、こどものまち(キッズタウン NARITA)事業を通じて、日常的に地域が子育てや教育に参加する仕組み、夏休みや放課後等のこどもの居場所づくりをおこなっている。

2) 間接的要因

① 行政が提示した課題に民間事業者が対応策を提案

行政側で市民アンケートを実施したところ、旧来からの住民と新しい住民間で交流が少ないことがわかった。地域コミュニティ施設の整備を契機として、市民としての連帯感の醸成が必要であるという行政課題を把握した。この解決のため、本施設の役割を認識した上で、地域の課題に沿った提案を募集した。

② ミッションを明示した公募内容

PFI による整備を想定していたため、施設整備前に PFI 導入可能性調査を行い、同調査を通じ、行政側の問題意識を提示するとともに、民間意向把握を行い、民間事業者参画のための公募条件等を策定した。また、同調査が事業の周知にもつながっている。

(5) コスト面から見た評価

事業者選定基準において、価格点よりも提案点を重視した。公募選定の際、提案価格は応募者の中で最も高かったが、行政のコンセプトを体現してもらえることを重視し、現指

【参考】アクティオ㈱における取組み事例

～第3回研究会でのアクティオ㈱発表より～

● アクティオ㈱の取組み

アクティオ㈱は、現在、全国で97施設（68協定）の指定管理業務、35施設の業務委託（公の施設及び民間施設）の運営に携わっている。

《代表的な管理運営施設》

- ・横浜市白幡地区センター
（純民間事業者としては日本で初めて指定管理者に選定）
- ・門司港レトロ地区
（BBDO J WEST社とのコンソーシアム）
- ・東京スカイツリー®展望台運營業務
（民間事業者からの業務委託）
- ・あべのハルカス「ハルカス300(展望台)」
運營業務／あべのハルカス美術館展覧会運營業務
（民間事業者からの業務委託）
- ・板橋区立志村ふれあい館
- ・もりんぴあこうづ
（成田市公津の杜コミュニティセンター）

今回は、アクティオが指定管理者として運営している2つの施設から、新たな事業価値を抽出した。

● 板橋区立志村ふれあい館

①施設の概要

板橋区立志村ふれあい館は、老人福祉法に基づく老人福祉センターとして設置され、板橋区内に住所を有する60歳以上の者（以下「高齢者」という。）に関する各種の相談に応じるとともに、高齢者に対して、健康の増進、教育の向上及びレクリエーションのための便宜を総合的に供与し、もって高齢者が健康で明るい生活と生きがいを得ていただけるよう支援することを目的とした施設である。

アクティオは、板橋区にある5つのふれあい館のうち、志村ふれあい館を含めて4つのふれあい館の指定管理者となっている。これらの施設では、『運営コンセプト（ミッション）』を施設ごとに設定し、それぞれの施設

が特徴を持ち、利用者の選択肢、相互の行き来などを促進する仕組みを構築している。

②自主事業の積極実施

志村ふれあい館では、健康で明るい生活を感じて頂けるような支援を運営コンセプトとして、朝から閉館時間まで、「健康・スポーツ」「クラブ・地域活動」「生活向上」「文化・教養」など、多彩な事業を数多く実施している。

アンケート調査の結果、「睡眠が快適になった」「食欲が出てきた」、「外出することが楽しくなった」など、来館者の健康への効果が生じていることがわかっている。

利用者である市民の方々自身にとってはもちろんのこと、行政にとっても、市民が健康で自立して生活する健康年齢の延伸は、財政面にも貢献すると考えられる。

● もりんぴあこうづ（成田市公津の杜コミュニティセンター）

①施設の概要

もりんぴあこうづ（成田市公津の杜コミュニティセンター）は、良好な地域コミュニティの形成に資するため、市民の自主的な地域活動及び相互の交流を支援する拠点施設として設置された施設である。

アクティオでは、施設の設置理念のもと、求められる機能、設置意義、施設特性等を踏まえ、管理運営のコンセプト（あるべき姿）を設定している。

【基本理念】

- ・コミュニティ活動の拠点
- ・多様な価値観との出会いや交流を支援する場所
- ・協調行動への動機づけが行われる場所

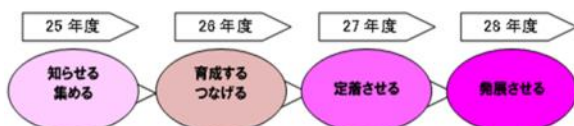


【あるべき姿】

- ・ソーシャルキャピタルを体現する第3の生活空間
- ・多様な価値観との出会いや交流
- ・新たな市民活動～テーマコミュニティの創出

②自主事業の積極実施

アクティオでは、コミュニティづくりのため同好の士をみつける「きっかけ」づくりに注力している。初年度はできる限り、多種多様な事業をおこなうことで、人と人とのつながりの基礎をつくり、2年目以降は、サークル化や「深める事業」へと移行している。



《こどものこどもによるこどものためのまち》



● 「新たな事業価値」について

《板橋区立志村ふれあい館》

- ・行政直営時より来館者数が増えた（定量的価値の向上）
- ・接遇、創意工夫、ルールの適正化などにより、サービスが良くなった（満足度の向上）
- ・自主事業の積極実施などにより、健康年齢の延伸が見て取れるようになった

→ ふれあい館条例「高齢者の福祉の向上及び社会福祉活動の推進を図ることを目的」の範囲を超えることが、「新たな事業価値」

《もりんぴあこうづ

成田市公津の杜コミュニティセンター》

- ・開館以降、利用者、施設稼働率が向上傾向（定量的価値の向上）

- ・設置目的の把握のみではなく、地域住民の意向、行政課題の把握を的確に行い、その解決に向けて自主事業の企画実施や住民間の交流・連携を図る努力（設置目的の達成）
- ・設置目的の達成に向けては、施設の管理運営、施設を活用した自主事業の企画実施という枠に捉われない、アウトリーチなどの積極展開

→ 「設置目的の達成」を、行政の期待値以上に貢献していくことが、「新たな事業価値」

● アクティオ株が考える指定管理者制度の導入成否の鍵

《広く優良団体を募るその仕掛け》

- ・間口の広い応募条件
- ・公募情報の広報衆知努力
- ・余裕のある日程組み

《最適団体を選択するその仕組み》

- ・求めたい運営品質に係る設問
- ・実績よりポテンシャル
- ・公正な提案内容の判定
- ・使命感は最重要

● アクティオ株が考える指定管理者に求められる6つの条件

1. あらゆる施設に対応できる総合的、多面的な業務遂行能力
2. 必要とされる業務が、それぞれ高品質・低コストで実施出来る能力
3. 高いコラボレーション能力
4. 公平、公正さに徹した運営姿勢
5. 業務の安定性、継続性、発展性
6. 任せて安心の業務品質

第4章 指定管理者制度における「新たな事業価値」

本項では、前項において整理した個別事例からみる事業価値について整理し、指定管理者制度における新たな事業価値、それらを創出するための要因、今後の課題について、事例分野ごと（「公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例」「新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例」）に分析し、総括する。

4-1 公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例

(1) 事業価値

事業価値① 民間事業者のアイデア、創意工夫による多様な自主企画・自主事業の実施

公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例においては、いずれの施設においても、指定管理者のアイデアや創意工夫を発揮した自主企画・自主事業が実施されたことで、これまでにないユニークなサービスが提供されるようになっている。

このような、民間の企画力やノウハウを活用した、多様な自主企画・自主事業の実施により提供される新しいサービスが新たな事業価値と言える。

事業価値② 参加・体験の機会創出による継続利用のための工夫

指定管理者による自主企画・自主事業では、利用者にサービスを提供するだけでなく、ボランティアやイベントなどを通じて利用者が自ら参加、体験する機会を創出するなど、継続して施設を利用してもらうための工夫や取組みがされている。

例えば、佐賀県立宇宙科学館、静岡県総合健康センター、武雄市図書館、多摩六都科学館ではそれぞれ利用者が参加し、体験する場を増やし、滞在時間の延伸や施設の価値向上に努めており、多くの人が「また来たい」と思える場が形成されている。

こうした創意工夫が、利用者数及びリピーターの増加に繋がっており、特に、何度も足を運ぶリピーターの確保は、施設が地域の人々に愛され、地域に根付くために重要な要素である。参加や体験など、継続利用のための工夫により、常に新しい魅力を提供する取組みは、新たな事業価値と言える。

事業価値③ 多様な自主企画、自主事業を通じた多世代間交流の創出

指定管理者が幅広い世代や多様な主体の参加を見込んだ自主企画・自主事業を展開することにより、これまでなかった多世代間や多様な主体間の交流が創出されている。

例えば、武雄市図書館では、親子向けの絵本の読み聞かせから、著名人による講演会、ヨガ教室など、多様な世代が参加できる自主事業により来館者の幅が広がり、お互いの刺激になっている。また、佐賀県立宇宙科学館では教育機関と連携した取組み（親子教室等）、多

摩六都科学館では地域ボランティアが科学館の運営に参画しており、世代間の多様な交流を生み出している。こうした自主事業等を通じた交流の創出は、新たな事業価値と言える。

事業価値④ 地域の課題解決・施策目標の達成への貢献

本調査における事例では、指定管理者が施設の管理運営にとどまらず、地元企業等と連携し地域活性化に寄与するなど、広く地域の課題解決や施策目標の達成に貢献している。

例えば、武雄市図書館では、域外からやってくる来館者をターゲットに、指定管理者の呼びかけで、地域の事業者がそれぞれの商品を販売・PRするマルシェを開催しており、地域活性化に寄与している。また、門司港レトロ産業観光施設（6施設）及び港湾環境整備施設（2施設）（以下、門司港レトロ）では、施設運営にとどまらず、地域の商業施設と協力し、門司港レトロ地区全体への集客力を高めるための多様な取組みを行い、観光地としての知名度の向上などに貢献している。

このように、指定管理者の活動が、施設の管理運営にとどまらず、域内の事業者等と連携し、地域経済の活性化の観点から地域課題を解決する取組みに至っている点は、新たな事業価値と言える。

(2) 事業価値創出の要因

事業価値創出の要因① 指定管理者が持つ幅広いネットワークの活用、的確なマネジメント

前項の事業価値に示した通り、多様な自主事業が事業価値創出に繋がっている。こうした多様な自主企画・自主事業は、指定管理者が自社のノウハウを活用するだけでなく、従来から自社で企業として保有してきた幅広いネットワークを活用することにより、実施されている場合が多く見受けられた。加えて、地元企業や教育機関、地元関係者などとも、民間事業者である、ということで連携しやすいことから、協力関係が構築されやすい。

こうした幅広いネットワークを活用し、多様な主体と連携し、事業を実施するためには、指定管理者が中心となり、参加者の的確なマネジメント（利害の調整や管理）が必要である。

こうした、指定管理者の持つ幅広いネットワークと、多様な主体間の的確なマネジメントが、新たな事業価値創出の要因と言える。

事業価値創出の要因② 指定管理者制度導入前後における官民のコミュニケーション、意志疎通のための工夫

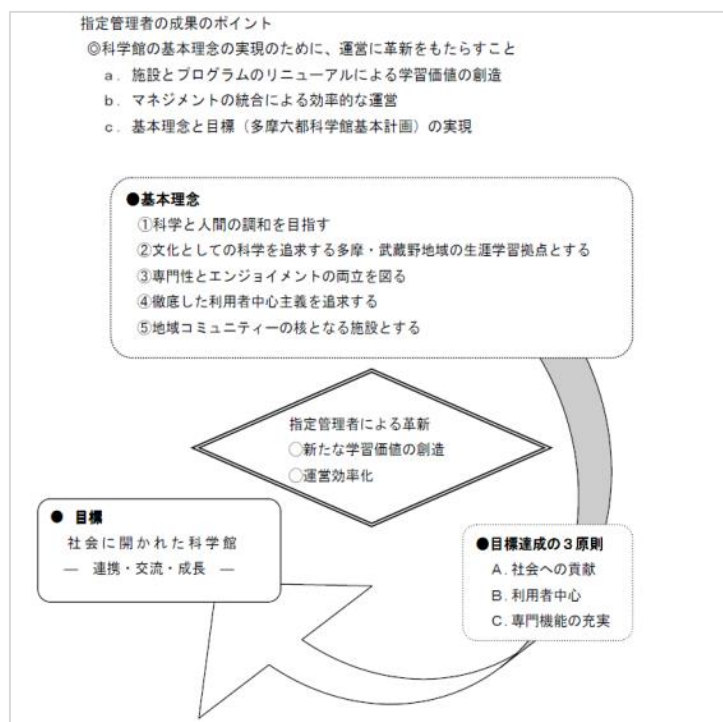
行政直営から指定管理者制度に切り替えた場合、施設コンセプトなどについて、行政と民間事業者の間で、認識の相違があり、意識の共有化を図ることが難しい場合がある。

今回調査した事例では、そうしたギャップを埋めるために、指定管理者制度導入前後において、官民で意志疎通を図るための工夫が見受けられた。

例えば、多摩六都科学館では、指定管理者導入前の公募時点において、何を目的として指

定管理者を導入するのか、施設の基本理念は何か、指定管理者にどのような革新を求めるのかなど、具体的に明示することで、行政側が考える「指定管理者に求められること」を明確に伝え、民間事業者との意志疎通を図る工夫をおこなっている。

図表 10 多摩六都科学館の公募資料における「指定管理者に求められること」の示し方



（出典）多摩六都科学館管理運営業務基準書 平成 23 年 6 月

また、いずれの事例でも、指定管理者制度導入後において、定期的な打ち合わせの場を設けるだけでなく、認識の相違が生じた場合に円滑な意思疎通が図れるように、積極的なコミュニケーションがとられている。

このように、指定管理者制度導入前後において官民がコミュニケーションを図り、意志疎通をおこなうための工夫が、新たな事業価値創出の要因と言える。

事業価値創出の要因③ 行政側による指定管理者が創意工夫を発揮しやすい環境の整備

各事例では、改修業務（展示更新）や複数施設の一括発注など、事業特徴を踏まえ、民間事業者が創意工夫を発揮しやすいような環境（業務範囲の設定等）を行政側が整備している。

例えば、多摩六都科学館では、公募する前に複数の民間事業者に対してヒアリング等を行い、その意見を踏まえ、最も創意工夫が高まるよう、施設の維持管理業務に加えて展示のリニューアル業務を含めた。それにより、業務範囲の拡大という事業費面での意欲向上に加え、自身で企画した展示により理解度が深まり、責任をもって説明できるといった心理的なモチベーションの向上にもつながっている。

また、門司港レトロでは、個々の施設で指定管理者が異なると一体的な事業の運営が困難であり、民間ノウハウの発揮が限定的になるため、地域全体の集客性を高め、観光地としての魅力の向上を図る観点から、複数施設を一括で発注している。

このように事業の性質に応じて、指定管理者が民間ノウハウを最大限に発揮するよう行政側が環境を整備していることが新たな事業価値創出の要因と言える。

事業価値創出の要因④ 行政側の的確なガバナンス

各事例では、行政側でコントロールすべき範囲と民間事業者の自由裁量に委ねるべき範囲を明確に示し、日常のコミュニケーションから目標を共有化した上で、具体的な事業の実施内容等については、指定管理者の裁量に委ねられている。

例えば、佐賀県立宇宙科学館、多摩六都科学館においては、業務の具体的な実施内容や方法は民間事業者の裁量にゆだねている。また、門司港レトロにおいても同様で、行政側として、指定管理者に求める役割を示した上で、イベント等の企画内容については裁量にゆだねる事で、民間の創意工夫が発揮された自主事業が多数開催されている。

公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例では、行政側が指定管理者に明確なミッションを提示できず官民の意識が共有されないため、民間事業者のノウハウが発揮されにくい場合がある。それだけに、行政側で民間事業者に対して求める役割を明示し、「管轄責任者として管理すべき点」と、「裁量に委ねる点」をうまく調整するガバナンスの能力が求められる。こうした行政側の的確なガバナンスする能力が、新たな事業価値創出の要因と言える。

事業価値創出の要因⑤ エリアマネジメントとしての視点

事業価値創出の要因④で提示したとおり、指定管理者の活動が、施設の管理運営にとどまらず、域内の事業者等と連携し、地域経済の活性化や、地域全体での価値を高めるといったエリアマネジメントの視点から地域課題を解決する取組みに至っている点を事業価値として捉えることが出来る。

例えば、門司港レトロでは、指定管理者が、まちづくり組織を介在して、他の民間事業者や地域の関係者の要望等を調整、とりまとめをおこない、そうした地域の各関係者と行政の橋渡しの役割を担っている。

いずれの事例においても、施設のサービス提供を通じて、地域の活性化に貢献する取組みにつながっており、予めそうした地域への貢献を指定管理者の役割として行政側が明示している。

こうした行政と民間事業者の双方が共通認識を持ち、施設運営にとどまらず、エリアマネジメントとしての視点から指定管理者のサービスを展開していることが、新たな事業価値創出の要因と言える。

(3) 課題

課題① 業務効率化に伴う財政負担の軽減効果の減退

指定管理者制度導入の効果として、財政負担の軽減があげられるが、一期目は業務の効率化等により指定管理料が縮減されるが、二期目以降は既に一期目で縮減効果が発揮された価格に対して軽減を図るため、効果の幅が減退する可能性がある。そのため、二期目以降の指定管理者の財政負担の軽減効果をどのように捉えるべきかについては、今後の課題となる。

課題② 財政負担の軽減とサービスの質向上、多様化するサービスと必要経費のバランス

課題①のとおり、財政負担の軽減効果については二期目以降、効果の幅が減退する可能性がある。一方で、指定管理者に対して期待されるサービス内容は多様化、高度化している。

指定管理者制度導入の効果は、制度の趣旨・目的から鑑み、財政負担の軽減も重要な意味を持つものの、サービスの質向上には相応の経費が必要である。そのため、今後、多様化するサービス内容を踏まえ、財政負担の軽減とサービス向上のバランスについて、検討する必要がある。

課題③ 副次的な効果の評価方法（評価の対象とすべきか、どのような評価をすべきか等）

本研究会では、指定管理者制度から生まれる事業価値、またそこから生み出される副次的効果について整理した。

副次的効果は、指定管理者の業務における創意工夫の結果もたらされた波及的効果である。そのため、指定管理者制度導入の当初から想定されていた業務や目的・効果ではないため、その評価のあり方についてどのように捉えるべきか、今後の検討課題といえる。

4-2 新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例

(1) 事業価値

事業価値① 快適性、利便性の高い空間づくり

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した場合、施設のコングセプトの構築や施設整備の時点から民間ノウハウを活用することが可能である。

例えば、ま・あ・るや KIITO では、施設整備前段階に実験的なプレイベントを開催し、どういった市民ニーズがあるのかを実体験を通して把握、施設計画に反映していった。また、森の巣箱は地域の住民が運営していることから、直接的に市民ニーズが反映されており、居酒屋や宿泊所など、独自性の高い機能が展開されている。

こうした市民ニーズを捉えた快適性、利便性の高い空間づくりを行うことが出来るのも、新たに整備した公の施設に指定管理者を導入した事例に見る、新たな事業価値と言える。

事業価値② 社会的ニーズを踏まえた新しいコングセプトによる事業の実施

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例では、社会的ニーズを踏まえた新しいコングセプトのもとに整備された施設、事業が見受けられる。

例えば、児童が仕事やものづくり体験からの人材育成を目的とした、ま・あ・るや、多様な主体が参画し地域の課題を検討する KIITO は、これまでの公共施設にはない、全く新しい発想の施設である。そのため、これらの施設は行政にノウハウがなく、民間事業者のアイデアやノウハウの活用、指定管理者制度導入が前提となっている。

このような、これまで行政で発想しなかった新しいコングセプトの施設や事業が実施されていることは、新たな事業価値と言える。

事業価値③ 民間事業者の保有する人材やネットワーク活用と新たな住民参加の機会創出

新しいコングセプトの施設においては、指定管理者が保有するネットワークの活用のみならず、住民参加など地域を巻き込んで事業が実施されている場合が多く見受けられる。

例えば、KIITO では、国内外で活躍する様々なクリエイター（シェフ、建築家、デザイナー）や多世代の市民（学生、社会人、主婦、シルバー層）が参加し、多様なゼミやワークショップを開催している。

このように、指定管理者が保有するネットワークを活用したサービスの提供に加え、そうしたネットワークと地元住民が結びつき、施設の運営や地域課題解決のための事業に発展することで、新たな住民参加の機会が創出されている。

事業価値④ 話題性のある施設の導入による地域の知名度向上への貢献

新たに整備した施設のコングセプトやユニークなサービス内容によって、全国的に話題になったことにより、地域の知名度向上に貢献している場合が見受けられる。

例えば、森の巣箱では、視察等の来訪者の増加により、これまでほとんど皆無であった域外の人との触れ合いが、地域住民の生きがいや誇りにつながっただけでなく、山間地域のモデルプロジェクトとして、地域の知名度向上につながっている。

こうした、副次的な効果としての地域の知名度向上への貢献も、新たな事業価値と言える。

(2) 事業価値創出の要因

事業価値創出の要因① 募集の段階から徹底したマーケティングによる市民ニーズの把握

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例において、市民のニーズを捉えた空間づくりによる利便性・快適性の向上といった事業価値を創出している。

例えば、もりんぴあこうづでは、行政あるいは民間事業者が、指定管理者公募の段階において徹底して地域に何が必要か、どういった姿を目指すべきなのかを知るためにマーケティング調査をおこなっている。

こうした、指定管理者制度の導入前における徹底したマーケティングによる市民ニーズの的確な把握が事業価値創出の要因と言える。

事業価値創出の要因② 施設のコネプト構築段階からの民間参画で、施設イメージの共有化が図りやすく、民間事業者のアイディアの活用が促進される。

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例では、施設のコネプト構築の段階から、民間事業者が直接的、間接的に参画しながら事業が進められている。そのため、行政と民間事業者間で、施設のコネプトやイメージの共有化が図りやすく、民間事業者のアイディアが施設のハード、ソフトの両面において反映されやすい。

そうした民間事業者のアイディアの活用のしやすさが、ユニークなサービスや事業内容の提供に繋がる新たな事業価値創出の要因と言える。

事業価値創出の要因③ 行政側の政策目標の明示化及びガバナンス

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例では、ま・あ・るやKIITOのように、行政にノウハウのない新しいコネプトの施設や事業が実施される場合が見受けられ、指定管理者制度導入の新たな事業価値に繋がっている。

そうした新しいコネプトの施設は、行政側にノウハウがないため、民間事業者のノウハウを最大限発揮してもらうためには、施設導入による政策目標とともに、指定管理者に求める役割や裁量にゆだねる範囲について明示しつつ、管轄責任者として行政側がうまく指定管理者を管理するというガバナンスの能力が必要となる。

こうした行政側の政策目標の明示化及び的確なガバナンスが、新たな事業価値創出の要因と言える。

事業価値創出の要因④ 民間事業者の提案による自主事業や市民ニーズに迅速に対応した適切な予算付け

新しい事業価値に繋がる多様な自主事業や市民ニーズに迅速に対応したサービスの提供をおこなうためには、相応の経費が発生する。

例えば、いくとぴあでは、指定管理者が実施する市民ニーズを捉えた多彩なイベントが施設の価値向上に貢献しており、行政側でもイベントに予算付けをおこない事業実施をサポートしている。また、もりんぴあこうづでは、利用料金の一部をニーズ対応費として利用者の要望に応えるための費用に充てている。

指定管理者制度の導入当初は、業務の効率化や財政負担の軽減といった点が目標とされてきた中で、必要な事業に対しては、適切な予算づけをおこない事業の実施可能性を担保するといった行政側の姿勢が、新たな事業価値創出の要因と言える。

(3) 課題

課題① 指定管理者交代時におけるサービスの継続性、民間側のノウハウ保護

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例の場合、施設のコンセプトの構築、施設整備段階から民間事業者のノウハウが活用されている。

民間事業者は、施設のハードとソフトの両面から空間構築のためにノウハウを提供している。そのため、そうした施設における事業やサービスの内容が、特定の民間事業者のみが提供可能な内容になっている場合があり、指定管理者が交代する際に、そうした特殊なサービスの継続性ととも、民間事業者のノウハウ保護が、今後の課題となる。

課題② 整備時から指定管理者制度を導入しているため行政にノウハウの蓄積がない。

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例の場合、ま・あ・るや KIITO のように、導入時に、行政側に運営ノウハウのない場合が見受けられる。そうした施設や事業は、行政ではこれまで対応できなかったサービスを指定管理者が提供するという事業価値につながる反面、行政側にノウハウを蓄積する機会がないため、導入から年月が経過した後、行政側で適切なガバナンスをおこなうことが困難になる場合も想定される。また、政策転換により、行政の直営に変更になる場合には運営が困難となる可能性がある。

新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入する場合には、こうした行政側のノウハウの蓄積も、今後の課題となる。

第5章 まとめ

本研究会では、新しい発想で指定管理者制度を運用し、民間事業者のアイデアやノウハウを活用することで生み出される新たな「事業価値」について、10施設の事例調査を通じて、その創出の要因を分析するとともに、今後の可能性について検討をおこなった。

検討の結果を踏まえ、本章では、以下のとおり、「事業価値」創出のための行政の取組みや問題意識、今後の展開に向けた視点等について、とりまとめをおこない、本研究会の提言とする。

5-1 「事業価値」創出における動き

事例調査からわかるように、近年では、指定管理者制度の導入を通じて、業務の効率化や財政負担の軽減、既存の行政サービスの向上に加え、民間の創意工夫が発揮された新しいサービスの導入を目的として指定管理者制度が活用されるケースが増えている。

こうしたケースでは、施設の設置目的において「地域活性化」が明記され、指定管理者に対して、施設の効率的な管理運営だけでなく、地域課題に対応し、解決に貢献するようなサービスの提供が期待されている。

地域活性化に向けた動きの中で、地域住民の活動の場、地域コミュニティの醸成、多世代間交流の推進、地元企業や関係者、教育機関等との連携による多様な学習機会の創出、地域活性化と知名度向上など、民間事業者のアイデアが活かされた様々な「事業価値」が創出されている。

5-2 「事業価値」創出のための行政の取組み

事例調査を通じて得られた、「事業価値」創出につながる、よりよい民間提案を引き出すための行政側の取組みについて、「公募前（構想）段階」「公募段階」「運営段階」の各事業段階でポイントを整理すると、以下のとおりである。

① 公募前（構想）段階

施設コンセプトを構想する段階から、民間事業者との意見交換の機会を積極的に設けることで、行政側は民間事業者に期待する役割を示すとともに、民間事業者側は構想中の施設コンセプトや事業内容に対して、新しいアイデアを提案することが可能となり、「事業価値」創出につながる民間事業者のノウハウやアイデアを最大限活用した事業の構築へとつながる。

【具体的手段例】

- ・事前説明会の開催、民間事業者へのヒアリングの実施。

【意見交換の内容例】

- ・施設の設置目的及び行政課題
- ・指定管理者に期待する役割
- ・施設コンセプトや事業内容に対する意見、アイデア
- ・事業参画に際しての条件 等

② 公募段階

公募段階では、行政側が民間事業者に対して、具体的に求める役割について、募集要項や仕様書、審査基準等の公募資料を通じて提示するが、その際、公募前（構想）段階において把握した民間意向を踏まえ、適切な業務範囲の設定など参画条件を反映した募集内容とすることが、「事業価値」創出につながる民間事業者のノウハウやアイデアを最大限活用した事業を導入するためのポイントとなる。

近年では、業務内容については、仕様発注ではなく性能発注として、各業務の要求水準を示し、具体的な実施方法等の細目については、民間ノウハウを活かすため、提案に委ねる場合も増えている。そのため、公募に際しては、予め行政側で、各施設における行政の役割と、指定管理者に委ねる業務範囲を設定するとともに、仕様発注とすべき業務と性能発注として民間ノウハウの活用委ねる業務を明文化し、求める業務の水準等についても、整理しておく必要がある。

【具体的手段例】

・公募要項等への工夫例

公募前（構想）段階の民間意向把握を踏まえ、リニューアル業務、複数施設の一括発注など事業の特性と民間ノウハウ活用の余地が広がる業務範囲の設定

・仕様書等への工夫例

業務の実施内容について、仕様と性能の適切な書き分け。民間ノウハウを活用するため性能に委ねる業務に関しては、要求する業務の水準の明示。

例) 仕様と性能の相違

仕様：●●業務は、●人体制で週●回実施すること

↓

性能：●●業務は、施設の利用者の利便性・快適性に配慮して適切に実施すること

・**審査基準等への工夫例**

指定管理者に求める役割や能力について、審査項目や配点ウエイトで提示。

例) 審査項目及び配点ウエイト例

審査項目		配点	内容
応募者の概要		10	経営理念、経営方針、類似業務の実績、団体の財務状況に関する書類、障害者雇用への取り組み、拠点(※)等
事業運営に関する項目	施設運営 事業実施	50	①総合的な運営の基本方針と達成目標 ②各事業の提案 ア) 貸館事業 イ) センターの目的を達成するための事業 ウ) 利用者へのサービス向上・集客力向上
	施設の管理運営 体制	15	センターの管理運営体制と組織計画(様式○) ア) 組織、人員体制、必要な人材の配置 イ) 危機管理の考え方 ウ) センターの維持管理運営業務(様式○)
収支予算		25	管理経費、収支バランス、実現可能性
合計		100	

※ 活動拠点に関しては、本社所在地および活動拠点を明記してください。なお、記載内容については、神戸市内企業であることが判断できる内容にしてください。

『デザイン・クリエイティブセンター神戸』 指定管理者 応募要領より

③ **運営段階**

運営段階においては、行政と指定管理者が緊密に連携し、コミュニケーションをとりながら、日常的に事業に対する問題意識の共有と意志疎通を図ることが、事業を実施していく上で重要な要素となる。

日常的なコミュニケーションやモニタリングなどを通じて、指定管理者の業務内容やサービス水準を評価するとともに、当該公の施設における事業価値が何であるかについて行政及び指定管理者で再確認しながら、事業期間中もしくは次期の指定管理に活かし、業務の改善や見直しを繰り返すことで、さらなる新しい事業価値の創出につながる。

新たな「事業価値」創出のためには、業務の改善や見直しに際して、サービスの向上に資すると判断した場合には、行政側で、迅速に予算付けをするなど、サービスに応じた適切な経費を見込むことも必要である。

【具体的手段例】

- ・ 定期的な業務報告の設定
- ・ モニタリングの実施
- ・ 適切な予算付け

図表 11 「事業価値」創出のための行政側の取組み例

段階	分類	取組み例	事例調査における具体例
公募前 (構想)段階	コンセプト段階からの 民間ノウハウの活用	コンセプトへの 民間意見の反映	・施設のコンセプト検討の段階から民間事業者の意見を取り入れた事例あり。 (例:武雄市図書館、まある等)
		準備室の設置	・外部有識者による懇談会で施設のコンセプトを検討するとともに、施設開設までの間、民間事業者を事務局とした準備室を設置し、コンセプトを踏まえた支援事業を実施したことで、新しい発想の事業の創出に繋がった事例あり。(例:KIITO)
	公募前 官民対話の機会創出	説明会の開催	・行政側が設定している施設の設置目的、基本コンセプトについて理解の促進、指定管理者公募に向けての公募条件を整理するため、説明会、ヒアリングを行った事例あり。(例:多摩六都科学館、公津の杜)
		民間ヒアリング	
事業の周知	施設の無料開放	・民間事業者に事業をPRするために、施設の試験利用期間を設け、民間事業者に無料開放した事例あり。(例:KIITO)	
公募段階	公募資料(公募条件) における工夫	指定管理者の役割 の明示	・行政側の認識している地域の課題や施設の目的等とともに指定管理者に求める役割を明示することで、具体的な運営内容や業務の細目、実施手段は定めず、民間のノウハウが発揮しやすいよう裁量に委ねている事例が多い。(例:佐賀県立宇宙科学館、武雄市図書館、多摩六都、静岡県総合健康センター、公津の杜)
		事業の特性を踏まえた 業務範囲の設定	・運営内容と関連性の高いハード面での業務を業務範囲に含めることで、ソフトのみならずハード面からも運営内容を踏まえた提案を得ることもできる。(例:多摩六都科学館:展示更新業務) ・施設の設置目的・ミッションが類似した施設が複数点にある場合、施設間の業務の連携や効率化を図りながら、地域全体の視点からアイデアの提案を求め、一体的に発注した事例もある。(例:門司港レトロ、いくとびあ)
		評価基準の工夫	・コスト削減だけでなく、コストに対する最大限の費用対効果が得られる提案を選定するため、「コスト削減」のみならず「サービスの質」について重視した形で、配点ウェイトに工夫することが出来る。(例:佐賀県立宇宙科学館)
運営開始後	官民の意思疎通	定例会等を通じた コミュニケーション	・月1回、2月に1回といった定例会やモニタリングの機会を通じて、事業の課題や解決策を話し合い、問題意識の共有化を図っている他、定例会以外でも、行政担当と館長が緊密に連絡をとるなど、常時問題があれば、協議を行う体制を整えている。
	適切な予算付け	イベント等への 予算確保	・民間ノウハウが発揮しやすいよう指定管理者の提案で実現したイベントなど、サービス向上につながる提案については適切に予算付けしている。(例:佐賀県宇宙科学館、いくとびあ)

5-3 「事業価値」創出のための問題意識

事業価値創出につながる、よりよい提案を引き出すためにも、今後の課題を整理する必要がある。本研究会では、以下のような論点が提示された。

① 雇用の問題

指定管理者制度では有期雇用となることから、就業者の継続雇用、雇用の安定性が確保できない。また、専門的な知識と能力を有した人材が育成されても、財政負担の軽減との関係から、就業者の働きに応じた給料単価の値上げや待遇改善を行うことが難しい場合がある。そのため、優秀な人材の確保が困難であったり、せっかく育った人材が流出する事態を招くといった問題がある。

② 情報公開請求の問題

情報公開請求等により民間事業者ノウハウが流出する事例も見受けられ、ノウハウ・知的財産の保護を適切に守ることが必要である。

特に民間委員からは、保護の対象とすべきノウハウに対して、行政側と民間事業者側で認識が異なる場合があり、民間にとってのノウハウとは何かについて、認識の共有化を図っていく必要があるとの指摘があった。

③ 事業者選定の問題

公募時において、行政側がこれまで発想してこなかったような新しい概念のサービスについて、民間事業者から提案がなされた際、提案の意図や内容を十分理解して、審査できるかが課題となる。

特に、民間委員からは、公募を行う部署と業務を所管する部署が異なる場合、審査時点では評価された提案内容について、実際の運営では評価されないなど、認識の齟齬が生じる場合もあり、募集から選定、事業期間中に至るまで、所管部署が一貫して対応することが望ましいとの意見も聞かれた。

今後、施設設置当初から指定管理者制度を導入しているような公の施設が増えた場合、行政側にノウハウの蓄積がないため、指定管理者の選定において、提案内容について適切に評価、判断することが難しくなる可能性がある。そのため行政では、監督責任者としての事業への継続的な関与や人材育成が必要となる。

④ 適正経費（必要な対価）

サービス向上には対価が伴うことから、適正な経費を見込んでもらえるのが課題となる。民間委員からは、業務の効率化により削減すべき費用と、サービスの提供において当然、支払われるべき対価については、分離して捉えるべきであるとの意見が聞かれた。

⑤ 適切なモニタリング

新たな「事業価値」とは、新しい概念のサービスや期待値や想定以上の効果や成果をもたらすものであることから、従前に想定していた評価軸では、評価が困難な場合があり、モニタリングのあり方が今後の課題となる。

また、新たな「事業価値」をもたらしたサービスであっても、事業期間を通じて、当該施設に必要な不可欠な事業となった時、必須の業務となる。現指定管理者がもたらしたそうした事業価値が、次期の指定管理者募集時には通常の業務の範囲として組み込むことになった場合、現指定管理者のサービスやアイデアの成果をどのように捉え、どのように評価していくべきかについても、論点となる。

5-4 「事業価値」創出に向けての視点

事例調査から見た指定管理者制度における「事業価値」とは、民間事業者のアイデアやノウハウを活用した、新しい概念のサービスの提供により、創出されるものである。

こうした「事業価値」創出につながるような、よりよい民間提案を引き出すためには、行政側においても、既存の公共サービスの概念に捉われない新しいサービスを許容するだけの柔軟な発想を持つ必要がある。そのためにも、まずは、行政側で、当該公の施設の事業価値とは果たして何であり、事業価値を創出するために民間事業者にどのような役割を期待するのかといった点について、指定管理者制度導入を契機とした民間事業者との対話を通じて、再整理、明確化しておく必要がある。

本研究会では、指定管理者制度は行政が認識する地域課題に対して、施設の管理運営を通じて対応していくコンサルタントであるといった意見が聞かれた。こうした認識に呼応するように、本研究会で取り上げた各事例においても、民間事業者が自身のノウハウを発揮するだけでなく、地元住民や企業、教育機関等の参画など、地元の資源を有効活用し、地域を巻き込むことによって、「事業価値」創出や「副次的効果」がもたらされているという点が共通していた。指定管理者制度を中核とした地域連携の在り方は、さらなる新しい「事業価値」創出に向けた重要な視点となるであろう。

指定管理者が地域と連携し、課題解決に向けて的確にそのノウハウを発揮するためには、行政側において明確な方針を定めておくことが必要である。当該公の施設が地域においてどのような使命、役割を担う施設であり、指定管理者制度の導入を通じて、民間のノウハウと地域の資源をどのように結び付け、どのような地域課題に対応してもらいたいのかといった点について定めておくことで、民間ノウハウが発揮しやすい環境が整備される。

以上のように、新たな「事業価値」とは、民間事業者に全てを委ねることで自然発生的に創出されるものではなく、指定管理者制度導入に伴い、地域における当該公の施設の役割と価値を再認識し、地域の将来像をどのように描くのかといった行政側の明確な方針があつてこそ、はじめて創出される価値と言えよう。

参考資料編

別紙 1 事例調査結果の概要

事例調査は、指定管理者施設において生み出される新たな事業価値とはどのようなものがあり、そのために必要な要件は何かを整理することを目的に実施した。

対象先は、本研究会委員からの情報提供を受けて抽出し、文献調査および当該行政及び指定管理者の協力を得てヒアリング調査を実施した。

なお、事例調査にあたっては、指定管理者制度導入の検討経緯が異なることが考えられるため、指定管理者制度導入のタイミングによって「公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例」と「新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例」の2種類に分類し、計10施設に訪問調査を行った。事例調査先は以下のとおり。

事例調査先一覧

区分	施設名（所在地）
公共直営から指定管理者制度に切り替えた事例	1. 佐賀県立宇宙科学館（佐賀県）
	2. 静岡県総合健康センター（静岡県）
	3. 武雄市図書館・歴史資料館（武雄市）
	4. 多摩六都科学館（西東京市）
	5. 門司港レトロ産業観光施設及び港湾環境整備施（北九州市）
新たに整備した公の施設に指定管理者制度を導入した事例	6. いくとぴあ食花およびアグリパーク（新潟市）
	7. こどもクリエイティブタウンま・あ・る（静岡市）
	8. 津野町農村交流施設 森の巣箱（高知県津野町）
	9. デザイン・クリエイティブセンター神戸（KIITO）（神戸市）
	10. もりんぴあこうづ（公津の杜コミュニティセンター）（成田市）

次ページより、各事例調査の詳細について記す。

1. 佐賀県立宇宙科学館

施設の概要

施設名	佐賀県立宇宙科学館
設置者	佐賀県
施設供用開始日	平成 11 年 7 月 8 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 18 年 4 月～平成 21 年 3 月（3 年間） 第 2 期目：平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月（3 年間） 第 3 期目：平成 24 年 4 月～平成 29 年 3 月（5 年間）
指定管理者	乃村・松尾宇宙科学館活性化共同事業体（株式会社乃村工藝社、松尾建設株式会社）
設置目的	天文をはじめとする科学に関する資料の収集、展示等を行い、県民の教養と創造性を育み、もって本県の教育及び文化の発展に寄与することを目的に設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 2 億 8 千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	平成 11 年に開館した九州最大規模の総合科学館。地下 1 階、地上 3 階建で、「参加や体験」を中心に、科学を面白く楽しく学べる施設として、宇宙発見ゾーン、地球発見ゾーン、佐賀発見ゾーン、科学のおもちゃ箱、こども広場の各展示室とプラネタリウム、天文台等で構成。 <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div> <p>《外観》</p>  </div> <div> <p>《ビーコロイベント》</p>  </div> <div> <p>《太良町とのコラボ》</p>  </div> </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 平成 10 年 施設の設計施工。建築を松尾建設、展示を乃村工藝社が担当。 平成 11 年 開館。佐賀県教育文化振興財団による運営開始。 平成 17 年 指定管理者制度への移行に伴う公募。 平成 18 年 乃村・松尾宇宙科学館活性化共同事業体による運営開始。
指定管理者がおこなっている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者のネットワークを生かした恐竜展等の魅力的な特別企画展。 ・理科離れが問題とされる中、県内の高校 4 校とタイアップした企画（ビーコロ）、佐賀大学との連携企画（サイエンスカフェ）など、地域と連携した企画。 ・親子が一緒になって活動できる場の創出や高齢者に配慮したガイドツアー、ワークショップなど幅広い年齢層に対応した事業を実施。 ・科学館資源を活用したアウトリーチプログラムの積極的な実施。 ・地域（武雄市等）とタイアップした展示及び展示に合わせた物販コーナーの設置。
事例調査から得られた事業への取り組み内容	
指定管理者制度を導入した経緯	・当初は佐賀県教育文化振興財団が運営していたが、平成 15 年の法改正に伴う検討から、コスト削減とサービス向上を目的として指定管理者制度の導入を決定。平成 17 年に公募、現在の指定管理者による運営を開始した。
事業から得られた	・佐賀県 84 万人に対して入館者 25 万人、60%～70%は県外顧客でリピーター率も高い。昨

効果	<p>年度の調査では 95%が満足という結果をいただいている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域では、宇宙科学館は観光の拠点の一つとなっている。設置目的として観光というものは掲げていたものの、想定外の効果である。 ・地元商業との連携事業、学校教育や社会教育関係者との連携など、地域との活発な連携を創出している。 				
効果を引き出すための留意点	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="274 392 359 779"> 行政 </td> <td data-bbox="359 392 1495 779"> <ul style="list-style-type: none"> ・1期目はコスト削減の配点が高かったが、2期目以降は質重視として、コスト削減の配点を低くしている。1期目と2期目で配点基準を変えているのは特徴。 ・業務範囲については、あまり細かく仕様を決めることはしなかった。この施設に対しては、施設特性を鑑み、大枠のみ設定、裁量の幅を広く持たせ民間ノウハウを活用しやすくした。 ・当該施設の指定管理者募集に際しては、幅広く申請者を募るため、全国から応募ができることとした。(なお、地域経済活性化等の観点から、平成24年7月以降、申請者は県内団体であることを原則とする「地域要件」を設定したが、施設の特性等に応じて、より利用者満足度が高い施設の管理運営が期待できる等の場合は、県外団体も対象としている。) </td> </tr> <tr> <td data-bbox="274 779 359 1025"> 民間 </td> <td data-bbox="359 779 1495 1025"> <ul style="list-style-type: none"> ・この施設は点でなく、エリアとしての魅力発信を面として打ち出している。 ・地域ニーズに応える活動を重視、効率的で質の高いサービスを目指している。 ・直接的なインセンティブはないが、間接的なインセンティブとして、プラネタリウムのリニューアル、展示品のリニューアルなど、サービス向上につながる予算付けをしてもらっている。側面的な支援が主。 </td> </tr> </table>	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・1期目はコスト削減の配点が高かったが、2期目以降は質重視として、コスト削減の配点を低くしている。1期目と2期目で配点基準を変えているのは特徴。 ・業務範囲については、あまり細かく仕様を決めることはしなかった。この施設に対しては、施設特性を鑑み、大枠のみ設定、裁量の幅を広く持たせ民間ノウハウを活用しやすくした。 ・当該施設の指定管理者募集に際しては、幅広く申請者を募るため、全国から応募ができることとした。(なお、地域経済活性化等の観点から、平成24年7月以降、申請者は県内団体であることを原則とする「地域要件」を設定したが、施設の特性等に応じて、より利用者満足度が高い施設の管理運営が期待できる等の場合は、県外団体も対象としている。) 	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・この施設は点でなく、エリアとしての魅力発信を面として打ち出している。 ・地域ニーズに応える活動を重視、効率的で質の高いサービスを目指している。 ・直接的なインセンティブはないが、間接的なインセンティブとして、プラネタリウムのリニューアル、展示品のリニューアルなど、サービス向上につながる予算付けをしてもらっている。側面的な支援が主。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・1期目はコスト削減の配点が高かったが、2期目以降は質重視として、コスト削減の配点を低くしている。1期目と2期目で配点基準を変えているのは特徴。 ・業務範囲については、あまり細かく仕様を決めることはしなかった。この施設に対しては、施設特性を鑑み、大枠のみ設定、裁量の幅を広く持たせ民間ノウハウを活用しやすくした。 ・当該施設の指定管理者募集に際しては、幅広く申請者を募るため、全国から応募ができることとした。(なお、地域経済活性化等の観点から、平成24年7月以降、申請者は県内団体であることを原則とする「地域要件」を設定したが、施設の特性等に応じて、より利用者満足度が高い施設の管理運営が期待できる等の場合は、県外団体も対象としている。) 				
民間	<ul style="list-style-type: none"> ・この施設は点でなく、エリアとしての魅力発信を面として打ち出している。 ・地域ニーズに応える活動を重視、効率的で質の高いサービスを目指している。 ・直接的なインセンティブはないが、間接的なインセンティブとして、プラネタリウムのリニューアル、展示品のリニューアルなど、サービス向上につながる予算付けをしてもらっている。側面的な支援が主。 				
指定管理者の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・評価ガイドラインに従って、年1回アンケート調査を実施。 ・平成24年度から総合評価として、事業者から提出される事業報告書、利用者アンケート、行政でおこなう実地調査の結果を踏まえ、総合的に評価している。 ・評価は、S～Cまでの4段階評価。第3者評価はおこなっていない。 ・現在の評価制度は、PDCAサイクルを活用した指定管理者の施設管理運営の見直し・向上を目的としたものであるため、インセンティブやペナルティの設定までは行っていない。 				
課題	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="274 1310 359 1456"> 行政 </td> <td data-bbox="359 1310 1495 1456"> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度そのものは、制度がはじまってから10年が経過しており、一定の認知はされているところであるが、運用面でいかに現場の実態を踏まえたよりよいものとしていくかが課題と考えている。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="274 1456 359 1697"> 民間 </td> <td data-bbox="359 1456 1495 1697"> <ul style="list-style-type: none"> ・有期雇用であり、スタッフが将来展望を持ちにくい。これを補う仕組みが必要である。 ・ノウハウ継続とは、スタッフの経験を継続することである。だからこそ継続雇用を公募要件にすべきである。それがノウハウ継続につながる。 ・乃村工芸社としては、バッファーを広げるため、同じ業界の指定管理者施設を増加させる必要がある。 </td> </tr> </table>	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度そのものは、制度がはじまってから10年が経過しており、一定の認知はされているところであるが、運用面でいかに現場の実態を踏まえたよりよいものとしていくかが課題と考えている。 	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・有期雇用であり、スタッフが将来展望を持ちにくい。これを補う仕組みが必要である。 ・ノウハウ継続とは、スタッフの経験を継続することである。だからこそ継続雇用を公募要件にすべきである。それがノウハウ継続につながる。 ・乃村工芸社としては、バッファーを広げるため、同じ業界の指定管理者施設を増加させる必要がある。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度そのものは、制度がはじまってから10年が経過しており、一定の認知はされているところであるが、運用面でいかに現場の実態を踏まえたよりよいものとしていくかが課題と考えている。 				
民間	<ul style="list-style-type: none"> ・有期雇用であり、スタッフが将来展望を持ちにくい。これを補う仕組みが必要である。 ・ノウハウ継続とは、スタッフの経験を継続することである。だからこそ継続雇用を公募要件にすべきである。それがノウハウ継続につながる。 ・乃村工芸社としては、バッファーを広げるため、同じ業界の指定管理者施設を増加させる必要がある。 				
その他意見	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="274 1697 359 1937"> 行政 </td> <td data-bbox="359 1697 1495 1937"> <ul style="list-style-type: none"> ・乃村工芸社のような全国ネットワークをもっている企業と、指定管理者施設に限らず、組織同士の深い付き合いをすることで、指定管理者のノウハウを直営施設に活かすような取り組みも可能となる。行政の中に民間企業があるイメージ。民間ノウハウを引き出すためにはイコールパートナーとなることが大事である。民間と融合が出来ていけば、地域全体レベルアップにつながる。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="274 1937 359 2024"> 民間 </td> <td data-bbox="359 1937 1495 2024"> <ul style="list-style-type: none"> ・直営では、住民や地域対応、活性化の観点が弱い。地域と施設のつながりから、広がりを求めるべきである。 </td> </tr> </table>	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・乃村工芸社のような全国ネットワークをもっている企業と、指定管理者施設に限らず、組織同士の深い付き合いをすることで、指定管理者のノウハウを直営施設に活かすような取り組みも可能となる。行政の中に民間企業があるイメージ。民間ノウハウを引き出すためにはイコールパートナーとなることが大事である。民間と融合が出来ていけば、地域全体レベルアップにつながる。 	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・直営では、住民や地域対応、活性化の観点が弱い。地域と施設のつながりから、広がりを求めるべきである。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・乃村工芸社のような全国ネットワークをもっている企業と、指定管理者施設に限らず、組織同士の深い付き合いをすることで、指定管理者のノウハウを直営施設に活かすような取り組みも可能となる。行政の中に民間企業があるイメージ。民間ノウハウを引き出すためにはイコールパートナーとなることが大事である。民間と融合が出来ていけば、地域全体レベルアップにつながる。 				
民間	<ul style="list-style-type: none"> ・直営では、住民や地域対応、活性化の観点が弱い。地域と施設のつながりから、広がりを求めるべきである。 				

2. 静岡県総合健康センター

施設の概要	
施設名	静岡県総合健康センター
設置者	静岡県
施設供用開始日	平成8年5月1日
指定管理期間	第1期目：平成18年4月～平成21年3月（3年間） 第2期目：平成21年4月～平成24年3月（3年間） 第3期目：平成24年4月～平成27年3月（3年間）
指定管理者	第1・2期：公益財団法人しずおか健康長寿財団 第3期：シンコースポーツ株式会社
設置目的	静岡県の健康増進計画に基づき実施する健康づくり事業を円滑に推進するための技術的、中核的施設としての役割を持つものとして設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約8千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>静岡県の健康増進計画に基づき実施する健康づくり事業を円滑におこなうための施設。健康づくりに関する研究、人材養成、情報提供、普及に必要な機能を有する。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《情報誌》 《ふじ33プログラム》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 平成8年 開設。公益財団法人しずおか健康長寿財団による運営開始。 平成18年 指定管理者制度を導入。（指定管理者：公益財団法人しずおか健康長寿財団） 平成22年 県職員を県健康増進課総合健康班として駐在化。 平成24年 シンコースポーツ株式会社による運営開始。
指定管理者がおこなっている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> 県が作成した、ふじ33プログラム（特徴：運動・食生活・社会参加の3分野に関する取組、3人1組で実践する健康づくりプログラム、自ら目標を設定し3ヶ月の実践の後、振り返りをおこなう）の実践教室の開催。 スポーツ・カルチャー教室（自主事業）を開催。25年度には対象及び内容を大きく変更して21教室（前年比+10教室）を開催。利用者ニーズを反映して、こどもから高齢者まで幅広い世代を対象としている。その他にも多様なイベントを開催（スポーツ・カルチャー教室合同発表会、音楽発表会、卓球ラリーチャンピオン選手権、利用者感謝イベントとして三島市障がい者就労支援きょうどう隊と協働による餅つき体験など）。 センター内での取組みに加えて、積極的に市町に出向き運動指導等の研修会を実施。研修ではセンターが発行する機関誌すこやか大陸の内容を実施。

事例調査から得られた事業への取組み内容

指定管理者制度を導入した経緯	<ul style="list-style-type: none"> 平成 18 年に指定管理者制度を導入。第 1 期、2 期は、非公募・単独で（財）しずおか健康長寿財団を指定。平成 23 年度に「静岡県総合健康センターのあり方検討会」を設置し、検討を行った結果、指定管理者を広く公募することが適当であるとの提言があり、第 3 期から公募とした。その際、「調査・研究」、「指導者養成・研修」業務は県健康増進課総合健康班、「情報収集・提供」、「普及啓発・相談」業務は指定管理者が実施するよう役割分担した。 	
事業から得られた効果	<ul style="list-style-type: none"> 多様な自主事業を実施することにより、利用者の総合健康センターに対する認識が変化し、幅広い利用者の増加につながっている。 積極的な宣伝活動と自主事業への取組みが、利用率の向上につながっている。 こどもの利用者が増加し、こどもの声(笑い声や鳴き声等)が響き、また、季節に応じたディスプレイ等の工夫もあり、以前に比べ館内が明るくなった。 センターで開催した教室が解散した後、自主的にサークル化して活動が継続されている。 	
効果を引き出すための留意点	行政	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理の事業実施にあたり、県健康増進課と指定管理者との打ち合わせを定例的に開催し、必要な助言指導等をおこなっている。 近隣の三島総合病院、三島市、函南町と総合健康センターの 4 者で「総合健康センター連携活用促進連絡会」を定期的に開催し、講演会の開催、教室の実施等でセンターを利用するように働きかけをおこなっている。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> 市内で運営する他施設と連携して、人のやりくりをおこなうことで、多様な自主事業の展開と業務管理費の削減に寄与している。 近隣の市町などへの働きかけやインターネット（HP、フェイスブック）を活用した広報戦略が寄与している。
指定管理者の評価	<ul style="list-style-type: none"> 利用者へのアンケートを実施し、結果及び要望をもとに、自主事業の教室の内容変更など業務の改善に反映させている。 外部評価については、年 1~2 回の評価委員会において、実績を示し、評価基準に基づき、評価をおこなっている。 評価をもとに、次年度の事業計画等に反映をおこなっている。 	
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者が交代する際、サービスの継続が課題になると思われる。 業務内容等に変更がある場合は、県健康増進課と指定管理者との打ち合わせを開催し、必要な助言指導等をおこなっている。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> 健康寿命日本一の健康づくりの拠点として、県内全域を対象として活動しているが、活動範囲が広く非効率な側面も否めない。 施設運営の充実を図ったことからコストは増加している。コストとサービスの充実のバランスが課題。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者に求めるものを明確にして、行政と民間が共同して作り上げていくことが重要である。 指定管理者の選定に際しては、コストの差ではなく、提案内容の差が影響した。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業の効率性、専門企業のノウハウ、地元企業のネットワークなど、民間の有する力を最大限に活用して管理運営をおこなっている。

3. 武雄市図書館・歴史資料館

施設の概要	
施設名	武雄市図書館・歴史資料館
設置者	武雄市
施設供用開始日	平成 12 年 10 月 1 日（平成 25 年 4 月 1 日リニューアルオープン）
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 4 月～平成 30 年 3 月（5 年間）
指定管理者	カルチャ・コンビニエンス・クラブ株式会社（以下、CCC）
設置目的	市民の教育、学術及び文化の振興を図るため、図書、記録、歴史資料その他必要な情報を提供する生涯学習施設として、武雄市図書館・歴史資料館を設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 1 億 1 千万円）＋自主事業収入
施設概要	<p>CCC が運営する「代官山蔦屋書店」（東京）やツタヤのノウハウが活用された、図書館・蔦屋書店・カフェ・歴史資料館・メディアホールなど、「行政」と「民間」が融合した新しい形の図書館。</p> <p style="text-align: center;"> ≪外観≫ ≪内観≫ </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 24 年 5 月 CCC と基本合意の締結。 ・平成 24 年 6 月 図書館歴史資料館設置条例の一部改正（指定管理者制度の導入）。 ・平成 24 年 7 月 臨時市議会（CCC を指定管理者に指定）。 ・平成 24 年 8 月 協定書の締結。 ・平成 24 年 11 月 リニューアル開始（改修工事、システム更新、図書の移動等）。 ・平成 25 年 4 月 指定管理者による運営開始。
指定管理者がおこなっている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・カフェダイニング（スターバックス）の誘致で、全国初のライブラリー&カフェを実現。 ・蔵書 20 万冊をすべて開架、T カードによる図書の貸し出しが可能となる。 ・従前は 100 タイトルであった雑誌を販売用として 600 タイトルに拡充し、館内で自由に閲覧できるサービスを提供。 ・自治体運営の公立図書館では初の年中無休を実現。開館時間が 9 時から 21 時に延長。 ・書籍の陳列方法を工夫。自動貸出機や iPad を活用した検索サービスを導入。 ・月 1 回以上のペースでイベントを開催。カルチャー教室やおはなし会、毎月第一日曜日には屋外で「武雄マルシェ」を開催。書籍販売もあり、人気作家や有名人の講演を多数開催。
事例調査から得られた事業への取組み内容	
指定管理者制度を導入した経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・図書館をもっと多くの人に利用して頂きたい。365 日年中無休で出来ないかとの考えから、直営のまま開館時間を伸ばして運営したが、利用者数は増加しなかった。そこから、単に開館時間を延ばすだけではなく、「市民の生活をより豊かにする図書館づくり」に目的が変

		化し、その目的達成の為、CCC と企画運営に関する提携に至り、そのノウハウを活用するために指定管理者制度を導入した。
事業から得られた効果		<ul style="list-style-type: none"> ・来館者目標はリニューアル開館当初 50 万人に対して、実績はその約 2 倍の 92.3 万人。 ・滞在型の居心地のよい図書館を実現し、平均滞在時間は 90 分。利用者アンケートによる満足度調査では、利用者の 87%から「満足」の回答。 ・経済効果 20 億円、その他、広報効果、近隣路線値の上昇、マンション建設計画、県外来館者の増加による地域企業（タクシー、旅館業界）への波及効果。 ・本の販売をおこなうことで、著名な作家が多く図書館に来て講演いただけるようになり、利用者の学びの機会が大幅に拡大。 ・武雄ブランドの向上で、武雄市から離れた若者の町への愛着が創出されている。 ・図書館がまちづくりのエンジンとなっている。
効果を引き出すための留意点	行政	・これまで図書館に縁遠かった方に、少しでも多く足を運んでいただけるよう様々な新しいサービスを展開した。
	民間	・オープン前の徹底したマーケティングにより市民ニーズを把握、利用者の声を活かした形で、設計から図書館の運営まで CCC が参画することで市民価値を追求した施設を実現。
指定管理者の評価		・年 1 回利用者アンケートを実施する以外にも、教育委員会評価委員会による評価を実施。館独自の評価は、指定管理者の中で設定し、評価活動を実施。改善すべき点があった場合には、すぐに指定管理者と情報共有し、対策を講じている。
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・図書館利用者の満足度をいかに継続して高められるかが課題の一つ。 ・ノウハウの共有が課題。仮に、指定期間終了後、CCC が継続運営を望まなかった場合には同様のサービスを提供できなくなるという危機意識がある。 ・民間ノウハウの継承もしくは保護という観点では、空間委託業務という契約でスタートしており、CCC が撤退する場合には現状復旧を求めることになる。反対に、CCC が撤退した場合、新しいサービス機能は使えないといった取決めになっている。 ・立上げメンバーの比率が低下していく中で、質の低下の不安がある。立上げメンバーは、CCC の事業展開加速で減少するのは間違いない。行政も立上げメンバーがずっと関与する訳ではなく、民間、行政とも質の低下が懸念材料。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・公募エントリー資料、施設の図面等の民間ノウハウが外部に流出してしまう。 ・司書が有期雇用社員としてしか雇用できない、所得が上げられない、期間満了後の継続雇用などの問題から中期的なノウハウの蓄積が出来ない。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・民間に任せきりにするのではなく、協働する姿勢が重要であると考え。 ・「図書館の中に街ができた」という言い方をされる場合もあるが、図書館がコミュニティスペースとして新たな可能性を見せていると思う。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・今まで図書館に来なかった方が来館、市民が本に触れる機会が増大しており、将来、教育レベルが上がることを期待している。 ・今後は、地域の方が武雄市図書館で活躍していただけるような事業を展開し、地域コミュニティの増大を進めていきたい。

4. 多摩六都科学館

施設の概要	
施設名	多摩六都科学館
設置者	多摩六都科学館事務組合（小平市、東村山市、清瀬市、東久留米市、西東京市） ※合併により現在は5市。
施設供用開始日	平成6年3月（平成13年1月リニューアルオープン）
指定管理期間	第1期目：平成24年4月～平成29年3月（5年間）
指定管理者	株式会社乃村工藝社
設置目的	次代を担うこどもたちの夢を育み、科学する心を養うとともに、各世代にわたる生涯学習の推進を図り、文化の振興に寄与するため、多摩六都科学館を設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約2億6千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>多摩六都の5市が運営する「最も先進的」として世界一に認定されたプラネタリウムと、観察・実験・工作が楽しめる体験型ミュージアム。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《ラボの様子》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和62年 多摩北部地域の6市により、多摩北部都市広域行政圏協議会を組織・設置。 ・平成2年 多摩北部広域こども科学博物館一部事務組合（後の「多摩六都科学館組合」）を設置。 ・平成6年 12月に開館。平成5年度はこの1ヶ月間で約3万人の来館者を記録。 ・平成13年 リニューアルオープン（常設展示の約半数の更新）。 ・平成24年 指定管理者制度を導入。乃村工藝社による運営開始。
指定管理者がおこなっている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・常設展示室には、4つのラボ（来館者向け体験テーブル）を配置。 ・実験、観察、工作等の幅広いテーマの教室を開催。 ・プラネタリウムでは、専門解説員による生解説を中心に科学をテーマにした番組や学校向け学習投影などを投影。天体観測会や天文クラブも運営。 ・地域のネットワークを活用した特別企画展（「東大農場・演習林生きものたちの20年」等）を開催。 ・多摩六都科学館サイエンスキャラバンとして多摩六都圏域の小中学校等に、特別講義や各種教室、サイエンスショーなどのアウトリーチをおこなっている。
事例調査から得られた事業への取組み内容	
指定管理者制度を導入した経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理以前は、展示、プラネタリウム、維持管理の各業務を個別の事業者へ委託していたため、目標の共有化が困難であったが、マネジメントの統一化及びコスト削減を目的に制度を導入。

事業から得られた効果	<ul style="list-style-type: none"> ・制度導入の平成 24 年度から入込客数は増加し、平成 25 年度には年間 20 万人を突破。 ・還元金制度を導入しており、平成 24 年度は 600 万円、平成 25 年度は 1,000 万円の還元金が創出されている。 ・施設内事業（ラボ）の運営、周辺地域との交流等により体験型の展示空間を構築、通常の科学館では大半が初めて来るお客様だが、当施設では約半数がリピーターとなっている。 ・核家族が多く体験する機会が少ない現状の中で、ボランティアを通じた世代間交流により、価値を創出している。また、地域を作っている感覚からボランティア会メンバーのやりがいも創出している。 				
効果を引き出すための留意点	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="271 470 359 712"> 行政 </td> <td data-bbox="359 470 1495 712"> <ul style="list-style-type: none"> ・展示室のリニューアルを指定管理者の事業内容とした。リニューアル費用は 1 億円と施設にしては少ないが民間ノウハウを期待した。 ・第 2 次基本計画の作成に際して、乃村工藝社に入ってもらった。指定管理期間は 5 年だが、基本計画は 10 年なので本来であれば一緒に作った乃村工藝社に 10 年やってもらうのが筋なのだろう。別事業者が入った場合、基本計画を作り直す必要があるかもしれない。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="271 712 359 958"> 民間 </td> <td data-bbox="359 712 1495 958"> <ul style="list-style-type: none"> ・直営時代は事務室が別で業務を分担していた所から、現在は同じフロアで意識を共有しながら日々の業務をしている。組合と事業者が一体となり同じ目標に向かい仕事する事が当施設の成功している要因である。 ・当科学館には券売機は無く全て手売りとしているが、お客様のニーズが多岐に渡るため券売機では対応できない。手売りにより期待して来たお客様に満足していただいている。 </td> </tr> </table>	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・展示室のリニューアルを指定管理者の事業内容とした。リニューアル費用は 1 億円と施設にしては少ないが民間ノウハウを期待した。 ・第 2 次基本計画の作成に際して、乃村工藝社に入ってもらった。指定管理期間は 5 年だが、基本計画は 10 年なので本来であれば一緒に作った乃村工藝社に 10 年やってもらうのが筋なのだろう。別事業者が入った場合、基本計画を作り直す必要があるかもしれない。 	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・直営時代は事務室が別で業務を分担していた所から、現在は同じフロアで意識を共有しながら日々の業務をしている。組合と事業者が一体となり同じ目標に向かい仕事する事が当施設の成功している要因である。 ・当科学館には券売機は無く全て手売りとしているが、お客様のニーズが多岐に渡るため券売機では対応できない。手売りにより期待して来たお客様に満足していただいている。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・展示室のリニューアルを指定管理者の事業内容とした。リニューアル費用は 1 億円と施設にしては少ないが民間ノウハウを期待した。 ・第 2 次基本計画の作成に際して、乃村工藝社に入ってもらった。指定管理期間は 5 年だが、基本計画は 10 年なので本来であれば一緒に作った乃村工藝社に 10 年やってもらうのが筋なのだろう。別事業者が入った場合、基本計画を作り直す必要があるかもしれない。 				
民間	<ul style="list-style-type: none"> ・直営時代は事務室が別で業務を分担していた所から、現在は同じフロアで意識を共有しながら日々の業務をしている。組合と事業者が一体となり同じ目標に向かい仕事する事が当施設の成功している要因である。 ・当科学館には券売機は無く全て手売りとしているが、お客様のニーズが多岐に渡るため券売機では対応できない。手売りにより期待して来たお客様に満足していただいている。 				
指定管理者の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・市民モニター制度の結果として、以前と比べて「スタッフが生き生きと仕事をしている」「サービスがきめ細かい」等の意見をいただいている。雇用者は指定管理者制度の前後ではほぼ変わってないので同一人の仕事への意識が変わったことが要因だと考える。一方スタッフからは、「仕事は増えたので前よりきつくなったがやりがいを感じている」との意見がある。 ・評価については多角的な視点から見る事が大切で本質的な評価が必要である。行政の評価は定量的な評価しか出来ていなかった。 				
課題	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="271 1249 359 1444"> 行政 </td> <td data-bbox="359 1249 1495 1444"> <ul style="list-style-type: none"> ・経費は営業努力で、ある程度まで節減できるが、人件費は 5 年間の管理料が決められており上げるのは難しい。定期昇給は当然ある話なのでそこだけは指定管理料を上げなければならないのかもしれない。また指定期間が 5 年のため継続雇用や将来設計が描けない等の問題もある。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="271 1444 359 1489"> 民間 </td> <td data-bbox="359 1444 1495 1489"> <ul style="list-style-type: none"> ・スタッフのキャリア形成ができる仕組み作りが必要である。 </td> </tr> </table>	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・経費は営業努力で、ある程度まで節減できるが、人件費は 5 年間の管理料が決められており上げるのは難しい。定期昇給は当然ある話なのでそこだけは指定管理料を上げなければならないのかもしれない。また指定期間が 5 年のため継続雇用や将来設計が描けない等の問題もある。 	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフのキャリア形成ができる仕組み作りが必要である。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・経費は営業努力で、ある程度まで節減できるが、人件費は 5 年間の管理料が決められており上げるのは難しい。定期昇給は当然ある話なのでそこだけは指定管理料を上げなければならないのかもしれない。また指定期間が 5 年のため継続雇用や将来設計が描けない等の問題もある。 				
民間	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフのキャリア形成ができる仕組み作りが必要である。 				
その他意見	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="271 1489 359 1729"> 行政 </td> <td data-bbox="359 1489 1495 1729"> <ul style="list-style-type: none"> ・常に変化する利用者ニーズに対応するための戦略計画として基本計画を作成した。市民にどんなサービスを提供していけるか、その価値を高めるための努力をどうやっていったら良いか、それには何が必要かを盛り込んだ。 ・指定管理者の資源はスタッフであり、スタッフが全てである。スタッフのクリエイティビティを生み出す仕組みづくりが大切である。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="271 1729 359 1818"> 民間 </td> <td data-bbox="359 1729 1495 1818"> <ul style="list-style-type: none"> ・「Do!サイエンス」を合言葉に、観察・実験・工作を通じて実感することを大切にしている。展示にしてもスタッフが対話により解説をすることが大切。身近な科学館を目指している。 </td> </tr> </table>	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・常に変化する利用者ニーズに対応するための戦略計画として基本計画を作成した。市民にどんなサービスを提供していけるか、その価値を高めるための努力をどうやっていったら良いか、それには何が必要かを盛り込んだ。 ・指定管理者の資源はスタッフであり、スタッフが全てである。スタッフのクリエイティビティを生み出す仕組みづくりが大切である。 	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・「Do!サイエンス」を合言葉に、観察・実験・工作を通じて実感することを大切にしている。展示にしてもスタッフが対話により解説をすることが大切。身近な科学館を目指している。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・常に変化する利用者ニーズに対応するための戦略計画として基本計画を作成した。市民にどんなサービスを提供していけるか、その価値を高めるための努力をどうやっていったら良いか、それには何が必要かを盛り込んだ。 ・指定管理者の資源はスタッフであり、スタッフが全てである。スタッフのクリエイティビティを生み出す仕組みづくりが大切である。 				
民間	<ul style="list-style-type: none"> ・「Do!サイエンス」を合言葉に、観察・実験・工作を通じて実感することを大切にしている。展示にしてもスタッフが対話により解説をすることが大切。身近な科学館を目指している。 				

5. 門司港レトロ産業観光施設（6施設）及び港湾環境整備施設（2施設）

施設の概要	
施設名	門司港レトロ産業観光施設（6施設）及び港湾環境整備施設（2施設）
設置者	北九州市
施設供用開始日	平成15年4月26日
指定管理期間	第1期目：平成18年4月～平成20年3月（2年間） 第2期目：平成20年4月～平成25年3月（5年間） 第3期目：平成25年4月～平成30年3月（5年間）
指定管理者	株式会社ビービーディオー・ジェイ・ウェスト・アクティオ株式会社共同事業体
設置目的	<p>関門海峡ミュージアム：海峡をテーマとした観光拠点及び教育・文化施設として地域発展に寄与。</p> <p>旧大阪商船：歴史的な建造物を整備し、イベントや休憩スペースとして活用。</p> <p>旧門司三井倶楽部：国指定重要文化財を整備。多目的スペース、レストランを設置。</p> <p>門司港レトロ観光物産館：市内特産物の展示、販売、観光コーナーを設置。</p> <p>門司港レトロ展望室：高層マンションの31階を関門海峡が一望できる展望施設として整備。</p> <p>門司港レトロ駐車場：繁忙期の駐車場不足の解消を目的に整備。</p> <p>旧大連航路上屋：往年の国際貿易港・門司の繁栄を象徴する近代遺産の保存・活用。</p> <p>旧門司税関：明治期に建築された税関庁舎を休憩施設として整備。</p>
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約3億4千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>国際航路の拠点として栄えてきた歴史を伝える建物をはじめ、大正浪漫薫る街並みと関門海峡を臨む雄大な景色を楽しむことができるよう整備された観光施設等。</p> <p style="text-align: center;"> 《旧門司税関》 《門司港レトロ展望室から見る夜景》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・平成7年～ 歴史的建造物の保存と周辺インフラを整備。 ・平成18年 観光地サービスとしての運営を目指し指定管理者制度を導入。 ・平成20年 統一的セールスをするため6施設を一体的に運営。 ・平成24年 8施設を一体的に運営
指定管理者がこなしている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・門司港レトロ地区全体への集客対策として多彩な地域連携イベントを実施。年135回に及ぶ多彩な自主イベント（帆船模型展からジャズイベント、海の工作教室など）を実施し、回遊性の向上と滞在時間の延長を図る。 ・「門司港レトロクーポン（レトロ地区88施設で利用できる地域通貨）」を導入し、指定管理者と、地域のまちづくり団体（門司港レトロ倶楽部）が一体となって、集客やPR強化。 ・構成企業であるアクティオ(株)が第3種旅行業を取得し、門司港レトロパッケージ商品を構築し、海外からの団体ツアーや修学旅行などを誘致。

事例調査から得られた事業への取組み内容

指定管理者制度を導入した経緯		<ul style="list-style-type: none"> ・事業の目的が「歴史的建造物の保存やハード整備」から「観光地サービスとしての運営といったソフト事業」に移行していく中で、指定管理者制度の導入に至る。地域一体で本格的なセールスをおこなうため、平成 20 年から 6 施設、平成 24 年からは 8 施設を一体運営。
事業から得られた効果		<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理施設のみならず、地域の商業施設と協力し、門司港レトロ倶楽部を中心としてエリア全体への集客力向上のための多彩なイベントやPRを実施。年間 200 万人が訪れる観光地となった。 ・各施設の一体的運営及び地域と協力・連携する手段としてレトロクーポン事業をおこなっている。指定管理者と地域が一体化するツールとして役立っており、年間 3 万 2 千セット販売している。 ・第 3 種旅行業を取得し、門司港レトロパッケージ商品を構築し、海外からの団体ツアーや修学旅行などを誘致し成果をあげている。
効果を引き出すための留意点	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・公募要項で指定しているのは、「地域活動への貢献」であり、基本的には全て民間事業者の提案制としている。 ・創生期、成長期などステージによってコンセプトは変化するという点を行政は理解すべきである。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・ビービーディーオー社の専門性は、全体構想力・企画力・具体的な集客力。アクティオ社の専門性は、サービス力、運営力。双方の専門性を活かしたチームで運営することが大事。お互いに、足りないところをカバーし、指定管理者の強みとして伸ばしている。
指定管理者の評価		<ul style="list-style-type: none"> ・評価はガイドラインに基づいて実施している。事業者の提出する事業者報告では、定量的な資料から判断している。主には入館者数である。 ・評価は、庁内評価と有識者評価の 2 段階制でおこなっている。評価結果の反映がインセンティブにつながる仕組みはない。
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化が進んでいる歴史的建造物の維持管理が課題である。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・制度全体の課題としては、指定管理者再選定時の対応があげられると思う。指定管理期間において一定の評価点数を獲得した場合には、継続選定となる仕組みがあるべきと考える。 ・一方、応募要件においては、過去の実績が参入障壁となっており、新しい企業群の台頭ができない原因になっている。 ・施設によっては、単体施設での募集ではなく、一体運営を前提とした募集を考えるべき。 ・開示情報が商業目的であれば、限定的な対応をするべきである。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・民間ノウハウを引き出すためには、パートナーシップ、信頼関係が重要。 ・ベクトルの向きを同じにする、情報を共有する、現場感覚を大事にすること。 ・指定管理者施設単体で考えるのではなく、まちづくりといった地域全体として考えることが重要。エリアとしてバリューアップすれば、収入は後からついてくる。指定管理者選定の際には、地域の活性化を考え、実行できる力のある会社を選定することが重要。 ・指定管理者制度は、提案型に変化していることを理解するべき。行政の柔軟な対応が、民間ノウハウ発揮を促す。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・単一施設の運営にとどまらない形、行政と地域との協力・連携を繋ぐ役割をもった仕組みづくりにより、新たな事業価値が創出出来るのではないかと。 ・地域の需要を把握し、地域全体としての視点を持つことが重要である。

6. いくとびあ食花およびアグリパーク

施設の概要	
施設名	いくとびあ食花（食と花の交流センター、こども創造センター、動物ふれあいセンター）、およびアグリパーク
設置者	新潟市
施設供用開始日	平成 26 年 4 月 1 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 4 月～平成 30 年 3 月（5 年間）（こども創造センター・動物ふれあいセンター） 第 1 期目：平成 26 年 4 月～平成 30 年 3 月（4 年間）（食と花の交流センター及びアグリパーク）
指定管理者	にいがた未来共同事業体（代表団体：学校法人国際総合学園、構成団体：愛宕商事株式会社、株式会社新潟ビルサービス、グリーン産業株式会社）
設置目的	食と花の交流センター：本市が誇る食と花の魅力を市内外に発信し、多くの人のその魅力に触れる機会を提供することにより、食と花の販路の拡大及び農村と都市との間の交流を推進し、農林水産業の振興及び市民の豊かな生活の実現に資する。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 3 億円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	食と花の交流センター、動物ふれあいセンター、こども創造センター及びアグリパークで構成される体験交流型施設。 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>《外観》</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>《イルミネーション》</p>  </div> </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 平成 25 年 4 月 こども創造センター、動物ふれあいセンターの供用開始 平成 26 年 4 月 食と花の交流センター、アグリパークの供用開始
指定管理者がおこなっている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> 様々な自主事業の企画・実施として、夏のライトアップイベント、施設内のレストラン運営事業者（JA）とタイアップした婚活イベント、 広告代理店経由で依頼のあった、県のチューリップ農家支援イベントを実施。 映像やパネルなどによるにいがたの「食と花」に関する情報の受発信。 アトリウムや屋外いくとびあキラキラガーデンでの旬の花々や季節性のある植物の展示。
事例調査から得られた事業への取組み内容	
指定管理者制度を導入した経緯	<ul style="list-style-type: none"> 行政に運営ノウハウがなく、人材育成に時間をかけられないことから、施設計画時より民間事業者の参画を前提としていた。食育・花育センター（直営）以外の性質が異なる 3 つの施設を一体的に管理・運営することでの効率化を期待し、指定管理者制度を導入。
事業から得られた効果	<ul style="list-style-type: none"> 施設休館日を最小限にできた。 持ち込み企画が多い。広告代理店経由で、1～2 月に地元のチューリップ農家の後押しのため、県からチューリップイベントをしたいとの要望があった。JA 主催の婚活イベントも自主事業としておこなう予定である。（JA はキラキラマーケットの事業者）こうした他の事

		<p>業者との連携が生まれている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民の新たな憩いの場やデートスポットとして利用されている。
効果を引き出すための留意点	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・公募時に、市の3つの所管部署にまたがる施設群を一つの事業体が一体運営・連携することによる業務の効率化と一元化について明示した。 ・指定管理者の提案で実施した事業への予算付けし（サマーハーモニーイルミネーションの照明代の負担等）、事業をサポート。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・地元で大学・高校等を運営している指定管理者が教育的な観点から参入。多様な自主事業を展開した。 ・指定管理者を窓口とした民間事業者間の連携。自社の有するネットワークを通じ、外部の民間事業者からの持ち込み企画が多く、企画実現もスピーディである。
指定管理者の評価		<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者の個別の評価については、新潟市目標管理型評価制度に沿って、「市民、財務、業務、人材」の4つの視点から評価を実施。 ・当該施設の評価項目の特徴は、人材の項目として「市内雇用への貢献」をあげている点。 ・市が設定した評価項目に基づき、指定管理者の達成状況を評価する。いくとびあでは、2年目に指定管理者と協議し、不要な評価指標の調整を行った。定性的な評価方法は、今後研究していく必要がある。 ・外部評価としては、平成25年度より指定管理者第三者評価制度を導入。毎年度、いくつかの施設を対象に、外部委員による現地視察や所管課及び指定管理者へのヒアリングを行い、外部の視点から評価を実施。外部評価の結果から、目標管理型評価シートの改修も行った。 ・利用料金制を導入しない施設では、指定管理者は頑張っても頑張らなくても収入は同じであり、インセンティブを付与することが難しい。業務が適正に行われるよう、モニタリングを徹底している。 ・指定管理者の従事者が、適正な雇用・労働条件に基づき従事しているかを把握するため、労働実態調査も行っている。
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの施設の所管部署が異なるため、それぞれで予算計上している。こども創造センターや動物ふれあいセンターは指定管理料で運営しているが、人件費もそれぞれで計上している。そのため、スタッフを施設に固定しているが、閑散・繁忙に応じて配置すれば、もっと効率的に運営できると思う。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・これだけの大きな施設の運営となると、立替費用が多く、キャッシュフローが回らない。ある程度の大きな会社しか参入できなくなる。できれば指定管理料は前払いでほしい。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・行政による直営施設であれば現在のような自主事業は難しい。また、指定管理者制度であるからこそ一体的な管理が可能となり、さらに休館日を最小限にできた。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・公募の仕方は公共性を重視したいのか、目的を実現するために何ができるのかというスタイルを明確にすべきである。 ・1年目は管理費が安くなるが、これ以降の考え方をどうするかが課題である。

7. こどもクリエイティブタウンま・あ・る

施設の概要	
施設名	こどもクリエイティブタウンま・あ・る
設置者	静岡市
施設供用開始日	平成 25 年 1 月 20 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 1 月～平成 29 年 3 月（4 年 2 か月間）
指定管理者	株式会社丹青社
設置目的	静岡市は、児童を中心とする市民が、模擬店舗等でつくられるまちにおいて様々な仕事やものづくりを体験する場を提供することにより、次世代を担う想像力をもつ健全な人材を育成するとともに、社会や経済の仕組みの学習及び地域の産業に対する理解の促進に寄与するため設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 1 億円）
施設概要	<p>しごとやものづくりの体験を通じて、こどもたちの自主性や創造性を育み、未来の地域産業を担う人材を育てるこども体験施設。こどもたちが「ま」なび、「あ」そび、つく「る」、まち。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《パース図》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 23 年 9 月 事前の施設 PR、協力者の育成、運営ノウハウの取得等をおこなって、こどものまち「ミニ・しずおか」イベントを開催。 ・平成 23 年 11 月 こどもクリエイティブタウンま・あ・るの整備・運営計画の策定。 ・平成 23 年 12 月 指定管理者の募集説明会、質問等受付（募集期間 3 か月）。 ・平成 24 年 4 月 指定管理者の選定委員会の開催。 ・平成 24 年 7 月 議会の議決（指定管理者の決定）。 ・平成 25 年 1 月 指定管理者による運営開始。
指定管理者がおこなっている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・こどもバザールは、こどもたちが考えた店で商品をつくり、それを売ったり、稼いだお金（疑似通貨）で買い物を楽しんだりしながら、社会や経済の仕組みを体験できる「こどものまち」事業。こども店長たちによるこども会議で、出店内容、運営体制などが決定され、実施されるしくみ。こども店長は、約 3 か月ごとに募集し、研修等を実施して店長業務が行える仕組み。 ・「しごと・ものづくり講座」は、静岡市内の企業・個人・団体の方々に講師として協力いただいて実施。地元企業が開発した組み立て式小型サッカーロボット『ミニロボ』は、『ミニロボ講座』、『ミニロボクラブ』、こどもバザール内の店舗、競技大会開催など、多様な事業

		<p>展開を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商業施設や外部のイベント会場にて、ま・あ・るをプチ体験してもらう「出張ま・あ・る」や、地元の七夕まつりに合わせるなど、営業時間終了後に無料で施設を開放する「ナイトま・あ・る」等も実施。 ・わくわくアトリエの材料貯金箱には、企業や商店街等、地域の方々から譲り受けた廃材や布、部品等の材料をストックして、館内での事業に活用。
事例調査から得られた事業への取組み内容		
指定管理者制度を導入した経緯		<ul style="list-style-type: none"> ・「児童が日頃から利用できる児童館類似施設を兼ね、こども無料、立地は駅前で集客力を有する」施設として、こどものまちをイメージした施設として計画された。効果的・効率的な管理・運営を図るとともに、仕事やものづくりの体験の場という施設の性格上、行政と市民・企業等の協働が重要であるという観点から、指定管理者制度により、管理・運営するものとした。
事業から得られた効果		<ul style="list-style-type: none"> ・ま・あ・るで育ったこどもたちが将来的に静岡のまちの活力を支えることをめざして、こどもたちや地域と「ともに創り、育み、育つ」運営をおこなっている。「ま・あ・る」の様々な活動において、商店街や企業・大学などと連携して実施することで、学校とは異なる活動の場を創出するとともに、地域の企業や商店街とこどもたちを結びつけたり、お祭りやイベントにおいては地域のにぎわいの創出などにも貢献している。
効果を引き出すための留意点	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・行政の役割は、法律のプロとして指定管理者をバックアップすることにある。そのため、行政としても専門分野のノウハウを有していなければならない。 ・仕様書では書ききれない非定型の事業形態であるため、指定管理者と行政の信頼関係が重要。本施設では、行政担当と館長がほぼ毎日連絡をとりながら運営している。 ・地域連携事業をおこなうにあたって、指定管理者の人脈、また行政の人脈、双方を活かしている。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・行政のスタンスが最も重要なファクター。行政の能力次第で、施設は良くも悪くもなる。また、条例に縛られない柔軟性のある制度設計も重要な要素である。
指定管理者の評価		<ul style="list-style-type: none"> ・最終年度の総合評価結果で A 評価を取得した場合、次回選定において加点される制度となっている。ただ、評価制度が毎年改定されているなど、不安定な部分はある。
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・評価における問題意識としては、決算書を出させていることだと思う。決算書では単なる予算執行の部分、定量的な部分しかクローズアップされない。定性的な部分の評価が薄れる要因である。指定管理者制度の運用成果を出すには、行政側の評価能力が向上しなければならない。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・民間のアイデアにより発案された自主事業が、施設の設置目的との兼ね合いから採用されない事がある。スタッフはこどもにとって良いと思う事を考え、出張事業も積極的に展開したいが、本施設の産業支援施設としての位置付けから、行政では来館いただいで施設利用を基本としている。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者が指定管理者となる場合、ボランティアスタッフや地域の協力企業との連携が欠かせない。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者から見て、指定管理者制度は基本的には施設運営事業である。しかし、施設によっては、施設運営事業 + α（産業振興のような行政の施策の一翼を担うこと）が望まれ、その施設を核にしながら、広範囲の取組みを行政とともにおこなうことが有効であると考えられる。指定管理者制度の広がりには、そこにあると思う。

8. 津野町農村交流施設 床鍋森の巣箱

施設の概要	
施設名	津野町農村交流施設 床鍋森の巣箱
設置者	高知県津野町
施設供用開始日	平成 15 年 4 月 20 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 18 年 4 月～平成 21 年 3 月（3 年間） 第 2 期目：平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月（3 年間） 第 3 期目：平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月（3 年間） 第 4 期目：平成 27 年 4 月～平成 30 年 3 月（3 年間）
指定管理者	森の巣箱運営委員会
設置目的	町民相互の交流の場、地域住民の活動の場とともに、信頼と友愛に満ち連帯感に支えられた新しいコミュニティー意識を高揚し、かつ、地域間交流を積極的におこなう憩いの場として設置。
指定管理者の収入	指定管理料 0 円 利用料金収入+自主事業収入
施設概要	<p>町が県の補助を受けて改修した廃校（旧床鍋小学校）を活用した農村交流施設。住民のアイデアを結集させ、地域のコミュニティ活動の拠点となる「居酒屋」や「集落コンビニ」のほか、地域外の人々との交流を促進するための「宿泊施設」の機能を有する施設。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《集落コンビニ》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 7 年 床鍋地区開発検討会発足 ・平成 10 年 床鍋倉川夢トンネルの開通工事に着手（ふるさと林道緊急整備事業） ・平成 12 年 住民主体の再生プラン策定（集落再生パイロット事業） ・平成 13 年 拠点施設の整備計画案策定（市町村活性化総合事業） ・平成 15 年 農村交流施設「森の巣箱」オープン
指定管理者がこなしている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・「森の巣箱」における集落コンビニ、居酒屋などの生活利便施設の運営。 ・ボランティアによる宿泊施設・居酒屋の運営、屋外清掃、樹木整備などを実施。 ・自主事業イベントの開催（ビアガーデン、ホテル祭り、夏祭り、映画上映会、フルーツコンサート、ダンス教室等）。また、森の巣箱での交流をきっかけに 5 組のカップルが誕生。森の巣箱で結婚披露宴を実施。 ・集落福祉の活動として、お守りカード、自主避難訓練の実施。 ・高齢者の生きがいづくり、介護予防施設のためシシトウの選果場を運営。
事例調査から得られた事業への取組み内容	
指定管理者制度を	・山間部の集落で孤立していた床鍋集落は、人口減少、高齢化による維持機能の低下が危ぶ

導入した経緯	<p>まれる中、平成 7 年から地域の有志 15 人による活性化検討会がスタートした。具体的には平成 8 年の地域林道の伐採事業から始まった。平成 12 年に県の事業を利用して住民主体で何が必要かを考える中、廃校を活用した取組みを提案した。平成 15 年には地域住民が楽しみながら地域外とも交流できる拠点施設として、住民が求める機能が盛り込まれた農村交流施設、森の巣箱がオープンした。平成 16 年には吉良史子村長が国等への必要性を訴え続けていた床鍋倉川夢トンネルが開通し地域の利便性が劇的に改善した。</p>	
事業から得られた効果	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでほとんど皆無だった域外住民との交流機会が提供されている。 ・費用負担も含め、運営の一切を地域が担うことにより、地域住民の自主性と連帯感が生まれている。 ・シシトウ選果場の運営から、高齢者がいつまでも元気に働き、役立つ存在として活躍する場を創出している。 	
効果を引き出すための留意点	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・設置目的に細かな内容でなく「地域住民の拠点となる地域間交流を積極的におこなう憩いの場」といった趣旨のみを提示し、具体的な運営は地域の自主性に委ねている。費用負担についても、指定管理料は支払っておらず、運営コストは全て地域で負担している。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・森の巣箱は、地域住民が主体となりワークショップを重ねていく中で、地域が求める機能が盛り込まれた施設となった。 ・指定管理者である森の巣箱運営委員会には集落全員の参画により取組み、役職を持たせることで集落運営である事の意識を持たせた。 ・当初の運転資金は各戸 10 万円で 400 万円を集めた。またコンビニの利用については各戸と購買協定による利用額を設定している。 ・須崎土木事務所から県道清掃を受託、それにより得た報奨金収入を森の巣箱の事業資金として運用、運営やイベント資金に補填をしている。
指定管理者の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者以外だと他に担い手は無く、直営でやる以外ないが採算が合わず町ではとても運営できない。現在は視察者や合宿者、イベント等から外部交流も増えて相乗効果で良くなってきている。外部との交流は地域に活力を生む。 	
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・床鍋地区の収入源は地区内では完結せず、外で勤めている方が多い。自給自足的な農業が主で「ししとう」の出荷はそれほど多くない。夏には地元出身の若者が帰ってくるが勤務先がない。また、林業も継続していけば収入になるが価値が低く、なり手がいない。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・移住者について I ターン、U ターンは特になく、地域住民同士が結婚して子どもを産む状況にも無い。リピーターの観光客についても一過性であり移住にはつながらない。地域が好きなのと住むのは別問題。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・イベントに関しては一切意見をしない。全て地元の意見から生まれている。夏のイベント「ほたる祭り」では、バスの送迎や駐車場の管理などの人的なバックアップをしている。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・他の指定管理施設は与えられた時間内で決まった業務をおこなうが、来てもらって食事をして帰るなら二度は来ない。リピーターは私たちと交流して地域や人の良さを分かってもらい、特別な関係になれたから来てくれる。 ・地域づくりの活動そのものが集落福祉につながるとの評価から、昨年は福祉関係の視察が増えた。小さな集落ならではの「支え愛・助け愛・見守り愛」といった取組みにより日本一幸せな集落の実現を目指していく。

9. デザイン・クリエイティブセンター神戸 (KIITO)

施設の概要	
施設名	デザイン・クリエイティブセンター神戸 (KIITO)
設置者	神戸市
施設供用開始日	平成 24 年 8 月 8 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 24 年 8 月～28 年 3 月 (3 年 7 か月間)
指定管理者	iop 都市文化創造研究所・ピースリーマネジメント、神戸商工貿易センター共同事業体
設置目的	デザイン、アートその他の創造的な活動を通じて社会に貢献する人材について育成や集積を行い、及びこれらの人材やその他の人々との間において交流や連携を図ることにより、市民生活の質を向上し、及び経済活動の活性化を図ることを目的とする拠点として、デザイン・クリエイティブセンター神戸を設置。
指定管理者の収入	指定管理料 (年間 約 1 億 1 千万円) + 利用料金収入 + 自主事業収入
施設概要	<p>検査施設跡地を、市民・事業者とのつながりを創り出す‘創造と交流‘の拠点として再生した施設。施設は、ホール (1 階)、ギャラリー (1 階～3 階)、クリエイティブラボ (オフィス入居施設：3 階～4 階)。</p> <p style="text-align: center;"> 《 外観 》 《 +クリエイティブゼミの一部 》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 21 年 7 月 神戸市による旧神戸生糸検査所の取得。 ・平成 22 年 3 月 改修工事設計業務開始。 ・平成 22 年 5 月 クリエイティブスペース提供事業 (約 100 件の大小プロジェクト実施)。 ・平成 23 年 1 月 KIITO オープンに向けたソフト事業の構築。 ・平成 24 年 3 月 デザイン・クリエイティブセンター条例制定・指定管理者募集開始。 ・平成 24 年 6 月 指定管理者の決定。 ・平成 24 年 10 月 グランドオープン。
指定管理者が行っている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外で活躍する様々なクリエイター (シェフ、建築家、デザイナー) や多世代の市民 (学生、社会人、主婦、シルバー層) が参加し、コミュニティの課題を「ゼミ」形式で検討。 ・子供向けワークショップ「ちびっこうべ」等 (延べ 1 万人を集客)、多様な企画を展開。 ・オフィスに入居する事業者間の交流事業 (オープン KIITO、チャリティマルシェ) の実施。 ・兵庫県立美術館のシンボルであるカエルのオブジェ「美かえる」のカラーパターンでまちを彩り、結びつけていく「美かえるカラフルプロジェクト」など周辺施設とも連携。
事例調査から得られた事業への取組み内容	
指定管理者制度を導入した経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・元は生糸検査所として使われていた施設を神戸市が買い上げ。改修事業には 23 億円かかったが国の地域活性化・公共投資臨時交付金を活用。複数年一貫性を持ったプログラムを提供することを目的に指定管理者制度を導入した。
事業から得られた	<ul style="list-style-type: none"> ・「ちびっこうべ」のイベントには 10 日間で 1 万人が来場した。また、100 件超の取材、200

効果	<p>件超の視察があり、確実に注目度はあがっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他施設との連携については、県立美術館と連携し「美かえるカラフルプロジェクト」を実施した。また震災 20 年にあたり、アートヴィレッジセンターとの協力も予定している。 ・防災をテーマとした「+クリエイティブゼミ」では、防災活動に 20～30 代の若者に参加してもらうためのアイデア立案を課題に興味を持つ人たちに集まってもらった。社会課題に興味、関心を持つ人たちが集まる素地ができてきたと思う。 ・神戸市の各部署が持っている課題を KIITO に持ち込むようになった。アクションプラン実行のための予算は担当課が負担し、KIITO では解決策についての提案とアクションプラン実施のためのコーディネートを担当している。 	
効果を引き出すための留意点	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・施設設計の期間は、半年間、無料で色々な人に KIITO の施設を利用してもらい、知ってもらった期間とした。100 団体程度、神戸市以外の方も利用した。 ・提案内容の評価にあたっては、提案内容の配点を高くし、外部の評価委員には創造都市論やデザインの担当教授などをお呼びした。 ・貸館事業、交流事業を求めたが、交流事業については、内容は提案にまかせている。 ・広報については市長の定例会見で話題にするなど、市でも協力している。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・事業参画する上での大きなきっかけは、KIITO が改修で 1 年半閉鎖される間に実施した、貿易センター最上階での準備室運営である。この試行期間に現在のゼミスタイルの事業形式や「ちびっこうべ」の企画案などの大きな骨組を確立することが出来た。 ・ルーティーンワークでない創造的な業務であり、お金でない対価が得られることがスタッフのモチベーションになっている。
指定管理者の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・評価はまだ模索中である。 ・定量評価では評価しきれない。現在はいろいろな事業の効果を数値化（定量化）することを提案してもらい、小さな結果を積み上げているところである。 	
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・現在は利用料金制を採用しているが、自主事業が施設目的を体現するためにあることを考えると、今のままの利用料金制でよいか疑問もある。貸館事業と自主事業のバランスは課題である。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・数値的なものは稼働率や来場者数があるが、プラスクリエイティブの達成状況、課題解決等の定性的な評価をどうするかは課題である。 ・小さな課題ではあるが、現状ではクリエイターのゼミへの参加が限定されている。もっとゼミに様々なジャンルの多様なクリエイターの人たちに参加してもらい、社会課題に取り組む際のスキルやノウハウを磨いてもらいたい。 ・ホームページをはじめとする広報面が弱く地元での KIITO の認知度や詳細の活動内容に対する理解が浸透しきれていない。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・我々は、利益追求ではなく、理念の体現をしてもらっていると考えている。効率化とは違った側面でやってもらっている。 ・行政側の考え方は民間事業者とは真逆である。また、我々のノウハウだけではできないことをやっていただいている。しかし、こちらは慣れていない。行政は民間事業者との対話力を求められていると思う。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・ゼミの活動は市に評価されていると思う。庁内の職員向け研修等での KIITO の取り組みに関する発表がきっかけとなり、各部署の課題が KIITO ゼミに持ち込まれるなど、庁内でも徐々に KIITO の存在が浸透してきている。

10. もりんぴあこうづ（公津の杜コミュニティセンター）

施設の概要	
施設名	もりんぴあこうづ（公津の杜コミュニティセンター）
設置者	成田市
施設供用開始日	平成 25 年 7 月 1 日
指定管理期間	第 1 期目：平成 25 年 7 月～平成 29 年 3 月（3 年 9 か月間）
指定管理者	アクティオ株式会社
設置目的	良好な地域コミュニティの形成に資するため、市民の自主的な地域活動及び相互の交流を支援する拠点施設として、成田市コミュニティセンターを設置。
指定管理者の収入	指定管理料（年間 約 6 千万円）＋利用料金収入＋自主事業収入
施設概要	<p>公津の杜地区及び周辺エリアにおける地域活動の包括的な拠点として、地域コミュニティの醸成を図るコミュニティセンターを指定管理者が運営、それとは別運営で、図書館分館、子育て支援センターの複数機能を有する複合施設。施設の愛称「もりんぴあこうづ」は、公津の杜の「もり」に、仲間を意味する「ピア」と理想郷の「ユートピア」をつなげた言葉。</p> <p style="text-align: center;"> 《外観》 《マルシェの様子》 </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
運営開始までのスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 24 年 6 月 公募の開始、募集説明会の実施等。 ・平成 24 年 10 月 指定管理者の選定。 ・平成 24 年 12 月 議会の議決（指定管理者の決定）。 ・平成 25 年 7 月 開館。指定管理者による運営開始。
指定管理者がおこなっている特徴的なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者は、提案時に地元ヒアリングを実施し「地域コミュニティの醸成」という課題を把握。地域間が連携する企画を提案（地元 JAL の協力を得ての紙飛行機教室等）。 ・こどもが多いことから、放課後児童の見守り事業は、こどものまち事業、屋上緑化のグリーンボランティア等を提案。 ・指定管理者と自販機業者がうまく連携し、ロイヤリティをもらうかわりに、お花を置いてもらう、デコポッキー教室を開催するなど、別の形で協力を得ている（自販機は行政財産の目的外利用で指定管理者が選定）。 ・主催事業は年間 29 事業延べ 91 回を実施。「もりんぴあフェスティバル」（コミセンまつり）には 3,000 人が来場。開館 259 日（7～3 月）で 98,052 人が利用。
事例調査から得られた事業への取組み内容	
指定管理者制度を導入した経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・計画当初は PFI による整備を計画していたが、可能性調査の結果、VFM が出ないことが判明し PFI を断念、従来方式により施設を整備することとなった。 ・当施設のミッションは、家庭でもない、職場や学校でもない「第 3 の生活空間」として、

		多様な価値観を持つ個人や団体の相互交流を支援し新たな市民活動を創出することであり、これらの効率かつ効果的な達成や利用者に対するサービス向上のため、計画段階から指定管理者による運営を予定していた。
事業から得られた効果		<ul style="list-style-type: none"> ・日常的に地域が子育てや教育に参加する仕組みが形成された。(チャレンジランキング、こどものまち事業、放課後見守り事業) ・相当数の児童が放課後や夏休み等の休日を含め憩いの場として活用しているため、児童ホーム的な役割の一部を担っている。放課後の児童対策等是他課の所管であるが、指定管理者が地域の要望に応えることで、現場レベルで縦割りが解消されている。
効果を引き出すための留意点	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・コンセプトを定め事業の大枠を提示し、指定管理者に地域の課題に沿った提案を求めた。 ・利用料金の収入の一部(1/3)をニーズ対応費とした(新たな支出によることなく利用者要望に応える仕組み)。これは、横浜市の例を参考にした。自治体では新たな予算をとることが難しく、利用者のニーズに迅速にこたえるために利用している。 ・指定管理料は基本的には清算をおこなわないものであるが、指定管理料に含まれる光熱水費(電気料金、上下水道使用料)については、利用者の需要予測が困難であることから、当分の間(概ね1年程度)清算することとした。 ・条例で施設の利用料金の設定を指定管理者が弾力的に定められるよう上限額で設定した。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・地域へのヒアリングから子育て世代の多い地区という特性を把握、地域住民の意向、行政課題に対する解決に向けての主催事業を展開している。
指定管理者の評価		<ul style="list-style-type: none"> ・評価を次期選定へ反映することは、指定管理者のモチベーションの向上にはつながるが、現段階では具体的な方法は考えていない。指定管理者制度運用ガイドラインではモニタリングの結果を選定委員会へ報告することとしている。 ・これまで市による履行確認と指定管理者の自己評価により運用してきたが、平成26年度から目標管理とPDCAによるモニタリング制度を導入した。
課題	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・民間のノウハウ保護についての対応策としては、応募書類は開示文書の対象となるので、特に提案書についてはノウハウ保護のため、別途概要版を出してもらった。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・収入の大半は指定管理料(定額)であり、利用料収入は全体の12%程度にとどまる。一般企業と違い営業努力が収益増につながりにくい中で、職員のモチベーションの向上が課題。 ・稼働率のアップこそが評価対象であることを共通理解とし、士気を高めて、効率的な運営と、創意工夫によるサービス向上を図る。
その他意見	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の維持管理だけが目的とならないように意識している。施設は行政目的達成のツールであるから、コストの削減や利便性の向上は、効果の一面にすぎない。地域の課題解決などの行政目的に対して発揮される効果が新たな事業価値であり、これらを意識した制度運用が重要である。そのため、市は施設の設置目的の再確認と指定管理者に期待することを明確にする必要がある。 ・施設の目的や指定管理者に期待することを伝えるとともに、民間ノウハウや意向を把握し募集要項等に反映するため、あらかじめ対話などをおこなうことが望ましい。 ・市と指定管理者は、共通の課題認識に立って役割分担をおこなうパートナーとして、課題、目的、ミッションなどの共有による緊密な連携はもとより、指定管理者がノウハウに基づく事業を提案・実施できるような関係を築くことが重要である。そうでなくては、委託と同じになってしまう。
	民間	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業の運営による利点を生かし、新たな事業価値の創生を目指してゆく。

別紙2 平成26年度指定管理者実務研究会開催記録

回	内容等
<p>第1回 (平成26年6月9日)</p>	<p>① 平成26年度指定管理者実務研究会の進め方について ② 文献調査から見た指定管理者制度の動向について ③ 事例調査対象先の検討について ④ 事例紹介 板橋区からの事例紹介</p>
<p>第2回 (平成26年9月30日)</p>	<p>① 事例紹介 シンコースポーツ株式会社からの事例紹介 株式会社乃村工藝社からの事例紹介 ② 事例調査報告 事例調査について 調査対象先事例の概要 事例調査のまとめ</p>
<p>第3回 (平成26年12月19日)</p>	<p>① 事例紹介 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社からの事例紹介 アクティオ株式会社からの事例紹介 ② 調査結果の報告について 本研究会における事業価値の考え方 事例から見る新しい事業価値</p>
<p>第4回 (平成27年2月27日)</p>	<p>① 事例紹介 デザイン・クリエイティブセンター神戸からの事例紹介 ② 報告書(案)について</p>

別紙3 平成26年度指定管理者実務研究会名簿

(1)委員

(五十音順、敬称略、◎は委員長)

氏名	所属
石野田 大典	東京都板橋区政策経営部経営改革推進課 主任主事
大杉 覚	首都大学東京大学院 教授
◎木村 功	(一財)地域総合整備財団 専務理事
佐用 和弘	神戸市行財政局行政監察部行政経営課 課長
白木 俊郎	シンコースポーツ(株) 専務取締役
鈴木 康仁	東京都総務局行政改革推進部行政改革課 行政改革主査
高橋 聡	カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株) 執行役員
中島 秀男	(株)乃村工藝社PPP事業部 事業部長
野本 修	西村あさひ法律事務所 弁護士
福田 毅	総務省自治行政局行政経営支援室 室長
薬師寺 智之	アクティオ(株) 西日本事業部 名古屋営業所長
横道 清孝	政策研究大学院大学 副学長

(2)事務局

氏名	所属
松井 伸二	(一財)地域総合整備財団開発振興部長
相馬 浩二	(一財)地域総合整備財団開発振興部開発振興課調査役
石崎 篤史	(株)日本経済研究所調査本部 PPP 推進部長
加茂 隆子	(株)日本経済研究所調査本部 PPP 推進部主任研究員
大山 博己	(株)日本経済研究所調査本部 PPP 推進部副主任研究員
前田 真理子	(株)日本経済研究所調査本部 PPP 推進部研究員

平成 26 年度 指定管理者実務研究会 報告書
指定管理者制度による新たな事業価値の創造

発行日 平成 27 年 3 月

発行 〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-5-6 新平河町ビル
(一財)地域総合整備財団<ふるさと財団> 開発振興部

TEL 03-3263-5758 FAX 03-3263-7423

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>
