

所管事務調査「行財政改革のさらなる推進について」 指定管理者制度の見直し（案）について

1 概要

指定管理者制度は公の施設の管理に民間活力やノウハウを活かすことで、提供するサービスの質の向上と、より効果的・効率的な施設運営を両立させようとする制度である。

北九州市においても、平成15年度以降、積極的に指定管理者制度の導入を進めてきた結果、公の施設の約半数254施設で指定管理者制度が導入され、令和4年度の指定管理料は約114億円となるなど、本市の効果的・効率的な行財政運営を図る上で、そのあり方は非常に重要な位置を占めるものとなっている。

こうした中、制度創設から20年が経過し、社会経済情勢の変化などによる課題が顕在化しており、今後、持続可能な指定管理者制度としていくため、制度のあり方の検証を加えることが必要となっていた。

このような状況を受け、本市では、今年度の市政変革の取り組みの中で、指定管理者制度の検証と見直しを進めてきたが、このたび有識者会議を経て、制度見直し（案）をとりまとめたため、報告を行うもの。

2 制度の見直し（案）

・・・資料1

事業者が応募しやすい仕組み（競争性の確保）	(1) 指定期間の長期化<更新制の導入> (2) 指定管理料上限額の算定ルールを整備 (3) リスク分担の見直し (4) 選定時に社会的価値を新たに評価
施設のポテンシャルの最大化（潜在能力の最大化）	(5) 「仕様発注」ではなく「性能発注」を徹底 (6) 公募前に事業者とコミュニケーション機会を確保 (7) 指定管理者の自主事業への挑戦を応援 (8) 民間提案の実現や、新規参入を支援する相談体制の構築
その他	(9) 公金の取扱事務を効率化 (10) 運営実績を評価に連動

3 他の市政変革の取組みと合わせて引き続き検討するもの（案）

・・・資料2

- (1) 条件付き公募の見直し
- (2) 公共施設マネジメントの視点からの見直し など

4 有識者会議（3/15北九州市指定管理者の評価に関する検討会議）での意見

・・・資料3

5 参考資料

- (1) 本市制度の課題整理と分析（ガイドラインの総点検）・・・資料4
- (2) 民間事業者に対するサウンディング調査・・・資料5
- (3) 他都市との制度比較・・・資料6

1 事業者が応募しやすい仕組み （競争性の確保）

指定管理業務への参入を希望する事業者が応募しやすい仕組みとすることで、適切な競争性を確保し、最も効果的に施設の設置目的を達成できる事業者を選定する。

2 施設のポテンシャルの最大化 （潜在能力の開花）

行政の柔軟な対応で民間事業者のノウハウをさらに引き出すことにより、施設に内在する価値を顕在化させ、多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応していく。

3 その他の取り組み

制度検証の結果、取り組むべきことが判明したその他の事項へ、適切に対応を行うもの。

競争原理を高め、参入を促し、価値向上へ

（1）指定期間の長期化＜更新制の導入＞

実績評価の高い施設の指定管理者は、指定期間（通常5年）をさらに1期分更新（最長10年）

（2）指定管理料上限額の算定ルールを整備

人件費、一般管理費の積算基準を統一的に規定 / 募集要項に管理運営経費を明示し、事業規模を明確化

（3）リスク分担の見直し

<老朽化リスク>修繕費を実績払い（精算対象経費）へ変更 / <物価変動リスク>著しい物価変動は両者協議を明確化

（4）選定時に社会的価値を新たに評価

提案内容の社会的価値（社会貢献・地域貢献）を評価するよう審査項目を新設 / 更新制の導入により、優秀実績加点を廃止

（5）「仕様発注」ではなく「性能発注」を徹底

性能発注の概要などをガイドラインに明示 / 性能発注に適した募集要項等の様式を改定

（6）公募前に事業者とコミュニケーション機会を確保

公募前に指定管理者や参入可能性のある事業者との意見交換を行い、仕様や条件の見直しを推進することを規定

（7）指定管理者の自主事業への挑戦を応援

自主事業の実施検討段階での施設利用を認めるトライアル事業制度を創設

（8）民間提案の実現や、新規参入を支援する相談体制の構築

提案実現に向けた検討や調整を行う相談窓口を設置 / 指定管理者セミナーの開催など、市内中小企業等の参入促進を図る

（9）公金の取扱事務を効率化

会計規則の見直し（収納金の数日分を取りまとめた払込を可能に）

（10）運営実績を評価に連動（不正行為へのペナルティなど）

実績評価が低評価の場合、次期選定時に減点する / 民間投資や収益還元を評価に反映 / 管理運営実績の情報公開

選定

運用

評価

北九州市指定管理者制度の見直し（案）

—競争原理を高め、参入を促し、価値向上へ—

1 事業者が応募しやすい仕組み（競争性の確保）

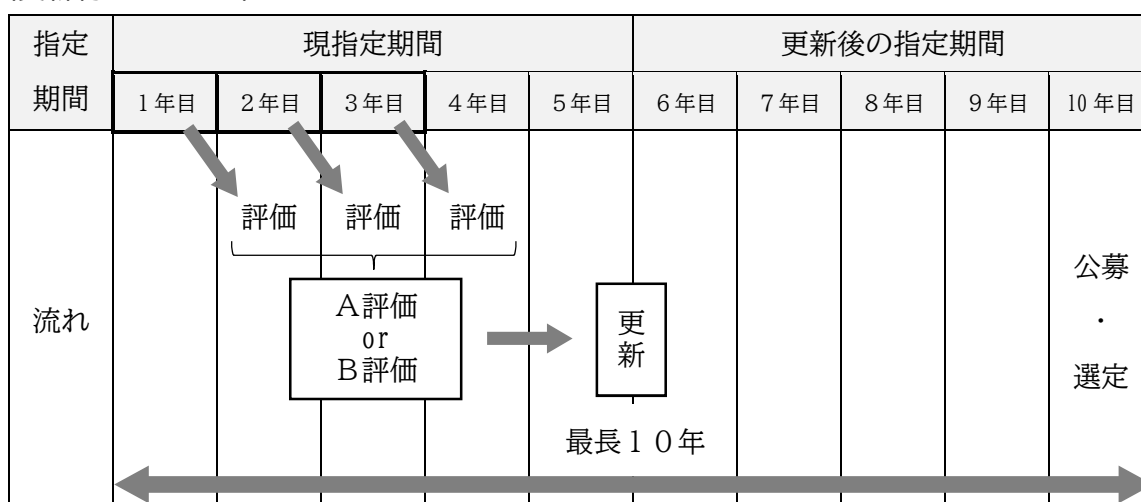
指定管理業務への参入を希望する事業者が応募しやすい仕組みとすることで、適切な競争性を確保し、より効果的・効率的に施設の設置目的を達成できる事業者を選定する。

（1）指定期間の長期化＜更新制の導入＞

市民サービス向上を積極的に図る事業者に対するインセンティブとして、実績評価の結果がB評価以上の事業者で、管理運営の継続を希望する者について、議会の議決を経た上で、1期に限り指定の更新（+5年間）を認める。

なお、管理運営を任せる事業者が特定される条件付き公募の施設については、より厳密なマネジメントを行う必要があることから更新制の対象外とする。

（更新制のイメージ）



実施時期 R6年度の指定管理者公募から適用（現行指定管理者においては適用外）

(2) 指定管理料上限額の算定ルールを整備

指定管理料上限額の算定において、人件費や一般管理費の積算について、統一的な考え方を設けることで、これまで運営実績を基礎とした上限額算定を見直す。

また、これまで、公募時の募集要項には指定管理料上限額のみを示していたが、合わせて経費総額を明示することで全体の事業規模を明らかにし、指定管理料上限額以外にコスト算定に必要な情報の積極的な情報提供を行う。

(統一的な考え方のイメージ)

費目	算定方法
人件費	・原則、「施設管理に従事する職員の必要見込数」×「職員給与」 ・職員給与は、会計年度任用職員の給与基準を参考とする
一般管理費※	・直接経費（人件費）に○%を乗じた額とする ・ただし、特殊要因等がある場合は、それを考慮のうえ乗率を決定する

※指定管理業務を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての抽出、特定が困難な間接経費（本社機能の維持に係る経費など）

(募集要項での記載イメージ)

管理運営経費（事業規模）○○○千円 =利用料金収入（見込み）○○○千円+指定管理料（上限額）○○○千円

実施時期 R6年度の指定管理者公募から適用

(3) リスク分担の見直し

施設の老朽化状況に伴い、予測を立て難く変動要素が大きい修繕費を実績払いとし、市が必要な予算を確保し、適切な老朽化対応を行うもの。

また、昨今の急激な物価変動の状況を鑑み、著しい物価変動に関するリスク分担を設け、通常想定し得る範囲を超えた場合の対応を明確化する。

(リスク分担の変更イメージ)

項目	内容	リスク分担	
		市	指定管理者
施設・設備・物品等の損傷	経年劣化によるもので極めて小規模なもの		○
	経年劣化によるもので上記以外のもの	○	

項目	内容	リスク分担	
		市	指定管理者
施設・設備・物品等の損傷	経年劣化によるもので極めて小規模なもの		○*
	経年劣化によるもので上記以外のもの	○	

※修繕費は、実績払い（概算払いにより精算を行う経費）とし、指定管理者はその経費の中で対応を行う

(リスク分担の変更イメージ)

項目	内容	リスク分担	
		市	指定管理者
運営費の上昇	人件費、物品費等の物価及び金利の変動に伴う経費の増加		○

項目	内容	リスク分担	
		市	指定管理者
運営費の上昇	人件費、物品費等の物価及び金利の変動に伴う経費の増加		○
	著しい物価の変動に伴う経費の増加		両者の協議

実施時期 R6年度の指定管理者公募から適用（現行指定管理者においては適用外）

(4) 選定時に社会的価値を新たに評価

指定管理者の選定時に、事業者からの提案内容の社会的価値（社会貢献・地域貢献）を評価する項目を新設し、豊富なノウハウを持っている企業の参入促進を図る。

また、優秀実績に対するインセンティブを、指定期間の1期更新とすることから、優秀指定管理者に対する選定時における加点は廃止する。

(選定時の審査項目の変更イメージ)

審査項目		配点	割合
1 指定管理者としての適正		15	13.6%
2 効率性の向上等に関する取組み		85	77.3%
【有効性】		40	36.4%
【効率性】		25	22.7%
【適正性】		20	18.2%
(1)管理運営体制など		10	9.1%
(2)平等利用、安全対策、危機管理体制など		10	9.1%
計		100	90.9%
地元団体 加点	市内5点/準市内3点	5	4.5%
優秀実績 加点	90点~100点 5点/80~89点 3点	5	4.5%
合計		110	100%



審査項目		配点	割合
1 指定管理者としての適正		15	13.0%
2 効率性の向上等に関する取組み		95	73.9%
【有効性】		40	34.8%
【効率性】		25	21.7%
【適正性】		20	17.4%
(1)管理運営体制など		10	8.7%
(2)平等利用、安全対策、危機管理体制など		10	8.7%
(3)社会貢献・地域貢献など		10	8.7%
計		110	95.7%
地元団体 加点	市内5点/準市内3点	5	4.3%
優秀実績 加点	-	-	-
合計		115	100%

<社会貢献の審査ポイント（例）>

- ・高齢者や障害者等の雇用促進が考えられているか。
- ・労働環境の向上への取組みが考えられているか。
- ・SDGsの達成や環境への配慮に関する取組みが考えられているか。

<地域貢献の審査ポイント（例）>

- ・地域活動や地域交流などの取組みが考えられているか。
- ・地域団体や市内事業者などと連携した取組みが考えられているか。
- ・市民の雇用拡大に資する配慮が考えられているか。

実施時期

①社会的価値の評価：R6年度の指定管理者公募から適用

②優秀実績加点の廃止：R6年度の指定管理者公募から適用

※既存の指定管理施設における次期指定管理者の選定までは加点継続

2 施設のポテンシャルの最大化（潜在能力の開花）

行政の柔軟な対応で民間事業者のノウハウをさらに引き出すことにより、施設の持つ価値を顕在化させ、多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応していく。

（5）「仕様発注」ではなく「性能発注」を徹底

民間ノウハウが十分発揮されるよう性能発注※を徹底することなどを明記し、また、性能発注に適した募集要項等の様式を改定する。

（※発注者が受注者に求める業務要求水準を明示した上で、その要求水準を満たすための具体的な手法を提案に委ねる発注方式のこと）

（仕様発注と性能発注のイメージ）

分類	概要	具体例（受付業務）
仕様発注	発注者は業務に関する仕様を詳細に規定し、受注者は規定された仕様を忠実に実行する方式。	開館中は、受付窓口に常時2名以上を配置すること。
性能発注	発注者は業務に関して必要な性能（満たすべき要件やサービス水準）を示し、受注者はそれを達成するため、受注者の裁量（創意工夫やノウハウ）により業務を行う方式。	開館中は、常時受付可能な体制を整えること。

実施時期 R6年度の指定管理者公募から適用

（6）公募前に事業者とコミュニケーション機会を確保

サービスの質の向上や効率化を一層図るため、公募前に現行指定管理者に留まらず、公募への参加が期待される事業者と意見交換を行い、これらにより得られた意見を踏まえ、民間ノウハウが十分に発揮されるよう仕様や条件の見直しを積極的に検討する。

また、公募前の段階から民間事業者と意見交換を行うことで、公募参加についての検討を進めてもらい、より幅広い事業者の参入や企画提案が期待される。

実施時期 R6年度の指定管理者公募から適用

(7) 指定管理者の自主事業への挑戦を応援

指定管理者が、新たな自主事業を実施検討するにあたり、集客性や採算性等を確認するための暫定的な施設利用を認める「トライアル事業制度」を創設する。

(トライアル事業制度)

対象	新たに実施を検討する自主事業
内容	施設の使用料(目的外を含む)を全額免除する(※使用申請は必要)
条件	<ul style="list-style-type: none">・トライアル実施の期間は、原則として最長1か月とする・通常の自主事業の実施と同様、事前に市の承認を得る必要がある・正式に事業実施する場合は、別途、事前に市の承認を得る必要がある・同一事業のトライアル実施は、指定期間中1度のみとする ※異なる内容の事業や異なる指定期間での実施の場合は、トライアル実施可能

実施時期 準備が整い次第速やかに適用(現行指定管理者も対象とする)

(8) 民間提案の実現や、新規参入を支援する相談体制の構築

公民連携窓口(令和6年度開設予定)に新たに「(仮称)指定管理者制度よろず受付コーナー」を設置し、市民サービスの向上が期待される提案の実現に向けた検討や事業者と施設所管課間の調整を行う体制を整備する。

また、窓口において、各種情報の提供や、指定管理施設における市民サービス向上につながった先進事例などを紹介するセミナーを行うことにより、市内中小企業等の指定管理者制度への理解促進を図るとともに、積極的な参入を促す取組みを行う。

実施時期 準備が整い次第速やかに適用(現行指定管理者も対象とする)

3 その他の取り組み

制度検証の結果、取り組むべきことが判明したその他の事項への対応を行うもの。

(9) 公金の取扱事務を効率化

指定管理者の事務負担軽減と事務効率化のため、会計規則の見直しを行い、あわせて行政の事務手続き負担の軽減を図る。

(見直しイメージ)

現行ルール	見直し後
収納金は、原則、即日払い込み	特別の事情があると認められるものは、あらかじめ会計管理者の承認を得たうえで、数日分を取りまとめて払い込むことができる

実施時期 準備が整い次第速やかに適用（現行指定管理者も対象とする）

(10) 運営実績を評価に連動（不正行為へのペナルティなど）

期中の不正行為などによるペナルティを次期選定時に的確に反映するため、実績評価が低評価の場合、選定時の審査で減点を行う。また、指定管理者による各種提案の実施状況や民間投資・収益還元が適切に実績評価に反映されるよう、実績評価の一部見直しを行う。

さらに、管理運営状況を誰もが確認できるよう事業報告書をホームページ上で公開するなど、よりオープンな指定管理者制度の運用を図る。

(選定時の減点のイメージ)

実績評価	選定時の審査
E評価（50点未満）	総合得点から15点減点する
D評価（50～59点）	総合得点から10点減点する

実施時期 R6年度に公募する次期指定管理者から適用

他の市政変革の取組みと合わせて引き続き検討するもの（案）

1 条件付き公募の見直し

指定管理者に行わせる業務内容等を勘案して、市長が適当と認めた事業者に限り申請を可能とする「条件付き公募（≡特命随意契約）」のうち、「施設の設置経緯や高度な公益性、業務内容等から、特定の団体と密接に関連している施設」においては、外郭団体が指定管理者となっている。

競争性を確保するためには、条件付き公募の見直しも必要となるが、外郭団体が指定管理者となっている条件付き公募施設の見直しに当たっては、外郭団体のあり方と、外郭団体が関与している事業分野の見直しを踏まえた検討が必要ではないか。

これらの見直しなどは、北九州市政変革推進プランでは以下の見直しを行うこととなっている。

- ①外郭団体のあり方と合わせた指定管理業務の点検
- ②外郭団体が関与する事業分野の点検（文化振興施策、公園事業、市営住宅事業など）

2 公共施設マネジメントの視点からの見直し

指定管理者制度の導入・更新にあたっては、施設に頼らなくてもより良い公共サービスが実現できないかという視点に立ち、ハードからソフトへのサービス提供方法の転換ができないかなど、行政サービスのあり方からの再検討が必要ではないか。

また、公の施設のあり方を見直すためには、投資的経費について適正水準を定めたことと同様に、施設の維持管理にかかる運営経費の適正水準の設定についても、あわせて検討が必要ではないか。（参考：投資的経費620億円／年）

- ①施設のあり方の見直し
- ②使用料・利用料金の見直し
- ③減免制度の見直し

3 公園施設のあり方の見直し

公民連携による市民・企業が主体的に公園の管理運営に参加する仕組みづくり等として、都市公園における「行為の許可※」の民間委譲の検討が必要ではないか。

※北九州市においては、都市公園でのイベント実施など、一部の行為を行う場合は、あらかじめ市長の許可を受けなければならない。

（権限移譲のイメージ）

市		指定管理者
占用の許可	行為の許可	管理運営
▼		
市	指定管理者	
占用の許可	行為の許可	管理運営

北九州市指定管理者の評価に関する検討会議 議事要旨(速報版)

松永 裕己 座長／北九州市立大学大学院 マネジメント研究科 教授

- 「稼げるインフラ・公共施設」がトレンドになっており、今回の見直し内容は、事業者の創意工夫を引き出しやすくなっていると思う。一方で、「どこでも稼ぐ」は違うと思うので、施設特性に応じてメリハリをつけて実施する必要があるかと思う。
- 募集説明会は、後から動画配信するなどオンデマンドで実施も可能なのではないか。
- 今回の見直しは、課題から分析し対策を考えるなど、ロジカルで非常に良い体系的な見直しになっている。
- 制度的なものとは別に、どう運用していくかのオペレーションも重要。各施設所管課の制度理解の促進や意識の醸成など、運用面での取り組みを、ぜひお願いしたい。
- 同業種間のノウハウは広がっていると思うが、他業種間のノウハウ共有も必要ではないか。例えば、図書館での好事例を公園施設の業界でも知ることができると良い。
- 指定管理者制度は、サービス向上とコスト削減の両立を目指す制度だと思うが、コスト削減ばかりによると受け手がいないなど継続性のところが厳しくなるが、今回はその辺も含めしっかり見直しされている。サービス向上の部分でも、民間ノウハウを引き出す良い見直しになっている。

後藤 明 構成員／(株)日本政策投資銀行 九州支店 企画調査課長

- トライアル事業制度はユニークな取り組み。リスク分担の明確化は事業者が応募しやすくなる。
- 一方で、利用料金はダイナミックプライシング(需要の変動に応じて価格を調整する「変動料金制」)のようなことの検討が必要。
- DX推進が必要だと思うが、初期投資がかかる。市民目線では、市が統一した予約システムを導入するとか、事業者目線では、応募申請のオンライン化など検討してはどうか。

前田 和美 構成員／(株)福岡リビング 編集部 部長 兼 統括編集長

- 指定管理者が参入しやすく運営しやすくするのは良いが、市民サービス向上につなげる視点が大切。例えば、利用料金を値上げする場合、市民にの理由などの丁寧な説明が必要。
- これだけの改正事項をすべての施設に一律に適用するのは難しいのではないか。例えば、施設を特定してモデル的に実施するなど運用面での工夫が必要。
- 政令市比較が分かりやすく、トライアル事業制度や指定期間の更新制など、先進的な取り組みにチャレンジしていると印象。
- 応募時の募集説明会への参加義務付けは、北九州市と岡山市のみなので、特に理由がなければ他都市に合わせて見直すことで応募しやすくなるのではないか。

山田 朋枝 構成員／公認会計士

- 指定期間の長期化は、事業者が、長期スパンでの業務計画が立てられるので、ただ業務を機械的に実行するだけでなく、長期スパンでの創意工夫によりサービスの向上や質の改善が図られるのではないか。
- 経費総額を明記することで、事業者も市が想定する事業規模・サービス水準が分かるため、より目標設定をしやすくなると考えられる。

- 特に老朽化した施設ではより多くの修繕費が見込まれるため、施設を維持するのか廃止するかも含めて予算措置も計画的に対応することが望まれる。
- 社会的価値については、今後は SDGs への取り組みなどは重要。
- トライアル事業は、非常に良い取り組み。事業によっては、検証期間が 1 か月では足りないことも考えられるので、期間に柔軟性を持たせてはどうか。
- 公金の取り扱いについては、効率的にはなるが、紛失、盗難などのリスクとのバランスを見極め決定することが望ましい。極力、現金を取り扱わないようキャッシュレス決済をさらに広げることも望ましい。
- 不正行為がある場合に減点されることを事前に伝えておくのは不正抑止効果が期待できる。
- 施設のあり方の見直しについては、人口が減少する中、老朽化した施設も多く、厳しい財政状況下で多額の修繕費をかけてまで維持するのか検討することが望まれる。施設の複合化や多機能化も検討すること。
- 無料施設のうち、特に利用が特定の団体や人に偏っている場合には、公平性や受益者負担の観点から利用料金を設定する必要があるか検討した方が良い。

制度設計	課題整理	分析	見直し案（アクション）		
	十分な競争原理が働いていない (導入施設の7割が1社応募)	事業期間（指定期間）の妥当性 ・採算性や事業安定性の確保のためには長期間が望ましい ・特に、高い専門性が求められるものや、積極的な民間投資の実施には、民間ノウハウや事業者の努力だけでは限界がある	指定期間は原則5年間 現状、指定期間6年以上は病院のみで、指定期間に柔軟性がない ※期間の定めがあるPFI事業は除く	(1)指定期間の長期化<更新制の導入> ・実績評価の高い施設の指定管理者は、指定期間(通常5年)をさらに1期分更新(最長10年)	選定
		指定管理料上限額の妥当性 ・全施設に共通する人件費、一般管理費にも統一的な考え方がない ・募集要項での指定管理料の明示が不十分なため、事業規模の把握や経費の積算が困難	指定管理料の設定 ・①管理業務やサービス等に対する要求水準 ②人件費等物価水準などを基に経費総額を積算 ・募集要項では上限額のみを明示(経費総額の明示なし)	(2)指定管理料上限額の算定ルールを整備 ・人件費、一般管理費の積算基準を統一的に規定 ・募集要項に管理運営経費を明示し、事業規模を明確化	
		運営費の上昇のリスク分担が適正でない ・市の見込み以上に修繕費が高くなるなど、経年劣化によるリスク分担が運用実態に即していない ・急激な物価変動など、通常想定し難い運営費上昇のリスク分担が明確になっていない	老朽化リスク ・経年劣化による経費は市が負担 ・うち、極めて小規模なもの(※)は事業者が負担 ※金額は各課判断により基本協定で規定 物価変動リスク ・原則、物価変動リスクは事業者が負担 ・不可抗力によるものと認められる場合は両者協議	(3)リスク分担の見直し <老朽化リスク> ・修繕費を実績払い(精算対象経費)へ変更 <物価変動リスク> ・著しい物価変動は両者協議を明確化	
最も良質な市民サービスを効果的・効率的に提供できる民間事業者のノウハウが十分に活かされていない	選定時の加点制度が新規参入を阻害している ・地域連携や地域経済活性化の評価がない ・加点(地元団体・優秀実績)のみで最大10点は、配点が大き過ぎる	社会的価値の評価はなし 優秀実績加点 ・優秀実績へのインセンティブとして次期選定時に加点 ・110点満点のうち、90点以上が5点、80点台が3点	(4)選定時に社会的価値を新たに評価 ・提案内容の社会的価値(社会貢献・地域貢献)を評価するよう審査項目を新設 ・更新制の導入により、優秀実績加点を廃止	運用	
	民間ノウハウを発揮しづらい環境 ・業務内容(仕様)の定めが細かすぎる ・民間投資や自主事業の実施ハードルが高い ・民間投資や自主事業を実施するメリットが低い ・北九州市の独自ルールが、事務の効率化を阻害	性能発注を基本とする理念のみ明示 ・ガイドラインには、民間ノウハウが十分発揮されるよう、性能発注を基本とする理念のみ規定	(5)「仕様発注」ではなく「性能発注」を徹底 ・性能発注の概要などをガイドラインに明示 ・性能発注に適した募集要項等の様式を改定		
		民間提案への相談は施設所管課が対応 ・公募前に意見交換の機会を確保する定めなし ・運用時は運営協議会などでコミュニケーション機会を確保 ・ガイドラインに基づき施設所管課が判断し対応 ・制度所管課は、施設所管課から相談があったもののみ助言	(6)公募前に事業者とコミュニケーション機会を確保 ・公募前に参入の可能性のある事業者との意見交換を行い、仕様や条件の見直しを推進することを規定		
不正行為を行った現指定管理者へのペナルティがない	運用実績への反映が不十分 ・民間投資や収益還元が評価に反映されずインセンティブがない ・指定の取消・停止処分に至らない程度の事案へのペナルティがない	公金収納は原則、即日収納 ・徴収事務の受託者に関する規定がない ・収納職員の運用ルール(即日収納)を準用	(7)指定管理者の自主事業への挑戦を応援 ・自主事業の実施検討での暫定的な施設利用を認めるトライアル事業制度を創設	評価	
		現行のペナルティ ・事案の程度により、指定の取消や停止の処分 ・取消等の処分に至らない場合、改善指導のみ	(8)民間提案の実現や、新規参入を支援する相談体制の構築 ・提案実現に向けた検討や調整を行う相談窓口を設置 ・指定管理者セミナーの開催など、市内中小企業等の参入促進を図る		
他の市政変革の取組みと合わせて引き続き検討するもの		指定管理者制度のみでは実施困難なもの	①条件付き公募(外郭団体のあり方)の見直し、②公共施設マネジメントの視点から(施設のあり方や使用料・利用料金)の見直し、③公園施設の管理運営のあり方(行為許可の民間移譲)の見直し		

北九州市指定管理者制度のあり方の検証に向けた
サウンディング調査

実施結果

令和6年3月

北九州市 市政変革推進室

今回のサウンディング調査につきましては、大変多くの事業者の皆さまからご意見・ご提案をいただくことができました。ご協力いただいた事業者の皆さまについては、誠にありがとうございます。

今後、このサウンディング結果も踏まえまして、指定管理者制度のあり方の検討を進めてまいります。

1 実施概要

(1) 調査の目的

制度検証の一環として、受託者側の視点からの施設のあり方や運営に関する意見・提案や、施設の効率的な運営、施設の魅力向上、市民サービスの向上などに関する意見・提案を聴取し、制度の見直しに活かすため実施したものの。

【調査の主な目的】

- ① 参入しやすい制度への見直し
- ② 民間ノウハウを発揮しやすい制度への見直し
- ③ 施設のあり方や業務内容の見直し

(2) 調査の内容

1 調査の対象者

指定管理施設の管理・運営に関心のある法人または法人グループ等

2 意見・提案の項目

- ア 指定管理事業へ参画するための条件・課題
- イ 適正な指定管理料の積算について
- ウ インセンティブ制度について（既存制度の変更意見、新規制度の提案など）
- エ 自主事業の積極的な実施における条件・課題
- オ 利用料金制度の導入における条件・課題
- カ 市も指定管理者も稼げる取組みに関する提案
- キ 指定管理施設の課題やポテンシャル
- ク 具体的な業務内容や募集条件の見直し提案
- ケ その他の自由意見

(3) スケジュール

実施要領の公表	令和5年10月10日（火）
意見・資料等の受付	令和5年10月10日（火）～11月15日（水）
個別対話の実施	令和5年10月10日（火）～11月17日（金）※1

※1 期間の延長

個別対話の希望多数により、期間を延長し対応しました。

2 参加事業者

参加事業者	33事業者
個別対話の有無	有り : 21事業者 (64%) 無し※2 : 12事業者 (36%)
指定管理者の経験	現行・市内※3 : 26事業者 (78%) 現行・市外※4 : 3事業者 (9%) 無し※5 : 4事業者 (12%)
地元団体であるか	市内 : 20事業者 (60%) 準市内 : 4事業者 (12%) 市外 : 9事業者 (28%)
法人種別	株式会社 : 17事業者 (52%) 共同事業体 : 5事業者 (15%) NPO法人 : 3事業者 (9%) 社会福祉法人 : 3事業者 (9%) 公益財団法人 : 3事業者 (9%) 一般社団法人 : 1事業者 (3%) 公益社団法人 : 1事業者 (3%)

※2 無し

「意見・提案書」の提出があり、個別対話を行っていない事業者数。

※3 現行・市内

北九州市内の公の施設において、現在、指定管理者をしている事業者数。

※4 現行・市外

北九州市外の公の施設において、現在、指定管理者をしている事業者数。

※5 無し

現在、指定管理者ではない（指定管理業務を受託していない）事業者数。

3 いただいた意見・提案の概要

ア 指定管理事業へ参画するための条件・課題

- 民間事業者の裁量幅が大きいほど民間ノウハウを発揮しやすく参画しやすい。
- 複数施設の一体管理(グルーピング)など、一定程度の事業規模があると参入しやすい。
- 最低限のサービス対価としての指定管理料上限額の設定。
- 老朽化対応・維持修繕に関するリスク負担の明確化。
- 専門性が高い場合、民間投資が見込まれる場合など、施設特性による指定期間の長期化。
- 市外企業が受け入れられる制度・環境となっているか。
- PPP/PFI や ParkPFI など、他の事業手法と組み合わせた複合的な事業の検討。
- 民間投資や自主事業の実施ハードルを下げるなど、民間ノウハウをより発揮しやすい仕組みづくり。

イ 適正な指定管理料の積算について

- 施設の活性化を前提にすると、市民サービスの提供と経費の効率化はバランスが重要で、直営した場合のコストと比較を行った上で、指定管理料上限額を算定いただきたい。
- 指定管理者の更新の度に採算性が悪化する上限額算定となっている。
- 現行指定管理者の収支実績に基づいた上限額算定では、指定管理者の選定更新が繰り返される度に、応募事業者が提案価格による評価点を競うため、事業費が下がりすぎる可能性がある。
- 民間の独自ノウハウを活かした新規提案、市民サービスの向上策などを行うには、利用促進費や事業費が適切に見込まれているかが重要な判断材料となる。直営とした場合のコストや、複数社による参考見積をベースに上限額を算定することが必要。
- 修繕費は、年間限度額を設けたり、概算払いにしたりするなど、リスク分担を明確にしてほしい。
- 修繕費を上回る分は自己負担で補填対応しているが、人件費や物件費等の上昇により修繕費に充当できる予算が年々減少している。固定額ではなく、物価上昇等を加味して増額を検討いただきたい。
- 指定期間が5年間を超える場合、PFI 手法のように5年おきの指定管理料見直しが必要。
- 昨今の人件費・物価上昇率は経費予想が困難な状態であるため、毎年度の指定管理料の見直し(賃金・物価スライド制の導入)を希望する。
- 指定期間中に削減できた部分、足りなかった部分などについて、現行の指定管理者と意見交換を行い上限額に反映させる必要がある。

ウ インセンティブ制度について(既存制度の変更意見、新規制度の提案など)

- 指定期間の長期化は参画意欲を高めるインセンティブとなり、長期的な民間投資や事業計画、人材の安定的な確保が可能となる。
- 地元団体の優遇(地元加点)は、市外業者としては参入障壁となる。市外企業でも、地域経済の活性化に資する地域連携・地域雇用・地域調達等を評価いただきたい。

- 加点制度（地元加点・実績加点）があることに一定程度は理解するが、選定基準に対し、加点のみで最大 10 点（選定基準の満点の 10%）は、配点が大き過ぎ新規参入を阻害していると感じる
- 革新的取組みに対する奨励制度、持続可能性（SDGs の達成目標）報酬の導入。
- 民間投資の実績や、自主事業収益の還元に関して評価する仕組みの導入。

工 自主事業の積極的な実施における条件・課題

- 自主事業の実施に向けて、適切な許可申請や法的要件の整理などを相談できる市の窓口がほしい。
- 都市公園における「行為の許可」は、指定管理者の裁量としたり、使用料・占有料に利用料金制を導入したりすると、持込イベント等の実施促進につながりサービス向上を図ることができる。
- 施設の設置目的に沿った自主事業は、使用料や占有料の免除や、歩合制、日割制とする仕組みがあると積極的に実施しやすい。
- 目的外使用申請への許可基準が不明確で、許可が得られない状況も多いため、柔軟な許可の対応をお願いしたい
- 集客や公益を目的とした収益の見込めない自主事業は、使用料の減免などを検討いただきたい
- 自主事業の実施までの手続きが多い。使用許可や目的外使用や設置・管理の許可申請を電子で行えるようにしてほしい
- 自主事業の年間実施数などに制限は設けるべきでない。
- 事前に利用枠を確保する優先団体による利用が多いと自主事業の増枠が困難となる。
- 自主事業は、指定管理料を充てることができず独立採算で実施する必要があるが、指定管理料が自主事業からの収益還元を当てにした上限額算定となっている
- 自主事業によるイベントなどを積極的に共催の上、広告事業を実施してはどうか
- 持込イベントの開催可否を指定管理者の裁量とすると、自主事業が促進される
- 指定管理者の自主性を尊重し、自主事業の実施手続きを簡略化する仕組みを検討してほしい
- 自主事業収益の還元を提案させる場合、収支計上の仕方や還元に対する評価が必要

オ 利用料金制度の導入における条件・課題

- 指定管理者の経営努力による利用者が増えた場合、次期の指定管理料の上限額が引き下げられることになる。より質の高いサービスを市民に提供するため、収支の安定や従業員の職場環境の向上を図る必要がある。
- 占有料にも利用料金制を導入すると、自主事業の促進にもつながるのではないかと。
- 使用料（利用料金）に、市民と市外利用者の価格差を付けたり、予約の開始時期をずらしたりするなどしても良いのではないかと
- 市が利用する場合の減免について、減免分の補填をするなど市民利用枠の拡大を図るべき

- 民間ノウハウにより付加価値を付けるには、条例で定める利用料金上限額の見直しを行ってはどうか
- 利用団体の大半が減免対象になっている。公益事業の継続的かつ効率的な実施には、減免制度の継続が必要であると考え、減免基準や減免利用見込みを超えた場合の補填など検討が必要
- イベントのため、開館時間前の利用を求められるが、その際の料金設定などを整えていただきたい
- 非利用料金制だと、施設の利用者が増えても指定管理者の収入は増えず、賃上げによる従業員への還元もできないため、忙しさが増すだけでモチベーションが保てない
- ダイナミックプライシング（需要と供給を考慮した変動型の価格設定）の導入を検討いただきたい

カ 市も指定管理者も稼げる取組みに関する提案

- 地元大手企業などの福利厚生・健康経営推進として、公の施設の活用が検討できないか。
- 事業計画以上に収入が超過した場合、一定割合にて市と指定管理者で按分するプロフィットシェアの仕組みの導入。
- 施設内で栽培・育成した野菜や果樹等の植物、動物などを販売できる仕組みの検討。
- ホールなどの貸館は、1時間単位の利用を可とする料金体制への見直し。
- 観光施設は、観光庁支援メニューを積極的に活用する仕組みづくりが必要。
- 減免対象の社会教育団体の利用枠に制限を設ける、施設使用料以外の備品使用料などをどの範囲まで減免するかどうかの検討など、減免制度の見直し。
- ブランドを理解していただける企業と価格及び支援の内容をしっかりと交渉していただいた上でのネーミングライツの有効活用。
- PFI や ParkPFI 制度の導入など、投資回収の検討ができる事業期間（10年以上）の確保が必要。
- 施設附帯の駐車場の開館日時以外の有効活用の検討（夜間にコインパーキングとして提供する等

キ 指定管理施設の課題やポテンシャル

- スポーツ施設と公園が包括的管理となれば、より効率的な維持管理、円滑な利用者対応による利用者サービスの向上、民間事業者のノウハウを活用した運営、事業展開が行える。
- 老朽化対応が後手後手になっている。計画的な施設修繕は担当局が積極的に予算化し対応すべき。
- 施設が開館してから長期間経っているものも多いので、施設の基本計画の見直しが必要。
- 施設の老朽化の問題が喫緊の課題であるが、予算を理由に対応が遅く、また中々対応がなされないことが多い。
- 市が導入している設備や予約システムが古く更新が必要。
- 雨漏りや空調機器の故障は、利用者が非常に困っているものは、早急に対応をしてもら

いたい。

- 老朽化対策の他、各都市間で大規模会議等の誘致を引き合う MICE 施設は、旧式化した設備や機材などを刷新する必要がある。
- 施設の管理敷地内に活用が困難な施設があり、再整備が必要。
- 市の老朽化対応として、故障等使用不能な状態にならないければ、改修等の優先順位があがらず、予防的な改修等はなされない。
- 市営駐車場でない施設附帯の駐車場は、管理運営方法の工夫次第で収益化が見込める。
- 将来、市として施設をどうするのか(拡大、現状維持)一定の方向性を示すことが重要。

ク 具体的な業務内容や募集条件の見直し提案

- 配置人員が仕様で定められている事が散見されるが、最適な人数でどのように運営するかが、民間ノウハウになるため、見直しいただきたい。
- 業務内容(仕様)の定めが細かすぎるため、民間ノウハウを最大限活用するには性能発注へ切り替えていく必要がある。
- 要求水準は、施設ごとに市場調査などをした上で設定すべき。
- 地元加点は参加障壁が高いため、地域連携や地域経済活性化は、選定時の評価項目で評価すると良いのではないか。
- 地元加点は、市内で事業実態のある団体のみを対象とすべき。
- 施設の特性に応じて、資格要件などを設ける必要もあるのではないか。
- 利用者を特定した施設であっても、多世代が利用できるようなルール見直しが必要。
- 施設によっては、貸館を 30 分刻みで利用できるようにするなど、予約システムの改修も含めて検討が必要
- 消費税の考え方が不明確なケースがあるなど、経理基準を明確化いただきたい
- 公金取扱いについて、他都市の運用実績もあるよう「即日(やむを得ない場合は翌営業日までに)振込み」ルールを見直しいただきたい

ケ その他の自由意見

- 民間施設のように物価等高騰に伴った料金改定が容易でない中、前年度主義な予算(指定管理料)は管理実態に沿った上昇が見られないため、民間投資により施設の魅力向上を図ることは、指定期間で投資回収することのリスクがある。
- 制度導入当初は、公務員と民間の賃金格差に頼る部分もあったが、近年は人手不足や賃金上昇という状況の中、民間企業であるから管理経費が削減可能という状況ではない。
- 最終年度の評価ではなく、指定期間すべての平均点での評価が良いと考える。理由なく劣悪な評価の場合、次期選定時において減点することも考えるべき。
- 市に指定管理の運営支援を担当する部署を設置し、時代ニーズに即した管理運営の調整と支援を行ってほしい(先進事例の紹介、都市公園指定管理者のネットワーク会議、先進事例の視察など)。
- 利用者減が著しい老朽施設の廃止やサービスを縮小するなど、選択と集中が必要
- コロナなど、外的要因があった場合は、要求水準を適宜見直すなどの対応が必要。
- 市内の指定管理者が情報共有できる機会などを設けていただきたい

- 日々の業務の中で、様々な疑義や施設所管局との見解の食い違いが生じるため、Q&Aを作成・公開いただきたい
- 市民サービス向上におけるDX推進などの観点から、キャッシュレス決済の導入や駐車場のナンバー式システムの導入を検討いただきたい
- 経費削減という面では、スケールメリットが有効となる可能性がある一方で、規模の大きな企業の参入により地場企業の参入が難しくなるため、十分な議論が必要
- 地元団体との交流が深い施設は、地元団体に管理運営を委ねることで、その地域ならではのイベント等が主体的に実現可能になるのではないか
- 指定管理者制度だけでなく、都市公園法など個別の法律による規制に関しても併せて運用見直しが必要。
- 公園の「行為の使用許可」権限を指定管理者に委譲することも検討してはどうか。
- 使用料や利用料金のいずれも見直しが必要ではないか

【政令市比較】指定管理者制度の概要・運用状況

資料6

自治体	1社応募の状況						公募への参加団体数		指定期間		公募時の募集説明会		地元団体の優遇			社会的価値の評価		著しい物価変動リスク		非公募の有無 ○…有 ×…無	非公募の割合			非公募による指定管理者の属性			都市公園条例	
	非公募除く			非公募含む			非公募を除く平均団体数(募集単位)	非公募を含む平均団体数(募集単位)	原則的な期間	実績評価による期間延長(更新制)	開催の有無 ○…有 ×…無	参加義務(応募要件) ○…有 ×…無	応募要件 ○…有 ×…無 △…他	選定基準(評価項目) ○…有 ×…無 △…他	選定審査の加点 ○…有 ×…無	地域活性化地域貢献 ○…有 ×…無 △…他	社会貢献(環境/障害など) ○…有 ×…無	リスク分担の定め ○…有 ×…無	備考		指定管理施設	非公募施設	割合	計	外郭団体	割合	行為の許可 ○…有 ×…無	行為許可の利用料金 ○…有 ×…無
	募集単位	うち一社応募	割合	募集単位	うち一社応募	割合																						
	件	件	%	件	件	%	団体	団体																				
札幌市	54	37	69%	137	120	88%	1.5団体	1.2団体	5年	×	○	×	×	△	×	○	○	×		○	425	231	54.35%	83	22	27%	○	○
仙台市	89	70	79%	127	108	85%	1.3団体	1.2団体	5年	×	○	×	×	△	×	○	○	×		○	382	166	43.46%	38	23	61%	○	×
さいたま市	68	52	76%	76	60	79%	1.4団体	1.4団体	3~5年	×	○	×	○	×	×	×	○	○	【両者協議】 収支計画に多大な影響を与えるもの	○	247	8	3.24%	8	4	50%	○	○
千葉市	28	12	43%	49	33	67%	1.9団体	1.5団体	5年	×	○	×	×	×	×	○	○	×		○	147	84	57.14%	21	11	52%	×	△
横浜市	459	385	84%	604	530	88%	1.2団体	1.2団体	5年	×	○	×	×	×	×	○	×	○	【両者協議】 収支計画に多大な影響を与えるもの	○	957	145	15.15%	145	93	64%	×	△
川崎市	—	—	—	2	2	—	—	—	5年	×	○	×	×	○	×	×	○	○	【両者協議】 予測不可能な物価変動等により業務継続が困難となった場合	○	196	2	1.02%	2	0	0%	×	△
相模原市	41	23	56%	47	29	62%	1.6団体	1.5団体	3~5年	×	○	×	×	×	×	○	○	○	【両者協議】 著しい物価変動が生じた場合	○	153	11	7.19%	6	3	50%	×	△
新潟市	181	146	81%	295	260	88%	1.2団体	1.1団体	5年	×	○	×	○	○	×	○	×	×		○	455	118	25.93%	114	11	10%	×	△
静岡市	66	62	94%	149	145	97%	1.0団体	1.0団体	5年	×	○	×	○	×	×	○	×	×		○	218	150	68.81%	83	49	59%	×	△
浜松市	83	61	73%	88	66	75%	1.3団体	1.3団体	5年	×	○	×	×	○	×	○	○	×		○	259	7	2.70%	5	3	60%	○	○
名古屋市	125	86	69%	473	434	92%	1.5団体	1.1団体	4年	×	×	△	×	×	×	△	×	○	【市の負担】 急激な物価上昇等、特殊な事由が認められると判断した場合	○	592	348	58.78%	348	77	22%	○	○
京都市	—	—	—	—	—	—	—	—	4年	×	—	—	×	○	○	○	○	×		○	373	11	2.95%	11	5	45%	○	×
大阪市	127	77	61%	129	79	61%	1.5団体	1.5団体	5年	×	○	×	×	×	×	×	○	×		○	832	2	0.24%	2	0	0%	○	○
堺市	43	18	42%	45	20	44%	1.9団体	1.9団体	3~5年	×	○	×	×	○	×	○	○	×		○	209	2	0.96%	2	1	50%	○	○
神戸市	123	72	59%	415	364	88%	1.5団体	1.2団体	5年	×	○	×	△	○	×	○	×	×		○	869	329	37.86%	292	8	3%	○	×
岡山市	28	18	64%	157	147	94%	1.4団体	1.1団体	5年	×	○	○	○	×	×	○	○	×		○	366	151	41.26%	129	13	10%	○	○
広島市	85	50	59%	205	170	83%	1.7団体	1.3団体	5年	○	○	×	×	×	○	×	○	×		○	617	224	36.30%	120	37	31%	○	○
北九州市	77	52	68%	89	63	71%	1.6団体	1.5団体	5年	×	○	○	×	×	○	×	×	×		○	254	23	9.06%	12	10	83%	×	△
福岡市	82	45	55%	117	80	68%	1.9団体	1.6団体	5年	×	○	×	×	○	×	×	○	○	【両者協議】 急激な物価変動の場合	○	386	170	44.04%	28	14	50%	○	○
熊本市	39	33	85%	52	46	88%	1.2団体	1.1団体	3~5年	×	○	×	○	×	×	×	○	○	【市の負担】 急激な物価変動(選定年と比較し10%の変動)の場合	○	423	215	50.83%	215	4	2%	×	△
政令市平均	67%			79%			1.5団体	1.3団体													28.06%			36%				