

施設における利用者起点の政策改革

②施設経営のあり方

2017年10月17日
第2回新潟市政策改革本部会議



新潟市政策改革本部

0. プロジェクトの背景と検討の方向性

- キーワードは『人手不足』 人手不足の時代，公共施設をいかにして経営していくか
- 5つの検討の方向性について，新潟市の現状と他都市の事例について調査し，出口のイメージを示す

背景

- ✓世の中は人手不足 雇用環境の安定が望まれ，短期や低賃金の雇用は難しい
- ✓公共施設の施設経営には指定管理者制度の導入が進んでおり，民間の労働力とノウハウの活用が不可欠
- ✓施設の機能に応じ，指定管理者の十分なノウハウの確保が大切になる
- ✓本市は公共施設が多く，指定管理関係の手続きが多頻度なため忙しい

検討の方向性

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に
2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成
3. 発注のロットを大きくする
4. 包括的に民間に任せる
5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

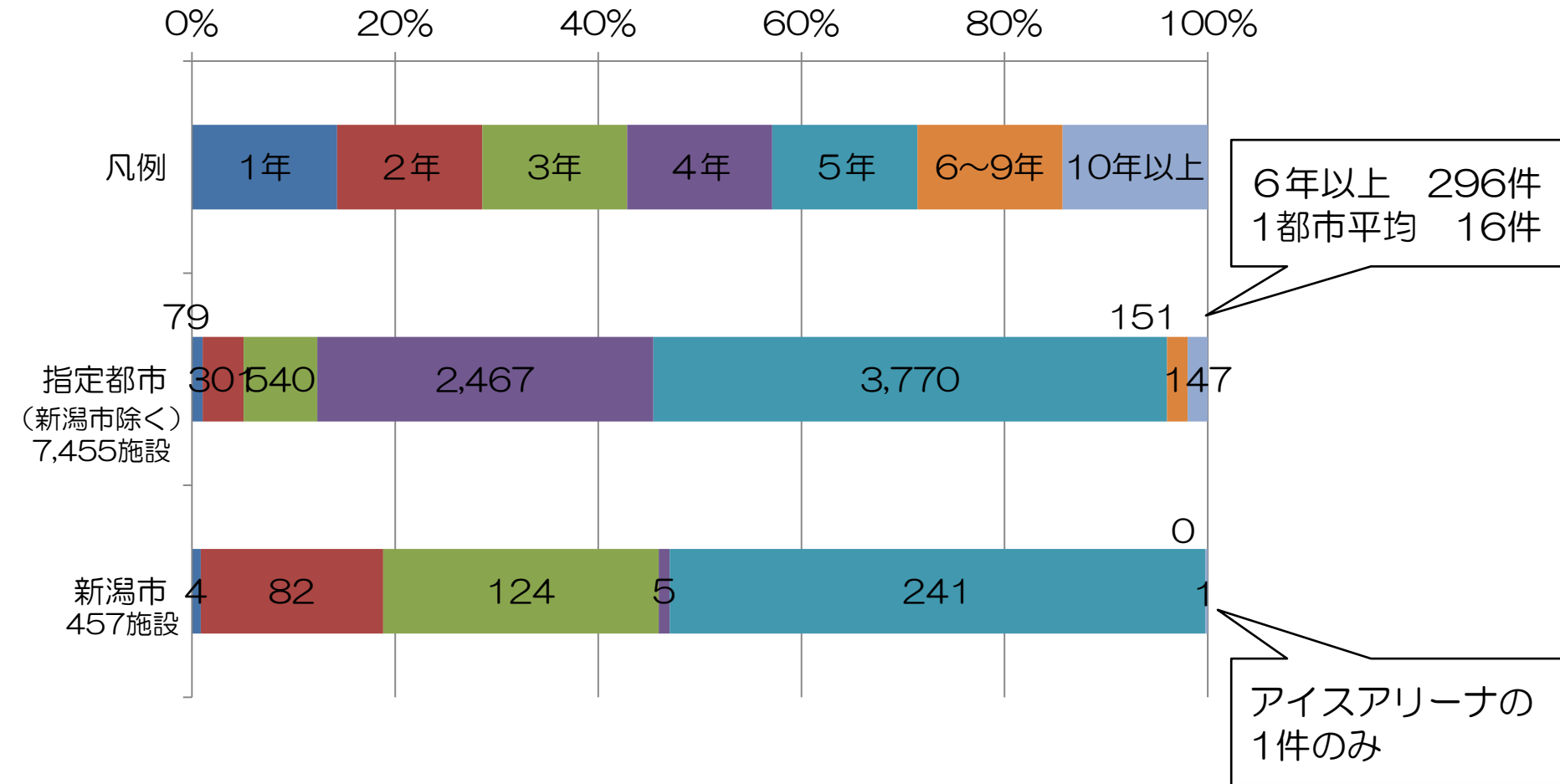
1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に
2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成
3. 発注のロットを大きくする
4. 包括的に民間に任せる
5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に — 5年を超える指定を例示している政令指定都市もある

	原則指定期間	例外的長期に関する記述
新潟市	3～5年	PFI又は合理的な理由がある場合は5年以上を指定期間とできる。
札幌市	5年	当初から長期間の管理運営継続を前提とした事業枠組みとする場合
仙台市	(3～5)	NA
千葉市	5年	投資の回収の観点や施設の特性上長期的な施設運営体制を必要とする場合
さいたま市	3～5年	記載なし
川崎市	(5年)	(10年の事例も数か所存在する)
横浜市	5年標準	大規模医療施設、PFI、施設の設置目的の達成に重大な影響がある場合
相模原市	(5年)	NA
静岡市	5年	10年を限度で長期的な視野に立った継続的な事業運営が必要な施設 など
浜松市	3/5/6-10年	6-10年：施設の設置目的、専門性等から5年以下では指定管理者の利点が活かせないと認められる施設
名古屋市	4年	サービスの安定的かつ継続的な提供、専門的な資格を持つ職員の要否、投下資本の回収 など
京都市	4年以内	利用者と施設管理者との人的信頼関係が重要な福祉関連施設
大阪市	5年	利用者への安定的なサービスの提供など (5年に一度は議会へ報告必須)
堺市	3～5年	施設の性格法、高度な経営判断を要するもの、政策的な見地から判断する必要のあるもの
神戸市	5年標準10年以下	施設の利用促進を目的として、投資などの提案を求める公募の場合
岡山市	(5年)	NA
広島市	4/5/10年	10年：専門職員の確保や事業運営の安定性等の観点から、指定管理期間を長期とする必要がある施設
北九州市	5年	記載なし
福岡市	5年を超えない	PFI又は合理的な理由がある場合は事前に総務企画局と協議(合議)
熊本市	3～5年	記載なし

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に

- 新潟市の指定管理において6年以上はアイスアリーナの1件
- 政令指定都市では6年以上が298件、平均16施設程度 5年を超える事例がある



1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に

—新潟市では指定管理期間は原則3年から5年と規定している

—競争の高い質を確保するため、指定管理期間を長期にできる規定を設けることも検討できるのではないか

◆新潟市公の施設に係る指定管理者制度に関する指針（抜粋）

（3）指定期間

指定期間は原則として、3～5年間とし、当該施設及び利用者の特性、新規参入機会の確保、指定管理者の安定的な経営、指定管理者が設置する設備・機器等のリース期間等を考慮の上、各施設の所管課が判断するものとする。

なお、PFI法の活用により一定期間、施設の管理運営を行う団体を指定する場合は、その期間を指定するものとする。

◆指定管理者制度運用の手引き（事務処理要領）（抜粋）

（2）指定期間の設定

本市では指針において、指定期間を原則として3年から5年と規定しています。指定期間は、指定管理者による管理が適切に行われているか、導入効果が表れているかを検証し、定期的に見直してください。

○指定期間を5年程度とすることが適当な施設

高度で専門的な知識・技能を有するスタッフや高額備品・特殊機器などを必要とする施設などにおいて、施設及び利用者の特性、指定管理者の安定的な経営、指定管理者が設置する設備・機器等のリース期間等を考慮し、ある程度の期間にわたる指定が必要であると考えられる。

○指定期間を3年程度とすることが適当な施設

特に高度で専門的な知識を有する職員等の配置が必要なく、一般的な貸館などが中心的な業務で、どのような管理者でも安定的な管理運営が可能な施設。新規参入機会の確保などを考慮する。

また、合理的な理由がある場合は、さらに長期間（5年以上）を指定期間として設定することもできます。ただし、基本的に指定期間中は管理業務を大幅に変更できませんので、施設の大規模な増改築や機能追加・変更などが予定されている場合には、あらかじめそれらのことも含めて指定期間を検討してください。

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に
2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成
3. 発注のロットを大きくする
4. 包括的に民間に任せる
5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

～政策協働型指定管理方式～

横浜みなとみらいホール



指定管理者：公益財団法人横浜市芸術文化振興財団
指定期間：平成24年度～平成33年度 10年間
施設概要：大ホール 2,020席+パイプオルガン
小ホール 440席
リハーサル室 212㎡
レセプションルーム 176㎡
練習室 6室

横浜美術館



指定管理者：公益財団法人横浜市芸術文化振興財団
指定期間：平成25年度～平成34年度 10年間
施設概要：延床面積26,829㎡
展示室 7室
多目的スペース2 室
美術情報センター 11万冊の蔵書
アトリエ（子ども・市民）
レクチャーホール 240席
ミュージアムショップ・カフェ ほか

～政策協働型指定管理方式～

横浜市のねらい

- ✓『新たな価値の創出を目指す「パートナーシップ」』に向けて、公募・非公募がという選定段階の手法の違いだけではなく、行政と指定管理者の関係のあり方を変える
- ✓専門文化施設の持つ文化芸術振興活動，人材育成，政策形成支援などの機能と，専門人材，データやノウハウの蓄積，関係団体とのネットワークなど固有の知的財産の活用
- ✓専門文化施設の協調による，価値の創出と，横浜の都市ブランドの形成に寄与

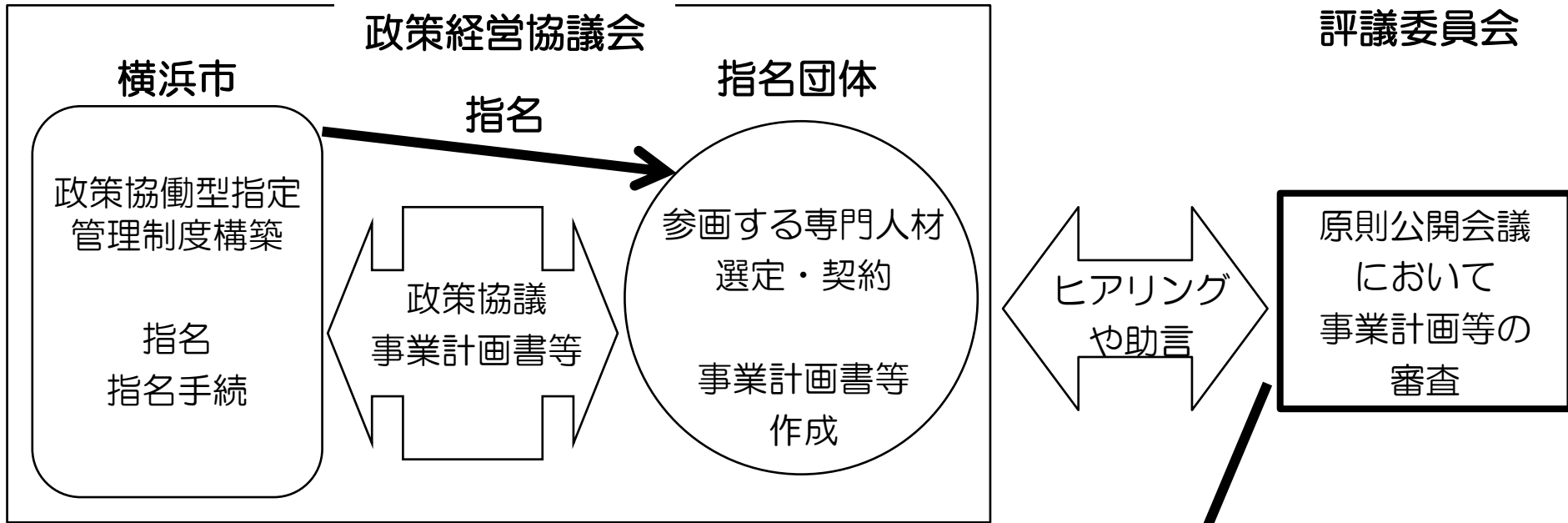
政策協働型指定管理方式の特徴

- (1) 指定から指定管理期間満了までの総合的マネジメントの仕組み
- (2) 第三者機関「指定管理評議委員会」の設置と継続的関与
- (3) パートナーシップに基づく「政策経営協議会」の設置と協議
- (4) 長期指定管理期間の設定と中長期事業計画の作成
- (5) 芸術家など専門人材が館長等として事業計画の策定段階から参画，政策にも助言・提言

～政策協働型指定管理方式～

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団を指名

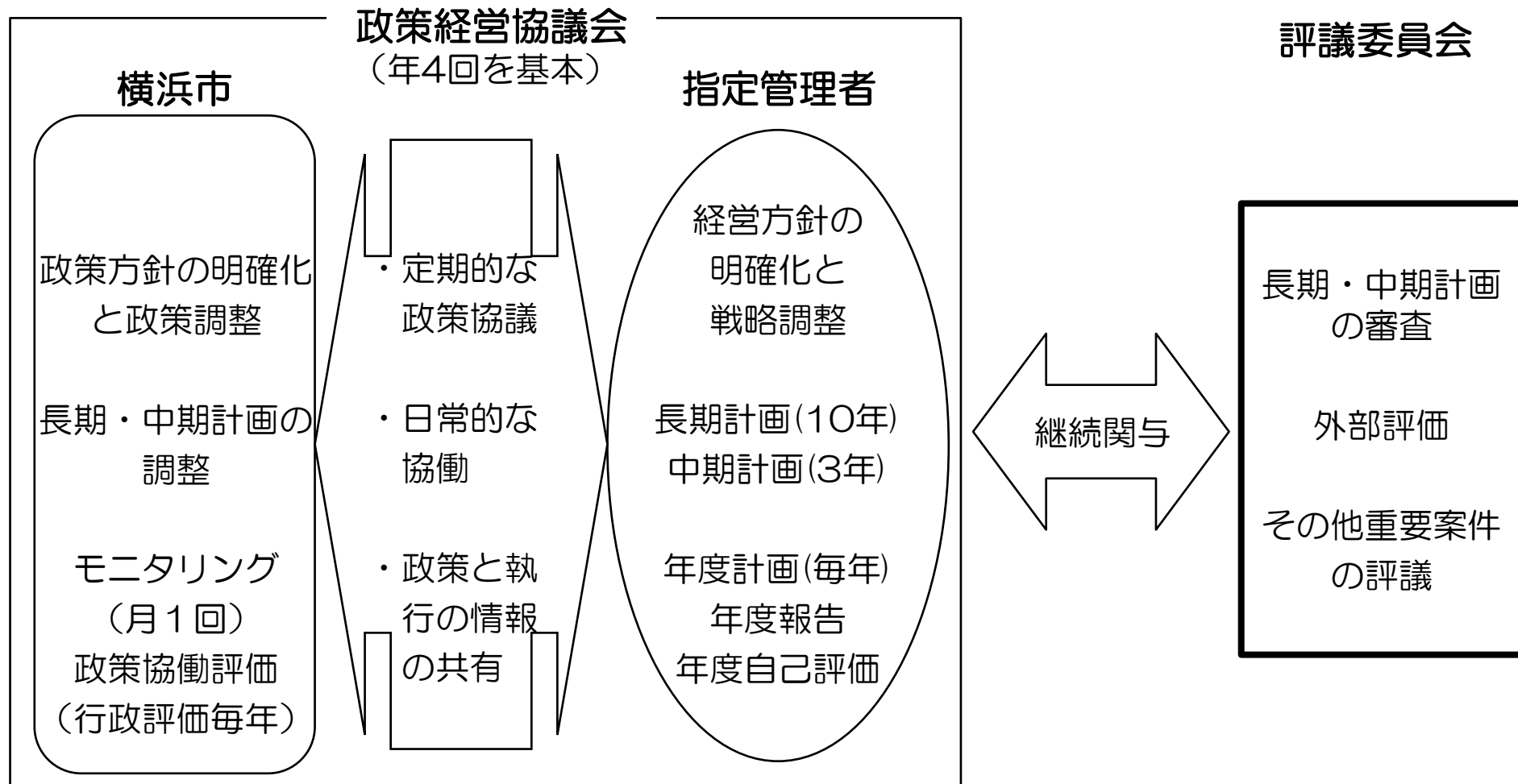
【選定過程】



「評議委員会」の審査を踏まえ、指名団体を指定管理者候補とし、議決を経て、指定管理者として協定を締結する

～政策協働型指定管理方式～

【指定期間】



2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成

ー以下の施設については、現在指定管理者選定時に「市の政策と密接にかかわる特に専門的な自主事業と不可分な業務として施設の運営管理を行う必要がある」としており、「政策協働型指定管理方式」の導入も考えられる。

施設名	指定管理者選定時に非公募としている理由	指定管理者
市民芸術文化会館	✓市の政策と密接にかかわる特に専門的な自主事業と不可分な業務として施設の管理運営を行う必要のある施設	新潟市芸術文化振興財団
音楽文化会館	✓市の政策と密接にかかわる特に専門的な自主事業と不可分な業務として施設の管理運営を行う必要のある施設	新潟市芸術文化振興財団
歴史博物館	✓市の政策と密接にかかわる特に専門的な自主事業と不可分な業務として施設の管理運営を行う必要のある施設	新潟市芸術文化振興財団
旧小澤家住宅	✓市の政策と密接にかかわる特に専門的な自主事業と不可分な業務として施設の管理運営を行う必要のある施設	新潟市芸術文化振興財団
総合福祉会館	<p>✓市の政策と密接にかかわる特に専門的な自主事業と不可分な業務として施設の管理運営を行う必要のある施設</p> <p>✓指定管理者が所有する又は管理する施設の一部施設であるもの</p>	新潟市社会福祉協議会
【参考】 水族館	✓28年度に「新潟市海洋河川文化財団」を設立し、当財団を指定管理者としたため	新潟市海洋河川文化財団・新潟市開発公社

2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成 【参考】

- 直営施設においてもスキルとノウハウの活用の可能性が考えられる
- 区役所直営の資料館とその資料は本市の大切な財産。市の学芸員等のスキルやノウハウを活かし、収集・保存・研究・活用につなげ、持続可能な運営を図っていくべきではないか

現 状

区	施設名	設置条例上の 目的 資料収集・ 保存・公開	学芸員等 配置	その他
北区	北区郷土博物館	○	○	
	北区郷土博物館分館 (休館中)	—	—	
江南区	江南区郷土資料館	○	○	
南区	曾我・平澤記念館	○	×	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門家不在 ✓ 区事務職員がイベント企画
	旧笹川家住宅	○	×	
西蒲区	潟東樋口記念美術館	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「西蒲区文化施設を運営する市民の会」がイベント企画
	潟東歴史民俗資料館	○	×	
	巻郷土資料館	○	×	
	澤将監の館	○	×	
	中之口先人館	○	×	

分析・評価

- ✓ 広域合併した新潟市にとって、ダイバーシティの中で、各区に存在する郷土資料館の施設とその資料は財産である
- ✓ 資料を収集し、保存し、展示して情報発信することで持続可能な施設運営が可能となる
- ✓ 学芸員等のスキルやノウハウが無ければ持続可能な施設運営ができない

改善案

- ✓ 歴史文化課等が所管し、その下部組織として位置付けマネジメントを行う
- ✓ 市の学芸員等が各館をまわり、そのスキルやノウハウを活かす
- ✓ 市内各施設が一体となって、戦略的な企画・収集・保存・公開を実施する

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に
2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成
- 3. 発注のロットを大きくする**
4. 包括的に民間に任せる
5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

3. 発注のロットを大きくする

- 同種の施設の中において、発注のロットを大きくしている例もある（現状）
- 同種の施設であれば、区や所管の差を超えたロットでの発注が考えられる

体育施設 11課	86施設	発注39	高齢者福祉施設 8課	43施設	発注40
スポーツ振興課	3	3	北区健康福祉課	5	2
廃棄物施設課	3	2	東区健康福祉課	4	4
北区地域課	11	3	中央区健康福祉課	6	6
東区地域課	6	3	江南区健康福祉課	6	6
東区建設課	1	1	秋葉区健康福祉課	1	1
中央区地域課	6	4	南区健康福祉課	3	3
江南区地域課	5	3	西区健康福祉課	11	11
秋葉区地域課	14	7	西蒲区健康福祉課	7	7
南区地域課	12	4			
西区地域課	9	4			
西蒲区地域課	16	5			

児童館と子ども遊び場 5課	11施設	発注8
こども未来課	1	1
北区健康福祉課	4	1
江南区健康福祉課	1	1
南区健康福祉課	4	4
西蒲区健康福祉課	1	1

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に
2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成
3. 発注のロットを大きくする
4. 包括的に民間に任せる
5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

4. 包括的に民間に任せる

大阪城公園パークマネジメント事業の概要 ～大阪城公園及び他5施設の指定管理者～

PMO事業とは

PMO … Park Management Organization 公園を一体管理し、新たな魅力向上事業を実施する民主体の事業者

平成24年12月に府市で策定した「大阪都市魅力創造戦略」の中で、大阪城公園を重点エリアのひとつに位置付け、民間事業者の柔軟かつ優れたアイデアや活力を導入し、世界的な観光拠点に相応しいサービスの提供や新たな魅力の創出を図るため、民間主体の事業者が公園全体を総合的かつ戦略的に一体管理するPMO事業を導入する予定としている。PMO事業者は指定管理者制度による公園の指定管理者としてだけでなく、大阪城公園の観光拠点化に向けて、新たな魅力ある施設の整備や既存の未利用施設の活用を実施する。

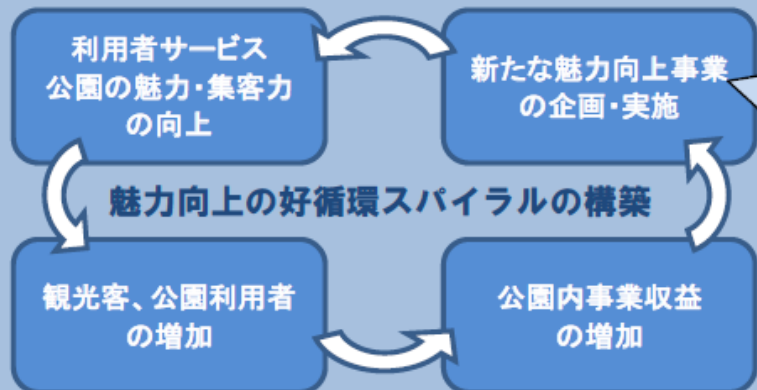
事業効果

利用者サービスの向上と管理運営コストの縮減

- 民間事業者の優れたアイデアと活力を活かした、PMO事業者による魅力向上事業による利用者サービスの向上。
- PMO事業者による事業収益を公園全体の管理運営に還元し、一体的マネジメントにより維持管理し、本市からの代行料に依らない管理運営を行う。
- さらに収益が上がった場合は、その収益の一部を大阪市へ納入させることとする。

事業概念

PMOによる魅力向上の仕組み



期待する主な魅力向上事業

- 既存施設の活用事業
 - ①旧第四師団司令部庁舎、②大阪迎賓館、③もと音楽団事務所
- 新たな施設整備事業
 - ④大阪城公園駅前エリア、⑤森ノ宮駅前エリア ほか
- 回遊性の向上事業
 - ・シャトルバス・巡回ループバス など
- 新たなイベント実施や観光案内事業
 - ・西の丸庭園、太陽の広場等を活用したイベント等の誘致・実施

4. 包括的に民間に任せる

大阪城公園パークマネジメント事業の概要 ～大阪城公園及び他5施設の指定管理者～

導入スケジュール

平成26年度 6月25日(水) 事業者募集開始
 9月10日(水) 募集締切
 9月～10月 選定作業、事業予定者決定
 12月頃 市会議決(予定)
 平成27年度 4月 事業開始

主な管理施設・活用施設

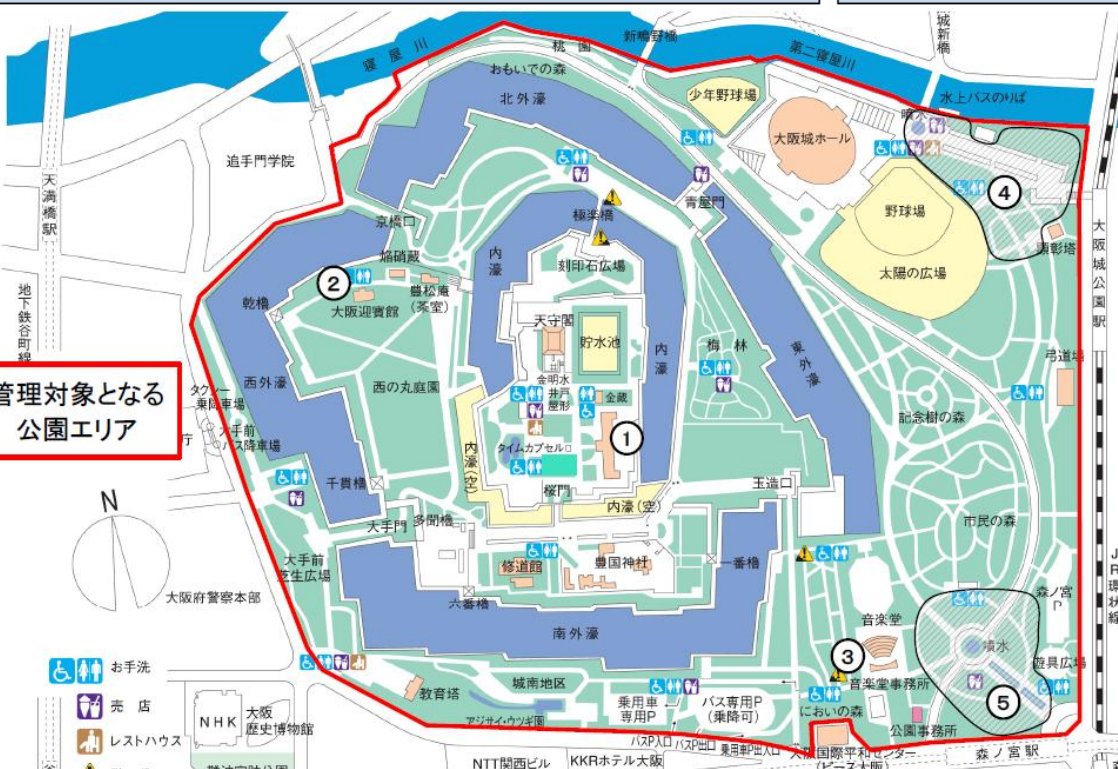
- ・大阪城天守閣(学芸業務除く)
 - ・大阪城音楽堂
 - ・西の丸庭園
 - ・旧第四師団司令部庁舎(もと博物館)
- ※大阪城ホール、修道館、弓道場、豊国神社、貯水池等は管理対象外

担当：経済戦略局観光部観光課
 大阪城魅力担当

指定管理期間 20年 H27.4～H47.3

指定管理者
 大阪城パークマネジメント共同体
 代表：(株)電通
 構成員：読賣テレビ(株)
 大和ハウス工業(株)
 大和リース(株)
 (株)NTTファシリティーズ

管理対象となる
 公園エリア



大阪城公園パークマネジメント事業の概要 ～大阪城公園及び他5施設の指定管理者～

大阪城公園パークマネジメントの
HPを紹介

○PMO事業者により、公園等施設の管理運営事業、
提案された魅力向上事業の実施
(委託料等市の負担なし)

○事業収支の中から基本納付金として、固定額を市
に納付

○さらに、大阪城公園パークマネジメント全事業の
収益から、一定の割合を変動納付金として還元

4. 包括的に民間に任せる

—本市においても、「いくとぴあ食花4施設」について、管理運営を効率的に行っていくために、所管の枠を超えて指定管理者の募集をしている（現在選定中）

「いくとぴあ食花4施設」のHPを紹介

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に
2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成
3. 発注のロットを大きくする
4. 包括的に民間に任せる
5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

- 施設管理の標準的な業務は「日常的管理業務」「**指定管理者選定業務**」「**目標管理業務**」の3つに分けることができる
- 特に「**指定管理者選定業務**」について分析・評価する

	4月	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3月		
指定管理 選定年度	目標管理型評価書案作成 選定時評価項目案作成 評価会議の設置 (委員選定, 要綱制定)		募集要項 作成		募集要項 公表 募集説明会 質問受付・ 回答		応募 受付		指定 議案 作成		指定 通知 公表		評価指標の設定・公表 事業計画書, 収支計画 書の公表	協定 書の 締結
			◎評価会議による事前確認				◎評価会議 ●候補者選定, 結果公表 ☆議会上程							
							●予算要求							
指定管理 初年度	モニタリング・指定管理料の支払い・日常的な問い合わせ対応													
							●予算要求							
指定管理 途中年度	●年度評価 ●評価指標の設定・公表 ●事業計画書, 収支計画書の公表		モニタリング・指定管理料の支払い・日常的な問い合わせ対応											
							●予算要求							
指定管理 最終年度 ※指定管理 選定年度	●年度評価 ●評価指標の設定・公表 ●事業計画書, 収支計画書の公表		モニタリング・指定管理料の支払い・日常的な問い合わせ対応											
	●指定期間を通じた評価		※指定年度と同様の業務											
							●予算要求							

5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

- 一分野が同一の施設について、複数の課が指定管理者選定事務を実施
- 242施設に対し34課が指定管理者選定業務を実施している
- ノウハウの蓄積には非効率な状況にある

体育施設 11課	86施設	地域活動拠点 11課	57施設	高齢者福祉施設 8課	43施設
スポーツ振興課	3	北区地域課	6	北区健康福祉課	5
廃棄物施設課	3	東区地域課	10	東区健康福祉課	4
北区地域課	11	中央区地域課	9	中央区健康福祉課	6
東区地域課	6	江南区地域課	3	江南区健康福祉課	6
東区建設課	1	江南区産業振興課	2	秋葉区健康福祉課	1
中央区地域課	6	秋葉区地域課	6	南区健康福祉課	3
江南区地域課	5	秋葉区産業振興課	2	西区健康福祉課	11
秋葉区地域課	14	南区地域課	10	西蒲区健康福祉課	7
南区地域課	12	西区地域課	4		
西区地域課	9	西蒲区地域課	4		
西蒲区地域課	16	西蒲区産業観光課	1		
観光等施設 9課	15施設	市民会館・文化ホール等 7課	13施設	美術館・博物館等 6課	11施設
動物愛護センター	1	文化政策課	2	文化政策課	4
食育・花育センター	2	雇用対策課	1	歴史文化課	2
廃棄物政策課	1	商業振興課	1	中央区地域課	2
北区地域課	1	北区地域課	1	中央区建設課	1
北区産業振興課	1	中央区地域課	1	秋葉区地域課	1
中央区建設課	1	江南区地域課	3	南区産業振興課	1
秋葉区産業振興課	3	秋葉区地域課	4		
西蒲区産業観光課	3				
西蒲区健康福祉課	2				
		児童館と子ども遊び場 5課	11施設	保健福祉センター 4課	6施設
		こども未来課	1	福祉総務課	1
		北区健康福祉課	4	北区健康福祉課	1
		江南区健康福祉課	1	秋葉区健康福祉課	1
		南区健康福祉課	4	南区健康福祉課	3
		西蒲区健康福祉課	1		

5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

一最も施設数の多い体育施設であっても、選定業務に間隔があり、施設所管課毎の選定では、職員の異動などによりノウハウの蓄積につなげにくい

◎各年度における指定管理者選定業務のある施設数（体育施設）

所管課（施設数）	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	36年度	37年度
総計	3	60	17	5	1	5	59	16	7
スポーツ振興課（2）		2					2		
廃棄物施設課（3）				3					3
北区地域課（11）		11					11		
東区地域課（6）		6					6		
東区建設課（1）		1					1		
中央区地域課（6）		5	1			1	5		1
江南区地域課（5）		4	1			1	4		1
秋葉区地域課（14）	2	12				2	12		
南区地域課（12）		12			1		11	1	
西区地域課（9）		7		2			7		2
西蒲区地域課（16）	1		15			1		15	

現状を見ると体育施設は5年毎の選定（江南区地域課の味方体育センターは地域活動拠点と併せた指定管理のため3年毎）（南区地域課の白根野球場は3年毎で例外）

5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

- 一本庁担当課単位としても、今後、発注ロットが大きくなった場合、更新期間が延びた場合にさらムラがでる
- 一分野が同一の施設について、組織としてノウハウを蓄積していく仕組みが必要
- 例えば、分野を所管する本庁担当課が選定事務を所管または事務にかかわるなどが考えられる

◎各年度における指定管理者選定業務のある施設数

分野（施設数）	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	36年度	37年度
総計（236）	64	82	74	62	19	60	124	36	58
体育施設（86）	3	60	17	5	1	5	59	16	7
地域活動拠点（57）	34	4	19	34	4	19	34	4	19
高齢者福祉施設（42）	10	2	30	10	2	28	10	4	28
市民会館・文化ホール等（12）	4	6	2	3	2	2	7	3	1
観光等施設（12）	3	5	2	2	4	1	5	4	0
児童館と子ども遊び場（11）	3	0	2	2	5	2	1	2	1
美術館・博物館等（10）	5	3	0	4	0	3	5	0	2
保健福祉センター（6）	2	2	2	2	1	0	3	3	0

5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する

- 新潟市における評価会議は、指定管理の単位毎に選定の際に設置されている
- 他の政令指定都市では、部局ごとに評価会議を設置して、施設横断的に評価をしている例が多い
- 他都市の例をさらに研究し、例えば条例所管部単位での評価会議についても検討できるのではないかと

	指定管理の単位毎	部局毎
新潟市	○	
札幌市	○	
仙台市		○
千葉市		○
さいたま市		○
川崎市		(○)
横浜市	○	
相模原市		○
静岡市	○	
浜松市		○
名古屋市		○
京都市		○
大阪市	(○)	
堺市		○
神戸市		○
岡山市		市で1つ
広島市		○
北九州市	○	
福岡市	○	
熊本市		○

まとめ

一人手不足の時代に、公共施設をいかにして経営していくか、5つの検討の方向性から新潟市の現状と他都市の事例について調査し、出口の方向性を示した
— 今後はこの出口方向性について、庁内で検討を進めていく

背景

- ✓ 世の中は人手不足 雇用環境の安定が望まれ、短期や低賃金の雇用は難しい
- ✓ 公共施設の施設経営には指定管理者制度の導入が進んでおり、民間の労働力とノウハウの活用が不可欠
- ✓ 施設の機能に応じ、指定管理者の十分なノウハウの確保が大切になる
- ✓ 本市は公共施設が多く、指定管理関係の手続きが多頻度なため忙しい

検討の方向性

1. 競争の高い質を確保するため指定管理期間を長期に
2. 特定のスキルとノウハウの確保・活用・育成
3. 発注のロットを大きくする
4. 包括的に民間に任せる
5. 事務作業を集約し組織的にノウハウを蓄積する