

横浜市指定管理者制度 運用ガイドライン

横浜市

令和7年9月

目次

はじめに（第 18 版の発行に当たって（令和 7 年 9 月））

第 1 部 制度の理念と基本原則【指定管理者・市所管課共通】

第 1 章 「指定管理者制度」の概要

1 「指定管理者制度」とは	5
（1）指定管理者制度の概要	5
（2）指定管理者制度導入の意義	6
2 「公の施設」とは	6
（1）公の施設の定義	6
（2）公の施設に係る施設設置条例	7
3 施設の利用許可	7
（1）利用者に対する利用許可等の権限	7
（2）利用許可等の法的位置付け	7
（3）目的外使用許可	7
（4）適正な施設利用の推進	8
4 指定管理者制度と P F I	8

第 2 章 「共創の指針」に基づく指定管理者制度運用の理念

1 施設運営の理念とマネジメントの基本方針	9
（1）施設の設置目的・ビジョンの明示	9
（2）公共施設マネジメントの推進	9
2 「共創の指針」：パートナーシップに基づく共創の実現	10
（1）共創の基本原則	10
（2）共創の視点の導入	10
3 指定管理者制度のマネジメントシステムと P D C A による振り返り	11
（1）目標に基づくマネジメント	11
（2）指標の設定	12
（3）協定に基づく管理運営及び評価	13
（4）P D C A サイクルと持続的改善	13

第 3 章 指定管理者制度運用の基本事項

1 指定管理者が行う事業	15
（1）指定管理者が行う事業の区分（指定管理事業と自主事業）	15
（2）自主事業の実施に当たっての留意点等	16
2 指定管理料と利用料金	17
（1）指定管理料	17
（2）利用料金	17
（3）管理運営経費等	18
3 インセンティブの付与とペナルティの賦課	19

4	リスク管理とリスク分担	20
(1)	リスク管理の必要性	20
(2)	リスク分担の原則	20
(3)	リスク分担の標準例	21
(4)	リスク分担の標準例を踏まえた物価及び賃金水準の変動への対応	21

第2部 制度運用の基本事項【市所管課向け】

第4章 指定管理者選定の準備（制度導入検討から公募要項の作成まで）

1	施設設置条例の制定	23
2	指定管理者制度導入の検討	23
(1)	施設の特性の把握	23
(2)	指定管理者制度が導入できない施設	23
3	選定方針の検討	24
(1)	公募・非公募の考え方	24
(2)	指定期間の設定	24
(3)	選定単位（施設のバンドリング）	25
(4)	施設の目標及び評価基準の設定	26
(5)	業務範囲と指定管理料の設定	26
4	公募要項及び仕様書の作成	27

第5章 選定手続

1	指定管理者の指定までの流れ	28
2	公募方法	28
(1)	公募に関する基本的な考え方	28
(2)	市内中小企業の参入促進	29
3	選定委員会の運営及び評価の考え方	29
(1)	選定委員会の運営	29
(2)	選定時における評価の考え方	29
4	指定管理者の指定（議会の議決）	30
5	基本協定の締結	30

第6章 施設運営に関する留意事項

1	個人情報の保護	31
2	管理業務の再委託	31
3	施設の安全確保	31
(1)	施設の定期点検・保守等の確実な実施	31
(2)	施設修繕への対応	32
4	災害対応	33
5	指定管理者に組織再編行為等が生じた場合	33

第7章 モニタリングと評価

1 指定管理者による自己評価	34
2 市所管課による評価	34
3 外部評価機関による評価	34
4 利用者等による評価	34
5 評価結果のフィードバック及び運営への反映	35

第8章 施設の設置目的等を踏まえた振り返りと検証

1 施設の設置目的等に照らした検証	36
2 次期選定に向けた施設運営の振り返りと検証	36

第9章 関係各部署の役割

1 各施設の所管課	37
2 各施設に関する条例・予算・制度等の所管課	37
3 政策経営局共創推進課	37
4 アセットマネジメント所管部署	37

第3部 制度運用の基本事項【指定管理者向け】

第10章 指定管理者の責務及び留意事項

1 基本協定書	38
(1) 基本協定の位置付けと法的性質	38
(2) 基本協定書に基づく管理運営	38
2 市への適切な報告の実施	38
(1) 適切な日常管理と報告の実施	38
(2) 緊急時の対応と報告	39
3 モニタリングと評価への対応	39
(1) 年度報告と自己評価の実施	39
(2) 市による評価とフィードバックへの対応	39
4 運営改善の取組	39
5 法令遵守等への対応	40
(1) 基本的姿勢	40
(2) 第三者への業務委託	40
(3) 監査委員等による監査	40
(4) 指定管理者に対する改善指示及び指定取消し等	41

【参考】 地方自治法（抜粋） 42

【参考】 これまでの主な改正内容 43

はじめに（第 18 版の発行に当たって（令和 7 年 9 月））

平成 15 年の地方自治法改正により導入された「指定管理者制度」は、「公の施設」の管理運営を民間事業者任せ、民間ノウハウを活用することで、公共サービスの質的向上を図ることを目的としている。

本市においては、平成 21 年度に「共創推進の指針」を公民連携事業の上位概念に位置付けながら、指定管理者制度の運用全般にわたる課題や様々な施設に共通する取扱い等を整理し、今後の制度運用の基礎となるよう、いわば「羅針盤」として「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン」を策定した。

これまで市と民間事業者がそれぞれの経営資源やノウハウを活用すること等により、施設サービスの向上を図ってきたが、指定管理者制度導入から約 20 年が経過し、運用面では一定の成熟が見られる一方で、新たな課題も顕在化している。

本制度を通じ、より魅力的な施設となるよう、施設運営の自由度を一層高め、市と指定管理者の連携を強化する等の工夫が求められている。

さらに、近年の人件費や物価の継続的な上昇など、社会情勢の変化は指定管理施設の運営に大きな影響を及ぼしている。賃金水準スライドの導入など、その時々、社会的ニーズに応じた制度運用の改善に取り組んできたが、市の責務として安定的な施設運営ひいては制度の持続性を担保するためにも、物価や人件費の上昇に適切に対応することが不可欠である。

本市では、多くの施設において令和 8 年度に第 5 期目の指定管理者選定を迎える。この節目に当たり、施設の設置目的や地域社会における役割を再確認し、中長期的な視点を踏まえた運用を行っていくことが求められており、これらの状況を踏まえ、ガイドラインの見直しを行った。

今回の改正を通じて、指定管理者制度が有する可能性を最大限に引き出し、市民サービスの向上と地域の活性化に資する、持続可能な制度運用の実現を目指していく。

本ガイドラインは、本市が所管する公の施設のうち、指定管理者制度によって管理運営を行っている施設（以下「指定管理施設」という。）における制度運用の「原則」を示すものであり、実施に当たっての細目等については、各施設の所管課が、施設の特性等を考慮の上、個別に検討、決定する。したがって、各施設の特性に応じてガイドラインとは異なる取扱いを行う場合、各施設の所管課は、法令等に基づき適切な運用を図ることが必要となる。

なお、第 18 版の発行に合わせ、事務手続等の詳細や具体的な留意点等は、別途手引として整理したため、制度運用に当たっては、本ガイドラインに加え、手引についても適宜参照されたい。

第1部 制度の理念と基本原則【指定管理者・市所管課共通】

第1章 「指定管理者制度」の概要

1 「指定管理者制度」とは

(1) 指定管理者制度の概要

指定管理者制度とは、多様化する市民ニーズに対し、より効果的かつ効率的に対応するために、地方公共団体が設置する「公の施設」の管理運営を民間事業者等に委ねることを可能とする、地方自治法上の制度であり、平成15年6月の地方自治法の改正により導入された（法第244条の2）。

この制度は、公の施設の管理運営を通じて政策目的を達成するための手法の一つとして位置付けられ、その目的は、「多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上と経費の節減等を図ること」（平成15年7月17日 総行行第87号総務省通知）、また、「公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定する」（平成22年12月28日 総行経第38号 総務省通知）こととされている。

したがって、単なる価格競争による入札とは異なり、コスト削減だけではなく、施設の価値向上や最大活用につながることが重要視される。

指定管理者制度では、従来は行政処分として地方自治体が行っていた利用許可権限等、施設に関する管理権限を指定管理者に委任できることとなったほか、主に以下のような点が従来の「管理委託制度」から変更された。

【管理委託制度と指定管理者制度の比較】

区分	指定管理者制度	管理委託制度
管理運営の主体	<ul style="list-style-type: none">・民間事業者を含む幅広い団体（法人格は不要。ただし、個人は除く。）・議会の議決を経て指定	<ul style="list-style-type: none">・公共団体、公共的団体、地方自治体の出資法人等に限定・相手方を条例で規定
法的性質	<ul style="list-style-type: none">・指定（行政処分）・管理運営の細目等は協定（行政処分の附款）により規定	<ul style="list-style-type: none">・委託（契約）
権限と業務の範囲	<ul style="list-style-type: none">・施設の管理権限（使用許可権限を含む。）を指定管理者に委任・地方自治体は設置者としての責任を果たし、必要に応じて指示等を実施	<ul style="list-style-type: none">・地方公共団体との契約に基づき、具体的な管理事務や業務を執行・管理権限及び使用許可権限は地方自治体が保持
条例で規定する内容	<ul style="list-style-type: none">・指定の手續、管理の基準、業務の範囲	<ul style="list-style-type: none">・委託の条件、相手方等

(2) 指定管理者制度導入の意義

指定管理者制度の導入は、「公の施設」の管理運営を民間に委ねることにより、より質の高いサービスの提供と効率的な運営を実現することを目的としている。

特に、施設の利用者満足度の向上、地域住民の多様なニーズへの対応、そして公共サービスの質の継続的な向上が期待されている。

従前の委託方式では、仕様に基づく発注が主流だったが、指定管理者制度では「性能発注」に転換することで、指定管理者の裁量や創意工夫の余地が広がり、利用者ニーズに即した柔軟なサービス提供が可能となる。これこそが、制度導入の意義の一つである。

また、施設の設置目的を踏まえた良好な運営が行われているかどうかを確認するためには、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルの確立が不可欠である。

加えて、市と指定管理者との双方向のコミュニケーションを通じて、施設運営の透明性と信頼性を高めていくことが求められている。

2 「公の施設」とは

(1) 公の施設の定義

「公の施設」とは、「『住民の福祉を増進する目的をもって、その利用に供するため』に地方公共団体が設ける施設」と定義され（法第 244 条第 1 項）、また、「公の施設」の設置及び管理に関する事項は、条例で定めることとされている（法第 244 条の 2 第 1 項）。

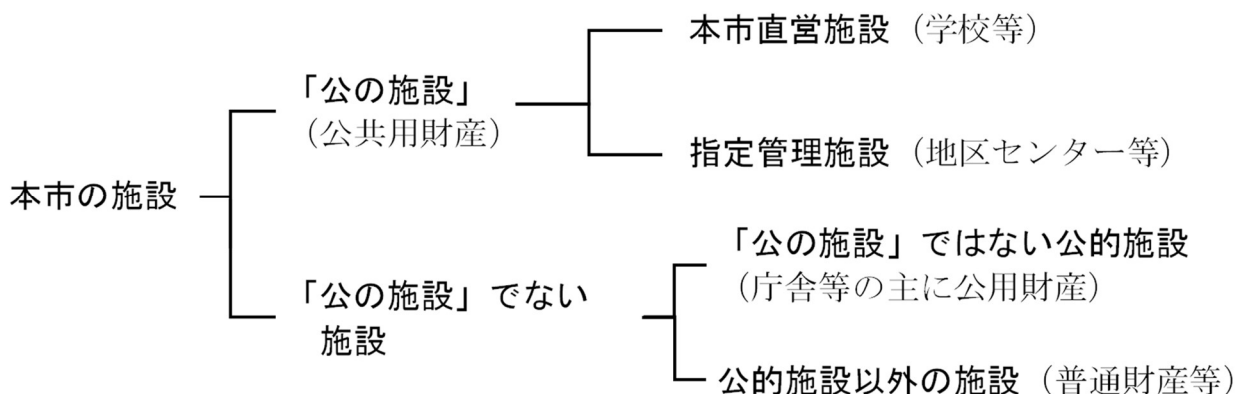
本市における「公の施設」は、地区センター、地域ケアプラザ、公園、スポーツセンターなど地域に密着した施設のほか、横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜国際プール、みなと赤十字病院などが該当し、その種類は多岐にわたる。

市が所有又は設置する施設であっても、以下の要件を満たさない場合には、「公の施設」とは位置付けられない。

ア 住民の利用に供する施設であること

イ 横浜市の区域内に住所を有する者の利用に供する施設であること

ウ 住民の福祉を直接的に増進することを目的とすること



(2) 公の施設に係る施設設置条例

「公の施設」の設置及びその管理に関する事項は、条例で定める必要がある（法第244条の2第1項）が、当該施設の「公の施設」としての必要性や意義が十分に認められていることが前提となる。施設の必要性の検討は、施設設置時のみならず、以下の視点から公的サービスとして実施する意義を定期的に検証することが求められる。

- ・社会経済情勢の変化など、所期の設置目的に照らして、サービス需要や効果がかい離していないか
- ・同種の施設サービスが民間事業者等により十分に提供されているなど、行政が競合して実施していないか

「公の施設」の管理運営を指定管理者に行わせる場合、指定管理者の指定の手続や業務の範囲等の必要な事項を、施設の設置条例で定める。

3 施設の利用許可

(1) 利用者に対する利用許可等の権限

指定管理者制度の導入により、従来は市が行政処分として行っていた施設の利用許可等の管理権限を、指定管理者に委任することが可能となった。

ただし、以下のように法令により市長のみが行うこととされている事項については、指定管理者に委任することは認められていない（平成15年7月17日 総行行第87号 総務省通知）。

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

また、市営住宅など個別法により制限がある場合を除き、指定管理者に委任する具体的な権限については、各施設の特性を踏まえ、施設設置条例に規定する。

(2) 利用許可等の法的位置付け

指定管理者に利用許可等の権限を委任する場合、指定管理者は「本市の機関」としてその権限を行使することになる。

このため、「横浜市行政手続条例」（平成7年条例第15号）の規定が適用される。

また、手続の実施に当たっては、行政不服審査法や行政事件訴訟法等の関連法令を踏まえた対応をするとともに、利用許可申請の判断に際して、疑義が生じた場合には、市と指定管理者が協議の上決定することが求められる。

(3) 目的外使用許可

利用許可等の権限は指定管理者に付与可能であるが、「行政財産の目的外使用許可」については、地方自治法上、市が引き続き有する権限であり、指定管理者が行使することはできない（平成15年7月17日 総行行第87号 総務省通知）。

例えば、指定管理者が管理運営する施設において、屋外広告物や自動販売機の設置などを行う場合は、「行政財産の目的外使用許可」として、市が行政処分を行う必要がある。

また、「指定管理者の指定」と「行政財産の目的外使用許可」は、それぞれ地方自治法上の根拠が異なる行政処分であるため、施設の管理者である指定管理者が目的外使用許可を申請した場合には、無条件に許可が与えられるものではなく、規則、基準等に照らし案件ごとに判断することに留意が必要である。

(4) 適正な施設利用の推進

地方自治法第 244 条第 2 項では、「正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない」と規定されており、同条第 3 項では「住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取扱いをしてはならない」と定められている。

一方で、各施設の設置条例等において、設置目的に反する利用については、不許可、許可の取消し、または利用の制限・停止が可能となる旨が規定されている。

指定管理者及び施設所管課は、これらの法令・条例に基づき、施設の利用許可に関する事務を適正に実施することが求められる。

4 指定管理者制度と P F I

P F I (Private Finance Initiative) とは、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」に基づき、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営等を、民間の資金、経営能力、技術的能力を活用して効率的かつ効果的に実施する事業手法であり、「設計」から「運営」までを一体的に民間事業者と契約することで、市民サービスの向上やトータルコストの削減を図ることを目的としている。

「公の施設」の整備を P F I 方式で実施し、その管理運営に指定管理者制度を導入する場合には、法律等による特別の定めがある場合を除き、施設設置条例で「公の施設」として位置付け、指定管理者が行う業務の範囲等を定める必要がある。また、P F I 実施方針の決定前までに検討を行い、実施方針に指定管理者制度による管理運営を実施する旨を明記し、公表する。

指定管理者制度と P F I は、導入プロセス、契約形態、評価の仕組み等が異なる制度であるため、両制度を併用する場合には、それぞれの制度の趣旨及び法的枠組みを正しく理解し、適切に運用する必要がある。

なお、P F I を活用する際の具体的な手順や留意点等については、「横浜市 P F I ガイドライン」を参照されたい。

第2章 「共創の指針」に基づく指定管理者制度運用の理念

1 施設運営の理念とマネジメントの基本方針

(1) 施設の設置目的・ビジョンの明示

地方自治法第244条の2第3項では、「公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるとき」に、指定管理者制度を適用できる旨が規定されている。

この制度の導入目的は、民間の能力を活用することにより、住民サービスの向上及び効果的・効率的な施設運営を図ることにある。

ただし、公の施設は「政策目的の達成」のために設置されるものであり、例えば単に利用者へのサービスが向上しただけでは、必ずしも十分とは言えない。

そこで、本市では、指定管理者制度の運用に当たり、まず各施設に固有の設置目的（ミッション）を明確化し、その目的の効果的・効率的な達成を目指すマネジメントを確立することを基本としている。

単に「施設の管理運営を行う」手段に留まらず、指定管理者制度を明確化された目的の達成を目指すための手法として位置付け、運用していくことを本市の基本姿勢とする。

指定管理者の選定に当たっては、事業者がよりの確かつ具体的な提案ができるよう、施設の設置目的やビジョンを踏まえた上で、「その施設の設置と管理運営により、本市として何を達成したいのか」、「どのような状態を創り出したいのか」といった事項を明確化し、公募要項及び協定に示す必要がある。

指定管理者がそのノウハウを十分に発揮できるよう、市との連携の下で制度を運用することが重要となるため、公募要項の作成に当たっては、上記のビジョン等を示した上で、可能な限り性能発注とすることが望まれる。

(2) 公共施設マネジメントの推進

効果的・効率的な施設運営を行うため、市は「横浜市公共施設等総合管理計画」で定める「公共施設のマネジメント3原則」に基づき、地域特性や将来を見据えたニーズの視点から施設の最適化を推進し、施設の機能やサービスを持続的に維持・向上させるよう総合的に取り組む必要がある。

【公共施設のマネジメント3原則】 「横浜市公共施設等総合管理計画」（令和4年12月）より抜粋

「公共施設の適正化」を具体化するための基本原則として、「公共施設のマネジメント3原則」を定め、総合的に取り組んでいくことにより、公共施設が提供する機能・サービスの維持・向上を目指します。

保全・運営の最適化	「保全や運営に関するコストパフォーマンスを向上させる」 長寿命化を基本とした保全更新を着実に行うとともに、利用状況や運営・保全更新コスト等を踏まえた運営の最適化と受益者負担の適正化を推進
施設規模の効率化	「必要なサービスを効率的な量で提供する」 地域ごとの人口動態・分布、市民ニーズ等の変化や施設の保全更新コストの推移を見通した上で、公共建築物の規模効率化（ダウンサイジング）を目標を設定して推進
施設財源の創出	「適切な保全や運営に必要な財源を生み出す」 資産の売却等による財源創出の工夫や、国費・市債等を有効活用しながら、財政負担を軽減・平準化

2 「共創の指針」：パートナーシップに基づく共創の実現

本ガイドラインの上位規範として位置付けている「共創推進の指針」では、「異なる価値観の積極的相互作用を通じて新たな価値を創出し、行政と民間で『公』を共に創っていくこと（共創）」という理念を掲げており、指定管理者制度においては、「公の施設の管理運営」という実践を通じて具体化されるべきものである。

法的には、市と指定管理者の関係は「委任者」と「受任者」として整理されるが、指定管理者制度は、単なる施設管理運営業務の「アウトソーシングの延長」ではない。本市では、共創の理念に基づき、双方の強みを生かし、適切に役割分担を行うことで、新たな価値の創出という共通の目的を達成する「パートナーシップ」として捉えている。

（１）共創の基本原則

「共創推進の指針」では、民間事業者等とのパートナーシップ構築に当たって、以下の４つの原則を掲げている。

- ア 対等・対話の原則
- イ 目標共有の原則
- ウ アイデア保護と透明性確保の原則
- エ 役割分担と責任明確化の原則

これらの原則に基づき、市と指定管理者との良好な関係構築に当たっては、以下の点に留意する必要がある。

- ア 対等なパートナーとして認め合い、コミュニケーションを重視すること。
- イ 施設の目的達成に向けて協働し、協定により合意した目標を共有すること。
- ウ 制度運用の透明性を確保し、事業者のアイデアを適切に保護すること。
- エ 互いの役割分担と、それに伴う責任を事前に明確化すること。

このような「パートナーシップ」を実現するためには、目的・目標の明確化と共有が不可欠であり、それに基づくマネジメントシステムの確立は、指定管理者制度の運用における実効性ある「共創」の基盤としても必要な要素となる。

（２）共創の視点の導入

「公の施設」のマネジメントにおいては、限定的な領域の目標達成にとどまらず、より広い視点から施設の目的を捉え、日々の活動に反映させることが求められる。

「共創推進の指針」では、民間と行政が共有すべき４つの視点として、以下の項目が示されている。指定管理施設においても、これらの項目を踏まえて施設のマネジメントを行うことが求められる。

ア 市民・利用者の視点

- ・市民・利用者にとっての価値向上が図られているか
- ・良質なサービスが継続的に提供されているか

【例】

- ・民間事業者のノウハウを生かした管理運営により、サービス向上が図られているか
- ・適切なモニタリングの実施により、協定で定めた管理運営水準が確保され、持続的な改善が進められているか

イ 財務の視点

- ・VFM (Value for Money) の最大化、ライフサイクルコストの最小化が図られているか
- ・リスクコストが考慮されているか
- ・新たな歳入につながる事業スキームが検討されているか

【例】

- ・指定管理者制度の適用により、VFMが向上しているか（サービスが一定の場合、経費が低下しているか。経費が一定の場合、サービスが向上しているか）
- ・市と指定管理者の間で、リスクが適切に分担されているか
- ・自主事業の推進やネーミングライツなど、施設の特性に応じた収入増の検討がされているか

ウ 成長・発展の視点

- ・事業者の成長促進につながっているか
- ・行政組織の能力向上、意識改革・イノベーションに寄与しているか

【例】

- ・民間事業者が事業継続に必要な利潤を確保できているか
- ・市職員がモニタリング等に関する知識・経験を蓄積できているか
- ・市職員がスキルを身につけることで、指定管理者と対等な立場で対話を行っているか

エ 地域・社会の視点

- ・地域貢献、環境、雇用確保など地域との調和が図られているか
- ・地域経済の活性化に寄与しているか
- ・社会情勢の変化への柔軟な対応が図られているか

【例】

- ・指定管理者の職員が適法な労働条件のもとで雇用されているか
- ・民間企業やNPO等が応募しやすい条件となっているか
- ・市内団体の参入機会が確保されているか
- ・適切な施設運営ができるような環境が確保されているか

3 指定管理者制度のマネジメントシステムとPDCAによる振り返り

(1) 目標に基づくマネジメント

指定管理者制度により、公の施設の設置目的を効果的に達成するためには、まず目的（ミッション）を明確化し、その目的達成に向けて組織を運営することが必要である。より具体的に言い換えると、指定管理者のすべての活動を、施設の設置目的の達

成に向けて方向付けることが求められる。

各施設の全ての活動を目標達成に結び付けるためには、目標を具体的かつ細分化された「指標」に落とし込み、更にその指標に対する「目標値」を設定する必要がある。

この「目標に基づくマネジメント」を、本市における指定管理者制度運用の基本的なマネジメントシステムと位置付ける。

(2) 指標の設定

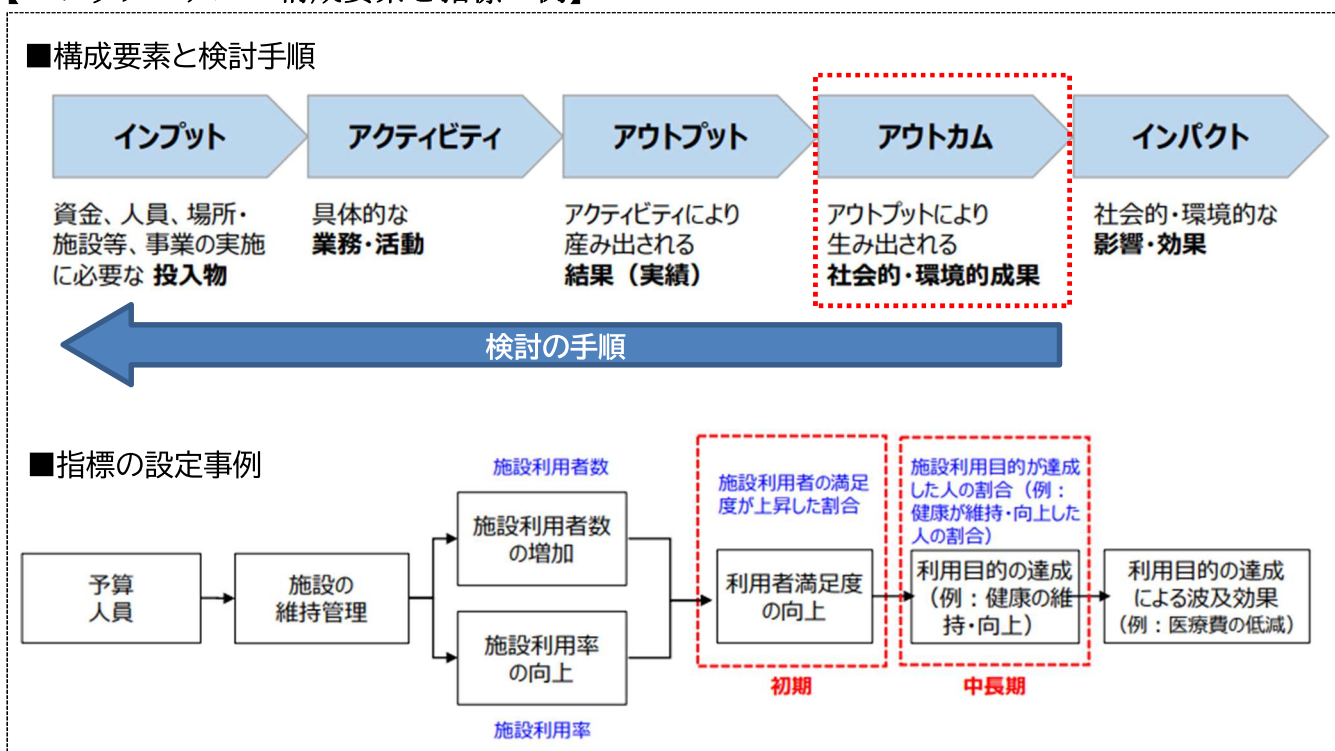
市は、指定管理施設に対する「目標に基づくマネジメント」を実施する上で、目的の達成状況の把握や、日々の活動の有効性・効率性を測定するためには、適切な指標の設定が不可欠である。

指定管理施設における指標は、施策や事業の最終成果に至るまでの道筋を論理的・体系的に示した「ロジックモデル」に基づいて設定することが求められる。

ロジックを検討する際は、当該施設の運営を通じてどのような効果を生み出したいのかというアウトカムから遡り、どのような取組を行えばそのアウトカムを生み出せるのかといった視点で、アウトプットやアクティビティ、インプットといった各項目の検討を行う。

また、客観的な評価を行うため、定量的な指標をもって目標設定をする。併せて、いつ（計測時期）・何に基づいて（根拠資料）・どのように（計算式）計測するか等を明確にしておく必要がある。

【ロジックモデルの構成要素と指標の例】



(3) 協定に基づく管理運営及び評価

施設の設置目的に基づいて市が設定した指標に対し、指定管理者が達成すべき目標値を設定する。

本来、目標値は施設の設置者である市があらかじめ定めるべきものだが、実際の設定に当たっては、施設の現状や指定管理者となる事業者の特性を踏まえ、公募時の要項や提案内容等に基づき、市と指定管理者が協議の上、明確かつ具体的に設定することが必要である。

設定した目標値については、原則として協定に明記し、必要に応じて別紙等で整理する。

日々の施設管理運営は、この協定等にととって実施するとともに、指定管理者は毎年度の事業報告書において目標の達成状況を市に報告し、市はその報告に基づいて管理運営状況の評価を行う。

このように、協定に基づく目標設定と評価の仕組みを通じて、制度運用の透明性と信頼性を確保し、施設の設置目的の達成に向けた継続的な改善を図っていく。

(4) PDCAサイクルと持続的改善

指定管理者による公の施設の管理運営に当たっては、単年度の状況を評価するだけでなく、その評価結果を指定期間内の改善につなげる「持続的改善」の仕組みを確立することが重要である。

これは、指定期間中において施設の管理運営状況を持続的に向上させるために不可欠な視点である。

そのため、本市では、公の施設の管理運営において、次の4段階からなるPDCAサイクル（Plan・Do・Check・Act）を事業の基本サイクルとして確立する。

【指定管理者制度におけるPDCAサイクルの達成】

- ・ P（計画）：施設の設置目的の明確化及び具体的指標の設定
指標に対する目標値を含む協定の締結
- ・ D（実行）：協定にととった管理運営の実施
- ・ C（評価）：管理運営状況の評価（事業報告書等による）
- ・ A（改善）：評価結果に基づく改善計画の策定・実施

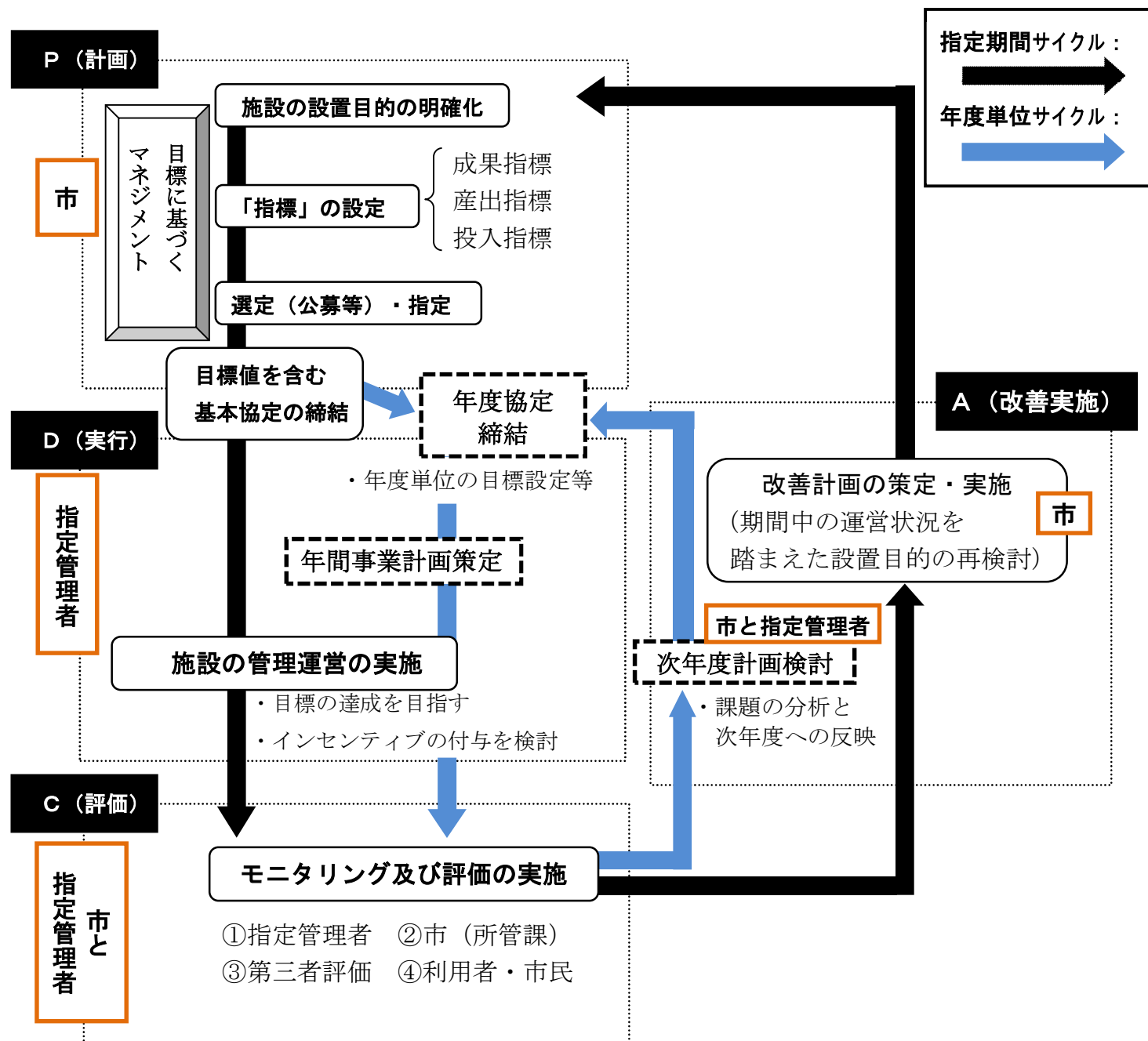
PDCAサイクルを徹底することで、制度運用の質を高め、施設の設置目的の達成に向けた改善を着実に進めていく。

さらに、PDCAサイクルを有効に機能させるためには、指定管理者に対して持続的改善のための適切な「動機付け」を行うことが重要である。

この際、法令に基づく「ペナルティ」（例：指定取消し、業務の一時停止等）だけでなく、インセンティブの付与など、前向きな制度設計を併せて検討することが望まれる。

指定期間中におけるPDCAサイクル

「指定期間」単位と「年度」単位の2つの時間軸に基づくPDCAサイクルを活用し、
各施設の管理運営の持続的かつ継続的な改善を図ることを基本方針とする。



「共創の原則」の適用

- a 対等・対話の原則
- b 目標共有の原則
- c アイデア保護と透明性確保の原則
- d 役割分担と責任明確化の原則

「共創の視点」の導入

- a 市民・利用者の視点
- b 財務の視点
- c 成長・発展の視点
- d 地域・社会の視点

第3章 指定管理者制度運用の基本事項

1 指定管理者が行う事業

指定管理者は、施設の日常的な維持管理や運営にとどまらず、施設の設置目的の効果的・効率的な達成や、市民サービスの向上に寄与することを目的として、指定管理者が有するノウハウを生かし、指定管理事業や自主事業を実施する。市の資産である施設の有効活用、質の高い市民サービスの提供、地域の活性化等に資する観点から、これらの事業の積極的な実施が望まれる。

(1) 指定管理者が行う事業の区分（指定管理事業と自主事業）

指定管理者が行う事業は、施設の魅力向上、利用促進、利用者サービスの向上等を目的とし、業務の区分や施設の設置目的との関係により、以下の3類型に大別される。

ア 指定管理事業

内容：施設条例、公募要項、仕様書、協定書等において実施を求める事業※
(提案者は市又は指定管理者)

経理処理：指定管理の収支に含める

費用負担：市・指定管理者

想定される事業例：地域住民の交流促進や学習支援を目的とした講座・イベントの企画・実施など

※仕様書等に定めがない企画、事業であっても、設置目的に合致し、利用者サービスの向上に資するもので、無料又は実費程度で実施される場合は、指定管理事業として扱い、指定管理の収支に含めることができる。

イ 自主事業（A型）

内容：指定管理業務としては求められていないが、施設の設置目的に合致し、かつ指定管理業務の実施を妨げない範囲で、指定管理者の提案により実施可能な事業

経理処理：指定管理の収支とは区分して会計処理

費用負担：指定管理者の責任と費用により実施

想定される事業例：設置目的に資する内容で、参加費徴収や物品販売を伴う講座・イベントの実施など

ウ 自主事業（B型）

内容：施設の設置目的外であるが、指定管理業務の実施を妨げない範囲で、指定管理者の提案により実施可能な事業

経理処理：指定管理の収支とは区分して会計処理

費用負担：指定管理者の責任と費用により実施

想定される事業例：施設の空き時間・空間を活用した収益事業（例：飲食、物販、体験型イベント等）の実施など

上記に記載した「想定される事業例」はあくまで一例であり、実際の事業内容には、各施設の設置目的や運営方針、特性等を踏まえ、個別に判断するものとする。

【事業区分の整理表】

業務の区分	施設目的との関係	事業の種類	必要な手続※	根拠法令
指定管理業務	設置目的内	指定管理事業	指定管理者制度に基づく	施設設置条例
指定管理業務の範囲外		自主事業（A型）	利用許可等又は目的外使用許可	施設設置条例 横浜市公有財産規則
	設置目的外	自主事業（B型）	目的外使用許可	横浜市公有財産規則

※必要な手続は、公募要項・協定書等に当該施設や事業の性質に応じた内容を明記し、市と指定管理者の協議・承認を経て実施する。

（２）自主事業の実施に当たっての留意点等

自主事業の実施に当たっては、経理処理や手続が異なるため、指定管理者は事前に市と協議の上、事業計画書等を提出し、承認を得ることが必要である。

自主事業の収益は、原則として指定管理者に帰属するが、公の施設で実施する事業であることを踏まえ、見込まれる利益の程度により、両者合意のもと、収益の一部を施設運営等に還元することも可能とする。

また、自主事業に係る提案は、指定管理者選定時の提案書に含める方法のほか、指定期間中に市と協議・合意の上で新たに実施することも可能とする。

なお、自主事業の承認要件や留意事項等、判断に当たっての具体的な対応については、市が別途作成する制度運用の手引等に沿って行う。

ガイドライン第18版（令和7年9月）において、指定管理者制度の有用性を更に高め、指定管理者のインセンティブ向上につなげるため、設置目的外の事業（自主事業（B型））の実施を可能とする、より柔軟な運用へと制度を見直した。各施設の性質や設置目的により則した事業の企画及び実施がなされることが重要であり、必ずしも全ての施設で自主事業の企画及び実施を求めるものではないが、民間事業者のノウハウを最大限に生かし、持続可能で質の高い市民サービスの提供に資するため、自主事業の積極的な推進が望まれる。

2 指定管理料と利用料金

(1) 指定管理料

指定管理料は施設運営の対価としての性質を持つ。指定管理者の公募に当たっては、施設の管理運営の費用として必要と考えられる費用総額や見込まれる利用料金等の収入をあらかじめ勘案し、サービスの低下を招くことのないよう施設ごとに適切な上限額を見込む必要がある。また、指定期間中における毎年度の指定管理料は、年度協定においてその金額を定める。

指定管理料の性質を鑑みると、指定管理者が年度協定書により決定した金額を受け取る権利を有すると考えるのが妥当である。このため、適切な管理運営の結果、利益が生じた場合において、指定管理料の精算（返還）は原則として行わず、またこの逆に、指定管理者が当初見込んだ利用料金収入等が得られなかった場合においては、指定管理料の補填は原則として行わない。

予見できない事由による事業の中止など例外的な場合を除き、指定管理料に余剰が発生した場合には、指定管理者による創意工夫の成果と捉え、「精算」等の手続は原則として行わないこととする。指定管理料の精算を行うことにより、結果として指定管理者の工夫や改善への動機を損ない、良好な管理運営に対するモチベーションの低下を招く可能性があるため、市はその影響を十分に認識する必要がある。

一方で、指定管理料のうち、指定管理者の工夫による経費削減の余地が小さい性質を持つ費用（例：光熱水費、修繕費など）については、精算を行うことも可能とする。この場合には、公募要項等において、精算対象となる費用科目や精算方法を選定時に明示しておく必要がある。

また、年度協定で指定管理料を決定する際に、指定管理者選定時の提案書で示された金額から減額する場合には、管理運営や事業内容（例：開館日・開館時間の変更等）に関して、市と指定管理者の間で協議を行うこととし、その際の手続については協定において規定するものとする。

(2) 利用料金

利用料金は、公の施設の「利用の対価」として、公の施設の「使用料」（法第 225 条）に相応するものであり、平成 15 年の法改正により、指定管理者が収受した利用料等をそのまま指定管理者の収入として扱うことが可能となった（法第 244 条の 2 第 8 項及び第 9 項）。指定管理者制度が導入された「公の施設」において、利用者からの利用料を直接指定管理者の収入にできる「利用料金制」とするか、使用料として市の歳入とするかは、個々の条例で定めることとなる。

指定管理者による利用者増加に係る取組等の経営努力の結果が直接反映されやすいため、利用料金制は、指定管理者に対するインセンティブの性質を持つ ことに加え、指定管理者が収受した使用料等を一旦市の収入とし、改めて指定管理料として支出する方式と比較して、会計処理の効率性及び迅速性の向上の点で優れた面を持つ。

については、法令等により制限される場合を除き、原則として利用料金制を導入する。

利用料金を指定管理者の収入とする場合には、あらかじめその取扱いに関する規定を明確にしておく必要がある。

特に、指定管理者が変更となる場合の利用料金収入については、原則として、施設の利用日を基準に、当該日に指定管理者であった事業者収入が帰属するものとする。

また、各施設の設置条例施行規則に基づき、利用料金の返還（いわゆるキャンセル料）を行う場合についても、同様の取扱いとする。

ア 利用料金の設定

利用料金は、条例で定められた上限を超えない範囲で、指定管理者が自ら設定することが可能である。利用料金を変更する場合、特に増額する場合には、その合理性・必要性や利用者との合意形成などについて、指定管理者が一定の責任を負うこととなる。

利用料金の設定に当たっては、公共施設としての適切なサービス提供を確保する観点から、以下の点に留意し、合理的かつ総合的な視点での検討が求められる。

- ・地域特性や施設特性を踏まえ、公共サービスの質を維持し、継続的な提供が可能であるか
- ・物価上昇や税率変更など、社会情勢の変化に適応した内容となっているか
- ・「『市民利用施設等の利用者負担の考え方』について」（平成 24 年 4 月 横浜市財政局）に基づき、利用料金の適正化が図られているか

イ 利用料金の変更

指定管理者が利用料金の変更を行おうとする場合には、所管課との事前協議を経て、市の承認を得る必要があり、当該手続は、公募要項や協定等にあらかじめ規定しておくことが必要である。

市が施設の利用料金上限額に係る条例改正を行った場合には、指定期間中においても、市と指定管理者が協議の上、改正後の条例に従い利用料金の改定を行うことが可能である。

利用料金の改定に当たっては、利用者に対して十分な周知期間を設けるよう配慮することが求められる。

（３）管理運営経費等

管理運営経費については、効率的に執行し、適切に管理運営を行う必要がある。

一方で、単に運営経費が低いことのみをもって評価するのではなく、施設職員の労働環境確保のための費用や施設修繕費、利用者サービス向上につながる経費などの必要な項目に適切に充てられているか等、総合的な視点からの確認が必要である。

なお、指定管理者が業務を実施するに当たり、管理運営経費に「本部経費」を計上する場合が想定される。指定管理者の当該団体においては、施設管理に当たり当該団体の本部から人的・物的支援を受けることも考えられるため、これらの間接的な経費（本部による経理・事務経費等のうち、施設が按分して負担することが適当な経費）

を必要に応じて計上できる。本部経費を計上する場合は、指定管理選定の提案時において、本部経費として計上する科目や計上の考え方などをあらかじめ明確にする必要がある。

3 インセンティブの付与とペナルティの賦課

指定管理者が、保有するノウハウを生かし、創意工夫に基づく管理運営を行いながら、持続的な改善を図るためには、強い動機付けが不可欠である。

そのため、優れた実績や良好な運営等に対してはインセンティブを付与する一方で、サービス水準が規定に達しない場合には必要に応じてペナルティを賦課することが重要であり、その手法は施設の特性に応じて適切に検討し、組み合わせる。具体的な手法については以下にしたがって、施設の特性や運営状況等を踏まえ、適切に選択・組み合わせ活用する工夫が求められる。

- ・ 集客性の高い施設においては、利用料金制を積極的に活用し、増収時に指定管理者の収入が増加する仕組みを協定書に明記することが有効
- ・ 利用料金が無料又は低廉など、収益が見込みづらい施設では、サービスの質的向上に着目したインセンティブの付与がより効果的

利用料金制の採用は、前述のとおり指定管理者の経営努力が直接収入に反映されるため、指定管理制度におけるインセンティブの付与及びペナルティの賦課の主軸となりうる。

また、利用料金制に加え、現指定管理者が次期選定に応募する場合に、現指定期間の管理運営実績を選定評価に反映できるようにすることは、インセンティブの付与又はペナルティの賦課の性格を持つ。具体的には、運営実績に応じて次期指定管理の提案時に加点又は減点評価を行うことで、指定管理者の継続的な改善の取組やより質の高いサービス提供を促すものと考えられる。

4 リスク管理とリスク分担

(1) リスク管理の必要性

指定管理者制度は、「公の施設」に関する幅広い権限を指定管理者に委任して代行させるものであり、市は指定管理者に対して、施設の管理運営に関する大きな責任とリスクを担わせることとなる。

管理運営業務の適正かつ確実な実施を確保するためには、あらかじめ指定管理者と本市が担う責任とリスク及びリスクが顕在化した場合における負担を明確化しておくことが求められており、具体的には、以下のような項目について、協定等に定めておく必要がある。

ア 危機発生時の対応体制

責任者の明確化、対応の指揮系統の整理

イ 危機発生時の報告・連絡体制

情報の共有方法、連絡先の一元化、報告のタイミング

ウ 被害者が発生した場合の対応策

救護・補償・説明責任などの対応方針

エ 業務継続計画（BCP）の策定

危機発生による業務中断を最小限に抑え、施設の管理運営を継続的に実施するための体制構築

これらの項目は、施設の特性や規模に応じて柔軟に設計する必要があるが、市と指定管理者が共同でリスクに備える姿勢を明確にすることが、制度運用の信頼性向上につながる。

※大規模災害や感染症等の発生といった不可抗力により施設運営に影響が生じた場合は、協定等で定めるリスク分担に基づき対応する。特に、発災時の費用負担の方針や、協議の方法を明確化し可能な限り明記しておくことが望ましい。

(2) リスク分担の原則

リスク管理を有効に行うためには、想定されるリスクについて、市と指定管理者の間で事前に適切な分担を行うことが重要である。

その基本原則は、「リスクを最も適切に管理できる主体が、当該リスクを分担する」という考え方に基づく。

具体的には、以下の観点から、どちらがリスクを分担すべきかを判断する。

ア リスクの顕在化をより小さな費用で防止できる対応能力

例：日常的な施設点検や安全管理を通じて事故を未然に防ぐ能力

イ リスクが顕在化した場合に、追加的損害を最小限に抑える対応能力

例：迅速な初動対応、被害拡大防止策の実施など

これらの観点に加え、リスクの発生に対する帰責事由の有無も考慮しながら、市と指定管理者の間で合理的なリスク分担を行うことが求められる。

(3) リスク分担の標準例

具体的なリスク分担の方法としては、以下の3つの類型が考えられる。

ア 市がすべてを負担する方式

市がリスクの管理・対応を全面的に担うケース。公共性が高く、市の責任が明確な場合に適用される。

イ 指定管理者がすべてを負担する方式

指定管理者がリスクの管理・対応を全面的に担うケース。事業者の裁量が大きく、管理運営に起因するリスクである場合に適用される。

ウ 市と指定管理者が一定の割合で負担する方式

リスクの性質や影響に応じて、双方が分担するケース

例：リスク顕在化後に協議を行い、一定額までは指定管理者が負担し、超過分は市が負担するなど。

個々の施設におけるリスク分担については、次ページの「リスク分担の標準例」を参考に、施設の特性を踏まえて、協定において必ず明記することとする。

これにより、リスクが顕在化した際の対応の迅速化と責任の明確化を図り、制度運用の安定性と信頼性を確保する。

(4) リスク分担の標準例を踏まえた物価及び賃金水準の変動への対応

社会情勢が変化する中においても安定した市民サービスを継続的に提供するため、物価や最低賃金の上昇は、原則として市の負担とする。

リスク分担の標準例に基づき、提案時の指定管理収支計画に反映されていない施設運営経費の変動（物価や賃金水準の変動）については、指定期間中、毎年度影響額を算出し、これを指定管理料に反映する。

影響額算定に用いる公的指標は、あらかじめ市が定めるものとし、具体的な算定方法や反映時期などの手続については、市が別途作成する制度運用の手引等に沿って対応する。

【リスク分担の標準例】

リスクの種類	リスクの内容	負担者			
		市	指定 管理者	分担 (協議)	指定管理者 (負担限度付)
物価変動	物価の変動に伴う経費の増加 ※1	○			
	社会情勢の著しい変化による急激な物価上昇等、施設の収支計画に多大な影響を与えるもの			○	
賃金水準	賃金水準の上昇による人件費の増加 ※2	○			
資金調達	資金調達不能による管理運営の中断等		○		
	金利上昇等による資金調達費用の増加		○		
法令等変更	管理運営に直接影響する法令等の変更			○	
税制変更	消費税（地方消費税を含む。）率等の変更			○	
	法人税・法人住民税率等の変更		○		
	事業所税率等の変更			○	
	それ以外で管理運営に影響するもの			○	
許認可等	市が取得すべき許認可等が取得・更新されないことによるもの	○			
	指定管理者が取得すべき許認可等が取得・更新されないことによるもの		○		
管理運営内容の 変更	市の政策による期間中の変更	○			
	指定管理者の発案による期間中の変更			○	
組織再編行為等	指定管理者に組織再編行為等が生じたことにより、必要な対応をするために市に発生する費用		○		
需要変動	大規模な外的要因による需要変動			○	
	それ以外のもの		○		
管理運営の 中断・中止	市に帰責事由があるもの	○			
	指定管理者に帰責事由があるもの		○		
	それ以外のもの			○	
施設等の 損傷及び修繕	指定管理者に帰責事由があるもの		○		
	指定管理者が設置した設備・備品		○		
	それ以外のもの (上段：1件当たり、下段：年間合計)				〇〇万円
					〇〇万円
利用者等への 損害賠償	市に帰責事由があるもの	○			
	指定管理者に帰責事由があるもの		○		
	市と指定管理者の両者、又は被害者・他の第三者等に帰責事由があるもの			○	
公募要項等	公募要項等の瑕疵・不備に基づくもの	○			
不可抗力※3	不可抗力による施設・設備の復旧費用	○			
	不可抗力による管理運営の中断			○	

※1 物価変動への対応：消費者物価指数（生鮮食品を除く総合・横浜市）の変動率に基づき影響額を算定し、当年度及び翌年度の指定管理料に反映する。

※2 賃金水準変動への対応：神奈川県最低賃金額又は民間給与実態調査（横浜市人事委員会事務局公表）の変動率に基づき影響額を算定し、当年度及び翌年度の指定管理料に反映する。

※3 不可抗力：暴風、豪雨、洪水、高潮、地震、地すべり、落盤、火災、戦乱、内乱、テロ、侵略、暴動、ストライキ及び感染症等の流行など

第2部 制度運用の基本事項【市所管課向け】

第4章 指定管理者選定の準備（制度導入検討から公募要項の作成まで）

1 施設設置条例の制定

「公の施設」の設置及びその管理に関する事項は、条例で定める必要がある（法第244条の2第1項）。

指定管理者制度を導入する場合には、施設設置条例に施設の設置目的、指定の手続、業務の範囲及び利用料金制度を導入する場合における利用料金等について規定する必要がある。

2 指定管理者制度導入の検討

（1）施設の特性の把握

地方自治法において「公の施設」は、本市による直営（民間事業者等への一部業務委託を含む。）又は指定管理者制度による管理運営が可能とされている。制度の導入については、個々の施設への制度導入の可否を含め、地方自治体の自主的な判断に広く委ねられている。

したがって、施設の管理運営手法を決定するに当たっては、「いずれの管理運営形態が、より効果的かつ効率的に施設の設置目的を達成できるか」を基本的な判断基準とする必要がある。施設の性質（例：「〇〇施設は小規模であるため、直営が望ましい」）のみを根拠として判断することは適切ではない。

（2）指定管理者制度が導入できない施設

「公の施設」のうち、本市に管理権限を留保する必要性が高い施設、又は指定管理者制度を導入する必然性の低い施設と考えられるものとして、おおむね以下のような施設が想定される。

- ア 個別法により指定管理者制度の適用が認められていない施設（学校や道路等）
- イ 指定管理者制度の導入により、経費の上昇又はサービスの低下が想定される施設
- ウ 運営形態の変更を実施中又は検討中の施設
- エ その他、指定管理者として適切な民間事業者が存在しないことが明らかな場合など、市の直接的関与が必要であると判断される施設

なお、上記は基本的な考え方を例示したものであり、具体的には施設ごとに詳細に検討する必要がある。

3 選定方針の検討

(1) 公募・非公募の考え方

指定管理者の選定に当たっては、以下の理由により、原則として公募による選定を行う。

- ア 選定過程の透明性を高めることにより、指定管理者制度の運用に対する市民の信頼を向上させることができると考えられるため
- イ 施設の目的の明確化等、マネジメントシステムの基礎となる条件を整えることが可能となるため
- ウ 潜在的な競争性を生み出すことにより、現指定管理者に対して管理運営水準の維持・向上の動機付けにつなげるため

なお、応募が特定又は極めて限定された団体に留まると見込まれる場合であっても、公募を実施することにより、上記のような効果が期待できるため、公募による選定を行うことが望ましい。

ただし、以下のような場合には、公募による選定のデメリットがメリットを上回ると判断されることもあるため、各施設設置条例の規定の範囲内において、「非公募」による選定を行うことが可能である。

また、公募を実施した結果、資格を満たす応募者が存在しなかった場合には、公募要項の再検討等を行った上で再公募を実施するものとする。再公募を行ってもなお、資格を満たす応募者がいない場合には、非公募による選定を行うことができるものとする。

【非公募による選定が認められる具体例】

- ・ 地域の住民グループによる管理が、施設の設置目的の達成及び運営の効率性の観点から効果的であると考えられる場合
- ・ P F I の選定事業者が、「公の施設」の管理運営を含めて一体的に事業を実施する場合
- ・ 極めて高度な専門性を要すること、又は利用者等との関係性の維持が極めて重要であることなどの理由により、当該指定期間内に他の担い手が存在しないと見込まれる場合
- ・ 指定管理者不在による施設の一時閉鎖等、市民サービスの提供に重大な影響を及ぼすことを防ぐため、公募を行わないことがやむを得ないと認められる場合

(2) 指定期間の設定

指定期間については、指定管理者による管理が適切に行われているかを定期的に見直す機会を設けるため、期間を定めて指定するものとする。本市においては、以下の理由により、5年を標準の指定期間とする。

- ・ 指定管理者が施設の管理運営に習熟し、成果を発揮するためには、P D C Aサイクルの活用を含め、一定の期間を要するため

- ・一方で、あまりに長期間とすることは、市による管理運営状況の見直し機会を減少させるとともに、競争の導入による指定管理者への規律付与が困難となるため

施設の特性等を踏まえ、以下の基準に基づき、5年より長い期間又は短い期間を設定することも可能である。

【長期間の指定が可能な例】

- ・大規模な医療施設：10年～30年
- ・PFI方式で整備・運営する施設：PFI事業の期間
- ・指定管理者の変更等が施設の設置目的の達成に重大な影響を与えることが明白である場合：最長10年間
(例：利用者、地域、団体等との関係の維持・構築の重要性が極めて高い施設、職員育成等、組織的な専門性の蓄積に長期間を要する施設)

【短期間の指定が必要な例】

- ・施設の事情等により短期間の指定が必要な場合
(例：2年後に施設再整備の予定があるため、それまでの間とする場合)

なお、標準より長期間の指定を行う場合には、管理運営の見直し機会を確保する観点から、中間評価の実施を必須条件とする。5年目を目途に、協定等に基づく目標の達成状況等について、選定評価委員会等による評価を必ず実施するものとする。

(3) 選定単位（施設のバンドリング）

指定管理者は、必ずしも個々の施設ごとに選定しなければならないものではない。施設の設置目的や特性・実情等を踏まえ、一つの指定管理者が複数の施設を管理することにより、それぞれの施設の設置目的が効果的かつ効率的に達成されと考えられる場合には、複数施設の管理運営における「全体最適」の観点から、いわゆる「バンドリング」による選定を積極的に検討するものとする。

ア 同種施設

同一の条例を根拠として多数設置されている施設、又は異なる条例に基づき設置されているが、同種の施設である場合において、同一の指定管理者が管理することにより設置目的をより効果的に達成できると判断される場合には、複数施設を一体として公募・選定・指定手続を行うことが可能である。

スケールメリットの活用とリスクの比較考量の上、施設の設置目的が効果的に達成されたと認められる場合には、一体としての手続を検討するものとする。

例：市営住宅、公園プール、庁舎駐車場 等

イ 複合施設

本市の公の施設の設置条例においては、原則として、施設の設置目的を「最も効果的に達成することができる者」を指定管理者とすることとされている。

このため、異なる条例に基づき設置された施設が一つの建物に合築されている場合（例：コミュニティハウスと地域ケアプラザの合築施設等）においては、条例に例外規定を設けない限り、それぞれの施設について、設置目的を最も効果的に達成できる事業者を個別に選定することが原則となる。

しかしながら、一体的な管理運営による効率性の向上（又は分割による効率性の低下）、及びサービス水準の維持・向上（又は分割によるサービス水準の低下）が具体的に見込まれる場合には、複合施設として一体で公募・選定・指定手続を行うことを検討するものとする。

（４）施設の目標及び評価基準の設定

指定管理者の選定に当たっては、施設の設置目的を踏まえ、達成すべき運営目標を明確に設定することが必要である。目標設定に当たっては、本ガイドラインの「指定管理者制度のマネジメントシステムとPDCAによる振り返り」（第２章３）を参照の上、サービスの質の向上、利用者満足度の向上、地域との連携、収支の健全化等、多角的な視点から設定するものとする。

選定における評価の基準は、上記目標達成の視点を踏まえ総合的に評価できるよう設定し、選定の透明性と公平性を確保する。

（５）業務範囲と指定管理料の設定

指定管理者制度の導入に当たっては、施設の良い維持管理及び運営に必要な業務範囲を明確に定めることが重要である。指定管理者に委ねる業務範囲（開館・閉館、清掃、設備保守及び修繕、利用者対応、事業実施等）は、施設の特性を踏まえて適切に検討し、設定するものとする。

指定管理料は、施設の管理運営の費用として必要と考えられる費用総額や見込まれる利用料金等の収入をあらかじめ勘案し、サービスの低下を招くことのないよう業務内容や施設規模、過去の実績等を踏まえ、必要かつ適正な額を設定し、上限額として公募要項において示す。

特に、建物・設備の保守点検及び修繕の範囲によって、管理経費が変動するため、指定管理者が実施すべき内容と負担区分についても明確に規定する必要がある。修繕費の設定に当たっては、本ガイドラインの「施設修繕への対応」（第６章３（２））に基づき、市と指定管理者各々の修繕の負担に関する考え方を踏まえた上で、適切な額を設定する。

指定管理者が実施する修繕の範囲を金額により区分する場合は、「一定期間当たり（年度ごと）の修繕費の上限額」を示すこととし、併せて「修繕１件当たりの上限額」についても示すことを原則とする。この場合、修繕費の割合が施設運営に当たり過度に影響を与えないよう、施設の規模や指定管理料に応じた設定とする必要がある。

また、利用料金制を導入する場合には、条例に基づき、利用料金の設定方法、金額の範囲、減免制度等について明確に規定する必要がある。利用料金は、施設の公共性、利用者負担の公平性、サービス水準との均衡等を考慮して設定することが求められる。

4 公募要項及び仕様書の作成

公募要項には、施設の概要のほか、指定期間、業務範囲、指定管理料の上限額、自主事業を行う際の留意点、選定基準、提出書類、応募資格等、選定に必要な事項を記載する。作成に当たっては、政策経営局共創推進課が提供する参考例を基本とし、施設の特徴を反映させた内容とする。

また、指定管理者が行う業務内容については、仕様書として整理し、施設の設置目的を踏まえ、提供すべきサービス、指定管理業務の範囲、必要な体制等を具体的かつ詳細に記載するものとする。

公募要項及び仕様書は、応募者が事業計画を作成し、指定管理料の提案額を検討する際の重要な基礎資料となるため、できる限り具体的かつ詳細な情報開示が求められる。

第5章 選定手続

1 指定管理者の指定までの流れ

指定管理者を指定する場合、その手続の大まかな流れについては、次のとおりとなる。
ガイドライン等に沿って各手続を適切に実施することによる指定管理者制度運用の透明性、公平性の確保が求められる。

【指定管理者指定までの主な流れ】

手続	概要	ガイドラインの 主な参照箇所
施設設置条例の 制定又は改正	・ 設置条例の制定又は改正について市会へ付議 （新たに指定管理者制度を導入する場合のみ）	第1章 第4章
選定方法及び 仕様書等検討	・ 選定方法（公募/非公募）、指定期間等の検討 ・ 公募要項及び仕様書案の作成	第4章 第5章
指定管理者募集 （公募又は非公募）	・ 選定委員会を経て公募要項を決定 ・ 十分な応募期間を設け、ホームページ等で広く周知	第4章
指定候補者の選定 （提案書の審査）	・ 応募者へのヒアリングを実施 ・ 選定委員会の審査を経て指定候補者の決定	第5章
指定議案の議決	・ 指定管理者となる団体、指定期間等について市会へ付議	第5章
基本協定締結	・ 指定通知 ・ 告示 ・ 基本協定の締結	第5章
指定管理開始	・ 適正な管理、運営の確保（モニタリングの実施等） ・ 施設運営等の振り返り	第6章 第7章 第8章

2 公募方法

（1）公募に関する基本的な考え方

指定管理者の公募に当たっては、応募希望団体が施設の設置目的を理解し、事業計画書等を作成するための時間を確保する観点から、原則として1か月以上の募集期間を設けることが望ましい。施設の特性に応じて、周知期間、応募期間、準備・引継期間等を考慮し、全体のスケジュールを適切に設定するものとする。

公募情報は、本市ウェブサイトへの掲載に加え、施設の特性に応じて広報紙や関係団体への情報提供等を行い、広く周知することが望ましい。

また、公募要項の公表後は、応募希望団体に対して必要な情報が適切に提供されるよう留意することとし、応募希望団体からの質問には公平かつ丁寧に対応するものとする。

なお、公募に係る質問への回答内容については、応募希望団体の具体的な提案内容に関わるものを除き、公平性・透明性の確保の観点から、速やかに本市ウェブサイト上で公表することが望ましい。

(2) 市内中小企業の参入促進

「横浜市中小企業振興基本条例」第7条第1項第3号の趣旨に鑑み、指定管理業務に携わる事業者の関連団体等に対して積極的な情報提供を行うことなどにより、市内中小企業への参入機会の増大に努めなければならない。

地域活性化の観点から、市内中小企業等（※）の参入に当たっては、施設の特性を考慮しつつ、原則として5%程度の加点を実施することとする。

※「市内中小企業等」とは、次のいずれかに該当する団体を指す。

- ・市内に本店又は主たる事業所を有する中小企業
- ・中小企業等協同組合法第3条に規定する事業協同組合、事業協同小組合及び信用協同組合のうち、市内に住所を有する者
- ・地域住民を主体とした施設の管理運営等のために、地域住民を中心に設立された団体

3 選定委員会の運営及び評価の考え方

(1) 選定委員会の運営

指定管理者の選定は、市の責任において実施するものであるが、公平性・透明性を確保する観点から、各施設の設置条例に規定された外部委員で構成する附属機関（選定評価委員会等）が、評価・選定を行うものとする。

委員の選任に当たっては、施設の特性を踏まえ、学識経験者、財務の専門家（公認会計士・税理士等）、施設が属する政策分野や施設運営の専門家（例：スポーツの専門家、社会保険労務士等）、利用者代表等から構成することが望ましい。

選定委員会は原則公開とするが、円滑な進行及び実質的な審理を確保するために必要な場合は、非公開とすることも可能とする。議事録及び選定結果は速やかに公表する。

応募団体の財務状況の審査については、委員に公認会計士等を委嘱する以外の方法を採用することも可能とするが、この場合は、外部へ委託して財務状況を別途確認する等、委員に代わり市が審査を確実にを行う必要がある。

なお、委員と応募団体の利害関係の確認についても、市が適切な方法で実施する。特に、応募団体確定後、審査を行うまでの間に、応募団体との利害関係に関する確認書の提出を各委員へ求めることによって、より公平な審査に期する。確認の結果、委員と応募団体の間に利害関係が認められた場合は、当該委員を除斥する。

(2) 選定時における評価の考え方

評価項目及び選定基準は、市が指定管理者に対して「どのような管理運営を求めているか」を最も強く示すものである。施設の設置目的及び達成すべき目標を踏まえ、サービスの質、経費の妥当性、応募団体の実績等を総合的に判断するものとする。

指定管理者制度の目的である、民間ノウハウの活用により施設サービスを向上させるという趣旨に鑑み、施設運営に関する提案においては、施設の特性に依じて自主事業など事業者独自の取組についても積極的に評価することが望ましい。

また、施設運営に係る提案等に対する評価に加え、地域特性を踏まえた課題解決に

資する対応や、本市重要政策（例：環境施策、障害者福祉、男女共同参画、市内中小企業振興等）への対応などを評価項目とし、一定の割合で加点することができる。

現指定管理者が応募した場合の現指定期間の実績評価については、適切な競争性の確保に配慮しつつ、加減点評価として反映することを可能とする。

指定管理料の提案額については、単なる費用削減のみにとどまらず、管理運営経費の効率性と施設サービスの質とのバランスにも着目して評価する。

なお、応募者数に応じて二段階選定を実施するほか、より公正な評価を行う視点から、委員会の評価に当たっては適宜応募団体名のブラインド化を図る。

4 指定管理者の指定（議会の議決）

附属機関の審議を経て選定した指定候補者を指定管理者として指定するためには、法第244条の2第6項の規定により、議会の議決を経る必要がある。

議会の議決を要する事項は次のとおりである。

- ・指定管理者に管理を行わせる公の施設の名称
- ・指定管理者となる団体の名称
- ・指定期間

指定候補者として選定された団体が、議会での議決の結果、指定管理者として指定されないことも想定される。この場合、次点候補者がいる場合には当該団体を候補者として議会に諮るのか、又は不指定通知を行った上で再度公募及び選定手続を行うのか、手順を事前に定めておく必要がある。

なお、この場合の不指定通知は、行政処分的一种であるが、「議会の議決を経て行われるべきものとされている処分」に該当する（行政不服審査法第7条第1項第3号）ため、不服申し立ての対象とはならず、本市は損失の補償等の責を一切負わない。

指定管理者の指定に係る議案について、議会の議決を経た後に、市は、指定管理者となる団体に対し指定管理者に指定する旨を通知するとともに、公告を行う。

5 基本協定の締結

基本協定において、指定期間中における施設の管理運営や業務遂行に係る基本的な事項を取り決めている。協定は指定管理者制度における市と指定管理者とのパートナーシップの基盤となりうるものであり、「共創推進の指針」に掲げる4つの原則（対等・対話、目標共有、アイデア保護と透明性確保、役割分担と責任明確化）を具体化するものである。

ついては、協定の締結、解釈、運用に当たっては、これらの原則を常に念頭に置くことが求められる。協定の記載項目や詳細な内容については、政策経営局共創推進課が提供する参考例を参照されたい。

※補足

基本協定は、法的には指定管理者の「指定」という行政行為に付随する条件（附款）として位置付けられる。これは、行政庁がその意思を示すことで、指定の効果を制限したり、義務を課したりするものと解釈されている。指定管理者の指定に伴う法律効果は、あくまで市による「指定」という行政処分によって発生するものであり、協定の締結のみで法律効果が生じるわけではない。そのため、当該協定は、私法上の契約とは異なる性質を持つものと考えられる。

第6章 施設運営に関する留意事項

1 個人情報の保護

指定管理者は、「個人情報の保護に関する法律」（平成 15 年法律第 57 号）に規定する「個人情報取扱事業者」として、同法の定める義務規定を遵守しなければならない。協定等においては、個人情報の保護に関する法令等を遵守し、個人情報を適正に取り扱う旨を定めるものとする。

指定管理業務において個人情報を取り扱う場合は、基本協定締結時等に別途「個人情報取扱特記事項」を取り交わす必要がある。

本市指定管理施設においても、これまでに個人情報の不適切な取扱いに起因する紛失・流出事故が発生している。個人情報の漏えいは重大な被害をもたらすとともに、市や指定管理者の信頼にも影響を及ぼすものである。

個人情報紛失・流出事故を未然に防ぐため、「個人情報取扱特記事項」に基づき、所管課は、作業場所における検査対応等を含め、指定管理者の個人情報の取扱状況を適切に確認することが求められる。

2 管理業務の再委託

指定管理者が行うべき業務については、あらかじめ両方で文書による協議を行い、市が承認した上で、その一部を第三者（当該業務に専門性を有する事業者等）に委託することが可能である。ただし、指定管理業務全体を一括して第三者に委託することは認められない。

指定管理者が第三者への委託を実施する場合には、所管課が委託の実態を把握し、個別に状況を確認する必要がある。

3 施設の安全確保

（1）施設の定期点検・保守等の確実な実施

建物及び昇降機等の設備に対する法定点検（例：消防法、建築基準法第 12 条に基づく点検等）など、定期的な保守点検を確実に履行するために、指定管理者が実施すべき点検の範囲等については、公募要項等で明確に示す必要がある。施設の点検・整備等に関しては、万が一事故が発生し、利用者に被害が生じた場合に、市と指定管理者の間で責任の所在を巡る争いが生じる可能性を回避するため、責任と役割の分担について、両方で十分に協議の上、協定等であらかじめ明確に定めておくことが重要である。

施設の定期点検は、原則として指定管理者の責任で実施し、市はその業務に対する監督責任を負うとともに、施設の設置者として安全確保の義務を負う立場にある。

特に、利用者の安全に重大な影響を及ぼす可能性がある建物・設備（例：昇降機、プール、浴室等）については、指定管理者やその受託業者任せにすることなく、市としても安全性の確保に特段の留意が必要である。

【公の施設における主な重大事故事例】

1 ふじみ野市大井プール事故（平成 18 年 7 月 31 日）

- （1）施設の位置付け：公の施設（ふじみ野市直営、一部業務を民間事業者へ委託）
- （2）管理受託者：太陽管財株式会社（市に無断で株式会社京明プランニングに全面再委託）
- （3）事故の概要：流水プールの吸水口に設置されたステンレス製防護柵の固定が不十分であったため、吸込口の柵が脱落。小学 2 年生の女儿が吸い込まれ死亡
- （4）損害賠償：市が遺族に対し 6,000 万円を支払い
- （5）刑事責任：
 - ・所管課（体育課）課長（当時、定年退職）：禁固 1 年 6 月（執行猶予 3 年）で確定（地裁）
 - ・係長：禁固 1 年（執行猶予 3 年）で確定（最高裁）
 - ・京明プランニング元社長・従業員：略式起訴、罰金刑
- （6）さいたま地裁判決（平成 19 年 11 月 20 日）の概要：
 - ・課長・係長は、職務上必要とされる注意義務を怠ったことが事故の主因注意義務の具体例：
 - ・法令・契約書・仕様書等の理解
 - ・プール構造・危険個所の把握と補修
 - ・受託者への点検指示と確認
 - ・課長：防護柵の固定措置を部下に取らせる義務
 - ・係長：上司に対し措置の必要性を具申する義務
 - ・判決の趣旨：市は自ら安全性を確保する責任に加え、委託業者を通じて安全性を確保する責任も有していたが、いずれも果たさなかった。

2 港区シティハイツ竹芝エレベーター事故（平成 18 年 6 月 3 日）

- （1）施設の位置付け：公の施設（指定管理者：財団法人港区住宅公社）
- （2）エレベーター管理受託者：エス・イー・シーエレベーター株式会社
（平成 10～16 年度はシンドラエレベーター社）
- （3）事故の概要：12 階のエレベーターで、高校 2 年生の男子生徒が降りようとした際、ドアが開いたままエレベーターが上昇し、天井と床に挟まれ死亡
- （4）損害賠償：遺族がシンドラ社等に対し、2 億 5 千万円の損害賠償を求めて提訴
- （5）刑事責任：シンドラ社元保守部長ら 2 名、エス・イー・シー社社長ら 4 名の計 6 名が書類送検

（2）施設修繕への対応

施設・設備の修繕を適切に実施することは、建物の機能を維持し、運営における安全確保等の観点から、必要不可欠である。市は、施設の設置者として計画的かつ確実な修繕を実施する責務を負う。

指定管理者が行う修繕の範囲は、施設の機能維持に必要であり、かつ維持管理に伴い日常的に発生しうる軽微な経年劣化や損傷に係る機能回復への対応を基本とする。

一方、施設の長寿命化対策や老朽化による大規模修繕及び機能向上等を目的とする改修については、原則として市が実施する。

指定管理者が負担する修繕費に係る考え方については、本ガイドラインの「業務範囲と指定管理料の設定」（第4章（5））に定める内容に従う。

なお、特に小破修繕※については、施設の維持管理において頻繁に発生しうるため、市と指定管理者の役割分担を適切に整理した上で、公募要項等にあらかじめ明示する必要がある。

※「小破修繕」とは、一般的に建物や設備の比較的軽微な劣化や損傷に対する補修を指す。本市では「小破修繕」を1件当たり100万円未満の修繕工事とし、所管課又は指定管理者が対応することとしている。

4 災害対応

災害発生時において、本市の「公の施設」は、避難者の収容施設やボランティア活動拠点等としての役割を担うことが想定されており、「横浜市防災計画」（資料編）において、具体的な対象施設が種類ごとに掲載されている。

防災計画に基づき、発災時に役割を担う施設については、公募要項及び協定書に、その位置付け（例：物流拠点、ボランティア活動拠点等）を明記するとともに、基本協定書とは別に、「災害時等における施設利用の協力に関する協定」を締結する。

併せて、防災計画において位置付けのある施設の指定管理者には、「指定管理者災害対応の手引き」等に基づき、必要な体制整備を求める。

なお、基本協定締結時点で防災計画等に位置付けがない施設であっても、将来的に対象となる可能性があるため、その場合には、災害関係の協定締結及び体制整備を求めることとする。また、災害等の状況に応じて、随時、市から協力を求める場合がある。指定管理者は、その際には協力する義務があることを、公募要項及び協定書で規定する。

5 指定管理者に組織再編行為等が生じた場合

指定管理者となっている団体に、組織再編行為等のうち、指定管理者としての業務の全部又は一部を承継させる合併、分割その他これに類する行為（以下「合併等」という。）が生じた場合には、原則として、指定管理者としての地位を承継させず、指定取消しその他必要な対応を行った上で、公募等の選定手続を実施する。

ただし、市民サービスへの影響や業務継続の妥当性を総合的に判断し、必要に応じて非公募による選定も可能とする。

合併等以外の行為については、原則として地位の承継を認めることとし、再度の指定等の必要な対応を行う。

所管課は、日頃から指定管理者と密なコミュニケーションを図ることにより、組織再編行為が発生した場合は、その状況を速やかに把握し、実態を踏まえた適切な対応を行う。

第7章 モニタリングと評価

モニタリング及び評価は、本市指定管理者制度の運用におけるPDCAサイクルの「C（Check：評価）」に位置付けられるプロセスである。モニタリングとは、施設の管理運営の水準等について、日常的・継続的に確認を行うことであり、評価とは、一定の方法・様式に基づき、協定の達成状況等を定期的に測定するものである。

これらの目的は、施設運営上の課題を把握し、運営の改善につなげることにあり、評価自体を目的化することは避けるべきである。

1 指定管理者による自己評価

指定管理者は、施設の管理運営が設置目的や協定書・仕様書等に沿って行われているか、指標に対する目標値の達成状況等について、継続的に自己点検を行うものとする。

原則として定期的（例：年1回）に実施し、その結果を事業報告書に含めて提出するよう、基本協定に規定する。

2 市所管課による評価

所管課は、指定管理者が毎年度提出する事業計画書及び事業報告書等に基づき、施設の管理運営状況を評価するものとする。評価に当たっては、管理経費、利用実績、業務の実施状況、自己評価結果、目標達成状況等を総合的に確認する。

また、日常の管理運営状況を把握し、改善を促すため、定期的にモニタリングを実施する。モニタリングでは、書類確認、実地調査、指導及び改善状況の確認等を行う。

評価結果は、原則として公表し、指定管理者制度及び施設運営の透明性向上に努めるものとする。

なお、施設の安定的な運営を確保するため、年1回を目安として、指定管理者の財務状況や備品の管理状況についても、適切に把握・確認することが求められる。

3 外部評価機関による評価

本市における第三者評価は、市及び指定管理者とは異なる客観的な視点から、管理運営水準の向上を目的として、実施するものである。

本市の施設設置条例には、指定管理者は、その指定管理期間において指定管理に係る評価を受ける旨が規定されており、その施設の特性に応じて、①指定管理者第三者評価機関、②福祉サービス第三者評価機関、③附属機関（選定評価委員会等）による評価のいずれかの手法により評価を実施する。

第三者評価の実施時期や費用負担等については、各施設の仕様書や基本協定等により定めるものとし、これらの評価結果は施設運営の改善に活用する。

4 利用者等による評価

利用者等からの意見を施設の管理運営に反映することは、サービスの質の向上及び継続的な改善に資するものである。

このため、施設の特性に応じて、①利用者会議、②アンケート調査、③市の広聴手段等を活用し、日常的かつ継続的に運営評価に取り組む。

5 評価結果のフィードバック及び運営への反映

評価の結果は、施設の管理運営の改善に資するものであり、指定管理者に対して適切にフィードバックを行い、適時運営に反映することが重要である。

各評価結果は、具体的には次のようなフィードバックや活用が想定される。

①日常的なモニタリング（自己点検、利用者意見等）

- ・即時対応可能なものは、随時管理運営に反映

②市による定期モニタリング（定期・随時の報告等）

- ・抽出された課題の原因分析に基づき、可能な限り早期に対応

③市による毎年度の評価（事業報告書に基づく評価）

- ・翌年度以降に向けた管理運営の改善検討及び事業計画書への反映
- ・指定管理料への反映（必要に応じて）

④市による指定期間全体に対する評価（事業報告書等に基づく評価）

- ・当該施設の必要性やあり方等の検討のための基礎資料
- ・次期選定への反映（必要に応じて）

第8章 施設の設置目的等を踏まえた振り返りと検証

1 施設の設置目的等に照らした検証

「公の施設」の必要性については、施設の利用状況に加え、社会経済情勢の変化や民間によるサービスの提供状況等を踏まえ、当該施設の設置目的に照らし、当該施設を運営する意義を中長期的な視点から改めて確認・検証することが求められる。

検証にあたっては、所管課が事業報告書等に掲載されている利用状況や運営コスト等のデータを活用し、施設運営の現状と課題を洗い出す。課題に対し、次期選定に反映することと中長期的に対応することに整理し、改善検討を行っていく。

なお、利用者負担の適正化等の視点からの検証も実施する。特に利用料金については、本ガイドラインの「指定管理料と利用料金」（第3章2）も参照し、当該施設の利用料金が適正な水準にあるかを検証し、必要に応じて条例改正等も含めた適切な対応を検討する。

これらを通じて、「横浜市公共施設等総合管理計画」のマネジメント3原則（保全・運営の最適化、施設規模の効率化、施設財源の創出）に定める施設運営の最適化を推進していく。

2 次期選定に向けた施設運営の振り返りと検証

次期指定管理者の選定に当たっては、所管課が効率性及びサービス向上等の観点から施設運営の振り返りと検証を行い、その結果を次期選定に適切に反映することが必要である。

具体的には、施設の利用状況や収支の推移の状況等から、現指定期間の施設運営が、より質の高い施設サービスの提供や効率的な施設運営につながったかを検証するとともに、次期指定期間において改善すべき課題についても明確にする。これを踏まえ、次期選定の公募要項や仕様書等の作成の際には、より良い施設サービス提供や運営改善に資する提案を求めるなど、必要な内容を適宜盛り込む。

なお、現指定管理者の運営状況については、定期的なモニタリングや事業報告書、外部評価結果等から、施設の利用状況、指定管理料の収支、施設サービス提供の質等の観点から総合的に評価する。当該評価結果は、次期指定期間に向けた施設運営改善のために活用するほか、必要に応じて次期選定に当たり現指定管理者が応募した場合の加減点評価の基礎資料とする。評価に当たっては、所管課で判断の上実施する。その際、評価手法等については、別途作成する手引を適宜参照されたい。

第9章 関係各部署の役割

指定管理者制度の運用に携わる主な市役所内の部署は、「1 各施設の所管課」「2 各施設に関する条例・予算・制度等の所管課」「3 政策経営局共創推進課」「4 アセットマネジメント所管部署」の4つに分け、それぞれが果たすべき役割を定める。

1 各施設の所管課

各施設の所管課は、政策目的達成のために、施設の「経営」を行う主体であり、指定管理者制度の運用に当たり庁内で中心的な役割を果たしていくことが求められる。具体的には、指定管理者導入の是非の検討から、対象施設の決定、公募、選定、協定締結、管理運営の開始、モニタリング・評価、評価等の結果の反映までの一連の過程の全てを、責任を持って行うこととなる。

また、指定管理者から報告を受けた事件・事故等であって全庁的に情報共有すべき案件については、速やかに条例や制度等を所管する局の関係課をはじめ政策経営局共創推進課へ報告する。

2 各施設に関する条例・予算・制度等の所管課

各区が所管する区民利用施設については、当該行政分野を所管する局の関係課が、各施設に関する条例・予算・制度等を所管している。

このような場合であっても、各施設の「経営」主体は各区の関係課となるが、局の条例等所管課は必要に応じて、各所管課の支援・調整等を行う。

具体的には、当該施設の指定管理者制度の運用に関する経験の共有化、公募要項・協定書等の標準化、利用許可基準の統一化等を実施する。

3 政策経営局共創推進課

政策経営局共創推進課の主たる役割は、各施設所管課における適切な制度運用の支援であり、具体的には、①本ガイドラインの作成及び各施設所管課での反映状況の確認・検証、②制度に関する必要な情報の収集及び提供（各種の研修等を含む。）③全市的視点からの調整（各施設の管理運営に対する助言・意見等を含む。）、とする。

4 アセットマネジメント所管部署

アセットマネジメントを所管する部署（財政局ファシリティマネジメント推進課及び建築局保全推進課等）は、直接的に指定管理者制度の運用に携わるものではないが、公の施設の管理運営について、施設の物的側面（建物・設備）に着目し、より良い管理（具体的には、施設の長寿命化等）を行っていくために、特に技術的側面からの支援を行うことを主な役割とする。

第3部 制度運用の基本事項【指定管理者向け】

第10章 指定管理者の責務及び留意事項

1 基本協定書

(1) 基本協定の位置付けと法的性質

基本協定は、法的には指定管理者の「指定」という行政行為に付随する条件（附款）として位置付けられるものである。これは、行政庁がその意思を示すことで、指定の効果を制限したり、義務を課したりするものと解釈されている。

一方で、実際の制度運用においては、協定書は単なる法的文書ではなく、市と指定管理者との間のパートナーシップの基盤となる重要なものである。

基本協定は、市が掲げる「共創推進の指針」における4つの原則（対等・対話、目標共有、アイデア保護と透明性確保、役割分担と責任明確化）を具体化するための枠組みでもあり、協定の締結・解釈・運用に当たっては、指定管理者もこれらの原則を常に意識して取り組むことが求められる。

※補足

指定管理者の指定に伴う法律効果は、あくまで市による「指定」という行政処分によって発生するものであり、協定の締結のみで法律効果が生じるわけではない。そのため、協定は私法上の契約とは異なる性質を持つものと考えられる。

(2) 基本協定書に基づく管理運営

指定管理者制度においては、市と指定管理者が締結する「基本協定書」は、指定管理者が業務遂行をする上での基礎となる。

基本協定書は、施設の設置目的、業務内容、報告の方法、遵守すべき事項などの基本的な内容が定められており、指定管理者はこれに基づき、施設を良好に運営、維持管理することが求められる。

さらに、基本協定書に記載されている項目に加え、施設の設置目的を踏まえ、民間ノウハウを発揮した創意工夫や地域や利用者にとってより良いサービス提供につながる積極的な取組が期待される。

2 市への適切な報告の実施

(1) 適切な日常管理と報告の実施

指定管理者は、日常の管理運営業務（開館・閉館、清掃、施設の保守及び修繕、利用者対応、事業実施等）を良好に行う責務を負う。

施設の円滑な管理運営を行うためには、市所管課との定期的な情報共有と連携が重要である。基本協定に定められた事業計画書及び事業報告書の提出、定期・随時の報告、必要に応じた協議等を通じて運営上の課題を市と共有し、必要な協議を行いながら、適切な施設運営を行い、サービスの向上に努めることが必要である。

(2) 緊急時の対応と報告

施設において、事件・事故、災害などの緊急事態が発生した場合には、迅速かつ適切な初動対応と市への報告が求められる。

対応手順や連絡体制については、緊急時において適切に対応できるよう、あらかじめ市所管課と確認し、施設従事者全員に周知しておくことが重要である。

3 モニタリングと評価への対応

(1) 年度報告と自己評価の実施

指定管理者は、地方自治法第 244 条の 2 第 7 項及び協定書の定めに基づき、毎年度、事業計画書及び事業報告書を作成し、市に提出する必要がある。

また、施設の管理運営が、施設の設置目的や協定書・仕様書等に沿って行われているか、設定された指標に対する目標値の達成状況などについて、継続的に自己点検を行うことが求められる。

この自己評価は、協定に基づき原則として定期的（例：年 1 回）に実施し、その結果を事業報告書の一部として市に提出する。

自己評価を通じて、運営成果や課題を明確にし、必要に応じて改善提案を行うことで、施設運営の質的向上に寄与することを目的とする。これらの報告は、市との情報共有の基礎となるとともに、次期選定における参考資料として活用されることが想定される。

(2) 市による評価とフィードバックへの対応

市は、協定に基づき、指定管理者の運営状況をモニタリングし、定期的な評価を実施している。

指定管理者は、単に評価を受ける立場にとどまらず、市との対話を通じて、より良い施設運営を目指すパートナーとしての姿勢が求められる。

評価結果は、運営改善に向けた助言の根拠となるほか、次期選定に際して加減点評価の対象となり得る。

4 運営改善の取組

施設の運営に当たっては、利用者のニーズや社会情勢の変化に応じて、日常業務を見直し、より良いサービス提供を目指すことが重要である。

指定管理者は、以下の視点に基づき、運営改善に取り組むことが求められる。

・利用者の声を生かす

アンケートや日常の対応を通じて得られる利用者の意見を踏まえ、サービス内容や施設の活用方法を見直すことが望ましい。

・自主事業の提案

自主事業は、指定管理者のノウハウを発揮し、施設のサービス向上に資するものであるため、施設の性質に応じて積極的な企画・実施を求めるが、指定管理業務の実施を妨げないことが前提である。

特に、指定管理料と自主事業の経費を混同すると、施設の運営状況の把握に影響を及ぼす恐れがあるため、会計処理は原則として区分する等、事務手続には注意を要する。

なお、提案は公募時に限らず、指定期間中においても市と協議の上、行うことが可能である。また、指定管理業務の実施を妨げない範囲で、設置目的外の事業も提案できる。

自主事業の具体的な手続や留意事項等は、市が別途作成する手引を参照されたい。

・地域との連携強化

地域団体やボランティア等との協働を通じて、地域とのつながりを深め、施設の開かれた運営や地域貢献の促進・地域課題の解決に資することが望ましい。

5 法令遵守等への対応

(1) 基本的姿勢

指定管理者は、基本協定に定められた関係法令の遵守、個人情報保護、適正な経理処理等の基本的な義務を負う。

これらに加え、「公の施設」の管理運営者として、常に公正であることを旨とし、市民や利用者からの要望等に誠実に対応し、信頼を得られるよう努めなければならない。

(2) 第三者への業務委託

指定管理者が行うべき業務については、基本協定書においてこれを定めるが、あらかじめ市と文書による協議を行い、承認を得た上で、その一部を第三者（当該業務に専門性を有する事業者等）に委託することが可能である。

ただし、第三者への委託を実施する際、請け負う事業者や指定管理者に任せきりになることなく、施設所管課がその実態を必ず把握し、個別に状況を確認することが必要である。

指定管理業務全体を一括して第三者に委託することは認められない。

(3) 監査委員等による監査

指定管理者による公の施設の管理については、管理業務全般が監査対象となるものではないが、管理運営に係る出納その他事務の執行に関して、監査委員等による監査の対象となる場合がある。

これらの監査は、評価・モニタリングとは異なる視点から実施されるものであり、「公の施設」に係る事務執行が効率的に行われているか、また法令の定めに従って適切に行われているか等をチェックする機能を果たす。

また、指定管理料や財産管理に関して違法または不当と認められる場合には、地方自治法に基づく住民監査請求（法第 242 条）及び住民訴訟（法第 242 条の 2）の対象となることがある。

監査は、以下の法令及び条例に基づき実施される。

- ・ **監査委員による監査**

監査委員が必要と認める場合、または市長の要求がある場合に実施される（法第 199 条第 7 項）。

監査に必要があると認められる場合には、関係者の出頭・調査、帳簿・書類等の提出、学識経験者等からの意見聴取が可能である（法第 199 条第 8 項）。

- ・ **包括外部監査契約に基づく監査**

「横浜市外部監査契約に基づく監査に関する条例」第 2 条に基づき、包括外部監査人が必要と認める場合に実施される（法第 252 条の 37）。

- ・ **個別外部監査契約に基づく監査**

同条例第 3 条に基づき、市長等が要求する場合に実施される（法第 252 条の 42）。

（４）指定管理者に対する改善指示及び指定取消し等

モニタリングや評価等の結果、施設の運営状況が協定書や事業計画書等に記載された水準に達していないと認められる場合や、管理運営に関する課題等が判明した場合において、市が指定管理者に対して行う改善指示等には、速やかに対応するものとする。

なお、指定管理者が正当な理由なく市の改善指示に従わない場合や、その他指定管理者による管理の継続が適当でないと認められる場合には、市は業務の停止、指定の取消し等も視野に入れて、指定管理者への適切な対応を検討する。

【参考】地方自治法（抜粋）

第十章 公の施設

（公の施設）

第二百四十四条 普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもつてその利用に供するための施設（これを公の施設という。）を設けるものとする。

- 2 普通地方公共団体（次条第三項に規定する指定管理者を含む。次項において同じ。）は、正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない。
- 3 普通地方公共団体は、住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取扱いをしてはならない。

（公の施設の設置、管理及び廃止）

第二百四十四条の二 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

- 2 普通地方公共団体は、条例で定める重要な公の施設のうち条例で定める特に重要なものについて、これを廃止し、又は条例で定める長期かつ独占的な利用をさせようとするときは、議会において出席議員の三分の二以上の者の同意を得なければならない。
- 3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第二百四十四条の四において「指定管理者」という。）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。
- 4 前項の条例には、指定管理者の指定の手續、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。
- 5 指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。
- 6 普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。
- 7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。
- 8 普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（次項において「利用料金」という。）を当該指定管理者の収入として収受させることができる。
- 9 前項の場合における利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならない。
- 10 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。
- 11 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

【参考】これまでの主な改正内容

版数	内容
初版 (平成 21 年 10 月)	・ 初版発行
第 2 版 (平成 22 年 4 月)	・ 市政の意思決定の仕組みの見直しに伴う変更 ・ 施設点検や災害対応等に関するマニュアル、手引等の名称について、正式名称が決まったことに伴う変更
第 3 版 (平成 23 年 5 月)	・ 機構改革による局名称の見直しに伴う変更
第 4 版 (平成 24 年 3 月)	・ 指定管理者選定評価委員会を附属機関として位置付けたことに伴う変更 ・ 横浜市暴力団排除条例の制定に伴い、欠格事由を追記
第 5 版 (平成 25 年 2 月)	・ 財務状況の確認の重要性について追記 ・ 資格要件に社会保険への加入を追記 ・ 選定時における市内中小企業者の参入機会の増大に関する取組について追記 ・ 市内中小企業への発注協力について追記
第 6 版 (平成 26 年 3 月)	・ 本市指名競争入札参加資格者が、指定管理業務において「横浜市指名停止等措置要綱」に定める措置要件に該当した場合、指名停止措置を行う旨を追記 ・ 選定時の評価項目及び選定基準の見直しに伴う変更 ・ 指定管理者が交代となった場合の、個人情報の適切な引継ぎの徹底について追記
第 7 版 (平成 26 年 10 月)	・ 選定単位の設定について変更 ・ 応募に当たっての資格要件に関する基本的事項について変更
第 8 版 (平成 27 年 4 月)	・ 民間事業者のアイデアを一層活用する評価項目の設定について追記 ・ 「横浜市指名停止等措置要綱」の改正に伴う変更
第 9 版 (平成 28 年 4 月)	・ 選定時における市内中小企業等に対する加点措置について追記 ・ 指定管理者が提案内容を実現できなかった場合のペナルティについて追記 ・ 選定評価委員と応募団体の利害関係の確認について追記 ・ 選定時における応募団体名のブラインド化について追記 ・ 選定委員会の採点及び公表方法について追記
第 10 版 (平成 30 年 1 月)	・ 賃金水準スライドについて追記
第 11 版 (平成 30 年 4 月)	・ 個人情報の保護と開示請求への対応について修正 ・ 指定管理者からのアイデア提案への対応について追記 ・ 施設の長寿命化に関する修繕等への対応について追記 ・ 指定管理料の上限額の提示について追記
第 12 版 (平成 31 年 2 月)	・ 指定管理者が組織再編行為等を行った際の対応について追記
第 13 版 (令和元年 9 月)	・ 改訂履歴のページを追加 ・ 国家賠償法等に基づく賠償請求に関する記述を変更 ・ 選定時における市内中小企業等に対する加点措置の対象に、中小企業等協同組合法に基づく協同組合のうち一部を追加することに伴う変更
第 14 版 (令和 2 年 10 月)	・ 指定管理者に組織再編行為等が生じた場合の対応についての考え方を整理 ・ 賃金水準の変動への対応についての考え方を整理 ・ 修繕の負担区分を示すに当たっての考え方を整理
第 15 版 (令和 3 年 10 月)	・ 修繕履歴等の適切な情報提供について追記

<p>第 16 版 (令和 5 年 3 月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人情報の保護に関する法律の一部改正に伴う変更 ・ 市民利用施設の適正な利用について追記 ・ 賃金水準スライドの指定期間更新時の対応について追記 ・ 財務状況の確認について追記 ・ 本部事務経費の取扱いについて追記 ・ 第三者への委託の手続について追記 ・ 備品の管理について追記 ・ 備品等リース契約について追記 ・ 収支報告書の活用について追記
<p>第 17 版 (令和 6 年 4 月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格要件及び欠格事項への該当項目を整理 ・ 本市指定管理施設における個人情報紛失事故事例について追記 ・ 指定管理業務におけるリスク分担表から「市会の議決」を削除 ・ 機構改革による局名称の修正 ・ 本市施策名称（「ヨコハマ プラ 5.3（ごみ）計画」等）の修正
<p>第 18 版 (令和 7 年 9 月)</p>	<p>以下の内容を追加し、ガイドラインの構成の全体的な見直しを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者が行う事業を分類し、自主事業の定義を明確化 ・ 社会情勢の変化への対応として、物価変動のリスク分担を見直すとともに、賃金水準スライド制度を改定 ・ 施設修繕の考え方及び役割分担について整理 ・ 「公の施設」の設置目的や指定管理者制度の理念を踏まえた運営の重要性、施設運営の振り返りについて追記

横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第 18 版】

作 成 横浜市政策経営局共創推進課

初 版 発 行	平成 21 年 10 月
第 2 版 改 訂	平成 22 年 4 月
第 3 版 改 訂	平成 23 年 5 月
第 4 版 改 訂	平成 24 年 3 月
第 5 版 改 訂	平成 25 年 2 月
第 6 版 改 訂	平成 26 年 3 月
第 7 版 改 訂	平成 26 年 10 月
第 8 版 改 訂	平成 27 年 4 月
第 9 版 改 訂	平成 28 年 4 月
第 10 版改訂	平成 30 年 1 月
第 11 版改訂	平成 30 年 4 月
第 12 版改訂	平成 31 年 2 月
第 13 版改訂	令和 元年 9 月
第 14 版改訂	令和 2 年 10 月
第 15 版改訂	令和 3 年 10 月
第 16 版改訂	令和 5 年 3 月
第 17 版改訂	令和 6 年 4 月
第 18 版改訂	令和 7 年 9 月

〒231-0005 横浜市中区本町 6 丁目 50-10
(電話) 045-671-3320 (FAX) 045-664-3501
(E メール) ss-shitei@city.yokohama.lg.jp
(WEB)

<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kyoso/public-facility/shiteikanri/shiteikanrishaseido.html>

本ガイドラインの内容の全部又は一部についての無断転載を禁じます。