

官から民へ 規制改革の流れの中で

～ 指定管理者業務に積極的に取り組む  
1 民間企業の視点は今 ～

【制度運用が織りなす光と影～】

アクティオ株式会社  
代表取締役社長 植村 敏明



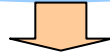
## アクティオの公共施設運営事業への足掛かり！

～それは1970年の日本万国博覧会にさかのぼります～

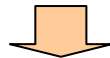


# 人と人とのふれあいの場を創造する太陽グループ

世界最大の膜面構造物メーカー  
**太陽工業株式会社**



博覧会・イベント 施設ハードの企画・制作・レンタル  
**TSP 太陽株式会社**



各種恒久施設の運営管理 博覧会  
イベントの計画・企画運営  
**アクティオ株式会社**



## イベント事業部門

博覧会、イベント、催事の計画、企画、運営

国際博覧会、周年行事  
コンベンション、お祭り  
各種イベント、その他

## 施設運営事業部門

公共、民間集客施設の各種運営管理業務受託

受付、案内、誘導、監視  
事務業務、集客、自主事業  
植栽、電話、清掃、飲食、

## 指定管理事業部門

指定管理者制度による各種公共施設の運営

地域コミュニティ、福祉、庭園  
ホール、観光、教育、道の駅  
高齢者福祉、宿泊、産業振興

独自の研修システム



## 弊社紹介 アクティオの指定管理者制度への取り組み

平成15年6月	改正 地方自治法が参議院通過(国会で議決) 改正ポイント: 公の施設の管理運営は従来直営及び外郭団体のみだったが、今後は広く団体を公募し、最優秀提案者に管理運営を任せる
平成15年7月	指定管理者制度移行に対応すべく社内検討の開始(準備チーム化)
平成15年9月	地方自治法の公布・施行に合わせ、社内専任チーム発足(東京・大阪)
平成15年12月	純民間事業者としては日本で初めてオープン公募による指定管理者として内定「横浜市白幡地区センター」(議会承認はH16.2、運営開始は同年5月)
平成16年4月	公共施設指定管理事業部(東京・大阪)として発展的に組織改編
平成16年9月	文化のみち二葉館(名古屋市旧川上貞奴邸)の指定管理者として内定
平成17年度開始分	板橋区立中台ふれあい館・高島平ふれあい館、墨田区すみだ産業会館(4月業務開始)、浦安市青少年交流研修センター「うら・らめ～る」(12月業務開始)、板橋区立リサイクルプラザ(H18.1業務開始)
平成17年度	首都圏、中部圏、近畿圏を中心に積極的に応募。 平成18年度業務開始分として14案件、17施設にご選定いただく
平成18年4月	長野県中条村 地域振興施設6施設の指定管理者に選定される
現在までに	トータルで33案件、45施設の指定管理者にご選定いただき運営中 この他に本年度公募分についても既に複数の優先交渉権獲得施設がございます

### 横浜市白幡地区センター(新設)

地域コミュニティ施設、同様の施設が横浜市内に80館



### 文化のみち二葉館(新設)《名古屋市旧川上貞奴邸》

「文化のみち事業」「名古屋ゆかりの文学事業」の拠点施設。  
川上貞奴関連の資料や郷土ゆかりの文学資料を展示。



### 板橋区立高島平ふれあい館(既存)

### 板橋区立中台ふれあい館(既存)

区内在住の高齢者、身体障害者の福祉の向上及び社会福祉活動の増進を目的とした施設。(生きがいの増進を目的)



### すみだ産業会館(既存)

地域産業の振興発展を目的として設置された施設。1,200㎡のイベントホール、4つの会議室がある。従来は貸館業務だけだったが、現在は区内産業振興に役立つセミナーなどの自主事業にも取り組んでいる。



### 浦安市青少年交流活動センター「うら・らめ～る」(新設)

(株)オリエンタルランドが地域貢献の一環として、施設建設を行い、完成後、市に寄贈することで合意した青少年宿泊型研修施設。宿泊者数88名、学校や青少年団体の利用のみではなく、一般の方でも利用可能。



### 板橋区立リサイクルプラザ(新設)

資源の有効利用に関する区民意識の啓発、知識・経験を普及し、「資源循環型社会の形成」を目的として設置された施設。資源化センター(カン・ビンの中間処理施設)との複合施設で中間処理を見学するコースやリサイクル家具の販売もある。



### 中条村 やきもち家

長野県中条村の公共宿泊施設。茅葺きの母屋を中心に新館の宿泊等を併設した温泉のお宿。当地では他に道の駅、音楽堂、おやき加工所なども併営している。本施設では経年赤字から単年で黒字化を達成した。



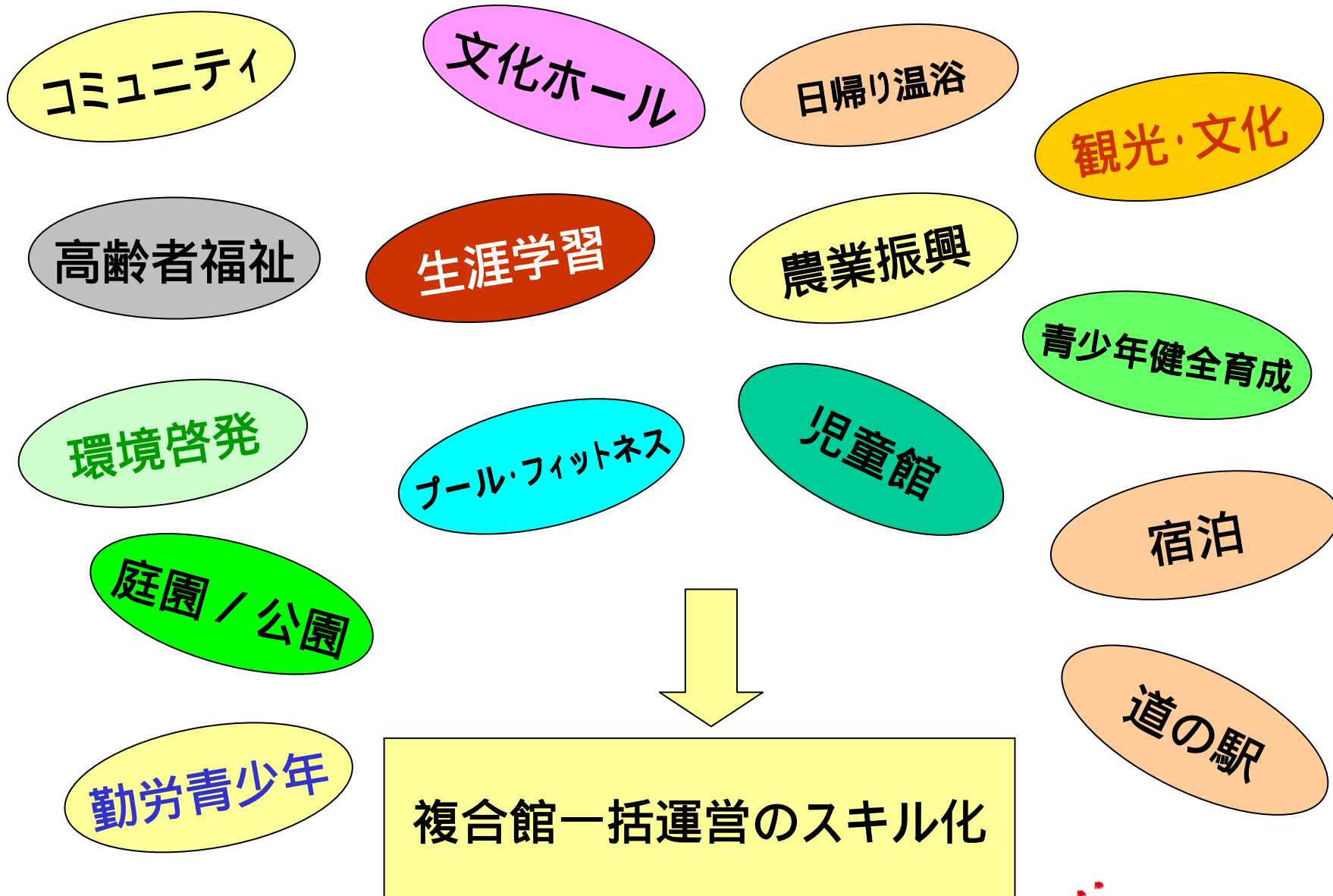
## 平成18年度から業務を開始した施設

- ・横浜市大場みすずが丘地区センター(神奈川県)
- ・横浜市北山田地区センター(神奈川県)
- ・横浜市篠原地区センター(神奈川県)
- ・横浜市今井地区センター(神奈川県)
- ・目黒区中小企業センター及び目黒区勤労福祉会館(東京都)
- ・中央区立産業会館(東京都)
- ・世田谷区北沢区民館 北沢タウンホール(東京都)
- ・足立区花畑公園桜花亭(東京都)
- ・千葉市畑コミュニティセンター(千葉県)
- ・千葉市都賀コミュニティセンター(千葉県)
- ・流山市生涯学習センター(千葉県)
- ・長野市中部・北部・南部勤労青少年ホーム(長野県)
- ・長野市中高年齢労働者福祉センター(長野県)
- ・犬山国際観光センター「フロイデ」(愛知県犬山市)

(以降の業務開始施設を含め現在45施設の稼働実績です)



弊社紹介 アクティオが選定をいただいた多様な施設



## 最適団体の選択を困難にしている要因 (積極応募をした体験・体感から)

### 公募条件に 起因するもの

- ・地域内団体限定条件付公募 (市内に主たる事業所・・・)  
代表者が域内居住である事との条件すらつけている新手も最近出現
- ・同種施設の運営管理実績・経営実績条件付公募  
(既存運営団体以外は考えられない条件付もあり)

### 公募方法に 起因するもの

- ・公募情報の取得が甚だ困難な公募 (公示期間が3日など)
- ・少なくとも公募した形跡が分からないままにある団体に  
指定がなされるケース (気が付けば公募選定後・・・) 初期に多
- ・適正な業務提案書の作成が著しく困難な公募  
(提供情報の絶対的不足、作為か不作為かは不詳ですが・・・)
- ・どう積算しても収支が成り立つはずのない公募
- ・表面オープン公募、内実 - 限りなく当選に近い団体 -  
を包含させた公募 (下駄はかせ、暗黙了解)

## 最適団体の選択を困難にしている要因(積極応募をした体験・体感から)

公募自体を行わず  
に選定・指定

- ・理由の適否はともかく、一定の理由を付けて公募選定なしで、特定の団体を指定に持っていくケース(自治体独自の価値観によるものや何らかの台所事情等によるもの)
- ・NPOへの強い思い入れやプロパー職員処遇の悩みetc

## 最適団体の選択を困難にしている要因(積極応募をした体験・体感から)

- ・ 絶対的 / 相対的な 実力不足、準備不足、熱意不足
- ・ **その事の認識不足** 存外多いのです

応募側に  
起因するもの

やる気はあれど  
**中身無し**

### 選定獲得能力

提案能力、プレゼン能力、運営必須情報収集力  
代行提案業者の横行、情報開示によるコピー提案

### 実際の運営能力

施設運営での直接的な業務スキルの脆弱さ  
コーディネート能力(グループ構成員内)  
コラボレーション能力(対外)-役割理解、グループメイキング

### 経営母体的能力

母体の経営安定性、信頼性、資金余力など  
" 同等ないし類似業務実績 等々

### 宣伝広告の立場からの作為的応募

健全収支・独立収支を考慮せず低価格魅力での選定狙い

## 最適団体の選択を困難にしている要因(積極応募をした体験・体感から)

### 厳しい収支実態

- ・指定管理料制、利用料金制、併用制を問わず厳しい収支見込となる施設が殆どである。
- ・初年度に縮減努力を織り込んだ団体ほど**次年度以降の協定に不安**が生じる。  
(NPOなどは特に留意が必要 期中破綻の恐れのある選定も無いではない。)

### 開館・業務移管の作業物量の課題

公募選定の段階では読みづらい作業や用品調達が発生する



多くは指定管理者側の想定外負担

**指定管理者側、選定側双方のシビアな認識が必要**

## 指定管理者決定～開館～今日までの苦労

- ・協定内容のすり合わせ～締結・・・リスク分担など
- ・様々な準備や調整・・・スタッフ選考・教育、業務引継ぎ、利用要項・HPの作成、利用ルールの策定、行政処分(利用許可)の取扱い、資格許認可、現金收受、メンテナンス、その他・・・
- ・開館後の問題・・・行政・利用者・指定管理者の意識の違いの溝を埋める努力  
例) 自主事業の考え方・実施方針、運営方針など  
仕様書に書かれていない、法定点検、建物瑕疵などがある  
(法定点検そのものを実施していない施設もある?)  
一部利用者(声大)への特権的ヤミ優遇の存在



しかしこうした種々の難題の学習、体得は極めて重要な収穫ではあった。

## 「どのようにして」サービスの質を担保するか 今までの応募体験を基にしたアクティオ応募3原則(参入判断材料)

### アクティオの**応募を望んでいただいている施設**である事

・責任ある良い仕事は、仕事を出される側と受けさせていただく側の相互信頼と協働が極めて大切です。良い意味で「肝胆合い照らす」環境、関係が極めて大切であると弊社は考えています。

### アクティオの保有**スキルが十分に活かしこめる施設**である事

・弊社は指定管理者業務に強いミッションを保有していますが、その実現には必要スキルの具備が不可欠です。従って不断の自身スキルアップと必要なコラボレーションをいといません。  
(反面この事を持ってしても確たる運営への自信が無いのなら応募はあえて致しません。)

### **適正な収支が見込める施設**である事

・この原則はよく言われるような民間企業の金儲け主義から挙げているものではありません。しかし、収支が土台成り立たない施設では中長期で見て決して優れた運営管理は出来ません。少なくとも自らの努力しろやイノベーションしろ、を持ってしても収支が見合う目算が立たなければ、「させていただきたい」と双手を挙げるべきではないと考えています。

## 応募前作業として

- ・適正な運営に必要な収支存否検証
- ・保有スキル / 補強スキルの検証
- ・設置者協力の姿勢(熱意)確認
- ・最適提案作成への最大注力(5つのキー)

## 実際運営に於て

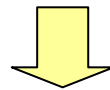
- ・提案書に沿った誠実な業務履行
- ・利用者、市民の顕在 / 潜在要望の探求と的確・迅速なレスポンス
- ・施設を取り巻く利用者、設置者、諸団体との活性的な協働の実現
- ・必要スキルの常態的補強活動

協働の成功には**コーディネート機能の存在が不可欠**です。



## 公共施設とは？

様々な公共施設は設置目的の達成を図ることにより市民、住民に貢献する為のものであると考えます。



従ってその運営姿勢は**フォワ・ザ・市民**(ご利用者)につきます。

ただこの事は現に利用される市民の皆様の要望をそのまま**唯々諾々**と反映していれば良いという事ではありません。

さらなる向上のために**現状ニーズにプラス**した発展的運営が必須です。

この為に指定管理者の**スキルアップ**と**真の協働**の重要性があります。

## 弊社の考え

利用者の声、要望を可能な限り反映した運営を行います。

アンケート、ホットボイス、運営委員会、利用者会議等  
施設に関係する諸団体との良好な協働関係を構築します。

設置者、指定管理者、ご利用者、関係諸団体相互の連携  
施設を最良の雰囲気空間に創り込みます。

明るさ、楽しさ、親しみ、清潔、向上、安心、安全  
設置目的の達成や満足度、賑わい創出の為の価値ある自主事業

コンプライアンスと運営業務内容の公平性、透明性の確保

適正な情報公開制度への対応、公開に足る業務透明性の確保

官から民への流れ！ 自治体の役割は？

アクティオはどう考えているのか？！

A. 官は官なるが故にこそPUBLICの最適具現者足るべき部位あり

B. 官は官なるが故にこそPUBLICの最適具現者足り得ない部位あり

今まで

GOVERNMENTO = ALL・PUBLIC

これから

PUBLIC = GOVERNMENTO & PRIVATE SECTOR  
協働

指定管理者制度や市場化テストはB部位を埋めるべき最適システムとして  
その存在意義が極めて大きいと考える。

## 自治体の役割は終わったのか？

### アウトソーシングの流れの中

#### 自治体はどう役割を果たしていくのか？

当たり前の事ですが自治体の重要性や基本的役割は何ら変わっていないと考えます。

変わっていくのは自治体様自身が直接的におやりになる個々の業務内容でありこれは時代変革と共に変わるものなのだろうと考えるわけです。

例えば指定管理者制度で申せば、運営は直営もしくは外郭という線引きから民間をも含めた団体を選定して指定していく。

つまり直接的には指定管理者が運営を行うという意味では変革ですが設置者として当該施設を適正に管理していくという役割自体は不変ということです。

## 18年4月の導入ラッシュの公募趨勢の結果は？

### 1) 既存運営団体優先型

従来パターン死守型or第2ステージオープン化宣言型

### 2) 施設種類による分別型

設置目的考慮型orカモフラージュ型、短絡的思い入れ型

### 3) オープン公募優先型

法制化目的、時代背景最適型 & カモフラージュ型

### 4) 直営方式転換型(破綻時対応も含む)

準備不足型、一部世論迎合型

やや増加傾向か？



バラエティー豊富！

ガタガタの運営

期中返上・破綻

提案代行の横行

想定外出費  
運営苦境

コピー提案

偏向的運営

首縄付指定

応募者無し公募

看板塗り替え団体

利権・圧力

独自新？制度台頭

ミッション無き運営

## 指定管理者制度の今後と不安点

### 能力なき団体による 管理運営

- ・公的機関である意識の低い団体、能力の乏しい団体による管理運営の実施。(民間事業者、市民団体、NPOに散見)



既に期中破綻、撤退した団体もあります！  
運営不安を抱えた指定管理者も多くなっています。

### 公平・公正の立場から 首をかしげる管理運営

- ・指定管理者の親和団体や既存利用者の一部の声大きなマイリティーへの差別的な優遇供与をした運営



運営団体の親和グループのサロン化(非親和団体の反駁)  
特権的利用者の是認・片目つぶり



## 指定管理者制度の今後と不安点

従来のまま、何ら変わらない管理運営

- ・既存団体(一部呼称・法人格を変えてるが中身は変わらず)が指定管理者になったが、従来までと何ら変わらず、「利用させてやる」的な管理運営の実施(一部では増長傾向も…)
- ・指定管理者制度導入前と変わらぬロワ スタンダード & クールスマイル的運営



指定管理者制度の真の狙いを理解しているとは到底思えない団体も残念ながら数多くあります！

決して誇張でないリスク



指定管理者制度そのものに対する不信感

健全な民間開放・官民協働路線の減速



指定管理者制度



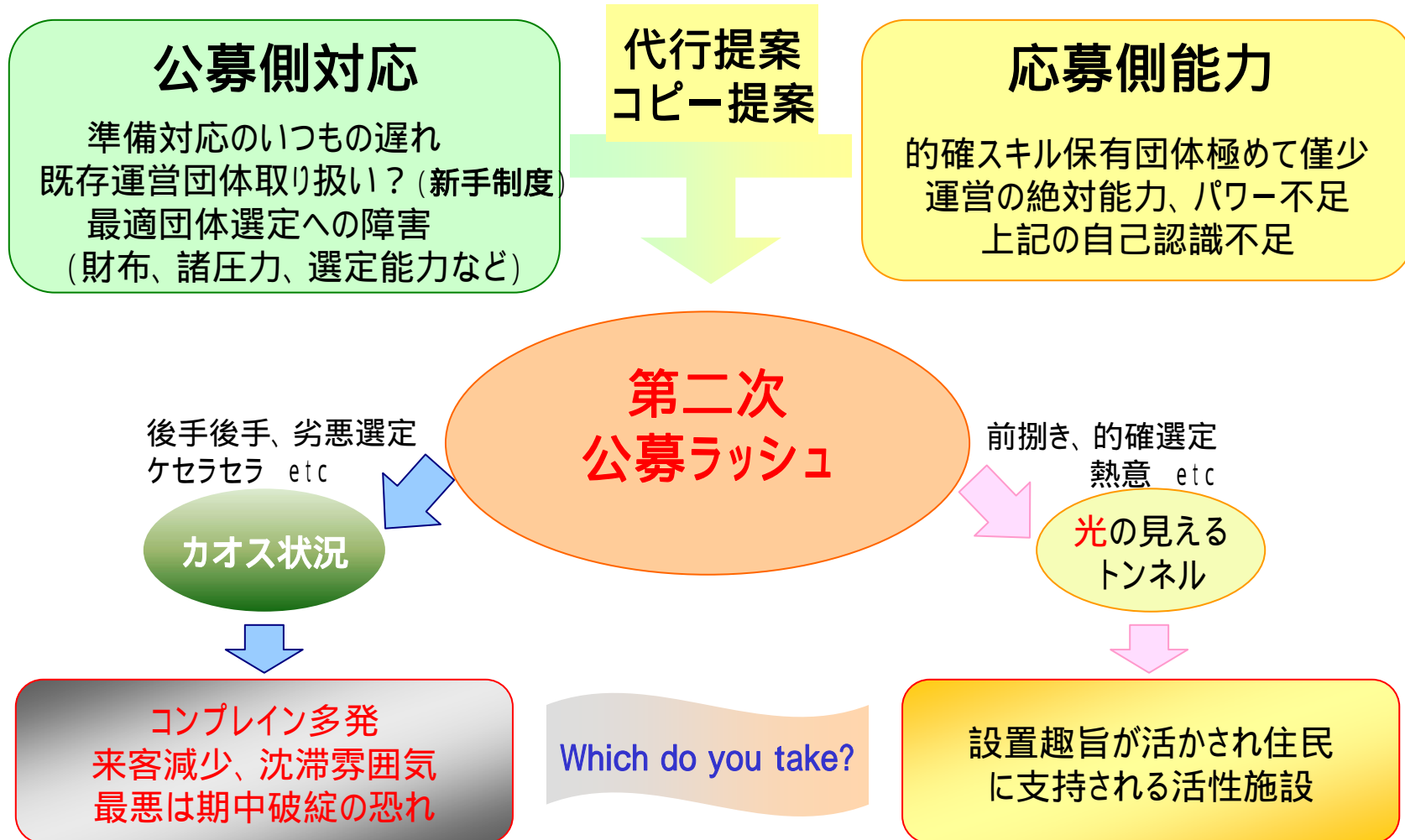
少なくとも従前に比べれば  
格段に良い制度である

【その理由】

1. 競い合いの中から優秀団体(最適)の選択が可能となる
2. 期間限定なので良い意味で指定ステージに安住できない仕組みである

弊社は直営がいいのか外郭がいいのかNPOがいいのか民間企業がいいのかでなく区々たる施設にとって最も最適な団体が選ばれるべきと考えています。 どういう団体が選ばれたのかはあくまで結果です。そして良い結果の獲得は**いい意味での競争**土壤がその可能性を担保します。泥仕合でなく色つきでなく真にフェア で真摯な競い合いは**改革の基本**です。これは極めて**自然であり当たり前**の事なのです。

## 指定管理者制度の今後は？（応募側から見て）



## 1) 指定管理者制度導入の真意はどこに？

・指定管理者制度の狙いは「市民サービスの向上」と「経費の縮減」であるはずですが、しかしながら「経費が安い」「域内事業者・団体への過ぎたる擁護」「既存の実績」を大きく重視した選定の結果が多くあるように感じられます。また近時、指定管理者制度に似通ってはいますが異なる制度を導入しようとする自治体も出てきました。憂慮すべき問題にならないよう願っています。

## 2) 濃密で価値高い提案をさせる為の公募作業に是非ご配慮を！

・公募要項書や現地説明会での情報提供は是非緻密にきめ細かくお願いしたい。何らかの隠匿したい事由があるのは論外としても原価実績明細や施設現況などの必要情報があまりに脆弱なものが多すぎます。所管部署はどういう管理を今までなされていたのか理解に苦しむ場合が結構多いのです。これではまともな提案書は書けません。

・同種設問の繰り返しもよく見受けられます。経営理念、経営基本、経営方針、運営方針、各業務の業務方針、施設の運営に関する考え方など凡そ言葉は違えど類似した内容の設問が繰り返されます。これでは書く側が混乱してしまいます。シンプルでポイントは的確に網羅された質問、公募側も分りやすく応募側の力量がよく読み切れます。

### 3) 選定委員様の選定には格別のご慎重さを！

・よく外部委員を入れないのは不透明だとのことご意見があります。確かにその面は否めませんが最も大事なのが当該施設の指定管理者としての必要スキルがどのようなものなのかをよく理解し、しかも提案書やプレゼンにて応募側の真贋を看破できる能力とミッションを持った方の選定です。よく見受けられるのはプレゼンまでその書類を殆ど目通しされていないと思われる委員の存在です。応募側はたまったものではありません。特に近時は代行提案やコピー提案が増えてきています。これらを見抜く目が無ければとんでもない結果を生む事になってしまいます。

### 4) 事業提案書の情報開示はご一考いただきたい！

・事業提案書は各企業のノウハウが集積した、また公募締め切りに間に合うよう寝る間も惜しんで一生懸命にご提案したものです。しかしながら情報公開により企業の知的財産が侵害され、応募に当って競争力の低下に繋がっていることも事実です。

また、心無い団体が他案件で指定管理者となった事業提案書をそのままそっくりコピーして指定管理者に当選したケースも散見されています！

**「指定管理者になる能力」と「指定管理者として適切に管理運営できる能力」は必ずしもイコールではありません！（選定側のシビアな『見抜く能力』を問われます）**

5) 現行団体や地域団体にいたずらに拘泥せず、  
設置趣旨を**最も活かせる最適団体**に是非指定管理者のステージを！

・指定管理者業務を十分こなせる能力を保有した民間団体はそう**数がありません**。  
やりたい団体は多い。しかし**やりたいの**と**的確にやれる**のは本質的に違います。  
施設運営の成否は指定管理者の力量に大きくかかっています。

(指定管理者は本来的に「**指定経営者**」であると弊社は考えています。)

6) 最適団体の獲得には「**金のわらじ**」でご探索を！

・自らが探し出す姿勢と仕掛けが必要です。待っていては決して探せません。  
特に大都市圏以外はこの事が**はっきり**言えます。 **公募作業も経営**です。

7) 必要なのは**適正な競争**と共に、**真に団体特徴を活かせ合えるコラボレーション**

・指定管理者業務を全うするには適切な協働が極めて重要です。  
この事は指定管理者が民間団体であるのか既存の外郭団体であるのかを問わずに  
全てに共通した極めて重要な要素です。  
但しいかなる協働でも**コーディネーターの存在と関係者の「オールウィン」**が**不可欠**です。

アクティオはこのように指定管理者施設や受託施設を運営します。

### 1、アクティオならではの施設雰囲気づくり

「来てよかったね」「また来たいね。」このようなお言葉を常にいただけるようなホスピタリティーの心あふれる施設雰囲気を実現します。

### 2、高品質運営を担保する独自の研修とOJT

運営品質とマインドのアップには厳格であり暖かみのある緻密な研修とOJTが不可欠です。  
**独自カリキュラム**によるベーシック、リカレント、テクニカル等の研修群、個別カウンセリング、本社施設一体のOJTなどお仕着せでない独自研修が**運営品質を担保**します。

### 3、設置目的を活かし、独自性のある自主事業の提供

日々魅力ある自主事業の企画・実施と適切な広報ツールによりご利用者の増加を実現します。（勿論 この為の体制整備は怠りません！）  
（集客の為のアウトリーチ営業も形を変えた立派な自主事業です。）

### 4、安全、安心が十分に配慮された施設空間の実現

「予防安全」の観点を重視し、ビフォー対策によってご利用者の安全を徹底します。

### 5、公平・公正な業務運営姿勢

ご利用者様には等しく公平なお取り扱いを実現いたします。暖かみを失わずに公平公正さをヘッジする。簡単そうで難しいのですがアクティオは自信がございます。

### 6、クイックレスポンス

ご利用者様の要望やご意見の聴取に努め可能なものについては即実行します。即実行が困難なものについてはその事情説明を的確にクイックリーに行います。

### 7、徹底したコスト縮減

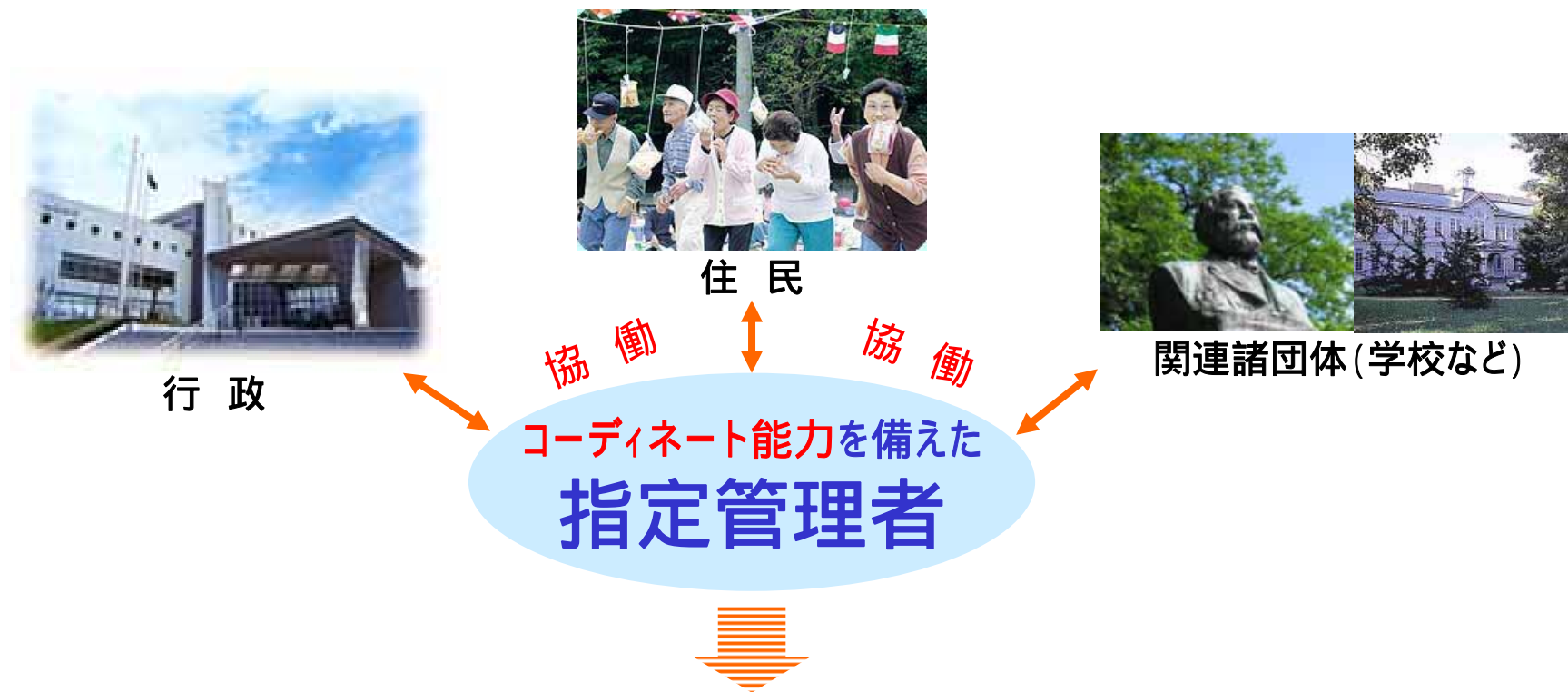
- ・民間の特性を生かした購買管理手法により調達コストの縮減を徹底して行います。
- ・作業標準と業務フローによりムリ、ムダ、ムラ業務を徹底して排除します。

### 8、個人情報保護や情報開示など今日的な要請への的確な対応体制確立

個人情報保護や情報開示の重要性を認識し、組織としての合理的な漏洩防止策やオープンな運営体制で業務を実施します。

アクティオは『**最も信頼される民間施設管理者**』トップであり続けるよう  
いつもダイナミックにチャレンジしています！

## 指定管理者制度・・・官民協働が最も問われる制度です



制度の狙い & 設置趣旨が  
真に活かされた施設運営



指定管理者制度は必ず**成功**させなければなりません！  
弊社はその**成功の一翼を担いたい**と念願しています。

**そして今後のアクティオは！？**

**長年の施設運營業務経験と指定管理者業務の  
体験を基にして さらなる飛翔を**

PFI, 市場化テスト、改革特区など新しいPPP分野  
へも照準を拡大し、最も信頼される民間セクターの  
担い手として、制度の成功と地域社会発展へ多大  
な貢献が出来る企業たらんと欲し、全力を上げ  
そのスキルアップに努めてまいります。

**あくなきチャレンジこそが当社のモットーです。**