

令和7年10月7日
政策説明会終了まで
非公開

令和7年9月1日 部長会議資料

1

指定管理者制度の運用見直しについて

総務部 公民連携推進局（民間活用推進チーム）

1 指定管理者制度を取り巻く状況

制度導入から20年弱が経過し、制度を取り巻く環境は変化

(1) 制度導入効果の状況と制度を運用する中で見えてきた課題

➤ 制度導入効果の状況

効 果	導入当初	現 在
コストカット	人件費削減による 経費削減の効果 が見られた。	消費税率の引上げ、物価高騰や人件費の上昇などの変動要素が加わり、 市が直接運営していた当時との比較は、困難となっている。
サービス向上	開館時間の延長、開館日数の増加、建物やスペースを活用した多種多様な講座・教室・イベントの開催、物販の実施などの サービス向上 が見られた。	左記の効果は、現在も見られる。 一方で、指定管理者の固定化もあり、新たなサービス上乗せは得られにくくなっている。

➤ 制度を運用する中で見えてきた課題

- ✓ 公募の際に1団体からの応募のみ、非公募が増えているなど、**競争性が失われつつある**のではないか。
- ✓ 市街地から中山間地域まで、大きい規模から小さな規模までの施設に幅広く制度を導入してきた。
中山間地域などの施設では、地域の住民で構成する団体が担い手になることが多く、民間事業者と同様の提案を求められても負担が大きいのではないか。
- ✓ また、**多くの指定管理施設の老朽化が進行**している。

(2) 経済、人口の状況（内閣府・経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）2025から）

- > コストカット型経済から賃上げを起点とした成長型経済
 - ✓ 30年続いたコストカット型経済は終焉を迎えつつあり、5%を上回る賃上げが2年連続して実現
- > 急速な人口減少社会の進行、人口増加期に作り上げられた経済社会システムを持続可能なシステムへと転換
 - ✓ これからの20年で生産年齢人口は、1,500万人弱、2割以上が減少すると見込まれる。

(3) まとめ

- 制度導入から20年弱が経過する中で、一定の導入効果は見られたものの、様々な課題が顕在化している。
なお、制度に対する施設利用者からの不満は聞こえない。
- (1)、(2)の状況を見ると、
 - ・「コストカット」の視点に加え、建物の老朽化に伴い施設の魅力が減少していることから、指定管理者との連携による設備投資を通じ、魅力を高める仕組みづくりのような「成長」の視点が必要となっているのではないか
 - ・「サービス向上」の視点に加え、今後、人口減少社会の進行により担い手不足が危惧されることから、多様な主体となる団体と連携して行政サービスを将来にわたり提供していくような「持続」の視点が必要となっているのではないか。

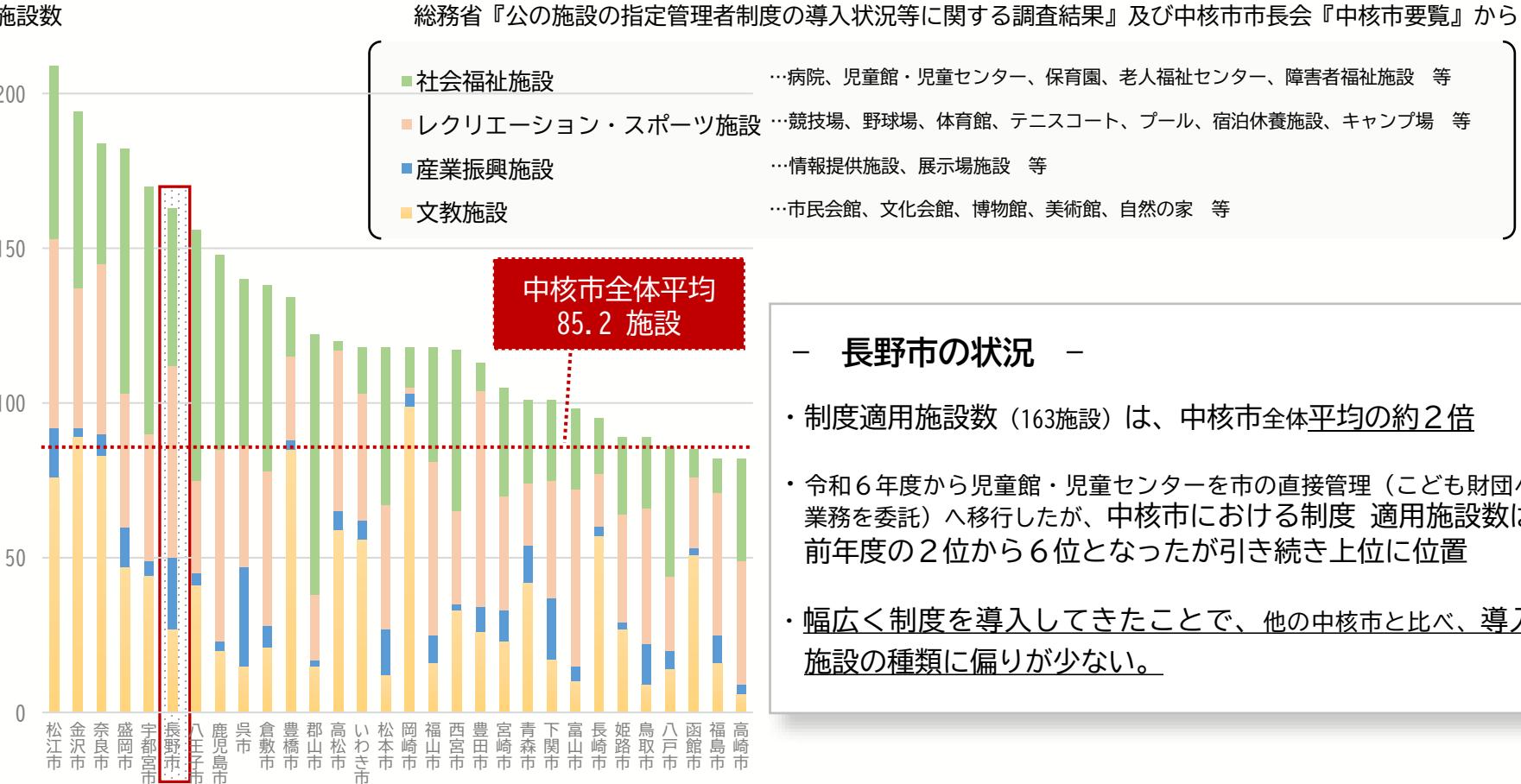
このため、上記の課題や視点を踏まえた制度運用の見直しが必要となっているのではないか。

2 本市の指定管理施設の状況

(1) 制度適用施設数

制度適用施設数※上位30の中核市（令和6年4月時点） ※基盤施設（駐車場、公園、市営住宅 等）を除く

施設数



– 長野市の状況 –

- 制度適用施設数（163施設）は、中核市全体平均の約2倍
- 令和6年度から児童館・児童センターを市の直接管理（こども財団へ業務を委託）へ移行したが、中核市における制度適用施設数は、前年度の2位から6位となったが引き続き上位に位置
- 幅広く制度を導入してきたことで、他の中核市と比べ、導入施設の種類に偏りが少ない。

(2) 制度導入施設数の経過

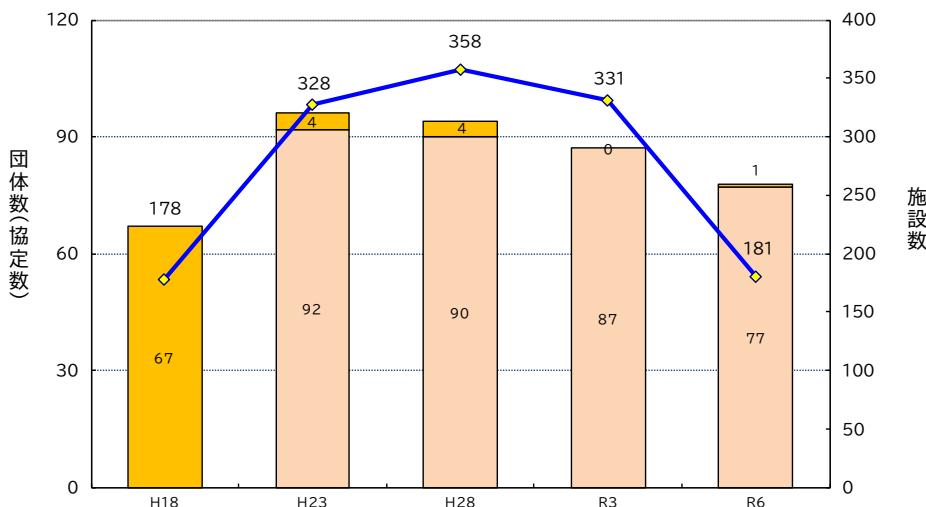
- ✓ 平成28年度を境に、指定管理者制度の導入施設は大きく減少
- ✓ 施設そのものが廃止、休止となった事例もあるが、多くは「制度の導入は必ずしも必要ない」という判断が増加

—これまでに制度適用を見直した主なケース—

- ・人権教育集会所の市の直接管理 : △ 12施設
(平成28年度)
- ・公営住宅の管理委託制度への移行 : △ 106施設
(令和5年度)
- ・放課後児童健全育成事業・放課後こどもプラン事業関連施設の市の直接管理、委託 : △ 33施設
(令和6年度)

凡例: — 施設数 協定数（新規） 協定数（更新）

指定管理者制度導入経過

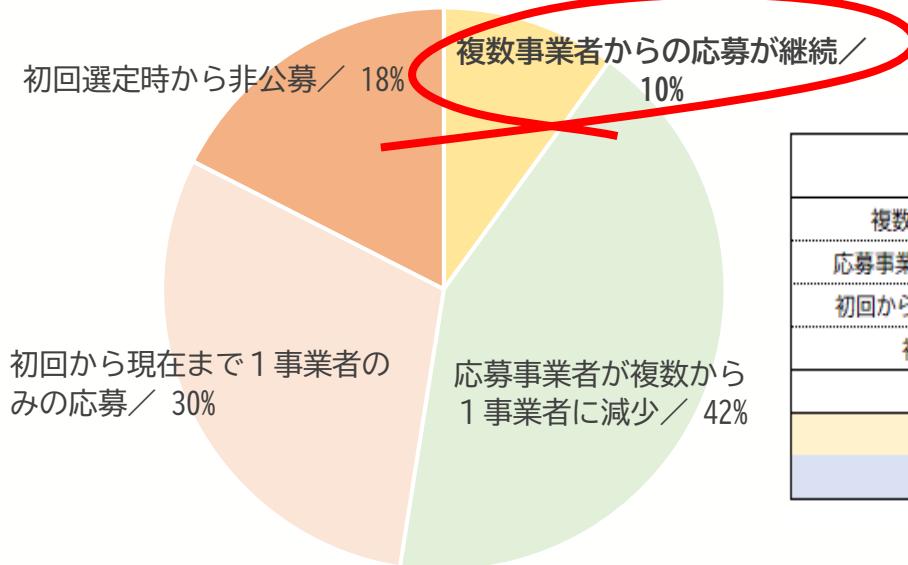


- サービス向上を望む余地が少ないもの（施設管理のみで創意工夫が難しい施設など）は、コストダウン以外に制度活用の意義を見いだせないのではないか。
 - 福祉事業など、施設で実施される事業内容に法的基準や制約があるものは、創意工夫を提案する余地がほとんどないのではないか。
- ➡ 「サービス向上+コストダウン」という制度が目指してきたものと実態に乖離がある状況

(3) 指定管理施設の担い手の状況

複数団体からの応募の減少・指定管理者の固定化

- ✓ 締結中（選定済を含む）の80協定のうち、複数事業者からの応募が継続している協定は8協定と全体の1割
- ✓ 公募の55協定のみに絞っても、複数事業者からの応募は15%程度



応募の状況	公募	非公募→ 公募	公募→ 非公募	非公募	計
複数事業者からの応募が継続	8				8
応募事業者が複数から1事業者に減少	25	2	7		34
初回から現在まで1事業者のみの応募	19	1	4		24
初回選定時から非公募				14	14
計	52	3	11	14	80
公募		55			
非公募				25	

- 協定全体の9割は指定管理者が固定化し、サービスも固定化している恐れがある。
- 一方で、現在の担い手が今後の指定管理者の受任を望まなかった場合、担い手がいなくなる恐れがある。（特に中山間地域などの施設では担い手喪失の可能性があるのではないかと危機感を持っている。）

(4) -1 公共施設の性質別分類※と制度適用施設

※ 施設運営者が施設整備から管理運営までの全て自前で行う視点で整理

民間参入可能性
小

C

凡
例社会教育・生涯
学習・勤労・
文化芸術関係

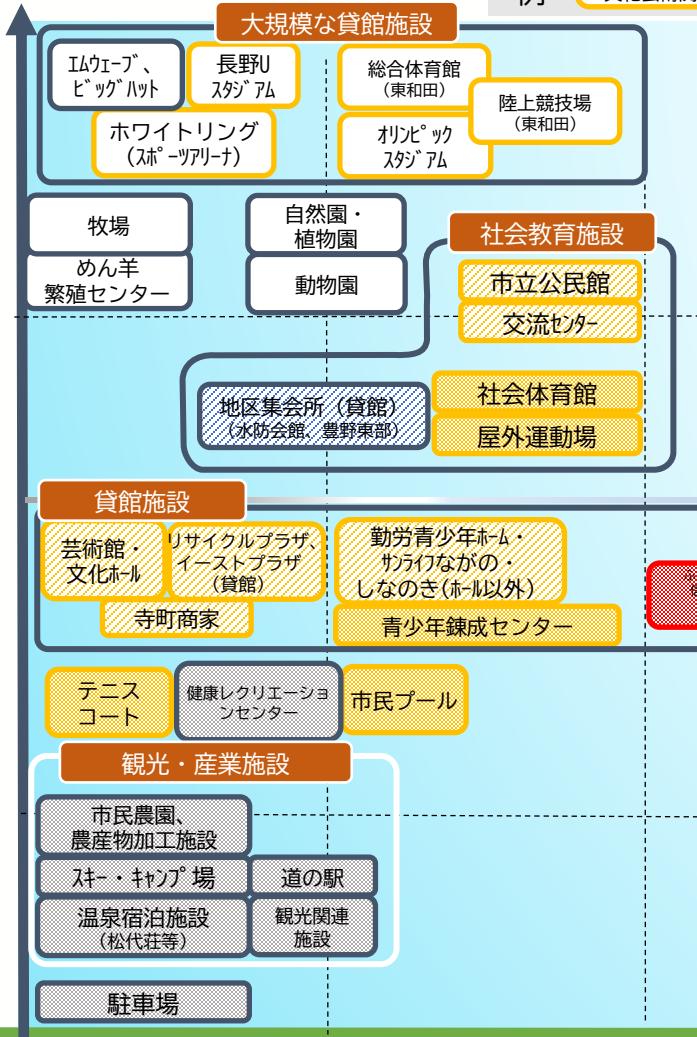
保健福祉関係

行政施設関係

その他

※民間等参入施設は色塗

※集会所・ホール機能を有する施設は斜線



A

都市公園

斎場

児童福祉

母子生活支援施設

児童館・児童センター

保育施設

高齢者福祉

老人福祉センター

老人憩の家(浴場)

障害児支援施設

地域情報
通信施設

B

D

民間参入可能性
大

義務的

(4) -2 分野別の特徴

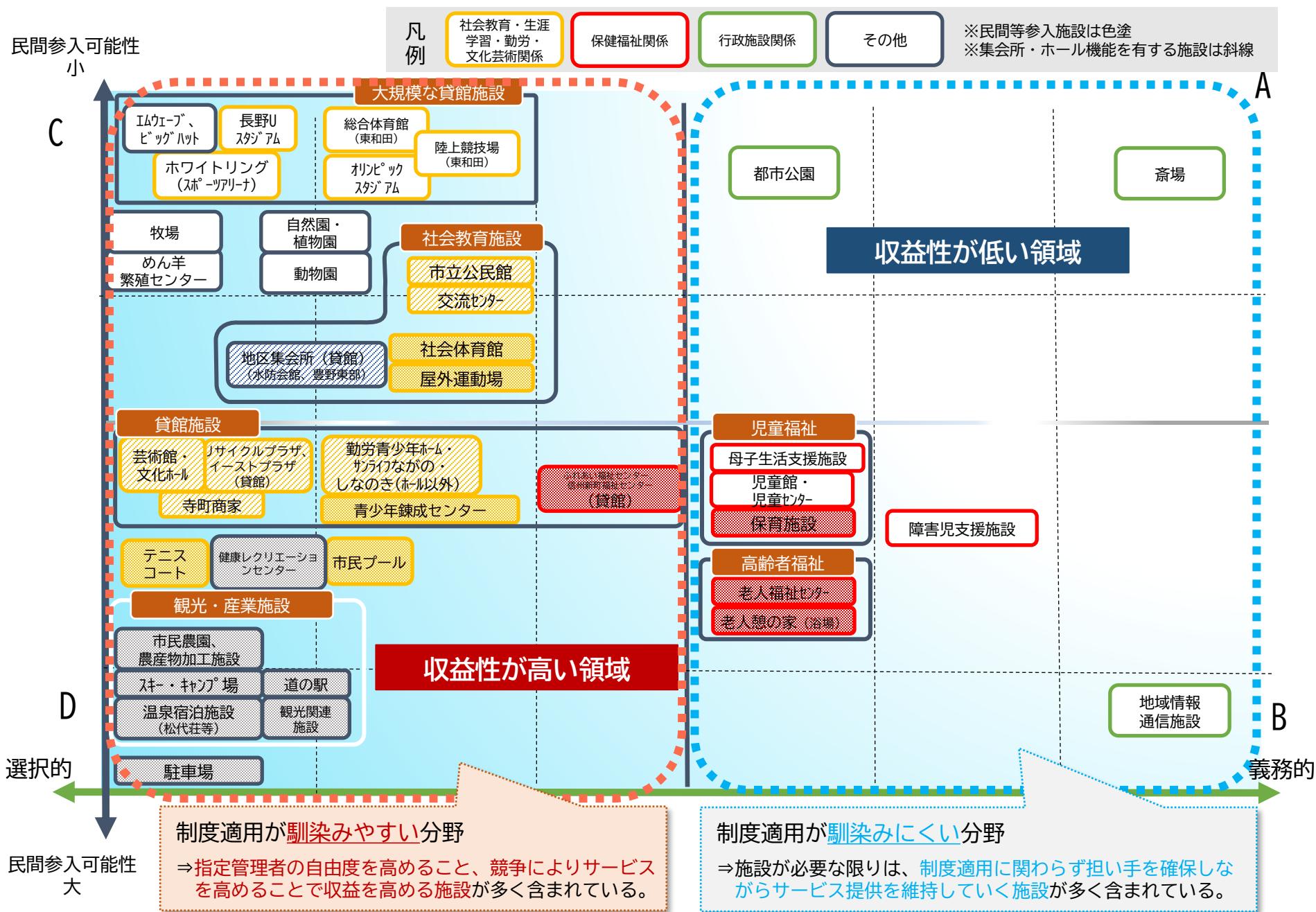
« 特徴1 » … 指定管理者の意思で利用者増が図れるか（集客向上の自由度）及び市が求める収益の視点

分野 特徴	D (選択的・民間参入)	C (選択的・民間不参入)	B (義務的・民間参入)	A (義務的・民間不参入)
集客向上の 自由度	高い (利用者を呼び込める)		低い (利用者増はできない)	
収益の視点	収益改善・向上 (収入増、支出減)		経費節減 (施設全体 又は 利用者1人当たり)	

« 特徴2 » … 市が求める提供サービス水準の視点

分野 特徴	D (選択的・民間参入)	C (選択的・民間不参入)	B (義務的・民間参入)	A (義務的・民間不参入)
サービス水準 の視点	・市は直営を上回るサービス水準を求める。 	サービス水準 (市が直接行う水準で設定)	・市は直営よりも高いサービス水準を求める。 	法律や条例などの基準は下回らない 

(5) 制度適用が馴染みやすい又は馴染みにくい分野



3 制度適用施設の見直し

今後の制度運用においては、制度導入効果を高める視点のほか、「経済成長」や「将来にわたり持続可能な形で行政サービスを提供していく」視点の重要性が高まっている。

このため、適度な競争性を保ちつつ、担い手を確保していくため、次の視点を踏まえ制度適用施設を見直しを行う。

【視点】

施設の魅力の向上とサービス充実による運営を（投資を呼び込む）

- ・これ以上、市が投資を増やすことは困難
- ・指定管理者の自由度を高め、施設の収益向上を図る
- ・収益を投資に回し、サービスと施設の魅力向上の循環を作り出す

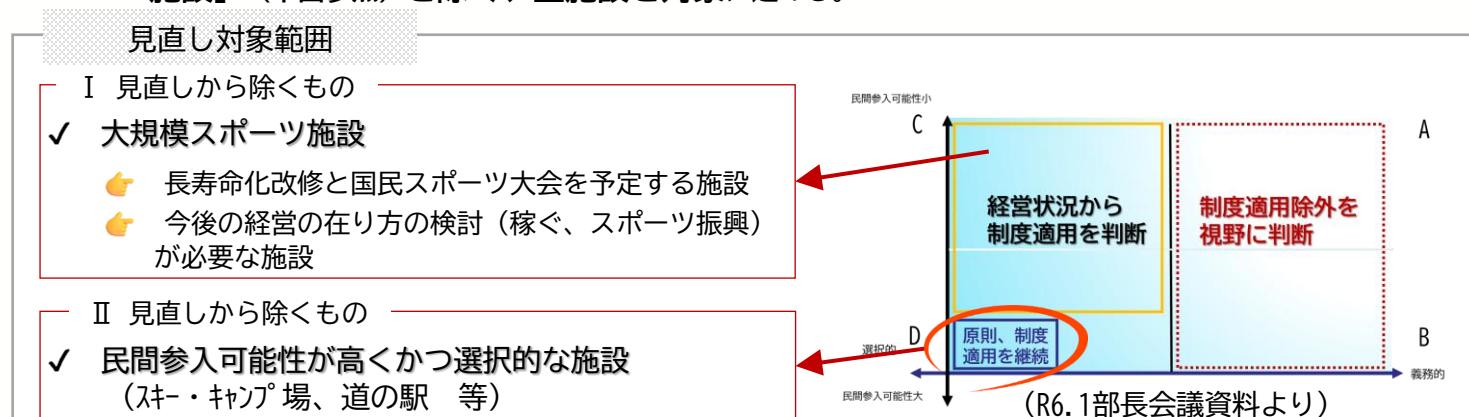
維持していく必要がある施設は担い手の確保を（持続可能性）

- ・人口減少社会において施設の担い手を確保することは困難
- ・指定管理者の負担（特に事務的な部分）を減らし、継続できる環境を確保する
- ・次の担い手を育成し、持続可能な施設運営を目指す

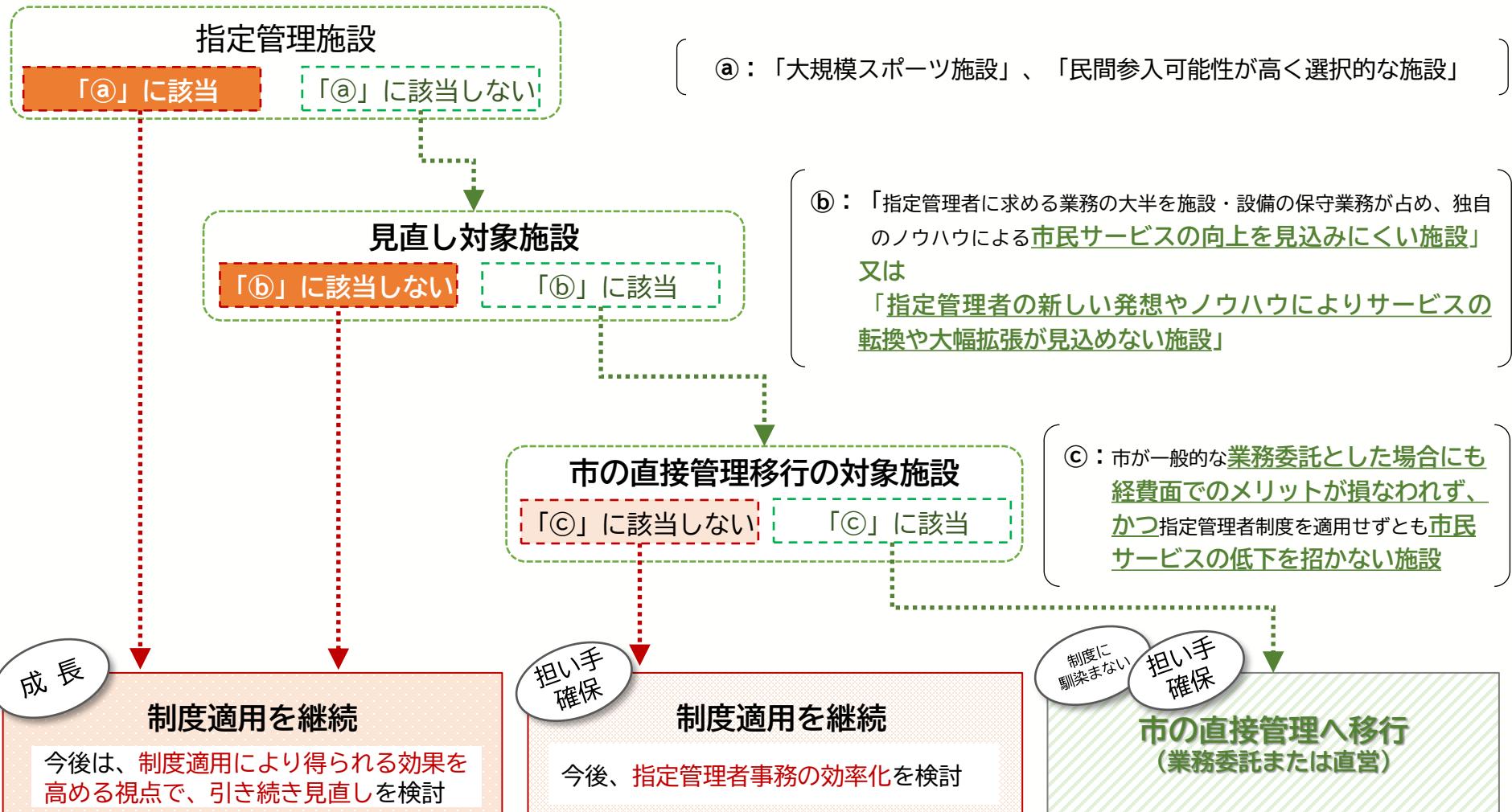
制度を使わなくてもサービスが低下しない施設は直営化も（事務改善）

- ・競争性がないとコスト面での競争も生まれない
- ・市民サービスの低下を招かない施設は制度運用に係る事務負担の軽減を図る

制度適用施設の見直しは、I「大規模スポーツ施設」・II「民間参入可能性が高く選択的な施設」（下図参照）を除く、全施設を対象に進める。



4 制度適用施設の見直しフロー



今後は、導入効果を高める条件設定の研究、モニタリング・評価の見直し、選定事務の軽減も進める。

参考：維持管理方法の主な違い（イメージ）

維持管理手法	実施者	人員配置	利用許可	企画立案・提案	開館業務	専門性の高い業務	民間活力の導入度合
指定管理者制度	民間事業者等（指定管理者）	○	○	○	○	○	高い
	市	管理権限は行使せず、設置者として必要に応じて指示などを行う。					
市が直接管理（管理委託）	民間事業者等（受注者）	○	取次ぎは可	協議	○	○	
	市		○	○			
市が直接管理（直営）	民間事業者等（受注者）					○	
	市	○	○	○	○	○	低い