

共同企業体による
指定管理施設の管理・運営に
関する実態調査報告書

2008年4月

財団法人地方自治総合研究所
全国地方自治研究センター・研究所
共同研究・指定管理者制度

共同企業体による指定管理施設の管理・運営に関する実態調査報告書 二〇〇八年四月

財団法人地方自治総合研究所 全国地方自治研究センター・研究所 共同研究・指定管理者制度

目 次

はじめに	3
I 調査の概要	4
1. 指定管理施設における共同企業体の定義と概況	4
2. 調査対象	5
3. 調査方法	6
4. 調査日程	6
5. 回収状況	6
II 調査結果	7
1. 団体構成(問3)	7
2. 構成団体数(問3)	9
3. 当該施設における指定管理者制度導入以前の団体間の関係(問3)	10
4. 共同企業体の構成経緯(問3×問4)	12
5. 共同企業体による応募理由	14
(1) 団体構成形態別にみた応募理由(問3×問5)	14
(2) 施設の種類別にみた応募理由(問5×導入状況調査)	15
(3) 団体間の関係別にみた応募理由(問3×問5)	16
6. 業務分担	17
(1) 団体構成形態別にみた業務分担(問3×問8)	17
(2) 団体間の関係別にみた業務分担(問3×問8)	21
7. 構成団体間での業務分担の取り決め	25
(1) 団体構成形態別にみた構成団体間での業務分担の取り決め(問3×問6)	25
(2) 団体間の関係別にみた構成団体間での業務分担の取り決め(問3×問6)	26
(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた業務分担の取り決め (問8×問6)	27
8. 団体間における業務分担の取り決めの行政への報告(問3×問7)	28
9. 団体間での指定管理料・利用料金配分の取り決め	29
(1) 団体構成形態別にみた指定管理料・利用料金配分の取り決め(問3×問9)	29
(2) 団体間の関係別にみた指定管理料・利用料金配分の取り決め(問3×問9)	30
(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた指定管理料・ 利用料金配分の取り決め(問8×問9)	31
10. 団体間でのリスク分担の取り決め	32
(1) 団体構成形態別にみた団体間でのリスク分担の取り決め(問3×問10)	32
(2) 団体間の関係別にみたリスク分担の取り決め(問3×問10)	33

(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみたリスク分担の 取り決め (問8×問10)	34
11. 団体間での定例会議の開催の有無	35
(1) 団体構成形態別にみた団体間での定例会議の開催の有無 (問3×問11)	35
(2) 団体間の関係別にみた団体間での定例会議の開催の有無 (問3×問11)	36
(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた定例会議の開催の有無 (問8×問11)	37
(4) 構成団体間の定例会議の開催頻度 (問3×問11)	38
12. 共同企業体として指定管理者制度を運用した効果	39
(1) 団体構成形態別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果 (問3×問12)	39
(2) 団体間の関係別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果 (問3×問12)	41
(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた共同企業体として 指定管理者制度を運用した効果 (問8×問12)	42
13. 共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題	43
(1) 団体構成形態別にみた共同企業体として指定管理者制度を 運用することの課題 (問3×問13)	43
(2) 団体間の関係別にみた共同企業体として指定管理者制度を 運用することの課題 (問3×問13)	45
(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた共同企業体として 指定管理者制度を運用することの課題 (問8×問13)	46
14. 自由記入欄への意見等	47
 まとめ — 共同企業体による指定管理施設運用の実態と今後への提言	48
 資料	51

はじめに

2003年の地方自治法の改正を受け、「指定管理者制度」が導入された。本制度の導入により、「公の施設」の管理・運営に関して、経費削減や住民サービスの向上などを目的に、これまでは不可能であった民間企業やNPO法人など多様な事業者が参入することが可能となった。また、2006年9月1日までに、従来の管理委託方式からの変更が求められたことから、2006年度を中心に公の施設に対する指定管理者制度の導入が全国的に数多くみられた。

このような指定管理者制度をめぐる動向を検証するために、財団法人地方自治総合研究所と全国の地方自治研究センター・研究所では、「共同研究・指定管理者制度」研究会を設置した。当研究会では、2006年5月、全国の地方自治体における指定管理者制度の検証を行うための基礎調査として、「指定管理者制度の導入状況に関する調査」（回収率83.0%）を実施し、同年11月に『指定管理者制度の導入状況調査報告書』をまとめた。そこでは、2006年4月1日現在の導入状況として、全国で公の施設296,429施設中、49,073施設において指定管理者制度が導入されていることが明らかとなった。また、同制度の導入に伴い、公の施設の管理・運営への参入が新たに可能となった「株式会社等」が5,117施設（10.4%）、「共同企業体」が1,396施設（2.8%）、「NPO法人」が863施設（1.8%）みられた。

これを受け、当研究会が今回注目したのは、公の施設の新たな管理・運営形態である「共同企業体（共同事業体・JV）」である。

管理委託制度では、委託の対象となるのは自治体の出資法人もしくは公共的団体であるため、管理委託団体から別団体への業務の一部の再委託はあったとしても、複合施設以外の単一施設に対して複数の団体が自治体から委託を受けることはなかった。このため、共同企業体をめぐっては、公の施設の管理・運営に関する新たな形態として、さまざまな固有の課題が出てくることが予想される。実際に、共同企業体が管理・運営する指定管理施設において、構成団体間の連携不足および自治体との連携不足により、指定管理料の配分をめぐる訴訟問題にまで発展したケースも報道された。

また、導入状況調査において、共同企業体が多く参入した施設としてスポーツ施設や都市公園等があげられたが、このように大規模な施設においては単独事業者が管理・運営を行うことは困難であると考えられる。全国の自治体の中では、2007年度には指定管理者制度の第2期目を迎えるところもあり、それらの導入状況をみると共同企業体が指定されているケースが多くみられる。このように、大規模施設を中心に今後さらに共同企業体が指定管理者となるケースが増加するものと予想される。

以上の理由から、当研究会ではこのたび、共同企業体により管理・運営が行われている指定管理施設の実態把握を行うための調査を実施し、以下に報告書としてまとめた。

なお、調査にご協力いただいた各団体の職員の方々にはこの場をかりて御礼申し上げたい。

平成20年3月

共同研究・指定管理者制度

主査 財団法人地方自治総合研究所所長 ・ 山 幸 宣

I 調査の概要

1. 指定管理施設における共同企業体の定義と概況

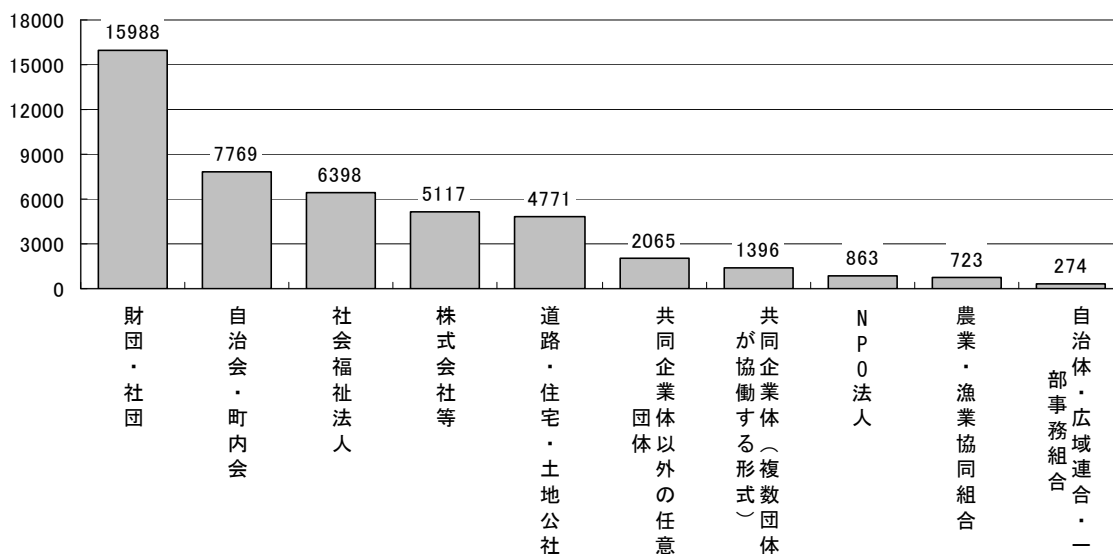
「共同研究・指定管理者制度」研究会（以下「研究会」という）では、公の施設の指定管理をしている「共同企業体」の定義について、「複数の団体により指定管理者となっている」とこととした。つまり、〇〇グループという名称であっても法人格を取得している場合は除外した。また、類義語として「共同事業体」や「JV（Joint Venture）」などを使用している例もあるが、本報告書では同義として「共同企業体」を使用する。

公の施設の管理・運営に関しては、2003年の地方自治法改正以前の管理委託制度時には、自治体の出資法人もしくは公共的団体（社会福祉法人、自治会・町内会等）に限られていたため、自治体非出資の株式会社や共同企業体は参入することができなかった。しかし、地方自治法の改正により「公の施設の設置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って当該地方公共団体が指定するものに、当該公の施設の管理を行わせることができる。」とされたことにより、共同企業体が指定管理者となることが可能となった。

指定管理者制度の導入を受けて、当研究会が発表した『指定管理者制度の導入状況調査報告書』において、2006年4月1日現在の指定管理者制度の導入状況を明らかにした。報告書では、共同企業体が指定されている施設が1,396施設（2.8%）と「財団・社团」、「自治会・町内会」等に次いで7番目に多かった（図1）。また、その内訳は、「スポーツ・レクリエーション施設」（33.2%）が圧倒的に多く、「都市公園」（17.2%）や「社会教育・文化施設」（16.2%）など比較的大規模な施設において多く導入されている（図2）。

つまり、団体が指定管理者として応募する際に、大規模施設の管理・運営にはさまざまなノウハウが必要であることから、各団体のノウハウを有効活用するために共同企業体を構成したことが想定さ

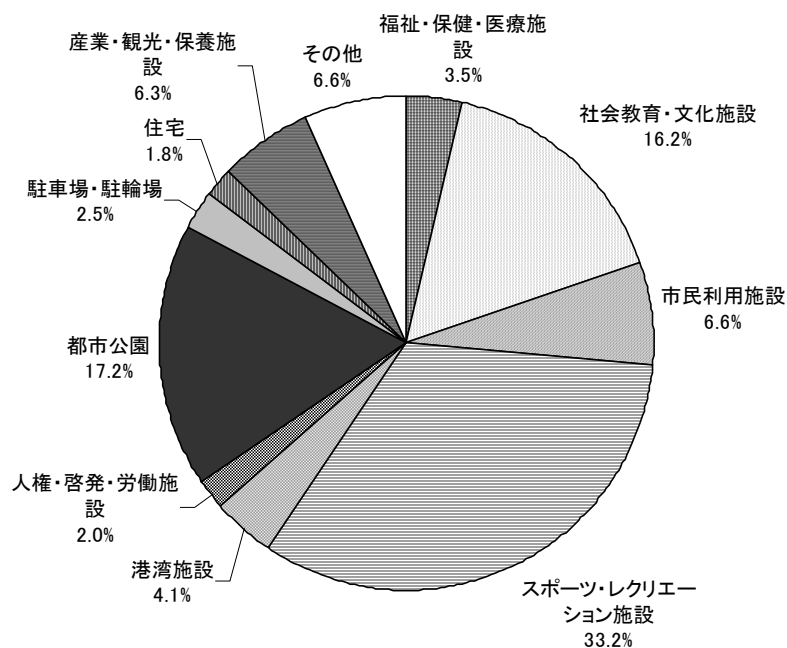
図1 指定管理者団体の種類



資料：財団法人地方自治総合研究所「指定管理者制度の導入状況に関する調査報告書」（2006年10月）

注）200施設以下の医療法人、学校法人、生活協同組合、労働者協同組合およびその他団体は除外した。

図2 共同企業体が指定管理者となっている施設の種類（N=395）



資料：財団法人地方自治総合研究所「指定管理者制度の導入状況に関する調査報告書」（2006年10月）
 注）上記調査における共同企業体1396施設について、応募単位（395団体）に再集計した。

れる。その他にも、リスク分担の軽減や団体基盤の強化などの効果が期待されていると考えられる。その一方で、企業体内に複数の団体が存在することから、意思決定の長時間化、業務分担、リスク分担、指定管理料・利用料金配分等の取り決めに関する混乱などの課題も想定される。

また、これまで公共および民間施設の建設に際しては、共同企業体が受注するケースが多くみられたが、公の施設の管理・運営を共同企業体が担うことは、指定管理者制度の導入にともない初めて生じることである。このため、指定管理者となっている共同企業体の実態については不明瞭な点が多い。しかし、住民の生活、場合によっては生命にまで大きく関わる公共施設の管理・運営については、その実態を把握する必要がある。

以上のような問題意識から、本調査では指定管理者への指定が今後さらに増加することが予想される共同企業体について、構成団体や応募動機、業務分担等の実態を把握するとともに、効果や課題について明らかにしたい。

2. 調査対象

当研究会で2006年5月に全国の自治体を対象に実施した「指定管理者制度の導入状況に関する調査」において「共同企業体」に分類された施設の指定管理者の代表団体：**408団体**

※ 指定管理者制度の導入状況に関する調査では施設数とカウントしたことから1,396施設であったが、本調査では「募集単位」ごとに調査を実施したため、「団体数」としてカウントした。

3. 調査方法

調査対象施設宛（都市公園、駐車場・駐輪場など担当職員が常駐していないと考えられる施設は代表団体宛）に、財団法人地方自治総合研究所より郵送配布、回収を行った。

調査票は紙媒体で行い、調査票には施設名、団体名、担当者名等の記名式により、指定期間、管理・運営経費の形態、構成団体の種類・関係、団体構成経緯、共同企業体による応募理由、業務分担の取り決め、行政への業務分担の報告、業務分担、指定管理料・利用料金の配分の取り決め、リスク分担の取り決め、定例会議の実施、効果、課題についてそれぞれ記入を依頼した（調査票については巻末を参照のこと）。

4. 調査日程

2007年10月中旬に施設（団体）宛に発送し、11月初旬を目途に回収した。その結果を研究会にて集計し、とりまとめた。

5. 回収状況

259団体（有効回収率65.6%）

※ 調査票回収時に団体側から共同企業体ではないとの申告があった団体および、研究会での判断により共同企業体ではないと判断した団体の合計13団体は除外した。

表1 都道府県別回収率

	配布数	回収数	除外数	有効回答数	有効回答率(%)		配布数	回収数	除外数	有効回答数	有効回答率(%)
北海道	12	10		10	83.3	滋賀県	11	6		6	54.5
青森県	4	4		4	100.0	京都府	0	-		-	-
岩手県	6	4		4	66.7	大阪府	33	22		22	66.7
宮城県	10	5		5	50.0	兵庫県	19	16	1	15	83.3
秋田県	0	-		-	-	奈良県	3	1		1	33.3
山形県	4	4		4	100.0	和歌山県	4	4		4	100.0
福島県	0	-		-	-	鳥取県	6	4	1	3	60.0
茨城県	0	-		-	-	島根県	1	1		1	100.0
栃木県	2	2		2	100.0	岡山県	4	4		4	100.0
群馬県	4	3		3	75.0	広島県	6	1		1	16.7
埼玉県	15	8		8	53.3	山口県	0	-		-	-
千葉県	9	6		6	66.7	徳島県	3	0		0	0.0
東京都	50	28		28	56.0	香川県	4	2		2	50.0
神奈川県	55	42		42	76.4	愛媛県	2	1		1	50.0
新潟県	8	3		3	37.5	高知県	1	0		0	0.0
富山県	4	4		4	100.0	福岡県	14	14		14	100.0
石川県	5	3		3	60.0	佐賀県	2	2		2	100.0
福井県	1	0		0	0.0	長崎県	6	1		1	16.7
山梨県	6	1		1	16.7	熊本県	7	7		7	100.0
長野県	10	5		5	50.0	大分県	2	2		2	100.0
岐阜県	23	16	10	6	46.2	宮崎県	5	2		2	40.0
静岡県	21	14	1	13	65.0	鹿児島県	4	3		3	75.0
愛知県	11	7		7	63.6	沖縄県	9	8		8	88.9
三重県	2	2		2	100.0	合計	408	272	13	259	65.6

II 調査結果

1. 団体構成（問3）

結果概要

共同企業体の構成パターンとしては、「株式会社等」同士が約5割と最も多くみられるほか、次いで「自治体出資団体+株式会社等」というパターンが多い。

表2-1 団体構成（小分類）

小分類	アンケート		全数		回収率 (%)
	団体数	%	団体数	%	
自治体出資団体+自治体出資団体	6	2.3	6	1.5	100.0
自治体出資団体+株式会社等	33	12.7	43	10.9	76.7
自治体出資団体+NPO法人	8	3.5	8	2.3	100.0
自治体出資団体+その他	14	5.4	14	3.5	100.0
株式会社等+自治体出資団体	6	2.3	7	1.8	85.7
株式会社等+株式会社等	140	54.1	206	52.0	68.0
株式会社等+NPO法人	12	4.2	18	4.5	66.7
株式会社等+その他	7	2.7	22	5.6	31.8
NPO法人+自治体出資団体	1	0.4	1	0.3	100.0
NPO法人+株式会社等	7	2.7	13	3.3	53.8
NPO法人+NPO法人	3	1.2	3	0.8	100.0
NPO法人+その他	1	0.4	4	1.0	25.0
その他+自治体出資団体	2	0.8	4	1.0	50.0
その他+株式会社等	9	3.5	14	3.5	64.3
その他+NPO法人	2	0.8	3	0.8	66.7
その他+その他	8	3.1	14	3.5	57.1
不明	0	0.0	15	3.8	0.0
合計	259	100.0	395	100.0	65.6

注：全数は、事前にウェブサイト等により把握した団体数である。

「自治体出資団体」は調査票の問3・選択肢(ア)における「財団・社団（自治体出資団体）」・「株式会社等（自治体出資団体）」・「社会福祉法人（自治体出資団体）」の合計、「株式会社等」は「株式会社等（自治体非出資団体）」、「その他」は「財団・社団（自治体非出資団体）」・「社会福祉法人（自治体非出資団体）」・「任意団体」・「その他団体」および「非代表団体に2種類以上の団体種が含まれている」ものの合計である。

表2-2 団体構成（大分類）

大分類	団体数	%
自治体出資団体(代表)	61	23.6
株式会社等+株式会社等	140	54.1
株式会社等(代表)その他	25	9.7
NPO法人(代表)	12	4.6
その他団体(代表)	21	8.1
合計	259	100.0

問3では、全構成団体の名称を確認した上で、各団体について、「団体種」ならびに「指定管理者制度導入以前における当該施設との関係」を質問した。

団体種の選択肢としては、導入状況調査の結果をふまえて想定し、①財団・社団（自治体出資団体）、②同（自治体非出資団体）、③株式会社等（自治体出資団体）、④同（自治体非出資団体）、⑤社会福祉法人（自治体出資団体）、⑥同（自治体非出資団体）、⑦NPO法人、⑧任意団体、⑨その他団体 — の9項目をあげた。

その上で、団体構成（小分類）について、代表団体＋非代表団体の種類で分類した（巻末調査票問3（ア）を参照のこと）。団体構成（大分類）は、小分類に基づき代表団体の種類により分類した。以下では、団体構成（大分類）ごとに分析を行う。

表2-1における全数とは、研究会において「指定管理者制度の導入状況に関する調査」をベースに事前にウェブサイト等により把握した団体数である。この全数による団体構成の分類の割合と、アンケートの回収結果による団体構成の分類の割合は類似していることから、アンケート調査の信頼度は高いといえる。

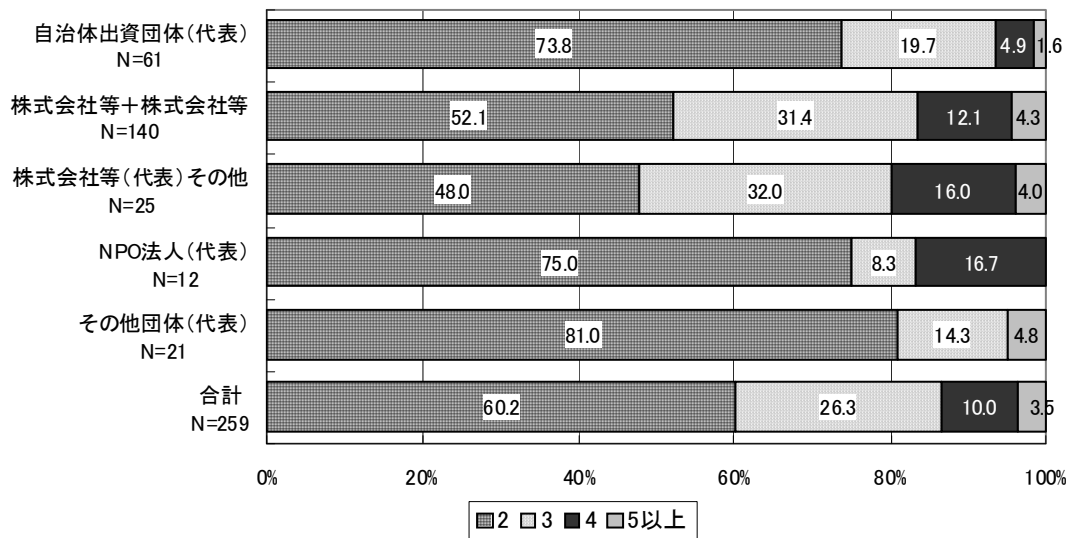
- 「株式会社等＋株式会社等」（54.1%）が過半数を占め、共同企業体の形態としては最も一般的である。また、「株式会社等（代表）その他」と合わせて63.8%で株式会社等が代表団体となっている。
- 「自治体出資団体＋株式会社等」（12.7%）が次に多く、その他の団体と構成するケースも併せると、「自治体出資団体」が代表団体となっているケースが23.6%みられる。

2. 構成団体数（問3）

結果概要

構成団体数では、2団体による構成パターンが過半数を超え最も多かった。

図3 構成団体数



問3では、共同企業体を構成する団体数がどの程度か、その傾向についても明らかになった。

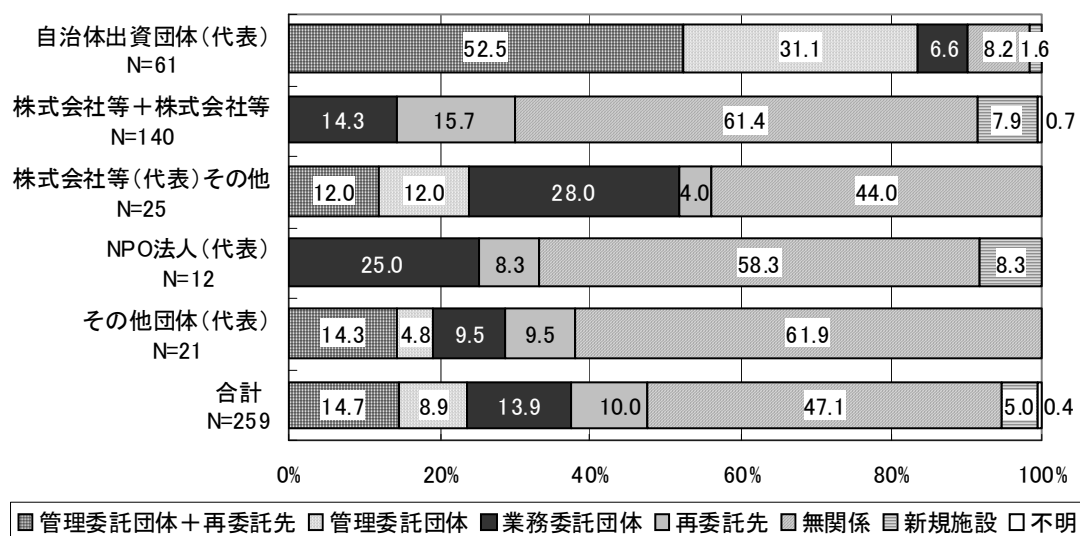
- 全体として、「2団体」による共同企業体が60.2%と圧倒的に多い。
- 「株式会社等+株式会社等」や「株式会社等（代表）その他」のように、株式会社が代表団体の企業体において、「3団体」以上が4割を超え、構成団体数が多くなっている。これらは、ビルメンテナンス・建設・土木・造園関連の企業が構成している場合が多かった。

3. 当該施設における指定管理者制度導入以前の団体間の関係（問3）

結果概要

「自治体出資団体（代表）」では「管理委託団体＋再委託先」が、それ以外の企業体では「無関係」が最も多かった。

図4 当該施設における指定管理者制度導入以前の団体間の関係



問3ではさらに、構成団体間の関係を明らかにするために、「制度導入以前における当該施設と共同企業体を構成する各団体との関係」について質問した。選択肢としては、①自治体からの管理委託、②自治体からの業務委託、③管理委託団体からの業務委託、④新規施設のため関係ない、⑤いずれもあてはまらない——の5項目をあげた。なお、「管理委託」とは公の施設の管理・運営全般の委託、「業務委託」とは公の施設の管理・運営に関する特定の業務の委託である。

集計にあたっては、問3に対する構成団体ごとの回答の組み合わせに準じて、以下の6つの類型に整理した。すなわち、①「管理委託団体＋再委託先」、②「管理委託団体」、③「業務委託団体」、④「再委託先」、⑤「無関係」、⑥「新規施設」——である。

①「管理委託団体＋再委託先」は、構成団体の中に「自治体からの管理委託」と「管理委託団体からの業務委託」、②「管理委託団体」は「自治体からの管理委託」、③「業務委託団体」は「自治体からの業務委託」、④「再委託先」は「管理委託団体からの業務委託」、⑤「無関係」は「いずれもあてはまらない」、⑥「新規施設」は「新規施設のため関係ない」がそれぞれ含まれる企業体である。なお、①～④には、「いずれもあてはまらない」団体が含まれている場合もある。

- 「自治体出資団体（代表）」は、代表団体自身が管理委託もしくは業務委託を受けていた割合が90.2%を占めており、当該施設において引き続き管理・運営をしているケースが多い。なかでも、「管理委託団体＋再委託先」（52.5%）が約半数を占めており、管理委託時代の枠組

みがそのまま引き継がれたケースが多い。それ以外は、新たな団体を探して共同企業体を構成していた。

- 「自治体出資団体（代表）以外の企業体は、業務委託の受託先や管理委託団体からの再委託先であった団体が含まれる企業体が約3割ずつみられるものの、当該施設に新規参入した団体同士が構成した「無関係」のケースが多く、「株式会社等+株式会社等」、「NPO法人（代表）」、「その他団体（代表）」では過半数を占めていた。

4. 共同企業体の構成経緯（問3×問4）

結果概要

従前、自治体出資の財団・社団等が管理委託をしていて、指定管理者制度導入後も同じ団体が管理・運営を継続している施設において、それら財団・社団等が管理委託時からの再委託先と共同企業体を組むケースが多いことが特筆できる。

表3 共同企業体の構成経緯（複数回答可）

構成経緯×団体構成形態 (複数回答可)		直営、 管理委託時に委託関係	親会社・ 子会社、 グループ会	他の指定 管理施設で共同企業 体を構成	他の事業で共同事業を実施	セミナー等 で知り合った	自治体からの提案	その他	注、他の事業において委託、受注、取引関係にあった	担当 者、社 長等が 面識があ った	第三者の 紹介	組合員、 協会員同 士	当該施設 において、 別々に管 理委託、 業務委託 、目的外 使用をして いた	新たに探 した、依 頼した、 依頼した	理念、利 害関係が 一致した
自治体出資団体(代表)	団体数	35	3	7	4	1	3	5	2	1	1	-	2	3	-
N=61	%	57.4	4.9	11.5	6.6	1.6	4.9	8.2	3.3	1.6	1.6	-	3.3	4.9	-
株式会社等+株式会社等	団体数	10	37	15	27	14	6	25	7	5	4	1	3	12	3
N=140	%	7.1	26.4	10.7	19.3	10.0	4.3	17.9	5.0	3.6	2.9	0.7	2.1	8.6	2.1
株式会社等(代表)その他	団体数	6	7	2	4	2	1	8	2	-	-	-	-	3	-
N=25	%	24.0	28.0	8.0	16.0	8.0	4.0	32.0	8.0	-	-	-	-	12.0	-
NPO法人(代表)	団体数	3	-	2	1	1	2	-	-	1	1	-	-	1	1
N=12	%	25.0	-	16.7	8.3	8.3	16.7	-	-	8.3	8.3	-	-	8.3	8.3
その他団体(代表)	団体数	5	3	-	7	1	3	4	-	-	-	2	-	-	1
N=21	%	23.8	14.3	-	33.3	4.8	14.3	19.0	-	-	-	9.5	-	-	4.8
合計	団体数	59	50	26	43	19	15	42	11	7	6	3	5	19	5
N=259	%	22.8	19.3	10.0	16.6	7.3	5.8	16.2	4.2	2.7	2.3	1.2	1.9	7.3	1.9

注：「他の事業において、委託、受注、取引関係にあった」より右の項目は、「その他」の回答で具体的記述があったものについて分類した。

<その他における記述（主要なもの）>

- リスクの軽減……「株式会社等+株式会社等」
- 指定管理が増えて来るであろう将来に向けて各社がノウハウを取得するため……「株式会社等+株式会社等」
- B団体が地元企業ではないため、地元企業に代表企業になってもらった……「株式会社等+株式会社等」
- 施設単体の管理運営から地域に広げた活動を行うため……「自治体出資団体（代表）」

問4では、問3で明らかになった各構成団体が、いかにして共同企業体を構成したか、その経緯を質問した。

選択肢としては、①本施設が直営、もしくは管理委託の時に委託関係にあった、②親会社・子会社、グループ会社の関係、③他の指定管理者導入施設において共同企業体を構成している、④他の事業において共同事業をやっていた、⑤指定管理者制度に関するセミナー等を通じて知り合った、⑥自治体

の提案により構成団体となった、⑦その他（自由回答） — の7項目をあげた。

なお、「他の事業において、委託、受注、取引関係にあった」より右の項目は、「その他」の回答において具体的な記述があったものについて分類した。

- 全体では当該施設が「直営、管理委託時に委託関係」（22.8%）が最も多く、特に「自治体出資団体（代表）」において、「直営、管理委託時に委託関係」（57.4%）にあった団体と構成したケースが多かった。
- 「親会社・子会社・グループ会社」（19.3%）が2番目に多く、特に「株式会社等+株式会社等」や「株式会社等（代表）その他」など、株式会社等が代表団体となっている企業体では、「親会社・子会社・グループ会社」（それぞれ26.4%、28.0%）で構成したケースが多かった。
- 自治体からの提案により共同企業体を構成したケースも15団体（5.8%）みられた。

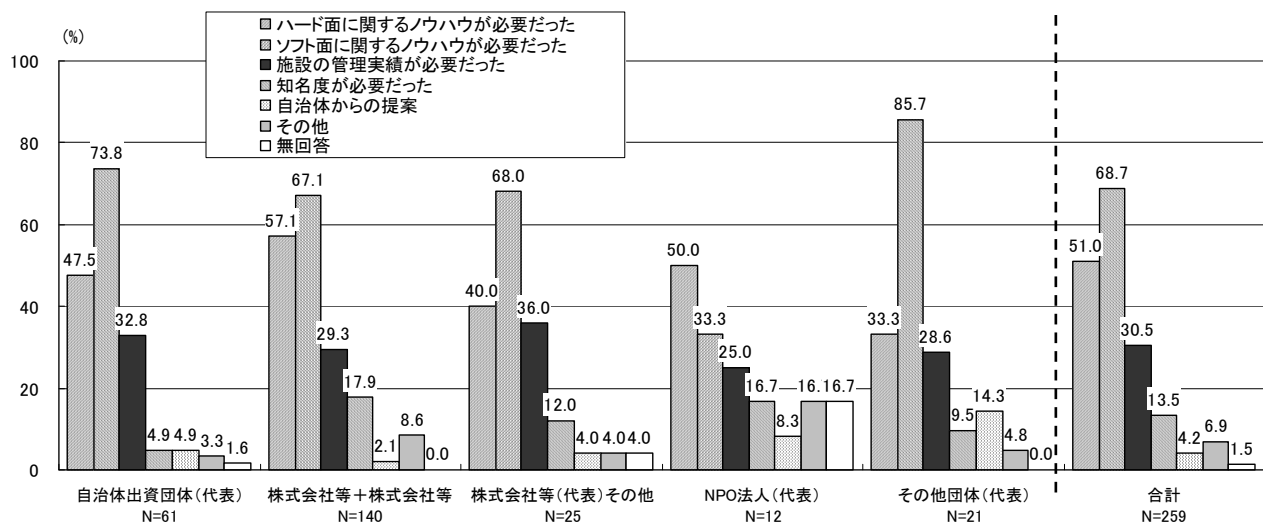
5. 共同企業体による応募理由

結果概要

共同企業体による応募の理由としては、全体的な傾向として、ノウハウの相互活用が圧倒的に多い。

(1) 団体構成形態別にみた応募理由（問3×問5）

図5 共同企業体による応募理由（複数回答可）

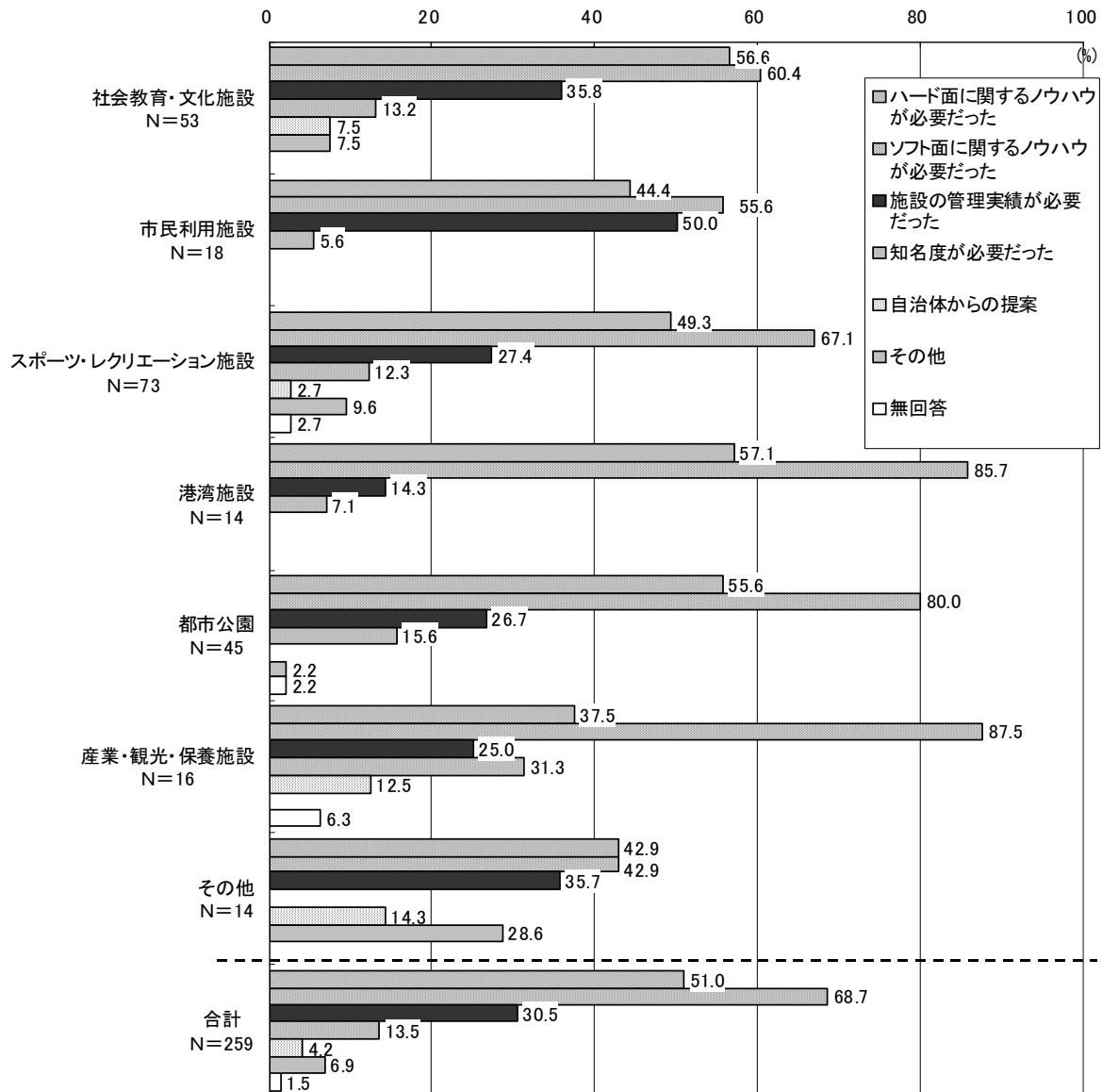


問5では、共同企業体により指定管理者に応募した理由を質問した。選択肢としては、①構成団体のハード面に関するノウハウが必要だった、②構成団体のソフト面に関するノウハウが必要だった、③構成団体の当該施設における管理実績が必要だった、④構成団体の知名度が必要だった、⑤自治体からの提案があったため、⑥その他（自由回答）の6項目をあげた。

- 全体として「ソフト面に関するノウハウが必要だった」（68.7%）が多く、特に「その他団体（代表）」では85.7%を占めていた。
- 「NPO法人（代表）」では、「ソフト面に関するノウハウが必要だった」（33.3%）が他に比べて低く、「ハード面に関するノウハウが必要だった」（50.0%）の方が多くあげられていた。
- 「株式会社等+株式会社等」では、「知名度が必要だった」（17.9%）が他の団体に比べて高かった。

(2) 施設の種別別にみた応募理由 (問5 × 導入状況調査)

図6 施設の種別別にみた応募理由 (複数回答可)



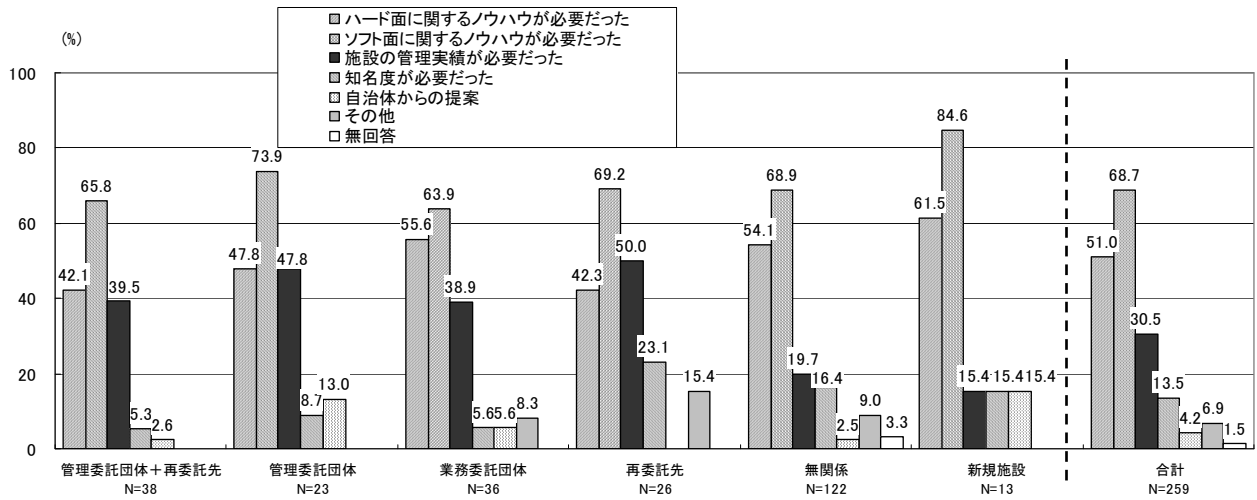
注) サンプル数が少なかった「福祉・保健・医療施設 (N=8)」、「人権・啓発・労働施設 (N=7)」、「駐車場・駐輪場 (N=4)」、「住宅施設 (N=7)」は除外した。

問5で明らかになった「共同企業体による指定管理者への応募理由」について、「施設の種別」別に考察する。

- 「港湾施設」、「都市公園」、「産業・観光・保養施設」において「ソフト面に関するノウハウが必要だった」(それぞれ85.7%、80.0%、87.5%)が多くあげられていた。
- 「市民利用施設」において「施設の管理実績が必要だった」(50.0%)が他の種類に比べて多くあげられていた。
- 「産業・観光・保養施設」において「知名度が必要だった」(31.3%)が他の種類に比べて多くあげられていた。

(3) 団体間の関係別にみた応募理由（問3×問5）

図7 当該施設における団体間の関係別にみた共同企業体による応募理由（複数回答可）



問5で明らかになった「共同企業体による指定管理者への応募理由」について、問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前の当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に考察する。

- 「新規施設」において「ソフト面に関するノウハウが必要だった」（84.6%）と「ハード面に関するノウハウが必要だった」（61.5%）が多く、新規施設であるが故の施設運営・管理に関するノウハウが不足していたことから共同企業体として応募したことがうかがえる。
- 「再委託先」において「施設の管理実績が必要だった」（50.0%）と「知名度が必要だった」（23.1%）が多かった。これは、管理委託団体からの再委託先であるため、指定管理者に応募する際の自治体への実績提示や知名度が必要であるとして共同企業体で応募したものと考えられる。

6. 業務分担

結果概要

- 全体的に、代表団体があらゆる業務に関与している一方、非代表団体が事業計画書や年度報告書の作成に関わるケースが少ない傾向（下請型）が見て取れる。特に、自治体出資団体やNPO法人が代表団体となっている企業体においてその傾向が強い。このため、従前における当該施設の管理委託団体とそこからの再委託先により構成した団体においても下請型が多い。
- その一方で、株式会社等が代表団体となった場合、他のケースに比べて代表団体と非代表団体の業務分担割合における差が少ないという傾向が指摘できる。
- また、代表団体といえども事業計画書や年度報告書の作成に関わっていない団体もみられた。

(1) 団体構成形態別にみた業務分担（問3×問8）

図8-1 業務分担（合計）

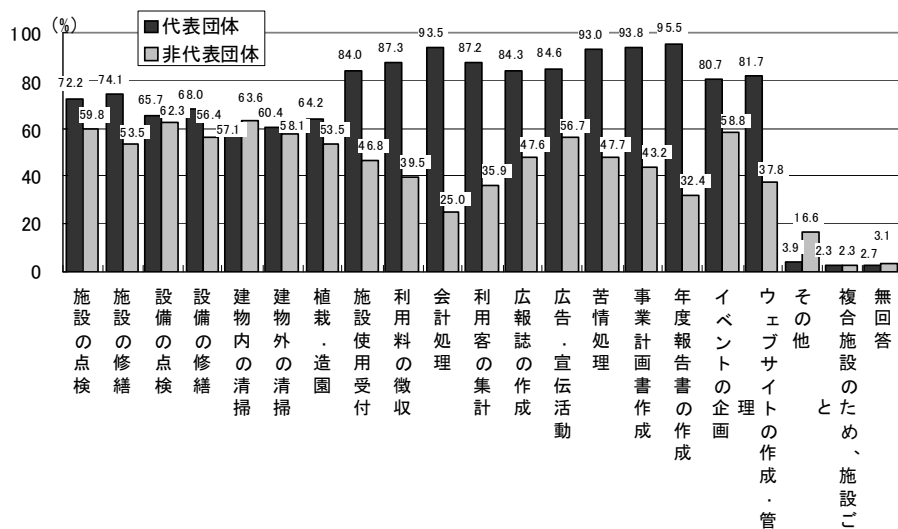


図 8 - 2 業務分担（自治体出資団体（代表））

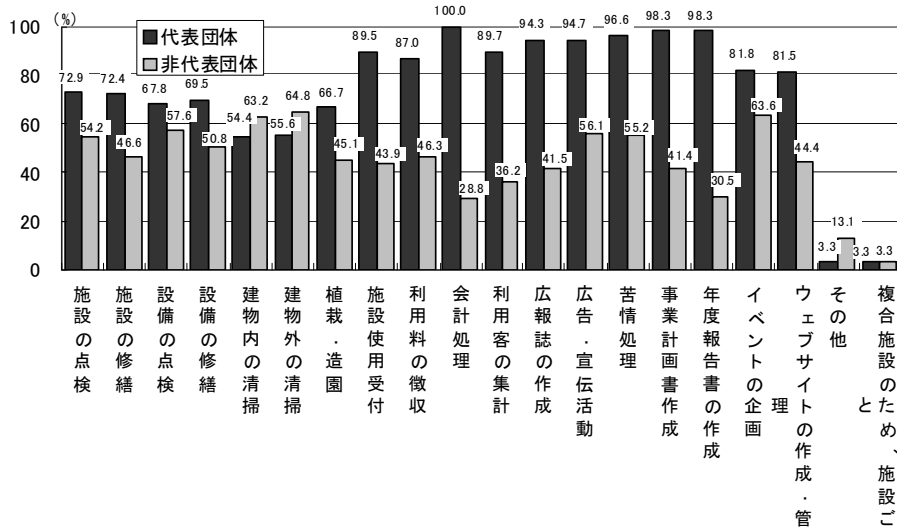


図 8 - 3 業務分担（株式会社等+株式会社等）

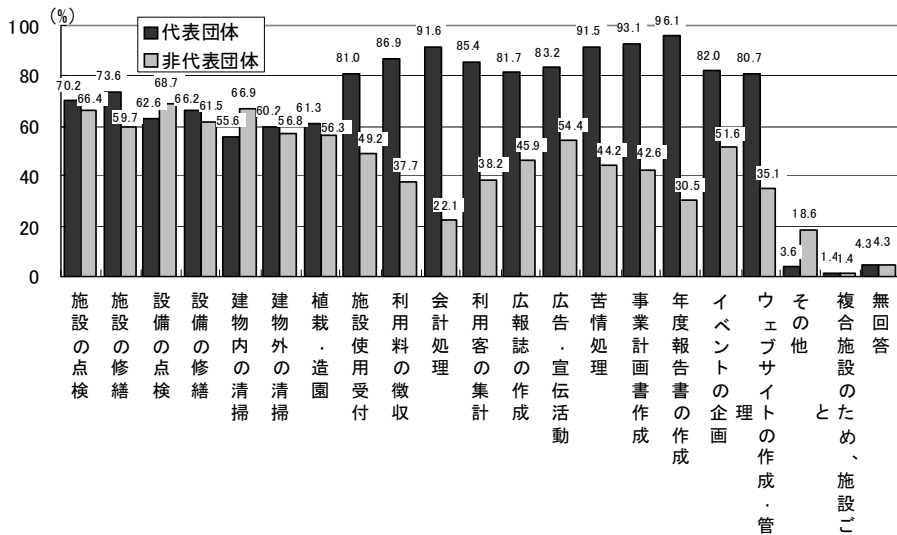


図 8 - 4 業務分担（株式会社等（代表）その他）

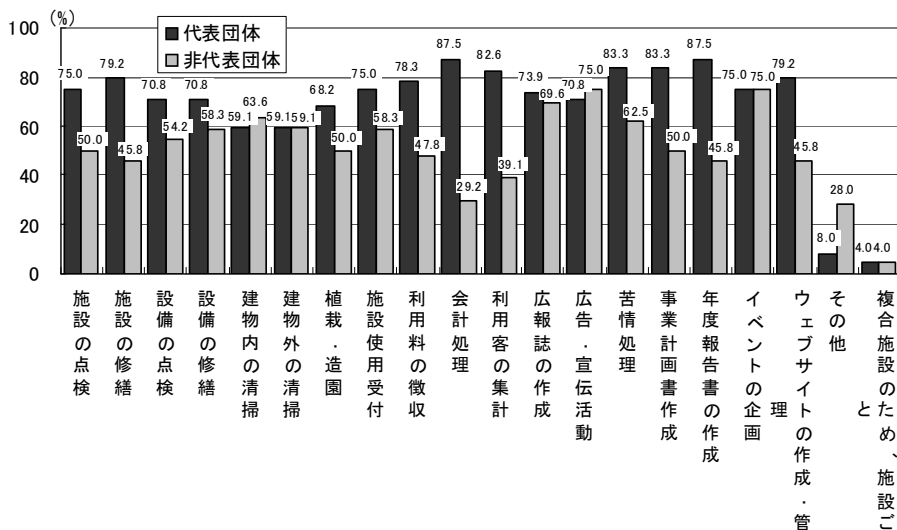


図 8-5 業務分担（NPO法人（代表））

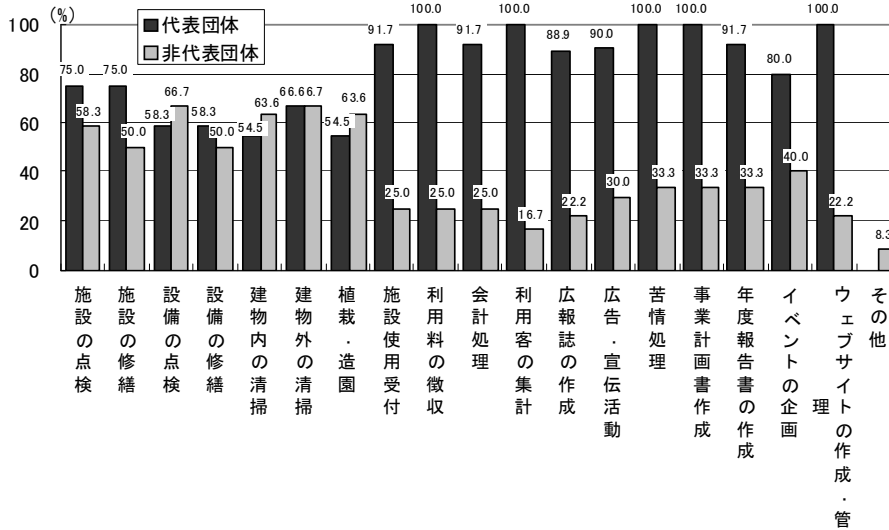
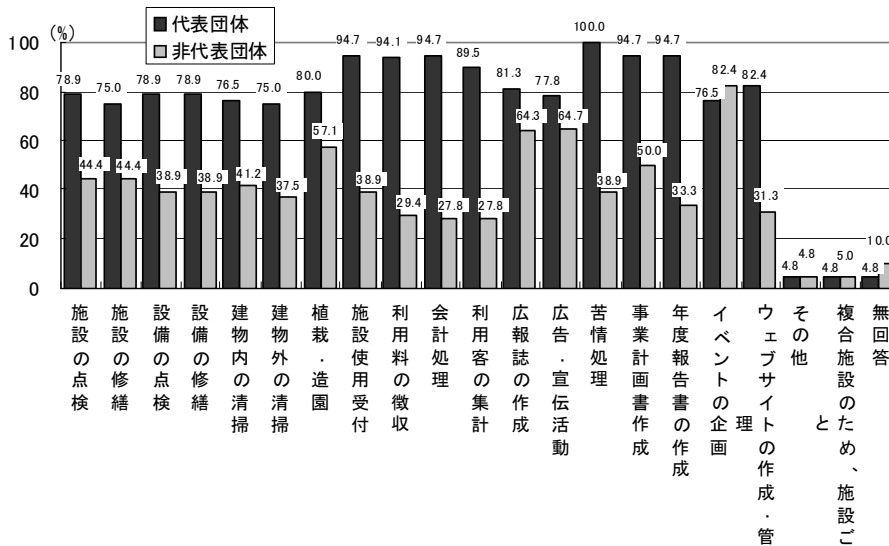


図 8-6 業務分担（その他団体（代表））



注：非代表団体が複数団体あり、それらが同一の業務に従事していた場合、その業務に対するカウントは1とした。

表 4 団体構成別形態別にみた業務ごとの団体総数

	施設の点検	施設の修繕	設備の点検	設備の修繕	建物内の清掃	建物外の清掃	植栽・造園	施設使用受付	利用料の徴収	会計処理	利用客の集計	広報誌の作成	広告・宣伝活動	苦情処理	事業計画書作成	年度報告書の作成	イベントの企画	ウェブサイトの作成・管理	その他	複合施設のため、施設ごと	無回答	合計	
自治体出資団体(代表)	代表団体	59	58	59	59	57	54	51	57	54	59	58	53	57	58	59	55	54	61	61	61	61	
	非代表団体	59	59	59	59	57	54	51	57	54	59	58	53	57	58	59	55	54	61	61	61	61	
株式会社等+株式会社等	代表団体	131	129	131	130	124	118	119	126	122	131	123	109	125	129	130	128	122	114	140	140	140	140
	非代表団体	131	129	131	130	124	118	119	126	122	131	123	109	125	129	129	128	122	114	140	140	140	140
株式会社等(代表)その他	代表団体	24	24	24	24	22	22	22	24	23	24	23	23	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25
	非代表団体	24	24	24	24	22	22	22	24	23	24	23	23	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25
NPO法人(代表)	代表団体	12	12	12	12	11	12	11	12	12	12	12	9	10	12	12	12	10	9	12	12	12	12
	非代表団体	12	12	12	12	11	12	11	12	12	12	12	9	10	12	12	12	10	9	12	12	12	12
その他団体(代表)	代表団体	19	20	19	19	17	16	15	19	17	19	19	16	18	19	19	19	17	17	21	21	21	21
	非代表団体	18	18	18	18	17	16	14	18	17	18	18	14	17	18	18	18	17	16	21	21	21	21
合計	代表団体	245	243	245	244	231	222	218	238	228	245	235	210	234	242	243	242	228	218	259	259	259	259
	非代表団体	244	241	244	243	231	222	217	237	228	244	234	208	233	241	241	241	228	217	259	259	259	259

注：施設によって実施業務が異なるため、図8はこの総数を分母に割合を出している。

問8では、構成団体間でどのような業務分担になっているか、その傾向を明らかにするために「構成団体間での業務分担について」質問した。選択肢としては、研究会で想定した①施設の点検、②施設の修繕、③設備の点検、④設備の修繕、⑤施設使用受付、⑥利用料の徴収、⑦会計処理、⑧利用客数の集計、⑨広報誌の作成、⑩広告・宣伝活動、⑪苦情処理、⑫事業計画書作成、⑬年度報告書の作成、⑭イベントの企画、⑮建物内の清掃、⑯建物外の清掃、⑰植栽・造園、⑱ウェブサイトの作成・管理、⑲その他（自由回答）、⑳複合施設のため施設ごと――をあげた。

問8の回答に基づき、各施設における主な業務について、代表団体と非代表団体ごとに、それぞれの業務に携わっている割合を示した（図8）。なお、施設によっては実施していない業務もあり、業務ごとの実施団体総数（表4）における割合とした。

- 全体的に、ほとんどの業務において代表団体が関与しているケースが多いものの、「点検」・「修繕」・「清掃」などの施設の維持・管理に関する業務は非代表団体、「会計処理」・「苦情処理」・「事業計画書作成」・「年度報告書の作成」などの施設運営に関する業務は代表団体が担当しているケースが多かった。特に、「NPO法人（代表）」においてその傾向が顕著である。
- 全体的に、非代表団体が「事業計画書作成」（43.2%）、「年度報告書の作成」（32.4%）に関わっているケースがかなり少なかった。特に、「NPO法人（代表）」（いずれも33.3%）でその傾向が顕著である。これらの業務は、公の施設の管理・運営という業務を執行する際の根幹となる部分である。つまり、非代表団体において担当する割合が低いことは、共同企業体内における団体間の関係が対等ではなく、上下関係（委託関係）となっているケースが多いことが予想される。
- 複数の種類の施設が入居する複合施設であることから、業務ごとに分担を決めるのではなく、施設ごとに分担している団体も6団体（2.3%）みられた。
- 「株式会社等（代表）」は、他に比べて非代表団体が業務を担当している割合が高く、代表団体と非代表団体の業務分担割合の差が少なかった。つまり、共同企業体内における団体間の関係が対等なケースが比較的多いことが指摘できる。
- 「その他団体（代表）」は、非代表団体が業務に関わる割合が「イベントの企画」（82.4%）を除いて総じて低かった。
- 代表団体であっても、「事業計画書作成」や「年度報告書の作成」に関わっていない団体も1～5%ほどみられた。

(2) 団体間の関係別にみた業務分担 (問3×問8)

図9-1 当該施設における団体間の関係別にみた業務分担 (管理委託団体+再委託先)

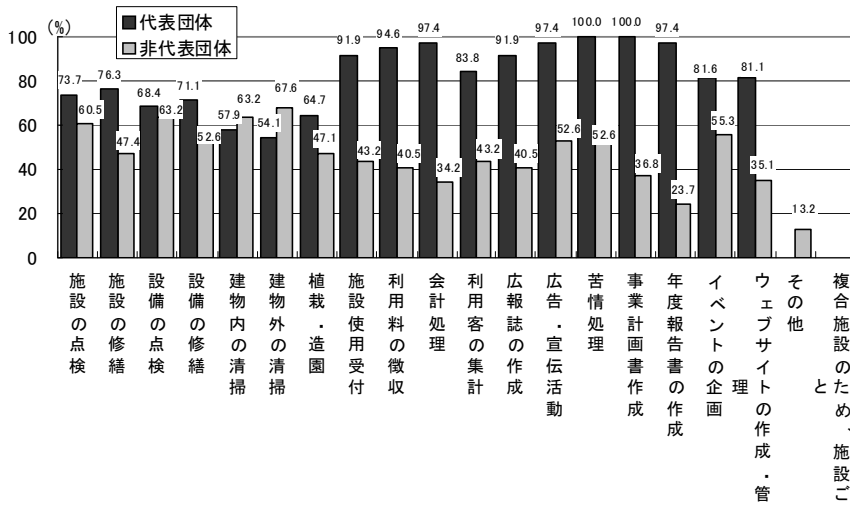


図9-2 当該施設における団体間の関係別にみた業務分担 (管理委託団体)

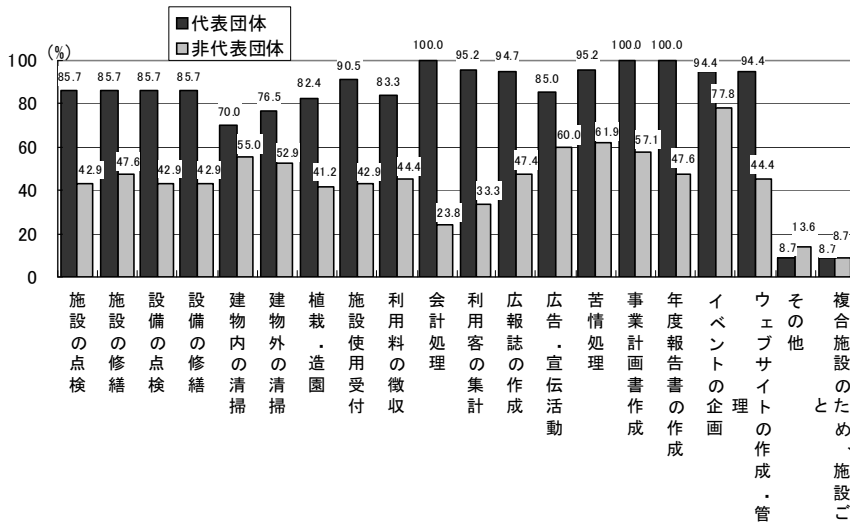


図9-3 当該施設における団体間の関係別にみた業務分担 (業務委託団体)

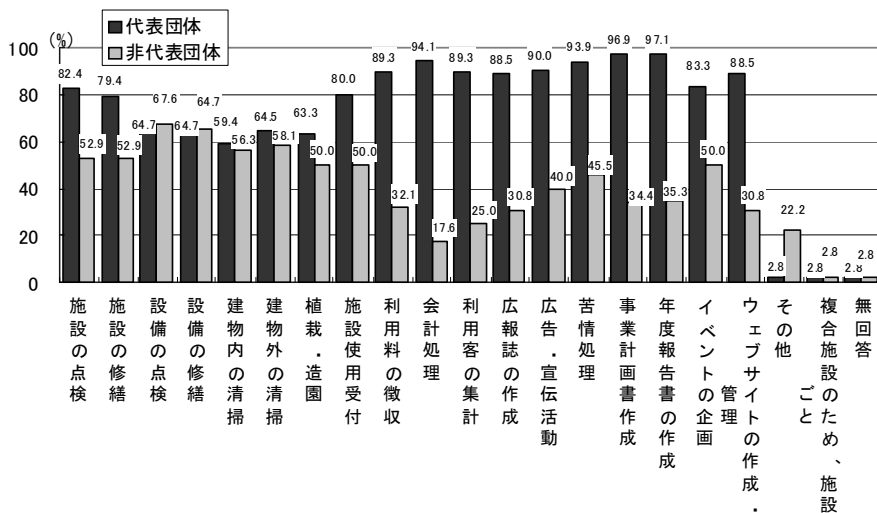


図9-4 当該施設における団体間の関係別にみた業務分担（再委託先）

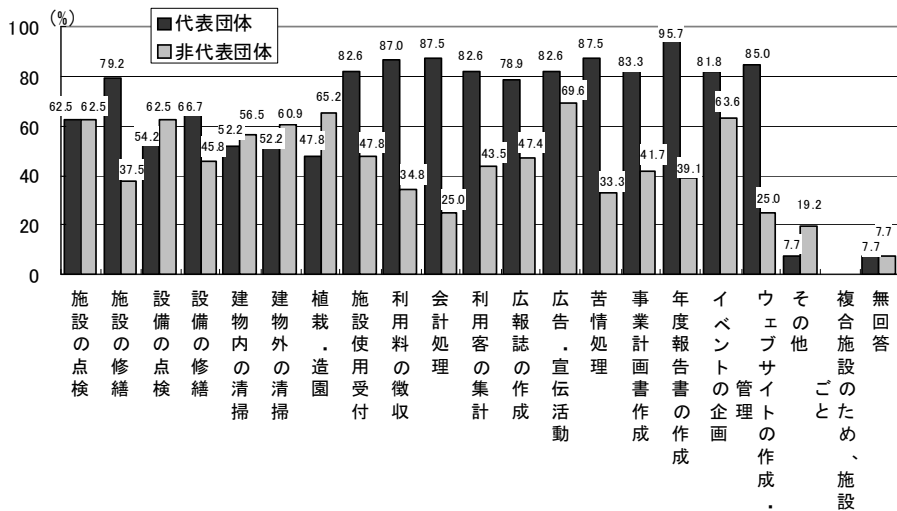


図9-5 当該施設における団体間の関係別にみた業務分担（無関係）

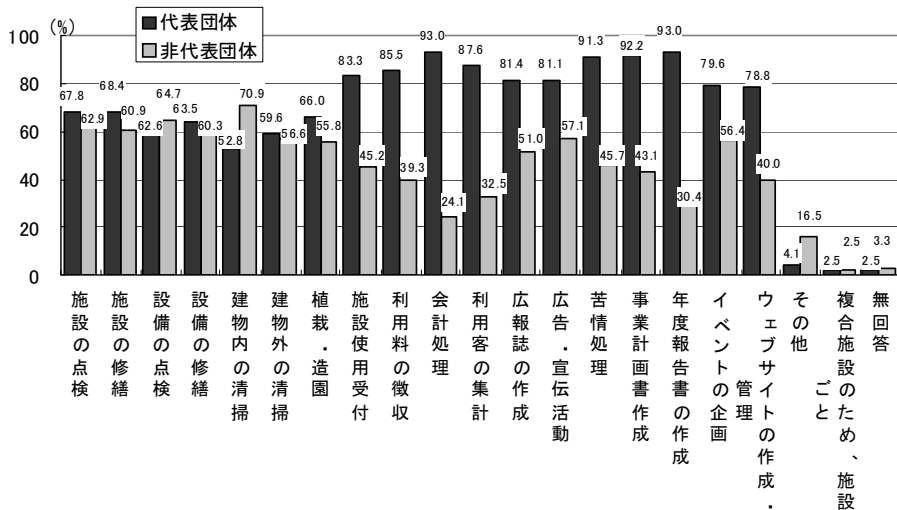
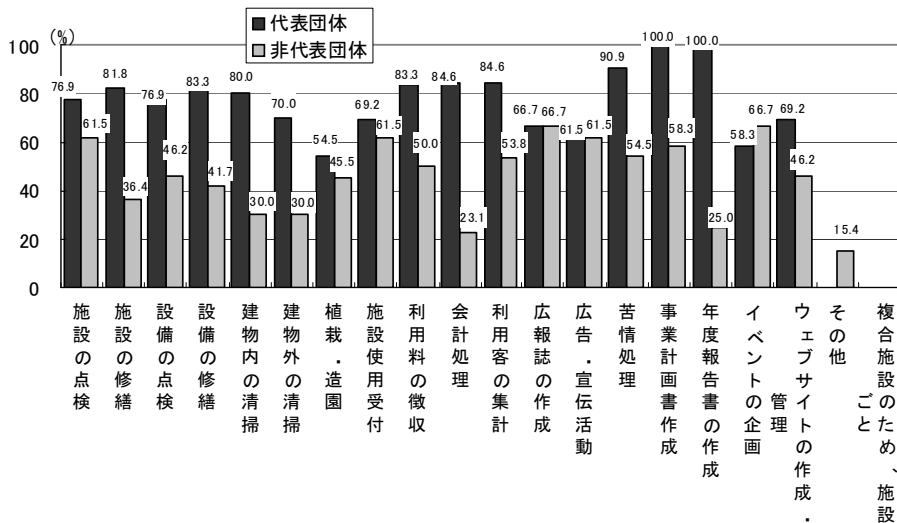


図9-6 当該施設における団体間の関係別にみた業務分担（新規施設）



注：非代表団体が複数団体あり、それらが同一の業務に従事していた場合、その業務に対するカウントは1とした。

表5 団体間の関係別にみた業務ごとの団体総数

	施設の点検	施設の修繕	設備の点検	設備の修繕	建物内の清掃	建物外の清掃	植栽・造園	施設使用交付	利用料の徴収	会計処理	利用客の集計	広報誌の作成	広告・宣伝活動	苦情処理	事業計画書作成	成年度報告書の作成	イベントの企画	ウェブサイトの作成・管理	その他	複合施設のため、施設ごと	無回答	合計
管理委託団体	38	38	38	38	38	37	34	37	37	38	37	37	38	38	38	38	38	37	38	38	38	38
+再委託先	38	38	38	38	38	37	34	37	37	38	37	37	38	38	38	38	38	37	38	38	38	38
管理委託団体	21	21	21	21	20	17	17	21	18	21	21	19	20	21	21	21	18	18	23	23	23	23
管理委託団体	21	21	21	21	20	17	17	21	18	21	21	19	20	21	21	21	18	18	23	23	23	23
業務委託団体	34	34	34	34	32	31	30	30	28	34	28	26	30	33	32	34	30	26	36	36	36	36
業務委託団体	34	34	34	34	32	31	30	30	28	34	28	26	30	33	32	34	30	26	36	36	36	36
再委託先	24	24	24	24	23	23	23	23	23	24	23	19	23	24	24	23	22	20	26	26	26	26
再委託先	24	24	24	24	23	23	23	23	23	24	23	19	23	24	24	23	22	20	26	26	26	26
無関係	115	114	115	115	108	104	103	114	110	115	113	97	111	115	115	114	108	104	122	122	122	122
無関係	116	115	116	116	110	106	104	115	112	116	114	98	112	116	116	115	110	105	122	122	122	122
新規施設	13	11	13	12	10	10	11	13	12	13	13	12	13	11	12	12	12	13	13	13	13	13
新規施設	13	11	13	12	10	10	11	13	12	13	13	12	13	11	12	12	12	13	13	13	13	13

注：施設によって実施業務が異なるため、図9はこの総数を分母に割合を出している。

問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前における当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に、問8で明らかになった「団体間での業務分担」について考察する。

- 「管理委託団体+再委託先」は、施設の維持・管理面を非代表団体、施設運営面を代表団体というように、業務分担がはっきりしている。また、非代表団体が「事業計画書作成」(36.8%)、「年度報告書の作成」(23.7%)に関わる割合が最も低かった。これは、当該施設における管理委託時の業務分担がそのまま継続していることが考えられる。つまり形式上は共同企業体により指定管理者となったものの、実際には委託関係のままであることがうかがえる。
- 「管理委託団体」は、代表団体が多くの業務に関わる割合が高い。その一方で、非代表団体は施設の維持・管理面に関する業務に関わる割合が低く、「イベントの企画」(77.8%)や「事業計画書作成」(57.1%)、「年度報告書の作成」(47.6%)等の施設運営面に関わる割合が高いことも特徴である。つまり、従前の管理委託団体がイベント等の企画に関するノウハウを必要としたことから、専門的な事業者を探し、比較的对等な関係により共同企業体を形成したといえる。
- 「業務委託団体」は、「管理委託団体+再委託先」の傾向に類似している。しかし、非代表団体が「利用料の徴収」(32.1%)、「会計処理」(17.6%)、「利用客の集計」(25.0%)、「広報誌の作成」(30.8%)、「ウェブサイトの作成・管理」(30.8%)に関わる割合が低いことが特徴である。
- 「再委託先」は、「利用料の徴収」(34.8%)、「会計処理」(25.0%)、「苦情処理」(33.3%)、「ウェブサイトの作成・管理」(25.0%)の例外を除き、非代表団体に関わる割合が高い。特に、「植栽・造園」(65.2%)、「広告・宣伝活動」(69.6%)、「イベントの企画」(63.6%)に多く関わっていた。つまり、従前の管理委託団体からの再委託先であるため、当該施設における主要業務に携わっていたわけではないことから、団体間で比較的对等な関係で業務分担を行っているものと考えられる。
- 「無関係」は、「管理委託団体+再委託先」と傾向が類似している。構成団体は当該施設と関係がなく、代表団体の不足部分の業務について委託関係により構成していることが予想される。

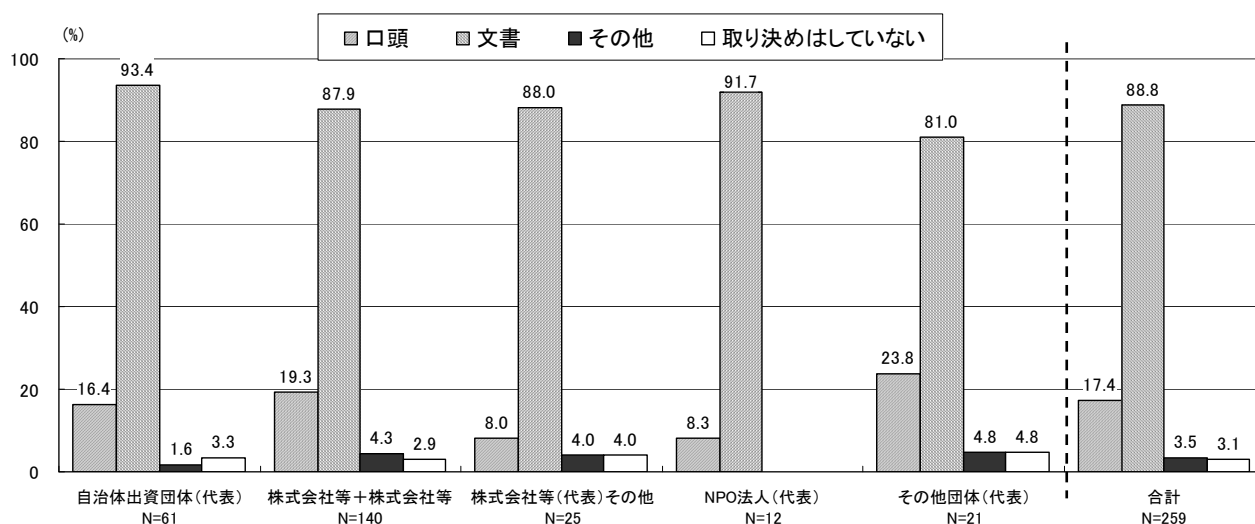
- 「新規施設」は、代表団体がほとんどの業務に関わっていた。非代表団体は、施設の維持・管理に関する業務に関わる割合が低い一方で、「施設利用受付」（61.5%）、「広報誌の作成」（66.7%）、「広告・宣伝活動」（61.5%）、「イベントの企画」（66.7%）の施設運営に関する業務に多く関わっていた。また、非代表団体が「事業計画書作成」（58.3%）にも多く関わっているが、「年度報告書の作成」（25.0%）には関わる割合が低い。つまり、新規施設であることから施設の管理・運営に関するノウハウがなく、当初は対等であった関係が、業務の遂行とともに変化したことがうかがえる。

7. 構成団体間での業務分担の取り決め

結果概要

従前からの団体間の関係が浅ければ浅いほど、文書による取り決めに徹底し、逆に深ければ深いほど、口頭などですます傾向が読み取れる。しかし、その一方で「管理委託団体+再委託先」など管理委託時の構造を継続している場合に、文書による取り決めの作法も継続している傾向もみられる。

図10 構成団体間での業務分断の取り決め（複数回答可）



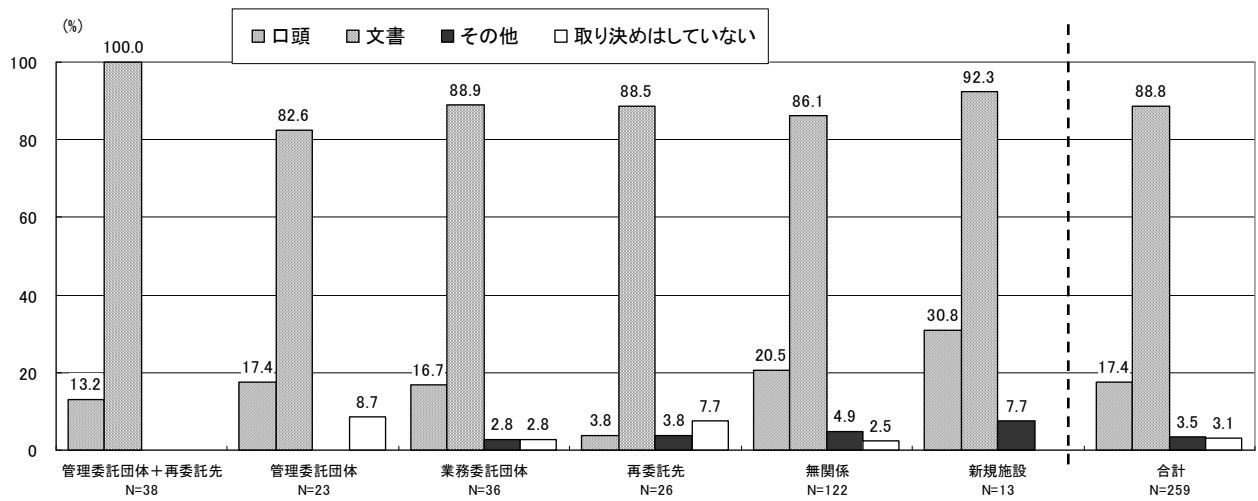
(1) 団体構成形態別にみた構成団体間での業務分担の取り決め（問3×問6）

問6では、構成団体間でどのような業務分担取り決めが行われているかについて把握するために、「共同企業体の構成団体間での業務分担の取り決め」について質問した。選択肢としては、①口頭、②文書、③その他（自由回答）、④取り決めはしていない—の4項目をあげた。

- 全体的に、概ね「文書」（88.8%）による業務分担の取り決めがされていた。特に、「自治体出資団体（代表）」（93.4%）ではその割合が高かった。ただし、自治体非出資の社会福祉法人、財団・社団法人、任意団体などの「その他団体（代表）」では、他に比べて「口頭」（23.8%）が多く、「文書」（81.0%）による取り決めが少なかった。
- 全く「取り決めはしていない」企業体も8団体（3.1%）みられた。

(2) 団体間の関係別にみた構成団体間での業務分担の取り決め（問3×問6）

図11 当該施設における団体間の関係別にみた団体間での業務分担の取り決め（複数回答可）

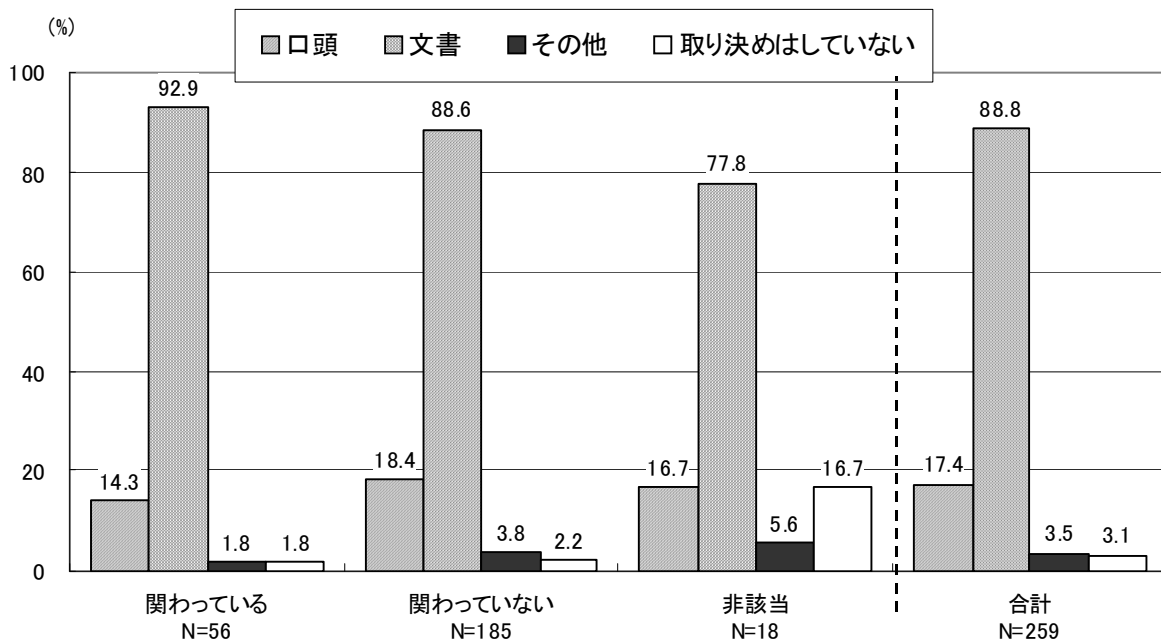


問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前における当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に、問6で明らかになった「構成団体間での業務分担の取り決め」について考察する。

- 「管理委託団体+再委託先」では、すべての企業体において「文書」による取り決めがされていた。これは、従前から当該施設の管理・運營業務に関して団体間の関係が構築されており、業務分担に関する取り決めが文書化されていたことが予想される。
- 「管理委託団体」は「文書」（82.6%）による取り決めが、他に比べて低かった。従前の当該施設における管理委託団体は、再委託先と構成した場合は、文書による取り決めがされていたのに対し、それ以外の団体と構成していた場合は、明確に取り決めがされていない場合が多かった。
- 「新規施設」においては、「文書」（92.3%）による取り決めが多いが、その他にも「口頭」（30.8%）による取り決めも多かった。つまり、新規施設では、施設におけるノウハウがないことから、「文書」と「口頭」による綿密な取り決めがされていたものと予想される。

(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた業務分担の取り決め（問8×問6）

図12 年度報告書の作成への非代表団体の関わり別にみた業務分担の取り決め（複数回答可）



公の施設の管理・運営に関する業務において核であり、全体のとりまとめとなる「年度報告書の作成」について、非代表団体がどの程度関わっているかという視点で、非代表団体すべてが「関わっている」（56団体）、非代表団体の一部もしくはすべてが「関わっていない」（185団体）、無回答もしくは複合施設のため施設ごとに担当などの「非該当」（18団体）の3種類に分類した。年度報告書の作成は、施設の管理・運営業務に関わる上では当然関わるべき業務である。つまり、これらへの非代表団体の関わり方をみることで、代表団体と非代表団体の関係を考察することができる。「関わっている」場合は対等関係、「関わっていない」場合は委託関係と捉えることができる。

- 「文書」で業務分担の取り決めを行っているケースは、「関わっている」（92.9%）団体より「関わっていない」（88.6%）団体の方が低く、その分「口頭」により取り決めを行っているケースが多かった。つまり、対等関係の企業体の方が業務分担をはっきりとさせる必要があるため、文書により取り決めが行われているケースが多いものと考えられる。

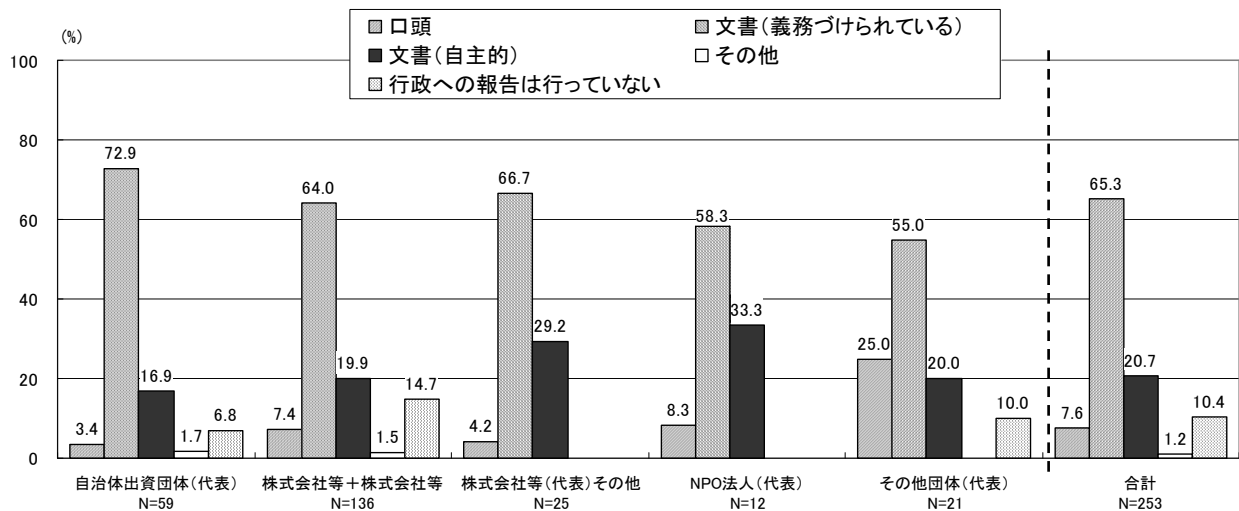
8. 団体間における業務分担の取り決めの行政への報告（問3×問7）

結果概要

指定管理者から自治体への報告は、自治体側があらかじめ条例や協定書等において、文書によって行う旨を指定管理者に義務づけることが望ましいが、実態的にはそうではないケースも少なからず見受けられる。

また、報告の義務づけがなく、指定管理者による自主的な報告も行われていないケースも約1割あることが判明したが、これを放置することは施設の安全の確保や施設運営の透明性の確保などの観点から、非常に問題がある。

図13 団体間における業務分担の取り決めの行政への報告（複数回答可）



問7では、問6「団体間での業務分担の取り決め」において、「口頭」、「文書」、「その他」と回答した団体に対して、その取り決めを自治体にどのように報告しているかを質問した。選択肢としては、①口頭、②文書（募集要項、仕様書、協定書等で義務づけられている）、③文書（自主的にやっている）、④その他（自由回答）、⑤行政への報告は行っていない—の5項目をあげた。

- 全体では「文書（義務づけられている）」が65.3%であった。つまり、3分の1の団体が管理・運営している施設の所管自治体では、報告を義務づけられていなかった。
- 自治体からの報告が義務づけられていなくても、「口頭」（7.6%）もしくは「文書（自主的）」（20.7%）で報告をしている団体もみられた。
- 「NPO法人（代表）」は、すべての団体で何らかの形で行政に業務分担の報告を行っていた。
- 自治体への報告が義務づけられていないことから、団体間の業務分担について「行政への報告は行っていない」（10.4%）団体は1割ほどみられた。「株式会社等+株式会社等」（14.7%）では特に高かった。つまり、これらの団体が管理・運営している施設の所管自治体では、その施設がどのように管理・運営されているかについて把握していないといえる。

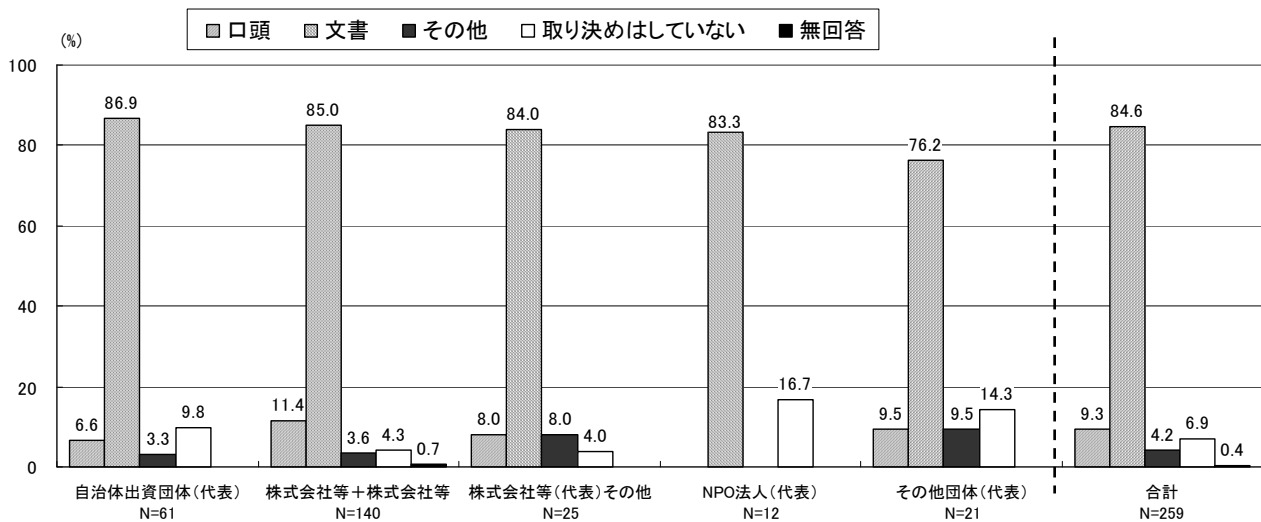
9. 団体間での指定管理料・利用料金配分の取り決め

結果概要

指定管理料や利用料金配分の取り決めは概ね文書により執り行われているが、取り決めをしていないケースも1割弱みられた。

また、委託関係の団体の方が、委託契約書等で取り決めを行っているケースが多いものと考えられる。

図14 団体構成形態別にみた団体間での指定管理料・利用料金配分の取り決め（複数回答可）



(1) 団体構成形態別にみた指定管理料・利用料金配分の取り決め（問3×問9）

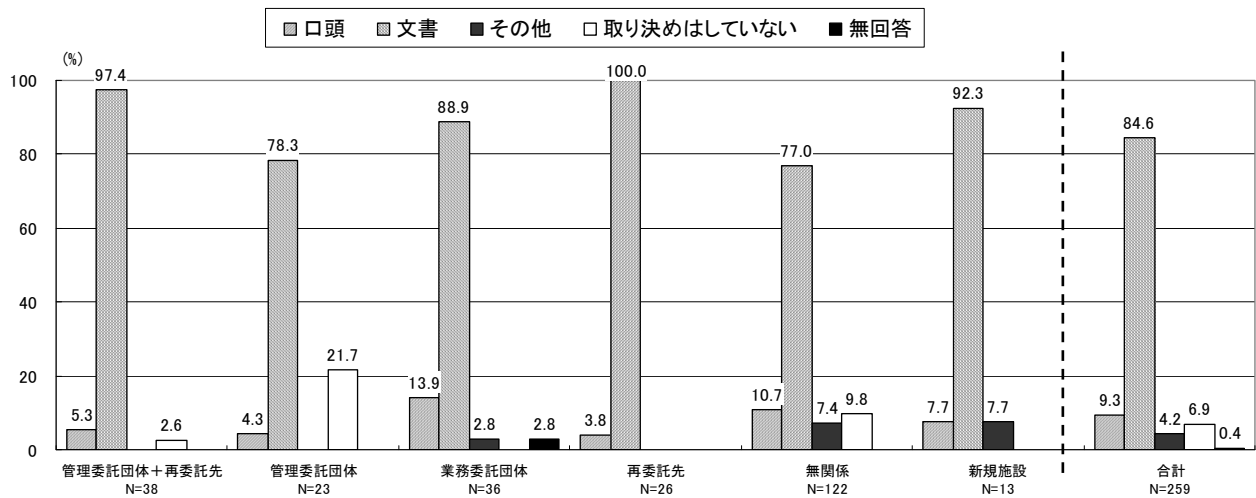
問9では、「共同企業体の構成団体間における指定管理料もしくは利用料金の配分の取り決め」について質問した。指定管理料や利用料金収入の配分に関する取り決めをいかに公正に取り決めるかは、共同企業体にとって独特かつ重要な生命線である。選択肢としては、①口頭、②文書、③その他（自由回答）、④取り決めはしていない——の4項目をあげた。

○ 「文書」にて定めている団体は84.6%と概ね明確とされていた。しかし、その中で「その他団体（代表）」は「文書」（76.2%）による取り決めが少なかった。

○ 「取り決めはしていない」団体が6.9%を占めており、なかでも「NPO法人」や「その他団体（代表）」（それぞれ16.7%、14.3%）は他に比べて多かった。

(2) 団体間の関係別にみた指定管理料・利用料金配分の取り決め（問3×問9）

図15 団体間の関係別にみた団体間の指定管理料・利用料金配分の取り決め（複数回答可）



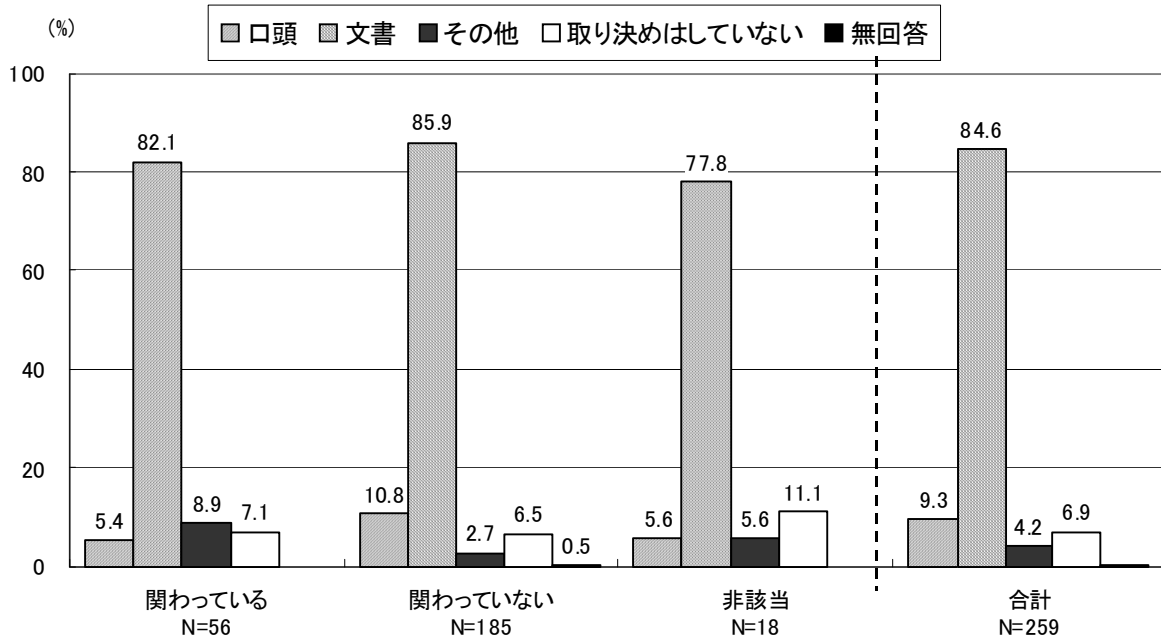
問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前における当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に、問9で明らかになった「構成団体間における指定管理料もしくは利用料金の配分の取り決め」について考察する。

- 「再委託先」ではすべての団体で「文書」による指定管理料・利用料金配分の取り決めが行われていた。また、「管理委託団体+再委託先」や「新規施設」でも「文書」（それぞれ97.4%、92.3%）による取り決めがされている割合が高かった。
- 「管理委託団体」と「無関係」は「文書」（それぞれ78.3%、77.0%）による取り決めをしている割合が他に比べて低く、「取り決めはしていない」（それぞれ21.7%、9.8%）割合が高かった。

(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた指定管理料・利用料金配分の取り決め

(問8×問9)

図16 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた指定管理料・利用料金配分の取り決め
(複数回答可)



共同企業体の構成団体のうち、問8で明らかになった「年度報告書の作成への非代表団体の関わり」別に、問9で明らかになった「指定管理料や利用料金配分の取り決め」を考察する。

- 若干の差ではあるが、「文書」により指定管理料や利用料金の配分を取り決めているケースは、「関わっていない」(85.9%) 団体の方が多かった。また、「口頭」による取り決めも「関わっていない」(10.8%) 団体の方が多かった。つまり、委託関係の団体間の方が委託契約書等で取り決めを行っているケースが多いものと考えられる。

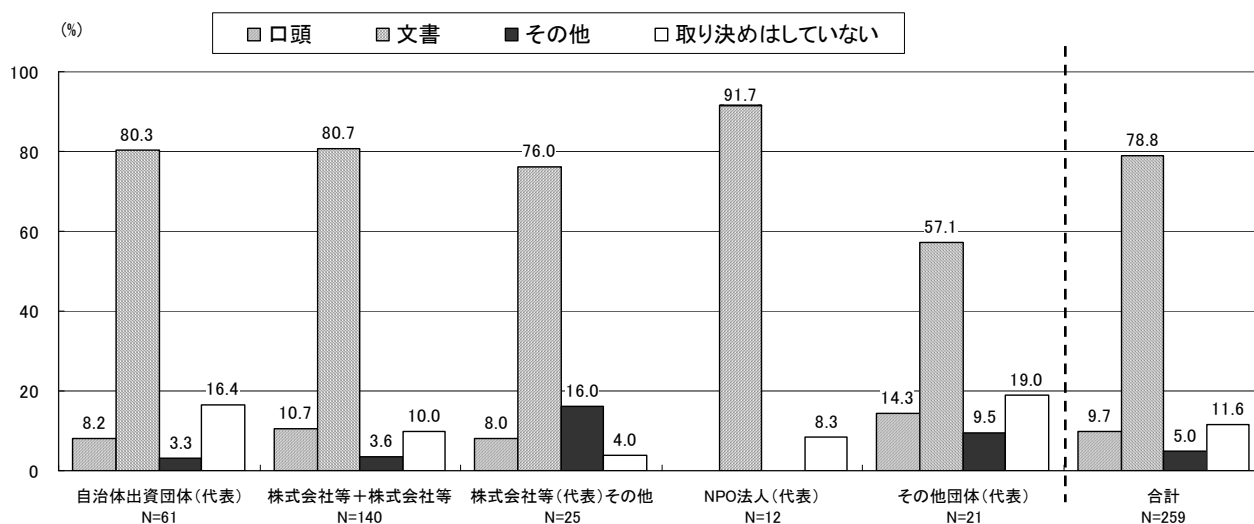
10. 団体間でのリスク分担の取り決め

結果概要

団体間のリスク分担の取り決めは概ね文書により執り行われているが、取り決めをしていないケースも約1割みられた。

また、委託関係の団体の方が、委託契約書等で取り決めを行っているケースが多いものと考えられる。

図17 団体構成形態別にみた団体間でのリスク分担の取り決め（複数回答可）



(1) 団体構成形態別にみた団体間でのリスク分担の取り決め（問3×問10）

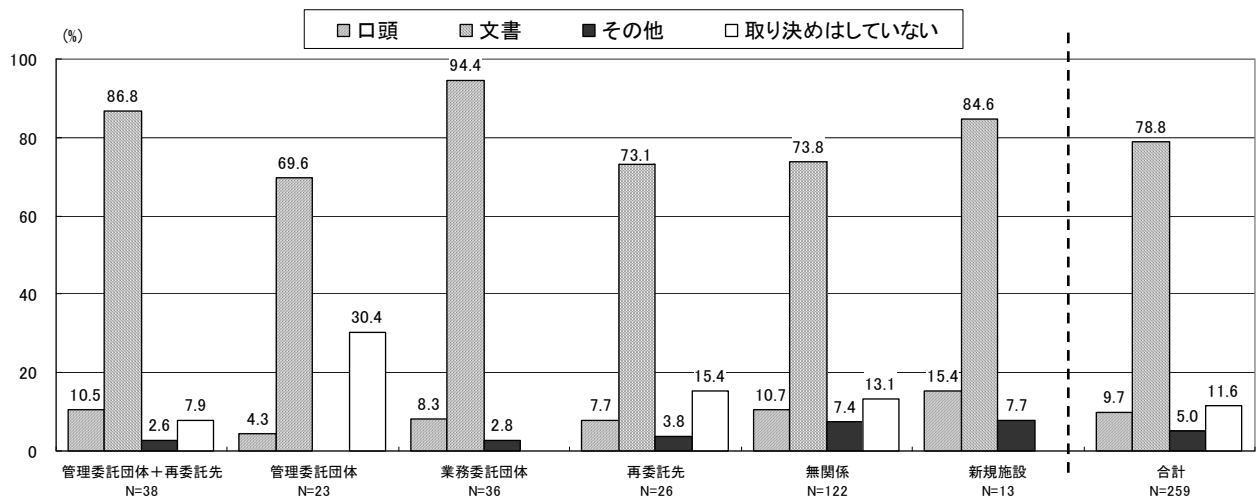
問10では、「共同企業体の構成団体間におけるリスク分担の取り決め」について質問した。リスク分担に関する取り決めも、共同企業体による指定管理施設の管理・運営にとっては重要な課題である。選択肢としては、①口頭、②文書、③その他（自由回答）、④取り決めはしていない——の4項目をあげた。

○ 全体では、「文書」（78.8%）で交わしている団体が多かった。特に、「NPO法人（代表）」（91.7%）ではその傾向が顕著である。その一方で、「その他団体（代表）」では「文書」（57.1%）による取り決めが他に比べて低かった。

○ 「取り決めはしていない」（11.6%）団体が1割程度みられ、特に「その他団体（代表）」、「自治体出資団体（代表）」（それぞれ19.0%、16.4%）でその傾向が強かった。

(2) 団体間の関係別にみたリスク分担の取り決め（問3×問10）

図18 団体間の関係別にみた団体間のリスク分担の取り決め（複数回答可）

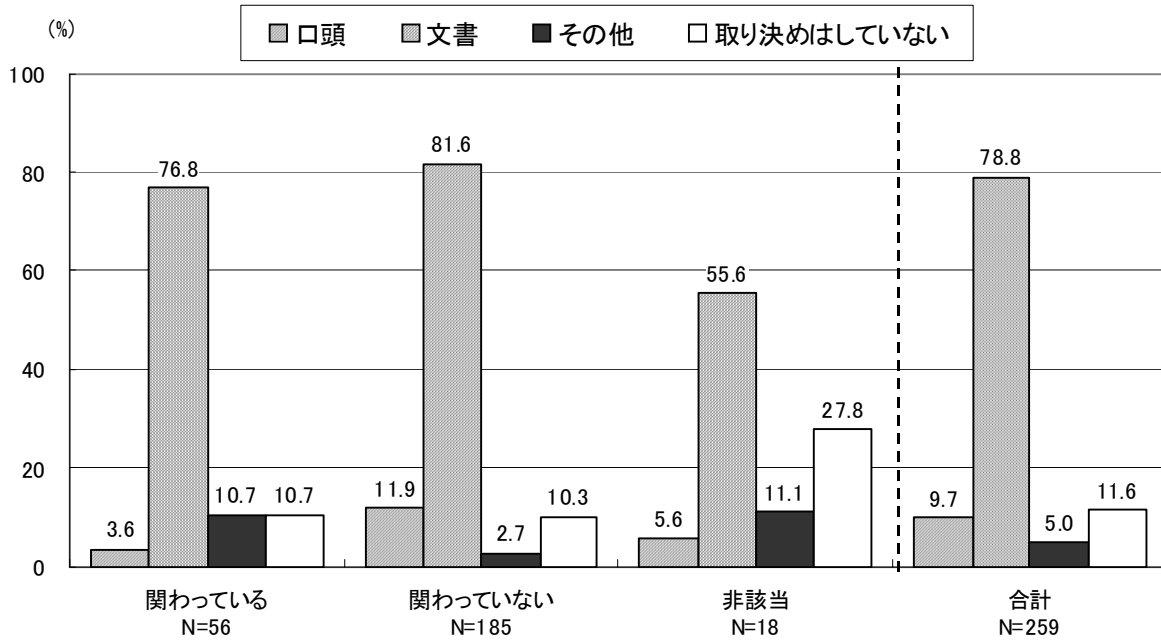


問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前における当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に、問10で明らかになった「構成団体間におけるリスク分担の取り決め」について考察する。

- 「業務委託団体」、「管理委託団体+再委託先」、「新規施設」では、「文書」（それぞれ94.4%、86.8%、84.6%）による取り決めが他に比べて多かった。「業務委託団体」と「新規施設」では、「文書」による取り決めはしていなくても「口頭」により取り決めをしており、「取り決めはしていない」団体はみられなかった。
- その一方で、「管理委託団体」では「文書」（69.6%）による取り決めが少なかった。これらの団体では、リスク分担について「取り決めはしていない」（30.4%）割合がかなり高かった。

(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみたリスク分担の取り決め（問8×問10）

図19 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみたリスク分担の取り決め（複数回答可）



共同企業体の構成団体のうち、問8で明らかになった「年度報告書の作成への非代表団体の関わり」別に、「構成団体間におけるリスク分担の取り決め」を考察する。

- 「文書」によりリスク分担を取り決めているケースは、「関わっていない」（81.6%）団体の方が多かった。また、「口頭」による取り決めも「関わっていない」（11.9%）団体の方が多かった。つまり、委託関係の団体間の方が委託契約書等で取り決めを行っているケースが多いものと考えられる。

11. 団体間での定例会議の開催の有無

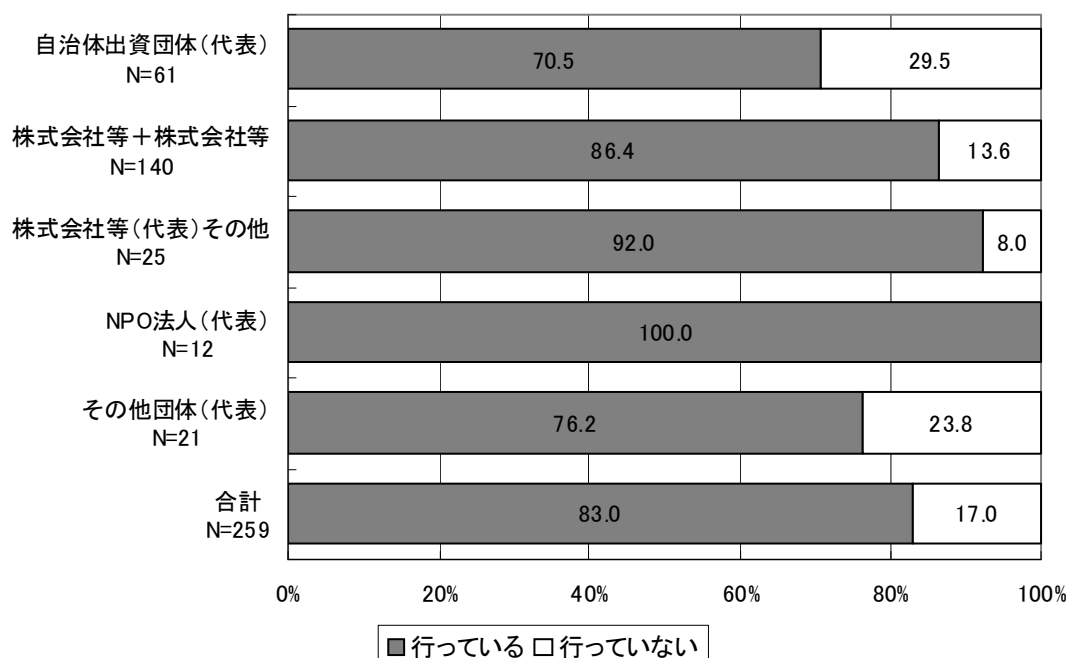
結果概要

団体間での定例会議は、多くの施設で行われていた。

また、代表団体と非代表団体が委託関係にある場合、団体間の定例会議がされていない企業体が多かった。

なお、定例会議の開催頻度については月1回が圧倒的に多かった。

図20 団体構成形態別にみた団体間での定例会議の開催の有無



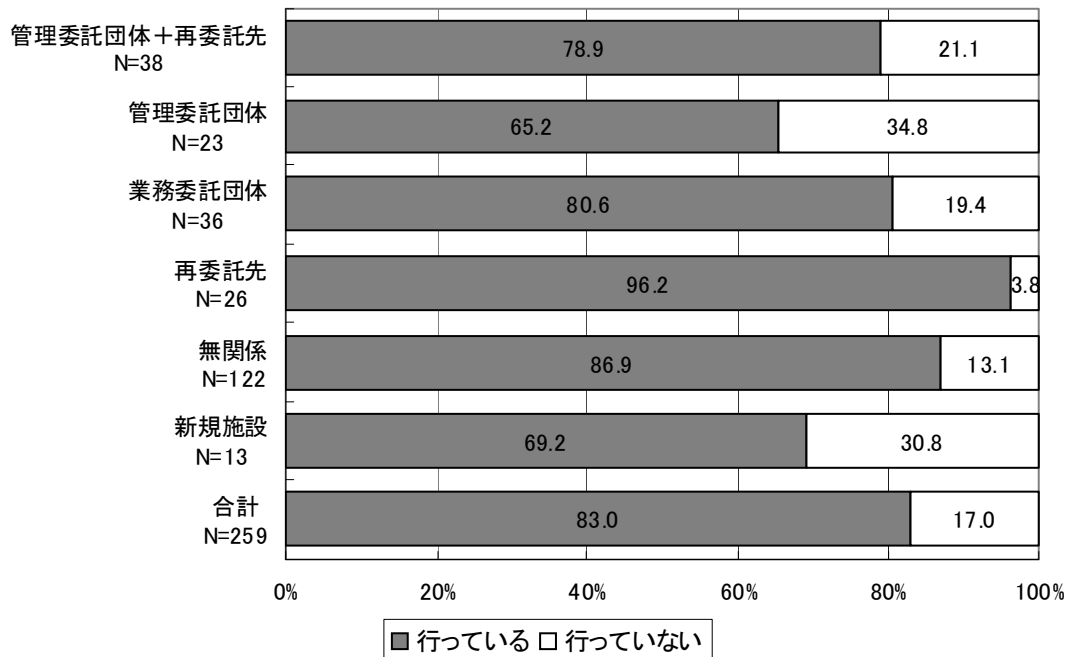
(1) 団体構成形態別にみた団体間での定例会議の開催の有無 (問3×問11)

問11では、団体間で定例会議等を通じて情報交換が行われている旨を把握するために、「共同企業体の構成団体間での定例会議の開催の有無」について質問した。選択肢としては、①行っている、②行っていない — の2項目で質問した。

- 「行っている」(83.0%)が圧倒的に多かったが、「行っていない」(17.0%)企業体も2割弱みられた。
- 「NPO法人(代表)」は、すべての企業体において定例会議を行っていた。
- 「自治体出資団体(代表)」や「その他団体(代表)」では、「行っていない」(それぞれ29.5%、23.8%)企業体が他に比べて多かった。

(2) 団体間の関係別にみた団体間での定例会議の開催の有無（問3×問11）

図21 団体間の関係別にみた団体間での定例会議の開催の有無

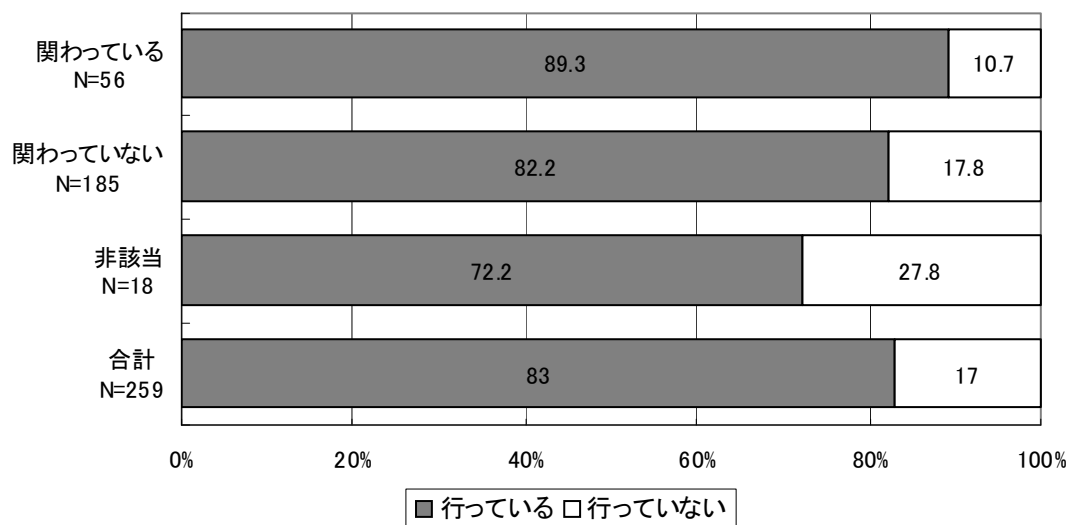


問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前における当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に、問11で明らかになった「共同企業体の構成団体間での定例会議の開催の有無」について考察する。

- 「再委託先」は、「行っている」（96.2%）企業体が他に比べて多かった。
- 「管理委託団体」や「新規施設」では、団体間での定例会議を「行っていない」（それぞれ34.8%、30.8%）企業体が3分の1程度あり、他に比べて多かった。

(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた定例会議の開催の有無（問8×問11）

図22 年度報告書の作成への非代表団体の関わり別にみた定例会議の開催の有無

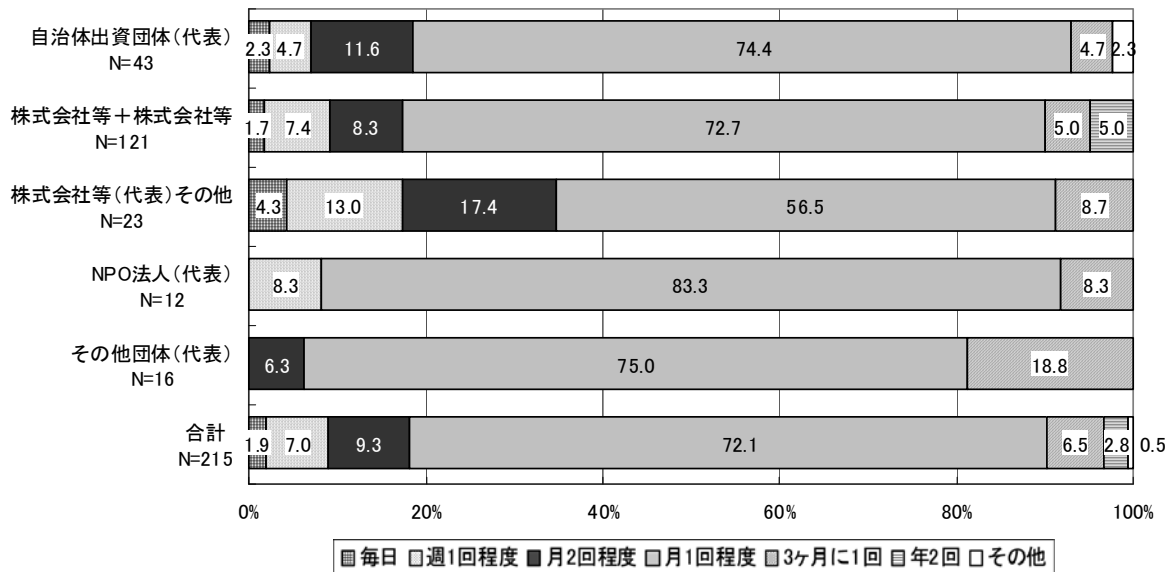


共同企業体の構成団体のうち、問8で明らかになった「年度報告書の作成への非代表団体の関わり」別に、問11で明らかになった「共同企業体の団体間での定例会議の開催の有無」を考察する。

- 年度報告書作成に「関わっていない」企業体は、定例会議を「行っていない」（17.8%）割合が「関わっている」企業体に比べて高かった。つまり、代表団体と非代表団体が委託関係にあることから、団体間の定例会議がされていない企業体が多いことが考えられる。
- その一方で、「関わっている」団体は、対等関係であることから定例会議を実施し、打ち合わせをする必要が高いものと考えられる。

(4) 構成団体間の定例会議の開催頻度（問3×問11）

図23 団体間の定例会議の開催頻度



注：「3ヶ月に1回」と「年2回」は選択肢にはないが、その他の内具体的な回答がみられたものについて分類した。

問11「構成団体間での定例会議の開催の有無」において、「行っている」と回答した企業体に対して、定例会議の開催頻度を質問した。選択肢としては、①毎日、②週1回程度、③月2回程度、④月1回程度——の4項目をあげた。

- 「月1回程度」（72.1%）が圧倒的に多かった。特に「NPO法人（代表）」（83.3%）でその傾向が顕著だった。
- 「株式会社等（代表）その他」では、「週1回程度」や「月2回程度」（それぞれ13.0%、17.4%）も他に比べて多くみられた。

12. 共同企業体として指定管理者制度を運用した効果

結果概要

共同企業体として指定管理者制度を運用した効果としては、「お互いに持っていなかったノウハウを有効活用できた」、「団体間の情報交流が活発になった」、「次回選定に向けて競争力を身につけられた」が多くあげられた。

(1) 団体構成形態別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果（問3×問12）

表6 団体構成形態別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果

共同企業体として指定管理者制度を運用した効果×団体構成形態	お互いに持っていなかったノウハウを有効活用できた	経費の削減ができた	職員の新規採用をする必要がなかった	次回選定に向けて競争力を身につけられた	リスク分担が軽減された	団体間の情報交換が活発になった	施設の管理業務に対する職員の意識が向上した
自治体出資団体(代表)	0.80	0.72	0.30	0.58	0.35	0.73	0.72
株式会社等+株式会社等	0.83	0.42	-0.31	0.63	0.34	0.65	0.57
株式会社等(代表)その他	0.84	0.52	-0.16	0.88	0.28	0.72	0.68
NPO法人(代表)	1.00	0.33	-0.58	1.00	0.67	0.67	0.58
その他団体(代表)	0.95	0.48	-0.10	0.85	0.48	0.57	0.33
合計	0.84	0.50	-0.15	0.63	0.36	0.67	0.60

<具体例としてあげられたもの（主要なもの）>

- グループ内の人材活用・育成・定年退職者の受け皿づくり、企業グループの地域プレゼンスの高揚など……「自治体出資団体（代表）」
- 節電対策がうまくいった、お互いの会社から中古PC等を持ち寄って活用している……「株式会社等+株式会社等」
- 管理事務所に、各団体の担当者が常駐することで、担当外の業務への関心と意識が向上し、対応力が向上した……「株式会社等+株式会社等」

問12では、「共同企業体として指定管理者制度を運用した効果」について具体的な項目をあげて、それぞれ「はい」、「いいえ」、「どちらでもない」を選択してもらった。

項目としては、研究会で想定した①お互いに持っていなかったノウハウを有効活用できた、②経費の削減ができた、③職員の新規採用をする必要がなかった、④次回選定に向けて競争力を身につけられた、⑤リスク分担が軽減された、⑥団体間の情報交換が活発になった、⑦施設の管理業務に対する職員の意識が向上した、⑧その他（自由回答）——の8項目をあげた。

集計方法は、「はい」を1点、「どちらでもない」を0点、「いいえ」を-1点とし、合計点をそれぞれの団体数で除して点数化した。つまり、点数が1に近いほど効果がみられ、-1に近いほど効果がみられなかったということである。

- 最も効果があったものとしてあげられたのは「お互いに持っていなかったノウハウを有効活用できた」(0.84)である。特に、「NPO法人(代表)」ではすべての団体で効果があったとの回答だった。
- そのほかでは、「団体間の情報交換が活発になった」(0.67)、「次回選定に向けて競争力を身につけられた」(0.63)、「施設の管理業務に対する職員の意識が向上した」(0.60)も効果として多くあげられた。
- 「NPO法人(代表)」では、すべての団体において「次回選定に向けて競争力を身につけられた」を効果としてあげていた。
- 「自治体出資団体(代表)」において、「経費の削減ができた」(0.72)や「職員の新規採用をする必要がなかった」(0.30)が他に比べて多くあげられていた。

(2) 団体間の関係別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果（問3×問12）

表7 団体間の関係別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果

共同企業体として指定管理者制度を運用した効果×団体間の関係	お互い持っているノウハウを有効活用できなかった	経費の削減ができた	職員の新規採用をする必要がなかった	次回選定に向けて競争力を身につけられた	リスク分担が軽減された	団体間の情報交換が活発になった	施設の管理業務に対する職員の意識が向上した
管理委託団体+再委託先	0.84	0.79	0.47	0.59	0.32	0.70	0.71
管理委託団体	0.70	0.52	0.22	0.59	0.26	0.78	0.65
業務委託団体	0.86	0.61	0.03	0.80	0.61	0.58	0.67
再委託先	0.77	0.38	-0.23	0.72	0.50	0.69	0.73
無関係	0.88	0.41	-0.41	0.68	0.30	0.67	0.50
新規施設	0.92	0.31	-0.54	0.75	0.23	0.54	0.54

問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前における当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に、問12で明らかになった「共同企業体として指定管理者制度を運用した効果」について考察する。

- 「新規施設」において、「お互い持っているノウハウを有効活用できた」（0.92）が高かった。これは、管理・運営ノウハウがまったくない新規施設に特徴的なことである。
- 「管理委託団体+再委託先」、「管理委託団体」、「業務委託団体」など従前から当該施設について主体的に関わっていた企業体において、「経費の削減ができた」、「職員の新規採用をする必要がなかった」が効果としてあげられていた。これは、行政からの委託時に足りない部分について再委託していた業務を共同企業体の中に取り込んだため、新たに人材を採用する必要がなく、その結果経費の削減にもつながったことが考えられる。
- 「業務委託団体」において「次回選定に向けて競争力を身につけられた」（0.80）、「リスク分担が軽減された」（0.61）が多くあげられていた。

(3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果（問8×問12）

表8 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果

共同企業体として指定管理者制度を運用した効果×非代表団体の年度報告書への関わりの有無	お互いにお互い ノウハウを有 効活用でき なかった	経費の削減 ができた	職員の新規 採用をする 必要がなか った	次回選定に 向けて競争 力を身に付 けられた	リスク分担 が軽減され た	団体間の情 報交換が活 発になった	施設の管理 業務に対す る職員の意 識が向上し た
関わっている	0.84	0.48	-0.23	0.71	0.20	0.71	0.64
関わっていない	0.87	0.54	-0.13	0.64	0.41	0.66	0.60
非該当	0.61	0.17	-0.06	0.65	0.39	0.67	0.44

共同企業体の構成団体のうち、問8で明らかになった「年度報告書の作成への非代表団体の関わり」別に、問12で明らかになった「共同企業体として指定管理者制度を運用した効果」について考察する。

- 全体的に優位な差はみられないが、その中でも「関わっていない」企業体において、「リスク分担が軽減された」（0.41）の値が高かった。つまり、委託関係の企業体において、単独で応募するよりは、共同企業体の方が委託先の団体名称が明示されることによりリスク分担が軽減されたものと考えられる。
- 年度報告書作成に「関わっている」企業体では、「次回選定に向けて競争力を身に付けられた」（0.71）、「団体間の情報交換が活発になった」（0.71）の値が高かった。つまり、団体間の関係が対等になることにより、競争力の強化や情報交換の活発化などの効果がみられたものと考えられる。

13. 共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題

結果概要

共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題としては、記名式のアンケート調査であったことが影響してか、特筆すべきことはみられなかった。強いていえば、「自治体出資団体（代表）」かつ「管理委託団体＋再委託先」において「意思決定に時間がかかる」が課題として多くあげられていた。

(1) 団体構成形態別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題（問3×問13）

表9 団体構成形態別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題

共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題×団体構成形態	意思決定に時間がかかる	経費が多くかかる	利益配分の調整が困難	業務分担の調整が困難	難しいリスク分担の取り決めが	意思疎通がしにくい	担当業務以外の把握がでない
自治体出資団体(代表)	0.03	-0.59	-0.54	-0.37	-0.31	-0.33	-0.33
株式会社等+株式会社等	-0.26	-0.43	-0.55	-0.55	-0.39	-0.56	-0.47
株式会社等(代表)その他	-0.28	-0.60	-0.56	-0.54	-0.44	-0.44	-0.72
NPO法人(代表)	-0.17	-0.50	-0.50	-0.45	-0.42	-0.33	-0.50
その他団体(代表)	0.00	-0.52	-0.62	-0.50	-0.48	-0.38	-0.29
合計	-0.17	-0.50	-0.55	-0.52	-0.38	-0.47	-0.45

<具体例としてあげられたもの（主要なもの）>

- 私たちは当共同企業体を「民法上の任意団体」と解釈しパススルー納税をしているが、そのことがなかなか自治体に理解されなかった。また、共同事業体から構成団体への一部業務の再委託の是非についても意見が合わず会計処理や報告書作成に大変手間取った。銀行口座開設や第三者との業務契約等についてもいちいち説明に時間を要し、無駄な労力が多い……
「株式会社等（代表）その他」
- 共同企業体になることにより、同意を求めることが多いが、組織が別なため時間がかかる……
「自治体出資団体（代表）」

問13では、「共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題」について、具体的な項目をあげて、それぞれ「はい」、「いいえ」、「どちらでもない」を選択してもらった。

項目としては、研究会で想定した①意思決定に時間がかかる、②経費が多くかかる、③利益配分の調整が困難、④業務分担の調整が困難、⑤リスク分担の取り決めが難しい、⑥意思疎通が

しにくい、⑦担当業務以外の業務の把握ができない、⑧その他（自由回答）——の8項目をあげた。

集計方法は、「はい」を1点、「どちらでもない」を0点、「いいえ」を-1点とし、合計点をそれぞれの団体数で除して点数化した。つまり、点数が1に近いほど課題があるといえ、反対に-1に近いほど課題が少ないということである。

- それぞれの項目について、合計では0以下であり、全体的に課題となっていると回答した団体は少ない。しかし、その中では「意思決定に時間がかかる」（-0.17）が課題として多くあげられていた。特に、「自治体出資団体（代表）」では0.03と比較的高かった。これらは、具体例にもあるように、共同企業体であることから1団体の意向で意思決定ができないため、意思決定に時間がかかるということである。
- 「自治体出資団体（代表）」は、「経費が多くかかる」以外のすべての項目において、「合計」よりも値が高くなっており、比較的課題が多かったことがうかがえる。

(2) 団体間の関係別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題（問3×問13）

表10 団体間の関係別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題

共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題×団体間の関係	意思決定に時間がかかる	経費が多くかかる	利益配分の調整が困難	業務分担の調整が困難	難しいリスク分担の取り決めが	意思疎通がしにくい	担当業務以外の把握がでない
管理委託団体+再委託先	0.13	-0.53	-0.50	-0.16	-0.16	-0.16	-0.29
管理委託団体	-0.22	-0.74	-0.70	-0.68	-0.61	-0.57	-0.48
業務委託団体	-0.42	-0.31	-0.56	-0.66	-0.47	-0.44	-0.61
再委託先	-0.46	-0.46	-0.42	-0.64	-0.31	-0.73	-0.46
無関係	-0.15	-0.49	-0.60	-0.50	-0.45	-0.53	-0.42
新規施設	0.08	-0.62	-0.23	-0.33	0.08	-0.15	-0.54

問3で明らかになった「指定管理者制度が導入される以前における当該施設と共同企業体を構成する団体との関係」別に、問13で明らかになった「共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題」について考察する。

- 「管理委託団体+再委託先」において「意思決定に時間がかかる」（0.13）が課題として多くあげられていた。また、「経費が多くかかる」以外の他の項目も、「合計」（表9参照）よりも値が高く、比較的課題が多いことがうかがえる。これは、「自治体出資団体（代表）」においても多くあげられていたこととも関係している。
- 「新規施設」において、「意思決定に時間がかかる」（0.08）、「リスク分担の取り決めが難しい」（0.08）が課題として多くあげられていた。
- 「再委託先」では「意思疎通がしにくい」（-0.73）が低く、ほとんど課題とはなっていないことがうかがえる。

- (3) 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題（問8×問13）

表11 年度報告書作成への非代表団体の関わり別にみた共同企業体として指定管理者制度を運用した効果

共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題×非代表団体の年度報告書への関わりの有無	意思決定に時間がかかる	経費が多にかかる	利益配分の調整が困難	業務分担の調整が困難	難しいリスク分担の取り決めが	意思疎通がしにくい	担当業務以外の把握がでない
関わっている	-0.13	-0.48	-0.46	-0.44	-0.36	-0.52	-0.50
関わっていない	-0.17	-0.48	-0.55	-0.53	-0.36	-0.45	-0.44
非該当	-0.22	-0.67	-0.83	-0.59	-0.67	-0.50	-0.33

共同企業体の構成団体のうち、問8で明らかになった「年度報告書の作成への非代表団体の関わり」別に、問13で明らかになった「共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題」について考察する。

- 全体的に、非代表団体の年度報告書作成への関わり方による大きな差異はみられなかった。

14. 自由記入欄への意見等

調査票末の自由記入欄への回答のうち、主要なものを紹介する。

<肯定的意見>

- 当社の場合は、共同企業体といっても同一グループ内の企業同士であり、また全体の代表者として、館長である私の指揮下にあるため、設問にあったような課題は生じていない。また、経営上、税務上の問題を解決するためLLPにより経営している……「株式会社等+株式会社等」
- 共同企業体はメリットが多いと思われる。お互いがノウハウを有効活用できる。リスク分担についても、例えば代表会社が持ってもらおうということになれば、資金がなくノウハウを持っている団体は運営に参加できる。文書で業務分担を行っているが、実際は共同で全般的に行っている…「株式会社等+株式会社等」

<否定的意見>

- 業務はすべて代表団体主導で行っている。また、費用や業務分担配分は一切ない。リスク分担はすべて代表構成員が処理することとしている。次回、業務の延長がある場合は単独で応募する予定……「その他団体（代表）」
- 構成団体により相互の差（レベル、ノウハウ、取り組み姿勢など）があればあるほど課題（デメリット）が多くなってくると思われる……「株式会社等+株式会社等」

<今後に向けて提案>

- 施設にもよるとは思うが、設備管理の技術や資本力がある民間企業とネットワークや行動力に長ける地元のNPOや市民団体による共同事業体が、今後の公共施設には最も望ましい場合が多いと感じている。現在は、企業とNPOが出会う場所が少ないため、そういったマッチングを促進する施策の推進をお願いしたい……「株式会社等+株式会社等」
- 今後、指定管理者の透明性を高め、各種処理上の無駄なトラブルや労力を減らすため、共同企業体はLLP登記を義務づけるようにしてはどうだろうか……「株式会社等+株式会社等」
- 公園管理は多様であり、各々の得意分野を互いに持ち寄れるようなジョイントができることが望ましい……「株式会社等（代表）その他」
- 各企業によってさまざまな部分で長所短所があるため、最初は歪みがあった協力関係だが、月日を重ねることで良くなっている。その最大の要因は、資金的な部分も多いが、役割分担をすることによってお互いの良さを引き出せれば自ずと管理運営も良くなっていくのではないだろうか…「株式会社等+株式会社等」
- 大きな施設では、共同企業体を組まないと業務はできないと思う（特に異業種の）。その辺を発注側にも理解してほしい……「株式会社等+株式会社等」

まとめ — 共同企業体による指定管理施設運用の実態と今後への提言

1. 共同企業体による指定管理施設運用の効果

指定管理施設の管理・運営を行っている共同企業体の構成パターンでは、株式会社同士が約5割と最も多かった。また、指定管理者制度が導入される以前から当該施設の管理委託を行っていた自治体出資団体が、管理委託時に再委託をしていた団体やその他の団体と構成しているパターンも2割程度と目立った。いずれにせよこれらにおいては、公の施設の管理・運営に際して、単一の団体ではノウハウ不足により困難であることから、代表団体で不足しているノウハウを持っている団体と共同企業体を構成していた。これは、NPO法人やその他団体が代表団体となっているパターンにおいても然りである。

その結果、お互いの持っていなかったノウハウを有効活用できた、次回選定に向けて競争力を身につけられた、団体間の情報交換が活発になった — などの効果が現れたようだ。特に、NPO法人が代表団体となっている企業体においてその傾向が強く、小規模なNPO法人でも他の企業と組むことによって指定管理者となることが可能になったものと考えられる。そもそも、スポーツ施設や文化施設、都市公園など大規模な施設に関しては、単一の団体で管理・運営を行うことが困難であるため、その意味では、指定管理者制度の導入により共同企業体が管理・運営を行うことができるようになったことは、大きなメリットの一つといえよう。

2. 実態は対等ではなく下請

しかし、業務分担から構成団体間の関係についてみると、共同企業体とはいっても非代表団体が業務の根幹となる事業計画書や年度報告書の作成に関わっている割合が低く、実質的には非代表団体と代表団体が委託関係となっている『下請型』が過半数を占めていた。実際に、調査票や電話での聞き取りにおいても、「委託」と明言している場合が多かった。こうしたケースは、実態的には従来の管理委託時とほとんど変わっておらず、それは特に、代表団体が自治体出資団体、かつ従前の管理委託団体であり、再委託先と構成している企業体に多くみられた。また、NPO法人が代表団体となっている企業体でも同様の傾向がみられた。

実際、単一の団体が指定管理者となっている施設でも、自治体によっては再委託が禁止されている場合もあるが、多くの業務で再委託をしているケースが多い。このように、共同企業体といっても多くのケースは、単一の団体が再委託をしながら指定管理者となっている場合とほとんど変わらないのである。

ただし、共同企業体においては、『下請型』であっても団体名が自治体側から見えていることは利点である。また、自治体が指定管理者へ報告を義務づけることにより、団体間の業務分担やリスク分担等を把握することができる。しかし、自治体がこれらの報告を義務づけていたケースは3分の2程度であった。指定管理者が自主的に報告している事例もみられたが、約1割の団体では報告を行っておらず、これらの施設の所管自治体では共同企業体間での業務分担・内容、リスク分担等を把握していないことになる。このような状況を放置すれば、災害や事故等の不測の事態が生じた際に、早急な対処ができなくなる恐れがある。

その一方で、4分の1程度ではあるが、団体間で対等関係にある『対等型』の企業体もみられた。このタイプの企業体は、指定管理者制度の導入によって新たに出現したものである。

複数の団体により指定管理者となっているケースを共同企業体と定義すると、この『対等型』と『下請型』の2種類に大きく分けられる。

3. 共同企業体が指定管理者となり公の施設の管理・運営を行う上での課題

共同企業体が指定管理者になるケースは今後さらに増加することが予想されるが、現状では共同企業体内の構成団体間および自治体と共同企業体間における情報共有など不透明な点が多い。共同企業体が指定管理者となり公の施設の管理・運営を行う上での課題について、共同企業体、自治体のそれぞれにおいてどのようなことに留意していくべきか、以下に整理したい。

(1) 共同企業体側

共同企業体側にとっては、団体間の業務分担（分業 or 共同実施 or 委託etc）、リスク分担や使用許可等の権限行使の役割（一括で代表団体にする or ケースによって分けるetc）、指定管理料・利用料金配分（割合を決める or 委託料として支払う or 利用料金と指定管理料etc）の取り決めを明確にした上で、定例会議等による頻繁な情報交換をする必要がある。特に、『対等型』ではこれらの取り決めに苦慮するケースが多いため、団体間の綿密な調整による事前の明確化が重要である。また、業務上における意思決定の長時間化も想定されるため、高頻度の定例会議の実施や想定事項における意思決定の事前取り決めをしておく必要がある。

一方で、『下請型』では代表団体による非代表団体の業務把握が困難となる恐れがあるため、業務日誌等による日常業務の状況や労働状況等に関して、定期的な情報交換が必要である。特に、リスク分担について代表団体が一括となっている企業体については、これらの情報を把握しておかないと災害や事故等の不測の事態に早急な対応ができなくなる恐れもある。

しかし、業務分担において、代表団体が事業計画書や年度報告書の作成に関わらないような、代表団体が形式的・形骸的になっているケースもみられた。このように代表団体の立場が不明確な中では、不測の事態への早急な対応が困難になると考えられる。このため、複合施設等の例外を除いては、業務報告や指定管理料の支払い等で自治体との窓口になる「代表団体」が使用許可権限の行使、事故や修繕等のリスクについて責任をもって受け持つことが、効率的かつ安心・安全な公の施設の管理・運営の望ましい形であろう。

(2) 自治体側

自治体側にとっては、共同企業体側で明記した事項を把握しておくことは大前提となるが、それ以外にも労働条件（特に『下請型』における非代表団体）や共同企業体以外の団体への再委託の状況等を把握する必要がある。公の施設については設置者である自治体が最終責任を負う必要があり、災害、事故、企業破綻等の不測の事態への早急な対応を可能とするためには、上記の事項に関して自治体への報告を義務づける旨を募集要項・仕様書・協定書等に規定する必要がある。

ただし、共同企業体という定義があいまいであることも事実であり、本報告書でも『下請型』・『共同型』、構成団体の種類（法人種）などさまざまな形態がみられた。自治体側は、

事前の報告の義務づけに加え、指定後も定期的なモニタリングによる団体把握により、共同企業体の性格をふまえた上で、指定管理者制度を運用していく必要がある。

また、共同企業体のあいまいさ（法的・制度的、税制上等）や不透明さ（業務分担・リスク分担・費用配分等）を解消するには、LLP（有限責任事業組合）登記を義務づけることも一手段である。これにより、企業体の存在を法的、税制的に明確化させるだけでなく、企業体を構成する各団体にも責任をもった施設の管理・運営を徹底させることが可能となる。

最後に、共同企業体による指定管理者は、単独の指定管理者の場合と異なり、住民や自治体との関係における施設運営上の公正性・透明性の確保のみならず、構成団体間の関係をいかに良好に持続させるかが問われる。共同企業体による指定管理者ならびに自治体には、これらの点に配慮した制度運用に向け、絶えざる工夫と改善が不可欠である。

資料

資料 1 指定期間（問 1）

指定期間×団体構成形態		1年	2年	3年	4年	5年	6～9年	10年	合計
自治体出資団体(代表)	団体数	-	2	29	11	18	1	-	61
	%	-	3.3	47.5	18.0	29.5	1.6	-	100.0
株式会社等+株式会社等	団体数	1	3	78	17	39	1	1	140
	%	0.7	2.1	55.7	12.1	27.9	0.7	0.7	100.0
株式会社等(代表)その他	団体数	-	-	10	5	10	-	-	25
	%	-	-	40.0	20.0	40.0	-	-	100.0
NPO法人(代表)	団体数	-	-	8	-	4	-	-	12
	%	-	-	66.7	-	33.3	-	-	100.0
その他団体(代表)	団体数	-	-	16	3	2	-	-	21
	%	-	-	76.2	14.3	9.5	-	-	100.0
合計	団体数	1	5	141	36	73	2	1	259
	%	0.4	1.9	54.4	13.9	28.2	0.8	0.4	100.0

資料 2 当該施設における管理・運営経費の形態（問 2）

管理・運営経費の形態 × 団体構成形態		指定 管理 料の み	利 用 料 金 の み	指 定 管 理 料 と 利 用 料 金 の 併 用	そ の 他	合 計
自治体出資団体(代表)	団体数	21	1	35	4	61
	%	34.4	1.6	57.4	6.6	100.0
株式会社等+株式会社等	団体数	34	5	95	6	140
	%	24.3	3.6	67.9	4.3	100.0
株式会社等(代表)その他	団体数	6	-	16	3	25
	%	24.0	-	64.0	12.0	100.0
NPO法人(代表)	団体数	6	-	5	1	12
	%	50.0	-	41.7	8.3	100.0
その他団体(代表)	団体数	6	1	13	1	21
	%	28.6	4.8	61.9	4.8	100.0
合計	団体数	73	7	164	15	259
	%	28.2	2.7	63.3	5.8	100.0

調査票

共同企業体による指定管理施設の管理・運営に関する実態調査

本調査は、全国の自治体において、共同企業体（JV）で施設の管理・運営を行っている施設に対して実施するものです。

ご回答は、共同企業体を構成されている団体のうち、代表団体の方にお答えをお願いいたします。なお、本調査は統計的に処理するため、個別の企業・団体名が公表されることは、一切ございません。

調査票については当調査の集計以外では使用せず、情報保護管理を徹底いたします。ご回答いただいた共同企業体へは、集計結果をご返送させていただきます。

質問は、A3裏表で全13問ございます。

ご回答は、11月18日（日）までに、同封の返信用封筒にてご返送ください。

施設名			
設置自治体名		施設所管課名	
記入団体名			
回答者名		部署名	
連絡先*	TEL :	FAX :	
	e-mail :		

* ご回答内容等について、確認させていただく場合がございますのでお手数ですが、ご記入くださいますよう、お願いいたします。

問1 当該施設における指定期間について、あてはまるものに○をつけてください。

- | | | |
|--------|-----------|----------|
| 1. 1年 | 2. 2年 | 3. 3年 |
| 4. 4年 | 5. 5年 | 6. 6～9年 |
| 7. 10年 | 8. 11～19年 | 9. 20年以上 |

問2 当該施設における管理・運営経費の形態について、あてはまるものに○をつけてください。

1. 指定管理料のみ
2. 利用料金のみ
3. 指定管理料と利用料金の併用
4. 指定管理料も支払われず利用料金制も採用されていない
5. その他 _____

問3 構成団体名をご記入ください（代表団体はAへ記入）。また、各団体の種類を選択肢(ア)より選び、ならびに指定管理者制度導入以前における当該施設と各団体との関係については選択肢(イ)よりそれぞれ選び、番号をご記入ください。

	団体名	団体種 (ア)	導入以前 の関係 (イ)		団体名	団体種 (ア)	導入以前 の関係 (イ)
A				E			
B				F			
C				G			
D				H			

< 選択肢(ア)・団体種 >

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. 財団・社団（自治体出資団体） | 2. 財団・社団（自治体非出資団体） |
| 3. 株式会社等（自治体出資団体） | 4. 株式会社等（自治体非出資団体） |
| 5. 社会福祉法人（自治体出資団体） | 6. 社会福祉法人（自治体非出資団体） |
| 7. NPO法人 | 8. 任意団体 |
| 9. その他団体 | |

< 選択肢(イ)・指定管理者制度導入以前の当該施設との関係 >

- | | |
|------------------|----------------|
| 1. 自治体からの管理委託 | 2. 自治体からの業務委託 |
| 3. 管理委託団体からの業務委託 | 4. 新設施設のため関係ない |
| 5. いずれもあてはまらない | |

問4 上記の構成団体を組んだ経緯について、あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）

1. 本施設が直営、もしくは管理委託の時に委託関係にあった
2. 親会社・子会社の関係、グループ会社である
3. 他の指定管理者導入施設において共同企業体を構成している
4. 他の事業において共同事業をやっていた
5. 指定管理者制度に関するセミナー等を通じて知り合った
6. 自治体の提案により構成団体となった
7. その他 _____

問5 共同企業体として応募された理由について、あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）

1. 構成団体のハード面に関するノウハウが必要だった
2. 構成団体のソフト面に関するノウハウが必要だった
3. 構成団体の当該施設における管理実績が必要だった
4. 構成団体の知名度が必要だった
5. 自治体からの提案があったため
6. その他 _____

問6 団体間で業務分担の取り決めはどのように行われていますか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)

1. 口頭
2. 文書
3. その他 _____
4. 取り決めはしていない

問7 問6において「1. 口頭」、「2. 文書」、「3. その他」と回答された方にお聞きします。団体間での業務分担の取り決めについて、行政への報告はどのように行われていますか。

1. 口頭
2. 文書(募集要項、仕様書、協定書等で義務づけられている)
3. 文書(自主的に行っている)
4. その他 _____
5. 行政への報告は行っていない

問8 団体間での業務分担はどのようになっていますか。下記の項目について、それぞれあてはまる団体を()内に問3の施設記号(A~H)でご記入ください。複数の団体が関わっている場合には、複数の記号をご記入ください。

- | | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| 1. 施設の点検 () | 2. 施設の修繕 () | 3. 設備の点検 () |
| 4. 設備の修繕 () | 5. 施設使用受付 () | 6. 利用料の徴収 () |
| 7. 会計処理 () | 8. 利用客数の集計 () | 9. 広報誌の作成 () |
| 10. 広告・宣伝活動 () | 11. 苦情処理 () | 12. 事業計画書作成 () |
| 13. 年度報告書の作成 () | 14. イベントの企画 () | 15. 建物内の清掃 () |
| 16. 建物外の清掃 () | 17. 植栽・造園 () | |
| 18. ウェブサイトの作成・管理 () | | |
| 19. その他 () 具体的に: _____ | | |
| 20. 複合施設のため、施設ごと () | | |

問9 団体間で指定管理料や利用料金の配分に関する取り決めはどのように行われていますか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)

1. 口頭
2. 文書
3. その他 _____
4. 取り決めはしていない

問10 団体間でリスク分担に関する取り決めはどのように行われていますか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)

1. 口頭
2. 文書
3. その他 _____
4. 取り決めはしていない

問11 団体間で定例会議は行われていますか。あてはまるものに○をつけてください。なお、「1. 行っている」を選ばれた方は、その頻度について（ ）内のあてはまるものに○をつけてください。

1. 行っている (i. 毎日 ii. 週1回程度 iii. 月2回程度 iv. 月1回程度)
2. 行っていない

問12 共同企業体として指定管理者制度を運用した効果についてお聞きします。それぞれの項目について、(はい・いいえ・どちらでもない)よりあてはまるものに○をつけてください。

1. お互いに持っていなかったノウハウを有効活用できた (はい・いいえ・どちらでもない)
2. 経費の削減ができた (はい・いいえ・どちらでもない)
3. 職員の新規採用をする必要がなかった (はい・いいえ・どちらでもない)
4. 次回選定に向けて競争力を身につけられた (はい・いいえ・どちらでもない)
5. リスク分担が軽減された (はい・いいえ・どちらでもない)
6. 団体間の情報交換が活発になった (はい・いいえ・どちらでもない)
7. 施設の管理業務に対する職員の意識が向上した (はい・いいえ・どちらでもない)
8. その他 _____

※ 各項目について具体例があれば、以下にご記入ください

問13 共同企業体として指定管理者制度を運用することの課題についてお聞きします。それぞれの項目について、(はい・いいえ・どちらでもない)よりあてはまるものに○をつけてください。

1. 意思決定に時間がかかる (はい・いいえ・どちらでもない)
2. 経費が多くかかる (はい・いいえ・どちらでもない)
3. 利益配分の調整が困難 (はい・いいえ・どちらでもない)
4. 業務分担の調整が困難 (はい・いいえ・どちらでもない)
5. リスク分担の取り決めが難しい (はい・いいえ・どちらでもない)
6. 意思疎通がしにくい (はい・いいえ・どちらでもない)
7. 担当業務以外の業務の把握ができない (はい・いいえ・どちらでもない)
8. その他 _____

※ 各項目について具体例があれば、以下にご記入ください

<自由記入欄>

ご協力ありがとうございました

付記

本報告書は財団法人地方自治総合研究所に事務局を置く「共同研究・指定管理者制度」の研究会作業チームにて集計および分析、そして報告書の素案を作成し、研究会での議論を経て発行された。なお、作業チームは、畠山輝雄（神奈川県地方自治研究センター研究員）、正木浩司（北海道地方自治研究所研究員）、野口鉄平（愛知地方自治研究センター研究員）、菅原敏夫（地方自治総合研究所研究員）である。

共同企業体による指定管理施設の管理・運営に関する 実態調査報告書

発行日：2008年4月

編者：共同研究・指定管理者制度

（主査：辻山幸宣・財団法人地方自治総合研究所・所長）

発行者：財団法人地方自治総合研究所

〒102-0085 東京都千代田区六番町1 自治労会館4階

TEL 03-3264-5924 FAX 03-3230-3649

印刷：株式会社 トラスト

本報告書の無断転載および複製を禁じます