

平成 21 年度

中央区個別外部監査報告書

指定管理者制度を導入した区立施設について

平成 22 年 2 月 12 日

中央区個別外部監査人

公認会計士 園 マリ

《目 次》

I. 個別外部監査の概要	1
1. 監査の種類	1
2. 選定したテーマ	1
3. 対象部署及び施設	1
4. 監査実施期間	1
5. 監査の体制及び手法	2
6. 利害関係	2
II. 指定管理者制度並びに区の導入及び運用状況の概要	3
1. 指定管理者制度の概要	3
2. 区の指定管理者制度の導入及び運用状況の概要	5
III. 指定管理者制度の設計、運用状況に係る監査	10
1. 指定管理者制度の導入対象施設の選定	10
2. 指定管理者選定	11
3. 指定管理料の設定	16
4. 仕様書・協定書	18
5. 指定管理者制度の導入・運用体制	20
IV. 個別施設の効果の創出状況等の監査	22
1. 個別施設の効果の創出状況等の総括	22
2. 区民館	25
3. 伊豆高原荘	38
4. 総合スポーツセンター	45
5. レインボーハウス明石	54
6. マイホーム新川	62
V. モニタリングの内容とその活用状況の監査	69
1. 区の指定管理者制度のモニタリングの概要	69
2. モニタリング結果の活用状況	73
VI. 参考資料	77
1. 事業目的とアウトプット・アウトカムの関係（参考試案）	77
2. 管理運営業務評価表（参考試案）	78
3. 他自治体におけるモニタリング体制の例	79

I. 個別外部監査の概要

1. 監査の種類

地方自治法第 252 条の 42 第 1 項に規定する長からの個別外部監査の要求に基づく個別外部監査

2. 選定したテーマ

指定管理者制度を導入した区立施設について

3. 対象部署及び施設

(1) 総務部総務課

(2) 所管課

- ① 区民部地域振興課
- ② 区民部日本橋特別出張所
- ③ 区民部月島特別出張所
- ④ 区民部スポーツ課
- ⑤ 福祉保健部障害者福祉課
- ⑥ 福祉保健部高齢者福祉課

(3) 指定管理施設

- ① 京橋区民館
- ② 久松町区民館
- ③ 佃区民館
- ④ 伊豆高原荘
- ⑤ 総合スポーツセンター
- ⑥ 知的障害者生活支援施設 レインボーハウス明石
- ⑦ 特別養護老人ホーム マイホーム新川（高齢者在宅サービスセンター含む）

4. 監査実施期間

自平成 21 年 11 月 2 日 至平成 22 年 2 月 12 日

5. 監査の体制及び手法

(1) 監査体制

個別外部監査人	公認会計士	園 マリ
個別外部監査人補助者	公認会計士	黒石 匡昭
	公認会計士	前田 泰宏
	公認会計士	長谷川 太一
	公認会計士	山崎 武史
	日本公認会計士協会準会員	小林 正明
		高岡 華之
		高山 聖

(2) 監査の視点

次のような点に着目し、監査を実施する。

- ① 指定管理者制度の設計、運用状況
 - i. 指定管理者制度の適用範囲
 - ii. 公募選定手続の経済性・効率性・有効性
 - iii. 指定管理料の算定方法の経済性・効率性・有効性
 - iv. 仕様書・協定書の内容の経済性・効率性・有効性
- ② 個別施設の効果の創出状況等
 - i. 指定管理者制度の導入後、経済性・効率性・有効性の観点から効果が出ているか
- ③ モニタリングの内容とその活用状況
 - i. 事業の履行、モニタリング等の経済性・効率性・有効性

(3) 監査手法

- ① 所管部署からの事情聴取
- ② 関係書類の閲覧・分析
- ③ 指定管理者が管理を行なっている公の施設の視察及び状況聴取

6. 利害関係

個別外部監査の対象となった事件につき、個別外部監査人は地方自治法第 252 条の 29 の規程により記載すべき利害関係はありません。

Ⅱ. 指定管理者制度並びに区の導入及び運用状況の概要

1. 指定管理者制度の概要

(1) 指定管理者制度

指定管理者制度とは、「多様化する住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、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的とする」（平成 15 年 7 月総務省通知）制度であり、地方自治法（以下、法という）の一部改正によって平成 15 年 9 月に施行された制度である。つまり、従来、地方公共団体及びその出資法人等に限定されていた公の施設の管理・運営（「管理委託制度」という）を、地方公共団体が指定する民間企業やその他の団体に実施させることを可能にした制度である。

ただし、個別の法律で管理主体が限定される、学校、道路などの施設については、指定管理者に管理を行わせることができない。

指定管理者制度の実施にあたっては、条例で指定の手続、管理の基準、業務の範囲等を定め、指定管理者の指定についても議会の議決が必要になる。

なお、改正法施行時に、現に管理を委託している公の施設については、最長 3 年間（平成 18 年 9 月 1 日まで）は、従前の例による経過措置が設けられていた。

<指定管理者制度と管理委託制度の違い>

項目	指定管理者制度	管理委託制度
管理運営主体	法人、その他の団体（民間事業者、NPOなども可） ※法人格は必ずしも必要ではないが、個人は不可	公共団体、公共的団体、地方公共団体が2分の1以上出資する出資法人等
選定手続	議会の議決を経て指定する	地方自治法に定める手続による
管理の基準及び業務の範囲等の規定方法	条例及び指定管理者との協定	委託契約
公の施設の使用許可	指定管理者はできる	受託者はできない
不服申し立てに対する決定、行政財産の目的外使用許可	指定管理者はできない	受託者はできない
管理運営を行わせる期間	施設ごとに議会の議決で定める	施設ごとに契約で定める
事業報告	年度ごとに事業報告書を提出	年度終了時に業務完了届を提出
公の施設の設置者としての責任（利用者に損害を与えた場合）	地方公共団体にも責任が生じる	地方公共団体にも責任が生じる

(2) 指定管理者制度の法上の規定

法では、指定管理者制度について以下のとおり規定されている。

① 指定管理者制度の導入は地方公共団体の裁量に委ねられている

法第 244 条の 2 第 3 項、第 6 項では、地方公共団体は、指定管理者に公の施設の管理を行わせることができるが、これを採用するかどうかは、その裁量に任されている。地方公共団体は、条例に定めを置き、議会の議決により導入が可能である。

② 指定管理者が行う管理の基準や業務の範囲などは地方公共団体の裁量に委ねられている

法第 244 条の 2 第 4 項では、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必要があるとしているが、具体的な内容については規定していない。よって、地方公共団体は、指定管理者が行う具体的な管理の基準及び業務の範囲等については、自らの条例や施行規則、ガイドライン等をもって定めることになる。

③ 指定管理者の指定期間に制限は無い

法第 244 条の 2 第 5 項では、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとのみ規定されており、特にその期間に制限を設けていない。

④ 利用料金制度の導入は地方公共団体の裁量に委ねられている

利用料金制度とは、指定管理者が公の施設の利用料金を自己の収入として収受する制度である。法第 244 条の 2 第 8 項では、この利用料金制度について導入するかどうかは地方公共団体の裁量に委ねられている。

以上のように、指定管理者制度は、その運用にあたっては地方公共団体の裁量の範囲が大きい制度であり、各地方公共団体の行財政改革や官民連携に対する姿勢を反映する制度ともいえる。

(3) 指定管理者制度の運用上のポイント

① 競争環境の確保

指定管理者制度は、民間事業者を新たに施設の管理主体に加えることによって競争原理を導入し、公の施設の行政サービスの向上、経費縮減を図る制度である。このため、指定管理者制度の運用にあたっては、複数の事業者が指定管理者選定候補として参入できるよう、公募の徹底、評価の基準等の公表など、公平性と透明性を確保した競争環境を整備する仕組みが必要である。

② 民間の創意工夫の活用

指定管理者制度を効果的、効率的に運用するためには、民間事業者の有するノウハウを活用することが求められ、実施方法を民間に委ねたうえで、そ

の成果で評価する性能発注の考え方を積極的に活用することが重要となる。
また、公募前に民間意見を収集する等、民間アイデアを積極的に活用する工夫も望まれる。

③ 契約に基づく統制

従来の管理委託では、委託先が地方公共団体の出資団体等に限定されていたが、指定管理者制度においては、民間事業者が受注することもあるため、契約に基づく統制をより機能させることが重要である。

④ モニタリングの徹底

指定管理者制度を導入したとしても、施設所有者としての区の管理責任に変わりはない。このため、客観的な定量指標の達成度等を基礎とした機能するモニタリングが重要である。

⑤ 財務安定性の評価

指定管理者の対象業務は住民サービスに直結するものであるため、指定管理者が法人として安定的な経営状況か否かは重要なことであり、法人の財務状況を確認し、評価することが必要である。

2. 区の指定管理者制度の導入及び運用状況の概要

(1) 区の指定管理者制度の導入状況

① 指定管理者制度の導入に関する区の基本方針

指定管理者制度を導入するにあたっての基本方針について、区は平成17年に策定した「指定管理者制度の活用について」の中で以下のとおり定めている。

- 指定管理者制度は管理委託・業務委託に比べ、法制度上、選定手続が条例に明記され、管理者の指定が議決を要するものであり、より透明性の高い仕組みとなっていることから、既存委託施設の管理に当たっては指定管理者制度の適用を基本とする。
- 施設の性格上、業務内容が受付、料金収納などに限定され、管理者の運営の工夫の余地が乏しく制度導入のメリットが少ないと考えられるものは直営方式とする。ただし、個々の業務については可能な限り民間への業務委託とする。

この方針に基づき、実際に指定管理者制度を導入するか否かの判断は、施設の所管部署に委ねられている。

② 指定管理者制度の導入状況

平成 21 年 11 月現在、区が指定管理者制度を導入している施設は 43 施設であり、その内訳は以下のとおりである。

指定管理者制度導入施設

施設名	指定管理者名	指定期間	所管課	所管部	
中央区立中央会館 (銀座プロッサム)	(松屋グループ) ・株式会社アターブル松屋 ・株式会社シーピーケー	平成18年4月1日から 平成23年3月31日まで	区民部地域振興課	区民部	
中央区立伊豆高原荘	東京ケータリング株式会社	平成20年4月1日から 平成25年3月31日まで			
区民健康村(ヴィラ本栖)	富士屋ホテル株式会社	平成19年4月1日から 平成24年3月31日まで			
中央区立区民館(京橋地域7館)	株式会社ケントク東京本部	①平成18年4月1日から 平成21年3月31日まで ②平成21年4月1日から 平成24年3月31日まで	区民部地域振興課		
中央区立区民館(日本橋地域5館)	日本メックス株式会社	①平成18年4月1日から 平成21年3月31日まで ②平成21年4月1日から 平成24年3月31日まで	区民部日本橋特別出張所		
中央区立区民館(月島地域5館)	タフカ株式会社	①平成18年4月1日から 平成21年3月31日まで ②平成21年4月1日から 平成24年3月31日まで	区民部月島特別出張所		
日本橋公会堂	株式会社パシフィックアートセンター	平成19年4月1日から 平成24年3月31日まで	区民部日本橋特別出張所		
中央区立社会教育会館(4館)	(小学館集英社プロダクショングループ) ・株式会社小学館集英社プロダクション ・伊藤忠アーバンコミュニティ株式会社 ・株式会社共立	平成21年4月1日から 平成24年3月31日まで	区民部文化・生涯学習課		
中央区立総合スポーツセンター 中央区立浜町運動場 中央区立月島スポーツプラザ	(シンコースポーツグループ) ・シンコースポーツ株式会社 ・大成サービス株式会社	平成18年4月1日から 平成23年3月31日まで	区民部スポーツ課		
中央区立月島運動場 中央区立晴海運動場	タフカ株式会社	平成18年4月1日から 平成23年3月31日まで			
中央区立豊海テニスコート	タフカ株式会社	①平成18年4月1日から 平成21年3月31日まで ②平成21年4月1日から 平成24年3月31日まで			
中央区立産業会館	(アクティオグループ) ・アクティオ株式会社 ・野村ビルマネジメント株式会社	①平成18年4月1日から 平成21年3月31日まで ②平成21年4月1日から 平成24年3月31日まで	区民部商工観光課		
中央区立八丁堀保育園	株式会社ベネッセスタイルケア	平成16年8月1日から 平成26年3月31日まで (5年間延長)	福祉保健部子育て支援課	福祉保健部	
中央区立十思保育園	社会福祉法人 清香会	平成21年8月1日から 平成31年3月31日まで	福祉保健部障害者福祉課		
中央区立知的障害者生活寮フレンドハウス京橋	社会福祉法人 東京都知的障害者育成会	平成18年4月1日から 平成26年3月31日まで (5年間延長)			
中央区立知的障害者生活支援施設(レインボーハウス明石)	社会福祉法人 東京都知的障害者育成会	平成16年7月1日から 平成26年3月31日まで (5年間延長)			
中央区立介護老人保健施設(リハポート明石)	社団法人 中央区医師会	平成16年7月1日から 平成26年3月31日まで (5年間延長)	福祉保健部高齢者福祉課		
中央区立特別養護老人ホームマイホーム新川	社会福祉法人 賛育会	平成18年4月1日から 平成23年3月31日まで			
中央区立高齢者在宅サービスセンターマイホーム新川					
中央区立特別養護老人ホームマイホームはるみ	社会福祉法人 賛育会	平成18年4月1日から 平成23年3月31日まで			
中央区立高齢者在宅サービスセンターマイホームはるみ	株式会社ニチイ学館	平成18年4月1日から 平成23年3月31日まで	環境部清掃リサイクル課		環境部
中央区立日本橋高齢者在宅サービスセンター					
温浴プラザ(ほっとプラザはるみ)	株式会社山武	平成19年4月1日から 平成24年3月31日まで			
合計 43施設					

(2) 区の指定管理者制度の運用状況

① 指定管理者制度の運用に関する区の基本方針

i. 指定管理者の選定手続

指定管理者の選定手続について、区は平成 17 年に策定した「指定管理者制度の活用について」の中で以下のとおり定めている。

指定管理者の選定に当たっては選定委員会を設けて行うものとし、あらかじめ評価基準を定めた上で、プロポーザル方式などにより複数の事業者から選考する。委員会には選考の透明性を確保するため外部委員をメンバーに入れることとする。

<評価基準の例>

- ・事業者の安定性、継続性
- ・運営実績
- ・効率的経営、効率化への取組み
- ・施設管理の安全性の配慮
- ・利用者への対応（接遇）
- ・危機管理体制
- ・職員の育成
- ・受託への意欲、熱意

このほか、施設の特性に応じた評価基準を設定する。

この方針に基づき、個別施設の評価基準の設定は、施設の所管部署に委ねられている。

ii. 利用料金制

利用料金制について、区は「指定管理者制度の活用について」の中で以下のとおり定めている。

利用料金制度は平成 3 年の地方自治法改正により制度化され、施設の利用に係る料金を管理受託者の収入とするものであり、利用率向上の努力やサービス向上など創意工夫の契機となるものである。

本区の施設の場合、収支の状況を見ると経営上の独立性を発揮することは難しいことから、利用料金制度を導入するためには区民の負担、施設の保全、サービス水準の維持など多方面にわたる幅広い検討が必要であるため、施設の実態に即して個別に検討する。

平成 21 年 11 月現在、伊豆高原荘、特別養護老人ホームマイホーム新川などで利用料金制が導入されている。

iii. 募集

募集について、区は「指定管理者選定の留意事項について」の中で以下のとおり定めている。

指定管理者に公の施設の管理を行わせようとするときは、指定管理者になろうとする法人その他の団体を募集するものとする。

この方針に基づき、指定管理者制度を導入しているすべての施設は、公募により指定管理者を選定している。

iv. 指定期間

指定期間について、区は「指定管理者選定の留意事項について」の中で以下のとおり定めている。

指定管理者が公の施設の管理を行う期間は、原則として指定の日から起算して5年とする。ただし、当該公の施設の性格、規模等を考慮して区長等が特に必要と認める場合は、別に定めることができる。

この方針に基づき、指定管理者の指定期間は原則5年とされているが、経営の自由度が低く、民間の創意工夫を発揮しにくい区民館などは、施設の所管部署の判断により3年の指定期間とされている。

v. 協定の締結

「指定管理者選定の留意事項について」によれば、区と指定管理者が締結しなければならない協定事項は以下のとおりである。

- (1) 管理業務
- (2) 行政処分等の権限を含む業務の範囲
- (3) 使用料の扱いを含む金銭收受の条件
- (4) 事業報告に関する事項
- (5) 区が支払うべき管理費用に関する事項
- (6) 指定の取消し及び管理業務の停止に関する事項
- (7) 管理業務を行うに当たって保有する個人情報の保護に関する事項
- (8) 施設の維持管理の条件
- (9) その他必要な事項

この方針に基づき、指定期間全体に亘る共通事項を定める基本協定書、年度ごとの事項を定める年度協定書が締結されており、具体的な内容は施設の所管部署に委ねられている。

vi. 業務報告の聴取等

業務報告の聴取等について、区は「指定管理者選定の留意事項について」の中で以下のとおり定めている。

公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対し、その管理業務及び経理の状況に関し、定期又は必要に応じて臨時に報告を求め、実地に調査し、又は必要な指示をすることができる。また、指定管理者は、毎年度終了後 30 日以内に、その管理する公の施設に関する次に掲げる事項を記載した事業報告書を作成し、区長等に提出しなければならない。

- (1) 管理業務の実施状況
- (2) 利用状況並びに利用拒否等の件数及び理由
- (3) 利用料金の収入実績
- (4) 管理経費の収支状況
- (5) その他区長等が別に定める事項

この方針及び基本協定書に基づき、指定管理者は、年度の事業報告に加えて、週次または月次で、利用者数および利用者アンケート等の実績を施設の所管課へ報告している。年度の実績報告書の内容並びに週次または月次の実績報告の内容については、施設の所管課の判断に委ねられている。

Ⅲ. 指定管理者制度の設計、運用状況に係る監査

1. 指定管理者制度の導入対象施設の選定

(1) 指定管理者制度の導入方針について

- ① 指定管理者制度の趣旨を十分勘案した上で、区の導入の判断基準を再検討することが求められる。(意見)

区の指定管理者制度の導入の考え方は、区作成の「指定管理者制度の活用について」によると、以下のとおりである。

- 指定管理者制度の施行前から、既に管理を委託している施設を対象とする。
- 既存委託施設の管理にあたっては、指定管理者制度の適用を基本とする。
- ただし、施設の性格上、業務内容が受付、料金徴収などに限定され、管理者の運営の工夫の余地が乏しく制度導入のメリットが少ないと考えられるものは直営方式とする。

公の施設に指定管理者制度を導入するか否かについての区の判断基準については、対象を「指定管理者制度の施行前から、既に管理を委託している施設」に限定している点に検討の余地があると考えられる。

公の施設の管理に民間の能力を活用し、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図るという指定管理者制度の趣旨に照らせば、既に管理を委託している施設か否かにかかわらず、区が所有する公の施設は原則として指定管理者制度の導入を検討すべきである。その上で、個別法の制約があり制度導入ができない場合、施設の性格や業務の専門性・特殊性から区が直営管理する必要性を合理的に説明できる場合等、制度導入が困難あるいは導入のメリットが少ないために例外的に直営とする施設を限定すべきである。

また、制度導入のメリットが少ないことから直営とした施設についても、庁内検討だけで結論づけるのでは不十分である。民間提案手続等を実施し、コストや質の面で官民比較を行った上で、制度適用の是非を客観的に検討する必要があると考えられる。

現行の判断基準では、管理委託制度から指定管理者制度に名称が変わったものの、実質的な運用は従前と大きく変化していないとされる可能性もあることから、指定管理者制度の趣旨を十分勘案した上で、区の導入の判断基準を再検討することが求められる。

2. 指定管理者選定

(1) 公募手続について

① 公募手続に関してさらに充実した指針を整備し、全庁的に浸透させる必要がある。(意見)

公募手続に関しては、総務部総務課が、「指定管理者選定の留意事項について」において、募集方法、公募参加条件、協定書に盛り込むべき事項等の指針を定めている。各所管部署は、上記指針に従いつつ、個別施設の具体的事項については、独自に判断しながら運用している。このため、公募手続の実施方法についても所管部署ごとに異なっている。

また、指定管理者制度の効果的な運用には、より多くの民間企業の参入を促し、競争原理を確保することが重要であるが、その点で同指針には不十分な点が散見される。

より多くの民間企業の参入を募り、具体的なアイデアを提案させるためには、以下のような具体的論点について整理したうえで、さらに充実した指針を整備し、庁内で説明会を開催する等により、全庁的に浸透させる必要がある。

<検討論点の例示>

項目	具体的論点
1. 公募手続	
○ 選定単位の設定	○ 複数施設を一体とする選定単位の設定 (施設目的や運営方法から複数施設を一体として選定を行うことを積極的に推進し、民間事業者の参入意欲を高める)
○ 公募方法	○ 公告から応募締め切りまでの募集期間の設定 (公募から提案書締切までの期間を少なくとも40日以上確保し、民間事業者の実質的な検討期間を十分に確保する) ○ 民間事業者からの事前意見収集 (公募前の民間意見の事前集約を積極的に進めて、民間事業者の参入意向等を事前に把握するとともに、より良い管理運営に対するアイデア等を公募要項に取り入れる) ○ 見学会や説明会の積極実施 (現地施設の見学会や説明会を積極的に開催し、民間事業者がより具体的アイデアを提案できる環境を確保する) ○ 民間事業者ノウハウの取り扱い (提案時の民間事業者のアイデアやノウハウを保護する旨を定め、民間事業者が制約なく提案できる環境を確保する)

項目	具体的論点
2. 公募要領の記載項目	
○ 選定基準	<ul style="list-style-type: none"> ○ 選定基準（評価項目、配点）の原則公表 （選定基準を公募要領で公表することとし、選定の公平性と透明性を確保し、区が指定管理者に求める事項を明確にする） ○ 施設情報の情報開示 （公募時の情報開示の充実を図り、民間事業者がより具体的アイデアを提案できる環境を確保する） ○ 管理業務の範囲 （管理業務の範囲は特段の制約がない限り広く設定することとし、民間事業者の参入意欲を高める） ○ 修繕費の負担区分の明確化 （民間事業者の重要な関心事の一つである、修繕費負担の区の方針を明確にし、民間事業者に過度に負担を強いることを防止する）
3. 選定手続	
○ 選定委員会	<ul style="list-style-type: none"> ○ 選定委員会の構成 （選定委員会は外部者を含めた構成を原則とし、選定の公平性や透明性を高める） ○ 二段階選抜の採用 （民間事業者が多数の場合は、二段階選抜を採用し、選定の実効性を高める）
○ 評価の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ○ 評価項目 （区としての評価項目の大枠を定め、区が指定管理者に求める姿勢を明確にする） ○ コストと質のバランス （区としてのコストと質の評価バランスの大枠を定め、区が指定管理者に求める姿勢を明確にする） ○ 実績評価の取り扱い （現指定管理者の実績を過度に評価することがないように定め、他の事業者の参入意欲を阻害することがないように配慮する）

② 民間事業者の実質的な提案準備期間を確保するよう、十分な応募期間（少なくとも40日程度）を確保する必要がある。（意見）

区の規則、ガイドライン等において応募期間の設定については特に定められておらず、各所管部署で独自の運用がなされている。監査対象施設の応募期間の設定は以下のとおりである。

施設名	応募期間（公告～応募締切）
区民館	【50日】 （平成20年7月8日公募～平成20年8月28日応募締切）
伊豆高原荘	【45日（実質は35日程度）】 （平成19年7月9日公募～平成19年8月24日応募締切） ※公募要領では、特に詳細な仕様等は開示されておらず、応募書類及び仕様書は7月19日に開催された説明会で提示されており、民間事業者の実質的な検討開始はこれ以降と考えられる。
総合スポーツセンター	【35日】 （平成17年7月20日公募～平成17年8月25日応募締切） ※公募時に、募集要項、運営状況（収支状況含む）、仕様書等の資料は開示されている。
レインボーハウス明石	【35日（実質は20日程度）】 （平成15年1月31日公募～平成15年3月7日応募締切） ※募集案内では、施設概要程度の情報しかなく、具体的な業務内容、応募書類及び仕様書は2月14日に開催された説明会で提示されており、民間事業者の実質的な検討期間はこれ以降の20日間程度と考えられる。
マイホーム新川	【27日（実質は20日程度）】 （平成17年7月1日公募～平成17年7月29日応募締切） ※募集案内では、施設概要や業務範囲程度の情報のみであり、詳細は7月5日に開催された説明会及び7月6日に開催された現地見学会で知ることができたことを勘案すると、民間事業者の実質的な検討期間はこれ以降の20日間程度と考えられる。

上記のとおり、伊豆高原荘、レインボーハウス明石、マイホーム新川では、形式的には公募から募集締切まで十分な期間が設定されているが、公募要領における情報開示が不十分なため、実質的には公募説明会から応募締切までが1か月に満たない等、十分な準備期間が設定されていない事例が見受けられる。

民間事業者は、公募の事実を把握してから内部で意思決定するには、十分な調査検討期間が必要であり、また、上席者や取締役会の承認にも一定の期間を要するケースが多いため、十分な情報開示と応募期間の設定が必要である。

官民連携手法の一つである市場化テスト制度では、同様の理由から、少なくとも40日程度の準備期間を確保することが推奨されている。また、都道府県や政令市が適用範囲の対象となるWTO政府調達協定においても、原則として50日以上のお公募期間を取ることが定められている。

区においては、民間事業者の実質的な提案準備期間を少なくとも40日程度は確保するよう配慮する必要がある。

(2) 選定について

① 外部者を含めた選定委員会の運用にあたっては、一次審査から少なくとも過半数の外部委員が参加している実態を伴う必要がある。(意見)

区民館の指定管理者は、9名の選定委員(内、4名が内部委員(区職員))からなる選定委員会により、候補者から提出される申請書類の審査を行う一次審査、プレゼンテーションを行う二次審査を経て選定される。委員の構成及び審査方法は第一期指定期間及び第二期指定期間とも同様であり、伊豆高原荘についても委員構成は多少異なるが同様の運用が行われている。

一次の書類審査は、委員の中から審査を行う者5名を互選で選出し実施するが、第二期の選定時には、互選で選出された書類審査委員5名のうち4名が内部委員(区職員)であり、内部職員が中心となって選定を行っている実態が認められた。一次の書類審査委員以外の委員の意見は、委員会及び二次審査の際に反映されるとはいえ、審議の大きな方向性を決める一次の書類審査に外部委員の意見が反映される度合いが少ない実態は、外部者を含めた選定委員会を設置する趣旨とは矛盾していると考えられる。

外部者を含めた選定委員会の運用にあたっては、一次審査から少なくとも過半数の外部委員が参加している実態を伴う必要がある。

② 区の方針として、公募型プロポーザル方式における質と価格の配点割合を明確にすべきである。(意見)

各施設の選定には、公募型プロポーザル方式が採用されている。各施設の評価項目の配点は、各所管部署が独自で設定しており、監査対象施設のコスト削減に関連する配点(以下、価格点という)の割合は以下のとおりである。

施設	配点
区民館	【価格点割合：約 21%】 価格点 60 点＋それ以外 230 点＝総合計 290 点
伊豆高原荘	【価格点割合：約 14%】 価格点 250 点＋それ以外 1,545 点＝総合計 1,795 点
総合スポーツセンター	【価格点割合：10%】 価格点 5 点＋それ以外 45 点＝総合計 50 点
レインボーハウス明石	【価格点割合：10%】 価格点 10 点＋それ以外 90 点＝総合計 100 点
マイホーム新川	【価格点割合：約 7%】 価格点 8 点＋それ以外 110 点＝総合計 118 点

指定管理者制度における評価項目の配点比重に関しては、特に定まった基準や制約等はなく、各自治体の判断に委ねられているが、通常は創意工夫の余地や特殊性・専門性の程度が高い業務ほど価格点比重は低く、逆に同程度が低い業務ほど価格点比重を高くするべきと考えられている。

例えば、上記の施設で言えば、区は区民館については民間の創意工夫の余地が相対的に小さい業務と判断し、指定期間を比較的短い 3 年間としているが、価格点の割合は約 21%と必ずしも高くない水準に設定している。このように、区の公募型プロポーザル方式における質と価格の配点割合に関する方針は明確ではない。

今後は、区の方針として、サービス水準の確保とともに、配点割合を明確にすべきと考えられる。

- ③ 指定期間の自動延長は実質的には事業者との随意契約とも考えられ、指定管理者選定手続きの形骸化につながることは望ましくないため、改善が求められる。(意見)

今回監査対象としたレインボーハウス明石を含め、区は計 4 つの福祉施設において、平成 21 年 3 月 31 日に当初の指定管理期間が終了することに伴い、第二期事業者選定を実施した。

しかしながら、第二期指定期間の事業者選定手続きで公募は実施されず、同一事業者と指定期間 5 年間の延長を行っている。つまり、同一事業者が平成 26 年 3 月 31 日まで指定管理者として運営を行うこととなる。

区は延長理由として、①福祉施設の特異性から、サービスの継続性が重視されること、②現事業者が第三者評価委員会で適切な運営であると評価されたこと、③大阪府大東市保育所民営化の訴訟で引き継ぎ期間は 1 年間程度必要との

判例を受けて、平成 21 年度時点で再公募しても、十分な引き継ぎ期間を取れないこと等、を挙げている。

しかしながら、指定期間の自動延長は実質的には事業者との随意契約とも考えられ、指定管理者選定手続きの形骸化につながることは望ましくないため、改善が求められる。なお、利用者と職員の人的信頼関係の継続性が重要であるならば、当初から長期の指定期間を設定することも考えられる。

3. 指定管理料の設定

- ① 従前の委託費を予定価格等にそのまま使用するのではなく、他自治体の類似施設のコスト情報や他の民間事業者からの参考見積等を徴収し、比較検討を行うべきである。(意見)

監査対象施設の予定価格等の設定の考え方は以下のとおりである。

施設名	考え方
区民館	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入前の管理委託費の実績を、募集要項において、上限価格として開示している。 ○ 上記金額が実質的な予定価格といえる。
伊豆高原荘	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入前の運営経費に増減要因を調整した金額から利用料金収入を差し引いた金額を募集要項において、区から支払われる経費の上限として開示している。 ○ 上記金額が実質的な予定価格といえる。
総合スポーツセンター	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入前の管理委託費の実績を、募集要項の参考資料として開示している。 ○ 上記金額が実質的な予定価格といえる。
レインボーハウス明石	<ul style="list-style-type: none"> ○ 区は、前例の無い複合的な新設の施設であるため、他自治体の類似施設の情報を取り寄せて検討した結果、予定価格を積算したと説明している。 ○ ただし、当時の資料は保存されておらず、具体的な算定根拠は不明である。
マイホーム新川	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入前の平成 14、15 年度の収支状況、平成 16、17 年度の予算書を募集要項の参考資料として開示している。 ○ 予定価格は設定されていない。

上記のとおり、監査対象施設の予定価格（あるいは経費縮減目安としての参考価格）は、従来の管理委託時の施設管理委託料をほぼそのまま使用している

例が多い。このように、従来の経費をそのまま予定価格として、コスト削減は提案時の見積書提出で実現することも一つの方法である。

しかしながら、指定管理者制度導入の趣旨である効率性の向上をより目指すのであれば、従前の委託費をそのまま使用するのではなく、他自治体の類似施設のコスト情報や他の民間事業者からの参考見積等を徴収し、比較検討を行うべきと考えられる。この取組みによって、さらなるコスト削減が図られる可能性がある。

- ② 集客型施設の指定管理者制度を運用するにあたっては、民間事業者の意欲を喚起するために、利用者数等との成果連動型の報酬体系を検討することは一考に値する。(意見)

監査対象施設における指定管理者の報酬体系は以下のとおりである。

施設名	考え方	民間のインセンティブ
区民館	<ul style="list-style-type: none"> ○ 固定の指定管理料（予算額支払型、但し、修繕費に関しては実績精算型） ○ 収入を得る自主事業は原則認めていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 管理運営費の予算額からのコスト削減額
伊豆高原荘	<ul style="list-style-type: none"> ○ 利用料金＋指定管理料（指定管理料は管理運営費から利用料金を差引いた額、但し予算額上限あり） 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 収支計画書で提示した利用料金収入を超える収入（但し区への納付あり）
総合スポーツセンター	<ul style="list-style-type: none"> ○ 固定の指定管理料（予算額支払型） ○ その他、自主事業の収支予算額（支出から収入を差し引いた不足額）も上記管理料に含めて支払う 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 管理運営費の予算額からのコスト削減額 ○ 自主事業の予算を上回る増収額
レインボーハウス明石	<ul style="list-style-type: none"> ○ 固定の指定管理料（予算額上限の実績精算型） ○ その他喫茶アラジン等の自主事業の収支差額を区と事業者で折半 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 折半された収入は障害福祉サービスの提供に係る経費としてのみ使用可能とされており、指定管理者に対するインセンティブではない。

施設名	考え方	民間のインセンティブ
マイホーム新川	<p>○ 利用料金+指定管理料(指定管理料は予算額上限の実績精算型)</p> <p><指定管理料の範囲></p> <ul style="list-style-type: none"> ・区立施設特有のサービス提供にかかる経費(協力医療機関委託料、医療職種人件費) ・民間規模より大きいために要する修繕経費、給排水・空調設備維持管理経費、光熱水費 ・本部会計繰入金(指定管理者の法人間接経費負担) 	○ 利用料金の予算を上回る増収額

指定管理者の報酬体系には、固定の指定管理料を設定する固定指定管理料支払型、利用料金を指定管理者が収受する利用料金型、両者の組み合わせ型などがあるが、一般的に、指定管理者の努力や意欲をより引き出すためには、利用者増大などの成果が指定管理者のインセンティブにつながる、成果連動型の報酬体系が望ましいと言われている。

上記のとおり、伊豆高原荘とマイホーム新川は、一部に利用料金型を導入しており、他方、区民館、総合スポーツセンター、レインボーハウス明石については固定の指定管理料型を採用している。この中で、集客型施設である総合スポーツセンターにおける民間インセンティブは、基本的に管理運営費の予算額からのコスト削減額であり、利用者増大などの成果は自主事業の予算を上回る増収分に限定されている。典型的な集客型施設であるにも関わらず、民間インセンティブは十分に設定されていないと考えられる。

今後、区が例えば総合スポーツセンターのような集客型施設の指定管理者制度を運用するにあたっては、民間事業者の意欲を喚起するために、利用者数などの成果連動型の報酬体系を検討することは一考に値すると考えられる。

4. 仕様書・協定書

① 公募前の民間意見収集を積極的に活用し、より良いアイデア等を積極的に取り入れる必要がある。(意見)

区民館、伊豆高原荘の各施設では、既存の委託契約の内容をほぼそのまま協定書、仕様書に使用する形で公募選定を実施している。例えば月島地域の区民館の場合、第2回目の指定管理者の公募(平成20年度)の際に、第1回目の指定管理者の公募(平成17年度)に使用した募集要項、仕様書をそのまま利用している。なお、両回とも中央区都市整備公社の時から委託先である民間事業

者が同額で指定管理者となっている。

PFI や一部の調達では、民間事業者の選定への参入の意向等を事前に把握するとともに、より良い管理運営に対するアイデア等を公募要項に取り入れることを目的として、仕様書や協定内容、募集方法などについて、公募前の段階において適切な方法で民間意見を収集している。この手法は RFI (Request For Information: 情報提供要請または事前意見招請) と呼ばれている。

例えば、倉敷市では、指定管理者制度の運用において、原則としてすべての施設において「サウンディング」を実施しており、応募倍率の低下の抑制など一定の効果を上げている(出典:自治体 PFI 推進センター平成 21 年度第 2 回指定管理者実務研究会議事録より)。

区においても、公募前の民間意見収集を積極的に活用し、より多くの民間事業者の参入を促し、より良いアイデア等を公募要領の段階で積極的に取り入れる必要がある。

② 今後区が指定管理者制度を運用するにあたっては、積極的に性能発注を導入することも含めて、より民間事業者が自由な発想で創意工夫を発揮しやすい環境づくりへの取り組みが求められる。(意見)

区においては、指定管理者制度移行に際し、施設のサービス水準の維持を図るため、従前の委託契約の仕様を基礎とした詳細な業務要件を定義して、指定管理者に実施を求めた施設があり、例えば監査対象施設の中では、区民館は従前の委託契約の仕様や業務要件をほぼそのまま使用している。

公共側が詳細な業務要件を定義し、定められた仕様に基づき民間へ委託する発注方法は仕様発注と称され、質に関する民間事業者の役割は公共側が作成した仕様通りに施設運営等を行うこととなる。他方、発注者が求めるサービス水準を可能な限り客観的に定義し、どのように同サービス水準を達成するかは、民間事業者の創意工夫に委ねる発注方法は性能発注と称され、PFI、市場化テスト制度等、近年の官民連携手法では、仕様発注よりも性能発注の方が民間の創意工夫の余地を発揮しやすい発注手法として推奨されている。

指定管理者制度の趣旨が、公の施設管理に新たに民間事業者を参入させ、それらの創意工夫の発揮により、区民サービスの質の維持・向上を目指すことであることに照らせば、今後区が指定管理者制度を運用するにあたっては、指定管理者制度を実施したことから得た経験を活かし、積極的に性能発注を導入することも含めて、より民間事業者が自由な発想で創意工夫を発揮しやすい環境づくりへの取り組みが求められる。

5. 指定管理者制度の導入・運用体制

- ① 制度の期待する効果を発揮するための個別具体的な仕組みについても、ある程度総務部総務課が主導し、全庁的な制度認識を高める必要がある。(意見)

総務部総務課は、指定管理者制度の導入・運用にあたって全庁の調整役としての立場にあり、同課では指定管理者制度に関して適用方針および選定等の留意事項を整備し、各所管部署への周知徹底を図っている。

しかしながら、個別具体的な協定書および協定書の内容、指定管理料の算定方法等は、各所管部署の判断に委ねられているため、施設ごとの特性を踏まえた運用が可能となる利点がある一方、全庁的な視点よりも各所管部署の意向に左右されやすく、所管部署が制度趣旨を十分に理解していない場合には、制度の期待する効果が発揮されない懸念がある。

このため、今後、指定管理者制度を進めるにあたっては、以下に記載するとおり、性能発注、成果指標の設定、リスク分担、インセンティブ/ディスインセンティブの設計、指定管理料の算定方法等、制度の期待する効果を発揮するための個別具体的な仕組みについても、ある程度総務部総務課が主導し、全庁的な制度認識を高める必要があると考えられる。

項目 (例)	具体的内容 (例)
性能発注	サービス水準を客観的に設定した上で民間事業者に運営手法の自由裁量を与える、性能発注を活用するよう定め、創意工夫を発揮させる。
成果指標の設定	サービス水準の成果指標の体系的な設定手法を定める。
リスク分担	区のリスク分担方針、予め分担を定める項目、保険加入の考え方を定め、民間事業者の予見可能性を高めて参入を促す。
インセンティブ/ディスインセンティブの設計	成果連動型の報酬体系やペナルティのあり方等、民間事業者の実績に報いる仕組みについて定め、民間事業者の自律的な努力と意欲を喚起する。
指定管理料の算定方法	指定管理料の設定の際に、類似施設のコスト情報や民間事業者からの事前見積等の入手について定め、十分なコスト削減を図る。 特に、今後、区直営施設に指定管理制度を導入する際には、従来のフルコストを漏れなく算定するよう留意する必要がある。

- ② 体系的・論理的に成果指標のフレームワークを整理し、さらに当該指標を経年比較することが望ましい。(意見)

区では、施設ごとに成果指標を採用し、行政サービスの向上をモニタリングしているが、成果指標そのものが体系的に整理されていない。本来、施設の意

義やミッション、施策上の目的の実現がどのように達成されるかを把握することが重要であり、定量的指標のみならず、定性的な指標を含めて体系的・論理的に成果指標のフレームワークを整理し、さらに当該指標を経年比較することが望ましい。

また、特定した成果指標と施設別のコスト情報をもとに、単位コストを算出し、効率性の把握及び評価を経年比較することが望ましい。

なお、今般の個別外部監査に際して、総合スポーツセンターを例に監査人が試作した「事業目的とアウトプット・アウトカムの関係（参考試案）」及び「管理運営業務評価表（参考試案）」を参考資料として後述している。

IV. 個別施設の効果の創出状況等の監査

1. 個別施設の効果の創出状況等の総括

各施設の指定管理期間を通じた指定管理者導入の効果について、指定管理者制度導入前後の行政コスト、利用状況の変化、および顧客満足度の3点から監査を行った。各施設の結果は以下の通りである。

<各施設における指定管理者制度導入の効果>

施設名	効果の創出状況
区民館	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入による行政コスト削減効果 <ul style="list-style-type: none"> ・年間約 50 百万円減少（平成 17 年度：263 百万円→平成 20 年度：213 百万円） ・利用件数一件当たり行政コスト 1,935 円減少（平成 17 年度：5,929 円→平成 20 年度：3,994 円） ○ 利用件数の推移 <ul style="list-style-type: none"> ・約 9 千件増加（平成 17 年度：44 千件→平成 20 年度：53 千件） ○ 顧客満足度 <ul style="list-style-type: none"> ・サービスに対する肯定的回答が 80%以上の項目が多く、利用者の高い満足度を得られている。 ○ 総括評価 <ul style="list-style-type: none"> ・行政コストの削減効果および利用件数の増加が出ており、指定管理者制度導入の効果が現われているといえる。
伊豆高原荘	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入による行政コスト削減効果 <ul style="list-style-type: none"> ・年間約 25 百万円減少（平成 19 年度：119 百万円（8 か月実績を年換算）→平成 20 年度：94 百万円（9 か月実績を年換算）） ・利用者一人当たり行政コスト 5,030 円減少（平成 19 年度：12,484 円→平成 20 年度：7,454 円） ○ 利用者数の推移 <ul style="list-style-type: none"> ・約 3 千人増加（平成 19 年度：10 千人（8 か月実績を年換算）→平成 20 年度：13 千人（9 か月実績を年換算）） ○ 顧客満足度 <ul style="list-style-type: none"> ・90%以上の利用者が再利用したいと回答しており、利用者の高い満足度を得られている。 ○ 総括評価 <ul style="list-style-type: none"> ・行政コストの削減効果および利用件数の増加が出ており、指定管理者制度導入の効果が現われているといえる。

施設名	効果の創出状況
総合スポーツセンター	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入による行政コスト削減効果 <ul style="list-style-type: none"> ・年間約 11 百万円減少（平成 17 年度：432 百万円→平成 20 年度：421 百万円） ・利用者一人当たり行政コスト 152 円減少（平成 17 年度：843 円→平成 20 年度：691 円）※浜町運動場の利用者数は、1 利用面数あたり 30 人の利用者数と仮定して算出。 ○ 利用者数の推移 <ul style="list-style-type: none"> ・約 98 千人増加（平成 17 年度：476 千人→平成 20 年度：574 千人）※総合スポーツセンターのみ ○ 顧客満足度 <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者導入後に利用者の満足度が向上している。 ○ 総括評価 <ul style="list-style-type: none"> ・自主事業である教室事業が順調であり、利用者の増加に寄与している。行政コストも減少しており、指定管理者導入の効果が現われているといえる。
レインボーハウス明石	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入による行政コスト削減効果 <ul style="list-style-type: none"> ・開設当初から指定管理者制度を導入しているため、行政コストの削減効果は算出できない。 ○ 利用者数の推移 <ul style="list-style-type: none"> ・開設当初から指定管理者制度を導入しているため、利用者数の推移は算出できない。 ○ 顧客満足度 <ul style="list-style-type: none"> ・利用者アンケートでは、施設の評価は総じて高く、利用者の満足度は高いと考えられる。 ○ 総括評価 <ul style="list-style-type: none"> ・開設当初から指定管理者制度を導入しているため、指定管理者制度導入の効果について評価することができない。
マイホーム新川 【特別養護老人ホーム】	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入による行政コスト削減効果 <ul style="list-style-type: none"> ・年間約 9 百万円減少（平成 17 年度：131 百万円→平成 20 年度：122 百万円） ・利用者一人当たり行政コスト 108 千円減少（平成 17 年度：1,562 千円→平成 20 年度：1,454 千円） ○ 利用率の推移 <ul style="list-style-type: none"> ・ほぼ横ばい（平成 17 年度：95.4%→平成 20 年度：95.5%） ○ 顧客満足度

施設名	効果の創出状況
	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス内容に関する項目に関して、全体的に高い水準にあり、利用者の満足度は高いと考えられる。 ○ 総括評価 ・利用率は一定であるが、行政コストの削減効果が出ており、指定管理者導入の効果が現われているといえる。
マイホーム新川 【高齢者在宅サービスセンター】	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者制度導入による行政コスト削減効果 ・年間約 20 百万円減少（平成 17 年度：95 百万円→平成 20 年度：75 百万円） ・利用者一人当たり行政コスト 3,426 円減少（平成 17 年度：10,704 円→平成 20 年度：7,278 円） ○ 利用率の推移 ・約 10% 向上（平成 17 年度：55.1%→平成 20 年度：65.6%） ○ 顧客満足度 ・サービス内容に関する項目に関して、全体的に高い水準にあり、利用者の満足度は高いと考えられる。 ○ 総括評価 ・行政コストの削減効果および利用率の向上が出ており、指定管理者制度導入の効果が現われているといえる。

上記のとおり、概ね、指定管理者制度の導入により行政コストの削減（＝区の負担額の減少）と、利用状況及び顧客満足度の向上が達成されており、監査対象施設については、全体として指定管理者制度導入の効果が出ているといえる。

2. 区民館

(1) 施設の概要

名称	京橋区民館
所在地	中央区京橋二丁目6番7号
規模	敷地面積 264.00 m ² 延床面積 788.60 m ² 鉄筋コンクリート造 5階建 地下1階 和室 2室 洋室 5室 ※知的障害者生活寮併設。延床面積は区民館部分のみ。
開設	平成4年4月1日
設置目的	公共の利便に資するとともに区民福祉の向上を図ること。

名称	久松町区民館
所在地	中央区日本橋久松町一丁目2番
規模	敷地面積 303.00 m ² 延床面積 493.63 m ² SRC造り 6階建 地下1階 和室 1室 洋室 5室 ※休日診療所、薬局、会議室等併設。延床面積は区民館部分のみ。
開設	平成7年5月1日
設置目的	公共の利便に資するとともに区民福祉の向上を図ること。

名称	佃区民館
所在地	中央区佃二丁目17番8号
規模	敷地面積 434.010 m ² 延床面積 642.76 m ² 鉄筋コンクリート造り 4階建 地下1階 和室 2室 洋室 4室 ※休日診療所、休日薬局、就労継続支援施設併設。延床面積は区民館部分のみ。
開設	昭和61年4月1日
設置目的	公共の利便に資するとともに区民福祉の向上を図ること。

(2) 指定管理の概要

所管課	京橋地域：区民部地域振興課 日本橋地域：区民部日本橋特別出張所地域活動係 月島地域：区民部月島特別出張所地域活動係
指定管理者	京橋地域：株式会社ケントク 日本橋地域：日本メックス株式会社 月島地域：タフカ株式会社

指定期間	第一期：平成 18 年 4 月 1 日から平成 21 年 3 月 31 日まで 3 年間 第二期：平成 21 年 4 月 1 日から平成 24 年 3 月 31 日まで 3 年間
業務の範囲	<p>①施設の運営に関する業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の運営に関する業務 ・貸し出し施設利用の相談・案内に係る業務 ・施設使用料の徴収業務 ・公衆電話料金の集金、払込みに関する業務 ・地域観光案内、行事の紹介等に係る業務 <p>②施設の管理に関する業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の保守管理業務 ・施設で保有している付帯設備、備品の維持管理 ・清掃、防火に関すること <p>③内部管理に関する業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収支予算書の作成 ・統計業務 ・区との連絡調整 ・指定期間開始前の引継業務 ・指定期間終了にあたっての引継業務 ・緊急時対策、防犯、防災対策マニュアルの作成及び職員指導 ・施設の管理運営全般のマニュアル作成 ・職員に対しての運営管理に必要な研修の実施 ・モニタリング及び自己評価の実施 ・修繕料、委託料等の各種支払業務 <p>④その他の業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人情報の保護 ・環境への配慮 ・その他
公募・非公募	公募
報酬体系	指定管理料（区が支払う経費） ※会計年度ごとに予算の範囲内で見積り額に基づく額を協議のうえ支払う。

(3) 指定管理者の収支及び区の行政コストの状況

【指定管理者（運営者）の収支】

区民館全体（16施設）

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
	-	32	23
A	222,882	225,537	229,725
B	64,130	-	-
C	287,012	225,569	229,748
	64,130	140,341	139,773
	-	1,985	2,321
	222,882	78,353	83,305
D	287,012	220,679	225,399
E	-	4,890	4,349

※端数処理を行っているため、小計及び合計が一致しないものがある（以下同様）。

※平成17年度は財団法人中央区都市整備公社に管理を委託していた。

※その他の収入は事業者の預金受取利息等である。

※平成17年度において、財団法人中央区都市整備公社が直接運営していた区民館数は5館であり、残りの区民館の運営は、財団法人中央区都市整備公社から民間事業者へ委託していた。また、平成17年度に財団法人中央区都市整備公社が直接運営していた5つの区民館のうち人形町区民館のみが平成19、20年度において指定管理者制度に移行されなかった。このため、平成17年度と平成19、20年度との比較が可能となるように、上表における区からの人件費補助及び人件費は、財団法人中央区都市整備公社の人件費総額80,163千円（常勤職員人件費59,017千円＋非常勤職員人件費21,146千円）に4/5を乗じたものとしている。

地域別内訳

監査対象区民館単独の収支を把握することができないため、ここでは地域毎全体の区民館を合計した数値に基づき記載する。

・京橋地域（7施設）

（単位：千円）

	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
	32	23
A	96,097	96,662
C	96,129	96,685
	60,919	60,903
	485	641
	33,713	34,354
D	95,117	95,898
E	1,012	787

※その他の収入は事業者の預金受取利息等である。

※平成17年度は地域別の情報は、区が区分把握していないため記載していない（以下同様）。

・日本橋地域（4施設）

（単位：千円）

	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）	
A	区からの指定管理料	54,475	56,830
C	収入計	54,475	56,830
	人件費	43,992	43,440
	管理費	-	-
	事業費	11,133	13,647
D	支出計	55,125	57,087
E	収支差額(E=C-D)	(650)	(257)

・月島地域（5施設）

（単位：千円）

	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）	
A	区からの指定管理料	74,965	76,233
C	収入計	74,965	76,233
	人件費	35,430	35,430
	管理費	1,500	1,680
	事業費	33,507	35,304
D	支出計	70,437	72,414
E	収支差額(E=C-D)	4,528	3,819

【区の施設運営に係る行政コスト】

区民館全体（16施設）

（単位：千円）

	平成17年度 （委託）	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）	
A	指定管理料(又は委託費)	222,882	225,537	229,725
F	減価償却費	49,105	49,105	49,105
B	区からの人件費補助	64,130	-	-
G	区負担経費	-	19,446	20,570
H	利用料金収入	72,893	77,139	86,176
	区の行政コスト(A+F+B+G-H)	263,224	216,948	213,224

※減価償却費については、施設の取得価額に基づき、実際の運営期間の相当する金額を計上している。
 ※区負担経費について、区が光熱水費等を直接負担している区民館は5館あるが、うち1館は指定管理制度を適用していない人形町区民館である。このため上表における区負担経費は、区民館5館の区負担経費の合計額に4/5を乗じたものとしている。

地域別内訳

・京橋地域（7施設）

（単位：千円）

	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
A 指定管理料	96,097	96,662
F 減価償却費	24,000	24,000
G 区負担経費	9,723	10,285
H 利用料金収入	42,337	46,231
区の行政コスト(A+F+G-H)	87,483	84,717

※平成17年度は地域別の情報は、区が区分把握していないため記載していない（以下同様）。
※区負担経費の区民館別内訳を算出できないため、経費を負担した5館に対し、同額を負担したと仮定した（以下同様）。

・日本橋地域（4施設）

（単位：千円）

	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
A 指定管理料	54,475	56,830
F 減価償却費	13,793	13,793
G 区負担経費	4,861	5,143
H 利用料金収入	15,463	17,918
区の行政コスト(A+F+G-H)	57,667	57,848

・月島地域（5施設）

（単位：千円）

	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
A 指定管理料	74,965	76,233
F 減価償却費	11,311	11,311
G 区負担経費	4,861	5,143
H 利用料金収入	19,339	22,027
区の行政コスト(A+F+G-H)	71,798	70,660

【利用件数一件当たり行政コスト】

区民館全体（16施設）

	平成17年度 （委託）	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
区の行政コスト(千円)	263,224	216,948	213,224
利用件数	44,396	49,111	53,388
利用件数一件当たり行政コスト(円)	5,929	4,418	3,994

地域別内訳

・京橋地域（7施設）

	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
区の行政コスト(千円)	87,483	84,717
利用件数	24,952	26,595
利用件数一件当たり行政コスト(円)	3,506	3,185

・日本橋地域（4施設）

	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
区の行政コスト(千円)	57,667	57,848
利用件数	11,661	12,780
利用件数一件当たり行政コスト(円)	4,945	4,526

・月島地域（5施設）

	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
区の行政コスト(千円)	71,798	70,660
利用件数	12,498	14,013
利用件数一件当たり行政コスト(円)	5,745	5,042

指定管理者制度導入前の平成17年度は、すべての区民館の管理運営を財団法人中央区都市整備公社に委託しており、平成17年度における区民館運営のための行政コストは263,224千円であった。指定管理者制度導入後は、京橋地域・日本橋地域・月島地域の3地域に分割して民間事業者へ管理運営を委ねており、3地域合計の区民館運営のための行政コストは平成19年度216,948千円、平成20年度213,224千円となっており、平成17年度と平成20年度を比較すると50,000千円行政コストが削減されている。

行政コストの内訳を見ると、平成17年度における財団法人中央区都市整備公社への委託費は222,882千円、平成20年度における指定管理料総額は229,725千円と区の利用収入控除前のコスト額は6,843千円増加しているが、区から公社への人件費補助が廃止されたことと、区の収入である利用料金が、平成17年度72,893千円、平成20年度86,176千円と13,283千円増加したため、行政コストが50,000千円削減されている。

指定管理者制度導入後の平成19年度と平成20年度を比較すると、区からの指定管理料の支払は4,188千円増加したが、利用料金収入が9,037千円増加したため、行政コストは3,724千円削減されている。

上記の結果等から、指定管理者制度導入により行政コストは削減されており、その原因は、人件費補助の廃止に伴う区のコストの削減効果に加え、区民館の利用率向上による利用料収入の増加が行政コスト削減に寄与していることが分かる。

(4) 成果状況の分析

【利用状況】

区民館全体（16施設）

	平成17年度 (委託)	平成19年年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
利用件数	44,396	49,111	53,388
利用率	47%	52%	57%

※利用率＝利用件数/稼働可能な部屋数×3（午前、午後、夜間）

※利用率は3地域（京橋7館、日本橋4館、月島5館）の加重平均

（参考）中央区の人口推移

	平成17年 (1月1日時点)	平成19年 (1月1日時点)	平成20年 (1月1日時点)
総数(人)	93,791	102,431	105,230
京橋地区(人)	25,967	27,785	28,854
日本橋地区(人)	26,399	30,737	31,936
月島地区(人)	42,096	43,909	44,440

（出典）中央区ポケット案内 平成21年度版

地域別内訳

・ 京橋地域（7施設）

【京橋地区7館】

	平成17年度 (委託)	平成19年年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
利用件数	23,014	24,952	26,595
利用率	51%	55%	59%

※利用率＝利用件数/稼働可能な部屋数×3（午前、午後、夜間）

※利用率は7館の平均

・ 日本橋地域（4施設）

	平成17年度 (委託)	平成19年年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
利用件数	9,736	11,661	12,780
利用率	41%	50%	54%

※指定管理導入前後で業務範囲を合わせるため、人形町区民館を除いている。

※利用率＝利用件数/稼働可能な部屋数×3（午前、午後、夜間）

※利用率は4館の平均

・ 月島地域（5施設）

	平成17年度 （委託）	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
利用件数	11,646	12,498	14,013
利用率	47%	50%	56%

※利用率＝利用件数/稼働可能な部屋数×3（午前、午後、夜間）

※利用率は5館の平均

3地域とも区民館の利用率は年々上昇しており、区民館全体では、平成17年度利用率47%が平成20年度利用率56%に増加している。

また、指定管理者制度導入後も平成19年度利用率52%が平成20年度利用率56%と年5%増加している。この要因としては、中央区の人口増加もその一つと考えられるが、指定管理者事業者の独自広告、利用率の上昇に対する項目を指定管理者の評価項目としていること、さらに指定管理者が指定管理料の範囲で積極的に小規模な修繕（クロスの変更等）を行い、施設の環境整備に努めていること等も利用率上昇に寄与していると考えられる。

平成17年（1月1日時点）における人口93,791人から平成20年（1月1日時点）における人口105,230人と中央区の人口増加率は12%であるのに対して、平成17年度の利用件数44,396件から平成20年度の利用件数53,388件と区民館の利用件数の増加率は20%である。区民館の利用者は区民のみだけでなく企業も利用可能であるが、人口増加率を上回る利用件数の増加率が示す通り、指定管理者制度導入により成果が向上していると言える。

【顧客満足度】

指定管理者が実施した、満足度についてのアンケート結果は以下の通りである。

・ 京橋地域（7施設）

（京橋地区合計）

	平成19年度			平成20年度		
回答数	529人			564人		
調査期間	平成19年6月～ 平成20年3月			平成20年11月17日～ 平成20年12月10日		
アンケート結果	良い	普通	悪い	良い	普通	悪い
予約時の対応	81%	19%	0%	-	-	-
清掃状況	83%	17%	0%	81%	19%	0%
窓口の対応	84%	16%	0%	81%	18%	1%

（京橋区民館）

	平成19年度			平成20年度		
回答数	199人			93人		
調査期間	平成19年6月～ 平成20年3月			平成20年11月17日～ 平成20年12月10日		
アンケート結果	良い	普通	悪い	良い	普通	悪い
予約時の対応	88%	12%	0%	-	-	-
清掃状況	86%	13%	1%	80%	20%	0%
窓口の対応	94%	6%	0%	76%	24%	0%

※「-」は回答項目自体がないことを意味する（以下同様）。

・ 日本橋地域（4施設）

（日本橋地域合計）

	平成19年度			平成20年度		
回答数	176			183		
調査期間	平成19年6月～平成19年8月			平成20年2月～平成20年3月		
アンケート結果	満足/ やや満足	普通	やや不満 /不満	満足/ やや満足	普通	やや不満 /不満
施設利用時での職員の対応						
要望に対して迅速に対応	88%	11%	1%	89%	10%	1%
言葉遣い	89%	11%	0%	90%	9%	1%
話を聞く	86%	13%	1%	87%	12%	1%
質問や相談	86%	13%	1%	87%	12%	1%
施設の維持管理の状態						
室内は清潔か	86%	13%	1%	90%	9%	1%
室内の冷暖房	78%	19%	3%	87%	12%	1%
室内の照明	66%	20%	14%	85%	14%	1%
トイレは清潔	82%	16%	2%	87%	11%	2%

(久松町区民館)

	平成19年度			平成20年度		
回答	49			80		
調査期間	平成19年6月～平成19年8月			平成20年2月～平成20年3月		
アンケート結果	満足/ やや満足	普通	やや不満 /不満	満足/ やや満足	普通	やや不満 /不満
施設利用時での職員の対応						
要望に対して迅速に対応	94%	6%	0%	94%	6%	0%
言葉遣い	96%	4%	0%	98%	2%	0%
話を聞く	94%	6%	0%	98%	2%	0%
質問や相談	92%	8%	0%	94%	6%	0%
施設の維持管理の状態						
室内は清潔か	94%	6%	0%	93%	6%	1%
室内の冷暖房	90%	10%	0%	90%	10%	0%
室内の照明	86%	10%	4%	90%	9%	1%
トイレは清潔	86%	12%	2%	86%	10%	4%

・ 月島地域 (5 施設)

(月島地域合計)

	平成19年度			平成20年度		
回答数	180			172		
調査期間	平成19年4月～平成20年3月			平成20年4月～平成21年3月		
アンケート結果	良い/ 満足	普通	悪い/ 不満足	良い/ 満足	普通	悪い/ 不満足
利用者に対する対応	95%	5%	0%	85%	15%	0%
利用設備について	54%	33%	13%	50%	45%	5%
利用時間帯	97%	-	3%	90%	-	10%

※月島地域5館分のアンケート結果を合計して5館で除した数値を記入している。

(佃区民館)

	平成19年度			平成20年度		
回答数	38			33		
調査期間	平成19年4月～平成20年3月			平成20年4月～平成21年3月		
アンケート結果	良い/ 満足	普通	悪い/ 不満足	良い/ 満足	普通	悪い/ 不満足
利用者に対する対応	100%	0%	0%	61%	39%	0%
利用設備について	29%	57%	14%	36%	64%	0%
利用時間帯	100%	-	0%	100%	-	0%

区が実施したアンケート結果は以下の通りである。

・ 京橋地域（7施設）

	平成20年度			平成21年度		
回答数	637			392		
期間	平成20年6月～ 平成20年7月			平成21年7月		
アンケート結果	肯定的 回答	普通	否定的 回答	肯定的 回答	普通	否定的 回答
職員の対応・マナー・説明	100%	-	0%	84%	16%	0%
利用者からの要望・苦情の対応	98%	-	2%	70%	30%	0%
利用手続きや申請方法	95%	-	5%	65%	32%	3%
貸出用備品の不具合	96%	-	4%	93%	-	7%
施設内の清掃	98%	-	2%	63%	18%	19%
施設のサービス	94%	-	6%	75%	24%	1%
施設内の案内	99%	-	1%	73%	26%	1%
今後の利用	100%	-	0%	99%	-	1%
自主事業の認知度	-	-	-	20%	-	80%

・ 日本橋地域（4施設）

	平成20年度			平成21年度		
回答数	358			395		
期間	平成20年8月			平成21年8月		
アンケート結果	肯定的 回答	普通	否定的 回答	肯定的 回答	普通	否定的 回答
職員の対応・マナー・説明	100%	-	0%	95%	5%	0%
利用者からの要望・苦情の対応	100%	-	0%	88%	12%	0%
利用手続きや申請方法	98%	-	2%	83%	17%	1%
貸出用備品の不具合	96%	-	4%	98%	-	2%
施設内の清掃	100%	-	0%	90%	10%	0%
施設のサービス	95%	-	5%	90%	10%	0%
施設内の案内	99%	-	1%	90%	10%	0%
今後の利用	100%	-	0%	100%	-	0%
自主事業の認知度	8%	-	92%	22%	-	78%

・ 月島地域（5施設）

	平成20年度			平成21年度		
回答数	273			328		
期間	平成20年4月～平成21年3月			平成21年4月～		
アンケート結果	肯定的 回答	普通	否定的 回答	肯定的 回答	普通	否定的 回答
職員の対応・マナー・説明	99%	-	1%	88%	12%	0%
利用者からの要望・苦情の対応	100%	-	0%	77%	23%	0%
利用手続きや申請方法	98%	-	2%	72%	26%	2%
貸出用備品の不具合	91%	-	9%	96%	-	4%
施設内の清掃	97%	-	3%	80%	20%	0%
施設のサービス	94%	-	6%	84%	16%	0%
施設内の案内	97%	-	3%	82%	18%	0%
今後の利用	100%	-	0%	99%	-	1%
自主事業の認知度	11%	-	89%	22%	-	78%

3地域とも、事業者及び区が実施したアンケートのどちらの結果も指定管理者の事業範囲である利用者への対応や清掃等のサービスに関する項目は、肯定的回答が80%以上の項目が多く、否定的な回答は僅少であり、指定管理者となっている民間事業者のサービス提供に対し、利用者の高い満足度を得られているという結果となっている。一方で、指定管理者の自主事業の認知度は3地域ともかなり低い結果となっている。

(5) その他自主事業の状況

料金を請求する自主事業は行っていないが、各地域で研修会や将棋教室等のイベントを不定期に行っている。

(6) 指摘及び意見

① 所管部署を変更する場合には、制度趣旨の浸透を含めて十分な情報伝達を行う必要がある（日本橋地域・月島地域のみ）。（意見）

日本橋地域・月島地域の区民館については、平成18年度までは地域振興課が所管しており、それ以降は日本橋又は月島特別出張所が所管部署となっている。

指定管理者制度に移行した後に所管部署が変わったこともあり、特別出張所において公社委託時代の区民館の業務に関する情報が十分伝達されていないことが認められた。

指定管理者制度を十分に活かすためには、区の所管部署において、管理委託制度との相違を含めて制度の趣旨を十分理解したうえで、指定管理者の施設管理状況を指導監督することが求められ、所管部署を変更する場合には、制度趣旨の浸透を含めて十分な情報伝達を行う必要がある。

② 空予約・直前キャンセルの防止策を講じることが望ましい。(意見)

区民館の予約は他の施設同様に区の公共施設予約システムを用いて行っているが、現行の予約ルールでは、不自然なキャンセルをした利用者に対する対応方針を明確にしていない。このため、空予約やその後の直前キャンセルが多発しており、利用率が向上しない大きな理由のひとつとなっている。公平・公正な利用や利用者の機会損失を減らすためにも、キャンセルのルールの充実を図り、守られない場合の対応方針を明らかにして、空予約・直前キャンセルの防止策を講じることが望ましい。

③ 今後の公共施設予約システム改修時には、システム上での利用状況等のデータの一元管理が望まれる。(意見)

公共施設予約システムでは料金の減免は予約システム上で反映されないため、実際の窓口での料金収受のタイミングで正式な料金が判明する仕組みとなっている。このため、指定管理者は利用状況や減免の状況を各区民館の窓口で手書きの複数の台帳（利用承認整理簿、利用申込受付簿等）で管理し、その結果を Excel データに集計し日次・週次・月次で区に報告している。すなわち、現在の業務では、利用状況・収入の確認のため 3 種類のデータ（手書台帳、区に報告している Excel データ、公共施設予約システム）を整備しているため、管理事務が煩雑になっている。今後の公共施設予約システム改修時には、減免の情報を管理できるようにして、システム上で利用状況・収入に関するデータを一元管理することが望まれる。

3. 伊豆高原荘

(1) 施設の概要

名称	中央区立伊豆高原荘
所在地	静岡県伊東市八幡野字株尻 1283 番地 36
規模	敷地面積 5,206.60 m ² 建物延面積 1,940.94 m ² 鉄筋コンクリート造 2 階建 一部地下 1 階 収容人員 76 名（最大 89 名）、和室 13 室、和洋室 3 室
開設	昭和 40 年 11 月 6 日開設 昭和 52 年、平成 5 年、平成 19 年に大規模改修を行っている。平成 20 年 7 月 1 日からリニューアルオープンした。
設置目的	区民の方が低廉な料金で気軽に利用できる安らぎと憩いの場を提供すること

(2) 指定管理の概要

所管課	区民部地域振興課
指定管理者	東京ケータリング株式会社
指定期間	平成 20 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日まで 5 年間
業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ① 施設の運営に関する業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の利用に関する業務（利用の受付・承認、利用料金の減免・徴収・返還に関する業務を含む） ・ キャンセル料の徴収に関する業務 ・ 広報に関する業務 ② 施設の管理に関する業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の保守管理業務（施設を維持していくための保守点検及び修繕） ・ 施設で保有している付帯設備及び備品の維持管理業務 ・ 清掃に関する業務 ・ 警備に関する業務 ・ 駐車場管理に関する業務 ・ 修繕料、委託料等の各種支払業務 ・ その他 ③ 最寄り駅と施設の送迎に関する業務 ④ 内部管理に関する業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画書及び収支計画書の作成 ・ 事業報告書の作成 ・ 区との連絡調整 ・ 指定期間開始前の引継業務 ・ 指定期間終了にあたっての引継業務 ・ 緊急時対策、防犯、防災対策マニュアルの作成及び職員指導 ・ 施設の管理運営全般のマニュアル作成 ・ 職員に対しての運営管理に必要な研修の実施 ・ モニタリング及び自己評価の実施 ⑤ その他の業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人情報の保護 ・ 環境への配慮 ・ その他
公募・非公募	公募
報酬体系	利用料金＋指定管理料（指定管理料は管理運営費から利用料金を差引いた額。但し予算額上限あり）

(3) 指定管理者の収支及び区の行政コストの状況

【指定管理者（運営者）の収支】

(単位:千円)

	平成19年度 (委託) 4月～11月(8ヶ月)	平成20年度 (指定管理) 7月～3月(9ヶ月)	
A	利用料金収入	30,141	57,555
	利用料金収入	30,141	46,611
	自主事業収益	-	10,944
B	区からの指定管理料	-	49,538
C	収入計	30,141	107,093
	人件費	48,412	57,201
	管理費	4,135	2,014
	事業費	34,278	50,195
	備品修繕費	938	174
	クリーニング等経費	2,428	2,956
	施設維持管理費	6,940	6,241
	リース料	1,173	1,941
	光熱水費・燃料費等	4,221	11,305
	利用客消耗品	2,538	4,638
	賄費	14,137	18,579
	その他	1,904	4,358
D	支出計	86,825	109,411
E	収支差額(E=C-D)	(56,684)	(2,318)

※端数処理を行っているため、小計及び合計が一致しないものがある(以下同様)。

※指定管理者制度導入前の平成19年度は利用料金制を採用していないが、数値比較の便宜上、委託費の実績を支出欄に、利用料金収入を収入欄に記載している。

【区の施設運営に係る行政コスト】

(単位:千円)

	平成19年度 (委託) 4月～11月(8ヶ月)	平成20年度 (指定管理) 7月～3月(9ヶ月)	
E	委託時の収支差額	56,684	-
B	指定管理移行後の指定管理料	-	49,538
F	区負担経費	11,425	4,227
G	減価償却費	11,289	17,394
H	区への納付金	-	(811)
	区の行政コスト(B or E+F+G-H)	79,398	70,348
	区の行政コスト 年換算	119,097	93,797

K÷8ヶ月×12ヶ月

K÷9ヶ月×12ヶ月

※伊豆高原荘に関する区職員人件費の情報は、区が区分把握していないため記載していない。

※減価償却費については、施設の取得価額に基づき、実際の運営期間の相当する金額を計上している。

【利用者一人当たり行政コスト】

	平成19年度 (委託) 4月～11月(8ヶ月)	平成20年度 (指定管理) 7月～3月(9ヶ月)
区の行政コスト(千円)	79,398	70,348
利用者数(人)	6,360	9,438
利用者一人当たり行政コスト(円)	12,484	7,454

指定管理者制度導入前の平成19年度においては、区から現在の指定管理者に外部委託されており、平成19年度における区の行政コストは79,398千円であったのに対して、指定管理者制度導入後の平成20年度における区の行政コストは70,348千円であり、9,050千円減少している。

平成19年12月から平成20年6月にかけて、施設の全面リニューアルを行ったため、平成19年度の実際の運営期間は平成19年4月から平成19年11月までの8か月間、平成20年度はリニューアル後の7月からの営業開始であったことから、実際の運営期間は平成20年7月から平成21年3月までの9か月であった。平成19年度と平成20年度の各年度の行政コストを年換算した金額に基づいて比較すると、25,300千円のコスト削減が図られている。

利用者一人当たり行政コストについて、指定管理者制度導入前の平成19年度は、12,484円であったのに対して、指定管理者制度導入後の平成20年度は7,454円となり、5,030円減少している。

指定管理者制度が導入された平成20年度は、施設の全面リニューアルの効果により利用者数が増加し、利用料金収入が増加したことによるコスト負担の軽減の影響が大きいと考えられるため、指定管理者制度の導入によるコスト削減効果を一概に測ることはできないが、平成20年度は、自主事業による収入を含めた利用料金収入が27,414千円増加したことで、事業全体の収支が改善されたと考えられる。

以上により、区の行政コストは指定管理者制度導入前の平成19年度に比べて9,050千円（年換算で25,300千円）削減されており、また、利用者一人あたり行政コストも5,030円の削減が図られている。

【他の自治体の類似施設との比較分析】

(単位:千円)

区/施設	中央区	墨田区
	保養施設	保養施設
	伊豆高原荘	伊豆高原荘
	平成20年度 (指定管理) 7月～3月(9ヶ月)	平成20年度 (指定管理)
① 人件費	-	931
② 経費	53,765	96,833
指定管理料	49,538	89,250
その他運営経費	4,227	7,583
③ 減価償却費	17,394	-
④ 納付金	811	-
行政コスト(①+②+③-④)	70,348	97,764
行政コスト(人件費、減価償却費除く) (②-④)	52,954	96,833
利用者数(人)	9,438	17,163
利用者一人当たり行政コスト(円)	7,454	5,696
(人件費、減価償却費除く)	5,611	5,642

(出典) 墨田区数値は「墨田区平成20年度事務事業コスト一覧表」より

※伊豆高原荘に関する区職員人件費の情報は、区が区分把握していないため記載していない。
 ※墨田区の施設の減価償却費に関する情報を入手できなかったため、行政コストに計上していない。
 ※中央区の区職員人件費及び墨田区の施設の減価償却費に関する情報を入手できなかったため人件費及び減価償却費を含まない利用者一人当たり行政コストを示している。

施設の利用料金(食事代含む)は中央区(大人1泊5,200円)、墨田区(大人1泊5,400円)でほぼ同水準に設定されている。中央区の平成20年度は9か月分の実績であり、行政コスト(人件費、減価償却費除く)を年換算すると、70,605千円となる。墨田区の施設(客室26室、収容人員145人)は中央区の施設に比べて、規模が大きいため、行政コストでは墨田区の施設の方が大きくなるが、利用者一人当たり行政コスト(人件費、減価償却費を除く)は、ほぼ同水準にある。

(4) 成果状況の分析

【利用状況】

	平成18年度 (委託)	平成19年度 (委託) 4月～11月(8ヶ月)	平成20年度 (指定管理) 7月～3月(9ヶ月)
利用者数(人) ①	10,504	6,360	9,438
利用者数(人)年換算	10,504	9,540 ①÷8ヶ月×12ヶ月	12,584 ①÷9ヶ月×12ヶ月
客室稼働率	64.5%	64.5%	83.9%
定員稼働率	35.3%	34.5%	45.8%

指定管理者制度導入前は利用者数、客室稼働率、定員稼働率ともに年々下落する傾向にあったが、指定管理者制度導入後は、利用者数、客室稼働率、定員稼働率ともに上昇傾向にある。

これまでの老朽化していた客室、設備を改修し、平成20年7月からのリニューアルオープンに合わせて、指定管理者による運営が開始されたこともあり、利用者数及び稼働率が上昇したものと考えられる。

【顧客満足度】

指定管理者が実施した、満足度についてのアンケート結果は以下の通りである。

期間	平成20年7月11日～ 平成21年7月31日			平成21年8月1日～ 平成21年12月31日		
回答数	101人			40人		
アンケート結果	満足	普通	不満	満足	普通	不満
従業員の接客態度	92%	6%	2%	83%	17%	0%
食事(味・量)	69%	19%	12%	68%	30%	2%
施設(部屋、レストラン、風呂等)	79%	18%	3%	65%	28%	7%
再利用	91%	7%	2%	93%	7%	0%

平成21年に実施したアンケート調査の回答数は平成20年に比べて少ないものの、従業員の接客態度については、高い評価を得ており、また、食事についても、不満の回答率が減少していることから、顧客サービス面での満足度は向上が図られていると考えられる。

一方で、施設について、平成21年のアンケート結果では、前回の調査に比べて不満の回答が増加している。これは、冷蔵庫付近に小さな虫が発生していたこと、ドライヤーの不良があったことに関する不満の回答があったことによる。これら利用者からの不満の声に対しては、その後、改善方法とその進捗管理を行う等、必要な措置がとられており、指定管理者として適切な対応が図られている。

再利用に関しては、90%以上の利用者が再利用したいと回答しており、全体として利用者の満足度は高い評価を得ていると考えられる。

区が実施したアンケート結果は以下の通りである。

回答数	平成21年度		
	22人		
アンケート結果	非常に良い・良い	普通	非常に悪い・悪い
職員の対応・マナー・説明	96%	0%	4%
利用者からの要望・苦情の対応	86%	14%	0%
手続きや申請方法	91%	9%	0%
貸出備品の不具合	100%	0%	0%
施設内の清掃	81%	19%	0%
施設のサービス	86%	9%	5%
施設内の案内	86%	14%	0%
今後の利用	100%	0%	0%
食事	72%	14%	14%
客室の備品やアメニティグッズ	43%	52%	5%

一部、施設のサービスや食事に関する要望があるものの、今後の利用に関してはすべての回答者から、今後も利用したいとの回答を得ており、顧客満足度に関しては高い評価を得ている。

(5) その他自主事業の状況

主に特別食、飲み物販売、売店等の自主事業を実施している。

指定管理者制度導入後、伊豆地区の特産品、近隣農場で生産した野菜、定置網の魚介類等を用いた特別食のメニューの充実を図っている。また、マイクロバスによる周辺観光ツアーの企画等を実施し、顧客サービスの向上に努めている。

(6) 指摘及び意見

① 公募時の応募者からの質問に対する適切な対応が求められる。(意見)

区は応募者からの質問に対する回答の一覧表を公開しており、他の応募者からの質問も含めて回答を示す対応は公平性の観点からみて適切な対応と考えられる。

しかし、区は応募者からの質問への回答において、以下の点について応募者への配慮に欠ける事項があったと考えられる。

i. 伊豆高原荘利用実績の提示依頼への対応について

区が公表した回答一覧のNo.26、No.27において、「伊豆高原荘の月別の稼働率及び定員稼働率を教えてください。平成18年度の月別利用状況を教えてください。」との質問を受けており、これに対する区からの回答は「8月7日以降地域振興課の窓口で閲覧できます。」とされている。

この点について、稼働率等の実績については区として質問を受けた段階で既に持っている情報であるから、8月7日まで待つことなく適時に情報提

供を行うべきであったと考えられる。また、応募者の中には従前から委託を受けていた事業者も含まれており、当該事業者との情報格差を無くし、公平な選定を行うという観点からは、適切な対応ではなかったと考えられる。

ii. 現地調査の再実施依頼への対応について

区が公表した回答一覧のNo.37において、「提案内容の精度向上のため、再度現地調査をすることは可能か。」との質問を受けており、これに対する区からの回答は「不可能です。」とされている。

この点について、応募者が現地を見学できたのは応募者説明会のみであり、その時点で具体的な情報提供を受けたことを勘案すると、企画提案書を作成する中で、再度現地視察を行う必要が生じることは通常想定されることであり、応募者からの質問にもあるとおり、提案内容の精度向上のためには、必要な対応であると考えられ、区の対応としてはこれを認めて提案内容の精度向上に協力する必要があったと考えられる。また、このような質問をした応募者は従前から委託を受けていた応募者以外であったと考えられ、施設の状態について詳細な情報を既に持っている既存の事業者との情報格差を無くし、公平な選定を行うという観点からは、適切な対応ではなかったと考えられる。

② 区への納付金は、収支実績表において支出計上すべきである。(意見)

伊豆高原荘の利用料金については、収支計画の利用料収入と比較して 5,000 千円以上増加した場合には、以下の超過金額の範囲内で計算した額の合計額を区へ納付することとなっている。

5,000 千円超～15,000 千円	3 割相当額
15,000 千円超～30,000 千円	4 割相当額
30,000 千円超	5 割相当額

平成 20 年度において、利用料金収入が収支計画を超過したため、区への納付金 (811 千円) が生じているが、指定管理者からの収支実績報告には当該納付金が支出計上されていなかった。指定管理者の実際の収支状況を把握するという観点からも、当該納付金については、収支実績において支出計上する必要がある。

4. 総合スポーツセンター

(1) 施設の概要

名称	中央区立総合スポーツセンター
所在地	東京都中央区日本橋浜町 2-59-1 区立浜町公園内
規模	<p>(スポーツ施設)</p> <p>主競技場 (2F) : 床面積 1,320 m²、第 2 競技場 (B2F) : 床面積 665 m²、第 1 武道場 (B1F) : 畳数 208 畳 420 m²、第 2 武道場 (B1F) : 352 m²、卓球場 (B1F) : 258 m²、エアライフル場 (B1F) : 8 射立、ゴルフ練習場 (B1F) : 14 打席、トレーニングルーム (1F) : 529 m²、小体育室 (3F) : 189 m²、第 2 小体育室 (B1F) : 160 m²、弓道場 (5F) : 6 人立 28m、アーチェリー場 (5F) : 6 的立 50 m、ランニング走路 (4F) : 1 週 150 m、第 1 会議室 (4F) : 110 m² (定員 48 名)、第 2 会議室 (4F) : 52.4 m² (定員 24 名)、第 3 会議室 (3F) : 52.4 m² (定員 24 名)、第 4 会議室 (B1F) : 54 m² (定員 24 名)</p> <p>(温水プール (B2F))</p> <p>一般プール : 25 m × 18 m 8 コース (公認プール)、小プール : 13 m × 5 m、その他施設 : 採暖室、更衣室</p> <p>(その他の施設)</p> <p>食堂 (1F) : 約 80 席、児童室 (1F) : 遊具等、更衣室 (B2~2F、5F) : 温水シャワー付、管理事務所 (1F) : 総合受付、AED 設置、ショップ (B2、1F) : スポーツ用品販売</p>
開設	平成 8 年 9 月 (一期) 平成 11 年 1 月 (二期)
設置目的	体育及びレクリエーションの振興を図り、区民の心身の健全な発達に寄与すること

(2) 指定管理の概要

所管課	区民部スポーツ課
指定管理者	シンコースポーツグループ
指定期間	平成 18 年 4 月 1 日から平成 23 年 3 月 31 日まで 5 年間
業務の範囲	<p>① 施設の貸出しに係る業務 (利用の受付・承認、使用料の徴収・減免・還付に関する業務等)</p> <p>② 貸出し施設利用の相談・案内に係る業務 (施設利用にあたっての相談業務・附帯設備の操作に関する事)</p> <p>③ 施設・設備等の安全確認業務</p> <p>④ 施設の管理に関する業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の保守管理業務 ・施設で保有している附帯設備、備品の維持管理 ・清掃に関する事 ・警備に関する事 ・駐車場管理に関する事 (総合スポーツセンター) ・光熱水費、電話料、修繕料、委託料、リース料等の各種支払い業務 ・その他 <p>⑤ 指導公開業務 (総合スポーツセンター)</p> <p>⑥ その他の業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画書及び収支計画書の作成 ・事業報告書の作成

	<ul style="list-style-type: none"> ・区との連絡調整 ・指定期間終了にあたっての引継業務 ・緊急時対策、防犯、防災対策マニュアルの作成及び職員指導 ・施設の管理運営全般のマニュアル作成 ・職員に対しての運営管理に必要な研修計画の作成と研修の実施 ・利用者からの意見聴取と自己評価の実施 <p>⑦ 自主事業として行う業務（浜町運動場は除く。）</p>
公募・非公募	公募
報酬体系	<p>自主事業参加費＋指定管理料（区が支払う経費）</p> <p>※会計年度ごとに予算の範囲内で見積り額に基づく額を協議のうえ支払う。</p>

(3) 指定管理者の収支及び区の行政コストの状況

総合スポーツセンター単独の収支を把握することが出来ないため、ここでは総合スポーツセンター及び浜町運動場の収支を合計した数値に基づき記載する。

【指定管理者（運営者）の収支】

(単位:千円)

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
A スポーツ教室事業収入	-	7,937	9,505
B 物販事業収入	-	6,124	6,977
C 区からの指定管理料(又は委託費)	455,506	393,351	461,377
D 収入計	455,506	407,413	477,860
人件費	301,958	211,408	233,705
運営事務	142,274	109,003	126,116
維持管理	153,136	91,945	95,155
指導料・諸謝金	6,548	10,460	12,433
運営事務費	22,785	21,545	24,282
通信運搬費	371	461	474
消耗品費	10,029	4,333	6,162
印刷製本費	594	202	519
物販経費	-	4,208	4,481
HP制作費	-	107	220
リース・貸借料	11,731	11,438	11,785
保険	60	793	638
維持管理費	130,763	172,287	224,960
光熱水費	107,820	106,975	123,968
修繕費	11,907	9,322	11,398
委託費	11,036	47,958	49,006
追加負担費	-	8,030	40,587
E 支出計	455,506	405,241	482,948
F 収支差額(F=D-E)	-	2,172	(5,088)

※端数処理を行っているため、小計及び合計が一致しないものがある(以下同様)。

【区の施設運営に係る行政コスト】

(単位:千円)

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
C 指定管理料(又は委託費)	455,506	393,351	461,377
G 区負担経費	4,657	3,354	1,821
H 減価償却費	121,300	121,300	121,300
I 利用料金収入	149,718	157,956	163,612
区の行政コスト(C+G+H-I-J)	431,745	360,049	420,886

※総合スポーツセンターに関する区負担人件費の情報は、区が区分把握していないため記載していない。
※減価償却費については、施設の取得価額に基づき、実際の運営期間に相当する金額を計上している。

【利用者一人当たり行政コスト】

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
区の行政コスト(千円)	431,745	360,049	420,886
利用者数(人)	512,456	551,129	608,801
総合スポーツセンター	475,916	516,659	574,181
浜町運動場	36,540	34,470	34,620
利用者一人当たり行政コスト(円)	843	653	691

※浜町運動場の利用者数は、1利用面数あたり30人の利用者数と仮定して算出している。

指定管理者制度導入前の平成17年度は、総合スポーツセンター、浜町運動場、及び月島スポーツプラザの管理運営を財団法人中央区都市整備公社に委託しており、平成17年度における総合スポーツセンター及び浜町運動場（以下、総合スポーツセンター等）運営のための行政コストは431,745千円であった。指定管理者制度導入後は、総合スポーツセンター、浜町運動場、及び月島スポーツプラザをまとめて民間事業者へ管理運営を委ねており、総合スポーツセンター等の運営のための行政コストは平成19年度360,049千円、平成20年度420,886千円となっている。利用者一人当たり行政コストは、指定管理者制度導入前の平成17年度は843円であったのに対して、平成19年度は653円、平成20年度は691円となっている。

平成17年度と平成19年度を比較すると、行政コストは71,696千円、利用者一人当たり行政コストは190円削減されている。

この主たる原因としては、指定管理者制度導入前の当該施設の運営受託者であった事業者が指定管理者となり、運営事務、施設管理に係る人件費を大幅に削減したことに加えて、指定管理者制度導入後に、指定管理者の提案に基づき自主事業であるスポーツ教室が多数展開され、教室事業収入及び物販事業収入が増加したことによるコスト負担の軽減が大きいと考えられる。

平成19年度と平成20年度を比較すると、行政コストは60,837千円、利用者一人当たり行政コストは38円増加している。

この主たる原因としては、平成20年4月より、区の方針に基づき早朝利用が開始され、施設の運営コストが大幅に増加したが、1時間券の導入及び在住高齢者の利用料減免により利用者数の増加ほど収入が増えなかったこと、及び追加負担費が大幅に増加したことによるコスト負担の増加が大きいと考えられる。

【他の自治体の類似施設との比較分析】

区／施設	中央区	港区
	総合スポーツセンター	スポーツセンター
	平成20年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
① 人件費	-	93,051
② 経費	463,198	418,697
指定管理料	461,377	414,908
その他運営経費	1,821	3,789
③ 減価償却費	121,300	93,158
④ 利用料金収入	163,612	131,088
⑤ その他収入	0	1,166
行政コスト(①+②+③-④-⑤)	420,886	472,652
行政コスト(人件費除く)(②+③-④-⑤)	420,886	379,601
利用者数(人)	608,801	525,169
利用者一人当たり行政コスト(円)	691	900
(人件費除く)	691	723

(出典) 港区の数値は「平成20年度決算港区財政レポート」より

※総合スポーツセンターに関する区職員人件費の情報は、区が区分把握していないため記載していない。
 ※中央区の区職員人件費に関する情報を入手できなかったため人件費を含まない利用者一人当たり行政コストを示している。

中央区は総合スポーツセンターと浜町運動場の合計であるため単純比較はできないが、施設の規模は中央区の方が大きく、減価償却費、指定管理料、利用者数、利用料金収入は、いずれも中央区の方が高い水準にあるが、利用者一人当たり行政コスト（人件費除く）では、中央区の方が低い水準にある。

(4) 成果状況の分析

【利用状況】

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
総合スポーツセンター利用者数(人)	475,916	516,659	574,181
浜町運動場利用面数(面)	1,218	1,149	1,154
浜町運動場利用率	70.0%	67.0%	68.1%

指定管理者制度導入後、浜町運動場の利用率には改善は見られないが、総合スポーツセンターの利用者数は年々上昇傾向にある。

この主たる原因としては、区の人口増加に加えて、早朝利用の開始、及び自主事業である教室展開の拡充により、利用者数が増加したものと考えられる。

【顧客満足度】

指定管理者が実施した、満足度についてのアンケート結果は以下のとおりである。

	平成18年度 (指定管理)			平成19年度 (指定管理)		
調査期間	平成19年2月10日～ 平成19年3月31日			平成20年1月7日～ 平成20年1月31日		
回答数	418部			401部		
アンケート結果	良い	普通	悪い	良い	普通	悪い
【トレーニングルーム利用者へのご質問】						
トレーニング指導員の接客対応	58%	27%	15%	61%	28%	11%
【自主事業の教室参加者へのご質問】						
教室・プログラムの満足度	65%	22%	13%	67%	24%	9%
スポーツ教室指導員の満足度	73%	22%	5%	69%	28%	3%
【プール利用者へのご質問】						
プールの水質	80%	16%	4%	83%	14%	3%
プール監視員の接客対応	66%	18%	16%	68%	18%	14%
プール更衣室の清潔度	49%	43%	8%	55%	38%	7%
【総合受付についてのご質問】						
受付スタッフの接客対応	72%	12%	16%	72%	20%	8%
忘れ物対応や電話対応	46%	34%	20%	52%	35%	13%
スタッフの身だしなみ	63%	31%	6%	66%	31%	3%
【個人利用・指導公開についてのご質問】						
指導公開時の指導員の態度	44%	40%	16%	33%	42%	25%

平成19年のアンケート結果では、前回の調査に比べてほぼすべての項目で満足度が向上しており、顧客サービス向上が図られていることが窺える。

一方で、指導公開時の指導員の態度について、平成19年のアンケート結果では、前回の調査に比べて満足の回答が減少しており、不満の回答が増加している。

区が実施したアンケート結果は以下のとおりである。

	指定管理者導入時			平成20年度 (指定管理)		
調査期間	平成18年7月18日～ 平成18年7月31日			平成20年10月～ 平成20年12月		
回答数	260部			149部		
アンケート結果	良い	普通	悪い	良い	普通	悪い
【施設全体について】						
料金	58%	33%	9%	55%	33%	12%
運動施設の内容	74%	23%	3%	-	-	-
施設内の設備の使いやすさ	-	-	-	81%	17%	2%
館内の雰囲気	-	-	-	83%	15%	2%
館内の清掃状況	-	-	-	78%	18%	4%
受付係員の対応	71%	28%	1%	88%	10%	2%
受付の雰囲気	71%	28%	1%	-	-	-
受付の快適度	69%	30%	1%	-	-	-
指定管理者の管理運営	38%	56%	6%	82%	17%	1%
施設使用後の感想	-	-	-	86%	11%	3%
【トレーニングルームについて】						
トレーニングスタッフの対応	76%	23%	1%	79%	16%	5%
トレーニングスタッフの指導	71%	28%	1%	79%	19%	2%
トレーニングルームの快適度	67%	30%	3%	-	-	-
トレーニングルームの設備	-	-	-	78%	18%	4%
トレーニングルームの雰囲気	64%	33%	3%	76%	23%	1%
【プールについて】						
プールスタッフの対応	63%	35%	2%	68%	26%	6%
プールの雰囲気	62%	35%	3%	-	-	-
プール施設	-	-	-	76%	21%	3%
プールの快適度	59%	35%	6%	75%	20%	5%
更衣室・シャワールーム等の状況	-	-	-	60%	25%	15%
【運動場について】						
運動場の整備状況	-	-	-	69%	26%	5%
運動場内の附帯設備	-	-	-	74%	23%	3%

指定管理者の管理運営について、前回の調査に比べて満足度が大幅に向上している。その他ほとんどの項目で満足度が向上しており、顧客サービス向上が図られている。

(5) その他自主事業の状況

指定管理者は自主事業として、プール教室やスポーツ教室を開催するなど、自主事業の拡大を図っている。

(6) 指摘及び意見

① レストラン事業の修繕費は、指定管理者の管理対象業務に含むべきではない。

(指摘)

本施設内レストランは、行政財産の使用許可に基づき、指定管理者とは別の事業者が営業しているが、同レストラン施設の修繕費(1件あたり130万円以下)は指定管理者の負担となっている。施設内レストランは別の事業者が運営しているものであり、指定管理者の管理対象業務に含むべきではない。また、施設の一体管理によるサービス向上やスケールメリットが得られるのであれば、指定管理者には共同参加が認められていることでもあり、レストラン業務も指定管理業務に含めて一体的に運営することも検討の余地がある。

② 次期以降の指定期間の指定管理料設定に活用するため、事業別収支を把握・分析すべきである。(意見)

本施設では多数の自主事業が実施されているが、収支実績は指定管理事業と自主事業の合算で報告されている。コスト帰属が指定管理事業・自主事業のいずれであれ、収支はいずれも指定管理者に帰属することに相違はないが、指定管理事業の収支把握を適切に行うことは、次期以降の指定期間の指定管理料をどのように設定すべきかの判断に際し重要である。区は指定管理者に指定管理事業と自主事業を区分経理した収支報告も併せて実施させ、報告を受けた結果を把握・分析する必要がある。

③ 区と指定管理者は浜町運動場の利用面数を成果指標として共有するべきである。(意見)

区は浜町運動場の昼間・夜間の合算での利用面数を成果指標としている。しかし、区と指定管理者で成果指標の認識が共有されておらず、平成19年度まで指定管理者からは利用件数のみが実績報告されていたため、区は独自に施設予約システムから利用面数の実績を収集し、成果指標としている。区と指定管理者は本施設の利用面数を成果指標として共有するべきであり、実績数値は指定管理者が把握し、区へ報告させる仕組みを整備すべきである。

④ 施設利用の全般的な満足度調査もアンケートの調査項目に含めるべきである。

(意見)

区は協定書第16条に基づき、利用者からの意見聴取と自己評価の実施を指定

管理者に求めており、これに従い、指定管理者は年 1 回利用者アンケートを実施し、アンケート結果の集計・分析を行い、アンケート結果及び要望に対する対応は、月報及び年度の実績報告書において区へ報告している。また、利用者からの要望を検討し、ニーズを反映させた自主事業の展開を実施している。

しかしながら、指定管理者が実施している利用者アンケートでは施設利用の全般的な満足度を評価するための調査項目が含まれていない。総合満足度・全体的満足度は、施設利用の成果指標として有用であるのみならず、異なる機能を有する施設間においても運営状況を比較検討する際の参考情報となりうることから、この点についての満足度調査の実施を必須のものとして導入を図り、結果を区へ報告させることが望ましい。

5. レインボーハウス明石

(1) 施設の概要

名称	知的障害者生活支援施設レインボーハウス明石
所在地	中央区明石町 145-1
規模	敷地面積 4874.52 m ² 延床面積 2690.92 m ² (レインボーハウス明石専有面積)
定員	・施設入所事業 30 名 ・短期入所事業 6 名 ・通所支援事業 56 名
開設時期	平成 16 年 7 月開設
設置目的	知的障害者がある有する能力及び適性に応じ、自立した日常生活又は社会生活を営むための支援を行うとともに、介護を行う者の疾病その他の理由で介護を受けることが一時的に困難となった心身障害者の短期入所等を行うことにより心身障害者の福祉の増進を図ることを目的とする。

(2) 指定管理の概要

所管課	福祉保健部障害者福祉課
指定管理者	社会福祉法人 東京都知的障害者育成会
指定期間	第一期：平成 16 年 7 月 1 日から平成 21 年 3 月 31 日まで 5 年間 第二期：平成 21 年 4 月 1 日から平成 26 年 3 月 31 日まで 5 年間 ※本施設は平成 16 年 7 月の開設時から指定管理者制度を導入している。
業務の範囲	① 障害者福祉サービス ・施設入所支援事業 ・短期入所支援事業 (知的障害者、身体障害者、児童) ・就労移行支援事業 ・就労継続支援事業 (A型及びB型) ・生活介護事業 ② 地域生活支援事業 日中一時支援事業 (区独自事業) ③ その他 (自主事業) 喫茶「コーヒーラウンジアラジン」及びパン工房「魔法のランプ」の運営
公募・非公募	公募
報酬体系	固定の指定管理料 (年度ごとに予算上限額の実績精算)

(3) 指定管理者の収支及び区の行政コストの状況

【指定管理者（運営者）の収支】

(単位:千円)

	平成18年度 (指定管理)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
A 区からの指定管理料	241,292	298,275	239,448
B 収入計	241,292	298,275	239,448
人件費	173,306	176,041	181,497
職員俸給手当	87,948	89,751	99,610
賞与	25,741	27,172	30,489
賃金	39,049	37,768	28,140
退職共済掛金	2,246	2,543	2,915
法定福利費	18,321	18,806	20,341
管理費	24,943	24,329	24,108
業務委託費	16,583	16,979	16,564
事務賃借料	2,185	1,810	2,513
その他	6,175	5,540	5,031
事業費	37,842	92,602	28,452
給食費	12,260	12,863	13,840
教養娯楽費	748	767	2,056
教育指導費	15,704	17,291	867
事業賃借料	1,662	1,651	5,795
水道光熱費	401	366	2,110
第二パン工房工事費用	-	53,497	-
その他	7,067	6,167	3,784
法人事務費	5,200	5,300	5,390
C 支出計	241,292	298,275	239,448
D 収支差額(D=B-C)	-	-	-

※端数処理を行っているため、小計及び合計が一致しないものがある（以下同様）。

【区の施設運営に係る行政コスト】

(単位:千円)

	平成18年度 (指定管理)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
A 指定管理料	241,292	298,275	239,448
E 減価償却費	25,582	25,582	25,582
F 区への納付金	(31,945)	(18,644)	(3,373)
区の行政コスト(A+E-F)	234,929	305,213	261,657

【利用者一人当たり行政コスト】

	平成18年度 (指定管理)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
区の行政コスト(千円)	234,929	305,213	261,657
利用者数(人)	1,944	1,981	2,425
施設入所事業	30	30	30
短期入所事業	1,639	1,354	1,514
日中一時支援事業	275	597	881
利用者一人当たり行政コスト(千円)	121	154	108

※利用者数は延年間利用者数を記載している。

※本施設は、平成18年4月から段階的に施行された障害者自立支援法上の新体系の事業（就労移行支援、就労継続支援、生活介護支援等）には、平成19年度から移行しているため、3期間の比較可能性を考慮し同事業の利用者数は記載していない。

本施設は、平成16年7月の開設当時から指定管理者制度を導入しているため、ここでは直近3年度のコスト比較分析を実施する。

区の施設運営に係る行政コストについて、平成18年度は234,929千円、平成19年度は305,213千円、平成20年度は261,657千円となっており、平成19年度のみ突出している。これは、平成19年度において、第二パン工場の整備工事を指定管理者の業務内容に含めたことにより、同工事費用53,497千円が指定管理料に含まれているためである。同工事費用を非経常的な要因として除外すると、平成19年度の区の行政コストは251,716千円となる。

費用項目別にみると、人件費は平成18年度の173,306千円に対し、平成20年度は181,497千円と8,191千円増加している。これは平成18年10月から新たに日中一時支援事業が業務内容に加わったこと及び就労支援事業の通所者増加等に対応する人員増によるものである。管理費は一定水準で推移している。事業費のうち教育指導費は、平成18年度は15,704千円、平成19年度は17,291千円、平成20年度は867千円という推移をたどっている。同費用は、主として喫茶アラジン及びパン工房運営で使用する材料費と工賃であり、平成19年度までは指定管理料の対象経費としていたが、平成20年度からは障害者自立支援法の新体系への段階的移行に伴い、経費協定を改定して、自主事業である喫茶アラジン及びパン販売の売上から賄うこととしたため、大幅に減少している。自主事業に係る区への納付金が年々減少しているが、これは指定管理者との経費協定の改定に伴う納付割合の低下によるものである。なお、自主事業の詳細は「(5) その他自主事業の状況」で後述している。

利用者一人当たり行政コストは、平成18年度は121千円、平成19年度の第二パン工房工事費用控除後は127千円、平成20年度は108千円となっており、平成18年度と平成20年度を比較すると13千円削減されている。

本施設では、日中一時支援事業等の業務範囲の追加により区の行政コストは増加しているが、利用者数の増加により利用者一人当たり行政コストは逡減傾向にあ

り、概ね効率的な運営が実施されていると考えられる。

(4) 成果状況の分析

【利用状況】

	平成18年度 (指定管理)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
施設入所支援事業			
定員(人)	30	30	30
延利用者数(人)	30	30	30
稼働率	100%	100%	100%
短期入所支援事業			
定員(人)	6	6	6
延利用者数(人)	1,639	1,354	1,514
稼働率	75%	62%	69%
日中一時支援事業			
延利用者数(人)	275	597	881
就労移行支援事業			
定員(人)	-	6	6
延利用者数(人)	-	2	2
稼働率	-	33%	33%
就労継続支援事業			
定員(人)	-	26	30
延利用者数(人)	-	19	26
稼働率	-	73%	87%
生活介護事業			
定員(人)	-	20	20
延利用者数(人)	-	21	21
稼働率	-	105%	105%

※日中一時支援事業は、平成18年度10月より開始しており、同年度は6か月の実績である。

※就労移行支援事業、就労継続支援事業、生活介護支援事業は、平成18年4月から段階的に施行された障害者自立支援法上の新体系である。

施設入所支援事業の定員30室は満室であり、待機者が平成21年4月時点で19名存在している状況である。

短期入所支援事業の利用者は平成18年度の1,639人に対し、平成20年度は1,514人と125人減少している。これは平成18年10月に開始した日中一時支援事業の需要拡大に伴うものであり、利用者が同事業に移行していることが主因である。

就労移行支援事業は平成20年度に当初目標の2名の一般就労移行を達成しており、今後とも喫茶アラジンやパン工房での経験を活用して、ハローワークや区障害者就労支援センターと協力して、就労移行を進める方針である。

就労継続支援事業は、平成20年度に第二パン工房の稼働を開始したため、定員及び利用者数ともに増加している。

生活介護事業は、障害の程度が重い人の日常活動を支援するものであり、21名の利用者のうち施設入所者が18名と大半を占めている状況である。入所者からの

要望が多く、現在は定員を超過している状況にある。

以上より、施設の利用者は総じて増加傾向にあり、地域の障害者支援施設としての一定の評価を受けているものと考えられる。

【顧客満足度】

指定管理者が実施したサービス内容に対する利用者満足度調査の集計結果は以下のとおりである。

	平成19年度 (指定管理)			平成20年度 (指定管理)		
調査期間	平成20年3月			平成21年3月		
回答数	35人			37人		
アンケート結果	良い	普通	悪い	良い	普通	悪い
雰囲気	91%	9%	0%	53%	47%	0%
生活・活動環境	67%	33%	0%	61%	33%	6%
食事	77%	16%	7%	59%	33%	8%
作業活動	76%	24%	0%	73%	24%	3%
清掃	67%	33%	0%	67%	33%	0%
行事	73%	23%	4%	72%	28%	0%
職員の態度	77%	23%	0%	62%	35%	3%
相談のし易さ	88%	0%	12%	91%	0%	9%

上記のとおり、全体的には「良い」と「普通」の割合が高く、施設の評価は総じて高いものと考えられる。

アンケート項目別では、「雰囲気」と「職員の態度」に関する「良い」の割合が低下しているが、これは職員の入れ替わりが多く、辞める人がいると寂しいとの理由が挙げられている。特に平成20年度は初期の指定管理期間の最終年度であり、職員の入れ替えがあった。また、食事については「良い」の割合が低下しているが、長期間の施設入所者から味付けに対するコメントが出ている。

また、指定管理者が実施する第三者評価機関による利用者調査の集計結果は以下のとおりである。

	平成19年度 (指定管理)			平成20年度 (指定管理)		
調査期間	平成20年3月			平成21年3月		
回答数	14人			15人		
アンケート結果	はい	どちら でもな い	いいえ	はい	どちら でもな い	いいえ
食事時間は楽しいか	100%	0%	0%	79%	14%	7%
日常生活に自由度はあるか	86%	7%	7%	86%	7%	7%
活動は楽しいか	86%	7%	7%	79%	14%	7%
必要なときの支援はあるか	86%	7%	7%	86%	14%	0%
プライバシーは守られているか	73%	27%	0%	86%	14%	0%
職員の対応は丁寧か	87%	13%	0%	79%	21%	0%
利用者の状況・要望は聞かれているか	80%	13%	7%	57%	29%	14%
不満・要望は言い易いか	72%	14%	14%	79%	7%	14%
不満・要望は対応してくれるか	80%	13%	7%	79%	21%	0%
第三者委員など外部窓口にも 相談できることを知っているか	80%	0%	20%	79%	14%	7%

上記のとおり、全体的には「はい」の割合が高く、施設の評価は総じて高いものと考えられる。

アンケート項目別では、指定管理者の利用者満足度調査と同様に、食事に関して「はい」の割合が低下している。また職員の対応に関して「はい」の割合が低下しているが、これには馴染めない職員がいる等の理由が挙げられている。さらに、利用者要望や不満への対応に関して、他の項目に比して「どちらでもない」および「いいえ」の割合が高いが、これには職員が忙しそうで言い出しにくい、職員に迷惑がかかる等の理由が挙げられている。

(5) その他自主事業の状況

本施設では、指定管理者の自主事業として喫茶アラジンの運営およびアラジン等で販売するパンの製造を実施している。また、同事業は就労移行支援事業及び就労継続支援事業の一環としても機能している。

同事業の過去3年度の収支は以下のとおりである。

	平成18年度 (指定管理)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
売上	35,495	38,311	43,901
費用	-	1,023	37,155
材料費・消費税等	-	1,023	20,546
工賃	-	-	16,609
収支差額	35,495	37,288	6,746
うち区への納付額	31,945	18,644	3,373

上記のとおり、喫茶及びパン販売の売上は右肩上がりであり、地域における認知度や評価は高いといえる。平成 20 年度からは取引先からの需要拡大に対応するよう、第二パン工場の稼働を開始したため、今後もさらに売上増加が見込まれている。

同事業の経費負担は、障害者自立支援法の新体系に移行した平成 19 年 4 月から、段階的に自主事業の売上で賄うように経費協定を変更しており、喫茶及びパン販売の売上で、平成 19 年度は材料費の消費税相当額のみ、平成 20 年度からは材料費と障害者工賃の全額を負担している。指定管理者は就労支援事業会計処理基準に従い、経費協定に基づいた区分経理を実施している。

また、区への納付額は区と指定管理者の経費協定に基づいているが、平成 18 年度は収支差額の 9 割相当額、平成 19 年度からは同額の 5 割相当額となっている。

(6) 指摘及び意見

① 法人事務費の算定方法について事前に明瞭に取り決めておくことが必要である。(指摘)

経費等精算報告書において、指定管理料の中に法人事務費（当初予算額の約 2%）が含まれている。平成 20 年度の同事務費は当初予算額の約 2%にあたる 5,390 千円であったが、他方、費用総額自体は予算が 276,433 千円に対し、実績は 239,448 千円と大幅に減少している。同施設の指定管理料は実績精算方式を基本としているが、事務費については費用総額自体が減少しているにもかかわらず、当初予算ベースの 5,390 千円のまま実績として報告され、区は指定管理料に含めて支払っている。

今後は、事務費の算定方法を事前に明瞭に取り決めておくことが必要である。

② 区有財産である第二パン工場の工事造作や設備の工事費用は、区の工事予算で発注すべきである。(意見)

同施設内の就労支援事業の一環として、指定管理者は喫茶アラジン及びパン工場を運営しているが、平成 19 年度に取引先からの需要増に対応するため、第二パン工場を新設している。

同新設工事は、区の建設工事としてではなく、指定管理業務の一部として事業者の責任で設計から発注、工事管理まで実施されている。また工事費用は区からの指定管理料に含めて支払われ、指定管理者から工事業者に支払われている。このような発注形態を取った理由としては、パン工場関連の設備等については指定管理者側にノウハウがあったためとのことである。

しかしながら、同パン工場の工事造作や設備は区有財産であり、指定管理者

の所有となるものではないため、区の工事予算で発注すべきものと考えられる。

また、工事造作や設備は、完成後に区有財産として整理されているが、それらの財産の移管に関する取り決めは一切ないため、区と事業者間の資産区分が不明確になる可能性がある。

さらに、協定書にはパン工場の建設工事に関する記載は一切なく、リスク分担や瑕疵担保責任等に争いが生じるリスクもある。

公の施設の所有者たる区が、同施設の管理運営者である指定管理者に、区有財産の建設工事を実施させることは両者の役割の混同を招く恐れがあり、今後は避けるべきである。

③ 法改正等によって事業区分が変更された際には、協定書の変更を速やかに実施すべきである。(意見)

平成 18 年 4 月 1 日からの障害者自立支援法の段階的施行に伴い、指定管理者は平成 18 年 10 月より、従来の短期入所事業を、日中一時支援事業と短期入所事業とに区分して実施している。

しかしながら、その時点で当初協定書の変更は行われておらず、日中一時支援事業に関する別途の取り決めもなかった。

法改正等によって事業区分が変更された際には、協定書の変更を速やかに実施すべきである。

④ 予定価格の積算資料は保管しておくことが望ましい。(意見)

本施設は、平成 16 年 7 月の新設時から指定管理者制度を導入しているため、第一期指定期間の選定時の予定価格は他自治体の類似施設の情報等に基づいて積算しているが、積算時に使用した根拠資料が保存されていなかった。

区の文書管理に係る規程上の保存年限である 3 年を経過しているため、規程上は問題ないが、予定価格の積算資料は発注手続における重要な資料であり、また区の先駆的な事例の事業でもあることから、今後の事業展開を勘案すると、予定価格の積算資料は保管しておくことが望ましい。

6. マイホーム新川

(1) 施設の概要

名称	マイホーム新川
所在地	中央区新川2丁目27番3号
規模	敷地面積 1,581 m ² 延床面積 5,596.51 m ² 特別養護老人ホーム 1,107 m ² 高齢者在宅サービスセンター 特別養護老人ホーム 88名 (短期入所生活介護8名を含む。) 高齢者在宅サービスセンター 1日定員 一般40名、認知症12名(平成19年度まで10名)
開設	平成7年10月開設
設置目的	老人福祉法(昭和38年法律第133号)第15条及び中央区立特別養護老人ホームの設置及び管理に関する条例に定める介護老人福祉施設として、寝たきりや認知症などのため常時介護を必要としているが、自宅での介護を受けることが困難な方が入所、生活することを目的とする。

(2) 指定管理の概要

所管課	福祉保健部高齢者福祉課
指定管理者	社会福祉法人 賛育会
指定期間	平成18年4月1日から平成23年3月31日まで 5年間
業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ① 特別養護老人ホームの利用に関する業務 <ul style="list-style-type: none"> ・特別養護老人ホーム、短期入所生活介護、高齢者在宅サービスセンターの運営 ・区が実施する「緊急ショートステイサービス」の受入 ・区が実施する「デイサービス」の受入 ・「在宅介護支援・ショートステイ予約システム」運用に伴う業務 ② 生活介護、生活相談、健康管理その他特別養護老人ホーム入所生活介護に関する業務 ③ 併設している高齢者在宅サービスセンターの管理運営 ④ 特別養護老人ホームの施設等の維持管理に関する業務 ⑤ 入所者、通所者の養護等に要する費用の請求・徴収事務 ⑥ 十思デイルームの運営(高齢者生きがいデイルームで別途委託契約により行う) ⑦ その他、施設の管理・運営に区長が必要と認める業務
公募・非公募	公募
報酬体系	利用料金＋指定管理料(指定管理料は予算額上限の実績精算型) <指定管理料の範囲> <ul style="list-style-type: none"> ・区立施設特有のサービス提供にかかる経費(協力医療機関委託料、医療職種人件費) ・民間規模より大きいために要する修繕経費、給排水・空調設備維持管理経費、光熱水費 ・本部会計繰入金(指定管理者の法人間接経費負担)

(3) 指定管理者の収支及び区の行政コストの状況

【指定管理者（運営者）の収支】特別養護老人ホーム（短期入所含む）

(単位:千円)

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
利用料金収入	351,171	349,685	364,889
介護給付費収入	302,435	269,115	272,412
利用者負担金収入	27,512	28,515	31,078
利用者食費・居住費	19,913	49,152	50,891
雑収入等	1,311	2,903	10,507
A 区からの指定管理料	-	63,551	56,454
B 収入計	351,171	413,236	421,343
人件費	265,111	253,176	271,799
管理費	70,096	83,918	78,853
建物維持管理費	36,146	31,786	30,561
その他	33,950	52,132	48,292
事業費	77,067	73,738	79,656
給食費	21,850	23,036	23,792
水道光熱費	29,860	28,324	34,761
その他	25,357	22,378	21,103
事業外費用	4,627	2,487	1,571
C 支出計	416,902	413,321	431,881
D 【収支差額(D=B-C)】	(65,731)	(84)	(10,537)

※端数処理を行っているため、小計及び合計が一致しないものがある（以下同様）。

※指定管理者制度導入前の平成17年度は利用料金制を採用していないが、数値比較の便宜上、委託費の実績を支出欄に、利用料金収入を収入欄に記載している。

【区の施設運営に係る行政コスト】特別養護老人ホーム（短期入所含む）

(単位:千円)

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
D 委託時の収支差額	65,731	-	-
A 指定管理移行後の指定管理料	-	63,551	56,454
E 区負担経費	12,233	18,819	12,789
F 減価償却費	53,076	53,076	53,076
区の行政コスト(A or D+E+F)	131,040	135,446	122,319

※特別養護老人ホームに関する区負担人件費の情報は、区が区分把握していないため記載していない。

※減価償却費については、施設の取得価額に基づき、実際の運営期間の相当する金額を建物の延床面積により按分計上している。

【利用者一人当たり行政コスト】特別養護老人ホーム（短期入所含む）

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
区の行政コスト(千円)	131,040	135,446	122,319
平均利用者数(人)	83.9	82.6	84.1
特別養護老人ホーム	75.9	74.5	75.4
短期入所	8.0	8.1	8.7
利用者一人当たり行政コスト(千円)	1,562	1,640	1,454

【指定管理者（運営者）の収支】 高齢者在宅サービスセンター（デイサービス）

（単位：千円）

	平成17年度 （委託）	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
利用料金収入	68,331	84,103	81,704
介護給付費収入	58,049	68,905	67,144
利用者負担金収入	6,503	7,656	7,530
利用者食費・居住費	3,779	6,320	6,100
雑収入等	-	1,222	930
A 区からの指定管理料	-	63,220	64,958
B 収入計	68,331	147,323	146,662
人件費	87,147	94,824	98,556
管理費	41,328	31,146	37,905
建物維持管理費	11,914	10,595	10,232
その他	29,414	20,551	27,673
事業費	23,413	20,661	21,683
水道光熱費	16,008	9,475	10,371
その他	7,405	11,186	11,312
事業外	1,556	692	676
C 支出計	153,444	147,323	158,822
D 収支差額 (D=B-C)	(85,113)	-	(12,160)

※指定管理者制度導入前の平成17年度は利用料金制を採用していないが、数値比較の便宜上、委託費の実績を支出欄に、利用料金収入を収入欄に記載している。

【区の施設運営に係る行政コスト】 高齢者在宅サービスセンター（デイサービス）

（単位：千円）

	平成17年度 （委託）	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
D 委託時の収支差額	85,113	-	-
A 指定管理移行後の指定管理料	-	63,220	64,958
E 減価償却費	10,499	10,499	10,499
区の行政コスト(A or D+E)	95,612	73,719	75,457

※高齢者在宅サービスセンターに関する区負担人件費の情報は、区が区分把握していないため記載していない。

※減価償却費については、施設の取得価額に基づき、実際の運営期間の相当する金額を建物の延床面積により按分計上している。

※端数処理を行っているため、小計及び合計が一致しないものがある。

【利用者一人当たり行政コスト】 高齢者在宅サービスセンター（デイサービス）

	平成17年度 （委託）	平成19年度 （指定管理）	平成20年度 （指定管理）
区の行政コスト(千円)	95,612	73,719	75,457
延利用者数(人)	8,932	10,861	10,368
利用者一人当たり行政コスト(円)	10,704	6,787	7,278

指定管理者制度導入前の平成17年度においては、区から現在の指定管理者に管理委託されていた。指定管理者制度導入以降平成19年度まで、管理費は每期削減され

る傾向にあった。

しかし、平成20年度は指定管理者において、職員退職と補充の重複等により、人件費が大幅に増加したことと、エネルギー費の高騰により水道光熱費が増加したことにより、特別養護老人ホーム、高齢者在宅サービスセンターの支出が増加した結果、収支実績がマイナスとなっている。但し、区からの指定管理料は予算額を上限とするため、区が支払う指定管理料に影響はなく、指定管理者制度導入後の平成18年度以降、每期削減が図られている。

平成17年度における区の行政コストは特別養護老人ホーム131,040千円、高齢者在宅サービスセンター95,612千円であったのに対して、指定管理者制度導入後の平成20年度における区の行政コストは特別養護老人ホーム122,319千円、高齢者在宅サービスセンター75,457千円であり、特別養護老人ホームで8,721千円、高齢者在宅サービスセンターで20,155千円削減されている。

単位当たり行政コストについて、特別養護老人ホームの利用者一人当たり行政コストは、指定管理者制度導入前の平成17年度1,562千円であったのに対して、指定管理者制度導入後の平成20年度は1,454千円となり、108千円削減されている。また、高齢者在宅サービスセンターの利用者一人当たり行政コストは、指定管理者制度導入前の平成17年度10,704円であったのに対して、指定管理者制度導入後の平成20年度7,278円となり、3,426円削減されている。

(4) 成果状況の分析

【利用状況】

- 特別養護老人ホーム（短期入所含む）

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
特別養護老人ホーム			
定員(人)	80	80	80
延利用人数(人)	27,720	27,284	27,521
平均利用者数(人)	75.9	74.5	75.4
利用率	94.9%	93.2%	94.3%
短期入所(ショートステイ)			
定員(人)	8	8	8
延利用人数(人)	2,934	2,949	3,165
平均利用者数(人)	8.0	8.1	8.7
利用率	100.5%	100.7%	108.4%
合計			
定員(人)	88	88	88
延利用人数(人)	30,654	30,233	30,686
平均利用者数(人)	83.9	82.6	84.1
利用率	95.4%	93.9%	95.5%

指定管理者制度導入前と導入後では、利用率に大幅な変動はなく、各年度で利用率の変動があるのは、入所者が入院等によりベッドの空きが生じることや、入退所のタイミングにより一時的にベッドが空くことによるものである。特別養護老人ホーム及び短期入所ともに定員が埋まっている状況にある。

○ 高齢者在宅サービスセンター（デイサービス）

	平成17年度 (委託)	平成19年度 (指定管理)	平成20年度 (指定管理)
一般			
定員(人) カッコは休日定員	40 (20)	40 (20)	40 (-)
延利用人数(人)	7,302	8,868	8,393
利用率	57.1%	66.4%	68.3%
認知症			
定員(人) カッコは休日定員	10 (10)	10 (10)	12 (12)
延利用人数(人)	1,630	1,993	1,975
利用率	47.4%	55.5%	55.9%
合計			
定員(人) カッコは休日定員	50 (30)	50 (30)	52 (12)
延利用人数(人)	8,932	10,861	10,368
利用率	55.1%	64.3%	65.6%
ウィークデイ(月～土)	58.8%	69.2%	67.0%
ホリデイ(日)	17.5%	10.9%	18.0%

指定管理者制度導入以降、利用率は増加傾向にある。平成20年度より一般の休日デイサービスを休止したため、延利用者数は減少しているが、利用率は上昇している。平日（ウィーククデイ）に比べて、休日（ホリデイ）の利用率が低い傾向にある。

【顧客満足度】

指定管理者が実施したサービス内容に対する満足度に関するアンケートの集計結果は以下の通りである。

期間	平成21年7月11日～平成21年7月25日		
回答数	86人		
アンケート結果	よい	どちら でもない	わるい
食事	66%	33%	1%
送迎	98%	2%	0%
入浴	89%	9%	2%
機能訓練	83%	15%	3%
アクティビティ(クラブ活動等)	74%	23%	3%
職員のサービスマナー	96%	4%	0%

食事については、どちらでもないとの回答が27件あった影響により満足の回答率が他の項目に比べて低い水準にある。送迎及び職員のサービスマナーについては、満足の回答率が高く、不満の回答はゼロであり、入所者の満足度は高い評価を得ている。

また、指定管理者が実施する第三者評価機関による利用者調査を実施しており、その集計結果は以下の通りである。

	平成19年度 (指定管理)			平成20年度 (指定管理)		
期間	平成19年11月26日～ 平成20年1月7日			平成20年12月17日～ 平成21年2月12日		
対象	11人			10人		
アンケート結果	はい	どちら でもな い	いいえ	はい	どちら でもな い	いいえ
食事の献立や食事介助など食事に満足しているか	91%	0%	9%	80%	20%	0%
日常生活に必要な介助を受けているか	82%	9%	9%	90%	10%	0%
施設の生活はくつろげるか	91%	9%	0%	90%	10%	0%
職員は日常的に、健康状態を気にかけているか	64%	18%	18%	90%	10%	0%
病気やケガ等緊急時の対応は、安心できるか	91%	9%	0%	100%	0%	0%
サービス提供にあたって、利用者のプライバシーは守られているか	73%	18%	9%	89%	11%	0%
利用者の気持ちは尊重されているか	100%	0%	0%	78%	22%	0%
職員の対応は丁寧か	82%	18%	0%	67%	33%	0%
個別の計画作成時に、利用者や家族の状況や要望を聞かれているか	73%	27%	0%	63%	37%	0%
【個別の計画について説明を受けた方に】 個別の計画に関しての説明はわかりやすかったか	100%	0%	0%	83%	17%	0%
【過去1年以内に利用を開始し、利用前の説明を受けた方に】サービス内容や利用方法の説明はわかりやすかったか	—	—	—	100%	0%	0%
不満や要望を事業者(施設)に言いやすいか	91%	9%	0%	89%	11%	0%
利用者の不満や要望は対応されているか	80%	20%	0%	88%	12%	0%
第三者委員など外部の苦情窓口にも相談できることを知っているか	50%	10%	40%	38%	38%	24%

サービス内容に関する項目に関しては、全体的に高い水準にあり、利用者の満足度は高い評価を得ている。一方、「第三者委員など外部の苦情窓口にも相談できることを知っているか」という点に関しては低い水準にとどまっており、外部の苦情窓口の存在の認知度が低いと考えられる。

(5) その他自主事業の状況

自主事業は実施していない。

(6) 指摘及び意見

- ① 高齢者在宅サービスセンターのホリデイについて、認知症対応に限定せず、介護を要する高齢者を広く受け入れることを検討する余地がある。(意見)
高齢者在宅サービスセンターでは、在宅の高齢者向けの通所介護サービスを実施している。ウィークデイ（月曜日から土曜日まで）の運営に加え、ホリデ

イ（日曜日）の受入体制も取られており、利用者のニーズに配慮した運営が行われている。

高齢者在宅サービスセンターの利用状況は、平成 20 年度の実績によると施設全体の利用率は 65.6%であり、ウィークデイが 67.0%、ホリデイが 18.0%となっている。

ホリデイは、認知症対応に限定し、介護の必要性の高い利用者が休日でも利用できるサービスを提供している。

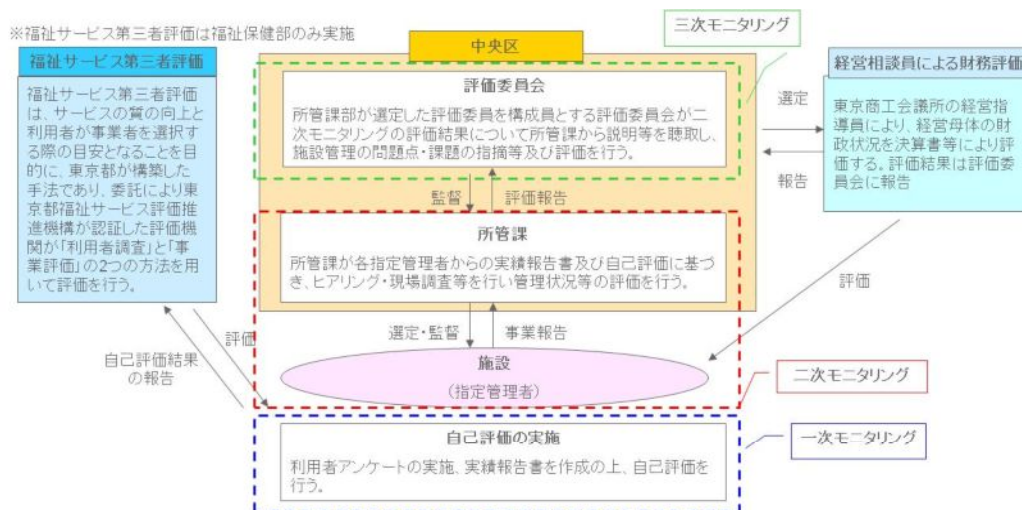
本施設のような社会福祉施設は、提供するサービスに専門性が要求され、集客施設等に比べると、利用率の向上をもって成果を測る度合いは少ないと考えられるが、施設全体でみると定員枠には余裕がある。

公共的施設の有効活用という観点からは、特別養護老人ホームの待機者への案内などにより、潜在的な地域住民のニーズを積極的に把握することに加えて、ホリデイを認知症対応に限定せず、介護を要する高齢者を広く受け入れることを検討する余地があると考えられる。

V. モニタリングの内容とその活用状況の監査

1. 区の指定管理者制度のモニタリングの概要

(1) モニタリングの概要



※区の評価体制は自己評価、1次評価（所管課評価）、2次評価（評価委員会評価）であるが、本報告書では一次モニタリング、二次モニタリング、三次モニタリングとして整理する。

- 一次モニタリングとして、指定管理者が利用者アンケートの実施、実績報告書を作成の上、自己評価している。
- 二次モニタリングとして、所管課が各指定管理者からの実績報告書及び自己評価に基づき、ヒアリング・現場調査等を行い、管理状況等を評価している。
- 三次モニタリングとして、所管部が選定した評価委員（学識経験者や関係行政機関、区職員等）を構成員とする評価委員会が所管課から評価結果について説明等を聴取し、施設管理の問題点・課題の指摘等及び評価を行っている。
- 年度評価の他、期中のモニタリングとして、指定管理者による自己評価及び月次の実績報告の作成・提出と、所管課による実績報告の確認および現地調査が行われている。

・予算の執行状況

・施設利用状況 (利用者数、稼働率等)

・利用料金収入状況

・自主事業の実施状況

・事故、苦情、要望等の件数、内容と対応状況 等

(2) 評価委員会の構成

施設名	構成
区民館	区職員 2 名、利用者代表 3 名、学識経験者 2 名
伊豆高原荘	
総合スポーツセンター	関係行政機関の職員 3 名、学識経験者 7 名 計 10 名 ※平成 20 年度評価時点。平成 21 年度より区民館と同じ構成となっている。
レインボーハウス明石	区職員 3 名、学識経験者 5 名 計 8 名
マイホーム新川	

評価委員会の構成は所管部ごとに選定されており、平成 21 年 11 月現在、区民部が所管する区民館、伊豆高原荘、総合スポーツセンターは同じ構成となっており、福祉保健部が所管するレインボーハウス明石、マイホーム新川は同じ構成となっている。

総合スポーツセンターは、指定管理者制度導入当初（平成 18 年 4 月）は教育委員会所管であり、評価委員会委員も教育委員会により選定されていたため、他の施設と構成が異なっていたが、その後の組織再編により区民部スポーツ課所管となり、平成 21 年度から、区民部所管の他の施設（区民館、伊豆高原荘）と同じ構成となった。

構成について、区の方針等はないが、区民部、福祉保健部ともに、外部者が過半数を占めており、評価の公平性や専門性は一定程度確保されていると考えられる。

(3) 評価項目・評価基準

① 区民部所管施設の評価項目

i. 評価項目

評価の観点	評価項目
施設によるサービスの提供	利用時間等の遵守、施設提供のための適正な人員配置、設備・備品の貸出、利用者の安全確保、利用承認、案内等の対応と接遇、利用者の満足度、苦情等への対応と報告、緊急体制・マニュアル・研修・実際の対応、利用実績
事業（区の事業、自主事業）	施設の目的に沿ってサービスを提供できているか、事業実施のための適正な人員配置、情報提供・接遇、自主事業はサービスの向上に役立ったか、自主事業の利用実績、苦情等への対応と報告
施設の管理	建物保守管理・設備機器安全確認、個人情報保護、備品の管理、清掃・警備・衛生管理、指定管理者が行う修繕、省エネ・省資源・環境配慮・業務の外部委託、震災等への対応、関係団体・地域と

評価の観点	評価項目
	の連絡調整、管理記録
収支の改善	管理経費等の縮減・縮減努力、事業経費見直しによる収支改善努力、利用者増等による収支改善努力
区によるアンケート結果	<p>【施設共通の質問項目】</p> 職員の対応・マナー・説明、要望・苦情の対応、利用手続や申請方法、貸出用備品、施設内の清掃、施設のサービス、施設内の案内、今後の利用
	<p>【施設独自の質問項目】</p> 浴衣・タオル等備品及びアメニティグッズ・食事（伊豆高原荘）

ii. 評価基準

設定された「評価項目」は、達成度に基づき 1～5 の 5 段階で評価される。「評価項目」の評価点を「評価の観点」別に集計した結果により、「評価の観点」は A～D の 4 段階で評価される。「評価の観点」における A～D の評価を総合的に勘案した結果により、「総合評価」として A～D の 4 段階で評価される仕組みである。

区民部の評価基準は、すべての「評価項目」、「評価の観点」が同じ配点で評価されている。区民部の評価方法では、すべての「評価項目」、「評価の観点」で平均点以上の評価を得た場合に高評価となる。一方、特定の「評価項目」、「評価の観点」で評価の低い項目がある場合には、他の項目の評価が高くても高評価を得にくい仕組みとなっている。

② 福祉保健部所管施設の評価項目

i. 評価項目

評価の観点	評価項目
施設運営に関する取組み	管理運営の実施状況、利用者の満足度
効率性の向上に関する取組み	経費の低減、収入の増加
公の施設にふさわしい運営に関する取組み	公の施設としての運営状況

ii. 評価基準

設定された「評価項目」は、目標に対する達成度に基づき 1（乗率 20%）～5（乗率 100%）の 5 段階で評価される。評価された結果（乗率）と各評

価項目の配点を乗じた結果が各評価項目の得点とされる。「評価項目」の得点を合計した総得点により、「総合評価」としてA+～Dの5段階で評価される仕組みである。

福祉保健部の評価基準は、評価項目により配点が大きく異なり、施設運営に関する取組み（管理運営の実施状況、利用者の満足度）に80%の配点がある一方、効率性の向上に関する取組み（経費の低減、収入の増加）は10%の配点となっており、運営の質に関する評価項目に大きく傾斜した得点配分となっている。福祉保健部の評価方法では、「施設運営に関する取組み」の項目で高得点を得た場合に高評価となる。

③ 区民部と福祉保健部との比較

区民部、福祉保健部ともに、各所管部の評価の方針に基づき、一次モニタリング（指定管理者の自己評価）、二次モニタリング（所管課の評価）、三次モニタリング（評価委員会の評価）が実施されている。評価項目、評価基準の設定・採点、評価委員会の構成・運営など、評価の方針は所管部ごとに決定されており、区民部、福祉保健部ごとに評価項目、評価基準は異なる。

区民部ではすべての評価項目が同じ配点で評価されているのに対し、福祉保健部では大きく傾斜配分された配点で評価されている。特に福祉保健部では施設の特性から行政サービスの向上（運営の質、利用者満足度）に重点を置いた配点となっている。

(4) 指摘及び意見

① 区民部の施設に対する考え方、期待する効果を明確に定義し、施設の評価項目の配点を選定時とモニタリング時で統一的に運用すべきである。（意見）

区民部では、指定管理者の選定時には評価項目ごとに傾斜配分された配点で評価されているが、モニタリング時にはすべての評価項目が同じ配点で評価されている。例えば総合スポーツセンターについて、選定時には「管理運営の方針」、「利用者サービスの向上についての考え方」、「施設の運営体制及び組織」といったサービス水準に関する各評価項目は、価格に関する評価項目である「収支計画」と比べて2倍の配点となっているが、モニタリング時には「施設によるサービスの提供」、「事業（区の事業、自主事業）」、「施設の管理」といったサービス水準に関する各評価項目と、価格に関する評価項目である「収支の改善」は同じ配点となっている。

評価の配点は、施設の特性を鑑みた、施設に対する所管部の考え方が反映さ

れるものであるが、選定時とモニタリング時で評価項目の配点が異なっており、施設に対する所管部の考え方が統一されていない。

区民部の施設に対する考え方、期待する効果を明確に定義し、施設の評価項目の配点を選定時とモニタリング時で統一的に運用するべきである。

2. モニタリング結果の活用状況

(1) 各施設の活用状況

施設名	評価委員会等コメント	活用状況
区民館	<p>【指定管理者施設管理評価シート（H20）】（京橋地域）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自主事業について 自主事業は概ね好評であるが、より多くの方が参加できる事業を検討できる必要がある。自主事業については、多くの方が参加できる事業の検討を促す。 ・利用者サービス、利用率向上について 今後もより一層の利用者サービス及び利用率向上へ向けた施設運営を求める。 	<p>【「H20 年度区民部指定管理者評価委員会における評価結果について」に関わる対応策・改善策報告】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自主事業について 自主事業として、従来の将棋教室を継続するほか、平成 21 年度から、より多くの利用者が参加できる事業として落語観覧会を計画する。 ・利用者サービス、利用率向上について 利用率の向上に向けて、新聞折り込みの配布の対象地域を京橋地区からその近隣地区を含む範囲に拡大する。また、利用者の要望を聞くための用紙の全部屋への設置を行う。 ※平成 21 年度の指摘事項への対応策は平成 21 年 12 月時点で未入手である。
伊豆高原荘	<p>【指定管理者施設管理評価シート（H21）】所管課による評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の管理 法令、協定書に基づき、滞りなく行われているが、利用者が快適に過ごせるよう、より細かい点にも目配りを求める。 	<p>指摘事項に対し以下の改善案を策定し区に提出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の管理 施設管理費においては、備品の補充、充填等、業務手順の徹底を図り、お客様が快適にお過ごし頂ける様、マニュアルの他にも

施設名	評価委員会等コメント	活用状況
	<p>・収支の改善</p> <p>収支について特に問題はないが、管理経費の一層の節減を図っていく必要がある。</p> <p>・課題への対応</p> <p>今後は保養施設に対するニーズをとらえ、魅力ある施設としてのアピールを行うなど、安定的な利用率向上に努める必要がある。</p>	<p>柔軟な対応を心がける。</p> <p>ア) 作業時のチェックリストの活用の徹底</p> <p>イ) 現場責任者の最終チェックの徹底</p> <p>ウ) 備品、消耗品の管理状況を把握する台帳の整備</p> <p>エ) 台帳管理責任者が徹底した管理を行う</p> <p>・収支の改善</p> <p>水光費の使用料の一層の節減と料金単価の引き下げ交渉を行う</p> <p>ア) お客様のチェックアウト後に部屋のスイッチを切る等のきめ細かな対応を積み重ねる。</p> <p>イ) 購買部による単価交渉強化</p> <p>・課題への対応</p> <p>ア) 既に行っているイベントや各誘客活動の強化</p> <p>イ) 区内町内会、自治会等への営業</p> <p>ウ) 宿泊客の地域イベントへの参加の呼びかけ</p> <p>エ) 割引プラン等で新たなニーズを喚起</p> <p>オ) 伊豆高原荘周辺の風景等の写真及びスケッチ展を通年で行う</p>
総合スポーツセンター	<p>【H19 指定管理者評価シート】</p> <p>・自主事業については、目標値に達するよう事業の見直しを図る。</p> <p>・個人利用者の拡大を図るための施策が必要。</p> <p>・施設の更なる有効活用を図る。</p>	<p>【H21 事業計画書】</p> <p>・自主事業参加者の増員に向けての方策</p> <p>・施設の有効活用についての方策</p>

施設名	評価委員会等コメント	活用状況
		※目標達成度は年次評価でモニタリングされている。
レインボーハウス明石	<p>【福祉施設における指定管理者の評価表（H20）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労務的に人員配置に課題がある ・食事メニューや味付けに一部要望がある <p>【福祉施設における指定管理者の評価表（H21）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委託料の妥当性については要検討 	<p>【指定管理者の改善方策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適正な人員配置となるよう、非常勤職員の採用に注力している。 ・利用者自治会の開催回数を増やして、食事等の要望を細やかに吸い上げている。 <p>【指定管理者の改善方策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・精算時に委託料の戻入が生じないよう、非常勤職員の計画通りの採用に注力している。
マイホーム新川	<p>【福祉施設における指定管理者の評価表（H20）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービス提供時間を拡充する体制を整えて、今後より一層充実した運営を期待したい。 <p>【福祉施設における指定管理者の評価表（H21）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安定的な事業運営は評価するが、計画的かつ安定的な人材確保と育成が課題である。 	<p>【福祉施設における指定管理者の評価表（H21）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 20 年度から、民間特養での受入困難な経管栄養等の受入れ態勢の拡大を図り、順次受入れていくことで介護サービスの充実に努めている。 <p>【2009 年度 マイホーム新川事業計画・予算書】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画的な職員採用を行い、必要な職員を確保し、安定したサービス提供が出来るようにする。

年度評価の結果について、施設の所管部署から指定管理者に対して、各項目の評価結果及び改善を要する指摘事項がフィードバックされ、それを受けて、指定管理者は区に対して、指摘事項に対する改善方針を提出し、また次期事業計画において改善策を示している。

事業計画書に策定された改善策等の進捗状況は、月次報告、年度報告の際に、区がモニタリングしている。

(2) 指摘及び意見

① 事業計画書に対する具体的実績を実績報告書に記載させる必要がある。(意見)

区民館の基本協定書に定めるとおり、指定管理者は毎年度、事業計画書を区へ提出し、事業年度終了後に実績報告書を提出することになっている。また、事業計画書及び実績報告書について、区は様式を特に定めておらず、事業計画の内容は指定管理者の裁量に委ねられており、実績報告書の記載事項については明示されている。日本橋特別出張所において、基本協定書に定められた事項の実績報告書は提出されているが、履行状況の検証・評価にあたっては、計画内容に対する具体的な実施の有無や実施内容の詳細報告が必要であり、実績報告書にその内容を記載すべきである。

区は実績報告書以外でも日報等で指定管理者から都度、業務報告を受けているとはいえ、事業計画書から実績報告書に至る過程を含むPDCAサイクルをより機能させるために、区は事業計画書に対する具体的実績を実績報告書に記載させると共に、その内容をモニタリングしていくことが必要である。

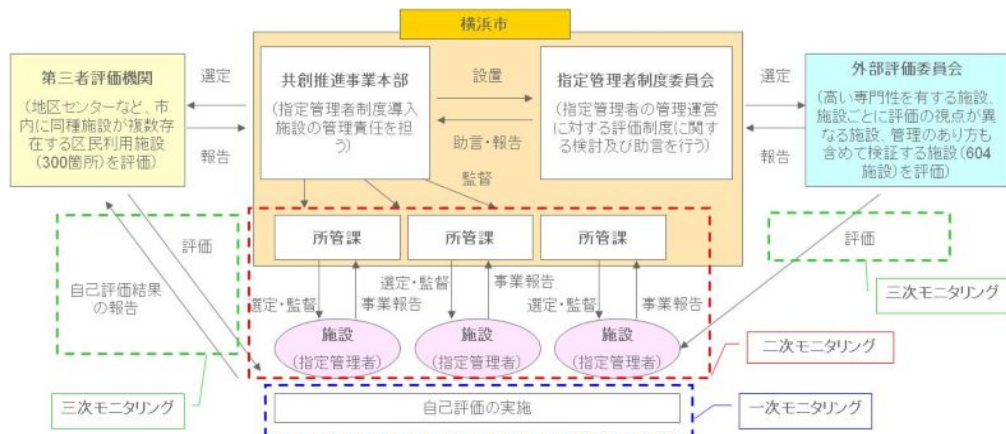
VI. 参考資料

1. 事業目的とアウトプット・アウトカムの関係（参考試案）

2. 管理運營業務評価表（参考試案）

3. 他自治体におけるモニタリング体制の例

(1) 横浜市の事例



(出典)横浜市「指定管理者制度運用ガイドライン(平成21年9月)」及び「平成21年度評価マニュアル」より監査人作成

横浜市では、上記の評価体制のもと、一次から三次のモニタリングを実施している。各モニタリングの具体的内容は以下の通りである。

○ 一次モニタリング

指定管理者自らが、事業計画書・事業報告書等をもとに自己評価を実施する。

○ 二次モニタリング

施設（指定管理者）が行った自己評価を、所管課が事業報告として報告を受ける。

○ 三次モニタリング

(第三者評価機関)

民間の評価機関が第三者評価を実施する。地区センターなど、市内に同種施設が複数存在する区民利用施設が当評価の対象となる。

(外部評価委員会)

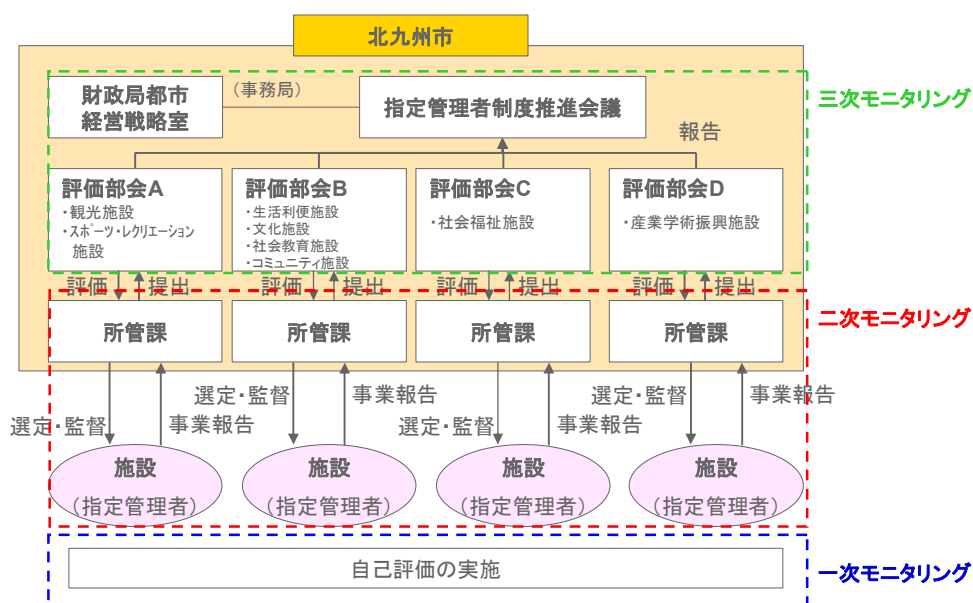
高い専門性を有する施設、施設ごとに評価の視点が異なる施設、管理のあり方も含めた検証を要する施設においては、施設ごとの外部評価委員会（学識経験者等の有識者が委員）において評価を実施する。各施設の所管局区により設置される。

第三者評価機関等による第三者評価の実施の意義としては、以下のような点がある。

- 自治体から切り離された機関による評価であるため、客観性を確保し、利用者の視点に立った評価が可能。

- 自治体が直接運営する有識者を集めた「外部評価委員会」による評価より、機動的な運営、評価の実施が可能。
- 評価機関における評価の経験の蓄積や、同種施設の評価の比較を通じ、評価のノウハウ・スキルの向上が期待できる。
- 指定期間中に実施することで、モニタリングの結果を施設運営の改善に直接的に生かすことや、次期の指定管理者の選定に役立てることが期待できる。

(2) 北九州市の事例



(出典) 北九州市「指定管理者評価マニュアル (平成 20 年 4 月)」より監査人作成

北九州市では、上記の評価体制のもと、一次から三次モニタリングを実施している。各モニタリングの具体的内容は以下の通りである。

- 一次モニタリング
 - 利用者アンケートの実施、自ら指定した目標達成度の評価等を通じ事業報告書を作成し、所管課に提出する。
- 二次モニタリング
 - 施設の分類、施設分類ごとの評価項目・基準の設定、指定管理者からの意見聴取を行い、所管課としての評価を実施する。
- 三次モニタリング
 - (指定管理者制度推進会議)
 - 学識経験者等 15 名の委員より構成され、評価部会の評価結果の報告を受けるとともに、全体的な制度の改善に係る事項を検討する。

(評価部会)

指定管理者制度推進会議の下部組織として、施設分類に応じた評価部会が設置される。委員は推進会議の委員と、各施設に精通した専門家（専門員）により構成され、所管課が行った評価に対する評価を行う。

北九州市の事例では、施設の特性や評価対象である指定管理者の行う事業・業務の特性にあわせて評価項目、評点配分（ウェイト）を決定している。また第三者評価（三次モニタリング）においても、施設種別ごとの専門家を交えた評価部会をそれぞれ設置した上で実施している点に特徴がある。

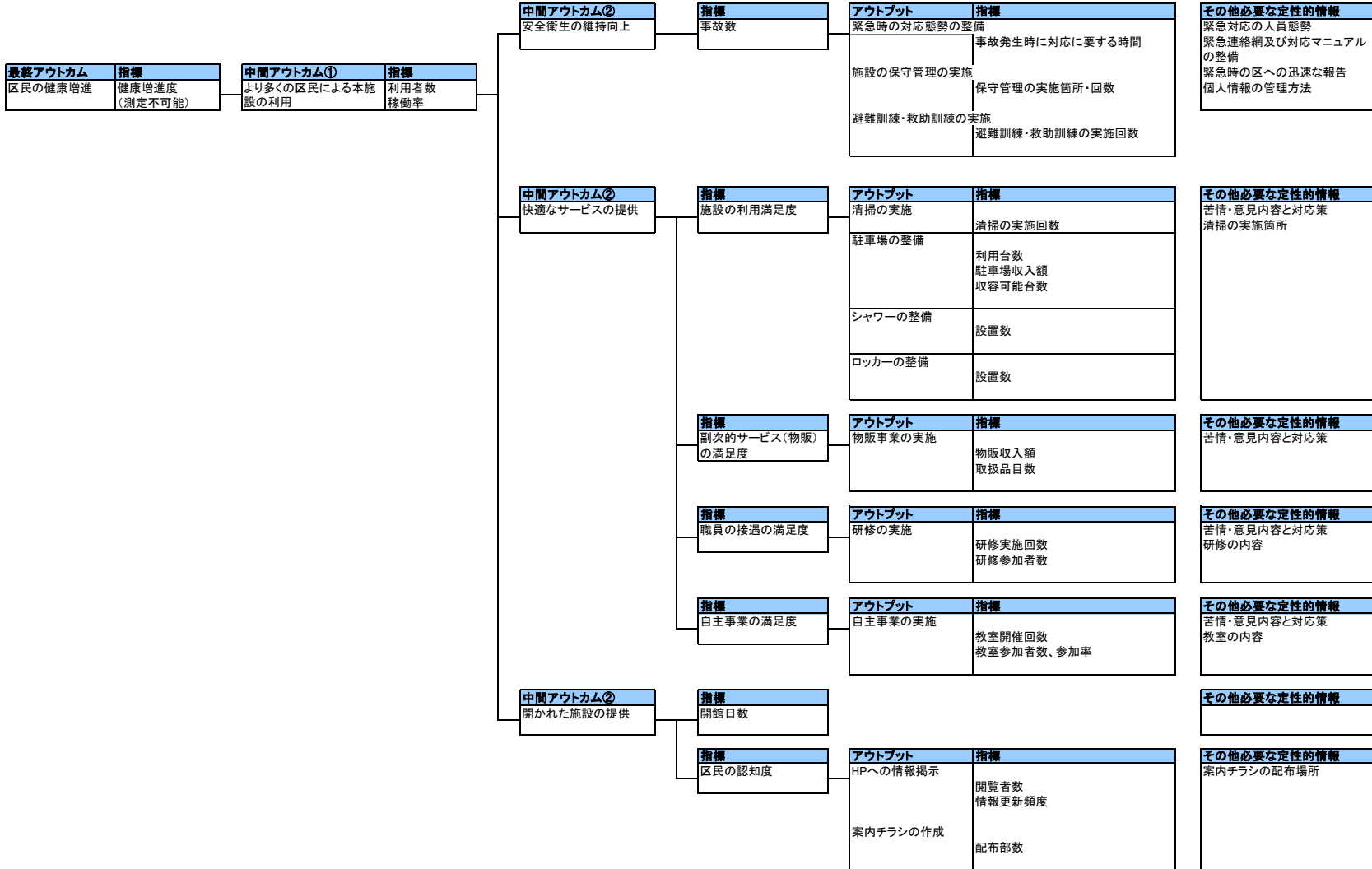
以上

事業目的とアウトプット・アウトカムの関係(参考試案)(総合スポーツセンター)

●「成果指標の体系整理表」～ 評価表作成時の補助資料

※アウトプットは事業実施の成果、アウトカムは事業実施により求める効果を意味します。

事業目的 区民の心身の健全な発達に寄与するため、気軽にスポーツに親しめる良好な施設を提供すること。



管理運営業務評価表（参考試案）

1. 基本情報

(1) 公の施設の名	総合スポーツセンター	(2) 施設の設置目的	区民の心身の健全な発達に寄与するため、気軽にスポーツに親しめる良好な施設を提供すること。			
(3) 指定管理者名		(4) 指定期間		(5) 所管課	区民部スポーツ課	

2. 自己評価（事業状況）

(1) 管理運営実施状況						
① 施設運営及び事業内容						
業務の全体的な実施状況に対する自己評価						
評価指標	目標値	実績(H18)	実績(H19)	実績(H20)	目標/実績の差異に関する自己評価	
清掃の実施回数						
② 保守管理業務						
業務の全体的な実施状況に対する自己評価						
評価指標	目標値	実績(H18)	実績(H19)	実績(H20)	目標/実績の差異に関する自己評価	
保守管理の実施箇所・回数						
③ 事故、苦情の件数、内容と対応						
主な事故・苦情及びその対応状況に対する自己評価						
評価指標	目標値	実績(H18)	実績(H19)	実績(H20)	目標/実績の差異に関する自己評価	
事故件数						
事故発生から対応完了までに要する時間						
避難訓練・救助訓練の実施回数						
苦情件数						
(2) 利用状況						
① 利用状況（利用者数、稼働率等）						
利用状況の概要・増減原因に対する自己評価						
評価指標	目標値	実績(H18)	実績(H19)	実績(H20)	目標/実績の差異に関する自己評価	
利用者数(人)						
利用者一人当たりコスト						
開館日数・稼働率						
HPアクセス件数						
② 自主事業						
自主事業の内容・実施状況に対する自己評価						
評価指標	目標値	実績(H18)	実績(H19)	実績(H20)	目標/実績の差異に関する自己評価	
教室開催回数						
教室参加者数						
自主事業に対する参加者満足度						
③ 利用者アンケート・意見の聴取状況						
アンケートの実施内容・主な分析結果等						
評価指標	目標値	実績(H18)	実績(H19)	実績(H20)	目標/実績の差異に関する自己評価	
総合満足度						
施設に対する満足度						
副次的サービス施設(物販)に対する満足度						
職員の接遇に対する満足度						
(3) 財務状況						
(1) 収入						
収入についての状況						
評価指標	予算(H18年度)	決算(H18年度)	予算(H19年度)	決算(H19年度)	予算(H20年度)	決算(H20年度)
指定管理料又は委託費(千円)						
スポーツ教室事業収入(千円)						
物販事業収入(千円)						
合計(千円)						
(2) 支出						
支出についての状況						
評価指標	予算(H18年度)	決算(H18年度)	予算(H19年度)	決算(H19年度)	予算(H20年度)	決算(H20年度)
人件費(千円)						
運営事務費(千円)						
維持管理費(千円)						
合計(千円)						
(3) 収支差額						
評価指標						
収入合計-支出合計	予算(H18年度)	決算(H18年度)	予算(H19年度)	決算(H19年度)	予算(H20年度)	決算(H20年度)
(4) 行政コスト(区の負担額)						
	予算(H18年度)	決算(H18年度)	予算(H19年度)	決算(H19年度)	予算(H20年度)	決算(H20年度)

3. 所管課評価

(1) 適正な管理運営の確保		
左記評価項目に対する評価・コメント		その他定性的評価
	① 適切な人員配置や育成がなされていたか ② 業務の一括委託が行われていない等、委託が適正に管理されているか ③ 文書の管理・保存が適切に行なわれているか	
	④ 事業計画に基づく情報の公開、広報が行なわれているか ⑤ 地域の住民や関係団体等との連携や協働が図られたか	
	⑥ 個人情報等の適切な管理のための必要な措置が講じられているか ⑦ 適正な安全対策、緊急時対策が行なわれたか	
(2) 利用者サービス向上への取組		
左記評価項目に対する評価・コメント		その他定性的評価
	① 応募者多数の場合、抽選などのルールが整理され、適正に処理されたか ② 利用者満足度調査の結果をもとに具体的なサービス水準の向上を図っているか ③ 利用者からの相談及び苦情に適切に対応しているか ④ 利用時間の延長など具体的なサービス向上が図られたか ⑤ 人権尊重に配慮したサービス提供、情報提供がなされたか	
(3) 収支の実績		
左記評価項目に対する評価・コメント		その他定性的評価
	① 資金の適正な管理と、経理内容の明確化が図られているか ② 利用料金、使用料の徴収は適正に執行されているか ③ 帳簿等を備え、適正に経理がなされているか	

中央区監査事務局告示第3号

地方自治法(昭和22年法律67号)第252条の4第6項において準用する同法第252条の3第6項の規定に基づき、平成21年度個別外部監査の結果報告に基づいて講じた措置を、別紙のとおり公表します。

平成22年7月27日

監 査 委 員	井 上 和 雄
同	梅 田 源 一
同	田 中 広 一

平成 2 1 年度個別外部監査における
「指摘事項及び意見」に対する措置状況

監査項目

「指定管理者制度を導入した区立施設について」

目 次

1	指摘事項に対する措置状況（2件）	1
2	意見に対する措置状況（26件）	2
	（1）指定管理者制度の設計、運用状況（12件）	2
	（2）区民館（3件）	10
	（3）伊豆高原荘（2件）	11
	（4）総合スポーツセンター（3件）	13
	（5）レインボーハウス明石（3件）	15
	（6）マイホーム新川（1件）	17
	（7）モニタリングの内容とその活用状況（2件）	18
	※ 問合せ先	19

1 指摘事項に対する措置状況

- ① レストラン事業の修繕費は、指定管理者の管理対象業務に含むべきではない。
(総合スポーツセンター)

内容	措置状況
<p>本施設内レストランは、行政財産の使用許可に基づき、指定管理者とは別の事業者が営業しているが同レストラン施設の修繕費（1件あたり130万円以下）は指定管理者の負担となっている。施設内レストランは別の事業者が運営しているものであり、指定管理者の管理対象業務に含むべきではない。</p> <p>また、施設の一体管理によるサービス向上やスケールメリットが得られるのであれば、指定管理者には共同参加が認められていることでもあり、レストラン業務も指定管理業務に含めて一体的に運営することも検討の余地がある。</p>	<p>本施設内レストランは、指定管理者とは別の事業者が運営していますが、指定管理者が施設全体の修繕を行うことにより、日程的・経費的に効率的に対応できると考えていたものです。本指摘を受け、平成22年度からは指定管理者との連絡をより密にしながらレストランの修繕は区が行うこととしました。</p>

- ② 法人事務費の算定方法について事前に明瞭に取り決めておくことが必要である。
(レインボーハウス明石)

内容	措置状況
<p>経費等精算報告書において、指定管理料の中に法人事務費（当初予算額の約2%）が含まれている。平成20年度の同事務費は当初予算額の約2%にあたる5,390千円であったが、他方、費用総額自体は予算が276,433千円に対し、実績は239,448千円と大幅に減少している。同施設の指定管理料は実績精算方式を基本としているが、事務費については費用総額自体が減少しているにもかかわらず、当初予算ベースの5,390千円のまま実績として報告され、区は指定管理料に含めて支払っている。</p> <p>今後は、事務費の算定方法を事前に明瞭に取り決めておくことが必要である。</p>	<p>法人事務費の算定方法は、当初予算額の2%未満とすることを指定管理者と確認し、平成22年度から、金額を明記した協議書を取り交わしています。</p>

2 意見に対する措置状況

(1) 指定管理者制度の設計、運用状況（12件）

- ① 指定管理者制度の趣旨を十分勘案した上で、区の導入の判断基準を再検討することが求められる。

内容	措置状況
<p>公の施設に指定管理者制度を導入するか否かについての区の判断基準については、対象を「指定管理者制度の施行前から、既に管理を委託している施設」に限定している点に検討の余地があると考えられる。</p> <p>公の施設の管理に民間の能力を活用し、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図るとい指定管理者制度の趣旨に照らせば、既に管理を委託している施設か否かにかかわらず、区が所有する公の施設は原則として指定管理者制度の導入を検討すべきである。その上で、個別法の制約があり制度導入ができない場合、施設の性格や業務の専門性・特殊性から区が直営管理する必要性を合理的に説明できる場合等、制度導入が困難あるいは導入のメリットが少ないために例外的に直営とする施設を限定すべきである。</p> <p>また、制度導入のメリットが少ないことから直営とした施設についても、庁内検討だけで結論づけるのでは不十分である。民間提案手続等を実施し、コストや質の面で官民比較を行った上で、制度適用の是非を客観的に検討する必要があると考えられる。</p> <p>現行の判断基準では、管理委託制度から指定管理者制度に名称が変わったものの、実質的な運用は従前と大きく変化していないとされる可能性もあることから、指定管理者制度の趣旨を十分勘案した上で区の導入の判断基準を再検討することが求められる。</p>	<p>指定管理者制度の導入にあたり、平成17年1月に指定管理者制度の活用に関する方針を策定しました。</p> <p>方針策定時には、既に管理を委託しているか否かに関わらず、指定管理者制度の導入を個別に検討し判断しました。</p> <p>なお、制度導入の時期については、既存の管理委託施設を優先し、直営施設については、その後順次導入を図ってきたところです。</p> <p>(導入状況)</p> <p>H19 日本橋公会堂 区民健康村 温浴プラザ</p> <p>H20 伊豆高原荘 H21 社会教育会館 H23 敬老館(予定)</p> <p>また、方針策定時、指定管理者制度導入のメリットが少ないことから直営と判断した駐車場等の施設については、その後の施設の実状を踏まえ、導入の可否を検討します。</p>

- ② 公募手続に関してさらに充実した指針を整備し、全庁的に浸透させる必要がある。

内容	措置状況
<p>公募手続に関しては、総務部総務課が、「指定管理者選定の留意事項について」において、募集方法、公募参加条件、協定書に盛り込むべき事項等の指針を定めている。各所管部署は、上記指針に従いつつ、個別施設の具体的事項については、独自に判断しながら運用している。このため、公募手続の実施方法についても所管部署ごとに異なっている。</p> <p>また、指定管理者制度の効果的な運用には、より多くの民間企業の参入を促し、競争原理を確保することが重要であるが、その点で同指針には不十分な点が散見される。</p> <p>より多くの民間企業の参入を募り、具体的なアイデアを提案させるためには、さらに充実した指針を整備し、庁内で説明会を開催する等により、全庁的に浸透させる必要がある。</p>	<p>指定管理者制度のさらなる効果的な運用に向け、最低募集期間の設定や選定項目の配点の公表など、指針を充実させ対応していきます。</p>

- ③ 民間事業者の実質的な提案準備期間を確保するよう、十分な応募期間（少なくとも40日程度）を確保する必要がある。

内容	措置状況
<p>伊豆高原荘、レインボーハウス明石、マイホーム新川では、形式的には公募から募集締切まで十分な期間が設定されているが、公募要領における情報開示が不十分なため、実質的には公募説明会から応募締切までが1か月に満たない等、十分な準備期間が設定されていない事例が見受けられる。</p> <p>民間事業者は、公募の事実を把握してから内部で意思決定するには、十分な調査検討期間が必要であり、また、上席者や取締役会の承認にも一定の期間を要する場合が多いため、十分な情報開示と応募期間の設定が必要である。</p> <p>官民連携手法の一つである市場化テスト制度では、同様の理由から、少なくとも40日程度の準備期間を確保することが推奨されている。また、都道府県や政令市が適用範囲の対象となるWTO政府調達協定においても、原則として50日以上のお公募期間を取ることが定められている。</p> <p>区においては、民間事業者の実質的な提案準備期間を少なくとも40日程度は確保するよう配慮する必要がある。</p>	<p>平成22年度以降の指定管理者の公募に当たりましては、十分な応募期間（40日程度）を確保するとともに、迅速な情報の提供に努めます。</p>

- ④ 外部者を含めた選定委員会の運用にあたっては、一次審査から少なくとも過半数の外部委員が参加している実態を伴う必要がある。

内容	措置状況
<p>区民館の指定管理者は、9名の選定委員（内、4名が内部委員（区職員））からなる選定委員会により、候補者から提出される申請書類の審査を行う一次審査、プレゼンテーションを行う二次審査を経て選定される。委員の構成及び審査方法は第一期指定期間及び第二期指定期間とも同様であり、伊豆高原荘についても委員構成は多少異なるが同様の運用が行われている。</p> <p>一次の書類審査は、委員の中から審査を行う者5名を互選で選出し実施するが、第二期の選定時には、互選で選出された書類審査委員5名のうち4名が内部委員（区職員）であり、内部職員が中心となって選定を行っている実態が認められた。一次の書類審査委員以外の委員の意見は、委員会及び二次審査の際に反映されるとはいえ、審議の大きな方向性を決める一次の書類審査に外部委員の意見が反映される度合いが少ない実態は、外部者を含めた選定委員会を設置する趣旨とは矛盾していると考えられる。</p> <p>外部者を含めた選定委員会の運用にあたっては、一次審査から少なくとも過半数の外部委員が参加している実態を伴う必要がある。</p>	<p>選定委員の構成や審査方法を見直し、一次審査から過半数の外部委員が参加できる体制を整えます。</p>

- ⑤ 区の方針として、公募型プロポーザル方式における質と価格の配点割合を明確にすべきである。

内容	措置状況
<p>指定管理者制度における評価項目の配点比重に関しては、特に定まった基準や制約等はなく、各自治体の判断に委ねられているが、通常は創意工夫の余地や特殊性・専門性の程度が高い業務ほど価格点比重は低く、逆に同程度が低い業務ほど価格点比重を高くすべきと考えられている。</p> <p>例えば、上記の施設で言えば、区は区民館については民間の創意工夫の余地が相対的に小さい業務と判断し、指定期間を比較的短い3年間としているが、価格点の割合は約21%と必ずしも高くない水準に設定している。このように、区の公募型プロポーザル方式における質と価格の配点割合に関する方針は明確ではない。</p> <p>今後は、区の方針として、サービス水準の確保とともに、配点割合を明確にすべきと考えられる。</p>	<p>各施設毎に目的や管理業務の内容が異なるため、一律に決めることは難しいが、創意工夫の余地や専門性・特殊性により、各施設のグループ分を行い、グループ毎に配点割合の基準を設定することを検討します。</p>

- ⑥ 指定期間の自動延長は実質的には事業者との随意契約とも考えられ、指定管理者選定手続きの形骸化につながることは望ましくないため、改善が求められる。

内容	措置状況
<p>今回監査対象としたレインボーハウス明石を含め、区は計4つの福祉施設において、平成21年3月31日に当初の指定管理期間が終了することに伴い、第二期事業者選定を実施した。</p> <p>しかしながら、第二期指定期間の事業者選定手続で公募は実施されず、同一事業者と指定期間5年間の延長を行っている。つまり、同一事業者が平成26年3月31日まで指定管理者として運営を行うこととなる。</p> <p>区は延長理由として、①福祉施設の特異性から、サービスの継続性が重視されること、②現事業者が第三者評価委員会で適切な運営であると評価されたこと、③大阪府大東市保育所民営化の訴訟で引き継ぎ期間は1年間程度必要との判例を受けて、平成21年度時点で再公募しても、十分な引き継ぎ期間を取れないこと等、を挙げている。</p> <p>しかしながら、指定期間の自動延長は実質的には事業者との随意契約とも考えられ、指定管理者選定手続きの形骸化につながることは望ましくないため、改善が求められる。なお、利用者と職員の人的信頼関係の継続性が重要であるならば、当初から長期の指定期間を設定することも考えられる。</p>	<p>認可保育所の運営主体の変更に関しては、平成19年11月の最高裁判例で「引継期間を少なくとも1年程度設定するなどの配慮義務がある」とされています。そのため、人的サービスが中心の福祉施設において利用者へ安定したサービスを継続して提供する視点から、指定管理者制度の趣旨に反しない範囲で、議会での議決を経て指定期間の延長を行ったものです。</p> <p>指定期間の延長は例外的な措置であり、平成23年4月から新たな指定期間が始まる5福祉施設については、平成21年度に選定を実施し、十分な引継期間を確保しました。</p> <p>なお、指定期間はサービスの継続性の観点から10年としました。</p>

- ⑦ 従前の委託費を予定価格等にそのまま使用するのではなく、他自治体の類似施設のコスト情報や他の民間事業者からの参考見積等を徴収し、比較検討を行うべきである。

内容	措置状況
<p>監査対象施設の予定価格（あるいは経費削減目安としての参考価格）は、従来の管理委託時の施設管理委託料をほぼそのまま使用している例が多い。このように、従来の経費をそのまま予定価格として、コスト削減は提案時の見積書提出で実現することも一つの方法である。</p> <p>しかしながら、指定管理者制度導入の趣旨である効率性の向上をより目指すのであれば、従前の委託費をそのまま使用するのではなく、他自治体の類似施設のコスト情報や他の民間事業者からの参考見積等を徴収し、比較検討を行うべきと考えられる。この取組みによって、さらなるコスト削減が図られる可能性がある。</p>	<p>他自治体の類似施設とのコスト比較は、施設規模や業務内容等が異なるため、単純には難しいですが、今後は、民間事業者の見積等を含め、できる限り比較検討していきます。</p>

- ⑧ 集客型施設の指定管理者制度を運用するにあたっては、民間事業者の意欲を喚起するために、利用者数等との成果連動型の報酬体系を検討することは一考に値する。

内容	措置状況
<p>指定管理者の報酬体系には、固定の指定管理料を設定する固定指定管理料支払型、利用料金を指定管理者が収受する利用料金型、両者の組み合わせ型などがあるが、一般的に、指定管理者の努力や意欲をより引き出すためには、利用者増大などの成果が指定管理者のインセンティブにつながる、成果連動型の報酬体系が望ましいと言われている。</p> <p>伊豆高原荘とマイホーム新川は、一部に利用料金型を導入しており、他方、区民館、総合スポーツセンター、レインボーハウス明石については固定の指定管理料型を採用している。この中で、集客型施設である総合スポーツセンターにおける民間インセンティブは、基本的に管理運営費の予算額からのコスト削減額であり、利用者増大などの成果は自主事業の予算を上回る増収分に限定されている。典型的な集客型施設であるにも関わらず、民間インセンティブは十分に設定されていないと考えられる。</p> <p>今後、区が例えば総合スポーツセンターのような集客型施設の指定管理者制度を運用するにあたっては、民間事業者の意欲を喚起するために、利用者数等との成果連動型の報酬体系を検討することは一考に値すると考えられる。</p>	<p>指定管理者制度導入時は、総合スポーツセンターは区・体育協会などによる公的な利用が多いことから「利用料金制」はなじまない施設と考えていました。現在、自主事業の拡大や早朝利用の取り組みにより努力できる範囲が広がったことから、利用料金制の導入などについて検討していきます。</p>

- ⑨ 公募前の民間意見収集を積極的に活用し、より良いアイデア等を積極的に取り入れる必要がある。

内容	措置状況
<p>区民館、伊豆高原荘の各施設では、既存の委託契約の内容をほぼそのまま協定書、仕様書に使用する形で公募選定を実施している。例えば月島地域の区民館の場合、第2回目の指定管理者の公募(平成20年度)の際に、第1回目の指定管理者の公募(平成17年度)に使用した募集要項、仕様書をそのまま利用している。なお、両回とも中央区都市整備公社の時から委託先である民間事業者が同額で指定管理者となっている。</p> <p>PFIや一部の調達では、民間事業者の選定への参入の意向等を事前に把握するとともに、より良い管理運営に対するアイデア等を公募要項に取り入れることを目的として、仕様書や協定内容、募集方法などについて、公募前の段階において適切な方法で民間意見を収集している。この手法はRFI (Request For Information: 情報提供要請または事前意見招請) と呼ばれている。</p> <p>例えば、倉敷市では、指定管理者制度の運用において、原則としてすべての施設において「サウンディング」を実施しており、応募倍率の低下の抑制など一定の効果を上げている(出典:自治体PFI推進センター平成21年度第2回指定管理者実務研究会議事録より)。</p> <p>区においても、公募前の民間意見収集を積極的に活用し、より多くの民間事業者の参入を促し、より良いアイデア等を公募要領の段階で積極的に取り入れる必要がある。</p>	<p>公募前に、基本的サービス内容について、民間事業者の自由な発想や創意工夫による提案を受けつけることを検討していきます。</p>

- ⑩ 今後区が指定管理者制度を運用するにあたっては、積極的に性能発注を導入することも含めて、より民間事業者が自由な発想で創意工夫を発揮しやすい環境づくりへの取り組みが求められる。

内容	措置状況
<p>区においては、指定管理者制度移行に際し、施設のサービス水準の維持を図るため、従前の委託契約の仕様を基礎とした詳細な業務要件を定義して、指定管理者に実施を求めた施設があり、例えば監査対象施設の中では、区民館は従前の委託契約の仕様や業務要件をほぼそのまま使用している。</p> <p>公共側が詳細な業務要件を定義し、定められた仕様に基づき民間へ委託する発注方法は仕様発注と称され、質に関する民間事業者の役割は公共側が作成した仕様通りに施設運営等を行うこととなる。他方、発注者が求めるサービス水準を可能な限り客観的に定義し、どのように同サービス水準を達成するかは、民間事業者の創意工夫に委ねる発注方法は性能発注と称され、P F I、市場化テスト制度等、近年の官民連携手法では、仕様発注よりも性能発注の方が民間の創意工夫の余地を発揮しやすい発注手法として推奨されている。</p> <p>指定管理者制度の趣旨が、公の施設管理に新たに民間事業者を参入させ、それらの創意工夫の発揮により、区民サービスの質の維持・向上を目指すことであることに照らせば、今後区が指定管理者制度を運用するにあたっては、指定管理者制度を実施したことから得た経験を活かし、積極的に性能発注を導入することも含めて、より民間事業者が自由な発想で創意工夫を発揮しやすい環境づくりへの取り組みが求められる。</p>	<p>P F I等と異なり、指定管理者制度を導入している施設は公の施設であり、運営等に区の責任があることから、直ちに性能発注を導入することは難しいと考えます。</p> <p>今後、他自治体の動向等も踏まえ、導入の検討をしていきます。</p>

- ⑪ 制度の期待する効果を発揮するための個別具体的な仕組みについても、ある程度総務部総務課が主導し、全庁的な制度認識を高める必要がある。

内容	措置状況
<p>総務部総務課は、指定管理者制度の導入・運用にあたって全庁の調整役としての立場にあり、同課では指定管理者制度に関して適用方針および選定等の留意事項を整備し、各所管部署への周知徹底を図っている。</p> <p>しかしながら、個別具体的な協定書および協定書の内容、指定管理料の算定方法等は、各所管部署の判断に委ねられているため、施設ごとの特性を踏まえた運用が可能となる利点がある一方、全庁的な視点よりも各所管部署の意向に左右されやすく、所管部署が制度趣旨を十分に理解していない場合には、制度の期待する効果が発揮されない懸念がある。</p> <p>このため、今後、指定管理者制度を進めるにあたっては、性能発注、成果指標の設定、リスク分担、インセンティブ／ディスインセンティブの設計、指定管理料の算定方法等、制度の期待する効果を発揮するための個別具体的な仕組みについても、ある程度総務部総務課が主導し、全庁的な制度認識を高める必要があると考えられる。</p>	<p>指定管理者制度のさらなる効果的な運用に向け、指定管理者制度の活用に関する方針を改定するとともに、各所管部署への周知徹底を図り、全庁的な制度認識を高めていきます。</p>

- ⑫ 体系的・論理的に成果指標のフレームワークを整理し、さらに当該指標を経年比較することが望ましい。

内容	措置状況
<p>区では、施設ごとに成果指標を採用し、行政サービスの向上をモニタリングしているが、成果指標そのものが体系的に整理されていない。本来、施設の意義やミッション、施策上の目的の実現がどのように達成されるかを把握することが重要であり、定量的指標のみならず、定性的な指標を含めて体系的・論理的に成果指標のフレームワークを整理し、さらに当該指標を経年比較することが望ましい。</p> <p>また、特定した成果指標と施設別のコスト情報をもとに、単位コストを算出し、効率性の把握及び評価を経年比較することが望ましい。</p>	<p>今後、監査人から示された参考試算や区の事務事業評価の基準などを参考に成果指標を整理し、経年比較ができるよう努めていきます。</p>

(2) 区民館 (3件)

- ⑬ 所管部署を変更する場合には、制度趣旨の浸透を含めて十分な情報伝達を行う必要がある。(日本橋・月島地域)

内容	措置状況
<p>日本橋地域・月島地域の区民館については、平成18年度までは地域振興課が所管しており、それ以降は日本橋又は月島特別出張所が所管部署となっている。</p> <p>指定管理者制度に移行した後に所管部署が変わったこともあり、特別出張所において公社委託時代の区民館の業務に関する情報が十分伝達されていないことが認められた。</p> <p>指定管理者制度を十分に活かすためには、区の所管部署において、管理委託制度との相違を含めて制度の趣旨を十分理解したうえで、指定管理者の施設管理状況を指導監督することが求められ、所管部署を変更する場合には、制度趣旨の浸透を含めて十分な情報伝達を行う必要がある。</p>	<p>公社委託時代の状況や指定管理者制度導入の経緯等を含め、必要書類を両特別出張所に引き継ぎました。</p> <p>今後も、指定管理期間内において所管部署の変更があった場合は、確実に引き継ぎします。</p>

- ⑭ 空予約・直前キャンセルの防止策を講じることが望ましい。

内容	措置状況
<p>区民館の予約は他の施設同様に区の公共施設予約システムを用いているが、現行の予約ルールでは、不自然なキャンセルをした利用者に対する対応方針を明確にしていない。このため、空予約やその後の直前キャンセルが多発しており、利用率が向上しない大きな理由のひとつとなっている。公平・公正な利用や利用者の機会損失を減らすためにも、キャンセルのルールの充実を図り、守られない場合の対応方針を明らかにして、空予約・直前キャンセルの防止策を講じることが望ましい。</p>	<p>空予約や直前キャンセルを防止するため、利用者からのキャンセルの申し出時や次回利用時に注意するとともに、各区民館に張り紙を掲示するなどの注意喚起をしています。</p> <p>今後は、空予約や直前キャンセルを繰り返す利用者に対し、利用制限等ペナルティも含め、対応策について検討していきます。</p>

- ⑮ 今後の公共施設予約システム改修時には、システム上での利用状況等のデータの一元管理が望まれる。

内容	措置状況
<p>公共施設予約システムでは料金の減免は予約システム上で反映されないため、実際の窓口での料金収受のタイミングで正式な料金が判明する仕組みとなっている。このため、指定管理者は利用状況や減免の状況を各区民館の窓口で手書きの複数の台帳（利用承認整理簿、利用申込受付簿等）で管理し、その結果をExcelデータに集計し日次・週次・月次で区に報告している。すなわち、現在の業務では、利用状況・収入の確認のため3種類のデータ（手書台帳、区に報告しているExcelデータ、公共施設予約システム）を整備しているため、管理事務が煩雑になっている。今後の公共施設予約システム改修時には、減免の情報を管理できるようにして、システム上で利用状況・収入に関するデータを一元管理することが望まれる。</p>	<p>今後新たなシステムを構築する際に、全庁的に集計方法の見直しを行い、効率的に一元管理ができるよう改善していきます。</p>

(3) 伊豆高原荘（2件）

- ⑯ 公募時の応募者からの質問に対する適切な対応が求められる。

内容	措置状況
<p>区は応募者からの質問に対する回答の一覧表を公開しており、他の応募者からの質問も含めて回答を示す対応は公平性の観点からみて適切な対応と考えられる。</p> <p>しかし、区は応募者からの質問への回答において、以下の点について応募者への配慮に欠ける事項があったと考えられる。</p> <p>i. 伊豆高原荘利用実績の提示依頼への対応について 「伊豆高原荘の月別の稼働率及び定員稼働率を教えてください。平成18年度の月別利用状況を教えてください。」との質問に対する回答は「8月7日以降地域振興課の窓口で閲覧できます。」とされている。この点について、稼働率等の実績については区として質問を受けた段階で既に持っている情報であるから、8月7日まで待つことなく適時に情報提供を行うべきであったと考えられる。また、応募者の中には従前から委託を受けていた事業者も含まれており、当該事業者との情報格差を無くし、公平な選定を行うという観点からは、適切な対応ではなかったと考えられる。</p>	<p>これまで、資料などの提示依頼には、応募者への公平性に配慮し、一斉開示としていました。</p> <p>今後より適切な情報提供の方法や時期について検討していきます。</p>

<p>ii. 現地調査の再実施依頼への対応について</p> <p>「提案内容の精度向上のため、再度現地調査をすることは可能か。」との質問に対する区からの回答は「不可能です。」とされている。</p> <p>この点について、応募者が現地を見学できたのは応募者説明会のみであり、その時点で具体的な情報提供を受けたことを勘案すると、企画提案書を作成する中で、再度現地視察を行う必要が生じることは通常想定されることであり、応募者からの質問にもあるとおり、提案内容の精度向上のためには、必要な対応であると考えられ、区の対応としてはこれを認めて提案内容の精度向上に協力する必要があったと考えられる。また、このような質問をした応募者は従前から委託を受けていた応募者以外であったと考えられ、施設の状況について詳細な情報を既に持っている既存の事業者との情報格差を無くし、公平な選定を行うという観点からは、適切な対応ではなかったと考えられる。</p>	<p>現地調査については、原則説明会において1回のみの実施としていました。今後は、複数回の見学会の実施についても応募者の要望を確認した上で開催していきます。</p>
--	--

⑰ 区への納付金は、収支実績表において支出計上すべきである。

内容	措置状況
<p>伊豆高原荘の利用料金については、収支計画の利用料収入と比較して5,000千円以上増加した場合には以下の超過金額の範囲内で計算した額の合計額を区へ納付することとなっている。</p> <p>5,000千円超～15,000千円 3割相当額 15,000千円超～30,000千円 4割相当額 30,000千円超 5割相当額</p> <p>平成20年度において、利用料金収入が収支計画を超過したため、区への納付金（811千円）が生じているが、指定管理者からの収支実績報告には当該納付金が支出計上されていなかった。指定管理者の実際の収支状況を把握するという観点からも、当該納付金については、収支実績において支出計上する必要がある。</p>	<p>収支実績において支出計上するよう指定管理者に指導していきます。</p> <p>※伊豆高原荘については21年度精算分から実施済です。</p>

(4) 総合スポーツセンター (3件)

- ⑱ 次期以降の指定期間の指定管理料設定に活用するため、事業別収支を把握・分析すべきである。

内容	措置状況
本施設では多数の自主事業が実施されているが、収支実績は指定管理事業と自主事業の合算で報告されている。コスト帰属が指定管理事業・自主事業のいずれであれ、収支はいずれも指定管理者に帰属することに相違はないが、指定管理事業の収支把握を適切に行うことは、次期以降の指定期間の指定管理料をどのように設定すべきかの判断に際し重要である。区は指定管理者に指定管理事業と自主事業を区分経理した収支報告も併せて実施させ、報告を受けた結果を把握・分析する必要がある。	指定管理事業と自主事業を区分整理した収支実績の報告も提出させ、分析した結果を次回の選定等に活用します。

- ⑲ 区と指定管理者は浜町運動場の利用面数を成果指標として共有するべきである。

内容	措置状況
区は浜町運動場の昼間・夜間の合算での利用面数を成果指標としている。しかし、区と指定管理者で成果指標の認識が共有されておらず、平成19年度まで指定管理者からは利用件数のみが実績報告されていたため、区は独自に施設予約システムから利用面数の実績を収集し、成果指標としている。区と指定管理者は本施設の利用面数を成果指標として共有すべきであり、実績数値は指定管理者が把握し、区へ報告させる仕組みを整備すべきである。	これまで区と指定管理者とで成果指標の認識が異なっていました。平成21年度から、指定管理者から報告される実際に利用した面数を成果指標として共有しています。

⑳ 施設利用の全般的な満足度調査もアンケートの調査項目に含めるべきである。

内容	措置状況
<p>区は協定書第16条に基づき、利用者からの意見聴取と自己評価の実施を指定管理者に求めており、これに従い、指定管理者は年1回利用者アンケートを実施し、アンケート結果の集計・分析を行い、アンケート結果及び要望に対する対応は、月報及び年度の実績報告書において区へ報告している。また、利用者からの要望を検討し、ニーズを反映させた自主事業の展開を実施している。</p> <p>しかしながら、指定管理者が実施している利用者アンケートでは施設利用の全般的な満足度を評価するための調査項目が含まれていない。総合満足度・全体的満足度は、施設利用の成果指標として有用であるのみならず、異なる機能を有する施設間においても運営状況を比較検討する際の参考情報となりうることから、この点についての満足度調査の実施を必須のものとして導入を図り、結果を区へ報告させることが望ましい。</p>	<p>今後は、アンケートの調査項目に、施設利用の全般的な満足度を含めます。</p>

(5) レインボーハウス明石 (3件)

- ⑳ 区有財産である第二パン工場の工事造作や設備の工事費用は、区の工事予算で発注すべきである。

内容	措置状況
<p>同施設内の就労支援事業の一環として、指定管理者は喫茶アラジン及びパン工房を運営しているが、平成19年度に取引先からの需要増に対応するため、第二パン工房を新設している。</p> <p>同新設工事は、区の建設工事としてではなく、指定管理業務の一部として事業者の責任で設計から発注、工事管理まで実施されている。また工事費用は区からの指定管理料に含めて支払われ、指定管理者から工事業者に支払われている。このような発注形態を取った理由としては、パン工房関連の設備等については指定管理者側にノウハウがあったためとのことである。</p> <p>しかしながら、同パン工場の工事造作や設備は区有財産であり、指定管理者の所有となるものではないため、区の工事予算で発注すべきものと考えられる。</p> <p>また、工事造作や設備は、完成後に区有財産として整理されているが、それらの財産の移管に関する取り決めは一切ないため、区と事業者間の資産区分が不明確になる可能性がある。</p> <p>さらに、協定書にはパン工場の建設工事に関する記載は一切なく、リスク分担や瑕疵担保責任等に争いが生じるリスクもある。</p> <p>公の施設の所有者たる区が、同施設の管理運営者である指定管理者に、区有財産の建設工事を実施させることは両者の役割の混同を招く恐れがあり、今後は避けるべきである。</p>	<p>指定管理者と十分な協議・調整を重ねたうえで、指定管理者が工事を執行したものです。</p> <p>今後も指定管理業務と工事の内容を勘案し、工事の執行主体を決定します。</p> <p>また、財産管理についても明確にしていきます。</p>

- ② 法改正等によって事業区分が変更された際には、協定書の変更を速やかに実施すべきである。

内容	措置状況
<p>平成18年4月1日からの障害者自立支援法の段階的施行に伴い、指定管理者は平成18年10月より、従来の短期入所事業を、日中一時支援事業と短期入所事業とに区分して実施している。</p> <p>しかしながら、その時点で当初協定書の変更は行われておらず、日中一時支援事業に関する別途の取り決めもなかった。</p> <p>法改正等によって事業区分が変更された際には、協定書の変更を速やかに実施すべきである。</p>	<p>法改正に合わせて区条例等の改正を行い、指定管理者と十分協議を行ったうえで事業を実施したものです。しかし、意見のとおり協定書について変更を行わなかった実態を踏まえ、今後の手続きについては適宜適切な対応を行うこととしました。</p>

- ③ 予定価格の積算資料は保管しておくことが望ましい。

内容	措置状況
<p>本施設は、平成16年7月の新設時から指定管理者制度を導入しているため、第一期指定期間の選定時の予定価格は他自治体の類似施設の情報等に基づいて積算しているが、積算時に使用した根拠資料が保存されていなかった。</p> <p>区の文書管理に係る規程上の保存年限である3年を経過しているため、規程上は問題ないが、予定価格の積算資料は発注手続における重要な資料であり、また区の先駆的な事例の事業でもあることから、今後の事業展開を勘案すると、予定価格の積算資料は保管しておくことが望ましい。</p>	<p>文書管理規程に従い保管します。</p>

(6) マイホーム新川（1件）

- ⑳ 高齢者在宅サービスセンターのホリデイについて、認知症対応に限定せず、介護を要する高齢者を広く受け入れることを検討する余地がある。

内容	措置状況
<p>高齢者在宅サービスセンターでは、在宅の高齢者向けの通所介護サービスを実施している。ウィークデイ（月曜日から土曜日まで）の運営に加え、ホリデイ（日曜日）の受入体制も取られており、利用者のニーズに配慮した運営が行われている。</p> <p>高齢者在宅サービスセンターの利用状況は、平成20年度の実績によると施設全体の利用率は65.6%であり、ウィークデイが67.0%、ホリデイが18.0%となっている。</p> <p>ホリデイは、認知症対応に限定し、介護の必要性の高い利用者が休日でも利用できるサービスを提供している。</p> <p>本施設のような社会福祉施設は、提供するサービスに専門性が要求され、集客施設等に比べると、利用率の向上をもって成果を測る度合いは少ないと考えられるが、施設全体で見ると定員枠には余裕がある。</p> <p>公共的施設の有効活用という観点からは、特別養護老人ホームの待機者への案内などにより、潜在的な地域住民のニーズを積極的に把握することに加えて、ホリデイを認知症対応に限定せず、介護を要する高齢者を広く受け入れることを検討する余地があると考えられる。</p>	<p>デイサービスについて広く周知するとともに、利用者の要望や潜在的なニーズを把握するため指定管理者と検討の場を設けます。その結果、利用希望が多い場合は受入れの再開・拡充等について検討するものとします。</p>

(7) モニタリングの内容とその活用状況（2件）

- ⑳ 区民部の施設に対する考え方、期待する効果を明確に定義し、施設の評価項目の配点を選定時とモニタリング時で統一的に運用するべきである。

内容	措置状況
<p>区民部では、指定管理者の選定時には評価項目ごとに傾斜配分された配点で評価されているが、モニタリング時にはすべての評価項目が同じ配点で評価されている。例えば総合スポーツセンターについて、選定時には「管理運営の方針」、「利用者サービスの向上についての考え方」、「施設の運営体制及び組織」といったサービス水準に関する各評価項目は、価格に関する評価項目である「収支計画」と比べて2倍の配点となっているが、モニタリング時には「施設によるサービスの提供」、「事業（区の事業、自主事業）」、「施設の管理」といったサービス水準に関する各評価項目と、価格に関する評価項目である「収支の改善」は同じ配点となっている。</p> <p>評価の配点は、施設の特徴を鑑みた、施設に対する所管部の考え方が反映されるものであるが、選定時とモニタリング時で評価項目の配点が異なっており、施設に対する所管部の考え方が統一されていない。</p> <p>区民部の施設に対する考え方、期待する効果を明確に定義し、施設の評価項目の配点を選定時とモニタリング時で統一的に運用するべきである。</p>	<p>今後は施設の特徴に応じて重点的にモニタリングを行う事項の見直しを行い、施設の評価項目の配点を選定時とモニタリング時で統一的に運用していくことに努めます。</p>

②⑥ 事業計画書に対する具体的実績を実績報告書に記載させる必要がある。

内容	措置状況
<p>区民館の基本協定書に定めるとおり、指定管理者は毎年度、事業計画書を区へ提出し、事業年度終了後に実績報告書を提出することになっている。また、事業計画書及び実績報告書について、区は様式を特に定めておらず、事業計画の内容は指定管理者の裁量に委ねられており、実績報告書の記載事項については明示されている。日本橋特別出張所において、基本協定書に定められた事項の実績報告書は提出されているが、履行状況の検証・評価にあたっては、計画内容に対する具体的な実施の有無や実施内容の詳細報告が必要であり、実績報告書にその内容を記載すべきである。</p> <p>区は実績報告書以外でも日報等で指定管理者から都度、業務報告を受けているとはいえ、事業計画書から実績報告書に至る過程を含むPDCAサイクルをより機能させるために、区は事業計画書に対する具体的実績を実績報告書に記載させると共に、その内容をモニタリングしていくことが必要である。</p>	<p>事業計画書に対する具体的な実績については、基本協定に定める実績報告書の要件ではありませんが、今後、実績報告書に事業計画書に対する具体的な実施内容等を報告させるとともに、その内容をモニタリングしていきます。</p>

※問合せ先

- (1) 指定管理者制度の設計、運用状況（意見①～⑫）

総務部総務課：03（3546）5232

- (2) 区民館（意見⑬）

区民部日本橋特別出張所：03（3666）4251

区民部月島特別出張所：03（3531）1151

- 区民館（意見⑭、⑮）

区民部地域振興課：03（3546）5622

- (3) 伊豆高原荘（意見⑯、⑰）

区民部地域振興課：03（3546）5622

- (4) 総合スポーツセンター（指摘① 意見⑱、⑲、⑳）

区民部スポーツ課：03（3546）5528

- (5) レインボーハウス明石（指摘② 意見21、22、23）

福祉保健部障害者福祉課：03（3546）5389

- (6) マイホーム新川（意見24）

高齢者施策推進室高齢者福祉課：03（3546）5353

- (7) モニタリングの内容とその活用状況（意見25、26）

総務部総務課：03（3546）5232