

平成24年9月7日

生駒市議会議長 山田正弘様

企画総務委員会委員長 中浦新悟

委員会調査報告書

当委員会で調査した事件の調査結果について、生駒市議会会議規則第107条の規定により、下記のとおり報告します。

記

- 1 派遣期間 平成24年7月30日(月)～31日(火)
- 2 派遣場所 東京都千代田区及び神奈川県横浜市
- 3 事 件 指定管理者制度について
- 4 派遣委員 中浦新悟、恵比須幹夫、井上充生、角田晃一、浜田佳資
塩見牧子
- 5 概 要 別紙のとおり

別紙

企画総務委員会 視察報告書

平成24年7月30日(月)

| | |
|--------|--|
| 視察先 | 東京都千代田区 |
| 施策等の名称 | 指定管理者施設のモニタリング制度 経営財務モニタリング・労働環境モニタリング パフォーマンス指標による評価 他 |
| 視察の目的 | 指定管理者制度は、事務の効率化を重視するあまり、指定管理者の経営圧迫につながり、市民サービスの低下や従業員の労働環境の悪化を招くという指摘がなされる。生駒市が指定している指定管理者が、当初の指定管理者制度導入の目的を十全に果たし、市が市民や社会に対して公共団体としての責任を果たし得ているのかどうかを検証するための手段として、経営財務モニタリング、労働環境モニタリングの制度や公共団体・指定管理者間でのパフォーマンス指標を設けている東京都千代田区の実践を調査する。 |
| 施策等の概要 | 1. 経営財務モニタリング・労働環境モニタリング (1) 導入の経緯 同区は平成17年度の指定管理者制度の導入と同時に、区民サービスの向上・継続のためモニタリング制度の適用が必要との判断から、導入の検討に入り、平成19年度から本格実施に入った。 (2) 概要（方法・スケジュール・コストなど） モニタリングは、①経営財務②労働環境を柱に行われている。 いずれも専門家に依頼し所定事項をチェック、評価する。①は公認会計士により指定管理が始まって2～3年目のタイミングで、②は社会保険労務士の手により1年目に実施される。 |

経営財務のモニタリング項目は、指定管理事業の収支や稼働率、事業実績、指定管理者の本社の経営状況などである。

労働環境のモニタリング項目は、雇用契約・協定等、労働時間管理、給与計算、社会保険・労働保険・雇用保険、法定帳簿等の整備、安全衛生関係などである。

経営・財務モニタリングの視点は、「施設の経営状況」、「事業者の経営状況」、「今後の方向性」の3点となっている。

モニタリングコストは1施設1回につき、労働環境モニタリング／約20万円、経営・財務モニタリング／約50万円で、随意契約により実施されている。

なお、指定管理者の事業全般にわたるモニタリングは、施設の性格が異なるので区の担当各課で行っている。その一環として、施設によっては担当課職員による「覆面調査」も実施している。

また、指定管理者の自己評価(サービス提供と収支に関する評価)を公表するとともに、それを踏まえた区としての評価・今後の方向性を公表している。

(3)モニタリング結果の施設運営への活用方法について

法令に反しているような場合は即時改善させ、それ以外の場合は改善計画を提出させ、次年度の事業計画に反映させるとともに、後日改善に向けた取組状況を専門家との連携により確認する。

その他、現場確認と随時立入調査実施、違法行為があった場合の公益通報制度を条例で担保している。利用者懇談会・アンケート(指定管理者自身も区も実施)において意見聴取を行っている。

モニタリング結果を反映できるよう、協定書は毎年更新している。

2. パフォーマンス指標による評価の取組

同区で14ある指定管理者施設中、5つの千代田区立図書館では、区と指定管理者との協議に基づき、重点的に取り組む事業を中心に15の指標目標を設定し、月毎に各項目の達成指標の設定による評価をしている。

具体的な指標評価は、①区のパフォーマンス指標評価、②指定管理者による来館者へのアンケート調査の結果をもとに評価、③区による定常的評価、④学識経験者など外部委員による千代田区図書館評議会の評価部会による評価など多角的に行う。その上で総合評価をし、結果を事業者の事業計画に反映させていく。

3. 今後の課題

今後の課題としては、以下のような事項が挙げられる。

- ①モニタリング実施の改善事項が次年度以降の指定管理において、いかに継続的に実施されていくのか。
- ②モニタリングの質のばらつきを防ぎ、水準を一定に保てるのか。また、掘り下げをどこまでするのかも、要検証事項である。
- ③労働環境については、契約時は職員数が充足していても事業改善することにより不足が生じ、職員の超過勤務を招く場合もあるので、モニタリングとともに業務の増加に対応できる仕組みの構築が必要。(指定管理料は毎年見直し、需要が増えれば契約金額も上乘せする。)
- ④4年目5年目で、改善事項が守れているかどうか有効に確認できる方法がない。継続的に守られているかどうかを監視する仕組みの構

| | |
|-------------------|---|
| | <p>築が必要。</p> <p>⑤次期指定管理者への引き継ぎ条項は細かに規定している。しかし、先に指定管理者に指定されている優位性のせい、新たな応募者がなく、指定管理者の次期選定時にモニタリング結果の反映事例がない。</p> <p>⑥パフォーマンス指標による評価施設の拡大（定量的な評価がなじむ施設とそうでない施設とがあるが、スポーツセンター等にも広げていけないか。）</p> |
| <p>委員の 意見</p> | <p>◎角田委員</p> <p>千代田区のモニタリング制度は2つの大きな柱からなっている。一つは労働環境に関してであり、もう一つは経営財務に関してである。どちらも健全な指定管理者制度を維持していく上で重要と考える。</p> <p>当市では平成24年度実施計画に指定管理者の評価制度の一つとしてモニタリング制度が挙げられている。千代田区のモニタリング制度は当市の評価制度を考える上で大いに参考にするべきと思考する。</p> <p>.....</p> <p>◎浜田委員</p> <p>1. 労働環境と経営財務という事項は、指定管理者の健全性確保について有効であるが専門性があるため、これらについては専門家によるモニタリングが有効である。その際のチェック項目に千代田区のチェックシートを参考にすべきである。</p> <p>2. ただ、専門家による各施設共通のモニタリングは、各事業・施設の性格が異なるので労働環境と経営財務に限られ限界がある。これは</p> |

やむを得ないが、この点から、業務改善についての効果は限定的であるようなので、モニタリング制度の目的から、導入するかは他の方法との優先順位やその方法などを検討しなければならないと考える。例えば、実施の有無、実施を専門家による方法を採用するのか、他の方法によるのか、などである。

3. モニタリングには評価が伴うため、各事業を正確にモニタリングするには、その事業自体への理解が必要となり、施設の性格により千代田区のように各担当課による場合もあり得る。
4. 指定管理者に自己評価を義務化しそれを公表することは、指定管理者の業務改善への動機付けにもなる。実施すべきであろう。
5. パフォーマンス指標による評価は、定量的評価になじむ施設・業務の見極めがポイントになる。ただ、「なじむ」ということの意味が難しい。

.....

◎塩見委員

経営・財務モニタリングについて

- ・指定管理者選考時、毎年度の事業報告書における経営・財務状況の把握とは別に公認会計士に委託するモニタリングであり、指定管理施設の収支や事業実績だけでなく、指定管理者の事業全般、あるいは指定管理者がグループ事業所の一つである場合には本社の経営・財務状況も把握することにより、指定管理者の他事業やグループ内他事業所の経営悪化の影響を受けないようにする効果がある。指定管理期間が長期にわたる場合や庁内に経営状況を分析・判断できる人材を確保できない場合には有効な手法であると考えられる。

労働環境モニタリングについて

- ・ 指定管理者制度は、コスト削減と市民サービスの向上という、相反するミッションを課せられるため、ソフト面（人件費）に最も影響が出やすく、労働環境モニタリング及び改善策の提示は実効性が高い。
- ・ モニタリングの結果、派遣に頼らず人材育成を促す改善指導を行うなど、公的機関として「使い捨て」をさせないという社会的使命を果たす意義もある。
- ・ 指定期間開始直後に業務量が増える場合もあり、比較的早い時期でのモニタリング実施が有効と考える。

パフォーマンス指標による評価

- ・ 区と指定管理者とが協議してパフォーマンス指標を定めることで、両者が施設運営に関してともに市民サービスを向上させようという意識を共有できると考える。また、単なる実績値のアウトプットだけではなく、アウトカムによる評価、課題の分析等も行政が行っており、行政の積極的な関わりが見られる。

モニタリングコストについて

- ・ 経営・財務モニタリングで1施設あたり50万円、労働環境モニタリングで1施設あたり20万円のコストがかかる。コスト削減を優先してモニタリングをしないということはあるべきではないが、モニタリングコストも考慮にいった指定管理者の指定をすべきである。（たとえば、複数の施設をまとめて一事業所に指定すれば、経営・財務モニ

タリングの1施設当たりのコストは下がる。)

モニタリングの活用について

- ・モニタリングの実施、またその結果に基づく基本協定書の見直し・締結は、適正な指定管理料の設定、ひいては市民サービスの向上に資すると考える。千代田区では協定書は1年ごとに締結しなおしているが、1年という期間はともかく、モニタリング結果に基づき改善できるようにしておくべきであろう。
- ・千代田区では次期指定管理者指定時に新たな応募はなかったとのことだが、競争性の確保が、よりよい提案、市民サービスの向上につながることに鑑みれば、一方で行政が責任を持って引き継ぎによる混乱を招かないしくみを作っておく必要はあるが、モニタリング結果をひろく公表し、他事業者が改善提案して応募できる素地を作ることが必要である。
- ・千代田区では、担当者が施設に足を運び接客態度や利用環境の観察を行っているが、行政が施設設置者として市民への責任を果たすためにも、指定管理者のセルフモニタリングや第三者評価に任せきりにしない姿勢は評価できる。

.....

◎井上委員

経営財務モニタリングを行うことで、指定管理者の経営状況等をチェックし、指定管理者による継続的かつ安定的な運営を担保していくシステムは有効と考える。

しかし、千代田区では公認会計士に委託しているように高度な専門性

が必要となるため、一般行政職員による実施は難しく、高額な委託費用が発生する点からも実施は難しいと考える。

そのため、モニタリング制度に経営財務の視点を導入する場合には、一般行政職員でも実施可能なマニュアルの整備が望ましい。

労働環境モニタリングについて、行政が運営を委託する以上、施設での適切な労働環境の整備に努める必要があり、本市のモニタリング制度の構築に当たっては、労務状況のチェックを取り入れる必要がある。しかし、経営財務モニタリングと同様に、専門家による委託では費用が高額になるため、一般行政職員が実施可能な形での制度設計が必要と考える。

指定管理者へ委託した結果、市民サービスの質が低下することは避けなければならない。そのため、モニタリングや利用者評価等を実施して改善指導した後もサービスの質が低下した状態が続くようであれば、従来の直営による運営方式に戻す運用も考慮すべきではないか。

.....

◎恵比須委員

市が実施する場合、専門家のノウハウ、知見を活用することは有効。

ただし、モニタリングの対象が経営財務と労働環境だけで良いのか、検証する必要があるのではないか。

千代田区図書館では、専門性の高い外部委員による評価もあり、各施設の特色、特性に応じたモニタリングを実施できるのかという視点も必要かと考える。

各施設の目的や特性（福祉、スポーツ振興・健康増進、生涯学習等）を踏まえた監視、経営改善につながる専門家を確保できるか否かが、よ

り実効性の高いモニタリングにつながると考える。

.....

◎中浦委員

労働環境、経営財務モニタリング共に専門家に依頼することから、評価項目においても詳細なチェックが出来る。しかしながら多額の費用を要することから、財力豊かな千代田区ならではとも言える。

とは言え生駒市においてもモニタリングを行う際、同様または同内容の評価基準は必要と考える。評価項目自体は模倣し、職員による聞き取りや指定管理者からの自己申告により、チェックしていくべきである。

なお、指定管理施設の接客等においては、職員による覆面調査等を実施し、サービスの向上につなげるべきである。

千代田区のパフォーマンス指標は生駒市においても、有効に活用できるものである。指定管理者との協定内容、さらには、毎年、目標値を指定管理者と行政とで協議し、その結果を評価するシステムを取り入れるべき。その協議の際には、利用者の声を以下に反映させるかということ を慎重に協議していただきたい。

指定管理者に管理運営を任せっぱなしにせず、あくまでも市の施設であり、市の管理下にあるということを常に認識しながら、市民サービスの向上に努めなければならない。

| | |
|----|--|
| 考察 | <p>◎経営・財務、労働環境モニタリング</p> <p>○メリット</p> <ul style="list-style-type: none">・専門家によるモニタリングは、詳細なチェックをすることができ、指定管理者の健全性確保に有効。そして、指定管理期間が長期にわたる場合や職員で専門的内容を分析・判断出来る人材を確保出来ない場合 |
|----|--|

には有効。

- ・経営・財務モニタリングは指定管理施設の収支等だけではなく、指定管理者の事業全般（本社等含む）の経営財務状況を把握することが出来る。
- ・指定管理者制度は、ソフト面（人件費）に影響が出やすいことから、労働環境モニタリングによる改善策の提示は実効性が高い。
- ・労働環境モニタリングの結果、派遣に頼らず人材育成を促す改善指導を行うなど、公的機関として「使い捨て」をさせないという社会的使命を果たす意義がある。

○デメリット

- ・専門家によるモニタリングは、各事業・施設の性格が異なるので、経営・財務と労働環境に限定される。モニタリング制度の目的は、事業改善にあることから、専門家に委託した部分だけで評価できるものではない。
- ・高度な専門性が必要となるため、一般行政職員による実施は難しい。
- ・高額な委託費用が発生。

◎パフォーマンス指標による評価

○メリット

- ・行政と指定管理者が協議して、パフォーマンス指標を定めることで、両者が施設運営に関してともに市民サービスを向上させようという意識を共有できる。
- ・指定管理施設への行政の積極的な関わりが見られる。

○デメリット

- ・ 定量的になじむ施設・業務の見極めがポイント。

◎まとめ

経営・財務や労働環境モニタリングのような、専門家による評価の有効性については高く評価できるものの、そのコストも考慮に入れる必要がある。その他委員の案として以下が挙げられた。

- ・ 複数の施設をまとめて一事業所に指定すれば、経営・財務モニタリングの一施設当たりのコストは下がる。
- ・ 経営・財務、労働環境の評価については、千代田区の評価項目を参考にし、行政職員が実施可能な評価シート等制度設計を作成する。
- ・ 各施設の目的や特性（福祉、スポーツ振興・健康増進、生涯学習等）を踏まえた監視、経営改善につながる専門家を確保できるか否かが、より実効性の高いモニタリングにつながる。

また、パフォーマンス指標による評価を生駒市のモニタリング制度に取り入れるに当たっての大きなデメリットはないものと考えられる。

その他モニタリング制度を構築するに当たって考慮する点として以下の点が挙げられた。

- ・ 指定管理者に自己評価を義務化し、公表することで業務改善の動機づけになる。
- ・ モニタリングを実施、その結果に基づく基本協定書の見直し等は適正な指定管理料の設定や市民サービスの向上につながる。
- ・ モニタリングの結果を広く公表し、次期指定管理者選定時に応募業者からより良い提案が提示されやすくする。
- ・ モニタリング等の結果、改善指導後もサービスの質が低下した状態

が続くようであれば、従来の直営による運営方式に戻すことも考慮する。

- ・指定管理施設の接客等において、職員による覆面調査等を実施し、サービスの向上につなげる。
- ・指定管理者に管理運営を任せっぱなしにせず、あくまでも市の施設であり、市の管理下にあるということを常に認識しながら、市民サービスの向上に努めなければならない。

平成24年7月31日(火)

| | |
|--------|--|
| 視察先 | 神奈川県横浜市 |
| 施策等の名称 | 指定管理者の評価について 第三者評価機関による評価 他 |
| 視察の目的 | 指定管理者制度は、事務の効率化を重視するあまり、指定管理者の経営圧迫につながり、市民サービスの低下を招くという指摘がなされる。生駒市が指定している指定管理者が、当初の指定管理者制度導入の目的を十全に果たし、市民の満足のいく施設運営ができているのかどうかを検証するための手段として、それぞれの指定管理施設の性質に応じて第三者評価制度を構築している神奈川県横浜市の取り組みを調査する。 |
| 施策等の概要 | 1. 第三者評価制度 (1) 導入の経緯 公の施設としての管理水準の維持と向上を図るため、客観的な第三者による点検評価を実施し、指定管理者自らが業務改善を行うPDCAサイクルの確立をめざし導入にいたった。 (2) 概要 (方式・スケジュール・評価の活用・コスト) 同市の指定管理者施設は906。第三者評価制度は、①同種施設が複数存在する区民利用施設(約300施設)、②福祉サービス第三者評価対象施設(15施設)、③その他高い専門性を有する施設等(約600施設)の3分類の対象ごとに行われる。 ①は指定管理者第三者評価機関により、②は福祉サービス第三者評価制度により、③は指定管理者選定評価委員会により、それぞれ第三者評価が実施されている。 実施回数は指定期間内に最低1回で、2回目以降は任意となっている。時期的には、指定の2年または3年目に行うのが原則。 |

第三者評価は、P D C Aサイクルの一環であり、評価を通じて「施設運営の継続的な改善」につなげることを目的としている。

具体的には「改善点の発見」「指定管理者に気づきのきっかけを与える」「優れた取組を認める」などの視点が重視されている。

評価結果は市のホームページで公表されるとともに、利用者向けの掲示も行い、それを基に指定管理者への指導もする。

上記①の区民利用施設の第三者評価は、市に認定された評価機関（N P O法人、シンクタンクなど）によるが、評価費用／1件20万円は各指定管理者の負担になる。

①の評価項目は、「地域及び地域住民との連携（地域の清掃活動、防火訓練、備蓄倉庫管理等）」、「利用者サービスの向上」、「施設・設備の維持管理」、「緊急時対応」、「組織運営及び体制」、「その他（市区に対する事業協力：ごみゼロ事業や待機児童解消保育時間の延長など）」など。定量的に評価できない項目については記述式にて評価し、改善点の中身がわかるようにする。

③の指定管理者選定評価委員会は、行政運営等の知識のある学識経験者、財務状況の審査可能な公認会計士や税理士、政策分野の専門家、施設利用者代表などの委員で構成される。

評価基準は、指定管理者第三者評価機関による評価基準のうち、施設 の特性に合わせて施設所管課が決定する。

<事例>横浜市みなと赤十字病院

病院もP D C Aサイクルの中に入っており、事業者による評価書提出、基本協定書通りの実施をしているかどうかというところで第三者

評価、利用者からの施設や利便性についての声の聴取や市民委員会（年2回）での意見の吸い上げを行っている。

専門的な評価としては、今でも日本医療機能評価機構による評価を赤十字の負担で5年ごとに実施している。

(3) 評価員養成の取組

第三者評価機関の評価員は、市の実施する所定の講座に受講し効果測定に合格し、はじめて認定される。評価補助員の認定は、評価補助研修の受講が必要となる。いずれも有効期間は3年。

(4) 今後の課題

第三者評価機関について、いかに質の良い機関を確保するかが課題となる。

2. 利用者評価について

(1) 概要

指定管理者施設の利用者等の意見を施設の管理運営に反映し、改善していくことを目的に導入されている。

具体的には、まず指定管理者との協定を通じ、利用者などで構成する「利用者会議」や「利用者アンケート」などにより利用者の声を把握し、施設運営に反映している。

また、利用者の声を直接に市へつなげる専用電話「ご意見ダイヤル」も設置し、利用者の声の把握に努めている。意見の内容や対応結果は当該施設で市民に公開されている。情報は、庁内LANにより、市役

| | |
|-------------------|--|
| | <p>所内で共有する仕組みをとっている。平成23年度は、169件の受付実績であった。</p> |
| <p>委員の 意見</p> | <p>◎角田委員</p> <p>全体として極めて完成度の高いシステムと思考する。</p> <p>当市の場合モニタリング制度は今年度から制度設計に向けてスタートした所である。横浜市を参考とするならまず、①指定管理者自身の自己評価、②市（所管課）の評価、③第三者評価、④利用者・市民による評価のうち、①・②・④についてしっかりしたものを作り、④については評価機関、評価委員等の問題を検討することから始めるべきだと考える。</p> <p>.....</p> <p>◎浜田委員</p> <p>1. 4つの角度からの評価、①指定管理者による自己評価、②市の施設所管課による評価、③第三者による評価、④利用者による評価を行う方法は導入すべきである。</p> <p>2. 指定管理者第三者評価機関は22団体登録されているが、対象指定管理者施設が約300施設ある横浜市ならではの制度である。</p> <p>その横浜市でも養成・確保が課題となる状況であり、指定管理者施設が48施設に留まる（上記評価機関の対象施設はさらに絞られる）生駒市においては、同様の制度を導入することは不可能と言え、その制度の発想、評価項目、チェックシートの活用を行うべきである。</p> <p>3. 生駒市の指定管理者施設の視察に際しては、「横浜市指定管理者第</p> |

三者評価制度「評価マニュアル」の10ページにある6つの大項目を予め示しておくことで良いと考える。その上で、11ページ以降の内容・項目を施設の特性に合わせて各自活用していけばよいと考える。

4. 上記視察を踏まえ、指定管理者による自己評価とその公表、市の法定の評価、利用者評価は当然のこととして、それ以上の市の関与、第三者評価の方法を各施設の性格に合わせて検討し、提案していくことが良いと考える。特に、体育施設・コミセン施設と、福祉施設は第三者評価の方法を施設特性を良く考慮し、区別する必要があるのではないか。

.....

◎塩見委員

指定管理者に対する基本理念

- ・指定管理者を、市のパートナーという関係性の中にとらえている。したがって、評価は「監査」ではなく、あくまでPDCAサイクルの中でともに市民サービスの向上のためのツールである。（8割以上の指定管理者施設において、指定管理者は応募時にすでに厳しい選考を経て指定されているため、質は担保されているという前提がある。）

評価項目

- ・公募要領・協定書に記されていることすべてを評価項目にするのではなく、利用者サービスの向上、施設目的の達成に係るものに特化しているのも、上記理念によるものと考えられる。

評価機関及び評価員

- ・評価員を市が養成し、22の評価機関どこも均質な評価ができるよう

にしているため、市が指定するのではなく、指定管理者に自由に評価機関を選ばせることが可能である。

- ・横浜市では300以上の指定管理者区民施設があるので、1評価機関当たり1年間に平均2～3施設の評価を行うことになる。また近隣の藤沢市のように横浜市の認定を受けた評価機関を利用して第三者評価を行っている自治体もある。生駒市で同じシステムを導入するにしても、評価員の養成、認定を含め評価機関の確保の可能性を探る必要がある。
- ・法人や有限責任事務組合の評価機関をどう確保するのか。横浜市では評価機関が職員に養成研修を受講させ市が評価員を認定しているが、指定管理者施設数の少ない生駒市では、評価機関は複数なくても環境マネジメントシステムLAS-Eのような手法で評価員を市民公募して養成する方法もあるのではないか。（LAS-Eは「市民監査員」）

.....

◎井上委員

第三者による評価は、客観的な評価という点で有効なチェック方法と考えるが、施設数が900以上の横浜市に比べて施設数が50に満たない本市の規模を考慮すると、第三者評価機関の確保など運用上の問題から実施が困難と考える。

また、事業者が任意に評価機関を選択できる制度では、恣意的な評価となる可能性が否定できず、評価の質の担保という点で問題がある。

以上から、本市では第三者評価制度は導入せずに、行政・事業者・利用者（市民）によるチェックの中で緊張感を持たせるよう制度設計を工

夫するべきと考える。

例えば、千代田区で実施されている行政による覆面調査制度や、横浜市で設置されている利用者会議のように利用者（市民）意見を施設運営に反映できる制度の導入を検討するべきではないだろうか。

.....

◎恵比須委員

同市の指定管理者制度導入施設は906（平成24年4月1日現在）で、本市の50倍以上の規模である。その意味では、いかに効率的、効果的に数をこなしていくかが自ずと求められる。その仕組みの、どのような要素を本市の仕組みにも取り入れられるのか、一考が必要である。

また同市の区民利用施設の第三者評価の場合、指定管理者の「気づきのきっかけを与える」「優れた取組を認める」などが実施の主眼になっており、「マイナス面の指摘、チェック」といった視点とは異なる。

認定機関を幅広く登録し第三者評価をするといった仕組みは、本市には規模的にもそぐわないと考える。本市は指定管理施設の数も限られるので、個別の指定管理施設を高い専門性をもって、深掘した評価をする仕組みの構築が適するのではないだろうか。

ただし、指定管理者を成長・進化という意味では、同市の「気づき」を与える評価の側面もあって良いのではと考える。

.....

◎中浦委員

横浜市の指定管理者施設のモニタリング制度の考え方は、施設の水準を高めることにのみ、重点を置いている。当然、市としては人件費等経費削減のメリットがあるものの、そればかりを意識するのではなく、各

| | |
|-----------|---|
| | <p>施設の本来の設置目的を損なうことなく、利用者サービスの向上に向けた民間ならではの展開を期待しているのが伺える。</p> <p>指定管理者における自己評価、市による評価、第三者評価、利用者評価と4つの視点で評価はしているものの、モニタリング制度、評価＝監査とはせずに、施設管理運営に向けた「気づき」のために行っているので、総合評価はしない。</p> <p>同種同規模の指定管理者施設が多数あり、それを多数の指定管理者が管理運営する横浜市では、「気づき」による効果が指定管理者同士での比較や競争力に繋がるものと考えるが、指定管理者施設や指定管理者の数が少数である生駒市では「気づき」という点だけではその効果が薄くなる。そのため生駒市では、総合評価を実施し、利用者サービス向上や今後の指定管理者選定に向けた基準の参考等に繋げることが必要と考える。</p> <p>生駒市の規模では横浜市と同様同数の第三者評価機関を設置することは難しい。しかしながら第三者評価の有効性は高いことから、第三者による評価ができるシステムの構築は必要である。</p> <p>利用者アンケート等利用者の声をいかに管理運営に反映させているかという点においても、チェックは必要であると考えます。</p> <p>千代田区、横浜市ともに指定管理者制度による主たるメリットは人件費等経費の削減というのは時代遅れであると考えている。各施設における市民サービス向上のため、民間の力を活用することを目的としていることが確認できた。</p> |
| <p>考察</p> | <p>◎モニタリング制度のあり方</p> |

- ・ P D C A サイクルで行われる 4 つの角度からの評価、①指定管理者による自己評価、②市の施設所管課による評価、③第三者による評価、④利用者による評価を行う方法は本市においても導入すべきである。
- ・ 横浜市のモニタリング制度は、施設水準を高めることに重点を置いており、経費削減ばかりを意識するのではなく、各施設の本来の設置目的を損なうことなく、利用者サービスの向上に向けた民間ならではの展開を期待している。
- ・ 横浜市の評価は「監査」ではなく、あくまで P D C A サイクルの中でも市民サービスの向上のためのツールである。指定管理者は応募時にすでに厳しい選考を経て指定されているため、質は担保されているという前提がある。そのことにより、各評価結果を公表するものの、総合評価をしない。
- ・ 指定管理者の「気づきのきっかけを与える」「優れた取組を認める」などが実施の主眼になっており、「マイナス面の指摘、チェック」といった視点とは異なる。
- ・ 生駒市では「気づき」という点だけでは効果が薄くなる。生駒市では、総合評価を実施し、利用者サービス向上や今後の指定管理者選定に向けた基準の参考等につなげることが必要。

◎第三者評価機関

- ・ 横浜市と生駒市との規模の違いから、同様の制度を導入することは不可能と言え、その制度の発想、評価項目、チェックシートの活用を行うべきである。

- ・生駒市で同じシステムを導入するにしても、評価員の養成、認定を含め評価機関の確保の可能性を探る必要がある
- ・法人や有限責任事務組合の評価機関をどう確保するのも課題である。
- ・指定管理者施設数の少ない生駒市では、評価機関は複数なくても環境マネジメントシステムL A S - Eのような手法で評価員を市民公募して養成する方法もあるのではないか。
- ・第三者評価は、客観的な評価という点で有効なチェック方法と考えるが、生駒市の規模を考慮すると、評価機関の確保など運用上の問題から実施が困難。
- ・評価員を市が養成し22の評価機関どこも均質な評価ができるようにしているため、市が指定するのではなく、指定管理者に自由に評価機関を選ばせることが可能である。しかしながら、恣意的な評価となる可能性が否定できず、評価の質の担保という点で問題がある。

◎まとめ

P D C Aサイクルで行われる4つの角度からの評価は大いに参考にすべきである。しかしながら「気づき」という点だけを重要視する評価方式ではなく、総合評価を実施し、「マイナス面の指摘、チェック」も含め利用者サービスの向上に取り組むべきである。その他、考慮する点として以下の点が挙げられた。

- ・利用者アンケート等利用者の声をいかに管理運営に反映させているかというチェックも必要である。
- ・千代田区、横浜市ともに指定管理者制度による主たるメリットは人

件費等経費の削減というのは時代遅れであると考えている。各施設における市民サービス向上のため、民間の力を活用することを目的としている。

第三者評価は、市の規模の違いから、同様の評価機関を設置することは難しい。しかしながら、第三者評価の客観性は有効であることから、その制度の発想、評価項目、チェックシートの活用は行うべきである。また、単体の評価機関を設置することは検討しなければならない。その他、考慮する点として以下の点が挙げられた。

- ・ 指定管理者による自己評価とその公表、市の法定の評価、利用者評価は当然のこと。それ以上の市の関与、第三者評価の方法を各施設の性格に合わせて検討し、提案していくことが良い。特に、体育・コミセン・福祉施設は第三者評価の方法において施設特性を良く考慮し、区別する必要がある。
- ・ 生駒市は指定管理施設の数も限られるので、個別の指定管理施設を高い専門性をもって、深掘した評価をする仕組みの構築が適する。ただし、指定管理者を成長・進化という意味では、同市の「気づき」を与える評価の側面もあって良い。
- ・ 藤沢市は、横浜市での認定を受けた評価機関を利用して第三者評価を行っている。
- ・ 本市では第三者評価制度は導入せずに、行政による覆面調査や利用者会議を導入するなど、行政・事業者・利用者(市民)によるチェックの中で緊張感を持たせるよう制度設計を工夫するべき。