

平成 24 年度企画総務委員会テーマ別調査報告書

「指定管理者制度について」

委員長	中浦新悟	副委員長	恵比須幹夫
委員	井上充生	角田晃一	塩見牧子 浜田佳資

1. 生駒市の指定管理者制度導入の経緯と現状、課題

(1) 指定管理者制度導入の経緯と現状

指定管理者制度は、地方自治法の改正により2003年（平成15年）に、市民サービスの向上と事務の効率化を目的として導入された。

生駒市においては、2006年（平成18年）4月から17施設において、いずれも5年間の指定管理期間で指定管理者制度を導入したが、指定管理者は、従来から市が管理を委託していた社会福祉法人や市の外郭団体等であったため、制度導入によってサービスの質など施設利用者への影響はほとんどなかった。その後、「RAKU-RAKUはうす」の管理委託先が自己破産開始決定を受けたことで、はじめて制度導入以前の管理委託先以外の指定管理者が指定されることになったが、この件も、近鉄百貨店の屋上にあるという施設の位置的な特性から公募は適当でない判断された。

指定管理期間が終了する直前の2010年（平成22年）8月に、選定にあたって透明性や公平性の確保を内容とする「指定管理者制度に関する指針」が全面改正され、指定管理者候補者を原則公募で選定することとなった。この指針に沿って、指定管理期間の一巡目を終える施設について、一部を除き、公募によって次期指定管理者を選定した結果、幾施設かは新たな指定管理者が指定されることとなった。またその後も、新たに数施設で指定管理者制度を導入している。（※資料1「生駒市指定管理者施設指定状況」参照）

(2) 指定管理者制度の課題

この間、議会でも次期指定管理者の選定の問題、新たな指定管理者が指定された時の引き継ぎの問題、モニタリング制度構築の必要性等について一般質問や委員会質疑等で取り上げてきた。

これらは、指定管理者制度導入の目的が費用面における「効率」化に傾いたり、管理運営に関して指定管理者に丸投げ状態にしたりすることによって、①市民サービスの低下、②指定管理者の経営圧迫のしわ寄せによる従業員の「官製ワーキングプア」、③施設のメンテナンス不備による短命化を招来するのではないかという懸念による。

平成24年度の市の実施計画にも指定管理者のモニタリング制度の構築に取り組むことが挙げられているが、指定管理者が、当初の指定管理者制度導入目的を十分に理解し、業務を遂行し、市民サービスにつながっているのかを客観的に評価すること、また行政が、市民や社会に対して公共団体としての責任を果たすため、指定管理者に対してどのように関与しているかを検証すること、そしてそれらを公表することが指定管理者制度の精度の向上とともに次期指定管理者選考における公平性の担保に資すると考える。

企画総務委員会では、上記のような指定管理者の課題とそれらに対する問題意識から、2012年度の調査テーマを「指定管理者制度」に設定し、とりわけ制度の目的達成に向けた評価の在り方を中心に調査を行ってきた。以下、その調査報告と提言を述べる。

2. 指定管理者に対する評価方法

(1) 評価主体による分類

指定管理者の業務の評価として、(A) 指定管理者自身による自己評価、(B) 行政による評価、(C) 客観的な立場の者または機関による第三者評価が手法として考えられる。それぞれの評価の概要と目的は以下のとおりである。

(A) 自己評価

指定管理者が、施設を管理していく中で、施設の利用状況や収支を把握することでサービスを検証して水準を向上していこうというもの。手法としては、マニュアル等を活用した定期的な業務点検やモニタリング（アンケート調査の実施、意見箱の設置、利用者との意見交換）の活用など。

(B) 行政による評価

行政が、事業報告書や収支報告のチェック、実地調査（職員による検査）を通して、当初期待していたとおりのサービスが、基本協定書や仕様書に沿って行われているかどうかを検証し、必要に応じて業務の改善勧告や指導を行うことを目的とするもの。改善が見込めない場合には業務停止、指定の取り消し、協定の解除を行う。

(C) 第三者評価

指定管理者と行政から一線を画した外部評価機関が、利用者満足度調査や実地調査を通して、評価基準に基づき公平かつ客観的に、指定管理者の施設管理や運営の評価を行い、あるいは行政が外部専門家を入れた評価委員会（附属機関）等を設置して、指定管理者の自己評価や行政評価の妥当性を検証したりするもの。

(2) 指定管理者に対する評価の根拠と評価の在り方

指定管理者の業務を評価することに根拠を与えているのは、地方自治法の以下の条文である。

- ・指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。（第 244 条の 2 第 7 項）
- ・普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。（第 244 条の 2 第 10 項）
- ・普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないとき認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。（第 244 条の 2 第 11 項）

これによれば、地方自治法上、実施義務があるものは指定管理者による事業報告書の提出のみであり、行政による業務状況や経理状況の把握は可能規定であるため、実施せずとも法に抵触するもので

はなく、その他、指定管理者が行う利用者アンケートや定量評価（セルフモニタリング）、第三者による評価に至っては、規定すらないため、指定管理者や自治体が任意に実施するに過ぎない。

しかしながら、市民サービスの向上とコストの削減という指定管理者制度の導入目的を考えた場合、地方自治法に規定される必要最低限の「自己評価」（事業報告書の提出）だけでは、それらの目的が十分に達成されているかどうかを適正に測ることが難しい。行政が、施設の管理運営を指定管理者に丸投げすることなく、PDCA サイクルの中で指定管理者の施設の維持管理状況、運営状況を客観的かつ正確に把握、評価し、市民満足度を不断に検証し、改善策を講じさせ実行させることで、市民に対する自治体の責務を果たすことができる。そのためにも、指定管理者評価制度の確立が急務である。

3. 指定管理者の自己評価の現状及び課題

平成 24 年度企画総務委員会は、10 月 15 日、16 日、25 日及び 11 月 5 日に市内指定管理者施設のうち 9 指定管理者施設を視察し、以下の施設についての自己評価の実施状況と評価の課題について聞き取り調査を行うとともに、指定管理施設を評価するにあたっての必要項目の選定を行った。

●やすらぎの杜 優楽

【現状】

平成 23 年度に 1 回、平成 24 年に 2 回の無記名アンケートを実施。健康課に結果を提出した。

平成 25 年度末に第三者評価の実施を予定。評価機関は、奈良県福祉サービス第三者評価推進組織が指定した機関。その際に自己評価表を提出することになっている。自己評価表は、広島県が実施しているものを参考にしている。

【課題】

指定管理者は、第三者評価機関の規格に沿った内部監査の制度も今後検討が必要と考えている。

●RAKU-RAKU はうす

【現状】

定期的を実施し、利用者の声を管理運営に反映することが年度毎の事業計画に明記されている。

【課題】

施設の性格上、サービスの拡充にも限度があり、どのような自己評価の尺度を設けるのか、要検討である。

●金鷄の杜 倭苑

【現状】

「ご意見ボックス」を常設。そこで得た声は、業務担当者および総括責任者が対策案を検討、掲示板を利用し回答している。対策は、朝礼および月 1 回の定例ミーティングで周知を図っている。

【課題】

自主事業の在り方、周辺環境の整備次第では、さらなる利用者増が望めることから、より広域的なニーズをいかに察知していくかが課題となる。新規利用者の声を反映できれば、持続的発展につながる可能性がある。

●デイサービスセンター 幸楽

【現状】

デイケアに関するアンケートを実施している。それ以外、各事業における苦情受付数をカウントし、個別に対応。

【課題】

訪問介護を受けられた方の声をいかにとらえられるか。

●福祉センター

【現状】

各実施事業の参加者を対象にアンケートを実施している。内容は、回答択一式に加え、「気付いたこと」、「今後開催してほしい教室」など自由記入式で構成される。結果は、以降の教室実施、新設等に反映させている。

【課題】

アンケート結果は多様な内容となっており、どのような視点、尺度でそれらの声を一定のフィルターにかけ、改善につなげていけるのか。

●山麓公園・山麓公園ふれあいセンター

【現状】

平成 23 年度は「ききみみポスト」と併設し、来場者アンケートを実施。平成 24 年度は、場内 6カ所でアンケート回収を行っている。

【課題】

施設の性格上、より広域的なニーズをとらえて、多様な自主事業を設定していくか。

●井出山体育施設 きらめき

【現状】

アンケート方式でセルフモニタリングを行い、そこで得た要望、苦情等の声を改善につなげている。ハード面等で市と協議が必要なものは申し入れを行う。

アンケートはこれまで 300 名以上にのぼり、分析は提携している研究機関に委託している。

【課題】

ターゲットとするエリアからいかに多くのニーズを吸い上げ、事業の改善につなげていけるか。

●総合公園スポーツ施設

【現状】

「利用者アンケート調査票」を窓口に配置し、回収している。平成 23 年度は 107 名の回答を得ている。これらは内容を確認の上、ファイリング。クレームや要望等、管理事務所で対応できるものは即時実施、事務運営や施設改良等の要望については集約し、別途対応している。

【課題】

施設稼働率を平均すると、休日で 100%、平日でも 70%にのぼっており、施設利用は通常の利用者を優先している。平日における自主事業テーマのニーズを掘り起こせば、さらなる稼働率の向上につなげられる。

●たけまるホール

【現状】

指定管理者は、運営企業本社の社内シンクタンク機能を活用し、成果目標に関する定性的評価・定量的評価を行い、サービスの改善につなげたい考え。

また、自己評価シートを整備し、中長期的な視点に基づく自己評価システムを構築。目標水準の達成とサービスの向上につなげていく方針をとっている。

【課題】

施設毎、地域毎に異なるニーズをいかにとらえ、サービスの改善と施設稼働効率の向上につなげていけるのかも自己評価の重要な要素となる。

4. 行政による評価の現状及び課題

一方、行政はそれぞれの指定管理者施設の運営状況をどのように把握し、関与しているのかについても調査を行った。以下は、その調査結果である。（※各施設の指定管理者については、資料1「生駒市指定管理者施設指定状況」参照）

（1）現状

年次計画書・報告書、及び月次報告はいずれも受けている。

①福祉総務課

・対象施設

デイサービスセンター施設（幸楽、寿楽、長楽）、金鷲の杜倭苑、RAKU-RAKUはうす

・対指定管理者

デイサービスセンターについては、法の枠組みの中で行っているため、法の遵守と債務の履行状況の確認が主。苦情は、直接、介護保険課にも入る。

日常的な現地視察は実施していない。苦情対応のため、現地に赴くことがある。

・利用者の声や苦情への対応について

利用者は市の施設という認識で、直接市に苦情が来る。数が少ないので定型の苦情はない。積極的に利用者の声を吸い上げていない。

②福祉支援課

・対象施設

生駒市福祉センター（使用料は無料 高齢者、障がい者対象）

・対指定管理者

報告を受けた年次計画・報告、月次報告に対しては評価を行っていないが、随時、相談に応じている。

指定管理者の依頼により、月2回は現地に行くが、築20年のため、施設の修繕に関する要望が多い。

収支報告書を点検の上、適宜、協議している。

・利用者の声や苦情への対応について

ほとんどセンターで対応しており、年に数件という状況ではあるが、センターの設置目的・趣旨からの判断が求められる相談に対応している。

センターが実施するアンケートは年次報告であがってくるが、口頭での報告は随時受けている。

③スポーツ振興課

・対象施設

a. 生駒市体育施設（生駒山麓公園テニスコート、井出山体育施設を除く）

b. 生駒市井出山体育施設（井出山体育館、井出山グラウンド、浄化センターテニスコート、井出山屋内温水プール）

・指定管理者

a. 一般財団法人 生駒市体育協会（体協）

b. 株式会社 アクアティック

・対指定管理者

年次協定書を結ぶ材料に3月に事業計画書をもらい、チェックする。

・体協 修繕関係の予算が多い。体協管理の6施設は可能な限り現地に赴き協議している。

自主事業については、来年度から地域総合スポーツを展開予定である。

・アクアティック 独立採算のため、自主事業が多く、指定管理者の裁量に多くを任せている。

きらめきを使ったイベントなどは、市としての提案を行う。

両指定管理者は市スポーツ推進審議会に入っており、単なる施設管理だけでなく、市と一緒にスポーツ関係行事等を行っているので、市と指定管理者の間で非常に円滑な意思疎通が図られている。

・利用者の声や苦情への対応について

聞き耳ポストや問い合わせへの対応を行っている。また、各施設が行っているアンケートは毎年度確認している。

④生活安全課

・対象施設

生駒駅南自動車駐車場、生駒駅北地下自動車駐車場、生駒駅前自転車駐車場、生駒駅前第2自転車駐車場、生駒駅南自転車駐車場

対指定管理者

月報等により、協定通り運営しているかを主にチェックしている。

・利用者の声や苦情への対応について

トラブルは、指定管理者が対応するが、市で対応することも多い。

⑤健康課

・対象施設

生駒市介護老人保健施設 やすらぎの杜優楽

・対指定管理者

県の第三者評価を、3年目と8年目に実施することとなっている。

計画書・報告書については、専門的なことが多くチェックは困難な点が多い。

初年度3千万、年間5千万円の負担金の支払いについては確認している。尚、赤字が出て母体で補填する契約となっている。

管理者の方から相談に来るので、そこで状況を聞くようにしている。

・利用者の声や苦情への対応について

サービス面について問題が生じたときは、対策付きで報告があり、解決してからも報告がある。

⑥公園管理課

・対象施設

生駒山麓公園（公園部分、駐車場、テニスコート）、生駒山麓公園ふれあいセンター

・対指定管理者

計画書に関わらず、常に連絡をとっている。

抜き打ち視察も実施。

今年の部の目標である利用者の5%増達成のため話し合いを行っている。

施設の老朽化もあり、修繕費の1千万円については、チェックしている。

労務については指定管理者に任せている。

・利用者の声や苦情への対応について

指定管理者から連絡、また、市へ直接くる場合もあり、それぞれ個別に対応している。

指定管理者は個々の事業に対してアンケートを取っており、月次報告で受けている。

(2) 課題

- 計画書、報告書のチェックについて、計画書が前年度と続けて全く同じである場合もあり、形骸化しているのではないかと懸念されている。

ただし、指定管理者が基本協定書に基づいて履行する義務は毎年ほぼ同じであることから、新規事業などは自主事業で対応していくことになるが、施設により困難な場合があり、施設の性格を踏まえて評価すべきである。

- 会計収支のチェックについては、担当課では専門的な知識が望めず、十分とは言えない状況。
- 利用者の声や苦情への対応について、個別対応が多く、積極的に利用者の声を吸い上げていない。
- 所管部署間の関係、調整については、協議そのものが行われていない。

例えば、市の様々な施設で行われる類似の講座について、所管部署が異なる施設で有料と無料があり、利用者にとって不公平となる恐れがあるため、施設の性格・設置目的等の無料の根拠の明確化などが求められる。

5. 第三者評価の実施方法

(1) 全国の自治体の実施事例にみる評価実施方法のパターン

指定管理者に対する第三者評価を行っている全国の自治体の実施事例(※資料2「指定管理者施設に対する第三者評価についての全国自治体の事例」参照)をまとめると、第三者による指定管理者の評価は、評価者によって以下のA～Cの3つに大別できる。それぞれの評価の概要と特徴は以下のとおりである。

●評価者による分類

A 民間の評価機関による評価

【概要】

指定管理者の自己評価、行政による評価とは別に、民間の評価機関が独自基準で評価

・評価機関の確保の方法：

民間の評価機構の認証を受けた評価機関

市独自の認証を受けた評価機関

公募型プロポーザルにより評価基準等の提案を受け、評価機関を選考

・評価員：

民間の評価機構による養成

市独自で養成

【特徴】

- ・施設の性質ごとに統一した評価項目を設定しておけば、ある程度機械的に評価を実施することが可能。
- ・指定管理者施設の数が多い場合には有効な評価手法である。
- ・施設ごとにモニタリングコストを要する。(他市事例：1施設1回あたり20万円。)
- ・評価機関および評価員の確保、認証及び養成が困難である。

B 附属機関等による評価

【概要】

指定管理者の自己評価および行政による評価を行ったうえでその妥当性を評価、あるいは福祉など特定分野については民間評価機関の評価を再評価

・附属機関の機能：

評価のみのために設置された委員会

指定管理者の選考を兼ねた委員会

・構成員：

職員のみ(この場合、客観性を持たせるため、施設の所管部署外の職員が入る。)

有識者のみ

有識者と職員のみ

有識者と公募市民と職員

【特徴】

- ・ 次回指定管理者選定に評価を活用する場合には、指定管理者選定時の選定委員会をそのままスライドできる。
- ・ 指定管理者の自己評価や行政評価の妥当性を検証する形式での附属機関の設置であれば、まず自己評価と行政評価の制度を確立する必要がある。
- ・ 指定管理者施設に係る専門的な知見等を有する学識者、有資格者等を委員に入れることによって施設の特性に応じた評価が可能になる。
- ・ 附属機関の中で評価項目や基準そのものを見直しできるなど、評価制度の改善を図ることができる。
- ・ 職員を活用することによってコストを抑えることも可能だが、評価の客観性の確保に課題がある。
- ・ 公募市民を附属機関の委員に入れる場合、評価対象施設のサービス受益者となる可能性があり、評価員としての適性（客観性、公平性）を確保できるかどうか懸念がある。
- ・ 委員会開催回数にもよるが、評価機関による評価よりもコストを抑制できると考えられる。

C 専門家による評価

【概要】

労務管理、財務状況など特定の分野における実態、状況を把握するための評価。

・ 評価員：

労務管理の場合、社会保険労務士

財務状況の場合、公認会計士

* 個人に委託するのではなく、社会保険労務士協会、公認会計士協会など団体と契約

【特徴】

- ・ 特定分野を評価する場合においてのみ適用できるが、専門性が高く、その分野において有効。
- ・ 施設運営全般の評価とはなりえない。
- ・ コストがかかる。（他市事例：1件につき、社会保険労務士で20～30万円、公認会計士で50万円。）
- ・ 個人契約ではなく協会に評価を委託することによって、公平性や客観性は担保できる。

また、評価時期、評価対象施設としては、評価の目的によって以下のようなパターンで実施されることが多い。

● 第三者評価の実施時期

- ・ 指定管理者および施設に対する改善提案をする場合、指定管理期間の中間年。
- ・ 次期指定管理者の選定の際の参考にする場合、指定管理期間の最終年。

● 評価対象施設

- ・ 指定管理者の評価を行う場合、全施設。
- ・ 行政の事業評価を行う場合、任意。

(2) 全国の自治体の実施事例にみる評価観点および評価手法

第三者評価を実施している自治体に見られる評価観点にあまり差異はなく、以下のような観点で行われている事例が多い。

●評価観点

- ・施設の目的達成、サービス向上（利用者アンケート）
- ・施設の管理運営状況（施設・設備の維持管理や安全性）
- ・事業運営（収支状況・経費の効率化）
- ・その他、個人情報の適正管理、協働の視点など

また、評価の手法としては、以下のようなものが挙げられる。

●評価手法

- ・チェックシート
- ・収支報告書・事業報告書
- ・利用者アンケート
- ・現地視察（実地調査）
- ・ヒアリング

6. 生駒市の指定管理者評価のありかた

以上、本市の指定管理者施設に対する自己評価と行政評価の実態と課題、他市の指定管理者第三者評価の実施事例について調査を行ったが、これらの調査結果を踏まえて、本市における指定管理者施設に対する評価の在り方を以下に述べる。

(1) 評価方法

モニタリング制度を実施するにあたり (A) 自己評価 (B) 行政による評価 (C) 第三者評価が必要であると考え。そのうち (B) 行政による評価と (C) 第三者評価は、点数制など市民にわかりやすい客観的指標で実施すべきである。

また、指定管理者施設には利用者からの利用の対価を指定管理者が収入できる方式と、指定管理者に一定の管理料を支払い、利用者からの利用の対価を使用料として市の収入とする方式があるほか、施設の性質等もさまざまであることから、一様の仕組みで評価していくことは難しいが、公の施設である意義や目的、市民サービスの向上させるためにも、可能な限り評価していくことが必要と考える。

(A) 自己評価について

- 対象 . . . 原則、全ての指定管理施設
- 取組み . . . 自主事業
数値目標の設定 (*1)
利用者アンケート (*2) の実施及び取りまとめ
利用者や市からの要望に対する対応
市との協議 など
- 評価内容 . . . 各取組みの実施状況
・数値目標達成度の自己分析
・利用者ニーズの把握・対応状況
・その他協定書や事業計画書内容の実施状況
財務状況
労務環境 など
※6-2) 評価項目・評価シート例参照
- 報告回数 . . . 毎年度1回 (月次報告は別とする)
- 公表 . . . 自己評価及び行政による評価の両方を市のホームページにて公表
第三者評価を受けた場合はその評価も併せて公表

*1 数値目標の設定について

数値目標は成果指標となるよう、市民サービス度や満足度などを測れるような項目設定とし、定量評価を行う。

※ただし、先にも述べたように、施設の性質等がさまざまであるので、数値目標を定めることが困難な施設も見受けられることから、必ずしも全指定管理施設においてこれを求めるものではない。

＊2 利用者アンケートについて

利用者アンケートは、市民ニーズを把握しサービスを向上させるために不可欠である。市内9ヶ所の指定管理者施設の視察に際しても、ほぼすべての施設において、取り組まれていることが確認できた。

しかしながら、収集方法や設問設定などに課題も見受けられた。指定管理者のみならず市も市民ニーズを把握し、サービスを向上させるため、アンケートの収集方法などを指定管理者と市が協議のうえ実施することが必要と考える。

※原則、全施設にて以下の表のような方法で実施し、運営の改善に反映できるようにされたい。

【アンケートの実施方法】

収集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・常時受付等にてアンケート箱を設置。その際、利用者にわかりやすくするよう、市の「ききみみポスト」とは区別して設置する。 ・利用者に対しアンケート用紙を配布。
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">・施設設備等の問題点 <li style="width: 33%;">・施設利便性（予約時等） <li style="width: 33%;">・利用頻度や目的 <li style="width: 33%;">・費用面 <li style="width: 33%;">・スタッフの対応 <li style="width: 33%;">・その他要望
実施回数	年1回以上
協議・対応 返答・公表	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者からの要望について、市と定期的に協議する。 ・結果を施設内の掲示板やホームページ等で公表。（理由等含める）

(B) 行政による評価について

- 対象 …… 全ての指定管理施設
- 取組み …… 市職員による現地調査（抜き打ち調査等も実施）
利用者アンケートについて指定管理者と情報共有
利用者以外の意見やニーズ調査（利用者だけでなく、市民全体に広く意見を求める。）
指定管理者との定期的な協議 など
- 報告回数 …… 毎年度終了後1回
- 評価内容 …… 指定管理者自己評価に対する評価
財務評価・労務環境（詳細な専門的知識を有する評価を実施することは困難であるが、一定程度のチェックは可能と考える。）
事業計画書の実施状況や達成度
数値目標達成度
利用者ニーズの対応状況 など
※6-(2)評価項目・評価シート例参照
- 公表 …… 自己評価及び行政による評価の両方を市のホームページにて公表
第三者評価を受けた場合はその評価も併せて公表

(C) 第三者評価について

- 対象 …… 原則、全ての指定管理施設

(2) 評価項目・評価シート例

●評価項目例・・・Ⅰ～Ⅸまでのテーマについて、適宜、必要な項目を設定する。

Ⅰ 地域及び地域住民との連携	
(1) 地域及び地域住民との情報交換	どのような情報交換・連携を行っているか。
(2) 地域及び地域住民との連携（全般）	その他評価できる点を記述。
(3) ⋮	
(…)	
Ⅱ 利用者サービスの向上	
(1) 利用者アンケート等の実施状況・対応・報告	実施回数。アンケート結果を受けての対応に対する満足度。結果報告
(2) 利用者からの意見・苦情の受付・対応・報告	意見等が述べやすい環境を整えているか。
(3) 広報・PR 活動	施設利用等に関する情報を地域に幅広く提供できているか。
(4) 公正かつ公平な施設利用	利用者が公平に施設利用出来ているか。
(5) 職員の接遇	適切な接客が出来ているか。
(6) 利用者サービスに関する分析・対応	アンケート等から得た情報をどのように分析し、対応していこうと考えているのか。
(7) 利用者サービスの向上（全般）	その他評価できる点を記述。
(8) ⋮	
(…)	
Ⅲ 業務の実施状況	
Ⅳ 数値目標	
Ⅴ 施設利用状況	
Ⅵ 市との協力・協議	
Ⅶ 緊急時対応	
Ⅷ 組織運営及び体制（財務状況）（労務環境）	
Ⅸ その他	
(1) 「協働」の推進に向けた取組	どのような取組みを実施しているか。
(2) 環境配慮に向けた取組（LAS-E の取り組みなど）	どのような取組みを実施しているか。
(3) その他特筆すべき事項 （社会的使命、社会への貢献など）	

- 評価シート例・・・評価項目ごとに、指定管理者・行政・第三者が、点数や段階など客観的指標で評価する。

I 地域及び地域住民との連携

(1) 地域及び地域住民との情報交換 (どのような情報交換・連携を行っているか)					
指定管理者の自己評価 (記述)	A	行政による評価 (記述)	A	第三者評価 (記述)	B
(2) 地域及び地域住民との連携全般 (その他評価できる点を記述。)					
指定管理者の自己評価 (記述)	A	行政による評価 (記述)	B	第三者評価 (記述)	C



II 利用者サービスの向上



総合評価 (第三者評価のみ)

A⇒5点 B⇒3点 C⇒1点

(記述)	〇〇点
------	-----

(3) 評価結果の反映について

評価結果を公表することで、高評価な指定管理者には社会的評価が高まるといったリターンにつながるものとする。さらに次回の指定管理者更新時には、現指定管理者は、その選定時において過去の評価結果が実績として提出できる資料となる。一方、新規で指定を受けようとする事業者にとっても公開された評価をもとに提案書を作成することができ、その結果、現指定管理者との競争性が増し、市民サービスの向上が期待できる。そのことから、評価結果を次回指定管理者選定時の点数加算として反映すべきではないと考える。

(4) 専門的評価基準を要する施設の第三者評価

一般的な指定管理施設と同様に (A) 自己評価 (B) 行政による評価 (C) 第三者評価を実施しなければならない。ただし、(C) 第三者評価については、先ほど来、述べているような評価のほか、専門的な評価基準が必要となってくることから、別途専門の評価機関による第三者評価の実施も併せて必要であるとする。

例：やすらぎの杜優楽、市立病院

(5) むすび

以上、委員会は、市に対して、指定管理者による自己評価、行政による指定管理者の評価、自己評価と行政による評価を踏まえた第三者による評価に基づいたモニタリング制度の構築を求めるものである。

しかしながら、市のモニタリング制度が構築されていない現状を踏まえ、まず、自己評価と行政による評価の制度構築と運用の確立を喫緊の課題として取組まれない。その後、自己評価と行政による評価に基づいた第三者評価制度の構築に速やかに取組まれない。

なお、今回の調査において、指定管理者施設の性格や目的に合致しないと思われる市民の利用実態を市が把握していない状況が確認され、また、市の各担当部署間で情報共有されていない状況も確認された。市においては、担当部署が所管施設の性格を十分踏まえつつ運営を把握することはもとより、所管外であっても、運営内容で重複の可能性がある指定管理者施設については、担当部署間で情報を共有して連携を図り、運営の在り方を確認、協議していく態勢についても検討されたい。

資料 1

生駒市指定管理者施設指定状況

平成25年2月現在

年度	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	・・・	平成32年	公営実施 の状況	所管課
1	生駒市介護保険施設 やすらぎの杜 優楽 財団法人 生駒メディカルセンター					医療法人 仁悠会								○	健康課
2	生駒市立老人憩いの家 社会福祉法人 宝山寺福祉事業団					宝山寺福祉事業団 (H25.4～廃止)									福祉総務課
3	生駒市老人憩いの家南別館 萩の台自治会					(H23.4～廃止)									
4	RAKU-RAKUはうす 生駒都市開発株式会社 (H18.10～) 近鉄ビルサービス					近鉄ビルサービス株式会社									福祉総務課
5	金鷲の杜 倭苑 財団法人 生駒市ふれあい 振興財団					日経サービス生駒支店								○	福祉総務課
6	生駒市デイサービスセンター 幸楽 社会福祉法人 生駒市社会福祉協議会					社会福祉法人 生駒市社会福祉協議会								○	福祉総務課
7	生駒市デイサービスセンター 寿楽 社会福祉法人 宝山寺福祉事業団					社会福祉法人 宝山寺福祉事業団								○	福祉総務課
8	生駒市デイサービスセンター 長楽					社会福祉法人 長命荘								○	福祉総務課
9	生駒市福祉センター 社会福祉法人 生駒市社会福祉協議会					社会福祉法人 生駒市社会福祉協議会								○	福祉支援課
10	生駒市小平尾南第1共同作業所・生駒市小平尾南第2共同作業所 小平尾南共同作業所利用組合					(H23.4～廃止)									
11	生駒駅前自転車駐車場・生駒駅前第2自転車駐車場・生駒駅南自転車駐車場 社団法人 生駒市シルバー人材センター					社団法人 生駒市シルバー人材センター									生活安全課
12	生駒駅南自動車駐車場・生駒駅北地下自動車駐車場					近鉄ビルサービス株式会社								○	生活安全課
13	生駒山麓公園 フィールドアスレチック 財団法人 生駒市ふれあい振興財団					(H21.7.～)								○	公園管理課
14	生駒山麓公園 野外活動センター 財団法人 生駒市ふれあい振興財団					株式会社大新東・特定非営利活動法人ナック								○	公園管理課
15	生駒山麓公園ふれあいセンター 財団法人 生駒市ふれあい振興財団					(H22.4.～) 山麓公園管理事務所 (市直営) (H23.7.～)								○	公園管理課
16	生駒市井出山体育施設 財団法人 生駒市ふれあい振興財団					(H22.4.～) 株式会社アクアティック								○	スポーツ振興課
17	生駒市体育施設 (井出山体育施設を除く) 財団法人 生駒市ふれあい振興財団					(H22.4.～) 一般財団法人 生駒市体育協会								○	スポーツ振興課
18	生駒市コミュニティセンター 社会福祉法人 生駒市社会福祉協議会					(H20.6.～) 教育委員会									
19	生駒市生涯学習施設					(H24.7.～) JTB・南海グループ								○	施設管理課
20	生駒市立親和公園会館 生駒市立親和公園会館管理組合					(H23.4.～廃止)									
21	生駒市中央公民館南別館 南別館管理組合					南別館管理組合									施設管理課

指定管理者施設に対する第三者評価についての全国自治体の事例

A 民間の評価機関による評価

自治体名	指定管理施設数	評価主体	評価の実施時期・回数	評価対象となる施設	評価の観点・手法
横浜市	906施設	市が認定した民間の評価機関（指定管理者との契約によって実施）	指定管理期間中に1回以上	運動施設 貸館施設 など	評価シート
盛岡市	214施設	公募型プロポーザルで選定、委託した事業者		新事業創出センター 子ども科学館 歴史文化館 公園 改良住宅等27施設	施設の設置目的や役割 施設の管理体制 施設・設備の維持管理 経営状況の適正化 サービス向上（自主事業を含む） 指定管理者の管理運営に係る目標数値の達成度合い 個人情報 の適正管理 協働の視点 利用者アンケート その他 施設 の特性に応じた評価項目
藤沢市	132施設	横浜市が認定している評価機関（公募により指定管理者を選定した施設）	指定管理期間が3年の施設は2年目に、5年目の施設は3年目に実施	全ての施設	評価機関の認定を制度化している横浜市の認定を受けた機関を活用し、第三者性を有する評価機関が市、指定管理者、利用者に対する訪問・ヒヤリング・アンケートなどによる調査に基づき、指定管理者の提供する管理運営サービスの質を客観的な立場から総合的に評価。 指定管理者と評価機関が以下の各項目について、判断基準ごとに「できている」「おおむねできている」「できていない」の3段階を基本にチェックをするとともに、評価の理由や改善すべき点、課題への対応方法などを記述

					<p>式で評価し、その結果を評価講評としてまとめる。</p> <p>評価項目：「1 設置目的の確立」「2 施設・設備の維持管理」「3 サービスの質の向上」「4 運営業務」「5 地域及び地域住民との連携」「6 収支状況」</p>
--	--	--	--	--	---

B 附属機関等による評価

自治体名	指定管理施設数	評価主体	評価の実施時期・回数	評価対象となる施設	評価の観点・手法
横浜市	906施設	学識者（弁護士や当該分野研究者）や当該分野施設事業者、市民で構成する評価委員会（附属機関）		福祉など特定分野の施設	民間の評価機構の認証を受けた評価機関（評価調査員も同機構または市の養成講座を受講）による評価を参照して、それを再評価 評価基準も当委員会で策定・改定
横浜市	906施設	指定管理者選考時の選定評価委員会（条例規定）			評価機関による第三者評価を参照して、それを再評価
藤沢市	132施設	評価委員会（公募によらず指定管理者を選定した施設）	指定管理期間が3年の施設は2年目に、5年目の施設は3年目に実施	全ての施設	<p>指定管理者制度を導入した施設ごとに設置する指定管理者評価委員会が、指定管理者を選定する際に用いた審査基準などを参考に作成した評価項目により、指定管理者の提供する管理運営サービスの質を総合的に評価するもの。</p> <p>評価委員会が以下の各項目の評価の視点と基準ごとに「A（基準を満たしている）」「B（ほぼ基準を満たしており問題はない）」「C（やや問題がある又は問題がある）」の3段階でチェックしたものを総合して評価。</p> <p>評価項目・・・「1 総論」「2 業務運営・サービスの向上」「3 施設・設備の維持管理」「4 管理運営経費」「5 地域との交流・連携」「6</p>

					特定の事業等への取り組み」
福井市	公募 28 施設 非公募 37 施設	学識経験者で構成する福井市指定管理者選定委員会（要綱設置）	指定管理 期間 2 ～ 4 年の期 間		実施方法： 施設視察 清掃や不具合の状況等維持管理状況をチェック 指定管理者に対するヒアリング（採点・コメント） 施設所管所属に対するヒアリング（採点・コメント） 評価方法： 個別評価 サービス内容、安定性、収支状況について5段階評価 総合評価 個別評価の合計点割合で3段階評価 * 市によるモニタリングも実施 （仕様書・協定書に定めたとおりに行われているかどうか） 事業報告書 実地調査 利用者アンケート
堺市	74群	堺市指定管理者 評価委員会		総括評価：全施設対象 個別評価：施設種別で選定 指定管理期間が最終年度を迎える施設	総括評価：管理運営状況の検証 個別評価：現地視察 所管課から提出された外部評価表（自己評価＋市の評価等）や事業報告書等をもとにヒアリング 前年度評価への対応状況の検証 評価視点…特筆すべき事項（実績、取組、成果等） 利用者サービス 収支状況
市川市		外部有識者 2 名以上を含め選定施設所管部で組織する評価委員			評価方法 市による第一次評価の手続き及び結果の適正を判定、4段階で評価 指定管理者からの提出書類 ヒアリング

		会			<p> 実地調査 利用者アンケート 評価項目 仕様書に定める水準を満たしていることを確認するための判定基準 以下の市及び指定管理者のモニタリング項目に準じる ・市が実施するモニタリング項目 1) 定期モニタリング・指定期間満了に伴うモニタリング) 市民満足度に係る評価項目 施設の管理運営に係る評価項目 事業運営に係る評価項目 2) 随時モニタリング 改善指導を行った事項、事故・紛争の発生等の問題が生じた場合 ・指定管理者が実施するモニタリングの評価項目 1) 日常モニタリング 履行状況の確認（日報・月報の作成） 2) 定期モニタリング 日報・月報・年報・事業報告書を取りまとめ自己評価 3) 利用者アンケート 年に1回以上実施し、結果について自己評価を加え市に提出 </p>
鯖江市		指定管理者第三者評価委員会 評価対象施設ごとに、学識経験者および施設利用者のうちから市長が委	指定期間 2年目および4年目	すべての公募施設 その他市長が必要と認めた施設	<p> ・評価内容 指定管理者による施設の管理運営状況に関すること 指定管理者制度の運用に関すること その他指定管理者制度に関すること ・評価項目 総則、施設・設備の維持管理、運営及びサービスの質の向上、収支状 </p>

		囑する委員で構成			況、その他
文京区	40 施設	有識者、所管部署外の職員で構成（学識2、指定管理者制度について専門的知識を有する者1、区職員3名）する評価検討委員会 評価検討委員会による評価を実施しない年度は、評価委員会（所管部署以外の区職員6名）による評価を実施。（評価方法は評価検討委員会に同じ。）	指定管理期間中1回実施（5年間の場合3年目、4年間の場合2年目、3年間の場合1年目）		<p>・評価方法</p> <p>評価検討会（担当所管による一次評価）の適正性を評価検討委員会で確認。（二次評価）</p> <p>分野評価：サービス向上の有効性7項目、経費の効率性3項目、管理運営の適正性9項目、業務の改善性1項目について、各項目4段階、各分野5段階で評価。</p> <p>総合評価：各評価分野の合計得点を5段階評価し、評価全般について所見記載。</p>
大野城市	10 施設	有識者、公募市民、市職員で部会構成する公共サービス改革委員会の民間活用のあり方診断部会	協定書の最終年度	全指定管理者施設（69施設）	<p>実施方法</p> <p>指定管理者、施設所管課が作成した事業報告書及び評価シートをもとにサービス内容をチェックし業務内容に対する改善提案を行う。</p> <p>指定管理者サービスチェック講評</p> <p>全体講評 現在のサービスについて 次期指定管理者の選定について その他の改善点</p>

金沢市	223 施設	市民行政評価委員会（平成23年度から。平成22年度までは「第三者評価委員会」） 有識者と市民で構成		施設区分、公募か非公募か、既存か新規か、外郭団体か民間かの観点から幅広く選定 次年度に更新が必要な施設 過去に第三者評価を実施していない施設のうち利用者数の多い施設	行政評価の一環として実施 施設所管課が実施する事業評価*の妥当性を客観的に評価する 資料・ヒアリング等による評価 施設の現地調査（最近は行われていない） *施設所管課による事業評価 ・評価対象施設 全施設 ・評価項目 個別評価：安定性・効率性・専門性・サービス向上の4項目（各4段階） 総合評価：個別評価の総合得点
大分県	公募 20 施設 任意 14 施設	行財政改革推進委員会（指定管理者評価部会） 行財政改革推進委員会委員とは限らない学識経験者等から行財政改革推進委員長が指名、知事が委嘱6名（3人ずつ2部会で分担）		27 施設	・評価内容 ①施設の設置目的に沿った取組（サービスの向上等）が行われたか ②経費の節減など効率性の向上が図られたか ③公の施設にふさわしい適正な（適法性、安全性等）管理運営が行われたか ・評価手法 所管課評価を検証 5段階評価と所見評価

C 附属機関における評価（外部専門家委託を含む）

自治体名	指定管理 施設数	評価主体	評価の実施 時期・回数	評価対象となる 施設	評価の観点・手法
千代田区 板橋区	千代田区 13 施設 板橋区 22 施設 （65 か 所）	2名以上の利用者 代表等外部委員、 区職員を含み5名 程度で構成（施設 ごとに設置）する 評価委員会	指 定 期 間 の 中 間 年 に 実 施		<ul style="list-style-type: none"> ・評価内容 <ul style="list-style-type: none"> 事業報告書の内容審査 利用者アンケート調査結果の内容審査 現地調査・ヒアリング 指定管理者の財務状況審査 <ul style="list-style-type: none"> 外部専門家(公認会計士・税理士・中小企業診断士のいずれか)に委託 指定管理者が雇用する従業員等の労働条件審査 外部専門家(社会保険労務士)に委託 ・評価項目 以下の項目についてそれぞれ5段階で評価 <ul style="list-style-type: none"> サービスの提供7項目 事業運営8項目 施設管理3項目 費用効果2項目 指定管理者の継続性・安定性2項目