

指定管理者制度  
モニタリングマニュアル

令和2年5月

館山市

## 目次

I	モニタリング概要	．．．．．	P 2
II	モニタリングの実施項目	．．．．．	P 4
III	モニタリングの方法	．．．．．	P 5
IV	モニタリング実施の年間スケジュール	．．．．．	P 7
V	モニタリング結果	．．．．．	P 8
VI	監査委員等による監査	．．．．．	P 9
◎	関係法令等	．．．．．	P 10
◎	評価シートを使用したモニタリングの実施	．．．．	P 12
◎	利用者アンケートの実施	．．．．	P 14
◎	様式集		

# I モニタリング概要

## 1. 定義

モニタリングとは、「指定管理者により提供される公共サービスが、条例、規則、協定書、仕様書等に従い、適切かつ確実なサービスの提供が確保されているかをチェック、測定、評価すること」を示す。指定管理業務の実施状況を、①点検（各種報告書、実地調査、利用者アンケート結果等の確認）し、②評価（指定管理者自己評価、市による評価）を行うことである。

## 2. 目的

モニタリングの目的は、その評価結果を踏まえて、指定管理者に対し指導、助言を行うことで、業務の改善を促すとともに、次回の指定に向けて、公募条件、管理手法等の見直しを行い、下表のマネジメントサイクルにより、公の施設の効果的、効率的な運用を図ることで、市民サービスの向上を図るものである。

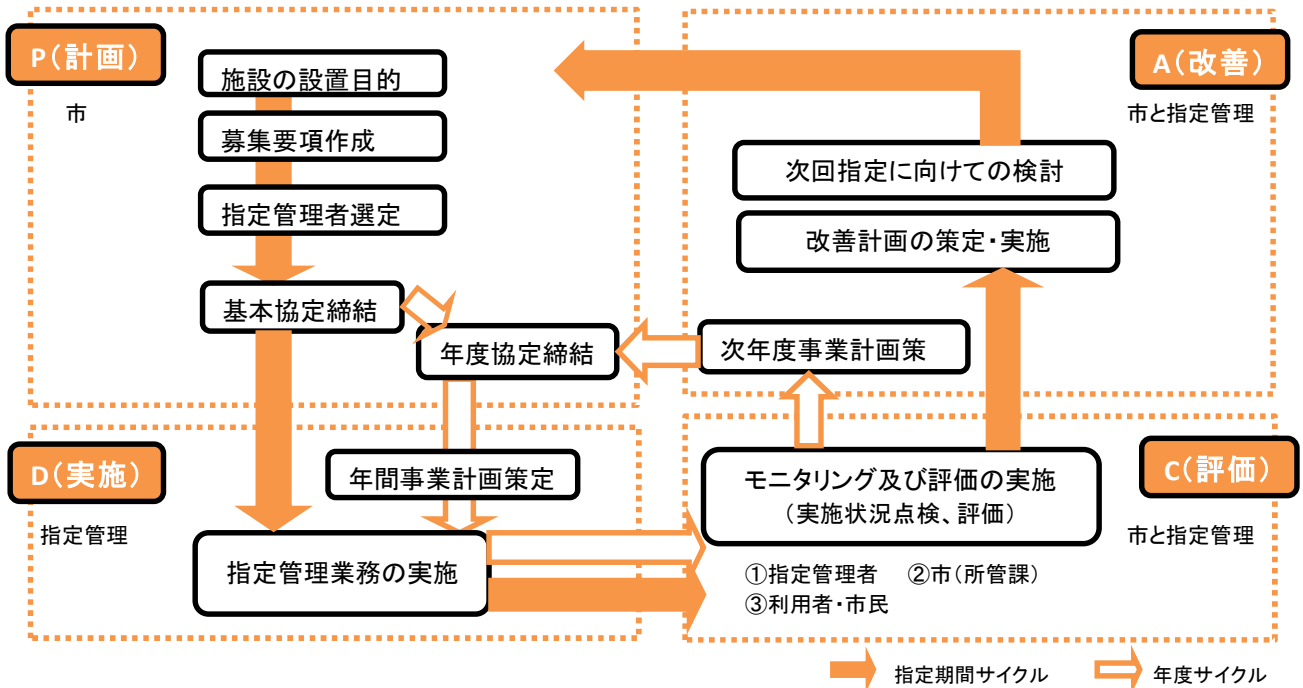
「公の施設」での適正なサービスを継続的に提供することは、施設の設置者である市の責務であり、モニタリングを怠ったことにより重大な事故・事件の予兆を見逃したり、指定管理者がコスト削減のみを重視した結果、サービスの水準が低下したり、不適切な管理が行われたりすることを防止し、重大な事故の発生につながり得るリスクを早期に発見するためにも、それぞれの施設の特性に応じたモニタリングを実施することが何より重要である。また、モニタリングにより評価した結果を公表することで市民に対する説明責任を果たす必要がある。

市は、モニタリングの結果に基づき指定管理者に対し、必要に応じて改善に向けた指示を行い、指示に従わない場合や、その管理運営を継続させることが適当でないと認める場合は、館山市指定管理者の指定手続等に関する条例及び協定書に基づき、期間を定めて管理業務の一部若しくは全部の停止、又は指定の取り消しを命じることができる。

モニタリングは、すべての指定管理者制度導入施設において行うものとし、既に指定管理者による管理運営が行われている施設においても、これまでの評価方法と合わせ本マニュアルに沿ったモニタリングを、令和元年度分から実施・公表するものとする。

### (1) PDCAサイクルの励行

指定管理者制度は、毎年度事業計画され（Plan）、運用・執行されたか（Do）を確認し（Check）、次年度以降の事業継続に役立てる（Action）というPDCAサイクルの流れで運用しなければならない。このうち、モニタリングは「Check」の役割を担っており、制度運用が適正に行われているかも観点とする。



### 3. モニタリングの視点

モニタリングの実施にあたっては、前記目的を達成するため、指定管理者によって提供される指定管理業務について、「指定管理業務履行状況」、「サービスの質」、「安定的な業務体制・効率性」の3つの視点により、「評価シート」（参考様式1）を作成し、実施すること。

#### (1) 指定管理業務履行状況に関する評価

法令、条例、協定書、仕様書等で定めている施設の運営や維持管理に関する業務を指定管理者が適切に実施しているかについて、事業報告書、実地調査等により確認し、評価すること。

一般的には以下の項目が考えられる。具体的には施設の特性に応じて設定すること。

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設の運営</li> <li>・ 人員配置</li> <li>・ 法令、協定書等の遵守</li> <li>・ 労働条件</li> <li>・ 経理事務／管理記録</li> <li>・ 受付業務</li> <li>・ 広報業務</li> <li>・ 施設の利用手続</li> <li>・ 使用料の徴収／収納</li> <li>・ 利用者意見の把握／活用</li> <li>・ 苦情対応／事故対応</li> <li>・ 緊急時対応／防災対応</li> <li>・ 職員研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設等の維持管理</li> <li>・ 法定点検の実施状況</li> <li>・ 施設／付帯設備</li> <li>・ 清掃</li> <li>・ 警備</li> <li>・ 再委託(再々委託)</li> <li>・ 小規模な修繕</li> <li>・ 備品の管理</li> <li>○ 自主事業の実施状況</li> <li>・ 実施体制</li> <li>・ 利用者増加数 など</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護／情報管理</li> <li>・暴力団排除</li> </ul>	
--	--

(2) サービスの質に関する評価

指定管理者によって提供されるサービスの水準が市の要求水準を満たしているかについて、事業報告書、実地調査、利用者アンケート結果等により確認し、評価すること。

一般的には以下の項目が考えられる。具体的には施設の特性に応じて設定すること。

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設の運営 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 接遇</li> <li>・ 施設の利用状況（利用者数、稼働率）</li> <li>・ 利用者満足度（意見・要望）</li> <li>・ 苦情対応</li> <li>・ サービス向上の取組み</li> <li>・ 広報媒体</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設等の維持管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 清掃状態</li> </ul> </li> <li>○ 事業の実績 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加人数</li> <li>・ 参加者満足度 など</li> </ul> </li> </ul>
---	--

(3) 経済性・効率性に関する評価

指定管理者による施設の管理が経済的・効率的になされているかについて、事業報告書（収支報告書）に記載されている管理運営業務に関する収支状況により確認し、評価すること。

一般的には以下の項目が考えられる。具体的には施設の特性に応じて設定すること。

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設の運営 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収支の実績（指定管理業務、自主事業分を区分）</li> <li>・ 効率化に資する取組み など</li> </ul> </li> </ul>
--

## II モニタリングの実施項目

モニタリングにおける三つの評価を踏まえ、指定管理者及び市は以下のモニタリング項目を実施し、施設利用者に適正なサービスが提供されるよう努めなければならない。

(1) 「自己評価」：指定管理者が、提供するサービスや管理運営コストを自ら評価する

- ア 事業計画の作成
- イ 業務報告書（日報・月報含む）の作成、自己評価
- ウ 事業報告書の作成、自己評価
- エ 評価シートによる自己評価
- オ 利用者アンケートの実施（※）
- カ 定期的な連絡会議の実施による意思疎通と連絡調整
- キ その他施設ごとに必要と認められる事項

(2)「内部評価」(市の評価):市(施設所管課)が、関係法令や協定書等で定めた基準を遵守し、適正に業務が行われているかを評価する

- ア 事業計画の確認
- イ 業務報告書の確認
- ウ 事業報告書の確認
- エ 評価シートの確認、内部評価
- オ 利用者アンケートの確認(※)
- カ 実地調査、ヒアリングによる確認
- キ 定期的な連絡会議による意思疎通と連絡調整
- ク その他施設ごとに必要と認められる事項

(3)「利用者評価」:利用者が、提供されたサービスを評価する

- ア 利用者アンケートによる評価(※)

(※)協定書で、頻度・項目・要求水準を定めて「利用者満足度調査」の実施を求めている場合は、当該調査を「利用者アンケート」して差し支えない。(頻度・項目の追加は自由。)

## Ⅲ モニタリングの方法

指定管理者と市がそれぞれ行う事項は以下のとおり

(1)指定管理者が行う事項

ア 業務報告書の作成(自己評価)

日常又は定期的に行う施設の清掃、機器点検、安全対策のほか施設の利用状況、利用料金の収納状況等を日報、月報に記録・整理し、協定書に定めるとおり市へ提出する。

その際に、評価シートを用いて自己評価を行い、併せて市に提出する。

イ 利用者アンケートの実施(利用者評価)、確認、業務改善、公表

施設利用者の意見、要望等を把握するため、指定管理者において、利用者アンケートを年に1回以上実施する。(別途、市が直接行うこともできる。)

調査項目として、接客態度、施設・設備の使いやすさ、利用条件、自主事業に対する満足度などが挙げられるが、実施にあたっては指定管理者と市が協議の上必要な項目を設定する。

アンケートを実施することは、施設利用者から直接意見を聞く大切な機会であり、利用者評価という観点からも随時実施することが望ましい。

アンケート結果は以下の点に留意して分析を行い、必要な改善を行うことが大切である。

(ア) 満足度の低い項目や苦情が発生している業務の原因を明確にする。

(イ) その原因に対する解決策の検討、実施

(ウ) 早急な解決が困難な問題の検討課題の抽出及び市への報告

また、アンケートの実施状況や業務改善の取り組みや経過を各施設において施設利用者へ公表することが望ましい。

#### ウ 事業報告書の作成（自己評価）

年度が終了した時点で事業報告書を作成し、協定書に定めるとおり市へ提出する。

その際に、事業報告書や評価シートに基づく自己評価の内容を踏まえ、業務改善につなげることが重要である。

#### エ 事業計画書の作成（自己評価）

自己評価、市との調整事項を踏まえ、指定管理者選定時の業務提案書や協定書の内容、これまでの事業実施状況や事業収支などを総合的に検証し、施設利用者によりよいサービスが提供されるよう事業計画書を作成し、市に提出する。

### (2) 市が行う事項

#### ア 業務報告書の確認

協定書等に定めるところによる指定管理者から提出された業務報告書の内容を確認し、適切に管理運営が行われているかを確認する。

その際は、経年的な比較や、類似施設との比較など客観的な分析を行い、重大な事故・事件の予兆となりうる変化を見逃さないことが大切である。

また、事業計画書と比較を行うことで当初の計画に無理がないか、今後適切なサービスが継続して提供できるかを確認することも大切である。

#### イ 評価シートによる確認、評価

指定管理者が自己評価を行った評価シートを用い評価を行う。

確認すべき項目として、施設の保全、施設の清掃、機器の点検、安全対策、備品の保管、事故等の発生状況、法令等の遵守、職員の配置、職員の接客対応、自主事業の実施、サービスの質の維持向上対策などが挙げられる。

年度終了後に提出される評価シートは、市による評価を行い、翌年度以降の改善に活用すると共に公表用として活用する。

#### ウ 事業報告書の確認

指定管理者から提出された事業報告書により、指定管理者の適正かつ確実なサービスの提供が確保されていたか、履行内容及び報告書等の具体的な内容が事業計画で提示されている要求基準を満たしていたかを確認する。

#### エ 実地調査、ヒアリングによる確認

現場感覚を持った確認、評価を実施するため、日常的に実地調査を行い、施設の保全、施設の清掃、機器の点検、安全対策、備品の保管、事故等の発生状況、法令等の順守、職員の配置、職員の接客対応、施設利用者の声などを現地にて確認する。

その際、指定管理者と管理業務について意思疎通を図り、連絡調整等を行うことが重要である。

#### オ 連絡会議の実施

指定管理者の行う業務についての連絡調整、施設の目的に即した管理がされているかの意思疎通を計るため連絡会議を実施し、必要に応じて改善を指示する。

評価シートの内容を確認した際や、翌年度の事業計画作成前には必ず実施することとする。

#### カ 翌年度の事業計画への反映

指定管理者から提出された事業計画書を、指定管理者選定時の審査基準、業務提案書や協定書の内容、これまでの事業実施状況、事業収支、評価シートに基づく評価などを踏まえ、施設の設置目的に即した管理運営計画が立てられているか、収支計画に無理がないか、魅力ある自主事業の実施等により施設の利用拡大が図られているかなど適正なサービスが提供されるかを確認し、必要があれば修正を指示する。

事業計画書は当該年度の管理運営業務の基礎となるため、十分に確認を行う必要がある。

## IV モニタリング実施の年間スケジュール

実施時期		実施内容
事業開始前年度	2月末頃	事業計画書の確認
事業年度内	随時	利用者からの苦情・要望対応
	事業開始後毎月	月次報告書の確認・連絡会議
	4月～9月	定期実地調査実施（少なくとも半年に1回）
	10月～3月	定期実地調査実施（少なくとも半年に1回）
	年度末	利用者アンケート結果確認
事業年度終了後	4～5月頃	事業報告書の確認
	”	自己評価シートの確認
	6～8月頃	市評価シート作成
	”	市最終評価確定
	”	指定管理者への結果通知
	”	公表
法人の決算期		財務状況確認（必要に応じて評価委員へ相談）

※ 例示であり、実際のスケジュールは協定書の記載や、指定管理者と調整して決定すること。

※ 決算期に応じて提出させてください。年度上半期に決算が確定しない団体については、前期の決算書類を参考としてください。



【参考：決算書等の主な財務比率チェックポイント】

① 固定比率 = 固定資産 / 自己資本（純資産） × 100

固定資産をどの程度自己資本でまかなっているかを示す指標です。比率が低いほど返済義務のない自己資本での調達ウェイトが高く、安全性が高いと判断されます。現実には自己資本のみで固定資産をまかなうことは困難であるため、この場合には自己資本と固定負債の合計額の範囲内で固定資産を保有しているかどうかを確認する必要があります。

② 流動比率 = 流動資産 / 流動負債 × 100

企業の短期的な支払能力を示す指標です。流動負債は1年以内に支払いを要するものであるため、その年の負債をどの程度余裕を持って支払っていくことができるかが分かります。

③ 自己資本比率 = 自己資本（純資産） / 総資産 × 100

総資産のうち、どの程度が自己資本でまかなわれているかの指標です。自己資本比率が高いほど倒産する可能性は低いと言え、企業の経営基盤の安定性、健全性が判断できます。

④ 売上高経常利益率 = 経常利益 / 売上高 × 100

企業に投下された総資産からどれだけの利益を生み出したかを示す指標で、総合的な収益力を表します。

## V モニタリング結果

### 1. 公表

施設所管課は、モニタリングの結果について市ホームページ及び各施設に掲示するなど、広く市民に公表ものとします。

### 2. 業務の水準を満たしていない場合等の措置

(1) 評価の結果、指定管理者の業務が基準を満たしていないと判断した場合又は業務の実施状況等の重大な不備を発見した場合は、市は、「指定管理業務改善指示書（様式1）」（以下「改善指示書」という。）により指定管理者に通知し、改善措置を求めるものとします。

(2) 改善を指示された指定管理者は、改善結果について「指定管理業務改善報告書（任意様式）」により市に報告（提出）するものとします。

(3) 市は、指定管理者から、「指定管理業務改善報告書」の提出があった場合は、直ちに改善報告の内容について、指示通り改善されているか確認します。

市は、改善が図られていると確認できた場合、直ちに「指定管理業務改善確認書（様式2）」により、指定管理者に通知します。

改善を実現することができなかった（不十分）場合、市は再度改善指示を行い、改善措置を求めるものとします。

### 3. 指定の取り消し（モニタリング制度関連分）

協定書における規定のうち、モニタリング制度に関連して「指定管理者として管理業務を継続することが適当でないと認められる場合」は、次のとおりとする。

- (1) 相当な期間を定めて改善措置を講じることを指示した場合において、当該期間を経過してもなお、当該指示に係る改善がなされないとき。
- (2) 正当な理由なく、モニタリング制度の実施を妨げたとき。
- (3) 同一理由により、原則3回の改善指示が出されたとき。

## VI 監査委員等による監査

指定管理者による公の施設の管理についても、管理業務全般が監査対象となるものではないが、管理運営に係る出納その他事務の執行に関して、評価・モニタリングとは異なる視点から、次のとおり監査委員等による監査の対象となる場合がある。

また、指定管理料や財産管理について違法又は不当であると認められるときは、住民監査請求（地方自治法第242条）及び住民訴訟（同法第242条の2）の対象となる。

（監査委員による監査）

監査委員が必要と認めるとき、又は市長の要求があるとき（法第199条第7項）。

監査のため必要があると認めるとき、関係人の出頭・調査、帳簿・書類等の提出、学識経験等からの意見聴取ができる（法第199条第8項）。

## ◎関係法令等

地方自治法や条例等では、指定期間中の適正な施設の管理運営を確保するため、指定管理者に毎年度終了後に事業報告書を提出させ、管理業務の実施状況等に関し報告を求めることを規定しています。

《条文抜粋》

### 指定管理関係

#### ○ 地方自治法

(公の施設の設置、管理及び廃止)

第244条の2 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

#### 2 略

3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であって当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第244条の4において「指定管理者」という。）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。

#### 4～6 略

7 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。

#### 8～9 略

10 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、実地に調査し、又は必要な指示をすることができる。

11 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。

## ○館山市指定管理者の指定手続等に関する条例

### (事業報告書の作成及び提出)

第6条 指定管理者は、毎年度終了後速やかに、当該指定管理者が管理する公の施設に関する事業報告書（以下「事業報告書」という。）を作成し、市長等に提出しなければならない。ただし、年度の途中において指定管理者の指定の期間が満了したとき、又は次条第1項の規定により指定管理者の指定を取り消されたときは、当該指定管理者であった法人その他の団体は、その満了した日又は当該指定を取り消された日後速やかに、同日の属する年度の開始の日から当該日までの期間についての事業報告書を作成し、市長等に提出しなければならない。

### (指定の取消し等)

第7条 市長等は、指定管理者が法第244条の2第10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、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。

2 市は、前項の規定により指定管理者の指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命じたことにより指定管理者に生じた損害を賠償しない。

3 市長等は、第1項の規定により指定管理者の指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命じたときは、その旨を告示するものとする。

## 監査関係

### ○ 地方自治法

#### (職務)

第199条 監査委員は、普通地方公共団体の財務に関する事務の執行及び普通地方公共団体の経営に係る事業の管理を監査する。

#### 2～6 略

7 監査委員は、必要があると認めるとき、又は普通地方公共団体の長の要求があるときは、当該普通地方公共団体が補助金、交付金、負担金、貸付金、損失補償、利子補給その他の財政的援助を与えているものの出納その他の事務の執行で当該財政的援助に係るものを監査することができる。当該普通地方公共団体が出資しているもので政令で定めるもの、当該普通地方公共団体が借入金の元金又は利子の支払を保証しているもの、当該普通地方公共団体が受益権を有する信託で政令で定めるものの受託者及び当該普通地方公共団体が第244条の2第3項の規定に基づき公の施設の管理を行わせているものについても、また、同様とする。

#### 8～12 略

## 評価シートを使用したモニタリングの実施

### 1 目的

業務の履行、維持管理、サービスの質、個人情報保護、(指定管理者の) 経営状況等の見地から項目を挙げ、一覧にした評価シートを作成し、項目ごとに達成度を測定する。このことにより、指定管理者及び市が業務の実態を客観的かつ効率的に共有化することを目的とする。

### 2 評価シートの作成

#### (1) 評価シート

- ・ 参考様式1を参考として、市(施設所管課)が作成する。
- ・ 施設所管課が複数となる案件は、「評価シート 4.個別評価」を施設の特性に応じて複数作成し、施設所管課ごとに評価することも可とする。
- ・ 体裁は全施設共通とする。

#### (2) シートの作成

- ・ 作成例を参考にし、施設の事情を考慮したうえで項目の精査・加除を行う。加除の判断は、市(施設所管課)の判断とする。
- ・ 各項目は、できる限り具体的な内容とする。多くの選択肢が考えられるものや、結論が出るまでに時間がかかるもの、結論が出せないもの、根拠資料等がないと見られるものはなるべく避けるようにする。また、くれぐれも公募時に要件付けしていない項目を設定しないこと。
- ・ 各項目は、原則として肯定的なニュアンスの言い切り表現とし、疑義が生じないように心がける。  
例:「～できている。」「～行われている。」など
- ・ 項目については毎年度見直しを行い、項目を精査する。見直しの結果、前回と同じ項目を使用することは構わない。

#### <評価点・総合評価の基準>

評価シート(参考様式1)のとおり(本基準は全施設共通とする。)

### 3 モニタリングの手順

#### (1) 指定管理者・市(施設所管課)のモニタリング

ア 基礎データを指定の欄に記入する。

- 施設概要、利用状況及び収支状況の直営時データ【市(施設所管課)】  
(施設所管課が複数の場合は、代表課が作成する)
- 利用状況及び収支状況 【指定管理者】

イ 項目に従い、評点を付ける。【指定管理者・市（施設所管課）】

評点は、項目ごとに達成できているかどうかを評価点で付ける。

ウ 総合評価を算定し、成果等及び課題・工夫すべき点について記載する。【市（施設所管課）】

<「評価シート 4.個別評価」を複数作成した場合>

1. それぞれの施設所管課で評価を実施する。
2. 代表課において、個別評価シートを集計し、総合評価を算定する。

(集計方法)

〈評価点合計の割合〉

シート1：16項目、シート2：10項目の場合

$(16+10 \text{ 項目}) \times 8 \text{ 点} = 208 \text{ 点満点}$  に対する評価点合計の割合で算定する。

〈評価点 c, d の個数〉

シート1：(c) が1項目、シート2：(c) が2項目の場合

$(1+2 \text{ 項目}) \div 2 \text{ シート} = 1.5$

小数点以下を切り上げるものとし、総合評価において、(c)の項目数は2とする。

## 利用者アンケートの実施

### 1 目的

指定管理者導入施設について、利用者の意見（生の声）を取り入れることにより、長所は継続し、改善点は改善を行うことを通して、更なる市民サービスの向上に資することを目的とする。

### 2 対象施設

原則として指定管理者を導入する全施設

ただし、事業の性質上、アンケートがなじまないと思われるものについては、市と指定管理者とでよく協議して対応を決めること。

### 3 実施主体及び費用負担

利用者アンケートは、原則的に指定管理者による自己モニタリングで行うものと位置づけられているため、項目の作成及び実施は指定管理者とする。生じた費用等は、指定管理者の負担とするが、項目内容・実施方法等は、適宜市（所管課）と協議するものとする。

### 4 作成（例）

施設ごとに性格が異なるため、詳細は指定管理者によるところが大きいですが、参考までに、アンケートの例を示す（参考様式2）。

### 5 実施時期

施設利用者の満足度をはかるという趣旨から、年度内に1回以上は行うこととする。

アンケートは、モニタリングの根拠資料となるため、なるべく多くのサンプル数を集め、終了後に傾向等を分析し、指定管理者として一定の見解を示せるようにしておくことが望ましい。

### 6 利用者満足度調査との関連性

協定書で、頻度・項目・要求水準を定めて「利用者満足度調査」の実施を求めている場合は、当該調査を「利用者アンケート」として差し支えない。

（その場合においても、頻度・項目の“追加”は、指定管理者の自由裁量とする。）