

第8 意見

指定管理者に対する管理・指導を適切に行うためには、ガイドラインで定める年間の管理手法に則り進める必要がある。本監査ではガイドラインで求められている事務が適切に行われているかについて中心に調査を行ったが、今後取り組んでいただきたい課題について、以下の通り意見を述べる。

1 ガイドラインに則った管理・指導の徹底

(1) 月次管理について

ガイドラインでは月次報告書の提出が原則求められており、運営状況を把握するための重要な資料となっている。例外的に四半期ごとの報告となっている施設があったが、その理由については整理しておく必要がある。また、月次報告書などの書面による確認のみでは業務実態の把握は不十分であり、課題を早期発見し改善を進める点から、現場確認は重要な取組である。実施頻度についてレクリエーション・スポーツ施設、文教施設等では月1回以上実施されていた一方、社会福祉施設等では十分とはいえない状況が見受けられた。指定管理者からの申告が課題把握の中心となりかねないことから、施設の性質や運営形態の違いにも配慮しつつ、書面による確認に加え、定期的な現場確認の実施を求めたい。

(2) 貸与備品の管理について

区から指定管理者に貸与している備品について適切な管理を行うためには、指定管理者による自己点検に加え、区として定期的に所在や状態の確認を行う必要がある。遠隔地については、現地確認と報告による確認方法を組み合わせるなど、未実施の施設も含め、適切な確認方法についても工夫されたい。

(3) 施設賠償責任保険の加入について

指定管理者が加入すべき施設賠償責任保険については、ガイドラインで定める基準に満たない補償内容の保険に加入している施設が一部に見受けられ、その状態が継続されていた。また、区による保険内容の確認は、指定管理者指定時のみとしている施設があるなど、確認の頻度等にばらつきがみられた。区有施設の管理運営に伴う事故などに備えるためには、ガイドラインで求める水準と同等の補償が確保されている必要がある。基準額以上の保険に加入しているか再度確認し、不足する場合は速やかに対応されたい。また、年度によって補償内容が変更になることもあるため、定期的に内容の確認を行われたい。

(4) ウェブアクセシビリティの向上について

令和3年3月に改訂されたガイドライン第6版以降では、ウェブアクセシビリティやユニバーサルデザインへの配慮について基本協定に記載することを求めているが、改訂以前に締結された協定は未記載のものが存在する。「中野区公の施設に係る指定管理者の指定手続に関する事務処理要綱」において、特に必要があると認めるときは、指定管理者と協議のうえ、基本協定を改めることができる（要綱第16条第2項）とされており、区有施設の利便性を高め、施設利用率の向上につなげるためにも、協定に明文化し、改善の取組を進めていただきたい。

2 利用者の声の把握の強化と情報開示、施設PRの拡充

(1) 多様な利用者ニーズの把握について

各施設とも、ガイドラインに基づき概ね年1回の利用者アンケートが行われていたが、利用者等による施設運営協議会などを設置し意見を聞いている施設は全体の半数であった。利用者の声を聞くチャンネルを多様に持つことは、満足度をさらに高めるうえで必要である。利用者意見によって様々な改善事例が生まれていることから、利用者アンケートのみではなく、様々な手法を工夫して利用者のニーズを把握されたい。

(2) 事業実績の公開、PRの充実について

指定管理施設の事業実績については、全ての施設について、ホームページで公表されていたが、情報量や詳細さについては、指定管理者ごとに差がみられた。また、第三者評価結果が公表されていない施設があった。第三者評価結果の公表はガイドラインで定められているものであり、速やかにホームページへの掲載を行われたい。さらに、利用者の信頼性、安心感を高め、利用率の向上に資するためには、事業内容の一層の情報開示と事業PRを行う必要がある。各指定管理者に対し充実を求めていただきたい。

3 PDCAサイクルの確立と指定管理者との連携強化

指定管理者制度導入の目的である施設の活性化や、利用者への多様なサービス提供、管理運営経費の節減を実現するためには、事業実績の適切な評価と次年度に向けた事

業改善、目標値の設定が重要である。ガイドラインにおいても、事業計画時に設定した目標の達成状況を事業報告書に記載し、次年度の業務計画書において、これを踏まえた新たな目標値を設定して、区は指定管理者から説明を受けることになっている。区は適切な PDCA サイクルが担保されているかを評価し、管理・指導を行うことが求められている。

(1) 適切な PDCA サイクルの確立について

令和6年度における目標達成度の平均値は72.4%であった。社会福祉施設、レクリエーション・スポーツ施設等では直近3年間に未達成の年度が見られ、文教施設1協定にあっては3年連続で未達成の指標があった。また、4施設では具体的な目標値が設定されていなかった。業績の確認は指定管理者との直接協議等を行わず、多くが書面上での確認に留まっており、指定管理者の自己評価を把握していない例も見受けられた。さらに、次年度業務計画の作成にあっては、前年度実績を踏まえ区と協議のうえ決定しているものは一部に留まっていた。次年度目標値の決定も指定管理者のみで行われているものが多かった。

過去の財政援助団体等監査の指摘においても、指定管理者とのコミュニケーションの希薄を起因としたミスが課題となっている。業績や次年度目標について指定管理者と直接意見交換や指導を行うことはサービスを向上させるうえで重要な取組である。特に目標が未達成の場合は、双方で連携を取り改善策を検討し次年度目標を設定すべきであり、現状は、一連の取り組みが不足していると判断せざるを得ない状況である。双方が協議を重ねることによって、リモート相談や施設受け入れの拡充、Wi-Fiの設置、食事の改善、相談の充実など様々な改善事例が生まれている。業務計画の策定にあっては、業績の分析について協議を行う場を積極的に設け、改善に向けた取り組みや、成果向上を目指した次年度目標値の設定について十分に協議し、合意することで、適切にPDCAサイクルが機能するよう改善を求めたい。

(2) 指定管理料積算の精度向上について

指定管理料の積算方法としては、主に経費の増額部分に着目し収支計画書から妥当性を判断して定めるとの所管回答が多かったが、今年度の財政援助団体等監査では、事業実施後、残額が大きい項目が散見されたところである。指定管理者導入の目的の一つである、民間事業者のノウハウによる管理運営経費の節減を実現するため、収支計画策定時の予算項目を適切に審査し、実態に合った積算を行うことで、コストメリットが生まれるよう改善を進めていただきたい。

(3) 指定管理者のインセンティブ支援について

財政援助団体等監査で行った実地監査では、民間事業者の創意工夫が十分に発揮される仕組みの不足が感じられた。民間事業者ならではの多様なサービス提供は、利用者にとって魅力ある施設づくりのために必要な要素であり、指定管理者導入の目的の一

つである。民間事業者が能力を十分に発揮するために、区の支援を充実させるべきであり、原動力となる事業収益の向上や、事業成果が指定管理者の評価に直接反映される仕組みなど、インセンティブが十分得られるよう制度運用手法の改善を検討されたい。

4 より良いサービスの提供に向けて

今回の監査全体を通じて、区と指定管理者とのコミュニケーションが十分に図られておらず、現状を維持する管理が継続されていることから、民間活力の最大のメリットである、サービス向上への取り組みが、十分に発揮されていないとの課題認識を持った。制度の仕組み上、適切な評価や改善に向けた協議が行われなければ、積極的なアクションは得られにくい。サービスを正のスパイラルに変えていくためには、実績のチェックや評価を、次年度の予算や計画に活かす PDCA サイクルを確立することが不可欠であり、前提として、担当者が現場を直接把握し、指定管理者と十分に協議を行う機会を持つこと、及び指定管理者側のインセンティブを明確にすることが必要である。

しかしながら、その実現は担当者のみでの努力では困難である。指定管理業務の実績を網羅的に点検するには多くの労力を要し、また、企業会計など専門的な知識や視点を必要とするが、担当者向けの点検マニュアルなどを作成している所管は少数に留まり、専門的な研修等も実施されていなかった。所管からも、限られたリソースの中で膨大な事業実績等の資料を効率的に点検するためのスキルや、指導を行うための基礎知識等を学ぶ機会の不足が課題として挙げられており、管理・指導体制の支援が求められている。管理・指導スキルの向上や、指定管理者との十分なコミュニケーションを行う時間を生み出すための、実績評価点検事務の効率化などについて、担当者支援を組織的に取り組んでいく必要がある。また、サービスアップの取組を引き出すための指定管理者に対するインセンティブについてもさらなる研究が必要である。

他自治体でも、区内部に評価委員会を設け、定期的に業績評価を実施している事例、業績評価の民間委託、評価ガイドラインの作成などさまざまな管理業務の取組を行っている。指定管理者からの事業報告を定例的な確認作業に留まらず、サービス改善のための材料にしていくためにも、例えば、視点を絞った点検を行うための報告書チェックリスト等を含んだモニタリングガイドラインの制定や、外部有識者や民間評価機関の活用、区が積極的に導入を進めている DX を活用した確認業務の軽減など、所管の管理・指導業務を支援する取組について検討されたい。