

令和 7 年度
行政監査結果報告書

「指定管理者に対する区の管理、指導について」

令和 8 年 3 月

中野区監査委員告示第4号

令和7年度行政監査の結果に関する報告の公表について

地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第9項の規定に基づき、令和7年度行政監査の結果に関する報告を次のとおり公表します。

令和8年3月18日

中野区監査委員	海老沢 憲 一
同	石 浦 勇 人
同	ひやま 隆
同	高橋 かずちか

目 次

第1	監査の期間.....	1
第2	監査の対象.....	1
第3	監査の基本方針.....	1
第4	監査の着眼点.....	1
第5	監査実施方法.....	2
第6	監査の結果.....	2
第7	監査の結果.....	16
第8	意見.....	16
参 考 資 料	20

第1 監査の期間

令和7年11月12日（水）から令和8年3月18日（水）まで

第2 監査の対象

1 監査のテーマ

指定管理者に対する区の管理、指導について

2 対象事務

中野区指定管理者制度ガイドラインに基づく、施設の管理運営状況の確認に関する事務、及び指定管理者制度運用の区の考え方達成に向けた事務の実施状況（令和6年度管理業務）

3 対象部局（課）

監査対象に掲げる事務を執行している部局（課）

第3 監査の基本方針

指定管理者制度は、平成16年4月に保育園2園へ導入されたのを初めとして、令和7年4月現在、福祉施設、スポーツ施設、文教施設など40施設が同制度により運営されており、公の施設の管理運営手法として定着している。長期にわたって指定管理者制度導入の目的である社会の変化に対応した質の高い行政サービスや、事業運営コストの最適化を実現するためには、指定管理者制度の適切な運用を図るため、区として統一的な基準や事務処理手続、基本的な考え方を定めた「中野区指定管理者制度ガイドライン（以下「ガイドライン」という。）」に基づき、適切な管理運営状況の確認、改善指導等を実施する必要がある。

これまでの定期（財務）監査や財政援助団体等監査において、改善指摘事項が散見される状況も踏まえ、ガイドラインに基づき、運営状況の確認、実績評価、改善指導等が適切に行われているかを検証し、今後の適正な事業運営に資することを目的として監査を実施する。

第4 監査の着眼点

- 1 ガイドラインによる施設の運営状況の確認等の事務が適切に行われているか
- 2 これまでの財務監査、及び財政援助団体等監査の指摘項目の改善状況
- 3 利用者の声や第三者評価等を活用した運営状況の評価と、改善、レベルアップに向けた協議が適切に行われているか
- 4 所管部局の管理体制、職員育成は図られているか

第5 監査実施方法

関係部局（課）に対して調査票及び関係資料の提出を求めるとともに、その内容を精査のうえ質問を行い、回答を得る方法により実施した。

第6 監査の結果

1 指定管理者制度の概要

指定管理者制度は、地方自治体の出資法人や公共団体等だけでなく、民間事業者が地方自治体の指定を受けて「公の施設」の管理を行うことができる制度である。この制度は、平成15年6月の地方自治法(昭和22年法律第67号)(以下「法」という。)の一部改正(施行は同年9月)によって導入され、多様化する住民ニーズに対してより効果的・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、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している。

2 指定管理者制度の運用状況

(1) 調査対象施設の概要

令和7年4月現在、区が指定管理協定を締結している20件について、その所管課に対して調査票による調査を行うとともに、関係する協定書、事業報告書等の提出を求めた。

【調査対象施設一覧】

施設類型	施設名	施設所管部課
社会福祉施設	かみさぎこぶし園	健康福祉部障害福祉課
	障害者福祉会館	
	放課後デイサービスセンター みずいろ	
	仲町就労支援事業所	
	療育センター ゆめなりあ	
	弥生福祉作業所	
	療育センター アポロ園	
	子ども発達支援センターたんぼぼ	
	社会福祉会館	健康福祉部福祉推進課
さつき寮	子ども教育部子育て支援課	
住宅	まちづくり事業住宅	まちづくり推進部まちづくり事業課
	区営住宅	都市基盤部住宅課
	福祉住宅	
公園	中野四季の森公園	都市基盤部公園課

施設類型	施設名	施設所管部課
	囲町ひろば	
	広町みらい公園	
	平和の森公園	
レクリエーション・スポーツ施設	総合体育館	健康福祉部スポーツ振興課
	上高田運動施設	
	哲学堂公園・運動施設	
	妙正寺川公園運動広場	
	鷺宮運動広場	
	鷺宮スポーツ・コミュニティプラザ	
	中部スポーツ・コミュニティプラザ	
	南部スポーツ・コミュニティプラザ	
文教施設	もみじ山文化センター	区民部文化振興・多文化共生推進課
	野方区民ホール	
	なかの芸能小劇場	
	中央図書館	教育委員会事務局子ども・教育政策課
	中央図書館みなみの小学校分室	
	中央図書館美鳩小学校分室	
	中央図書館中野第一小学校分室	
	野方図書館	
	南台図書館	
	鷺宮図書館	
	江古田図書館	
	上高田図書館	
	中野東図書館	
	軽井沢少年自然の家	教育委員会事務局学務課
産業振興施設	産業振興センター	区民部産業振興課

(2) 指定管理者制度の導入状況

① 所管部別、施設類型別の施設数

所管部局は6部局で、所管する施設数が最も多いのは健康福祉部の18施設で、次に、教育委員会事務局11施設、都市基盤部5施設の順となっている。また、施設類型別にみると、文教施設(14施設)が最も多く、次に、社会福祉施設(10施設)、レクリエーション・スポーツ施設(8施設)となっている。

【所管部別施設数、締結協定数】

	施設数	締結協定数	構成比(締結協定数)
区民部	4	2	9.5%
子ども教育部	1	1	4.8%
健康福祉部	18	12	57.1%
都市基盤部	5	3	14.3%
まちづくり推進部	1	1	4.8%
教育委員会事務局	11	2	9.5%
合計	40	21※	100.0%

※ まちづくり事業住宅が区営住宅・福祉住宅と同一の指定管理協定であり重複計上
(実数 20 件)

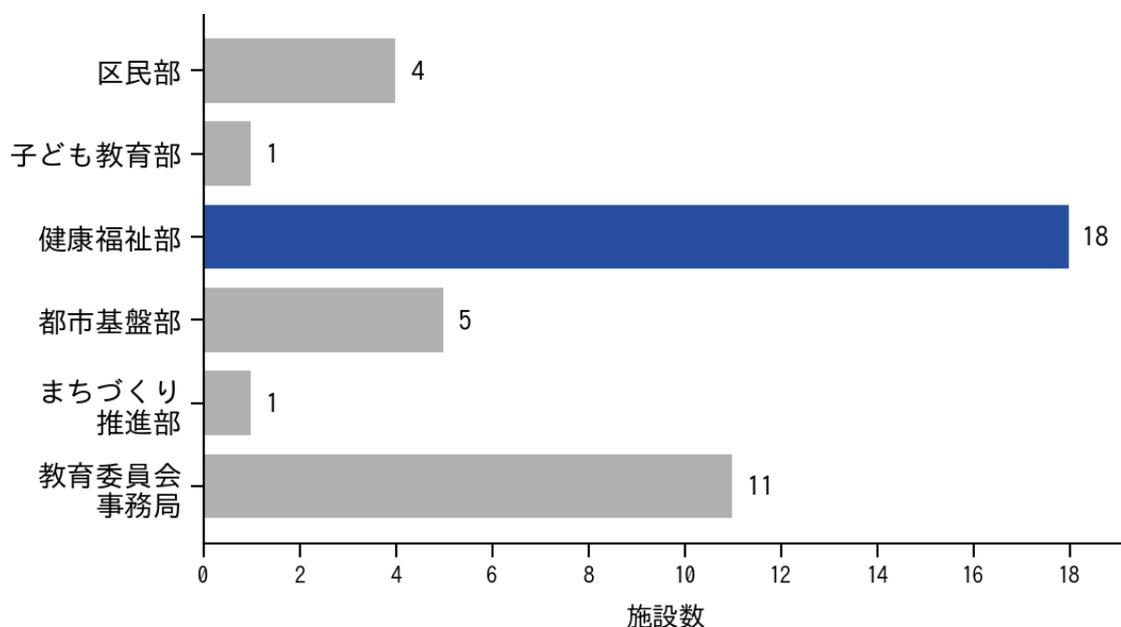


図1 所管部別指定管理施設数

【施設類型別施設数、締結協定数】

	施設数	締結協定数	構成比(締結協定数)
社会福祉施設	10	10	50.0%
住宅	3	1	5.0%
公園	4	2	10.0%
レクリエーション・スポーツ施設	8	3	15.0%
文教施設	14	3	15.0%
産業振興施設	1	1	5.0%
合計	40	20	100.0%

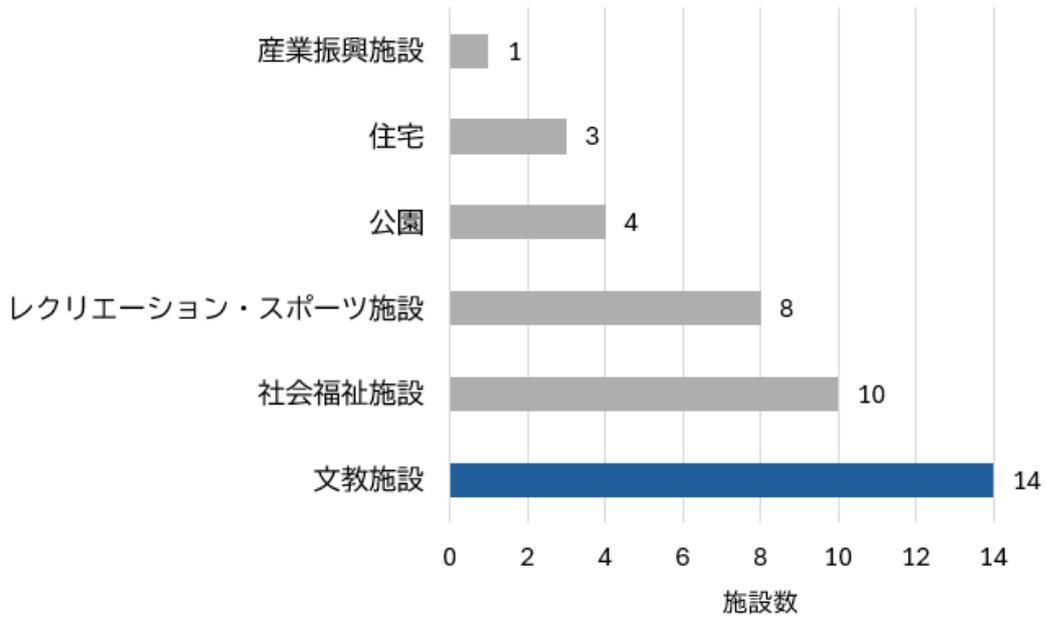


図2 施設類型別指定管理者施設数

② 指定管理者制度導入開始年度

指定管理施設の指定管理者制度導入時期(年度)は図3に示すとおりである。

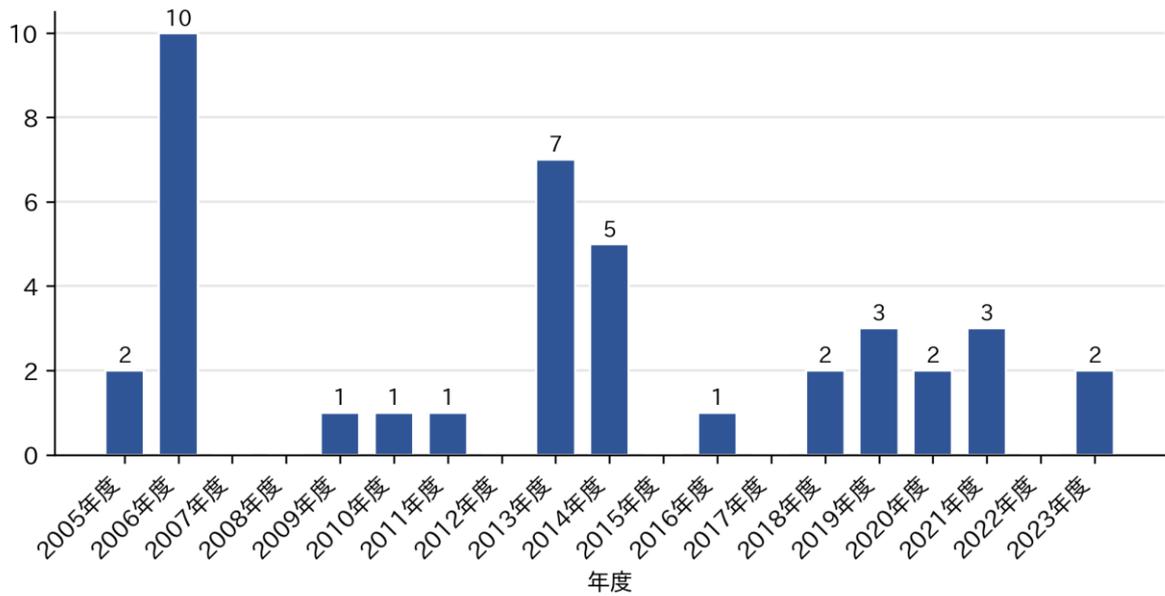


図3 指定管理者制度導入開始年度別施設数

③ 指定期間

締結した協定の指定期間は、ガイドラインの基準である「5年間」が14件(70.0%)で最も多く、次いで「10年間」が3件(15.0%)であった。指定期間が長期となっている理由としては、利用者の状況を継続的に把握しなければならない障害者施設や、収益施設設置に係る先行投資の回収期間が長期間必要となる施設があるためである。このように指定期間が長期間である場合には、より一層の成果管理が求められる。

指定期間	締結協定数	構成比
3年	1	5.0%
4年10か月	1	5.0%
5年	14	70.0%
5年6か月	1	5.0%
10年	3	15.0%
合計	20	100.0%

④ 指定管理者の主体分類

指定管理者の主体分類についての集計結果は下表のとおりである。「社会福祉法人」が9件で最も多く、次いで「民間企業（共同事業体）」が8件であった。

分類	締結協定数	構成比
民間企業	1	5.0%
民間企業(共同事業体)※	8	40.0%
社会福祉法人	9	45.0%
NPO 法人	1	5.0%
特別法人(東京都住宅供給公社)	1	5.0%
合計	20	100.0%

※共同事業体の内訳は以下のとおり

株式会社2社による共同事業体5件、株式会社3社による共同事業体1件

株式会社4社による共同事業体1件、株式会社1社と協同組合2社による共同事業体1件

(3) 社会福祉等施設とその他施設

指定管理者制度の運用状況について分析するにあたり、社会福祉施設及び住宅（以下、「社会福祉施設等」という。）と、それ以外の施設（以下、「その他施設」という。）では利用者層や運営形態が異なることから、必要に応じて区分して分析を行った。以下に、両カテゴリーの指定管理者数や施設数、主な運営形態の違いをまとめた。

社会福祉施設等は利用料金の徴収や自主事業の実施はなく、主に特定ユーザーに対して区が指定する事業の提供を目的としていることに対し、その他施設では主に不特

定多数の区民を対象とするため利用料金収入や自主事業収入増によるインセンティブを拡大できる余地が大きい。

項目	社会福祉施設等	その他施設
締結協定数	11件(内訳:社会福祉施設 10件、住宅 1件)	9件(内訳:レクリエーション・スポーツ 3件、文教 3件、公園 2件、産業振興 1件)
主な指定期間	5年(10件)、10年(1件)	5年(7件)、10年(2件)
利用料金制の有無 ^{※1}	無	有 ※図書館のみ無し
自主事業実施状況 ^{※2}	無	有 (7件)、無し (2件)

※1 利用料金制

利用者から料金を徴収し、その収入を指定管理者が収益として扱う方式。社会福祉施設等では利用料金制を導入している管理者はない。これに対し、その他施設では9件中8件が利用料金制を行っている。

※2 自主事業

指定管理者が協定の範囲外で独自に企画・実施する事業（収益事業等）。社会福祉施設等では実施されていないが、その他施設では概ね実施されている

【指定管理者の収益構造】（ガイドラインから抜粋）

協定締結時		精算時	
経費 (計画)	収入 (計画)	経費 (実績)	収入 (実績)
精算対象経費	指定管理料	精算対象経費	指定管理料
精算対象外経費		差額 (精算額)	差額 (区に返還)
	利用料金収入 事業収入 その他収入	精算対象外経費	指定管理料
		経営努力による節減分 (マージン)	利用料金収入 事業収入 その他収入
			収支計画を上回る、 利用料金収入・事業 収入・その他収入 (マージン)

(4) 指定管理者に対する区所管の管理フロー（指定2年目以降）
（ガイドラインから抜粋・整理）

サイクル	時期	項目	作業内容等
管理運営	4月	新年度の協定による運営	年度協定の締結(4月1日)
	通年	指定管理者による管理運営	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理料支払い ・年度協定締結時に定めた経費区分による精算や施設の修繕、利用料金収入の確認 ・事業報告書の内容審査、利用者の声の把握、指定管理者に対するヒアリング、現場確認 ・指定管理者への助言・指導
目標の達成 状況確認	4月～ 5月	事業報告書の確認	指定管理者からの年次事業報告書の確認
	6月	事業報告書の公表	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者のホームページへの掲載他、指定管理施設等での掲示 ・区のホームページには指定管理者のホームページに掲載している「事業報告書」へのリンクを付けた一覧表を、企画課が掲載
翌年度準備	10月～	予算化の作業	次年度の利用料金等収入及び指定管理料の見込みを確認の上設定
	3月	次年度の協定内容確認	次年度の年度協定の内容確認

3 着眼点に沿った調査（管理・指導体制について）

(1) 施設の運営状況等についての確認、指導の状況

① 月次報告書の受領・確認

ガイドラインでは「管理業務の履行状況についての月次報告を受けることを原則」としており、各施設から適正に提出されているかについて調査したところ、社会福祉会館のみ年4回（四半期ごと）の報告となっていたが、他については月次報告書が提出されていた。

② 現場の状況把握と実地調査

ガイドラインでは「事業の実施状況、接客態度、設備や備品の状態、保守点検の方法、清掃・警備・植栽の状況等について、現場での確認を行う。」とされている。

担当者による実地調査の実施頻度を調査したところ、その他施設については比較的高い頻度で実地調査されていることが確認された。特にレクリエーション・スポーツ施設や文教施設等では、月1回以上、所管課職員が施設を訪問し、運営状況を確認していた。

これに対し、社会福祉施設等では、「必要に応じて実施」との回答が多かった。業

務実態の把握や早期課題発見の観点から、定期的な実地調査を行うことが望ましい。

担当者による実地調査の頻度

頻度	社会福祉施設等	その他施設	合計
毎月実施	1件	7件	8件
2か月に1回程度	4件	0件	4件
年2、3回程度	1件	1件	2件
必要に応じて	4件	0件	4件
行っていない、その他	1件	1件	2件

※ 1事業者が複数の指定管理協定を締結している場合があるため、特に記載がない場合は、集計単位は【締結協定数】とする。

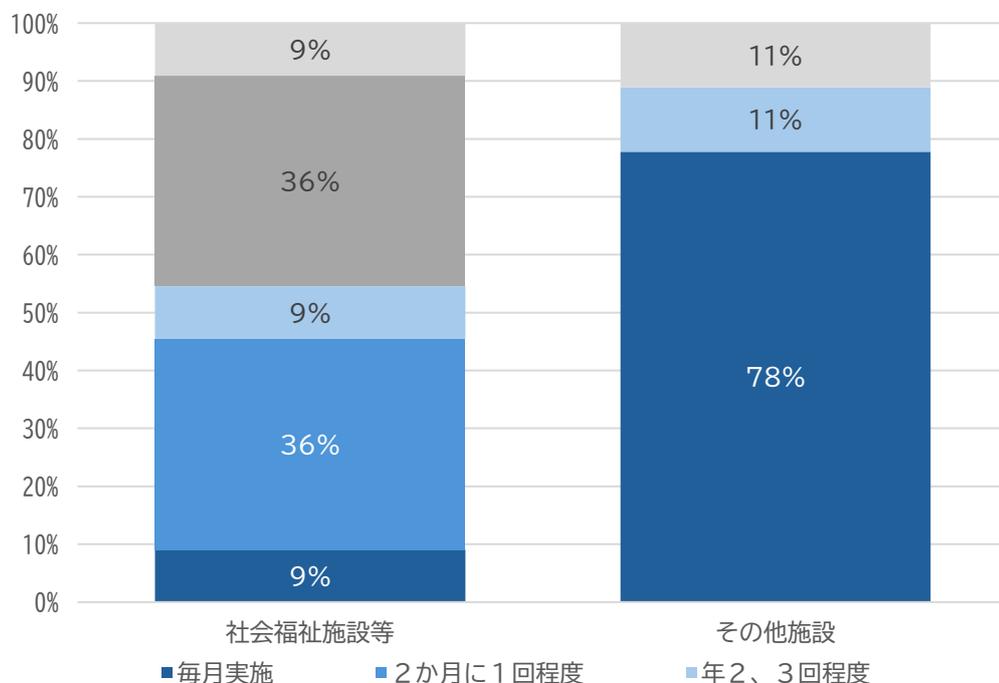


図4 担当者による実地調査の頻度

③ 事業報告書（年次報告書）の提出

法244条の2第7項では「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」と定めている。また、同条10項では「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」となっている。

ガイドラインでは「年次の事業報告書には施設の利用状況や指定管理料の収支状況、利用者アンケートや意見交換会の分析結果、苦情・要望への対応状況、事業計画時に設定した目標の達成状況等を記載すること」としている。所管課は事業報告書を通じて指定管理施設の運営状況を把握することが求められる。

事業報告書が適切に提出されているか否かを調査したところ、全ての施設で年度終了後に事業報告書が提出されていた。提出期限を定めていない施設は4施設あった。適切な提出を担保するためには提出期限を定めることが望ましい。

④ 事業報告書の点検方法

ガイドラインでは、指定管理者による施設の管理運営状況および業務計画で設定した目標の達成状況を把握する手法の一つとして、事業報告書の内容審査を行うこととしている。事業報告書提出時における内容点検の実施方法について調査した。

調査の結果、担当者が書面のみで点検しているとの回答が多かった。点検にあたっては、業務計画書との整合性の確認や、課題の抽出が求められる。また、書面のみでは把握が困難な事項については、指定管理者へのヒアリングや現場確認を行い、記載事項以外の情報も把握することが必要である。

事業報告書の点検方法について、担当者から網羅的な点検に多くの労力を要するため、視点を絞った点検が必要であるとの意見があったほか、根拠資料が少なく報告が定型的になっているなどの課題が挙げられた。

⑤ 目標達成状況の評価

ガイドラインでは、指定管理者が施設の管理運営状況や利用者の声を分析する他、業務計画で定めた目標の達成状況を自ら確認し、施設の管理運営の質やサービス水準を主体的に高めていくことを求めている。所管課が目標の達成度をどのように確認しているか、また指定管理者による自己分析をどのように把握しているかについて調査した。

調査の結果、目標達成状況については、社会福祉施設、レクリエーション・スポーツ施設、文教施設において未達成となる年度が見受けられ、文教施設1協定にあっては、3年間連続で未達成の指標があった。令和6年度の各施設における目標達成度の平均（目標数÷達成数）は72.4%であった。また、明確な数値目標を設定していない施設が4施設あった。

達成度に対する指定管理者の自己評価については、全20協定のうち15協定で所管課での確認を行っているとの回答があった。また、多くの所管課で、書面上での確認に留まり、事業者との協議等を行っていなかった。

過去3年間の目標の達成状況

	社会福祉施設等	その他施設
すべて達成	3件	6件
達成されない年あり	8件	2件
3年間達成されなかった	0件	1件
合計	11件	9件

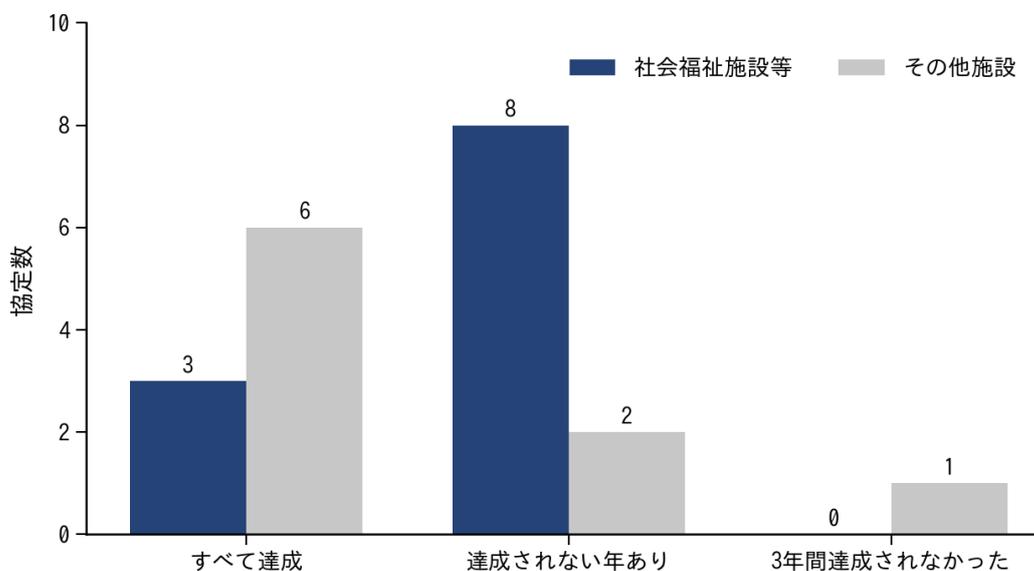


図5 過去3年間の目標達成状況

事業者による目標に関する自己評価を所管課が確認しているか

	社会福祉施設等	その他施設
確認している	7件	8件
確認していない	4件	1件

事業者による目標の達成状況自己評価の確認方法

	社会福祉施設等	その他施設
書面のやりとりのみ	3件	4件
協議の場を設けている	0件	2件
確認していない	4件	1件
その他※	4件	2件

※その他は以下のとおり

- ・ 書面のみの場合もあれば、協議の場を設ける場合もある。 1 協定
- ・ 書面のやりとりであるが、書面で確認ができない点について
必要に応じヒアリングを実施。 4 協定
- ・ 施設運営協議会やアンケートの意見等により確認している。 1 協定

⑥ 利用者の声の把握

ガイドラインでは、利用者アンケート等により年1回以上は利用者の声を把握し、その結果を事業報告等で確認することを求めている。調査結果では、1施設を除いて年1回以上の利用者アンケートによる満足度調査や意見聴取を実施していた。また、利用者の声を把握する仕組みとして、施設運営協議会等があるが、10件の協定で設置されていた。意見に基づく改善例としては、販売物の拡充、熱中症対策や施設の改善、キャッシュレス支払いの導入などが挙げられている。

	運営協議会等あり	運営協議会等なし
社会福祉施設等	5件	6件
その他施設	5件	4件

⑦ 予算超過収入の精算・区への還元

ガイドラインでは、基本協定、年度協定において、計画を大幅に上回った利用料金収入、事業収入、その他の収入について還元規定を定めることとしており、社会福祉会館や区営住宅等を除き定められていた。還元規定がある協定(18件)では、過去3年間では7件について剰余金を区に還元していた。これとは別に、光熱水費、施設修繕費、備品修繕費や法定点検費等については精算対象経費として指定し、剰余金の精算方法等を定めることになっており、全ての協定について定められ、精算が行われていた。

⑧ 貸与備品管理

ガイドラインでは、区が指定管理者に貸与している備品について、備品リストを作成し指定管理者と共有するとともに、定期的な所在・状態を確認することとしている。

調査の結果、備品リストは作成されていたが、区による定期的な所在確認については実施していないものは3協定、7施設あった。

貸与備品リストの作成状況

	作成している	貸与なし
社会福祉施設等	10件	1件
その他施設	8件	1件

定期的に貸与備品の所在を確認しているか

	確認している	確認していない
社会福祉施設等	10件	0件
その他施設	7件	3件

⑨ 第三者への業務の委託

ガイドラインでは、清掃や警備といった個々の具体的業務について、区の了承を得たうえで、第三者に委託することができることとしている。ほぼすべての協定で清掃・設備保守等を第三者へ委託し、区の承認を受けていた。

⑩ 施設賠償責任保険等の加入

ガイドラインでは、指定管理者は区が加入している特別区自治体総合賠償責任保険の補償内容と同等以上の施設賠償責任保険及び第三者賠償責任保険の加入を義務づけている。加入状況を調査したところ、規定に満たない補償内容の保険に加入していた施設が確認された。

所管課による保険の確認については、指定管理者の指定時のみ確認しているなど、確認の頻度等にばらつきがみられた。

保険内容の確認頻度

毎年	14件
指定管理者指定時のみ	5件
していない	1件

⑪ ウェブアクセシビリティの向上

区有施設の情報発信では、ウェブアクセシビリティ及びユニバーサルデザインへの配慮が必要である。ガイドラインにおいても、2021年（第6版）から追記され、指定管理施設のウェブコンテンツのアクセシビリティ向上について協定に定めることが求められている。

調査結果では、追記以前に締結された協定について定められていないものがあった。ウェブアクセシビリティの改善事例については、障害者利用への配慮や、事業申込のオンライン化、混雑状況のリアルタイム確認、音声読み上げなどが挙げられている。

⑫ 業務計画書の提出・協議

ガイドラインでは、毎年、施設の管理に関する基本方針や管理運営の計画及びその具体的な実現方法の他、利用者の満足度や施設の利用率向上等の成果目標、利用者の希望・要望を把握するための方法等必要な事項を盛り込んだ業務計画書を提出し、所管課が説明を受けることとしている。

調査結果では、全指定管理者が業務計画書を適切に提出していた。また、記載内容について概ねガイドラインの項目（基本方針、運営計画、具体的実施方法、サービス向上目標、利用者意見把握方法など）を網羅していたが、令和6年度の業務計画書では4施設について具体的な目標値が設定されていなかった。業務計画書提出時に説明を受け、実績を踏まえて協議のうえ、次年度の計画を決定している指定管理者は一部にとどまっている状況が確認された。次年度目標値を指定管理者のみにより決定しているものも多かった。

双方協議のうえ、次年度の業務計画を定めている指定管理者では、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、相談の充実などの改善事例が報告されている。

実績報告を踏まえた次年度業務計画に係る協議状況

	協議を実施	必要により協議	書面提出のみ
社会福祉施設等	1件	0件	10件
その他施設	3件	1件	5件

次年度目標値の決定方法

	区と協議のうえ定める	指定管理者が決定
社会福祉施設等	6件	5件
その他施設	4件	5件

⑬ 次年度指定管理料の決定方法

ガイドラインでは、次年度指定管理料について、指定当初の業務計画、収支計画を基本としつつ、指定管理者が設定する効率的、効果的な管理運営方法を反映した最新の業務計画を踏まえ予算の範囲内で毎年度見直すこととしている。

次年度予算の積算方法について調査したところ、主に増額部分に着目し、収支計画書からその妥当性を判断して定めるとの回答が多かった。

⑭ 年次報告書等の公表状況

ガイドラインでは、施設運営の透明性の確保及びサービスのさらなる向上を図るとともに、利用者に対する説明責任を果たしていくため、事業報告書を公表することとしている。また、指定期間中に1度（指定期間が長期の場合は5年に1度）第三者（外部専門機関等）による客観的な評価を受けることとしている。

ホームページにて公表状況を確認したところ、事業報告書については、中野区ホームページに全ての施設の掲載リンクが貼られており公表はされていたものの、公表内容の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、第三者評価結果については、レクリエーション・スポーツ施設3施設については、掲載の確認ができなかった。（公園施設2協定についての第三者評価は来年度実施予定）

⑮ 指定管理者の管理・指導に対する課題

ガイドラインに基づく指定管理者の管理、指導の体制について、担当者の課題認識等を調査した。

指定管理者の業務を点検する上で、区の担当者マニュアルを作成している所管課は3課（3件の協定）のみであった。会計収支の内容を点検するマニュアルを作成している所管課は1課（1件の協定）のみであった。指定管理者指導に関する担当者研修等もほとんど実施されていない状況であった。

指定管理者管理に対する担当者の課題認識としては、年度協定、業務計画等の実施状況の確認を徹底する必要があるとの認識があるものの、書類審査が中心で、運営実態の直接把握が難しい、法令など幅広い知識の網羅が困難、サービス品質を評価する基準がないなどが寄せられた。点検手法のマニュアルがないため、膨大な資料を確認するためのリソースが不足しているほか、指導のための知識等を学ぶ機会が不足していることが課題として挙げられた。

(2) 財政援助団体等監査の指摘項目の改善状況

指定管理者の管理・指導状況を検証するにあたり、過去3年間に実施した財政援助団体等監査における指摘事項に対して区が講じた措置を整理した。

過去の財政援助団体等監査では、「書類の精査不足」「根拠資料の確認不足」「チェック体制の弱さ」を共通課題としてきたが、これに対し書面審査と現場確認の双方による実態把握、財務処理の精査、提出書類の提出管理の強化などを区の対応措置として挙げている。

	指摘内容	区が講じた改善措置
1	事業者が提出した収支報告書の精査を怠り、誤りに気づかずに指定管理料の精算を行っていた事案	<ul style="list-style-type: none">・誤記載の訂正を求め修正報告書を受理・精算のやり直し及び精算による指定管理料の返還請求・収支報告書提出時に根拠資料添付を必須化
2	事業計画書に係る適正な受理手続を欠いていた事案	<ul style="list-style-type: none">・協定内容の再確認及びガイドラインや実態に即した内容への改正・指定管理者との連携強化

(3) 他区の実績状況

特別区における、指定管理者に対する実績評価の実施状況について、ホームページに掲載されている情報を基に一定の調査を行った。結果としては、いずれの区も実績評価を実施していたが、手法については様々であった。協定書、事業報告書の確認を中心とした内部評価が多数派であったが、内部に評価委員会を設け定期的の実績評価を実施している区や、専門家や公募区民による評価委員会を設置している区も確認さ

れた。また、指定管理者の実績をモニタリングする統一手法を要綱やガイドライン等によって定めている区も確認された。

第7 監査の結果

対象事務については、全般的におおむね適正に執行されており、直ちに監査の結果として指摘すべき事項は認められなかった。

一方で、「第6 調査の結果」に記載したとおり、施設賠償責任保険等の加入について、規定に満たない補償内容の保険に加入していた指定管理者が確認されるなど、区による指定管理者に対する管理の実施状況について、改善を要する事項が一部認められた。

当該事項については、監査委員の命を受けた監査事務局長を通じて、関係者に適正に処理を行うよう求めたところである。

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、その実現は担当者だけ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。

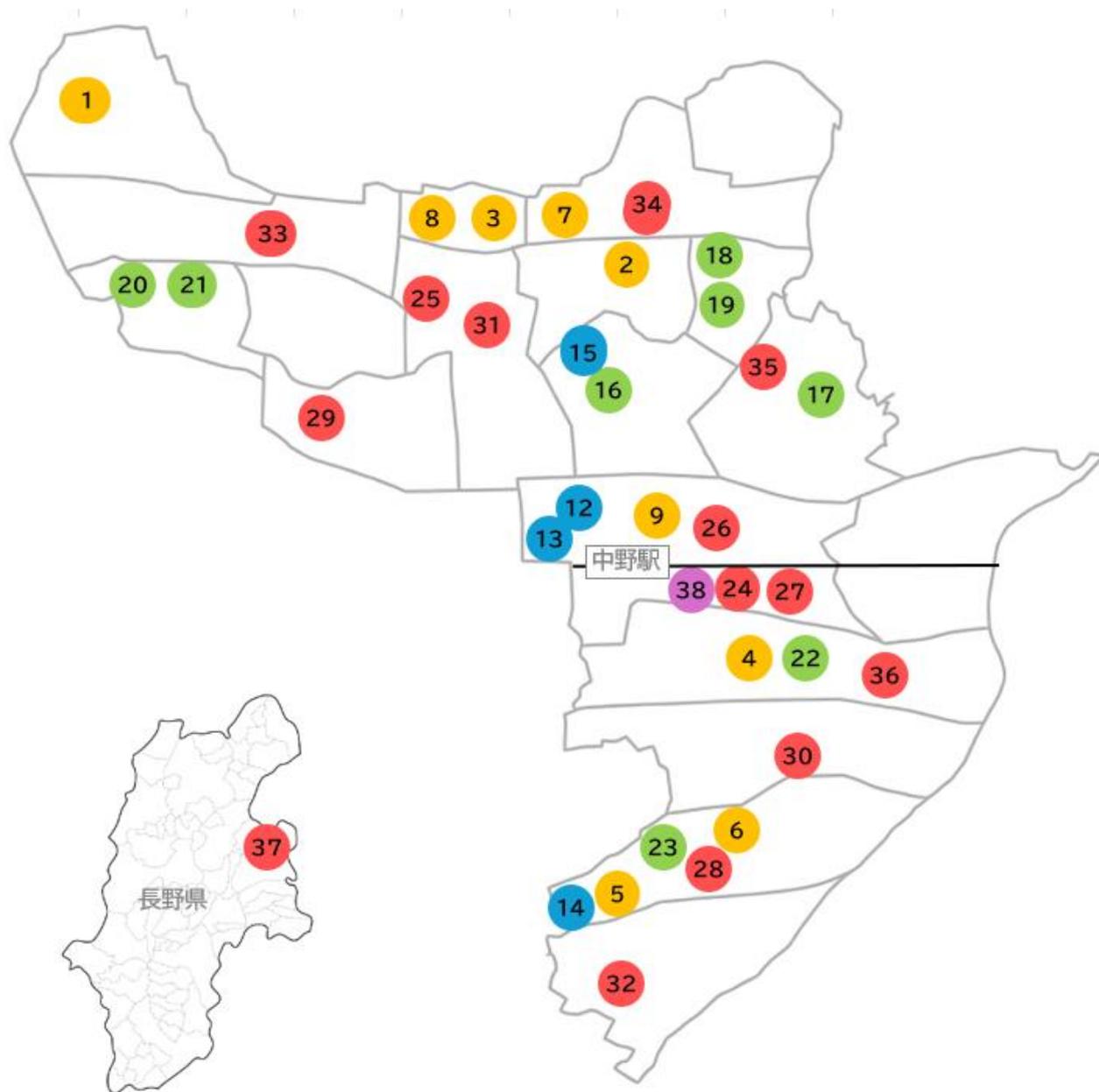
参 考 資 料

資料1 施設一覧

番号	施設類型	施設名	所在地	施設の種類
1	社会福祉施設	かみさぎこぶし園	上鷺宮 1-21-30	生活介護事業所
2		障害者福祉会館	沼袋 2-40-18	生活介護・自立訓練事業所、地域活動支援センター
3		放課後デイサービスセンターみずいろ	丸山 1-17-2	療育施設
4		仲町就労支援事業所	中央 3-19-1	就労移行支援・就労継続支援(B型)事業所
5		療育センターゆめなりあ	弥生町 5-5-2	療育施設
6		弥生福祉作業所	弥生町 4-36-15	生活介護・就労移行支援・就労継続支援(B型)事業所
7		療育センターアポロ園	江古田 4-43-25	療育施設
8		子ども発達支援センター たんぽぽ	丸山 1-17-2	
9		社会福祉会館	中野 5-68-7	社会福祉会館
10		さつき寮		母子生活支援施設
11	住宅	区営住宅、福祉住宅、まちづくり事業住宅		住宅
12	公園	中野四季の森公園	中野 4-12 及び 13	公園
13		囲町ひろば	中野 4-15 及び 16	
14		広町みらい公園	弥生町 6-1	
15		平和の森公園	新井 3-37	
16	レクリエーション・スポーツ施設	総合体育館	新井 3-37-78	体育館
17		上高田運動施設	上高田 5-6-1	運動施設等
18		哲学堂公園・運動施設	松が丘 1-34-28	
19		妙正寺川公園運動広場	松が丘 1-33	
20		鷺宮運動広場	白鷺 3-1	スポーツ・コミュニティプラザ
21		鷺宮スポーツ・コミュニティプラザ	白鷺 3-1-13	
22		中部スポーツ・コミュニティプラザ	中央 3-19-1	
23	南部スポーツ・コミュニティプラザ	弥生町 5-11-26		
24	文教施設	もみじ山文化センター	中野 2-9-7	文化施設
25		野方区民ホール	野方 5-3-1	

番号	施設類型	施設名	所在地	施設の種類		
26	文教施設	なかの芸能小劇場	中野 5-68-7 スマイルなかの 2 階	文化施設		
27		中央図書館	中野 2-9-7			
28		中央図書館みなみの小学校分室	弥生町 4-27-11			
29		中央図書館美鳩小学校分室	大和町 4-26-5			
30		中央図書館中野第一小学校分室	本町 3-16-1			
31		野方図書館	野方 3-19-5			
32		南台図書館	南台 3-26-18			
33		鷺宮図書館	鷺宮 3-22-5			
34		江古田図書館	江古田 2-1-11			
35		上高田図書館	上高田 5-30-15			
36		中野東図書館	中央 1-41-2			
37		軽井沢少年自然の家	長野県北佐久郡軽井沢町長倉 2141		社会教育施設	
38		産業振興施設	産業振興センター		中野 2-13-14	産業振興施設

施設の配置図



- | | | |
|--|--|--|
| ■ ... 社会福祉施設 | ■ ... 公園 | ■ ... レクリエーション・スポーツ施設 |
| ■ ... 文化施設 | ■ ... 産業振興施設 | |



5 療育センターゆめなりあ



11 南台まちづくり住宅



14 広町みらい公園



18 哲学堂公園



21 鷺宮スポーツ・コミュニティプラザ



24 もみじ山文化センター

※ 本資料の写真は、参考として掲載したものであり、本行政監査において監査委員が当該施設の現地確認を行ったものではない。

資料2 主な調査項目

番号	質問項目	回答方法
1	指定管理者名、施設名	記述式
2	施設数、所管課名	単一選択又は複数選択
3	指定期間	記述式
4	指定管理業務内容	記述式
5	利用料金制の有無	単一選択又は複数選択
6	自主事業の実施状況	単一選択又は複数選択
7	業務計画書の提出状況、記載項目	単一選択又は複数選択
8	指定管理業務の再委託状況	単一選択又は複数選択
9	施設賠償責任保険の加入状況と確認頻度	単一選択又は複数選択
10	ウェブコンテンツのウェブアクセシビリティ向上	単一選択又は複数選択
11	月次報告書の提出状況、記載項目	単一選択又は複数選択
12	担当者による実地調査の頻度	単一選択又は複数選択
13	貸与物品のリストを作成、及び定期的な確認	単一選択又は複数選択
14	利用者アンケート等の要望把握の頻度	単一選択又は複数選択
15	第三者評価の公表状況	単一選択又は複数選択
16	事業報告書（年次）の提出状況、記載項目	単一選択又は複数選択
17	事業報告書（年次）の点検方法	記述式
18	過去3年間の目標の達成状況	単一選択又は複数選択
19	事業者による自己評価の確認状況	単一選択又は複数選択
20	次年度事業計画の協議状況	単一選択又は複数選択
21	次年度の成果目標の設定方法	単一選択又は複数選択
22	施設運営協議会等の設置状況	単一選択又は複数選択
23	事業報告書（年次）は公表状況、公表項目、公表方法	単一選択又は複数選択
24	事業計画を大幅に上回る収入があった場合の還元方法	単一選択又は複数選択
25	指定管理料の精算対象経費の精算方法	単一選択又は複数選択
26	指定期間2年目以降の指定管理料の決定方法	記述式
27	管理業務を点検する担当者向けマニュアルの作成状況	単一選択又は複数選択
28	会計収支を点検するマニュアルの作成状況	単一選択又は複数選択
29	指定管理者管理の研修などの実施状況	単一選択又は複数選択
30	指定管理者の管理監督する上での課題	記述式

資料3 指定管理者制度に関する主な基準

1 地方自治法第244条の2(指定管理者制度関係)(抜粋)

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に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。

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、条例で定めるところにより、法人その他の団体であつ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。

5 指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。

6 普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通公共団体の議会の議決を経なければならない。

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公共団体に提出しなければならない。

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、実地について調査し、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。

2 中野区指定管理者制度ガイドライン(第10版) (抜粋)

第2章 指定管理者制度運用の手引き

10. 指定管理者の管理・運営に関する確認事項

(1) 業務計画書

指定管理者には、指定後速やかに業務計画書を提出することが定められている(規則第6条)。

指定管理者が作成する業務計画書には、施設の管理に関する基本方針や管理運営の計画及びその具体的な実現方法の他、利用者の満足度や施設の利用率の向上等の成果目標、利用者の希望・要望を把握するための方法等といった、施設の設置目的を効果的・効率的に達成するために必要な事項について盛り込むこととする。

また、施設所管課は、毎年度指定管理者から業務計画書の提出と併せて、説明を受けることとする。その際、指定管理者から公募時に提出された業務計画書の内容や事前協議の内容を踏まえた内容になっているか、区の業務要求水準を下回っていないか等を十分に確認したうえで、当該年度の協定書に添付する。

(13) 施設賠償責任保険等の加入

施設の管理運営業務を通じて、指定管理者の故意又は過失により、利用者等の第三者や区に損害を生じさせた場合は、指定管理者が利用者や区に対して多額の賠償義務を負うおそれがある。

この際、指定管理者に支払い能力がない場合は、利用者が十分な賠償を受けられないことになってしまう。こうした事態に陥らないよう、指定管理者には施設賠償責任保険及び第三者賠償責任保険への加入を義務付ける。なお、補償内容は区が加入している特

別区自治体総合賠償責任保険の補償と同等以上のものとする。

11. 施設の管理運営状況及び目標の達成状況の確認

(1) 確認の意義

指定管理者は、施設の管理運営状況や利用者の声を分析する他、業務計画で定めた目標の達成状況を自ら確認することで、施設の管理運営の質やサービス水準を主体的に高めていくことができる。

区は、指定管理者のこうした取組を確認し、必要に応じて指定管理者に指示をすることで、効率的・効果的な施設管理運営が、着実に行われることになる。

これらの根拠規定として、法244条の2第7項では「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」と定めている。

また、法244条の2第10項では「地方公共団体の長は、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」としている。

(2) 管理運営状況等を確認する具体的手法

①事業報告書の内容審査

区は、法244条の2第7項により提出を受ける毎年度終了後の事業報告書（財務諸表を含む）の他、管理業務の履行状況についての月次報告を受けることを原則とする。

なお、指定管理者による住民サービスの質や管理運営業務の履行状況等を確認するため、年次の事業報告書には施設の利用状況や指定管理料の収支状況、利用者アンケートや意見交換会の分析結果、苦情・要望への対応状況、事業計画時に設定した目標の達成状況等を記載することとする。

上記による利用者の声の把握は、少なくとも年度内に1回実施し、施設所管課において、実施結果を確認する。

②指定管理者へのヒアリング

月次事業報告書の提出等の機会を利用する等、随時、指定管理者から業務の履行状況や施設の利用状況、苦情や問題の有無等について、聞き取りを行う。

③施設における管理運営業務の実施状況等の現場確認

事業の実施状況、接客態度、設備や備品の状態、保守点検の方法、清掃・警備・植栽の状況等について、現場での確認を行う。

(4) 事業報告書の公表

施設運営の透明性の確保及びサービスの更なる向上を図るとともに、利用者に対する説明責任を果たしていくため、事業報告書は公表することとする。