

平成19年度
包 括 外 部 監 査 の 結 果 報 告 書
指定管理に係る事務の執行等について

八王子市包括外部監査人
公認会計士 田中 正仁

目 次

第1．包括外部監査の概要・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1．外部監査の種類	1
2．選定した特定の事件（テーマ）	1
3．特定の事件（テーマ）を選定した理由	1
4．外部監査の対象部門	2
5．外部監査の対象期間	2
6．外部監査の実施期間	2
7．外部監査の方法	2
8．外部監査の補助者	3
 第2．指定管理者制度の概要と論点・・・・・・・・	4
1．指定管理者制度について	4
（1）指定管理者制度の本旨	4
（2）管理委託制度との相違	4
2．八王子市における指定管理者制度の運用について	5
（1）制度設計について	5
（2）指定管理者制度導入の実績について	9
（3）制度運用に関する論点について	11
 第3．監査結果 - その1 - ・・・・・・・・	12
1．総括的意見	12
（1）施設管理権限の委任方式について	12
（2）指定管理者選定段階における応募者評価について	13
（3）業務実施過程でのモニタリングについて	14
（4）事業年度終了後のタイムリーな評価の実施について	14
（5）精算方法の問題点とインセンティブ評価について	14
（6）職員のスキルについて	15
（7）外部評価について	16
（8）アウトカム評価とインパクト評価の義務化	16
（9）指定管理者制度導入の翌年度以降に検討を要する事項について	17
（10）その他の提案事項について	18
2．個別意見	20
（1）文教施設の指定管理者制度（管理運営）について	20
（1）- 1 学園都市文化課関連	20

(芸術文化会館、市民会館、南大沢文化会館、学園都市センター、 夢美術館)	
(1) - 2 長池公園	30
(2) コミュニティ施設の指定管理者制度（管理運営）について	34
(2) - 1 市民センター及び地区会館	34
(2) - 2 市民活動支援センター	39
(3) 医療・社会福祉施設の指定管理者制度（管理運営）について	44
(3) - 1 長房西保育園	44
(3) - 2 長房ふれあい館	48
(3) - 3 高齢者在宅サービスセンター	51
(3) - 4 学童保育所	54
(4) レクリエーション・スポーツ施設の指定管理者制度（管理運営）について	72
(4) - 1 上柚木公園	72
(4) - 2 運動公園グループ	76
(4) - 3 戸吹湯ったり館	79
(4) - 4 北野余熱利用センター	84
(4) - 5 タヤけ小やけふれあいの里	93
(5) 産業振興施設の指定管理者制度（管理運営）について	102
(5) - 1 農村環境改善センター（恩方・上川）	102
(6) 基盤施設等の指定管理者制度（管理運営）について	106
(6) - 1 高尾山麓駐車場	106
(6) - 2 八王子市営駐車場	111
(6) - 3 南部地区公園グループ	115

第4．監査結果 - その2 - 119

財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団外部監査報告書

I．財団の概要	119
II．監査意見	120
1．財団のガバナンス・経営体制、企画・経営管理・人材育成等	121
(1) ガバナンスの整備状況	121
(2) 経営の状況について	124
(3) 自主事業企画業務等について	127
(4) 業務評価体制について	130
(5) 給与体系の改革と業績評価との関係について	130
(6) 人材育成について	131
(7) カサド事務局としてのふれあい財団のあり方について	131

2. ビルメンテ関連等業務及び事業の再委託手法について	132
3. 備品購入について	134
(1) 貸与備品一覧の記載事項について	134
(2) 備品新規購入手続き等の規定（基本協定）について	134
(3) 駐車場事前精算機の処理について	134
4. 施設修繕のための基礎データとノウハウの蓄積状況について	135
5. 財務諸表関連改善事項について	135
6. 芸術文化会館・市民会館・南大沢文化会館等の実施事業概要	136
7. 芸術文化会館の事業について	139
8. 市民会館の事業について	142
9. 南大沢文化会館の事業について	143
10. 夢美術館の事業について	145
11. 学園都市センターについて	147
12. 市民センター・地区会館の管理運営等について	150
13. コミュニティの育成及び助成に関する事業について	153
14. 公園・運動施設の管理運営について	155

第5．利害関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・156

第 1．包括外部監査の概要

1．外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項の規定に基づく包括外部監査

2．選定した特定の事件（テーマ）

指定管理に係る事務の執行等について

3．特定の事件（テーマ）を選定した理由

平成 15 年度の地方自治法の改正により、公の施設の管理について従来の規制が緩和され、地方公共団体が出資する団体等以外の民間団体（株式会社等）もその管理を受託することが可能となった。それに伴い、八王子市は平成 16 年度に新規開設する諸施設（高齢者在宅サービスセンター中野及び第九小学童保育所等）にいち早く当該制度を導入した。一方、既存の管理委託施設や直営での管理施設については指定管理者制度の導入に向けた基本方針等を策定し、順次、当該制度の導入を行ってきた。その結果、指定管理者制度の導入施設は、平成 19 年 4 月現在、441 施設となった。

指定管理者制度の導入の趣旨は、従来からの公の施設の管理委託方式と比較すると①民間が保有する施設管理運営のノウハウの活用による市民サービスの向上及び②経費節減等にあるが、全国的にみると指定管理者となる民間事業者によって、その管理の実績に差異が見られ始めている。

今年度も含めて複数年度の実績を有する指定管理案件について、事務の執行が地方自治法及び関連する条例・規則等に基づき適正になされているかどうか、指定管理者制度の導入の趣旨が達成されているかどうか、指定管理者に対する市の指導監督等は効果的になされているかどうか、非公募で選定された団体、特に市の出資団体等の経営努力はどのようになされているかなどについて、外部監査を実施する意義は大きいものと判断されることから、特定の事件として選定するものである。

なお、指定管理者のうち、市の出資により設立された財団法人のうち、今年度の監査委員監査の対象となっていない財団法人（財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団）については、上記特定の事件との関連で財政援助団体の監査を実施する。

4．外部監査の対象部門

指定管理者制度導入担当課（平成 19 年 4 月 1 日以降導入施設を除く）

5．外部監査の対象期間

平成 18 年度及び必要に応じ遡及する年度並びに一部平成 19 年度

6．外部監査の実施期間

平成 19 年 6 月 25 日から平成 20 年 2 月 1 日まで

7．外部監査の方法

（1）監査の要点

指定管理者制度という新しい制度の導入に伴う市担当課の事務の執行について、次のような監査の要点を設定して外部監査を実施した。

- ① 指定管理者制度の実施に係る事務の執行が地方自治法及び関連する条例・規則等に基づき適正になされているかどうかについて
- ② 指定管理の導入の趣旨が達成されているかどうかについて
- ③ 指定管理者に対する市の指導監督等は効果的になされているかどうかについて
- ④ 非公募で選定された団体、特に市の出資団体等の経営努力はどのようなになされているかなどについて

（2）主な監査手続

（1）で記載した監査の要点を検証するために、主として次のような監査手続を実施した。

- ① 指定管理者制度の実施に係る募集要項、仕様書、協定書、事業報告書等関係書類の閲覧、分析及び質問等
- ② 指定管理業務に係る業務実績データ等の分析的検討等
- ③ 指定管理者制度適用の公の施設の視察等
- ④ 収支計算書等財務書類等の証憑突合
- ⑤ 財政援助団体への往査（質問、視察、書類閲覧及び分析等の実施）

8．外部監査の補助者

小西 勝之（公認会計士）

森田 尚文（公認会計士）

宮本 和之（公認会計士）

川口 明浩（公認会計士）

第2．指定管理者制度の概要と論点

1．指定管理者制度について

(1) 指定管理者制度の本旨

指定管理者制度の導入の趣旨は、①民間が保有する施設管理運営のノウハウの活用により市民サービスを向上させること、②事業実施コストを節減すること等にある。

指定管理者制度は、従来の公の施設に対する管理委託方式とは異なる施設の管理権限を委任するという制度である。平成15年6月に改正された地方自治法（以下、「法」という。）によると、「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つて当該普通地方公共団体が指定するもの（指定管理者）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。（法第244条の2第3項）」とした。

その立法趣旨としては、「多様化する住民ニーズにより効果的、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つつ、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する（各都道府県宛総務省通知 総行第87号平成15年7月17日）」ことにあった。

(2) 管理委託制度との相違

① 管理運営主体

管理委託制度では、管理運営の主体を公共団体、公共的団体、市の出資法人に限定し、当該主体を条例で規定する必要があった。一方、現行の指定管理者制度では、管理運営主体は民間事業者を含む幅広い団体（個人は除く）としている。議会の議決を経て指定管理者となる。

② 権限と業務の範囲

管理委託方式では、公の施設の設置者である地方公共団体との契約に基づき、管理事務等の執行を行う。また、公の施設の管理権限及び責任は、設置者である地方公共団体が有し、施設の使用許可権限は委託できないこととなっていた。一方、現行の指定管理者制度では、公の施設の

管理に関する権限を指定管理者に委任して行わせるものであり、公の施設の使用許可も行うことができる。また、公の施設の設置者である地方公共団体は、管理権限の行使は行うことはなく、施設の設置者としての責任を果たす立場から必要に応じて指示等を行うこととなっている。

③ 条例規定事項

管理委託制度では、委託の条件及び相手方等を条例に規定する必要があった。一方、指定管理者制度では、指定管理者の指定の手続き、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲等を条例に規定する必要がある。

④ 契約等の形態

管理委託制度では、委託契約を締結する必要があった。一方、現行の指定管理者制度では、協定により指定管理業務が委任されることとなる。指定管理者の指定は、地方自治法上の「契約」には該当せず、同法に規定する「入札」の対象とはならない。

2. 八王子市における指定管理者制度の運用について

(1) 制度設計について

① 実施の概要

指定管理者制度は地方自治法等の改正により、平成 15 年 9 月 2 日から施行された制度である。当該制度導入により、市が出資する財団法人や公共的団体に限られていた公の施設の管理運営業務に民間事業者や NPO 法人等が参入できるようになった。市では、民間のノウハウを広く活用し、効果的・効率的な施設運営と市民サービスの向上を目指し、②以下で示す基本方針等に基づき、441 の施設で指定管理者制度を導入している（平成 19 年 4 月 1 日現在）。具体的な導入一覧は、(2)を参照されたい。

今回の新制度の導入は、地方自治法の改正に伴う制度の導入ではあるが、その制度の内容や導入手法等については、各地方公共団体の運用に委ねられたことにより、地方分権化の実質が具体的に問われることとなり、地方公共団体の職員の政策立案能力がここでも試されることになった。市では、②に示す「基本方針」を政策審議室が中心となって策定し、

指定管理者制度の導入に対応した（一部、平成 16 年 4 月 1 日に導入案件がある。）。その後、③に示す「八王子市指定管理者制度の円滑導入に向けた検討委員会」を設置し、外部の専門家等の提言を受けて、基本方針の見直し等を行っている。

一部の団体では、多額の委託料を支出し、円滑導入へのアドバイザー業務を外注している団体もあったが、市は基本的に内部の職員による制度設計と外部委員の意見を聴取する手法等により、当該新制度の適用を行った。このような制度導入にあたっての経済性・効率性等への配慮姿勢は、分権化の時代における公務員の専門性のあり方として評価されるべきものである。ただ、後述するように、一部の自治体の一部の事業で成功の兆しが見えている事例にもあるような、モニタリングの手法や評価指標の開発、指定管理者との経常的な業務の見直しなどに関する具体的な仕組みのあり方に問題が残されているものと考えられる。この点については後述する。

② 「八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針」の概要

（〔平成 16 年 7 月 9 日市長決裁〕〔平成 17 年 6 月 6 日一部改正〕）

7. 指定管理者制度の導入の3分類

- i 既に管理委託を実施している施設は、原則として指定管理者制度を導入する。
- ii 新規に開設する施設は、施設の設置目的等を考慮のうえ、原則として指定管理者制度を導入する。
- iii 直営で管理している施設は、サービスの内容、人員配置及び財政状況を勘案しつつ、施設管理のあり方について積極的に検討を行い、指定管理者制度の導入を図る。

4. 指定管理者の対象

制度の趣旨に則り民間事業者等の法人その他の団体を対象とする。

ウ. 指定管理者の選定

i 指定管理者の募集

原則として公募とする。

なお、指定管理者の募集に当たっては、施設の設置目的、性格等によって、応募資格等に条件を付して公募を行うこと又は公募を行わずに団体を選定することができる。

ii 選定委員会の設置

エ. 指定管理者が行う業務

i 施設の運営に関する業務

施設利用者に対する利用の許可、許可の取消し等に関する業務及び
利用料金の徴収、減免等の業務

ii 施設及び設備の維持管理に関する業務

施設の設備に関する保守点検に関すること(清掃、消防設備の点検、
警備等)及び駐車場の管理等

iii その他

施設運営に関する費用(公共料金等)の負担、個人情報保護体制の構
築等、従業員の労務管理等に関すること(雇用、配置、勤務形態、研
修等)及び自主事業を行う場合の事業の企画、広報等

お. 使用料の取扱い

原則として利用料金制度を導入する。

か. 指定期間

施設の性格等に応じ、原則として1年から5年の範囲で指定期間を
設定する。

③ 「指定管理者制度の円滑導入に向けた検討委員会提言書」の概要

(平成17年3月30日)

八王子市指定管理者制度の円滑導入に向けた検討委員会(以下「検討委
員会」という。)は、指定管理者制度導入に伴う行政課題を整理し、制度
の円滑な推進を図るため、平成16年12月28日に設置された。検討委員会
の検討事項は、次のとおりである。

- i 指定管理者制度導入に伴う外郭団体への影響に関すること
- ii 指定管理者導入における公募以外の選定のあり方に関すること
- iii 指定管理者導入に関するその他の課題

本検討委員会は、平成18年4月の本格的な制度移行にあたり、八王子
市における指定管理者制度の設計・運用に係る原理・原則の明確化と確
認を図ることにより、ここに円滑な導入に向けての提言を行うものであ
る。

7. 指定管理者制度に係る公平性・透明性の確保について

- i 選定過程における透明性の確保
 - ii 議員等の兼業について
 - iii 指定期間
 - iv 指定管理者の管理・運営に対するチェック体制
 - v 指定管理者における情報公開及び個人情報保護対策
4. 公の施設のあり方と指定管理者制度の導入の考え方について

- i 公の施設における公共性の理念の明示
 - ii 公正な競争の原則
 - iii 事業評価のシステムの導入
 - iv 管理委託施設における指定管理者制度の導入について
- ウ. コミュニティ関連施設と指定管理者制度の導入の考え方について
- エ. 直営の施設に係る指定管理者制度の導入について

④ 「八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針その２」の概要

(平成 17 年 4 月 21 日市長決裁)

- 7. 指定管理者に行わせる業務の整理
 - i 公の施設における公共性理念の明示
 - ii 業務内容の明確化
 - iii 業務の整理を行うにあたっての留意事項
- イ. 募集
 - i 募集における施設単位の検討
 - ii 募集方法
 - 募集要項の作成、公募における周知及び応募条件
 - iii 指定期間
- ウ. 選定
 - i 選定方法
 - ii 選定に係る公表
 - 選定過程に係る公表及び選定結果に係る公表
 - iii 情報公開請求への対応
- エ. 協定
 - i 協定書
 - ii 委託料
 - iii 利用料金制
 - iv 業務の引継ぎ
- オ. 情報公開、個人情報保護
- カ. 管理業務の確認
 - i 報告、調査及び指示
 - ii 指定の取り消し及び業務の停止
 - iii 指定の取り消しを行う場合の対応
- キ. 指定管理業務に係る事業評価
- ク. 直営の施設に係る指定管理者制度の導入について

(2) 指定管理者制度導入の実績について

【指定管理者制度導入済施設一覧：平成 19 年 4 月 1 日現在】

(単位：千円)

分類	施設名	施設数	指定管理者	導入年月日	指定期間	利用料金 導入	指定管理料 (18年度当期)	公募 非公募	報告書頁
レクリエーション・スポーツ施設	上柚木公園	1	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	3 年		85,700	非公募	72
	運動公園グループ (7) ・大塚公園 ・内裏谷戸公園 ・大平公園 ・松木公園 ・別所公園 ・殿入中央公園 ・久保山公園	7	18.4.1 (非公募：1年) 財団法人 八王子市住宅・都市整備公社 19.4.1 (公募：3年) ゆめおりスポーツパーク ・植小株式会社 ・文吾林造園株式会社 ・株式会社エイト ・太陽スポーツ施設株式会社	平成18年4月1日	3 年		117,546	指定管理者 参照	76
	戸吹湯ったり館	1	八王子浴場組合・株式会社山武共同事業体	平成18年4月1日	3 年	◎	6,839	公募	79
	北野余熱利用センター	1	株式会社京王設備サービス ・ジョンソンコントロールズ株式会社共同事業体	平成18年4月1日	3 年	◎	152,374	公募	84
	夕やけ小やけふれあいの里	1	社団法人 観光協会	平成18年4月1日	3 年	◎	104,277	非公募	93
産業振興施設	恩方農村環境改善センター	1	東京都森林組合	平成18年4月1日	3 年		5,367	公募	102
	上川農村環境改善センター	1	上川農村環境改善センター運営委員会	平成18年4月1日	3 年		6,407	非公募	102
	道の駅八王子滝山	1	株式会社ウェイザ・日本道路興運株式会社連合体	平成19年4月1日	5 年	◎	—	公募	—
基盤施設	高尾山麓駐車場	1	18.4.1 (非公募：1年) 社団法人 観光協会 19.4.1 (非公募：1年) 社団法人 観光協会	平成18年4月1日	1 年		23,339	非公募	106
	八王子市営駐車場 (3) ・八王子駅北口地下駐車場 ・旭町駐車場 ・南大沢駐車場	3	東急コミュニティグループ連合体 ・株式会社 東急コミュニティー ・財団法人 八王子市住宅・都市整備公社	平成18年4月1日	3 年		157,780	公募	111
	南部地区公園グループ (29)	290	日産グループ マルベリーパーク ・株式会社 雅鼓造園 ・日産緑化株式会社 多摩支店 ・株式会社 第一グリーン ・八南ビルメンテナンス事業協同組合 ・三和興業有限会社	平成18年4月1日	3 年		192,592	公募	115
文教施設	市民会館	1	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	5 年	◎	89,681	非公募	20
	芸術文化会館	1	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	5 年	◎	155,733	非公募	20
	南大沢文化会館	1	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	5 年	◎	65,299	非公募	20
	学園都市センター	1	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	5 年	◎	122,156	非公募	20
	夢美術館	1	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	5 年	◎	106,962	非公募	20
	長池公園	1	フュージョン長池公園 ・NPO法人 フュージョン長池 ・株式会社 富士植木 ・株式会社 プレイス	平成18年4月1日	3 年		39,726	公募	30
	姫木平自然の家	1	株式会社 長和町振興公社	平成19年4月1日	3 年	◎	—	非公募	—

(単位：千円)									
分類	施設名	施設数	指定管理者	導入年月日	指定期間	利用料金 導入	指定管理料 (18年度当初)	公募 非公募	報告書頁
医療・ 社会福祉施設	長房西保育園	1	社会福祉法人 相友会	平成18年4月1日	5 年		131,408	公募	44
	恩方老人憩の家	1	社会福祉法人 八王子市社会福祉協議会	平成18年4月1日	3 年		9,675	非公募	—
	長房ふれあい館	1	社会福祉法人 八王子市社会福祉協議会	平成18年4月1日	3 年	◎	31,562	非公募	48
	心身障害者福祉センター	1	社会福祉法人 武蔵野会	平成18年4月1日	5 年		45,760	公募	—
	障害者療育センター	1	社会福祉法人 みずき福祉会	平成18年4月1日	5 年		99,764	公募	—
	高齢者在宅サービスセンターやまゆり	1	社会福祉法人 清明会	平成18年4月1日	5 年	◎	0	公募	51
	高齢者在宅サービスセンター長沼	1	社会福祉法人 東京都福祉事業協会	平成18年4月1日	5 年	◎	0	公募	51
	高齢者在宅サービスセンター石川	1	社会福祉法人 清心福祉会	平成18年4月1日	5 年	◎	0	公募	51
	高齢者在宅サービスセンター中野	1	16.4.1 (公募：2年) 社会福祉法人 親和福祉会 18.4.1 (非公募：3年) 社会福祉法人 親和福祉会	平成16年4月1日	3 年	◎	0	指定管理者 参照	51
	高齢者在宅サービスセンター長房	1	17.4.1 (公募：1年) 医療法人社団 光生会 18.4.1 (非公募：4年) 医療法人社団 光生会	平成17年4月1日	4 年	◎	0	指定管理者 参照	51
	第九小学児童保育所 外 (6)	6	16.4.1 (非公募：2年) 社会福祉法人 八王子市社会福祉協議会 18.4.1 (非公募：3年) 社会福祉法人 八王子市社会福祉協議会	平成16年4月1日	3 年	◎	1,001,294	非公募	54
	八木町小学児童保育所 外 (40)	40	社会福祉法人 八王子市社会福祉協議会	平成18年4月1日	5 年	◎		非公募	54
	小宮小学児童保育所	1	17.4.1 (公募：1年) 株式会社 プロケア 18.4.1 (非公募：4年) 株式会社 プロケア	平成17年4月1日	4 年	◎	64,404	指定管理者 参照	54
	式分方小学児童保育所	1		平成17年4月1日	4 年	◎		指定管理者 参照	54
	子安小学児童保育所	1	株式会社 プロケア	平成18年4月1日	5 年	◎		公募	54
	高倉小学児童保育所	1	17.4.1 (公募：1年) 社会福祉法人 清心福祉会 18.4.1 (非公募：4年) 社会福祉法人 清心福祉会	平成17年4月1日	4 年	◎	19,691	指定管理者 参照	54
	檜原小学児童保育所	1	17.4.1 (公募：1年) NPO法人 ワークスコープ 18.4.1 (非公募：4年) NPO法人 ワークスコープ	平成17年4月1日	4 年	◎	33,057	指定管理者 参照	54
	由木東小学児童保育所	1	NPO法人 ワークスコープ	平成18年4月1日	5 年	◎		公募	54
	東浅川小学児童保育所	1	社会福祉法人 敬愛学園	平成18年4月1日	5 年	◎	15,353	公募	54
	櫛田小学児童保育所	1	NPO法人 くぬぎだ	平成18年4月1日	5 年	◎	17,878	公募	54
	第四小学児童保育所	1	明神町児童クラブ運営委員会	平成19年4月1日	5 年	◎	—	公募	54
	由木西小学児童保育所	1	社会福祉法人 敬愛学園	平成19年4月1日	5 年	◎	—	公募	54
	みなみ野君田小学児童保育所	1		平成19年4月1日	5 年	◎	—	公募	54
	横川小学児童保育所	1	NPO法人 ワークスコープ	平成19年4月1日	5 年	◎	—	公募	54
	上川口小学児童保育所	1		平成19年4月1日	5 年	◎	—	公募	54
	からまつ小学児童保育所	1	NPO法人 からまつ	平成19年4月1日	5 年	◎	—	公募	54

(単位：千円)									
分類	施設名	施設数	指定管理者	導入年月日	指定期間	利用料金 導入	指定管理料 (18年度当初)	公募 非公募	報告書頁
その他	市営住宅 (23)	23	18.4.1 (非公募：1年) 財団法人 八王子市住宅・都市整備公社 19.4.1 (公募：3年) マルベリーライフ ・桑都ビル管理株式会社 ・株式会社タイコー ・株式会社大東建物管理 ・森屋建設株式会社 ・株式会社第一グリーン	平成18年4月1日	3年		61,660	指定管 理者側 参照	—
	市民センター (17)	17	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	5年	◎	222,330	非公募	34
	地区会館 (15)	15	財団法人 八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	5年			非公募	34
	市民活動支援センター	1	NPO法人 八王子市民活動協議会	平成18年4月1日	5年		9,916	非公募	39
	合 計	441			合計	33	3,195,530		

(3) 制度運用に関する論点について

市の指定管理者制度導入に伴う制度運用の時点で、さまざまな問題点が浮き彫りにされている。一般に新しい制度が導入されるときに旧制度との摩擦は生じるものであるが、そのような摩擦の本質を把握し解決に向けて試行錯誤を繰り返すことでより良い制度へと発展させる視点が重要である。

監査の過程で把握できた論点としては、次のとおりである。それぞれの論点については、「第3. 監査結果 - その1 - 1. 総括的意見」において監査人の意見を述べることとする。

- ① 施設管理権限の委任方式について
- ② 指定管理者選定段階における応募者評価について
- ③ 業務実施過程でのモニタリングについて
- ④ 事業年度終了後のタイムリーな評価の実施について
- ⑤ 精算方法の問題点とインセンティブ評価について
- ⑥ 職員のスキルについて
- ⑦ 外部評価について
- ⑧ アウトカム評価とインパクト評価の義務化
- ⑨ 指定管理者制度導入の翌年度以降に検討を要する事項について
- ⑩ その他の提案事項について

第３．監査結果 - その１ -

１．総括的意見

市が導入した指定管理者制度の特徴は次のとおりである。すなわち、第２．２．（１）②～④で見たとおり、指定管理者を選定するに当たり、「公募」を原則とし、例外として「非公募」とした。そして、その「非公募」とした場合を限定し明記した。また、指定管理者の選定過程や選定結果を公表する。さらに、指定管理料は年度協定に規定し基本協定事項にはしなかった。したがって、債務負担行為も設定していない。つまり、募集要項等において、指定管理料については事業計画上で提示のあった金額を踏まえ、年度ごとに市の予算の範囲内で指定管理者と協議し、年度協定において規定することとした。

制度設計時点において、市内部での検討及び外部有識者の意見聴取などを行い、バランス感覚を持った基本的方針を設定し、財務的にある程度柔軟性のある制度として出発したことは、指定管理者制度の運用における問題点を解決する上で、結果として効果的な対応であったものと考えられ評価すべき点である。

しかし、市担当課における指定管理者制度の根本的な理解に関する問題点やその運用成果の評価体制など改善すべき点も少なくない。制度導入から数年しか経過していない現時点において、再度、市の制度設計の問題点及び制度の運用上の課題などを抜本的に見直すことは有意義なことである。以下では、監査の総括意見としてこのような問題点や課題を指摘し、いくつかの解決策の案を提示することとする。その後、この総括意見との関連で、個別の公の施設に係る指定管理者制度の管理運営状況について、指摘事項等を記載する。

（１）施設管理権限の委任方式について

指定管理者は、公の施設の管理権限について市から委任を受け、施設の使用許可を行うこともできるものである。一方、市担当課は、施設の管理権限は行使せず、施設の設置者として管理責任の遂行上、必要な指導監督を行うものである。そして、この施設管理権限の委任方式によって、指定管理者の有する業務遂行能力を最大限に発揮させ、効果的・効率的な施設運営と市民サービスの向上を目指すものである。

このような委任方式である指定管理者制度を円滑に運用するためには、

個別具体的な指定管理業務の仕様書や基本協定書、年度協定書において、次のような事項を明文化しておくことが重要であるが、実際には不十分であるか、または、記載が一切なされていない事例がみられる。市担当課において、事業の性格上、このような事項の必要性を個別に検討し、現在の指定管理業務にかかる仕様書、基本協定書または年度協定書において、記載が必要であるかどうか、個別具体的に検討することを要望する。

- ① 事業年度途中でのモニタリングの実施と年度評価への反映について
- ② モニタリングの際の評価項目及び時期に関する合意の作業について
- ③ 利用者満足度調査の実施義務と業績評価への活用について
- ④ コスト負担とリスク分担の明確化について
- ⑤ 事業年度終了時点での評価と期中でのモニタリングの結果の有機的連携のあり方について
- ⑥ 精算項目を除く剰余金の分析とインセンティブの付与について

(2) 指定管理者選定段階における応募者評価について

指定管理者の候補者を選定する段階で、指定管理業務に関するマーケティング能力を評価する必要があるものと考えられる。マーケティング能力とは、一般的に次のように規定される。

- ① マーケティング・リサーチの卓越性
- ② サービス・メニューの確立
- ③ 潜在的利用者の明確化
- ④ サービスの価値、値決め、利便性、広報戦略の卓越性

このようなマーケティング能力の評価により、応募者の業務遂行能力の卓越性を事前に評価することができるものと考えられるからである。

また、明確なビジョンを持ったリーダーシップが確認できるかどうかも指定管理業務を効率的、効果的に実施する際に重要である。そのため、指定管理者の候補者を選定する段階では、明確なビジョンとその遂行のためのリーダーシップに関する評価を行うことも検討されるべきである。一部の地方公共団体では、募集要項において業務遂行に当たりジェネラル・マネジャーなどのリーダーを設置することを義務付けるなどにより、リーダーシップに関する評価を行っている。

(3) 業務実施過程でのモニタリングについて

現在の基本協定書等には、業務実施過程でのモニタリングの実施が義務付けられていないか、任意に実施できる旨の記載しかないかのどちらかである。業務実施過程でのモニタリングは、月次報告事項の厳選化と評価項目の明確化（またはチェックリスト化など）により、日々、週単位、または月次で定期的に指定管理者の業務を評価するものである。

そうすることによって、指定管理者の業務遂行過程をよりよい方向に恒常的に誘導することが可能となり、また、事業年度終了時点での評価の充実と迅速化にも寄与することが期待される。

保育園など一部の事業では、常に、指定管理者との接触を行っているが、重要なことは、モニタリング項目を精選化し文書化したチェックリストで、定期的に業務遂行の検証を行い、その結果を文書として引き継いでいくことである。

(4) 事業年度終了後のタイムリーな評価の実施について

基本協定によると、一般的に事業年度終了後、2 か月（または 60 日）以内に、指定管理者は市担当課に対して事業報告書を提出することになっている。事業報告書に基づいて年度評価を実施するのであれば、すでに次の事業年度が 2 か月以上経過し 3 か月目で全事業年度の評価をようやく実施することとなる。実際、平成 18 年度の指定管理業務に関する「モニタリング」と称する事業評価は、平成 19 年度の夏以降に実施されている。このような評価は何に反映されるのであろうか。平成 18 年度の評価が平成 20 年度予算編成業務に反映されるのであれば、従来からの予算・決算制度の関係となんら変わらない。

指定管理業務実施過程でのモニタリングと事業年度終了時点の事業評価を、評価項目の共通化等により、有機的に連携させることにより、よりタイムリーな評価手法を開発されることを要望する。

(5) 精算方法の問題点とインセンティブ評価について

指定管理者制度導入により、人件費や一部の経費（修繕費や学童保育所でのおやつ代など）が精算項目とされている場合が多い。原則として、人件費等に対する精算方式の導入には、合理性が認められるが、しかし、年度途中での給与体系の変更や希望退職制度の導入など、経営の努力の結果

として人件費項目に剰余が発生する場合には、従来からのサービスの低下が生じていないことを条件に何らかのインセンティブ評価を行うことも想定される。したがって、現在の基本協定に規定された精算方式は原則であって、経営上の努力が認められるなど一定の場合には一部精算の対象から除外することも検討されるべきである。

また、精算項目を除いて、剰余金が生じた場合には指定管理者にその剰余金が帰属することが事実上規定されている。しかし、当該剰余金は、モニタリング評価や事業評価の結果として、指定管理者の努力の成果であると判断される場合に原則として認められるべきものである。そのためには、市担当課による客観的な評価手法の確立が必須である。剰余金の発生が、指定管理者のコスト削減努力の結果であるのか、または、利用料金の収入拡大努力の結果であるのか、そうではなく、単に事業の未実施によるものであるのかなどを精査することにより、剰余金に対するインセンティブを評価することも可能ではないかと考える。

さらに、市担当課が実施した公の施設の大規模修繕等により、利用者の増加やリピーターとしての定着が認められる場合もある。そのような利用者の増加等による利用料金収入の増加は、理論的には市に帰属することも考えられる。そもそも市は公の施設の設置者であり、所有者である。その施設について、従来は使用料の算定根拠として一部減価償却費等資本費が見積もられていたはずである。指定管理者制度及び利用料金制度の導入により資本費の回収の視点が消滅していることに対して疑問が生じる。このように、指定管理者制度の遂行には大規模修繕等の実施という形で市担当課も関与していることや施設の資本費回収の視点等から判断して、剰余金に対する十分な分析の実施の結果として、一部の剰余金について市への帰属を認めることも検討に値するのではないかと考える。

(6) 職員のスキルについて

指定管理者が実施している業務の内容について、モニタリングや事業年度での評価を実施することは、市担当課の責務であり、そのノウハウの蓄積が求められるところである。そのための能力の向上の対象は次のような項目であるものと考えられる。

① 事業内容の熟知

事業に関する関連法令や条例・規則等の熟知と事業実施の仕組みに対

する深い理解が必要になるものと考えられる。

② 評価スキルとマニュアル化

現場でのモニタリング指標や事業年度終了後の事業評価手法を確立するスキルの獲得と各評価のマニュアル化の実施が必要である。

③ 指定管理者の事業遂行能力の評価

指定管理者が採用する会計制度に対して理解能力を身につけることも求められているものと考えられる。社会福祉法人や財団法人、さらには株式会社の会計制度は、会計基準の違いはあるが、市が一般的に採用している現金主義とは違い、発生主義を採用している。発生主義会計による事業遂行の思考方法を市担当課も理解する必要に迫られているものと考えられる。

以上のような能力の向上のためには、市担当職員は指定管理業務の現場において一定期間、事業の仕組みをじっくりと観察することが必要である。また、評価スキルのアップのためには体系的な研修が求められる。さらに、発生主義会計に対するリテラシーが必須である。

(7) 外部評価について

一部の地方公共団体では内部の事業評価の上にさらに外部評価を求める動きがみられる。確かに、外部評価の必要性は認められるものの、外部評価の主体の専門性や公平性も厳しく問われなければならない、外部評価実施の結果に関する費用対効果の評価も十分に検討される必要があるものと考えられる。

(8) アウトカム評価とインパクト評価の義務化

基本方針や基本協定等において、管理業務の確認規定がある。その内容としては、次のとおりである。

- ① 管理業務の実施状況
- ② 施設の利用状況（利用者数）
- ③ 料金収入の実績

- ④ 管理経営費等の収支状況
- ⑤ 情報公開及び個人情報保護対策の状況
- ⑥ その他、管理の実態を把握するために必要な事項など

これらの確認事項は、事業実施に伴うアウトプット情報であり、重要な情報である。しかし、アウトプット情報だけでは、指定管理業務により提供されるサービスの一部しか評価されていないことは明白である。

指定管理者が提供するサービスの結果やそのプロセスにおいて、施設利用者がどのように満足したか（アウトカム評価関連）、さらに、そのような満足の結果としてその利用者の健康や精神衛生に対して、または社会福祉の向上に対してどのようなインパクトを与えたか（インパクト評価関連）などに関する情報を求めることは、サービスの評価の残りの部分の評価のためには重要な要素である。

このようなアウトカム評価等を実施することは学童保育所や老人憩いの家などの一部の事業について導入されている。実施方法については不統一であるが、評価されるべき事例である。

「指定管理者制度導入に向けた基本方針その2」でも「指定管理業務に係る事業評価」に次のような記述がある。

「指定管理者制度導入後、指定管理業務に係る施設管理やサービス提供の状況を評価・検証し、その結果を市民にとってより質の高いサービスを提供することにつなげていく仕組みの構築について、現行の行政評価システム、及び指定管理者制度の導入状況を踏まえ、検討する。」

導入後 2 年経過した時点において指定管理者制度の運用状況に関する十分な観察が可能な時期に来ていることから、早急な検討を期待するものである。

（9）指定管理者制度導入の翌年度以降に検討を要する事項について

指定管理者選定段階では、次のような選定基準でその候補者を選定している。

- ① 施設の管理運営を安定して行うことができる実績及び能力を有していること。
- ② 施設の公共性、公平性、公正性を担保できること。
- ③ 施設の利便性(サービス)の向上、利用者の増加等を図る方策が優れて

いること。

- ④ 施設の効率的な管理運営が行われ、経費の縮減を図る方策が優れていること。
- ⑤ 事業の達成目標の設定と実施方針が優れていること。
- ⑥ 個人情報保護管理及び危機管理を図る方策が優れていること。

このうち、②～⑥については、業務遂行過程でのモニタリングや年度の事業評価等において、確認することは可能である。しかし、①の施設の安定的管理運営能力等の評価のためには、当該指定管理者の財務情報（財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況など）を入手しなければ十分な評価はできないものと考えられる。したがって、指定期間内であっても指定管理者の年度の決算書等（決算書と注記情報、企業集団の情報等）を入手することを義務付け、企業の財務リスク等を評価することを検討されるよう要望する。

(10) その他の提案事項について

① 報告書類の簡素化と評価の厳格化の必要性

性能発注方式になじむ指定管理者制度の効果を高めるためにも、市が要求する報告事項（月次または年次の報告事項）は必要最小限とし、指定管理者の事業執行の過度な負担にならないように心掛けるべきである。市担当課及び指定管理者制度担当課等が求める書類は、実質的な評価に有用な情報に絞られるべきものと考えられ、現在の提出資料を再度精査することも必要である。

それに対して、モニタリングや年度の評価に必要なインプット・アウトプット情報、アウトカム情報及びインパクト情報については、その内容を厳選化し、評価を厳格化することも必要である。

② 債務負担行為の設定

市の指定管理者制度に関する基本方針により、現在は、債務負担行為を設定していない。指定管理者の提案書に記載されている収支計画の金額を基本として、毎年度の年度協定により協定金額が確定するという考え方である。

しかし、指定管理期間における複数年度の基本協定が成立しているに

もかわらず、金額だけが確定していないということは、市が負っている複数年度の債務の額を市民に対して明示すべき観点からは、不透明感は拭いきれない。指定管理者の当初の収支計画額に基づき、枠としての債務負担行為を設定することは、基本協定による業務の委任の実態を財務的によりよく開示することにつながり、一方では、債務負担という枠であることから、年度ごとの予算額の上限を画することという取り扱いが許容されるものと考えられる。

このような理由から、債務負担行為の設定について検討されることを要望する。

③ 募集における施設単位の検討

市の基本方針においては、指定管理者の指定に際して、公募における施設の単位は、個々の施設ごとか、または、複数同種の施設をひとつとして公募する方法等が示されている。

文化施設等同種の施設が複数存在する場合に、同一の指定管理期間に複数の施設をまとめて、施設管理するメリットを積極的に考える必要があることから、そのデメリットも評価しながらも、当該複数同種施設の公募方法を検討することも必要である。

④ 指定管理業務に従事する職員の人材育成及び福利厚生等の充実義務

指定管理業務を効率的、効果的な実施や充実したサービスの提供にとって、職員の人材育成や福利厚生等の充実は重要である。しかし、コスト削減の安易な実施により、人材育成のための研修の十分な確保がおろそかになり、また、業務従事職員の福利厚生や人件費等のレベルダウン等が行われる危険性が懸念される。指定管理業務のサービスの充実、その提供主体の職員のノウハウの充実や福利厚生等の満足にも大きく影響されるものである。一部の地方公共団体の業務水準要求書等で明確に規定されているように、指定管理者の職員の総合的な人材育成計画や研修計画の要求や職員の雇用及び労働時間、有給休暇等の付与、福利厚生等の充実に関する要求を検討することを要望する。

2. 個別意見

(1) 文教施設の指定管理者制度（管理運営）について

(1) - 1 学園都市文化課関連

(芸術文化会館、市民会館、南大沢文化会館、学園都市センター、夢美術館)

① 概 要

学園都市文化課が所管する指定管理業務としては、芸術文化会館、市民会館、南大沢文化会館、学園都市センター及び夢美術館の5件であり、財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団（以下、「ふれあい財団」という。）を特命により指定管理者として平成18年度より管理運営を委任している。

平成18年度決算ベースの指定管理料は、各々の施設ごとに次のとおりである。なお、金額については、事業の実態を忠実に反映するため、ふれあい財団の決算書の数値を採用している。

ア. 芸術文化会館の管理業務に係る経費	107,734,595 円
イ. 市民会館の管理業務に係る経費	78,718,459 円
ウ. 南大沢文化会館の管理業務に係る経費	48,517,117 円
エ. 学園都市センターの管理業務に係る経費	112,619,955 円
オ. 夢美術館の管理業務に係る経費	105,698,003 円

また、各施設の利用料の徴収等の仕組みには、利用料金制度が導入されている。平成18年度の決算ベースの利用料金収入は次のとおりである。

ア. 芸術文化会館の利用料金収入	101,315,950 円
イ. 市民会館の利用料金収入	63,934,350 円
ウ. 南大沢文化会館の利用料金収入	45,499,990 円
エ. 学園都市センターの利用料金収入	43,766,140 円
オ. 夢美術館の利用料金収入	9,441,654 円

各指定管理業務は、上記2つの収入を合計した金額で、実施されていることになる（なお、夢美術館については、これらに加えて自主事業収

入及び助成金収入も事業実施の原資となっている。）。したがって、各指定管理業務の原資となった金額は次のとおりである。

ア. 芸術文化会館	209,050,545 円
イ. 市民会館	142,652,809 円
ウ. 南大沢文化会館	94,017,107 円
エ. 学園都市センター	156,386,095 円
オ. 夢美術館	115,139,657 円
	(122,421,220 円)

注：（ ）書きの金額は、夢美術館の自主事業収入及び助成金収入を加えた金額。

このような業務に関する指定管理者としてのふれあい財団が、平成 18 年度に行った業務の結果については、次の表において示すとおりである。

なお、ふれあい財団が行う業務全体（指定管理業務、自主事業及び受託事業など）に関する監査結果については、本報告書の「第 4. 監査結果 - その 2 - 財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団外部監査報告書」（119 頁）に掲載している。

7. 芸術文化会館施設利用状況推移について

<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 利用率		入場者数 利用率	人 %
大ホール	242,458 254 126,397 78.3%	小ホール	287 49,109 81.0%	
リハーサル室	282 9,024 73.4%	第1練習室	293 5,052 73.3%	
第2練習室	331 3,183 78.9%	第1展示室	198 13,907 62.1%	
第2展示室	159 13,047 49.8%	創作室	329 5,016 79.9%	
第1茶室	131 1,426 33.6%	第2茶室	59 535 17.5%	
第1会議室	322 3,777 77.7%	第2会議室	481 3,929 90.5%	
第3会議室	404 3,794 85.2%	第4会議室	255 4,262 70.3%	

<平成17年度：指定管理者制度導入前年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 利用率		入場者数 利用率	人 %
大ホール	223,668 252 116,838 78.0%	小ホール	292 44,491 83.6%	
リハーサル室	227 7,788 57.2%	第1練習室	318 6,376 82.7%	
第2練習室	320 2,916 79.8%	第1展示室	157 10,937 53.3%	
第2展示室	156 11,657 51.0%	創作室	325 5,281 79.9%	
第1茶室	162 1,529 47.0%	第2茶室	98 488 37.1%	
第1会議室	317 3,880 77.6%	第2会議室	398 3,188 83.6%	
第3会議室	421 3,811 85.5%	第4会議室	259 4,488 71.4%	

1. 市民会館施設利用状況推移について

<平成18年度:指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 入場者数 利用率		入場者数 利用率	人 %
ホール	件数 230 入場者数 205,170 利用率 76.4%	第1会議室	件数 177 入場者数 5,466 利用率 51.0%	
第2会議室	件数 217 入場者数 4,365 利用率 60.1%	第3会議室	件数 437 入場者数 9,675 利用率 91.9%	
第4会議室	件数 398 入場者数 4,145 利用率 89.6%	第5会議室	件数 325 入場者数 13,290 利用率 81.1%	
第6会議室	件数 340 入場者数 9,131 利用率 83.0%	第7会議室	件数 167 入場者数 2,657 利用率 49.4%	
第8会議室	件数 138 入場者数 5,877 利用率 39.9%	第9会議室	件数 337 入場者数 5,222 利用率 81.4%	
第10会議室	件数 256 入場者数 1,708 利用率 64.7%			

<平成17年度:指定管理者制度導入前年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 入場者数 利用率		入場者数 利用率	人 %
ホール	件数 222 入場者数 215,557 利用率 71.9%	第1会議室	件数 217 入場者数 7,831 利用率 61.9%	
第2会議室	件数 256 入場者数 5,817 利用率 68.2%	第3会議室	件数 430 入場者数 10,170 利用率 87.1%	
第4会議室	件数 445 入場者数 4,463 利用率 87.0%	第5会議室	件数 338 入場者数 15,505 利用率 82.4%	
第6会議室	件数 362 入場者数 10,530 利用率 84.6%	第7会議室	件数 154 入場者数 2,685 利用率 46.3%	
第8会議室	件数 127 入場者数 5,523 利用率 40.1%	第9会議室	件数 349 入場者数 6,146 利用率 82.8%	

2. 南大沢文化会館施設利用状況推移について

<平成18年度:指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 入場者数 利用率		入場者数 利用率	人 %
主ホール	件数 209 入場者数 40,274 利用率 64.9%	交流ホール	件数 216 入場者数 19,629 利用率 60.2%	
展示室 多目的室	件数 362 入場者数 9,822 利用率 80.1%	リハーサル室	件数 284 入場者数 10,026 利用率 69.4%	
第1練習室	件数 652 入場者数 6,694 利用率 99.4%	第2練習室	件数 712 入場者数 7,201 利用率 99.0%	
第1会議室	件数 397 入場者数 7,741 利用率 89.9%	第2会議室	件数 358 入場者数 5,657 利用率 90.6%	
第3会議室	件数 420 入場者数 5,373 利用率 92.9%	第4会議室	件数 459 入場者数 4,572 利用率 95.5%	

<平成17年度:指定管理者制度導入前年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 入場者数 利用率		入場者数 利用率	人 %
主ホール	件数 189 入場者数 47,467 利用率 61.7%	交流ホール	件数 205 入場者数 22,343 利用率 57.9%	
展示室 多目的室	件数 336 入場者数 8,381 利用率 88.0%	リハーサル室	件数 238 入場者数 9,147 利用率 63.0%	
第1練習室	件数 667 入場者数 6,798 利用率 99.7%	第2練習室	件数 668 入場者数 7,064 利用率 99.4%	
第1会議室	件数 418 入場者数 8,429 利用率 89.0%	第2会議室	件数 385 入場者数 6,893 利用率 89.3%	
第3会議室	件数 453 入場者数 5,832 利用率 92.9%	第4会議室	件数 469 入場者数 4,936 利用率 93.8%	

3. 学園都市センター施設利用状況推移について

<平成18年度:指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 入場者数 利用率		入場者数 利用率	人 %
イベントホール	件数 649 入場者数 56,504 利用率 96.9%	ギャラリーホール	件数 609 入場者数 51,504 利用率 83.5%	
第1セミナー室	件数 625 入場者数 28,400 利用率 92.6%	第2セミナー室	件数 707 入場者数 11,942 利用率 95.8%	
第3セミナー室	件数 701 入場者数 9,348 利用率 96.9%	第4セミナー室	件数 625 入場者数 8,226 利用率 93.3%	
第5セミナー室	件数 435 入場者数 12,768 利用率 83.3%	セミナー室合計	件数 3,093 入場者数 70,684 利用率 92.4%	
和室	件数 491 入場者数 2,440 利用率 86.1%	サウンドルーム	件数 804 入場者数 7,672 利用率 99.2%	

<平成17年度:指定管理者制度導入前年度>

施設名	利用率等	単位	件数	件
全体	件数 入場者数 利用率		入場者数 利用率	人 %
イベントホール	件数 611 入場者数 59,700 利用率 98.3%	ギャラリーホール	件数 598 入場者数 54,943 利用率 82.5%	
第1セミナー室	件数 584 入場者数 29,044 利用率 92.1%	第2セミナー室	件数 731 入場者数 14,336 利用率 96.6%	
第3セミナー室	件数 707 入場者数 11,655 利用率 97.2%	第4セミナー室	件数 622 入場者数 9,773 利用率 96.1%	
第5セミナー室	件数 301 入場者数 7,079 利用率 69.9%	セミナー室合計	件数 2,945 入場者数 71,887 利用率 90.4%	
和室	件数 478 入場者数 2,465 利用率 85.2%	サウンドルーム	件数 769 入場者数 8,193 利用率 98.0%	

オ. 夢美術館施設利用状況推移について

<平成18年度:指定管理者制度導入初年度>

(単位:回、人、千円)

企画等	回数	入場者数	観覧料収入	備 考
特別展	6	30,093	6,649	観覧料:チケット@300円(2回)、@400円(2回)、@500円(1回)、@900円(1回)。各々学生、65歳以上は半額。
収蔵品展示・保管	8	30,401	1,934	8回のうち、1回は無料。
大学共催事業	4	1,794	-	
ミュージアムコンサート	6	346	-	

<平成17年度:指定管理者制度導入前年度>

(単位:回、人、千円)

企画等	回数	入場者数	観覧料収入	備 考
特別展	7	30,824	5,894	観覧料:チケット@300円(2回)、@400円(2回)、@500円(3回)。各々中学生以下、65歳以上は半額。
収蔵品展示・保管	6	27,110	1,671	すべて有料。
大学共催事業	2	461	-	
ミュージアムコンサート	5	407	-	

② 手 続

学園都市文化課が所管する公の施設の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等入手し、閲覧・分析した。そして、学園都市文化課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、ふれあい財団に対する監査の過程で入手した複数年度の事業計画書、事業報告書及び決算書等を分析し、併せて、学園都市文化課が実施したモニタリングに関する資料等必要な資料の閲覧分析を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、基本協定等に定める手続き上、問題となる指摘事項や経済性・効率性等の面で問題となる事項を把握したため、次のとおり記載する。

7. 総括意見として

(7) 出資と経営の分離について

従来から市とふれあい財団は、出資関係、理事長及び理事等経営幹部の兼務状況、職員の派遣関係、収入の依存関係などから、一体的な管理運営がなされてきたものと考えられる。しかし、地方自治法の改正により指定管理者制度が創設されたことで、このような従来からの関係を見直さざるを得ない必要に迫られている。

具体的には、経営幹部の兼務の解消、派遣職員の引き揚げ、その業務の限定、予算査定方式の廃止などが求められていた。

指定管理者制度導入2年目である平成19年度においては、ほとんどの制度的な問題の解消は行われたものと評価できるが、予算査定方式の廃止については、市における予算の枠配分方式の実態との関係で、事実上、財団に対する予算明細の提出要求や実質的な査定制度など管理委託制度で実施されていた仕組みがいまだに存在している。

市担当課は、指定管理者である財団の経営に対して制度的には責任を有していない。したがって、実質的な財団経営事項への直接的な関与とも受け取られる行為は厳に慎まなければならないものである。市担当課はふれあい財団の、市に対する窓口である財団事務局経営管理課との正式な意思伝達ルートを遵守することが必要である。従来方式の指示方法が無意識に行うことにより財団経営を実質的に萎縮させる効果が生じないかどうかに関して、市担当課は十分に配慮すべきものと考えられる。

(イ) インプット管理からアウトプット・アウトカム管理への移行について

行政事務・事業の従来業務委託方式は委託管理方式であり、予算統制を主たる統制手法としてきた。この予算統制方式はインプット段階での統制を主たる内容としており、行政権における強力な予算の査定権を前提に予算案が調製され、議会での予算審議を経て、正式な年度予算が確定する。この年度予算のうち経常予算については、ゼロベースで事務事業予算の積算が見直されることは稀であり、増し分主義のもと前年度予算に対する増減を査定することが主な予算査定の手法とされてきた。

このようにして成立した年度予算に基づき、執行管理が予算差し引き方式で行われ、流用禁止の原則などにより厳格に予算執行がなされてきた。会計年度が終了して決算調製後、監査委員の決算審査時点では計数の整合性を中心に審査が行われ、その結果、法的に決算が確定することとなる。市担当課の決算分析は、主に議会での決算審議に対して提出する資料作成という形で行われ、予算編成と比較すると従来は重要性が高いものとはいえなかった。

しかし、業務委託方式が委託管理方式から指定管理方式に移行したことによって、上記のようなインプット管理方式から事業結果を十分に評価するアウトプット・アウトカム管理方式に移行したものと考えられる。したがって、市担当課は、指定管理者制度の効果的な運用のために、P・D・C・Aサイクルが十分に機能するように、いまだ整理されていない指定管理業務の範囲の確定や自主事業に対する公益の認定基準の早期確定、補助事業の実質的な見直し・組み換え作業を早急に行う必要がある。

また、指定管理者制度を実質的に有効ならしめるためには、市担当課としての指定管理業務の評価基準を早期に確立する必要がある。平成19年度に実施されている指定管理者制度に対するモニタリングの内容については、市全体への雛形として政策審議室から示された指標に基づき実施されているものであるが、当然、市担当課による事業固有の評価指標の開発・適用が期待されたところである。しかし、市担当課による具体的な結果表を閲覧し、必要なヒヤリング等を行った結果、内容的に不十分であった。最大の問題は、指定管理事業に対する深い分析に基づく事業評価がなされていないことである。その原因は、指定管理事業により提供されているサービスの全体的な価値の評価に関する認識が不足していることも大きく影響しているものと考えられる。

十分な評価がなされない限り、決算分析の実施やふれあい財団で発生した剰余金に対する正当な評価がタイムリーになしえないものとする。

(ウ) 八王子市の文化に対する市のコミットメントについて

市としての文化行政に対する姿勢については、『八王子市文化振興計画（平成18年3月）』においてそのあり方が示されている。しかし、具体的な事案である指定管理者制度の制度設計において、指定

管理業務と自主事業等に対して市のコミットメントをどの程度認めるのかなど方針が明確ではない部分が存在する。その方針が確立しないと文化事業への市税の投入の割合などが明確に決定できないものと考えられる。

イ. 個別意見として

(7) 指定管理者制度のあり方について

ⅰ 指定管理者制度の完全実施について（意 見）

指定管理者制度の完全実施に関して、市担当課としての方針が確立していない。当該方針が確立していない状況下では、指定管理者であるふれあい財団において、その実施する指定管理業務の収入支出の性格付けが厳密には行われえない。

具体的には、貸館業務に従事する人員と各館・所で実施している自主事業に従事する人員の従事割合の区分把握導入に関する判断ができないこと、また、自主事業のうち、市において公益性が高いと判断する具体的な基準が不存在のため、その自主事業を実施するに当たってのコストの回収範囲が不明確となり、企画すべき興行の選択、値決め等、ふれあい財団内部での意思決定が実質的にできないことなどである。

ⅱ 補助金交付の見直しについて

補助金の根本的な見直しが指定管理者制度導入までの間に十分になされる必要があった。結果として、監査実施現在では、補助金の在り方について明確な回答が出されていなかった。

(ⅰ) 管理運営費補助とされている補助金の整理について（意 見）

ふれあい財団への管理運営費補助については、原則的には指定管理業務の管理費として積算換えすることが必要であり、そのうえで、ふれあい財団事務局における管理業務の効率性を評価することが重要である。管理運営費補助金に関しては、その執行対象となる業務の内容及び性格を十分に把握すれば、指定管理事業や

受託事業など様々な事業の管理的な業務も含まれていることが理解されることであろう。したがって、各館の指定管理業務に対する構成割合を同業他社の管理費割合等の財務情報などをひとつの目安として管理していくことが必要である。

(ii) 事業費補助の考え方について（意 見）

市担当課として、文化行政に対する市税の投入割合を興行ごと、または、興行ジャンル別に確定する公益基準などを明確に設定する必要がある。その基準に従って、事業費補助を対象事業に対する割合として支出することで、市担当課としても説明責任を果たすことができるものと考えられる。

(イ) 自主事業に内在する公益性の認定と積算について（意 見）

前述した補助金の見直しにも関連するが、ふれあい財団事務局の芸術文化振興課や学園都市振興課における自主事業企画立案・実施等の業務に関して、事業ごとの公益性を補助対象事業に対する補助割合として確定することが必要である。

詳細については、「財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団監査報告書」の該当箇所（128～129 頁）を参照されたい。

(ウ) 債務負担の設定について（意 見）

指定管理者制度導入に伴い、市の方針として、債務負担行為を設定することを避けた経緯があったが、総務省の指導もあり、他の地方公共団体においては、予算上の債務負担行為の設定を行っている団体もある。基本協定により、財団の指定管理者としての業務は 5 年間保証されており、指定時点で、全体の収支計画が示されている。その金額は原則として協定金額の上限となるものであり、債務として認識されるものと考えられる。市民に対する市の債務の公表上、本来は債務負担行為を設定することが望ましかったものと考えられる。

平成 20 年度以降の予算において、3 年間の債務負担行為を設定することも考えられ、ふれあい財団としては、建物等総合管理委託などの外部委託を複数年契約で自らのリスクを負わずに実施すること

が可能となる。その結果として、財団の業務ノウハウの蓄積にとどまらず、最終的には市税投入の削減をもたらすものである。

市担当課としても、このようなメリットを生かす方策を検討されるよう要望する。

(イ) 事後評価基準の整備について（意 見）

事業評価の視点または評価指標の整備を市担当課において早急に行う必要がある。具体的には、指定管理者である財団職員の業務実施における生産性の向上、単位当たりコストの改善、利用者数の増加努力及び利用者満足度の改善などを個別具体的に、しかも、総合的に評価する手法を開発することが求められている。評価指標の詳細については、「財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団監査報告書」の該当箇所（130 頁）を参照されたい。

このような評価指標により業務を評価した結果として、財団の剰余金に関する内容説明が十分になされ、さらには市担当課のインセンティブの確保にもつながるものと考えられる。

(オ) 施設整備予算の確保について（意 見）

指定管理対象の公の施設は、利用者である顧客の満足度の向上に直接つながる施設の要素であり、その施設の機能が十分に確保されていれば、利用者の拡大やリピーターの増加につながるものである。このような施設に物理的な欠陥が発生した場合には、市担当課として指定管理料とは別に積極的にその大規模修繕費を予算化するための提案を行うことが必要である。

(カ) 年度予算査定について

i 財政課の代替作業としての年度予算査定について（意 見）

指定管理期間において毎年度予算査定を行うことはインプット管理の継続を意味し、アウトプット管理等を主体とする指定管理者制度の趣旨に原則として沿わないものと考えられる。市担当課としても、指定管理者に過大な負担を生じさせるような資料依頼などは厳に慎むべきである。

ii 事業コストの適正化について（意 見）

平成 18 年度からの第 1 期指定管理期間において、予算査定により事業コストを最終的に適正化するという目的が仮にあるというのであれば、本来、平成 17 年度までに事業コストのゼロベースでの見直しがあるべきであった。

iii ふれあい財団の業務改善努力について（意 見）

平成 17 年度時点の、派遣職員の引き揚げ前までに個別事業予算の仕様や積算がなされているものに対しては、平成 18 年度以降、財団が実施した原価低減活動について、原則として財団の努力として認められるべきものと考えられる。

ウ. 個別指摘事項として

(ア) 事前精算機の申請に対する処理について（指 摘）

詳細については、「財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団監査報告書」の該当箇所（134 頁）を参照されたい。

(イ) 舞台操作等の業務の内部化に対する評価について（指 摘）

詳細については、「財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団監査報告書」の該当箇所（133 頁）を参照されたい。

(ウ) レストランの取り扱いについて（指 摘）

詳細については、「財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団監査報告書」の該当箇所（141 頁）を参照されたい。

(1) - 2 長池公園

① 概 要

7. 施設の概要

長池公園は多摩ニュータウン地区の自然環境や里山の保全のために、平成 10 年 4 月に開設された公園である。里山風景の保全をテーマにしており、園内には田んぼや水車小屋、炭焼小屋や薪炭林など、昔の多摩の里山風景を再現している。



また、公園の中心部、長池を取巻くゾーンは貴重な自然を保全するための特別ゾーンとなっており、公園エントランス部分は整備が行われ、東京の「四谷見附橋」が「長池見附橋」として復元されている。

施設概要	・ 体験学習施設『長池公園自然館』 ・ 水車小屋、作業小屋、炭焼小屋（里山体験ゾーン内） ・ 特別保全ゾーン ・ 池（長池、築池、姿池）
広 場	草地広場 3,500 m ²
駐車場	車 50 台

1. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者の 業務内容	① 管理運営事業 ② 公園施設の維持管理に関する事業 ③ 自然館及び付属施設の維持管理に関する事業 ④ 物品の管理及び施設修繕等に関する事業 ⑤ その他の事務事業
指定管理者	フュージョン長池公園
選定理由	事業計画において、各年度の計画が具体的で実行性がある、公園の維持・植生管理の水準が高く優れている、他の団体と比較して事業費が安価であるという理由で、最適であると判断した。 (注) 選定委員会の評価結果では、上位2者の評価点が同点であったため、評価委員会では事業費がより安価なフュージョン長池公園を選定している。
指定管理者の 概要	長池公園を中心に、<u>住民の暮らしを様々な角度から支援</u>することを目的に活動を行っているNPO（特定非営利活動法人）。地域活性化支援、住宅管理支援、住まい作り支援、高度情報化支援、地域広報支援などに取り組んでいるほか、平成13年7月から、<u>八王子市長池公園自然館（長池ネイチャーセンター）</u>の管理運営を行っている。
18年度指定 管理料決算額	39,726,000 円（税込み） ※ 指定管理料のうち施設修繕に係る経費分 4,000,000 円については概算払いとし、年度末に精算を行う。
その他	指定管理開始年度 平成 18 年 4 月 1 日 指定管理期間 3 年 指定管理者の募集方法 公募 利用料金制度導入の有無 無

② 手 続

当該長池公園の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、公園課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 夜間の管理について（意 見）

長池公園は夜間も閉鎖されておらず、駐車場を含め 24 時間開放されている。しかしながら、夜間については、指定管理者が管理しなければならないのか、管理するとしたら何をすればよいのかが、募集要項、基本協定書あるいは年度協定書において明確となっていない。

市担当課によると、市の公園は 24 時間開放しており、それを前提として指定管理者に依頼している以上、夜間管理も指定管理者業務の一環と考えているとのことである。このことについて、指定管理者も同様の認識なのか、夜間の管理のあり方について、市担当課は指定管理者と十分な協議を行うことを要望する。

長池公園の脇には夜間も車の通行量の多い尾根幹線道路が通っているが、長池公園には尾根幹線道路に沿って駐車場が設置されており、不特定多数のドライバーがいつでも長池公園に立ち寄ることが可能となっている。また、長池公園は、里山風景の保全という特徴から、木々が密集し、公園周辺から公園内部が見通しづらい構造となっている。したがって、街中にありながら地域の眼が届きづらいため、夜間の管理については、他の公園以上に対応を検討する必要性が高いと考えられる。

夜間の管理については現状、指定管理者の職員が自発的に夜回りをしているとのことであるが、今後は、夜間の管理について指定管理者の責任範囲を明確にし、その範囲内において指定管理者に求める管理水準を明確にされることを要望する。

1. 施設の利用者満足度等について（意 見）

指定管理者は、施設の利用者に対して「来園者満足度調査」を行っている（平成 19 年 3 月）。アンケートの結果、指定管理者は次の事項を特筆すべき事項として列挙している。

当該満足度調査は、指定管理業務に対するモニタリング及び業務評

価の際に、アウトカム評価として活用することができる重要な資料であり、毎年度実施することが望まれる。なお、平成19年度は監査実施時点では未実施であった。

- ・利用者は周辺域住民と多摩ニュータウンに多い。
- ・散歩利用に代表される気軽な利用と、自然観察などの目的に特化した利用とで、利用のピークが二極化されている。
- ・管理の状況が行き届いている点を来園者がよく感じっており、「快適」「きれい」といった具体的な評価が多く寄せられていると同時に、さまざまな具体的要望も高まっている。
- ・自然館がさまざまなサポート機能を果たしていることが評価されている。
- ・スタッフ（野外・自然館）への評価が高い
- ・1年で公園環境が向上したことが来園者によく評価されている。

このようなアンケート調査の回収シートを、市担当課としては入手していなかった。アンケートの実施とその結果の集計及びその結果の翌事業年度事業への反映などの作業は、指定管理者としても、利用者の評価を的確に把握し、その結果を活用することであり、PDCAの経営サイクルの機能を生かす上で重要な作業である。一方、市担当課としても、そのサイクルが指定管理者の経営上有効に機能しているかどうかを正確かつ効果的に評価することが求められている。そのような経営上の努力を評価するためには、アンケート結果の正確な報告が必要であり、そのためにはアンケート結果シートのチェックも不可欠なものとなる。

したがって、市担当課である公園課では、指定管理者が回収したアンケートの結果シートを取り寄せ、一定の照合などを行われることを要望する。

ウ. 事業評価等に必要データの厳選化について（意見）

指定管理者に対する無用な負担をかけないことを前提に、期中のモニタリングでのチェックデータや事業年度終了後にタイムリーに行われるべき事業評価に必要なデータを厳選化し、他の公園等と比較しながら、事業評価等を適時適切に実施することが重要である。

そのためにも、事業評価と連携した必要データの厳選化とモニタリ

ングなどに活用するためのチェックリスト作成を早急に準備されることを要望する。

I. 指定管理期間について（意 見）

公園に関する指定管理期間は現在、協定書上、3 年間とされている。しかし、公園の樹木の剪定などは 3 年サイクルというよりも 5 年間が適切であると市担当課においても認識されていることから、そのようなサイクルに合わせて指定管理期間を再検討することを要望する。

（2）コミュニティ施設の指定管理者制度（管理運営）について

（2）-1 市民センター及び地区会館

① 概 要

市民センター及び地区会館（以下、「市民センター等」という。）は、財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団（以下、「ふれあい財団」という。）を指定管理者として（平成 18 年 4 月 1 日～）、管理運営を行っている。指定管理者の選定の際には、指定管理者制度の導入に関する市の基本方針に基づき、非公募でふれあい財団を指定管理者とした。市民センター等は、八王子市のコミュニティ活動を醸成し、市民相互の親睦と福祉の向上を図ることを目的として設置されている。また、今後、市民のコミュニティ活動の発信・啓蒙の拠点として、その情報発信等が期待されている施設である。

なお、市民センターは有料の貸館業務等を、ふれあい財団コミュニティ振興課及び各館に配置されている主任業務員、業務員及び臨時業務員により、実施している。また、利用料金制度が導入されている。一方、地区会館は、鍵の受け渡し等の業務を地元へ委託している。無料の貸館である。

利用料金制度を導入している市民センターの平成 18 年度と平成 17 年度との実績比較は次に示す表のとおりである。

【市民センター施設利用状況推移】

<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等		単位	収入 利用者数	千円 千人
全体	収入	103,170		利用者数	千人
	利用者数	1,497		利用率	%
	利用率	60.0%			
大和田	収入	6,921	中野	収入	5,989
	利用者数	93		利用者数	89
	利用率	61.1%		利用率	58.9%
長房	収入	2,762	石川	収入	5,801
	利用者数	51		利用者数	71
	利用率	56.2%		利用率	60.9%
浅川	収入	3,507	恩方	収入	5,551
	利用者数	83		利用者数	87
	利用率	67.1%		利用率	48.8%
子安	収入	8,029	台町	収入	8,757
	利用者数	95		利用者数	144
	利用率	68.9%		利用率	74.8%
由木中央	収入	5,185	南大沢	収入	7,785
	利用者数	82		利用者数	110
	利用率	57.3%		利用率	77.4%
由井	収入	5,097	川口	収入	5,677
	利用者数	70		利用者数	92
	利用率	65.4%		利用率	50.7%
北野	収入	8,405	加住	収入	4,474
	利用者数	122		利用者数	51
	利用率	61.9%		利用率	45.1%
元八王子	収入	5,581	横山南	収入	7,635
	利用者数	80		利用者数	99
	利用率	49.6%		利用率	65.5%
由木東	収入	6,016			
	利用者数	78			
	利用率	55.3%			

<平成17年度：指定管理者制度導入前年度>

施設名	利用率等		単位	収入 利用者数	千円 千人
全体	収入	101,401		利用者数	千人
	利用者数	1,494		利用率	%
	利用率	58.2%			
大和田	収入	6,806	中野	収入	5,811
	利用者数	91		利用者数	87
	利用率	59.9%		利用率	56.4%
長房	収入	2,732	石川	収入	5,449
	利用者数	50		利用者数	64
	利用率	53.7%		利用率	55.7%
浅川	収入	3,496	恩方	収入	5,600
	利用者数	82		利用者数	83
	利用率	65.8%		利用率	49.1%
子安	収入	8,048	台町	収入	8,652
	利用者数	111		利用者数	132
	利用率	68.8%		利用率	73.2%
由木中央	収入	5,036	南大沢	収入	7,699
	利用者数	77		利用者数	117
	利用率	55.3%		利用率	75.4%
由井	収入	4,945	川口	収入	5,603
	利用者数	66		利用者数	102
	利用率	64.3%		利用率	50.9%
北野	収入	8,757	加住	収入	4,274
	利用者数	126		利用者数	51
	利用率	65.5%		利用率	42.6%
元八王子	収入	5,450	横山南	収入	7,226
	利用者数	90		利用者数	90
	利用率	47.5%		利用率	60.4%
由木東	収入	5,816			
	利用者数	76			
	利用率	52.5%			

<対前年度増減：指定管理者制度導入後の変化>

施設名	利用率等		単位	収入 利用者数	千円 千人
全体	収入	1,770		利用者数	千人
	利用者数	3		利用率	%
	利用率	1.8%			
大和田	収入	115	中野	収入	178
	利用者数	2		利用者数	2
	利用率	1.2%		利用率	2.5%
長房	収入	30	石川	収入	351
	利用者数	1		利用者数	7
	利用率	2.5%		利用率	5.2%
浅川	収入	11	恩方	収入	-48
	利用者数	1		利用者数	4
	利用率	1.3%		利用率	-0.3%
子安	収入	-19	台町	収入	105
	利用者数	-16		利用者数	13
	利用率	0.1%		利用率	1.6%
由木中央	収入	149	南大沢	収入	86
	利用者数	5		利用者数	-7
	利用率	2.0%		利用率	2.0%
由井	収入	151	川口	収入	74
	利用者数	4		利用者数	-10
	利用率	1.1%		利用率	-0.2%
北野	収入	-352	加住	収入	199
	利用者数	-4		利用者数	1
	利用率	-3.6%		利用率	2.5%
元八王子	収入	130	横山南	収入	409
	利用者数	-10		利用者数	9
	利用率	2.1%		利用率	5.1%
由木東	収入	200			
	利用者数	2			
	利用率	2.8%			

② 手 続

指定管理業務の提案書、基本協定書、年度協定書及び実績報告等を閲覧、分析し、市担当課及び指定管理者であるふれあい財団の担当課等に質問した。また、市民センター及び地区会館での指定管理業務を視察することなどにより、協定に基づく事業の実施や業績等を検証した。

③ 結 果

上記の監査手続きを実施した結果、次のような問題点が把握された。

7. 市民センターの大規模修繕について(意見)

由木中央市民センターの雨漏りや壁の腐食等の状況に対する工事の優先順位が適時性を欠いていたと考えられる。なお、市担当課である協働推進課は、このような施設の不具合を把握し、市の営繕部門に対して改修等の優先順位の変更を働きかけていた。



平成14年度以降に作成されている市民センターの修繕計画等における市民センター別の優先順位を、現場におけるふれあい財団の管理報告等を活用することにより、この際、再度見直すことを検討されたい。

1. ふれあい財団経由住民協議会助成の補助金について（意見）

ふれあい財団が住民協議会へ助成している補助金は、市担当課からふれあい財団へ交付される補助金を原資としている。つまり、第一次的にはふれあい財団に対して補助金が交付されるが、最終的には住民

協議会へ補助金を交付する結果となっている仕組みの趣旨を再検討する必要がある。

市からの補助金が、単にふれあい財団を通して最終的な補助対象である住民協議会に交付されるだけであるのであれば、市担当課からの、住民協議会への直接補助で足りるものと考えられる。しかし、現在の制度のようにふれあい財団からの助成金として住民協議会へ補助がなされることの意味が特別にあるとするのであれば、市担当課とふれあい財団との間の業務設計の考え方やふれあい財団評価の内容を実態に合わせて再度検討することも必要である。

関連の意見については、ふれあい財団に対する監査報告書（152～153頁）を参照されたい。

ウ. ふれあい財団主任業務員等の業務の内容に関連して（意見）

指定管理者であるふれあい財団の職員としての、市民センターの主任業務員、業務員及び臨時業務員の業務内容は、主として、指定管理業務である貸館業務に対して従事することである。このことはふれあい財団の関連規程に明確に規定されているわけではないが、市民センターの位置づけや市民センター管理運営のあり方（「八王子住民協議会連絡協議会 指定管理者制度検討委員会」による『市民センター管理および運営について 最終報告書』平成 17 年 6 月。以下、『最終報告書』という。）などから推定される。

『最終報告書』では、各市民センターの管理運営については、「更に多くの市民に親しまれ、使いやすく、地域コミュニティ活動が活性化する仕組みにする」ことと「併せて各住民協議会の活動がさらに活性化することを目指していることがわかる。また、「市民センター館長の職務」として、各市民センターの施設の利用承認、維持管理及び利用促進並びに施設利用者への指導、所属職員の指揮監督が挙げられている。

住民協議会の会長が市民センターの館長を兼ねていることもあって、市民センターによっては、主任業務員等のふれあい財団職員が施設の利用承認等、貸館業務を行う傍ら、住民協議会の事務局的な業務もまた、当該館長からの指示により行っている事例が散見される。例えば、視察先に選定した由井市民センターでは、住民協議会の事務局を実質的に兼ねているような状況も見受けられた。

このように市民センターによっては、ふれあい財団の職員である主

任業務員等が住民協議会の会長である市民センターの館長からの指揮監督として、住民協議会の業務を行っている現状は、他のセンターとの関係で公平性を欠くことや主任業務員等の財団職員間でも業務量に不公平感が生じることなど、さまざまな問題を内包している。

このような問題を解決するために、コミュニティ育成に関するふれあい財団と住民協議会との協働の重要性とともにそれらの役割分担を明確化すること、住民協議会の事務局的な業務を行う場合のふれあい財団の立場の明確化（職員の職務専念義務の問題や請負業務として位置づけなどの明確化）することなどが検討されるべきものと考えられる。また、ふれあい財団のコミュニティ振興課職員や市民センターの館長が、貸館業務やふれあい財団の受託事業等の業務と住民協議会の業務との峻別を意識した上で明確にしておく必要があるものと考えられる。

市担当課としても、ふれあい財団に対する適正な指導等を行うことを検討されたい。

I. 地区会館の地元移管の促進について（意見）

地区会館は、施設の設置の由来や地元管理のあり方など、性格的に利用率を高くすることが目標ではあり得ない施設であるが、施設の建物維持管理の費用は、公費により賄われている。過去の包括外部監査の意見により、地元移管が目標として設定されていることもあり、今後とも、地元との移管協議をさらに進めることで、指定管理業務からの除外に努めることを期待する。

II. 指定管理業務に対する評価のあり方について（意見）

政策審議室が指定管理者制度適用部門に対して全庁的に実施することを指示したモニタリング以外に、市担当課として独自に指定管理者及びその業務実績に対する評価を実施していない。この意見に関しては、総括意見を参照されたい。

(2) - 2 市民活動支援センター

① 概 要

市民活動支援センター（八王子市旭町 12-1 ファルマ 802 5 階：以下、「支援センター」という。）は、特定非営利活動法人八王子市民活動協議会（以下、「協議会」という。）を指定管理者として（平成 18 年 4 月 1 日～）、管理運営を行っている。当該支援センターは、まちづくり、環境、教育、福祉、国際、文化、スポーツなど、あらゆる分野の公益的な市民活動を支援するための施設である。

【施設等の概要】

(単位:円)				
公の施設の名称	施設開設年度	平成18年度決算金額	利用者満足度調査実施の有無	
市民活動支援センター	平成15年度	9,916,000	実施	未実施
指定管理者の名称	指定管理開始年度	非公募	利用料金制度未導入	市担当部門
NPO法人八王子市民活動協議会	平成18年4月1日	指定期間	5年	協働推進課

② 手 続

当該公の施設の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、指定管理業務の市担当課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、必要に応じて現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 施設の利用者数等について（意見）

支援センターの施設の利用状況を指定管理者制度の導入前後で比較した表は次のとおりである。当該データは、指定管理業務のモニタリングや事業評価の際に、アウトプットデータとして活用されるべきデータであると考えられる。

区 分		平成17年度	平成18年度	増減率
		利用件数	利用件数	利用件数
①	公の施設の利用件数及び利用者数は指定管理導入年度とその導入前年度でどのように変動したか？	件	件	%
i	会議室利用	552	721	30.6%
ii	複写機利用	355	412	16.1%
iii	印刷機利用	416	426	2.4%
iv	来所相談	576	238	-58.7%
v	電話相談	516	198	-61.6%
vi	見学・問い合わせ(来所)	631	457	-27.6%
vii	問い合わせ(電話)	3,112	5,277	69.6%

この表でわかるとおり、支援センターの主要な施設や設備である会議室、複写機及び印刷機の利用は増加しており、指定管理者制度導入以後、利用者の拡大が認められ、市担当課の評価にもあるとおり、評価すべき実績である。しかし、相談事業については大幅な利用件数の減少となっている。どのような内容の相談が減少し、または増加する兆しがあるのか、その原因はどこにあるのか、潜在的な需要に対する対応が遅れていないかなどを分析することも重要である。指定管理者が課題として掲げている紙ベースでの団体情報「グリーンファイル」等のデータベース化、様々な相談やコーディネート業務に対応できる専門知識、情報処理能力及び相談技術の向上体制の整備及び人材育成等の遅れなどに対する対応を市担当課としても、効果的に指導等を行うことが必要である。

イ. 施設の利用者満足度等について（意見）

指定管理者は、施設の利用者に対して「市民満足度調査」を行っている（平成19年1月～3月）。そのアンケート調査の主要な結果は次の表にまとめたとおりである。

当該満足度調査は、指定管理業務に対するモニタリング及び業務評価の際に、アウトカム評価として活用することができる重要な資料であり、毎年度実施することが望まれる。なお、平成19年度は監査実施時点では未実施であったが、方針としては当該年度末までに、前年度と同様な時期に実施する方針であるという。

区 分		平成17年度	平成18年度	増減率
		満足者数等	満足者数等	
②	事業を実施してする指定管理者が行った満足度調査の結果、利用者の主要な満足度指標はどのように変化したか？	%	%	%
i	センター職員等の対応	未実施	77.9	—
ii	来所時対応		81.8	
iii	会議室：照明・温度等		72.9	
iv	会議室：イス・机		65.2	
v	会議室：資料作成設備		63.5	
vi	広報誌：内容		78.6	
vii	広報誌：媒体紙としての評価		89.3	
viii	啓発部主催講座：内容		87.0	
ix	啓発部主催講座：講師説明		86.0	
x	啓発部主催講座：運営全般		82.0	
担当課の評価		—	市民活動団体の情報を充実し、様々な相談や団体間のネットワークづくりに活用するとともに、利用者の声を聴きながら市民が利用しやすい環境整備も図っており、当初の事業計画以上の成果を挙げていると判断する。	

上記の表の「満足者等」の割合は、アンケートの選択肢にある「大変満足」と「満足」の合計である。したがって、「普通」という選択肢の割合は含まれていない。

これらの結果を単年度だけで評価することは難しいが、概ね利用者からは評価を受けているものと認められる。ただし、アンケートの中のコメント欄に記載された項目等から判断すると、冬期の会議室の室温が高すぎるという意見などがあり、そのことに対する不満と答えた利用者の割合も、他の項目に比べると高くなっている（7%）。室温の状況は利用者の満足度に直接反映するものであり、また、暖房費にも直接反映するものでもあるため、きめ細かな対応を指導することもある必要である。また、支援センターの入口のわかりにくさを指摘する声も複数寄せられている。効果的な対応を期待する。

また、啓発部主催の講座等として、「市民活動入門講座」や「市民活動実践講座（アクティブ市民塾）」などが開催されている。当該講座等の内容等に対する参加者からの評価は高い（iviii～x：満足者数等は80%台）。しかし、平成18年度の参加者数等は減少している。例えば、アクティブ市民塾は、平成18年度で12回開催されたが、参加者数は、延313名であり、67名の減少となっている。実施団体との打ち合わせが不十分であったためなのか、発表内容等に工夫が必要であったのか等を検討させ、報告を受けるよう要望する。

今年度を実施することを予定されているアンケート結果との比較を行い、利用者からの評価が向上しているかどうかについて評価することが指定管理業務のアウトプット評価の重要な評価のひとつである。

ウ. 事業実施による社会への影響の測定について（意見）

啓発部主催の講座等として開催されている「市民活動入門講座」や「市民活動実践講座（アクティブ市民塾）」などについては、その開催の回数や参加者数が増加することも重要であるが、さらに、その講座等の実施の結果として、八王子市の地域社会に対してどのような効果があったのかなどを中長期的に観察する視点も重要である。

指定管理者の業務は単に公の施設で事業を実施し、施設利用者が増加することをモニタリングするだけでは不十分であると考えます。市担当課が所管する指定管理業務の実施の究極の目的は何かを常に意識して、社会へのインパクトを中長期的に観察することができる指標を開発されることを要望します。

Ⅰ. 年度当初の繋ぎ資金の調達について（意見）

指定管理料の支払いが平成 18 年度では 4 月 21 日に行われていた。一方、年度当初から 4 月 20 日までの間に、支援センターパンフレット 10,000 部制作費等として、167,905 円の現金支出がなされている。また、アクティブ等チラシ送付代などに対する未払金として、4 月 1 日付で 25,500 円が計上されている。

このような支出の原資に充てるために、センターはその繋ぎ資金として、次に仕訳で示すとおり、複数回、協議会から借入れがなされていた。

- i 4 月 1 日 （借）現金 100,000 円 （貸）短期借入金 100,000 円
- ii 4 月 12 日 （借）現金 50,000 円 （貸）短期借入金 50,000 円
- iii 4 月 12 日 （借）普通預金 50,000 円（貸）短期借入金 50,000 円

非営利組織である協議会が支障なく支援センターの管理運営を行うことができるように市担当課も配慮し努力しているが、来年度からは、準備契約的な対応を行うことにより、年度当初に活動資金を市から支援センターへ振り込まれるよう努力されたい。

㊦. 協議会との管理費負担割合について（意見）

支援センターと協議会との管理費の負担割合が、12 月時点の仕訳とその修正である 3 月時点の仕訳で、修正されている。その負担割合の修正は、I T 関連費や通信運搬費などで発生しているが、協議会が自らの活動分析によりその実態調査を行い、負担割合の案を作成し、協議会（理事長）と支援センター（センター長）との間で覚書が交わされている。

その負担割合は、協議会の経費持分を 25%とし、支援センターの経費持分を 75%とするものである。協議会の活動分析の詳細な記録が監査時点では保存されていないことから、再度、協議会と支援センターが協議をし、実態分析を行って負担割合の正式な根拠文書として保存するよう検討されたい。

㊧. 事業費分析等について（意見）

支援センターの決算の年度比較を行った表を人件費とそれ以外の経費に分けて掲載する。

【人件費の年度比較】

区 分		平成17年度		平成18年度		増減率	
		管理部門	運営部門	管理部門	運営部門	管理部門	運営部門
④	事業を実施している指定管理者の人件費はどのように変化しましたか？	千円	千円	千円	千円	%	%
i	管理人件費	6,035					
ii	事業運営人件費		2,036				
	事業部門人件費		1,680				
	データ部会作業人件費		356				
	人件費合計		8,071		7,823		-3.1%

【経費の年度比較】

区 分		平成17年度		平成18年度		増減率	
		施設管理等	事業運営	施設管理等	事業運営	施設管理等	事業運営
⑤	事業実施主体の、人件費以外の経費は、どのように変化しましたか？	千円	千円	千円	千円	%	%
i	広報活動事業費				367		
ii	啓発事業費				234		
iii	データベース				142		
iv	相談事業				72		
v	管理費			1,314			
	経費合計		1,865		2,129		14.2%

この表からわかるとおり、人件費は減少して経費は増加している。

支援センターの職員の生産性は、利用率や利用者の満足度との関係进行分析する必要があるが、コスト面から評価すれば、その生産性は増加しているともいえる。

また、前述したデータベース化の必要性や相談事業の充実の方向性と経費内訳の割合から判断すると、データベース整備や相談業務の充実に経費をさらに上乗せすることも検討に値するものと考えられるが、市担当課は十分なヒヤリングを行い、適切な指導等を行うことも検討されたい。

(3) 医療・社会福祉施設の指定管理者制度（管理運営）について

(3) - 1 長房西保育園

① 概 要

長房西保育園は、平成 18 年 4 月 1 日から社会福祉法人相友会を指定管理者として管理運営が行われている。指定管理者の選定は、公募により行われ、平成 18 年度からの 5 年間とされた。市が行う公設民営型の保育園では最初の事例である。

長房西保育園の概要は次のとおりである。

7. 所在地 八王子市長房町 588 番地 都営西 8 号棟

イ. 敷地面積 1,639m²

ウ. 建物面積 693m²

エ. 建物構造 鉄筋コンクリート（都営住宅 5 階建ての 1 階部分）

オ. 保育園の定員 100 名

カ. 開園日及び保育時間

（ア）開園日 月曜日から土曜日まで

（イ）保育時間 午前 7 時 30 分から午後 6 時 30 分まで

（ウ）延長保育 保育時間終了後 30 分

キ. 特別保育

（ア）産休明け保育

（イ）障害児保育

（ウ）その他の特別保育

② 手 続

当該長房西保育園の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、子育て支援課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を実施した。

③ 結 果

上記の監査手続を実施した結果、募集要項、基本協定等に従わない事項は把握されなかった。なお、監査実施過程で把握されたその他の項目を意見として記載する。

7. 他の保育園との相違について

長房西保育園は公設民営型の保育園として運営されているが、公設公営型の保育園や民間保育園とどのような点が相違し、何が期待されているのであろうか。

(7) 人件費について（分析結果）

長房西保育園と公立の保育園で概ね同規模、同一内容の保育園とを推定により比較すると、人件費については、公立保育園を 100 とすると、長房西保育園は 65 という差異が生じている。この人件費の規模の差異が、予想されていたこととはいえ、一番の差異である。長房西保育園の指定管理者を募集する際に、市担当課が設定した条件の一つとして、保育士の経験等がある。

すなわち、「保育士の配置に際しては、職務内容を考慮したバランスのとれた年齢層の構成とすること。・園長：専任とし、保育実務経験が 10 年以上ある者。・保育士：担任となる者のうち、1 名は保育実務経験が 5 年以上ある者。」

このようにサービス提供の主体である保育士にある程度の経験を条件としているため、人件費の違いは、民間と市との勤続年数の差異が主たるものと判断される。

(イ) 運営経費比較について（分析結果）

人件費を除いた運営経費については、一概に比較することは難しいが、公立保育園を 100 とすると、長房西保育園は 160 という結果となり、運営経費では、長房西保育園のほうが多くなっている。あえて違いのある項目を把握すると、職員給食実費相当額や福利厚生費などについては長房西保育園のほうがコスト高となっている。これは、公立保育園が、食材の購入について公立保育園分を一括して大量に購入していることから、公立保育園の運営経費のほうがコスト的に低くなるものと考えられる。

人件費を含めた全事業費で見ると、公立保育園を 100 に対して、長房西保育園は 75 という結果となる。

(ウ) 特別保育等について（意見）

特別保育のメニューについては、長房西保育園と公立の保育園で大きな差異はないものと考えられる。しかし、今回の監査の過程で作成を依頼した資料によると、平成 18 年度において延長保育については、長房西保育園が 18 時 30 分から 19 時までであるが、公立の保育園のうちみなみ野保育園が 18 時 30 分から 19 時 30 分まで、石川及び北野保育園が 18 時 30 分から 19 時までとその終了時間に若干の相違が認められる。平成 19 年度からは、全園について延長保育を導入しており、みなみ野保育園以外は 18 時 30 分から 19 時までの延長保育である。

延長保育時間を 30 分程度延長することが地域ニーズに照らして必要であるかどうかを調査して判断された結果であるが、今後も、毎年度アンケート調査の一項目として延長保育時間に関する項目を設け、利用者ニーズの把握に努めることも必要であるものと考えられる。

また、一時保育については、公立保育園が 1 日単位や半日単位の料金となっているが、長房西保育園では、時間単位の料金設定となっており、利用者にとって利用しやすいサービスの利用単位となっている。

(I) 提出書類について（意 見）

指定管理者としての提出資料は、月次や事業年度が終了した時点でその内容が概ね定められている。例えば、月次であれば毎月 5 日までに前月の在籍園児の出席状況を報告することや事業年度終了後であれば、2 か月以内に業務の実施状況及び経理の状況等を事業報告書により報告することなどである。

指定管理者である社会福祉法人相友会が自ら経営している保育園（浅川保育園）の運営における作成が義務付けられている収支決算書等公益法人としての必要書類に追加して指定管理者としての報告書類を作成する負担を考慮すると、市担当課への提出書類は、指定管理業務を指導監督するために必要な資料に厳選することが双方にとって利益となる。

したがって、市が要求する資料は期中でのモニタリングや事業年度終了後の事業報告書等に必要な項目を厳選することから始めることを提案する。

イ. 利用者満足度調査の継続的な実施について（意 見）

長房西保育園が指定管理者制度を適用する際に約束したアンケート調査（平成 18 年 5 月 11 日実施、同年 6 月集計結果公表）により、当該制度導入前後でどのような変化が生じたかについての把握がなされた。利用者満足度調査を直接的な目的としたものではなかったが、意見及び要望事項には、公設民営に対する賛否などとともに保育サービスそのものに対する意見が記されている。

利用者満足度調査については、基本協定等によっては義務づけられていないが、サービスのアウトカム評価には欠かせない項目であるため、基本協定にも明記し、指定管理者が実施して市担当課へ報告することを検討されたい。

ウ. 修繕の実施について（意 見）

平成 18 年度に実施された修繕の中に、「引き戸レール修理（239,710 円）」があった。緊急を要する工事として、見積もり合わせがなされていなかったが、指定管理者から市担当課への連絡が平成 18 年 4 月になされ、業者見積もりが 5 月 17 日で提出され、工事が実際に実施された

のは 6 月下旬と推定される。このような日程をみると決して見積もり合わせができないほどのスケジュールではないものと考えられる。今後は指定管理者への指導により、可能な限り公正性及び競争性を高めるよう、要請されることが望ましい。

(3) - 2 長房ふれあい館

① 概 要

長房ふれあい館（八王子市長房町 588 番地 都営長房アパート西 1 号棟 1 階：以下、「館」という。）は、社会福祉協議会（以下、「社協」という。）を指定管理者として（平成 18 年 4 月 1 日～）、管理運営を行っている。

【施設等の概要】

(単位:円)				
公の施設の名称	施設開設年度	平成18年度決算金額		利用者満足度調査実施の有無
長房ふれあい館	平成12年度	31,976,750		実施 未実施
指定管理者の名称	指定管理開始年度	非公募	利用料金制度導入	市担当部門
社会福祉法人 社会福祉協議会	平成18年4月1日	指定期間	3年	協働推進課

当館は、集会施設と高齢者の娯楽施設を備えた複合施設であり、有料の会議室と無料の高齢者娯楽施設を有している。

7. 有料施設

有料の集会施設としては、会議室、多目的室及び創作室がある。また、有料の高齢者娯楽室としては、集会室、多目的室、和室及び娯楽室がある。いずれも市内在住、在勤及び在学の方で、60 歳以下も利用が可能である。

4. 無料施設

無料施設等には、電位治療器、マッサージ器、電圧計、和室、娯楽室及び風呂（以上、個人利用の場合）並びに集会室（1・2）、多目的室、和室（1・2）及び娯楽室（以上、団体利用の場合）がある。利用資格は、個人利用の場合、市内在住の 60 歳以上で利用者証が必要であり、また、団体利用の場合、市内在住の 60 歳以上で 3 人以上のグループで利用できる。月 2 回の利用までとし、メンバー表の提出が必要となる。

② 手 続

当該公の施設の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、協働推進課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 施設の利用者数等について（意見）

当館の施設の利用状況を指定管理者制度の導入前後で比較した表は次のとおりである。当該データは、指定管理業務のモニタリングや事業評価の際に、アウトプットデータとして活用されるべき重要なデータである。

区 分		平成17年度	平成18年度	増減率
		利用件数	利用件数	利用件数
①	娯楽施設の利用状況	件	件	%
i	個人利用	21,707	22,899	5.5%
ii	団体利用	9,176	9,918	8.1%
iii	浴室利用	12,317	12,776	3.7%
iv	交流高圧電界保健装置	9,735	8,969	-7.9%
	合 計	52,935	54,562	3.1%

この表からわかるとおり、個人利用、団体利用及び浴室利用はともに増加しており、指定管理者制度導入以後、利用者の拡大が認められ、市担当課の評価にもあるとおり、評価すべき実績である。しかし、交流高圧電界保健装置については利用件数が減少している。

また、当館の利用実績は、「長房ふれあい館 事業月報」として月次で指定管理者から市担当課へ報告されている。その様式の記載項目は、「申請受付件数」、「利用料」、「団体利用者（有料・無料の別）」及び「個

人利用者（有料・無料の別）」とされている。利用実績は、前年同月比で報告されており、市担当課の分析に寄与しているものと考えられる。ただ、利用者数の実績及び前年同月比に変動があった場合には、指定管理者からの説明が含まれることも必要である。したがって、月次の報告様式には、前年同月比の変動に対する指定管理者からの説明欄を追加されることを検討されたい。

さらに、平成 18 年度は、気功教室、娯楽室でのイベント、作品展、お話し相手コーナーの運営などが実施され、実績報告に記載されているが、それぞれ、参加する潜在的な人員なり需要なりがどの程度の規模であるのか、そのうち、計画ではどの程度（割合など）の範囲で対応しようとしたのか、その結果、計画との対比で結果の数値（参加者数等）が評価できるものであるのかなどについて、把握することができない。したがって、指定管理者に対して、計画対実績の比較・説明を行うよう指導することも検討されるよう要望する。

イ. 福利厚生費の確定払いについて（意見）

福利厚生費の内容は、「勤労者福祉サービスセンター会費（@8,100 ×4 期分）」と定期健康診断（4 名分：27,280 円）であるが、後者は、受診率が低くなればなるほど予算額との差異が大きくなり、余剰が増えるという現象が生じる。自主的に人間ドック等を受ける職員がいる場合、確保された予算が執行されないことになるため、当該余剰は、本来、精算されるべきものと考えられる。

ウ. 娯楽室イベント出演者等への旅費交通費について（意見）

娯楽室イベント出演者等の交通費は、一律に 1 人 1,000 円と決められて支出されている。つまり実績に応じて支出されているものではない。これは、出演者等がボランティアであるということ、また、遠方からの出演者である場合には、交通費の実費を支給できないことなどによるものであるとされている。

しかし、交通費を実績に応じて支払わないという実態があるのであれば、現在の支出基準の金額を謝金に含めて支出することも考えられるため、指定管理者側で検討を行うよう指導等を行われたい。

I. 業務委託費の設計及び契約方法について（意見）

指定管理者が行う清掃委託（平成 18 年度契約額：420 万円）などの業務委託について、その設計方法や契約方法が市担当課において明確に把握されていない。外部への再委託については、適正な積算根拠に基づく設計の方法を指導する必要がある。また、契約方法についても、競争入札であるのか、見積もり合わせ等であるのかについての的確に把握し、より競争性が高く経済性が確保される契約方法を指導されるよう要望する。

（3） - 3 高齢者在宅サービスセンター

① 概 要

高齢者在宅サービスセンターは、介護保険法に基づく要介護認定又は要支援認定を受けた者及び身体が虚弱等の高齢者等に対し、通所介護等のサービスを提供し、高齢者等の福祉の増進を図ることを目的として設置された施設である。平成 18 年度現在、次の 5 つの施設が公募により指定管理者制度を導入している。なお、介護保険制度に基づく介護保険料収入が自己収入になることや利用料金制度を適用していることから、指定管理料は発生しない。

ア. 高齢者在宅サービスセンターやまゆり

- i 指定管理者：社会福祉法人清明会
- ii 導入年月日：平成 18 年 4 月 1 日
- iii 指定期間：5 年
- iv 募集状況：公募
- v 利用料金制度導入

イ. 高齢者在宅サービスセンター長沼

- i 指定管理者：社会福祉法人東京都福祉事業協会
- ii 導入年月日：平成 18 年 4 月 1 日
- iii 指定期間：5 年
- iv 募集状況：公募
- v 利用料金制度導入

ウ. 高齢者在宅サービスセンター石川

- i 指定管理者：社会福祉法人清心福祉会

ii 導入年月日：平成 18 年 4 月 1 日

iii 指定期間：5 年

iv 募集状況：公募

v 利用料金制度導入

I. 高齢者在宅サービスセンター中野

i 指定管理者：社会福祉法人親和福祉会

ii 導入年月日：平成 16 年 4 月 1 日

iii 指定期間：3 年

iv 募集状況：公募（平成 16 年度導入時点）

v 利用料金制度導入

II. 高齢者在宅サービスセンター長房

i 指定管理者：医療法人社団光生会

ii 導入年月日：平成 17 年 4 月 1 日

iii 指定期間：4 年

iv 募集状況：公募（平成 17 年度導入時点）

v 利用料金制度導入

八王子市高齢者在宅サービスセンターの管理に関する協定書に基づき、当該事業の内容としては、次のとおりデイサービス業務及び配食サービス業務を行うこととされている。

7. デイサービス業務について

要介護認定、要支援認定を受けた者または市内に居住する65歳以上の者で、身体の虚弱等の理由により、地域において自立した日常生活を営むことができるよう支援する必要がある者を通所させ、種々のサービスを提供し、社会的孤立感の解消及び自立生活の助長を図る。

また、食事（昼食）の提供と送迎もあわせて実施する。

8. 配食サービス業務について

市内に居住する 65 歳以上の単身世帯、高齢者のみの世帯で、基本健康診査の健康度評価により、地域包括支援センターで介護予防が必要とされた者のうち配食サービスが必要な方に、栄養のバランスのとれた食事を居宅に訪問して定期的に提供するとともに、その際、利用者の安否・健康状態を確認する。

② 手 続

これら 5 つの高齢者在宅サービスセンターの指定管理業務について、

管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、高齢者相談課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料の照合手続きを行い、モニタリング資料等必要な資料の分析を行った。

③ 結 果

上記の監査手続を実施した結果、平成 19 年度監査委員監査で指摘されているものを除き、次のとおり意見を述べることとする。

7. 利用者満足度調査について（意 見）

各指定管理者は、指定管理業務のサービス向上を目的として利用者満足度調査を実施することが基本協定により義務付けられている（第 20 条）。その実施方法は、市との協議により決めなければならない。また、その結果等を業務に生かすことが予定されている。

5 つの事業者が行った利用者満足度調査の結果を閲覧した結果、その実施時期、調査内容及び調査結果の報告様式等に統一性がみられないものがあった。例えば、調査の実施時期では、2 月実施事業者が 4 者、1 月実施事業者が 1 者であった。また、調査内容が同じであった事業者は 4 者、他の 1 者は独自調査内容であった。さらに、調査結果の報告内容や形式については、5 者ともそれぞれ相違する。協定によると、調査結果と対応等を記した報告内容とすることが記載されているが、調査結果に対する対応が 1 者を除き、具体的には記載されていなかった。また、調査結果の記述については、評価されていることについての記述が多かったが、評価されていない事項や要望等についての反省やその対応などが不明である。

この利用者満足度調査は、毎年度行われるべき調査であり、その結果によって業務の改善に活用できる貴重なデータとして、また、市担当課にとっては指定管理者の業務に対するアウトカム評価の貴重なデータとして、重要な位置づけがなされるべき調査であるため、指定管理者の自己満足に終わることなく、調査実施時期や調査内容の統一、調査結果に対する指定管理者の評価やその対応の記載の徹底などを再検討することを要望する。

イ. 指定管理者選定段階での条件について（意 見）

指定管理者の業務内容の評価を、期中のモニタリングや事業終了後の事業評価などにより市担当課は実施することが重要であるが、第三者評価として、東京都の評価制度を指定管理者に義務付けることも考えられる。東京都の第三者評価を受ける事業者は増加しているが、現在の指定管理者のうち、2 者は当該制度を活用していたが、他の指定管理者は活用していなかった。当該指定管理業務のサービス内容から判断して、他の事業者との競合が考えられるが、第三者評価を受けてその結果を公表することにより、利用者からの信頼感が増加することも期待される。その結果として、利用者の増加につながることも考えられる。

したがって、次回の指定管理者候補者の選定段階では、都の第三者評価制度への参加を義務付けるか、加点項目として設定することも検討されるよう要望する。

（３） - ４ 学童保育所

① 概 要

学童保育所は、市内の小学校の低学年に在籍する児童で、放課後家庭において保護者の適切な監護を受けられないものを一定時間、組織的に指導することにより、学童の健全な育成と福祉の増進に寄与するため設置されたものである（八王子市学童保育所条例第 1 条）。

このような目的のもとで設置されている学童保育所は、学童を適切に保護し、集団の中で社会性を身につけさせる事業を行っており、通常の保育時間は、放課後から午後 6 時半までで、延長保育は午後 7 時半までの 1 時間である（土曜日や夏季、冬季、春季休業日は別の定めあり）。

平成 18 年度における学童保育所の設置数は 54 所であり、それらすべてにつき指定管理者が選定され、管理運営を委任している。指定管理者は、6 事業者であり、社会福祉法人社会福祉協議会（以下、「社協」という。）が 46 所、株式会社プロケア（以下、「プロケア」という。）が 5 所（第 2 学童 2 所含む）、社会福祉法人清心福祉会（以下、「清心」という。）が 1 所、NPO 法人ワーカーズコープ（以下、「ワーカーズ」という。）が 2 所、社会福祉法人敬愛学園（以下、「敬愛」という。）が 1 所及び NPO 法人くぬぎだ（以下、「くぬぎだ」という。）が 1 所をそれぞれ管理

運営している。社協については、平成 16 年度に 6 所、平成 18 年度に 46 所（平成 16 年度の 6 所含む。）を非公募により指定管理者としたが、この社協以外は、指定管理者適用当初は公募により選定している。

このような学童保育所に係る指定管理の状況は、次の表に示すとおりである。

平成18年度学童保育所指定管理運営状況										(単位:人、%)
施設名	年間延定員数	延入所児童数	空状況	空率	社会福祉協議会	プロケア	清心福祉会	ワーカーズコープ	敬愛学園	くぬぎだ
1 八木町	684	686	△ 2	-0.3%	686					
2 千人町	960	950	10	1.0%	950					
3 子安	888	755	133	15.0%		755				
4 寺町	1,092	1,095	△ 3	-0.3%	1,095					
5 台町	1,449	1,449	0	0.0%	1,449					
6 中野	720	626	94	13.1%	626					
7 清水小	918	851	67	7.3%	851					
8 第九小	720	550	170	23.6%	550					
9 第十小	972	973	△ 1	-0.1%	973					
10 東浅川小	720	519	201	27.9%					519	
11 浅川	1,440	816	624	43.3%	816					
12 下柚木	1,008	989	19	1.9%	989					
13 上柚木小	720	692	28	3.9%	692					
14 中山小	468	240	228	48.7%	240					
15 由木	1,440	1,372	68	4.7%	1,372					
16 由木東小	720	588	132	18.3%				588		
17 鹿島	720	363	357	49.6%	363					
18 松が谷	1,200	494	706	58.8%	494					
19 南大沢	1,332	1,203	129	9.7%	1,203					
20 南大沢西	588	588	0	0.0%	588					
21 宮上	720	592	128	17.8%	592					
22 まつぎ	1,080	998	82	7.6%	998					
23 長池	1,056	1,049	7	0.7%	1,049					
24 秋葉台	720	495	225	31.3%	495					
25 別所	960	935	25	2.6%	935					
26 長房	1,440	587	853	59.2%	587					
27 横山	1,152	805	347	30.1%	805					
28 中郷	1,440	1,006	434	30.1%	1,006					
29 櫛田小	864	818	46	5.3%						818
30 館ヶ丘	720	459	261	36.3%	459					
31 寺田	1,176	1,166	10	0.9%	1,166					
32 元八王子	1,440	872	568	39.4%	872					
33 上壺分方	960	948	12	1.3%	948					
34 元八王子東小	720	624	96	13.3%	624					
35 武分方小	912	886	26	2.9%		886				
36 城山	685	682	3	0.4%	682					
37 恩方西	876	879	△ 3	-0.3%	879					
38 川口	1,440	1,169	271	18.8%	1,169					
39 檜原小	720	375	345	47.9%				375		
40 美山小	492	178	314	63.8%	178					
41 加住小	720	461	259	36.0%	461					
42 由井	1,020	742	278	27.3%	742					
43 片倉台	576	425	151	26.2%	425					
44 由井かたくら	622	609	13	2.1%	609					
45 七国小	804	807	△ 3	-0.4%	807					
46 みなみ野	744	735	9	1.2%	735					
47 北野	1,440	1,029	411	28.5%	1,029					
48 高嶺小	888	795	93	10.5%	795					
49 長沼	858	777	81	9.4%	777					
50 高倉小	828	719	109	13.2%			719			
51 石川	1,188	1,130	58	4.9%	1,130					
52 小宮小	1,140	1,044	96	8.4%		1,044				
53 久保山	912	891	21	2.3%	891					
54 南大谷	1,440	833	607	42.2%	833					
合 計	51,512	42,319	9,193	17.8%	36,615	2,685	719	963	519	818

② 手 続

当該学童保育所の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、児童青少年課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料の照合手続きを行い、モニタリング資料等必要な資料の分析を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、次のような問題点が把握された。その問題点の指摘と併せて、分析結果についても意見を添えて述べる。

7. 超過勤務手当等給与の支給及び報告の方法について（指 摘）

指定管理者が事業終了後市担当課へ提出する資料（「支出報告書」及び「人件費明細書」等）並びに「収支計算書」及び「総勘定元帳」等を閲覧し、相互の照合を行った結果、一部の指定管理者（ワーカーズ）において、超過勤務に対する手当につき月次で定額を支給していたことが把握された。

同法人の給与体系上、「職務調整給」に包含しているということであったが、このような給与体系は、時間外の勤務が事実上または職務命令によって発生しても、発生しなくても、超過勤務分として定額で支給されていることになる。すなわち、当該法人の常勤職員に対する超過勤務手当は、原則として「職務調整給」の範囲内とし、月次の支給額は、「管理責任者」で3万円、「主任」で2万円、「リーダー」で1万円とされている。確かに、指定管理業務に従事する職員が管理職に該当する職員であれば、そのような給与体系もあり得るが、管理職以外の職員も指定管理業務に従事していることは明白であることから、適正な支給方法を指導されるよう要望する。

また、人件費明細書では、給与体系に規定されている賞与の支給の実績が確認できない。しかし、実際には、7月及び12月の賞与や3月の期末手当の支給は行われている。したがって、支給の実態を反映した報告書を作成し、精算行為を行うよう、指導されたい。

さらに、2所の指定管理業務に従事する職員は3名であるが、毎月、原則として定額の給与（1,138,400円）を受け取っていることが報告さ

れている。これは、指定管理者が各人の支給額を定額となるよう、総勘定元帳を作成し、その元帳に基づき原則として毎月定額の報告書を作成している。この報告の数値は実態と異なるのであるが、実際の支給状況については、補助元帳で管理している。これらの総勘定元帳と補助元帳の金額の調整自体、会計記録の真実な報告と乖離する会計処理方法であることから、市担当課は、給与の支給状況を忠実に反映した帳簿に基づき、人件費の実績報告等が行われるよう、強く指導されたい。

イ. 備品購入に対する検証の必要性について（指 摘）

一部の指定管理者（社協）の備品購入実績として、期末（3月）に納品されたパーソナルコンピュータ（192,780円）があった。これは、自主学童クラブから公設の学童クラブに移行した際に、電話回線の名義変更の手続きが滞っていたが、平成18年度末にインターネット回線をつなぐことができる環境が整ったことにより、パーソナルコンピュータを購入したためである。

指定管理者が備品を購入する際には、年度協定によると市担当課と事前の協議及び承諾が必要とされている（第5条）。また、基本協定によると購入した備品は、指定管理業務のために使用するものとし、台帳を整備して管理することを条件としている（第10条第1項及び第2項）。したがって、市担当課は年度末における備品の購入の必要性・計画性を検証するとともに、当該パーソナルコンピュータも含め、指定管理者が事業年度を通して購入した備品につき、事前申請・承認を文書で行い、台帳整備等の適正な管理状況を確認する必要がある。

ウ. 外部委託費の支払事務について（指 摘）

決算資料を閲覧することにより、一部の指定管理者（プロケア）の外部委託費の期末未払金を検証したところ、職員募集の委託業務を実施した請求書（6万3千円）が7月31日付に到達しており、9月末日までの支払予定とされていたが、年度末まで支払いがなされていないこととなっていた。このように支払期限からも半年以上の支払い遅延（監査時点での支払いの事実が確認できる証票を入手していない。）が発生していることは、指定管理者としての信用を損ないかねない事象であることから、市担当課に調査を依頼したところ、最終的には、次

のことがわかった。

すなわち、市へ提出された決算資料上は、職員募集業務委託の支払いの件は、未払金として報告されているが、実際には、指定管理者の本社において、支払い期限前日（9月29日）に支払われていることがわかった。したがって、指定管理者が市に対して報告した決算資料上、現金及び未払金はその分、過大表示されていることになり、適正な決算報告ではなかったことがわかる。

市担当課は、指定管理者の未払金の状況を精査し、不適正な処理がないかどうかをさらに徹底して検証する必要がある、不適切な決算処理があれば、指定管理者への強い指導を検討される必要がある。

1. 会計帳簿のシステム化について（意見）

一部の指定管理者（くぬぎだ）は、業務の会計処理を完全な手書きで行っている。習熟した会計処理能力があっても手書きで日々の会計処理を行っている場合、一般的に誤謬等が発生しやすくなる。また、決算時点での修正仕訳などを行う際に体系的な対応が難しくなるなどの欠点が内在している。

市担当課においても、コンピュータ処理による会計管理に移行するように指導しているが、当該指定管理者は実行に移していない。決算数値の正確性や信頼性を担保する意味からも、今後も当該指定管理者を指導されるよう要望する。

2. 指定管理者に対する指導体制について（意見）

市担当課の指導等の体制（2名：学童保育所担当主査及び主任）は、学童保育所の設置数（54所：平成18年度時点）に比較して決して充実しているわけではない。このような体制を前提として指定管理者への指導や現場でのモニタリングを充実させるためには、次のようなシステムティックな運用も検討に値するものと考えられる。監査人側の例示であるため、更により良い案が市担当課で検討されることを要望する。

- i 事業年度途中（日々、週次、月次、4半期など）でのモニタリングを効率的に行うためのチェックリストを独自に作成する。
- ii 担当職員が直接学童保育所へ出向きチェックすべき重要な所と重

要性が比較的低い所との階層を設ける。

- iii 重要性が比較的低いが経常的に指定管理者の業務の状況をモニタリングする必要がある所については、直接職員が実施することは効率的ではないため、直接実施するための制度等（学童保育所利用家庭の保護者を指定しボランティア等で実質的なモニタリングを実施するなど）を考案するなど。

カ. 学童保育所の利用料の徴収について（意 見）

学童保育所の利用料は時間外保育等を除いて、市担当課（担当者 1 名）が徴収事務を行っている。指定管理者に業務を委任しない理由は、さまざまなようであるが、学童保育料の減免などのサービスの均一化や徴収事務に伴う煩わしさ等からの解放などであるという。

このような状況を勘案すると、学童保育所の管理運営業務を指定管理者だけではなく、市担当課も行っているものと考えることができる。一方では、業務の実施の結果として各指定管理者に剰余金が発生している。この剰余金の発生については、利用料金制度を導入しているわけではないため、料金の設定方法によって剰余金の発生に影響を与えるということはある得ない。剰余金の発生要因は、一般的には指定管理者の業務の見直しや業務実施の生産性の向上などによるもの（その結果としてのコスト削減）も含まれているものと考えられる。また、指定管理業務の予算設定時点と実施時点のタイムラグによる余剰の発生であることも考えられないわけではない。

剰余金の発生要因のさまざまな可能性を考慮すると、その剰余金の一定割合を学童保育所の利用料徴収事務負担金等として市に返納させることも検討する必要があるのではないかと考える。当該負担金等の金額を算定する際には、各指定管理者の職員の業務分析を行い、徴収方法の変更前と変更後の人員配置や業務の遂行状況から判断して、当該事務負担金等を創設する必要があるかどうかについて、検討を行うことも要望する。

キ. 「指定管理者支出報告書」の様式について（意 見）

指定管理者が市担当課に提出する書類の中に、「指定管理者支出報告書」が指定されている。この報告書は、人件費とおやつ代が協定書上、精算項目となっていることから、その 2 つの支出科目について概算支

給額と実績を対比させ、その差額を算定して、当該金額を精算対象とするための計算書の総括表である。

精算項目に関する精算根拠として検証するための資料ではあるが、他の精算対象外の項目について、例えば、剰余金がどの程度発生しているのか等、決算分析及び評価の上で重要なデータなどを、効率的に把握できる報告書も併せて提出させることが検討されるべきものと考えられる。収支計算書と併せて照合することにより、決算の正確性と有効性等を評価することが重要である。

ク. 決算分析及び事業評価について（意 見）

市担当課は少ない人員体制で多くの学童保育所の指定管理業務を指導監督している。このような中で期中でのモニタリングの手法の開発（お. を参照されたい。）と併せて、事業年度終了前後にタイムリーに業務評価を行う必要がある。

ここでは、評価の手法のうち、業者間の比較に基づく評価の結果について意見を述べることとする。

（ア）指定管理者別実績分析について

指定管理者別の児童数、指定管理料（確定額）及び1所（1児童）当たり情報をまとめた表を次のとおり掲載する。

【① 指定管理者別実績分析】

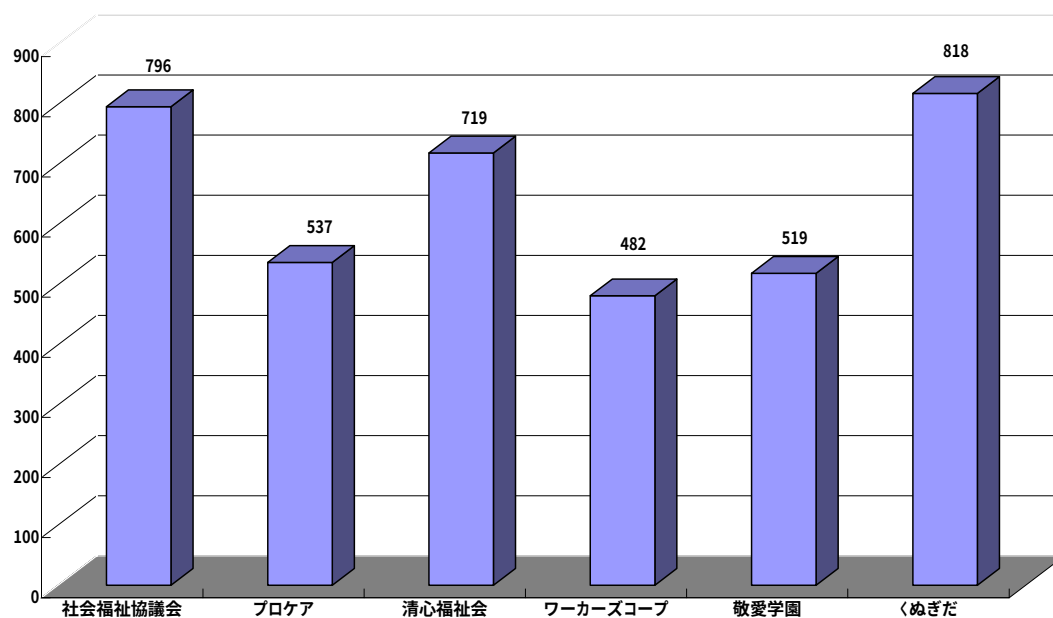
指定管理者	施設数 (所)	延入所児童数 (延人)	指定管理料 (千円)	1所当たり児童数 (人／所)	1所当たり指定管理料 (千円／所)	児童1人当たりコスト (千円)
社会福祉協議会	46	36,615	909,709	796	19,776	25
プロケア	5	2,685	63,237	537	12,647	24
清心福祉会	1	719	19,315	719	19,315	27
ワーカーズコープ	2	963	32,913	482	16,457	34
敬愛学園	1	519	15,665	519	15,665	30
くぬぎだ	1	818	17,682	818	17,682	22
合 計	56	42,319	1,058,521	756	18,902	25

注：プロケアの施設数は、実質的に5箇所としてカウントした。

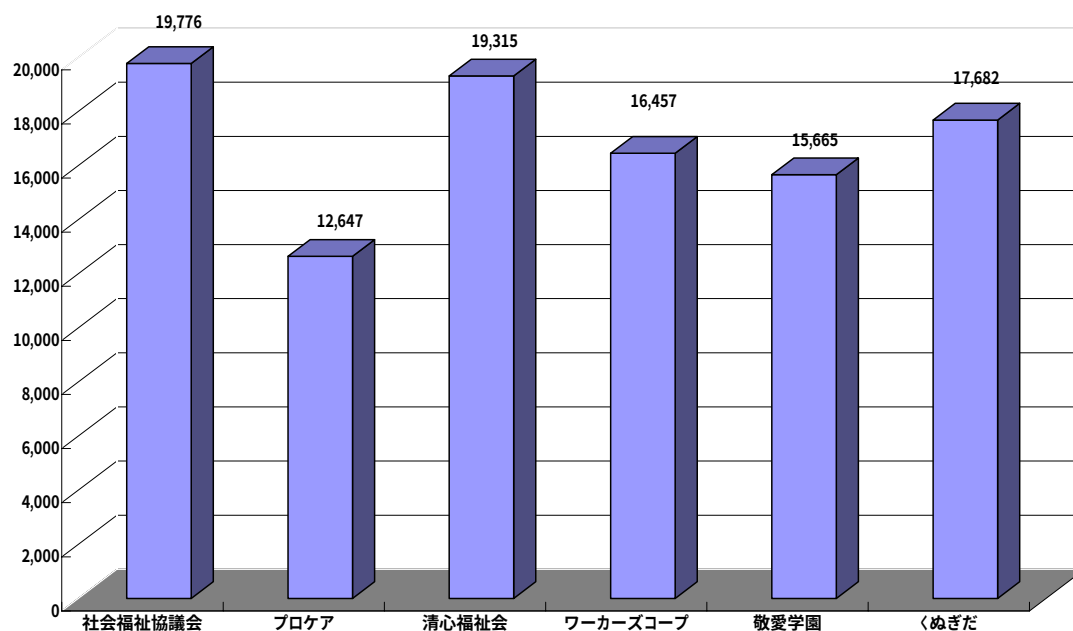
平成18年度実績では学童保育所56所のうち、46所（85%）の指定管理者を社協が担当していることがわかる。以下で述べることの結論的な意見として、非公募での指定管理者の指定の趣旨を市担当課としては十分に説明し、業務改善を社協に対して強く求めることが重要である。

この表の中から学童保育所 1 所当たりの児童数や指定管理料をグラフ化したものが次の 2 つのグラフである。

①-1 学童保育所1所当たり児童数 (単位:人/所)



①-2 学童保育所1所当たり指定管理料 (単位:千円/所)

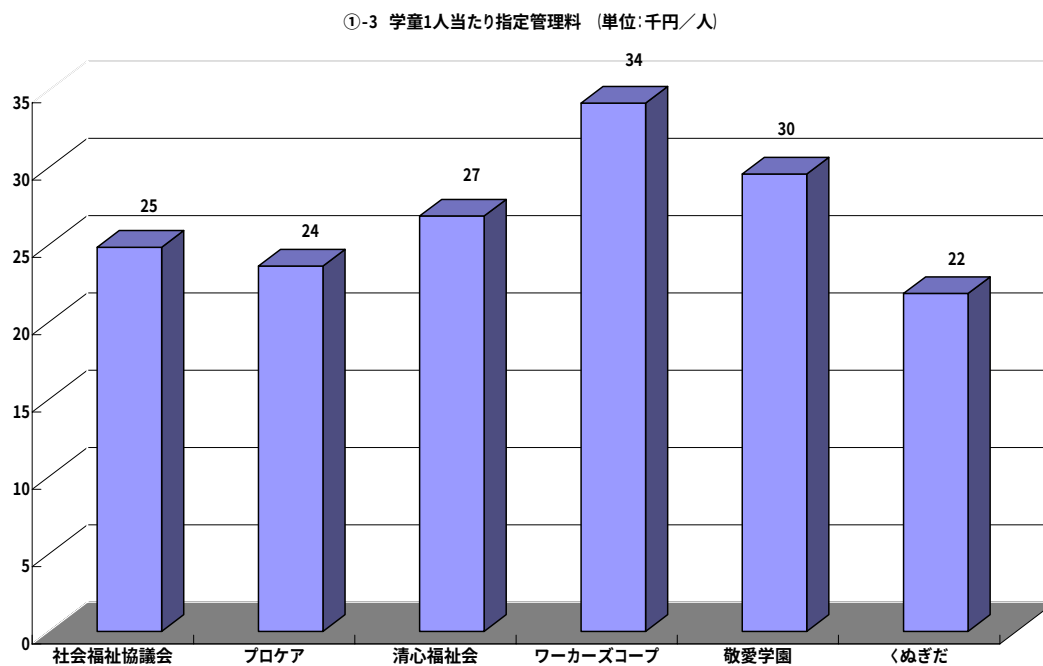


1 所当たりの児童数や指定管理料は、社協、清心及びくぬぎだが多いことがわかる。1 所当たりの児童数に対応して 1 所当たりの指定管

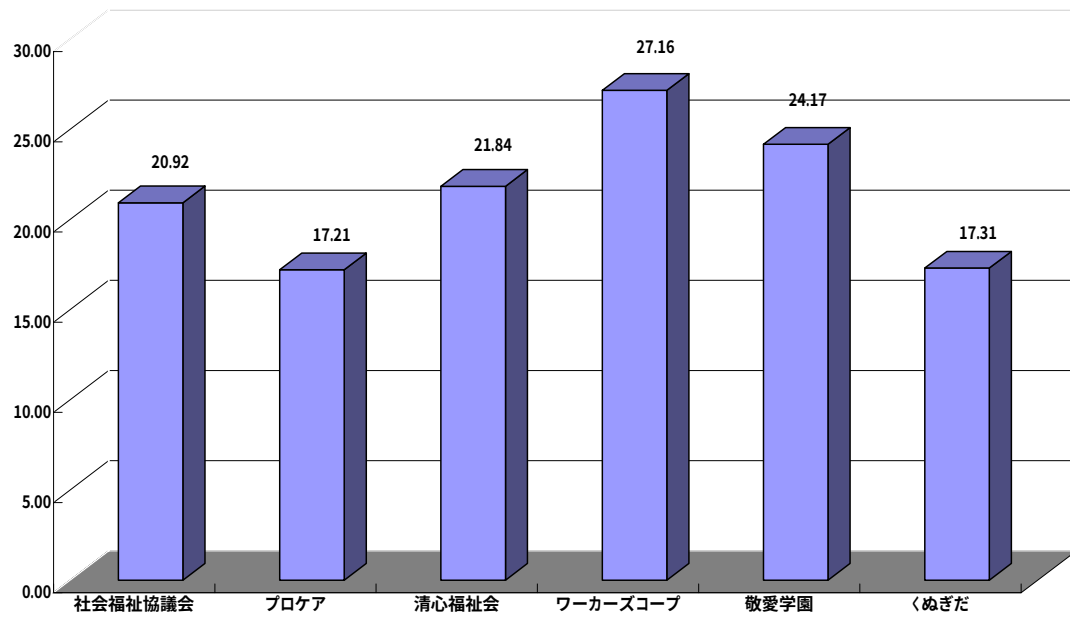
理料も概ね対応していることが概要的に把握できる。

次に掲載する複数のグラフは、児童 1 人当たりの指定管理料、人件費、おやつ代及びその他経費の状況である。①-3 のグラフでは、ワーカーズが 34 千円と児童 1 人当たりの指定管理料が一番多い。人件費とその他経費が多いためである。ワーカーズについては、人件費の定額支出の問題を指摘したが、市担当課としてはその他経費についても精査することが必要である。

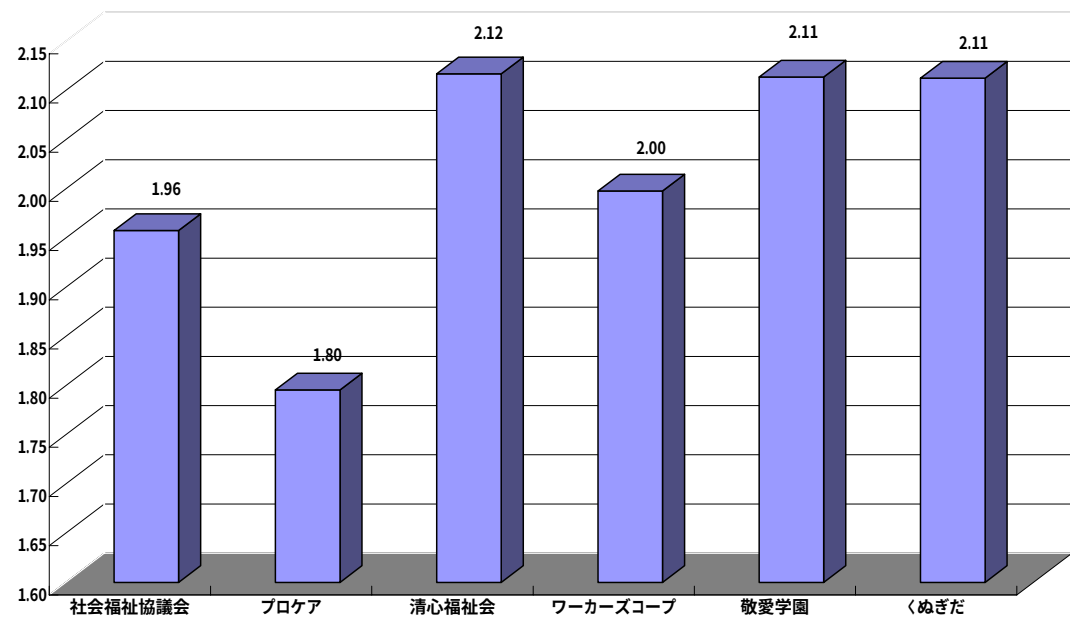
また、おやつ代は、月 1 人当たり 2 千円という基準があるが、実際に指定管理者別に決算数値により算定してみると、大きな開きがあることがわかる。その原因分析も児童の満足度との関係で必要になるものと考えられる。



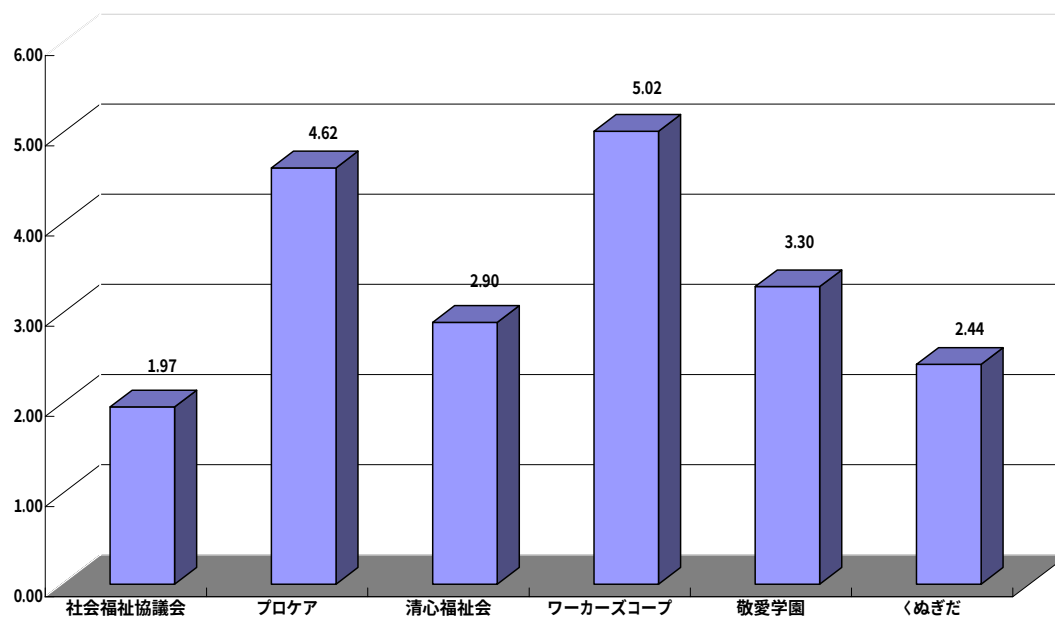
①-3-1 学童1人当たり人件費 (単位:千円/人)



①-3-2 学童1人当たりおやつ代 (単位:千円/人)



①-3-3 学童1人当たりその他経費 (単位:千円/人)



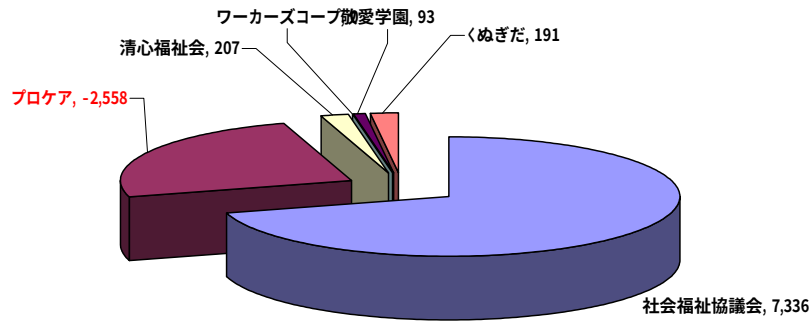
(イ) 指定管理者別剰余金及び精算金分析について

指定管理者別の剰余金と精算金の状況を算定し一覧表にし、さらに指定管理者別に円グラフにしたものを次に示す。

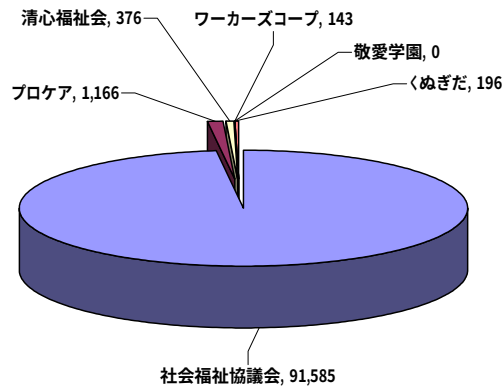
【①-2 指定管理者別剰余金・精算金状況分析】

指定管理者	指定管理料 (千円)	剰余金 (千円)	剰余金比率 (%)	精算金 (千円)	精算金比率 (%)
社会福祉協議会	909,709	7,336	0.81%	91,585	10.07%
プロケア	63,237	-2,558	-4.05%	1,166	1.84%
清心福祉会	19,315	207	1.07%	376	1.95%
ワーカーズコープ	32,913	0	0.00%	143	0.43%
敬愛学園	15,665	93	0.59%	0	0.00%
くぬぎだ	17,682	191	1.08%	196	1.11%
合 計	1,058,521	5,269	0.50%	93,466	8.83%

①-4-1 剰余金：指定管理者割合（単位：千円）



①-4-2 精算金：指定管理者割合（単位：千円）



社協の精算金は他に比較して一番多いが、学童保育所1所当たりにしても1,990千円であり、年度の指定管理料を精査することも必要である。

また、各指定管理者が内部に留保することができる剰余金をみると、社協が7百万円台である。このような剰余金の発生が指定管理

者によって大きく相違することはどのような理由であるのか、その発生源泉は指定管理者の業務実施上の内部努力によるものなのかどうか、また、利用者満足度の調査結果はどのようなものであったのかなど、総合的に評価する体制を確立することが必要であるが、全国的に見ても未だ、このような剰余金分析と指定管理者及び市担当課のインセンティブの評価などが未成熟であることも確かである。学童保育所に限らず、全庁的に取り組むべき課題でもあるものと考えられる。

(ウ) 指定管理料の内訳分析について

また、指定管理者別に指定管理料の内訳分析を行ったものが次に示す複数の表とグラフである。

以下の表やグラフから特徴的なものは、指定管理料全体としても、1所当たりとしても、児童1人当たりとしても、人件費比率が一番高いのは、社協であることである。対応職員の配置については仕様書等で統一の指示がなされていることもあることから、社協が提供するサービスのコスト内訳として人件費が重要な要素であることは把握できる。それに対する児童等の利用者側からの満足度の状況を社協から十分にヒヤリングすることが重要であり、そのことで学童保育に関するサービスの総合的な評価を行う必要がある。

もう一つの特徴として、プロケアにおけるその他経費割合が高く、人件費割合が低いことも把握できる。

【②-1 指定管理者別実績分析】

指定管理者	指定管理料 (千円)	人件費 (千円)	おやつ代 (千円)	その他経費 (千円)
社会福祉協議会	909,709	766,073	71,680	71,956
プロケア	63,237	46,217	4,821	12,200
清心福祉会	19,315	15,706	1,522	2,087
ワーカーズコープ	32,913	26,152	1,924	4,837
敬愛学園	15,665	12,544	1,097	2,024
くぬぎだ	17,682	14,156	1,728	1,798
合 計	1,058,521	880,848	82,772	94,902

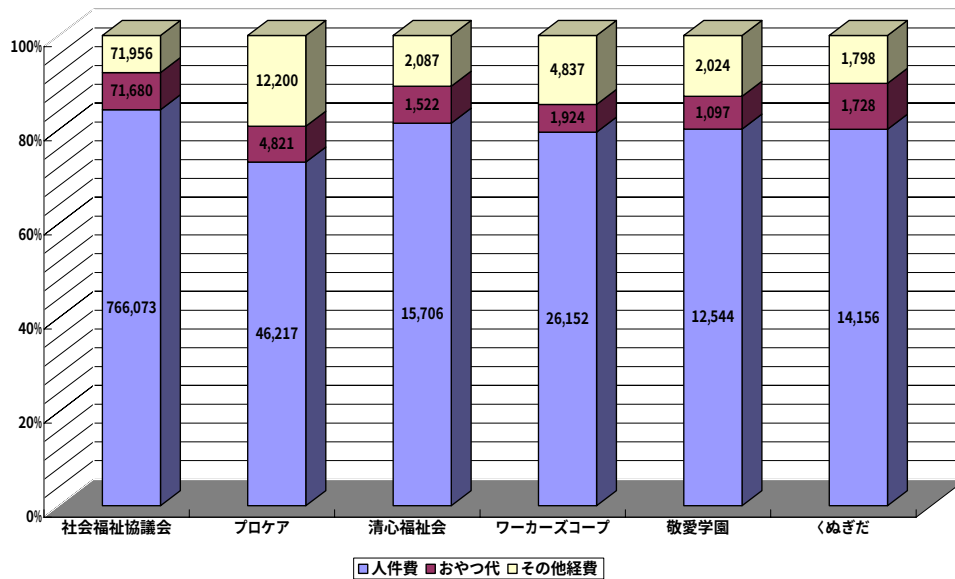
②-2 指定管理者別実績分析

指定管理者	1所当たり人件費 (千円/所)	1所当たりおやつ代 (千円/所)	1所当たりその他経費 (千円/所)
社会福祉協議会	16,654	1,558	1,564
プロケア	9,243	964	2,440
清心福祉会	15,706	1,522	2,087
ワーカーズコープ	13,076	962	2,419
敬愛学園	12,544	1,097	2,024
くぬぎだ	14,156	1,728	1,798
合 計	15,729	1,478	1,695

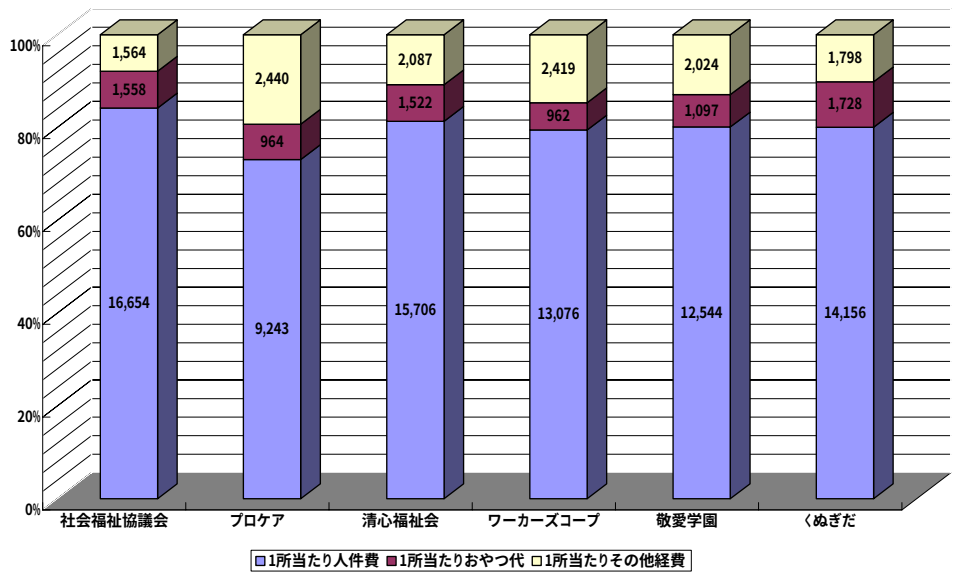
②-3 指定管理者別実績分析

指定管理者	1人当たり人件費 (千円/人)	1人当たりおやつ代 (千円/人)	1人当たりその他経費 (千円/人)
社会福祉協議会	20.92	1.96	1.97
プロケア	17.21	1.80	4.54
清心福祉会	21.84	2.12	2.90
ワーカーズコープ	27.16	2.00	5.02
敬愛学園	24.17	2.11	3.90
くぬぎだ	17.31	2.11	2.20
合 計	20.81	1.96	2.24

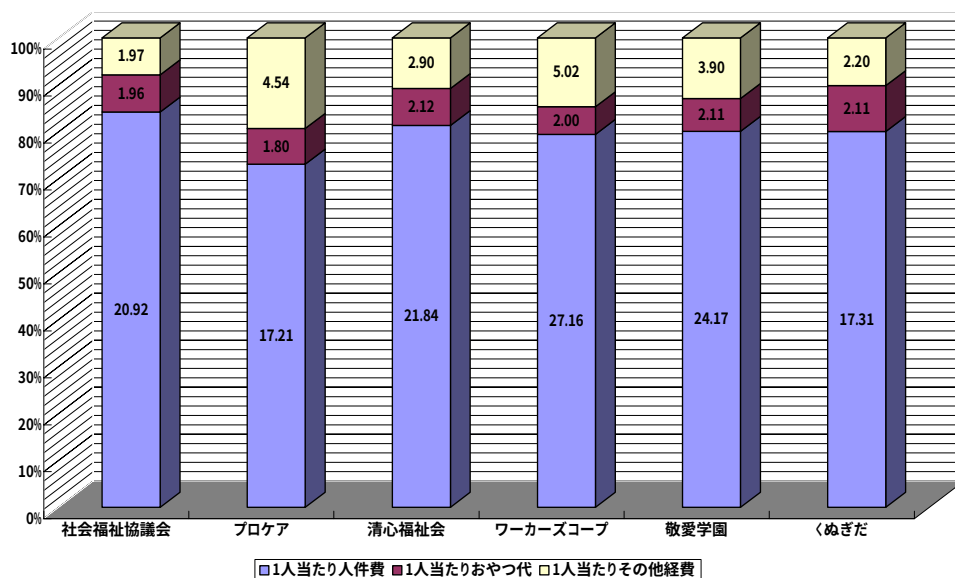
②-1 指定管理者別 指定管理料支出内訳割合 (単位: %, 千円)



②-2 指定管理者別 1所当たりコスト構造 (単位: %, 千円)



②-3 指定管理者別 児童1人当たりコスト構造 (単位:%, 千円)



(I) 人件費の内訳分析について

各指定管理者別に人件費の内訳を分析した表を次のとおり示す。

【③-1指定管理者別実績分析】

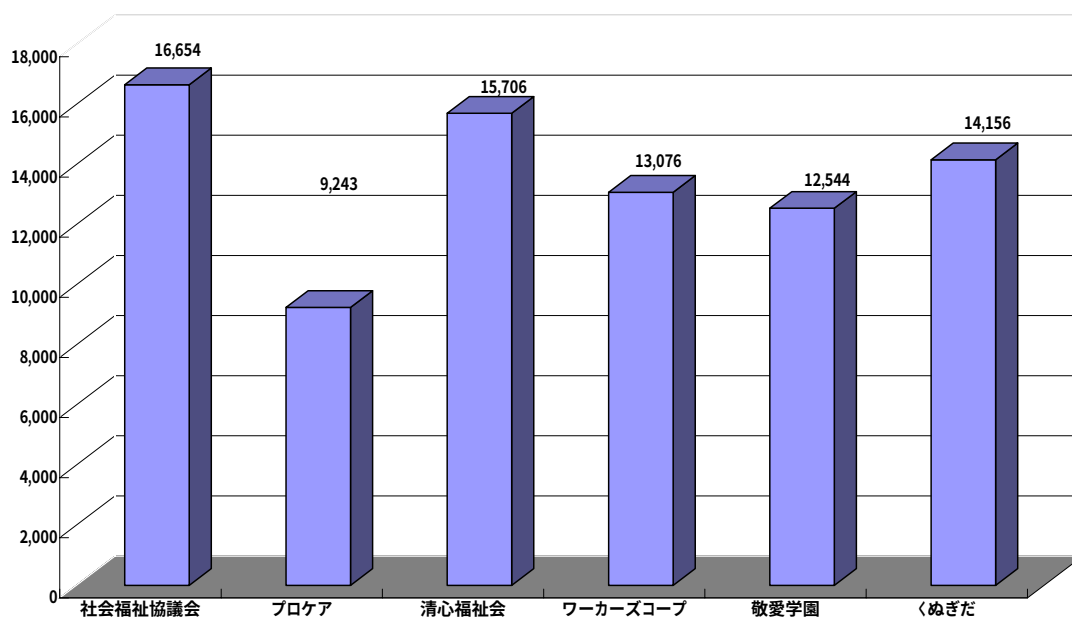
指定管理者	人件費	常勤職員人件費	非常勤職員人件費
	(千円)	(千円)	(千円)
社会福祉協議会	766,073	483,821	282,252
プロケア	46,217	31,733	14,484
清心福祉会	15,706	9,084	6,623
ワーカーズコープ	26,152	13,662	12,490
敬愛学園	12,544	7,263	5,280
くぬぎだ	14,156	7,396	6,760
合 計	880,848	552,959	327,889

【③-2指定管理者別実績分析】

指定管理者	1所当たり人件費	1所当たり常勤 職員人件費	1所当たり非常勤 職員人件費	1人当たり人件費	1人当たり常勤 職員人件費	1人当たり非常勤 職員人件費
	(千円/所)	(千円/所)	(千円/所)	(千円/人)	(千円/人)	(千円/人)
社会福祉協議会	16,654	10,518	6,136	20.92	13.21	7.71
プロケア	9,243	6,347	2,897	17.21	11.82	5.39
清心福祉会	15,706	9,084	6,623	21.84	12.63	9.21
ワーカーズコープ	13,076	6,831	6,245	27.16	14.19	12.97
敬愛学園	12,544	7,263	5,280	24.17	13.99	10.17
くぬぎだ	14,156	7,396	6,760	17.31	9.04	8.26
合 計	15,729	9,874	5,855	20.81	13.07	7.75

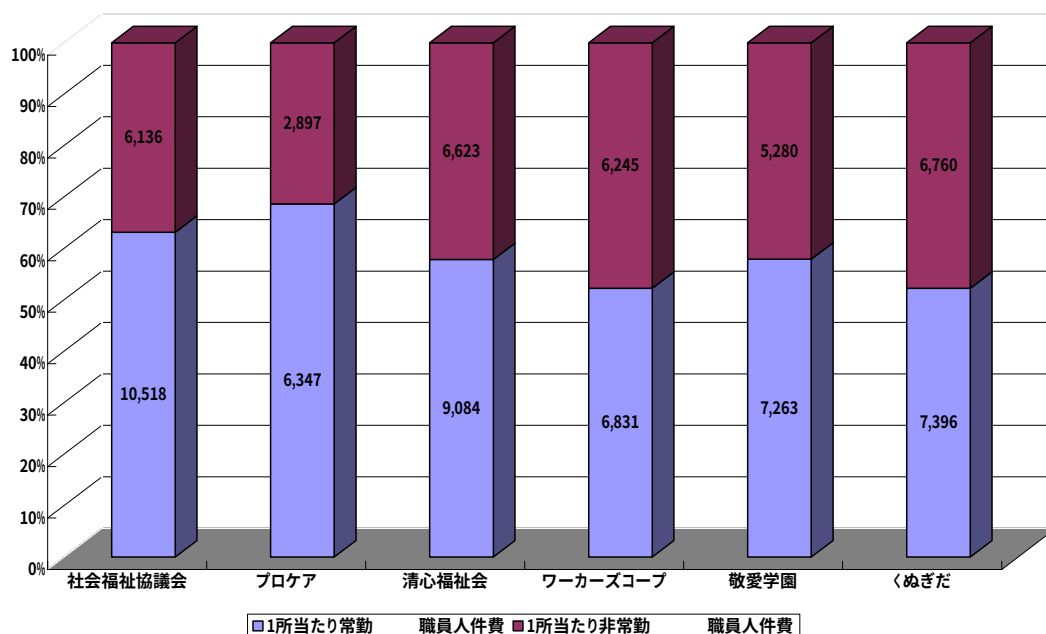
これらの表に基づき、学童保育所 1 所当たりの各指定管理者別人件費の状況とその内訳（常勤職員と非常勤職員の割合）をグラフ化したものが、次の 2 つのグラフである。

③・1 学童保育所1所当たり人件費（単位:千円）



学童保育所 1 所当たり人件費が一番多いのは社協であり、一番低いのはプロケアである。また、各指定管理者別にその人件費の割合を分析した次のグラフを見ると、常勤職員人件費割合が社協が一番高いわけではなく、プロケアの常勤職員人件費割合が一番高いことがわかる。

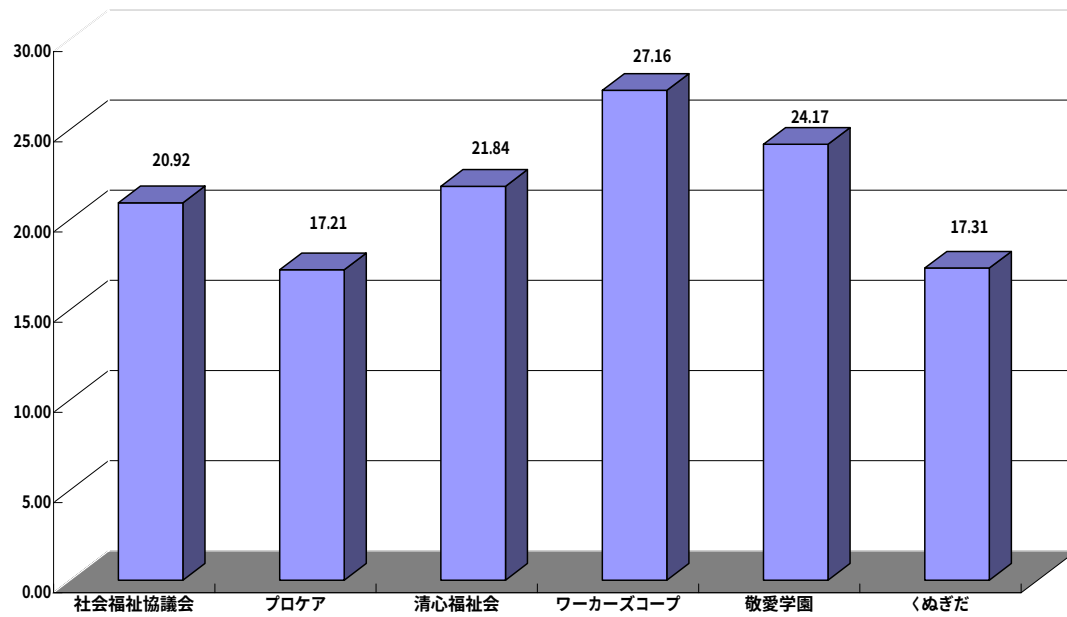
③-1-1 学童保育所1所当たり常勤・非常勤職員人件費割合等 (単位: %, 千円)



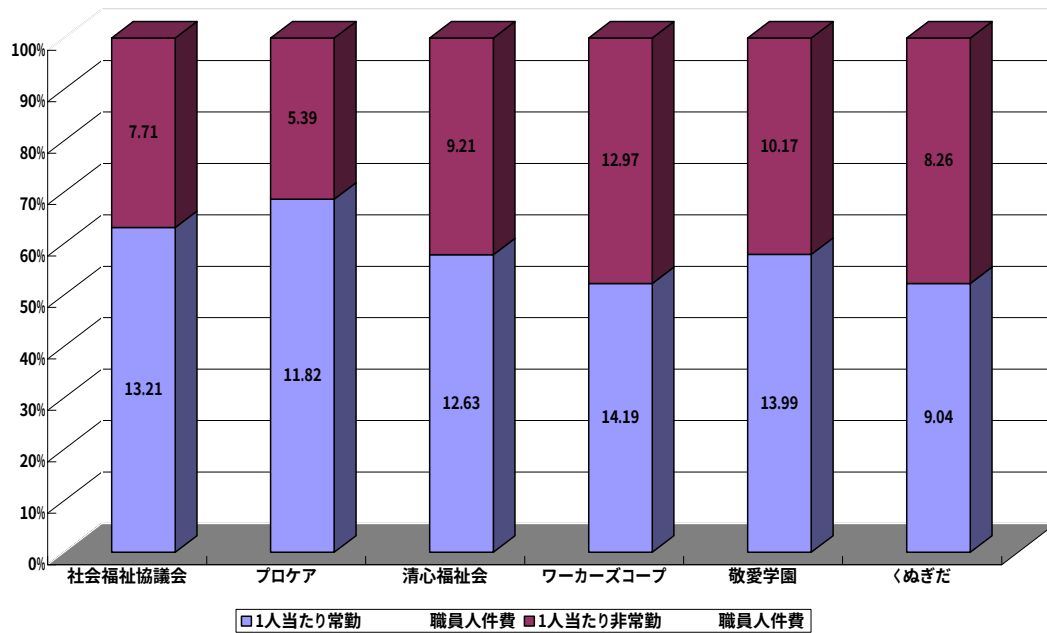
さらに、児童 1 人当たりの各指定管理者別人件費の状況とその内訳（常勤職員と非常勤職員の割合）をグラフ化したものが、次の 2 つのグラフである。学童保育所 1 所当たりの人件費の状況とは異なり、児童 1 人当たりの人件費が一番高いのは、ワークスであり、常勤職員人件費割合についてみると、ワークスは、低いほうから 2 番目となっている。

このような分析結果により、各指定管理者別の特徴をある程度把握することができるが、その特徴が、サービスの受け手である児童 1 人 1 人にとってどのような影響を及ぼすものであるのかについて、利用者満足度調査と併せて、分析することも重要であるものと考えられる。

③・2 学童1人当たり人件費 (単位:千円)



③・2・1 学童1人当たり常勤・非常勤職員人件費割合等 (単位:%, 千円)



(4) レクリエーション・スポーツ施設の指定管理者制度（管理運営）について

(4) - 1 上柚木公園

① 概 要

上柚木公園は、財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団（以下、「ふれあい財団」という。）を指定管理者として（平成 18 年 4 月 1 日～）、管理運営を行っている。

【施設等の概要】

(単位:円)

公の施設の名称	施設開設年度	平成18年度当初金額	利用者満足度調査実施の有無	
上柚木公園	平成6年4月1日(開園)	85,700,000	実施	未実施
指定管理者の名称	指定管理開始年度	非公募	利用料金制度未導入	市担当部門
財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団	平成18年4月1日	指定期間	3年	公園課

指定管理者制度が導入された平成 18 年度とそれ以前の年度における同公園内の運動施設の利用状況及び平成 18 年度における許可申請・利用件数は、次のとおりである。

7. 運動施設利用状況の推移について

【上柚木公園運動施設利用状況の推移】

施設名	施設規模	平成16年度	平成17年度	平成18年度	
		利用人数	利用人数	利用件数	利用人数
上柚木公園陸上競技場	1面	48,124	89,695	171	84,850
	第2種公認 1周400m	9,972	12,575		12,014
上柚木公園野球場	1面	11,421	46,840	510	83,134
上柚木公園ソフトボール場	1面	4,330	8,391	266	7,022
上柚木公園テニスコート	8面	46,760	51,386	10,591	52,262
合 計	—	120,607	208,887	11,538	239,282

注：平成 18 年度における陸上競技場は、12 月 15 日から 2 月 28 日まで改修工事によりへ閉場していた。

野球場の利用が大きく伸びているため、運動施設全体の利用状況も、増加していることがわかる。しかし、その他の運動施設については、減少しているか、同規模で推移している。

イ. 公園許可申請及び利用件数の状況について

【上柚木公園許可申請及び利用件数の推移】

公園内行為許可申請の内容	平成17年度 利用件数	平成18年度 利用件数
写真撮影等行為	—	7
グランドゴルフ・集会等	—	8
合 計	—	15

② 手 続

当該上柚木公園の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、公園課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、平成 19 年度監査委員監査結果で指摘された事項を除き、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 陸上競技場芝生の利用状況について（意 見）

陸上競技場の利用状況は次のとおりである。

陸上競技大会（本来の使用目的）で 80 回の利用回数、サッカー等競技への貸出で 26 回である。一方、その保守料としては、陸上競技場芝生管理委託及び芝生補植業務委託として、次のような金額が充てられている。

- i 平成 17 年度 7,392 千円
- ii 平成 18 年度 4,846 千円
- iii 平成 19 年度 7,673 千円

当該芝生の利用状況とその管理経費等コストを考慮すると、指定管理者に更なる利用策を検討するよう指導することも必要であるものと考え。地域に根差した事業の実施の一環として、周辺住民への無料開放なども検討に値するのではないか。



イ. 事業年度途中での指定管理者への指導等について（意 見）

提案書で予定していた一部の事業について、平成 18 年度に実施されていない事業があったが、市担当課としての把握が、事業報告書提出後になされていた。本来であれば、年度途中からのモニタリングで当該事実を適時適切に把握し、適正な指導等を行うことも必要であったものと考えられる。

ウ. 施設の利用者満足度等について（意 見）

指定管理者は、施設の利用者に対して「市民満足度調査」を行っている（平成 19 年 1 月～3 月）。そのアンケート調査の主要な結果は次の表にまとめたとおりである。

当該満足度調査は、指定管理業務に対するモニタリング及び業務評価の際に、アウトカム評価として活用することができる重要な資料であり、毎年度実施することが望まれる。なお、平成 19 年度は監査実施時点では未実施であった。

区 分		平成17年度	平成18年度	増減率
		満足者数等	満足者数等	
②	事業を実施している指定管理者が行った満足度調査の結果、利用者の主要な満足度指標はどのように変化したか？	%	%	%
1	テニスコート:利用料金	未実施	86.4	—
2	テニスコート:2時間単位の貸出時間		96.7	
3	公園利用:防犯上の見通し		36.8	
4	公園利用:こどもの安心		46.7	
5	公園利用:樹木の手入れ		64.1	
6	公園利用:ごみ		66.7	
7	公園利用:犬等のマナー		26.7	
8	公園利用:児童公園の遊具		26.8	
9	公園利用:駐車場の大きさ		63.8	
10	公園利用:身体不自由者への配慮		30.5	
11	公園利用:景観		74.7	
12	公園利用:自然観察		63.9	

指定管理者が実施した利用者満足度調査の結果は、事業報告書にその結果がまとめて記載され、指定管理者の第1次評価も示されている。その結果として、テニスコートの貸出時間や料金に対する満足が高いことや公園の景観、清潔さ、駐車場の広さなどに満足していることがわかる。一方、犬等を連れて散歩する利用者のマナーなどについては不満を持っていることがわかる。

このようなアンケート調査の回収シートについては、市担当課としては入手する予定にはなっていなかった。アンケートの実施とその結果の集計及びその結果の翌事業年度事業への反映などの作業は、指定管理者としても、利用者の評価を的確に把握し、その結果を活用することであり、PDCAの経営サイクルの機能を生かす上で重要な作業である。一方、市担当課としても、そのサイクルが指定管理者の経営上有効に機能しているかどうかを正確かつ効果的に評価することが求められている。そのような経営上の努力を評価するためには、アンケート結果の正確な報告が必要であり、そのためにはアンケート結果シートのチェックも不可欠なものとなる。

したがって、市担当課である公園課では、指定管理者が回収したアンケートの結果シートを取り寄せ、一定の照合などを行われることを要望する。

I. 事業評価等に必要データの厳選化について（意見）

指定管理者に対する無用な負担をかけないことを前提に、期中のモ

ニタリングでのチェックデータや事業年度終了後にタイムリーに行われるべき事業評価に必要なデータを厳選化し、他の同様な運動公園等と比較しながら、事業評価等を適時適切に実施することが重要である。

そのためにも、事業評価と連携した必要データの厳選化とモニタリングなどに活用するためのチェックリスト作成を早急に準備されることを要望する。

ハ. 指定管理期間について（意見）

公園に関する指定管理期間は現在、協定書上、3 年間でされている。しかし、公園の樹木の剪定などは 3 年サイクルというよりも 5 年間で適切であると市担当課においても認識されていることから、そのようなサイクルに合わせて指定管理期間を再検討することを要望する。

（４）- ２ 運動公園グループ

① 概要

ア. 施設の概要

指定管理業務の対象となる運動公園

八王子市立	大塚公園	(八王子市松が谷 66)
八王子市立	別所公園	(八王子市別所二丁目 33-2)
八王子市立	松木公園	(八王子市別所一丁目 56-2)
八王子市立	大平公園	(八王子市南大沢三丁目 11)
八王子市立	内裏谷戸公園	(八王子市南大沢五丁目 24)
八王子市立	久保山公園	(八王子市久保山町二丁目 48)
八王子市立	殿入中央公園	(八王子市館町 2428)

イ. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者	財団法人八王子市住宅・都市整備公社
選定理由	特命ではあるが、公募に準じて申請書・事業計画書の提出を受け、その内容について「八王子市都市公園指定管理者等選定委員会設置要綱」に基づき設置された選定委員会により、内容の審査、プレゼンテーションによる審査を行い、その結果、八王子市住宅・都市整備公社が、運動公園の指定管理者として適任であると認められた。

指定管理者の概要	八王子市によって設立された外郭団体。昭和 32 年に（財）八王子市住宅協会として設立され、昭和 62 年に現在の名称となる。八王子市内において住宅及び宅地供給の円滑化をはかり、並びに都市施設の整備に関する事業を行い、もって豊かなまちづくりと住民福祉の向上に寄与することを目的としている。
18 年度指定管理料決算額	117,546,000 円（税込み） ※ 指定管理料のうち施設修繕に係る経費分 11,000,000 円については概算払いとし、年度末に精算を行う。
その他	指定管理開始年度 平成 18 年 4 月 1 日 指定管理期間 1 年 （平成 19 年度から指定管理者であるゆめおりスポーツパークは 3 年） 指定管理者の募集方法 非公募 （平成 19 年度は公募でゆめおりスポーツパークが指定管理者） 利用料金制度導入の有無 無

② 手 続

当該運動公園グループの指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、指定管理業務の市担当課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、平成 19 年度監査委員監査結果で指摘された事項を除き基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 事業年度途中での指定管理者への指導等について（意見）

提案書で予定していた一部の事業（大塚公園：サッカー教室）について、平成 18 年度に実施されていない事業があったが、市担当課としての把握が、事業報告書提出後になされていた。本来であれば、年度途中からのモニタリングで当該事実を適時適切に把握し、適正な指導等を行

うことも必要であったものと考えられる。

イ. 施設の利用者満足度等について（意 見）

指定管理者は、施設の利用者に対して「来園者満足度調査」を行っている（平成 18 年 8 月～平成 19 年 3 月）。アンケートの結果、指定管理者は分析結果を次のとおり市担当課へ報告している。

当該満足度調査は、指定管理業務に対するモニタリング及び業務評価の際に、アウトカム評価として活用することができる重要な資料であり、毎年度実施することが望まれる。なお、平成 19 年度は監査実施時点では未実施であった。

施設関係の要望

- ・大平公園の駐車場設置、殿入中央公園の仮設トイレ、テニスコートの補修（つぎはぎ）、テニスの壁打ち施設の設置、遊具の設置、時計台の設置等

管理関係の要望・苦情

- ・トイレ清掃の徹底、ゴミの後片付け、テニスコート予約のキャンセルのシステム等

このようなアンケート調査の回収シートを、市担当課としては入手していなかった。アンケートの実施とその結果の集計及びその結果の翌事業年度事業への反映などの作業は、指定管理者としても、利用者の評価を的確に把握し、その結果を活用することであり、PDCAの経営サイクルの機能を生かす上で重要な作業である。一方、市担当課としても、そのサイクルが指定管理者の経営上有効に機能しているかどうかを正確かつ効果的に評価することが求められている。そのような経営上の努力を評価するためには、アンケート結果の正確な報告が必要であり、そのためにはアンケート結果シートのチェックも不可欠なものとなる。

したがって、市担当課である公園課では、指定管理者が回収したアンケートの結果シートを取り寄せ、一定の照合などを行われることを要望する。

ウ. 事業評価等に必要なデータの厳選化について（意 見）

指定管理者に対する無用な負担をかけないことを前提に、期中のモニタリングでのチェックデータや事業年度終了後にタイムリーに行わ

れるべき事業評価に必要なデータを厳選化し、他の同様な公園等と比較しながら、事業評価等を適時適切に実施することが重要である。

そのためにも、事業評価と連携した必要データの厳選化とモニタリングなどに活用するためのチェックリスト作成を早急に準備されることを要望する。

I. 指定管理期間について（意 見）

公園に関する指定管理期間は現在、協定書上、1 年間（19 年度からは 3 年間）とされている。しかし、公園の樹木の剪定などは 5 年間が適切であると市担当課においても認識されていることから、そのようなサイクルに合わせて指定管理期間を再検討することを要望する。

（４） - ３ 戸吹湯ったり館

① 概 要

戸吹湯ったり館は戸吹清掃工場の余熱を利用した入浴施設で露天風呂をはじめ、白湯、気泡湯、サウナなどを有する。



当該施設の概要は次のとおりである。

[指定管理者等概要]

(単位:円、件、人、%)

公の施設名	施設開設年度	平成18年度決算金額	利用者満足度調査実施の有無	
戸吹湯ったり館	平成12年度	404,466円	実施	未実施
指定管理者名	指定管理開始年度	平成18年度	市担当部門	
八王子浴場組合・株式会社山武共同事業体	指定期間	3年	公募・非公募の別	健康福祉部地域医療対策課

区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		利用件数	入場者数	利用件数	入場者数	利用件数	入場者数
①	公の施設の利用件数及び利用者数は指定管理導入年度と その導入前年度でどのように変動しましたか？	—	89,537	—	105,930	—	18.3%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
②	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点で の実施主体)の職員数はどのように変化しましたか？						
i	八王子浴場組合組合員	7	—	5	—	-28.6%	—
ii	臨時職員・パートの延べ人数 平成18年度より 営業内容変更のため職員数増加(職員数は 延べ人数。短期間で退職した者についても一名としてカウン ト)	—	31	—	41	—	32.3%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
③	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点で の実施主体)の人件費はどのように変化しましたか？						
i	八王子浴場組合組合員	10,876,000		4,270,000		-60.7%	#DIV/0!
ii	臨時職員・パートの賃金		18,786,854		34,406,935	#DIV/0!	83.1%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費
④	事業実施主体の、人件費以外の経費(建物総合管理委託など 建物維持に必要な外注委託経費とその他の経費)は、どの ように変化しましたか？	6,384,624	36,664,819	5,898,065	53,728,462		
i	売上原価(レストランの食材の仕入)		0		11,353,153	#DIV/0!	#DIV/0!
ii	設備等保守点検費	6,384,624		5,898,065		-7.6%	#DIV/0!
iii	水質管理委託費等	—	2,349,700	—	3,116,547	—	32.6%
iv	修繕費	—	1,170,410	—	4,152,000	—	254.7%
v	その他の販売費及び一般管理費	—	31,653,270	—	32,866,696	—	3.8%
vi	営業外費用(未払い消費税含む)	—	1,491,439	—	2,240,066	—	50.2%

7. 施設の設置目的等

設置目的	市民に心身の休息の場を提供するとともに、健康に関する知識の普及 を図り、市民の健康増進に寄与すること。 (八王子市戸吹湯ったり館条例第1条)
施設概要	① 浴室 ② 和室
開館時間	湯ったり館 午前10時～午後11時(入浴受付午後9時30分) 食事 午前10時～午後11時(ラストオーダー午後10時30分) マッサージ 午前11時～午後9時(受付は午後8時30分終了) ゲルマニウム温浴 午前11時～午後8時

休館日	第3木曜日（ただし、3月6月11月は、第2・第3木曜日） 木曜日が祝日の場合、翌日金曜日休み。
-----	--

1. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者の 業務内容	① 施設の利用に関する業務 ② 施設の維持に関する業務 ③ 前2号の会計・出納に関する業務 ④ その他
選定理由	・八王子浴場組合と株式会社山武は、共同事業体を結成し、総合力の高い管理主体が担保できていること。 ・市民サービスの向上の観点から、利用料金を実質的に値下げし、利用時間・開館日数を拡大するなど、集客効果を高められる具体的な提案が示されていること。

② 手 続

当該戸吹湯ったり館の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、地域医療推進課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、平成 19 年度監査委員監査結果で指摘された事項を除き基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 業務収支状況について（意見）

平成 18 年度の収支報告によると、収入金額は 93,618 千円であり、また、支出金額は 98,303 千円であったことから、収支差額は△4,685 千円となった。この赤字額は、平成 18 年度の決算上、指定管理者側の負担となっていたが、本来、指定管理者の責めに帰すべき要因に基づ

く赤字額なのか、または、市側の責めに帰すべき要因に基づく赤字額なのかを分析して対応する必要があったものと考えられる。

以下の項目は、収支差額の主要な要因を分析したものである。

(ア) 自主事業収入の減少原因について

平成 18 年度における自主事業収入の予算額（43,916 千円）に対して、決算額（31,826 千円）は 12,090 千円の予算未達成となっていた（対予算比△27.5%）。この自主事業収入の予算未達成額は、上記の収支差額の赤字の発生原因の一つでもある。

この主要なマイナス要因は、当初予定していた自主事業のうち、実施できなかった事業（「焼き鳥・おでん屋台」や「ビヤガーデン（夏季限定）」）に係る収入減少なのか、または、以前から行っている「食堂（飲食）」事業等の収入減少であるのかなどを十分に分析する必要がある。その結果として、収入減少の原因に対する責任が指定管理者側にあるのか、または、市側にあるのかの検討を実施し、減収補てんの必要性等を検討することが求められる。

市担当課として、事業別の決算分析を行うために、必要な財務データを月次でも入手することを検討されたい。

(イ) 事務費の予算超過について

平成 18 年度における事務費の予算額（8,713 千円）に対して、決算額（10,897 千円）は、2,184 千円の予算超過となっている。この予算超過も、上記収支差額の発生原因のひとつである。その内容としては、広告宣伝費の予算超過（1,242 千円）や消耗品費の予算超過（1,118 千円）などが把握できる。

このような超過額については、基本的には、指定管理者の負担すべきものと考えられる。

(ウ) 仕入の状況について

平成 18 年度における仕入の予算額（16,853 千円）に対して、決算額（11,353 千円）は、5,500 千円の予算執行残となっている。この予算執行残は、上記マイナスの収支差額に対して、逆にプラスの影響を与えている。その主要内容としては、「食堂（飲食）」事業の

実施に伴う食材等の仕入れなどである。

何故に、対予算比で 32.6%の減少となったのかの分析を指定管理者からの資料により、市担当課は分析することが必要である。

(I) 光熱水費の状況について

平成 18 年度における光熱水費の予算額（24,740 千円）に対して、決算額（21,496 千円）は、3,244 千円の予算執行残となっている。この予算執行残は、上記マイナスの収支差額に対して、逆にプラスの影響を与えている。その主要内容としては、電気代の予算執行残などである。

何故に、対予算比で 13.1%の減少となったのかの分析を指定管理者からの資料により、市担当課は分析することが必要である。

上記のような（ア）から（エ）までの分析を指定管理者からの詳細な財務資料等により実施することにより、平成 18 年度においてはマイナスの収支差額が発生した原因分析をタイムリーに実施し、赤字の収支差額の負担関係を明確にすることが重要であった。

このような分析が行われるためには、指定管理業務の実施時点において、月次資料等の様式を事業別の収益・原価対比の形式や予算・実績の対比形式などに改め、必要データを指定管理者から入手し、比率分析、月次推移分析などを行うことにより、実効的なモニタリング等を実施することが望まれる。

イ. 清掃工場が休止した場合の取扱について（意見）

戸吹湯ったり館は戸吹清掃工場（以下「清掃工場」という。）の余熱を利用しているが、清掃工場が休止している日は、指定管理者が自らボイラーを稼働して浴室を運営している。この場合の運転コスト（燃料費）は指定管理者が負担している。

清掃工場が休止した場合に指定管理者が負担しているコストについて、そもそも指定管理者が負担すべきものなのか、市担当課が指定管理者と取り交わしている協定書（基本協定書及び年度協定書）あるいは仕様書にも明確にされていない。

あったかホールと同様、清掃工場休止による燃料費の負担は、市担当課が全面的に負担すべきものとする。また、具体的な負担方法

についても、あったかホールと同様、実費精算方式が望ましいと考える。

今後の指定管理者との協定においては、休止時の燃料費について実費精算方式を採用することを要望する。

(4) - 4 北野余熱利用センター

① 概 要

八王子市北野余熱利用センターあったかホール（以下「あったかホール」という。）は、平成９年１０月にオープンした施設である。隣接する北野清掃工場でごみを燃やした時に出る余熱を利用した温水プール、浴室のほか、文化活動やスポーツに利用できる多目的ホールやリサイクルの拠点となるリサイクルプラザを設置している。



当該施設の概要は次のとおりである。

[指定管理者等概要]				(単位:円、件、人、%)	
公の施設名	施設開設年度		平成18年度決算金額	利用者満足度調査実施の有無	
北野余熱利用センター	平成9年度		152,830,450	実施	未実施
指定管理者名	指定管理開始年度	平成18年度	利用料金制度導入	導入/未導入	市担当部門
株式会社京王設備サービス・ジョンソンコントロールズ株式会社共同事業体	指定期間	3年	公募・非公募の別	公募	環境部ごみ減量対策課

区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		利用件数	利用者数	利用件数	利用者数	利用件数	利用者数
①	公の施設の利用件数及び利用者数は指定管理導入年度とその導入前年度でどのように変動しましたか？						
i	多目的ホール	922	19,308	1,062	31,315	15.2%	62.2%
ii	室内プール	—	56,604	—	79,821	—	41.0%
iii	和室	47	77	43	232	-8.5%	201.3%
iv	会議室	235	4,250	394	9,289	67.7%	118.6%
v	浴室	—	58,254	—	60,256	—	3.4%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
②	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の職員数はどのように変化しましたか？						
i	(市) 事務局長 (指定) 館長	1	—	1	—	0.0%	—
ii	(市) 主幹 (指定) 副館長	1	—	1	—	0.0%	—
iii	(指定) 企画・営業担当	0	—	2	—	皆増	—
iv	施設担当	2	—	2	—	0.0%	—
v	(市) 嘱託員 (指定) 受付担当	11	0	0	3	皆減	皆増
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
③	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の人件費はどのように変化しましたか？						
i	正規職員	65,221,926	—	40,009,000	—	-38.7%	—
ii	臨時職員	—	2,087,366	—	11,106,000	—	432.1%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費
④	事業実施主体の、人件費以外の経費(建物総合管理委託など建物維持に必要な外注委託経費とその他の経費)は、どのように変化しましたか？						
i	施設管理費(修繕料含)	69,134,497	2,639,285	62,999,000	16,611,000	-8.9%	529.4%
ii	公共料金・電気、ガス、水道、電話(17年度は市の負担)	—	45,854,747	—	43,718,574	—	-4.7%
iii	自主事業	—	6,894,379	—	0	—	-100.0%
iv	市の負担による大規模工事等(臨時的経費)	34,169,100	891,450	0	0	-100.0%	-100.0%
v	市の負担による修繕等	0	—	2,156,350	—	皆増	—

7. 施設の設置目的等

設置目的	市民にごみ減量を啓発し、リサイクル文化の創造に寄与するとともに、環境学習の場及びごみ焼却に伴う余熱を利用した市民相互の親睦の場を提供すること。 (八王子市北野余熱利用センター条例第1条)
------	---

施設概要	① リサイクルプラザ（市民のごみ減量及びリサイクル文化の啓発施設） ② 環境学習施設 ③ 浴室 ④ 市民集会施設 ⑤ 多目的ホール ⑥ 室内プール
開館時間	午前9時～午後9時 ※ 土曜日、日曜日及び休日は午前7時30分から、6月から9月までは午後10時まで
休館日	・毎週月曜日（ただし、その日が休日にあたる時はその翌日、夏季〈6月1日から9月30日まで〉は第1月曜日のみ休館） ・12月29日～翌年1月3日 ・その他 設備点検などのための臨時休館日

イ. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者の業務内容	① 施設の運営に関すること ② 施設の維持管理に関すること ③ リサイクルプラザでの啓発事業 ④ その他
選定理由	施設の設置目的を踏まえた基本方針となっており、全体にまとまったものとなっている。地元に着した形で、利用率の向上策が図られているとともに民間の経営ノウハウによる経費の削減と経営の安定化が期待できる。また、提案内容が多彩で、市民サービスの向上が期待できるため。

② 手 続

当該あったかホールの指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、ごみ減量対策課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定

及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 附属設備の利用報告について（意見）

あったかホールの多目的ホールには、音響機器あるいは移動式観客席等が設置されているが十分に活用されていない。特に音響機器は素人レベルでは取り扱いが難しく、また、設置後 10 年が経過して機能的な陳腐化も進んでいる。



次表は多目的ホールの利用状況の推移である。附属設備の利用件数は 18 年度 39 件で、月に平均すると 3～4 件の利用件数である。

附属設備には音響機器、可動式観客席等が含まれるが、市担当課では附属設備の内訳の利用状況までは把握していなかった。今後は指定管理者から、附属設備の内訳の利用状況についても報告を受けることを要望する。

【多目的ホールの利用状況】

年度			14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
利 用 数	附属設備使用する	件数（件）	36	51	50	42	39
		人数（人）	1,136	2,946	3,764	2,437	3,164
	附属設備使用せず	件数（件）	904	852	988	880	1,023
		人数（人）	18,471	18,308	21,457	16,871	28,151
利用料収入（千円）			1,960	2,115	2,403	2,083	2,092

イ. 利用率の低い設備への対応について（意 見）

指定管理者を選定する際に市担当課は仕様書を作成しているが、この仕様書には音響機器をはじめとする附属設備の有効活用については特に触れられていなかった。また、指定管理者との協定書にも附属設備の有効活用は特に触れられていない。このように、指定管理者制度導入において、附属設備を有効利用することについて、市担当課の指定管理者への要望が不明確となっている。

この附属設備については、指定管理者制度導入以前から十分に活用されていないということを市担当課は把握していたと思われる。本来であれば、指定管理者制度導入時に、有効活用されていない原因を分析し、指定管理者とともに有効な活用方針を検討するべきであったと思われる。

ウ. 附属設備の利用状況について（意 見）

現状、附属設備の利用状況は芳しくなく、市担当課でも有効利用されるよう、指定管理者と対応を検討し始めているとのことである。

今後は、多目的ホールに、音響機器あるいは可動式観客席が設置されていること、及びそれらを使ってどのようなことが可能なのかということ、市担当課は指定管理者と共に積極的にアピールされることを要望する。

例えば、あったかホールのホームページでも、附属設備の用途を具体的に記載する方法等が考えられる。また、ある自治体では、楽器の演奏が可能な施設を有しており、その施設はバンドの練習場として若者の需要が旺盛とのことである。あったかホールについては和太鼓などの利用者が使用しているとのことだが、このような用途に使用可能かどうかについても検討されることを要望する。

Ⅰ. 和室の早朝利用の報告書形式について（意 見）

あったかホール内の市民集会施設（会議室、和室1、和室2及び和室3）は、土曜日、日曜日及び休日は午前7時30分から利用可能となっている。また、夜間の利用時間は、平日も含め、6月から9月までは午後10時まで、その他の月は午後9時までとなっている。



市担当課では毎月、指定管理者から「北野余熱利用センター施設利用状況」の提出を受けている。「北野余熱利用センター施設利用状況」にはあったかホールの施設別の利用状況が記載されているが、和室の早朝利用（午前 7 時 30 分～午前 9 時）についての記載がない。記載がない理由は、和室の早朝利用時間は年間を通して、利用実績がないので報告も受けていないということであった。

平成 19 年度より実際に利用がない場合でも、利用がなかったという報告を受けることについて、市担当課は指定管理者と合意したということであるので、今後、その合意に基づいた対応を要望する。

㍊. 市民集会施設の早朝利用について（意 見）

和室の早朝利用は、指定管理者が提案した事業であるが、18 年度は利用実績がなく、19 年度も 8 月時点までの実績はゼロである。需要が当初の見込みと全く違っていただけなのか、あるいはサービスの内容が利用者に周知されていないだけなのか、利用実績がない原因をあったかホール利用者へのアンケート調査等で分析することが求められる。そして、その結果を踏まえて、市担当課は指定管理者とサービスの見直しも視野に入れながら、利用率向上に向けて対応されることを要望する。

㍋. 市民集会施設の夜間利用について（意 見）

次表は和室の夜間の利用実績の推移である。16 年度以降増加してはいるが、月平均の利用件数は 4 件未満、利用人員は 20 名弱である。和室の夜間利用についても、利用率は低調である。早朝利用と同様の対応を要望する。

【和室（夜間）の利用状況の推移】

年 度		14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
利用数	件数（件）	4	11	31	47	43
	人数（人）	56	162	115	77	232
利用料収入（千円）		4	8	11	18	23

㊦. 清掃工場が休止した場合の取扱について（意 見）

あったかホールの浴室及び室内プールは北野清掃工場（以下「清掃工場」という。）の余熱を利用しているが、清掃工場が休止している日は、指定管理者が自らボイラーを稼働して浴室及び室内プールを運営している。この場合の運転コスト（燃料費）は指定管理者が負担している。

清掃工場が休止した場合の燃料費について、そもそも指定管理者が負担すべきものなのか、市担当課が指定管理者と取り交わしている協定書（基本協定書及び年度協定書）あるいは仕様書にも明確にされていない。

清掃工場は原則として定期点検が実施される日に休止するが、この定期点検の日程は年度当初に決められている。その他、臨時点検が実施される日に清掃工場は休止する。また、例えば当初 3 日間を予定していた定期点検が、作業の進捗により 1 日延長されるような場合も清掃工場は休止する。

次表は平成 17 年度と 18 年度の清掃工場の休炉予定日数と実際に休炉となった日数を比較したものである。17 年度は当初 59 日の休炉を予定していたが、実際に休炉した日数は 55 日であり、当初予定を 4 日下回っている。18 年度は当初 64 日の休炉を予定していたが、実際には 69 日休炉しており、当初予定を 5 日上回っている。

【清掃工場の休炉状況】

（単位：日）

区 分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
17年度休炉予定日数	0	7	0	0	6	1	0	11	2	18	14	0	59
17年度休炉実績日数	6	5	0	0	6	0	0	6	1	17	14	0	55
増 減	6	△2	0	0	0	△1	0	△5	△1	△1	0	0	△4
18年度休炉予定日数	0	6	0	0	6	0	0	18	2	19	13	0	64
18年度休炉実績日数	0	5	0	0	5	0	0	17	2	19	21	0	69
増 減	0	△1	0	0	△1	0	0	△1	0	0	8	0	5

このように休炉の予定日数と実際の休炉日数には乖離が生じる傾向がある。また、休炉の予定日数も平成 18 年度は前年度より増加しているが、清掃工場は平成 6 年 9 月に竣工し、既に 13 年が経過している。点検に要する日数は今後さらに増加する可能性がある。

清掃工場の休止は指定管理者の責任ではないため、指定管理者にとっては、自己の責任外である清掃工場の休止という事象により、自己の経費負担が増大してしまう、というきわめて不合理な結果が生じることになる。特に、修繕計画などに伴って生じる予測可能な稼働休止ではなく、清掃工場で生じる予測外のトラブルによる不測の稼働休止の場合、負担増が予想外の金額となることもありえる。このような状況が続けば、指定管理者の本来の収益性を算定できなくなるばかりでなく、そこで勤務する指定管理者の職員の勤労意欲等、モチベーションにも悪影響を及ぼす可能性もある。昨今の原油高や、今後の清掃工場の老朽化に伴う不測(計画外)の休止が増加する可能性を考慮すると、このような事態の発生の可能性はより大きくなる。

以上より、清掃工場休止による燃料費の負担は、市が全面的に負担するべきものとする。また、具体的な負担方法は実費精算方式が望ましい。実費精算方式とは、休止時の燃料費だけを現在の指定管理料から切り離して、一定額を概算払いし、休止時の燃料費の支払いはすべてこの概算払い額を原資とし、年度末に使い残しが生じた場合は、それを市に返還する方法である。修繕費にこの方法を採用するケースは見られるが、あったかホールについては休止時の燃料費にこの方法を用いることが望ましい。実費精算方式を採用すれば、指定管理者は、指定管理者の責めに帰さない不測の事態によるコストを負担する必要がなく、使い残された部分は市に返還されることから、市側も必要以上に負担を負わなくて済むメリットがある。今後の指定管理者との協定においては、休止時の燃料費について実費精算方式を採用することを要望する。

㌿. 実績報告書の記載方法について（意見）

市担当課が指定管理者から入手している実績報告書の中の収支報告では、予算と実績が全ての費目において同一金額となっており、予算と実績の差異が完全にゼロとなっていた。指定管理者の説明によると、「予算にしたがって業務を実施したので、実績額は予算額そのものであり、予算額を実績額として市担当課に報告している」ということであるが、適切な収支報告とは思われない。市担当課も実績報告書受領時に、記載

内容に疑問を持ち、指定管理者にその理由を確認していたとのことであるが、指定管理者に対して、改めて収支報告を提出することは求めていなかった。

収支報告書は収支状況の面から指定管理者の業務の適正性をモニタリングするための基礎資料となるものである。特にあったかホールは従来の管理受託者と異なる事業者が指定管理者となっているため、従前の管理受託制度の場合と比較して、収支がどのように変わっているのか等を分析することは重要であると思われる。

18年度の状況を踏まえ、市担当課は指定管理者と収支報告書の記載内容について協議を行い、指定管理者は適正な収支報告書を提出することに合意したとのことなので、今後、合意に基づいた対応を要望する。

ケ. 新規事業者への対応について（意見）

あったかホールは従前の管理受託者とは別の団体が指定管理者となっている。市担当課においては、新たな団体が業務を実施することによって生じた問題点・改善点をデータベース化しておき、今後の参考情報とされることを要望する。

一例を挙げれば、東京都プール等取締り条例によるとプールは毎月1回水質検査をすることとなっているが、平成18年4月から7月の4カ月間、あったかホールの室内プールは検査未実施・記録不在状態だったことが平成18年8月に判明している。指定管理者は室内プールの管理について再委託を行っている。水質検査の実施については、市担当課は指定管理者に公募書面に記載して通知してあったが、指定管理者と再受託者との間の調整不足により、水質検査が実施されなかったとのことである。

当該事案はプールの安全性自体には問題はなかったとのことであるが、このように、新しい団体が業務に従事することで予期せぬ問題点・改善点が生じる可能性がある。このような問題点・改善点については適切に記録しておき、今後、また新たな団体が指定管理者となった場合に、同様な事案が生じないように、参考情報として保管しておくことを要望する。

(4) - 5 タやけ小やけふれあいの里

① 概 要

タやけ小やけふれあいの里（以下、「ふれあいの里」という。）は、童謡『夕焼小焼』のモデルとされた上恩方町に位置し、農林業などレクリエーション活動が体験できる施設である。『夕焼小焼』の作詞家・中村雨紅の資料や地元出身の写真家・前田真三の作品の展示、レストラン、宿泊施設（日帰り入浴可）やキャンプ場（デイキャンプ可）を併設している。



平成 8 年 4 月に「タやけ小やけ文化農園」としてオープンした。当初は市が直接管理運営を行ってきたが、平成 12 年 4 月からは社団法人八王子観光協会（以下、「観光協会」という。）に管理運営を委託している。その後、平成 18 年 4 月から指定管理者制度を導入し、観光協会が指定管理者となっている。また、平成 13 年 4 月に「タやけ小やけ文化農園」から「タやけ小やけふれあいの里」に名称を変更している。

〔指定管理者等概要〕

(単位:千円、件、人、%)

公の施設名	施設開設年度	平成18年度決算金額	利用者満足度調査実施の有無	
夕やけ小やけふれあいの里	平成8年度	104,277	(実施)	未実施
指定管理者名	指定管理開始年度	平成18年度	利用料金制度導入	導入/未導入
社団法人 観光協会	指定期間	3年	公募・非公募の別	非公募
			市担当部門	産業振興部観光課

区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		利用件数	利用者数	利用件数	利用者数	利用件数	利用者数
①	公の施設の利用件数及び利用者数は指定管理導入年度とその導入前年度でどのように変動しましたか？						
i	夕やけ小やけふれあいの里入場者	—	96,761	—	108,097	—	11.7%
ii	おおりの家(宿泊)	—	10,002	—	10,006	—	0.0%
iii	日帰り入浴	—	5,272	—	5,779	—	9.6%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
②	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の職員数はどのように変化しましたか？	9	3	9	3	0.0%	0.0%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
③	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の人件費はどのように変化しましたか？	31,058	4,556	26,354	3,835	-15.1%	-15.8%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費
④	事業実施主体の、人件費以外の経費(建物総合管理委託など建物維持に必要な外注委託経費とその他の経費)は、どのように変化しましたか？	109,790	8	114,331	217	4.1%	2612.5%

7. 施設の設置目的等

設置目的	自然に親しむレクリエーション活動を行う場を提供することにより、農林業など地域の振興を図るとともに、市民の余暇活動の充実に資すること。 (八王子市夕やけ小やけふれあいの里条例第1条)	
施設概要	・管理棟 ・宿泊施設「おおりの家」 ・御食事処「いろりばた」 ・夕焼小焼館(写真ギャラリー、展示ホール等) ・ふれあい館(イベントホール) ・キャンプ場、屋外調理施設(バーベキュー広場) ・馬舎、ふれあい動物舎	
面積	敷地面積 67,376.72m² 建物面積 6,309.53m²(木造497.28m²、非木造5,812.25m²)	
利用時間	夏(4月～10月) 午前9時～午後4時30分 冬(11月～3月) 午前9時～午後4時 ※ 年中無休	

利用料金	大人 200 円	団体大人 160 円	(3 歳以下は無料)
	子供 100 円	団体子供 50 円	
駐車場	車 165 台 (無料)		

1. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者の 業務内容	① ふれあいの里の施設（工作物を含む）、付帯設備等の維持管理及び修繕に関する事 ② ふれあいの里の施設等の利用承認に関する事 ③ ふれあいの里の施設目的を達成するために必要な自主事業の企画及び実施に関する事 ④ その他市長が必要と認める業務
選定理由	観光課所管施設指定管理者選定委員会において、団体の概要、運営上の基本方針などを審査基準に基づいて総合的に評価した結果、全委員の評価点が選定基準点以上であったため、観光協会を指定管理者に選定した。
指定管理者の 概要	平成元年4月1日設立。八王子市及び周辺地域と連帯し、当市の観光事業の振興を図り、産業経済の発展と文化の興隆に資し、公共の福祉増進に寄与することを目的として設立された。

② 手 続

当該ふれあいの里の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、観光課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることにする。

7. ふれあいの里の管理運営の評価について（意見）

ふれあいの里の設置目的は、自然に親しむレクリエーション活動を行う場を提供することにより、農林業など地域の振興を図るとともに、市民の余暇活動の充実に資することとされているとおり、公的な性格がその設置目的に付与されている。このような公の施設の収支状況を平成14年度から平成18年度までの推移としてまとめたものが、③-1及び③-2である。すなわち、③-1は、指定管理者である観光協会の支出額の推移であり、③-2は、ふれあいの里に係る利用人員及び収入額の推移である。

このような収支の推移から、次のことがわかる。

- (7) 平成18年度の支出は、平成14年度と比較して、4.8%の削減となっている。その削減の要因としては、人件費の減少(△21.5%)及び水道光熱費の減少(△20.7%)である。一方、委託料やその他の物件費は増加している。委託料の内訳としては、観光協会からの、宿泊施設等管理運営の再委託や建物維持管理委託等である。
- (4) 利用料収入については、平成16年度及び平成17年度で伸び悩んでいたが、平成18年度では39百万円台となった。利用人員も、平成18年度で123,882人と12万人台となった。また、平成17年度までは、人件費に充当する市からの補助金収入と管理受託料収入が別に収益とされていたが、平成18年度からは指定管理料収入としてひとつの収益とされた。

このような収支の状況と利用人員の増加を確認する限り、観光協会は支出を削減しながら利用者を増加させており、指定管理者である観光協会の努力の成果として、評価することができる。

【③-1 指定管理者（管理受託者）の支出の推移（実績額）】 （単位：千円）

項 目	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
人件費	38,446	38,642	38,224	35,614	30,189
物件費					
水道光熱費	25,973	25,219	22,306	21,406	20,607
委託料	62,213	61,836	60,166	61,061	65,796
その他	25,248	25,063	30,131	27,323	27,928
物件費 計	113,434	112,118	112,603	109,790	114,331
補助費等	78	9	13	8	217
支出合計	151,958	150,769	150,840	145,412	144,737

【③－２ 指定管理者（管理受託者）の収入の推移】

（単位：千円）

年 度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
利用人員（人）	108,222	110,982	118,476	112,035	123,882
利用料収入	38,076	38,969	37,029	37,110	39,024
管理受託料	73,056	67,674	64,625	65,132	0
指定管理料	0	0	0	0	103,277
補助金収入	38,445	38,641	38,233	35,613	0
その他	6,452	5,938	5,788	6,787	7,263
収入合計	156,029	151,222	145,675	144,642	149,564

収入合計-支出合計	4,071	453	△5,165	△770	4,827
-----------	-------	-----	--------	------	-------

しかし、上記の分析でもわかるとおり、宿泊施設等管理運営の再委託や建物維持管理委託等を内容とする委託料やその他の物件費には、見直しの余地が残されているものと考えられる。そして、さらなる分析を行うためには、ふれあいの里で行われている事業ごとの収支状況や公益性の割合などのデータを入手し、詳細に分析する必要がある。その分析手法としては次のとおりである。

- i 宿泊事業（おおりの里）やレストラン事業、写真館事業、イベント事業などの事業ごとに、収支状況を把握する必要があること。
- ii それらの事業ごとの収支状況により、コストの削減可能性や収益の拡大可能性などを検討すること。例えば、宿泊施設の建物保守・維持管理経費の見直し（仕様内容や設計金額、契約単位などの見直し）の余地などを検討することである。
- iii 事業ごとに公益性の度合いが異なることが考えられるため、事業の総コスト（事業人件費を含めての総コスト）を利用料金でどの程度回収することが目標であるかを、指定管理者インセンティブ付与策の一環で検討することも考えられること。
- iv 利用料金収入等に関してインセンティブを協定上付与されているが、一定の利用料収入を基準として、その利用料金収入を上回った場合に段階的なインセンティブの設定を検討することも考えられる。
- v 宿泊施設等の利用者としてどのような顧客をターゲットとしているか、その顧客に対する広告などPRはどのように行う必要があるかなど、施設サービスのマーケティングに力を入れることも重要であり、特に宿泊使用者の開拓などでは、都市部などの居住者に対する効果的

なマーケティングを検討されるよう要望する。

市担当課として、このような分析手法が必要であると認識されるのであれば、指定管理者からの月次（または 4 半期や半期）の報告で事業単位の収支状況や実績データを入手し、事業評価につなげられることを要望する。

イ. ふれあい館について（意 見）

ふれあい館は従前の夕やけ小やけ文化農園の開設時から存在する施設である。



この施設は温室として建設されたが、絶対的な日照時間が不足するため、温室としては機能しない。このことから、代替的な使用方法を検討する必要がある。その点について市議会議事録を閲覧すると、以前は市側も施設の有効な活用方法を模索していたようである。しかしながら、直接、ふれあい館の現況を確認したところ、現時点でも有効に活用されているとは言えない状況であった。

市担当課は指定管理者とふれあい館の有効活用について再度検討されることを要望する。その場合に、市担当課と指定管理者だけではなく広く市民の声を聞く対応があってもよいのではないかと思われる。例えば、市内の大学からコンペ形式で活用方法についての提案を受ける等、これまでとは発想を変えた方法で、活用方法を検討されることを要望する。

ウ. 指定管理者の帳簿について（意 見）

ふれあいの里の会計帳簿は観光協会が作成している。その会計帳簿を確認したところ手書きで作成されていた。ふれあいの里の会計帳簿にはいくつかの問題点がある。手書きを廃止し、パソコンで会計帳簿を作成するよう、市担当課は働きかけるべきである。

現在、観光協会は取引（簿記という仕訳）ごとに伝票を起票（手書き）している。起票した伝票は取引科目ごとにファイルされ、これを集計して決算書（及び市担当課へ提出する収支報告書）を作成している。しかしながら、この会計帳簿には次のような問題点がある。

- (ア) 起票した伝票をそのままファイルしているだけなので、帳簿の一覧性に欠けている。
- (イ) ファイルされている伝票は台紙に糊付けされていないため、紛失の危険性が高い。
- (ウ) ファイルされている伝票には連番が付されていない。したがって紛失しても、そのことに気付かない可能性がある。
- (エ) 領収書あるいは請求書等の証拠書類は会計帳簿とは別に保管されている。一方、会計帳簿（伝票）には番号が付されていないため、会計帳簿（伝票）に関連する証拠書類を検索するのに非常に手間がかかる。
- (オ) 会計帳簿から決算書が作成されるまでの過程（伝票の集計過程）を示す書類が保管されていない。
- (カ) （第三者が）決算書の正確性を検証するためには、これら伝票をすべて再計算しなければならないため、検証に非常に手間がかかる。
- (キ) 伝票用紙は観光協会の名前入りの特注品を使用している。

観光協会が作成している会計帳簿は、決算書の作成までに特別の技術・知識が必要とされており、閲覧性や検証機能も弱い。このため、会計帳簿の見直しが必要である。

ふれあいの里の規模であれば、市販されている会計ソフトで十分対応可能である。このような会計ソフトは数万円台で手に入る。ふれあいの里にもパソコンは設置されているので、会計ソフトでの会計帳簿作成は可能である。よって会計帳簿の電子化を市担当課は観光協会に働きかけるべきである。

I. 施設の利用者満足度等について（意見）

指定管理者は、施設の利用者に対して「利用者満足度調査」を行っている。市担当課としては、アンケート結果を次の表のように取りまとめ、経営サイクルを回すことを意識している。

この表によると、利用者のうちアンケート調査に回答をいただいた利用者の評価として、「大いに満足」及び「満足」の割合は約 90%であったことがわかる。しかし、さらなるサービス向上の努力のためには、「不満」及び「きわめて不満」と回答された項目に対応することも重要である。例えば、「②施設を利用できる時間帯」について不満に思っている利用者は、63 名中 10 名（15.9%）であり、また、「④園内の案内表示の分かりやすさ」について不満に思っている利用者は、63 名中 12 名（19.0%）である。そのほかにも、「不満」と回答をされた項目があるが、これらの「不満」の項目については、指定管理者としても改善の余地があること、また、市担当課としても指定管理者へのモニタリングや監督等を行う余地があることを認識する必要がある。

市担当課としては、指定管理者に対して、利用者満足度の結果、不満とされている項目に対して十分な分析とその原因に対する対処方法を検討するよう、指導監督することを要望する。

【アンケート調査の結果】

（単位：件）

アンケート項目	大いに満足	満足	不満	きわめて不満	回答件数
① 施設の場所のわかりやすさ	11	46	7	1	65
② 施設を利用できる時間帯	9	44	10	0	63
③ 入場料の料金	20	50	4	0	74
④ 園内の案内表示の分かりやすさ	11	40	10	2	63
⑤ 園内での居心地	12	45	5	0	62
⑥ 前田真三写真ギャラリー （利用者のみ回答）	35	24	2	0	61
⑦ 中村雨紅資料（利用者のみ回答）	28	33	2	0	63
⑧ ポニーや小動物（利用者のみ回答）	4	22	9	0	35
⑨ 屋外調理施設（利用者のみ回答）	13	12	1	0	26
⑩ キャンプ場（利用者のみ回答）	13	10	0	0	23
⑪ 宿泊施設「おおりの家」 （利用者のみ回答）	2	12	2	0	16
⑫ 川遊び・釣り（利用者のみ回答）	2	18	1	0	21

アンケート項目	大いに満足	満足	不満	きわめて 不満	回答件数
⑬ 日帰り入浴（利用者のみ回答）	3	14	1	0	18
⑭ いろりばた（食事処） （利用者のみ回答）	6	28	8	0	42
⑮ 職員の対応の親切さ	15	39	4	0	58
⑯ 職員の説明の分かりやすさ	12	37	7	0	56
⑰ 全般的な満足度	13	39	7	0	59
合 計	209	513	80	3	805

(5) 産業振興施設の指定管理者制度（管理運営）について

(5) - 1 農村環境改善センター（恩方・上川）

① 概 要

7. 施設の概要

八王子市農村環境改善センターは、「上川農村環境改善センター」（上川町 925 番地 1）及び「恩方農村環境改善センター」（下恩方町 3,247 番地 2）の 2 つの施設である。

前者は、上川地区の町内会やジャガイモ生産組合などの打合わせ、あるいは地域住民の運動や文化活動等に利用されている。その概要は次のとおりである。

[指定管理者等概要]

(単位:千円、件、人、%)

公の施設名	施設開設年度	平成18年度決算金額	利用者満足度調査実施の有無	
上川農村環境改善センター	昭和59年度	6,407	(実施)	未実施
指定管理者名	指定管理開始年度	平成18年度	利用料金制度導入	導入(未導入)
上川農村環境改善センター運営委員会	指定期間	3年	公募・非公募の別	非公募
			非公募	産業振興部農林課

区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		利用件数	利用者数	利用件数	利用者数	利用件数	利用者数
①	公の施設の利用件数及び利用者数は指定管理導入年度とその導入前年度でどのように変動しましたか？	908	9,472	952	9,690	4.8%	2.3%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
②	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の職員数はどのように変化しましたか？	3	—	3	—	0.0%	—
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
③	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の人員費はどのように変化しましたか？	3,372	—	3,441	—	2.0%	—
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費
④	事業実施主体の、人件費以外の経費(建物総合管理委託など建物維持に必要な外注委託経費とその他の経費)は、どのように変化しましたか？	1,891	1,200	1,666	1,249	-11.9%	4.1%

注:17年度管理委託は人件費と一部の管理(室内外の清掃)と消耗品のみで、公共料金、その他の委託はすべて市が直接発注。18年度は、突発的な工事等を除きすべて指定管理者に委託。

また、後者は、恩方地区の農業及び林業に関する研修及び地域住民の運動や文化活動等に使用されている。その概要は次のとおりである。

〔指定管理者等概要〕

(単位:千円、件、人、%)

公の施設名	施設開設年度	平成18年度決算金額	利用者満足度調査実施の有無	
恩方農村環境改善センター	昭和55年度	5,367	実施	未実施
指定管理者名	指定管理開始年度	平成18年度	利用料金制度導入	導入／未導入
東京都森林組合	指定期間	3年	公募・非公募の別	公募
				産業振興部農林課

区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		利用件数	利用者数	利用件数	利用者数	利用件数	利用者数
①	公の施設の利用件数及び利用者数は指定管理導入年度とその導入前年度でどのように変動しましたか？	690	12,412	848	12,001	22.9%	-3.3%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
②	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の職員数はどのように変化しましたか？	3	—	3	—	0.0%	—
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
③	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での実施主体)の人員費はどのように変化しましたか？	3,076	—	2,921	—	-5.0%	—
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費
④	事業実施主体の、人件費以外の経費(建物総合管理委託など建物維持に必要な外注委託経費とその他の経費)は、どのように変化しましたか？	1,582	974	1,460	712	-7.7%	-26.9%

注:17年度管理委託は人件費と一部の管理(室内外の清掃)と消耗品のみで、公共料金、その他の委託はすべて市が直接発注。18年度は、突発的な工事等を除きすべて指定管理者に委託。

平成18年度における両施設の利用実績は次の表のとおりである。

区 分	恩方農村環境改善センター		上川農村環境改善センター	
	回 数	人 員	回 数	人 員
多目的ホール	449 回	5,912 人	618 回	6,629 人
生活改善室	298 回	5,059 人	233 回	1,990 人
会議室	101 回	1,030 人	101 回	1,071 人
計	848 回	12,001 人	952 回	9,690 人

1. 指定管理者の業務内容等の概要

(7) 恩方農村環境改善センター

指定管理者の 業務内容	① 施設等の保守及び維持管理並びに施設等の修繕に関すること ② 施設等の清掃、整頓その他環境整備に関すること ③ センターの管理運営に関する事項 ④ 上記に掲げるものの他、市長が必要と認める業務
----------------	--

選定理由	公募による選定であるが、応募が東京都森林組合 1 者であったこと、提出された申請書に関し、市担当課において書類審査を行った結果、募集要項などに規定する内容、及び必要書類が整っていること、選定委員とのヒヤリングを交えた審査、採点で 76.4 点となり「選定に関する実施要領」に規定する合格点である 60 点を超えたため選定した。
指定管理者の概要	平成 14 年 4 月、6 つの森林組合の合併により設立。八王子市、青梅市、あきる野市、日の出町、奥多摩町、桧原村における森林経営、森林の保護・育成及び緑化推進全般にわたる事業を行っている。

(イ) 上川農村環境改善センター

指定管理者の業務内容	① 施設等の保守及び維持管理並びに施設等の修繕に関すること ② 施設等の清掃、整頓その他環境整備に関すること ③ センターの管理運営に関する事項 ④ 上記に掲げるものの他、市長が必要と認める業務
選定過程	指定管理者の選定にあたっては、運営委員会から事業計画書等の提出があった。
選定理由	施設の開設以来、管理運営を行ってきており、提出された申請書に関し、市担当課において書類審査を行った結果、募集要項などに規定する内容、及び必要書類が整っていること、選定委員とのヒヤリングを交えた審査、採点で 80 点となり「選定に関する実施要領」に規定する合格点である 60 点を超えたため、特命により選定した。
指定管理者の概要	昭和 59 年 4 月の上川農村環境改善センターの開設以来、市から委託を受けて、同施設の管理運営を行っている。

② 手 続

当該農村環境改善センターの指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、農林課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 今後の施設のあり方について（意 見）

両農村環境改善センターは、もともと、恩方及び上川の各地区の、地元の農業の振興のみならず、地域の活性化を目的として開設された施設である。

施設が開設された当時（恩方農村環境改善センターは昭和 55 年、上川農村環境改善センターは昭和 59 年にそれぞれ開設）は、恩方、上川の両地区においては、専業農家も多く存在し、従って両施設とも多目的ホールの利用や生活改善室の利用と同様に農業関係の打ち合わせなどで会議室の利用も頻繁に行われていた。このような意味において両地域の住民の仕事(農業)と文化活動の両面を支え、両施設共、農村地域である恩方及び上川地区の活性化に貢献してきたものと考えられる。

しかし、近年は、両地区とも農業環境の変化などにより、専業農家が減り、そのために、農業関係の打ち合わせ回数も減少している。その結果として会議室の利用が減り、一方、多目的ホールや生活改善室の利用度が相対的に増加して、全体としては市民センターとしての色彩が強くなっているのである。概要で示した平成 18 年度の利用実績は、このような状況を如実に物語っている。

従来と同様、地域住民のコミュニティ活動の振興には貢献しており、地域の活性化を目的とした施設として位置づけられることは間違いない。

そこで、利用者の満足度や要望、利用者の内訳、恩方および上川の両地区の農業従事者数などを勘案し、今後の両施設のあり方について、検討する機会を設けることも必要である。その結果によっては、他の同種の施設（市民センター）との公平性の観点から、施設の有料化やそれに伴う指定管理者における利用料金制度の導入なども合わせて検討する必要があるものと考えられる。



1. 事業報告書の記載事項について（意見）

事業報告書への記載事項として「情報公開及び個人情報保護対策の状況」があるが（基本協定書第 13 条第 2 項）、両施設とも、提出された事業報告書の中に、この項目に関する事項の記載がなかった。指定管理者に情報公開及び個人情報保護対策に関して必要となる措置を決定させ、実際にそのような措置をとっているかを事業報告書に記載させること、それに対する市担当課のチェック体制を確立することが不可欠であることから、事業報告書への記載を指導すべきである。

（6）基盤施設等の指定管理者制度（管理運営）について

（6）- 1 高尾山麓駐車場

① 概 要

高尾山麓駐車場は、市内有数の観光名所である高尾山の麓に位置し、市内外から訪れる観光客等の交通の利便を図っている。当該施設の概要は次のとおりである。



[指定管理者調査票]

(単位:千円、台、人、%)

公の施設名	施設開設年度	平成18年度決算金額	利用者満足度調査実施の有無	
高尾山麓駐車場	昭和33年	23,339	実施	未実施
指定管理者名	指定管理開始年度	平成18年度	利用料金制度導入	導入/未導入
社団法人 観光協会	指定期間	1年	公募・非公募の別	非公募
			市担当部門	産業振興部観光課

区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		利用件数	利用者数	利用件数	利用者数	利用件数	利用者数
①	公の施設の利用件数及び利用者数は指定管理導入年度と その導入前年度でどのように変動しましたか？						
i	乗用車	47,961	—	48,570	—	1.3%	—
ii	大型車	738	—	831	—	12.6%	—
iii	減免台数	1,055	—	1,095	—	3.8%	—
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
②	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での 実施主体)の職員数はどのように変化しましたか？	4	—	4	—	0.0%	—
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員	常勤職員	非常勤職員
③	事業を実施している指定管理者(指定管理以前はその時点での 実施主体)の人員費はどのように変化しましたか？	11,632	1,168	10,659	3,942	-8.4%	237.5%
区 分		導入前年度 (平成17年度)		指定管理導入年度 (平成18年度)		増減率	
		人件費以外の 経費	左以外の経費	人件費以外の 経費	左以外の経費	建物維持管理 等外注委託	左以外の経費
④	事業実施主体の、人件費以外の経費(建物総合管理委託など 建物維持に必要な外注委託経費とその他の経費)は、どの ように変化しましたか？	3,592	—	3,494	—	-2.7%	—

7. 施設の設置目的等

設置目的	市民の健康で文化的な生活を増進するため及び観光客の誘致を促進し、観光事業の振興を図ること。 (八王子市観光施設条例第1条)
施設概要	・駐車場(収容台数 乗用車換算115台) ・管理棟・公衆便所
面積	敷地面積 2,267.89m ²
利用時間	午前7時～午後7時(11月～3月は午前8時～午後5時) ※ 11月の土日・祝日及び年末年始は必要に応じて延長
使用料 (定額制)	乗用車 1,000円/日 大型車 2,000円/日

イ. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者の 業務内容	① 駐車場の施設（工作物を含む）、付帯設備等の維持管理及び修繕に関すること ② 駐車場の施設等の使用許可及び使用料の収納に関すること ③ その他市長が必要と認める業務
選定理由	観光課所管施設指定管理者選定委員会において、団体の概要、運営上の基本方針などを審査基準に基づいて総合的に評価した結果、全委員の評価点が選定基準点以上であったため、観光協会を指定管理者に選定した。
指定管理者の 概要	平成元年4月1日設立。八王子市及び周辺地域と連帯し、当市の観光事業の振興を図り、産業経済の発展と文化の興隆に資し、公共の福祉増進に寄与することを目的として設立された。

② 手 続

当該高尾山麓駐車場の指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、指定管理業務の市担当課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行い、現地視察等を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 平日の使用料の引き下げについて（意 見）

市担当課は高尾山麓駐車場の今後のあり方についての考え方をまとめ、「市営高尾山麓駐車場の管理運営に係る今後の在り方について」として、平成19年10月に資料を作成している。

市営高尾山麓駐車場の管理運営に係る今後の在り方について

「高尾の里」整備事業の進展と圏央道（仮称）八王子南インターチェンジの供用開始が目前となり、今後、より多くの観光客が高尾山を訪れるものと予想されている。さらには「ミシュラン」で日本の三つ星観光地の1つとして評価を得たことは国際都市八王子をより一層強調するものとなった。

こうした中、「高尾山」をより一層、魅力的な観光地とするためにも高尾山麓駐車場の今後の在り方を決定するとともに既存施設の整備を行うことが急務である。

その1つが市営高尾山麓駐車場の整備であるが、当該地域は他に駐車場経営を行っている地権者が複数存在し、効率の悪い運営を行っているのが現状である。そこで、隣接する民有地と連携して駐車場の機械化整備を行い、管理運営していくことが現段階で最善の方策と考え、さらには隣接する市営住宅用地まで駐車場を拡大することが出来れば、多くの観光客のニーズに対応できるものとする。

そこで市営高尾山麓駐車場の今後の在り方について、次のとおり位置づけたい。

1. 隣接する民営駐車場と連携して駐車場の機械化整備を行う。
2. 関係地権者と連携して駐車場の管理運営を行う。
3. 駐車場の管理運営は八王子観光協会を視野に入れて、今後、協議を行う。
4. 市営落合団地が更地となった時には駐車場用地としての選択肢を残す。
5. 周辺道路の整備を行うとともに駐車場案内のシステムを構築する。

現在の予定では、平成 21 年度に圏央道の（仮称）八王子南インターチェンジが供用開始されることとなっている。市担当課は、これによって高尾山を訪れる車がさらに増えると考えており、高尾山麓駐車場のあり方の見直しを検討している。

「市営高尾山麓駐車場の管理運営に係る今後の在り方について」を踏まえ、考え得る改善案として次の事項について検討されることを要望する。

次表は平成 14 年度から 18 年度までの高尾山麓駐車場の利用台数の推移である。18 年度は前年度より利用台数が多少増加しているが、15 年度と比較すると 1 割以上減少している。しかしながら、現状では、土日祝日は午前 10 時には満車になることが多いとのことである。つまり、平日の利用が減少し、土日祝日との利用率に差が開きつつあるのが現状であると思われる。そのため平日の利用率を上げることが大きな課題である。

年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
利用台数（台）	55,234	56,952	54,131	49,754	50,496

平日の利用率を上げるためには、駅前に立地している利点を更に活かすことであるが、そのためには平日の使用料を引き下げることが一つの方法であるとする。

現在の使用料は次表のとおりであるが、平日・休日とも同じ金額である。

平日の使用料を引き下げる目的は、平日の観光客の利用を促すと同時に、西側（相模湖周辺地区：相模原市）に居住されている方々のスポット利用を促すことにある。

使用料の見直しについても検討されることを要望する。

種 別	単 位	金額(円)
定員 10 人以下の乗用の自動車及びこれに類する自動車	1 台 1 回	1,000
上記以外の自動車		2,000

イ. 割引制度の導入について（意 見）

「市営高尾山麓駐車場の管理運営に係る今後の在り方について」によると今後、駐車場の機械化整備を行うとのことであるが、その際にプリペイドカードを発行し、これにプレミアを付す方法等が考えられる。

割引については機械化整備と併せて実施することになると思われるが、整備の際には割引の適用について検討されることを要望する。

ウ. 指定管理者の帳簿について（意 見）

高尾山麓駐車場の会計帳簿も観光協会が作成しているが、ふれあいの里と同様、手書きで作成されている。

高尾山麓駐車場の手書き帳簿にもふれあいの里と同様の問題点が存在する。高尾山麓駐車場にもパソコンは設置されているので、市販されている会計ソフトでの会計帳簿作成は可能である。よって会計帳簿の電子化を市担当課は観光協会に働きかけるべきである。

(6) - 2 八王子市営駐車場

① 概 要

7. 施設の概要

八王子市営駐車場条例（以下「駐車場条例」という。）によると、八王子市の市街地における自動車の駐車需要に応ずるため、駐車場を設置すると規定されている。駐車場の名称及び位置は、次のとおりである。

名 称	位 置
八王子駅北口地下駐車場	八王子市旭町 1 番 B1 号
旭町駐車場	同 旭町 9 番 1 号
南大沢駐車場	同 南大沢二丁目 27 番地

【八王子駅北口地下駐車場】

収容台数	430 台（うち障害者用 7 台）		
対象車両	高さ 2.1m 幅 2m 長さ 5.3m まで		
入出庫可能時間	午前 7 時～午後 12 時		
利用料金	時間貸し	午前 7 時～午後 12 時	15 分ごと 100 円
		午前 0 時～午前 7 時	1,400 円（入出庫不可）
	定期駐車	平日午前 7 時～午後 12 時 （祝祭日を除く月曜日～金曜日）	30,000 円
回数駐車券（消費税込）	400 円券 12 枚で 4,000 円		
	200 円券 12 枚で 2,000 円		
	100 円券 12 枚で 1,000 円		
パーキングカード （消費税込）	4,800 円相当分で販売額 4,000 円		
	3,600 円相当分で販売額 3,000 円		
共通駐車券	利用可		

【旭町駐車場】

	自動車	二輪車
収容台数	152 台 （うち障害者用 2 台）	63 台
対象車両	高さ 2.1m 幅 2.1m 長さ 5.8m まで	排気量 50 c c を超える自動二輪車（側車付のものを除く）

入出庫可能時間		24 時間	
利用料金	時間貸し	午前 7 時～午後 12 時 15 分ごと 100 円	1 日 1 回 400 円
		午前 0 時～午前 7 時 30 分ごと 100 円	
	定期駐車	全日 40,000 円	全日 10,000 円
回数駐車券（消費税込）		400 円券 12 枚で 4,000 円	なし
		200 円券 12 枚で 2,000 円	
		100 円券 12 枚で 1,000 円	
パーキングカード （消費税込）		4,800 円相当分で販売額 4,000 円	なし
		3,600 円相当分で販売額 3,000 円	
共通駐車券		利用可	利用不可

【南大沢駐車場】

収容台数	107 台（うち障害者用 3 台）	
対象車両	高さ 2.3m	
	幅 1.8m	
	長さ 5.0m まで	
入出庫可能時間	午前 8 時～午後 10 時 30 分	
利用料金	午前 8 時～午後 10 時 30 分	30 分毎 120 円
	夜間駐車（午後 10 時 30 分～午前 8 時）	1,140 円
	定期駐車（対象：障害をお持ちの方）	全日 16,000 円
回数駐車券	120 円券 12 枚で 1,200 円	

1. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者の 業務内容	① 駐車場の供用に関すること ② 駐車場の施設の維持管理及び修繕に関すること ③ その他市長が特に必要があると認める業務 ④ 地方自治法施行令（昭和 22 年政令第 16 号）第 158 条第 1 項の規定に基づく、徴収事務に関すること
指定管理者	東急コミュニティーグループ連合体
選定理由	市の定める選定の基準による評価点の合計が、申請団体の中で最高点であったため、指定管理者として選定している。
指定管理者の 概要	株式会社東急コミュニティー及び財団法人八王子市住宅・都市整備公社は、八王子市営駐車場（八王子市営八王子駅北口地下駐車場・旭町駐車場・南大沢駐車場）を協同連帯して指定管理者として業務を遂行することを目的に連合体を結成し協定を締結した。
18 年度指定管 理料決算額	160,186,065 円

その他	指定管理開始年度 平成 18 年 4 月 1 日 指定管理期間 3 年 指定管理者の募集方法 公募 利用料金制度導入の有無 無
-----	--

② 手 続

指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、指定管理業務の市担当課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を実施した。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。その分析結果を述べることとする。

7. 八王子駅北口地下駐車場の利用状況について（分 析）

次表は、八王子駅北口地下駐車場の平成 15 年度から 18 年度までの利用状況の推移である。

駐車台数は増加しており、使用料も平成 17 年度・18 年度は増加しているが、平成 15 年度の水準には達していない。これは平日の定期駐車台数の減少によるものと推測される。

【八王子駅北口地下駐車場】

区 分 \ 年 度		15	16	17	18
自動車	駐 車 台 数 （ 台 ）	534,903	547,718	576,244	595,063
	平日定期駐車台数（台）	231	236	187	187
	使 用 料 （ 円 ）	360,935,750	326,036,700	341,638,840	343,868,307

イ. 旭町駐車場の利用状況について（分 析）

次表は、旭町駐車場の平成 15 年度から 18 年度までの利用状況の推移である。

自動車については、平成 18 年度は駐車台数は減少しているが、使用料は増加している。これは平日の定期駐車台数の増加によるものと推測される。

二輪車についても定期駐車が増加しており、自動車と同じ傾向が見られる。

【旭町駐車場】

区 分 \ 年 度		15	16	17	18
自動車	駐 車 台 数 （ 台 ）	72,979	67,658	66,886	67,871
	平日定期駐車台数（台）	758	760	738	947
	使 用 料 （ 円 ）	53,571,400	51,108,200	49,578,800	56,238,927
二輪車	駐 車 台 数 （ 台 ）	3,687	3,472	8,340	13,683
	定期駐車台数（台）	89	180	193	284
	使 用 料 （ 円 ）	2,376,600	3,198,700	5,307,000	8,276,200

ウ. 南大沢駐車場の利用状況について（分 析）

次表は、南大沢駐車場の平成 15 年度から 18 年度までの利用状況の推移である。

平成 18 年度は駐車台数・使用料とも増加している。

【南大沢駐車場】

区 分 \ 年 度		15	16	17	18
自動車	駐 車 台 数 （ 台 ）	148,613	144,400	143,937	157,533
	定期駐車台数（台）	22	27	72	76
	使 用 料 （ 円 ）	42,102,290	41,861,880	40,993,200	46,079,980

(6) - 3 南部地区公園グループ

① 概 要

7. 施設の概要

八王子市は、八王子市が設置した都市公園のうち、原則として、京王線南部に位置する都市公園に指定管理者制度を導入している。

指定管理者制度を導入している都市公園は 290 施設で、その内訳は次のとおりである。

街区公園	196 か所	524,550 m ²
近隣公園	16 か所	433,634 m ²
地区公園	1 か所	92,297 m ²
特殊公園	1 か所	8,072 m ²
都市緑地	76 か所	1,065,681 m ²
合 計	290 か所	2,124,234 m ²

1. 指定管理者の業務内容等の概要

指定管理者の 業務内容	① 公園利用者への案内及び指導に関する業務 ② 公園緑地の使用の制限、禁止に関する業務 ③ 公園緑地に対する要望・苦情の処理に関する業務 ④ その他の管理運営に関する業務 ⑤ 公園の維持管理に関する業務 ⑥ 物品の管理及び施設修繕等に関する事業 ⑦ その他、市長が必要と認める事業
指定管理者	日産グループ マルベリーパーク
選定理由	事業計画において、効果的な管理運営による経費削減効果などが評価され、日産グループ マルベリーパークが指定管理者として最適であると判断されている。
指定管理者の 概要	日産グループ マルベリーパークは、官民連携理念に基づき八王子市マスタープラン（ゆめおりプラン）にある「人とひと、人と自然が共生し、だれもが生き生き生きるまち」の実現を目指して地元企業により結成された共同事業体。名称の「マルベリー」は英語で桑、「パーク」は公園や人の集う広場との意味合いで、桑の都八王子にちなんだ名称

	となっている。 企業体の構成員は次のとおり。 ・株式会社 雅敍造園（代表団体） ・八南ビルメンテナンス事業協同組合 ・日産緑化 株式会社 多摩支店 ・株式会社 第一グリーン ・三和興業有限会社
18 年度指定管理料決算額	192,592,000 円（税込み） ※ 指定管理料のうち施設修繕に係る経費分 21,532,000 円については概算払いとし、年度末に精算を行う。
その他	指定管理開始年度 平成 18 年 4 月 1 日 指定管理期間 3 年 指定管理者の募集方法 公募 利用料金制度導入の有無 無

② 手 続

当該南部地区公園グループの指定管理業務について、管理運営状況等を監査するために基本協定及び年度協定並びに事業報告書等を入手し、閲覧・分析した。そして、指定管理業務の市担当課からヒヤリングをし、必要な質問を行った。また、収支計算書等決算資料、モニタリング資料等必要な資料の分析を行った。

③ 結 果

上記の手続きを実施した結果、当該指定管理業務については、基本協定及び年度協定等に基づき管理運営が行われていた。ただし、次に記載する意見を経済性及び効率性等の観点から述べることとする。

7. 施設の利用者満足度等について（意 見）

指定管理者は、アンケート収集目的の意見箱を平成 18 年 12 月より蓮生寺公園、栃谷戸公園、富士見台公園に設置したが、回答が集まらず、利用者満足度調査は実質的には行われていない状況であった。

南部地区公園グループに属する公園は管理事務所が設置されていないこともあり、既述した長池公園等と比較するとアンケートを実施して

回答を得ることが難しいこともある。しかしながら、利用者満足度の調査は公園の形態に関わらず重要である。回答を得られるよう、アンケート調査の実施方法を工夫することが求められる。例えば、利用者満足度調査を実施する公園を抽出し、近隣の町内会の協力を得て、回覧板にアンケート用紙を添付し、記入してもらう方法等も考えられる。

いずれにしても南部地区公園グループについては、利用者満足度調査を実施し、その結果を翌事業年度の事業へ反映させることを要望する。

イ. 事業評価等に必要なデータの厳選化について（意見）

指定管理者に対する無用な負担をかけないことを前提に、期中のモニタリングでのチェックデータや事業年度終了後にタイムリーに行われるべき事業評価に必要なデータを厳選化し、他の公園等と比較しながら、事業評価等を適時適切に実施することが重要である。

そのためにも、事業評価と連携した必要データの厳選化とモニタリングなどに活用するためのチェックリスト作成を早急に準備されることを要望する。

南部地区公園グループについては、事業報告書に公園単位の管理業務の実施状況が記載されていなかった。どの公園にどのような業務を実施したのかが、実績報告書から把握できない状態となっていた。公園別の管理業務の実施状況について、市担当課は別途、指定管理者から報告は受けているが、そのような報告は事業報告書でなされるべきと思われる。

また、事業報告書には管理経費等の収支状況が記載されているが、事業計画における数値（予算）との対比が行われていなかった。管理経費等の収支状況については、当初想定していた数値との差異を分析することが重要である。現状の報告形式は予算との対比を行うのに適していないため、書式の見直しを要望する。

ウ. 指定管理期間について（意見）

公園に関する指定管理期間は現在、協定書上、3年間とされている。しかし、公園の樹木の剪定などは3年サイクルというよりも5年間が適切であると市担当課においても認識されていることから、そのようなサイクルに合わせて指定管理期間を再検討することを要望する。

I. 新規事業者への対応について（意見）

南部地区公園グループは従前の管理受託者とは別の団体が指定管理者となっている。市担当課においては、新たな団体が業務を実施することによって生じた問題点・改善点をデータベース化しておき、今後の参考情報とされることを要望する。

指定管理者は自己評価結果報告書を作成し、市担当課に提出している。この自己評価結果報告書によると、指定管理者は自己評価の総評として、18年度前半においては、物理的な引き継ぎによる多少の混乱が見られたと記載している。市担当課としては指定管理者が何に混乱したのかを把握し、問題点・改善点として適切に記録しておき、今後、また新たな団体が指定管理者となった場合に、同様な事案が生じないよう、参考情報として保管しておくことを要望する。

第４．監査結果 - その２ -

財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団外部監査報告書

Ⅰ．財団の概要

財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団（以下、「財団」という。）は、旧３団体の事業を引き継ぎ平成１４年度に５億１百万円で設立された。平成１８年度からは、公の施設の管理業務については、指定管理者として施設の管理運営を行っており、併せて自主事業や受託事業を行っている。平成１８年度からの指定管理者への指定は、非公募により選定されたため、次回、公募による指定管理者の選定が予定されれば、次回が真の意味での指定管理者としての企画提案の機会となる。

１．組 織

（１）理事会

- ① 理事長 １名
- ② 常務理事 １名
- ③ 理 事 １０名

（２）評議員会

- ① 議 長 １名
- ② 評議員 １４名

（３）監 事

２ 名

（４）事務局

- ① 経営管理課
- ② 芸術文化振興課
- ③ 夢美術館
- ④ 芸術文化会館（いちょうホール）
- ⑤ 市民会館
- ⑥ 南大沢文化会館
- ⑦ コミュニティ振興課

- ⑧ スポーツ事業課
- ⑨ 学園都市振興課

2. 主要な事業の実績

(1) 芸術文化会館等の実績について

以下の項目を参照されたい。

- 「6. 芸術文化会館・市民会館・南大沢文化会館等の実施事業概要」
- 「7. 芸術文化会館の事業について」
- 「8. 市民会館の事業について」
- 「9. 南大沢文化会館の事業について」
- 「10. 夢美術館の事業について」
- 「11. 学園都市センターについて」
- 「12. 市民センター・地区会館の管理運営等について」
- 「13. コミュニティの育成及び助成に関する事業について」
- 「14. 公園・運動施設の管理運営について」

II. 監査意見

指定管理者、受託者及び自主事業の実施者としての財団の現在の経営状況等を、監査の実施により把握し、分析、評価した結果、財団が民間経営主体と企画提案の競争を行うに当たり、人的資源の活用、経営ノウハウの蓄積などについてさらに改善されるべき余地が大きいことを認識した。また、経営に精通する役員が財団の経営理念や方針を明確に打ち出し、財団改革を行うことが、財団にとっての自立化の近道であることも痛感した。財団職員の人的能力の開発や職務遂行面における応用が様々な原因から行われていない状況も見受けられる。

旧 3 団体統合のメリットや事業展開のうえでのシナジー効果を経営者がどの程度具体的に意識して経営を行っているか、旧 3 団体出身の職員の業務面での切磋琢磨がどのように行われているのかなどの点が、監査の現場では認識しづらい状況もあった。監査の過程で財団の強みや弱み等を分析するツールを示し、実際に財団の「強み」及び「弱み」並びに外部環境における「機会」及び「脅威」を分析していただいたが、財団の現状認識がきわめて不適格であるように感じられた。このような認識そのものが財団の「弱み」であ

ることも重大な問題である。

さまざまな問題点の具体的な指摘とその問題解決のための一つの糸口となるべき方法論を以下では説明し、具体的な解決案を提案する。

1. 財団のガバナンス・経営体制、企画・経営管理・人材育成等

(1) ガバナンスの整備状況

① 理事会及び評議員会の機能について

理事会及び評議員会は財団の意思決定機関等であることから、より活発な議論を期待したい。しかし、理事会については事業年度で3～4回程度開催されているが、議事録を閲覧する限り、十分な議論にまでは踏み込めない現状であることが把握できる。

財団の意思決定機関等として、具体的には、経営の現状を十分に踏まえ、次年度事業計画の内容の十分な検討や事業報告書の内容に対する多面的な分析による討議等を期待する。特に、指定管理者としての財団の過去1年半程度の実績などを踏まえ、貸館業務の戦略的な実施方針や自主事業の企画立案及び実施・評価に関する財団のノウハウの蓄積や財産管理運営能力の蓄積方針、職員の人材育成方針等に関して、意を用いた議論も活発に行われることが期待されているものと考えられる。

理事会のメンバーに市の市民活動推進部長が就任していることは、従来からの慣習上、政策的に認められていたことであるが、指定管理者制度が導入され運用されている現時点で、発注者側の市の経営幹部が受注者側の財団の意思決定機関である理事会の理事に就任していることの実質的な利益相反関係は問題にならないか、さらに検討されたい。

② 監事監査の機能について

平成18年度決算時点から、財団は新公益法人会計に準拠した決算処理を導入している。その結果としての決算報告書の内容に対して、監事監査は従来どおりの手法で実施されている。新公益法人会計制度に合致した監事監査へ移行すること等を経営者として検討されたい。

なお、従来からの会計処理上及び財務諸表の表示上等の問題点については、別途意見を述べる。

③ 会計処理支援体制の確立について

経営の基本要素のひとつである財務会計システムのあり方や管理会計への活用などに関する財団の体制は、確立されていないものと考えられる。その原因は、会計制度そのものが専門的であり、経営管理課の担当職員の努力により統括されている現実があることや事業で提供される財団のサービスと連携したコストコントロールの意識が希薄であること、さらには、発生主義会計に対する理解が乏しいことなどが原因である。

各指定管理事業と補助事業、自主事業等に関する日常の会計処理区分の導入やそれらのデータを活用した、事業評価に必要な事業ごとのコスト・収益情報等の充実に向けた検討が必要であるものと考えられる。

また、平成18年度決算における新公益法人会計制度の早期適用等、その努力は十分に認められるものである。しかし、そのための実施体制を充実させる財団の努力が十分でなかったことも事実である。新公益法人会計制度等に関する有益なセミナー、書籍の購入、会計専門家からのアドバイスなど、経営として十分に意を用いることが重要である。

④ 法令遵守について

財団規程や指定管理者制度の協定内容、さらには事業実施にあたっての関連法令に対する遵守について、次のような問題を抱えている。早急に問題の本質を認識し、良好なガバナンスのためにも行わなければならないことを検討すべきである。

7. 給与規程と職員の退職金について

財団が職員の退職時点で支払うべき退職金の額が規程上明確に規定されていない。財団が設定すべき責任準備金が明確でないにもかかわらず、現在まで事実上外部に積立てた資金を個人別に取り崩すことで事実上対応してきた。早急に財団としての責任準備金の在り方を検討し、退職手当の考え方を検討すべきである。この点は、財団の正規職員の業務遂行意欲にも大きく影響を与えているものと推察される。

4. 消防設備と倉庫の確保について

夢美術館の機械設備室に展示室の照明器具や可燃性の段ボールなど

を保管するなど、消防法上の問題を有する施設使用方法が恒常化している。この件に関する意見は、夢美術館に関連して後述するが、事業遂行上、施設利用者への被害が容易に予想される施設の使用状況について、財団としての認識や対応が十分ではなかった事例がみられる。

財団として、早急に市担当課と協議することにより施設の適正使用を確保すべきである。

⑤ 市担当課との関係について

7. 出資と経営の分離の認識について

財団は、理事長及び常務理事が中心に経営方針を立案し、事務局長（現在は常務理事が兼務。）以下事務局がその経営方針の実現のために戦略を立案し、事業を効果的に実施することが期待されている。また、理事会の機能と期待については、①で示した。

一方、財団への出資者である市（担当課）は、経営の専門家でもなく、財団事業を実施する法的な責任もない。形式的にこのような出資と経営の分離を認識しているとしても、指定管理者制度が導入されるまでの市と財団の関係であった管理委託方式の関係が実質的には色濃く残っている。財団予算の編成や執行等については、理事長及び常務理事が形式的にも実質的にも責任を持つべきである。

イ. 協定に基づく事業内容の報告

指定管理者が実施する事業に関して、市担当課に提出すべき主要な事業関連データは何かについて、市担当課と十分に話し合う必要がある。月次報告等で提出したデータが市担当課においてどのように活用され、評価に使用されているかなど、財団の指定管理業務の実施に大きく影響すると考えられる視点等を明確にするよう、市担当課と協議すべきである。

ウ. 施設設置者である市への施設改善事項の提案活動

指定管理料で対応すべき機能維持修繕など小規模修繕と大規模な施設改善工事など資本的な支出に該当する改修工事を財団も意識しておく必要がある。後者の施設改善工事に該当するもので、施設利用者の

満足度に関連するものは積極的に施設改善の提案活動を実施する必要がある。そのような提案活動が可能となるように職員の能力の向上に努めることも必要である。

エ. 指定管理者制度の再構築に向けた提案

平成 18 年度から財団は指定管理者として事業を実施している。しかし、従来の管理委託制度から解決されていない問題が存在する。例えば、財団への補助金の位置づけが曖昧なままとなっていることで、外部からみるとあたかも財団への運営費補助と見られかねない状況が残っていることである。財団はこのことを正確に認識すべきである。

また、指定管理業務に対する評価のルールが市担当課で確立していないことも確かである。財団経営者として財団の業務の評価の視点を取りまとめ、市担当課と交渉することにより、再度、財団に関する指定管理者制度の再構築を提案すべきである。

(2) 経営の状況について

① 経営方針の確立等について

財団経営に不可欠な経営方針に関して次のような点で改善の必要性があるものと考えられる（現状は不存在または不明確）。

ア. 経営方針の策定と明確化

イ. 経営方針の各組織への有効な伝達手法の確立

ウ. 経営方針の浸透過程のモニタリング

エ. 経営方針を実行するための有効な経営ツールの導入

このような経営方針と伝達手法等の確立について、財団内部または財団外部の経営資源を最大限に活用することも検討すべきである。

② 職員の業務意欲等インセンティブの付与状況について

業績評価制度が存在せず、業績に応じた給与体系も確立しておらず、昇給昇格に関する透明性の高い仕組みもない状況では、職員の業務意欲を高めることは困難である。規程の整備状況の問題に関しては、例えば、財団には退職金支給規程が存在しない。また、給与規程には業績評価に関する具体的規定がない。

このような現状を改善するために、次のような内部経営改革を検討することを期待する。

- ア. 職員の業績評価の導入
- イ. 業績給の導入
- ウ. 昇給昇格基準への連動の仕組みの確立
- エ. 嘱託等職員の評価制度の確立
- オ. 退職給付に関する規程等の整備
- カ. 総合的なインセンティブ付与策の検討など

③ 業務のノウハウの蓄積状況について

貸館業務、自主事業及び補助事業ならびに建物等維持管理業務などに関して、次のような点で改善の必要性があるものと考えられる。

- ア. 業務マニュアルの整備（個別業務・安全管理・ホスピタリティ等）
- イ. 人材育成のマニュアルの確立
- ウ. 業務実績データベース化

このようなマニュアル類は、施設の利用者に対するサービスに関連する重要な経営ツール等であるが、財団にとっても、次回の指定管理者募集の際に、必ずアドバンテージになるものでもあるため、積極的に整備を行うべきものである。

④ マーケティングの必要性（企画力・実行力の充実）について

民間企業にのみマーケティングが必要であるわけではなく、財団が提供しているサービスの内容、品質の向上にとっても不可欠な要素である。

例えば、自主事業の企画立案にとって、自主事業の対象者は誰であるか、地域的に八王子市とその周辺地域のどの範囲までをターゲットとすべきか、そのターゲットである利用者はどのような属性を有する顧客であるか、事業実施の目標は何か、社会に対してどのようなインパクトを目指して実施するのか、財団としてその事業の実施のためにどのような経営資源を有しているのか、または、外部の力を借りなければならないのかなどについて検討することは、財団にとって不可欠のことである。

したがって、財団は自主事業に限らず、貸館業務など指定管理業務についても、次のような項目を意識して事業の企画立案等を行うことも重要である。

- ア. マーケット・リサーチ力の確立
- イ. 顧客情報の分類データベース化
- ウ. 事業ごとのターゲットの明確化
- エ. 財団の強み弱みの明確化（SWOT分析結果）
- オ. 営業ネットワークの確立など

⑤ 事業評価体制の強化について

財団が実施する重要な事業については、事業年度ごとに、または職員の業績評価との関連では半期ごとに、次のような事業の評価を実施することを検討すべきである。なぜなら、このような事業評価体制が確立し次年度への反映活動が確立していなければ、経営の重要なサイクルが効果的に機能しないからである。

- ア. 評価すべき重要な業務の洗い出し
- イ. 当該業務ごとの重要な評価指標の開発
- ウ. 評価指標に関するデータ収集
- エ. 事業評価システムの確立
- オ. 人事評価との連動

⑥ 経営会議の位置づけについて

経営会議は、経営者の意思伝達機能として重要な会議であるものと考えられるが、次のような問題点を有している。

- ア. 設置要綱の不存在
- イ. 会議の目的の不透明性
- ウ. 検討すべき事項の不明確性
（貸館業務における利用状況、実施コスト、利用料金の収入状況、自主事業の実施結果データ等）
- エ. 議事録の不存在
- オ. 会議内容の伝達ルールの不存在
- カ. モニタリングの不存在

上記のような問題点が解決されなければ、財団経営が、場当たりの

なる危険性がある。また、財団の内部統制の側面からも、早急に解決すべき問題でもある。

⑦ 旧 3 団体の統合のシナジー効果について

旧 3 団体の統合は平成 14 年度であり、すでに 6 年目が過ぎようとしている。その間、人事異動等で旧 3 団体の職員の交流がなされているようであるが、事業に対する統合効果が明確には見いだせない。逆に、人事異動に伴う業務の混乱等の問題や業務に対する意識のずれなどが顕在化しているように感じられる。

合併のシナジー効果を期待するためには、通常の業務のマニュアル作成や業務遂行意識の共有化のための横断的な業務改善委員会などを経営上、組織化することを検討すべきである。

また、職員の待遇面での格差による不満を解消させるためにも、経営上、福利厚生制度や退職手当関連の前歴換算方法の見直しも必要である。

さらに、現在財団には存在しない C I（コーポレートアイデンティティ）を創設することも検討に値する。

⑧ 他財団等の協力体制の確立について

貸館業務以外で共催事業及び主催事業の情報収集や情報提供など企画・実施・事業実施結果等のデータに関する情報共有化等について、さまざまな効果が期待できることから、他の文化関連財団との協力体制の確立も検討する価値があるものと考えられる。

（３）自主事業企画業務等について

自主事業のうち、芸術文化振興事業については、平成 18 年度で 116 事業が実施されている。これは、前年度比でも 30%以上の増加であり、計画ベースでも大幅な増加となっている。この点に関して財団の努力は大きく評価されるべきものと考えられる。

以下、芸術文化振興事業に限らず、学園都市づくり事業等の実施の在り方について意見を述べる。

① 主催事業について

主催事業及び学園都市づくり事業等の企画は、事務局芸術文化振興課（以下、「芸振課」という。）、学園都市振興課及びコミュニティ振興課が行っている。それらの企画を各館、学園都市センター及び市民センター等で実施している。

7. 企画業務の集約化または分散化について

特に文化関係の事業の企画に関して、財団内部で集約して実施するか、各館に分散させて実施するかの判断は、組織の改変、人員配置等の経営判断にかかる意思決定事項として「法人の運営に関する重要な事項」であり、理事会の議決事項またはそれに準ずる事項にも相当するものである。

イ. 人件費補助金について

企画業務等を実施する芸振課等の職員の人件費（平成 18 年度決算約 183 百万円）については、自主事業に関連するものか、受託事業に関連するものかなど事業の内容に応じて、業務従事割合または直接事業費等の割合など適正な割合で按分するなど、そのあり方を判断すべきものである。

そのような判断の中で受託事業であれば、補助金収入ではなく受託事業収入に組み替えられるべきものであり、また、自主事業であれば市担当側が明確に補助対象事業に対する補助率を確定するよう、財団としても要望すべきものである。

ウ. 主催事業の収支計画について

主催事業の支出構造は、企画対象となる興行によって異なる。出演者のギャランティ等委託料やポスター・チラシ印刷費などがコストとして見積もられる。それらのコストを回収すべき収入予算については、まず、市担当課側が、個々の興行に対して、または、実施すべき興行のジャンル別に、公益性を認定して市税での充当部分がどの程度であるかを判断する必要がある。このようにして設定された公益基準に基づく事業費補助金収入を見積もり、次に、その金額を実施コスト総額

から差し引いた差額コストに対応するチケット売上収入等を見積もることになる。

市担当課で設定すべき公益基準が現時点で存在しないことから、翌年度主催事業等を計画することができない状況を、財団としては十分に認識し、市担当課に早急に公益基準の設定を促す努力が必要である。

この点に関しては、文化関係事業に限らず、学園都市づくり事業やコミュニティ事業についても、この公益基準が従来から市担当課によって十分に検討され、設定されていれば、財団の運営事業補助金（平成18年度決算ベース268百万円）だけではなく、文化振興事業補助金（平成18年度決算ベース27百万円）、学園都市づくり事業補助金（平成18年度決算ベース8百万円）及びコミュニティづくり事業補助金（平成18年度決算ベース82百万円）の性格が明確となり、事業に伴う差額コストを回収する経営努力としての予算が編成できていたはずである。

② 共催事業について

文化関連の共催事業は、その要綱に基づき各館の事業として多くの事業が実施されている。それら共催事業の実施による収入としては、平成18年度決算ベースで、約4百万円の入場券受託販売手数料収入実績があった。

しかし、要綱によると共催事業の広告の掲載は財団の負担で行うこととなっており、また、手数料収入の対象範囲が限定されていることから、個別の共催事業によっては実質的には赤字になっているものも見受けられる。したがって、共催事業のあり方について、要綱の見直しも含めて早急に検討し、鑑賞事業や育成事業などの分野別に、収益性に重点を置く共催事業であるのか、または、団体育成など公益性の高い事業としての共催事業であるのか、その企画方針を再度、確立すべきである。

なお、公益性が高い共催事業に対しては、補助金の算定基礎として位置づけられることは、①ウの議論と同様である。

③ 主催事業と共催事業の企画割合について

両者の実施に伴う収益性や赤字リスクの程度は大きく異なることから、戦略的に質の良い自主事業を提供し、かつ、収益性も追及するためには、その配分方針を計画上も確立しておく必要がある。

(4) 業務評価体制について

指定管理業務、自主事業及び受託事業等の事業の評価体制が確立されていない。このような状況で経営会議が行われていても、その実効性に乏しいものと考えられる。経営管理課及び各事業担当課において、財団が実施している事業の分野別に経常的なデータ収集を行い、それぞれの業務分析を実施することにより、業務に応じた評価制度を確立する必要がある。

財団が提供するサービスは、コストの削減のみで評価されるべきものではなく、また一方では、事業の本数や利用者数だけで評価されるべきものでもない。サービスの価値は、公の施設の機能を十分に生かして、最小のコストで最大の効果を達成したかどうか、また、社会に対するインパクトはどの程度であったかなどにより評価されるべきものである。そのためには、サービス提供に要する人的要素（人員、人件費などの規模）、経費や外部委託によるサービスへの付加価値の状況を決算データとして把握し（インプットデータの把握）、併せて、利用者数の増加や利用者満足度の増加などのデータ（アウトプットデータやアウトカムデータ）を関連させて評価することが重要であるものと考えられる。

その内容としては、職員 1 人当たりの利用者数や満足者数の増加がどのように変化したかという、いわゆる「職員の生産性」の指標や利用者（満足者）1 人当たりのコストの推移がどのようになったかという、いわゆる「VFM（1 円の価値：バリュー・フォー・マネー）」などが考えられる。また、財団の業務実施の目標との関連で、そのサービス提供により、社会に対するインパクトがどのように観察されるかを十分に検討すべきである。

このように業務の実施により提供されるサービスの価値をインプット指標、アウトプット指標及びアウトカム指標、さらにはインパクト指標により総合的に評価する手法を確立することである。そのことにより、単にコスト削減だけに走りがちな指定管理者制度の評価を利用者情報や社会へのインパクト情報も交えて、サービスの価値評価ができるものと考えられる。

(5) 給与体系の改革と業績評価との関係について

正規職員の給与体系には、業績評価を加味する要素が含まれていない。例えば、期末手当は、どんなに努力した職員でもそうでない職員でも、6 月と 12 月に給料月額等に対して 100 分の 140 と 100 分の 160 が基本的に支給されることとなっている。職員の業務に対するインセンティブを確保する

ために、人事評価制度の導入と併せて業績給制度の導入は経営上重要な制度のひとつであるため、財団は早急に実施を検討すべき項目であると考えられる。

併せて、嘱託職員、業務職員及び臨時職員の業績評価と階層化についても、経営者が検討すべき緊急性の高い項目である。なぜなら、嘱託職員のインセンティブは一律の賃金の設定または値上げ等にだけ依存するのではなく、金銭以外のやりがいや財団内部の評価制度等にも関連するものであるからである。

(6) 人材育成について

正規職員、嘱託職員の区分に係わらず、職務遂行能力の向上と財団目的に沿った自己実現の支援のために、職場内での研修制度や業務に関連する外部研修会への参加制度を積極的に導入することも必要である。

指定管理者としての財団の職員は、事業企画能力や接客ノウハウ、問題解決能力やビル管理業務の能力などが求められている。また、管理部門では、戦略的な人事管理、政策的な法務、会計・財務管理、さらにはパソコンなどのIT技術を駆使した事業評価や効率的な経営管理などの能力向上も必要である。指定管理業務等で獲得した剰余金を原資として、積極的な人材能力開発等を行うことが求められている。

また、専門性の高い業務が財団内部に必要な場合には、財団内部の職員により対応できない場合、外部の専門家への委嘱等を検討すべきである。

(7) カサド事務局としてのふれあい財団のあり方について

「ガスパール・カサド国際チェロ・コンクール」実行委員会事務局として、指定管理者であるふれあい財団が参加している。役職としては、ふれあい財団事務局の芸術文化振興課長が、当該実行委員会事務局の3名の次長のうちの1人となっている。また、ふれあい財団理事長が実行委員会の会長職を平成19年度から兼務している。

このような状況の中で、当該事務局の設置要綱等が設定されていないこと、また、ふれあい財団の理事長と実行委員会の会長との兼務による指示内容の混乱等の可能性（経費の捻出等資金繰りに関する経営上の配慮不足など）などもあり、事業の実施過程で指定管理料からの人件費及び経費の支出などがみられ、ふれあい財団内部に混乱が見受けられる。

ふれあい財団は、業務遂行における業務命令等、指示内容の峻別の明確

化などの問題を解決する必要があるが、市担当課とともに、当該実行委員会事務局に参加している以上、その事務局設置要綱等の整備、ふれあい財団に対する事務局経費の予算措置（指定管理業務との峻別）や当該事務局業務に関する指示の明確化等を求めていくことが財団としても必要である。

2. ビルメンテ関連等業務及び事業の再委託手法について

（1）契約の現状

ビルメンテ関連等業務及び事業の再委託の特徴は、次のとおりである。

- ① 単年度契約
- ② 各館個別の契約
- ③ 仕様書及び設計書等の見直し不足
- ④ 業者指導の不足

なお、舞台操作やインフォメーション業務を外部に委託していたが、経営努力により平成18年度から財団内部の業務として実施できる体制を整えた。

（2）意見

① 長期契約の可能性について

ア. 債務負担行為の未設定について

長期契約を締結するための前提として、債務負担行為の予算設定が市で必要であるのであれば、債務負担行為を設定することを市に要望することが考えられる。

イ. 指定管理期間途中での債務負担行為の設定のメリットについて

最大のメリットは、ビルメンテ関連契約の長期契約が財団のリスクも少なく締結可能となり、請負業者の側も受託にあたっての長期安定的な業務実施が可能となって、経済的にも効果が生じてくることである。その結果、長期契約金額の年間契約額が、従来の契約金額と比べて低下することが期待できるものである。

ウ. 政策審議室が作成した基本方針に規定の趣旨との整合性について

政策審議室所管の指定管理者制度に関する基本方針に規定されてい

る債務負担行為の未設定については、完全な指定管理者制度への移行途中であり、適正なコスト水準への段階的な削減を目指すべきであるという趣旨が背景にある。適正なコスト水準への移行には、民間のノウハウを活用することも実際には効果的であり、そのためにも財団のノウハウを早急に蓄積すべきである。

② 各館一括契約について

ビルメンテ業務等の長期契約と併せて、各館に共通する業務を一括して契約できるような環境を整備することも、経済性の面で財団経営のために貢献することとなる。

③ 直営化変更業務の評価について

7. 委託業務の部分的な内部化による経費節減努力

学園都市センターなどの清掃業務委託において、日常清掃の回数を減少させた部分を職員の努力により清掃を行っている。通常業務に悪影響が及ぶような内部化は評価できないが、当該内部化は、財団の努力として評価されるべきものである。

イ. 舞台操作等業務及びインフォメーション業務の直営化

平成18年度に実施した当該外部委託業務の直営化努力について、実質的には評価されず、その剰余金も協定を変更することにより精算対象とされた。しかし、経営において、業務を内部化するか、外注委託のままとするかの判断は、内部の管理部門や事業実施部門である各館の大きな経営努力により達成できたものであり、このような財団の努力は、剰余金も含めて十分に評価されるべきものである。職員の業務遂行意欲の維持向上の面からも、財団は市に対して財団の努力の成果を正当に評価するよう、主張を通すべきであった。

3. 備品購入について

(1) 貸与備品一覧の記載事項について

貸与備品の一部について金額記入の不備があった。

例えば、「自動演奏装置付グランドピアノ」(308 番)については、「備考」欄に寄贈品である旨記載されているが、「金額」欄には「0」の記載がなされている。重要性の違いにより、備品の管理の程度に差異を設けることが管理の効率性の面では当然のことであることから、当該ピアノの評価額を確認後、その重要性に応じた管理を心掛けるべきである。

(2) 備品新規購入手続き等の規定（基本協定）について

所有権は市に存するとして、購入後、備品は財団の所有とし、指定管理期間終了後は市に移管するものとしている。いつの時点で市へ移管するのかによっては、保管のための費用（保険料や減価償却費等）の負担関係に影響する。協定上、十分に検討し、関連規定を明示すべきである。財団としては、その手当てとして未収金を計上するのかどうかについても、市担当課と協議すべきである。

(3) 駐車場事前精算機の処理について

平成 18 年度において、財団は、いちょうホールのロビー脇に利用者の要望により駐車場事前精算機を設置した。その際、市担当課への協議を行い、市長名で購入を許可する決定の通知を受けている。その中では、指定管理料により購入することが記載されている。当該事前精算機の購入価額は 420 万円であった。



このように重要な備品については、市担当課で正式に予算化し購入することを原則とすべきである。また、現時点でも保険の付与及び費用の負担の問題が解決されずに残されている。さらに、減価償却費が財団で発生しており、その負担をどのようにするのか曖昧のままである。

このような問題を曖昧にせず、財団からの提案として市担当課に対して解決策を提示すべきである。

4．施設修繕のための基礎データとノウハウの蓄積状況について

(1) 建物等に関する構造上の基礎資料について

建物等に関する構造上の基礎資料が基本協定上添付されていない。指定管理業務として、建物等の管理が含まれている以上、その基礎的な資料を市担当課に請求すべきである。

(2) 施設管理体制の専門性の低下について

施設の管理に関するノウハウを持った職員の育成を早急に検討すべきである。現状では、外部委託先に対する適正な指導が十分には行い得ない状況も存在する。外部研修の実施など財団として検討すべきである。

5．財務諸表関連改善事項について

新公益法人会計基準の早期適用を平成 18 年度決算から実施している。各事業担当課の経理意識が十分に育成されていない状況下での早期適用には多大な努力が必要であったことは想像に難くない。経営管理課の担当職員の努力とチャレンジ精神は評価されるべきものである。

ここでは、その結果として作成された財務諸表に関連して改善点を記載することにより、平成 19 年度決算の参考にしていただくものである。

(1) 正味財産増減計算書の表示

- ①「指定正味財産増減の部」「基本財産受取利息」
 - ②「一般正味財産増減の部」「基本財産受取利息（指定正味財産より振替）」
- このような科目に関する修正仕訳が必要であった。

(2) 有価証券の評価基準及び評価方法：重要な会計方針（注記事項）

「償却原価法」を実際には適正に採用されているので、その趣旨で修正が必要である。

(3) 未払法人税等の別掲表示

従来から、未払法人税については現金主義で処理してきた。また、未払金にも含めていない。したがって、未払法人税の別途計上が必要である。

(4) 有価証券の期末評価

償却原価法計算（過年度の経過利息計算）の修正が必要である。

(5) 財務会計システム上での事業別区分経理による決算事務処理等効率化

財務会計上、指定管理業務や自主事業業務、または、受託事業業務などの事業ごとに執行段階から経理区分を設けて、経理処理を各事業担当課に実施させることも検討する必要がある。

6. 芸術文化会館・市民会館・南大沢文化会館等の実施事業概要

(1) 概 要

① 文化施設維持管理業務について

会館施設利用料収入については、次の表に示す通り、3館ともに前年より増加している。ただし、芸術文化会館小ホールについては、減少している（881 千円）。一方、利用者数は増加している。この小ホールの曜日別の利用日数について、平日及び土曜日の利用率が減少していることがわかる。

【会館施設利用料の推移】

(単位:千円、%)

施設名		平成17年度	平成18年度	増減額	増減率
芸術文化会館	大ホール	38,082	41,562	3,480	109.1%
	小ホール	19,208	18,327	-881	95.4%
	リハーサル室等	15,801	16,976	1,175	107.4%
	合 計	73,090	76,865	3,775	105.2%
市民会館	ホール	51,480	53,920	2,440	104.7%
	会議室	9,336	10,015	679	107.3%
	合 計	60,816	63,934	3,118	105.1%
南大沢文化会館	主ホール	18,607	21,708	3,101	116.7%
	交流ホール	8,570	9,959	1,389	116.2%
	リハーサル室等	12,532	13,833	1,301	110.4%
	合 計	39,709	45,500	5,791	114.6%

利用件数ベースでは、次の表に示すとおり、3 館ともに増加している。
しかし、入場者数ベースでは芸術文化会館は増加したが、市民会館及び南大沢文化会館は減少した。

【芸術文化会館施設利用状況推移】

<平成18年度>

<対前年度増減>

利用件数及び入場者数			利用件数及び入場者数		
全体	件数	3,785	全体	件数	83
	入場者数	242,458		入場者数	18,790

【市民会館施設利用状況推移】

<平成18年度>

<対前年度増減>

利用件数及び入場者数			利用件数及び入場者数		
全体	件数	3,022	全体	件数	122
	入場者数	266,706		入場者数	-17,521

【南大沢文化会館施設利用状況推移】

<平成18年度>

<対前年度増減>

利用件数及び入場者数			利用件数及び入場者数		
全体	件数	4,069	全体	件数	41
	入場者数	116,989		入場者数	-10,301

② 自主事業について

平成18年度の自主事業数は前年度実績や計画事業数以上の事業を実施している。

芸術文化振興事業の平成18年度実施件数は116事業であり、平成17年度の87事業と比較して、29事業の増加となっている。

(2) 意見

3館の各施設の利用状況については、7. 以下で述べるが、財団としては曜日別の利用状況や各利用区分別の利用状況のデータを収集していることから、各館の館長を含め、財団の経営者は、収集した利用状況のデータを十分分析して、館の個別施設ごとの利用率向上の対応策を検討すべきである。

〔曜日別利用状況の推移〕

<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名		平日(火～金)	土	日・祝	合計
いちょうホール	大ホール	70.1%	92.0%	89.1%	78.3%
	小ホール	70.6%	94.0%	98.4%	81.0%
市民会館	ホール	69.7%	82.7%	88.7%	76.4%
南大沢文化会館	主ホール	47.6%	92.3%	88.5%	64.9%
	交流ホール	40.7%	96.1%	85.2%	60.2%

<平成17年度：指定管理者制度導入前年度>

施設名		平日(火～金)	土	日・祝	合計
いちょうホール	大ホール	74.9%	88.0%	78.5%	78.0%
	小ホール	79.4%	98.0%	83.1%	83.6%
市民会館	ホール	67.1%	86.0%	73.9%	71.9%
南大沢文化会館	主ホール	40.9%	92.0%	89.2%	61.7%
	交流ホール	37.6%	92.0%	84.6%	57.9%

<対前年度増減：指定管理者制度導入後の変化>

施設名		平日(火～金)	土	日・祝	合計
いちょうホール	大ホール	-4.8%	4.0%	10.6%	0.3%
	小ホール	-8.8%	-4.0%	15.3%	-2.6%
市民会館	ホール	2.6%	-3.3%	14.8%	4.5%
南大沢文化会館	主ホール	6.7%	0.3%	-0.7%	3.2%
	交流ホール	3.1%	4.1%	0.6%	2.3%

自主事業の企画・実施については、年度ごとに各館の事業に関する総合的なコンセプトを設定し、各館で地域の実情に合わせた事業の企画展開を整合的に行うことも必要である。したがって、単に各館で独自に自主事業を行うべきであるという意見には与しない。

また、自主事業で回収すべきコストに人件費を含めていないため、フルコストを回収するという管理会計上の目標管理が徹底されていない。

共催事業については、平成18年度に飛躍的に増加したが、コストと効果に関する検証を根本的に行い、要綱の見直しを含めて見直す必要がある。

7. 芸術文化会館の事業について

(1) 概 要

芸術文化会館の施設利用状況については、次の表に示すとおりである。

<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等		単位	件数 入場者数 利用率	件 人 %
全体	件数	3,785			
	入場者数	242,458			
大ホール	件数	254	小ホール	件数	287
	入場者数	126,397		入場者数	49,109
	利用率	78.3%		利用率	81.0%
リハーサル室	件数	282	第1練習室	件数	293
	入場者数	9,024		入場者数	5,052
	利用率	73.4%		利用率	73.3%
第2練習室	件数	331	第1展示室	件数	198
	入場者数	3,183		入場者数	13,907
	利用率	78.9%		利用率	62.1%
第2展示室	件数	159	創作室	件数	329
	入場者数	13,047		入場者数	5,016
	利用率	49.8%		利用率	79.9%
第1茶室	件数	131	第2茶室	件数	59
	入場者数	1,426		入場者数	535
	利用率	33.6%		利用率	17.5%
第1会議室	件数	322	第2会議室	件数	481
	入場者数	3,777		入場者数	3,929
	利用率	77.7%		利用率	90.5%
第3会議室	件数	404	第4会議室	件数	255
	入場者数	3,794		入場者数	4,262
	利用率	85.2%		利用率	70.3%

<対前年度増減・指定管理者制度導入後の変化>

施設名	利用率等		単位	件数 入場者数	件 人 %
全体	件数	83		利用率	
	入場者数	18,790			
大ホール	件数	2	小ホール	件数	-5
	入場者数	9,559		入場者数	4,618
	利用率	0.3%		利用率	-2.6%
リハーサル室	件数	55	第1練習室	件数	-25
	入場者数	1,236		入場者数	-1,324
	利用率	16.2%		利用率	-9.4%
第2練習室	件数	11	第1展示室	件数	41
	入場者数	267		入場者数	2,970
	利用率	-0.9%		利用率	8.8%
第2展示室	件数	3	創作室	件数	4
	入場者数	1,390		入場者数	-265
	利用率	-1.2%		利用率	0.0%
第1茶室	件数	-31	第2茶室	件数	-39
	入場者数	-103		入場者数	47
	利用率	-13.4%		利用率	-19.6%
第1会議室	件数	5	第2会議室	件数	83
	入場者数	-103		入場者数	741
	利用率	0.1%		利用率	6.9%
第3会議室	件数	-17	第4会議室	件数	-4
	入場者数	-17		入場者数	-226
	利用率	-0.3%		利用率	-1.1%

(2) 意見

① 第1展示室及び第2展示室の利用率について

前年度よりも利用件数及び利用者数は増加しているが、利用率は高くない（62.1%、49.8%）。利用率向上の努力がなされていることは評価できるが、規定を整備することで販売を伴う展示会の積極的な誘致を行うことも考えられる。

② 第1茶室及び第2茶室の利用率について

それぞれ 33.6%、17.5%と利用率は低い。斬新な発想での企画事業を実施することもある必要がある。

③ 地下1階の倉庫等の使用状況について

次のような状況は、早急に改善する必要がある。

- ア. レストランの休憩室が食材等のダンボール倉庫となっている（平成 19 年 10 月末撤去され、対応はなされた。）。
- イ. 市の押収物置き場となっている場所がある（平成 19 年 11 月 15 日に撤去され、対応はなされた。）。
- ウ. 夢美術館の絵画等収納設備が使用されない状態で放置されている。

④ レストランについて

指定管理業務の中に含まれていないにもかかわらず、空調等修繕の対応などを実施している。本来、レストラン等は事業の実施に効果的に動員することができる施設としても位置づけることができる施設であり、また、手数料収入を得ることができる施設でもある。協定上、レストランの選定や管理も含め、指定管理業務の一環として位置づけるのであれば、財団に事業展開のひとつの経営ツールとして認めるべきである。この点については、他館についても同様である。

8. 市民会館の事業について

(1) 概 要

市民会館の施設利用状況については、次の表に示すとおりである。

〔市民会館施設利用状況推移〕
<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等		単位	件数	件
全体	件数	3,022		入場者数	人
	入場者数	266,706		利用率	%
ホール	件数	230	第1会議室	件数	177
	入場者数	205,170		入場者数	5,466
	利用率	76.4%		利用率	51.0%
第2会議室	件数	217	第3会議室	件数	437
	入場者数	4,365		入場者数	9,675
	利用率	60.1%		利用率	91.9%
第4会議室	件数	398	第5会議室	件数	325
	入場者数	4,145		入場者数	13,290
	利用率	89.6%		利用率	81.1%
第6会議室	件数	340	第7会議室	件数	167
	入場者数	9,131		入場者数	2,657
	利用率	83.0%		利用率	49.4%
第8会議室	件数	138	第9会議室	件数	337
	入場者数	5,877		入場者数	5,222
	利用率	39.9%		利用率	81.4%
第10会議室	件数	256			
	入場者数	1,708			
	利用率	64.7%			

<対前年度増減：指定管理者制度導入後の変化>

施設名	利用率等		単位	件数	件
全体	件数	122		入場者数	人
	入場者数	-17,521		利用率	%
ホール	件数	8	第1会議室	件数	-40
	入場者数	-10,387		入場者数	-2,365
	利用率	4.5%		利用率	-10.9%
第2会議室	件数	-39	第3会議室	件数	7
	入場者数	-1,452		入場者数	-495
	利用率	-8.1%		利用率	4.8%
第4会議室	件数	-47	第5会議室	件数	-13
	入場者数	-318		入場者数	-2,215
	利用率	2.6%		利用率	-1.3%
第6会議室	件数	-22	第7会議室	件数	13
	入場者数	-1,399		入場者数	-28
	利用率	-1.6%		利用率	3.1%
第8会議室	件数	11	第9会議室	件数	-12
	入場者数	354		入場者数	-924
	利用率	-0.2%		利用率	-1.4%
第10会議室	件数	256			
	入場者数	1,708			
	利用率	64.7%			

(2) 意 見

市民会館は、数年後に廃止される予定である。その廃止までの数年間の施設修繕を効果的に実施することが必要である。そのためにも、廃止までの数年間に市民会館に縁りの深い利用者たちを対象としたイベントを実施し、寄付金などを募り、その寄付金収入を原資として自主事業などを企画することはできないか。

また、財団の将来の事業とするためにも、新市民会館における指定管理業務を獲得するためのプロジェクトチームを編成し、市民会館でのノウハウを集約し、企画提案内容の検討を進める必要がある。

9. 南大沢文化会館の事業について

(1) 概 要

南大沢文化会館の施設利用状況については、次の表に示すとおりである。

〔南大沢文化会館施設利用状況推移〕
 <平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等		単位	件数	件
	入場者数	利用率		入場者数	人
全体	4,069				
	116,989				
主ホール	209		交流ホール	216	
	40,274			19,629	
	64.9%			60.2%	
展示室 多目的室	362		リハーサル室	284	
	9,822			10,026	
	80.1%			69.4%	
第1練習室	652		第2練習室	712	
	6,694			7,201	
	99.4%			99.0%	
第1会議室	397		第2会議室	358	
	7,741			5,657	
	89.9%			90.6%	
第3会議室	420		第4会議室	459	
	5,373			4,572	
	92.9%			95.5%	

<対前年度増減：指定管理者制度導入後の変化>

施設名	利用率等		単位	件数 入場者数 利用率	件 人 %
	件数				
全体	41	-10,301			
主ホール	件数	20	交流ホール	件数	11
	入場者数	-7,193		入場者数	-2,714
	利用率	3.2%		利用率	2.3%
展示室 多目的室	件数	26	リハーサル室	件数	46
	入場者数	1,441		入場者数	879
	利用率	-7.9%		利用率	6.4%
第1練習室	件数	-15	第2練習室	件数	44
	入場者数	-104		入場者数	137
	利用率	-0.3%		利用率	-0.4%
第1会議室	件数	-21	第2会議室	件数	-27
	入場者数	-688		入場者数	-1,236
	利用率	0.9%		利用率	1.3%
第3会議室	件数	-33	第4会議室	件数	-10
	入場者数	-459		入場者数	-364
	利用率	0.0%		利用率	1.7%



(2) 意見

貸館業務に関連して、主ホール・交流ホールともに利用件数は増えているが、利用者が減少している。併せて、会議室の利用が減少したことの原因分析も行う必要がある。

館の自主事業に関連して、主催事業として行っているロビーコンサートの開催回数が、主ホールの利用との関連で減少せざるを得なかったという（15回：8回減少）。また、共催事業として行われている南大沢寄席の収益性と将来性を検証し、館として共催事業で継続するものの位置づけを行い得るとしたら、入場者数の増加を支援する方策を検討する必要がある。

10. 夢美術館の事業について

(1) 概 要

夢美術館の事業実施状況の推移については、次の表に示すとおりである。

【夢美術館企画展等実績の推移】

<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

(単位：回、人、千円)

企画等	回数	入場者数	観覧料収入	備 考
特別展	6	30,093	6,649	観覧料：チケット@300円(2回)、@400円(2回)、@500円(1回)、@900円(1回)。各々学生、65歳以上は半額。
収蔵品展示・保管	8	30,401	1,934	8回のうち、1回は無料。
大学共催事業	4	1,794	-	
ミュージアムコンサート	6	346	-	

<平成17年度：指定管理者制度導入前年度>

(単位：回、人、千円)

企画等	回数	入場者数	観覧料収入	備 考
特別展	7	30,824	5,894	観覧料：チケット@300円(2回)、@400円(2回)、@500円(3回)。各々中学生以下、65歳以上は半額。
収蔵品展示・保管	6	27,110	1,671	すべて有料。
大学共催事業	2	461	-	
ミュージアムコンサート	5	407	-	

<対前年度増減：指定管理者制度導入後の変化>

(単位：回、人、千円)

企画等	回数	入場者数	観覧料収入	備 考
特別展	-1	-731	755	
収蔵品展示・保管	2	3,291	263	
大学共催事業	2	1,333	-	
ミュージアムコンサート	1	-61	-	



(2) 意 見

観覧料は他の館に比べると比較的低い値決めをしている。入場者数への影響を勘案しつつ、企画展の価値に見合ったチケット金額の値上げと減額免除を戦略的に設定することを検討することも必要である。

また、企画展等の展示と併せて作品の販売会を企画することも検討に値する。

物品の販売に関連して、販売用のバッグの滞留状況を再度把握し、新たな付加価値を付与するか、値下げを実施するかなど、積極的な対応が必要である。

夢美術館の施設には倉庫スペースが限られているため、2か所の機械室に照明器材や可燃物等を収納している。早急に撤去する必要がある。

現状では慢性的なスペース不足が深刻になりかけているので、現在の各施設の配置の見直しも含めて、各施設の意味づけを再度確認する必要がある。

11. 学園都市センターについて

(1) 概 要

① 施設利用状況の推移について

<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等				
全体	件数	5,646	単位	件数	件
	入場者数	188,804		入場者数	人
	利用率	91.1%		利用率	%
イベントホール	件数	649	ギャラリーホール	件数	609
	入場者数	56,504		入場者数	51,504
	利用率	96.9%		利用率	83.5%
第1セミナー室	件数	625	第2セミナー室	件数	707
	入場者数	28,400		入場者数	11,942
	利用率	92.6%		利用率	95.8%
第3セミナー室	件数	701	第4セミナー室	件数	625
	入場者数	9,348		入場者数	8,226
	利用率	96.9%		利用率	93.3%
第5セミナー室	件数	435	セミナー室合計	件数	3,093
	入場者数	12,768		入場者数	70,684
	利用率	83.3%		利用率	92.4%
和室	件数	491	サウンドルーム	件数	804
	入場者数	2,440		入場者数	7,672
	利用率	86.1%		利用率	99.2%

<対前年度増減：指定管理者制度導入後の変化>

施設名	利用率等				
全体	件数	245	単位	件数	件
	入場者数	-8,384		入場者数	人
	利用率	1.3%		利用率	%
イベントホール	件数	38	ギャラリーホール	件数	11
	入場者数	-3,196		入場者数	-3,439
	利用率	-1.4%		利用率	1.0%
第1セミナー室	件数	41	第2セミナー室	件数	-24
	入場者数	-644		入場者数	-2,394
	利用率	0.5%		利用率	-0.8%
第3セミナー室	件数	-6	第4セミナー室	件数	3
	入場者数	-2,307		入場者数	-1,547
	利用率	-0.3%		利用率	-2.8%
第5セミナー室	件数	134	セミナー室合計	件数	148
	入場者数	5,689		入場者数	-1,203
	利用率	13.4%		利用率	2.0%
和室	件数	13	サウンドルーム	件数	35
	入場者数	-25		入場者数	-521
	利用率	0.9%		利用率	1.2%

② 曜日別利用状況の推移について

[学園都市センター曜日別利用状況の推移]

<平成18年度:指定管理者制度導入初年度>

施設名	平日(月～金)	土	日・祝	合計
イベントホール	97.1%	100.0%	98.4%	97.7%

<平成17年度:指定管理者制度導入前年度>

施設名	平日(月～金)	土	日・祝	合計
イベントホール	97.9%	98.0%	100.0%	98.3%

<対前年度増減:指定管理者制度導入後の変化>

施設名	平日(月～金)	土	日・祝	合計
イベントホール	-0.8%	2.0%	-1.6%	-0.6%

③ 開設講座等の推移について

[学園都市大学開設講座・受講生の状況の推移]

(単位:件、人、%)

区 分		平成17年度	平成18年度	増減数	増減率
一般講座	講座数	130	175	45	134.6%
	受講生	1,234	1,906	672	154.5%
公開講座	講座数	40	42	2	105.0%
	受講生	2,995	3,582	587	119.6%
講座合計	講座数	170	217	47	127.6%
	受講生	4,229	5,488	1,259	129.8%
分類別集計	歴史・文化・文学	17	27	10	158.8%
	自然・科学・環境・情報・コンピュータ	36	33	-3	91.7%
	法律・政治・経済・経営	16	16	0	100.0%
	健康・福祉・ボランティア	11	25	14	227.3%
	教育・心理・言語・コミュニケーション	13	17	4	130.8%
	芸術・デザイン・資格・趣味・教養	30	49	19	163.3%
	八王子学	7	8	1	114.3%
	公開講座	40	42	2	105.0%
	合 計	170	217	47	127.6%

④ 施設利用料の推移について

【学園都市センター施設利用料の推移】

(単位:千円、%)

施設名		平成17年度	平成18年度	増減額	増減率
学園都市センター	イベントホール	13,725	14,328	603	104.4%
	ギャラリーホール	11,010	10,684	-326	97.0%
	セミナー室	15,366	16,508	1,142	107.4%
	和室	440	448	8	101.8%
	サウンドルーム	1,735	1,798	63	103.6%
	セミナー室等小計	28,551	29,438	887	103.1%
	合 計	42,276	43,766	1,490	103.5%

(2) 意 見

学園都市センターの立地条件が良いことも相まって、利用率は極めて高い。また、自主事業に関連して、イベントホール等での共催事業は、前年度比、計画比ともに上回って実施されている。ただし、共催事業の中には、南大沢文化会館の共催事業と同様の問題点もあることから、共催事業のあり方について、財団としての方針を再検討する時期に来ているものと考えられる。事業の実施に関連して、テナントビルの構造上の問題ではあるが、イベントホールの出演者入場ルートを確保するなどの工夫を行う必要がある。

また、産学公連携推進事業に関する共同研究に対する助成金の効果について、社会に与えるインパクト分析を実施するなど、具体的な成果の検証が求められている。

さらに、学園都市推進会議の実施した「2006BIG WEST 学生フェスティバル」については、平成18年度は学生参加者が大幅に減少している（平成18年度419名：対前年度比384名の減少）。実態の分析を行い、さまざまな要因にも対応できる効果的なイベントの開催を検討されるよう要望する。

12. 市民センター・地区会館の管理運営等について

(1) 概 要

市内に17館設置されている市民センターの利用状況の推移は、次のとおりである。

<平成18年度：指定管理者制度導入初年度>

施設名	利用率等		単位	収入	千円
	利用者数			利用者数	千人
全体	収入	103,170		収入	
	利用者数	1,497		利用者数	
	利用率	60.0%		利用率	%
大和田	収入	6,921	中野	収入	5,989
	利用者数	93		利用者数	89
	利用率	61.1%		利用率	58.9%
長房	収入	2,762	石川	収入	5,801
	利用者数	51		利用者数	71
	利用率	56.2%		利用率	60.9%
浅川	収入	3,507	恩方	収入	5,551
	利用者数	83		利用者数	87
	利用率	67.1%		利用率	48.8%
子安	収入	8,029	台町	収入	8,757
	利用者数	95		利用者数	144
	利用率	68.9%		利用率	74.8%
由木中央	収入	5,185	南大沢	収入	7,785
	利用者数	82		利用者数	110
	利用率	57.3%		利用率	77.4%
由井	収入	5,097	川口	収入	5,677
	利用者数	70		利用者数	92
	利用率	65.4%		利用率	50.7%
北野	収入	8,405	加住	収入	4,474
	利用者数	122		利用者数	51
	利用率	61.9%		利用率	45.1%
元八王子	収入	5,581	横山南	収入	7,635
	利用者数	80		利用者数	99
	利用率	49.6%		利用率	65.5%
由木東	収入	6,016			
	利用者数	78			
	利用率	55.3%			

<対前年度増減:指定管理者制度導入後の変化>

施設名	利用率等		単位	収入 利用者数 利用率	千円 千人 %
	収入	利用率			
全体	1,770	3			
	1.8%				
大和田	115	2	中野	178	2
	1.2%			2.5%	
長房	30	1	石川	351	7
	2.5%			5.2%	
浅川	11	1	恩方	-48	4
	1.3%			-0.3%	
子安	-19	-16	台町	105	13
	0.1%			1.6%	
由木中央	149	5	南大沢	86	-7
	2.0%			2.0%	
由井	151	4	川口	74	-10
	1.1%			-0.2%	
北野	-352	-4	加住	199	1
	-3.6%			2.5%	
元八王子	130	-10	横山南	409	9
	2.1%			5.1%	
由木東	200	2			
	2.8%				

子安・北野両市民センターの平成 18 年度収入及び利用者数は、対前年度比で減少している。また、恩方市民センターは収入が減少し、元八王子、南大沢、川口の各市民センターは、利用者数が減少している。

事業としては、市民センターまつりの開催や「絵本の読み聞かせ」、「古本市」などが積極的に行われている。

(2) 問題点

次のような問題点が指摘できる。

- ① 各市民センターの施設に老朽化が目立ち始めており、雨漏りなどの被害が発生していること。
- ② 利用料収入の管理が統一されていないこと。

- ③ 各市民センターの業務員の業務内容に住民協議会の業務が含まれる例が多いこと。
- ④ 市民センターや地区会館の利用者の広がりにも問題があること。

(3) 意 見

① 修繕計画について

由木中央市民センターへの視察の際に、施設の老朽化等のため、雨漏りが激しい状況を確認した。当該施設は、平成 20 年度に修繕が予定されていたが、予定の繰り上げを実現することができた。このように、各市民センターの修繕の必要性について、計画と実態が若干ずれていることも事実である。現在の市民センター改修等計画の優先順位を現地調査等に基づき、再度見直す必要があるかどうかについて、提案等を行うことも検討する必要がある。

② 利用料収入業務について

各市民センターでの利用料収入の管理は主として業務員が現場において実施しているが、担当課であるコミュニティ振興課が十分な牽制機能を果たす仕組みを組み込んでいないことは、資産の保全、収納業務の統一性及び内部牽制の機能の面からも問題である。したがって、資金管理に関するマニュアルをコミュニティ振興課において早急に策定し、そのマニュアルに基づき、各市民センターでの収納業務に対する実質的な牽制機能を確立する必要がある。

③ 業務員の業務について

市民センターの業務のマニュアルは平成 18 年度に改定され整備されているが、規則上、業務員の使命が不明確である。地域のニーズを現場で収集し企画につなげる役割も重要である。また、コミュニティのニーズを文化振興やスポーツ事業など、財団が実施している他の事業の効果の実施に反映することも重要であり、そのことが統合後の財団の強みにもなり得るものである。したがって、業務員の業務内容や地域における機能を再度検討する際は、コミュニティの育成にとどまらず、財団が実施する他の事業である文化振興やスポーツ事業にとってもシナジーが生ま

れるよう、意を用いるべきである。

また、業務員の業務は市民センターの業務を行うことが主たる内容であるが、市民センターの館長が、住民協議会の会長でもあることから、市民センターによっては、住民協議会の業務（消耗品の購入や会計帳簿の記帳、会長への伝達事項の取り次ぎなどの業務）を全面的に実施している市民センターもある。このような状況は、業務員の業務範囲に差異を生じさせ、業務員同志の不公平感を生むことになる。また、住民協議会の業務を行うべき事務局の事務上の負担に不公平が生じる。

財団としても、コミュニティの育成及び助成等の事業における業務員の役割を再度に見直し、さまざまな不公平感を解消するとともに積極的な事業展開を可能とする業務員の業務の位置づけを再度検討することも重要である。

④ 市民センター及び地区会館の利用者について

市民センターの利用は活発に行われている。しかし、一部の利用者に偏っている状況があるとしたら、貸館業務の効果の面からも、コミュニティの育成・助成の面からも問題があることから、利用者の範囲に関する調査等を行い、実態を把握することにより、利用者の広がりについての方策を検討することも必要である。

また、利用率の低い地区会館が散見される。地区会館のあり方について、財団として積極的に市担当課に対して提案すること（地元移管）も必要である。

13. コミュニティの育成及び助成に関する事業について

（１）概 要

財団は、コミュニティの育成事業として、コミュニティ講座等の開催やコミュニティカレッジの開催などを実施している。

また、コミュニティづくりの助成等の事業としては、各住民協議会への運営費助成や住民協議会連絡協議会の運営などを行っている。

さらに、まつり（「八王子まつり」、「フラワーフェスティバル由木」及び「いちょう祭り」）への助成事業を行っている。

(2) 意 見

① コミュニティ講座等の開催について

平成 18 年度におけるコミュニティ講座の開催は 18 件、その参加者数は 570 名であった。平成 17 年度に比べて、件数で 6 倍、参加者数で約 2 倍の増加となっている。積極的な事業展開がなされていたことがわかる。しかし、それぞれの参加者数をみると、最大の参加者数があった講座で 163 名であったが（由木中央市民センターでの開催「わくわく科学教室」平成 18 年 7 月 1 日）、10 数名の参加者数が 7 回、8 名の参加者が 2 回とアウトカム評価としては低くならざるを得ない講座も多いことがわかる。

地域のニーズをリサーチし、参加者をだれに想定するか、そのための広報をどのように効果的に行うのかなど戦略的なマーケティングを行う必要があったのではないかと考えられる。

② コミュニティカレッジの開催について

コミュニティカレッジの開催について、平成 18 年度では 9 回、56 名の参加者であった。平成 17 年度に比べて、回数で 6 回の減少、参加者数で 138 名の減少であった。このコミュニティカレッジが有するコミュニティ育成における戦略的な位置づけを再検討すべきものと考えられる。

③ まつりへの助成事業について

財団が事務局を担当しているまつりは、「八王子まつり」及び「フラワーフェスティバル由木」である。両まつりには助成金が財団から支出されているが、財団の担当課から支出され、その受け手の事務局も財団の担当課である。自己助成のような実質であるが、もちろん、事務局の収支についての監事監査的監査は実施されている。しかし、財団からの助成金について、その使われ方やその効果などについて、財団担当課だけではなく、経営管理課においても効果に対する評価を行う必要がある。そのための決算データをコミュニティ振興課は経営管理課に提出することなど検討を要する。

また、「八王子まつり」ではアンケート調査を実施することで参加者の情報を把握しているが、「フラワーフェスティバル由木」については、アンケート調査を行っていない。当該まつりの実施の結果を評価するため、

また、地域社会に与えるインパクトを検証するためにも、アンケート調査は必要であるものと考えられる。

14. 公園・運動施設の管理運営について

(1) 概 要

財団は、上柚木公園及びその中に位置する運動施設の管理運営を指定管理者として受託し、施設の使用のための貸出、使用料の徴収納付等を行い、また、施設の保守管理等を行っている。

具体的には、公園については業としての写真撮影など営業行為等の申請の許可を行い、また、運動施設（第2種公認陸上競技場1面、野球場1面、ソフトボール場1面、テニスコート8面）の貸出を行っている。公園活用事業として、平成18年度には、隣接する愛宕小学校との連携により「樹木鑑定団」（小学3・4年生対象150名参加と5・6年生対象180名参加）等を実施し、樹木の鑑定が行われた。

また、財団の自主事業として、平成18年度には10種類のスポーツ教室を実施している。そのほかにも財団主催等の大会を3件実施している（「第9回八王子ロングディスタンス」及び「第3回関東大学ラグビー公式戦」など）。

(2) 意 見

「樹木鑑定団」など、地域に密着した事業の展開が模索されていることなどは評価に値する。

陸上競技場の芝生の更なる利用については、その維持管理に係る経費の負担と利用の効率性のバランスを考慮し、その活用が積極的になされるよう、市の関係課と積極的に調整し、具体的な事業の提案を行うことも必要である。

スポーツ教室の協賛協力は積極的に行われているものと考えられるが、運営体制としての共催者や後援者を積極的に求める努力もさらに必要である。

第 5 . 利害関係

包括外部監査の対象としての特定の事件につき、私には地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

