

# 西条市 指定管理者モニタリングマニュアル

平成25年3月

企画情報部 行政改革推進課

# 目 次

|              |                            |           |
|--------------|----------------------------|-----------|
| <b>第 1 章</b> | <b>モニタリングの考え方</b>          | <b>1</b>  |
| 1-1          | モニタリングの目的                  | 1         |
| 1-2          | モニタリングの基本的な考え方             | 2         |
| 1-3          | モニタリングと法令等との関係             | 2         |
| <b>第 2 章</b> | <b>モニタリング項目と必要な知識の説明</b>   | <b>4</b>  |
| 2-1          | モニタリング項目                   | 4         |
| 2-1(A)       | 業務の履行状況の確認                 | 4         |
| 2-1(B)       | サービスの質に関する評価               | 4         |
| 2-1(C)       | サービス提供の継続性・安定性に関する評価       | 5         |
| 2-2          | モニタリング項目に関する知識             | 6         |
| 2-2(A)       | 財務書類による経営分析                | 6         |
| 2-2(B)       | 維持管理・運営に係るリスク              | 8         |
| <b>第 3 章</b> | <b>モニタリングの実施主体と役割</b>      | <b>9</b>  |
| 3-1          | 実施主体別のモニタリング事項             | 9         |
| 3-1(A)       | 指定管理者が行う事項                 | 9         |
| 3-1(B)       | 市が行う事項                     | 10        |
| 3-1(C)       | 指定管理者と市が協働して行う事項           | 12        |
| <b>第 4 章</b> | <b>モニタリングの実施方法と資料の整理方法</b> | <b>13</b> |
| 4-1          | モニタリングの実施方法                | 13        |
| 4-1(A)       | 毎会計年度開始前に実施する内容            | 13        |
| 4-1(B)       | 毎月実施する内容                   | 13        |
| 4-1(C)       | 毎会計年度終了後に実施する内容            | 13        |
| 4-1(D)       | 指定管理者の事業年度終了後に実施する内容       | 14        |
| 4-1(E)       | 管理運営業務の内容が不十分な場合に実施する内容    | 14        |
| 4-1(F)       | その他随時に実施する内容等              | 14        |
| <b>第 5 章</b> | <b>チェックシート等の様式事例、記載方法</b>  | <b>15</b> |
| 5-1          | 施設の運営状況に関するチェックシート         | 15        |
| 5-2          | 業務の履行状況に関するチェックシート         | 16        |
| 5-3          | 自主事業の実施状況に関するチェックシート       | 17        |
| 5-4          | 苦情・事件・事故対応に関するチェックシート      | 18        |
| 5-5          | サービスの質に関するチェックシート          | 19        |
| 5-6          | 指定管理者の経営状況に関するチェックシート      | 20        |
| 5-7          | モニタリングレポートの様式事例            | 21        |

# 第1章 モニタリングの考え方

## 1-1 モニタリングの目的

指定管理者制度とは、福祉施設や文化施設など、市民が直接利用する「公の施設」の管理運営を、広く民間の法人やその他の団体（以下、「団体等」という。）に委任することができる制度である。「公の施設」の管理運営は、従来、市が直接行うか、市が出資する法人や公共的団体などに委託することとなっていたが、平成15年9月に施行された地方自治法の一部改正により、その制限がなくなり、広く民間の団体等も「公の施設」の管理運営ができるようになった。この場合、施設の管理運営を任せる団体等のことを「指定管理者」とし、議会の議決を経て市が指定する。

指定管理者制度の目的は、市民の多様化するニーズに、より効果的、効率的に対応するため、官民の適切な役割分担に基づき、複数年度にわたり「公の施設」の管理運営を指定した団体等に委ね、市民に対して良質なサービスを提供するとともに、経費の節減等を図ることにある。このため、市は提供されるべき公共サービスの水準を示し、団体等を選定し、当該指定管理者との間で協定を締結し、指定管理者が担うべき業務の内容を規定する。

モニタリングとは、かかる指定管理者による公共サービスの履行に関し、条例、規則及び協定等に従い、適切かつ良質なサービスの提供が確保されているかを確認する手法である。また、安定的、継続的にサービスを提供することが可能であるか監視（測定・評価）し、確認内容等の公表を行うとともに、必要に応じ改善に向けた指導・助言を行い、管理運営の継続が適当でない等と認めるときは、指定の取消し等を行う一連の仕組みのことである。

こうしたモニタリングが適切に実施されない場合、重大な事故や事件の発生、指定管理者が実施する事業やその組織自体の破綻、等のリスクの予兆を見過ごすこととなり、そのようなリスクが顕在化すると、施設の管理運営を継続できなくなるという事態が発生する可能性がある。また、そうした事態に至らなくても、コスト削減を重視するあまりに公共サービスの水準が低下したり、管理運営が適切でないために結果としてコストが高くなったりする可能性もある。一方で、指定管理者や市がモニタリングのために必要以上に時間やコストをかけることは、指定管理者制度の目的と照らして適当とはいえない。

そこで、市では、本マニュアルを作成し、モニタリングが実施されることにより、指定管理者による管理運営の適正を期することとする。

## 1-2 モニタリングの基本的な考え方

モニタリングに関しては、公共サービスの水準の確保や安全性、継続性を担保する観点から、指定管理者に対する関与を必要最小限のものにすることに配慮しつつ、次の考え方を基本として進めることとする。

### (1) モニタリングに関する役割分担

指定管理者は業務の履行報告を行うとともに、自己評価を通じて主体的に業務の改善に取り組む。一方、市は、現場感覚と客観性とを持ちつつ、公共サービスの水準を維持するための履行確認・改善指示・監視を行う。このほか、利用者等の第三者が、施設運営に対する評価や苦情・要望を伝える、といった役割も重要といえる。

### (2) 定期的・継続的なモニタリングの実施

モニタリングを基にした管理運営改善のフィードバックを繰り返すことで、継続的に「公の施設」のサービス水準を高めるサイクルを作ることが重要である。したがって、モニタリングは定期的・継続的に行い、結果報告を求めることとする。

### (3) モニタリングの枠組みの明確化

モニタリングの対象・手法等について、必要十分なモニタリングの枠組みを予め設計し、明確にしておく。

### (4) 適正サービスの継続的かつ安定的提供の確保

適正なサービスの継続的、安定的な提供を確保することが重要である。したがって、サービスの提供が必ずしも適切に行われていない場合には、必要に応じた対策をとり、達成できなければ指定の取消し等も視野に入れた改善指示を行う。なお、サービス提供の継続性・安定性を担保する観点から、財務状況への対応等も検討する。

なお、指定管理者に委ねる管理運営の内容は、対象となる施設の性格、設置の目的等に応じて異なっている。すなわち①施設や設備の管理が主体となるもの、②それに加え、事業の実施についても含まれるもの、に大別できる。こうした管理運営の内容の違いにより、業務運営のあり方や市のとるべき措置等が異なってくることに留意する必要がある。これを踏まえ、本マニュアルでは適宜、留意すべき点を示すこととする。

## 1-3 モニタリングと法令等との関係

モニタリングについては、地方自治法や条例等において、市は、①指定期間中の適正な管理運営を確保するため、指定管理者に毎年度終了後に事業報告書を提出させなければならないほか、管理運営の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地に調査し、又は必要な指示を行い、②指示に従わないとき等には指定の取消し等を行うことができると定められている。

そうした地方自治法や市条例等によって定められた事項に基づき、本マニュアルを作成している。

#### ※関係条文（抜粋）

##### 地方自治法（抜粋）

###### 第 244 条の 2（公の施設の設置、管理及び廃止）

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

##### 西条市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例（抜粋）

###### （事業報告書の作成及び提出）

第 10 条 指定管理者は、毎年度終了後 30 日以内に、その管理する公の施設に関する次に掲げる事項を記載した事業報告書を作成し、市長等に提出しなければならない。ただし、年度の途中において第 12 条第 1 項の規定により指定が取り消されたときは、その取り消された日から起算して 30 日以内に当該年度の当該日までの事業報告書を提出しなければならない。

- (1) 管理の業務の実施及び利用の状況
- (2) 管理に係る経費の収支状況
- (3) 前 2 号に掲げるもののほか、管理の実態を把握するために必要なものとして市長等が定める事項

###### （指定の取消し等）

第 12 条 市長等は、指定管理者が次の各号のいずれかに該当するときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができる。

- (1) 前条に規定する市長等の指示に従わないとき。
- (2) 指定管理者の責めに帰すべき事由により、当該指定管理者による管理を継続することができないと認めるとき。
- (3) 第 15 条（第 2 項後段を除く。）に規定する個人情報の取扱いに関する義務に違反したとき。
- (4) 前 3 号に準ずる不適切な行為が認められるとき。

## 第2章 モニタリング項目と必要な知識の説明

### 2-1 モニタリング項目

前章で記したモニタリングの目的を達成するために、市は、指定管理者によって提供される(A)業務の履行状況の確認、(B)サービスの質に関する評価、(C)サービス提供の継続性・安定性に関する評価、の主に3項目について、モニタリングを実施することとする。それぞれについて説明すると、以下のとおりである。

#### 2-1(A) 業務の履行状況の確認

仕様書等に定められた事業や業務を指定管理者が適切に実施しているかについて、当初の事業計画と、事業報告書で報告される業務実施の状況との整合性を中心に確認する。具体的には、次の項目が挙げられる。

##### (1) 事業、業務の履行状況

- 基本的事項（開館時間、休館日）
- 使用許可状況（申請管理、受付体制）
- 利用料金徴収状況（徴収・減免・還付管理）
- 施設の利用状況（利用者数、稼働率等）
- 事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）
- 実施体制（職員配置、緊急時対応、保険加入、苦情対応、個人情報管理等）

##### (2) 自主事業（提案内容）の実施状況

- 事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）
- 事業の実施体制（保険加入状況、広報等）

##### (3) 施設の維持管理状況

- 保守管理業務の実施状況
- 清掃業務の実施状況
- 保安警備業務の実施状況
- 外構、植栽管理業務の実施状況
- 環境衛生管理業務の実施状況
- 廃棄物処理業務の実施状況
- 備品購入等の実施状況

#### 2-1(B) サービスの質に関する評価

指定管理者によって提供されるサービスの水準がどの程度かについて、実地調査や利用者アンケート等により測定・評価する。例えば、次のような項目が挙げられる。

- (1) 基本的事項
  - 職員の接客態度
  - ホームページの見やすさ
  - 予約のしやすさ
- (2) 維持管理業務
  - 設備、備品、外構等の管理の程度
  - 清掃業務の程度
  - 個人情報管理の程度
- (3) 運營業務
  - 平等利用の確保の状況
  - イベント実施の円滑さ
  - 利用者の満足度合い
  - クレームへの対応状況

## 2-1(C) サービス提供の継続性・安定性に関する評価

指定管理者によってサービスが継続的、安定的に提供されているかについて、収支の状況や経営分析指標を通じ、事業計画と実績との比較等により定量的に評価する。すなわち、

- (1) 事業報告書に記載されている指定管理業務に関する収支状況（料金収入の実績、委託料等の収支状況等）が、応募段階の収支計画と乖離していないかを確認するとともに、
- (2) 指定管理者である団体等の決算後、すみやかに財務書類等の提出を求め、指定管理者の財務状況が継続的・安定的にサービスを提供できる状況にあるかどうかを確認する。

なお、こうした収支の状況や経営の状況については、指定管理者が自己責任で行うことが基本ではあるものの、市として日頃から事業の安定性をチェックし、課題が確認されるような場合には早期に改善が図られるよう、指定管理者と市との間で協議しておくことが重要といえる。

以上について、具体的には次の項目が挙げられる。

- (1) 施設運営、事業収支の状況
  - 収入の状況（利用料金収入・事業収入・委託料の実績）
  - 支出の状況（人件費、修繕料、備品購入費等の実績）
  - 自主事業に係る収支の状況
- (2) 指定管理者の経営状況
  - ①監査報告書（監査人による監査結果、指摘事項）：
    - (ア)適正な会計手続きがなされているか。
    - (イ)偶発債務・簿外債務等の存在が指摘され、財務健全性が脅かされていないか。
    - (ウ)事業の存続を脅かす異常事項が指摘されていないか。

②貸借対照表：

- (ア) 団体等の事業と関係の無い勘定科目あるいは資産負債項目は無いか。
- (イ) 注記事項の中に異常値が無いか。
- (ウ) 資産・負債の中に大きな前期比増減がある場合その理由は何か。
- (エ) 流動比率・負債比率等の財務指標に異常値が無いか、あるいは大きな前期比変化がある場合その理由は何か。

③損益計算書：

- (ア) 適正な利益率を確保できているか。
- (イ) 特別損益項目に異常値は無いか。

④キャッシュフロー計算書：

- (ア) 営業キャッシュフローがプラスを維持できているか。
- (イ) 投資キャッシュフローは妥当なものか。
- (ウ) 財務キャッシュフローは妥当なものか。

⑤利益金処分計算書：社外流出額は適正な範囲内か。

⑥財務諸表附属明細書：前記①～⑤を受けて詳細な検討を行う場合に参照する。

⑦税務申告書：企業会計と税務会計の差異から事業存続に影響する要因を把握する。

⑧資金繰り表：団体等の資金収支に問題がある場合に分析するが、頻度（月次・四半期・半期・年間等）は必要に応じ設定する。

## 2-2 モニタリング項目に関する知識

### 2-2(A) 財務書類による経営分析

前述のとおり、指定管理者によってサービスが継続的、安定的に提供されているかについて、財務書類による経営分析を通じて定量的に評価を行う。経営分析を行うに当たっては、企業の財務状態、資金効率、収益力等を判断する材料となる「財務比率」を用いて、時系列推移や同業他社との比較を行う。なお、指定管理者となっている団体等の経営状況を確認する場合、企業や公益法人等の財務内容を分析する能力が必要とされることから、状況に応じて西条市指定管理者選定委員会から指導・助言を得る等の対応を行うものとする。

以下では、「財務比率」の主なものについて、解説する。

#### (1) 負債比率

資金の調達源である「負債」と「資本」の割合を示した指標。資本構成の健全性を示し、比率が低いほど返済義務の無い自己資本のウェイトが高く、不況抵抗力が強いと判断される。一般的に100%以下が望ましいとされている。

負担比率 = (流動負債 + 固定負債) / 自己資本



## (2) 固定比率

固定資産をどの程度、自己資本で賄っているかを示す指標。比率が低いほど返済義務の無い自己資本での調達ウェイトが高く、金融的に安定しており、安全性が高いと判断される。一般的に100%以下が望ましいとされている。

$$\text{固定比率} = \text{固定資産} / \text{自己資本}$$

## (3) 流動比率

企業の短期的な支払能力を示す指標。流動負債は1年以内に支払いを要するものであるため、1年以内に現金化する流動資産で支払われるべきであり、したがって一般的に100%以上が望ましいとされている。

$$\text{流動比率} = \text{流動資産} / \text{流動負債}$$

## (4) 総資産経常利益率

企業に投下された総資産からどれだけの経常利益を生み出したかを示す指標で、総合的な収益力を表す。ストックの効率を示す「総資産回転率」と、フローの収益力を示す「売上高経常利益率」に分解できるため、その両面から分析することができる。また、資本構成の健全性を示す「自己資本比率」と自己資本をもとにした収益力を示す「自己資本経常利益率」に分解することもできる。

$$\text{総資産経常利益率} = \text{経常利益} / \text{総資産}$$

$$\text{経常利益} / \text{総資産} = (\text{売上高} / \text{総資産}) \times (\text{経常利益} / \text{売上高})$$

(総資産経常利益率)      (総資産回転率)      (売上高経常利益率)

$$\text{経常利益} / \text{総資産} = (\text{自己資本} / \text{総資産}) \times (\text{経常利益} / \text{自己資本})$$

(総資産経常利益率)      (自己資本比率)      (自己資本経常利益率)

## 2-2(B) 維持管理・運営に係るリスクに関する知識

協定締結時点では、指定期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測することができず、これらの事由が顕在化した場合、提供される公共サービスやその費用等に影響が及ぼされることがある。このように、事業の実施にあたって、協定締結の時点ではその影響を正確には想定できない不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をリスクという。

こうしたリスクに対して、指定管理者と市は、施設の特性を踏まえつつ、①可能な限りリスクを想定し、②リスクを回避する措置を講じ、③リスクの発生時には被害拡大を防止するとともに、④損失額は妥当性を持って分担する、という視点から対策を検討する必要がある。これを踏まえ、モニタリング実施に際しても、維持管理・運営に係るリスクが顕在化する可能性がないかについて確認することが重要である。具体的には、次の5項目が挙げられる。

### (1) 運営開始の遅延

公共サービスの提供に必要な指定管理者の態勢整備の遅れ、公共サービスの提供開始までに経ておくべき諸手続きの遅れによるもの

### (2) 公共サービスの利用度の当初の想定との相違

①社会経済状況の変化により、提供される公共サービスの必要性が低減し、現実の利用度が当初の想定を下回る場合

②同種のサービスが提供されることにより、提供される公共サービスの現実の利用度が当初の想定を下回る場合

### (3) 維持管理・運営の中断

①現実の保守点検等に要する回数、期間が当該公共施設等の性格から当初想定した回数、期間を上回る場合

②公共サービスの提供に不可欠な原材料等の入手が困難となる場合

③下記の(4)施設損傷、(5)事故の場合

### (4) 施設の損傷

①施設の設置の隠れた瑕疵から生ずるもの

②施設の管理の瑕疵から生ずるもの

③第三者の行為から生ずるもの

### (5) 維持管理・運営に係る事故

①施設の設置の瑕疵から生じる事故

②施設の管理の瑕疵から生じる事故

③運営業務自体から生ずる事故

## 第3章 モニタリングの実施主体と役割

### 3-1 実施主体別のモニタリング事項

仕様書、協定書及び指定管理者の事業計画書に基づくサービス水準（施設の管理運営業務や企画事業実施の内容等）を維持するため、指定管理者と市は協議のうえ、施設に応じたモニタリングの具体的な手段や評価内容等について定める。以下では、指定管理者と市がそれぞれ、主体的に行うモニタリング事項について解説する。

#### 3-1(A) 指定管理者が行う事項

##### (1) 業務遂行の記録、自己評価

指定管理者は、日常・定期的に行う施設の清掃、機器点検、安全対策等のほか、施設の利用状況、料金の収納状況等について、日報、月報等の形で記録する。ただし、その作成自体を目的とするのではなく、併せて自己評価を行い、問題解決やサービス向上に繋げていくことが重要となる。その際、①計画と実施内容が大きく乖離した場合の要因の明確化、②要因に対する解決策の提示、③早急な解決が困難な問題の検討課題としての指摘、が行われることがポイントとなる。

こうした記録を基に、指定管理者は、管理運営業務、経理の実施状況を点検し、その結果を正確に反映した業務報告書を毎月終了後に作成し、協定書に定める日までに市に報告しなければならない。

##### (2) 利用者アンケートの実施

利用者の意見や要望を把握するため、当該施設において提供されるサービスに関する利用者アンケートを実施することが望ましいと考えられる。

指定管理者は、利用者に対するアンケート用紙を作成し、施設内に回収箱を設置するなどして回収する。なお、施設の性格や設置目的等により特別な事情がある場合、例えば、公園などアンケート用紙を用いた手法が適切ではない施設の場合は、省略できるととする。ただし、その場合でも、他の手法（聞き取り調査やインターネット等）を用いて利用者の意見を汲み取ることは重要である。

調査項目として、接客対応、施設・設備、利用条件、利便施設、企画内容等についての満足度を調査することが考えられるが、内容、実施方法、仕様等については、指定管理者が市と協議のうえで設計することとする。

その結果について、指定管理者は自己評価（良否、課題と解決策等）を行い、施設内に掲示する等により今後の管理運営に反映させるとともに、市に報告するものとする。具体的には、①利用者の満足度が著しく低い項目がある場合の要因の明確化、②要因に対する解決策の提示、③早急な解決が困難な問題の検討課題としての指摘、について報告を求めることとする。

### (3) 事業報告書の提出

指定管理者は、毎会計年度の終了後協定書に定める日以内に、次の項目について記載された事業報告書を作成し、市に提出しなければならない（ただし、年度途中で指定の取消しを受けたときは、取り消された日から起算して協定書に定める日以内に当該年度の取消日までの間の事業報告書を提出しなければならない）。

①管理の業務の実施及び利用の状況

②管理に係る経費の収支状況

③前各号に掲げるもののほか、管理の実態を把握するために必要なものとして市長等が定める事項

## 3-1(B) 市が行う事項

### (1) 定期の業務遂行確認

市は定期的に、指定管理者が管理運営する施設への立入等により、現地で業務遂行状況の確認を行うとともに、指定管理者から業務報告書等の関係書類の提出を求め、その内容を確認する。実地調査は監視の役割も担い、指定管理者が行うモニタリングの結果と合わせ、広い視野での総合的な履行確認を行う。必要があれば市独自で、又は市が指定管理者と協働して、市民に対してヒアリングやアンケートによる調査を行うことも重要となる。

確認すべき項目としては、施設の保全、施設の清掃、機器の点検、安全対策、備品の保管、事故等の発生、法令等の遵守、職員の配置、職員の接客対応、企画事業の実施、サービスの質の維持向上対策、等の状況を挙げることができる。なお、その他必要な事項については、事前に指定管理者の意見を聞き、市が定めることとする。

### (2) 事業決算の確認

指定管理者から提出された事業報告書に基づき、施設の管理運営、住民利用、経理の状況について確認する。

### (3) 管理運營業務の評価、指導

定期の業務遂行確認や事業決算の確認等の結果に基づき、市は指定管理者のサービス水準が維持されているかを評価し、その結果を指定管理者に通知するとともに、改善が必要な場合は「改善指示書」を通じて指示を行う。指定管理者は、指導項目の対応策を「改善計画書」として取りまとめ、市に提出するとともに、改善に全力で取り組むものとする。

このほか、事業収支が赤字である等、財務状況に関する結果が芳しくない場合、市は、指定管理者との協議の場を設定し、悪化原因や今後の対策等について説明を受け、指定管理業務の継続的な運営を主眼に、サービス水準を低下させることがないよう必要な指導・助言を行う。この場合、指定管理者の財務運営の健全化に向けた対策は自己責任で行うことが基本であることに留意する必要がある。

### (4) 随時の業務遂行確認、評価、指示

市は、「改善計画書」に基づく改善状況の確認、又は必要に応じて、施設への立入等により、必要と認める項目について現地の業務遂行状況を確認する。

「改善計画書」に基づく改善結果が適正と認められない場合は、市はその結果を通知するとともに、改善すべき内容と期限等について「改善指示書」を通じて指示する。

また、市は、是正・改善の指示を行っても業務改善が認められない場合や、指定管理者が当該業務を実施しない場合には、不十分となった業務に対する費用相当分を委託料から減額するものとする。また、協定に違反するなどによって市に損害を与えたときは、指定管理者の債務不履行にあたるとして、損害の賠償を求めることができる。さらに、再三の是正・改善の指示に対しても従わない場合、指定管理者の指定の取消し又は期間を定めて業務の全部又は一部の停止を行うものとする。

### (5) その他の指定管理者への指示等

以上のような、サービス水準の維持に向けた管理運營業務の是正や改善の指示のほか、公の施設の管理運営の適正を期すため、次の場合には、市は指定管理者に指示を行うものとする。

- ①利用者に対し、正当な理由がないのに施設の利用を拒んだり、不当な差別的取扱いをしたりするようなどき。
- ②施設の形質を勝手に変更するようなどき。
- ③経営効率を重視する等によって、要員の配置や施設の管理運営が当該施設の設置目的を効果的に達成するために適切なものとなっていないとき。
- ④災害等緊急時において当該施設を市が使用しようとするとき。
- ⑤その他市長が当該施設の管理運営の適正を期すため必要と認めるとき。

## (6) 指定の取消し等

指定管理者の責めに帰する次のような事由がある場合には、市は指定管理者の指定の取消し、又は期間を定めて指定管理業務の全部又は一部の停止を命ずるものとする。

- ①地方自治法第244条の2第10項の規定による報告の要求又は調査に対して、これに応じず、又は虚偽の報告をし、若しくは正当な理由なく報告等を拒んだとき。
- ②地方自治法第244条の2第10項の規定による実地調査又は必要な指示に従わないとき。
- ③協定の内容を履行せず、又はこれらに違反したとき。
- ④西条市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例第4条に規定する指定管理者の申請資格を失ったとき。
- ⑤指定管理者の申請の際に提出した書類の内容等に虚偽があると判明したとき。
- ⑥団体の経営状況の著しい悪化等により管理運営業務に重大な支障が生じたとき又は生じる恐れがあると認めたととき。
- ⑦指定管理者による管理運営業務の実施に際し不正行為があったとき。
- ⑧指定管理者による管理運営業務の内容や水準が低下して管理運営を継続することが適当でないと認めたととき。
- ⑨その他指定管理者による管理運営業務を継続することが適当でないと認めたととき。

なお、指定管理者の団体等自体が経営危機にある場合や、管理運営業務の収支状況が大幅な赤字で業務の継続が困難になることが予想される場合、現実的な対応方法としては、速やかに事情を把握し、当該業務の全部又は一部を一時的に直営に戻すなどの対策を講じたり、他の団体等を新たに指定管理者として指定する準備を始めたりするといった対応をとることが必要となる。

## 3-1(C) 指定管理者と市が協働して行う事項

### (1) 連絡調整会議の適切な運営

指定管理者と市は管理運営業務を円滑に実施し、業務の調整及び情報の交換を図るため、「連絡調整会議」を設置し、定期的に会議を開催し、運営するものとする。

指定管理者の経営状況確認や業務のモニタリングにあたっては、連絡調整会議をその説明や対応協議等を行うための場とする。

## 第4章 モニタリングの実施方法と資料の整理方法

### 4-1 モニタリングの実施方法

事業年度を単位としてモニタリングの実施方法を整理すると、次のとおりである。

#### 4-1(A) 毎会計年度開始前に実施する内容（「事業計画書」の確認）

指定管理者は、毎会計年度、市が指定する期日までに次年度の「事業計画書」を作成し、市に提出しなければならない。市は、これに対し、「事業計画書」の内容を確認することになる。

なお、指定管理者と市は、「事業計画書」を変更しようとする場合には、両者で協議して内容を定めることとなる。

#### 4-1(B) 毎月実施する内容（「業務報告書」の確認）

指定管理者は、管理運営業務、経理の実施状況を点検し、その結果を正確に反映した「業務報告書」を毎月終了後に作成し、協定書に定める日までに市に報告しなければならない。

市は、これに対して、「チェックシート①～⑤」を基に確認するほか、随時、管理運営状況を実地に調査し、指定管理者に対して説明を求めることができる。指定管理者は、市からその申出を受けた場合、申出に応じなければならない。

こうした確認、調査の結果、指定管理者による管理運営業務の実施が、仕様書のほか、市が示した実施条件等を満たしていないときは、市は指定管理者に対して業務の是正、改善を文書により指示する。指定管理者は、是正、改善の指示を受けたときは、速やかに応じなければならない。

#### 4-1(C) 毎会計年度終了後に実施する内容（「事業報告書」の確認）

指定管理者は、毎会計年度の終了後協定書に定める日以内に、管理運営する施設に関し、「事業報告書」を作成し、市に提出しなければならない。市は、これに対し、「チェックシート①～⑤」を基に確認するほか、必要に応じて、管理運営状況を実地に調査し、指定管理者に対して説明を求めることができる。指定管理者は、市からその申出を受けた場合、申出に応じなければならない。

こうした確認、調査の結果について、市は「モニタリングレポート」を作成し、指定管理者に対して通知する。

さらに、確認、調査の結果、指定管理者による管理運営業務の実施が、仕様書のほか、市が示した実施条件等を満たしていないときは、市は指定管理者に対して業務の是正、改善を文書によって指示する。指定管理者は、是正、改善の指示を受けたときは、速やかに応じなければならない。

#### 4-1(D) 指定管理者の事業年度終了後に実施する内容（計算書類等の確認）

指定管理者は、経営の健全性を証するため、指定管理者が商法、特定非営利活動促進法その他関係法令で求められる計算書類、監査報告書を、指定管理者の毎事業年度終了後2か月以内に市に提出する。

市は、この提出書類について、「チェックシート⑥」を基に確認し、疑義がある場合には、指定管理者に対して質問を行うことができる。この場合、指定管理者は、市の質問に誠意をもって回答しなければならない。

#### 4-1(E) 管理運営業務の内容が不十分な場合に実施する内容

指定管理者の管理運営する業務が、仕様書等に規定した内容、市が示した実施条件の水準を満たしていない場合において、指定管理者が市の是正、改善の指示に従わないとき、その他管理運営業務を継続することが適当でないと認められたときは、市は、指定管理者の指定を取り消したり、期間を定めて指定管理者の管理運営する業務の全部又は一部の停止を命じたりすることができる。

また、市は、指定管理者が正当な理由なく管理運営業務を実施しないときは、指定管理者が当該管理運営業務を実施しなかったことにより負担しない費用相当分を、委託料から減額するものとする。

なお、こうした措置を講じるにあたっては、募集要項、仕様書等の中で、サービスの要求水準を提示したうえで、指定管理者と市が協議し、サービス水準の設定に取り組んでおくことが望ましいと言える。

#### 4-1(F) その他随時に実施する内容等

以上のように、法令や募集要項、協定書等で期日の指定がある内容のほか、仕様書等の記載に応じて、次の内容について実施することになる。

##### (1) 指定管理業務の開始前

業務開始の準備（視察・現場研修等の申出、対応・協力）

##### (2) 随時

連絡調整会議の設置・運営

##### (3) 事態の発生時

緊急事態の対応（通報、必要な指示、原因調査）

環境問題の対応（事前・事後の報告、評価）

##### (4) 定期

利用者アンケートの実施、集計、評価



## 第5章 チェックシート等の様式事例、記載方法

施設毎にチェック項目を  
適宜変更してください。

### 5-1 施設の運営状況に関するチェックシート

チェックシート①

平成〇〇年度 △△施設 運営状況 チェックシート

〇〇年度・□月度

#### 1. 運営企画

| 項目   | 実施計画 | 実施内容<br>(事業報告書) | 適否等検証 |
|------|------|-----------------|-------|
| 開館日数 |      |                 |       |
| 開館時間 |      |                 |       |
| 事業開催 |      |                 |       |

#### 2. 利用実績

| 項目      | 実施計画   | 事業内容<br>(事業報告書) | 適否等検証 |
|---------|--------|-----------------|-------|
| 延べ利用者数  | 個人利用者数 |                 |       |
|         | 団体利用者数 |                 |       |
|         | 事業参加者数 |                 |       |
| 事業参加者実績 | A事業    |                 |       |
|         | B事業    |                 |       |
|         | C事業    |                 |       |
| 稼働率     | 平均     |                 |       |
|         | 平日     |                 |       |
|         | 土日祝    |                 |       |

#### 3. 事業収支

| 項目     | 実施計画 | 事業内容<br>(事業報告書) | 適否等検証 |
|--------|------|-----------------|-------|
| 利用料金収入 | A設備  |                 |       |
|        | B設備  |                 |       |
|        | C設備  |                 |       |
| 指定管理料  |      |                 |       |
| 自主事業収入 | A事業  |                 |       |
|        | B事業  |                 |       |
|        | C事業  |                 |       |
| 収入計    |      |                 |       |
| 人件費    |      |                 |       |
| 修繕費    |      |                 |       |
| 設備管理費  |      |                 |       |
| 保安警備費  |      |                 |       |
| 備品購入費  |      |                 |       |
| 消耗品費   |      |                 |       |
| 光熱水道費  |      |                 |       |
| 保険料    |      |                 |       |
| 公租公課   |      |                 |       |
| 支出計    |      |                 |       |
| 収支     |      |                 |       |

総合コメント

施設毎にチェック項目を適宜変更してください。

5-2 業務の履行状況に関するチェックシート

チェックシート②

平成〇〇年度 △△施設 業務の履行状況 チェックシート

〇〇年度・□月度

| 分類         | 対象                             | 項目   | 方法                              | 適否   | 備考 |
|------------|--------------------------------|--|---------------------------------|------|----|
| 総則         | 業務従業者の要件等                      | 業務執行体制(各業務・作業責任者等)が明確になっているか、また、変更した場合連絡先を市に届出されているか | 書類確認                            |      |    |
|            | 法令等の遵守                         | 法令等で定められた書類を提出したか                                    | 書類確認                            |      |    |
|            | 報告書等の提出                        | 各業務計画書・報告書は提出されたか                                    | 書類確認                            |      |    |
|            |                                | 自主事業の計画書・報告書は提出されたか                                  | 書類確認                            |      |    |
|            |                                | 収支予算額・決算書は提出されたか                                     | 書類確認                            |      |    |
|            | 意思疎通                           | 市と指定管理者の責任者との間で十分に連絡がなされているか                         | 市担当者確認                          |      |    |
|            | 各種管理記録等の整備保管                   | 各種業務計画書が整備、保管されているか                                  | 書類確認                            |      |    |
|            |                                | 業務日誌等の報告書、点検記録は整備、保管されているか                           | 書類確認                            |      |    |
|            |                                | 整備・修繕・事故・故障の履歴は整備、保管されているか                           | 書類確認                            |      |    |
|            |                                | 付保している保険を市に通知しているか                                   | 書類確認                            |      |    |
| 非常時・緊急時の対応 | 緊急事態発生時の対処マニュアルが整備、保管されているか    | 書類確認   |                                 |      |    |
|            | 緊急発生時、ないし危険が予測される場合に直ちに措置を講じたか | 市担当者確認   |                                 |      |    |
|            | 事故等の報告書が提出されたか                 | 書類確認   |                                 |      |    |
| 建築物保守管理    | 点検・保守                          | 点検・保守は確実に実行されているか                                    | 市担当者確認                          |      |    |
|            |                                | 法定点検、検査は選任資格者の責任によって計画・実施されているか                      | 書類確認                            |      |    |
| 設備保守管理     | 取扱説明書                          | 機器等の取扱説明書が整備・保管されているか                                | 書類確認                            |      |    |
|            | 点検・保守                          | 点検・保守は確実に実行されているか                                    | 市担当者確認                          |      |    |
|            |                                |  | 法定点検、検査は選任資格者の責任によって計画・実施されているか | 書類確認 |    |
| 備品・什器等保守管理 | 取扱説明書                          | 機器等の取扱説明書が整備・保管されているか                                | 書類確認                            |      |    |
|            | 点検・保守                          | 点検・保守は確実に実行されているか                                    | 市担当者確認                          |      |    |
| 外構施設保守管理   | 点検・保守                          | 点検・保守は確実に実行されているか                                    | 市担当者確認                          |      |    |
| 清掃業務       | 清掃                             | 清掃は確実に実行されているか                                       | 市担当者確認                          |      |    |
| 警備業務       | 業務等                            | 業務が計画書に基づいて実施されているか                                  | 市担当者確認                          |      |    |
|            |                                | 不審者に対し適宜質問をしたり、警察へ通報する等のマニュアルを作成しているか                | 書類確認                            |      |    |
|            | 鍵管理                            | マスターキーの管理は適切か  | 市担当者確認                          |      |    |
|            | 防災                             | マニュアルは作成されているか                                       | 書類確認                            |      |    |
| 植物育成管理業務   | 樹木管理                           | 剪定時期等は適切か  | 市担当者確認                          |      |    |
|            | 花壇管理                           | 四季の植栽は適切か  | 市担当者確認                          |      |    |
| 施設利用案内     | 行事開催案内                         | パンフレット類は整備されているか                                     | 市担当者確認                          |      |    |
|            | ホームページ作成                       | ホームページは更新されているか                                      | 市担当者確認                          |      |    |
| 管理システム受付業務 | 機器管理                           | 研修を実施しているか   | 市担当者確認                          |      |    |
|            |                                | 更新・変更は常になされているか                                      | 市担当者確認                          |      |    |
|            | システム管理                         | トラブルに対応したか   | 市担当者確認                          |      |    |

総合コメント

### 5-3 自主事業の実施状況に関するチェックシート

チェックシート③

平成〇〇年度 △△施設 自主事業の実施状況 チェックシート

〇〇年度・□月度

| 項目 | 実施計画 | 実施内容<br>(事業報告書) | 適否等検証 |
|----|------|-----------------|-------|
|    |      |                 |       |
|    |      |                 |       |
|    |      |                 |       |

総合コメント

## 5-4 苦情・事件・事故対応に関するチェックシート

チェックシート④

平成〇〇年度 △△施設 苦情・事件・事故対応 チェックシート

| No. | 項目<br>(発生日) | 主な内容、原因等 | 対応措置 | 指定管理者からの<br>要望・意見等 |
|-----|-------------|----------|------|--------------------|
| 1   |             |          |      |                    |
| 2   |             |          |      |                    |
| 3   |             |          |      |                    |
| 4   |             |          |      |                    |
| 5   |             |          |      |                    |
| 6   |             |          |      |                    |
| 7   |             |          |      |                    |
| 8   |             |          |      |                    |

総合コメント

施設毎にチェック項目を適宜変更してください。

## 5-5 サービスの質に関するチェックシート

チェックシート⑤

### 平成〇〇年度 △△施設 サービスの質 チェックシート

|      |      |
|------|------|
| 実施時期 | 実施方法 |
|      |      |

| 分類                         | 対 象                        | 項 目                                | 適 否 | 問 題 点、改 善 事 項 |
|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----|---------------|
| 運<br>営<br>業<br>務           | 使用許可、利用料金の徴収               | スムーズに予約できたか                        |     |               |
|                            |                            | 許可証は速やかに発行されたか                     |     |               |
|                            | 施設利用案内                     | 行事開催案内の時期は適切か                      |     |               |
|                            |                            | ホームページは見やすいか                       |     |               |
|                            | 受付・対応業務                    | 担当者の接客態度は良かったか                     |     |               |
|                            |                            | 利用者に対する指導は適切であったか                  |     |               |
| 業務従事者は名札を着用しているか           |                            |                                    |     |               |
| 運營業務                       | 講座やイベントは満足できる内容であったか       |                                    |     |               |
| 維<br>持<br>管<br>理<br>業<br>務 | 施設・設備の保守管理業務               | 施設が利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか      |     |               |
|                            |                            | 設備が利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか      |     |               |
|                            | 清掃業務                       | トイレトーパー、消毒用品、手洗い用石鹸は常に補給されているか     |     |               |
|                            |                            | 全体的(駐車場を含む)に、見た目清潔に保たれているか         |     |               |
|                            | 警備業務                       | 避難経路には障害物がないか                      |     |               |
|                            | 外構・植栽管理業務                  | 機能・美観が良好な状態に保たれ、利用者が安全に利用することができるか |     |               |
|                            |                            | 利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか         |     |               |
|                            |                            | 樹木・花壇は見栄え良く管理されているか                |     |               |
|                            |                            | 草刈りや除草はされているか                      |     |               |
|                            | 環境衛生管理業務                   | 快適に利用できる環境となっていたか                  |     |               |
| 廃棄物処理業務                    | 廃棄物は適切に分別が行われていたか          |                                    |     |               |
| 備品管理業務                     | 利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか |                                    |     |               |

|        |
|--------|
| 総合コメント |
|--------|

施設毎にチェック項目を適宜変更してください。

## 5-6 指定管理者の経営状況に関するチェックシート

チェックシート⑥

平成〇〇年度 △△施設 指定管理者の経営状況 チェックシート

| 項目          | 内容                                 | 基準  | 適否 | 備考 |
|-------------|------------------------------------|---|----|----|
| 総論          | 指定管理者の応募の資格に抵触する事項はないか             | 指定の取消しの有無<br>指名停止処分の有無<br>行政関係者の関与の有無<br>税の滞納の有無<br>倒産していないこと<br>暴力団の統制下にないこと |    |    |
| 監査報告書       | 適正な会計手続きがなされているか                   | 監査報告文面の適否   |    |    |
|             | 偶発債務・簿外債務等の存在が指摘され、財務健全性が脅かされていないか | 指摘の有無   |    |    |
|             | 事業の存続を脅かす異常事項が指摘されていないか            | 指摘の有無   |    |    |
| 貸借対照表       | 法人、団体の事業と関係の無い勘定科目あるいは資産負債項目はないか   | 不適切な項目の有無   |    |    |
|             | 注記事項の中に異常値が無い                      | 異常値の有無  |    |    |
|             | 資産・負債の中に大きな前期比増減がある場合その理由は何か       | 増減理由の妥当性  |    |    |
| 損益計算書       | 適正な利益率を確保できているか                    | 赤字でないこと   |    |    |
|             | 特別損益項目に異常値は無い                      | 異常値の有無  |    |    |
| 財務指標        | 流動比率・負債比率等の財務指標に異常値、大きな前期比変化は無い    | 異常値、大きな変化の有無  |    |    |
|             | 異常値、大きな前期比変化がある場合その理由は何か           | 異常値、大きな変化の妥当性   |    |    |
| キャッシュフロー計算書 | 営業キャッシュフローがプラスを維持できているか            | マイナスでないこと   |    |    |
|             | 投資キャッシュフローは妥当なものか                  | 金額の妥当性  |    |    |
|             | 財務キャッシュフローは妥当なものか                  | 金額の妥当性  |    |    |
| 利益金処分計算書    | 社外流出額は適正な範囲か                       | 金額の妥当性  |    |    |

総合コメント

## 5-7 モニタリングレポートの様式事例

### 平成〇〇年度 指定管理者モニタリングレポート

|                 |  |
|-----------------|--|
| 施設名             |  |
| 所在地             |  |
| 指定管理者           | 名称<br>代表者<br>住所  |
| モニタリングの実施方針・方法等 | <p>本施設の管理運営業務の確認にあたっては、管理運営状況を事業報告書、実地調査、利用者アンケート、指定管理者へのヒアリング等により把握しました。</p> <p>その後、指定管理者の選定に用いた選定基準等に示された項目ごとに、次葉のとおり具体的な業務の履行状況等についての確認結果をコメントしたうえで、「モニタリングの総合コメント」及び「今後の業務改善に向けた考え方」を記載しました。</p> |
| 担当部課<br>(問合せ先)  | 〇〇〇〇部〇〇〇〇課<br>TEL : 0897-<br>E-mail :  |

#### ■モニタリングの総合コメント

#### ■今後の業務改善に向けた考え方

|                                 |
|---------------------------------|
| 施設の設置目的との合致・市民の平等な利用の確保・施設の効用発揮 |
|                                 |
| 事業計画書や仕様書に基づく適正な管理運営            |
|                                 |
| 利用者のサービス向上・利用者ニーズへの対応           |
|                                 |
| 安全管理や危機管理                       |
|                                 |
| 自己評価の実施による事業の改善                 |
|                                 |
| 法令遵守、地域連携など                     |
|                                 |
| 団体の経営状況                         |
|                                 |