

指定管理者制度導入施設における
モニタリングマニュアル

令和4年1月改定

鈴 鹿 市

第1章 モニタリングの概要

1 モニタリングの定義

モニタリングとは、公の施設の管理運営について、条例、管理基準、仕様書、協定書において定めている「管理」業務を指定管理者が基準どおりに適切に履行しているかどうかについて、指定管理者から事業計画書、事業報告書、アンケート結果等を提出させ、地方公共団体がそれらの書類及び現地調査などに基づき評価を行うことで指定管理者による管理運営状況を監視・公表し、必要に応じて改善に向けた指導・助言を行ったうえで、管理が適当でない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。

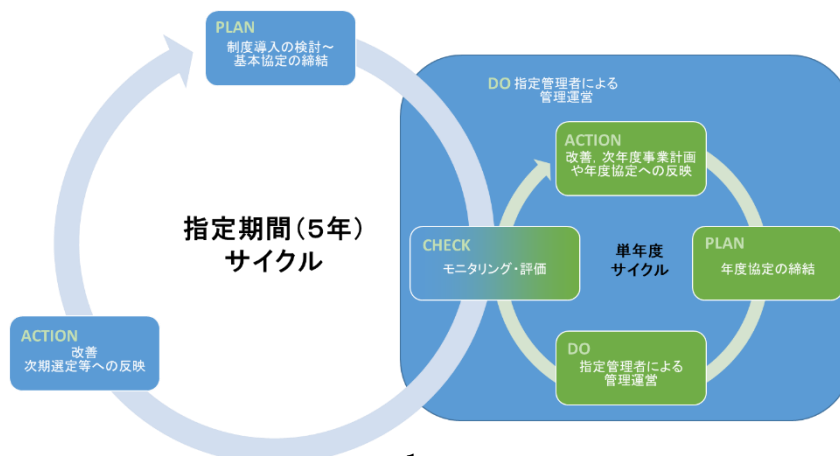
2 モニタリングの目的等

モニタリングの定義は、前項で述べたとおり「市が指定管理者による管理運営状況を監視し、管理・監督すること」となるが、その目的は指定管理者による行政サービスの履行に関し、法令や協定等に基づき、適切かつ確実なサービスの提供を確保するとともに、公民連携による新しい公共を求める中で、相互の信頼関係を構築し、公の施設の管理運営を改善していくことにある。

そのため、モニタリングを単純な市の監視システムと捉えるのではなく、市指定管理者における自主管理に必要な自己点検の機会であり、市民に対する民間事業者等の社会的責任が達成できるものとなるよう考え、活用する、

また、モニタリングの運用に当たっては、モニタリングによる効果が最大限発揮されるよう施設規模や施設特性に応じた内容を適切に設定し、指定管理業務における民間のノウハウ活用に対する評価を実施し公表することで制度導入効果の向上を図るなど、指定管理者と市が積極的に協力し合うことが重要である。

また、指定期間を単位としたマネジメントサイクルの中においては、モニタリングの結果を基に次期選定に向けた事業手法や内容の見直しを行う。



3 モニタリングの根拠

モニタリングについては、地方自治法（昭和22年法律第67号）第244条の2第7項、同条第10項及び同条第11項にその根拠を置いており、当該条項において、それぞれ毎年度の事業報告書の提出義務、管理業務又は経理状況の報告・実地調査・指示、指示に従わない場合における指定の取消し等を規定している。

しかし、地方自治法では、指定管理者制度を地域事情に応じて自治体ごとにある程度弾力的に活用できるようにするため、詳細までは規定していないことから、モニタリングの目的を達成するために必要な手続き等の詳細事項については、協定書等に記載する必要がある。

第2章 モニタリング実施項目

指定管理者制度を運用する上で実施すべきモニタリングは、行政サービスの適切かつ確実な提供を確保するための「1 業務の履行確認」、行政サービスの質を高めるための「2 サービスの質的評価」、行政サービスの安定性や継続性を確保するための「3 指定管理者の業務遂行能力（経営・財務等）の評価」の主に3項目について、実施する。

1 業務の履行確認

業務の履行確認とは、指定管理者が行わなくてはならない業務がきちんと実施されているか、あるいはどの段階まで実施されたかなどを確認することを指す。一般的には、事業計画書や協定書等の内容に基づいて確認すべき項目を設定し、その履行が「確認できた（○）」か「確認できなかった（×）」について評価することとなる。また、「確認できなかった（×）」場合には、その理由の正当性についても評価し、適宜、改善の指示等を行う。

モニタリング実施主体ごとの具体的な動きとしては、指定管理者は業務日誌や月次報告書等によって日々の業務の遂行記録を残し、適宜、業務の自己評価を行って、市にその結果を報告する。

市は指定管理者に必要な資料等の提出を指示し、資料等の整合性を確認する。また、現地調査を行うことで、その内容を評価し、適宜、改善の指示等を行う。

なお、協定書に基づきインセンティブやペナルティ（指定の取消し、指定管理料の減額）の項目に該当する場合は、適宜行う。

また、市が評価を行うに当たっては、施設ごとに目的、使命、事業計画等が異なるため、他施設と比較し相対的に評価するのではなく、当該施設のみを絶

対評価で行う。ただし、評価する内容によっては他施設と比較し評価することが可能なもの（例：個人情報保護に関する対応など）もあるため、一律に絶対評価を求めるのではなく、評価する内容によって判断する必要がある。

○ 確認項目の具体例

（１）施設運営の状況	
基本的事項	開館時間，休館日
使用許可の状況	申請管理，受付体制
利用者負担の徴収状況	徴収・減免・還付管理
施設の利用状況	利用者数，稼働率
実施体制	職員配置，出納管理，報告の実施，緊急時対応，保険加入，苦情対応，個人情報管理等
（２）施設の維持管理状況	
保守管理業務の実施状況	自家用電気工作物，浄化槽，消防用設備，防火対象物，自動ドア等の保守（定期）点検，特定建築物定期点検
清掃業務の実施状況	日常清掃，定期清掃
保安警備業務の実施状況	機械警備
外構，植栽管理業務の実施状況	除草，庭園管理
環境衛生管理業務の実施状況	水質検査，浄化槽清掃
廃棄物処理業務の実施状況	ゴミ処理
備品の管理状況	備品台帳の整備（管理）状況，備品の購入状況
修繕の実施状況	施設の破損の有無，指定管理者の負担により実施すべき修繕の実施状況
（３）事業の実施状況	
委託事業の実施状況	市が指定するイベントの開催状況，参加者実績
企画提案事業の実施状況	イベントの開催状況，参加者実績
自主事業の実施状況	イベント等開催状況，参加者実績
自主事業の実施体制	出納管理，保険加入状況，広報等

２ サービスの質的評価

指定管理者により提供されるサービスの質的評価は、業務の履行確認だけでは評価できないサービス水準を客観的に評価するため、実地調査や利用者アンケートにより測定・評価する。

アンケート調査の実施に当たっては、ただ利用者の感想を聞けば良いという

のではなく、利用者による維持管理運営状況の評価として実施する調査と、利用者ニーズを施設運営に反映するためマーケティングとして実施する調査の2つを達成するようなアンケート項目を設定する。

前者は、例を挙げて解説すると「清掃」という行為は履行しているものの、清潔感が保てておらず利用者が不快に感じているといったサービスの質の低下を防ぐために実施するアンケート調査となるため、サービスの質について「○」や「×」ではなく、利用者がどの程度満足しているかということを段階的に評価する。

後者は、施設運営全般に対する利用者ニーズを市場調査することとなるため、そのニーズの反映は「指定管理者が実施できるもの」、「市が実施できるもの」、「実施しないもの」などを市の政策はもとより施設の目的や使命に照らし合わせて、指定管理者と市が協議しながら分類していく必要がある。ここで、「実施しないもの」に分類される例としては、「指定管理者が管理している図書館に娯楽DVDを置いてほしいという」というニーズに対しては、図書館の設置目的や民業圧迫などを考慮して実施しないといったことが考えられる。こういった判断は、不変のものではないため十分検討することが必要である。

また、アンケート調査の実施においては、指定管理者と市の双方が実施することも想定されるが、アンケートに回答する利用者の負担を軽減し、ある程度の回答数が得られるよう、指定管理者と市が協議の上アンケート項目を設定し、指定管理者がサービスを提供する中で一括して実施する。

なお、サービスの質は、サービスを受ける利用者からの評価を基本とする一方で、すべてのサービスの質を細かくアンケートで測ることは現実的ではないため、市が直接現地に出向き確認を行うことも重要である。

○ 確認項目の具体例

(1) 基本的事項
職員の接遇
ホームページの見やすさ
(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) 運営業務
予約のしやすさ
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
クレームへの対応状況
(4) 指定管理業務に対する理解
協定書・仕様書・事業計画等に対する理解があるか
施設の性質及び設置目的を理解した運営管理をしているか
コンプライアンス、環境配慮等を理解し、運営管理しているか

3 指定管理者の業務遂行能力（経営・財務等）の評価

指定管理者が公の施設の管理運営を行う場合においても、市の直営時と変わらず行政サービスを安定的・継続的に提供する必要がある。そのためには、指定管理者の経営・財務状況を市が適切に把握し、健全経営を維持させることが不可欠であり、経営・財務等のモニタリングは市の義務といえる。

モニタリング実施主体ごとの具体的な動きとしては、指定管理者は市の随時の求めや定期の報告時に関係財務資料を提出し、市は提出された関係財務資料により指定管理者の経営・財務状況を評価する。

具体的には、「指定管理業務に関する収支状況」と「指定管理者本体の財務状況」の2つの視点から評価を行う。

(1) 指定管理業務に関する収支状況の確認項目

確認項目		確認指標
確認資料	事業報告書、月次報告書	
指定管理業務の収支は黒字となっているか。		事業収支
事業収入に占める利用料金の割合は、計画どおりの水準か。		利用料金比率
計画と比較して人件費に過度な圧縮は生じていないか。		人件費比率
計画と比較して過度な外部委託が行われ、管理運営の弾力性が阻害されていないか。		外部委託費比率
施設の効率性は悪化していないか。		利用者当たりの管理コスト
		利用者当たりの自治体投入コスト
自主事業の収支は黒字となっているか。		事業収支 (自主事業分)

確認指標の説明

① 事業収支

事業全体の収入と支出を比較し、事業全体が黒字かどうかを評価する。

$$\text{事業収支} = \text{収入} - \text{支出}$$

② 利用料金比率

事業収入に占める利用料金収入の割合を示し、指定管理業務におけるの主たる収入減がどこにあり、それが計画に比べて安定したものかどうかを確認する。

$$\text{利用料金比率} = \frac{\text{利用料金収入}}{\text{収入}} \times 100$$

③ 人件費比率

事業支出に占める人件費の割合を示し、計画と比較して過度な人件費の増加、圧縮がないかを確認する。一般的なガイドラインは約30%。

$$\text{人件費比率} = \frac{\text{人件費}}{\text{支出}} \times 100$$

④ 外部委託費比率

支出に占める外部委託費の割合を示し、計画と比較して過度な外部委託を行うことで管理運営の弾力性を阻害していないかを確認する。

$$\text{外部委託費比率} = \frac{\text{外部委託費}}{\text{支出}} \times 100$$

⑤ 利用者当たりの管理コスト

利用者1人当たりにどれくらいのコストが費やされているかを示し、当該施設の効率性を確認する。

$$\text{利用者当たりの管理コスト} = \frac{\text{支出}}{\text{延べ利用者数}}$$

⑥ 利用者当たりの自治体投入コスト

利用者1人当たりにどれくらい自治体の財政負担があるかを示し、公費投入の効率性を確認する。

$$\text{利用者当たりの自治体投入コスト} = \frac{\text{指定管理料}}{\text{延べ利用者数}}$$

複合施設においては施設ごとに算出する方が有意義な場合もあるため、施設特性等を考慮して評価を行う。

(2) 指定管理者本体の財務状況の確認項目

確認項目		確認指標
確認資料	監査報告書	
会計手続は適正か		—
監査において偶発債務や簿外債務等が指摘されていないか		—
事業の存続に関わる異常事項が指摘されていないか		—
確認資料	貸借対照表	
資本形成の健全性は確保されているか		負債比率
短期的な資金不足の可能性はないか		流動比率
長期的な資金不足の可能性はないか		自己資本比率
固定資産の調達に無理はないか		固定比率
その他大きな増減があった場合の理由は判明しているか		—
確認資料	損益計算書	
売上高は前期と比較して著しく減少していないか		売上高
本業での利益は確保できているか		営業利益
団体としての利益は確保できているか		当期純利益
確認資料	貸借対照表、損益計算書	
総資本に対する経常利益は類似団体と比較してどうか		総資産経常利益率
確認資料	キャッシュフロー計算書	
現金は十分に確保できているか		期末現金預金
本業で出金過多になっていないか		営業キャッシュフロー
資金繰りに問題はないか		財務キャッシュフロー 現預金増減額

指定管理者本体の財務状況の把握は、財務諸表等に基づく経営分析を通して定量的に評価する。また、指定管理者によっては、確認資料を作成していない場合があるため、通帳、帳簿、定例報告会等で確認するなどの代替措置を講じる。

確認指標の説明

① 負債比率

資金の調達源である「負債（他から調達した資金）」と「資本（自分で調達した資本）」の割合であり、資本形成の健全性を示す。比率が低いほど返済義務のない自己資本のウェイトが高いことを表し、事業環境の変化や不況に対する団体の抵

抗力が強いと判断できる。一般的には100%以下が望ましいとされる。

$$\text{負債比率} = \frac{\text{流動負債} + \text{固定負債}}{\text{自己資本}} \times 100$$

② 流動比率

団体の短期的な支払能力を示し、経常的な支払を賄う資産の弾力性を表す。流動負債は、1年以内に現金化する流動資産で支払うべきものであるため、一般的に150%以上が望ましいとされる。また、100%以下になると経営的に黄信号が点いた状況といえる。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

③ 自己資本比率

総資産（資産合計）に占める自己資本（純資産合計）の割合を示し、どれだけ借金に頼らず経営しているかを示しています。比率が高いほど借金（負債合計）に頼る割合が低く、経営が安定していることを示す。

一般的な目安としては、30%以上の場合は普通、50%以上の場合は高いとされている。

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} \times 100$$

④ 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し、比率が低いほど返済義務のない自己資本による固定資産調達ウェイトが高く（無理のない設備投資をしている）金融的に安定しており、安全性が高い経営基盤を持つと判断できる。一般的には100%以下が望ましいとされる。

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100$$

⑤ 総資産経常利益率（ROA）、自己資本比率等

団体に投下された総資産からどれくらいの経常利益が生み出されたかを示し、団体活動の活発性や総合的な収益性を表す。

$$\text{総資産経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}} \times 100$$

また、総資産経常利益率は、どの程度総資産を効率的に活用しているかを示しストックの効率性を示す「総資産回転率（A）」、フローの収益率を示す「売上高経常利益率（B）」、資本構成の健全性を示す「自己資本比率（C）」、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（D）」に分解することができる。（自己資本比率は、10%を下回ると危険。）

$$\text{総資産経常利益率} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資産 (A)}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高 (B)}} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産 (C)}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{自己資本 (D)}}$$

第3章 モニタリングの実施主体と役割

モニタリングは実施主体別に、自主（セルフ）モニタリング、市によるモニタリング、第三者モニタリングに分類できる。

実施主体	実施内容
自主（セルフ）モニタリング	①業務の遂行記録（運営，維持管理，利用率，収支，財務等に関する実績の記録） ②業務の自己評価（業務の遂行記録等に基づく自己評価） ③業務の報告（市への随時及び定期の報告） ④自己評価結果，改善指示等に基づく対応，改善等 ⑤アンケートの実施 ⑥市との定例報告会
市によるモニタリング	①履行確認（業務の随時及び定期の履行確認） ②指定管理者の管理実績や管理実態等の評価 ③改善等の指示 ④指定の取消し等 ⑤インセンティブを与えること，ペナルティを科すこと ⑥指定管理者との定例報告会
第三者モニタリング	①指定管理業務全体に対する客観的な評価

なお、第三者モニタリングは、市、指定管理者及び利用者のいずれでもない第三者性を有する機関（評価機関）が行うモニタリングを指す。第三者モニタリングについては、評価に客観性を持たせることの重要性を鑑み、施設ごとに費用対効果を測りながらその導入を検討する必要がある。

1 指定管理者の役割と実施内容

指定管理者は、業務日誌の作成、月次報告書及び事業報告書の作成・提出、緊急時・随時の報告、アンケート調査の実施等と、それら資料に基づく自己評価及び業務改善やサービスの向上を主な役割として担う。また、これらは、市が指定管理者による管理運営状況の評価を行う際の基礎資料となるため、指定管理者は期日までに資料等を作成し、市に提出しなければならない。

なお、資料の構成等については、指定管理者と市の施設担当課が協議の上、「第2章 モニタリング実施項目」の趣旨に沿って設定するとともに、モニタリングの実施にあたっては、報告書等の資料を作成すること自体が目的とならないよう留意が必要である。

○ 主な実施内容

日程	実施内容	提出期日等
毎日	・業務日誌の作成 ・苦情・要望等の記録・整理	市が提出を求めた時
毎月	・月次報告書の作成・提出	毎月5日
毎年	・事業報告書の作成・提出	毎年度終了後2月以内
緊急時・随時	・緊急時・随時の報告・対応 ・利用者アンケートの実施	即時・随時 随時（最低でも1回／年）

主な実施内容の詳細については次のとおりとする。

（1）業務日誌の作成

業務日誌は、日々の業務の状況を記録する資料である。この資料は、業務の履行確認、問題が起こった際の原因追究、全体的な傾向把握、各報告書の作成などを行う際の最も基礎的な資料となるため、その時点での業務の状況がわかるような構成及び内容にするとともに毎日必ず作成する。

（2）利用者アンケートの実施

全ての施設において「総合的な満足度」を年に1回以上、必ず測ることとする。なお、アンケートの実施方法及び項目については、「第2章 モニタリング実施項目 2 サービスの質的評価」を参照のうえ、施設の性質を勘案して設定する。

なお、別紙7に定める「共通アンケート項目」については、施設類型等とのクロス集計による比較を行うため、すべての施設において同じ項目、同じ選択肢を各施設のアンケート項目に含めることとする。ただし、

福祉サービスのように利用対象者が限定される施設等、性質の異なる他の施設との比較が適しない施設については、同種のサービス間で同じ設問となるよう文言に修正を加えたり、ニーズやポテンシャルに対する設問を削除するなど、適宜内容に修正を加えることができることとする。

(3) 報告書の作成・提出

① 事業報告書（【別紙2】）

地方自治法第244条の2第7項に規定する義務的行為である。

指定管理者は、事業計画書に基づいた目標達成の状況や運営、自主事業、維持管理などを総合的に報告書としてまとめ、毎年度終了後2月以内に市へ提出する。

年度事業報告書に必要な項目は、条例上の必須項目のほか、施設によって異なるため、その項目は市と協議して設定することとなる。

○ 条例上の必須項目

- ・管理業務の実施及び利用の状況
- ・使用料又は利用に係る料金の収入の実績
- ・管理に係る経費の収支状況
- ・管理の実態を把握するために必要なものとして市長が定める事項

② 月次報告書

月次報告書は、日々の業務を記録した業務日誌の内容をまとめ、自己評価等を加え、市に報告するためのもので、毎月、指定管理者が作成し、市に提出する。月次報告書に含まれる内容は、市が毎月作成するチェックシートの根拠資料となるよう当該月の利用実績、運営実績、事業収支、保守点検状況等を示すものとするのが重要である。チェックシートの項目は施設によって異なるため様式は定めないが、指定管理者と市が協議して定めるチェックシートの内容が確認できるように作成する。

③ 指定管理業務改善報告書（【別紙5】）

市から【別紙4】指定管理業務改善指示書により業務の改善の指示を受けた場合は速やかに改善のうえ、改善内容や結果について【別紙5】指定管理業務改善報告書を作成し、市へ提出する。

④ その他の報告書

年度事業報告や月次報告書以外にも、事故や災害の発生など、緊急を要する事態が発生した場合に、必要に応じて、随時指定管理者から市に提出する。特に様式は定めないが、事案に応じた内容とする必要がある。また、その他の報告書については、必ずしも市の求めに応じて作成する

ものではなく、指定管理者として公の施設の管理上、市に報告が必要であると判断するものは、適宜報告を行う。

2 市（施設所管課）の役割と実施内容

市（施設所管課）は、指定管理者から提出される書類、現地調査等に基づき、指定管理者の管理運営状況を確認し、必要に応じて改善の指示や指定の取消し等を行うことが主な役割となる。

改善の指示や指定の取消し等は、文書による通知を行う。ただし、軽微な指示の場合は、口頭によることも可能とする。

管理運営状況の確認は、モニタリングチェックシートを使用し、第2章に掲げた項目の確認を行う。また、必要に応じて、市独自のアンケート調査等を補足的に行うこととする。

○ 主な実施内容

日程	実施内容	実施期日等
毎月	月次報告書の確認 モニタリングチェックシートの作成	毎月5日以降 月1回（①の収支状況は3か月に1回、④は年度末のみ）
毎年	年度事業報告書の確認 モニタリングレポートの作成	毎年5－6月頃 毎年5－6月頃
緊急時・ 随時	アンケート結果等の確認、実地調査 緊急時の対応 独自のアンケート調査 業務日誌の確認 苦情・要望等の記録・整理の確認 改善の指示・指定の取消し等	随時 即時 (必要に応じ) (必要に応じ) (必要に応じ) (必要に応じ)

主な実施内容の詳細については次のとおりとする。

（１）月次報告書の確認

期日までの提出の可否、及び指定管理者による前月の運営管理の状況及びセルフモニタリングによる自己評価の結果を確認する。

（２）事業報告書の確認

期日までの提出の可否、及び指定管理者による前年の運営管理の状況及びセルフモニタリングによる自己評価の結果と指定管理者の財務状況を確認する。

(3) アンケート結果等の確認

指定管理者が行った利用者に対する満足度等の調査の結果を確認する。

(4) 実地調査による確認

各種報告書及びアンケートの結果では把握できない項目（例えば、帳簿の整備状況、個人情報や金品の管理（施錠等）の状況、修繕の実施状況、その他施設設備の状況等）の確認を行うため実地調査を行う。

なお、市は施設の設置者として、管理運営状況の確認及び破損箇所等の把握が必要であるとともに、日常的に施設に立ち入ることは監視の役割を担うことにもなるため、履行確認を目的とした定期的な実地調査のほか、適宜施設における実地確認を行う。

(5) 評価の実施

① モニタリングチェックシートの作成

年度当初に提出された事業計画書及び協定書、仕様書の内容と月次報告書等指定管理者から提出された書類の内容及び現地調査の結果を照らし合わせ、指定管理者による運営管理の状況の評価を行い、【別紙1】モニタリングチェックシートにその結果を記載する。

「所感」については、指定管理者の行った業務や取組（自主事業を含む）について「なにを」「どのようにした」ことが「施設設置目的の達成においてどんな効果につながっているか」、また実施できなかった項目についてその原因や解決方法の方向性等をできる限り具体的に記載する。

なお、チェック項目については、当該施設において市による確認を必要としない合理的な理由がある場合にのみ、様式に示した項目を変更することができることとする。

② モニタリングレポートの作成

年度当初に提出された事業計画書及び協定書、仕様書の内容と年次報告書等指定管理者から提出された書類の内容及び現地調査の結果を照らし合わせるとともに、指定管理業務の収支状況、指定管理者の本体の財務状況等を確認し、指定管理者による運営管理の状況の評価のうえ、その結果を【別紙3】モニタリングレポートに記載する。

記載項目については、施設特性や市民のニーズ等を考慮し、指定管理者と市が協議の上、公の施設としてのアカウンタビリティを確保するために必要な内容であることも重要であるとともに、指定管理者選定時における評価基準に照らし、期待した効果が得られているかどうかを明らかにするため、各項目に対する評価と所見を含むものとする。

なお、協定書においてペナルティやインセンティブを設定している場合は、モニタリングレポートにおける評価を基に適用を検討することとなる。

（５）改善の指示，指定の取消し等

モニタリングの結果，改善が必要と判断した場合は，【別紙４】指定管理業務改善指示書により，改善が必要な項目とその期限を指定管理者に通知する。

改善を行った場合には，【別紙５】指定管理業務改善報告書が指定管理者から市に対して提出されるため，通知内容が改善されているかの確認を行い，再三の指示に従わず改善されない場合等には【別紙６】指定取消通知書により指定の取消しを行う。

なお，指定の取消しについては議決を必要としない。

３ 指定管理者と市（施設所管課）が協働で実施する内容

（１）指定管理者と市の定例報告会

指定管理者と市が定期的に直接コミュニケーションを図る場として，定例的な会議を開催し，施設運営に伴う様々な課題や点検・修理事項などについて，報告，確認，協議等を行う。また，市によるモニタリングの結果（モニタリングチェックシート及びモニタリングレポート）を指定管理者にフィードバックし，指定管理者によるセルフモニタリングの結果と市によるモニタリングの結果に乖離がある場合は，その原因を確認するとともに，協定書，仕様書等における要求水準に対する認識のずれを補正する。

なお，開催頻度は，施設の規模や性質に応じ，双方が協議して設定し，定例報告会の内容は議事の内容を記録のうえ，双方がいつでも内容を確認できるようにしておく。

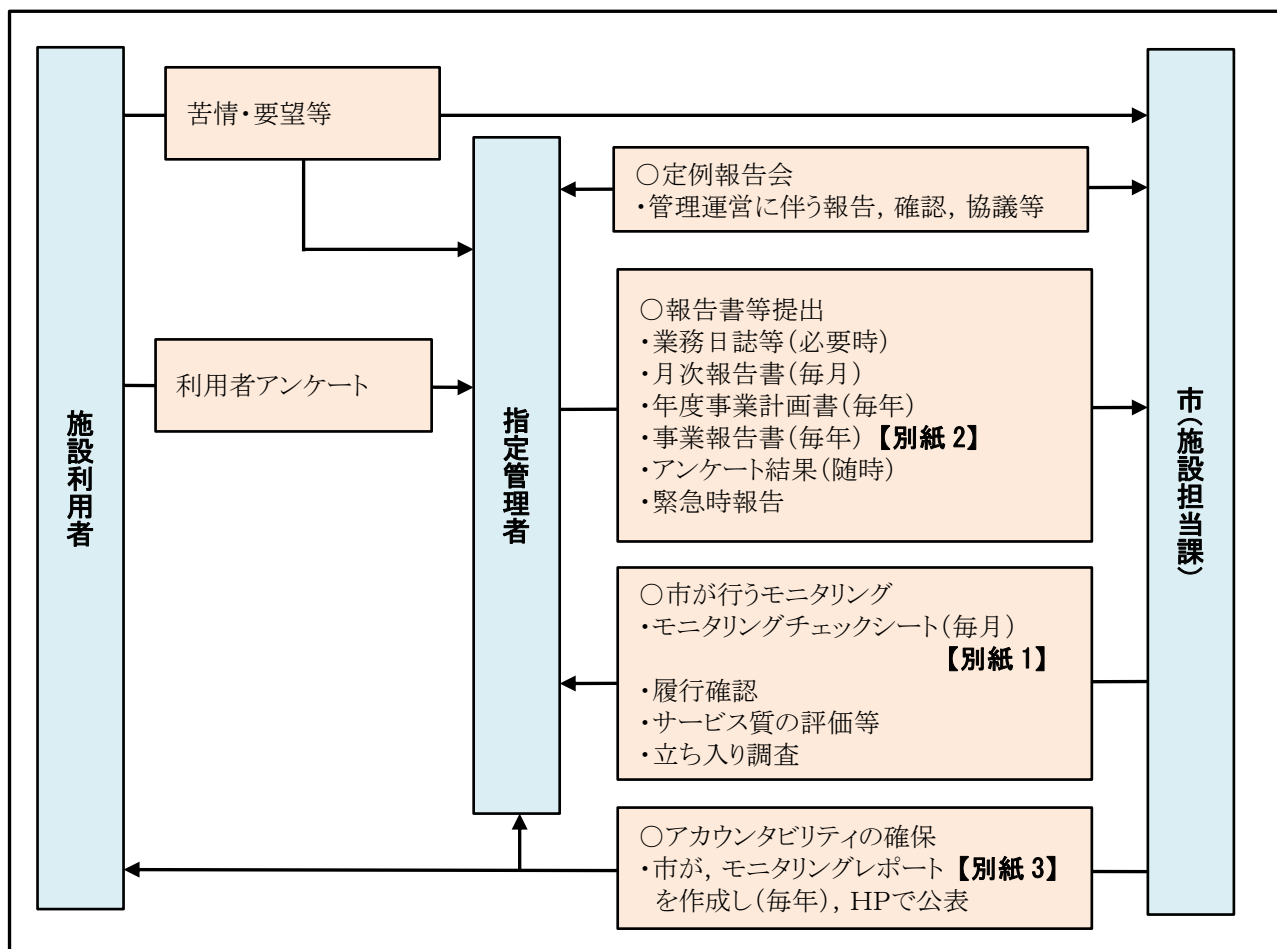
（２）アカウンタビリティの確保

公の施設の管理者が市から指定管理者に代わっても，直営時と変わらず，市民に対するアカウンタビリティを確保する必要がある。そのため，公の施設の管理状態を示すモニタリングの結果として，モニタリングレポートを市のホームページ上で公表する。

また，モニタリングレポート以外にも，必要に応じて市民に情報提供を行う。

なお，市民に情報を提供する際は，その内容等について指定管理者と市の間に認識等のずれが生じないように十分に調整を行う必要がある。

5 モニタリングフロー図



○モニタリング結果により, 改善が必要と認められる場合

- ・市は, 改善すべき内容等について指定管理業務改善指示書【別紙4】で指示。
- ・指定管理者は, 改善結果について, 指定管理業務改善報告書【別紙5】を提出。
- ・市は, 指定管理者から指定管理業務改善報告書が提出されたら, 改善報告の内容について, 確認を行い, 改善内容が不十分な場合は, 再度, 指定管理業務改善指示書で指示。
- ・軽微な指示の場合は, 口頭で指示することも可能。

○再三の改善指示に対して従わない場合

- ・市は, 指定管理者に指定取消通知書【別紙6】を送付し, 指定管理者の指定の取り消し, 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行う。

第4章 その他

本マニュアルの改定については, 改定日以降において指定管理者の指定手続（指定期間満了に伴う再導入を含む）に着手する施設について適用する。

【別紙 1】

〇〇年度 モニタリング チェックシート① 〇〇月分【運営状況】(様式例)

対象施設					担当課		
運営状況		計画値	実績値	対計画比	検証・分析		適否
開館日数							
開館時間		0					
企画・提案業務開催数							
自主事業開催数							
利用実績		利用可能数 または計画値	実績値	稼働率 または対計画比	検証・分析		適否
使用回数							
〇〇室	午前						
	午後						
	終日						
〇〇室	午前						
	午後						
	終日						
使用許可件数							
使用許可取消数							
利用者数							
企画提案事業参加者数							
自主事業参加者数							
使用料実績		指定管理者 収納額	市収納額	収納額差額	検証・分析		適否
実績額							
本業務収支		年間計画値	当月実績額	当年度 累計額	執行率	検証・分析	適否
収入	指定管理料					・事業収支 円－ 円 = 円 ・利用料金比率 円/ 円 * 100 = %	
	利用料金						
	企画提案事業収入						
	その他収入						
	計						
支出	人件費						
	旅費交通費						
	消耗品費						
	燃料費						
	印刷製本費						
	修繕費						
	通信運搬費						
	光熱水費						
	受信料						
	手数料						
	保険料						
	委託費						
	賃借料						
	本部管理費						
計							
自主事業収支		年間計画値	当月実績額	当年度 累計額	執行率	検証・分析	適否
収入							
支出							

本業務収支、自主事業収支については、3か月に1回(年4回)の確認とする。

〇〇年度 モニタリング チェックシート② 〇〇月分【業務の履行確認】(様式例)

対象施設				担当課	
チェック項目		確認時期	確認方法	適否	備考
施設運営の状況					
1 管理運営の実施体制					
(1) 人員配置は、事業計画書等のとおりか。		毎月	勤務シフト表		正職○人、臨時○人
(2) 研修は、事業計画書等のとおり実施されているか。		〇月	月次報告書		
(3) 出納管理に必要な書類が整備され、事業計画書等に沿って適正に処理されているか。		毎月	実地調査		
(4) モニタリングに必要な書類が整備され、期日までに提出されているか。		毎月・年度末	月次報告書・ 年次事業報告書		
(5) 報告等の市への情報提供は、事業計画書等のとおり実施されているか。		随時	報告書・ 定例報告会等		月次報告書提出 ○/○ 定例報告会実施 ○/○
(6) 保険は、協定書・事業計画書等のとおり加入されているか。		4月	月次報告書・ 実地調査		
(7) 個人情報、協定書及び個人情報取扱特記に従い、適切に管理されているか。		毎月	実地調査		
(8) 緊急時の対応体制、苦情対応体制は、事業計画書等のとおり整備され、施設職員はそれらを理解しているか。		毎月	実地調査 (聴取)		
(9) 会計規則は定められているか。また、施設職員は会計規則を理解しているか。		毎月	実地調査 (聴取)		
2 施設運営の実績					
(1) 開館時間、休館日は条例に定めたとおり運営されているか。		毎月	月次報告書		
(2) 利用者数・稼働率等は、計画値(目標値)を達成しているか。		毎月・ 年度末	月次報告書・ チェックシート①		
3 施設の使用に関する業務の状況					
(1) 使用申請の受付及び許可は、条例・規則、協定書等に定められたとおり実施されているか。		毎月	実地調査		
(2) 使用許可に必要な書類(使用申請書、使用許可書、パンフレット等)が整備されているか。		毎月	実地調査		
(3) 【使用料を徴収している場合のみ】歳入事務受託者である旨の表示をしているか。		毎月	実地調査		
(4) 条例に基づき使用料を徴収し、徴収した使用料は速やかに市に払い込んでいるか。		毎月	実地調査		
(5) 使用料の還付処理は速やかに行っているか。		毎月	実地調査		
4 苦情・トラブルへの対応					
(1) 苦情やトラブルへの対応は事業計画書のとおり実施されているか。		随時	月次報告書		
施設の維持管理の状況					
1 施設及び付属設備の維持管理					
(1) 保守・点検業務は、事業計画書等のとおり実施されているか。		毎月	月次報告書・ 点検結果報告書		
(2) 清掃業務は、事業計画書等のとおり実施されているか。		毎月	月次報告書		
(3) 保安警備業務(機械警備)は、事業計画書等のとおり実施されているか。		毎月	実地調査		
(4) 外構・植栽管理業務は、事業計画書等のとおり実施されているか。		〇月	月次報告書		
(5) 環境衛生管理業務は、事業計画書等のとおり実施されているか。		〇月	月次報告書		
(6) 廃棄物処理業務は、事業計画書等のとおり実施されているか。		毎月	月次報告書		
(7) 備品の管理は、協定書・管理業務仕様書・事業計画書等のとおり実施されているか。		毎月	月次報告書		
(8) 施設の修繕は、協定書・管理業務仕様書・事業計画書等のとおり実施されているか。		毎月	月次報告書		
事業の実施状況					
1 事業の実施状況					
(1) 指定業務に含む委託事業(イベント等)は事業計画書のとおり実施されているか。		〇月	月次報告書		
(2) 企画提案事業(イベント等)は事業計画書のとおり実施されているか。		〇月	月次報告書		
(3) 自主事業(イベント等)は事業計画書のとおり実施されているか。		〇月	月次報告書		
その他					
1 自主事業に係る業務管理の状況					
(1) 自主事業に係る出納管理、保険加入、広報等は適切に実施されているか。		〇月	実地調査		
○ 検証・分析・所見					

○ 確認時期については、月次報告書により確認する事項は毎月、毎月確認せずとも効果が維持される項目についてはモニタリングの効果を担保できる範囲で期間を開けて実施できることとする。

〇〇年度 モニタリング チェックシート③ 〇〇月分【様式例】

対象施設				担当課	
チェック項目		確認時期	確認方法	評価	備考
指定管理業務に対する理解					
1 公の施設の管理者としての職員の理解度の評価					
(1) 施設職員は、協定書・仕様書・事業計画等について理解しているか	4月, 10月	実地調査 アンケート			
(2) 施設職員は、施設の性格を理解し、設置目的に合致した理念・運営方針により施設運営を行っているか	4月, 10月	実地調査 アンケート			
(3) 施設職員は、コンプライアンス・環境配慮等について理解し、施設運営を行っているか	4月, 10月	実地調査 アンケート			
サービスレベルの評価					
1 施設サービス全般					
(1) 利用者に対する職員の対応	毎月	実地調査 アンケート			
(2) ホームページの見やすさや更新頻度など、周知啓発の手法と効果	毎月	実地調査 アンケート			
2 維持管理業務					
(1) 設備の管理	毎月	実地調査 アンケート			
(2) 備品の使いやすさ	毎月	実地調査 アンケート			
(3) 庭木、植栽、外構等の美観	毎月	実地調査 アンケート			
(4) 施設(内部)の美観	毎月	実地調査 アンケート			
(5) 個人情報の管理	毎月	実地調査			
3 運営業務					
(1) 予約(使用申請)のしやすさ	毎月	アンケート HP公表状況			
(2) 平等利用の確保の状況	毎月	アンケート 使用許可書			
(3) 施設サービスに対する利用者の満足度	〇月	アンケート			
(4) 利用者等からのご意見、クレームへの対応	〇月	アンケート			
事業内容の評価					
1 指定業務内の事業					
事業名		実績	参加者数〇〇人(対計画比±〇人)		
(1) 実施の円滑さ	〇月	アンケート			
(2) 利用者の満足度	〇月	アンケート			
2 企画提案事業					
事業名		実績	参加者数〇〇人(対計画比±〇人)		
(1) 実施の円滑さ	〇月	アンケート			
(2) 利用者の満足度	〇月	アンケート			
3 自主事業					
事業名		実績	参加者数〇〇人(対計画比±〇人)		
(1) 実施の円滑さ	〇月	アンケート			
(2) 利用者の満足度	〇月	アンケート			

検証・分析・所見

--

○ 確認時期については、月次報告により確認する事項については毎月、毎月確認せずとも効果が維持される項目についてはモニタリングの効果を担保できる範囲で期間を開けて実施できることとする。

○ 確認方法にアンケートを含む複数の手段がある項目については、〇月分にのみアンケートによる評価結果を記載する。

〇〇年度 モニタリング チェックシート④【様式例】

対象施設	担当課			
チェック項目	確認時期	確認方法	適否等	備考
指定管理者の業務遂行能力				
1 指定管理業務に関する収支状況				
(1) 指定管理業務の収支は黒字となっているか	翌年度 5～6月	事業報告書		
【事業収支】 収入 円 - 支出 円 = ± 円				
(2) 事業収入に占める利用料金の割合は、計画どおりの水準か	翌年度 5～6月	事業報告書		
【利用料金比率】 利用料金収入 円 / 収入 円 × 100 = %				
(3) 計画と比較して人件費に過度な圧縮は生じていないか	翌年度 5～6月	事業報告書		
【人件費比率】 人件費 円 / 支出 円 × 100 = %				
(4) 計画と比較して過度な外部委託が行われ、管理運営の弾力性が阻害されていないか	翌年度 5～6月	事業報告書		
【外部委託費比率】 外部委託費 円 / 支出 円 × 100 = %				
(5) 施設の効率性は悪化していないか。	翌年度 5～6月	事業報告書		
【利用者当たりの管理コスト】 支出 円 / 延べ利用者数 人 = 円				
【利用者当たりの自治体投入コスト】 指定管理料 円 / 延べ利用者数 人 = 円				
(6) 自主事業の収支は黒字となっているか	翌年度 5～6月	事業報告書		
【事業収支(自主事業分)】 収入 円 - 支出 円 = ± 円				
(7) 収支計画書に対し、決算は妥当か	翌年度 5～6月	事業報告書		
2 指定管理者本体の財務状況				
(1) 会計手続は適正か	翌年度 5～6月	実地調査 (監査報告書)		
(2) 監査において偶発債務や簿外債務等が指摘されていないか	翌年度 5～6月	実地調査 (監査報告書)		
(3) 事業の存続に関わる異常事項が指摘されていないか	翌年度 5～6月	実地調査 (監査報告書)		
(4) 資本形成の健全性は確保されているか	翌年度 5～6月	貸借対照表		
【負債比率】 (流動負債 円 + 固定負債 円) / 自己資本 円 × 100 = %				
(5) 短期的な資金不足の可能性はないか	翌年度 5～6月	貸借対照表		
【流動比率】 流動資産 円 / 流動負債 円 × 100 = %				
(6) 長期的な資金不足の可能性はないか	翌年度 5～6月	貸借対照表		
【自己資本比率】 自己資本 円 / 総資産 円 × 100 = %				
(7) 固定資産の調達に無理はないか	翌年度 5～6月	貸借対照表		
【固定比率】 固定資産 円 / 自己資本 円 × 100 = %				
(8) その他大きな増減があった場合の理由は利明しているか	翌年度 5～6月	貸借対照表		
(9) 売上高は前期と比較して著しく減少していないか	翌年度 5～6月	損益計算書		
【売上高】 前期 円、当期 円				
(10) 本業での利益は確保できているか	翌年度 5～6月	損益計算書		
【営業利益】 円				
(11) 団体としての利益は確保できているか	翌年度 5～6月	損益計算書		
【当期純利益】 円				
(12) 総資本に対する経常利益は類似団体と比較してどうか	翌年度 5～6月	貸借対照表、 損益計算書		
【総資産経常利益率】 経常利益 円 / 総資産 円 × 100 = % (売上高 円 / 総資産 円) × (経常利益 円 / 売上高 円) = (自己資本 円 / 総資産 円) × (経常利益 円 / 自己資本 円)				
(13) 現金は十分に確保できているか	翌年度 5～6月	キャッシュフロー 計算書		
【期末現金預金】				
(14) 本業で出金過多になっていないか	翌年度 5～6月	キャッシュフロー 計算書		
【営業キャッシュフロー】				
(15) 資金繰りに問題はないか	翌年度 5～6月	キャッシュフロー 計算書		
【財務キャッシュフロー】、【現預金増減額】				
検証・分析・所見				

【別紙2】

年 月 日

(宛先)

所在地
(指定管理者) 団体名
代表者氏名
連絡先 (電話番号)

事業報告書

下記の施設に関する 年度の管理が完了しましたので、鈴鹿市公の施設に係る
指定管理者の指定手続等に関する条例第6条の規定により、報告します。

記

施 設 名	
管 理 期 間	年 月 日から 年 月 日まで

(添付書類)

- 1 管理業務の実施及び利用の状況
- 2 使用料又は利用に係る料金の収入の実績
- 3 管理に係る経費の収支状況
- 4 その他管理の実態を把握するために必要な書類

【別紙3】

モニタリングレポート【例】(年度)			
施設名			
施設所在地			
指定管理者			
施設担当課		問合せ先	
モニタリングの 実施方針・方法等			

1 運営状況

1-1 施設の運営状況

項目	計画値	実績値	計画比
開館日数	日	日	日
開館時間			
利用者数	人	人	人
事業参加者数	人	人	人
平均利用者数(／日)	人	施設稼働率	%

1-2 目標の達成状況の推移

	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	合計
目標値						
実績値						
差						

【運営状況に関するコメント】

--

2 事業収支

2-1 指定管理料に係る収支状況

項目	計画値(単位:円)	実績値(単位:円)	計画比(単位:円)
指定管理料			
利用料金			
事業収入(自主事業を除く)			
その他収入			
収入計			
人件費			
管理費			
旅費交通費			
消耗品費			
燃料費			
印刷製本費			
修繕費			
通信運搬費			
光熱水費			
受信料			
手数料			
保険料			
委託料			
賃借料			
本部管理費			
その他			
事業費			
租税公課			
支出計			
収支			

2-2 自主事業収入に係る収支状況

項目	計画値(単位:円)	実績値(単位:円)	計画比(単位:円)
自主事業収入			
収入計			
自主事業経費			
支出計			
収支			

2-3 使用料実績

項目	計画値(単位:円)	実績値(単位:円)	計画比(単位:円)
実績額			

【事業収支に関するコメント】

3 業務内容

3-1 協定書, 仕様書, 事業計画書に定める業務の履行状況

評価項目	評価	所見
公の施設の管理者としての理解, 姿勢 : 良・可・否の3段階で評価		
公民連携に対する理解と姿勢		
施設に対する理解		
コンプライアンス, 環境配慮に対する意識, 理解		
業務の履行確認 : 可・否の2段階で評価		
施設運営の状況		
管理運営の実施体制		
施設運営の実績		
施設の使用に関する業務の状況		
苦情・トラブルへの対応		
施設の維持管理状況		
保守・点検・各種設備等の管理業務		
清掃, 植栽等及び廃棄物処理の状況		
備品の管理状況		
修繕の状況		
事業の実施状況		
指定業務内の事業の実施状況		
企画提案事業の実施状況		
自主事業の実施状況		
サービスの質的評価 : 良・可・否の3段階で評価		
サービスレベルの評価		
施設サービス全般(接遇, 情報提供, 周知)		
維持管理業務		
運営業務		
事業内容の評価		
指定業務内の事業		
企画提案事業		
自主事業		
業務遂行能力の評価 : 良・可・否の3段階で評価		
指定管理業務に関する収支状況		
指定管理者本体の財務状況		
その他の事項に対する評価 : 良・可・否の3段階で評価		
緊急時の対応評価		
【業務内容に対するコメント】		

4 総合コメント

【公の施設の管理者としての理解, 姿勢】

【設置目的達成に資する取組としての的確性, 独創性】

【適切な業務遂行のための体制, 規律の整備と実行性】

【経済性】

【業務遂行能力】

【指定管理者に対する総合コメント】

5 施設の課題と対策

6 施設の方針

【別紙 4】

第 号
年 月 日

様

鈴鹿市長 印

指定管理業務改善指示書

貴団体と本市の間において、 年 月 日付けで締結した「(施設名) の管理に係る協定書」に定める指定管理業務に関し、本市によるモニタリングを実施した結果、公の施設の管理の適正を図るため業務の改善の必要性が認められるので、鈴鹿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 7 条に基づき下記のとおり業務改善を指示します。

つきましては、内容を確認の上、速やかに業務改善を行い、その結果を 年 月 日までに報告してください。

なお、本文書において指示した業務改善が行われない場合は、同条例第 8 条に基づき指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命じることができることを申し添えます。

記

- 1 施設名
- 2 サービス水準が不十分、不履行等と認められる業務の内容
- 3 サービス水準が不十分、不履行等となっている原因
- 4 業務改善指示の内容

【別紙5】

年 月 日

(宛先)

所在地
(指定管理者) 団体名
代表者氏名
連絡先 (電話番号)

指定管理業務改善報告書

年 月 日第〇〇号で業務改善指示を受けた事項について、下記のとおり報告します。

記

- 1 施設名
- 2 業務改善指示の内容
- 3 改善内容及びその経過、改善後の状況等

【別紙 6】

第 号
年 月 日

様

鈴鹿市長 印

指定取消通知書

鈴鹿市公の施設に係る指定管理者の指定を下記理由により取り消しますので、鈴鹿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 8 条第 1 項の規定により、通知します。

記

1 施設名

2 取消年月日 年 月 日

3 取消しの理由

この処分に不服があるときは、この処分があったことを知った日の翌日から起算して 3 か月以内に、鈴鹿市長に対して審査請求をすることができます。また、この処分があったことを知った日（審査請求をした場合には、審査請求に対する裁決があったことを知った日）の翌日から起算して 6 か月以内に、鈴鹿市を被告として（訴訟において鈴鹿市を代表する者は鈴鹿市長となります。）、津地方裁判所にこの処分の取消しの訴えを提起することができます（なお、この処分があった日（審査請求をした場合には、審査請求に対する裁決があった日）の翌日から起算して 1 年を経過したときは、正当な理由がない限り、訴えを提起することができません。）。

【別紙 7】

○ 共通アンケート項目

問	項目	選択肢								
1	あなたの年齢を教えてください。	1. 10歳未満	2. 10代	3. 20代	4. 30代	5. 40代	6. 50代	7. 60代	8. 70代	9. 80歳以上
2	この施設の利用頻度はどの程度ですか。	1. 月数回	2. 月1回程度	3. 年数回	4. 年1回程度	5. 年1回未満	6. 今回初めて来た			
3	この施設の職員に対してどのような印象を持ちましたか。	1. 非常に印象が良い	2. 印象が良い	3. やや印象が良い	4. やや印象が悪い	5. 印象が悪い	6. 非常に印象が悪い			
3-1	3で1～3（印象が良い）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 清潔感がある	2. 感じがよい（挨拶、表情）	3. 言葉が聴き取りやすい	4. 対応が丁寧	5. 対応が迅速	6. 柔軟な対応ができる	7. 職員として十分な知識・技能を持っている		
3-2	3で4～6（印象が悪い）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 不潔である	2. 感じが悪い（挨拶、表情）	3. 言葉が聴き取りにくい（早口・声が小さい）	4. 対応が雑	5. 対応が遅い	6. マニュアルどおりの対応しかできない	7. 職員として必要な知識・技能が不足している		
4	施設の快適性（空調・照明・清潔度・快適性・安全性等）はどの程度ですか。	1. 非常に快適	2. 快適	3. やや快適	4. やや快適でない	5. 快適でない	6. 非常に不快			
4-1	屋内施設 4で1～3（快適）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 清掃が行き届いている	2. 空調が十分効いている	3. 換気が行き届いている	4. 部屋や廊下・階段の明るさが十分である	5. 備品がきちんと管理されている	6. 1台当たりの駐車スペースが広い	7. バリアフリーが行き届いている	8. 新しい	
4-2	屋内施設 4で4～6（不快）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 清掃が行き届いていない	2. 空調の効きが悪い	3. 換気が行き届いていない	4. 部屋や廊下・階段が暗い	5. 備品が管理されていない	6. 1台当たりの駐車スペースが狭い	7. バリアフリーが行き届いていない	8. 古い	
4-1	屋外施設 4で1～3（快適）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 清掃が行き届いている	2. 花壇・植栽の手入れが十分である	3. 雑草がきれいに除草されている	4. 排水が十分されている	5. 備品がきちんと管理されている	6. 1台当たりの駐車スペースが広い	7. バリアフリーが行き届いている	8. 新しい	
4-2	屋外施設 4で4～6（不快）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 清掃が行き届いていない	2. 花壇・植栽の手入れが不十分	3. 雑草が生えたままになっている	4. 排水が不十分	5. 備品が管理されていない	6. 1台当たりの駐車スペースが狭い	7. バリアフリーが行き届いていない	8. 古い	
5	施設（設備・備品・ルール等）の利便性はどの程度ですか。	1. 非常に便利である	2. 便利である	3. やや便利である	4. やや不便	5. 不便	6. 非常に不便			
5-1	5で1～3（便利）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 立地がよい	2. 予約や料金支払が簡単である	3. 開館日、開館時間が十分である	4. 使用料、利用料が安い	5. 必要な設備や備品がそろっている	6. 十分な駐車場がある	7. 利用の際に必要な消耗品や飲食物の販売等、利便性を向上させるサービスがある		
5-2	5で4～6（不便）を選択した理由は何ですか。（複数選択可）	1. 立地が悪い	2. 予約や料金支払に手間がかかる	3. 開館日、開館時間が不十分である	4. 使用料、利用料が高い	5. 必要な設備や備品がそろっていない	6. 駐車場が不十分	7. 利用の際に必要な消耗品や飲食物の販売等、利便性を向上させるサービスがない		
6	施設に対する需要度（再度の来館予定、知人へのおすすめ度）	1. 再度利用する	2. 機会があれば再度利用する	3. 自分は利用しないが、知人やSNSなどで他者に利用を薦める	4. 利用しないし、他者にも利用を薦めない					