

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

平成 26 年 2 月策定

平成 30 年 5 月改訂

令和 3 年 3 月改訂

鈴 鹿 市

第1章 モニタリングの概要

1 モニタリングの目的等

モニタリングを直訳すると「監視すること」になりますが、指定管理者制度を運用する中で行われるモニタリングは、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の中で、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ためのものとなります。

そのため、モニタリングを単純な市の監視システムとして考えるのではなく、指定管理者にとって自主管理に必要な自己点検の機会となり、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、活用してください。

また、モニタリングの運用に当たっては、モニタリングに求める機能が最大限発揮されるよう施設規模や施設特性に応じて効果的・効率的な内容を適切に設定し、指定管理者と市が積極的に協力し合うようにしてください。

2 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ます。

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ません。

そのため、前述のモニタリングの目的を達成するために必要な詳細事項については、その根拠を指定管理者と市の双方の合意によって締結される協定書等に求めていく必要がありますので、モニタリングにおける合意事項は、協定書等に記載するなどの措置を講じてください。

3 モニタリングの主体

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ます。

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します。

本市の指定管理者制度運用上では，平成25年度現在は未実施となっておりますが，評価に客観性を持たせることの重要性は増してきているため，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ります。（PFIによる鈴鹿市不燃物リサイクルセンター2期事業では，既に第三者モニタリングを実施していますので参考にできます。）

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、実施してください。

各項目のモニタリングの実施については、次のとおりです。

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します。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ります。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、改善の指示等を行ってください。

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ようにしてください。

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します。また、必要に応じて現地調査を行うことで、その内容を評価し、適宜、改善の指示等を行ってください。

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、適宜行ってください。

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ってください。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）もありますので、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ります。

2 サービスの質的評価

指定管理者制度におけるサービスの質的評価は、履行確認だけでは監視でき

ないサービス水準を客観的に評価するため、基本的には利用者へのアンケート調査によって行ってください。

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、モニタリングの視点で行政の監視行為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してください。

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してください。

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りますので、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ります。ここで、「実施しないもの」に分類されるものの例としては、「指定管理者制度で管理している図書館に娯楽DVDを置いてほしいというニーズが寄せられたが、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」というように考えることができます。こういった判断は、不変のものではありませんのでしっかりと検討してください。

また、アンケート調査の実施主体には、指定管理者と市がそれぞれで実施することも考えられますが、基本的には、アンケートに回答する利用者が回答しやすいよう指定管理者と市が協議の上、双方の設定したい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してください。

さらに、アンケートの方法については、利用者全員に回答を求める調査方式やアンケート箱を設置して自由に投票する調査方式などが想定されますが、公共施設の場合、自由投票式アンケートに積極的に回答してくる利用者は大きな不満やクレームのある利用者集中し、現状に満足している利用者は回答してくれない傾向があるため、問題等の顕在化には役立ちますが、利用者全体の傾向を把握するには役立ちにくいということがありえますので、施設特性やアンケートの目的等をしっかり考慮してアンケートの方法を検討してください。

なお、サービスの質は、サービスを受ける利用者から評価を受けることが基本ですが、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、総合的な確認をアンケートで行い、細かい部分は市が直接確認するようにしてください。

3 指定管理者の業務遂行能力（経営・財務等）の評価

指定管理者制度を通じて行政サービスを民間事業者と市が協働で提供する場合においても行政サービスを安定的・継続的に提供することは市の直営時と変わらずに確保する必要があります。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となり、経営・財務等のモニタリングは市の義務といえます。

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するようにしてください。市は提出された関係財務資料を元に指定管理者の経営・財務状況を評価してください。

ここで確認・評価する具体的な内容は、次に示すとおり「(1) 指定管理業務に関する収支状況の確認項目」と「(2) 指定管理者本体の財務状況の確認項目」となります。

(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
指定管理業務の収支は、黒字となっているか。	事業収支	年度事業報告書 月次報告書
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の投入コスト	

確認指標の説明

事業収支

事業全体の収入と支出を比較し、事業全体が黒字なのかどうかを評価する。

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

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、指定管理者の主たる収入源がどこにあり、それが計画に比べて安定したものかどうかを確認する。

$$\text{利用料金比率} = (\text{利用料金収入} / \text{収入}) \times 100$$

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%。

$$\text{人件費比率} = (\text{人件費} / \text{支出}) \times 100$$

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。

$$\text{外部委託費比率} = (\text{外部委託費} / \text{支出}) \times 100$$

利用者当たりの管理コスト

利用者1人当たりになん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。

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

利用者当たりの自治体の投入コスト

利用者1人当たりになん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。

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

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りますので、施設特性等を考慮して評価してください。

(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
会計手続は適正か。	—	監査報告書
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	—	
資本形成の健全性は確保されているか。	負債比率	貸借対照表
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。	—	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	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	
現金は十分に確保できているか。	期末現金預金	キャッシュフロー計算書
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ようにしてください。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りますので、その場合は、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てください。

確認指標の説明

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（自分で調達した資金）」の割合を示し、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の強いと判断できます。一般的には100%以下が望ましいとされます。

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

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します。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、100%以下になると経営的に黄信号が点いた状況といえます。

$$\text{流動比率} = (\text{流動資産} / \text{流動負債}) \times 100$$

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い（無理のない設備投資をしている）ことを表し、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ます。一般的には100%以下が望ましいとされます。

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

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します。

$$\text{総資産経常利益率} = (\text{経常利益} / \text{総資産}) \times 100$$

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「A 総資産回転率」、フローの収益率を示す「B 売上高経常利益率」、資本構成の健全性を示す「C 自己資本比率」、自己資本をもとにした収益力を示す「D 自己資本経常利益率」に分解することができます。（自己資本比率は、10%を下回ると危険です。）

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

第3章 モニタリングの実施主体と役割

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、月次報告書及び年度事業報告書の作成と提出、緊急時・随時の報告、アンケート調査の実施などが主な役割となります。これらは、市の評価の基礎となりますので、作成することが目的とならないよう資料等を作成し、その資料の構成等については、指定管理者と市の施設所管課が協議の上、「第2章 モニタリング実施項目」の趣旨に沿って設定してください。具体的な指定管理者の実施内容は、次表のとおりとなります。

日程	実施内容	提出期日等
毎日	(1) 業務日誌の作成 (2) 苦情・要望等の記録・整理	(必要に応じ) (必要に応じ)
毎月	(3) 月次報告書の作成・提出	毎月5日
毎年	(4) 年度事業計画書の作成・提出 (5) 年度事業報告書の作成・提出	当該年度の管理業務開始1月前 毎年度終了2月以内
緊急時・随時	(6) 緊急時・随時の報告・対応 (7) 利用者アンケートの実施	即時・随時 随時

次に、主な実施内容について説明します。

(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す。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してください。

(2) 利用者アンケートの実施

利用者アンケートは、「第2章モニタリング実施項目 2サービスの質的评价」を参照し、実施してください。また、全施設に共通して「総合的な満足度」を年に1回以上は必ず測るようにしてください。

(3) 報告書の作成・提出

① 年度事業報告書

地方自治法第244条の2第7項に規定する義務的行為です。

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ようにしてください。

年度事業報告書に必要な項目は、施設によって異なり、その項目は市と協議して設定することとなりますが、条例上の必須項目として次のものがあります。

- ・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、市に提出するようにしてください。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す。チェックシートの項目が施設によって異なるため、様式は定めませんが、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チェックできるように作成してください。

③ 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してください。特に様式を定めませんが、事案に応じた内容にする必要があります。また、その他の報告書は、必ず市の求めが必要というものではなく、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、適宜報告するようにしてください。

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、現地調査等を通じて、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ります。

改善の指示や指定の取消し等は、文書によって内容を通知してください。ただし、軽微な指示の場合は、口頭で指示することも可能とします。

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、先に挙げた方法を通じて行ってください。また、必要に応じて、市独自のアンケート調査や立ち入り調査などを補足的に行ってください。

具体的な市の実施内容は、次表のとおりとなります。

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
毎年	年度事業計画書の確認・協議 年度事業報告書の確認 モニタリングレポートの作成	当該年度の管理業務開始前まで 毎年5-6月頃 毎年5-6月頃
緊急時・随時	緊急時の対応 独自のアンケート調査や立ち入り調査 業務日誌の確認 苦情・要望等の記録・整理の確認 改善の指示や指定の取消し等	即時 随時 (必要に応じ) (必要に応じ) (必要に応じ)

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、協議等をしてください。その開催頻度は、施設の規模や性質に応じ、双方が協議して設定してください。

定例報告会の内容は、議事の内容を記録し、双方がいつでも内容を確認できるようにしてください。

(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市民に対しては、市の直営時と変わらずアカウンタビリティを確保する必要があります。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は、市が別添のモニタリングレポートを用いて市のホームページ上で公表してください。

モニタリングレポートを作成するに当たっては、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となるようにしてください。

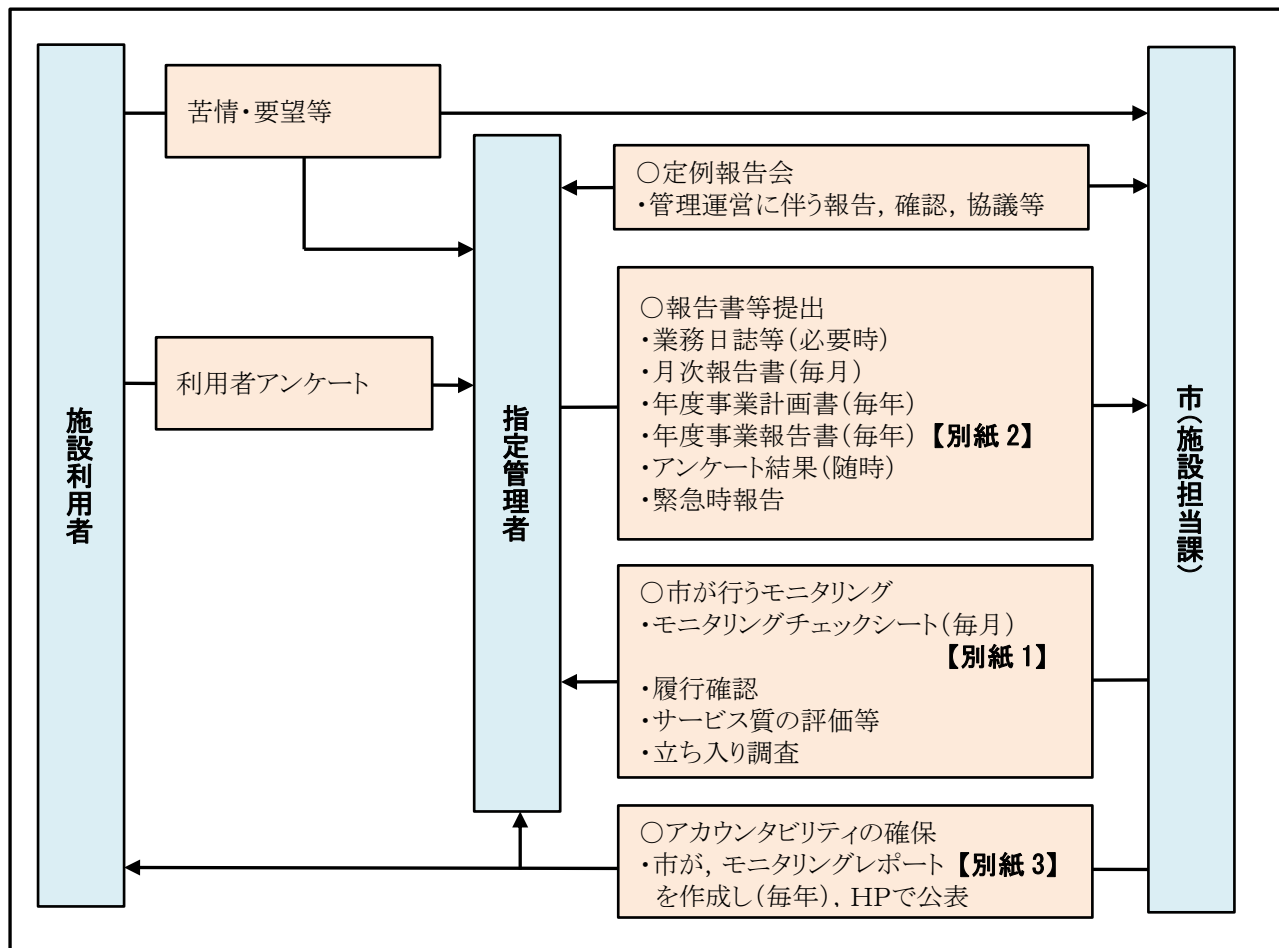
また、モニタリングレポート以外にも、必要に応じて市民に情報提供を行ってください。

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で認識等のずれが生じないように十分に調整を行うようにしてください。

4 全体の流れ

日程	実施内容	指定管理者	市
毎日	業務日誌等	作成	(必要時確認)
毎月	月次報告書 モニタリングチェックシート	作成	確認 作成
毎年	年度事業計画書 年度事業報告書 モニタリングレポート	作成 作成	確認 確認 作成 公表
緊急時・随時	緊急時報告 立ち入り調査等 利用者アンケート	対応・報告 対応 実施・報告	対応 検査 確認
定期	定例報告会	協議	協議

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。

〇〇年度 モニタリング チェックシート 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	適否等	備考	
業務の履行確認					
1 施設全般の管理運営に関する業務					
(1) 人員配置は、事業計画書等のとおりか。					
(2) 研修は、事業計画書等のとおり実施されているか。					
(3) 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。					
(4)					
2 利用者に関する業務					
(1) 申請等の業務は、事業計画書等に記載のとおり実施されているか。					
(2) 料金徴収に関する業務は、事業計画書等に記載のとおり実施されているか。					
(3)					
(4)					
3 保守点検並びに清掃業務等					
(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。					
(2) 清掃業務は、事業計画書等のとおり実施されているか。					
(3)					
(4)					
4 事業の実施に関する業務					
(1) 指定事業Aは、事業計画書等のとおり実施されているか。					
(2) 指定事業Bは、事業計画書等のとおり実施されているか。					
(3) 自主事業Aは、事業計画書等のとおり実施されているか。					
(4)					
5 個人情報の取扱い					
(1) 個人情報は適切に管理されているか。					
(2)					
サービスの質的評価					
1 利用者満足の水準はどうか。					
2 苦情(指定管理者の責によるもの)への対応はできているか。					
3 施設的美観等は、維持されているか。					
4					
業務遂行能力の評価					
1 事業収支は、黒字になっているか。					
2 業務に必要な有資格者は確保されているか。					
3 財務諸表は適正な内容になっているか。					
4					
その他					
1 継続課題への対応は進んでいるか。					
2					
3					
4					
所見等					
<p>確認時期の記入のポイント 確認時期は、「毎月」、「6月」、「6月、12月」、「6、9、12、3月」などを記入してください。 年に1回などで特に実施月を決めていない場合は、「年1回」と記入してください。</p> <p>確認方法の記入のポイント 確認方法は、「確認した資料名(複数ある場合はすべて記入する。)」又は「現地確認」を記入してください。</p> <p>適否等の記入のポイント 「業務の履行確認」については、仕様書等の内容を満たしているかどうかで適否(○×)を評価してください。 「サービスの質的評価」については、質の評価を適否で測ることは困難なため、「優良・良・普通・要改善」の4段階で評価してください。 「業務遂行能力の評価」については、事業計画、仕様書、各種財務指標等を参考に適否(○×)を評価してください。 「その他」については、設定する項目に応じて、適否評価、段階評価を検討して評価してください。</p>					

【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				
指定管理者名				
評価担当課		問合せ先		
施設の運営状況	(確認方法)			
開館日数		総利用者数		1日当たりの利用者数
開館時間				
事業収支	(確認方法)			
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				
収入計				
人件費				
管理費				
消耗品費				
燃料費				
印刷製本費				
修繕料				
通信運搬費				
手数料				
保険料				
委託料				
賃借料				
その他				
事業費				
租税公課				
支出計				
収支				

評価項目	確認方法	評価	所見
業務の履行確認 (計画書や仕様書の内容を満たしているかを○×で評価してください。)	月次報告書		
	現地調査		
	定例報告会		
サービスの質 (「優良・良・普通・要改善」の4段階で評価してください。)	アンケート		
	現地調査		
業務遂行能力 (各種財務指標等を参考に同業他社との比較も含めて○×で評価してください。)	貸借対照表		
	損益計算書		
	キャッシュフロー計算書		
	年度事業報告書 (事業収支表)		
	その他財務諸表等		
年度業務報告書の内容評価			適・不適
定例報告会の頻度と内容の評価			適・不適
緊急時の対応評価			適・不適
指定管理者の総括評価			適・不適
施設の課題と対策			
施設の方向性			

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

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。）。