















## (1) 事業者選定の方法

指定管理者となる事業者を選定するに当たっては、立川市公の施設指定管理者候補者選定審査会（以下「審査会」という。）に諮問し、その答申を基に決定している。

### <立川市公の施設指定管理者候補者選定審査会の概要>

#### ①所掌事項

市長又は教育委員会の諮問に応じ、指定管理者の選定について必要な事項を審査する

#### ②委員構成

学識経験者4人以内、公募市民3人以内の計7人以内

その他、施設により専門委員2人以内

#### ③任期

2年以内 ※専門委員は当該施設の審査終了まで

事業者は公募により選定することを原則としているが、施設の性格や事務内容により特に設置の目的を効率的・効果的に達成できると認めるときは、公募によらず選定することも可能としている。そのため、事前の旧庁舎施設等活用事業プロポーザルにて選定された事業者を指定管理者とした市民会館と子ども未来センター、従前の管理受託事業者を指定管理者とした斎場、総合福祉センター、地域福祉サービスセンター、学習等供用施設については、公募によることなく、特命で指定管理者の選定を行った。

他の自治体でも、指定管理者制度導入前の管理受託事業者を、特命で指定管理者とする例は多く、全国の指定管理者制度導入施設の約半数は、公募によらず選定されている。

ただし、非公募施設の中では、同様のサービス提供が可能な事業者が複数存在することなどから、公募を検討すべきとの指摘のある施設もある。

### 指定管理者の選定手続別状況（平成 27 年 4 月現在）

（都道府県・指定都市・市区町村合計 単位：施設、％）

区分	公募により候補者を選定	従前の管理受託者・指定管理者を公募の方法によることなく選定	それ以外の方法により選定	合計
レクリエーション・スポーツ施設	8,755 ( 58.4%)	5,556 ( 37.1%)	672 ( 4.5%)	14,983 (100.0%)
産業振興施設	1,961 ( 29.6%)	4,225 ( 63.7%)	448 ( 6.8%)	6,634 (100.0%)
基盤施設	16,275 ( 63.3%)	8,773 ( 34.1%)	653 ( 2.5%)	25,701 (100.0%)
文教施設	3,614 ( 22.9%)	11,182 ( 70.7%)	1,014 ( 6.4%)	15,810 (100.0%)
社会福祉施設	5,126 ( 37.5%)	7,527 ( 55.1%)	1,007 ( 7.4%)	13,660 (100.0%)
合計	35,731 ( 46.5%)	37,263 ( 48.5%)	3,794 ( 4.9%)	76,788 (100.0%)

平成 27 年度総務省『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果』より抜粋・要約



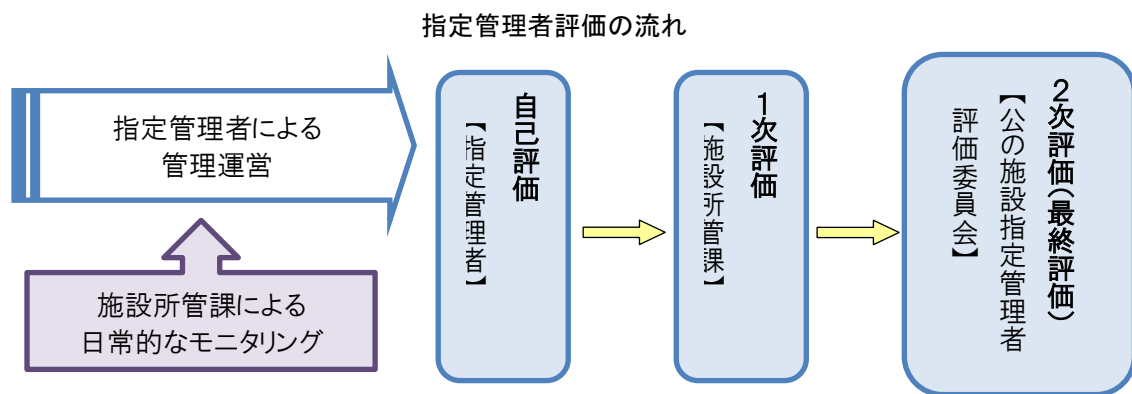
本市では、選定審査における透明性・公正性の確保を重視し、外部委員のみで構成される審査会にて指定管理者を選定している。しかし、こうした手法については、施設の実情を踏まえた適正な審査が行われているのか、また、選定過程において市は責任を負っていないのではないか、などの指摘もある。

また、指定管理者の管理運営状況が良好であった場合、次期の選定審査において採点に加点される、または一度は特命で更新できるなどの優遇措置（インセンティブ）を取り入れている自治体もあるが、現時点では、新たな事業者からの応募を阻害する要因になり得ること、同一事業者による運営が長くなると、管理運営水準向上への意欲が停滞してくるおそれがあることなどから、本市ではそのようなしくみは導入していない。

## (2) モニタリング・評価

各指定管理者の管理運営状況については、施設所管課にて日常的なモニタリングを行い、その水準の向上に努めるとともに、年度終了後に評価を行っている。

評価は、指定管理者による自己評価、施設所管課による1次評価を経て、公の施設指定管理者評価委員会（副市長と部長級職員により構成）で2次評価（最終評価）を決定するという流れで行っている。評価結果は、市ホームページや市政情報コーナーにて公表している。



指定管理者による施設管理運営状況評価の項目や評価基準は、全施設共通の様式を基本に、施設の性質や業務内容により、必要に応じて修正を行いながら設定している。1次評価では小項目ごとに、2次評価では小項目をまとめた大項目ごとに、S・A・B・Cのランクで評価している。

### 評価ランクの基準

S	仕様書、提案書、協定書、業務マニュアル等(以下「仕様書等」という)で定められた水準をかなり超えている
A	仕様書等で定められた水準に達している
B	仕様書等で定められた水準に達成していないものも一部あるが、施設運営等に支障は生じていない
C	仕様書等で定められた水準に達しておらず、かつ、施設運営等に支障が出ており、早急に改善を要する

ただし、この考え方には、S評価の「かなり超えている」が、どの程度であるかの判断基準があいまいであることや、事業者からの提案水準が低いほど高い評価ランクを得やすくなるという矛盾もあるなど、課題も指摘されている。

また、例えば相談事業などでは、いかに相談者の課題を理解し有効なアドバイスができるかが評価されるべきであるが、そのレベルがさまざまでも、受付時間や配置人数など定量的な基準が満たされていれば、同一の評価とする傾向にある。こうした、定性的な業務の評価についても課題が見られる。

なお本市では、毎年度の評価の中で第三者評価は行っていないが、評価のしくみ全体について第三者の意見を取り入れるために、平成24年度・25年度の2か年にわたり、外部委員からなる立川市公の施設指定管理者第三者評価委員会を設置し、意見を伺った。委員会からの提言〔19ページ 2公の施設指定管理者第三者評価委員会〕を受けて、評価制度の一層の改善に向け取り組んでいる。

#### <立川市公の施設指定管理者第三者評価委員会の概要>

##### ①目的

指定管理者の評価制度の検証を通じて、第三者の視点を確保するとともに、評価の客観性、公平性を高める。

##### ②委員構成

学識経験者2人以内、公募市民2人以内の計4人以内、  
施設ごとに専門委員を加えることができる

##### ③評価方法

指定管理者制度を導入している公の施設のうち、対市民(利用者)へのサービスの密接度が比較的高い施設を対象に、市からのヒアリングや現地視察を通し、評価方法や評価のしくみなどについて検証した。

《対象施設》 平成24年度:児童館、図書館

平成25年度:八ヶ岳山荘、子ども未来センター

### (3) 利用料金制

利用料金制は、公の施設の使用料等を指定管理者の収入とすることを認める制度である。これは、指定管理者の意欲を高め、民間事業者の創意工夫を生かした効果的・効率的な管理運営を促すインセンティブとなっており、より一層のサービス向上とコスト削減が期待できる。

一方、利用料金制とせず、指定管理者の収入が市からの指定管理料（施設管理運営委託料）のみである場合、指定管理者が利益を拡大するには、人件費などの管理運営にかかる経費を削減するしかなくなる。そのため、管理運営の質の低下や、いわゆる官製ワーキングプアの発生が懸念される場合もある。

こうしたことから、本市では、相当額の利用料金収入が見込まれる施設については、積極的に利用料金制を活用することとしている。

利用料金制には、利用料金だけで管理運営を行う方式（独立採算方式）と、利用料金と指定管理料を併用して行う方式がある。本市での活用状況は、次のとおりである。

利用料金制の活用状況（平成 28 年 4 月現在）

利用料金のみ(独立採算方式)	地域福祉サービスセンター、駐車場
指定管理料との併用	市民会館、子ども未来センター、市民体育館、齋場、総合福祉センター、林間施設
指定管理料のみ	児童館・学童保育所、自転車等駐車場、学習等供用施設、図書館

## II 制度運用状況の分析

### 1 評価結果の推移

公の施設指定管理者評価委員会による、各施設の総合評価の推移は、9ページ「公の施設指定管理者管理運営状況総合評価の推移」のとおりとなっている。

施設全体の総合評価は、制度開始以降、ほとんどの施設でAとなっており、施設全体としては、各指定管理者の管理運営実績は概ね仕様書の水準に達していると判断している。総合評価がBとなったのは、平成18年度、22年度、24年度の自転車等駐車場及び27年度の高松児童館・上砂児童館となっている。

ただし、実際の評価では、1次評価（小項目）でB以下のランクとなる項目があっても、その他の多くの項目はAであるため、2次評価（大項目）や総合評価もAとなることがほとんどである。評価の透明性や分かりやすさの観点からは、こうした点は課題と考えられる。

評価項目や評価表様式、評価ランクの判断水準については、制度導入初期以降、年度を追うごとに見直しを図ってきた。今後も引き続き、制度活用状況の変化なども踏まえて評価精度向上に向けた改善に取り組む必要がある。

年度別 2次評価（大項目）ランク数

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	合計
S	3	12	0	1	1	0	0	0	0	17
A	166	163	192	220	223	245	337	355	411	2,312
B	7	0	0	3	4	7	1	5	11	38
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設数	36	36	38	41	47	49	56	61	71	

※平成18年度は、項目評価を実施せず、総合評価のみ

評価項目（例）

評価の視点及び項目	施設担当課評価		2次評価
	コメント(事務局で簡略化して編集)	1次評価	
<b>(3) サービスの質に関する事項</b>			
職員の対応	電話対応・接客対応ともに、適切に実施した。	A	利用者への対応は、適切に行われている。利用者アンケートについては、実施時期の見直し等により、次年度は改善されたい。
研修・教育の実施状況	各種研修会・会議等への積極的に参加した。	A	
所管部署との連携・連絡	所管部署との定期的な連絡が行われている。	A	
利用者アンケート等の実施	アンケートを実施したが、結果公表が翌年度となった。	B	
広報・PR等の利用情報の提供	独自ホームページを立ち上げ、PRに努めた。	A	
<b>総合評価</b>			
	開館時間の拡大や事業の充実に取り組み、利用者数が増えている。地域交流、多世代交流など、制度導入前の水準を超えて実施している。利用者アンケートでも高い評価を受けている。以上から、安定的に、良好に運営されたと評価できる。	A	A

1次評価(小項目)

2次評価(大項目)

総合評価

公の施設指定管理者管理運営状況総合評価の推移

施設名	H18 年度	H19 年度	H20 年度	H21 年度	H22 年度	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度
柴崎シルバーワークセンター	A	A	A	A	A					
羽衣シルバーワークセンター	A	A	A	A	A					
市民会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
子ども未来センター								A	A	A
柴崎市民体育館					A	A	A	A	A	A
泉市民体育館									A	A
幸児童館				A	A	A	A	A	A	A
高松児童館							A	A	A	B
若葉児童館・若葉学童保育所								A	A	A
西砂児童館・松中学童保育所								A	A	A
羽衣児童館・羽衣学童保育所									A	A
富士見児童館・南富士見学童保育所									A	A
錦児童館・錦学童保育所										A
上砂児童館・上砂第三学童保育所										B
斎場	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
総合福祉センター	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
柏地域福祉サービスセンター	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
羽衣地域福祉サービスセンター	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
上砂地域福祉サービスセンター	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
自転車等駐車場（第1ブロック）	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A
自転車等駐車場（第2ブロック）	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A
自転車等駐車場（第3ブロック）					A	A	A			
自転車等駐車場（西武立川ブロック）					A	A	A			
駐車場	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
八ヶ岳山荘				A	A	A	A	A	A	A
立川市滝ノ上会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市こんびら橋会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市高松会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市若葉会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市こぶし会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市羽衣中央会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市天王橋会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市柴崎会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市さかえ会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市西砂会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
立川市上砂会館	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
幸図書館					A	A	A	A	A	A
錦図書館					A	A	A	A	A	A
西砂図書館								A	A	A
高松図書館								A	A	A
若葉図書館								A	A	A
柴崎図書館										A
上砂図書館										A
多摩川図書館										A

## 2 指定管理料の推移

指定管理料は、施設を取り巻く状況や提供サービスの範囲・水準、指定管理者の経営上の考え方等の変化により増減する。本市における推移も、減少傾向、増加傾向が施設によって異なり、全ての施設に共通する目立った傾向は見られない。〔11 ページ 指定管理料の推移〕

ただし、平成 26 年度、27 年度については、消費税増税の影響から、指定管理料を増額した施設が多くなっている。これまでのところ、消費税増税に対し指定管理料の増額を行っていない施設もあるが、いずれかの時期に、それらの施設についても、影響が表れる可能性はある。

そのほか、指定管理料への影響が考えられる要因として、人件費の上昇がある。毎年の最低賃金上昇により、指定管理料が増額傾向にある施設もある。

最低賃金改定時点で上昇後の金額を上回っている施設では、直ちに指定管理料へ影響するわけではないため、今のところ影響が確認できる施設は一部にとどまっている。ただし、今後も最低賃金上昇が続いた場合には、順次、各施設への影響も顕在化してくることが予想される。

## 指定管理料の推移

	導入年度	実績額(円)									
		H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度
市民会館	18	211,287,636	211,108,212	205,913,444	209,462,143	197,644,320	184,254,310	146,777,994	77,983,668	191,018,520	191,018,520
子ども未来センター	24							113,170,575	134,423,300	137,675,160	135,132,840
柴崎市民体育館	22					140,284,000	139,517,706	139,078,258	139,286,856	142,901,224	132,000,000
泉市民体育館	26									127,337,142	127,131,428
児童館 計					34,565,548	33,004,157	33,242,895	71,433,604	175,902,211	282,679,428	381,963,507
幸児童館	21				34,565,548	33,004,157	33,242,895	35,153,872	35,224,432	35,339,706	35,339,706
高松児童館	24							36,279,732	34,503,148	34,610,921	34,610,921
若葉児童館(学童併設)	25								51,392,450	51,446,027	51,718,467
西砂児童館(学童併設)	25								54,782,181	54,897,660	55,596,602
羽衣児童館(学童併設)	26									54,798,480	54,883,578
富士見児童館(学童併設)	26									51,586,634	50,952,913
錦児童館(学童併設)	27										49,294,520
上砂児童館(学童併設)	27										49,566,800
斎場	18	18,471,000	14,981,179	14,491,587	11,720,535	11,428,035	11,195,535	10,800,479	10,620,479	10,300,479	10,303,000
総合福祉センター	18	0	0	0	0	0	0	67,980,000	67,981,000	67,981,000	69,019,600
自転車等駐車場(第1ブロック)	18	53,036,676	53,036,676	53,308,903	52,600,000	52,600,000	52,600,000	52,600,000	52,600,000	133,200,000	145,876,690
自転車等駐車場(第2ブロック)	18	21,539,000	21,539,000	21,539,000	21,252,000	21,588,000	22,176,000	22,953,000	23,667,000	28,252,000	28,203,000
自転車等駐車場(第3ブロック)	23						72,300,000	69,800,000	69,800,000		
自転車等駐車場(西武立川)	23						10,634,400	9,639,000	9,487,800		
八ヶ岳山荘	21				56,510,000	56,045,000	56,205,000	53,685,000	54,014,000	56,332,000	57,178,000
学習等供用施設 計	18	15,946,910	32,729,621	32,720,181	34,048,981	35,553,781	35,553,781	36,213,781	37,017,661	37,017,661	40,754,441
図書館(幸・錦・西砂・高松・若葉) 計※	22					46,188,000	55,375,000	55,375,000	166,395,000	171,845,484	171,845,484
図書館(柴崎・上砂・多摩川) 計	27										98,516,000
合計		320,281,222	333,394,688	327,973,115	420,159,207	594,335,293	673,054,627	849,506,691	1,019,178,975	1,386,540,098	1,588,942,510

※ H22年度～H24年度は幸・錦の2館の実績額、H25年度以降は5館の実績額

### 3 制度導入によるコスト削減効果の推移

#### (1) コスト削減額(率)算出の基本的な考え方

指定管理者制度導入によるコスト削減額算出の基本的な考え方は、制度導入直前の年度における市直営による費用と、制度導入後の各年度にかかった費用(主に指定管理料)の比較としている。

$$\text{コスト削減額〔円〕} = (\text{導入前経費} - \text{導入前歳入}) - (\text{当該年度経費} - \text{当該年度歳入})$$

$$\text{コスト削減率〔\%〕} = \{ \text{当該年度コスト削減額} / (\text{導入前経費} - \text{導入前歳入}) \} \times 100$$

※ 平成26年4月の消費税増税を受け、平成26年度分以降は、導入前経費の消費税相当分を5%→8%に換算し、比較している。

導入前経費の範囲や算出方法については、各施設の導入前後の運営形態や施設の性質によるため、統一的基準を設けることが難しく、導入当時の各施設所管課の判断に任されていたのが実情である。本検証に当たっては、現時点から合理的な判断が可能な部分については、なるべく同じ基準による算定となるよう、過去の算定額より調整を行っている。

なお、本来、指定管理者制度のコスト削減効果額を考える場合には、単純に導入前後の経費を比較するだけでなく、サービス水準の変化を勘案する必要がある。しかし、現時点で制度導入前に遡って詳細なサービス水準を把握することや、その水準の差を金額に換算することは難しく、本検証では、サービス水準と経費は分けて取り扱うこととしている。

#### (2) コスト削減額(率)の推移

全体としては、新たな事業者が指定管理者として参入した際に、コスト削減効果が向上する傾向が見られる(平成26年度の市民会館、平成27年度の柴崎市民体育館など)。これらから、コスト削減効果の維持には、適正な競争が行われることが有効と考えられる。〔13ページ 指定管理者制度導入によるコスト削減額(率)〕

また、施設によっては、性質から期待される削減効果よりも、低い水準にとどまっている場合も見られるが、これらについては、指定管理料や提供サービスの水準が適当であるか、検証を行う必要がある。

今後、人件費上昇などによる指定管理料の増加が見込まれる施設については、コスト削減効果は低下していくことが予想される。

なお、コスト削減効果については、社会経済状況、施設や事業を取り巻く環境、業務の内容や範囲等が年々変わっているため、その算定額の妥当性も徐々に低くなっていると考えられる。導入前と導入後の状況の違いがますます大きくなっていく今後、こうした経年での比較を継続することが適切であるかは、検討の余地がある。



### 指定管理者制度導入によるコスト削減額(率)

	職員削減人数	導入年度	実績額(円)									
			H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度
市民会館	-	18	1,651,402 (0.68%)	981,554 (0.41%)	6,703,280 (2.78%)	8,249,524 (3.42%)	21,350,301 (8.85%)	34,209,300 (14.18%)	18,512,896 (10.23%)	算定不可 〔年度途中〕	56,208,157 (22.74%)	56,208,157 (22.74%)
子ども未来センター	-	24	/	/	/	/	/	/	/	算定不可 (新規施設)	算定不可 (新規施設)	算定不可 (新規施設)
柴崎市民体育館	3	22	/	/	/	/	4,199,638 (2.91%)	5,872,679 (4.06%)	6,479,920 (4.48%)	6,493,431 (4.49%)	6,235,974 (4.20%)	17,015,986 (11.46%)
泉市民体育館	3	26	/	/	/	/	/	/	/	/	8,905,240 (6.57%)	9,230,648 (6.81%)
児童館 計	31	/	/	/	/	4,717,765 (12.01%)	6,279,156 (15.98%)	6,040,418 (15.38%)	8,121,195 (10.21%)	15,142,346 (7.93%)	21,394,518 (7.04%)	42,078,083 (9.92%)
幸児童館	4	21	/	/	/	4,717,765 (12.01%)	6,279,156 (15.98%)	6,040,418 (15.38%)	4,129,441 (10.51%)	4,058,881 (10.33%)	4,037,415 (10.25%)	4,037,415 (10.25%)
高松児童館	4	24	/	/	/	/	/	/	3,991,754 (9.91%)	5,768,338 (14.32%)	5,706,074 (14.15%)	5,706,074 (14.15%)
若葉児童館(学童併設)	4	25	/	/	/	/	/	/	/	3,659,644 (6.65%)	3,675,722 (6.67%)	3,403,282 (6.17%)
西砂児童館(学童併設)	4	25	/	/	/	/	/	/	/	1,655,483 (2.93%)	1,625,681 (2.88%)	926,739 (1.64%)
羽衣児童館(学童併設)	3	26	/	/	/	/	/	/	/	/	3,433,824 (5.90%)	3,348,726 (5.75%)
富士見児童館(学童併設)	4	26	/	/	/	/	/	/	/	/	2,915,802 (5.35%)	3,549,523 (6.51%)
錦児童館(学童併設)	4	27	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11,127,372 (18.42%)
上砂児童館(学童併設)	4	27	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9,978,952 (16.76%)

内訳

	職員 削減 人数	導入 年度	実績額(円)									
			H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度
斎場	-	18	4,166,426 (18.40%)	7,656,247 (33.82%)	8,145,839 (35.98%)	10,916,891 (48.22%)	11,209,391 (49.52%)	11,441,891 (50.54%)	11,836,947 (52.29%)	12,016,947 (53.08%)	13,307,335 (56.37%)	13,304,814 (56.36%)
総合福祉センター ※	-	18	-	-	-	-	-	-	4,786,861 (6.58%)	4,785,861 (6.58%)	6,723,486 (9.00%)	5,684,886 (7.61%)
柏地域福祉サービスセンター	-	18	4,965,874 (皆減)	4,965,874 (皆減)	4,965,874 (皆減)	4,965,874 (皆減)	4,965,874 (皆減)	4,965,874 (皆減)	4,965,874 (皆減)	4,965,874 (皆減)	5,107,756 (皆減)	5,107,756 (皆減)
羽衣地域福祉サービスセンター	-	18	5,864,784 (皆減)	5,864,784 (皆減)	5,864,784 (皆減)	5,864,784 (皆減)	5,864,784 (皆減)	5,864,784 (皆減)	5,864,784 (皆減)	5,864,784 (皆減)	6,032,349 (皆減)	6,032,349 (皆減)
上砂地域福祉サービスセンター	-	18	4,284,029 (皆減)	4,284,029 (皆減)	4,284,029 (皆減)	4,284,029 (皆減)	4,284,029 (皆減)	4,284,029 (皆減)	4,284,029 (皆減)	4,284,029 (皆減)	4,406,429 (皆減)	4,406,429 (皆減)
自転車等駐車場(第1ブロック)	-	18	2,087,324 (3.79%)	2,087,324 (3.79%)	1,815,097 (3.29%)	2,524,000 (4.58%)	2,524,000 (4.58%)	2,524,000 (4.58%)	2,524,000 (4.58%)	2,524,000 (4.58%)	算定不可 〔機械化等〕	算定不可 〔機械化等〕
自転車等駐車場(第2ブロック)	-	18	1,358,000 (5.93%)	1,358,000 (5.93%)	1,358,000 (5.93%)	1,645,000 (7.18%)	1,309,000 (5.72%)	721,000 (3.15%)	-56,000 (-0.24%)	-770,000 (-3.36%)	算定不可 〔機械化等〕	算定不可 〔機械化等〕
駐車場 (人件費のみの比較)	1	18	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)	9,000,000 (50.0%)
八ヶ岳山荘	-	21				5,308,012 (8.41%)	7,057,162 (11.18%)	6,897,162 (10.92%)	9,417,162 (14.92%)	9,088,162 (14.33%)	8,828,525 (13.55%)	7,982,525 (12.25%)
学習等供用施設 計 ※	-	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
図書館 (幸・錦・西砂・高松・若葉) 計	14	22					16,418,984 (26.23%) 〔幸・錦〕	7,231,984 (11.55%) 〔幸・錦〕	7,231,984 (11.55%) 〔幸・錦〕	16,510,679 (9.03%) 〔5館〕	11,234,557 (6.14%) 〔5館〕	11,234,557 (6.14%) 〔5館〕
図書館 (柴崎・上砂・多摩川) 計	9	27										15,998,956 (13.97%) 〔3館〕
合計	61		33,377,749 (8.85%)	36,197,722 (9.47%)	42,136,903 (10.99%)	57,475,879 (12.38%)	94,462,319 (13.98%)	99,053,122 (14.33%)	92,969,653 (12.33%)	89,906,113 (11.14%)	157,384,325 (12.77%)	203,286,664 (13.84%)

※ 総合福祉センター(H18年度～H23年度)・学習等供用施設 計(H18年度～H27年度)は、制度導入前後で市支出の変更はない。

### Ⅲ 施設種別ごとの制度運用状況分析

公の施設は、広範な分野にわたっており、施設の性質や実施している事業もさまざまである。指定管理者制度の活用にあっても、全施設共通の運用方法で行うことは難しく、施設に応じた対応を図っている。

施設の種別ごとの制度運用状況の概略は次のとおりである。

#### ○市民会館

現指定管理者は旧庁舎施設等活用事業プロポーザルでの公募により、子ども未来センターと一括で選定された事業者を指定管理者として非公募で選定。(公財)立川市地域文化振興財団と連携し管理運営が行われ、年度を追うごとにコスト削減が進められているが、市民会館と子ども未来センターの一体的運用の推進が課題となっている。

#### ○子ども未来センター

市民会館と同様に、旧庁舎施設等活用事業プロポーザルでの公募で選定された事業者を指定管理者として非公募で選定。にぎわい創出事業・子育て支援事業等、民間のアイデアやノウハウが発揮され、多彩な事業を展開している。市民会館と同様に、市民会館と子ども未来センターの一体的運用の推進が課題となっている。

#### ○市民体育館

民間活力を生かしたサービス展開と、コスト削減効果がみられ、利用者増に向けた指定管理者の取組みは評価できる。ただし公共施設としての適正なサービス水準とコストのあり方について、検討する必要がある。

#### ○児童館・学童保育所

平成27年度は一部の施設で管理運営水準に課題が見られたが、制度導入によりサービス面、コスト面ともに向上している。競争による事業者間の相乗効果を狙い、各館個別で指定管理者を募集しているが、複数館を一括して管理運営することによるスケールメリットも期待されることから、募集の方法には検討の余地がある。

#### ○斎場

従前の管理受託事業者を非公募で選定。利用料金制の併用によりコスト削減に努め、事業収益性も向上してきており、コスト削減効果も向上している。ただし、現指定管理者以外にも葬祭事業者は多く存在していることから、施設や業務の性質を考慮しつつ、事業者選定のあり方を検討する必要がある。

### ○総合福祉センター

従前の管理受託事業者を非公募で選定。制度導入により、様々な取組みが行われサービス向上につながっている。ただし、指定管理業務以外のさまざまな事業が本施設で指定管理者により実施されていることから、業務のあり方について整理が必要である。

### ○地域福祉サービスセンター

従前の管理受託事業者を非公募で選定。独立採算方式の利用料金制であり、積極的な事業展開やサービス向上への取組みが促進されている。ただし同種のサービス提供事業者は多く存在すること、現指定管理者は無償で施設を提供されていることから、審査会より、公募による事業者選定とすべきとの指摘がなされている。

### ○自転車等駐車場

ブロックの統合、施設の追加等を行いながら、平成 26 年度以降は 2 ブロック制で管理運営が行われている。過去には利用者対応等で課題が見られたが、現指定管理者になって以降は改善されている。今後は制度導入効果をさらに高めるための、利用料金制の導入に向けた検討が必要である。

### ○駐車場

独立採算制の利用料金制を採用。民間事業者の工夫やアイデアが発揮しやすい業務分野であり、利用者サービスの向上につながっている。ただし立川駅周辺では民間駐車場で低料金のサービスが提供されていることから、民間との役割分担と施設管理運営のあり方については、検証が必要である。

### ○林間施設

事業者の経営上の工夫やアイデアが生かされ、毎年度利用者数が増加しており、近隣の同種施設には閉鎖するところが少なくない状況下で、制度導入の効果が十分に発揮されている。ただし、施設の老朽化が深刻なこと、同種の宿泊施設は民間にも広く存在することから、事業運営のあり方の見直しが必要である。

### ○学習等供用施設

従前の管理受託事業者を非公募で選定。地域団体のメンバーで構成される管理運営委員会が指定管理者となることで、地域の特性に合った自主的な管理運営が行われている。一定の制度導入の効果は見られるが、施設管理運営の実務面では所管課の支援が必要なことなど、施設の特異性を踏まえ、運用のあり方については、検討の余地がある。

## ○図書館

工夫を凝らした取組みにより、貸出冊数が増加するなど、公共サービスとしてのあり方を逸脱することなく、民間の活力が活用された良好な運営が行われている。今後は中央図書館も含めた図書館事業全体での管理運営のあり方の見直し・検討が必要である。

以上のように、施設の性質や指定管理者制度の導入の経緯により、現在の制度運用状況に異なった傾向や課題が見られる。

現在、本市の指定管理者制度導入施設では、すべての施設で制度導入効果が認められるが、さらなる効果向上のため、施設によっては、制度運用のあり方や他の制度も含めた施設管理運営のあり方に検討の余地がある。

※ 各施設についての詳細な検証は、巻末の「各施設検証シート」を参照。

## IV 外部委員会等からの意見

### 1 公の施設指定管理者候補者選定審査会

本検証にあたり、制度に関する課題のうち、事業者選定に関わる事項について、審査会に意見を求めた。これを受け、平成 27 年度に 2 回の審査会が開催され、審査会運営や審査手法のあり方についての協議を通し、平成 28 年 3 月に提言書がまとめられた。そのうち、指定管理者制度の運用のあり方に関する提言の要旨は、次のとおりである。

#### 課題と提言の要旨

##### ○特命（非公募）審査のあり方について

＜課題＞ 特命（非公募）審査において、審査会は、非公募理由と特命理由のどこまでを審査すべきか。また、現在の審査手法は適切か。

＜提言＞ 実質的な審査を行うために、審査会は、特命事業者の適格性だけでなく、非公募とする理由の妥当性についても審査する。ただし、制度の主旨からは本来、選定は公募で行うことが原則である。これらの施設についても公募とするよう努め、その実現に向けた課題整理に取り組むこと。

##### ○選定審査への市職員の関わり方について

＜課題＞ 審査には、施設管理運営の実務面や、現場の実態等を熟知した市職員が委員として加わるべきではないかとの意見があるが、委員構成を変更すべきか。

＜提言＞ 委員としてではなくとも、市職員の知識や情報を審査会に提供してもらうことは可能である。また市職員は、地元関係や関連団体とのつながりなど、外的要因の影響を受けやすいのではないかと懸念もある。これまで同様、外部委員のみの構成が望ましい。市施策の中で施設が果たす役割や、提案内容の効果及び実現性、その他審査資料を補足する情報等について、委員からの質問の有無を問わず、所管部署より説明されることが望ましい。

##### ○選定審査におけるサービスとコストの評価のあり方について

＜課題＞ 制度の目的であるサービス向上とコスト削減のうち、コスト削減効果が十分に得られていない施設も見られる。選定審査におけるサービスとコストの評価のあり方を見直す必要があるのではないか。

＜提言＞ 審査は、コストとパフォーマンスの両面から総合的な視点で行うべきである。そのためには、市が求める業務の仕様やサービス水準を明確にした上で価格を含めた総合衡量を行う必要がある。その際、審査項目と配点については、コスト削減の工夫を高く評価できる枠組みとなるよう、見直しが必要である。

### ○提案された事業計画の履行の確保について

＜課題＞ 審査で意図したとおりに実際の管理運営がなされるには、応募事業者から提案された事業計画が、確実に履行される必要があるが、実施されていない部分も見られる。

＜提言＞ 協定締結までに、提案の実施スケジュールや定量的な成果指標を設けた実施計画書を作成させ、それをチェックの基準として指導に努められたい。提案事業が未実施となっている場合には、指定管理料支払いの停止や減額などの対応も、必要に応じて実施すること。

### ○運営実績に応じた指定期間更新時の優遇措置（インセンティブ）について

＜課題＞ 指定管理者の運営努力を促すため、また優良な事業者に継続して運営してもらうため、運営実績に応じて更新時に優遇措置（インセンティブ）を付与すべきではないかとの意見がある。

＜提言＞ そうしたしくみは有効と考えられるが、合わせて仕様や実施計画に未達であった場合のペナルティも含めて整理すべきである。指定期間中の管理運営状況とその評価結果を、次期事業者選定時の審査会に報告することとし、これをインセンティブの要素と位置づける。

## 2 公の施設指定管理者第三者評価委員会

公の施設指定管理者第三者評価委員会は、公の施設を管理する指定管理者の評価制度の検証を通じて、第三者の視点を確保するとともに、評価の客観性、公平性及び透明性を高めることを目的として、平成 24 年度・25 年度に実施された。平成 26 年 2 月にまとめられた最終報告書にある最終提言の要旨は、次のとおりである。

### ○評価過程の透明性、分かりやすさ

評価ガイドラインを市民にわかりやすく公表する、評価表の記載は簡潔で具体的なものとし評価理由を明確にするなど、評価の過程と内容の透明性を確保すること。

### ○指定管理者との連携

施設管理や事業運営を、指定管理者に一方的に任せるのではなく、市と指定管理者の役割を明確化し、市が役割を果たす部分については、施設所管課、制度統括課、内部評価委員会等が課題を共有し、改善に取り組むこと。

指定管理者導入後も、市職員の知識やノウハウを継承し、指定管理者を監督するマネジメント力を失うことのないようにすること。

### ○適正なモニタリング・評価の実施

施設に応じた適正な評価基準や評価指標を設定し、その基準に則って、公平・公正で厳密な評価をすること。その際、評価指標は、アウトプットでなくアウトカム（成果）を重視したものとすること。

また、審査時に提案された内容の実施状況はモニタリングの重点項目とすること。

### ○改善への取組み

評価の低かった項目については、改善策を立て改善に取り組むよう指導すること。

利用者アンケートについては、作成の段階で市も関わり、指定管理者による恣意的な内容とならないようにすること。また、利用者の声をどのように反映させ、どう生かしているかを確認すること。

指定管理者導入により向上した点などは、市直営施設へもフィードバックし、改善に生かすこと。



## V 指定管理者制度運用の今後の方向性

これまでの制度運用実績の分析や、外部委員会等からの意見から、制度のより大きな効果を得るためのポイントや、今後に向けたさまざまな課題が見えてきた。

サービスとコストの考え方、事業者選定審査のあり方、モニタリング・評価のあり方など、項目ごとに今後の制度運用の方向性を示していく。

### 1 サービス水準とコストの適正化

指定管理者制度が開始された当初は、市が直営で管理運営している施設に民間活力を導入することで、サービス水準が大きく引き上げられ、同時にコスト削減も実現されてきた。しかし今後は、現在の指定管理者の提供サービスが基準となるため、市直営からの新規導入時と比べ、より高いサービス水準での提案競争になると考えられる。

今後は人件費の上昇や消費税増税などにより、指定管理料の上昇傾向が明らかになってくると予想される中、引き続きコスト削減効果を維持するためには、より意識的にコストをコントロールしていく必要がある。

民間事業者により同種のサービスが提供されていないか、かかる費用に対する効果が十分であるかなど、公共施設として果たすべき役割を再度検証し、適正なサービス水準となるように仕様を定める必要がある。そのために、行政評価を通じて常にこうした見直しを行うとともに、事業者公募の際には、施設所管課だけでなく、制度統括課や財政担当課も関わり、精査の上で、仕様と指定管理料上限額を定めることとする。

### 2 事業者選定審査

#### (1) 市職員の選定審査への関わり方

市職員の審査委員としてのあり方については、公平・公正な審査を行うためには、現行の体制のまま市職員は委員として参加せず、外部委員のみで審査を行うべきと考える。

ただし、委員の審査の参考となる、市施策の中で施設が果たす役割や、提案内容の効果及び実現性、その他審査資料を補足する情報等については、委員からの質問の有無を問わず説明すべきである。審査過程に所管課見解を述べる機会を設けること等により、より精度の高い審査に寄与するとともに、審査結果に対する市の責任を明確にすることとする。

#### (2) 特命（非公募）による選定のあり方

本市でも、公募によらず、特命で指定管理者となる事業者を選定している施設はあるが、サービス向上とコスト削減を目的とする指定管理者制度の主旨からは、本来公募によることが原則である。従前の管理委託制度時の受託事業者を特命で指定管理者とすることにより、一定の管理運営水準が確保されることは間違いないが、それが実現され得る最大限の効果とは限らない。

また、適正な競争が行われず、長期に渡り新規事業者の参入が見られない場合、事業者からの応募が次第に得られなくなり、制度運用と施設管理運営が停滞していくこととなる。

そのため、効果が期待できる施設については、公募とすることを前提に調整に取り組むことを原則とする。例えば、福祉分野の施設で、福祉サービス提供の継続性や安定性を考慮し非公募としている場合は、指定期間を長くすることでそれらに対応した上で公募とするなど、課題解決に向けた方策を検討し、極力公募とするよう努めることとする。

### **(3) 選定審査におけるサービスとコストの評価のあり方**

本市のこれまでの選定審査では、サービス面に重きが置かれ、コスト削減に考慮した提案を高く評価することができない審査項目や配点となる傾向があった。

市として必要と考えるサービス水準を整理し仕様を定めた上で、サービスと価格の両面を、偏りなく、総合的に評価できる配点の枠組みを検討することとし、今後の選定審査の際に審査会へ提案していく。

### **(4) 提案された事業計画の履行の確保**

審査会より、事業者からの提案の履行状況チェックの徹底と、チェックの基準となる実施計画書の作成の必要性が指摘されている。

市としては、この提言に対応すると同時に、事業者募集に当たり、市の要求する業務内容やサービス水準を明確化し、事業者からの提案ができるだけ効果的で実現性のあるものとなるよう努めることとする。

### **(5) 運営実績に応じた更新時の優遇措置（インセンティブ）の必要性**

運営実績に応じたインセンティブの意義と、導入に向けた検討の余地は認められる。しかし、指定管理者の業務の中には、履行状況評価の判断が定性的になる部分も多く、確固とした基準設定は難しいため、具体的な点数として加減点するなどのしくみの構築は慎重に行う必要がある。

現時点では、指定期間中の管理運営状況と評価を次期事業者選定時の審査会に報告することで、インセンティブの要素を取り入れることを検討する。

## **3 モニタリング・評価**

### **(1) 実施計画書に基づくモニタリング基準の作成**

モニタリングにおける明確なチェック基準と、それに基づく指導徹底の必要性については、審査会からの指摘のとおりである。

今後は、審査会の審査が終了し指定管理者候補者が決定したら、協定締結までの間に、指定管理者候補者は施設所管課と調整し、個々の取組みの実施スケジュールや定量的な成果指標を記載した、詳細な実施計画書を提出することとする。施設所管課は、この実

施計画書をモニタリング基準として実施計画の進捗を管理し、計画通りに履行されていない場合には、必要に応じて、指定管理料の見直しなどの対応を行うこととする。

## (2) 評価項目・評価基準の見直し

評価については、評価項目のあり方や、定性的業務の評価の考え方、評価ランクの考え方などに課題が見られた。また、施設に応じた適正な評価基準・評価指標を設定する必要性は、第三者評価委員会からも指摘されているところである。

今後は、施設の性質により追加すべき評価項目や重く扱うべき項目、定性的業務の成果を適切に判断できるアウトカム（成果）を重視した評価指標などを設定し、モニタリング基準に盛り込むことで、施設に応じた評価が可能となるよう努めるとともに、評価ランクの考え方についても見直しを行う。

また、毎年度実施する評価は、これまで通り指定管理者や施設単位を基本とした上で、施設種別評価の導入についても検討することとする。

## (3) 指定管理者に対するマネジメントの維持確保

本市では、現在のところ、いずれの施設でも指定管理者との日常的な連携・調整は図られており、指定管理者に対する一定のマネジメントが確保できていると考える。

ただし、今後さらに年数が経過し、市側の担当者の交代を経る中、指定管理者に運営が任せきりになることのないよう、知識やノウハウの継承に努めるとともに、日頃のモニタリングにおいても、業務の内容や実施状況の把握に努めることが必要である。

## 4 その他

### (1) 利用料金制

本市では、利用料金制について、指定管理者が民間の活力やノウハウをより発揮できる環境を整えるとともに、コスト抑制にもつながるものととらえ、積極的に活用することとしている。現状、相応の利用料金収入が見込める施設については、概ね利用料金制が導入されているが、一部の施設では、さらなる活用拡大の余地がある。

未導入の施設への導入だけでなく、指定管理料との併用により活用している施設についても、常に指定管理料と利用料金の適切な比率を検証しコスト抑制に努めるとともに、可能な場合には、独立採算方式の利用料金制への移行を図ることとする。

### (2) 指定期間

現在、本市の指定管理者制度導入・運用ガイドラインでは、「指定期間は3～5年を基本とし、特に合理的な理由がある場合には、それ以外の期間とすることも可能」としている。

適切な競争を定期的に行うことは、施設管理運営の停滞を防ぎ、活性化させることに寄与するが、一方で、指定管理者に、長期的な事業展開や自らの費用負担による施設修

繕の実施をためらわせる一因にもなっている。また、近隣自治体でも、専門性の高い運営が求められる施設は10年以上の指定期間設定とする例が増えている。

本市でも、例えば福祉分野のように、サービス提供者が変わることによる利用者への影響が大きい施設などについては、5年を超える期間設定とすることも含め、適切な指定期間を再検討することとする。

### (3) 募集単位

同種の施設が複数館ある場合、各館別個に事業者募集を行う場合と、複数館を一括して管理運営する事業者を募集する場合とがある。

前者の場合は、複数事業者が存在することによる相乗効果が期待できる反面、各館でサービス内容・水準にばらつきが生じるおそれがある。一方後者の場合は、複数館で統一的で均質なサービス提供が可能になることや、スケールメリットによる効率的な運営が期待できる反面、競争性が乏しくなり、サービス向上に向けた取組みの停滞を招く可能性がある。このように、どちらの手法にも一長一短がある。

同種複数館の募集方法によるメリット・デメリット

	各館個別で募集	複数館を一括で募集
メリット	・事業者間の競争意識による相乗効果	・統一的で均質なサービス提供 ・スケールメリットによる効率的な運営
デメリット	・サービスの内容や水準のばらつき	・サービス向上に向けた取組みの停滞

この点をどう行うかの判断は、施設の性質にもよるため、これまで市としての方針は定めず、施設所管課に委ねてきた。しかし、同種施設で複数の事業者が指定管理者となった場合でも、競争相手の存在による一定の効果は見られるものの、連携・交流はほぼ行われず、互いの特長を取り入れての相乗的な質の向上まで直ちに実現を望むことは、難しいことが分かってきた。

複数事業者による競争効果を重視する場合でも、例えば市内全館を2～3ブロックに分け、ブロック単位で募集するなど、両手法のメリット・デメリットのバランスを取った方法も、合わせて検討すべきである。

## 5 今後の指定管理者制度や民間活力導入の方向性

本市では、指定管理者制度導入から10年が経過し、一定の成果は得たものと認識している。しかし、制度や市政を取り巻く状況は常に変化している。

過去の検討で高い制度導入効果は期待できないと判断した施設についても、複数施設を一括管理することによる効率化や、ネーミングライツと組み合わせた事業者募集など、より高い効果を得るための新たな可能性を常に模索しながら、検討を続けていく。

また、すでに導入済みの施設についても、これまで分析・検証してきたように、さら

なる効果向上の余地がある。制度運用手法の改善の可能性を常に検討し、より高い効果を得られるよう努めていく。

一方、指定管理者制度の枠組みにとらわれず視点を広げて見た場合、民間のノウハウが生かされ、サービス向上がコストメリット（事業採算の向上）につながる事業とは、本来、民間が担うべき性質のものであると言える。

指定管理者制度は、あくまでも公共サービスへの民間活力導入の手法の一つである。時代背景の変化により公共施設としての役割をすでに終えた事業ではないか、また、公共サービスとして実施すべき事業なのかを改めて見直し、可能な場合には、施設を譲渡し民営化する、事業を廃止し民間によるサービス提供にその役割を移していくなど、より民間の関与度が高い手法を取り入れることも視野に入れ、検討すべきである。

市は現在、平成 26 年度に定めた公共施設あり方方針に基づき、公共施設再編計画の策定を進めている。今後は、施設の複合化や多機能化を含む、公共施設再編に取り組んでいくこととなるが、その中では、指定管理者制度をはじめとする民間手法の活用が重要な役割を果たすと考える。

公共施設のあり方が大きく変わっていく今後、それに対応する時代に合った管理運営手法のあり方を、常に検討していくこととする。