

平成 23 年度 指定管理者実務研究会 報告書

サービスの質と量を維持・向上させるための方策

平成 24 年 4 月

財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉



## はしがき

指定管理者制度は、公の施設の管理について適正かつ効率的な運営を図ることを目的として、平成 15 年 6 月の地方自治法改正により導入されました。地方公共団体（以下「自治体」という。）では、民間能力の活用による公共サービスの向上、あるいは経費の削減を目指し、様々な取組が行われています。

当財団では、官民連携の推進の一環として、指定管理者制度に関する課題を解決するために平成 17 年度から指定管理者事例研究会を設置し、平成 17 年度に「評価基準」、平成 18 年度に「インセンティブ」、平成 19 年度には「再指定に向けた課題と取組」をテーマとして、自治体の取組事例を中心に有識者による議論を重ねました。そして、平成 20 年度からは指定管理者実務研究会を設置し、事例の研究から汲み上げた課題について実務的な視点から議論を行うこととし、平成 20 年度に「協定のあり方」、平成 21 年度に「募集手続きのあり方」、平成 22 年度に「先進事例から得られる運用上のポイント」をテーマとして、制度を活用する方々にとって、より実用的な知見を積み重ねました。

これらの成果については、報告書を発行し、当財団ホームページにて議論を公表するとともに、各地でシンポジウムを開催するなど、積極的に情報提供を行ってまいりました。

平成 23 年度においては、指定管理者制度導入から 8 年が経過し、自治体における関心が管理コスト削減に加えて、サービスの向上を重視するという傾向が見られつつある背景を踏まえ、「サービスの質と量を維持・向上させるための方策」をテーマとし、有識者による計 5 回の議論を行い、自治体が指定管理者制度を運用する中で、サービスの維持・向上を図るために留意すべき考え方を段階別に整理し、運用方策として取りまとめました。

本報告書が、自治体をはじめ指定管理者制度に携わる方々にとりまして、実務の一助となることができれば幸いです。

最後に、本研究会の開催にあたり、貴重なご意見をいただきました関係者の皆様、調査にご協力いただきました自治体の方々に対しまして、厚くお礼を申し上げます。

平成 24 年 3 月

指定管理者実務研究会委員長 木村 功  
(財団法人地域総合整備財団専務理事)



平成 23 年度 指定管理者実務研究会 報告書  
目 次

第 1 章 本研究会について .....	1
1. 研究会設置の目的.....	1
2. 平成 23 年度研究テーマ「サービスの質と量を維持・向上させるための方策」.....	1
第 2 章 指定管理者制度におけるサービスの質と量について .....	3
1. サービスの質と量の定義 .....	3
(1) 「サービス」の対象.....	3
(2) サービスの質と量の定義 .....	3
2. サービスの質と量の維持・向上のための考え方と本調査の位置づけ .....	4
第 3 章 指定管理者のサービスの質と量に関するアンケート調査結果.....	5
1. アンケート調査の実施概要.....	5
(1) アンケート調査の実施方法.....	5
(2) アンケート票の配布・回収状況について.....	5
(3) アンケート項目 .....	6
2. アンケート結果概要.....	7
(1) 指定管理者制度の導入状況 .....	7
(2) 指定管理者制度を導入している施設数 .....	8
(3) 現在の指定管理者を決定する際の前後で指定管理者の変更があった施設 .....	9
(4) サービスの質と量の変化動向(指定管理者制度の導入前後) .....	10
(5) サービスの質と量の変化動向(2期目以降に指定管理者が変更した施設) .....	11
(6) 指定管理者制度の導入前後における指定管理料の変化動向.....	11
(7) 2期目以降に指定管理者が変更した施設における、指定管理料の変化動向 .....	12
(8) 議会における指定管理者制度の運用方法についての議論の有無 .....	13
(9) 指定管理者制度に関するガイドラインや指針等の策定状況.....	14
(10) 全庁的なガイドライン・指針へ記載されている項目 .....	15
(11) 向上したサービス.....	16
(12) 行政の取組み別にみたサービスの向上内容.....	18
(13) 課題があるとされた、あるいは懸念があるとされたサービス.....	25
第 4 章 事例調査結果 .....	30
1. 事例抽出の基本的な考え方.....	30
(1) 基本的な考え方.....	30

(2) サービスの質と量が向上した事例調査の対象 .....	30
2. 事例の概要 .....	31
(1) サービスの質と量が向上した事例 .....	31
(2) サービスの質と量に課題が生じた事例 .....	59
第5章 サービスの質と量を維持・向上させるための運用上のポイント .....	62
1. 指定管理者制度の運用プロセスからみたポイント .....	62
(1) 指定管理者制度の導入を検討する段階 .....	64
(2) 指定管理者を募集・選定する段階 .....	66
(3) 指定管理者が施設を管理する段階 .....	77
2. サービスの維持・向上のケーススタディ .....	81
(1) 指定管理者制度の導入を検討する段階 .....	82
(2) 指定管理者を募集・選定する段階 .....	85
(3) 指定管理者が施設を管理する段階 .....	96
参考資料1：アンケート調査票 .....	99
参考資料2：アンケート紹介事例一覧 .....	115

## 第1章 本研究会について

### 1. 研究会設置の目的

地方公共団体が指定管理者制度を運用する際の課題・問題の解決のため、(財)地域総合整備財団では平成17年度から有識者による事例研究会を設置するとともに、研究成果を地方公共団体に情報提供するため、セミナー等を開催している。また、平成20年度からは実務研究会を設置し、地方公共団体等の取組事例を参考にしながら協定書の締結のあり方や募集手続きのあり方など、実務の研究を行ってきた。今年度においても当該実務研究会を設置し、地方公共団体等の取組事例を参考にしながら実務の研究を行う。

#### <参考> 過去の研究会のテーマ

- ・平成17年度：指定管理者制度導入施設の評価
- ・平成18年度：指定管理者制度における適切なインセンティブ
- ・平成19年度：再指定に向けた課題と教訓
- ・平成20年度：指定管理者制度における協定のあり方
- ・平成21年度：指定管理者制度における募集手続きのあり方
- ・平成22年度：先進事例から得られる運用上のポイント

### 2. 平成23年度研究テーマ「サービスの質と量を維持・向上させるための方策」

地方自治法の改正（平成15年6月）により指定管理者制度が導入されて8年を迎え、各自治体においては同制度の導入が浸透し、運用について様々な取組みが実施されている。自治体の取組みの中には、民間のアイデアやノウハウを活用し、余剰コストの削減や新たなサービスの提供など、制度導入の目的に沿った取組み（利用者数の増加、サービスの向上、利用者満足度の向上等）も多く見られる。

一方、公募時の規定（業務の基準、協定の条件、審査基準等）の検討が十分でなかったこと、モニタリング・評価の実施が不十分であったことなどに起因して、サービスの質と量の低下をはじめ、事業の赤字化による指定管理者の指定取消しや大規模災害の発生による想定外のリスクの分担等、様々なトラブルが発生している。

また、今年度は指定管理者制度の本格的な制度導入から6年目を迎え、多くの施設では2順目以降の管理が開始している。サービスの質と量の維持・向上を提案し選定されている指定管理者も見られる一方、過度なコスト削減競争により「安かろう悪かろう」に陥る危険性があることも懸念される。

各自治体において、要求水準や提案内容に基づいたサービスの質と量を維持・向上させるためにも、全国の指定管理者施設の運用に関する具体的な事例を収集、分析することが求められている。

そのため、今年度の指定管理者実務研究会においては、条例の制定から公募、選定、協定締結、管理の各段階において、「サービスの質と量を維持・向上させるための方策」を明らかにするため、具体的な事例に基づいて検証を行い、参考とすべき事例集を作成することが重要と考えられる。さらには、収集した事例を基に、制度運用上の留意点、取組みの方向性などについて国及び自治体に対して情報提供を行っていくことが有効と考えている。

## 第2章 指定管理者制度におけるサービスの質と量について

### 1. サービスの質と量の定義

#### (1) 「サービス」の対象

本調査においては、指定管理者が行う業務すべてが「公共サービス」とする。

ただし、建物・設備の保守（法定点検）などは、施設の管理者が行うべきサービスの質と量が法令等で定められているため、基本的には議論の対象外とする。

#### (2) サービスの質と量の定義

サービスの質と量の定義については、以下のように整理される。

##### ① サービスの質

サービスの質の具体例としては、「誰でも容易にできる予約方法」、「利用者に対するきめ細かい相談対応」、「魅力的な教室」、「丁寧な清掃方法」、「安全な警備方法」などが挙げられる。

「利用者が、満足して公共サービスを受けることができる環境にあるか」について分析する必要があり、客観的な評価が求められている。

##### ② サービスの量

サービスの量の具体例としては、「予約抽選会の頻度」、「開館時間」、「教室の種類」、「清掃回数」、「巡回警備の頻度」などが挙げられる。

これは、物理的・客観的に判断ができるため、非常にわかりやすい尺度で捉えることができる。

図表 1 代表的なサービスの質と量の項目例

		サービスの質	サービスの量
運営業務	施設貸出	<ul style="list-style-type: none"><li>容易な予約方法</li><li>新たな料金の支払い方法（カード払い、手続きの効率化等）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>開館日、開館時間</li><li>予約受付時間</li></ul>
	利用者対応	<ul style="list-style-type: none"><li>迅速、丁寧な相談窓口対応</li><li>身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>相談スタッフ数</li></ul>
	事業企画	<ul style="list-style-type: none"><li>魅力的なイベント等の実施</li><li>地域貢献への参画</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>イベントの開催件数</li></ul>
	情報発信	<ul style="list-style-type: none"><li>市民にわかりやすい媒体、説明による広報、</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>広報誌の発行回数</li><li>HPや管理者ブログなどの更新頻度</li></ul>

		サービスの質	サービスの量
維持管理 業務	清掃	・ 丁寧な清掃方法	・ 清掃範囲、頻度
	建物設備保守	・ 丁寧な点検方法（過失が起こらないような工夫、チェックリスト導入等） ・ 迅速・丁寧な補修方法	・ 点検回数
	備品管理	・ 高性能な備品の導入	・ 導入した備品の数 ・ 備品の点検・更新頻度
	警備	・ 利用者に安全な警備方法	・ 警備範囲、配置人数、巡回回数
自主事業	教室事業	・ 魅力的な教室の実施	・ 教室の種類
	自販機・売店	・ 魅力的な商品の販売、提供方法	・ 商品の数
	利便サービス	・ 新たなサービスの提供（託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など）	・ サービス提供時間、料金など

## 2. サービスの質と量の維持・向上のための考え方と本調査の位置づけ

以上のように、指定管理者が提供するサービスの質と量は、運營業務、維持管理業務、自主事業など幅広い業務において問われるものである。一方、個々の案件によって指定管理者の業務範囲は異なり、また求められるサービスの質と量の水準は大きく異なる。

本調査では、多くの施設において、サービスの質と量が維持、向上されるよう、全国の事例を収集、分析し、共通して取り組むべき方策について検討を行う。

### 第3章 指定管理者のサービスの質と量に関するアンケート調査結果

#### 1. アンケート調査の実施概要

##### (1) アンケート調査の実施方法

図表 2 アンケート調査の実施方法

アンケートの配布先・送付方法	全国の自治体を対象に、調査依頼状とアンケート票のサンプルを郵送配布
アンケート回収方法	アンケート票の電子データを地域総合整備財団 HP よりダウンロードしていただき、Eメールにて事務局まで返信いただいた。

##### (2) アンケート票の配布・回収状況について

図表 3 アンケート票の配布・回収状況

アンケート配布数	1,784 自治体 ※（被災地等の一部自治体を除く）
アンケート回答数（無回答含む）	618 自治体
アンケート回収率	34.6%
サービス向上事例の紹介自治体数（問8）	359 自治体
サービス向上事例の総事例数（問8） ※施設名が明記されているもの	619 件
サービス課題発生事例の紹介自治体数（問9）	112 自治体
サービス課題発生事例の総事例数（問9） ※施設名が明記されているもの	122 件

### (3) アンケート項目

図表 4 アンケート項目

<p>基本項目 (問1～6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者制度導入の有無</li> <li>・ 指定管理者の導入施設数</li> <li>・ 更新の際に指定管理者が変更となった施設数</li> <li>・ 指定管理者導入によるサービスの質と量の変化傾向</li> <li>・ 2期目以降のサービスの質と量の変化傾向</li> <li>・ 指定管理料の変化傾向</li> <li>・ 指定管理者制度に関するガイドライン、指針等の策定の有無</li> <li>・ 指定管理者制度の運用に関する議会での議論</li> </ul>
<p>指定管理者制度に関する指針、ガイドラインについて(問7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>条例、規則</u> (設置目的・事業の具体的記述、創意工夫を促す利用規定の定め方)</li> <li>・ <u>募集要項や協定書</u> (管理運営の方針明記、管理運営の条件の工夫、業務の性能発注等の推進、目標値の具体的設定、サービスを提供する従業員の能力・実績に対する審査の実施、審査における配点に関する工夫、モニタリングの実施・評価項目の設定、インセンティブ項目の導入、指定管理料の設定)</li> </ul>
<p>サービス向上の事例 (問8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事例情報公表の可否</li> <li>・ 施設名称</li> <li>・ 施設分類</li> <li>・ 公募/非公募</li> <li>・ 利用料金制の区分</li> <li>・ サービスの質と量の向上パターン</li> <li>・ 向上したサービスの詳細</li> <li>・ サービスが向上した要因</li> </ul>
<p>サービスに課題のあった事例(問9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事例情報公表の可否</li> <li>・ 施設名称</li> <li>・ 施設分類</li> <li>・ 公募/非公募</li> <li>・ 利用料金制の区分</li> <li>・ サービスの質と量の課題発生パターン</li> <li>・ 課題があるとされたサービスの詳細</li> <li>・ 課題発生の要因</li> </ul>

## 2. アンケート結果概要

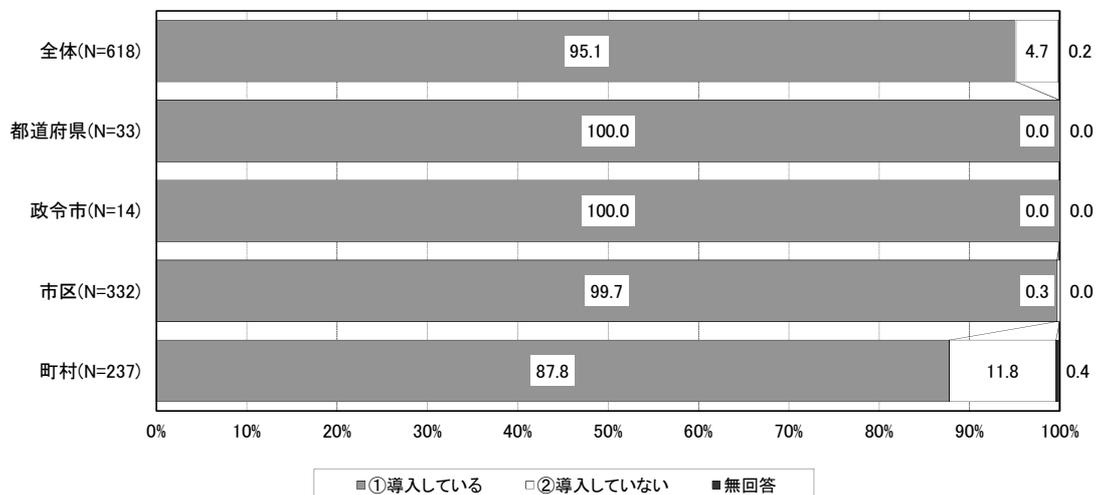
アンケート調査結果の概要（有効回答 618 件）は以下の通りである。

### （1） 指定管理者制度の導入状況

#### ～指定管理者制度の導入は全国において進んでおり、95%の自治体で導入～

指定管理者制度が導入されていない自治体が町村等で一部あるものの、全体では 95%の自治体において制度の導入が進んでいることがわかる。

図表 5 指定管理者制度の導入状況

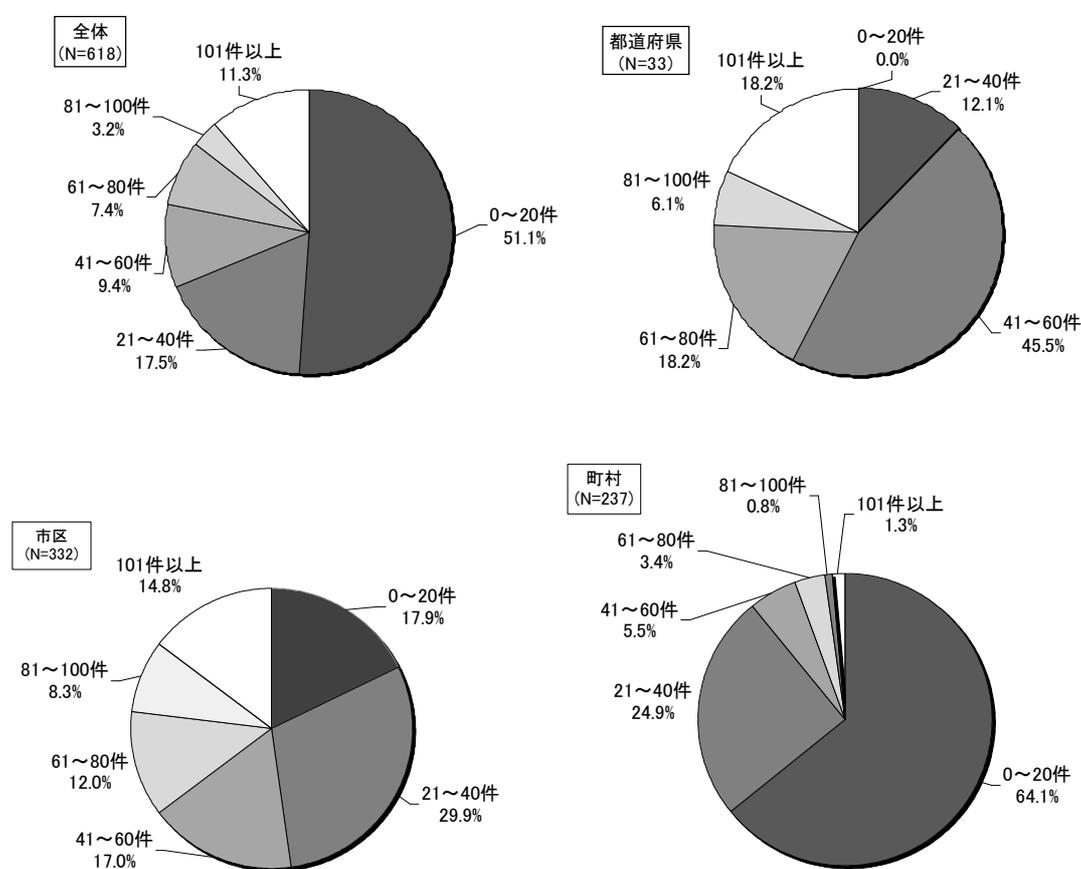


(2) 指定管理者制度を導入している施設数

～制度を導入している施設数は自治体の規模によって異なるが、  
半分の自治体では 20 件以下となっている～

自治体分類の規模が大きいほど、制度を導入している施設数が多い。自治体全体の中では町村の数が多いことから、全体傾向としては導入施設が 20 件未満の自治体が約半数を占めている。

図表 6 指定管理者制度を導入している施設数



※政令指定都市は 14 サンプルのみであり、数値のばらつきが大きいため割愛。

### (3) 現在の指定管理者を決定する際の前後で指定管理者の変更があった施設

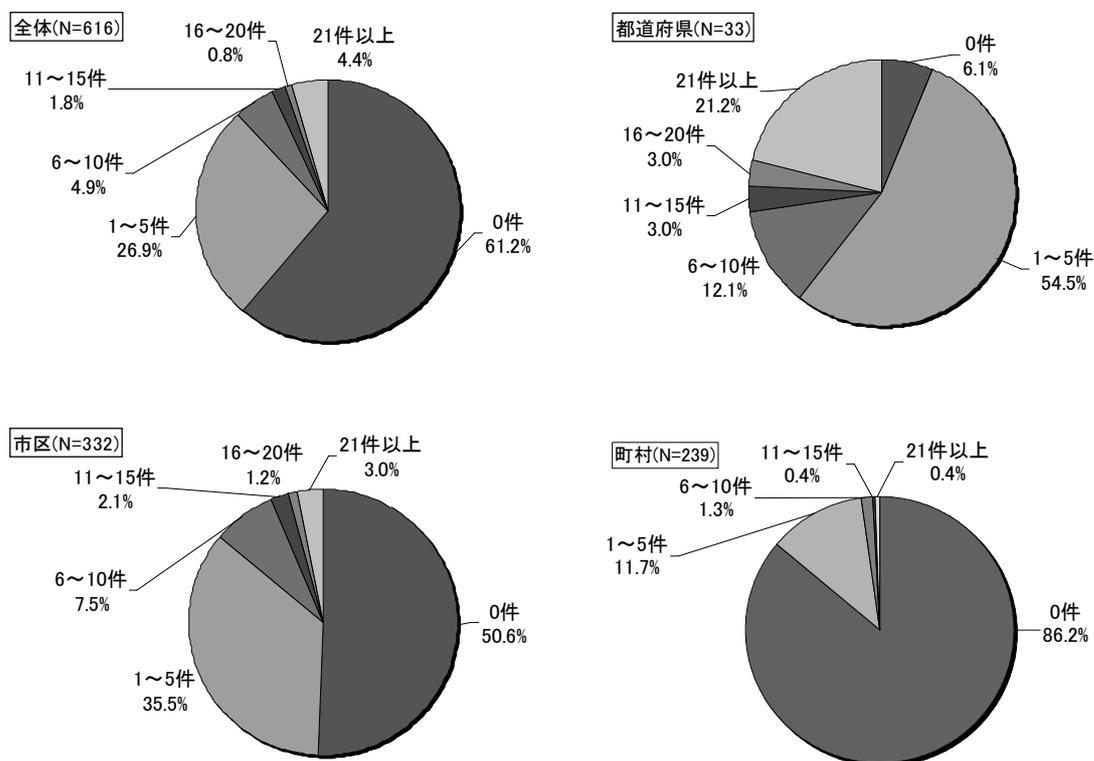
#### ① 指定管理者を変更した施設数

～指定管理者を1件以上変更している自治体は全体の約4割であり、

特に都道府県や市区で変更施設が多い～

市区、町村においては、指定管理者が変更となった施設はない(0件)との回答が多いが、都道府県においては、“1～5施設変更”が54.5%となっている。また21件以上と回答した割合は市区、町村ではわずかであるが、都道府県では21.2%となっており、指定管理者の変更が多い傾向が見られる。

図表 7 指定管理者を変更した施設数



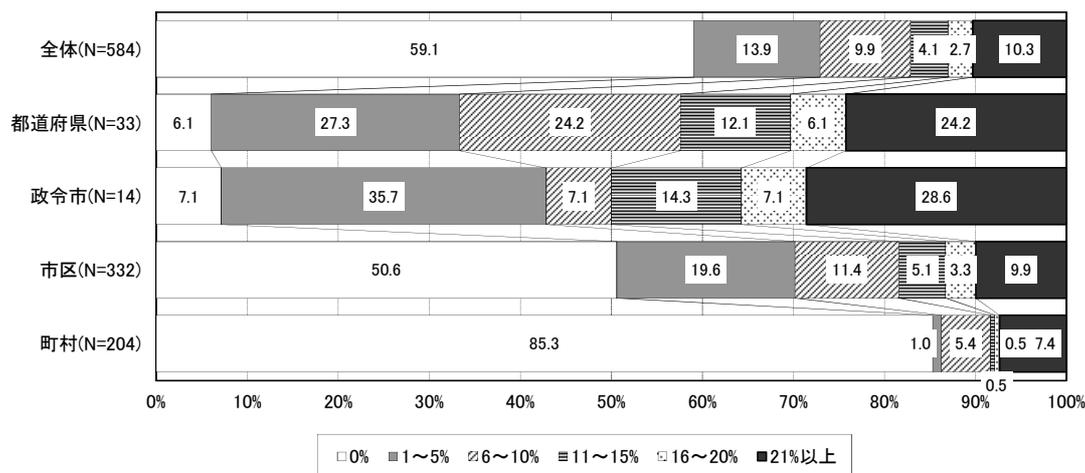
※政令指定都市は14サンプルのみであり、数値のばらつきが大きいいため割愛。

## ② 全施設の中で、指定管理者を変更した施設割合

～都道府県、政令市では管轄する施設の9割以上で指定管理者が変更されている～

指定管理者が変更となった施設割合は、自治体の規模が小さくなるにつれて低くなり、市区と町村においては0%の割合が高くなっている。上記①と同様の傾向があらわれているといえる。

図表 8 全施設の中で、指定管理者を変更した施設割合

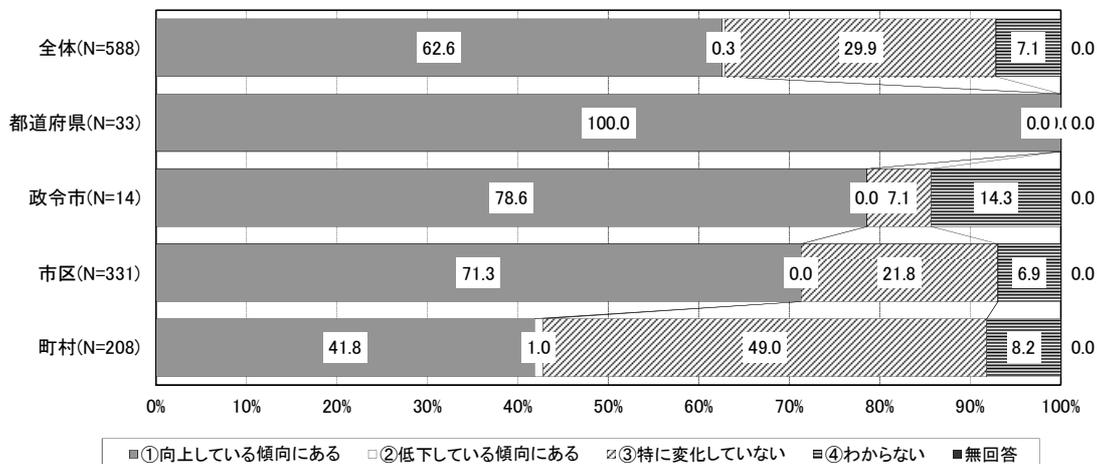


## (4) サービスの質と量の変化動向（指定管理者制度の導入前後）

～指定管理者制度が導入され、多くの自治体でサービスが向上している～

都道府県、政令市、市区においては、7割以上の自治体が「向上している傾向にある」と回答している。都道府県では全ての自治体で向上しているが、町村では4割程度に止まっている。

図表 9 指定管理者制度の導入前後における、サービスの質と量の変化動向

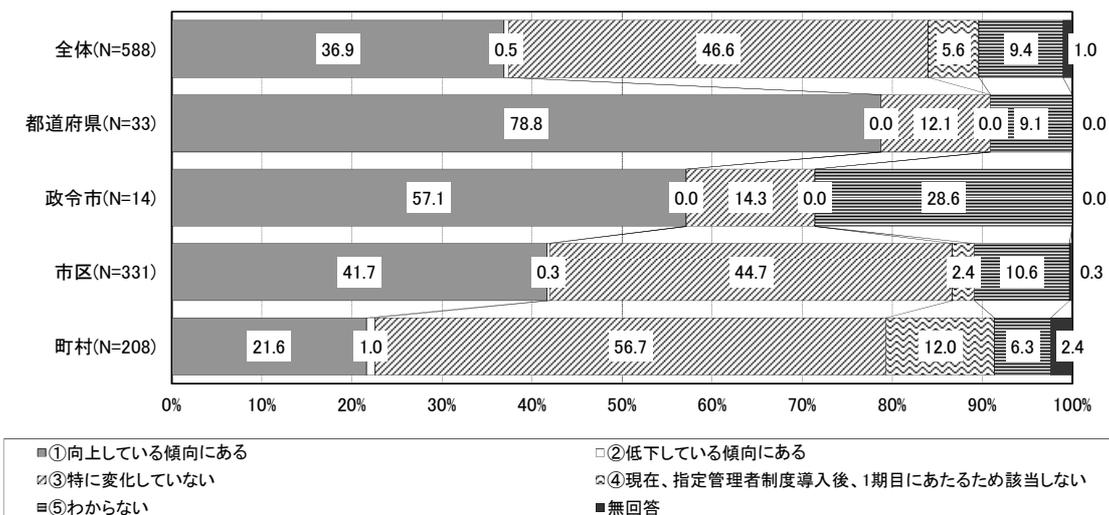


(5) サービスの質と量の変化動向（2期目以降に指定管理者が変更した施設）

～2期目以降でもサービスが向上しているが、制度導入時に比べサービスが向上しにくい～

1期目と比較して、「向上している傾向にある」と回答している割合が全体的に低くなり、「特に変化していない」と回答した割合が高くなっている。

図表 10 2期目以降に指定管理者が変更した施設における、サービスの質と量の変化動向

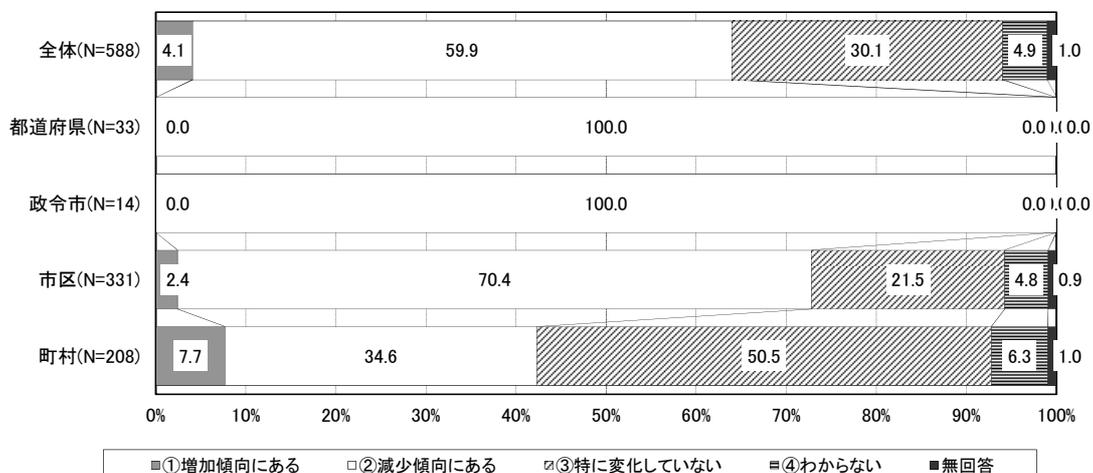


(6) 指定管理者制度の導入前後における指定管理料の変化動向

～全体の約6割で指定管理料は減少しており、都道府県や政令市では全自治体で減少した～

都道府県、政令市においては100%の自治体が「減少傾向にある」と回答している。また、市区においても約7割が同様の回答をしている。一方で、町村においては同様の回答は3割程度に止まっており、「特に変化していない」の回答が約5割となっている。

図表 11 指定管理者制度の導入前後における指定管理料の変化動向

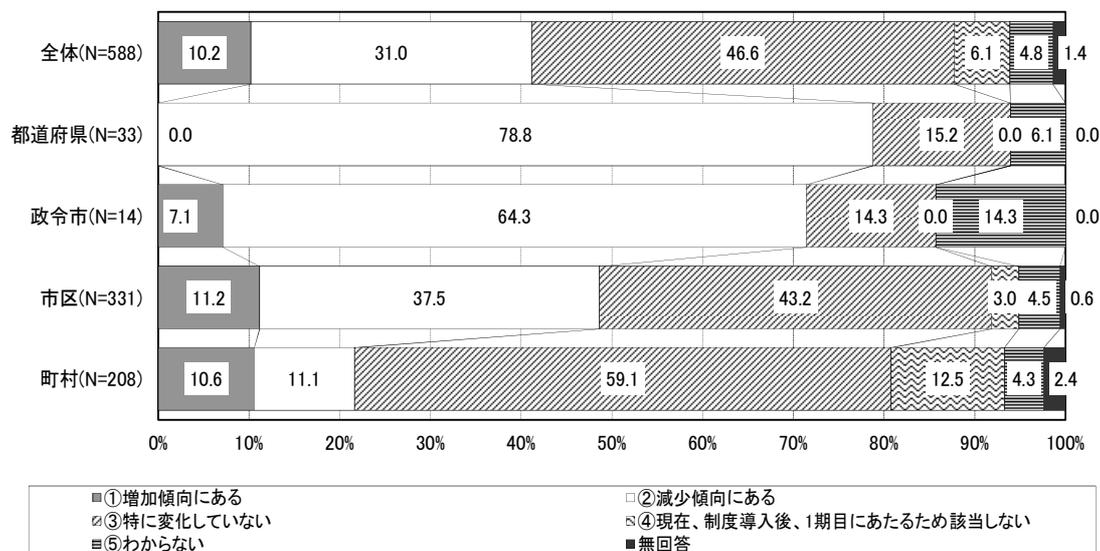


※制度導入前については指定管理料に相当する管理コストを想定

(7) 2期目以降に指定管理者が変更した施設における、指定管理料の変化動向  
 ～都道府県、政令市では2期目においても多くの施設で指定管理料が減額されている～

都道府県の約8割、政令市の約6割が「減少傾向にある」と回答しているが、市区では同様の回答は約4割、町村は約1割となっている。また、全体として「増加傾向にある」と回答した自治体は、約1割となっている。

図表 12 2期目以降に指定管理者が変更した施設における、指定管理料の変化動向

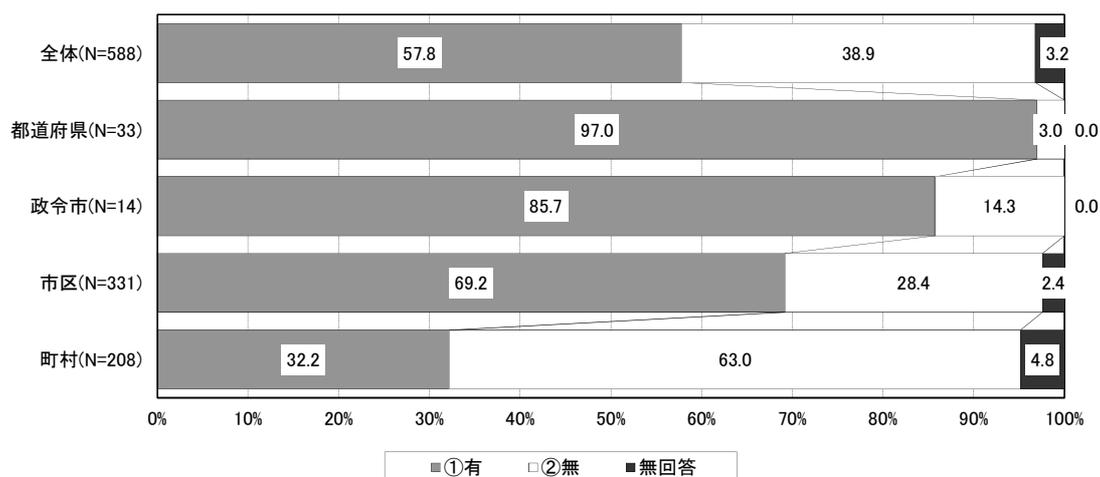


## (8) 議会における指定管理者制度の運用方法についての議論の有無

～全体では約6割の自治体における議会での議論されているが、町村では3割にとどまる～

都道府県では97%が議会において、指定管理者制度に関する議論がされており、政令市、市区においても6割以上となっている。一方で町村においては約3割に止まっている。

図表 13 議会における指定管理者制度の運用方法についての議論の有無



なお、議会における指定管理者制度の運用方法に関する具体的な議論の内容について、以下に主な内容を示す。

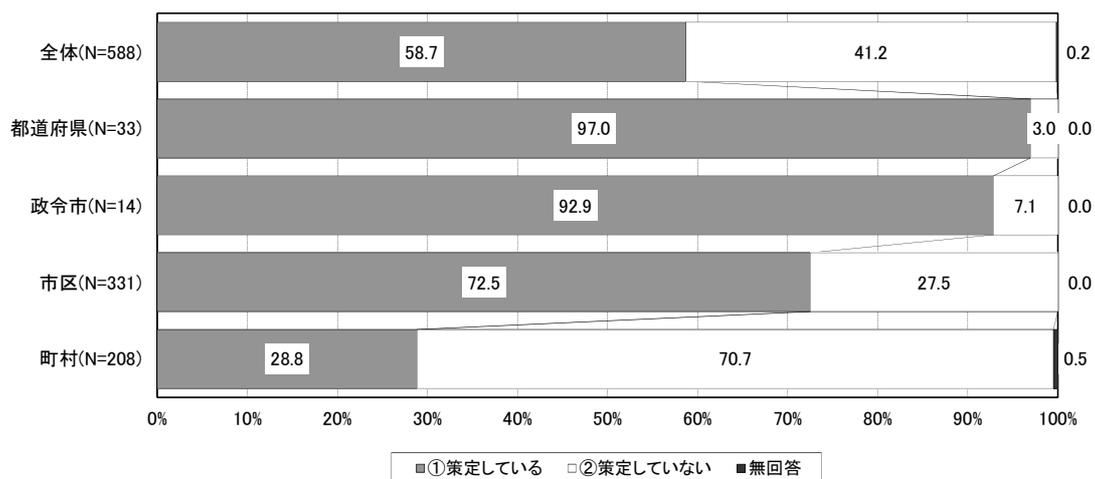
- ・経費削減に伴うサービス低下の可能性
- ・指定管理者導入後の具体的効果
- ・施設使用料の適切化
- ・雇用職員の適切な処遇、適切な労働条件の確保
- ・利用者の評価の反映
- ・サービス確保に対する市の関与のあり方
- ・モニタリング等による業務改善

### (9) 指定管理者制度に関するガイドラインや指針等の策定状況

～約6割の自治体においてガイドラインが策定されているが、町村では約3割に留まる～

都道府県、政令市、市区においては、7割以上が策定している一方、町村では約3割の策定状況となっている。

図表 14 指定管理者制度に関するガイドラインや指針等の策定状況

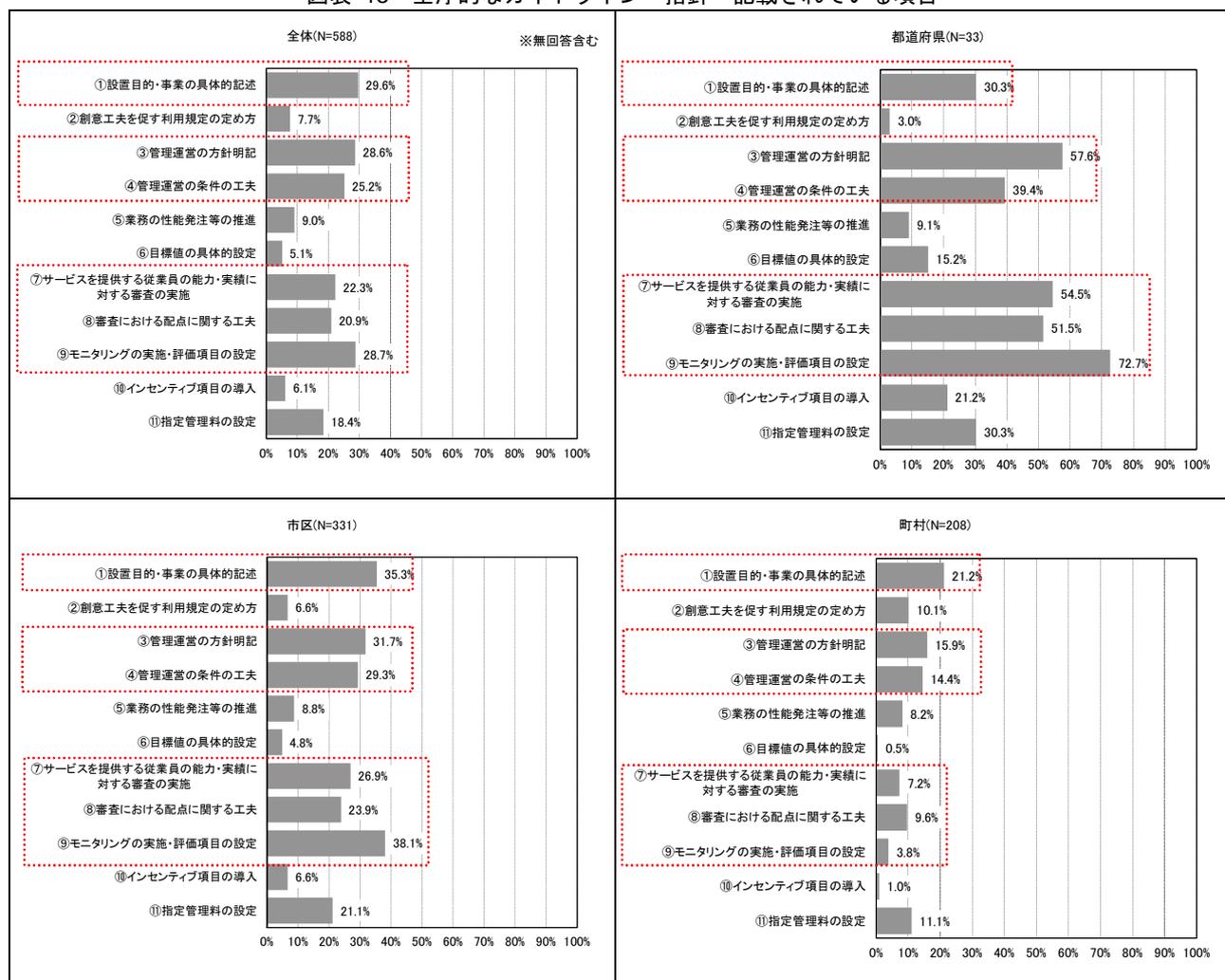


(10) 全庁的なガイドライン・指針へ記載されている項目

～性能発注や目標値、インセンティブ等を記載している自治体はいまだ少なく、  
また自治体の規模によって記載項目が異なる～

「設置目的・事業の具体的記述」、「管理運営の方針明記」、「管理運営の条件の工夫」はいずれの自治体分類でも記載されている割合が高いが、町村においては、他の項目は総じて低い傾向にあり、特に「サービスを提供する従業員の能力・実績に対する審査の実施」、「審査における配点に関する工夫」、「モニタリングの実施・評価項目の設定」の項目が低い水準にある。

図表 15 全庁的なガイドライン・指針へ記載されている項目



※政令指定都市は14サンプルのみの回収状況のため、グラフは省略。

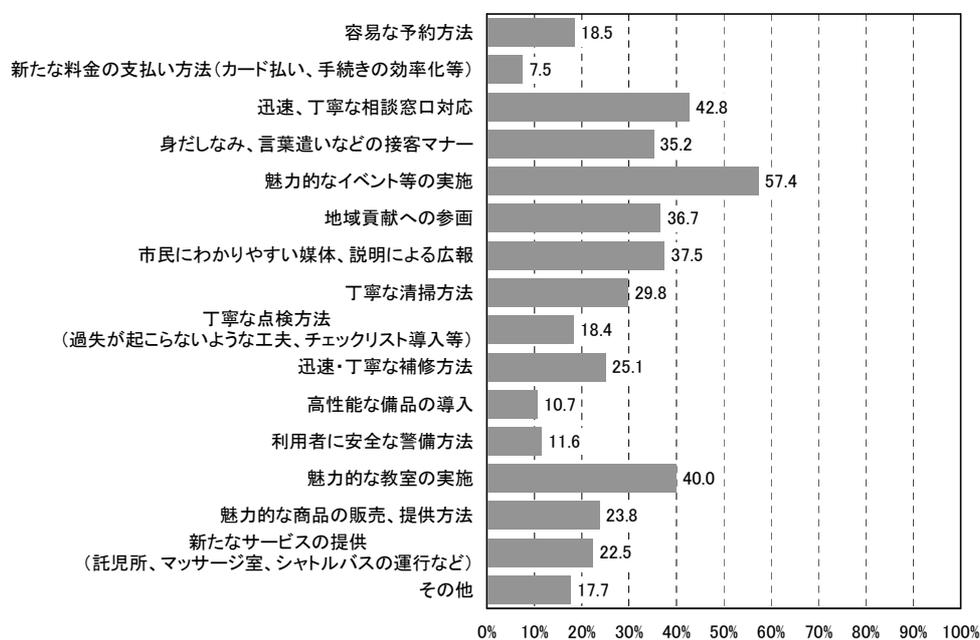
## (11) 向上したサービス

### ① サービスの質

～魅力的なイベントや教室事業の実施、窓口対応などのサービス向上がされやすい～

向上したサービスの質として挙げられていた項目としては、「魅力的なイベント等の実施」が 57.4%と突出して高く、次いで「迅速、丁寧な相談窓口対応」、「魅力的な教室の実施」などが多い傾向にあった。一方、「新たな料金の支払い方法」や「高性能な備品の導入」等の回答割合は低い結果となった。

図表 16 向上したサービス：サービスの質



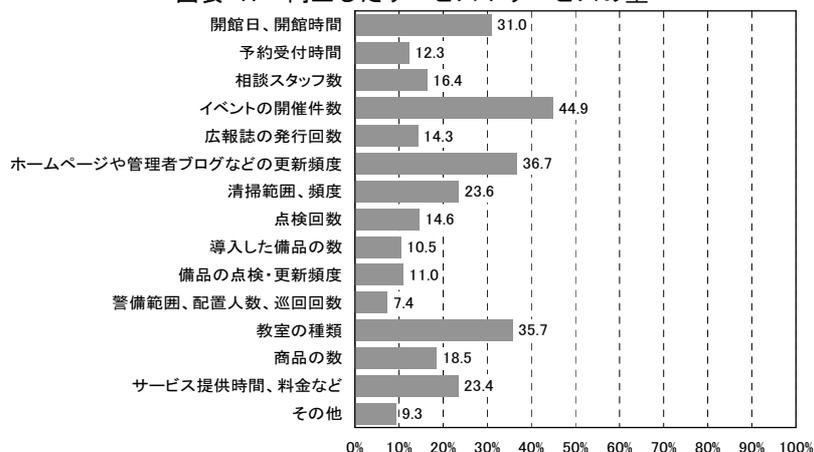
## ② サービスの量

～イベント開催件数や施設ホームページの更新頻度、

開館時間などの面でサービス向上がされやすい～

向上したサービスの量として挙げられていた項目としては、「イベントの開催件数」が 44.9%と最も高く、次いで「ホームページや管理者ブログなどの更新頻度」、「教室の種類」、「開館日、開館時間」などが高い。一方、「警備範囲、配置人数、巡回回数」、「導入した備品の数」、「備品の点検・更新頻度」の回答割合は低い傾向にある。

図表 17 向上したサービス：サービスの量

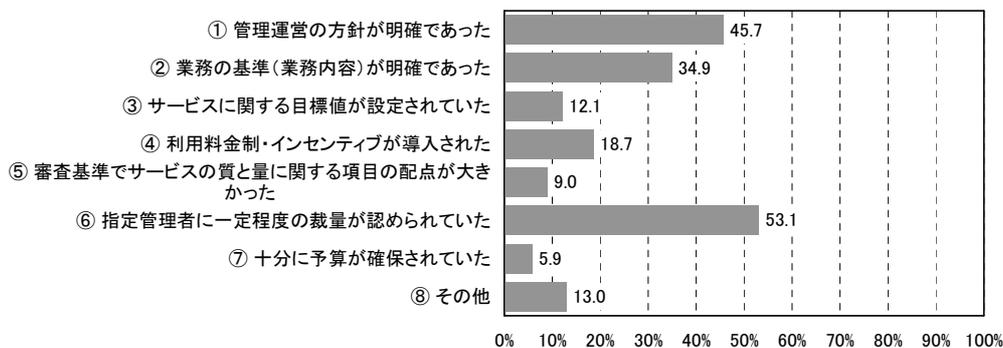


## ③ サービスが向上した要因

～指定管理者に一定程度の裁量を認めることはサービス向上につながりやすい～

サービス向上の要因として挙げられていた項目としては、「指定管理者に一定程度の裁量が認められていた」、「管理運営の方針が明確であった」、「業務の基準（業務内容）が明確であった」の回答割合が高い。一方、「十分に予算が確保されていた」、「審査基準でサービスの質と量に関する項目の配点が大きかった」と回答した割合は低い傾向にある。

図表 18 サービスが向上した要因



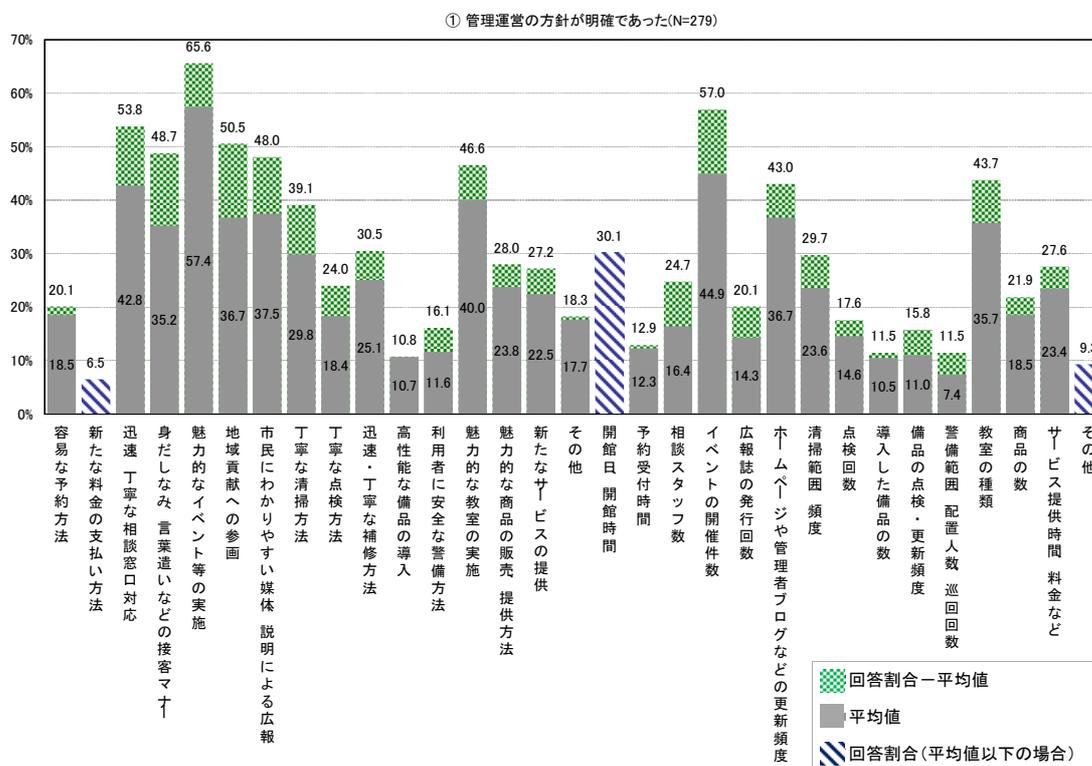
## (12) 行政の取組み別にみたサービスの向上内容

サービス向上の要因として、「管理運営の方針が明確であった」と回答しているサンプルを抽出し、向上したサービスを集計した結果を以下に示す（グラフの網掛け部分は全体平均より上回っていることを意味する）。

～管理運営の方針を明確にした場合、魅力的なイベント等の実施や相談窓口対応、補修対応など多くのサービス向上が見込める～

「魅力的なイベント等の実施」や「イベントの開催件数」、「迅速、丁寧な相談窓口対応」、「地域貢献への参画」等の回答割合が特に多くなっている。

図表 19 行政の取組み別にみたサービスの向上内容：管理運営の方針を明確にした場合



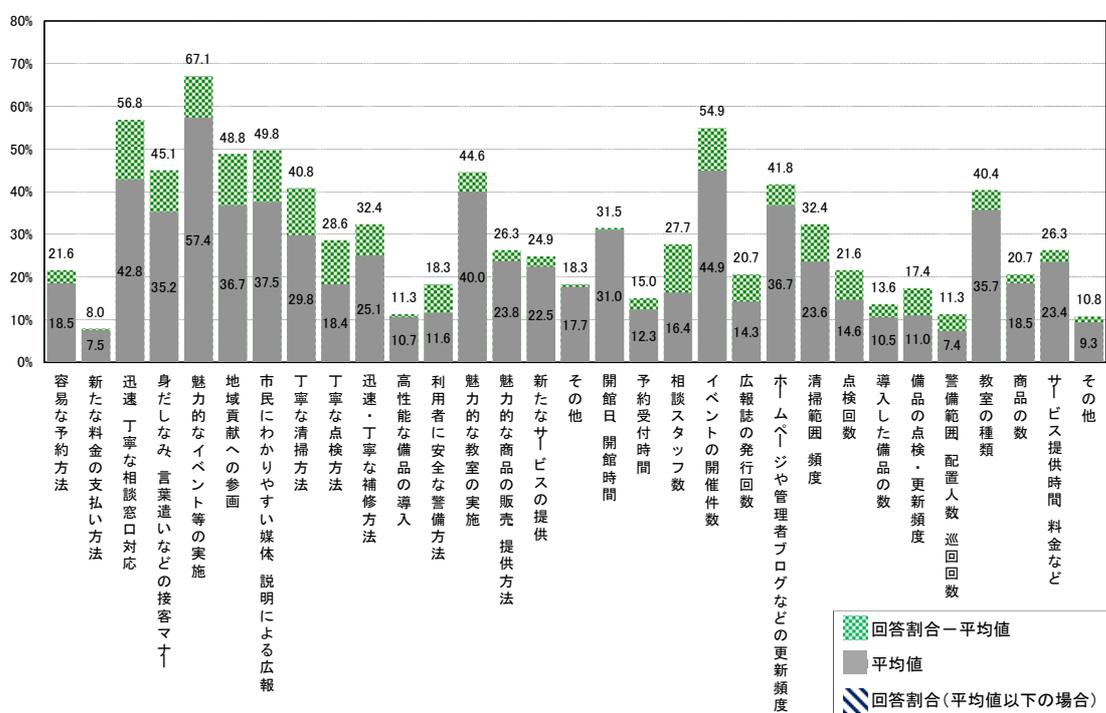
～業務内容を明確にした場合、

魅力的なイベント等の実施や相談窓口対応など、多くのサービス向上が見込める～

「魅力的なイベント等の実施」や「イベントの開催件数」、「迅速、丁寧な相談窓口対応」「地域貢献への参画」等が平均値より高い値となっている。また、平均値を下回る項目がないことも特徴的である。

図表 20 行政の取組み別に見たサービスの向上内容：業務内容を明確にした場合

② 業務の基準（業務内容）が明確であった(N=213)

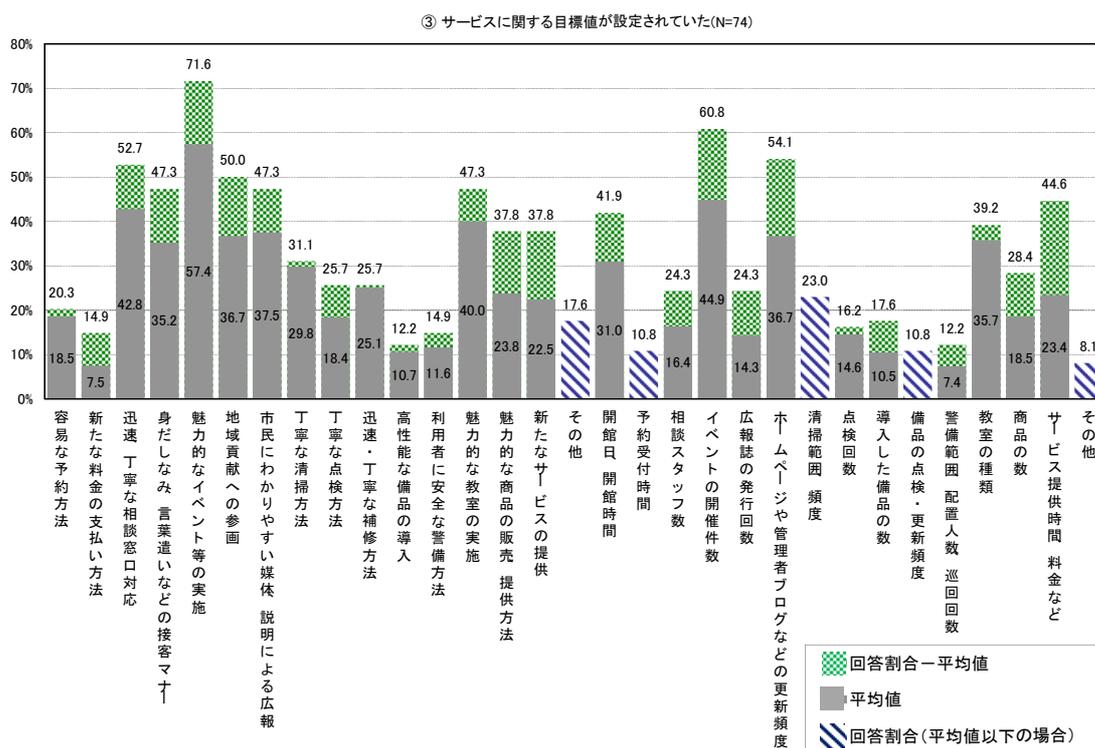


～サービスに関する目標値を設定した場合、

行政において重視するサービスを向上させるうえで効果的である～

「魅力的なイベント等の開催」や「イベントの開催件数」、「ホームページや管理者ブログなどの更新頻度」、「サービス提供時間・料金など」の項目が高くなっている。

図表 21 行政の取り組み別にみたサービスの向上内容：サービスに関する目標値を設定した場合

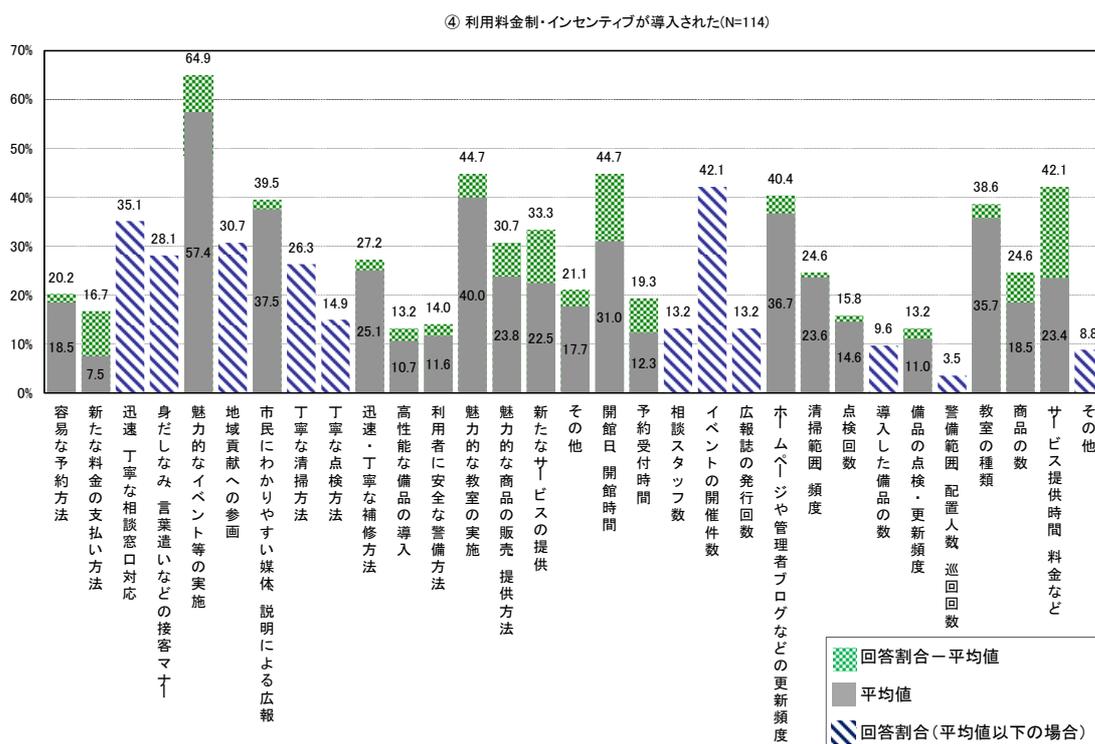


～利用料金制やインセンティブを導入した場合、

サービス向上に直結しないこともあり、具体的な運用方法の検討が必要である～

「サービス提供時間、料金など」が平均値より高くなっているが、下回る項目もあり、適正な運用が求められる。

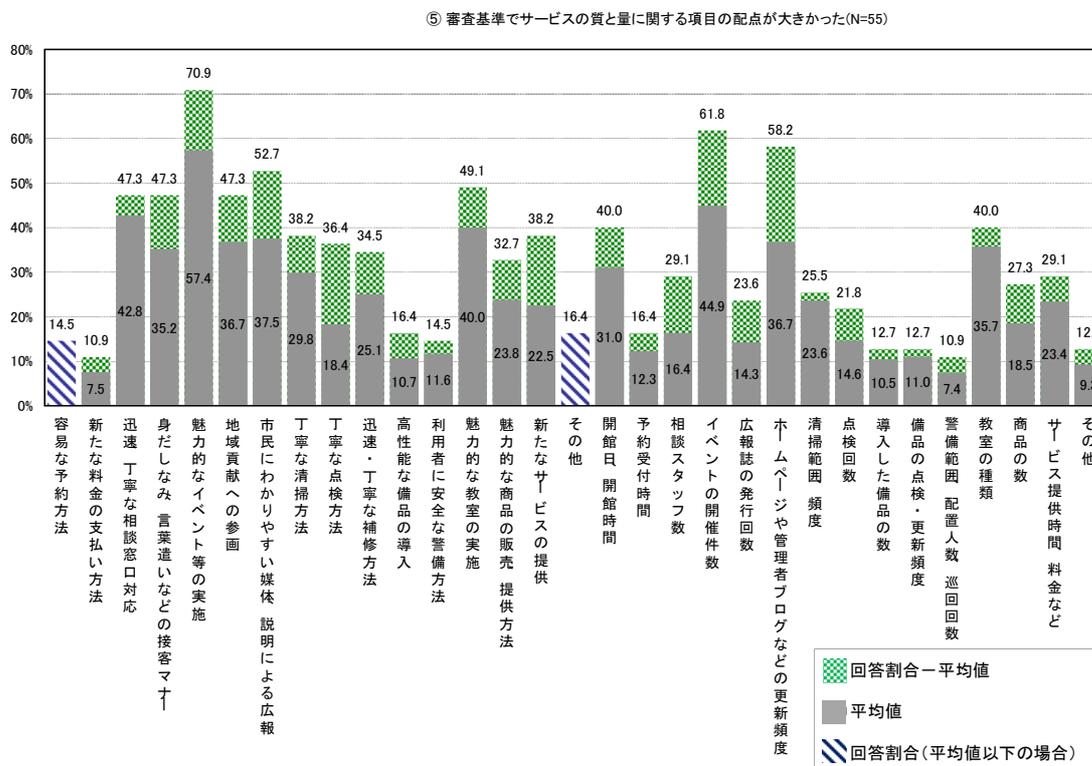
図表 22 行政の取組み別にみたサービスの向上内容：利用料金制やインセンティブを導入した場合



～指定管理者の審査時にサービスの質と量への配点を高くした場合、  
魅力的なイベント等の実施や広報関係等の多くのサービス内容の向上が見込める～

大半の項目が平均値よりも高い値となっている。その中でも特に「魅力的なイベント等の実施」や「イベントの開催件数」、「ホームページや管理者ブログなどの更新頻度」、「丁寧な点検方法」などが多くなっている。

図表 23 行政の取組み別に見たサービスの向上内容：審査時にサービスの質と量への配点を高くした場合

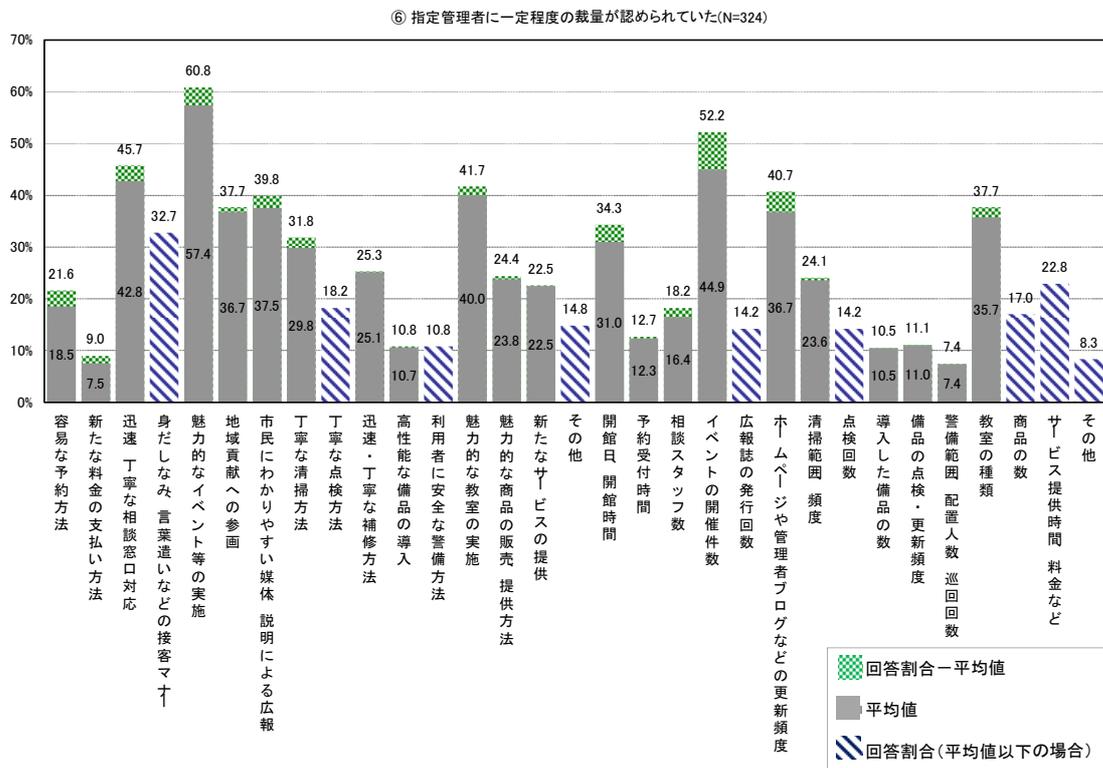


～指定管理者に一定の裁量を認めた場合、全ての項目でサービス向上に直結しない  
 こともあり、管理運営方針を明確にするなどの検討が必要である～

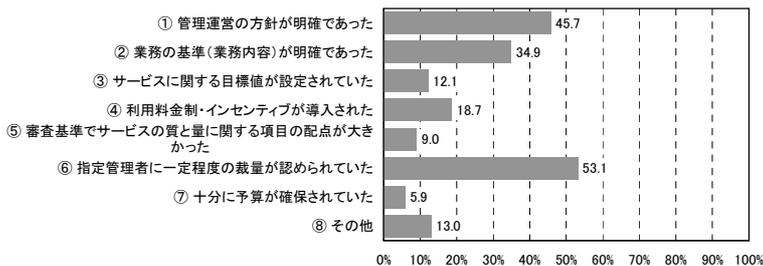
前述のとおり、裁量を認めることは、サービスを向上させる要因として最も多い項目である。一方、個々のサービス内容との関係を見ると、「イベントの開催件数」などが平均値より高い値となっているが、多くの項目は平均値と同水準となっている。また、「丁寧な点検方法」や「点検回数」などの項目が低い傾向となっている。

すなわち、一定の裁量を認めることは、サービスの向上を図る上で重要な要因であるが、それだけでは、全ての項目でサービス向上に直結しない可能性があり、管理運営方針を明確にするなどの検討が必要であると考えられる。

図表 24 行政の取組み別にみたサービスの向上内容：指定管理者に一定の裁量を認めた場合



図表 サービスが向上した要因 (P.17 より再掲)

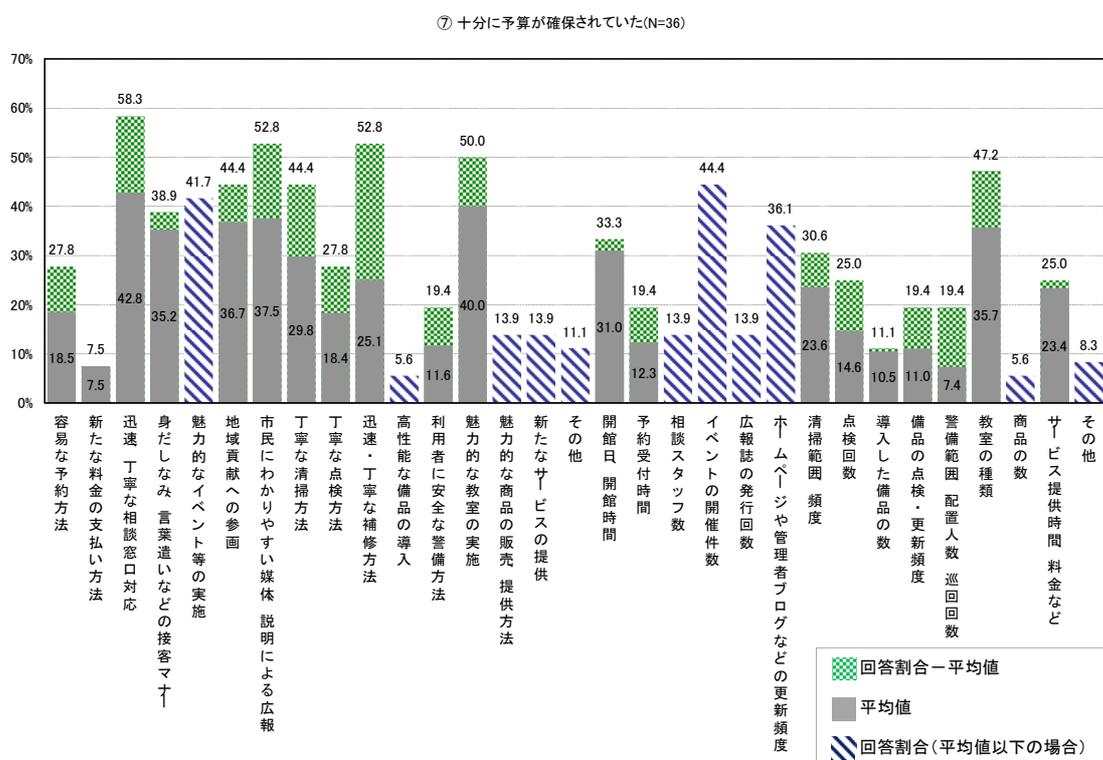


～指定管理料について十分な予算が確保された場合、

補修対応や清掃など、予算に関連するサービスの向上がされやすい～

「迅速・丁寧な補修方法」が平均値より特に高い値となっている。また、「丁寧な点検方法」、「丁寧な清掃方法」、「警備範囲、配置人数、巡回回数」など、予算に関連する項目で効果がみられる。

図表 25 行政の取組み別にみたサービスの向上内容：十分な予算が確保された場合



(13) 課題があるとされた、あるいは懸念があるとされたサービス

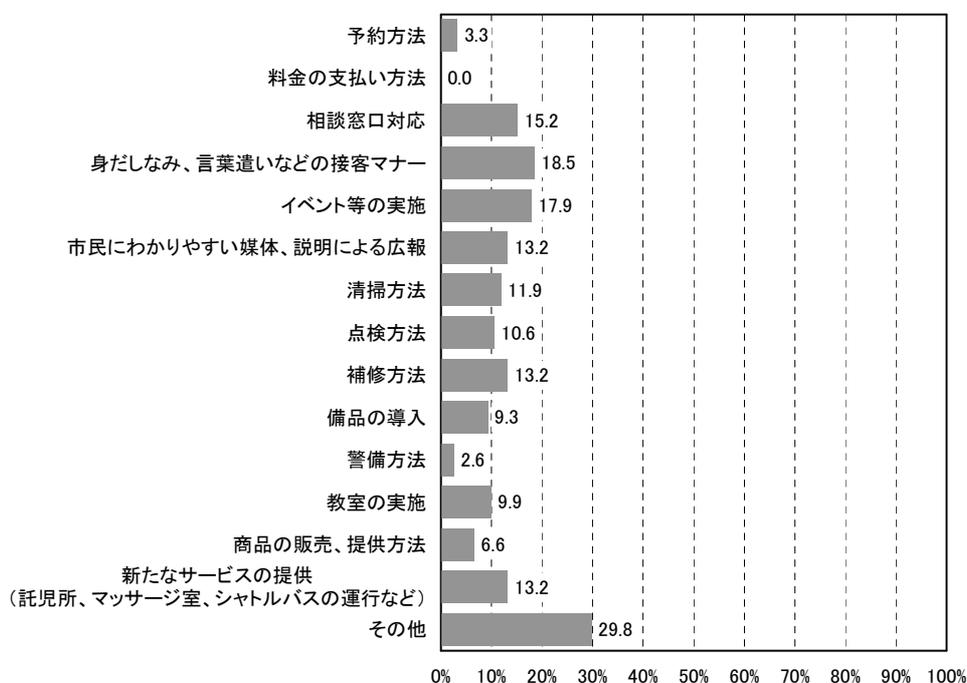
①サービスの質

～利用者に影響が直接伝わりやすい項目（接客マナーなど）において

課題が発生しやすい～

課題があるとされたサービスの質としては、「その他」を除くと「身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー」、「イベント等の実施」、「相談窓口対応」、「新たなサービスの提供」等が比較的多く挙げられている。一方、「料金の支払い方法」や「警備方法」、「予約方法」の回答割合は低い傾向にある。

図表 26 課題があるとされた、あるいは懸念があるとされたサービス：サービスの質

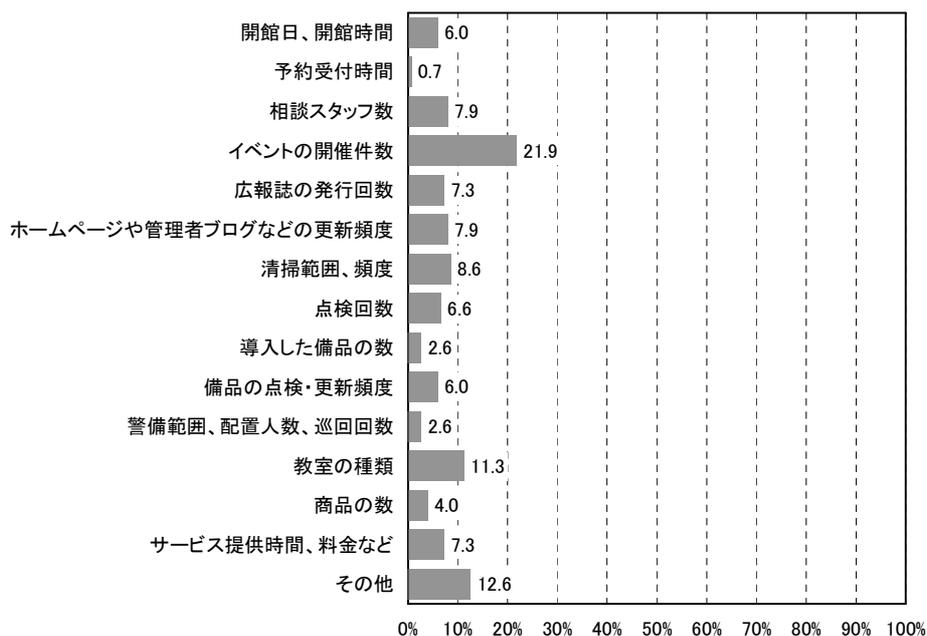


## ②サービスの量

### ～イベントの開催件数に関する課題が多く発生している～

課題があるとされたサービスの量としては、「イベントの開催件数」の割合が 21.9%と最も高く、次いで「教室の種類」、「清掃範囲、頻度」が挙げられている。他の項目においても、概ね一定の課題が発生している。

図表 27 課題があるとされた、あるいは懸念があるとされたサービスの詳細：サービスの量

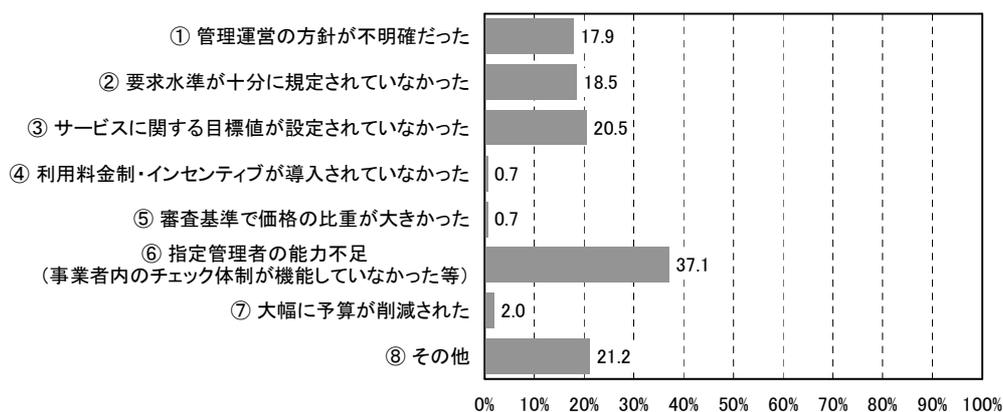


### ③サービスに課題や懸念が発生した要因

～「指定管理者の能力不足」が最も多く指摘されている～

サービスに課題や懸念が発生した要因としては、「指定管理者の能力不足」が 37.1%と最も高く、「利用料金制・インセンティブが導入されていない」、「審査基準で価格の比重が大きかった」、「大幅に予算が削減された」の回答割合は微小となっている。

図表 28 サービスに課題や懸念が発生した要因



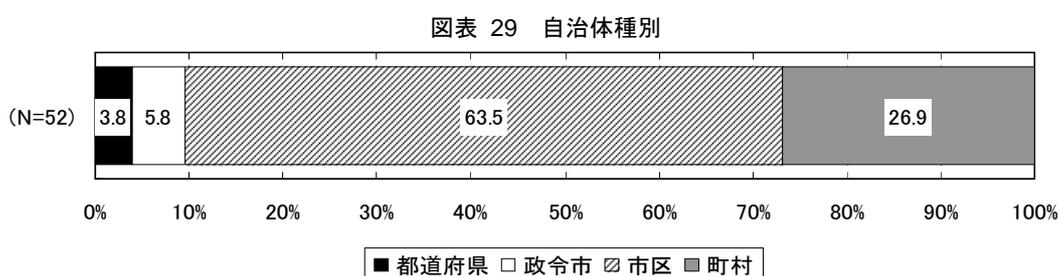
#### ④サービス低下の要因として「指定管理者の能力不足」を挙げた回答内訳

「指定管理者の能力不足」が課題として多く挙げられたことから、以下にその要因を検討するため、詳細な分析を行った。

##### a) 自治体種別

～能力不足を指摘した自治体は市区、町村が9割を占める～

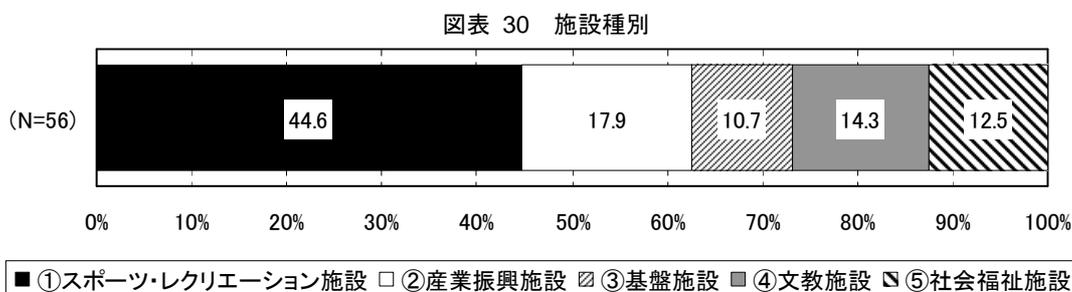
「市区」は「サービスに課題や懸念が発生した」と回答があった事例全体に占める割合（54.3%）よりも高い（63.5%）。



##### b) 施設種別

～スポーツ・レクリエーション施設の指定管理者に対する指摘が多い～

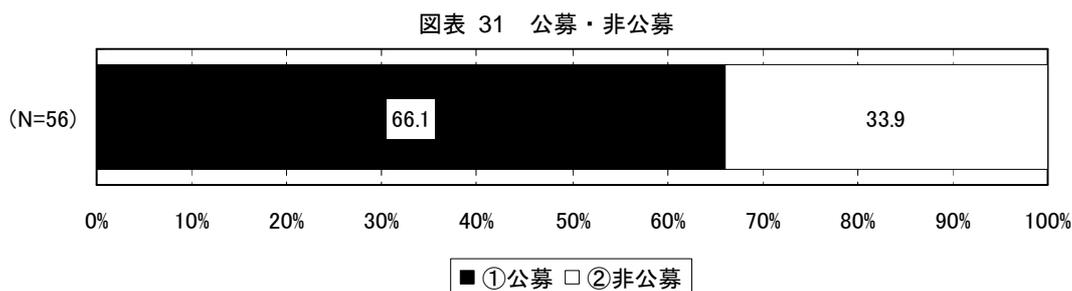
「スポーツ・レクリエーション施設」は、「サービスに課題や懸念が発生した」と回答があった事例全体に占める割合（40.3%）よりも若干高い（44.6%）。



##### c) 公募・非公募

～公募・非公募の施設ともに、能力不足の指摘がある～

「公募」は、「サービスに課題や懸念が発生した」と回答があった事例全体に占める割合（62.3%）よりも若干高い（66.1%）。非公募の施設も約1/3を占めている。



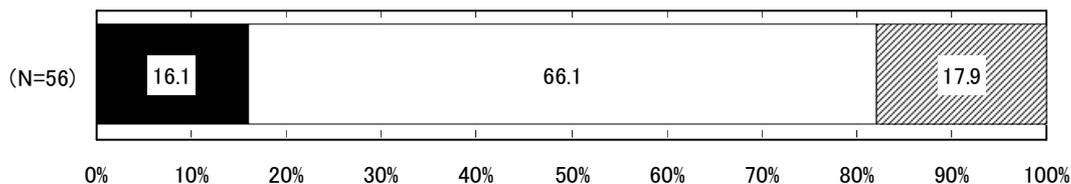
#### d) 利用料金収入

～能力不足を指摘された施設のうち、

約7割が利用料金+指定管理料によって運営されている～

「利用料金収入と指定管理料収入」は、「サービスに課題や懸念が発生した」と回答があった事例全体に占める割合（63.8%）よりも高い（66.1%）。

図表 32 利用料金収入



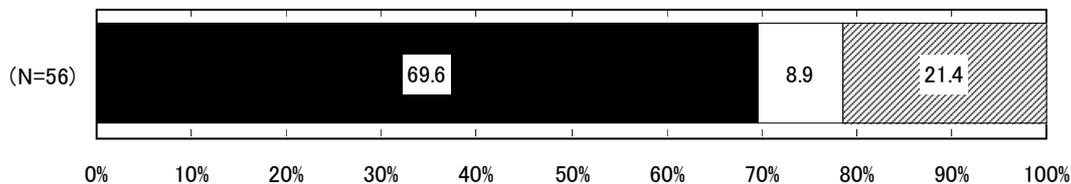
- ① 指定管理者が利用料金収入のみで管理運営を行い、自治体が指定管理料を支払っていない(独立採算制)
- ② 指定管理者が利用料金収入と自治体から支払われる指定管理料収入で管理運営している
- ▨ ③ 非利用料金制

#### e) 課題発生時期

～能力不足を指摘された施設のうち、課題発生時期の約7割が制度導入時である～

「制度の導入直後」は、「サービスに課題や懸念が発生した」と回答があった事例全体に占める割合（53.6%）よりも高い（69.6%）。

図表 33 課題発生時期



- ① 指定管理者制度の導入後に課題や懸念事項が発生した
- ② 指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後に課題や懸念事項が発生した
- ▨ ③ その他

## 第4章 事例調査結果

### 1. 事例抽出の基本的な考え方

#### (1) 基本的な考え方

自治体アンケート調査等で得られた「サービスの質と量が向上した事例」及び「サービスの質と量に課題がある事例」の中から、詳細な調査を実施すべき事例を抽出し、「詳細事例データ」として整理を行った。

#### (2) サービスの質と量が向上した事例調査の対象

サービスの質・量が向上した事例について、下記の事例の調査・情報収集を行った。

図表 34 サービスの質と量が向上した事例調査の対象（インタビュー調査）

施設分類	自治体		施設名	指定管理者	公募・非公募/応募数	向上要因
スポーツ施設	都道府県	和歌山県	和歌山ビッグホエール	(財)和歌山県スポーツ振興財団	公募/3団体	④⑥
	市区町村	取手市	取手グリーンスポーツセンター	TAC・HBS・アクアライフグループ共同事業体	公募/2団体	①③⑤
レクリエーション施設	市区町村	東京都北区	北区立那須高原学園北区しらかば荘	(株)ニッコクトラスト	公募/2団体	⑥⑧
文教施設(市民会館等)	政令市	静岡市	静岡市女性会館	NPO 法人男女共同参画フォーラムしずおか	非公募/1団体単独	①③⑥
	市区町村	三重県明和町	三重県明和町ふるさと会館	(株)リブネット、(株)イセット	公募/1団体	①②③⑥
文教施設(博物館、図書館等)	都道府県	島根県	島根県立美術館	(株)SPSしまね	公募/1団体	①⑧
	市区町村	米子市	米子市立山陰歴史館	(財)米子市教育文化事業団	公募/3団体	④⑥
文教施設(自然の家等)	都道府県	島根県	島根県立青少年の家	北陽ビル管理(株)	公募/1団体	①⑧
	市区町村	箕面市	箕面市立青少年教学の森野外活動センター	(財)大阪府青少年活動財団	公募/1団体	④⑥
その他施設	都道府県	滋賀県	滋賀県立草津SOHOビジネスオフィス	(財)滋賀県産業支援プラザ	公募/1団体	①⑤⑥
	政令市	堺市	堺市大仙公園日本庭園	南海造園土木(株)、(株)田中造園土木、大阪造園土木(株)	公募/3団体	①②⑥

図表 35 サービスの質と量が向上した事例調査の対象  
(指定管理者実務研究会における発表事例)

施設分類	自治体		施設名	指定管理者	公募・非公募/応募数	向上要因
スポーツ施設	都道府県	東京都	東京体育館	(財)東京都スポーツ文化事業団、サントリー(株)、(株)ティップネス、(株)オーエンス	公募/2団体	②④⑤⑥
レクリエーション施設	市区町村	東京都清瀬市	立科山荘	(株)フードサービスシワ	公募/7団体	②④
文教施設 (博物館、図書館等)	市区町村	東京都葛飾区	葛飾柴又寅さん記念館	(株)乃村工藝社、新東産業(株)、(株)JTB法人東京	公募	④⑥
	市区町村	東京都新宿区	新宿区立戸山図書館	(株)図書館流通センター	公募	①②⑤
その他施設 (基盤)	都道府県	東京都	東京都青山葬儀所	日比谷花壇グループ	公募/2団体	①②⑥

注) 指定管理者実務研究会における発表資料をもとに事例シートを作成。

■サービス向上要因

- ① 管理運営の方針が明確であった
- ② 業務の基準(業務内容)が明確であった
- ③ サービスに関する目標値が設定されていた
- ④ 利用料金制・インセンティブが導入された
- ⑤ 審査基準でサービスの質と量に関する項目の配点が大きかった
- ⑥ 指定管理者に一定程度の裁量が認められていた
- ⑦ 十分に予算が確保されていた
- ⑧ その他

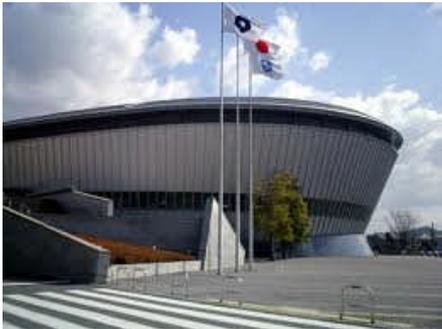
## 2. 事例の概要

### (1) サービスの質と量が向上した事例

サービスの質・量が向上した事例について、以下に整理する。

## ① 和歌山ビッグホエール

### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	和歌山県	
対象施設名	和歌山ビッグホエール	
施設概要	スポーツ、コンサート、コンベンション、シンポジウム等を開催することができる総合体育館。 (参考)【施設詳細】	
	アリーナ	3,280 m <sup>2</sup> (最大 8,500 人収容)
	軽運動場	420 m <sup>2</sup>
	控室	2 室 (4 分割可能な 87 m <sup>2</sup> と 42 m <sup>2</sup> )
	会議室・特別室	各 1 室 (62 m <sup>2</sup> ・ 83 m <sup>2</sup> )
	他に更衣室・シャワー室・レストランあり ※レストランは、県からの業務委託により他の事業者が運営している。	
施設イメージ		
	施設外観	アリーナ
指定管理者名	和歌山県スポーツ振興財団	
指定管理者分類	財団法人	
施設設置年	平成 9 年 7 月	
指定期間	第 1 期：平成 18 年度～平成 23 年度 (6 年間) ※当初 5 年間の予定だったが、新たに整備された体育館「和歌山ビッグウェーブ」の平成 24 年 4 月の供用開始に併せ、3 施設一括管理募集とする意向があったため、平成 23 年度の 1 年間のみ、特命指定をした。	
指定管理料	平成 20 年度：8,490.4 万円                      平成 21 年度：8,456.1 万円 平成 22 年度：8,635.7 万円                      平成 23 年度：8,731.9 万円 ※一括管理である「和歌山ビッグ愛」の管理料も含む金額	
指定管理者の収入	指定管理料＋利用料金収入＋自主事業収入	
利用者数	平成 20 年度：261,585 人                      平成 21 年度：300,477 人 平成 22 年度：310,761 人                      ※ビッグホエールのための利用者数	
公募・非公募	公募	
指定管理者の変更	無	
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の維持管理業務</li> <li>施設の運営 (予約受付、利用料金徴収等) 業務</li> <li>自主事業 (スポーツ教室、地域交流イベント等) の実施</li> </ul>	
指定管理者職員数	正規職員 6 名 (平成 23 年 12 月現在)	
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>迅速、丁寧な相談窓口対応／身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー／魅力的なイベント等の実施／地域貢献への参画／丁寧な清掃方法／魅力的な教室の実施</li> </ul>	
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページや管理者ブログなどの更新頻度／清掃範囲、頻度／教室の種類</li> </ul>	

## b) 向上したサービスの内容

### ○接遇マナーの向上と利用者の利便性の向上

- 職員研修を実施し、接遇マナーの向上に努めている。また、開館時間は21時までとしているが、行事等で必要な場合は夜間の設営準備等の支援を行うなど、利便性向上に取り組んでいる。

### ○周辺施設や関連団体との連携による幅広い自主事業の実施

- 一括管理の対象である県民交流プラザ「ビッグ愛」入居団体や、関連団体との協働を積極的に行い、幅広く自主事業を実施し、施設の利活用を促進している。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○施設設置段階

- 設置目的には、県民の健康及び福祉の増進、世代や分野を超えた多様な交流の促進を図ることが記載されており、交流拠点としての位置づけが明確にされている。

### ○指定管理者募集段階

- 隣接する施設の一括管理とし、一体的活用としたことによるメリットや連携事業の提案を求めた。また、2015年に県内で国体開催を控えていることから、施設の活用方針を明確にして公募を行った。

### ○施設管理段階

- 指定期間内に指定管理料の減額は行わない方針とし、計画的な管理・運営が可能となっている。利用料金収入が多い場合でも県への還元は求めず、インセンティブに配慮した条件とした。
- 全庁統一の様式によるモニタリング評価を毎年実施し、適切な管理について履行確認を行っている。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 行政が求める設置目的を適切に理解するように努め、それに沿った提案を行った。

### ○施設管理段階

- 音響設備や舞台装置の管理、清掃等の維持管理業務については、複数業務を一括、かつ複数年での外部委託をすることで、サービスの維持を図りながらコストダウンを達成している。
- 周辺施設との一括管理ができるため、スポーツだけでなく、会議や展示会に利用できる多目的施設である特性を活かし、ビッグ愛に入居する福祉団体等との連携事業を積極的に行っている。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 審査基準において、特定の項目が過大に評価されることのないよう、配点を考慮する必要がある。
- 応募者の要件として、「和歌山県内に主たる事務所を有し、和歌山県内を中心に活動していること」と設定したが、大規模な施設を管理することのできる事業者は限られていた面がある。県内の施設で指定管理者を公募した場合、応募者が若干数となることが多く、民間の様々な創意工夫を募るという観点から、募集のあり方（応募者の要件等）を再度検討する必要がある。

### <指定管理者側の視点>

- 大規模な施設修繕を行う際は、所管課との協議が必要となることから、工事の進捗に遅延が生じる懸念がある。このことにより、利用者の利便性や安全性を損なう可能性もあるため、修繕の負担については、適切なリスク分担のあり方と、業務の迅速化の両面から検討する必要がある。

## ② 取手グリーンスポーツセンター

### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	取手市		
対象施設名	取手グリーンスポーツセンター		
施設概要	一般市民からアスリートまで幅広くスポーツを楽しむことができる施設。 (参考)【個人料金表】		
	施設の名称	小中学生	一般
	第1体育室、第2体育室、柔道場、剣道場、弓道場 ※午前・午後・夜 ともに	100 円	300 円
	室内プール	100 円 (65 歳以上を含む)	300 円
	トレーニング室	1 回 300 円 (16 歳以上)	
	スポーツサウナ	1 回 300 円	
	遊水プール	200 円	500 円
施設イメージ	  <p style="text-align: center;">施設外観                      プール</p>		
指定管理者名	TAC・HBS・アクアライフグループ共同事業体		
指定管理者分類	共同事業体		
施設設置年	平成 2 年 4 月		
指定期間	1 期：平成 18 年度～平成 22 年度 2 期：平成 23 年度～平成 27 年度		
指定管理料	2 期：単年度 1 億 2,066 万円		
指定管理者の収入	指定管理料＋利用料金収入＋自主事業収入		
利用者数	平成 19 年度：257,207 人、平成 20 年度：269,671 人 平成 21 年度：271,735 人、平成 22 年度：271,016 人		
公募・非公募	公募		
指定管理者の変更	有 (※1 期目は (株) サンアメニティ)		
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主事業等の運營業務、受付業務、プール監視、トレーニング指導、利用料金収受業務、広報業務等 (東京アスレティッククラブ担当業務)</li> <li>・施設の維持管理、設備管理、清掃業務 (日立ビルシステム担当業務)</li> <li>・健康相談業務 (つくばアクアライフ研究所担当業務)</li> </ul>		
指定管理者職員数	正規職員 11 人 (平成 23 年 12 月現在)		
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・迅速、丁寧な相談窓口対応／身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー／魅力的なイベント等の実施／地域貢献への参画／市民にわかりやすい媒体、説明による広報／丁寧な清掃方法／丁寧な点検方法 (過失が起こらないような工夫、等)／魅力的な教室の実施／魅力的な商品の販売、提供方法／新たなサービスの提供 (大型モニター、キッズスペース、スポーツコンシェルジュなど)</li> </ul>		
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開館日、／イベントの開催件数／ホームページや管理者メルマガなどの更新頻度／導入した備品の数／備品の点検・更新頻度／教室の種類／商品の数など</li> </ul>		

## b) 向上したサービスの内容

### ○自主事業の拡張・充実

- 従前の教室内容を見直し、水泳教室、ヨガ、ジュニアサッカー教室など、幅広い年齢層を対象としたニーズの高い教室として、かけっこ教室、ランニング教室などのイベント等を開催した。また、新聞折込みチラシの発行やホームページ、メールマガジン等を活用した広報にも取り組んだ。

### ○新たな各種サービスの提供

- 小さなお子さん連れでも、安心して施設を利用していただけるよう、キッズスペースを新設した。夏期の休館日に屋外プールを開放し、利用者確保に努めた。
- スポーツウェアや、水泳用品等の販売コーナーを開設した。スポーツ教室にスポーツ傷害保険を付与した。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○指定管理者募集段階

- 募集審査を行う際には、積極的に新しい提案を受け入れる方針とした。

### ○施設管理段階

- 市民大会、県大会等の公的な大会についての年度計画を明確に示し、各競技団体との事務手続きのノウハウ等を管理者へ共有することで、円滑な施設運営を促した。
- 自治体担当者と管理者間のコミュニケーションが密にされており、現場の実態や運営状況などについてお互いが正確に把握をしている。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○指定管理者募集段階

- アスリートだけでなく、子どもやその他一般の利用者にとっても気軽に利用できる施設になるよう、教室事業の見直しやキッズスペースの設置、積極的な広報など、裾野を広げるための提案を多数行った。

### ○施設管理段階

- 運営会議を開き、密な連携がとれる人員体制を構築した。これにより、施設利用者からの声を各担当者が把握でき、利用者目線のサービスが提供できるようになった。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 震災によって建築物が損傷した関係で、数カ月間の施設閉館がなされた。施設の老朽化が重なっていることもあり、施設修繕が主要な課題となっている。

## f) その他

- 2011年夏期において、節電対策の一環として契約電力の見直しを行った。

### ③ 北区立那須高原学園北区しらかば荘

#### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	北区（東京都）																																
対象施設名	北区立那須高原学園北区しらかば荘																																
施設概要	夏休みの中学校の校外施設、教育活動拠点、区主催事業の利用のための施設である。それらの利用がない期間においては、広く一般の利用者にとっての保養所としての機能を担っている。																																
	（参考）【利用料金】（1泊2食付）北区内在住者及び在勤者一人あたり <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">一般室利用料金</th> <th colspan="2">団体室利用料金</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">大人</td> <td>4～5名利用</td> <td>5,000円</td> <td rowspan="2">大人</td> <td>5～10名利用</td> <td>4,500円</td> </tr> <tr> <td>3名利用</td> <td>5,500円</td> <td rowspan="2">子ども</td> <td>3～15歳</td> <td>3,500円</td> </tr> <tr> <td>2名利用</td> <td>6,000円</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1名利用</td> <td>7,500円</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>子ども</td> <td>3～15歳</td> <td>4,300円</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			一般室利用料金		団体室利用料金		大人	4～5名利用	5,000円	大人	5～10名利用	4,500円	3名利用	5,500円	子ども	3～15歳	3,500円	2名利用	6,000円				1名利用	7,500円				子ども	3～15歳	4,300円		
一般室利用料金		団体室利用料金																															
大人	4～5名利用	5,000円	大人	5～10名利用	4,500円																												
	3名利用	5,500円		子ども	3～15歳	3,500円																											
	2名利用	6,000円																															
	1名利用	7,500円																															
子ども	3～15歳	4,300円																															
※区民以外の利用は大人 1,000円、子ども 500円を加算。																																	
施設イメージ																																	
	施設外観			客室（グループ用 26 畳）																													
指定管理者名	株式会社ニッコトラスト																																
指定管理者分類	株式会社																																
施設設置年	昭和 37 年（施設は昭和 62 年に改築）																																
指定期間	第 1 期：平成 19 年度～平成 21 年度（3 年間） 第 2 期：平成 22 年度～平成 24 年度（3 年間） ※指定管理者導入前は区の直営																																
指定管理料	有																																
指定管理者の収入	指定管理料＋利用料金収入＋自主事業																																
利用者数	平成 18 年度：7,069 人（制度導入前） 平成 22 年度：11,851 人																																
公募・非公募	公募																																
指定管理者の変更	無																																
指定管理者業務概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理フロント業務、</li> <li>・ 接客サービス業務、</li> <li>・ 調理配膳業務</li> <li>・ 日常清掃業務、</li> <li>・ 電気・機械設備等の管理運転、および保守点検業務</li> <li>・ 夜間警備業務、</li> <li>・ 危機管理業務、</li> <li>・ その他業務、</li> <li>・ 自主事業</li> </ul>																																
指定管理者職員数	28 名（平成 23 年 12 月現在）																																
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 容易な予約方法／身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー／魅力的なイベント等の実施／地域貢献への参画／市民にわかりやすい媒体、説明による広報／丁寧な点検方法（過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等）／魅力的な商品の販売、提供方法／新たなサービスの提供（シャトルバスの運行）／その他（予約専用フリーダイヤルの導入）</li> </ul>																																
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベントの開催件数／商品の数／その他（イベント等のダイレクトメールの発送、冬季割引サービスの実施（冬季平日限定で 2 泊目から宿泊料 20%割引：対象者は北区在住・在勤者の場合）</li> </ul>																																

## b) 向上したサービスの内容

### ○提供する食事の質の向上

- 提供する食事の品質が大きく向上した。利用者からの評判も良好であり、リピーター確保にも繋がっている。

### ○冬季期間の割引サービスなどの実現

- 冬季割引サービスなどの工夫を行い、閑散期でも高い利用率を維持している。

### ○無料送迎バスの運行

- 利用者の約8割が高齢者であることから、交通手段の確保が大きなニーズとなっており、第1期公募の際には、事業者から送迎バス運行の提案がなされた。

### ○既存路線バスの運行形態を改正

- 従前、新宿―那須塩原間を運行していた路線バスについて、王子駅前に停留所を新設されるよう、働きかけた。これによって、北区民の交通利便性が向上した。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○施設設置段階

- 施設の運営方針として、第一に教育施設としての機能を担いながらも、学校等の利用がない期間は一般利用者を広く受け、施設の利活用を進める旨を明確に掲げた。

### ○指定管理者募集段階

- 具体的な提案部分を重視した。

### ○施設管理段階

- 指定管理料及び利用料金収入による運営とした。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 利用者に分かりやすい1泊2食毎の料金設定を提案した（制度導入前は、施設内の設備毎に設定されている使用料を積み上げた料金を徴収していた）。

### ○施設管理段階

- 新たな設備投資については、主にリースでの運用とし、サービス向上を実現する上でのリスクを低減した（例：送迎バス2台はリースによる運用）。
- 小中学生、および一般利用者へ提供するサービス（食事やスタッフ対応等）について、いずれも高水準なものを提供し、幅広い年齢層の利用者からの支持を得ている。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <指定管理者側の視点>

- 客室の稼働率が高いが、団体利用が少ないことから許容人数としては余りがあり、研修、学習及びレクリエーション（社交ダンス・スポーツ等）による団体室の活用拡大が課題となっている。
- 本施設は教育施設であり、一般利用は教育目的の利用がない時に限定される。また、レストランなどの施設キャパシティもあることから、利用者の受入れには限界がある。

## f) その他

- 高齢者の利用者でも予約がしやすいような体制を整えた（フリーダイヤルでの予約、バスチケットの同時予約、およびチケットの事前郵送など）。
- 新聞広告やチラシを配布し、区外の利用者へも積極的に広報を行った。
- 制度導入前はなかった、アメニティ用品（歯ブラシ等）の提供を可能とした。
- 東日本大震災の際、一部利用者が帰宅不能となり、一定期間無料で受入れを行った。
- 行政の指示により、震災後一定期間は施設を閉館した。供用再開後、施設利用者の減少を軽微に抑えた。

#### ④ 静岡市女性会館

##### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	静岡市	
対象施設名	静岡市女性会館	
施設概要	男女共同参画社会実現のための学習・活動拠点となる施設であり、各種教室・講座・相談等の様々な事業を行っている。当施設のある「アイセル 21」は葵生涯学習センター（指定管理者：静岡市文化振興財団）との複合施設である。 （参考）【施設詳細】※静岡市女性会館所管の諸室	
	集会室・研修室	計 10 室 (16.99 m <sup>2</sup> ～152.05 m <sup>2</sup> )
	フィットネス室	1 室 (165.22 m <sup>2</sup> )
	食工房 (調理室・食堂)	1 室 (164.40 m <sup>2</sup> )
	子ども室	1 室 (95.41 m <sup>2</sup> )
	茶室	1 室 (41.59 m <sup>2</sup> )
	ギャラリー ペース	265.92 m <sup>2</sup>
	図書コーナー	司書を置き、講座と連携したコーナー設置を実施 ※葵生涯学習センター所管諸室と併せた一括受付を行い、柔軟な運営をしている。
施設イメージ		
	施設外観	インフォメーション
指定管理者名	NPO 法人男女共同参画フォーラムしずおか	
指定管理者分類	NPO 法人	
施設設置年	平成 4 年 6 月	
指定期間	第 1 期：平成 19 年度～平成 23 年度 (5 年間) 平成 17・18 年度は、現指定管理者が業務の一部 (講座開設や図書コーナー運営等) を委託されていた。	
指定管理料	平成 22 年度：84,389,000 円	
指定管理者の収入	指定管理料 (※施設使用料は市の歳入)	
利用者数	平成 20 年度：390,375 人 平成 22 年度：394,499 人	平成 21 年度：406,758 人 ※「アイセル 21」全体の利用者数
公募・非公募	非公募	
指定管理者の変更	無	
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講座、教室等の開催及び情報、資料の収集及び提供</li> <li>・ 団体活動の指導、助言及び施設ボランティアの育成指導、研修実施</li> <li>・ 図書コーナーの運営</li> <li>・ 利用者懇談会等の開催</li> <li>・ 会館管理 (複合施設として一体管理しており、主業務は葵生涯学習センターの指定管理者が行っている。)</li> </ul>	
指定管理者職員数	NPO 法人職員 13 名	
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 迅速、丁寧な相談窓口対応／魅力的なイベント等の実施／市民にわかりやすい媒体、説明による広報／丁寧な施設点検／魅力的な教室の実施</li> </ul>	
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開館日、開館時間／相談スタッフ数／広報誌の発行回数／ホームページや管理者ブログなどの更新頻度／備品の点検・更新頻度／警備範囲、配置人数、巡回回数／教室の種類</li> </ul>	

## b) 向上したサービスの内容

### ○開催講座の質の向上

- 従来の講座に加え、キャリア教育や男性の介護など社会的問題についても積極的に研究し、課題解決型の事業を展開している。

### ○知名度の向上、他団体とのネットワーク強化

- 全国女性会館協議会主催の事業企画大賞に応募し、企画大賞・奨励賞を受賞するなど全国的知名度が向上し、それによりネットワークが強化されている。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○指定管理者募集段階

- 経営効率化よりも、施設設置目的を果すための知識・経験や市民団体の育成及び連携を重視し、非公募で適任団体のみ限定募集とした。
- 適正な事業者を選定するため、審査委員に2名の市民委員を入れた。

### ○施設管理段階

- 指定管理者との協定書に目標値を設定し、定量的な評価指標としている。

#### 【目標値の内容】

- 募集定員を上回る講座が80%以上・図書貸出数前年比100冊以上
- 受講者満足度調査の平均が2.5点以上（3点満点）

- 市の男女共同参画行動計画に掲げる分野の事業の内容等については指定管理者の裁量に任せ、NPO法人としての知識・ネットワークを活用した事業が行われている。
- 毎月開催の月例報告会において事業内容や課題について報告・相談を受け、必要に応じて助言・サポートを行い、緊密な連携・情報共有体制を構築している。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 平成17、18年度の業務委託時の経験と、自主研修会（NPO法人として指定管理者をしている団体や有識者へのヒアリング等）で得た知見を踏まえ、施設設置目的に資する提案を行った。
- 審査委員会は市民が傍聴できる開かれた仕組みになっており、市民が指定管理者の提案を聴いていることが、意欲向上につながった。

### ○施設管理段階

- 有識者や民間企業経営者等からなる理事会を設置し、外部視点から女性会館の運営についての問題点の指摘や助言を得て、管理運営の改善に努めている。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 業務の性質に合わせた指定管理者の裁量の度合いについて、考えていく必要がある。

### <指定管理者側の視点>

- 課題解決型事業を展開すると「受講者満足度平均2.5点以上」の数値目標が難しくなる側面があるなど、事業の質の評価と協定書の目標値の妥当性について検討していく余地がある。

## ⑤ 三重県明和町ふるさと会館

### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	三重県明和町	
対象施設名	三重県明和町ふるさと会館	
施設概要	1階が町立図書館、2階が町立歴史民俗資料館の複合文化施設。 ※両施設とも利用料は無料	
施設イメージ		
	施設外観	1階図書館エントランス前
指定管理者名	株式会社リブネット・株式会社イセット	
指定管理者分類	共同事業体	
施設設置年	平成3年3月	
指定期間	1期：平成19年度～平成21年度（3年間） 2期：平成22年度～平成26年度（5年間）	
指定管理料	非公表（年間限度額は22,000,000円※募集要項に記載）	
指定管理者の収入	指定管理料	
利用者数	平成18年度：入館者 55,581人 貸出冊数 73,572冊 平成19年度：入館者 65,091人 貸出冊数 91,212冊 平成20年度：入館者 66,218人 貸出冊数 100,293冊 平成21年度：入館者 68,826人 貸出冊数 109,460冊 平成22年度：入館者 73,804人 貸出冊数 115,561冊	
公募・非公募	公募	
指定管理者の変更	無	
指定管理者業務内容	<b>【1階町立図書館業務】</b> ・ 図書の登録、貸出、返却等に関する業務、 ・ 県内外の公共図書館との連携 ・ 読書案内・相談、読書奨励等に関する業務 ・ 選書業務（自治体備品として購入するため、自治体決裁が必要） ・ 蔵書整理、配架、蔵書点検業務、 ・ 新聞、雑誌の購入（自主事業） <b>【2階町立歴史民俗資料館業務】</b> ・ 受付、案内業務 ・ 常設展及び特別展の企画・立案・収集等に関する業務 ※上記の他、会館全体に係る施設維持・運營業務がある。	
指定管理者職員数	職員7人（常勤2名、非常勤5名）うち司書2名（平成23年12月現在） ※他、10名程度の登録ボランティアあり	
向上したサービスの質	・ 迅速、丁寧な相談窓口対応／身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー／魅力的なイベント等の実施／地域貢献への参画／市民にわかりやすい媒体、説明による広報／迅速・丁寧な補修方法／利用者に安全な警備方法／魅力的な教室の実施／	
向上したサービスの量	・ 開館日、開館時間／イベントの開催件数／広報誌の発行回数／ホームページや管理者ブログなどの更新頻度／教室の種類など	

## b) 向上したサービスの内容

### ○貸出冊数の増加

- 貸出冊数を1人あたり5冊から10冊へ変更した。

### ○図書館業務に捉われない自主事業の開催

- 模擬結婚式・ウエディングドレスの展示を貸衣装業者と連携して行うなど、地域とのつながりを深めるイベントや、コンサートなど様々な自主事業を開催している。

### ○開館時間の延長・開館日の増加

- 制度導入前は17時閉館であったところを、平日19時、土日祝日17時30分に延長した。開館日も拡張し、利用者の利用機会向上を図った。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○指定管理者募集段階

- 図書の選書を指定管理者の業務範囲とすることで、事業者の応募意欲を引き出した。
- 常駐の行政職員の配置をとりやめ、指定管理者が業務しやすい環境を整えた。

### ○施設管理段階

- 月次、四半期、年度ごとの事業報告に加え、ふるさと会館運営協議会での業務遂行チェックが行われる仕組みとした。
- 情報開示の要望があった際は、必要最低限の情報提示にとどめた。収支計画など経営情報の提示は行わないこととし、現行の管理者のノウハウを守るよう努めている。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○施設管理段階

- 管理期間中に達成すべき事項をマニフェストとして掲げ、その進捗状況をホームページ等で公開することにより、サービスに対するスタッフの意識向上に役立てた。

【マニフェスト内容の一例】

貸出冊数 110,000 冊/年 ・ 新規登録者 400 人/年  
利用者の声・サービスへの評価の収集に努める  
ワークショップ 10 回/年の開催

- 「ふるさと会館運営協議会」を定期的に開催している。利用者視点に立った具体的な意見も出しながら、サービスの維持、向上に役立てている。
- ボランティア団体の登録者に、図書の読み聞かせ等を担ってもらい、図書館の活性化につながった。

## e) 現状における問題点、今後の課題や論点など

### <行政側の視点>

- 指定管理者選定の際、業務実績を重視すると新事業者の参入障壁となる一方、行政担当者としては、実績のある優秀な事業者にも管理してもらいたいという思いがあり、そのバランス調整が課題となっている。
- 仕様書に記された業務の履行状況の確認だけでは、図書館業務の質について評価しきれない面があり、図書館業務独自のモニタリング手法の検討が課題となっている。

## f) その他

- 図書館業務において、一部の業務を行政と指定管理者で分担しながらの遂行は必ずしも効率的でない場合がある。書面にて業務分担が定められていても、現場では必ずしも明確に分担できない範囲があり、課題が生じている事例もある。

## ⑥ 島根県立美術館

### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	島根県	
対象施設名	島根県立美術館	
施設概要	島根県立美術館は、宍道湖の美しい景観に溶け込むようにして建ち、水との調和をテーマに国内外の絵画をはじめ、工芸、写真、彫刻などを展示する施設である。 (参考)【観覧料】※( )内は20名以上の団体料金	
	区分	企画展                      コレクション展
	一般	1,000円(800円)                      300円(240円)
	大学生	600円(450円)                      200円(160円)
小中高生	300円(250円)                      無料	
施設イメージ		
	施設外観	ロビーの様子
指定管理者名	株式会社SPSしまね	
指定管理者分類	株式会社	
施設設置年	平成11年3月	
指定期間	1期：平成17年度～平成19年度(3年間) 2期：平成20年度～平成21年度(2年間) 3期：平成22年度～平成26年度(5年間)	
指定管理料	3期目単年度平均2億6,220万円(5年間で13億1,100万円)	
指定管理者の収入	指定管理料	
利用者数	平成20年度：298,099人                      平成21年度：362,085人 平成22年度：257,179人	
公募・非公募	公募	
指定管理者の変更	無	
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報・利用促進に関する業務</li> <li>・ ギャラリー・ホール及び附属施設の使用許可</li> <li>・ 使用料及び観覧料の代理徴収</li> <li>・ 総合案内業務</li> <li>・ 施設の管理業務(施設設備の維持管理、清掃業務等)</li> </ul> ※美術館の企画事業(企画展等)は県が行っている。 ※レストランと売店は別会社	
指定管理者職員数	42名(支配人、マネージャー4人、総務スタッフ3人、レセプション13人、ガード21人)(平成23年4月現在)	
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 迅速、丁寧な相談窓口対応/身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー/魅力的なイベント等の実施/地域貢献への参画/市民にわかりやすい媒体、説明による広報/丁寧な点検方法/新たなサービスの提供/その他(来館者の満足度を高めるサービスの継続(美術館コンシェルジュサービス、ショールの貸出、ベビーカー・手押し車の貸出など))</li> </ul>	
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベントの開催件数/広報誌の発行回数/点検回数/サービス提供時間、料金など/その他(マスコミとのリレーションの強化による広告、記事掲載の頻度増)</li> </ul>	

## b) 向上したサービスの内容

### ○積極的な広報展開

- 指定管理導入後、広報業務を委託業務に含めたことで、指定管理者がマスメディア等に対して積極的に広報を展開している。地元スーパーのレジのサッカー台（買物した物を袋詰めする台）に割引券の設置、地元企業やサントリーグループとの連携により施設や企画展の認知度が高まった。

### ○ロビースペースの有効活用

- ロビースペースを有効活用し、ロビーコンサートや季節に応じたイベント（七夕やクリスマス）などを開催しており、ファミリーでも気軽に入りやすい環境を作る工夫を行っている。

### ○県との連携

- 毎週水曜日に全体会議を開催し、企画展など館の運営等について意思の疎通を図っている。また、企画展毎に分科会（勉強会）や広報会議などを開催し、連携を図っている。業務環境の面でも指定管理者と県が同じフロアで業務に携わっており、コミュニケーションがとりやすい状態となっている。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○指定管理者募集段階

- 学芸業務は県、それ以外は指定管理という官民の役割分担を明確にした。
- 募集段階で、公立美術館としての設置目的をきちんと伝えた。
- 1、2期目の選定基準はサービスに関する評価を5割、コストに関する評価を5割にしていたが、3期目からはサービスに関する評価を6割、コストに関する評価を4割に改め、サービスを重視していることを示した。
- 指定管理者制度の導入に合わせて条例を一部改正し、指定管理者が県の承認を受けて休館日を変更できるようにした。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 敷居の低い美術館を目指して、ロビースペースでの企画展に関連したイベントや、季節の催事に合わせたイベントの開催を提案した。

### ○施設管理段階

- 常に質の高いサービスを目指し、スタッフ研修を実施している。
- ショールの貸出や、ベビーカー・手押し車の貸出など来館者の満足度を高めるサービスが行われている。
- 社員は常に「OUR CREDO」SPS サービス憲章を携行しサービスの維持・向上に努めている。
- 障がい者のお客様への理解を深め、ちょっとした手助けや配慮をする、寄り添う心を学び、更なるサービスの向上を図っている。
- 社員は美術館を通じて、来館される方々に「ハピネス」を提供できる喜びと誇り、高い意欲を常に持ち業務にあたっている。

## e) 現状における問題点、今後の課題

### <行政側の視点>

- 高価な美術品を所蔵する施設であることから、所蔵品への保険の適用等の検討に合わせ、指定管理者とのリスク分担など影響するものの対応等について検証していく必要がある。
- 施設の修繕が増す中で、今後大規模改修等で閉館しなければならない場合に、指定管理者側の雇用等に問題が生じる懸念があるため、対応策について検討する必要がある。

### <指定管理者側の視点>

- 美術品等を対象とした一定額の「受託者賠償責任保険」に加入しているものの、想定を超える賠償責任を負う可能性もあり、そうなれば事業存続にも関わる事態となることから、行政側と検討していく必要があると考えている。
- 指定管理費用の多くを占める光熱費について、社会情勢により原油価格等が不安定となり、指定管理者の自助努力では対応が難しい場合があるため、行政側とそうした場合における対応について検討していく必要があると考えている。

⑦ 米子市立山陰歴史館

a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	米子市
対象施設名	米子市立山陰歴史館
施設概要	米子市立山陰歴史館は、米子の民俗資料や米子城の資料のほか、素鳳コレクションなども展示する施設である。 (参考)【観覧料】常設展は無料 企画展・特別展は有料
施設イメージ	  <p style="text-align: center;">施設外観 <span style="margin-left: 200px;">展示室の様子</span></p>
指定管理者名	財団法人米子市教育文化事業団
指定管理者分類	財団法人
施設設置年	昭和 59 年 12 月 (山陰歴史館は、昭和 15 年設立)
指定期間	1 期：平成 18 年度～平成 22 年度 2 期：平成 23 年度～平成 32 年度
指定管理料	1 期目単年度 1,575.3 万円 (1 期目は 3 館の指定管理のため、他 2 館分を除く) 2 期目単年度 1,988.5 万円平均 (10 年間で 1 億 9,885 万円)
指定管理者の収入	指定管理料+利用料金収入+自主事業収入
利用者数	平成 21 年度：6,994 人                      平成 22 年度：7,495 人 平成 23 年度 (上半期)：4,695 人 (※前年上半期は 3,102 人)
公募・非公募	公募
指定管理者の変更	有 (※1 期目は「エバー・中ビル共同企業体」)
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の維持管理</li> <li>・施設保管資料の利用の許可</li> <li>・利用料金の徴収等 (※徴収した観覧料は指定管理者の収入としている。)</li> <li>・利用の促進</li> <li>・自主事業の企画等</li> </ul>
指定管理者職員数	正規職員 2 人 (副館長兼学芸員 1 人、学芸員 1 人) 非常勤職員 4 人 (平成 23 年 12 月現在)
向上したサービスの質	・迅速、丁寧な相談窓口対応/身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー/魅力的なイベント等の実施/丁寧な清掃方法/魅力的な教室の実施/その他 (歴史館周辺の清掃がよく行われている。指定管理者になってから色々な企画が出てきて非常に良い。接客態度が向上した。コンサート、市内ウォークの開催等市民に身近な存在となった。)
向上したサービスの量	・開館日、開館時間/清掃範囲、頻度/教室の種類/その他 (常設展示については入場料を無料にした。)

## b) 向上したサービスの内容

### ○利用者数の増加

- 直営時には配置のなかった学芸員を常時配置としたことで、展示内容や研究成果が向上し、年々利用者数の増加につながっている。

### ○常設展の入場料の無料化

- 常設展の入場料を無料にしたことで、今までに来場したことがなかった層も多く来場するなどサービスの向上につながった。

### ○地域内の施設との連携

- 米子市内で当該指定管理者が施設管理を行っている他施設と連携した事業展開が行われ、米子市内に集客を呼び起こすきっかけとなった。例えば、山陰歴史館の「チンチン電車の走ったあそこ」の企画展に合わせて、米子市美術館でも同時期に特別展昭和の家族をテーマにした人形展を開催するなど地域内の施設で連携した事業展開を行ったことで、周遊ルートをつくることができた。また、この企画に関連して、地元商店街が、パテオ広場にある法勝寺電車の夜間ライトアップを行ったり、地元ホテルが、「昭和の食」をテーマに料理を提供したりするなど様々な取組みも行っている。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○指定管理者募集段階

- 直営時には配置のなかった学芸員を配置するよう仕様書上に明記した。
- 利用料金制度を導入したことで、指定管理者制度導入前に比べて入場者数の増加につながった。
- 1期目から2期目の募集にかけて、経費節減の得点を50点から40点に改め、価格よりもサービス面を重視していることを明確に示した。
- 1期目は他2施設を加えた3施設に指定管理者制度を導入していたため、学芸員が3施設を巡回する配置となっていたが、2期目は、山陰歴史館単体で管理を行うことに改めたため、学芸員が常時2名配置されるなど充実した対応につながった。
- 1期目の指定管理期間は5年間であったが、5年間という短い期間では、研究成果の充実や学芸員の研究継続性に疑問が持たれたため、教育委員会や議会での検討の結果、指定期間を10年間に変更した。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 2期目の募集の際には1期目に行われていた常設展の無料化の継続を提案するなど、サービスの向上に重点を置いた提案を行った。

### ○施設管理段階

- 米子市文化ホールや、米子市美術館など他の施設の指定管理事業を行っていることから、連携した取組みを行うことで、来館者数の増加など相乗効果を生み出す取組みを行っている。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 2期目から指定管理期間を10年に改めたことで、長期的な事業展開が可能であるが、一方で、計画等が形式的にならないよう、毎年協議を行い、適宜見直しを行っていく必要がある。

### <指定管理者側の視点>

- 施設が古く、冷暖房が完備されていない状況であり、さらに市の有形文化財であることから、改修等も容易ではないため、サービスの低下を招かない措置を講じる必要がある。

## ⑧ 島根県立青少年の家

### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	島根県																															
対象施設名	島根県立青少年の家																															
施設概要	島根県立青少年の家は、青少年に学習及び交流の機会を提供することにより、心身の健全な育成を図り、あわせて県民の教養及び文化の向上に資することを目的とした社会教育施設である。																															
	(参考)【宿泊研修】(定員 209 名) (参考)【食事】※日替わり定食の場合																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">区分</th> <th>施設使用料</th> <th colspan="3"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">青年・成人</td> <td>県内者</td> <td>1,030 円</td> <td rowspan="2">中学生以上</td> <td>朝食</td> <td>昼食</td> <td>夕食</td> <td rowspan="2">計</td> </tr> <tr> <td>県外者</td> <td>1,540 円</td> <td>420 円</td> <td>570 円</td> <td>670 円</td> <td>1,660 円</td> </tr> <tr> <td colspan="2">高校生以下</td> <td>無料(シーツ代 170 円が必要)</td> <td>小学生以下</td> <td>390 円</td> <td>540 円</td> <td>630 円</td> <td>1,560 円</td> </tr> </tbody> </table>	区分		施設使用料				青年・成人	県内者	1,030 円	中学生以上	朝食	昼食	夕食	計	県外者	1,540 円	420 円	570 円	670 円	1,660 円	高校生以下		無料(シーツ代 170 円が必要)	小学生以下	390 円	540 円	630 円	1,560 円			
区分		施設使用料																														
青年・成人	県内者	1,030 円	中学生以上	朝食	昼食	夕食	計																									
	県外者	1,540 円		420 円	570 円	670 円		1,660 円																								
高校生以下		無料(シーツ代 170 円が必要)	小学生以下	390 円	540 円	630 円	1,560 円																									
施設イメージ	 <p style="text-align: center;">施設外観</p>		 <p style="text-align: center;">エントランス</p>																													
指定管理者名	北陽ビル管理株式会社																															
指定管理者分類	株式会社																															
施設設置年	平成 3 年 4 月																															
指定期間	1 期：平成 19 年度～平成 21 年度 2 期：平成 22 年度～平成 26 年度																															
指定管理料	1 期：単年度 5,880.2 万円(3 年間で 1 億 7,640.6 万円) 2 期：単年度 6,760 万円(5 年間で 3 億 3,800 万円)																															
指定管理者の収入	指定管理料＋シーツ使用料収入																															
利用者数	平成 20 年度：53,988 人		平成 21 年度：53,700 人																													
	平成 22 年度：56,976 人																															
公募・非公募	公募																															
指定管理者の変更	無																															
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設設備維持管理業務(設備機器等の管理業務、警備業務、清掃業務等)</li> <li>施設運営補助業務(管理事務、使用料等の徴収代行、食事の提供及び販売等)(食事の提供及び販売等業務に係る経費は指定管理者の負担とし、代金については指定管理者の収入としている。)</li> </ul> ※施設の研修事業は島根県が行っている。																															
指定管理者職員数	正規職員 5 人(平成 23 年 4 月現在)																															
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>迅速、丁寧な相談窓口対応/身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー/市民にわかりやすい媒体、説明による広報/丁寧な清掃方法/丁寧な点検方法/迅速・丁寧な補修方法/利用者に安全な警備方法/魅力的な商品の販売、提供方法/新たなサービスの提供/その他(非常灯の点検や館内各所への懐中電灯の設置、複数の避難経路の確保など、質量共に仕様書を超える内容での防災・危機管理に対する取組みや、迅速丁寧な設備保守・維持修繕への対応が、利用者に一層の安全・安心感を与え落ち着いて研修に集中できる環境を創出した。)</li> </ul>																															
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページや管理者ブログなどの更新頻度/商品の数</li> </ul>																															

## b) 向上したサービスの内容

### ○適切な施設維持管理

- 施設内の清掃が丁寧に行われており、施設に対する利用者の満足度が向上した。
- インフルエンザ流行の際には、早期段階で消毒液やマスク等を調達するなど迅速な対応が行われている。また、非常灯の点検や館内各所への懐中電灯の設置、複数の避難経路の確保など、ビルメンテナンス会社である指定管理者のノウハウを最大限に活かした業務を行っている。

### ○食事メニューの改善

- 指定管理導入時に食事メニューを改善し、温かい食事を提供したことで、利用者の満足度が高くなった。

### ○県との連携

- 指定管理者と、研修事業等を行う県職員が同じ事務所を利用していることから、コミュニケーションが図られやすい環境が作られている。また、そうしたことにより、連携して研修事業等に対応する取組が行われている。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○施設設置段階

- 施設の設置目的については、青少年の健全育成に加えて、県民の文化向上に資することを明確に掲げている。

### ○指定管理者募集段階

- 1期目の経験に基づき、2期目では一部仕様書の見直しを行った。
- 高校生以下を無料とするなど収益を目的としない青少年教育施設であり、価格競争によるサービスの低下が懸念されるため、価格評価得点の割合を30/100点に抑えることで、価格面よりもサービス面を重視していることを明確に示した。

### ○施設管理段階

- 県職員が研修ごとにアンケート調査を行っており、サービスに関する意見等があれば、指定管理者に随時、情報提供を行い改善している。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- ビルメンテナンス会社として、向上したサービス内容に挙げられているように、効果的な施設維持管理のノウハウを最大限に活かした指定管理業務を行えることをアピールした。

### ○施設管理段階

- 利用者からの問合せに対しては、可能な限り迅速かつ的確に対応する等、利用者ニーズを把握し、県職員と積極的に意思疎通を図りながら、サービス向上に向けた取組みを行っている。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 指定管理者の意欲を高めるような適正なインセンティブの確立が喫緊の課題である。
- 設置から20年を過ぎ、施設の老朽化により、各種設備関連のサービスの低下が懸念される。

### <指定管理者側の視点>

- 現状では利用者数が増加すると、指定管理者の費用がかさむという構造になっている。収益を上げることを目的としない青少年教育施設であることを踏まえながらも、利用者の増加が、県、指定管理者ともにメリットが見出せる構造を今後も検討していく必要がある。
- 利用者からの要望への対応や、施設修繕などを現状より更に迅速に対応するという観点から考え、業務の分担や施設の修繕の負担割合等について県と指定管理者の間で共通理解を深め検討を重ねていくことが重要である。

⑨ 箕面市立青少年数学の森野外活動センター

a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	箕面市			
対象施設名	箕面市立青少年数学の森野外活動センター			
施設概要	青少年が自然に親しみ、健やかに成長することを目的として設置された教育施設である。 (参考)【市内利用料】			
	宿泊	本館 (定員 70 人)	大人	400 円
			小人	300 円
		第 1 キャンプ場 (定員 180 人)	大人	300 円
			小人	200 円
		第 2 キャンプ場 (定員 50 人)	大人	400 円
			小人	300 円
	第 3 キャンプ場 (定員 50 人)	大人	300 円	
小		200 円		
日帰り	全施設	大人	100 円	
		小人	50 円	
※施設内に野外炊飯場や工作室、キャンプファイヤー場等あり				
施設イメージ				
				
		ロッジ	メインホール	
(施設 HP より抜粋 URL: <a href="http://www.yso.or.jp/minoh/index.html">http://www.yso.or.jp/minoh/index.html</a> )				
指定管理者名	一般財団法人大阪府青少年活動財団			
指定管理者分類	一般財団法人			
施設設置年	昭和 55 年			
指定期間	1 期：平成 18 年 4 月 1 日～平成 23 年 3 月 31 日 2 期：平成 23 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日			
指定管理料	平成 22 年度：3,709.2 万円			
指定管理者の収入	指定管理料＋施設使用料＋市主催事業参加費			
H21年度の 利用者数	19,317 人			
公募・非公募	公募			
指定管理者の変更	無			
指定管理者 業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運營業務 (利用促進活動含む)</li> <li>・ 施設の維持管理業務</li> <li>・ 消耗品・備品の購入及び管理業務</li> <li>・ キャンプカウンセラーの育成</li> </ul>			
指定管理者職員数	6 名 (常勤 2 名、非常勤 4 名) (平成 23 年 3 月現在)			
向上した サービスの質	・ 地域貢献への参画／迅速・丁寧な補修方法			
向上した サービスの量	・ ホームページや管理者ブログなどの更新頻度／導入した備品の数			

## b) 向上したサービスの内容

### ○主催イベントの多様化に伴う応募者の増加と冬季閉所期間の活用

- イベントの種類を多彩化したことで、応募者多数で抽選を行うイベントが増えている。また、冬季閉所期間中は、クラフト教室の開催や学生ボランティアの育成研修等の期間として活用している。

### ○利用者ニーズへの的確な対応

- ニーズが多かった温水シャワーの設置や、利用者への情報提供も考慮したツイッター、ブログ等による頻度の高い情報発信を行っている。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○指定管理者募集段階

- 創意工夫にあふれる提案をしてもらい市民サービス等の向上を図るための「特別提案制度」を平成 22 年に創設し、募集要項に示した仕様・基準を超えた独自の提案を求めた。
- 公募を行う前に、複数事業者へ意向調査を行った上で、募集要項等の検討を進めた。
- 評価項目の配点に一定の客観性を担保するため、「提案金額に関する評価」を評価点全体の 1/3 に設定した。

### ○施設管理段階

- 市の方針として、積極的に民間事業者のノウハウ、アイデアを活用しながら公の施設のサービス向上に取り組んでいる。行政の介入を控え、経験と知識のある事業者へ裁量を与えている。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 特別提案制度により「10 年間の指定管理期間（募集段階では 5 年間の設定）」を提案し、採択された。

### ○施設管理段階

- 10 年間の期間となることで、より長期的な計画のもとで施設整備や備品の更新などを行うことができるようになった。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 10 年間という長い指定管理期間を設定し管理を開始したところであるが、長期設定により発生するメリット・デメリットについて注意深く見ていく必要がある。

### <指定管理者側の視点>

- 利用者ニーズは重視するが、野外活動施設としての目的も考慮しなければならない。（例えば「エアコンを設置して欲しい」という要望が多く寄せられるが、「野外活動施設にエアコンが必要であるか」という考えもある。）そのバランスについて、社会状況や市の考え等を踏まえ複合的視点で対応をしていく難しさがある。

⑩ 滋賀県立草津SOHOビジネスオフィス

a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	滋賀県	
対象施設名	滋賀県立草津 SOHO ビジネスオフィス	
施設概要	IT を活用した事業をしている個人や企業の活動拠点としてオフィススペースを貸し出している。専門知識をもつマネージャーによる指導や、他の企業との交流等も幅広く行うことができ、創業間もない事業者の支援を行っている施設である。 (参考)【施設詳細】	
	部屋数	20 室 (15.00～26.79 m <sup>2</sup> )
	使用時間	24 時間
	使用料金	26,800～47,800 円
	入居期間	最長 3 年
	入居資格	自宅や小規模事業所で IT を活用した事業を行う者で創業 5 年を経過しない者。また、知事が適当と認める事業を行う者。
施設イメージ		
	ビジネスオフィス入口	個室内
指定管理者名	公益財団法人滋賀県産業支援プラザ	
指定管理者分類	公益財団法人	
施設設置年	平成 15 年	
指定期間	第 1 期：平成 18 年度～平成 20 年度 (3 年間) 第 2 期：平成 21 年度～平成 23 年度 (3 年間) 第 3 期：平成 24 年度～平成 28 年度 (5 年間) ※平成 15 年度からの管理委託制度時も滋賀県産業支援プラザが委託されていた。	
指定管理料	第 2 期：単年度 485 万円 (3 年間 1,455 万円) 第 3 期：単年度 463.4 万円 (5 年間 2,317 万円)	
指定管理者の収入	指定管理料＋使用料金	
施設入居率	平成 17 年度：69.6% (管理委託時)   平成 18 年度：81.3% 平成 19 年度：87.5%                   平成 20 年度：87.9% 平成 21 年度：87.1%	
公募・非公募	公募	
指定管理者の変更	無	
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の提供に関する業務</li> <li>・施設の維持管理に関する業務</li> <li>・入居者の支援 (創業支援、事業活動支援、事業者の交流支援、ビジネスマッチング) に関する業務</li> <li>・その他必要な業務</li> </ul>	
指定管理者職員数	オフィス常駐 1 名 (相談支援を行うインキュベーションマネージャー) (平成 23 年 12 月現在)	
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・迅速、丁寧な相談窓口対応／身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー／魅力的なイベントの実施／地域貢献への参画／市民にわかりやすい媒体、説明による広報／丁寧な清掃方法／魅力的な教室の実施</li> </ul>	
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベントの開催件数／広報誌の発行回数／ホームページや管理者ブログなどの更新頻度／教室の種類</li> </ul>	

## b) 向上したサービスの内容

### ○入居率の向上と維持

- 常駐のインキュベーションマネージャーによる充実した入居者支援等により入居率が大幅に向上した。また、創業意欲のある人材発掘のためのビジネスカフェを月 1、2 回開催するなどの取組みにより、高い入居率を維持している。

### ○事業件数の増加

- 各事業段階に合わせた日常的支援の充実等により、入居者及び卒業者の事業件数が増加している。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○施設設置段階

- 県の創業支援施設のネットワーク（滋賀 IM ネットワーク）を構築し、全県一体となった創業者支援の体制を作り、創業者支援の施設設置目的を果たすために連携を図っている。

### ○指定管理者募集段階

- 「事業計画に関する項目」に 40%（100 点中 40 点）を配点し、内容を重視した審査基準としている。

### ○施設管理段階

- 県と指定管理者が、施設の運営・入居支援について頻繁に情報を共有している。
- 入居率の目標値を 80%と設定し、指定管理料もその目標値で算出しており、事業者の目標達成意欲をさらに促している。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 単なる入居者支援に留まらず、意欲のある創業者の発掘に力を入れている点など、当財団独自の強みを提案した。

### ○施設管理段階

- 入居事業者間で活発な交流をするための場「あきんどひろば」を毎月定期的で開催し、入居者間での情報共有も活発化させている。
- 以前は県が実施していたセミナー等も、財団が支援することで著名な有識者による講演が可能となり、参加者の創業意欲向上の一助となっている。
- 空室がある場合にも安易に入居を許可することは控え、意欲があり一定の水準を満たす利用者のみ入居可能とし、施設設置目的を果たすことを重視している。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 入居期間の設定を 3 年以内としている点については、事業安定化の観点から、見直す余地もあると考えている。

### <指定管理者側の視点>

- 同種セミナーを県の他部署が開催していることがあった。効率化するためにも他部署との連携・情報共有を図る必要がある。
- ビジネスにおける IT 活用の普遍化や産業の多様化等の情勢に合わせ、入居要件等を随時見直していくスピード感が求められる。
- 海外企業からの連携ニーズもあるが、グローバルなビジネスマッチングをどのように進めていくべきかという課題について、県等と協働していく必要がある。

⑪ 堺市大仙公園日本庭園

a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	堺市			
対象施設名	堺市大仙公園日本庭園			
施設概要	市民の憩いと文化創造の場として作られた日本庭園であり、大仙陵古墳の近くに立地している。26,000㎡の敷地の中には様々な木々が植えられ、また休憩所（和室）の建物も設置されている。 (参考)【資料詳細】			
	入園料	大人：200円	小人：100円	
		団体（30名以上）：200円 同伴者ありの小学生未満・65歳以上の方 障害者の方・学校教育目的の利用（児童・引率者とも）：無料		
	休憩所 使用料	9:30~12:00（半日）	7,500円	
		13:00~17:00（半日）	10,000円	
9:30~17:00（全日）		20,000円		
呈茶料	抹茶・生菓子セット	400円		
	抹茶・干菓子セット	200円		
施設イメージ	  <p style="text-align: center;">園内（池） <span style="margin-left: 200px;">庭園の様子</span></p>			
指定管理者名	南海造園土木株式会社・株式会社田中造園土木・大阪造園土木株式会社			
指定管理者分類	共同企業体			
施設設置年	平成元年			
指定期間	1期：平成18年度～平成20年度（3年間） 2期：平成21年度～平成25年度（5年間）			
指定管理料	平成21年度：5028.4万円 平成22年度：5003.2万円 平成23年度：5050.0万円			
指定管理者の収入	指定管理料＋入園料・施設使用料等			
利用者数	平成17年度：44,770人（直営時） 平成19年度：60,418人 平成21年度：74,923人	平成18年度：54,127人 平成20年度：65,287人 平成22年度：79,949人		
公募・非公募	公募			
指定管理者の変更	無			
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>園内各施設・設備・樹木等の維持管理・保守点検・清掃・警備業務</li> <li>入場料及び和室使用料の徴収、入場者の応接、券売業務</li> <li>自主事業の計画・実施、使用許可事務全般</li> <li>園内各施設・設備・樹木等の軽微な補修作業</li> </ul>			
指定管理者職員数	常勤3名・非常勤12名※・臨時職員4名・顧問1名 ※非常勤職員総数12名のうち、1日あたり5名の職員が出勤し業務に当たる。			
向上したサービスの質	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな料金の支払い方法／迅速、丁寧な窓口対応／身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー／魅力的なイベント等の実施／地域貢献への参画／市民に分かりやすい媒体、説明による広報／丁寧な清掃方法／迅速、丁寧な補修方法／高性能な備品の購入／利用者に安全な警備方法／魅力的な教室の実施／魅力的な商品の販売、提供方法／新たなサービスの提供</li> </ul>			
向上したサービスの量	<ul style="list-style-type: none"> <li>開館日、開館時間／相談スタッフ数／イベントの開催件数／広報誌の発行回数／ホームページや管理者ブログなどの更新頻度／清掃範囲、頻度／点検回数／備品の点検、更新頻度／警備範囲、配置人数、巡回回数／教室の種類／商品の数／サービス提供時間、料金など</li> </ul>			

## b) 向上したサービスの内容

### ○入園者数の増加

- 安定した樹木管理や和室の利活用に加え、季節花の展示イベント、鯉の餌の販売等の事業、演奏イベント、餅つき大会等自主事業により入場者を増加させた。

### ○管理経費の大幅な節減

- トイレ自動流水システムの水量・時間調整等で水道費を縮減するなど諸々の事業者努力により、直営時と比較してコストを大きく削減した。  
(平成 17 年直営時は人件費別で 5,800 万円の管理経費であったのが、平成 21 年度は人件費込の指定管理料として約 5,028 万円へ削減されている)

### ○全体の調和を考えた樹木剪定・管理

- 直営時は様々な業者がその都度樹木の維持管理を行っており全体の調和が失われていたため、1 期目に庭園全体の植栽計画を改めて見直し、開園当時の調和の取れた美しい庭園を再現した。

## c) サービスの維持・向上のための方策（行政側の視点）

### ○施設設置段階

- 施設の設置目的については、「市民に憩いの場を提供するとともに文化を創造し、もって公共の福祉の増進に資すること」とし、明確にしている。

### ○指定管理者募集段階

- 業務仕様書の作成にあたり、処理方法をどの程度具体的に記述するかを重要なポイントとしている。「詳細に示すのか」「一定の水準のみ示し過程は事業者の創意工夫に委ねるのか」について、業務の性質を勘案して判断をしている。

### ○施設管理段階

- 指定管理者と市（大仙公園事務所）との連絡協議会を 3 ヶ月に 1 度の割合で実施し、現況把握や連携強化に努めている。
- 指定管理料は毎年度ほぼ据え置きのため、利用料金の増加やコスト削減効果が事業者の収入となり、施設を運営する上でのインセンティブとなっている。

## d) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

### ○提案段階

- 施設のあるべき姿を十分に理解した庭園内の樹木管理の徹底と、サービス向上のための多様な自主事業を提案した。

### ○施設管理段階

- こまめな樹木管理と施設点検を行うことで美観を維持し、問題個所の早期発見や改修に努め、常に安定した施設の提供をすることに努めている。
- 共同企業体の中の事業者で月 1 回程度の定例会議を行い、管理状況の共有や緊密な連携体制を構築している。

## e) 現状における問題点、今後の課題など

### <行政側の視点>

- 現在は優良な事業者が管理を行っているが、仮に事業者が変わった場合に、本庭園の樹木の特徴や全体の美観を踏まえた管理が継続できるのかを懸念している。現管理体制におけるノウハウを共有化できる仕組み作りができないかと考えている。

### <指定管理者側の視点>

- 入場者は増加しているが、そのうち無料入場者の占める割合が高くなっている。
- 市外、県外への広報活動を実施したいが、ノウハウやコストの問題もあり指定管理者だけでは難しい。観光課と密な連携を図ることで更なる集客につなげたいと考えている。
- 施設の老朽化が目立ってきており、施設改修をどのように計画し実行していくかが課題である。

## ⑫ 東京体育館

### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	東京都
対象施設名	東京体育館
施設概要	最大 1 万人まで入場可能の大規模な競技大会に対応したメインアリーナ、50m・25m プール、陸上競技場、サブアリーナ、トレーニングルームなどが利用できる総合運動施設。
施設イメージ	  <p style="text-align: center;">施設外観 <span style="margin-left: 200px;">25mプール</span></p>
指定管理者名	財団法人東京都スポーツ文化事業団 サントリー株式会社 株式会社ティップネス 株式会社オーエンス
指定管理者分類	共同企業体
施設設置年	昭和 29 年 4 月（平成 2 年にリニューアルオープン）
指定期間	第 1 期：平成 18 年度～平成 22 年度（5 年間） 第 2 期：平成 23 年度～平成 27 年度（5 年間）
指定管理者の収入	利用料金収入＋指定管理料＋自主事業収入
利用者数	平成 23 年度：約 66 万人（制度導入前は約 40 万人）
公募・非公募	公募
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運營業務</li> <li>・ 施設、付属設備及び物品の維持管理業務</li> <li>・ スポーツ振興事業</li> <li>・ 自主事業</li> </ul>

### b) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

#### ○管理運営段階

- 施設の開館時間が、従来は 21 時閉館であったが、事業者側の提案で平日 23 時、土曜 22 時まで延長した。これら開館時間が延長されたことにより、サラリーマン等の幅広い利用者の確保につながった。
- 事業者の提案により、月額固定利用料金制の導入、月額料金のクレジットカード払いを可能とし、利便性を向上させた。
- スポーツ振興事業として、競技団体や NPO、大学等との連携により幅広い利用者層に多様なスポーツ参加の機会を提供してきたほか、無料招待券の配布によるスポーツへの興味・関心の掘り起こしにも努めた。
- トレーニングマシンの新規導入や更新を積極的に行った。
- 自主事業の一環として、フットサルコートや屋内カフェを整備した。

### c) 現状における問題点、今後の課題など（指定管理者側の視点）

- 指定管理者である東京都スポーツ文化事業団が公益財団法人へ今後移行することを予定しており、公益性と収益性のバランスを踏まえた運営を行っていく必要がある。

### ⑬ 立科山荘

#### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	東京都清瀬市	
対象施設名	立科山荘	
施設概要	長野県の白樺高原にある保養施設。すべての利用者が同一料金で利用可能。 ※清瀬市民は早期予約ができるメリットあり (参考)【宿泊料(2食付)】	
	大人(1室1名用の場合)	A 8,820円 B 8,060円※
	大(1室2名以上利用の場合)	A 7,820円 B 7,060円※
	小学生	3,860円
	幼児	1,590円
※A、Bは夕食の内容による料金差		
施設イメージ		
	ロビー	客室
指定管理者名	株式会社フードサービスシンワ	
指定管理者分類	株式会社	
施設設置年	平成10年10月	
指定期間	第1期：平成16年12月1日～平成22年3月31日(5年4ヶ月間) 第2期：平成22年4月1日～平成27年3月31日(5年間)	
指定管理者の収入	指定管理料+使用料金	
公募・非公募	公募	
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合食品の製造加工ならびに販売</li> <li>・宿泊施設の管理、運営</li> <li>・旅館、その他宿泊所の経営</li> <li>・文化施設の管理、運営</li> </ul>	

#### b) サービスの維持・向上の検討・対応(指定管理者側の視点)

##### ○管理運営段階

- ・タイムリーな情報発信を心がけ、ブログの更新を頻繁に行っている。また、施設周辺の情報を利用者に提供するために地域情報の収集を行い、ホームページや施設フロントで情報提供している。
- ・地域情報の収集・地域との連携の観点から地元に着目することを意識しており、商工会や消防団への加入、地元青年部への参加、観光協会への協力などを積極的に実施している。
- ・自治体によるモニタリングのほか、利用者アンケートや自社によるセルフモニタリングを実施し、その結果をモニタリング会議で協議してサービス向上に努めている。

#### c) 現状における問題点、今後の課題など(指定管理者側の視点)

- ・施設の修繕については、現状、指定管理者が自ら施設修繕できず、さらに諸手続きに時間を要するため、改善する必要がある。
- ・更新時に指定管理期間中の成果を評価するような仕組みがあるとよい。
- ・指定管理期間というものは決まっているが、もっと長期的スパンで管理運営を行うことができるとよい。

## ⑭ 葛飾柴又寅さん記念館

### a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	葛飾区				
対象施設名	葛飾柴又寅さん記念館（葛飾区観光文化センター）				
施設概要	映画「寅さん」の町・葛飾柴又で、観光と交流の拠点として地元商店街や住民の方たちとの関わりを重視した取組みを中心に活動を進めている。 （参考）【施設詳細】				
		一般	児童・生徒	シルバー	団体（一般）
	窓口	500円	300円	400円	400円
	※シルバー券（65歳以上）は当館窓口にて発売 ※団体券（20人以上） ※障害者手帳をお持ちの方は無料				
施設イメージ	 施設外観		 館内		
指定管理者名	株式会社乃村工藝社 新東産業株式会社 株式会社JTB法人東京				
指定管理者分類	共同企業体				
施設設置年	平成9年11月				
指定期間	第1期：平成18年度～平成20年度（3年間） 第2期：平成21年度～平成25年度（5年間）				
指定管理者の収入	収入のほとんどが利用料金収入				
利用件数	平成22年度：約18万人				
公募・非公募	公募				
指定管理者業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営管理・事業企画</li> <li>・施設維持管理・受付</li> <li>・観光誘客企画・営業</li> </ul>				

### b) サービスの維持・向上の検討・対応（指定管理者側の視点）

#### ○管理運営段階

- 観光施設として地域外からの観光客を増やす取組みだけではなく、地元の人達との地域交流を意識したイベントとして、ウォーキングイベント、伝統産業会実演販売&体験教室、フリーマーケット、父の日展示「お父さんが寅さんだったら」などを企画し、地元のにぎわいを創出することができた。
- レンタサイクルを営業しており、界隈のサイクリングを楽しむことができるようにした。

### c) 現状における問題点、今後の課題など（指定管理者側の視点）

- 震災以降、入場者数が前年比65%まで下落、その後、夏に前年費86%まで回復したが、現状も100%までは回復していない。渥美清氏が亡くなって16年が経過しており、今後、寅さんのネームバリューのみで集客していけるのか、そのポテンシャルについて市場調査等をする必要があると考えている。
- 展示内容の見直しは、松竹からの働きかけで、2年に1回のペースで定期的に行っているが、今後は、館の将来性や来館者のニーズを考えた改善を行っていかねばならないと考えている。

⑮ 新宿区立戸山図書館

a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	新宿区
対象施設名	新宿区立戸山図書館
施設概要	<p>戸山図書館は、視覚障害者等サービスの拠点館として、一般図書のほか、録音図書の作成や貸出、対面朗読サービスをはじめ、点字本や大活字本の収集などを行っている。また、医療・介護・闘病記・手芸・料理などの本が特に充実しており、児童書も豊富に取り揃えている。</p> <p>(参考)【施設詳細】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・所蔵資料 (平成 23 年 3 月 31 日現在)</li> <li>一般図書 64,611 冊、児童図書 21,376 冊、雑誌 114 種、新聞 16 種、CD 4,924 点、カセットテープ 1,707 点 (※大活字本も取り揃えている。)</li> </ul>
施設イメージ	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p style="text-align: center;">施設外観                      館内</p>
指定管理者名	株式会社図書館流通センター
指定管理者分類	株式会社
施設設置年	昭和 55 年 4 月
指定期間	第 1 期：平成 21 年度～平成 25 年度 (5 年間)
指定管理者の収入	指定管理料
利用件数	<p>平成 22 年度：150,866 人            (個人貸出冊数：180,699 冊、行事：80 回 1,328 人 レファレンス：4,114 件)</p> <p>平成 21 年度：158,983 人            (個人貸出冊数：178,999 冊、行事：120 回 1,834 人 レファレンス：4,183 件)</p> <p>平成 20 年度：統計なし (個人貸出冊数：126,825 冊) ※直営時の実績</p>
公募・非公募	公募
指定管理者業務内容	予算折衝以外、図書館運営に関わる全て (選書も含む)

b) サービスの維持・向上の検討・対応 (指定管理者側の視点)

○管理運営段階

- ・ 直営時に比べて個人貸出冊数が著しく増加した。
- ・ 図書館行事は児童向けのお話会、映画会、職員による工作会だけであったが、地域性を考慮した講演会やセミナー、文化的な行事を開催することにより、直営時に比べて利用者数の増加に結びついた。
- ・ サービス業としての意識、ライブラリアンとしての自覚、丁寧な接遇を心がけており、返却された本を次の人に貸し出すために、本を拭いたり紙やすりを掛けて綺麗にしたりするなど、サービスの向上に力を入れている

c) 現状における問題点、今後の課題など (指定管理者側の視点)

- ・ 図書館を情報発信基地として捉え、地域の文化教養・知の中心拠点としていきたいと考えているため、必要な予算付けを行ってほしい。また、スタッフの人件費がかなり低く抑えられているため、必要な改善措置をとってほしいと考えている。
- ・ 時代の動きや利用者のニーズに迅速に対応できるスピード感が求められているが、実績の伸びや利用者のニーズに応じた柔軟な人員配置変更や予算増額等が簡単にはできなくなっているという問題がある。

⑩ 東京都青山葬儀所

a) 対象施設及び管理条件の概要

設置者名	東京都						
対象施設名	東京都青山葬儀所						
施設概要	大型の葬儀や慰霊祭、小規模での家族葬、密葬、法要などが行える葬儀所 (参考)【施設詳細】						
	告式場	415 m <sup>2</sup> (300 席)					
	来賓等控室	3 室					
	待合室	486 m <sup>2</sup> (320 席)					
	駐車場	約 65 台収容					
	他クローク、受付、更衣室、本部室、談話室、通夜用仮眠室、倉庫 2 室、便所 5 室 等						
施設イメージ							
	式場			待合室			
指定管理者名	日比谷花壇グループ						
指定管理者分類	共同企業体						
施設設置年	明治 34 年 (昭和 49 年に建替え)						
指定期間	第 1 期：平成 18 年度～平成 22 年度 (5 年間) 第 2 期：平成 23 年度～平成 27 年度 (5 年間)						
指定管理者の収入	利用料金収入 (収入－管理運営経費) の 75% を東京都へ納付						
利用件数	葬儀実施件数 (18 年度より指定管理者制度)						23 年度は現時点見込
	17 年	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度
	37 件	38 件	59 件	56 件	43 件	45 件	61 件
公募・非公募	公募						
指定管理者業務内容	運営・管理業務、施設の維持管理業務、利用促進業務						

b) サービスの維持・向上の検討・対応 (指定管理者側の視点)

○提案段階

- 1 期目については、制度導入前の年間葬儀件数を、毎年 15% 伸ばすという目標設定のもと、事業計画を提案した。2 期目は施設の目指すべき稼働率を検討し、5 年後に達成可能な件数を目標として示し、提案した (目標未達成の場合の罰則規定等はない)。

○管理運営段階

- 式場の固定式の椅子を交換し、会場レイアウトの自由度を拡張した。
- 慰霊祭、密葬、生前葬、法要などの利用を可能とした。
- 弔問者が多数となる葬儀に対応すべく、320 名収容可能な待合室の建設を東京都に提案し、都がこれを建設した。

c) 現状における問題点、今後の課題など (指定管理者側の視点)

- 行政より募集の時点で、本来どの程度の利用があるべきか、という指標を示して頂きたい。これを受けて指定管理者が現状の利用状況や現実的な事も勘案しつつ事業計画書を策定し、指定管理期間の最終年度でこの指標に近づける、達成するという計画であると、目指すべきものへの道のりやその難易度などについて、両者が共通の認識を持つことが可能である。
- 指定管理者が事業計画や指標を超える実績を生み出す場合、その利益は一律に 25% ではなく、超えた度合いに応じて更にプラス  $\alpha$  の利益が発生する仕組みがあるとよい。
- 本施設は青山という地域のブランドも担っているため、施設の稼働率だけでなく側面を評価できるモニタリング手法の検討が必要である。

## (2) サービスの質と量に課題が生じた事例

サービスの質・量が低下した等の課題となった事例について、以下に整理する。

### ① 課題事例：A市運動施設について

#### a) 事業概要

施設種別	市民プール、武道館、公園（一括管理）
指定期間	3年
指定管理者	共同企業体（NPOと土建業者の2社）※代表企業はNPO
利用料金制	有
業務範囲	・施設の維持管理 ・運営全般 ※ただし、「1件5万円以上の修繕」「樹木の高木剪定」「公園内行為の制限の解除、都市公園法に基づく監督処分」「都市公園法5条・6条許可」は除く。

#### b) 公募・選定のプロセス

2社の応募があり、選定委員会による審査の結果、当該事業者が選定された。

#### c) 課題の内容

##### ○利用者対応

- ・ 職員の態度・言葉遣いに関する苦情が市に複数寄せられた。要因については、管理体制・職員教育に関わる問題ではなく、該当職員の個性によるものであったため、苦情の事実を伝え注意した。

##### ○植栽管理

- ・ 植栽等の管理の不備に起因する苦情が多数寄せられ、現地確認においても良好な状態でなかったため、実地調査を行った。結果、専任労務員を1名削減していた事実のみ確認できたが、実際の植栽等の実施状況については、植栽担当の土建業者の出席もなく、また代表企業であるNPOも実施状況を把握していなかったため確認できなかった。

→ NPOと地元土建業者の共同企業体であるが、2社間の連携が取れていないことは問題である。

具体的な植栽の回数等を定めない性能発注であったため、「明確な基準未達成」とも言い切れず、厳しい指導ができなかった。この点は性能発注の問題であると感じた。

次期指定管理者の選定でも性能発注の方針は変えていない。対応としては、今回の反省点について説明会で周知すること、協定前の事前協議で注意喚起をすることを考えている。また、植栽等の実績が記載されている直當時の業務仕様書も参考資料として示すこととした。さらに提案

時に「実施計画」を提出してもらいチェックをする。これらの複合的な取組みで、今回のような事態を防ぐ考えである。

#### ○天候によるプールの臨時休場

- 事業者が、朝8時段階の天候によりプールの臨時休場を判断していたため、「午後に晴天になったのにプールが開いていない」との苦情が多数寄せられた。実地調査で確認し、改善を指導した。早めに休場判断をして職員を帰すことで、人件費を抑えるという側面もあったようである。

→ この点は想定外の事態だった。プールの休場判断について明確な基準を定めるのは難しいため、次期指定管理者とは事前に「休場の判断」についての協議をする予定にしている。

#### ○プールの人員配置

- 業務仕様書とは別冊の基準書に「プール施設には専任責任者を置くこと」と記載していたが、実地調査において体育館との兼任であることが判明した。そのため、プール開場時には体育館に職員がいないことがあり、改善を指導した。事業者側は「その基準については知らなかった」とのことであった。

→ 「プール施設には専任責任者を置くこと」との基準を別冊にしていたことが見解の相違を生んだ要因であると考え、次期指定管理者の公募時には業務仕様書に明記することとした。

## ② 課題事例：B 町文化施設について

### a) 事業概要

施設種別	文化会館
指定期間	5 年
指定管理者	地元第三セクター
施設概要	大ホール（固定 400 席程度）、会議室、図書室
利用料金制	有
業務範囲	・ 施設の維持管理 ・ 運営全般

### b) 選定のプロセス

管理委託制度の時代から委託していた第三セクターに非公募で決定した。

### c) 課題の内容

#### ○イベント開催件数の減少・新たなサービスの提供

- ・ 予算が削減されたため自治体主催のイベントが減少している。また、指定管理料が小幅であるが減額する状況のため、自主事業の実施や新たなサービスの提供について事業者は慎重にならざるを得ない状況となった。

#### ○建物設備の保守、備品購入

- ・ 老朽化が進み大規模な改修が増えているが、自治体が負担すべき大規模改修について、予算の問題から全てに対応できていない。
- ・ 指定管理料減額による影響もあろうが、事業者の代表が比較的頻繁に交替するため、その代表の考えによって管理運営の方針にブレが出てくることもサービス低下の原因として挙げられる。また、統一的な考えで建物設備や備品購入に取り組んでいないことも原因であると感じる。

#### ○市民にわかりやすい広報やホームページの更新

- ・ 前述の課題と同じように、予算的な問題と、事業者側の計画性に不足があるのではないかと考えている。

#### ○選定について

- ・ 次期指定管理者の選定を行う時期にあるが、公募とするか非公募とするかは決まっていない。1 期目が非公募になったのは、本施設に適切な事業者からの応募が見込めないことが理由であった。現在も同じような状況であり、複数の応募は見込めないのではないかと考えている。

## 第5章 サービスの質と量を維持・向上させるための運用上のポイント

### 1. 指定管理者制度の運用プロセスからみたポイント

第3章、第4章の検討結果、及び研究会委員による議論を踏まえ、以下に、「指定管理者制度の運用プロセスからみたポイント」について掲載する。

#### 指定管理者制度の運用プロセスからみたポイント 概要

##### (1) 指定管理者制度の導入を検討する段階

###### <現状と課題 ～①条例・規則～>

施設によっては、条例の設置目的に「市民のスポーツ振興のため」といった抽象的な規定しかなされていない。また、住民ニーズは変化するものであり、条例や規則で定めた条件に忠実に管理運営を続けることを求めるため、地域ニーズに合致しないケースがある。

###### <自治体でチェックすべきポイント>

- ・自治体が進める関連政策を踏まえ具体的な設置目的を定める
- ・利用規定などはニーズの変化に対応できるよう柔軟な規定とする
- ・条例制定後時間が経っている場合には条文・料金体系等を見直しする

##### (2) 指定管理者を募集・選定する段階

###### <現状と課題 ～①管理運営方針～>

募集要項に、条例の設置目的しか記載されていない事例が見られる。条例に設置目的が具体的に記載してあれば応募者もどのような管理運営を行うべきか検討できる。

###### <自治体でチェックすべきポイント>

- ・指定管理者のミッション等は募集要項に必ず記載する
- ・限られた財源の中では特に重視するサービス項目を明記する

###### <現状と課題 ～②条件設定～>

サービス向上のインセンティブとして利用料金制の導入が効果的であるが、サービス向上と収入増加が期待される施設であっても、利用料金制が導入されていないケースもある。その結果、管理コストを抑えるために最小限のサービス提供に留まっている。

指定管理者の裁量を高めている事例の中で、事業者まかせになっている場合がある。

###### <自治体でチェックすべきポイント>

- ・利用料金制を積極的に導入する
- ・創意工夫が発揮しやすい裁量権を与える
- ・サービス向上につながるインセンティブを設定する

- ・指定管理者に過度なリスクとならないような運営条件とする

#### <現状と課題 ～③目標値設定～>

募集要項や業務要求水準で具体的に達成すべき目標を設定し、その達成に向けて官民が緊密に連携して取り組んでいるケースは多くない。

性能発注を導入する事例も増えているが、協定締結時に詳細な条件を協議しないため、結果的にサービスが低下している。

#### <自治体でチェックすべきポイント>

- ・自治体が重視するサービス項目に絞って目標を設定する
- ・仕様発注・性能発注を併用し、施設の実態にあった要求水準を定める

#### <現状と課題 ～④審査基準～>

選定における審査基準が不明確なため、期待される提案ポイントが判断できない。

提案書の審査だけでは、提案内容の有効性や実現性が判断しづらく、期待していた管理内容と実際の管理運営にギャップが生じている。

#### <自治体でチェックすべきポイント>

- ・審査基準を明確化し、提案してもらうポイントを具体的に示す
- ・提案されたサービスの質・量の実現性を確認する審査を徹底する

### (3) 指定管理者が施設を管理する段階

#### <現状と課題 ～①評価等～>

指定管理者のモニタリングや評価の実施方法が手探りの状況であり、各項目の十分なチェックがされていない、或いは目的を持たず形式的に行われている。

#### <自治体でチェックすべきポイント>

- ・モニタリング・評価の目的と実施方法をわかりやすく定める
- ・モニタリング・評価の結果を業務遂行に反映する仕組みを導入する

#### <現状と課題 ～②評価等の留意点～>

モニタリングや評価については、自治体、指定管理者とも多くの手間がかかること等から、モニタリングや評価が形骸化している。

#### <自治体でチェックすべきポイント>

- ・官民のコミュニケーションの充実や外部の視点で管理状況を分析する

## (1) 指定管理者制度の導入を検討する段階

### ① 条例・規則における設置目的や利用規定にはどのような配慮が必要か

#### <現状と課題>

- 設置目的が抽象的で、指定管理者のミッションが明確にされていない場合がある。
- 条文の見直しがされず、現代のニーズに合致した規定となっていない場合がある。

施設によっては、条例の設置目的に「市民のスポーツ振興のため」「芸術文化の振興のため」といった抽象的な規定しかなく見られる。

設置目的が抽象的で、かつ指定管理者の募集時に指定管理者のミッションが明確にされていない場合もある。施設運営の考え方を民間に丸投げし、コスト削減を押し進めると、サービスの質・量が低下する可能性もある。

条例や規則で定めた条件（利用料金や開館日等）通りに管理を続けて行くことを求める自治体もあるが、住民のニーズは変化するものであり、地域のニーズに合致した運営を行いにくい場合がある。

#### <自治体でチェックすべきポイント>

##### **ポイント 自治体が進める関連政策を踏まえ具体的な設置目的を定める**

指定管理者に施設運営の考え方を丸投げしないよう、新たに施設を設置する際には、自治体が進める関連政策を踏まえ、抽象的ではなく、できるだけ具体的な設置目的を条文で定めるべきである。管理運営の方針等（後述）を定める際にも、条例で設置目的を具体的に定めておけば方針も定めやすい。

##### **ポイント 利用規定などはニーズの変化に対応できるよう柔軟な規定とする**

条例は頻繁に改正できないことを勘案すると、政策方針の変更に支障がないよう、条文は柔軟な運用ができるように配慮すべきである。特に、利用規定（休館日や利用時間、使用許可のルール等）については、指定管理者の柔軟な提案を受け入れられるような規定としておくべきである。地域のニーズに合致した運営ができるように、地域別に自由な運営ができる利用規定とすることも有効である（例：図書館、スポーツセンター等）。自治体の判断で例外を認められるように定め、指定管理者からの提案が優れていれば変更が可能な条件とすることも有効である。

#### 参考事例

<三重県明和町 ふるさと会館>

- ・施設の設置目的は、町民の教養・文化の発展に寄与するとともに、生涯学習の拠点としてにぎわいのあるまちづくりに貢献することを明確に記載している。

#### **ポイント 条例制定後時間が経っている場合には条文・料金体系等を見直す**

設置から時間が経っている施設については、指定管理者を新たに募集する際に、改めて施設の設置目的を見直し、条例の設置目的を改定するべきである。利用料金体系についても古い物価水準のまま（低い料金体系）となっているケースもあり、指定管理者の新たなサービスの提案の阻害要因になっている可能性もある。周辺の類似施設の料金水準などを勘案し、見直しを行うことが有効である。

#### 参考事例

<島根県 島根県立美術館>

- ・指定管理者制度の導入に合わせて条例を一部改正し、指定管理者が県の承認を受けて休館日を変更できるようにした。

(2) 指定管理者を募集・選定する段階

① 管理運営の方針にはどのような記述が必要か

<現状と課題>

- 指定管理者の募集時に指定管理者のミッションが明確にされていない場合がある。
- 管理運営の方針を明確にするようにガイドラインで定める自治体も少ない。

募集要項において、条例の設置目的しか記載されていないケースが見られる。

条例に設置目的が具体的に記載してあれば応募者もどのような管理運営を行うべきか検討ができるが、前述のとおり設置目的は抽象的な記載が多く、提案のポイントが不明確なケースがある。

(参考) 自治体アンケート結果

- 都道府県ではガイドラインにおいて管理運営の方針を明確にするよう規定されているケースが多い(約6割)が、市区町村ではガイドラインに記載されているのは市区で約3割、町村で約2割に留まっている。
- サービスの質・量が向上した要因として管理運営の方針が明確であったことが多くあげられている。具体的なサービスの質・量の向上項目においても、幅広く効果が見られる。特に民間事業では通常行わない地域貢献への参画など、公の施設ならではの役割の実現などの効果も見られる。

<自治体でチェックすべきポイント>

**ポイント 指定管理者のミッション等は募集要項に必ず記載する**

上述のように自治体アンケートの結果では、管理運営の方針が明確であったことがサービスの質・量が向上する要因として多くあげられている。したがって、自治体が期待するサービスの質・量の向上につなげるよう、管理運営の方針(施設が担うべき役割、指定管理者のミッション)を募集段階において、できるだけ具体的に示すべきである。さらに、募集要項では、事業者と自治体が担う役割について記載し、官民のリスク分担を明確にすることが重要である。

### 参考事例

#### <千代田区 千代田図書館>

- ・募集要項において、施設のミッション（貸本ではなくレファレンス機能等）を明確に定め、その実現に向けた業務の基準、目標を設定した。

※レファレンス機能：図書の紹介や各種相談対応

- ◆指定管理者募集要項（平成 23 年 8 月）「1 第 2 期指定管理者の募集に当たって」より抜粋

「区立図書館の伝統と、新しい行政に取り組む千代田区の特徴を活かし、区内の一図書館としての存在にとどまらず、貸出偏重の従来型の公共図書館から脱却し、文化情報資源の総合センターとしての役割を担い、将来の公共図書館の方向性を全国に示していくような新たな図書館事業とサービスの展開を図ることを目指している。」

#### <東京都 東京体育館>

- ・「業務内容及び管理運営の基準」において「指定期間における業務の方向性」に「質の高いスポーツ観戦機会等の提供」や「スポーツを普及振興させるための事業の発揮」など当該施設特有の役割を明確に記載した。

#### <島根県 島根県立美術館>

- ・学芸業務は県が長期的な視点から行き、施設の維持管理や広報・総合案内業務等は指定管理者が行うという官民の役割分担を明確にした。

### **ポイント 自治体の財源に限られる中で特に重視するサービス項目を明記する**

自治体の財政状況が厳しい中においては、限られた事業予算を自治体が重視するサービスに重点的に配分していくべきである。そのため、自治体が重視するサービス項目を明確に示していくことが重要である。具体的には、指定管理者に必ずやってもらいたい業務の内容、あるいはサービスの質・量を維持するために必要な業務遂行体制（従事人数）を明記することが有効である。各自治体が職員向けに定める指定管理者制度の運用ガイドライン等において、管理運営の方針の例などを例示し、指定管理者の募集にあたって各所管課が重視するサービス等の考え方を示すよう、指導していくことが重要である。

### 参考事例

#### <東京都北区 那須高原学園しらかば荘>

- ・教育施設としての役割を果たすよう明確に示し、その上で空き状況によって一般利用者を受付けることとした。

## ② 管理運営の条件設定にはどのような配慮が必要か

### <現状と課題>

- 利用料金制以外にサービス向上につながるインセンティブの導入は少ない。
- サービス向上が期待される施設でも、利用料金制を導入していない施設もある。
- 指定管理者の裁量を高めている事例もあるが、丸投げとなっているケースもある。

指定管理者のインセンティブ項目としては、利用料金制の導入が大半である。サービスの質・量が向上した場合に、指定管理料が増額されるような条件を導入しているケースは少ない。

サービス提供方法の工夫によってサービスが向上し、収入の増加が期待される施設であっても、利用料金制が導入されていないケースもある。その結果、管理コストを抑えるために最小限のサービス提供に留まっているケースもある。

民間の創意工夫を活かすため、指定管理者の裁量権を高めている施設も見られる。しかし、管理運営の方針を明確にせず、指定管理者に運営を丸投げしているケースも見られる。

原油の高騰による光熱費の増加など、指定管理者ではリスクを負い切れない費用を指定管理者が負担する条件とすると、通常サービス提供に支障をきたす可能性がある。

### (参考) 自治体アンケート結果

- ガイドラインにおいて創意工夫を促すような管理運営の条件に配慮するように定めているのは、都道府県で約4割、市区で約3割、町村で約1割となっている。
- サービスが向上した要因としては、「指定管理者に一定程度の裁量が認められていた」が最も多く、53.1%であった。
- ガイドラインにおいてインセンティブ項目の導入を検討すべきと定めているのは、都道府県では約2割、市区町村では1割未満と低い水準である。利用料金制やインセンティブを導入した事例では、「新たなサービスの提供」や「開館日・開館時間」、「サービス提供時間・料金」などの項目でサービスの向上が見られている。

＜自治体でチェックすべきポイント＞

**ポイント 利用料金制を積極的に導入する**

スポーツ施設や観光施設、市民会館などの施設においては、利用料金制を導入することにより、サービスを向上できる施設も多い。こうした施設においては、積極的に利用料金制を導入して、サービスの向上が促進するよう努めるべきである。ただし、利用料金収入が減少し、結果的に過度なコスト削減を行いサービスの低下とならないよう、自治体は事前に利用料金制のメリット、デメリットを分析しておく必要がある。

**ポイント 創意工夫が発揮しやすい裁量権を与える**

サービスの質・量を維持・向上させるためには、管理運営の条件を定める際に、指定管理者の裁量を高め、創意工夫を発揮できる環境を整えるべきである。単に裁量を高めるだけでは指定管理者への丸投げとなり、サービスの質・量の向上につながらない可能性があるため、管理運営の方針を明確にすることも必要である。優秀なスタッフの確保のために長期契約が求められる場合や、指定管理者に設備・備品等で投資的な対応を求める場合には、裁量権の付与と併せて指定期間についても、長期（7～10年等）に設定するべきである。

参考事例

＜東京都 東京体育館＞

- ・指定管理者による施設の改修工事、新規施設の設置等の提案を許可したことで、新たなサービスの提供が実現した。

＜北九州市 門司病院＞

- ・最低限行うべき診療科目を定め、それ以外の科目については指定管理者の判断で経営可能とした。

＜米子市 米子市立山陰歴史館＞

- ・5年間であった指定期間を10年に延長し、学芸員が安定して業務に取り組める環境を整えた。

**ポイント サービス向上につながるインセンティブを設定する**

自治体の限られた財源の中で、サービスの質・量を維持・向上させるためには、サービス向上につながるインセンティブの設定にも十分配慮すべきである。具体的には、次期指定管理者の選定時の加点、あるいは指定の更新などが考えられるが、新規参入の障壁とならないよう、指定管理者のモチベーション向上につながる仕組みを検討すべきである。自動販売機などのように、施設利用者の利便性向上に資する内容であれば、目的外使用料などは徴収せずに、設置を促す条件とすることも有効である。

**ポイント 指定管理者に過度なリスクとならないような運営条件とする**

例えば、消費税増税や原油高騰の場合の光熱水費の上昇などのリスクを全て指定管理者が負う条件とすると、結果的に通常のサービス提供に必要なコストを削減し、サービスの質・量の低下につながる場合も想定される。指定管理者がリスクを負担し切れない費用については、サービスの質・量を安定的に維持するよう、精算制とするなど、過度なリスクとならないような運営条件とするべきである。精算制を導入する場合には、効率的な維持管理がなされているか、十分にモニタリングを行う必要がある。

**参考事例**

<静岡県 静岡市女性会館>

- ・市が定める手引きのなかで、①発生が想定されるリスクは十分な検討を行い、リスク分担を明確化（「リスクが顕在化した場合に、効率的な対応が可能なのが、市か指定管理者か」を考慮しリスク分担を決定）②指定管理者が管理業務として実施すべき日常的修繕の具体的金額を示し基準を明確化、④協定書にリスク分担表を添付、⑤想定外のリスク発生時には協議のうえ対応方針を決定し、一般化できないもの以外は翌年度のリスク分担表に反映、等をルール化している。

### ③ 業務要求水準（目標値）はどのような項目でどのように定めるべきか

#### <現状と課題>

- 達成すべき目標を設定し、官民で連携してその達成に取り組むケースは少ない。
- 性能発注を導入する事例も増えているが、協定締結時に詳細に条件を協議しないと、結果的にサービスが低下する場合もある。

自治体が募集要項や業務要求水準で具体的に各業務の目標値を示すケースも見られるようになった。指定管理者も、提案書において各指標の目標を自ら提案しているケースも見られる。しかし、自治体側、指定管理者側双方でそれらの指標を管理運営の改善に有効に活用できている事例は限られている。

業務要求水準において仕様発注（業務の回数や内容を具体的に規定）をやめて性能発注（最終的な成果を規定）とするケースも多く見られるようになった。ただし、指定管理者と協定を締結する際に、詳細な条件を詰めずにあいまいな仕様とした結果、従前に比べサービスが低下したケースもある。

#### （参考）自治体アンケート結果

- ガイドラインにおいて目標値を具体的に設定するように定めているのは、都道府県で約2割、市区で約1割、町村ではごくわずかの状況であり、全国的に低い水準となっている。
- サービスの質が向上した要因として「サービスの内容に関する目標値の設定」を挙げているのは、12.1%に留まっているものの、目標値を設定した事例では、「魅力的なイベント等の開催」をはじめ、「イベントの開催件数」、「ホームページや管理者ブログなどの更新頻度」、「サービス提供時間・料金」などの項目でサービス向上の効果が見られる。
- ガイドラインにおいて、業務の性能発注を適切に導入すべきと定めているのは、都道府県、市区、町村ではいずれも約1割と限定的となっている。
- サービスに課題や懸念が発生した要因として、「サービスに関する目標値を定めていなかった」が20.5%、「要求水準が十分に規定されていなかった」が18.5%となっている。

### <自治体でチェックすべきポイント>

#### **ポイント 自治体が重視するサービス項目に絞って目標を設定する**

指定管理者の募集時などに目標値を設定しているケースはまだ少数に留まっているが、導入している事例では、一定の効果が見られている。ただし、毎年同じ項目（例：利用者数、稼働率など）の目標を設定しても、利用者数、稼働率の増加などには限界もある。したがって、年度ごとに重視するサービス項目（1年目は地域への広報活動、2年目はスタッフ教育、・・・など）の目標を具体的に定め、指定管理者とともにその実現に向けて重点的に取り組むべきである。目標項目を多く設定することは、指定管理者の業務量を増やし、コストアップにつながることもあるため、自治体が特に重視する項目に絞って目標を設定するべきである。

#### 参考事例

##### <倉敷市 真備健康福祉館>

- ・業務水準書において、利用者数、利用者満足度、アンケート回収数についての目標水準を明確に記載した。

##### <滋賀県 草津 SOHO ビジネスオフィス>

- ・入居率の目標を設定し、指定管理者に求める管理運営の水準を明確にした。

##### <静岡市 静岡市女性会館>

- ・定員を上回る講座の割合、貸出冊数の前年度比、利用者満足度の平均値等の目標を具体的に定めた。

#### **ポイント 仕様発注※・性能発注※を併用し、施設の実態にあった要求水準を定める**

性能発注を導入することにより、慣習的に行っていた過剰なサービスを効率化できるメリットがある。一方で、行政側と指定管理者側の性能に関する想定が異なり、結果的に行政側が期待するサービス水準を満たさない可能性もある。そのため、行政側が重視するサービス内容については、具体的な仕様を定める（仕様発注）など、仕様発注と性能発注を併用し、施設の実態にあった要求水準を定めるべきである。配置スタッフ数については、サービスの質・量に直接的に影響を与える可能性が高いため、自治体が重視するサービス内容については、最低限必要となる配置スタッフ数を具体的に定めておくことも有効である。

※仕様発注：行政側が、具体的な仕様を決定し、それを受託者に委託する発注方式。

※性能発注：行政側では詳細な仕様等を提示せず、機能を定義し得る性能等を示し、詳細な仕様については受託者に委ねる発注方式。

**参考事例**

<堺市 大仙公園日本庭園>

- ・仕様書の作成にあたり、「詳細に示す（仕様発注）」、「一定の水準のみ示し過程は事業者の創意工夫に委ねる（性能発注）」について、各業務の性質を勘案して判断をしている。

④ 指定管理者の審査において、サービスの質と量に関する項目はどのように提案してもらい、審査（判断基準等）はどのように行うべきか

<現状と課題>

- 審査基準が不明確で、期待される提案のポイントが判断できない場合もある。
- 提案書だけでは実現性が判断しにくく、管理実態とギャップが生じる場合もある。

近年は、審査項目を配点とともに公表して募集をするケースが増えてきたが、中には審査基準が不明確なケースも見られ、応募者としては何を重視して提案すべきか判断できないケースもある。その結果、民間ノウハウを活かしきれていないケースも見られる。

また、応募者の提案書づくりのノウハウが向上しており、提案書の審査だけでは、サービスの質と量について提案内容の有効性や実現性を適切に審査しにくい場合もあり、提案書の内容から期待していた管理内容と実際の管理内容にギャップが生じているケースも見られる。

(参考) 自治体アンケート結果

- ガイドラインにおいてサービスの維持・向上に関する項目の配点に留意すべきと定めているのは、都道府県で約5割、市区で約2割、町村で約1割となっている。
- サービス提供する従業員の能力、実績に対する審査も実施すべきと定めているのは、都道府県で約5割、市区で約3割、町村で約1割となっている。
- ガイドラインにおいてよりよいサービス水準を確保するために必要な指定管理料の検討を行った上で公募を行うべきと定めているのは、都道府県で約3割、市区で約2割、町村で約1割となっている。
- サービスの質が向上した要因として「審査基準でサービスの質と量に関する項目の配点が大きかった」を挙げているのは、9.0%に留まっているものの、配点が高かった事例では、大半の項目でサービスの向上につながる効果が見られており、特に「魅力的なイベント等の実施」や「ホームページや管理者ブログなどの更新頻度」、「丁寧な点検方法」などが多くなっている。

### <自治体でチェックすべきポイント>

#### **ポイント 審査基準を明確化し、提案してもらうポイントを具体的に示す**

公募時には、審査項目やその配点を具体的に公表すべきである。特に、サービスの質・量の維持、向上に関する項目については、どのような視点・基準から審査を行うのか等を明確にしておくべきである。具体的には、講座などの実施回数だけではなく、指定管理者のミッションに基づいた講座の目的や内容を評価する等を示しておくことが有効である。

#### **ポイント 提案されたサービスの質・量の実現性を確認する審査を徹底する**

提案内容の審査にあたっては、書類審査だけではなく、本当に提案書に記載されている内容が実行されるのか等を確認すべきである。具体的には、実際の従事責任者を含むプレゼンテーションの実施や提案者が管理している他施設での管理運営状況の審査を行うことなども想定される（保育園の指定管理者選定では、実際に応募者が管理している保育園を審査員が視察に行くケースもある）。

#### 参考事例

##### <横浜市 文化ホール>

- ・指定管理料は予め予定価格を示して審査対象とはせず、文化事業に関する提案、施設運営に関する提案、団体の資質・実績で評価した。

##### <倉敷市 真備健康福祉館>

- ・募集要項において実質上の最低価格を示し、過度な価格競争とならないように配慮した。

#### **ポイント サービスの質・量に関する項目の配点を充実する**

指定管理者の選定においては、審査項目及びその配点が最も重要となる。応募者からよい提案を引き出し、「安かろう、悪かろう」を防ぐためには、自治体が特に重視するサービス内容について、十分な配点とするべきである。既に指定管理者も2 順位以降の施設が多く、指定管理料の削減は十分にされていることを踏まえ、今後は過度な価格競争とならないように配慮する必要がある。サービスの維持・向上には、能力を有する人員の配置とその人件費の確保が必要であり、自治体は、求めるサービス水準の維持に必要なコストを公募前に十分検討し、その上で、指定管理料に関する審査項目の配点を定めるべきである。

#### 参考事例

##### <三重県明和町 ふるさと会館>

- ・120 点満点の審査項目のうち、経費等の収支に関する配点は15 点（12.5%）となっている。

## (2) 指定管理者を募集・選定する段階

---

<箕面市 青少年数学の森野外活動センター>

- ・市民サービス等の向上を図るための「特別提案制度※」が導入され（市の全庁的な制度）、指定期間を5年から10年に変更した。

※指定期間等の運営条件についても公募時に応募者から提案してもらう制度

(3) 指定管理者が施設を管理する段階

① 指定管理者のモニタリング・評価において、サービスの質と量に関する項目はどのようにチェック、評価すべきか

<現状と課題>

- モニタリングや評価の実施方法は手探りであり、サービスの質・量の維持、向上に有効に機能していない場合もある。

全国的にも指定管理者のモニタリングや評価を実施する自治体はかなり増加しており、浸透している。しかし、その実施方法については、まだ手探りの状況である。

モニタリングや指定管理者の評価については、自治体、指定管理者とも多くの手間がかかる。

モニタリングや評価が自己目的化しているケースも見られ、各項目について十分なチェックがされていない、あるいは目的を持たずに形式的に行われているケースも見られる。

(参考) 自治体アンケート結果

- ガイドラインにおいてモニタリングの実施・評価項目の設定について記載しているのは、都道府県で約7割、市区で約4割、町村で1割未満となっており、多くの自治体において共通的な運用方法を構築できていない状況にある。

### ＜自治体でチェックすべきポイント＞

#### **ポイント モニタリング・評価の目的と実施方法をわかりやすく定める**

モニタリングや評価の目的は、サービスの質と量の維持・向上のためであることを官民の担当者が共有し、互いに明確に示す必要がある。モニタリング実施方法をわかりやすくするため、運用ガイドライン等において、モニタリングや評価項目の例を示すとともに、その実施方法を例示すべきである。また、モニタリングや評価には手間がかかるため、継続的に実施できるよう、自治体が重視するサービス内容を絞るなどして、効率化すべきである。

#### 参考事例

##### ＜横浜市 指定管理者第三者評価制度＞

- ・指定管理者自らが業務改善を行ない、サービスの質の向上を図ることを目的に、より客観的・多角的な第三者による点検評価を実施。

#### **ポイント モニタリング・評価の結果を業務遂行に反映する仕組みを導入する**

サービスの維持・向上のインセンティブとなるよう、指定管理者の業務に対する評価結果を次期指定時の加点や更新（非公募選定）等に活用する仕組みについても検討していくべきである。ただし、その場合には新規参入の障壁とならないよう、公平性や競争性にも十分配慮する必要がある。施設管理が開始した後、追加のコストが必要となる新たなニーズが顕在化する場合がある。通常は、予算の関係上、新たなサービスの提供を次期公募時まで延期する場合も多いが、モニタリングや評価の結果、新たなニーズに対応すべきと評価される場合には、指定管理料の増額などを行えるような仕組み（例：アイデア活用制度等）も検討するべきである。

#### 参考事例

##### ＜横浜市 実績評価制度（全庁的取組み）＞

- ・指定管理者の業務実績に対する評価が高い場合には次期の選定において加点できる仕組みを導入。

##### ＜北九州市 指定管理者アイデア活用制度（全庁的取組み）＞

- ・管理開始後、指定管理者が現場の状況を踏まえて新たなサービスを行いたいというアイデアがある場合には内容が優れていれば新規予算を確保している。

② 指定管理者のモニタリング、評価の形骸化を防ぐためには、どのような配慮が必要か

<現状と課題>

- モニタリングや評価制度が導入されているものの、形式的に行われており、形骸化している場合もある。

全国的にも指定管理者のモニタリングや評価を実施する自治体はかなり増加しているが、モニタリングや指定管理者の評価については、自治体、指定管理者とも多くの手間がかかること等から、モニタリングや評価が自己目的化しているケースも見られる。各項目について十分なチェックがされていない、あるいは目的を持たずに形式的に行われており、形骸化している場合もある。

(参考) 自治体アンケート結果

- サービスに課題や懸念が発生した主な要因として、「事業者内のチェック体制が機能していなかった（指定管理者の能力不足）」が多くの自治体で挙げられている。これは特に、制度導入時や新規施設など、不慣れな施設において生じやすくなっている。

<自治体でチェックすべきポイント>

**ポイント 官民のコミュニケーションの充実や外部の視点で管理状況を分析する**

モニタリング、評価の形骸化を防ぐため、書面によるチェックだけではなく、自治体担当者と指定管理者が日常的にコミュニケーションを密に行うべきである。発注者と受託者という関係ではなく、官民で協力してよりよいサービスを提供するパートナーとして、互いを尊重して連携していくべきである。利用団体など関係者が参加する協議会や外部の有識者が参加する会議等を設置し、定期的に管理状況について意見交換を行い、自治体担当者だけではなく、外部の視点からもモニタリングや評価の結果を検証し、業務改善への参考とするべきである。

参考事例

<堺市 大仙公園日本庭園>

- 指定管理者と大仙公園事務所との連絡協議会を3ヶ月に1度の割合で実施し、現況把握や連携強化に努めている。

<三重県明和町 ふるさと会館>

- 月次、四半期、年度ごとの事業報告に加え、ふるさと会館運営協議会においても業務遂行のチェックが行なわれる体制を導入した。

サービスの質と量の維持・向上のための運用上のチェックポイント

<b>(1) 指定管理者制度の導入を検討する段階</b>		
<b>① 設置目的や利用規定</b>		
・自治体が進める関連政策を踏まえ具体的な設置目的を定める(→P64)		○
・利用規定などはニーズの変化に対応できるよう柔軟な規定とする(→P64)		○
・条例制定後時間が経っている場合には条文・料金体系等を見直す(→P65)		
<b>(2) 指定管理者を募集・選定する段階</b>		
<b>① 管理運営の方針</b>		
・指定管理者のミッション等は募集要項に必ず記載する(→P66)		○
・自治体の財源が限られる中で特に重視するサービス項目を明記する(→P67)		
<b>② 管理運営の条件</b>		
・利用料金制を積極的に導入する(→P69)		○
・創意工夫が発揮しやすい裁量権を与える(→P69)		○
・サービス向上につながるインセンティブを設定する(→P70)		
・指定管理者に過度なリスクとならないような運営条件とする(→P70)		
<b>③ 業務要求水準(目標値)の設定項目</b>		
・自治体が重視するサービス項目に絞って目標を設定する(→P72)		○
・仕様発注・性能発注を併用し、施設の実態にあった要求水準を定める(→P72)		
<b>④ サービスの質と量に関する項目の提案手法と審査(判断事業等)</b>		
・審査基準を明確化し、提案してもらうポイントを具体的に示す(→P75)		○
・提案されたサービスの質・量の実現性を確認する審査を徹底する(→P75)		○
・サービスの質・量に関する項目の配点を充実する(→P75)		
<b>(3) 指定管理者が施設を管理する段階</b>		
<b>① モニタリング・評価におけるチェックや評価</b>		
・モニタリング・評価の目的と実施方法をわかりやすく定める(→P78)		○
・モニタリング・評価の結果を業務遂行に反映する仕組みを導入する(→P78)		
<b>② モニタリング・評価の形骸化を防ぐための配慮</b>		
官民のコミュニケーションの充実や外部の視点で管理状況を分析する(→P79)		○

注) ○は「サービスの維持のために必ず検討すべき事項」

## 2. サービスの維持・向上のケーススタディ

以下では、段階別の運用方策のポイントに沿って対応することで、どのようにサービスの維持・向上が図られるのかケーススタディを行った。具体的には、「新たに設置する地域のスポーツセンター」を想定して検討を行った。

想定するスポーツセンターの概要は以下のとおりである。

### 【立地】

- ・ 地方都市の中心部に立地しているスポーツセンターである。

### 【利用者】

- ・ 利用者については、他のスポーツセンターと比較すると、児童、サラリーマン、中高年等の割合が多い。
- ・ 近年はサラリーマンの利用者が増えており、閉館時間の延長ニーズが多い。

### 【利用実績】

- ・ 施設の利用実績については、スポーツ利用のみならず、メインアリーナを用いた物産展等の営利目的もある。ただし、料金体系は目的に係らず同一で低廉な設定である。

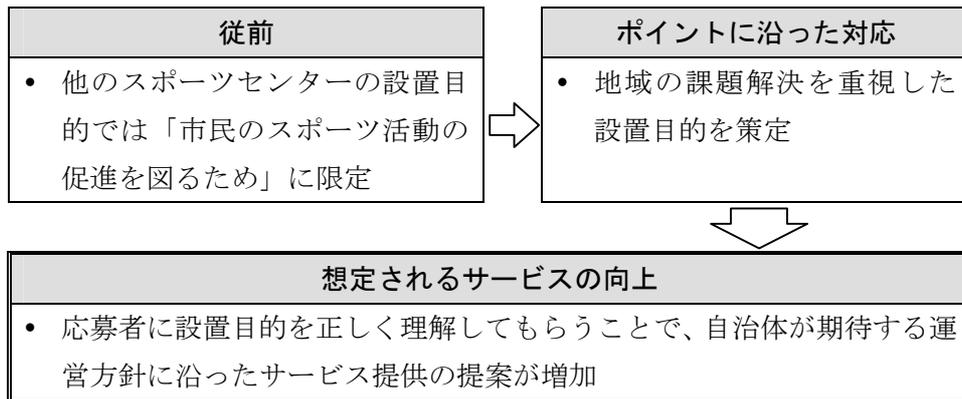
### 【自治体における今後の方針】

- ・ 今後は、初めての人でも気軽に参加できる教室の企画や参加促進について、重点的に取組みたいと考えている。
- ・ 地域のニーズに沿ったサービスの提供を重視したいと考えている。

(1) 指定管理者制度の導入を検討する段階

① 設置目的や利用規定

○自治体が進める関連政策を踏まえ具体的な設置目的を定める



<従前>

他のスポーツセンターの条例では設置目的を「市民のスポーツ活動の促進を図るため」としていた。

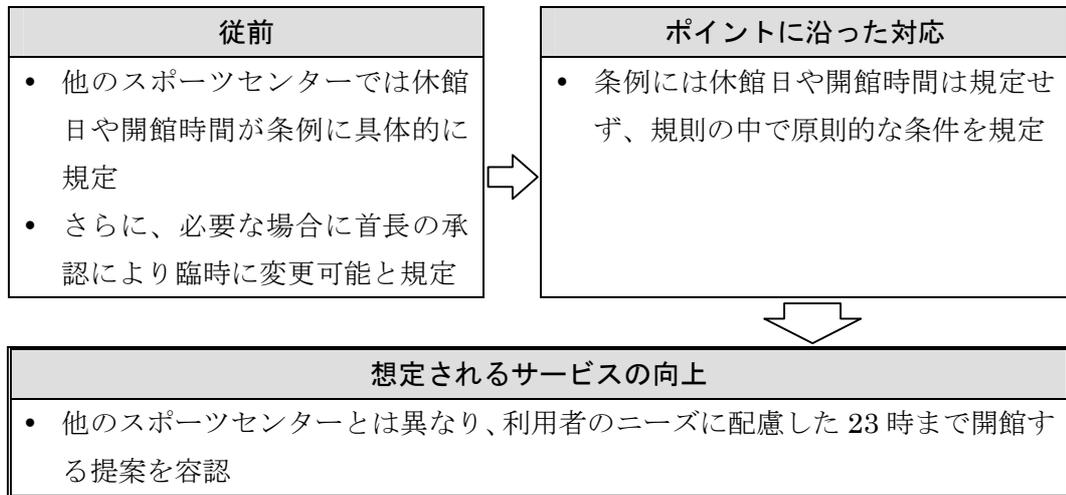
<ポイントに沿った対応>

児童の心身の健全な発達やサラリーマンの成人病予防、中高年の介護予防など、地域の課題解決を重視し、設置目的を「スポーツを通じた健康づくりを促進するとともに、市民の交流を図ることにより、健全な心身の育成に寄与するため」と定めた。

<想定されるサービスの向上>

応募者に施設の設置目的を正しく理解してもらうことにより、自治体が期待する運営方針に沿ったサービス提供の提案を引き出すことができた。

○利用規定などはニーズの変化に対応できるよう柔軟な規定とする



<従前>

他のスポーツセンターの条例では休館日や開館時間が条例に具体的に規定されており、必要がある場合には首長の承認により臨時に変更できるという規定であった。

<ポイントに沿った対応>

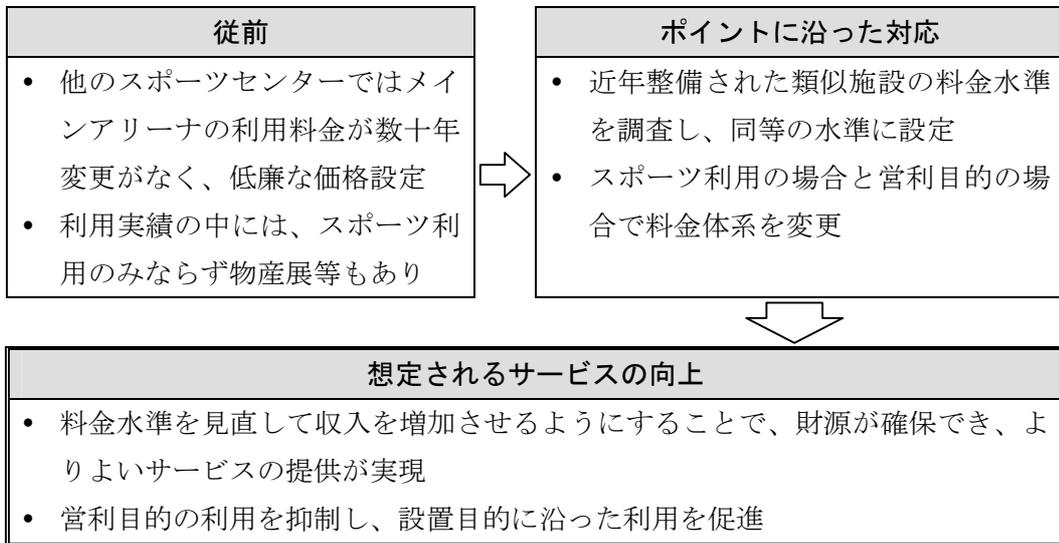
条例には休館日や開館時間は具体的に定めず、規則の中で原則的な条件を定める構成とした。

規則においても、「教育委員会は、前項の規定にかかわらず、特に必要があると認める場合は、休館日及び開館時間を変更することができる。」との規定にした。

<想定されるサービスの向上>

オフィス街にも近い当該地域では、サラリーマンのニーズに沿って、他のスポーツセンターと異なり、23 時まで開館する提案を認めることが容易になった。

○条例制定後時間が経っている場合には条文・料金体系等を見直す



<従前>

他のスポーツセンターの条例ではメインアリーナの利用料金は数十年変更されておらず、低廉な価格設定となっていた。

利用実績の中には、メインアリーナを用いて物産展などの商業利用がされている場合も見られた。

<ポイントに沿った対応>

周辺自治体で近年整備された類似施設の料金水準を調査し、同等の水準に設定した。

スポーツ利用の場合と営利目的の場合で料金体系を変えた（営利目的の場合はスポーツ利用の〇倍の料金）。

<想定されるサービスの向上>

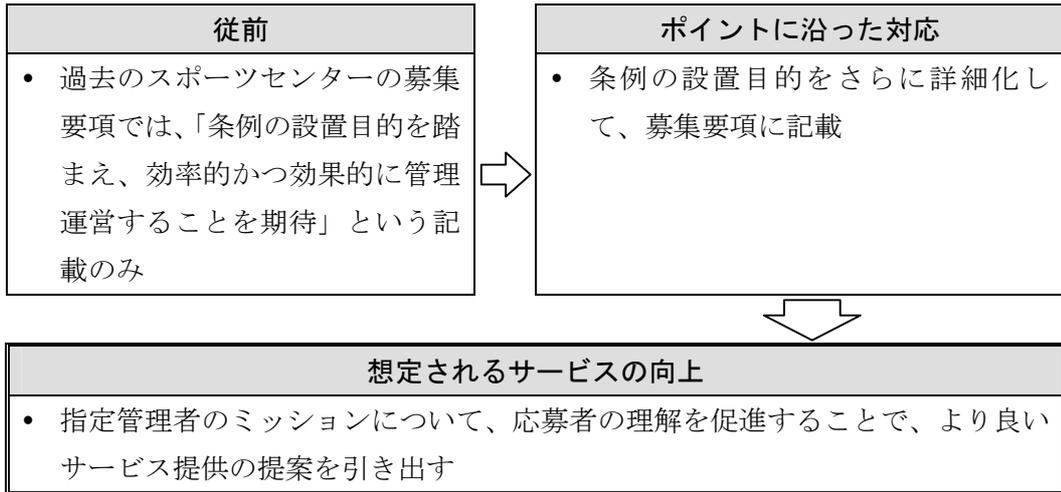
料金水準を見直して収入を増やせるようにすることで、施設の維持管理に必要な財源を確保し、よりよいサービスの提供がしやすくなった。

また、営利目的の利用を抑制し、設置目的に沿った利用を促すことができた。

(2) 指定管理者を募集・選定する段階

① 管理運営の方針

○指定管理者のミッション等は募集要項に必ず記載する



<従前>

過去の他のスポーツセンターの募集要項では、「条例の設置目的を踏まえ、効率的かつ効果的に管理運営することを期待する。」としていた。

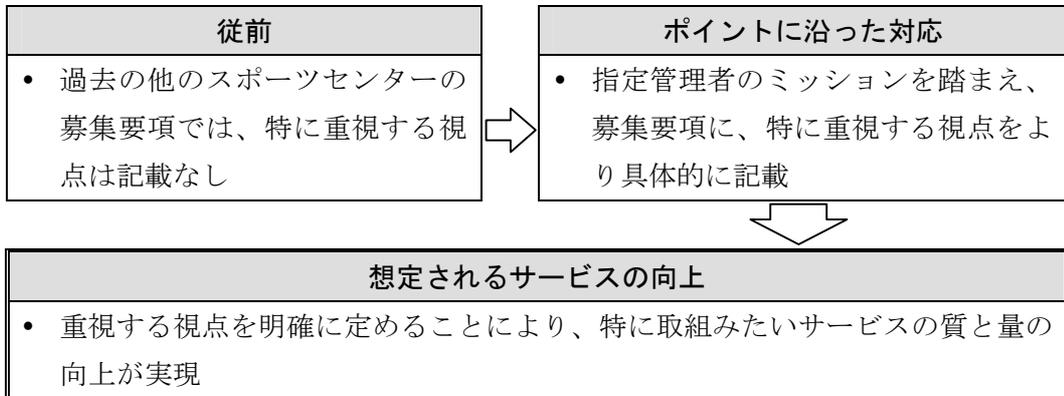
<ポイントに沿った対応>

条例の設置目的をさらに詳細化して、「当市のスポーツ振興計画に定めるように、当市では児童の心身の健全な発達やサラリーマンの成人病予防、中高年の介護予防などが大きな地域の課題となっており、指定管理者には特にこれらの課題解決を目指した施設管理を期待する。」と募集要項に記載した。

<想定されるサービスの向上>

応募者に指定管理者のミッションを正しく理解してもらうことにより、自治体が期待する運営方針に沿ったサービス提供の提案を引き出すことができた。

○自治体の財源に限られる中で特に重視するサービス項目を明記する



<従前>

過去の他のスポーツセンターの募集要項では、特に重視する視点は記載していなかった。

<ポイントに沿った対応>

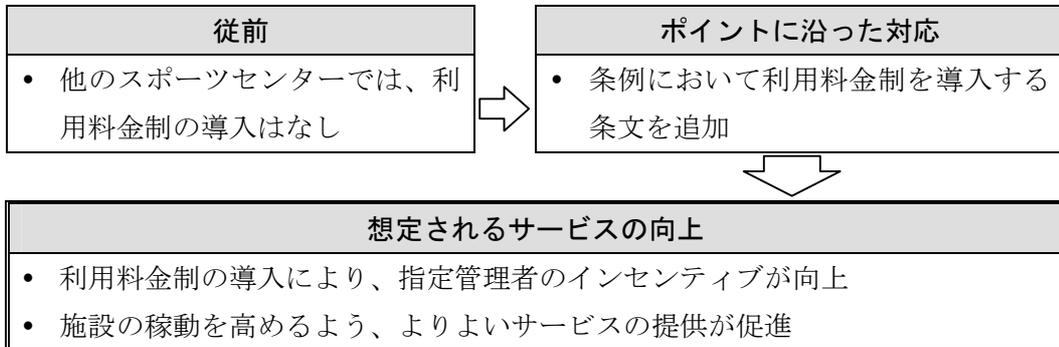
指定管理者のミッションを踏まえ、「施設管理においては、課題解決のため、初めての人でも気軽に参加できるスポーツ教室の企画や教室への参加促進の取組みを重視する。また、スポーツ活動の促進と料金収入の増加を目指して、民間のノウハウを活かした各種スポーツ教室の開催を積極的に実施することを期待する。」と募集要項に記載した。

<想定されるサービスの向上>

スポーツ教室の充実を明確に定めることにより、効果的な教室の企画や優秀なインストラクターの確保につなげることができた。

## ② 管理運営の条件

### ○利用料金制を積極的に導入する



#### <従前>

他のスポーツセンターでは、利用料金制は導入しておらず、使用料はすべて自治体へ納入されていた。

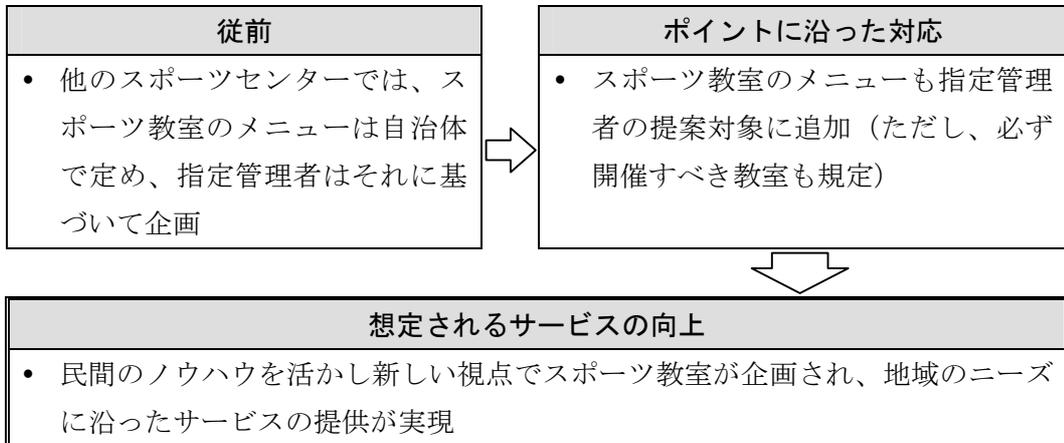
#### <ポイントに沿った対応>

条例において利用料金制を導入する条文を追加し、指定管理者が上限の範囲内において利用料金を設定し収受できる規定とした。

#### <想定されるサービスの向上>

利用料金制を導入することで、指定管理者のインセンティブを向上させ、施設の稼働を高めるよう、よりよいサービスの提供を引き出すことができた。

○創意工夫が発揮しやすい裁量権を与える



<従前>

他のスポーツセンターでは、スポーツ教室のメニューは自治体で定め、指定管理者はそれに基づいて企画していた。

<ポイントに沿った対応>

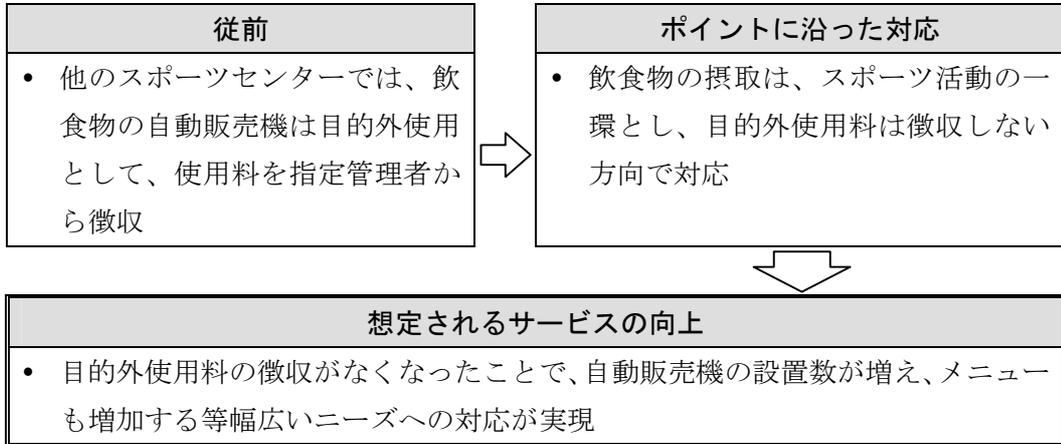
スポーツ教室のメニューは指定管理者の提案事項とした。

ただし、必ず開催すべき教室として、スポーツのジャンル、料金の目安は募集要項の中で規定した。

<想定されるサービスの向上>

慣習にとらわれず、民間のフィットネスなどのノウハウを活かし新しい視点でスポーツ教室の企画がなされ、地域のニーズに沿ったサービスが提供できた。

○サービス向上につながるインセンティブを設定する



<従前>

他のスポーツセンターでは、飲食物の自動販売機は目的外使用として、1台あたりの設置に定められていた使用料を指定管理者から徴収していた。

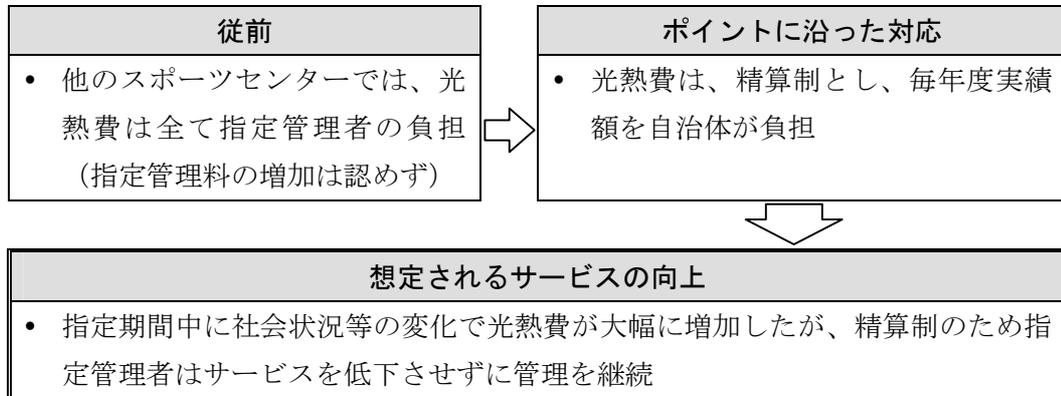
<ポイントに沿った対応>

飲食物の摂取は、スポーツ活動の一環とし、目的外使用料は徴収しないこととした。

<想定されるサービスの向上>

目的外使用料が徴収されなくなったことで、自動販売機の設置数が増え、結果的に提供メニューの種類が豊富になり、幅広いニーズに応えることができた。

○指定管理者に過度なリスクとならないような運営条件とする



<従前>

他のスポーツセンターでは、光熱費は全て指定管理者の負担で賄うものとし、指定管理料の増加は認めていなかった。

<ポイントに沿った対応>

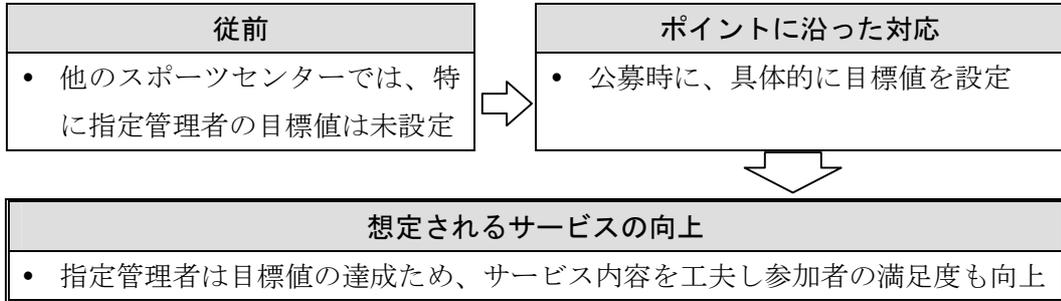
光熱費は、精算制とし、毎年度実績額を自治体が負担することとした。

<想定されるサービスの向上>

指定期間中に原油価格の高騰が起こり、数百万円の増加となったが、精算制としていたため、指定管理者はサービスを低下させずに管理を行うことができた。

③ 業務要求水準（目標値）の設定項目

○自治体が重視するサービス項目に絞って目標を設定する



<従前>

他のスポーツセンターでは、特に指定管理者の目標値は設定していなかった。

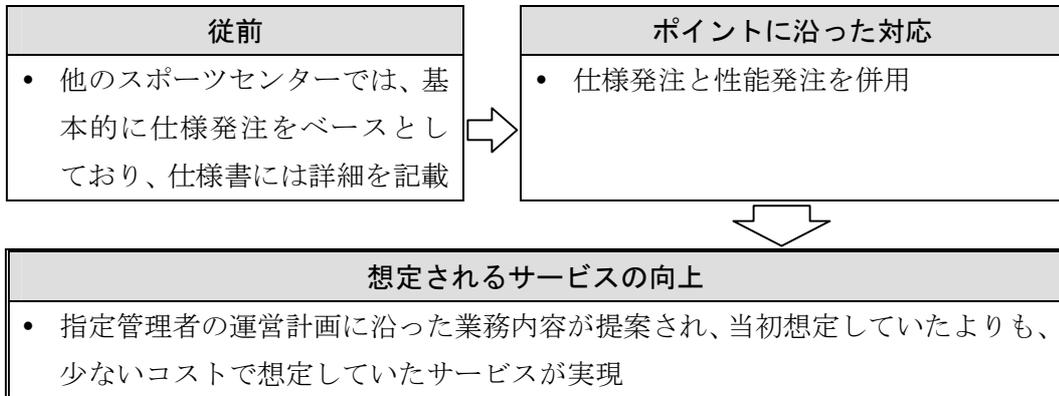
<ポイントに沿った対応>

公募時に、スポーツ教室の定員に対する参加率と参加者の平均満足度を目標値として定めた。

<想定されるサービスの向上>

指定管理者は、目標値を達成するため、住民の関心を集めるよう広報宣伝に力を入れるとともに、プログラム内容も工夫して参加者の満足度を高めた。

○仕様発注・性能発注を併用し、施設の実態にあった要求水準を定める



<従前>

他のスポーツセンターでは、仕様書に細かく清掃業務や点検業務、あるいは警備業務の回数を定めていた。

貸館業務を行う常駐のスタッフ数についても定めていた。

<ポイントに沿った対応>

清掃業務については、新設の施設であり、最適な仕様は定めにくいことから、回数や実施方法は仕様として定めず、利用者の清掃に対する満足度で一定の評価を受けるように要求水準を定めた。

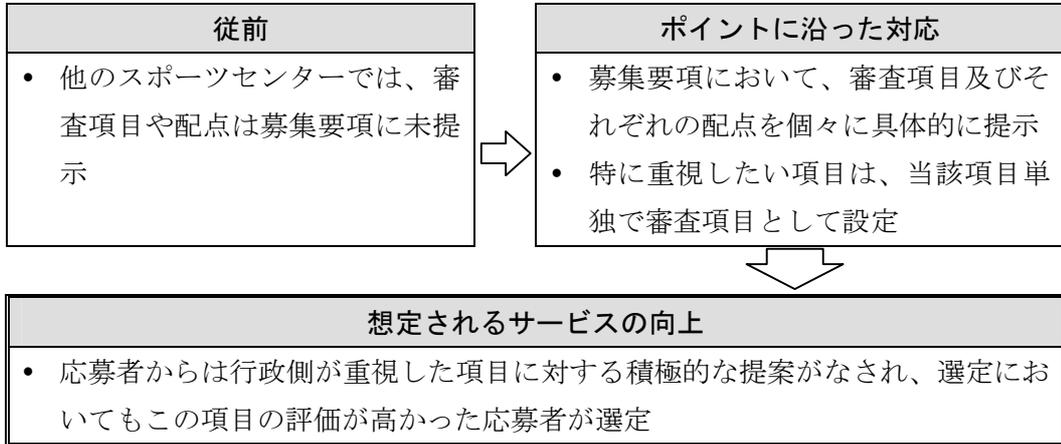
スポーツ教室の対応で窓口が混雑することが予想されたため、窓口のスタッフ数のみ、教室開催時に2名以上と定めた。

<想定されるサービスの向上>

指定管理者の運営計画に沿った清掃業務が提案され、当初想定していたよりも、少ないコストで実施することができた。また窓口対応についても、円滑に運営がなされ、自治体が期待していた教室事業の充実が実現した。

④ サービスの質と量に関する項目の提案手法と審査（判断事業等）

○審査基準を明確化し、提案してもらうポイントを具体的に示す



<従前>

他のスポーツセンターでは、審査項目や配点は募集要項に示していなかった。

<ポイントに沿った対応>

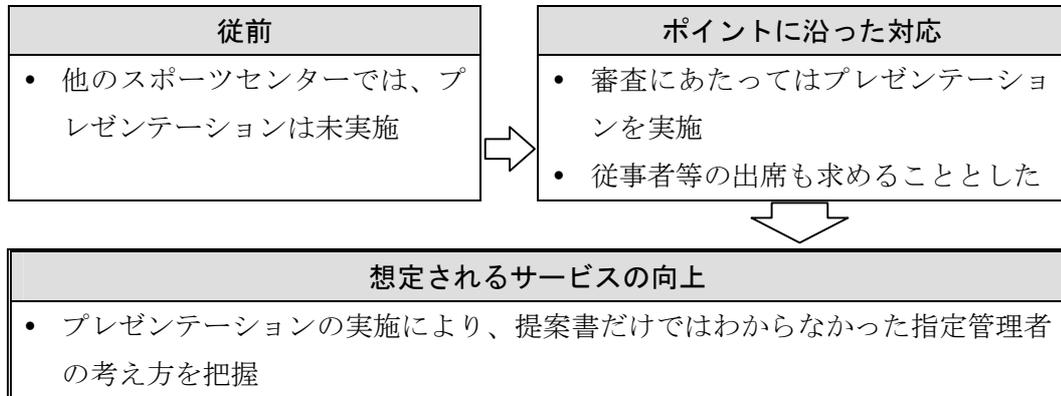
募集要項において、審査項目及びそれぞれの配点を個々に具体的に示した。

審査項目中には、「スポーツ教室の計画内容、及びその開催に対する考え方」という項目を定めた。

<想定されるサービスの向上>

応募者からはスポーツ教室の計画を重視した提案がなされ、選定においてもこの項目の評価が高かった応募者が選定された。

○提案されたサービスの質・量の実現性を確認する審査を徹底する



<従前>

他のスポーツセンターでは、プレゼンテーションは実施していなかった。

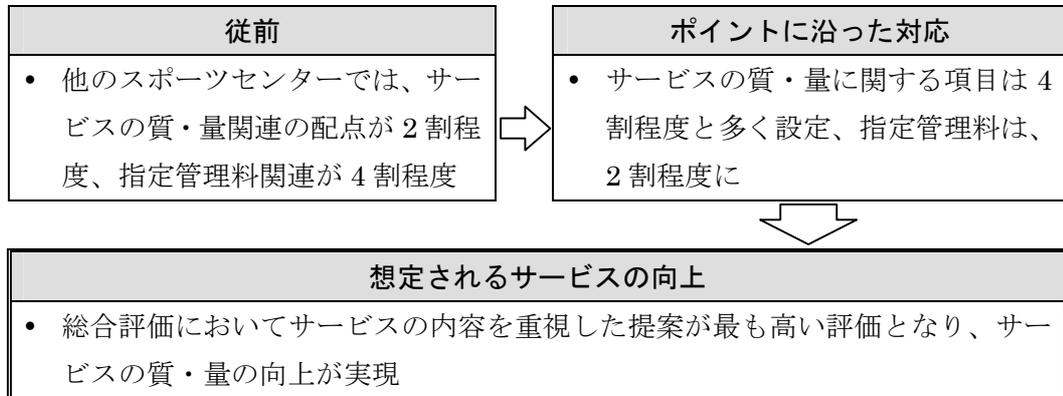
<ポイントに沿った対応>

審査にあたってはプレゼンテーションを実施することとし、従事者等の出席も求めることとした。

<想定されるサービスの向上>

いずれの提案書でも、きれいにわかりやすくまとめられたよい提案であったが、プレゼンテーションを実施することにより、業務に対する理解や実現性に対する見解に差が見られ、提案書だけではわからなかった考え方が把握できた。

○サービスの質・量に関する項目の配点を充実する



<従前>

他のスポーツセンターでは、サービスの質・量に関する項目は配点が2割程度であり、指定管理料の項目は配点を4割程度としていた。

<ポイントに沿った対応>

サービスの質・量に関する項目は4割程度と多く設定した。  
指定管理料については、2割程度に留めた。

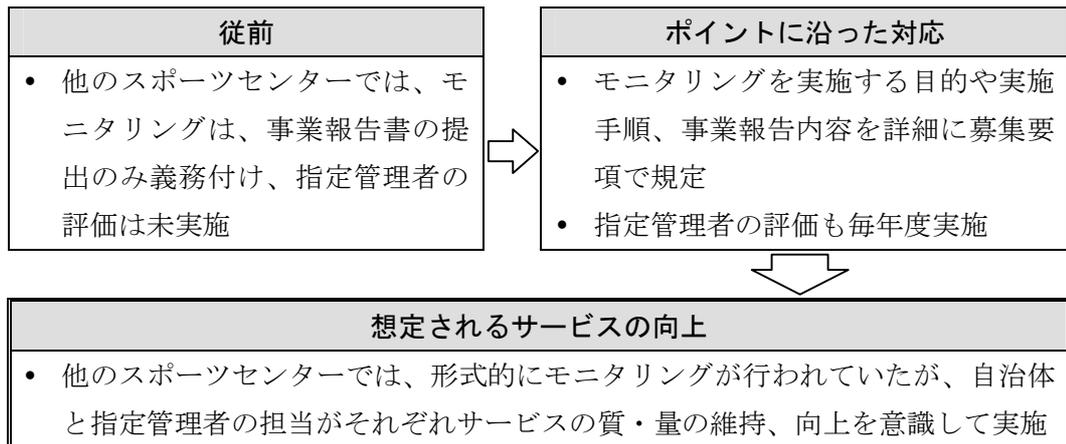
<想定されるサービスの向上>

「安かろう悪かろう」の提案も中には見られたが、総合評価においてはスポーツ教室や施設の維持管理の内容を重視した提案が最も高い評価となり、サービスの質・量の向上が図られた。

(3) 指定管理者が施設を管理する段階

① モニタリング・評価におけるチェックや評価

○モニタリング・評価の目的と実施方法をわかりやすく定める



<従前>

他のスポーツセンターでは、モニタリングについては、事業報告書の提出のみ義務付けており、指定管理者の評価は実施していなかった。

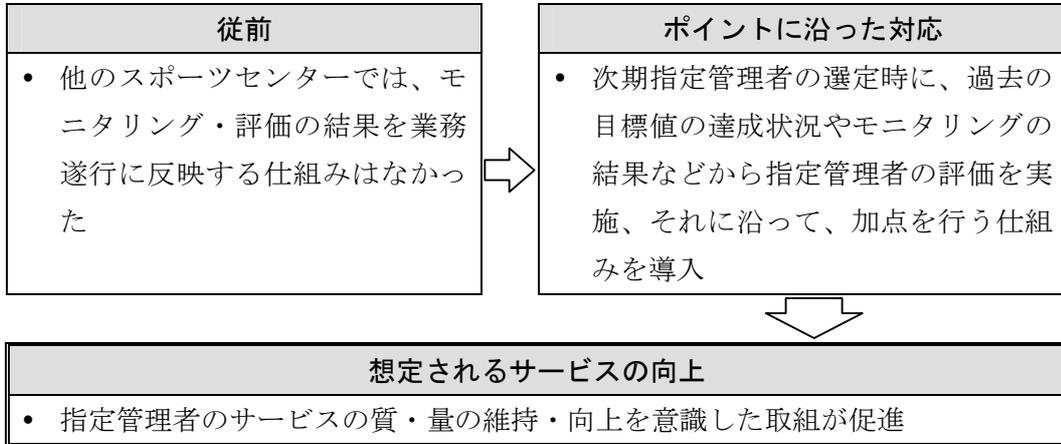
<ポイントに沿った対応>

サービスの質・量を維持、向上させるためという、モニタリングを実施する目的や実施手順、事業報告内容を詳細に募集要項で定めた。  
指定管理者の評価も毎年度実施することとした。

<想定されるサービスの向上>

他のスポーツセンターでは、形式的にモニタリングが行われていたが、自治体と指定管理者の担当がそれぞれサービスの質・量の維持、向上を意識して行うようになった。

○モニタリング・評価の結果を業務遂行に反映する仕組みを導入する



<従前>

他のスポーツセンターでは、特にモニタリング・評価の結果を業務遂行に反映する仕組みは設けていなかった。

<ポイントに沿った対応>

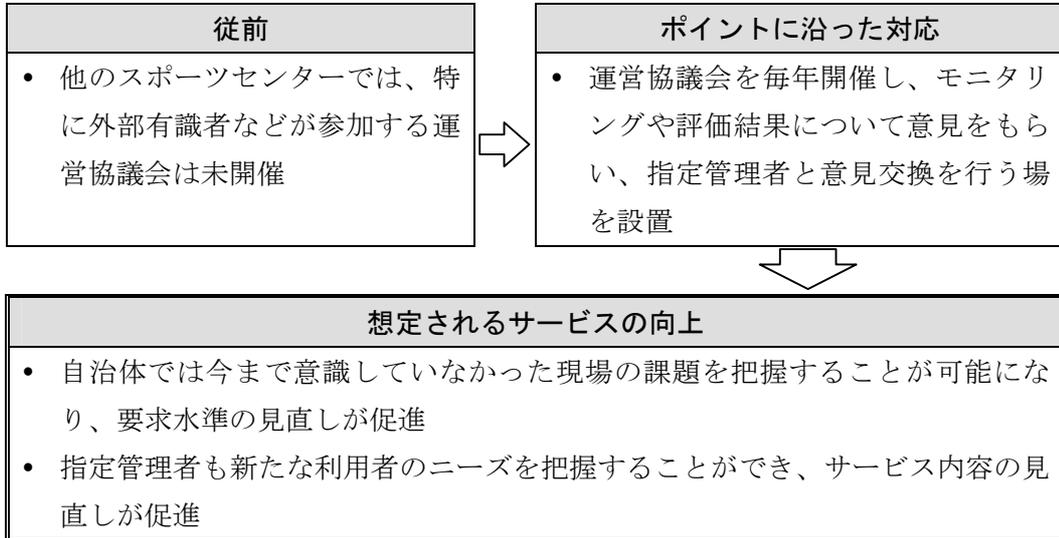
次期指定管理者の選定では、当初に定めた目標値の達成状況やモニタリングの結果などから指定管理者の評価を行い、それに沿って、加点を行う仕組みを導入した。

<想定されるサービスの向上>

他のスポーツセンターでは、提案書に記載されていた内容が実施されなかった事例なども見られたが、指定管理者が積極的にサービスの質・量の維持・向上を意識した取組がなされるようになった。

② モニタリング・評価の形骸化を防ぐための配慮

○官民のコミュニケーションの充実や外部の視点で管理状況を分析する



<従前>

他のスポーツセンターでは、特に外部有識者などが参加する運営協議会は開催していなかった。

<ポイントに沿った対応>

スポーツ振興計画を策定した際の委員や利用団体の代表が参加する運営協議会を毎年開催し、モニタリング、評価結果についてコメントをもらい、指定管理者と意見交換を行う場を設けた。

<想定されるサービスの向上>

自治体では今まで意識していなかった現場の課題を把握することができ、要求水準の見直しにつながった。また指定管理者も新たな利用者のニーズを把握することができ、スポーツ教室の内容の見直しにつながった。

## 参考資料 1 : アンケート調査票



<span style="font-size: 1.2em;">■ ■</span> 基礎情報 <span style="float: right;">■ ■</span>	
所在する都道府県名:	
貴自治体の分類:	<input type="radio"/> 都道府県 <input type="radio"/> 政令市 <input type="radio"/> 市区 <input type="radio"/> 町村
貴自治体名:	
担当部署名:	
担当部署電話番号:	
※ご回答いただいた内容についてお問い合わせすることがありますので、お手数ですがご記入ください。	
<span style="font-size: 1.2em;">■ ■</span> 設問（問9まであります） <span style="float: right;">■ ■</span>	
<p><b>問1. 貴自治体では指定管理者制度を導入されていますか。</b>                      制度を導入していない自治体は基礎情報のみのご回答で結構です。                      ※①②のうち、いずれかひとつを選択</p>	
<p>○ ① 導入している</p> <p>○ ② 導入していない ..... <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">「②導入していない」を選択された場合、基礎情報のみご回答ください。</span></p>	
<p><b>問2. 貴自治体において、平成23年4月1日現在の指定管理者のうち、制度を導入している施設数、及び現在の指定管理者を決定する際の前後で指定管理者の変更があった施設数を教えてください。</b></p>	
① 指定管理者制度を導入している施設数	0 施設
② 現在の指定管理者を決定する際の前後で指定管理者の変更があった施設数	0 施設
<p><b>問3-1. 貴自治体における全般的な傾向として、指定管理者制度の導入前後において、サービスの質と量はどのように変化しましたか。</b>                      ※①～④のうち、いずれかひとつを選択</p>	
○ ① 向上している傾向にある	
○ ② 低下している傾向にある	
○ ③ 特に変化していない	
○ ④ わからない	
<p><b>問3-2. 貴自治体における全般的な傾向として、指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後において、サービスの質と量はどのように変化しましたか。</b>                      ※①～⑤のうち、いずれかひとつを選択</p>	
○ ① 向上している傾向にある	
○ ② 低下している傾向にある	
○ ③ 特に変化していない	
○ ④ 現在、指定管理者制度導入後の1期目にあたるため、本設問には回答できない	
○ ⑤ わからない	

問4-1. 貴自治体における全般的な傾向として、指定管理者制度の導入前後において、指定管理料(制度導入前については指定管理料に相当する管理コストを想定)はどのようになりましたか。

※①～④のうち、いずれかひとつを選択

- ① 指定管理料が増加傾向にある
- ② 指定管理料が減少傾向にある
- ③ 特に変化していない
- ④ わからない

問4-2. 貴自治体における全般的な傾向として、指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後において、指定管理料はどのようになりましたか。

※①～⑤のうち、いずれかひとつを選択

- ① 指定管理料が増加傾向にある
- ② 指定管理料が減少傾向にある
- ③ 特に変化していない
- ④ 現在、指定管理者制度導入後の1期目にあたるため、本設問には回答できない
- ⑤ わからない

問5. 貴自治体では指定管理者制度に関するガイドラインや指針等(以下、「ガイドライン等」)を策定されていますか。

※①②のうち、いずれかひとつを選択

- ① 策定している ..... 「①策定している」を選択された場合、**全ての設問**にご回答ください。
- ② 策定していない ..... 「②策定していない」を選択された場合、**問7を除く全ての設問**にご回答ください。

問6. 指定管理者制度の運用方法について、議会で議論になったことがありますか。

※①②のうち、いずれかひとつを選択

- ① ある 【①あると回答した方】 ・議論の内容について具体的にお書きください。

記載例: ・正規雇用の減少 ・サービスの低下

自由記述回答欄:

- ② ない

次シートへお進みください ※問5で②を選んだ方は次々シートへお進みください

指定管理者のサービスの質と量に関するアンケート調査 調査票

2/4

問7. 指定管理者のサービスの維持・向上に向けて、貴自治体では、全庁的どのような取り組みをされていますか。

下記の①～⑨の各取り組み状況についてお答えください。

下記の設問では、貴自治体の指定管理者制度の運用に関するガイドラインや指針等(以下、「ガイドライン等」)において該当する内容が記載されているかどうかお答えください。

下記設問のうち、自由記述の公表の可否についてお答えください。 なお、選択式の「ガイドライン等での記載状況」の回答については 集計して公表させて頂く予定です。 ※①～⑨のうち、いずれかひとつを選択	○① 自治体名・指定管理者名等の固有名詞も含めて、報告書及び公式ホームページで公表してもよい
	○② 自治体名・指定管理者名等の固有名詞は非公開とするが、内容については報告書及び公式ホームページで公表してもよい
	○③ 自治体名・指定管理者名等の固有名詞及び内容についても非公開とする

項目	設問	ガイドライン等での記載状況 ※①②のうち、いずれかひとつを選択	自由記述
①【条例・規則】 設置目的・事業の具体的記述	・新規に公の施設を設置する際に、管理にあたって何を重視すべきか明確にするため、条例・規則の中で設置目的や施設で行う事業を具体的に記述すべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	/
②【条例・規則】 創意工夫を促す利用規定の定め方	・例えば、条例を改正しなくても、指定管理者の創意工夫が発揮できるよう規則で利用規定を定める等、条例・規則の定め方に配慮をすべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	
③【募集要項等】 管理運営の方針明記	・自治体が公の施設の管理に期待すること等を、募集要項に具体的な方針等として明記すべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	
④【募集要項等】 管理運営の条件の工夫	・指定管理者の創意工夫が発揮できるよう、募集要項等で定める管理運営の条件(利用規定、利用料金制、目的外使用許可、自主事業の範囲等)に配慮すべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	
⑤【募集要項等】 業務の性能発注等の推進	・自治体が業務の基準等で定めるサービスの質と量以上の提案を指定管理者から引き出すために、性能発注等を適切に導入すべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	
⑥【募集要項等】 目標値の具体的設定	・募集要項において、例えば、利用者数、稼働率、教室参加人数、利用者満足度、施設認知度等の指定管理者に求める目標値を具体的に設定すべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	【①はいと回答した方】 ・具体的に設定している目標値の内容についてご紹介ください。 記載例: ・集客施設の場合は、募集要項において、利用者数、稼働率の目標値を予め提示することとしている。 自由記述回答欄:
⑦【募集要項等】 サービスを提供する従業員の能力・実績に対する審査の実施	・サービスの維持・向上のため、サービスを提供する団体の能力や実績又は一従業員の能力や実績等、に関する審査も実施すべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	/
⑧【募集要項等】 審査における配点に関する工夫	・サービスの維持・向上につながる提案を引き出すよう配点に関して検討すべきとガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	/
⑨【募集要項・協定書等】 モニタリングの実施・評価項目の設定	・サービスの維持・向上に向けて、モニタリングや評価で用いるべき項目を、ガイドライン等に定めている。	○① はい ○② いいえ	【①はいと回答した方】 ・評価項目が分かる資料をメールで送付ください。 ・ファイルの容量が大きい場合、URL等のご紹介でも結構です。 URL等回答欄:

<p>⑩【募集要項・協定書等】 インセンティブ項目の導入</p>	<p>・指定管理者の意欲を高めるため、サービスの質と量が向上した場合に指定管理料を増額することや次期選定時の評価に加点すること等のようなインセンティブの導入を検討すべきとガイドライン等に定めている。</p>	<p>○① はい ○② いいえ</p>	<p>【①はいと回答した方】 ・具体的にどのようなインセンティブが導入されているかご紹介ください。(利用料金制を除く) 記載例: ・利用料金制を採用しない施設の場合であっても、基準額以上の使用料収入を得た際には、超過した金額の一部を報奨金(指定管理料の増額)とする方策をとることとしている。 自由記述回答欄:</p>
<p>⑪【募集要項・協定書等】 指定管理料の設定</p>	<p>・よりよいサービス水準を確保するために最低限必要と考えられる指定管理料の検討を担当課等で事前に行った上で公募を行うべきとガイドライン等に定めている。</p>	<p>○① はい ○② いいえ</p>	

次シートへお進みください

指定管理者のサービスの質と量に関するアンケート調査 調査票

3/4

問8. サービスの質と量が向上した事例(指定管理者制度導入の前後もしくは指定管理者の変更前後等)についておかがいます  
(最大3事例までご回答ください)。  
※①～③のうち、  
いづれかひとつを選択  
※フルダウで選択  
※チェック式で選択  
※口をクリックすることで、  
口と☑が切り替わります

<p><b>事例 I</b></p> <p>■下記事例の公表の可否についてお答えください。 ※①～③のうち、 いづれかひとつを選択</p>		<p><input type="checkbox"/> ① 自治体名・指定管理者名等の固有名詞も含めて、報告書及び公式ホームページで公表してもよい</p> <p><input type="checkbox"/> ② 自治体名・指定管理者名等の固有名詞は非公開とするが、内容については報告書及び公式ホームページで公表してもよい</p> <p><input type="checkbox"/> ③ 自治体名・指定管理者名等の固有名詞及び内容についても非公表とする</p>																																																																																	
<p>(1)施設名称 (事例 I)</p>																																																																																			
<p>(2)施設分類等 (事例 I) ※フルダウで選択 ※施設分類の例については【参考資料1】をご参照ください。</p>		<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～⑤)</p> <p><input type="checkbox"/> ①スポーツ・レクリエーション施設</p> <p><input type="checkbox"/> ②産業振興施設</p> <p><input type="checkbox"/> ③基盤施設</p> <p><input type="checkbox"/> ④文教施設</p> <p><input type="checkbox"/> ⑤社会福祉施設</p>																																																																																	
<p>(3)公募状況 (事例 I) ※フルダウで選択</p>		<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～②)</p> <p><input type="checkbox"/> ①公募</p> <p><input type="checkbox"/> ②非公募</p>																																																																																	
<p>(4)利用料金別 (事例 I) ※フルダウで選択</p>		<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p><input type="checkbox"/> ①指定管理者が利用料金収入のみで管理運営を行い、自治体が指定管理料を支払っていない(独立採算制)</p> <p><input type="checkbox"/> ②指定管理者が利用料金収入と自治体から支払われる指定管理料収入で管理運営している</p> <p><input type="checkbox"/> ③非利用料金制</p>																																																																																	
<p>(5)サービスの質と量の向上パターン (事例 I) ※フルダウで選択</p>		<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p><input type="checkbox"/> ①指定管理者制度の導入後に向上した</p> <p><input type="checkbox"/> ②指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後に向上した</p> <p><input type="checkbox"/> ③その他</p>																																																																																	
<p>(6)向上したサービスの詳細 (事例 I) ※チェック式で選択 ※口をクリックすることで、 口と☑が切り替わります</p>		<p><b>① サービスの質 (事例 I)</b> ※クリックすると口と☑が切り替わります</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="5">運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 容易な予約方法</td> <td><input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)</td> </tr> <tr> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応</td> <td><input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー</td> </tr> <tr> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施</td> <td><input type="checkbox"/> 地域貢献への参画</td> </tr> <tr> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報</td> <td></td> </tr> <tr> <td>維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">維持管理業務</td> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等)</td> <td><input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法</td> </tr> <tr> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入</td> <td></td> </tr> <tr> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施</td> <td></td> </tr> <tr> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法</td> <td></td> </tr> <tr> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)</td> <td><input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。</td> </tr> </table> <p><b>② サービスの量 (事例 I)</b> ※クリックすると口と☑が切り替わります</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 閉館日、閉館時間</td> <td><input type="checkbox"/> 予約受付時間</td> </tr> <tr> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 相談スタッフ数</td> <td></td> </tr> <tr> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> イベントの開催件数</td> <td></td> </tr> <tr> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数</td> <td><input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度</td> <td></td> </tr> <tr> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 点検回数</td> <td></td> </tr> <tr> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 導入した備品の数</td> <td><input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度</td> </tr> <tr> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 教室の種類</td> <td></td> </tr> <tr> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 商品の数</td> <td></td> </tr> <tr> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など</td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)</td> <td><input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。</td> </tr> </table>	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 容易な予約方法	<input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)	利用者対応	<input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応	<input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー	事業企画	<input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施	<input type="checkbox"/> 地域貢献への参画	情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報		維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法		維持管理業務	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等)	<input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法	備品管理	<input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入		警備	<input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法		自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施		自販機・売店	<input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法		利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)		その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)		<input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 閉館日、閉館時間	<input type="checkbox"/> 予約受付時間	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数		事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数		情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数	<input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度		建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数		備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数	<input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数		自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類		自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数		利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など		その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)		<input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 容易な予約方法		<input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)																																																																															
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応		<input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー																																																																															
	事業企画	<input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施		<input type="checkbox"/> 地域貢献への参画																																																																															
	情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報																																																																																	
	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法																																																																																
維持管理業務	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等)	<input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法																																																																																
	備品管理	<input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入																																																																																	
	警備	<input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法																																																																																	
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施																																																																																	
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法																																																																																	
利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)																																																																																		
その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)		<input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。																																																																																
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 閉館日、閉館時間	<input type="checkbox"/> 予約受付時間																																																																																
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数																																																																																	
	事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数																																																																																	
	情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数	<input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度																																																																																
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度																																																																																	
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数																																																																																	
	備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数	<input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度																																																																																
	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数																																																																																	
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類																																																																																	
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数																																																																																	
利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など																																																																																		
その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)		<input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。																																																																																

<p>(7)サービスが向上した要因 (事例Ⅰ)</p> <p>(複数選択)</p> <p>※チェック式で選択 ※当てはまるものを最大3つまでお選びください ※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<input type="checkbox"/> ① 管理運営の方針が明確であった																																																										
	<input type="checkbox"/> ② 業務の基準(業務内容)が明確であった <input type="checkbox"/> ③ サービスに関する目標値が設定されていた <input type="checkbox"/> ④ 利用料金制・インセンティブが導入された <input type="checkbox"/> ⑤ 審査基準でサービスの質と量に関する項目の配点が大きかった <input type="checkbox"/> ⑥ 指定管理者に一定程度の裁量が認められていた <input type="checkbox"/> ⑦ 十分に予算が確保されていた <input type="checkbox"/> ⑧ その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																																										
<p><b>事例Ⅱ</b></p> <p>■下記事例の公表の可否についてお答えください。          ※①～③のうち、いずれかひとつを選択</p>																																																											
<p>(1)施設名称 (事例Ⅱ)</p>	<input type="checkbox"/> ① 自治体名・指定管理者名等の固有名詞も含めて、報告書及び公式ホームページで公表してもよい <input type="checkbox"/> ② 自治体名・指定管理者名等の固有名詞は非公開とするが、内容については報告書及び公式ホームページで公表してもよい <input type="checkbox"/> ③ 自治体名・指定管理者名等の固有名詞及び内容についても非公表とする																																																										
<p>(2)施設分類等 (事例Ⅱ)</p> <p>※プルダウンで選択          ※施設分類の例については【参考資料1】をご参照ください。</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～⑤)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ①スポーツ・レクリエーション施設</li> <li><input type="checkbox"/> ②産業振興施設</li> <li><input type="checkbox"/> ③基盤施設</li> <li><input type="checkbox"/> ④文教施設</li> <li><input type="checkbox"/> ⑤社会福祉施設</li> </ul>																																																										
<p>(3)公募状況 (事例Ⅱ)</p> <p>※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～②)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ①公募</li> <li><input type="checkbox"/> ②非公募</li> </ul>																																																										
<p>(4)利用料金別 (事例Ⅱ)</p> <p>※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ①指定管理者が利用料金収入のみで管理運営を行い、自治体が指定管理料を支払っていない(独立採算制)</li> <li><input type="checkbox"/> ②指定管理者が利用料金収入と自治体から支払われる指定管理料収入で管理運営している</li> <li><input type="checkbox"/> ③非利用料金制</li> </ul>																																																										
<p>(5)サービスの質と量の向上パターン (事例Ⅱ)</p> <p>※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ①指定管理者制度の導入後に向上した</li> <li><input type="checkbox"/> ②指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後に向上した</li> <li><input type="checkbox"/> ③その他</li> </ul>																																																										
<p>(6)向上したサービスの詳細 (事例Ⅱ)</p> <p>(複数選択)</p> <p>※チェック式で選択          ※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<p>① サービスの質 (事例Ⅱ) ※クリックすると口と図が切り替わります</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="5">運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 容易な予約方法 <input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)</td> </tr> <tr> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー</td> </tr> <tr> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施 <input type="checkbox"/> 地域貢献への参画</td> </tr> <tr> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報</td> </tr> <tr> <td>維持管理業務</td> <td>清掃 <input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">維持管理業務</td> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等) <input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法</td> </tr> <tr> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入</td> </tr> <tr> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施</td> </tr> <tr> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td colspan="2"> <input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)            ・具体的な内容をご記入ください。         </td> </tr> </table> <p>② サービスの量 (事例Ⅱ) ※クリックすると口と図が切り替わります</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間</td> </tr> <tr> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 相談スタッフ数</td> </tr> <tr> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> イベントの開催件数</td> </tr> <tr> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度</td> </tr> <tr> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 点検回数</td> </tr> <tr> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度</td> </tr> <tr> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 教室の種類</td> </tr> <tr> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 商品の数</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td colspan="2"> <input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)            ・具体的な内容をご記入ください。         </td> </tr> </table>	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 容易な予約方法 <input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)	利用者対応	<input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー	事業企画	<input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施 <input type="checkbox"/> 地域貢献への参画	情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報	維持管理業務	清掃 <input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法	維持管理業務	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等) <input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法	備品管理	<input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入	警備	<input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法	その他	利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)	その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。		運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数	事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数	情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数	備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数	その他	利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など	その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。	
運営業務	施設貸出		<input type="checkbox"/> 容易な予約方法 <input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)																																																								
	利用者対応		<input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー																																																								
	事業企画		<input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施 <input type="checkbox"/> 地域貢献への参画																																																								
	情報発信		<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報																																																								
	維持管理業務	清掃 <input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法																																																									
維持管理業務	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等) <input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法																																																									
	備品管理	<input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入																																																									
	警備	<input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法																																																									
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施																																																									
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法																																																									
その他	利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)																																																									
その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																																										
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間																																																									
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数																																																									
	事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数																																																									
	情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度																																																									
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度																																																									
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数																																																									
	備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度																																																									
	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数																																																									
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類																																																									
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数																																																									
その他	利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など																																																									
その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																																										

<p>(7)サービスが向上した要因 (事例Ⅱ) (複数選択) ※チェック式で選択 ※当てはまるものを最大3つまでお選びください ※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<p><input type="checkbox"/> ① 管理運営の方針が明確であった</p> <p><input type="checkbox"/> ② 業務の基準(業務内容)が明確であった</p> <p><input type="checkbox"/> ③ サービスに関する目標値が設定されていた</p> <p><input type="checkbox"/> ④ 利用料金制・インセンティブが導入された</p> <p><input type="checkbox"/> ⑤ 審査基準でサービスの質と量に関する項目の配点が大きかった</p> <p><input type="checkbox"/> ⑥ 指定管理者に一定程度の裁量が認められていた</p> <p><input type="checkbox"/> ⑦ 十分に予算が確保されていた</p> <p><input type="checkbox"/> ⑧ その他 (具体的な内容をご記入ください。)</p> <p>・具体的な内容をご記入ください。</p>																																																																								
<p><b>事例Ⅲ</b></p>																																																																									
<p>■下記事例の公表の可否についてお答えください。 ※①～③のうち、いづれかひとつを選択</p>	<p><input type="checkbox"/> ① 自治体名・指定管理者名等の固有名詞も含めて、報告書及び公式ホームページで公表してもよい</p> <p><input type="checkbox"/> ② 自治体名・指定管理者名等の固有名詞は非公開とするが、内容については報告書及び公式ホームページで公表してもよい</p> <p><input type="checkbox"/> ③ 自治体名・指定管理者名等の固有名詞及び内容についても非公表とする</p>																																																																								
<p>(1)施設名称 (事例Ⅲ)</p>																																																																									
<p>(2)施設分類等 (事例Ⅲ) ※プルダウンで選択 ※施設分類の例については【参考資料1】をご参照ください。</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～⑤)</p> <p><input type="checkbox"/> ①スポーツ・レクリエーション施設</p> <p><input type="checkbox"/> ②産業振興施設</p> <p><input type="checkbox"/> ③基盤施設</p> <p><input type="checkbox"/> ④文教施設</p> <p><input type="checkbox"/> ⑤社会福祉施設</p>																																																																								
<p>(3)公募状況 (事例Ⅲ) ※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～②)</p> <p><input type="checkbox"/> ①公募</p> <p><input type="checkbox"/> ②非公募</p>																																																																								
<p>(4)利用料金別 (事例Ⅲ) ※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p><input type="checkbox"/> ①指定管理者が利用料金収入のみで管理運営を行い、自治体が指定管理料を支払っていない(独立採算制)</p> <p><input type="checkbox"/> ②指定管理者が利用料金収入と自治体から支払われる指定管理料収入で管理運営している</p> <p><input type="checkbox"/> ③非利用料金制</p>																																																																								
<p>(5)サービスの質と量の向上パターン (事例Ⅲ) ※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p><input type="checkbox"/> ①指定管理者制度の導入後に向上した</p> <p><input type="checkbox"/> ②指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後に向上した</p> <p><input type="checkbox"/> ③その他</p>																																																																								
<p>(6)向上したサービスの詳細 (事例Ⅲ) (複数選択) ※チェック式で選択 ※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<p>① サービスの質 (事例Ⅲ) ※クリックすると口と図が切り替わります</p> <table border="1" data-bbox="496 1016 1353 1491"> <tr> <td>運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 容易な予約方法 <input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー</td> </tr> <tr> <td></td> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施 <input type="checkbox"/> 地域貢献への参画</td> </tr> <tr> <td></td> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報</td> </tr> <tr> <td>維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等) <input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入</td> </tr> <tr> <td></td> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法</td> </tr> <tr> <td>自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施</td> </tr> <tr> <td></td> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。</td> </tr> </table> <p>② サービスの量 (事例Ⅲ) ※クリックすると口と図が切り替わります</p> <table border="1" data-bbox="496 1498 1353 1951"> <tr> <td>運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 相談スタッフ数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> イベントの開催件数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度</td> </tr> <tr> <td>維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度</td> </tr> <tr> <td></td> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 点検回数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度</td> </tr> <tr> <td></td> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数</td> </tr> <tr> <td>自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 教室の種類</td> </tr> <tr> <td></td> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 商品の数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。</td> </tr> </table>	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 容易な予約方法 <input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)		利用者対応	<input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー		事業企画	<input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施 <input type="checkbox"/> 地域貢献への参画		情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法		建物設備保守	<input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等) <input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法		備品管理	<input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入		警備	<input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施		自販機・売店	<input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法		利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)	その他		<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間		利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数		事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数		情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度		建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数		備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度		警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類		自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数		利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など	その他		<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 容易な予約方法 <input type="checkbox"/> 新たな料金の支払い方法(カード払い、手続きの効率化等)																																																																							
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 迅速、丁寧な相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー																																																																							
	事業企画	<input type="checkbox"/> 魅力的なイベント等の実施 <input type="checkbox"/> 地域貢献への参画																																																																							
	情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報																																																																							
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 丁寧な清掃方法																																																																							
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 丁寧な点検方法(過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等) <input type="checkbox"/> 迅速・丁寧な補修方法																																																																							
	備品管理	<input type="checkbox"/> 高性能な備品の導入																																																																							
	警備	<input type="checkbox"/> 利用者に安全な警備方法																																																																							
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 魅力的な教室の実施																																																																							
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 魅力的な商品の販売、提供方法																																																																							
	利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供(託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)																																																																							
その他		<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																																																							
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間																																																																							
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数																																																																							
	事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数																																																																							
	情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度																																																																							
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度																																																																							
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数																																																																							
	備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度																																																																							
	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数																																																																							
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類																																																																							
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数																																																																							
	利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など																																																																							
その他		<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																																																							

<p>(7)サービスが向上した要因 (事例Ⅲ)</p> <p>(複数選択)</p> <p>※チェック式で選択</p> <p>※当てはまるものを最大3つまでお選びください</p> <p>※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<input type="checkbox"/>	① 管理運営の方針が明確であった
	<input type="checkbox"/>	② 業務の基準(業務内容)が明確であった
	<input type="checkbox"/>	③ サービスに関する目標値が設定されていた
	<input type="checkbox"/>	④ 利用料金制・インセンティブが導入された
	<input type="checkbox"/>	⑤ 審査基準でサービスの質と量に関する項目の配点が大きかった
	<input type="checkbox"/>	⑥ 指定管理者に一定程度の裁量が認められていた
	<input type="checkbox"/>	⑦ 十分に予算が確保されていた
	<input type="checkbox"/>	⑧ その他 (具体的な内容をご記入ください。)
	<input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。	

次シートへお進みください

指定管理者のサービスの質と量に関するアンケート調査 調査票

4/4

問9. サービスの質と量に課題がある事例についておうかがいします(最大3事例までご回答ください)。  
 毎年度行う指定管理者の「評価」等において、サービスの質と量に課題があるとされた、あるいはサービスの質と量に懸念があるとされた施設があれば、その事例についてご記入ください。また、その後、官民の工夫によりサービスの質と量に関する課題が改善されていまして、その取り組みをご記入ください。  
 なお、ご記入いただく事例は、「評価」等の対象施設以外でも結構です。サービスの改善のための工夫が書きにくい場合は、空欄でも構いません。

<b>事例1</b>																																																																									
■下記事例の公表の可否についてお答えください。 ※①～③のうち、いずれかひとつを選択	<input type="checkbox"/> ① 自治体名・指定管理者名等の固有名称も含めて、報告書及び公式ホームページで公表してもよい <input type="checkbox"/> ② 自治体名・指定管理者名等の固有名称は非公開とするが、内容については報告書及び公式ホームページで公表してもよい <input type="checkbox"/> ③ 自治体名・指定管理者名等の固有名称及び内容についても非公表とする																																																																								
(1)施設名称 (事例1) ※差し支えなければご記入ください																																																																									
(2)施設分類等 (事例1) ※プルダウンで選択 ※施設分類の例については【参考資料1】をご参照ください。	このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～⑤) ①スポーツ・レクリエーション施設 ②産業振興施設 ③基盤施設 ④文教施設 ⑤社会福祉施設																																																																								
(3)公募状況 (事例1) ※プルダウンで選択	このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～②) ①公募 ②非公募																																																																								
(4)利用料金別 (事例1) ※プルダウンで選択	このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③) ①指定管理者が利用料金収入のみで管理運営を行い、自治体が指定管理料を支払っていない(独立採算制) ②指定管理者が利用料金収入と自治体から支払われる指定管理料収入で管理運営している ③非利用料金制																																																																								
(5)サービスの質と量の課題発生パターン (事例1) ※プルダウンで選択	このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③) ①指定管理者制度の導入後に課題や懸念事項が発生した ②指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後に課題や懸念事項が発生した ③その他																																																																								
(6)サービスの質と量に課題があるとされた、あるいは懸念があるとされたサービスの詳細 (事例1) (複数選択) ※チェック式で選択 ※口をクリックすることで、口と図が切り替わります	① サービスの質 (事例1) ※クリックすると口と図が切り替わります <table border="1"> <tr> <td>運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 予約方法 <input type="checkbox"/> 料金の支払い方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー</td> </tr> <tr> <td></td> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> イベント等の実施</td> </tr> <tr> <td></td> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報</td> </tr> <tr> <td>維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 清掃方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 点検方法 <input type="checkbox"/> 補修方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 備品の導入</td> </tr> <tr> <td></td> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 警備方法</td> </tr> <tr> <td>自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 教室の実施</td> </tr> <tr> <td></td> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 商品の販売、提供方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供 (託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。</td> </tr> </table> ② サービスの量 (事例1) ※クリックすると口と図が切り替わります <table border="1"> <tr> <td>運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 相談スタッフ数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> イベントの開催件数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度</td> </tr> <tr> <td>維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度</td> </tr> <tr> <td></td> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 点検回数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度</td> </tr> <tr> <td></td> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数</td> </tr> <tr> <td>自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 教室の種類</td> </tr> <tr> <td></td> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 商品の数</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。</td> </tr> </table>	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 予約方法 <input type="checkbox"/> 料金の支払い方法		利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー		事業企画	<input type="checkbox"/> イベント等の実施		情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃方法		建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検方法 <input type="checkbox"/> 補修方法		備品管理	<input type="checkbox"/> 備品の導入		警備	<input type="checkbox"/> 警備方法	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の実施		自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の販売、提供方法		利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供 (託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)	その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。		運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間		利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数		事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数		情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度		建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数		備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度		警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類		自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数		利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など	その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。	
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 予約方法 <input type="checkbox"/> 料金の支払い方法																																																																							
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談窓口対応 <input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー																																																																							
	事業企画	<input type="checkbox"/> イベント等の実施																																																																							
	情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報																																																																							
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃方法																																																																							
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検方法 <input type="checkbox"/> 補修方法																																																																							
	備品管理	<input type="checkbox"/> 備品の導入																																																																							
	警備	<input type="checkbox"/> 警備方法																																																																							
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の実施																																																																							
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の販売、提供方法																																																																							
	利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供 (託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)																																																																							
その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																																																								
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間																																																																							
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数																																																																							
	事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数																																																																							
	情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度																																																																							
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度																																																																							
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数																																																																							
	備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度																																																																							
	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数																																																																							
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類																																																																							
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数																																																																							
	利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など																																																																							
その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																																																								

<p>(7)サービスの質と量に課題があるとされた、あるいは懸念があるとされた要因 (事例Ⅰ) (複数選択)</p> <p>※チェック式で選択</p> <p>※当てはまるものを最大3つまでお選びください</p> <p>※□をクリックすることで、□と☑が切り替わります</p>	<input type="checkbox"/> ① 管理運営の方針が不明確だった <input type="checkbox"/> ② 要求水準が十分に規定されていなかった <input type="checkbox"/> ③ サービスに関する目標値が設定されていなかった <input type="checkbox"/> ④ 利用料金制・インセンティブが導入されていなかった <input type="checkbox"/> ⑤ 審査基準で価格の比重が大きかった <input type="checkbox"/> ⑥ 指定管理者の能力不足(事業者内のチェック体制が機能していなかった等) <input type="checkbox"/> ⑦ 大幅に予算が削減された <input type="checkbox"/> ⑧ その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																													
	<p>(8)その後、自治体・民間側の工夫でサービスが改善した場合には工夫の内容 (事例Ⅰ)</p> <p>※サービスの質と量の例については【参考資料2】をご参照ください。</p>	<p>(自治体側の工夫)</p> <p>記載例: ○○設備について利用者からの苦情が頻発していたため、利用者の意見に迅速に対応するとともに、施設内に利用者の意見や苦情を募集する投書箱を設置し、指定管理者がそれに対する対応方法を施設内の掲示板において利用者向けに回答する仕組みを導入するように指導した。</p> <p>回答欄:</p>																																												
	<p>(民間側の工夫)</p> <p>記載例: 投書箱に収集された苦情や要望の全てに回答し、課題点・問題点・改善策などを利用者へ公表した。また、各問題点に関する改善策について、それぞれ改善責任者を設定し、「いつまでに」「何を改善するか」も含めて利用者へ具体的に示した。</p> <p>回答欄:</p>																																													
<p><b>事例Ⅱ</b></p>																																														
<p>■下記事例の公表の可否についてお答えください。</p> <p>※①～③のうち、いずれかひとつを選択</p>	<input type="checkbox"/> ① 自治体名・指定管理者名等の固有名詞も含めて、報告書及び公式ホームページで公表してもよい <input type="checkbox"/> ② 自治体名・指定管理者名等の固有名詞は非公開とするが、内容については報告書及び公式ホームページで公表してもよい <input type="checkbox"/> ③ 自治体名・指定管理者名等の固有名詞及び内容についても非公表とする																																													
<p>(1)施設名称 (事例Ⅱ)</p> <p>※差し支えなければご記入ください</p>																																														
<p>(2)施設分類等 (事例Ⅱ)</p> <p>※フルダウで選択</p> <p>※施設分類の例については【参考資料1】をご参照ください。</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～⑤)</p> <p><input type="checkbox"/> ①スポーツ・レクリエーション施設  <input type="checkbox"/> ②産業振興施設  <input type="checkbox"/> ③基盤施設  <input type="checkbox"/> ④文教施設  <input type="checkbox"/> ⑤社会福祉施設</p>																																													
<p>(3)公募状況 (事例Ⅱ)</p> <p>※フルダウで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～②)</p> <p><input type="checkbox"/> ①公募  <input type="checkbox"/> ②非公募</p>																																													
<p>(4)利用料金別 (事例Ⅱ)</p> <p>※フルダウで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p><input type="checkbox"/> ①指定管理者が利用料金収入のみで管理運営を行い、自治体が指定管理料を支払っていない(独立採算制)  <input type="checkbox"/> ②指定管理者が利用料金収入と自治体から支払われる指定管理料収入で管理運営している  <input type="checkbox"/> ③非利用料金制</p>																																													
<p>(5)サービスの質と量の課題発生パターン (事例Ⅱ)</p> <p>※フルダウで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p><input type="checkbox"/> ①指定管理者制度の導入後に課題や懸念事項が発生した  <input type="checkbox"/> ②指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後に課題や懸念事項が発生した  <input type="checkbox"/> ③その他</p>																																													
<p>(6)サービスの質と量に課題があるとされた、あるいは懸念があるとされたサービスの詳細 (事例Ⅱ) (複数選択)</p> <p>※チェック式で選択</p> <p>※□をクリックすることで、□と☑が切り替わります</p>	<p>① サービスの質 (事例Ⅱ) ※クリックすると□と☑が切り替わります</p> <table border="1"> <tr> <td>運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td><input type="checkbox"/> 予約方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> 料金の支払い方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 相談窓口対応</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー</td> </tr> <tr> <td></td> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> イベント等の実施</td> </tr> <tr> <td></td> <td>情報発信</td> <td><input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報</td> </tr> <tr> <td>維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 清掃方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 点検方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> 補修方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>備品管理</td> <td><input type="checkbox"/> 備品の導入</td> </tr> <tr> <td></td> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 警備方法</td> </tr> <tr> <td>自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 教室の実施</td> </tr> <tr> <td></td> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 商品の販売、提供方法</td> </tr> <tr> <td></td> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供 (託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)          ・具体的な内容をご記入ください。</td> </tr> </table>	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 予約方法			<input type="checkbox"/> 料金の支払い方法		利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談窓口対応			<input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー		事業企画	<input type="checkbox"/> イベント等の実施		情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃方法		建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検方法			<input type="checkbox"/> 補修方法		備品管理	<input type="checkbox"/> 備品の導入		警備	<input type="checkbox"/> 警備方法	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の実施		自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の販売、提供方法		利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供 (託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)	その他		<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。
運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 予約方法																																												
		<input type="checkbox"/> 料金の支払い方法																																												
	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談窓口対応																																												
		<input type="checkbox"/> 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー																																												
	事業企画	<input type="checkbox"/> イベント等の実施																																												
	情報発信	<input type="checkbox"/> 市民にわかりやすい媒体、説明による広報																																												
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃方法																																												
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検方法																																												
		<input type="checkbox"/> 補修方法																																												
	備品管理	<input type="checkbox"/> 備品の導入																																												
	警備	<input type="checkbox"/> 警備方法																																												
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の実施																																												
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の販売、提供方法																																												
	利便サービス	<input type="checkbox"/> 新たなサービスの提供 (託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など)																																												
その他		<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) ・具体的な内容をご記入ください。																																												

	<p><b>② サービスの量</b> (事例Ⅱ) ※クリックすると口と図が切り替わります</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">運営業務</td> <td>施設貸出</td> <td> <input type="checkbox"/> 開館日、開館時間  <input type="checkbox"/> 予約受付時間         </td> </tr> <tr> <td>利用者対応</td> <td><input type="checkbox"/> 相談スタッフ数</td> </tr> <tr> <td>事業企画</td> <td><input type="checkbox"/> イベントの開催件数</td> </tr> <tr> <td>情報発信</td> <td> <input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数  <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度         </td> </tr> <tr> <td rowspan="4">維持管理業務</td> <td>清掃</td> <td><input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度</td> </tr> <tr> <td>建物設備保守</td> <td><input type="checkbox"/> 点検回数</td> </tr> <tr> <td>備品管理</td> <td> <input type="checkbox"/> 導入した備品の数  <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度         </td> </tr> <tr> <td>警備</td> <td><input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">自主事業</td> <td>教室事業</td> <td><input type="checkbox"/> 教室の種類</td> </tr> <tr> <td>自販機・売店</td> <td><input type="checkbox"/> 商品の数</td> </tr> <tr> <td>利便サービス</td> <td><input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td colspan="2"> <input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。)  <input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。         </td> </tr> </table>	運営業務	施設貸出	<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間	利用者対応	<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数	事業企画	<input type="checkbox"/> イベントの開催件数	情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度	維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数	備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数	自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数	利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など	その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) <input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。	
運営業務	施設貸出		<input type="checkbox"/> 開館日、開館時間 <input type="checkbox"/> 予約受付時間																										
	利用者対応		<input type="checkbox"/> 相談スタッフ数																										
	事業企画		<input type="checkbox"/> イベントの開催件数																										
	情報発信	<input type="checkbox"/> 広報誌の発行回数 <input type="checkbox"/> ホームページや管理者ブログなどの更新頻度																											
維持管理業務	清掃	<input type="checkbox"/> 清掃範囲、頻度																											
	建物設備保守	<input type="checkbox"/> 点検回数																											
	備品管理	<input type="checkbox"/> 導入した備品の数 <input type="checkbox"/> 備品の点検・更新頻度																											
	警備	<input type="checkbox"/> 警備範囲、配置人数、巡回回数																											
自主事業	教室事業	<input type="checkbox"/> 教室の種類																											
	自販機・売店	<input type="checkbox"/> 商品の数																											
	利便サービス	<input type="checkbox"/> サービス提供時間、料金など																											
その他	<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容をご記入ください。) <input type="checkbox"/> 具体的な内容をご記入ください。																												
<p>(7)サービスの質と量に課題があるとされた、あるいは懸念があるとされた要因 (事例Ⅱ) (複数選択)          ※チェック式で選択          ※当てはまるものを最大3つまでお選びください          ※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<p><input type="checkbox"/> ① 管理運営の方針が不明確だった</p> <p><input type="checkbox"/> ② 要求水準が十分に規定されていなかった</p> <p><input type="checkbox"/> ③ サービスに関する目標値が設定されていなかった</p> <p><input type="checkbox"/> ④ 利用料金制・インセンティブが導入されていなかった</p> <p><input type="checkbox"/> ⑤ 審査基準で価格の比重が大きかった</p> <p><input type="checkbox"/> ⑥ 指定管理者の能力不足(事業者内のチェック体制が機能していなかった等)</p> <p><input type="checkbox"/> ⑦ 大幅に予算が削減された</p> <p><input type="checkbox"/> ⑧ その他 (具体的な内容をご記入ください。)          ・具体的な内容をご記入ください。</p>																												
<p>(8)その後、自治体・民間側の工夫でサービスが改善した場合には工夫の内容 (事例Ⅱ)          ※サービスの質と量の例については【参考資料2】をご参照ください。</p>	<p><b>(自治体側の工夫)</b>          記載例: ○○設備について利用者からの苦情が頻発していたため、利用者の意見に迅速に対応するとともに、施設内に利用者の意見や苦情を募集する投書箱を設置し、指定管理者がそれに対する対応方法を施設内の掲示板において利用者向けに回答する仕組みを導入するように指導した。</p> <p>回答欄:</p>																												
	<p><b>(民間側の工夫)</b>          記載例: 投書箱に収集された苦情や要望の全てに回答し、課題点・問題点・改善策などを利用者公表した。また、各問題点に関する改善策について、それぞれ改善責任者を設定し、「いつまでに」「何を改善するか」も含めて利用者具体的に示した。</p> <p>回答欄:</p>																												
<p><b>事例Ⅲ</b></p> <p>■下記事例の公表の可否についてお答えください。          ※①～③のうち、いずれかひとつを選択</p>																													
<p>(1)施設名称 (事例Ⅲ)          ※差し支えなければご記入ください</p>	<p><input type="checkbox"/> ① 自治体名・指定管理者名等の固有名称も含めて、報告書及び公式ホームページで公表してもよい</p> <p><input type="checkbox"/> ② 自治体名・指定管理者名等の固有名称は非公開とするが、内容については報告書及び公式ホームページで公表してもよい</p> <p><input type="checkbox"/> ③ 自治体名・指定管理者名等の固有名称及び内容についても非公表とする</p>																												
<p>(2)施設分類等 (事例Ⅲ)          ※プルダウンで選択          ※施設分類の例については【参考資料1】をご参照ください。</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～⑤)</p> <p>①スポーツ・レクリエーション施設</p> <p>②産業振興施設</p> <p>③基礎施設</p> <p>④文教施設</p> <p>⑤社会福祉施設</p>																												
<p>(3)公募状況 (事例Ⅲ)          ※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～②)</p> <p>①公募</p> <p>②非公募</p>																												
<p>(4)利用料金別 (事例Ⅲ)          ※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p>①指定管理者が利用料金収入のみで管理運営を行い、自治体が指定管理料を支払っていない(独立採算制)</p> <p>②指定管理者が利用料金収入と自治体から支払われる指定管理料収入で管理運営している</p> <p>③非利用料金制</p>																												
<p>(5)サービスの質と量の課題発生パターン (事例Ⅲ)          ※プルダウンで選択</p>	<p>このセルをクリックして該当するものを選択してください(選択肢は①～③)</p> <p>①指定管理者制度の導入後に課題や懸念事項が発生した</p> <p>②指定管理者制度の導入後、2期目以降の指定管理者変更後に課題や懸念事項が発生した</p> <p>③その他</p>																												

<p>(6)サービスの質と量に課題があるとされた、あるいは懸念があるとされたサービスの詳細（事例Ⅲ）（複数選択）</p> <p>※チェック式で選択</p> <p>※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<p>① サービスの質（事例Ⅲ） ※クリックすると口と図が切り替わります</p>		
	<p>運営業務</p> <p>施設貸出</p> <p>利用者対応</p> <p>事業企画</p> <p>情報発信</p>	<p>予約方法</p> <p>料金の支払い方法</p> <p>相談窓口対応</p> <p>身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー</p> <p>イベント等の実施</p> <p>市民にわかりやすい媒体、説明による広報</p>	
	<p>維持管理業務</p> <p>清掃</p> <p>建物設備保守</p> <p>備品管理</p> <p>警備</p>	<p>清掃方法</p> <p>点検方法</p> <p>補修方法</p> <p>備品の導入</p> <p>警備方法</p>	
	<p>自主事業</p> <p>教室事業</p> <p>自販機・売店</p> <p>利便サービス</p>	<p>教室の実施</p> <p>商品の販売、提供方法</p> <p>新たなサービスの提供（託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など）</p>	
	<p>その他</p>	<p>その他（具体的な内容をご記入ください。）</p> <p>・具体的な内容をご記入ください。</p>	
	<p>② サービスの量（事例Ⅲ） ※クリックすると口と図が切り替わります</p>		
	<p>運営業務</p> <p>施設貸出</p> <p>利用者対応</p> <p>事業企画</p> <p>情報発信</p>	<p>開館日、開館時間</p> <p>予約受付時間</p> <p>相談スタッフ数</p> <p>イベントの開催件数</p> <p>広報誌の発行回数</p> <p>ホームページや管理者ブログなどの更新頻度</p>	
	<p>維持管理業務</p> <p>清掃</p> <p>建物設備保守</p> <p>備品管理</p> <p>警備</p>	<p>清掃範囲、頻度</p> <p>点検回数</p> <p>導入した備品の数</p> <p>備品の点検・更新頻度</p> <p>警備範囲、配置人数、巡回回数</p>	
	<p>自主事業</p> <p>教室事業</p> <p>自販機・売店</p> <p>利便サービス</p>	<p>教室の種類</p> <p>商品の数</p> <p>サービス提供時間、料金など</p>	
	<p>その他</p>	<p>その他（具体的な内容をご記入ください。）</p> <p>・具体的な内容をご記入ください。</p>	
	<p>(7)サービスの質と量に課題があるとされた、あるいは懸念があるとされた要因（事例Ⅲ）（複数選択）</p> <p>※チェック式で選択</p> <p>※当てはまるものを最大3つまでお選びください</p> <p>※口をクリックすることで、口と図が切り替わります</p>	<p>① 管理運営の方針が不明確だった</p>	
		<p>② 要求水準が十分に規定されていなかった</p>	
		<p>③ サービスに関する目標値が設定されていなかった</p>	
		<p>④ 利用料金制・インセンティブが導入されていなかった</p>	
		<p>⑤ 審査基準で価格の比重が大きかった</p>	
		<p>⑥ 指定管理者の能力不足（事業者内のチェック体制が機能していなかった等）</p>	
		<p>⑦ 大幅に予算が削減された</p>	
		<p>⑧ その他（具体的な内容をご記入ください。）</p> <p>・具体的な内容をご記入ください。</p>	
	<p>(8)その後、自治体・民間側の工夫でサービスが改善した場合には工夫の内容（事例Ⅲ）</p> <p>※サービスの質と量の例については【参考資料2】をご参照ください。</p>	<p>（自治体側の工夫）</p> <p>記載例：・〇〇設備について利用者からの苦情が頻発していたため、利用者の意見に迅速に対応するとともに、施設内に利用者の意見や苦情を募集する投書箱を設置し、指定管理者がそれに対する対応方法を施設内の掲示板において利用者向けに回答する仕組みを導入するように指導した。</p> <p>回答欄：</p>	
		<p>（民間側の工夫）</p> <p>記載例：・投書箱に収集された苦情や要望の全てに回答し、課題点・問題点・改善策などを利用者に公表した。また、各問題点に関する改善策について、それぞれ改善責任者を設定し、「いつまでに」「何を改善するか」も含めて利用者にも具体的に示した。</p> <p>回答欄：</p>	

質問は以上です ご協力ありがとうございました

**参考資料1**

**施設分類**

※平成21年度に総務省自治行政局行政課により実施された「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」と同一分類となっています。

① レクリエーション・スポーツ施設	競技場、野球場、体育館、テニスコート、プール、スキー場、ゴルフ場、海水浴場、国民宿舎、宿泊休養施設等
② 産業振興施設	情報提供施設、展示場施設、見本市施設、開放型研究施設等
③ 基盤施設	駐車場、大規模公園、水道施設、下水道終末処理場等
④ 文教施設	県・市民会館、文化会館、博物館、美術館、自然の家、海・山の家等
⑤ 社会福祉施設	病院、老人福祉センター等

**参考資料2**

**代表的なサービスの質と量の項目例**

① サービスの質	運營業務	施設貸出	容易な予約方法 新たな料金の支払い方法（カード払い、手続きの効率化等）	
		利用者対応	迅速、丁寧な相談窓口対応 身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナー	
			事業企画	魅力的なイベント等の実施 地域貢献への参画
		維持管理業務	情報発信	市民にわかりやすい媒体、説明による広報
	清掃		丁寧な清掃方法	
	建物設備保守		丁寧な点検方法（過失が起らないような工夫、チェックリスト導入等） 迅速・丁寧な補修方法	
	自主事業	備品管理	高性能な備品の導入	
		警備	利用者に安全な警備方法	
		教室事業	魅力的な教室の実施	
		自販機・売店 利便サービス	魅力的な商品の販売、提供方法 新たなサービスの提供（託児所、マッサージ室、シャトルバスの運行など）	
	② サービスの量	運營業務	施設貸出	開館日、開館時間 予約受付時間
			利用者対応	相談スタッフ数
事業企画			イベントの開催件数	
情報発信			広報誌の発行回数 ホームページや管理者ブログなどの更新頻度	
維持管理業務		清掃	清掃範囲、頻度	
		建物設備保守	点検回数	
		備品管理	導入した備品の数 備品の点検・更新頻度	
			警備	警備範囲、配置人数、巡回回数
自主事業		教室事業	教室の種類	
		自販機・売店	商品の数	
		利便サービス	サービス提供時間、料金など	



## 参考資料 2 : アンケート紹介事例一覧































## 別紙1 本研究会開催概要

本研究会は、平成23年度においては、下記のとおり5回開催された。

第1回：平成23年08月04日（木）10：00～12：00

第2回：平成23年10月05日（水）10：00～12：00

第3回：平成23年11月10日（木）10：00～12：00

第4回：平成23年12月22日（木）10：00～12：00

第5回：平成24年02月17日（金）10：00～12：00

各回の議題は、以下のとおりである。

### <第1回>

- 議 題：
- (1) 平成23年度指定管理者実務研究会の概要と進め方（案）
  - (2) 指定管理者制度におけるサービスの質・量について
  - (3) 3自治体における評価事例整理
  - (4) サービスの質と量の維持・向上のための論点について
  - (5) 指定管理者のサービスの維持・向上方策に関するアンケート調査票案

### <第2回>

- 議 題：
- (1) ゲストスピーカーによる事例紹介：  
葛飾柴又寅さん記念館（指定管理者：㈱乃村工藝社）  
清瀬市立科山荘（指定管理者：㈱フードサービスシンワ）
  - (2) 事務局による事例紹介：  
東京体育館（指定管理者：財東京都スポーツ文化事業団、㈱ティップネス、㈱オーエンス）
  - (3) 自治体アンケート調査結果について
  - (4) 先行事例調査について
  - (5) サービスの質と量の維持・向上のための論点について

### <第3回>

- 議 題：
- (1) ゲストスピーカーによる事例紹介：  
新宿区立戸山図書館（指定管理者：㈱図書館流通センター）
  - (2) 自治体アンケート調査結果について
  - (3) 事例調査について
  - (4) サービスの質と量の維持・向上のための論点について

### <第4回>

- 議 題：
- (1) ゲストスピーカーによる事例紹介：  
東京都青山葬儀所（指定管理者：日比谷花壇グループ）
  - (2) 事例調査結果について

- (3) サービスの質と量の維持・向上のための論点について
- (4) 報告書目次案について

**<第5回>**

- 議 題：
- (1) ゲストスピーカーによる事例紹介：(指定管理者：(株)共立)
  - (2) 報告書案について

別紙2 指定管理者実務研究会名簿

(1) 委員

(委員長、副委員長、以下五十音順、敬称略、◎は委員長、○は副委員長)

氏名	所属
◎ 木村 功	(財)地域総合整備財団専務理事
○ 鎌形 太郎	(株)三菱総合研究所地域経営研究本部長
大杉 覚	首都大学東京大学院教授
大村 未菜	サントリーパブリシティサービス(株)パブリックビジネス事業部長
小川 康則	総務省自治行政局行政経営支援室室長
白木 俊郎	シンコースポーツ(株)専務取締役
菅原 淳子	東京都総務局行政改革推進部行政改革課課長補佐
出口 裕明	神奈川大学法学部教授
馬場 将広	宇都宮市行政経営部行政改革課行政改革グループ総括主査
薬師寺 智之	アクティオ(株)指定管理事業部東日本営業課長
横道 清孝	政策研究大学院大学教授
渡邊 賢一	横浜市政策局共創推進室共創推進課担当係長

(2) 事務局

氏名	所属
浅野 正義	(財)地域総合整備財団融資部長
安部 則行	(財)地域総合整備財団企画調整課長
高坂 正	(財)地域総合整備財団調査役
西松 照生	(株)三菱総合研究所地域経営研究本部主任研究員
岩崎 亜希	(株)三菱総合研究所地域経営研究本部研究員
小瀬木 祐二	(株)三菱総合研究所地域経営研究本部研究員
山田 勝紀	(株)三菱総合研究所地域経営研究本部研修生 (神奈川県)
岩佐 大地	(株)三菱総合研究所地域経営研究本部研修生 (東京消防庁)





---

平成 23 年度 指定管理者実務研究会 報告書  
サービスの質と量を維持・向上させるための方策

---

発行日 平成 24 年 4 月

発行 〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-5-6 新平河町ビル  
(財)地域総合整備財団<ふるさと財団> 企画調整課

TEL 03-3263-5586 FAX 03-3263-5732

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>

---