

指定管理者に係る モニタリング実施基準

平成26年3月	新規制定
平成27年5月	一部改訂
平成28年2月	一部改訂
平成29年2月	一部改訂
令和3年3月	一部改訂
令和4年7月	一部改訂

《目 次》

モニタリング実施基準の策定について	1
1 モニタリング対象施設	1
2 モニタリングに関する役割分担	1
(1) 市の役割	1
(2) 指定管理者の役割	1
(3) 利用者等の役割	1
3 定期的、継続的なモニタリングの実施	1
(1) モニタリング等の実施時期等	2
(2) モニタリングフロー図	2
4 モニタリングの実施	3
(1) 施設の計画値と実績値等	3
(2) 業務履行状況の確認	3
(3) サービスの質に関する評価	3
(4) サービス提供の継続性、安定性に関する評価	3
(5) 所管課による総合評価	6
5 モニタリング結果に基づく改善指示等	7
6 モニタリング結果の公表	7
○モニタリングに関する様式	
様式1 指定管理者評価シート	8
様式2 改善指示書	10

モニタリング実施基準の策定について

モニタリングとは、行政が指定管理者による施設の管理運営やサービスの履行に関し、条例や協定等に従い適正かつ確実なサービスの提供が確保されているのを日常的、継続的に点検するものである。また、施設におけるサービスが安定的、継続的に提供されているか確認し、確認内容の公表を行うとともに、必要に応じて改善に向けた指導や助言を行い、管理運営の継続が適当でない等と認めるときは指定の取消し等を行う一連の仕組みのことである。

こうしたモニタリングが実施されなければ重大な事故や事件が発生し、指定管理者が実施する事業や組織自体の破綻等のリスクを見逃すことにも繋がりがねない。また、コスト削減を重視するあまり、従業員の賃金低下による意欲の喪失から起こりうる利用者に対するサービスや安全管理が低下していくことも懸念されている。

そこで、施設における安定的、継続的なサービスの提供を確保するため、モニタリングに関する基本的な考え方として「指定管理者に係るモニタリング実施基準」を定めるものとする。

1 モニタリング対象施設

指定管理者制度を導入するすべての施設を対象とする。ただし、地域密着型施設において地域住民で構成する団体が指定管理者として管理運営する施設については団体の負担等を考慮し、必要に応じて実施するものとする。

2 モニタリングに関する役割分担

(1) 市の役割

市は指定管理者から提出される実績報告書や市独自の利用者アンケート、立ち入り調査などにより、協定書などに基づく管理運営や事業が適正に実施されているか、また、施設のサービスの水準が維持されているか履行確認、監視等を行い必要に応じて改善指導を行うものとする。

(2) 指定管理者の役割

指定管理者は業務の履行報告を定期的に行うとともに、利用者アンケートなどを実施するなど自己評価を通じて主体的に業務の改善に取り組むこととする。

(3) 利用者等の役割

利用者等の役割としては、市又は指定管理者が実施するアンケートへの協力や必要に応じて意見、要望などを提出することが考えられる。

3 定期的、継続的なモニタリングの実施

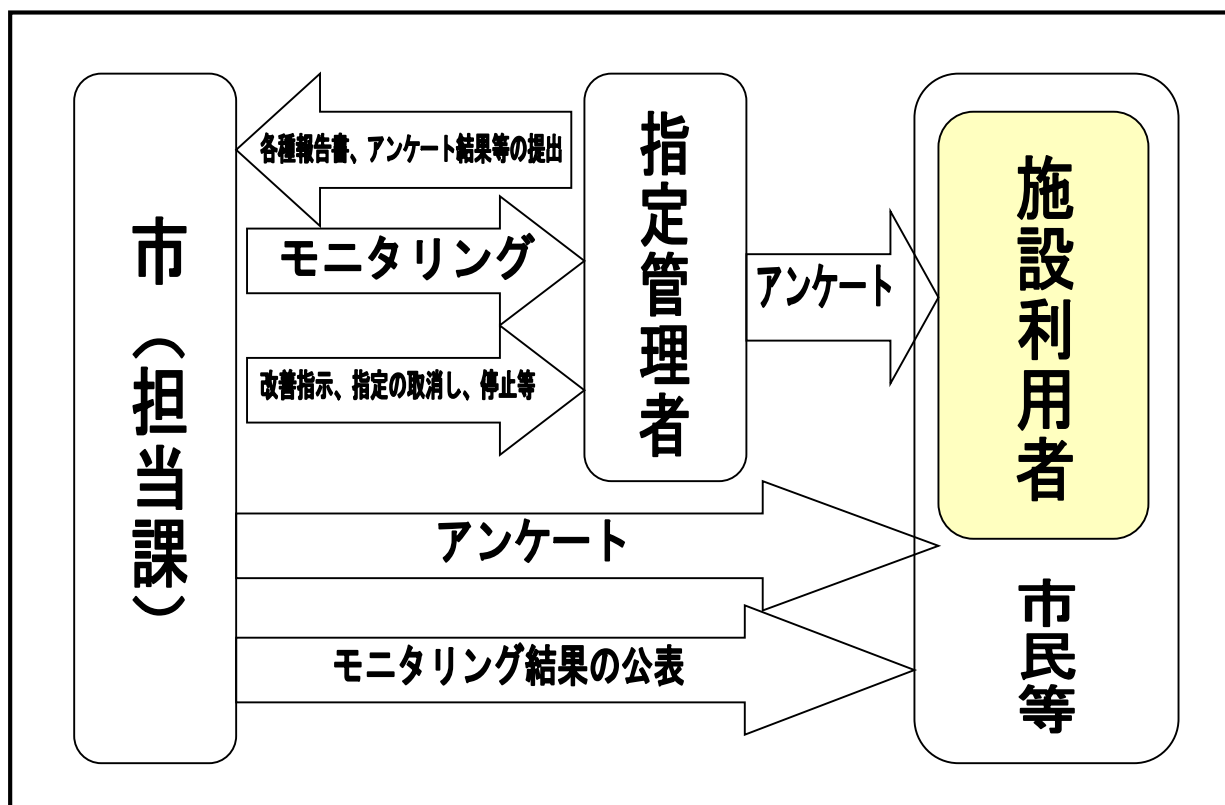
定期的、継続的にモニタリングを実施し、その結果を基に管理運営改善のフィードバックを繰り返すことで、施設のサービス水準を高めていくサイクルを作ることが必要である。

モニタリングの実施時期、実施フロー等について以下のとおり例示する。

(1) モニタリング等の実施時期等

業務等の名称	内容	実施時期等
業務報告書に基づく評価	業務報告書の内容を確認し、業務の改善等を指示する。	毎月又は数カ月に1度定期的に実施
指定管理者労働環境チェックシートに基づく評価	労務管理が適切になされているか確認する。	年度開始時に1度
連絡調整会議の開催	市と指定管理者による定例的な会議を行い業務報告書の内容の確認や協議等を行う。	毎月又は数カ月に1度定期的に実施
利用者アンケート	市又は指定管理者が利用者に対するアンケートを実施する。	随時（年に1、2回程度）
立入調査	市職員が施設に立入調査を行い評価する。	随時（毎月実施が望ましい。）
次年度の事業計画書の確認	指定期間中における次年度の事業計画について協定等の事項が実施されるか確認する。	年度末
事業報告書に基づく評価	事業報告書の内容を確認し業務の改善等を指示する。	年度終了後
指定管理者評価シートの作成	上記の各種モニタリングを行った内容を勘案して指定管理者評価シートを作成する。	年度終了後

(2) モニタリングフロー図



4 モニタリングの実施

モニタリングの実施にあたり、「指定管理者制度の導入等に関する事務指針」で示している以下の項目について、業務報告書、立入調査、利用者アンケート等を基にして「指定管理者評価シート」（様式1）により各年度の評価を行うものとする。

なお、効果的なモニタリングを実施するため、項目や手法等について随時見直しを図るものとする。

（1）施設の計画値と実績値等

施設の利用状況等が事業計画等に基づく数値と比較してどの程度であったか、また利用者アンケートに基づき施設が利用者にとって満足であったかを確認する。なお、施設の計画値に用いる数値は、施設ごとに所管課で施設の設置目的を考慮して設定する。（例：利用者数、稼働率、事業数等）

（2）業務履行状況の確認

協定書や仕様書に定められた事業や業務を指定管理者が適切に実施しているか、また、当初の事業計画と事業実施状況との整合性を確認する。

① 事業、業務の履行状況

基本的事項（開館日、休館日）、使用許可状況、使用（利用）料金徴収状況、施設の利用状況（利用者数、稼働率）、事業の実施状況、実施体制（職員配置、緊急時対応、保険加入、苦情対応、個人情報管理）など

② 施設の維持管理状況

保守管理業務の実施状況、清掃業務の実施状況、保安警備業務の実施状況など

③ 労務管理状況

就業規則、労働条件、安全衛生、各種保険、賃金などの状況を指定管理者労働環境チェックシートで確認すること。

（3）サービスの質に関する評価

指定管理者によって提供されるサービスの水準について、実地調査や利用者アンケート等によって評価する。アンケートの実施にあたっては、以下のような質問項目を参考に、満足・やや満足・普通・やや不満・不満の5段階評価を基準に適宜行うものとする。

① 利用者の属性（利用者の性別、年齢、居住エリアなど）

② 基本的事項（職員の接客態度、施設案内やホームページの見やすさ、予約のしやすさ、実施事業の満足度、施設は清潔に保たれているかなど）

③ 維持管理業務（設備、備品などの管理の程度、清掃業務の程度、空調などの設備環境など）

（4）サービス提供の継続性、安定性に関する評価

指定管理者によるサービスが継続的、安定的に提供されているか収支の状況や経営等を分析し、事業計画と実績との比較等により評価する。例えば、事業報告書に記載されている指定管

理業務に関する収支状況が、応募段階における収支計画と乖離していないかなど、団体の決算後、速やかに財務書類等の提出を求め、継続的・安定的にサービスを提供できる財政状況であるか業務遂行能力を確認する。

① 施設運営、事業収支の状況の確認

事業報告書に記載されている「収入の状況」、「支出の状況」、「自主事業にかかる収支の状況」が応募段階の収支計画と乖離していないか等を確認する。

◎ 事業報告書に関する主な経営分析指標

(ア) 事業収支

事業全体の収入と支出を比較し、事業全体が黒字なのかどうかを評価する。赤字の場合、管理の継続性において課題が生じ、市及び指定管理者の両者が協力して黒字化の方策を協議する必要がある。

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

(イ) 利用料金比率

事業収入に占める利用料金収入の割合を示す。指定管理者の主たる収入源がどこにあり、それが計画に比べて安定したものかどうかを確認する。

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

(ウ) 人件費比率

事業支出に占める人件費の割合を示す。支出の中で人件費が計画に比べて過度に圧縮されすぎていないか、逆に大きく膨らみ、結果として運営効率の低下を招いていないかを確認する。

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

(エ) 外部委託費比率

支出に占める外部委託費の割合を示す。業務の執行が過度に外部委託にシフトしていないか、そのことが管理運営の弾力性を阻害していないかを検証する。

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

(オ) 利用者あたり管理コスト

利用者1人当たりどれくらいのコストが費やされているかを表す。コストが少なくとも利用者数も落ち込んでいる。あるいは、コストが膨らんでいるが利用者数も伸びているなど利用者数の増減と経費増減の連動性を把握し、前年との比較、類似の施設との比較等を行うことにより当該施設の効率性を確認する。

$$\text{利用者あたり管理コスト} = \text{支出} / \text{延べ利用者数}$$

(カ) 単位面積当たり管理コスト

施設の有効利用面積当たりの年間コストはどのくらいかを表す。前年度との比較、類似の施設との比較により当該施設の費用効率性を確認する。

$$\text{単位面積当たり管理コスト} = \text{支出} / \text{延べ床面積}$$

(キ) 利用者当たり投入コスト

自治体の財政負担が施設利用者1人当たりどの程度なされているかを表す。前年度との比較、類似の施設との比較により当該施設利用者に対する公費投入の効率性を確認する。

$$\boxed{\text{利用者当たり投入コスト} = \text{指定管理料} / \text{延べ利用者数}}$$

② 指定管理者の経営状況

指定管理者の本体である団体や会社等の決算後、速やかに財務書類等（監査報告書、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、利益処分計算書など）の提出を求め、その財務状況が指定管理者として継続的・安定的にサービスを提供できる状態にあるかどうかを確認する。

- (i) 監査報告書（決算について実施された監査人による監査の結果及び指摘された事項を明らかにした書面）
- ・適正な会計手続きがなされているか。
 - ・偶発債務や簿外債務等の存在が指摘され財務の健全性が脅かされていないか。
 - ・事業の存続を脅かす異常事項が指摘されていないか。
- (ii) 貸借対照表（当期末における財務状況＝資産・負債・資本の状況を示す計算書）
- ・本体の事業と関係のない勘定科目あるいは資産・負債科目はないか。
 - ・注記事項の中に異常値がないか。
 - ・資産・負債の中に大きな前期比増減がある場合、その理由は何か。
 - ・流動比率や負債比率等の財務指標に異常値がないか。あるいは、前期比に大きな変化がある場合、その理由は何か。
- (iii) 損益計算書（一会計期間における経営成績を示す計算書で、経営成績を収益と費用の形で示し、その差額としての損益を表示する表）
- ・適正な利益率が確保されているか。
 - ・特別損益項目に異常値がないか。
- (iv) キャッシュフロー計算書（キャッシュ＝現金の変動を説明する財務表）
- ・営業キャッシュフローがプラスに維持できているか。
 - ・投資キャッシュフローは妥当なものか。
 - ・財務キャッシュフローは妥当なものか。
- (v) 利益処分計算書（決算後に確定した最終的な利益＝税引き後の当期利益に前年度からの繰越金を加えたものをどのように処分するかを示した表）
- ・社外流出額は、正当な範囲内か。
- (vi) 財務諸表附属明細書（決算書に添付される補助的な役割の書類）
- ・前記（i）～（v）を受けて詳細な検討を行う場合に参照する。
- (vii) 税務申告書
- ・企業会計と税務会計の差異から事業存続に影響する要因を把握する。
- (viii) 資金繰り表
- ・指定管理者本体の資金収支に問題がある場合、状況に応じて頻度（月次、四半期、半期、年間等）を設定して確認、分析する。

◎ 指定管理者の本体である団体や会社等の主な経営分析指標

(ア) 負債比率

資金の調達源である「負債」（他から借入れた資金）と「資本」（自分で調達した資金）の割合を示した指標である。資本形成の健全性を表し、比率の低いほど返済義務のない自己資

本のウェイトが高いことを表し、事業環境の大きな変動があった場合や不況に対する企業の抵抗力が強いと判断される。一般的に100%以下が望ましいとされる。

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

(イ) 固定比率

固定資産（生産手段となる設備や期間的業務関連設備備品等の取得）をどの程度自己資本でまかなっているかを示す指標である。比率が低いほど返済義務のない自己資本による固定資産調達の高ウェイトが高い（無理のない設備投資をしている）ことを表し、金融的に安定しており、安全性が高い経営基盤をもつと判断される。一般的に100%以下が望ましいとされる。

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

(ウ) 流動比率

企業の短期的な支払い能力を示す指標である。流動負債は1年以内に支払いを要するものであり、1年以内に現金化できる流動資産をその支払い原資に充当すべきものである。このため、経常的な支払いをまかないうる資産の弾力性を表している。一般的に150%以上が望ましいとされている。逆に100%以下になると経常的に黄信号がついた状況（資金ショート危険あり）であると考えられる。

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

(エ) 総資産経常利益率

企業に投下された総資産から、どれくらいの経常利益が生み出されたかを示す指標で、企業活動の活発性や総合的な収益力を表す重要なものである。

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

この総資産経常利益率は、ストックの効率性を示す「総資産回転率」とフローの収益力を示す「売上高経常利益率」に分解することができるため、その両面からも経営状況を分析することができる。

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

(総資産回転率) (売上高経常利益率)

また、同様に資本形成の健全性を示す「自己資本比率」と自己資本を基にした収益力を示す「自己資本経常利益率」に分解することもできる。

$$\text{総資産経常利益率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{自己資本}}$$

(自己資本比率) (自己資本経常利益率)

(5) 所管課による総合評価

各種モニタリングにより得られた結果及び指定管理者評価シートを基に、指定管理者による公の施設の管理運営について総括する。

総合評価についてはA・B・C・Dの4段階とし、指定管理者評価シートの各項目の評価及び利用者アンケートを基に、総合評価判定基準で決定するものとする。ただし、所管課において総合評価判定基準によらず判定することが妥当と判断した場合は当該基準によらず判定することとするが、その理由を明確にし、指定管理者評価シートにその旨を記載するものとする。また、指定管理業務の改善に役立てるため、利用者数などを基にした施設の設置目的の達成度を踏まえた総括、優れている点、課題と改善案についても記載するものとする。

◎ 総合評価判定基準で使用する指標

- ・評価値：指定管理者評価シートの各項目の評価の平均値
- ・利用者アンケートの満足率（A）：利用者アンケートの「施設の総合的な満足度」の項目において、全体のうち「やや満足」以上の評価とした者の割合
- ・利用者アンケートの満足率（B）：利用者アンケートの「施設の総合的な満足度」の項目において、全体のうち「普通」以上の評価とした者の割合

総合評価判定基準

総合評価	判定基準
A（極めて優秀）	市の水準及び事業者の提案を大きく上回る。 ◎評価値が「2. 2点」以上 ◎各項目の評価で「1点」が無いこと ◎利用者アンケートの満足率（A）が「80%」以上であること
B（優秀）	市の水準及び事業者の提案を満たす。 ◎評価値が「2. 0点」以上 ◎各項目の評価で「1点」が「1項目」以下であること ◎利用者アンケートの満足率（A）が「50%」以上であること
C（可）	市の水準及び事業者の提案を一部満たしていない。 ◎評価値が「1. 8点」以上 ◎利用者アンケートの満足率（B）が「50%」以上であること
D（不可）	市の水準及び事業者の提案を大きく下回る。 ◎評価値が「1. 8点」未満 ◎利用者アンケートの満足率（B）が「50%」未満

5 モニタリング結果に基づく改善指示等

モニタリング等の結果により、適正な管理運営が行われていない場合や市が求めるサービス水準を満たしていないことなどが確認された場合は、指定の取消し等も視野に入れて随時改善指示を行うこととする。特に、総合評価においてC判定の場合は指定管理者に対して改善指導を行うものとし、D判定となった場合は文書による改善指示や指定の取り消し等の検討を必ず行うこととする。

なお、指定管理者が改善指示に従わないとき、その他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないとき認めるときは、指定の取消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることとする。

6 モニタリング結果の公表

モニタリングの結果についてホームページ等で市民等に公表する。結果の公表にあたり指定管理者とのトラブルを回避するため募集要項及び協定書において結果の公表について記載しておくこととする。

令和〇〇年度 指定管理者評価シート

施設 の 名 称	
施設 所 管 課	部 課
指定管理者の名称	
指 定 期 間	令和 年 月 日 ～ 令和 年 月 日 (年目)

1. 施設の設置目的と概要

設置目的	
概要	

2. 施設の計画値と実績値等

年度	計画① ()		計画② ()		指定管理料	利用者アンケートによる満足率		備考
	計画値	実績値	計画値	実績値		(A)	(B)	

※計画①・②については所管課で設定、計画値は協定書・仕様書・事業計画書等での数値。

※利用者アンケートによる満足率 (A) は、アンケート項目の「施設の総合的な満足度」において、「やや満足」以上の評価とした者の割合。(B) は、当該アンケート項目において、「普通」以上の評価とした者の割合。 (*小数点以下第1位を四捨五入)

3. 各項目の評価

※評価 (3点…基準よりも高い水準 2点…基準と同程度 1点…基準よりも劣る。)

評価項目	評価基準	評価
1 業務履行状況の確認		
①事業、業務の履行状況	協定等で定める開館日が遵守されているか	
	施設の利用状況 (利用者、稼働率) は適切な水準か	
	事業計画で定められた事業が実施されているか	
	利用者拡大のための施策等が行われているか	
	利用料金等の徴収等の手続きは適切に行われているか	
	協定等で定める職員配置となっているか	
	緊急時の体制は整備されているか	
	協定等で定めた保険に加入しているか	
	苦情等への対応は適切に行われているか	
個人情報 は適切に管理されているか		
②施設の維持管理状況	協定等で定める保守管理業務が適切に行われているか	
	協定等で定める清掃業務が適切に行われているか	
	協定等で定める保安警備業務が適切に行われているか	

	協定等で定める修繕業務が適切に行われているか	
③労務管理状況	労働環境チェックシートの各項目は遵守されているか	
2 サービスの質に関する評価		
①実地調査に基づく評価	職員の接客態度について	
	施設案内やホームページの見やすさについて	
	設備、備品等が適切に管理されているか	
	施設は清潔に保たれているか	
	協定等で定めるアンケート調査等が行われているか	
②アンケート等に基づく評価	職員の接客態度について	
	施設案内やホームページの見やすさについて	
	予約のしやすさについて	
	実施事業の満足度について	
	施設は清潔に保たれているか	
	アンケート結果を踏まえ、改善が図られているか	
3 サービス提供の継続性、安定性に関する評価		
①施設運営、事業収支の状況の確認	事業収支について応募段階の収支計画との乖離がないか	
	事業に係る経営分析指標は適切な水準となっているか	
②指定管理者の経営状況	監査報告書に異常な指摘事項はないか	
	財務に係る経営分析指標は適切な水準となっているか	
	適正な利益率を確保できているか	
評価値		

※評価値については、各項目の平均値。(最大31項目)

(※小数点以下第3位を四捨五入)

4. 所管課による総合評価

※総合評価 (A:極めて優秀、B:優秀、C:可、D:不可)

総合評価	総合評価理由等	
	評価値	
	総括	
	優れている点	
	課題と改善案	

※「3. 各項目の評価」で「1点」があった項目は、その理由等を必ず記載すること。

印西〇〇第〇〇〇号
令和〇〇年〇〇月〇〇日

〇〇〇センター指定管理者
〇〇〇〇株式会社 代表取締役 〇〇 〇〇 様

印西市長 〇〇 〇〇

指定管理業務に係る改善指示について（通知）

〇〇〇センターの指定管理業務の一部について、令和〇〇年〇〇月〇〇日付けで締結した「〇〇センターの管理及び運営に関する基本協定書」に定める水準が充足されていないと認められるため、地方自治法第244条の2第10項の規定により下記のとおり改善を指示します。

なお、指示した業務改善がなされない場合は、同法同条第11項の規定により、指定の取消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることを申し添えます。

記

- 1 改善を求める業務の内容
- 2 業務改善指示の内容
- 3 業務改善計画の提出

令和〇〇年〇〇月〇〇日までに〇〇〇課〇〇〇係へ業務改善計画を提出願います。

（問い合わせ）

〇〇部〇〇課〇〇〇係 担当 〇〇
0476-42-5111（内線 〇〇）