

令和5年度行政監査の意見に対する措置状況

「指定管理者制度の運用状況」

項目名	監査委員の意見	措置状況
1 住民サービスの向上	<p>【意見1：事業者の活力を引き出し、住民サービスの向上に繋げていくなど、より良い制度運用に努められたい】</p> <p>指定管理者制度は、①民間事業者の活力を活用した『住民サービスの向上』、②施設管理における費用対効果の向上、③管理主体の選定手続きの透明化、④公共施設の効率化とサービス品質の向上、⑤行政の効率化、にあるが、一般的には、行政経費の圧縮・縮減という②⑤、特に「低い人件費」の活用による経費節減（コストカット）のための手法として制度を捉える傾向にある。</p> <p>しかしながら、制度本来の趣旨は①④のとおり行政サービス・住民サービスの質の向上にあることを忘れてはならない。各施設所管課は単なる清掃業務や施設管理、保守点検などコストカットに留まるだけでなく、所管する業務内容を吟味して事業者の活力を引き出し、民間事業者の活性化を通して住民サービスの向上に繋げていくなど、より良い制度の運用に努められたい。</p>	<p>制度趣旨の浸透及び適正実施に当たっては、改めて制度所管課において、施設所管課等に対するヒアリングを実施するなど、全体的な動向を把握した上で、より高次の住民サービスの向上が図れるよう、施設所管課に対して、必要な助言を行っていく。</p>
2 指定管理者の選定・評価	<p>(1)選定委員会</p> <p>【意見2：女性委員の比率向上を推進されたい】</p> <p>平成22年度行政監査において、指定管理者の選考過程における透明性と客観性を確保する観点から、積極的に外部委員を登用するよう意見したところであり、これを受けて、平成23年5月17日に運用指針が改正され、選定委員会の委員は半数以上が有識者等外部委員とすることとなった。</p> <p>今回の調査では、全部局の指定管理者選定委員会において有識者外部委員は半数を超え、また、女性委員の登用もなされ、その登用率は37.1%となっていたが、依然として県全体の審議会等における女性割合目標45%を下回っていることから、運用指針に具体的な基準を定める等、引き続き、女性委員比率の向上策を検討されたい。</p>	<p>女性委員の登用については、外部委員における相当職の女性比率の低さや専門性の観点から難しい面もあるが、引き続き、女性委員の登用を推進していく。</p>

<p>(2) 指定管理者制度の導入</p>	<p>【意見 3：指定管理者制度導入の効果測定と評価手法を検討・確立されたい】</p> <p>本県における公の施設 85 のうち、7割を超える 62 施設で指定管理者制度を導入しており、同制度に基づく運営の良し悪しは、県民サービスの質に直結する状況にある。</p> <p>既に指定管理者制度の導入が長期間にわたる施設では、更新にあたり、直営や業務委託等、他の手法と比較検討を行っていないものが大半であり、本来の指定管理者制度の趣旨・目的について確認・検証を行わないまま、指定管理期間の終了の都度、機械的に制度を適用させている現状が見られた。</p> <p>これは、制度導入から時間が経過しているにも関わらず、一律に「経済性、有効性がある」ものと見做し、他制度等との比較検討を行わないまま更新を繰り返してきているものと考えられる。</p> <p>指定期間満了時において、制度導入の効果について改めて効果測定・評価・検証を行い、制度を継続利用する是非を判断する仕組みの導入について検討されたい。</p> <p>また、直営施設の所管課においては引き続き、全国の動向等も含め当制度導入の効果について調査・研究を続け、より良い管理運営のあり方を判断されるよう取り組むとともに、応募者がいなかったため止むを得ず直営を選ばざるを得なかった施設については、共同体方式の可否等、応募者を増やす工夫についても検討されたい。</p>	<p>次期手法の検討ツールの一つとして、毎年度終了後に実施する管理運営業務の評価が挙げられるが、より機能的に実施されるよう、経済性及び有効性の視点も踏まえた実施体制について検討していく。また、制度更新時における効果測定は、県民サービスの質や県財政にも大きく影響することから、直営施設の在り方も含め、引き続き、より良い制度設計について調査・研究を行っていく。</p>
<p>(3) 公募と非公募</p>	<p>【意見 4：公募・非公募とした理由を判りやすい形で示されたい】</p> <p>指定管理者制度を導入している施設のうち、55 施設 (89%) が「公募」により管理運営主体を募集している。しかしながら、前回の公募と同じ事業主体 1 者からしか応募がなく、結果的に長期間にわたって同一主体による管理運営が継続している施設が数多く認められた。</p> <p>書面調査では、「一者のみの応募が予想される場合であっても、定期的に公募を行うことによって、慣れ合いになることを防ぐ」、「指定期間 5 年の間に</p>	<p>県ホームページ上における指定管理施設の募集に当たっては、募集施設の名称、募集方法等の一定の情報を一ページで一元的に示しているほか、より詳細な情報や非公募とした理由については、リンク先の募集施設ごとのページにおいて、周知を図ってきたところであるが、情報アクセシビリティの更なる向上や参加者の拡大も視野に、より充実した情報発信について検討していく。</p>

	<p>(4) 募集期間と事前公表</p>	<p>社会情勢も変化することから、はじめから一者ありきでなく、公募により募集し、県も相手方も緊張感を持って施設運営に臨む必要がある」等、公募への参入が一者しか見込まれない場合であっても、常に緊張感を持って公募手続きを行い、制度を適切に運用していると回答している施設がある一方で、「運営主体が限られる」ことを理由に「非公募」としている施設が7施設(11%)確認された。</p> <p>また、公募が原則であるにもかかわらず、現在の指定管理者にしかその運営ノウハウがないとして選定委員会が非公募を認め、同一主体を継続して選定している施設も7施設確認された。</p> <p>非公募施設は、前回調査の13施設から7施設に減少しており、非公募とした理由も合理的と認められるものではあったが、その理由をホームページ上で確認することは困難で、県民からは判りづらいものとなっている。非公募と判断した施設についてはもちろんのこと、公募を行うこととした施設についても、その理由や期間、目的等について詳細に説明し、その内容を判りやすい形でホームページに掲載する等、情報アクセシビリティと県民サービスの向上に努めていただきたい。また、参入者の拡大を図るため計画的に検討を行い、公募において競争が働くよう取り組まれない。</p> <p>【意見5：十分な募集期間を設定されたい】</p> <p>募集期間については、「原則45日以上確保する」ものと運用指針で定められているが、施設所管課の97%が「十分である」と認識している一方、指定管理者からの回答では、「2～3か月が望ましい」と、より長期の募集期間を求める回答割合が40%に及び、両者の認識には大きな隔りがある。準備期間が十分に確保されれば、事業者はシミュレーションやマーケティングを行うことが可能になり、より詳細で内容を充実させた提案を行うことができるほか、新たな参入への効果も期待される。このため、施設所管課は施設の事業内容や準備等の必要性について検討</p>	<p>募集期間の長短とサービスの質や新たな事業者の参入には、一定の相関が考えられることから、より適切な募集期間について検討していく。また、次回以降の指定管理者制度導入計画を早期に公表することについては、今回の指定管理者制度の評価・検証も踏まえながら、慎重な対応が求められるものと認識している。</p>
--	----------------------	--	--

<p>3 評価と モニタリ ング</p>	<p>(5)選 定状況 の周知</p>	<p>した上で、事業にあった十分な募集期間を設定されたい。</p> <p>また、募集に際しては、次回以降の指定管理者制度導入計画について予め公表することで参入団体の拡大も期待されることから、その公表について併せて検討されたい。</p> <p>【意見6：採択結果や指定状況についての情報を、判りやすく示されたい】</p> <p>指定管理者の募集に際し、行政経営推進課では毎年度「募集・選定状況」として募集条件及び選定結果・選定理由をホームページ上で公開している。平成22年度の行政監査の内容も踏まえて、非公募施設については「非公募理由」を公表するように改められており、ホームページに掲載する等、一定の改善が図られているが、前述のとおり十分とは言えない。</p> <p>指定管理者の指定状況は、行政経営推進課のホームページで施設の名称、指定期間、指定団体等が公表されており、選定された施設の情報について明らかにされている一方で、「応募者がなく、指定管理者制度を導入することができなかった施設」についての情報はホームページで確認できず、公募を行ったにもかかわらず採択結果一覧に掲載されていない施設は、応募者がいなかったからなのか、申請内容に不備があったのか、応募はあったが審査の結果不採択となったのか等、不明な状態となっている。制度を導入できなかった施設はその後、県が直営で運営することとしたのか、公募条件等を変更して再度公募を行うのか等についての情報も併せて公開し、住民サービスの向上を図られたい。</p> <p>【意見7：評価項目を改善し、モニタリングの一層の充実を図られたい】</p> <p>地方自治法244条の2第10項では、県が指定管理者に対して、管理の業務または経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、または必要な指示をする旨を定めており、本県では、平成21年2月に「指定管理者制度導入施設のモニタリング・評価に関する指</p>	<p>指定管理者制度の募集や選定状況の情報公開に当たっては、安定的な事業運営に向けて、潜在的な参入事業者の掘り起こしや住民サービスの向上を念頭に置きながら、より良い情報公開の在り方を検討していく。</p> <p>評価項目や評価基準については、効率的かつ効果的な管理運営を図るため、指定管理者が行う自己評価を踏まえて実施してきたところであるが、実績や成果を分かりやすく示すとともに総合的な評価となるよう、経済性及び有効性の視点も加味した評価様式の見直しについて検討していく。</p>
------------------------------	-----------------------------	---	--

<p>4 指定管理者と施設所管課の連携</p>	<p>(1) 指定管理者からの意見</p>	<p>針」を定め、評価対象年度における管理運営状況の評価を行い、モニタリングを実施してきたところである。これは、指定管理者が行った自己評価項目（「管理運営体制」など）毎に施設所管課が評価を行うものであり、評価基準についても具体的に示されている。しかしながら、この目安となる指標は、年度事業計画の内容と比較して実績が上回っていたか否かを判断基準としており、「優れた管理運営が行われた」ものはS、「適正な管理運営が行われた」ものはA等、曖昧な基準表現に留まっている。</p> <p>行政施策を推進していく上で3E（経済性・効率性・有効性）の視点は極めて重要であり、施設等における管理運営を進める上でも例外ではないことから、評価に際してはこれらの視点を加えて総合的な判断を行うよう、評価項目の見直しを図られたい。</p> <p>なお、備品の管理及び確認の状況についても、評価票に項目として新たに設定されたい。</p> <p>【意見8：意見交換の機会を設け、意思疎通を密にし、修繕費の負担区分を明確にされたい】</p> <p>指定管理事業者間との意見交換については、施設所管課の58%が行っていたが、42%では機会を設けていなかった。後者については、要望があれば随時対応するとしている回答もあったが、「施設側からの要望等がないため（意見交換を行っていない）」という回答もあり、県が事業主体に管理を任せきりにしていると受け止められかねない状況であった。県と指定管理者は、パートナーとして共により良い施設運営を目指す主体であるため、定期的な意見交換の機会を拡充されたい。</p> <p>また、施設の定期的なメンテナンスの必要性を訴える意見や指定管理料の範囲を超えて修繕費用等を負担させられていることに対し納得を得ていない指定管理者も確認された。その他、事務所に冷房設備がない、あるいは女子トイレがない施設もあり、近年の夏場の気温状況の観点からも、執務室の環境整備を図り、誰もが働きやすい職場環境の改善について、早急に検討を行</p>	<p>維持補修費用については、指定管理の協定締結時にリスク分担表の中で整理することとしているほか、協定に定めのない事項については、その都度、指定管理者と施設所管課で協議することを協定に盛り込むこととしている。</p> <p>一方で、各施設に応じて性格や実情が異なる点や、社会情勢の変化に応じて当初想定しなかった不測の事態が生じている可能性もあることから、施設所管課における指定管理者への実態調査等を通じ、指定管理者との意見交換の状況も含めた全体的な動向を把握した上で、制度設計の補正や施設所管課に対する注意喚起を検討していく。</p>
-------------------------	-----------------------	---	---

	<p>(2)引継ぎと育成</p>	<p>う必要がある。</p> <p>指定管理期間を5年間と定めている施設が大半であり、これにより長期的な管理運営ができるという利点がある一方、契約当初には見込めなかった人件費、燃料費、物価の高騰等不測の事態が指定管理期間中に発生したことにより、事業計画どおりの管理運営に困難が生じている事例もあった。その他、負担区分を超えて指定管理者が負担しているケースが2件確認された。</p> <p>県は設置者として、新設・建替はもちろん、修繕等維持管理についても責任があることから、管理運営費の範囲で修繕等を行う部分と中長期的な修繕を行う部分についての区分を明確にされたい。</p> <p>併せて、負担区分を超える修繕費については県予算から支出し、例えば物価高騰等に伴う支出増加分については補填等を行うなど、住民サービスの低下を招くことのないよう適切な措置を講じられたい。</p> <p>【意見9：事業者に新規参入を広く働きかけるとともに、収益事業の扱いについて検討されたい】</p> <p>これまで管理運営を委ねていた指定管理者が更新時に参入しない、あるいは撤退する事態を想定して後継者の育成を行っている施設所管課は殆どないことが明らかになった。「指定管理者が変わった場合や直営にする際、ノウハウの継承ができるか課題である」等、引き受け手に対する将来的な懸念を示している施設所管課も複数認められた。</p> <p>指定管理者制度による運営期間が長期間に及んでおり、運営等のノウハウが県に不足しているため、不測の事態等が発生した際、県直営による県民サービスが従来どおりの水準で提供できなくなることも考えられる。各施設所管課は、施設を管理し、運営を行う責任主体は県であることを再認識し、現在の事業者の撤退や変更を想定して、新たな管理運営主体の参入を促進する取組にさらに努められたい。</p> <p>また、大半の施設において、指定管理者の営業努力によって利用料金収入</p>	<p>新たな管理運営主体の参入促進に当たっては、事業内容の特殊性から応募者が限定される施設もあるが、募集期間の拡大など、更なる改善策を検討していく。また、施設の目的外使用に係るインセンティブについては、施設の設置目的から難しい面もあるが、指定管理者の収入となる利用料金への振り替えも見据え、利用実態を精査していくなど、施設所管課へ適切な助言に努めていく。</p>
--	------------------	---	---

	(3)内部統制	<p>が増加したとしても、施設所管課の歳入として計上されている。スポーツ施設等においては、施設本来の目的達成が最優先とされているが、利用の少ない期間に限り一定の範囲内で興業事業者の使用許可を与え、コンサート等の使用を認めている。しかしながら、こうした事業収益は、施設の目的外使用に伴う使用料収入として県の歳入に入るに過ぎず、指定管理者に還元されることはない。従って、事業者にとっては、企業努力によって経費を節減したり、繁忙時期を調整するなどして新たなサービス展開を行い、収益を上げるというインセンティブが働かないことになる。</p> <p>指定管理事業者にとって参入のインセンティブを高め、よりよい県民サービスが提供されるよう、例えば、企業努力による利用料金収入の増額分については一定程度、収益として扱えるようにするなど、制度改正に向けた検討を進められたい。</p> <p>【意見 10：指定管理者と連携した内部統制を図られたい】</p> <p>令和2年度に行われた包括外部監査「宮城県スポーツ関連施設の財務事務の執行及び管理の状況について」結果報告では、指定管理者の選定や指定管理施設の備品管理等に対する指摘が出されている。また、直近では、令和4年度監査時に、「児童養護施設等入所負担金の施行細則改正漏れに伴う不適切な事務処理」において、内部統制上、重大な不備がある旨の報告があった。不備の発生原因は、施設所管課による施行細則の改正漏れに起因しているが、児童相談所等の地方機関、指定管理者への国の制度改正に伴う対応について、施設所管課からの情報共有が不十分であったことも挙げられている。</p> <p>内部統制については県庁内で不断の取組が進められてきており、制度については浸透しているものと認められるが、一方で、取組の形骸化や、十分に機能を発揮しているのかが懸念される場所である。内部統制を十分に機能させるためには、県庁内のみならず、指定管理者側においても同等水準で取</p>	<p>指定管理者制度導入施設で実施しているモニタリングでは、日報や月次報告等を通じて、指定管理者による管理体制を正常に機能させる補助ツールとしても活用されていると認識しているが、リスク管理が効果的に発現されるよう、引き続き、施設所管課に対して適切に助言していく。</p>
--	---------	---	---

<p>5 直営施設</p>	<p>り組んでいく必要があることから、施設所管課においては引き続き、指定管理者を含めたモニタリング体制の継続・強化を進めるとともに、指定管理者との情報共有と連携体制の構築を図られたい。</p> <p>【意見 11：直営以外の手法と比較、調査・研究を行われたい】</p> <p>直営施設のうち、高砂コンテナターミナル、産業技術総合センター、各自然の家では、施設の今後のあり方に係る検討会や勉強会を実施し、民営化等についての情報収集や具体の検討を行っている。また、高等技術専門学校、農業大学校などでは施設の老朽化や民間委譲が困難等の理由により、直営を継続する考えでいるとのことだった。さらに、応募者がいなかったため結果として直営を選択せざるを得なかった施設も確認された。</p> <p>一方、民間委譲や業務委託、指定管理者制度の導入を含めた今後のあり方等について、そもそも検討を行っていない直営施設も相当数確認された。</p> <p>全国の状況を見ると、制度導入によって県民サービスの向上が図られたものばかりではなく、制度導入後、再度直営に戻した例も散見されるため、すべての公の施設に対し、制度を導入することが有効であるとは言い切れないものの、例えば県庁駐車場や公文書館等については、他県で導入し、効果的に運用されているところもある。現在、検討を行っていない施設は、より効果的に施設の効用が発揮されるよう、指定管理者制度や PFI 等、直営以外の手法について比較し、調査・研究を行われたい。</p>	<p>公の施設の維持管理の手法については、随時、施設所管課において検討し、最善の手法で維持管理を実施しているものと認識しているが、引き続き、漫然と従来手法のまま更新されることがないように、施設所管課に対して社会情勢の変化等を踏まえた検討を促していく。</p>
---------------	--	---