

与謝野町指定管理者 モニタリングマニュアル

令和3年7月一部改訂

与 謝 野 町

目 次

1	モニタリングの考え方	1
(1)	モニタリングとは	1
(2)	モニタリングの目的	1
2	モニタリングの機能	2
(1)	履行の確認	2
(2)	サービスの質の評価	2
(3)	サービスの安定性の評価	2
3	モニタリングの方法	3
(1)	モニタリングの主体と役割	3
(2)	モニタリング項目	5
(3)	サービスの安定性の評価のための指標	6
4	モニタリングによる改善指示等	11
(1)	改善指示等	11
(2)	再度の改善指示等（改善内容が不十分の場合）	11
(3)	指定の取消し等	11
5	事業評価	12
(1)	事業評価書の作成	12
(2)	事業評価書の調査審議	12
(3)	事業評価結果の公表	12
(4)	総合評価（指定期間終了時点における総合評価）	12
6	関係法令等（抜粋）	14

指定管理者制度導入施設に係るモニタリングマニュアル

1 モニタリングの考え方

(1) モニタリングとは

指定管理者制度は、民間の法人やその他の団体（以下「団体等」という。）から管理運営についての企画提案を受け、福祉施設や教育・文化施設など町民等が直接利用する「公の施設」の管理運営を団体等に委任して行わせる管理の代行制度です。この制度により管理運営を委ねる団体等を「指定管理者」として、議会の議決を経て町が指定します。

町は、指定期間中の公の施設の適正な管理運営を確保するため、法令等の規定（6 関係法令等（抜粋）参照）により、指定管理者に毎年度終了後の事業報告書の提出を義務付けるとともに、毎月又は随時に管理運営の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地で調査し必要な指示を行い、指示に従わない場合等には指定取消し等を行うことができることとなっています。こうした一連の仕組みのことをモニタリングといいます。

(2) モニタリングの目的

「モニタリング」は、「日常的・継続的な点検のこと」であり、指定管理者からの年度末の事業報告に基づく事業評価だけでなく、日常的に展開される業務や経理の状況について、①業務の実施基準等（※）で定められた水準が充足されているかの確認、②水準を充足していない場合の改善要求、③公の施設の設置者としての自治体の説明責任の遂行などの目的を持ち、指定管理者制度の導入により目指す住民サービスの向上と経費の節減を推進します。

実施に当たっては、指定管理者自らが業務を点検し振り返ることや、町と指定管理者が共にサービス内容の改善や向上に努めるため、協働・共創の視点で取り組みますが、モニタリングのために必要以上に時間やコストをかけることは、指定管理者制度の目的に照らして適当とはいえません。

そのため、町としての統一的なマニュアルを定め、指定管理者に過度の負担を強いることなく、管理運営の適正化が図られるよう努めるものです。

※ 業務の実施基準等とは、募集要項、業務仕様書、協定書、申請時の事業計画書、年度ごとの事業計画書などを差します。

2 モニタリングの機能

モニタリングの目的を達成するためには、「履行の確認」、「サービスの質の評価」、「サービスの安定性の評価」の機能が必要です。

(1) 履行の確認

指定管理者が実施するサービスの業務が、実施基準等で定められた水準を充足し、達成されているかについて確認します。

具体的には、事業計画と事業報告の内容を比較して、実施状況等の整合性を確認します。確認結果は、「履行されている（水準が充足されている）」又は「履行されていない（水準が充足されていない）」のどちらかの判定を基本に行います。

なお、判定基準は業務の実施基準等に示された内容に基づき行いますが、その設定に当たっては、指定管理者との協議により決定することとします。

(2) サービスの質の評価

指定管理者がどの程度の水準のサービスを提供しているのかについて測定・評価します。

具体的には、上記2-(1)の履行の確認の項目では確認できない利用者の満足度を確認するためのアンケート調査の実施、貸出し器具の整備状況や貸出し方法などの日常業務の点検、開催したイベントや事業内容等について指定管理者が自己評価を行います。

町は、指定管理者による自己評価やアンケート調査などによる利用者の評価に基づき評価を行います。このため、測定・評価結果方法は、原因分析を行い更なるサービス向上に役立てられるように段階的な評価に努めることとします。

(3) サービスの安定性の評価

指定管理者による施設の管理運営（サービスの提供を含む）が継続して安定的に提供されているかについて確認します。

具体的には、指定管理業務に係る収支状況及び指定管理者本体となる団体等の経営状況の双方についての評価を行います。

なお、こうした収支などの経営については、指定管理者の自己責任で行うことが基本ですが、町は、日頃から事業の安定性を確認して、課題が見られるような場合は、早期に改善が図られるよう指定管理者に指示し、協議していくことが重要です。〔経営分析に関する指標等は、次項3(3)で示すとおりです。〕

3 モニタリングの方法

(1) モニタリングの主体と役割

モニタリングの実施に当たっては、「2 モニタリングの機能」で掲げる3つの機能を考慮した上で、町と指定管理者とが協議して、具体的な手段や評価内容等について別途決めていくこととなりますが、主に主体ごとに次の役割を行うこととなります。

① 指定管理者の役割

指定管理者は、日誌、月報、事業報告書の作成、また必要に応じて利用者の声を聞くためのアンケート調査の実施などが主な役割となります。

このとき書類を作成することが目的とならないよう、日々の業務の実施状況や現場での課題等を共有する視点をもって作成に当たる必要があります。

なお、利用者アンケートについては、年2回以上の実施に努めることとします。

日程	想定される内容	提出期日等
毎日～毎週	日誌（週期録）の作成	（必要に応じ）
	苦情・要望等の記録・整理	（必要に応じ）
毎月	月報の作成・報告	毎月10日
	連絡調整会議の開催	毎月1回
毎年	事業計画書の作成・報告	2月末日まで
	事業報告書の作成・報告	毎年度終了1月以内
	事業評価書（自己評価）の作成・報告	毎年5～6月頃
緊急時・随時	緊急時・随時の報告	即時・随時
	利用者アンケートの実施	

② 町（施設を所管する課）の役割

施設を所管する課は、指定管理者から提出される報告書に基づき、管理運営状況について現地等で確認を行い、必要に応じて業務改善の指示等を行うことが主な役割となります。

確認方法は、モニタリングチェックシート（様式①）を使用して月報や連絡調整会議などにより履行状況等についての確認を行い、その適否やコメントを記載します。

作成したチェックシートについては、指定管理者に送付し、業務改善や効率化のために共有します。

また、必要に応じて、町独自の利用者アンケートの実施や立入り調査などを補足的に行います。立入り調査の実施方法としては、様式①を使用して、毎月の連絡調整会議の際の実施や、別に指定管理者への予告をしないでの実施などが考えられます。

なお、年度終了後については、指定管理者から提出される事業報告書に基づく事業評価（素案）を行い、選定委員会の調査審議を経た後、意見を付し

て公表します。

日程	想定される内容	実施時期等
毎月	月報の確認	毎月10日以降
	連絡調整会議の開催	毎月1回
毎年	事業計画書の確認・協議	—
	事業報告書の確認	—
	事業評価書（所管課評価）の作成	毎年5～6月頃
緊急時・随時	緊急時の対応	即時
	立入調査・独自調査	随時

③ 指定管理者選定委員会の役割

指定管理者選定委員会は、年度ごとの指定管理者による管理運営状況についての調査審議（事業評価への意見）を行い、町へ答申します。

また、利用者アンケートや連絡調整会議等の実施方法や確認方法など、モニタリング全般についての確認を行い、意見を述べることができます。

日程	想定される内容	実施時期等
毎年	管理運営状況の調査審議・答申	毎年6～7月頃

【全体の流れ】

日程	想定される内容	指定管理者	町	選定委員会
毎日～毎週	日誌等	作成	-----> (必要時確認)	
毎月	月報	作成	→ 確認	
	連絡調整会議	協議	←→ 協議	
毎年	事業計画書	作成	→ 確認	
	事業報告書	作成	→ 確認	
	事業評価書	自己評価	→ 所管課評価	→ 調査審議
緊急時・随時	緊急時報告	対応・報告	→ 対応	
	立入検査等	対応	←→ 検査	
	利用者アンケート	実施・報告	→ 確認	

(2) モニタリング項目

モニタリング項目は、次の4つの項目を基本としますが、その内訳の項目については、施設の特性等に応じて追加・修正をして実施してください。

ただし、項目については、事業計画書、月報、事業報告書において一連で確認できるよう同一のものとしてください。事業評価についても同様の項目を使用します。

確認事項	事業計画 (計画)	月報 (経過)	事業報告 (実績)	その他
I 履行の確認				
1 施設全般の管理運営に関する業務				
(1) 職員配置	○	○	○	
(2) 職員研修	○	○	○	
(3) 利用促進業務	○	○	○	
2 利用者に関する業務				
(1) 利用状況	○	○	○	
(2) 利用料金(減免・還付を含む)	○	○	○	
3 保守点検及び清掃業務等				
(1) 保守点検業務	○	○	○	
(2) 清掃業務・維持管理業務	○	○	○	
(3) 保安・警備業務	○	○	○	
(4) 修繕業務	○	○	○	
4 事業の実施に関する業務				
(1) 指定事業	○	○	○	
(2) 自主事業	○	○	○	
5 個人情報の取扱い	○		○	
6 賠償責任保険の加入実績	○	○	○	
7 設置目的の達成度(管理目標)	○	○	○	
II サービスの質の評価				
1 利用者満足度	○調査設計	○適宜実施	○改善計画	
2 維持管理業務(清掃、備品等の維持管理)				○
3 運営業務(貸出状況、接客対応等)		○苦情処理等		○
4 指定・自主事業(事業内容の質)				○
III サービスの安定性の評価				
1 事業収入	○	○	○	
2 経営状況分析指標 ※①	○		○	
3 団体等の経営状況(決算報告) ※②				○
IV その他				
1 提案事項	○		○	○
2 緊急時対応				○

(3) サービスの安定性の評価のための指標

※① 経営状況分析指標（モニタリング項目のⅢ－２）

次の6つの指標を用いて「指定管理業務にかかる収支状況」について、施設の管理運営の効率性・安定性の確認を行います。施設ごとの特性等に応じて指標を追加することは可能です。

指標は、年度開始前の「計画数値」、年度終了後の「実績数値」を取得します。ただし、実態などに疑問を感じる場合は、必要に応じて年度途中でも数値の確認を行います。

指標1：事業収支（収入－支出）

事業全体が黒字で施設の管理運営ができているかどうかを確認します。赤字の場合、管理継続性の面での課題を解決し黒字化のための方策を協議してください。

指標2：利用料金比率（利用料金収入／収入）

収入に占める利用料金の割合。指定管理者の主な収入源がどこにあり、それが安定したものであるかを確認してください。

指標3：人件費比率（人件費／支出）

支出に占める人件費の割合。支出の中で人件費が減らされすぎていないか、逆に費用がかかりすぎていないかを確認してください。

指標4：外部委託費比率（外部委託費合計／支出）

支出に占める外部委託費の割合。外部委託に過度のシフトをしていないか確認してください。

指標5：利用者当たり管理コスト（支出／延べ利用者数）

利用者一人当たりに係る費用。前年度や計画時との比較、類似施設との比較により施設の効率性を確認してください。

指標6：利用者当たり自治体負担コスト（指定管理料／延べ利用者数）

利用者一人当たりに係る自治体の費用。前年度や計画時との比較、類似施設との比較により施設の効率性を確認してください。

【記載例：令和2年度の終了時の確認方法】

項目	本年（R2） 計画A	本年（R2） 実績B	対比 B-A、B/A	前年（R1） 実績C	対比 B-C、B/C
①事業収支	3,000,000円	3,500,000円	500,000円	3,000,000円	200,000円
②利用料金比率	20.0%	18.0%	△2ポイント	20.0%	△2ポイント
③人件費比率	25.0%	28.0%	3ポイント	27.0%	1ポイント
④外部委託費比率	18.0%	16.0%	△2ポイント	20.0%	△4ポイント
⑤利用者当たり 管理コスト	697円	662円	95.0%	712円	93.0%
⑥利用者当たり 自治体負担コ スト	491円	491円	100.0%	491円	100.0%

※② 団体等の経営状況分析指標（モニタリング項目のⅢ-3）

次の4つの指標を用いて「指定管理者自体の団体等の経営状況」について「収益性」と「安全性」の確認を行います。比率は、「貸借対照表」と「損益計算書」から算出します。

指標7：自己資本比率〔安全性〕

総資産（資産合計）に占める自己資本（純資産合計）の割合を示した指標です。

どれだけ借金に頼らずに経営をしているかを示しています。比率が高いほど借金（負債合計：他人資本ともいう）に頼る割合が低く、経営が安定していることを示します。

一般的な目安としては、30%以上の場合は普通、50%以上の場合は高いとされています。

$$\text{① 自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} = \frac{800 \text{ (A)}}{2,000 \text{ (B)}} \times 100 = 40.0\%$$

指標8：流動比率〔安全性〕

団体の短期的な支払い能力を示す指標です。1年以内に現金化できる資産を「流動資産」、1年以内に支払いを要する負債を「流動負債」と言い、「すぐに準備できるお金」と「すぐに返さないといけないお金」のバランスを比較します。つまり、流動資産（すぐに準備できるお金）のほうが多いほど、支払い能力が高いことを示します。

一般的な目安としては、200%以上が理想といわれていますが、日本では110～160%程度とされています。

$$\textcircled{2} \quad \text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} = \frac{1,100 \textcircled{C}}{700 \textcircled{D}} \times 100 = 157.1\%$$

指標 9：固定比率〔安全性〕

固定資産をどの程度、自己資本（純資産合計）で賄っているかを示す指標です。

土地や建物など、この先1年以上換金できない、又は換金しない固定資産を、返済義務のない・自前の資金である自己資本（純資産合計）でどれだけ賄えるかを比較します。

一般的な目安としては、100%以下が理想といわれていますが、日本では100～120%の範囲で健全、200%を超えると黄信号とされています。

$$\textcircled{3} \quad \text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} = \frac{900 \textcircled{E}}{800 \textcircled{A}} \times 100 = 112.5\%$$

指標 10：総資本経常利益率〔収益性〕

団体の総合的な収益力を示す指標です。団体の総資産（資産合計）に対して、どれだけの経常利益（本業を含め普段行っている継続的な活動から得られる利益）を稼ぎ出しているのかを示します。つまり、比率が高いほど資本を効率的に運用し、収益をあげているかを示しています。

$$\textcircled{4} \quad \text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} = \frac{200 \textcircled{F}}{2,000 \textcircled{B}} \times 100 = 10.0\%$$

【記載例：令和3年度の終了時の確認方法】

項目	R1 実績	R2 実績	R3 実績	見方の目安
①自己資本比率	38.6%	33.2%	40.0%	（良い傾向であり良好）
②流動比率	180.7%	175.2%	157.1%	（下降傾向であるが標準的）
③固定比率	120.5%	140.7%	112.5%	（改善されており健全）
④総資本経常利益率	8.8%	7.9%	10.0%	（良い傾向であり良好）
評 価	（4つの指標を総合的に判断し評価してください。）			

【例示：貸借対照表・損益計算書】

■貸借対照表		令和〇年〇月〇日		■損益計算書		自令和〇年〇月〇日 至令和〇年〇月〇日	
A 【資産の部】		【負債の部】		売上高	3,000		
流動資産		流動負債		売上原価	1,200		
現金及び預金	400	買掛金	400	売上総利益	1,800		
受取手形	500	短期借入金	300	販売費及び一般管理費	1,200		
有価証券	200			広告宣伝費	700		
C 流動資産計	1,100	流動負債計	700	人件費	500		
固定資産		固定負債		営業利益	600		
建物及び構築物	200	社債	300	営業外収益	200		
土地	500	退職給付引当金	200	受取利息	200		
投資有価証券	200			その他	0		
E 固定資産合計	900	固定負債合計	500	営業外費用	600		
		負債合計	1,200	支払利息	200		
		【純資産の部】		社債利息	400		
		資本金	600	経常利益	200		
		利益剰余金	200	特別利益	100		
		純資産合計	800	外国為替	100		
B 資産合計	2,000	負債純資産合計	2,000	特別損失	50		
				固定資産売却損	50		
				税引前当期純利益	250		
				法人税・住民税等	50		
				当期純利益	200		

【参考：貸借対照表と損益計算書の見方】

◇ 貸借対照表とは・・・

貸借対照表とは、団体のある一時点の持ち物リストと借金リストをまとめた報告書です。下図の左側に持ち物リスト「資産の部」、右上に借金リスト「負債の部」、右下に差し引き自分のものである「純資産の部」が記載されています。

(令和3年3月31日)

【資産の部】			【負債の部】		
持ち物リスト			借金リスト		
現金及び預金	400万円	↓	借金	1,200万円	
在庫	200万円		【純資産の部】		
材料	200万円			差し引き	
貸したお金	200万円			自分のもの	
土地	1,000万円			資本金	800万円
資産合計	2,000万円				

資産－負債＝純資産（2,000万円－1,200万円＝800万円）

◇ 損益計算書とは・・・

損益計算書とは、一年間の売上げと、掛かった費用、その結果の利益（損失）がまとめられた報告書です。商売の構造の「どこが良くてどこが悪いのか」を明らかにしながら、一年間の利益又は損失の状態が確認できます。見方としては、下図を上から順に差し引きをしていきます。

(令和2年年4月1日～令和3年3月31日)

I 売上高	● 商品を3,000万円で売却（売上金額の合計）
II 売上原価	材料費で800万円の支払
売上総利益	仕入して売却して2,200万円の利益
III 販売費及び一般管理費	人件費と広告費で1,000万円の支払
営業利益	商売に必要な経費を引いて1,200万円の利益
IV 営業外収益	商売以外の金利と株の配当で200万円の利益
V 営業外費用	商売以外の金利と社債利息で500万円の支払
経常利益	会社運営に必要な経費を引いて900万円の利益
VI 特別利益	突発的に発生した外国為替で100万円の利益
VII 特別損失	突発的に発生した不動産売却で300万円の支払
税引前当期純利益	ここまでで700万円の利益
税金	税金で200万円の支払
当期純利益	この一年間で500万円の利益

4 モニタリングによる改善指示等

(1) 改善指示等

町は、モニタリング等の結果により業務の実施基準等に対して水準を充足していないことを確認した場合は、「改善指示書」(様式②)を通じて指定管理者に対する改善指示を行います。

改善指示を受けた指定管理者は、指示項目の対応策を「改善計画書」として取りまとめ町の承認を受け、改善に全力で取り組むものとします。

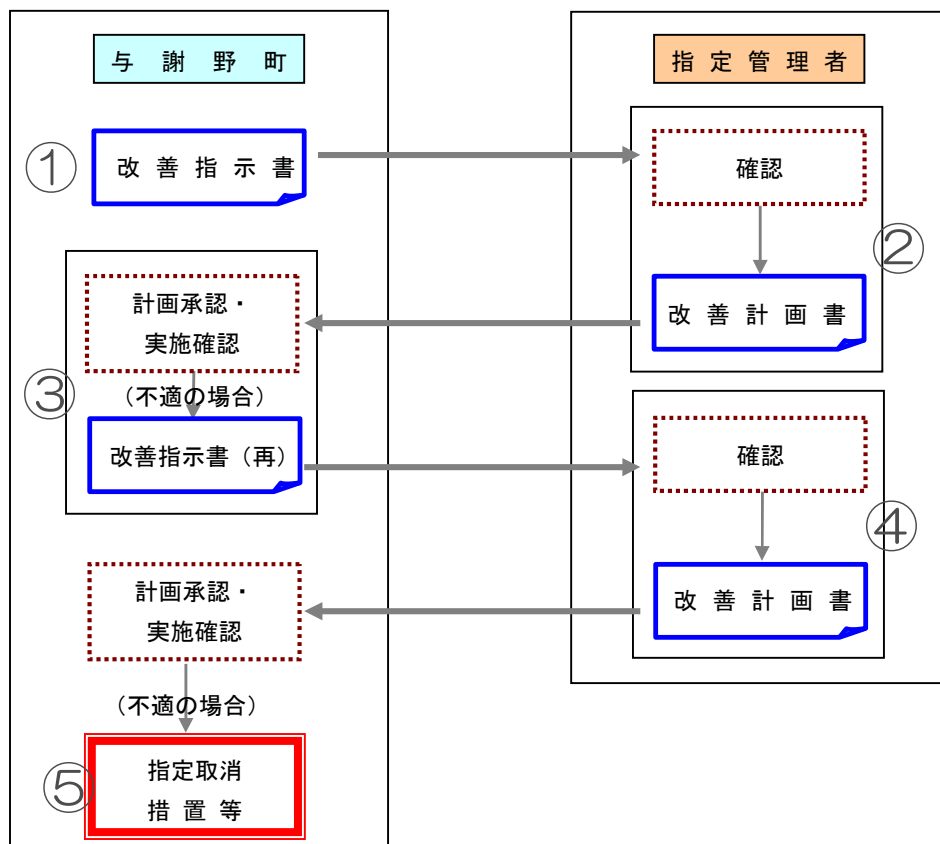
(2) 再度の改善指示等(改善内容が不十分の場合)

町は、指定管理者から提出された改善計画書に基づく改善結果が適正と認められないと判断したときは、その結果を通知し、改めて改善すべき内容と期限等について「改善指示書」を通じて指示をします。

(3) 指定の取消し等

再三の是正・改善の指示に対して従わない場合は、指定管理者の指定の取消し又は期間を定めて業務の全部又は一部の停止を行うこととなります。

【改善指示等の流れ】



5 事業評価

(1) 事業評価書の作成

町及び指定管理者は毎年度終了後に、事業報告書の内容、利用者アンケート調査及び立ち入り調査の結果、毎月の月報及びモニタリングチェックシートの結果を踏まえ、指定管理者業務の総括的な評価を指定管理業務事業評価書（様式④）により行います。

指定管理者は、毎年度の指定管理業務についての自己評価を行い、事業報告書とともに町に提出します。

町（施設を所管する課）は、提出された事業評価書に、施設所管課としての評価を記載します。

(2) 事業評価書の調査審議

指定管理者による施設の管理運営の状況や提供されたサービスの内容及び町が実施した立ち入り調査や改善指示などのモニタリング結果に基づく事業評価について、より客観性を高めるため、指定管理者選定委員会による調査審議を行います。

選定委員会に提出する資料は、指定管理業務事業評価書（様式④）、モニタリングチェックシート（様式①）、提案事項に関する実施状況一覧表（様式⑤）を基本に、必要に応じて、指定管理業務実施状況一覧表（様式③）、改善指示書（様式②）などとしします。

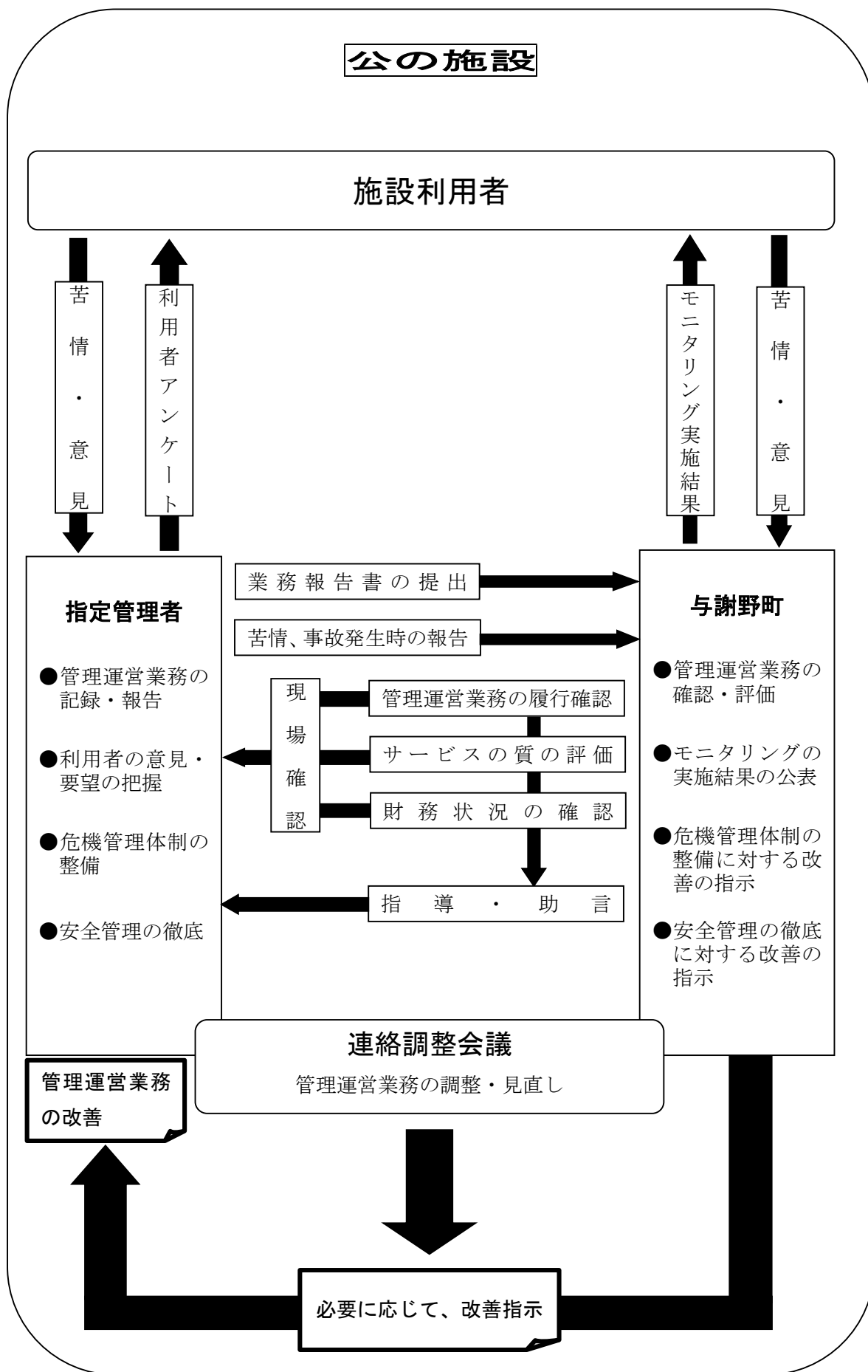
(3) 事業評価結果の公表

指定管理業務に関する事業評価の結果については、広く町民に公表します。公表については、町のホームページへの掲載や各施設での閲覧などの方法により実施します。

(4) 総合評価（指定期間終了時点における総合評価）

最終年次の事業評価にあわせ、指定期間を通じた指定管理業務についての総合評価を行います。

～モニタリングの概要図～



6 関係法令等（抜粋）

◇地方自治法

第244条の2（公の施設の設置、管理及び廃止）

- 7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。
- 10 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。
- 11 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の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認めるときは、その指定を取り消し、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ができる。

◇与謝野町公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例

（事業報告書の作成及び提出）

第5条 指定管理者は、毎年度終了後1月以内に、その管理する公の施設に関する次に掲げる事項を記載した事業報告書を作成し、町長に提出しなければならない。ただし、年度の途中において第7条第1項の規定により指定を取り消されたときは、その取り消された日から起算して1月以内に当該年度の当該日までの間の事業報告書を提出しなければならない。

- (1) 管理業務の実施状況
- (2) 公の施設の利用状況
- (3) 使用料又は利用料金の収入の実績
- (4) 管理に係る経費の収支状況
- (5) その他管理の実態を把握するために必要な事項

（業務報告の聴取等）

第6条 町長は、公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対し、その管理の業務及び経理の状況に関し定期的に、又は必要に応じて臨時に報告を求め、実地に調査し、又は必要な指示をすることができる。

（指定の取消し等）

第7条 町長は、指定管理者が前条の指示に従わないとき、その他指定管理者の責めに帰すべき事由により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認めるときは、その指定を取り消し、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ができる。

- 2 第4条第2項の規定は、指定管理者の指定の取消し又は管理の業務の停止について準用する。
- 3 第1項の規定により指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命じた場合において、指定管理者に損害が生じても町長は、その賠償の責めを負わない。