

令和3年度
福岡市包括外部監査の結果報告書

令和4年3月

福岡市包括外部監査人

公認会計士 塩塚 正康

目次

第 1 監査の概要	1
1 監査の種類.....	1
2 選定した特定の事件.....	1
(1) 監査テーマ.....	1
(2) 監査の対象期間.....	1
3 特定の事件として選定した理由	1
4 監査の方法.....	1
(1) 監査対象部署.....	1
(2) 監査対象の選定.....	2
(3) 監査の視点.....	2
(4) 実施した監査手続.....	2
5 監査の実施期間.....	2
6 監査の実施者.....	3
7 利害関係.....	3
8 略称等.....	3
第 2 監査対象の概要	4
1 指定管理者制度導入の背景	4
(1) 地方自治法改正前後の規定について	5
(2) 地方自治法改正の内容.....	5
2 指定管理者制度の概要.....	6
(1) 指定管理者制度の目的.....	6
(2) 指定管理者制度に係る関係規定	6
(3) 指定管理者制度に係る全国の状況.....	8
3 市における指定管理者制度の概要	10
(1) 指定管理者制度導入の背景.....	10
(2) 指定管理者制度導入に係る実績	10
(3) 指定管理者制度運用に関する条例等について	11
(4) 事務手続の流れ.....	12
(5) 市の取組状況及び今後の取組	16
(6) 市の組織.....	19
4 監査対象事業.....	20
(1) 監査対象事業の選定方法	20
(2) 監査対象として選定した指定管理者事業	25
(3) 指定管理者制度調査表から見た市指定管理者事業の傾向.....	29
第 3 監査の視点及び実施した監査手続	39
1 監査の視点.....	39
2 実施した監査手続.....	41

(1) 概要の把握.....	41
(2) 詳細監査対象事業の選定.....	41
(3) 詳細監査対象事業に係る各所管部署に対する調査.....	42
3 監査の実施状況.....	42
第4 監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見.....	43
1 監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見の概要.....	43
(1) 監査の結果及び意見の件数.....	43
(2) 監査の結果及び意見の一覧.....	44
2 監査の結果及び意見（総論）.....	53
(1) 指定管理者制度の運用に係る全般事項.....	53
(2) 指定管理者制度による運用方法の決定、指定管理者の選定（Plan）.....	55
(3) 協定締結手続、指定管理業務の執行管理等（Do）.....	61
(4) 公の施設の管理に対するモニタリング（Check）.....	69
(5) 公の施設の管理に対する情報の公表、次年度への改善、市全体への波及等（Action）.....	76
3 監査の結果及び意見（各論）.....	79
(1) 市民局.....	79
(2) こども未来局.....	156
(3) 保健福祉局.....	190
(4) 環境局.....	274
(5) 経済観光文化局.....	281
(6) 農林水産局.....	327
(7) 住宅都市局.....	352
(8) 道路下水道局.....	398
(9) 港湾空港局.....	420
(10) 区役所.....	445
(11) 教育委員会.....	473

第1 監査の概要

1 監査の種類

地方自治法第252条の37の規定に基づく包括外部監査

2 選定した特定の事件

(1) 監査テーマ

指定管理者制度の運用に関する事務の執行について

(2) 監査の対象期間

原則として令和2年度とし、必要と認めた場合、令和3年度及び令和元年度以前の過年度についても監査対象とした。

3 特定の事件として選定した理由

指定管理者制度とは、地方公共団体が指定する民間事業者を含む「法人その他の団体（指定管理者）」に、「公の施設」の管理を代行させることができる制度で、平成15年の地方自治法の改正により創設された制度である。

指定管理者制度は、多様化する住民のニーズに効果的、効率的に対応するため民間事業者の能力を活用しつつ、経費の節減のみならず住民サービスの向上を目的とするものであり、地方公共団体にとっては必要不可欠な制度であると考えられる。

一方で、指定管理者制度の運用に当たっては、指定管理者の選定、協定締結、指定管理料の積算等に係る合规性、透明性等が確保されることが必要であるとともに、指定管理者制度による効果等がモニタリングの実施により適切に点検及び評価され、かつ、今後の指定管理者制度に係る改善に反映されることが重要である。

福岡市においても指定管理者制度は、多くの部局で導入されており、各部局に共通する事務であるという特徴がある。また、福岡市は、令和3年6月に策定した「行政運営プラン」において、「市民や企業などとの共働・連携」を推進項目の一つと定めており、指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進等に取り組んでいる。

指定管理者制度の運用に関する実務は、地方公共団体に十分浸透したといえるものの、導入から既に15年以上が経過しており、浸透したからこそ課題等を改めて把握し、改善策を講じていく時期に来ていると考えられる。

これらを踏まえ、指定管理者制度の運用に関する事務の執行について、関係法令等に準拠して遂行されているか、経済性や効率性等の観点から適切に行なわれているか等を検討することは有意義であると考え、包括外部監査の特定の事件として選定した。

4 監査の方法

(1) 監査対象部署

部 署			
会計室	環境局	博多区役所	水道局
市長室	経済観光文化局	中央区役所	交通局
総務企画局	農林水産局	南区役所	教育委員会事務局
財政局	住宅都市局	城南区役所	市選挙管理委員会事務局
市民局	道路下水道局	早良区役所	人事委員会事務局
こども未来局	港湾空港局	西区役所	監査事務局
保健福祉局	東区役所	消防局	議会事務局

(2) 監査対象の選定

福岡市（以下「市」という。）における指定管理者制度の概要については、「第2 監査対象の概要 3 市における指定管理者制度の概要」に記載している。

監査対象とした指定管理者制度が導入されている施設に係る事業（以下「指定管理者事業」という。）の具体的な選定方法及び選定した指定管理者事業の一覧は、「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業」に記載している。

(3) 監査の視点

監査の視点の概要は、次のとおりである。詳細は「第3 監査の視点及び実施した監査手続 1 監査の視点」に記載している。

ア 合规性

指定管理者制度の運用に関する事務の執行が、関係法令等に準拠して適切に行われているか。

イ 有効性

指定管理者制度の運用に当たり、事業実施の必要性が検討されているか。また、事業の手法や実施内容は、目的及び目標を達成するために効果的であるか。

ウ 経済性及び効率性

指定管理者制度の運用に当たり、費用対効果を踏まえた検討が行われているか。また、指定管理者制度の運用は、効率的に実施されているか。

エ 説明責任及び透明性

指定管理者制度の運用に関する事務の執行について、各種意思決定の根拠及びプロセスは明確にされているか。

(4) 実施した監査手続

実施した監査手続の概要は、次のとおりである。詳細は「第3 監査の視点及び実施した監査手続 2 実施した監査手続」に記載している。

ア 概要の把握

指定管理者制度の運用に関する条例、規程、近年の市の取組資料等を閲覧した。また、指定管理者事業の全体像及び各事業の概況を把握するため、各所管部署に対して指定管理者制度の運用に係る調査を実施した。

イ 詳細監査対象事業の選定

市が執行する指定管理者制度の運用に関する事務は多岐にわたっているため、重要性が高いと考えられる指定管理者事業を抽出し、詳細監査対象事業として選定した。

ウ 詳細監査対象事業に係る各所管部署に対する調査

詳細監査対象とした指定管理者事業について、関連する文書の査閲及び所管部署の担当者への質問を行い、関係法令等への準拠性を始め、各監査の視点について検討した。

5 監査の実施期間

令和3年7月15日から令和4年3月28日まで

監査の実施状況の詳細は「第3 監査の視点及び実施した監査手続 3 監査の実施状況」に記載している。

6 監査の実施者

包括外部監査人	塩 塚 正 康	公認会計士、行政実務経験者
補 助 者	磯 谷 武 明	公認会計士
同	奥 村 栄 隆	公認会計士
同	小 田 恵 美 子	弁護士
同	柴 田 翔 吾	公認会計士
同	松 本 さ ぎ り	公認会計士
同	簗 原 妙 子	アシスタント、行政実務経験者

7 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

8 略称等

本報告書中、一部の元号については、次のとおり略称を使用している。

略称	元号	凡例
S	昭和	S62=昭和 62 年
H	平成	H12=平成 12 年
R	令和	R 1 =令和元年

また、表中の数値については、単位未満を四捨五入しており合計や差引が合わない場合がある。なお、数値がゼロの場合は「-」とし、単位未満の場合は「0」としている。

第2 監査対象の概要

1 指定管理者制度導入の背景

我が国は、債務残高の累増、産業のグローバル化等の深刻な財政、経済上の諸問題を抱えており、厳しい状況が続いている。また、少子高齢化、人口減少などの社会情勢の変化に伴う多種多様化した住民のニーズに効果的、効率的に対応するために、財政状況が厳しい中、コストを抑えながら行政サービスの質の向上を図ることが急務とされている。

その様な状況に対処すべく政府は、平成13年6月の「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」(いわゆる骨太の方針)において、「民間でできることは民間に」、「官から民へ」を掲げ、地方行政分野の規制緩和及び官公庁市場の開放の主要施策として可能な範囲で民間に任せるという方針が決定された。

この流れの中、地方自治法の一部を改正する法律(平成15年法律第81号)による地方自治法の改正に伴い(平成15年9月2日施行)指定管理者制度が創設され、他の民間活用事業手法と共に住民の福祉、行政のスリム化、コスト抑制に資することとなった。なお、指定管理者制度と他の民間活用事業手法との比較は次のとおりである。

<指定管理者制度と他の民間活用事業手法との比較>

	指定管理者制度	PFI	市場化テスト
概要	住民サービスの向上や経費削減を図ることを目的として公の施設の管理を、議会の議決を経て、法人その他の団体で地方公共団体が指定する者に行わせる制度	(Private Finance Initiative) 民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して公共施設の整備(建設、改修、管理運営等)を行う手法	公共サービスの質の向上や経費削減を図る観点から、地方公共団体と民間事業者の間で入札により実施する者を定める官民競争入札制度
事業内容	公の施設の管理	・資金調達 ・公共施設等の建設、改修、維持管理、運営等	公共サービスの提供
対象事業・施設の範囲	公の施設	国(独立行政法人を含む)及び地方公共団体が管理する公共施設等(道路、公園、水道等の公共施設、庁舎等の公用施設、教育文化施設、公営住宅等の公益施設、情報通信施設、研究施設、その他政令で定める施設)	国及び地方公共団体の全ての事業(行政事務全般)
根拠法	地方自治法	民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律	競争の導入による公共サービスの改革に関する法律

また、平成17年3月の「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(総務省)により、管理委託を行っていた施設について、地方自治法改正の施行日から3年以内に、指定管理者制度へ移行する、直営に戻す、委託にする等を選択することが必要となった。

(1) 地方自治法改正前後の規定について

地方自治法改正前後の規定条文は、次のとおりである。

【改正前】

<地方自治法>

(公の施設の設置、管理及び廃止) 第244条の2 3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、 <u>その管理を普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの又は公共団体若しくは公共的団体に委託することができる。</u>
--



【改正後】

<地方自治法>

(公の施設の設置、管理及び廃止) 第244条の2 3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、 <u>法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの(以下本条及び第244条の4において「指定管理者」という。)に、当該公の施設の管理を行わせることができる。</u> 4 前項の条例には、 <u>指定管理者の指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。</u> 6 普通地方公共団体は、 <u>指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。</u>
--

(2) 地方自治法改正の内容

地方自治法の主な改正内容は、次のとおりである。

<主な改正点>

管理主体について	改正前の施設の管理者は出資法人、公共団体、公共的団体に限定されていたが、改正後は特段の制限を設けず、民間事業者、NPO 法人等、法人その他の団体であれば管理者となることができるようになった。
契約等の形態について	契約関係から指定又は協定に変わった。
使用許可の権限について	従来、民間事業者等ができなかった使用許可の権限を与えられた。

また、管理委託制度(改正前の制度)、指定管理者制度及び業務委託の概要を比較したものは次のとおりである。

<改正前後の制度及び業務委託についての概要>

	管理委託制度	指定管理者制度	業務委託
管理主体	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体の出資団体(第3セクター等<1/2以上出資>) 公共団体(土地改良区等) 	民間事業者、NPO 法人等の法人その他の団体(個人は除く)	限定なし

	管理委託制度	指定管理者制度	業務委託
	・公共的団体（社会福祉法人、農協、自治会等）に限定		
業者選定	入札	地方公共団体による指定 原則公募 （指定という行政処分を行うため、議会の承認が必要）	原則入札
業務の範囲	契約で定める。	条例で定める。 管理を広く代行	契約で定める。
施設の経営権	設置者である地方公共団体が有する。	指定管理者が有する。	設置者である地方公共団体が有する。
施設の使用許可の権限	なし	あり	なし

2 指定管理者制度の概要

（１）指定管理者制度の目的

指定管理者制度は、公の施設の管理主体を地方公共団体に代わって民間活力を取り入れながら市民サービスの向上及び経費節減を目的として指定管理者として指定する制度である（地方自治法第244条の2第3項）。また、当制度のメリット及びデメリットは、次のとおりと考えられる。

<指定管理者制度のメリット及びデメリット>

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者として経営の豊富なノウハウをもっており、それらを活かすことによって質の高いサービスが提供できる。 ・自主事業や地域向けイベントの充実により、利用者の満足度が向上する。 ・公募にすることにより、民間事業者間の競争原理が働き、経費の節減が図られる可能性が高い。 ・処分性のある行為（使用許可等）が可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設所有者である地方公共団体と管理者が別主体であるため住民の要望が地方公共団体に伝わるのに時間がかかり、速やかに応じることができない場合がある。 ・経費節減の優先により、サービスの質の低下が生じる可能性がある。 ・業務の範囲等を詳細に協定に定めなければならないため、弾力的な運営ができにくい。

（２）指定管理者制度に係る関係規定

指定管理者制度に係る規定については、次のとおりである。

ア 地方自治法第244条【公の施設】

<地方自治法>

第244条 普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設（これを公の施設という。）を設けるものとする。

公の施設とは、住民の福祉を増進する目的をもって、住民の利用に供するために地方公共団体が設置する施設と規定されており、次の要件を満たすものとされている。

- ▶ 住民の利用に供するものであること
- ▶ 住民の福祉を増進する目的により設置された施設であること
- ▶ 地方公共団体により法律又は条例の規定に基づき設置されたものであること

また、具体的な施設の例としては、市民会館、体育館、スポーツ施設、図書館、美術館、福祉施設、病院等が挙げられる。

なお、地方公共団体の庁舎等の行政事務執行施設は、「住民の利用に供するため」のものではない(個別の法律で管理者が定まっている)ため、指定管理者制度の対象施設に含まれない。

イ 地方自治法第244条の2第3項、第4項【条例の制定】

＜地方自治法＞

第244条の2

- 3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第244条の4において「指定管理者」という。）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。
- 4 前項の条例には、指定管理者の指定の手續、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。

指定管理者制度を運用するに当たり、条例の制定又は改定を行わなければならない。また、その条例には、申請、選定、事業計画の提出等の「指定の手續」、休館日、開館時間、使用制限の要件を定めた「管理の基準」、施設、設備の維持管理、使用許可等の「業務の具体的範囲」等の事項を定める必要がある。

ウ 地方自治法第244条の2第5項、第6項【指定期間、指定の方法】

＜地方自治法＞

第244条の2

- 5 指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。
- 6 普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。

条例に従い、指定期間を定め、議会の議決を経て指定管理者を指定する。

エ 地方自治法第244条の2第8項、第9項【利用料金制】

＜地方自治法＞

第244条の2

- 8 普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（次項において「利用料金」という。）を当該指定管理者の収入として收受させることができる。
- 9 前項の場合における利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならない。

指定管理者は、利用者から徴収した利用料金を自らの収入として収受することができる。その場合は、当該利用料金について地方公共団体の事前承認を必要とする。

オ 地方自治法第244条の2第7項【事業報告書の提出】

<地方自治法>

第244条の2

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。

指定管理者から提出された事業報告書により、地方公共団体は、管理業務の実施状況、管理経費等の収支状況等、管理状況を把握する。

カ 地方自治法第244条の2第10項、第11項【地方公共団体の長による指示、指定の取消し、業務の停止命令】

<地方自治法>

第244条の2

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。

地方公共団体の長は、指定管理者に対し、必要な指示を行うことができる。また、指定管理者による不適切な管理行為等がある場合には、指定の取消し、管理業務の一部又は全部の停止を命令できる。

(3) 指定管理者制度に係る全国の状況

総務省が3年に1回実施している指定管理者制度の状況調査によると、直近の全国の指定管理者制度に係る状況は、下表のとおりとなっている。

なお、調査時点は平成30年4月1日現在、調査対象は地方公共団体が条例により設置及び管理している公の施設（学校、河川、道路を除く）であり、公営住宅の施設数は原則として1団地1施設として計上されている。

<指定管理者制度に係る状況調査>

調査時点：平成30年4月1日現在
(前回調査時点：平成27年4月1日現在)

- 指定管理者制度が導入されている施設数
76,268施設(前回調査：76,788施設)
〔都道府県 6,847施設〕
〔指定都市 8,057施設〕
〔市区町村 61,364施設〕
- 民間企業等(株式会社、NPO法人、学校法人、医療法人等)が指定管理者である施設数
30,802施設(40.0%)(前回調査：37.5%)
〔都道府県 2,617施設(37.7%)〕
〔指定都市 3,734施設(46.1%)〕
〔市区町村 24,451施設(39.5%)〕
・()内は、各区分の導入施設に占める割合
- 指定期間
〔3年未満 1.5%〕
〔3年 15.0%〕
〔4年 5.5%〕
〔5年 71.5%(前回調査：65.3%)〕
〔5年超 6.5%〕

前回の指定期間よりも短い …… 2,713施設(3.6%)
前回の指定期間と同じ …… 52,095施設(68.3%)
前回の指定期間よりも長い …… 14,295施設(18.7%)
今回が1回目の指定 …… 7,165施設(9.4%)

- 公募の割合
49.1%(前回調査：46.5%)
〔都道府県 64.3%〕
〔指定都市 68.0%〕
〔市区町村 44.9%〕

※出所：「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」(総務省)

指定管理者制度が導入されている施設数は、前回調査から520施設の減となっている。そのうち、民間企業等が指定管理者である施設数は4割を占めており、前回調査から2.5ポイントの増となっている。

指定期間については、「5年」の割合が7割を超えており、前回調査から6.2ポイントの増となっている。また、「前回の指定期間よりも長い」施設が約2割を占めており、指定期間は長期化の傾向にある。

公募については、都道府県の約6割、指定都市の約7割、市区町村の約4割の施設で実施されており、前回調査から2.6ポイントの増となっている。

3 市における指定管理者制度の概要

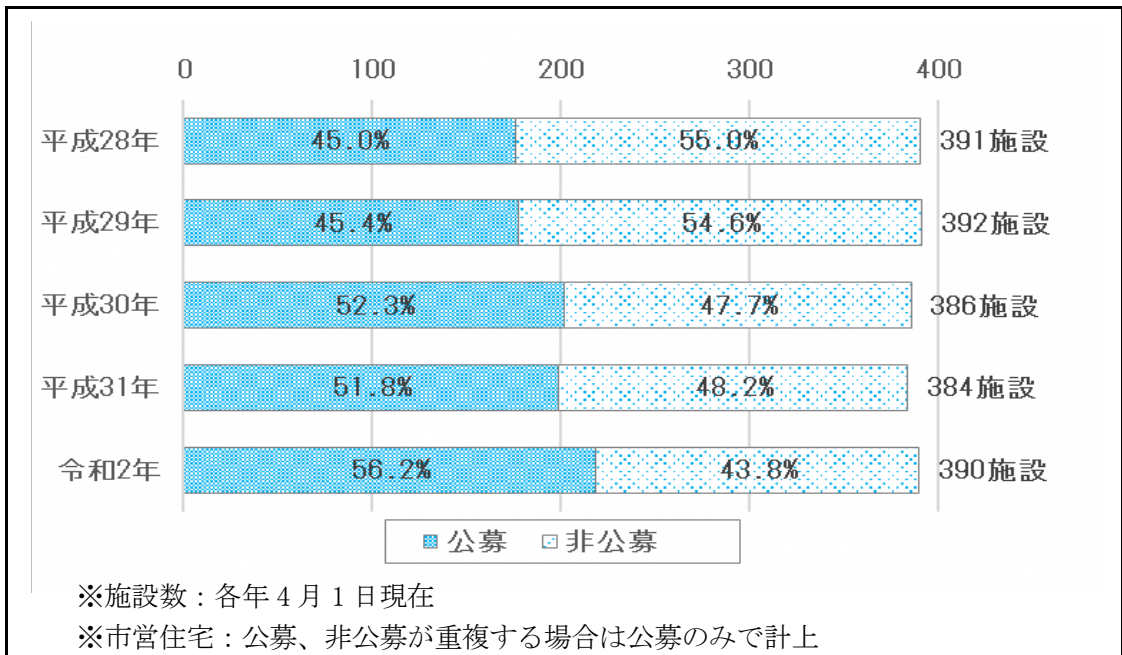
(1) 指定管理者制度導入の背景

上記「1 指定管理者制度導入の背景」に記載のとおり、平成 15 年に施行された地方自治法の一部を改正する法律による地方自治法の改正に伴い指定管理者制度が創設されたことを受け、市では、施設の管理運営の見直しを行うとともに個々の施設ごとに指定管理者制度への移行の方針を決定し、平成 17 年 3 月の議会において公の施設の設置条例の改正を行い、制度導入を実施した。

(2) 指定管理者制度導入に係る実績

市の過去 5 年の指定管理者選定方法（公募、非公募）別の施設数の割合の推移については、次のグラフのとおりである。

<選定方法別施設数割合の推移>



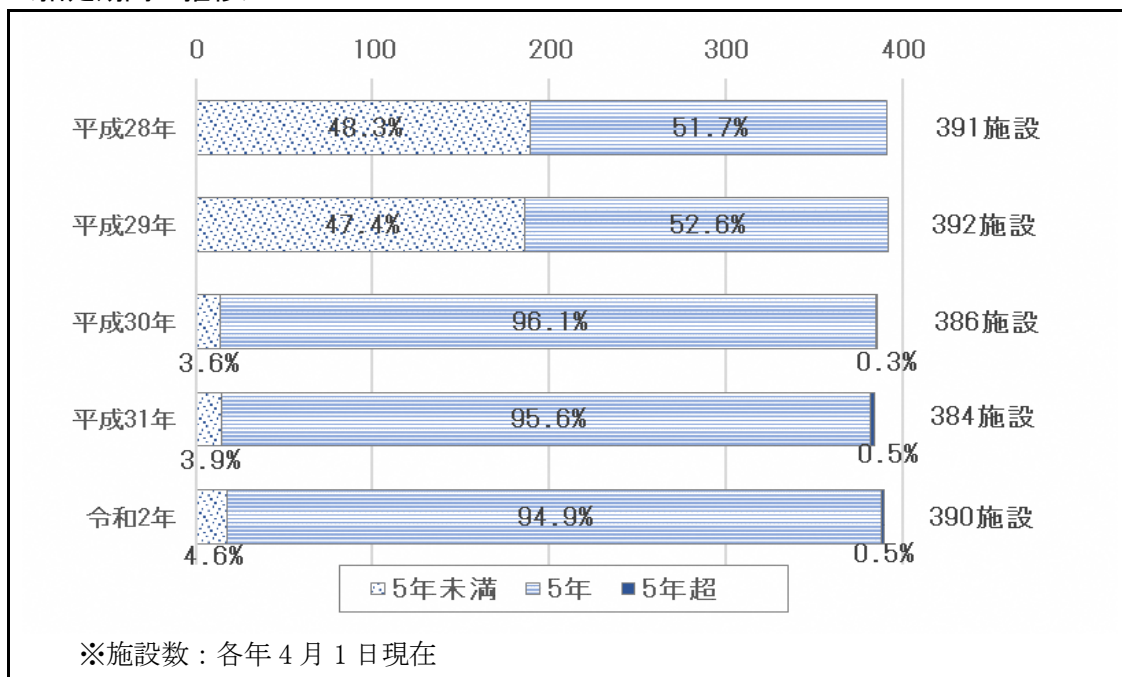
※出所：「市資料」を基に監査人作成

市は、指定管理者選定については公募を原則としており、非公募で選定した場合でも、「次回の更新の際に、公募への移行ができないか検討を行うこと」としている。加えて後述の「(5) 市の取組状況及び今後の取組」の平成 29 年度策定の行政運営プランにおける取組内容として、市営住宅については平成 30 年度から令和 4 年度までの期間、管理業務の一部について公募による指定管理の試行を一部の区で実施するとしていること、また、令和 3 年度策定の行政運営プランにおける実行項目として、指定管理者の公募による選定を挙げていることから、年々公募の割合が増加している。

また、指定期間の推移については以下のグラフのとおりであるが、前述の「2 指定管理者制度の概要 (3) 指定管理者制度に係る全国の状況」において、指定期間「5 年」の割合が 7 割を超えており、市も大部分の指定管理者指定期間が「5 年」となっている。特に、平成 30 年以降は 9 割を超えているが、これは平成 30 年度に市営住宅の大部分の指定期間が「3 年」から「5 年」になったことによるものである。

なお、指定期間「5 年未満」は 3 年が大部分であり、「5 年超」は PFI 事業で整備された施設が該当し、指定期間は 15 年等である。

< 指定期間の推移 >



※出所：「市資料」を基に監査人作成

(3) 指定管理者制度運用に関する条例等について

市における指定管理者制度の運用に関する条例等の主なものは、次のとおりである。

< 指定管理者制度運用に関する条例等 >

【条例等】

- 各施設の設置条例
- 福岡市情報公開条例
- 福岡市個人情報保護条例
- 福岡市公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する要綱

【マニュアル等】

- 指定管理者の指定の手続に関するガイドライン
- 指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル

【通知等】

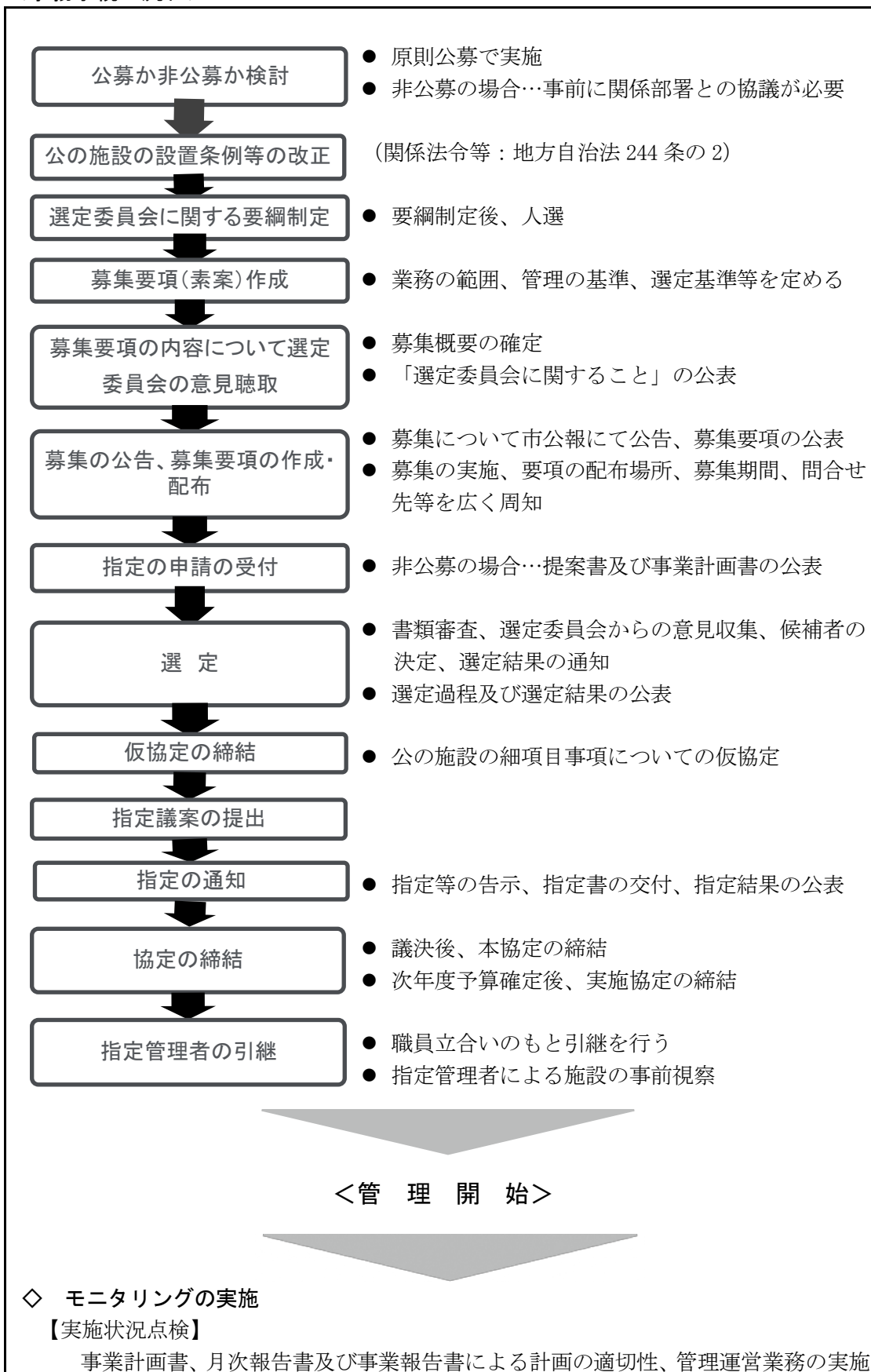
- 指定管理者制度の適切な運用について
- 指定管理業務における個人情報等の適正な取扱いについて
- 指定管理者の公募における留意事項について
- 指定管理者の審査・選定に係る運用上の留意事項等について

市では、指定管理者制度の運用に当たり、指定管理者制度を所管する部局（以下「制度所管部局」という。）が各施設の運用を所管する部局（以下「施設所管部局」という。）に対して、各種情報の提供や助言等を行っている。具体的には、制度所管部局は、指定管理者の指定の手続に関するガイドライン等の策定、各種通知等の発出等による施設所管部局への情報提供、非公募での選定時や5年を超える指定期間の設定時等いわゆる例外事例における事前協議の実施、指定管理者制度の担当者向け研修会開催等を通じて、指定管理者制度の円滑な運用を図っている。

(4) 事務手続の流れ

指定管理者による管理の開始前後の事務手続の流れは、次のとおりである。

<事務手続の流れ>



<p>状況及び管理経費の収支状況の確認、実地調査、労働条件に関するモニタリング及び利用者アンケート調査（指定管理者が実施）の実施</p> <p>【評価】</p> <p>指定管理者の自己評価、市の評価、評価委員会による評価の実施</p> <p>【財務に関するモニタリング】</p> <p>財務諸表の提出</p> <p>◇ インセンティブ・ペナルティの導入検討</p> <p>次回公募時において、モニタリング結果を踏まえ、選定時に加点、減点を行うインセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討する。</p> <p>◇ 翌年度の事業計画等の確認</p> <p>事業計画等の確認、翌年度の実施協定の締結</p>

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」を基に監査人作成

指定管理者制度の主な事務手続の概要は次のとおりである。

＜指定管理者制度に係る主な事務手続の概要＞

手続名	概要
選定委員会	<p>指定管理候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関である。「福岡市附属機関等の設置及び運営に関する要綱」に規定する「協議会等」に該当するため、同要綱に基づき事務を行う。</p> <p>指定管理者の選定を公平かつ客観的に行うため、委員については原則、外部委員のみで構成することが望ましく、市職員を入れる場合は、利害関係人に該当しない者1名を限度とする。</p> <p>委員数は5名程度が望ましく、任期は同要綱に定める任期（12年）を上限とする。</p>
非公募の場合	<p>選定委員会を開催し、専門的な意見を収集した上で審査を行う。ただし、合理的な理由があれば、選定委員会を設けずに施設所管部局において候補者を選定することも可能だが、その理由を明確にした上で総務企画局（行政マネジメント課）と協議する。</p> <p>指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表する。また、提案書や事業計画書をホームページで公表する。</p> <p>選定は公募が原則であることから、次回更新の際に公募への移行についての検討を行う。</p>
指定議案の提出	<p>指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ議会の議決を経なければならない。（地方自治法第244条の2第6項）。</p> <p>議案の提出に当たっては原則として、下記の事項を議会提出資料に盛り込む。</p> <p>【公募の場合】</p> <p>議案提出の理由、議案の内容（施設名称、候補者名称、指定期間）、公募及び選定の内容、選定結果</p> <p>【非公募の場合】</p> <p>議案提出の理由、議案の内容（施設名称、候補者名称、指定期間）、募集及び選定の概要</p>
協定等	<p>公の施設の管理に関する細目的事項については、指定管理者と市との協議により定め、基本協定書及び実施協定書を締結する。</p>

手続名	概 要
	<p>【基本協定書】 指定管理者が遵守すべき事項、その他必要な事項を定める。</p> <p>【実施協定書】 基本協定書に基づき、指定管理料に関すること、その他必要な事項を定める。</p> <p>【指定管理料】 支払方法、支払サイクル、概算払による支払いの精算時期、その他（計画していた事業が実施されなかった場合の指定管理料の返納等）について定める。</p> <p>【事業計画書】 原則として、各年度の 2 月末日までに翌年度の事業計画書を提出する。また、実施協定書の添付資料とする。</p>
再委託、再々委託の承諾	<p>清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することができるが、管理に係る業務を一括して委託することは許されない。</p> <p>その具体的業務を委託する場合は、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行う。（委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託）する行為についても同様とする。）</p> <p>なお、再々委託から先の委託については原則認められない。</p>
自主事業	<p>【初年度】 市の事前承諾が必要。市に自主事業計画書（収支計画書）を提出し、事業実施後は、自主事業実施報告書（収支計画書）を提出する。</p> <p>【翌年度以降】 管理運営業務の事業計画書に記載し提出する中で事前承諾が必要。また、実施報告についても、管理運営業務の事業報告書に併せて記載して報告を行う。ただし、いずれの場合も管理運営業務の部分と明確に区別して記載し、個々の自主事業ごとに収支計画及び収支報告等が分かるようにしておくことが必要。</p>
備品の管理	<p>「備品台帳に登載して管理するもの」として、指定前から存在している市の備品、指定期間中に市が購入した備品、指定管理料（概算払）で購入した備品があり、「指定管理者が任意で作成した帳簿等で管理するもの」として、指定管理者が自費で調達した備品、指定管理料（前金払）で購入した備品がある。</p> <p>確認方法として、年 1 回実地調査した中で現存を確認する。また、基本協定書の中で管理する備品一覧を明示する。</p>
施設の修繕補修	<p>指定管理料の中で修繕をする場合は、原則、修繕費部分は概算払とし、使用しなかった分は返納となる。</p> <p>予算額を超えた修繕は、市が直接修繕する。</p> <p>修繕を行う場合は、金額の多少にかかわらず、原則、事前協議を行う。また、修繕後は速やかに市に文書による報告を行う。</p>
モニタリング	<p>指定管理者による公の施設の管理運営に関し、法令、協定書等で定める施設の運営は維持管理に関する業務を適切に実施しているかどうか、また、指定管理者によって提供されるサービスの水準が市の要求水準を満たしているかどうか等について管理運営業務の実施状況を「点検」し、「評価」する。</p>

手続名	概 要
	※「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」(平成27年3月総務企画局)により実施。
インセンティブ ・ペナルティ	<p>利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲の向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度。</p> <p>【インセンティブの例示】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用料金制度 ・モニタリング評価結果の指定管理料等への反映 ・モニタリング評価結果の次回選定への反映 <p>【ペナルティの例示】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取消を受けた者の応募制限 ・モニタリング評価結果による指定の取消又は業務の停止 ・モニタリング評価結果の次回選定への反映

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」を基に監査人作成

市は、指定管理者制度の効果的な運用に向けた見直しの検討の一環として、令和2年度末に翌年度(令和3年度)に指定管理者の選定を予定している施設について、サウンディング型市場調査を実施した。サウンディング型市場調査の内容は、下表のとおりである。

＜サウンディング型市場調査について＞

サウンディングは、事業発案段階や事業化検討段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな事業提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法である。

また、事業の検討の段階で広く対外的に情報提供することにより、当該事業に対する民間事業者の理解の促進や参入意欲の向上を期待するものである。

※出所：地方公共団体のサウンディング型市場調査の実施手引き(国土交通省)

1 主な目的

- ① 市場性の把握(民間事業者の参入意欲がどの程度あるか)
- ② 参入しやすい公募条件の設定
- ③ 自由かつ魅力的な提案の収集

2 対話内容

- ① 事業への参画意欲やニーズ
 - ② 施設の課題やポテンシャル
 - ③ 事業へ参画するための条件及び課題
 - ④ 提案内容
 - ⑤ 期待される事業効果
 - ⑥ 提案内容を実現するための条件及び課題
- ※ 対話時間：原則、参加者ごとに30分を目安に実施

3 実施結果の公表

意見交換の概要のみ市のホームページで公表する。(参加者の名称は非公表)

※出所：「令和3年度指定管理者選定予定施設サウンディング型市場調査(官民対話)実施要領」を基に監査人作成

(5) 市の取組状況及び今後の取組

ア 取組状況

市は、下記のとおり、行政改革等に係る計画及び方針において指定管理者制度の推進等を掲げ、取り組んできた。

<行政改革等に係る計画>

◇ 平成 16 年策定「行政経営改革プラン」(計画期間：平成 16 年度～平成 19 年度) <実施項目> 「指定管理者制度の導入」
◇ 平成 25 年 6 月策定「行財政改革プラン」(計画期間：平成 25 年度～平成 28 年度) <推進項目> 「公共施設等の見直し(施設の管理コストの見直し)」における 「民間活力の導入(指定管理者制度の活用)」
◇ 平成 29 年策定「行政運営プラン」(計画期間：平成 29 年度～令和 2 年度) <取組方針> 「多様な主体との連携・共働の推進」 <推進項目> 「民間活力の活用(指定管理者制度の推進)」

また、上表のうち、直近の平成 29 年 6 月に策定した「行政運営プラン」における実行項目ごとの実施状況について、次のとおり公表している。

<行政運営プランの取組状況>

実行項目	取組内容	取組の成果	担当局名
指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	インセンティブ・ペナルティ制度や自主事業の取組などについて、施設所管課への通知や助言等、指定管理施設所管課向けの研修(年 3 回)を通して周知を行い、導入の促進を図りました。	取組の結果、インセンティブ・ペナルティ制度を導入している施設の割合が約 6 ポイント上昇するなど、市民サービスの向上に繋がる民間ノウハウが発揮しやすい環境の整備が進みました。	総務企画局
直営施設等への指定管理者制度の導入	【博物館】 指定管理者等の導入に向けて、老朽化している施設についての維持管理方法を検討するため施設・設備の長期保全計画を作成しました。	管理の手法を指定管理者だけでなく、PFI 方式(民間の資金等を活用し、施設の維持管理・運営等を行う公共事業の手法)も検討することになりました。そのため、次期行政運営プランにて、施設・設備の長期保全計画をもとに、リニューアル構想とあわせて官民協働(PPP)を推進し、公共サービスの向上を図ります。	経済観光文化局
	【図書館分館】 ●指定管理者が行う業務の実施状況に対するモニタリング(点検、評価)要領に基づき、成果や課題等の検証を行い、適正に実施されていることを確認しました。 ●令和 3 年 11 月に早良南地域	●指定管理者制度を導入したことにより、直営の分館と比べて東図書館及び早良南図書館の開館時間が長く、開館日数も多くなり、市民サービスの向上に繋がりました。 ●指定管理者独自の発想によ	教育委員会

実行項目	取組内容	取組の成果	担当局名
	交流センター内に開館予定の早良南図書館の指定管理者の公募・指定を行いました。	る企画事業、展示の取り組みを行い、市民サービスの向上に繋がりました。	
	【児童心理治療施設】 福岡市こども総合相談センター内に設置するため、内装改修工事及び指定管理者の公募・指定を行いました。	福岡市こども総合相談センターの内装工事及び指定管理者の指定が完了し、施設を開設することができました。	こども未来局
	【市立霊園】 市立霊園について指定管理者制度を導入し、令和2年度から指定管理者によって管理運営を開始しました。	指定管理者制度の導入により、本庁舎窓口のみで受付けていた各種申請の一部について、各霊園においても受付可能となるなど、市民サービスの向上に繋がりました。	住宅都市局
公募による指定管理者の選定	【市立障がい児通園施設】 令和2年度からの次期指定管理期間に向けて、公募となった施設について応募要項等を策定し、公募のうえ指定管理者を選定・指定しました。	公募により利用者ニーズや就学を見据えた新たな提案があり、創意工夫がなされました。	こども未来局
	【市立障がい者施設】 令和2年度からの次期指定管理期間に向けて、公募となった施設について応募要項等を策定し、指定管理者を選定・指定しました。	令和2年度から公募となった3施設について、民間活力を活かした施設の管理運営を実施しています。	保健福祉局
	【中央クルーズセンター】 平成30年度に公募により選定した指定管理者が、令和元年度より指定管理業務を開始しました。	指定管理者がノウハウを発揮するなど、民間活力を活かした施設の管理運営を実施しています。	港湾空港局
	【博多港港湾施設】 博多港港湾施設の一体的かつ総合的な管理運営の観点から業務内容を見直し、単体での管理運営が可能な施設については、指定管理業務から切り分け、公募化等の検討を行いました。	単体での管理運営が可能な施設である港湾緑地については、指定管理からの切り分けを行いました。 港湾緑地について、直営管理や指定管理化に関する課題について情報収集・整理を行いました。事業者の応募動機となる自主(収益)事業が見込めない他、維持管理経費の	港湾空港局

実行項目	取組内容	取組の成果	担当局名
		削減が行われており、指定管理料の確保が困難なため、将来的に港湾緑地の在り方を整理する際に再検討することしました。	
	【市営住宅】 民間活力を活用し、入居者サービスの向上やコスト削減を図る観点から、平成30年度から令和4年度までの期間、管理業務の一部について公募による指定管理の試行を一部の区で実施しています。	指定管理の試行と並行して、試行の成果と課題について、検証中です。	住宅都市局

※出所：「行政運営プラン」実行項目の実施状況を基に監査人作成

イ 今後の取組

市は、令和3年6月に策定した「行政運営プラン」（計画期間：令和3～令和6年度）に基づき、今後の社会情勢の変化や市財政の見通しを踏まえ、将来にわたり持続可能な財政運営を目指した取組を進めている。

そのうち、指定管理者制度に係るものについては、取組方針「《ぬくもり》多様なニーズに寄り添うサービスの提供」のもと、推進項目として「市民や企業などとの共働・連携」を掲げて取組を進めることとしている。

また、実行項目ごとに具体的な取組内容を定め、取組の実施を推進し、実施状況をフォローアップの上、毎年公表するとともに随時見直しを行うこととしている。なお、実行項目ごとの具体的な取組内容は、下表のとおりである。

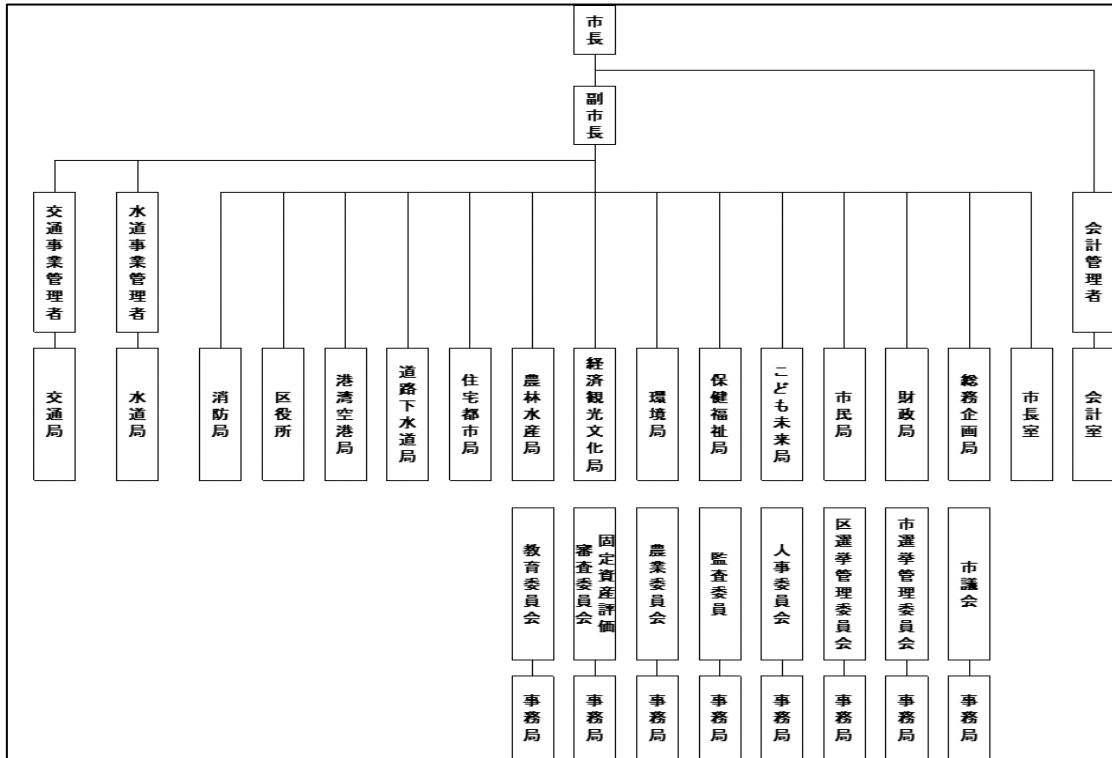
<今後の取組内容>

実行項目	具体的な取組内容
指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進 (総務企画局)	指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。
市立障がい者施設における指定管理の公募化の検討 (保健福祉局)	現在非公募により選定を行っている指定管理施設について、公募による選定について検討を行い、施設利用者のサービス向上に取り組みます。
市営住宅の最適な管理手法の検討 (住宅都市局)	市営住宅管理業務の一部において、公募指定管理者を一部の区で試行的に導入しており、その効果と課題の検証結果を踏まえ、最適な管理手法を検討します。
発達障がい者支援等施設への指定管理者制度導入 (保健福祉局、こども未来局)	現在、委託により運営している発達障がい者支援センターと障がい者就労支援センターを集約した施設を整備し、指定管理施設の運営法人の選定について検討を行い、施設利用者のサービス向上に取り組みます。

※出所：「行政運営プラン(令和3年6月)」を基に監査人作成

(6) 市の組織

市の組織（令和3年4月1日時点）は、次のとおりである。



※出所：「市ホームページ」を基に監査人作成

4 監査対象事業

(1) 監査対象事業の選定方法

本報告書における監査のテーマである指定管理者制度の運用に関する事務の執行について、指定管理者制度が導入されている施設に係る事業（以下「指定管理者事業」という。）は多岐にわたっているため、次のとおり監査対象を選定した。

ア 指定管理者制度調査表による調査

市の指定管理者事業の全体像及び各事業の概況を把握するため、令和3年度に指定管理者制度が導入されている施設の全てを対象として、各施設の所管部署に対して、「指定管理者制度調査表」を配布し、記入を依頼した。

指定管理者制度調査表の調査項目は次のとおりである。

< 指定管理者制度調査表の調査項目 >

No	調査項目	記載内容
1	部署名	自由記入
2	記入担当者（職・氏名）	自由記入
3	電話番号	自由記入
4	メールアドレス	自由記入
5	令和2年度と3年度で担当部署変更の有無	選択（有／無）
6	施設名称	自由記入
7	施設数	自由記入
8	指定管理者名	自由記入
9	指定管理者は共同事業体であるか否か	選択（はい／いいえ）
10	【No.9が「はい」の場合】構成企業等の名称	自由記入
11	指定日（和暦）	自由記入
12	指定期間開始日（和暦）	自由記入
13	指定期間終了日（和暦）	自由記入
14	指定期間（年）	自動計算（No.12～No.13の期間）
15	同一指定管理者に対する連続指定回数(回)	選択（1回／2回・・・／9回／10回以上）
16	公募又は非公募	選択（公募／非公募）
17	【No.16が「公募」の場合】応募した事業者数	選択（1者のみ／2者／3者／4者／5者以上）
18	【No.16が「非公募」の場合】非公募とする理由を記載した決裁文書の有無	選択（有／無／公募のため、該当しない）
19	指定管理者選定委員会の設置の有無	選択（有／無）
20	選定委員会の人数	選択（3名以下／4名・・・／7名／8名以上）
21	選定委員会の構成	選択（市職員のみで構成／市職員と外部有識者等で構成／外部有識者等のみで構成／その他）
22	募集は公表、告示しているか	選択（公表している／公表していない）
23	募集期間(和暦)	自由記入
24	募集時の指定管理料上限額の積算方法	選択（項目毎に詳細な設計金額の積算書類を作成し、決裁を受け、保存している／項目毎に詳細な設計金額

No	調査項目	記載内容
		の積算書類を作成したが、保存していない／項目毎の詳細な設計金額の積算書類は作成しておらず、「予算額」や「業者からの見積額等」を根拠に積算している／項目毎の詳細な設計金額の積算書類は作成しておらず、前指定期間の実績を根拠に積算している／その他の積算方法により積算している)
25	選定基準（審査基準）を事前公表しているか	選択（事前公表している／事前公表していない）
26	選定結果、選定理由は公表しているか	選択（公表している／公表していない）
27	インセンティブ・ペナルティ制度を導入しているか	選択（導入しており、実際にインセンティブ、ペナルティの実績が過去3年以内にある／導入しており、インセンティブ、ペナルティの実績は過去3年以内にはない／導入していない）
28	利用料金制の採用	選択（採用している（部分的に採用している場合も含む）／採用していない）
29	管理の範囲	選択（単一施設であり、施設を包括的に管理している／複合施設であるため、施設の一部を管理している／複合施設ではないが、施設の一部を管理している／その他）
30	自主事業の実施	選択（自主事業を実施している／自主事業を実施していない）
31	指定管理者から他業者等第三者へ業務の一部について再委託があるか	選択（再委託はない／再委託がある／不明である（把握していない））
32	令和2年度指定管理料当初予算額(千円)	自由記入
33	令和2年度指定管理料決算額(千円)	自由記入
34	令和2年度の指定管理料（実施協定締結時）の積算方法	選択（項目毎に詳細な設計金額の積算書類を作成し、決裁を受け、保存している／項目毎に詳細な設計金額の積算書類を作成したが、保存していない／項目毎の詳細な設計金額の積算書類は作成しておらず、「予算額」や「業者からの見積額等」を根拠に積算している／項目毎の詳細な設計金額の積算書類は作成しておらず、前年度実績を根拠に積算している／その他の積算方法により積算している）
35	施設の維持補修（修繕）に関する方針	選択（施設の維持補修（修繕）は全て市が実施している／施設の維持補修（修繕）は指定管理者が行う場合もある。その場合、具体的に指定管理者が行う修繕の内容（修繕の対象、金額の基準等）は協定書等で明確である／施設の維持補修（修繕）は指定管理者が行う場合もある。その場合、具体的に指定管理者が行う修繕の内容（修繕の対象、金額の基準等）は協定書等では明確ではない／施設の維持補修（修繕）がない（施設の維持補修（修繕）を想定していない）／その他）
36	【令和2年度に維持補修（修繕）実績がある場合】	選択（施設の維持補修（修繕）について、必要な維持補修（修繕）は適時に漏れなく実施されている／施設

No	調査項目	記載内容
	維持補修（修繕）の実施状況	の維持補修（修繕）について、必要な維持補修（修繕）があるが、予算措置等の関係で実施されていない部分がある）
37	【令和2年度に指定管理者による維持補修（修繕）実績がある場合】修繕費用の負担方法	選択（指定管理料の中で修繕が実施されている。その場合の修繕費用は、概算払いであり、年度末に精算（未使用額分は返納）される方式を採っている／指定管理料の中で修繕が実施されている。その場合の修繕費用は、前金払いであり、年度末の精算は無い方式を採っている／その他の方式で指定管理者が修繕を行なっている）
38	備品購入に関する方針	選択（備品の購入は全て市が実施している／備品の購入は指定管理者が行う場合もある。その場合、備品の購入方法、備品の帰属は協定書等で明確である／備品の購入は指定管理者が行う場合もある。その場合、備品の購入方法、備品の帰属は協定書等では明確ではない／備品の購入がない（備品の購入を想定していない）／その他）
39	【令和2年度に備品購入実績がある場合】備品購入の実施状況	選択（備品の購入について、必要な備品の購入は適時に漏れなく購入されている／備品の購入について、必要な備品の購入があるが、予算措置等の関係で購入されていない部分がある）
40	【令和2年度に指定管理者による備品購入実績がある場合】備品購入費用の負担方法	選択（指定管理料の中で備品が購入されている。その場合の備品購入費用は、概算払いであり、年度末に精算（未使用額分は返納）される方式を採っている／指定管理料の中で備品が購入されている。その場合の備品購入費用は、前金払いであり、年度末の精算は無い方式を採っている／その他の方式で指定管理者が備品購入を行なっている）
41	備品管理に関する方針	選択（令和2年度中に備品の現地調査を実施している。現地調査結果の文書も保存している／令和2年度中に備品の現地調査を実施している。現地調査結果の文書は保存していない／管理すべき備品はあるが、令和2年度中に備品の現地調査を実施していない／管理すべき備品がないため、令和2年度中に備品の現地調査を実施していない／その他）
42	災害等対応に関する方針	選択（指定管理者は災害時対応マニュアルを作成しており、市は当該マニュアルを入手している／指定管理者は災害時対応マニュアルを作成しているが、市は当該マニュアルを入手していない／指定管理者は災害時対応マニュアルを作成していない／不明である（把握していない）
43	市作成の「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」に沿ってモニタリングを実施しているか	選択（はい／いいえ）
44	事業計画書の確認を行い、その結果を文書として保管	選択（確認しており、その結果を文書として保管している／確認しているが、その結果は文書として保管し

No	調査項目	記載内容
	しているか	ていない／確認していない)
45	事業報告書（収支報告書含む）の確認を行い、その結果を文書として保管しているか	選択（確認しており、その結果を文書として保管している／確認しているが、その結果は文書として保管していない／確認していない)
46	収支報告書の確認に当たっては、領収書等証拠書類まで遡って確認しているか	選択（領収書等証拠書類まで遡って確認している／領収書等証拠書類まで遡った確認はしていない)
47	実地調査を行い、その結果を文書として保管しているか	選択（実地調査しており、その結果を文書として保管している／実地調査しているが、その結果は文書として保管していない／実地調査していない)
48	労働条件モニタリングを行い、その結果を文書として保管しているか	選択（労働条件モニタリングを実施しており、その結果を文書として保管している／労働条件モニタリングを実施しているが、その結果は文書として保管していない／労働条件モニタリングを実施していない)
49	利用者アンケートが実施され、その結果を文書として保管しているか	選択（利用者アンケートが実施されており、その結果を文書として保管している／利用者アンケートが実施されているが、その結果は文書として保管していない／利用者アンケートが実施されていない／確認していない)
50	評価委員会による評価が実施されているか	選択（はい／いいえ）
51	評価結果は指定管理者へフィードバックしており、その内容を文書として保管しているか	選択（フィードバックを実施しており、その結果を文書として保管している／フィードバックを実施しているが、その結果は文書として保管していない／フィードバックを実施していない)
52	評価結果は公表されているか	選択（公表している／公表していない)
53	財務モニタリングを行い、その結果を文書として保管しているか	選択（財務モニタリングを実施しており、その結果を文書として保管している／財務モニタリングを実施しているが、その結果は文書として保管していない／財務モニタリングを実施していない)
54	【財務モニタリングを実施していない場合】実施していない理由を示す文書の有無	選択（財務モニタリングを実施していない理由を文書として保管している／財務モニタリングを実施していない理由は文書として保管していない／財務モニタリングを実施しているため、該当無し)
55	指定管理者と協働して利用者サービスの向上に繋がるような具体的取組を実施しているか	選択（具体的取組を実施している／具体的取組は実施していない)
56	【指定管理者と協働して利用者サービスの向上に繋がるような具体的取組を実施している場合】 具体的取組の内容	自由記入

イ 詳細監査対象事業の選定

「ア 指定管理者制度調査表による調査」の結果を踏まえ、主に次の視点から重要性が高いと考えられる指定管理者事業を抽出し、詳細監査対象事業として選定した。選定した詳細監査対象事業は「(2) 監査対象として選定した指定管理者事業」に記載している。

<詳細監査対象の抽出における視点>

- ・指定管理者選定の視点
例：指定管理者が共同事業体である／指定期間が短い／同一指定管理者に対する連続指定回数が多い／指定管理者が、非公募または1者公募により選定されている／募集内容や選定基準が公表されていない／指定管理料に係る積算資料が不足している／インセンティブ・ペナルティ制度が導入されていない
- ・指定管理者事業実施の視点
例：指定管理料の金額が大きい／施設の維持補修に課題がある（方針や負担関係が明確ではない、必要な維持補修が実施されていない）／備品の購入に課題がある（方針や負担関係が明確ではない、必要な備品購入が実施されていない、実地調査がなされていない）／自主事業を実施している／再委託がある／指定管理者から災害時対応マニュアルを入手していない
- ・モニタリングの視点
例：必要なモニタリングが実施されていない／モニタリング結果の文書化が不十分である／領収書等証拠書類まで遡った確認がされていない
- ・その他の視点
例：過去の福岡市包括外部監査で指摘や意見があった指定管理者事業である

なお、詳細監査の対象とした指定管理者事業については、関連文書の閲覧及び所管部署に対する質問に先立ち、指定管理者制度調査表に加えて次の項目の情報提供を各所管部署に依頼し、各指定管理者事業の概要を把握した。

<詳細監査における調査項目>

【施設情報】

施設名称／所在地／根拠法令等／設置目的／指定管理者（令和2年度含む期間及びその前期間）／主な施設／利用料金制の採用（採用している または 採用していない）／自主事業の実施（実施している または 実施していない）

【3年推移】（平成30年度から令和2年度までの収支の推移）

収入項目（指定管理料、利用料収入、自主事業収入、その他収入）／支出項目（人件費、委託費、光熱水費、その他支出）

(2) 監査対象として選定した指定管理者事業

「(1) 監査対象事業の選定方法」の「ア 指定管理者制度調査表による調査」及び「イ 詳細監査対象事業の選定」における監査対象部署及び監査対象指定管理者事業の事業数及び令和2年度指定管理料決算額は、次のとおりである。

<監査対象部署及び監査対象指定管理者事業>

部署	①		②	
	事業数	令和2年度 指定管理料決算額 (千円)	事業数	令和2年度 指定管理料決算額 (千円)
会計室	—	—	—	—
市長室	—	—	—	—
総務企画局	—	—	—	—
財政局	—	—	—	—
市民局	18	2,375,411	9	1,104,443
こども未来局	10	2,427,616	6	1,458,745
保健福祉局	26	3,617,775	13	3,189,024
環境局	1	51,289	1	51,289
経済観光文化局	11	1,015,523	8	879,642
農林水産局	6	488,623	4	367,013
住宅都市局	22	3,539,129	9	1,669,899
道路下水道局	17	1,088,686	6	350,823
港湾空港局	4	1,125,226	3	1,025,591
東区役所	1	175,718	—	—
博多区役所	1	92,585	1	92,585
中央区役所	1	98,522	—	—
南区役所	—	—	—	—
城南区役所	1	93,431	—	—
早良区役所	1	105,559	1	105,559
西区役所	1	98,475	1	98,475
消防局	—	—	—	—
水道局	—	—	—	—
交通局	—	—	—	—
教育委員会事務局	3	190,757	3	190,757
市選挙管理委員会事務局	—	—	—	—
人事委員会事務局	—	—	—	—
監査事務局	—	—	—	—
議会事務局	—	—	—	—
合計	124	16,584,325	65	10,583,845

(※) ①：指定管理者制度調査表による調査対象とした指定管理者事業

②：詳細監査の実施対象とした指定管理者事業

「(1) 監査対象事業の選定方法 イ 詳細監査対象事業の選定」の対象とした指定管理者事業は、次のとおりである。

＜詳細監査の実施対象とした指定管理者事業＞

No	部署	施設名称
市民局		
コミュニティ推進部		
1	市民公益活動推進課	福岡市NPO・ボランティア交流センター
2	公民館支援課	福岡市地域交流センター（博多南）
3	公民館支援課	福岡市地域交流センター（和白）
4	生涯学習課	福岡市立南市民センター
スポーツ推進部		
5	スポーツ施設課	福岡市民体育館
6	スポーツ施設課	福岡市立地区体育施設（東体育館・西体育館）
7	スポーツ施設課	福岡市立地区体育施設（東市民プール・中央市民プール）
8	スポーツ施設課	福岡市立今宿野外活動センター
男女共同参画部		
9	事業推進課	福岡市男女共同参画推進センター
こども未来局		
こども部		
10	こども健全育成課	福岡市立背振少年自然の家／福岡市海の中道青少年海の家
11	こども健全育成課	福岡市科学館
12	こども家庭課	福岡市立ひとり親家庭支援センター
13	こども発達支援課	福岡市立めばえ学園
14	こども発達支援課	福岡市立西部療育センター
子育て支援部		
15	事業企画課	福岡市立小呂保育所
保健福祉局		
総務企画部		
16	地域福祉課	福岡市市民福祉プラザ
健康医療部		
17	地域医療課	福岡市立急患診療所
18	健康増進課	福岡市健康づくりサポートセンター
高齢社会部		
19	高齢福祉課	福岡市立老人福祉センター東香園
20	高齢福祉課	福岡市立老人福祉センター寿楽園
障がい者部		
21	障がい企画課	福岡市立つくし学園
22	障がい企画課	福岡市立ももち福祉プラザ
23	障がい企画課	福岡市立心身障がい福祉センター
24	障がい企画課	福岡市立城南障がい者フレンドホーム
25	障がい企画課	福岡市立博多障がい者フレンドホーム
26	障がい企画課	福岡市立障がい者スポーツセンター
27	障がい企画課	福岡市立点字図書館
生活衛生部		
28	生活衛生課	福岡市葬祭場
環境局		
循環型社会推進部		
29	家庭ごみ減量推進課	福岡市西部リサイクルプラザ

No	部署	施設名称
経済観光文化局		
総務・中小企業部		
30	地域産業支援課	はかた伝統工芸館
創業・立地推進部		
31	産学連携課	福岡市産学連携交流センター
国際経済・コンテンツ部		
32	まつり振興課	「博多町家」ふるさと館
観光コンベンション部		
33	MICE 推進課	福岡国際会議場
34	MICE 推進課	マリンメッセ福岡 A 館
文化振興部		
35	文化施設課	福岡市祇園音楽・演劇練習場
36	文化施設課	福岡市民会館
37	文化施設課	博多座
農林水産局		
総務農林部		
38	農業振興課	油山牧場
39	農業振興課	今津リフレッシュ農園
40	森林・林政課	油山市民の森
水産部		
41	漁港課	福岡市海づり公園
住宅都市局		
住宅部		
42	住宅管理課	福岡市営住宅（中央区、南区、城南区）
43	住宅管理課	福岡市営住宅（南区）
44	住宅管理課	福岡市営住宅（城南区）
花とみどりのまち推進部		
45	みどり運営課	東平尾公園
46	みどり運営課	今津運動公園
47	みどり運営課	青葉公園
48	みどり運営課	小戸公園
49	みどり運営課	生の松原海岸森林公園
50	みどり運営課	かなたけの里公園
道路下水道局		
管理部		
51	自転車課	福岡市自転車駐車場（天神地区）
52	自転車課	福岡市自転車駐車場（早良区）
53	自転車課	福岡市自転車駐車場（きらめき通り）
54	駐車場施設課	福岡市営駐車場（天神中央公園）
55	駐車場施設課	福岡市営駐車場（川端地下）
56	駐車場施設課	福岡市営藤崎バス乗継ターミナル
港湾空港局		
港湾振興部		
57	港湾管理課	福岡市海浜公園（シーサイドもち海浜公園、マリナタウン海浜公園）
58	港湾管理課	福岡市ヨットハーバー
59	港営課	博多港の港湾施設（港湾運営会社の運営に係る埠頭群、臨港交通施設及び緑地を除く）

No	部署	施設名称
博多区役所		
総務部		
60	生涯学習推進課	福岡市立博多市民センター
早良区役所		
総務部		
61	生涯学習推進課	福岡市立早良市民センター
西区役所		
総務部		
62	生涯学習推進課	福岡市立西市民センター
教育委員会事務局		
教育支援部		
63	教育支援課	福岡市立雁の巣児童体育館
総合図書館		
64	運営課	福岡市総合図書館
65	図書サービス課	福岡市東図書館

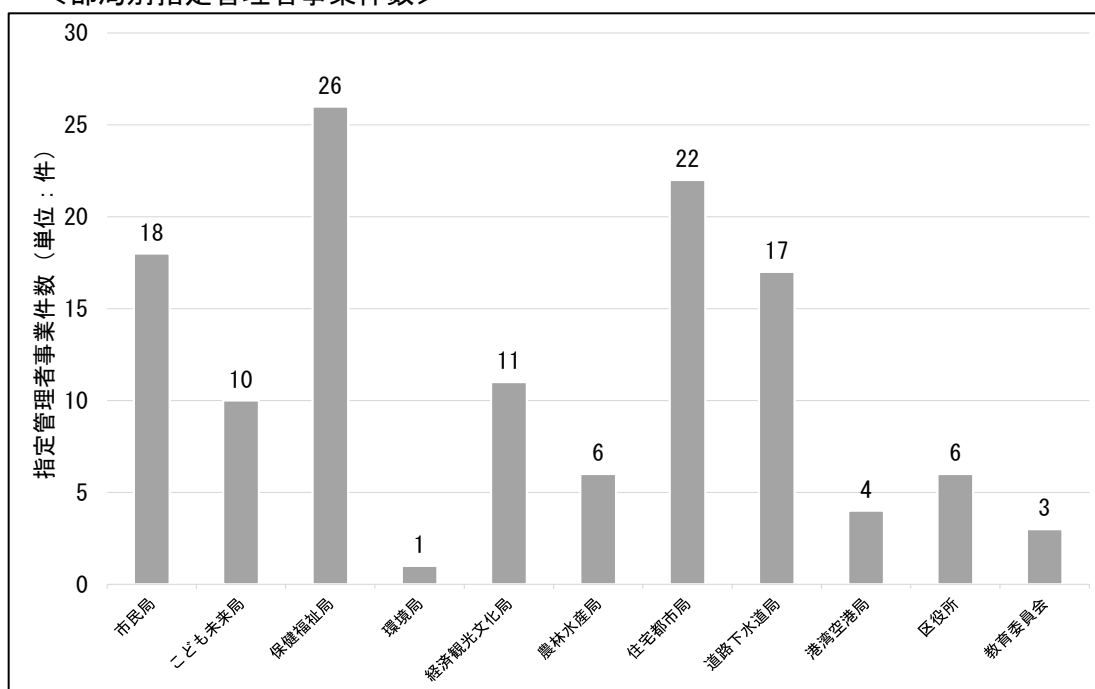
(3) 指定管理者制度調査表から見た市指定管理者事業の傾向

「(1) 監査対象事業の選定方法」の「ア 指定管理者制度調査表による調査」における市からの回答を集計し、以下のとおり分析を行った。

ア 指定管理者事業件数及び指定管理料（決算額）

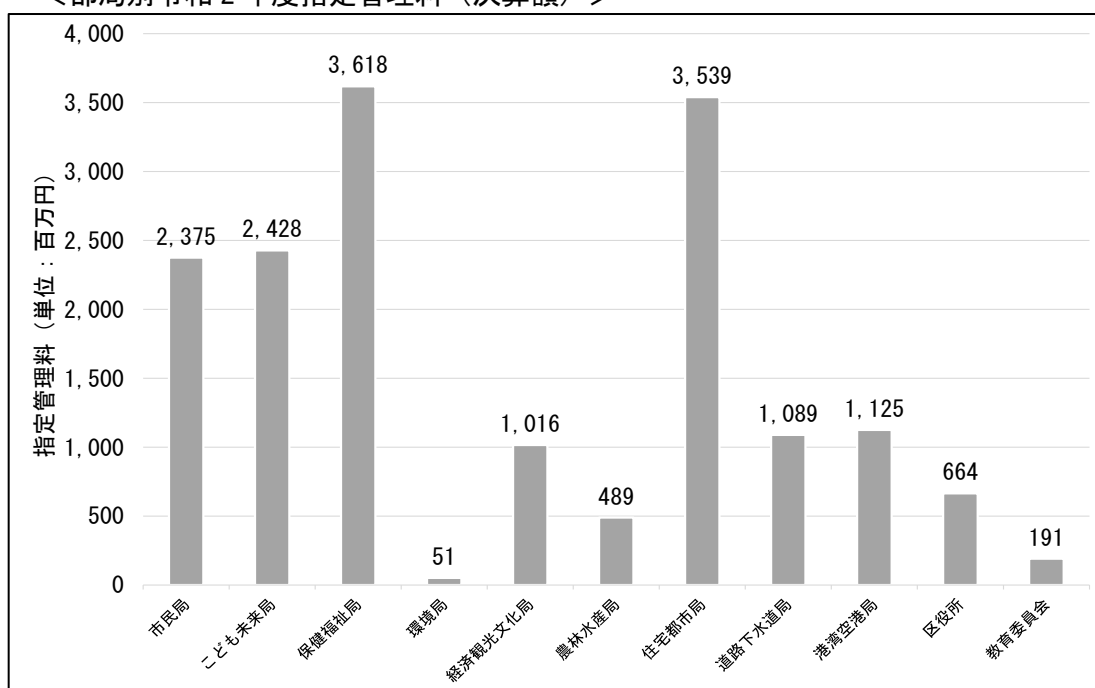
各部局の指定管理者事業件数及び指定管理料（決算額）は、次のとおりである。診療所や老人福祉センター、障がい者フレンドホーム等を多数擁する保健福祉局が最も多く、次いで公園や市営住宅等を擁する住宅都市局が多いという結果となった。

＜部局別指定管理者事業件数＞



※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

＜部局別令和2年度指定管理料（決算額）＞



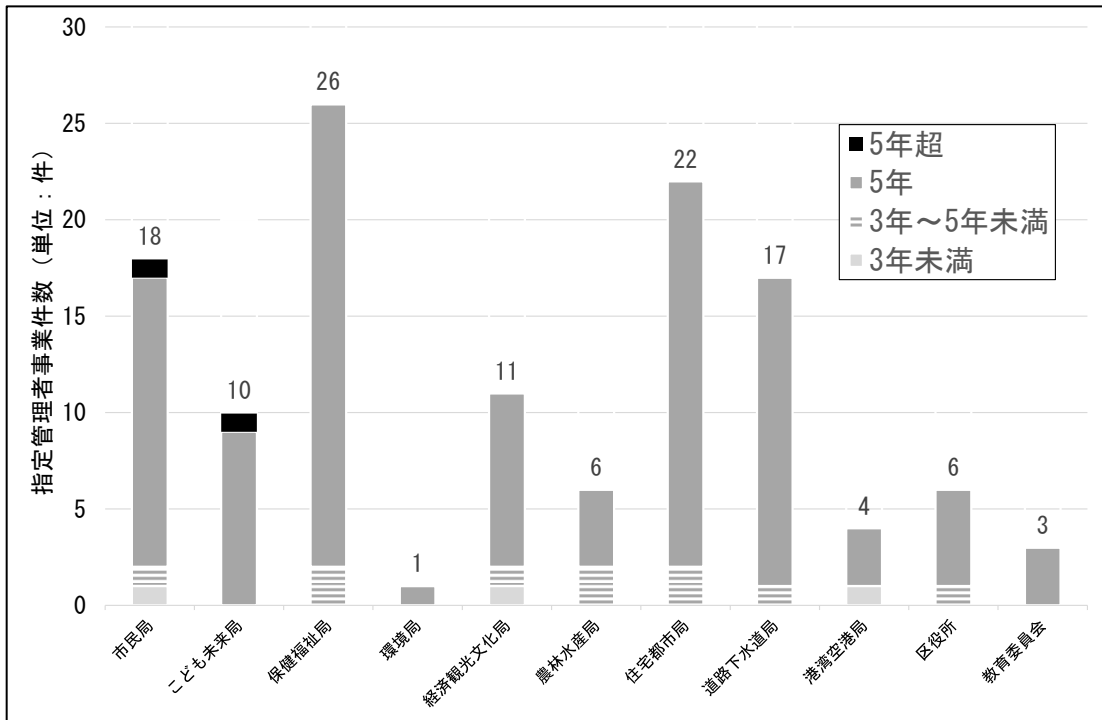
※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

イ 指定期間

各部局の指定管理者事業における指定期間の状況は、次のとおりである。

市は、指定管理者の指定の期間を、原則 5 年を超えない期間と定めていることから、多くの指定管理者事業の指定期間が 5 年間となっている。ただし、施設の特徴等が加味され、指定期間が 3 年未満の短期で設定された指定管理者事業や PFI 法の適用を受けて長期契約を前提とした事業方式が導入され、指定期間が 15 年の長期で設定された指定管理者事業も一部存在している。

＜部局別指定管理者事業における指定期間の内訳＞



※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

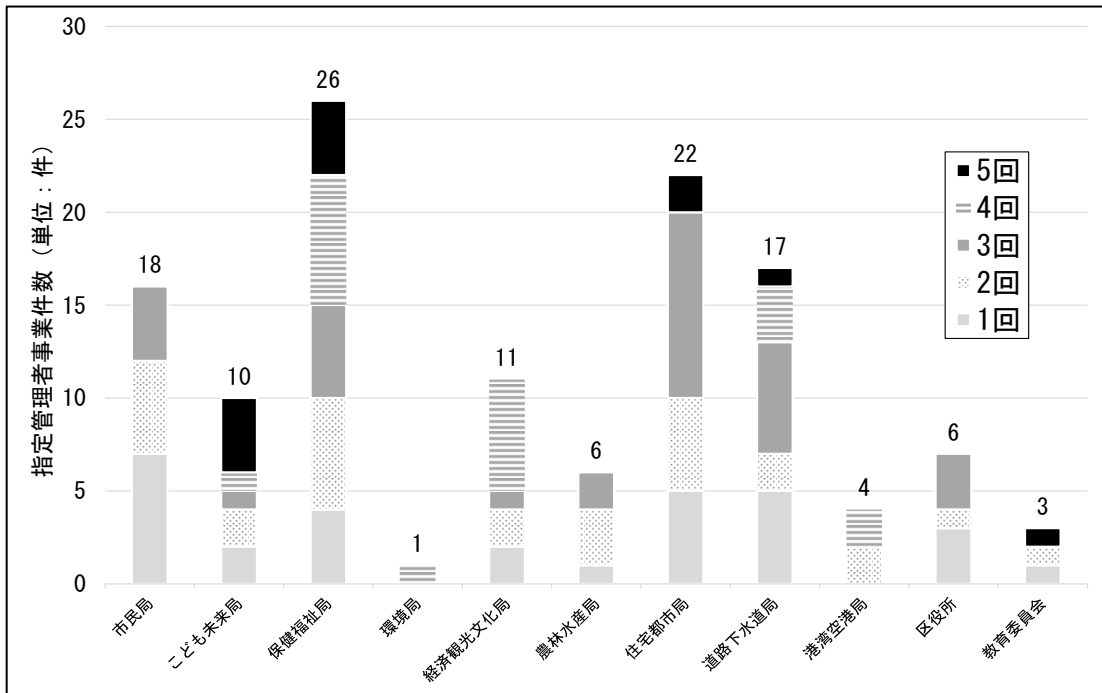
ウ 連続指定回数

各部局の指定管理者事業における連続指定回数の状況は、次のとおりである。

連続指定回数とは、特定の事業者が指定管理者として指定された回数であり、連続指定回数が多いほど、特定の事業者が長く継続して指定管理事業を行っていることを示している。なお、連続指定回数は、継続して指定管理者事業を実施した年数ではない。例えば特定の事業者が初めて指定期間 5 年で指定管理者として選定された場合、5 回ではなく 1 回と数えることに留意されたい。

調査結果を集計したところ、事業ごとに 1～5 回とばらつきが見られる。特に連続指定回数が多い事業については、指定管理者選定時に競争性が適切に働いているかどうかについて、留意する必要があると考えられる。

<部局別指定管理者事業における連続指定回数の内訳>



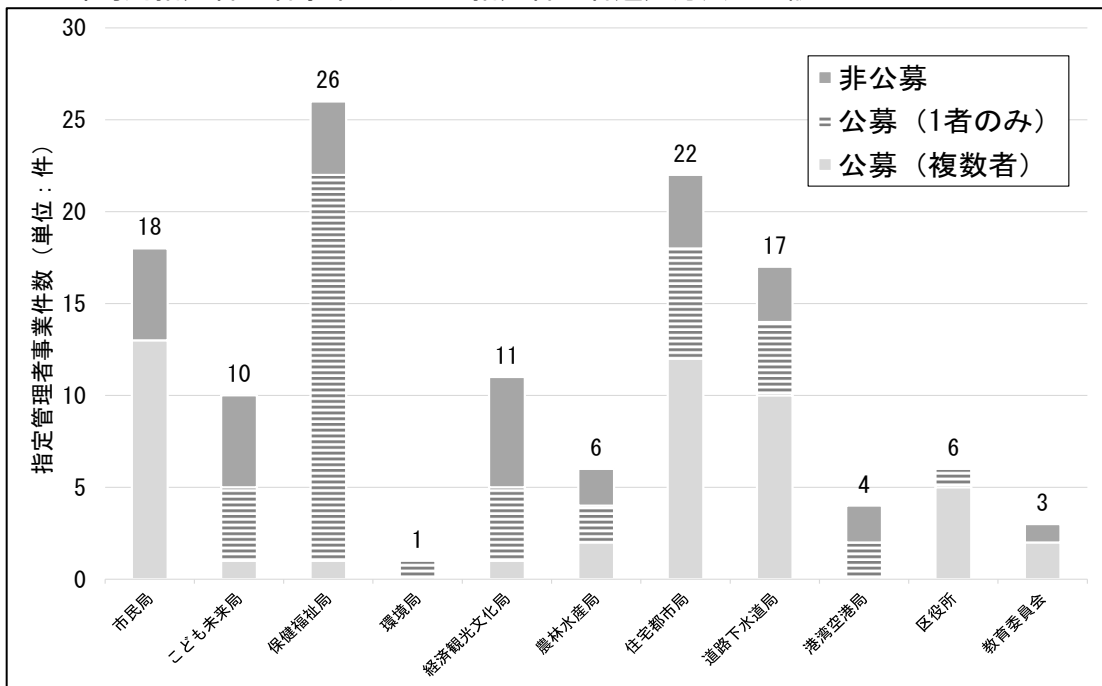
※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

エ 選定方法（公募または非公募）

各部局の指定管理者事業における指定管理者の選定方法（公募または非公募）の状況は、次のとおりである。

市は、公募による選定を原則としていることから、指定管理者事業数 124 のうち 92 事業で公募による指定管理者選定となっている。ただし、公募を行っている 92 事業のうち半数に当たる 46 事業において応募者が 1 者のみであるため、競争性確保のための方策について検討の余地があると考えられる。

<部局別指定管理者事業における指定管理者選定方法の内訳>



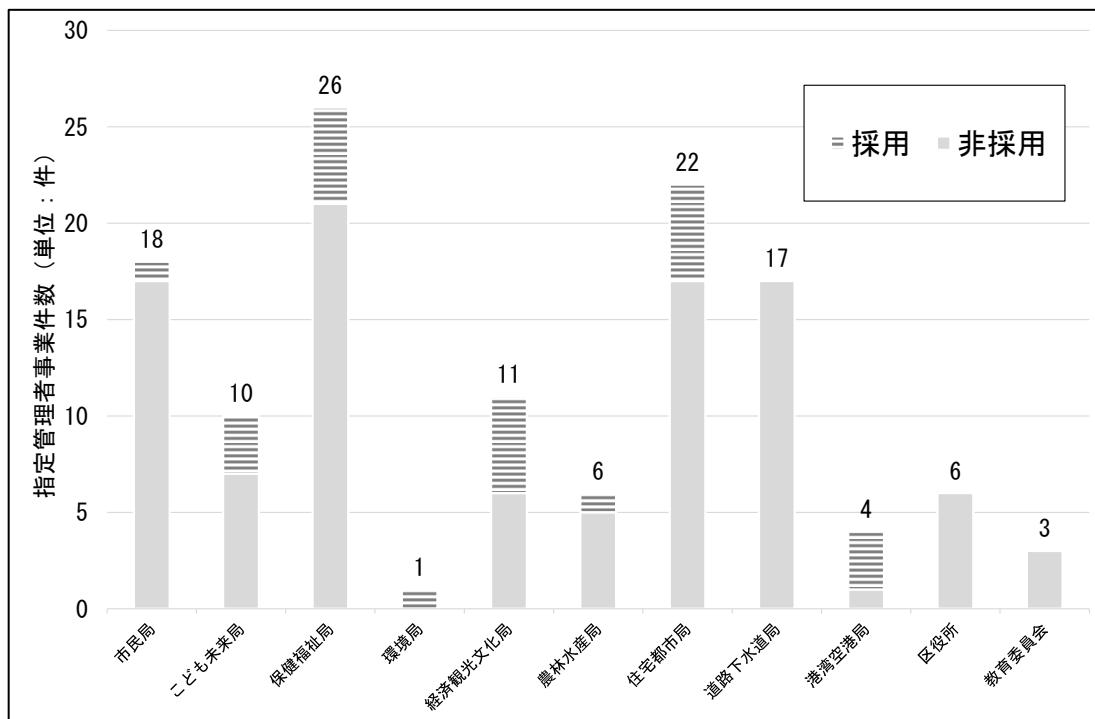
※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

オ 利用料金制度

各部局の指定管理者事業における利用料金制度の導入状況は、次のとおりである。

利用料金制度を導入している指定管理者事業は、全体の19.4%である。施設の使用料の多くが減免対象であり、利用料金制度導入のメリットが小さく、導入が見送られるケースも見られる。

＜部局別指定管理者事業における利用料金制度採用有無の内訳＞



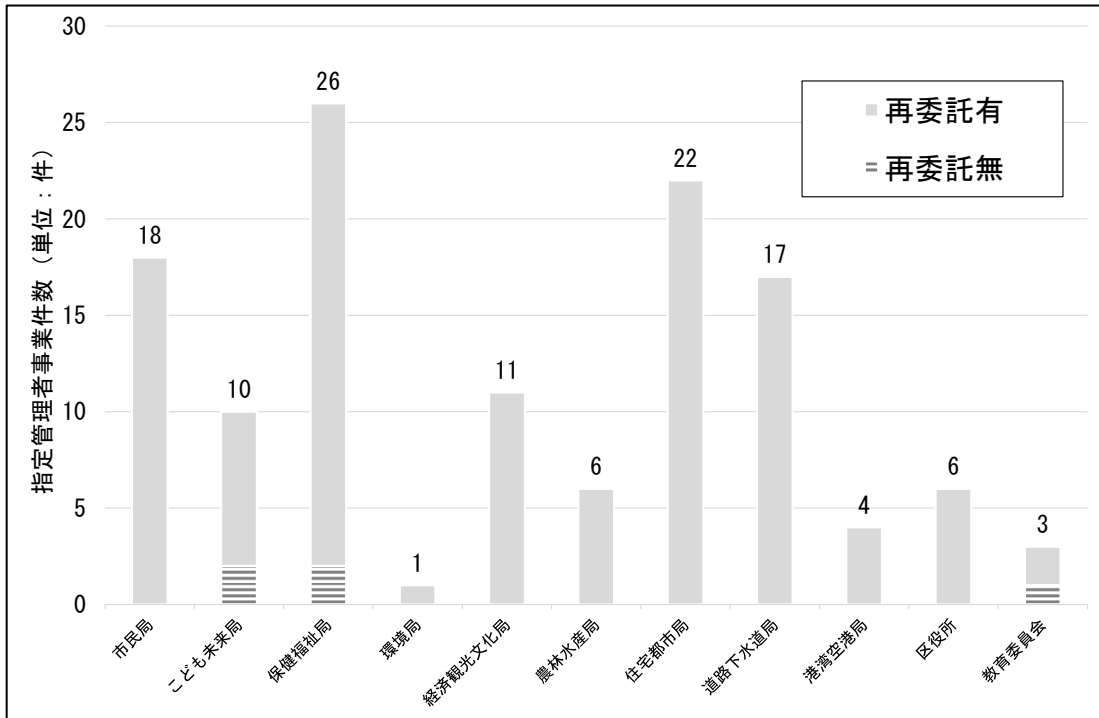
※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

カ 再委託

各部局の指定管理者事業における再委託の状況は、次のとおりである。

指定管理者事業は、施設の管理、運営の多岐に及ぶため、大部分の指定管理者事業にて再委託が実施されている。指定管理者が適切に再委託先の業務を把握、管理しているかどうかについて、留意する必要がある。

<部局別指定管理者事業における再委託有無の内訳>



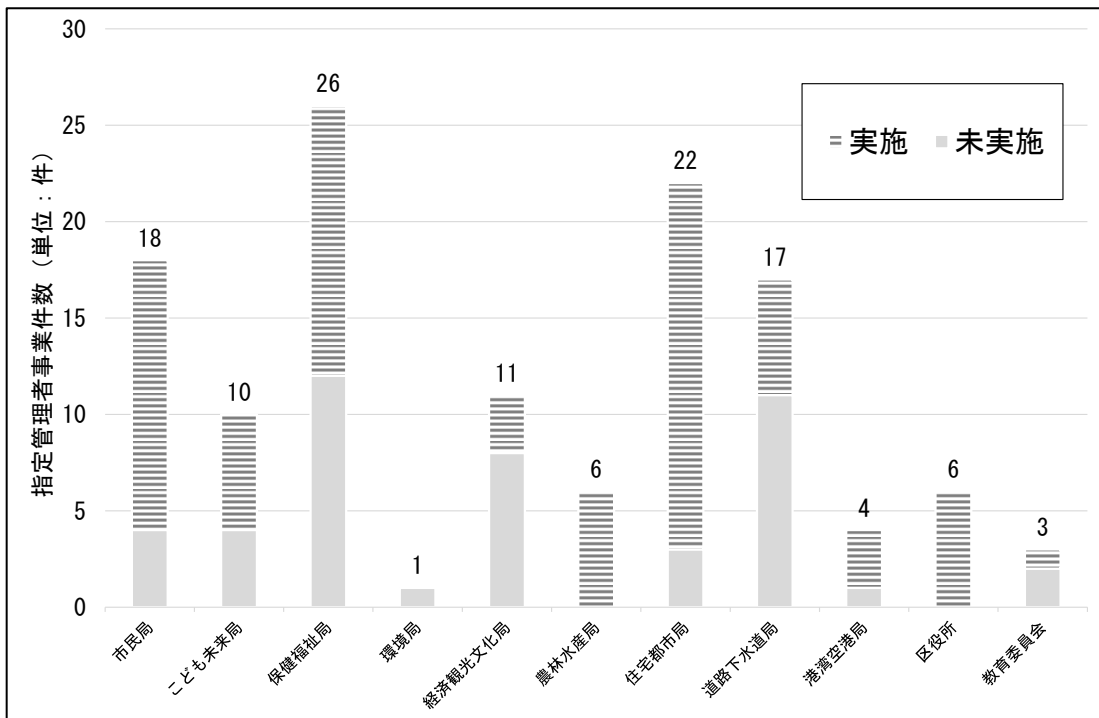
※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

キ 自主事業

各部局の指定管理者事業における自主事業の状況は、次のとおりである。

比較的多くの指定管理者事業で自主事業が実施されており、各指定管理者が創意工夫しながら市民にサービス提供している姿勢が伺える。

<部局別指定管理者事業における自主事業有無の内訳>



※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

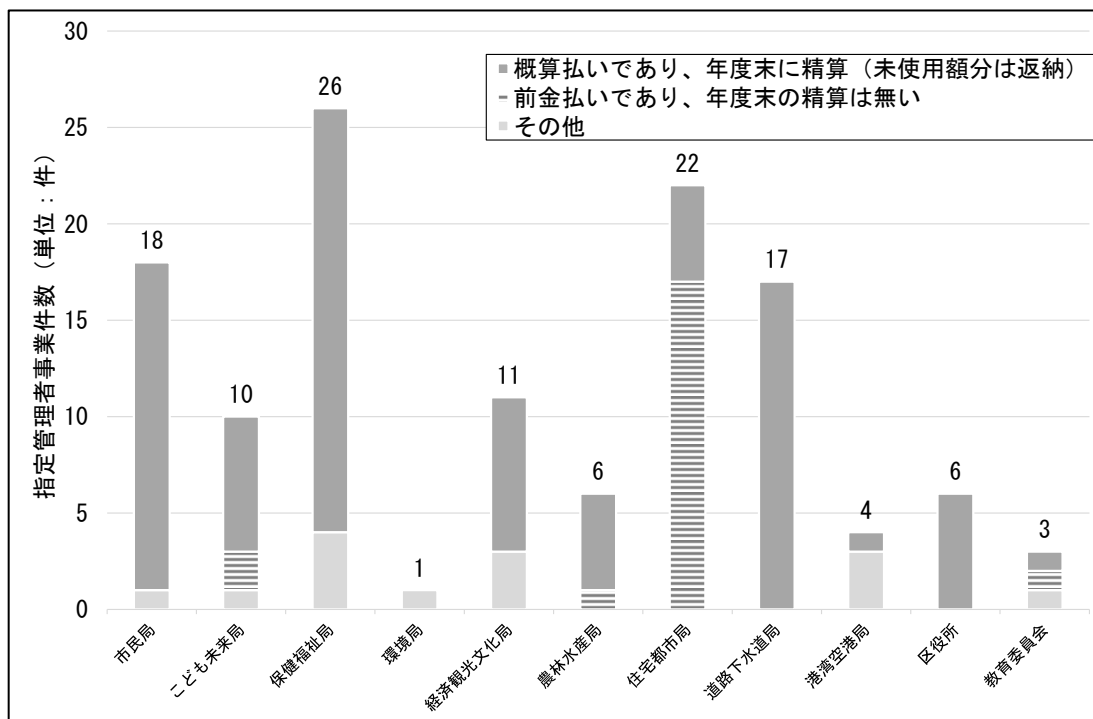
ク 修繕費及び備品購入費に係る指定管理料支払方法

各部局の指定管理者事業における修繕費及び備品購入費に係る指定管理料支払方法の状況は、次のとおりである。

指定管理者事業の多くは、実施協定書において、指定管理料のうち修繕費及び備品購入費に充てる金額を明示した上で、年度末に精算する方式をとっている。これは、修繕費や備品購入費を精算のない指定管理料に含めた場合に、指定管理者が必要な修繕や備品の購入を控えるリスクを考慮したものであると考えられる。

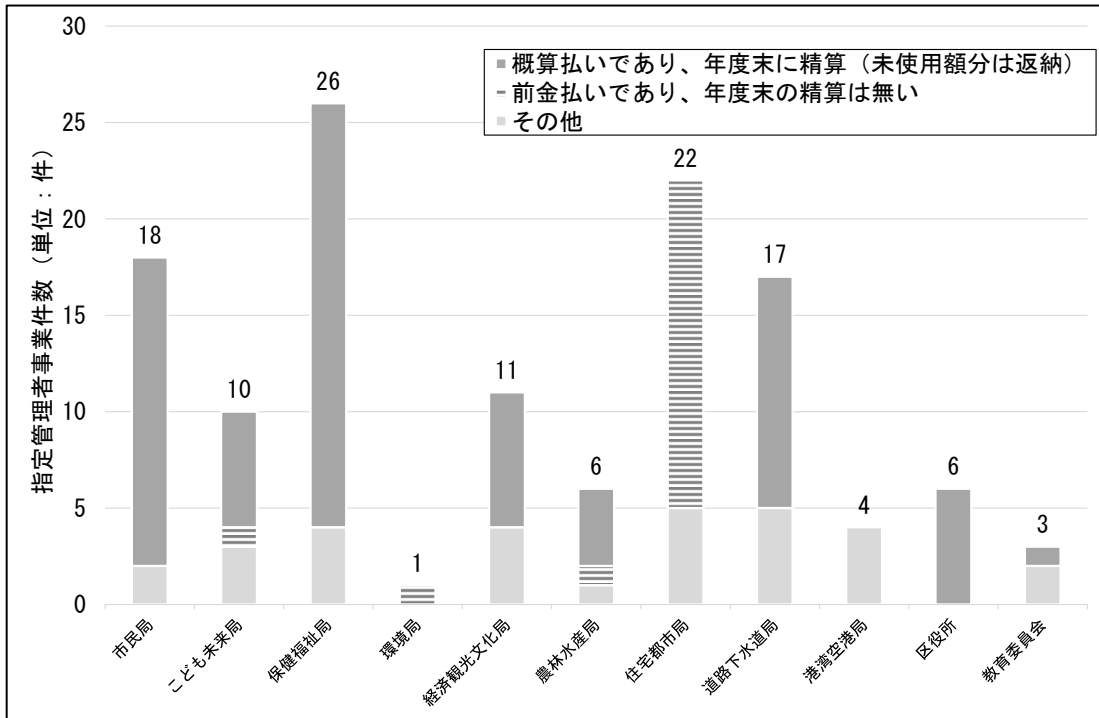
ただし、建物が少ない公園を擁する住宅都市局においては、精算がない前金払方式を採用している指定管理者事業が多く見られる。

<部局別指定管理者事業における修繕費支払方法の内訳>



※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

＜部局別指定管理者事業における備品購入費支払方法の内訳＞

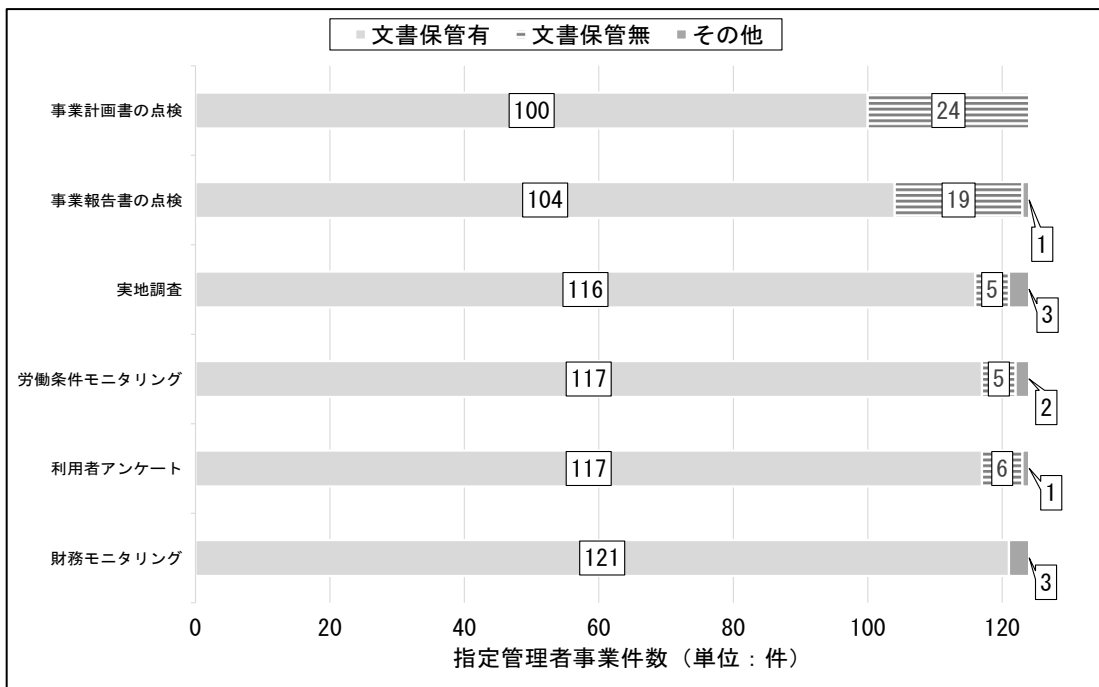


※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

ケ モニタリングの実施

指定管理者事業におけるモニタリングの実施状況に関し、全ての指定管理者事業において、市が作成するモニタリングマニュアルに準拠したモニタリングが実施されている旨の回答を得た。しかし、次のとおり、モニタリングの実施結果に係る文書が保管されていない指定管理者事業が一部存在しており、モニタリング実施結果の保存方法について今後課題になると考えられる。

＜モニタリング実施結果における文書保管有無の内訳＞



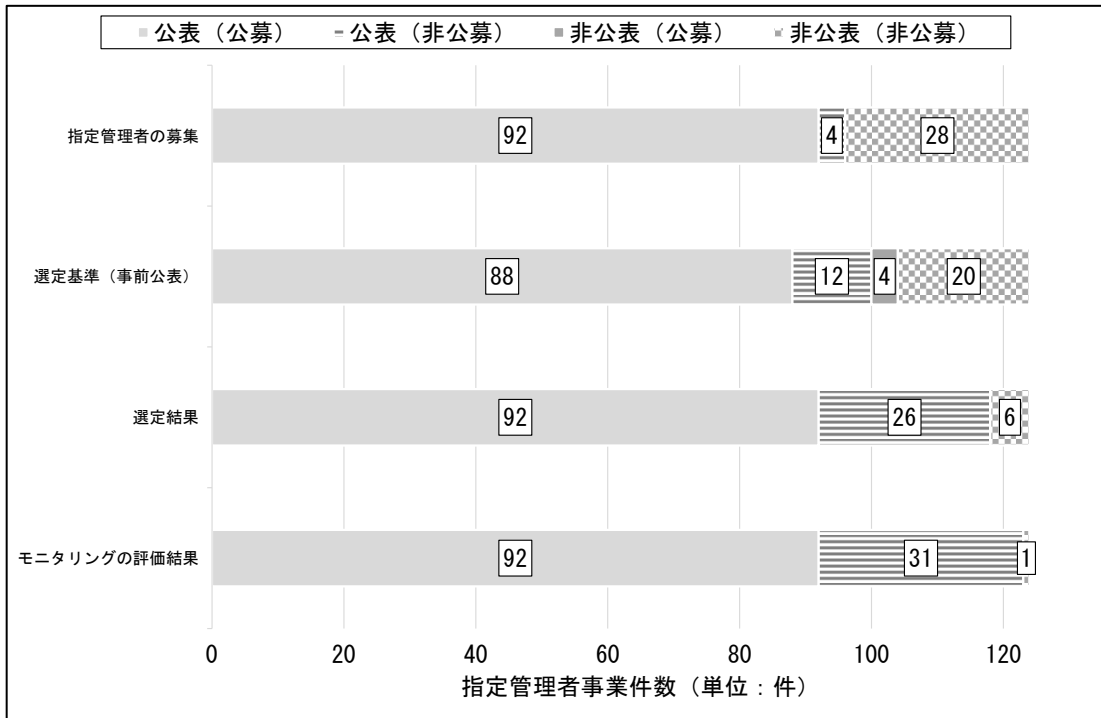
※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

コ 情報公開

指定管理者事業における指定管理者の選定やモニタリングの評価結果に係る情報公開の状況は、次のとおりである。

多くの指定管理者事業においては、情報の公表が図られているものの、特に非公募の指定管理者事業については、情報を非公表としている指定管理者事業も一部見られる。

<指定管理者事業に係る情報公開の状況の内訳>



※出所：「指定管理者制度調査表」を基に監査人作成

サ 市と指定管理者が協働して行う利用者サービス向上に繋がる具体的取組

市と指定管理者が協働して行う利用者サービス向上に繋がるような具体的取組について、多数の回答が寄せられた。特に市、指定管理者、市民相互で工夫してコミュニケーションを行い、利用者サービスに役立てているという例が多く見られる。

<市と指定管理者が協働して行う利用者サービス向上に繋がる具体的取組>

- 市・指定管理者・市民相互のコミュニケーションに関する取組例
- ・各施設の所管課及び指定管理者による管理・運営状況の報告や利用者サービスの向上に関する検討等を内容とする会議を毎月1回実施している。
- ・利用者サービス向上を目的として、市と指定管理者で会議を実施している。
- ・利用者に対し、アンケートを実施し、改善可能なものから着手し、サービス向上に努めている。
- ・利用者アンケートの実施（年1回）及び市民センターに「ご意見BOX」を設置。また、市民センターHPにご意見・お問合せ受付を設置している。いただいた意見・要望等は月次会議等で随時報告し、対応を検討している。同会議時に進捗状況を市・指定管理者で確認・共有している。
- ・アンケートの実施、施設の老朽化の把握等は、市と指定管理者とで協働で実施することで、直接的に利用者の声の把握や現状把握を行なっている。
- ・利用者（入所児童）を当該施設に措置した児童相談所が適宜児童と面談して支援状況を把握し、施設・所管課・児童相談所が課題や改善策を協議する場を定期的に関開くなど、

利用者サービスの向上に取り組んでいる。

- ・保護者意見交換会を実施し、直接的に利用者の声の把握や現状把握を行なっている。また、地域役員、指定管理者、市による協議会を毎年開催し、利用者サービスの向上や運営上の課題等について協議を行っている。
- ・施設の老朽化の把握や修繕計画は、市と指定管理者とで協働で実施している。また、利用者サービス向上を目的とした取組みに係る協議を、市と指定管理者で定期的を実施している。
- ・施設の修繕や医療機器の購入、患者の待ち時間短縮につながる対策等については指定管理者と協議の上、実施している。
- ・健康事業を周知するため、市と指定管理者で関係機関を訪問し、事業紹介を実施。紹介先機関の開拓等を協働で実施。
- ・毎月実施している定例会議で、市と指定管理者とで業務の報告・情報の共有・意見交換を行っている。その中で、トラブルや利用者からの要望等あれば、より良いサービスを提供できるよう対応を協議している。
- ・高齢者にとって必要な講座や教室を市と指定管理者とで意見交換し、共同で企画・検討している。
- ・毎月行われる指定管理者・事務局スタッフ・市が集まる全体会議の中で、事業実施状況や懸念事項、来館者アンケートの回答等を共有し、来館者の増加を目指す取組みについて意見交換を行っている。
- ・市の主要な観光施策である「博多旧市街プロジェクト」において、プロジェクトの所管課である地域観光推進課と協力して、拠点施設としての機能強化やイベント時の場所貸しなど、地域全体の活性化に向けて取り組んでいる。
- ・利用者サービス向上を目的とした企画委員会を指定管理者主催で外部委員を加え、市がオブザーバー参加し、定期的を実施している。
- ・指定管理者が主催する分析機器に係る会議に市も出席することで、分析機器の不具合や利用に係るニーズを直接把握できるよう努めている。
- ・月次報告の際、利用者からの要望や管理上の問題点等について指定管理者と協議し、改善に取り組んでいる。
- ・市と指定管理者で定例会議を実施することで、施設の状況や企画事業、他自治体図書館の状況、利用者の声などを把握して協議等行うことで、図書館運営に活かしている。

●施設の維持や設備に関する取組例

- ・点字ブロックを設置した。
- ・みんなのトイレにレインボーフラッグを掲示した。
- ・令和2年度においては、旧喫煙室スペースを改修し、利用者の学習（自習）スペースとしての活用を開始した。
- ・施設設備の現状について、随時指定管理者と市で情報共有を行い、必要に応じて修繕を行った。
- ・定期的に指定管理者は施設の巡回を実施しており、利用者の声や施設の現状把握を行っている。また、市と指定管理者で巡回結果について、情報共有しており、利用者の要望や施設の破損・不具合等に対して、迅速に対応することができている。

●新型コロナウイルス感染症対策に関する取組例

- ・コロナ感染対策としてパネルや消毒液を設置した。
- ・利用者の安全・安心のため、コロナ感染対策として案内板や消毒液を設置している。
- ・新型コロナウイルス感染症対策について十分協議を行い、患者の動線分けやコロナ患

者専用の診察室の設置等、診療体制の確保を行った。

- ・コロナ禍でも患者が安心して受診できるよう、指定管理者と協議の上、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための備品を導入するとともに、発熱患者について、可能な限り他の患者と動線分けを行った。
- ・新型コロナウイルスへの対応について協議し、管制機器の消毒やアルコール消毒の設置、管理室のドアノブ消毒などを行い、蔓延防止に取り組んでいる。
- ・新型コロナウイルスへの対応について協議し、施設内（椅子、手摺、自動販売機、コインロッカー、エレベーターボタン等）の消毒、清拭作業を行い、蔓延防止に取り組んでいる。
- ・市と指定管理者で協議し、新型コロナウイルス感染症対策を十分に行い、利用者の安全・安心に努めた。
- ・新型コロナウイルス感染防止対策など、至急で対応が必要な場合など、その都度、市と指定管理者とで協議し迅速に対応している。

第3 監査の視点及び実施した監査手続

1 監査の視点

本監査は「第1 監査の概要 4 監査の方法 (3) 監査の視点」に記載したとおり、「合規性」「有効性」「経済性及び効率性」並びに「説明責任及び透明性」の4つの監査の視点に基づき監査を実施した。

包括外部監査は、地方自治法に基づき実施されるものであるため「合規性」の視点を持ち、また、いわゆる3E(有効性(Effectiveness)、経済性(Economy)、効率性(Efficiency))の視点を持って監査を行うべきことは論を待たないところである。

本監査では、これらに加えて「説明責任及び透明性」という監査の視点の保持を特に意識した。なぜなら、地方公共団体における行政運営においては、市民のために限られた財源を真に必要な事業等に投下する必要がある、そのためには意思決定の結果のみならず、意思決定の過程の明確性、当該過程に係る文書保存による検証可能性が重要と考えたためである。

この「合規性」「有効性」「経済性及び効率性」並びに「説明責任及び透明性」の視点に基づく監査を実施するためには、指定管理者制度の運用に関する事務の内容を理解するとともに、理解した内容に応じてどのようなリスクや課題が生じるかを意識して監査する必要がある。

このため、指定管理者制度の運用に関する事務についてPDCAサイクルを想定して各業務プロセスに分解するとともに、分解した業務プロセスごとに、より具体的な監査の視点を設定し、これに基づき「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業 (2) 監査対象として選定した指定管理者事業」で選定した監査対象に対して詳細監査を実施した。

業務プロセスごとに設定した監査の視点は、次のとおりである。

<業務プロセスごとの具体的な監査の視点>

業務プロセス	具体的な監査の視点
Plan(計画) ・事業実施及び実施方法の決定 ・指定管理者の選定	合規性 ・ Plan (計画) に関する各種業務は法令等に準拠して実施されているか。 ・ 事業実施の必要性がないにもかかわらず、指定管理者事業を実施していないか。 ・ 募集要項、仕様書等の内容に誤り、不足、不整合等はないか。 ・ 指定管理料の上限額、各年度の指定管理料に関する積算は根拠があるか。積算は誤っていないか。
	有効性 ・ 事業実施の必要性は検討されているか。 ・ 事業の手法や実施内容は目的、目標を達成するために効果的か。 ・ 利用料金制の導入は検討されているか。 ・ インセンティブ・ペナルティ制度の導入は検討されているか。 ・ 募集要項、協定書、仕様書等の内容は明確か。 ・ 選定委員会の組織、運営等は適切か。 ・ 事業計画書、収支計画書は適切に審査されているか。 ・ 指定管理者の財政状態等は適切に審査されているか。
	経済性及び効率性 ・ 競争性は担保されているか。 ・ 指定管理料の上限額、各年度の指定管理料に関する積算は、経済性及び効率性が検討されているか。
	説明責任及び透明性 ・ Plan (計画) に関する各種業務について結果だけでなく、根拠や検討プ

業務プロセス	具体的な監査の視点
	<p>プロセス等についても文書化されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 文書は適切に保管されているか。 ・ 非公募の理由は合理的か。 ・ 指定管理者の選定結果等は公表されているか。透明性は確保されているか。 ・ 指定管理者の選定過程、選定理由等は適切に文書化されているか。
<p>Do（実行）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 協定締結手続 ・ 再委託承諾手続 ・ 指定管理業務の執行管理 	<p>合規性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Do（実行）に関する各種業務は法令等に準拠して実施されているか。 ・ 協定書の様式や文言に誤り、不足、不整合等はないか。 ・ 個人情報の取扱いは適切か。 ・ 指定管理業務の人員に関する本人確認書類は不足していないか。 ・ 再委託の承諾ルールは明確か。ルールは遵守されているか。 ・ 自主事業の承諾ルールは明確か。ルールは遵守されているか。 ・ 契約額、支払額等に誤りはないか。 ・ 概算払、前払金の支払ルールは明確か。ルールは遵守されているか。 ・ 指定管理事業と自主事業の区分経理はされているか。 <p>有効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務実施に当たり、目的は達成されているか。 ・ リスク負担や費用負担は明確か。 ・ 災害等発生時に適切な対応は実施されているか。 ・ 施設管理は適切に実施されているか。 ・ 修繕や物品の購入は適宜実施されているか。 ・ 物品の現況調査・実査を実施しているか。 ・ 自主事業の内容は明確か。課題はないか。 ・ 利用者サービスの充実・強化に対して市からの主体的な関与があるか。 <p>経済性及び効率性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務実施に当たり、経済性及び効率性は検討されているか。 <p>説明責任及び透明性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Do（実行）に関する各種業務について、結果だけでなく根拠や検討プロセス等についても文書化されているか。 ・ 文書は適切に保管されているか。
<p>Check（評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理業務のモニタリング ・ 指定管理者事業の成果の把握及び評価 	<p>合規性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Check（評価）に関する各種業務は法令等に準拠して実施されているか。 ・ モニタリングのルールは整備されているか。 ・ モニタリングのルールに基づく手続がなされているか。 ・ 月次報告、年次報告は協定書や仕様書に基づいているか。 ・ 収支報告書に計上漏れ、計上誤り等がないか。 <p>有効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 月次報告、年次報告の内容は適切か。 ・ 事業に関する目標指標や目標値は設定されているか。 ・ 成果の把握方法は事前に整理されているか。 ・ 事業に関する成果は把握され、評価されているか。 ・ 利用者アンケートを実施しているか、実施したとしても実施内容が事業を評価する材料として不十分となっていないか。 <p>経済性及び効率性</p>

業務プロセス	具体的な監査の視点
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収支報告書の審査は、経済性及び効率性の観点から問題ないか。 ・ 収支報告書は適切に審査されているか。必要に応じて実地調査等を行っているか。 <p>説明責任及び透明性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Check (評価) に関する各種業務について結果だけでなく、根拠や検討プロセス等についても文書化されているか。 ・ 文書は適切に保管されているか。 ・ モニタリングの文書化は適切に実施されているか。 ・ 事業に関する成果は公表されているか。
<p>Action (改善)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 次年度への改善、他部局への反映 ・ 情報公開 	<p>合規性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Action (改善) に関する各種業務は法令等に準拠して実施されているか。 ・ 過去の包括外部監査における結果は改善されているか。 <p>有効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 過去の包括外部監査における意見は検討されているか。 ・ 利用者アンケート等が実施された場合、アンケート等の結果に基づく改善策は実施されているか。 ・ 評価結果は指定管理者にフィードバックされているか。 ・ 事業の実施結果が事業目標を下回った場合、対策は検討されているか。また、大きく下回った場合、事業廃止を検討すべきではないか。 <p>経済性及び効率性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当初計画と実績に大きな乖離がある場合、次指定期間の募集要項、指定管理料等に活かされているか。 <p>説明責任及び透明性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Action (改善) に関する各種業務について、結果だけでなく根拠や検討プロセス等についても文書化されているか。 ・ 文書は適切に保管されているか。 ・ 情報公開は適切に実施されているか。

2 実施した監査手続

「1 監査の視点」を踏まえ、次の手順で監査手続を実施した。

(1) 概要の把握

指定管理者制度の運用に関する条例、規程、近年の市の取組資料等を閲覧した。

また、指定管理者事業の全体像及び各事業の概況を把握するため、各所管部署に対して指定管理者制度の運用に係る調査を実施した。調査は、各施設の所管部署に対して「指定管理者制度調査表」を配布し、記入を依頼する方法で行った。具体的な調査項目等は、「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業 (1) 監査対象事業の選定方法」に記載している。

次に、「指定管理者制度調査表」の回答を集計し、指定管理者事業の全体像及び各事業の概況を把握するとともに、概括的課題の理解を意図して分析を行った。分析結果は、「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業 (3) 指定管理者制度調査表から見た市指定管理者事業の傾向」に記載している。

(2) 詳細監査対象事業の選定

市が執行する指定管理者制度の運用に関する事務は多岐にわたっているため、「(1) 概要の把握」に記載した「指定管理者制度調査表」の結果を踏まえ、重要性が高いと考えら

れる指定管理者事業を抽出し、詳細監査対象事業として選定した。

詳細監査対象の選定方法及び選定結果は、「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業 (1) 監査対象事業の選定方法 イ 詳細監査対象事業の選定」及び「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業 (2) 監査対象として選定した指定管理者事業」に記載している。

(3) 詳細監査対象事業に係る各所管部署に対する調査

詳細監査対象とした指定管理者事業について、所管部署に対して関連する文書の査閲及びの担当者への質問を行い、関係法令等への準拠性を始め、「1 監査の視点」に記載した具体的な監査の視点について調査した。

3 監査の実施状況

「2 実施した監査手続」に記載した監査手続を、次のとおり実施した。

<監査の実施状況>

実施期日	項目	対象部局等
7月21日、26日、28日 8月10日～12日、19日～23日	概要の把握	市民局、こども未来局、保健福祉局、環境局、経済観光文化局、農林水産局、住宅都市局、道路下水道局、港湾空港局、区役所、教育委員会
8月10日～12日、19日～23日	詳細監査対象選定	市民局、こども未来局、保健福祉局、環境局、経済観光文化局、農林水産局、住宅都市局、道路下水道局、港湾空港局、区役所、教育委員会
9月6日～ 10月29日	所管部署調査	市民局、こども未来局、保健福祉局、環境局、経済観光文化局、農林水産局、住宅都市局、道路下水道局、港湾空港局、区役所、教育委員会

第4 監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見

1 監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見の概要

本報告書における監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見（以下「監査の結果及び意見」という。）は、指定管理者事業全般に係るものと監査した個別の指定管理者事業に係るものがあることから、指定管理者事業全般に係るものは「2 監査の結果及び意見（総論）」に記載し、個別の指定管理者事業に係るものは「3 監査の結果及び意見（各論）」に記載している。

また、監査の結果及び意見の区分は、次のとおり整理している。

<結果及び意見の区分>

区分	内容
結果	法令、条例、規則等に反していると判断される事項や社会通念上著しく適切性を欠き不当と判断される事項。
意見	結果には該当しないが、監査人が改善や検討が必要と認めて述べる事項。

さらに、監査の結果及び意見の記載に当たっては、各結果又は意見を記載した項目の下に業務プロセスと監査の視点を記載した。これは、発見された事項が業務プロセスのどの段階で発生したものであり、かつ、どのような監査の視点から発見されたのかを明確にすることで、市に対してリスクや課題の発生個所や発生原因を伝達し、適切な措置等の検討に資することを期待するとともに、市民を始めとする本報告書の読者の理解に資することを意識したものである。

なお、市において監査の結果及び意見に対する措置等の検討を行う際は、内容の重要性及び措置等の実施に係る効率性に留意されたい。すなわち、上表の結果及び意見の区分から、意見よりも結果を優先すべきことは言うまでもないが、市民サービスへの影響も考慮して、重要性が高いと考えられるものから積極的な措置等の実施を期待する。また、措置等の実施に当たっては、市職員に追加業務が生じる可能性もあり、市が実施する事業自体に支障が生じることがあれば本末転倒である。このため、措置等の実施は、業務効率化の観点も併せ持った上で取り組まれることを期待する。

(1) 監査の結果及び意見の件数

本報告書に記載した監査の結果及び意見の件数は、次のとおりである。

<監査の結果及び意見の件数>

区分	結果	意見
監査の結果及び意見（総論）	一件	16件
監査の結果及び意見（各論）	72件	164件
計	72件	180件

(2) 監査の結果及び意見の一覧

本報告書に記載した監査の結果及び意見の一覧は、次のとおりである。

<監査の結果及び意見の一覧（総論）>

区分		結果及び意見の項目
結果	意見	
	●	指定管理者制度運用に係る定期的な調査の拡充及び調査結果の公表について
	●	指定管理者制度運用に係る更なる人材育成の強化について
	●	指定管理料の適切な積算及び決定について
	●	インセンティブ・ペナルティ制度の積極的な導入の検討について
	●	選定委員会の適切な運営について
	●	施設の特異性等を踏まえた公募又は非公募の検討について
	●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
	●	自主事業の事業内容の明確化及び適切な報告について
	●	備品の管理の充実化について
	●	修繕費の適切な取扱いを含めた施設管理の充実化について
	●	モニタリングに関するルールの周知徹底及び現地調査の運用の充実化について
	●	事業報告書及び収支決算書の内容確認の強化について
	●	アンケートの確実な実施及び戦略的な活用について
	●	管理の成果を示す指標の設定及び評価について
	●	管理に関する効果的かつ効率的な運用事例の情報共有について
	●	指定管理者制度に関する情報公表の充実化について

<監査の結果及び意見の一覧（各論）>

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
市民局				
コミュニティ推進部市民公益活動推進課	福岡市 NPO・ボランティア交流センター	●		指定管理料の設計金額積算における集計誤りについて
			●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	自主事業の収支状況に係る年次報告の実施について
コミュニティ推進部公民館支援課	福岡市地域交流センター（博多南）	●		実施協定書における引用条文の適切な記載について
			●	モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
	福岡市地域交流センター（和白）		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
コミュニティ推進部生涯学習課	福岡市立南市民センター		●	モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
スポーツ推進部スポーツ施設課	福岡市民体育館	●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	非公募による外郭団体の選定の見直しについて
			●	指定管理料の上限金額積算における自主事業収入控除の取りやめについて
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	備品の定期的な実地調査の実施について
			●	継続的な実利用者数の把握について
	福岡市立地区体育施設（東体育館・西体育館）	●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	備品の定期的な実地調査の実施について
			●	継続的な実利用者数の把握について
	福岡市立地区体育施設（東市民プール・中央市民プール）	●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	備品の定期的な実地調査の実施について
			●	継続的な実利用者数の把握について
	福岡市立今宿野外活動センター		●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について	
		●	備品の定期的な実地調査の実施について	
男女共同参画部事業推進課	福岡市男女共同参画推進センター		●	基本協定書におけるリスク分担表の見直しについて
			●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●	備品の定期的な実地調査の実施について	
こども未来局				
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
こども部こども健全育成課	福岡市立背振少年自然の家／福岡市海の中道青少年海の家		●	備品の定期的な実地調査の実施について
			●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
	福岡市科学館		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
こども部こども家庭課	福岡市立ひとり親家庭支援センター	●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	事前協議を不要とする修繕の金額基準の明示について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	応募者が1者の場合の競争性の確保について
こども部こども発達支援課	福岡市立めげえ学園	●		指定管理料の積算の適切性について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について
			●	備品の定期的な実地調査の実施について
	福岡市立西部療育センター	●		指定管理料の積算の適切性について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について
子育て支援部事業企画課	福岡市立小呂保育所		●	事前協議を不要とする修繕の金額基準及び事後報告の明示について
			●	備品の定期的な実地調査の実施について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
保健福祉局				
総務企画部地域福祉課	福岡市市民福祉プラザ	●		選定委員の適切な人選について
		●		選定委員会に関する議事録の保管の必要性について
		●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
		●		自主事業の事業内容の明確化及び自主事業に関する収支計画及び収支計算の入手について
健康医療部地域医療課	福岡市立急患診療所		●	応募者が1者の場合の競争性の確保について
		●		業務の成果を表す指標及び達成のための取組の明確化について
		●		「自動車借上料」の積算に用いる単価の根拠について
		●		「事務室・薬局窓口リフォーム工事」の見積額の検証について
		●		精算後の指定管理料が当初設定した指定管理料上限額を超過した場合の決裁について
		●		事業報告書に記載する内容の充実について
	●		選定基準等に関する情報の事前公表の検討について	

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
			●	指定管理者選定に係る選定委員による評価の点数化について
			●	福岡市立急患診療所の運営に係る市としての収支状況の把握及び分析について
			●	公募による競争性及び透明性の確保の検討について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
健康医療部健康増進課	福岡市健康づくりサポートセンター	●		選定委員からの利害関係者非該当誓約書の入手の必要性について
		●		収支予算書と収支決算書の比較の必要性について
		●		収支決算書の内容の確認の必要性について
		●		応募者が1者の場合の競争性の確保について
		●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
高齢社会部高齢福祉課	福岡市立老人福祉センター東香園		●	自己評価項目に関する数値目標等の具体的な設定について
	福岡市立老人福祉センター寿楽園		●	事業者の財務モニタリングにおける内容の確認について
障がい者部障がい企画課	福岡市立つくし学園	●		選定委員会の委員任期の明確化及び利害関係人非該当誓約書の入手について
		●		生産事業に係る収支状況の把握及び収支決算書への反映について
		●		応募者が1者の場合の競争性の確保について
		●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
	福岡市立ももち福祉プラザ	●		指定管理料上限額の適切性の確保について
		●		収支決算書の内容の確認の必要性について
		●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
	福岡市立心身障がい福祉センター	●		指定管理料上限額の適切性の確保について
		●		修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について
		●		収支決算書の内容の確認の必要性について
		●		選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
	福岡市立城南障がい者フレンドホーム	●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●		修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について
		●		応募者が1者の場合の競争性の確保について
	福岡市立博多障がい者フレンドホーム	●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●		修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について
		●		応募者が1者の場合の競争性の確保について
福岡市立障がい者スポーツセンター	●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について	
		●		指定管理料が当初設定した指定管理料上限額を超過した場合の決裁について

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
	福岡市立点字図書館	●		修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について
		●		収支決算書の内容の確認の必要性について
生活衛生部生活衛生課	福岡市葬祭場		●	応募者が1者の場合の競争性の確保について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●		修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について
		●		指定管理料上限額の適切性の確保について
		●		指定管理料の適切な積算の必要性について
		●		指定管理候補者から提出された資料の適切性について
			●	選定委員からの利害関係者非該当誓約書の入手の必要性について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
	●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について		
	●	公募の検討について		
	●	選定委員の人选の妥当性について		
環境局				
循環型社会推進部家庭ごみ減量推進課	福岡市西部リサイクルプラザ	●		基本協定書におけるリスク分担表の見直しについて
		●		修繕費に係る指定管理料算定方法の見直しについて
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
経済観光文化局				
総務・中小企業部地域産業支援課	はかた伝統工芸館	●		再委託先の一般競争入札参加資格の確認について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
			●	指定管理料上限額の適切性の確保について
創業・立地推進部産学連携課	福岡市産学連携交流センター		●	モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	応募者が1者の場合の競争性の確保について
国際経済・コンテンツ部まつり振興課	「博多町家」ふるさと館	●		自主事業に関する収支計画及び収支決算の明確化について
		●		指定管理料の積算における自主事業の取扱いについて
			●	定期実地調査の実施について
			●	サマータイム導入の効果測定について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
観光コンベンション部MICE推進課	福岡国際会議場 マリンメッセ福岡A館		●	再委託先の一般競争入札参加資格の確認について
			●	施設の権利関係について
		●		応募者が1者の場合の競争性の確保について
文化振興部文化施設課	福岡市祇園音楽・演劇練習場	●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
	福岡市民会館		●	アンケートの実施と結果の報告について
			●	指定管理料上限額の適切性の確保について
		●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	アンケート結果の報告と評価への反映について
			●	応募者が1者の場合の競争性の確保について
			●	指定管理料上限額の適切性の確保について
	博多座	●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	再々委託の必要性の検討について
			●	アンケート結果の報告と評価への反映について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
			●	指定管理料上限額の適切性の確保について
	●	新型コロナウイルス感染症の影響による指定管理料の補填について		
農林水産局				
総務農林部農業振興課	油山牧場	●		収支予算と決算の差額検証と翌年度の指定管理料積算への反映について
			●	修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
	今津リフレッシュ農園	●		収支予算書の正確性の検証について
		●		修繕費及び備品購入費の適切な積算について
		●		修繕費及び備品購入費に係る指定管理料と収支予算の差異について
		●		指定管理者から提出される収支決算の正確性の確認について
		●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
	●	修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について		
総務農林部森林・林政課	油山市民の森		●	修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	応募者が1者の場合の競争性の確保について
水産部漁港課	福岡市海づり公園	●		指定管理料の追加支出に関する一般管理費の妥当性について
		●		モニタリング実地調査の省略に係る妥当性の承認について
			●	指定管理料上限額の適切性の確保について
			●	収支予算書及び決算書における一般管理費の内容確認について
			●	候補者選定時の指定管理者のプレゼンテーションに係る適切な実施について
			●	指定管理料に含まれる諸経費の在り方の検討について
	●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について		

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
住宅都市局				
住宅部住宅管理課	福岡市営住宅（中央区、南区、城南区）	●		指定管理料の適切な積算の必要性について
		●		収支報告書の入手について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	指定管理業務外の業務に関する取扱いの明確化について
			●	利用者アンケートの実施方法の工夫について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
		●	モニタリングに係る指標及び目標値の設定について	
	福岡市営住宅（南区）	●		再委託に係る事前承認について
		●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
福岡市営住宅（城南区）	●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について	
		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について	
花とみどりのまち推進部みどり運営課	東平尾公園		●	公募化の継続的・積極的な検討の必要性について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
	今津運動公園		●	貸ロッカー事業に係る設置場所等の明確化について
	青葉公園		●	指定管理業務と自主事業の振り分けの見直しの必要性について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
	小戸公園、生の松原海岸森林公園	●		指定管理料を増額する場合の増額金額の根拠資料の入手について
	かなたけの里公園	●		指定管理料を増額する場合の増額金額の根拠資料の入手について
		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について	
道路下水道局				
管理部自転車課	福岡市自転車駐車場（天神地区）		●	モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について
	福岡市自転車駐車場（早良区）		●	モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について
	福岡市自転車駐車場（きらめき通り）		●	モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
管理部駐車場施設課	福岡市営駐車場（天神中央公園）		●	業務の成果を表す指標及び達成のための取組の明確化について
	福岡市営駐車場（川端地下）		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
	福岡市営藤崎バス乗継ターミナル		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
		●	モニタリングに係る指標及び目標値の設定について	
港湾空港局				
港湾振興部港湾管理課	福岡市海浜公園（シーサイドももち海浜公園、マリナタウン海浜公園）		●	事業報告書の記載内容の十分性の確保について
			●	指定管理料の積算根拠に関する適切性の確保について

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
	福岡市ヨットハーバー		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	利用者アンケートの適切な実施について
			●	民営化の確実な実施及び指定管理者企画事業の赤字に係る検討について
			●	指定管理料の積算根拠に関する適切性の確保について
港湾振興部港営課	博多港の港湾施設（港湾運営会社の運営に係る埠頭群、臨港交通施設及び緑地を除く）	●		利用者アンケート実施の必要性について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
			●	指定管理料の積算方法に関する文書の保存について
博多区役所				
総務部生涯学習推進課	福岡市立博多市民センター		●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	備品の定期的な実地調査の実施について
早良区役所				
総務部生涯学習推進課	福岡市立早良市民センター	●		モニタリングに係る指標及び目標値の設定について
			●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	実地調査時の経理関係書類の十分な確認について
西区役所				
総務部生涯学習推進課	福岡市立西市民センター	●		再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について
			●	流用可能な費目に係る十分な検討について
教育委員会事務局				
教育支援部教育支援課	福岡市立雁の巣児童体育館	●		指定管理料上限額の適切性の確保について
			●	非公募とする理由の充実化について
			●	法人格のない団体に関する情報の把握について
			●	選定・評価委員の適切な人選について
			●	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について
			●	施設の運営及び管理に関する具体的な人員配置体制情報の入手について
			●	モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について
			●	団体構成員に係る名簿の保存について
	●	備品の定期的な実地調査の実施について		

部署	施設名称	区分		結果及び意見の項目
		結果	意見	
			●	本施設の運営に関する今後の在り方について
総合図書館運営課	福岡市総合図書館		●	再委託の承諾に係る十分な情報の入手について
			●	修繕費及び備品購入費の精算制度に係る概算額超過額の検討について
			●	修繕費及び備品購入費の積算額の見直しについて
			●	事業者の財務モニタリングにおける内容の確認について
			●	モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について
			●	指定管理料上限額の適切性の確保について
総合図書館図書サービス課	福岡市東図書館		●	予算と実績の差額に係る原因分析について
			●	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

2 監査の結果及び意見（総論）

（１）指定管理者制度の運用に係る全般事項

ア（意見）指定管理者制度運用に係る定期的な調査の拡充及び調査結果の公表について

業務プロセス	全般事項
監査の視点	合規性・有効性・経済性及び効率性・説明責任及び透明性

【現状】

市は、各施設の指定管理者制度の運用状況について、次のような情報を全庁的に把握している。

＜全庁的に把握されている情報＞

施設名／施設数／所管課／指定管理者／構成企業（指定管理者が共同事業体の場合）／指定期間／公募非公募（非公募理由）／直営施設（制度を導入していない理由）／指定管理料／利用料金導入施設／選定概況／インセンティブ・ペナルティ導入施設／モニタリング実施概況、評価結果

※出所：「市資料」を基に監査人作成

【意見】

市が把握している情報により、指定管理者制度運用に係る概括的な状況は把握できると考えられる。しかし、把握する各施設の情報をより充実させることで、指定管理者制度運用に関する課題の発見に資すると考えられる。

本監査においては、「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業（1）監査対象事業の選定方法」に記載のとおり、全ての施設所管部局に対して指定管理者制度運用に関する調査を実施した。当該調査結果を集計することをもって、公募及び非公募の課題、指定管理料の積算に係る課題、施設や備品管理に係る課題、モニタリングに係る課題等について全体像が浮かび上がるに至った。

これらを踏まえ、市においては、指定管理者制度運用に関する全庁的な状況調査を定期的に行うとともに調査内容を拡充し、各施設における課題の把握等に役立てることが望ましい。また、当該調査結果は指定管理者制度の運用状況を示すものであり、市民への説明責任を果たす上で重要な情報と考えられるため、可能な限り充実した情報を市ホームページにおいて公表することが望ましい。

なお、具体的な調査項目は、「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業（1）監査対象事業の選定方法 ア 指定管理者制度調査表による調査」に記載の内容を参考にされたい。

イ（意見）指定管理者制度運用に係る更なる人材育成の強化について

業務プロセス	全般事項
監査の視点	合規性・有効性・経済性及び効率性・説明責任及び透明性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に際し、制度所管部局において、指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）や指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）の策定を行っている。また、制度所管部局は、必要な都度、運用に係る重要事項等を各施設所管部局に対して通知し、運用に必要な情報の周知徹

底を図っている。

また、制度所管部局は、施設所管部局に対して指定管理者制度の運用に関する研修も定期的実施しており、人材育成に取り組んでいる。

しかし、「第4 監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見 3 監査の結果及び意見（各論）」に記載のとおり、ガイドラインやモニタリングマニュアルに規定された事項が遵守されていない事例が複数発見された。

【意見】

現状に記載のとおり、市は、情報の周知徹底及び人材育成について取り組んでいる。しかし、結果として多数の事例が発見された。これは、指定管理者制度に関する専門的な知識習得や経験の蓄積が必要である一方で、行政においては一般的に定期的な人事異動があり、専門的な知識習得や経験が蓄積し辛いという根本的な課題があると考えられる。

指定管理者制度は、地方公共団体にその具体的な運用方法が委ねられているとともに、施設利用に関して市民サービスが重要であることを踏まえ、市においては、更なる人材育成の強化について検討することが望ましい。

人材育成の強化に係る具体的な実施事項としては、次のような内容が考えられるため、参考にされたい。

＜人材育成に係る基本的な考え方＞

- ・ ガイドライン及びモニタリングマニュアルについて更なる充実化を行う。具体的には、指定管理料の積算や決定に関する事項、備品管理の方法、事業報告書及び収支報告書の確認方法、利用者アンケートの戦略的な活用等が考えられる。
- ・ 指定管理者制度の運用に関する Q&A を作成し、各施設の所管部局に対して通知する。具体的には、指定管理者制度の運用に係る誤りやすい事務処理例や留意事項について、Q&A 方式で情報を取り纏め、業務担当として初任者である職員にも分かりやすい資料とする。
- ・ 管理に関する効果的かつ効率的な運営事例について、市全体で情報を共有する。具体的には、指定管理者制度運用に関する全庁的な状況調査を定期的に行い、当該調査結果を基に効果的かつ効率的な運営事例を掌握し、情報の収集及び取り纏めを行う。
- ・ 中長期的には、指定管理者制度の運用に係る専門人材の育成を検討する。

(2) 指定管理者制度による運用方法の決定、指定管理者の選定 (Plan)

ア (意見) 指定管理料の適切な積算及び決定について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性・有効性・経済性及び効率性・説明責任及び透明性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、指定管理料の設定について、次のような記載があるが、具体的な設定内容については特段の記載が無い。

＜指定管理料設定の考え方の記載＞

(4) 指定管理料設定の考え方

指定管理料の設定に当たっては、管理運営のあり方や選定方法、利用料金制度の導入状況、前年度の指定管理料などを総合的に勘案すること。なお、初めて指定管理者制度を導入する場合は、指定管理料の設定について、あらかじめ財政局（財政調整課）と協議すること

※出所：「ガイドライン」

また、指定管理業務は5年間等の複数年に亘る基本協定が締結されるが、指定期間中の各年度の指定管理料は、施設の募集要項等において「市と指定管理者が協議により決定」する旨が記載されているが、具体的な協議方法等については特段の規定がない。

本監査では、指定管理料上限額の積算や各年度の指定管理料の決定について複数の施設で課題が発見された。

【意見】

指定管理料は、指定管理者に対して支払われる指定管理業務に係る報酬であり、指定管理料上限額の積算や各年度の指定管理料の決定は経済性、透明性等に留意すべきことはもとより、経済性を重視するあまり市民へ提供されるサービス水準の低下を招かないよう金額の妥当性にも留意することが求められる。

各施設の設置目的、特殊性、専門性等を考慮すると、指定管理料の積算について市として一律の設定方法を規定することは厳しいとも考えられる。しかし、前述の留意事項を踏まえ、制度所管部局は、指定管理料の積算に係る基本的な考え方を定め、ガイドラインに記載することが望ましい。

指定管理料の積算に係る基本的な考え方としては、次のような内容が考えられるため、参考にされたい。

＜指定管理料の積算に係る基本的な考え方＞

- ・ 施設の設置目的、特殊性、専門性等を考慮するとともに、指定管理者に求める能力、提供されるサービス等を前提にした適切な積算を行う。
- ・ 指定管理業務に係る収入は、①指定管理料、②利用料金収入及び③その他の収入から構成される。
- ・ 指定管理業務に係る支出は、原則として、①人件費、②物件費、③一般管理費等から構成される。
- ・ ①人件費は、役職や業務内容を考慮した人件費単価等により積算する。
- ・ ②物件費は、過去の実績、想定される修繕等の計画、関係業者等の参考見積等により積算する。
- ・ ③一般管理費等は、管理部門や本社等の間接経費等を考慮して積算する。なお、指

定管理者の利益を考慮することも考えられる。

- ・ 自主事業に係る収入及び支出は、指定管理料の積算にあたっては考慮しない。

また、指定期間中の各年度の指定管理料については、市と指定管理者が協議により決定されることを踏まえ、具体的な協議方法等をガイドラインに定め、決定手続の妥当性を担保することが望ましい。

イ（意見）インセンティブ・ペナルティ制度の積極的な導入の検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、インセンティブ・ペナルティ制度について、次のような記載がある。

<ガイドラインにおけるインセンティブ・ペナルティ制度の記載>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

①利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を發揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を發揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

(中略)

②モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

(中略)

【ペナルティの例示】

①取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。(7ページ参照)

②モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

①インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「ガイドライン」

本監査では、インセンティブ・ペナルティ制度の導入について、より一層の検討を行うことが望ましい事例が複数発見された。

【意見】

インセンティブ・ペナルティ制度は、市民へ提供されるサービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上に寄与するものであるため、市全体として、より一層の積極的な導入の検討が図られることが望ましい。

また、ガイドラインに記載の「【インセンティブの例示】②モニタリング評価結果の指定管理料等への反映」及び「【ペナルティの例示】②モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止」については、モニタリング評価を適切に行い得ることが前提である。

このため、モニタリングの適切な評価について、「(4) 公の施設の管理に関するモニタリング (Check)」に記載した意見も参考にされたい。

ウ (意見) 選定委員会の適切な運営について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、指定管理者の選定に当たっては、候補者の選定等の参考となる意見を収集するため、選定委員会を設けることとされている。

<選定委員会の設置>

4 選定委員会

施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関（選定委員会）を設けること。選定委員会は、「福岡市附属機関等の設置及び運営に関する要綱」に規定する「協議会等」に当たるため、同要綱に基づき、適切に事務を行うこと。

選定委員会は、市が指定管理者の選定を公平かつ客観的に行うため、参考となる意見を収集することを目的に設けていることから、選定委員会の委員については、原則、外部委員のみで構成することが望ましく、市職員を入れる場合は必要最小限（利害関係人に該当しない者1名を限度）とすること。

また、募集要項や選定の基準などについても、客観性・透明性を確保するため、選定委員会による会議を経て定めること。

- (1) 選定委員の数 (中略)
- (2) 選定委員の任期 (中略)
- (3) 外部委員 (中略)
- (4) 不正な働きかけへの対応 (中略)
- (5) 応募者との利害関係人 (中略)
- (6) 利害関係の有無の確認
- (7) 市職員を選定委員とする場合 (中略)
- (8) 選定委員に応募者との利害関係人が含まれていた場合の取扱い (中略)
- (9) 選定委員会の運営 (中略)
- (10) 選定委員会における意見の取り扱い (中略)

※出所：「ガイドライン」

しかし、本監査において、選定委員会の適切な運営に関して改善を要する事例が複数発見された。

【意見】

ガイドラインには選定委員会の運営に関する種々の規定が定められているが、改善を要する事例が複数発見された状況に鑑みると、施設所管部局によってはガイドラインに定められた規定の内容が周知又は徹底されていないと言わざるを得ない。

よって、市においては、選定委員会の適正な運営に関してガイドラインに定められた内容の周知徹底を図るため、制度所管部局による研修の充実化、定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

エ（意見）施設の特異性等を踏まえた公募又は非公募の検討について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性・説明責任及び透明性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、指定管理者の選定に当たっては公募が原則とされている。また、例外的に非公募による指定管理者の選定は、次のとおり、特定の場合に限定されている。このため、各部局における指定管理者の選定手続については、公募を原則として実施されており、例外的に非公募が実施されている。

＜ガイドラインにおける公募及び非公募に関する記載＞

公募の前提	<p>●公募か非公募か検討。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的には公募で実施。例外的に非公募で実施する場合は、事前に総務企画局及び財政局に協議したうえで、第三者（選定委員会や評価委員会など）の意見を聞き、決定すること。（決定段階で、総務企画局の合議が必要）
非公募の場合	<p>6 非公募の場合</p> <p>以下のような場合には、例外的に非公募により選定することができる。以下の②～④により非公募で選定を行う場合は、事前に総務企画局（行政マネジメント課）及び財政局（財政調整課）に協議したうえで、第三者（選定委員会や評価委員会など）の意見を聞き、決定すること（決定段階で、総務企画局（行政マネジメント課）の合議は必要）【要綱第3条第1項、第2項】。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① PFI法の活用による長期契約を前提とした事業方式等により公の施設を設置し、設置後一定の期間指定管理者の役割を担うべき者が当該契約により限定されている場合 ② 公の施設を民間施設の中に又はこれに接続して設ける場合であって、当該民間施設の管理と一体的に公の施設を管理することが、施設の構造上又は経済的観点から明らかに合理的なとき。 ③ 施設の管理上緊急に指定管理者を指定する必要がある場合 ④ その他特別な事情があると市長が認める場合

※出所：「ガイドライン」

本監査において、公募が実施されているが応募者が1者のみの場合に、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施されていない事例が複数発見された。

また、非公募により指定管理者が選定されている際に、非公募とする理由や公募の検討について課題がある施設が複数発見された。

【意見】

公募については、指定管理者の選定に際し競争性が確保されることが重要であるが、そのためには、形式的に公募を行うのではなく複数事業者から応募されるように実質的に競争性が確保されることが必要であると考えます。

「第2 監査対象の概要 4 監査対象事業 (3) 指定管理者制度調査表から見た市指定管理者事業の傾向」に記載のとおり、今回調査対象とした施設について、公募を行っている92施設のうち半数に当たる46施設において応募者が1者のみであった。また、現状に記載のとおり、応募者が1者のみの場合に、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施されていない事例が複数発見された。これらを踏まえると、市は、全庁的に、実質的に競争性が確保されるよう取組を強化することが望ましい。

具体的な実施事項は、次のような内容が考えられるので、参考にされたい。

＜競争性確保に係る全庁的な取組例＞

①	<p>【制度所管部局対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 複数事業者からの応募がない原因の把握及び分析の方法を立案する。具体的には、原因把握のために実施すべき事項の検討、業界団体や関連事業者へヒアリングするための質問項目の検討等が考えられる。 ・ 把握及び分析した結果に対する対応案を検討する。把握された原因別に対応案
---	---

	を検討すること等が考えられる。
②	<p>【各施設所管部局対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ①で立案された内容を踏まえ、複数事業者からの応募がない原因の把握及び分析を実施する。 ・ ①で検討された内容を踏まえ、把握及び分析した結果に対する具体的な対応策の検討及び実施を行う。
③	<p>【制度所管部局対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各施設所管部局による原因の把握及び分析並びに具体的な対応策の検討の状況を適宜把握する。 ・ 必要に応じて、各施設所管部局に対して、原因の把握及び分析並びに具体的な対応策の検討について、助言等を行う。

また、非公募については、ガイドラインに記載のとおり、事前に制度所管部局である総務企画局（行政マネジメント課）及び財政局（財政調整課）に協議が実施されている。しかし、現状に記載のとおり、非公募とする理由や公募の検討について課題がある施設がある。よって、制度所管部局は、施設所管部局からの協議が行われた際は、引き続き、非公募理由の妥当性等についてより慎重に検討することが望ましい。

なお、前述の〈競争性確保に係る全庁的な取組例〉を実施した結果、施設の特異性、専門性等の観点から複数事業者による応募が事実上難しい施設が発見される可能性もある。その場合には、市民サービスへの影響や経済性、効率性等を慎重に検討した上で、非公募とする判断も有ると考える。

(3) 協定締結手続、指定管理業務の執行管理等 (Do)

ア (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<基本協定書における再委託の規定（例）>

(再委託等の禁止) 第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。 2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。
--

※出所：「基本協定書様式例」

また、再委託に関し、平成 25 年度包括外部監査報告書における監査の結果（又は意見）に対して市は、次のとおり措置の状況を公表している。

<平成 25 年度包括外部監査の監査結果と措置の状況>

監査の結果	措置の状況
(意見 16) 指定管理者の再委託・再々委託についても、福岡市契約事務規則第 2 条を適用して、一般入札参加の欠格者への再委託等を禁止することを検討すべきである。 (以下略)	再委託・再々委託先については、一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができないとの規定を新たに設けることとし、所管課に通知を行った。 (以下略)

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

しかし、本監査において、指定管理者が市に提出する再委託承諾に関する書面（以下「再委託承諾申請書」という。）の記載内容が十分ではない等、再委託の手続に関して改善を要する事例が複数発見された。

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「ガイドライン」

個別施設に係る結果及び意見に記載のとおり、市が再委託を承諾するに当たって指定管理者から入手した情報が承諾の判断をするには十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある事案が複数発見された。

また、再委託、再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができないが、市は指定管理者が当該確認を行っているかどうか確認をしないまま再委託の承諾を行っている事例が複数発見された。この点は、平成 25 年度包括外部監査報告書に対する措置状況にも記載されているとおり、ガイドラインに規定を設け、所管課に通知したとのことであるが、前述の状況に鑑みると周知が徹底されていないと考えられる。

よって、指定管理業務における再委託の承諾手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手し、再委託の妥当性を検討することについて、制度所管部局においては、施設所管部局に周知徹底を図られたい。

なお、市は、業務委託契約において再委託を実施する場合には、委託先業者に対し、再委託をする業務名や委託業者名のほか、再委託の必要性や契約予定金額についても記載した書面を提出するよう求めている。

<再委託の承諾手続>

委託契約の相手方が再委託を行う場合には、あらかじめ再委託の相手方の商号又は名称及び所在地並びに再委託を行う業務の範囲、再委託の必要性及び契約予定金額について記載した書面を契約の相手方に提出させ、次に掲げる事項について審査し、適当と認められる場合に書面にて承諾を行うものとする。（中略）

（審査事項）

ア 再委託される業務が委託業務の全部又は主たる部分でないこと

イ 再委託を行う合理的理由

ウ 再委託の相手方が、再委託される業務を履行する能力

エ 再委託の相手方が、福岡市競争入札参加停止等措置要領（平成 7 年 1 月 11 日助役決裁）に基づく競争入札参加停止、競争入札参加資格取消又は排除措置を受けている者で

ないこと
オ その他必要と認められる事項

※出所：「業務委託契約における再委託の運用基準について（通知）」

制度所管部局においては、指定管理業務における再委託の承諾手続に関しても、例えば業務委託のように「再委託承諾申請書」の様式など、より明確なルールを定めた上で再委託手続の適切性を確保することが望ましい。

イ（意見）自主事業の事業内容の明確化及び適切な報告について

業務プロセス	Do(実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	合规性・有効性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、自主事業の定義及び取扱い等について、次のとおりに定めている。

<自主事業に関する定義及び取扱い等>

(1) 管理運営業務と自主事業

① 定義

管理運営業務とは、市が指定管理者に実施を求めて、基本協定書に位置付けて実施させる業務であり、自主事業とは、管理運営業務とは別に、基本協定書締結後に、指定管理者の責任において自主的に企画・実施する事業で、サービスの向上に寄与すると市が判断し実施を認める事業。

(中略)

② 経理の明確化

管理運営業務と自主事業の経理については、それぞれ明確に区分しておくこと。

③ 自主事業を実施する場合の手続等

【初年度】

- ・自主事業を実施する場合は、市からの事前承諾を必要とする。
- ・市に自主事業計画書（収支計画書）を提出させ、市は自主事業の定義に照らし、承諾することが妥当かどうかの判断を下す。
- ・自主事業実施後は、市に自主事業実施報告書（収支報告書）を提出させること。

【翌年度以降】

- ・翌年度に実施を予定している自主事業については、管理運営業務の事業計画書に記載し提出する中で、事前承諾を行う。
- ・自主事業の実施報告についても、管理運営業務の事業報告書に併せて記載して報告を行う。
- ・ただし、いずれも管理運営業務の部分と明確に区別して記載するとともに、個々の自主事業ごとに収支計画及び収支報告等が分かるようにしておくこと。

④ 今後の検討

自主事業の実施報告を受けたときは、自主事業の内容や成果等を今後の管理運営業務に活用することができないか検討を行うこと。(例えば、指定管理者が行った自主事業が設置目的を効果的に達成するようなものであった場合においては、次回の指定以降は市企画事業として実施させることなどを検討する。 など)

⑤ 利益の取扱い

管理運営業務のうち指定管理者への収入を認めた事業で、レストランなど多額の利益が見込まれる場合及び自主事業で過大に利益が生じている場合は、利益の一部を還元(指定管理料の引き下げ、備品等の寄付、利益の一定割合を市へ納付等)する仕組みについて検討すること。還元する仕組みを導入する場合は、事前に条件等を提示した上で指定管理者と協議することが必要である。

⑥ 施設使用料の減免について

自主事業の実施にあたり、施設使用料の減免を行うことが、サービスの向上につながるるとともに、より活発な自主事業の提案が期待できると判断するときは、個々の施設の設置条例に基づき、減免について積極的に検討すること。

※出所：「ガイドライン」

また、自主事業に関し、平成 25 年度包括外部監査報告書における監査の結果(又は意見)に対して市は、次のとおり措置の状況を公表している。

<平成 25 年度包括外部監査の監査結果と措置の状況>

監査の結果	措置の状況
<p>(意見 17)</p> <p>ガイドラインでは自主事業の概念・位置付けが明確でないので、所管課によって自主事業の取扱いが区々になっており、自主事業が明記されていない協定書や指定管理業務とすべき事業を自主事業としている施設もあるので、ガイドラインを見直して自主事業の概念・位置付けを統一すること、また、指定管理業務と自主事業を区別して明記した事業計画書を指定管理者と所管課が協働して作成して、これを実施協定書に添付して、指定管理者の業務内容を明確にすることの検討が必要である。</p>	<p>【措置済(平成 26 年 10 月 8 日通知)】</p> <p>指定管理業務と自主事業について、定義を明確にし、所管課に通知を行った。</p> <p>事業計画書の作成にあたっては、施設所管課と指定管理者が十分協議し、事業計画書は実施協定書に添付するよう所管課に通知を行った。</p> <p>ガイドラインへの反映については、既に改正作業に着手しており、改正が完了次第、速やかに所管課に対して周知徹底を図ることとした。</p>
<p>(意見 19)</p> <p>市においては、自主事業の実施内容及び収支等を把握して、これを指定管理業務・施設管理の効率性に活用することが必要であり、自主事業実施報告書及び収支報告書の提出とその内容検討は施設所管課が執行すべき事務・業務であるから、これを怠ることがあってはならない。</p>	<p>【措置済(平成 26 年 10 月 8 日通知)】</p> <p>自主事業実施後は、市に事業実施報告書を提出させるようにガイドラインに定めているところであり、今後もガイドライン通りに対応するよう施設所管課に通知を行い、周知徹底を図った。</p> <p>また、併せて、自主事業の実施報告を受けたときは、自主事業の内容や成果等を今後の指定管理業務に活用することができないか検討を行うよう施設所管課に通知を行っ</p>

監査の結果	措置の状況
	<p>た。</p> <p>ガイドラインへの反映については、既に改正作業に着手しており、改正が完了次第、速やかに所管課に対して周知徹底を図ることとした。</p>

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

しかし、本監査において、管理運營業務と自主事業の区分が不明確であったり、自主事業に係る収支報告書が未入手であったりするなど、自主事業の実施に関して改善を要する事例が複数発見された。

【意見】

ガイドラインには自主事業の実施に関する種々の規定が定められているが、改善を要する事例が複数発見された状況に鑑みると、平成 25 年度包括外部監査報告書に対する措置の状況が記載されているにもかかわらず、施設所管部局によってはガイドラインに定められた規定の内容が周知又は徹底されていないと言わざるを得ない。

市においては、自主事業の適正な実施に関してガイドラインに定められた内容の周知徹底を図るため、制度所管部局による研修の充実化、定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

ウ（意見）備品の管理の充実化について

業務プロセス	Do(実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性・有効性

【現状】

市は、指定管理の対象施設にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、指定管理業務の一環として備品の管理を求めている。

市が策定しているガイドラインによれば、備品の定義及び取扱い等について次のとおり定めている。

<備品の定義及び取扱い等>

<p>① 備品の定義</p> <p>(福岡市会計規則第 95 条第 1 項第 1 号)</p> <p>備品・・・その性質又は形状を変じることなく相当長期間にわたり使用できるもの及びその性質が消耗性のものであっても標本（教材として使用するものを除く）、陳列品又はこれらに類するものとして保管するもの並びに動物（消耗品に属するものを除く）。</p> <p>(物品会計事務の手引より)</p> <p>(1) 価格に関係なく備品とするもの</p> <p>①職員、委託業者、指定管理者等が日常的に使用する事務机、椅子類</p> <p>②標本・模型（教材として使用するものを除く。）、陳列品、装飾品</p> <p>③動物（実験・研究・観察用の動物を除く。)</p> <p>(2) 購入価格がおおむね税込み 1 万円以上かつ、耐用年数が 2 年以上のもの</p>
--

② 指定管理料で購入させる備品の考え方

指定管理料の中で備品を購入させる場合は、原則、備品購入経費部分は概算払いとし、備品購入に伴う予算額を明らかにしたうえで、使用しなかった分は年度末に返納させること。

なお、前金払いとして、精算せずに備品を購入させることもできるが、この場合は、指定管理者が必要な備品を買い控えるリスクがあるため、個々の施設の状況等を考慮したうえで、適切な方法を選択すること。

③ 備品の帰属

- ・概算払い（精算あり）で購入させた備品は市の帰属となる。
 - ・前金払い（精算なし）で購入させた備品は指定管理者の帰属となる。ただし、公募の段階で、備品の帰属は市と明示しておけば、市の帰属とすることも可能である。
- ※利用料金制を導入している場合で、利用料金収入の中で備品を購入させるときの帰属の考え方は、前金払いと同様である。ただし、指定管理にかかる経費の全てを利用料金で賄っていない場合は、備品購入経費部分を概算払い（精算あり）とし、備品の帰属先を市とすることも可能である。

④ 予算を超える備品の購入

備品の予算額を超えて購入する必要がある場合の取り扱いについては、市が直接購入する、指定管理者が自費で購入する等が考えられるので、協定書に考え方を明示しておく必要がある。

なお、他の精算を認める予算費目（修繕費等）との流用を認めることも可能であるが、この場合も、協定書に考え方を明示しておく必要がある。

⑤ 備品の管理方法

<備品台帳に登載し、管理するもの>

指定前から存在している市の備品、指定期間中に市が直接購入した備品、指定管理料（概算払い）で購入した備品

<指定管理者が任意で作成した備品帳簿等で管理するもの>

- ・指定管理者が自費で調達した備品
- ・指定管理料（前金払い）で購入した備品（ただし、市の帰属と取り決めている場合は、備品台帳で管理）

⑥ 備品の確認

年に1回実地調査した中で、現存を確認する。また、基本協定書の中で管理する備品一覧を明示する。（実施協定書で添付しても可）

（注）備品管理に関する上記の考え方は、協定書等に明示しておくこと。

※出所：「ガイドライン」

本監査において、指定管理者が実施した備品台帳と現物との照合作業の実施結果について市が状況把握を行っていない等、備品の管理に関して改善を要する事例が複数発見された。

なお、ガイドライン等において、指定管理者が実施する備品管理に対する市による状況把握の具体的な方法について、明文化されたルールは整備されていない。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業の実施結果について市が状況把握を行っていないことは、備品の管理を指定管理者任せにしてしまい、備品の処分の処理漏れが生じる可能性が生じるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

その点、ガイドライン等において、指定管理者が実施する備品管理に対する市による状況把握の具体的な方法について、明文化されたルールは整備されておらず、施設所管部局によっては適正な備品管理が担保されない可能性がある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」といった定期的なタイミングで、備品台帳と現物との照合作業の結果について状況把握を行うといった具体的なルールをガイドライン等に明文化した上で、当該ルールを含めたガイドラインに定められた内容の周知徹底を図るため、制度所管部局による研修の充実化、定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

エ（意見）修繕費の適切な取扱いを含めた施設管理の充実化について

業務プロセス	Do(実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	合规性・有効性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、修繕費の取扱いを含めた施設管理について次のとおり定めている。

<修繕費に係る指定管理料の支払方法>

1 協定等 公の施設の管理に関する細目的事項については、本市と指定管理者の間の協議により定め、基本協定書及び実施協定書を締結すること。 (中略) (3) 指定管理料に関すること 基本協定書及び実施協定書において定めることとなっている指定管理料に関して、次のとおりとする。 ① 支払い方法 指定管理者制度の趣旨に鑑み、概算払い、前金払いを原則とする。 <概算払いとするケース> 備品や修繕費など最初から精算する項目を盛り込んでいる場合 <前金払いとするケース> 基本的に精算を行わない場合

※出所：「ガイドライン」

<施設の維持補修>

(5) 施設の維持補修 ① 指定管理料で修繕させる場合の考え方 指定管理料の中で修繕をさせる場合は、原則、修繕費部分は概算払いとし、修繕に伴う予算額を明らかにしたうえで、使用しなかった分は年度末に返納させること。 なお、前金払いとして、精算せずに修繕させることもできるが、この場合は、指定

管理者が必要な修繕を控えるリスクがあるため、個々の施設の状況等を考慮したうえで、適切な方法を選択すること。

※前金払い（精算なし）で修繕させる場合は、修繕1件あたりの上限額等の取り扱いについて、公募の段階から所管課の考え方を明示しておく必要がある。

② 予算を超える修繕

修繕の予算額を超えて修繕する必要がある場合は、市が直接修繕する。

なお、他の精算を認める予算費目（備品等）との流用を認めることも可能であるが、この場合は、協定書等に考え方を明示しておく必要がある。

③ 修繕に関する事前協議

修繕を行う場合は、金額の多少に関わらず、原則、事前協議を行うこととする。また、修繕後は、速やかに市に文書で報告をさせること。

※施設の状況等に応じて行う、緊急かつ軽微な修繕等については、所管課の判断で「事後承諾」とすることも可能である。ただし、協定書に記載する際には、「軽微」といった曖昧な表現ではなく、具体的な下限額を明示すること。

（注）施設の維持補修に関する上記の考え方は、協定書等に明示しておくこと。

※出所：「ガイドライン」

しかし、本監査において、修繕費の取扱いを含めた施設の管理に関して改善を要する事例が複数発見された。

【意見】

ガイドラインには修繕費の取扱いを含めた施設の管理に関する種々の規定が定められているが、改善を要する事例が複数発見された状況に鑑みると、施設所管部局によってはガイドラインに定められた規定の内容が周知又は徹底されていないと言わざるを得ない。

市においては、修繕費の取扱いを含めた施設の適切な管理に関してガイドラインに定められた内容の周知徹底を図るため、制度所管部局による研修の充実化、定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

(4) 公の施設の管理に対するモニタリング(Check)

ア(意見) モニタリングに関するルールの周知徹底及び現地調査の運用の充実化について

業務プロセス	Check(評価): 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合規性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、モニタリングについて、次のとおりに定めている。

<モニタリング>

3 モニタリング 指定管理者による公の施設の管理運営に関し、法令、条例、協定書、仕様書等で定めている施設の運営や維持管理に関する業務を指定管理者が適切に実施しているかどうか、指定管理者によって提供されるサービスの水準が市の要求水準を満たしているかどうか等について、管理運営業務の実施状況を、①点検(各種報告書、実地調査、利用者アンケート等の確認)し、②評価(指定管理者自己評価、市による評価、評価委員会による評価)を行うこと。
--

※出所:「ガイドライン」

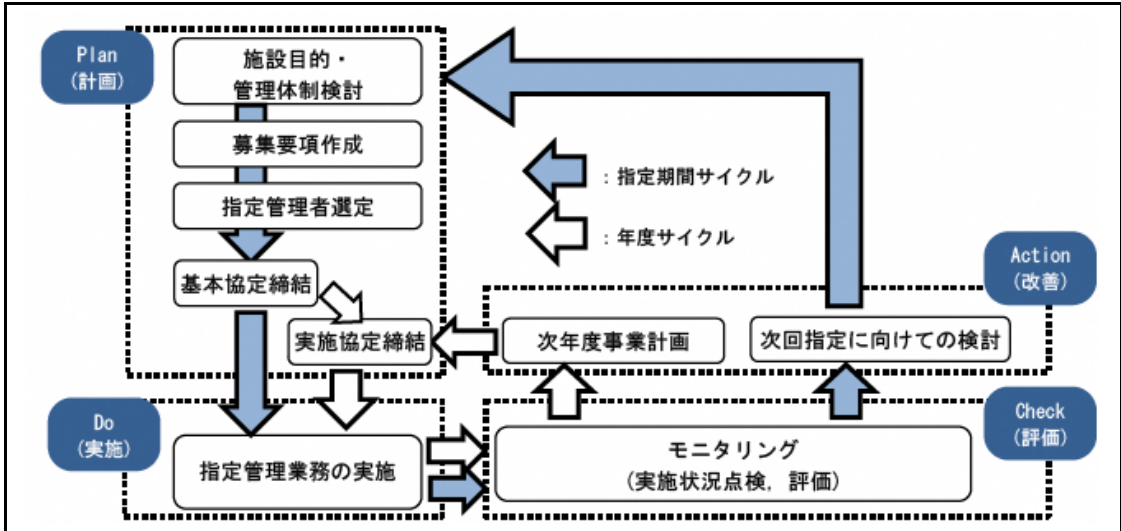
また、モニタリングに関する詳細なルールについて、市はモニタリングマニュアルを整備している。

<モニタリングの目的>

2 目的 モニタリングの目的は、その実施結果を踏まえて、指定管理者に対し指導、助言を行うことで、 <u>業務の改善を促す</u> とともに、次回の指定に向けて、 <u>公募条件、管理手法等の見直しを行い</u> 、以下のようなマネジメントサイクルにより、公の施設の効果的、効率的な運用を図ることで、 <u>市民サービスの向上を図る</u> ものである。 また、評価結果を次回選定時の加減点に活用する等のインセンティブ・ペナルティ制度を導入することで、指定管理者の意欲向上につなげることができるようになる。 なお、モニタリングが適切に実施されない場合、公共サービスの水準の低下、重大な事故の発生、指定管理者自体の破綻等のリスクの予兆を見過ごすこととなり、そのようなリスクが顕在化すると、施設の管理運営を継続できなくなるという事態が発生する可能性があるため、それぞれの施設の特性に応じたモニタリングを適正に実施することが何より重要です。

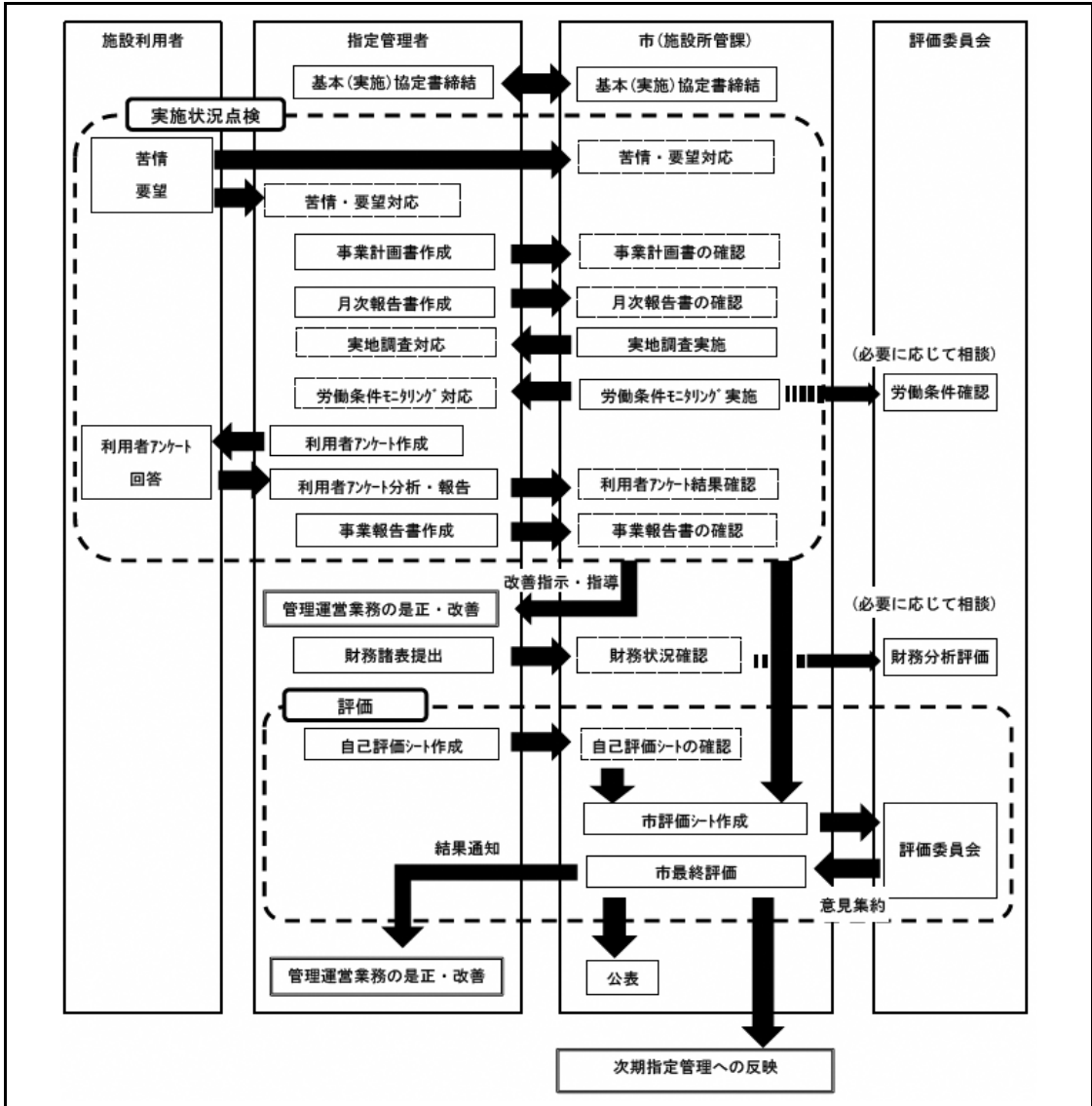
※出所:「モニタリングマニュアル」

<マネジメントサイクル図>



※出所：「モニタリングマニュアル」

<モニタリングの全体図(例)>



※出所：「モニタリングマニュアル」

しかし、本監査において、モニタリングの実施に関して改善を要する事例が複数発見された。

【意見】

ガイドライン及びモニタリングマニュアルにはモニタリングの実施に関する種々の規定が定められているが、改善を要する事例が複数発見された状況に鑑みると、施設所管部局によってはモニタリングマニュアルに定められた規定の内容が周知又は徹底されていないと言わざるを得ない。

市においては、モニタリングの適切な実施に関してガイドライン及びモニタリングマニュアルに定められた内容の周知徹底を図るため、制度所管部局による研修の充実化、定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

なお、現地調査の実施に当たっては、モニタリングマニュアルに定められたモニタリングシートを各施設所管部局において作成して項目ごとにチェックを行っているが、記載内容が不十分であり、形式的に「○（適）」を付しているように見受けられる施設もあった。

今後は、モニタリングシートに確認した手続や書類名を記載するなどして、現地調査の実効性及び事後的な検証可能性を確保し、もってモニタリングの充実化を図ることが望ましい。

イ（意見）事業報告書及び収支決算書の内容確認の強化について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合規性・有効性・経済性及び効率性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、事業報告書及び収支決算書の提出について次のとおりに定められている。

<事業報告書及び収支決算書の提出>

<p>4 報告事項 （中略） (2) 定期報告</p> <p>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、本市に提出しなければならない（法第244条の2第7項）。</p> <p>事業報告書に記載すべき事項は概ね以下のとおりである。</p> <p>① 管理業務の実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業運営（事業名、場所、実施内容） ・ 維持管理（清掃、警備、保守点検、備品管理、小規模修繕） <p>② 施設の利用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者数、稼働率 ・ 利用不許可、利用制限の件数及びその理由 <p>③ 使用料又は利用料金の収入実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 使用料又は利用料金の収入件数、収入済額、収入未済額等 <p>④ 管理経費の収支状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理経費に係る収入及び支出の決算内容
--

※公の施設の管理に係る収入及び支出の実態を適切に把握するために、実態に即した「収支決算書」の提出を受けること。

その場合一般的に収入と支出は同額とならない。なお、適正な利益が生じることは差支えないが、過大な利益が生じた場合は、指定管理料の見込みが不適切であった可能性や、指定管理者が規定の業務を適正に行っていない可能性もあるので、必要に応じて、次年度以降の指定管理料の見直しについての指定管理者との協議や業務が適切に行われているかの確認などを行うこと。

⑤ その他

- ・自主事業（事業名、開催日時、開催場所、実施内容、参加者数、収支等）

※年次報告書のみでは、管理の実態を把握するには十分でないことから、月次の報告書の提出も求めること。（必要に応じて日報の提出も求める）報告させるべき項目等についてあらかじめ定め、指定管理者に対し具体的かつ明確に示すこと。

※出所：「ガイドライン」

本監査において、指定管理者が提出した事業報告書及び収支決算書の内容について市が適切に内容確認を行っていないなど、事業報告書及び収支決算書の内容確認に関して改善を要する事例が複数発見された。

なお、指定管理者が提出した事業報告書及び収支決算書に関する具体的な内容確認の方法について、ガイドライン等において明文化されたルールは整備されていない。

【意見】

市は、指定管理業務が基本協定書及び実施協定書等に従い、適切に実施されたかどうかを確認するため、指定管理者から事業報告書及び収支決算書を入手する必要がある。

しかし、施設所管課によっては単に事業報告書及び収支決算書を入手するだけにとどまり、内容確認ができておらず、その結果、指定管理業務が適切に実施されたか把握できていないと言わざるを得ない事案が複数発見された。また、収支決算書の内容が確認できていなければ、次年度以降の指定管理料の積算にも活かすことができない。

指定管理者が提出した事業報告書及び収支決算書の内容確認に関する具体的な方法について、ガイドライン等において明文化されたルールが整備されていないことも一因であると考えられる。

よって、市においては、事業報告書及び収支決算書について、確認すべき事項をチェックリストにする等といった具体的なルールをガイドライン等に明文化した上で、当該ルールを含めたガイドラインに定められた内容の周知徹底を図るため、制度所管部局による研修の充実化、定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

なお、事業報告書及び収支決算書について確認すべきポイントとしては、例えば次のような項目が挙げられるので参考にされたい。

＜事業報告書及び収支決算書における確認すべきポイント例＞

事業報告書の確認ポイント（例示）	収支決算書の確認ポイント（例示）
<ul style="list-style-type: none">・仕様書や事業計画書等に記載された項目が網羅的に記載されており、指定管理業務の実施状況が把握できる内容となっているか。・報告内容に具体性があるか。・今後の指定管理業務の改善につながるよ	<ul style="list-style-type: none">・収支予算書と比較し、大きな増減項目はないか。ある場合には、その原因及び内容は妥当なものであるか。・項目名称のみでは内容が不明な場合は、指定管理者に確認して、適切性の確認を行っているか。

<p>うな記載があるか。</p> <ul style="list-style-type: none"> 指定管理業務と自主事業の内容が明確に区分されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理業務に関係のない費用が含まれていないか。 修繕費や備品購入費に関する精算書がある場合、そこに記載された数値との矛盾はないか。 指定管理業務と自主事業は明確に区分されているか。
--	---

ウ（意見）アンケートの確実な実施及び戦略的な活用について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合規性・有効性

【現状】

市が策定しているモニタリングマニュアルによれば、施設の利用者に対するアンケートを年に1回以上実施する旨が記載されている。この規定に基づき、各施設では、利用者アンケートが実施されている。

＜モニタリングマニュアルにおける利用者アンケートの記載＞

<p>⑥ 利用者アンケート</p> <p>利用者等の意見及び要望を定期的に把握するため、指定管理者において、利用者アンケートを年に1回以上実施する。（別途、市が直接行うこともできる。）</p> <p>なお、調査方法、調査項目等の詳細については、施設の特性や利用形態等に応じて、市と指定管理者とが協議のうえで決定する。</p>
--

※出所：「モニタリングマニュアル」

しかし、利用者アンケートについて、実施されてない事例やアンケートの実施方法が不十分である等の事例が複数発見された。

【意見】

アンケートを取る主旨は、指定管理者によって提供されるサービスの水準が市の要求水準を満たしているかどうかやサービス水準の向上を目的にしたものであると考えられる。

よって、施設所管部局は、利用者アンケートについては確実、かつ、十分に実施することが望ましい。また、制度所管部局は、各施設において利用者アンケートが確実に実施されていることを市全体として把握することが望ましい。

なお、アンケート調査は、利用者等の声を聴く重要な手続であるとともに、施設の運営に役立てることもできる。このため、次のような戦略的な活用を検討するとともに、モニタリングマニュアルに記載することを検討されたい。

①利用者アンケートの実施目的の明確化

利用者アンケートの実施目的は、モニタリングマニュアルに記載のとおり、「利用者等の意見及び要望を定期的に把握するため」であるが、アンケート調査は次のような目的のために実施することも考えられる。よって、各施設における様々な状況を踏まえ、施設所管部局は個別具体的な目的を明確に設定することが望ましい。

＜アンケート調査の目的の整理＞

施設運営のPDCA サイクル とアンケート調査の関係	アンケート調査の目的等（例）
① Plan（運営計画） 運営上の課題を把握する	<ul style="list-style-type: none"> 施設運営に関する課題を把握したい。 施設にどのような課題があるか、利用者目線で把握分析する。
② Do（運営実行） 運営状況を把握する	<ul style="list-style-type: none"> 施設の利用状況を詳細に把握したい。 施設の特異性や専門性から定量的な評価が馴染まない場合に、定性的な情報として利用状況等を把握分析する。
③ Check（運営点検） 運営の結果を点検する	<ul style="list-style-type: none"> 施設における実施事業の効果を把握したい。 市民のニーズと施設で提供するサービスの適合性等を把握分析する。 インセンティブ・ペナルティ制度における評価に役立てる。
④ Action（運営改善） 改善事項等を検討する	<ul style="list-style-type: none"> 施設運営の将来予想を行いたい。 施設の予定事業に対する市民の利用見込みを把握分析する。 施設の将来のあり方に関する検討材料を把握分析する。

②利用者アンケートの設計

上記の①利用者アンケートの実施目的の明確化を行った上で、具体的な調査の実施方法、アンケート項目の決定、アンケートの結果分析等については、次のような設計が考えられる。よって、施設所管部局は個別具体的な調査目的に即したアンケート調査を設計することが望ましい。

＜アンケートの設計＞

アンケート設計の段階	設計の内容（例）
① 調査目的の決定	<ul style="list-style-type: none"> ①利用者アンケートの実施目的の明確化に記載した、調査の目的を決定する。
② 調査対象者の決定	<ul style="list-style-type: none"> 調査の対象者を明確にする。単に現在の利用者に留まらず、必要に応じて未利用者も対象とする。
③ 調査方法及びアンケート項目の決定	<ul style="list-style-type: none"> 調査方法、及び分析のために必要な件数、調査項目、調査内容等を決定する。
④ 調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> 調査を実施する。
⑤ 結果集計及び分析の実施	<ul style="list-style-type: none"> 結果を集計して分析を行う。必要に応じて、統計解析を行う。

エ（意見）管理の成果を示す指標の設定及び評価について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	合規性・有効性

【現状】

市が策定しているモニタリングマニュアルによれば、管理の成果を示す指標の設定及び評価について次のとおり定めている。

<指標の設定>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

	活動指標	成果指標
【指標例】	<ul style="list-style-type: none">施設利用者数施設稼働率事業参加者数	<ul style="list-style-type: none">施設利用者満足度施設利用者の再利用率事業参加者満足度
【メリット】	<ul style="list-style-type: none">測定が比較的容易測定費用が基本的に不要	<ul style="list-style-type: none">成果との関連性が高い
【デメリット】	<ul style="list-style-type: none">成果との関連性が低い	<ul style="list-style-type: none">測定が比較的困難測定費用が必要

※出所：「モニタリングマニュアル」

しかし、本監査において、募集要項（仕様書）や事業計画において指標の設定がなされていないなど、管理の成果を示す指標の設定及び評価に関して改善を要する事例が複数発見された。

【意見】

モニタリングマニュアルには管理の成果を示す指標の設定及び評価に関する種々の規定が定められているが、改善を要する事例が複数発見された状況に鑑みると、施設所管部局によってはモニタリングマニュアルに定められた規定の内容が周知又は徹底されていないと言わざるを得ない。

市においては、管理の成果を示す指標の設定及び評価に関してモニタリングマニュアルに定められた内容の周知徹底を図るため、制度所管部局による研修の充実化、定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

(5) 公の施設の管理に対する情報の公表、次年度への改善、市全体への波及等 (Action)
 ア (意見) 管理に関する効果的かつ効率的な運用事例の情報共有について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

本監査において、各施設の管理に関して、「第4 監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見 3 監査の結果及び意見 (各論)」に記載のとおり、多数の課題が発見されたところである。一方で監査の実施過程において、施設によっては指定管理者制度に関して効果的かつ効率的な運営が行われていると考えられる事例を複数把握した。

監査人が把握した指定管理者制度の運営に関する効果的かつ効率的な事例の概要は次のとおりである。

＜指定管理者制度の運営に関する効果的かつ効率的な事例＞

部署名	施設名	内容
市民局コミュニティ推進部市民公益活動推進課	福岡市 NPO・ボランティア交流センター	インセンティブ・ペナルティ制度の導入 (次回選定時の加減点) に積極的に取り組んでいる。
市民局コミュニティ推進部公民館支援課	福岡市博多南地域交流センター	指定管理料の上限額の設計に関し、費目ごとの実態に応じて見直しを行っており、丁寧に文書化されている。
住宅都市局花とみどりのまち推進部みどり運営課	小戸公園	モニタリングに関する指標の設定 (活動指標、成果指標) が広範かつ詳細に、実施協定書において事前に設定されている。
博多区役所総務部生涯学習推進課	福岡市立博多市民センター	再委託の承認申請書の様式が、業務委託に準じており、再委託先に係る情報が充実している。
市民局コミュニティ推進部市民公益活動推進課	福岡市 NPO・ボランティア交流センター	実施協定書上、事業計画に数値目標を記載することを明示するとともに、事業報告やモニタリング上の自己評価でも数値目標と実績の比較を実施している。
経済観光文化局国際経済・コンテンツ部まつり振興課	博多町家ふるさと館	収支報告書について、内容が詳細に記載され、具体的な報告がなされている。
道路下水道局管理部駐車場施設課	市営天神中央公園駐車場	指定管理料に含まれる修繕費について精算方式が採用されており、実績額が概算額を超過した差額を市が精算している。

※出所：「市提供資料」を基に監査人作成

【意見】

指定管理者制度の運用に関して、効果的かつ効率的な運営が行われていると考えられる事例が複数把握されたことは、市が策定しているガイドライン等における詳細な記載、施設所管部局によるガイドライン等を基礎としつつ創意工夫を凝らした運営に

よる成果であると考えられる。このような事例は、他の施設との比較においてベンチマークになり得るため、指定管理者制度の運用の改善に資すると考えられる。

このため、制度所管部局においては、このような管理に関する効果的かつ効率的な運営事例について情報を掌握した上で可能な限り市全体で情報を共有し、各施設所管部局へ浸透させ、より一層の指定管理者制度による市民サービスの充実化を検討することが望ましい。

イ（意見）指定管理者制度に関する情報公表の充実化について

業務プロセス	Action（改善）：情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市が策定しているガイドラインによれば、非公募の場合の手続については、次のとおり、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで公表することが規定されている。

<ガイドラインにおける非公募に係る情報の公表に関する記載>

<p>(2) 非公募の場合の手続の「公表」</p> <p>非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。</p> <p>また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。</p>
--

※出所：「ガイドライン」

また、ガイドラインには、指定管理者制度に係る情報全般の公表については次のとおり規定されている。

<ガイドラインにおける情報の公表に関する記載>

<p>9 公表・公開の考え方</p> <p>(1) 公表</p> <p>公表とは、その内容が広く市民等に伝わるように、ホームページなどに載せることを言う。</p> <p>公表は、募集時及び選定時など、公表する内容に応じて適切な時期に行うこと。</p> <p>また、モニタリングの評価結果など客観性・公平性・透明性を確保すべきところは、積極的に公表すること。</p> <p>公表する内容は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・選定委員会に関すること（名称，日時，場所，議題，公開・非公開） ・募集要項 ・選定過程及び選定結果 ・提案書及び事業計画書（非公募の場合のみ） ・指定結果 ・評価委員会に関すること（名称，日時，場所，議題，公開・非公開） ・評価過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果 ・指定の取り消し状況 など

※出所：「ガイドライン」

本監査において、特に非公募に係る情報の公表に関する課題が複数発見された。

【意見】

指定管理者制度の運用に係る情報の公表は、運用状況の透明性を図るとともに、法令の遵守や市民に対する説明責任を果たす観点から重要性が高い。

よって、市においては、本監査において発見された情報の公表に関する課題を始め、市全体としてガイドラインに規定された情報が適切に公表されているかどうかについて定期的な状況把握、アドバイスの十分な実施など、制度所管部局から施設所管部局への関与の強化を行うことが望ましい。

3 監査の結果及び意見（各論）

（1）市民局

ア 福岡市NPO・ボランティア交流センター（コミュニティ推進部市民公益活動推進課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市NPO・ボランティア交流センター		
所在地	福岡市中央区今泉一丁目19番22号		
根拠法令等	福岡市NPO・ボランティア交流センター条例		
設置目的	NPOやボランティアなどによる市民公益活動に関する情報及び交流の場を提供することにより、市民の自主的かつ自発的な活動の促進を図り、もって市民主体のまちづくりの実現に寄与すること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	「あすみん」マネジメントグループ	平成26年4月1日～平成28年3月31日	公募
	「あすみん」マネジメントグループ	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
主な施設	貸室、ミーティングコーナー、情報コーナーなど		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理運営に関する業務 ②市民公益活動の支援に関する業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	夏休み1日館長／行政職員研修／NPOショーケース／あすみんミュージアム／あすみん出張講座／自動販売機の設置		

<収支状況>

（単位：千円）

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	34,966	36,054	37,383
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	279	198	194
その他収入	1,274	1,175	451
収入計	36,519	37,427	38,028
人件費	25,200	24,654	25,802
委託費	1,949	2,021	2,040
光熱水費	1,329	1,233	1,215
その他支出	8,272	9,122	7,976
支出計	36,751	37,030	37,033
収支差額	△232	397	995

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料の設計金額積算における集計誤りについて

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、平成28年4月1日から令和3年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に先立ち、指定管理料の設計金額を積算している。当該積算に当たって市は、次のとおり集計を誤っており、その結果、あるべき金額よりも低く算定されていた。

すなわち市は、人件費の積算に当たって総勤務時間数を見積り、報酬単価を乗じて算定している。しかし、総勤務時間数のうちシフト配置外の対応業務時間数の集計が誤っていた結果、人件費の積算金額があるべき金額よりも低く算定されていた。

＜設計上の総勤務時間数とあるべき総勤務時間数の比較＞ (単位：時間)

大項目	中項目	小項目	A. 設計上の時間数	B. あるべき時間数	C. 差異(A△B)
(1)シフト配置					
		・・・			
		(1)計	12,713	12,713	—
(2)シフト配置外					
		・・・			
		⑧ライフサイクルを通じた公益力の育成事業			
		・・・			
		NPO かばんもち事業	16	64	△48
		・・・			
		・・・			
		(2)計	1,250	1,298	△48
		合計(1)+(2)	13,963	14,011	△48
		(うち常勤)	11,025	11,025	—
		(うち非常勤)	2,938	2,986	△48

※出所：「平成28年度指定管理料設計額資料」を基に監査人作成

＜設計上の積算金額とあるべき積算金額の比較＞ (単位：千円)

大項目	小項目	A. 設計上の積算金額	B. あるべき積算金額	C. 差異(A△B)
(1)人件費				
	給与額	21,001	21,040	△38
	法定福利費	2,915	2,916	△0
	(1)計	23,917	23,955	△39
(2)事業費				
	・・・			
	(2)計	3,355	3,355	—
	(3)小計(1)+(2)	27,272	27,311	△39
	(4)一般管理費(3)×10%	2,727	2,731	△4
	(5)合計(3)+(4)	29,999	30,042	△43
	(6)消費税(5)×8%	2,400	2,403	△3

大項目	小項目	A. 設計上の積算金額	B. あるべき積算金額	C. 差異(A△B)
...				
	指定管理料設計金額計	34,383	34,429	△46

※「平成28年度指定管理料設計額資料」を基に監査人作成

【指摘事項】

指定管理料の設計金額は、業者選定時における指定管理料の上限額となり、応募業者の意思決定や選定された業者との契約額にも大きく影響する極めて重要な数値であり、集計に当たっては慎重を期す必要がある。

本事業における設計上の積算金額とあるべき積算金額の差額は軽微であるとはいえ、契約額が、指定管理者が本来受け取れたであろう金額に満たなかった可能性があり、公平性の観点から問題がある。

よって、市は、設計金額の集計に当たっては、複数の担当者により再計算を行う等、誤りを防止するための体制を徹底するべきである。

② (意見) 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、平成28年4月1日から令和3年3月31日までの指定期間とする指定管理者の選定に当たって外部有識者等から構成される選定委員会を設置し、応募業者の評価を行っている。

<選定委員会の設置について>

(指定管理者の公募)

第3条 指定管理者の選定を行うため、公募を行うときは、センターに係る指定管理者の候補者の選定委員会を置く。

※出所：「福岡市NPO・ボランティア交流センター指定管理者の選定等の手続に関する要綱」

(趣旨)

第1条 この要綱は、福岡市NPO・ボランティア交流センター指定管理者の選定等の手続に関する要綱第3条に基づき設置する福岡市NPO・ボランティア交流センター（以下「センター」という。）の指定管理者の候補者の選定委員会（以下「委員会」という。）の組織及び運営に関し必要な事項を定める。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次の事項について、参考となる意見を述べる。

- (1) 指定管理者の募集要項に関すること。
- (2) 指定管理者の選定基準に関すること。
- (3) 指定管理者の候補者の選定に関すること。

※出所：「福岡市NPO・ボランティア交流センター指定管理者の選定委員会に関する要綱」

選定委員は、あらかじめ設定した選定基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて候補者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

3 選定に関する手続

(1) 選定評価委員会等による選定

(中略)

(2) 選定時における評価の考え方

(中略)

ウ 応募団体名のブラインド化

事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

よって、市においては、選定委員による候補者の選定に当たって応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。

③ (意見) 自主事業の収支状況に係る年次報告の実施について

業務プロセス	Check (評価)：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合規性

【現状】

市は、本事業の実施に当たって指定管理者に自主事業の実施を認めており、自主事業を実施した場合には、次のとおり自主事業の収支状況に係る月次及び年次の報告を求めている。

<自主事業の収支状況に係る報告について>

(自主事業)

第24条 指定管理者は、本協定締結後において、管理運営業務の実施を妨げない範囲において、自己の責任と費用により、自主事業を実施することができる。

(中略)

3 指定管理者は、自主事業終了後、自主事業実施報告書を作成し、第20条に規定する事業報告書等にて市に提出しなければならない。

※出所：「福岡市NPO・ボランティア交流センターの管理に係る基本協定書」

(事業報告書等の提出)

第 20 条 指定管理者は、地方自治法（以下「法」という。）第 244 条の 2 第 7 項の規定により、毎年度終了後、センターの管理運営業務に関し次に掲げる事項を記載した事業報告書及び収支報告書を作成し、4 月末日までに市に提出しなければならない。

(中略)

(5) 自主事業の収支状況

(中略)

4 指定管理者は、毎月 10 日までに次に掲げる事項（第 3 号及び第 5 号は除く。）に関する前月分の月間報告書（以下「月次報告書」という。）を市に提出しなければならない。指定管理者は、毎月終了後 2 月以内に第 3 号及び第 5 号に関する月次報告書を市に提出しなければならない。

(中略)

(5) 自主事業の収支状況

※出所：「福岡市 NP0・ボランティア交流センターの管理に係る基本協定書」

しかし、指定管理者は、福岡市 NP0・ボランティア交流センターの管理に係る基本協定書（以下、本項において「基本協定書」という。）第 20 条第 4 項第 5 号に定める月次報告書は提出していたが、同条第 1 項第 5 号に定める年次の収支報告書を提出していなかった。

市によれば、年次の収支状況は月次報告書上の収支を集計することで足り、市側でも集計しているため、自主事業に係る年次の収支報告書を特段求めているとのことである。

【意見】

市が基本協定書に定められた書類を提出するように、指定管理者に指導しないことは、市と指定管理者との協定内容の遵守が疎かになることに繋がる可能性があり、市の監督責任の観点から問題がある。

よって、市においては、協定の内容にしたがい、指定管理者に対して自主事業に係る年次の収支報告書の提出を求めることが望ましい。また、実際には月次報告書の内容で足り、年次の収支報告書がなくても特段の問題が生じていないのであれば実態に合わせて協定内容の見直しを図ることが望ましい。

イ 福岡市博多南地域交流センター（コミュニティ推進部公民館支援課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市博多南地域交流センター		
所在地	福岡市博多区南本町二丁目3番1号		
根拠法令等	福岡市地域交流センター条例、同施行規則		
設置目的	地域住民の交流を促進する場を提供することにより、地域コミュニティの活性化に資するとともに、文化及びスポーツの振興並びに地域福祉の向上に寄与するため。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	太平ビルサービス株式会社	平成24年4月1日～平成29年3月31日	公募
	太平ビルサービス株式会社	平成29年4月1日～令和4年3月31日	公募
主な施設	多目的ホール、会議室、体育館など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市博多南地域交流センター、博多南図書館、及び博多南サービスセンターに共通する管理運営に関する業務 ②福岡市博多南地域交流センター単独の管理運営に関する業務 ③指定管理者企画事業に関する業務 ④その他市長が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	107,516	109,139	113,171
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	8,520	4,464	2,882
収入計	116,036	113,603	116,053
人件費	21,721	23,250	24,509
委託費	29,689	30,219	30,604
光熱水費	24,604	23,108	21,792
その他支出	30,950	25,133	26,964
支出計	106,964	101,710	103,868
収支差額	9,072	11,893	12,185

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 実施協定書における引用条文の適切な記載について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、令和2年度における本事業の実施に当たり、指定管理者と福岡市博多南地域交流センター等の管理に係る実施協定書(以下、本項において「実施協定書」という。)を締結している。実施協定書の中で、指定管理者選定時に締結された福岡市博多南地域交流センターの管理に係る基本協定書(以下、本項において「基本協定書」という。)の条文を引用している箇所があるが、引用している条文番号が誤っていると考えられる箇所があった。すなわち、実施協定書上、「基本協定書第24条に基づき」と記載があるが、正しくは「基本協定書第26条に基づき」であると考えられる。

<実施協定書における基本協定書の引用について>

(6) 指定管理者企画事業

○ 業務概要

指定管理者は地域コミュニティの活性化等のため、基本協定書第24条に基づき、指定管理者企画事業を実施することができる。

※出所：「福岡市博多南地域交流センター等の管理に係る実施協定書 別紙1」

<基本協定書における引用元となる条文について>

(事業計画書等の提出)

第24条 指定管理者は、前年度の2月末日までに、翌年度の事業計画書及び収支予算書を市に提出しなければならない。

2 市及び指定管理者は、事業計画書を変更しようとするときは、両者の協議により決定するものとする。

(中略)

(指定管理者企画事業)

第26条 指定管理者は本協定締結後において、予め福岡市と協議を行い、了承を得たうえで、地域コミュニティの活性化や文化及びスポーツの振興をはかるための指定管理者企画事業を実施することができる。

2 指定管理者企画事業の計画及び報告等については実施協定等で別に定める。

※出所：「福岡市博多南地域交流センターの管理に係る基本協定書」

【指摘事項】

本件業務においては特段の問題は生じていないものの、引用条文の誤りは場合によっては読み手の誤解を招き、トラブルに繋がる可能性がある。

よって、市は、複数の担当者による確認等を行い、条文の引用について正確に行うよう十分に留意すべきである。

② (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

＜指定管理業務に係る評価の実施について＞

(2) 評価
① 指定管理者自己評価 毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。
② 市評価 モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。 （中略）
④ 評価結果のフィードバック（改善指導） 評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。
⑤ 公表 評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和2年度に令和元年度の指定管理業務に係る評価を、指定管理業務評価シートを用いて実施しており、指定管理業務評価シートには、次のとおり利用者数や利用率といった指標に関連する記載が見られる。

＜指定管理業務評価シートにおける指標に関連する記載について＞

評価基準	1 利用者に対するサービスの質の確保及び向上 ・利用者ニーズを的確に把握し、運営に反映させる工夫をしているか ・サービス向上について取り組みを行っているか ・挨拶、言葉づかい、服装などの接遇は適切か ・利用者数・利用率等は事業計画書のとおり適正な水準か
評価	【自己評価】：B 【市の評価】：B 【得点】：4 【主旨】： ・アンケート調査を実施し、利用者のニーズ把握を行っている。 ・施設的美観や清潔さ、コロナ感染対策等、利用者の満足度は高い

※出所：「指定管理業務評価シート 福岡市博多南地域交流センター」

しかし、これら利用者数や利用率の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるとおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第 19 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「福岡市博多南地域交流センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度再委託業務の提出について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託承認申請書に記載された内容は、次のとおり再委託の業務内容、項目及び委託先企業名のみである。

＜再委託の内容＞

業務内容	項目	委託先企業名
舞台設備等操作指導業務	常駐管理	株式会社福岡市民ホールサービス
(中略)		

※出所：「令和 2 年度再委託業務の提出について」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

<p>(4) 第三者への委託</p> <p>清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。</p> <p>個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。</p> <p>また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託され</p>

た第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託承認申請書上、再委託先の業務名、項目（業務概要）及び委託先企業名のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

ウ 福岡市和白地域交流センター（コミュニティ推進部公民館支援課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市和白地域交流センター		
所在地	福岡市東区和白丘一丁目 22 番 27 号		
根拠法令等	福岡市地域交流センター条例、同施行規則		
設置目的	地域住民の交流を促進する場を提供することにより、地域コミュニティの活性化に資するとともに、文化及びスポーツの振興並びに地域福祉の向上に寄与するため。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	「つながるコミセンわじろ」マネジメントグループ 【三笠特殊工業株式会社・特定非営利活動法人九州コミュニティ研究所】	平成 24 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	公募
	「つながるコミセンわじろ」マネジメントグループ 【株式会社ミカサ・特定非営利活動法人九州コミュニティ研究所】	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	多目的ホール、会議室、体育館など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市和白地域交流センター及び和白図書館に共通する管理運営に関する業務 ②福岡市和白地域交流センター単独の管理運営に関する業務 ③指定管理者企画事業に関する業務 ④その他市長が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	レンタルシューズの貸出／自動販売機の設置		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	99,385	99,941	102,888
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	162
その他収入	338	732	133
収入計	99,723	100,673	103,183
人件費	52,478	57,479	57,248
委託費	7,590	5,030	5,225
光熱水費	17,947	15,887	12,038
その他支出	21,649	22,213	25,004

支出計	99,664	100,609	99,515
収支差額	59	64	3,668

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

(中略)

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和2年度に令和元年度の指定管理業務に係る評価を、指定管理業務評価シートを用いて実施しており、指定管理業務評価シートには、次のとおり利用者数や利用率といった指標に関連する記載が見られる。

<指定管理業務評価シートにおける指標に関連する記載について>

評価基準	1 利用者に対するサービスの質の確保及び向上 <ul style="list-style-type: none"> ・利用者ニーズを的確に把握し、運営に反映させる工夫をしているか ・サービス向上について取り組みを行っているか ・挨拶、言葉づかい、服装などの接遇は適切か ・利用者数・利用率等は事業計画書のとおり適正な水準か
評価	【自己評価】：A 【市の評価】：B 【得点】：4

	<p>【主旨】:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・約 1,000 人の利用者を対象にアンケート調査を実施し、アンケート調査や意見箱、窓口等で受けた要望・意見について、デジタルサイネージを導入する等、随時検討を行い対応している。
--	---

※出所：「指定管理業務評価シート 福岡市和白地域交流センター」

しかし、これら利用者数や利用率の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、設定した目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シ-

トに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第 19 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「福岡市和白地域交流センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度再委託業務の提出について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり業務項目、再委託業者及び備考のみである。

<再委託の内容>

業務項目	再委託業者	備考
舞台設備指導操作指導	株式会社ミカサ	—
(中略)		

※出所：「令和 2 年度再委託業務の提出について」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

<p>(4) 第三者への委託</p> <p>清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。</p> <p>個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は</p>
--

事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の業務項目、業者名及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

エ 福岡市立南市民センター（コミュニティ推進部生涯学習課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	福岡市立南市民センター		
所在地	福岡市南区塩原二丁目8番2号		
根拠法令等	福岡市立市民センター条例、同施行規則		
設置目的	市民の教育、文化の振興、社会福祉の増進に寄与するとともに、地域の連帯意識の高揚に資するため。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	太平ビルサービス株式会社	平成27年4月1日～令和2年3月31日	公募
	太平ビルサービス株式会社	令和2年4月1日～令和3年3月31日	非公募
主な施設	ホール、会議室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市立南市民センター単独の管理運営業務 ②福岡市立南市民センター及び福岡市南図書館で共同して行う管理運営業務 ③福岡市立南市民センター、福岡市南図書館及び福岡市立南体育館で共同して行う管理運営業務 ④その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

＜収支状況＞

（単位：千円）

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	86,966	88,897	94,969
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	59	46	14
収入計	87,025	88,943	94,983
人件費	39,991	42,314	42,708
委託費	26,444	26,444	25,146
光熱水費	13,503	13,278	9,629
その他支出	4,112	4,216	5,557
支出計	84,050	86,252	83,040
収支差額	2,975	2,691	11,943

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート(別紙3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成)を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市(施設所管課)は評価シート(別紙4 評価シート(例)を参考にして作成)を作成し、評価を行う。

(中略)

④ 評価結果のフィードバック(改善指導)

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程(評価委員会を開催した場合)及び評価結果(評価シート、評価基準、評価方法等)については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所:「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和2年度に令和元年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、自己評価シートや公表されている市の評価結果には、指標の設定や達成状況に関する記載が見られる。

<自己評価シートにおける指標の達成状況について>

評価項目	施設の設置目的を踏まえた管理運営方針及び意欲・抱負等
選定時及び事業計画の提案事項	全体利用率を65%とします。
令和元年度の状況	昨年に引き続き、全体の利用者数の増加に努めましたが、残念ながら利用人数及び目標としていた65%には届きませんでした。 和室の利用が少なかった事、ホールでは本番を伴わないリハーサルのみ利用、利用者の希望日が重複して、抽選となり、お断りする事が多くあった事や新型コロナウイルス感染拡大によるキャンセルが原因と考えます。

※出所:「福岡市立南市民センターの管理運営に関する評価用ワークシート」

＜市の評価結果における指標の達成状況について＞

所見	(中略) ・利用者数については、ホームページによる利用促進やイベント関係等の周辺施設への周知を行っているが、目標に届いていないため、さらに利用促進につながる方策を検討し、目標達成に向け取り組んでいただきたい。
----	---

※出所：「令和元（平成31）年度 福岡市立南市民センターの管理運営に対する評価について」

しかし、これら全体利用率や利用者数の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

＜指定管理業務に係る指標の設定について＞

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、指定管理業務実施後のモニタリング資料にのみ指標に係る記載があることは、

- ・当該目標値は、指定管理業務実施前から、あらかじめ設定されたものか
- ・当該目標値は、市と指定管理者が十分に協議の上、適切に設定されたものかが不明であり、指標が十分に活用されない可能性がある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定し、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第 19 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者に委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う場合は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p> <p>3 第 1 項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。</p> <p>4 再々委託先からさらに委託することはできない。</p>
--

※出所：「福岡市立南市民センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「委託等承認申請書」を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。「委託等承認申請書」に記載された主な内容は、次のとおり委託業務、委託業者及び委託期間のみである。

<再委託の内容>

委託業務	委託業者	委託期間
上演業務委託	株式会社福岡市民ホールサービス	令和 2 年 4 月 1 日～ 令和 3 年 3 月 31 日
(中略)		

※出所：「委託等承認申請書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額

等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の業務名、業者名及び委託期間のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

オ 福岡市民体育館（スポーツ推進部スポーツ施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市民体育館		
所在地	福岡市博多区東公園 8 番 2 号		
根拠法令等	福岡市民体育館条例、同施行規則		
設置目的	市民体育の振興を図るため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	公益財団法人福岡市スポーツ協会	平成 28 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日	非公募
	公益財団法人福岡市スポーツ協会	平成 31 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	競技場		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理運営業務 ②施設の維持管理業務 ③事業報告等に関する業務 ④緊急時対応に関する業務 ⑤その他 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	スポーツ教室／物品の販売・貸出／自動販売機の設置 ほか		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	265,235	279,228	283,696
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	16,216	13,436	8,524
その他収入	434	586	198
収入計	281,885	293,250	292,418
人件費	56,838	62,849	60,972
委託費	96,069	100,448	104,687
光熱水費	83,111	77,977	64,077
その他支出	45,832	44,931	51,382
支出計	281,850	286,205	281,118
収支差額	35	7,045	11,299

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

(中略)

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和 3 年度に令和 2 年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した自己評価報告書には、次のとおり利用者数等の指標に関連する記載が見られる。

<自己評価報告書における指標に関連する記載について>

大区分	中区分	小区分	施設の取組み	施設の取組みに対する評価
2 運営管理				
(1) 利用者数				
利用者数は概ね増加傾向にあるか				
			<p>大規模大会の中止や利用制限、人数制限を行いながらの営業のため利用者数は減少した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人利用の各利用コマの稼働率はほぼ 100%達成 ・段階的に個人利用枠を拡大し、個人利用者をできる限り受入 	<p>新型コロナウイルス禍により大規模大会の中止や利用制限、人数制限を行いながらの営業により大幅に利用者数は減少したが、個人利用の各利用コマの稼働率がほぼ 100%など施設として利用者数の減少を最小限に努めている。</p>
(中略)				

※出所：「令和2年度 指定管理業務自己評価報告書」

しかし、これら利用者数やその他稼働率等の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定
(1) 指標の重要性
<p>指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。</p>
(2) 指標の設定方法
<p>指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。</p>
(3) 活動指標・成果指標
<p>指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。</p> <p>原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標に</p>

については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においてモニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

なお、市によれば、令和4年度以降の指定管理者の応募からは、応募者に対して提案書内に定量的な目標を記載するように要請しているとのことである。

よって、市は、引き続きモニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

② (意見) 非公募による外郭団体の選定の見直しについて

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性・説明責任及び透明性

【現状】

市は、本事業における指定管理者の選定に関し、次のとおり継続して非公募により市の外郭団体を選定している。

＜福岡市民体育館の指定管理者の変遷について＞

時期	選定方法	指定管理者名
平成21年4月1日～平成22年3月31日	非公募	財団法人スポーツ振興事業団
平成22年4月1日～平成24年9月30日	非公募	財団法人福岡市体育協会（平成22年4月1日にスポーツ振興事業団と合併）
平成24年10月1日～	非公募	公益財団法人福岡市スポーツ協会（平成24年10月1日に福岡市体育協会から改組・名称変更により発足）

※出所：「市作成資料」を基に監査人作成

平成31年4月1日から令和4年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に関し、市が非公募により公益財団法人福岡市スポーツ協会（以下「福岡市スポーツ協会」という。）を選定した主な理由は次のとおりである。

＜非公募かつ外郭団体選定の理由について＞

<p>現在、体育館の管理運営のノウハウを市及び指定管理者と共有する役割を担う必要性から福岡市民体育館の指定管理者として当協会を非公募にて選定している。</p> <p>本市スポーツ行政推進の拠点施設の一つである、福岡市民体育館の指定管理者の募集方法については、引き続き他の体育施設の指定管理者に対する模範的かつ先導的役割を担い、管理運営のノウハウを、他の体育館へ継承していく必要があるため、同協会を非公募にて選定するもの。</p>
--

※出所：「市決裁文書」

【意見】

市は、指定管理者の選定に関し、非公募による外郭団体の選定は民間事業者との公平性を阻害するおそれ等もあることから一定の場合に限るとしており、必要に応じて見直しを図っていく方針をとっている。

<外郭団体による応募について>

(4) 外郭団体による応募

本市が出資する外郭団体のうち、人的財政的支援の程度が大きい団体が、指定管理者となることを希望している場合で、民間事業者との比較が、公平性の観点で困難であると認められる時は、応募を認めないなどの措置を検討すること。

ただし、

- ① 本市の施策推進の観点及び外郭団体設立の経緯などの理由から非公募で行う場合
- ② 公募に対する応募者が極めて少ないような場合に、補完的な役割で応募を認めるなど、特別な合理的な理由がある場合はこの限りではない。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

<公募への移行検討について>

(3) 次回選定に向けての検討

指定管理者の選定は公募が原則であることから、現在、非公募で行っている施設については、次回の更新の際に、公募への移行ができないか検討を行うこと。(特に、外郭団体については、積極的な検討を行うこと。)

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

<非公募かつ外郭団体選定の見直しについて>

【視点2】外郭団体で事業を行うことの妥当性

「民にできるものは民に」の視点に立ち、民間においても提供可能な事業を実施している団体や公の施設の管理運営にあたり、非公募による選定で指定管理者となっている団体について、民間事業者に比べメリットがあるか検証し、メリットがない場合は、当該事業の民間活用の検討を行います。

(中略)

※出所：「外郭団体のあり方に関する指針」

以上を踏まえると、本事業における指定管理者の選定方法について見直しの余地があると考えられる。市は、非公募による福岡市スポーツ協会の選定理由について体育館管理運営のノウハウの継承を挙げている。しかし、前身の財団法人スポーツ振興事業団が指定管理者となってから既に10年以上が経過しており、市や他の指定管理者に今後ともノウハウを継承していく必要性があるのか疑問である。

また、市によれば、本施設における大規模大会等に係る調整業務については、各競技団体との密接なネットワークを有している福岡市スポーツ協会に優位性があるとのことである。確かに福岡市スポーツ協会に優位性があることは理解できるが、民間事業者にも独自のノウハウや優位性を有している可能性もあり、非公募とする理由にはならないと考えられる。

市は、現在、外郭団体の在り方を見直していく中で本事業の公募化も検討していくとしている。

<本事業における公募化の検討について>

② 市との随意契約などのあり方を検討する団体

(中略)

【団体名】：(公財) 福岡市スポーツ協会

【取組方針】：

現在、非公募で当該団体を指定している体育施設の指定管理者の選定方法について、公募化を検討していく。

※出所：「外郭団体のあり方に関する指針」

よって、市においては、上記検討を継続して実施し、民間事業者の参入余地の拡大を図ることが望ましい。

③ (意見) 指定管理料の上限金額積算における自主事業収入控除の取りやめについて

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、平成31年4月1日から令和4年3月31日までを指定管理期間とする指定管理者の選定時における指定管理料の上限額を次のとおり積算している。

<指定管理料の上限額の積算>

(単位：千円)

大区分	小区分	金額
1 管理運営支出	人件費	60,947
	事業費	193,584
	諸経費	9,679
	消費税	23,779
	その他	1,000
	1 計	288,989
2 管理運営(充当)収入		3,305
3 平成29年度公募時の他体育館の平均落札率		97.74%
指定管理料上限額＝(1△2)×3		279,228

※出所：「平成30年度 福岡市民体育館 指定管理料 上限額設計書」

上記のとおり市は、支出の見込額から収入の見込額を減じ、他施設の平均落札率を乗じて算定している。収入の見込額は主にスポーツ教室事業に係る収入であり、当該事業には管理運営業務に区分されるものと自主事業に区分されるものがある。

【意見】

市は、自主事業の取扱いについて、次のとおり定めている。

<管理運営業務と自主事業の取扱いについて>

① 定義

管理運営業務とは、市が指定管理者に実施を求めて、基本協定書に位置付けて実施させる業務であり、自主事業とは、管理運営業務とは別に、基本協定書締結後に、指定管理者の責任において自主的に企画・実施する事業で、サービスの向上に寄与すると市が

判断し実施を認める事業。

(中略)

② 経理の明確化

管理運営業務と自主事業の経理については、それぞれ明確に区分しておくこと。

③ 自主事業を実施する場合の手続等

【初年度】

- ・自主事業を実施する場合は、市からの事前承諾を必要とする。
- ・市に自主事業計画書（収支計画書）を提出させ、市は自主事業の定義に照らし、承諾することが妥当かどうかの判断を下す。
- ・自主事業実施後は、市に自主事業実施報告書（収支報告書）を提出させること。

【翌年度以降】

- ・翌年度に実施を予定している自主事業については、管理運営業務の事業計画書に記載し提出する中で、事前承諾を行う。
- ・自主事業の実施報告についても、管理運営業務の事業報告書に併せて記載して報告を行う。
- ・ただし、いずれも管理運営業務の部分と明確に区別して記載するとともに、個々の自主事業ごとに収支計画及び収支報告等が分かるようにしておくこと。

④ 今後の検討

自主事業の実施報告を受けたときは、自主事業の内容や成果等を今後の管理運営業務に活用することができないか検討を行うこと。（例えば、指定管理者が行った自主事業が設置目的を効果的に達成するようなものであった場合においては、次回の指定以降は市企画事業として実施させることなどを検討する。など）

⑤ 利益の取扱い

管理運営業務のうち指定管理者への収入を認めた事業で、レストランなど多額の利益が見込まれる場合及び自主事業で過大に利益が生じている場合は、利益の一部を還元（指定管理料の引き下げ、備品等の寄付、利益の一定割合を市へ納付等）する仕組みについて検討すること。還元する仕組みを導入する場合は、事前に条件等を提示した上で指定管理者と協議することが必要である。

⑥ 施設使用料の減免について

自主事業の実施にあたり、施設使用料の減免を行うことが、サービスの向上につながるとともに、より活発な自主事業の提案が期待できると判断するときは、個々の施設の設置条例に基づき、減免について積極的に検討すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

すなわち、自主事業は、指定管理者の自己責任のもと市から承諾を得た上で実施するものであり、自主事業の収入及び費用は指定管理者に直接帰属させるべきものである。指定管理料の上限額の積算に当たって自主事業収入の見込額を控除することは当該主旨から外れ、本来管理運営業務の財源として支払われるべき指定管理料の一部が削減されることになる。

なお、上記＜管理運営業務と自主事業の取扱いについて＞の「⑤ 利益の取扱い」に記載のとおり自主事業で過大に利益が生じている場合は、指定管理者との事前協議を条件として利益の一部を還元する仕組みについて検討することが認められているが、これらに関する資料は残されていなかった。

市によれば、令和3年度の指定管理料の上限額積算からは、管理運営業務に区分される収入と自主事業に区分される収入を明確に分けた上で自主事業収入の見込額を控除することは取りやめているとのことである。

よって、市においては、今後も自主事業の趣旨を踏まえ、自主事業収入を指定管理料の算定に影響させないよう留意することが望ましい。

④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「福岡市民体育館の管理運営業務に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから事業計画書に再委託の内容を記載し、市から承認を得た上で再委託を実施している。事業計画書に記載された内容は、次のとおり再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみである。

<再委託の内容>

委託件名	委託内容	委託先
福岡市民体育館管理運営業務の一部委託	施設の維持管理等	大平ビルサービス株式会社
(中略)		

※出所：「令和 2 年度事業計画書 様式 6」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手し、総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

⑤ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市民体育館内にある市所有の備品について、備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

(備品の管理・使用)

第15条 指定管理者は、指定期間中、業務の基準に定める「備品の保守管理」に従い、備品等を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入するものとする。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市民体育館の管理運営業務に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、定期的を実施する運用は特になく、少なくとも令和2年度は実施されていない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

市によれば、本施設を一部閉館した際に廃棄した備品の照合を実施しており、現在残っている備品の照合作業を進めている途中であるとのことである。

よって、市においては、当該照合作業を継続するとともに今後は費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

⑥ (意見) 継続的な実利用者数の把握について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者からの報告に基づき、各施設の延べ利用者数や施設の稼働率を把握して次年度の計画に役立てている。この点、平成 27 年度の包括外部監査において、「延べ利用者数のみではなく、実利用者数の把握に努めることが望まれる」旨の意見が提出されている。市は、当該意見を受けて「施設の総利用者数及び利用者アンケートの結果を活用して推計していく」方針としている。

<実利用者数の把握に係る意見の措置状況について>

監査の結果	措置の状況
<p>② 実利用者数の把握による施設の有効活用について(各体育館及び各プール) (意見)</p> <p>各施設の延べ利用者数や施設の稼働率を毎年度算定し、次年度の計画に役立てている。また、施設の入退場システムを改修し、各室ごとの稼働状況を把握、分析することを検討している。</p> <p>しかし、各施設の実利用者数については把握していない。</p> <p>各施設の実利用者数を把握することは、スポーツの振興にどれだけ貢献したかを把握するうえで重要な指標であるため、施設の設置目的の達成度を測る指標のひとつとして、実利用者数を把握することが望まれる。 (スポーツ振興課)</p>	<p>【措置済 (平成 29 年 2 月 3 日通知)】</p> <p>各施設の実利用者数については、平成 28 年度から、施設の総利用者数及び利用者アンケートの結果を活用して推計していく。</p>

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

しかし、市によれば、実利用者数の推計を試験的に実施した年度もあるものの継続的には実施していないとのことである。

【意見】

実利用者数に限らず延べ人数や稼働率も含めた指標は、継続的に集計を行って推移を把握し、比較分析していくことで初めて将来の意思決定に役立てられるものである

と考えられる。限られたタイミングでのみ実施することは、有効性の観点から問題がある。

よって、市においては、今後も一定のタイミングで実利用者数の継続的な把握に努め、本事業の参考情報として役立てていくことが望ましい。

カ 福岡市立東体育館（スポーツ推進部スポーツ施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立東体育館		
所在地	福岡市東区香住ヶ丘1丁目12番2号		
根拠法令等	福岡市立地区体育施設条例、同施行規則		
設置目的	市民の体育、スポーツ等の振興を図り、地域の連帯意識の高揚に資するため		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	財団法人福岡市体育協会	平成24年4月1日～平成29年3月31日	公募
	福岡スポレクマネジメントグループ	平成29年4月1日～令和4年3月31日	公募
主な施設	競技場、武道室、小体育室、トレーニング室など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理運営業務 ②施設の維持管理業務 ③事業報告等に関する業務 ④緊急時対応に関する業務 ⑤その他 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	物品の販売・貸出／自動販売機の設置／コピー機の設置／アウトリーチ事業		

<収支状況>

(単位：千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	71,011	73,868	80,345
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	5,682	4,894	1,340
その他収入	429	395	10
収入計	77,121	79,157	81,695
人件費	51,289	50,617	49,714
委託費	4,197	4,478	5,092
光熱水費	11,156	11,898	9,683
その他支出	14,503	16,377	17,786
支出計	81,145	83,370	82,276
収支差額	△4,023	△4,213	△581

キ 福岡市立西体育館（スポーツ推進部スポーツ施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立西体育館		
所在地	福岡市西区拾六町一丁目 13 番 35 号		
根拠法令等	福岡市立地区体育施設条例、同施行規則		
設置目的	市民の体育、スポーツ等の振興を図り、地域の連帯意識の高揚に資するため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	財団法人福岡市体育協会	平成 24 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	公募
	福岡スポレクマネジメントグループ	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	競技場、武道室、小体育室、トレーニング室など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理運営業務 ②施設の維持管理業務 ③事業報告等に関する業務 ④緊急時対応に関する業務 ⑤その他 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	物品の販売・貸出／自動販売機の設置／コピー機の設置／アウトリーチ事業		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	87,095	86,706	86,210
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	6,859	5,260	1,205
その他収入	519	490	10
収入計	94,474	92,457	87,424
人件費	34,021	36,223	35,309
委託費	19,756	19,834	19,967
光熱水費	18,507	15,076	11,570
その他支出	19,562	17,622	19,018
支出計	91,845	88,755	85,865
収支差額	2,628	3,702	1,560

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

<p>(2) 評価</p> <p>① 指定管理者自己評価 毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。</p> <p>② 市評価 モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。</p> <p>(中略)</p> <p>④ 評価結果のフィードバック（改善指導） 評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。</p> <p>⑤ 公表 評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。</p>

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和 3 年度に令和 2 年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した自己評価報告書には、次のとおり利用者数等の指標に関連する記載が見られる。

<自己評価報告書における指標に関連する記載について>

(福岡市立東体育館)

大区分	中区分	小区分	施設の取組み	施設の取組みに対する評価
2 運営管理				
	(1) 利用者数			
			利用者数は概ね増加傾向にあるか	
			施設の改良等やコロナウイルス対応での時短・休館等で使用できない時期もあり、利用者数は減少となった。	前指定管理者の管理期間と比べ、毎年増加傾向となっていたが、コロナの影響などの外的要因により激減している。
	(中略)			

※出所：「令和2年度 指定管理業務自己評価報告書」

(福岡市立西体育館)

大区分	中区分	小区分	施設の取組み	施設の取組みに対する評価
2 運営管理				
	(1) 利用者数			
		利用者数は概ね増加傾向にあるか		
		本年度は、新型コロナ対策のため、臨時休館、個人利用の制限などがあり、例年のように増加することはなかった。	前指定管理者の管理期間と比べ、毎年増加傾向となっていたが、コロナの影響などの外的要因により激減している。	
	(中略)			

※出所：「令和2年度 指定管理業務自己評価報告書」

しかし、これら利用者数やその他稼働率等の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

なお、市によれば、令和4年度以降の指定管理者の応募からは応募者に対し、提案書内に定量的な目標を記載するように要請しているとのことである。

よって、市は、引き続きモニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

② (意見) 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、平成29年4月1日から令和4年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置し、応募業者の評価を行っている。

<選定委員会の設置について>

(指定管理者の選定)

第9条 (中略)

3 施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関を設けるものとする。

※出所：「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する要綱」

(趣旨)

第1条 この要領は、福岡市市民局スポーツ振興課所管の施設に係る指定管理者選定委員会(以下「選定委員会」という。)の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 選定委員会は、次の事項について参考となる意見を述べる。

(1) 指定管理者の募集要項に関すること。

(2) 指定管理者の選定基準に関すること。

(3) 指定管理者の候補者の選定に関すること。

2 選定委員会は、次の事項について意見聴取を行う。

(1) 指定管理者の候補者からの提案内容に関すること。

3 その他市民局長(以下「局長」という。)が委嘱する事項

※出所：「福岡市市民局スポーツ振興課所管施設指定管理者選定委員会設置要領」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

3 選定に関する手続

(1) 選定評価委員会等による選定

(中略)

(2) 選定時における評価の考え方

(中略)

ウ 応募団体名のブラインド化

事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

なお、市によれば、令和4年度以降の指定管理者の応募からは選定委員に対して応募業者名を非表示にしているとのことである

よって、市においては、今後も選定委員による優秀者の選定に当たっては応募業者名の非表示化を継続することが望ましい。

③ (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的として、インセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課すことが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として収受させることができる（法第 244 条の 2 第 8 項）。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。

（中略）

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていなかった。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局		
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
	-	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市立東体育館及び福岡市立西体育館内の施設の使用料は、現状減免対象となっているものが多く、利用料金制度の導入は指定管理者のインセンティブになりにくい可能性はある。

しかし、市は、平成27年度の包括外部監査における意見を受け、使用料及び減免の設定方法の見直しについて全市的に取り組んでいるところであり、その結果によっては、利用料金制度の導入が十分に指定管理者のインセンティブに繋がる可能性もある。

<使用料及び減免の設定方法の見直しについて>

監査の結果	措置の状況
<p>⑤ 望ましい受益者負担割合の検討について（各体育館及び各プール）（意見）</p> <p>施設における受益者負担割合を試算したところ、監査人が考える望ましい受益者負担割合を下回る結果となった。</p> <p>市は、施設の特長や性格を踏まえ、望ましい受益者負担割合を設定するとともに、収益及び費用等を適切に把握し、受益者負担割合を算定することが望ましい。</p>	<p>【措置未了（令和3年3月23日通知）】</p> <p>市民利用施設の使用料・減免に関する統一的な基準（ガイドライン）の策定に向け、全市的に検討を行っている。</p>

監査の結果	措置の状況
<p>その結果、算定した受益者負担割合と望ましい受益者負担割合が乖離している場合には、原因を把握した上で、使用料の値上げを含め乖離の解消に向けて検討することが望まれる。また、社会情勢や施設に係る費用等の変化が考えられることから、今後、定期的に受益者負担割合を算定し、望ましい受益者負担割合との乖離状況を把握していくことが望ましい。</p> <p>(スポーツ振興課)</p>	

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。加えて市によれば、各区に設置された体育館に関し、現状2施設ごとに1指定管理者と協定を結んでいるため、次回選定時に2施設の組合せが変更になった場合等の評価方法やインセンティブ・ペナルティの付与方法に課題があるとのことである

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。市が課題としている点については、現在の指定管理者を体育館の運営管理者として評価し、体育館の組合せに変更が生じた場合でも当該評価を加味できる仕組みを検討することも考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら導入の要否について検討を行うことが望ましい。

④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行)：再委託承諾手続
監査の視点	法規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせるはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加

停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第1項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市立東・西体育館の管理運営業務に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから事業計画書に再委託の内容を記載し、市から承認を得た上で再委託を実施している。事業計画書に記載された主な内容は、次のとおり再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみである。

<再委託の内容>

(福岡市立東体育館)

委託件名	委託内容	委託先
熱源機器保守点検業務 (ボイラー・チラー)	冷房用チラー、暖房用ボイラー (性能検査含む)の保守点検	東テク株式会社
(中略)		

(福岡市立西体育館)

委託件名	委託内容	委託先
熱源機器保守点検業務 (吸収式冷温水発生器)	吸収式冷温水発生器の保守点検	荏原冷熱システム 株式会社
(中略)		

※出所：「令和2年度事業計画書 様式6」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の

管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、事業計画書上、再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみであり、承認の判断するには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

⑤ （意見） 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立東体育館及び福岡市立西体育館内にある市所有の備品について、備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

（備品の管理・使用）

第 15 条 指定管理者は、指定期間中、業務の基準に定める「備品の保守管理」に従い、備品等を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入するものとする。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立東・西体育館の管理運営業務に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、定期的の実施する運用は特になく、少なくとも令和 2 年度は実施されていない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的の実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

⑥ (意見) 継続的な実利用者数の把握について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者からの報告に基づき、各施設の延べ利用者数や施設の稼働率を把握して次年度の計画に役立てている。この点、平成 27 年度の包括外部監査において「延べ利用者数のみではなく、実利用者数の把握に努めることが望まれる」旨の意見が提出されている。市は当該意見を受け、「施設の総利用者数及び利用者アンケートの結果を活用して推計していく」方針としている。

<実利用者数の把握に係る意見の措置状況について>

監査の結果	措置の状況
<p>② 実利用者数の把握による施設の有効活用について(各体育館及び各プール) (意見)</p> <p>各施設の延べ利用者数や施設の稼働率を毎年度算定し、次年度の計画に役立てている。また、施設の入退場システムを改修し、各室ごとの稼働状況を把握、分析することを検討している。</p> <p>しかし、各施設の実利用者数については把握していない。</p> <p>各施設の実利用者数を把握することは、スポーツの振興にどれだけ貢献したかを把握するうえで重要な指標であるため、施設の設置目的の達成度を測る指標のひとつとして、実利用者数を把握することが望まれる。</p> <p>(スポーツ振興課)</p>	<p>【措置済(平成 29 年 2 月 3 日通知)】</p> <p>各施設の実利用者数については、平成 28 年度から、施設の総利用者数及び利用者アンケートの結果を活用して推計していく。</p>

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

しかし、市によれば、実利用者数の推計を試験的に実施した年度もあるものの継続的には実施していないとのことである。

【意見】

実利用者数に限らず延べ人数や稼働率も含めた指標は継続的に集計を行い、推移を把握して比較分析していくことで初めて将来の意思決定に役立てられるものであると考えられる。限られたタイミングでのみ実施することは、有効性の観点から問題がある。

よって市においては、今後も一定のタイミングで実利用者数の継続的な把握に努め、本事業の参考情報として役立てていくことが望ましい。

ク 福岡市立東市民プール（スポーツ推進部スポーツ施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立東市民プール		
所在地	福岡市東区名島二丁目 42 番 1 号		
根拠法令等	福岡市立地区体育施設条例、同施行規則		
設置目的	市民の体育、スポーツ等の振興を図り、地域の連帯意識の高揚に資するため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	NTW 市民プール共同運営企業体	平成 24 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	公募
	NTW スポーツ振興共同運営企業体	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	屋内プール、徒渉プールなど		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理運営業務 ②施設の維持管理業務 ③事業報告等に関する業務 ④緊急時対応に関する業務 ⑤その他 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	自動販売機の設置 ほか		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	80,504	81,504	83,827
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	3,805	3,548	240
その他収入	382	373	—
収入計	84,691	85,425	84,067
人件費	50,765	50,765	50,763
委託費	7,030	6,909	4,434
光熱水費	15,632	13,969	9,676
その他支出	10,356	12,707	16,134
支出計	83,783	84,350	81,007
収支差額	908	1,075	3,061

ケ 福岡市立中央市民プール（スポーツ推進部スポーツ施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立中央市民プール		
所在地	福岡市中央区西公園 14 番 30 号		
根拠法令等	福岡市立地区体育施設条例、同施行規則		
設置目的	市民の体育、スポーツ等の振興を図り、地域の連帯意識の高揚に資するため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	NTW 市民プール共同運営企業体	平成 24 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	公募
	NTW スポーツ振興共同運営企業体	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	屋内プール、徒渉プールなど		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理運営業務 ②施設の維持管理業務 ③事業報告等に関する業務 ④緊急時対応に関する業務 ⑤その他 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	自動販売機の設置 ほかに		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	84,173	85,162	87,759
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	2,019	1,961	279
その他収入	659	622	—
収入計	86,851	87,745	88,038
人件費	53,345	53,345	53,343
委託費	5,995	6,444	4,745
光熱水費	16,572	15,272	11,728
その他支出	10,263	11,868	16,223
支出計	86,176	86,929	86,040
収支差額	675	816	1,998

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価
① 指定管理者自己評価 毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。
② 市評価 モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート(例)を参考にして作成）を作成し、評価を行う。
(中略)
④ 評価結果のフィードバック（改善指導） 評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。
⑤ 公表 評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和 3 年度に令和 2 年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した自己評価報告書には、次のとおり利用者数等の指標に関連する記載が見られる。

<自己評価報告書における指標に関連する記載について>

(福岡市立東市民プール)

大区分	中区分	小区分	施設の取組み	施設の取組みに対する評価
2 運営管理				
	(1) 利用者数			
			利用者数は概ね増加傾向にあるか	
			2 月までは、増加傾向であったが新型コロナウイルス感染症対策臨時休館の為 1,146 人の減少。	2 月までは、増加傾向であったが新型コロナウイルス感染症対策臨時休館の為 1,146 人の減少。
	(中略)			

※出所：「令和 2 年度 指定管理業務自己評価報告書」

(福岡市立中央市民プール)

大区分	中区分	小区分	施設の取組み	施設の取組みに対する評価
2 運営管理				
(1) 利用者数				
利用者数は概ね増加傾向にあるか				
			障がい者、高校生、一般、高齢者、小中学生は新型コロナウイルス感染拡大防止の為に休館したため大幅に減少。	障がい者、高校生、一般、高齢者、小中学生は新型コロナウイルス感染拡大防止の為に休館したため大幅に減少。
(中略)				

※出所：「令和2年度 指定管理業務自己評価報告書」

しかし、これら利用者数やその他稼働率等の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定
(1) 指標の重要性
指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。
(2) 指標の設定方法
指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。
(3) 活動指標・成果指標
指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。
原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、

業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

なお、市によれば、令和4年度以降の指定管理者の応募からは、応募者に対して提案書内に定量的な目標を記載するように要請しているとのことである。

よって、市は、引き続きモニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

② (意見) 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、平成29年4月1日から令和4年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置して応募業者の評価を行っている。

<選定委員会の設置について>

(指定管理者の選定)

第9条 (中略)

3 施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関を設けるものとする。

※出所：「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手續等に関する要綱」

(趣旨)

第1条 この要領は、福岡市市民局スポーツ振興課所管の施設に係る指定管理者選定委員会(以下「選定委員会」という。)の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 選定委員会は、次の事項について参考となる意見を述べる。

- (1) 指定管理者の募集要項に関すること。
- (2) 指定管理者の選定基準に関すること。
- (3) 指定管理者の候補者の選定に関すること。

2 選定委員会は、次の事項について意見聴取を行う。

- (1) 指定管理者の候補者からの提案内容に関すること。

3 その他市民局長(以下「局長」という。)が委嘱する事項

※出所：「福岡市市民局スポーツ振興課所管施設指定管理者選定委員会設置要領」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

3 選定に関する手続

(1) 選定評価委員会等による選定

(中略)

(2) 選定時における評価の考え方

(中略)

ウ 応募団体名のブラインド化

事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

なお、市によれば、令和4年度以降の指定管理者の応募からは、選定委員に対して応募業者名を非表示にしているとのことである

よって、市においては、今後も選定委員による優秀者の選定に当たっては、応募業者名の非表示化を継続することが望ましい。

③ (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的としてインセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として収受させることができる（法第 244 条の 2 第 8 項）。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。

（中略）

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていない。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進			総務企画局
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
	インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）
	—	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市立東市民プール及び福岡市立中央市民プール内の施設の使用料は、現状は減免対象となっているものが多く、利用料金制度の導入は指定管理者のインセンティブになりにくい可能性はある。

しかし、市は、平成27年度の包括外部監査における意見を受け、使用料及び減免の設定方法の見直しについて全市的に取り組んでいるところであり、その結果によっては、利用料金制度の導入が十分に指定管理者のインセンティブに繋がる可能性もある。

<使用料及び減免の設定方法の見直しについて>

監査の結果	措置の状況
<p>⑤ 望ましい受益者負担割合の検討について（各体育館及び各プール）（意見）</p> <p>施設における受益者負担割合を試算したところ、監査人が考える望ましい受益者負担割合を下回る結果となった。</p> <p>市は、施設の特長や性格を踏まえ、望ましい受益者負担割合を設定するとともに、収益及び費用等を適切に把握し、受益者負担割合を算定することが望ましい。</p> <p>その結果、算定した受益者負担割合と望ましい受益者負担割合が乖離している場合には、原因を把握した上で、使用料の値上げを</p>	<p>【措置未了（令和3年3月23日通知）】</p> <p>市民利用施設の使用料・減免に関する統一的な基準（ガイドライン）の策定に向け、全市的に検討を行っている。</p>

監査の結果	措置の状況
<p>含め乖離の解消に向けて検討することが望まれる。また、社会情勢や施設に係る費用等の変化が考えられることから、今後、定期的に受益者負担割合を算定し、望ましい受益者負担割合との乖離状況を把握していくことが望ましい。</p> <p>(スポーツ振興課)</p>	

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は、他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。加えて市によれば、各区に設置されたプールに関して現状は2施設ごとに1指定管理者と協定を結んでいるため、次回選定時に2施設の組合せが変更になった場合等の評価方法やインセンティブ・ペナルティの付与方法に課題があるとのことである

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。市が課題としている点については、現在の指定管理者をプールの運営管理者として評価し、プールの組合せに変更が生じた場合でも当該評価を加味できる仕組みを検討することも考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら導入の要否について検討を行うことが望ましい。

④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第19条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせるはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第1項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任に

において、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市立東・中央市民プールの管理運営業務に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから、事業計画書に再委託の内容を記載し、市から承認を得た上で再委託を実施している。事業計画書に記載された主な内容は、次のとおり再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみである。

＜再委託の内容＞

(福岡市立東市民プール)

委託件名	委託内容	委託先
機械警備委託	機械警備委託	東洋警備保障株式会社
(中略)		

(福岡市立中央市民プール)

委託件名	委託内容	委託先
市民プール機械警備業務委託	機械警備	東洋警備保障株式会社
(中略)		

※出所：「令和2年度事業計画書 様式6」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から

依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

⑤ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立東市民プール及び福岡市立中央市民プール内にある市所有の備品について、備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

(備品の管理・使用)

- 第15条 指定管理者は、指定期間中、業務の基準に定める「備品の保守管理」に従い、備品等を常に良好な状態に保つものとする。
- 2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入するものとする。
- 3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立東・中央市民プールの管理運営業務に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、定期的の実施する運用は特になく、少なくとも令和2年度は実施されていない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的の実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

⑥ (意見) 継続的な実利用者数の把握について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者からの報告に基づき、各施設の延べ利用者数や施設の稼働率を把握して次年度の計画に役立てている。この点、平成 27 年度の包括外部監査において「延べ利用者数のみではなく、実利用者数の把握に努めることが望まれる」旨の意見が提出されている。市は、当該意見を受けて「施設の総利用者数及び利用者アンケートの結果を活用して推計していく」方針としている。

<実利用者数の把握に係る意見の措置状況について>

監査の結果	措置の状況
<p>② 実利用者数の把握による施設の有効活用について(各体育館及び各プール) (意見)</p> <p>各施設の延べ利用者数や施設の稼働率を毎年度算定し、次年度の計画に役立てている。また、施設の入退場システムを改修し、各室ごとの稼働状況を把握、分析することを検討している。</p> <p>しかし、各施設の実利用者数については把握していない。</p> <p>各施設の実利用者数を把握することは、スポーツの振興にどれだけ貢献したかを把握するうえで重要な指標であるため、施設の設置目的の達成度を測る指標のひとつとして、実利用者数を把握することが望まれる。</p> <p>(スポーツ振興課)</p>	<p>【措置済(平成 29 年 2 月 3 日通知)】</p> <p>各施設の実利用者数については、平成 28 年度から、施設の総利用者数及び利用者アンケートの結果を活用して推計していく。</p>

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

しかし、市によれば、実利用者数の推計を試験的に実施した年度もあるものの継続的には実施していないとのことである。

【意見】

実利用者数に限らず延べ人数や稼働率も含めた指標は、継続的に集計を行って推移を把握し、比較分析していくことで初めて将来の意思決定に役立てられるものであると考えられる。限られたタイミングでのみ実施することは、有効性の観点から問題がある。

よって、市においては、今後も一定のタイミングで実利用者数の継続的な把握に努め、本事業の参考情報として役立てていくことが望ましい。

コ 福岡市立今宿野外活動センター（スポーツ推進部スポーツ施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立今宿野外活動センター		
所在地	福岡市西区今宿上ノ原 217 番 2 号		
根拠法令等	福岡市立今宿野外活動センター条例、同施行規則		
設置目的	野外活動、自然教育等を通じて市民の心身の健全な発達と豊かで潤いのある生活の形成に寄与するため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	Camp Rising Sun in 今宿	平成 26 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	公募
	特定非営利活動法人福岡市レクリエーション協会	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	テント、ロッジ、セントラルロッジ、キャンプセンター等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理運営業務 ②施設の維持管理業務 ③事業報告等に関する業務 ④緊急時対応に関する業務 ⑤その他 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	野外活動教室／用具の販売・貸出／自動販売機の設置 ほか		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	44,600	45,318	46,485
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	3,839	3,630	2,270
その他収入	215	308	189
収入計	48,653	49,256	48,944
人件費	24,372	25,469	23,837
委託費	7,850	8,291	7,646
光熱水費	2,067	2,034	1,648
その他支出	13,828	13,441	15,322
支出計	48,118	49,235	48,453
収支差額	535	21	491

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、平成29年4月1日から令和4年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置して応募業者の評価を行っている。

<選定委員会の設置について>

(指定管理者の選定)

第9条 (中略)

3 施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関を設けるものとする。

※出所：「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する要綱」

(趣旨)

第1条 この要領は、福岡市市民局スポーツ振興課所管の施設に係る指定管理者選定委員会（以下「選定委員会」という。）の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 選定委員会は、次の事項について参考となる意見を述べる。

- (1) 指定管理者の募集要項に関すること。
- (2) 指定管理者の選定基準に関すること。
- (3) 指定管理者の候補者の選定に関すること。

2 選定委員会は、次の事項について意見聴取を行う。

- (1) 指定管理者の候補者からの提案内容に関すること。
- 3 その他市民局長（以下「局長」という。）が委嘱する事項

※出所：「福岡市市民局スポーツ振興課所管施設指定管理者選定委員会設置要領」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

3 選定に関する手続

- (1) 選定評価委員会等による選定
(中略)

(2) 選定時における評価の考え方

(中略)

ウ 応募団体名のブラインド化

事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

なお、市によれば、令和4年度以降の指定管理者の応募からは、選定委員に対して応募業者名を非表示にしているとのことである

よって、市においては、今後も選定委員による優秀者の選定に当たっては、応募業者名の非表示化を継続することが望ましい。

② (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的としてインセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局(行政マネジメント課)に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金(「利用料金」)を当該指定管理者の収入として收受させることができる(法第244条の2第8項)。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところによ

り、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。
(中略)

- ② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映
モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。
- ③ モニタリング評価結果の次回選定への反映
現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

- ① 取消を受けた者の応募制限
指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。
 - ② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止
モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。
 - ③ モニタリング評価結果の次回選定への反映
現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。
- (2) 導入にあたって注意すべきこと
- ① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。
また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面を取り交わすこと。
 - ② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入しないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていないかった。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局		
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
	-	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市立今宿野外活動センター内の施設の使用料は宿泊施設としては非常に安価であり、また、現状は減免対象となっているものが多いため、利用料金制度の導入は指定管理者のインセンティブになりにくい可能性はある。

しかし、市は、平成27年度の包括外部監査における意見を受け、使用料及び減免の設定方法の見直しについて全市的に取り組んでいるところであり、その結果によっては、利用料金制度の導入が十分に指定管理者のインセンティブに繋がる可能性もある。

<使用料及び減免の設定方法の見直しについて>

監査の結果	措置の状況
<p>⑥ 望ましい受益者負担割合の検討について (意見)</p> <p>施設における受益者負担割合を試算したところ、監査人が考える望ましい受益者負担割合を下回る結果となった。</p> <p>市は、施設の特長や性格を踏まえ、望ましい受益者負担割合を設定するとともに、収益及び費用等を適切に把握し、受益者負担割合を算定することが望ましい。</p> <p>その結果、算定した受益者負担割合と望ましい受益者負担割合が乖離している場合には、原因を把握した上で、使用料の値上げを含め乖離の解消に向けて検討することが望まれる。また、社会情勢や施設に係る費用等の変化が考えられることから、今後、定期的に受益者負担割合を算定し、望ましい受益者負担割合との乖離状況を把握していくこと</p>	<p>【措置未了（令和3年3月23日通知）】</p> <p>市民利用施設の使用料・減免に関する統一的な基準（ガイドライン）の策定に向け、全市的に検討を行っている。</p>

監査の結果	措置の状況
が望ましい。 (スポーツ振興課)	

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら導入の要否について検討を行うことが望ましい。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第1項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市立今宿野外活動センターの管理運営業務に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから、事業計画書に再委託の内容を記載し、市から承認を得た上で再委託を実施している。事業計画書に記載された主な内容は、次のとおり再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみである。

<再委託の内容>

委託件名	委託内容	委託先
清掃業務委託	センター内の清掃、ワックスかけ、上水槽点検整備	有限会社アサヒ建装
(中略)		

※出所：「令和2年度事業計画書 様式6」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の委託件名、委託内容及び委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

④ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立今宿野外活動センター内にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

(備品の管理・使用)

第15条 指定管理者は、指定期間中、業務の基準に定める「備品の保守管理」に従い、備品等を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入するものとする。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立今宿野外活動センターの管理運営業務に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、定期的を実施する運用は特になく、少なくとも令和2年度は実施されていない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

⑤ (意見) 施設の在り方の継続的な検討について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

福岡市立今宿野外活動センター（以下「今宿野外活動センター」という。）は、昭和47年に設立された当初、青少年健全育成のための野外教育施設（教育委員会所管）と位置付けられ、学校等の団体による利用が多かった。しかし、同種の施設である福岡市立背振少年自然の家及び福岡市海の中道青少年海の家設立に伴い、今宿野外活動センターの所管が教育委員会から市民局に移管された。移管後、今宿野外活動センターは社会教育施設として、青少年に限らず幅広い年齢層を対象に提供されるようになった。

<今宿野外活動センターの設置目的>

(設置)

第1条 野外活動、自然教育等を通じて市民の心身の健全な発達と豊かで潤いのある生活の形成に寄与するため、福岡市立今宿野外活動センター(以下「センター」という。)を福岡市西区今宿上の原に設置する。

※出所：「福岡市立今宿野外活動センター条例」

上記の結果、施設の設備が現状の利用実態にそぐわない点が生じており、その点、平成27年度包括外部監査においても意見として提出されている。

<今宿野外活動センターの施設の有効活用について>

監査の結果	措置の状況
<p>① 市民のニーズをよりの確に反映させた施設の有効活用について (意見)</p> <p>属性別、利用目的別の利用者数の把握や、設備別の利用状況の把握はされていない。また、学校利用が減ったため、食堂や厨房が現在は殆ど使用されていない等、施設の設備が現状の利用実態にそぐわない事象が生じている。</p> <p>今後の施設のあり方や有効活用を検討するため、利用状況を精緻に把握することが望ましい。また、行政の各種事業や指定管理者との連携により、新たなニーズを創出し施設の有効活用を図ることが望まれる。</p> <p>(スポーツ振興課)</p>	<p>【措置済(平成29年2月3日通知)】</p> <p>施設の有効活用やあり方について、引き続き検討するとともに、平成28年度から報告書様式を変更し、施設別の稼働状況等を把握している。</p>

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

実際、直近の実績においても、日帰り利用者数が非常に高く推移している一方、各設備の稼働率は低く推移している。特に令和2年度に関しては、新型コロナウイルス感染症の影響により宿泊施設その他設備の利用が大きく減少する一方で、感染リスクが比較的低い日帰り利用が大幅に増加する等、今宿野外活動センターの利用実態が大きく変化している。

<今宿野外活動センターの利用人数について>

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
A. 開所日数	311日	313日	312日	314日	273日
B. 宿泊利用者数	4,931人	4,949人	4,787人	4,868人	1,786人
C. 日帰り利用者数	52,055人	54,868人	61,699人	67,824人	84,175人
D. デイキャンプ利用者数	3,128人	3,424人	3,214人	3,227人	2,532人
合計	60,114人	63,241人	69,700人	75,919人	88,493人

※出所：「年間事業報告書」

<今宿野外活動センターの各設備の利用状況について>

設備名	項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
テント	A. 利用可能コマ数	2,112	2,176	2,120	2,144	1,816
	B. 利用コマ数	165	221	223	242	158
	C. 利用率(B/A)	7.8%	10.2%	10.5%	11.3%	8.7%
ロッジ	A. 利用可能コマ数	1,320	1,360	1,325	1,340	1,135
	B. 利用コマ数	390	375	394	416	262
	C. 利用率(B/A)	29.5%	27.6%	29.7%	31.0%	23.1%

設備名	項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元 年度	令和 2 年度
ミーティングホール						
	A. 利用可能コマ数	3,548	3,566	3,582	1,994	750
	B. 利用コマ数	600	616	-	282	160
	C. 利用率(B/A)	16.9%	17.3%	-	14.1%	21.3%
研修室						
	A. 利用可能コマ数	4,278	4,182	4,231	4,254	1,533
	B. 利用コマ数	172	181	249	194	59
	C. 利用率(B/A)	4.0%	4.3%	5.9%	4.6%	3.8%

※出所：「年間事業報告書」

【意見】

今宿野外活動センターの利用者数は年間合計で6万人から9万人程度で推移しており、アンケートの評価等を踏まえても、本施設が市民の憩いの場として必要性の高い施設であることは理解できる。

しかし、日帰り利用者数が増加傾向にある一方で、宿泊施設ほか設備の利用率が低く推移する中で本施設の維持管理に多額の支出が生じていることは、経済性、効率性、有効性のいずれの点からも問題がある。

市は平成25年6月に策定した「行財政改革プラン（計画期間：平成25～28年度）」の中で、次のとおり今宿野外活動センターの在り方の検討を実施しているものの上記の課題は解決されておらず、今後も検討が必要になっていくと考えられる。

<行財政改革プランにおける今宿野外活動センターの在り方検討について>

【取組内容】

耐震対策の必要がある建物もあることから、センターの在り方を検討します。

【各年度の実施状況】

・平成25年度の実施状況

平成26年2月に、新たに、体育館（ミーティングホール）屋根の大規模改修の必要が生じるなど、状況の変化を踏まえ、今宿野外活動センターの施設全体の在り方について検討を進めました。

・平成26年度の実施状況

体育館（ミーティングホール）屋根の改修のほか、利用者の安全を確保するために必要な最小限の補修工事を実施しながら、施設全体の在り方について検討を進めました。

・平成27年度の実施状況

体育館（ミーティングホール）天井の改修など、利用者の安全を確保するために必要な補修工事を実施しながら、施設全体の在り方について検討を進めました。

・平成28年度の実施状況

センターの在り方の検討については、必要な補修工事を行い、利用者の安全を確保しながら、施設を有効活用することで存続していくこととしました。

4年間の具体的な取組としては、安全・安心な公共サービスを持続的に提供するため、体育館屋根の防水工事及び施設の耐震化工事の必要不可欠な工事を行うとともに、利用制限の緩和や敷地内の案内表示の更新など利用促進に向けた取組を行いました。

※出所：「行財政改革プラン（計画期間：平成25～28年度）」

改革実行計画の実施状況」を基に監査人作成

市によれば、次回の指定管理者の選定について、指定管理期間を令和4年4月1日から令和6年3月31日（2年間）までと短期間に設定しており、当該期間の間に、今宿野外活動センターの在り方について改めて検討する予定であるとのことである。

よって、市においては、今宿野外活動センターを今後どのように活用していくかどうかについて継続して検討していくことが望ましい。

サ 福岡市男女共同参画推進センター（男女共同参画部事業推進課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市男女共同参画推進センター		
所在地	福岡市南区高宮三丁目3番1号		
根拠法令等	福岡市男女共同参画推進センター条例		
設置目的	男女共同参画の推進に関する施策を実施し、及び市民等による取組を支援することにより、男女共同参画社会の形成に寄与すること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡県建物管理事業協同組合・株式会社 福岡市民ホールサービスグループ	平成25年4月1日～平成30年3月31日	公募
	福岡県建物管理事業協同組合・株式会社 福岡市民ホールサービスグループ	平成30年4月1日～令和5年3月31日	公募
主な施設	ホール、各種研修室、相談室、図書室等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①諸室の貸出に係る業務 ②施設の維持管理業務 ③指定管理業務の責任者の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	88,417	89,226	91,589
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	88,417	89,226	91,589
人件費	46,511	47,676	49,432
委託費	4,542	4,586	4,854
光熱水費	13,116	12,833	11,246
その他支出	25,167	24,578	22,800
支出計	89,336	89,673	88,332
収支差額	△919	△447	3,256

(イ)監査の結果及び意見

① (結果)基本協定書におけるリスク分担表の見直しについて

業務プロセス	Action (改善): 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	合規性

【現状】

市は、指定管理業務に係るリスクに対し、市と指定管理者のいずれが負担するかどうかをあらかじめ明確にしておくため、原則として基本協定書にリスク分担表を添付している。

<指定管理業務に係るリスク分担について>

(3) リスク分担

指定管理者制度におけるリスクとは、「事前にその影響を正確に想定できない不確実性のある事由によって、損害等が発生する可能性」と定義される。

指定管理者制度は、公の施設に関する広範な権限を指定管理者に委任して代行させるものであり、指定管理者は施設の管理運営に関し、重要な責任とリスクを担うことになる。

しかしながら、指定管理者に対して、その責任を超える過度のリスクを負担させることは、公の施設の管理について安定性や継続性を損なうことになるため、管理運営業務の適正かつ確実な実施を確保するために、あらかじめ指定管理者と本市それぞれが担うべき責任とリスク、リスクが顕在化した場合における分担（費用負担等）を可能な限り明確にしておく必要がある。

そこで、公募にあたっては、「リスク分担の標準例」を参考にし、各施設の特性を踏まえたうえで、リスク分担表を作成し提示すること。また、指定管理料（上限額）の算定に際して、必要に応じて、このリスク分担表を参考にコストを見込むこと。

※ここで作成したリスク分担表は、基本協定書にも位置づけること

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

当該リスク分担表の内容について、平成 25 年度福岡市包括外部監査において包括外部監査人から、市と指定管理者のリスクの責任範囲、分担を却って不明確にするおそれがあるため、内容を改訂すべきという旨の意見が提出されている。市は、当該意見を受けて「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」にて示していた「リスク分担表（例）」の内容を改訂している。

<リスク分担表に係る意見の措置状況について>

監査の結果	措置の状況
(意見 12) ガイドラインで示されているリスク分担表（例）は、市と指定管理者のリスクの責任範囲・分担を却って不明確にするおそれがあるため、早急に、改訂することが必要であり、それまでの間は、協定書にリスク分担表を添付することを中止するべきである。 (行政マネジメント課)	【措置済(平成 26 年 10 月 8 日通知)】 指定管理者の責任範囲・分担をより明確にするため、リスク分担の内容を見直し、新たなリスク分担表（例）を示すこととする。なお、新たなリスク分担表（例）を示すまでの間は、現行のリスク分担表を元に対応することとする。

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

しかし、本事業の基本協定書には改訂前のリスク分担表が継続して使用されており、次のとおりとなっている。

<本事業の基本協定書に係るリスク分担表>

リスクの種類	No	リスクの内容	負担者	
			市	指定管理者
共通リスク				
募集手続リスク	1	募集要項等本事業に係り公表した資料の誤り・変更等に関するもの	○	
	2	応募費用に関するもの		○
法令変更リスク	3	本事業に係る根拠法令の変更、新たな規制立法の成立など	○	
	4	当該事業のみならず、広く一般的に適用される法令の変更や新規立法の成立		○
税制変更リスク	5	指定管理者の利益に関わる税制度の新設・変更		○
	6	上記以外の税制度の新設・変更	○	
(中略)				

※出所：「福岡市男女共同参画推進センターの管理業務に係る基本協定書 別紙1」

【指摘事項】

市が改訂前のリスク分担表の使用を継続することは、平成25年度福岡市包括外部監査で指摘されているとおり、市と指定管理者とのリスク分担の範囲が不明確となり、トラブルに繋がる可能性がある。

<改訂前のリスク分担表使用の問題点>

<p>例えば、「募集手続リスク」について、募集要項等本事業に係り公表した資料の誤り・変更に関するリスクは市負担とされているが、すべての資料等の誤り・変更のリスクを市が負担する必要があるとは思えない。「法令変更リスク」についても、本事業に係る根拠法令の変更・新たな規制立法の成立など場合のリスクは市が負担し、当該事業のみならず、広く一般的に適用される法令の変更や新規立法の成立による場合のリスクは指定管理者の負担とされているが、両場合の差異が具体的にどのようなものか不明である。</p> <p>「税制変更リスク」については、指定管理者の利益に関わる税制度の新設・変更は指定管理者がリスクを負担し、上記以外の税制度の新設・変更のリスクは市が負担するとされているが、消費税率の変更が指定管理者の利益に関わる税制度の変更か、それ以外の税制度の変更に当たるのか、判然とせず却って混乱を招く恐れもある。</p>

※出所：「平成25年度福岡市包括外部監査報告書」

よって、市は、改訂後のリスク分担表（例）を参考に、リスク分担表の内容を見直すべきである

<改訂後のリスク分担表（例）>

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	指定管理者
募集リスク	募集要項（仕様書等）の誤りや不備に基づき必要となった費用又は損害	○	
法令等変更リスク	指定管理者制度にかかる法令等の新設・変更による経費の増加及び収入の減少	○	
	上記以外の法令等の新設・変更による経費の増		両者協議

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	指定管理者
	加及び収入の減少		
	消費税の変更に伴う指定管理料（市委託料）の増減	○	
(中略)			

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

② (意見) 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、平成30年4月1日から令和5年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置して応募業者の評価を行っている。

＜選定委員会の設置について＞

(指定管理者選定委員会)
第4条 指定管理者の候補者の選定について審査を行うため、センターに係る指定管理者選定委員会（以下「選定委員会」という。）を置く。
2 選定委員会の組織及び運営に関し必要な事項は、別に定める。

※出所：「福岡市男女共同参画推進センターの指定管理者の選定の手続きに関する要綱」

(趣旨)
第1条 この要綱は、福岡市男女共同参画推進センターに係る指定管理者選定・評価委員会（以下「委員会」という。）に関し必要な事項を定めるものとする。
(委員会の目的)
第2条 委員会では、次の事項について、委員から参考となる意見を収集する。
(1) 指定管理者の募集要項に関すること。
(2) 指定管理者の選定基準に関すること。
(3) 指定管理者の候補者の選定に関すること。
(4) 管理運営業務等に係る評価基準に関すること。
(5) 管理運営業務等に係る評価に関すること。
(6) その他市民局長（以下「局長」という。）が委嘱する事項

※出所：「福岡市男女共同参画推進センターに係る指定管理者選定・評価委員会に関する要綱」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

3 選定に関する手続

(1) 選定評価委員会等による選定

(中略)

(2) 選定時における評価の考え方

(中略)

ウ 応募団体名のブラインド化

事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は、当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

よって、市においては、選定委員による優秀者の選定に当たり、応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。

③ (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的としてインセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るもの

である。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として收受させることができる（法第 244 条の 2 第 8 項）。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。

（中略）

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていなかった。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局			
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程				
	3年度	4年度	5年度	6年度	
	各局の支援	→	→	→	
	制度の見直し	随時	随時	随時	
	指標				
	インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
		－	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市男女共同参画推進センター内の施設の使用料は現状減免対象となっているものが多く、利用料金制度の導入は指定管理者のインセンティブになりにくい可能性がある。

しかし、市は、平成27年度の包括外部監査における意見を受け、使用料及び減免の設定方法の見直しについて全市的に取り組んでいるところであり、その結果によっては、利用料金制度の導入が十分に指定管理者のインセンティブに繋がる可能性もある。

<使用料及び減免の設定方法の見直しについて>

監査の結果	措置の状況
<p>③ 望ましい受益者負担割合の検討について (意見)</p> <p>施設における受益者負担割合を試算したところ、監査人が考える望ましい受益者負担割合を下回る結果となった。</p> <p>市は、施設の特長や性格を踏まえ、望ましい受益者負担割合を設定するとともに、収益及び費用等を適切に把握し、受益者負担割合を算定することが望ましい。</p> <p>その結果、算定した受益者負担割合と望ましい受益者負担割合が乖離している場合には、原因を把握した上で、使用料の値上げを含め乖離の解消に向けて検討することが望まれる。また、社会情勢や施設に係る費用等</p>	<p>【措置未了（令和3年3月23日通知）】</p> <p>市民利用施設の使用料・減免に関する統一的な基準（ガイドライン）の策定に向け、全市的に検討を行っている。</p>

監査の結果	措置の状況
<p>の変化が考えられることから、今後、定期的 に受益者負担割合を算定し、望ましい受益者 負担割合との乖離状況を把握していくこと が望ましい。</p> <p>(事業推進課)</p>	

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら、導入の可否について検討を行うことが望まれる。

④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第17条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第1項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市男女共同参画推進センターの管理業務に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「再委託申請書」を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託申請書に

記載された主な内容は、次のとおり業務名、委託先及び住所のみである。

<再委託の内容>

業務名	委託先	住所
エレベーター保守点検	東芝エレベーター株式会社 九州支社	・・・
(中略)		

※出所：「再委託申請書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じ、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の業務名、委託先企業名及び住所のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

⑤ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市男女共同参画推進センター内にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

＜備品の管理について＞

<p>(備品等の管理・使用)</p> <p>第 14 条 指定管理者は、指定期間中、別紙 2 備品台帳に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。</p> <p>2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のため供することができなくなったときは、必要に応じあらかじめ市と協議し、市が指示するときは指定管理料の範囲内で購入するものとする。</p> <p>3 前項の規定により購入した備品は、福岡市に帰属するものとする。</p>
--

※出所：「福岡市男女共同参画推進センターの管理業務に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、定期的
に実施する運用は特になく、少なくとも令和 2 年度は実施されていない旨の回答を得
た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的
に実施されていないことは、備品の処
分の処理漏れが生じる可能性があるほ
か、備品の盗難、横領等の発覚が遅
れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果
を踏まえながら、例えば「1 年に 1
回」や「公募実施のタイミング」と
いった定期的なタイミングで備品台
帳と現物との照合作業を実施する
ことが望ましい。

(2) こども未来局

ア 福岡市立背振少年自然の家/福岡市海の中道青少年海の家（こども部こども健全育成課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立背振少年自然の家／福岡市海の中道青少年海の家		
所在地	早良区板屋 530／東区大字西戸崎(海の中道海浜公園内)		
根拠法令等	福岡市立背振少年自然の家条例／福岡市海の中道青少年海の家条例		
設置目的	自然環境の中での集団宿泊活動や野外体験活動を通して心身ともに健全な青少年の育成を図る。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	あゆみらい福岡市自然の家 共同事業体	平成 27 年 4 月 1 日～平成 30 年 3 月 31 日	公募
	あゆみらい福岡市自然の家 共同事業体	平成 30 年 4 月 1 日～令和 5 年 3 月 31 日	公募
主な施設	背振少年自然の家：宿泊棟、プレイホール、キャンプ場、天文台 海の中道青少年海の家：宿泊棟、プレイホール、キャンプ場		
施設数	2		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市立背振少年自然の家及び福岡市海の中道青少年海をの家の施設の管理に関する業務 ②福岡市立背振少年自然の家及び福岡市海の中道青少年海をの家の施設の運営に関する業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	①福岡市立背振少年自然の家の利用料金 ②福岡市立背振少年自然の家の研修室、実習室及びプレイホールの利用料金 ③福岡市海の中道青少年海をの家の利用料金 ④福岡市海の中道青少年海をの家の研修室、多目的室、オリエンテーションホール及びプレイホールの利用料金		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	自動販売機での飲料販売		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	287,481	289,433	280,409
利用料収入	9,609	12,370	1,441
自主事業収入	309	334	127
その他収入	136,365	134,623	36,949
収入計	433,764	436,760	318,926
人件費	147,152	145,223	140,045
委託費	94,996	94,996	95,216
光熱水費	22,813	22,200	9,410
その他支出	165,600	167,438	69,536
支出計	430,561	429,857	314,207
収支差額	3,203	6,903	4,719

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行): 再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(委託等の禁止)
第14条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、管理運営業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせること（第三者からさらに他事業者に委託し、又は請け負わせることを含む。以下「委託等」という。）ができる。
2 指定管理者は、前項に規定する委託等を行う場合は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者を、委託等の相手方としてはならない。

※出所:「背振少年自然の家等の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和2年度背振少年自然の家等の指定管理における再委託について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託承認申請書に記載された内容は、次のとおり再委託業務、再委託業者名及び所在地のみである。

<背振少年自然の家の再委託の内容>

施設名	再委託業務	再委託業者	
		業者名	所在地
背振少年自然の家	食堂業務	西洋フード・コンパ	福岡市博多区博多駅東 3-

施設名	再委託業務	再委託業者	
		業者名	所在地
家		スグループ(株)	3-3 新比恵ビル 2F
〃	消防設備保守点検	(株)グリーン防災設備	福岡市博多区相生町 3-5-8
〃	中央監視設備保守点検	パナソニック ES エンジニアリング(株)	福岡市中央区薬院 3-1-24
〃	汚水処理施設保守管理	共和メンテナンス(株)九州支店	前原市加布里 77-9
以下、略			

※出所：「令和2年度背振少年自然の家等の指定管理における再委託について」

<海の中道青少年海の家再委託の内容>

施設名	再委託業務	再委託業者	
		業者名	所在地
海の中道青少年海の家	食堂業務	西洋フード・コンパ スグループ(株)	福岡市博多区博多駅東 3-3-3 新比恵ビル 2F
〃	空調設備保守点検	ダイキンエアテクノ (株)	福岡市博多区榎田 1-4-69
〃	吸収式冷温水機保守点検	パナソニック産機シ ステム(株)	福岡市博多区博多駅南 4-6-23
以下、略			

※出所：「令和2年度背振少年自然の家等の指定管理における再委託について」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理に

おけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託業務、再委託業者名及び所在地のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

②（意見）備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立背振少年自然の家及び福岡市海の中道青少年海の家内にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

（備品等の管理等）

第13条 市は、指定管理者が管理運営業務を行うに当たり必要な備品等（詳細は別に定める。以下「備品等」という。）を、指定管理者に無償で使用させる。

2 指定管理者は、備品等を常に良好な状態に保つとともに、備品等が経年劣化等により管理運営業務を行うために供することができなくなったときは、市と協議のうえ、必要に応じて指定管理料収入における修繕費及び備品購入費の範囲内で修繕又は購入しなければならない。

3 前項の規定により購入した備品等の所有権は、市に帰属する。

4 指定管理者は、管理運営業務を行うに当たり、指定管理料の範囲内において、備品等以外に新たに備品を購入するときは、その備品の所有権の帰属等について、あらかじめ市と協議し、決定したうえで行わなければならない。

※出所：「背振少年自然の家等の管理に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、福岡市立背振少年自然の家内にある備品についての照合は行っているが、福岡市海の中道青少年海の家については少なくとも令和2年度は一部しか実施されていない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的な実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

③ (意見) 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、平成30年4月1日から令和5年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置して応募業者の評価を行っている。

<選定委員会の設置について>

(指定管理者の選定) 第9条 (中略) 3 施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関を設けるものとする。
--

※出所：「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する要綱」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

3 選定に関する手続 (1) 選定評価委員会等による選定 (中略) (2) 選定時における評価の考え方 (中略) ウ 応募団体名のブラインド化 事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。
--

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は、当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

よって、市においては、選定委員による優秀者の選定に当たり、応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。

イ 福岡市科学館（こども部こども健全育成課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市科学館		
所在地	福岡市中央区六本松4丁目2番1号		
根拠法令等	福岡市科学館条例		
設置目的	子どもたちを始め市民が科学を体験し、楽しむことを通じて、自由かつ自発的に学習することを支援するとともに、福岡の人及び資源と連携し、福岡の将来を担う人材を育成することにより、市民の文化教養の向上に寄与する。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社 福岡サイエンス &クリエイティブ	平成29年10月 1日～令和14年 9月30日	非公募
主な施設	基本展示室、企画展示室、ドームシアター、サイエンスホール		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市科学館の運営に関する業務 ②福岡市科学館の維持及び修繕に関する業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	①基本展示室・ドームシアターの観覧料及び年間観覧料 ②企画展示室・ドームシアター・サイエンスホールの貸室利用料及び附属設備の利用料		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	①必須の自主事業（混合型）…体験学習や特別展・企画展など ②必須の自主事業（独立採算型）…ミュージアムショップ運営業務や自動販売機運営業務など ③任意の自主事業…広報・情報発信など		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	350,654	351,532	357,344
利用料収入	139,215	97,517	35,343
自主事業収入	25,295	26,743	15,378
その他収入	121,158	33,733	52,643
収入計	636,322	509,525	460,708
人件費	157,740	158,797	229,887
委託費	84,415	84,415	5,603
光熱水費	24,778	23,204	19,852
その他支出	296,055	229,562	192,992
支出計	562,988	495,978	448,334
収支差額	73,334	13,547	12,374

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承諾した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

また、本事業契約書には、再委託について、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない旨の記載はない。

＜本事業に係る再委託について＞

(維持管理・運営に関する第三者の使用)	
第 53 条 事業者は、維持管理業務を維持管理企業、運営業務を運営企業に委託するほか、市の承諾を受けた場合に限り、維持管理・運営業務の一部を維持管理企業又は運営企業以外の第三者に委託することができる。	
2	前項の規定により維持管理・運営業務の一部を受託した者が更に当該業務の一部を他の第三者に委託する場合には、事業者は、市に対し、速やかにその旨を通知し、市の事前の承諾を受けなければならない。
3	前二項に規定する維持管理・運営業務の第三者への委託は、すべて事業者の責任及び費用負担において行うものとし、事業者から維持管理・運営業務の全部又は一部の委託を受けた者（第 2 項により再委託を受けた第三者も含む。）の責めに帰すべき事由は、その原因及び結果のいかんにかかわらず、事業者の責めに帰すべき事由とみなす。
4	事業者は、第 1 項又は第 2 項に規定する維持管理・運営業務の第三者への委託を行った場合に、市から当該委託に関する契約書の写しの提出を求められたときは、速やかに市に提出しなければならない。
5	事業者は、第 1 項又は第 2 項の規定により委託を受けた者の責めに帰すべき事由により発生した本事業の実施に係る増加費用及び損害を負担する。

※出所：「福岡市科学館特定事業 事業契約書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「維持管理・運営に関する第三者の使用について」（以下、本項において「再委託承諾申請書」という。）を市に提出し、市から承諾を得た上で再委託を実施している。再委託承諾申請書に記載された内容は、次のとおり再委託先、再委託期間及び業務内容のみである。

＜再委託の内容＞

受託者	再委託先		再委託期間/業務内容	
	株式会社 NTT ファシリティーズ 九州支店	商号	セコム株式会社	再委託 期間
住所		東京都渋谷区神宮前 1 丁目 5-1		
代表者		代表取締役社長 中山 泰男	契約日	平成 29 年 7 月 13 日
事業概要		警備業務	担当業務 内容	機械警備業務
株式会社	商号	東福互光株式会	再委託	平成 29 年 10 月 1 日～

受託者	再委託先		再委託期間/業務内容	
NTT ファシリティーズ九州支店		社	期間	平成 30 年 3 月 31 日 (自動更新)
	住所	福岡市中央区長浜 1 丁目 1-35		
	代表者	代表取締役 浅田 晃洋	契約日	平成 29 年 9 月 21 日
	事業概要	建物維持管理業務	担当業務内容	設備維持管理業務
以下、略				

※出所：「維持管理・運営に関する第三者の使用について」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じた、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承諾するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先、再委託期間及び業務内容のみであり、承諾の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承諾手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

また、本事業契約書には、上記の指定管理者の指定の手続に関するガイドラインで求められる、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない旨の記載はない。このため、同内容の記載を検討することが望ましい。

ウ 福岡市立ひとり親家庭支援センター（こども部こども家庭課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立ひとり親家庭支援センター		
所在地	福岡市中央区大手門二丁目5番15号		
根拠法令等	福岡市立ひとり親家庭支援センター条例・同施行規則		
設置目的	ひとり親家庭及び寡婦に対して各種の相談に応じるとともに、生活指導及び生業の指導を行う等ひとり親家庭及び寡婦の福祉のための便宜を総合的に供与すること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	特定非営利活動法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ・福岡	平成23年4月1日～平成28年3月31日	公募
	特定非営利活動法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ・福岡	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
主な施設	相談室、多目的室、技能習得室、講習室、託児室など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①ひとり親家庭の各種相談対応業務 ②ひとり親家庭の自立・就業支援業務 ③ひとり親家庭への就業支援講習会・生活支援講習会の実施 ④施設利用者の利用時間中の児童保育 ⑤施設の運営・管理に関する業務 ⑥その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	55,155	54,579	55,150
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	55,155	54,579	55,150
人件費	31,219	31,241	30,754
委託費	12,355	12,352	12,966
光熱水費	1,543	1,543	2,212
その他支出	9,324	8,998	8,554
支出計	54,441	54,134	54,486
収支差額	714	445	664

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

< 指定管理業務に係る評価の実施について >

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

(中略)

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

第 2 ※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和 3 年度に令和 2 年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した「自己評価票」には、次のとおり利用者数等の指標に関連する記載が見られる。

<自己評価票における指標に関連する記載について>

評価項目		取り組み実績及び自己評価	評価点
V 事業の実施状況			
	1 (中略)		
	2	利用者増加への取り組みを行っているか。 ・ホームページを定期的に更新し、募集中の就業支援講習会や生活支援講習会の情報を掲載した。 ・福岡県ひとり親サポートセンターで好評だった「登録販売士受験対策講座」を新設し、講座への応募者が増えた。 ・日常生活支援事業のチラシを作成し、現況届の通知書に封入してもらい、制度の周知が進んだ。各区役所に対象家庭登録書類一式を送付し、添付書類が一度に揃い、利用者の利便性が高まった。 (中略)	2
	(中略)		

※出所：「令和2年度 福岡市立ひとり親家庭支援センター管理に係る自己評価票」

しかし、これら利用者数等の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価や今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定 (1) 指標の重要性 指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。 (2) 指標の設定方法 指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。 (3) 活動指標・成果指標 指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）
--

と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。
 原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

② （意見）事前協議を不要とする修繕の金額基準の明示について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）において、施設の維持補修について指定管理者が指定管理料を財源に修繕を行う場合には原則として事前協議を要し、例外的に緊急性の高い軽微な修繕に限って事後の承諾で足りるとしている。

＜修繕に関する事前協議＞

③ 修繕に関する事前協議
 修繕を行う場合は、金額の多少に関わらず、原則、事前協議を行うこととする。また、修繕後は、速やかに市に文書で報告をさせること。
 ※ 施設の状況等に応じて行う、緊急かつ軽微な修繕等については、所管課の判断で「事後承諾」とすることも可能である。ただし、協定書に記載する際には、「軽微」といった曖昧な表現ではなく、具体的な下限額を明示すること。
 (注)施設の維持補修に関する上記の考え方は、協定書等に明示しておくこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設では、緊急かつ軽微な修繕について事後報告で足りる旨の規定はあるが、軽微な判断の金額基準は福岡市立ひとり親家庭支援センターの管理に係る基本協定書（以下、本項において「基本協定書」という。）には規定されていない。

市によると、全ての修繕について事前の協議を行っているとのことであった。

＜維持及び修繕＞

第 16 条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、センターの施設、付属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、またはその損害を賠償しなければならない。
 2 指定管理者は、センターの修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あら

かじめ市と協議しなければならない。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の実施を指示するときは、指定管理料の範囲内で行うこととし、修繕後は速やかに市に文書で報告しなければならない。ただし、緊急かつ軽微な修繕においては、修繕後速やかに市に報告すること。

※出所：「福岡市立ひとり親家庭支援センターの管理に係る基本協定書」

【意見】

ガイドラインでは、緊急かつ軽微な修繕は事後の承諾で足りると記載されている。これは、本来市は事前に修繕内容の妥当性を確認すべきところであるが、金額的に重要性が低い場合には、指定管理者の判断で修繕を可能とすることで適時に適切な対応を行い指定管理業務のサービス水準を維持でき、かつ、事後報告を義務付けることで修繕内容の妥当性を市が事後確認できるためと考えられる。このため、事前協議を不要とする金額の下限額について基本協定書に記載することは必要であると考ええる。

本施設では、「軽微」の金額の下限額は定められていない。全ての修繕について市へ事前協議されているとのことであるが、基本協定書に緊急かつ軽微な修繕に係る規定を設けた主旨を踏まえると、適時に適切な修繕を実施することに影響がある可能性を否定できない。

よって、市においては、事前協議を不要とする緊急かつ軽微な修繕の金額基準について、基本協定書に具体的な下限額を明示することが望ましい。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)
 第 15 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただしあらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者に委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。
 2 指定管理者は、前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市立ひとり親家庭支援センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度委託業者の承認について」（以下、本項において「委託等承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。「委託等承認申請書」に記載された内容は、次のとおり再委託の内容、再委託先業者名、代表者名、住所、契約締結予定日、契約予定金額及び再々委託の有無である。

<再委託の内容>

内容	会社名	代表者名	住所	契約締結 予定日	契約予定 金額	備考
ビル管理 全般	共栄ビル・ パートナーズ(株)	代表取締役 草場真哉	福岡市南区 向野 2 丁目 11-10	令和2年4 月1日 自動更新	3,279,111 円	再々委託 あり 専有面積 で按分し て支払い
パソコン 講座	(株)コンピュ ータ教育社	代表取締役 溝田明美	福岡市博多 区博多駅東 1丁目1-33	令和2年5 月9日	987,580 円	
				令和2年9 月3日	1,105,632 円	
				令和2年 11月29日	945,956 円	
秘書検 定3級 講座	ヒューマン アカデミー (株)	代表取締役 新井孝高	福岡校 福岡市中央 区天神 1- 10-13	令和2年5 月12日	199,000 円	
医療事 務講座				令和2年5 月27日	788,500 円	
簿記3 級講座				令和2年 12月12日	397,000 円	
メンタ ルヘル スⅢ種 口座				令和3年1 月16日	298,500 円	
以下、略						

※出所：「令和2年（2020年）度 委託業者一覧」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか、再々委託を行う理由は妥当か等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に

承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託の内容、再委託先業者名、代表者名、住所、契約締結予定日、契約予定金額及び再々委託の有無である。しかし、再々委託に係る具体的業務内容や再々委託を要する理由等の情報は入手されておらず、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再々委託の承認手続において再々委託業務の内容、再々委託の相手先、再々委託を必要とする理由、再々委託の予定金額等の十分な情報を入手して再々委託の妥当性を検討することが望ましい。

④ （意見）応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、本事業における指定管理者の選定を下記のスケジュールで公募にて行っている。

<募集スケジュールの概要>

公募スケジュールは、以下を予定しています。

ア 公募の周知	平成 27 年 7 月 13 日（月）～
イ 募集要項等の配布	7 月 14 日（火）～7 月 22 日（水）
ウ 現地説明会の開催	7 月 24 日（金）
エ 募集要項等に関する質問の受付	7 月 23 日（木）～7 月 30 日（木）
オ 募集要項等に関する質問の回答	8 月 10 日（月）
カ 応募書類の受付	8 月 21 日（金）～8 月 28 日（金）

※出所：「福岡市立ひとり親家庭支援センター 指定管理者募集要項」

ここで、現地説明会の開催に当たって 2 事業者から参加申込書を受け取っているが、実際に現地説明会に参加しているのは 1 事業者のみであった。

本施設に係る指定管理業務は、上記<施設情報>の指定管理業務概要に記載のとおりである。

市によると、参加申込書を提出したが現地説明会に不参加であった業者に対し、説明会に不参加であった理由を調査していないとのことであった。また、市は、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施していない。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の「①ひとり親家庭の各種相談対応業務」のように専門的な知識が必要であると考えられるが、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関し、新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないか事業者等にヒアリングを実施する等して原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none">・ひとり親家庭の各種相談対応業務等に係る専門性が高く参入できない。・ひとり親家庭の各種相談対応業務等の専門業務と施設の管理運営業務が混在している等により、業務が複雑となっており、特定の事業者のみ実施可能となっている。・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。	<ul style="list-style-type: none">・選定の際、参加申込書の提出を受けた事業者や、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

エ 福岡市立めばえ学園（こども部こども発達支援課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立めばえ学園		
所在地	福岡市博多区半道橋一丁目 17 番 1 号		
根拠法令等	福岡市立児童発達支援センター条例、同施行規則		
設置目的	知的障がい児，身体障がい児(肢体不自由児を除く。)及び精神障がい児の福祉の向上と健やかな育成を図るため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	平成 27 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日	非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日	公募
主な施設	事務室，指導訓練室，遊戯室，観察室，屋外遊技場など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①めばえ学園の事業運営に関する業務 ②めばえ学園の施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	①公開保育・講座 ②日中一時支援事業		

<収支状況>

(単位：千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	130,792	125,849	147,461
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	6,769	—
収入計	130,792	132,618	147,461
人件費	103,678	114,918	110,373
委託費	239	234	232
光熱水費	2,838	3,130	3,227
その他支出	16,521	10,928	31,149
支出計	123,276	129,210	144,981
収支差額	7,516	3,408	2,480

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料の積算の適切性について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	合規性・説明責任及び透明性

【現状】

令和2年度の指定管理料実施協定額は、人件費、事業費、事務局費の合計で積算されている。このうち事務局費は保健福祉局の按分によって決定されているため、指定管理者が作成した見積りは人件費と事業費の合計 147,413 千円であり、そのうち人件費の見積金額は 133,041 千円であった。

他方、市が積算した指定管理料の人件費と事業費の合計積算金額は 142,962 千円であり、そのうち人件費は、指定管理者が積算した上記金額に対して次のとおり減額され、129,050 千円であった。

<人件費の減額の概要>

・人件費について、要求額より一律 3%減とする。

※出所：「令和2年度市立施設の指定管理料について」

<指定管理料積算金額の概要>

(単位：千円)

項目	指定管理者	市	差額
1 人件費	133,041	129,050	3,991
2 事業費	14,372	13,912	460
計	147,413	142,962	4,451

※出所：「市資料」を基に監査人作成

指定管理者の人件費見積金額と実施協定書に定める人件費の差額は 3,991 千円であるが、当該差額について協議が行われた形跡は文書では確認できなかった。

なお、市によれば、上記減額は予算内に指定管理料を抑えるための減額であるとのことであった。

【指摘事項】

市は、指定管理料の根拠として指定管理者が作成した見積りを入手しているが、当該見積りに占める人件費の金額と実際に実施協定書に記載した指定管理料との差額について、協議が行われた明確な文書がなく、また、減額について明確な根拠がなく、決定プロセスに問題があると言わざるを得ない。

よって、市は、指定管理料の決定プロセスを明確に文書化するとともに、指定管理料の適切な積算を実施する必要がある。

② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせるてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者に委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う場合は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市立めばえ学園の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和2年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「委託等承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。委託等承認申請書に記載された内容は、次のとおり契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考である。

<再委託の内容>

NO	契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
1	樹木管理業務委託	02.6.1～03.3.31	アーバングリーン沙羅（有）	事務局一括契約
2	施設消毒業務委託	02.6.1～03.3.31	朝日消毒(株)	事務局一括契約
(中略)				

※出所：「令和2年度指定管理業務の再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等にに応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

③（意見）修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本事業の施設の維持及び修繕費並びに備品購入費及び修理費（以下、本項において「施設及び備品の修繕費等」という。）は、次のとおり指定管理料の範囲内で購入又は修繕を行うこととされている。

＜備品等の管理・使用の概要＞

<p>（維持及び修繕）</p> <p>第9条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、めばえ学園の施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。</p> <p>2 指定管理者は、めばえ学園の施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議する。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の実施を指示するときは、指定管理料の範囲内で行うこととし、修繕後は速やかに市に文書で報告しなければならない。</p> <p>（中略）</p> <p>（備品等の管理・使用）</p> <p>第15条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。</p> <p>2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとする。</p> <p>3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。</p>

※出所：「福岡市立めばえ学園の管理に係る基本協定書」

令和2年度の指定管理料に含まれる施設及び備品の修繕費等について、福岡市立めばえ学園の管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な修繕等を行った上で使用しなかった分を指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。

<令和2年度指定管理料の額>

(指定管理料の額)
第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、147,461,000円とする。
2 前項の指定管理料には施設の維持及び修繕費として700,000円、備品購入及び修理費として100,000円を含む。
(中略)
(精算)
第5条 市は、第3条第1項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。
2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める施設の維持及び修繕費並びに備品購入及び修理費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立めばえ学園の管理に係る実施協定書」

令和2年度の本事業終了時に指定管理者から報告された収支報告によれば、施設の維持及び修繕費については実施協定書上の金額700,000円に対して実績額が2,392,918円、また、備品購入及び修理費については実施協定書上の金額100,000円に対して実績額が1,125,540円であり、いずれも実績額が実施協定書上の金額を大幅に上回っている。

<備品購入・備品修理の内容>

(単位：円)

NO	協議日	購入物品	執行額	予算残
1	報告のみ	2階洗濯機	18,700	81,300
2	R2.11.16	ノートパソコン	99,900	△18,600
3	R3.2.1	ノートパソコン	709,940	△728,540
4	R3.2.1	給食用カート	209,000	△937,540
5	R3.2.19	コードレス電話	88,000	△1,025,540
計			1,125,540	

※出所：「令和2年度 指定管理料から執行した備品購入・修繕実績」

<修繕実績の内容>

(単位：円)

NO	協議日	修繕名称	執行額	予算残
1	R2.5.25	厨房ガス給湯器交換	93,500	606,500
2	報告のみ	空調機化粧パネル部品取替	49,720	556,780
3	報告のみ	1階保育室アクリル窓交換	31,350	525,430
4	報告のみ	1階保育室アクリル窓交換	33,990	491,440
5	R2.9.16	厨房回転釜	87,450	403,990
6	報告のみ	1階保育室空調機制御基板取替	66,000	337,990
7	報告のみ	1階集会室園庭側倉庫引戸錠	13,728	324,262
8	報告のみ	1階汚物洗い用便器	54,450	269,812
9	R2.10.28	散水用止水栓バルブ他	50,600	219,212
10	R3.2.1	給食用エレベーター	1,606,000	△1,386,788
11	R3.3.24	玄関スロープ	120,890	△1,507,678
12	R3.3.24	木製扉	157,740	△1,665,418
13	報告のみ	ガス配管取替	27,500	△1,692,918
計			2,392,918	

※出所：「令和2年度 指定管理料から執行した備品購入・修繕実績」

【意見】

市が施設及び備品の修繕費等について精算制度を導入している主旨は、指定管理者にとっては修繕費分からは利益が生じないため、必要な修繕を控えるというリスクを抑えることに繋がり、適切な施設の維持管理を目指していると考えられる。

しかし、現状に記載のとおり、令和2年度の施設及び備品の修繕費等の実績額は実施協定書の記載金額を大きく上回っている。また、費用の実績額が実施協定書の記載金額を上回った場合の超過額については特段の規定がない。このため、結果として、同超過額については指定管理者の持ち出しにより施設の修繕等が実施されたことになり、指定管理者に過度な負担を強いているのみならず、精算制度の導入目的である必要な修繕を控えるリスクを抑えることもできていないこととなる。

よって、市においては、実施協定書に規定されている施設及び備品の修繕費の概算額を超えて修繕等を行う必要が生じた場合には、超過額について追加で必要な修繕費分の指定管理料を指定管理者へ支払うこと等を検討し、その旨実施協定書等で明示することが望ましい。

④ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立めばえ学園内にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

(備品等の管理・使用)

- 第15条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。
- 2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のため供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとする。
 - 3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立めばえ学園の管理に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、定期的の実施する運用は特になく、少なくとも令和2年度は実施されていない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的の実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

オ 福岡市立西部療育センター（こども部こども発達支援課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立西部療育センター		
所在地	福岡市西区内浜一丁目5番54号		
根拠法令等	福岡市立療育センター条例、同施行規則		
設置目的	心身障がい児に総合的な療育を行い、心身障がい児及びその家族の福祉の向上を図るため		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	平成27年4月1日～令和2年3月31日	非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	令和2年4月1日～令和7年3月31日	非公募
主な施設	事務室、相談室、指導訓練室、遊戯室、個別療育室、言語療育室、運動療法室、屋外遊技場、厨房、プールなど		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①西部療育センターの事業運営に関する業務 ②西部療育センターの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	①児童発達支援センター日中一時支援事業 ②公開講座		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	419,736	424,866	461,880
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	23,898	3,987
収入計	419,736	448,764	465,867
人件費	299,148	318,392	333,859
委託費	14,770	15,269	15,068
光熱水費	10,304	9,528	9,035
その他支出	87,513	93,851	71,024
支出計	411,735	437,040	428,986
収支差額	8,001	11,724	36,881

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料の積算の適切性について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	合規性・説明責任及び透明性

【現状】

令和2年度の指定管理料実施協定額は、人件費、事業費、事務局費の合計で積算されている。このうち事務局費は保健福祉局の按分によって決定されているため、指定管理者が作成した見積りは人件費と事業費の合計 434,831 千円であり、そのうち人件費の見積金額は 360,761 千円であった。

他方、市が積算した指定管理料の人件費と事業費の合計積算金額は 424,306 千円であり、そのうち人件費は指定管理者が積算した上記金額に対して次のとおり減額され、349,940 千円であった。

<人件費の減額の概要>

・人件費について、要求額より一律 3%減とする。

※出所：「令和2年度市立施設の指定管理料について」

<指定管理料積算金額の概要>

(単位：千円)

項目	指定管理者	市	差額
1 人件費	360,761	349,940	10,821
2 事業費	74,070	74,366	△296
計	434,831	424,306	10,525

※出所：「監査人が入手した資料をもとに作成」

指定管理者の人件費見積金額と実施協定書に定める人件費の差額は 10,821 千円であるが、当該差額について協議が行われた形跡は文書では確認できなかった。

なお、市によれば、上記減額は予算内に指定管理料を抑えるための減額であるとのことであった。

【指摘事項】

市は、指定管理料の根拠として指定管理者が作成した見積りを入手しているが、当該見積りに占める人件費の金額と実際に実施協定書に記載した指定管理料との差額について協議が行われた明確な文書がなく、また、減額について明確な根拠がなく、決定プロセスに問題があると言わざるを得ない。

よって、市は、指定管理料の決定プロセスを明確に文書化するとともに、指定管理料の適切な積算を実施する必要がある。

② (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手続の「公表」>

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

③（意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do（実行）：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

（再委託等の禁止）

第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせるはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者に委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う場合は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第1項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市立西部療育センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和2年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「委託等承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。委託等承認申請書に記載された内容は、次のとおり契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考である。

<再委託の内容>

NO	契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
1	樹木管理業務委託	02. 6. 1～03. 3. 31	アーバングリーン沙羅 (有)	事務局一括契約
2	施設消毒業務委託	02. 6. 1～03. 3. 31	朝日消毒(株)	事務局一括契約
(中略)				

※出所：「令和2年度指定管理業務の再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に依りて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

④ (意見) 修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本事業の施設の維持及び修繕費並びに備品購入費及び修理費（以下、本項において「施設及び備品の修繕費等」という。）は、次のとおり指定管理料の範囲内で購入又は修繕を行うこととされている。

＜備品等の管理・使用の概要＞

(維持及び修繕)

第9条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、西部療育センターの施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。

2 指定管理者は、西部療育センターの施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議する。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の実施を指示するときは、指定管理料の範囲内で行うこととし、修繕後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

(中略)

(備品等の管理・使用)

第15条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとする。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立西部療育センターの管理に係る基本協定書」

令和2年度の指定管理料に含まれる施設及び備品の修繕費等について、福岡市立西部療育センターの管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な修繕等を行った上で使用しなかった分を指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。

＜令和2年度指定管理料の概要＞

(指定管理料の額)

第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、439,245,000円とする。

2 前項の指定管理料には施設の維持及び修繕費として500,000円、備品購入及び修理費として300,000円を含む。

(中略)

(精算)

第5条 市は、第3条第1項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。

2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める施設の維持及び修繕費並びに備品購入及び修理費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立西部療育センターの管理に係る実施協定書」

令和2年度の本事業終了時に指定管理者から報告された収支報告によれば、施設の維持及び修繕費については実施協定書上の金額500,000円に対して実績額が653,400円、また、備品購入及び修理費については実施協定書上の金額300,000円に対して実績額が309,639円であり、いずれも実績額が実施協定書上の金額を上回っている。

＜備品購入・備品修理の内容＞ (単位：円)

NO	協議日	購入物品	執行額	予算残
1	R3. 3. 11	田中ビネー知能検査V	119,130	180,870
2	R3. 3. 11	座位保持装置ネックII	58,509	122,361
3	R3. 3. 12	4段スライド式腰掛台	132,000	△9,639
計			309,639	

※出所：「令和2年度 指定管理料から執行した備品購入・修繕実績」

＜修繕実績の内容＞ (単位：円)

NO	協議日	修繕名称	執行額	予算残
1	R2. 5. 28	1階保育室サッシハンドル取替	33,000	467,000
2	報告のみ	1階保育室サッシ戸車取替	33,000	434,000
3	R2. 7. 10	4階空調修繕	73,700	360,300
4	R2. 8. 18	1階誘導灯	156,200	204,100
5	R2. 9. 9	空調室外機	70,400	133,700
6	R2. 10. 20	4階火災報知器バッテリー他	193,600	△59,900
7	報告のみ	プリント基板取替	45,980	△105,880
8	報告のみ	パッキン取替	47,520	△153,400
計			653,400	

※出所：「令和2年度 指定管理料から執行した備品購入・修繕実績」

【意見】

市が施設及び備品の修繕費等について精算制度を導入している主旨は、指定管理者にとっては修繕費分からは利益が生じないため、必要な修繕を控えるというリスクを抑えることに繋がり、適切な施設の維持管理を目指していると考えられる。

しかし、現状に記載のとおり、令和2年度の施設及び備品の修繕費等の実績額は実施協定書の記載金額を大きく上回っている。また、費用の実績額が実施協定書の記載金額を上回った場合の超過額については特段の規定がない。このため、結果として、同超過額については指定管理者の持ち出しにより施設の修繕等が実施されたことになり、指定管理者に過度な負担を強いているのみならず、精算制度の導入目的である必要な修繕を控えるリスクを抑えることもできていないこととなる。

よって、市においては、実施協定書に規定されている施設及び備品の修繕費の概算額を超えて修繕等を行う必要が生じた場合には、超過額について追加で必要な修繕費分の指定管理料を指定管理者へ支払うこと等を検討し、その旨実施協定書等で明示することが望ましい。

⑤（意見）備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立西部療育センター内にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

（備品等の管理・使用）

第 15 条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のため供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとする。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立西部療育センターの管理に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、定期的を実施する運用は特になく、少なくとも令和 2 年度は実施されていない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的には実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

カ 福岡市立小呂保育所（子育て支援部事業企画課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立小呂保育所		
所在地	福岡市西区大字小呂島字神の下 61 番 1 号		
根拠法令等	福岡市立小呂保育所条例、同施行規則		
設置目的	小呂地区における保育を要する児童を保育し、児童の福祉の増進を図る。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市漁業協同組合	平成 27 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日	非公募
	福岡市漁業協同組合	令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	保育室、事務室、保育士宿泊室など ※愛宕浜公民館小呂分館が併設されている。		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①入所の許可を受けた児童の保育 ②施設、附属設備等の維持及び修繕等に関する業務 ③その他市長が必要と認める業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位：千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	12,743	12,883	22,731
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	12,743	12,883	22,731
人件費	11,300	11,154	20,566
委託費	—	—	—
光熱水費	468	430	450
その他支出	1,482	1,454	1,380
支出計	13,249	13,038	22,396
収支差額	△507	△155	335

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 事前協議を不要とする修繕の金額基準及び事後報告の明示について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）において、施設の維持補修について、指定管理者が指定管理料を財源に修繕を行う場合には原則として事前の協議を要し、例外的に緊急性の高い軽微な修繕に限って事後の承諾で足りると規定している。

<施設の維持補修>

③ 修繕に関する事前協議 修繕を行う場合は、金額の多少に関わらず、原則、事前協議を行うこととする。また、修繕後は、速やかに市に文書で報告をさせること。 ※ 施設の状況等に応じて行う、緊急かつ軽微な修繕等については、所管課の判断で「事後承諾」とすることも可能である。ただし、協定書に記載する際には、「軽微」といった曖昧な表現ではなく、具体的な下限額を明示すること。 (注)施設の維持補修に関する上記の考え方は、協定書等に明示しておくこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設では、福岡市立小呂保育所の管理に係る基本協定書（以下、本項において「基本協定書」という。）において、原則として事前協議を要するとしつつ、軽微な修繕はこの限りではない旨の規定があるが、軽微な判断の金額基準は規定されておらず、また、事後承諾が必要である旨も規定されていない。

<維持及び修繕>

第8条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、小呂保育所の施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。 2 指定管理者は、小呂保育所の施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議しなければならない。ただし、軽微な修繕は、この限りでない。
--

※出所：「福岡市立小呂保育所の管理に係る基本協定書」

【指摘事項】

ガイドラインでは、緊急かつ軽微な修繕は事後の承諾で足りると記載されている。これは本来、市は事前に修繕内容の妥当性を確認すべきところであるが、金額的に重要性が低い場合には、指定管理者の判断で修繕を可能とすることで適時に適切な対応を行って指定管理業務のサービス水準を維持でき、かつ、事後報告を義務付けることで修繕内容の妥当性を市が事後確認するためであると考えられる。このため、事前協議を不要とする金額の下限額及び事後承諾の必要性について基本協定書に規定することは必要であると考えられる。

本施設では「軽微」の金額の下限額は定められていない。また、基本協定書には事後報告の規定もない。

よって、市は、基本協定書に事前協議を不要とする緊急かつ軽微な修繕の具体的な

下限額を明示するとともに、指定管理者から市へ緊急かつ軽微な修繕の内容を事後報告するよう明示すべきである。

②（意見）備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、小呂保育所内にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

（備品の貸与）

- 第13条 市は、備品を無償で指定管理者に貸与するものとし、貸与備品については別途実施協定で定める。
- 2 指定管理者は指定期間中、備品を良好な状態に保つものとする。
 - 3 備品が経年劣化等により業務実施の用に供することができなくなったときは、指定管理者は速やかに市に報告し、市の指示に従うものとする。
 - 4 指定管理者は、故意又は過失により備品をき損したときは、市との協議により必要に応じて当該備品を弁償し、又は自己の費用で当該備品と同等の機能及び価値を有するものを購入し、又は調達しなければならない。

※出所：「福岡市立小呂保育所の管理に係る基本協定書」

市によると、例年、船便の関係から現地での時間制限がある中で備品台帳と現物の照合作業はできていないということであった。令和2年度においては備品の照合作業の実施を予定していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴って渡島を控えたため、実施できなかったとのことであった。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的に行われていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

③（意見）選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action（改善）：情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手續に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手續の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

＜非公募の場合の手續の「公表」＞

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

(3) 保健福祉局

ア 福岡市市民福祉プラザ（総務企画部地域福祉課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市市民福祉プラザ		
所在地	福岡市中央区荒戸三丁目3番39号		
根拠法令等	福岡市市民福祉プラザ条例、福岡市市民福祉プラザ条例施行規則		
設置目的	市民の福祉意識の高揚を図るとともに、市民の主体的な福祉活動への参加を支援することにより、市民が相互に助け合い、支え合う豊かな福祉社会の実現に資するために設置。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市社会福祉協議会・旭 商会共同事業体	平成26年4月1 日～平成31年3 月31日	公募
	福岡市社会福祉協議会・旭 商会共同事業体	平成31年4月1 日～令和6年3 月31日	公募
主な施設	事務室、会議室、研修室、介護実習室、ホール等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①プラザ事業に関する業務 ②利用の許可に関する業務 ③利用の制限に関する業務 ④使用料の徴収に関する業務 ⑤使用料の減免に関する業務 ⑥施設、付属設備等の維持・管理及び修繕に関する業務 ⑦その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	次のイベント等の開催。 ・プラザまつり ・とくにん・ふくふくコンサート ・デジカメ入門教室 ・写真展		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	208,543	214,823	216,648
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	3	18	12
その他収入	384	326	376
収入計	208,930	215,167	217,036
人件費	57,091	53,498	56,659

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
委託費	75,105	80,100	79,366
光熱水費	38,741	36,089	31,516
その他支出	35,645	29,447	31,275
支出計	206,582	199,134	198,816
収支差額	2,348	16,033	18,220

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 選定委員の適切な人選について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

平成 31 年 4 月から令和 6 年 3 月までの指定期間に関する指定管理者の選定は、平成 30 年に実施された。

選定に当たって選定委員会が設置され、当該選定委員会の委員として次の 5 名が選出されている。

<選定委員>

分野	内訳	出身母体
法律	弁護士	福岡県弁護士会
経営	税理士	九州北部税理士会
保健福祉	保健福祉審議会委員	地域保健福祉専門分科会
保健福祉	保健福祉審議会委員	障がい者保健福祉専門分科会
利用者	利用者	公益社団法人福岡市老人クラブ連合会

※出所：「福岡市市民福祉プラザ指定管理に係る選定委員会等について」

選定委員の 1 人は、公益社団法人福岡市老人クラブ連合会（以下「福岡市老人クラブ連合会」という。）の理事長からの推薦を受けて福岡市老人クラブ連合会の理事が選出されている。

しかし、選定委員の推薦を行った福岡市老人クラブ連合会の理事長は、指定管理候補者である共同事業体を構成する社会福祉法人福岡市社会福祉協議会（以下「福岡市社協」という。）の理事に就任している。

すなわち、指定管理候補者の役員が選定委員を推薦している状況が存在している。

【指摘事項】

選定委員が市に提出した「誓約書」には、「応募者と利害関係人の定義」として次の項目が挙げられている。

<応募者と利害関係人の定義>

- | |
|--|
| ① 審査を受ける団体（＝応募者）に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間において所属したことがある選定委員 |
| ② 審査を受ける団体の役員の父母、祖父母、配偶者、子、孫、兄弟姉妹若しくは同居人にあたる選定委員 |
| ③ 審査を受ける団体が提案する業務の中で、役割分担または共同作業を行うこととなっている団体に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間において所属したことがある選定委員 |

- ④ 審査を受ける団体と直近の 1 年間に於いて毎月 1 回以上の頻度で直接的な商取引がある選定委員
- ⑤ 審査を受ける団体と直近の 1 年間に於いて毎月 1 回以上の頻度で直接的な商取引がある者の父母、祖父母、配偶者、子、孫、兄弟姉妹若しくは同居人にあたる選定委員
- ⑥ 審査を受ける団体と直近の 1 年間に於いて毎月 1 回以上の頻度で直接的な商取引がある団体に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間に於いて所属したことがある選定委員
- ⑦ 審査を受ける団体が提案する業務と直接的な競争関係にある選定委員
- ⑧ 審査を受ける団体が提案する業務と直接的な競争関係にある者の父母、祖父母、配偶者、子、孫、兄弟姉妹若しくは同居人にあたる選定委員
- ⑨ 審査を受ける団体が提案する業務と直接的な競争関係にある団体に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間に於いて所属したことがある選定委員
- ⑩ 審査を受ける団体に債務のある選定委員

※出所：「誓約書」

この定義によれば、当該選定委員が「応募者と利害関係人」に該当するとは言えない。

しかし、「応募者と利害関係人」の定義に該当しないとしても、「指定管理候補者の役員が選定委員を推薦している状況」そのものが、応募者と選定委員の利害関係において問題があると言わざるを得ない。

よって、市は、選定委員の選定に当たり、単に「応募者と利害関係人の定義」に当てはまらないことを形式的に確認するにとどまらず、実質的に応募者と選定委員に公平性を害する（または害すると考えられる）利害関係を有していないことを確認すべきである。

② (結果) 選定委員会に関する議事録の保管の必要性について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

平成 30 年度における福岡市市民福祉プラザに係る指定管理者選定委員会は、2 回実施されている。

選定委員会の議事録について書類を確認したところ、2 回の委員会とも要旨が記録された簡易なものしか保管されておらず、網羅的に記載された議事録は保管されていなかった。

【指摘事項】

詳細な議事録がなければ事後的に選定委員会の内容を確認することができず、候補者の選定過程が適切であったか確認することができない。

よって、市は、選定委員会の詳細な議事録を作成して保管すべきである

③ (結果) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

＜再委託の承認＞

(再委託の禁止)

第 21 条 指定管理者は、本業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせること（以下「再委託」という。）ができ、第三者はさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市市民福祉プラザの管理に関する基本協定書」

指定管理者は市へ承認申請書を提出し、市は承認申請書に記載された内容を確認した後、再委託を承認している。

しかし、市が指定管理者から入手した承認申請書には、委託項目、予定業者名、予算額の記載があるものの、「予定業者名」のうち一部に「未定」という記載があった。市は、その内容について確認しておらず、指定管理者から申し出のあった再委託の内容が妥当であるか判断するのに十分な情報が確認できていない項目があった。

また、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていなかった。

【指摘事項】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に

承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市は再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っておらず、また、「予定業者名」のうち一部に「未定」という記載があることから、再委託の承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市は、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行う必要がある。また、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

④ （結果）モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検して評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した自己評価シートには、次のとおり評価項目及びそれに対する指定管理者の自己評価が記載されている。

<自己評価シートにおける記載について（一部）>

評価項目	指定管理者の自己評価	説明
I プラザ事業・各種業務の実施状況	46	
①プラザ入居団体や団体連絡室利用団体との連絡調整が十分に行われている	5	プラザ連絡会（年6回）、団体連絡室利用団体との懇談会実施
②必要な図書等を整備するとともに、視覚障がい者等にも配慮している	3	対面朗読実施
③福祉に対するニーズや推移に関する調査・研究が行われている	3	感染症拡大のため予定していた調査・研究事業未実施
④各種相談事業の実施団体と連絡調整が十分に行なわれている	5	窓口研修会・相談業務担当者会議開催
⑤市民を対象とした研修等を行うなど、福祉啓発に努めている	5	市民講座実施
⑥市民に対し、広報紙等により、プラザの情報を適切に提供している	4	プラザだより発行（毎月）、HP、FB 上半期F Bの更新不十分
（中略）		

※出所：「令和2年度指定管理者評価シート」

記載された評価項目は全て定性的な記載にとどまっており、定量的な評価に関する記載はなされていない。

また、定量的な目標値やそれに対する達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定
(1) 指標の重要性
指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。
(2) 指標の設定方法
指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。
(3) 活動指標・成果指標
指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。
原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

⑤ （結果）自主事業の事業内容の明確化及び自主事業に関する収支計画及び収支計算の入手について

業務プロセス	Do(実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性・有効性

【現状】

自主事業とは、管理運営業務とは別に、基本協定書締結後に指定管理者の責任において自主的に企画、実施する事業であり、サービスの向上に寄与すると市が判断し実施を認める事業である。

本施設に関する自主事業については、提案書には自主事業として次の項目が記載されている。

<提案書に記載された自主事業>

事業名	目的・内容	対象者	回数	実施時期
プラザまつり &	プラザ入居団体、利用団体、地域団体との連携・共働を図るとともに、市	市民	1回 (年)	12月

事業名	目的・内容	対象者	回数	実施時期
バリアフリー映画祭	民の福祉意識の高揚と福祉団体の周知を図るためプラザ祭りとはバリアフリー映画祭を開催します。			
とうにん・ふくふくコンサート	ふくふくホールの「音響の良さ」を十分に活用し、「どなたでも良質な音楽を楽しめる」音楽会を、地域の団体や学校と共催して定期的に開催します。	市民	4～5回 (年)	未定
写真入門教室	高齢者等を中心に、趣味として写真を始めたい人を掘り起こし、写真の知識や楽しさを学んでいただくことで、高齢者の社会参加推進を図ります。	市民	2回 (年)	5～7月
写真展	写真を趣味としてプラザを利用している高齢者団体や障がい者団体に呼びかけて写真展を開催し、生きがい活動の支援と利用団体相互の交流を図ります。 写真入門教室と同時開催することで、団体の会員増を促進します。	市民 (プラザ利用団体)	6回程度 (年)	5～7月

※出所：「提案書」

しかし、これら4つの事業について、事業計画書及び事業報告書には「その他の事業」の項目名で記載されており、指定管理業務なのか自主事業なのかの区分が曖昧となっている。

また、「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」によれば、「個々の自主事業ごとに収支計画及び収支報告等が分かるようにしておくこと」と規定されており、指定管理業務の収支計画及び収支報告のみならず、個々の自主事業ごとに収支計画書及び収支計算書を入手する必要がある。

しかし市は、個々の自主事業ごとに収支計画書及び収支計算書を入手しておらず、個々の自主事業の収支の状況について把握していない。

【指摘事項】

市は、あらかじめ市が許容した自主事業について指定管理者が適切に実行していることを確認するため、個々の自主事業ごとに収支計画書及び収支計算書を入手し、個々の自主事業の収支の状況について把握する必要がある。

⑥ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、平成30年度に平成31年4月から令和6年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。

また、本施設は、同一の指定管理者に対する連続指定回数が2回となっている。なお、共同事業体の構成員である社会福祉法人福岡市社会福祉協議会の単独の指定も含めると、連続指定回数は4回となっている。

本施設に係る指定管理業務は、上記〈施設情報〉の指定管理業務概要に記載のとおりである。本施設の指定管理業務に係る参入の難しさ等について市にヒアリングを行ったところ、指定管理業務のうち「②利用の許可に関する業務」から「⑥施設、附属設備等の維持・管理及び修繕に関する業務」までの施設の管理運営業務については、参入はさほど難しくないと思われる。しかし、「①プラザ事業に関する業務」（特に「福祉に関する調査及び研究」や「福祉に関する研修及び啓発」）に関しては、社会福祉に関する専門的な内容が含まれているため参入の障壁が高いのではないかとのことであった。なお、市は、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施していない。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の「①プラザ事業に関する業務」のように一部に専門的な知識が必要であるとしても、多くは施設の管理運営業務であり、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関して新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないかを事業者等にヒアリングを実施する等して原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

＜複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)＞

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> ・プラザ事業に関する業務に関する専門性が高く参入できない。 ・施設の管理運営業務とプラザ事業等の専門業務が混在している等により、業務が複雑となっており、特定の事業者のみ実施可能となっている。 ・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・選定の際、問い合わせのあった事業者や、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 ・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 ・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

イ 福岡市立急患診療所（健康医療部地域医療課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立急患診療所		
所在地	福岡市早良区百道浜1丁目6番9号 外		
根拠法令等	福岡市立急患診療所条例、同施行規則		
設置目的	休日等における市民の急病患者に適切な医療を提供するため		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	一般社団法人福岡市医師会	平成27年4月1日～令和2年3月31日	非公募
	一般社団法人福岡市医師会	令和2年4月1日～令和7年3月31日	非公募
主な施設	診療所		
施設数	6		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①急患診療所における診療に関する業務 ②急患診療所における診療に係る使用料等の徴収及び請求に関する業務 ③急患診療所の施設及び附属設備等の維持管理に関する業務 ④前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

（単位：千円）

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	1,159,741	1,203,630	1,282,241
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	3	4	3
収入計	1,159,744	1,203,634	1,282,244
人件費	836,035	851,268	829,314
委託費	36,346	35,318	36,541
光熱水費	25,647	25,438	25,694
その他支出	261,716	291,610	390,695
支出計	1,159,744	1,203,634	1,282,244
収支差額	—	—	—

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 業務の成果を表す指標及び達成のための取組の明確化について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者から提出された令和2年度事業計画書において、「業務の成果を示す指標及び達成のための取組」として、次のとおり記載されている。

<業務の成果を示す指標及び達成のための取組>

福岡市における一次医療体制の維持、確保

※出所：「令和2年度事業計画書」

しかし、福岡市における一次医療の維持、確保を達成することを示す具体的な指標や達成するための具体的な取組については記載されていない。

また、令和2年度事業報告書において、計画として記載した「業務の成果を示す指標及び達成のための取組」に対応する結果としての指標や取組内容の記載がない。

【指摘事項】

市は、指定管理者が行った業務の成果に対して適切に評価を行う必要がある。

しかし、令和2年度事業計画書及び令和2年度事業報告書の当該記載内容を見る限り、指定管理者が事業計画に記載した「業務の成果を示す指標及び達成のための取組」が具体性に欠け、また、事業報告書にも対応する結果の記載がないことから、市が指定管理者の行った業務の成果に対して適切な評価を行っているのか疑義が生じると言わざるを得ない。

市は、指定管理者に対し、事業計画書及び事業報告書において「業務の成果を示す指標及び達成のための取組」とその結果を具体的に記載するよう指導するとともに、具体的な記載内容をもとに指定管理者に対する評価を実施すべきである。

② (結果) 「自動車借上料」の積算に用いる単価の根拠について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

令和2年度の本施設における収支決算の状況は次のとおりである。

<令和2年度収支決算>

(単位：千円)

科目	決算
委託料	1,221,363
委託料(精算分)	60,878
預金利息	3
収入の部 合計	1,282,245
人件費	829,314
管理経費	67,841
業務経費	152,846
診療報酬請求事務費	2,618
医薬材料費	46,896

科目	決算
急患診療運営事業強化経費	66,163
経費 計	1,165,677
消費税	116,567
支出の部 合計	1,282,245
収支差額	-

※出所：「令和2年度福岡市急患診療事業 決算書」を基に監査人作成

業務経費 152,846 千円には、自動車借上料 47,303 千円が含まれている。

自動車借上料は、本施設が平日夜間及び土日祝日に業務を実施していることから、医師や看護師等が本施設に出勤する際に自家用車を利用することを前提として支払われるものである。

自動車借上料は、予算、決算ともに1回当たりの単価に出勤回数に乗じて積算されており、1回当たりの単価は、医師 5,000 円、その他の従事者は 1,950 円となっている。

この単価について算定の根拠を市に確認したところ、過年度から継続して適用しているものであるが、具体的な根拠資料はないとの回答であった。

【指摘事項】

自動車借上料については、深夜の出勤等、業務の特性に鑑みれば一概に否定されるものではないが、年間の積算金額が令和2年度で47百万円と少額ではないことから、単価の根拠を明確にし、資料を保管する必要がある。

③ (結果)「事務室・薬局窓口リフォーム工事」の見積額の検証について

業務プロセス	Check (評価)：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

令和2年度の本施設における収支決算の状況は次のとおりである。

<令和2年度収支決算>

(単位：千円)

科目	決算
委託料	1,221,363
委託料 (精算分)	60,878
預金利息	3
収入の部 合計	1,282,245
人件費	829,314
管理経費	67,841
業務経費	152,846
診療報酬請求事務費	2,618
医薬材料費	46,896
急患診療運営事業強化経費	66,163
経費 計	1,165,677
消費税	116,567
支出の部 合計	1,282,245
収支差額	-

※出所：「令和2年度福岡市急患診療事業 決算書」を基に監査人作成

急患診療運営事業強化経費 66,163 千円には、「事務室・薬局窓口リフォーム工事」に係る経費として 25,000 千円が含まれている。

指定管理者が行う工事の範囲については令和2年度福岡市立急患診療所の管理運営に係る実施協定書に具体的な取決めはないが、「事務室・薬局窓口リフォーム工事」は市及び指定管理者が協議の上、実施している。

市は、事業計画書に記載された「事務室・薬局窓口リフォーム工事」について指定管理者から見積書を入手しているが、当該見積書の内容の妥当性について詳細な検討を行った資料はなかった。

【指摘事項】

市は、指定管理料の中で実施される工事については、その内容及び金額の経済性及び妥当性を検討するため、工事の見積書を入手するのみならず指定管理者における仕様書作成、業者選定プロセス及び見積書の内容の妥当性を検証し、その検証結果を文書として保管すべきである。

④ (結果) 精算後の指定管理料が当初設定した指定管理料上限額を超過した場合の決裁について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、指定管理者から四半期ごとの実績報告を受け、令和2年度福岡市立急患診療所の管理運営に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）に基づき、四半期ごとに指定管理料の精算を行っている。

<指定管理料の精算>

第5条 市は、各四半期の業務終了後、第3条の規定により、当該四半期の業務に係る指定管理料の額を確定するものとする。
2 市は、前項の規定により確定した指定管理料の額（以下「確定額」という。）が概算払額（概算払いを受けた金額の運用により指定管理者に預金収入が生じている場合は、その額を加えて得た額とする。以下同じ。）を超えるときは、その差額を指定管理者に支払うものとし、指定管理者は、概算払額が確定額を超えるときは、その差額を市に支払うものとする。

※出所：「令和2年度福岡市立急患診療所の管理運営に係る実施協定書」

令和2年度については、実施協定上の指定管理料は1,221,363千円であったが、市は実施協定書第5条第2項の規定に基づき、令和2年度合計で60,878千円を精算（追加支払い）している。その結果、令和2年度における指定管理料の確定額は1,282,241千円となった。

一方、令和元年7月に制定された福岡市立急患診療所指定管理者管理運営要項によれば、指定管理料の上限額は、令和2年度については1,250,564千円と記載されており、最終的な指定管理料は当該上限額を31,677千円超過している。

しかし、四半期ごとに実施した指定管理料の精算に係る決裁文書には、令和2年度の最終的な指定管理料が当初設定した指定管理料の上限額を超過した旨、また、その理由について決裁を受けた記載はなかった。

【指摘事項】

本施設については、実施協定書に基づき、指定管理料が実績に基づき精算されることから、当初予定した指定管理料の上限額を安易に超過することを許容すれば、不当に指定管理料を増加させる要因にもなりかねない。

令和2年度に関して精算後の指定管理料が増加したのは、新型コロナウイルス感染症対策や発熱外来の設置に係る対応があったことも一因と思われるが、そのような理由があったとしても、当初予定した指定管理料の上限額を超過する場合には、厳密な理由の分析を行った上で決裁を行うべきである。

⑤ (結果) 事業報告書に記載する内容の充実について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

福岡市立急患診療所管理運営業務仕様書（以下、本項において「仕様書」という。）に記載されている「指定管理者が行う業務」には、次の項目が記載されている。

<指定管理者が行う業務>

- 1 急患診療に関する業務
 - (1) 診療日
 - (2) 診療機関、診療時間及び診療科目
 - (3) 診療機関の主な業務
 - (4) その他の業務
 - (5) 急患診療所の医療従事者等配置人員
 - (6) 使用料等の徴収及び請求に関する事務処理
- 2 急患診療所の施設及び附属設備等の維持管理に関する業務
 - (1) 留意事項
 - (2) 施設保守管理業務
 - (3) 設備等の維持管理業務
 - (4) 貸与備品等の管理業務
 - (5) 清掃業務
 - (6) 高熱水費等の支払い等に関する業務
 - (7) 物品の保守管理業務
 - (8) 修繕料の執行
- 3 その他施設の管理運営に必要な業務
 - (1) 職員の配置と必要な研修の実施
 - (2) 事業計画書及び収支予算書の作成
 - (3) 事業報告書の作成
 - (4) 市への随時報告
 - (5) 自己評価の実施
 - (6) 指定後の事前引継業務と指定期間終了後の引継業務
 - (7) クレーム対応
 - (8) 緊急時対策、防犯、防災等のマニュアルの作成と職員への指導
 - (9) 文書の管理・保存

(10) 市への協力

※出所：「福岡市立急患診療所管理運営業務仕様書」を基に監査人作成

一方、指定管理者が作成した令和2年度事業報告書には次の項目が記載されているが、仕様書に記載された「指定管理者が行う業務」に対応する内容が網羅的に記載されているとは言い難い。特に仕様書に記載された「2 急患診療所の施設及び附属設備等の維持管理に関する業務」に対応する内容については記載されていない。その結果、令和2年度実施報告書を見る限りでは、指定管理者が実施すべき業務が網羅的かつ適正に実施されたのかが不明瞭である。

<令和2年度事業報告書において報告された項目>

1. 患者統計表
2. 時間帯別患者数
3. 小児科医師出動実績
4. 医療従事者向けの研修・研鑽活動
5. 医療機関との調整・協議
6. 利用者意見
7. 急患診療事業決算書
8. 第1～4四半期予算実績比較表
9. 福岡市医師会決算書
10. 指定管理者自己評価シート

※出所：「令和2年度事業報告書」

なお、平成25年度福岡市包括外部監査報告書における監査結果として、同趣旨の指摘事項が次のとおり述べられている。

<平成25年度福岡市包括外部監査報告書における指摘事項>

事業報告書においては、指定管理業務としてどのような業務を実施したのかを明確かつ網羅的に記載すべきである。また、自己評価の結果については、単に利用者からの意見箱に寄せられた意見を羅列するだけでなく、かかる意見箱の意見や指定管理業務遂行の結果を踏まえて、指定管理者としてこれをどのように分析・評価するかを記載すべきである。

※出所：「平成25年度福岡市包括外部監査報告書」

それに対して、市は次のような措置状況を公表している。

<措置状況（平成26年11月20日公表）>

事業報告書については、次回より指定管理業務としてどのような業務を実施したのかを網羅的に記載し、また自己評価の結果を指定管理者としてどのように分析し、評価するかについても記載するよう医師会に依頼を行った。

※出所：「平成25年度福岡市包括外部監査報告書」

【指摘事項】

市は、平成25年度包括外部監査報告書の指摘事項に対して前述のような措置状況を公表しているが、本監査において令和2年度の事業報告書を見る限り、当該指摘事項の趣旨に対応する改善状況にはないと言わざるを得ない。

市は、指定管理者に対し、仕様書に記載された指定管理業務の項目に沿って実施した事業を網羅的に実施報告書へ記載するとともに、その内容を指定管理者自ら分析及

び評価した内容を記載するよう指導すべきである。

⑥ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

＜非公募の場合の手続の「公表」＞

<p>非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。</p> <p>また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。</p>
--

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

⑦ (意見) 指定管理者選定に係る選定委員による評価の点数化について

業務プロセス	Plan (計画) : 指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

令和元年度に実施された本施設の指定管理者の選定に当たっては、5名の外部委員による選定委員会を開催し、同委員会の審査を経て指定管理者を決定している。

選定委員会では、各委員が審査表を用いて審査基準ごとに「適・否・どちらともいえない」の3段階で評価するとともに、総合評価においても「適・否・どちらともいえない」の3段階で評価している。

本施設は非公募による選定であるため指定管理候補者は1者であり、当該候補者に対して5名の選定委員全員が総合評価を「適」で評価している。

＜総合評価の結果＞

候補団体	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	E 委員
一般社団法人福岡市医師会	適	適	適	適	適

＜総合評価の集計＞

総合評価	適	否	どちらともいえない
評価者数	5人	-	-

※出所：「福岡市立急患診療所 指定管理者審査結果表」

【意見】

本施設の選定は非公募によって行われており、候補者は1者であることから、選定を行うに当たっては、より透明性を確保する必要がある。

しかし、各委員の総合評価については3段階でしか評価されないため、各委員の評価の細かい相違まで把握することができない。

また、総合評価に関して事前に具体的な評価の基準が設けられておらず、どの程度「適」が得られれば選定の基準を満たせるのかが不明確である。

さらに、選定委員会議事録によれば、事業計画の具体的な内容など、「本当に指定管理者としてふさわしいか」といった観点からの踏み込んだ議論を行ったとまでは見受けられなかった。

以上より、本施設の指定管理者の選定に当たって十分な検討を行い、より透明性を確保した上で指定管理者の選定がなされているかどうかについて、疑念が生じかねない。

よって、市においては、選定委員による評価を行う際は、評価基準ごとに点数による評価を行うとともに、総合評価については当該評価基準ごとの点数を集計する方法により評価を行うことが望ましい。

なお、市においては、点数による評価を行うに当たっては、あらかじめ総合点数における最低点数を設けるなどして、候補者が基準を満たしているかどうかをより明確に示すよう工夫することが望ましい。

⑧ (意見) 福岡市立急患診療所の運営に係る市としての収支状況の把握及び分析について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

市は、休日等における市民の急病患者に適切な医療を提供するため、福岡市立急患診療所として次の6施設を設置するとともに、指定管理者制度を適用して管理運営業務に当たっている。

<福岡市立急患診療所として設置される6施設の概要>

診療機関名	所在地	診療科目
急患診療センター	福岡市早良区百道浜一丁目6番9号	内科、小児科、外科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科
東急患診療所	福岡市東区箱崎二丁目54番27号	内科、小児科
博多急患診療所	福岡市博多区博多駅前二丁目19番24号	内科
南急患診療所	福岡市南区塩原三丁目25番3号	内科、小児科
城南急患診療所	福岡市城南区鳥飼五丁目2番25号	内科
西急患診療所	福岡市西区内浜一丁目4番7号	内科

※出所：「福岡市立急患診療所の管理運営に係る基本協定書」を基に監査人作成

令和2年度福岡市立急患診療所の管理運営に係る実施協定書第6条によれば、診療業務における診療報酬は、全額市の収入とされている。

福岡市立急患診療所の管理運営事業の実施に当たり、市は指定管理料や区分所有している建物の維持管理費用、関与する市職員の人件費などの関連する経費が発生している。

市は、これらの経費を網羅的に集計まではしておらず、得られる診療報酬でどの程度賅っているのか（裏を返せばどの程度赤字となっているのか）について把握していないとのことであった。

【意見】

福岡市立急患診療所については、民間の医療機関等が実施しない平日の夜間帯の診療や休日診療を行っていることから、人件費等が通常の診療業務よりも相当程度高く発生すると想定される。

しかし、経費の全額が診療報酬のみで賅えないとしても、収支の分析をすることで、その収支差額（赤字額）が市の目的達成のために許容できる範囲なのか、又は赤字幅を減少させる手立てはあるのかなど、市としてより良い医療体制の構築のための判断材料となり得ると考えられる。

そのため、市においては、福岡市立急患診療所に係るすべての経費（医療機器等の減価償却費も含めたフルコスト）を集計して診療報酬との差額（赤字額）を把握し、分析することが望ましい。その際、複数年の推移により分析することが望ましい。

⑨ **（意見）公募による競争性及び透明性の確保の検討について**

業務プロセス	Action（改善）：次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

本施設においては、令和元年度の指定管理者の選定を非公募により行っている。本施設における指定管理者を非公募により選定する理由は次のとおりである。

<非公募により選定する理由>

福岡市立急患診療所の管理に関する主な業務内容は、救急患者に対する初期救急医療の提供であり、専門的医療知識や技能を有する多数の医療従事者の確保・派遣調整等を要すること並びに急患診療所の物理的配置等から、本業務の履行を担保できる団体は次の理由により福岡市医師会以外にはないため、非公募で選定するもの。

1. 民間医療機関の休診等により、市民の診療機会が制限される平日夜間、休日、盆及び年末年始において、救急患者に対し適切な医療を提供することを目的としていることから、急患診療所では、多岐にわたる診療科（内科、小児科、外科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科）の医師をはじめ、看護師、薬剤師、検査技師及び受付・会計事務員など多数の従事者を確保しなければならない。

そのため、昨今の医療従事者の確保が困難な中で、福岡市医師会ではそのネットワークを活用し、大学病院をはじめとする各医療機関、関係団体等への協力要請や派遣調整を行い、本市の救急医療体制を維持している。

2. 急患診療センターは、平成4年度から福岡市医師会館内に設置しており、同センターの管理運営に当たっては、下記の観点から、入所する施設の管理者である福岡市医師会により一体的に行うことが、経済性、業務の効率性及び事故責任等の所在を明確にする上からも合理的である。

- 福岡市医師会館は、本市が1階及び2階の一部を区分所有しているが、空調等の設備の管理については、福岡市医師会が所有している2階から9階についても、構造上一括して行う必要がある。

- 急患診療センターは、平日夜間、休日、盆及び年末年始に、診療のため会館の1階に開設しているが、会館の2階から9階は、その時間中は使用されていない。しかし、施設の構造上、警備システムは1階～9階まで一括管理されており、会館の2階以上を施錠し、1階部分のみ解錠して急患診療業務を運営することは困難である。よって、会館を管理している福岡市医師会以外の団体が急患診療センターの施設管理を行うことは、会館全体の安全管理に支障をきたす恐れがある。
3. 急患診療センターは、各区急患診療所で対応できない症状の患者を引き継ぐなど後方支援の機能を有している。また、医師等の医療従事者の出動調整や、薬剤・衛生材料の購入・管理を引き続き効率的に行うためにも、その対応が可能な福岡市医師会による両施設の一括した管理・運営が必要である。

※出所：「指定管理者を非公募により選定する理由（決裁文書資料）」

一方で、平成25年度包括外部監査報告書において、次のとおり意見が述べられている。

＜平成25年度包括外部監査報告書＞

本施設の運営・管理に特化して、公募に供することを検討されるべきであると考え。なお、この場合、センター及び5診療所一括しての管理ではハードルが高いということであれば、個々の施設について個別に指定管理者を公募するということも考えられる。

※出所：「平成25年度包括外部監査報告書」

【意見】

前述の非公募により選定する理由については、一定の合理性は認められる。

しかし、本項で述べてきた監査の結果及び意見の中で特に

- ・積算の根拠が不透明な部分がある点（車両借上料など）
- ・事業計画や実績報告の記載、評価の内容が不明瞭である点

を考慮すれば、非公募により1者が長期間業務に当たっていることによる弊害が全くないとは言い切れない。

逆に、公募を行うことで他の医療機関の参入可能性を確保し、もって競争性や透明性を確保することにより、より適正な運営が行われる可能性がある。

そこで、市においては、現在非公募により行っている指定管理者の選定について、次回以降、公募によることを検討することが望ましい。

また、公募を実現するためには、平成25年度包括外部監査報告書にも述べられているように、センター及び各診療所を別々に切り分けることも考慮することが望ましい。

なお、非公募理由にあがっている「医師等の医療従事者の出動調整や、薬剤・衛生材料の購入・管理を引き続き効率的に行う」点については、6施設一体として指定管理者を行う場合の「効率性」をより具体的に検証し、どの程度効率的なのかを示すことが望ましい。

⑩ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

(再委託の禁止)

第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市立急患診療所の管理運営に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「福岡市立急患診療所の管理運営業務に係る再委託について」（以下、本項において「再委託届出書」という。）と題した文書に再委託の内容を記載し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託届出書に記載された内容は、次のとおり契約件名、契約期間及び受託者名のみである。

＜再委託の内容＞

契約件名	契約期間	受託者名
会館清掃業務委託	令和2年4月1日～令和3年3月31日	鹿島建物
(中略)		

※出所：「再委託届出書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等にに応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、契約件名、契約期間及び受託者名のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

ウ 福岡市健康づくりサポートセンター（健康医療部健康増進課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	福岡市健康づくりサポートセンター		
所在地	福岡市中央区舞鶴2丁目5番1号		
根拠法令等	福岡市健康づくりサポートセンター条例、同施行規則		
設置目的	生活習慣病予防をはじめとする市民の総合的な健康づくりへの支援等を通じてその健康の保持及び増進を図るとともに、豊かな生活文化の創造の場を提供し、もって市民の福祉の向上に資するため		
指定管理者	名称	指定期間	公募・非公募
※令和2年度含む期間 及びその前期間	福岡市医師会・鹿島建物共 同事業体	平成25年4月1 日～平成28年3 月31日	公募
	福岡市医師会・鹿島建物共 同事業体	平成28年4月1 日～令和3年3 月31日	公募
主な施設	ホール、講堂、コミュニティプラザなど		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、以下のとおりである。</p> <p>(1) センターの運営に関する業務</p> <p>①健康づくり、生活習慣病予防等の各種相談に応ずること</p> <p>②健康づくり、生活習慣病予防の普及・啓発を実施すること</p> <p>③健康づくり、生活習慣病予防に関する各種講座・教室を実施すること</p> <p>④総合健診を実施すること（中央区保健福祉センターが実施する総合健診業務の受託を含む）</p> <p>⑤糖尿病の重症化予防事業を実施すること</p> <p>⑥生活習慣病予防に関する市の本庁・各区保健福祉センター等へ技術的支援を行うこと</p> <p>⑦施設の管理及び利用に関すること</p> <p>⑧使用料の徴収・収納事務を行うこと</p> <p>⑨公衆電話を設置すること</p> <p>(2) あいれふの管理に関する業務</p> <p>①施設の維持管理・保守点検等に関すること</p> <p>②光熱水費等に関すること</p> <p>(3) その他の業務</p> <p>①入居施設と連携すること</p> <p>②指定期間終了にあたっての引継業務を行うこと</p> <p>③緊急時対策、防犯・防災対策マニュアルの整備及び入居施設へ指導すること</p> <p>④あいれふの管理運営全般のマニュアルを整備すること</p> <p>⑤入居施設職員に対して運営管理に必要な研修を実施すること</p> <p>⑥あいれふ防火管理業務、自衛消防隊連絡協議会を行うこと</p> <p>⑦その他指定管理業務に関する照会文書、各種調査等に対する協力及び日常業務を調整すること</p>		

利用料金制の採用	無
利用料金の概要	無
自主事業の有無	有
自主事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 楽しくおいしく健康料理教室 ・ 夏休み！あいれふ親子食育講座 ・ 生活習慣病予防のための事業所向け健康セミナー ・ 気軽に糖尿病教室 ・ 子ども一時預かり ・ ニコニコペース健康教室 ・ 一般市民を対象とした体力測定会 ・ 体組成計（InBody）の利用 ・ 臨床検査業務の再委託による経費節減と効率化 ・ 夜の健康クッキング教室 ・ 運動指導室（にこにこルーム）の利用

<収支状況>

（単位：千円）

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	406,668	441,023	411,640
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	7,130	8,760	3,888
その他収入	6,990	7,260	5,929
収入計	420,788	457,043	421,457
人件費	188,126	220,308	206,997
委託費	10,471	11,284	5,799
光熱水費	40,961	39,379	37,589
その他支出	173,408	180,077	166,975
支出計	412,966	451,048	417,360
収支差額	7,822	5,995	4,097

（イ）監査の結果及び意見

① （結果）選定委員からの利害関係者非該当誓約書の入手の必要性について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

ガイドラインによれば、「選定委員について、応募者との利害関係人の範囲を定め、各委員について利害関係の有無をチェックすること。」と定め、選定委員と応募者との間に利害関係がないかどうかを確認することを求めている。

しかし、本施設における平成 27 年度の選定（指定期間：平成 28 年 4 月～令和 3 年 3 月）において、選定委員から「利害関係者非該当誓約書」を入手しておらず、選定委員と応募者との間に利害関係がないかどうかを確認することができなかった。

なお、令和 2 年度に実施した選定（指定期間：令和 3 年 4 月～令和 8 年 3 月）においては、選定委員から「利害関係者非該当誓約書」を入手していた。

【指摘事項】

市は、平成 27 年度の選定（指定期間：平成 28 年 4 月から令和 3 年 3 月まで）において、選定委員と候補者との間に利害関係がないことを確認するため、「利害関係者非該当誓約書」を選定委員ごとに入手する必要があった。

②（結果）収支予算書と収支決算書の比較の必要性について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設の指定管理料については、「福岡市健康づくりサポートセンター等の管理に係る実施協定書」（以下、本項において「実施協定書」という。）及び「福岡市健康づくりサポートセンター等の管理に係る実施協定書の一部を変更する協定書」（以下、本項において「変更協定書」という。）に基づき、「指定管理料A」及び「指定管理料B」に分類されている。

<指定管理料の分類>

分類	内容	指定管理料の額
指定管理料A	指定管理料B以外の指定管理料	343,514 千円 修繕費として 11,066 千円、備品購入費として 799 千円を含む（修繕費及備品購入費については余剰が生じた場合は返納する）
指定管理料B	（1）センターの運営に関する業務のうち、「④総合健診を実施すること」に対する指定管理料	総合健診受診者数実績及び総合健診実施回数実績により決定

※出所：「実施協定書」及び「変更協定書」を基に監査人作成

市は、指定管理者から、令和 2 年度における「指定管理料A」及び「指定管理料B」に関する収支予算書及び収支決算書を入手している。

令和 2 年度における「指定管理料A」及び「指定管理料B」に関する収支予算額と収支決算額を比較すると、以下のとおりとなる。

<収支予算と収支決算の比較（指定管理料A）>

（単位：千円）

項目	内訳	予算額 ①	決算額 ②	差異 ①-②
収入の部				
	指定管理料	343,514	343,514	-
	その他収入	-	723	△723
	収入計	343,514	344,237	△723
支出の部				
	人件費	133,259	153,283	△20,024
	給与等	73,608	95,379	△21,771
	手当	34,610	38,450	△3,840
	福利厚生費	25,041	19,454	5,587
	事務的経費	6,625	5,251	1,374
	印刷消耗品	1,649	1,689	△40
	その他	4,976	3,563	1,413

センター事業費	33,589	56,514	△22,925
ホームページ運営	121	115	6
健康づくりの情報発信	3,366	8,043	△4,677
各種健康教室	1,531	512	1,019
糖尿病の重症化予防事業	1,254	928	326
運動指導	11,132	11,384	△252
検査機器等保守	13,552	1,450	12,102
備品購入費	799	(決算額) 571 (返納額) 228	-
その他	1,834	33,283	△31,449
あいれふ施設管理費	170,041	116,818	53,223
ホール等管理運営	19,319	16,507	2,812
光熱水費	43,375	37,589	5,786
清掃・警備等	33,526	34,851	△1,325
設備等保守	39,607	16,805	22,802
修繕費	11,066	(決算額) 11,058 (返納額) 8	-
その他	23,148	-	23,148
支出計	343,514	331,866	11,648
収支差額	-	12,371	△12,371

※出所：「収支予算書」及び「収支決算書」を基に監査人作成

「指定管理料A」について収支予算と収支決算を比較すると、人件費については20,024千円、センター事業費については22,925千円、決算額が予算額を超過している。一方で、あいれふ施設管理費については53,223千円、予算額より決算額が少なくなっている。

<収支予算と収支決算の比較（指定管理料B）>

(単位：千円)

項目	内訳	予算額 ①	決算額 ②	差異 ①-②
収入の部				
	指定管理料	137,871	68,126	69,745
	受診者自己負担金	-	5,753	△5,753
	その他収入	-	175	△175
	収入計	137,871	74,054	63,817
支出の部				
	人件費	87,967	53,714	34,253
	給与等	84,184	49,106	35,078
	手当	1,269	1,885	△616
	福利厚生費	2,514	2,723	△209
	事務的経費	7,900	2,825	5,075
	印刷消耗品	2,900	32	2,868
	その他	5,000	2,793	2,207
	事業費	39,840	22,605	17,235

項目	内訳	予算額 ①	決算額 ②	差異 ①-②
	機器代（リース料等）	600	1,494	△894
	検査費（委託費含む）	16,144	10,486	5,658
	その他	23,096	10,624	12,472
	その他（保険料他）	2,164	120	2,044
	支出計	137,871	79,264	58,607
	収支差額	-	△5,210	5,210

※出所：「収支予算書」及び「収支決算書」を基に監査人作成

「指定管理料B」について、収支予算と収支決算を比較すると、指定管理料について69,745千円、人件費について34,253千円、事業費について17,235千円、予算額より決算額が少なくなっている。

なお、「指定管理料B」については「総合健診受診者数実績及び総合健診実施回数実績により決定」されるが、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により受診者数等の実績が想定よりも少なかったことから、上記のように予算額より決算額が大幅に少ない結果になったと推察される。

また、受診者自己負担金については収支予算では計上されていなかったが、収支決算では計上されており、その分の差異が生じている。

以上のとおり、「指定管理料A」及び「指定管理料B」について、令和2年度における収支予算と収支決算との間に差異が生じているにもかかわらず、市は、指定管理者に確認するなどして差異の内容、発生原因等を把握することをしていなかった。

【指摘事項】

収支予算と収支決算との間に差異が生じている状況について、差異の内容、発生原因等を把握、分析できていなければ以下のような問題が生じる可能性があり、著しく不当である。

<収支予算と収支決算の差異内容の把握・分析ができていないことによる問題点>

- ・当初の計画に従って事業が運営できたのか、数字上で確認できない。
- ・収支予算の積算内容が妥当であったのか、実績との比較の観点から確認できない。
- ・収支決算の計上内容に誤りがないか、予算比較の観点から確認できない。
- ・（収支決算額が妥当であると仮定すれば）募集の際に設定した指定管理料上限額の積算が適切だったのか、確認できない。

よって、市は、収支予算書及び収支決算書について指定管理者から単に入手するにとどまらず、収支予算額と収支決算額の比較を行い、差額があれば指定管理者に問い合わせる等して差異の内容、発生原因等を把握し、分析を行うべきである。

③ （結果）収支決算書の内容の確認の必要性について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）におけるモニタリング実施手法の一つと

して、事業報告書（収支報告書）の実施状況点検に関して次のとおり定めている。

＜事業報告書（収支報告書）の実施状況点検＞

毎年度終了後、指定管理者から提出された事業報告書により、管理運営業務の実施状況、施設の利用状況、管理経費の収支状況等を把握し、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認する。

※出所：「モニタリングマニュアル」

市は、指定管理者から令和2年度における収支決算書を入手している。

入手した収支決算書（指定管理料A）の内容は、次のとおりである。

＜収支決算書（指定管理料A）＞ (単位：千円)

項目	決算額	備考
収入の部		
指定管理料	343,514	
その他収入	723	預金利息、天神ラボ光熱水費
収入計	344,237	
支出の部		
人件費	153,283	
給与等	95,379	
手当	38,450	
福利厚生費	19,454	
事務的経費	5,251	
印刷消耗品	1,689	
その他	3,563	各種通信料・機器レンタル費用 等
センター事業費	56,514	
ホームページ運営	115	
健康づくりの情報発信	8,043	サポートセンターNEWS 発行 等
各種健康教室	512	
糖尿病の重症化予防事業	928	
運動指導	11,384	
検査機器等保守	1,450	
備品購入費（決算額）	571	
備品購入費（精算額）	228	（監査人注：市へ返納した額）
その他	7,162	
植栽管理	482	
装飾用植木メンテナンス	358	
予約PC・固定FAXリース	206	
管球等消耗品費	1,034	
その他諸経費	1,225	現場管理
本社経費	8,516	東京本社
支社経費	8,516	九州支社
水光熱予算残金	5,786	
あいれふ施設管理費	116,818	
ホール等管理運営	16,507	
光熱水費	37,589	

項目	決算額	備考
清掃・警備等	34,851	
設備等保守	16,805	
修繕費（決算額）	11,058	
修繕費（精算額）	8	（監査人注：市へ返納した額）
支出計	331,866	
収支差額	12,371	

※出所：「収支決算書」を基に監査人作成

令和2年度の収支決算書（指定管理料A）に関し、収支決算書のみからは把握できない次の内容について市にヒアリングを行ったところ、市は内容の把握を行っていないとの回答であった。

＜収支決算書のみからは把握できない事項＞

- ・センター事業費に含まれる「その他」7,162千円及び「その他諸経費」1,225千円の内容、計上の根拠及び科目の使い分け
- ・センター事業費に含まれる「本社経費」8,516千円、「支社経費」8,516千円及び「水光熱予算残金」5,786千円の内容及び計上根拠

【指摘事項】

令和2年度の収支決算書（指定管理料A）の内容について、市は内容を把握しておらず、その結果、モニタリングマニュアルで定める「業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかを確認」することができていないと言わざるを得ない。

よって、市は、収支決算書入手するにとどまらず、収支決算書からだけでは内容が把握できない項目については、指定管理者に内容の確認や計上根拠の照会をするなどして内容の把握及び分析を行うことにより、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的、効率的になされているかどうかを確認する必要がある。

④（意見）応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、令和2年度に令和3年4月から令和8年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。

また、本施設においては、同一の指定管理者に対する連続指定回数が3回となっている。

本施設に係る指定管理業務は、上記＜施設情報＞の指定管理業務概要に記載のとおりである。本施設の指定管理業務に係る参入の難しさ等について市にヒアリングを行ったところ、「指定管理者募集の説明会に参加したものの応募は断念した者から聞き取った内容をもとに、事業内容の幅が広く、管理する施設規模が広範であることなどから十分な準備期間を要するためではないかと考えている」とのことであった。

なお、市は前述のとおり、説明会参加者（応募までは断念した者）から応募しなかった理由を聴取しているが、それ以外に複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施していない。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の「(1) センターの運営に関する業務」のように一部に専門的な知識が必要であるとしても多くは施設の管理運営業務であり、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことには問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関し、新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないかどうかを複数の事業者等にヒアリングを実施する等して原因の把握及び分析を実施し、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> ・センターの事業運営の専門性が高く参入できない。 ・施設の管理運営業務とセンター事業等の専門業務が混在している等により、業務が複雑となっており、特定の事業者のみ実施可能となっている。 ・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・選定の際、問い合わせのあった事業者や、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 ・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 ・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

⑤ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	法規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<再委託の承認>

<p>(再委託の禁止)</p> <p>第19条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ市の承認を受けた場合、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせること（以下「再委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。</p>
--

※出所：「福岡市健康づくりサポートセンター等の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、「福岡市健康づくりサポートセンターの管理運営業務の一部再委託について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託承認申請書に記載された内容は、次のとおり再委託の契約件名、委託内容、受託者名、停止及び排除（の確認）のみである。

<再委託の内容>

契約件名	委託内容	受託者名	停止及び排除
健康づくり運動業務	本庁・区保健福祉センター等への運動指導士の派遣及び運動に関する相談や指導等	(株) コロがらん本舗	確認済
(中略)			

※出所：「令和2年度再委託業務の提出について」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託承認申請書上、再委託先の再委託の契約件名、委託内容、受託者名、停止及び排除（の確認）のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

エ 福岡市立老人福祉センター東香園（高齢社会部高齢福祉課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立老人福祉センター東香園		
所在地	福岡市東区香住ヶ丘1丁目9番1号		
根拠法令等	老人福祉法		
設置目的	高齢者に対して各種の相談に応じるとともに、健康の増進、教養の向上及びレクリエーションのための便宜を総合的に供与するため。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社 西日本介護サービス	平成26年4月1日～平成31年3月31日	公募
	株式会社 西日本介護サービス（※令和3年6月1日付け社名変更:株式会社 ウィズグループ）	平成31年4月1日～令和6年3月31日	公募
主な施設	研修室、図書室、浴室、大広間等		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>①センターの運営に関する業務</p> <p>②センターの事業に関する業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の健康増進、教養の向上及びレクリエーション等、就業・創業支援による生きがいづくりに関する業務（シニア教室及び高齢者創作講座を含む） ・高齢者の各種相談業務 ・その他センターの目的達成に必要と思われる業務 <p>③センターの施設及び附属設備の管理運営に関する業務</p> <p>④その他の業務</p> <p>⑤指定管理者が応募書類で提案した業務のうち市との協議が整ったものである。</p>		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	飲食物の自動販売機の設置		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	36,900	43,113	35,718
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	237	189	115
その他収入	111	91	59
収入計	37,248	43,393	35,892
人件費	13,100	14,610	13,068
委託費	8,468	8,686	8,492

光熱水費	9,451	8,415	2,704
その他支出	3,858	9,478	6,769
支出計	34,877	41,189	31,033
収支差額	2,371	2,204	4,859

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 自己評価項目に関する数値目標等の具体的な設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者は、令和2年度事業計画書において、「令和2年度自己評価項目（園独自分）」として5つの項目を設定している。

<自己評価項目>

	項目	評価段階	設定の理由
1	高齢者生活身上相談、就業・創業相談、健康相談、法務・行政相談など相談業務の推進・充実	A 計画以上に実施 B 計画通りに実施 C 未実施	生活身上相談を積極的に行い、独居高齢者の心配や認知症等の解決に向けて積極的に取り組む。充実した健康相談を行う事で、高齢者の健康維持や体調管理を図る。さらに身近な法務相談等に応じるため、タイムリーな話題でセミナーなどを開催する。また、前年度よりの就業・創業の相談会や講座、コーナーを活用して成果に繋げて行く。
2	健康づくりに関する講座・教室、相談会の充実	A 計画以上に実施 B 計画通りに実施 C 未実施	健康づくり事業の実施数を増やし、高齢者が健康づくりを実践するための場として活用します。東区社会福祉協議会・東区保健福祉センター・福岡市総合体育館と連携して行います。また医学博士・歯科医と共にフレイル予防・口腔ケアを行い健康維持・増進に繋げて行きます。
3	地域社会資源との連携強化及び 地域異世代交流の充実	A 計画以上に実施 B 計画通りに実施 C 未実施	地域の異世代(保育園・中学・大学など)との交流を積極的に図ることにより、高齢者に「楽しみや生きがい」を感じられる場の提供を積極的に行う。東保健所や東警察署、大学などより講師を招聘し、出張講座を開催し、生活衛生や詐欺被害などの防犯、高齢者の運転マナー及び交通安全や省エネなどの勉強会を行う。

	項目	評価段階	設定の理由
4	毎日の入浴における衛生管理等の実施及び季節湯の実施など入浴サービスの充実	A 計画以上に実施 B 計画通りに実施 C 未実施	日々の衛生管理や巡視を徹底し、また人気の季節湯でさらに楽しんでいただき、安全で快適な入浴サービスを実施する。東香園利用者の約60%の方が入浴を楽しみに来園されるため、安全対策や緊急時の対応にも力を入れて行きます。
5	情報発信の充実	A 計画以上に実施 B 計画通りに実施 C 未実施	東香園だよりや web ブログの内容を、より充実させて園の利用者拡充を推進したい。超高齢社会に向けて、福祉センターの社会的必要性や存在の重要性を高め、地域に愛される施設であり続けたい。

※出所：「事業計画書」

【意見】

自己評価項目については、定量的で具体的な内容ではなく、定性的で抽象的な内容となっている。そのため、当該項目を達成するために具体的にどのような行動をすべきかが不明確である。

また、評価段階として「A 計画以上に実施」「B 計画通りに実施」「C 未実施」の三段階を設定しているが、具体的な数値目標がないため、何をもって「計画以上に実施」「計画通りに実施」と評価するのか、その基準が曖昧である。

市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）で次のとおり記載している。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

<p>2 指標の設定</p> <p>(1) 指標の重要性</p> <p>指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。</p> <p>(2) 指標の設定方法</p> <p>指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。</p> <p>(3) 活動指標・成果指標</p> <p>指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。</p> <p>原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。</p>

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者が自己評価項目を設定する場合、具体的な行動計画や数値目標にまで落とし込むよう指導することが望ましい。

② (意見) 事業者の財務モニタリングにおける内容の確認について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市は「財務状況チェック表」に基づき、指定管理者の財務モニタリングを実施している。具体的には、市が入手した指定管理者の財務数値に基づき、流動比率、自己資本比率、固定比率、負債比率を算定している。

しかし、算定した財務比率に関して具体的な内容や理由の確認を行っていなかった。

【意見】

財務モニタリングを実施する場合は、単に数値を入力して比率を算定するだけにとどまらず、その比率の意味するところを理解した上で分析を実施し、必要に応じて指定管理者に質問するなど内容を適切に把握することが望ましい。

オ 福岡市立老人福祉センター寿楽園（高齢社会部高齢福祉課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立老人福祉センター寿楽園		
所在地	福岡市城南区南片江2丁目32番1号		
根拠法令等	老人福祉法		
設置目的	高齢者に対して各種の相談に応じるとともに、健康の増進、教養の向上及びレクリエーションのための便宜を総合的に供与するため。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡市身体障がい者福祉協会	平成26年4月1日～平成31年3月31日	公募
	社会福祉法人 福岡市身体障がい者福祉協会	平成31年4月1日～令和6年3月31日	公募
主な施設	研修室、図書室、浴室、大広間等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①センターの運営に関する業務 ②センターの事業に関する業務 ・高齢者の健康増進、教養の向上及びレクリエーション等、就業・創業支援による生きがいづくりに関する業務（シニア教室及び高齢者創作講座を含む） ・高齢者の各種相談業務 ・その他センターの目的達成に必要と思われる業務 ③センターの施設及び附属設備の管理運営に関する業務 ④その他の業務 ⑤指定管理者が応募書類で提案した業務のうち市との協議が整ったものである。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	飲食物の自動販売機の設置		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	35,287	39,003	33,828
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	79	69	49
その他収入	291	275	63
収入計	35,657	39,347	33,940
人件費	16,810	16,901	15,259
委託費	7,798	8,503	8,692
光熱水費	6,714	5,995	1,801
その他支出	3,799	6,691	5,121

支出計	35,121	38,090	30,873
収支差額	536	1,257	3,067

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 自己評価項目に関する数値目標等の具体的な設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者は、令和2年度事業計画書において、「令和2年度自己評価項目（園独自分）」として5つの項目を設定している。

<自己評価項目>

	項目	評価段階	設定の理由
1	温かい雰囲気のある施設作り	A かなり努めた B 努めた C 努力不足	笑顔を大切に、温かい挨拶や対応に心掛け、利用者にとって気持ちの良い施設にするため
2	ハッピーフレンド事業の充実	A かなり努めた B 努めた C 努力不足	障がいのある方と活動の場を共にし、障がいや障がい者を理解することにより、利用者の考え方や生き方の充実を図るため
3	無駄のない省エネ・節電	A かなり努めた B 努めた C 努力不足	地球の温暖化により近年早くから暑い日が多くなっている。省エネ・節電に努めながらも利用者の安全に努め必要があるため
4	危機管理の徹底	A かなり努めた B 努めた C 努力不足	教室や風呂等、毎日、高齢で大勢の利用者があり、そのために事故や安全に十分配慮する必要があるため
5	駐車場の管理の徹底	A かなり努めた B 努めた C 努力不足	車での来所が多くなり、満車になる日が多くなっている。車の誘導や安全確保に必ず職員で整理する必要があるため

※出所：「事業計画書」

【意見】

自己評価項目については、定量的で具体的な内容ではなく、定性的で抽象的な内容となっている。そのため、当該項目を達成するために具体的にどのような行動をすべきかが不明確である。

また、評価段階として「A かなり努めた」「B 努めた」「C 努力不足」の三段階を設定しているが、具体的な数値目標がないため、何をもって「かなり努めた」「努めた」と評価するのか、その基準が曖昧である。

市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）で次のとおり記載している。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者が自己評価項目を設定する場合、具体的な行動計画や数値目標にまで落とし込むよう指導することが望ましい。

カ 福岡市立つくし学園（障がい者部障がい企画課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立つくし学園		
所在地	福岡市城南区鳥飼5丁目16-12		
根拠法令等	福岡市立障がい者生活・就労支援施設条例、同施行規則		
設置目的	生活能力、就労能力等の向上に必要な支援を行うため、「就労移行支援」等の事業を行い、もって障がい者の福祉の向上を図る。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡障害者支援センター	平成27年4月1日～令和2年3月31日	公募
	社会福祉法人 福岡障害者支援センター	令和2年4月1日～令和7年3月31日	公募
主な施設	事務室、作業室、食堂、相談室、和室等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①つくし学園の事業運営に関する業務 ②施設の使用許可に関する業務 ③施設の利用の制限に関する業務 ④つくし学園の施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑤前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	指定管理を行う期間において条例第3条第1号に該当する利用者から徴収する次の利用料金の額 ①指定障害福祉サービスの提供に要する費用 ②食事の提供に要する費用		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	—	—	—
利用料収入	101,104	95,735	91,846
自主事業収入	—	—	—
その他収入	7,254	5,806	5,655
収入計	108,358	101,541	97,501
人件費	67,720	64,790	65,893
委託費	6,221	6,195	6,397
光熱水費	3,628	3,458	3,390
その他支出	16,545	14,988	13,976
支出計	94,114	89,431	89,657
収支差額	14,244	12,110	7,844

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 選定委員会の委員任期の明確化及び利害関係人非該当誓約書の入手について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

令和元年度に実施した本施設の指定管理者の選定に当たっては、指定管理者選定・評価委員会（以下、本項において「委員会」という。）を設置している。

本施設に係る委員会の委員は、次の6名が選任されている。

＜委員会の委員＞

役職等	任期	備考
広島国際大学大学院 教授	平成29年12月1日～ 令和2年11月30日	
福岡県知的障がい者福祉協会 会長	平成29年12月1日～ 令和2年11月30日	
福岡市民生委員児童委員協議会 障がい者部会 副部会長	平成29年12月1日～ 令和2年11月30日	
公認会計士	平成29年12月1日～ 令和2年11月30日	
弁護士	平成29年12月1日～ 令和2年11月30日	
福岡市立つくし学園保護者代表	令和元年8月27日～令 和元年12月31日	福岡市立つくし学園 の選定のみ

※出所：「福岡市障がい者保健福祉施設指定管理者選定・評価委員会 委員名簿」を基に監査人作成

「福岡市障がい者保健福祉施設指定管理者選定・評価委員会設置要綱」（以下、本項において「設置要綱」という。）によれば、委員の任期は3年とされている。

一方、委員のうち「福岡市立つくし学園保護者代表」については、上記のとおり任期が令和元年8月27日から令和元年12月31日までとなっており、設置要綱に定める任期とは異なる取扱いがなされている。

また、ガイドラインによれば、「選定委員について、応募者との利害関係人の範囲を定め、各委員について利害関係の有無をチェックすること。」と定め、選定委員と応募者との間に利害関係がないかどうかを確認することを求めている。

しかし、市は「福岡市立つくし学園保護者代表」から「利害関係者非該当誓約書」を入手しておらず、当該選定委員と応募者との間に利害関係がないかどうかを確認することができなかった。

【指摘事項】

市によれば、委員のうち「福岡市立つくし学園保護者代表」については、指定管理者の選定期間中だけの委員としてスポット的に選任されている。

よって、市は、そのような実態に合わせ、設置要綱において「福岡市立つくし学園保護者代表」の任期についてあらかじめ定めることで、その任期を明確化する必要がある。

また、市は、委員のうち「福岡市立つくし学園保護者代表」についても、他の委員と同様、選定委員と候補者との間に利害関係がないことを確認するため、「利害関係者非該当誓約書」を入手する必要がある。

② (結果) 生産事業に係る収支状況の把握及び収支決算書への反映について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合规性

【現状】

本施設では、指定管理業務として、次のとおり生産活動を実施しており、当該生産活動から得られた収入からその事業に必要な経費を控除した額に相当する金額を工賃として利用者に支払っている。

＜利用者への工賃の支払と生産活動の種類等＞

I 運営に関する業務			
(略)			
4 利用者への工賃の支払に関する業務			
(1) 工賃の支払及び領収の確認			
就労継続支援 (B型) の生産活動の実施により得られた収入から、その事業に必要な経費を控除した額に相当する金額を工賃として、利用者に毎月支払うこと。			
(略)			
II 事業に関する業務			
1 就労移行支援、就労継続支援 (B型)、自立訓練 (生活支援) の障がい福祉サービスに関する業務			
(略)			
(5) 生産活動の種類等			
下表の生産活動を実施しており、現行の生産活動を継続することを基本とし、活動への必要な支援を行うこと。(略)			
種類	就労継続B型	就労移行支援	自立訓練 (生活)
パン製造作業	14 人	12 人	6 人
自転車再生作業	16 人		
簡易作業	12 人		
利用定員	42 人	12 人	6 人

※出所：「管理業務の仕様書」

上記生産活動から発生する収入 (売却収入) 及び支出 (材料仕入及び利用者工賃) について、年度終了後に市が指定管理者から入手した「指定管理業務に関する収支決算報告書」のどの項目に含まれるか市にヒアリングを行ったところ、「生産活動から発

生ずる収入及び支出については、収支決算報告書には計上されていない」との回答を得た。

【指摘事項】

市が指定管理者から入手する収支決算報告書について、指定管理業務に係る収入及び支出が網羅的に計上されていなければ、収入及び支出の実態を適切に把握することができない。

よって、市は、指定管理者に対し、指定管理業務に係る全ての収入及び支出を計上した収支決算報告書を作成して提出するよう指導すべきである。

③ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設においては、令和元年度に令和2年4月から令和7年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。

また、本施設は、同一の指定管理者に対する連続指定回数が3回となっている。

本施設に係る指定管理業務は、上記<施設情報>の指定管理業務概要に記載のとおりである。本施設の指定管理業務に係る参入の難しさ等について市にヒアリングを行ったが、指定管理業務のうち「②施設の使用許可に関する業務」から「④つくし学園の施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務」までの施設の管理運営業務については、参入はさほど難しくないとと思われる。しかし、「①つくし学園の事業運営に関する業務」に関しては、社会福祉に関する専門的な内容が含まれているため参入の障壁が高いのではないかとのことであった。なお、市は複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施していない。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の「①つくし学園の事業運営に関する業務」のように一部に専門的な知識が必要であるとしても、多くは施設の管理運営業務であり、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関し、新規事業者の新規参入可能性の確保(競争性の確保)に問題がないかどうかを事業者等にヒアリングを実施する等して原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> ・つくし学園の事業運営に関する業務について専門性が高く参入できない。 ・施設の管理運営業務とつくし学園事業等の専門業務が混在している等により、業務が複雑となっており、特定の事業者の 	<ul style="list-style-type: none"> ・選定の際、問い合わせのあった事業者や、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 ・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。

み実施可能となっている。 ・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。	・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。
---	-------------------------------------

④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託の禁止)</p> <p>第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「福岡市立つくし学園の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「再委託協議書」という。）を市へ提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託協議書に記載された内容は、次のとおり再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみである。

<再委託の内容>

契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
施設警備	2020 年 4 月 1 日～ 2021 年 3 月 31 日	セコム株式会社	保険は後日提出
(中略)			

※出所：「再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

キ 福岡市立ももち福祉プラザ（障がい者部障がい企画課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立ももち福祉プラザ		
所在地	福岡市早良区百道浜1丁目4-1		
根拠法令等	福岡市立障がい者生活・就労支援施設条例、同施行規則		
設置目的	生活能力、就労能力等の向上に必要な支援を行うため、「就労移行支援」「生活介護」「短期入所」等の事業を行い、もって障がい者の福祉の向上を図る。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	平成27年4月1日～令和2年3月31日	非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	令和2年4月1日～令和5年3月31日	非公募
主な施設	日常生活訓練室、浴室、作業室、食堂など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①ももち福祉プラザの事業運営に関する業務 ②施設の使用許可に関する業務 ③施設の利用の制限に関する業務 ④ももち福祉プラザの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑤前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	指定管理を行う期間において条例第3条第1号に該当する利用者から徴収する次の利用料金の額 ①指定障害福祉サービスの提供に要する費用 ②食事の提供に要する費用 ③光熱水費		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	81,273	80,941	94,147
利用料収入	140,156	145,730	131,366
自主事業収入	—	—	—
その他収入	7,300	7,446	34,547
収入計	228,729	234,117	260,060
人件費	195,592	188,360	218,752
委託費	3,747	3,749	11,313
光熱水費	3,472	3,630	5,679

その他支出	19,174	28,584	22,129
支出計	221,985	224,323	257,873
収支差額	6,744	9,794	2,187

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、令和元年度における本施設の指定管理者選定に当たり、非公募であることを理由に指定管理料上限額を指定管理候補者が作成した収支予算書をベースに設定している。

しかし、市によれば、当該収支予算書の内容の妥当性の検討について、市は過去の実績との比較を行うにとどまっておき、市の積算に基づく検証までは行われていないとのことである。

【指摘事項】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

市は、指定管理料の上限額の設定において、指定管理候補者から提出された見積内容の検証を過去の実績との比較のみによるのではなく、市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで、指定管理料の上限額の適切性を確保する必要がある。

② (結果) 収支決算書の内容の確認の必要性について

業務プロセス	Check(評価)：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」(以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。)におけるモニタリング実施手法の一つとして、事業報告書(収支報告書)の実施状況点検に関して次のとおり定めている。

<事業報告書(収支報告書)の実施状況点検>

毎年度終了後、指定管理者から提出された事業報告書により、管理運営業務の実施状況、施設の利用状況、管理経費の収支状況等を把握し、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認する。

※出所：「モニタリングマニュアル」

市は、指定管理者から令和2年度における収支決算報告書を入手している。

入手した収支決算報告書の内容は、次のとおりである。

<収支決算報告書の概要>

(単位：千円)

区分	決算額
(収入)	
指定管理料	94,147
障がい福祉サービス等事業収入	131,366

区分	決算額
拠点区分間繰入金収入等	34,547
収入 合計	260,060
(支出)	
人件費支出	218,752
事業費支出	13,459
事務費支出	19,880
その他の活動による支出	
拠点区分間繰入金支出	5,781
支出 合計	257,873

※出所：「収支決算報告書」

令和2年度の収支決算報告書に関し、収支決算報告書のみからは把握できない次の内容について市にヒアリングを行ったところ、市は詳細な内容の把握を行っていないとの回答であった。

＜収支決算書のみからは把握できない事項＞

- ・収入に含まれる「拠点区分間繰入金収入等」の具体的な計上内容
- ・支出に含まれる「拠点区分間繰入金支出」の具体的な計上内容

【指摘事項】

令和2年度の収支決算報告書の内容について、市は内容を把握しておらず、その結果、モニタリングマニュアルで定める「業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認」することができていないと言わざるを得ない。

よって、市は、収支決算報告書を手入するにとどまらず、収支決算報告書からだけでは内容が把握できない項目については、指定管理者に内容の確認や計上根拠の照会をするなどして内容の把握及び分析を行うことにより、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的、効率的になされているかどうかなどを確認する必要がある。

なお、本施設の収支決算報告書で用いられている科目のうち、「拠点区分間繰入金収入」及び「拠点区分間繰入金支出」については、「社会福祉法人会計基準」を基に作成された財務書類において使用される科目である。

しかし、収支決算報告書は、指定管理業務の収入及び支出の状況を把握するための資料であることから、市は指定管理者に対して、「社会福祉法人会計基準」特有の科目は必ずしも用いることなく、指定管理業務の収入及び支出の状況がわかる具体的な名称で計上するよう指導すべきである。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託の禁止)

第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市立ももち福祉プラザの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから、「令和2年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「再委託協議書」という。）を市へ提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託協議書に記載された内容は、次のとおり再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみである。

<再委託の内容>

契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
建築設備点検業務	02.12.1～03.1.31	大神設計株式会社	事務局一括契約
(中略)			

※出所：「再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先

については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

ク 福岡市立心身障がい福祉センター（障がい者部障がい企画課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立心身障がい福祉センター		
所在地	福岡市中央区長浜1丁目2-8		
根拠法令等	福岡市立心身障がい福祉センター条例、同施行規則		
設置目的	障がい児に関する相談により、医学的・専門的かつ総合的に診断・判定し、外来療育・指導を実施する。また、障がい児に対する早期療育を行い、心身の発達の促進を図る。障がい者に対しては、基本的な機能回復訓練や社会適応訓練等を行うとともに、関係機関との連携を図り、社会復帰、社会参加をめざす。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	平成27年4月1日～令和2年3月31日	非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	平成2年4月1日～平成7年3月31日	非公募
主な施設	児童通園部門（肢体・知的・発達・視覚） 障がい者自立訓練センター 障がい者基幹相談支援センター（虐待防止センター） 診察室、検査室 等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①心身障がい福祉センターの事業運営に関する業務 ②施設の使用許可に関する業務 ③施設の使用料・手数料の徴収に関する業務 ④施設の使用料・手数料の減免に関する業務 ⑤施設の利用の制限に関する業務 ⑥心身障がい福祉センターの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑦前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	802,189	778,076	863,786
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	31,592	36,564	4,883
収入計	833,781	814,640	868,669

人件費	582,087	585,725	606,594
委託費	31,478	33,975	34,358
光熱水費	13,503	10,413	10,225
その他支出	155,615	106,130	161,174
支出計	782,683	736,243	812,351
収支差額	51,098	78,397	56,318

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、令和元年度における本施設の指定管理者選定に当たり、非公募であることを理由に、指定管理料上限額を指定管理候補者が作成した収支予算書をベースに設定している。

しかし、市によれば、当該収支予算書の内容の妥当性の検討について、市は過去の実績との比較を行うにとどまっておき、市の積算に基づく検証までは行っていないとのことである。

【指摘事項】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

市は、指定管理料の上限額の設定において、指定管理候補者から提出された見積内容の検証を、過去の実績との比較だけではなく市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで、指定管理料の上限額の適切性を確保する必要がある。

② (結果) 修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について

業務プロセス	Do(実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性

【現状】

本事業の施設の維持及び修繕費並びに備品購入費及び修理費（以下、本項において「施設及び備品の修繕費等」という。）は、次のとおり指定管理料の範囲内で購入又は修繕を行うこととされている。

<備品等の管理・使用の概要>

<p>(維持及び修繕)</p> <p>第9条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、福岡市立心身障がい福祉センターの施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。</p> <p>2 指定管理者は、福岡市立心身障がい福祉センターの施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議する。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の実施を指示するときは、指定管理料の範囲内で行うこととし、修繕後は速やかに市に文書で報告しなければならない。</p>
--

(中略)

(備品等の管理・使用)

第 15 条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとし、購入又は修理後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立心身障がい福祉センターの管理に係る基本協定書」

令和 2 年度の指定管理料に含まれる施設及び備品の修繕費等について、福岡市立心身障がい福祉センターの管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な修繕等を行った上で使用しなかった分は指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。

<令和 2 年度指定管理料の額>

(指定管理料の額)

第 3 条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、851,036,000 円とする（消費税及び地方消費税含む）。

2 前項の指定管理料には施設の維持及び修繕費として 2,000,000 円、備品購入及び修理費として 200,000 円を含むものとする。

(中略)

(精算)

第 5 条 市は、第 3 条第 1 項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。

2 指定管理者は、協定期間終了後、第 3 条第 2 項に定める施設の維持及び修繕費、備品購入及び修理費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立心身障がい福祉センターの管理に係る実施協定書」

令和 2 年度の本事業終了時に指定管理者から報告された「令和 2 年度指定管理施設における施設修繕費及び備品費の精算」によれば、施設の維持及び修繕費については実施協定書上の金額 2,000,000 円に対して実績額が 11,244,680 円、備品購入及び修理費においては実施協定書上の金額 200,000 円に対して実績額が 1,856,430 円であり、いずれも実績額が実施協定書上の金額を大幅に上回っている。

<備品購入・備品修理の内容>

(単位：円)

NO	協議日	購入物品	執行額	予算残
1	R2. 5. 14	洗濯機	55,000	145,000
2	R2. 7. 2	富士通ノートパソコン	131,560	13,440
3	R2. 9. 1	衣類乾燥機	59,730	△ 46,290
4	R2. 12. 23	知能検査コンプリートセット	149,380	△ 195,670

NO	協議日	購入物品	執行額	予算残
5	R2. 12. 23	キンダーテーブル	182,000	△ 377,670
6	R3. 1. 14	ノートパソコン	140,800	△ 518,470
7	R3. 1. 14	加湿空気清浄機	55,000	△ 573,470
8	R3. 1. 14	オージオメータ	148,500	△ 721,970
9	R3. 1. 15	ネットスイング	132,000	△ 853,970
10	R3. 1. 20	座位保持装置	134,090	△ 988,060
11	R3. 1. 26	ビルドインバランスチャイルドセット	78,000	△ 1,066,060
12	R3. 1. 26	ノートパソコン	104,170	△ 1,170,230
13	R3. 1. 27	2人用デスク	162,800	△ 1,333,030
14	R3. 3. 24	新版 K 式発達検査 2020 用具セット外	323,400	△ 1,656,430
計			1,856,430	

※出所：「令和 2 年度 指定管理料から執行した備品購入・修繕実績」

<修繕実績の内容>

(単位：円)

NO	協議日	修繕名称	執行額	予算残
1	R2. 4. 15	2階保育室床等修繕	4,892,800	△ 2,892,800
2	R2. 5. 15	スプリンクラーヘッド除去	217,800	△ 3,110,600
3	R2. 6. 15	北側非常階段床改修	67,100	△ 3,177,700
4	R2. 7. 2	屋上ドア取換	500,500	△ 3,678,200
5	R2. 7. 10	厨房冷蔵庫水漏れ修繕	37,730	△ 3,715,930
6	R2. 7. 16	各階廊下クロス張替	4,848,800	△ 8,564,730
7	R2. 8. 5	2階保育室パーテーション移動	231,000	△ 8,795,730
8	R2. 8. 17	雨水管修繕	67,650	△ 8,863,380
9	R2. 8. 26	屋上排水口清掃	25,300	△ 8,888,680
10	R2. 9. 18	1階通路照明器具取換	27,500	△ 8,916,180
11	R3. 1. 28	1・6階多目的トイレベビーシート	224,000	△ 9,140,180
12	R3. 2. 28	1階事務室蛍光灯取替	19,800	△ 9,159,980
13	R3. 3. 17	5階聴力検査室前手洗場撤去	84,700	△ 9,244,680
計			11,244,680	

※出所：「令和 2 年度 指定管理料から執行した備品購入・修繕実績」

なお、指定管理者が市に提出した「令和 2 年度指定管理業務に関する収支予算報告書」において修繕支出として計上した額は 2,088,000 円である。

【指摘事項】

市が施設及び備品の修繕費等について精算制度を導入している主旨は、指定管理者にとっては修繕費分からは利益が生じないため、必要な修繕を控えるというリスクを抑えることに繋がり、適切な施設の維持管理を目指していると考えられる。

現状に記載のとおり、令和 2 年度の施設及び備品の修繕費等の実績額は実施協定書の記載金額を大きく上回っている。しかし、費用の実績額が実施協定書の記載金額を上回った場合の超過額については特段の規定がない。このため、結果として同超過額については、指定管理者の持ち出しにより施設の修繕等が実施されたことになり、指定管理者に過度な負担を強いていることになる。

このため、市においては、実施協定書における施設及び備品の修繕費の概算額を超

えて修繕等を行う必要が生じた場合には、超過額について追加で必要な修繕費分の指定管理料を指定管理者へ支払うこと等を検討し、実施協定書等でその旨明示することが望ましい。

なお、本施設における修繕について、最初の協議は年度が始まったばかりの令和2年4月に行われているが、発生した修繕費の額はその時点で既に予算額2,000,000円を超過している。一方で、指定管理者が市に提出した「令和2年度指定管理業務に関する収支予算報告書」において修繕支出として計上した額は2,088,000円であり、そもそも予算の積算が適切ではないと言わざるを得ない。

よって市は、指定管理者に対しては想定されうる事項について適切に反映した収支予算報告書の提出を求めるとともに、市においては提出された収支予算報告書の内容の適切性を検証すべきである。

③ (結果) 収支決算書の内容の確認の必要性について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」(以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。)において、モニタリング実施手法の一つである事業報告書(収支報告書)の実施状況点検に関して次のとおり定めている。

<事業報告書(収支報告書)の実施状況点検>

毎年度終了後、指定管理者から提出された事業報告書により、管理運営業務の実施状況、施設の利用状況、管理経費の収支状況等を把握し、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認する。

※出所:「モニタリングマニュアル」

市は、指定管理者から令和2年度における収支決算報告書を入手している。

入手した収支決算報告書の内容は、次のとおりである。

<収支決算報告書の概要>

(単位:千円)

区分	決算額
(収入)	
指定管理料	863,786
障がい福祉サービス等事業収入	896
拠点区分間繰入金収入	3,987
収入 合計	868,669
(支出)	
人件費支出	606,594
事業費支出	5,048
事務費支出	90,933
支払利息支出	110
ファイナンス・リース債務の返済支出	1,686
その他の活動による支出 拠点区分間繰入金支出	107,978
支出 合計	812,351

※出所:「収支決算報告書」

令和2年度の収支決算報告書に関して収支決算報告書のみからは把握できない次の内容について市にヒアリングを行ったところ、市は詳細な内容の把握を行っていないとの回答であった。

<収支決算書のみからは把握できない事項>

<ul style="list-style-type: none"> ・収入に含まれる「拠点区分間繰入金収入」の具体的な計上内容 ・支出に含まれる「拠点区分間繰入金支出」の具体的な計上内容
--

【指摘事項】

令和2年度の収支決算報告書の内容について市は内容を把握しておらず、その結果、モニタリングマニュアルで定める「業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認」することができていないと言わざるを得ない。

よって、市は、収支決算報告書を入手するにとどまらず、収支決算報告書だけでは内容が把握できない項目については、指定管理者に内容の確認や計上根拠の照会をするなどして内容の把握及び分析を行うことにより、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認する必要がある。

なお、本施設の収支決算報告書で用いられている科目のうち「拠点区分間繰入金収入」及び「拠点区分間繰入金支出」については、「社会福祉法人会計基準」を基に作成された財務書類において使用される科目である。

しかし、収支決算報告書は、指定管理業務の収入及び支出の状況を把握するための資料であることから、市は指定管理者に対して、「社会福祉法人会計基準」特有の科目は必ずしも用いることなく、指定管理業務の収入及び支出の状況がわかる具体的名称で計上するよう指導すべきである。

④ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手續に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手續の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手續の「公表」>

<p>非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。</p> <p>また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。</p>
--

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について、事前公表を検討することが望ましい。

⑤ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託の禁止)</p> <p>第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「福岡市立心身障がい福祉センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「再委託協議書」という。）を市へ提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託協議書に記載された内容は、次のとおり再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみである。

<再委託の内容>

契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
警備等業務	R2. 4. 1～R3. 3. 31	(株)ファビルス	保険は後日提出
(中略)			

※出所：「再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

ケ 福岡市立城南障がい者フレンドホーム（障がい者部障がい企画課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立城南障がい者フレンドホーム		
所在地	福岡市城南区南片江2丁目32-1		
根拠法令等	福岡市立障がい者フレンドホーム条例、同施行規則		
設置目的	文化教室などの活動を通じて、心身障がい者の社会生活への適応を図るとともに、地域における福祉活動を推進し、もって障がい者の福祉の向上を図る。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人福岡市身体障害者福祉協会	平成26年4月1日～平成31年3月31日	公募
	社会福祉法人福岡市身体障害者福祉協会	平成31年4月1日～令和6年3月31日	公募
主な施設	事務室、相談室、作業室、社会適応訓練室、日常生活訓練室等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①フレンドホームの事業運営に関する業務 ②施設の使用許可に関する業務 ③施設の利用の制限に関する業務 ④フレンドホームの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑤前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	18,850	18,531	19,005
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	182	150	83
収入計	19,032	18,681	19,088
人件費	9,397	9,576	9,180
委託費	1,451	1,359	1,436
光熱水費	1,713	1,563	1,030
その他支出	4,935	4,622	4,452
支出計	17,496	17,120	16,098
収支差額	1,536	1,561	2,990

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性

【現状】

本事業の施設の維持及び修繕費並びに備品購入費及び修理費（以下、本項において「施設及び備品の修繕費等」という。）の執行は、次のとおり指定管理料の範囲内で行うこととされている。

<備品等の管理・使用の概要>

(維持及び修繕)

第9条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、フレンドホームの施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。

2 指定管理者は、フレンドホームの施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議する。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の承認をするときは、指定管理料の範囲内で行うこととし、実施後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

(中略)

(備品等の管理・使用)

第15条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとし、購入又は修理後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立城南障がい者フレンドホームの管理に係る基本協定書」

令和2年度の指定管理料に含まれる施設及び備品の修繕費等について、福岡市立城南障がい者フレンドホームの管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な修繕等を行った上で使用しなかった分は指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。

<令和2年度指定管理料の額>

(指定管理料の額)

第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、19,020,000円とする。

2 前項の指定管理料には施設の維持及び修繕費として400,000円、備品購入及び修理費として400,000円を含む。

(中略)

(精算)

第5条 市は、第3条第1項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。

2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める施設の維持及び修繕費並びに備品購入及び修理費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立城南障がい者フレンドホームの管理に係る実施協定書」

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たり、両費目の間で流用を行うことができるかどうかについての定めがない。そのため、原則に立ち返れば、両費目の間で流用を行うことはできないと考えられる。

しかし、令和2年度の本事業終了時に指定管理者から報告された「令和2年度福岡市立城南障がい者フレンドホームの指定管理業務における備品費・施設の修繕費の精算に係る報告について」（以下「修繕費等の精算報告」という。）によれば、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の間で流用を行った上で精算を行っている。

<修繕費等の精算>

(単位:円)

区分	予算額	執行額	精算額	指定管理者負担額
備品購入及び修理費	400,000	290,741	15,359	0
修繕費	400,000	493,900	0	0
合計	800,000	784,641	15,359	0

※出所：「修繕費等の精算報告」

【指摘事項】

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たり、両費目の間で流用を行うことができるかどうかについての定めがないが、実際には両費目の間で流用を行った上で精算を行っており、実施協定書と実際の取扱いとの間に相違がみられる。

市は、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たり、両費目の間で流用を行うことを認めるのであれば実施協定書においてその旨を記載し、取扱いを明確化すべきである。

② (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、平成30年度に平成31年4月から令和6年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。

また、本施設は、同一の指定管理者に対する連続指定回数が3回となっている。

本施設に係る指定管理業務は、上記<施設情報>の指定管理業務概要に記載のとおりである。本施設の指定管理業務に係る参入の難しさ等について市にヒアリングを行ったところ、指定管理業務のうち「②施設の使用許可に関する業務」から「④フレンドホームの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務」までの施設の管理運営業務については、参入はさほど難しくないとと思われるが、「①フレンドホームの事業運営に関する業務」に関しては、社会福祉に関する専門的な内容が含まれているため参入の障壁が高いのではないかとのことであった。また、本施設は他の公の施設(寿楽園)

との合体施設であるため、更にノウハウが要求されることから参入障壁が高くなっていると思われるとのことであった。なお、市は複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施していない。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の「①フレンドホームの事業運営に関する業務」のように一部に専門的な知識が必要であるとしても、多くは施設の管理運営業務であり、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関し、新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないか事業者等にヒアリングを実施する等して原因の把握及び分析を実施し、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> フレンドホームの事業運営に関する業務について専門性が高く参入できない。 施設の管理運営業務とフレンドホーム事業等の専門業務が混在している等により、業務が複雑となっており、特定の事業者のみ実施可能となっている。 指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> 選定の際、問い合わせのあった事業者や、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託の禁止)</p> <p>第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「福岡市立城南障がい者フレンドホームの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「2020年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「再委託協議書」という。）を市へ提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託協議書に記載された内容は、次のとおり再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみである。

<再委託の内容>

契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
清掃業務委託	2020. 4. 1～2021. 3. 31	株式会社三愛美装センター	
(中略)			

※出所：「再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依拠して承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

コ 福岡市立博多障がい者フレンドホーム（障がい者部障がい企画課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立博多障がい者フレンドホーム		
所在地	福岡市博多区西月隈5丁目6-1		
根拠法令等	福岡市立障がい者フレンドホーム条例、同施行規則		
設置目的	文化教室などの活動を通じて、心身障がい者の社会生活への適応を図るとともに、地域における福祉活動を推進し、もって障がい者の福祉の向上を図る。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人福岡市身体障害者福祉協会	平成26年4月1日～平成31年3月31日	公募
	社会福祉法人福岡市身体障害者福祉協会	平成31年4月1日～令和6年3月31日	公募
主な施設	事務室、相談室、作業室、社会適応訓練室、日常生活訓練室等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①フレンドホームの事業運営に関する業務 ②施設の使用許可に関する業務 ③施設の利用の制限に関する業務 ④フレンドホームの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑤前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	26,557	26,582	27,134
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	314	272	125
収入計	26,871	26,854	27,259
人件費	13,848	11,923	11,275
委託費	3,411	3,445	3,481
光熱水費	1,357	1,367	1,248
その他支出	5,629	5,924	6,331
支出計	24,245	22,659	22,335
収支差額	2,626	4,195	4,924

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性

【現状】

本事業の施設の維持及び修繕費並びに備品購入費及び修理費（以下、本項において「施設及び備品の修繕費等」という。）の執行は、次のとおり指定管理料の範囲内で行うこととされている。

＜備品等の管理・使用の概要＞

(維持及び修繕)

第9条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、フレンドホームの施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。

2 指定管理者は、フレンドホームの施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議する。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の承認をするときは、指定管理料の範囲内で行うこととし、実施後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

(中略)

(備品等の管理・使用)

第15条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとし、購入又は修理後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立博多障がい者フレンドホームの管理に係る基本協定書」

令和2年度の指定管理料に含まれる施設及び備品の修繕費等について、福岡市立博多障がい者フレンドホームの管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な修繕等を行った上で使用しなかった分は指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。

＜令和2年度指定管理料の額＞

(指定管理料の額)

第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、27,343,000円とする。

2 前項の指定管理料には施設の維持及び修繕費として400,000円、備品購入及び修理費として400,000円を含む。

(中略)

(精算)

第5条 市は、第3条第1項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。

2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める施設の維持及び修繕費並びに備品購入及び修理費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立博多障がい者フレンドホームの管理に係る実施協定書」

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たり、両費目の間で流用を行うことができるかどうかについての定めがない。そのため、原則に立ち返れば両費目の間で流用を行うことはできないと考えられる。

なお、令和2年度の本事業終了時に指定管理者から報告された「令和2年度福岡市立博多障がい者フレンドホームの指定管理業務における備品費・施設の修繕費の精算に係る報告について」（以下「修繕費等の精算報告」という。）によれば、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算内容は次のとおりである。

＜修繕費等の精算＞

(単位：円)

区分	予算額	執行額	精算額	指定管理者負担額
備品購入及び修理費	400,000	393,662	6,338	0
修繕費	400,000	197,175	202,825	0
合計	800,000	590,837	209,163	0

※出所：「修繕費等の精算報告」

令和2年度においては、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」共に予算額400,000円を超過していなかったため、両費目の間で流用を行うことなく精算を行った。なお、市によれば、仮に一方の科目が予算額超過で、他方の科目が予算額未満であった場合には、流用を認めているとのことであった。

【指摘事項】

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たり、両費目の間で流用を行うことができるかどうかの定めがないが、実際には両費目の間で流用を行った上で精算を行うことを容認しており、実施協定書と実際の取扱いとの間に相違がみられる。

よって、市は、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たり、両費目の間で流用を行うことを認めるのであれば、実施協定書にその旨を記載し、取扱いを明確化すべきである。

② (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、平成30年度に平成31年4月から令和6年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。

また、本施設は、同一の指定管理者に対する連続指定回数が4回となっている。

本施設に係る指定管理業務は、上記＜施設情報＞の指定管理業務概要に記載のとおりである。本施設の指定管理業務に係る参入の難しさ等について市にヒアリングを行ったところ、指定管理業務のうち「②施設の使用許可に関する業務」から「④フレンドホームの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務」までの施設の管理運営業

務については、参入はさほど難しくないとと思われるが、「①フレンドホームの事業運営に関する業務」に関しては、社会福祉に関する専門的な内容が含まれているため参入の障壁が高いのではないかとのことであった。なお、市は、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施していない。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の「①フレンドホームの事業運営に関する業務」のように一部に専門的な知識が必要であるとしても多くは施設の管理運営業務であり、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関し、新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないか事業者等にヒアリングを実施する等して、原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> フレンドホームの事業運営に関する業務について専門性が高く参入できない。 施設の管理運営業務とフレンドホーム事業等の専門業務が混在している等により、業務が複雑となっており、特定の事業者のみ実施可能となっている。 指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> 選定の際、問い合わせのあった事業者や、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託の禁止)

第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市立博多障がい者フレンドホームの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和2年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「再委託協議書」という。）を市へ提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託協議書に記載された内容は、次のとおり再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみである。

＜再委託の内容＞

契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
清掃業務委託	2020. 4. 1～2021. 3. 31	福岡市手をつなぐ育成会	業務委託費
(中略)			

※出所：「再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

サ 福岡市立障がい者スポーツセンター（障がい者部障がい企画課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立障がい者スポーツセンター		
所在地	福岡市南区清水1丁目17-15		
根拠法令等	福岡市立障がい者スポーツセンター条例、同施行規則		
設置目的	スポーツ活動を通して、障がい者の機能回復・向上、健康の維持増進などを図るため、スポーツ教室の開催、施設提供を行う。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡市社会福祉事業団	平成27年4月1日～令和2年3月31日	非公募
	社会福祉法人 野の花学園	令和2年4月1日～令和7年3月31日	公募
主な施設	体育室、温水プール、事務局、医務室、トレーニング室等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①障がい者スポーツセンターの事業運営に関する業務 ②施設の使用許可に関する業務 ③施設の使用料の徴収に関する業務 ④施設の使用料の減免に関する業務 ⑤施設の利用の制限に関する業務 ⑥障がい者スポーツセンターの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑦前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	179,470	179,828	172,129
利用料収入	—	—	203
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	179,470	179,828	172,332
人件費	84,274	82,815	75,911
委託費	29,808	30,556	19,322
光熱水費	23,155	23,706	23,502
その他支出	29,811	34,984	53,597
支出計	167,048	172,061	172,332
収支差額	12,422	7,767	—

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料が当初設定した指定管理料上限額を超過した場合の決裁について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

令和 2 年度における実施協定上の指定管理料は 172, 129 千円である。

一方、令和元年 7 月に公表された福岡市立障がい者スポーツセンター指定管理者管理者募集要項によれば、指定管理料の上限額は「170, 982 千円以内」と記載されており、実施協定上の指定管理料は当該上限額を 1, 147 千円超過している。

この点について市にヒアリングを行ったところ、次のような回答を得た。

＜指定管理料が上限額を超過していることに関する市の回答＞

指定管理者が令和 2 年度より変更となったことに伴い、電話回線やネットワークに関するものなど、変更に伴う経費が発生したため、指定管理者と協議を行い、一部を福岡市で負担することにしたもの。

なお、本協議に伴う覚書や積算資料は保存していない。

【指摘事項】

指定管理料の上限額は指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。そのため、実際の指定管理料が当該上限額を安易に超過することは行うべきではない。

よって、市は、実施協定上の指定管理料が正当な理由に基づいてあらかじめ設定した指定管理料の上限額を超過する場合には、当該超過額について適切な積算を実施するとともに指定管理料の決定プロセスを明確に文書として保存すべきである。

② (結果) 修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合规性

【現状】

本事業の施設の維持及び修繕費並びに備品購入費及び修理費（以下、本項において「施設及び備品の修繕費等」という。）の執行は、次のとおり、指定管理料の範囲内で行うこととされている。

＜備品等の管理・使用の概要＞

(維持及び修繕)

第 9 条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、障がい者スポーツセンターの施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。

2 指定管理者は、障がい者スポーツセンターの施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議する。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の承認をするときには、指定管理料の範囲内で行うこととし、実施後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

(中略)

(備品等の管理・使用)

- 第15条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。
- 2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとし、購入又は修理後は速やかに市に文書で報告しなければならない。
- 3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立障がい者スポーツセンターの管理に係る基本協定書」

令和2年度の指定管理料に含まれる施設及び備品の修繕費等について、福岡市立障がい者スポーツセンターの管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な修繕等を行った上で使用しなかった分は指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。

<令和2年度指定管理料の額>

(指定管理料の額)

- 第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、172,129,000円とする。
- 2 前項の指定管理料には施設の維持及び修繕費として2,000,000円、備品購入及び修理費として1,000,000円を含む。

(中略)

(精算)

- 第5条 市は、第3条第1項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。
- 2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める施設の維持及び修繕費並びに備品購入及び修理費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立障がい者スポーツセンターの管理に係る実施協定書」

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たって両費目の間で流用を行うことができるかどうかの定めがない。そのため、原則に立ち返れば両費目の間で流用を行うことはできないと考えられる。

なお、令和2年度の本事業終了時に指定管理者から報告された「令和2年度福岡市立障がい者スポーツセンターの指定管理業務における備品費・施設の修繕費の精算に係る報告について」（以下「修繕費等の精算報告」という。）によれば、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の流用は行わずに精算を行っており、同じ障がい企画課が所管する他の施設における精算方法（流用を行った上で精算）とは異なる方法で精算を行っている。

<修繕費等の精算>

(単位：円)

区分	予算額	執行額	精算額	指定管理者負担額
備品購入及び修理費	1,000,000	980,600	19,400	0
修繕費	2,000,000	2,035,000	0	35,000
合計	3,000,000	3,015,600	19,400	35,000

※出所：「修繕費等の精算報告」

【指摘事項】

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たって両費目の間で流用を行うことができるかどうかの定めがないため、実施協定書の文言は同じであるにもかかわらず、同じ障がい企画課が所管する施設間で異なる精算方法を採用している状況となっている。

市は、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たって両費目の間で流用を行うことを認めるのであれば、実施協定書においてその旨を記載して取扱いを明確化すべきである。

③ **（結果）収支決算書の内容の確認の必要性について**

業務プロセス	Check（評価）：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）において、モニタリング実施手法の一つである事業報告書（収支報告書）の実施状況点検に関して次のとおり定めている。

<事業報告書（収支報告書）の実施状況点検>

毎年度終了後、指定管理者から提出された事業報告書により、管理運営業務の実施状況、施設の利用状況、管理経費の収支状況等を把握し、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認する。

※出所：「モニタリングマニュアル」

市は、指定管理者から令和2年度における収支決算報告書を入手している。

入手した収支決算報告書の内容は、次のとおりである。

<収支決算報告書の概要>

（単位：千円）

区分	決算額
（収入）	
指定管理料	172,129
受取利息	0
雑収入	203
収入 合計	172,332
（支出）	
拠点区分間繰入金支出以外の支出計	145,717
拠点区分間繰入金支出	26,615
支出 合計	172,332

※出所：「収支決算報告書」を基に監査人作成

令和2年度の収支決算報告書に関し、収支決算報告書のみからは把握できない次の内容について市にヒアリングを行ったところ、市は詳細な内容の把握を行っていないとの回答であった。

<収支決算報告書のみからは把握できない事項>

- ・収入に含まれる「雑収入」の具体的な計上内容
- ・支出に含まれる「拠点区分間繰入金支出」の具体的な計上内容

また、収支決算報告書について、指定管理料の全額を精算している場合を除き、一般的に収入と支出が同額となることはない。その点、令和2年度において指定管理者が提出した収支決算報告書は収支同額となっているが、市はその理由を指定管理者に確認していない。

<収支決算書の考え方>

※公の施設の管理に係る収入及び支出の実態を適切に把握するために、実態に即した「収支決算書」の提出を受けること。

その場合一般的に収入と支出は同額とならない。なお、適正な利益が生じることは差支えないが、過大な利益が生じた場合は、指定管理料の見込みが不適切であった可能性や、指定管理者が規定の業務を適正に行っていない可能性もあるので、必要に応じて、次年度以降の指定管理料の見直しについての指定管理者との協議や業務が適切に行われているかの確認などを行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

【指摘事項】

令和2年度の収支決算報告書の内容について、市は内容を把握しておらず、その結果、モニタリングマニュアルで定める「業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認」することができていないと言わざるを得ない。

よって、市は、収支決算報告書を手に入れるにとどまらず、収支決算報告書だけでは内容が把握できない項目については指定管理者に内容の確認や計上根拠の照会をするなどして内容の把握及び分析を行うことにより、業務が適正かつ確実に履行されたかどうか、管理が経済的・効率的になされているかどうかなどを確認する必要がある。

なお、本施設の収支決算報告書で用いられている科目のうち「拠点区分間繰入金支出」については、「社会福祉法人会計基準」を基に作成された財務書類において使用される科目である。

しかし、収支決算報告書は、指定管理業務の収入及び支出の状況を把握するための資料であることから、市は指定管理者に対して、「社会福祉法人会計基準」特有の科目は必ずしも用いることなく、指定管理業務の収入及び支出の状況がわかる具体的な名称で計上するよう指導すべきである。

④ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、令和元年度に令和2年4月から令和7年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。

また、本施設は、同一の指定管理者に対する連続指定回数が1回となっている。

本施設に係る指定管理業務は、上記<施設情報>の指定管理業務概要に記載のとおりである。本施設の指定管理業務に係る参入の難しさ等について市にヒアリングを行

ったところ、指定管理業務のうち「②施設の使用許可に関する業務」から「⑥障がい者スポーツセンターの施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務」までの施設の管理運営業務については、参入はさほど難しくないと思われるが、「①障がい者スポーツセンターの事業運営に関する業務」に関しては、社会福祉に関する専門的な内容が含まれているため参入の障壁が高いのではないかとのことであった。また、応募を検討したいという法人に確認したところ、人の確保が難しく施設への人員配置が困難であるとの回答を得たとのことであった。なお、市は、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は行っていない。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の「①障がい者スポーツセンターの事業運営に関する業務」のように一部に専門的な知識が必要であるとしても多くは施設の管理運営業務であり、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関し、新規事業者の新規参入の可能性の確保（競争性の確保）に問題がないか事業者等にヒアリングを実施する等して原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> 障がい者スポーツセンターの事業運営に関する業務について専門性が高く参入できない。 施設の管理運営業務と障がい者スポーツセンター等の専門業務が混在している等により、業務が複雑となっており、特定の事業者のみ実施可能となっている。 指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> 選定の際、問い合わせのあった事業者や、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

⑤ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託の禁止) 第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことがで

き、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市立障がい者スポーツセンターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和2年度指定管理業務の再委託協議書」（以下、本項において「再委託協議書」という。）を市へ提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託協議書に記載された内容は、次のとおり再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみである。

＜再委託の内容＞

契約件名	契約期間	受託（予定）者	備考
受付業務	令和2年4月1日 ～令和3年3月31日	社会福祉法人福岡市身体障害者福祉協会	
(中略)			

※出所：「再委託協議書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の契約件名、契約期間、受託（予定）者及び備考のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して、再委託の妥当性を検討することが望ましい。

シ 福岡市立点字図書館（障がい者部障がい企画課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立点字図書館		
所在地	福岡市早良区百道浜3丁目7-1		
根拠法令等	福岡市立点字図書館条例、同施行規則		
設置目的	点字図書、録音図書等を収集し、及び保存して、視覚障がい者の利用に供するとともに、その読書に関する環境の充実を図り、その福祉の向上に資することを目的とする。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	社会福祉法人 福岡市身体障がい者福祉協会	平成26年4月1日～平成31年3月31日	公募
	一般社団法人 福岡市視覚障がい者福祉協会	平成31年4月1日～令和6年3月31日	公募
主な施設	閲覧室、事務室、録音室、書庫等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①点字図書館の事業運営に関する業務 ②施設の使用許可に関する業務 ③施設の利用の制限に関する業務 ④点字図書館の施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑤前各号に掲げるもののほか、市が必要と認める業務である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	39,913	36,730	38,317
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	13	88	10
収入計	39,926	36,818	38,327
人件費	26,318	29,842	28,366
委託費	—	—	—
光熱水費	—	—	—
その他支出	9,067	6,149	5,108
支出計	35,385	35,991	33,474
収支差額	4,541	827	4,853

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 修繕費等の精算に係る費目間流用の可否の明確化について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性

【現状】

本事業の施設の維持及び修繕費並びに備品購入費及び修理費（以下、本項において「施設及び備品の修繕費等」という。）の執行は、次のとおり、指定管理料の範囲内で行うこととされている。

<備品等の管理・使用の概要>

(維持及び修繕)

第9条 指定管理者が、その責めに帰すべき事由により、点字図書館の施設、附属設備等を破損し、滅失し、又は汚損して市に損害を与えたときは、直ちに市に報告するとともに、市の指示に従い、指定管理者の負担において直ちにこれを原状に復し、又はその損害を賠償しなければならない。

2 指定管理者は、点字図書館の施設の修繕、改築その他の現状変更が必要と認めるときは、あらかじめ市と協議する。協議の結果、市が修繕、改築その他の現状変更の承認をするときは、指定管理料の範囲内で行うこととし、実施後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

(中略)

(備品等の管理・使用)

第15条 指定管理者は、指定期間中、実施協定に示す備品等（以下「備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。

2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入又は修理するものとし、購入又は修理後は速やかに市に文書で報告しなければならない。

3 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立点字図書館の管理に係る基本協定書」

令和2年度の指定管理料に含まれる施設及び備品の修繕費等について、福岡市立点字図書館の管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な修繕等を行った上で使用しなかった分は指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。

<令和2年度指定管理料の額>

(指定管理料の額)

第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、39,394,000円とする。

2 前項の指定管理料には施設の維持及び修繕費として50,000円、備品購入及び修理費として500,000円を含む。

(中略)

(精算)

第5条 市は、第3条第1項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。

2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める施設の維持及び修繕費並びに備品購入及び修理費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立点字図書館の管理に係る実施協定書」

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たって両費目の間で流用を行うことができるかどうかの定めがない。そのため、原則に立ち返れば、両費目の間で流用を行うことはできないと考えられる。

なお、令和2年度の本事業終了時に指定管理者から報告された「令和2年度福岡市立点字図書館の指定管理業務における備品費・施設の修繕費の精算に係る報告について」（以下「修繕費等の精算報告」という。）によれば、「施設の維持及び修繕費」及び「備品購入及び修理費」の精算内容は次のとおりである。

＜修繕費等の精算＞

(単位：円)

区分	予算額	執行額	精算額	指定管理者負担額
備品購入及び修理費	500,000	556,078	0	56,078
修繕費	50,000	50,000	0	0
合計	550,000	606,078	0	56,078

※出所：「修繕費等の精算報告」

令和2年度においては、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」共に精算額が発生しておらず、両費目の間で流用を行っていない。なお、市によれば、仮に一方の科目が予算超過で他方の科目が予算未満であった場合には、流用を認めているとのことであった。

【指摘事項】

実施協定書には、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たって両費目の間で流用を行うことができるかどうかの定めがないが、実際には両費目の間で流用を行った上で精算を行うことを容認しており、実施協定書と実際の取扱いとの間に相違がみられる。

市は、「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算を行うに当たって両費目の間で流用を行うことを認めるのであれば、実施協定書においてその旨を記載して取扱いを明確化すべきである。

ス 福岡市葬祭場（生活衛生部生活衛生課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市葬祭場		
所在地	福岡市南区桜原六丁目1番1号		
根拠法令等	福岡市立火葬施設条例、同施行規則		
設置目的	火葬を公衆衛生その他公共の福祉の見地から支障なく行うため		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	公益財団法人 ふくおか 環境財団	令和2年4月1 日～令和7年3 月31日	非公募
主な施設	火葬炉、待合室、食堂等		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>①火葬の予約、窓口での受付、会葬者の案内・接遇に関する事 ②火葬許可証の受理、火葬済証明に関する事 ③火葬事蹟の証明、分骨証明に関する事 ④火葬施設、有料待合室使用申請の受付及び許可に関する事 ⑤施設使用料金の徴収、福岡市(以下「市」という。)への払込みに 関すること ⑥火葬業務に関する事 ⑦施設、設備、備品、物品等の維持管理及び修繕に関する事 ⑧管理運営に必要な物品の購入に関する事 ⑨火葬状況、施設稼働状況等の報告に関する事 ⑩葬祭場内食堂、売店、自動販売機の運営に関する事 ⑪地元（桜原葬祭場対策委員会、桜原地域振興委員会等）との連絡 調整に関する事 ⑫火葬件数が著しく増加、または増加が予想される場合において、 火葬業務を円滑に遂行するために必要な措置と対応に関するこ と ⑬有価物を含む残灰の売却に関する手続及び売却益の市への払い 込みに関すること ⑭その他、前各号に付随する業務 である。</p>		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	496,473	511,708	517,400
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—

その他収入	—	—	—
収入計	496,473	511,708	517,400
人件費	151,774	162,393	163,558
委託費	107,184	104,416	102,903
光熱水費	83,106	83,899	78,917
その他支出	154,409	161,000	172,022
支出計	496,473	511,708	517,400
収支差額	—	—	—

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、令和元年度における本施設の指定管理者選定に当たり、指定管理料の上限額については指定管理候補者が作成した見積りをベースに設定している。

しかし、市によれば、当該見積内容の妥当性の検討について、市は過去の実績との比較を行うにとどまっており、市の積算に基づく検証までは行っていないとのことである。

【指摘事項】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

市は、指定管理料の上限額の設定において、指定管理候補者から提出された見積内容の検証を過去の実績との比較だけではなく、市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで指定管理料の上限額の適切性を確保する必要がある。

② (結果) 指定管理料の適切な積算の必要性について

業務プロセス	Do(実行)：協定締結手続
監査の視点	合規性

【現状】

市によれば令和2年度の指定管理料について、項目ごとの詳細な設計金額の積算書類を作成しておらず、「予算額」や「業者からの見積額等」を根拠に積算しているとのことである

市が入手した、指定管理者が作成した「福岡市葬祭場経費見積書」では、令和2年度指定管理料の見積額は合計で576,912千円である。

一方、令和2年度「福岡市葬祭場の管理運営に係る実施協定書」(以下、本項において「実施協定書」という。)では、指定管理料は524,619千円となっている。

指定管理者の見積金額と実施協定書に定める指定管理料の差額は52,293千円であるが、見積金額から指定管理料の決定に至る算定の根拠について、文書では確認できなかった。

【指摘事項】

市は、指定管理料の根拠として、指定管理者から「福岡市葬祭場経費見積書」を入手しているが、当該見積書の見積金額と実際に実施協定書に記載した指定管理料との差額について明確に文書化されておらず、また、市による指定管理料の積算も行われていないため、指定管理料の決定プロセスに問題があると言わざるを得ない。

よって、市は、指定管理料の決定プロセスを明確に文書化するとともに、指定管理料の適切な積算を行う必要がある。

③ （結果）指定管理候補者から提出された資料の適切性について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	合規性

【現状】

令和元年度における指定管理者選定において、候補者から提出された書類に「設計積算要領(委託編) 保健福祉局生活衛生部葬祭場」と題された資料が含まれていた。

当該資料の名称から市が作成した資料と類推されたため、市に確認したところ、「当該資料は市が直営していた時の積算要領であり、これを候補者(公益財団法人ふくおか環境財団)が現在もそのまま使っているものと思われる」とのことであった。

【指摘事項】

指定管理候補者の提出書類の中に、過去に市が使用していた資料がそのまま含まれることは、市(選定する立場)と指定管理者(選定される立場)が別の団体であることに鑑みれば、選定における客観性を害していると言わざるを得ない。

当該資料については、市の外郭団体であることから入手し得た資料であり、本施設の指定管理者の選定方法が非公募によるものであるとしても選定の公平性に疑義を持たざるを得ない。

よって、市は、指定管理候補者に対し、選定に際して候補者が自ら作成した資料を提出するように要求する必要がある。

④ （結果）選定委員からの利害関係者非該当誓約書の入手の必要性について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

ガイドラインによれば、「選定委員について、応募者との利害関係人の範囲を定め、各委員について利害関係の有無をチェックすること。」と定められており、選定委員と応募者との間に利害関係がないかどうかを確認することを求めている。

しかし、本施設における令和元年度の選定において、選定委員から「利害関係者非該当誓約書」を入手しておらず、選定委員と応募者との間に利害関係がないかどうかを確認することができなかった。

【指摘事項】

市は、選定委員と候補者との間に利害関係がないことを確認するため、「利害関係者非該当誓約書」を選定委員ごとに入手する必要がある。

⑤ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手續に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手續の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

＜非公募の場合の手續の「公表」＞

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

⑥ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行) : 再委託承諾手續
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

＜再委託の承認＞

(再委託の禁止)

第19条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受け、当該業務の一部について第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は、前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止又は排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市葬祭場の管理運営に係る基本協定書」

指定管理者は市へ承認申請書を提出し、市は承認申請書に記載された内容を確認し

た後に再委託を承認している。

しかし、市が指定管理者から入手した承認申請書には、委託又は工事の「名称」しか記載されておらず、指定管理者から申し出のあった再委託の内容が妥当であるかを判断するのに十分な情報が記載されていない。

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依拠して承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設における承認申請書には委託又は工事の「名称」しか記載されていないため再委託の承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理者が再委託を行う場合には、再委託の名称のみならず、再委託の内容を検討するのに必要な情報、例えば再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等の十分な情報を入手して再委託の内容の妥当性を検討する必要があることが望ましい。

⑦ (意見) 公募の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

本施設の指定管理者の選定は非公募により行っているが、その理由は次のとおりである。

＜非公募の理由＞

①現葬祭場建設時に、「福岡市葬祭場の再整備等に関する基本協定書」(平成14年2月26日締結)及び「福岡市葬祭場の再整備等に関する基本協定書」の一部を変更する協定書」(平成17年9月8日締結)に基づき、PFI的手法で財団を活用し再整備を行ったこと。 ②～④ 省略

※出所：「決裁文書」

福岡市葬祭場の再整備に際し、公益財団法人ふくおか環境財団（以下、本項において「財団」という。）は市中銀行から借入れを行っており、その償還期間は令和8年3月までとなっている。

当該借入金に関する償還が終了した後の非公募の継続について、平成25年度包括外部監査報告書では次のように述べている。

＜平成25年度包括外部監査報告書＞

償還が終了した後まで非公募を続けるかという点については、検討を要する問題であり、担当課としても、償還が終了したのちは公募を検討すべきと考えているとのことである。その際には、本施設が操業停止することはできない事に鑑み、十分に応募者に対する条件等を吟味すべきである。

※出所：「決裁文書」

本監査における償還終了後の公募の検討について、現状で何らかの検討を行っているか市にヒアリングを行ったところ、現状では特段の検討は行っていないとの回答を得た。

【意見】

公募の検討に当たっては、条件や方法など詳細に検討することを要すると考えられる。また、内容を検討する上で他団体や業者等の調査も幅広く実施する必要があると考えられる。そのため、公募の検討には時間を要することが想定される。

市民生活上、葬祭場は運営を止めることができない施設であることから、償還が終わった後の公募を行うかどうかについて、早めに検討を開始することが望ましい。

⑧ (意見) 選定委員の人選の妥当性について

業務プロセス	Plan (計画) : 指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

令和元年度の指定管理者の選定における選定委員として、①税理士②有識者（九大准教授）③桧原地域関係者（桧原葬祭場対策委員会委員長）④葬祭場利用者（葬儀社）

⑤葬祭場利用者（葬儀社）の5名が選任されている。

このうち、葬祭場利用者として葬儀社から2者選定されているが、葬儀社は業務実施上の関係性から、現葬祭場の指定管理者である候補者に対して悪い評価を行うことが難しいのではないかという疑義が生じざるを得ない。その結果、指定管理者（候補者）に対する選定の客観性の確保に疑義が生じる可能性がある。

【意見】

指定管理者は現状では非公募で選定されているため、選定の客観性の確保は特に重要である。

よって、市においては、選定委員の人選を行うに当たっては、選定の客観性を確保できる委員を人選することが望ましい。

(4) 環境局

ア 福岡市西部リサイクルプラザ（循環型社会推進部家庭ごみ減量推進課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市西部リサイクルプラザ		
所在地	福岡市西区今宿青木 1043-2		
根拠法令等	福岡市リサイクルプラザ条例、福岡市リサイクルプラザ条例施行規則		
設置目的	廃棄物の減量及び資源の有効利用に関する情報及び体験の場を市民に提供すること等により、その意識の啓発を図るとともに自主的な活動を支援し、もって資源循環型社会の形成に資するため。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	公益財団法人 ふくおか環境財団	平成 24 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	公募
	公益財団法人 ふくおか環境財団	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	研修室、リサイクルギャラリー、リサイクル工房等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設管理業務 ②西部リサイクルプラザ運営業務 ③その他 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	50,893	51,002	51,289
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	309	287	147
収入計	51,202	51,290	51,436
人件費	32,637	32,385	31,245
委託費	3,290	2,752	2,632
光熱水費	378	353	250
その他支出	16,237	16,120	15,869
支出計	52,542	51,610	49,996
収支差額	△1,340	△320	1,440

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 基本協定書におけるリスク分担表の見直しについて

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	合規性

【現状】

市は、指定管理業務に係るリスクに対して、市と指定管理者のいずれが負担するかをあらかじめ明確にしておくため、原則として基本協定書にリスク分担表を添付している。

<指定管理業務に係るリスク分担について>

(3) リスク分担 指定管理者制度におけるリスクとは、「事前にその影響を正確に想定できない不確実性のある事由によって、損害等が発生する可能性」と定義される。 指定管理者制度は、公の施設に関する広範な権限を指定管理者に委任して代行させるものであり、指定管理者は施設の管理運営に関し、重要な責任とリスクを担うことになる。 しかしながら、指定管理者に対して、その責任を超える過度のリスクを負担させることは、公の施設の管理について安定性や継続性を損なうことになるため、管理運営業務の適正かつ確実な実施を確保するために、あらかじめ指定管理者と本市それぞれが担うべき責任とリスク、リスクが顕在化した場合における分担（費用負担等）を可能な限り明確にしておく必要がある。 そこで、公募にあたっては、「リスク分担の標準例」を参考にし、各施設の特性を踏まえたうえで、リスク分担表を作成し提示すること。また、指定管理料（上限額）の算定に際して、必要に応じて、このリスク分担表を参考にコストを見込むこと。 ※ここで作成したリスク分担表は、基本協定書にも位置づけること
--

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

当該リスク分担表の内容について、平成 25 年度福岡市包括外部監査において包括外部監査人から、市と指定管理者のリスクの責任範囲・分担を却って不明確にするおそれがあるため内容を改訂すべきという旨の意見が提出されている。市は、当該意見を受け、「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」にて示していた「リスク分担表（例）」の内容を改訂している。

<リスク分担表に係る意見の措置状況について>

監査の結果	措置の状況
(意見 12) ガイドラインで示されているリスク分担表（例）は、市と指定管理者のリスクの責任範囲・分担を却って不明確にするおそれがあるので、早急に、改訂することが必要であり、それまでの間は、協定書にリスク分担表を添付することを中止するべきである。 (行政マネジメント課)	【措置済(平成 26 年 10 月 8 日通知)】 指定管理者の責任範囲・分担をより明確にするため、リスク分担の内容を見直し、新たなリスク分担表（例）を示すこととする。なお、新たなリスク分担表（例）を示すまでの間は、現行のリスク分担表を元に対応することとする。

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

しかし、本事業の基本協定書には、改訂前のリスク分担表が継続して使用されてお

り、次のとおりとなっている。

＜本事業の基本協定書に係るリスク分担表＞

リスクの種類	No	リスクの内容	負担者	
			市	指定 管理者
共通リスク				
募集手続リスク	1	募集要項等本事業に係り公表した資料の誤り・変更等に関するもの	○	
	2	応募費用に関するもの		○
法令変更リスク	3	本事業に係る根拠法令の変更、新たな規制立法の成立など	○	
	4	当該事業のみならず、広く一般的に適用される法令の変更や新規立法の成立		○
税制変更リスク	5	指定管理者の利益に関わる税制度の新設・変更		○
	6	上記以外の税制度の新設・変更	○	
(中略)				

※出所：「福岡市西部リサイクルプラザの管理に係る基本協定書 別紙1」

【指摘事項】

市が改訂前のリスク分担表の使用を継続することは、平成25年度福岡市包括外部監査で指摘されているとおり、市と指定管理者とのリスク分担の範囲が不明確となり、トラブルに繋がる可能性がある。

＜改訂前のリスク分担表使用の問題点＞

<p>例えば、「募集手続リスク」について、募集要項等本事業に係り公表した資料の誤り・変更に関するリスクは市負担とされているが、すべての資料等の誤り・変更のリスクを市が負担する必要があるとは思えない。「法令変更リスク」についても、本事業に係る根拠法令の変更・新たな規制立法の成立など場合のリスクは市が負担し、当該事業のみならず、広く一般的に適用される法令の変更や新規立法の成立による場合のリスクは指定管理者の負担とされているが、両場合の差異が具体的にどのようなものか不明である。</p> <p>「税制変更リスク」については、指定管理者の利益に関わる税制度の新設・変更は指定管理者がリスクを負担し、上記以外の税制度の新設・変更のリスクは市が負担するとされているが、消費税率の変更が指定管理者の利益に関わる税制度の変更か、それ以外の税制度の変更にあたるのか、判然とせず却って混乱を招く恐れもある。</p>

※出所：「平成25年度福岡市包括外部監査報告書」

よって、市は、改訂後のリスク分担表（例）を参考にリスク分担表の内容を見直すべきである

＜改訂後のリスク分担表（例）＞

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	指定 管理者
募集リスク	募集要項（仕様書等）の誤りや不備に基づき必要となった費用又は損害	○	
法令等変更リスク	指定管理者制度にかかる法令等の新設・変更	○	

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	指定管理者
	よる経費の増加及び収入の減少		
	上記以外の法令等の新設・変更による経費の増加及び収入の減少	両者協議	
	消費税の変更に伴う指定管理料（市委託料）の増減	○	
(中略)			

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

② (結果) 修繕費に係る指定管理料算定方法の見直しについて

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性

【現状】

市は、指定管理料について、直近の人件費相場や直近年度の実績等に基づいて積算を行い、指定管理者と協議の上、金額を決定している。本事業における令和2年度の指定管理料は次のとおりであり、指定管理料のうち修繕費に係る金額のみ別途精算が必要である旨の定めがある。

<本事業における令和2年度の指定管理料について>

(指定管理料の額)
第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、51,289,000円（消費税及び地方消費税を含む。）とする。
2 前項の指定管理料には修繕費として40,000円（消費税及び地方消費税を含む。）を含む。
(中略)
(精算)
第5条 市は、第3条1項に定める指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。ただし、事業計画書の内容について変更する必要がある場合は、協議を行い精算することとする。
2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める修繕費について精算を行い、精算の結果、修繕費に余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市西部リサイクルプラザの管理に係る実施協定書」

しかし、市の指定管理料の積算内訳における修繕費の金額は57,288円（平成25年度、平成26年度実績平均）であり、また、指定管理者が作成した収支計画書における修繕費予算額は75,000円となっており、いずれも実施協定書上の修繕費40,000円との差異が生じている。

この点、実施協定書上の修繕費40,000円の金額の根拠について市に質問したところ、直近年度の実績に基づいて設定しているとの回答を得た。

【指摘事項】

修繕費は施設維持のために必要なものであり、本来市が負担すべきところ、特に軽微かつ緊急性が高いものについては指定管理者が直接実施したほうが円滑に事業を実施できる場合もあること、ただし、単純に指定管理料の中に入れてしまうと指定管理者が修繕を控えるおそれや他の支出に使用され必要な修繕が実施されないおそれがあることから、別途実費精算方式で認められているものと考えられる。

かかる趣旨からすれば、修繕費に係る指定管理料の金額は、過年度の実績や詳細な修繕計画等を踏まえて慎重に決定すべきであり、その算定根拠を明確にすべきである。

この点、指定管理料の積算に当たり、過年度の実績の平均値に基づいて 57,288 円と算定したのであれば、実施協定書上の修繕費も同額とすることが妥当である。また、指定管理者が収支計画上 75,000 円で計画しているのであれば、市は、当該金額根拠について指定管理者と協議を行い、必要に応じて修繕費に係る指定管理料の増額を検討すべきである。

よって、市は、直近年度の実績や指定管理者の収支計画書の内容を十分に確認の上、修繕費に係る指定管理料の設定を行うべきである。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託の禁止)

第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第 1 項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市西部リサイクルプラザの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度福岡市西部リサイクルプラザの管理運営業務に係る再委託の承認について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり委託件名、業務内容、委託業者名等である。

<再委託の内容>

【再委託業務一覧】

委託件名	業務内容
福岡市西部リサイクルプラザ清掃業務	施設の衛生的かつ清潔な環境維持のための定期清掃業務
(中略)	

【委託業者一覧】

委託件名	業者名	住所及び連絡先	責任者
福岡市西部リサイクルプラザ 清掃業務	株式会社ナンゴウ	・・・	・・・
(中略)			

※出所：「令和2年度福岡市西部リサイクルプラザの管理運営業務に係る再委託の承認について」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の委託先件名、業務内容及び再委託先の業者名、住所及び連絡先並びに責任者名のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可

能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手し、再委託の妥当性を検討することが望ましい。

(5) 経済観光文化局

ア はかた伝統工芸館（総務・中小企業部地域産業支援課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	はかた伝統工芸館		
所在地	博多区上川端町 6-1（令和 3 年 3 月 31 日まで） 早良区百道浜 3 丁目 1-1 福岡市博物館 2 階（令和 3 年 4 月 1 日～）		
根拠法令等	はかた伝統工芸館条例、はかた伝統工芸館条例施行規則		
設置目的	本市を代表する伝統的工芸品である博多織及び博多人形その他の伝統工芸品の紹介、展示、情報提供等を行うことにより、本市の伝統産業の承継及び発展を図り、もって市民の豊かな生活の形成と地域の活性化に資するため。		
指定管理者	名称	指定期間	公募・非公募
※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	ラブエフエム国際放送株式会社	平成 26 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日	公募
	ラブエフエム国際放送株式会社	平成 31 年 4 月 1 日～令和 3 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	常設展示室、企画展示室、ホール、喫茶、事務室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①清掃、保安警備、安全管理及び保守管理に関する業務 ②展示及び催物の企画並びに運営に関する業務 ③喫茶に関する業務 ④博多町家ふるさと館との連携 ⑤事業計画書の作成及び提出 ⑥事業報告書等の作成及び提出 ⑦物品の管理等 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要			
自主事業の有無	無		
自主事業の概要			

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	27,390	31,298	32,197
利用料収入	-	-	-
自主事業収入	-	-	-
その他収入	2,219	1,855	1,076
収入計	29,609	33,153	33,273
人件費	16,769	19,171	20,024
委託費	3,033	3,040	3,055
光熱水費	1,281	1,225	1,171

その他支出	6,969	7,759	7,185
支出計	28,052	31,195	31,435
収支差額	1,557	1,958	1,838

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 再委託先の一般競争入札参加資格の確認について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

指定管理者の指定の手続に関するガイドラインでは、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされている第三者は再委託先となることはできないと定めている。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

(中略)

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは再委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設では、清掃等の一部業務について再委託がなされ、市が事前に文書で承諾している。しかし、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていなかった。

【指摘事項】

市は、指定管理業務における再委託の承諾手続において、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認し、その証跡を残すべきである。

② (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善)：情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募によることを理由に、募集要項や審査基準（指定管理者運営要項）について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手続の「公表」>

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

③ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、平成30年度における本施設の指定管理者選定に当たって指定管理料の上限額の策定において、人件費については詳細な積算を行っているが、その他の項目については平成26年度から29年度までの過去4年間の指定管理期間の実績を平均して策定している。

【意見】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

確かに指定管理料の上限額の積算において、過去の実績額は重要な根拠の一つではある。しかし、過去の実績額のみを使用して指定管理料の上限額を積算する場合は次のような問題がある。

- ・施設の状況や経済環境等により大きく費用が変動する可能性があるため、過去の実績額の使用で対応可能とは限らない。
- ・過去の実績額は、将来の指定期間の市場価格を反映しているか不明である。
- ・直接経費及び間接経費の区分、変動経費や固定経費の区分等が明確にされず、指定期間における施設の実情に応じた経費を賄えるか不明である。
- ・指定管理者が妥当な利益を確保できるか不明である。
- ・指定管理者が公募されている場合、現在の指定管理者に有利となる可能性がある。

本施設においては、人件費については詳細な積算を行っているが、その他の項目については過去の実績額が使用されており、指定管理料の上限額を積算する際に経済性や金額の妥当性の観点からの検討が十分とは言えないと考える。

よって、市においては、単に過去の実績額によるのではなく、施設の状況や経済環境等を踏まえ、市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで、指定管理料の上限額の適切性を確保することが望ましい。

イ 福岡市産学連携交流センター（創業・立地推進部産学連携課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	福岡市産学連携交流センター		
所在地	福岡市西区九大新町 4-1		
根拠法令等	福岡市産学連携交流センター条例、同施行規則		
設置目的	大学その他高度な技術を有する研究機関の研究機能を活かし、国内外の企業及び研究者が連携交流する拠点を形成することにより、新たな産業及び事業の創出並びに地場企業の活性化を図り、もって地域経済の発展に資すること。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	西鉄ビルマネージメント株式会社	平成 23 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日	公募
	西鉄ビルマネージメント株式会社	平成 28 年 4 月 1 日～令和 3 年 3 月 31 日	公募
主な施設	基幹研究室、新事業実験室、新事業事務室、交流ホール等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の運営に関すること ②施設の維持管理及び修繕等に関すること ③産学連携交流の推進に関すること ④指定管理者の提案によるもの ⑤その他業務に関すること である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要			
自主事業の有無	無		
自主事業の概要			

＜収支状況＞

（単位：千円）

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	67,949	56,317	52,812
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	67,949	56,317	52,812
人件費	13,612	13,797	13,856
委託費	21,155	21,467	21,893
光熱水費	6,731	7,636	7,501
その他支出	26,136	14,089	9,527
支出計	67,634	56,989	52,777
収支差額	315	△672	35

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアルでは、指定管理業務に対するモニタリングに係る指標の設定の重要性について、次のとおり記載されている。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定
(1) 指標の重要性
指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。
(2) 指標の設定方法
指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。
(3) 活動指標・成果指標
指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設について、指定管理者選定時の募集要項等にはモニタリングに係る指標は明確には設定されていない。

また、指定管理者は、事業計画書において理念や方針に関する記述又は定性的な目標を記載しているものの、事業の成果を測るための定量的な指標は掲げていない。

さらに、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しているが、指定管理者自ら作成した自己評価報告書（年度評価シート）には定量的な指標に基づく評価の内容は記載されていない。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

本施設においては、施設の運営や維持管理等に加えて産学連携交流の推進としてイノベーション創出の一助となるというソフト事業も実施されている。平成20年の施設開設以来、当該ソフト事業に関連して大型プロジェクトの獲得や特許技術を活用した商品化、九州大学発のベンチャー企業等の成果が出ており、このような成果は福岡市の財産となるもので、今後の一層の成果が期待されることである。

本施設の特徴を踏まえると定量的指標の設定は容易ではないとも考えられるが、本施設においてモニタリングに係る指標が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善等が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定することが望ましい。

また、当該目標値を指定管理業務の開始時点から明示しておくことが望ましい。

モニタリングに係る指標としては、分析機器稼働率や利用者数という目標も考えられる。また、福岡市総合計画の目標である「市内大学の民間企業などとの共同研究数」の達成に本施設が貢献できるような指標を検討することも考えられる。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価報告書（年度評価シート）に記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

②（意見）インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的としてインセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として收受させることができる（法第 244 条の 2 第 8 項）。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ

当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。
（中略）

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業において、インセンティブ・ペナルティ制度を現状導入していない。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は、指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局		
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
	-	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

本施設では、企業や大学研究者へ研究室等を提供するものであって、指定管理者の努力により利用者数が増減する不特定多数の利用者を想定した施設とは性質が異なるということから、利用料金制度は採用されていない。このため、インセンティブが働きづらいとも考えられる。

また、例えばインセンティブの付与により極端に現指定管理者に有利に働く場合は、他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。本施設は当初より同じ指定管理者が選定されており、施設の設置から相当の年数が経過してくると、ノウハウや経験を蓄積した現指定管理者に有利に働き、競争性が働きにくい状況になることが多いとも考えられる。

しかし、競争性が低くなるのは、新たに指定管理者となるメリットに乏しいから、という側面も考えなければならない。ノベーション創出という役割を持つ本施設にとっては、市が指定管理者に対して指標の目標値を定めた上で成果に対する適切な評価を行い、この結果に対して報奨金を支払う等のインセンティブを付与することで競争性を高める可能性もある。また、その結果、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供に繋がると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入には効果的な側面があることを踏まえ、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら、導入の要否について検討を行うことが望ましい。

③（意見）応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、令和2年度に令和3年4月から令和8年3月までの指定期間に係る指定

管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。また、本施設は、指定管理制度導入の平成20年度から同一の指定管理者が指定されており、連続指定回数が4回となっている。

これまでの応募及び指定状況は次のとおりである。

＜応募及び指定状況＞

指定管理期間	応募数	指定管理者
平成20年4月～平成23年3月	5	西鉄ビルマネジメント（株）
平成24年4月～平成28年3月	3	同上
平成28年4月～令和3年3月	3	同上
令和3年4月～令和8年3月	1	同上

令和2年度には、説明会には別の3者が参加しているが、応募に至っていない。

本施設に係る指定管理業務は、上記＜施設情報＞の指定管理業務概要に記載のとおりである。本施設の指定管理業務に係る参入の難しさ等について市にヒアリングを行ったところ、本施設の指定管理業務のうち「(1) 施設の運営に関すること」に含まれる分析機器の管理について、専門的な知識が必要であることなどが理由とのことであった。

【意見】

本施設に係る指定管理業務は、上記の分析機器の管理のように一部に専門的な知識が必要であるとしても、現指定管理者もこの部分の業務は専門業者に再委託をしており、重要な参入障壁になっているかについては疑問が残る。また、指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関して新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないかどうか、応募しなかった事業者へのヒアリングをもとに原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

＜複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)＞

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> ・募集が広く周知されていない。 ・施設の利用者が限定されていることや専門性から実施できる事業者が少ない。 ・施設の管理運営業務（ハード面）と、産学連携によるイノベーションの支援（ソフト面）の両方を求めていることにより業務に難しさが生じている可能。 ・選定時の現指定管理者のネームバリューによる選定委員の先入観。 ・選定時の実績重視の姿勢。 ・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報媒体の見直し・多様化を行う。 ・問い合わせのあった事業者や説明会に参加した事業者、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 ・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 ・配点を含め、審査基準を見直す。 ・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。 ・自主事業による収益確保の機会付与。

ウ 「博多町家」ふるさと館（国際経済・コンテンツ部まつり振興課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	「博多町家」ふるさと館		
所在地	福岡市博多区冷泉町6番10号		
根拠法令等	博多町家ふるさと館条例		
設置目的	福岡の歴史、文化、伝統等に関する資料等を提供することにより、本市の観光の振興と地域の活性化に資するため。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社 西日本新聞トップクリエ	平成26年4月1日～平成31年3月31日	公募
	株式会社 西日本新聞トップクリエ	平成31年4月1日～令和6年3月31日	公募
主な施設	展示棟、町家棟、物産棟		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①歴史、文化、伝統等に関する資料等の収集、保管及び展示並に情報の提供に関すること ②施設の利用、観覧料の徴収等に関すること ③ふるさと館定例行事の開催に関すること ④施設及び付属設備の維持管理及び修繕（原型を変えずる修繕及び大規模な模様替えを除く）に関すること ⑤賓客接遇に関すること（視察等におけるVIP対応など） ⑥地域の活性化及び他施設との連携に関すること ⑦市への事業報告に関すること である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	利用料金として採用し、指定管理者の収入となるのは観覧料である。その他、本施設内のみやげ処の売上による収入があり、これはすべて指定管理者の収入である。		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	指定管理者が行う自主事業は、市が指定管理業務の範囲で行う行事以外のイベントであり、令和2年度実施事業は次のとおりである。 ・あかり絵の世界特別展「小さな山ののぼせたち」 ・和の博多 デジタルスタンプラリー・着物でお得 ・関連企画 子どもたちによる謡と仕舞1月3日 ・絵付け体験 ・ふるさと館ファンクラブ		

＜収支状況＞

（単位：千円）

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	48,000	51,831	51,294
利用料収入	40,685	37,944	14,470

自主事業収入	1,105	802	63
その他収入	3,904	1,747	3,825
収入計	93,694	92,324	69,652
人件費	17,787	18,268	18,621
委託費	9,680	10,314	9,937
光熱水費	3,401	3,348	3,307
その他支出	59,335	56,990	37,475
支出計	90,203	88,920	69,340
収支差額	3,491	3,404	312

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 自主事業に関する収支計画及び収支決算の明確化について

業務プロセス	Do(実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、本施設の業務仕様書において、ふるさと館定例行事のうち博多どんたく港まつりへの参加等6つの行事開催を管理運営業務とし、それ以外のイベントを自主事業として位置付け、指定管理者が実施すると記載している。

また、博多町家ふるさと館の管理に係る基本協定書（以下、本項において「基本協定書」という。）において、自主事業を実施した場合には、次のとおり自主事業の収支状況に係る月次及び年次の報告を求めている。

<自主事業の収支状況に係る報告について>

<p>(自主事業)</p> <p>第28条 指定管理者は、本協定締結後において、管理運営業務の実施を妨げない範囲において、自己の責任と費用により、自主事業を実施することができる。</p> <p>(中略)</p> <p>3 指定管理者は、自主事業終了後、自主事業実施報告書（別紙5）を作成し、翌月10日までに市に提出しなければならない。</p>

※出所：「博多町家ふるさと館の管理に係る基本協定書」

<p>(事業報告書等の提出)</p> <p>第24条 指定管理者は、地方自治法（以下「法」という。）第244条の2第7項の規定により、毎年度終了後、センターの管理運営業務に関し次に掲げる事項を記載した事業報告書及び収支報告書を作成し、4月30日までに市に提出しなければならない。</p> <p>(中略)</p> <p>(5) その他報告しなければならない事項</p> <p>(中略)</p> <p>4 指定管理者は、毎月10日までに次に掲げる事項に関する報告書（以下「月次報告書」という。）を市に提出しなければならない。</p> <p>(中略)</p> <p>(4) その他報告しなければならない事項</p>
--

※出所：「博多町家ふるさと館の管理に係る基本協定書」

(経理の明確化)

第9条 指定管理者は、管理運営業務の執行において、その業務を他の業務と区分して明確にしなければならない。

2 指定管理者は、管理運営業務、自主事業毎に明確に区分したうえで、収支に係る諸記録を整備し、常に経理状況を明らかにしておくとともに、市から要求があったときは、速やかにその状況を報告しなければならない。

※出所：「博多町家ふるさと館の管理に係る基本協定書」

しかし、指定管理者は、自主事業については以下の状況であった。

- ・指定管理者は、年度当初に市へ提出する「事業計画書」における令和2年度収支予算書について、管理運営業務と自主事業とを区分していない。
- ・指定管理者は、年度終了時に市へ提出する「事業報告書」における収支決算について、管理運営業務と自主事業とを区分していない。

【指摘事項】

自主事業は、指定管理者の費用負担の上で行うものであり、収入は指定管理者に帰属する。リスク負担においても、自主事業は指定管理者が負うものである。したがって、指定管理業務と自主事業は明確に区分する必要がある。このため、指定管理者の指定の手續に関するガイドラインにも次のとおり記載されている。

<3 (1) 管理運営業務と自主事業>

① 意義

管理運営事業とは、市が指定管理者に実施を求めて、基本協定書に位置づけて実施させる業務であり、自主事業とは、管理運営業務とは別に、基本協定書締結後に、指定管理者の責任において自主的に企画・実施する事業で、サービスの向上に寄与すると市が判断し実施を認める事業。

② 経理の明確化

管理運営業務と自主事業の経理については、それぞれ明確に区分しておくこと。

③ 自主事業を実施する場合の手續等

【初年度】

(省略)

【翌年度以降】

- ・翌年度に実施を予定している自主事業については、管理運営業務の事業計画書に記載し提出する中で、事前承諾を行う。
- ・自主事業の実施報告についても、管理運営業務の事業報告書に併せて記載し報告を行う。
- ・ただし、いずれも管理運営業務の部分と明確に区分して記載するとともに、個々の自主事業ごとに収支計画及び収支報告等が分かるようにしておくこと。

※出所：「指定管理者の指定の手續に関するガイドライン」

市が指定管理業務と自主事業は明確に区分することについて指定管理者に指導しないことは、自主事業に関する収支の帰属、事業実施上の責任やリスク分担、公の施設に関する使用許可手續等が曖昧になり、事業の有効性、透明性等の観点から問題がある。

よって、市は、指定管理者から提出を受ける事業計画書及び事業報告書において、管理運営業務と自主事業との収支区分を明確に行うよう指導すべきである。

② (結果) 指定管理料の積算における自主事業の取扱いについて

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	合规性

【現状】

本施設の自主事業について、市は指定管理料を積算する際に自主事業を区分していない。すなわち、費用の積算及び費用から控除する収入について、自主事業から得られる収支を含めて指定管理料を決定している。

【指摘事項】

自主事業は、指定管理者の費用負担の上で行うものであり、収入は指定管理者に帰属する。したがって、指定管理料の算出に当たっては両者を明確に区分する必要がある。市は、指定管理料の積算に際しては、自主事業を除いて適切に行うべきである。

③ (意見) 定期実地調査の実施について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合规性

【現状】

指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル(以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。)では、モニタリングを実施する際の点検項目について次のとおり記載されている。

<モニタリングの実施手法>

<p>3 モニタリング実施手法</p> <p>モニタリングにおける点検項目については、仕様書等をもとに定め、どの時点(事業計画書、月次報告書、事業報告書、実地調査、利用者アンケート)で点検すべきか定めること。なお、点検項目・時期を定めるにあたっては、「別紙1モニタリング項目一覧」を参考にし、施設の特性に応じた点検項目を定めること。</p> <p>また、点検の各時点においては、モニタリングシートを作成し、点検すべき項目や確認すべき資料等と明らかにしたうえで点検を行うこと。</p> <p>(中略)</p> <p>④ 実地調査</p> <p>指定管理者とあらかじめ日程を調整したうえで市職員が実地に赴き、モニタリングシートを用いて「定期実地調査」を年に2回以上実施する。また、改善指示(指導)の是正状況を確認する必要がある場合や利用者から苦情、要望等が寄せられた際など必要に応じて実地に赴き調査を行う。</p> <p>定期実地調査においては、指定管理者から提出された月次報告書等の内容を踏まえ、管理運営業務が仕様書等に基づき適正かつ確実に履行されているかどうかをモニタリングシートを用い、調査・確認を行う。</p> <p>その際、必要に応じて指定管理者に対し、業務日誌、経理関係帳簿等の提出を求めたり、職員に聞き取りを行うなどして、管理運営業務の実施状況を詳細に把握するように努める。</p>
--

※出所:「指定管理者導入施設におけるモニタリングマニュアル」

この点、市は毎月開催されている指定管理者との「全体会議」に参加しているもの

の、モニタリングマニュアルで年2回以上実施するとされている「定期実地調査」は実施していない。

【意見】

本施設では毎月「全体会議」が開催され、当会議に市の担当者が参加して指定管理者との連携がなされており、その意味では、市は指定管理者の業務実施をモニタリングしている。ただし、当該会議は一義的には運営会議であり、当該会議の出席をもって「定期実地調査」で行う必要のあるモニタリング内容が全て代替できるとは言い難いと考えられる。

<全体会議の概要>

出席者の構成	市（国際経済・コンテンツ部まつり振興課） 指定管理者（(株)西日本新聞トップクリエ） 「博多町家」ふるさと館事務局スタッフ
場所	「博多町家」ふるさと館
議題等の内容	事業実施状況や懸念事項 来館者アンケートの回答等の共有 来館者の増加を目指す取り組みについて意見交換等
開催頻度	毎月1回
令和2年度開催実績	12回実施

※出所：「市提出資料に基づき監査人作成」

よって、市においては、モニタリングシートに基づいた定期実地調査を、全体会議とは別に、年2回以上実施することが望まれる。

④（意見）サマータイム導入の効果測定について

業務プロセス	Action（改善）：次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

本施設は指定管理者からの提案で、令和2年度7月及び8月の2ヶ月間にわたって開館時間を1時間早めるサマータイムを導入している。本施設で導入されたサマータイムの概要は次のとおりである。

しかし、当該制度の効果について、開始当初に一定の効果があったことを確認しているものの、追加的に発生した費用に対する効果という点での検証はなされていない。

<サマータイムの概要>

期間：令和2年7月から令和2年8月まで 開館時間：通常は10時から18時まで 上記期間は9時から18時まで（1時間延長）
--

※出所：「市提出資料を基に監査人作成」

【意見】

サマータイムの導入により開館時間が1時間長くなったため、より多くの市民や観光客が博多の歴史文化を学ぶ機会を設けるといった、積極的な取組みは評価し得るものである。

一方で、一定の費用が追加的に発生したと考えられ、サマータイムの導入効果としては総合的に判断すべきものと考えられる。

よって、市においては、来館者数の増加は追加的に発生した費用相当の効果があつたのかについて事後に検証を行い、その結果を指定管理者へフィードバックすることにより今後の有効な施設運営の一助とすることが望ましい。

⑤ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第22条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p> <p>3 第1項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。</p> <p>4 再々委託先からさらに委託することはできない。</p>
--

※出所：「博多町家ふるさと館の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「博多町家ふるさと館管理運営業務における委託業者について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり業務内容及び再委託先のみである。

<再委託の内容>

業務内容	再委託先
みやげ処の運営	(有) はくせん
施設の維持管理における点検並びに清掃業務等	(株) 共栄ビル・パートナーズ
展示棟受付業務	エントリーサービスプロモーション (株)

※出所：「博多町家ふるさと館管理運営業務における委託業者について」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情

報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託承認申請書上、業務内容、再委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではないと考えられる。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

⑥ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、平成30年度に平成31年4月から令和6年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。また、本施設は、指定管理3期目の平成26年度から同一の指定管理者が指定されており、連続指定回数は2回である。

これまでの応募及び指定状況は次のとおりである。

<応募及び指定状況>

指定管理期間	応募数	指定管理者
平成18年4月～平成21年3月	3	(財)福岡観光コンベンションビューロー、(株)西日本新聞イベントサービス共同事業体

指定管理期間	応募数	指定管理者
平成 21 年 4 月～平成 26 年 3 月	3	(株) キャナルエンターテインメントワークス
平成 26 年 4 月～平成 31 年 3 月	2	(株) 西日本新聞トップクリエ
平成 31 年 4 月～令和 6 年 3 月	1	同上

平成 30 年度の説明会には別の 10 者が参加しており、質問も多く寄せられ、募集の周知には一定の効果があったと思われるが、応募に至っていない。

【意見】

事業者選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、応募しなかった事業者へのヒアリングをもとに、原因の把握及び分析を実施し、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応策は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> ・募集が広く周知されていない。 ・地域との調整など、業務に難しさが生じている可能性。 ・市が配置を求めている学芸員等人材確保に難しさが生じている可能性。 ・選定時の現指定管理者のネームバリューによる選定委員の先入観。 ・選定時の実績重視の姿勢。 ・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報媒体の見直し・多様化を行う。 ・問い合わせのあった事業者や説明会に参加した事業者、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 ・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 ・配点を含め、審査基準を見直す。 ・応募団体名のブラインド化を図る。 ・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

エ 福岡国際会議場（観光コンベンション部MICE推進課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡国際会議場		
所在地	福岡市博多区石城町 2-1		
根拠法令等	福岡市コンベンション施設条例、 福岡市コンベンション施設条例施行規則		
設置目的	内外の優れたコンベンションの開催の場を提供することにより、本市におけるコンベンションの振興を図り、もって地域経済の活性化及び地域文化の発展に寄与するため。		
指定管理者	名称	指定期間	公募・非公募
※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	一般財団法人 福岡コンベンションセンター	平成 26 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日	非公募
	一般財団法人 福岡コンベンションセンター	平成 31 年 4 月 1 日～令和 6 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	メインホール、多目的ホール、国際会議室、中・小会議室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①コンベンション施設の提供その他の便宜供与に関する業務 ②①のほかコンベンション施設の設置目的の達成に必要な業務 ③コンベンション施設の利用許可に関する業務 ④コンベンション施設の利用の制限に関する業務 ⑤コンベンション施設、附属設備等の維持及び修繕に関する業務 ⑥その他市長が必要と認める業務 ⑦指定管理期間終了による業務の引継ぎに関する業務 である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	会議室、付帯施設等及び駐車場の利用に伴う収入は、全額指定管理者が収受する。		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	-		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	-	-	-
利用料収入	589,000	496,366	185,608
自主事業収入	-	-	-
その他収入	337,743	315,554	149,524
収入計	926,743	811,920	335,132
人件費	89,960	89,325	63,458
委託費	253,789	254,557	199,301
光熱水費	66,764	66,280	40,823
その他支出	486,838	482,761	365,435

支出計	897,351	892,923	669,017
収支差額	29,392	△81,003	△333,885

オ マリンメッセ福岡A館（観光コンベンション部MICE推進課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	マリンメッセ福岡A館		
所在地	福岡市博多区沖浜町 7-1		
根拠法令等	福岡市コンベンション施設条例、 福岡市コンベンション施設条例施行規則		
設置目的	内外の優れたコンベンションの開催の場を提供することにより、本市におけるコンベンションの振興を図り、もって地域経済の活性化及び地域文化の発展に寄与するため。		
指定管理者	名称	指定期間	公募・非公募
※令和2年度含む期間 及びその前期間	一般財団法人 福岡コンベンションセンター	平成26年4月1日～平成31年3月31日	非公募
	一般財団法人 福岡コンベンションセンター	平成31年4月1日～令和6年3月31日	非公募
主な施設	多目的展示室、会議室、サブアリーナ、海のモール、駐車場		
施設数	1		
指定管理業務概要	福岡国際会議場に同じ。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	多目的展示室、付帯施設、付属設備及び駐車場の利用に伴う収入は、全額指定管理者が収受する。		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	新型コロナウイルスによる閉館期間中に実施した駐車場スペースを利用した臨時的な事業		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	-	-	-
利用料収入	1,204,702	1,091,606	160,905
自主事業収入	-	-	-
その他収入	31,608	28,429	76,727
収入計	1,236,310	1,120,035	237,632
人件費	67,980	77,428	81,215
委託費	267,840	281,397	168,252
光熱水費	93,449	77,770	42,303
その他支出	848,447	594,138	32,685
支出計	1,277,716	1,030,733	324,454
収支差額	△41,406	89,302	△86,822

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 再委託先の一般競争入札参加資格の確認について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

指定管理者の指定の手続に関するガイドラインでは、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされている第三者は再委託先となることはできないと定めている。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

(中略)

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは再委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設では、清掃等の一部業務について再委託がなされ、市が事前に文書で承認している。しかし、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていなかった。

【指摘事項】

市は、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認し、その証跡を残すべきである。

② (意見) 施設の権利関係について

業務プロセス	Action (改善)：次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

一般財団法人福岡コンベンションセンター（以下、本項において「財団」という。）は、福岡市が92.5%出資する福岡市の外郭団体である。福岡国際会議場は、隣接するマリンメッセ福岡及び福岡国際センター（以下、3施設をあわせて「MICE施設」という。）とともに財団が一体で管理運営をしている。このうち福岡国際会議場とマリンメッセ福岡は、一体運営による福岡市のMICE戦略の実現を主な理由として、専門性、実績等をもつ財団が非公募により指定管理者に指定されている。

MICE施設の土地及び建物の所有状況、建設費の負担状況、施設の性格及び管理運営方法は以下のとおりである。

<MICE施設の比較>

	福岡国際会議場	マリンメッセ福岡 A館・B館	福岡国際センター
土地所有	市	市	市
建物所有	財団	市	財団

	福岡国際会議場	マリンメッセ福岡 A館・B館	福岡国際センター
	市に無償使用貸借		
建設費負担	市が財団へ建設費を補助金支出することにより市が負担	市が負担	市が財団へ建設費を補助金支出することにより市が負担
施設の性格	公の施設である	公の施設である	財団所有施設であり、公の施設ではない
管理運営方法	指定管理（非公募）	指定管理（非公募）	財団事業として管理

※出所：「市提出資料」を基に監査人作成

上表のとおり、MICE施設の権利関係は複雑なものとなっている。このことについて、次のとおり平成17年度の包括外部監査で中長期的には整理する必要がある旨の意見が述べられ、また、平成25年度の包括外部監査でもこの点について言及されている。しかし、市は、現時点で具体的な整理をしていない。

<平成17年度包括外部監査報告書における意見>

監査の結果	措置の状況
コンベンション施設の今後のあり方について 土地、建物の所有関係 3施設とも公の施設として全施設を対象とした指定管理者制度を導入し経済的で効率的な管理運営委託を実施すべきである。しかしながら、土地と建物の所有関係が建設時の経緯により3つの施設でそれぞれ異なった複雑なものとなっており、国際センターは公の施設とされていない。したがって中長期的には土地及び建物の所有関係を整理しておく必要があると考える。	それぞれの土地の取得や施設の建設手法等については、当時の社会・経済状況の中で、資金調達や建設コストの縮減、所有関係を検討した上で、決定しているものである。 (誘致宣伝課)

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

<平成25年度包括外部監査報告書抜粋>

ウ 施設の管理方法 (ア) 他のコンベンション施設等との関係 本施設が設置されているコンベンションゾーン内には、本施設2つの他、福岡国際センターと文化施設の福岡サンパレスが設置されているが、施設の権利関係や管理運営方法が複雑になっている。例えば、マリンメッセ、国際会議場は指定管理者による管理・運営が行われており、国際センターは土地を外郭団体に無償貸与する方法により外郭団体による設置・運営が行われている。(中略) 同じ指定管理の方法により管理・運営されているマリンメッセ、国際会議場についても、土地建物の権利関係がそれぞれ異なる(マリンメッセは土地・建物とも福岡市所有であるが、国際会議場の土地は福岡市、建物は(一財)福岡コンベンションセンター所有となっている)等、権利関係が整理されておらず、複雑化している。 (中略)
--

この点について、平成 17 年度の包括外部監査において、(中略) サンパレスを除く 3 つのコンベンション施設の権利関係が複雑化していることについて「国際会議場及び国際センターの土地は福岡市経済振興局が所有しているが、建物はコンベンションセンターが所有し、国際会議 場建物は経済振興局に無償貸与している。マリンメッセは、港湾局所有の土地を経済振興局が有償貸与を受けており、建物は経済振興局が所有している。また、国際会議場及びマリンメッセは公の施設で指定管理者制度の対象であるが、国際センターは公の施設とはされておらず、コンベンションセンターの自主事業となっている。このような状況では、3 つの施設を対象とした指定管理者制度を導入するにあたり、コンベンションセンターの位置づけが中途半端といえる。短期的には、3 施設とも公の施設として全施設を対象とした指定管理者制度を導入し経済的に効率的な管理運営委託を実施すべきと考える。その際、コンベンションセンターが施設の一部を所有していることで指定管理者の選定に複雑な影響を及ぼす可能性があるため、中長期的には土地及び建物の所有関係を整理しておく必要があると考える。」という意見が述べられている。この点について、現時点では整理されていないようである。

コンベンション施設の一体的管理を図り、コンベンションゾーンを本市の計画に基づいて維持し、発展させていくためには、平成 17 年度包括外部監査において述べられているとおり、権利関係を整理しておくべきである。なお、上記のように施設の権利関係が複雑になっている原因は、当初、国際会議場は、公の施設として福岡市が建設する予定であったが、建設当時、財団であれば低利子で建設資金を調達できたことから、福岡市と財団とで協定を結び、財団が融資を受け建設することになったことにある。この際、金融機関の融資条件として公の施設として位置付けることを求められたという事情もあるようである。この建設資金のための借入金の返済資金は福岡市が銀行と損失補償契約を結び、財団へ補助金として支払うことで実質的には福岡市が負担している。(中略) このように、施設の権利関係が複雑化した事情には理解できるものがあり、施設建設費の返済が完了するまでは、管理運営の整理等は事実上困難であると思われることから、ここでは意見等としては記載しないこととするが、今後の権利関係、管理方法等の整理のため、計画及び関係団体との調整を進めておくことが必要であると考えます。

※出所：「平成 25 年度包括外部監査結果報告書」を基に監査人作成

【意見】

MICE 施設の権利関係が複雑であるのは、建設資金調達等、施設設置の経緯に起因するものである。市によると、現状において、権利関係が複雑であるために発生している不都合や問題はないとのことである。

確かに現在 3 施設は、一体管理とすることで施設の効率的運用による強みがあり、また、新型コロナウイルス感染症流行前の令和元年度以前は 3 施設全体を総括した収支はプラスとなっている。3 施設の過去 3 か年の経常収支状況は下表のとおりである。

(下表は財団の正味財産増減計算書に基づくものであり、上記 (ア) 収支状況 とは勘定科目の設定が異なるため一致しない。また、財団の特定寄付会計及び法人会計は考慮していない。)

<令和 2 年度収支状況>

(単位：千円)

項目	福岡国際会議場	マリンメッセ福岡 A 館	福岡国際センター
特定資産運用益	1,562	-	140

コンベンション事業収益	184,889	138,377	67,210
レストラン等事業収益	5,465	3,240	1,502
駐車場事業収益	718	22,526	105
雑収益	19,477	5,489	9,191
引当金取崩額	6,502	-	-
経常収益計	218,616	169,634	78,151
コンベンション事業費	652,752	309,937	365,512
レストラン等事業費	1,409	328	-
駐車場事業費	-	14,163	-
経常費用計	654,161	324,430	365,512
当期経常増減額	△435,545	△154,795	△287,361

※出所：「一般財団法人 福岡コンベンションセンター 所管事務調査説明資料」

<令和元年度収支状況>

(単位：千円)

項目	福岡国際会議場	マリンメッセ福岡	福岡国際センター
特定資産運用益	1,339	-	254
コンベンション事業収益	486,186	1,018,808	326,914
レストラン等事業収益	27,199	28,384	10,560
駐車場事業収益	10,179	72,797	2,112
雑収益	7,996	45	98
経常収益計	532,901	1,120,035	339,940
コンベンション事業費	829,267	520,970	425,744
レストラン等事業費	6,767	1,636	-
駐車場事業費	451	35,868	-
経常費用計	836,486	558,475	425,744
当期経常増減額	△303,585	561,560	△85,803

※出所：「一般財団法人 福岡コンベンションセンター 所管事務調査説明資料」

<平成30年度収支状況>

(単位：千円)

項目	福岡国際会議場	マリンメッセ福岡	福岡国際センター
特定資産運用益	1,918	35	700
コンベンション事業収益	536,874	1,120,647	394,611
レストラン等事業収益	28,819	28,723	10,773
駐車場事業収益	52,126	84,054	2,705
雑収益	1,630	2,849	823
引当金取崩額	3,148	-	-
経常収益計	624,516	1,236,310	409,614
コンベンション事業費	830,944	522,517	466,622
レストラン等事業費	5,415	1,448	-
駐車場事業費	6,514	28,422	-
経常費用計	842,873	552,388	466,622
当期経常増減額	△218,356	683,921	△57,007

※出所：「一般財団法人 福岡コンベンションセンター 所管事務調査説明資料」

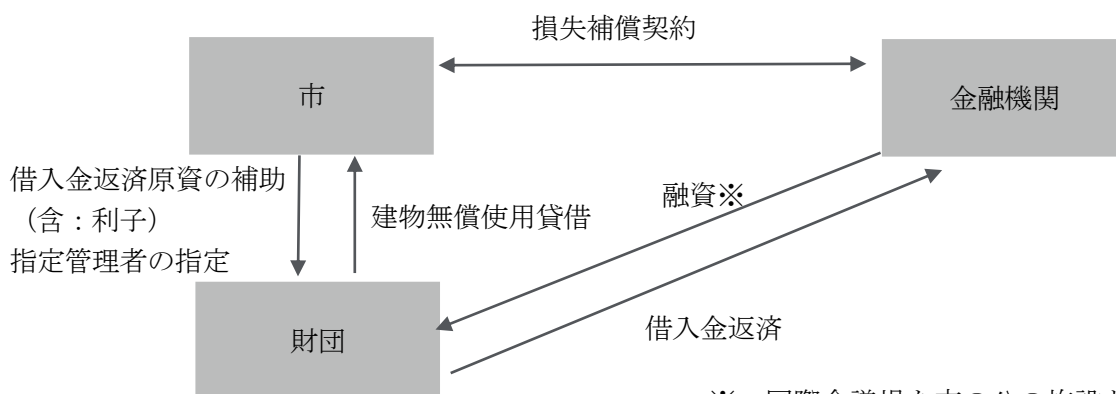
ただし、近年、市や近隣の地方公共団体に建設されている又は予定されているコンベンション施設があり、また、天神ビックバン等により、今後は競合するコンベンション施設の影響が大きくなる可能性がある。このため、将来にわたって現状の採算性を維持できるかについては不確実であると考えられる。

将来的に、新たな指定管理者を公募する、運営方法を見直す、あるいは施設の部分的な売却等を行うといった必要性が生じることを見据え、できるだけ機動的な対応が可能となるように複雑な権利関係の整理をすることについては検討の余地があると考えられる。

よって、市においては、権利関係の整理については施設運営の機動性を高めるため今後も将来的な課題として認識し、具体的な方針等を検討することが望まれる。

特に福岡国際会議場は、金融機関から資金調達を行う際に建物は財団所有であるが公の施設と位置付ける必要があったため、市は財団から無償で借り受けた上で財団を指定管理者として指定するという複雑なものとなっている。このため、借入返済が終わった段階で権利関係を見直し、福岡国際センターと同じ位置づけにすることが考えられる。

<福岡国際会議場建設資金の融資>



※ 国際会議場を市の公の施設とすること、また、市と金融機関との間での損失補償契約締結を条件に、市の調達コストより低利率での融資を受けたもの。

カ 福岡市祇園音楽・演劇練習場（文化振興部文化施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市祇園音楽・演劇練習場（ぼんプラザホール）		
所在地	福岡市博多区祇園町 8-3（向島ポンプ場 4 階）		
根拠法令等	福岡市音楽・演劇練習場条例		
設置目的	音楽、演劇等の活動の場を提供することにより市民の文化交流を促進し、もって市民文化及び地域のコミュニティ活動の振興に寄与することを目的とする。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡舞台芸術施設運営共同事業体	平成 26 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日	公募
	福岡舞台芸術施設運営共同事業体	平成 31 年 4 月 1 日～令和 6 年 3 月 31 日	公募
主な施設	練習室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の運営に関する業務 ②施設の管理に関する業務 ③提案業務 ④その他市が必要と認める業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要			
自主事業の有無	無		
自主事業の概要			

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	47,185	49,344	72,200
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	39	60	—
収入計	47,224	49,404	72,200
人件費	11,839	13,400	14,166
委託費	—	—	—
光熱水費	5,961	5,488	3,113
その他支出	28,389	30,516	54,921
支出計	46,189	49,404	72,200
収支差額	1,035	—	—

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市祇園音楽・演劇練習場の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度福岡市祇園音楽・練習場に係る再委託等について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。

再委託承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり業務内容、再委託先のみである。また、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていなかった。

<再委託の内容>

業務内容	再委託先
冷温水器保守点検	テクノ矢崎株式会社
空調設備機器保守点検	日立アプライアンス株式会社
空調自動制御装置保守点検	株式会社東洋システム
(以下、略)	

※出所：「令和 2 年度福岡市祇園音楽・演劇練習場に係る再委託等について」

【指摘事項】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていない。また、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、業務内容、再委託先のみであり、承認の判断するには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市は、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行う必要がある。また、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等の十分な情報を入手し、再委託の妥当性を検討することが望ましい。

②（結果）モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアルでは、指定管理業務に対するモニタリングに係る指標の設定の重要性について、次のとおり記載されている。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設置し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることになり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設定目的を踏まえつつ指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定

しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき市と評議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設における指定管理者選定時の募集要項等には、モニタリングに係る指標は明確には設定されていない。

また、指定管理者は、事業計画書において「福岡の文化芸術の価値を高める」「福岡の文化芸術を発信する」「福岡の文化芸術の可能性を追求する」という定性的目標を掲げているものの、事業の成果を測るための定量的な指標は掲げていない。

さらに、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しているが、指定管理者の自己評価は事業報告書で報告がなされているが「魅力的な広報施設のグローバル化に努めた」といった記述にとどまり、定量的な指標に基づく評価の内容は記載されていない。

なお、市は、本施設についてインセンティブ・ペナルティ制度を設けて指定管理者の運営管理の評価を行っているが、指定管理者が掲げた目標については評価を行っていない。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

本施設においてモニタリングに係る指標が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善等が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務の開始時点から明示しておくことが望ましい。

モニタリングに係る指標としては、稼働率や利用人数という目標も考えられる。また、「福岡市文化芸術振興計画」の中で「文化芸術を鑑賞する市民の割合」や「文化芸術活動を行う市民の割合」について令和4年度にそれぞれ75%、25%とするという目標が掲げられていることに鑑み、これらの目標達成に本施設が貢献できるような「新規利用者数」等の指標を検討することも考えられる。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価報告書に記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

③ (意見) アンケートの実施と結果の報告について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市によれば、指定管理者は例年利用者にアンケートを行っているが、令和2年度は新型コロナウイルス感染症対策のためアンケートを実施していないとのことである。その代わりに、利用者からの苦情や意見を職員間の引継書に記載して把握したとのことである。指定管理者が事業年度ごとに自己評価を行う「評価シート」において具体的な内容が次のように報告されていた。

<利用者サービスの向上と利用促進への取組>

- ② 利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか
 利用者との良好な関係作りを積極的に行っており、ホール利用で感じた様々な意見を適時いただいている。利用申請時、利用内容を詳しく聞き取り書面に残しお互い共有することにより、事前にホールへの要望や今後の展望が見え、些細なことから踏み込んだ内容の相談まで、より一層利用者に寄り添った対応となった。
 抽選申請期間と一緒に、抽選申請可能日程も告知してほしいという意見を受け、毎月Twitterに情報を掲載している。
 また、利用者向けのマニュアル大幅に修正・加筆等行い、再作成した。
- ③ 苦情やトラブルに対し、適切かつ迅速に対応しているか
 歩道側植栽が伸び過ぎたことから歩行者からクレームがあったため、伐採し、景観も良くなる四ツ目竹垣を設置した。
 空調機器のトラブルについては、吸収式冷温水発生器を更新したことにより、安定した運用を行えている。喫煙場所における騒音へのクレームについては、当該団体へ厳重注意した。改善策として、設置していた喫煙場所を撤去し、全館禁煙とした。
 令和3年1月の外壁ポーター部落下については、(株)ファビルスを中心に、福岡市所管と連絡を取り合い、早急に対策を講じた。下水道局とも連携し、次年度の外壁全体の改修工事に取り組む。

※出所：「評価シート」

【意見】

市が策定した指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアルによれば、次のとおり施設の利用者アンケートは指定管理者において年1回以上実施すると規定されている。

<利用者アンケート>

- 3 モニタリング実施手法
 (1) 実施状況点検
 ⑥ 利用者アンケート
 利用者等の意見及び要望を定期的に把握するため、指定管理者において、利用者アンケートを年に1回以上実施する。(別途、市が直接行うこともできる)
 なお、調査方法、調査項目等の詳細については、施設の特性や利用形態等に応じて、市と指定管理者とが協議の上で決定する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

令和2年度は新型コロナウイルス感染症対策でアンケート実施を行わなかったと

のことであり、今般の経験のない事態にこのような判断があったことはやむを得ない側面もある。しかし、本施設は新型コロナウイルス感染症の影響で令和2年4月1日から令和2年5月17日までは一時休館しており、また、令和3年1月に工事により一時閉館していたものの、それ以外の期間は原則として開館しており、継続して利用者から利用されていた。また、現状に記載のとおり利用者から様々な意見等がある。

このような現状を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の影響に留意しつつも、今後はアンケートを実施することが望ましい。

④ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、平成30年度における本施設の指定管理者選定時の指定管理料上限額の設定において、人件費については詳細な積算を行っているが、その他の項目については、主に平成26年度から28年度までの過去3年間の指定管理期間の実績を平均した額又は平成28年度実績金額を用いて設定している。

【意見】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

確かに指定管理料の上限額の積算において、過去の実績額は重要な根拠の一つではある。しかし、過去の実績額のみを使用して指定管理料の上限額を積算する場合は次のような問題がある。

- ・施設の状況や経済環境等により大きく費用が変動する場合があるため、過去の実績額の使用で対応可能とは限らない。
- ・過去の実績額は、将来の指定期間の市場価格を反映しているか不明である。
- ・直接経費及び間接経費の区分、変動経費や固定経費の区分等が明確にされず、指定期間における施設の实情に応じた経費を賄えるか不明である。
- ・指定管理者が妥当な利益を確保できるか不明である。
- ・指定管理者が公募されている場合、現在の指定管理者に有利となる可能性がある。

本施設においては、人件費については詳細な積算を行っているが、その他の項目については過去の実績額が使用されており、指定管理料の上限額を積算する際に経済性や金額の妥当性の観点からの検討が十分ではないと考える。

よって、市においては、単に過去の実績額によるのではなく、施設の状況や経済環境等を踏まえた上で、また、市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで指定管理料の上限額の適切性を確保することが望ましい。

キ 福岡市民会館（文化振興部文化施設課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	福岡市民会館		
所在地	福岡市中央区天神 5-1-23		
根拠法令等	福岡市民会館条例		
設置目的	学術文化の向上等市民福祉の増進を図ることを目的とする。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社 福岡市民ホールサービス	平成 26 年 4 月 日 ～平成 31 年 3 月 31 日	公募
	株式会社 福岡市民ホールサービス	平成 31 年 4 月 1 日～令和 6 年 3 月 31 日	公募
主な施設	大ホール、小ホール、練習室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の運営に関する業務 ②施設の管理に関する業務 ③提携業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要			
自主事業の有無	無		
自主事業の概要			

＜収支状況＞

（単位：千円）

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	222,086	214,225	215,811
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	2,478	4,538	94
収入計	224,565	218,763	215,905
人件費	109,627	101,682	100,616
委託費	34,973	34,979	33,892
光熱水費	30,458	29,136	19,882
その他支出	49,276	52,930	49,655
支出計	224,333	218,728	204,045
収支差額	231	35	11,860

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市民会館の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度福岡市民会館指定管理業務に係る再委託について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。

再委託承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり業務内容及び再委託先のみである。また、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされてないことについて確認を行っていなかった。

<再委託の内容>

業務内容	再委託先
舞台装置点検保守業務	三精テクノロジーズ株式会社
舞台音響設備点検保守業務	パナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社
暖房設備点検保守業務	日本空調サービス株式会社
(以下、略)	

※出所：「令和 2 年度福岡市民会館指定管理業務に係る再委託について」

【指摘事項】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていない。また、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は業務内容及び再委託先のみであり、承認の判断するには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市は、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行う必要がある。また、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

② (意見) アンケート結果の報告と評価への反映について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市によれば、指定管理者は利用者にアンケートを行っているとのことである。しかしながら、市は、その内容や結果について事業報告等で報告を受けていない。

また、指定管理者が事業年度毎に自己評価を行う「評価シート」の「利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか」という評価項目の中で、アンケート結果に関して指定管理者により以下のような記載がなされているが、具体的な結果の報告はなく、アンケートの内容や結果を確認できなかった。

さらに、このように市は、「利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか」というアンケート等の実施自体は評価対象項目としているが、利用者満足度の高さなどは指定管理者の評価項目には含めていない。

<利用者サービスの向上と利用促進への取組>

- ② 利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか
一般利用客のニーズ把握のため、練習室利用者へは月1回のアンケート協力をお願いし、ニーズの把握に努めている。その他館内アンケート、HPのフォームでも把握に努めている。催物の主催者関係のニーズは利用調整会議、打合せ時に直接対話で把握に努めている。なお、催物開場中等の時間にはお客様との直接対話を行い、より臨場感のある「声」の把握に努めている。

※出所：「評価シート」

【意見】

市が策定した指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアルによれば、次のとおり施設の利用者アンケートは指定管理者において年1回以上実施すると規定されている。

<利用者アンケート>

- 3 モニタリング実施手法
(1) 実施状況点検
⑥ 利用者アンケート
利用者等の意見及び要望を定期的に把握するため、指定管理者において、利用者アンケートを年に1回以上実施する。(別途、市が直接行うこともできる)
なお、調査方法、調査項目等の詳細については、施設の特性や利用形態等に応じて、市と指定管理者とが協議の上で決定する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

よって、市においては、指定管理者が行った利用者アンケートの分析結果について適切に報告を受ける必要があると考える。モニタリング時に確認するだけでなく、事業報告書等で報告を受けることが望ましい。

また、現状では、市は「利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか」というアンケート等の実施自体を評価対象項目としているが、利用者満足度の高さなどは指定管理者の評価項目には含めていない。よって、市においては、アンケート結果の報告を受けた上でその結果を指定管理者の評価項目に含め、反映させることが望ましい。

③ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、平成30年度に平成31年4月から令和6年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。また、本施設は、指定管理制度導入の平成18年度から同一の指定管理者が指定されており、連続指定回数は4回である。

これまでの応募及び指定状況は以下のとおりである。

<応募及び指定状況>

指定管理期間	応募数	指定管理者
平成 18 年 4 月～平成 21 年 3 月	5	(株) 福岡市民ホールサービス
平成 21 年 4 月～平成 26 年 3 月	1	同上
平成 26 年 4 月～平成 31 年 3 月	2	同上
平成 31 年 4 月～令和 6 年 3 月	1	同上

※出所：「市提出資料を基に監査人作成」

平成 30 年度の説明会には別の 4 者が参加しており、募集の周知には一定の効果があったと思われるが、複数者の応募に至っていない。

しかし、市は説明会に参加した企業に不参加の理由などの聞き取りは実施しておらず、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は実施していない。

【意見】

事業者選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関し、新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないかどうかを事業者等にヒアリングを実施する等して、原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> ・募集が広く周知されていない。 ・施設の管理運営業務（ハード面）と、文化振興（ソフト面）の両方を求めていることにより業務に難しさが生じている可能。 ・選定時の現指定管理者のネームバリューによる選定委員の先入観。 ・選定時の実績重視の姿勢。 ・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報媒体の見直し・多様化 ・問い合わせのあった事業者や説明会に参加した事業者、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 ・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 ・配点を含め、審査基準を見直す。 ・応募団体名のブラインド化を図る。 ・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。 ・自主事業や利用料金制導入による収益確保の機会付与。

④ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、平成 30 年度における本施設の指定管理者選定時の指定管理料上限額の設定において、人件費については詳細な積算を行っているが、その他の項目については主に平成 26 年度から 28 年度までの過去 3 年間の指定管理期間の実績を平均した額又は平成 28 年度実績金額を用いて設定している。

【意見】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

確かに指定管理料の上限額の積算において、過去の実績額は重要な根拠の一つではある。しかし、過去の実績額のみを使用して指定管理料の上限額を積算する場合は次のような問題がある。

- ・施設の状況や経済環境等により大きく費用が変動する場合があるため、過去の実績額の使用で対応可能とは限らない。
- ・過去の実績額は、将来の指定期間の市場価格を反映しているか不明である。
- ・直接経費及び間接経費の区分、変動経費や固定経費の区分等が明確にされず、指定期間における施設の実情に応じた経費を賄えるか不明である。
- ・指定管理者が妥当な利益を確保できるか不明である。
- ・指定管理者が公募されている場合、現在の指定管理者に有利となる可能性がある。

本施設においては、人件費については詳細な積算を行っているが、その他の項目については過去の実績額が使用されており、指定管理料の上限額を積算する際に経済性や金額の妥当性の観点からの検討が十分ではないと考える。

よって、市においては、単に過去の実績額によるのではなく、施設の状況や経済環境等を踏まえ、また、市独自の積算内容も交えながら十分に検討することで指定管理料の上限額の適切性を確保することが望ましい。

ク 博多座（文化振興部文化施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	博多座		
所在地	福岡市博多区下川端町 2-1		
根拠法令等	博多座条例		
設置目的	演劇の鑑賞と発表の場を提供することにより、本市における演劇文化の振興を図り、もって地域文化の発展に寄与することを目的とする。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社 博多座	平成 26 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日	非公募
	株式会社 博多座	平成 31 年 4 月 1 日～令和 6 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	舞台、客席、楽屋、リハーサル室、練習室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①公演業務 ②「市民檜舞台の月」に係る公演、管理、運営業務 ③市への定期連絡業務 ④警備業務 ⑤清掃業務 ⑥設備機器の日常運転・保守管理及び定期保守点検 ⑦舞台、音響、照明設備の日常点検及び定期保守点検 ⑧物品の管理等 ⑨施設賠償責任保険 ⑩市が行う博多座関連事業への協力 である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	観覧料及び専用使用料は全額指定管理者が収受する。		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要			

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	301,311	392,954	454,427
利用料収入	4,240,903	4,189,478	716,152
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	4,542,214	4,582,432	1,170,579
人件費	15,080	12,953	3,050
委託費	320,699	300,355	147,436
光熱水費	109,722	103,246	65,690

その他の支出	3,006,001	3,537,842	987,557
支出計	3,451,502	3,954,396	1,203,733
収支差額	1,090,712	628,036	△33,154

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「博多座の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和2年度博多座の指定管理業務における再委託等について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。

再委託承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり業務内容及び再委託先のみである。また、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていなかった。

<再委託の内容>

業務内容	再委託先
設備維持管理	博多リバレイン管理（株）
保安警備業務	博多リバレイン管理（株）
清掃業務	明装舎
(以下、略)	

※出所：「令和2年度博多座の指定管理業務における再委託等について」

【指摘事項】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低

廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託
 清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。
 個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。
 また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。
 再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。
 再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。
 なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市は、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行っていない。また、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は業務内容及び再委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市は、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託先が一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされていないことについて確認を行う必要がある。また、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等の十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

② （結果）モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアルでは、指定管理業務に対するモニタリングに係る指標の設定の重要性について、次のとおり記載されている。

＜指定管理業務に係る指標の設定について＞

2 指標の設定
 (1) 指標の重要性
 指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。
 (2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設における指定管理者選定時の募集要項等には、モニタリングに係る指標は明確には設定されていない。

また、指定管理者は、事業計画書において「作品供給能力の向上と発信力の強化」「チケット売上機能の向上と事業開発の拡大」「福岡市・地域との連携によるまちづくりへの貢献」「機動的な社内体制の確立による経営の最適化」という定性的目標を掲げているものの、事業の成果を測るための定量的な指標は掲げていない。

さらに、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しているが、指定管理者自ら作成した自己評価報告書（評価シート）には定量的な指標に基づく評価の内容は記載されていない。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

本施設においてモニタリングに係る指標が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善等が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務の開始時点から明示しておくことが望ましい。

モニタリングに係る指標としては、本施設でいえば稼働率や利用人数という目標も考えられる。また、「福岡市文化芸術振興計画」の中で、「文化芸術を鑑賞する市民の割合」や「文化芸術活動を行う市民の割合」について令和4年度にそれぞれ75%、25%とするという目標が掲げられていることに鑑み、これらの目標達成に本施設が貢献できるような「新規利用者数」等の指標を検討することも考えられる。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価報告書（評価シート）に記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

③ (意見) 再々委託の必要性の検討について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

前述の「再委託の承諾に係る十分な情報の入手について」に記載のとおり、市は、指定管理業務の一部について再委託の承認を行っているが、そのうち施設維持管理、保安警備業務、舞台機構操作及び大道具業務並びに舞台照明業務については再々委託の承認を行っている。市は、いずれの業務についても再々委託されている必要性や理由について把握していない。

＜再々委託の状況＞

再委託業務名	再委託先	再々委託先
施設維持管理	博多リバレイン管理 (株)	(株) サン・ライフ
保安警備業務	博多リバレイン管理 (株)	(株) にしけい
舞台機構操作及び大道具業務	(株) 福岡市民ホールサービス	(有) メイク
舞台照明業務	(株) 九州ハートス	(株) 福岡市民ホールサービス

※出所：「市より提出資料に基づき外部監査人作成」

【意見】

施設維持管理と保安警備業務については、入居しているビルの管理会社を通して別の事業者へ再々委託を行っているものであり、特段の違和感はない。

しかし、舞台機構操作及び大道具業務並びに舞台照明業務については、それぞれの再委託先から更に別の事業者へ再々委託を行っており、再々委託の必要性に疑念が生じるとともに、再々委託により中間マージン等経費上昇の恐れがあるため経済性にも疑念が生じる。

よって、市においては、再々委託は必要最小限にするほうが望ましいことから、再々委託の必要性及び理由には特に注意を払い検討した上で再委託の承認を行うことが望ましい。

④ (意見) アンケート結果の報告と評価への反映について

業務プロセス	Check (評価)：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市によれば、指定管理者は利用者にアンケートを行っているとのことである。しかしながら、市は、その内容や結果について事業報告等で報告を受けていない。

また、指定管理者が事業年度毎に自己評価を行う「評価シート」の「利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか」という評価項目の中で、アンケート結果に関して指定管理者により以下のような記載がなされているが、具体的な結果の報告はなく、アンケートの内容や結果を確認できなかった。

さらに、このように市は、「利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか」というアンケート等の実施自体は評価対象項目としているが、利用者満足度の高さなどは指定管理者の評価項目には含めていない。

<利用者サービスの向上と利用促進への取組>

- ② 利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか
- ・定期的に博多座会会員に対するアンケートを行い、演目選定等の参考にしている。また、公演の見所やあらすじ等を紹介している会報誌「喝采」を各会員等へお届けしている。
 - ・場内には意見箱を常設し、アンケート結果を各担当部署で共有するとともに、適宜対応を行っている。

※出所：「評価シート」

【意見】

市が策定した指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアルによれば、次のとおり施設の利用者アンケートは指定管理者において年 1 回以上実施すると規定されている。

<利用者アンケート>

- 3 モニタリング実施手法
- (1) 実施状況点検
- ⑥ 利用者アンケート
- 利用者等の意見及び要望を定期的に把握するため、指定管理者において、利用者アンケートを年に 1 回以上実施する。(別途、市が直接行うこともできる)
- なお、調査方法、調査項目等の詳細については、施設の特性や利用形態等に応じて、市と指定管理者とが協議の上で決定する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

よって、市は、指定管理者が行った利用者アンケートの分析結果について適切に報告を受ける必要があると考える。モニタリング時に確認するだけでなく、事業報告書等で報告を受けることが望ましい。

また、現状では、市は「利用者満足度や利用者の要望の把握に努めているか」というアンケート等の実施自体を評価対象項目としているが、利用者満足度の高さなどは指定管理者の評価項目には含めていない。よって、市においては、アンケート結果の報告を受けた上でその結果を指定管理者の評価項目に含め、反映させることが望ましい。

⑤ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や審査基準（指定管理者運営要項）について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手続の「公表」>

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

⑥ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、平成30年度における本施設の指定管理者選定時の指定管理料上限額の設定において、修繕費を除く項目については平成29年度実績金額を用いて設定している。

【意見】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

確かに指定管理料の上限額の積算において、過去の実績額は重要な根拠の一つではある。しかし、過去の実績額のみを使用して指定管理料の上限額を積算する場合は次のような問題がある。

- ・施設の状況や経済環境等により大きく費用が変動する場合があるため、過去の実績額の使用で対応可能とは限らない。
- ・過去の実績額は、将来の指定期間の市場価格を反映しているか不明である。
- ・直接経費及び間接経費の区分、変動経費や固定経費の区分等が明確にされず、指定期間における施設の実情に応じた経費を賄えるか不明である。
- ・指定管理者が妥当な利益を確保できるか不明である。
- ・指定管理者が公募されている場合、現在の指定管理者に有利となる可能性がある。

本施設においては、修繕費以外の項目については過去の実績額が使用されており、指定管理料の上限額を積算する際に、経済性や金額の妥当性の観点からの検討が十分ではないと考える。

よって、市においては、単に過去の実績額によるのではなく、施設の状況や経済環境等を踏まえ、また、市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで、指定管理料の上限額の適切性を確保することが望ましい。

⑦ (意見) 新型コロナウイルス感染症の影響による指定管理料の補填について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、修繕費を除く指定管理料について、市が指定管理者に開催を指示している「市民檜舞台の月」に関する経費と施設の維持管理に係る経費を積算して決定している。一方、演劇公演に係る経費等は指定管理者の負担とされており、これらは利用料金による収入から指定管理者が負担することとなっている。

<6 経費に関する事項>

(1) 省略
(2) 本市が支払う管理運営費に含まれるもの
① 施設及び付属設備、備品の維持管理経費
② 市民檜舞台の月に係る管理、運営経費 (人件費含む)
③ 光熱水費の基本料金分、清掃費、警備費
※ 演劇公演に係る経費 (制作費、宣伝費、舞台機構・音響・照明等の操作人件費、役員・社員の人件費等) は指定管理者の負担とする。

※出所：「博多座管理運営仕様書」

令和2年度の指定管理料は、指定管理者から提出された以下の収支予算書に基づき、当初は239,771,000円(ただし、修繕費は除く。)であった。

<令和2年度指定管理者収支予算書> (単位：千円)

区分	予算額	内訳等
収入	239,771	
指定管理料	239,771	
支出	239,771	
市民檜舞台の月業務	58,089	舞台操作、舞台・会場運営業務、清掃業務、警備業務、利用受付・使用料徴収、企画運営業務等
業務委託料	131,273	空調・エレベーター等保守、舞台設備保守、警備業務(市民檜舞台の月除く)、清掃業務(市民檜舞台の月除く)
光熱水費	50,408	電気、ガス、水道等

※出所：「市提出資料より外部監査人作成」

市は、指定管理業務について、指定管理者から次のとおり令和2年度の収支決算の報告を受けており、予算額に対する決算額は支出額が大きく減少したため、結果として収支差額は95,628千円とプラスになっていた。

<令和2年度指定管理者収支決算書(修繕費は除く)> (単位：千円)

区分	予算額	決算額	差額
収入	239,771	239,771	—
指定管理料	239,771	239,771	—
支出	239,771	144,142	
市民檜舞台の月業務	58,089	3,050	△55,039

業務委託料	131,273	99,515	△31,757
光熱水費	50,408	41,576	△8,832
収支差額	—	95,628	95,628

※出所：「令和2年度収支決算書（博多座）」

次に、指定管理者は、令和2年度においては新型コロナウイルス感染症対策のため市の指示により5つの演劇公演を中止した。このため、市は、指定管理者に対し、演劇中止による影響額として演劇中止による収入減少額（払い戻したチケット収入等）から経費減少額（不要となった経費）を差し引いた113,432,100円の補填を行っている。

＜公演中止による影響額＞

（単位：千円）

区分	見込	実績	差異	備考
収入	603,222	—	603,222	払い戻し実施のため収入実績は0である
経費	604,940	115,150	489,790	経費内容は供給会社への買付費、役者の滞在費等であるが、公演準備のため一定の経費が実績として発生している
収支差額	△1,718	△115,150	113,432	

※出所：「市提出資料より外部監査人作成」

また、令和2年度に実施した演劇公演に係る興行収支（市が実施を求めている市民檜舞台を除く）は次のとおり報告されており、収支は大きくマイナスとなっていた。

＜令和2年度指定管理者が実施した興行収支（税抜）＞

（単位：千円）

区分	決算額
興行収入	573,617
興行原価	920,782

※出所：「令和2年度収支決算書（博多座）」

以上により、それぞれの収支の状況は下表のとおりとなる。

＜令和2年度収支＞

（単位：千円）

区分	市の指定管理料で行う指定管理業務	指定管理者が利用料金で行う演劇公演のうち中止分	指定管理者が利用料金で行う演劇公演のうち実施分（税抜）
収入	239,771	—	573,617
支出	144,142	115,150	920,782
収支差額	95,628	△115,150	△347,165
市による補填	—	113,432	—

※出所：「令和2年度収支決算書（博多座）」

（※）「指定管理者が利用料金で行う演劇公演のうち実施分」については、指定管理者より税抜金額で報告されていたため、当該金額を記載している。

このように、「市の指定管理料で行う指定管理業務」は収支差額が大きくプラスであ

り、「指定管理者が利用料金で行う演劇公演のうち実施分」は収支差額が大きなマイナスとなっている。しかし、市は、市の指示により公演中止を指示した「指定管理者が利用料金で行う演劇公演のうち中止分」の損失相当額のみを指定管理者に補填している。

【意見】

損失補填額については、「劇場博多座の管理に係る基本協定書」の「リスク分担表」において「自治体の指示（中略）に基づく管理運営業務の変更・中止・延期に伴う費用の増加、収入の減少、損害」は「両者協議」によるものされており、市と指定管理者による協議を重ね、協議書や変更実施協定書を締結の上で行われている。

ただし、損失補填額について、市は、市の指示により公演中止を指示した「指定管理者が利用料金で行う演劇公演のうち中止分」のみを考慮し、「指定管理者が利用料金で行う演劇公演のうち実施分」については興行収支が大きなマイナスとなっているにもかかわらず考慮していない。これは、中止はされていないが、新型コロナウイルス感染症の影響により収入が見込みより少なかったことが大きな原因であると想定されるところ、市は補填の対象としていない。利用料金を採用している他の施設では、閉館などによる収入減少に加え、閉館ではなくても利用者数の減少の補填を行っている施設もある。

また、市は、「市の指定管理料で行う指定管理業務」について、閉館等によって不要又は減額となった経費を考慮していない。本来は、これら不要となった経費についても考慮することが必要であると考え。他の施設においては、閉館等によって不要となった経費を考慮して判断している事例もある。

新型コロナウイルスによる影響は市としても経験のない事象であったため、ルール作成などの時間はなく、当時は施設ごとの判断が必要であったとの事情も理解できるが、経済性や公平性の観点から課題はあると考える。

よって、市においては、今回のケースを踏まえ、指定管理料に係る補填の範囲や補填すべき対象経費等について方針等を事前に検討しておくことが望まれる。

(6) 農林水産局

ア 油山牧場（総務農林部農業振興課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	油山牧場		
所在地	福岡市南区大字柏原 710 番地の 2		
根拠法令等	福岡市牧場条例、同施行規則		
設置目的	畜産の振興を図るとともに市民に家畜や自然とのふれあいの場を提供すること。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	一般社団法人 福岡市乳牛育成協会	平成 26 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	非公募
	一般社団法人 福岡市乳牛育成協会	平成 29 年 4 月 1 日～令和 3 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	育成牛舎、ふれあい家畜舎、市民研修施設、畜産資料展示館等		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>①施設の運営に関する業務（市企画事業）</p> <p>②施設の維持管理に関する業務（市企画事業）</p> <p>③その他の業務（市企画事業）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業実施状況の確認等 ・自己評価の実施 ・人材育成・職員研修 ・苦情対応 ・災害時の対応 ・本市への報告 ・指定期間終了にあたっての引継業務 <p>④指定管理者企画事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展示家畜の管理 ・展示家畜とのふれあいの場となる体験の実施 ・畜産加工研修施設の活用 <p>である。</p>		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	<p>指定管理者が行っている自主事業は、</p> <p>①売店、テイクアウト、レストランの営業</p> <p>②肉用牛の飼養</p> <p>である。</p>		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	148,717	150,704	152,619

利用料収入	—	—	—
自主事業収入	78,878	79,925	67,009
その他収入	10,023	11,471	7,598
収入計	237,618	242,100	227,226
人件費	123,307	128,292	102,981
委託費	20,653	21,971	19,425
光熱水費	9,326	9,570	6,953
その他支出	70,685	70,518	80,260
支出計	223,971	230,351	209,619
収支差額	13,647	11,749	17,607

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 収支予算と決算の差額検証と翌年度の指定管理料積算への反映について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

指定管理者から市に提出された令和2年度の収支予算及び収支決算は次のとおりである。

<令和2年度収支予算決算対比(指定管理部門のみ・自主事業除く)> (単位:円)

項目	収支予算	収支決算	差額
収入・指定管理料	152,619,000	152,619,000	—
収入・利用者負担金	1,100,000	897,200	△202,800
収入・その他	—	299,269	299,269
収入計	153,719,000	153,815,469	96,469
人件費	91,947,000	86,188,525	△5,758,475
光熱水費	12,650,000	6,627,161	△6,022,839
修繕費	2,970,000	6,536,595	3,566,595
備品購入費	2,640,000	682,000	△1,958,000
委託料	23,446,000	19,208,350	△4,237,650
事務費	9,143,000	8,795,836	△347,164
事業費	10,923,000	8,877,915	△2,045,085
その他	—	—	—
支出計	153,719,000	136,916,382	△16,802,618
収支差額	—	16,899,087	16,899,087

※出所:「令和2年度事業報告書における収支決算」

令和2年度は、多くの支出項目で予算額より決算額のほうが少なくなっている。しかし、市において予算額と決算額の差額について分析した証跡が残されていない。なお、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響も考えられるため、令和元年度の収支予算及び収支決算を確認したところ、次のとおりであった。

<令和元年度収支予算決算対比（指定管理部門のみ・自主事業除く）>（単位：円）

項目	収支予算	収支決算	差額
収入・指定管理料	150,704,000	150,704,000	-
収入・利用者負担金	1,100,000	1,996,980	896,980
収入・その他	-	49,014	49,014
収入計	151,804,000	152,749,994	945,994
人件費	90,584,000	98,505,580	7,921,580
光熱水費	12,535,000	7,099,932	△5,435,068
修繕費	3,028,000	3,999,448	971,448
備品購入費	2,524,000	1,816,069	△707,931
委託料	23,236,000	21,727,999	△1,508,001
事務費	10,165,000	6,168,207	△3,996,793
事業費	9,732,000	9,684,095	△47,905
その他	-	-	-
支出計	151,804,000	149,001,330	△2,802,670
収支差額	-	3,748,664	3,748,664

※出所：「令和元年度事業報告書における収支決算」

ここで、光熱水費に着目すると、令和2年度の光熱水費の決算金額は予算比で5割程度にとどまっている。令和元年度も6割に満たない。しかしながら、指定管理者から提出される収支予算書における光熱水費の金額は毎年1,200万円程度である。

また、市は、毎年度の指定管理料の積算について指定管理期間開始当初の積算をベースとして、人件費については最新の労務単価を用いて算出しているが、その他の項目については基本的に指定管理者の予算金額を基にしているとのことであり、市の積算資料の光熱水費については、令和元年度は1,377万円、令和2年度は1,265万円となっている。このため、実績が反映されていない。

【指摘事項】

市は指定管理者から毎年事業計画書と事業報告書の提出を受けるが、入手するだけにとどまらず、例えば今回のように収支決算上の金額が予算と比較して大きな差が生じている場合には、市は指定管理者にその理由を質問するなどして内容を確認してその証跡を残すべきである。

そして、指定管理者が提出する収支予算書は、指定管理料を決定する重要な根拠資料となることから、指定管理者の収支予算が適正なものであるかの検証を実施し、指定管理料の適正な積算に務めるべきである。

さらに、光熱水費を見る限り、市による指定管理料の積算が実態に即して適切になされているとは言い難い。毎年度の指定管理料は、過年度の実績や経済情勢、施設の状況等を考慮した上で指定管理者との協議により、実態に即した適切な金額とすべきである。

なお、新たな指定管理期間となる令和3年度の積算においては、市は、光熱水費を実績に基づき積算して750万円としていた。しかしながら、指定管理者から提出された令和3年度収支予算における光熱水費の金額は1,220万円となっている。よって、市は、指定管理者に適正な収支予算の作成を指導する必要がある。

② (意見) 修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合规性

【現状】

令和2年度の指定管理料には、次のとおり油山牧場の管理に関する実施協定書(以下、本項において「実施協定書」という。)において、精算を要する契約業務11,049千円、需用費(備品購入費)2,640千円、需用費(修繕費)2,970千円が含まれている。

これらの項目については、市が概算額を指定管理者へ支払い、指定管理者が必要な支出を行った上で、執行残が生じたときは市へ返納させる精算制度が導入されている。ただし、不足が生じた場合には指定管理者への追加支給は行わないものとされている。

＜精算を要する契約業務及び需用費(備品購入費、修繕費)＞

第6条 指定管理者は別紙3「精算を要する契約業務及び需用費(備品購入費、修繕費)」について、当該業務に係る精算報告書を市に提出するとともに、市の確認を受け、精算の結果余剰金が生じた場合には市の指示に従い戻り入れを行うものとする。

ただし、不足が生じた場合の追加支給は行わないものとする。なお、精算を要する契約業務、需用費(備品購入)及び需用費(修繕)との間での流用を可能とする。

※出所:「油山牧場の管理に関する実施協定書」

令和2年度終了後、指定管理者から提出された精算報告書の内容は次のとおりである。精算が必要な項目について、執行額合計が実施協定書記載額より多かったため市への返納はなく、実施協定書に規定のとおり、市からの追加支給もなされなかった。

＜精算報告＞

(単位:円)

項目	実施協定書の記載額	項目	執行額	差額
契約業務予定額	11,049,282	契約業務確定額	9,618,426	1,430,856
備品購入費予定額	2,640,000	備品購入費確定額	682,000	1,958,000
修繕費予定額	2,970,000	修繕費確定額	6,536,595	△3,566,595
計	16,659,282	計	16,837,021	△177,739

※出所:「令和2年度精算報告書」を基に監査人作成

【意見】

市が精算制度を導入している主旨は、指定管理者にとっては精算を要する契約業務及び需用費(備品購入費、修繕費)からは利益が生じないため、必要な支出を控えるというリスクを抑えることに繋がり、適切な施設の維持管理を目指していると考えられる。

しかし、現状に記載のとおり、令和2年度の執行額合計は実施協定書記載額を上回っている。執行額が実施協定書記載額を上回った場合の超過額についての追加支給はない。この点、本施設の令和2年度収支差額はプラスであり指定管理料の範囲内での支出であるが、精算制度対象の経費は本来、市が負担すべきものであることから、追加支給がない以上、同超過額は指定管理者の持ち出しにより支出が実施されたことになる。このため、指定管理者に過度な負担を強いているのみならず、精算制度の導入目的である必要な支出を控えるリスクを抑えることもできていないこととなる。

このため、市においては、精算制度を導入する際、実施協定書記載額を超えて支出を行う必要が生じた場合には、超過額について追加で必要な支出分の指定管理料を指

定管理者へ支払うこと等を検討し、実施協定書等でその旨明示することが望ましい。

③ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や審査基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

＜非公募の場合の手続の「公表」＞

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

イ 今津リフレッシュ農園（総務農林部農業振興課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	今津リフレッシュ農園		
所在地	福岡市西区今津5685		
根拠法令等	福岡市市民リフレッシュ農園条例、同施行規則		
設置目的	農作物の栽培体験の場を提供することにより、市民の余暇の活用及び健康の増進に寄与するとともに農業への理解を促進し、もって本市農業の振興及び活性化に資すること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	九州林産株式会社	平成23年4月1日～平成28年3月31日	公募
	九州林産株式会社	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
主な施設	体験農園、ふれあい農園、果実採取園、交流センター、芝生広場 作業棟、調理棟		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の運営に関する業務 ②施設の維持管理に関する業務 ③その他の業務 ・事業計画書及び収支予算書の作成 ・事業実施状況の確認等 ・事業報告書の作成 ・自己評価の実施 ・指定期間終了後にあたっての引継業務 ・人材育成・職員研修 ・苦情対応 ・事故発生時の対応 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	指定管理者が行っている自主事業は、 ①花まつり（イベント） ②肥料販売 である。		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	43,830	45,043	45,682
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	635	627	744

その他収入	—	—	—
収入計	44,465	45,670	46,426
人件費	22,760	24,803	22,862
委託費	7,258	7,162	7,311
光熱水費	3,267	3,192	2,796
その他支出	11,187	10,533	10,819
支出計	44,472	45,690	43,788
収支差額	△7	△20	2,638

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 収支予算書の正確性の検証について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者から提出された令和2年度の収支予算の金額について、当初提出された収支予算書に記載された金額と事業終了後に提出された事業報告書に記載された収支予算の金額とを比較したものが次のとおりである。

<指定管理者から提出された令和2年度収支予算> (単位：円)

項目	当初提出された 収支予算書	事業報告書に記載された 予算金額
人件費	21,592,977	21,592,977
印刷消耗品費	120,000	120,000
保険料	184,000	184,000
その他事務費	883,000	883,000
委託料	134,000	10,106,020
その他事業費	666,000	3,992,000
備品購入費	10,106,020	134,000
修繕費	3,992,000	666,000
光熱水費	3,537,000	3,537,000
一般管理費	2,545,000	2,545,000
消費税	1,921,803	1,921,803
支出計	45,681,800	45,681,800

※出所：「収支予算」に基づき監査人作成

上表のとおり、当初提出された収支予算書に記載された金額と事業終了後に提出された事業報告書に記載された収支予算の金額とを比較すると、備品購入費、修繕費、委託料及びその他事業費の金額が入れ替わっている。

その点について市に質問を行ったところ、「当初提出された収支予算書の金額が誤っており、事業報告書に記載された収支決算の「予算」の欄で訂正がなされた」とのことであった。

【指摘事項】

収支予算については指定管理料決定の重要な根拠となるものであり、その正確性や信頼性については十分担保される必要がある。

市は提出された収支予算の内容をチェックし、明らかな誤りは訂正を求めることが必要である。

② (結果) 修繕費及び備品購入費の適切な積算について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合规性

【現状】

令和2年度の指定管理料には、修繕費600千円、備品購入費500千円を含んでおり、年度末に精算を行うこととなっている。

令和2年度の指定管理料を決定するに当たって行った積算について市に質問したところ、修繕費に関しては平成26年度の予算金額、また、備品購入費に関しては平成25年度の実績金額を根拠としたとのことであった。

この点、令和2年度における指定管理料の積算として「平成26年度の予算金額」や「平成25年度の実績金額」が用いられる根拠がなく、実態に即した積算となっているとは言えない状況である。

【指摘事項】

たとえ年度末において精算を行うことを前提とする場合であっても、根拠のない任意の過去の予算または実績に基づき指定管理料の積算根拠とすることは実態を反映しているとは言えない。

市は指定管理者と協議の上、必要な内容に基づき適切に積算を行い、指定管理料に含まれる修繕費及び備品購入費の金額を実態に即した金額とすべきである。

③ (結果) 修繕費及び備品購入費に係る指定管理料と収支予算の差異について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合规性

【現状】

令和2年度の指定管理料には、今津リフレッシュ農園の管理に関する実施協定書(以下、本項において「実施協定書」という。)に記載されているとおり、修繕費600千円、備品購入費500千円が含まれている。

<指定管理料>

第3条 基本協定書第5条で規定する指定管理料の額は45,682,000円(取引に係る消費税及び地方消費税の額を込む)とする。
2 前項に定める額は、修繕にかかる費用(以下「修繕費」という。)600,000円(消費税及び地方消費税を含む。)及び備品購入に係る費用(以下「備品購入費」という。)500,000円(消費税及び地方消費税を含む。)を含むものとする。

※出所:「今津リフレッシュ農園の管理に関する実施協定書」

一方、指定管理者から提出された収支予算書では、修繕費及び備品購入費について、それぞれ732,600円、147,400円と記載されている。

<修繕費及び備品購入費に関する指定管理料と収支予算との比較>

(単位：円)

項目	指定管理料	指定管理者の予算 (消費税考慮後)	差額
修繕費	600,000	732,600	△132,600
備品購入費	500,000	147,400	352,600
計	1,100,000	880,000	△220,000
その他の費目	44,582,000	44,802,000	220,000
指定管理料合計	45,682,000	45,682,000	—

※出所：「提出資料に基づき監査人作成」

【指摘事項】

指定管理者が提出した収支予算における修繕費及び備品購入費と、実施協定書における指定管理料に含まれる修繕費及び備品購入費とでは、上記のとおり差異がある。

これは、市による修繕費や備品購入費の積算が過去の任意の年度の実績を用いたもので実態に即していないこと、また、指定管理者との協議が不十分であることが原因であると考えられる。

市は指定管理料の決定、特に修繕費及び備品購入費の金額については、適切な積算及び指定管理者との十分な協議を行うべきである。

④ (結果) 指定管理者から提出される収支決算の正確性の確認について

業務プロセス	Check (評価)：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合规性

【現状】

令和2年度終了に当たり、指定管理者から提出された修繕費及び備品購入費に関する精算報告書の内容は次のとおりである。

<精算報告>

(単位：円)

項目	金額
修繕費支出	1,105,488
備品購入費支出	230,000
支出計	1,335,488

※出所：「修繕費備品購入費精算報告書」

一方、指定管理者から提出された収支決算で報告されている修繕費は1,425千円、備品購入費は230千円であり、修繕費の金額が上表の精算報告書の金額と一致しない。

しかし、市はその理由を確認していなかった。

<精算報告書と収支決算の比較>

(単位：円)

項目	精算報告書	収支決算	差額
修繕費	1,105,488	1,425,267	319,779
備品購入費	230,000	230,000	—
計	1,335,488	1,655,267	319,779

※出所：「市提出資料」を基に監査人作成

【指摘事項】

修繕費及び備品購入に精算に関し、指定管理者から提出された精算報告書の金額と、同じく指定管理者から提出された決算書の収支報告書の金額との差異が生じている。

精算報告書については領収書の写し等証憑とともに提出され、市が整合性等を確認している。

収支決算の金額についても、精算報告書の金額と差額が発生している場合にはその理由が合理的であるかどうかについて、指定管理者に対する質問や根拠資料の提示を求める等により確認する必要がある。

なお、本監査を受けて市が当該修繕費の差額について指定管理者に確認を行ったところ、収支決算上の他の費目の支出が修繕費に混入していたとの説明を受け、関係資料についても提出された。

収支決算は、その年度の収支の結果を表すとともに、翌年度以降の指定管理料の積算の重要な参考資料にもなるものであるため、市は、指定管理者から提出される各種報告書について、単に入手するにとどまらず、その内容を精査するとともに、疑問等が生じたならば指定管理者に対してその理由を質問するなどして内容を確認、その証跡を残すべきである。

⑤ (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行って内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しているが、指定管理者自ら作成した自己評価シートには指標に関連する記載は見られない。

また、指標について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設におけるモニタリングに係る指標の目標値は、指定管理者との協議で口頭による確認を行っているとのことであるが、仕様書等にはその旨記載されていない。

よって、市は、モニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

⑥ (意見) 修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合规性

【現状】

令和2年度の指定管理料には、次のとおり今津リフレッシュ農園の管理に関する実施協定書(以下、本項において「実施協定書」という。)において、修繕費600千円、備品購入費500千円が含まれている。

これらの項目については、市が概算額を指定管理者へ支払い、指定管理者が必要な支出を行った上で、執行残が生じたときは市へ返納させる精算制度が導入されている。ただし、不足が生じた場合には指定管理者への追加支給は行わないものとされている。

＜精算を要する修繕費及び備品購入費＞

第5条 指定管理者は協定期間満了後、修繕費及び備品購入費に係る精算報告書を市に提出し、精算を行うものとする。
2 指定管理者は、前項による精算の結果、修繕費及び備品購入費に執行残が生じたときは、それを市に返納するものとする。ただし、不足が生じた場合の追加支給は行わないものとする。なお、予算を超えた場合については、修繕費と備品購入費の間での流用可能とする。

※出所：「今津リフレッシュ農園の管理に関する実施協定書」

令和2年度終了後、指定管理者から提出された精算報告書の内容は次のとおりである。指定管理料のうち修繕費及び備品購入費について、執行額合計が実施協定書記載額より多かったため、市への返納はなく、実施協定書に規定のとおり市からの追加支給もなされなかった。

＜精算報告＞

(単位：円)

項目	実施協定書の記載額	項目	執行額	差額
修繕費予定額	600,000	修繕費確定額	1,105,488	505,488
備品購入費予定額	500,000	備品購入費確定額	230,000	△270,000
収入計	1,100,000	支出計	1,335,488	235,488

※出所：「修繕費備品購入費精算報告書」を基に監査人作成

【意見】

市が精算制度を導入している主旨は、指定管理者にとっては精算を要する修繕費及び備品購入費からは利益が生じないため、必要な支出を控えるというリスクを抑えることに繋がり、適切な施設の維持管理を目指していると考えられる。

しかし、現状に記載のとおり、令和2年度の執行額合計は実施協定書記載額を上回っている。執行額が実施協定書記載額を上回った場合の超過額についての追加支給はない。この点、本施設の令和2年度収支差額はプラスであり指定管理料の範囲内での支出であるが、精算制度対象の経費は本来、市が負担すべきものであることから、追加支給がない以上、同超過額は指定管理者の持ち出しにより支出が実施されたことになる。このため、指定管理者に過度な負担を強いているのみならず、精算制度の導入目的である必要な支出を控えるリスクを抑えることもできていないこととなる。

このため、市においては、精算制度を導入する際、実施協定書記載額を超えて支出を行う必要が生じた場合には、超過額について追加で必要な支出分の指定管理料を指定管理者へ支払うこと等を検討し、実施協定書等でその旨明示することが望ましい。

ウ 油山市民の森（総務農林部森林・林政課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	油山市民の森		
所在地	福岡市南区大字桧原		
根拠法令等	福岡市油山市民の森条例、同施行規則		
設置目的	市民に森林を開放して美しい自然環境及び自然観察の場を与え、自然愛護に対する意識の高揚に資するとともに林業の普及改良を図ること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市市民の森協会	平成23年4月1日～平成28年3月31日	公募
	福岡市市民の森協会	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
主な施設	管理事務所、自然観察センター等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の運営に関する業務の内容 ②施設の維持管理に関する業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	指定管理者が行っている自主事業は、 ①売店販売 ②貸し器具事業 である。		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	93,189	95,691	97,358
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	5,218	5,283	3,588
その他収入	1,696	1,073	763
収入計	100,103	102,047	101,709
人件費	58,305	58,944	62,784
委託費	11,911	14,715	13,355
光熱水費	1,914	1,607	1,589
その他支出	20,093	17,499	18,014
支出計	92,223	92,765	95,742
収支差額	7,880	9,282	5,967

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 修繕費等の精算制度に係る概算額超過額の検討について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	合規性

【現状】

令和2年度の指定管理料には、次のとおり福岡市油山市民の森の管理に関する実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）において、修繕費 510 千円、備品購入費 510 千円が含まれている。

これらの項目については、市が概算額を指定管理者へ支払い、指定管理者が必要な支出を行った上で、執行残が生じたときは市へ返納させる精算制度が導入されている。ただし、不足が生じた場合には指定管理者への追加支給は行わないものとされている。

<精算を要する修繕費及び備品購入費>

第5条 指定管理者は協定期間満了後修繕費及び備品購入費に係る精算報告書を市に提出し、精算を行うものとする。

2 指定管理者は、前項による精算の結果、修繕費及び備品購入費に執行算が生じたときは、それを市に返納するものとする。ただし、不足が生じた場合の追加支給は行わないものとする。なお、予算を超えた場合については、修繕費と備品購入費との間での流用を可能とする。

※出所：「福岡市油山市民の森の管理に関する実施協定書」

令和2年度終了後、指定管理者から提出された精算報告書の内容は次のとおりである。指定管理料のうち修繕費及び備品購入費について、執行額合計が実施協定書記載額より多かったため、市への返納はなく、実施協定書に規定のとおり市からの追加支給もなされなかった。

<精算報告>

(単位：円)

項目	実施協定書の記載額	項目	執行額	差額
修繕費予定額	510,000	修繕費確定額	926,058	416,058
備品購入費予定額	510,000	備品購入費確定額	340,725	△169,275
計	1,020,000	計	1,266,783	246,783

※出所：「令和2年度精算報告書」を基に監査人作成

【意見】

市が精算制度を導入している主旨は、指定管理者にとっては精算を要する修繕費及び備品購入費からは利益が生じないため、必要な支出を控えるというリスクを抑えることに繋がり、適切な施設の維持管理を目指していると考えられる。

しかし、現状に記載のとおり令和2年度の執行額合計は実施協定書記載額を上回っている。執行額が実施協定書記載額を上回った場合の超過額についての追加支給はない。この点、本施設の令和2年度収支差額はプラスであり指定管理料の範囲内での支出であるが、精算制度対象の経費は本来、市が負担すべきものであることから、追加支給がない以上、同超過額は指定管理者の持ち出しにより支出が実施されたことになる。このため、指定管理者に過度な負担を強いているのみならず、精算制度の導入目的である必要な支出を控えるリスクを抑えることもできていないこととなる。

よって、市は、精算制度を導入する際に実施協定書記載額を超えて支出を行う必要が生じた場合には、超過額について追加で必要な支出分の指定管理料を指定管理者へ

支払うこと等を検討し、実施協定書等でその旨明示することが望ましい。

②（意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p>

※出所：「福岡市油山市民の森の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度指定管理業務における再委託について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。

再委託承認申請書に記載された主な内容は次のとおりである。

＜再委託の内容＞

委託業務名	主な業務内容	委託先（所在地・名称）
令和 2 年度 市民の森警備等業務委託	夜間常駐軽微 自然観察エンター機械警備 駐車場料金徴収 繁忙期駐車場誘導	オール九州セキュリティ (株)
令和 2 年度 市民の森清掃業務他委託	建物清掃 消防設備保守点検 給水設備保守点検	西日本管理 (株)
令和 2 年度 市民のも有自家用電気 工作物保守業務委託	自家用電気工作物の保守管理	藤木正成
令和 2 年度 市民の森ゴミ収集運搬 業務委託	ごみ収集運搬	(株) 福岡興発

※出所：「令和 2 年度指定管理業務における再委託について」を基に監査人作成

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託承認申請書上、委託業務名、業務内容及び委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではないと考えられる。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

③（意見）応募者が1者の場合の競争性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設は、平成27年度に平成28年4月から令和3年3月までの指定期間に係る指定管理者の選定を公募により行っているが、応募者は1者のみであった。また、本施設は平成23年度から同一の指定管理者が指定されており、連続指定回数が2回となっている。なお、これまでの応募及び指定状況は以下のとおりである。

<応募及び指定状況>

指定管理期間	応募数	指定管理者
平成 18 年 4 月～平成 23 年 3 月	非公募	(財) 福岡市森と緑のまちづくり協会
平成 23 年 4 月～平成 28 年 3 月	3	(一財) 福岡市市民の森協会
平成 28 年 4 月～令和 3 年 3 月	1	同上

平成 27 度実施した説明会には別の 1 者が参加しているが、応募に至っていない。しかし、市は説明会に参加した企業に不参加の理由などの聞き取りは実施しておらず、複数事業者からの応募がない具体的な原因の把握や分析は行っていない。

【意見】

指定管理者の選定を公募としている以上、複数事業者からの応募がないことは問題があると考えられる。

よって、市においては、指定管理者の募集に関して、新規事業者の新規参入可能性の確保（競争性の確保）に問題がないかどうかについて事業者等にヒアリングを実施する等して、原因の把握及び分析を行い、競争性を確保するための具体的な対応策を検討することが望ましい。

なお、複数事業者からの応募がない原因及び競争性を確保するための具体的な対応案は次のとおり考えられることから参考にされたい。

<複数事業者からの応募がない原因(例)及び競争性を確保するための対応案(例)>

複数事業者からの応募がない原因(例)	競争性を確保するための対応案(例)
<ul style="list-style-type: none"> ・募集が広く周知されていない。 ・施設の専門性や事業規模から実施できる事業者が少ない。 ・選定時の実績重視の姿勢。 ・指定管理料が安く、事業者にとって参入するメリットがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報媒体の見直し・多様化。 ・問い合わせのあった事業者や説明会に参加した事業者、業務が実施可能と思われる事業者に問い合わせを行い、原因を調査する。 ・実施する業務内容を整理することで参入が容易になるか検討する。 ・配点を含め、審査基準を見直す。 ・応募団体名のブラインド化を図る。 ・指定管理料の積算内容を見直し、業者にとって参入可能な金額か検討する。

エ 福岡市海づり公園（水産部漁港課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市海づり公園		
所在地	福岡市西区大字小田字池ノ浦地先		
根拠法令等	福岡市海づり公園条例、同施行規則		
設置目的	市民に安全で快適な海釣りの場を提供することにより、市民の余暇の活用及び健康の増進に寄与すること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市漁業協同組合	平成25年4月1日～平成28年3月31日	非公募
	福岡市漁業協同組合	平成28年4月1日～令和3年3月31日	非公募
主な施設	釣台、海洋釣堀、駐車場など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①海づり公園施設の維持管理に関する業務 ②海づり公園の秩序維持、利用者の安全確保に関する業務 ③利用者への釣り指導、PR イベント活動及び各種イベントの開催等に関する業務 ④利用料金の徴収、収納、減免、免除及び返還に関する業務 ⑤その他市が必要と認める業務 である。		
利用料金制の採用	有		
利用料金の概要	利用料金は釣台料金、入園料金及び駐車場料金で、指定管理者が收受ものとする。		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	指定管理者が行っている自主事業は、 ①つりぼりショップでの軽食販売 ②海洋釣堀での活魚販売 ③海づり公園緑地でのBBQ施設の運営 ④貝殻制作・ポスター・缶バッジ、生き餌の販売 ⑤売店事業 ⑥自動販売機での清涼飲料水等の販売 である。		

<収支状況>

（単位：千円）

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	35,000	38,880	71,354
利用料収入	54,070	51,890	37,903
自主事業収入	15,715	16,593	12,771
その他収入	3,808	6,873	1,373
収入計	108,593	114,236	123,401

人件費	53,993	56,456	53,300
委託費	14,564	15,385	16,143
光熱水費	2,128	2,052	1,803
その他支出	37,050	34,868	48,059
支出計	107,735	108,761	119,305
収支差額	858	5,475	4,096

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料の追加支出に関する一般管理費の妥当性について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、令和2年度の指定管理料について、新型コロナウイルス感染症の影響として収入補填 19,388 千円、追加経費 5,964 千円の合計 25,352 千円の追加支出を行っている。

追加支出の内訳は次のとおりであり、収入補填は利用料金の減少の補填である。また、追加経費については、追加業務に係る費用増加補填 3,659 千円に加え、一般管理費として 2,304 千円を支払っている。なお、一般管理費の金額の根拠は、収入減少補填額と費用増加補填額の合計の 10%相当とのことである。

<追加支出した指定管理料内訳>

内容	金額
収入減少補填	19,388 千円
費用増加補填	3,659 千円
(内訳)	
入園誘導及び受付案内員の配置	2,417 千円
事前予約者のデータ管理等の事務補助員配置	776 千円
ライフジャケット消毒に要する経費	465 千円
一般管理費	2,304 千円
合計	25,352 千円

※出所：「市提出資料」に基づき外部監査人作成

追加支出の内容について、指定管理料の当初見込額と変更後見込額の差額を比較すると次のとおりとなる。

<海づり公園指定管理料の増額根拠について>

(単位：千円)

区分	当初見込額	変更後見込額	差額
収入	57,615	38,227	19,388
経費			
入園誘導及び受付案内員の配置	-	2,417	2,417
経費			
事前予約者のデータ管理等の事務補助員配置	-	776	776
経費			
ライフジャケット消毒に要する経費	-	465	465
経費	-	2,304	2,304

一般管理費			
合計			25,352

※出所：「令和2年度 海づり公園指定管理料の増額について」

【指摘事項】

指定管理料の増加のうち一般管理費については、前述のとおり収入減少補填額と費用増加補填額の合計の10%相当である。市によれば、これは当初の指定管理料にも計上している諸経費に当たるとのことである。しかし、市が令和2年度の指定管理料に計上した諸経費率は費用総額の3%であり、追加支出の10%と相違している。

この点について、市によれば、令和3年度から諸経費率を10%相当としており、それに準じたとのことである。しかし、この諸経費率の相違内容は決裁文書等では把握できなかった。

また、市は、当初の指定管理料の積算においては費用総額に3%を乗じた金額を諸経費として計上している。しかし、指定管理料追加支出の算定においては収入減少補填額に対しても同比率を乗じて諸経費を算定しており、算定方法が当初と追加支出で異なっている。さらに、算定方法が異なる合理的な根拠は把握できなかった。

よって、市は、追加支出に係る金額の根拠は重要であることから一般管理費として妥当な金額を算出するため、算定方法及びその根拠を明確化する必要がある。

② (結果) モニタリング実地調査の省略に係る妥当性の承認について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合规性

【現状】

指定管理者導入施設におけるモニタリングマニュアル（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では、年に2回以上の実地調査が求められている。

＜実地調査＞

3 モニタリング実施手法
(1) 実施状況点検
④ 実地調査
指定管理者とあらかじめ日程を調整したうえで市職員が現地に赴き、モニタリングシートを用いて「定期実地調査」を年に2回以上実施する。また、改善指示（指導）の是正状況を確認する必要がある場合や利用者から苦情、要望等や寄せられた際など必要に応じて現地に赴き調査を行う。

※出所：「指定管理者導入施設におけるモニタリングマニュアル」

この点、市は、令和2年度のモニタリングに際し、指定管理者への実地調査を令和3年3月の1回しか行っていない。

【指摘事項】

実地調査に関しては、令和2年度は新型コロナウイルスの影響を考慮して1回としたとのことである。しかし、今般の実地調査の省略について、決裁文書などで正式な承認を得ていない。やむを得ない事情がある場合は、省略の妥当性について決裁等でその理由を明らかにして承認を受け、代替手続の検討などを行うべきである。

③ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性

【現状】

市は、平成 27 年度における本施設の指定管理者選定時の指定管理料上限額の積算において、収入見込額については平成 22 年度から平成 26 年度までの過去 5 年間の実績額の最高と最低を除いた 3 年間の平均値としている。支出見込額については、人件費については詳細な積算を行っているが、その他の項目については基本的には平成 26 年度実績を前提としつつ、項目によっては一定の係数を乗じる等により積算している。

令和 2 年度における実績と指定管理料上限額の積算内容を比較すると、項目によっては乖離が見られる。例えば印刷消耗品費については、指定管理料上限額の積算では 2,291 千円であるが令和 2 年度実績額は 5,661 千円、借損料については、指定管理料上限額の積算では 3,057 千円であるが令和 2 年度実績額は 8,820 千円、一般管理費については、指定管理料上限額では積算無しであるが令和 2 年度実績額は 10,000 千円である。

<指定管理料上限額と令和 2 年度実績の比較>

(単位：千円)

費目	指定管理料上限額	令和 2 年度実績
人件費	61,170	50,895
宣伝活動費	1,874	3,546
印刷消耗品費 (備品費含む)	2,291	5,661
修繕費	1,482	1,464
委託料	6,309	14,642
会議費	144	10
車両費	683	1,954
租税公課	9,361	7,720
通信運搬費	318	354
借損料	3,057	8,820
福利厚生費	586	1,208
燃料費	212	126
水光熱費	2,133	1,803
施設保険料	1,349	4
退職積立	1,311	1,116
渉外費	-	13
一般管理費	-	10,000

※出所：「平成 28 年度消費的経費要求付属調書」及び「令和 2 年度収支決算明細書」に基づき監査人作成

【意見】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

確かに指定管理料の上限額の積算において、過去の実績額は重要な根拠の一つではある。しかし、単に過去の実績や実績を平均することのみによって指定管理料の上限額を積算する場合は、次のような問題がある。

- ・施設の状況や経済環境等により大きく費用が変動する場合があるため、過去の実績額の使用で対応可能とは限らない。

- ・過去の実績額は、将来の指定期間の市場価格を反映しているか不明である。
- ・直接経費及び間接経費の区分、変動経費や固定経費の区分等が明確にされず、指定期間における施設の実情に応じた経費を賄えるか不明である。
- ・指定管理者が妥当な利益を確保できるか不明である。

本施設における収入見込額や人件費の積算については、実情に合わせた積算がされていると考えられる。しかし、その他の項目については過去の実績額を前提に積算されており、指定管理料の上限額を積算する際に経済性や金額の妥当性の観点からの検討が十分とは言えないと考える。

よって、市においては、過去の実績額のみならず、施設の状況や経済環境等を踏まえ、市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで、指定管理料の上限額の適切性を確保することが望ましい。

④ (意見) 収支予算書及び決算書における一般管理費の内容確認について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

指定管理者の令和2年度の収支予算書及び決算書には、「一般管理費」として端数のない金額が計上されている。

具体的には、令和2年度の収支予算で計上されている「一般管理費」は6,000,000円、令和2年度の事業報告における収支決算で計上されている「一般管理費」は10,000,000円である。

費用の備考欄には「唐泊支所」との記載にとどまり、具体的な記載はなされていない。この内容について市にヒアリングを実施したところ、海づり公園を実質的に運営している福岡市漁業協同組合の唐泊支所の「管理運営費」に使用されているとのことであった。しかし、市によれば、金額の根拠については、指定管理者の総事業費の10%相当を「管理運営」する上で必要な諸経費として計上したものであるとのことであり、具体的な内容は把握されていない。

【意見】

確かに指定管理者が「管理運営費」として指定管理業務から指定管理者の運営母体へ支出することには一定の合理性がある。しかしながら、その内容や金額については、例えば指定管理者の運営母体で間接的な業務を担っている人件費や事務費など、具体的な根拠に基づいた支出である必要がある。にもかかわらず、本施設については収支予算書や収支決算書で端数のない金額となっており、内容についての明確な記載はない。また、客観的には、本施設において、総支出の10%相当にあたる10,000,000円もの管理運営費が必要であるかについては疑問が残るところである。

よって、市においては、収支予算上の「一般管理費」及び収支決算書上の「一般管理費」について、その内容を指定管理者に確認するとともに、文書として記録することが望ましい。また、管理運営費として支出するのは合理的な根拠のある支出に限り、それ以外は収支差額として報告するよう、指定管理者に指導することが望まれる。

⑤ (意見) 候補者選定時の指定管理者のプレゼンテーションに係る適切な実施について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

令和2年度に実施された令和3年度から3年間の福岡市海づり公園の指定管理候補者の選定委員会は、「持ち回り」で開催されている。

具体的には、令和2年11月18日から20日までの3日間で5人の委員ごとに5回実施されている。

<選定委員会の「持ち回り」による開催の日程>

日付	午前	午後
令和2年11月18日	A委員	B委員
令和2年11月19日	C委員	D委員
令和2年11月20日	E委員	—

※出所：「市提出資料」を基に監査人作成

その際、候補者によるプレゼンテーション及び質疑応答は実施されず、事務局である市が提案内容を候補者に代わって説明したとのことである。

後日、市ホームページに公開された議会議案補足説明資料としての議事要旨では、「選定委員会を開催し、ヒアリング及び指定管理者からのプレゼンテーション等に対する評価点をいただいた」との記載がなされている。

【意見】

選定委員会の持ち回りの開催に関しては、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響を考慮したとのことである。しかし、「福岡市海づり公園に係る指定管理者選定・評価委員会に関する要綱」において、持ち回りによる委員会の開催に関する規定はない。市によれば、持ち回りによる開催に関しては口頭にて各委員から同意を得たとのことであり、持ち回りによる開催とする旨の決裁を行っている。しかしながら、決裁文書には持ち回りとする理由などの記載はなく、また、委員会の議事録や決裁文書等には持ち回りによる開催に関する各委員の同意について記載されておらず、持ち回り開催に関する決定プロセスの文書化が不十分である。

よって、市においては、このようなルールにない例外的な取扱いの場合は、事前に市においてやむを得ないと判断した理由等を明記した上で決裁を行うとともに、委員の承認を書面等で実施した上で行うことが望ましい。

次に、今般の市における新型コロナウイルス感染症による事情は理解できるものの、候補者によるプレゼンテーション及び質疑応答を市が代わりに行うことは、妥当性を欠くと考える。すなわち、リモートによる実施など工夫の余地はあったと考えられ、また、他の施設は選定委員会を実施していることから公平性に欠けると考える。

よって、市は、新型コロナウイルス感染症の影響等があったとしても、候補者によるプレゼンテーションの実施についてリモートによる開催等を検討することが望ましい。

また、市ホームページに公開された議会議案補足説明資料としての議事要旨において、「選定委員会を開催し、ヒアリング及び指定管理者からのプレゼンテーション等に対する評価点をいただいた」と記載されているが、当該記載内容はあたかも指定管理者がプレゼンテーションを実施したかのような誤解を与えるものであり、適切ではない。よって、市においては、事実即した明瞭な情報公開を行うことが望ましい。

⑥ (意見) 指定管理料に含まれる諸経費の在り方の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

令和2年度の指定管理料を算定する際に市が行った積算には、支出総額の3%に相当する金額を「諸経費」として含めていた。令和2年度の指定管理料に含まれる「諸経費」の積算額は消費税等を含む金額で3,112千円である。

【意見】

指定管理料の積算に「諸経費」を含めていることについて、一般的には、積算における「諸経費」とは、指定管理者が指定管理業務を行うに当たって発生する本社費等の間接経費や利益相当部分であると想定される。すなわち、例えば指定管理業務に関する経理処理や報告書作成などを本社等で一括して行う場合等に、按分経費に対する対価として支払われることがある。また、利用料金制度を採用していない、自主事業を行っていない、費用削減余地が少ない施設等に対しては、利益相当分として支払われることも考えられる。

しかし、支出全体の3%（令和3年度からは10%）の諸経費を指定管理料として支出することについて、市において方針等が定められておらず、市における指定管理施設によって取扱いに相違がある（諸経費を計上する施設とそうでない施設がある、適用する率が一律ではない等）という点で、公平性、金額の妥当性等の観点から疑問が残る。

以下は、農林水産局の指定管理において、今回監査対象とした4施設についての状況をまとめた表である。令和3年度からは4施設とも10%の諸経費が積算されている。

<指定管理料に含まれる諸経費の状況>

施設	選定	利用料金制	自主事業	令和2年度 諸経費	令和3年度 諸経費
油山牧場	非公募	無	有	無	支出総額 (税抜)の 10%
今津リフレッシュ 農園	公募	無	有	無	支出総額 (税抜)の 10%
油山市民の森	公募	無	有	無	支出総額 (税抜)の 10%
福岡海づり公園	非公募	有	有	支出総額 (税抜)の 3%	支出総額 (税抜)の 10%

※出所：「市提出資料より外部監査人作成」

よって、市においては、指定管理料に含まれる諸経費の取扱いについて方針等を策定する等、施設の状況に応じた諸経費の在り方の検討を行うことが望ましい。

⑦ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募によることを理由に、募集要項や審査基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手續に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手續の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手續の「公表」>

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

(7) 住宅都市局

ア 福岡市営住宅（住宅部住宅管理課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市営住宅		
所在地	市営菅松四丁目住宅ほか 170 住宅		
根拠法令等	福岡市営住宅条例、同施行規則		
設置目的	住宅に困窮する者に対して低廉な家賃で健康で文化的な生活を営むに足りる住宅を供給するため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市住宅供給公社	平成 27 年 4 月 1 日～平成 30 年 3 月 31 日	非公募
	福岡市住宅供給公社	平成 30 年 4 月 1 日～令和 5 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	市営住宅		
施設数	138		
指定管理業務概要	<p>基本協定書の記載によれば、指定管理者が行っている指定管理業務は、福岡市営住宅のうち、公営住宅以外の改良住宅等についての</p> <p>①入居に関する業務のうち、手続・申込受付・審査 ②家賃の決定に関する業務のうち、家賃の収納・滞納整理 ③訴訟関連事務のうち、調査等 ④収入調査・認定業務のうち、同居承認等・申請受付 ⑤迷惑行為・不正入居等指導 ⑥施設の保守管理・修繕 ⑦退去の受付、検査（退去業務） ⑧駐車場の管理・運営（市が行う業務以外） ⑨その他上記に付随する業務、市長が必要と認める業務である。</p> <p>なお、上記いずれも事実行為又は補助的行為である。</p> <p>業務仕様書及び事業計画書には業務内容がより具体化されて記載されており、指定管理業務の業務区分として以下の記載があるが、さらに、業務区分ごとに詳細に、具体的な業務内容の記載がなされている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・募集業務 ・空家管理業務 ・退去業務 ・浴槽・風呂釜設置業務 ・相談・問い合わせ・クレーム対応等 ・公募外（特定）入居 ・目的外（一時）使用 ・収入再認定 ・収入認定 		

- ・市営住宅センターだより発行
- ・収納業務
- ・過誤納充当業務
- ・その他家賃収納関連業務
- ・代理納付関連事務
- ・滞納指導業務
- ・滞納整理業務
- ・諸申請・届出受付業務
- ・減免受付業務
- ・入居者指導業務
- ・明け渡し指導業務
- ・施設管理業務
- ・駐車場関連諸申請・届出受付業務
- ・駐車場利用料金請求・収納管理
- ・駐車場滞納整理
- ・駐車場データ更新
- ・駐車場支出関係
- ・駐車場苦情処理
- ・駐車場の管理開始（新規）
- ・駐車場の管理開始（増設）
- ・駐車場現地調査・指導
- ・駐車場予算・決算
- ・駐車場修繕・環境整備等
- ・建築関係一般修繕
- ・建築関係計画修繕
- ・建築関係災害復旧
- ・保守管理
- ・小口・緊急工事用単価
- ・建築関係緊急工事店研修・指導
- ・設備関係一般修繕
- ・設備関係計画修繕
- ・設備関係保守管理
- ・設備関係災害復旧
- ・浴槽・風呂釜設置
- ・浴槽・風呂釜取替
- ・設備関係緊急工事店研修・指導
- ・土木関係一般修繕
- ・土木関係保守管理
- ・私設駐車場解消事業
- ・住宅管理課管理地
- ・土木系施設台帳整備
- ・土木関係災害復旧
- ・土木関係緊急工事店研修・指導
- ・国庫補助申請
- ・事業費予算管理
- ・その他保守管理等

	<ul style="list-style-type: none"> ・事故対応 ・火災対応 ・その他
利用料金制の採用	一部で採用している（駐車場管理運営）
利用料金の概要	駐車場の利用に係る料金（駐車料）、保証金及び指定管理者（公社）が自己の名でする証明に係る手数料を指定管理者が収受するもの。
自主事業の有無	無
自主事業の概要	無

<収支状況>

（単位：千円）

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	1,019,117	778,475	813,898
利用料収入	669,615	667,631	645,985
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	1,688,732	1,446,106	1,459,883
人件費	91,268	93,169	86,271
委託費	936,083	691,048	726,535
光熱水費	—	—	—
その他支出	583,930	622,895	585,351
支出計	1,611,281	1,407,112	1,398,157
収支差額	77,451	38,994	61,726

(イ) 監査の結果及び意見

① （結果）指定管理料の適切な積算の必要性について

業務プロセス	Do（実行）：協定締結手続
監査の視点	合規性

【現状】

市によれば、令和 2 年度の指定管理料については、それまでの管理実績等に基づいて設計された予算額や業者からの見積額等を根拠に積算したとのことであるが、項目ごとの詳細な設計金額の積算書類は作成されていなかった。それゆえ、令和 2 年度の指定管理料それ自体の積算根拠は文書上、不明であった。

【指摘事項】

指定管理料の積算根拠資料として明確な文書が残されていないことは、指定管理料の決定プロセスに問題があると言わざるを得ない。

よって、市は、指定管理料の決定プロセスを明確に文書化するとともに、指定管理料の適切な積算を実施する必要がある。

② （結果）収支報告書の入手について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	合規性

【現状】

「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」（以下、本項において「ガイドライン」という。）及び「福岡市営住宅等の管理に係る基本協定書」（以下、本項において「基本協定書」という。）によれば、市は、指定管理業務に係る収入及び支出の実態を適切に把握するため、事業報告の一環として指定管理者から「収支決算書」（収支報告書と同義。以下、合わせて「収支報告書」という。）の提出を受けることとされている。

<ガイドラインにおける収支報告書の提出>

(2) 定期報告

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、本市に提出しなければならない（法第 244 条の 2 第 7 項）。

事業報告書に記載すべき事項は概ね以下のとおりである。

(中略)

④ 管理経費の収支状況

- ・管理経費に係る収入及び支出の決算内容

※公の施設の管理に係る収入及び支出の実態を適切に把握するために、実態に即した「収支決算書」の提出を受けること。

※出所：「ガイドライン」

<基本協定書における収支報告書の提出>

第 22 条 公社は、地方自治法（以下「法」という。）第 244 条の 2 第 7 項の規定により、毎年度終了後、市営住宅等の管理運営業務に関し、次の各号に掲げる事項を記載した事業報告書及び収支報告書を作成し、4 月末日までに市に報告しなければならない。ただし、指定又は同意の取消しなどにより、年度の中途において管理を終了したときには、20 日以内に当該終了した日までの間に係る事業報告書を市に提出しなければならない。

(1) ～ (3) (省略)

(4) 管理経費の収支状況

(5) (省略)

※出所：「基本協定書」

令和 2 年度において、指定管理者は、事業報告の一環として「資金計画書」を提出し、当該「資金計画書」における「実施額」の欄において管理経費の執行状況（決算額）を報告している。

しかし、「資金計画書」における「実施額」の欄には、精算の必要がある指定管理料に係る管理経費の額（支出額）について記載があるのみで、収入額（指定管理料）についての記載はない。また、利用料金制を採用している業務（駐車場の管理業務など）について、その収入及び支出の額は含まれていない。なお、利用料金制を採用している駐車場の管理業務に係る収支状況については、事業報告において別途「駐車場利用状況報告書」を提出している。

事業報告における「資金計画書」の概要は次のとおりである。

<事業報告における「資金計画書」の概要>

(単位：千円)

項目	管理料 協定額 (A)	管理料 受領額 (B)	実施額 (C)	管理料 精算額 (B) - (C)
事業費	588,862	588,862	572,236	16,626

公社事務費	86,952	86,952	87,364	412
市営住宅管理事業 計	675,814	675,814	659,600	16,214
借上公営住宅管理費	-	-	-	-
住宅整備費	155,989	155,989	154,029	1,960
災害復旧費	609	609	270	339
管理費 合計	832,412	832,412	813,898	18,514

※出所：「資金計画書」

【指摘事項】

市は、「資金計画書」及び「駐車場施設状況報告書」を入手しているが、ガイドライン及び基本協定書で入手が求められている指定管理業務に係る収入及び支出が記載された収支報告書を入手しておらず、結果として収支状況を明瞭に把握することができない。

よって、市は、指定管理業務に係る収入及び支出の実態を適切に把握するため、指定管理業務に係る収入及び支出を網羅的に記載した収支報告書の提出を指定管理者から受ける必要がある。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

<p>(再委託の禁止)</p> <p>第20条 公社は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 公社は、前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p> <p>3 第1項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、すべて公社の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、公社の責めに帰すべきものとする。</p> <p>4 再々委託先からさらに委託することはできない。</p>

※出所：「福岡市営住宅等の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、指定管理業務のうち自ら履行することが困難な業務については、例年2月頃に次年度についての「委託業務一覧」を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。

令和3年2月26日付で指定管理者から提出された「令和3年度委託事業一覧」に

は、第三者に委託する指定管理業務について以下の記載がある。

＜第三者に業務委託する業務の内容の記載＞

【指定管理業務】	
1	収入認定
2	市営住宅センターだより発行
3	入居者指導業務
中略	
23	土木系施設台帳整備
24	その他保守管理等

※出所：「令和2年度再委託業務の提出について」

また、上記「令和3年度委託事業一覧」には別紙が添付されており、当該別紙には委託先の商号、商号のフリガナ、代表者役職、代表者名、本店郵便番号、本店住所の記載があるが、各委託先への委託業務名や金額の記載はなされていない。

なお、市によれば、指定管理者が福岡市住宅供給公社（以下、本項において「公社」という。）であることもあり、市の再委託についての規定に準じた形で再委託の契約を行っているため、契約内容の妥当性については事後の確認は必要であるものの、再委託の手続に関しては一定の信頼性があるとのことであった。

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依拠して承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託を予定している業務の概要、委託先の商号、商号のフリガナ、代表者役職、代表者名、本店郵便番号、本店住所の記載のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

④ (意見) 指定管理業務外の業務に関する取扱いの明確化について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	有効性

【現状】

基本協定書には自主事業を認める記載があり、指定管理者が自主事業を実施することは可能であるが、実際には自主事業は実施されていない。

<自主事業についての規定>

(自主事業)
第 26 条 公社は、本協定締結後において、管理運営業務の実施を妨げない範囲において、自己の責任と費用により、自主事業を実施することができる。
2 公社は、自主事業を実施するときは、60 日前までに、自主事業計画書を市に提出し、あらかじめ市の許可を得なければならない。
3 市は、自主事業終了後、自主事業実施報告書を作成し、翌年度の 4 月末日までに市に提出しなければならない。

※出所：「福岡市営住宅等の管理に係る基本協定書」

市によれば、自主事業が実施されていないのは、本件事業の指定管理者である公社は外郭団体であり公的役割を担っていることもあって、基本協定書、実施協定書、仕様書等に記載がなくとも、例えば高齢者の孤独死対策のために見回りを強化してもらうことなど、市が適宜依頼した事項に協力的であるため、あえて自主事業の枠組で実施する必要がある事業がないためであるとのことであった。

【意見】

公社が外郭団体であるという特殊性から、市と公社が常に連携し、市民の住環境の向上のために指定管理業務を行う上で基本協定書、実施協定書または仕様書等で指定がない業務（以下、本項において「指定管理業務外の業務」という。）についても実施している点については評価できる。

もっとも、指定管理業務外の業務については、いわば指定管理料の対象外となっており、公社の負担が過大になるおそれもある。それゆえ、市が公社に対していわば際限なく無償での協力を過度に依頼することにならないよう、市においては、指定管理者に対して実施を依頼または指示する業務について、基本的には実施協定書、仕様書等に記載するなど、その取扱いを明確化することが望ましい。

仮に指定管理業務外の業務について、当該年度における実施協定書、仕様書等へ事前に記載することが難しい場合でも、自主事業として実施することや次年度の指定管理業務の内容設定及び指定管理料の設定において、前年度に公社に任意に協力を得た指定管理業務外の業務を仕様書等や指定管理料へ反映することを検討することが望ま

しい。

⑤ (意見) 利用者アンケートの実施方法の工夫について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者は、本事業について利用者アンケートを実施している。もっとも、管理対象の住宅戸数が多いこともあり、全戸を対象とするアンケートの実施はしておらず、現状、利用者アンケートは、何らかの用事で指定管理者の事務所に来庁した者を対象にしている。

他方、後記の南区や城南区における市営住宅等の指定管理者は、利用者アンケートの実施対象を全戸とし、かつ、アンケートの回答について声かけ等を行い、アンケートの回収率を上げるための工夫をしている。

【意見】

本事業の対象戸数は相当数に及び、全戸を対象とする利用者アンケートに困難を伴うため、現状、窓口に来庁した者に対してアンケートを実施しているとのことであるが、窓口に来庁する者は市営住宅等の利用者のほんの一部であると思われ、全利用者数を分母として考えれば現状のアンケート協力依頼数は必ずしも十分とはいえない。また、窓口に来た者は、実際に顔が見える状態でもあるため、アンケートにおいて真意を回答しにくい面があるおそれもある。

指定管理業務の趣旨の一つが市民サービスの質の向上であることに照らせば、利用者の生の声を聞き、これを指定管理業務に反映していくことは非常に重要であるため、たとえアンケートの全戸配布が難しいとしても、アンケート回収数及び回収率の向上のための工夫は必要である。例えば利用者アンケートを実施する市営住宅等についてローテーションを計画し、数年間で全戸を網羅する方法を採用する等、アンケート実施方法の工夫は可能であると思われる。

よって、市においては、指定管理者と協議の上、アンケートの内容やアンケートの実施方法についてより良い方法を検討することが望ましい。

⑥ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設についての選定委員会の議事録や福岡市営住宅指定管理者の審査手続等に関する要綱については公表しているが、本施設の指定管理者の選定方法が非公募であるため、募集要項や選定基準については積極的な事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

＜非公募の場合の手続の「公表」＞

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準についても積極的な事前公表を検討することが望ましい。

⑦ (意見) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価)：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。そして、市のモニタリングマニュアルは、次のとおり、モニタリングに関する基本的な内容について募集要項に示すとともに、基本協定書を締結する際には、指定管理者と協議の上、モニタリングの具体的な手続等について定めるべきことや指標設定の重要性等を定めている。

＜モニタリングに関する指標等の定め＞

<p>1 指定管理者への事前説明・協議</p> <p>モニタリングに関する基本的な内容については募集要項に示すとともに、基本協定書を締結する際には、指定管理者と協議の上、モニタリングの具体的な手続等について定めること。</p> <p>2 指標の設定</p> <p>(1) 指標の重要性</p> <p>指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。</p> <p>(2) 指標の設定方法</p> <p>指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。</p> <p>(3) 活動指標・成果指標</p> <p>指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。</p> <p>原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の実現性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。</p>

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

指定管理者作成の事業計画書には、次のとおり「実施目標または想定件数」という形で本事業についての目標値の記載は見受けられるが、例えば施設利用者満足度等の事業の効果や達成に関する記載は見受けられず、少なくとも明示的な形での指標の設定はない。

<指定管理者による実施目標又は想定件数の記載>

項目	内容		実施目標または想定件数	担当
施設運営の取り組み	入居者対応	入居者や管理組合への要望・苦情への指導	<ul style="list-style-type: none"> ・入居者や管理組合（自治会等）からの要望等については、担当部署が適切に対応し、担当部署が複数に関わる事案については連携して対応します。 ・入居者や管理組合（自治会等）から迷惑行為等の通報や苦情に対して、当事者双方の話を聞き、事実確認を行ったうえで指導を行います。 また、特に悪質な迷惑行為については、是正勧告など強い姿勢で臨むとともに、関係機関と連携し、是正・解消、長期化防止に向けた取り組みを行います。	適正管理係 指導係
		迷惑行為・不正入居等への適切な指導	<ul style="list-style-type: none"> ・迷惑行為等の覚知数 1000戸（平成31年度実績見込 970戸） ・又貸し等（無断退去・不正入居）の覚知数 70戸（平成31年度実績見込 20戸） ・動物飼育世帯数の覚知数 440戸（平成31年度実績見込 100戸） 	

※出所：「令和2年度 事業計画書」（抜粋）

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、上記「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」にて、指標の定めをしているものと考えられる。

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるとおそれがある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を可能な限り設定するとともに、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

また、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

イ 福岡市営住宅（南区）（住宅部住宅管理課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市営住宅（南区）		
所在地	市営塩原住宅ほか16住宅		
根拠法令等	福岡市営住宅条例, 同施行規則		
設置目的	住宅に困窮する者に対して低廉な家賃で健康で文化的な生活を営むに足りる住宅を供給するため		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市住宅供給公社	平成27年4月1日～平成30年3月31日	非公募
	日本管財・西鉄ビルマネージメント共同事業体	平成30年4月1日～令和5年3月31日	公募
主な施設	市営住宅		
施設数	17		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、南区内に所在する市営住宅等（市営住宅のほか、児童遊園、集会所等の共同施設及び樹木等のその他施設を含む）についての</p> <p>①保守管理業務</p> <p>i 保守管理業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保守点検業務…管理対象住宅の機能維持のため、関連法令により定められた点検及び日常点検を実施し、点検結果を受けて必要な報告、届出及び修繕等を実施する。 ・環境整備業務…管理対象住宅の良好なせいかう環境を維持するため、樹木等管理、児童遊園等に設置する遊具及びベンチ等の保守点検、放置自転車等の撤去その他の必要な環境整備を実施する。 ・施設の変更に関する受付業務 <ul style="list-style-type: none"> 承認申請受付業務…入居者、管理組合及び事業者等からの、自費工事承認申請、模様替え承認申請、光インターネット・携帯電話基地局等許可申請の承認申請を受け付け、意見を付して市に回送し、市が発行する承認書等を申請者に交付する。 電気容量変更受付業務…入居者等から電気容量変更に関する問合せを受け付け、施設の状況を確認して変更の可否を回答する。 <p>その他の保守管理業務</p> <p>② 緊急・小口修繕業務</p> <p>保守管理業務として実施した点検の結果又は市、入居者、管理組合（自治会等）からの連絡等により判明した施設及び設備の破</p>		

	<p>損について、機能回復及び安全確保のための修繕を実施する。</p> <p>なお、入居者が自らの負担において実施する修繕、空家修繕、計画修繕、災害復旧（被害の悪化拡大を防ぐために必要な応急措置及び修繕等を除く）、指定管理者以外の者が実施した修繕等の瑕疵の修補は、指定管理業務に含まれない。</p> <p>③市営住宅駐車場の管理運営業務</p> <ul style="list-style-type: none"> i 駐車場利用許可に関する補助業務 ii 駐車料及び保証料に関する業務 iii 駐車場の維持管理に関する業務 iv 駐車場等整備事業に <p>④前各号に掲げるもののほか、前各号に掲げる業務に付帯する業務及び前各号に掲げる業務の遂行に必要な業務</p> <p>市、福岡市住宅供給公社、管理組合または入居者らとの連絡調整業務</p> <p>指定管理者の変更に伴う引継業務等</p> <p>である。</p>
利用料金制の採用	一部で採用している（駐車場管理運営）
利用料金の概要	利用料金の概要 駐車場の利用に係る料金（駐車料）、保証金及び指定管理者が自己の名でする証明に係る手数料を指定管理者が收受するもの。
自主事業の有無	有
自主事業の概要	入居者向けの講習会（令和2年度は介護保険制度についての講習会）の実施

<収支状況>

（単位：千円）

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	102,426	129,797	121,995
利用料収入	59,565	62,325	63,828
自主事業収入	—	—	—
その他収入	101	102	91
収入計	162,092	192,224	185,914
人件費	23,769	24,219	23,961
委託費	67,712	90,591	85,246
光熱水費	—	—	—
その他支出	74,318	73,703	75,061
支出計	165,799	188,513	184,268
収支差額	△3,707	3,711	1,646

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 再委託に係る事前承認について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託の禁止)

第 21 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第 1 項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市南区の市営住宅等の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「再承諾申請書」を市に提出し、市から承諾を得た上で再委託を実施している。

もともと、令和 2 年 9 月 18 日付で承諾申請があった再委託のうち、次の再委託については、過年度分について事後的に再委託の承諾が実施されている。

<事後的に承諾がなされた再委託>

再委託先：九州大淀化工株式会社 (指名業者：4258)	<ul style="list-style-type: none">・業務範囲 住宅等の害虫駆除・再委託期間 平成 31 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日・再委託の契約予定金額 100,000 円・再委託が必要な理由 住宅等の害虫駆除（ハチの巣駆除等）を行うため
再委託先：株式会社朝倉グリーン テック (指名業者：2240)	<ul style="list-style-type: none">・業務範囲 樹木の剪定、除草、消毒、外虫駆除・再委託期間 平成 30 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日・再委託の契約予定金額 3,500,000 円・再委託が必要な理由

	植栽管理を行う範囲が広く、植栽管理業者を複数社登録し円滑に業務を遂行するため。
再委託先：株式会社朝倉グリーンテック (指名業者：2240)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務範囲 樹木の剪定, 除草, 消毒, 外虫駆除 ・再委託期間 平成31年4月1日～令和2年3月31日 ・再委託の契約予定金額 3,500,000円 ・再委託が必要な理由 植栽管理を行う範囲が広く、植栽管理業者を複数社登録し円滑に業務を遂行するため。
再委託先：株式会社若杉青松園 (指名業者：507)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務範囲 樹木の剪定, 除草, 消毒, 外虫駆除 ・再委託期間 平成31年4月1日～令和2年3月31日 ・再委託の契約予定金額 3,500,000円 ・再委託が必要な理由 植栽管理を行う範囲が広く、植栽管理業者を複数社登録し円滑に業務を遂行するため。

※出所：指定管理者から市に提出された各「再委託承諾申請書」

【指摘事項】

本事業の基本協定書では、再委託は原則禁止されており、再委託をする場合には「あらかじめ」文書による市の承認を得ておくことが必要である。

しかし、令和2年9月18日付で再承諾申請がなされた上記の再委託は、平成30年度や平成31(令和元)年度に実施済みの再委託であり、「あらかじめ」市の承認を得ておく必要があると定める基本協定書の定め反している。

事後的な承諾が得られていることから、市も指定管理者も再委託について事前の承諾が必要なことについては既に把握しているものと思われるが、市は今後、事前の承認漏れがないように再委託の際の手续を徹底すべきである。

② (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価)：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート(別紙3 指定管理者自己評価シ

<p>ト(例)を参考にして作成)を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。</p> <p>② 市評価 モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市(施設所管課)は評価シート(別紙4評価シート(例)を参考にして作成)を作成し、評価を行う。</p> <p>(中略)</p> <p>④ 評価結果のフィードバック(改善指導) 評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。</p> <p>⑤ 公表 評価の過程(評価委員会を開催した場合)及び評価結果(評価シート、評価基準、評価方法等)については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。</p>

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した自己評価票の中には、例えば利用者の意見(相談、苦情、要望等)への対応について、次のような記載がある。

<自己評価票の記載について>

区分	評価項目	自己評価 ○ △ × -	備考(実施状況や評価理由等記入)
利用者の意見(相談・苦情・要望等)への対応	入居者及び管理組合(自治会等)の苦情・相談等に適切に対応し、必要に応じて市に報告している。	○	<ul style="list-style-type: none"> 入居者及び自治会の苦情・相談は適切に対応し、必要に応じて市に報告している。重要事案や費用がかさむ事案については、必要に応じて市に相談し指示を仰ぎながら対応している。 管理組合の要望は、受付簿を作成して管理している。 年1回、全戸を対象にアンケートを実施し、集計・分析の上、市に報告。入居者からの苦情や要望は真摯に受け止めて、必要な対策を講じている。
	管理組合(自治会等)の要望について、受付簿等により整理している。	○	
	利用者アンケートの結果を分析し、必要な対策を講じている。	○	
	応募時に提案した事項があれば、その実施状況	-	

※出所：「自己評価票(令和2年度)」(抜粋)

自己評価票には、上記のとおり、例えば、利用者アンケートに関する記載があるが、

アンケートの実施件数、回収率等の具体的な目標値やその達成状況など定量的な事項についての記載はなかった。指定管理者が作成した事業計画書の中の市内事業者の原則 100%発注という記載のほかは、事業報告書にも指定管理業務の実施中に作成される資料等にも指標及びその目標値の記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設については、その施設の性質等に照らせば全ての目標について定量的な指標の設定が可能というわけではないと思われるが、少なくとも上記の利用者アンケートの実施件数、回収率等に関しては、モニタリングに係る指標の設定が可能であり、当該指標についての目標値の設定も可能であると思われる。

モニタリングに係る指標の目標値の設定が可能であるにもかかわらず、その設定がされていないことは業務終了後の評価が適切に実施できずに業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値について適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

ウ 福岡市営住宅（城南区）（住宅部住宅管理課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市営住宅（城南区）		
所在地	市営中浜町住宅ほか9住宅		
根拠法令等	福岡市営住宅条例, 同施行規則		
設置目的	住宅に困窮する者に対して低廉な家賃で健康で文化的な生活を営むに足りる住宅を供給するため		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市住宅供給公社	平成31年4月1日～令和2年3月31日	非公募
	株式会社九州総合管理	令和2年4月1日～令和5年3月31日	公募
主な施設	市営住宅		
施設数	10		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>①城南区内に所在する市営住宅等（市営住宅のほか、児童遊園、集会所等の共同施設及び樹木等のその他施設を含む）の維持及び修繕に関する保守管理業務及び緊急・小口修繕業務</p> <p>i 保守管理業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保守点検業務…管理対象住宅の機能維持のため、関連法令により定められた点検及び日常点検を実施し、点検結果を受けて必要な報告、届出及び修繕等を実施する。 ・環境整備業務…管理対象住宅の良好なせいかう環境を維持するため、樹木等管理、児童遊園等に設置する遊具及びベンチ等の保守点検、放置自転車等の撤去その他の必要な環境整備を実施する。 ・施設の変更に関する受付業務 <ul style="list-style-type: none"> 承認申請受付業務…入居者、管理組合及び事業者等からの、自費工事承認申請、模様替え承認申請、光インターネット・携帯電話基地局等許可申請の承認申請を受け付け、意見を付して市に回送し、市が発行する承認書等を申請者に交付する。 電気容量変更受付業務…入居者等から電気容量変更に関する問合せを受け付け、施設の状態を確認して変更の可否を回答する。 <p>その他の保守管理業務</p> <p>ii 緊急・小口修繕業務</p> <p>保守管理業務として実施した点検の結果又は市、入居者、管理組合（自治会等）からの連絡等により判明した施設及び</p>		

	<p>設備の破損について、機能回復及び安全確保のための修繕を実施する。</p> <p>なお、入居者が自らの負担において実施する修繕、空家修繕、計画修繕、災害復旧（被害の悪化拡大を防ぐために必要な応急措置及び修繕等を除く）、指定管理者以外の者が実施した修繕等の瑕疵の修補は、指定管理業務に含まれない。</p> <p>②市営住宅駐車場の管理及び運営に関する業務</p> <p>i 駐車場利用許可に関する補助業務</p> <p>ii 駐車料及び保証料に関する業務</p> <p>iii 駐車場の維持管理に関する業務</p> <p>iv 駐車場等整備事業に</p> <p>③前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める業務</p> <p>市、福岡市住宅供給公社、管理組合または入居者らとの連絡調整業務</p> <p>指定管理者の変更に伴う引継業務等</p> <p>である。</p>
利用料金制の採用	一部で採用している（駐車場管理運営）
利用料金の概要	利用料金の概要 駐車場の利用に係る料金（駐車料）、保証金及び指定管理者が自己の名でする証明に係る手数料を指定管理者が收受するもの。
自主事業の有無	有
自主事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・給付金詐欺の抑止についての講習の実施 ・災害発生時の非難場所案内図の作成、内容充実化等。

<収支状況>

（単位：千円）

項目	平成 30 年度※	令和元年度※	令和 2 年度
指定管理料	—	—	89,259
利用料収入	—	—	35,500
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	67
収入計	—	—	124,826
人件費	—	—	24,197
委託費	—	—	56,578
光熱水費	—	—	—
その他支出	—	—	39,258
支出計	—	—	120,033
収支差額	—	—	4,793

※平成 30 年度及び令和元年度は、管理代行者及び非公募指定管理者として住宅供給公社が他の業務を含めて一体的に管理しているため、「福岡市営住宅（城南区）」における平成 30 年度及び令和元年度の「収支状況」を切り出して記載することができない。

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した自己評価票の中には、例えば利用者の意見（相談、苦情、要望等）への対応について以下のような記載がある。

<自己評価票の記載について>

区分	評価項目	自己評価 ○ △ × -	備考（実施状況や評価理由等記入）
利用者の意見（相談・苦情・要望等）への対応	入居者及び管理組合（自治会等）の苦情・相談等に適切に対応し、必要に応じて市に報告している。	○	パソコンサーバー内で記録している。 自治会長を訪問（週一回）し、情報共有している。
	管理組合（自治会等）の要望について、受付簿等により整理している。	○	
	利用者アンケートの結果を分析し、必要な対策を講じている。	○	
	応募時に提案した事項があれば、その実施状況	-	

※出所：「自己評価票（令和2年度）」（抜粋）

自己評価票には、上記のとおり、例えば利用者アンケートに関する記載があるが、アンケートの実施件数、回収率等の具体的な目標値やその達成状況など定量的な事項についての記載はなかった。指定管理者が作成した事業計画書の中の有給休暇取得率100%、男性の育児休業取得率10%目標、地場中小企業への発注100%という記載の他は、事業報告書にも指定管理業務の実施中に作成される資料等にも指標及びその目標値の記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

<p>2 指標の設定</p> <p>(1) 指標の重要性</p> <p>指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。</p> <p>(2) 指標の設定方法</p> <p>指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切</p>

な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設については、その施設の性質等に照らせば全ての目標について定量的な指標の設定が可能というわけではないと思われるが、少なくとも上記の利用者アンケートの実施件数、回収率等に関してはモニタリングに係る指標の設定が可能であり、当該指標についての目標値の設定も可能であると思われる。

モニタリングに係る指標の目標値の設定が可能であるにもかかわらず設定されていないことは、業務終了後の評価が適切に実施できずに業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値について適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

(再委託の禁止)

第 21 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第 1 項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管

理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市城南区の市営住宅等の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「再委託承諾申請書」を市に提出し、市から承諾を得た上で再委託を実施している。

令和2年9月2日付けで指定管理者から提出された各再委託承諾申請書には、いずれにも第三者に委託する指定管理業務に関して以下の項目についての記載がある。

- ・再委託を行う業務の範囲
- ・再委託先
- ・再委託予定期間
- ・再委託が必要な理由
- ・再委託先選定理由
- ・再委託先の適格性
- ・再委託する業務内容のうち個人情報又は情報資産の取扱いの有無

再委託承諾申請書の書式には、上記項目のほか「再委託の契約予定金額」の項目欄があるが、いずれも斜線が引かれて金額は記載されていない。

なお、市によれば、基本的には最終的な市の負担が指定管理料の範囲内であれば、各再委託の金額については指定管理者にその判断を一任して問題ないとの認識であるとのことであった。

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から

依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承諾するに当たって指定管理者から入手した情報には、例えば委託金額に関する情報の記載がなく、また、承諾の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承諾手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

エ 東平尾公園（花とみどりのまち推進部みどり運営課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	東平尾公園		
所在地	福岡市博多区東平尾1丁目、東平尾2丁目、東平尾3丁目、東平尾公園1丁目、東平尾公園2丁目及び月隈1丁目		
根拠法令等	都市公園法、福岡市公園条例		
設置目的	都市環境の改善、都市の防災性の向上等に資する空間の提供		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	公益財団法人福岡市緑のまちづくり協会	平成28年4月1日～令和3年3月31日	非公募
	公益財団法人福岡市緑のまちづくり協会	令和3年4月1日～令和7年3月31日	非公募
主な施設	陸上競技場、テニスコート、球技場、野球場、大谷広場 等		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>① 管理運営に関する業務</p> <p>ア 施設利用者の受付等</p> <p>イ 施設使用料の徴収事務</p> <p>ウ 施設使用料の減免に関する事務手続</p> <p>エ 施設利用者の優先利用の調整・受付</p> <p>オ 福岡市公園条例第4条第1項に規定する行為の制限に関する利用の受付及び同第6条に規定する利用の制限に関する利用の禁止、または制限</p> <p>カ 福岡市公園条例第5条に規定する行為の禁止に関する利用者への利用指導</p> <p>キ 園内施設（都市公園法第5条第1項の許可に係るものを除く。）の維持管理</p> <p>ク 樹木、芝等植物育成管理</p> <p>ケ 清掃及びゴミ収集と処理</p> <p>コ 巡視・点検</p> <p>サ 巡回・機械警備業務</p> <p>シ 駐車場の管理及び不法利用者等への指導（年末年始の駐車場の開閉を含む）</p> <p>ス 火災報知器、機械設備等の管理</p> <p>セ 公園に係る園内及び園外の苦情処理業務</p> <p>ソ 軽微な修繕（1件30万円未満）</p> <p>② 施設の運営に関すること</p> <p>③ 使用料の収納に関する事務</p> <p>である。</p>		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		

自主事業の概要	<p>博多の森を楽しむ会「キノコ観察会」 博多の森を楽しむ会「昆虫ウォッチング」 中級者向け「緑まちテニス教室」 ベスト電器スタジアムバックヤードツアー 博多の森ラン 2021「キッズラン走り方教室」 博多の森を歩いて日本一周を目指そう 「一人一花運動」への参加 都市緑化「朝顔カーテンプロジェクト」への参加 テニスボール販売、ラケットレンタル</p> <p>その他にも、博多の森ラン 2021 キッズラン、アビスパ共同企画事業、緑まち杯テニス大会、テニスの日関連イベント、博多の森を楽しむ会ボランティア活動、博多の森クリーンアップ作戦、体験学習、スポーツターフ研究会、じゃぶじゃぶ池オープニングイベントなどが自主事業として企画されていたが、新型コロナウイルス感染拡大のために中止。</p>
---------	---

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	358,774	367,741	376,982
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	17,457	12,431	9,272
その他収入	—	—	—
収入計	376,231	380,172	386,254
人件費	66,980	68,773	70,983
委託費	216,990	232,428	236,447
光熱水費	45,143	45,341	38,102
その他支出	33,891	24,666	36,184
支出計	363,004	371,208	381,715
収支差額	13,227	8,964	4,538

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 公募化の継続的・積極的な検討の必要性について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

本施設は、舞鶴公園とともに、平成 18 年度から現在まで市の外郭団体である公益財団法人福岡市緑のまちづくり協会が非公募で指定管理者に選定されている。

平成 25 年度包括外部監査結果報告書の中では、非公募施設は可能な限り公募制への変更が求められるとしつつ、市によれば、外郭団体を段階的に縮小するという市の方針に従って同協会も組織と業務を縮小しつつあり、本施設についても平成 28 年度から指定管理は公募による予定とされていたため、特に指摘事項や意見は述べられていなかった。

＜平成 25 年度包括外部監査結果における本施設の非公募についての記載＞

ウ 指定管理者の選定手続

本施設は、大規模な大会等が開催される中核的な施設であるとの理由で非公募であったが、平成 28 年度からの指定管理においては公募制に変更するとの説明であった。非公募の施設においても可能な限り公募制の変更が求められることについては総論で述べた (意見 9)。本施設の選定が公募に変更されることも歓迎できる。これまで活発とは言えなかったイベント等の事業がより活発に実施されることを期待する。

※出所：「平成 25 年度包括外部監査結果報告書」

しかし、市の関係部局等による協議の結果、平成 28 年度から現在まで引き続き、公益財団法人福岡市緑のまちづくり協会が非公募によって指定管理者に選定されることとなった。市によれば、非公募によって同協会を選定する理由は、以下の本施設の特殊性からこのような公園管理に求められる管理運営能力を備え、行政と連携しながら管理運営ができる団体は同協会の他にないことである。

＜東平尾公園の特殊性＞

項目	特殊性の内容	求められる管理運営能力
公園の位置づけ	本市公園における最大規模 (88.1ha)、かつ、複数のスポーツ施設を有する総合公園である。	広大かつ分散した施設を総合的かつ効率的に管理する能力が必要である。
施設の特殊性	陸上競技場、球技場、テニス競技場、弓道場といった特殊施設 (建築物・設備) が多い。 市民レベルのスポーツ大会から全国大会、プロの利用に至るまで、幅広い利用に対応できる本格的な施設である。	特殊施設の維持管理に関するノウハウが必要である。 各種競技団体等との利用調整においては多様な要求が交錯する複雑なものであるため、行政と同等の立場で公平、公正に関係団体と調整を行うことが求められる。
市の施策や課題 (公園を取り巻く状況の変化)	2019 年のラグビーワールドカップ開催 (H27.3.2 決定) や 2020 年の東京オリンピック開催に伴う各国のキャンプ地の誘致において都市間の誘致競争が激化する	関係団体や国による視察対応等においては、管理者といえども民間事業者では対応できない場合がある。 また、市担当部局との連絡調整や

項目	特殊性の内容	求められる管理運営能力
	中で、本市施策を推進するうえで非常に重要な役割を担う公園である。	協議においても、 <u>公園管理者（市）と同等に高度な判断が必要</u> となる場合が多い。
	施設の老朽化の進行 （今後、市による大規模改修が必要）	大規模改修においては、一定期間、施設の利用停止が伴うため、各種競技団体等と利用調整が必要であり、 <u>市と同程度の調整能力が必要</u> である。
	大会等における周辺対応（特に交通対策）が必須。	交通管理者（警察）との協議においては、 <u>公的な管理者による対応が求められる</u> 。

※出所：「平成 28 年度からの公園および公園施設における指定管理者の選定について」

<東平尾公園及び同公園と共に指定管理の対象となる舞鶴公園に共通する事項>

① 今後、公園施設の充実や改修（大規模改修）が見込まれる可変性の高い公園である。 → <u>変化に柔軟に対応できる安定した管理能力が必要</u> 。
② 地域防災計画において広域避難地に指定されており、災害時の避難、応急活動の拠点である。 →平常時と同様に安定した管理運営が必要である。

※出所：「平成 28 年度からの公園および公園施設における指定管理者の選定について」

市によれば、本施設については非公募によって指定管理としているため、あえて指定管理期間を5年とは設定せず、「4年」と少し短めに設定しているとのことであった。

また、本施設の上記の特殊性ゆえ、直近では、特に公募化の積極的な動きはないとのことであった。

【意見】

確かに東平尾公園が他の市の公園施設に比較して大規模であり、また、特殊かつ本格施設を有するという特殊性等を有しているため、当該施設の維持管理業務については、他の公園施設と同列に位置付けることができない事情があることについては理解できる面があり、平成 28 年度、令和 3 年度と引き続いて、公益財団法人福岡市緑のまちづくり協会を非公募にして指定管理者に選定したことが不相当であるとまでは言えない。

もっとも、指定管理者の選定はあくまで公募が原則であり、安易に非公募による選定やその継続がなされることは避けなければならない。この点を踏まえ、市の指定管理者の指定の手續に関するガイドラインも次回更新の際の公募化の検討に触れているところである。

<次回選定に向けての検討>

指定管理者の選定は公募が原則であることから、現在、非公募で行っている施設については、次回の更新の際に、公募への移行ができないか検討を行うこと。（特に外郭団体については、積極的な検討を行うこと。）

※出所：「指定管理者の指定の手續に関するガイドライン」

例えば、上記引用の「平成 28 年度からの公園および公園施設における指定管理者の選定について」で本施設の特異性として挙げている公園を取り巻く状況（2019 年のラグビーワールドカップ開催（H27. 3. 2 決定）や 2020 年の東京オリンピック開催に伴う各国のキャンプ地の誘致において都市間の誘致競争が激化する中で、本市施策を推進するうえで非常に重要な役割を担う等）についても、時の経過とともに変化している。

最新の状況に照らして検討した場合に、例えば、本施設に関する業務の一部については、公募によって指定管理を選定することが可能になっている場合もあると思われる。

市によれば、本施設については、直近では公募化についてはさほど積極的な検討が加えられていないとのことであったが、同一の指定管理者により非公募による管理が継続すればするほど、ノウハウの蓄積の面等から他の団体による新規参入障壁が高くなる面も否定できない。

このため、市においては、上記ガイドラインが示すように、特に外郭団体による指定管理が続いている本施設については、次の更新時に向けて公募化の検討が特に積極的に行われることが望ましい。

② （意見）選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手続の「公表」>

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

オ 今津運動公園（花とみどりのまち推進部みどり運営課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	今津運動公園		
所在地	福岡市西区今津		
根拠法令等	都市公園法、福岡市公園条例		
設置目的	都市環境の改善、都市の防災性の向上等に資する空間の提供		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	九州グランド株式会社	平成 28 年 4 月 1 日～令和 3 年 3 月 31 日	公募
	九州グランド株式会社	令和 3 年 4 月 1 日～令和 8 年 3 月 31 日	公募
主な施設	体育館、球技場、テニスコート、壁打ちコート、多目的グラウンド、芝生広場、野球場、その他（遊具広場等）		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>① 管理運営に関する業務</p> <p>ア 施設利用者の受付等</p> <p>イ 施設使用料の徴収事務</p> <p>ウ 施設使用料の減免に関する事務手続</p> <p>エ 事業計画書で提案した自主事業業務</p> <p>オ 福岡市公園条例第 4 条に規定する行為の許可に関する事務手続</p> <p>カ 園内施設の維持管理</p> <p>キ 樹木、芝等植物育成管理</p> <p>ク 清掃及びゴミ収集と処理</p> <p>ケ 巡視・点検</p> <p>コ 警備業務</p> <p>サ 駐車場の管理及び不法利用者等への指導（駐車場料金徴収を含む）</p> <p>シ 火災報知器、機械設備等の管理</p> <p>ス 園内及び園外の苦情処理業務</p> <p>セ 軽微な修繕（1 件 30 万円未満）</p> <p>② 施設の運営に関すること 施設利用申請書等の受付、利用承認に関する事務</p> <p>③ 使用料の収納に関する事務</p> <p>である。</p>		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	<p>今津テニススクール（通年）</p> <p>今津カップテニス大会</p> <p>今津運動公園サッカー大会</p>		

	アイス・肉まん販売 野の花学園物販ブース 貸ロッカー 少年サッカー大会 子ども樹木博士 今津フォトコンテスト ヘルシーマイレージ
--	--

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	142,546	145,476	151,043
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	3,898	5,560	3,818
その他収入	—	—	—
収入計	146,444	151,036	154,861
人件費	18,978	19,724	19,881
委託費	37,878	42,468	40,727
光熱水費	12,741	13,319	13,134
その他支出	75,278	74,256	80,474
支出計	144,875	149,767	154,216
収支差額	1,569	1,269	645

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 貸ロッカー事業に係る設置場所等の明確化について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

本施設の指定管理業務として、公園施設の付属品としてのロッカーの維持管理や使用料の収納等の業務が含まれている。指定管理業務に含まれるロッカーは、本公園施設の体育館の付属施設としてのロッカー84口及びテニス競技場(クラブハウス)の付属施設としてのロッカー72口である。これらロッカーの使用料は1回につき100円である。

他方、指定管理者の自主事業としての貸ロッカー事業もある。自主事業としての貸ロッカー事業は、テニスコート利用のクラブ・チームに対して貸し出す有料のロッカーである。市によれば、テニス競技場付近のクラブハウス内にはロッカーが存在するが、テニスコート利用者の利便性向上のため本件施設の付属施設としてのロッカーとは別に、自主事業として、指定管理者が独自に貸ロッカーを設置したもののことであった。

指定管理者作成の実施計画書及び事業報告書には、自主事業として設置しているロッカーについては、単に「貸ロッカー」との記載しかなく、市の付属施設として本施設に設置されているロッカーとの異同については、記録からは不明であった。

なお、当該指定管理者が設置した貸ロッカー事業は、令和2年度までは自主事業として行われていたが、令和3年度は指定管理業務における指定管理者企画事業として行われている。

【意見】

当該貸ロッカー事業は、自主事業として開始されたものであり、令和3年度は指定管理業務における指定管理者企画事業として実施されているものの、指定管理者が設置したものであるため、市が設置した貸ロッカーとは異なるものである。

よって、市においては、指定管理者が設置した貸ロッカーについては、具体的な設置場所、その構造、個数等を実施計画書等に明示することを指定管理者に指導することが望ましい。

カ 青葉公園（花とみどりのまち推進部みどり運営課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	青葉公園		
所在地	福岡市東区青葉3丁目及び4丁目		
根拠法令等	都市公園法、福岡市公園場条例		
設置目的	都市環境の改善、都市の防災性の向上等に資する空間の提供		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	アオバパークメンテナンスグループ	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
	アオバパークメンテナンスグループ	令和3年4月1日～令和8年3月31日	公募
主な施設	テニスコート、壁打ちコート、土の広場、芝生広場、遊具広場、母権広場、その他（管理棟、駐車場など）		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>① 管理運営に関する業務</p> <p>ア 施設利用者の受付等</p> <p>イ 施設使用料の徴収事務</p> <p>ウ 施設使用料の減免に関する事務手続</p> <p>エ 事業計画書で提案した自主事業業務</p> <p>オ 福岡市公園条例第4条に規定する行為の許可に関する事務手続</p> <p>カ 園内施設の維持管理</p> <p>キ 樹木、芝等植物育成管理</p> <p>ク 清掃及びゴミ収集と処理</p> <p>ケ 巡視・点検</p> <p>コ 警備業務</p> <p>サ 駐車場の管理及び不法利用者等への指導（年末年始の駐車場の開閉、料金徴収を含む）</p> <p>シ 火災報知器、機械設備等の管理</p> <p>ス 園内及び園外の苦情処理業務</p> <p>セ 軽微な修繕（1件30万円未満）</p> <p>② 施設の運営に関すること 施設利用申請書等の受付、利用承認に関する事務</p> <p>③ 使用料の収納に関する事務</p> <p>である。</p>		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	<p>硬式テニス教室</p> <p>ソフトテニス教室</p> <p>アイスクリームの販売</p>		

	<p>青葉花園クラブ 自然観察会 弁当取り次ぎサービス 緑のリサイクル AED 常設 広報誌の発行 緑のカーテン</p> <p>令和2年度には、その他にも、ヘルシーマイレージ、さくらまつり栽培講習、車椅子テニス大会、土の広場グラウンド整備、ガーデンコンクール、テニスコート整備体験講習、青葉ソフトボール選手権、ファミリーグラウンドゴルフ大会、秋祭り、親子スケッチ大会、音楽祭、シニアテニス大会、ジュニアソフトテニス大会、植樹祭が自主事業として企画されていたが、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、中止。</p>
--	--

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	38,970	39,362	41,777
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	1,088	9,294	626
その他収入			
収入計	40,058	48,656	42,403
人件費	10,616	9,834	9,820
委託費	1,753	1,671	3,708
光熱水費	3,963	4,103	4,635
その他支出	23,946	33,530	23,922
支出計	40,278	49,138	42,085
収支差額	△220	△482	318

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 指定管理業務と自主事業の振り分けの見直しの必要性について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者が令和 2 年度の事業計画書において実施を計画していた自主事業は以下のとおりであり、計画段階において合計収入額が 1,420,000 円であるのに対し、合計支出額が 1,659,500 円であった。

<令和 2 年度自主事業計画>

事業名	内容	実施時期 (回数)	参加費・ 募集人数	収入額	支出額
アイスクリームの販売	公園利用者のサービスの一環として行う。	通年	0 0	1,050,000 円	787,500 円
ヘルシーマイレージ	園内での歩数を記録して楽しみながら健康促進を図る。	通年	0 30 人	0 円	20,000 円
青葉花園クラブ	園内の花壇の一部を愛好家に整備していただく。花苗、肥料など提供する。	通年	0 2 団体	0 円	50,000 円
自然観察会	園内の動植物など観察し、子供たちに自然に親しみながら学習する。	通年 (6 回)	0 20~40 人	0 円	120,000 円
弁当取り次ぎサービス	大会などでの主催者から要請があれば弁当の取り次ぎサービスを行う。	通年	0	0 円	0 円
緑のリサイクル	園内で発生した刈草を堆肥ベースで肥料にして再利用する。	通年	0	0 円	0 円
AED 常設	H31 年度より、市役所から貸与していただき、当方で管理します。	通年	0	0 円	0 円
広報誌の発行	季刊誌としてイベント、利用状況、見頃の花々など掲載して発行する。公共施設に置いていただく。	通年 (4 回)	0	0 円	5,000 円
さくら祭り	さくらの満開時期に合わせて子ども向けゲーム、屋台、他イベ	4 月 (1 回)	0 1000 人	50,000 円	50,000 円

事業名	内容	実施時期 (回数)	参加費・ 募集人数	収入額	支出額
	ントなどを行い、利用者の方に楽しんでいただく。				
栽培講習	家庭菜園の野菜の育て方のノウハウを専門家を招いて講習会を行う。	5、9月 (2回)	0 20人	0円	5,000円
土の広場グランド整備	日頃の利用者と共にグランドの改善整備を行う。	5月 (1回)	0 50人	0円	50,000円
緑のカーテン	管理事務所南側にゴーヤなどで緑のカーテンを公園職員で作る。	5月 (1回)	0	0円	20,000円
ガーデンコンクール	18区画の花壇に近隣の草花愛好家に花植えをしていただき、上位者を表彰する。	6月 (1回)	0 18グループ	0円	50,000円
テニスコート整備体験講習	コート利用者（子ども）に声を掛けコートの整備を体験してもらう。	7月 (1回)	10人	0円	2,000円
青葉ソフトボール選手権	青葉校区自治会と共に開催するソフトボール大会	7～9月 (1回)	0 6チーム	0円	20,000円
ファミリーグランドゴルフ大会	青葉校区自治会と共に親子参加型で行う、グランドゴルフ大会	8月 (1回)	0 20チーム	0円	30,000円
秋祭り	町内会毎の祭りを当公園において、1つの祭りとして開催する。	H31に開催済み	—	—	—
青葉親子スケッチ大会	小学生とその保護者が公園内でスケッチを行い、お互いの絆を深め、作品を園内で展示する。	9月 (1回)	0 30組	0円	20,000円
青葉公園音楽祭	野外ステージにて、アマチュア音楽愛好家を公募し、音楽を通じ利用者、近隣住人の方に楽しんでい	11月 (1回)	0 7グループ	170,000円	170,000円

事業名	内容	実施時期 (回数)	参加費・ 募集人数	収入額	支出額
	ただく。				
シニアテニス大会	60歳以上の方を対象にしてダブルで行う。上位チームには表彰する。	3, 11月 (2回)	0 20チーム	0円	20,000円
青葉公園ジュニアソフトテニス大会	小・中学生を対象とした軟式テニス大会で近隣の子ども達、学校へ案内し、参加を呼び掛ける。	12月 (1回)	1000円 100人	150,000円	200,000円
青葉公園植樹祭	青葉・香椎東校区の子ども会に呼びかけ園内の密集した樹木を他の場所へ移植し、自然に親しんでもらう。	2月 (1回)	0 40グループ	0円	40,000円
合計				1,420,000円	1,659,500円

※出所：「令和2年度事業計画書」（様式第24号）

結果としても、令和2年度の自主事業収支報告書によれば、自主事業による年間の収入は625,701円であったのに対して年間の支出は722,597円であり、96,896円の赤字であった。令和2年度については新型コロナウイルス感染症によるイベントの中止等が影響しているものと思われるが、計画段階の赤字が実際に黒字に転換することはなかった。

【意見】

令和2年度については、計画された上記自主事業のうち新型コロナウイルスの感染拡大防止から中止となった企画も多々あったが、本施設では例年、多種多様な自主事業が企画されており、自主事業が活発であると評価できる。

他方、自主事業はその計画段階において、見込収入額が1,420,000円であるのに対して、見込支出額が1,659,500円とされており、当初から239,500円の赤字が見込まれている。いわば自主事業が指定管理者の経済的負担（持ち出し）によって実現されているような状況である。

担当課によれば、指定管理者が本施設の地元企業から構成されており、指定管理者の判断で地域の活性化のために積極的な自主事業を実施しているとのことであった。

ところが、一般的には営利を目的とする企業（株式会社及びその共同事業体）が赤字を目的に活動することは想定されず、その意味で自主事業の実施が指定管理者に過大な負担をかけていないか再検討の余地がある。上記の多種多様な自主事業が地域住民に望まれており地域活性化に繋がるのであれば、むしろ自主事業としてではなく、指定管理業務（指定管理者企画事業）として事業を実施することを検討することが望ましい。

また、本施設では、自主事業として「AED 常設」が実施されているが、AED は市が指定管理者に貸与しているものであり、かつ、そもそも運動公園として利用者の生命の安全のために当然に通常備えておくべき設備であると考えられるため、「AED 常設」はむしろ指定管理業務の一環として実施されることが望ましい。

以上により、市においては、本施設において、指定管理業務と自主事業の振り分けの整理を実施することが望ましい。

② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第 20 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第 1 項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、全て指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「青葉公園の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから、市に対して再委託の承諾申請の書面を提出し、市から承諾を得た上で再委託を実施している。当該承諾申請書面別紙に記載された再委託に関する内容は、委託件名、業者名、委託先事業者の住所のみである。また、当該年度の実施計画書にも、前年度において再委託した業務の委託件名、予定金額、委託予定企業名、委託予定業者の記載のみがなされており、当該年度において予定されている具体的な委託業務の予定金額の記載はなかった。

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等にに応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額

等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承諾するに当たって指定管理者から入手した情報は、委託件名、業者名、委託先事業者の住所のみであり、承諾の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承諾手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

キ 小戸公園（花とみどりのまち推進部みどり運営課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	小戸公園		
所在地	福岡市西区小戸2丁目及び小戸3丁目		
根拠法令等	都市公園法、福岡市公園条例		
設置目的	都市環境の改善、都市の防災性の向上等に資する空間の提供		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社環境開発	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
	株式会社環境開発	令和3年4月1日～令和7年3月31日	公募
主な施設	多目的球技場、多目的広場、なぎさの広場、入り江散策ゾーン		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>① 管理運営に関する業務</p> <p>ア 施設利用者の受付等</p> <p>イ 施設使用料の徴収事務</p> <p>ウ 施設使用料の減免に関する事務手続</p> <p>エ 事業計画書で提案した自主事業業務</p> <p>オ 福岡市公園条例第4条に規定する行為の許可に関する事務手続</p> <p>カ 園内施設の維持管理</p> <p>キ 樹木、芝等植物育成管理</p> <p>ク 清掃及びゴミ収集と処理</p> <p>ケ 巡視・点検</p> <p>コ 警備業務</p> <p>サ 駐車場の管理及び不法利用者等への指導（年末年始の駐車場の開閉、料金徴収を含む）</p> <p>シ 火災報知器、機械設備等の管理</p> <p>ス 園内及び園外の苦情処理業務</p> <p>セ 軽微な修繕（1件30万円未満）</p> <p>② 施設の運営に関すること</p> <p>施設利用申請書等の受付、利用承認に関する事務</p> <p>③ 使用料の収納に関する事務</p> <p>である。</p>		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	<p>スポーツ大会の実施</p> <p>花壇のお世話係募集</p> <p>第9回写真コンテスト</p> <p>水に流せるティッシュの販売</p>		

	子ども遊具貸出 イルミネーション点灯 森林ボランティア清掃 かき氷の販売 そのほか、バーベキュー広場運営、小戸公園杯の開催、地域共催イベントの実施、凧作り・凧あげ教室、特殊車両体験、ノルディックウォーキング、歴史散策ウォーク、御利益ウォークなどが計画されていたが、令和2年度は新型コロナウイルスの感染拡大により中止。
--	--

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	68,540	68,437	73,148
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	5,519	5,316	127
その他収入	—	—	—
収入計	74,059	73,753	73,275
人件費	16,796	17,459	17,874
委託費	6,340	6,561	6,935
光熱水費	5,542	5,326	4,789
その他支出	45,466	44,362	44,161
支出計	74,144	73,708	73,759
収支差額	△85	45	△484

ク 生の松原海岸森林公園（花とみどりのまち推進部みどり運営課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	生の松原海岸森林公園		
所在地	福岡市西区生の松原1丁目及び生の松原2丁目		
根拠法令等	都市公園法、福岡市公園条例		
設置目的	心を癒し生活に潤いをもたらす身近な緑の充実		
指定管理者	名称	指定期間	公募・非公募
※令和2年度含む期間 及びその前期間	株式会社環境開発	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
	株式会社環境開発	令和3年4月1日～令和7年3月31日	公募
主な施設	松林内の散策園路、芝生広場		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、小戸公園の指定管理業務と同様である。具体的には以下のとおりである。 ① 管理運営に関する業務 ア 施設利用者の受付等		

	イ 施設使用料の徴収事務 ウ 施設使用料の減免に関する事務手続 エ 事業計画書で提案した自主事業業務 オ 福岡市公園条例第 4 条に規定する行為の許可に関する事務手続 カ 園内施設の維持管理 キ 樹木、芝等植物育成管理 ク 清掃及びゴミ収集と処理 ケ 巡視・点検 コ 警備業務 サ 駐車場の管理及び不法利用者等への指導（年末年始の駐車場の開閉、料金徴収を含む） シ 火災報知器、機械設備等の管理 ス 園内及び園外の苦情処理業務 セ 軽微な修繕（1 件 30 万円未満） ② 施設の運営に関すること 施設利用申請書等の受付、利用承認に関する事務 ③ 使用料の収納に関する事務
利用料金制の採用	無
利用料金の概要	無
自主事業の有無	無
自主事業の概要	無

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料			
利用料収入			
自主事業収入			
その他収入			
収入計			
人件費			
委託費			
光熱水費			
その他支出			
支出計			
収支差額			

「小戸公園」に含まれる。

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料を増額する場合の増額金額の根拠資料の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	合規性

【現状】

令和2年度(令和2年4月1日から令和3年3月31日まで)の本施設の指定管理料は、当初の実施協定書において69,716,188円と定められていた。

ところが、令和2年9月7日に大型の台風10号が到来したことにより、本施設内のシェルター(鉄製四阿)や多目的球戯場のダックアウト屋根等が一部損壊する被害が生じ、公園利用者の安全確保のため緊急的な修繕対応が必要となった。これに伴い、市と指定管理者との間で令和2年11月26日付けで「小戸公園及び生の松原海岸森林公園の管理に関する実施協定書の一部を変更する協定書」が締結され、指定管理料は3,432,000円増額し、総額73,148,188円に変更された(いずれも税込金額)。

増額する金額は、指定管理者から市の担当課宛に提出された見積書(合計金額3,432,000円。内訳:小戸公園シェルター解体工事2,200,000円、多目的グラウンド内ダックアウト修繕工事(1基)1,232,000円)を根拠としている。

市は、台風10号による被害について指定管理者から直ちに報告を受け、本施設に赴き、本施設の被害状況を実際に目視するなどして修繕対応の必要性について確認していた。

見積書の金額(上記合計3,432,000円)の相当性については、別の専門業者に電話等でヒアリングを行って確認したとのことであった。もっとも、市のガイドライン等でヒアリング結果の文書化について特にルール化されていないこともあり、特に文書としては保存していないとのことであった。それゆえ、指定管理者以外の別の業者からの相見積書などは記録上確認できず、指定管理料の増額の根拠となる資料としては、指定管理者自身が作成した見積書のみであった。

なお、令和2年度より前の年度についても、大雨被害などで緊急対応が必要となった指定管理料が増額されたことがあったが、上記と同様に相当性の検討を行っていた。

【指摘事項】

指定管理料を増額する場合においても、指定管理料を設計する段階と同様に、綿密にその増額金額について相当性が検討されるべきである。

この点、市は、指定管理者から提出された見積書以外にも、独自に別の業者にヒアリングを実施することによって増額する指定管理料の相当性の検証を実施しているとのことであったが、ヒアリング先やヒアリング事項、その結果等についての記録が残っていないため、結果として指定管理者が作成した見積書以外には指定管理料増額の根拠が確認できなかった。

指定管理者自身が作成した見積書のみでは、いわば指定管理者の言い値によって金額が設定されている余地も残る。

よって、市は、重ねて指定管理者以外の別の業者による相見積書の提出を求める等により、増額する金額の根拠資料を入手すべきである。緊急時で見積書が取得できない場合にも、少なくとも、市の担当課による別の業者へのヒアリング結果等を文書化する必要がある。

ケ かなたけの里公園（花とみどりのまち推進部みどり運営課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	かなたけの里公園		
所在地	福岡市西区大字金武		
根拠法令等	都市公園法、福岡市公園条例		
設置目的	都市環境の改善、都市の防災性の向上等に資する空間の提供		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	チーム里の環	平成 28 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日	公募
	チーム里の環	令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日	公募
主な施設	体験畑、花畑、果樹園、芝生広場、竹林、駐車場、管理棟（研修室）、 屋外炊事等、便所、農機具倉庫 他		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、</p> <p>① 管理運営に関する業務</p> <p>ア 施設利用者の受付等</p> <p>イ 施設使用料の徴収事務</p> <p>ウ 施設使用料の減免に関する事務手続</p> <p>エ 福岡市公園条例第 4 条に規定する行為の許可に関する事務手続</p> <p>オ 園内施設の維持管理</p> <p>カ 樹木、芝等植物育成管理</p> <p>キ 清掃及びゴミ収集と処理</p> <p>ク 巡視・点検</p> <p>ケ 警備業務</p> <p>コ 駐車場の管理及び不法利用者等への指導</p> <p>サ 火災報知器、機械設備等の管理</p> <p>シ 園内及び園外の苦情処理業務</p> <p>ス 軽微な修繕（1 件 30 万円以内）</p> <p>セ 体験プログラム・イベント他、公募時に提案した指定管理者企画事業の企画運営</p> <p>ソ 自主事業の企画運営</p> <p>② 施設の運営に関すること</p> <p>行為使用許可申請書等の受付、利用承認に関する事務</p> <p>ア 行為使用許可申請者に対する申請書の受付、使用料と引換えに金銭登録機により作成した領収書の交付等。</p> <p>イ 有料施設利用者の受付、利用承認及び利用券の交付に関する事務</p> <p>③ 使用料の収納に関する事務</p> <p>である。</p>		
利用料金制の採用	無		

利用料金の概要	無
自主事業の有無	有
自主事業の概要	<p>公園の魅力を向上させるための、公園内外での物販、飲食、体験プログラム等の様々な活動。</p> <p>具体的には以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市民講師企画「里の教室」 竹工芸教室、さげもん教室、茶花教室、はじめて薬膳料理教室等 ・ バーベキュー利用の実施 ・ ワイン販売 PR ・ 連携事業（公園区域外を対象） 公園周辺の園外農地（遊休地含む）における事業者・団体との連携による農体験（米作り体験）の運営、金武の魅力巡りハイキングイベント等

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	70,589	70,761	72,779
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	8,019	7,835	6,591
その他収入	—	—	—
収入計	78,608	78,596	79,370
人件費	44,347	44,808	44,504
委託費	10,637	10,508	9,093
光熱水費	1,999	1,897	1,514
その他支出	20,236	20,960	24,154
支出計	77,219	78,173	79,265
収支差額	1,389	423	105

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料を増額する場合の増額金額の根拠資料の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	合规性

【現状】

令和 2 年度 (令和 2 年 4 月 1 日から令和 3 年 3 月 31 日まで) の本施設の指定管理料は、当初の実施協定書において 71,780,000 円と定められていた。

ところが、令和 2 年 9 月 7 日に大型の台風 10 号が到来したことにより、本件施設内の駐車場舗装 (碎石) の飛散や木柵の損壊及び倒木等の被害が生じ、公園利用者の安全確保のため緊急的な修繕対応が必要となり、これに伴い、市と指定管理者との間で令和 2 年 12 月 9 日付けで「かなたけの里公園の管理に関する実施協定書の一部を変更する協定書」が締結され、指定管理料は 999,900 円増額し、総額 72,779,900 円に変更された。

増額する金額は、指定管理者から市の担当課宛に提出された台風 10 号における被災箇所復旧・修繕工事の見積書 (金額 999,900 円 (税込)) を根拠としている。

市は、台風 10 号による被害について指定管理者から直ちに報告を受け、本件施設に赴き、本件施設の被害状況を実際に目視するなどして修繕対応の必要性について確認していた。

見積書の金額（上記 999,900 円）の相当性については、別の専門業者に電話等でヒアリングを行って確認したとのことであった。もっとも、市のガイドライン等でヒアリング結果の文書化について特にルール化されていないこともあり、特に文書としては保存していないとのことであった。それゆえ、指定管理者以外の別の業者からの相見積書などは記録上確認できず、指定管理料の増額の根拠となる資料としては指定管理者自身が作成した見積書のみであった。

【指摘事項】

指定管理料を増額する場合においても、指定管理料を設計する段階と同様に綿密にその増額金額について相当性が検討されるべきである。

この点、市は、指定管理者から提出された見積書以外にも独自に別の業者にヒアリングを実施することによって、増額する指定管理料の相当性の検証を実施しているとのことであったが、ヒアリング先やヒアリング事項、その結果等についての記録が残っていないため、結果として、指定管理者が作成した見積書以外には指定管理料増額の根拠が確認できなかった。

指定管理者自身が作成した見積書のみでは、いわば指定管理者の言い値によって金額が設定されている余地も残る。

よって、市は、重ねて指定管理者以外の別の業者による相見積書の提出を求めるなどして、増額する金額の根拠資料を入手すべきである。緊急時で見積書が取得できない場合にも、少なくとも市の担当課による別の業者へのヒアリング結果等を文書化する必要がある。

②（意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

（再委託等の禁止）

第 20 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第 1 項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、全て指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「かなたけの里公園の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから、市に対して再委託の承諾申請の書面を提出し、市から承諾を得た上で再委託を実施している。当該承諾申請書面別紙に記載された再委託に関する内容は、委託件名、業者名、委託先事業者の住所のみである。

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依拠して承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承諾するに当たって指定管理者から入手した情報は、委託件名、業者名、委託先事業者の住所のみであり、承諾の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承諾手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

(8) 道路下水道局

ア 市営自転車駐車場（天神地区）（管理部自転車課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	市営自転車駐車場（天神地区）		
所在地	中央区天神2丁目2-22ほか		
根拠法令等	福岡市自転車駐車場条例、同条例施行規則		
設置目的	通勤や通学等に自転車を利用する市民の利便性向上と違法駐輪の防止。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	西鉄ビルマネージメント株式会社	平成23年4月1日～平成28年3月31日	公募
	特定非営利活動法人I-D0	平成28年4月1日～令和3年3月31日	公募
主な施設	自転車駐車場		
施設数	6		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①天神地区自転車駐車場の管理業務 ②天神地区自転車駐車場の駐車料金徴収等業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	事前に駐輪場の混雑状況を確認できるIoTサービス「VACAN」の導入		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	81,963	80,180	81,538
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	81,963	80,180	81,538
人件費	54,548	53,993	55,123
委託費	6,807	7,386	6,584
光熱水費	4,379	4,136	3,777
その他支出	13,871	13,043	13,871
支出計	79,605	78,558	79,355
収支差額	2,358	1,622	2,183

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を、指定管理者自己評価シートを用いて実施しており、指定管理者自己評価シートには、次のとおり指標の設定や達成状況に関する記載が見られる。

<指定管理者自己評価シートにおける指標に関連する記載について>

	H28	H29	H30	H31	R2
目標値	1,093,262	1,115,127	1,137,429	1,160,178	1,183,381
利用者数	1,343,076	1,476,230	1,364,883	1,196,025	890,264
前年度比	271,251	133,154	-111,347	-168,858	-168,858
目標達成度	122.9%	132.4%	120.0%	103.1%	75.2%

※出所：「指定管理者自己評価シート」

しかし、利用者数の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価や今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の実施の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、指定管理業務実施後のモニタリング資料にのみ指標の目標値に係る記載が載っていることは、

- ・当該目標値は、指定管理業務実施前から、あらかじめ設定されたものか
- ・当該目標値は、市と指定管理者が十分に協議のうえ、適切に設定されたものかが不明であり、指標が十分に活用されないことに繋がる可能性がある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定し、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

イ 市営自転車駐車場（早良区）（管理部自転車課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	市営自転車駐車場（早良区）		
所在地	早良区西新4丁目3ほか		
根拠法令等	福岡市自転車駐車場条例、同条例施行規則		
設置目的	通勤や通学等に自転車を利用する市民の利便性向上と違法駐輪の防止。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	公益社団法人福岡市シルバー人材センター	平成27年4月1日～令和2年3月31日	公募
	公益社団法人福岡市シルバー人材センター	令和2年4月1日～令和7年3月31日	公募
主な施設	自転車駐車場		
施設数	16		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①早良地区自転車駐車場の管理業務 ②早良地区自転車駐車場の駐車料金徴収等業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	144,046	146,522	153,253
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	144,046	146,522	153,253
人件費	111,088	117,729	118,281
委託費	4,237	4,259	4,299
光熱水費	6,288	6,046	5,924
その他支出	8,950	8,845	8,740
支出計	130,563	136,879	137,244
収支差額	13,483	9,643	16,009

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を、指定管理者自己評価シートを用いて実施しており、指定管理者自己評価シートには、次のとおり指標の設定や達成状況に関する記載が見られる。

<指定管理者自己評価シートにおける指標に関連する記載について>

	R2	R3	R4	R5	R6
目標値	2,012,711	2,012,711	2,012,711	2,012,711	2,012,711
利用者数	1,727,180				
前年度比	-				
目標達成度	85.8%				

※出所：「指定管理者自己評価シート」

しかし、利用者数の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、指定管理業務実施後のモニタリング資料にのみ指標の目標値に係る記載が載っていることは、

- ・当該目標値は、指定管理業務実施前から、あらかじめ設定されたものか
- ・当該目標値は、市と指定管理者が十分に協議のうえ、適切に設定されたものかが不明であり、指標が十分に活用されない可能性がある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定し、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

ウ 市営自転車駐車場（きらめき通り）（管理部自転車課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	きらめき通り自転車駐車場		
所在地	中央区天神2丁目93		
根拠法令等	福岡市自転車駐車場条例、同条例施行規則		
設置目的	通勤や通学等に自転車を利用する市民の利便性向上と違法駐輪の防止。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社サン・ライフ	平成26年2月28日～平成29年3月31日	非公募
	株式会社サン・ライフ	平成29年4月1日～令和4年3月31日	非公募
主な施設	自転車駐車場		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①きらめき通り自転車駐車場の管理業務 ②きらめき通り自転車駐車場の駐車料金徴収等業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	15,115	13,055	13,336
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	15,115	13,055	13,336
人件費	7,422	7,510	7,762
委託費	3,337	3,368	3,399
光熱水費	767	597	612
その他支出	3,589	1,580	1,563
支出計	15,115	13,055	13,336
収支差額	—	—	—

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

(中略)

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、市は、令和 3 年度に指定管理業務に係る評価を、指定管理者自己評価シートを用いて実施しており、指定管理者自己評価シートには、次のとおり利用者数といった指標にも関連する記載が見られる。

<指定管理者自己評価シートにおける指標に関連する記載について>

	H28	H29	H30	H31	R2
目標値	250,000	250,000	200,000	200,000	200,000
利用者数	210,356	200,690	195,937	182,588	148,239
前年度比	-	-9,666	-4,753	-13,349	-34,349
目標達成度	84.1%	80.3%	98.0%	91.3%	74.1%

※出所：「指定管理者自己評価シート」

しかし、利用者数の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価や今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の実験性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、指定管理業務実施後のモニタリング資料にのみ指標の目標値に係る記載が載っていることは、

- ・当該目標値は、指定管理業務実施前から、あらかじめ設定されたものか
- ・当該目標値は、市と指定管理者が十分に協議のうえ、適切に設定されたものかが不明であり、指標が十分に活用されないことに繋がる可能性がある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定し、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

② （意見）選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について、次のように定めており積極的な公表を求めている。

＜非公募の場合の手続の「公表」＞

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

③ （意見）業務の成果を表す指標及び達成のための取組の明確化について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者から提出された令和2年度事業計画書において、「管理運営方針（成果指標）及び達成方法」として、次のとおり記載されている。

＜管理運営方針（成果指標）及び達成方法＞

① 利用者へのサービス向上について

- ・CS（顧客満足度）の向上に努め、クレーム0を目標に取り組みます。
- ・出口精算機で混雑した場合、人員を配置し利用者がスムーズに出られるように対応し、利便性を向上させます。

（中略）

※出所：「令和2年度事業計画書」

しかし、令和2年度事業報告書に記載された上記の「管理運営方針（成果指標）及び達成方法」について、対応する実施した具体的な結果の記載がない。

【意見】

市は、指定管理者が行った業務の成果に対して適切に評価を行う必要がある。

しかし、令和2年度事業計画書及び令和2年度事業報告書の記載内容を見ると、指定管理者が事業計画書に記載した「管理運営方針（成果指標）及び達成方法」について、事業報告書には対応する実施結果の記載が一部不足している。

よって、市においては、指定管理者に対し、事業計画書及び事業報告書において「管理運営方針（成果指標）及び達成方法」とその結果を具体的に記載するよう指導するとともに、具体的な記載内容をもとに指定管理者に対する評価を実施することが望ましい。

エ 市営天神中央公園駐車場（管理部駐車場施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	市営天神中央公園駐車場		
所在地	福岡市中央区天神 1-1		
根拠法令等	福岡市営駐車場条例、同施行規則		
設置目的	福岡県庁舎の跡地利用を県庁跡地利用協議会の提言を受け福岡県が計画。平成 28 年度に有料道路の償還期間満了に伴い福岡県道路公社から道路管理者の福岡市に移管。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	天神中央公園駐車場マネジメント JV	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	駐車場		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①市営天神中央公園駐車場の施設管理業務 ②市営天神中央公園駐車場の保守点検業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	①自動販売機の設置 ②通路の電照パネルへの広告掲載		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	33,229	36,116	37,262
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	1,482	1,891	1,692
その他収入	—	—	—
収入計	34,711	38,007	38,954
人件費	14,995	14,626	11,604
委託費	—	—	—
光熱水費	5,811	4,951	4,224
その他支出	17,644	20,059	20,832
支出計	38,450	39,636	36,660
収支差額	△3,739	△1,629	2,294

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者に委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は、前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p> <p>3 第1項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。</p> <p>4 再々委託先からさらに委託することはできない。</p>
--

※出所：「市営天神中央公園駐車場の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「市営天神中央公園駐車場の管理運営業務に係る再委託及び再々委託について」（以下、本項において「委託等承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。「委託等承認申請書」に記載された内容は次のとおり、委託業務、再委託先、再委託先が加入している損害保険の期限日、再々委託先及び再々委託先が加入している損害保険の期限日である。

＜再委託の内容＞

委託業務	再委託先	保険期限	再々委託先	保険期限
機械警備	全九州警備保障(株)	R2. 9. 5	—	—
清掃業務	(株)ミカサ	R2. 4. 1	—	—
エレベーター保守点検	太平ビルサービス(株)	R2. 1. 1	三菱電機ビルテクノサービス(株)	R2. 11. 1
消防設備点検	太平ビルサービス(株)	R2. 1. 1	ニッタン(株)	R2. 7. 1
階段昇降機保守点検	太平ビルサービス(株)	R2. 1. 1	リュウテック昇降機(株)	R2. 9. 21
以下、略				

※出所：「市営天神中央公園駐車場 委託事業及び委託先一覧」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依拠して承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に依拠して、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、委託業務、再委託先、再委託先が加入している損害保険の期限日、再々委託先及び再々委託先が加入している損害保険の期限日のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

オ 市営川端地下駐車場（管理部駐車場施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	市営川端地下駐車場		
所在地	福岡市博多区下川端町 3-1		
根拠法令等	福岡市営駐車場条例、同施行規則		
設置目的	博多部（中洲・川端地区）の駐車需要に対処し、道路交通の円滑化を図り、都市機能の維持、増進に寄与するもの。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	博多リバレイン管理株式会社	平成 27 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日	非公募
	博多リバレイン管理株式会社	令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日	非公募
主な施設	駐車場		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①市営川端地下駐車場の施設管理業務 ②市営川端地下駐車場の保守点検業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	EV 車への充電サービス		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	28,151	30,820	33,676
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	13	10	9
その他収入	—	—	—
収入計	28,164	30,830	33,685
人件費	21,254	22,437	22,643
委託費	—	—	—
光熱水費	—	—	—
その他支出	5,754	7,450	8,098
支出計	27,008	29,887	30,741
収支差額	1,156	943	2,944

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について、次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手続の「公表」>

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市は、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第18条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができる。

2 指定管理者は、前項に規定する再委託及び再々委託（以下「再委託等」という。）を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第1項ただし書きの場合における再委託等は、全て指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに

帰すべきものとする。
4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「市営川端地下駐車場の管理運営に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「市営川端地下駐車場の管理運営業務に係る再委託及び再々委託について」（以下、本項において「委託等承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。「委託等承認申請書」に記載された内容は、次のとおり委託業務、再委託先及び再々委託先である。

＜再委託の内容＞

委託業務	再委託先	再々委託先
管理運営補助、 施設警備業務	アマノマネジメントサービ ス株式会社	—
駐車場の清掃（公共車路を 含む）	アマノマネジメントサービ ス株式会社	—
設備の保守点検（公共車路 を含む）	アマノマネジメントサービ ス株式会社	—
設備の保守点検（公共車路 を含む）	株式会社サン・ライフ	—
消防設備保守点検	株式会社サン・ライフ	能美防災株式会社九州支社
ITV設備保守点検	株式会社サン・ライフ	創和エナジー株式会社
電動シャッター設備点検保 守	株式会社サン・ライフ	株式会社鈴木シャッター九 州支社

※出所：「市営川端地下駐車場 委託事業及び委託先一覧」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、委託業務、再委託先及び再々委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

カ 福岡市営藤崎バス乗継ターミナル（管理部駐車場施設課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	藤崎バス乗継ターミナル		
所在地	福岡市早良区百道 2-2-1		
根拠法令等	福岡市営バスターミナル条例、同施行規則		
設置目的	都市の効率的な交通体系を確立するため、地下鉄とバスの乗継拠点たる藤崎駅において、バス・アンド・ライドを行うために設置する。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	藤崎バスターミナル JV	平成 24 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日	公募
	藤崎バスターミナル JV	平成 29 年 4 月 1 日～令和 4 年 3 月 31 日	公募
主な施設	バスターミナル、定期券売場、窓口案内所等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①バスの運行管理に関する業務 ②施設の維持管理に関する業務 ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	①自動販売機の設置 ②コインロッカーの設置 ③携帯電話の充電器の設置 ④情報誌の作成・掲示等		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	23,343	22,668	31,758
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	379	431	360
その他収入	—	—	—
収入計	23,722	23,099	32,118
人件費	16,772	16,974	17,737
委託費	—	—	—
光熱水費	8	7	7
その他支出	5,184	4,031	11,378
支出計	21,964	21,012	29,122
収支差額	1,758	2,087	2,996

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理運営業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

<p>(再委託等の禁止)</p> <p>第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせること（以下「再委託」という。）ができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせること（以下「再々委託」という。）ができる。</p> <p>2 指定管理者は、前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。</p> <p>3 第 1 項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。</p> <p>4 再々委託先からさらに委託することはできない。</p>
--

※出所：「藤崎バス乗継ターミナルの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「令和 2 年度 再委託承認申請について」（以下、本項において「委託等承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。「委託等承認申請書」に記載された内容は、次のとおり再委託の委託内容、再委託先及び再委託先が加入している損害保険の対象業務である。

＜再委託の内容＞

委託内容	再委託先
案内表示装置保守点検	株式会社京三製作所 九州支店
自動扉保守点検	株式会社西日本自動ドア
エスカレーター保守点検	西日本エレベータ株式会社
植栽管理	安藤造園土木株式会社
無線 LAN インターネット接続サービス、保守点検	エヌ・ティ・ティ・ブロードバンドプラットフォーム株式会社
清掃業務	星光ビル管理株式会社 福岡営業所

※出所：「令和 2 年度 再委託承認申請について」

<再委託先が加入している損害賠償保険の対象業務>

自動扉保守点検	株式会社西日本自動ドア
エスカレーター保守点検	西日本エレベータ株式会社
植栽管理	安藤造園土木株式会社
清掃業務	星光ビル管理株式会社 福岡営業所

※出所：「令和2年度 再委託承認申請について」を基に監査人作成

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に依りて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託の委託内容、再委託先及び再委託先が加入している損害賠償の対象業務のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

②（意見）モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、指定管理者は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る自己評価を実施しており、自己評価時に作成した自己評価シートの内容には、次のとおり目標値や利用者数といった指標を記載する項目が設定されているが、各項目には数字の記載が無かった。また、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも指標の記載が見られなかった。

<施設の利用状況>

①利用者数(人)

	H29	H30	H31	H32	H33
目標値					
利用者数					
（中略）					

※出所：「令和2年度 指定管理者自己評価シート」

市によれば、自己評価シートに記載が無かったのは、事業者が自己評価シート様式

の参考例をそのまま活用し、利用者数と収入の目標値欄を空白として提出されたためとのことである。また、本施設はモニタリングに係る指標の目標値について同ターミナルがバスと地下鉄の乗り継ぎなど交通結節点として機能するための施設であり、公の施設として指定管理業務の履行及びサービスの質について評価していることから、定量的な目標値の設定は困難であるとのことである。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値に記載が無いことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

市によれば、定量的な目標値の設定は困難とのことであるが、指定管理業務の履行内容、利用者満足度等を踏まえると定量的な目標値設定の余地もあり得ると考える。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値の設定を検討することが望ましい。

(9) 港湾空港局

ア 福岡市海浜公園（シーサイトももち海浜公園，マナカウ海浜公園）（港湾振興部港湾管理課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市海浜公園（シーサイトももち海浜公園，マナカウ海浜公園）		
所在地	シーサイトももち海浜公園 百道浜地区 福岡市早良区百道浜二丁目及び四丁目並びにその地先 地行浜地区 福岡市中央区地行浜二丁目及びその地先 マナカウ海浜公園 福岡市西区愛宕浜二丁目及び三丁目並びにその地先		
根拠法令等	福岡市海浜公園条例、同施行規則		
設置目的	博多港における良好な環境の整備を図るとともに、市民に海洋性レクリエーションその他の憩いの場を提供することにより市民の余暇の活用及び健康の増進に寄与するため。		
指定管理者	名称	指定期間	公募・非公募
※令和2年度含む期間 及びその前期間	マリゾン・博多湾環境整備 共同事業体	平成26年4月1 日～平成31年3 月31日	公募
	マリゾン・博多湾環境整備 共同事業体	平成31年4月1 日～令和6年3 月31日	公募
主な施設	中央プラザ、ビーチハウス、緑地、砂浜、駐車場、屋外トイレ等		
施設数	2		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、「福岡市海浜公園指定管理業務仕様書」に記載がある。具体的には以下のとおりである。</p> <p>①施設の利用・運営に関する業務</p> <p>(1) 運営体制の確保に関すること</p> <p>(2) 管理事務所業務及び業務時間に関すること</p> <p>(3) 利用許可・制限に関すること</p> <p>(4) 市の決定権限（施設の設置・管理許可、占用の許可）に関すること（問い合わせ対応等）</p> <p>(5) 利用料金の徴収に関すること</p> <p>(6) 光熱水費の支払いなどの支出に関すること</p> <p>(7) 緊急・災害時等対応に関すること</p> <p>(8) 文書管理・保存に関すること</p> <p>(9) 管理運営業務等に関する規定の制定</p> <p>② 施設・設備の維持管理業務</p> <p>(1) 施設・設備等に係る維持管理を行うこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ・緑地管理業務（緑地清掃、植栽管理） ・海浜地管理業務 （海浜地点検、海浜地清掃、護岸敷堆積砂除去） ・トイレ清掃業務 （トイレ清掃、消耗品交換、内外壁清掃） ・ゴミ搬出業務（ゴミ回収、ゴミ処分） ・施設警備業務（人的警備、機械警備） 		

	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場管理業務（駐車場整理、機器借り上げ、機器保守点検、消耗品交換、場内清掃） ・中央プラザ管理業務（設備・機器保守点検、建築物定期点検、広場等清掃） ・ビーチハウス管理業務（室内清掃、ボイラー運転） ・養浜整形業務 ・海藻撤去業務（海藻回収、海藻処分） ・夏期対策業務（休憩所等の利便設備等の設置、防護ブイの設置、夏期特別警備・監視） ・水質調査業務 <p>(2) 施設・設備等の補修・修繕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・応急的な補修・修繕 ・計画的な補修・修繕 ・修繕内容の記録 <p>(3) 備品物品等の台帳への記載と適切な管理。</p> <p>③ 集客業務 イベントの実施、年間を通じた集客・施設の有効利用の促進</p>
利用料金制の採用	有
利用料金の概要	<p>本指定管理業務における利用料金制度は、福岡市海浜公園条例第5条の2第1項の規定に基づき定められた以下の①ないし④の料金を指定管理者が収受し、指定管理者の収入とする内容である（福岡市海浜公園の管理に係る基本協定書4条第1項）。</p> <p>①制限行為料金 …同条例第2条第1項各号に掲げる行為、すなわち、海浜公園内での物品販売または頒布、業としての写真又は映画の撮影、興行の実施、競技会等の催しのために海浜公園の全部又は一部の独占利用等に対する料金。</p> <p>②駐車場料金 …中央プラザ、百道浜西、地行浜、愛宕浜東、愛宕浜西の駐車場の料金。</p> <p>③ビーチハウス給湯式シャワー料金</p> <p>④占用料金（同条例8条第2項、第9条）</p>
自主事業の有無	有
自主事業の概要	<p>指定管理者による自主事業としては、</p> <p>① 自動販売機設置事業 一般向けに自動販売機を設置し、その販売手数料を得るもの</p> <p>② コインロッカー設置事業 一般向けにコインロッカーを設置し、その売り上げ手数料を得るもの</p> <p>③ デイキャンプ事業（4～5月、9月～11月） デイキャンプ場の利用者向けに設置しているデイキャンプサイトBBQコーナー10区画の使用料を得るもの</p> <p>④ レンタル用品貸出事業 イベント主催者などへのレンタル用品貸出しを行い、その対価</p>

	<p>を得るもの</p> <p>⑤ ごみ袋販売事業等 イベント主催者などへごみ袋等を販売してその売上げによる利益を得るもの</p> <p>⑥ イベント等の開催に伴う出店手数料 イベント等の開催に伴う出店手数料や業務提携料（売店等）を得るもの。 である。</p>
--	--

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	175,505	178,000	184,198
利用料収入	102,043	105,505	63,693
自主事業収入	2,698	1,995	1,305
その他収入	35,250	15,403	36,842
収入計	315,496	300,903	286,038
人件費	30,450	30,450	31,950
委託費	201,722	211,199	186,153
光熱水費	17,683	14,307	13,781
その他支出	60,040	39,272	50,100
支出計	309,895	295,228	281,984
収支差額	5,601	5,675	4,054

(イ)監査の結果及び意見

① (意見) 事業報告書の記載内容の十分性の確保について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者は、福岡市海浜公園の管理に係る基本協定書第20条第1項の規定に基づき、当該年度終了後30日以内に事業報告書（「令和2年度 福岡市海浜公園管理運営業務事業報告書及び収支決算書」）を提出している。

<事業報告書等の提出>

第20条 乙（※指定管理者のこ）は、地方自治法（以下「法」という。）第244条の2第7項及び規則第19条の規定により、毎年度終了後、海浜公園の管理運営業務に関し次に掲げる事項を記載した事業報告書及び収支報告書を作成し、4月30日までに甲（※福岡市のこ）に提出しなければならない。ただし、指定の取消などにより、年度の中途において管理を終了したときは、30日以内に当該終了した日までの間に係る事業報告書を甲に提出しなければならない。

- (1) 管理の実施状況及び施設の利用状況
- (2) 管理に係る経費等の収支状況
- (3) 前2号に掲げるもののほか、管理の状況を把握するために必要な事項として市長が定めるもの

(同条第2項以下、省略)

※出所：「福岡市海浜公園の管理に係る基本協定書」

当該事業報告書は、指定管理者が事前に作成、提出していた事業計画書（「令和2年度福岡市海浜公園管理運営業務事業計画書」とその記載項目の順番や記載内容の構成を同じくしており、基本的には、事業計画書の記載に基づいて事後的に当該年度の事業を振り返って報告する内容である。

例えば「苦情対応」について、事業報告書と事業計画書には次のような記載がある。

<事業報告書上の「苦情対応」の記載>

6-2 苦情対応
1) 苦情
当公園は24時間出入りが可能なため、夏場の夜間時間帯の利用で音の出る花火の使用、アルコール飲食等に付随して発生する奇声や騒音、若者等の夜分遅くまでの遊興に付随した迷惑行為が時折、発生しておりましたが、警備員による巡回等にて未然に注意を喚起することにより苦情に至らないようにしている。
2) 対応
苦情に対応すべく夏期（7月第2土曜日から8月31日）の夜間について、一部、水準書以上の警備員配置体制を実施し、警備員による巡回指導、警察関係者への協力要請など、地域住民への生活被害を最小限に留めるよう誠実に業務遂行しております。
3) マナーアップへの取り組み
海浜公園を利用する市民のモラルマナーの持続的な意識醸成を進める一方で、この事業計画での「シビックプライド」（誇り・愛着・共感）の仕組みにより、海浜公園は市民の宝であり「福岡市民として海浜公園をよくするには何ができるか」という市民の当事者意識を喚起し、騒音など地域住民への迷惑行為を低減させ、日本一の公園づくりを目指しております。
平成29年度において、この事業計画を円滑に進めるための母体（海っぴビーチクラブ）を設立し、上記活動実施に向けた意見交換をしております。
積極的な意見吸収を図り、運営に活かせるようにしております。

※出所：「令和2年度 福岡市海浜公園管理運営業務事業報告書及び収支決算書」

<事業計画書上の「苦情対応」の記載>

6-2 苦情対応
1) 苦情
当公園は24時間出入りが可能なため、夏場の夜間時間帯の利用で音の出る花火の使用、アルコール飲食等に付随して発生する奇声や騒音などに対し、地域住民からの苦情が絶えません。
2) 対応
苦情に対応すべく夏期（7月第2土曜日から8月31日）の夜間について、一部、水準書以上の警備員配置体制を実施し、警備員による巡回指導、警察関係者への協力要請など、地域住民への生活被害を最小限に留めるよう誠実に業務遂行します。
3) マナーアップへの取り組み
海浜公園を利用する市民のモラルマナーの持続的な意識醸成を進める一方で、この事業計画での「シビックプライド」（誇り・愛着・共感）の仕組みにより、海浜公園は市民の宝であり「福岡市民として海浜公園をよくするには何ができるか」という市民の当事者意識を喚起し、騒音など地域住民への迷惑行為を低減させ、日本一の公園づくりを目指します。
この事業計画を円滑に進めるための母体（海っぴビーチクラブ）を設立し、サポーター会員による上記活動実施に向けた意見交換をしています。

※出所：「令和2年度福岡市海浜公園管理運営業務事業計画書」

他方、少なくとも令和2年度においては、上記事業報告書に具体的に記載されていない内容（コロナ禍における百道浜地区東側・簡易シャワーの利用について）の苦情、要望等も市民から寄せられていた。もっとも、このような苦情、要望等については、次の「福岡市海浜公園指定管理業務仕様書」の定めに従って、「要望・苦情等受付票」（様式第2号）が作成され月次報告がなされるとともに、市の担当者に対する電話連絡でも、指定管理者から市に対して速やかに報告がなされていた。

＜海浜公園に関する意見・要望・苦情に関すること＞

5 施設の利用・運営に関する業務 (中略) (2) 管理事務所業務及び業務時間に関すること (中略) ⑤ 海浜公園に関する意見・要望・苦情に関すること 市民からの要望、苦情処理については、適切に処理するとともに、「要望・苦情等受付票」（様式第2号）により、要望等の内容、措置等を記録、整理し、速やかに甲（※福岡市のこと）に報告すること。

※出所：「福岡市海浜公園指定管理業務仕様書」

【意見】

上記の「苦情対応」の記載の例からも明らかとなり、指定管理者によって提出された事業報告書は、事業計画書の記載をベースとして作成されている。そのため、事業報告書は、例年発生している一般的な苦情に対してどのように対応しているかという点についての一般的、抽象的な記載にとどまっており、当該年度に利用者から寄せられた具体的な苦情とそれに対する対応の内容が報告書に記載されていない。

現状に記載した「苦情対応」以外の事項についても、事業報告書は事業計画書の記載内容と類似しており、事業計画書記載のどの業務が当該年度において十分に対応でき、他方、どの業務が不十分であったのかが必ずしも明確とは言えず、指定管理者による次年度に向けた業務分析が十分であるとは言えなかった。

指定管理者制度は、市民サービス向上を目的の一つとしている。したがって、より良い市民サービスの提供のため、モニタリングの過程においても慎重な分析を行うことが必要である。

特に苦情対応については、当該年度における苦情の件数、内容、それに対する指定管理者の具体的な取組、対応策について事業報告書によって報告を求めるべきであり、月次報告書によって具体的な苦情内容等が市に報告されていたとしても、事業計画書と事業報告書の記載がほぼ一致しているようなことは相当ではないと考える。

よって、市においては、指定管理者に対して上記苦情対応の件を含め、事業報告書の記載内容を当該年度の対応事項に沿った具体的な内容とするように指導することが望ましい。

②（意見）指定管理料の積算根拠に関する適切性の確保について

業務プロセス	Do（実行）：協定締結手続
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」（以下、本項において「ガイドラ

イン」という。)には、「指定管理料の設計の考え方」として、以下の記載がある。

<指定管理料設定の考え方>

(4) 指定管理料設定の考え方

指定管理料の設定に当たっては、管理運営のあり方や選定方法、利用料金制度の導入状況、前年度の指定管理料などを総合的に勘案すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設における指定管理料の積算根拠として、「福岡市海浜公園 指定管理料 設計」と題する書面が作成されている。

当該書面によれば、令和2年度の指定管理料の設計に当たっては、本施設についての平成26年度から平成30年度までの支出額を参考にした上で物価変動率5.3%や消費税率の変更を踏まえて調整されていた。

ところが、当該書面には、いかなる理由から平成26年度から平成30年度までの支出額を参考としたのか、いかなる理由から物価変動率を5.3%と設定したのかという設計の経過についての詳細な説明はなされていない。

【意見】

指定管理料の算定根拠として保存されている「福岡市海浜公園 指定管理料 設計」と題する書面のみでは、結局、市が指定管理料の積算に当たり、「ガイドライン」が定める「管理運営の在り方や選定方法、利用料金制度の導入状況、前年度の指定管理料など」の要素をどのように勘案した上で指定管理料を設定したのかが不明瞭であった。したがって、本件指定管理制度において設定された指定管理料の金額が相当性を有するものかどうかの事後的な検証が困難であった。

指定管理料の算定根拠資料を残すこと自体は非常に重要であるが、指定管理料設定の相当性についての事後的な検証可能性という観点からは、単に資料が残っていることだけでは十分であるとは言えず、当該資料から算定根拠が明確に把握できるようにする必要がある。

よって、市においては、積算当時の担当者らの異動があった場合でも、指定管理料の算定根拠を市として明確に把握できるようにするために、設計段階において算定根拠資料をできる限り詳細に作成しておくことが望ましい。

③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do(実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第18条 乙（※指定管理者のことは、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による甲（※市のこと）の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる

- こと（以下「再々委託」という。）ができる。
- 2 乙は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中又は排除措置中の者へ委託してはならない。
 - 3 第1項ただし書きの場合における再委託、再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。
 - 4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市海浜公園の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから、市に対し、「令和2年度 福岡市海浜公園管理運営業務再委託計画」を提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。当該再委託計画に記載された主な内容は次のとおりであり、業務区分、業務内容、委託先業者名のみである。

＜令和2年度福岡市海浜公園管理運営業務再委託計画（抜粋）＞

業務区分		業務内容	業者名
1. 緑地管理業務	緑地清掃	● 園内緑地の清掃	社会福祉法人福岡市手をつなぐ育成会ひまわりパーク上牟田 福岡市博多区上牟田3-5-1 TEL：092-985-2240
	植栽清掃	● 樹木剪定、樹木施肥、害虫防除、草刈り、除草等 松間伐、松枯防止剤樹幹注入 松食い虫の防除(薬剤散布) 枯損木・枯れ枝等の除去	株式会社緑建コーポレーション 福岡市南区桧原 7-56-22 TEL:092-565-6332
(以下略)			

◎は、指定管理者が、管理監督する。

●は、共同事業体から事務委託を受け、構成員（博多湾環境整備株式会社）が管理監督する。

※出所：「令和2年3月20日付管理運営業務の再委託等の承認について（依頼）別紙」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

＜指定管理業務に係る再委託について＞

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、業務区分、業務内容及び委託先業者名のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

④（意見）モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点につい

て説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自ら作成した自己評価報告書には、次のとおり、例えば「サービスの質に関する評価」中(1)サービスに関する評価の項目において、「海浜公園利用者数（百道浜）」の記載や(2)管理運営に関する評価の項目において「集客向上」や「安全への取り組み」の記載等がある。

＜指定管理者自己評価シートの記載について＞

2 サービスの質に関する評価

(1) サービスに関する評価

① 海浜公園利用者数（百道浜）

	H29ND	H30ND	H31ND	R2ND
利用者数（人）	1,632,152	1,605,680	1,729,686	1,906,118
前年比（%）	98	98	108	108

(中略)

(2) 管理運営に関する評価

①集客向上

・本年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止対策に伴い、開催予定であった指定管理者企画の集客事業は、中央プラザ広場イルミネーションライトアップ事業を除き、開催を中止した。(GWフェスタ、サマーフェスタ、凧あげ大会、音楽イベント、どんど焼き等)

②安全への取り組み

・施設の現状確認、及び新型コロナウイルス感染症拡大防止対策に基づく対応も含め、職員による常時パトロールを実施。
・週に一度定期的に3地区海浜地の点検（特に陥没の有無）をしている。
・遊泳者の一番多い百道浜東地区及び、地行浜地区、愛宕浜地区における、潜水士による海底の危険物の除去（6月）を実施。
・強風及び台風後には松の木等の枯枝及び折れ枝のチェックと除去（随時）
・中央プラザ駐車場の入出庫時の状況確認ができるよう、各ゲートに監視カメラを1台ずつ新規設置した。

(以下略)

※出所：「令和2年度 指定管理業務自己評価報告書」

しかし、これら利用者数、集客数等についての具体的な目標値やその達成状況など定量的な事項については、指定管理者作成の各年度の事業計画書及び事業報告書のほ

か、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも明示的な記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たり、あらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）において次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においては、利用者数、集客数等の目標値や達成状況の定めがなく、明示的かつ意識的な指標の設定が確認できなかった。本施設については、その施設の性質等に照らせば全ての目標についての定量的な設定は困難であると思われるが、少なくとも上記の利用者数、集客数等に関しては、その増減の前年比や具体的な数値の設定などの形で目標値の設定も可能であると思われる。

モニタリングに係る指標の目標値の設定が可能であるにもかかわらず設定されていないことは、業務終了後の評価が適切に実施できず、業務改善が不十分になることに繋がるおそれがある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定するためのより多方面からの検討を行うとともに、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

また、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

⑤（意見）利用者アンケートの適切な実施について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者作成の「令和2年度 福岡市海浜公園管理運営業務事業報告書及び収支決算書」によれば、令和2年度の施設利用者数は190万6,118人（前年比110%）であった。本施設の入場者数の推移は以下のとおりであり、近年増加傾向にある。

<入場者数の推移（百道浜地区概算）>

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和1年度	令和2年度
1,596,010名	1,508,618名	1,602,550名	1,729,686名	1,906,118名
前年比115%	前年比94%	前年比106%	前年比107%	前年比110%

※出所：「令和2年度 福岡市海浜公園管理運営業務事業報告書及び収支決算書」

指定管理者は、海浜公園の来場者向けのアンケートを実施しており、令和2年度の利用者アンケートの集計数（回収数）は、「令和2年度 海浜公園来場者アンケート集計票」の記載によれば年間36枚であった。

また、アンケート内容（項目）とその集計結果の概要は以下のとおりであり、上記入場者に対する回答者の割合（アンケート回収率）は、0.0019%（小数点第5位以下四捨五入）である。

<令和2年度のアンケート項目と集計結果>

1. 性別	全回答者数 35名 （内訳） 男性 回答者 20名 女性 回答者 15名
2. 年齢	全回答者数 35名 （内訳） 10代 回答者 3名 20代 回答者 5名 30代 回答者 5名 40代 回答者 6名 50代 回答者 1名 60代以上 回答者 9名 その他 回答者 6名
3. 職業	全回答者数 35名 （内訳） 会社員 回答者 7名 公務員 回答者 0名 自営業 回答者 1名 学生 回答者 5名 無職 回答者 9名 主婦 回答者 6名 その他 回答者 7名

4. 住所	全回答者数 30名 (内訳) 早良区 回答者 18名 西区 回答者 2名 中央区 回答者 5名 博多区 回答者 1名 城南区 回答者 3名 南区 回答者 1名 東区 回答者 0名 市外 回答者 0名 県外 回答者 0名 その他 回答者 0名
5. 海浜公園認知度	全回答者数 4名 (内訳) 初めて 回答者 0名 来たことはある 回答者 2名 年相当数利用 回答者 2名 その他 回答者 0名
6. 認識情報ルート	全回答者数 4名 (内訳) 市政だより 回答者 0名 ホームページ 回答者 0名 マスコミ 回答者 0名 クチコミ 回答者 1名 その他 回答者 3名
7. 海浜公園の感想	全回答者数 4名 (内訳) 大変良かった 回答者 2名 良かった 回答者 1名 普通 回答者 0名 悪かった 回答者 1名 その他 回答者 0名

※出所：「令和2年度 海浜公園来場者アンケート集計票」

令和2年度の指定管理者自己評価シートにおける「(6) 利用者満足度」の評価項目は、上記の利用者アンケート結果を踏まえ、1点から5点までの評価(5点が満点)のうち4点の評価となっている。具体的な評価の理由として「利用者アンケートの結果、『海浜公園の感想』で大変良かった又は良かったと回答した人がほとんどであった」と記載されている。

また、上記利用者アンケートは、性別、年齢、職業、住所、海浜公園認知度、認識情報ルート、海浜公園の感想という利用者の属性や傾向を把握する項目は設定されているが、本施設や指定管理者の対応に関する利用者側からの具体的な意見及び要望を知るための項目(苦情欄、自由記載欄など)の設定はない。

【意見】

上記のとおり、令和2年度の利用者アンケート回収率はわずか0.0019%であり、本

件指定管理者制度の対象施設の利用者数は増加傾向であるのに対して利用者アンケートの回答数は著しく少ないと言わざるを得ない。

また、評価シートの「(6) 利用者満足度」の評価項目が4点とされているのは、利用者アンケートの結果、「海浜公園の感想」の項目でほとんどの人が「大変良かった」「良かった」と回答していたためとされている。しかし、上記<令和2年度のアンケート項目と集計結果>に記載のとおり、「海浜公園の感想」の項目についての全回答者数はわずか4名であり、うち1名は「悪かった」と回答している。つまり、当該利用者アンケートの結果のみを踏まえると、全体の25%の利用者が海浜公園について「悪かった」と回答したとも捉えることが可能であり、そうであれば、むしろ「(6) 利用者満足度」の評価は低い点数とすべきであるとも言えるのである。

もとより、モニタリングの評価シートにおける各評価項目に対する配点の評価基準が必ずしも明確でないことに起因する問題（定量的な評価がなされていない問題）であるとも思えるが、いずれにしても本施設に関しては、利用者数に対する利用者アンケート回答数が著しく少なく、モニタリングにおいて事業を適切に評価するに足りる情報、材料が不十分と考えられる。令和2年度については新型コロナウイルス感染症拡大対応のため、イベントの中止やその他非接触が推奨されたことなどの特殊な事情から、アンケート回収が例年よりも困難であったという事情があったことは理解できる。しかし、仮にアンケート回収数の大幅な増加が難しいのであれば、利用者アンケートの項目を利用者の属性などに係る事項にとどまらず、本件施設や対応についての具体的な改善点を指摘してもらうような形の項目を設定するなどの改善、工夫も可能であったと考えられる。

この点、市が定めるモニタリングマニュアルには、利用者アンケートについて以下の記載があることにも留意されたい。

<利用者アンケート>

利用者等の意見及び要望を定期的に把握するため、指定管理者において、利用者アンケートを年に1回以上実施する。(別途、市が直接行うこともできる。)

なお、調査方法、調査項目等の詳細については、施設の特性や利用形態等に応じて、市と指定管理者とが協議のうえで決定する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル Ver. 1.1」p6

以上により、市においては、指定管理者と共同して利用者アンケートの回収数の増加のための努力、利用者アンケートの項目設定上の改善、工夫などを積極的に実施することが望ましい。

イ 福岡市ヨットハーバー（港湾振興部港湾管理課）

(ア)指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市ヨットハーバー		
所在地	福岡市西区小戸3丁目58-1		
根拠法令等	福岡市ヨットハーバー条例、同施行規則		
設置目的	市民の海洋性スポーツの振興とあわせて海洋思想の普及を図るため。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	博多港開発・ササキコーポレーション共同事業体	平成26年4月1日～平成31年3月31日	公募
	博多港開発・ササキコーポレーション共同事業体	平成31年4月1日～令和3年3月31日	非公募
主な施設	クラブハウス本館、クラブハウス別館、浮棧橋、艇置場、駐車場等		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、「福岡市ヨットハーバー指定管理業務仕様書」に記載がある。具体的には以下のとおりである。</p> <p>① 施設の利用・運営に関すること</p> <p>(1) 運営体制の確保に関すること</p> <p>(2) 管理事務所業務及び業務時間に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヨットハーバー利用者の対応 ・地方自治体、各種団体等への利用促進活動 ・市民やボランティア等との協働事業の推進 ・地元自治組織、関係機関等との連絡調整 ・ヨットハーバーに関する意見・要望・苦情に関すること ・福岡市への業務報告及び連絡調整 ・各種書類の作成 ・保管艇についての利用者台帳の作成 ・救助艇を運航した場合の「救助艇運航日誌」の作成 ・その他 <p>(3) 利用許可・制限に関すること</p> <p>(4) 使用料の調定等に関すること</p> <p>(5) 利用料金の徴収に関すること</p> <p>(6) 光熱水費、保守料の支払いなどの支出に関すること</p> <p>(7) 緊急・災害時等対応に関すること</p> <p>(8) 文書管理・保存に関すること</p> <p>(9) 関連規定の制定や利用者サービス向上や民間マリーナの経営・運営についての知識習得への努力</p> <p>② 施設・設備の維持管理業務</p> <p>(1) 施設・設備等に係る維持管理を行うこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ・屋外清掃業務 ・屋内清掃業務 		

	<ul style="list-style-type: none"> ・警備保安業務 ・駐車場管理業務 ・設備保守点検業務 ・植栽管理業務 <p>(2) 施設・設備等の補修・修繕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・応急的な補修・修繕 ・計画的な補修・修繕 ・補修・修繕内容の記録 <p>(3) 備品物品等の台帳への記載と適切な管理。</p> <p>③ 海洋思想の普及振興及び施設全体の魅力度向上を目指した集客事業</p> <p>(1) ヨット教室の開催</p> <p>(2) 新しいレクリエーションの推進と利用者層の拡大</p>
利用料金制の採用	有
利用料金の概要	<p>本指定管理業務における利用料金制度は、福岡市ヨットハーバー条例 16 条の 2 第 1 項の規定に基づき定められた以下の①ないし⑦の料金を指定管理者が収受し、指定管理者の収入とする内容である（福岡市ヨットハーバーの管理に係る基本協定書 4 条第 1 項）。</p> <p>① 艇置場（一時利用…利用期間が 15 日以内の利用）</p> <p>② 浮棧橋（一時利用…利用期間が 15 日以内の利用）</p> <p>③ 給水施設</p> <p>④ 修理施設（揚降施設、修理ヤード）</p> <p>⑤ シャワー</p> <p>⑥ 会議室（大会議室、小会議室）</p> <p>⑦ 駐車場</p>
自主事業の有無	有
自主事業の概要	<p>指定管理者による自主事業としては、</p> <p>① 修理サービス</p> <p>② ヨット用品販売</p> <p>③ 自動販売機の設置 自動販売機による食品、飲料の販売</p> <p>④ 免許教室 小型船舶操縦免許を取得するための講座の実施</p> <p>⑤ ロッカー賃貸</p> <p>⑥ オリジナルグッズ（ポーチ、クリアファイル等）の販売</p> <p>⑦ 軽食・地産品の販売</p> <p>⑧ 駐車場等の活用 九州ボートショーやバイクの展示試乗会等の誘致</p> <p>⑨ 出前講座 各地域団体、学校、企業及び職域（グループ）等からの要請によりハーバー職員を派遣し、講演を実施。</p> <p>⑩ ヨットの販売仲介事業 ヨットオーナー間の販売仲介実施。</p> <p>⑪ 海の駅関連事業 等である。</p> <p>なお、実施協定書第 9 条の規定により、自主事業で得た利益額が</p>

	事業計画書で提示された利益見込み額より 10 万円以上高額となった場合は、指定管理者は、見込み額を超えた額の 1/2 にあたる額相当の施設修繕又は備品等の寄附を行わなければならない。
--	---

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	53,000	54,000	54,000
利用料収入	17,395	16,498	14,726
自主事業収入	5,268	5,082	5,003
その他収入	13,566	14,750	13,024
収入計	89,229	90,330	86,753
人件費	36,600	36,800	36,810
委託費	15,490	16,043	15,619
光熱水費	2,438	2,247	1,679
その他支出	28,785	27,515	25,319
支出計	83,313	82,605	79,427
収支差額	5,916	7,725	7,326

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 民営化の確実な実施及び指定管理者企画事業の赤字に係る検討について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

【現状】

本施設は、平成 30 年度までは公募により指定管理を行っていたが、民営化の予定があったため平成 31 年度以降の指定管理業務についてはその指定期間を 2 年間とし、非公募によって平成 30 年度まで指定管理業務を行っていた博多港開発・ササキコーポレーション共同事業体が指定管理者とされている。

なお、令和 3 年度からは再び公募による指定管理が行われている。

本施設についてはかねてから、今後予想される施設使用料(市の歳入)、施設の老朽化に伴う大規模補修費、市の指定管理料、人件費の負担等の様々な観点から、民営化を適当とする意見が出されている。現在も民営化の方向で検討が進められているものの、いまだ民営化には至っていない。もっとも、現状において市としては、令和 7 年度から民営化する方針が確定し、民営化実施のための方法等の調整、検討が進められているとのことである。

民営化に関しては、例えば平成 25 年度包括外部監査結果報告書の中では以下のような記載がなされている。

<福岡市ヨットハーバーの必要性ないし指定管理の必要性について>

(福岡市ヨットハーバーについては、) 施設利用者の減による使用料収入や施設の老朽化等による維持管理経費の増加等で、年々財政収支が悪化していることから、平成 22 年に実施された「福岡市事業仕分け」では「民間運営が妥当」との評価がなされている。また、平成 25 年 4 月に福岡市ヨットハーバー検討委員会が出した提言書では、施設の管理運営について、「一括貸付」又は「貸付・売却併用方式」により民間事業者が管理する、福岡市ヨットハーバー条例を廃止し、公の施設から普通財産へ切り替えるといった提言も出されている。

そこで、本施設のあり方に関し見直しをしないのか問うたところ、担当課からは、次の回答を得た。

ヨットハーバーについては将来的な財政収支悪化の懸念があったため、運営方法の改善について検討を進めており、上記「福岡市事業仕分け」や提言書を踏まえ、より効率的な管理運営を実現するために、今後は全市的な観点から検討を進めて行く。

その過程において、公の施設としての必要性や管理の必要性についても、市として方針を固めていく予定である。

公の施設の必要性も、社会状況及びそれを取りまく環境とともに変化していく部分が当然にあると思われる。市において、現在、本施設の必要性といった根本から方針を検討中ということであり、本監査においては、特に意見を述べないこととする。

※出所：「平成 25 年度包括外部監査結果報告書」

また、本指定管理業務には、「③海洋思想の普及振興及び施設全体の魅力度向上を目指した集客事業」として、ヨット教室の開催及び新しいレクリエーションの推進と利用者層の拡大が含まれている。

「③海洋思想の普及振興及び施設全体の魅力度向上を目指した集客事業」については、例年、指定管理者企画事業として、ヨット教室、海の駅としての活動、外国人観光案内所としての活動、九州 UMI アカデミーへの参加や協力の継続、市民イベントの開催などが企画されてきた。令和 2 年度の収支報告書によれば管理運営業務の収支は次のとおりであり、指定管理者企画事業は赤字であった。指定管理者の令和 2 年度の事業報告書によれば、令和 2 年度についても新型コロナウイルス感染症の影響によって多くの指定管理者企画事業として集客事業が中止になっている。

＜令和 2 年度管理運営業務収支＞

管理運営業務 (市企画事業)	収入 計	68,947 千円
	支出 計	61,400 千円
	収支 計	7,546 千円
管理運営業務 (指定管理者企画事業)	収入 計	0 千円
	支出 計	1,465 千円
	収支 計	△1,465 千円
	※支出の内訳	
	ヨットレース開催費	231 千円
	海の駅 (物販、イベント等)	34 千円
	人件費	1,200 千円

※出所：「令和 2 年度収支報告書」

この点、平成 29 年度と平成 30 年度の収支報告書によれば管理運営業務の収支の状況は次のとおりであり、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける前の時点においても指定管理者企画事業は赤字が続いている。市によれば、指定管理者企画事業単体では赤字であるが、これは市が「③海洋思想の普及振興及び施設全体の魅力度向上を目指した集客事業」を実施する意義を重視し、必ずしも単体で黒字化を図ることを目標としておらず、市企画の管理運営業務と合わせた指定管理業務の収支全体としては黒字であるため問題ないとのことであった。

＜平成 29 年度管理運営業務収支＞ 単位：千円、税込み

管理運営業務 (市企画事業)	収入 計	70,752 千円
	支出 計	65,950 千円

	収支 計 4,802 千円
管理運営業務 (指定管理者企画事業)	収入 計 326 千円
	支出 計 1,364 千円
	収支 計 △1,038 千円
	※収入の内訳
	ヨットレース開催費 0 千円
	海の駅(物販等) 326 千円
	※支出の内訳
ヨットレース開催費 268 千円	
海の駅(物販、イベント等) 33 千円	
人件費 1,063 千円	

※出所：数値について「平成 29 年度収支報告書」

<平成 30 年度管理運営業務収支> 単位：千円、税込み

管理運営業務 (市企画事業)	収入 計 72,433 千円
	支出 計 66,366 千円
	収支 計 6,067 千円
管理運営業務 (指定管理者企画事業)	収入 計 331 千円
	支出 計 1,126 千円
	収支 計 △795 千円
	※収入の内訳
	ヨットレース開催費 0 千円
	海の駅(物販等) 331 千円
	※支出の内訳
ヨットレース開催費 27 千円	
海の駅(物販、イベント等) 36 千円	
人件費 1,063 千円	

※出所：数値について「平成 30 年度収支報告書」

【意見】

本施設において民営化が適当であるとの評価がなされたのは平成 22 年のことである。その後、平成 25 年 4 月に福岡市ヨットハーバー検討委員会が出した提言書の中でも具体的な民営化の方法についての提言がなされていた。

このように、民営化が適当との意見が出されて以降、すでに 10 年以上が経過しているにもかかわらず、民営化が実施に至っていないことについては、多様化する住民ニーズへの効果的、効率的な対応という観点から疑問がある。

よって、市においては、住民ニーズ等を適切に踏まえながら、現在の方針である令和 7 年度からの民営化の確実な実施に向けて適切に検討を進めることが望ましい。

また、指定管理者企画事業については、当該事業単体の収支が赤字であるという理由のみで直ちに指定管理者の運営について問題があるとも言えない。しかし、上記のとおり、指定管理者による企画事業について赤字が継続している現状を踏まえると、指定管理者企画事業の目的である「海洋思想の普及振興及び施設全体の魅力度向上」が指定管理者制度の趣旨の一つである経費削減よりも優先されているようにも見受けられる。住民ニーズが経費削減よりも「海洋思想の普及振興及び施設全体の魅力度向上」の実現にあることが明確である場合はともかく、その裏付けもない現状において指定管理者企画事業の赤字が続いている事態は、指定管理者制度に求められる民間のノウハウの活用という制度趣旨に整合的な運用とは言えないとも考えられる。

令和7年度からは本施設についての民営化の実現が予定されているとのことではあるが、今後その実現まで数年間は現状の指定管理者制度による管理運営が続く見通しである。よって、市においては、指定管理者企画事業において赤字が継続していることについて、経費節減の観点から問題がないか等について検討を行うことが望ましい。

② (意見) 指定管理料の積算根拠に関する適切性の確保について

業務プロセス	Do (実行) : 協定締結手続
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」(以下、本項において「ガイドライン」という。)には、「指定管理料の設計の考え方」として以下の記載がある。

＜指定管理料設定の考え方＞

(4) 指定管理料設定の考え方 指定管理料の設定に当たっては、管理運営のあり方や選定方法、利用料金制度の導入状況、前年度の指定管理料などを総合的に勘案すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン Ver. 2」 p14

本施設における指定管理料の算定根拠としては、「福岡市ヨットハーバー 指定管理料 設計」と題する書面が資料として残っている。

市によれば、同じ業務について業務委託の形をとっていた頃の金額(委託料)をベースに設計したとのことであった。当該書面の記載によれば、令和2年度の指定管理料の設計に当たっては、本施設の平成26年度から平成30年度までの支出額を参考にした上で物価変動率5.3%や消費税率の変更を踏まえて調整されたことが窺われた。

ところが、当該書面には、いかなる理由から平成26年度から平成30年度までの支出額を参考としたのか、いかなる理由から物価変動率を5.3%と設定したのかという設計の経過の詳細な説明はなされていない。

【意見】

指定管理料の算定根拠として保存されている「福岡市ヨットハーバー 指定管理料設計」と題する書面のみでは、結局、市が指定管理料の設定に当たり、「ガイドライン」が定める「管理運営の在り方や選定方法、利用料金制度の導入状況、前年度の指定管理料など」の要素をどのように勘案した上で指定管理料を設定したのかが不明瞭であった。したがって、本施設において設定された指定管理料の金額が相当性を有するものかどうかの事後的な検証が困難であった。

指定管理料の算定根拠資料を残すこと自体は非常に重要であるが、指定管理料設定の相当性についての事後的な検証可能性という観点からは、単に資料が残っていることだけでは十分であるとは言えず、当該資料から算定根拠が明確に把握できるようにする必要がある。

よって市においては、積算当時の担当者らの異動があった場合にでも指定管理料の算定根拠を市として明確に把握できるようにするために、設計段階において算定根拠資料をできる限り詳細に作成しておくことが望ましい。

ウ 博多港の港湾施設（国から委託を受けて管理する港湾施設、港湾運営会社の運営に係る埠頭群、臨港交通施設及び緑地を除く）（港湾振興部港営課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	博多港の港湾施設（国から委託を受けて管理する港湾施設、港湾運営会社の運営に係る埠頭群、臨港交通施設及び緑地を除く）		
所在地	福岡市東区のア일랜드シティから、福岡市中央区の荒津地区まで広範囲に及ぶ港湾施設（岸壁、荷さばき地、岸壁給水施設、荷役機械、浮棧橋、野積場、可動橋、立体車両野積場、事務室、博多ポートタワー、冷凍コンセント、上屋、旅客待合所（博多ふ頭第2ターミナル等）が対象。		
根拠法令等	港湾法		
設置目的	交通の発達及び国土の適正な利用と均衡ある発展に資するため、環境の保全に配慮しつつ、港湾の秩序ある整備と適正な運営を図るとともに、航路を開発し、及び保全すること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	博多港ふ頭株式会社	平成26年4月1日～平成31年3月31日	非公募
	博多港ふ頭株式会社	平成31年4月1日～令和6年3月31日	非公募
主な施設	港湾施設		
施設数	1		
指定管理業務概要	<p>指定管理者が行っている指定管理業務は、①施設の運営業務及び②施設維持管理業務である。具体的には以下のとおりである。</p> <p>1 施設の運営業務</p> <p>(1) 施設の利用関連業務</p> <p>①利用調整業務 施設利用者の要望等に対する対応、施設利用者間の事前調整等</p> <p>②利用許可等に関する業務 利用許可等にかかる申込書を受理し、事前審査の上、利用許可を行う市に提出する業務、申込書記載内容の博多港港湾情報システムへの入力業務、市が発行した許可書を利用者に発送する業務等。</p> <p>③利用の規制に関する業務 市と連携しながら、必要に応じて、許可利用者等に対して、博多港港湾施設管理条例及び同条例施行規則並びに関係法令に明記された規定に基づく検査指導の実施業務。</p> <p>(2) 使用料等の収納業務及び督促補助業務</p> <p>①博多港港湾施設使用料及び手数料並びに入港料の収納事務 船舶の係留施設使用料、岸壁給水使用料、入港料及びその他港湾施設使用料の収納業務。</p> <p>②博多港港湾施設使用料督促補助業務 使用料の未納者に対して督促状を発送する業務。</p>		

	<p>(3) 岸壁利用者に対する役務等の提供</p> <p>①岸壁立合業務 入港船舶の岸壁立会い及び関連業務</p> <p>②岸壁給水業務 市の許可に基づく船舶等の給水作業等の業務</p> <p>(4) その他 電気、上下水道料金等の実費徴収にかかる個別メーターについて指定箇所の検針を行い、調定及び納入通知に要する積算資料を作成し、市に報告する業務等。 上記業務については、別に特記仕様書が定められ、具体的な業務内容が示されているものもある。</p> <p>2 維持管理業務 市が定める特記仕様書の記載に従った、博多港国際VHF無線電話通信及び船舶見張り業務、風向風速計通信業務、使用料及び入港料の徴収事務業務、博多港港湾施設使用料督促等補助業務その他本施設の維持管理に関する業務（業務内容は多岐に渡る）。</p>
利用料金制の採用	無
利用料金の概要	無
自主事業の有無	無
自主事業の概要	無

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	557,670	662,602	715,815
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	557,670	662,602	715,815
人件費	78,764	88,531	70,201
委託費	154,374	154,402	145,105
光熱水費	85	321	451
その他支出	323,826	419,158	467,196
支出計	557,049	662,412	682,954
収支差額	621	190	32,861

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 利用者アンケート実施の必要性について

業務プロセス	Check (評価): 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市は、本施設について平成27年3月に定められた指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアルに基づき、年2回の現地検査を伴うモニタリングを実施している。

上記モニタリングマニュアルには利用者アンケートについて以下の記載があるが、

本施設については、市の港湾空港局が開催している「使いやすい博多港づくり協議会」などにより十分に利用者意見、要望等を把握して港湾行政に反映させているため、指定管理者によるアンケートは行っていないとのことであった。

<利用者アンケート>

利用者等の意見及び要望を定期的に把握するため、指定管理者において、利用者アンケートを年に1回以上実施する。(別途、市が直接行うこともできる。)

なお、調査方法、調査項目等の詳細については、施設の特性や利用形態等に応じて、市と指定管理者とが協議のうえで決定する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル Ver. 1. 1」

市によれば、上記「使いやすい博多港づくり協議会」は年1回開催されており、市及び指定管理者のほか本施設の利用事業者が参加している。参加人数はおおむね20人から30人程度である。同協議会の議事録は作成されているとのことであるが、本施設の指定管理を担当する港営課では保存されていなかった。指定管理者から提出された事業報告書には、施設利用者から出た要望の内容とその日付の記載はあるが、同協議会の場において施設利用事業者らから出てきた要望等の記載はなされていない。そのため、同協議会の席において施設利用者から具体的にいかなる意見、要望等が出されたのかについての確認はとれなかった。

もっとも、協議会のほかにも指定管理者が利用事業者の声を聞く機会は多々あるとのことであり、指定管理者は逐一要望等を把握しているとのことであったが、特に協議結果がまとめられた報告書や議事録等は市に提出されていないため、事業報告書記載以外には、利用者から具体的にいかなる要望や苦情等の声が入ってきているのか詳細は不明であった。

少なくとも、本施設の事業評価の際に具体的な利用者からの要望事項等が評価シート作成の上で検討された形跡は見受けられなかった。(令和2年度の評価シート中の「利用者からの意見収集」の事項に関しては、特に「評価の理由」の中でも何も触れられていなかった。)

なお、指定管理者から提出された令和2年度の事業報告書によれば、指定管理者は施設の設置目的を踏まえた管理運営方針の一つとして利用者のニーズを的確に把握し、利用者からの要望については港湾運営に反映するように努めたとのことであり、同事業報告書に記載されていた利用者から出た要望等の内容は以下のとおりであった。

<利用者からの要望等>

日付	要望内容
令和2年5月11日	対象施設：博多ふ頭旅客乗降用可動橋 (-5.5m) 内容：可動橋起倒式エプロン先端部のローラーが破損しており、利用に支障が出ている。
令和2年5月21日	対象施設：那の津5号上屋 内容：上屋内部の天井部分からコンクリートが剥落している。
令和2年6月26日	対象施設：海の中市浮棧橋 内容：通路部シェルターの屋根材が強風により脱落している。
令和2年6月30日	対象施設：箱崎ふ頭青果上屋 内容：荷捌き場のクッションゴムが劣化しており、荷役に支障が出ているので、補修してほしい。
令和2年7月22日	対象施設：博多ふ頭第2ターミナル放送設備修繕 内容：玄関及び階段部の放送設備に不具合が生じているため、改善

	してほしい。
令和2年7月20日	対象施設：箱崎ふ頭立体車両野積場 内容：2階スロープ部で泡消火設備の消化薬液が漏洩している。
令和2年8月27日	対象施設：東浜ふ頭西-5.5岸壁 内容：岸壁エプロン部の舗装に陥没が発生し、荷役作業に支障が生じているため、改善してほしい。
令和2年11月30日	対象施設：那の津2号上屋 内容：両開き扉の開閉に不具合が出て、荷役作業に支障が生じているため、改善してほしい。
令和2年11月30日	対象施設：那の津1号上屋 内容：天井から雨漏りが発生しているため、補修してほしい。
令和3年1月27日	対象施設：箱崎ふ頭5号野積場 内容：野積場の舗装に剥離が発生し荷役作業に支障が生じているため、補修してほしい。
令和3年3月1日	対象施設：須崎東2号上屋 内容：上屋出入口の舗装が剥離しており、上屋の利用に支障が生じているため、改善してほしい。

※出所：「令和2年度博多港の港湾施設の管理運営業務 事業報告書」

【指摘事項】

市によれば、「使いやすい博多港づくり協議会」などによって十分に利用者意見、要望等を把握し、港湾行政に反映させているため、指定管理者によるアンケートは行っていないとのことであった。

しかし、上記のとおり同協議会には本施設の利用事業者の多くが参加しているとはいえ施設の全利用者を対象とするものではなく、そもそも博多ふ頭第2ターミナル等の旅客待合所の一般利用者の声等についてはこれを反映する余地がない。また、少なくとも事業評価の際に同協議会での議事録や発言録などが参照された形跡もなく、同協議会などにより、利用者意見、要望等を把握していることをもって、モニタリングの一環としての利用者アンケートの実施に代替できるかは甚だ疑問である。

仮に同協議会等で利用者の要望等を把握できているとしても、アンケート実施の対象者や項目を工夫することによって、更に利用者の声を様々な観点から把握できる可能性がある。また、アンケートを別に実施することについて困難な事情があるとまでは言えない。そのため、指定管理者が設定する施設の管理運営方針の一つである利用者ニーズの把握等の観点も踏まえれば、協議会等を行っていることをもって利用者アンケートを実施しないことが正当化されとはいえない。

よって、本施設について利用者アンケートが実施されていないことは、適正なモニタリングという観点からは不十分であると指摘せざるを得ない。

なお、上記のとおり指定管理者は、事業報告書に詳細に利用者からの具体的な要望等を記載し、いずれについても指定管理者として対応したことを記載しているが、同報告書に記載されている利用者からの要望や苦情等については、「利用者ニーズ向上」、「よりよい施設管理の実現」という観点からの意見を十分に集約した上での記載とはいえないと考えられる。

よって、市は、「利用者ニーズ向上」「よりよい施設管理の実現」等、より多角的な観点からより多くの利用者の声が把握できるよう、実施方法等を工夫した上で利用者アンケートを実施すべきである。

② (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

本施設において、市によれば、指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）で求められる提案書や事業計画書を市のホームページで公表しているとのことであるが、募集要項や選定基準については公表されていない。

【意見】

ガイドラインによれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

＜非公募の場合の手続の「公表」＞

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準についても公表を検討することが望ましい。

③ (意見) 指定管理料の積算方法に関する文書の保存について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

本施設の令和2年度の指定管理料の積算額は、総額 793,739,462 円であった。内訳は次のとおりである。

＜令和2年度指定管理料の内訳＞

(単位：円)

内訳		指定管理料
①人件費 (諸経費を含む)		72,009,000
②事業費	ア 管理事業費 A	167,923,380
	イ 管理事業費 B (諸経費を含む)	481,648,950
	計	649,572,330
小計		721,581,330
消費税 (10%)		72,158,132
合計		793,739,462

※出所：「博多港の港湾施設の管理に係る実施協定書」別紙 1

管理事業費の区分については、業務ごとに実施協定書において詳細に定められている。管理事業費 A はおおむね年度の初めに年間単位で再委託契約を行う場合の費用な

ど金額の見通しのつく事業費であり、管理事業費 B は単発の修繕費など発生の有無や金額に予測がつきにくい事業費であると整理できる。

上記指定管理表の内訳表における諸経費は、設定された人件費の 5%の金額と設定された管理事業費 B の 5%の金額でそれぞれ積算されている。この諸経費については、指定管理者の利益となる部分であるとも考えられる。

このような、諸経費の設定方法について、平成 25 年度の包括外部監査では「指定管理者にとって経費節減の意欲をもたらすものか疑問である」と意見が述べられている。

<意見 154>

☆ 人件費については精算を行わず、人件費執行額の 5%を諸経費として請求できるとする取扱い、指定管理者にとって経費節減の意欲をもたらすものか疑問である。もっとも、指定管理料ないし委託料の取扱いは、当該施設管理の在り方によって変わるところであるから、本施設についてはその在り方を見直した上で、管理方法に則した指定管理料ないし委託料の支払い方法を検討すべきである。

※出所：「平成 25 年度包括外部監査結果報告書」

【意見】

市によれば、平成 25 年度の包括外部監査を受けて改めて市の内部で検討したが、人件費執行額の 5%を諸経費として請求できるとする取扱いは、必ずしも指定管理者の経費節減意欲の後退に繋がるものではないとの結論に至ったため、同様の方法での指定管理料の積算を続けているとのことであった。しかし、そのような結論に至った経緯等についての明確な資料は客観的に確認できなかった。

諸経費の積算については、各施設の特徴や管理運営業務の内容等により設定され得ることは理解できる。しかし、本施設では平成 25 年度の包括外部監査の意見を受けた市内部における検討内容を示す資料がなく、説明責任の観点から課題がある。

よって、市においては、指定管理料の積算方法に関し、説明責任を果たす観点から積算の根拠及び市内部で検討された結果を示す文書について保存しておくことが望ましい。

(10) 区役所

ア 福岡市立博多市民センター（博多区役所総務部生涯学習推進課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立博多市民センター		
所在地	福岡市博多区山王一丁目 13 番 10 号		
根拠法令等	福岡市立市民センター条例		
設置目的	市民の教育、文化の振興、社会福祉の増進に寄与するとともに、地域の連帯意識の高揚に資するため。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社 創建サービス	平成 27 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日	公募
	NEXT 博多市民センター 共同企業体	令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日	公募
主な施設	ホール、会議室、視聴覚室、音楽室、実習室、和室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市立博多市民センターの施設の運営に関する業務（併設する福岡市博多図書館及び博多区山王子どもプラザの所管に係る業務を除く。） ②福岡市立博多市民センターの施設の管理に関する業務（併設する福岡市博多図書館及び博多区山王子どもプラザの所管に係る施設の管理及び一部共同管理している施設の管理を含む。） ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

<収支状況>

(単位：千円)

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	82,518	89,781	92,625
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	47	31	691
収入計	82,565	89,812	93,316
人件費	14,856	14,812	35,945
委託費	20,624	20,624	17,085
光熱水費	11,499	12,241	6,980
その他支出	34,049	36,565	33,306
支出計	81,028	84,242	93,316
収支差額	1,537	5,570	—

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 指定管理者選定时における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、令和2年4月1日から令和7年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置し、応募業者の評価を行っている。

＜選定委員会の設置について＞

(指定管理者の選定)

第9条 (中略)

3 施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関を設けるものとする。

※出所：「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する要綱」

(趣旨)

第1条 この要綱は、福岡市立博多市民センター（以下「センター」という。）に係る指定管理者（以下「指定管理者」という。）の選定を行うための福岡市立博多市民センター選定委員会（以下「委員会」という。）に関し必要な事項を定める。

(中略)

(委員会の目的)

第3条 区長は、次に掲げる事項について、委員から意見を収集する。

- (1) 指定管理者の募集要項に関する事
- (2) 指定管理者の選定基準に関する事
- (3) 指定管理者の候補者の選定に関する事
- (4) 指定管理者の候補者からの提案内容に関する事
- (5) その他必要と認められる事項

※出所：「福岡市立博多市民センター指定管理者選定委員会に関する要綱」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

<p>3 選定に関する手続</p> <p>(1) 選定評価委員会等による選定 (中略)</p> <p>(2) 選定時における評価の考え方 (中略)</p> <p>ウ 応募団体名のブラインド化 事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。</p>
--

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

よって、市においては、選定委員による優秀者の選定に当たって応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。

② (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的としてインセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

<p>6 インセンティブ・ペナルティ</p> <p>サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課すことが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。</p> <p>(1) インセンティブ・ペナルティの例示</p> <p>インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。</p> <p>なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。</p> <p>【インセンティブの例示】</p> <p>① 利用料金制度</p> <p>利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。</p> <p>利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。</p> <p>市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として収受させることができる（法第244条</p>
--

の2第8項)。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない(法第244条の2第9項)。

(中略)

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていなかった。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局		
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
	—	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市立博多市民センター内の施設の使用料は現状減免対象となっているものが多く、利用料金制度の導入は指定管理者のインセンティブになりにくい可能性はある。

しかし、市は、平成27年度の包括外部監査における意見を受け、使用料及び減免の設定方法の見直しについて全市的に取り組んでいるところであり、その結果によっては、利用料金制度の導入が十分に指定管理者のインセンティブに繋がる可能性もある。

<使用料及び減免の設定方法の見直しについて>

監査の結果	措置の状況
<p>② 望ましい受益者負担割合の検討について（各市民センター） （意見）</p> <p>施設における受益者負担割合を試算したところ、監査人が考える望ましい受益者負担割合を下回る結果となった。</p> <p>市は、施設の特長や性格を踏まえ、望ましい受益者負担割合を設定するとともに、収益及び費用等を適切に把握し、受益者負担割合を算定することが望ましい。</p> <p>その結果、算定した受益者負担割合と望ましい受益者負担割合が乖離している場合には、原因を把握した上で、使用料の値上げを含め乖離の解消に向けて検討することが望まれる。また、社会情勢や施設に係る費用等の変化が考えられることから、今後、定期的に受益者負担割合を算定し、望ましい受益者負担割合との乖離状況を把握していくこと</p>	<p>【措置未了（令和3年3月23日通知）】</p> <p>市民利用施設の使用料・減免に関する統一的な基準（ガイドライン）の策定に向け、全市的に検討を行っている。</p>

監査の結果	措置の状況
が望ましい。 (各区生涯学習推進課)	

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は、他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら導入の要否について検討を行うことが望まれる。

③ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立博多市民センター内にある市所有の備品について備品台帳を指定管理者に提示し、本事業の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

(備品の管理・使用)
第15条 指定管理者は、指定期間中、別に定める表に示す備品等（以下「市の備品等」という。）を常に良好な状態に保つものとする。
2 指定管理者は、備品等が経年劣化等により管理運営業務実施の用に供することができなくなった場合は、必要に応じて、指定管理料の範囲内で購入するものとする。
3 前項の規定により購入した備品等は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立博多市民センターの管理に係る基本協定」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について、市に質問したところ、定期的な実施する運用は特になく、令和2年度には一部照合作業を行っているものの、完了していない旨の回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業が定期的な実施されていないことは、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、現在継続中の照合作業を完了させるとともに、今後も費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」や「公募実施のタイミング」といった定期的なタイミングで備品台帳と現物との照合作業を実施することが望ましい。

イ 福岡市立早良市民センター（早良区役所総務部生涯学習推進課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立早良市民センター		
所在地	福岡市早良区百道2丁目2番1号		
根拠法令等	福岡市立市民センター条例及び条例施行規則		
設置目的	市民の教育、文化の振興、社会福祉の増進及び地域の連帯意識の高揚に資する		
指定管理者	名称	指定期間	公募・非公募
※令和2年度含む期間 及びその前期間	ふくおか市民施設管理JV	平成27年4月1日～令和2年3月31日	公募
	ふくおか市民施設管理JV	令和2年4月1日～令和7年3月31日	公募
主な施設	ホール、会議室、視聴覚室、音楽室、実習室、和室		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市立早良市民センターの施設の運営に関する業務（併設する福岡市早良図書館の所管に係る業務を除く。） ②福岡市立早良市民センターの施設の管理に関する業務（併設する福岡市早良図書館の所管に係る施設の管理、藤崎バス乗継ターミナル及び地下鉄（藤崎駅）と一部共同管理している施設の管理を含む。） ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	103,562	105,521	105,559
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	189	168	53
収入計	103,751	105,689	105,612
人件費	64,227	64,584	63,466
委託費	11,726	11,771	16,749
光熱水費	15,647	15,639	12,429
その他支出	8,012	8,003	7,836
支出計	99,612	99,997	100,480
収支差額	4,139	5,692	5,132

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) モニタリングに係る指標及び目標値の設定について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、指定管理者は、令和 3 年度に令和 2 年度の指定管理業務に係る自己評価を実施しており、自己評価時に作成した自己評価シートの内容には、次のとおり利用件数や利用者数、稼働率といった指標に関連する記載が見られる。

<自己評価シートにおける指標に関連する記載について>

(2) 管理運営	
(中略)	
② 効果的な集客対策／利用状況	
○効果的な集客対策	
事業計画の提案事項	令和 2 年度の状況
早良市民センターの PR のために様々な活動を行います。早良市民センター通信ブログ・市政だよりの活用。	新型コロナウイルス対策として、閉館や人数制限があり、積極的な集客はできませんでした。文化事業の告知も、ホームページ掲載・市政だよりに掲載・館内にポスター展示のみとなりました。

○利用状況	
事業計画の提案事項	令和2年度の状況
	2度にわたる、新型コロナウイルス緊急事態宣言が大きく影響し、利用件数△1,658件、利用人数△57,199人、稼働率△22%（46%）と過去最低の結果となりました。

※出所：「令和2年度 福岡市立早良市民センターの管理運営に対する自己評価」

しかし、これら利用件数や利用者数、稼働率の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や、年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【指摘事項】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、モニタリングに係る指標の目標値が特段設定されていないことは、業務終了後の評価が定性的な内容のみに終始し、業務改善が不十分になることに繋がっておそれがある。

よって、市は、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定すべきである。

また、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

なお、市においては、各年度の指定管理業務の終了時には、設定したモニタリングに係る指標及びその目標値に対する到達度を指定管理者から提出される自己評価シートに記載することを求めるとともに、当該内容を適切に評価することが望ましい。

② (意見) 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、令和2年4月1日から令和7年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置し、応募業者の評価を行っている。

<選定委員会の設置について>

(指定管理者の選定)

第9条 (中略)

3 施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関を設けるものとする。

※出所：「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手續等に関する要綱」

(趣旨)

第1条 この要綱は、福岡市立早良市民センター（以下「センター」という。）に係る指定管理者（以下「指定管理者」という。）の選定を行うための福岡市立早良市民センター選定委員会（以下「委員会」という。）に関し必要な事項を定める。

(中略)

(委員会の目的)

第3条 区長は、指定管理者の選定を行うにあたり、次に掲げる事項について委員から意見を聴取するため委員会を開催する。

- (1) 指定管理者の募集要項に関すること。
- (2) 指定管理者の選定基準に関すること。
- (3) 指定管理者の候補者の選定に関すること。
- (4) 指定管理者の候補者からの提案内容に関すること。
- (5) その他必要と認められる事項

※出所：「福岡市立早良市民センター指定管理者選定委員会に関する要綱」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

<p>3 選定に関する手続</p> <p>(1) 選定評価委員会等による選定 (中略)</p> <p>(2) 選定時における評価の考え方 (中略)</p> <p>ウ 応募団体名のブラインド化 事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。</p>
--

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならでの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は、当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

よって、市においては、選定委員による優秀者の選定に当たって応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。

③ (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的として、インセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

<p>6 インセンティブ・ペナルティ</p> <p>サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。</p> <p>(1) インセンティブ・ペナルティの例示</p> <p>インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。</p> <p>なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。</p> <p>【インセンティブの例示】</p> <p>① 利用料金制度</p> <p>利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。</p> <p>利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。</p> <p>市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として収受させることができる（法第244条</p>

の2第8項)。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない(法第244条の2第9項)。

(中略)

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていなかった。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局		
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
	-	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市立早良市民センター内の施設の使用料は、現状では減免対象となっているものが多く、利用料金制度の導入は指定管理者のインセンティブになりにくい可能性はある。

しかし、市は、平成27年度の包括外部監査における意見を受け、使用料及び減免の設定方法の見直しについて全市的に取り組んでいるところであり、その結果によっては、利用料金制度の導入が十分に指定管理者のインセンティブに繋がる可能性もある。

<使用料及び減免の設定方法の見直しについて>

監査の結果	措置の状況
<p>② 望ましい受益者負担割合の検討について（各市民センター） （意見）</p> <p>施設における受益者負担割合を試算したところ、監査人が考える望ましい受益者負担割合を下回る結果となった。</p> <p>市は、施設の特長や性格を踏まえ、望ましい受益者負担割合を設定するとともに、収益及び費用等を適切に把握し、受益者負担割合を算定することが望ましい。</p> <p>その結果、算定した受益者負担割合と望ましい受益者負担割合が乖離している場合には、原因を把握した上で、使用料の値上げを含め乖離の解消に向けて検討することが望まれる。また、社会情勢や施設に係る費用等の変化が考えられることから、今後、定期的に受益者負担割合を算定し、望ましい受益者負担割合との乖離状況を把握していくこと</p>	<p>【措置未了（令和3年3月23日通知）】</p> <p>市民利用施設の使用料・減免に関する統一的な基準（ガイドライン）の策定に向け、全市的に検討を行っている。</p>

監査の結果	措置の状況
が望ましい。 (各区生涯学習推進課)	

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は、他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら、導入の可否について検討を行うことが望まれる。

④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行)：再委託承諾手続
監査の視点	合规性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第19条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

3 第1項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。

4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市立早良市民センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「委託等承認申請書」を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。委託等承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり委託業務、委託業者及び委託期間のみである。

<再委託の内容>

委託業務	委託業者	委託期間
機械警備等業務 (中略)	株式会社 全日警	令和2年4月1日～令和3年3月31日

※出所：「委託等承認申請書」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、再委託先の業務名、委託業者名及び委託期間のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

⑤ (意見) 実地調査時の経理関係書類の十分な確認について

業務プロセス	Check (評価)：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市は、本業務について、「福岡市立早良市民センターのモニタリング等に関する要綱」に基づいて定期的な実地調査を実施している。

<実地調査の実施について>

(モニタリングの実施方法)	
第3条 (中略)	
2 実地調査	
市は、指定管理者とあらかじめ日程を調整したうえで実地調査を行う。調査は、別に定めるモニタリングシートを用いて年に2回以上実施する。また、利用者から苦情、要望等が寄せられた際等、必要に応じて実地調査を行う。	
実地調査においては、指定管理者から提出された月次報告書等の内容を踏まえ、管理運営業務が仕様書等に基づき適正かつ確実に履行されているかモニタリングシートを用い、調査・確認を行う。	
その際は、市は、必要に応じて指定管理者に対し、業務日誌、経理関係帳簿等の確認、職員から聞き取りを行うなどして、管理運営業務の実施状況を詳細に把握するように努める。	

※出所：「福岡市立早良市民センターのモニタリング等に関する要綱」

令和2年度の本業務に係る実地調査に関して作成されたモニタリングシートには、次の記載があった。

<実地調査モニタリングシートについて>

大項目	中項目	小項目	実地調査で確認した内容	適否
施設の運営				
	(中略)			
	経理事務/管理記録	(中略)		
		経理に関する帳簿が整備、保管されているか	経理関係書類を整備し、本社の鍵付きキャビネに保管していることを口頭確認。	適
		(中略)		

※出所：「実地調査モニタリングシート」

当該確認内容について市に質問したところ、経理関係書類は指定管理者の本社に保管されているため、実地調査では経理関係書類が適切に整備、保管されていることを指定管理者に口頭確認するのみであるとの回答を得た。

【意見】

市が実地調査を実施する主旨は、指定管理者が管理運営する公の施設に対し、市職員が現地で管理運営状況や資料の保管状況等を直接確認することによってモニタリングの有効性を高め、現地の実態に即した改善案を検討することにあると考えられる。

かかる趣旨からすれば、市が、経理関係書類が適切に整備されていることを口頭確認に留めてしまうことは、モニタリングの有効性向上に寄与せず、実地調査の形骸化を招くことに繋がるおそれがある。

よって、市においては、必要に応じて指定管理者と協議の上で経理関係書類の取寄せ等を行い、書類の整備状況を直接確認できるように努めることが望ましい。

ウ 福岡市立西市民センター（西区役所総務部生涯学習推進課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	福岡市立西市民センター		
所在地	福岡市西区内浜 1-4-39		
根拠法令等	福岡市立市民センター条例、福岡市立市民センター条例施行規則		
設置目的	市民の教育、文化の振興、社会福祉の増進に寄与するとともに、地域の連帯意識の高揚に資すること。		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	株式会社 大興社・株式会社 福岡市民ホールサービス共 同事業体	平成 27 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日	公募
	Meet up にしみん共同事業 体	令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日	公募
主な施設	ホール、視聴覚室、会議室、音楽室等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①福岡市立西市民センターの施設の運営に関する業務（併設する福岡市西図書館の所管に係る業務を除く。） ②福岡市立西市民センターの施設の管理に関する業務（併設する福岡市西図書館の所管に係る施設の管理を含む。） ③その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	—		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	—		

＜収支状況＞

（単位：千円）

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	91,440	92,679	101,750
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	68	43	103
収入計	91,508	92,722	101,853
人件費	54,088	54,589	30,344
委託費	14,880	14,921	53,853
光熱水費	17,689	16,628	8,964
その他支出	7,231	6,504	5,314
支出計	93,888	92,642	98,475
収支差額	△2,380	80	3,378

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

＜本事業に係る再委託について＞

(再委託等の禁止)
第 20 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、事前に業務名、業務の内容、必要な職能（資格、技能）、再委託先を文書により市に提示して市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者に委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。
2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う場合は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。
3 第 1 項ただし書きの場合における再委託及び再々委託は、すべて指定管理者の責任において行い、当該第三者等の責めに帰すべき事由により生じた損害については、指定管理者の責めに帰すべきものとする。
4 再々委託先からさらに委託することはできない。

※出所：「福岡市立西市民センターの管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから「再委託に係る協議について」（以下、本項において「再委託承認申請書」という。）を市に提出し、市から承認を得た上で再委託を実施している。再委託承認申請書に記載された主な内容は、次のとおり再委託業務名及び再委託予定業者のみである。

＜再委託の内容＞

再委託業務名	再委託予定業者
樹木管理	西部造園株式会社 九州営業所
(中略)	

※出所：「再委託に係る協議について」

【指摘事項】

指定管理者が提出した再委託承認申請書には、再委託業務名及び再委託予定業者のみ記載されており、基本協定書上、提示が求められている「業務の内容」及び「必要な職能（資格、技能）」が記載されていない。

このことは、市が再委託を承認するための要件を満たしていないことになるため、市は、基本協定書にしたがい、「業務の内容」及び「必要な職能（資格、技能）」の項目を再委託承認申請書に含めるよう、指定管理者に対して指導すべきである。

また、市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に応じて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情

報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者に求めている情報は、基本協定書上、業務名、業務の内容、必要な職能（資格、技能）及び再委託先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

② （意見） 指定管理者選定時における事業計画書等の応募業者名の非表示について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

市は、令和2年4月1日から令和7年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に当たり、外部有識者等から構成される選定委員会を設置して応募業者の評価を行っている。

<選定委員会の設置について>

(指定管理者の選定)

第9条 (中略)

3 施設所管局は、指定管理者を公募する場合は、その候補者の選定等の参考となる意見を収集するための機関を設けるものとする。

※出所：「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する要綱」

(趣旨)

第1条 この要綱は、福岡市立西市民センター（以下「センター」という。）に係る指定管理者選定委員会（以下「委員会」という。）の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次の事項について、参考となる意見を述べる。

- (1) 指定管理者の候補者の選定に関する事。
- (2) 指定管理者の評価基準に関する事。
- (3) 指定管理者の募集要項に関する事。
- (4) その他区長が委嘱する事項

※出所：「福岡市立西市民センター指定管理者の選定委員会に関する要綱」

選定委員は、あらかじめ設定した審査基準にしたがい、各応募業者が提出した事業計画書等の書類やヒアリング内容に基づいて優秀者の選定を行っている。

当該選定に当たって、各事業計画書等に記載された応募業者名や各ヒアリングを実施した応募業者名は、選定委員に開示されている。

【意見】

選定委員が事業計画書等を作成した応募業者名やヒアリングを実施した応募業者名をあらかじめ把握していることは、応募業者名によっては一定の先入観を選定委員に与え、公平な選定を阻害することに繋がるおそれがある。

例えば横浜市では、指定管理者制度の運用ガイドラインの中「で、応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査における応募業者名の非表示化を求めている。

<選定委員会の設置について>

3 選定に関する手続

- (1) 選定評価委員会等による選定

(中略)

- (2) 選定時における評価の考え方

(中略)

ウ 応募団体名のブラインド化

事業計画書等の応募書類の書類審査やプレゼンテーション審査においては、応募団体名のブラインド化を図る。

※出所：「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第15版】」

各応募業者ならではの強みやアピールポイントは、応募業者名ではなく事業計画書等の内容の中に反映させ、選定委員は、当該内容に基づいて評価を実施していくべきものと考えられる。

よって、市においては、選定委員による優秀者の選定に当たり、応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。

③ (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的としてインセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課すことが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として収受させることができる（法第 244 条の 2 第 8 項）。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。

（中略）

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていない。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局			
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程				
		3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援		→	→	→
	制度の見直し		随時	随時	随時
	指標				
	インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）		現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）
		—	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市立西市民センター内の施設の使用料は、現状は減免対象となっているものが多く、利用料金制度の導入は指定管理者のインセンティブになりにくい可能性はある。

しかし、市は、平成27年度の包括外部監査における意見を受け、使用料及び減免の設定方法の見直しについて全市的に取り組んでいるところであり、その結果によっては、利用料金制度の導入が十分に指定管理者のインセンティブに繋がる可能性もある。

<使用料及び減免の設定方法の見直しについて>

監査の結果	措置の状況
<p>② 望ましい受益者負担割合の検討について（各市民センター） （意見）</p> <p>施設における受益者負担割合を試算したところ、監査人が考える望ましい受益者負担割合を下回る結果となった。</p> <p>市は、施設の特長や性格を踏まえ、望ましい受益者負担割合を設定するとともに、収益及び費用等を適切に把握し、受益者負担割合を算定することが望ましい。</p> <p>その結果、算定した受益者負担割合と望ましい受益者負担割合が乖離している場合には、原因を把握した上で、使用料の値上げを含め乖離の解消に向けて検討することが望まれる。また、社会情勢や施設に係る費用等の変化が考えられることから、今後、定期的に受益者負担割合を算定し、望ましい受益者負担割合との乖離状況を把握していくことが望ましい。</p> <p style="text-align: right;">（各区生涯学習推進課）</p>	<p>【措置未了（令和3年3月23日通知）】</p> <p>市民利用施設の使用料・減免に関する統一的な基準（ガイドライン）の策定に向け、全市的に検討を行っている。</p>

※出所：「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら、導入の可否について検討を行うことが望まれる。

④ （意見）モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について

業務プロセス	Check（評価）：指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙 3 指定管理者自己評価シート（例）を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙 4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

（中略）

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、市は、令和 3 年度に令和 2 年度の指定管理業務に係る評価を、指定管理者自己評価シート及び市の評価シートを用いて実施しており、指定管理者自己評価シートには、次のとおり利用者数や稼働率といった指標及びその目標値の設定や達成状況に関する記載が見られる。

<指定管理者自己評価シートにおける指標に関連する記載について>

管理運営業務の実績	項目	① 利用者数	② 稼働率
	目標値	112,000 人	55.0%
	利用者数	37,839 人	35.1%
	前年度比	33.9%	63.0%
	目標達成率	33.8%	63.8%

指定管理者による自己評価

・施設利用者数や稼働率などの利用実績については、目標値よりも大幅に減少しているが、コロナ禍に伴う閉館や利用制限が要因と分析している。（中略）

※出所：「R2 年度 指定管理者自己評価シート」

しかし、これら利用者数や稼働率の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項にお

いて「モニタリングマニュアル」という。)では次のとおり記載していると考えられる。
<指定管理業務に係る指標の設定について>

<p>2 指標の設定</p> <p>(1) 指標の重要性</p> <p>指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。</p> <p>(2) 指標の設定方法</p> <p>指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。</p> <p>(3) 活動指標・成果指標</p> <p>指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。</p> <p>原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。</p>

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、指定管理業務実施後のモニタリング資料にのみ指標の目標値に係る記載があることは、

- ・当該目標値は、指定管理業務実施前から、あらかじめ設定されたものか
- ・当該目標値は、市と指定管理者が十分に協議のうえ、適切に設定されたものかが不明であり、指標が十分に活用されないことに繋がる可能性がある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定し、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

⑤ (意見) 流用可能な費目に係る十分な検討について

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理料の用途の一部について、次のとおり概算払を行い、事業終了後に精算する方式（以下、本項において「精算方式」という。）によることを定めており、また、精算方式が適用された各費目について流用を行うことを認めている。

<精算方式及び流用について>

<p>(指定管理料の額)</p> <p>第 5 条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、101,749,600 円（消費税及び地方消費税含む。）とする。</p> <p>2 前項の指定管理料に修繕料として 1,300,000 円（消費税及び地方消費税含む。）、備品購入費として 100,000 円（消費税及び地方消費税含む。）、消耗品費 100,000 円（消費税及び地方消費税含む。）及び新型コロナウイルス感染対策費 288,600 円（消費税及び地</p>
--

方消費税含む。)を含む。

なお、修繕料、備品購入費、消耗品費及び新型コロナウイルス感染対策費において、不足が生じた場合は各々から流用を行えるものとするが、指定管理者は事前に市と協議しなければならない。

(中略)

(精算)

第7条 第5条第1項に定める指定管理料のうち、施設管理経費については余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。

2 指定管理者は、協定期間終了後、第5条第2項に定める修繕料、備品購入費、消耗品費及び新型コロナウイルス感染対策費については、当該年度の3月31日までに、精算報告書(別紙7、別紙8、別紙9及び別紙12)を提出し、精算を行い、精算の結果、修繕料、備品購入費、消耗品費及び新型コロナウイルス感染対策費に余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市立西市民センターの管理に係る実施協定書の一部を変更する協定書」

実際に、当該実施協定書第5条第2項の規定にしたがい、次のとおり流用が行われている。

＜令和2年度の本事業における流用の状況について＞

(単位：円)

項目	予算額	決算額	精算額	備考
修繕料	1,300,000	1,104,510	195,490	余剰分のうち、63,490円は消耗品費へ、132,000円はコロナ対策費へ転用
備品購入費	100,000	0	100,000	余剰分は全額消耗品費へ転用
消耗品費	100,000	263,490	△163,490	不足分のうち、63,490円は修繕料より、100,000円は備品購入費よりそれぞれ流用
コロナ対策費	288,600	420,600	△132,000	不足分 132,000円は修繕料から流用
合計	1,788,600	1,788,600	0	実施協定書第5条2項に基づき、各費目において相互に流用を行った結果、予算総額1,788,600円について全額執行となった。

※出所：「令和2年度指定管理料(概算払分)の精算結果まとめ」

【意見】

公の施設を運営するに当たり、修繕料や備品購入費、消耗品費(以下、本項において「修繕料等」という。)は、利用者の安全確保や施設の機能維持のために必須であり、本来は施設の所有者である市が負担すべきものである。

しかし、市は、指定管理者が運営管理を行う多くの公の施設について、指定管理料の用途として修繕料等を含めており、指定管理者が市と協議の上で修繕や備品の購入等を実施している。これは、例えば軽微かつ緊急性が高い修繕の場合、指定管理者が直接実施したほうが円滑に事業を実施できる場合もあること等が理由であると考えられる。

また、市は、指定管理料に修繕料等を含めている場合、本事業と同様に修繕料等に

については費目別に金額を設定の上、精算方式を適用している場合が多い。これは、修繕料等を単純に指定管理料の中に含めてしまうと、

- ・公の施設の老朽化が進む中で、想定を上回る修繕が生じた場合に、指定管理者に対し過度な負担を強いるおそれがあること
- ・指定管理者が修繕を控えることで利益確保を図る可能性があることや指定管理料を修繕料等以外の支出に充当すること等により、必要な修繕が実施されないおそれがあること

といった事情を踏まえ、修繕料等については費目別に上限額を定めた上で精算方式を適用しているものと考えられる。

<修繕料等の考え方について>

(6) 備品・消耗品の取り扱い

施設の管理運営に必要な本市所有の備品・消耗品（備品に準ずる性質のもの。以下「消耗品」という）は無償で貸与します。

下記に定める備品・消耗品は本来、市が直接購入すべきものですが、指定管理者が臨機応変に対応できるよう指定管理料の中で予算額を定め、年度終了後の実績報告に基づき精算を行います。

下記の備品・消耗品を購入する場合は、金額の多少にかかわらず、原則、市との事前協議が必要です。

なお、当経費により購入した備品・消耗品は本市に帰属します。

(中略)

(7) 修繕料の取り扱い

小規模・緊急修繕のための修繕料は、本来、市が直接行うところを、臨機応変に対応できるよう、指定管理者が行うもので、指定管理料の中で予算額を1,300千円と定め、年度終了後の実績報告に基づき精算を行います。修繕を行う場合は、金額の多少にかかわらず、原則、市との事前協議が必要です。

※出所：「福岡市立西市民センター 指定管理者募集要項」

さらに、精算方式となっている修繕料等については、市と事前協議の上、各費目間での流用を認めている実施協定書がみられる。本来、当初想定した目的外の支出に繋がるおそれがあることから、流用が認められるのは限定的にすべきである。しかし、修繕料等は、施設の運営管理上、ハード面の機能維持に必要という点では類似の性質を有しており、予算策定の段階では修繕料等の各費目のうちどの費目に該当する支出が生じるのか予測困難な場合があること等を踏まえ、市との事前協議を条件に流用が認められていると考えられる。

<施設の維持補修の考え方について>

(5) 施設の維持補修

① 指定管理料で修繕させる場合の考え方

指定管理料の中で修繕をさせる場合は、原則、修繕費部分は概算払いとし、修繕に伴う予算額を明らかにしたうえで、使用しなかった分は年度末に返納させること。

なお、前金払いとして、精算せずに修繕させることもできるが、この場合は、指定管理者が必要な修繕を控えるリスクがあるため、個々の施設の状況等を考慮したうえで、適切な方法を選択すること。

※前金払い（精算なし）で修繕させる場合は、修繕1件あたりの上限額等の取り扱いについて、公募の段階から所管課の考え方を明示しておく必要がある。

② 予算を超える修繕

修繕の予算額を超えて修繕する必要がある場合は、市が直接修繕する。

なお、他の精算を認める予算費目（備品等）との流用を認めることも可能であるが、この場合は、協定書等に考え方を明示しておく必要がある。

③ 修繕に関する事前協議

修繕を行う場合は、金額の多少に関わらず、原則、事前協議を行うこととする。また、修繕後は、速やかに市に文書で報告をさせること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業において、令和2年度に精算方式とされた費目のうち新型コロナウイルス感染対策費（以下、本項において「コロナ対策費」という。）は、市における新型コロナウイルス感染症の状況を鑑み緊急的な追加支給が決定されたものであり、感染対策のためのアルコール消毒等の購入に使用するものである。

<コロナ対策費の支給について>

実施協定書第10条の規定により、別紙のとおり実施協定書の一部を変更する協定書を作成しましたので送付いたします。

つきましては、ご確認いただき、押印のうえ下記までご返送をお願いします。

<注意事項>

○今回増額する指定管理料にて支出ができるのは下記の物品のみとなります。

また、当該指定管理料については概算払いとし、年度末に精算を行います。

- ・アルコール消毒液
- ・ペーパータオル
- ・非接触型体温計

※購入前には、備品購入費と同様、事前に市へ購入伺をお願いします。

○12月頃に、増額した指定管理料について執行状況を確認させていただき、施設の状況に応じて、追加の増額を検討します。

○新型コロナウイルス感染症の影響による休館に伴う業務量の減等に伴い、指定管理者の経費負担が明らかに減少すると認められる場合などには、別途、指定管理料の見直し等について協議が必要となる場合がありますので、ご留意願います。

※出所：「実施協定書の一部を変更する協定書の送付について」

コロナ対策費は、用途や支給の経緯を踏まえると、その他の精算方式の費目である修繕料等とは性質が大きく異なるものであり、実施協定書上、これらの費目間で流用が認められることは、本来実施すべき維持補修が実施できなくなる可能性や反対に、コロナ対策費として特別に充当された財源が施設の維持補修に充てられる可能性もあり、問題がある。

よって、市においては、流用の考え方を明確にした上で実施協定書上の流用可能な費目について慎重に判断することが望ましい。

(11) 教育委員会

ア 福岡市立雁の巣児童体育館（教育支援部教育支援課）

(ア) 指定管理者制度導入施設の概要

<施設情報>

施設名称	福岡市立雁の巣児童体育館		
所在地	福岡市東区雁の巣一丁目6番20号		
根拠法令等	福岡市立雁の巣児童体育館条例、同施行規則		
設置目的	体育及びレクリエーション活動を通じて児童の心身ともに健全な育成に寄与すること		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	福岡市立雁の巣児童体育館 管理運営委員会	平成27年4月1 日～令和2年3 月31日	非公募
	福岡市立雁の巣児童体育館 管理運営委員会	令和2年4月1 日～令和7年3 月31日	非公募
主な施設	体育館		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、福岡市立雁の巣児童体育館の ①施設の運営に関する業務（施設の提供、施設の利用許可等） ②施設の管理に関する業務（施設及び設備等の維持補修等） ③その他の業務（事業計画書及び収支予算書の作成・報告等） である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

<収支状況>

(単位:千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	4,240	4,290	4,327
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	—	—	—
収入計	4,240	4,290	4,327
人件費	3,342	3,353	3,270
委託費	81	81	81
光熱水費	275	261	234
その他支出	542	595	742
支出計	4,240	4,290	4,327
収支差額	—	—	—

(イ) 監査の結果及び意見

① (結果) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	合規性・説明責任及び透明性

【現状】

市は、令和元年度における本施設の指定管理者選定に当たり、指定管理料上限額の設定において、人件費、事務費等の項目ごとに積算を行っている。

市へ当該項目ごとの積算に係る詳細な根拠資料の提示を依頼したところ、そのような資料は保存していないとのことである。

【指摘事項】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

市は、指定管理料の上限額の設定において、人件費、事務費等の項目ごとに積算を行っているが、詳細な根拠資料がなかった。このため、積算額の妥当性を確認できなかった。

よって、市は、指定管理料の上限額の設定においては、その詳細な根拠資料を保存しておく必要がある。なお、積算に当たっては、単に過去の実績額によるのではなく、施設の状況や経済環境等を踏まえ、市独自の積算内容も交えながら十分に検討を行うことで、指定管理料の上限額の適切性を確保することが望ましい。

② (意見) 非公募とする理由の充実化について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設について、〈施設情報〉に記載のとおり、継続して非公募により指定管理者を選定している。

令和2年4月1日から令和7年3月31日までを指定期間とする指定管理者の選定に関し、市が非公募とした理由は次のとおりである。

〈非公募とする理由について〉

福岡市立雁の巣児童体育館の管理運営については、施設の設置経緯や施設利用者への市民サービス向上と運営経費の節減を目的とする指定管理者制度の目的に沿い、かつ管理業務を円滑に実施できる法人、団体等は福岡市雁の巣児童体育館管理運営委員会（以下「管理運営委員会」）以外に行えないと考えられるため、「福岡市公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する要綱」第3条第1項第4号及び指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（平成27年1月）に基づき非公募とする。

(1) 米軍施設の設置に伴い、雁の巣地区の児童の体育・レクリエーション活動を含めた課外活動が著しく阻害されることから、その障害を緩和するために設置された青少年教育施設である。

(2) 雁の巣地域の児童が利用することが多く、地元の自治会等で組織されている管理運営委員会が管理運営をすること、地域の目が児童に行き届き、きめ細かい助言や指導を行うことができる。

(3) 設置当初から運営の委託を受けており、この間継続して適切な管理運営を行っている。

る。また、利用者である地域住民とも密接にかかわっているため、利用者が快適に施設を使用することができる。

(4) 管理運営委員会は地域に精通しており、利用者である地域住民からのサービスに対する要望に迅速に対応することができる。また、地域に根差した施設であるという意識を持って管理運営を行っているため、日常的に施設や設備、備品の状況を的確に把握し、できる限り長期間使えるよう大切に扱うという意識が強く、経費の節減が図られる。

(5) 利用料金を徴収しておらず、老朽化の進んだ小規模の施設であるため、民間等の団体が管理運営を行ってもさらなるサービスの向上や経費節減の効果は望めない。

※出所：「市決裁文書」

【意見】

市は、指定管理者の選定に関し、非公募による場合は民間事業者との公平性を阻害するおそれ等もあることから、指定管理者の指定の手續に関するガイドライン(以下、本項において「ガイドライン」という。)では、次のとおり一定の場合に限るとしている。

<非公募による選定について>

6 非公募の場合

以下のような場合には、例外的に非公募により選定することができる。以下の②～④により非公募で選定を行う場合は、事前に総務企画局(行政マネジメント課)及び財政局(財政調整課)に協議したうえで、第三者(選定委員会や評価委員会など)の意見を聞き、決定すること(決定段階で、総務企画局(行政マネジメント課)の合議は必要)【要綱第3条第1項, 第2項】。

(中略)

④ その他特別な事情があると市長が認める場合

(中略)

(注) ④について

「その他特別な事情があると市長が認める場合」の例として、

○本市の施策推進の観点から特定の団体に管理を委ねる必要がある場合

○(外郭) 団体設立の経緯から当該団体に管理を委ねる必要がある場合

○(外郭) 団体の役割見直し等の観点から、当該団体を活用しながら段階的に公募等の方針を決めていく場合

○施設の目的に照らし、確実な運営を確保する観点から特定の団体に管理を委ねる必要がある場合

○立地、施設の性格、施設設置の経緯に照らし、地元の団体に管理を委ねる場合などが考えられる。

このような場合については、

- ・ 公の施設の設置の目的や設置の経緯
- ・ 建物の状態など公の施設の構造物としての側面
- ・ 高度の専門性の要否
- ・ 利用状況
- ・ 指定管理者となりうる団体の有無
- ・ 管理実績や利用者の満足度など現在の管理者と利用者の関係
- ・ 施設運営の効率性やサービス向上に関する要請の度合い

などの点を総合的に勘案し、公募を行わないことが適当であるかについての判断を行うこと。

7 非公募の場合の手続

(中略)

(3) 次回選定に向けての検討

指定管理者の選定は公募が原則であることから、現在、非公募で行っている施設については、次回の更新の際に、公募への移行ができないか検討を行うこと。(特に、外郭団体については、積極的な検討を行うこと。)

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

ガイドラインの内容を踏まえると、「公の施設の設置の目的や設置の経緯」「管理実績や利用者の満足度など現在の管理者と利用者の関係」等の観点からは、現在の指定管理者を非公募で選定する理由は納得できるものである。

しかし、「高度の専門性の要否」については、＜施設情報＞の指定管理業務概要に記載のとおり、本施設は運営及び管理業務が中心であり、高度な専門性は認められない。また、「指定管理者となりうる団体の有無」については、現在の指定管理者以外の業者、団体等が指定管理業務を行えるかどうかの調査等は実施されておらず、他の業者、団体等が指定管理者となり得る可能性を否定できない。さらに、「施設運営の効率性やサービス向上に関する要請の度合い」については、他の業者、団体等が指定管理業務を行った場合のコスト等は把握されておらず、必ずしも現在の指定管理者が最も経済的かつ効率的に施設運営を行えるという根拠はない。

これらを踏まえると、指定管理者制度に基づき本施設を運営する以上、非公募とする判断の根拠が不足していると考えられる。

よって、市においては、指定管理者制度に基づき本施設を運営するためには、特に現在の指定管理者以外に指定管理業務を担える業者、団体等はいないことについて調査等を実施する等、非公募とする理由を充実化することが望ましい。

③ (意見) 法人格のない団体に関する情報の把握について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

本施設の指定管理者は法人格のない団体である。市は、ガイドラインにおいて法人格のない団体の応募資格については、次のとおり団体が継続的に活動していることが認められる旨を規定している。

＜非公募とする理由について＞

3 応募資格

公募を行う場合は、指定管理者の対象として、民間事業者等の幅広い団体を含めることとした法改正の趣旨を踏まえ、応募資格に制限を設ける場合は、法律による制限がある場合など、必要最小限のものとする。

なお、指定管理者に求められる要件については、審査の中で不適切な団体を選別することを前提とし、具体的な評価項目として選定基準等の中で明示すること。

(1) 個人による応募

(中略)

(2) 法人格のない団体

団体については、法人格は必ずしも必要ではないが、団体として継続的に活動するこ

とが求められることから、

- ①団体としての組織を備え、多数決の原則が行われていること。
- ②構成員の変更があっても、団体そのものが存続すること。
- ③代表の方法・総会の運営・財産の管理・その他団体として主要な点が確定していること。

など、団体としての実質を備えていることが求められる。

具体的には、成文化された規約や構成員の名簿、団体の収入や財産、会計帳簿などにより、判断することとなる。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

市に対して、団体が継続的に活動していることの確認状況を質問したところ、月に一度程度会議が開催され、清掃活動等を実施していることを口頭確認により把握しているとのことであったが、会議の具体的な内容までは把握していないとのことであった。

【意見】

本施設の指定管理者は法人格のない団体であることから、単に規約や構成員の名簿で確認するのみではなく、団体としての実態があることを確認することが重要である。

現在のところ、市は、口頭確認により会議の開催状況等を確認している。しかし、団体の実態把握のためには、会議の具体的な開催状況について関連書類の閲覧及び質問を継続的に行うことにより情報を把握し、その結果を文書として保存することが望ましい。

④ (意見) 選定・評価委員の適切な人選について

業務プロセス	Plan(計画)：指定管理者の選定
監査の視点	有効性

【現状】

令和2年4月から令和7年3月までの指定期間に関する指定管理者の選定は、令和元年に実施された。

選定に当たり、福岡市立雁の巣児童体育館に係る選定・評価委員会（以下、本項において「選定・評価委員会」という。）が設置され、選定・評価委員会の委員として次の5名が選出されている。

＜選定・評価委員＞

分野	内訳	出身母体
学識経験者	大学准教授	大学
子ども育成関係	地元子ども育成会連合会会長	地元子ども育成会連合会
地域代表	地元小学校 PTA 協議会会長	地元小学校 PTA 協議会
地域代表	利用団体代表	利用団体
市関係者	地元小学校校長	地元小学校

※出所：「福岡市立雁の巣児童体育館に係る選定・評価委員会 委員名簿」を基に監査人作成

委員5人のうち4人は、地元の子ども育成連合会会長等地元関係者である。市は、各委員から「誓約書」の提出を受けており、当該誓約書において応募者と利害関係人

のない旨が記載されている。ただし、指定管理候補者は、地元の自治協議会代表者等で構成される法人格のない団体である。

【意見】

選定委員が市に提出した「誓約書」には、「応募者と利害関係人の定義」として、次の項目が挙げられている。

<応募者と利害関係人の定義>

- | | |
|---|---|
| ① | 審査を受ける団体に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間に於いて所属したことがある選定・評価委員 |
| ② | 審査を受ける団体の役員、親、祖父母、配偶者、子、孫、兄弟姉妹若しくは同居人にあたる選定・評価委員 |
| ③ | 審査を受ける団体が提案する業務の中で、役割分担または共同作業を行うこととなっている団体に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間に於いて所属したことがある選定・評価委員 |
| ④ | 審査を受ける団体と直近の 1 年間に於いて毎月 1 回以上の頻度で直接的な商取引がある選定・評価委員 |
| ⑤ | 審査を受ける団体と直近の 1 年間に於いて毎月 1 回以上の頻度で直接的な商取引がある者の親、祖父母、配偶者、子、孫、兄弟姉妹若しくは同居人にあたる選定・評価委員 |
| ⑥ | 審査を受ける団体と直近の 1 年間に於いて毎月 1 回以上の頻度で直接的な商取引がある団体に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間に於いて所属したことがある選定・評価委員 |
| ⑦ | 審査を受ける団体が提案する業務と直接的な競争関係にある選定・評価委員 |
| ⑧ | 審査を受ける団体が提案する業務と直接的な競争関係にある者の親、祖父母、配偶者、子、孫、兄弟姉妹若しくは同居人にあたる選定・評価委員 |
| ⑨ | 審査を受ける団体が提案する業務と直接的な競争関係にある団体に現在所属しているか若しくは直近の 5 年間に於いて所属したことがある選定委員 |
| ⑩ | 審査を受ける団体に債務のある選定・評価委員 |

※出所：「誓約書」

この定義によれば、当該委員が「応募者と利害関係人」に該当するとは言えない。

しかし、「応募者と利害関係人」の定義に該当しないとしても、指定管理候補者は地元の自治協議会代表者等で構成され、選定・評価委員のうち 4 名は地元関係者へ委嘱している。すなわち、選定及び評価を行う立場の者と選定され評価を受ける立場の者がいずれも地元関係者であることから、選定や評価について地元最員の感情等により公平かつ公正な審議が望めない可能性を否定できない。

よって、市においては、選定・評価委員会の委員の選定に当たり、公平かつ公正な選定及び評価を行うため、地元関係者の員数は 1 名ないし 2 名程度とする等、適切な人選について再検討を行うことが望ましい。

⑤ (意見) 選定基準等に関する情報の事前公表の検討について

業務プロセス	Action (改善) : 情報公開
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設における指定管理者の選定方法が非公募であることを理由に、募集要

項や選定基準について事前公表をしていない。

【意見】

指定管理者の指定の手続に関するガイドライン（以下、本項において「ガイドライン」という。）によれば、非公募の場合の手続の公表について次のように定めており、積極的な公表を求めている。

<非公募の場合の手続の「公表」>

非公募の場合であっても、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、指定管理者の選定から管理状況などの事業報告書に至るまで、公の施設に関する情報を積極的に公表し、住民サービスの向上や効率化につなげること。

また、公の施設を運営する指定管理者がどのような理念や非公募の場合については、計画によって施設を運営するかは、利用者にとっても重要な事項であることから、提案書や事業計画書を団体や本市のホームページで公表すること。

※出所：「ガイドライン」

よって、市においては、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保の観点から、募集要項や選定基準について事前公表を検討することが望ましい。

⑥（意見）施設の運営及び管理に関する具体的な人員配置体制情報の入手について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

指定管理者から提出を受けた令和2年度福岡市立雁の巣児童体育館事業計画書によれば、本施設の運営及び管理に関する人員配置体制については次のような記載がある。

<福岡市立雁の巣児童体育館の人員配置体制について>

<事務兼指導員> 1名
勤務時間：午前9時から午後5時（4月から9月は午後6時）
<補助員> 1名
事務兼指導員が休日等で不在の時に対応
勤務時間：午前9時から午後5時（4月から9月は午後6時）
<鍵管理人> 1名
事務兼指導員の勤務終了後、施設の鍵の開閉時に対応
勤務時間：午前5時（4月から9月は午後6時）以降

※この他、人員配置の例として1週間の図が記載されている。

※出所：「福岡市立雁の巣児童体育館の人員配置体制」を基に監査人作成

しかし、事務兼指導員、補助員及び鍵管理人の氏名や連絡先が記載された資料、月間及び年間における具体的な人員配置体制が分かる資料、緊急時等に使用する連絡体制図等は確認できなかった。

【意見】

本施設の運営を指定管理者が担う以上、施設利用者の利便性を担保する観点から、

市は、施設に係る具体的な運営及び管理の状況を把握する必要があるとともに、事故等の発生時に適時に連絡を行うため、月間及び年間における具体的な人員配置体制が分かる資料、緊急時等に使用する連絡体制図等が必要と考える。

よって、市においては、指定管理者からより具体的かつ詳細な人員配置体制に関する情報を入手し、施設の運営に役立てることが望ましい。

⑦ (意見) モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートの内容に基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価
① 指定管理者自己評価 毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。
② 市評価 モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。
(中略)
④ 評価結果のフィードバック（改善指導） 評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。
⑤ 公表 評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、評価方法等）については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を実施しており、指定管理者自己評価シートには、次のとおり指標の設定や達成状況に関する記載が見られる。

<指定管理者自己評価シートにおける指標に関連する記載について>

	R2	R3	R4	R5	R6
目標値	15,000				
利用者数	10,191	-	-	-	-
前年度比	-	-	-	-	-
目標達成度	67.9%	-	-	-	-

※出所：「指定管理者自己評価シート」

しかし、これら利用者数の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価、今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」（以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。）では次のとおり記載していると考えられる。

<指定管理業務に係る指標の設定について>

2 指標の設定
(1) 指標の重要性
指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。
(2) 指標の設定方法
指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。
(3) 活動指標・成果指標
指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。
原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の困難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、指定管理業務実施後のモニタリング資料にのみ指標に係る記載があることは、

- ・当該目標値は、指定管理業務実施前から、あらかじめ設定されたものか
 - ・当該目標値は、市と指定管理者が十分に協議のうえ、適切に設定されたものか
- が不明であり、指標が十分に活用されないことに繋がる可能性がある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定し、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

⑧ （意見） 団体構成員に係る名簿の保存について

業務プロセス	Do（実行）：指定管理業務の執行管理
監査の視点	説明責任及び透明性

【現状】

市は、本施設の指定管理者が法人格のない団体であることから、令和2年度の指定管理業務の開始時点において団体の構成員名簿を入手している。

令和2年度の指定管理業務の終了時点で指定管理者から提出を受けた月別支出報告書には団体構成員のうち監事の氏名が記載されているが、令和2年度の指定管理業務の開始時点に入手された構成員名簿に記載された監事の氏名と異なっていた。

市へ監事の氏名が異なっていることについて、異なっている理由及び最新の構成員名簿を入手しているか質問したところ、構成員のうち一部に変更があり、指定管理者から変更後の名簿は入手しているが文書として保存することを失念していたとの回答を得た。

【意見】

本施設の指定管理者は法人格のない団体であることから、事実上、人的な繋がりにより構成される団体であり、構成員の把握は重要である。また、構成員の変更により、選定・評価委員会の委員との利害関係の有無にも影響が生じかねない。このため、適時な情報把握と文書の保存が重要であると考えます。

よって、市においては、指定管理者である団体構成員の名簿については情報を把握した時点で適切に文書として保存しておくことが望ましい。

⑨ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について

業務プロセス	Do (実行) : 指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市立雁の巣児童体育館内にある市所有の備品について、備品台帳を指定管理者に提示し、指定管理業務の一環として備品の管理を求めている。

<備品の管理について>

(備品等の管理等)

第16条 市は、別に定める備品等を、指定管理者に貸与する。

2 指定管理者は、指定期間中、備品等を常に良好な状態に保つものとする。

3 備品等が経年劣化等により本業務実施のために供することができなくなったときは、必要に応じて、原則市が購入するものとする。ただし、市と事前協議の上、指定管理者が指定管理料の範囲内で購入することも可能である。

4 前項の規定により購入した備品は、市に帰属するものとする。

※出所：「福岡市立雁の巣児童体育館の管理に係る基本協定書」

当該備品台帳と現物との照合作業の実施状況について市に質問したところ、福岡市立雁の巣児童体育館内にある備品について指定管理者が定期的に確認しているようだが、照合した実施結果書類について、市として閲覧等による状況把握は行っていないとの回答を得た。

【意見】

備品台帳と現物との照合作業の実施結果について市が状況把握を行っていないことは、備品の管理を指定管理者任せにしまい、備品の処分の処理漏れが生じる可能性があるほか、備品の盗難、横領等の発覚が遅れることに繋がるおそれもある。

よって、市においては、費用対効果を踏まえながら、例えば「1年に1回」といった

定期的なタイミングで、備品台帳と現物との照合作業の結果について状況把握を行うことが望ましい。

⑩ (意見) 本施設の運営に関する今後の在り方について

業務プロセス	Action (改善) : 次年度への改善、他部局への反映
監査の視点	有効性

本施設の開館日は昭和 46 年 4 月 1 日で約 50 年を経過しており、施設の老朽化が進んでいる状況にある。この点、平成 25 年度の包括外部監査において、老朽化の状況を踏まえ今後の本施設の在り方を検討することが望ましい旨の意見が提出されている。また、この意見に対して市は、「今後とも、施設の耐用年数を考慮しながら、適切な時期に地域住民の意見を聞く場を設け、在り方について検討していく。」との措置状況を公表している。

市に対して本措置状況に対する現在の検討状況を質問したところ、教育委員会内で今後検討していく予定である旨の回答を得た。しかし、具体的な取組内容を示す文書は閲覧できなかった。

<実利用者数の把握に係る意見の措置状況について>

監査の結果	措置の状況
本施設に関しては、築 40 年を超えていることでもあるし、今後の管理に要する費用と地元の児童をはじめとする市民の利用（需要）とを比較考量しながら、地域住民とともに今後の本施設の在り方を協議検討すべきである。	【措置を行わない(平成 26 年 10 月 8 日通知)】 本施設に関しては、平成 25 年度に耐震工事を実施し、校区役員等から継続使用を希望するとの意見を把握している。 今後とも、施設の耐用年数を考慮しながら、適切な時期に地域住民の意見を聞く場を設け、在り方について検討していく。

※出所：「平成 25 年度包括外部監査結果報告書
監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

【意見】

本施設における老朽化の状況は更に進行しており、本施設の在り方の検討は必須と考えられる。市によれば検討予定とのことであるが、検討内容を示す文書は確認できなかったことから、市においては、本施設の在り方について具体的な検討を推進することが望ましい。

なお、本施設は指定管理者制度に基づく運営がなされているものの、実質的には、過去の経緯等を踏まえ、体育館施設の運営を地元地域団体に委ねていると考えられる。指定管理者制度に基づく以上は、指定管理者の選定手続、非公募による理由の正当性の検討、指定管理料の積算の妥当性、指定管理者との協定締結手続、備品等の管理、指定管理者に対する評価等の事務業務が生じることとなる。このため、上記の施設の在り方の検討も踏まえつつ、施設運営及び事務業務の効率化のため、指定管理者制度から補助金交付による施設運営へ変更することも一考に値すると考える。

イ 福岡市総合図書館（総合図書館運営課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	福岡市総合図書館		
所在地	福岡市早良区百道浜3丁目7番1号		
根拠法令等	福岡市総合図書館条例、同施行規則		
設置目的	図書、記録、逐次刊行物その他必要な資料を収集し、整理し、及び保存して、市民の利用に供すること。		
指定管理者 ※令和2年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	よかたい図書館共同事業体	平成27年4月1日～令和3年3月31日	公募
主な施設	図書館、映像ホール、会議室など		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①施設の管理に関する業務 建物、付帯設備、電気機械備品等の管理、清掃業務等 ②施設の運営に関する業務 施設の使用案内、会議室の利用許可、常駐警備等 ③その他の業務 事業計画書及び収支予算書作成、事業報告書の作成等である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	有		
自主事業の概要	レストラン及びカフェコーナーの運営、自動販売機の設置		

＜収支状況＞

（単位：千円）

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	136,732	143,855	145,230
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	22,476	21,348	7,763
その他収入	—	—	—
収入計	159,208	165,203	152,993
人件費	22,870	23,712	21,397
委託費	80,759	86,984	82,563
光熱水費	1,732	1,693	971
その他支出	43,610	41,373	42,886
支出計	148,971	153,762	147,817
収支差額	10,237	11,441	5,176

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について

業務プロセス	Do (実行) : 再委託承諾手続
監査の視点	合規性

【現状】

市は、原則として指定管理者が業務を別の業者に委託（以下、本項において「再委託」という。）することを禁止している。しかし、あらかじめ市が承認した場合に限り、管理業務の一部を再委託することを認めている。

<本事業に係る再委託について>

(再委託等の禁止)

第 18 条 指定管理者は、管理運営業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ文書による市の承認を受けた場合は、当該業務の一部について、第三者に委託し、又は請け負わせる（以下「再委託」という。）ことができ、第三者がさらに他業者へ委託し、又は請け負わせる（以下「再々委託」という。）ことができる。

2 指定管理者は前項に規定する再委託及び再々委託を行う際は、「福岡市競争入札参加停止等措置要領」に基づく競争入札参加停止中または排除措置中の者へ委託してはならない。

※出所：「福岡市総合図書館の管理に係る基本協定書」

指定管理者は、業務の一部に関して自ら履行することが困難なことから事業計画書に再委託の内容を記載し、市から承認を得た上で再委託を実施している。事業計画書に記載された内容は、次のとおり委託件名、委託先及び住所、連絡先のみである。

<再委託の内容>

委託件名	委託先	住所、連絡先
エレベータ設備保守点検	三菱ビルテクノサービス (株)福岡支店	略
空調設備保守点検	日本空調サービス(株)九州 支店	略
自動扉開閉装置保守点検 (中略)	オリエント産業(株)	略

※出所：「事前協議願」

【意見】

市は、指定管理業務に係る再委託の承諾について、業務内容や個々の施設の状況等に依りて承諾すべきかを慎重に判断するよう、次のとおり注意喚起している。

これを踏まえると市は、再委託の妥当性の判断に当たって再委託に関する十分な情報を入手する必要がある。具体的には、再委託業務の内容及び再委託の相手先の情報に加えて管理に係る業務を一括して第三者へ委託していないか、過度に高額または低廉な価格で再委託をしていないか等を判断するため、再委託の必要性、契約予定金額等の情報も入手して総合的に判断する必要があると考える。

<指定管理業務に係る再委託について>

(4) 第三者への委託

清掃、警備といった個々の具体的業務を第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括して第三者へ委託することは許されない。

個々の具体的業務を第三者へ委託する場合は、市から事前に承諾を受けること。市は事前承諾を文書によって行うこととする。

また、指定管理者が個々の具体的業務を第三者へ委託（再委託という）し、委託された第三者がさらに他業者へ委託（再々委託という）する行為についても、市から事前に承諾を受けることとし、市は事前承諾を文書によって行うこととする。

再委託や再々委託等を制限なく認めることは、責任の所在が曖昧になり、情報管理におけるリスクが高くなるため、承諾にあたっては、個々の施設の状況に応じて、施設の管理運営に支障が出ない範囲内で承諾すべきかを判断すること。

再々委託から先の委託については、原則認めないこととする。

なお、再委託（再々委託）等の指定管理者が行う契約について、再委託・再々委託先については、福岡市の一般競争入札参加資格の停止及び排除の措置がなされているものは委託先になることができない。また、暴力団排除の取組に協力するよう、所管課から依頼を行うこと。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設において、市が再委託を承認するに当たって指定管理者から入手した情報は、委託件名、委託先及び住所、連絡先のみであり、承認の判断をするには情報が十分ではなく、適切な判断を妨げる可能性がある。

よって、市においては、指定管理業務における再委託の承認手続において、再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することが望ましい。

② (意見) 修繕費及び備品購入費の精算制度に係る概算額超過額の検討について

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	経済性及び効率性

【現状】

本施設の修繕費及び備品購入費は、福岡市総合図書館の管理に係る実施協定書（以下、本項において「実施協定書」という。）では、次のとおり、市が必要な金額を概算で指定管理者へ支払い、指定管理者において必要な支出を行った上で使用しなかった分は指定管理者から市へ返納させる精算制度について規定されている。ただし、修繕費及び備品購入費の実績額が実施協定書の記載金額を上回った場合の超過額については、特段の規定がない。

<令和2年度指定管理料の額>

(指定管理料の額)

第3条 市が協定期間中に支出する指定管理料の額は、145,231,000円（消費税及び地方消費税を含む。）とする。

2 前項の指定管理料には修繕費として1,000,000円（消費税及び地方消費税を含む。）、備品購入費として100,000円（消費税及び地方消費税を含む。）を含むものとする。

(中略)

(精算)

第5条 市は、第3条第1項に規定する指定管理料について、余剰が生じたとしても返納を求めないものとする。

2 指定管理者は、協定期間終了後、第3条第2項に定める修繕費及び備品購入費について精算を行い、精算の結果、余剰金が生じた場合には、前項の規定に関わらず、余剰金を市に返納しなければならない。

※出所：「福岡市総合図書館の管理に係る実施協定書」

令和2年度の本事業終了時に指定管理者から報告された収支報告によれば、修繕費は実施協定書上の金額1,000,000円に対して実績額は928,114円、備品購入費は実施協定書上の金額100,000円に対して実績額は99,000円であり、実績額は実施協定書上の金額を超えてはいないが、近似した金額である。市へ修繕費及び備品購入費の実績額について質問したところ、実際には修繕等すべき箇所は他にも多数あるとのことである。

【意見】

市が精算制度を導入している主旨は、指定管理者にとっては修繕費及び備品購入費からは利益が生じないため、必要な支出を控えるというリスクを抑えることに繋がり、適切な施設の維持管理を目指していると考えられる。

現状に記載のとおり、令和2年度の修繕費及び備品購入費の実績額は実施協定書の記載金額を超えていないが近似した金額であり、実際には修繕等すべき箇所は他にも多数あるとのことである。また、支出の実績額が実施協定書の記載金額を上回った場合の超過額については特段の規定がない。これらを踏まえると、修繕等すべき箇所があるにもかかわらず、必要な支出を控えている可能性を否定できない。このため、精算制度の導入目的である必要な修繕を控えるリスクを抑えることができていないこととなる。

このため、市においては、実施協定書における修繕費及び備品購入費の概算額を超えて支出を行う必要が生じた場合には、超過額について追加で必要な支出分の指定管理料を指定管理者へ支払うこと等を検討し、実施協定書等で明示することが望ましい。

③ (意見) 修繕費及び備品購入費の積算額の見直しについて

業務プロセス	Do (実行)：指定管理業務の執行管理
監査の視点	有効性

【現状】

令和2年度の指定管理料には、修繕費1,000千円、備品購入費100千円を含んでおり、年度末に精算を行うこととなっている。

令和2年度の指定管理料を決定するに当たって行った積算の根拠について市に質問したところ、平成27年度の制度導入時の積算額を踏襲しているとのことだった。

【意見】

年度末において精算を行うことを前提とする場合であっても、管理運営業務の実態に則した金額を指定管理料として積算することが必要である。

市においては、指定管理者と協議の上、必要な内容に基づき積算額を見直し、指定管理料に含まれる修繕費及び備品購入費の金額を実態に即した金額とすることが望ましい。

④ (意見) 事業者の財務モニタリングにおける内容の確認について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市は「財務状況チェック表」に基づき、指定管理者の財務モニタリングを実施している。具体的には、市が入手した指定管理者の財務数値に基づき、流動比率、自己資本比率、固定比率、負債比率を算定している。

算定した財務比率に関して自己資本比率が低い等、一部注意を要する数値がある。

【意見】

財務モニタリングを実施した結果、一部の数値に注意を要することのみをもって指定管理者制度運用に直ちに影響があるわけではない。しかし、仮に指定管理者の経営上のリスクが顕在化してきた場合には影響が生じ、結果として、施設の利用に支障をきたす可能性を否定できない。

このため、市においては、財務数値の意味するところを理解した上で分析の実施、専門家への相談等を通じ、必要に応じて経営上のリスクが顕在化した場合に備えた対応を準備しておくことが望ましい。

⑤ (意見) モニタリングに係る指標の目標値の計画時点における明示について

業務プロセス	Check (評価) : 指定管理者事業の成果の把握及び評価
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理業務の適正化を図るため、指定管理業務の実施状況を点検し、評価を行うモニタリングを実施している。当該モニタリングの一環として市は、毎年度終了後に指定管理者から自己評価シートを提出させ、当該自己評価シートに基づいて市自ら評価を行い、内容を公表している。

<指定管理業務に係る評価の実施について>

(2) 評価

① 指定管理者自己評価

毎年度終了後、指定管理者から、自己評価シート（別紙3 指定管理者自己評価シート(例)を参考にして作成）を提出させ、提供されたサービスの水準が要求水準を満たしているかどうかを確認する。

② 市評価

モニタリングシートを活用した各種実施状況点検の結果及び指定管理者自己評価の結果をもとに、市（施設所管課）は評価シート（別紙4 評価シート（例）を参考にして作成）を作成し、評価を行う。

(中略)

④ 評価結果のフィードバック（改善指導）

評価結果については、今後の施設の管理運営業務に活かすため、指定管理者に対して速やかに通知する。その際には、当該評価結果に至った理由、評価できる点について説明を行うとともに、改善が必要な点について、適切な改善指導を行う。

⑤ 公表

評価の過程（評価委員会を開催した場合）及び評価結果（評価シート、評価基準、

評価方法等)については、市政運営の透明性の確保の観点から、公表する。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設においても、市は、令和3年度に令和2年度の指定管理業務に係る評価を、指定管理者自己評価シートを用いて実施しており、指定管理者自己評価シートには、次のとおり指標の設定や達成状況に関する記載が見られる。

＜指定管理者自己評価シートにおける利用者満足度の記載＞

	H28	H29	H30	H31	R2
目標値	70.0%	75.0%	80.0%	80.0%	85.0%
満足度	93.3%	94.5%	94.4%	95.2%	94.5%
前年度比	-	101.3%	99.9%	100.8%	99.3%
目標達成率	133.3%	126.0%	118.0%	119.0%	111.2%

※出所：「指定管理者自己評価シート」

＜指定管理者自己評価シートにおける省エネルギーの記載＞

	H29	H30	H31	R2
目標値	H28実績の 98%	H28実績の 98%	H28実績の 96%	H28実績の 95%
使用料(MJ/m ² ・年)	1,101	1,014	986	876
H28年度(1,111MJ/m ² ・年)比	99.1%	91.3%	88.7%	78.8%
目標達成率	98.9%	107.3%	108.2%	120.5%

※出所：「指定管理者自己評価シート」

しかし、利用者満足度、省エネルギー使用料の目標値や達成状況について、指定管理者選定時の応募書類や各年度の事業計画書及び事業報告書のほか、指定管理業務の実施中に作成される資料等にも記載が見られなかった。

【意見】

指定管理業務の実施に当たって指標を設定する主旨は、指定管理業務を始めるに当たってあらかじめ定量的な目標を設定し、当該目標と実績を適時に比較して差異の原因を分析することにより、指定管理者の公平な評価や今後の業務改善、指定管理者のモチベーション向上等に活用していくことにあると考えられる。

このため、市は、指定管理者が指定管理業務を行う上で設定する指標の重要性について、「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」(以下、本項において「モニタリングマニュアル」という。)では次のとおり記載していると考えられる。

＜指定管理業務に係る指標の設定について＞

2 指標の設定

(1) 指標の重要性

指定管理者が行う管理運営業務について、指標を設定し求める水準を明らかにすることは、指定管理者の経営努力の結果を客観的かつ公平に評価できることとなり、指定管理者のモチベーション向上も図れる有効な手法であるため、当該施設の設置目的を踏まえつつ、指標の設定に取り組むことは重要なことである。

(2) 指標の設定方法

指標の設定にあたっては、当該施設の目的や機能、事業の目的や性質等に応じた適切な指標を選択する必要がある。指標については、募集要項（仕様書）に明記し設定しておくものと、募集時に達成できる水準の提案を求め、応募者が事業計画書に基づき、市と協議の上、設定するものがある。

(3) 活動指標・成果指標

指標には、活動指標（指定管理者が実施する業務の活動量と直接的な結果を測るもの）と成果指標（指定管理者が実施する業務の効果や成果を測るもの）がある。

原則として、活動指標と成果指標をそれぞれ設定することが望ましいが、成果指標については、施設や事業の特性によっては設定が困難な場合がある他、測定の高難性、費用等の課題が存在するため、活動指標のみの設定となることもあり得る。

※出所：「指定管理者制度導入施設におけるモニタリングマニュアル」

本施設において、指定管理業務実施後のモニタリング資料にのみ指標の目標値に係る記載があることは、

- ・当該目標値は、指定管理業務実施前から、あらかじめ設定されたものか
- ・当該目標値は、市と指定管理者が十分に協議のうえ、適切に設定されたものかが不明であり、指標が十分に活用されないことに繋がる可能性がある。

よって、市においては、モニタリングマニュアルの内容を踏まえ、指定管理者との協議も行いながらモニタリングに係る指標及びその目標値を適切に設定し、当該目標値を指定管理業務開始時点から明示しておくことが望ましい。

⑥ (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的として、インセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込ま

れる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として収受させることができる（法第 244 条の 2 第 8 項）。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。

（中略）

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本事業におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていなかった。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は、指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティ

ブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局		
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
	－	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市総合図書館には利用料金制ではないため、指定管理者のインセンティブ・ペナルティ制度に馴染みにくい可能性はある。

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は、他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるものの、インセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においては、インセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら、導入の要否について検討を行うことが望ましい。

ウ 福岡市東図書館（総合図書館図書サービス課）

（ア）指定管理者制度導入施設の概要

＜施設情報＞

施設名称	福岡市東図書館		
所在地	福岡市東区千早四丁目 21 番 45 号 なみきスクエア 1 階		
根拠法令等	福岡市総合図書館条例、同施行規則		
設置目的	市民の教育、学術及び文化の発展に寄与するため		
指定管理者 ※令和 2 年度含む期間 及びその前期間	名称	指定期間	公募・非公募
	東図書館管理運営共同企業 体	平成 28 年 6 月 4 日～令和 3 年 3 月 31 日	公募
主な施設	閲覧室、児童コーナー、おはなしのへや等		
施設数	1		
指定管理業務概要	指定管理者が行っている指定管理業務は、 ①管理・運営に関する業務 ・分館責任者業務（分館の運営総括等） ・庶務業務（委託業務の経理、人事、広報等） ・図書館業務（貸出・返却・予約等基幹的サービス等） ・施設管理（館の開閉、安全管理、環境保全等） ②その他の業務 である。		
利用料金制の採用	無		
利用料金の概要	無		
自主事業の有無	無		
自主事業の概要	無		

＜収支状況＞

（単位：千円）

項目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
指定管理料	38,717	40,062	41,200
利用料収入	—	—	—
自主事業収入	—	—	—
その他収入	193	142	136
収入計	38,910	40,204	41,336
人件費	35,049	37,105	38,181
委託費	—	—	—
光熱水費	—	—	—
その他支出	3,325	3,054	2,441
支出計	38,374	40,159	40,622
収支差額	536	45	714

(イ) 監査の結果及び意見

① (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、平成 27 年度における本施設の指定管理者選定に当たり、指定管理料上限額の積算を行っている。具体的な積算内容は、指定管理業務に必要な直接人件費を見積もった上で、この直接人件費に一定の比率を乗じて一般管理費等を算定している。

市に対して一般管理費等の算定に使用した各比率の根拠を質問したところ、国土交通省の積算基準の比率を参考にして積算したとのことである。

【意見】

指定管理料の上限額は、指定期間における指定管理料の大枠を決めるものであり、指定管理料の設定に関わる重要な項目である。

国土交通省の積算基準を参考にすること自体を否定するものではない。しかし、当該積算基準が対象とする業務内容に対して本施設の図書館業務内容を比較すると、この積算基準をもって積算すること、具体的には積算に使用された比率の妥当性に疑問が残る。

よって、市においては、施設の状況や経済環境等を踏まえ、国土交通省の積算基準等を参考にしつつも関連する事業者に参加見積を徴すること、市独自の積算内容も検討すること等を交えながら十分に検討を行い、指定管理料の上限額の適切性を確保することが望ましい。

② (意見) 予算と実績の差額に係る原因分析について

業務プロセス	Check(評価)：指定管理業務のモニタリング
監査の視点	有効性

【現状】

市は、福岡市東図書館の管理に係る基本協定書(以下、本項において「基本協定書」という。)において、指定管理者に対して収支報告書の作成を求めている。

<事業報告書等の提出について>

(事業報告書等の提出)

第 21 条 指定管理者は、法第 244 条の 2 第 7 項の規定により、毎年度終了後、東図書館の管理運営業務に関し次に掲げる事項を記載した事業報告書及び収支報告書を作成し、4 月 30 日までに市に提出しなければならない。ただし、指定の取消しなどにより、年度の中途において管理を終了したときは、30 日以内に当該終了した日までの間に係る事業報告書等を市に提出しなければならない。

※出所：「福岡市東図書館の管理に係る基本協定書」

指定管理者から提出を受けた令和 2 年度の収支報告書を閲覧したところ、収入及び支出の項目ごとに、予算、実績及び差額が記載されている。しかし、予算と実績との差額内容について原因分析等が行われた証跡は残されていなかった。

<収支報告書のうち事務費及び事業費>

(単位：円)

項目	予算	実績	差額
事務費	600,000	459,876	140,124
事業費	2,234,400	1,592,916	641,484

※出所：「令和2年度福岡市東図書館収支報告書」を基に監査人作成

【意見】

事業実施に先立って事業計画を策定し、収支計画や予算を見積もる趣旨は、当該見積金額が指定管理料のベースとなることは当然であるが、加えて、計画した金額と実績とを比較し、差異が生じた場合はその原因を分析することによって次年度の計画値を修正し、さらには事業を改善することにある。

令和2年度においては新型コロナウイルス感染症の影響によって施設の休館を行った期間（令和2年4月4日から5月25日まで）があること等により、事務費や事業費が予算に対して実績が少なくなっていると考えられる。このため、予算と実績との差額に係る原因分析の内容によっては、指定管理料の一部返還を検討すべきだった可能性も否定できない。

よって、市においては、指定管理者から提出を受けた収支報告書において、予算と実績との差額内容について原因分析等を行うことが望ましい。

③ (意見) インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討について

業務プロセス	Plan(計画)：事業実施及び実施方法の決定
監査の視点	有効性

【現状】

市は、指定管理者制度の運用に関して、サービスの維持、向上や指定管理者の意欲の向上を目的としてインセンティブ・ペナルティ制度導入の検討を推奨している。

<インセンティブ・ペナルティ制度の導入について>

6 インセンティブ・ペナルティ

サービスの維持・向上や指定管理者の意欲のさらなる向上のためには、必要に応じて、優れた実績等に対するインセンティブの付与を行い、また、サービス等が既定の水準に達しなかった場合には、指定取消等のペナルティを課することが重要であると考えられることから、インセンティブ・ペナルティの導入を積極的に検討すること。

(1) インセンティブ・ペナルティの例示

インセンティブ・ペナルティを導入する際の参考として、いくつか考え方を示しています。導入にあたっては、施設の性格や利用状況等を考慮したうえで仕組みを決定する必要があります。

なお、導入にあたっては、総務企画局（行政マネジメント課）に事前に協議すること。

【インセンティブの例示】

① 利用料金制度

利用料金制度の目的は、公の施設の管理運営に当たって、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、また、本市及び指定管理者の会計事務の効率化を図るものである。

利用料金制度を導入することにより、市からの財政支援を受けずとも採算が見込まれる施設や、指定管理者の自主的な経営努力を発揮する可能性が認められる施設などについては、積極的に利用料金制度の導入を図ること。

市は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（「利用料金」）を当該指定管理者の収入として收受させることができる（法第 244 条の 2 第 8 項）。

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について市の承認を受けなければならない（法第 244 条の 2 第 9 項）。

（中略）

② モニタリング評価結果の指定管理料等への反映

モニタリングにおける評価結果によって、報奨金を支払う、次年度以降の指定管理料を増額するなどするもの。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点を行うもの。

【ペナルティの例示】

① 取消を受けた者の応募制限

指定管理者の責めに帰すべき事由により、5 年以内に指定管理者の指定の取消を受けた者については、応募資格を認めない。

② モニタリング評価結果による指定の取消し又は業務の停止

モニタリングにおける評価結果が、あらかじめ定めた基準を満たしていない場合や、重大な法令違反があった場合は、指定の取消し又は業務の停止の検討を行う。

③ モニタリング評価結果の次回選定への反映

現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による減点を行うもの。

(2) 導入にあたって注意すべきこと

① インセンティブとペナルティは表裏一体の考え方であるため、導入する場合は、募集要項の段階で考え方を明確にしておく必要がある。なお、指定期間中の段階で導入する場合についても、事前に指定管理者に提示したうえで、適用時期等を協議する必要がある。

また、導入することが決まった場合は、内容を協定書に追加するか、別途、書面で取り交わすこと。

② 評価結果をもとにしたインセンティブ・ペナルティを行う場合は、必ず第三者による評価委員会を設けて評価を行うこと。また、評価にあたっては、成果指標を設定するなどして客観性を確保すること。

※出所：「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」

本施設におけるインセンティブ・ペナルティ制度の導入状況について質問したところ、現状は導入していないということであった。また、導入の検討を実施したことが分かる資料も残されていなかった。

【意見】

【現状】に記載したとおり、インセンティブ・ペナルティ制度導入は指定管理者の意欲の向上に繋がるメリットがあり、市は、行政運営プランの中でもインセンティブ制度の導入を推進していく旨、記載している。

<インセンティブ制度の導入推進について>

34	指定管理者制度導入施設における市民サービス向上の推進	総務企画局		
<p>●指定管理者制度の導入や公募化を支援するとともに、指定管理者がよりノウハウを発揮できる環境整備に向け、モニタリングの適切な実施や、インセンティブなどを付与する仕組みの導入などを推進し、効率的な施設運営と良質な市民サービスの提供を図ります。</p> <p>※インセンティブ制度…制度利用料金制度やモニタリング評価結果の次回選定への加減点など、指定管理者の自主的な経営努力の発揮や意欲のさらなる向上を目的として、インセンティブなどを付与する制度</p>	工程			
	3年度	4年度	5年度	6年度
	各局の支援	→	→	→
	制度の見直し	随時	随時	随時
	指標			
インセンティブ制度※の新規導入件数（累計）	現状値 （2年度）	中間目標 （4年度）	最終目標 （6年度）	
	-	20	45	

※出所：「福岡市 行政運営プラン（令和3年6月）」

確かに福岡市東図書館は利用料金制ではないため、指定管理者のインセンティブ・ペナルティ制度に馴染みにくい可能性はある。

また、利用料金制度以外に関しても、極端なインセンティブの付与は、他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もある。

しかし、例えば現在の指定管理者が引き続き公募してきた場合に、指定管理期間中のモニタリングにおける評価結果による加点、減点を可能とし、加減算する点数を適切な水準に調整することによって指定管理者の意欲向上を図ることも可能であると考えられる。

以上のとおり導入には十分留意が必要であるもののインセンティブ・ペナルティ制度の導入を検討しないことは、指定管理者の意欲を減退させるおそれがある。

よって、市においてはインセンティブ・ペナルティ制度のメリット、デメリット等を勘案しながら、導入の要否について検討を行うことが望ましい。