

5 外部監査公表第2号

地方自治法第 252 条の 38 第6項の規定により、令和5年2月2日に福岡市長から包括外部監査人による監査の結果に関する措置について通知を受けたので、同項の規定により次のとおり公表する。

併せて、監査の結果に添えて提出する意見に対する市の見解について通知を受けたので、次のとおり公表する。

令和5年4月27日

福岡市監査委員	中山郁美
同	藤本顕憲
同	水町博之
同	本野正紀

1 監査報告と措置及び監査の結果に添えて提出する意見の件数

4 外部監査公表第2号（令和4年3月31日付福岡市公報第6852号（別冊2）公表）分

（指定管理者制度の運用に関する事務の執行について）	措置・・・72件
	意見・・・180件

2 講じた措置及び市の見解の内容

以下のとおり

4 外部監査公表第2号（令和4年3月31日付福岡市公報第6852号（別冊2）公表）分
（指定管理者制度の運用に関する事務の執行について）

第4 監査の結果及び監査の結果に添えて提出する意見

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

監査の結果及び意見	措置の状況及び市の見解
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 【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	指定管理者制度運用に関する全庁的な状況調査については、毎年度実施しており、その結果については、各施設所管部局が参考にできるよう共有しているところである。 本調査については引き続き実施していくとともに、現在調査項目の拡充についても検討しており、次回（令和5年度）の調査に反映させることとした。 また、全庁的な状況調査の情報の中で公表できるものは市のホームページで公開しているところであるが、調査項目の拡充に

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。 (総務企画局組織定数課)	合わせて公開情報も充実させていくこととした。
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 【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。	人材育成の強化については、毎年、主に指定管理者制度を初めて担当する職員を対象とした初任者基礎研修、具体的なモニタリングのチェックの仕方などをテーマとしたモニタリング研修、指定管理者の選定方法をテーマとした選定研修を実施しており、これらの研修を継続することにより制度の内容の周知徹底を図るとともに、制度の運用にあたっては施設所管部局に対して適宜助言・指導を行うなど、人事異動の影響が最小限となるよう取り組んでいる。 また、「指定管理者の指定の手続に関する

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（令和３年度福岡市包括外部監査の結果報告書（以下「報告書」という。）54P 参照）が考えられるため、参考にされたい。 （総務企画局組織定数課）	ガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）の充実を図るため改訂作業に着手しており、改訂が完了次第、速やかに施設所管部局に対して周知徹底を図ることとした。
---	--

（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）

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
ア（意見）指定管理料の適切な積算及び決定について 【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（報告書 55P 参照）が考えられるため、参考にされたい。	指定管理料の適切な積算や決定方法については、積算の基本的な考え方や、人件費・物件費の基本的な積算方法、指定管理者との協議内容などについてガイドラインに明文化するよう改訂作業に着手しており、ガイドラインの改訂が完了次第、速やかに施設所管部局に対して周知徹底を図ることとした。

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。 (総務企画局組織定数課)	
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 【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。 (総務企画局組織定数課)	インセンティブ・ペナルティ制度の導入については、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、行政運営プランの推進項目の一つとしても位置づけ、導入促進を図っているところであり、研修の機会などを捉え、施設所管部局への働きかけを行っていく。 また、モニタリングの適切な評価に向けては、研修の機会などを捉え、施設所管部局に対する助言・指導等の働きかけを行っていく。
ウ（意見）選定委員会の適切な運営について 【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。	選定委員会の適切な運営については、研修の機会などを捉え、施設所管部局に対する助言・指導等の働きかけを強化することにより、ガイドラインに定められた内容の周知徹底を行っていく。 特に令和4年度に指定管理者の選定を行う施設所管部局とは適宜情報共有を図り、選定委員会の適正な運営方法について指導・助言等を行った。

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。 (総務企画局組織定数課)	
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 【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（報告書 59P 参照）が考えられるので、参考にされたい。 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	公募に伴う競争性の確保については、令和 4 年 3 月に、令和 4 年度に公募予定の対象施設について、指定管理に対して興味を示す民間団体にサウンディングを実施し、事業者が参入しやすい公募条件などについて意見交換を行った。 非公募理由の妥当性等については、施設所管部局との協議を通じて慎重な検討を行っていく。

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。 （総務企画局組織定数課）	
--	--

（３）協定締結手続、指定管理業務の執行管理等（Do）

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
ア（意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。	再委託の承諾については、再委託を行う際の手続き方法をガイドラインに明文化するとともに様式例を掲載するよう改訂作業に着手しており、ガイドラインの改訂が完了次第、速やかに施設所管部局に対して周知徹底を図ることとした。 特に令和４年度に指定管理者の選定を行う施設所管部局とは適宜情報共有を図り、再委託の承諾手続きについて指導・助言等を行った。

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。 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。	
--	--

(総務企画局組織定数課)	
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 【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。 (総務企画局組織定数課)	自主事業の適切な実施については、研修の機会などを捉え、施設所管部局に対する助言・指導等の働きかけを強化することにより、ガイドラインに定められた内容の周知徹底を行っていく。
ウ（意見）備品の管理の充実化について 【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	備品の管理方法については、実地調査の中で、備品台帳と現物との照合作業を行うことなどガイドラインに明文化するよう改訂作業に着手しており、ガイドラインの改訂が完了次第、速やかに施設所管部局に対して周知徹底を図ることとした。

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。 (総務企画局組織定数課)	
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 【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。 (総務企画局組織定数課)	修繕費の適切な取扱いを含めた施設の適切な管理については、研修の機会などを捉え、施設所管部局に対する助言・指導等の働きかけを強化することにより、ガイドラインに定められた内容の周知徹底を行っていく。

(4) 公の施設の管理に対するモニタリング(Check)

監査の結果及び意見	措置の状況及び市の見解
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	モニタリングのルールの周知徹底については、毎年モニタリング研修を行っているところであり、引き続き研修の機会を捉え

【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。 (総務企画局組織定数課)	て、施設所管部局に対する助言・指導等の働きかけを行っていく。 現地調査の運用の充実化についても、モニタリングシートを活用したチェック方法などについて、研修などを通じて施設所管部局に周知徹底を行っていく。
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 【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。	事業報告書及び収支決算書の内容確認については、チェックのポイント等についてガイドラインに明文化するよう改訂作業に着手しており、ガイドラインの改訂が完了次第、速やかに施設所管部局に対して周知徹底を図ることとした。

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（報告書 72P 参照）が挙げられるので参考にされたい。 （総務企画局組織定数課）	
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 【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	利用者アンケートの確実な実施については、指定管理者制度運用に関する全庁的な状況調査の中で確認を行っているところであり、戦略的な活用については、検討を行っていくこととした。

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（報告書 74P 参照）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。 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（報告書 74P 参照）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。 （総務企画局組織定数課）	
エ（意見）管理の成果を示す指標の設定及び評価について 【意見】	モニタリングマニュアルに定められた内容の周知徹底については、管理の成果を示す指標の設定及び適正な評価の徹底を図る

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。 (総務企画局組織定数課)	ため、毎年モニタリング研修を行っているところであり、本研修の機会などを捉えて、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行った。
---	---

(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)

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
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 【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	管理に関する効果的かつ効率的な運用事例については、毎年、指定管理者制度運用に関する全庁的な状況調査を行っているところであり、令和5年度から、本調査時に施設運営の好事例についての情報収集をあわせて行い、研修時などに成功事例の紹介を行うこととした。

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。 (総務企画局組織定数課)	
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 【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。 (総務企画局組織定数課)	指定管理者制度に関する情報の公表については、ガイドラインに明文化しているところであり、研修の機会などを捉え、施設所管部局に対する助言・指導等の働きかけを強化することにより、周知徹底を行った。 特に令和４年度に指定管理者の選定を行う施設所管部局とは適宜情報共有を図り、適正な情報公表について指導・助言等を行った。

３ 監査の結果及び意見（各論）

（１）市民局

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
ア 福岡市 NP0・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） 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 【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。	設計金額の集計については、複数の職員により再計算を行うことを令和４年８月に課内の研修で職員へ周知し、再発防止を図っている。

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。 (市民公益活動推進課)	
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 【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。 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。 (市民公益活動推進課)	指定管理者選定時における事業計画等の応募業者名の非表示化については、次回(令和7年度)の指定管理者選定手続において、提案書に社名等の提案者を特定できるような記載を行わないよう見直しを行う。
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	基本協定書に則り、実施協定書に自主事業の年次の収支報告書の様式を追加し、令

【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。 (市民公益活動推進課)	和 3 年度の年次報告において提出を受けた。
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） 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 【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。 (公民館支援課)	引用条文については、令和 4 年度実施協定書において、適切に記載している。また、令和 3 年度以降、複数の職員により確認を行っており、令和 4 年 8 月に課内会議において、あらためて職員へ周知し、再発防止を図っている。
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 【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	モニタリングに係る指標及びその目標値については、令和 4 年度中に設定し、事業計画書に明示するよう指定管理者と協議を進めている。 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の提出を求めるとも

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。（報告書 87P 参照） 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。 （公民館支援課）	に、当該内容を適切に評価する。
③ （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【意見】 市は、指定管理業務に係る再委託の承	令和４年度から、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の情報を入手

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。 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。 （公民館支援課）	しており、再委託の妥当性の検討を行っている。
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） 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 【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	モニタリングに係る指標及びその目標値については、令和４年度中に設定し、事業計画書に明示するよう指定管理者と協議を進めている。 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の提出を求めるとともに、当該内容を適切に評価する。

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。（報告書 92P 参照） 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。 （公民館支援課）	
② （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について	令和４年度から、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

【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。 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。 (公民館支援課)	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情報を入手しており、再委託の妥当性の検討を行っている。
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） 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 【意見】 指定管理業務の実施に当たって指標を	モニタリングに係る指標の目標値については、令和4年度実施協定締結時までに指定管理者と協議を行い、利用者数等の目標値を設定し、事業計画書に明示した。

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。（報告書 97P 参照） 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。 （生涯学習課）	
② （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	令和４年度から、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の情報を入手しており、再委託の妥当性の検討を行って

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。 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。 (生涯学習課)	いる。
オ 福岡市民体育館（スポーツ推進部スポーツ施設課） 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 【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	モニタリングに係る指標及びその目標値については、令和３年度実施の指定管理者の募集において、活動・成果指標として定量的な目標を設定し、事業計画書に明示し提出するように募集要項に定めた。 今後、各年度の指定管理業務の終了時には、事業計画で設定した指標及び指標に対する到達度について提出を求め、当該内容を適切に評価していく。

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。（報告書 102P 参照） 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。 （スポーツ施設課）	
② （意見）非公募による外郭団体の選	非公募で指定管理者を選定している施設

定の見直しについて 【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。 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つてから既に 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。 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。 (スポーツ施設課)	について、令和 8 年度末の現指定管理期間終了までに、様々な側面から、次期選定方法を検討していく。
---	--

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 【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。 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い。 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。 （スポーツ施設課）	令和３年度実施の指定管理者の募集にかかる指定管理料上限額の積算から、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て、指定管理料を算定している。
--	---

④ （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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、総合的に判断する必要があると考える。 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。 （スポーツ施設課）	令和４年度から、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の情報を入手し、再委託の妥当性の検討を行っている。
⑤ （意見）備品の定期的な実地調査の実施について 【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	令和３年度に備品台帳と現物との照合作業を行った。また、令和４年度から、指定管理者業務仕様書に備品台帳と現物との照合作業について規定し、一年に一回、状況を把握することとした。

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。 (スポーツ施設課)	
⑥ (意見) 継続的な実利用者数の把握について 【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。 (スポーツ施設課)	総利用者数や稼働率の把握及び利用者アンケートについては毎年度実施している。実利用者数の把握については、推計方法等について検討していく。
カ 福岡市立東体育館 (スポーツ推進部スポーツ施設課) キ 福岡市立西体育館 (スポーツ推進部スポーツ施設課) 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 【指摘事項】	モニタリングに係る指標及びその目標値については、令和3年度実施の指定管理者の募集において、活動・成果指標として定量的な目標を設定し、事業計画書に明示し提出するように募集要項に定めた。 今後、各年度の指定管理業務の終了時には、事業計画で設定した指標及び指標に対

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。（報告書 114P 参照） 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	する到達度について提出を求め、当該内容を適切に評価していく。
--	---------------------------------------

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。 (スポーツ施設課)	
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 【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。 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。 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。 (スポーツ施設課)	令和３年度実施の指定管理者の募集・選定手続きより、選定委員に対して応募業者名を非表示とした。
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 【意見】 【現状】に記載したとおり、インセン	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していく。

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。

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。

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可否について検討を行うことが望ましい。 (スポーツ施設課)	
④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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、承認の判断をするには情報が十分ではな	令和4年度から、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の情報を入手し、再委託の妥当性の検討を行っている。

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。 (スポーツ施設課)	
⑤ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【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。 (スポーツ施設課)	令和3年度に備品台帳と現物との照合作業を行った。また、令和4年度から、指定管理者業務仕様書に備品台帳と現物との照合作業について規定し、一年に一回、状況を把握することとした。
⑥ (意見) 継続的な実利用者数の把握について 【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。	総利用者数や稼働率の把握及び利用者アンケートについては毎年度実施している。実利用者数の把握については、推計方法等について検討していく。

(スポーツ施設課)	
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） 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） 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 【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。（報告書 126P 参照） 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	モニタリングに係る指標及びその目標値については、令和 3 年度実施の指定管理者の募集において、活動・成果指標として定量的な目標を設定し、事業計画書に明示し提出するように募集要項に定めた。 今後、各年度の指定管理業務の終了時には、事業計画で設定した指標及び指標に対する到達度について提出を求め、当該内容を適切に評価していく。

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。 (スポーツ施設課)	
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 【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。 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。 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	令和３年度実施の指定管理者の募集・選定手続きより、選定委員に対して応募業者名を非表示とした。

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。 (スポーツ施設課)	
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 【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。 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。 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	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していく。

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可否について検討を行うことが望ましい。 (スポーツ施設課)	
④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	令和4年度から、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の情報を入手し、再委託の妥当性の検討を行っている。

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。 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。 (スポーツ施設課)	
⑤ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【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。 (スポーツ施設課)	令和3年度に備品台帳と現物との照合作業を行った。また、令和4年度から、指定管理者業務仕様書に備品台帳と現物との照合作業について規定し、一年に一回、状況を把握することとした。
⑥ (意見) 継続的な実利用者数の把握について 【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	総利用者数や稼働率の把握及び利用者アンケートについては毎年度実施している。実利用者数の把握については、推計方法等について検討していく。

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。 (スポーツ施設課)	
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） 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 【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。 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。 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	令和３年度実施の指定管理者の募集・選定手続きより、選定委員に対して応募業者名を非表示とした。

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。 (スポーツ施設課)	
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 【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。 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。 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	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していく。

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しい。 (スポーツ施設課)	
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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	令和4年度から、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の情報を入手し、再委託の妥当性の検討を行っている。

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。 (スポーツ施設課)	
④ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【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。 (スポーツ施設課)	令和3年度に備品台帳と現物との照合作業を行った。また、令和4年度から、指定管理者業務仕様書に備品台帳と現物との照合作業について規定し、一年に一回、状況を把握することとした。
⑤ (意見) 施設の在り方の継続的な検討について 【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	今宿野外活動センターについては、現在、施設のあり方について検討を行っているところである。

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（報告書 144P 参照）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。 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について継続して検討していくことが望ましい。 （スポーツ施設課）	
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） 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 【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。 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 （事業推進課）	基本協定におけるリスク分担表については、令和 5 年度からの指定管理者選定手続において、改定後のリスク分担表の内容に見直しを行った。
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 【意見】	指定管理者選定時における事業計画等の応募業者名の非表示化については、令和 5 年度からの指定管理者選定手続に係る募集要項において、提案書に社名等の提案者を

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。 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。 (事業推進課)	特定できるような記載を行わないように見直しを行った。
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 【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。 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	インセンティブ・ペナルティ制度の導入について検討した結果、令和 5 年度からの指定管理者については、インセンティブ・ペナルティ制度を導入することとした。 令和 5 年度からの指定管理者が次回（令和 9 年度）の本施設の公募に応募する際は、指定期間中のモニタリング評価結果を元に、選定審査の総得点への加減点を行う予定である。

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。 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。 (事業推進課)	
④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	令和４年度から、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の情報を入手しており、再委託の妥当性の検討を行っている。

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。 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。 (事業推進課)	
⑤ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【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。 (事業推進課)	備品の実地調査の実施については、令和5年度指定管理者公募実施のタイミングで実施した。今後は、毎年度の実施協定作成時を目途に、1年に1回実施する予定である。

(2) こども未来局

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
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（こども部こども発達支援課） ① （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。 （こども発達支援課）	再委託の承認については、市が定める再委託の運用基準に則り、令和4年度分より再委託業務の内容、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を記載した再委託承諾申請書を指定管理者より提出させている。

② （意見）備品の定期的な実地調査の実施について 【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。 （こども発達支援課）	備品台帳と現物の照合作業については、 令和 4 年度より 1 年に 1 回実施することと した。
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 【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。 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。	令和 4 年度に実施する、青少年施設の指 定管理者の選定においては、募集要項の中 で事業計画書に応募団体名及びそれが推定 されるものは記載しないよう示すととも に、選定委員会においても応募業者名を伏 せた状態で評価を行う。

(こども発達支援課)	
イ 福岡市科学館（こども部こども発達支援課） ① （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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	再委託の承認については、市が定める再委託の運用基準に則り、令和４年度分より再委託業務の内容、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を記載した再委託承諾申請書を指定管理者より提出させている。

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。 (こども発達支援課)	
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) 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 【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。(報告書 167P 参照) 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。	モニタリングに係る指標及び目標値の設定について、令和4年3月、指定管理者と協議の上、2つの指標及び目標値を設定し通知文書に明示し、「自己評価シート」に明記した。 ・評価項目 指定事業が適正に実施されているか(就業・生活支援講習会) - 目標値 「就業・生活支援講習会事業」における受講者の満足度 80%以上 ・評価項目 指定事業が適正に実施されているか(ひとり親家庭自立支援プログラム策定事業) - 目標値 「ひとり親家庭自立支援プログラム策定事業」における就職率 65%以上 また、各年度の指定管理業務終了時には、指標及び目標値に対する到達度を自己評価シートに記載するよう指定管理者に指導を行っており、当該内容を適切に評価していく。

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。 (こども家庭課)	
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 【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	事前協議を不要とする修繕の金額基準については、令和4年4月に、市と指定管理者の間で締結した「令和4年度福岡市立ひとり親家庭支援センター管理に係る実施協定書」において、具体的な金額基準を明記した。

を明示することが望ましい。 (こども家庭課)	
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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、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。 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	再々委託の承認手続について検討した結果、令和4年度から、再々委託の業務内容、相手先、委託を必要とする理由、予定金額等の情報を入手し、再々委託の妥当性を検討することとした。

再々委託の妥当性を検討することが望ましい。 (こども家庭課)	
④ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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(報告書172P参照)。 (こども家庭課)	令和8年度の次期指定管理者の選定に際しては、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。
エ 福岡市立めばえ学園(こども部こども発達支援課) ① (結果) 指定管理料の積算の適切性について 【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	令和4年度の実施協定から、実施協定書に記載する指定管理料について、実施協定締結前に指定管理料を文書により通知するとともに、指定管理者が作成した見積金額と差額については積算理由を示すよう変更した。

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。 (こども発達支援課)	
② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。	令和4年度から、予定金額、再委託の理由を指定管理者が提出する再委託協議書に記載させ、再委託の承諾を行っている。

(こども発達支援課)	
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 【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。 (こども発達支援課)	令和 5 年度の実施協定書に市の直接修繕、他の予算費目との流用を認める考え方を明示することとした。
④ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【意見】 備品台帳と現物との照合作業が定期的	令和 4 年度から実地調査については、1 年に 1 回実施することとした。

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。 (こども発達支援課)	
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） ① （結果）指定管理料の積算の適切性について 【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。 (こども発達支援課)	令和4年度の実施協定から、実施協定書に記載する指定管理料について、実施協定締結前に指定管理料を文書により通知するとともに、指定管理者が作成した見積金額と差額については積算理由を示すよう変更した。
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 【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。	次回（令和6年度）の指定管理者選定を非公募で行う場合は、募集要項や選定基準等の事前公表を行うこととした。

(報告書 181P 参照) 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。 (こども発達支援課)	
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。	令和 4 年度から、予定金額、再委託の理由を指定管理者が提出する再委託協議書に記載させ、再委託の承諾を行っている。

(こども発達支援課)	
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 【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。 (こども発達支援課)	令和 5 年度の実施協定書に市の直接修繕、他の予算費目との流用を認める考え方を明示することとした。
⑤ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【意見】 備品台帳と現物との照合作業が定期的	令和 4 年度から実地調査については、1 年に 1 回実施することとした。

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。 (こども発達支援課)	
カ 福岡市立小呂保育所（子育て支援部事業企画課） 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 【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。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	「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」を踏まえ、令和4年度実施協定書において、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した。また、取扱いの変更について指定管理者へ説明を行った。 今後、協定書作成にあたっては、ガイドラインに則った内容となっているか複数職員で確認を行うこととした。

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。 (事業企画課)	
② (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【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。 (事業企画課)	令和 4 年度から、備品の実地調査を年 1 回実施するが、離島に位置し、滞在可能時 間が限られていることから、1 回に照合す る備品を限定し、指定管理期間を通じて全 備品の照合作業を行うこととした。
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 【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。 (報告書 189P 参照) 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。 (事業企画課)	次回（令和 6 年度）の指定管理者の指定 の手続から、「指定管理者の指定の手続に関 するガイドライン」を踏まえ、募集要項や 選定基準等の事前公表を行うこととした。

(3) 福祉局

監査の結果及び意見	措置の状況及び市の見解
ア 福岡市市民福祉プラザ（総務企画部地域福祉課） ① （結果）選定委員の適切な人選について 【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。 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。 （地域福祉課）	選定委員の人選については、次期選定時（令和5年度）の委員を選定する際に、実質的に応募者と選定委員に公平性を害する利害関係を有していないことを確認し、委員の選定を行うこととする。
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 【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	選定委員会の詳細な議事録の作成・保管については、次期選定時（令和5年度）の選定委員会から詳細な議事録を作成し保管するよう改めることとする。

(地域福祉課)	
③ (結果) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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	再委託の承認手続については、令和4年度の承認手続より、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こととした。 また、令和4年度の再委託承認申請時の様式を改め、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とした。

ことが望ましい。 (地域福祉課)	
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 【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。(報告書 196P 参照) 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	モニタリングに係る指標及びその目標値の設定については、令和4年度から、指定管理者と協議を行い、目標値を通知文書に明示し、年度末の指定管理業務終了時に指定管理者から提出される自己評価シートに目標値に対する到達度を記載させ、当該内容を評価することとした。

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。 (地域福祉課)	
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 【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。 (地域福祉課)	個々の自主事業の収支の状況については、令和4年度の指定管理業務の事業計画書の提出時に個々の自主事業ごとの収支計画書及び収支計算書の提出を求め、また、年度終了時に個々の自主事業ごとの収支報告書の提出を求めることとした。
⑥ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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	競争性を確保するための具体的な対応については、次期選定時(令和5年度)に向けて、実施する指定管理業務の内容の整理や指定管理料の積算内容の見直し等を行い、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に問題がないか原因の把握及び分析に努め、競争性を確保できるよう検討する。

参考にされたい。(報告書 198P 参照) (地域福祉課)	
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) 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 【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。(報告書 222P 参照) 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。 (高齢福祉課)	令和 4 年度事業計画書における自己評価項目については、当該項目の達成評価の根拠となりうる数値目標を設定するよう、指定管理者に通知し、指定管理者が定量的で具体的な評価基準を設定し実施協定書中「令和 4 年度 自己評価項目(園独自分)」に明示した。
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 【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	令和 3 年度分財務モニタリングからは、財務比率を理解して分析し、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している。

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。 (高齢福祉課)	
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） 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 【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。（報告書 226P 参照） 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。 (高齢福祉課)	令和 4 年度事業計画書における自己評価項目については、当該項目の達成評価の根拠となりうる数値目標を設定するよう、指定管理者に通知し、指定管理者が定量的で具体的な評価基準を設定し実施協定書中「令和 4 年度 自己評価項目（園独自分）」に明示した。
カ 福岡市立つくし学園（障がい者部障がい企画課）	委員の任期については、次期選定時（令和 6 年度）に保護者代表を選定委員とする

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 【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。 （障がい企画課）	場合は、設置要綱の改正を行うこととした。 「利害関係者非該当誓約書」については、令和４年度より、入手しているかを複数職員で確認徹底を行い、再発防止を図っている。
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 【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。 （障がい企画課）	指定管理者には、令和４年２月の後期モニタリング時に指導を行った。 また、令和３年度の収支決算報告書の提出から、指定管理者に、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の提出を求め、適切に実態の把握を行っている。
③ （意見）応募者が１者の場合の競争性の確保について 【意見】	競争性を確保するための具体的な対応策については、次期選定時（令和６年度）に向けて、事業所へのヒアリングを実施し、

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（報告書 230P 参照）。 （障がい企画課）	原因の把握及び分析を行い、公募の期間や周知方法、仕様書の内容を検討することとした。
④ （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	再委託の承認手続については、令和 4 年度指定管理業務の事業計画書の提出を依頼する際に、契約予定金額、再委託の理由を様式に追加し、十分な情報を入手することとした。

合的に判断する必要があると考える。 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。 （障がい企画課）	
キ 福岡市立ももち福祉プラザ（障がい者部障がい企画課） ① （結果）指定管理料上限額の適切性の確保について 【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。 （障がい企画課）	指定管理料の上限額については、市独自の積算を行うこととし、令和３年度に令和５年度からの公募に向けて、原則、訓練等給付費等の利用料金収入を管理運営経費に充てることにしたが、重度の強度行動障がい者への対応を要する事業については、職員を追加配置する必要があることから、追加配置する職員人件費相当分を指定管理料の上限額として積算を行っている。
② （結果）収支決算書の内容の確認の必要性について 【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	指定管理者には、令和４年１月の後期モニタリング時に、収支決算報告書は、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を行った。 また、令和３年度の収支決算報告書の提

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名称で計上するよう指導すべきである。 (障がい企画課)	出から、指定管理者に、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の提出を求め、適切に実態の把握を行っている。
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	再委託の承認手続については、令和4年度指定管理業務の事業計画書の提出を依頼する際に、契約予定金額、再委託の理由を様式に追加し、十分な情報を入手することとした。

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。 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。 （障がい企画課）	
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） ① （結果）指定管理料上限額の適切性の確保について 【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	指定管理料の上限額については、次期選定時（令和6年度）に向けて、過去の実績額だけでなく、経済状況や金額の妥当性等を踏まえた積算を行い、適切性の確保をすることとした。

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。 (障がい企画課)	
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 【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	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は、令和４年１月の後期モニタリング時に指定管理者と協議を行い、修繕を行う場合の事前協議にて、市の直接修繕の実施を検討することとした。 また、毎年度、収支予算報告書の内容の適切性を検証して予算の積算の見直しを行い、指定管理者に過度な負担を強いることがないようにすることとした。

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。 (障がい企画課)	
③ (結果) 収支決算書の内容の確認の必要性について 【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」	指定管理者には、令和 4 年 1 月の後期モニタリング時に、収支決算報告書は、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を行った。 また、令和 3 年度の収支決算報告書の提出から、指定管理者に、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の提出を求め、適切に実態の把握を行っている。

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。 (障がい企画課)	
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 【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。（報告書 243P 参照） 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。 (障がい企画課)	非公募の場合の手続の公表については、次期選定時（令和 6 年度）に向けて、募集要項や選定基準等を事前公表することで、市民への情報提供、選定の客観性・透明性の確保を図ることとした。
⑤ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	再委託の承認手続については、令和 4 年度指定管理業務の事業計画書の提出を依頼する際に、契約予定金額、再委託の理由を様式に追加し、十分な情報を入手することとした。

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。 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。 （障がい企画課）	
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） 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 【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	「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算については、令和4年度の実施協定書の締結から、両費目間で流用を行うことを認める旨を記載している。

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。 (障がい企画課)	
② (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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。(報告書 249P 参照) (障がい企画課)	競争性を確保するための具体的な対応策については、次期選定時（令和5年度）に向けて、事業所へのヒアリングを実施し、原因の把握及び分析を行い、公募の期間や周知方法、仕様書の内容を検討することとした。なお、選定は、合築施設である寿楽園の所管課である高齢福祉課であることから、情報連携を十分に行い、実施することとした。
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	再委託の承認手続については、令和4年度指定管理業務の事業計画書の提出を依頼する際に、契約予定金額、再委託の理由を様式に追加し、十分な情報を入手することとした。

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。 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。 （障がい企画課）	
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） 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 【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	「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算については、令和4年度の実施協定書の締結から、両費目間で流用を行うことを認める旨を記載している。

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。 (障がい企画課)	
② (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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。(報告書 254P 参照) (障がい企画課)	競争性を確保するための具体的な対応策については、次期選定時(令和5年度)に向けて、事業所へのヒアリングを実施し、原因の把握及び分析を行い、公募の期間や周知方法、仕様書の内容を検討することとした。
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	再委託の承認手続については、令和4年度指定管理業務の事業計画書の提出を依頼する際に、契約予定金額、再委託の理由を様式に追加し、十分な情報を入手することとした。

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。 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。 （障がい企画課）	
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） 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 【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ふべきではない。 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	令和7年度から、指定管理料の上限額については、指定管理料が当該上限額を超過する場合は、その内容を市で分析して適切な積算を実施するとともに、決定の過程を文書として保存することとした。

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。 (障がい企画課)	
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 【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。 (障がい企画課)	「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算については、令和4年度の実施協定書の締結から、両費目間で流用を行うことを認める旨を記載している。
③ (結果) 収支決算書の内容の確認の必要性について 【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	指定管理者には、令和4年2月の後期モニタリング時に、収支決算報告書は、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を行った。 また、令和3年度の収支決算報告書の提出から、指定管理者に、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の提出を行うこととし、適切に実態の把握を行っている。

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名称で計上するよう指導すべきである。 (障がい企画課)	
④ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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	競争性を確保するための具体的な対応策については、次期選定時(令和6年度)に向けて、事業所へのヒアリングを実施し、原因の把握及び分析を行い、公募の期間や周知方法、仕様書の内容を検討することとした。

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。（報告書 261P 参照） （障がい企画課）	
⑤ （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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	再委託の承認手続については、令和 4 年度指定管理業務の事業計画書の提出を依頼する際に、契約予定金額、再委託の理由を様式に追加し、十分な情報を入手することとした。

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。 (障がい企画課)	
シ 福岡市立点字図書館（障がい者部障がい企画課） 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 【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。 (障がい企画課)	「施設の維持及び修繕費」並びに「備品購入及び修理費」の精算については、令和4年度の実施協定書の締結から、両費目間で流用を行うことを認める旨を記載している。

（４）保健医療局

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
イ 福岡市立急患診療所（健康医療部地域医療課） 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 【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	指定管理者に対し、事業計画書に具体的に業務の成果を表す指標及び達成のための取組を記載するよう指導し、令和４年度事業計画書から具体的に記載されている。 事業報告書についても、令和４年度の実施協定書に記載した内容に対する結果を具体的に記載するよう指定管理者に指導を行っており、具体的な記載内容を基に評価を実施していく。

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。 (地域医療課)	
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 【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。 (地域医療課)	自動車借上料の単価については、指定管理者と協議の上、医療従事者を確保するために必要な額としているが、令和 5 年度からは、協議内容を文書化することとする。
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 【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。 (地域医療課)	指定管理料の中で実施される工事については、令和 4 年 2 月工事分から、複数の見積書を徴取の上、工事の必要性についてヒアリングを行うこととした。 また、入手した情報をもとに、市で妥当性について検証の上、文書として保管している。

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 【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。 （地域医療課）	精算後の指定管理料が当初設定した指定管理料の上限額を超過する場合には、理由について、指定管理者にヒアリングを行い、協議を行っていたが、令和４年度から、市で分析を行った記録を含め決裁を行い、文書で保管することとする。
⑤ （結果）事業報告書に記載する内容の充実について 【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（報告書 204P 参照）を公表しているが、本監査において令和２年度の実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。 （地域医療課）	事業報告書については、指定管理者に対して、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よう指導するとともに、令和３年度事業報告書から新たに指定管理者自ら分析及び評価した「事業に関する概況」を追加し、具体的に記載されていることを確認している。

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 【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。（報告書 205P 参照） 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。 （地域医療課）	募集要項や選定基準等については、令和 6 年度募集時から、事前公表を行うこととする。
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 【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	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は、令和 6 年度選定時から評価基準ごとに行うこととし、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とする。 また、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、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こととする。

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。 （地域医療課）	
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 【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賄えないとしても、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	福岡市立急患診療所の運営にかかる支出額については、その年の感染症の流行状況等に左右され、その際に必要とされる対策等を行うため、収支差額に係る基準を一律に設定し、客観的な分析・評価を行うことは困難である。 なお、指定管理料の決算額については、上限額を超過している理由等について分析を行っている。

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。 （地域医療課）	
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 【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	選定方法については、「非公募により選定する理由」で述べたもののほか、今後の医師の働き方改革による影響により、より一層、医療従事者を確保することが困難な状況になることが予想されており、そのような状況の中、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えるのは福岡市医師会以外にはないため、従来どおり非公募とする。 なお、6 施設一体として指定管理者を行う場合の「効率性」については、次回（令和 6 年度）選定時にどの程度効率的なのかを示すこととする。

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。 (地域医療課)	
⑩ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。 (地域医療課)	再委託については、令和4年度から従来の情報に加え、金額や再委託理由も併せて入手した上で、承諾の判断を行うこととした。

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) 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 【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。 (健康増進課)	利害関係者非該当誓約書については、令和 2 年度の選定（指定期間：令和 3 年 4 月から令和 8 年 3 月まで）において選定委員ごとに入手している。今後の選定においても本取扱いを継続する。
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 【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。(報告書 215P 参照) 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。 (健康増進課)	収支予算書と収支決算書の比較については、令和 3 年度決算から、収支決算書において予算額と決算額の差額やその理由を記載した様式に変更を行うなど、差異の内容把握のため見直しを行っている。
③ (結果) 収支決算書の内容の確認の 必要性について 【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	収支決算書の内容確認については、令和 3 年度決算から、収支決算書において決算額の内容や内訳を記載した様式に変更し、内容の把握を行っている。

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、収支決算書を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などを確認する必要がある。 （健康増進課）	
④ （意見）応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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策は次のとおり考えられることから参考にされたい。（報告書 218P 参照） （健康増進課）	競争性の確保については、次期選定時（令和7年度）に向けて、事業者へのヒアリングを実施し、原因の把握や分析を実施し、対応策の検討を行うこととした。

⑤ （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。 （健康増進課）	再委託の承諾に係る情報の入手については、令和４年度の再委託申請時から、再委託の理由、予定金額等を記載した様式に変更を行うなど、見直しを行った。
ス 福岡市葬祭場（生活衛生部生活衛生課） ① （結果）指定管理料上限額の適切性	次回（令和６年度）の指定管理者選定時から、指定管理料について、市独自で算定した金額と指定管理候補者から提出された

の確保について 【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。 (生活衛生課)	見積や実績を比較することで、上限額の適切性を確保することとした。
② (結果) 指定管理料の適切な積算の必要性について 【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。 (生活衛生課)	令和5年度から、市独自で算定した金額と指定管理者による見積額を比較するなど指定管理料の適切な積算を行うこととし、見積額と実施協定書に記載する指定管理料に差額が発生した場合はその理由などを文書化することで、指定管理料の決定プロセスを明確化することとした。
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 【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	指定管理候補者が自ら作成した資料の提出を求めるよう「指定管理者募集要項」を変更し、次回(令和6年度)の指定管理者選定時から適用することとした。

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。 (生活衛生課)	
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 【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。 (生活衛生課)	指定管理者選定委員と指定管理候補者との間の利害関係について確認するため、各選定委員から「利害関係者非該当誓約書」を提出させるよう「福岡市葬祭場指定管理者選定委員会設置要綱」を令和4年4月に変更し、次回（令和6年度）の指定管理者選定委員の選任時から適用することとした。
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 【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。（報告書 270P 参照） 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。 (生活衛生課)	「指定管理者の指定の手続に関するガイドライン」に基づき、次回（令和6年度）の指定管理者選定時から、募集要項や選定基準等については事前公表を行うこととした。
⑥ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について	令和4年度から、指定管理者からの承認申請書に再委託の名称の他、委託の業務内

【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。 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することが望ましい。 （生活衛生課）	容、再委託の相手先、再委託を必要とする理由及び予定金額の情報を記載するとともに、必要に応じて業者見積書及び仕様書を提出させることで、指定管理業務に係る再委託の妥当性を判断することとした。 また、契約締結後は、契約業者名及び契約金額の報告を求めることとした。
⑦ （意見）公募の検討について 【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	葬祭場の運営においては地域住民の理解と協力が不可欠であるため、新規の運営業者の参入が可能であるかどうかなど他団体や業者の調査を進めていくとともに、指定管理者選定にあたっての公募に関する条件や方法などを検討することとした。

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。 (生活衛生課)	
⑧ (意見) 選定委員の人選の妥当性について 【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。 (生活衛生課)	「福岡市葬祭場指定管理者選定委員会設置要綱」に基づき、次回（令和6年度）の指定管理者選定委員の選任時から、指定管理者選定における客観性確保に重点を置いて、適切な委員の人選を行っていくこととした。

(5) 環境局

監査の結果及び意見	措置の状況及び市の見解
ア 福岡市西部リサイクルプラザ（循環型社会推進部ごみ減量推進課） 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 【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。 よって、市は、改訂後のリスク分担表	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し、令和4年度契約を行った。

(例) を参考にリスク分担表の内容を見直すべきである (ごみ減量推進課)	
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 【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含め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。	令和4年度から、指定管理者の見積もりを踏まえ、協議の上、根拠を明確にし、適切な額にて修繕費に係る指定管理料の算定を行うこととした。

(ごみ減量推進課)	
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。 (ごみ減量推進課)	令和4年度から、市の「業務委託契約における再委託の運用基準」に沿って、予定金額、再委託が必要な理由等、承認を判断するに必要な情報の提出を求め、確認の上、承認することとした。

(6) 経済観光文化局

監査の結果及び意見	措置の状況及び市の見解
ア はかた伝統工芸館（総務・中小企業部 地域産業支援課） 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 【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ないことについて確認し、その証跡を残すべきである。 （地域産業支援課）	今回の外部監査の結果については、令和4年1月に係内で共有し再発防止を図っている。現在、再委託先なし。
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 【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。（報告書 283P 参照） 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。 （地域産業支援課）	今回の外部監査における意見については、令和4年1月に係内で共有し再発防止を図っている。令和2年度に実施した指定管理者の選定に際しては、募集要項や選定基準の事前公表を行っている。
③ （意見）指定管理料上限額の適切性の確保について 【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	今回の包括外部監査における意見については、令和4年1月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 指定管理料の上限額の設定は、過去の実績額だけでなく、経済性や金額の妥当性を踏まえた金額の算定となるよう、次回（令和5年度）の積算時に向けた検討を行う。

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。 （地域産業支援課）	
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） ① （意見）モニタリングに係る指標及	適切なモニタリングに係る指標及びその目標値について、検討を行っている。

び目標値の設定について

【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場所である。

本施設の特性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、分析機器の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。 （産学連携課）	
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 【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。 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	インセンティブの付与は指定管理者の意欲向上に繋がるメリットがある一方で、他の事業者の参入意欲を減退させる可能性もあるため、同制度の導入要否について、メリット・デメリットの双方を勘案したうえで、検討を行っている。

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、導入の可否について検討を行うことが望ましい。 (産学連携課)	
③ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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	現地説明会に参加しながらも応募に至らなかった事業者へのヒアリングをもとに令和2年12月に原因の把握及び分析を行い、その内容を基に対処策を検討している。

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。（報告書 289P 参照） （産学連携課）	
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） 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 【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続に関するガイドラインにも次のとおり記載されている。（報告書 292P 参照） 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続等が曖昧になり、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	指定管理業務と自主事業の区分については、現在実施している事業を見直し、令和4年度の事業計画書と収支予算書から指定管理業務と自主事業を明確に区分している。今後も、今回修正した様式に則って、指定管理者と認識の共有を行う。

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。 (まつり振興課)	
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 【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。 (まつり振興課)	指定管理業務と自主事業の区分については、現在実施している事業を見直し、令和4年度から指定管理業務と自主事業を明確に区分し、指定管理料の積算から自主事業分を除外した。
③ (意見) 定期実地調査の実施について 【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。 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。 (まつり振興課)	定期実地調査については、令和4年度から、年2回、全体会議の前にモニタリングシートに基づく定期実地調査を行うこととした。
④ (意見) サマータイム導入の効果測定について 【意見】	サマータイム導入期間の効果検証については、令和4年度のサマータイム期間終了後、指定管理者が効果検証を行い、その結

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っ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。 (まつり振興課)	果を本市と協議し、次年度以降も継続して取り組むこととしている。
⑤ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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	再委託の承諾について、これまでの申請書類に加え、令和5年度からは、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等が把握できる書類を提出させ、十分な情報を入手して再委託の妥当性を検討することとした。

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。 (まつり振興課)	
⑥ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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。(報告書 297P 参照) (まつり振興課)	令和5年度に行う公募の公告に向けて競争性を確保するための具体的な対応策を検討するため、調査委託や関係者へのヒアリングに取り組んでいる。
エ 福岡国際会議場(観光コンベンション部 MICE 推進課) 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) 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 【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	令和4年度の再委託承認手続より、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か、契約監理課の通知で確認を行い、同通知を添付の上、決裁を行っている。 また、令和4年8月に再委託承認手続を行う際のチェックリストを作成し、今後の承認手続の際に活用することとし、再発防止を図っている。

されてないことについて確認し、その証跡を残すべきである。 (MICE 推進課)	
② (意見) 施設の権利関係について 【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。) 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	M I C E 施設の権利関係については、指定管理者の募集方法や運営方法など、財団のあり方に大きな影響があるものを見直す際に、あわせて検討を行うこととした。

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。 (MICE 推進課)	
カ 福岡市祇園音楽・演劇練習場（文化振興部文化施設課） ① （結果）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	今回の包括外部監査における指摘事項については、令和４年３月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 令和４年度における指定管理業務に係る再委託は、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の確認を実施した。 令和５年度以降については、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の確認に加え、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情報を入手し、再委託の妥当性を検討する。

合的に判断する必要があると考える。 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、再委託の妥当性を検討することが望ましい。 （文化施設課）	
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 【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。	今回の包括外部監査における指摘事項については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 モニタリングに係る指標及びその目標値については、令和5年度実施の指定管理者の募集時において、活動・成果指標として定量的な目標を設定するとともに、事業計画書に明示し提出するよう募集要項に定め、適切な評価に努める。

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。 （文化施設課）	
③ （意見）アンケートの実施と結果の報告について 【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。 令和２年度は新型コロナウイルス感染	今回の包括外部監査における意見については、令和４年３月に課内職員に対し、周知徹底を行った。また、休館等のやむを得ない事情を除き、原則アンケートを実施するよう、当該施設の指定管理者へ指示を行うとともに、アンケートの実施を行わない場合は、必ず事前に市へ連絡し、協議を行ったうえで判断するよう、併せて指示を行った。

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。 (文化施設課)	
④ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について 【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を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。	今回の包括外部監査における意見については、令和 4 年 3 月に課内職員に対し、周知徹底を行った。指定管理料の上限額の設定は、過去の実績額だけでなく、経済性や金額の妥当性の観点も踏まえた金額の算定となるよう、次回（令和 5 年度）の積算時に向けて検討を行う。

・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。 （文化施設課）	
キ 福岡市民会館（文化振興部文化施設課） ① （結果）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	今回の包括外部監査における指摘事項については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 令和4年度における指定管理業務に係る再委託は、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の確認を実施した。 令和5年度以降については、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の確認に加え、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情報を入手し、再委託の妥当性を検

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。 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、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。 （文化施設課）	討する。
② （意見）アンケート結果の報告と評価への反映について 【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。 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	今回の包括外部監査における意見については、令和 4 年 3 月に課内職員に対し、周知徹底を行った。また、利用者アンケートの報告について、モニタリング時に加えて、事業報告書においても報告を行うよう、当該施設の指定管理者へ指示を行うとともに、令和 4 年度実施のモニタリングより、「利用者満足度の高さ」についても、評価対象項目に追加する。

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。 (文化施設課)	
③ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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策は次のとおり考えられることから参考にされたい。(報告書 315P 参照) (文化施設課)	今回の包括外部監査における意見については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 なお、福岡市民会館においては、令和6年3月31日に閉館予定となっており、令和4年6月末時点で、次回の事業者選定は予定されていないが、当課が所管する他の施設において、事業者選定を実施するにあたっては、応募者が1者とならないよう、広報媒体の見直しや公募説明会参加の業者にヒアリングを行い、新規参入可能性の確保に問題がないか検討を行う。
④ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について 【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	今回の包括外部監査における意見については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 指定管理料の上限額の設定は、過去の実績額だけでなく、経済性或金額の妥当性の

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。	観点も踏まえた金額の算定となるよう、次回（令和5年度）の積算時に向けて検討を行う。
---	--

(文化施設課)	
ク 博多座（文化振興部文化施設課） ① （結果）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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	今回の包括外部監査における指摘事項については、令和４年３月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 令和４年度における指定管理業務に係る再委託は、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の確認を実施した。 令和５年度以降については、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の確認に加え、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。 (文化施設課)	
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 【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	今回の包括外部監査における指摘事項については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 モニタリングに係る指標及びその目標値については、令和5年度実施の指定管理者の募集時において、活動・成果指標として定量的な目標を設定するとともに、事業計画書に明示し提出するよう募集要項に定め、適切な評価に努める。

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。 （文化施設課）	
③ （意見）再々委託の必要性の検討について 【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。 （文化施設課）	今回の包括外部監査における意見については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 また、令和4年度に当該施設の指定管理者と舞台機構操作及び大道具業務並びに舞台照明業務における再々委託の必要性を協議し、検討を行う。
④ （意見）アンケート結果の報告と評価への反映について 【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	今回の包括外部監査における意見については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 また、利用者アンケートの報告について、令和5年度から、モニタリング時に加えて、事業報告書においても報告を行うよ

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。 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。 (文化施設課)	う、当該施設の指定管理者へ指示を行うとともに、「利用者満足度の高さ」についても、評価対象項目へ追加を検討する。
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 【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。（報告書 323P 参照） 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。 (文化施設課)	今回の包括外部監査における意見については、令和 4 年 3 月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 また、令和 5 年度に実施予定の指定管理者の選定（非公募）においては、募集要項や選定基準等については事前公表を行うこととした。
⑥ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について 【意見】 指定管理料の上限額は、指定期間にお	今回の包括外部監査における意見については、令和 4 年 3 月に課内職員に対し、周知徹底を行った。指定管理料の上限額の設定は、過去の実績額だけでなく、経済性や

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。	金額の妥当性の観点も踏まえた金額の算定となるよう、次回（令和5年度）の積算時に向けて検討を行う。
---	---

(文化施設課)	
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 【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	今回の包括外部監査における意見については、令和4年3月に課内職員に対し、周知徹底を行った。 令和2年度の補正については、制度所管課が示している新型コロナウイルス感染症に伴う対応に基づき、利用料金制導入施設で閉館により収入が得られない場合の指定管理料を補正したものである。今後は、他の施設の状況なども参考にして補填の範囲や対象経費等を検討する。

と考える。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。 （文化施設課）	
--	--

（７）農林水産局

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
ア 油山牧場（総務農林部政策企画課） 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 【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	収支予算と決算の差額検証については、令和３年３月に指定管理者に対し適切な収支予算の作成を指導するとともに、翌年度の指定管理料積算への反映について、令和３年度の指定管理料より光熱水費等を実態に即した適切な金額で積算している。 また、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おいては、その理由を指定管理者へ確認し、予算と決算の差異が適正なものであるかを検証し証跡を残すものとする。 さらに、収支予算が適正であったかを併せて確認する。

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いえない。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るべきである。 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。 (政策企画課)	
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 【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、必要な支出を抑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、	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、令和 5 年度から実施協定書に実施協定書の記載額を超えて支出を行う場合には、超過額の追加支給に関して市と事前協議することを明示することとした。

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抑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。 (政策企画課)	
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 【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。 (報告書 331P 参照) 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。 (政策企画課)	選定基準等に関する情報の事前公表の検討について、油山牧場は、油山市民の森等ニューアル事業に併せて、令和4年度以降の指定管理者は公募により選定しており、選定基準等の事前公表を行っている。
イ 今津リフレッシュ農園（総務農林部政策企画課） ① (結果) 収支予算書の正確性の検証について 【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	収支予算書の正確性の検証について、令和4年度から、提出書類の内容を、担当者及び副担当者でのダブルチェックを行い、再発防止を図っている。

ックし、明らかな誤りは訂正を求めることが必要である。 (政策企画課)	
② (結果) 修繕費及び備品購入費の適切な積算について 【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。 (政策企画課)	修繕費及び備品購入費の適正な積算について、令和4年度より指定管理者と事前協議を行い、実態に沿った金額を積算することとした。
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 【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。 (政策企画課)	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、令和4年度より、適正な積算となるよう、指定管理者と事前協議を行い、実態に沿った金額を積算することとした。

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 【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。 （政策企画課）	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、令和4年度から、収支報告書と精算報告書の整合性を担当者及び副担当でダブルチェックを行い、疑問が生じた際は、指定管理者に内容確認し、その記録を残すこととした。 また、精算報告書の正確性について、指定管理者においては、施設の経理担当者のみのチェック体制を、施設の経理担当者、施設長、指定管理者グループ長の3者でのチェック体制に改めることを確認した。
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 【指摘事項】	モニタリングに係る指標及びその目標値について、令和4年度以降の指定管理業務において、事業計画書に成果指標として定

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。（報告書 337P 参照） 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。 （政策企画課）	量的な目標を設定し、提出するように指定管理者を指導した。 今後、各年度の指定管理業務の終了時には、事業計画で設定した指標及び指標に対する到達度について提出を求め、当該内容を適切に評価していく。
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	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、令和５年度から実施協定

【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、必要な支出を抑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抑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。 （政策企画課）	書に実施協定書の記載額を超えて支出を行う場合には、超過額の追加支給に関して市と事前協議することを明示することとした。
ウ 油山市民の森（総務農林部森林・林政課） 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 【意見】 市が精算制度を導入している主旨は、	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は、令和 4 年度から、実施協定書記載額を超えて支出を行う必要が生じる場合に、超過額の追加支給に関して事前に市と協議することとし、実施協定書等でその旨明示した。

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、必要な支出を抑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抑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。 （森林・林政課）	
② （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。	再委託の承諾に係る十分な情報の入手については、令和４年度から、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とし、再委託承諾申請書にその内容を記載させることとした。

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。 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。 (森林・林政課)	
③ (意見) 応募者が1者の場合の競争性の確保について 【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。	応募者が1者の場合の競争性の確保については、油山市民の森及び油山牧場の一体的な運営を含めたりリニューアルを行うことから、令和2年度に民間事業者にサウンディングを実施するなど、事業条件の検討を行った上で、令和3年度に指定管理者の選定のための公募ではなく、指定管理事業に加え、既存施設のリニューアルや新たな魅力の創出を行う事業を合わせた公募を行い、複数の事業者から応募があった。

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。（報告書 343P 参照） （森林・林政課）	
エ 福岡市海づり公園（水産部漁港課） 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 【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	指定管理料の追加支出にあたっては、令和 4 年度から、算定方法及びその根拠を明確にした決裁を取ることにした。なお、令和 4 年 4 月に指摘内容を課内職員に周知し、再発防止を図っている。

る。 (漁港課)	
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 【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。 (漁港課)	やむを得ない理由により所定回数を実施できない場合は、その旨を示した決裁を取ることとした。なお、令和 4 年 4 月に指摘内容を課内職員に周知し、再発防止を図っている。
③ (意見) 指定管理料上限額の適切性の確保について 【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	指定管理料の上限額の積算方法については、制度所管局の意見や他の指定管理者を参考として、適宜見直していくこととした。

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。 (漁港課)	
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 【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	令和4年度から、収支決算書の提出時には、管理運営費の決算額の積算について報告させることとした。

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。 (漁港課)	
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 【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	令和 4 年度から、選定委員会の開催については、必ず会議形式により実施することとした。

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。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、事実在即した明瞭な情報公開を行うことが望ましい。 (漁港課)	
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 【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	諸経費の在り方については、施設の性格や規模、自主事業による収益や利用料金制度の導入の有無などによって異なるものであり、市全体で一律に諸経費の取扱いを定めることは困難であると考えている。 諸経費については、民間団体等からの意

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。 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。 （総務企画局組織定数課）	見や社会情勢、他の類似施設の状況などを踏まえ適切に算定するよう研修などを通じて促していくこととする。
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 【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	指定管理者の指定の手続に関するガイドラインに基づき、次期選定時（令和 5 年度）から非公募の場合であっても募集要項及び選定基準を事前公表する方向で、選定委員会に諮ることとした。

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。 (報告書 351P 参照) 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。 (漁港課)	
--	--

(8) 住宅都市局

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
ア 福岡市営住宅（住宅部住宅管理課） ① （結果）指定管理料の適切な積算の必要性について 【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。 (住宅管理課)	令和4年度の指定管理料の積算から、決定プロセスを明確に文書化し、適切に積算を実施している。
② （結果）収支報告書の入手について 【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	令和4年度から、様式を改正し、指定管理業務に係る収支状況が明瞭に把握できる「収支報告書」を提出させる。

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。 (住宅管理課)	
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。	令和４年度の再委託承認から、再委託の業務内容、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が記載された申請書を提出させ、再委託の妥当性の検証を行ったうえで承認している。

(住宅管理課)	
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 【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。 (住宅管理課)	令和４年度から、指定管理業務外の業務については、仕様書の変更を行うか、自主事業として整理することについて、市と指定管理者の双方で確認した。
⑤ (意見) 利用者アンケートの実施方法の工夫について 【意見】	次期指定期間（令和５年度）から、数年間で全入居者を網羅できるような形を採るなど、アンケートの対象者を拡大する方法

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る、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。 (住宅管理課)	へ変更を行う。
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 【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	次期指定期間（令和5年度）の指定管理者選定時から、非公募の指定管理者選定に関する募集要項や選定結果等を市ホームページに公表し、選定の客観性・透明性確保に努める。

めており、積極的な公表を求めている。 (報告書 359P 参照) 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。 (住宅管理課)	
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 【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	次期指定期間（令和 5 年度）から、利用者アンケートの回収率や満足度など、可能な範囲で指定管理業務に係る指標等を設定し、モニタリング要綱・要領等に明示し、適切な評価に努める。

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。 (住宅管理課)	
イ 福岡市営住宅（南区）（住宅部住宅管理課） ① （結果）再委託に係る事前承認について 【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必要がある。 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続を徹底すべきである。 (住宅管理課)	令和２年度に指定管理者からの申し出により再委託の申請漏れが発覚したため、指定管理者に対して指導を行い、再委託の事後承認を実施した。 令和３年度以降は、再委託の事前申請を徹底させるとともに、実地調査時の市のチェック体制を強化するなど、再委託の承認漏れ防止に努めている。
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 【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	次期指定期間（令和５年度）から、利用者アンケートの回収率や満足度など、可能な範囲で指定管理業務に係る指標等を設定し、指定管理者に明示の上、適切に評価していく。

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。（報告書 367P 参照）

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。 (住宅管理課)	
ウ 福岡市営住宅（城南区）（住宅部住宅管理課） 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 【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。（報告書 371P 参照） 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	次期指定期間（令和 5 年度）から、利用者アンケートの回収率や満足度など、可能な範囲で指定管理業務に係る指標等を設定し、モニタリング要綱・要領等に明示し、適切に評価していく。

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。 (住宅管理課)	
② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	令和４年度からの再委託承認から、再委託の業務内容、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が記載された申請書を提出させ、再委託の妥当性の検証を行った上で承認している。

合的に判断する必要があると考える。 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。 (住宅管理課)	
エ 東平尾公園（公園部運営課） ① （意見）公募化の継続的・積極的な検討の必要性について 【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。 もともと、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続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。	引き続き、一層の民間活用等の管理運営のあり方について検討を行う。

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。 （運営課）	
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 【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	次回（令和 7 年度）の公募においては、非公募の場合でも、ホームページ上で募集要項や選定基準等の事前公表を実施する。

めており、積極的な公表を求めている。 (報告書 379P 参照) 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。 (運営課)	
オ 今津運動公園（公園部運営課） 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 【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。 (運営課)	令和 4 年度から、指定管理者が恒常的に設置する施設については、場所・個数等を記載した申請書の提出を必須とした。
カ 青葉公園（公園部運営課） 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 【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	令和 3 年度より、従来の自主事業は指定管理者企画事業として実施している。

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。 （運営課）	
② （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について	令和 4 年度から再委託承諾書の様式を変更し、再委託業務の内容、再委託の相手

【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。 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。 (運営課)	先、再委託を必要とする理由、再委託の予定金額等、再委託業務の詳細を確認した上で、承認している。
キ 小戸公園（公園部運営課） ク 生の松原海岸森林公園（公園部運営課） 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 【指摘事項】 指定管理料を増額する場合において	令和３年度より、増額変更の場合、原則、３者見積を取得し金額の妥当性を判断した上で変更手続きを実施している。

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。 (運営課)	
ケ かなたけの里公園（公園部運営課） 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 【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	令和３年度より、増額変更の場合、原則、３者見積を取得し金額の妥当性を判断した上で変更手続きを実施している。

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。 (運営課)	
② (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 本施設において、市が再委託を承諾す	令和４年度から再委託承諾書の様式を変更し、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、再委託業務の詳細を確認した上で、承認している。

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。 (運営課)	
---	--

(9) 道路下水道局

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
ア 市営自転車駐車場（天神地区）（管理部自転車課） 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 【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。（報告書 400P 参	措置に係る前提として、市営自転車駐車場の利用者数の増減は、社会環境などの外的要因に関係し、指定管理者のサービスや努力によって大きく変わるものではない。 意見にあった【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】については、これまでは指定管理者が目標値を独自に設定していたが、今回市があらかじめ定量的な目標を設定することが適当か検討した結果、以下の理由により、施設の利用状況（利用者数・収入）に関する目標値の設定と計画時点における明示は、本指定管理には不適当であると判断したため、モニタリング資料における目標設定は行わず、個別に評価しないこととした。 ① 他の指定管理施設と比べ自主事業等の提案の余地が少なく、施設管理が主たる業務であるため、指定管理者の運営努力を計る成果指標の設定が困難なこと（＝施設管理型）。

照) 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。 (自転車課)	② 緊急事態宣言下等においては利用者が大幅に減少するなど、利用者数や収入は外的要因に大きく関係するため、目標利用者数等の活動指標の設定が困難なこと。 ③ 市営自転車駐車場の設置場所によって利用者の駐輪用途等が異なり、統一した指標（基準）を設けることができないこと。
イ 市営自転車駐車場（早良区）（管理部自転車課） 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 【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	措置に係る前提として、市営自転車駐車場の利用者数の増減は、社会環境などの外的要因に関係し、指定管理者のサービスや努力によって大きく変わるものではない。 意見にあった【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】については、これまでは指定管理者が目標値を独自に設定していたが、今回市があらかじめ定量的な目標を設定することが適当か検討した結果、以下の理由により、施設の利用状況（利用者数・収入）に関する目標値の設定と計画時点における明示は、本指定管理には不適當であると判断したため、モニタリング資料における目標設定は行わず、個別に評価しないこととした。 ① 他の指定管理施設と比べ自主事業等の提案の余地が少なく、施設管理が主た

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。(報告書 403P 参照) 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。 (自転車課)	る業務であるため、指定管理者の運営努力を計る成果指標の設定が困難なこと(＝施設管理型)。 ② 緊急事態宣言下等においては利用者が大幅に減少するなど、利用者数や収入は外的要因に大きく関係するため、目標利用者数等の活動指標の設定が困難なこと。 ③ 市営自転車駐車場の設置場所によって利用者の駐輪用途等が異なり、統一した指標(基準)を設けることができないこと。
ウ 市営自転車駐車場(きらめき通り) (管理部自転車課) 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 【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	措置に係る前提として、市営自転車駐車場の利用者数の増減は、社会環境などの外的要因に関係し、指定管理者のサービスや努力によって大きく変わるものではない。 意見にあった【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】については、これまでは指定管理者が目標値を独自に設定していたが、今回市があらかじめ定量的な目標を設定することが適当か検討した結果、以下の理由により、施設の利用状況(利用者数・収入)に関する目標値の設定と計画時点における明示は、本指定管理には不適当であると判断したため、モニタリング資料における目標設定は行わず、個別に評価

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。（報告書 406P 参照） 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。 （自転車課）	しないこととした。 ① 他の指定管理施設と比べ自主事業等の提案の余地が少なく、施設管理が主たる業務であるため、指定管理者の運営努力を計る成果指標の設定が困難なこと（＝施設管理型）。 ② 緊急事態宣言下等においては利用者が大幅に減少するなど、利用者数や収入は外的要因に大きく関係するため、目標利用者数等の活動指標の設定が困難なこと。 ③ 市営自転車駐車場の設置場所によって利用者の駐輪用途等が異なり、統一した指標（基準）を設けることができないこと。
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 【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。（報告書 407P 参照） 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	選定基準等に関する情報の事前公表の検討については、非公募の選定時であっても、募集要項や選定基準等については事前公表を行うこととした。

前公表を検討することが望ましい。 (自転車課)	
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 【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。 (自転車課)	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ため、令和４年度の事業報告より、事業計画書に記載した事項に対して具体的な取組内容を記載するよう、令和５年１月頃に、全指定管理者へ通知する予定としている。
エ 市営天神中央公園駐車場（管理部駐車場施設課） ① (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	再委託の承諾に係る情報の入手については、業務委託契約における再委託の運用基準等も参考に、施設の管理運営上、支障がないかを判断するために再委託業務の内容、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、必要な情報を入手し、再委託の必要性を総合的に判断する。 なお、当該施設は、民間会社へ貸付し、令和３年度末で指定管理を終了しているため、今後新たに指定管理業務を行う際は上記を踏まえた対応とする。

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。 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。 (駐車場施設課)	
オ 市営川端地下駐車場（管理部駐車場施設課） 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 【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。（報告書 412P 参照） 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。 (駐車場施設課)	募集要項や選定基準等に関する情報の事前公表については、本市の業務に支障を生じるおそれがあると認められるものを除いて公表することとし、選定における客観性・透明性の確保を図る。 なお、当該施設は、民間会社へ売却し、令和3年度末で指定管理を終了しているため、今後新たに指定管理業務を行う際は上記を踏まえた公表とする。

② （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。 （駐車場施設課）	再委託の承諾に係る情報の入手については、業務委託契約における再委託の運用基準等も参考に、施設の管理運営上、支障がないかを判断するために再委託業務の内容、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、必要な情報を入手し、再委託の必要性を総合的に判断する。 なお、当該施設は、民間会社へ売却し、令和３年度末で指定管理を終了しているため、今後新たに指定管理業務を行う際は上記を踏まえた対応とする。
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） ① （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【意見】	再委託の承諾に係る情報の入手については、業務委託契約における再委託の運用基準等も参考に、施設の管理運営上、支障がないかを判断するために再委託業務の内容、再委託の相手先、再委託を必要とする

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。 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保険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。 (駐車場施設課)	理由、再委託の予定金額等、必要な情報を入手し、再委託の必要性を総合的に判断する。 なお、当該施設は、市の直営による管理への移行に伴い、令和3年度末で指定管理を終了しているため、今後新たに指定管理業務を行う際は上記を踏まえた対応とする。
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 【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	モニタリングに係る指標及び目標値の設定については、「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」に記述する指標設定の趣旨を踏まえ、定量的な目標値設定が可能かどうかを指定管理業務の内容と照らし合わせて検討する。 なお、当該施設は、市の直営による管理

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。（報告書 419P 参照） 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。 （駐車場施設課）	への移行に伴い、令和 3 年度末で指定管理を終了しているため、今後新たに指定管理業務を行う際は上記を踏まえた対応とする。
---	---

（10）港湾空港局

監査の結果及び意見	措置の状況及び市の見解
ア 福岡市海浜公園（シーサイトももち海浜公園、マリタウン海浜公園）（港湾振興部港湾管理課） ① （意見）事業報告書の記載内容の十分性の確保について	指定管理者から提出される事業報告書については、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なるよう指導し、令和 3 年度分（令和 4 年 4 月末提出）において改善されていることを確認した。

【意見】

上記の「苦情対応」の記載の例からも明らかなとおり、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。 (港湾管理課)	
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 【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。 (港湾管理課)	指定管理料の算定根拠資料については、担当者らの異動があった場合でも、明確に把握できるよう、令和5年度の積算作業に当たり、具体的な算定根拠データを作成し、また、1つのファイルに集約する等、その保存方法も改めた。
③ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【意見】	再委託の承認に当たっては、令和4年度以降、指定管理者から提出される承認願いについて、再委託の妥当性の検討に必要な

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。 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。 (港湾管理課)	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情報を記載させるよう改めた。
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 【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	利用者数等に係る指標及び目標値の設定については、常に開放されている施設の性質上、具体的な数値の設定は困難であるが、可能な限り、指標及び目標値の設定及び明示、到達度の自己評価シートへの追加に努めていく。

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。（報告書 429P 参照）

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。 (港湾管理課)	
⑤ (意見) 利用者アンケートの適切な実施について 【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年度の利用者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	利用者アンケートについては、令和4年度から、より利用者の意見を把握できるよう、アンケート項目を増やすとともに、イベント参加者にアンケート協力をお願いする等、回収数の向上に努めている。

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。 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。 (港湾管理課)	
イ 福岡市ヨットハーバー（港湾振興部港湾管理課） 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 【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	民営化については、確実な実施に向け、引き続き適切に検討を進める。 指定管理者企画事業の収支については、市民への施設の利用促進や海洋思想の普及等を行う事業のため、当該事業単体での黒字化は困難であるが、経費節減に向け、必要に応じて、指定管理者へ助言していく。

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。 (港湾管理課)	
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 【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。 (港湾管理課)	指定管理料の算定根拠資料については、担当者らの異動があった場合でも、明確に把握できるよう、令和5年度の積算作業に当たり、具体的な算定根拠データを作成し、また、1つのファイルに集約する等、その保存方法も改めた。

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） ① （結果）利用者アンケート実施の必要性について 【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	「利用者サービス向上」や「よりよい施設管理の実現」等、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、令和4年度からモニタリングの一環としての利用者アンケートを実施していく。
--	---

しないことが正当化されるとはいえない。 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。 (港営課)	
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 【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。(報告書 443P 参照) 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。 (港営課)	令和 5 年度以降の指定管理者の選定の手続の際には、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、募集要項や選定基準等についても公表を検討する。

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 【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。 (港営課)	令和 5 年度から、指定管理料の積算根拠や積算方法等については、適切に記載の上、保存していく。
--	--

(11) 区役所

監 査 の 結 果 及 び 意 見	措 置 の 状 況 及 び 市 の 見 解
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） 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 【意見】 選定委員が事業計画書等を作成した応	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は、次回（令和 6 年度）選定委員会で非表示化を行う。

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。 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って応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。 (生涯学習推進課)	
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 【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。 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	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討については、次回（令和 6 年度）の公募までに導入可否について検討する。

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。 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。 (生涯学習推進課)	
③ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【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、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」	備品の定期的な実地調査の実施について、監査時に一部未完了であったものについては全て完了させた。 令和4年度から、原則1年に1回、備品台帳と現物との照合作業を実施する。

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。 (生涯学習推進課)	
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） 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 【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。（報告書 453P 参照） 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	モニタリングに係る指標及び目標値の設定については、令和4年度実施協定締結時までに、指定管理者と協議を行い、利用者数等の目標値を設定し事業計画書に明示した。 各年度の指定管理業務の終了時には、当該内容や到達度について、自己評価シートに記載することを求め、適切に評価していく。

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。 (生涯学習推進課)	
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 【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。 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って応募業者名の非表示化を検討することが望ましい。 (生涯学習推進課)	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は、次回（令和6年度）選定委員会で非表示化を行う。
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 【意見】 【現状】に記載したとおり、インセン	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討については、次回（令和6年度）の公募までに導入可否について検討する。

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。

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。

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。 (生涯学習推進課)	
④ (意見) 再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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。 (生涯学習推進課)	再委託の承諾に係る十分な情報の入手については、令和4年度から、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の情報を入手しており、再委託の妥当性の検討を行っている。
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 【意見】	実地調査時の経理関係書類の十分な確認については、令和3年度の実地調査(2回目)から経理関係書類等簿冊を取り寄せ、

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。 (生涯学習推進課)	直接確認している。
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） ① （結果）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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	再委託の承諾に係る十分な情報の入手については、その妥当性を十分な情報をもって判断できるよう、令和４年４月１日付で基本協定書を一部改正し、再委託業務の内容・範囲、再委託の相手先、再委託を必要とする理由、再委託先の適格性（必要な人員・職能等）及び再委託の契約予定金額等を記載した再委託承諾申請書の提出を指定管理者に求め、提出されている。 しかしながら、本件においての契約予定金額は、審査事項のいずれについても、判断指標としては必要でなく、それ以外の記載事項で判断できるため、今後は、契約予定金額の記載欄を現行の再委託承認申請書から削除することとする。 なお、財政局財政部契約監理課から令和４年３月３１日付財契監第２９８号で発出され

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。 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。 （生涯学習推進課）	た「業務委託契約における再委託の運用基準」の一部改正により、契約予定金額の情報の入手は必須ではなくなっている。
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 【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	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は、次回（令和6年度）選定委員会で非表示化を行う。

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。 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。 (生涯学習推進課)	
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 【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。 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	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討については、次回（令和 6 年度）の公募までに導入可否について検討する。

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。 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。 (生涯学習推進課)	
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 【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。	モニタリングに係る指標及び目標値の設定については、指定管理者と協議を行い、利用者数等の目標値を設定し、令和4年度指定管理者事業計画書に明示した。 今後、毎年度、指定管理業務の終了後速やかに当該内容や到達度について、自己評価シートを提出することを求め、適切に評価し業務の改善に活かしていく。

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。（報告書 468P 参照） 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。 （生涯学習推進課）	
⑤ （意見）流用可能な費目に係る十分な検討について 【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	令和２年度に臨時的な対策として措置した「コロナ対策費」は、公の施設を運営するに当たり、喫緊の優先課題として追加措置したものである。 また、「コロナ対策費」が不足した場合にも新型コロナウイルス感染拡大防止に優先的に対応できるよう、指定管理者と協議の上、「修繕料等」からの流用を可能としていたものであり、適切な対応であったと考えている。 今後とも、実施協定書上流用可能とする

理料の使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。 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の費目に該当する支出が生じるのか予測	費目については多角的な観点から慎重に判断し、対処する。 なお、「コロナ対策費」は、３年度以降については措置がないため、３年度以降の実施協定書から文言を削除している。
---	--

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。 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。 コロナ対策費は、使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。 （生涯学習推進課）	
---	--

（１２）教育委員会

監査の結果及び意見	措置の状況及び市の見解
ア 福岡市立雁の巣児童体育館（総務部人権・同和教育課） ① （結果）指定管理料上限額の適切性の確保について 【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	指定管理料の上限額の設定については、令和４年度から、積算の根拠となる資料を適切に保存するとともに、引継書を作成し再発防止を図ることとした。 なお、積算にあたっては、施設の状況や実績の他、施設管理に必要な項目等の検討を行っており、今後も適切性の確保に努める。

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。 (人権・同和教育課)	
② (意見) 非公募とする理由の充実化について 【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。）では、次のとおり一定の場合に限るとしている。(報告書 475P 参照) 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	本施設は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等の障害を緩和するための青少年教育施設として、昭和46年に設置され現在に至っている。施設の管理運営については、当初の設置目的等の特殊性を踏まえて、現指定管理者が施設設置当初から継続して担ってきた経緯がある。 このような施設の特殊性を考慮した上で、これまでの管理実績等も含め総合的に勘案した結果、現指定管理者がガイドラインの要件を備え、効率的な施設運営及び管理が行えるという理由から非公募としたものであり、根拠は十分に示されていると考えるが、サービス向上等を考慮する上でも、施設の利用者アンケート結果など参考にしながら、引き続き指定管理を担える団体であるか検討していきたい。

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。 (人権・同和教育課)	
③ (意見) 法人格のない団体に関する情報の把握について 【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	令和４年度から、団体の名簿確認に加え、活動状況については口頭確認だけでなく、書面によっても確認し情報把握を行うこととした。

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。 (人権・同和教育課)	
④ (意見) 選定・評価委員の適切な人選について 【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。 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。 (人権・同和教育課)	本施設は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等の障害を緩和するための青少年教育施設として、昭和46年に設置され現在に至っている。その設置目的等の特殊性から、地元の児童（住民）のための施設として管理運営を行ってきた経緯があり、指定管理者を選定するにあたって、利害関係もなく、当該施設や児童のことをよく知る地元の各団体代表者を選定・評価委員として選任することは妥当であると考え、より適切な人選について再検討することも検討していきたい。
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 【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	指定管理者の選定にあたっては候補者選考の概況（審査基準等）をホームページ上で公表しており、選定の客観性・透明性については確保できているが、次回選定時（令和6年度）から募集時に公表する等、

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。(報告書 479P 参照) 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。 (人権・同和教育課)	適切な時期に行うこととする。
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 【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。 (人権・同和教育課)	緊急時の連絡体制については重要なことと認識しており、連絡体制図等の入手はしていなかったが、施設管理に関わる事務兼指導員や補助員等の連絡先については把握していた。 令和 4 年度からは、その他緊急連絡先も含めた年間の連絡体制図等を指定管理者から入手することとした。
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 【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、	本施設の指標については過去の実績等を踏まえ、指定管理者とも協議した上で利用者人数を目標値として設定していたが、自己評価シートへの記載のみとなっていたため、令和 4 年度から仕様書に明記することとした。

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。（報告書 481P 参照） 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。 （人権・同和教育課）	
⑧ （意見）団体構成員に係る名簿の保存について 【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	指定管理者である団体構成員の名簿については、令和4年度から適切に文書として保存することとした。

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する。 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。 (人権・同和教育課)	
⑨ (意見) 備品の定期的な実地調査の実施について 【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。 (人権・同和教育課)	備品の管理については、指定管理者が定期的に確認しており、その報告は適宜受けていたが、結果について書面等では残していなかったため、令和4年度から、1年に1回、施設のモニタリング時に備品台帳と照合し確認を行うこととした。
⑩ (意見) 本施設の運営に関する今後の在り方について 【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	本施設については指定管理者制度を継続しつつ、設置からの経緯や、50年以上経過し老朽化が進んでいるという状況を踏まえ、今後も施設のあり方を適宜検討していく。

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。 (人権・同和教育課)	
イ 福岡市総合図書館（総合図書館運営課） ① （意見）再委託の承諾に係る十分な情報の入手について 【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。 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	再委託の承認に係る十分な情報の入手については、当該年度事業開始前に指定管理者から提出される再委託の事前協議願の資料に、委託件名、委託先、住所及び連絡先の記載を求めていたが、令和３年度から、「再委託を必要とする理由」及び「再委託の予定金額」を追記することとした。

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。 (運営課)	
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 【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、必要な支出を抑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、必要な支出を抑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抑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	「福岡市総合図書館の管理に係る実施協定書」の「管理・運営仕様書及び業務一覧」の中で、修繕費については「本来、教育委員会が直接行うべきもの」、備品購入費については「本来、教育委員会が直接購入すべきもの」と明記しており、概算額を超える必要な修繕や購入は市が直接行う。 指定管理料に含まれる「修繕費」及び「備品購入費」については、緊急時など臨機応変に指定管理者が対応できるよう、一定額の範囲内でのみの運用としているものである。 今後とも、必要な修繕については、市と指定管理者で情報を共有し適切に対応していく。

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。 (運営課)	
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 【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。 (運営課)	「福岡市総合図書館の管理に係る実施協定書」の「管理・運営仕様書及び業務一覧」の中で、修繕費については「本来、教育委員会が直接行うべきもの」、備品購入費については「本来、教育委員会が直接購入すべきもの」と明記しており、概算額を超える必要な修繕は市が直接行う。 指定管理料に含まれる「修繕費」及び「備品購入費」については、緊急時など臨機応変に指定管理者が対応できるよう、一定額の範囲内でのみ運用されるため、毎年の執行状況から、積算額を見直すものではない。 今後とも、必要な修繕については、市と指定管理者で情報を共有し適切に対応していく。
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 【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	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は、毎年度実施している「指定管理者選定・評価委員会」の中で、経営コンサルタントの委員（福岡県中小企業診断士協会）から経営状況の分析・助言を受けており、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の準備を検討することとする。

備えた対応を準備しておくことが望ましい。 (運営課)	
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 【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。(報告書 489P 参照) 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	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は、指標(「利用者満足度」「省エネルギー」)及びその数値目標を事業計画書に記載し指定管理業務開始時点から明示するとともに、指定管理者への公平な評価等に活用していく。

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。 (運営課)	
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 【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。 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、導入の可否につ	インセンティブ・ペナルティ制度の導入検討については、令和8年度からの導入に向け、指定管理者との詳細協議を、令和4年度中に実施予定である。

いて検討を行うことが望ましい。 (運営課)	
ウ 福岡市東図書館（総合図書館図書サービス課） ① （意見）指定管理料上限額の適切性の確保について 【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。 (図書サービス課)	指定管理料の上限額の設計については、国が示している基準を参考にしつつ、次回（令和８年度）更新時の上限額設計においては、類似する業務委託等の見積を参考にしながら市独自の積算内容を検討することとしており、適切性の確保に努める。
② （意見）予算と実績の差額に係る原因分析について 【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	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については、すべての業務を停止していたものではなく、休館時の内部業務及び在宅勤務等を実施しており、指定管理料の一部返還までには至らなかった。 今後、予測できない事態により、市で一斉の臨時休館等があることも想定し、その時に指定管理運営の分館で行う業務等を協議しながら、指定管理料の予算と実績の差

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。 （図書サービス課）	額にかかる原因分析等を行うこととし、また、必要に応じて指定管理料の見直し等も検討することとした。
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 【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。 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	インセンティブ・ペナルティ制度の導入については、メリット、デメリットを勘案しながら、慎重に検討することとする。

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しい。 (図書サービス課)	
--	--