

令和7年度
(2025年度)

行政監査結果報告

「区立施設の管理・運営手法について」

令和8年(2026年)3月
練馬区監査委員

目 次

第1	行政監査の概要	1
1	目的	1
2	テーマ	1
3	選定趣旨	1
4	監査対象および範囲	1
5	実施期間	1
6	監査の着眼点	1
7	監査の方法	1
第2	監査結果	3
1	区立施設の管理・運営手法に関する調査	3
(1)	管理運営手法について	4
(2)	区（所管課）による監督について	9
(3)	管理・運営手法の見直しについて	12
2	監査委員実査	14
第3	監査委員意見	15
1	施設ごとに適切な管理・運営手法が選択されているか	16
2	所管課等による監督が適切に行われているか	16
3	社会経済情勢の変化に応じ、管理・運営手法の見直しを検討しているか	16
第4	資料	18
1	区立施設の管理・運営手法に関する調査結果	18
2	令和3年度行政監査「プロポーザル方式による契約について」における監査委員意見（抜粋）	28
3	令和5年度行政監査「指定管理者制度の適用施設におけるモニタリングについて」における監査委員意見（抜粋）	29

第1 行政監査の概要

1 目的

行政監査（地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第2項）は、財務に関する事務の執行に加えて、組織、人員、事務処理および行政運営等について、事務事業が法令に適合し、合理的かつ効率的に実施されているか、その目的が達成されているかを体系的かつ総合的に監査する。

2 テーマ

区立施設の管理・運営手法について

3 選定趣旨

区立施設の管理・運営においては、直営、業務委託、指定管理者制度と、様々な手法が用いられている。各施設の管理・運営手法が適切であるか等を調査・検証する。

4 監査対象および範囲

区立施設のうち、地方自治法第244条第1項に規定する公の施設の管理・運営を行っている部課を対象とした。

5 実施期間

令和7年8月26日（火）から令和8年3月26日（木）まで

6 監査の着眼点

- (1) 施設ごとに適切な管理・運営手法が選択されているか
- (2) 所管課等による監督が適切に行われているか
- (3) 社会経済情勢の変化に応じ、管理・運営手法の見直しを検討しているか

7 監査の方法

監査は、つぎの(1)および(2)の方法により実施した。

- (1) 区立施設の管理・運営手法に関する調査

監査事務局は、監査対象課に対し調査票への回答方式による調査を行い、その集計と分析により現状把握と課題の抽出を行った。

ア 調査概要

公の施設について、施設種別ごとに、令和7年4月1日現在における管理・運営手法等を調査票により調査した。

(2) 監査委員実査

監査委員は、令和7年度財政援助団体等監査の実施に際し、監査対象団体となった指定管理者から施設の現状と課題の説明を受け、質疑を行った。

参考：委託・民営化実施計画

区は、平成30年3月に策定した「練馬区公共施設等総合管理計画〔実施計画〕」において、委託・民営化実施計画を定めている。

委託・民営化実施計画には、以下の記載がある。

- ・区立施設の運営は、施設の特性に応じて、直営・民間委託・民営化から選択する必要がある。
- ・区が直接担うべき業務は引き続き直営とする。
- ・民間の知恵と経験を活用した方が効果的な業務は民間が担うことを基本とする。
- ・これまでの委託や民営化の実績を検証し、今後さらに委託や民営化を進め、サービスの向上を図る。
- ・委託する手法には、業務委託と指定管理者制度がある。
- ・委託を開始する際には、施設や業務の特性等によって、どのような業務を委託するのか、どの手法が最もふさわしいかを検討し、最適な手法を選択する。
- ・既に委託している施設・業務も、委託の範囲や手法等について改めて検討し、最適な手法を選択する。

第2 監査結果

1 区立施設の管理・運営手法に関する調査

区立施設を管理する手法には、直営、業務委託のほか、指定管理者制度※がある。指定管理者制度は公の施設を対象にしたものであることから、公の施設については、管理する手法が直営、業務委託、指定管理者制度から選択することとなる。

※指定管理者制度…公の施設について、地方自治体の指定を受けた民間事業者が管理を行う制度。

そこで、区立施設のうち公の施設を対象に調査を行い、監査の着眼点に鑑み、

- ・直営、業務委託、指定管理者制度と複数の選択肢がある中で、適切な手法を選択し、管理・運営を行っているか。
 - ・区による監督は適切に行われているか。
 - ・必要に応じ、管理・運営手法の見直しを検討しているか。
- を中心に検証した。

参考：業務委託と指定管理者制度との比較

	業務委託	指定管理者制度
①受託主体	限定はない。	法人その他の団体
②法的性格	「私法上の契約関係」 契約に基づく個別の事務または業務の執行の委託	「管理代行」 「指定」（行政処分的一种） により、公の施設の管理権限を、指定を受けた者に委任 ¹ するもの
③施設の管理権限	地方自治体が有する。 施設の使用許可を受託者は行うことができない。	指定管理者が有する。 施設の使用許可を指定管理者が行うことができる。 ²
④利用料金制 ³	採ることはできない。	採ることができる。

※「指定管理者制度の適用に係る基本方針（令和6年7月改訂版）」（練馬区）より作成。

¹ その事務が受任者の職務権限となり、その事務については、受任者がもっぱら自己の責任で処理することになる。

² 「管理の基準」「業務の範囲」は条例で定めることを要する。

³ 施設の利用料金を直接指定管理者の収入とし、施設の管理経費に充てる制度

(1) 管理運営手法について

現在の管理運営手法について、開始時期や以前の管理運営手法、現在の管理運営手法を採用している理由を調査し、施設ごとに適切な管理・運営手法が選択されているかを検証した。

また、事業者の選定方法や選定結果公表の有無および選定に当たっての外部専門家活用の有無を調査し、令和3年度行政監査「プロポーザル方式による契約について」における監査委員意見※を踏まえた取組状況を検証した。

※令和3年度行政監査「プロポーザル方式による契約について」における
監査委員意見

- ・ 高度な専門性や技術力を必要とする業務等を対象業務とする契約の事業者選定に当たっては、行政内部の委員だけでなく外部の専門家を登用することで、判断の妥当性が向上するとともに、より客観性や透明性が高まることが期待される。IT関連や福祉分野など業務内容の専門性等に応じて、幅広い分野での外部の専門家の活用を積極的に検討されたい。
- ・ 選定結果の公表は透明性の確保という観点からも重要である。選定結果の公表が確実に行われるよう徹底されたい。

○現在の管理運営手法（直営、委託、指定管理等）

令和7年4月1日現在、1,173施設ある練馬区の公の施設において、管理運営手法として、最も多く採用されているのは全部業務委託で847施設（72.2%）、次いで指定管理者が187施設（15.9%）、直営が75施設（6.4%）、一部業務委託が64施設（5.4%）の順であった。

n=1,173

	施設数	割合
指定管理者	187	15.9%
全部業務委託	847	72.2%
一部業務委託	64	5.5%
直営	75	6.4%

○現在の管理運営手法の開始時期

施設種別ごとに、全ての施設が現在の管理運営手法になった年度を調査した。平成16年度から20年度の間には現在の管理運営手法となった施設種別が最も多く（31.3%）、次いで平成26年度から30年度（25.0%）、平成16年度から20年度および令和元年度から6年度（いずれも15.6%）であった。

n=64

	回答数	割合
S52～63	2	3.1%
H1～15	6	9.4%
H16～20	20	31.3%
H21～25	10	15.6%
H26～30	16	25.0%
R1～6	10	15.6%

○現在の管理運営手法を採用する以前の管理運営手法

指定管理者は全部業務委託や直営からの移行が多く、全部業務委託は開設当初から全部業務委託が最も多く、次いで一部業務委託と直営が多い。一部業務委託は直営からの移行が最も多く、直営は開設当初から直営により運営されていた。

n=65

現在	直前	回答数	割合
指定 管 理 者	指定管理者	4	13.3%
	全部業務委託	12	40.0%
	一部業務委託	6	20.0%
	直営	8	26.7%
業 務 全 部 委 託	全部業務委託	8	47.1%
	一部業務委託	4	23.5%
	直営	4	23.5%
	管理委託	1	5.9%
委 業 一 託 務 部	一部業務委託	6	42.9%
	直営	8	57.1%
直 営	直営	4	100%

現在の管理運営手法の開始時期と以前の管理運営手法の調査結果と合わせて見ると、平成15年6月に地方自治法の一部改正により指定管理者制度が導入され、区においても平成16年2月に初めて指定管理者制度を適用しており、以降、管理運営手法の見直しが図られている。

○現在の管理運営手法を採用している理由

現在の 主な管理運営手法	主な採用している理由
指定管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者のノウハウを活かし、住民サービスの向上と効率的な施設運営、コスト削減を図るため。 ・多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応するとともに、住民サービスの向上と経費の節減を図るため。 ・行政を補完・代替する区の外郭団体による管理運営が、効果的かつ合理的であるため。
全部業務委託	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の知恵、経験、専門性を活かすことで効果的な運営が期待できるため。 ・限られた財源の中でサービス向上を図るためには、民間事業者が持つ様々なノウハウを活用することが有効と考えているため。 ・直営の事業を引き継ぐことを基本としつつ、民間事業者が持つノウハウの活用として、サービス拡大を図っている。このため、履行内容を仕様書で定めつつ、運営に区が関与していく必要があるため。 ・民間活力を活用して、多様なニーズに対応するため。
一部業務委託	<ul style="list-style-type: none"> ・事業運営に専門的知見が必要であるため。 ・地域住民に身近な施設を、地域住民による管理運営協議会と区が協働で地域特性を踏まえて運営することで、住民主体の交流・活動が促進され、地域雇用や住民参加の拡大、職員の効率的配置が可能となるため。 ・事業運営の効率化 ・専門性を必要とする事業であり、ノウハウを有する民間事業者に委ねることが、支援の質の向上、効率化につながるため。
直営	<ul style="list-style-type: none"> ・区と建物所有者が連携して管理を行っているため。 ・現在の運営手法に課題等がないため。

<複数の管理運営手法を採用している主な理由>

○指定管理者と全部業務委託

- ・指定管理者制度になじまない施設があるため。

○指定管理者と全部業務委託、直営

- ・経費削減およびサービスの向上のため、大半の施設で指定管理者制度を導入しているが、一部、区の職員が常駐している施設や条例上、指定管理者制度対象外の施設があるため。

○事業者の選定方法

プロポーザル方式による選定が 62.5%と最も多く、特命随意契約が 25.0%、入札が 12.5%であった。

n=64

	回答数	割合
入札	8	12.5%
プロポーザル	40	62.5%
特命随意契約	16	25.0%

○選定結果公表の有無

プロポーザル方式による事業者選定において、選定結果の公表有無を調査したところ、97.5%が公表を行っていた。

令和3年度行政監査「プロポーザル方式による契約について」における調査では、調査対象の 32.2%が公表していなかった。本行政監査と調査対象が異なるものの、大きく改善しているといえる。

n=40

	回答数	割合
有	39	97.5%
無	1	2.5%

○選定に当たっての外部専門家活用の有無

プロポーザル方式による事業者選定に際して、外部専門家活用の有無を調査したところ、80.0%の施設において全部または一部施設の選定で活用し、活用していない施設は20.0%であった。

令和3年度行政監査「プロポーザル方式による契約について」における調査では、外部委員が参加する契約案件は調査対象の9.6%であった。本行政監査と調査対象が異なるものの、大きく改善している。

n=40

		開始時期	施設数		割合
有	全部	H15～20	19	30	47.5%
		H21～25	6		15.0%
		H26～30	2		5.0%
		R1～6	2		5.0%
		不明	1		2.5%
	一部	H19	1	2	2.5%
		H21	1		2.5%
	計			32	80.0%
	無			8	20.0%

(2) 区（所管課）による監督について

直営以外の施設を対象に、モニタリングや定例会、施設の実地調査の実施周期等を調査し、所管課等による監督が適切に行われているかを検証した。

また、令和5年度行政監査「指定管理者制度の適用施設におけるモニタリングについて」における監査委員意見※を踏まえた取組状況を検証した。

※令和5年度行政監査「指定管理者制度の適用施設におけるモニタリングについて」における監査委員意見

- ・区立施設における質の高いサービスを安定的かつ継続的に提供していくためにも、民間委託で管理運営する区立施設での統一的な仕組みとして、「業務委託」を選択した区立施設にもモニタリングシステムを適用していくことを検討されたい。

○モニタリングの実施周期

指定管理者による管理運営を行っている施設は、「指定管理者制度適用施設モニタリング実施要領」に基づき、全ての施設でモニタリングが実施されていた。

一方、全部業務委託では31.6%、一部業務委託では43.8%の施設でモニタリングが未実施であった。

n=67

手法	実施周期	回答数	割合
管 理 者 指 定	年次	7	21.9%
	年次、月次	21	65.6%
	年次、月次、日次	4	12.5%
業 務 全 部 委 託	年次	8	42.1%
	年次、月次	3	15.8%
	月次	2	10.5%
	未実施	6	31.6%
一 部 業 務 委 託	年次	4	25.0%
	年次、月次	2	12.5%
	月次	1	6.3%
	月次、日次	1	6.3%
	日次	1	6.3%
	未実施	7	43.8%

○定例会の実施有無および周期

指定管理者では、71.9%の施設で定例会を年複数回実施しており、中でも毎月実施している施設が62.5%と最多であった。定例会を実施していない施設は28.1%であった。

全部業務委託では、78.9%の施設で定例会を実施しており、中でも年4回の実施が31.6%と最多であった。定例会を実施していない施設は21.1%であった。

一部業務委託では、定例会を毎月実施している施設が31.3%と最多である一方、定例会を実施していない施設が43.8%あり、他の管理運営手法と比べ、割合が高かった。

n=67

手法	有無	周期	回答数	割合
指定管理者	有	毎月	20	62.5%
		年6回	1	3.1%
		年5回	1	3.1%
		年2回	1	3.1%
	無		9	28.1%
全部業務委託	有	毎月	4	21.1%
		年6回	2	10.5%
		年4回	6	31.6%
		年2回	2	10.5%
		年1回	1	5.3%
	無		4	21.1%
一部業務委託	有	毎月	5	31.3%
		年4回	1	6.3%
		年3回	1	6.3%
		年2回	1	6.3%
		年1回	1	6.3%
	無		7	43.8%

○施設への実地調査の周期

指定管理者では、96.9%の施設で実地調査を行っていた。

一方、全部業務委託と一部業務委託においては、実地調査を行っている施設の方が多いものの、未実施の施設がそれぞれ、31.6%、37.5%と最多であった。

n=67

手法	周期	回答数	割合
指定管理者	毎月	3	9.4%
	年4回	2	6.3%
	年2回	1	3.1%
	年1回	24	75.0%
	随時	1	3.1%
	未実施	1	3.1%
全部業務委託	毎月	3	15.8%
	年4回	6	31.6%
	年2回	1	5.3%
	年1回	3	15.8%
	未実施	6	31.6%
一部業務委託	日次	1	6.3%
	毎月	3	18.8%
	年4回	1	6.3%
	年1回	3	18.8%
	随時	2	12.5%
	未実施	6	37.5%

(3) 管理・運営手法の見直しについて

以下の項目の調査を通じ、社会経済情勢の変化に応じた、管理・運営手法の見直しの検討状況を検証した。

- ・現在の管理運営手法の課題の有無
- ・管理運営手法の見直しの有無
- ・官民連携導入の検討の有無

○現在の管理運営手法の課題の有無

施設種別ごとに、現在の管理運営手法の課題の有無を調査したところ、下表の結果であった。

n=66

		回答数	割合
有	制度・契約運用面	6	24 36.4%
	サービスの質・柔軟性	7	
	人材・専門性の確保	5	
	コスト・財政面	4	
	その他	2	
無		42	63.6%

<有と回答した施設に係る主な課題>

課題の類型	主な課題
制度・契約運用面	<ul style="list-style-type: none"> ・利用団体が固定化され、新規の利用希望団体が施設を利用できない。 ・収入と支出の差が大きく、赤字の施設が多い。 ・事業者選定に際し、他事業者の参加がなく、競争性が担保されない。
サービスの質・柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の管理、運営に係る施設職員への指導等 ・対応ルールの共通化
人材・専門性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・人手不足 ・人材育成
コスト・財政面	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の上昇 ・管理対象の増加に伴う予算の確保

○管理運営手法の見直しに係る検討の有無

n=64

	回答数	割合
有	17	26.6%
無	47	73.4%

<有と回答した施設に係る主な検討結果>

- ・管理運営手法の変更
- ・仕様の見直し

<無と回答した施設に係る検討していない主な理由>

- ・現行の手法で適切に管理運営されている
- ・事業者のノウハウを活かした運営ができています

○委託、指定管理以外の手法による官民連携（コンセッション方式等）導入の検討の有無

※コンセッション方式：利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式。

n=64

回答(総数=64)	回答数	割合
有	3	4.7%
無	61	95.3%

2 監査委員実査

令和7年度財政援助団体等監査の実施に際し、監査対象団体となった指定管理者から説明を受け、質疑を行った。

令和7年度財政援助団体等監査 対象団体（指定管理者）

施設名	団体	所管課
練馬文化センター	公益財団法人 練馬区文化振興協会	地域文化部 文化・生涯学習課
大泉学園ホール	公益財団法人 練馬区文化振興協会	地域文化部 文化・生涯学習課
平和台体育館、桜台体育館、 学田公園野球場、豊玉中公園 庭球場	東京ドームグループ・大泉スワ ロー共同事業体	地域文化部 スポーツ振興課
光が丘福祉園	社会福祉法人 武蔵野会	福祉部 障害者施策推進課
光が丘障害者地域生活支援セ ンター	社会福祉法人 武蔵野会	福祉部 障害者施策推進課
はつらつセンター大泉	社会福祉法人 練馬区社会福祉事業団	高齢施策担当部 高齢社会対策課
春日町リサイクルセンター	練馬エコみらいプロジェクト	環境部 清掃リサイクル課
区営住宅（20か所）	東京都住宅供給公社	建築・開発担当部 住宅課
自転車駐車場	公益財団法人 練馬区環境まちづくり公社	土木部 交通安全課
ねりまタウンサイクル	公益財団法人 練馬区環境まちづくり公社	土木部 交通安全課
関町図書館	株式会社 図書館流通センター	教育振興部 光が丘図書館
南大泉図書館、南大泉図書館 分室	日本コンベンションサービス 株式会社	教育振興部 光が丘図書館
東大泉児童館・東大泉児童館 学童クラブ・東大泉児童館第 二学童クラブ	株式会社 ポピンズエデュケア	こども家庭部 子育て支援課

第3 監査委員意見

区は、平成30年3月に策定した「練馬区公共施設等総合管理計画〔実施計画〕」において、委託・民営化実施計画を定めており、「民間の知恵と経験を活用したほうが効果的な業務は民間が担うことを基本とします。これまでの委託や民営化の実績を検証し、今後さらに委託や民営化を進め、サービスの向上を図ります。」としている。

令和7年度財政援助団体等監査の機会を通じて実施した監査委員実査において、指定管理者から直接、施設を管理運営する上での現状と課題を聴取し、指定管理者が区所管課の指導監督を受けながら、区民サービスの向上に取り組んでおり、一定の成果を上げていることを確認した。

これは、平成16年に初めて区立施設に指定管理者制度を導入して以降、対象施設の拡大を図るなどしながら、長年をかけて様々な課題を解決しながら積み重ねてきた成果であると認識している。

「令和6年版 労働経済の分析 一人手不足への対応一」（令和6年9月厚生労働省）において、「2013年以降の労働力需要と労働力供給の差である「労働力需給ギャップ」を労働時間でみたところ、労働力需要の増加に伴い、2017年以降、一時期を除き、2023年に至るまでマイナス基調で推移しており、こうした労働力不足の傾向は広い産業・職業においてみられた。」とあるように、近年はあらゆる業態で人材確保が困難になっている。財政援助団体監査をはじめとする各監査現場でのヒアリングにおいて、人材を確保するという課題を、いかにして乗り越えているかという苦勞の声を多く聞いた。

実際に各監査現場でのヒアリングを通じ、施設を管理運営する上での課題として、施設の老朽化等に起因するハード面の課題が多く挙げられたが、加えて、区民に直接関わるソフト面の課題が大変多い状況が確認できた。

人工知能（AI）が急速に進化し、普及が進み、業務の効率化や省力化が図られたとしても、現場での業務を担う人材の確保は必須である。質の高いサービスを継続的に提供するため、人材の質的・量的確保は、今後、さらに重要性を増すと思われる。

モニタリングに際し、利用者の満足度調査を行うことは、区民サービスの向上という観点からは欠かせないものである。一方で、区立施設を運営し、区民サービスを提供する側の声を区が真摯に受け止め、人材確保をはじめとする今後の課題を共に乗り越える姿勢の強化が、ますます求められる。

全部業務委託におけるモニタリング実施の検討に重点を置きつつ、引き続

き、区と区立施設を管理運営する事業者とで協力して課題を解決し、さらなる区民サービスの向上に取り組まれない。

以下、監査の着眼点ごとに個別意見を付す。

1 施設ごとに適切な管理・運営手法が選択されているか

管理・運営手法に係る調査結果から、区民サービスの向上と経費削減に取り組むため、適切な管理・運営手法を選択していると認められる。

また、本行政監査と調査対象が異なるものの、令和3年度行政監査「プロポーザル方式による契約について」における調査に比し、プロポーザル方式による事業者の選定に係る結果公表の有無および外部専門家の活用について、大きな改善が見られた。引き続き、これらの取組を進められたい。

2 所管課等による監督が適切に行われているか

管理・運営手法に係る調査結果および令和7年度財政援助団体等監査の機会を通じ、所管課等の監督は概ね適切に行われていると認められる。

しかし、人材確保をはじめとする今後の課題を乗り越えるためには、区民サービスを提供する側の意見に耳を傾けることが重要である。

定例会の実施やその頻度を高めるなどし、より一層体制の強化を図られたい。

また、施設への実地調査は、実際の区民サービスの提供状況だけでなく、施設の管理運営に係る区への報告が適正に行われているか確認することもできるほか、老朽化等による施設の不具合の早期発見にも繋がるため、現在、実施頻度が低いもしくは未実施のケースであっても、今一度その有効性に鑑み、検討や実施を期待する。

なお、指定管理施設への監査委員実査において、稼働率向上への取組や多様な自主事業を行っている事例が見受けられた。改善に資する事例について、他の施設にも波及できる仕組みを設けることを期待する。

3 社会経済情勢の変化に応じ、管理・運営手法の見直しを検討しているか

管理・運営手法に係る調査結果および令和7年度財政援助団体等監査の機会を通じ、人手不足に課題を感じていることを確認した。区と区立施設を管理運営する事業者が協力して課題を解決し、さらなる区民サービスの向上に取り組まれない。

管理・運営手法に係る調査では、63.6%が現在の管理運営手法に課題無と回答しており、適切な運営を行っていると思われる。一方、課題有との回答36.4%に対し、管理運営手法の見直しに係る検討を行っているのは26.6%に

留まっており、検討を行っていない施設種別が多かった。新たな手法による管理運営を行うことで、区民サービスの向上のほか、物価上昇や人手不足に伴い増加傾向が見込まれる経費の節減が図れる可能性があるため、現在の課題の有無にかかわらず、積極的な情報収集に取り組みたい。

管理運営手法の検討に当たっては、施設の特性や業務内容に鑑み、メリット・デメリットを比較し、施設のポテンシャルを最大限発揮できる手法を選択するよう、努められたい。

練馬区ではまだ導入されていないが、他の自治体で導入されている手法であるコンセッション方式を紹介するので、参考にされたい。

・コンセッション（公共施設運営権）とは

2011年度に創設された制度で、施設の運営権を民間事業者に渡す方法。

導入により、これまで以上に民間事業者の自由度の高い運営等をさせることが可能となる。

また、当方式は、PFI法に基づく特定事業であるため、PFI法に基づく各種緩和措置を受けられるほか、コンセッション方式の導入により、民間事業者等による安定的で自由度の高い運営が可能となり、利用者ニーズ等を反映した質の高いサービスを提供することができる点に特徴がある。

・導入のメリット

民間事業者が長期に安定して公共施設等の運営・維持管理を行うことが可能となり、より民間の創意工夫が発揮しやすくなる。

官民連携手法の中でも、事業期間が長期で、料金設定や更新・追加投資を含め民間事業者に大きな裁量があり、収入増加とコスト縮減の両面で大きなメリットがある。

・公共施設等運営事業における指定管理者制度とコンセッション事業との違い

指定管理者制度	→ 事業 手法 の変 更	公共施設等運営事業
・事業期間が短い (3～5年)		・事業期間が長い (数十年)
・抵当権設定などはできない		・抵当権設定も可能
⇒事業者による大規模な投資 は想定されない		⇒事業者による大規模な投資 も想定

※令和7年3月13日開催 文化審議会 文化施設部会（第2回）資料「文化施設における指定管理者制度について」より作成。

第4 資料

1 区立施設の管理・運営手法に関する調査結果

[調査テーマ① 管理運営手法について]

【項目1】現在の管理運営手法（直営、委託、指定管理等）

- ・本項目では、区立施設のうち、地方自治法第244条第1項に規定する公の施設の管理運営手法について、施設ごとに調査した。
- ・本調査では、直営を「職員が常駐し、施設の事業運営を職員のみで行う施設」と定義した。

n=1,173

	施設数	割合
指定管理者	187	15.9%
全部業務委託	847	72.2%
一部業務委託	64	5.5%
直営	75	6.4%

【項目2】現在の管理運営手法の開始時期

- ・本項目では、施設種別（図書館等）ごとに、全ての施設が現在の管理運営手法になった年度を調査した。

n=64

	回答数	割合
S52～63	2	3.1%
H1～15	6	9.4%
H16～20	20	31.3%
H21～25	10	15.6%
H26～30	16	25.0%
R1～6	10	15.6%

【項目3】現在の管理運営手法を採用する以前の管理運営手法

- ・本項目では、施設種別ごとに、現在の管理運営手法を採用する以前の管理運営手法を調査した。
- ・同一施設種別において、複数の施設があり、異なる管理運営手法を採用している場合は、主だった手法の回答を求めた。
- ・本項目における、施設種別ごとの現在の管理運営手法は、監査事務局にて、総施設数に占めるの割合が最も高いものを、現在の管理運営手法として扱った。なお、最大の割合が同率の場合は、双方に計上した。

n=65

現在	直前	回答数	割合
指定管理者	指定管理者	4	13.3%
	全部業務委託	12	40.0%
	一部業務委託	6	20.0%
	直営	8	26.7%
業務全部委託	全部業務委託	8	47.1%
	一部業務委託	4	23.5%
	直営	4	23.5%
	管理委託	1	5.9%
業務一部委託	一部業務委託	6	42.9%
	直営	8	57.1%
直営	直営	4	100%

【項目 4】現在の管理運営手法を採用している理由

- ・本項目では、施設種別ごとに、現在の管理運営手法を採用している理由を調査した。
- ・同一施設種別において、複数の施設があり、異なる管理運営手法を採用している場合は、異なる管理運営手法を採用している理由の回答を求めた。
- ・本項目における、施設種別ごとの現在の管理運営手法は、監査事務局にて、総施設数に占める割合が最も高いものを、現在の管理運営手法として扱った。

現在の 主な管理運営手法	主な採用している理由
指定管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者のノウハウを活かし、住民サービスの向上と効率的な施設運営、コスト削減を図るため。 ・多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応するとともに、住民サービスの向上と経費の節減を図るため。 ・行政を補完・代替する区の外郭団体による管理運営が、効果的かつ合理的であるため。
全部業務委託	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の知恵、経験、専門性を活かすことで効果的な運営が期待できるため。 ・限られた財源の中でサービス向上を図るためには、民間事業者が持つ様々なノウハウを活用することが有効と考えているため。 ・直営の事業を引き継ぐことを基本としつつ、民間事業者が持つノウハウの活用として、サービス拡大を図っている。このため、履行内容を仕様書で定めつつ、運営に区が関与していく必要があるため。 ・民間活力を活用して、多様なニーズに対応するため。
一部業務委託	<ul style="list-style-type: none"> ・事業運営に専門的知見が必要であるため。 ・地域住民に身近な施設を、地域住民による管理運営協議会と区が協働で地域特性を踏まえて運営することで、住民主体の交流・活動が促進され、地域雇用や住民参加の拡大、職員の効率的配置が可能となるため。 ・事業運営の効率化 ・専門性を必要とする事業であり、ノウハウを有する民間事業者に委ねることが、支援の質の向上、効率化につながるため。
直営	<ul style="list-style-type: none"> ・区と建物所有者が連携して管理を行っているため。 ・現在の運営手法に課題等がないため。

<複数の管理運営手法を採用している主な理由>

- 指定管理者と全部業務委託
 - ・指定管理者制度になじまない施設があるため。
- 指定管理者と全部業務委託、直営
 - ・経費削減およびサービスの向上のため、大半の施設で指定管理者制度を導入しているが、一部、区の職員が常駐している施設や条例上、指定管理者制度対象外の施設があるため。

【項目5】事業者の選定方法

- ・本項目では、施設種別ごとに、現在の管理運営手法が直営以外の場合を対象に、事業者の選定方法を調査した。
- ・同一施設種別において、複数の施設があり、異なる選定方法を採用している場合は、主だった方法の回答を求めた。
- ・当初はプロポーザルにより事業者を選定した後、現在は履行状況が良好であるため、随意契約を行っている場合は、プロポーザルとして、回答を求めた。

n=64

	回答数	割合
入札	8	12.5%
プロポーザル	40	62.5%
特命随意契約	16	25.0%

【項目6】選定結果公表の有無

- ・本項目では、項目5でプロポーザルと回答した施設種別を対象に、事業者選定結果公表の有無を調査した。

n=40

	回答数	割合
有	39	97.5%
無	1	2.5%

【項目7】選定に当たっての外部専門家活用の有無

- ・本項目では、項目5でプロポーザルと回答した施設種別を対象に、事業者選定に際して、外部専門家活用の有無を調査した。
- ・同一施設種別において、複数の施設があり、活用の有無が異なる場合は、全施設の選定で活用している場合は「有」、一部施設の選定で活用している場合は「一部」、全施設の選定で活用していない場合は「無」として回答を求めた。

n=40

開始時期		施設数	割合		
有	全部	H15～20	19	30	47.5%
		H21～25	6		15.0%
		H26～30	2		5.0%
		R1～6	2		5.0%
		不明	1		2.5%
	一部	H19	1	2	2.5%
		H21	1		2.5%
	計			32	80.0%
	無			8	20.0%

[調査テーマ② 区（所管課）による監督について]

【項目1】モニタリングの実施周期

- ・本項目では、施設種別ごとに、現在の管理運営手法が直営以外の場合を対象に、モニタリングの実施周期を調査した。
- ・本調査では、モニタリングを「プロポーザルによる委託契約における契約更新や指定管理者制度の活用の際に行う、「事業者の履行状況の評価を行い、適正な履行内容となっているかの確認」とします。」と定義した。
- ・同一施設種別において、複数の施設があり、実施周期が異なる場合は、施設種別ごとに、主だった周期の回答を求めた。

n=67

手法	実施周期	回答数	割合
管 理 者 指 定	年次	7	21.9%
	年次、月次	21	65.6%
	年次、月次、日次	4	12.5%
業 務 全 部 委 託	年次	8	42.1%
	年次、月次	3	15.8%
	月次	2	10.5%
	未実施	6	31.6%
一 部 業 務 委 託	年次	4	25.0%
	年次、月次	2	12.5%
	月次	1	6.3%
	月次、日次	1	6.3%
	日次	1	6.3%
	未実施	7	43.8%

【項目2】定例会の実施有無および周期

- ・本項目では、施設種別ごとに、現在の管理運営手法が直営以外の場合を対象に、定例会の実施有無および周期を調査した。
- ・本調査では、定例会を「施設の管理・運営に関する実績報告や課題共有等を目的として、事業者と区とで、定例的に行う会合」と定義した。
- ・同一施設種別において、複数の施設があり、実施有無や周期が異なる場合は、施設種別ごとに、主だった方法の回答を求めた。

n=67

手法	有無	周期	回答数	割合
指定管理者	有	毎月	20	62.5%
		年6回	1	3.1%
		年5回	1	3.1%
		年2回	1	3.1%
	無	9	28.1%	
全部業務委託	有	毎月	4	21.1%
		年6回	2	10.5%
		年4回	6	31.6%
		年2回	2	10.5%
		年1回	1	5.3%
	無	4	21.1%	
一部業務委託	有	毎月	5	31.3%
		年4回	1	6.3%
		年3回	1	6.3%
		年2回	1	6.3%
		年1回	1	6.3%
	無	7	43.8%	

【項目3】施設への実地調査の周期

- ・本項目では、施設種別ごとに、現在の管理運営手法が直営以外の場合を対象に、施設への実地調査の周期を調査した。
- ・本調査では、実地調査を「区立施設の管理・運営が適切に行われているかどうかを確認するために行う立ち入り調査」と定義した。
- ・同一施設種別において、複数の施設があり、周期が異なる場合は、施設種別ごとに、主だったものの回答を求めた。

n=67

手法	周期	回答数	割合
指定管理者	毎月	3	9.4%
	年4回	2	6.3%
	年2回	1	3.1%
	年1回	24	75.0%
	随時	1	3.1%
	未実施	1	3.1%
全部業務委託	毎月	3	15.8%
	年4回	6	31.6%
	年2回	1	5.3%
	年1回	3	15.8%
	未実施	6	31.6%
一部業務委託	日次	1	6.3%
	毎月	3	18.8%
	年4回	1	6.3%
	年1回	3	18.8%
	随時	2	12.5%
	未実施	6	37.5%

[調査テーマ③ 管理・運営手法の見直しについて]

【項目1】現在の管理運営手法の課題の有無

- ・本項目では、施設種別ごとに、現在の管理運営手法の課題の有無を調査した。
- ・複数の課題がある場合は、課題の類型別に回答を求めた。

n=66

		回答数	割合
有	制度・契約運用面	6	24 36.4%
	サービスの質・柔軟性	7	
	人材・専門性の確保	5	
	コスト・財政面	4	
	その他	2	
無		42	63.6%

<有と回答した施設に係る主な課題>

課題の類型	主な課題
制度・契約運用面	<ul style="list-style-type: none"> ・利用団体が固定化され、新規の利用希望団体が施設を利用できない。 ・収入と支出の差が大きく、赤字の施設が多い。 ・事業者選定に際し、他事業者の参加がなく、競争性が担保されない。
サービスの質・柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の管理、運営に係る施設職員への指導等 ・対応ルールの共通化
人材・専門性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・人手不足 ・人材育成
コスト・財政面	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の上昇 ・管理対象の増加に伴う予算の確保

【項目2】管理運営手法の見直しに係る検討の有無

- ・本項目では、施設種別ごとに、管理運営手法の見直しに係る検討の有無を調査した。

n=64

	回答数	割合
有	17	26.6%
無	47	73.4%

＜有と回答した施設に係る主な検討結果＞

- ・管理運営手法の変更
- ・仕様の見直し

＜無と回答した施設に係る検討していない主な理由＞

- ・現行の手法で適切に管理運営されている
- ・事業者のノウハウを活かした運営ができています

【項目3】委託、指定管理以外の手法による官民連携（コンセッション方式等） 導入の検討の有無

- ・本項目では、施設種別ごとに、委託、指定管理以外の手法による官民連携導入の検討の有無を調査した。

※コンセッション方式：利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式。

n=64

回答(総数=64)	回答数	割合
有	3	4.7%
無	61	95.3%

2 令和3年度行政監査「プロポーザル方式による契約について」における監査委員意見（抜粋）

第2 監査の結果および監査委員意見

2 監査で確認した事実および意見

(2) 事業者選定および契約事務の手続は適正に行われているか。

イ 選定委員会における審査および評価について

【確認した事実】

実施方針においては、選定委員会について、部長級以上の委員を長とする4名以上の関係部課長等により構成し、必要に応じて区外部の専門家などを加えることができるとしている。調査結果によると、外部委員が参加する案件は9.6%にとどまる。また、選定に際して専門家意見を別途聴取している案件は31.3%あるものの、そのほとんどが税理士等による経営診断であり、CIO補佐官(※)などからの意見聴取が一部見受けられるにすぎない。

※ CIO(最高情報化管理責任者：企画部を担任する副区長)を主に技術面から補佐する者で、豊富な知見を有する民間人材である。区の情報化に関わる事項全般について、専門的見地から助言・指導を行う。

【意見】

高度な専門性や技術力を必要とする業務等を対象業務とする契約の事業者選定に当たっては、行政内部の委員だけでなく外部の専門家を登用することで、判断の妥当性が向上するとともに、より客観性や透明性が高まることが期待される。IT関連や福祉分野など業務内容の専門性等に応じて、幅広い分野での外部の専門家の活用を積極的に検討されたい。

ウ 契約事務手続について

【確認した事実③（選定結果の公表）】

実施方針において、契約締結後に選定結果を公表することとしているが、調査対象の32.2%が公表していないと回答している。

【意見】

選定結果の公表は透明性の確保という観点からも重要である。選定結果の公表が確実に行われるよう徹底されたい。

3 令和5年度行政監査「指定管理者制度の適用施設におけるモニタリングについて」における監査委員意見（抜粋）

第3 監査委員意見

1 区立施設の管理運営におけるサービスの向上にむけて ＜モニタリングシステムの適用拡大＞

「公共施設等総合管理計画〔実施計画〕」の委託化・民営化実施計画では、直営とすべき施設を除いて、区立施設の管理運営は民間が担うことを基本としている。また、民間委託による管理運営手法は、区の関与度、事業者の創意工夫の余地、併設施設の状況などを勘案して、「業務委託」または「指定管理者制度」から選択し、さらに民間委託後、一定期間安定的・継続的に良好な運営が行われ、サービス向上の観点から民間が担うことが望ましい施設では、民営化にも取り組むとしている。

今回の行政監査のテーマで取り上げた指定管理者制度の適用施設におけるモニタリングは、区立施設における質の高いサービスを安定的かつ継続的に提供していくことを目的としており、監査の結果、改善を要する個別の事項が見受けられるものの、全体としてはモニタリングシステムが定着し、一定程度その機能が果たされていると受け止めている。

区立施設における質の高いサービスを安定的かつ継続的に提供していくためにも、民間委託で管理運営する区立施設での統一的な仕組みとして、「業務委託」を選択した区立施設にもモニタリングシステムを適用していくことを検討されたい。

さらに、民営化する施設では区が財政的な支援を行うことで、民営化後も区立施設のサービス水準を維持するとしている。民営化後の管理運営状況の区の検証においても、このモニタリングシステムの活用を図ることで、区立施設と同等のサービス水準の維持・向上が期待できる。