

指定管理者制度  
モニタリングマニュアル

---



令和8年3月

久留米市

# 目 次

第1章 モニタリングの基本的な考え方 .....	1
1 モニタリングの目的 .....	1
2 モニタリング実施にあたってのポイント .....	1
第2章 モニタリングの内容 .....	3
1 モニタリング項目 .....	3
2 モニタリングの時期(頻度) .....	5
3 要求サービス水準の設定 .....	5
4 結果判定 .....	8
第3章 モニタリングの手順 .....	9
1 モニタリングの実施手順 .....	9
参考 .....	13
モニタリングに関する様式集 .....	14

# 第1章 モニタリングの基本的な考え方

---

## 1 モニタリングの目的

モニタリングは、指定管理者による公共サービスの履行に関し、条例、規則及び協定書等に従い、適切かつ確実な公共サービスが提供されているかを確認すると同時に、市が示した要求サービス水準を満たしているかを監視する手段として実施します。

市は、モニタリングの適切な実施により、指定管理者が継続的・安定的な公共サービスの提供が可能であるかを確認するとともに、指定管理者のノウハウが最大限発揮され、効果的・効率的な管理運営や公共サービスの質の向上が図られるよう監視します。

もし、モニタリングが適切に実施されない場合、行き過ぎたコスト削減による公共サービス水準の低下や、重大な事故や事件の発生、公共サービスや事業の中断などのリスクを見逃す可能性があります。

また、必要に応じて改善に向けた助言・指示を行い、管理運営が適当でない等と認められるときには指定を取り消すなどの一連の仕組み（PDCAサイクル）を機能させる上でも重要なものとなります。

このように、特定の団体に公の施設の管理運営を任せる指定管理者制度において、モニタリングを適切かつ効果的に実施することは、制度の安定的運用に欠かすことのできない重要なものです。

## 2 モニタリング実施にあたってのポイント

本市のモニタリングを実施するにあたっては、公の施設の管理運営を通じた公共サービスの水準の確保や安全性、継続性を担保する観点から、次のポイントに留意する必要があります。

### (1)市と指定管理者の役割

指定管理者は、日常的に独自の業務チェックによる業務改善に取り組みます。一方、市は現場感覚と客観性の両方を持ちつつ、日頃から公共サービスの状況を把握し、必要に応じて指定管理者と意見交換を行いながら、サービスの水準を維持するための監視の視点でモニタリングを行います。

### (2)要求サービス水準の明確化

市が指定管理者に対して求めるサービスの水準は、市が定める募集要項や仕様書のほか、指定管理者が提出する事業計画書の内容も踏まえ、できるだけ明確に定めます。要求サービス水準を曖昧にすると、モニタリングが機能しにくくなる可能性があります。

### (3)モニタリングの内容等の明確化

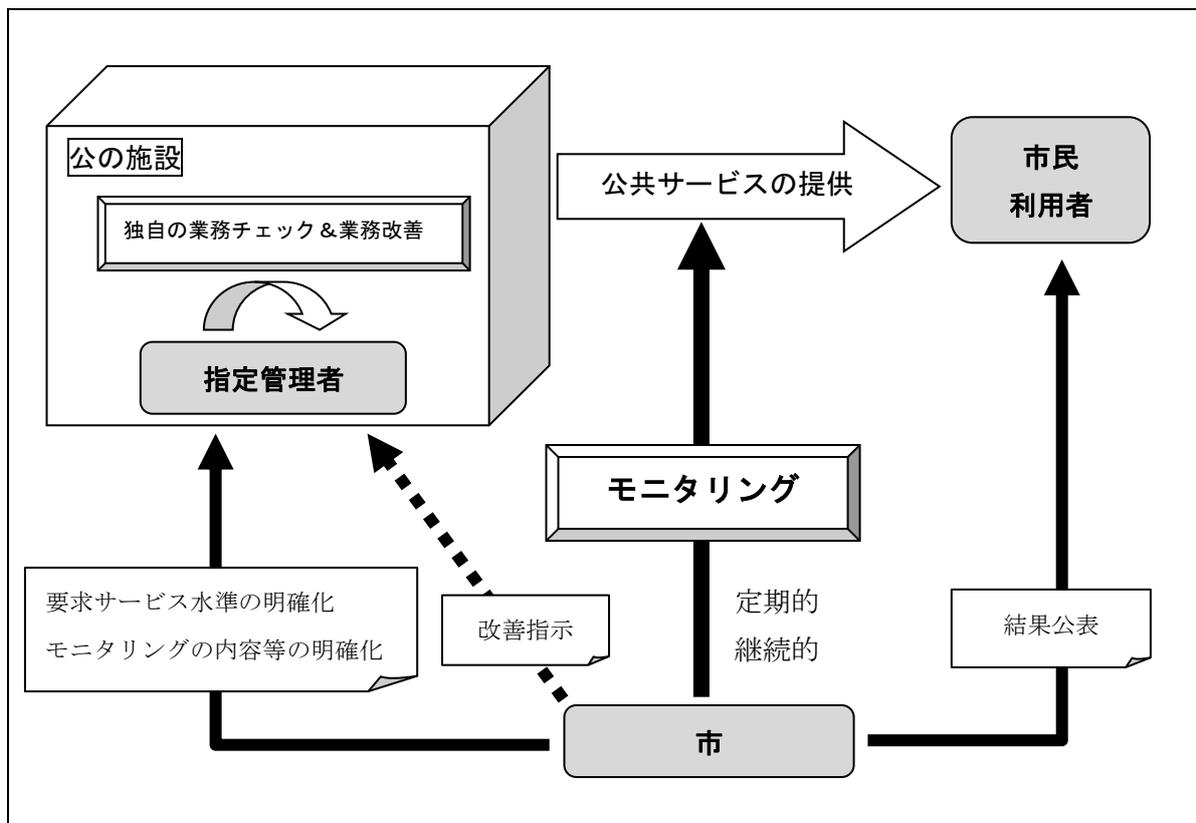
市は、施設の性質等に留意して、モニタリングの内容・手法等を予め設計し、協定の締結前に指定管理者に説明します。

### (4)PDCAサイクル

市は、モニタリングを通じて、管理運営や公共サービスに関する改善のフィードバックを行うこと指定管理業務の好循環を作るよう努めます。

### (5)モニタリング結果の公表

市は、毎年度モニタリング結果を公表することで、公の施設の管理運営状況等の透明性を高め、市民や利用者に対する説明責任を果たす必要があります。



モニタリングの概念図

## 第2章 モニタリングの内容

### 1 モニタリング項目

前章で記した基本的な考え方を踏まえ、市は①業務の履行状況の確認、②サービスの質に関する確認、③サービス提供の安定性に関する確認、の3つの項目について、モニタリングを実施することとします。それぞれについて説明すると、以下の通りです。

#### (1)業務の履行状況の確認

仕様書等に定められた業務や当初の事業計画書及び年度毎の事業計画書により予定している事業が適切に実施されているかについて、日報や月報等の書類や実地調査等によって確認します。

具体的には次の項目があげられます。

##### ①基本的事項

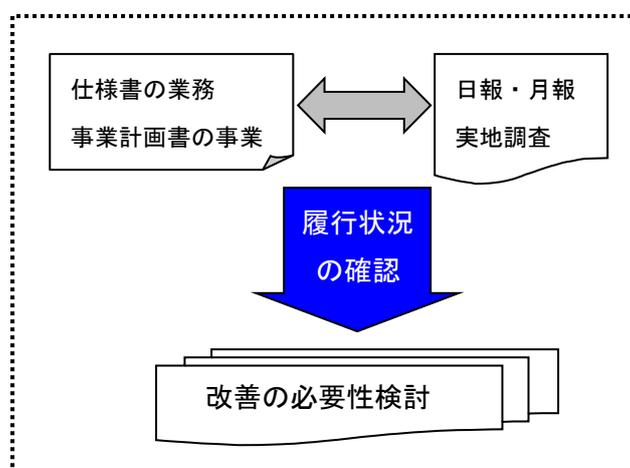
- ア) 業務執行体制
- イ) 書類等の整備、保管状況
- ウ) 市担当との連絡調整状況
- エ) 会計書類等の整備、保管状況
- オ) 会計処理体制

##### ②事業、業務の履行状況

- ア) 開館日数等
- イ) 施設の利用状況（利用者数、稼働率等）
- ウ) 事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）

##### ③施設の維持管理状況

- ア) 保守管理業務の実施状況
- イ) 環境衛生業務の実施状況
- ウ) 警備・安全業務の実施状況
- エ) 外構・植栽管理業務の実施状況
- オ) 備品管理の実施状況



「業務の履行状況の確認」の概念図

## (2) サービスの質に関する確認

指定管理者によって提供されるサービスの質について、実地調査や利用者アンケート等によって確認します。

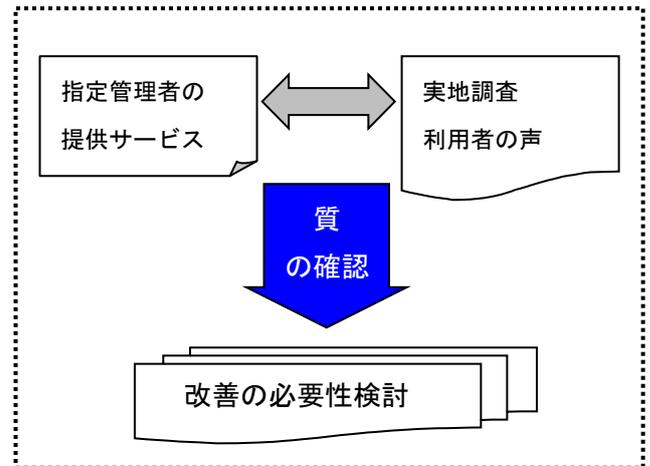
具体的には次の項目があげられます。

### ①基本的事項

- ア) 職員の接客態度
- イ) 広報の実施状況
- ウ) 情報セキュリティの対応状況

### ②運營業務

- ア) 予約、使用許可の状況
- イ) 利用者満足度の状況
- ウ) 講座やイベントの状況
- エ) クレームへの対応状況



「サービスの質に関する確認」の概念図

## (3) サービス提供の安定性に関する確認

指定管理者によるサービスの提供が継続的・安定的に提供されているかについて、当初の事業計画書及び年度毎の事業計画書の見込みと、事業報告書の収支実績とを比較し、自主事業の実施状況も含め、収支計画と乖離していないか確認します。

具体的には次の項目があげられます。

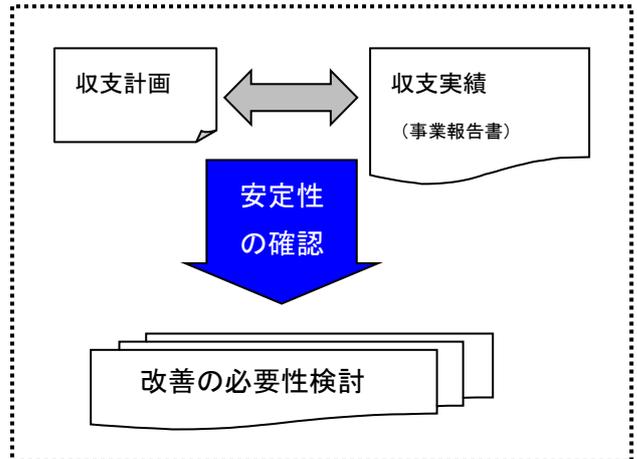
### ①指定管理事業の収支状況

[収入]

- ア) 指定管理料の実績
- イ) 利用料金収入の実績
- ウ) 事業収入の実績

[支出]

- エ) 人件費
- オ) 物件費
- カ) その他経費



「サービス提供の安定性に関する確認」の概念図

### ②自主事業に係る収支の状況

- ア) 事業に係る収入実績
- イ) 事業に係る支出実績

※自主事業…指定管理者が、市の承認を得て、自らの費用と責任において自主的に実施する事業のこと。当該施設の稼働率の向上、収入の確保等、管理業務をフォローするために指定管理者が企画実施します。

近年は、指定管理者が指定期間中に経営破綻するといった事例も発生しています。

本来、指定管理者の経営状況については、指定管理者の自己責任ではありますが、指定後の経営破綻等に伴うリスクを回避する方策を検討する必要があります。所管部課が、特に指定管理者の専門的な経営分析が必要と判断した場合には、指定管理者制度所管課（行財政改革推進課）及び財政課等と協議のうえ、公認会計士等に委託して実施することとします。

## 2 モニタリングの時期(頻度)

モニタリングにかかる時間やコストが、市や指定管理者にとって必要以上の負担になることのように、実施時期や頻度を設計しなければなりません。

以上のような視点を踏まえ、久留米市では、地方自治法や条例で明記されている事業報告書を会計年度終了後、指定管理者から提出させるほか、本マニュアルで記すチェックシート等を活用し、半期毎に定期的なモニタリングを実施します。また、会計年度終了後には、1年間のモニタリングを総括し、モニタリングレポートを作成します。

## 3 要求サービス水準の設定

モニタリングの効果を高めるには、市が指定管理者に求めるサービスの水準を適切に設定することが重要です。具体的には、募集要項・仕様書や事業計画書を踏まえ、施設の性質に応じて特に重要な項目や内容について、要求サービス水準（評価指標及び目標値）を予め設定して、指定管理者に通知します。

要求サービス水準の設定は、①業務の履行状況の確認、②サービスの質に関する確認、③サービス提供の安定性に関する確認の3つの項目について設定します。

### (1) 評価指標の設定

評価指標を設定する場合、市が指定管理者に求めるサービス水準の達成度を測定、評価できるものであることが重要です。

評価指標は、指定管理者が行う様々な事業活動に関して、事業目的を具体化・目的化した下記の3つに分類できます。

- ・【インプット指標】活動のための投入資源に関する指標（配置人員や経費など）
- ・【アウトプット指標】活動の実施状況に関する指標（利用者数や施設稼働率、収入額など）
- ・【アウトカム指標】活動により創出された成果及び波及効果に関する指標（利用者の満足度、施設の設置目的の達成度など）

## (2)数値目標の設定

評価指標の管理を行うには、達成度を客観的に確認する定量化が必要です。そのため、施設の目的や性質、管理運営方針を踏まえ設定した評価指標に対し、適切な数値目標を設定します。

ただし、数値目標自体が自己目的化し、施設の本来目的が損なわれ、ノルマ管理に陥らないように、以下の点に留意し適切な目標値を設定する必要があります。

### ① 達成可能な目標値を設定すること

目標値は、指定管理者が達成可能な水準でなければなりません。設定に当たっては、市と指定管理者で事前に協議してください。

### ② 達成された目標を不用意に引き上げないこと

ある年度で要求水準が達成された場合、次年度に要求水準を高く設定する検討を行うことが想定されます。しかし、不用意に目標値を引き上げると、前年度の基準では「良」の評価だったものが、現年度基準では「可」の評価に下がる可能性があります。不用意に目標値を引き上げることがないように留意してください。

### ③ 他施設と単純比較しないこと

類似施設であっても、設置目的、性質、機能、立地等により、設定すべき評価指標や目標値は異なることが想定されます。したがって、類似施設と単純に比較することなく、施設ごとに適切な評価指標及び目標値を設定してください。

## (3)評価指標の例示

本来、評価はアウトカム指標によって行うのが理想的ですが、現実的にはアウトカム指標は、設定や測定が困難な場合があります。そこで、モニタリングで用いる指標としては、下記の例示を参考に、アウトカム指標>アウトプット指標>インプット指標の順に、施設の目的や性質に合わせて検討する必要があります。

下表は、あくまでも例示であり、指定管理者と事前協議を行い適切な評価指標を設定してください。

### 【評価指標の例】

項目	評価指標の例	種別	指標の内容
1 業務の 履行状況	稼働状況	利用者数	OP 目標の利用者数に達しているか、施設が有効に利用されているかを把握する。
		施設稼働率	OP 施設の年間使用日数、1日ごとの使用時間、時間帯ごとの使用時間。施設が有効に利用されているかを把握する。
	事業の実施状況	指定管理事業への参加率	OP 指定管理事業の募集人数（計画）に対する参加率。事業効果を把握する。
		指定管理事業実施回数	IP 指定管理事業の開催回数。施設の目的に合致した事業を提供したかを把握する。
		指定管理事業の満足度	OP アンケート等で、指定管理事業に対する利用者の満足度を把握する。

項目	評価指標の例	種別	指標の内容	
2 サービスの質	利用促進	ホームページへのアクセス数	OP	利用者に分かりやすい情報発信を行い、利用者に届いているかを把握する。
		ブログ等へのコメント数	OP	利用者の関心を引く情報発信が行われているかを把握する。コメント内容と併せて活用する。
		情報誌等の発行回数 ブログ等の更新回数	IP	積極的な情報発信を行っているか、情報の提供状況を把握する。
	利用者満足度	利用者の満足度	OC	サービスに満足している利用者の総利用者に占める割合（年齢別の割合、市外・市内別の割合など）。アンケート等で利用者の評価を把握する。
		再利用希望率	OC	施設の再訪希望状況をアンケート等で把握する。
		苦情件数の減少率	OC	前年度、前月等の苦情数からの減少率。苦情の増加・減少を把握する。
		施設の設置目的の達成度	OC	施設の設置目的に応じ、事業効果やサービスの効果を把握する。例えば、運動習慣、健康増進習慣、文化活動習慣等の定着率など。運動習慣の定着率であれば、イベント参加前後の運動頻度を比較する。
3 サービス提供の安定性	経費の縮減	コスト削減率 (支出/目標支出)	IP	経費を目標どおり削減できているかを把握する。
		利用者一人あたりのコスト (支出/延べ利用者数)	OP	一人当たりの利用者にとりだけのコストが費やされているか。前年度との比較、類似施設との比較により、当該施設の効率性を把握する。
		利用者一人あたりの市負担コスト (指定管理料/延べ利用者数)	OP	一人当たりの利用者に対してどれだけ市による財政負担がなされているか。前年度との比較、類似施設との比較により、当該施設の効率性を把握する。
		人件費比率 (人件費/支出)	IP	支出に占める人件費の割合。支出の中で人件費が減らされすぎていないか、逆に効率が低下していないか。
		外部委託比率 (外部委託額/支出)	IP	支出に占める外部委託費の割合。外部委託をし過ぎていないかを把握。
		収入の増加	収入額	OP
	収入増加率		OP	前年度、前月等の収入額からの増加率。収入の増加・減少状況を把握。
	事業収支 (収入-支出)		OP	事業が黒字なのか、事業計画の健全性を把握する。
	利用料金収入のコストカバー率 (利用料金収入/支出)		OP	指定管理業務の支出のうち、利用料金収入でどれだけ賄っているかを把握する。
		利用料金以外の収入額	OP	自主事業による収入、協賛金等の収入を把握する。

IP：インプット指標    OP：アウトプット指標    OC：アウトカム指標

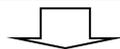
## 4 結果判定

### (1) 評価区分と評価基準

モニタリングレポートは、①項目別評価、②総括評価、③総合評価の3つの評価区分で構成されています。各々の評価区分における評価基準は、次のS・A・B・C・Dの5段階とし、詳細は下記の通りです。

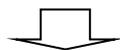
#### 【ステップ1 項目別評価】

S	優良	仕様書、協定書、事業計画書等を遵守し、その水準よりも特に優れた内容である。(または、目標達成率120%)
A	良	仕様書、協定書、事業計画書等を遵守し、その水準よりも優れた内容である。(または、目標達成率 100%以上 120%未満)
B	可	仕様書、協定書、事業計画書等を遵守し、その水準におおむね沿った内容である。(または、目標達成率 80%以上 100%未満)
C	要改善	仕様書、協定書、事業計画書等を遵守しているが、一部に課題があり、改善が必要。(または、目標達成率 60%以上 80%未満)
D	見直し	仕様書、協定書、事業計画書等を遵守しておらず、抜本的な見直しの必要がある。(または、目標達成率 60%未満)



#### 【ステップ2 総括評価（1～3）】

S	優良	【項目別評価】が全てA以上であり、かつ、Sが2つ以上である。
A	良	【項目別評価】が全てB以上であり、かつ、A以上が2つ以上である。(総括評価 S 以外)
B	可	【項目別評価】が全てB以上である。(総括評価 S 及び A 以外)
C	要改善	【項目別評価】が全てC以上である。(総括評価 S、A 及び B 以外)
D	見直し	【項目別評価】にDが含まれている。



#### 【ステップ3 総合評価】

S	優良	【総括評価】が全てA以上であり、かつ、Sが2つ以上である。
A	良	【総括評価】が全てB以上であり、かつ、A以上が2つ以上である。(総合評価 S 以外)
B	可	【総括評価】が全てB以上である。(総合評価 S 及び A 以外)
C	要改善	【総括評価】が全てC以上である。(総合評価 S、A 及び B 以外)
D	見直し	【総括評価】にDが含まれている。

## 第3章 モニタリングの手順

---

モニタリングの具体的な手順については以下の通りです。

### 1 モニタリングの実施手順

事業年度を単位として、スケジュールに応じたモニタリングの具体的な実施手順は次の通りです。

#### (1) 毎年度開始前（「事業計画書」の確認、要求サービス水準の通知）

指定管理者に対し、年度毎の事業計画書を市が指定する期日までに提出させます。この年度毎の事業計画書の内容が、当初の事業計画書や仕様書などと乖離していないかを確認します。

また、募集要項・仕様書や事業計画書を踏まえ、施設の性質に応じて、モニタリング項目ごとに要求サービス水準を予め設定して、指定管理者に「要求サービス水準通知書（様式1）」を通知します。

#### (2) 中間期（「チェックシート」による確認）

市は、指定管理者が日常的に行う独自の業務チェックと業務改善とは別に、指定管理者に対し、中間期（9月末）には「チェックシート①～②（様式2、3）」による自己チェックを求め、市が指定する期日までに提出させます。

市は、指定管理者から提出されたこのチェックシート及び月報等の書類確認や実地調査により業務の履行状況、サービスの質を確認します。確認した結果を指定管理者へ通知するとともに、改善が必要な項目があれば指定管理者へ改善指導を行います。

#### (3) 期末期（「チェックシート」による確認、「事業報告書」の確認）

市は、指定管理者に対し、期末期（3月末）には「チェックシート①～②（様式2、3）」及び「チェックシート③（様式4）」による自己チェックを求め、市が指定する期日までに提出させます。

市は、指定管理者から提出されたチェックシート及び月報等の書類確認や実地調査により業務の履行状況、サービスの質、サービス提供の安定性を確認します。確認した結果を指定管理者へ通知するとともに、改善が必要な項目があれば指定管理者へ改善指導を行います。

また、市は、指定管理者に対し、市が指定する期日までに年度終了時点の事業報告書を提出させます。これに対して、当初及び年度毎の事業計画書の内容と乖離していないか等について確認するほか、必要に応じて実地調査等を行い、指定管理者に対して説明を求めます。

#### (4) 毎年度終了後

##### ① 「モニタリングレポート」(案)の作成

中間期及び期末期に確認した内容や改善指導項目の改善状況等、要求サービス水準の達成状況、事業報告書の状況を踏まえ、施設所管課は、各項目について評価判定を行った「モニタリングレポート(様式5)」を作成します。「チェックシート①～③」及び指定管理者から提出された事業報告書とともに、指定管理者制度所管課(行財政改革推進課)へ送付します。

指定管理者制度所管課(行財政改革推進課)は、「モニタリングレポート(様式5)」の内容を確認し、意見を付して施設所管課へ返します。

##### ② 各部モニタリング評価会議による評価の検証、決定

市は、施設所管部ごとに「モニタリング評価会議」を設置し、施設所管課が実施したモニタリング結果を統一的な視点から検証、評価を決定します。

施設所管課は、指定管理者に対して「モニタリングレポート(様式5)」を通知します。

##### 【〇〇部モニタリング評価会議】

- ・役 割：施設所管課が実施したモニタリング評価等について、統一的な視点から妥当性の評価を行う
- ・対 象：部が所管するすべての指定管理施設(非公募も含む)
- ・構 成：部長・次長・施設所管課長 等
- ・内 容：各施設のモニタリング評価(案)の検証、評価決定、実地調査における所管課と指定管理者の意見交換の内容共有 等

【モニタリングの年間実施スケジュール】

	指定管理者	施設所管課	評価会議	制度所管課 (行財政改革推進課)
X-1年度 (3月)	X年度 事業計画書	提出 ↓ 当初事業計画書との整合確認  要求サービス水準の設定、通知 (様式1)		
X年度 (4~9月)  【中間期】	中間チェックシート作成 (様式 2、3) ・自己チェック	提出 → 中間チェックシート確認、通知 ※1 ・履行確認 (書類確認・実地調査等) ・改善指導等(必要に応じて)		
(10~3月)  【期末期】	期末チェックシート作成 (様式 2、3、4) ・自己チェック  事業報告書作成 ※3	提出 → 期末チェックシート確認、通知 ※2 ・履行確認 (書類確認・実地調査等) ・改善指導等(必要に応じて)		
X+1年度 (4~6月)		モニタリングレポート作成(様式5) ※4	提出(※1~4) ↓ 内容確認、意見 ← 評価検証、決定	提出 ↓ 集約
(7~9月)		モニタリングレポート通知		モニタリングレポート公表

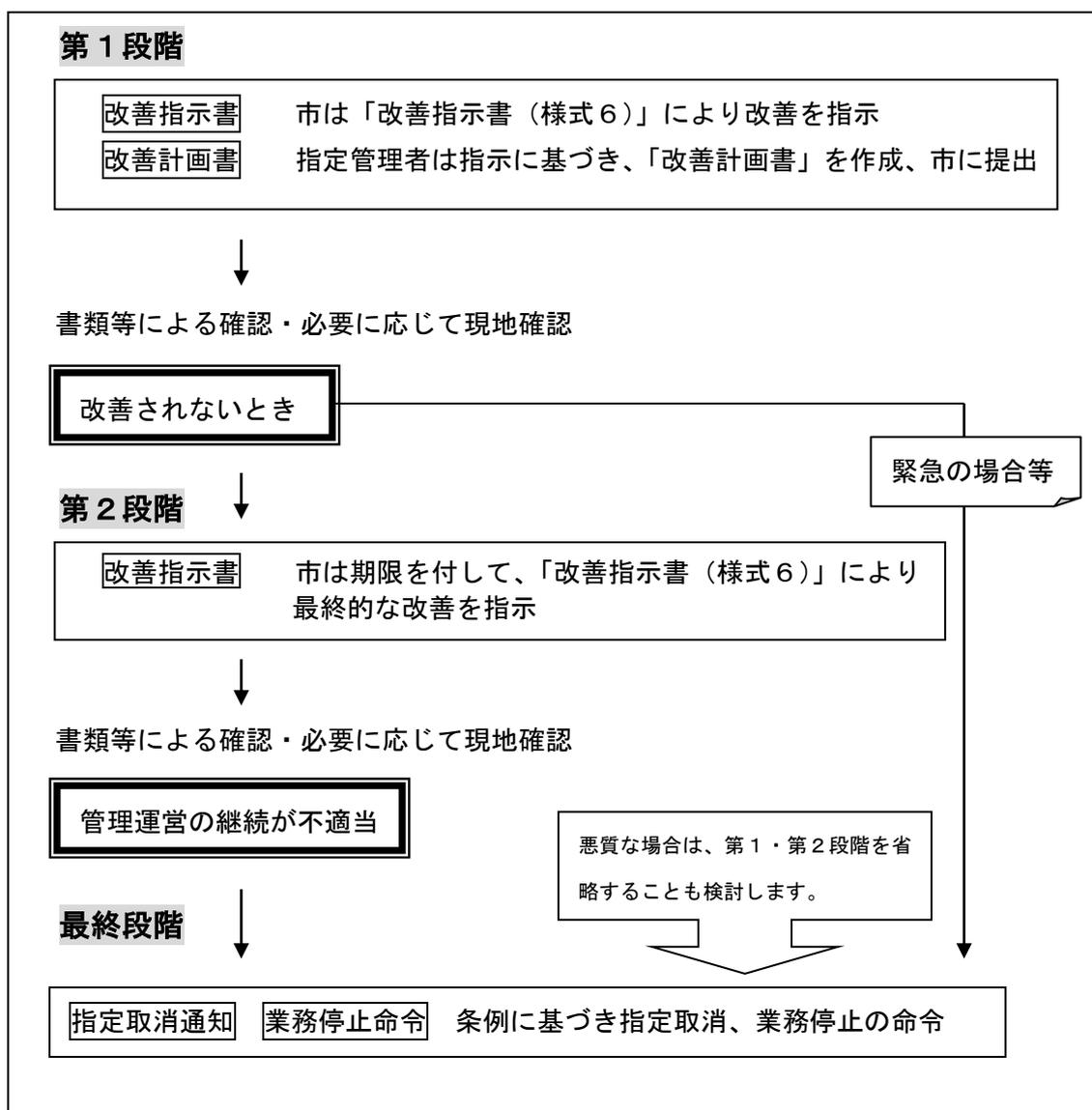
※ X年度の指定管理業務を対象として記載

## (5) 管理運営業務の内容が不十分な場合に実施する内容

指定管理者による管理運営において、以下のような事態が生じた場合は、下図の実施手順により、改善指示や指定の取り消し、期間を定めて業務の全部又は一部の停止を命じることを検討する必要があります。

- ① 市に対し虚偽の報告をし、又は正当な理由なく報告等を拒んだ場合
- ② 地方自治法をはじめとする関係法令、条例、規則又は協定の条項を履行せず、又はこれらに違反した場合
- ③ 明らかに違法な使用許可権限を行使した場合
- ④ 業務を行うのに必要な資力、信用を欠くに至った場合
- ⑤ 管理運営業務の実施に際し不正行為があった場合
- ⑥ 管理運営業務の内容や水準が著しく低下して管理運営を継続することが適当でないと認められる場合

### 「改善指示・指定の取消し等」の実施手順



## <参考>

### ※関係条文（抜粋）

#### 【地方自治法】

第244条の2（公の施設の設置、管理及び廃止）

7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。

10 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。

11 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

#### 【久留米市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例】

第7条（事業報告書の作成及び提出） 指定管理者は、毎年度終了後、市長等が定める期間内に、その管理する公の施設に関して次に掲げる事項を記載した事業報告書を作成し、市長等に提出しなければならない。ただし、年度の途中において第9条第1項の規定により指定を取り消されたときは、その取り消された日から市長等が定める期間内に当該年度の当該日までの間の事業報告書を提出しなければならない。

（1） 管理業務の実施状況及び利用状況

（2） 使用料又は利用に係る料金の収入の実績

（3） 管理に係る経費の収支状況

（4） 前3号に掲げるもののほか、管理の実態を把握するために市長等が特に必要と認める事項

第8条（業務報告の聴取等） 市長等は、公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対し、その管理の業務及び経理の状況に関し、定期に又は必要に応じて臨時に報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。

第9条（指定の取消し等） 市長等は、指定管理者が前条の指示に従わないとき、その他当該指定管理者の責めに帰すべき事由により当該指定管理者による管理を継続することができないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができる。

## モニタリングに関する様式集

この様式集は、モニタリング時のチェックシート等の標準的なモデルを示しています。施設の性質等によっては、チェック内容が異なる場合もありますので、必要に応じてチェック項目の改廃等を行います。

## 指定管理者制度 モニタリングマニュアル

《策定・改訂》 平成21年3月 策定

平成31年4月 改訂

令和8年3月 改訂

《編集・発行》 久留米市 総務部 行財政改革推進課

久留米市城南町15番地3

電 話 0942-30-9124

ファックス 0942-30-9706