

## 調査結果

今般の検証に当たっては、以下の5つの調査を実施した。この5つの調査の結果を「第1 区所管課・指定管理者調査編」、「第2 従事者調査編」、「第3 区民調査・利用者調査編」としてまとめた。

### 〔実施した調査〕

調査名 (調査等対象)	対象の規模 (回答者数)	主な調査項目
区所管課調査 (指定管理業務担当課)	所管課7課 (所管課7課)	指定管理者制度の導入に伴うサービスの変化、財政効果 など計42項目
指定管理者調査 (指定管理者)	14事業者※ (14事業者)	自主事業など新たに行ったサービス、運営状況、従事者の労働環境 など計27項目
従事者調査 (指定管理業務を担う従事者)	987名 (299名)	勤務内容・経験、就業形態、労働環境、職場の課題・改善点、働きがい など計51項目
区民調査 (無作為抽出の区民)	3,000名 (786名)	性別・年代、各施設を利用したことがあるか、利用満足度、利用しない理由、各施設に求める改善点 など計89項目
利用者調査 (施設利用者)	— (1,471名)	性別・年代・住まい、利用頻度、指定管理者の独自の取組を利用したことがあるか、利用満足度、各施設に求める改善点 など計7～13項目 (※施設ごとに調査項目が異なる)

※「株式会社等による共同事業体」は1事業者とする。

### 〔凡例及び留意事項〕

- 記述式の調査項目に対する回答について、表現が違う同趣旨の意見をまとめて示す際等には、原文のままではなく、一部文言を修正している場合がある。
- 従事者調査・区民調査・利用者調査について、「回答しづらい場合は無回答も可」としているため、回答数と回答者数が一致しないものがある。
- 従事者調査・区民調査・利用者調査について、小数点第二位を四捨五入しているため、内訳の和が100%と一致しない場合がある。

# 第1 区所管課・指定管理者調査 編

## 1 調査の概要

指定管理施設を管理する区の区所管課及び指定管理者を対象に、以下のとおり調査を実施した。

### (1) 調査の目的

指定管理施設において、導入前に想定していた導入効果(サービスの向上、コスト削減)が得られたかを確認すること及び、運営に係る現状等を正確に把握することを目的とする。

### (2) 調査の対象・回答率

#### ・ 区所管課を対象とした調査

【対 象】 指定管理施設を管理する全7課

【回答率】 100%

#### ・ 指定管理者を対象とした調査

【対 象】 指定管理者 全14事業者

※ 指定管理者には、共同事業体<sup>1</sup>を含む。

※ 複数の施設をグループ化し、1指定管理者が管理運営している施設もあるため、指定管理施設数と指定管理者数は異なる。

【回答率】 100%

### (3) 調査項目

#### ・ 区所管課を対象とした調査

指定管理者制度の導入に伴う区民サービスの变化、財政効果 など計42項目

#### ・ 指定管理者を対象とした調査

自主事業など新たに行ったサービス、運営状況、従事者の労働環境 など計27項目

※ 各調査項目の詳細は参考資料編に記載

### (4) 調査の実施期間

令和4(2022)年11月1日から令和5(2023)年1月31日まで

### (5) 調査方法

対象者が調査票の各設問を回答

### (6) 補足調査

#### ・ 区所管課を対象とし、追加調査を実施した。

【実施期間】 令和5(2023)年5月18日～6月9日

【調査対象】 指定管理施設を管理する全7課

【調査項目】 施設利用者数の推移の詳細、災害時の対応 など計4項目

#### ・ 区所管課を対象とし、ヒアリング調査を実施した。

【実施日】 令和5(2023)年8月4日

【対 象】 指定管理施設を管理する課のうち1課

【内 容】 指定管理者の創意工夫による取組の詳細、地域における活動、指定管理者との情報共有の方法等について、当初の調査内容を補完するための聞き取りを実施

---

<sup>1</sup> 公の施設の管理運営に関する業務を共同して行うことを目的として法人又は団体により構成された団体

## 2 調査結果の主なポイント

区所管課・指定管理者調査の結果から確認できた事項について、主なポイントを以下にまとめた。

### 〔現状〕

- いずれの施設についても、指定管理者の創意工夫や専門性を生かしたサービスが提供されており、利用者の満足度は非常に高かった。
- 保育園については、国・都の運営基準に則った運営を行うため、指定管理者の創意工夫により実施できる取組は保育運営の工夫や保育の質の向上に限られており、基準を超えた独自の取組はなかった。
- 指定管理施設の全従事者のうち75.5%が正社員以外の従事者であることが確認された。
- 全ての指定管理者が従事者とのコミュニケーションを重視し、従事者の提案等を業務の改善に生かす取組を行っている。また、従事者の働き方の希望(「社会保険未加入範囲での勤務、正社員への希望、子育て世代への対応など)を踏まえ、勤務シフトの作成や子育て応援に資する取組を行っていた。また、4割を超える指定管理者が、正社員以外の従事者の正社員への転換を促すなどの取組を行っていた。
- より良いサービスの提供を目指し、専門性の更なる向上に加え、接遇に関する研修なども行い、人材育成に努めていることが分かった。
- 全ての指定管理者が、地域活動への参加や地域団体等との懇談会の開催などの取組を行っており、地域とのつながりを大切にし、地域に根ざした施設運営を心掛けていることが分かった。
- 複合施設においては、施設全体を管理運営する指定管理者だからこそ、施設全体に視野を広げることができ、複合施設内の複数の施設の垣根を超えた、これまでにないサービスの提供につながっていることが確認できた。
- 図書館やスポーツ施設など、1 指定管理者に同種の複数の施設の管理運営を任せることで、効率的な人事配置や地域を面で捉えたサービスの提供ができる等のメリットが確認できた。
- 図書館については、各館が連携を密にし、指定管理者の創意工夫を、区直営館も含めて共有することにより、「杉並区の図書館」全体のより一層のサービスの向上を図っている。

### 〔課題〕

- 区の職員は、適切なモニタリングや指定管理者への助言等を行うために、指定管理業務に精通していることが必要だと感じていることが分かった。
- 指定管理期間の設定については、大・中規模の投資や人材育成等の観点から、現行の5年よりも長期に設定した方が、サービスの向上につながるとの意見が見られた。また、キャッシュレス決済などのデジタル技術の導入等、施設設備に課題を感じながらも、指定管理期間が限られていることから、どこまで設備投資すべきか迷う指定管理者も見られた。
- 今般の新型コロナウイルス感染症拡大や光熱費の高騰など、予期せぬ事態への対応が課題として挙げられている。

### 3 調査結果

指定管理施設を管理する区所管課全7課及び指定管理者全14事業者からの回答を「施設の種別ごと」「共通的な事項」「制度導入に伴う区の財政負担の変化」に分けてまとめた。

#### 3-1 施設の種別ごとの調査結果

##### 3-1-1 集会施設

###### (1) 基本情報

###### ① 対象施設

対象施設は、以下の8施設。なお、複数の施設をグループ化して1指定管理者が管理運営を行っている施設については、表の中で該当する施設ごとにまとめている(図表1-1)。

【図表1-1 対象施設】

高井戸地域区民センター※1
西荻地域区民センター／西荻南区民集会所／勤労福祉会館
阿佐谷地域区民センター／梅里区民集会所※2
コミュニティふらっと永福※3
下高井戸区民集会所※4

※1 併設施設内の高齢者活動支援センター、高井戸温水プールについても同一の指定管理者が一体的に管理運営している。

※2 併設施設内の阿佐谷けやき公園及び近隣の梅里中央公園についても同一の指定管理者が管理運営している。

※3 併設の永福図書館についても同一の指定管理者が一体的に管理運営している。

※4 事務所が併設の下高井戸運動場及び近隣の松ノ木運動場、永福体育館についても同一の指定管理者が管理運営している。

###### ② 指定管理者制度導入前の運営方法

上記8施設のうち、コミュニティふらっと永福は新規施設であり、開設当初から指定管理制度により管理運営を行っている。それ以外の7施設は、全て業務委託により運営していた。

###### ③ 指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果

- 指定管理者が指定事業のほか、魅力的な自主事業を実施することで、利用者の満足度や施設利用率の向上につなげ、コミュニティ形成の促進を図るため。
- 隣接する集会所や公園と一体的に管理することで、人員配置等の工夫を行い、利用者の安全・安心を確保するとともに、作業時間・経費の削減を図る。

## (2) 集会施設にかかる調査結果から確認できた主な事項

- 指定管理者は、利用者のニーズに応じ、創意工夫を凝らした多彩な自主事業を実施していることが分かった。モニタリング評価結果や指定管理者の行った利用者満足度調査の結果から、良好なサービスが提供されており、利用者の満足度も高いことが確認できた。
- いずれの集会施設も複合施設としての一体的管理、あるいは近隣施設とのグループ化による管理を行っていることを改めて確認した。これにより人事配置等の工夫を行い、効率的な運営につなげている。
- 複合施設においては、1指定管理者に複合施設内の複数の施設の管理運営を委ねることで、幅広い世代の交流や、施設の垣根を超えたサービスの展開を期待できることがわかった。
- 従事者のうち76.6%が正社員以外の従事者であった。
- 指定管理者は、接遇研修のほか、多様な利用者に適切に対応するための研修を実施し、サービス向上に努めている。
- 複数の指定管理者が、期限付きの雇用契約を一定期間更新した従事者に対する雇用期限のない就労形態への転換の働きかけや、契約社員への転向を希望する従事者への自己啓発の支援などを行っていることがわかった。
- 指定管理者は、従事者の社会保険未加入範囲での勤務や正社員と雇用条件の異なる環境で働きたいなどの、従事者の勤務希望を把握した上で、休暇希望日のヒアリングの実施や出勤日数・時間帯を希望制にするなど、ダブルワークや家庭環境に配慮した対応を行っている。
- いずれの指定管理者も、定期的なミーティングや業務責任者との面談等の機会を通して従事者の感じている課題や業務に関する意見を聞き、従事者の声を生かした業務改善に取り組んでいる。
- 指定管理者は、地域住民等との連携によるイベント開催や地域活動への協力など、様々な活動により地域に根ざした施設づくりに取り組んでいる。
- 区は、指定管理者のほか、業務委託により運営している集会施設の受託事業者等も交えた業務連絡会を開催し、好事例や課題の情報共有に努め、施設運営の改善につなげている。

こうしたことから、制度導入前に期待していた効果(4ページ「指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果」参照)があったものと確認できた。

一方で、以下の点が、現状での課題や仮に直営で管理運営した場合の懸念点として認識されていることが分かった。

- 区所管課は公の施設としての情報公開のあり方や適切なモニタリング実施のための区職員の知識の充実等に課題を感じていることが分かった。
- 指定管理者は、指定管理期間が5年間であることによる大規模の投資や人材育成の行いにくさ、事業者変更時の区や地域との連携体制の再構築等に課題認識があった。

- 他にも、施設運営における協議に時間がかかることや、今般の新型コロナウイルス感染症拡大や光熱費の高騰など、予期せぬ事態への対応、ネット環境の整備、デジタル化への対応などが課題として挙げられた。
- 施設の管理運営を区が担った場合、緊急時における意思決定や利用者への周知を速やかに実施できるなどの利点が考えられる一方、区職員は施設運営に特化した専門性に欠けることから、サービス水準の低下が懸念されるほか、人件費等のランニングコストの増加も懸念される。

### (3) 集会施設にかかる調査結果の詳細

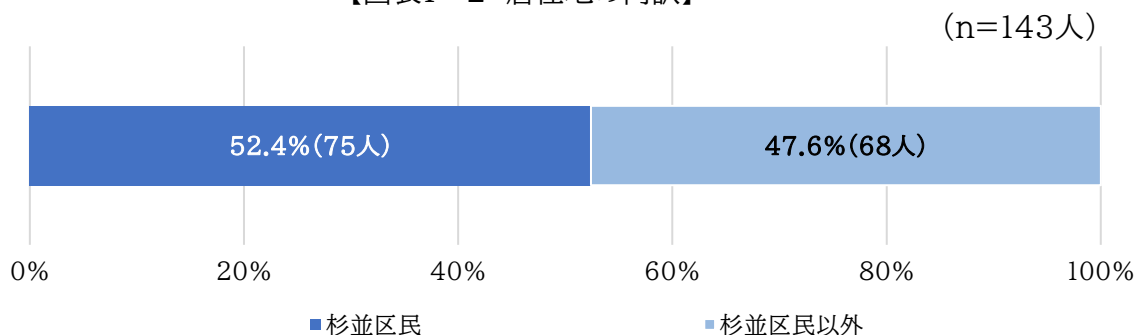
#### ① 従事者の状況

##### ア 従事者数等(令和4(2022)年4月1日現在)

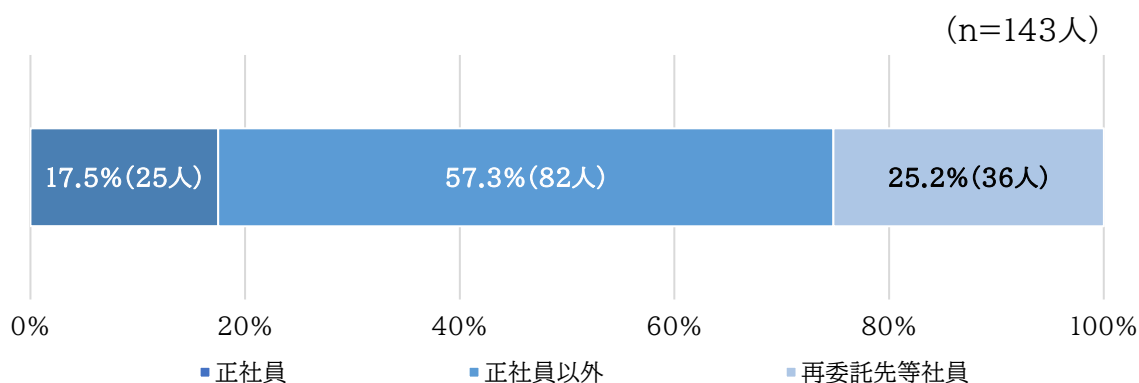
集会施設の業務に従事する従事者数の合計は143人で、そのうちの半数以上は杉並区内に居住している(図表1-2)。

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合が57.3%と半数以上を占めており、次いで再委託先等の社員が25.2%、正社員が17.5%となっている(図表1-3-①)。なお、再委託先等の社員を除いた場合、正社員が23.4%、正社員以外は76.6%である(図表1-3-②)。

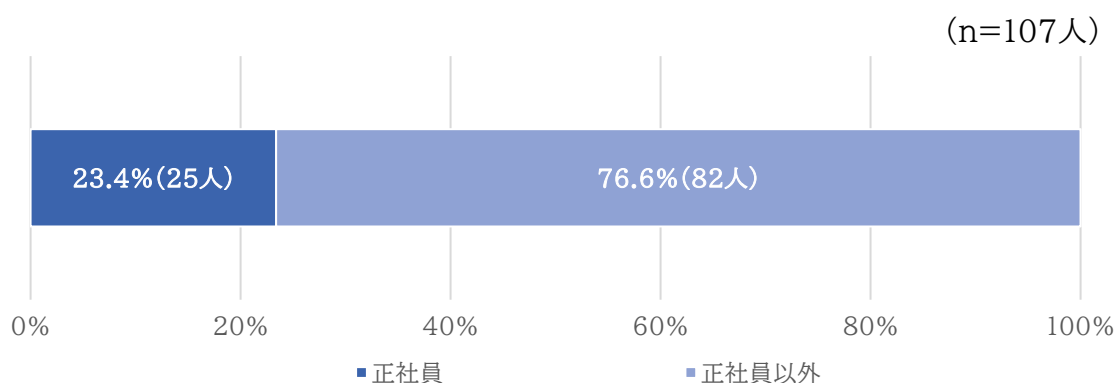
【図表1-2 居住地の内訳】



【図表1-3-① 雇用形態内訳】



【図表1-3-② 雇用形態内訳(再委託先等社員を除く)】



## イ 専門性が必要な業務

集会施設の運営業務自体には専門的な資格の取得は求められないものの、いずれの施設も従事者が認知症サポーター講座や普通救命講習等を受講するなどし、利用者への適切な対応に努めている。

一方で、設備維持管理業務、警備業務などについては、施設の安全性・快適性を担保するため、全施設で一定の専門性が必要である。

また、集会機能以外の機能が一体となっている施設が多いことから、施設の特色に合わせて、「音響・照明・舞台オペレーター」「司書業務」「公園管理」などの専門性が必要となっている。

## ② 指定管理者制度の導入によって付加されたサービス等

各指定管理者は、それぞれが持つノウハウを生かし、利用者ニーズに応じた魅力的な自主事業を実施している。

また、いずれの集会施設も複合施設としての一体的管理、あるいは近隣施設とのグループ化による管理運営を行っているが、これにより柔軟な人員配置や専門知識を持つ従事者の適切な配置が可能となり、効率的な運営や区民サービスの向上につながっている。さらに、複合施設においては、建物内の複数の施設の管理運営を一体的に行っていることから、施設全体に視野を広げることができるなど幅広い世代の交流や、施設の垣根を超えたサービスの展開を期待できることがわかった(記述回答1-1)。

### 【記述回答1-1 制度導入により付加されたサービス等】

#### 〔自主事業の実施事例〕

- ・ キッズダンスや美術・歴史講座など、特定世代に需要のある企画とマクラメ手芸やピラティスなど多世代に人気のある講座をバランスよく実施。
- ・ 幼児から高齢者までが共通体験を通して交流できる多世代交流イベントの開催。
- ・ 日本フィルハーモニー交響楽団との協働による楽器教室の開催。
- ・ 地域との連携による自主事業の実施(元銭湯を会場とした演奏会の開催、講座・講演会の講師に地元住民を採用するなど)。
- ・ カフェの運営。

#### 〔創意工夫によるサービス向上の取組〕

- ・ 複合施設において受付スタッフが一部兼任し、相互の繁忙時にはフォローを行う等の柔軟な人員配置を行っている。
- ・ 指定管理者の持つ専門性を生かし、ホールサービス(技術オペレーターやピアノ調律、リノリウムマットの提供等)を行っている。
- ・ 建物内の複数の施設を一体的に管理するに当たり、総合受付を設けることで、一体のご案内や意見集約を行っている。
- ・ これまで管理者が常駐できなかった公園について、区民センター等と一体管理を行うことにより、管理者の常駐・巡回を行っている。
- ・ 複合施設と公園の一体管理により、公園を有効活用した地域イベントを実施している。



### ③ サービスの質の現状

区が実施している「モニタリング<sup>2</sup>によるサービスの質の評価」及び「利用者の満足度調査」の結果を確認した。

過去3年間のモニタリング評価結果はいずれも90点以上であり、良好な運営がなされている。また、令和4(2022)年度に指定管理者が独自に実施した利用者満足度調査も「満足」と回答した人の割合は90%を超えていた(図表2-5)。

なお、区の実施しているモニタリングは、120点満点とし、「優良」95点以上 / 「良好」94点～80点 / 「普通」79～60点 / 「やや不良」59～50点 / 「不良」49点以下と判断している。

【図表1-4 モニタリング及び利用者満足度調査の結果】

施設名	モニタリング評価結果			利用者満足度調査 <sup>※2</sup> において「満足」と 回答した人の割合
	R4年度 (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
高井戸地域区民センター	101点	95点	94点	94.1% <sup>※3</sup>
西荻地域区民センター・西荻南区民集会所・勤労福祉会館 <sup>※1</sup>	97点	97点	—	96.1%
阿佐谷地域区民センター・梅里区民集会所 <sup>※1</sup>	93点	—	—	90.7%
コミュニティふらっと永福	101点	92点	—	98.0%

※1 複数の施設を1指定管理者が管理運営している場合、モニタリングはそのグループごとに実施している。そのため、モニタリングの評価結果もグループごとに表示する。なお、満足度調査についても、ここではグループごとに集計した。

※2 施設ごとにアンケート項目は異なるが、ここでは、それぞれのアンケートにおいて「大変満足」「どちらかといえば満足」及び「十分満足」「まあ満足」「やや満足」と回答した割合の合計を「満足」と表記した。

※3 アンケートは1階の総合受付において実施していたため、ここに示す満足度は高井戸地域区民センターのみの満足度ではなく、当該施設を含む複合施設利用者全般の満足度である。

<sup>2</sup> 委託業務(指定管理施設を含む)に対し、業務の履行確認及びサービスの質の評価を行い、各業務を継続的に管理・監督することにより、より良い区民サービスの提供に向け、業務改善や運営体制の強化等につなげていくもの

#### ④ 利用者数の推移

各施設における利用者数の推移は、以下のとおり(図表2-5)。

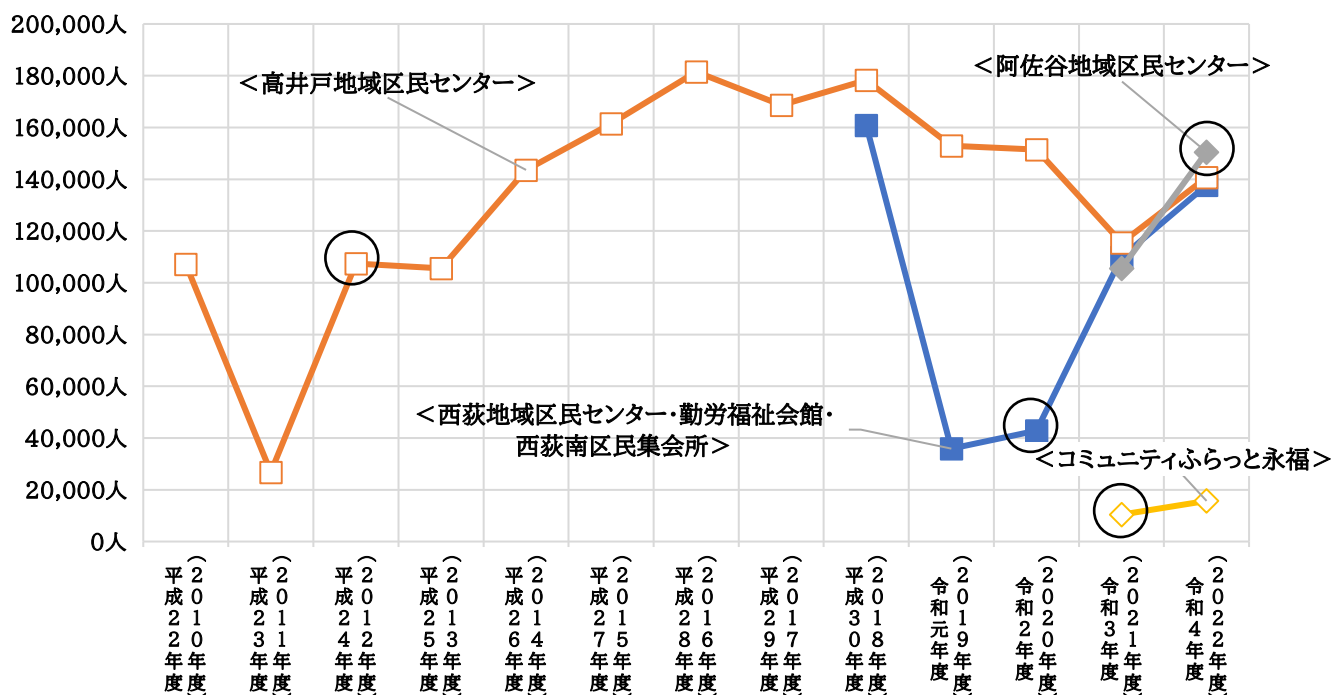
グラフからは、いずれの施設も令和元(2019)年度から令和3(2021)年度にかけて一定程度新型コロナウイルス感染症の影響を受けていたことが視える。

しかし、集会施設においては、大規模改修を機に制度導入を行っており、制度導入前後で運営状況が異なっていることや新型コロナウイルス感染症拡大の時期に制度を導入した施設が多いこと等から、図で示している利用者数の推移のみをもって導入効果を図ることは困難である。

[グラフの見方]

- ・ 利用者の定義:集会施設の有料利用者<sup>3</sup>の人数
- ・ 原則として各施設に指定管理者制度を導入した前年度から、令和4(2022)年度までの利用者数の推移を示している。ただし、大規模改修による休館等で制度導入の前年度の利用者数が著しく少ないなど特別な事情がある場合には、それ以前の平常運営を行っていた年度の利用者数から、新規開設施設は開設年度の利用者数から示している。
- ・ 各施設の指定管理者制度導入年度には、○印を付している。

【図表1-5 利用者数の推移】



※高井戸地域区民センターは、平成24(2012)年度に制度導入。なお、平成23年(2011)度は仮設建物での運営。

※西荻地域区民センター及び勤労福祉会館は、令和元(2019)年6月から令和2(2020)年10月は大規模改修のため休館。令和2(2020)年10月から施設の再開と同時に制度導入。

※西荻南区民集会所は、令和3(2021)年4月から制度導入。

※阿佐谷地域区民センターは、令和4(2022)年度から施設の移転改築と同時に制度導入。

※コミュニティふらっと永福は、令和3(2021)年度から施設の新規開設と同時に制度導入。

<sup>3</sup> 集会室の利用などの有料のサービスを利用した人。

⑤ サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向けた取組状況について、「指定管理者が行っている取組」「区と指定管理者・地域等が協働で行っている取組」「区が行っている取組」の3つの視点から確認した。

ア 指定管理者が行っている取組

指定管理者が行っている取組について、「人材育成」「従事者が働きやすい環境づくり」「従事者の声を生かす取組」「地域住民や利用者の声を生かす取組」に分けて確認した。

(ア) 人材育成の取組

いずれの施設も、入社時には基礎的な研修(基本業務の研修・個人情報研修等)を実施し、従事者が一定の知識や技能を習得した上で業務に当たる環境を整えている。

さらに、マニュアルの整備、接遇・安全管理等の技能向上研修の定期的な実施、知識の習得状況を確認するための試験の実施、ステップアップを希望する従事者へのバックアップなど、施設ごとに工夫を凝らし、人材の育成に取り組んでいることが確認できた(記述回答1-2)。

【記述回答1-2 人材育成に関する具体的な取組事例】

- ・ 一般的な接遇研修に加え、多様な利用者に適切な対応ができるよう、認知症サポーター講座、人権研修、障害者等対応研修等を実施。
- ・ 研修マニュアルを整備するとともに、既存社員の誰もが等しく新人教育ができるよう体制の見直し。
- ・ 年に1回から2回「業務確認テスト」を実施し、個人ごとのスキルを確認。
- ・ ステップアップ(パート⇒契約社員)を希望するパート社員への自己啓発や家庭との両立について意見を交わす機会の確保や他の施設への異動などによる育成。

(イ) 従事者が働きやすい環境づくりの取組

働き方が多様化する中で、従事者一人ひとりが働きやすい環境となるよう、指定管理者は面談やヒアリングにより従事者の希望を聞き取るほか、家庭環境に応じた配慮すべき事項等も踏まえて勤務体系を検討するなど、様々な取組を行っていることが確認できた(記述回答1-3)。

なお、働きやすい環境づくりを行うために、指定管理者が把握している従事者の状況は、記述回答1-4に示すとおり。

【記述回答1-3 働きやすい環境づくりの具体的な取組事例】

- ・ 雇用契約締結時に雇用条件・休暇制度について双方で確認を行う。
- ・ 雇用契約の更新時等に定期的な面談を実施。
- ・ 働き方や休み方に係る相談について、いつでも相談に乗れるよう声かけをしている。
- ・ 「子育て世代から親の介護世代」が多く、家庭との両立に特段の配慮をしている。
- ・ 出勤数や出勤時間帯の希望制を採用し、多種多様な勤務希望(ダブルワーク、育児、家事との両立等)に対応できる勤務体系を提供している。
- ・ シフト作成に当たっては、必ず休みの希望についてヒアリングを行っている。
- ・ 期限のある雇用契約を何度も更新している職員もおり、そうした職員には、無期転換(期限のない就労形態への転換)の案内を行っている。

【記述回答1-4 指定管理者が把握している従事者の状況】

- ・ ほぼすべてのパート社員が「社会保険未加入範囲(週20時間未満、月88,000円未満)」での勤務を希望している。
- ・ 「希望日に休みたい」「正社員と雇用条件が違うからこそ気軽に働ける」といった従業員の声が寄せられている。

(ウ) 従事者の声を生かす取組

いずれの施設も、従事者の意見を聞き、業務に生かしていく仕組みを設けていることが確認できた。主に定期的な意見交換会やミーティングを開催して課題等を共有する方法と、業務責任者との面談を通して業務改善の必要性や職場での要望等を確認する方法の2つの方法がとられている。また、ストレスチェックなどを通じた従事者の健康管理などを通して、良好な職場環境の確保に努めている施設もあった。従事者の声を生かした取組の具体例は、記述回答1-5に示すとおり。

【記述回答1-5 従事者の声を生かした取組の具体例】

- ・ 「仕事と家庭を両立したい」との要望に対し、希望休の日数を3日間から5日間に増加。
- ・ 控室が暑いとの要望で空冷装置を購入。
- ・ 清掃品質向上のために他施設にて効果がある薬品を導入。
- ・ ホールの技術操作向上希望のため、音響機器を導入。
- ・ 障害のある方が来館された際のサポート体制の強化。
- ・ 熱中症対策として通気性の良い作業着の支給や塩分補給のタブレットの支給。

(エ) 地域住民や利用者の声を運営に生かす取組

常時、又はイベント時の利用者アンケートは全ての集会施設で実施している。

その他、施設によっては、地域住民等のニーズを把握するため、地域懇談会の開催による地域住民代表(町会会長や商店街会長等)との意見交換や、地域団体・地元企業に対してヒアリングを行うなどの取組が見られた。地域や利用者の声を運営に生かした取組は記述回答1-6に示すとおり。

【記述回答1-6 地域や利用者の声を運営に生かした取組の具体例】

- ・ 商店街 PR 依頼を受けてパンフレットを共用部に設置。
- ・ 町会の防犯活動、清掃活動に協力。
- ・ 新施設について、場所が分かりづらいため、区と協力し案内看板を設置。
- ・ 「演劇活動ができる場所を増やしてほしい」との意見を踏まえ、梅里区民集会所での演劇を可とする。
- ・ 飲食のできる部屋の拡大や、少年団体等が施設を使用する際、安全確認のために指導者が先行入場できるよう配慮する等、利用者の利便性を向上。

## イ 指定管理者と地域住民等との協働による取組

いずれの施設も地域住民等と連携を図りながら、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが分かった。多くの施設で実施しているのは、地域住民等との連携によるイベント開催であった。また、町会との連携や地域ボランティアへの参加等のほか、自主事業への講師等に地域在住の施設利用者等の協力を求めるなどの取組を行っている施設も見られた(記述回答1-7)。

### 【記述回答1-7 地域住民等との協働による取組の具体例】

- ・ 地元の大学生ボランティア団体による定期的なイベント開催。
- ・ 町会等地域住民との協力体制を構築し、イベント相互参加の促進や共同開催(高井戸ちびっこぼんおどり・センターまつり・クリスマスロビーコンサート・総合防災訓練等)。
- ・ 地元の防犯パトロール隊との情報共有により、施設周辺の巡回に役立てる。
- ・ 地域ボランティア(花咲かせ隊)への協力。

## ウ 区所管課と指定管理者等との情報共有の取組

### (ア) 同種別の施設において好事例等を共有する取組

区は、複数の指定管理者や委託事業者等が同種の別施設における好事例等を共有し、サービスの改善に向けて生かしてもらうため、業務連絡会を開催している。これまでは、コミュニティふらっと事業について、連絡会を年3回開催していたが、令和5(2023)年度から新たに地域区民センター・区民集会所・区民会館の指定管理者及び建物総合管理業務受託事業者を対象とした事業者連絡会を設置し、情報共有等を行うこととしている。その取組による具体例は、記述回答1-8に示すとおり。

### 【記述回答1-8 好事例等の共有による取組の具体的な事例】

- ・ コミュニティふらっと事業者連絡会において、多世代交流イベントの企画内容、周知方法(ちらしのデザイン含む)、地域団体との連携事例などを共有し、参考とすることで改善が図られている。

(イ) 区が運営に関するノウハウを継承する取組

指定管理者による施設の運営を、区が管理・監督し、必要に応じて改善に向けた助言等を適切に行うためには、区職員が施設の運営について一定程度の知識を保持している必要がある。区所管課は、職員が施設の運営状況を把握するとともに、運営に関するノウハウを継承するため、指定管理者との定期的な意見交換や利用者からの意見の共有等による継続的な情報収集を行っていることが確認できた(記述回答1-9)。

【記述回答1-9 指定管理者の運営状況を把握するための取組事例】

- ・ 利用者満足度調査の自由意見等の記録を共有し、モニタリング等の機会を通じて指定管理者と意見交換を実施するほか、課内において事例を共有するなどして、必要に応じて事務処理方法や仕様書の見直しを行っている。
- ・ 指定管理者が変更となる際、区及び新旧事業者による引継ぎに関する打合せを行い、必要な調整を図る。

⑥ 区所管課や指定管理者が感じる施設運営に当たっての課題

ア 指定管理者制度による管理運営における課題

区所管課は公の施設としての情報公開のあり方や適切なモニタリングを実施のための区の職員の知識の充実等に課題を感じていることが分かった。一方、指定管理者は、外的要因による減収時の施設運営や、指定管理期間の制限による大規模の投資や人材育成の行いにくさ、事業者変更時の区や地域との連携体制の再構築等に課題認識があった。(記述回答1-10)。

【記述回答1-10 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 情報公開(区の姿勢は原則公開だが、事業者としては、経営上のノウハウに当たるとして非開示を求める情報も多い)。
- ・ モニタリングやトラブル対応のため、業務に精通した職員が必要となる。
- ・ 意思決定をする際、指定管理者との協議を行うため、時間を要する。  
(施設設備の修繕等休館を伴う工事、苦情・要望への対応や運営ルールの改善等)
- ・ 施設維持管理について、区と指定管理者のリスク分担が難しい。

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 外的要因(新型コロナウイルス感染症感染拡大による休館等の利用制限等)による減収や今般の光熱費の急騰等において、補てん金対応など、交渉が必要となる。
- ・ 5年ごとの有期契約のため、大・中規模の投資が難しく、民間事業者のアイデアを反映しにくい。また、長期的な視野から見た人材の育成・ノウハウの蓄積が行いにくい。
- ・ 有期契約のため、積み上げてきた区や地域との連携体制などが、事業者変更時に一から再構築する必要がある。
- ・ 休館日がなく、利用者の施設利用を妨げることなくメンテナンスを行うことが難しい。
- ・ 自主事業の参加費について、区が開催する類似イベントより比較的高くなってしまう。
- ・ 行政使用の利用件数が多く、区民が利用したい土日祝日が優先的に押さえられている。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-10に示した課題については、即時に解決できるものではないが、解決に向けて区・事業者とも努力している。解決に向けた取組の具体例を紹介する。

〔区取組〕

- ・ 指定管理者との協議を円滑に行うため、様々な方法でコミュニケーションを取っている。
  - 定例会等において情報や課題の共有。
  - 写真のメール送付等も活用し、迅速な現場確認、経過報告を実施。
  - 必要に応じ、施設の所管課に加えて営繕課等の施設保守・保全の担当課も含めて協議。
- ・ 情報公開については、「原則公開」の認識を指定管理者と共有するよう努めている。

〔指定管理者取組〕

- ・ 修繕の必要性等について、区に対し年度ごとに丁寧に説明するよう努めている。
- ・ 利用者のいない平日の早朝、夜間に設備点検を実施している。
- ・ 自主事業について、区広報等も活用し、集客の努力をしているほか、資材費の見直し等のコスト削減に取り組んでいる。

## イ 社会環境の変化により生じた課題

区所管課・指定管理者ともに、人件費や光熱水費の高騰、新型コロナウイルス感染症の影響への対応が課題として挙げられたほか、指定管理者においてはデジタル化に関する課題意識が高いことが分かった(記述回答1-11)。

### 【記述回答1-11 社会環境の変化による課題】

#### 〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 人件費の上昇や光熱水費の高騰により、指定管理料が当初予定していた額を上回るようになった。
- ・ 利用料金収入は、新型コロナウイルス感染症の感染状況などにより大きな影響を受ける。指定管理者の経営努力と成果についても評価を行った上で、収支計画と決算を比較し、区と指定管理者双方の負担が適正となる仕組みづくりが課題。
- ・ 利用料収入増となる制度づくりは、区としても課題である。

#### 〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 円安原油高の影響で燃料価格が高騰し、指定管理者の収支を圧迫している。
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大の終息が見通せず、集会室等の稼働率に影響が出ている。
- ・ コロナ禍によりネット環境の整備(リモート、配信等)が定着しているため、公共施設全体に標準機能として整備する必要があると考える。現在は指定管理者独自提案としているが、施設によってサービスの差が生まれているため、施設環境という面では平準化が必要。
- ・ デジタル化(電子予約、キャッシュレス決済等)を進めていくべきとは考えるが、高齢者の利用者も多く、キャッシュレス化の企業側に支払う手数料やイニシャルコストを考えると、今後のデジタル化をどう進めていくべきか課題である。

## ※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-11に示した課題について、区と指定管理者が行っている解決に向けた取組の具体例を紹介する。

#### 〔区が取組〕

- ・ 指定管理料については、安定したサービスに必要な経費について、適切に判断していく。

#### 〔指定管理者が取組〕

- ・ 空調年間温度調整表を作成し、季節ごとの適切温度設定に固定することで節電対策に取り組んでいる。
- ・ 利用者の安心安全を考慮した感染防止策を徹底し、従来通りの施設利用につながるよう努める。



⑦ 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

集会施設の運営について、仮にその運営を区の職員が担った場合に想定される状況について区所管課の考えを確認した(記述回答1-12)(記述回答1-13)。

【記述回答1-12 区職員が施設運営を担った場合に実施が可能となると想定されること】

- ・ 緊急時(新型コロナウイルス感染症拡大時等)や年度途中での方針変更等の際、指定管理者との協議なく、速やかに意思決定し、利用者に決定事項を周知することができる。
- ・ 施設設備の緊急工事の実施が可能となる。

【記述回答1-13 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

- ・ 専門性に欠けるためサービス水準の低下が懸念される。
- ・ 委託に切り替える場合、仕様書に基づく業務履行では、サービスの広がりが期待できない。
- ・ ランニングコストは、人件費等の増加が懸念される。

## 3-1-2 スポーツ施設

### (1) 基本情報

#### ① 対象施設

対象施設は、以下の11施設。なお、複数の施設をグループ化して、1指定管理者が管理運営を行っている施設については、表の中で該当する施設ごとにまとめている(図表1-6)。

【図表1-6 対象施設】

上井草体育館／上井草運動場／上井草温水プール／妙正寺体育館
高円寺体育館／荻窪体育館／大宮前体育館
永福体育館／下高井戸運動場 <sup>※1</sup> ／松ノ木運動場
高井戸温水プール <sup>※2</sup>

※1 事務所が併設の下高井戸区民集会所についても同一の指定管理者が一体的に管理運営している。

※2 平成津施設内の高井戸地域区民センター、高齢者活動支援センターについても同一の指定管理者が一体的に管理運営している。

#### ② 指定管理者制度導入前の運営方法

上記の全11施設について、制度導入前は業務委託により運営していた。

#### ③ 指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果

- 地域を面として捉えて複数のスポーツ施設を一つの指定管理者に委ねることにより、スケールメリット(人員体制の弾力化、消耗品等の一括購入や広報周知の一本化による経費削減など)を生かし、多様なスポーツプログラムを展開することや、区民等のスポーツ・運動に対する満足度を高めていく。
- 民間活力を活用し、利用者ニーズを的確に把握し、民間事業者のノウハウを生かした集客力の高い事業の展開により、利用満足度の向上につなげるとともに、経費の節減を図る。

(2) スポーツ施設にかかる調査結果から確認できた主な事項

- 各指定管理者がスポーツ施設の特性を理解し、専門性のある資格を保有するものや技術者を配備し、利用者が安心、安全に利用できる施設としている。
- スポーツ関連物品の販売やスポーツ用品のレンタル等を自主事業で行うなど、利用者の利便性の向上を図っている。また、指定管理者のノウハウを生かした多様なスポーツイベント等の開催や利用者のニーズやフィットネストrendに応じた運動機器の整備やプログラムの提供など、工夫を凝らした様々な取組を行っている。
- 複数施設をグループ化した制度の導入は、グループ内施設における合同イベントの開催や施設間での柔軟な勤務体制の実現等、サービスの質を向上する取組につながっている。
- モニタリング評価結果や利用者満足度調査の結果から、優良なサービスが提供され、利用者の満足度が高いことが分かった。
- 従事者のうち89%が正社員以外の従事者であった。
- 接遇などの一般的な研修に加え、スポーツ施設特有の専門性の向上のための研修なども実施し、安全なサービス提供に向けた人材育成を計画的に実施している。
- 指定管理者は、社会保険未加入範囲での勤務やワーク・ライフ・バランスを保ちたいなどの、従事者の勤務希望を把握した上で、休暇希望などに柔軟に対応できるよう、面談の実施や相談できる環境整備等を行っている。
- 指定管理者は、働きやすく、かつ利用者のサービス向上につながる取組として、従事者とのコミュニケーションを重視することで、従事者の声を吸い上げ、施設運営に活かしている。
- 指定管理者は、問合せメールや施設に設置したご意見箱、利用者アンケートにより聴取した意見を運営に生かしている。また、地域団体等の懇談会や地域活動に参加し、地域とのコミュニケーションを取ったり、地域住民等と連携したスポーツイベントを実施するなど、地域に根ざした施設運営を行っている。

こうしたことから、制度導入前に期待していた効果(18ページ「指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果」参照)があったものと確認できた。

一方で、課題や仮に直営で管理運営した場合の懸念点としては、以下のとおり概ね集会施設と同様の項目が挙げられた。

- 指定管理者、区所管課はともに、人材育成や運営に対するアイデアの実現などの観点から、現行の5年間の指定管理期間に対して、課題認識を持っている。
- キャッシュレス決済の導入などのデジタル化については、導入に伴うイニシャルコストの増やデジタルデバイスへの対応を含め、検討を要する事項と考えている。
- そのほか、施設運営における協議に時間がかかること、コロナ禍や光熱費の高騰等の外的要因への対応等も課題として挙げられている。
- 直営となった場合の懸念事項は区職員のもつ専門性が低いことによるサービス水準の低下やランニングコストの増などである。

### (3) スポーツ施設に係る調査結果の詳細

#### ① 従事者の状況

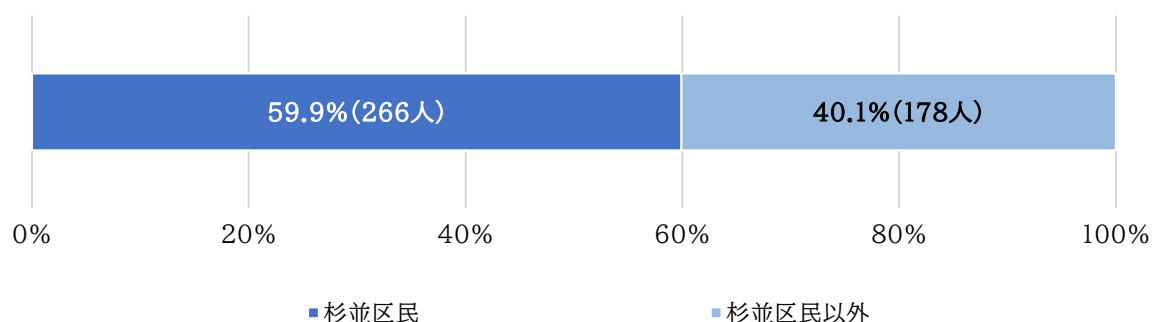
##### ア 従事者数等(令和4(2022)年4月1日現在)

スポーツ施設の業務に従事する従事者数の合計は444人で、そのうちの約6割は杉並区内に居住している(図表1-7)。

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合が60%以上を占めており、次いで再委託先等の社員が32.4%、正社員が7.4%となっている(図表1-8-①)。なお、再委託先等の社員を除いた場合、正社員は11%、正社員以外は89%であった(図表1-8-②)。

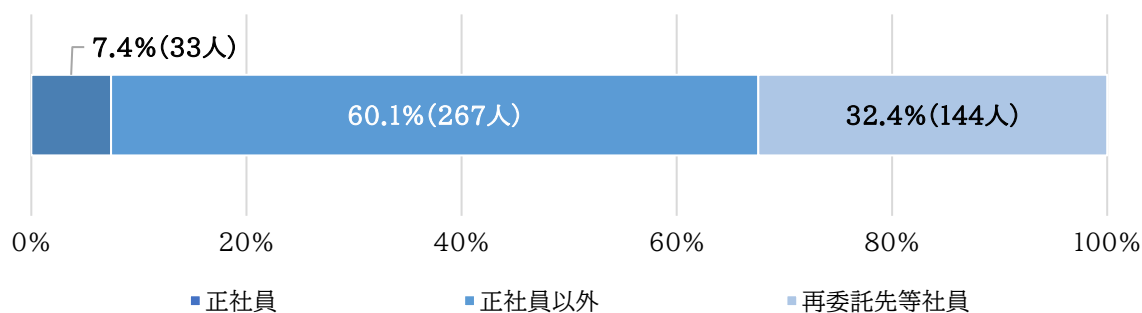
【図表1-7 居住地の内訳】

(n=444人)



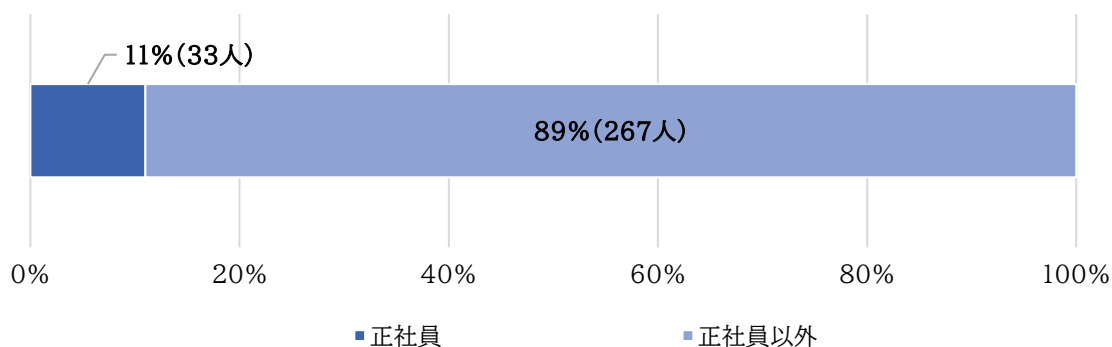
【図表1-8-① 雇用形態内訳】

(n=444人)



【図表1-8-② 雇用形態内訳(再委託先等社員を除く)】

(n=300人)



#### イ 専門性が必要な業務

スポーツ施設の特長として、利用者が施設を安全・安心に利用できるよう、健康運動指導士や普通救急救命士、プール衛生管理者、プール監視員等を必ず配置することとしている。これに加え、より安全により良いスポーツの機会を提供するため、指定管理者の判断により体育施設管理士や体育施設運営士などの有資格者を配置している。

また、建物管理業務に当たっては、電気主任技術者、消防設備点検資格者、昇降機検査員等の資格等も必要である。

#### ② 指定管理者制度の導入によって付加されたサービス等

各指定管理者は、スポーツ施設の運営に際し、物品販売やスポーツ用品のレンタル等を自主事業として行うことで、利便性の向上を図っている。

また、指定管理者のノウハウを生かした多様なスポーツイベント等の開催や、地域の小中学校に出向いた活動を行うなど、区民の運動機会の拡大に取り組んでいるほか、グループ化して管理運営している施設において合同イベントを開催したり、講師がグループ内の各施設で柔軟に勤務を行えることを生かし、教室を充実させるなど、区民サービスの向上に資する様々な取組を行っていることが確認できた(記述回答1-14)。

#### 【記述回答1-14 制度導入により付加されたサービス等】

##### 〔自主事業の実施事例〕

- ・ 物品販売及びスポーツ用品レンタル(いずれも自主事業)による利便性の向上。
- ・ 自主事業では、温水プール事業(泳法教室、エクササイズ、ヨガ教室)、カフェ事業、物品販売を行っている。

##### 〔創意工夫によるサービス向上の取組〕

- ・ スポーツ教室等のオンライン申込の運用による利便性向上。
- ・ 多様目・多志向に応えるスポーツ教室やスポーツイベントの開催により、区民のスポーツ・運動機会を拡大
- ・ 利用者ニーズやフィットネストrendに応じたトレーニングマシン等運動機器(例:車いす対応トレーニング機器)の導入や、運動プログラムの提供
- ・ 地元地域団体等と連携したイベント事業等の実施により、地域の賑わいを創出
- ・ 地域に出向いたアウトリーチ活動によるスポーツ参加機会の少ない方への運動機会の提供
- ・ トップアスリートとのスポーツネットワークを活用したスポーツ振興事業の開催
- ・ グループ化して管理運営している施設における合同イベントの実施
- ・ グループ化して管理運営している施設相互で講師が柔軟に勤務できることを生かし、より幅広い種類の教室を展開。これにより、利用者の相互利用の促進にもつながっている。

### ③ サービスの質の現状

区が実施している「モニタリング<sup>4</sup>によるサービスの質の評価」及び「利用者アンケート調査」の結果を確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも90点以上、良好な運営がなされている。また、令和4(2022)年度に区所管課が実施した利用者アンケート調査において「満足」と回答した人の割合は一部70%台の施設があるものの、概ね80%を超えていた(図表1-9)。

なお、区の実施しているモニタリングは、120点満点とし、「優良」95点以上 / 「良好」94点～80点 / 「普通」79～60点 / 「やや不良」59～50点 / 「不良」49点以下と判断している。

【図表1-9 モニタリング及び利用者満足度調査の結果】

施設名	モニタリング評価結果 <sup>※1</sup>			利用者アンケート調査 <sup>※2</sup> において「満足」と 回答した人の割合
	R4年度 (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
上井草体育館	113点	115点	115点	87.0%
上井草運動場				87.0%
上井草温水プール				91.5%
妙正寺体育館				89.8%
大宮前体育館	114点	119点	109点	91.0%
高円寺体育館		106点	98点	76.5%
荻窪体育館				78.4%
松ノ木運動場				71.1%
永福体育館	103点	109点	108点	94.2%
下高井戸運動場	103点	101点	102点	80.8%
高井戸温水プール	101点	95点	94点	88.0%

※1 複数の施設を1指定管理者が管理運営している場合、モニタリングはそのグループごとに実施している。そのため、モニタリングの評価結果もグループごとに表示する。なお、令和4(2022)年度に指定管理者を再公募する際、一部グループの見直しを行っている。

※2 施設種別(体育館、運動場、プール)ごとに区が作成したアンケート項目において「とても満足」「満足」と回答した割合の合計を「満足」と表記した。

<sup>4</sup> 委託業務(指定管理施設を含む)に対し、業務の履行確認及びサービスの質の評価を行い、各業務を継続的に管理・監督することにより、より良い区民サービスの提供に向け、業務改善や運営体制の強化等につなげていくもの

#### ④ 利用者数の推移

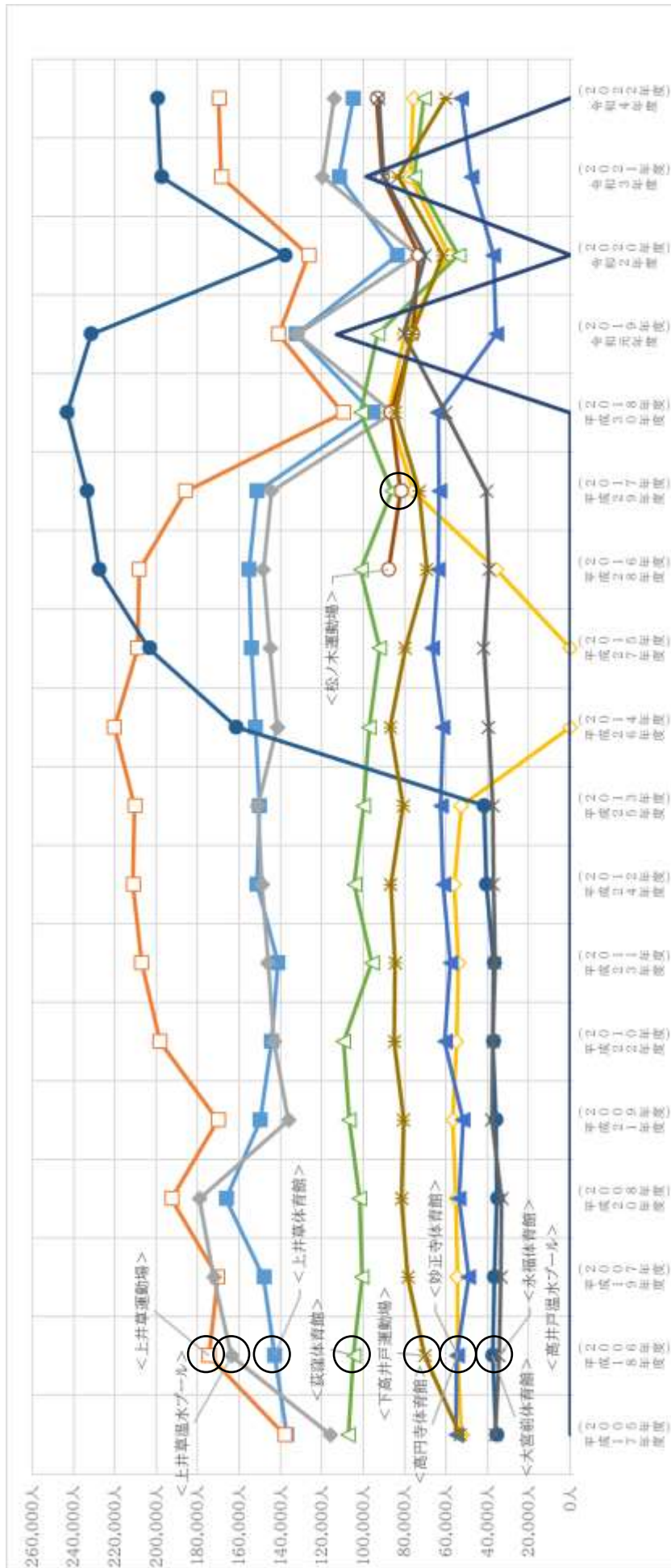
各施設における利用者数の推移は、以下のとおり(図表1-10)。

グラフからは、いずれの施設も令和元(2019)年度から4(2022)年度にかけて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、休館したり利用制限したことから利用者数が減少する傾向にある。大宮前体育館、妙正寺体育館、永福体育館は改築による規模の拡大と同時に指定管理者制度を導入しており、導入時に利用者数が大幅に増加しているが、その他の施設については、制度の導入に伴う施設の規模や機能に大きな変化がなかったことから、制度の導入による利用者の大幅な増加を見込む余地はなく、利用者数の推移のみをもって導入効果を図ることは困難である。

#### [グラフの見方]

- ・ 利用者の定義:貸切使用・行政使用・一般使用、教室・イベントの人数
- ・ 原則として各施設に指定管理者制度を導入した前年度から、導入後、令和4(2022)年度までの利用者数の推移を示している。
- ・ 各施設の指定管理者制度導入年度には、○印を付している。

【図表1-10 利用者数の推移】



※上井草体育館、上井草運動場、上井草温水プール、妙正寺体育館、高円寺体育館、荻窪体育館、大宮前体育館、永福体育館、下高井戸運動場、高井戸温水プールは、平成18(2006)年度に制度導入。

※松ノ木運動場は、平成29(2017)年度に制度導入。

※上井草体育館、上井草運動場、上井草温水プールは、平成30(2018)年度中の4か月半、大規模改修のため休館。

※妙正寺体育館は、平成26(2014)年10月から大規模改修のため休館し、平成28(2016)年10月からリニューアルオープン。

※大宮体育館は、平成24(2012)年から25(2013)年は業務委託。平成26(2014)年度から施設の移転改築に伴い、指定管理者制度を再度導入。

※永福体育館は、平成30(2018)年度に移転改築。

※下高井戸運動場は、令和4(2022)年度中の4か月間、照明設備及び防球ネット工事のため休館。



## ⑤サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向けた取組状況について「指定管理者が行っている取組」「区と指定管理者・地域等が協働で行っている取組」「区が行っている取組」の3つの視点から確認した。

### ア 指定管理者が行っている取組

指定管理者が行っている取組について、「人材育成」「従事者が働きやすい環境づくり」「従事者の声を生かす取組」「地域住民や利用者の声を生かす取組」に分けて確認した。

#### (ア)人材育成の取組

いずれの施設も、入社時には基礎的な研修(基本業務の研修・接遇技術等)を実施し、従事者が一定の知識や技能を習得した上で業務に当たる環境を整えている。

さらに、専門的な知識や能力が必要となる職員の更なるスキルアップのための研修ほか、管理職社員に対するコンプライアンス研修・マネジメント研修を適宜実施している。また、安全に施設を利用してもらうための研修など、施設ごとに工夫を凝らし、人材の育成に取り組んでいることが確認できた(記述回答1-15)。

#### 【記述回答1-15 人材育成に関する具体的な取組事例】

- ・ 入社時に、全従業員を対象として接遇技術の向上のための研修を実施。
- ・ 専門性が必要となる指導担当職員には、トレーニング指導者研修、体操指導者育成研修、水泳指導者育成研修など各種スキルアップ研修を定期的実施。
- ・ 管理職社員については、コンプライアンス研修、労務管理研修等のマネジメント研修を適宜実施。
- ・ 年に1回、救命救急講習会に参加。
- ・ 事故防止の為、新規教育期間は作業監督員とOJTを実施するほか、業務に関する資格取得サポートを実施。
- ・ 専門部署による「能力開発研修」など、個人の能力・経験に応じて指導、品質チェック、セルフモニタリング等を実施するほか、通信教育制度を導入。
- ・ 年に1回から2回「業務確認テスト」を実施し、個人ごとのスキルを確認。

#### (イ) 従事者が働きやすい環境づくりの取組

働き方が多様化する中で、従事者一人ひとりが働きやすい環境となるよう、指定管理者は面談やヒアリングにより従事者の希望を聞き取るほか、従業者が相談しやすいような環境を作るなど、様々な取組を行っていることが確認できた(記述回答1-16)。

また、働きやすい環境づくりを行うために、指定管理者が把握している従事者の状況について、記述回答1-17に示す。

【記述回答1-16 働きやすい環境づくりの具体的な取組事例】

- ・ 入社時に雇用条件に従業員と双方で書面により確認しているほか、働き方や休み方に係る相談について適宜、個別面談等を実施して希望を聞いている。
- ・ シフト制であるが、休暇希望があれば柔軟に対応し、急な休暇要望にも相談できる環境を整備している。
- ・ 雇用条件や休暇制度について従業員と双方で確認しているほか、働き方や休み方について、いつでも相談に乗れるよう声掛けをしている。
- ・ 入社時や雇用契約の更新時に給与・休日等を現場従業員と面談し、双方確認をしているほか、毎月勤怠の予定表を提出し、現場従業員の休暇希望を把握している。急な休暇要望にも相談できる環境を作っている。

【記述回答1-17 指定管理者が把握する、従事者の状況】

- ・ 有休を取得しやすくしたいという希望がある。
- ・ 仕事とプライベートのメリハリをしっかりと、ワーク・ライフ・バランスを保ちたいとの意見が多い。
- ・ ほぼすべてのパート社員が「社会保険未加入範囲(週20時間未満、月88,000円未満)」での勤務を希望している。

(ウ) 従事者の声を生かす取組

いずれの施設においても、定期的なミーティングや日常業務の中でのコミュニケーション、または業務責任者との個別面談等により、業務改善や職場での要望等を共有し、従事者の意見を聞き、業務に生かす仕組みを設けていることが確認できた。

また、大半の施設が、ストレスチェックなどを通じた従事者の健康管理などを通して、良好な職場環境の確保に努めていることが確認できた。従事者の声を生かした取組の具体例は記述回答1-18のとおり。

【記述回答1-18 従事者の声を生かした取組の具体例】

- ・ イベント申込に係る業務負担が大きいことから、WEB申込を導入した。
- ・ 利用者への案内に関するマニュアルの見直しを行った。
- ・ コーチがミーティング用スペースを事務所内に確保し、従事スタッフの休憩場所としても兼用し活用している。
- ・ 建物管理で使用する用具の変更や新規導入、作業手順の改善等を行った。
- ・ 「仕事と家庭を両立したい」との要望に対し、希望休の日数を3日間から5日間に増加。
- ・ 障害のある方が来館された際のサポート体制の強化。

#### (エ) 地域住民や利用者の声を運営に生かす取組

ホームページ等からの問い合わせメールやご意見箱の設置により、常時、利用者からの声を受付けている。また、イベント時の利用者アンケートなども多くの施設で実施している。

その他、地域団体等との懇親会や地域活動に参加すること等を通して地域住民等とコミュニケーションをとり、その意見や要望を自らの運営に生かせるような取組を行っていることが確認できた。地域や利用者の声を生かした取組の具体的事例は、記述回答1-19 のとおり。

#### 【記述回答1-19 地域や利用者の声を運営に生かした取組の具体例】

- ・ 活動機会を求めていた地域の同好会に対して、イベントプログラムの一つとして活動の場を提供した。
- ・ 商店街振興組合の要望を受け、子ども神輿の担ぎ手として指定管理者スタッフを派遣した。
- ・ 都度参加型のヨガ、ピラティス、ボディコンバットの教室を毎月開催することとした。
- ・ はじめての方を対象とした館内見学ツアーを開催した。
- ・ 喫煙場所を案内するPOPを改善・作成し、運動場に掲示。また、スタッフによる巡回を強化した。
- ・ コロナ禍により課外活動ができない地域の子どもの対象として、プロコーチを派遣したサッカークリニックを開催。

#### イ 指定管理者と地域住民等との協働による取組

いずれの施設も地域住民等と連携を図りながら、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが分かった。多くの施設で地域住民等との連携によるイベントを開催しているほか、地域の夜警活動等、地域の取組に参加している施設も確認できた(記述回答1-20)。

#### 【記述回答1-20 地域住民等との協働による取組の具体例】

- ・ 青少年育成委員会や近隣自治会、地域の飲食店、福祉事業所その他民間企業、及び区内学校支援本部等と協働し事業実施(運動プログラム、スタンプラリー、キャリア教育など)。
- ・ 地域の夜警活動に参加。
- ・ スポーツフェスティバルで、ビーチスポーツネットワークに属している各団体と連携してビーチプログラムを企画・運営。
- ・ 区内大学生ボランティアサークルと協働してスポーツフェスティバルを実施。
- ・ 地域で活動する指導者と協働して、サッカークリニックを開催。
- ・ ケア24及びあんしん協力員の活動に協力するため、定期活動の会場を提供。

## ウ 区所管課と指定管理者等との情報共有の取組

### (ア) 同種別の施設において好事例等を共有する取組

区は、複数の指定管理者や委託事業者等が同種別の施設における好事例等を共有し、サービスの改善に向けて生かしてもらうため、公益財団法人杉並区スポーツ振興財団も交え、指定管理者との連絡会を年2回ほど開催し、情報共有を行っている。情報共有により取り組んだ具体的な事例は、記述回答1-21のとおり。

#### 【記述回答1-21 好事例等の共有による取組の具体的な事例】

- ・ 屋外施設の雨天時利用可否判断の共有。
- ・ プール内でのスマートウォッチ使用についての運用方法を共有。
- ・ 体育施設利用者確認表について、外国人の方が多いため、英字版を作成し共有。

### (イ) 区が運営に関するノウハウを継承する取組

指定管理者による施設の運営を、区が管理・監督し、必要に応じて改善に向けた助言等を適切に行うためには、区職員が施設の運営について一定程度の知識を保持している必要がある。区所管課は、施設の運営状況を把握するとともに、運営に関するノウハウを継承するため、モニタリングにおける履行評価時の現地ヒアリングや、指定管理者交代時の引継ぎの打合せへの参加等を実施することで、継続的な情報収集を行っていることが確認できた(記述回答1-22)。

#### 【記述回答1-22 指定管理者の運営状況を把握するための取組事例】

- ・ モニタリングの履行評価時の現地でヒアリング。
- ・ 連絡調整会議や利用者要望で出た課題を検討した上での、体育施設運営マニュアルの改訂。
- ・ 指定管理者交代時の引継ぎ打合せに参加し、現場確認を実施。

## ⑥ 指定管理者や区所管課が感じる施設運営に当たっての課題

### ア 指定管理者制度による管理運営における課題

区所管課は施設運営において指定管理者との協議に時間を要する事や、情報公開のあり方、施設運営に対する苦情・要望に対応する際、現状把握に時間を要するなどの課題を感じていることが分かった。一方、指定管理者には、外的要因による減収時の施設運営や、事業者変更時の区や地域との連携体制の再構築のほか、キャッシュレス決済などの導入にスピード感を持って対応できないこと等に課題意識があった。

また、区所管課、指定管理者のいずれも指定管理期間が現在の5年間よりも長い方が、より良いサービスにつながるとの認識を持っていることがわかった(記述回答1-23)。

## 【記述回答1-23 制度導入による課題】

### 〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 意思決定をする際、指定管理者との協議を行うため、時間を要する(情報公開請求(特に経営ノウハウに関わること)、施設設備の修繕等休館を伴う工事の調整、苦情・要望への対応や運営ルールの改善等)。
- ・ 指定管理者における雇用継続、人材育成、サービス水準の更なる向上の観点から、指定管理期間5年間の期間延長の可否(7年もしくは10年)。
- ・ コロナ禍における指定管理業務・自主事業の収入減等に際し、経営努力の範囲を示す合理的な方針が定かでないこと。
- ・ 施設運営に関する苦情・要望への対応について、状況把握するまでのタイムラグが生じること。

### 〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 外的要因(感染症感染拡大による休館等の利用制限等)による減収時の、補填金対応など、交渉が必要となる。
- ・ コロナ禍における電気代高騰などのイレギュラーな要因における、補填対応、運営に課題を感じる。
- ・ 5年ごとの有期契約のため、大・中規模の投資が難しく、民間事業者のアイデアを反映しにくい。
- ・ 有期契約のため、積み上げてきた区や地域との連携体制などが、事業者変更時に一から再構築する必要がある。
- ・ デジタル化、キャッシュレス化の導入にあたり、区と協議が必要であり、時代の変化に即応することが難しい。

### ※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-23に示した課題については、即時に解決できるものではないが、解決に向けて区・事業者とも努力している。解決に向けた取組の具体例を紹介する。

#### 〔区の取組〕

- ・ 職員と指定管理者が、迅速な現場確認、経過報告(写真等のメール送付)を実施
- ・ 情報公開については、「原則公開」の認識を指定管理者と共有するよう努めている。

#### 〔指定管理者の取組〕

- ・ 指定管理業務の減収時において、他自治体の事例等を踏まえつつ、区と協議している。

## イ 社会環境の変化により生じた課題

区所管課は、利用者の声を生かすための仕組みの必要性を感じている。また、区所管課・指定管理者ともに、デジタル化に関する課題意識が高いことが分かった(記述回答1-24)。

### 【記述回答1-24 社会環境の変化による課題】

#### 〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 指定管理者の運営に対する利用者の声を反映するための、地域住民等による組織づくり。
- ・ キャッシュレス決済や受付確認票等の電子化の導入。

#### 〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ デジタル化(電子予約、キャッシュレス決済等)を進めていくべきとは考えるが、高齢者の利用者も多く、キャッシュレス化の手数料やイニシャルコストの負担を区と協議しながら進めていきたい。

## ※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-24に示した課題について、区と指定管理者が行っている解決に向けた取組の具体例を紹介する。

#### 〔区の取組〕

- ・ 指定管理者のサービスの質については、独自に学識経験者を含めた評価委員会を設置し、評価を実施している。
- ・ キャッシュレス決済や電子化については、公共施設予約システムさざんかねっとの更新の中で検討することとする。
- ・ キャッシュレス決済の導入については、手数料を誰が負担するか、その決済方法の選定などに課題があり、区と指定管理者で意見交換を行っている。

#### 〔指定管理者の取組〕

- ・ 他自治体の事例等を踏まえつつ、区と協議し推進している。

## ⑦ 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

スポーツ施設の運営について、仮にその運営を区の職員が担った場合に想定される状況について区所管課の考えを確認した(記述回答1-25)(記述回答1-26)。

### 【記述回答1-25 区職員が施設運営を担った場合に実施が可能となると想定されること】

- ・ 指定管理者との協議がないため、施設設備緊急工事や利用者からの苦情・要望対応、情報公開の判断など、意思決定後に迅速に対応可能となる。

### 【記述回答1-26 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

- ・ 専門性に欠けるためサービス水準の低下が懸念される。
- ・ 委託に切り替える場合、仕様書に基づく業務履行では、サービスの広がり期待できない。
- ・ 人件費等のランニングコストの増加が懸念される。

### 3-1-3 図書館

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、以下の9施設。なお、複数の施設をグループ化して1指定管理者が管理運営を行っている施設については、表の中で該当する施設ごとにまとめている(表1-11)

【図表1-11 対象施設】

阿佐谷図書館／成田図書館／方南図書館
永福図書館※1
宮前図書館／高井戸図書館
南荻窪図書館／下井草図書館／今川図書館※2

※1 併設のコミュニティふらっと永福についても同一の指定管理者が一体的に管理運営している。

※2 今川図書館と併設のゆうゆう今川館について、施設の維持管理(清掃等)のみ、同一の指定管理者が合わせて担っている

##### ② 指定管理者制度導入前の運営方法

制度導入前について、阿佐谷図書館、永福図書館、宮前図書館、高井戸図書館は直営で運営していた。

成田図書館、南荻窪図書館、下井草図書館は運営方法を直営から業務委託へと変更し(成田:平成17(2005)年、南荻窪:平成19(2007)年、下井草:平成21(2009)年にそれぞれ業務委託開始)、その後、指定管理者制度による管理運営へと移行している。

方南図書館及び今川図書館は施設開設時から業務委託を実施しており、その後、指定管理者制度による管理運営へと移行した。

##### ③ 指定管理者制度を導入した理由及び期待された効果

- 指定管理者の専門的知識や図書館運営のノウハウを生かした創意工夫により、新たな視点での図書館サービスにつなげるほか、司書を安定的に配置することで、質の高いレファレンス<sup>5</sup>等を実施すること。
- 複数の図書館を一体的に運営することや複合施設としての一体的な運営により、図書館運営の効率化を図るため。

<sup>5</sup> 「〇〇について調べたい」といった利用者の調査相談や質問を受け付け、図書や雑誌などの図書館資料を紹介したり、調べ方の案内をしたりするサービス

## (2) 図書館にかかる調査結果から確認できた主な事項

- 司書資格保有者による専門的知識を十分に活かしたレファレンスや選書等の実施、地域史や地域の歴史を題材とした絵本や冊子、カルタ等の作成のほか、図書館勤務経験によるノウハウを生かしながら、地域との連携を密にした取組を実施するなど、指定管理者の特徴を生かした運営を行っていることが確認できた。
- 永福図書館は、コミュニティふらっと永福との一体的な管理運営がなされており、複合施設ならではの工夫により区民サービスの向上や業務の効率化が図られている
- モニタリング評価結果や利用者満足度調査から、良好なサービスを提供し、区民満足度はたいへん高いことが確認できた。特に複合施設での図書館運営については、複合施設ならではのサービスの展開により、高い評価を得ている。
- AED・認知症サポーター等の講習の受講など、安心安全な図書館を目指す姿勢が確認できた。
- 従事者のうち75.9%が正社員以外の従事者であった。
- 図書館運営に係る様々な専門知識の向上に向けた研修を行いスキルアップに努めるとともに、館内整理日には全従事者を対象に課題を共有するなど、人材を育成している。
- 区内のすべての図書館が集まる事務連絡会等を定期的で開催し、情報共有を図り、その内容をフィードバックし、各館がより良いサービスの展開につなげている。
- 指定管理施設の従事者の区の研修への参加や、全館選定会に指定管理者が加わることなどにより、図書館間の連携を密にし、指定管理者が「杉並区の図書館」との意識を高く持ち、施設の管理運営を行うことにつなげている。
- 各指定管理者は、従事者それぞれに合った働き方ができる体制を整えるため、ヒアリングを通じて従事者の希望に沿ったシフトを作成するなど、ライフワークバランスを保つ取組を実施していることが確認できた。また、一部の指定管理者は、期限のある雇用従事者のうち、一定以上の勤続者に、雇用期限のない雇用形態への働きかけなどを実施していることが確認できた。
- 従事者への個別面談やアンケートにより、従事者の意見を取り入れ、業務の改善やサービスの向上に取り組んでいる。
- 地域団体等と連携し、図書館ならではのノウハウを生かしたイベントを開催するなど、地域に根ざした取組を実施している。

こうしたことから、制度導入前に期待していた効果(31 ページ「指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果」参照)があったものと確認できた。

一方で、以下の点が、現状での課題や仮に直営で管理運営した場合の懸念点として認識されていることが分かった。

- 区所管課は適切なモニタリングを実施のための区の職員の知識の充実等に課題を感じていることが分かった。
- 区所管課、指定管理者ともに、光熱費の高騰を課題として挙げている。



- 指定管理者は、図書館に新たに求められている役割を担うために必要な人員体制の充実を課題としているほか、利用者からの理不尽な意見への対応に苦慮していることが確認できた。
- 施設の管理運営を区が担った場合、現在の人事制度では、司書として常勤職員を採用することはできず、会計年度任用職員になってしまうことから、特に司書有資格者の確保が課題である。また、複合施設においては、区民サービスの視点から施設の一体的な管理運営が求められるが、直営となった場合、各施設の運営責任者が異なり、複合施設のメリットが失われる等の懸念がある。

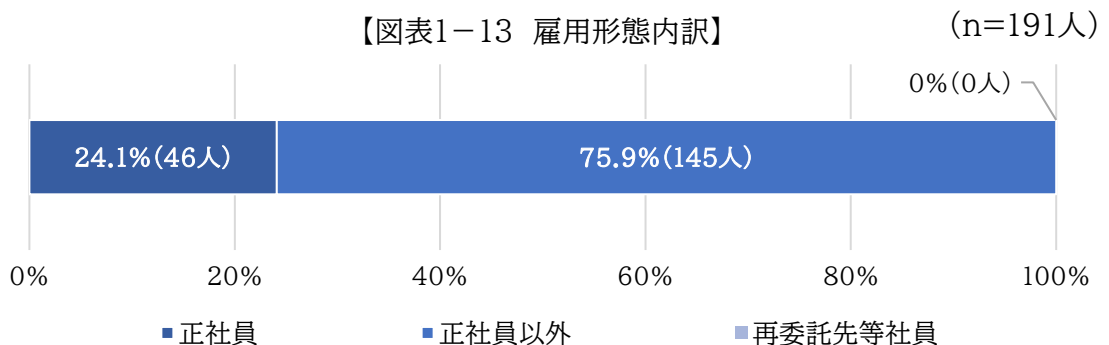
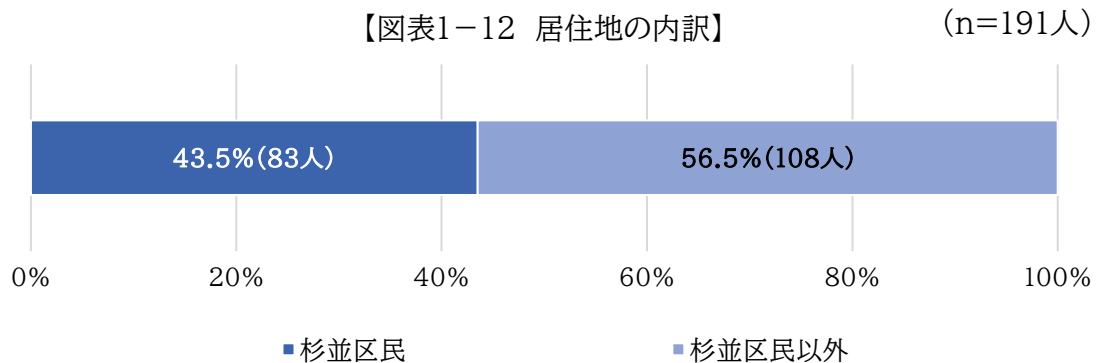
### (3) 図書館にかかる調査結果の詳細

#### ① 従事者の状況

##### ア 従事者数等(令和4(2022)年4月1日現在)

指定管理者制度を導入している図書館の業務に従事する従事者数の合計は191人で、そのうち43.5%が杉並区内に居住している(図表1-12)。

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合が7割以上を占めている。また、再委託先等の社員は0人であった(図表1-13)。



#### イ 専門性が必要な業務

的確なレファレンスや選書のほか、児童サービスの充実、図書の展示やイベントなどの新たな発想による事業、地域との連携を密にした取組の実施など、司書資格保有者による専門的な知識のほか、図書館勤務の経験によるノウハウが必要である。

また、誰にとっても安心、安全な図書館とするためには、AEDや認知症サポーターとして知識のほか、高齢や障害のある方への「おもてなしの心」「介助技術」等が必要である。

## ② 指定管理者制度の導入によって付加されたサービス等

司書等が持つ専門性を生かし、地域との連携や利用促進の事業、特に児童やYA<sup>6</sup>など若い世代の読書活動の促進につながる取組に力を入れている。このほか、杉並区の歴史や文化に関する資料の作成などにも着手している。

また、永福図書館は、令和3(2021)年度の移転改築により、コミュニティふらっと永福との複合施設となり、1指定管理者による管理運営がなされており、複合施設ならではの工夫により区民サービスの向上が図られている(記述回答1-27)。

### 【記述回答1-27 制度導入により付加されたサービス等】

#### 〔創意工夫による取組の例〕

- ・ おすすめ本のレビューや新着本の紹介など図書館便りの充実やYA向けお便りの発行開始。
- ・ マスコットキャラクターを作成し動画を用いた読書活動の推進。
- ・ YAコーナーや図書展示場所の新設などによる利用促進。
- ・ 「赤ちゃんお話し会」や「出張お話し会」の開催。
- ・ 小学生を対象としたプログラミング教室の開催。
- ・ 地域の児童や住民、商店会等との連携したイベントや講演会の開催。
- ・ 児童向けに夏休みのワークショップの開催。
- ・ 地域史や地域の歴史を題材とした絵本の作成。 など

#### 〔永福図書館とコミュニティふらっと永福の一体的な管理によるサービスの向上〕

複合施設の管理運営を一つの指定管理者に委ねることにより、以下の事例のように、指定管理者が独自の工夫により運営に取り組む余地が広がっており、結果として館内展示やイベントなどの満足度が他館と比べ高くなっている。

- ・ 一つの窓口で施設利用(集会室等)の受付と図書の貸出返却を可能にしたり、図書館とコミュニティふらっとの受付業務に兼任スタッフを配置することで、相互の繁忙時間帯をフォローするなど、複合施設ならではの取組によりサービスの向上と業務の効率化が図られている。
- ・ 図書館とは別の階にあるYAコーナーに関連図書を配置し、中高校生世代が利用しやすい環境を整備。また、コミュニティふらっとの自主事業として中高校生専用の時間を設ける等の取組も行っており、中高生の利用が増えている。
- ・ 開館時間をコミュニティふらっと永福に合わせて延長。

<sup>6</sup> Young Adult(ヤングアダルト)の略。若い大人、子どもでもなく、大人になりつつある13歳から19歳の方を指す。

### ③ サービスの質の現状

区が実施している「モニタリング<sup>7</sup>によるサービスの質の評価」及び区所管課が毎年実施している「利用者満足度調査」の結果を確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも90点以上であり、良好な運営がなされている。また、令和4(2022)年度に実施した利用者満足度調査も「満足」と回答した人の割合は 95%を超えていた(図表1-14)。

なお、区の実施しているモニタリングは、120点満点とし、モニタリング結果について「優良」95点以上 / 「良好」94点～80点 / 「普通」79～60点 / 「やや不良」59～50点 / 「不良」49点以下 と判断している。

【図表1-14 モニタリング及び利用者満足度調査の結果】

施設名	モニタリング評価結果 <sup>※1</sup>			利用者満足度の調査 <sup>※2</sup> において「満足」と 回答した人の割合
	R4年度 (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
阿佐谷図書館	103点	99点	90点	98.1%
成田図書館				98.8%
方南図書館			98点	99.6%
永福図書館	101点	92点		98.0%
宮前図書館	104点	99点	95.5点	98.6%
高井戸図書館				96.9%
南荻窪図書館	103点	91点	97点	97.7%
下井草図書				98.3%
今川図書館				99.2%

※1 複数の施設を1指定管理者が管理運営している場合、モニタリングはそのグループごとに実施している。そのため、モニタリングの評価結果もグループごとに表示する。なお、令和3(2021)年度に指定管理者を再公募する際、一部グループの見直しを行っている。

※2 全館共通のアンケートで、職員対応の満足度を尋ねる項目に対する回答。「満足」「やや満足」と回答した割合の合計を「満足」と表記した。

<sup>7</sup> 委託業務(指定管理施設を含む)に対し、業務の履行確認及びサービスの質の評価を行い、各業務を継続的に管理・監督することにより、より良い区民サービスの提供に向け、業務改善や運営体制の強化等につなげていくもの

#### ④ 利用者数の推移

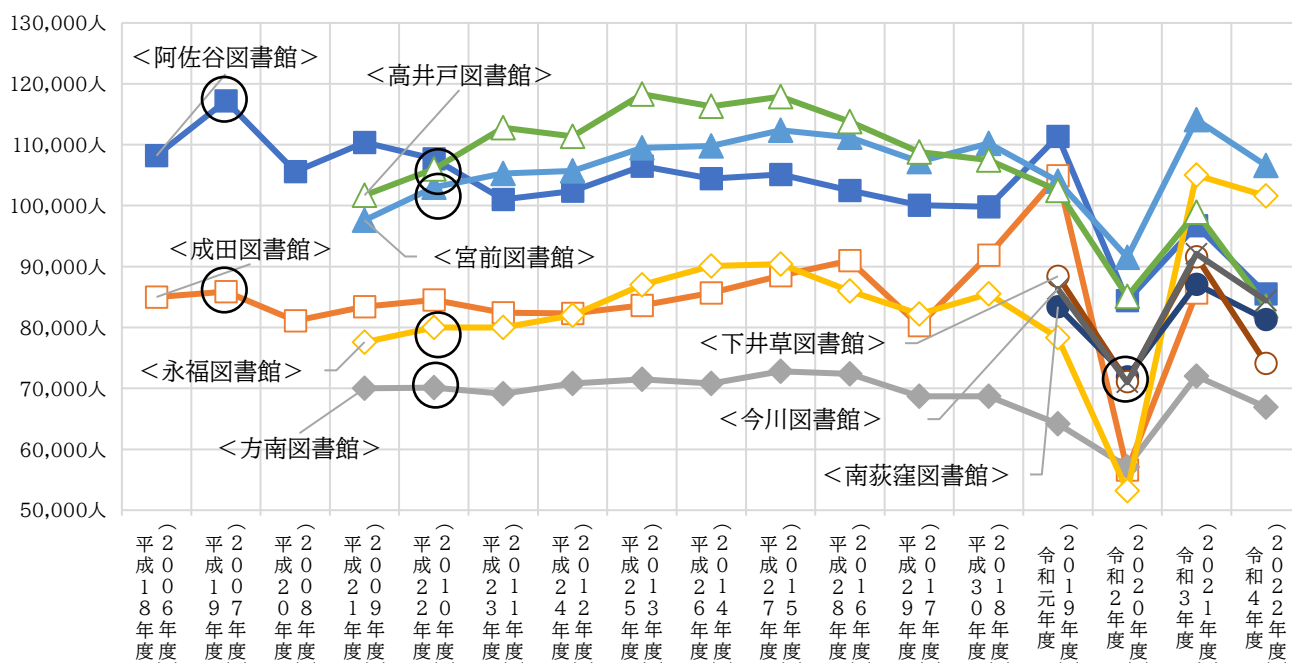
各施設における利用者数の推移は、以下のとおり(図表1-15)。いずれの施設も新型コロナウイルス感染症の影響を受け、令和2(2020)年度の利用者数は大幅に減少している。

永福図書館は移転改築による規模の拡大と同時に指定管理者制度を導入しており、導入後、利用者数が大幅に増加している。その他の施設については、制度の導入に伴う施設の規模や機能の大きな変化がなかったことから、制度の導入による利用者数の大幅な増加を見込む余地はなく、利用者数の推移のみをもって導入効果を図ることは困難である。

[グラフの見方]

- ・ 利用者の定義:年間個人貸出数
- ・ 原則として、各施設に指定管理者制度を導入した前年度から、令和4(2022)年度までの利用者数の推移を示している。
- ・ 各施設の指定管理者制度導入年度には、○印を付している。

【図表1-15 利用者数の推移】



※阿佐谷図書館、成田図書館は、平成19(2007)年度に制度導入。

※方南図書館、宮前図書館、高井戸図書館、永福図書館は、平成22(2010)年度に制度導入。

※永福図書館は、令和3(2021)年度に移転改築し、指定管理者を改めて公募の上、コミュニティふらっと永福との一体的な管理運営を開始。

※南荻窪図書館、下井草図書館、今川図書館は、令和元(2019)年度に制度導入。

## ⑤ サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向けた取組状況について、「指定管理者が行っている取組」「区と指定管理者・地域等が協働で行っている取組」「区が行っている取組」の3つの視点から確認した。

### ア 指定管理者が行っている取組

指定管理者が行っている取組について、「人材育成」「従事者が働きやすい環境づくり」「従事者の声を生かす取組」「地域住民や利用者の声を生かした取組」「その他の取組」に分けて確認した。

#### (ア) 人材育成の取組

図書館業務全般において、入社時のみならず、常に、専門的な知識が向上できる研修の機会を複数設けている。また、そうして得た知識を実践に役立てるために、社内コンテストにより従事者に自信を持たせる工夫をするなど、各指定管理者は、より良い図書館業務に向けた人材育成を行っていることが分かった(記述回答1-28)。

また、区が実施する区職員を対象とする研修に、指定管理者の従事者が参加することで、個々が単独で運営する施設ではなく、「杉並区の図書館」との認識を高めていることが、区所管課へのヒアリングから明らかになった。

#### 【記述回答1-28 人材育成に関する具体的な取組事例】

- ・ 接遇や書誌情報、出版流通の仕組みのほか、個人情報保護、著作権なども含め、図書館全般についての研修を実施。
- ・ 月1回の館内整理日<sup>8</sup>に全従事者を対象として館としての課題や強化すべき点についての研修を実施。
- ・ 必修研修や任意研修、集合研修やオンラインによる研修など、希望に応じて様々な研修の機会を設けている。
- ・ 身に着けたスキルを発揮し、自信を深める場として社内コンテストを実施。
- ・ AEDや認知症サポーターとして知識のほか、高齢や障害のある方への「おもてなしの心」「介助技術」等を学ぶための研修を実施。

#### (イ) 従事者が働きやすい環境づくりの取組

各指定管理者は、従事者それぞれに合った働き方ができる体制を整えるため、ヒアリングを通じて従事者の希望に沿ったシフトを作成するなど、ライフワークバランスを保つ取組を実施していることが確認できた(記述回答1-29)。

働きやすい環境づくりを行うために、指定管理者が把握している従事者の状況は、記述回答1-30のとおり。

<sup>8</sup> 通常の開館日で整理が行き届かない資料、本の整理などを行うため、図書館を休館している。

【記述回答1-29 働きやすい環境づくりの具体的な取組事例】

- ・ 毎月のシフト作成時、条件を付けずに休みの希望を確認している。
- ・ 有給休暇について、従事者それぞれの働き方に合わせられるよう、時間単位で取得できる仕組みとなっている。
- ・ 子育て応援プラン、男性育児休暇促進の働き方改革に取り組んでいる。
- ・ 運営管理者との面談時に、従事者それぞれの働き方のヒアリングを行い、希望に添えるよう調整している。

【記述回答1-30 指定管理者が把握する、従事者の状況】

- ・ 期限のある雇用従事者のうち、5年以上勤続者に希望を聞いている。なお、希望がある場合には、雇用期限のない雇用形態に移行している。
- ・ 短時間、単日数での勤務を希望、早番のみを希望、扶養範囲内での勤務希望など人によって様々な希望があることを把握している。各従事者のライフワークバランスにできる限り対応できる体制を整えている。

(ウ) 従事者の声を生かす取組

従事者全員でのミーティングや個別面談の実施のほか、従事者からの業務改善提案への即応など、従事者の声をより良いサービスにつなげる取組を行っていることが確認できた。従事者の声を生かした取組の具体例は記述回答1-31のとおり。

【記述回答1-31 従事者の声を生かした取組の具体例】

- ・ 従事者にアンケートを実施し、個別面談により、ステップアップの希望に対応している。
- ・ 館内の展示物や業務上の改善点について、従事者の意見を取り入れている。
- ・ 年間を通じたイベントの実施に向けた提案など、従事者の企画を生かしている。
- ・ 他館との交流により図書館運営に関するノウハウのフィードバックを行っている。

(エ) 地域住民や利用者の声を運営に生かす取組

利用者の視点に立ち、ニーズに応えられるよう、意見の投函箱やアンケートを実施している。また、地域団体等の会議に出席する等により、地域の情報を収集し、得た情報を図書館運営に生かすなど、様々な取組が確認できた。地域や利用者の声を運営に生かした取組の具体例は記述回答1-32のとおり。

【記述回答1-32 地域や利用者の声を運営に生かす取組の具体例】

- ・ パソコン用の座席にコンセントを設置した。
- ・ 新聞や雑誌を多くの人が見られるよう、「一人1部まで」の文書を掲示した。
- ・ 幼児用便座を設置した。
- ・ 天気の急変時のため貸し傘を設置した。
- ・ 地域ボランティアを募集し、交流スペースやミニギャラリーの設置による作品展示場所を設置した。

#### イ 指定管理者と地域住民等との協働による取組

いずれの施設も、地域住民や団体等との連携を図りながら、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが分かった。各施設が、それぞれの地域の団体等との協働により、指定管理者のノウハウを生かした取組を実施している(記述回答1-33)。

##### 【記述回答1-33 地域住民等との協働による取組の具体例】

- ・ 地域子育てネットワーク<sup>9</sup>に参加し、出張お話し会などを開催。
- ・ 地域住民との協働による子供工作会や大人向け朗読と語りの会などの開催。
- ・ 地域区民センターの区民まつりへの参加、協力。
- ・ ゆうゆう館を活動拠点としている団体を招き、夏休みのイベントを開催。

#### ウ 区所管課と指定管理者等との情報共有の取組

##### (ア) 同種別の施設において好事例等を共有する取組

指定管理者制度を導入している施設のみではなく、区内の全ての図書館から隔月で代表者が集まり、業務の工夫や改善点のほか、課題相談等を行う事務連絡会を実施しているほか、月1回、館長会を開催し、情報共有に努めている(記述回答1-34)。

また、地域ごとに求められる資料にも特徴があるため、図書館で購入する本の選定は、地域の特徴を把握している指定管理者が、区の基準に基づいて行っている。その他、購入するか検討が必要な本の選定に当たっては、全館選定会に指定管理者の従事者が参加し、各地域のニーズに沿った本の選定につなげているとともに、図書館間の連携が密になり、「杉並区の図書館」との意識醸成にもつながっていることが所管課からのヒアリングで明らかになった。

##### 【記述回答1-34 好事例等を共有する取組の具体的な事例】

- ・ 他館で好評であったイベントを自館においても開催。
- ・ 展示等の工夫を、全館で共有し、実施。

##### (イ) 区が運営に関するノウハウを継承する取組

直営図書館を区の職員が運営することによりノウハウを継承しているほか、指定管理者制度を導入した図書館のサービスの成果や課題を評価することにより、区職員の図書館運営に係る知識等を深めている。(記述回答1-35)。

##### 【記述回答1-35 指定管理者の運営状況を把握するための取組事例】

- ・ 毎月提出される事業報告書のほか、事務連絡会問うによる利用者サービスの提供状況の確認。

<sup>9</sup> 子どもを通して「出会い、ふれあい、支えあう」地域づくりを目指し、児童館や子ども・子育てプラザが事務局となって、全小学校区で実施している取組。地域行事や子育て講演会、子育て講座など、地域ぐるみで子育てを応援していく活動を行っている。



エ その他の取組

〔図書館協議会の設置〕

区では、図書館法第14条<sup>10</sup>に基づき、学識経験者や公募区民などで構成する図書館協議会を条例で設置している。当該協議会には、独自のサービスに対する自己評価や「杉並区立図書館サービス基本方針(令和5(2023)年3月)」の策定時の意見聴取など、区民参画を推進し、透明性を確保すると共に、図書館サービスの向上を図っている。

⑥ 指定管理者や区所管課が感じる施設運営に当たっての課題

ア 指定管理者制度による管理運営における課題

区は、モニタリング等を適切に実施するために、図書館運営に精通した職員が必要であることや施設維持管理における区と指定管理者の役割分担等に課題を感じている。また、指定管理者からは、雇用の継続の観点から、指定管理期間に対する課題が挙げられた(記述回答1-36)。

【記述回答1-36 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

- ・ モニタリングやトラブル対応のため、図書館業務に精通した職員が必要となる。
- ・ 施設の修繕に関し、区と指定管理者とのリスク分担が難しい。

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 指定管理者が変更になった際の業務引継ぎについて、事業者間での温度差が生じる。
- ・ 指定管理者が変更になるのは、新陳代謝という意味ではプラスではあるが、雇用の継続の観点からすると、指定管理期間は長期であった方が良い。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-36に示した課題については、即時に解決できるものではないが、解決に向けて区・事業者とも努力している。解決に向けた取組の具体例を紹介する。

〔区の取組〕

- ・ 図書館の勤務経験のある職員を確保するとともに、直営の地域図書館を維持している。直営図書館において職員を育成することで、指定管理施設のサービスの維持向上等の確認が行えるよう努めている。
- ・ 区の営繕課とも協議しながら必要な修繕を行い、施設の維持に努めている。

〔指定管理者の取組〕

- ・ 指定期間が終了となった後、受託する施設に変更があった場合等においては、できる限り従事者の希望に沿った配置転換を行っている。

<sup>10</sup> 図書館法第14条に、「公立図書館に図書館協議会を置くことができる。」と規定されている。当該協議会を設置している自治体は約64%である(平成27(2015)年度文部科学省調査による)。

## イ 社会環境の変化により生じた課題

区所管課・指定管理者ともに、人件費や光熱水費の高騰、新型コロナウイルス感染症の影響への対応が課題として挙げられたほか、指定管理者においては、図書館で取り組むべき業務の多様化に対応するための体制の充実を課題としていること等が分かった(記述回答1-37)。

### 【記述回答1-37 社会環境の変化による課題】

#### 〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 人件費の上昇や光熱水費の高騰により、当初の指定管理料予定額を上回るようになった。

#### 〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 円安原油高の影響で燃料価格が高騰し、指定管理者の収支を圧迫している。
- ・ 本の貸出等の業務にとどまらず、館内の巡回やコミュニティの場としての役割が図書館に求められるようになっており、人員体制(スキル、予算)の充実が必要となっている。
- ・ 利用者からの理不尽な意見が増えている。しかしながら、SNS等の発展により、情報が拡散されることをおそれて、毅然とした態度を取りにくくなっている。

## ※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-37に示した課題について、区と指定管理者が行っている解決に向けた取組の具体例を紹介する。

#### 〔区の取組〕

- ・ 指定管理料については、安定したサービスに必要な経費について、適切に判断していく。

#### 〔指定管理者の取組〕

- ・ 人員のスキルの向上に向け、多角的な視野での研修等を実施し、人材を育成していく。

## ⑦ 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

現在指定管理者が担っている図書館の運営について、仮にその運営を区職員が担った場合に想定される状況について、区所管課の考えを確認した。(記述回答1-38)(記述回答1-39)。

### 【記述回答1-38 区職員が施設運営を担った場合に実施が可能となると想定されること】

- ・ 長期的なビジョンのもとで図書館運営ができる。
- ・ 事業の継続、ノウハウの継承ができる。
- ・ 現場の業務を区職員が行うことから、課題を確認し、区の計画等に反映しやすい。

### 【記述回答1-39 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

- ・ 現在の人事制度では、司書として常勤職員を採用することはできず、会計年度任用職員となってしまうことから、特に司書有資格者の確保が課題である。
- ・ 複合施設においては、区民サービスの視点から施設の一体的な管理運営を求められるが、直営となった場合には、各施設の運営責任者が異なり、複合施設のメリットが失われる。

### 3-1-4 保育園

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、高井戸保育園、堀ノ内東保育園、上高井戸保育園の3施設。

##### ② 指定管理者制度導入前の運営方法

区職員による直営

##### ③ 指定管理者制度を導入した理由及び期待された効果

- 限られた財源、人員の制約のもとで、保育サービスの受け皿を増やすとともに、保育サービス需要の質的变化に対応するため。
- 効率的な運営による保育園の運営経費増加の抑制や保育サービスの拡充を図るため。

##### ④ その他

本検証の対象となる3施設とも、今後、民営化(民設民営)する予定である。なお、これ以降、当面、保育園の民営化や指定管理者制度の導入は行わないこととしている。

## (2) 保育園にかかる調査結果から確認できた主な事項

- モニタリング評価結果や指定管理者の行った利用者調査の結果から、優良のサービスが提供されており、保護者の満足度も高い保育が行われている。
- 従事者のうち正社員以外の割合は31.2%であった。
- 保育に必要な専門性については、各階層に応じて研修を実施しているほか、個人情報保護やマナーに関する研修を実施するなど、より良い施設運営とするため、計画的に人材を育成している。
- 従事者との面談等を通じ、業務改善の意見や要望を共有するなど、従事者の声を吸い上げ、業務に生かしていくとともに、キャリアの充実に努めるほか、育児中の従事者に配慮した制度や手当の創設など、働きやすい職場となるよう取り組んでいる。
- 保護者からの意見の聴取や運営委員会との意見交換のほか、東京都福祉サービス第三者評価を活用し、より安全な施設運営に向けた取組や保護者の利便性向上に向けた取組につなげている。
- 施設のイベントに地域の方を招待することで交流を図るほか、地域の商店会や施設との交流を行うなど、地域住民に理解を得ながら、地域に根ざした施設づくりに取り組んでいる。
- 区の中核園が行っている取組により、近隣保育施設との連携や情報共有のほか、保育内容の充実や保育の質の向上を図っている。

こうしたことから、制度導入前に期待していた効果(43ページ「指定管理者制度を導入した理由及び期待された効果」参照)はあったものと確認できた。

しかし、国・都の運営基準に則った運営を行うため、指定管理者の創意工夫により実施できる取組は保育運営の工夫や保育の質の向上に限られており、基準を超えた独自の取組はなかった。

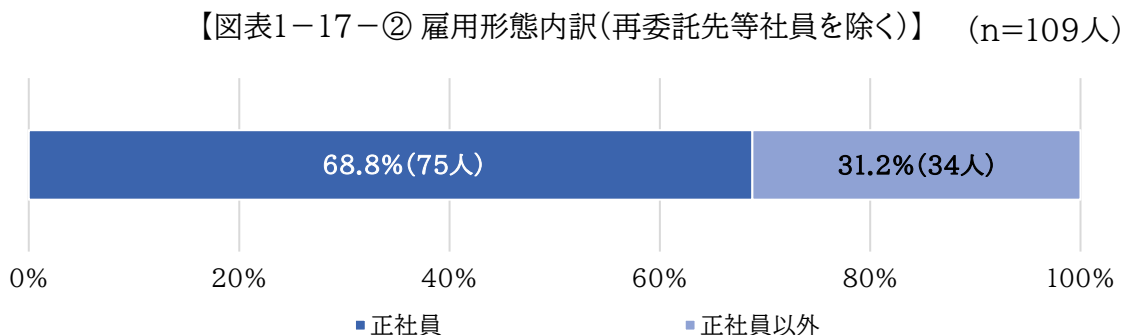
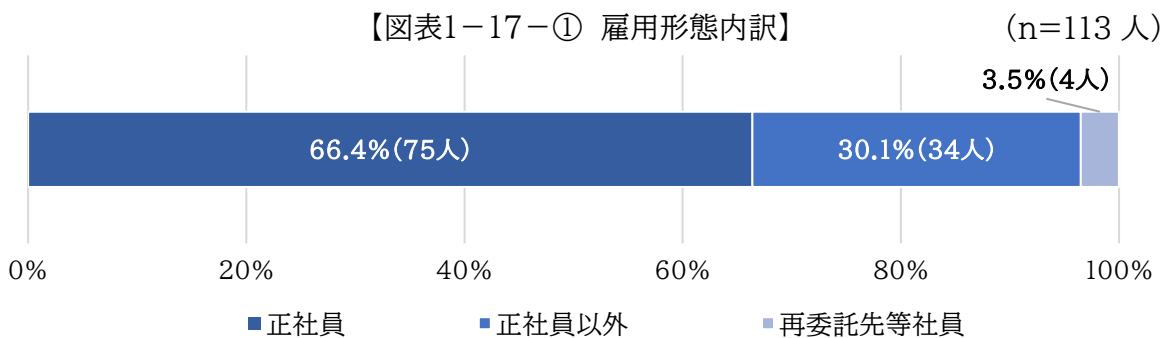
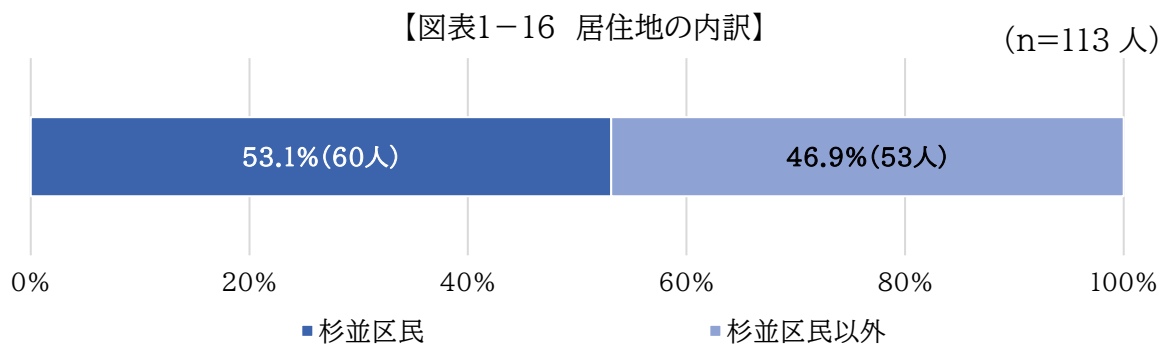
### (3) 保育園にかかる調査結果の詳細

#### ① 従事者の状況

##### ア 従事者数等(令和4(2022)年4月1日現在)

保育園の業務に従事する従事者数の合計は113人で、そのうちの約5割は杉並区内に居住している(図表1-16)。

雇用形態の内訳は、正社員が6割以上を占めており、次いで、正社員以外の割合が30.1%、再委託先等の社員が3.5%となっている(図表1-17-①)。なお、再委託先等の社員を除いた場合、正社員は68.8%、正社員以外は31.2%である(図表1-17-②)。



##### イ 専門性が必要な業務

保育業務の特性として、保育士資格の他、乳児保育に必要な看護師、食事の献立や食育に係る栄養士・調理師等、保育園を安全・安心に運営していくために、各種の資格をもった専門性の高い従事者が必要であり、各々の専門性を生かしながら業務従事している。

② 指定管理者制度の導入によって付加されたサービス等

国・都の認可保育所の運営基準に沿った運営となることから、基準を超えた独自の取組等は行っていない。

なお、指定管理施設以外の私立園等でも実施している取組ではあるものの、指定管理者は、保育運営の更なる充実を目指し、自らの業務改善や工夫により、保育の質を高めるための様々な取組を行っていることが確認できた(記述回答1-40)。

【記述回答1-40 制度導入により付加されたサービス等】

- ・ 直営園に比べICT化への対応が進んでおり、利便性・効率性の向上が図られている。
- ・ 延長保育の実施。
- ・ 常勤看護師や常勤栄養士の配置。食育へも力を入れている。
- ・ 外部講師を招致し、英語教室や体操教室のプログラムを導入。
- ・ 地域の子育て家庭への各種講座の実施。
- ・ 第三者委員を任命し、苦情対応窓口を拡大した。

③ サービスの質の現状

区が実施している「モニタリング<sup>11</sup>によるサービスの質の評価」及び令和2(2020)年度に実施した東京都福祉サービス第三者評価におけるアンケート調査(以下、「第三者評価アンケート調査」とう。)の結果を確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも85点以上であり、良好な運営がなされている。また、第三者評価アンケート調査における総合的な満足度で「満足」と回答した人の割合はいずれも90%を超えていた(図表1-18)。

なお、区の実施しているモニタリングは、110点満点とし、「優良」95点以上 / 「良好」94点～80点 / 「普通」79～60点 / 「やや不良」59～50点 / 「不良」49点以下と判断している。

【図表1-18 モニタリング及び利用者満足度調査の結果】

施設名	モニタリング評価結果			第三者評価アンケート調査において「満足」と回答した人の割合※
	R4年度 (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
高井戸保育園	105点	105点	99点	95%
堀ノ内東保育園	89点	105点	91点	91%
上高井戸保育園	105点	105点	99点	93%

※ 「大変満足」または「満足」と回答した割合の合計を「満足」と表記した。

<sup>11</sup> 委託業務(指定管理施設を含む)に対し、業務の履行確認及びサービスの質の評価を行い、各業務を継続的に管理・監督することにより、より良い区民サービスの提供に向け、業務改善や運営体制の強化等につなげていくもの

#### ④ 利用者数の推移

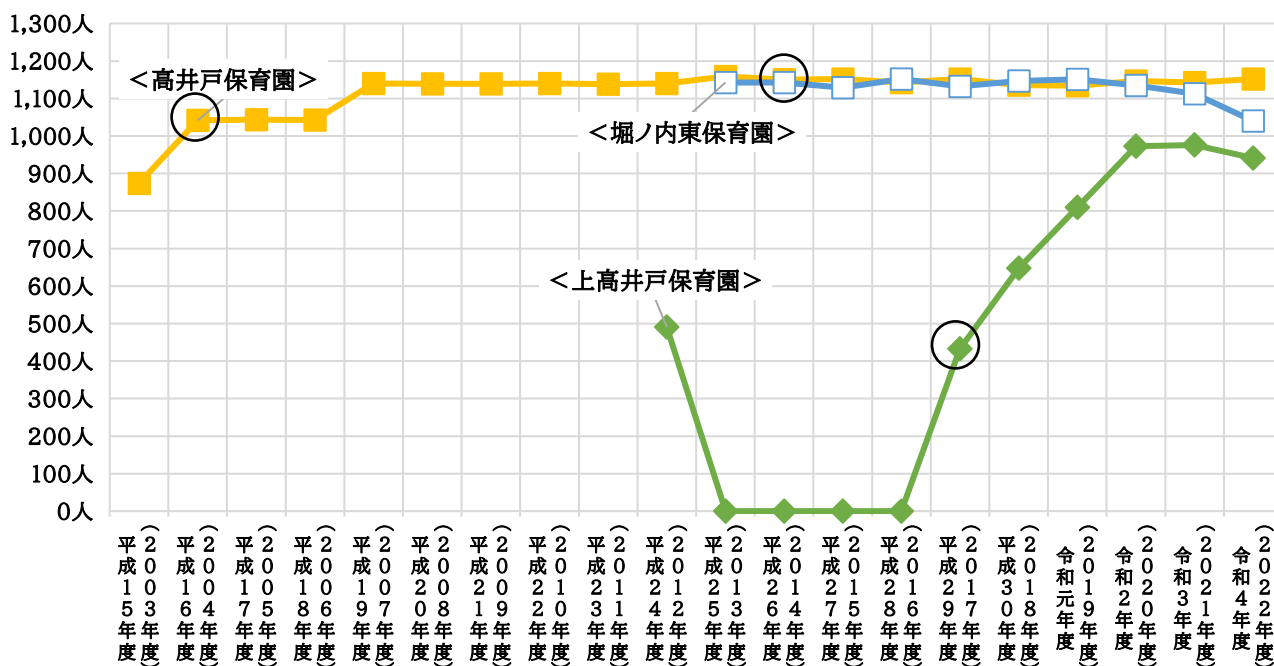
各施設における利用者数の推移は、以下のとおり(図表1-19)。

指定管理者制度を導入している保育園は、いずれも認可保育所であり、定員が定まっていることから、利用者数の推移のみをもって導入効果を図ることは困難であるが、いずれの施設も、ほぼ定員を満たしている。

[グラフの見方]

- ・ 利用者の定義:毎月1日現在の在籍児童数の年間合計
- ・ 各施設に指定管理者制度を導入した前年度から、令和4(2022)年度までの利用者数の推移を示している。ただし、上高井戸保育園は制度導入前の数年間は、改築に伴い休園していたため、休園以前の年度の利用者数から示している。
- ・ 各施設の指定管理者制度導入年度には、○印を付している。

【図表1-19 利用者数の推移】



※ 高井戸保育園は、平成16(2004)年度に制度導入。

※ 堀ノ内保育園は、平成26(2014)年度に制度導入。

※ 上高井戸保育園は、平成29(2017)年度に移転改築と同時に制度導入。なお、移転前の平成25(2013)年度～28(2016)年度は休園していた。また、再開した平成29(2017)年度は、3歳児までの募集に限定し、その後、計画的に募集を拡大したことから、徐々に利用者数が増加している。

⑤ サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向けた取組状況について、「指定管理者が行っている取組」「区と指定管理者・地域等が協働で行っている取組」「区が行っている取組」の3つの視点から確認した。

ア 指定管理者が行っている取組

指定管理者が行っている取組について、「人材育成」「従事者が働きやすい環境づくり」「従事者の声を生かす取組」「地域住民や利用者の声を生かす取組」に分けて確認した。

(ア) 人材育成の取組

入社時に全従業員を対象として、保育運営に必要な研修(個人情報保護やマナー等)の実施や、各階層や専門性に応じた研修の実施などにより、人材の育成に取り組んでいることが確認できた(記述回答1-41)。

【記述回答1-41 人材育成に関する具体的な取組事例】

- ・ 入社時に全従業員を対象として、安全な保育、就業規則、個人情報保護、ハラスメント、マナー等の研修を実施している。
- ・ 新人・中堅・リーダー研修や看護師・給食などの専門職別研修を実施している。
- ・ 年に2回面談をし、人材育成計画を立てている。

(イ) 従事者が働きやすい環境づくりの取組

働き方が多様化する中で、従事者一人ひとりが働きやすい環境となるよう、指定管理者は面談等により従事者の希望を聞き取るなど、従事者とのコミュニケーションを通じた取組を行っていることが確認できた(記述回答1-42)。

働きやすい環境づくりのために、指定管理者が把握している従事者の状況は、記述回答1-43のとおり。

【記述回答1-42 働きやすい環境づくりの具体的な取組事例】

- ・ 入社時に雇用条件や休暇制度について、従業員と双方で書面により確認しているほか、前月に休暇希望日を求めてシフトを組むようにしている。
- ・ 様々な雇用条件を用意し、業務とのバランスを見ながら多様な働き方に対応できるようにしている。
- ・ 年度途中で次年度以降のキャリア希望や働き方への要望を聞き、キャリアの充実に努めている。
- ・ 本人の希望に応じて、無期雇用への転換を行っている。

【記述回答1-43 指定管理者が把握する、従事者の状況】

- ・ 希望する日に公休、有給休暇を取得できる体制が求められている。
- ・ できる限り変動の少ない労働時間とし、健康管理や育児と両立しやすくしてほしいといった要望が多い。



#### (ウ) 従事者の声を生かす取組

いずれの施設においても、面談や満足度調査等を行いながら、業務改善や職場での要望等を共有し、従事者の声を吸い上げる仕組みを設けていることが確認できた。

また、ストレスチェックや産業医との連携などを通じた従事者の健康管理などにより、従事者が安心して働ける良好な職場環境の確保に努めていることが確認できた。従事者の声を生かした取組の具体例は、記述回答1-44のとおり。

##### 【記述回答1-44 従事者の声を生かす取組の具体例】

- ・ 働き方改革の一環として、産後パパ育休制度を取り入れた。
- ・ 時短・固定従事者が増えていく中、早番・遅番に対する手当措置の要求があがり、早番遅番手当を整備した。
- ・ 育児中職員の働き方に対応したシフトを作った。

#### (エ) 地域住民や利用者の声を運営に生かす取組

保育園運営にあたり、保護者会等での意見聴取や保護者満足度調査、また運営委員会での意見交換、さらには第三者評価<sup>12</sup>アンケート等により、様々な立場の方からの声を受け付けており、運営に生かす取組を行っていることが確認できた。地域や利用者の声を運営に生かした取組の具体例は、記述回答1-45のとおり。

##### 【記述回答1-45 地域や利用者の声を運営に生かした取組の具体例】

- ・ 利用者からの施設のセキュリティ面の強化の要望に応え、玄関にカードキーを取り付けた。
- ・ 子どもの送迎時に保護者を容易に見分けられるよう、ネックストラップを配布した。
- ・ 欠席連絡について、電話ではなく、アプリ等で対応してほしいとの要望を受け、保護者向けアプリを導入した。

#### イ 指定管理者と地域住民等との協働による取組

いずれの施設も地域住民や近隣施設等と連携を図り、地域の理解を得ながら、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが確認できた(記述回答1-46)。

##### 【記述回答1-46 地域住民等との協働による取組の具体例】

- ・ 近隣の介護施設との交流を行っている。
- ・ 夏祭り、運動会、ハロウィン等のイベントに地域の方を招待し、交流を行っている。
- ・ 地域の子育て世代を対象とした各種講座を実施している。
- ・ 毎年1回、商店街の花屋さんが花育として4、5歳児にフラワーアレンジメント制作を実施している。
- ・ 毎年1回、都営住宅、児童館、保育園で合同避難訓練を実施している。

<sup>12</sup> 東京都福祉サービス第三者評価のこと。東京都福祉サービス評価推進機構(公益財団法人東京都福祉保健財団内に設置)が、認証した評価機関と福祉サービス事業者の契約に基づき、評価を実施。第三者の目から見た評価結果を幅広く利用者や事業者に公表することにより、利用者に対する情報提供を行うとともに、サービスの質の向上に向けた事業者の取組を促すことで、利用者本位の福祉の実現を目指すもの。

ウ 区所管課と指定管理者等との情報共有の取組

(ア) 同種別の施設において好事例等を共有する取組

区内7地域において、区立園1園ずつを中核園<sup>13</sup>に指定し、地域ごとに地域懇談会の実施や中核園だよりによる情報共有等に取り組んでいる。地域の保育施設との情報共有や交流により、得られた好事例等を実際の保育で活用することで、保育の質の向上を図っている。

(イ) 区が運営に関するノウハウを継承する取組

直営の区立保育園において、ノウハウの蓄積・継承が行われている。

⑥ 指定管理者や区所管課が感じる施設運営に当たっての課題

ア 指定管理者制度による管理運営における課題

運営主体が区から指定管理者になったことに伴い、職員が入れ替わることに對して、保護者からの不安の声があったほか、区のモニタリングなどの準備対応等に係る負担に課題意識があった(記述回答1-47)。

【記述回答1-47 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

なし

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 運営主体が民間事業者となったことにより、職員が全て交代となり、保護者から不安の声が寄せられた。
- ・ 年2回のモニタリング、実地検査、監査等、区の様々な部署からの検査があり、その準備や対応について、保育運営の中で負担を感じることもある。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-47に示した課題については、解決に向けて事業者は以下のように取組を行った。

〔指定管理者の取組〕

- ・ 子どもの保育をしっかりと行うこと、保護者対応を丁寧に行うこと等により信頼関係を築くようにした。また地域交流の一環として、近隣の居住者を施設の行事に招待するなどし、関係の構築に努めた。

<sup>13</sup> 保育の質の維持・向上のため、地域の保育施設間の連携や情報共有等の促進を行う区立保育園であり、区内7地域に1所ずつ指定している。

イ 社会環境の変化により生じた課題

指定管理者からは、デジタル化を進めることや安全面が一層重要視される昨今、防犯対策の必要性等が課題として挙げられた(記述回答1-48)。

【記述回答1-48 社会環境の変化による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

なし

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ デジタル化の促進により保護者の利便性向上や職員の負担軽減、保育運営の効率化を行うことで、子どもたちに向き合う時間を増やしたい。
- ・ 近隣の門柱や公園との境のフェンスが低く、防犯上のリスクが懸念されている。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

- ・ 記述回答1-48に示した課題について、指定管理者は区と協議を行い、対応や業務改善を進めていきたいと考えている。

⑦ 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

保育の運営について、仮にその運営を区の職員が担った場合に想定される状況について、区所管課の考えを確認した(記述回答1-49)(記述回答1-50)。

【記述回答1-49 区職員が施設運営を担った場合に実施が可能となると想定されること】

なし

※運営主体に関わらず、認可基準に基づく保育園運営を行うため。

【記述回答1-50 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

- ・ 保育に携わる職員が指定管理者の従事者から区職員に全員入れ替わるため、児童へ不安を生じさせるなどの心理的な影響を及ぼす可能性がある。

### 3-1-5 文化施設について

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、杉並芸術会館(座・高円寺)。

##### ② 指定管理者制度導入前の運営方法

施設の新規開設と同時に指定管理者制度を導入している。

##### ③ 指定管理者制度を導入した理由及び期待された効果

施設の運営・管理及び文化的事業活動を一体的に展開するほか、地域の個性と結びつけた文化の創造と発信なども含め、円滑で効率的な施設運営を図り、芸術文化の振興を担うこと

#### (2) 文化施設に係る調査結果から確認できた主な事項

- 専門性を生かした優れた舞台芸術の提供や区民等の芸術・文化活動の場を提供し、区の文化・芸術振興に寄与していることが確認できた。
- 舞台技術や制作技術、フロント受付、カフェ運営、経理等の管理部門といった各々の業務に配置される従業員に専門性を求められており、円滑かつ安全な事業運営を継続するために、専門性に応じた研修、人材育成を行っている。
- 従事者のうち79.1%が正社員以外の従事者であった。
- 働き方が多様化する中、面談等で一人ひとりの意見・要望を聞きながら、有期職員から無期職員への転換の案内や退職金制度の創設など、働きやすい環境づくりを心掛けている。
- 高円寺4大祭りへの運営、ボランティア協力を行うなど、地域の商店街・町会と連携を密にした取組を行っている。
- 子どもと地域を軸にした事業展開をしており、演劇鑑賞教室の実施や、地元商店街や交流自治体と連携したマルシェ等を実施している。

こうしたことから、制度導入前に期待していた効果(上記「③指定管理者制度を導入した理由及び期待された効果」参照)があったものと確認できた。

一方で、以下の点が、現状での課題や仮に直営で管理運営した場合の懸念点として認識されていることが分かった。

- 区所管課は公の施設としての情報公開のあり方に課題を感じている。
- 区所管課・指定管理者ともに、安定的な人材確保や事業サービスの質、適切な施設運営等を勘案すると、指定管理期間は現在の5年よりも長い方が望ましいと考えている。
- 住民監査請求に対する監査結果において、指定管理業務収支報告書に科目名誤表記や助成金の一部未計上等が見受けられたことについて、再発防止の徹底。
- 当該施設の運営には、専門知識や経験のある人材が不可欠であり、区の専門非常勤職員である芸術監督を設置しているが、それを踏まえても、直営となった場合、芸術文化普及振興事業の企画・実施の全てを区が担うことは困難である。

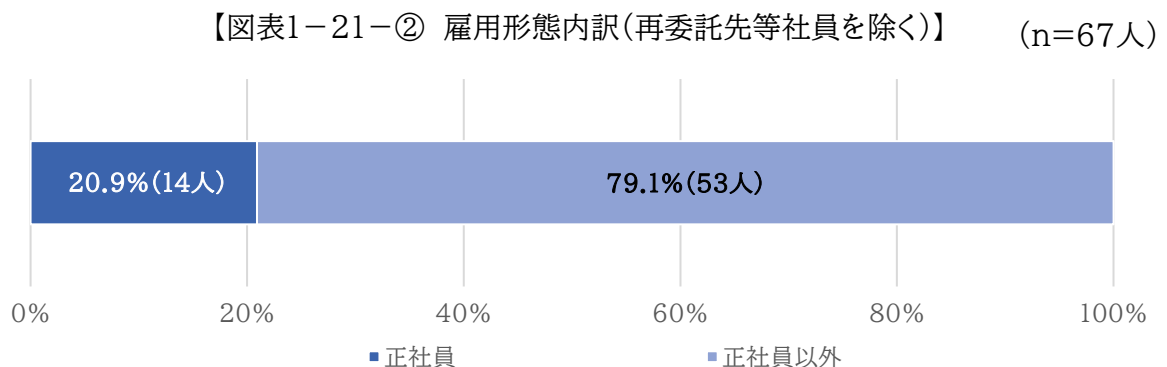
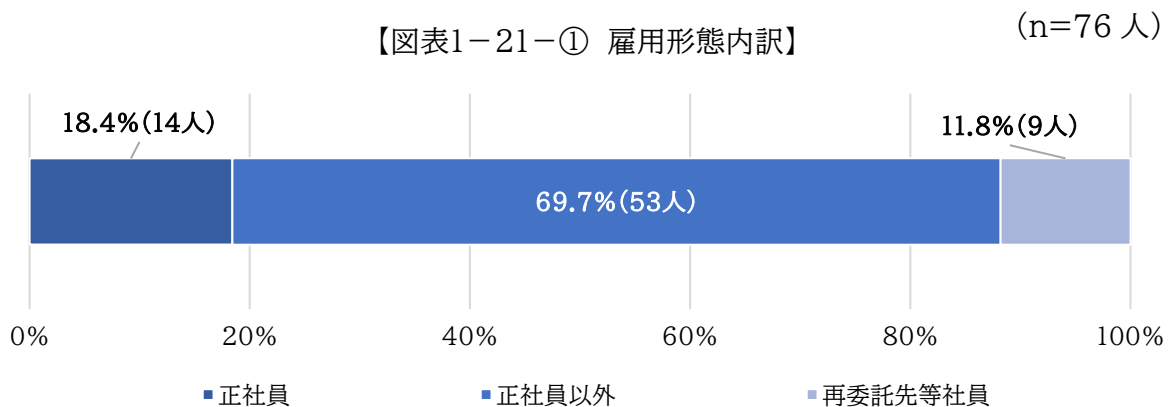
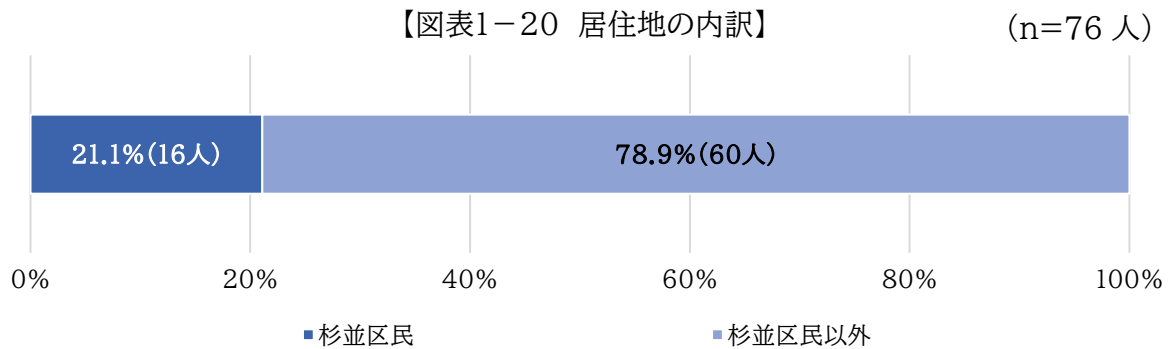
### (3) 文化施設にかかる調査結果の詳細

#### ① 従事者の状況

##### ア 従事者数等(令和4(2022)年4月1日現在)

杉並芸術会館の業務に従事する従事者数の合計は76人で、そのうちの約2割は杉並区内に居住している(図表1-20)。

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合が約7割を占めており、次いで正社員が18.4%、再委託先等の社員が11.8%となっている(図表1-21-①)。



##### イ 専門性が必要な業務

舞台・音響・照明等の専門知識・経験を有する職員が必要であり、施設を安全・安心に運営していくために、各々の専門性を高めるための研修やトレーニングに常に取り組みながら、そうした専門性を生かし、業務に従事している。

② 指定管理者制度の導入によって付加されたサービス等

優れた舞台芸術の区民等への提供や文化・芸術活動の場の提供、地域に根差した施設運営等を通して、区の文化・芸術振興に寄与している。また、「子ども」と「地域」を軸に据えた事業展開を主として取組んでいることが確認できた。自主事業としては、レストランの運営等を行っている(記述回答1-51)。

【記述回答1-51 制度導入により付加されたサービス等】

- ・ 演劇や舞踏などの優れた舞台芸術を区民等に提供するとともに、区民等の様々な文化・芸術活動の場を提供している。
- ・ 「子ども」と「地域」を軸に据えた事業を展開している。
  - 全ての区立小学4年生を対象とした演劇鑑賞教室の実施  
(年1回、令和4(2022)年度:約3,500名参加)
  - 国内外から子ども向けの作品を集めた公演の実施。  
(年1回、令和4(2022)年度:約1,400名参加)
  - 地元商店街や交流自治体(南相馬市、名寄市等)と連携したマルシェ実施(年12回)
  - 高円寺地域の店舗等の特集した公演情報紙の発行(年2回)
- ・ 自主事業として、カフェを運営

③ サービスの質の現状

区が実施している「モニタリング<sup>14</sup>によるサービスの質の評価」及び指定管理者が実施している「地域コミュニティ調査」のうち施設の「再利用希望」の項目の結果を確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも100点以上であり、良好な運営がなされている。また、令和元(2019)年度に指定管理者が実施した地域コミュニティ調査<sup>15</sup>において再来館を希望すると回答した人の割合は78.6%であった(図表1-22)。

なお、区が実施しているモニタリング結果は、120点満点とし、「優良」95点以上 / 「良好」94点~80点 / 「普通」79~60点 / 「やや不良」59~50点 / 「不良」49点以下と判断している。

【図表1-22 モニタリング及び地域コミュニティ調査の結果】

施設名	モニタリング評価結果			地域コミュニティ調査 において再来館を希望 した人の割合 <sup>※1</sup>
	R4年度 (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
杉並芸術会館	113点	100点	106点	78.6%

<sup>14</sup> 委託業務(指定管理施設を含む)に対し、業務の履行確認及びサービスの質の評価を行い、各業務を継続的に管理・監督することにより、より良い区民サービスの提供に向け、業務改善や運営体制の強化等につなげていくもの

<sup>15</sup> 来館者を対象に行っているアンケート調査で、施設サービスや取組ほか、地域ニーズ等について質問し、その結果を施設運営に生かしている。

#### ④ 利用者数の推移

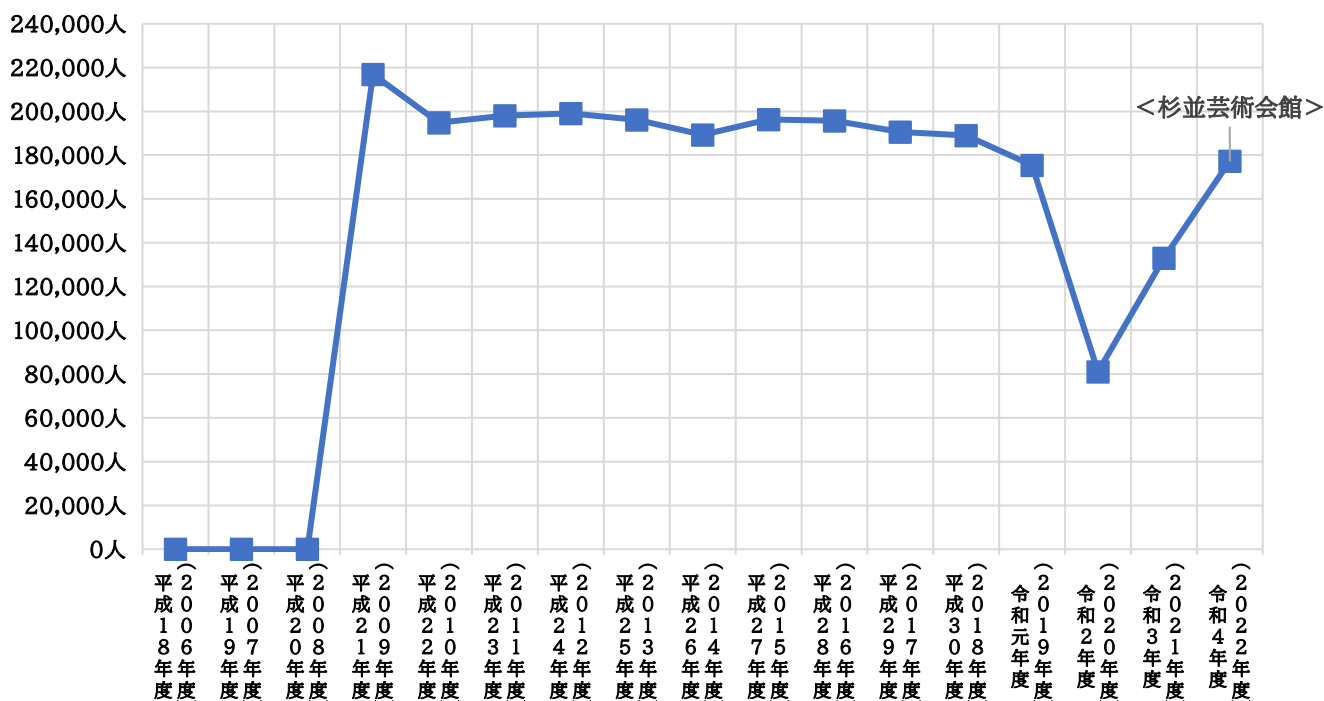
施設の利用者数の推移は、以下のとおり(図表1-23)。新型コロナウイルス感染症の影響で、令和元(2019)年度から利用者が一時減少している。

[グラフの見方]

- ・ 利用者数の定義:事業鑑賞者、ホール利用者、カフェ利用者等、目的を問わず来館した人
- ・ 平成21(2009)年度までの3年間は施設開設前のため利用者が0人であるが、指定管理者制度自体は平成18(2006)年度から導入し、開設準備として公演の企画や情報収集、ホームページの開設等の業務やプレイベントとして公園やワークショップを実施していたためグラフに示している。

なお、プレイベントは平成19(2007)年度と平成20(2008)年度に実施している。

【図表1-23 利用者数の推移】



#### ⑤ サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向けた取組状況について、「指定管理者が行っている取組」「区と指定管理者・地域等が協働で行っている取組」「区が行っている取組」の3つの視点から確認した。

##### ア 指定管理者が行っている取組

指定管理者が行っている取組について、「人材育成」「従事者が働きやすい環境づくり」「従事者の声を生かす取組」「地域住民や利用者の声を生かす取組」に分けて確認した。

当施設ではサービスの水準を保つため、独自に従事者研修を実施するとともに、従事者の働きやすい環境づくりに努めているほか、従事者や地域住民、施設利用者の意見を業務改善につなげることのできる仕組みを整えていることが分かった。

(ア) 人材育成の取組

区民等が安心して施設を利用できるよう、全従業員を対象として普通救命講習、嘔吐物処理講習を実施している。それに加えて、技術担当の従事者に対し舞台技術・制作業務に必要な研修（舞台技術安全講座や玉掛け技能講習等）を実施しているほか、経理部門の従事者は決算書や消費税・軽減税率関係のセミナー、カフェの従事者は食品衛生責任者の養成講習を受講するなど、各々の専門性に応じた知識や技能の習得に取り組んでいることが分かった（記述回答1-52）。

【記述回答1-52 人材育成に関する具体的な取組事例】

- ・ 全従業員を対象として、普通救命講習、嘔吐物処理講習を実施している。
- ・ フロント受付業務の従業員には、手話講習、視覚障害者誘導講習を実施している。
- ・ 技術関係の従業員には、舞台技術安全講座、フルハーネス型安全帯使用作業特別教育、足場の組立て等作業従事者特別教育、玉掛け技能講習、玉掛け業務従事者安全衛生教育などを実施している。
- ・ 経理部門の従業員には、決算書作成セミナーや消費税軽減税率・増税対策セミナーの受講を実施している。
- ・ カフェの従業員には、衛生講習会、食品衛生責任者養成講習会の受講を実施している。

(イ) 従事者が働きやすい環境づくりの取組

働き方が多様化する中で、従事者一人ひとりが働きやすい環境となるよう、指定管理者は面談等により従事者の希望を聞き取るなどの取組を行っていることが確認できた（記述回答1-53）。働きやすい環境づくりを行うために、指定管理者が把握している従業員の状況は、記述回答1-54に示すとおり。

【記述回答1-53 働きやすい環境づくりの具体的な取組事例】

- ・ 入社時に雇用条件や休暇制度について従業員と双方で確認しているほか、有期職員には年に一度面談を実施しており、働き方や休み方等について、状況を確認している。
- ・ 有期職員のうち複数回更新している職員には、無期職員への転換の案内を行っている

【記述回答1-54 指定管理者が把握する、従事者の状況】

- ・ 無期職員への転換を案内しても、「土日は必ず休みたい。」「正社員と雇用条件が違うからこそ気軽に働ける。」といった意見で断られることも多い。



(ウ) 従事者の声を生かす取組

希望者とは随時、館長面談、産業医面談、衛生管理者面談を実施しており、労働者が日頃感じている業務改善の必要性などを確認する環境づくりを行っている。また、毎週実施している全体ミーティングのほか、ストレスチェックなどを通じた労働者の健康管理など、良好な職場環境の確保にも努めていることが確認できた。従事者の声を生かした取組の具体例は、記述回答1-55のとおり。

【記述回答1-55 従事者の声を生かした取組の具体例】

- ・ コロナ禍における休業手当、自宅待機手当を支給した。
- ・ 退職金制度を創設した。

(エ) 地域住民や利用者の声を運営に生かす取組

施設の更なる発展や高円寺地域の活性化を目的として、商店街や町会の代表者当地域の方々によって設置された「座・高円寺」地域協議会への参加等により、様々な立場の方からの声を受付けており、運営に生かす取組を行っていることが確認できた。地域や利用者の声を運営に生かした取組の具体例は、記述回答1-56のとおり。

【記述回答1-56 地域や利用者の声を運営に生かす取組の具体例】

- ・ 夜中の駐輪場の出入りに伴う音が、近隣住民に迷惑をかけていることが判明し、駐輪場の出入り時間を制限するようにした。
- ・ コロナ禍以前、喫煙所の煙が館内に入ってきて入場者より改善の声が挙がったため、喫煙所の場所を入口から離れた場所に移動した(現在は、敷地内禁煙)。

イ 指定管理者と地域住民等との協働による取組

地域団体との懇談会でのコミュニケーションや、商店街・町会と連携により、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが確認できた。

【記述回答1-57 地域住民等との協働による取組の具体例】

- ・ 毎年、高円寺4大祭り(高円寺びっくり大道芸、高円寺阿波おどり、高円寺フェス、高円寺演芸まつり)への会場提供や運営協力、ボランティア協力(令和3(2021)年度 計131名)を行っている。

ウ 区所管課と指定管理者等との情報共有等の取組

(ア) 同種別の施設において好事例等を共有する取組

区内に唯一の施設であるため、同種別の施設はない。

(イ) 区が運営に関するノウハウを継承する取組

指定管理業務の事業報告書・収支報告書を適正に保管・引継ぎを行っている。

(ウ) 「杉並芸術会館運営に関する懇談会」の設置

区は、当該施設の指定管理業務について広く意見を聞くことを目的に、地域団体や学識経験者等により構成される「杉並芸術会館運営に関する懇談会」を設置している。

懇談会では、指定管理者から当該年度の実績報告や次年度の事業計画について説明し、委員からの意見を踏まえて施設を運営するほか、意見交換を行い、地域に根差した施設となるための運営ノウハウ等を蓄積している。

⑥ 指定管理者や区所管課が感じる施設運営に当たっての課題

ア 指定管理者制度による管理運営における課題

区所管課は、情報公開に対して課題認識を持っていることが確認でき、指定管理者は、当該施設が様々な用途を持つことから、すべての利用者への要望に対応する難しさを課題に挙げている。また、区所管課、指定管理者ともに、指定管理期間の設定について課題と感じていることが確認できた(記述回答1-58)。

【記述回答1-58 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕
・ 指定管理者から区に提出された書類の情報公開について、区の考え(情報は原則公開)と指定管理者の考え(事業活動情報)の認識に差が見受けられること。
〔指定管理者が感じる課題〕
・ 当該施設は利用目的だけでなく、鑑賞目的の施設でもあり、様々な考えの区民から関心や希望・要望をいただいております、すべての方への要望対応が難しい。
〔区と指定管理者の双方が感じる課題〕
・ より安定的な人材確保、事業サービスの質、適切な施設運営のために、指定管理期間は現在の5年よりも長い必要があると考えている。
・ 住民監査請求に対する監査結果において、指定管理者から区に提出された指定管理業務収支報告書(平成27(2015)年度～令和元(2019)年度)に科目名誤表記や助成金の一部未計上等が監査委員から指摘されたこと。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-58に示した課題については、解決に向けて区と事業者は以下のように取組を行った。

〔区取組〕

- ・ 「区政の情報は区民のものである」との区の認識を指定管理者に丁寧に伝え、法人に著しい不利益を与えると認められるもの以外は積極的に公開していく旨の方針を、指定管理者の募集要項や基本協定書に明記し、徹底していく。
- ・ 監査委員による指摘については、区から指定管理者を指導し、収支報告書を適切に修正されたことを確認。双方の確認体制をより一層強化し、再発防止を継続している。

〔指定管理者の取組〕

- ・ 監査委員による指摘については、指定管理業務報告書を適切に修正した。また、区との相互確認をより綿密に行い、再発防止を図っている。今後も、適切な引継ぎ作業を通じて、再発防止を継続していく。
- ・ 利用者に向けた広報活動を強化することで、バランスがとれた施設運営を図っていく。具体的には、「座・高円寺2」「阿波おどりホール」の予約状況などをより分かりやすく発信していく等の取組を行う。

イ 社会環境の変化により生じた課題

区所管課、指定管理者ともに、コロナ禍における減収に対する補てん、その後の利用料の減少等の対応に課題を感じていることが分かった(記述回答1-59)。

【記述回答1-59 社会環境の変化による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

- ・ コロナ禍における施設休館・再開の判断や施設利用料減収による指定管理料の補てんを行う際、利用形態の異なる区の指定管理施設(集会施設、スポーツ施設等)も含めて対応を調整することから時間を要する。

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ コロナ禍での休館、利用キャンセルによる収入の減少に対する補償・補てんが100%されないこと。また、その後の光熱費をはじめとする物価高騰により、利用料の減少と施設管理費の上昇が続いていること。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-59に示した課題について、区と指定管理者は以下のような取組を行っている。

〔区の取組〕

- ・ 月1回の三者(区・指定管理者・芸術監督)定例会や日常業務を通じて、日頃から施設利用率や収支状況の把握に努めている。

〔指定管理者の取組〕

- ・ 他事例や他自治体の状況、今後の見通しも含めて、区と指定管理者の両方で意見交換を行っている。

⑦ 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

集会施設の運営について、仮にその運営を区の職員が担った場合に想定される状況について、区所管課の考えを確認した(記述回答1-60)(記述回答1-61)。

【記述回答1-60) 区職員が施設運営を担った場合に実施が可能となると想定されること】

- ・ 緊急時対応(新型コロナウイルス感染症拡大時等)や年度途中での方針変更等の際には、指定管理者との協議なく、速やかに意思決定し、利用者に決定事項をお知らせすることが可能となる。

【記述回答1-61 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

- ・ 区職員が当施設運営に必要な専門性を十分に備えることは難しく、芸術監督が策定した方針に基づき、芸術文化普及振興事業を企画・実施することは困難である。
- ・ 区には舞台芸術の専門職がないため、安心・安全な施設維持管理を行うことは困難である。
- ・ 当事業の区の費用負担について、区10/10(現在は区1/3以内、指定管理者2/3以上)となるため増加すること。

### 3-1-6 公園

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、大田黒公園、阿佐谷けやき公園、梅里中央公園の3施設。

※ 阿佐谷けやき公園、梅里中央公園は併設または近隣の阿佐谷地域区民センター、梅里区民集会所と合わせ、同一の指定管理者が一体的に管理運営を行っている。

##### ② 指定管理者制度導入前の運営方法

大田黒公園は直営、梅里中央公園は維持管理委託、阿佐谷けやき公園は新規開設と同時に指定管理者制度を導入している。

##### ③ 指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果

- 専門的なノウハウを有する事業者による良質な庭園管理やイベントの開催などによる、利用者に喜ばれる地域公園づくりが期待されたため(大田黒公園)。
- 複合施設や公園内に立地する集会所との一体的な管理により、安全・安心な公園の利用を保持しながら、効率的・効果的に管理運営を行うため(阿佐谷けやき公園、梅里中央公園)。

#### (2) 公園にかかる調査結果から確認できた主な事項

- 良質な公園環境を維持するために、造園、植栽管理、庭園管理に関する専門的な技術・経験を有する職員を配備し、各々の専門性を生かしながら運営している。
- 大田黒公園では、造園企業として蓄積された経験やノウハウを活かした管理、中長期管理計画に基づいた質の高い庭園空間を維持管理することで、区内唯一の回遊式庭園としての魅力を最大限に引き出す取組を行っていることが確認できた。
- 阿佐谷けやき公園、梅里中央公園は、集会施設と一体的に管理運営を行っていることを生かし、効果的な人員配置や区民サービスの向上に資する取組を行っていることが分かった。
- 自主事業としては、竹灯籠とお月見の会、紅葉ライトアップ、ミニ門松作り講習会等、季節毎のイベントを行いながら、地元住民の憩いの場づくりを行っている。
- モニタリング評価結果や指定管理者の行った利用者満足度調査から、優良なサービスが提供され、利用者の満足も高いサービスが提供されている。
- 従事者は全員が正社員以外(契約社員)であった。
- 運営にあたり、事業者と従業員は日々の合同朝礼や月に一度のスタッフミーティングにより意見要望を聴取し、職場の働きやすさの改善に努めている。
- 地域団体や区民等と協働・連携した取組や地域イベントの支援を行うなど、地域に根ざした施設運営を行っている
- 数年先も見据えた樹木の剪定のほか、様々なボランティア団体とともに清掃や花植えを行っていることが確認できた。

こうしたことから、制度導入当初に期待していた効果(上記「③指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果」参照)があったものと確認できた。

一方で、次の点が、現状での課題や仮に直営で管理運営した場合の懸念点として認識されていることが分かった。

- 区所管課は、情報公開や苦情・要望への対応等に指定管理者との協議を要するため、迅速な対応のために課題があると感じている。
- 区所管課、指定管理者ともに、コロナ禍における減収に対する補填、その後の利用料の減少等の対応に課題を感じていることが分かった。
- 仮に直営とした場合、大田黒公園は回遊式日本庭園として良好な景観を保つことに専門的な知識や経験が必要であり、区職員では、良好な景観を保つことが難しいことが確認できた。また、直営での運営で現状のサービスを維持すると、コストの上昇が考えられる。

## (2) 公園にかかる調査結果の詳細

### ① 従事者の状況

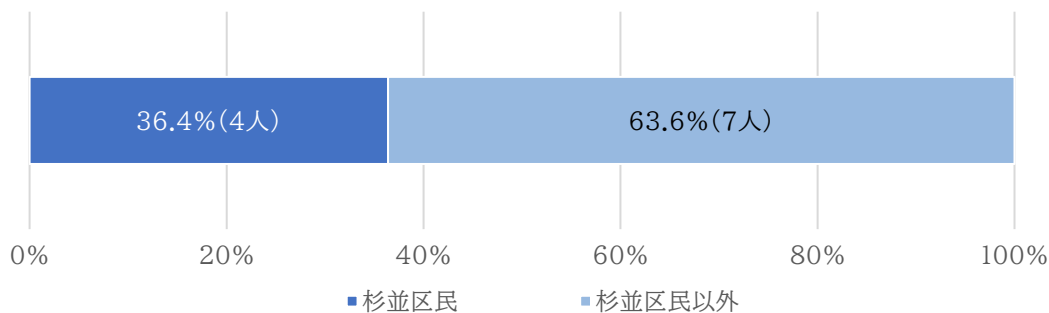
#### ア 従事者数等(令和4(2022)年4月1日現在)

公園の業務に従事する従事者数の合計は11人で、そのうちの4人は杉並区内に居住している(図表1-24)。

雇用形態としては、すべての従業員が正社員以外(契約社員)となっている(図表1-25)。

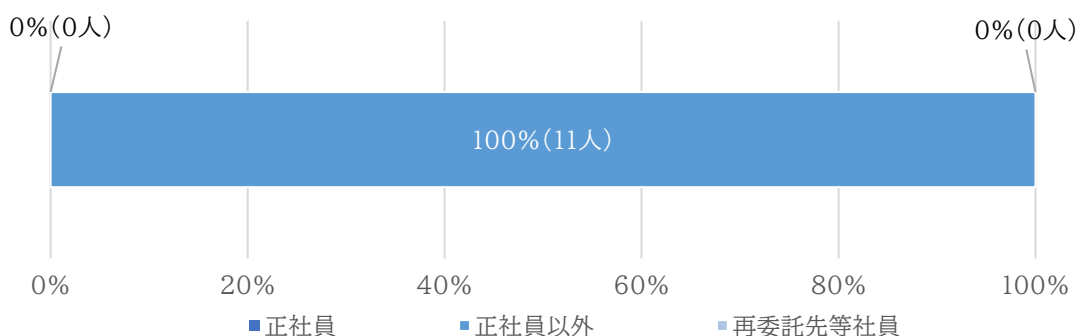
【図表1-24 居住地の内訳】

(n=11人)



(n=11人)

【図表1-25 雇用形態内訳】



#### イ 専門性が必要な業務

大田黒公園においては、良質な環境を維持するために、造園、植栽管理、庭園管理に関する専門的な技術・経験を有する職員が必要である。

また、阿佐谷けやき公園、梅里中央公園においても、利用者の安全・快適な空間づくりのため、公園管理の視点及び樹木の選定などの知識と業務経験が求められる。

② 指定管理者制度の導入によって付加されたサービス等

大田黒公園では、造園企業として蓄積された経験やノウハウを活かした管理、中長期管理計画に基づいた質の高い庭園空間を維持管理することで、区内唯一の回遊式庭園としての魅力を最大限に引き出す取組を行っていることが確認できた

阿佐谷けやき公園、梅里中央公園は、集会施設と一体的に管理運営を行っていることを生かし、効果的な人員配置や区民サービスの向上に資する取組を行っていることが分かった。

また、3施設とも季節に合わせた様々な自主事業イベントを開催している(記述回答1-62)。

【記述回答1-62 制度導入により付加されたサービス等】

〔大田黒公園〕

- ・ 数年先の樹形を想定するなど、経験やノウハウを活かした木々の手入れや、回遊式日本庭園としての景観等のバランスの確保を行うことで、質の高い管理を維持している。

〔阿佐谷けやき公園、梅里中央公園〕

- ・ 一体的に管理運営を行っている阿佐谷地域区民センターに職員が常駐・巡回することで、公園の管理について正確かつ迅速な対応が可能となった。
- ・ 一体的に管理運営を行っている阿佐谷地域区民センター・梅里区民集会所と連携し、夏季に涼みどころとして暑さ対策を行うことができた。
- ・ 区民センター・区民集会所と一体的な地域イベント等を行い、公園の有効活用を図ることができた。

〔各施設が行う自主事業の実施事例〕

- ・ 新緑ライトアップ、竹灯籠とお月見の会、お茶会、紅葉ライトアップ、ミニ門松作り講習会、苔玉作り講習会等を行っている。



### ③ サービスの質の現状

区が実施している「モニタリング<sup>16</sup>によるサービスの質の評価」及び指定管理者が独自に実施している「利用者満足度調査」の結果を確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも100点以上であり、優良な運営がなされている。また、令和3(2021)年度に実施した利用者満足度調査も75点以上(100点満点)の評価をした人の割合は約75%であった(図表1-26)。

なお、区の実施しているモニタリングは、120点満点として、「優良」95点以上 / 「良好」94点～80点 / 「普通」79～60点 / 「やや不良」59～50点 / 「不良」49点以下と判断している。

【図表1-26 モニタリング及び利用者満足度調査の結果】

施設名	モニタリング評価結果 <sup>※1</sup>			利用者への調査 <sup>※2</sup> において肯定的な評価 だった割合
	R4年度 (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
大田黒公園	107点	101点	106点	75.6%
阿佐谷けやき公園	93点	—	—	100%
梅里中央公園		—	—	未実施

※1 複数の施設を1指定管理者が管理運営している場合、モニタリングはそのグループごとを実施している。そのため、モニタリングの評価結果もグループごとに表示する。

※2 大田黒公園では令和3(2021)年度に調査を実施。総合評価点を尋ねており、100点満点中75点以上と回答した人の割合を示している。また、阿佐谷けやき公園については、令和4(2022)年度に利用者満足度調査を実施。「大変満足」「どちらかといえば満足」と回答した割合の合計を示している。

<sup>16</sup> 委託業務(指定管理施設を含む)に対し、業務の履行確認及びサービスの質の評価を行い、各業務を継続的に管理・監督することにより、より良い区民サービスの提供に向け、業務改善や運営体制の強化等につなげていくもの

#### ④ 利用者数の推移

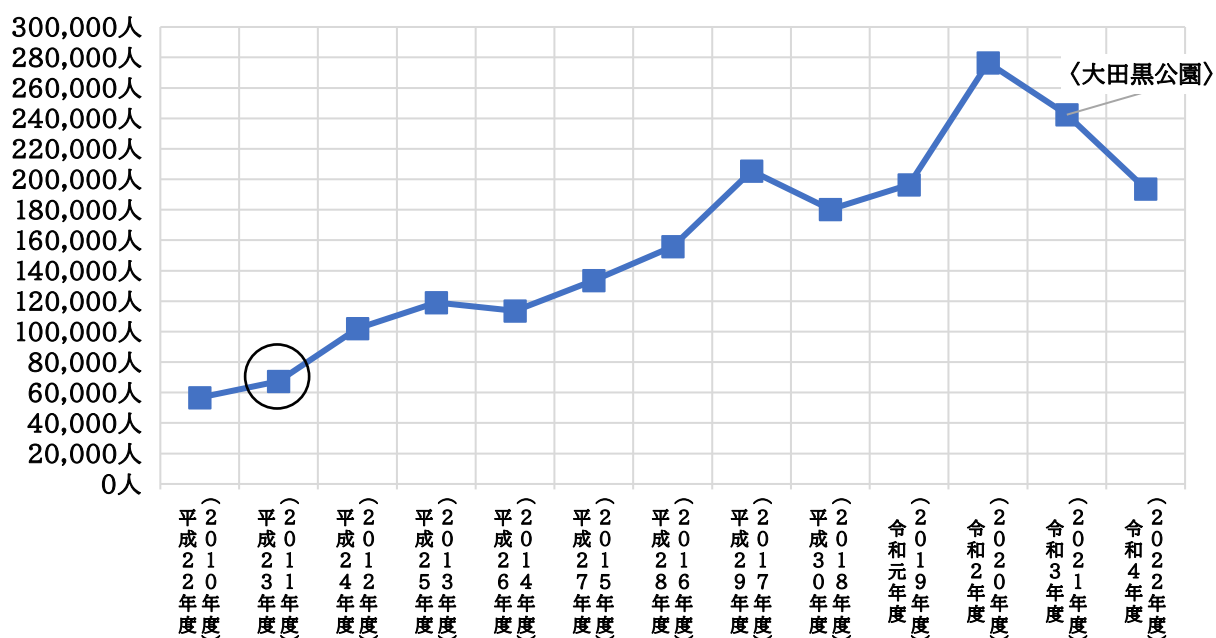
利用者数を測定している大田黒公園について、その推移を示す(図表1-27)。指定管理者制度導入以降、利用者数は増加傾向にあり、一定程度制度導入の効果があったものと考えられる。

また、令和2(2020)年には、利用者数が大幅に伸びているが、これについて明確な理由は確認できないが、コロナ禍において、3密を避けた屋外での活動等が好まれたこと等も一因であると推察される。

[グラフの見方]

- ・ 利用者数の定義:公園出入口でのカウンターによる計測数
- ・ 指定管理者制度を導入した前年の平成22(2010)年度からの推移を示している。
- ・ 指定管理者制度導入年度には、○印を付している。

【図表1-27 利用者数の推移】



## ⑤ サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向けた取組状況について、「指定管理者が行っている取組」「区と指定管理者・地域等が協働で行っている取組」「区が行っている取組」の3つの視点から確認した。

### ア 指定管理者が行っている取組

指定管理者が行っている取組について、「人材育成」「従事者が働きやすい環境づくり」「従事者の声を生かす取組」「地域住民や利用者の声を生かす取組」「その他の取組」に分けて確認した。

#### (ア) 人材育成の取組

入社時に、新人研修マニュアルにて実施し、その後、各現場にてOJT研修を実施している。また、月に1度スタッフミーティングを行い、事故事例を用いた安全研修や接客・接客教育を実施している。さらに、普通救急救命、フルハーネス特別教育、伐木作業等の特別教育の資格取得を行うなど、安全・安心な運営を行いながら、各々の専門性に応じた研修を実施することで人材の育成に取り組んでいることが分かった。

#### (イ) 従事者が働きやすい環境づくりの取組

働き方が多様化する中で、従事者とコミュニケーションをとりながら、一人ひとりが働きやすい環境となるよう、働き方や休み方について、従事者がいつでも相談できるような環境づくりを行っていることが確認できた(記述回答1-63)。働きやすい環境づくりの具体的な取組事例は、記述回答1-64のとおり。

#### 【記述回答1-63 働きやすい環境づくりの具体的な取組事例】

- ・ 入社時に雇用条件や休暇制度について従業員と双方で確認しているほか、働き方や休み方等について、いつでも相談に乗れるよう声掛けをしている。

#### 【記述回答1-64 指定管理者が把握する、従事者の状況】

- ・ シフト制の勤務形態だが、職員の希望に添えるよう、シフトを組んでいる。
- ・ 職員間で土日の出勤が偏らない、極端な連続勤務が発生しないように配慮している。

#### (ウ) 従事者の声を生かす取組

日々の合同朝礼で、従業員や職場の状況について確認・把握を行っている。また、月に1度スタッフミーティングを実施し、現場従業員からの意見の聞き取りをしており、作業に必要な道具や事務用品、衛生用品の支給を行うこと等により、良好な職場環境の確保にも努めていることも分かった。従事者の声を生かした取組の具体例は、記述回答1-65のとおり。

#### 【記述回答1-65 従事者の声を生かした取組の具体例】

- ・ 熱中症対策として通気性の良い作業着の支給や塩分補給のタブレットや雨具等の支給を行ったほか、従業員の希望する工具や清掃用具を支給した。

(エ) 地域住民や利用者の声を運営に生かす取組

大田黒公園では、日常からアンケートを実施し利用者の声に耳を傾けているほか、施設の清掃を通して近隣の方とコミュニケーションを取り意見要望を聞いている。また、阿佐谷けやき公園及び梅里中央公園についても利用者の意見要望を連絡ノートに記載して職員間で共有し、改善案を考え実行する等の取組を行っていることがわかった。地域や利用者の声を運営に生かした取組の具体例は、記述回答1-66のとおり。

【記述回答1-66 地域や利用者の声を運営に生かす取組の具体例】

- ・ 公園の情報をキャッチしづらいという意見があり、独自のホームページやSNSを開設し多くの方に情報発信を行うようにしている。
- ・ 近隣の落ち葉清掃を行ってほしいという要望に迅速に対応した。
- ・ 段差が分かりづらく転倒の危険があるという意見に対し、注意書きを設置。
- ・ ミストの音がうるさいという意見に対して区と協議し、施工業者に出力を下げるよう調整をしてもらい、騒音を低減した。

イ 指定管理者と地域住民等との協働による取組

指定管理者は、地域の福祉施設や近隣住民と協働し、地域交流を目的とした取組を行ったり、地域のイベントへの支援を行うなど、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが確認できた。

また、区内の公園管理に関わるボランティア団体として、花咲かせ隊、公園育て組、みどりの支援隊などがあり、指定管理事業者とも取組の事例共有をしながら、公園管理を支えていることが確認できた(記述回答1-67)。

【記述回答1-67 地域住民等との協働による取組の具体例】

- ・ 区内の福祉施設や近隣住民と協働し、パンの販売や地域交流を目的としたフリーマーケットを開催した。
- ・ 道路の環境美化に関する登録ボランティア団体「美ロード組」が、河川沿いや歩道部の清掃や植栽への花植え・世話をしている。
- ・ 地域ボランティア団体(花咲かせ隊、公園育て組、みどりの支援隊)が公園の管理運営を支えており、指定管理者もこうした活動へ協力している。
- ・ 地域で行うイベント等において、待機場所や飲食場所の提供等、地域と連携を取り協力している。

ウ 区所管課と指定管理者等との情報共有の取組

(ア) 同種別の施設において好事例等を共有する取組

前述したとおり、地域ボランティア団体が区内の公園の管理運営を支えており、こうした団体を通して事例等も共有している。

(イ) 区が運営に関するノウハウを継承する取組

毎月実施している連絡会での意見交換や区のモニタリング等の機会を通じて、施設・地域等の実情に応じた運営ノウハウの蓄積を図っている。

⑥ 指定管理者や区所管課が感じる施設運営に当たっての課題

ア 指定管理者制度による管理運営における課題

区所管課は情報公開や苦情・要望への対応等について指定管理者との協議を行うため時間を要することに課題を感じており、指定管理者は、コロナ禍における地域活性に向けた交流機会の減少や、物価高騰の影響によるコスト増などのリスクの対策に課題を感じていることが分かった(記述回答1-68)。

【記述回答1-68 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 情報公開(特に経営ノウハウの文書)や施設設備の修繕等休館を伴う工事、苦情・要望への対応や運営ルールの改善などについて、指定管理者との協議を行うための時間を要する。

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 自主事業の実施にあたり、区が行う類似のイベントより参加費が比較的高くなる傾向にある。
- ・ コロナ禍における施設開放の制限やイベント等の開催自粛により、地域活性に向けた交流の機会が減り、本来の指定管理者としての計画が滞ってしまった。
- ・ 物価高騰などの影響による資材等の値上がりなどのリスク管理の対策が難しい。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-68に示した課題については、解決に向けて区と事業者は以下のように取組を行った。

〔区所管課の取組〕

- ・ 区職員と指定管理者が、迅速な現場確認、経過報告(写真等のメール送付)を行うことなどにより対応している。
- ・ 区政の情報は区民のものとの認識を指定管理者と共有し、原則公開としている。

〔指定管理者の取組〕

- ・ 参加費の圧縮のため、出来る限り定員に空きを出さないよう、区広報、区ホームページ、公園ホームページ、SNSなどを活用しながら集客を増やす取組をしている。

イ 社会環境の変化により生じた課題

区所管課、指定管理者ともに、コロナ禍における減収に対する補填、その後の利用料の減少等の対応に課題を感じていることが分かった(記述回答1-69)。

【記述回答1-69 社会環境の変化による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 予測不能な物価上昇により、指定管理者の person 費・燃料費・資材費等の運営が難しくなっていることが懸念されている。

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 物価高騰による電気料金の増大により施設運営に大きな影響が出てきている。
- ・ 設備消耗品等の交換部品が品薄になり、予防保全を含めた万一のリカバリーなどのリスク対応が必要になっている。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-69に示した課題について、区と指定管理者は以下のような取組を行っている。

〔指定管理者の取組〕

- ・ 節電に努め、空調の温度管理、不要な照明は切ることを徹底している。

⑦ 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

集会施設の運営について、仮にその運営を区の職員が担った場合に想定される状況について、区所管課の考えを確認した(記述回答1-70)(記述回答1-71)。

【記述回答1-70 区職員が施設運営を担った場合に実施が可能となると想定されること】

- ・ 公園占用許可申請の受付等の業務

【記述回答1-71 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

- ・ 指定管理者が持つ専門性が失われることで、庭園管理の質の低下が懸念される。それにより、回遊式日本庭園としての良好な景観を保つことができず、来園者の減少が想定される。
- ・ 維持管理のための専門事業者への委託経費等が必要となる等、コスト増が想定される。

### 3-1-7 高齢者支援施設

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、高齢者支援施設のうち、高齢者活動支援センター1施設。

##### ② 指定管理者制度導入前の運営方法

指定管理者制度導入前は、業務委託により運営していた。

##### ③ 指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果

施設の維持管理を併設の高井戸地域区民センターや高井戸温水プールと一体的・総合的に行うことによって、民間ならではの創意工夫を生かし、サービスの向上を図るとともに、施設運営の効率化を図るため。

##### ④ その他

高齢者活動支援センター、高井戸地域区民センター及び高井戸温水プールは1つの指定管理者が一体的に管理運営しているため、本調査は当該指定管理者から一括して回答を得ている。そのため、この「高齢者支援施設にかかる調査結果」には、高齢者活動支援センターに関する回答ではなく、3施設全体の管理運営状況について回答された内容も含まれている。

#### (2) 高齢者支援施設にかかる調査結果から確認できた主な事項

- 高齢者が安心して健康相談ができるように、専門的な知識・経験を有する保健師や看護師を配備し、各々の専門性を活かしながら運営している。
- 利用者満足度調査から、利用者の満足が高いサービスが提供されている。
- 自主事業としては、高齢者を対象とした、親子孫3世代料理教室、うたごえサロン、水引講座、マクラメ手芸講座、おりがみ講座等を実施しており、高齢者の教養の向上や活動支援に取り組んでいる。
- 総合受付とも連携を図るなど、利用者が安全・安心して施設を利用できるように工夫を凝らしている。
- 地域住民が主催するイベントに対して協力するなど、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが確認できた。

こうしたことから、制度導入前に期待していた効果(上記「③指定管理者制度を導入した理由及び期待していた効果」参照)があったものと確認できた。

一方で、以下の点が課題として挙げられた。

- 指定管理者制度による管理運営における課題について、区所管課と指定管理者の両者ともに、施設設備の修繕等に課題を抱えていることが分かった。

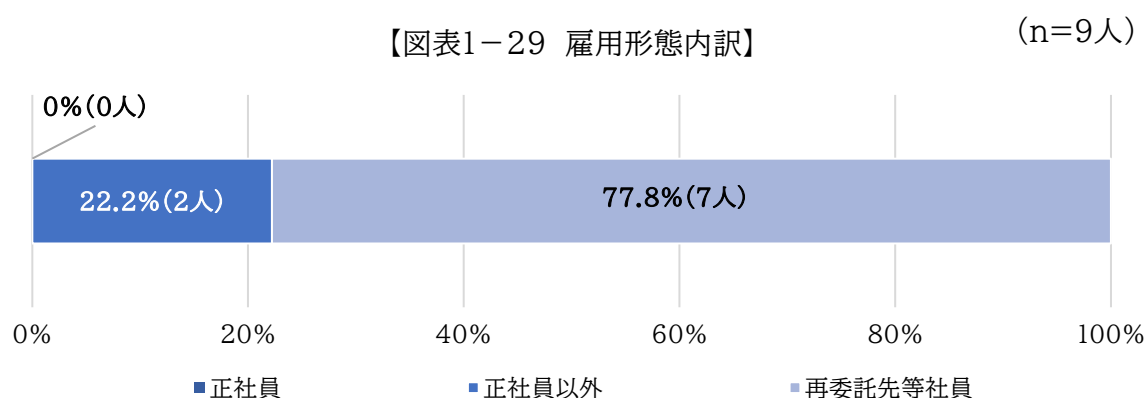
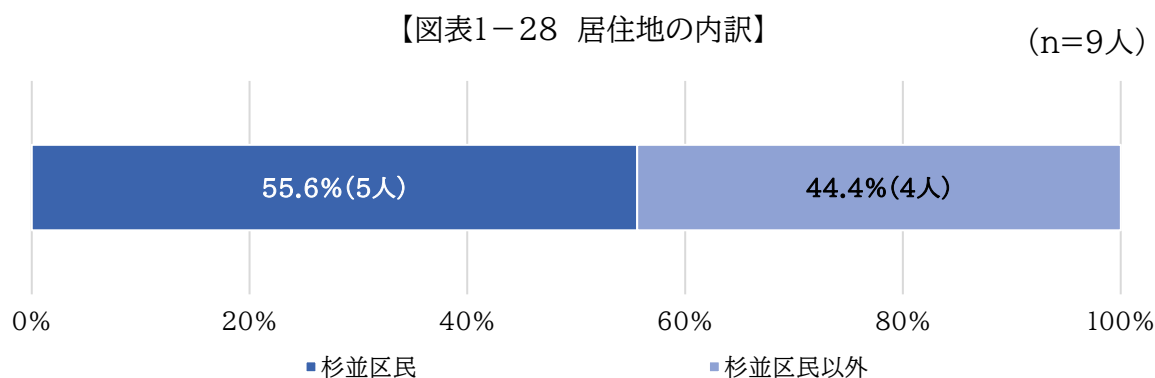
### (3) 高齢者支援施設にかかる調査結果の詳細

#### ① 従事者の状況

##### ア 従事者数等(令和4(2021)年4月1日現在)

高齢者活動支援センターの業務に従事する従事者数の合計は9人で、そのうちの5人は杉並区内に居住している(図表1-28)。

雇用形態の内訳について、正社員はおらず、2人が正社員以外(契約社員)、7人が再委託先等社員であった(図表1-29)。



##### イ 専門性が必要な業務

設備維持管理業務や保健師や看護師などの健康相談業務について、専門的な技術・経験を有する職員が必要である。



② 指定管理者制度の導入によって付加されたサービス等

複合施設の利点を生かし、建物1階に総合受付を設けることで併設施設と一体の案内・意見の集約が可能になる等、運営の工夫を行っていることが分かった。

また、利用者の立場に立ち、蓄積された経験やノウハウを生かした管理をすることで、利用者が安全・安心に施設を利用でき、利用率の向上につながる取組を行っていることが確認できた。

さらに、リモートワークブースの設置や高齢者を対象とした教室・講座の実施など、様々な自主事業にも取り組んでいる(記述回答1-72)。

【記述回答1-72 制度導入により付加されたサービス等】

- ・ 総合受付を設け、高井戸地域区民センター、高井戸温水プールと一体の案内・意見集約が可能となった。
- ・ 浴室を有料化し、管理者と利用者の双方の安心安全の意識が向上した。
- ・ 浴室の清掃時間を工夫することにより、利用者が快適に施設を利用できるよう配慮を行った。
- ・ 講座室・多目的室の申し込み方法を、2か月前先着順から抽選制に改めることで、公平性の確保と利用率の向上を図ることができた。
- ・ くつろぎの部屋に「リモートワークブース」を設置し、無料開放している。
- ・ 自主事業として、親子孫3世代料理教室やうたごえサロン、水引講座、マメクラ手芸講座、おりがみ講座等、高齢者に向けた様々な教室や講座を実施している。

### ③ サービスの質の現状

区が実施している「モニタリング<sup>17</sup>によるサービスの質の評価」及び区所管課が実施している「利用者満足度調査」の結果を確認した。

過去3年のモニタリング評価結果は令和2(2020)年度においては94点で良好であり、令和3(2021)年度以降は95点以上で、優良な運営がなされている。

また、令和4(2022)年度に実施した利用者満足度調査も「満足」と回答した人の割合は94.1%と高い評価であった(図表1-30)。

なお、区の実施しているモニタリングは、120点満点として、「優良」95点以上 / 「良好」94点～80点 / 「普通」79～60点 / 「やや不良」59～50点 / 「不良」49点以下と判断している。

【図表1-30 モニタリング及び利用者満足度調査の結果】

施設名	モニタリング評価結果			利用者満足度調査 において「満足」と回答 した人の割合
	R4年度 (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
高齢者活動支援センター <sup>※1</sup>	101点	95点	94点	94.1% <sup>※2</sup>

※1 複数の施設を1指定管理者が管理運営している場合、モニタリングはそのグループごとに実施している。そのため、この表にあるモニタリングの結果は、併設の高井戸地域区民センター・高井戸温水プールと合わせた評価結果となっている。

※2 令和4(2022)年8月に実施したアンケートにおいて「大変満足」「どちらかといえば満足」と回答した割合を表記した。なお、アンケートは1階の総合受付において実施していたため、ここに示す満足度は高齢者活動支援センターのみの満足度ではなく、当該施設を含む複合施設利用者全般の満足度である。

<sup>17</sup> 委託業務(指定管理施設を含む)に対し、業務の履行確認及びサービスの質の評価を行い、各業務を継続的に管理・監督することにより、より良い区民サービスの提供に向け、業務改善や運営体制の強化等につなげていくもの

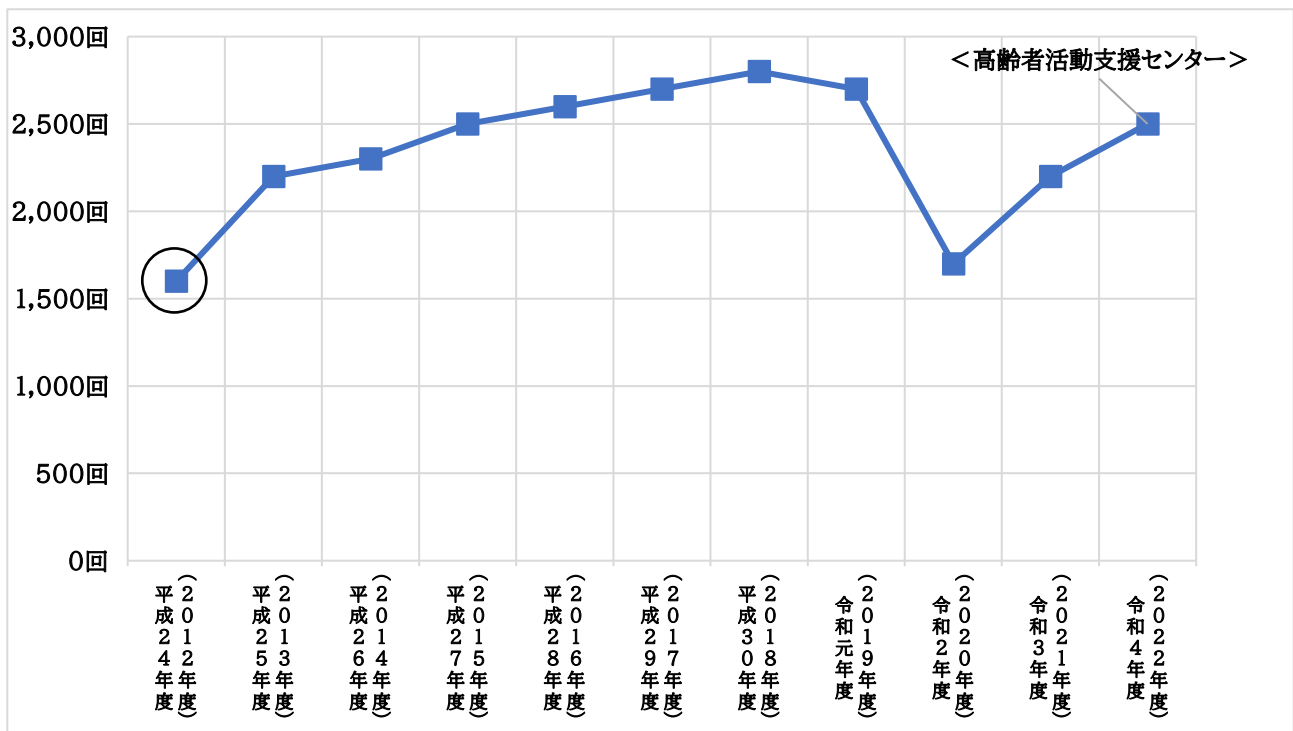
#### ④ 利用回数の推移

施設の利用回数の推移は、以下のとおり(図表1-31)。新型コロナウイルス感染症の影響で、令和元(2019)年度から利用者が一時減少している。

[グラフの見方]

- ・ 利用回数の定義: 講座室・多目的室の団体利用回数
- ・ 指定管理者制度を導入した平成24(2012)年度からの推移を示している。
- ・ 指定管理者制度導入年度には、○印を付している。

【図表1-31 利用回数の推移】



⑤ サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向けた取組状況について、「指定管理者が行っている取組」「区と指定管理者・地域等が協働で行っている取組」「区が行っている取組」の3つの視点から確認した。

ア 指定管理者が行っている取組

指定管理者が行っている取組について、「人材育成」「従事者が働きやすい環境づくり」「従事者の声を生かす取組」「地域住民や利用者の声を生かす取組」に分けて確認した。

(ア) 人材育成の取組

月に1回カンファレンスを行い、その結果を総合受付にフィードバックするなどの取組を通して、施設全体での利用者対応力の向上に努めている。

(イ) 従事者が働きやすい環境づくりの取組

働き方が多様化する中で、従事者が仕事と家庭の両立が図れるように配慮していることが分かった(記述回答1-73)。

働きやすい環境づくりの具体的な取組事例は、記述回答1-74のとおり。

【記述回答1-73 働きやすい環境づくりの具体的な取組事例】

- ・ 入社面接時に「雇用条件や休暇制度」について説明を行い、双方で確認をしている。
- ・ 「子育て世代から親の介護世代」の従事者が多く、家庭との両立には特段の配慮をしている。

【記述回答1-74 指定管理者が把握する、従事者の状況】

- ・ ほぼ全てのパート社員が「社会保険未加入範囲(週20時間未満、月88,000円未満)」での勤務を希望している。
- ・ 「子育てが一段落して地域で自分の力を発揮したい」というスタッフも少数おり、その者に対しては、十分なスキルがあると認められることを前提として、他の杉並区内受託施設への異動も含めて、希望に添えるよう配慮をしている。

(ウ) 従事者の声を生かす取組

月に一度、健康上などで不安を抱える利用者の状況について総合受付責任者に伝え、見守りを行うなど、利用者が安心・安全に施設を利用できるように施設全体で取り組んでいることが分かった。従事者の声を生かした取組の具体例は、記述回答1-75のとおり。

【記述回答1-75 従事者の声を生かした取組の具体例】

- ・ 「健康相談を実施する際、健康相談室では安全が確保されないの見直してほしい」という要望に対し、健康相談は可視化できる部屋を使うこととし、必要な場合は総合受付も立ち会うこととした。

(エ) 地域住民や利用者の声を運営に生かす取組

施設運営にあたり、年2回(上半期・下半期各1回)、運営団体等代表、地域住民代表、杉並区所轄課、指定管理者各部門責任者を交えた地域懇談会を実施し、定期的に意見を聞き運営に生かす取組を行っている。

イ 指定管理者と地域住民等との協働による取組

「高井戸ちびっこぼんおどり」「高井戸センターまつり」「消防まつり」等地域住民が主催するイベントに協力するなど、地域に根付いた施設づくりに取り組んでいることが確認できた。

ウ 区所管課と指定管理者等との情報共有の取組

(ア) 同種別の施設において好事例等を共有する取組

地域区民センター・区民集会所・区民会館の指定管理者及び建物総合管理業務受託事業者を対象として、事業者連絡会を設置し、情報共有等を図ることとしている。

(イ) 区が運営に関するノウハウを継承する取組

利用者満足度調査の自由意見や区に寄せられる意見要望などの記録を共有し、モニタリング等の機会を通じて指定管理者と意見交換を行っているほか、課内において事例を共有するなどして、必要に応じて仕様書の見直しを行うなどの改善につなげている。

また、モニタリングなどの機会を捉えて、提供しているサービスの質について、確認を行っている。

⑥ 指定管理者や区所管課が感じる施設運営に当たっての課題

ア 指定管理者制度による管理運営における課題

区所管課、指定管理者ともに、施設設備の修繕等に課題を感じていることが分かった(記述回答1-76)。

【記述回答1-76 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕

- ・ 指定管理者との協議を行うため、時間を要する。
- ・ 情報公開(特に原則公開と考える区に対し、指定管理者が「これは経営上のノウハウに当たる」と考え、事業活動情報として非開示を求める項目が多い企画提案書や事業計画書等。)
- ・ 施設設備の修繕等休館を伴う工事。
- ・ 苦情・要望への対応・運営ルールの改善。

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 130万円以上の修繕については区が行うこととしているが、次年度分の要望を指定管理者から区へ上げるが、予算がつかない場合がある。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-76に示した課題については、解決に向けて区と事業者は以下のように取組を行った。

〔区の取組〕

- ・ 職員と指定管理者が、迅速な現場確認、写真等のメール送付などにより経過報告を行い、情報により対応する。
- ・ 区政の情報は、区民のものとの認識を指定管理者と共有し、原則公開する。

〔指定管理者の取組〕

- ・ 年度ごとに丁寧に説明するように努める。

イ 社会環境の変化により生じた課題

新型コロナウイルス感染症拡大防止のために、施設の利用が限定的になり、高齢者の外出機会が減少することに課題を感じていることが分かった(記述回答1-77)。

【記述回答1-77 社会環境の変化による課題】

〔指定管理者が感じる課題〕

- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大防止の一環として、くつろぎの部屋・趣味の部屋等の一部機能を休止しており、高齢者の外出機会が失われている。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

記述回答1-77に示した課題について、指定管理者は以下のような取組を行っている。

- ・ 治療器コーナー等のご利用環境を整備して再開した。くつろぎの部屋の囲碁将棋等不特定多数のご利用については、講座室へ移行してもらう等見直しを検討している。

⑦ 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

高齢者活動支援センターの運営について、仮にその運営を区の職員が担った場合に想定される状況について、区所管課の考えを確認した(記述回答1-78)(記述回答1-79)。

【記述回答1-78 区職員が施設運営を担った場合に実施が可能となると想定されること】

- ・ 指定管理者との協議がないため、施設設備の緊急工事や利用者からの苦情・要望、情報公開等に関する意思決定とその後の対応を迅速に行うことが可能となる。

【記述回答1-79 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

- ・ 自主事業等は、専門性に欠けるためサービス水準の低下の懸念がある。
- ・ ランニングコストは、人件費の増加の懸念がある。

### 3-2 施設種別共通の取組

#### (1) 災害対応について

指定管理者には、災害対策基本法第62条第2項に基づき「区の実施する応急措置<sup>18</sup>」に協力する義務がある。また、区で活動する事業者に求められる責務<sup>19</sup>に加えて、以下の役割が求められている(図表1-32)。

【図表1-32 平常時及び災害時における指定管理者の役割】

平常時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 区との連携強化</li> <li>・ 地域との連携強化(防災訓練等への積極的な参加など)</li> <li>・ 災害対応マニュアル及び事業継続計画の作成及び検証</li> <li>・ 区との緊急時の連絡先交換</li> </ul>
災害時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務時間内の初動対応</li> <li>・ 初動対応の報告</li> <li>・ 区が実施する災害対応への協力</li> </ul>

なお、応急措置に係る区と指定管理者との役割分担をあらかじめ明確にするため、応急措置に係る業務の内容について、区と指定管理者で協議した上で、別途災害対応に関する協定を締結することとしている。

こうしたことを踏まえ、指定管理者は以下のとおり災害時対応について取り組んでいる(図表1-33)。

【図表1-33 火災や地震などの有事の際の対応】

災害対応に関する協定の締結
<p>防災拠点<sup>20</sup>に指定している施設の区所管課は、指定管理者と基本協定を締結後、災害対策に協力可能な事項について個別に相談・協議を実施し、これに基づいた災害対応に関する協定を締結することとなっている。</p> <p>〔協定で定める主な内容〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時における役割(「一時滞在施設」等の防災拠点名、防災拠点としての機能等)</li> <li>・ 災害時の初動対応</li> <li>・ 費用負担や損害補償</li> <li>・ 支援体制の確立、災害時の情報共有 など</li> </ul>

<sup>18</sup> 災害が発生し、又は発生しようとしているとき、法令・地域防災計画の定めるところにより、消防、水防、救助その他災害の発生を防ぎよし、又は災害の拡大を防止するために必要な応急的措置のこと。

<sup>19</sup> 杉並区地域防災計画に記載している「事業者の責務」に基づく、施設利用者の安全確保、従業員への安全対策等。

<sup>20</sup> 災害が発生し、又は発生するおそれがある場合に地方公共団体が実施する災害対策の拠点となる施設や場所。区の公共施設は、指定管理施設を含め、災害時には震災救援所や一時滞在施設等として使用することが杉並区地域防災計画に定められており、防災上重要な施設に位置付けられている。



<p>火災や地震などの有事の際の指定管理者の施設運営における役割</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前述のとおり、災害対策基本法第62条第2項に基づく「区の実施する応急措置」に協力する義務や、杉並区地域防災計画により区で活動する事業者に求められる責務、その他図表2-1に記載の役割が求められる</li> <li>・ 具体的には、各指管理者が区所管課と締結する「災害対応に関する協定」に基づく対応を行う。</li> <li>・ 区の要請に応じ、災害対応に協力するほか、協定に基づき防災拠点として区へ施設を引き渡す。</li> </ul> <p>[杉並区地域防災計画に定める各施設の防災拠点としての機能の例]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 救援隊本隊<sup>21</sup>、第二次救援所<sup>22</sup>:高井戸地域区民センター、西荻地域区民センターなど</li> <li>・ 一時滞在施設<sup>23</sup>:永福図書館、コミュニティふらっと永福、杉並芸術会館など</li> <li>・ 地域内輸送拠点<sup>24</sup>:上井草スポーツセンター、永福体育館、大宮前体育館など</li> <li>・ 防災拠点活動支援施設<sup>25</sup>:下高井戸運動場、高井戸温水プール、松ノ木運動場など</li> </ul>
<p>有事の際、指定管理者の役割が確実に果たされることを目的とした取組</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「指定管理施設等における災害対応に関するガイドライン」を参考に、指定管理者が災害対応マニュアルを作成し、その内容を区と指定管理者で共有している。</li> <li>・ 指定管理者が防災訓練を行う際、区と指定管理者の役割分担についても確認</li> <li>・ 平時から震災救援所との活動連携や防災訓練を行い、有事に備える。</li> <li>・ 「要求水準書」において危機管理計画書や消防計画書の提出を求め、有事の際のスタッフの役割分担が示されていることを確認する。</li> <li>・ 毎月開催している区と指定管理者、その他の類似施設による連絡会で災害時の対応について周知を図っている。</li> </ul>
<p>有事の際の事業継続計画について</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者は、「指定管理施設等における災害対応に関するガイドライン」を参考に事業継続計画を策定し、区と共有している。</li> <li>・ 業務種別ごとに継続の必要性(緊急性等)をあらかじめ設定している。</li> <li>・ 事業継続計画の優先度順に対応を行い、有事が終結した際には、防災課と連携し、施設の再開準備を行う。</li> </ul>

<sup>21</sup> 地域の救援活動拠点、被害調査隊活動拠点本部、り災照明発行業務、生活相談窓口など。

<sup>22</sup> 震災救援所での生活が困難な要配慮者の避難スペース。

<sup>23</sup> 帰宅困難者の一時滞在スペース。

<sup>24</sup> 救援物資の受入、仕分整理、配送拠点。

<sup>25</sup> 広域避難場所や一時避難地など、主に公園敷地が防災拠点となっている中に施設があり、区職員の出先本部・待機場所として活用する施設。

#### 事業継続計画が確実に実行されるための区の対応

- ・ 平時は、毎月提出される事業報告書により、避難訓練や救命訓練を適切に実施していることを確認。
- ・ 災害発生時等には、施設の安全確認等の連絡を密にとり、情報共有に努める。
- ・ 従業員の新規採用や配置転換時には、有事の際の役割分担等について周知徹底を図るよう促している。

#### (2) 情報公開に関する基準や考え方

いずれの施設も、杉並区の情報公開制度に基づく対応を行っている。原則公開という認識に立ち、透明性のある管理運営に臨んでいることが確認できた。

なお、一部の指定管理者においては、区の情報公開制度に基づきつつ、社のコンプライアンス行動指針に情報の適時適切な開示の規定や、情報に関するプライバシーポリシーを定めているほか、社の法務部門の見解を確認した上での公開を規定している。

### 3-3 制度導入に伴う区の財政負担の変化について

指定管理者制度導入前の区の財政負担額と、令和3(2021)年度の区の財政負担額を施設ごとに比較した。いずれの施設も削減、もしくは微増に留まっていた(図表1-34)。

ただし、制度導入時、あるいは制度導入後に改築により施設の規模・機能などが大きく変更した施設については、比較を行っていない。

制度導入前の区の財政負担額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度導入前年度*の「業務委託費・光熱水費・人件費等」から「施設使用料」を除いた金額。</li> <li>・ただし、区が初めて制度を導入した平成16年度以降に直営の運営実績のある施設(成田図書館・南荻窪図書館・今川図書館)については、直営の際の「光熱水費・人件費等」から「施設使用料」を除いた額。</li> </ul>
令和3(2021)年度の区の財政負担額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和3(2021)年度の指定管理料の決算額</li> </ul>

※ 制度導入前年度が改修工事等で休館等をしている場合は、それ以前で直近の平常運営していた年度。

なお、制度導入に伴い、区の財政負担が増えた施設について、以下の理由によるものとする。

[下高井戸運動場・下高井戸区民集会所]

業務委託時の財政負担と指定管理料を比較しているが、委託業務には含まれていない「施設の修繕の際の一連の手続き」など複数の業務が指定管理業務には含まれている。こうした制度導入前後の条件の変化を踏まえると、財政コストの単純な比較は困難であるが、区の負担額は微増となった。

なお、当該施設は令和4(2022)年度から「永福体育館」「松ノ木運動場」とともに、4施設をグループ化して指定管理者制度による管理運営を行っており、グループ内での人員配置の工夫等による運営の効率化や複数施設合同でのイベント開催によるサービス向上等に取り組んでいる。

[方南図書館・今川図書館]

業務委託時の財政負担と指定管理料を比較しているが、委託業務には含まれていない「選書」など複数の業務が指定管理業務には含まれている。指定管理業務と委託業務の内容が異なることから、財政コストの単純な比較は困難であるが、区の負担額は微増となった。

[高井戸地域区民センター・高齢者活動支援センター・高井戸温水プール]

当該施設は、受付の一本化や諸室の配置変更のほか、共用スペースとしてカフェやくつろぎの部屋の設置などの大規模改修を機会に指定管理者制度を導入したため、制度の導入前後で、施設の設備面が大きく変わっている。また、業務委託時の財政負担と指定管理料を比較しているが、委託業務には含まれていない「施設の修繕の際の一連の手続き」など複数の業務が指定管理業務には含まれている。こうした制度導入前後の条件の変化を踏まえると、財政コストの単純な比較は困難であるが、区の負担額は微増となった。

〔西荻地域区民センター・勤労福祉会館・西荻南区民集会所〕

西荻地域区民センター・勤労福祉会館は、諸室の配置変更や共用スペースであるロビーの仕様変更などの大規模改修を行った後に、指定管理者制度を導入したため、制度の導入前後で施設の設備面が大きく変わっている。また、業務委託時の財政負担と指定管理料を比較しているが、高井戸地域区民センター等と同様、委託業務には含まれていない複数の業務が指定管理業務には含まれている。こうした制度導入前後の条件の変化を踏まえると、財政コストの単純な比較は困難であるが、区の負担額は微増となった。

【図表1-34 制度導入に伴う区の財政負担の変化】

「制度導入に伴う区負担額の増減」欄(図表の一番右側の列)がマイナス(△)の場合、指定管理者制度を導入したことにより、区の負担する額が減ったことを意味する。

(単位:千円)

施設名	導入年度	従前の運営方法	利用料金制適用の有無	導入前の区負担額			令和3年度指定管理料(D)	制度導入に伴う区負担額の増減(D)-(A)
				実質負担額(A)	歳出(B)	歳入(C)		
				(B)-(C)	委託費・光熱水費・人件費等	使用料		
上井草スポーツセンター	平成18年度	委託	有	203,732	286,193	82,461	181,451	△ 22,281
高円寺体育館	平成18年度	委託	有	24,557	29,921	5,364	21,510	△ 3,047
荻窪体育館	平成18年度	委託	有	54,579	61,794	7,215	40,174	△ 14,405
松ノ木運動場	平成29年度	委託	有	18,964	30,747	11,783	14,313	△ 4,651
下高井戸運動場	平成18年度	委託	有	25,648	32,497	6,849	30,289	4,641
阿佐谷図書館	平成19年度	直営	無	132,630	132,630	0	77,529	△ 55,101
成田図書館	平成19年度	委託 <sup>※1</sup>	無	117,263	117,263	0	71,008	△ 46,255
方南図書館	平成22年度	委託	無	49,170	49,170	0	70,075	20,905
宮前図書館	平成22年度	直営	無	106,915	106,915	0	87,611	△ 19,304
高井戸図書館	平成22年度	直営	無	123,768	123,768	0	82,388	△ 41,380
南荻窪図書館	令和2年度	委託 <sup>※1</sup>	無	127,291	127,291	0	67,463	△ 59,828
下井草図書館	令和2年度	委託 <sup>※1</sup>	無	127,787	127,787	0	71,935	△ 55,852
今川図書館	令和2年度	委託	無	58,474	58,474	0	65,539	7,065
西荻地域区民センター	令和2年度	委託	有	64,249	74,905	10,656	69,170	4,921
勤労福祉会館	令和2年度	委託	有	48,702	69,143	20,441	56,073	7,371
西荻南区民集会所	令和3年度	委託	有	17,329	20,237	2,908	19,682	2,353
高井戸地域区民センター <sup>※2</sup>	平成24年度	委託	有	236,645	280,292	43,647	243,946	7,301
高齢者活動支援センター <sup>※2</sup>	平成24年度	委託	有					
高井戸温水プール <sup>※2</sup>	平成18年度	委託	有					
下高井戸区民集会所	平成29年度	委託	有	15,353	19,535	4,182	16,499	1,146
高井戸保育園	平成16年度	直営	無	254,947	254,947	0	226,200	△ 28,747
堀ノ内東保育園	平成26年度	直営	無	260,424	260,424	0	202,841	△ 57,583
大田黒公園	平成23年度	直営	有	35,279	35,993	714	33,322	△ 1,957
ゆうゆう今川館 <sup>※3</sup>	令和2年度	委託	—	5,050	5,050	0	3,799	△ 1,251

※1 成田・南荻窪・下井草図書館の従前の運営方法は委託であるが、区が初めて制度を導入した平成16年度以降にも直営実績があるため、直営時の財政負担と指定管理料を比較した。

※2 高井戸地域区民センター、高齢者活動支援センター、高井戸温水プールは一体的に管理しているため、制度導入前・導入後ともに維持管理経費を施設ごとに算出できない。そのため、3施設一体でのコスト比較を行っている。

※3 指定管理者は、施設の維持管理(清掃等)のみを担っているため、その部分の負担額のみ比較している。

【参考：制度導入に伴う区の財政負担の変化を確認できない理由】

(単位:千円)

施設名	導入年度	令和3年度 指定管理料	財政負担額の変化を確認できない理由
妙正寺体育館	平成18年度	62,595	移転・改築に伴い施設規模が大きく変化したため、導入前経費との比較ができない。
大宮前体育館	平成18年度	116,742	
永福体育館	平成18年度	58,492	
杉並芸術会館	平成18年度	299,000	新設時から指定管理者による管理運営が行われているため導入前経費との比較ができない。
永福図書館	平成22年度	101,479	永福図書館が移転し、新規施設であるコミュニティふらっと永福との複合施設として新設された当初から指定管理者による管理が行われていたため、導入前経費との比較ができない。
コミュニティふらっと永福	令和3年度		
上高井戸保育園	平成29年度	172,774	移転・改築に伴い施設規模が大きく変化したため、導入前経費との比較ができない。
阿佐谷地域区民センター	令和4年度	—	阿佐谷地域区民センターの施設規模が移転・改築に伴い大きく変わったこと、新規開園した阿佐谷げやき公園を含む指定管理であることから、導入前経費との比較ができない。 ※阿佐谷地域区民センター及び阿佐谷げやき公園は令和4(2022)年度に開設したため、令和3(2021)年度は指定管理料が算定できない。
梅里区民集会所			
梅里中央公園			
阿佐谷げやき公園			

【参考：施設種別ごとの区負担額の増減(スポーツ施設・図書館・集会施設)】

(単位:千円)

施設名	導入前の区負担額			令和3年度 指定管理料(D)	制度導入に伴う 区負担額の増減 (D)-(A)
	実質負担額(A)	歳出(B)	歳入(C)		
	(B)-(C)	委託費・光熱水費・ 人件費等	使用料		
上井草スポーツセンター	203,732	286,193	82,461	181,451	△ 22,281
高円寺体育館	24,557	29,921	5,364	21,510	△ 3,047
荻窪体育館	54,579	61,794	7,215	40,174	△ 14,405
松ノ木運動場	18,964	30,747	11,783	14,313	△ 4,651
下高井戸運動場	25,648	32,497	6,849	30,289	4,641
下高井戸区民集会所	15,353	19,535	4,182	16,499	1,146
スポーツ施設 合計	342,833	460,687	117,854	304,236	△ 38,597
区負担額増減の割合 = $\Delta 38,597 \text{千円} / 342,833 \text{千円} \times 100 = \Delta 11.3\%$					
阿佐谷図書館	132,630	132,630	0	77,529	△ 55,101
成田図書館	117,263	117,263	0	71,008	△ 46,255
方南図書館	49,170	49,170	0	70,075	20,905
宮前図書館	106,915	106,915	0	87,611	△ 19,304
高井戸図書館	123,768	123,768	0	82,388	△ 41,380
南荻窪図書館	127,291	127,291	0	67,463	△ 59,828
下井草図書館	127,787	127,787	0	71,935	△ 55,852
今川図書館	58,474	58,474	0	65,539	7,065
ゆうゆう今川館	5,050	5,050	0	3,799	△ 1,251
図書館 合計	848,348	848,348	0	597,347	△ 251,001
区負担額増減の割合 = $\Delta 251,001 \text{千円} / 848,348 \text{千円} \times 100 = \Delta 29.6\%$					
西荻地域区民センター	64,249	74,905	10,656	69,170	4,921
勤労福祉会館	48,702	69,143	20,441	56,073	7,371
西荻南区民集会所	17,329	20,237	2,908	19,682	2,353
高井戸地域区民センター	236,645	280,292	43,647	243,946	7,301
高齢者活動支援センター					
高井戸温水プール					
集会施設 合計	366,925	444,577	77,652	388,871	21,946
区負担額増減の割合 = $21,946 \text{千円} / 366,925 \text{千円} \times 100 = 6.0\%$					

※ 下高井戸区民集会所は下高井戸運動場と、ゆうゆう今川館は今川図書館と、高齢者活動支援センター及び高井戸温水プール高井戸地域区民センターと併設であり、一体的に管理運営しているため、それぞれの併設施設の施設種別において集計した。