

## 指定管理者制度の検証 第5回 有識者意見聴取

### 1 第4回意見聴取の振り返りについて

- 「第4回有識者意見聴取の記録」の確認について
- 意見の反映状況について

### 2 意見聴取

- 検証まとめのイメージについて

### 3 その他

資料1 第4回有識者意見聴取の記録

資料2 意見の反映状況

資料3 検証まとめのイメージ

# 意見聴取 記録

資料 1

件 名	【指定管理者制度】第 4 回有識者意見聴取
年 月 日 場 所	令和 5 年 6 月 2 日（金曜日） 13：00～15：00 杉並区役所内会議室
出 席 者	有識者：岡田 知弘氏（京都橘大学 経済学部教授、京都大学名誉教授） 区 側：区政経営改革担当課長（森）、企画課企画調整担当係長（伏田）、企画課職員（窪田）
配布資料	資料 1 「第 3 回有識者意見聴取の記録」 資料 2 意見の反映状況 資料 3 検証のまとめのイメージ
概要	<p>配布資料等に基づき区側から説明を行いながら、有識者から意見を聴取した。</p> <p><b>1 第 3 回意見聴取の振り返りについて</b></p> <p>(1) 資料 1 「第 3 回有識者意見聴取の記録」の確認。</p> <p>(2) 資料 2 意見の反映状況について 意見を反映し作成した資料 3 も交えながら反映状況の確認とそれに伴う意見を聴取。</p> <p><b>2 意見聴取について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資料 3－1：第 1 章の「1 指定管理者制度とは」に指定管理者制度が創設された背景を記載すると良い。</li> <li>・資料 3－1：第 1 章の【図表 1－3 指定管理者制度施設数の推移】について、指定管理者制度を廃止した施設のその後の運営形態を示さないと、施設自体がなくなったように見えてしまう。</li> <li>・図表の附番について、各章を通じて通番のほうが良い。</li> <li>・資料 3－2：第 2 章には、可能であれば、直営時の従事者数と指定管理者制度での従事者数を比較し、人件費単価を出せるか検討してほしい。</li> <li>・資料 3－2：第 2 章には、指定管理者制度施設が有事の際に役割を担っている旨をさらに詳しく記載すると良い。</li> <li>・資料 3－3：第 3 章の分析結果として、従事者が職場での悩みを相談できる窓口を区が設置して相談体制の強化を図ることなども考えられるのではないかと。</li> <li>・資料 3－3：第 3 章の分析結果として、指定管理者制度導入施設は、中高年の女性が正規社員以外の従事者として、気軽に働ける場所となっており、区としては指定管理者制度を通じて雇用を確保していると分析した旨を記載してはどうかか。</li> <li>・検証のまとめの章には、従事者の調査結果と利用者の調査結果で関連性のある設問を組み合わせてクロス集計してみてもどうかか。</li> </ul>

# 意見聴取 記録

資料 1

件 名	【指定管理者制度】第 4 回有識者意見聴取
年 月 日 場 所	令和 5 年 5 月 30 日（火曜日） 15 : 00～17 : 00 オンライン開催
出 席 者	有識者：林 正義氏（東京大学 大学院経済学研究科 経済学部教授） 区 側：区政経営改革担当課長（森）、企画課企画調整担当係長（伏田）、企画課職員（窪田）
配布資料	資料 1 「第 3 回有識者意見聴取の記録」 資料 2 意見の反映状況 資料 3 検証のまとめのイメージ
概要	<p>配布資料等に基づき区側から説明を行いながら、有識者から意見を聴取した。</p> <p><b>1 第 3 回意見聴取の振り返りについて</b></p> <p>(1) 資料 1 「第 3 回有識者意見聴取の記録」の確認。</p> <p>(2) 資料 2 意見の反映状況について 意見を反映し作成した資料 3 も交えながら反映状況の確認とそれに伴う意見を聴取。</p> <p><b>2 意見聴取について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートの回答数を表すには「サンプル数」ではなく「対象者数」が適切である。</li> <li>資料 3 - 1 : 第 1 章の【図表 1 - 7 指定管理者制度導入施設数の推移】で、「導入年度」の表記は区が指定管理者制度の活用を始めた時とも読めるので、国の表現等を参考に表現の工夫をしてはいかがか。</li> <li>資料 3 - 2 : 第 2 章の【図表 3 - 1 - 3 利用者数の推移】のグラフが見るだけで仮設での運営時期やコロナ禍等の状況が分かるように工夫すると良い。</li> <li>資料 3 - 2 : 第 2 章の【図表 3 - 1 - 7 モニタリング結果】の注釈として第 1 章にモニタリングの説明があることに加え、簡単にモニタリングの説明を入れるべき。</li> <li>HP に載せる際には、全体を繋げた PDF と各章に分けた PDF、両方を掲載する等工夫すべき。</li> <li>資料 3 - 2 : 第 2 章の【図表 3 - 1 - 8 決算額】について、複数施設を一括で協定締結している場合、各施設別の決算額が算出できないか。</li> <li>資料 3 - 3 : 第 3 章の 1 調査の概要の (3) 調査の対象を全従事者 8 3 6 人としているが、この記載は (5) 調査方法と合わせ、8 3 6 人に区が直接コンタクトしていないこと等を丁寧に記載すべき。</li> <li>資料 3 - 4 : 第 4 章の【図表 4 - 2 施設を利用しない理由】は「施設に用事がない」人を除いて示す等見せ方を工夫してはいかがか。</li> <li>グラフの表記については、凡例はデータラベルへ記載や、表を用いる等見せ方を工夫すると良い。</li> <li>区民調査に加え、利用者調査を行った意図を明確に示すべき。</li> <li>利用者調査のデータのうち、利用頻度と満足度をクロス集計してみてもはいかがか。</li> <li>自由意見を記載する際には、複数人からの意見なのか、少数あるいは単独の意見なのか記載すべき。</li> </ul>

## 第4回意見聴取における意見の反映状況

No.	意見内容	反映状況
1	(資料3-1(第1章)について) 「1 指定管理者制度とは」に指定管理者制度が創設された背景を記載すると良い。	○ご意見を踏まえ、記載していきます。
2	(資料3-1(第1章)について) 【図表1-3 指定管理者制度施設数の推移】について、指定管理者制度を廃止した施設のその後の運営形態を示さないと、施設自体がなくなったように見えてしまう。	○ご意見を踏まえ、表を修正しました。
3	(資料3-1(第1章)について) 「図表1-7 指定管理者制度導入施設数の推移」の「導入年度」の表記は、区が指定管理者制度の活用を始めた時とも読めるため、記載を工夫した方が良いのではないかと。	○この間、個別の施設の管理運営方法に指定管理者制度を活用する際、「導入する」と表現していたことから、これまでの表現との整合を図り、「導入年度」のままとして考えています。
4	(資料3-2(第2章)について) 利用者数の推移について、利用者数が極端に少ない年度等は、グラフに注釈を付けるなど、グラフを見るだけで状況が把握できる工夫をすると良い。コロナ禍の時期等についても同様。	○高井戸地域区民センターの利用者数の推移について、グラフの下に注釈を加えました。他のグラフについても、必要に応じて同様の工夫をしていきます。
5	(資料3-2(第2章)について) 経費の比較について、複数施設を一括で協定締結している場合も、各施設別の決算額が算出できないか。	○複数施設を兼務する従事者等がいること、細かな業務を主な施設に経費としてまとめていること等から、施設別の数値を明確に分けることが可能であるか、所管課と調整しています。
6	(資料3-2(第2章)について) 直営時の従事者数と指定管理者制度での従事者数を比較し、人件費単価を出せるか検討してほしい	○指定管理料のうち人件費がどの程度かを記載することは可能ですが、就労形態により就業日数や時間が異なること等から、単価をお示しできるかは調整が必要です。直営については、区の行政評価において、退職金も加味した1人当たり人件費を算出しており、それをベースとした人件費を参考に示すことは可能です。
7	(資料3-2(第2章)について) 指定管理者制度施設が有事の際に役割を担っている旨をさらに詳しく記載すると良い。	○有事の際の対応については、施設ごとではなく、指定管理者全体の取組として第2章の後半に記載することとしました。
8	(資料3-3(第3章の1)について) 調査の概要の(3)調査の対象を全従事者836人としているが、この記載は(5)調査方法と合わせ、836人に区が直接コンタクトしていないこと等を丁寧に記載すべき。	○調査の実施に当たっては、区から指定管理者に対して、従事者に調査を実施する旨を周知するよう依頼をしたこと、また、周知の対象となる従事者は、杉並区内の指定管理施設で従事している全従事者836人であることを明記しました。
9	(資料3-3(第3章)について) 分析結果として、従事者が職場での悩みを相談できる窓口を区が設置して相談体制の強化を図ることなども考えられるのではないかと。	○ご意見を踏まえ、分析結果にどのような記載をするか検討していきます。
10	(資料3-3(第3章)について) 分析結果として、指定管理者制度導入施設は、中高年の女性が正規社員以外の従事者として、気軽に働ける場所となっており、区としては指定管理者制度を通じて雇用を確保していると分析した旨を記載してはどうか。	○ご意見を踏まえ、分析結果にどのような記載をするか検討していきます。

## 第4回意見聴取における意見の反映状況

No.	意見内容	反映状況
11	(資料3-4(第4章)について) 【図表4-2施設を利用しない理由】は「施設に用事がない」人を除いて示す等見せ方を工夫してはいかがか。	○前回お示した集会施設は、施設を利用しない理由の8割が「施設に用事がない」となっておりましたが、他の施設には6割程度にとどまり、当該理由も除かずに表記した方が良いものもありました。今後、報告書全体のバランスも見ながら、表現の仕方を工夫していきます。
12	(資料3-4(第4章)について) 区民調査に加え、利用者調査を行った意図を明確に示すべき	○第4章の調査の概要に追記しました。
13	(資料3-4(第4章)について) 利用者調査のデータのうち、利用頻度と満足度をクロス集計してみてはいかがか。	○ご意見を踏まえ、クロス集計を行い、報告書に反映しました。
14	(資料3-4(第4章)について) 自由意見を記載する際には、複数人からの意見なのか、少数あるいは単独の意見なのか記載すべき。	○ご意見を踏まえ、記載していきます。 また、他の章についても同様に対応していきます。
15	(検証のまとめの章について) 従事者の調査結果と利用者の調査結果で関連性のある設問を組み合わせるクロス集計してみてはいかがか。	○各調査の結果を組み合わせることによって見えてくるものがないか確認し、第5章に掲載したいと考えています。
16	(報告書全般について) 報告書をHPに掲載する際には、全体データのほか、各章に分けたPDFもアップするとよい。そのためにも、文章の作成においては、前後の章の内容を引用するだけの記載はできるだけ控えた方がよい。	○最終的に各章ごとにホームページへ掲載することも念頭に、報告書を作成していきます。

# 指定管理者制度の検証 報告書

令和5年 月

杉並区政策経営部企画課

# 目次

## 【第1章】指定管理者制度の検証について

- 1 指定管理者制度とは
- 2 杉並区の指定管理者制度の導入の経過
- 3 杉並区の指定管理者制度の運用
- 4 検証の概要

## 【第2章】区所管課・指定管理者調査 編

- 1 調査の概要
- 2 調査結果
  - －1 集会施設(地域区民センター・集会所等)
  - －2 スポーツ施設(体育館・運動場・プール)
  - －3 図書館
  - －4 保育園
  - －5 杉並芸術会館
  - －6 大田黒公園
  - －7 高齢者活動支援センター
- 3 第2章のまとめ

## 【第3章】従事者調査 編

- 1 調査の概要
- 2 調査結果概要
- 3 分析結果概要
  - －1 従事者の基本状況
  - －2 就業形態の状況
  - －3 現在の就業形態に対する意識
  - －4 働きやすさ
  - －5 働きがい
  - －6 ハラスメントについて
- 4 今後の課題

## 【第4章】区民調査・利用者調査 編

- 1 調査の概要
- 2 調査結果
  - －1 集会施設(地域区民センター・集会所等)
  - －2 スポーツ施設(体育館・運動場・プール)
  - －3 図書館
  - －4 保育園
  - －5 杉並芸術会館

－6 大田黒公園

－7 高齢者活動支援センター

### 3 第4章のまとめ

#### 【第5章】検証のまとめ

調査結果から分かる現状と課題

課題解決に向けた方向性、具体的な取組

#### 【資料編】

○施設概要

○今般の検証の記録など

○調査回答



## 【第1章】指定管理者制度の検証について

### 1 指定管理者制度とは

公の施設<sup>1</sup>の管理に民間経営の能力を活用することにより、多様化する区民ニーズに効果的、効率的に対応し、利用者に対するサービスの向上を図ることや管理経費を縮減することを目的とする制度のことです。指定管理者は、施設の管理運営を包括的に任されることから、自らのノウハウ等を活かし、独自の工夫により自主事業を行うことができます。決められた業務のみを仕様書どおりに行う業務委託とは異なります(図表1-1)。

指定管理者制度の創設前は、公の施設の管理運営は、地方公共団体の出資法人<sup>2</sup>等に限定されていましたが、平成15(2003)年の地方自治法改正により、民間事業者も含めた幅広い団体に公の施設の管理を任せられるようになりました。指定管理者制度は、地方自治法に規定されています(図表1-2)。

【図表1-1 指定管理者制度と業務委託の主な違い】

	指定管理者制度	業務委託
法的性格	管理代行 (指定により公の施設の管理権限の指定を受けた者に委任するもの)	私法上の契約関係 (契約に基づく施設運営・管理業務の執行の委託)
区との関係	協定の締結	委託契約の締結
提供するサービス	条例及び協定書の範囲内で、指定管理者が決定 (指定管理者の裁量で、独自事業を実施)	区との契約の範囲内で、仕様書のとおり に業務を実施 (事業者が独自の事業は実施できない)
施設の管理者	指定管理者	区
施設の利用許可	指定管理者	区
利用料・使用料	指定管理者の収入とすることができる	区の収入となる

<sup>1</sup> 地方自治法第244条第1項で定める『住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するため』に地方公共団体が設置する施設(例えば地域区民センター、体育館、図書館、公園など)

<sup>2</sup> 出資法人とは、行政が直接実施するよりも効果的・効率的などの理由により、行政が出資・出捐を行っている法人の総称。出資法人の形態としては、公益財団(社団)法人及び一般財団(社団)法人、会社法法人、特別法法人、地方独立行政法人がある。

【図表1-2 地方自治法の主な規定】

項目	内容
条例の制定 (法第244条の2第3項・第4項)	地方公共団体は、公の施設の目的を効果的に達成するために必要がある場合は、条例に定めることで指定管理者に公の施設の管理を任せることができる。
議会の議決 (法第244条の2第5項・第6項)	地方公共団体は、指定期間等を定め、議会の議決を経て、指定管理者を指定する。
利用料金制 (法第244条の2第8項・第9項)	公の施設の利用料金は、指定管理者が自らの収入とすることができる。
事業報告 (法第244条の2第7項)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者は、毎年度終了後に事業報告を提出する。</li> <li>・地方公共団体は、業務の実施状況や施設の利用状況、管理経費等の収支状況など、管理の実態を把握する。</li> </ul>
指定の取り消しや業務停止命令 (法第244条の2第10項・第11項)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方公共団体の長は、指定管理者に対し、必要な指示を行うことができる。</li> <li>・指定管理者が指示に従わない場合等指定の継続が不適当な場合には、地方公共団体の長は、指定の取消し、又は業務の全部又は一部の停止を命令できる。</li> </ul>

## 2 杉並区の指定管理者制度の導入経過について

区では、第2次行財政改革実施プラン<sup>3</sup>(平成15(2003)年度～平成17(2005)年度)に、区立保育園の改築に伴い公設民営<sup>4</sup>化を推進し、保育定員数の増等を図ることを盛り込み、平成16年度(2004)に杉並区として初めての指定管理者制度を区立保育園に導入しました。

その後、第3次行財政改革実施プラン(平成17(2004)年度～19(2007)年度)に、区立施設への指定管理者制度導入を計画化して以降、「指定管理者制度導入指針」に基づき、業務の効率化と区民サービスの向上を両立していく観点から、サービスの提供主体や提供方法を見直し、民間事業者等のノウハウを生かせる事業については、指定管理者制度の導入を進めてきました。

指定管理者制度導入指針は区ホームページで公開しています。

<https://www.city.suginami.tokyo.jp/guide/kusei/monitor/1005301.html>

---




<sup>3</sup> 区では平成13(2001)年当時、長期に及ぶ経済不況等により直面していた財政上の危機を乗り越えるため、行財政改革大綱(10か年戦略)を策定し、財政再建と健全財政の確立等を目指した。行財政改革大綱の戦略目標を達成するための具体的な計画が行財政改革実施プランであり、第4次行財政改革実施プラン(平成20(2008)年度～平成22(2010)年度)まで策定された。

<sup>4</sup> 国や地方公共団体が施設を設置し、その運営を業務委託や指定管理者制度により、民間に任せること

(1) 指定管理者制度導入施設数の推移

指定管理者制度を導入した平成 16(2004)年度以降、導入施設数の推移及び施設名称は、次のとおりです(図表1-3)。

【図表1-3 指定管理者制度施設数の推移】

・指定管理者制度導入期間  ・指定管理制度終了後民営化  ・指定管理者制度終了後業務委託 

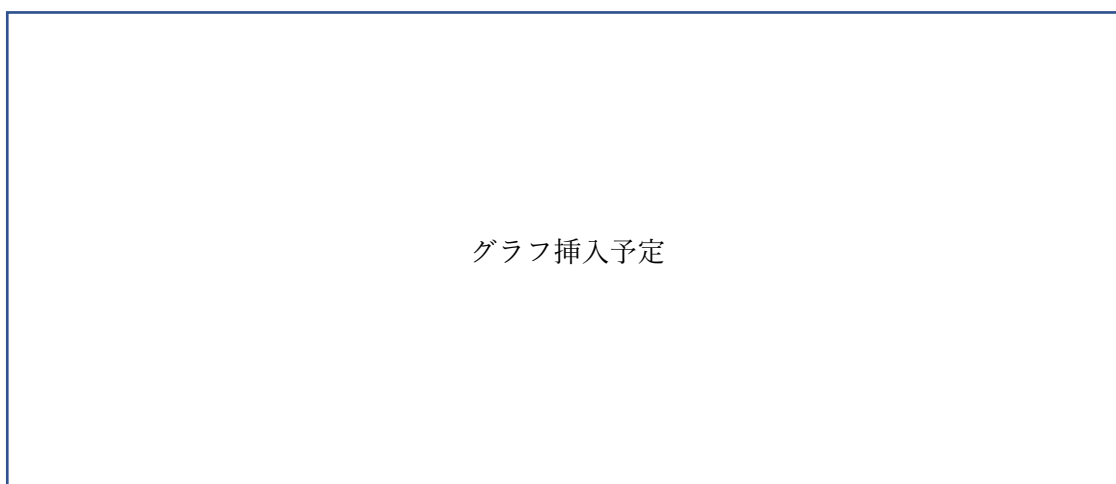
	平成16 2004	平成17 2005	平成18 2006	平成19 2007	平成20 2008	平成21 2009	平成22 2010	平成23 2011	平成24 2012	平成25 2013	平成26 2014	平成27 2015	平成28 2016	平成29 2017	平成30 2018	平成31 2019	令和2 2020	令和3 2021	令和4 2022
導入施設数	1	1	18	21	21	21	25	26	25	25	26	24	26	28	29	29	35	36	37
高井戸保育園																			
上井草体育館																			
上井草運動場																			
上井草温水プール																			
妙正寺体育館									休館										
高円寺体育館																			
荻窪体育館																			
大宮前体育館																			
永福体育館														休館					
下高井戸運動場																			
杉並芸術会館																			
高井戸温水プール																			
高円寺北保育園 ※1																			
荻窪北保育園 ※1																			
産業商工会館 ※2																			
和田障害者交流館 ※3																			
高円寺障害者交流館 ※3																			
視覚障害者会館 ※4																			
阿佐谷図書館																			
成田図書館																			
あけぼの作業所 ※5																			
高円寺南保育園 ※1																			
方南図書館																			
永福図書館																			
宮前図書館																			
高井戸図書館																			
大田黒公園																			
高井戸地域区民センター																			
高齢者活動支援センター																			
堀ノ内東保育園																			
下高井戸保育園 ※1																			
上高井戸保育園																			
松ノ木運動場																			
下高井戸区民集会所																			
南荻窪図書館																			
下井草図書館																			
今川図書館																			
ゆうゆう今川館																			
西荻地域区民センター																			
勤労福祉会館																			
西荻南区民集会所																			
コミュニティふらっと永福																			
阿佐谷地域区民センター																			
阿佐谷けやき公園																			
梅里区民集会所																			
梅里中央公園																			

- ※1 杉並区行財政改革推進計画(平成 31(2019)年度～令和3(2021)年度)に基づき、指定管理期間が満了する翌年度に私立保育園に転換
- ※2 平成 26(2014)年度末の指定管理期間満了から施設の減築改修に伴い休館となる平成 27(2015)年 10 月までの間は、業務の継続性及び事務処理の効率性等により業務委託とした。減築改修後においては、使用料総額の 40%超を占める講堂の廃止を含む減築により、大幅な利用料の減収が見込まれ、事業者の創意工夫やコスト削減等、指定管理者制度による導入効果が見込めなくなることから、指定管理者制度は導入せずに業務委託に変更
- ※3 指定期間満了に伴う、次期指定管理者選定委員会において、交流会館の沿革や特性等を考慮すると、指定管理者制度になじまない点があるとの意見を踏まえ、業務委託に変更
- ※4 事業の対象が視覚障害者に限定していることや民間の同種事業の市場が拡大していること等を勘案し、指定管理者としての裁量の幅が限定的であることから、業務委託に変更
- ※5 民営化を前提とした導入であり、計画どおりに民営化

## (2) 区の年度予算における指定管理料の推移

毎年度の区の予算における指定管理料の金額及び割合の推移は次のとおりです(図表1-4)。

【図表1-4 区歳出予算に占める指定管理料】



### 3 杉並区の指定管理者制度の運用

#### (1) 杉並区の指定管理制度の主な特徴

区では、指定管理者制度導入施設のサービスの質の維持・向上及び従事者の労働環境の適正化を図るために、独自の取組を行っています。

##### ① 公募型プロポーザル方式<sup>5</sup>による事業者選定

区では、指定管理者の選定における競争性の確保と説明責任を果たす意味から、新たに指定管理者制度を導入する施設はもとより、指定管理期間満了に伴う次期指定管理者の選定においても公募を原則としています(図表1-5)。選定に当たっては、杉並区プロポーザル選定委員会条例に基づき、選定委員の半数以上は専門性を有する学識経験者等を外部委員としています。審査方法は、指定管理者としての一般的な適正を審査する第一次審査(書類審査)と、プレゼンテーション等から事業の計画性、実行性などを審査する第二次審査の2段階方式としています。また、選定委員が導入施設の理解を深めた上で評価できるよう、現地視察の機会を設けています。

なお、施設の管理運営において、特殊な技術を必要とするなどの理由により、他の担い手が存在しないと想定される場合などは、非公募により選定<sup>6</sup>できるものとしていますが、非公募とする場合においても、公募と同様の書類の提出を求め、委員会を設置して選定し、その評価結果を公表しています。

【図表1-5 プロポーザル方式による事業者公募状況】

過去5年間のプロポーザル応募事業者数の表を挿入

##### ② 指定管理者制度導入施設の利用料設定

地方自治法の規定では、利用料金は、事前に当該地方公共団体の承認を受けた上で、条例で定めるところにより、指定管理者が定めるものとなります。

区においては、利用者等の公平性を確保するために、区直営施設と同金額を条例で定めています。

##### ③ 指定管理期間の設定

指定管理期間については、指定管理者のノウハウを生かし、施設目的の達成及び効率的、安定的な運営を図るため、原則5年としています。原則5年とすることで、指定管理者にとっては、業務の継続性の担保や長期的視野に立った管理運営や人材育成が可能となり、区にとっては、民間の能力を生かした新たな事業展開が期待することができます。

##### ④ モニタリングの実施

区では、指定管理者制度導入施設及び業務委託など約600件の業務を対象に、モニタリングを実施し、業務を継続的に管理・監督しています。

モニタリングでは、毎年度2回、指定管理者とのヒアリングも含め、履行確認、履行評価(サービスの質の評価)を行い、必要に応じて、助言や改善に向けた指示を行っています。こうした取組により、さらにより良い区民サービスの提供に向けて、業務改善や運営体制の強化につなげています。なお、業務委託においては、過去5年間で2件、モニタリングの結果から契約継続が妥当ではないと判断し、契

<sup>5</sup> 指定管理者候補者(契約締結交渉者)の選定に当たり、企画、技術等に関する提案を求め、その企画力、技術力等を総合的に判断した上で、指定管理者候補者の選定を行う方式

<sup>6</sup> 現在の指定管理者制度導入施設のうち、保育園については、子どもの環境の変化等を考慮し、非公募としている。

約を更新しなかった事例がありますが、指定管理者制度導入施設は、優良・良好な施設運営がなされていることを確認しています。

モニタリングの結果は、区公式ホームページで公開しています。

<https://www.city.suginami.tokyo.jp/guide/kusei/shiteikanri/1005300.html>

#### ⑤ 労働環境モニタリングの実施

区では、指定管理者制度導入施設の従事者の労働環境が、労働関係法令と照らし、適正に確保されているのかを確認するため、毎年度、2か所程度の指定管理者制度導入施設を対象に、社会保険労務士による、書類確認やヒアリング、立ち入り調査を実施しています。社会保険労務士の専門的な視点からの助言等により、従事者にとってさらに働きやすい職場となるよう努めています。

<https://www.city.suginami.tokyo.jp/guide/kusei/shiteikanri/1005300.html>

#### ⑥ 杉並区公契約条例の適用

指定管理者は、公契約を締結した者として、杉並区公契約条例が適用されます。適用される主な項目は、次のとおりです。

- ・労働報酬下限額<sup>7</sup>以上の賃金の支払
- ・再委託先に係る関係者が雇用している労働者の賃金が労働報酬下限額を下回り、是正されない場合についても、指定管理者が連帯責任により賃金を支払う義務 など

#### ⑦ 公益通報制度の適用

指定管理者及び指定管理者制度導入施設の管理業務に従事している者は、杉並区職員の倫理の保持及び公益通報に関する条例に基づき、当該施設の管理業務において、違法・不正があった、または発生するおそれがある場合に、公益監査員<sup>8</sup>に通報することができる。また、通報者は保護され、不利益な取り扱いを受けることはない。

#### ⑧ 災害対応

指定管理者は、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に協力する義務がありますが、区では、当該事項について、区との役割分担をあらかじめ明確にするため、指定管理者と区で協定を締結することを基本としています。

---

<sup>7</sup> 労働報酬下限額とは、労働者等へ支払う賃金等の下限となる1日又は1時間あたりの額のこと。杉並区の指定管理協定に係る1時間あたりの労働報酬下限額は、令和4(2022)年度1,093円、令和5(2023)年度1,138円。

<sup>8</sup> 杉並区職員の倫理の保持及び公益通報に関する条例第10条の規定により、公益通報を構成かつ中立な立場で適切かつ迅速に処理するため、区長の附属機関として区長から委嘱された者。

## (2) 新型コロナウイルス感染症拡大時の対応

新型コロナウイルス感染症が拡大していた令和 2(2020)年度から令和 3(2021)年度に、指定管理業務の継続等に向け、次の対応を行いました(図表1-6)。

【図表1-6 新型コロナウイルス感染拡大時の主な対応】

期 間	主な対応策(概要)
令和2(2020)年 3 月 9 日～同年 3 月 31 日	区の休館要請に伴い、未収入となった施設利用料等や指定管理業務を実施できなかったことによる減収分を区が負担
令和 2(2020)年 4 月 1 日～同年 5 月末 (休館の終了前日まで)	指定管理者が、休館期間終了後に円滑にかつ迅速に業務を再開することができる体制を整えることができるよう、人件費等固定費の 8 割を区が負担
令和 2(2020)年 6 月 1 日 ～令和 3(2021)年 3 月末	施設の利用料収入等について、左記期間の実績が、過去 3 年の実績と比して、減少割合が 2 割を超えた分について、区が負担

## (3) 個別外部監査<sup>9</sup>の実施

### ①指定管理者制度

平成22(2010)年度に、指定管理者制度を導入している8施設を対象として、区の指定管理者制度が有益に機能しているかの視点で、個別外部監査が実施されました。

個別外部監査報告書では、選定に到る手続きに対して、指定管理者の公募期間、選定の際の評価委員による現地視察の実施、選定委員会の議事録の作成などのほか、指定管理期間の延長、区と指定管理者との基本協定の内容など多岐にわたる意見がありました。区では、それらを踏まえて、区の指定管理者制度の手引きを改定するなどの改善につなげました。

さらに、保育施設については、指定管理者制度が、事業者が交代することによる競争性の発揮により自主事業の企画等の有効性向上を期待する制度であることから、保育施設が指定管理者制度に「馴染む」かは、再度検討する余地があること。また、障害者交流館については、指定管理者制度を導入せずとも、安定した公共サービスの提供が可能であれば、業務委託を検討するなど、管理運営形態を見直すことなどの意見が付されました。

なお、障害者交流館は、平成24年度から管理運営形態を業務委託に変更しています。

### ② 保育事業

平成16(2004)年度及び平成29(2017)年度に、保育事業全般に対して、個別外部監査が実施され、その中に、指定管理者制度の導入等に対して触れられています。

平成16年度の個別外部監査では、指定管理者制度を活用した公設民営<sup>10</sup>による保育園運営は、公設公営<sup>11</sup>の保育園より経済的に実施できるだけでなく、延長保育や産休明け保育など利用者のニー

<sup>9</sup> 地方自治法第252条の41第1項または第252条の42第1項の規定に基づき長からの要求により、個別外部監査人により業務を監査した

<sup>10</sup> 国や地方公共団体が施設を設置し、その運営を業務委託や指定管理者制度により、民間事業者等に任せること

<sup>11</sup> 国や地方公共団体が施設を設置し、かつ運営を担うこと



ズに合わせたサービスが実施できることから有力な保育園運営の手段として今後も積極的に増やしていく必要があるとされていました。

また平成29(2017)年度の個別外部監査では、公設民営・公設公営の保育園運営には国や都からの補助金等収入がないことから、民設民営の方が行政コスト<sup>12</sup>を低く抑えることができるため、既存の公設公営園の積極的な民営化<sup>13</sup>が急務であるとされていました。

なお、現在は、区立保育園の役割を確実に展開していくために、令和7(202)年度以降、当面、区立保育園の民営化は行わないこととしています。

(個別監査報告書は、区公式ホームページを参照)

<https://www.city.suginami.tokyo.jp/kusei/kansa/1012784.html>

#### (4) 住民監査請求<sup>14</sup>

令和3(2021)年度に、杉並芸術会館に対する住民監査請求がなされました。請求主旨は、「指定管理業務収支計算書の非公開部分を改めた上で、指定管理事業者に適正な収支報告を行わせるとともに、本来支出する必要のない公金支出を区に返還させる必要な措置を講じること」でした。監査委員会では、監査請求には理由がないものと認められるので、これを棄却との結論を出しました。

しかしながら、指定管理者の収支報告の科目名の誤りを区が少なくとも5年間放置したことが指摘されたほか、指定管理業務の助成金収入として計上すべき内容を自主事業の収入としていたことと併せて、区は指定管理者に対し、遡って修正を行い、区に提出するよう指導すべきとの意見が付されました。

また、区は、指定管理者の自主事業に係る実施状況報告の提出を受ける際、収支報告の提出を受けておらず、不適切な対応をしていたことから、今後、収支報告書を徴されたいとの意見のほか、収支全般にわたり、科目名の設定や仕分けを行うよう指定管理者に指導されたいとの意見が付されました。

区では、監査委員会からの意見を踏まえ、必要な対応を実施しました。

#### (5) 財政援助団体等監査<sup>15</sup>

令和4(2022)年度に、杉並区監査委員会において、補助金交付団体、出資団体及び指定管理者の中から計50団体を対象とした監査が行われました。

その中で、「西荻地域区民センター・西荻南集会所、勤労福祉会館」を担う指定管理者及び関係部署に対して意見が付された。指定管理者制度は、税金を原資として公の施設の管理を指定管理者に委ねている制度であることを指定管理者が十分に理解して業務に当たるよう、指定管理者の理解を深めること、また、区は実績報告や収支報告等の内容を充分理解して点検すべきこと等の意見が付されました。区では、監査委員会からの意見を踏まえ、必要な対応を実施しました。

<sup>12</sup> 行政機関が行政サービスを提供するために消費した費用のこと

<sup>13</sup> ここでいう「民営化」とは、民間事業者等が施設を設置し、かつ運営を担うこと

<sup>14</sup> 地方自治法第242条に基づき、住民からの一定の要件のもとに請求があった時に、区の執行機関(区、委員会、委員)、又は職員について、違法もしくは不当な財務会計上の行為、又は財務会計に係る違法・不当な劣る事実を監査すること

<sup>15</sup> 地方自治法第199条第7項、地方自治法施行令第140条の7に基づき、監査委員が必要と認めるとき又は区長の要求のある時に、区が財政的援助を与えているものの出納その他事務の執行で当該財政的援助に係るもの、区が資本金・基本金その他これに準じるものの4分の1以上を出資しているものの出納やその他の事務執行で当該出資に係るもの、指定管理者等が出納その他事務の執行で当該施設管理にかかるものなどの監査

(監査実施結果は、区公式ホームページを参照)

<https://www.city.suginami.tokyo.jp/kusei/kansa/1012788.html>

## 4 検証の概要

区では、令和4年度を始期とする区政経営改革推進方針を定め、これまでのコスト削減や効率化を追求した「量の改革」に加え、区民サービスの質をいかに高めていくかという「質の改革」にも配慮した区政運営を目指していくものとし、従来の「行財政改革」から「区政経営改革」への転換を図ったところである。

そうした状況の中、指定管理者制度についても、これまで以上にサービスの質の向上に向け、従事者の労働環境を把握し、改善できる点は速やかに改善する必要性が生じていたほか、指定管理者制度を導入した平成16年(2004)年度と比べ、人件費や物価の高騰など社会状況に対応した指定管理者制であるか等を確認する時期を迎えていた。

そのため、制度導入から概ね20年を迎えたことを契機に、これまでにない規模で、様々な立場の人から広く意見等を聴取しながら、杉並区の指定管理者制度の検証を行うこととしたものである。

### (1) 検証の目的

主に次の2点を目的に検証を行いました。

- ①指定管理者制度の活用に関する今後の方針の検討
- ②より良いサービスの提供に向けた検証結果の活用

### (2) 検証の対象施設

令和4(2022)年4月1日時点で、指定管理者制度導入の全37施設(図表1-7)(図表1-8)を対象に検証を実施しました。

### (3) 検証の進め方

指定管理者制度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)が得られているのか、また、運営に係る現状等を把握するため、次の調査等を実施しました(図表1-9)。これらの調査結果等を基礎資料として、有識者からの助言も踏まえ、分析を進めました。

なお、調査は、杉並区政策経営部企画課が実施し、「指定管理業務を担う従事者」「施設利用者」への調査に当たっては、指定管理者に調査用紙の配布・回収にご協力をいただきました。

#### 【有識者氏名等】

氏名	職名等
岡田 知弘	東京大学大学院 経済学研究科・経済学部教授
林 正義	京都橘大学 経済学部教授, 京都大学名誉教授

【図表1-7 検証の対象施設】

	施設名	導入年度	現在の指定管理期間	指定管理者
1	高井戸保育園	平成16(2004)	令和4年4月1日 ～令和7年3月31日	社会福祉法人東京家庭学校
2	上井草体育館	平成18(2006)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	TAC・FC東京・MELTEC共同 事業体
3	上井草運動場	平成18(2006)		
4	上井草温水プール	平成18(2006)		
5	妙正寺体育館	平成18(2006)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	コナミスポーツ・杉並建物総合 管理事業協同組合共同事業体
6	高円寺体育館	平成18(2006)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	
7	荻窪体育館	平成18(2006)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	
8	大宮前体育館	平成18(2006)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	NPO法人劇場創造ネットワーク
9	杉並芸術会館	平成18(2006)	令和3年4月1日 ～令和8年3月31日	
10	永福体育館	平成18(2006)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	杉並スポーツ・カルチャー共同 事業体
11	下高井戸運動場	平成18(2006)		
12	松ノ木運動場	平成29(2017)		
13	下高井戸区民集会所	平成29(2017)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	シダックス大新東ヒューマン サービス株式会社
14	高井戸温水プール	平成18(2006)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	
15	高井戸地域区民センター	平成24(2012)		
16	高齢者活動支援センター	平成24(2012)		
17	西荻地域区民センター	平成18(2006)	令和2年10月1日 ～令和8年3月31日	株式会社東急コミュニティー
18	勤労福祉会館	令和2(2020)		
19	西荻南区民集会所	令和3(2021)	令和3年4月1日 ～令和8年3月31日	
20	阿佐谷図書館	平成19(2007)	令和3年4月1日 ～令和7年3月31日	(株)ヴィアックス
21	成田図書館	平成19(2007)		
22	方南図書館	平成22(2010)		
23	永福図書館	平成22(2010)	令和3年4月1日 ～令和6年3月31日	シダックス大新東ヒューマンサービス株 式会社
24	宮前図書館	平成22(2010)	令和3年4月1日 ～令和7年3月31日	(共同事業体)TRC・丸善・大星 すぎなみグループ
25	高井戸図書館	平成22(2010)		
26	南荻窪図書館	令和2(2020)	令和2年4月1日 ～令和7年3月31日	
27	下井草図書館	令和2(2020)		
28	今川図書館	令和2(2020)		
29	ゆうゆう今川館	令和2(2020)		
30	大田黒公園	平成23(2011)	平成31年4月1日 ～令和6年3月31日	箱根植木株式会社
31	堀ノ内東保育園	平成26(2014)	令和4年4月1日 ～令和7年3月31日	株式会社プロケア
32	上高井戸保育園	平成29(2017)	令和4年4月1日 ～令和6年3月31日	社会福祉法人風の森
33	コミュニティふらっと永福	令和3(2021)	令和3年4月1日 ～令和6年3月31日	シダックス大新東ヒューマンサービス株 式会社
34	阿佐谷地域区民センター	令和4(2022)	令和4年4月1日 ～令和9年3月31日	オーチャー・箱根植木共同事業 体
35	阿佐谷けやき公園	令和4(2022)		
36	梅里区民集会所	令和4(2022)		
37	梅里中央公園	令和4(2022)		

【図表1-8 指定管理者制度導入施設マップ】

マップ  
施設種別ごとのマークで場所を表示

※各施設の概要は、資料編をご覧ください。

【図表1-9 調査概要】

調査等対象	対象の規模 (回答者数)	調査の主な目的
指定管理業務担当課	所管課7課 (所管課7課)	・導入前に想定していた導入効果(サービス向上、コスト削減)の確認 ・施設の運営に係る状況等の把握
指定管理者	13事業者 (13事業者)	・導入前に想定していた導入効果(サービス向上)の確認 ・施設の運営に係る状況等の把握
指定管理業務を担う従事者	836人 (299名)	・従事者が感じている業務改善点の把握 ・従事者の働きやすさの把握
無作為抽出の区民	3,000人 (786名)	・施設を利用する・しない理由の把握 ・施設の満足度の把握
施設利用者	— (1346名)	・自主事業の満足度の把握 ・施設の利用頻度の把握

## 【第2章】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所管課及び指定管理事業者を対象に、以下のとおり調査を実施しました。

#### (1) 調査の目的

指定管理者制度を導入している施設において、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】指定管理事業者 全13事業者

※ 複数の施設を対象とした指定管理協定等があるため、指定管理者制度導入施設数と指定管理事業者数が異なる。

【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変化/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/従事者の労働環境等 など計27項目

※各調査項目の詳細は巻末の資料編に記載

#### (4) 調査の実施期間

令和4年11月1日から12月27日まで

#### (5) 調査方法

対象者が調査票の各設問を回答

### 2 第2章の総括

○○○○○○

→ 施設種別ごとの調査結果を踏まえ共通して言えることを抜粋する。

ここの内容と第2章のまとめがリンクするイメージ。

### 3 調査結果

当該調査においては、指定管理施設を管理する所管課全7課及び指定管理事業者全 13 事業者から回答を得ることができました。ここでは、調査結果を「施設の種別ごと」、「共通的な事項」、「経費(コスト)面での比較」の3段階に分けてまとめています。

#### 3-1 施設の種別ごとの調査結果

##### 3-1-1 集会施設

集会施設については、指定管理者制度の導入するに当たり、主に以下のような効果を期待していた。

- ・ 利用者の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自主事業を展開し、利用者満足度の向上に繋げること
- ・ 複合施設と周辺施設を一体管理することで、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・経費の削減を図ること 等

今回の調査を通して、指定管理者はサービス向上に向け、利用者や地域・従事者の声を聞きながら、ニーズに合わせた特色ある自主事業の実施や地域と連携した活動等を行っていることが確認できた。こうした取組が利用者満足度や区のモニタリングにおける高評価につながっていると考えられる。

また、一部施設は複合施設と公園を一体管理したことにより、管理者の常駐が可能となり、集会施設利用者からの公園に対する要望に迅速に対応できるようになったこと等が確認できた。

こうしたことから、指定管理者制度の導入当初に期待していた効果が一定程度結果として表れていると言える。

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、指定管理者制度を導入している地域区民センター、コミュニティふらっと、区民集会所、勤労福祉会館。

なお、同一の指定管理者が複数の施設をグループ化し、1つの協定の中で管理・運営を行っている場合がある。そのため、集計は、以下のとおり当該グループごとにまとめて行った。

【図表 2-1 集会施設の集計グループ】

高井戸地域区民センター
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※
コミュニティふらっと永福
下高井戸区民集会所

※ 同一の指定管理協定であること及び施設規模が小さいことから、阿佐谷けやき公園・梅里中央公園は阿佐谷地域区民センター・梅里区民集会所に含めて集計しています。

##### ② 指定管理者制度を導入した理由

指定管理者制度を導入した理由として、主に以下の2点が挙げられた。

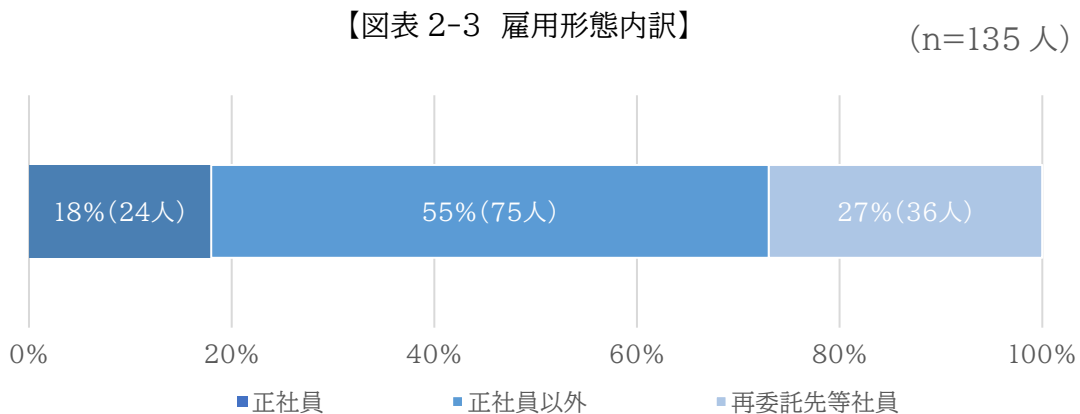
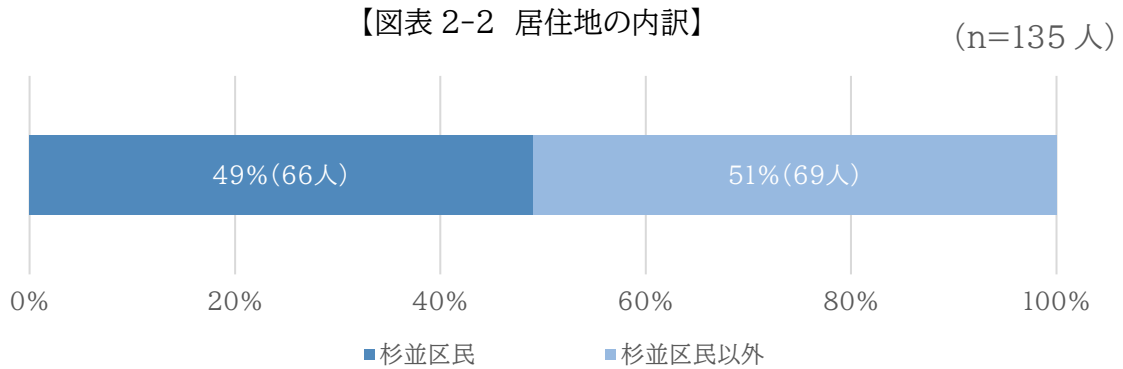
- ・ 指定管理者が指定事業のほか、魅力的な自主事業を実施することで、利用者の満足度や施設利用率の向上につなげ、コミュニティ形成の促進を図るため。
- ・ 隣接する集会所や公園と一体的に管理することで、効率化を図るため。

## (2) 従事者の状況

### ① 従事者数等(令和4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135人で、そのうちの約半数は杉並区内に居住している。(図表2-2)

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合が55%と半数以上を占めており、次いで再委託先等の職員が27%、正社員が18%となっている。(図表2-3)



### ② 専門性が必要な業務

集会施設の運營業務自体には特筆すべき専門性は求められないが、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、全施設で専門性が必要である。

また、集会機能とその他の機能が一体となっている施設が多いことから、施設の特徴に合わせて、「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。



### (3) 指定管理者が行う自主事業

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様々な自主事業を実施している(図表 2-4)。

【図表 2-4 指定管理者が独自に取り組む自主事業の例】

- ・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

### (4) サービスの質の現状

指定管理事業者が提供するサービスの質について、区の所管課及び施設利用者がどのように捉えているかを把握するため、区において実施している「モニタリング<sup>1</sup>」によるサービスの質の評価<sup>2</sup>及び指定管理事業者が独自に実施している「利用者の満足度調査」の結果について確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも 90 点以上、令和4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いずれも 90%を越えており、区の所管課、施設利用者共に、指定管理事業者が提供するサービスについて高く評価していることが確認できた(図表 2-5)。

なお、区では、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 2-5 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 <sup>※1</sup> (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	96 点	95 点	94 点	94.1%
西荻地域区民センター・西荻南区民集会所・勤労福祉会館	99 点	97 点	91 点	94.8%
阿佐谷地域区民センター・梅里集会所	93 点	—	—	90.7%
コミュニティふらっと永福	90 点	92 点	—	98.0%

※令和4年度は前期(4月～6月)のモニタリング結果

※指定管理事業者ごとに作成した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」と回答した割合を表記した。


<sup>1</sup> モニタリングの実施方法について説明

合わせて、「第1章3 (1) ③モニタリングの実施」のページを参照するよう記載。

## (5) 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 2-6 から図表 2-9)。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、令和元年度から3年度にかけて利用者数が減少している傾向にある。また、この時期と前後して指定管理者制度を導入している施設が多いことから、利用者数の推移のみをもって導入効果を分析するのは困難な状況である。

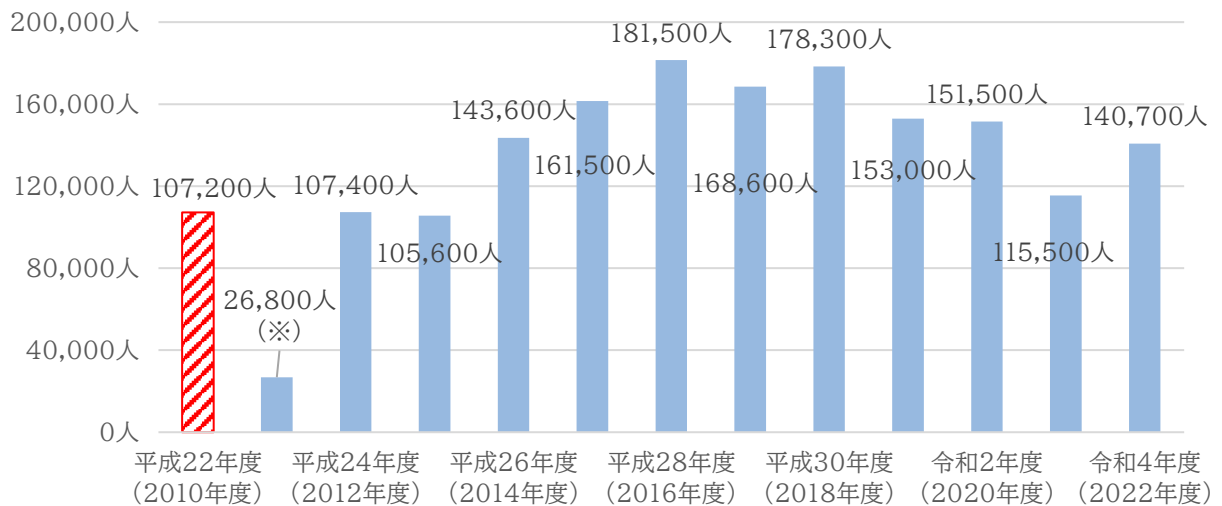
※ 利用者の定義:集会施設の有料利用者の人数

※ (図表 2-6 から図表 2-9)について、指定管理者制度導入前の利用者数は  で示している。

### ① 高井戸地域区民センター

- ・平成23年度から指定管理者制度を導入。平成 23 年度は仮設の建物での運営だったため利用者数は少ないが、それ以降、利用者数は直営時と比較して増加した状態を維持している。
- ・令和2年3月●日～5月●日までは新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、休館していた。

【図表 2-6 高井戸地域区民センターの利用者数の推移】



※平成 23(2011)年度は、仮設の建物での運営だったため、利用者が少ない。

② 西荻地域区民センター・西荻南区民集会所・勤労福祉会館

- ・ 改修工事のため、令和元年6月～令和2年10月は休館していた。令和2年11月から営業を再開したものの、令和2年度・3年度は新型コロナウイルス感染症の影響で利用者が減少している。
- ・ 指定管理者制度を導入したのは令和2年10月1日であり、その前後の利用者数については新型コロナウイルス感染症により受けた影響が大きいため、指定管理者制度導入に伴い利用者数がどのように変化したのかは、現時点では判断できない。

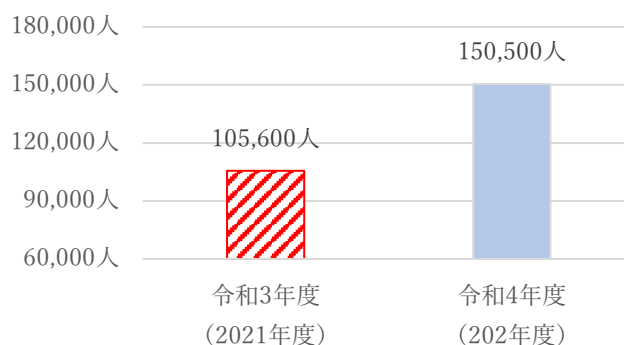
【図表 2-7 西荻地域区民センター・西荻南区民集会所・勤労福祉会館の利用者数の推移】



③ 阿佐谷地域区民センター・梅里区民集会所

- ・ 指定管理者制度導入前の令和3年度よりも導入後の令和4年度の方が利用者数は増加している。しかし、阿佐谷地域区民センターは令和4年度に移転改築し、新たな施設として運営を開始するという大きな環境の変化があったこと、また、令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響があったことなどから、導入後の利用者数が増えたことを持って導入効果があったとまでは言えない。

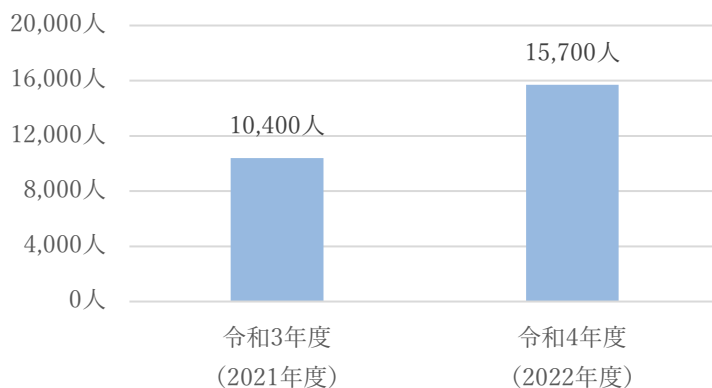
【図表 2-8 阿佐谷地域区民センター・梅里区民集会所の利用者数の推移】



#### ④ コミュニティふらっと永福

- ・ 令和3年度に開設した新施設であり、開設当初から指定管理者制度を導入していたため、導入前との比較ができない。

【図表 2-9 コミュニティふらっと永福の利用者数の推移】



#### (6) サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向け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について、それぞれ確認した。

##### ① 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」に分けて確認をした。

いずれの施設も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

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、接客・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分かった(図表 2-10)。

【図表 2-10 人材育成に関する具体的な取組事例】

- ・ 一般的な接客研修に加え、多様な利用者に対応ができるよう、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を見直し
- ・ 年に1~2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、従事者一人一人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、従事者の年齢構成から必要な配慮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(図表 2-11)。

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、図表 2-12 に示す。

【図表 2-11 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。
- ・年齢構成では「子育て世代から親の介護世代」のボリュームが大きく、家庭との両立には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(長期間の契約?要確認)への転換の案内を行っている。

【図表 2-12 指定管理者が把握する、従事者の状況】

#### 〔指定管理者が把握する、従事者が望む働き方〕

- ・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」「正規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、従事者の声を吸い上げる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(図表 2-13)。

【図表 2-13 従事者の声を生かす取組の具体例】

- ・「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・地元企業に対して地域の方がどんなことを望んでいるかヒアリングを行うなどの取組が見られた(図表 2-14)。

【図表 2-14 地域や利用者の声を運営に生かす取組の具体例】

- ・商店街 PR 依頼を受けてパンフレットを共用部に設置、町会の防犯活動に協力予定
- ・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
- ・利用者の意見を踏まえ、以下のような運用変更を実施
  - ▶ 「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

## オ. その他の取組

指定管理者は、複数の施設を一体的に管理したり、特殊な機能を有する施設を管理する中で、人員配置等の工夫によって、より良い区民サービスを提供するための取組を行っていることがわかった(図表 2-15)。

【図表 2-15 施設の一体的管理等による区民サービス向上の取組例】

- ・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。
- ・**専門的な知識を持つ職員等**により、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。
- ・複数の機能を有する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。

## ② 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による住環境の向上、自主事業への講師等に施設利用者等の地域に特化した方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。

【図表 2-16 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

## ③ 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、複数の指定管理事業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、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（図表 2-17）。

【図表 2-17 好事例等を共有す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

指定管理者制度導入施設を適切に管理監督するとともに、指定管理者が変更となる場合などにも継続して良質な区民サービスを提供するためには、区職員が施設の運営手法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（図表 2-18）。

【図表 2-18 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。

(7) 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

① 指定管理者制度による管理・運営における課題

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事業者それぞれ聞き取ったところ、区所管課は施設運営に当たっての意思決定に時間がかかることや、区と指定管理者の役割分担などに課題を感じていることが分かった。一方、指定管理事業者からは、区の定めるルールにより運営方法に制約があること、区が運営していた頃とのサービス内容の違いによる課題や行政使用に対する課題意識などがあつた(図表 2-19)。

【図表 2-19 制度導入による課題】

<p>〔区所管課が感じる課題〕</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・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)</li><li>・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。</li><li>・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)</li><li>・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。</li></ul>
<p>〔指定管理事業者が感じる課題〕</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・外的要因(感染症感染拡大による休場等の利用制限等)による減収時の、補填金対応など、交渉が必要となる。</li><li>・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。</li><li>・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ふ。</li><li>・区が運営していた時期にコミュニティ形成の手段の1つとして行っていた自主グループの支援について(無料ロッカーの提供等)、団体数の減少や、他の利用者との公平性の観点から指定管理制度導入を機に廃止したが、従前の利用者から理解を得ることに時間がかかった。</li><li>・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。</li></ul>

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

図表 2-19 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〕

- ・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。

〔指定管理者の取組〕

- ・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。



## ② 社会環境の変化により生じた課題

区所管課・指定管理事業者ともに、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、指定管理事業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(図表 2-20)。

【図表 2-20 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。
- ・利用料金収入は、新型コロナウイルス感染症の感染状況や料金の変動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うえで、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。

### 〔指定管理事業者が感じる課題〕

- ・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。
- ・多くの自治体でデジタル化が進み、業務の効率化や利便性の向上が図られているが、杉並区内の公共施設では導入が見送られている。デジタル化の推進を図ることが重要である。
- ・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

図表 2-20 に示した課題について、区や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む。
- ・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。

(8) 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(図表 2-21)(図表 2-22)。

【図表 2-21 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。

【図表 2-22 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。
- ・ランニングコストは、人件費(退職手当含む)の増加が懸念される。
- ・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。

### 3-1-2 スポーツ施設

スポーツ施設については、指定管理者制度の導入するに当たり、主に以下のような効果を期待していた。

- ・地域を面としたスケールメリットにより、民間事業者のノウハウを生かした多様なスポーツプログラムを展開することで、区民等のスポーツ・運動に対する満足度を高めることができる。
- ・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自主事業の展開や施設設備面の工夫を図り利用満足度向上に繋げること。

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、指定管理者制度を導入している上井草体育館、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、松ノ木運動場、永福体育館、下高井戸運動場、高井戸温水プール。

なお、同一の指定管理者が複数の施設をグループ化し、1つの協定の中で管理・運営を行っている場合がある。そのため、集計は、以下のとおり当該グループごとにまとめて行った。

##### ②指定管理者制度を導入した理由

指定管理者制度を導入した理由として、以下の2点の理由が挙げられた。

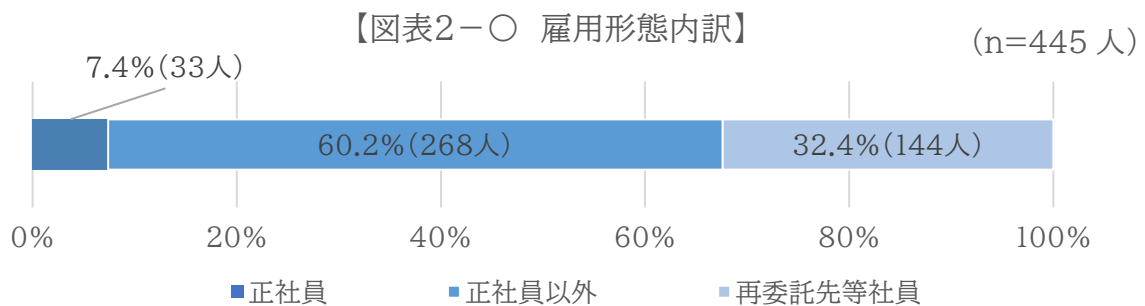
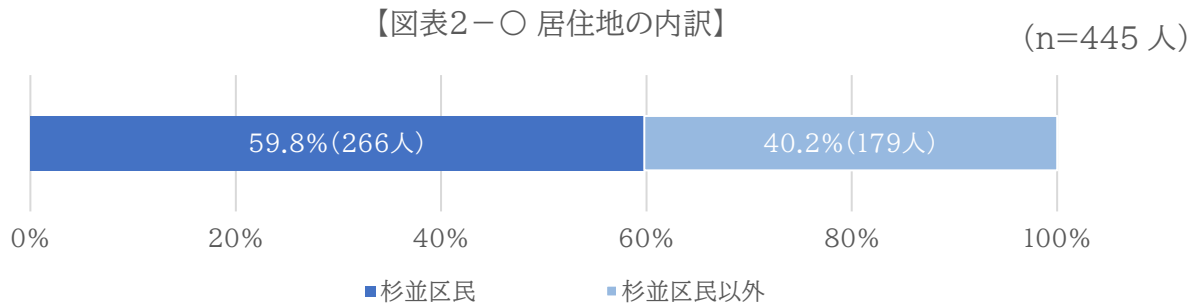
- ・複数の施設を一つのグループとして一つの指定管理者に委ねることにより、複数の施設を含む地域を面として捉えたサービスの提供とスケールメリット(人材を複数の施設で活用することで人員体制が弾力化し、人件費の削減やサービスの均質・高品質化につながる、消耗品等の一括購入やチラシ等広報周知の一本化により経費が削減できる)を生かした効率的な運営を図っていくため。
- ・地方自治法の改正により、指定管理制度が創設されたことを受け、民間活力の導入による住民サービスの向上と経費の節減のため。

## (2) 従事者の状況

### ① 従事者数等(令和4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445人で、そのうちの約6割は杉並区内に居住している。(図表 - )

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職員が約32%、正社員が約7%となっている。(図表 - )



### ② 専門性が必要な業務

スポーツ施設の特性として、利用者が安全安心に利用できるために、健康運動指導士や普通救急救命士、プール衛生管理者、プール監視員等を配置している。

また、スポーツ施設に特化した施設管理・運営を行うために、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。全般的な建物管理の面では、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を必要としている。

### (3) 指定管理者が行う自主事業

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(図表 2-4)。

【図表 2-4 指定管理者が独自に取り組む自主事業の例】

- ・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。

#### (4) サービスの質の現状

指定管理事業者が提供するサービスの質について、区の所管課及び施設利用者がどのように捉えているかを把握するため、区において実施している「モニタリング<sup>2</sup>によるサービスの質の評価」及び指定管理事業者が独自に実施している「利用者の満足度調査」の結果について確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも 90 点以上、令和4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いずれも 80%を越えており、区の所管課、施設利用者共に、指定管理事業者が提供するサービスについて高く評価していることが確認できた(図表 2-5)。

なお、区では、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 2-5 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 <sup>※1</sup> (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
上井草体育館	112点	115点	115点	80.2%
上井草運動場	112点	115点	115点	80.2%
上井草温水プール	112点	115点	115点	88.2%
妙正寺体育館	112点	115点	115点	90.8%
高円寺体育館	108点	106点	98点	82.1%
荻窪体育館	108点	106点	98点	84.5%
大宮前体育館	108点	119点	109点	87.7%
松ノ木運動場	100点	106点	98点	80.2%
永福体育館	100点	109点	108点	91.9%
下高井戸運動場	100点	101点	102点	90.7%
高井戸温水プール	96点	95点	94点	94.0%

※令和4年度は前期(4月～6月)のモニタリング結果

※指定管理事業者ごとに作成した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」と回答した割合を表記した。

<sup>2</sup> ○○ページの「第1章3(1)③モニタリングの実施」を参照


(5) 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 - から図表 - )。大半のスポーツ施設が、平成 18 年度から指定管理者制度を導入し、それ以降は利用者は概ね増加してきている。令和2年度から4年度にかけては、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、休館や利用制限したことから利用者数が減少している傾向にある。

新型コロナウイルス感染症の発現以前の利用者の推移から分析すると、指定管理者制度の導入効果は有効であったと考えられる。

また、今後については利用制限が解除された後の利用者推移を注視していく必要がある。

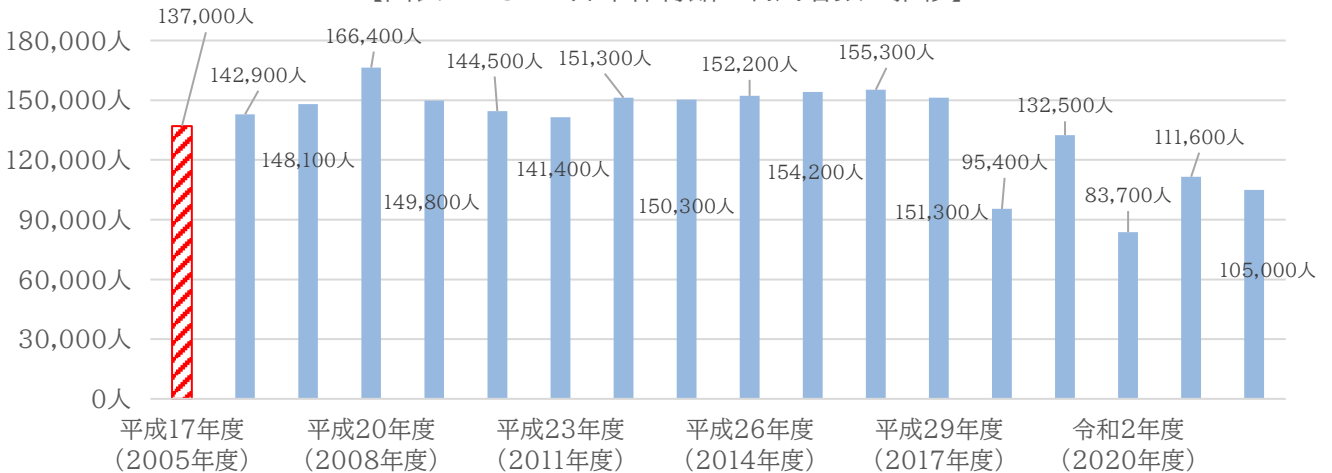
※ 利用者の定義:集会施設の有料利用者の人数

※ (図表 2-○から図表 2-○)について、指定管理者制度導入前の利用者数は  で示している。

① 上井草体育館

- ・ 平成 18 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、利用者数は直営時と比較して増加した状態を維持している。平成 30 年度は、上井草スポーツセンター全体の大規模改修のため 4 か月半程休場した影響により、利用者数は減少した。
- ・ 令和2年度～4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

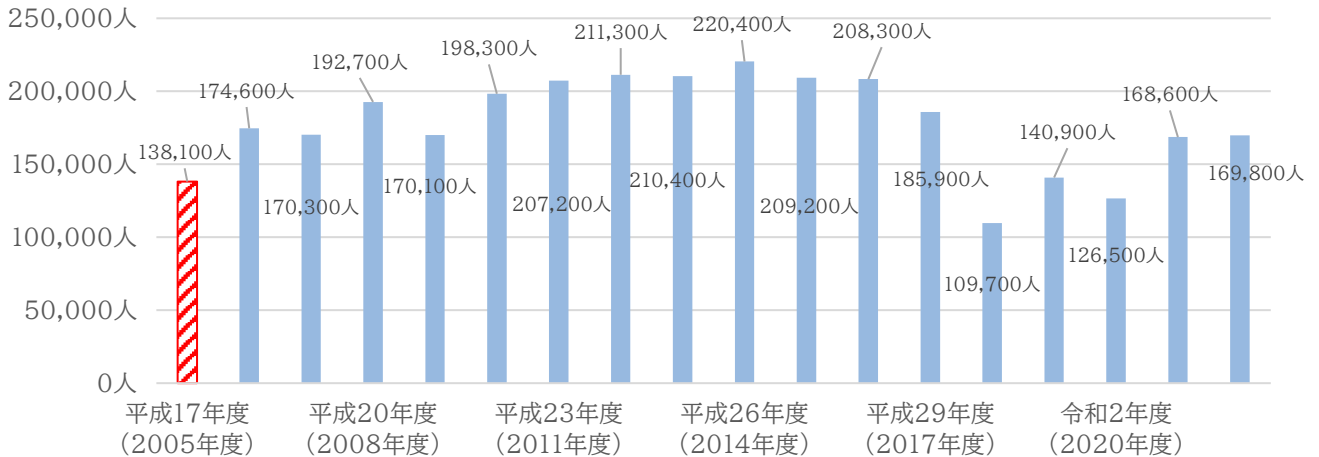
【図表2-○ 上井草体育館の利用者数の推移】



## ② 上井草運動場

- ・平成 18 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、利用者数は直営時と比較して大きく増加した状態を維持している。平成 30 年度は、上井草スポーツセンター全体の大規模改修のため 4 か月半程休場した影響により、利用者数は減少した。
- ・令和元年度は、●●の影響により、引き続き利用者数の減少があった。
- ・令和2年度～4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

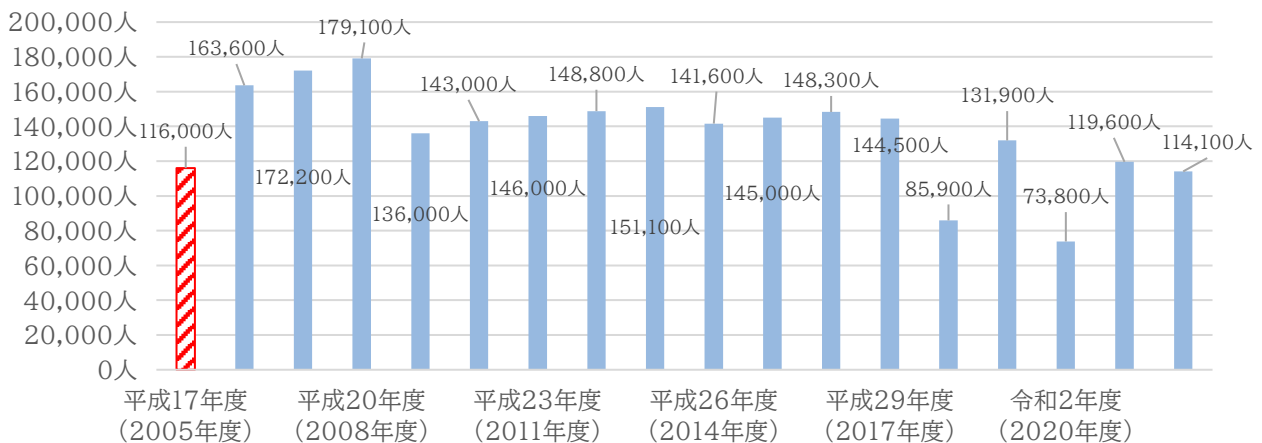
【図表2-〇 上井草運動場の利用者数の推移】



## ③ 上井草温水プール

- ・平成 18 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、利用者数は直営時と比較して増加した状態を維持している。平成 30 年度は、上井草スポーツセンター全体の大規模改修のため 4 か月半程休場した影響により、利用者数は減少した。
- ・令和2年度～4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

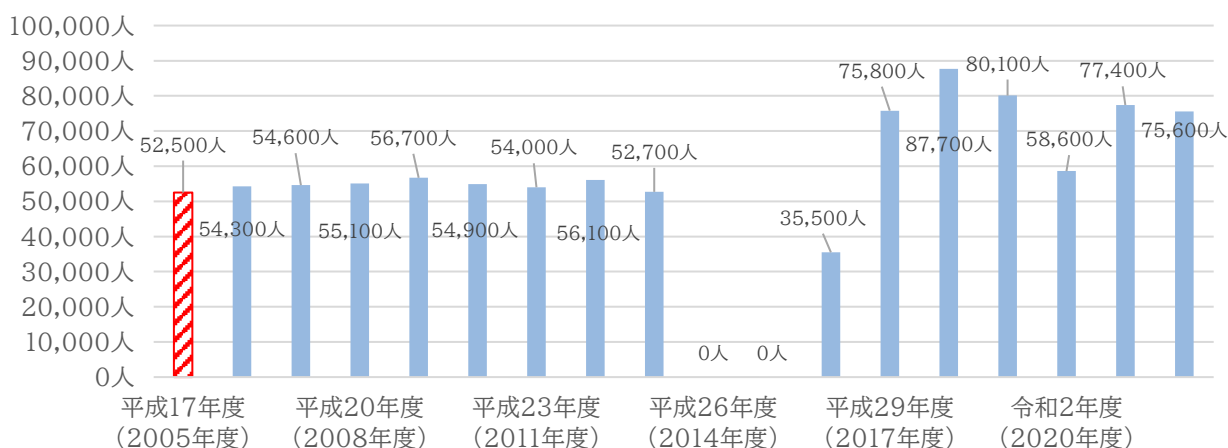
【図表2-〇 上井草温水プールの利用者数の推移】



#### ④ 妙正寺体育館

- ・平成 18 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、利用者数は直営時と比較して微増の状態を維持している。平成 26 年度及び 27 年度は、大規模改修による休館。28 年度 10 月からリニューアルオープンした。改修後は利用者数は増加傾向にある。
- ・令和2年度～4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

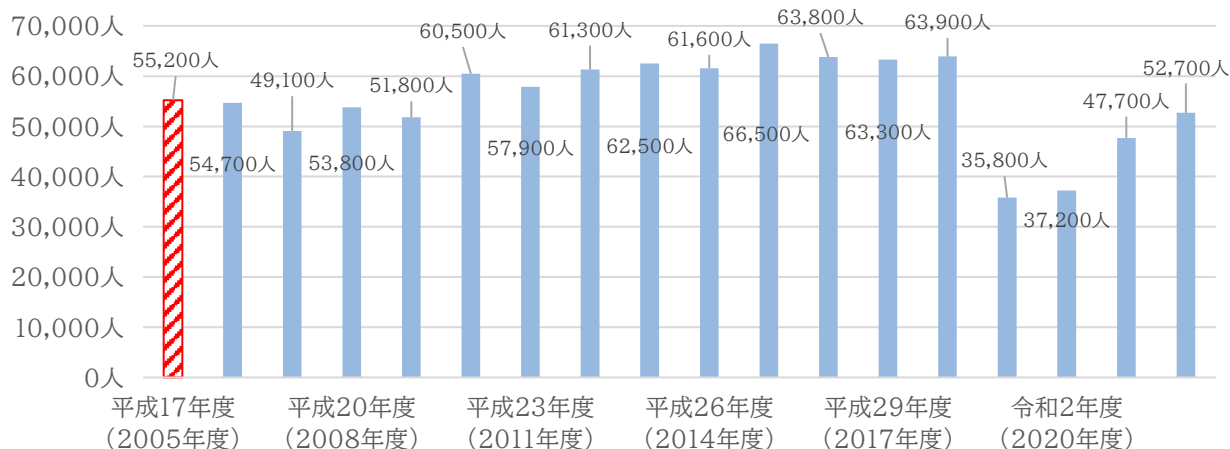
【図表2－○ 妙正寺体育館の利用者数の推移】



#### ⑤ 高円寺体育館

- ・平成 18 年度から指定管理者制度を導入。導入直後は利用者数の減少があったが、平成 22 年度以降は、利用者数は直営時と比較して増加した状態を維持している。
- ・令和2年度～4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

【図表2－○ 高円寺体育館の利用者数の推移】

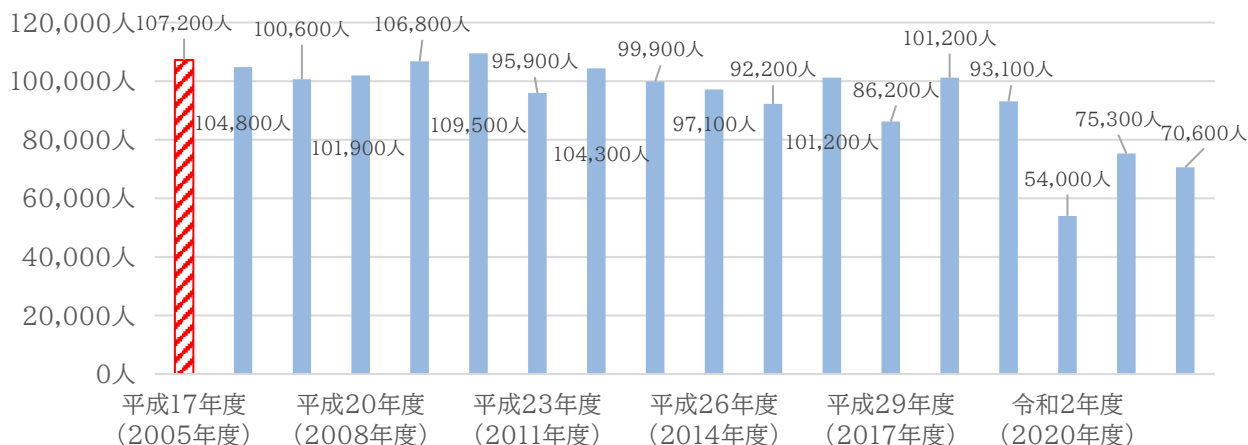




### ⑥ 萩窪体育館

- ・平成 18 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、●●の影響による、利用者数は減少した状態が維持されている。
- ・令和2年度～4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

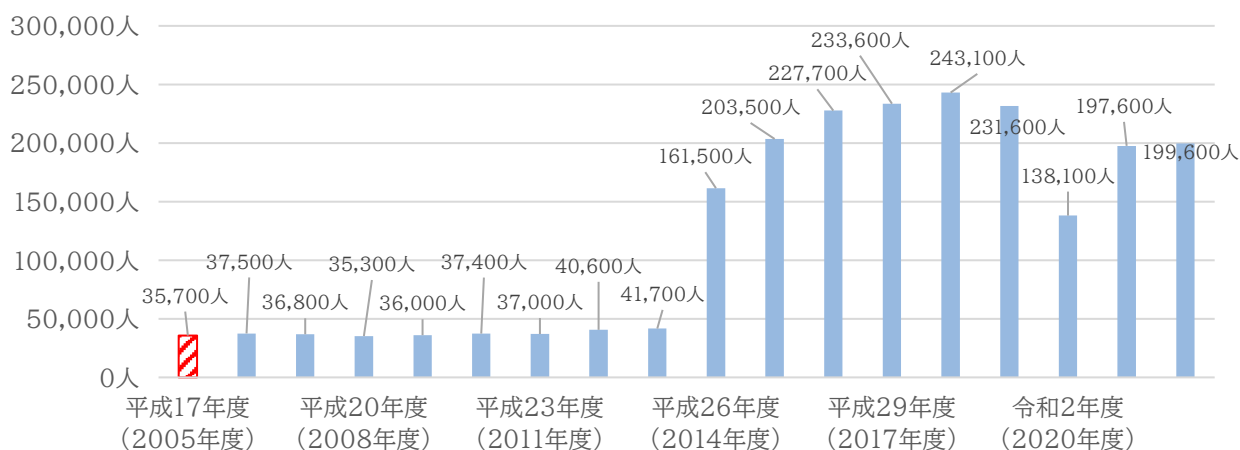
【図表2-〇 萩窪体育館の利用者数の推移】



### ⑦ 大宮前体育館

- ・平成 18 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、利用者数は直営時と比較して微増の状態を維持していた。
- ・平成 26 年度に移転改築し、その後は利用者は増加傾向を維持してきた。
- ・令和2年度～4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

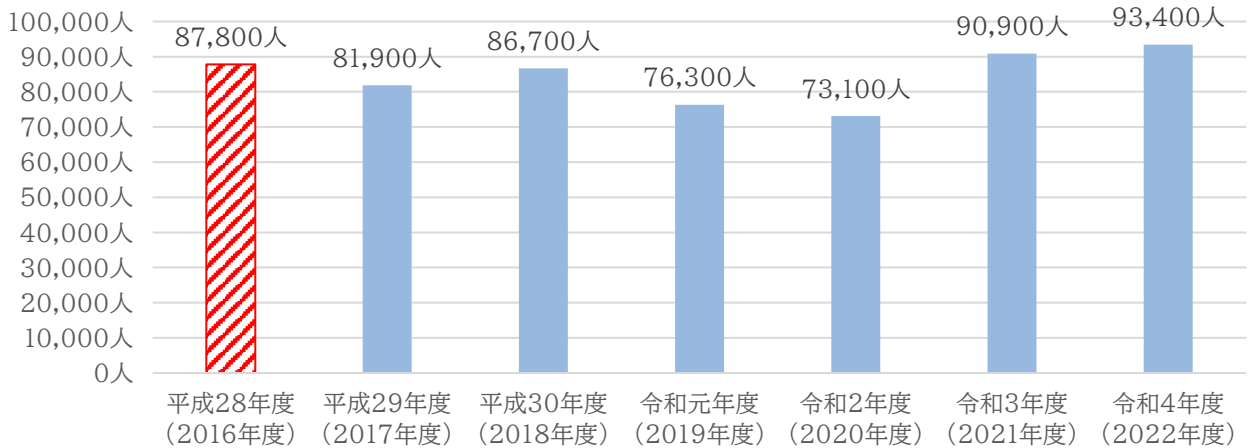
【図表2-〇 大宮前体育館の利用者数の推移】



⑧ 松ノ木運動場

- ・平成 29 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、●●の影響等から利用者は、年度により減少した時期もあった。
- ・令和3年度、4年度は利用者が増加した状態を維持してきている。

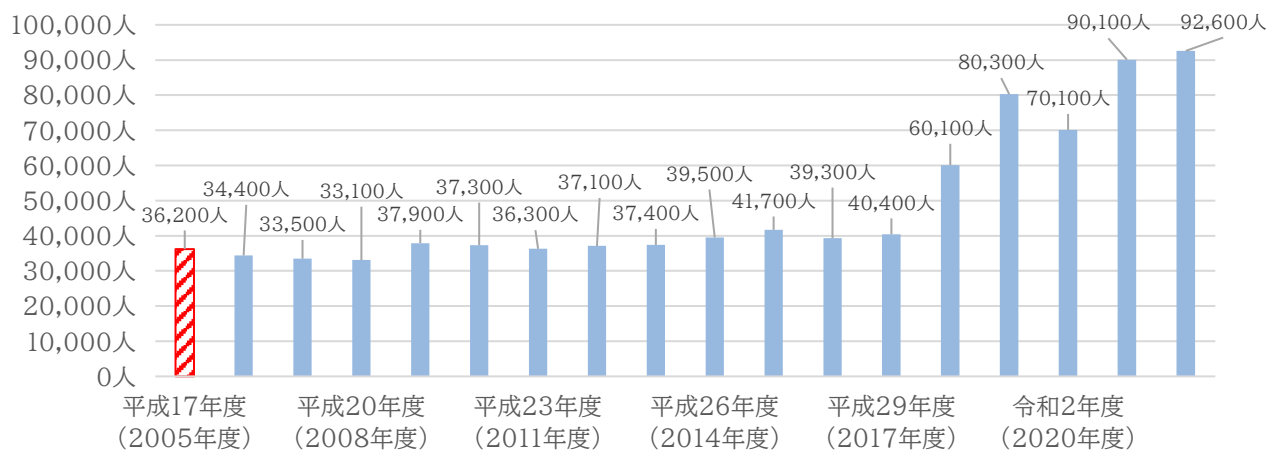
【図表2－〇 松ノ木運動場の利用者数の推移】



⑨ 永福体育館

- ・平成 18 年度から指定管理者制度を導入。導入直後は利用者が減少していたが、平成 21 年度からは利用者が増加した状態を維持していた。
- ・平成 30 年度に移転改築して以降は、利用者が増加した状態となっている。
- ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。

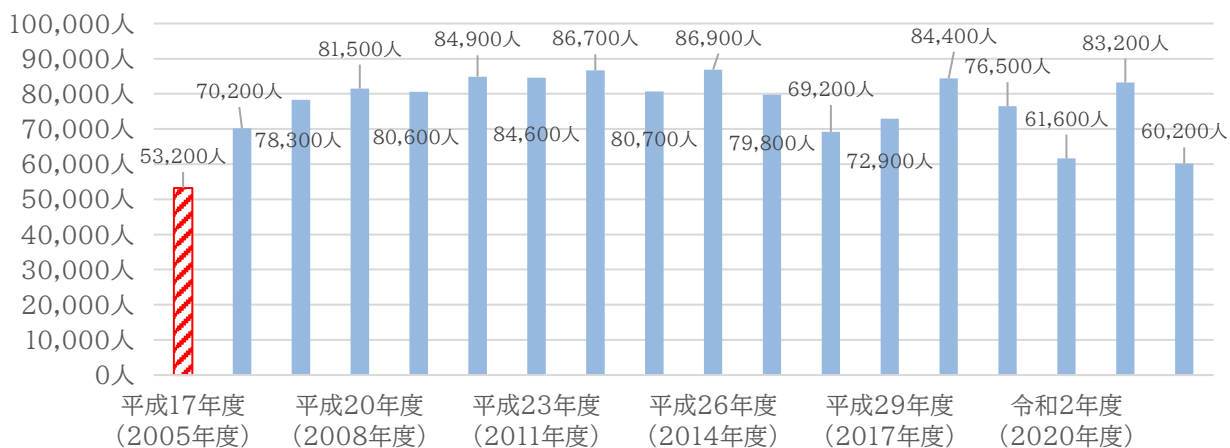
【図表2－〇 永福体育館の利用者数の推移】



⑩ 下高井戸運動場

- ・ 平成 18 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、利用者数は直営時と比較して大きく増加した状態を維持している。
- ・ 令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための休館または利用制限の影響により利用者数は減少していた。
- ・ 令和4年度は、照明設備及び防球ネット工事のため、4 か月休場したため利用者数は減少した。

【図表2－〇 下高井戸運動場の利用者数の推移】



(6) サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向け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について、それぞれ確認した。

① 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」に分けて確認をした。

いずれの施設も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

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に対する研修や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、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も行うなど、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分かった(図表 2-10)。

【図表 2-10 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回の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、従事者一人一人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や職場風土を作るなど、様々な取組を行っていることが確認できた(図表 2-11)。

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、図表 2-12 に示す。

【図表 2-11 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。

【図表 2-12 指定管理者が把握する、従事者の状況】

〔指定管理者が把握する、従事者が望む働き方〕

- ・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。
- ・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、ワークバランスを保ちたいとの意見が多い。

#### ウ. 従事者の声を生かす取組

いずれの施設においても、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、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も分かった(図表 2-13)。

【図表 2-13 従事者の声を生かす取組の具体例】

- ・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

スポーツ施設として、ホームページ等からのお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、地域団体等との定期的な懇親会や地域活動の中においても、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活かせるような取組を行っていることがわかった(図表 2-14)。

【図表 2-14 地域や利用者の声を運営に生かす取組の具体例】

- ・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

#### オ. その他の取組

指定管理者は、複数の施設を一体的に管理したり、特殊な機能を有する施設を管理する中で、自らの業務改善や工夫により、より良い区民サービスを提供するための取組を行っていることがわかった(図表 2-15)。

【図表 2-15 施設の一体的管理等による区民サービス向上の取組例】

- ・スポーツ教室等のオンライン申込運用による利便性向上
- ・多種目・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
- ・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
- ・他体育館と連動した合同イベントの実施

#### ② 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。

【図表 2-16 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、福士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 およ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
- ・合同部活動の実施

#### ③ 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、複数の指定管理事業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、公益財団法人スポーツ振興財団と指定管理者との連絡会を年2回開催し、情報共有を行っている。(図表 2-17)。

【図表 2-17 好事例等を共有す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

指定管理者制度導入施設を適切に管理監督するとともに、指定管理者が変更となる場合などにも継続して良質な区民サービスを提供するためには、区職員が施設の運営手法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、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(図表 2-18)。

【図表 2-18 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。

## (7) 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

### ① 指定管理者制度による管理・運営における課題

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事業者それぞれ聞き取ったところ、区所管課は施設運営に当たっての意思決定に時間がかかることや、指定管理者への説明に明確な方針や基準がないことに課題を感じていることが分かった。一方、指定管理事業者からは、外的要因による減収時の運営や、有期契約によるための事業者変更時の区や地域との連携体制の再構築に課題意識などがあつた(図表 2-19)。

【図表 2-19 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、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)
- ・コロナ禍における自主事業の収入減等の際し、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。

#### 〔指定管理事業者が感じる課題〕

- ・外的要因(感染症感染拡大による休場等の利用制限等)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

図表 2-19 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〕

- ・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。

〔指定管理者取組〕

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

② 社会環境の変化により生じた課題

区所管課では、指定管理期間の期間設定に課題を感じていることが挙げられたほか、区所管課・指定管理事業者ともに、デジタル化に関する課題意識が高いことが分かった(図表 2-20)。

【図表 2-20 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)
- ・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

〔指定管理事業者が感じる課題〕

- ・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

図表 2-20 に示した課題について、区や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や、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きたい。

(8) 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(図表 2-21)(図表 2-22)。

【図表 2-21 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。

【図表 2-22 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。  
・ランニングコストは、人件費(退職手当含む)の増加が懸念される。  
・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。

(9) スポーツ施設のまとめ

スポーツ施設は同一の指定管理者が複数の施設をグループ化し、1つの協定の中で管理・運営を行っているが、各指定管理者がスポーツ施設の特性を理解し、利用者が安全安心に利用できるようにするため、専門性のある資格を保有するものや技術者を配備していることがわかった。また、利用者の利便性に配慮し、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として行っている。

また、ホームページやメール、ご意見箱の設置だけでなく、地域団体等との懇親会や地域活動において、地域住民からの要望・意見を伺う機会を確保し、自らのサービス向上に活かす取組を継続的に行っていることも確認できた。

加えて、指定管理者は地域住民等と連携を取りながら、地域活動に参加したり、合同イベントを実施し、地域に根差した活動も実施していることもわかった。

### 3-1-2 図書館

指定管理者制度の導入するに当たり、主に以下のような効果を期待していた。

- ・ 司書を中心とした運営により、専門的な知識や技術を活かした質の高いレファレンス<sup>3</sup>等を実施すること。
- ・ 指定管理者の図書館運営のノウハウを活かした創意工夫である展示、講演会、お話し会、イベント等を行うこと。等

この項の概要を追記予定。

#### (1) 基本情報

##### ① 調査対象施設

調査対象施設は、区内図書館 13 館のうち、指定管理者制度を導入している 9 か所の図書館(図表2-〇)。

なお、同一の指定管理者が複数の施設をグループ化し、一つの協定の中で管理・運営を行っている場合がある。そのため、集計は、以下のグループごとにまとめて行っている。

【図表2-〇 集会施設の集計グループ】

阿佐谷図書館/成田図書館/方南図書館
永福図書館
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 指定管理者制度を導入した理由

指定管理者制度を導入した理由として、主に以下の2点が挙げられた。

- ・ 司書を安定的に配置するとともに、民間事業者の図書館運営のノウハウを活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ため。
- ・ 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。

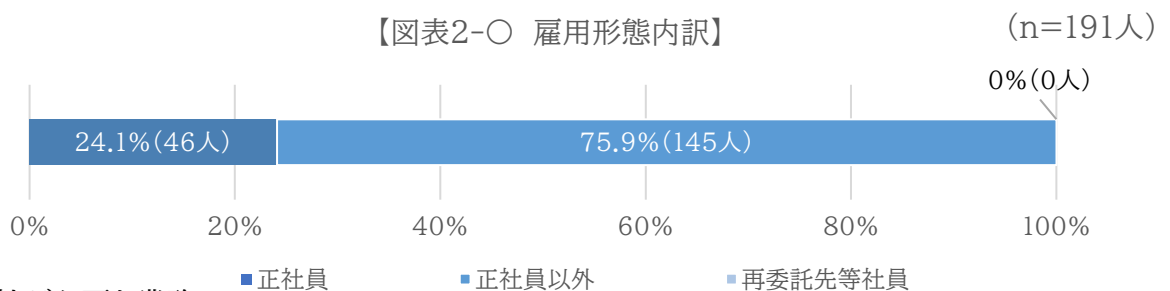
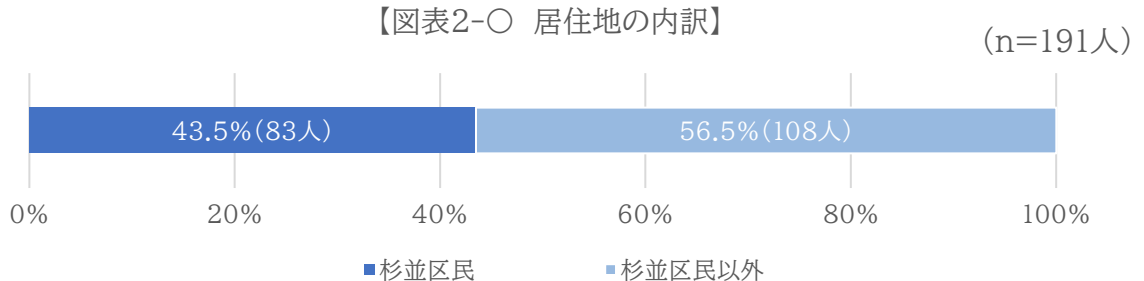
<sup>3</sup> 利用者の問い合わせに応じ、図書の照会や検索をする業務

## (2) 従事者の状況

### ① 従事者数等(令和4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、そのうちの83人約43.5%が杉並区内に居住している(図表2-2)。

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合115人と約6割を占めている(図表2-3)。



### ② 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。

### (3) 指定管理者が行う自主事業

司書等が持つ専門性を活かした取組により、地域との連携や利用促進の事業、特に児童やYAなど若い世代の読書活動の促進につながる自主事業に力を入れている。また、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(図表2-4)。

【図表2-4 指定管理者が独自に取り組む自主事業の例】

- ・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<sup>4</sup>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

<sup>4</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。

(4) サービスの質の現状

指定管理事業者が提供するサービスの質について、区の所管課及び施設利用者がどのように捉えているかを把握するため、区において実施している「モニタリング<sup>5</sup>によるサービスの質の評価」及び指定管理事業者が独自に実施している「利用者の満足度調査」の結果について確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも 90 点以上、令和4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いずれも 95%を越えており、区の所管課、施設利用者共に、指定管理事業者が提供するサービスについて高く評価していることが確認できた(図表 2-5)。

なお、区では、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 2-5 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 <sup>※1</sup> (2022年度)	R3年度 (2021年度)	R2年度 (2020年度)	
阿佐谷図書館	99点	99点	90点	98.1%
成田図書館	103点	99点	90点	98.8%
方南図書館	96点	99点	98点	99.6%
永福図書館	90点	92点	98点	98%
宮前図書館	98点	99点	95.5点	98.6%
高井戸図書館	103点	99点	95.5点	96.9%
南荻窪図書館	98点	91点	97点	97.7%
下井草図書	98点	91点	97点	98.3%
今川図書館	98点	91点	97点	99.2%


※令和4年度は前期(4月～6月)のモニタリング結果

※指定管理事業者ごとに作成した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」と回答した割合を表記した。

(5) 利用者数の推移 ← データが揃い次第「貸出冊数」に変更

各施設における利用者数の推移は、以下のとおり(図表 2-6 から図表 2-15)。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、令和元年度から3年度にかけて利用者数が減少している傾向にある。また、この時期と前後して指定管理者制度を導入している施設が多いことから、利用者数の推移のみをもって導入効果を分析するのは困難な状況である。

※ 利用者の定義:図書館に来所した人数

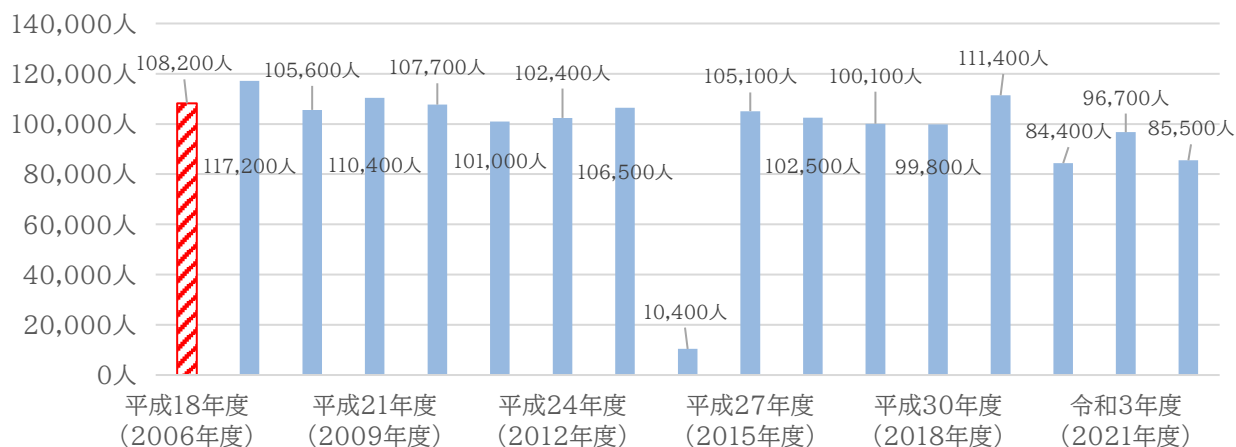
※指定管理者制度導入前の利用者数は  で示している。

<sup>5</sup> ○○ページの「第1章3(1)③モニタリングの実施」を参照

### ① 阿佐谷図書館

- ・平成23年度から指定管理者制度を導入。平成 23 年度は仮設の建物での運営だったため利用者数は少ないが、それ以降、利用者数は直営時と比較して増加した状態を維持している。
- ・令和2年3月●日～5月●日までは新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、休館していた。

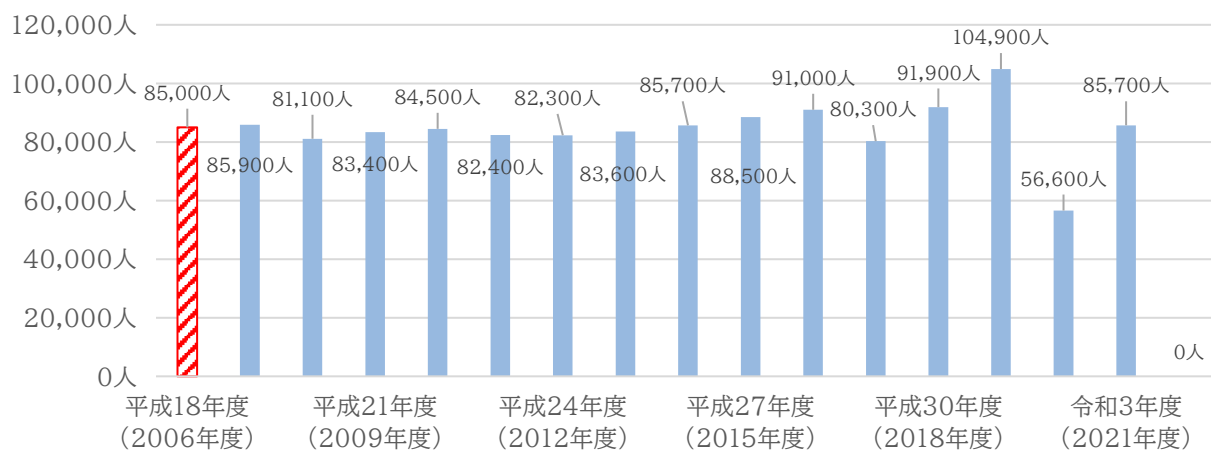
【図表2-〇 阿佐谷図書館の利用者数の推移】



### ② 成田図書館

- ・指定管理者制度を導入したのは令和2年 10 月1日であり、その前後の利用者数については新型コロナウイルス感染症により受けた影響が大きいため、指定管理者制度導入に伴い利用者数がどのように変化したのかは、現時点では判断できない。

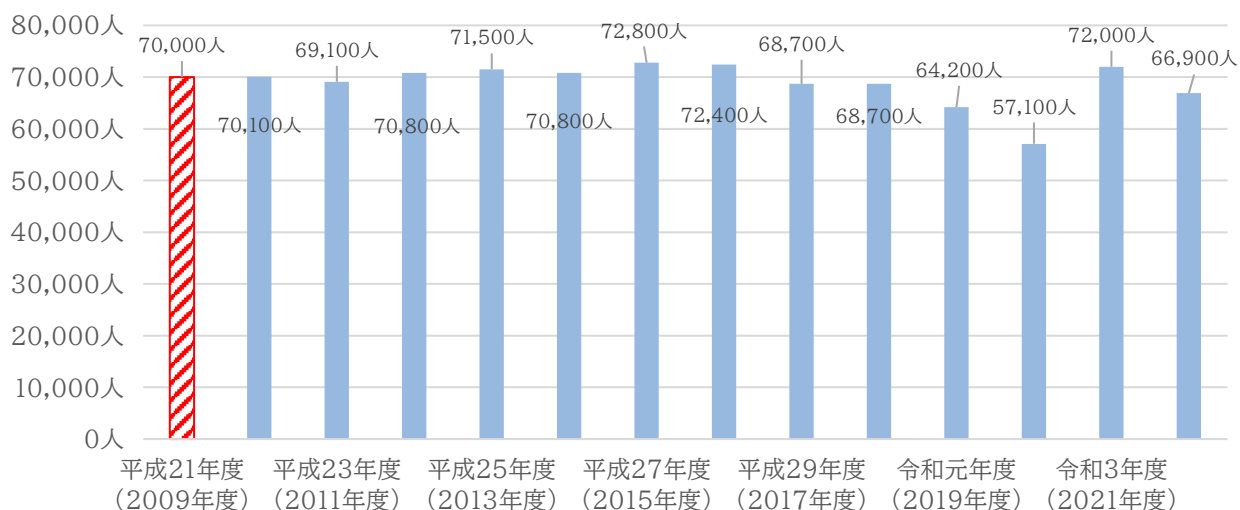
【図表2-〇 成田図書館の利用者数の推移】



### ③ 方南図書館

- ・ 指定管理者制度導入前の令和3年度よりも導入後の令和4年度の方が利用者数は増加している。しかし、阿佐谷地域区民センターは令和4年度に移転改築し、新たな施設として運営を開始するという大きな環境の変化があったこと、また、令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響があったことなどから、導入後の利用者数が増えたことを持って導入効果があったとまでは言えない。

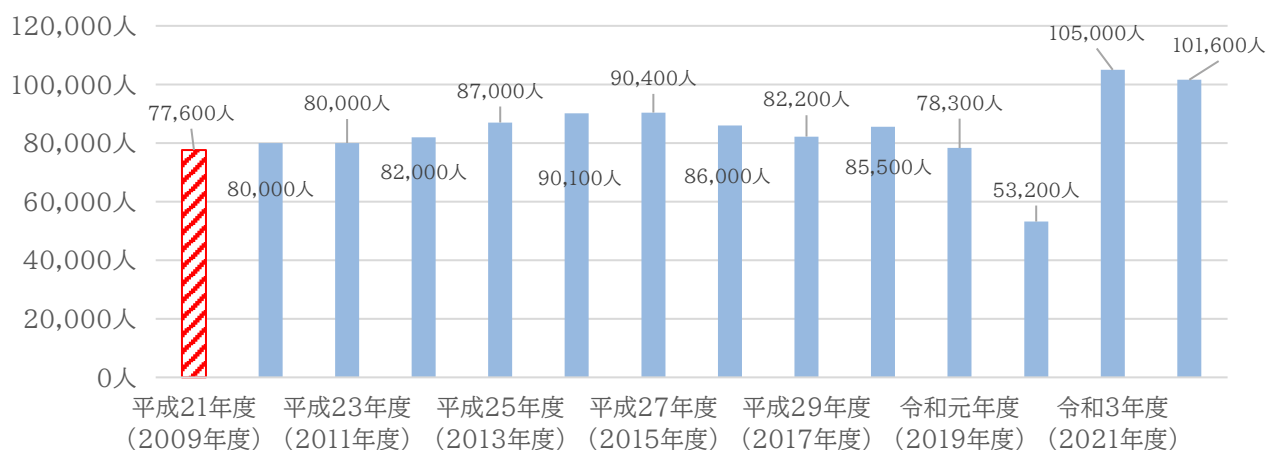
【図表 2-9 方南図書館の利用者数の推移】



### ④ 永福図書館

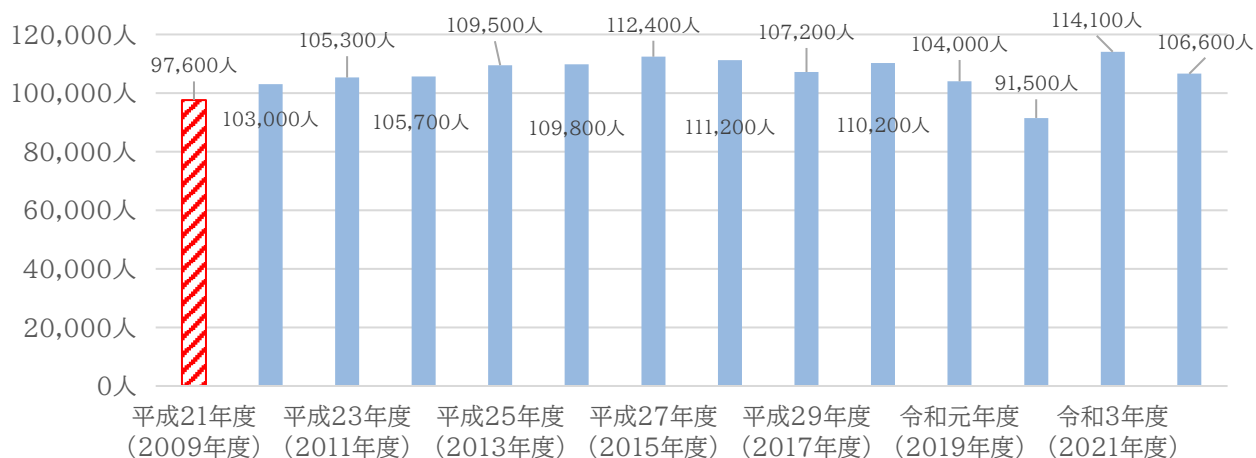
- ・ 令和3年度に開設した新施設であり、開設当初から指定管理者制度を導入していたため、導入前との比較ができない。

【図表2-〇 永福図書館の利用者数の推移】



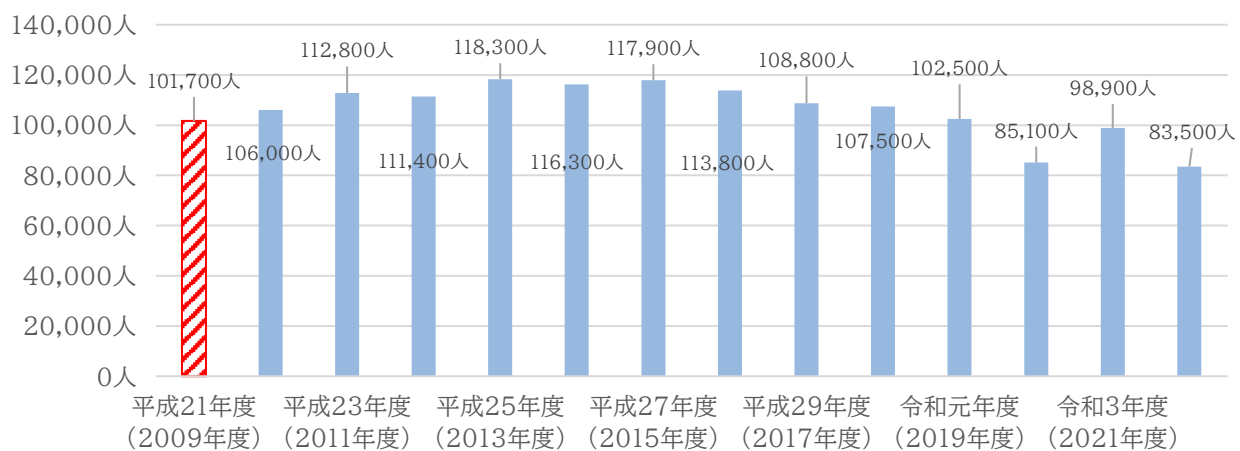
⑤ 宮前図書館

【図表2-〇 宮前図書館の利用者数の推移】



⑥ 高井戸図書館

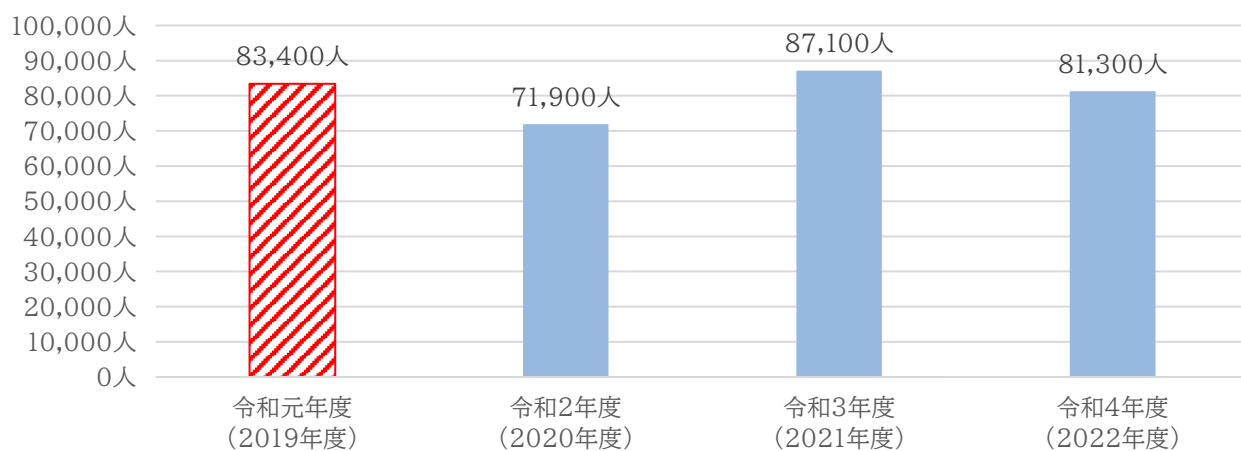
【図表2-〇 高井戸図書館の利用者数の推移】





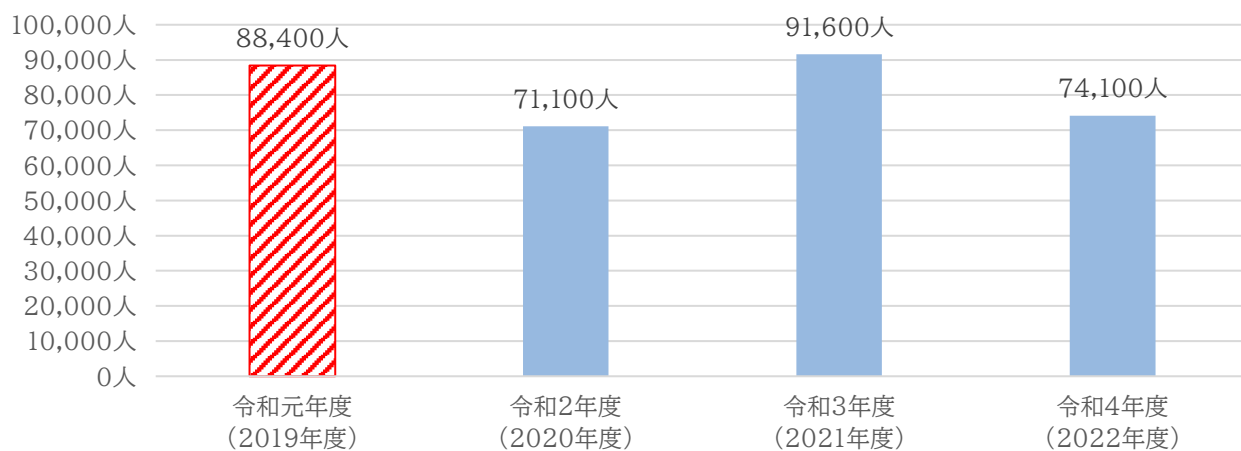
⑦ 南荻窪図書館

【図表2-〇 南荻窪図書館の利用者数の推移】



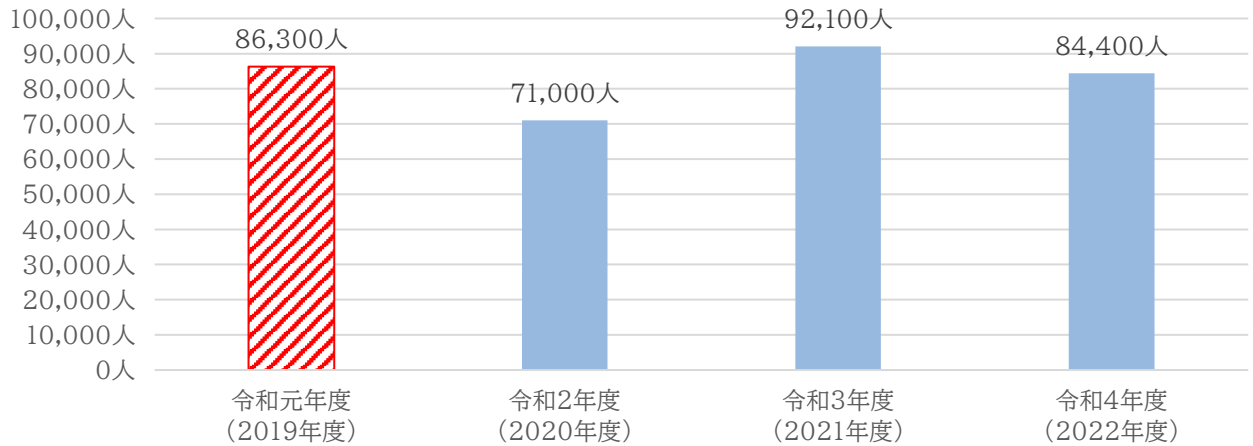
⑧ 下井草図書館

【図表2-〇 下井草図書館の利用者数の推移】



⑨ 今川図書館

【図表2-〇 今川図書館の利用者数の推移】



(6) サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向け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について、それぞれ確認した。

① 指定管理者が行っている取組

総括の文章を追記予定

ア. 人材育成の取組

図書館業務全般に対し、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、各指定管理者において、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(図表2-16)。

【図表 2-16 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>6</sup>に全従事者を対象として館としての課題や教科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」を実施

<sup>6</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。

#### 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、多様な働き方に対応し、ライフワークバランスを保ちながら、多様な働き方に対応するため、それぞれの従事者の状況にあったシフトを作成できるよう、取り組んでいることが確認できた(図表 2-17)。

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、図表 2-18に示す。

【図表 2-17 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。
- ・従事者それぞれの働き方に合わせられるよう、時間単位の有給休暇制度を導入
- ・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。

【図表 2-18 指定管理者が把握する、従事者の状況】

- 〔指定管理者が把握する、従事者が望む働き方〕
- ・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き、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、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

従事者への個別面談やアンケートにより、従事者の声を吸い上げ、改善につなげる仕組みを設けていることが確認できた(図表2-19)。

【図表 2-19 従事者の声を生かす取組の具体例】

- ・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、従事者の企画を活かしている。
- ・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、ニーズに応える対応が行えるよう、意見の投函箱やアンケートを実施している。また、地域住民等との連携により、得た情報を図書館運営に活かすなど、様々な取組をしえていることが確認できた。(図表2-14)。

【図表 2-14 地域や利用者の声を運営に生かす取組の具体例】

- ・「わたしの声」の投函箱を設置して利用者の意見を確認
- ・地域住民参加の館内展示や館内イベントの実施
- ・地域子育てネットワークや青少年地域教育連絡会に出席し、得た情報をヒントにイベント等を計画
- ・上記の取組より、具体的な取組を実施した。
  - ▶ パソコン用の座席にコンセントを設置
  - ▶ 天気の急変時のため貸し傘を設置
  - ▶ 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

## ② 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、団体、地域小竿建ネットワークや町会・自治会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活かした取組を実施している(図表2-15)。

【図表 2-16 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

### ③ 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

隔月で、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。また、月1回、館長会を開催し、情報共有に努めている(図表2-17)。

【図表 2-17 好事例等を共有する取組の具体的な事例】

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・他館で好評であったイベントを自館においても開催</li><li>・展示等の工夫を、全館で共有し、実施</li></ul> |
|---|

#### イ. 区が運営に関するノウハウを継承する取組

直営での図書館運営による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継承している。(図表 2-18)。

【図表 2-18 指定管理者の運営状況を把握するための取組事例】

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・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</li></ul> |
|--|

(7) 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

① 指定管理者制度による管理・運営における課題

区は、直営による図書館運営を維持しながら、図書館運営に精通した職員を育成することで、指定管理者制度導入施設のサービスの維持向上等の確認が行えるようにしている。

指定管理期間が終了した後、従事していたものが、引き続きノウハウを活かした業務に従事できるとう、各指定管理者が取り組んでいることが確認できた(図表 2-19)。

【図表 2-19 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。

〔指定管理事業者が感じる課題〕

- ・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、雇用の継続の視点からすると、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

図表 2-19 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など、直営の地域図書館を維持している。
- ・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は、スケールメリットを生かし、従事者の希望に沿った配置転換を行っている。

② 社会環境の変化により生じた課題

区所管課・指定管理事業者ともに、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、指定管理事業者においては、図書館で取り組むべき業務の多様化に向け、人材育成の重要性を課題としていることが分かった(図表 2-20)。

【図表 2-20 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。
〔指定管理事業者が感じる課題〕 ・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。 ・本の貸出等の業務ほか、見守りや地域コミュニティとの連携など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。 ・電子図書館、アーカイブの導入を行っている図書館があるが、利用状況等を踏まえると課題がある。 ・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

図表 2-20 に示した課題について、区や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。

(8) 区職員が施設運営を担った場合に想定される状況

指定管理者制度の導入により、司書有資格者による図書館サービスが可能となる状況であることを改めて確認した(図表 2-21)(図表 2-22)。

【図表 2-21 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
-----

【図表 2-22 区職員が施設運営を担った場合に想定される課題】

・現在の区の制度では、司書の採用は会計年度任用職員にのみ、司書有資格者の採用ができることから、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ることとなり、複合施設のメリットが失われる。
---

## (9) 図書館のまとめ

- ・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の作成のほか、図書館勤務経験によるノウハウを活かしながら、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活かした運営を行っていることが分かった。
- ・AEDや認知症サポーターとして知識の取得など、安心、安全な図書館を目指し姿勢が確認できた。
- ・モニタリング結果や指定管理者の独自のアンケートからも、良質のサービスを提供している実態が確認できた。
- ・各指定管理者が、従事者がライフワークバランスを保ちながら働けるよう、各従事者の状況に応じたシフトを作成するなどの取組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、従事者の意見を大切にし、業務改善に活かしていることが確認できた。また、地域との連携による取組などから得たニーズを運営に活かすなど、サービスの質の向上につなげている。
- ・杉並区の図書館は、指定管理者制度導入施設のほか、直営、業務委託により、運営しているが、運営形態を超えて、全館長が定期的に情報共有を行い、区内全ての図書館サービスの底上げを図る取組を行っていることが分かった。



### 3-1-4 保育園

保育園については、指定管理者制度の導入するに当たり、主に以下のような効果を期待していた。

- ・民間事業者の特色やノウハウ等を生かし、保護者ニーズに対応しながら、認可保育所として適正な運営やサービス提供を行うことができる。

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、指定管理者制度を導入している高井戸保育園、堀ノ内東保育園、上高井戸保育園。

##### ② 指定管理者制度を導入した理由

指定管理者制度を導入した理由として、以下の2点の理由が挙げられた。

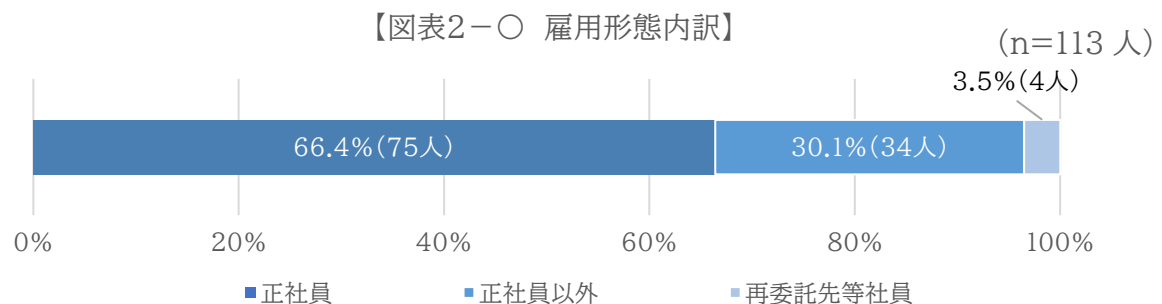
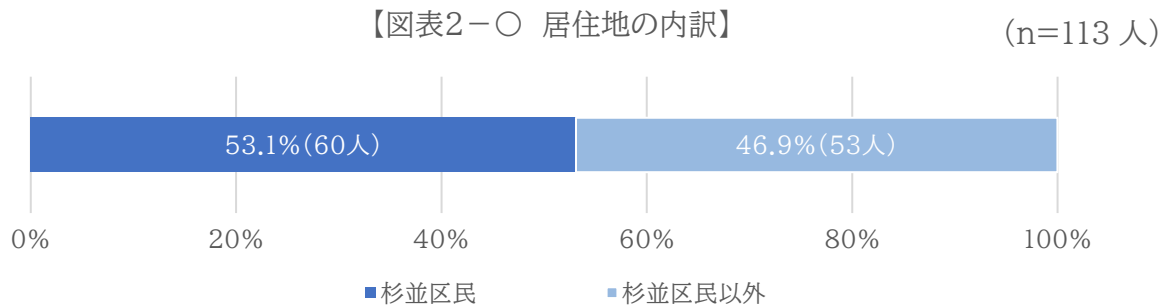
- ・効率的な運営による総経費の増加の抑制や保育サービスの拡充を図るため。
- ・限られた財源、人員の制約のもとで、保育サービスの受け皿を増やすとともに、保育サービス需要の質的变化に対応するため。

#### (2) 従事者の状況

##### ① 従事者数等(令和4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 - )

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合が約30%を占めており、次いで再委託先等の職員が約3.5%、正社員が約66%となっている。(図表 - )



## ② 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、保育園を安全安心委運営していくために、各々の専門性を活かしながら業務従事している。

## (3) 指定管理者が行う自主事業

保育施設としては、特に自主事業を行っていない。

## (4) サービスの質の現状

指定管理事業者が提供するサービスの質について、区の所管課及び施設利用者がどのように捉えているかを把握するため、区において実施している「モニタリング<sup>7</sup>によるサービスの質の評価」及び指定管理事業者が独自に実施している「利用者の満足度調査」の結果について確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも 90 点以上、令和4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いずれも 90%を越えており、区の所管課、施設利用者共に、指定管理事業者が提供するサービスについて高く評価していることが確認できた(図表 2-5)。

なお、区では、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 2-5 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 <sup>※1</sup> (2022 年度)	R3 年度 (2021 年度)	R2 年度 (2020 年度)	
高井戸保育園	100 点	105 点	99 点	95%
堀ノ内東保育園	100 点	115 点	91 点	90%
上高井戸保育園	100 点	105 点	99 点	93%

※令和4年度は前期(4月～6月)のモニタリング結果


※指定管理事業者ごとに作成した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」と回答した割合を表記した。

<sup>7</sup> ○○ページの「第1章3(1)③モニタリングの実施」を参照

(5) 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 - から図表 - )。指定管理者制度の導入後、年度により多少の微増微減はあるものの、利用者数は概ね横ばい、もしくは増加の傾向にある。

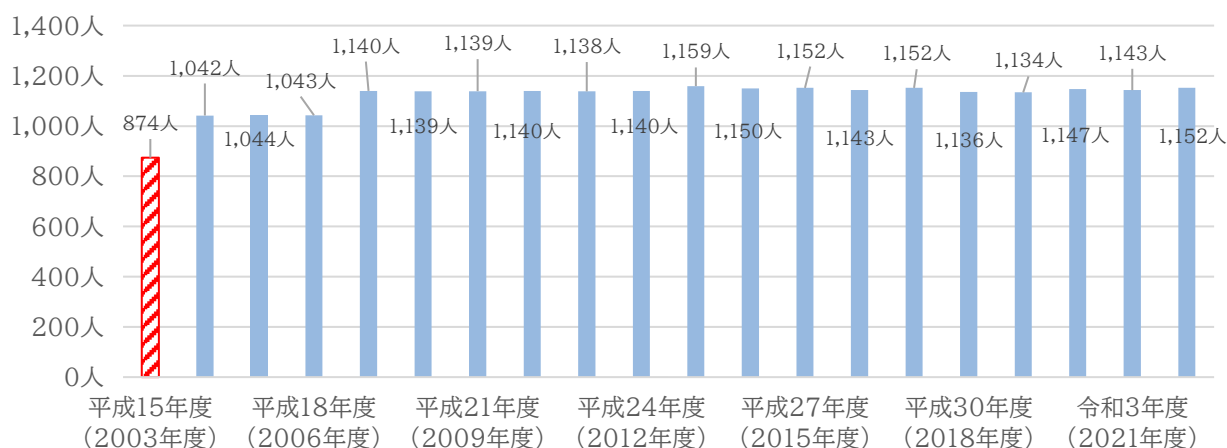
※ 利用者の定義: 保育園の有料利用者の人数

※ (図表 2-6 から図表 2-9)について、指定管理者制度導入前の利用者数は  で示している。

① 高井戸保育園

- ・平成 16 年度から指定管理者制度を導入。それ以降、利用者数は多少の微増微減はあるものの、直営時と比較して増加した状態を維持している。

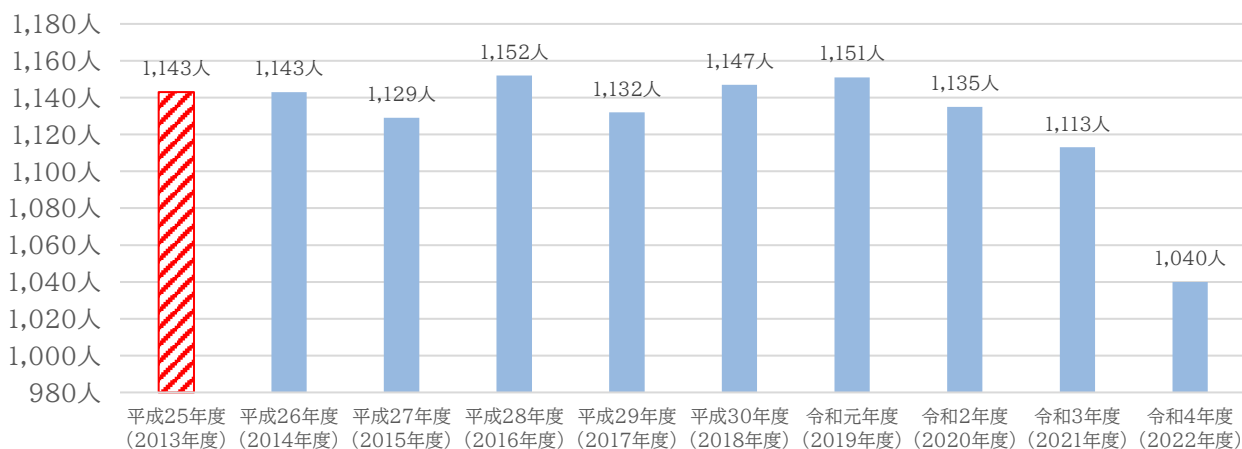
【図表2-〇 高井戸保育園の利用者数の推移】



② 堀ノ内東保育園

- ・平成 26 年度から指定管理者制度を導入しているが、利用者数は多少の微増微減はあるものの、ほぼ横ばいの状況である。

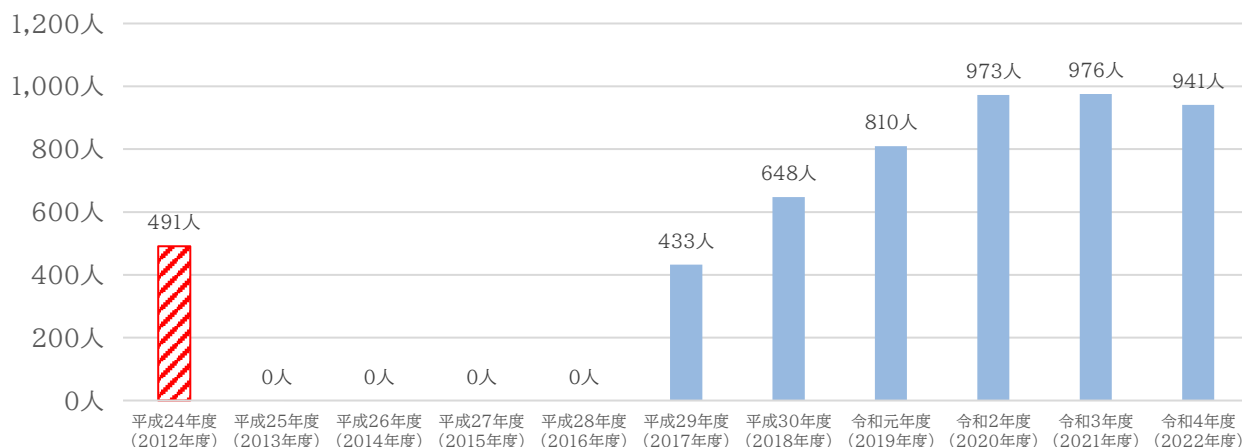
【図表2-〇 堀ノ内東保育園の利用者数の推移】



### ③ 上高井戸保育園

- ・平成29年度から指定管理者制度を導入し、利用者は増加の傾向にある。平成25～28年度は施設建替えのため、利用実績はなかった。

【図表2-〇 上高井戸保育園の利用者数の推移】



### (6) サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向け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について、それぞれ確認した。

#### ① 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」に分けて確認をした。

いずれの施設も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

大半の施設が、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)を実施したり、各階層や専門性に応じた研修を実施したりすることで、人材の育成に取り組んでいることが分かった(図表 2-10)。

【図表 2-10 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、従事者一人一人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(図表 2-11)。

また、従業員とのコミュニケーションを通じて、指定管理者が把握している従事者の状況について、図表 2-12 に示す。

【図表 2-11 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、前月に休み希望日を求めてシフトを組むようにしている。
- ・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。

【図表 2-12 指定管理者が把握する、従事者の状況】

〔指定管理者が把握する、従事者が望む働き方〕

- ・希望する日に公休、有給休暇を取得できることを希望する場合がある。
- ・できる限り労働時間に変動が少ないことを希望している。
- ・無期雇用への転換を希望する場合がある。

#### 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、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も分かった(図表 2-13)。

【図表 2-13 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・固定社員が増えていく中、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の体制を作った。

#### 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アンケート等により、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わかった(図表 2-14)。

【図表 2-14 地域や利用者の声を運営に生かす取組の具体例】

- ・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安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、アプリの導入の要望を受け、保護者向けアプリを導入した。

オ. その他の取組

指定管理者は、保育運営のさらなる充実を目指し、自らの業務改善や工夫により、保育の質を高めるための取組みを行っていることがわかった(図表 2-15)。

【図表 2-15 施設の一体的管理等による区民サービス向上の取組例】

- ・延長保育の実施
- ・常勤看護師や常勤栄養士の配置。
- ・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。
- ・第三者委員を任命し、苦情対応窓口を拡大した。

② 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地域生活に関わる施設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。特にイベント開催による交流が主に行われている。

【図表 2-16 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。
- ・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。

③ 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地域の各々に中核園に指定し、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。それにより、保育施設間の連携を深め、専門性の向上、保育内容の充実、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

保育施設の運営に必要なとされる専門性を有する職員配置等について、法令等で定められている基準を満たしているか、毎月報告を受けることで確認をしている。

ノウハウの継承については、直営型の区立保育園の中で、ノウハウの蓄積・継承が行われている。

(7) 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

① 指定管理者制度による管理・運営における課題

指定管理者制度による管理・運営における課題について、指定管理事業者からは、民間事業者になったことによる職員切替に対する保護者からの不安、区の検査の準備対応等に係る負担に課題意識があった(図表 2-19)。

【図表 2-19 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕 ・特になし
〔指定管理事業者が感じる課題〕 ・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

図表 2-19 に示した課題に対して、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、近隣事業者を施設の行事に招待するなどし、関係の構築に努めた。

② 社会環境の変化により生じた課題

区所管課では、指定管理期間の期間設定に課題を感じていることが挙げられたほか、区所管課・指定管理事業者ともに、デジタル化に関する課題意識が高いことが分かった(図表 2-20)。

【図表 2-20 社会環境の変化による課題】

〔区所管課が感じる課題〕 ・特になし
〔指定管理事業者が感じる課題〕 ・保護者の利便性向上や事業者職員の負担軽減、保育運営の効率化を目的とし、業務の ICT 化の促進が必要となってきている。 ・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

図表 2-20 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。

(8) 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(図表 2-21)(図表 2-22)。

【図表 2-21 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】

・特になし

【図表 2-22 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。

(9) 保育園のまとめ

保育園における指定管理業務の特性として、保育の安全を確保し運営する必要があるため、看護師や栄養士、調理師等などの専門的な資格を有する職員を配置し、管理運営していることを確認できた。

また、保育運営に必要な研修(個人情報保護やマナー等)を適宜行う、従業員と面談等を通して意見・要望を吸い上げながら働きやすい職場環境に生かすなど、適切な人材育成や業務改善を行っていることもわかった。

さらに、近隣施設の職員を自施設のイベントに招待する、地域住民と連携してイベントを行うなど、地域交流、連携協働の取組みにも注力し、地域に根差した運営を心掛けていることがわかった。



### 3-1-5 杉並芸術会館について

杉並芸術会館については、指定管理者制度の導入するに当たり、地域の個性と結びついた文化の創造と発信など、芸術文化の振興を担うことを想定していた。

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、杉並芸術会館。

##### ② 指定管理者制度を導入した理由

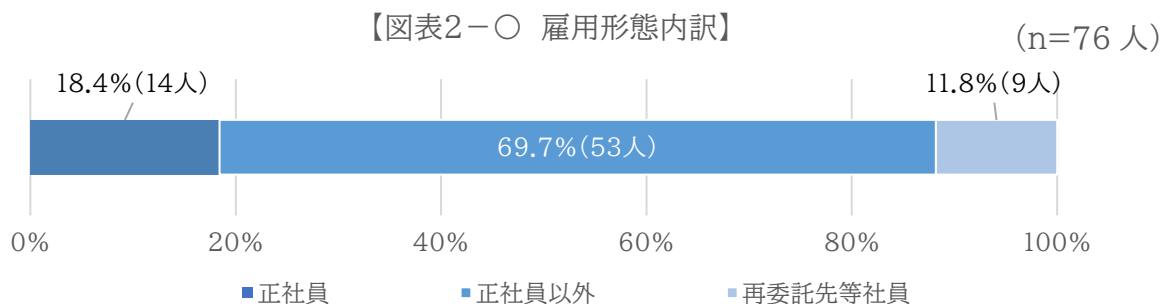
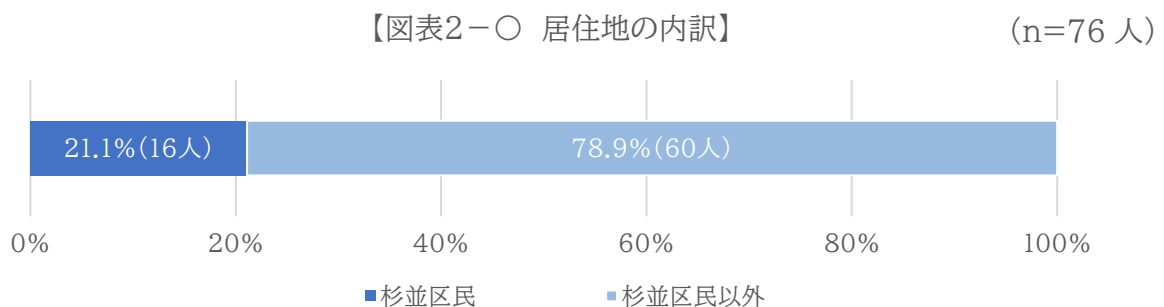
指定管理者制度を導入した理由として、施設の運営・管理及び文化的事業活動を一体的に展開し、円滑で効率的な施設運営を図ることが挙げられた。

#### (2) 従事者の状況

##### ① 従事者数等(令和4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 - )

雇用形態の内訳は、正社員以外の割合が約70%を占めており、次いで正社員が約18%、再委託先等の職員が約12%となっている。(図表 - )



##### ② 専門性が必要な業務

当施設の管理・運営には、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、各々の専門性を活かしながら業務従事している。

#### (3) 指定管理者が行う自主事業

自主事業としてレストラン運営を行っている。

(4) サービスの質の現状

指定管理事業者が提供するサービスの質について、区の所管課及び施設利用者がどのように捉えているかを把握するため、区において実施している「モニタリング<sup>8</sup>によるサービスの質の評価」及び指定管理事業者が独自に実施している「再利用希望調査」の結果について確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも 100 点以上、令和3年度に実施した再利用希望調査も「ぜひ利用したい」「機会があれば利用したい」と回答した人の割合は 99%となっており、指定管理事業者が提供するサービスについて、利用者は高く評価していることが確認できた(図表 2-5)。

なお、区では、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 2-5 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 <sup>※1</sup> (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	99%

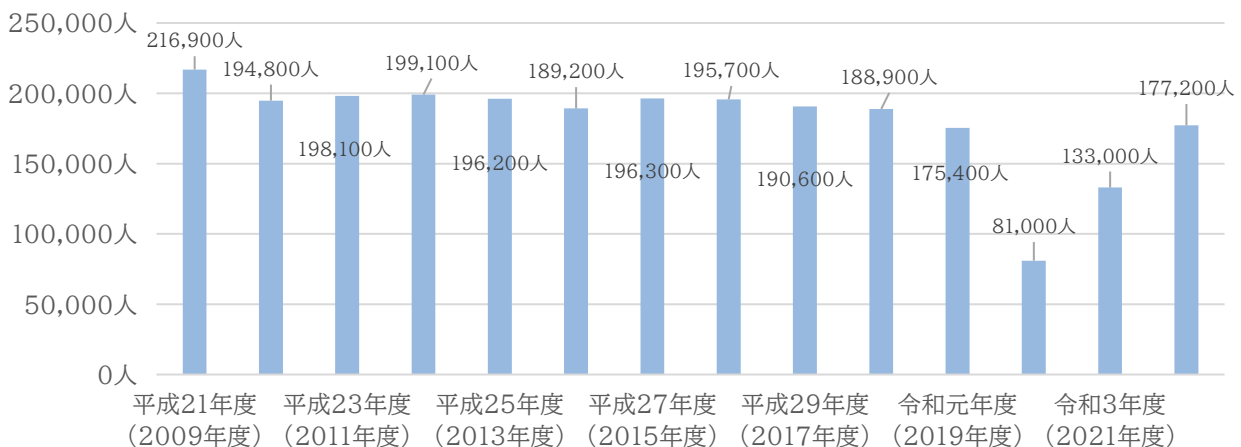
※令和4年度は前期(4月～6月)のモニタリング結果

(5) 利用者数の推移

各施設における利用者数の推移としては、平成 21 年度から指定管理者制度を導入しており、開館当初は 21 万 6 千人以上／年間の来館者があったが、その後は微減となり、コロナ禍の影響のあった令和元年以降は 18 万／年間を下回る状況となっている(図表 - )。

※ 来館者の定義:事業鑑賞者、ホール利用者、カフェ利用者等

【図表2-〇 杉並芸術会館の利用者数の推移】



<sup>8</sup> ○〇ページの「第1章3(1)③モニタリングの実施」を参照

## (6) サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向け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について、それぞれ確認した。

### ① 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」に分けて確認をした。

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

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ほか、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)を実施したり、経理部門の従業員には決算書や消費税・軽減税率関係のセミナー、カフェの従業員には食品衛生責任者の養成講習の受講をしたりなど、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(図表 2-10)。

【図表 2-10 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、従事者一人一人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(図表 2-11)。

また、従業員とのコミュニケーションを通じて、指定管理者が把握している従事者の状況について、図表 2-12 に示す。

【図表 2-11 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。

【図表 2-12 指定管理者が把握する、従事者の状況】

〔指定管理者が把握する、従事者が望む働き方〕

- ・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も行っているが、「土日は必ず休みたい。」「正規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もわかった(図表 2-13)。

【図表 2-13 従事者の声を生かす取組の具体例】

- ・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

施設運営にあたり、施設の更なる発展や高円寺地域の活性化を目的とした「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、運営に生かす取組みを行っていることがわかった(図表 2-14)。

【図表 2-14 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なった。
- ・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上がったため、喫煙所の場所を入り口から離れた場所に移動した(現在は、敷地内禁煙)。

#### オ. その他の取組

指定管理者は、「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わかった(図表 2-15)。

【図表 2-15 施設の一体的管理等による区民サービス向上の取組例】

- ・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年度:約 3,600 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の実施(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)

#### ② 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分かった。

【図表 2-16 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年度計 131 人)を行っている。

#### ③ 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

同一施設内のため、特になし

##### 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・引継ぎを行うほか、年3回実施している杉並芸術会館運営懇談会での意見交換の機会を通じて、地域に根差した施設となるための運営ノウハウの蓄積を行うようにしている。

(7) 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

① 指定管理者制度による管理・運営における課題

指定管理者制度による管理・運営における課題について、指定管理事業者からは、民間事業者になったことによる職員切替に対する保護者からの不安、区の検査の準備対応等に係る負担に課題意識があった(図表 2-19)。

【図表 2-19 制度導入による課題】

<p>〔区所管課が感じる課題〕</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・指定管理事業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。</li></ul>
<p>〔指定管理事業者が感じる課題〕</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・当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と考えていること。</li></ul>
<p>〔区と指定管理事業者の双方が感じる課題〕</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・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1期5年よりも長く必要であると考えている。</li><li>・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～令和元年度)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。</li></ul>

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

図表 2-19 に示した課題に対して、解決に向けて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。
- ・1期 10 年程度の中期的な指定管理期間を調査研究していく。
- ・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。

〔指定管理者取組〕

- ・指定管理業務報告書を適切に修正したともに、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。

## ② 社会環境の変化により生じた課題

区所管課、指定管理事業者ともに、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(図表 2-20)。

【図表 2-20 社会環境の変化による課題】

<p>〔区所管課が感じる課題〕</p> <p>・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(地域、スポーツ)との調整に時間を要する。</p>
<p>〔指定管理事業者が感じる課題〕</p> <p>・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・補填が100%されないこと。また、その後の燃料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。</p>

### ※ 解決に向けた取組の事例の紹介

図表 2-20 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みを行っている。

#### 〔区が取組〕

月1回の3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ようにしている。

#### 〔指定管理者が取組〕

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者で意見交換を行っている。

(8) 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(図表 2-21)(図表 2-22)。

【図表 2-21 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。

【図表 2-22 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。
- ・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。
- ・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。

(9) 杉並芸術会館のまとめ

当施設の運営について、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ことがわかった。

また、働き方が多様化する中、面談等で一人一人の意見・要望を聞きながら、有期職員から無期職員への転換対応を含めて、働きやすい環境づくりを心掛けている。

施設としては、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。さらに文化・芸術施設として、地域団体や商店街・町会との連携の中で、会場スペースとしての貸し出しや、運営の協力、ボランティア協力を行うなど、地域活動に根差した活動も行っていることが分かった。



### 3-1-6 大田黒公園について

大田黒公園については、指定管理者制度の導入するに当たり、良質な庭園管理や事業者のノウハウを活かした自主事業の実施、地元住民の憩いの場づくりなど、地域に根差した心地よい公園づくりを想定していた。

#### (1) 基本情報

##### ① 対象施設

対象施設は、大田黒公園。

##### ② 指定管理者制度を導入した理由

指定管理者制度を導入した理由として、平成 21 年度の民間事業化提案制度における「大田黒公園利用活用プロジェクト」の採択を受け、専門的なノウハウを有する事業者による質の高い維持管理やイベントの開催、利用者対応が期待されたため。

#### (2) 従事者の状況

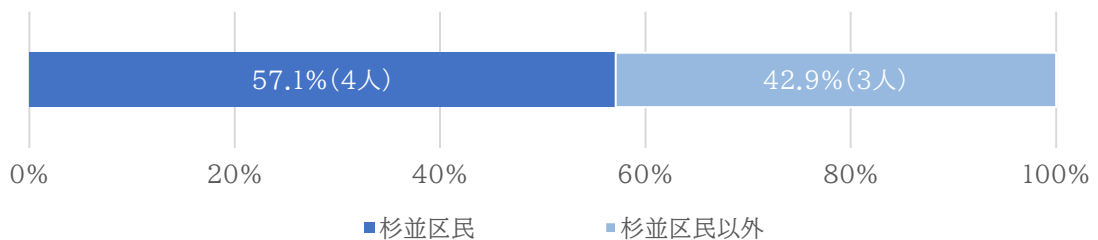
##### ① 従事者数等(令和 4 年 4 月 1 日現在)

大田黒公園の業務に従事する従事者数の合計は7人で、そのうちの3人は杉並区内に居住している。(図表 - )

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 - )

【図表2-〇 居住地の内訳】

(n=7人)



【図表2-〇 雇用形態内訳】

(n=11人)



##### ② 専門性が必要な業務

当施設の管理・運営において、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り、各々の専門性を活かしながら業務従事している。

(3) 指定管理者が行う自主事業

自主事業として新緑ライトアップ、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。

(4) サービスの質の現状

指定管理事業者が提供するサービスの質について、区の所管課及び施設利用者がどのように捉えているかを把握するため、区において実施している「モニタリング<sup>9</sup>によるサービスの質の評価」及び指定管理事業者が独自に実施している「利用者満足度調査」の結果について確認した。

過去3年のモニタリング評価結果はいずれも 100 点以上、令和3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%となっており、指定管理事業者が提供するサービスについて、利用者は高く評価していることが確認できた(図表 2-5)。

なお、区では、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 2-5 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 75 点以上の 評価をした人の割合
	R4年度 <sup>※1</sup> (2022 年度)	R3 年度 (2021 年度)	R2 年度 (2020 年度)	
大田黒公園	100 点	101 点	106 点	75.6%


※令和4年度は前期(4月～6月)のモニタリング結果

<sup>9</sup> ○○ページの「第1章3(1)③モニタリングの実施」を参照

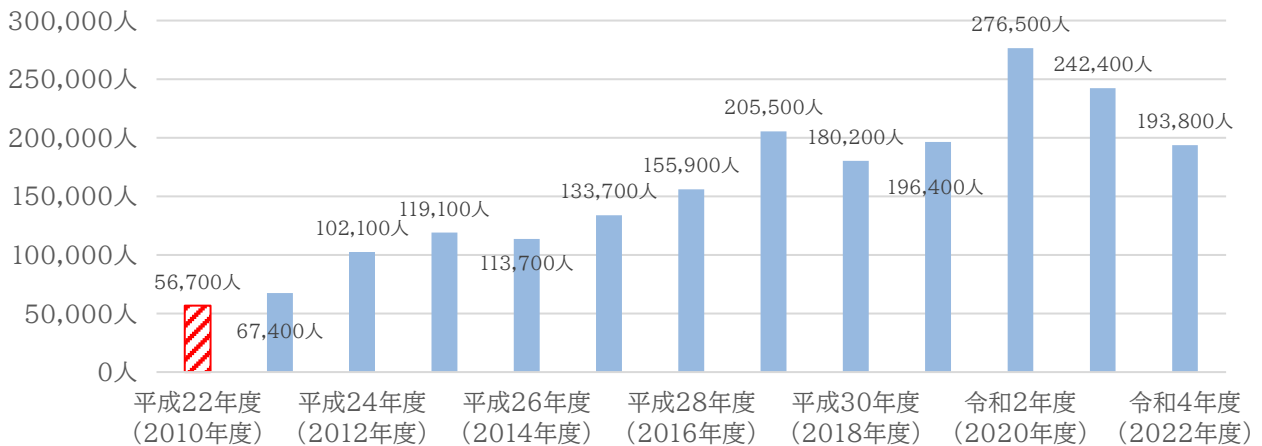
## (5) 利用者数の推移

各施設における利用者数の推移としては、平成 23 年度から指定管理者制度を導入しており、導入以降、概ね利用者数は増加してきている。(図表 - )。

※ 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

※ (図表 2-6 から図表 2-9)について、指定管理者制度導入前の利用者数は  で示している。

【図表2-〇 大田黒公園の利用者数の推移】



## (6) サービス向上に向けた取組の状況

サービス向上に向け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について、それぞれ確認した。

### ① 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」に分けて確認をした。

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

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、従事者一人一人が働きやすい環境となるよう、働き方や休み方について、指定管理者はいつでも従事者と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(図表 2-11)。

また、従業員とのコミュニケーションを通じて、指定管理者が把握している従事者の状況について、図表 2-12 に示す。

【図表 2-11 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。

【図表 2-12 指定管理者が把握する、従事者の状況】

〔指定管理者が把握する、従事者が望む働き方〕

・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、極端な連勤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により、良好な職場環境の確保にも努めていることもわかった(図表 2-13)。

【図表 2-13 従事者の声を生かす取組の具体例】

・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

施設運営にあたり、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おり、運営に生かす取組みを行っていることがわかった(図表 2-14)。

【図表 2-14 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。

#### オ. その他の取組

指定管理者は、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みを行っていることがかった(図表 2-15)。

【図表 2-15 施設の一体的管理等による区民サービス向上の取組例】

・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。

#### ② 指定管理者と地域住民等との協働による取組

地域団体や区民との協働や後援などにより、地域イベント等の実施・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わかった。

【図表 2-16 地域住民等との協働による取組の具体例】

・「杉並野草の会」主催の「野草展」の実施に際し、区が後援し、場所・資材を提供している。  
・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ました。

#### ③ 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わかった。

・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・お世話をしている。

#### 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。

(7) 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

① 指定管理者制度による管理・運営における課題

指定管理者制度による管理・運営における課題について、コロナ禍における施設の利用制限による地域交流の実施や、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わかった(図表 2-19)。

【図表 2-19 制度導入による課題】

〔区所管課が感じる課題〕 ・特になし。
〔指定管理事業者が感じる課題〕 ・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こと。 ・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こと。 ・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こと。

※ 解決に向けた取組の事例の紹介

図表 2-19 に示した課題に対して、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〕

- ・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 HP、公園 HP、SNS などを活用しながら集客を増やす取組みをしている。

② 社会環境の変化により生じた課題

区所管課、指定管理事業者ともに、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(図表 2-20)。

【図表 2-20 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、指定管理者の人件費・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。
〔指定管理事業者が感じる課題〕 ・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

図表 2-20 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みを行っている。

〔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。

(8) 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(図表 2-21)(図表 2-22)。

【図表 2-21 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

【図表 2-22 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、コストアップも想定される。

(9) 大田黒公園のまとめ

当施設の管理運営について、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、各々の専門性を活かしながら運営していることが確認できた。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。

また、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つとめていることもわかった。

さらに、地域団体や区民等と協働や連携を行いながら、地域イベントの実施の支援や場所・資材の提供を行うなど、地域に根差した施設運営を行っていることもわかった

### 3-1-7 高齢者活動支援センターについて

- (1) 対象施設
- (2) 指定管理者制度を導入した理由
- (3) 制度導入による区民サービスの変化
- (4) 施設運営にかかる状況
- (5) 指定管理業務を担う従事者の業務環境
- (6) 運営手法等について



### 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>10</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>11</sup>に加えて、以下の役割が求められている(図表 2-〇〇)。

【図表 2-〇〇 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 2-〇〇)。

【図表 2-〇〇 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>12</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>10</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、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>11</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>12</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、指定管理者制度導入施設を含め、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。

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
<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 2-〇〇に記載の役割が求められる</li> <li>・具体的には、各施設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>・救援隊本部<sup>13</sup>、第二次救援所<sup>14</sup>：高井戸地域区民センター、西荻地域区民センター</li> <li>・一時滞在施設<sup>15</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>16</sup>：上井草スポーツセンター、永福体育館、大宮前体育館</li> <li>・防災拠点活動支援施設<sup>17</sup>：下高井戸運動場、高井戸温水プール、松ノ木運動場</li> </ul> <p>※ 詳細については、資料編を参照</p> <p>(作業メモ)</p> <p style="color: red;">上記のほか、「指定管理者制度導入施設等における災害対応に関するガイドライン」や「杉並区事業継続計画」からも引用が必要な記載がある？確認し、必要に応じて追記。</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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「指定管理者制度導入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>
有事の際の事業継続計画について

<sup>13</sup> 救援隊本部：

<sup>14</sup> 第二次救援所：

<sup>15</sup> 一時滞在施設：

<sup>16</sup> 地域内輸送拠点：

<sup>17</sup> 防災拠点活動支援施設

- ・指定管理者は、「指定管理者制度導入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。
- ・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。
- ・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。

#### 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。

ただし、「法令等により公開できないと定められているもの」「個人情報が含まれるもの」等に加え、「事業活動に著しい不利益を与えるもの」など、非公開対象としている情報もある。

### 3-3 運営にかかる経費

指定管理者制度を導入したことにより、コスト面での効果があったのかを確認するため、区が直営で施設を管理・運営する場合と、指定管理事業者が施設を管理・運営する場合について、それぞれにかかる経費を以下のとおり2つの視点から比較した。

**視点① 「直営時」の経費と「指定管理者制度導入後」の経費の比較**

**視点② 「指定管理者制度導入後」と「今後、直営に戻した場合」の経費の比較**

#### (1) **視点① 「直営時」の経費と「指定管理者制度導入後」の経費の比較**

「過去(区の直営時)にかかっていた施設の管理・運営経費」と「現在(指定管理者制度導入後)の指定管理料」を比較し、直営時と比べて区の経費負担が減ったのか増えたのかを確認する(図表 2-00)

<比較する経費>

[A]「令和3年度指定管理料の決算額<sup>18</sup>」と [B]「直営時の管理・運営経費の決算額<sup>19</sup>」

<比較により分かること>

- ・ [B] - [A] > 0 の場合、過去(直営時)よりも指定管理制度導入後の方が、区の経費負担が小さくなった(財政的な効果があった)と判断できる。
- ・ [B] - [A] < 0 の場合、過去(直営時)よりも指定管理制度導入後の方が、区の経費負担が大きくなった(財政的な効果が生じなかった)と判断できる。

<結果>

一部の施設を除き、ほぼすべての施設で財政的な効果があったことが確認できた。

なお、財政効果が生じなかった施設について、考えられる理由は以下のとおり。

① 西荻地域区民センター・勤労福祉会館・西荻南区民集会所

理由 .....

② 大田黒公園

理由 .....

③ 方南図書館

理由 .....

<sup>18</sup> 当該施設を管理・運営するために、令和3年度に区が指定管理事業へ支払った指定管理料の金額

<sup>19</sup> 指定管理者制度を導入する前年に、区が当該施設を管理・運営するためにかかった経費

【図表 2-〇〇 「令和3年度指定管理料の決算額」と「直営時の経費の決算額」の比較】

施設名	〔A〕 令和3年度指定管理 料の決算額	〔B〕 指定管理者制度導 入前の経費決算額	〔B-A〕 令和3年度財政効果 額※1
高井戸地域区民センター※2	94,891 千円	117,791 千円	22,900 千円
西荻地域区民センター・ 西荻南区民集会所・ 勤労福祉会館	142,723 千円	131,029 千円	△11,694 千円
阿佐谷地域区民センター・ 阿佐谷けやき公園・ 梅里区民集会所・ 梅里中央公園	117,317 千円	128,838 千円	11,521 千円
コミュニティふらっと永福	31,331 千円	－千円	－千円
上井草体育館・上井草運動 場・上井草温水プール	181,451 千円	286,193 千円	104,742 千円
妙正寺体育館	62,595 千円	－千円	－千円
高円寺体育館	21,510 千円	29,921 千円	8,411 千円
荻窪体育館	40,174 千円	61,794 千円	21,620 千円
大宮前体育館	116,742 千円	－千円	－千円
松ノ木運動場	14,313 千円	30,747 千円	16,434 千円
永福体育館	58,492 千円	－千円	－千円
下高井戸運動場・ 下高井戸区民集会所	46,788 千円	52,032 千円	5,244 千円
南荻窪図書館	67,463 千円	127,230 千円	59,767 千円
下井草図書館	71,935 千円	127,787 千円	55,852 千円
今川図書館	69,337 千円	78,394 千円	9,057 千円
阿佐谷図書館	77,529 千円	132,630 千円	55,101 千円
成田図書館	71,008 千円	117,263 千円	46,255 千円
方南図書館	70,075 千円	49,170 千円	△20,905 千円
宮前図書館	87,611 千円	106,915 千円	19,304 千円
高井戸図書館	82,388 千円	123,768 千円	41,380 千円
上高井戸保育園	172,774 千円	212,786 千円	40,012 千円
高井戸保育園	226,200 千円	252,684 千円	26,484千円
堀ノ内東保育園	202,841 千円	225,343 千円	22,502 千円

杉並芸術会館	290,000 千円	－千円	－千円
大田黒公園	33,323 千円	31,894 千円	△1,429 千円

※2 高齢者活動支援センター・高井戸温水プールと一体管理をする前のため、高井戸地域区民センター単独の財政効果を算出

## (2) 視点② 「指定管理者制度導入後」と「今後、直営に戻した場合」の経費の比較

「現在(指定管理者制度導入後)の指定管理料」と「今後、区の直営に転換した場合にかかると想定される施設の管理・運営経費」を比較し、今後、直営に転換した場合、区の経費負担は減るのか、増えるのか(想定)を確認する(図表 2-〇〇)。

<比較する経費>

〔A〕「令和3年度指定管理料の決算額」と〔B〕「直営に転換した場合の想定経費※」

※ 直営に転換した場合の想定経費の算出方法

- ・ 想定経費は、「人件費」と「人件費以外の経費」の和とした。(想定した人員数等の詳細は資料編を参照)
- ・ 「人件費以外の経費」の考え方
  - 以下の点を踏まえ、指定管理事業者から報告されている「令和3年度事業報告書」から、人件費及び自主事業に係る経費を減じた額を「人件費以外の経費」とした。
    - 施設メンテナンスや清掃等、施設維持管理にかかる経費は、その実施主体が指定管理事業者であっても、直営(又は委託)であっても変わらないと想定する。
    - 指定管理事業者のノウハウや専門性を生かして行っている「自主事業」は、区ではノウハウ等の不足により実施できないものと想定する。

<比較により分かること>

- ・  $[B] - [A] > 0$  の場合、指定管理事業者による管理・運営よりも区の直営の方が、区の経費負担が大きい(財政的な効果が生じない)と判断できる。
- ・  $[B] - [A] < 0$  の場合、指定管理事業者による管理・運営よりも区の直営の方が、区の経費負担が小さい(財政的な効果がある)と判断できる。

<結果>

全ての施設において、直営に転換することによって区の経費負担が増える(財政的な効果が生じない)と想定されることが分かった。

なお、〔B〕の経費には指定管理事業者の実施する自主事業に相当するサービスを提供した場合の経費は計上していないため、当該サービスを実施する場合、〔B〕の金額はさらに増額となる。

なお、全ての施設に置いて指定管理者制度による管理・運営の方が、経費が小さい主な理由は、(仮)多様な働き方による職員の採用をベースとした人件費の差によるところが大きいと考えられる。←(メモ) 従事者の労働環境の保護は今後も強化すべきだが、柔軟な働き方を採用できる指定管理者の強みであることも記載。その上で、第5章でこの体制を生かす取組及び従事者の権利を保障するための仕組みについて言及したい。

【図表 2-〇〇 「令和3年度指定管理料の決算額」と「直営に転換した場合の想定経費」の比較】

施設名	〔A〕 令和3年度指定管理 料の決算額	〔B〕 直営に転換した場合 の推計経費	〔B-A〕 直営に転換した際の 財政効果推計額
高井戸地域区民センター	243,947 千円	256,796 千円	△12,849 千円
西荻地域区民センター・ 西荻南区民集会所・ 勤労福祉会館	142,723 千円	146,279 千円	△3,556 千円
阿佐谷地域区民センター・ 阿佐谷けやき公園・ 梅里区民集会所・ 梅里中央公園	117,317 千円	128,041 千円	△10,724 千円
コミュニティふらっと永福	31,331 千円	53,436 千円	△22,105 千円
上井草体育館・上井草運 動場・上井草温水プール	181,451 千円	348,724 千円	△167,273 千円
妙正寺体育館	62,595 千円	91,120 千円	△28,525 千円
高円寺体育館	21,510 千円	61,559 千円	△40,049 千円
荻窪体育館	40,174 千円	106,155 千円	△65,981 千円
大宮前体育館	116,742 千円	166,320 千円	△49,578 千円
松ノ木運動場	14,313 千円	83,976 千円	△69,663 千円
永福体育館	58,492 千円	99,862 千円	△41,370 千円
下高井戸運動場・ 下高井戸区民集会所	46,788 千円	99,818 千円	△53,030 千円
南荻窪図書館	67,463 千円	134,457 千円	△66,994 千円
下井草図書館	71,935 千円	135,089 千円	△63,154 千円
今川図書館	69,337 千円	164,794 千円	△95,457 千円
阿佐谷図書館	77,529 千円	140,210 千円	△62,681 千円
成田図書館	71,008 千円	135,351 千円	△64,343 千円
方南図書館	70,075 千円	132,649 千円	△62,574 千円
宮前図書館	87,611 千円	136,213 千円	△48,602 千円
高井戸図書館	82,388 千円	134,600 千円	△52,212 千円
上高井戸保育園	172,774 千円	257,453 千円	△84,679 千円
高井戸保育園	226,200 千円	284,072 千円	△57,872 千円
堀ノ内東保育園	202,841 千円	320,271 千円	△117,430 千円
杉並芸術会館	290,000 千円	642,152 千円	△343,152 千円
大田黒公園	33,323 千円	52,091 千円	△18,768 千円

※ 高井戸地域区民センターは高齢者活動支援センター・高井戸温水プールと一体管理のため、3施設一体の財政効果を算出

#### 4 分析結果(第2章のまとめ)

これまでの区所管課・指定管理者調査(PO～O)により、以下のことが明らかとなりました。

→ 全施設種別の調査結果をまとめた後、追記予定

##### (1) 指定管理者制度導入後の状況について

指定管理者制度導入前に想定していたサービスの向上に向けて、指定管理者が以下のとおり着実に取り組んでいること、利用者の満足度からも、それが一定程度実現していることが確認できた。

###### ① 区民サービス向上の取組

- ・人材育成や地域・従事者の声を改善につなげる仕組みづくりなど、区民サービス向上に向けた積極的な取組が行われている。
- ・区のモニタリング、利用者の満足度共に高評価であり、求められるサービス提供が実現できている。

###### ② 従事者の業務環境

- ・各指定管理者は、従事者の希望を聞くことのできる環境づくりに取り組んでいる。
- ・家庭の状況に応じた勤務体系の検討や雇用形態の変更を希望する職員の支援等、事業者ごとに働きやすい環境づくりや従事者の希望を実現するための取組を行っている。

###### ③ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○

##### (2) コストについて

##### (3) 今後の課題

メモ:物価高騰等への対応における指定管理者の努力の余地について

- ・指定管理者による魅力的な自主事業の展開等による利用料収入の増、省エネルギーや3Rの取組などによる支出減を実現できる余地がある。
- ・収支計画における利用料収入額を実際の収入が上回った場合、区が返金を求める仕組みでないことから、反対に収入減となった際に区がどこまでの負担を行うことが適正か、検討を行う余地がある。



## 【第3章】従事者調査 編

### 1 調査の概要

指定管理者制度導入施設の全従事者を対象に、以下のとおり調査を実施しました。

#### (1) 調査の目的

現場で働く従事者が感じている業務の改善点のほか、働きやすさや仕事のやりがい等を把握することを目的とし、実施しました。

#### (2) 調査項目

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

※詳細は巻末の資料編に記載

#### (3) 調査の対象及び回答者の割合

区から指定管理者に対して、従事者に調査を実施する旨を周知するよう依頼をした。

なお、周知の対象となる従事者は、杉並区内の指定管理施設で従事している全従事者836人(雇用形態は問わない)とした。

また、各従事者は、自らのスマートフォン等から Logo フォーム(アンケート回答フォーム)にて回答した。

回答数 299 件 全従事者に対する回答者の割合約 35.8%

【図表3-1 調査回答率】

	全従事者数	回答者数	回答者の割合
集会施設	107 人	95 人	88.8%
体育施設	348 人	56 人	58.9%
図書館	191 人	93 人	48.7%
保育園	110 人	31 人	28.2%
その他の施設	80 人	21 人	26.3%
不明	—	3 人	—
合計	836 人	299 人	35.8%

#### (4) 調査実施期間

令和4年12月1日から12月21日まで

#### (5)用語の定義

##### ・正規社員

事業者と直接雇用関係のある従事者で雇用期間の定めがない従事者のうち、正規社員とされている者

##### ・パート

常用従事者のうち、フルタイム正規社員より1日の労働時間が短いか、1週間の労働日数が少ない者

##### ・アルバイト

雇用期間の定めのある従事者

##### ・契約社員

専門能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者

##### ・嘱託社員

定年退職者等を一定期間再雇用する目的で雇用する者

## 2 第3章総括

当該従事者調査においては、全従事者の約35.8%に当たる299名の方の協力を得ることができました。

299名の従事者の回答をまとめたところ、指定管理者制度導入施設は従事者にとって働きやすい職場であり、また、多くの従事者がやりがいをもって業務に向き合っていることが明らかになりました。一方で、特に「顧客等から著しい迷惑行為を受けた経験のある従事者」の割合は、国が実施した調査に比べて高い割合であることが確認できました。こうしたことへの対応も、さらに働きやすい職場環境の整備には急務と考えられます。

また、正規社員以外の従事者の約6割が杉並区民であり、区民の雇用の確保の観点から指定管理者制度を考えていく必要があることがわかりました。

※この章の調査結果は、今回の調査に回答した従事者の状況をまとめたものである。

※回答した従事者を特定しない意図から、施設種別ごとの集計は行っていない。

### 3 調査結果

従事者調査を通じて、次の状況が明らかになりました。

※「回答しづらい場合は無回答も可」のため、回答数は回答者数と一致しないものがある。

※小数点第二位を四捨五入しているため、内訳の和が100%と一致しないものがある。

#### 3-1 従事者の基本状況

調査結果から、指定管理者制度導入施設の従事者の基本的な状況として、次の事項が分かった。

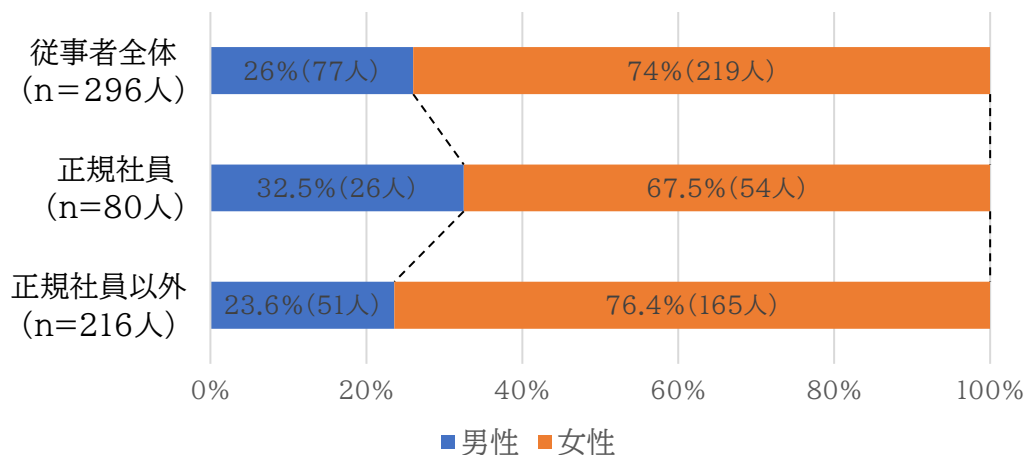
女性の従事者は、従事者全体の74%を占めている。また、正規社員以外の女性の割合は、正規社員の女性割合より約11ポイント上回っていることが確認できた。(図表3-2)

また、従事者の約半数は居住地が杉並区である。また、正規社員では杉並区居住の従事者が25.9%に留まるが、正規社員以外の杉並区居住の従事者は、59.5%と正規社員の割合を大きく上回っている。(図表3-3)

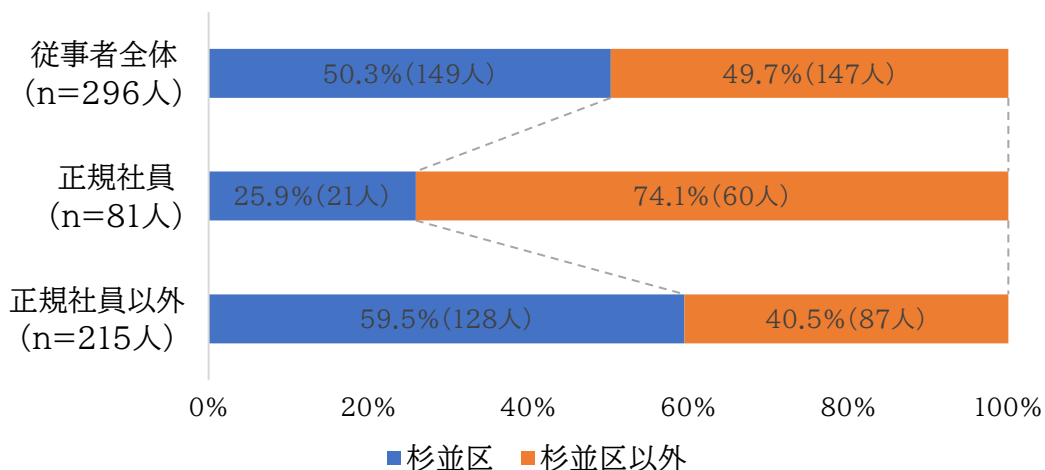
全従事者の年齢構成をみると、40代、50代の従事者が50%強となっている。50代以上の従事者は、正規社員が22.2%であるのに比べ、正規社員以外は60.3%と年齢層が高いことが伺える。(図表3-4)

こうしたことから、特に正規社員以外の従事者は、杉並区在住、女性、50代以上である傾向が強いことが伺える。

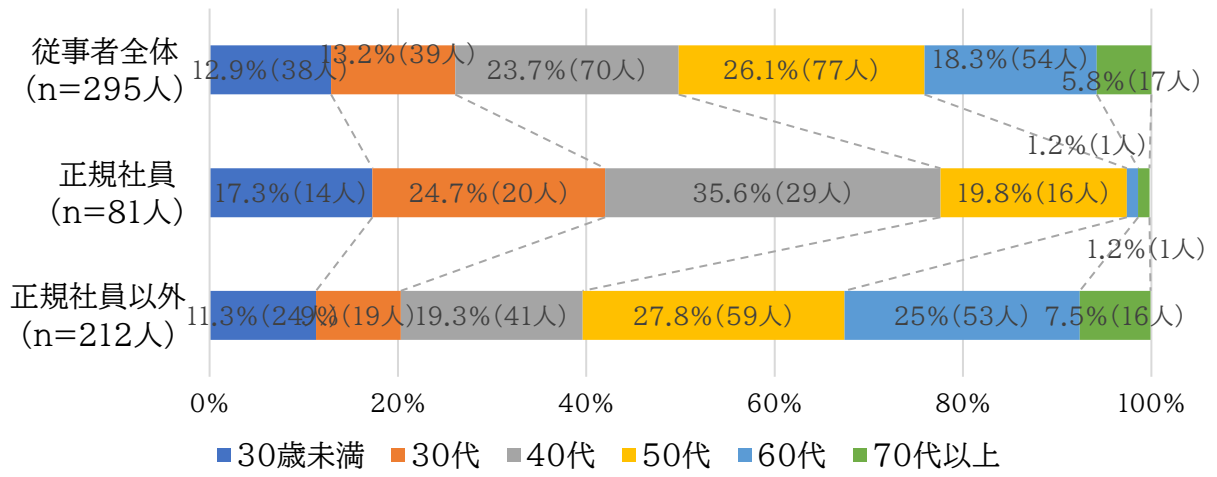
【図表3-2 従事者の性別比較】



【図表3-3 従事者の居住地】



【図表3-4 従事者の年齢構成】



### 3-2 就業形態の状況

調査結果から、就業形態別の従事者の状況は次の事項が分かった。

従業員のうち、正社員以外が70%と多くを占めている。就業形態では、パートの人数が従事者全体の約37%と最も多くなっている。(図表3-5)

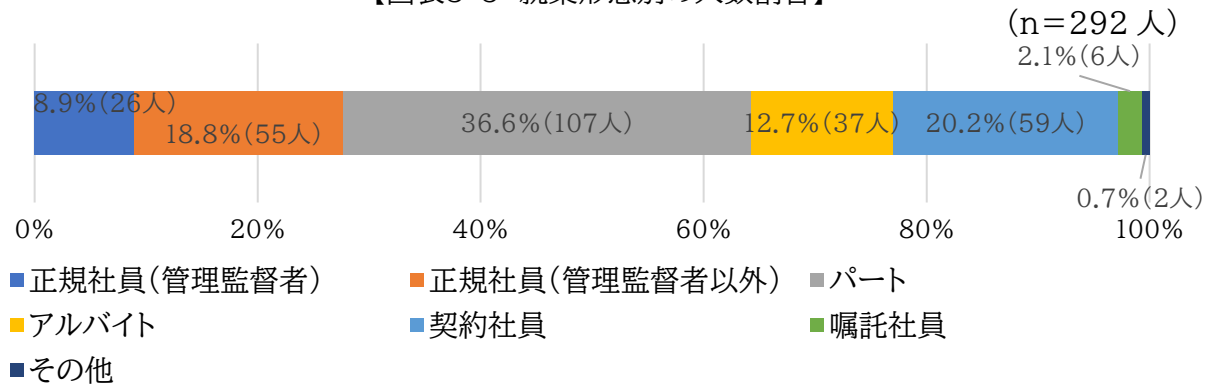
アルバイトを除く就業形態で、女性の比率が高くなっている。特にパートは91.6%が女性と突出している。(図表3-6)(図表3-7)

年齢構成をみると、パートは50代以上の割合が75.7%であり、他の就業形態と比べ、年齢構成が高いことがわかる。(図表3-8)(図表3-9)また、パートは3年以上勤務の割合が50%、10年以上勤務が約21%であり、他の就業形態と比べ、勤続年数が長い傾向にある。(図表3-10)(図表3-11)

従事者の居住地については、勤続年数が、3年未満までは、杉並区以外に居住する従事者が多いが、勤続年数が3年以上になると、杉並区に居住する従事者が多くなる。(図表3-12)

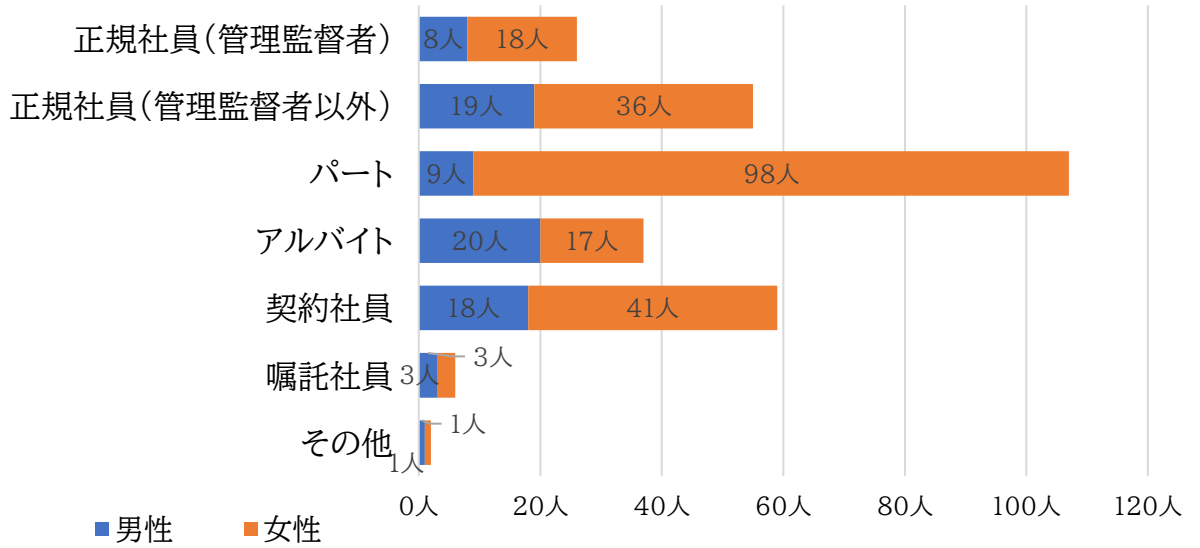
こうしたことから、50代以上の女性がパートとして長く勤務していることが分かった。また、杉並区在住者が長く勤務する傾向にあることが分かった。

【図表3-5 就業形態別の人数割合】



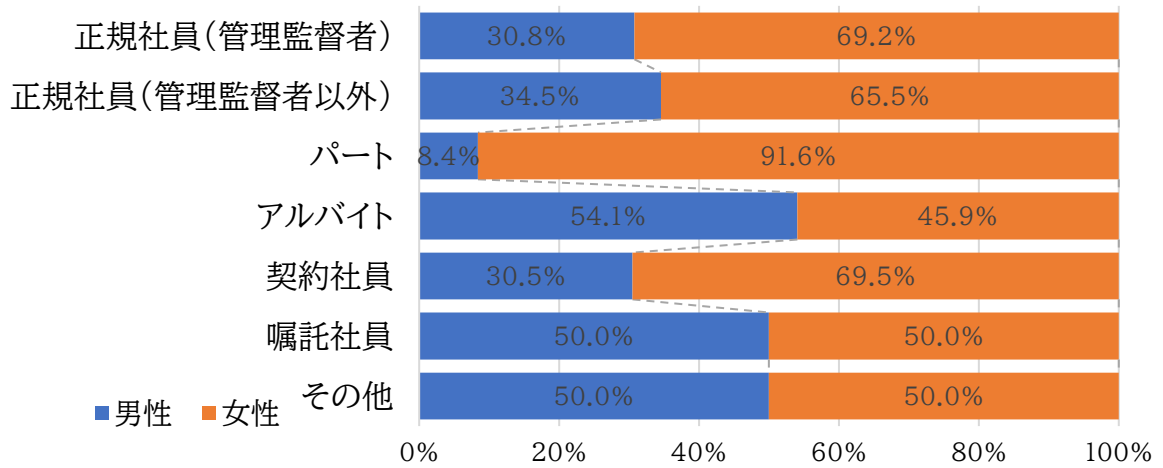
【図表3-6 就業別男女別人数】

(n=292人)



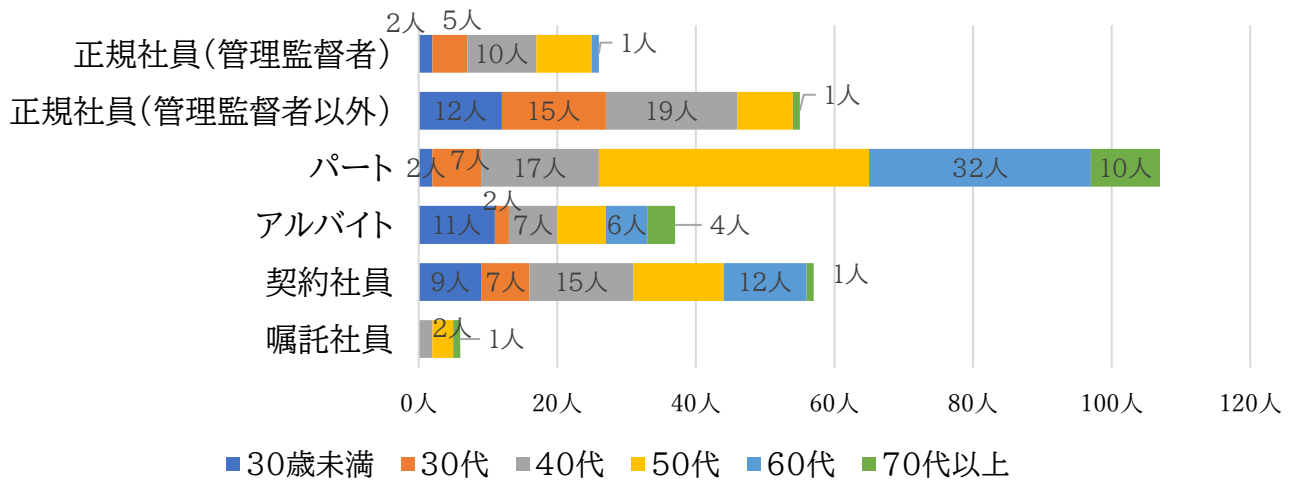
【図表3-7 就業形態別男女割合】

(n=292人)



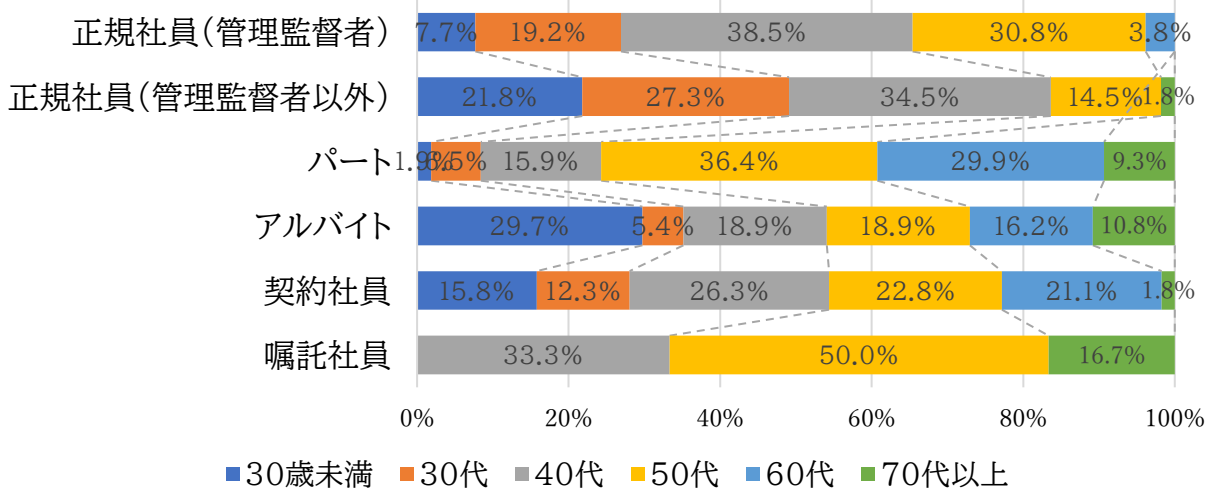
【図表3-8 就業形態別年齢構成】

(n=288 人)



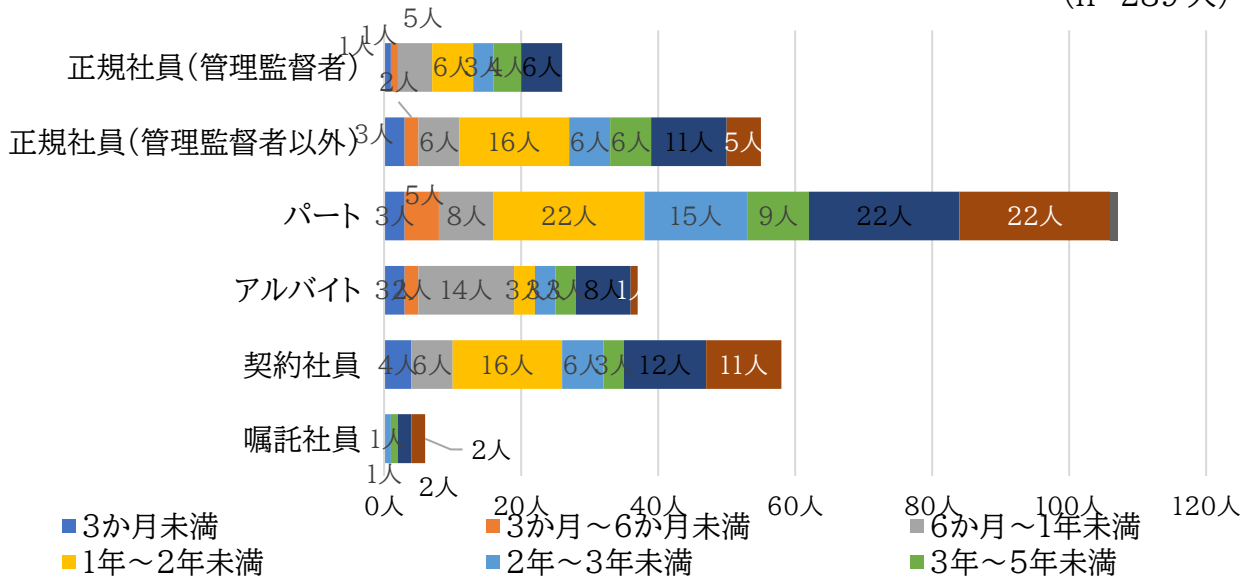
【図表3-9 就業形態別年齢割合】

(n=288 人)



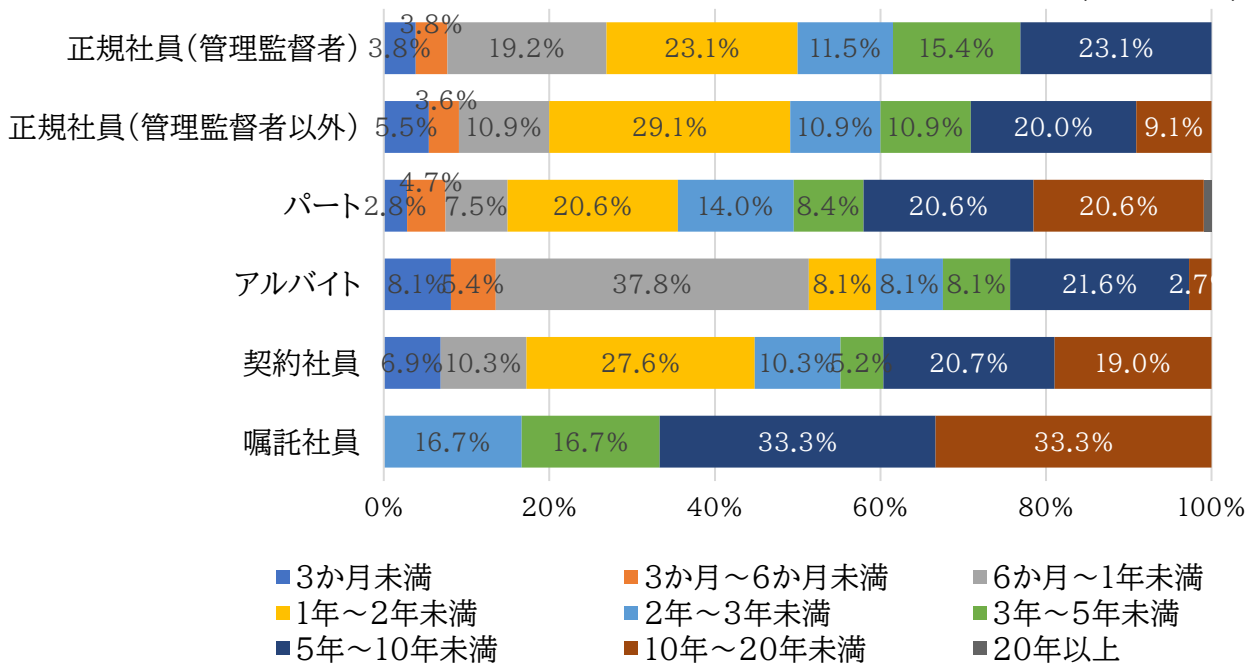
【図表3-10 就業形態別勤続年数の人数】

(n=289人)



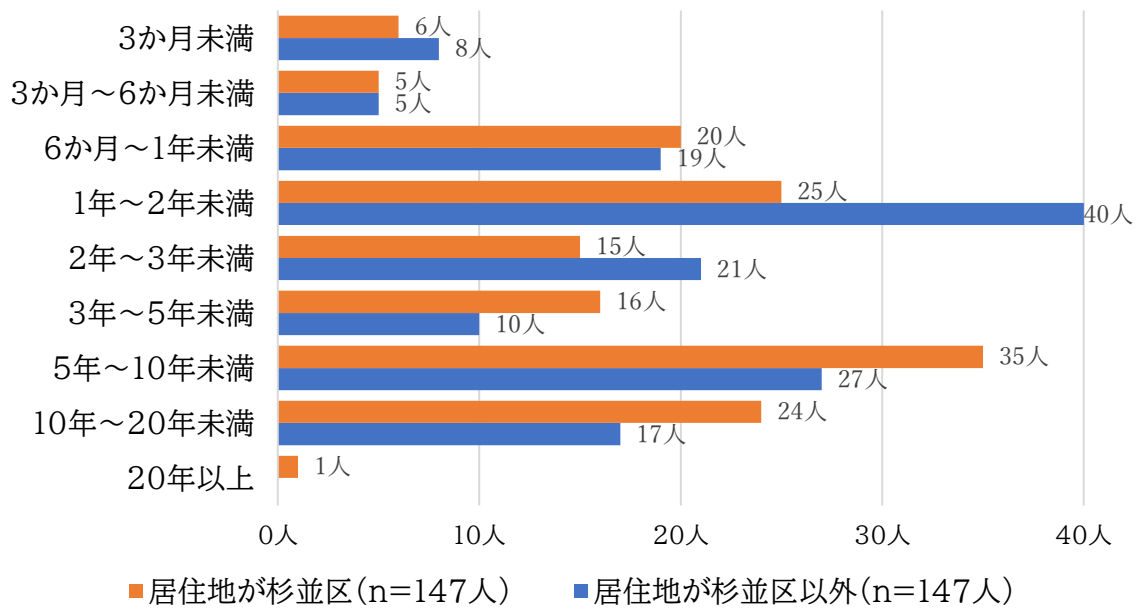
【図表3-11 就業形態別勤続年数の割合】

(n=289人)





【図表3-12 居住地と勤続年数】



### 3-3 現在の就業形態に対する意識

就業形態に対する考え方等について、厚生労働省調査(「令和元年就業形態の多様化に関する総合調査」以下「元年国調査」という。)との比較で、杉並区の状況を確認した。

※元年国調査対象

個人調査対象:36,527人(5人以上の常用労働者を雇用する事業所から無作為抽出)

回答数:23,521人 回答率:64.4%

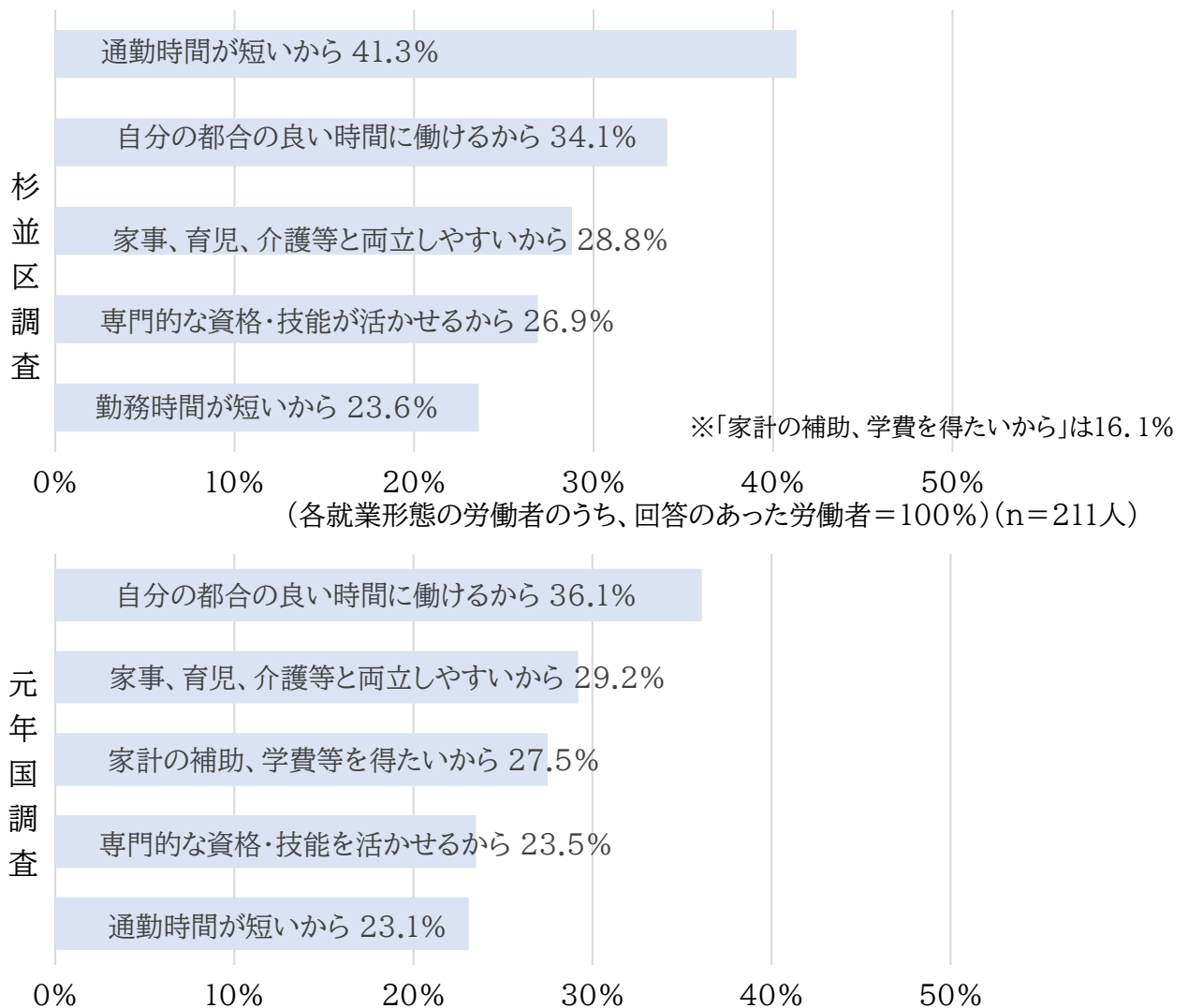
現在の就業形態を選んだ理由として、正規社員以外の従事者は、元年国調査と比べ、「通勤時間が短い」との理由が約1.8倍となっている。また、「家計の補助、学費等が得たいから」は、元年国調査では27.5%であったが、区調査では16.1%であった。(図表 3-13)

元年国調査と比べると、杉並区調査では、「現在の就業形態を続けたい」が約10ポイント高い一方、「正規社員に変わりたい」は約15ポイント低くなっている。(図表 3-14)

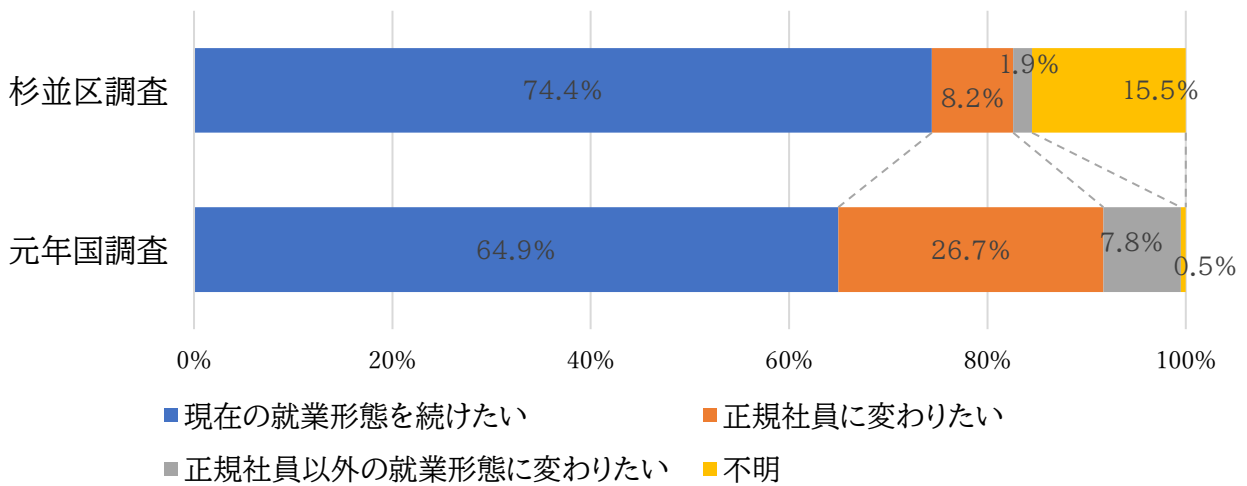
正規社員及び正規以外の従事者ともに、元年国調査と比べると、杉並区調査では、「今のままの労働時間が良い」が高くなっている。(図表 3-15)(図表3-16)

こうしたことから、正規社員以外の従事者は、身近な職場で、現在の就業形態及び勤務時間で働いていたいと考える傾向にあることが分かった。

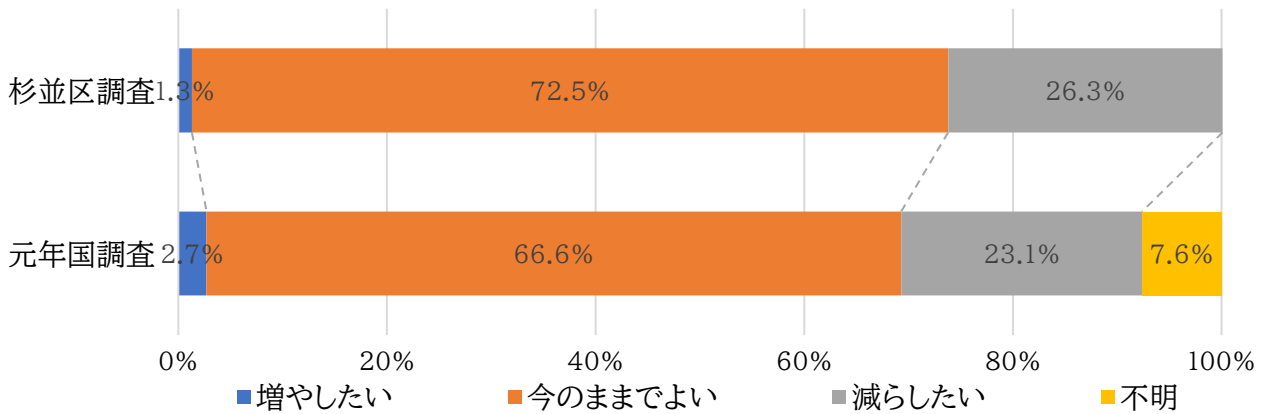
【図表3-13 正規社員以外の従事者が  
現在の就業形態を選んだ理由】



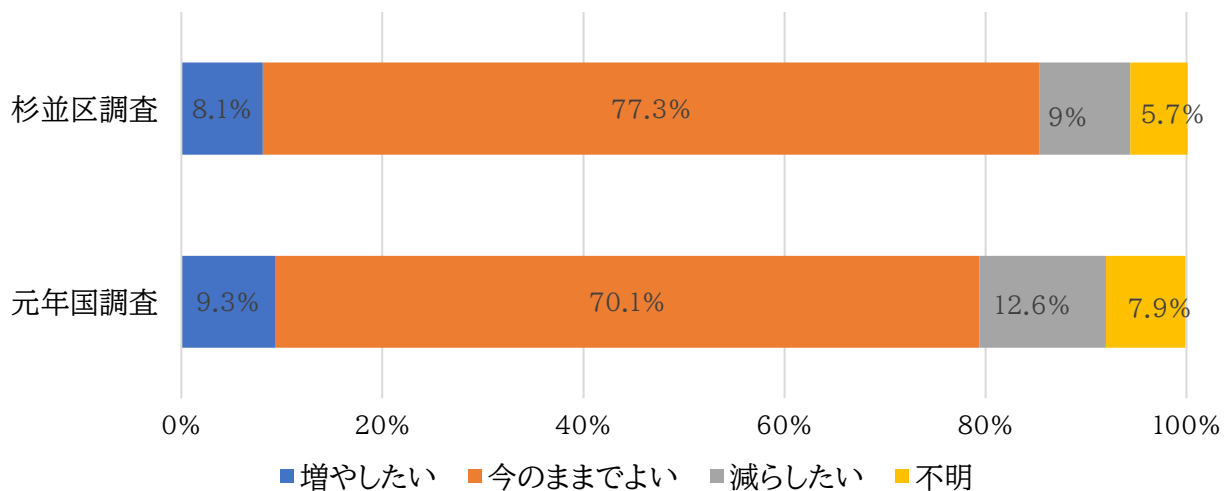
【図表3-14 正規社員以外の従事者の働き方の希望】



【図表3-15 実労働時間数に関する意識(正規社員)】



【図表3-16 実労働時間数に関する意識(正規社員以外)】



### 3-4働きやすさ

調査結果から、従事者の職場での働きやすさに関して、次の事項が分かった。

正規社員及び正規者以外ともに、希望する日に休みがとりやすいが8割を超えているが、正規社員以外は、正規社員より約5ポイント低くなっている。(図表3-17)

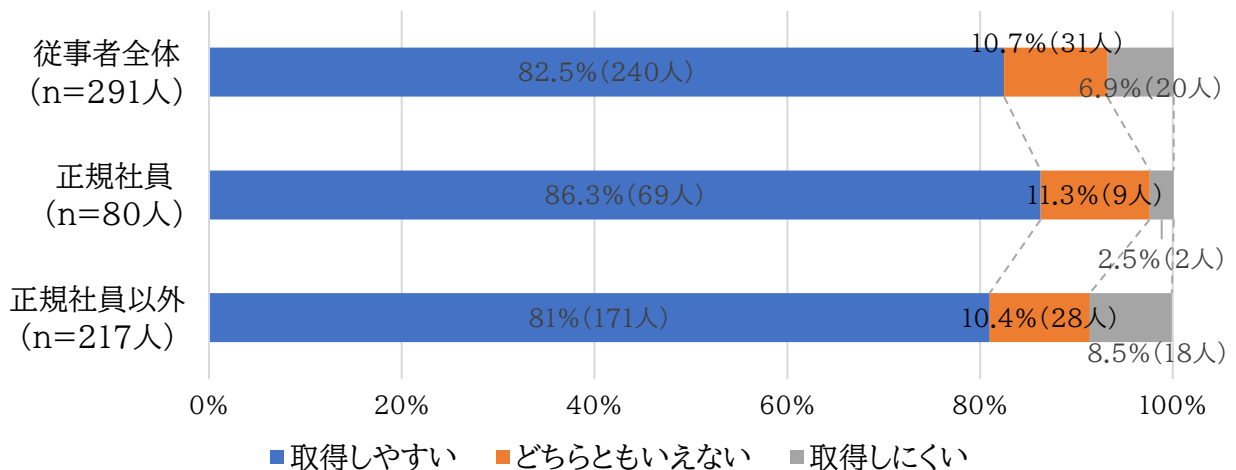
正規社員及び正規以外の社員ともに、社内で相談がしやすいが7割を超えているが、正規社員以外は、正規社員より8ポイント低くなっている。(図表3-18)

正規社員及び正規以外の社員ともに、働きやすいが約8割となった。(図表3-19)人間関係が良好で、休みの取得等に配慮があると働きやすいと感じる傾向にある。(図表3-20)

働きやすいと感じている人は、職場の悩みなどを会社で相談しやすいと感じていることがわかる。(図表3-21)

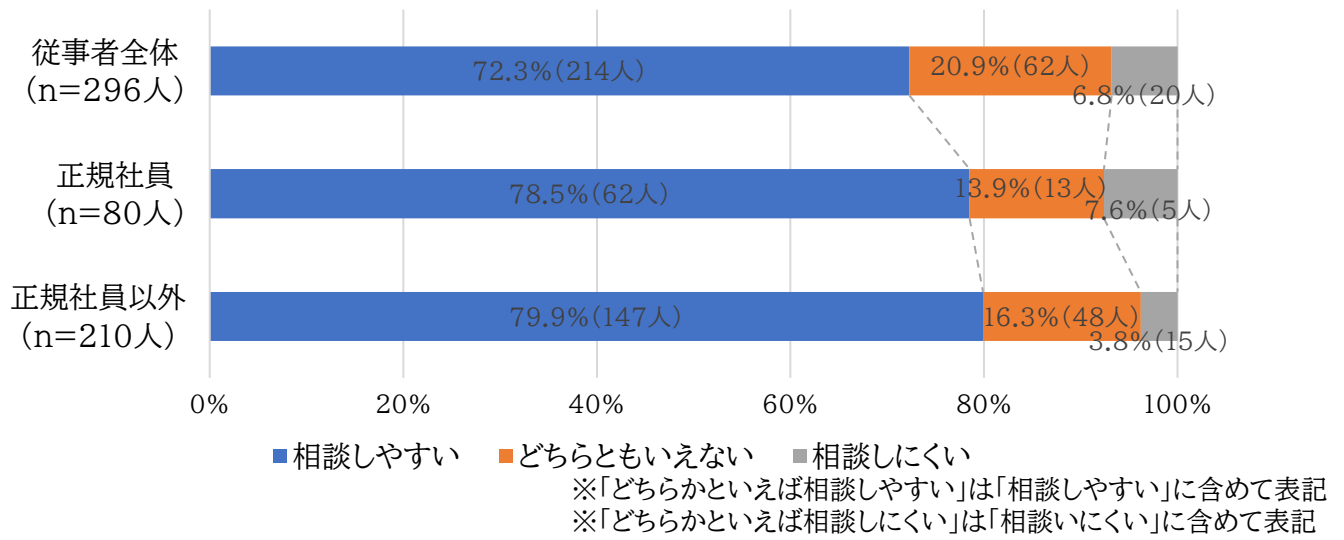
こうしたことから、希望する日に休みが取得しやすく、社内で相談がしやすい環境と感じる傾向にあり、働きやすいと感じている従事者が多いことが分かった。

【図表3-17 希望する日の休みの取得のしやすさ】

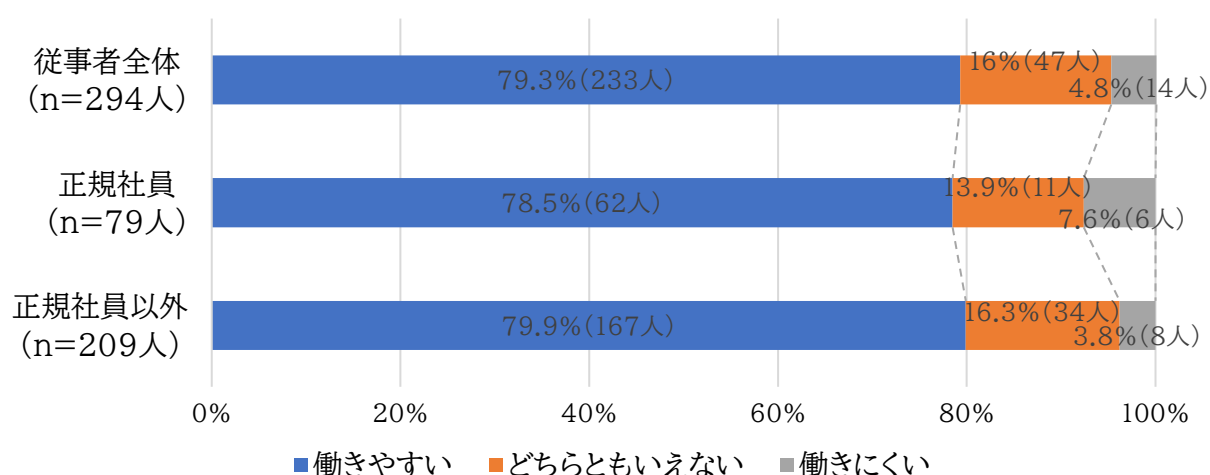


※「どちらかといえば取得しやすい」は「取得しやすい」に含めて表記  
※「どちらかといえば取得しにくい」は「取得しにくい」に含めて表記

【図表3-18 職場での悩みなどの会社内での相談のしやすさ】



【図表3-19 働きやすさの総合的な評価】



※「どちらかといえば働きやすい」は「働きやすい」に含めて表記  
 ※「どちらかといえば働きにくい」は「働きにくい」に含めて表記

【図表 3-20 働きやすさに関する主な意見】

従事者調査では、働きやすさに関する意見が寄せられました。

○働きやすいと感じる理由

・人間関係が良好、コミュニケーションが取れる ・勤務時間や勤務日数に配慮がある ・休みを取りやすい ・自宅から近い ・マニュアルが的確で同僚や上司のフォローが素晴らしい ・残業がない、シフトが決まっているなど自分の時間が持てる 等

○どちらともいえない理由

・人間関係に課題がある ・人手が足りない、忙しい ・賃金が安い 等

○働きにくいと感じる理由

人間関係に課題がある

※「どちらかといえば働きやすい」は「働きしやすい」に含めて表記

※「どちらかといえば働きにくい」は「働きにくい」に含めて表記

※従事者調査の意見記入欄からの抜粋

【図表 3-21 働く環境と相談環境の関係性】

働きやすさ

※「働きやすさの総合的な評価」に回答した人が、「職場での悩みなどの会社内での相談のしやすさ」の設問にどのように回答しているのかの比較

相談環境

	① 働きやすい	② どちらかという と働きやすい	③ どちらとも いえない	④ どちらかという と働きにくい	⑤ 働きにくい	
① 相談しやすい	93人	15人	1人	1人	0人	①
② どちらかという と相談しやすい	31人	58人	9人	3人	1人	②
③ どちらとも いえない	3人	30人	28人	0人	0人	③
④ どちらかという と相談しにくい	0人	2人	3人	1人	1人	④
⑤ 相談しにくい	0人	0人	5人	3人	4人	⑤
	①	②	③	④	⑤	

### 3-5 働きがい

調査結果から、従事者の職場での働きがいに関して、次の事項が分かった。

約7割の従事者が課題や改善点を現場責任者に伝える機会等があると回答した。就業形態の違いによる大きな差はなかった。(図表 3-22)

6割強の従事者が、改善等の提案が活かされていると回答している。(図表3-23)また、自由記載欄には、日常的にそうした機会があるとの記載が複数あった。(図表3-24)

自律的に働ける職場と感じている従事者は、正規社員で77.8%、正規社員以外の従事者で67.1%と正規職員が約10ポイント高かった。(図表 3-24)自律的に働ける職場と思わないと回答した理由では、マニュアルに沿った業務、パート、アルバイトだからとの意見があった。(図表 3-26)

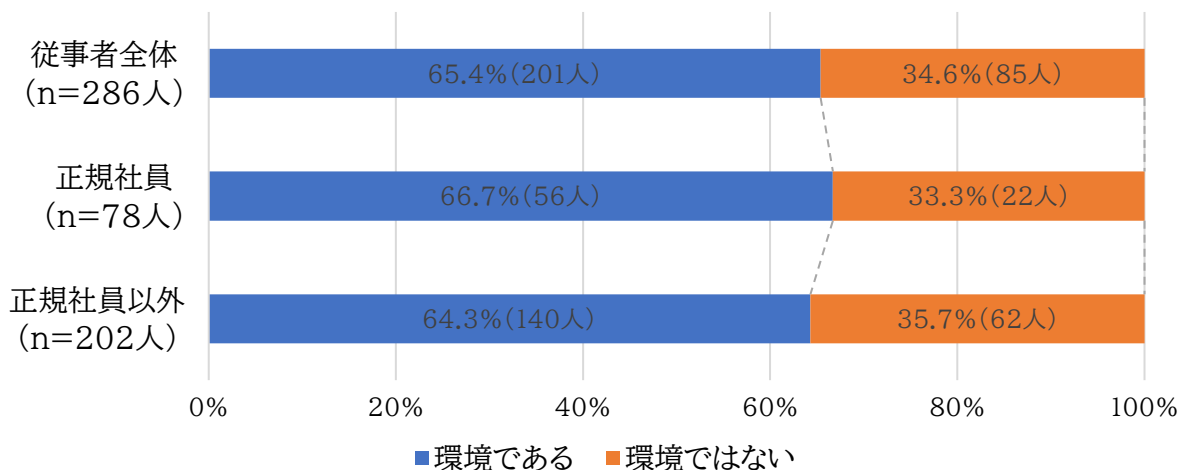
仕事のやりがいを持つ従事者は正規社員76.3%、正規社員以外の従事者は73.9%であり、7割以上の従事者が仕事にやりがいをもっていることが分かった。(図表3-27)また、利用者に感謝されることや、業務を任されることなどがやりがいにつながる傾向にある。(図表3-28)

設問ごとに回答した割合をみると、全体的に職場への評価は高いが、「課題や改善点を責任者に伝える機会や環境」「提案した課題や改善点が運営に活かされてことがある」割合は、他の設問と比較して低い。また、全ての設問において、正規社員以外は正規社員より割合が低かった。(図表3-29)

仕事にやりがいを感じている人は、自律的に働ける職場と感じているかことが、(図表3-30)また、仕事にやりがいを感じている人は、働きがいのある職場と感じていることがわかる。(図表3-31)

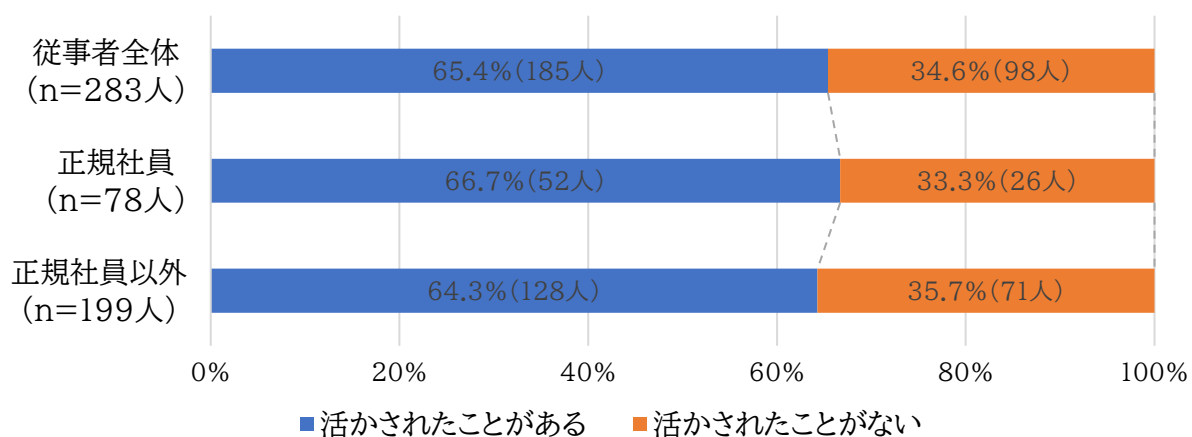
こうしたことから、課題や改善点を提案する機会があり、仕事のやりがいを持っている従事者が多いことが分かった。しかしながら、そのように感じる従事者の割合は、正規職員以外の従事者は、正規社員と比べて低いことがわかった。

【図表3-22 課題や改善点を現場責任者に伝える機会や環境であるか】





【図表3-23 自分または他の従事者が提案した課題や改善点が現場で活かされたことがあるか】



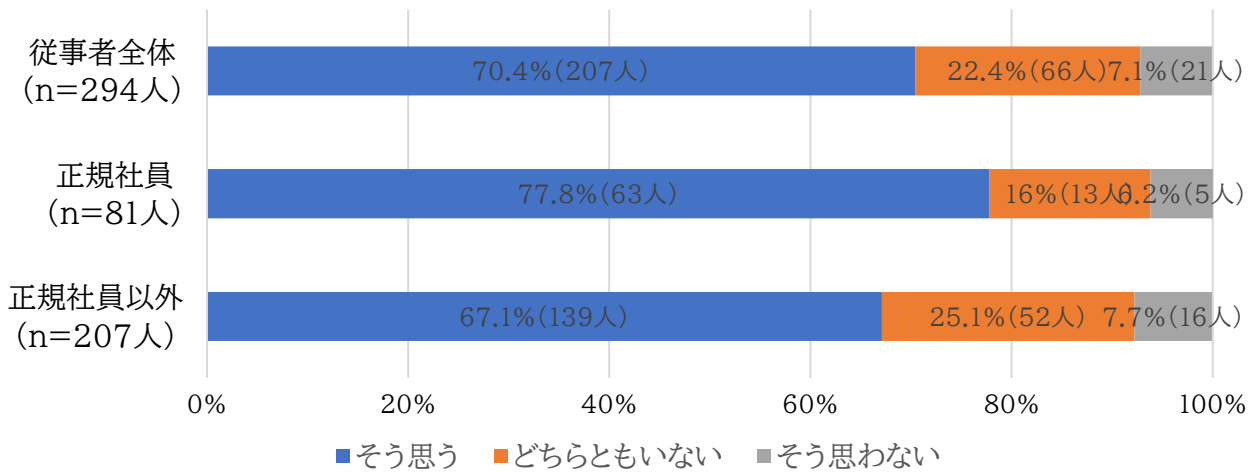
【図表 3-24 現場運営に活かされた事例】

従事者調査では、提案した改善点等が活かされた事例が多数、寄せられました。

- ・日常的に実施(皆で話しながら改善、改善された点はたくさんある、月一度の全員参加型ミーティングで解決策を模索)
- ・作業の効率化や見直し(デジタル活用、業務分担の改善、マニュアル改定、避難訓練等の機会の増加、従事者の意見を聞く機会の設置など)
- ・利用者目線での見直し(小さい文字の説明は写真等を併記、レイアウトやサイン変更、提供するサービスの工夫など)

※従事者調査の意見記入欄からの抜粋

【図表3-25 自律的に働ける職場であるか】



※「どちらかといえばそう思う」は「そう思う」に含めて集計  
 ※「どちらかといえばそう思わない」は「そう思わない」に含めて集計

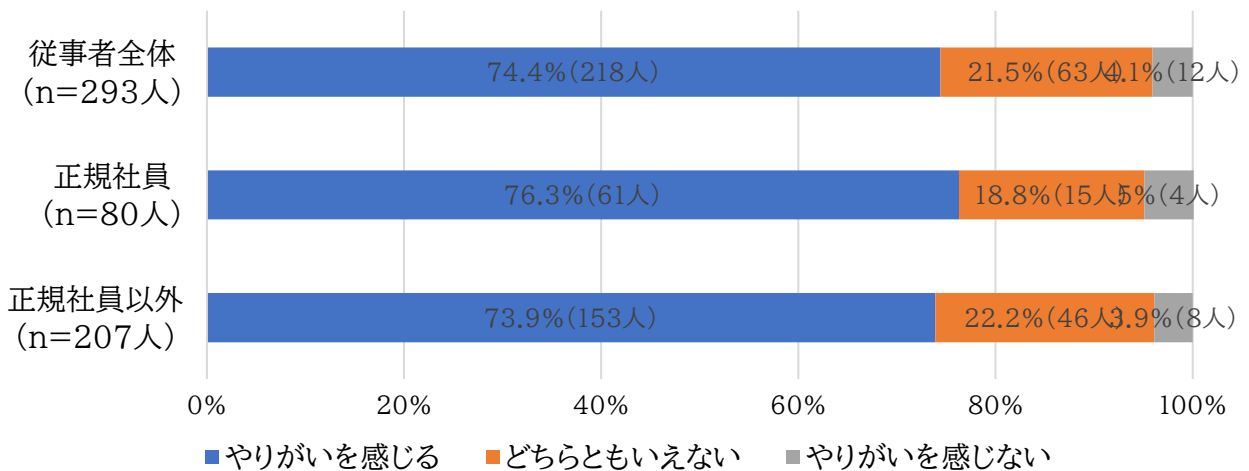
【図表 3-26 自律的に働ける職場と思わない理由】

次のとおり、自律的に働ける職場と思わないと理由が挙げられました。

- ・勤務時間が短いから
- ・マニュアルに沿った業務だから
- ・複数人で業務を担うので自分だけでやり方を変えられない
- ・新しいやり方は上司が受け入れない
- ・アルバイトやパートだから など

※従事者調査の意見記入欄からの抜粋

【図表3-27 仕事のやりがい】



【図表 3-28 仕事のやりがいに関する主な意見】

従事者調査では、仕事のやりがいに関する意見が寄せられました。

○仕事にやりがいがあると感じる理由

・利用者に感謝されるから ・地域貢献や社会貢献につながるから ・業務を任されるから ・楽しいから ・好きな仕事だから 等

○どちらともいえない理由

・物足りない、達成感がないから ・自分のやりたい仕事ではないから ・給与が低い 等

○仕事にやりがいを感じない理由

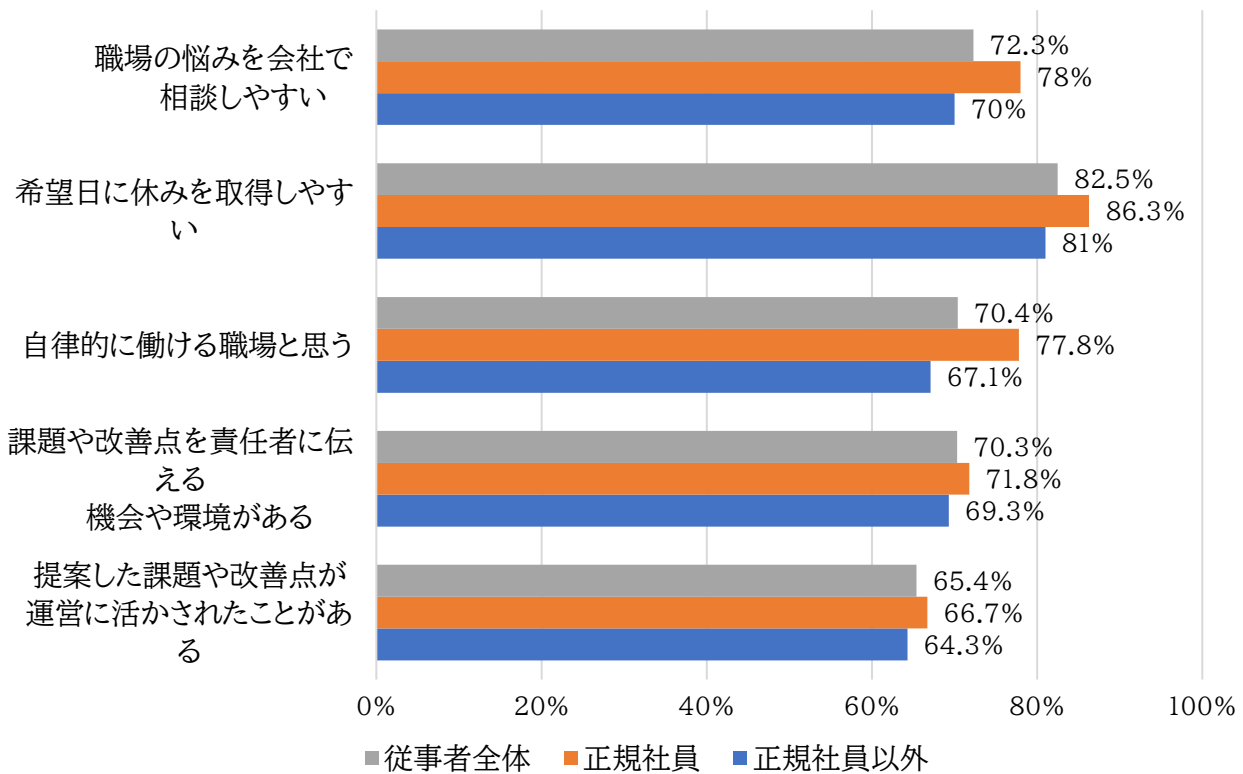
・やりたい仕事を任せられていないから ・給与が低い 等

※「どちらかといえばやりがいがある」は「やりがいがある」に含めて表記

※「どちらかといえばやりがいがない」は「やりがいがない」に含めて表記

※従事者調査の意見記入欄からの抜粋

【図表3-29 従事者の職場への意識の比較】



【図表 3-30 仕事のやりがいと自律的に働ける職場との関係性】

仕事のやりがいを感じるか

※「仕事のやりがい」に回答した人が、「自律的に働ける職場であるか」の設問にどのように回答しているのかの比較

自律的に働ける職場か

	① 感じる	② どちらかというと感じる	③ どちらともいえない	④ どちらかというと感じない	⑤ 感じない	
① 働けると思う	49人	16人	14人	1人	0人	①
② どちらかというと思う	23人	75人	24人	1人	0人	②
③ どちらともいえない	8人	33人	19人	4人	2人	③
④ どちらかというと感じないと思う	0人	7人	5人	1人	0人	④
⑤ 働けないと思う	1人	3人	1人	0人	3人	⑤
	①	②	③	④	⑤	

【図表 3-31 仕事のやりがいと働きやすさの関係性】

やりがいを感じるか

※「仕事のやりがい」に回答した人が、「働きやすさの総合的な評価」の設問にどのように回答しているのかの比較

		① 感じる	② どちらかというと感じる	③ どちらともいえない	④ どちらかというと感じない	⑤ 感じない	
働きやすさ	① 働きやすい	62人	49人	15人	0人	0人	①
	② どちらかという働きやすい	14人	64人	21人	2人	1人	②
	③ どちらともいえない	3人	17人	23人	2人	2人	③
	④ どちらかという働きにくい	2人	2人	3人	1人	0人	④
	⑤ 働きにくい	0人	1人	1人	1人	3人	⑤
		①	②	③	④	⑤	

### 3-6 ハラスメントについて

ハラスメントに関する状況について、厚生労働省調査(「職場のハラスメントに関する実態調査」以下「国実態調査」という。)との比較で、杉並区の状況を確認した。

※国実態調査対象:24,000件(全国の従業者30人以上の企業・団体から抽出)

回答数:6,426件 回答率26.8%

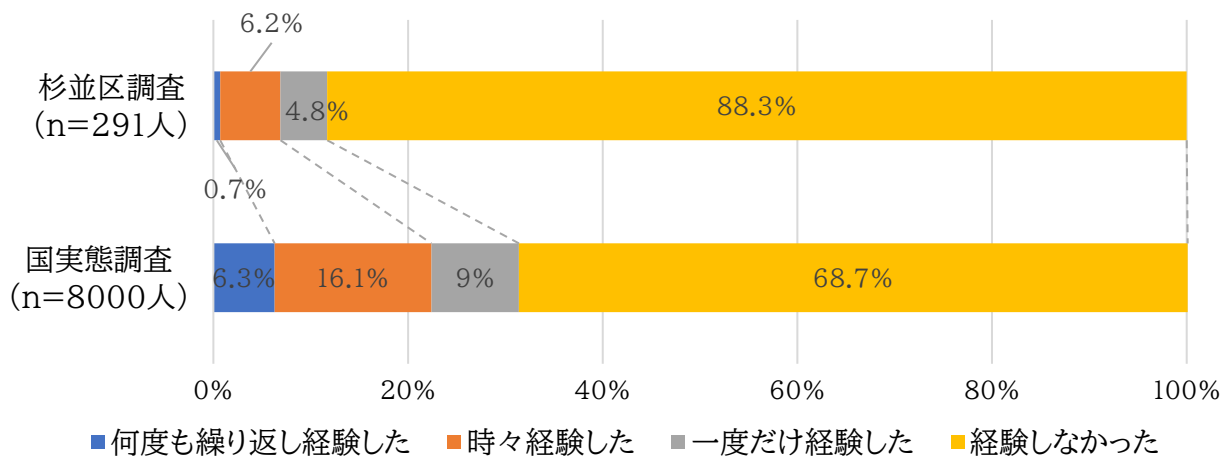
パワーハラスメントを受けた割合は国調査で31.4%に対し、区調査では11.7%と3分の1程度ではあるが、約1割の従事者が、パワーハラスメントを経験していたことがわかる。(図表3-32)また、パワーハラスメントを受けた後に職場の上司に相談した割合及び同僚に相談した割合は、国実態調査と比較すると、それぞれ2.6倍、2.3倍となっている。パワーハラスメントを受けた後にしばらく休んだ割合は、国実態調査の約2.5倍となっている。また、何もしなかった割合は、国実態調査の約4割となっている。(図表3-33)

セクシャルハラスメントを受けた割合は国調査で10.2%に対し、区調査では1.6%と非常に低くなっている。(図表3-34)

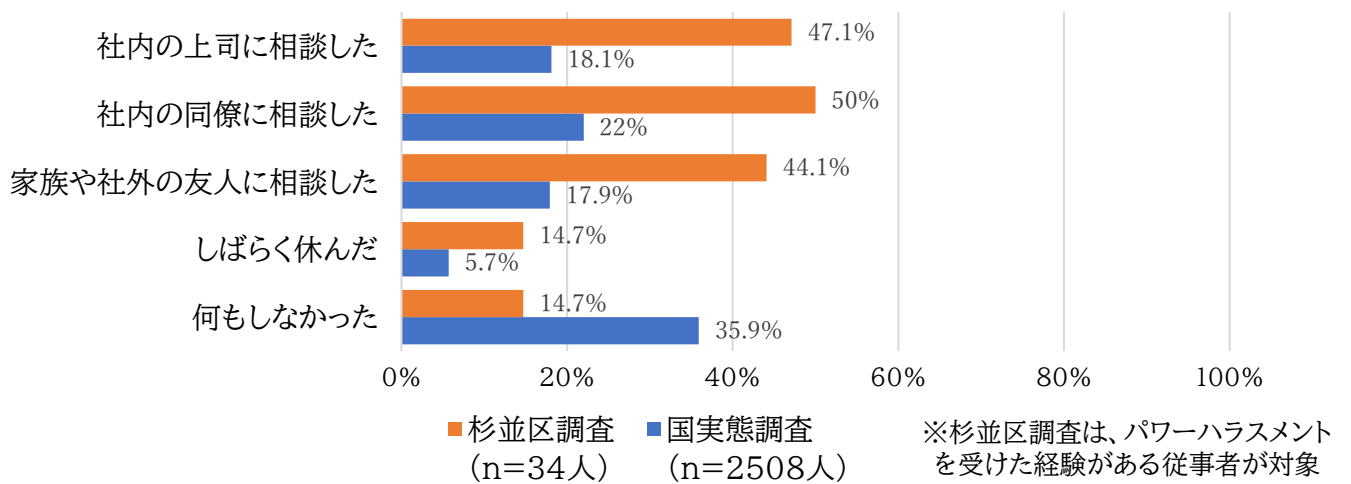
顧客等から著しい迷惑行為を受けた経験がある従事者の割合は、国調査で15%に対し、区調査では29.1%と2倍近くとなっている。(図表3-33)また、顧客等から著しい迷惑行為を受けた後に、職場の上司に相談した割合及び同僚に相談した割合は、国実態調査と比較すると、それぞれ1.6倍、1.7倍となっている。(図表3-35)(図表3-36)

こうしたことから、国調査と比べると、パワーハラスメント及びセクシャルハラスメントを受けた従事者の割合は低くなっているものの、一定程度存在している。また、顧客等から著しい迷惑行為を受けた割合は、国調査と比べて、高い状況にあることがわかった。なお、パワーハラスメント及び、顧客等から著しい迷惑行為を受けた後に、しばらく休んだまたは何もしなかった従事者が存在していることが分かった。

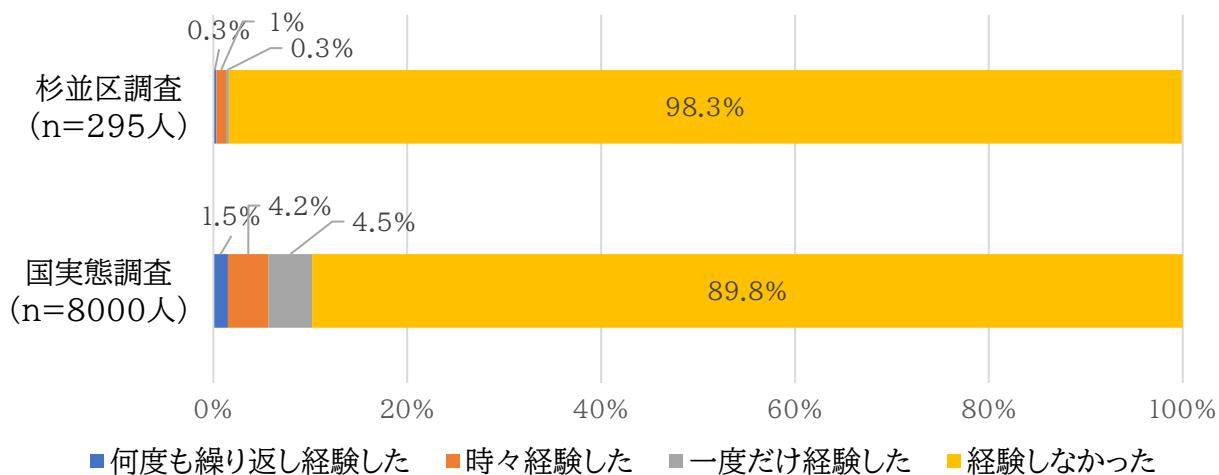
【図表3-32 過去3年間にパワーハラスメント行為を受けた経験割合】



【図表3-33 パワーハラスメント行為を受けた後の行動】



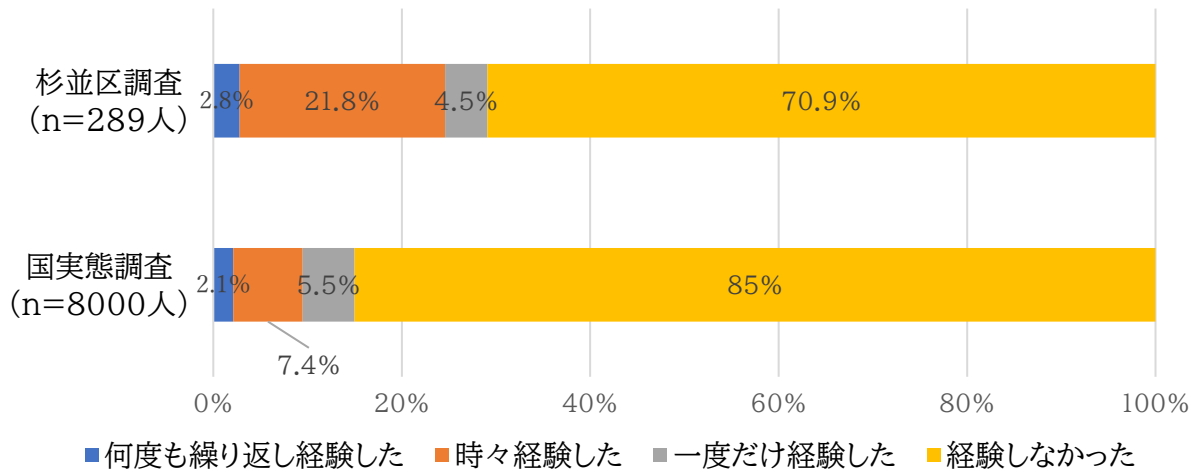
【図表3-34 過去3年間にセクシャルハラスメント行為を受けた経験割合】



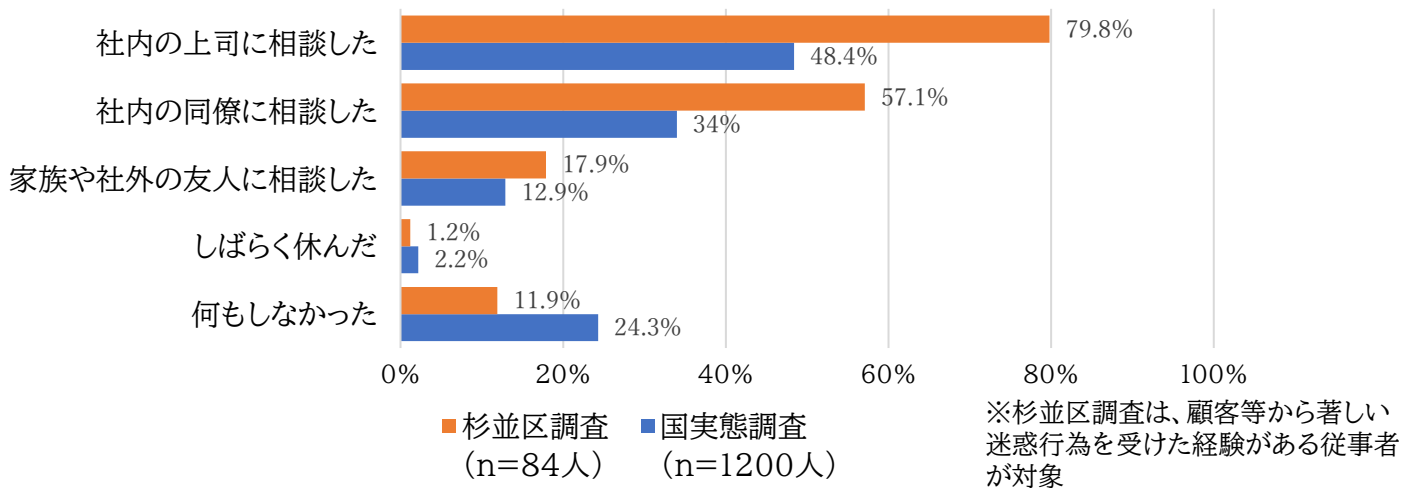
※杉並区調査では「セクシャルハラスメント行為を受けた後の行動について、回答者がいなかった



【図表3-35 過去3年間に顧客等から著しい迷惑行為を受けた経験割合】



【図表3-36 顧客等から著しい迷惑行為を受けた後の行動】



#### 4 分析結果

- (1) 指定管理者制度導入施設の正規社員以外の従事者の約6割が杉並区に居住している。また、杉並区居住の特に 50 代以上の女性が、身近な職場として長く勤務ができる職場である。こうした点から、区民の雇用の確保の観点で、指定管理者制度を考えていく必要がある。
- (2) 職場での悩みなどが会社で相談しやすいと働きやすいと感じる傾向にあることから、相談体制の強化など、従事者視点で検討していく姿勢が重要である。
- (3) 指定管理者制度導入施設は、従事者にとって働きやすい職場であることが分かった。「希望する日の休みの取得のしやすい」「職場の悩みなどの会社内での相談のしやすい」と感じる従事者がさらに増加する環境をつくり、誰もが働きやすい職場を目指していくことが重要である。
- (4) 業務に対する課題や改善点について、日常的にミーティングなどにより提案ができる職場が複数あることが確認されており、提供するサービスの質を向上させるためにも、こうした取組は今後も充実していく必要がある。」
- (5) 従事者が仕事にやりがいを持つことが、より良いサービス提供につながるものである。仕事のやりがいを持つ従事者をさらに増やしていく必要がある。自律的に働くことができ、あるいは、働きやすいと感じられる職場であると、従事者が仕事のやりがいを高くもてることが分かったことから、こうした点に留意し、職場の環境をさらに向上させていくべきである。
- (6) パワーハラスメント及びセクシャルハラスメントを受けた割合は、国実態調査と比べて、たいへん低くなっている。しかし、こうした行為はゼロとすべきものであり、改めて状況を把握したうえで、対応を検討すべきである。
- (7) 顧客等から著しい迷惑行為を受けた経験がある従事者の割合は、国実態調査と比べて高い割合にある。顧客等からのこうした行為を少なくすることが、働きやすいと感じる環境にしていくことにつながるものと考えられる。こうした行為の防止に努めるほか、行為を受けた後の従事者へのフォロー体制を確立する必要がある。

## 【第4章】区民調査・利用者調査 編

### 1 調査の概要

#### (1) 調査の目的

施設を利用する理由・しない理由や施設の利用頻度のほか、施設サービスに対する満足度等を正確に把握することを目的として、「区民に対する無作為抽出アンケート調査(以下、「区民調査」という。)」を実施した。

また、区民調査では、施設を利用していない区民も多いことから、区民調査に加え、各施設の利用者の声を直接伺い、施設の利用状況や満足度、自主事業の認知度等を把握するため、「指定管理者制度施設の利用者調査(以下「利用者調査」という。)」を行った。

#### (2) 調査の対象

- ①区民調査 : 杉並区民
- ②利用者調査: 指定管理者制度導入施設の利用者

#### (3) 調査の回答数

- ①区民調査 : 無作為抽出した区民3,000名を対象に実施  
回答数: 786 件(回答率: 約 26.2%)
- ②利用者調査: 各施設の対象に窓口等でアンケート用紙を配布  
回答数: 1,471件

#### (4) 調査の実施期間

- ①区民調査 : 令和5年1月16日から2月6日まで
- ②利用者調査: 令和5年2月10日から3月8日まで

#### (5) 調査方法

- ①区民調査 : 無作為抽出した区民へアンケート用紙を送付  
返信用封筒に回答用紙を返送又は Logo フォーム<sup>1</sup>で回答
- ②利用者調査: 各施設の指定管理者が来所した利用者にアンケート用紙を配布  
回答用紙を各施設が回収

#### (6) 調査事項

- ①区民調査 : 性別・年齢/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等
- ②利用者調査: 性別・年齢・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等

※詳細は巻末の資料編に記載

#### (7) 用語の定義

- ①指定管理者施設: 指定管理者制度を導入している施設
- ②指定管理者施設以外の施設: 指定管理者制度を導入していない施設

#### (8) 調査結果にかかる留意事項

利用者調査は、統計的に必要な数の回答が確保できているものではないが、利用者の視点から各施設の現状を評価する貴重なデータであるため、区民調査と合わせて分析することとした。

---

<sup>1</sup> Logo フォーム説明

## 2 第4章総括

区民調査においては、無作為抽出した区民3,000名の26.2%に当たる786名にご回答いただきました。また、利用者調査においては、全施設合計で1,471名の方の協力を得ることができました。

区民調査の回答をまとめたところ、

また、利用者調査からはより施設の状況を踏まえた回答を得ることができ、

→ 施設種別ごとの調査結果を踏まえ共通して言えることを抜粋する。

### 3 調査結果

区民調査及び利用者調査を通じて、次の状況が明らかになりました。

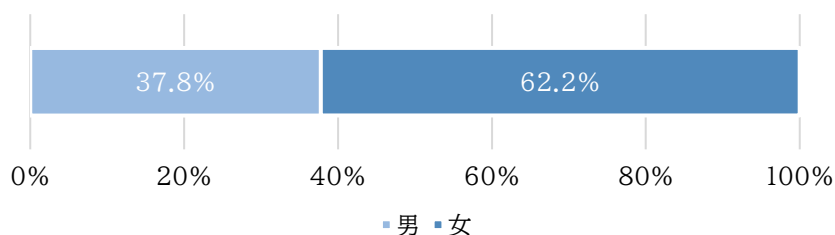
※ いずれも「回答しづらい場合は無回答も可」としているため、各設問の回答者数は全体の回答者数と一致しない。

※ いずれも統計表の割合の数値は、小数点第二位を四捨五入しているため、内訳の和が必ずしも100%と一致しない。

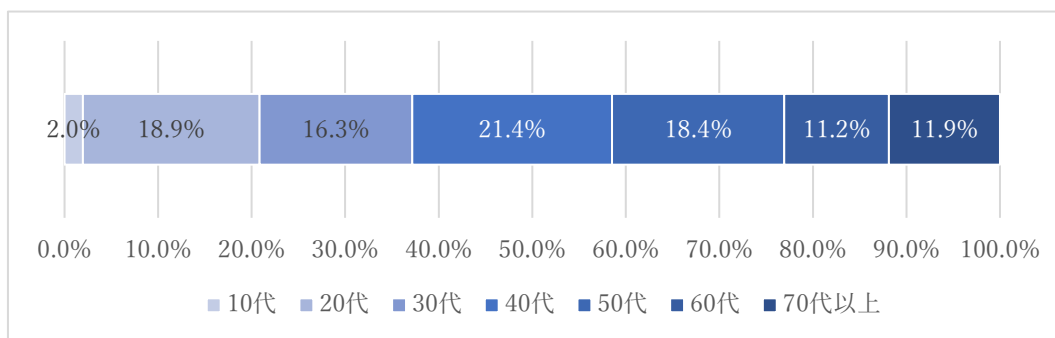
#### 3-1 区民調査における回答者の基本情報

区民調査における回答者の性別・年齢構成は以下のとおりである。なお、利用者調査は施設ごとにアンケート調査を実施しており、総合的な性別・年齢構成は確認していない。

【図表4-1 区民調査回答者の性別(区民調査)】



【図表4-2 区民調査回答者の年齢構成(区民調査)】



### 3-2 集会施設

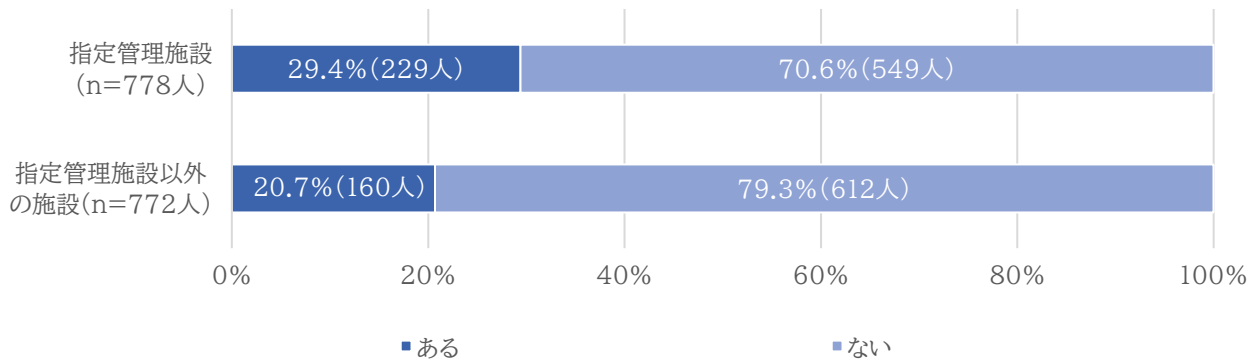
#### 3-2-1 回答者の基本情報

##### (1)集会施設の利用の有無(区民調査)

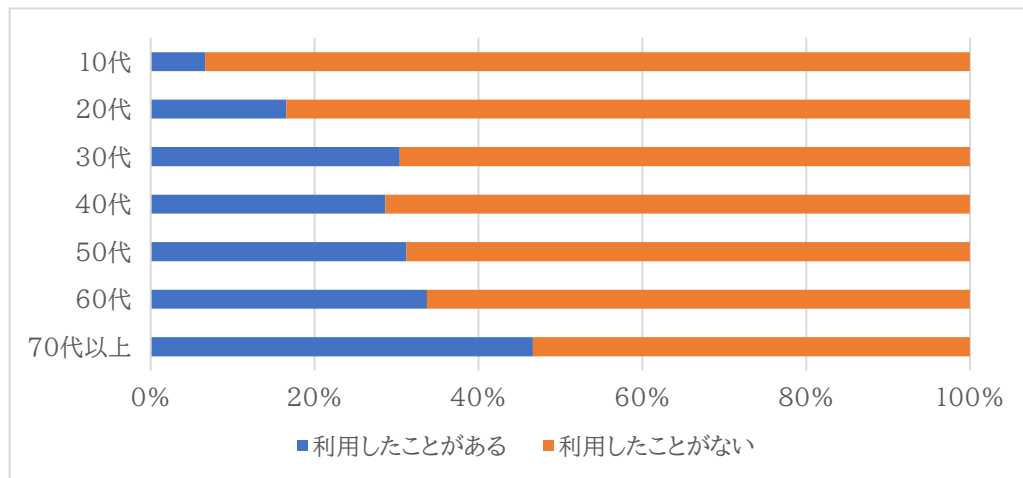
区民調査から、指定管理施設を利用したことがある割合は29.4%、指定管理施設以外の施設を利用したことがある割合は20.7%であり、指定管理施設の方が8.7ポイント高かった(図表4-○)。

また、利用の有無を年齢別に見てみると、年齢が高いほど利用したことがあると回答する人の割合が高いことがわかった(図表4-○)。

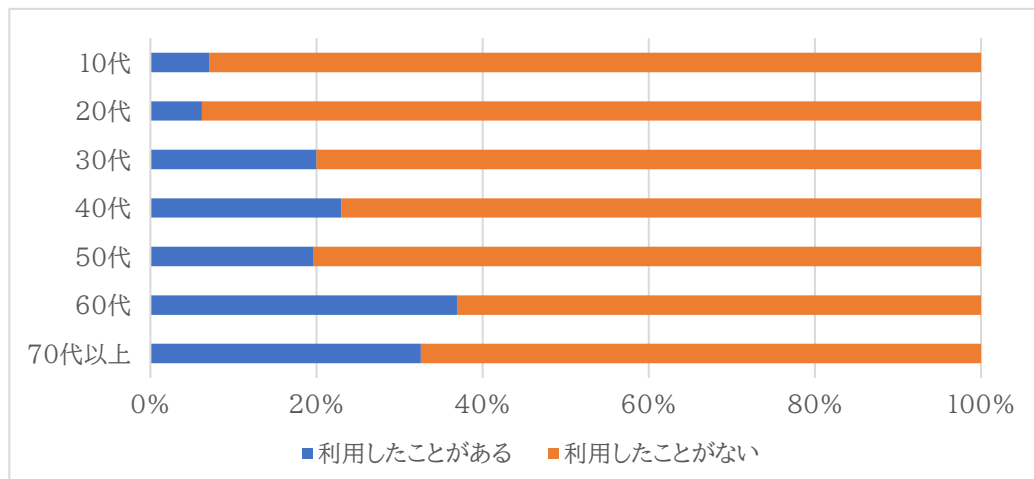
【図表4-○ 集会施設の利用の有無(区民調査)】



【図表4-○ 集会施設の利用の有無と年齢の関係(指定管理施設)(区民調査)】



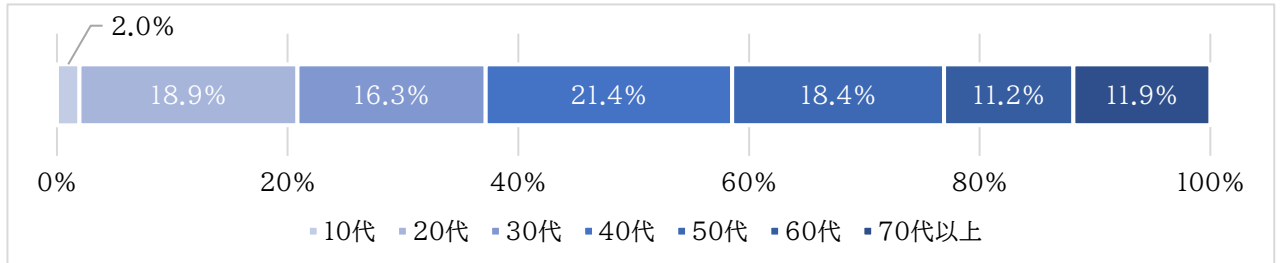
【図表4-○ 集会施設の利用の有無と年齢の関係(指定管理施設以外の施設)(区民調査)】



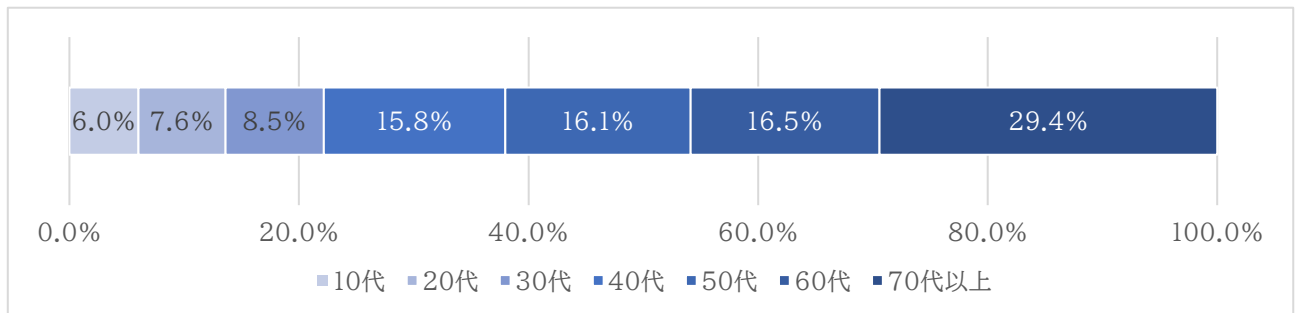
(2)回答者の年齢について(区民調査・利用者調査)

区民調査に回答したのは、40代の方が21.4%と最も多く、その後50代(18.4%)、30代(16.3%)と続いている(図表4-○)。利用者調査に回答したのは、70代以上の方が29.4%と最も多く、その後40代、50代、60代がいずれも約16%となっている(図表4-○)。

【図表4-2(再掲) 区民調査の回答者の年齢構成(区民調査)】



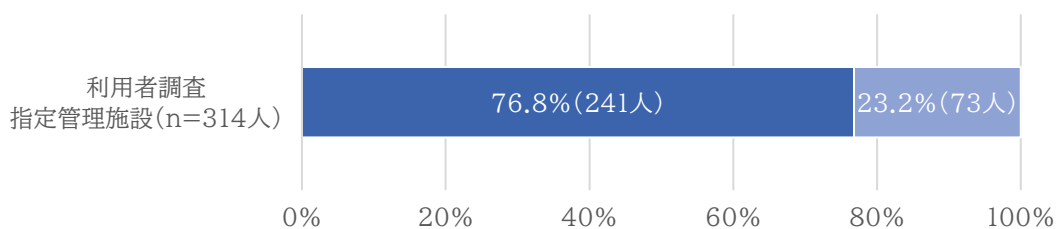
【図表4-○ 利用者調査の回答者の年齢構成(利用者調査)】



(3)利用者調査回答者の居住地について(利用者調査)

利用者調査に回答した人のうち、杉並区内に居住している人の割合は76.8%、区外に居住している人の割合は23.2%であった。(図表4-○)。

【図表4-○ 集会施設利用者の居住地(利用者調査)】



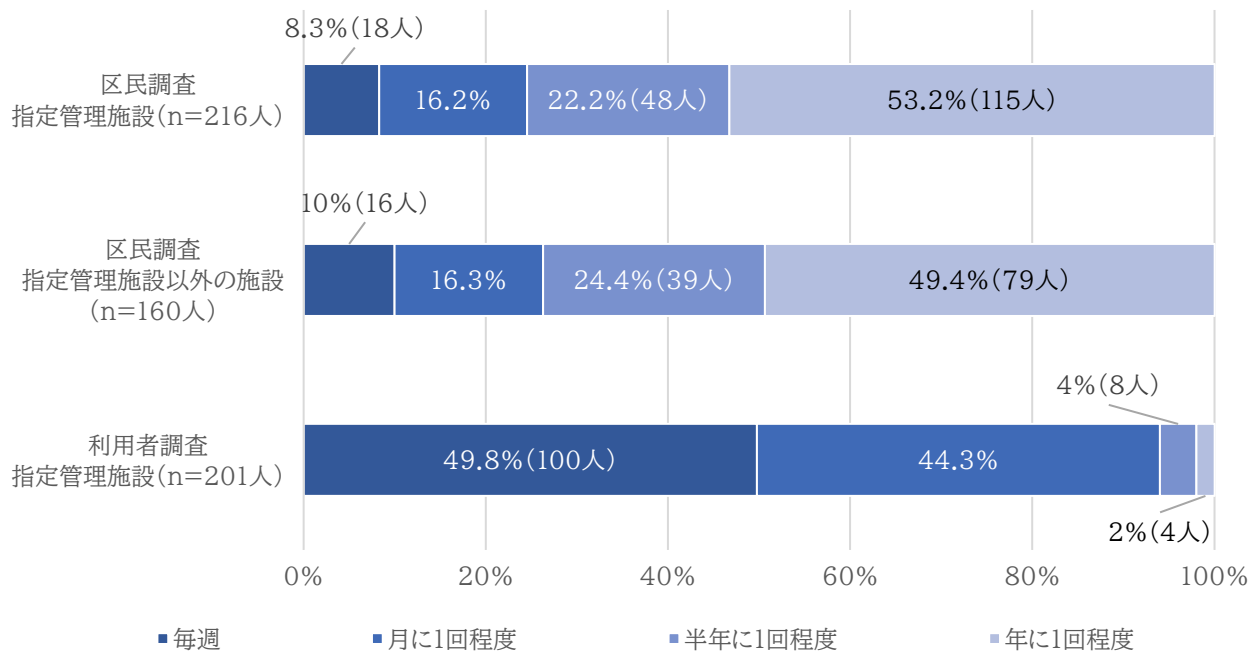
### 3-2-2 集会施設の利用状況

#### (1) 利用頻度(区民調査、利用者調査)

区民調査においては、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「年に1回程度」と回答した割合が最も多く、いずれも約5割を占めており、次いで「半年に1回程度」と回答した割合が多かった。一方、利用者調査においては、「毎週」と回答した割合が49.8%と最も多く、次いで「月に1回程度」と回答した割合が44.3%であった(図表4-〇)。

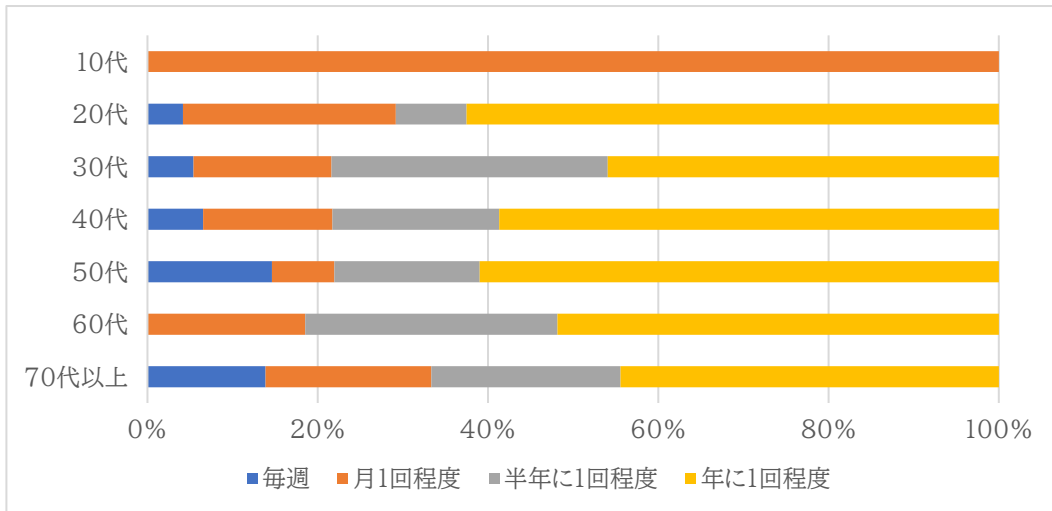
また、利用頻度を年齢別に見てみたところ、特筆する傾向はなかった(図表4-〇)(図表4-〇)。

【図表4-〇 集会施設の利用頻度(区民調査・利用者調査)】

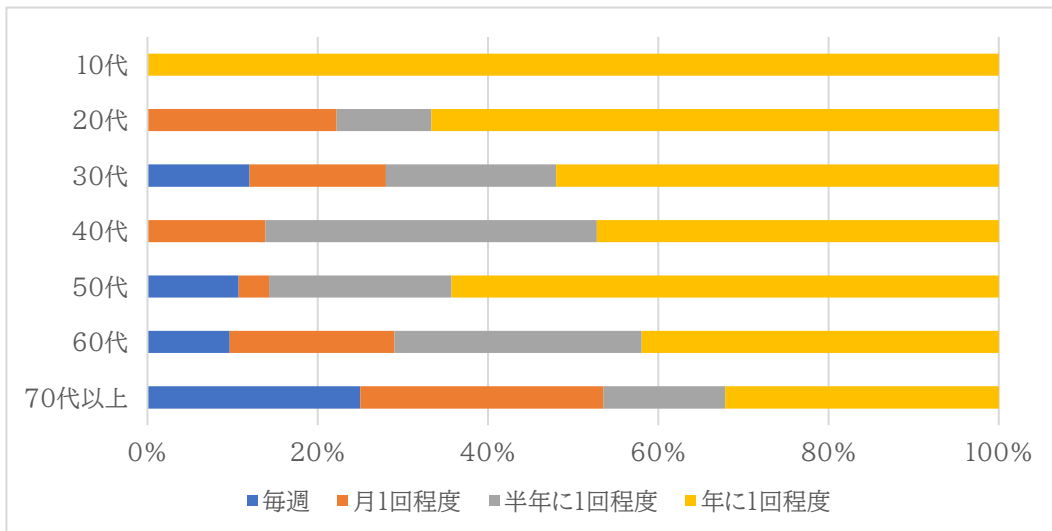




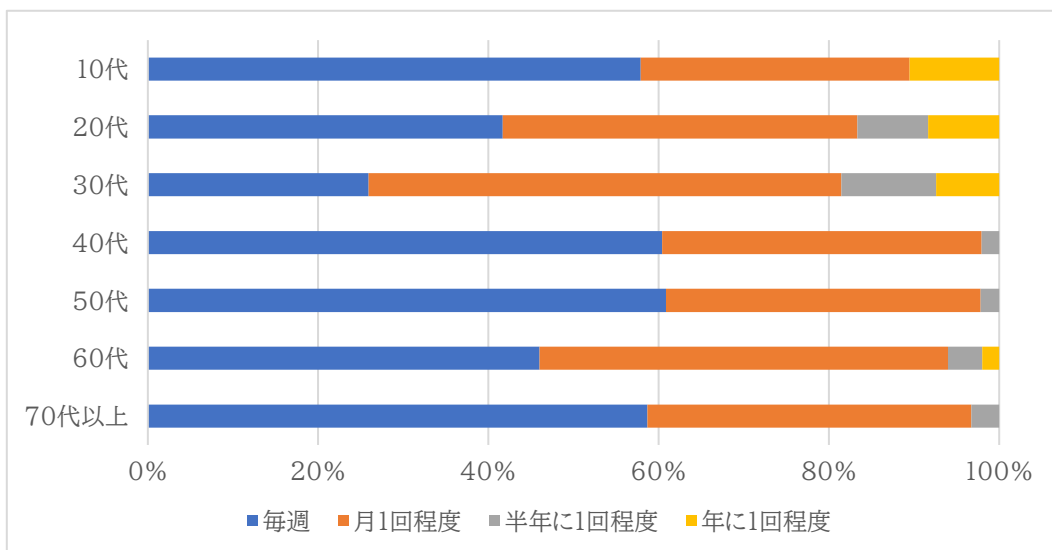
【図表 4-〇 年齢と集会施設の利用頻度の関係(指定管理施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 年齢と集会施設の利用頻度の関係(指定管理施設以外の施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 年齢と図書館の利用頻度の関係(利用者調査)】



(2) 施設を利用する際に重視する点(区民調査、利用者調査)

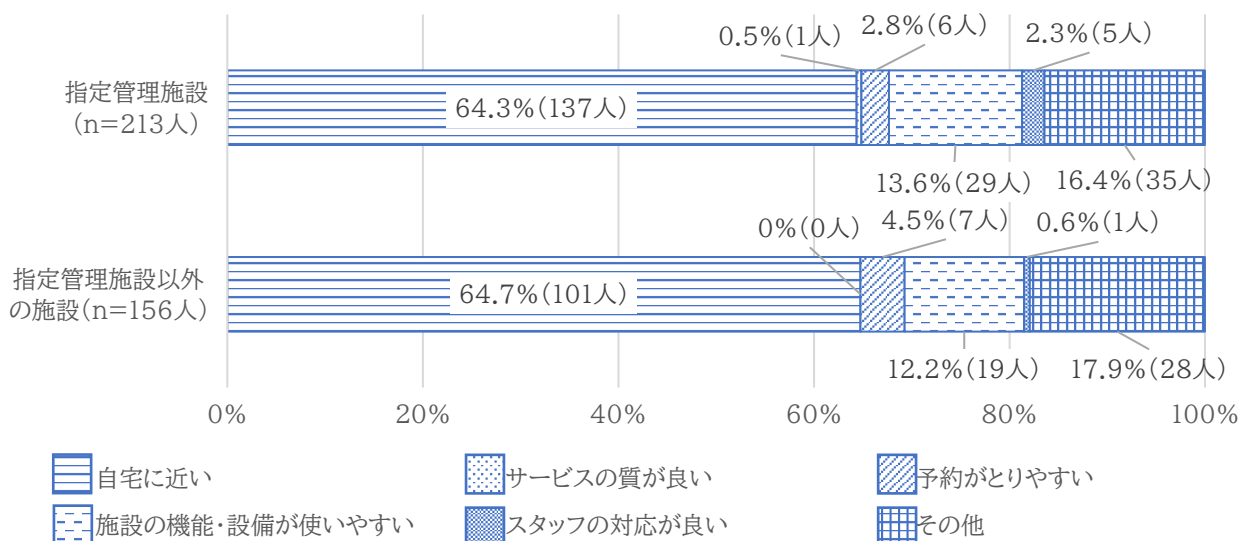
区民調査においては、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「自宅に近い」が最も多く、いずれも約 65%を占めている。次いで、「施設の機能・設備が使いやすい」がいずれも 13%程度であった。(図表4-〇)。なお、「その他」を選択した場合の自由記述欄は、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「イベント・講座への参加」、「所属する団体等の活動・会議場所」といった意見が多かった(図表4-〇)。

続いて利用者調査については、「施設の機能・設備が使いやすい」が最も多く、次いで、「自宅に近い」、「交通の便が良い」という結果となった。また、「その他」の自由記述欄には、「サークル、習い事等で利用している」、「飲食が可能」、「好みの講座があった」などの意見があった(図表 4-〇)。

調査結果から、区民が集会施設に求めるものは、自宅からの近さや、それぞれの目的に応じた機能が整っていること等であり、指定管理者施設とそれ以外の施設で大きな差異はないことがわかった。

【図表4-〇 施設を利用する際に重視する点(区民調査)】

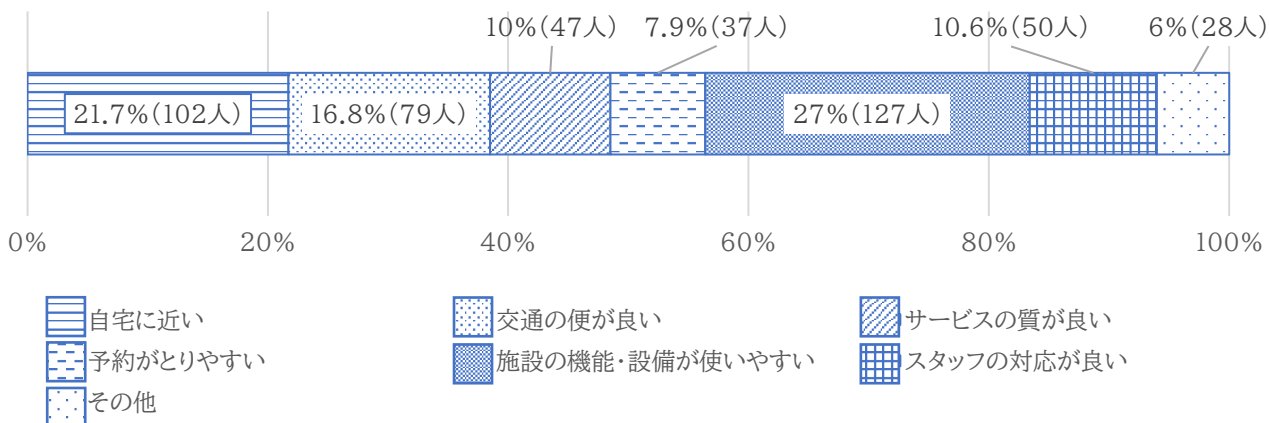
※最もあてはまると思うものを選択



【図表 4-〇 施設を利用する際に重視する点(利用者調査)】

※複数選択可

指定管理施設 (n=191人)



【図表4-〇 集会施設を利用する際に重視する点における「その他」の具体的な内容】  
 (主な意見を抜粋)

<区民調査・指定管理者施設>

イベントへの参加(同様の意見 〇件) / 習い事等の発表会(同様の意見 〇件)  
 加入している団体の活動・会議(同様の意見 〇件) / 習い事(同様の意見 〇件) など

<区民調査・指定管理施設以外の施設>

イベントへの参加(同様の意見 〇件) / 習い事等の発表会(同様の意見 〇件)  
 加入している団体の活動・会議(同様の意見 〇件) / 習い事(同様の意見 〇件)

<利用者調査>

興味のある講座がある(同様の意見 〇件) / 飲食が可能(同様の意見 〇件)  
 習い事をやっている(同様の意見 〇件) / 空いているから(同様の意見 〇件)  
 料金設定(同様の意見 〇件) など

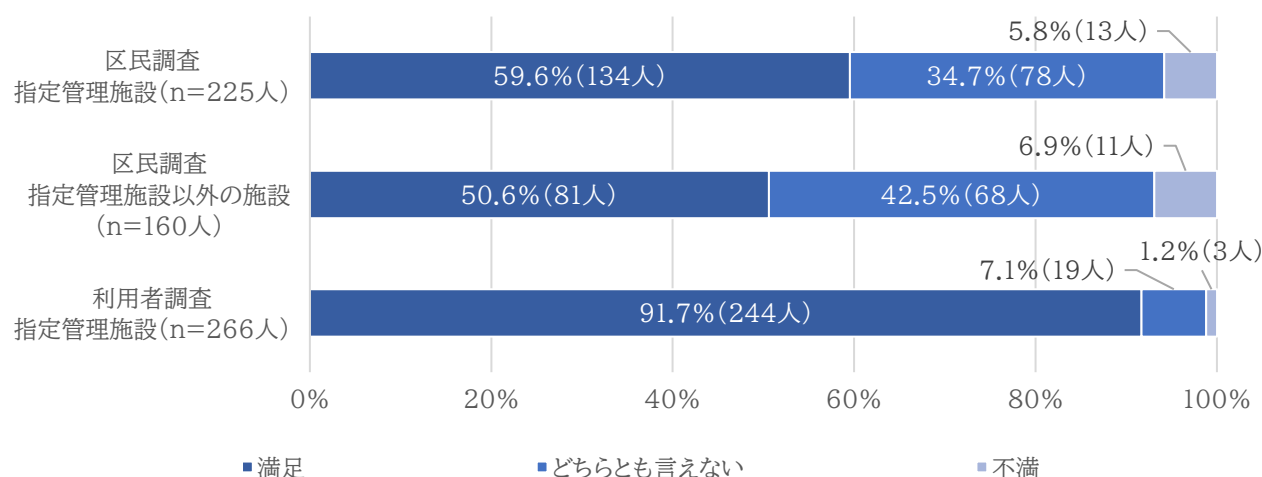
(3)施設の満足度(区民調査、利用者調査)

区民調査の結果から、指定管理者施設における「満足」の割合は約6割で、その理由として、「清潔・きれい」、「スタッフの対応が良い」、「イベントが楽しみ」、「設備が整っている」などの意見が多く挙げられた。指定管理者施設以外の施設における「満足」の割合は約5割で、その理由は「自宅から近い」、「休日や夜間も利用できる」等であった(図表4-〇)。

続いて、利用頻度別に施設の満足度の回答割合を比較してみると、利用頻度を「毎週」と回答した人の満足度が、「月1回程度」と回答した人よりも低い結果となっているが、これは、「毎週」と回答した人数が少ないことにより、数名の回答が割合として大きく表現されることに起因している。全体の傾向としては、利用頻度が高いほど満足度も高くなる傾向にある(図表4-〇)。

なお、利用者調査においては「満足」が9割を超えており、利用頻度別の満足度も利用頻度に比例して高くなっている(図表4-〇)。

【図表4-〇 集会施設の満足度(区民調査、利用者調査)】



【図表 4-〇 集会施設の満足度の理由(区民調査)】 (主な意見を抜粋)

○ 満足・やや満足の理由

<指定管理者施設>

施設が清潔・きれい(同様の意見 〇件) / 図書室や温水プールなど設備が整っている  
スタッフの対応が丁寧(同様の意見 〇件) / 料金が安い(同様の意見 〇件)  
自宅・駅から近い(同様の意見 〇件) / イベントや講座が良い(同様の意見 〇件) など

<指定管理者施設以外の施設>

自宅から近い(同様の意見 〇件) / 日曜や夜間も利用できる(同様の意見 〇件)  
スタッフの対応が良い(同様の意見 〇件) など

○ 「どちらとも言えない」の理由

<指定管理者施設>

利用頻度が低いから(同様の意見 〇件) / 予約のとり方が難しい(同様の意見 〇件) など

<指定管理者施設以外の施設>

老朽化が気になる(同様の意見 〇件) / 利用頻度が低いから(同様の意見 〇件)  
制度導入の有無で施設を比較したことがないから(同様の意見 〇件) など

○ 「不満・やや不満」の理由

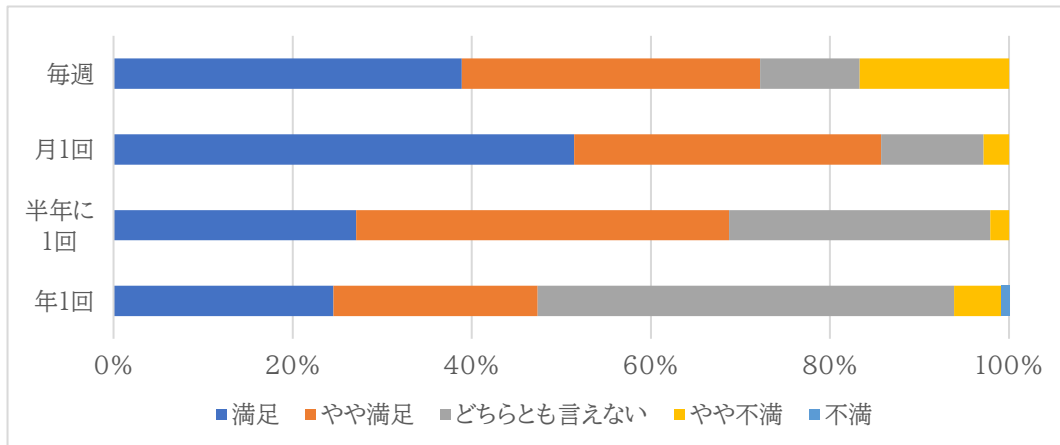
<指定管理者施設>

予約が取りづらい(同様の意見 〇件) / 目的に合った設備がない(楽器の練習)  
駐車場が有料化された、会場費が高い / 授乳室やおむつ替えスペースがない など

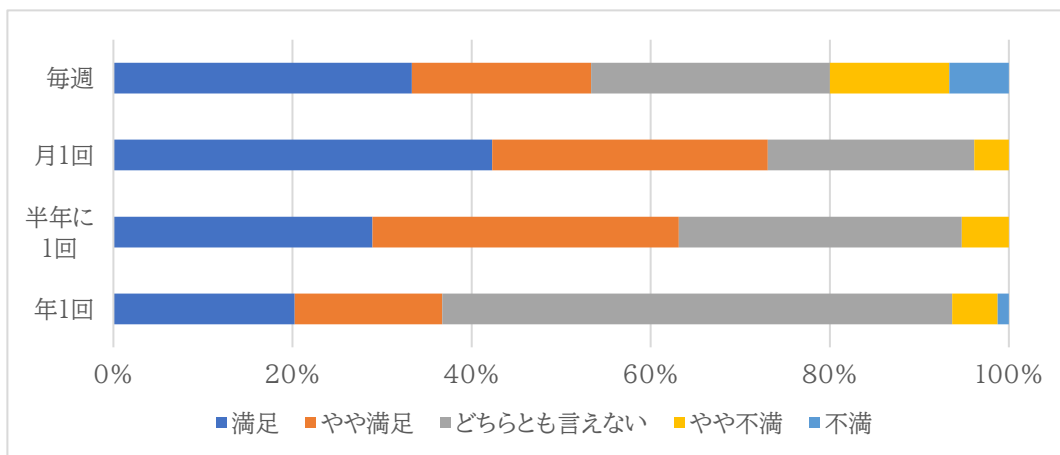
<指定管理者施設以外の施設>

予約が取りづらい / 運営に柔軟性がない / サービスが少ない / 駅から遠い  
職員の対応が悪い / 授乳室やおむつ替えスペースがない など

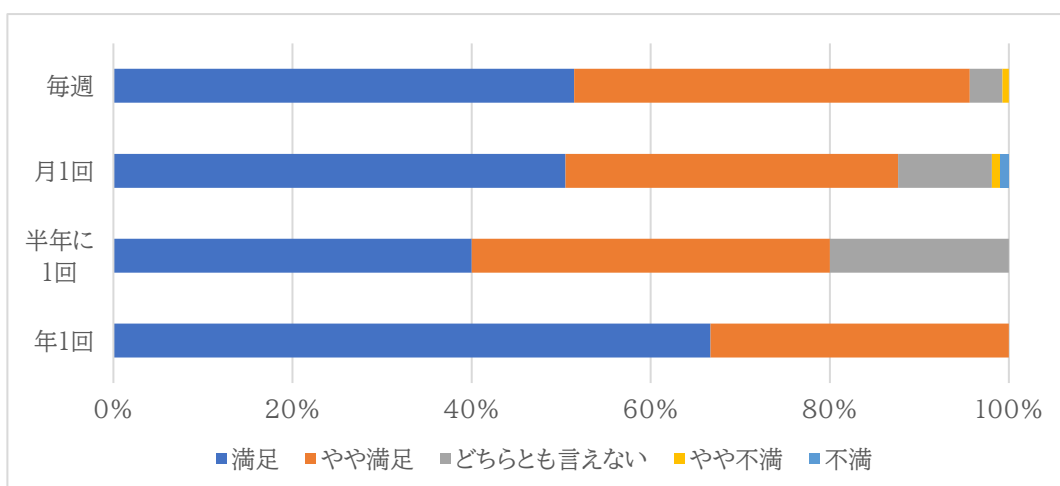
【図表 4-〇 集会施設の満足度と利用頻度の関係(指定管理施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 集会施設の満足度と利用頻度の関係(指定管理施設以外)(区民調査)】



【図表 4-〇 集会施設の満足度と利用頻度の関係(利用者調査)】

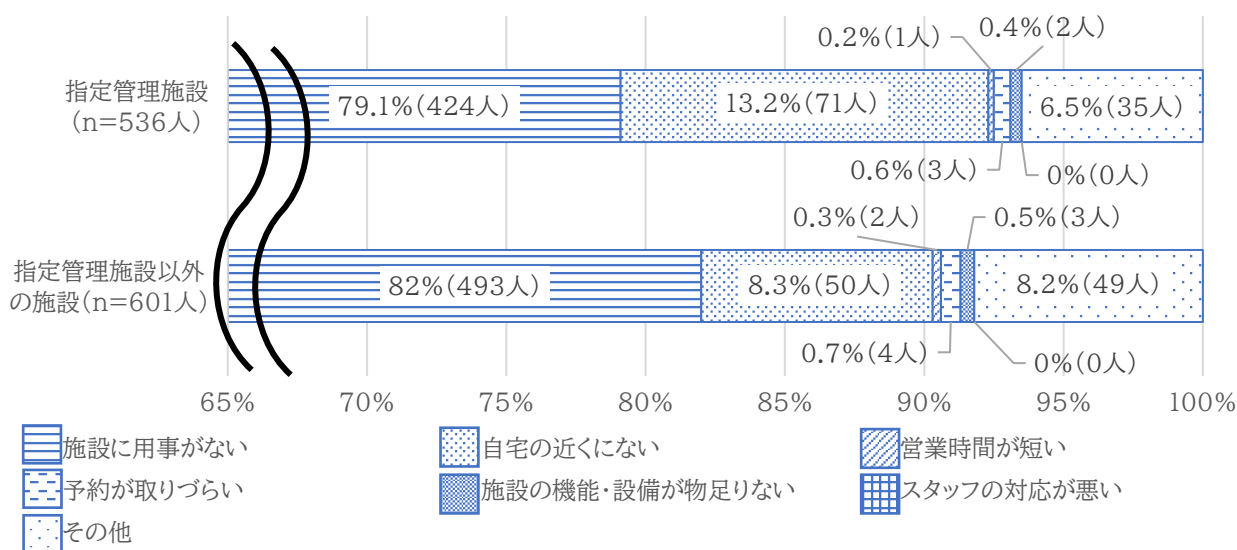


#### (4) 集会施設を利用しない理由(区民調査)

区民調査において、集会施設を利用したことがないと回答した人に対し、その理由を聞いたところ、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「施設に用事がない」が約 8 割で最も多く、次いで「自宅の近くにない」が多かった(図表4-〇)。また、「その他」と回答した人の自由記入欄には、「何をする施設が知らなかった」、「利用できることを知らなかった」、「施設自体を知らなかった」といった記載が多く見られた(図表4-〇)。

こうしたことから、集会施設をより多くの方に活用していただくためには、まず、集会施設でどのような取組を行っているのか、どのような目的でどのような人が利用できるのか等について周知を図ることが重要であると考えられる。

【図表 4-〇 集会施設を利用しない理由(区民調査)】



【図表 4-〇 施設を利用しない理由における「その他」の具体的な内容(区民調査)】

(自由記述欄に記載のあった意見から抜粋)

##### ①指定管理者制度を導入している施設

何をする施設が知らない(同様の意見 〇件) / 施設を知らなかった(同様の意見 〇件)  
 利用できることを知らなかった(同様の意見 〇件) / 用途がないから(同様の意見 〇件)  
 使いたい魅力ある機能や内容がないから など

##### ②指定管理者制度を導入していない施設

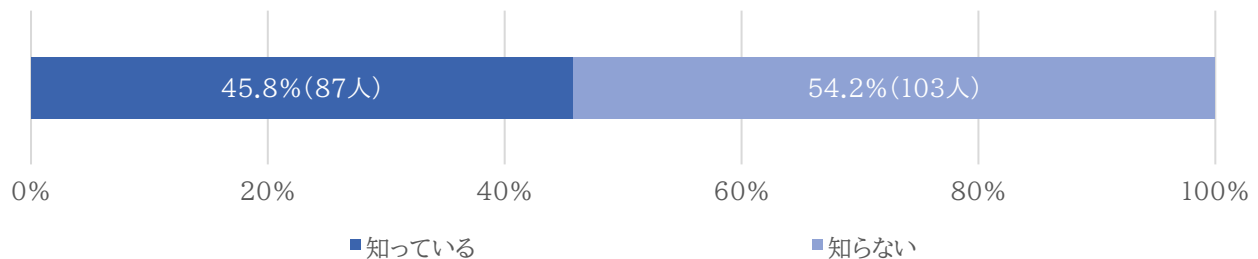
忙しいから(同様の意見 〇件) / どの施設かわからない(同様の意見 〇件)  
 何ができるのか分からない(同様の意見 〇件) / 利用の機会がない  
 使いたい魅力ある機能や内容がないから など

(5) 指定管理者独自の取組の利用状況等(利用者調査)

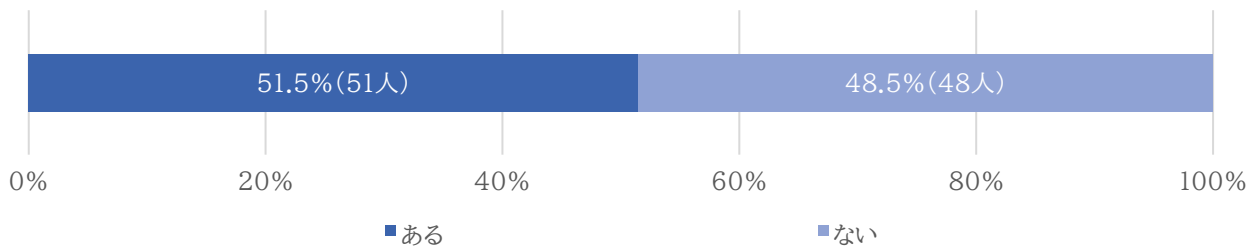
利用者調査の結果から、指定管理者が自身のノウハウを生かし、独自に行っている取組(カフェの運営、各種プログラムや講座の開催等)について知っている割合は 45.8%であり、そのうち利用・参加したことがある人は 51.5%であった(図表 4-〇)(図表 4-〇)。また、取組を利用・参加した人にその満足度を尋ねたところ、「満足」または「やや満足」と回答した人は 86.4%であった(図表 4-〇)。また、参加しなかった人にその理由を尋ねたところ、時間がない、興味がないといった意見が多かった。

カフェ利用やイベントに参加したことがある人の満足度は非常に高いことから、その魅力を伝えられるよう一層工夫すること、イベントの開催日時を検討することなどにより、さらなる区民等の参加につなげることができると考えられる。

【図表 4-〇 「指定管理者の独自の取組を知っているか」(利用者調査)】

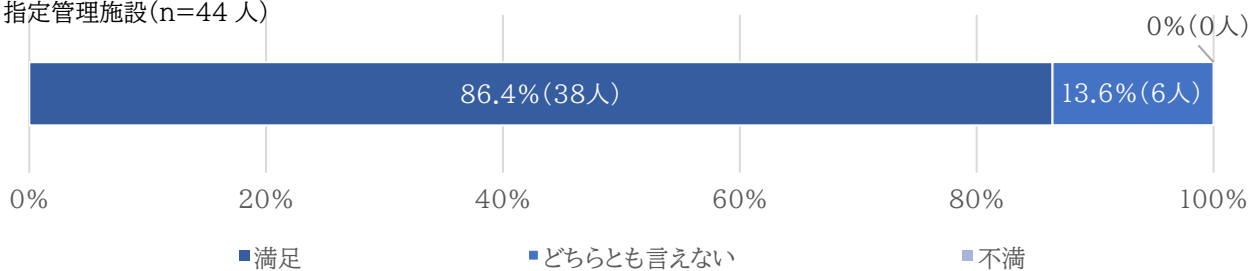


【図表 4-〇 指定管理者の独自の取組の利用割合(利用者調査)】



【図表 4-〇 指定管理者の独自の取組の満足度(利用者調査)】

指定管理施設(n=44人)



※「やや満足」は「満足」に含めて集計  
 ※「やや不満」は「不満」に含めて集計

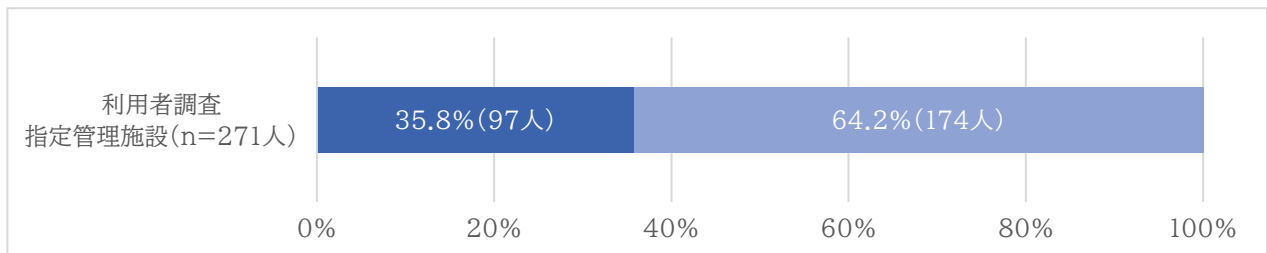
【図表 4-〇 指定管理者の独自の取組を利用しなかった理由(利用者調査)】(自由記述欄より抜粋)

時間がない(同様の意見 4 件) / 興味がない(同様の意見 2 件)

知らなかった(同様の意見 3 件) / 参加したいと思える講座がなかった など

(6)利用している集会施設に指定管理者制度が導入されていることを知っていたか(利用者調査)  
利用者調査の結果から、知っている割合は35.8%であった(図表4-〇)。

【図表4-〇 指定管理者制度導入施設か知っているか(利用者調査)】



(7)集会施設に「あったら良いな」と思うサービス・改善点(区民調査・利用者調査)

区民調査・利用者調査ともにWi-Fiやコンセントを整備してほしいという声が多かった。特に区民調査においては、リモートワークスペースを用意することで利用が増えるのではないかという意見が複数あった。

また、区民調査においては、何をすることができる施設なのかの周知が足りないという指摘が複数あった。集会施設は、図書館やスポーツ施設と比較して、施設の利用目的が分かりにくいと感じる人が多いことから、どのような取組を行っているのか、どのような機能を備えているのかを現在以上に周知していく必要がある。

【図表4-〇 集会施設に「あったら良いな」と思うサービス・改善点(区民調査・利用者調査)】

<区民調査>

Wi-Fiやコンセント、リモートワークスペース(同様の意見 〇件)、  
学習スペース(同様の意見 〇件)、カフェ・休憩スペース(同様の意見 〇件)、  
利用時間の延長(同様の意見 〇件)、子ども向けのスペース(同様の意見 〇件)、  
行政サービス(住民票の発行、出張所等)、予約を取りやすくしてほしい(同様の意見 〇件)、  
何を行っている施設か知るきっかけがほしい(同様の意見 〇件) など

<利用者調査>

机・椅子の増設(同様の意見〇件)、コンセント・Wi-Fi環境の充実(同様の意見〇件)、  
高齢者向けのプログラムの実施(同様の意見〇件)、備品等の入れ替え(同様の意見 〇件) など



### 3-2-3 集会施設の分析結果

- (1) 調査結果から、区民が集会施設に求めるものは、自宅からの近さや、それぞれの目的に応じた機能が整っていること等であり、指定管理者施設とそれ以外の施設で大きな差異はないことがわかった。
- (2) 区民調査においては、何をすることができる施設なのかの周知が足りないという指摘が複数あった。施設の目的である地域住民の活動拠点としての役割を十分に果たし、区民相互の交流や自主的な活動が行われるように促すためには、どのような取組を行っているのか、どのような機能を備えているのかを現在以上に周知していく必要がある。
- (3) 「あったら良いと思うサービス」においては、Wi-Fi やコンセントの整備、リモートワークスペース等が挙げられており、集会施設としての役割に加え、仕事や学習の場としての利用を求める声があることが分かった。
- (4) 指定管理者が創意工夫を凝らしたイベントについて、参加した人の満足度が非常に高く、魅力あるイベントが実施されていることが分かった。一方で、参加しなかった理由として「時間が合わなかった」や「興味がなかった」が多かったことから、開催する曜日や時間を検討すること、イベントの魅力を伝える工夫をすること等で参加者の増加につなげることができると考えられる。
- (5)

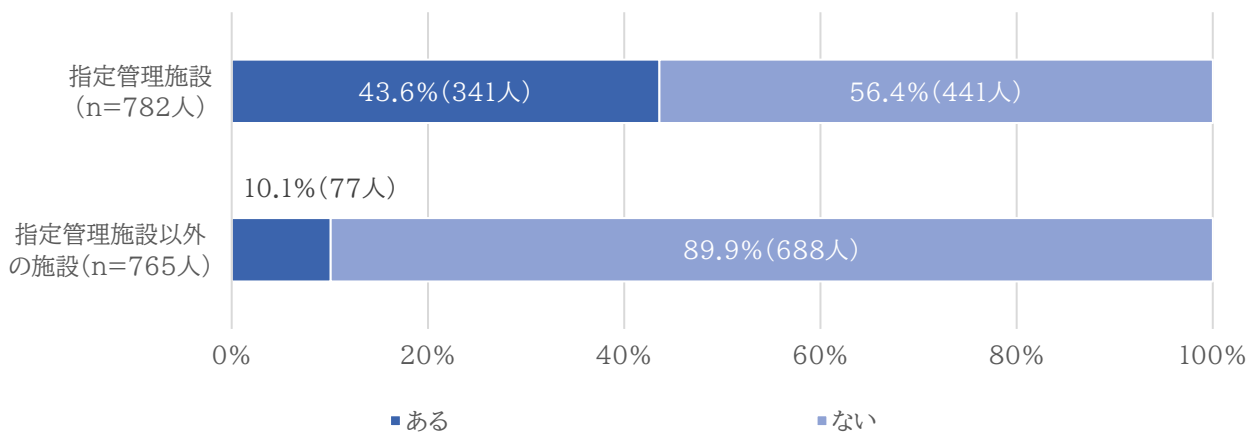
### 3-3 スポーツ施設

#### 3-3-1 回答者の基本情報

##### (1) スポーツ施設の利用の有無(区民調査)

区民調査から、指定管理者施設を利用したことがある割合は 43.6%、指定管理者施設以外の施設を利用したことがある割合は 10.1%であり、指定管理者施設の方が 33.5 ポイント高かった(図表4-〇)。これは、施設数の差によるものと考えられる(指定管理者施設:〇施設、指定管理者施設以外の施設:〇施設)。

【図表 4-〇 スポーツ施設の利用の有無(区民調査)】

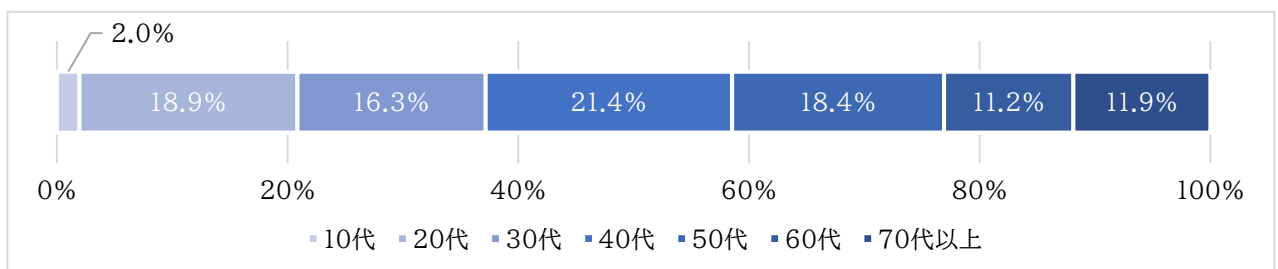


##### (2) 回答者の年齢について(区民調査・利用者調査)

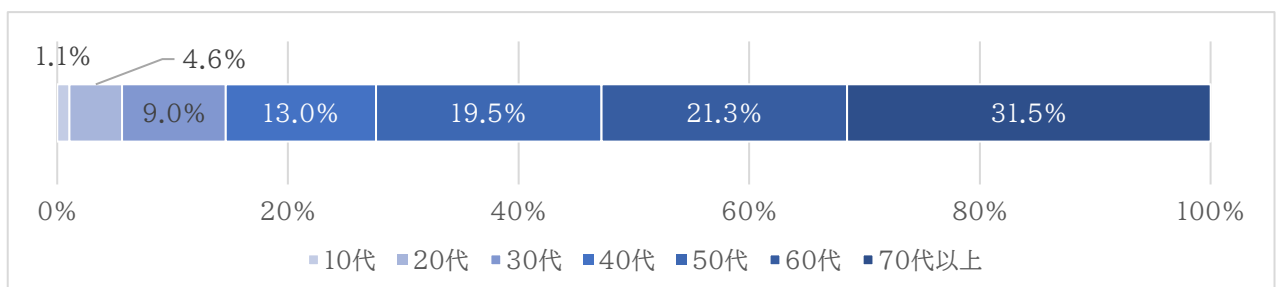
区民調査に回答したのは、40代の方が21.4%と最も多く、その後50代(18.4%)、30代(16.3%)と続いている(図表4-〇)。利用者調査に回答したのは、70代の方が31.5%と最も多く、その後50代(21.3%)、40代(19.5%)、と続いている(図表4-〇)。

なお、区民調査は10代、利用者調査は10代・20代の回答が非常に少なかった。

【図表 4-2(再掲) 区民調査の回答者の年齢構成(区民調査)】



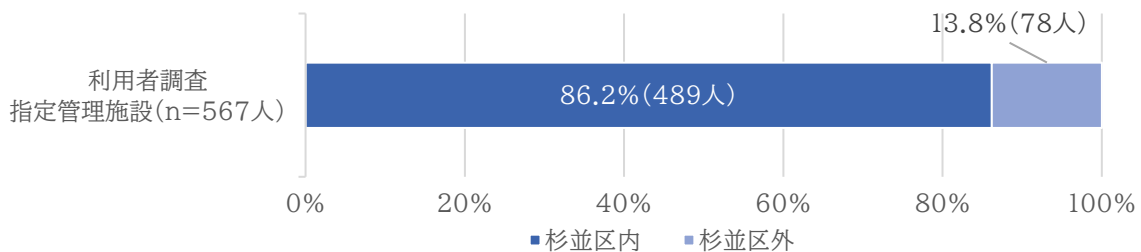
【図表 4-〇 利用者調査の回答者の年齢構成(利用者調査)】 利用者:問 2



(3)利用者調査回答者の居住地について(利用者調査)

利用者調査に回答した人のうち、杉並区内に居住している人の割合は92.2%、区外に居住している人の割合は7.8%であった。(図表4-〇)。

【図表4-〇 スポーツ施設利用者の居住地(利用者調査)】



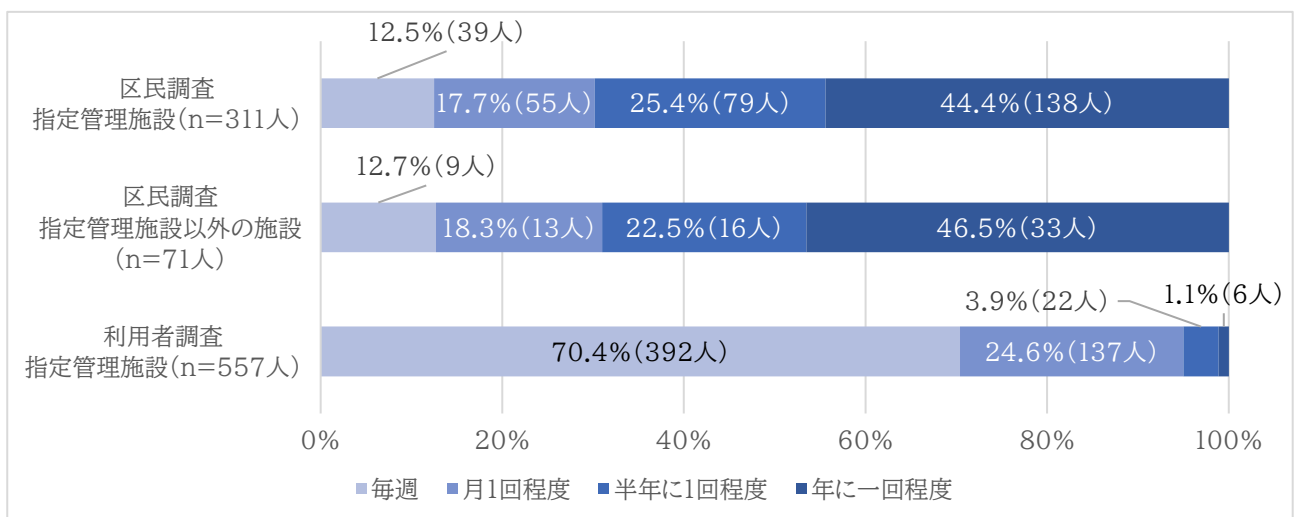
3-3-2 スポーツ施設の利用状況

(1)利用頻度(区民調査、利用者調査)

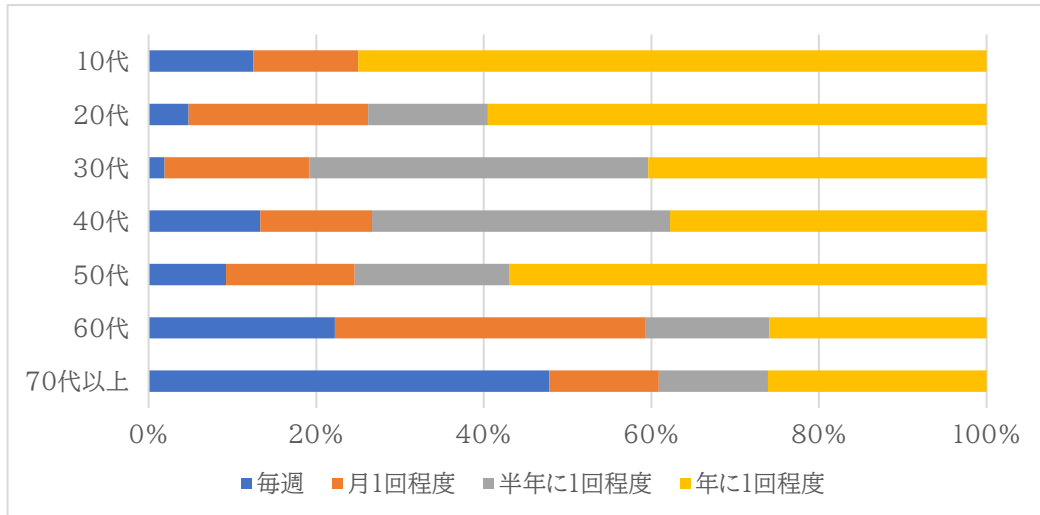
区民調査においては、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「年に1回程度」と回答した人が最も多く、約45%であった(図表4-〇)。また、年齢別に利用頻度の回答割合を比較してみると、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「60代」、「70代以上」の利用頻度が高い傾向にあることが分かった(図表4-〇)(図表4-〇)。

一方、利用者調査においては、「毎週」と回答した人が70.4%で最も多く、年齢別に見てみると、年齢が上がるにつれて「毎週」と回答する割合が高くなる傾向があった(図表4-〇)(図表4-〇)。

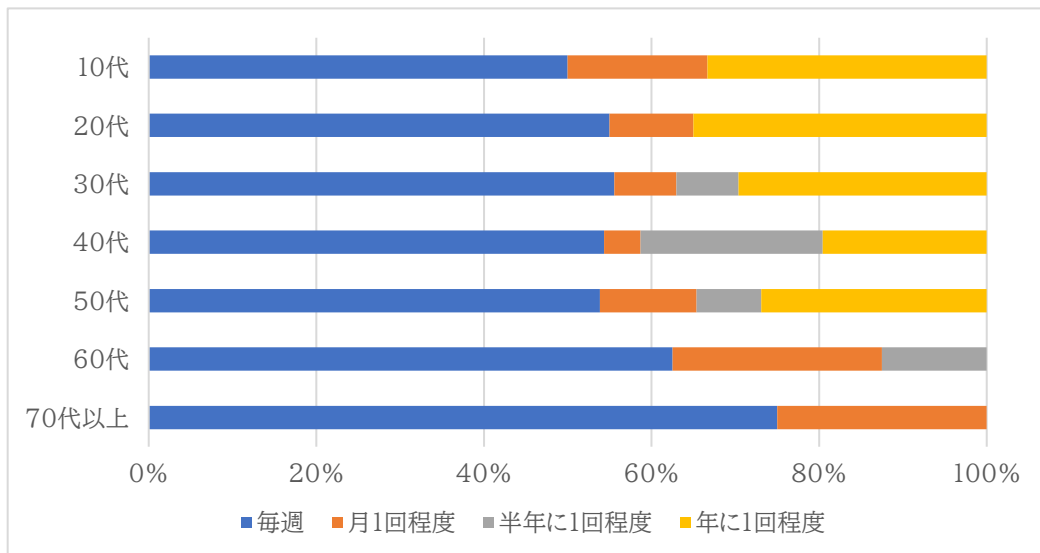
【図表4-〇 スポーツ施設の利用頻度(区民調査・利用者調査)】



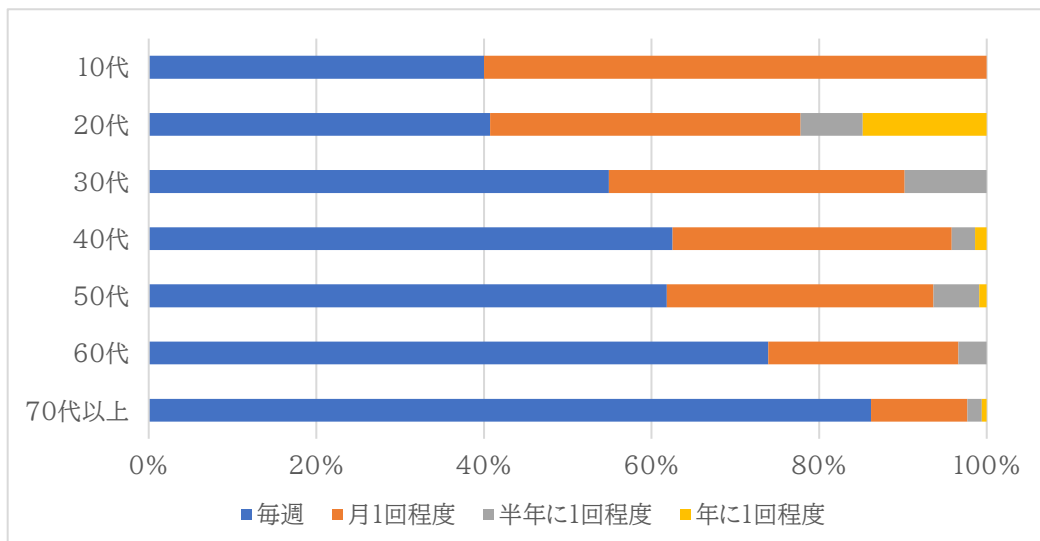
【図表 4-〇 年齢とスポーツ施設の利用頻度の関係(指定管理施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 年齢とスポーツ施設の利用頻度の関係(指定管理施設以外の施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 年齢とスポーツ施設の利用頻度の関係(利用者調査)】



## (2) 施設を利用する際に重視する点・利用する理由

### ① 施設を利用する際に重視する点(区民調査)

区民調査において、施設を利用する際に重視する点について尋ねたところ、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「自宅に近い」が最も多く、いずれも 60%超であった。次いで、「施設の機能・設備が使いやすい」がいずれも 20%程度であった(図表4-〇)。なお、「その他」を選択した場合の自由記述欄は、指定管理者で、「教室への参加」、「料金が安い」といった意見が多く、指定管理者以外の施設では「目的に合わせた利用(プール・野球場)」が多かった(図表4-〇)。

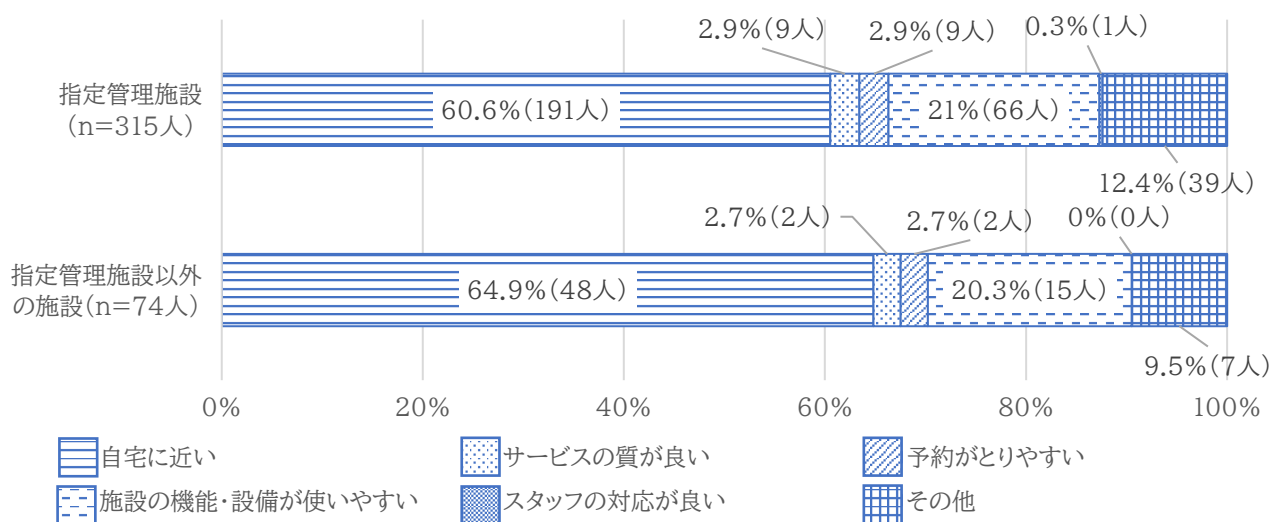
指定管理者制度の導入の有無によって重視する点に大きな差異はなかったが、自由記述欄から指定管理者施設については、教室・プログラムを重視する利用者が一定程度いることが分かった。

### ② 施設を利用している理由(利用者調査)

利用者調査については、施設を利用している理由について尋ねた。その結果、「自宅に近い」が最も多く、次いで、「団体に加入して活動している」、「仲間と集う場がある」の順に回答割合が高かった。スポーツ施設については、団体での利用を求める傾向が高いことが分かる。また、「その他」の自由記述欄には、「料金が安いから」、「体力向上のため」などの理由が多かった(図表 4-〇)。

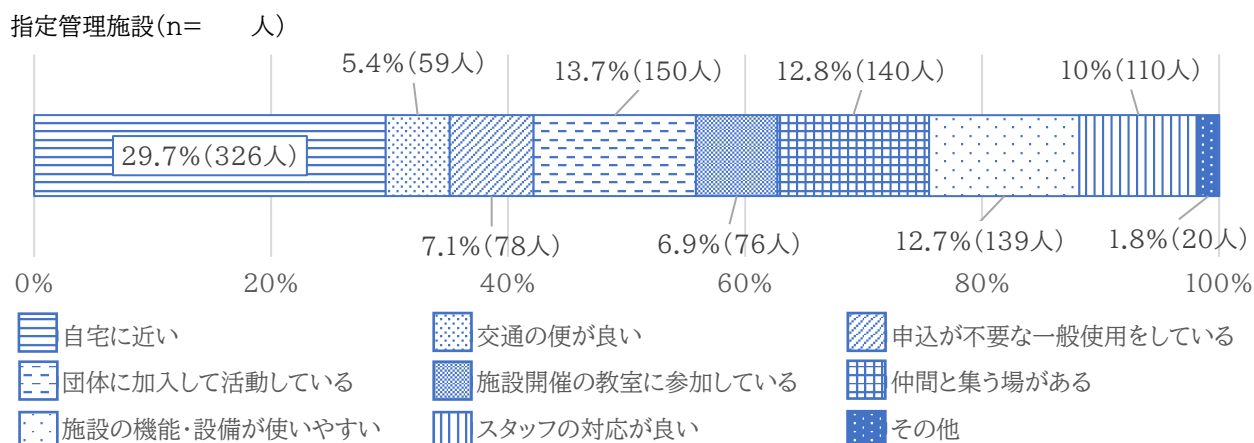
【図表4-〇 スポーツ施設を利用する際に重視する点(区民調査)】

※最もあてはまると思うものを選択



【図表 4-〇 スポーツ施設を利用する理由(利用者調査)】

※複数選択可



【図表 4-〇 スポーツ施設を利用する際に重視する点における「その他」の具体的な内容】  
(主な意見を抜粋)

<区民調査・指定管理者施設>

教室メニューに参加(同様の意見 〇件) / 習い事(同様の意見 〇件)  
料金が安い(同様の意見 〇件) / 試合会場・発表会場だった(同様の意見 〇件)  
プールを利用(同様の意見 〇件) など

<区民調査・指定管理施設以外の施設>

目的とする設備がある(野球場・プール等)(同様の意見 4件)  
きれいだから / 近くの施設が休場していたから / 価格

【図表 4-〇 スポーツ施設を利用する理由における「その他」の具体的な内容】 (主な意見を抜粋)

<利用者調査>

料金が安い(同様の意見 7件) / 体力向上、リハビリ(同様の意見 5件)  
近くの施設が休みの時(同様の意見 2件) / 職場に近い(同様の意見 2件)

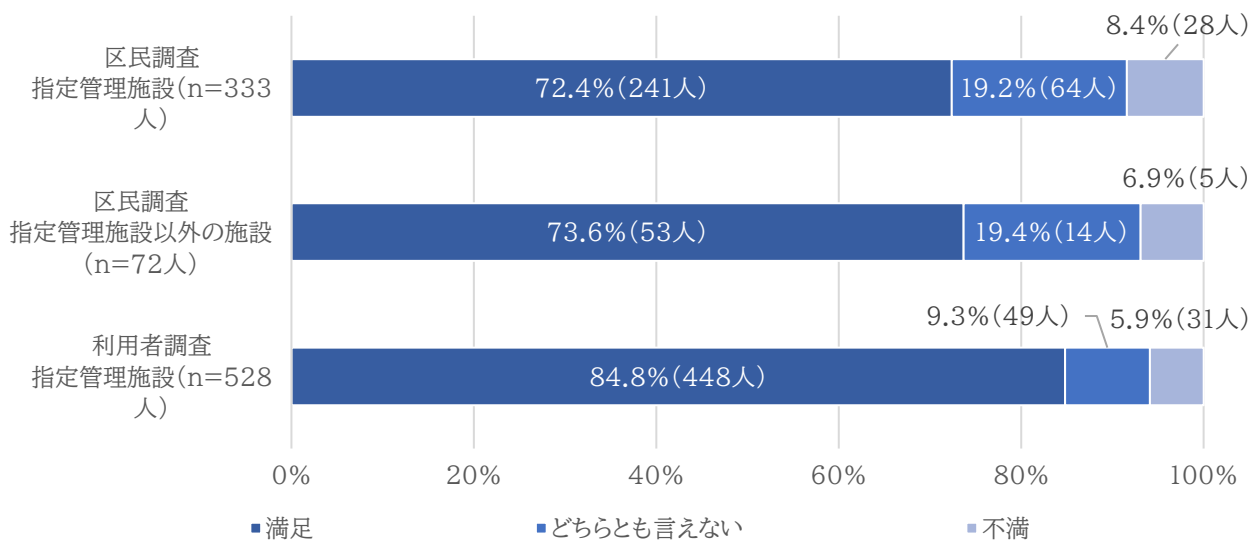
### (3)施設の満足度(区民調査、利用者調査)

区民調査の結果から、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「満足」の割合は7を超えており、その理由として、「清潔・きれい」、「スタッフの対応が良い」、「料金が安い」、「設備が整っている」などの意見が多く挙げられた(図表4-〇)。

続いて、利用頻度別に施設の満足度の回答割合を比較してみると、指定管理者施設については、利用頻度が高いほど満足度も高くなる傾向にあるが、指定管理者施設以外の施設は、はっきりとした傾向はみられなかった(図表4-〇)。←記載内容、要検討。

なお、利用者調査においては「満足」が84.8%となっており、利用頻度別の満足度も利用頻度に比例して高くなっている(図表4-〇)。

【図表4-〇 スポーツ施設の満足度(区民調査、利用者調査)】



【図表 4-〇 スポーツ施設の満足度の理由(区民調査)】(主な意見を抜粋)

○ 満足・やや満足の理由

<指定管理者施設>

施設が清潔・きれい(同様の意見 〇件) / 設備が整っている(同様の意見 〇件)  
スタッフの対応が丁寧(同様の意見 〇件) / 料金が安い(同様の意見 〇件)  
自宅から近い(同様の意見 〇件)など

<指定管理者施設以外の施設>

プールを楽しめる(同様の意見 〇件) / 必要な設備がある(同様の意見 〇件) など

○ 「どちらとも言えない」の理由

<指定管理者施設>

利用頻度が低いから(同様の意見 〇件) / 予約が取りづらい(同様の意見 〇件) など

<指定管理者施設以外の施設>

利用頻度が低いから / 競争率が高く、希望通りに施設を使えない など

○ 「不満・やや不満」の理由

<指定管理者施設>

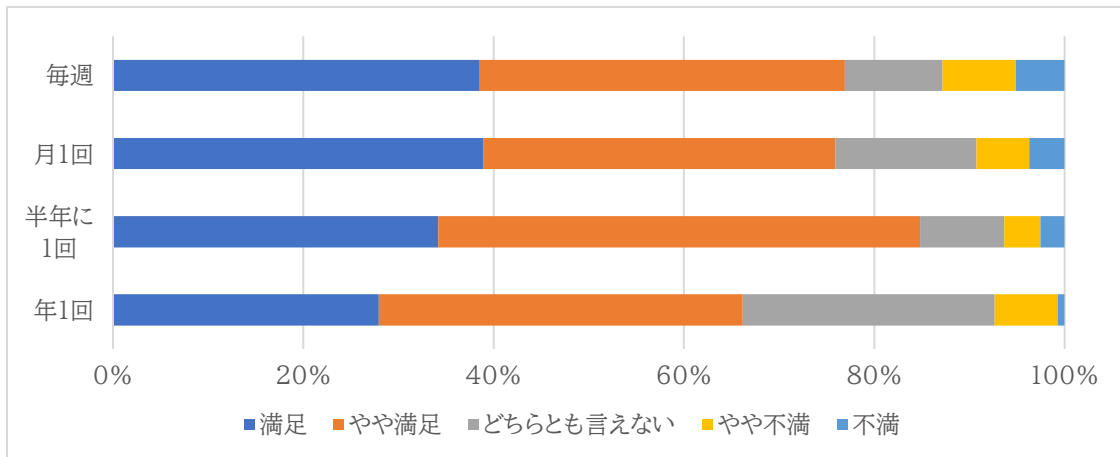
予約が取りづらい(同様の意見 〇件) / 更衣室が使いづらい(同様の意見 〇件)  
プログラムが希望する時間がない(同様の意見 〇件) など

<指定管理者施設以外の施設>

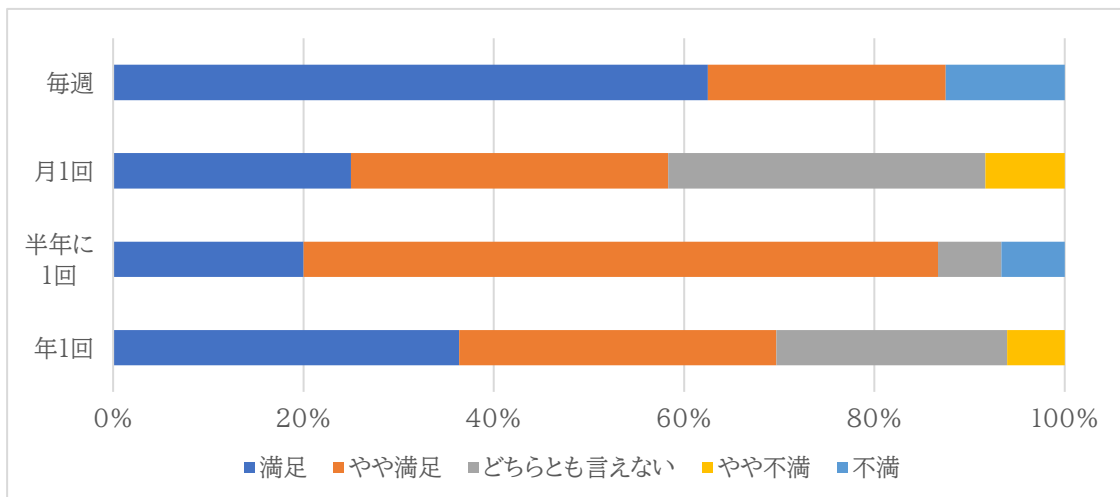
施設の老朽化 / 予約が面倒 / サービスが悪い など



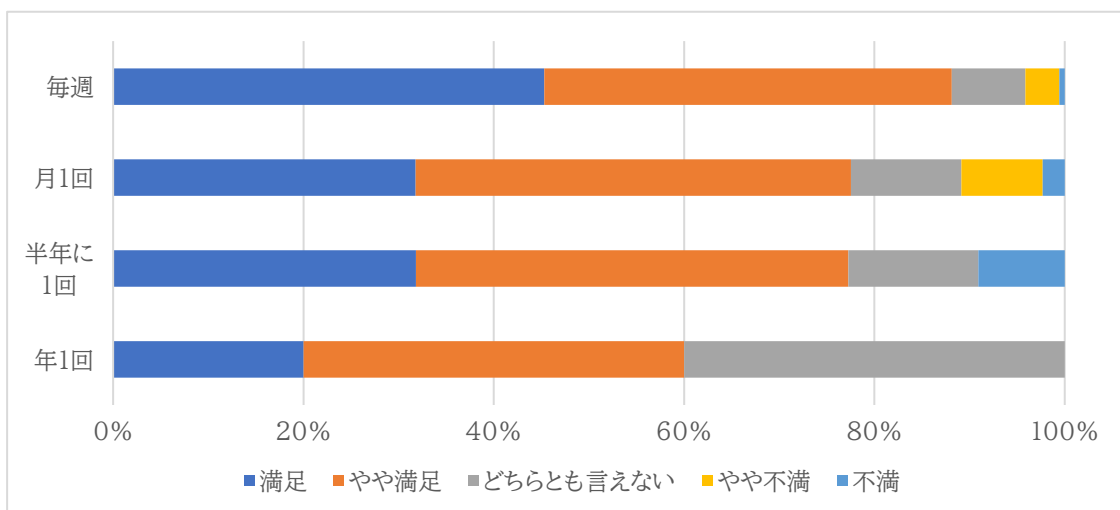
【図表 4-〇 スポーツ施設の満足度と利用頻度の関係(指定管理施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 スポーツ施設の満足度と利用頻度の関係(指定管理施設以外)(区民調査)】

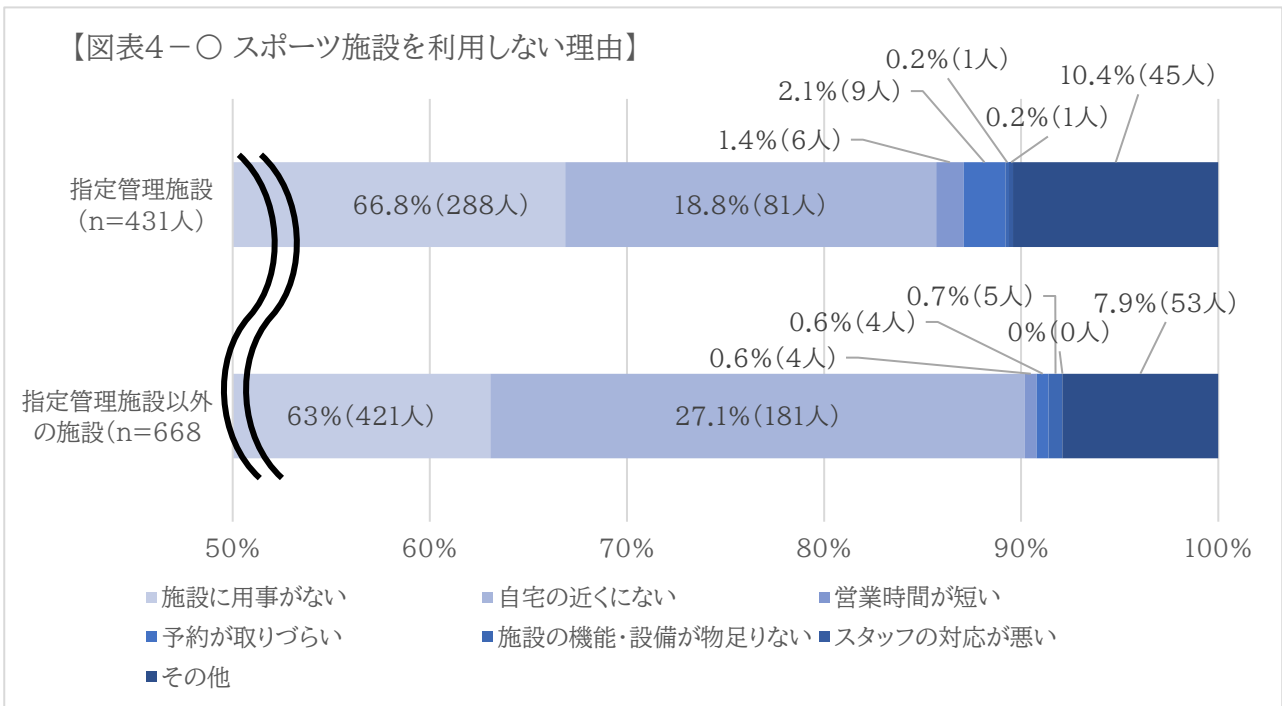


【図表 4-〇 集会施設の満足度と利用頻度の関係(利用者調査)】



#### (4) スポーツ施設を利用しない理由(区民調査)

区民調査において、スポーツ施設を利用したことがないと回答した人に対し、その理由を聞いたところ、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「施設に用事がない」が最も多く、次いで「自宅の近くがない」が多かった(図表4-〇)。指定管理者施設以外の施設については、「自宅の近くがない」が約3割を占めていたが、これは、当該施設数が少ないことが要因であると考えられる。また、「その他」と回答した人の自由記入欄には、「設備や使用方法がわからない」、「予約の取り方がわからない」、「施設自体を知らなかった」といった記載が多く見られた(図表4-〇)。



【図表4-〇 スポーツ施設を利用しない理由における「その他」の具体的な内容(区民調査)】  
(自由記述欄に記載のあった意見から抜粋)

##### ①指定管理者制度を導入している施設

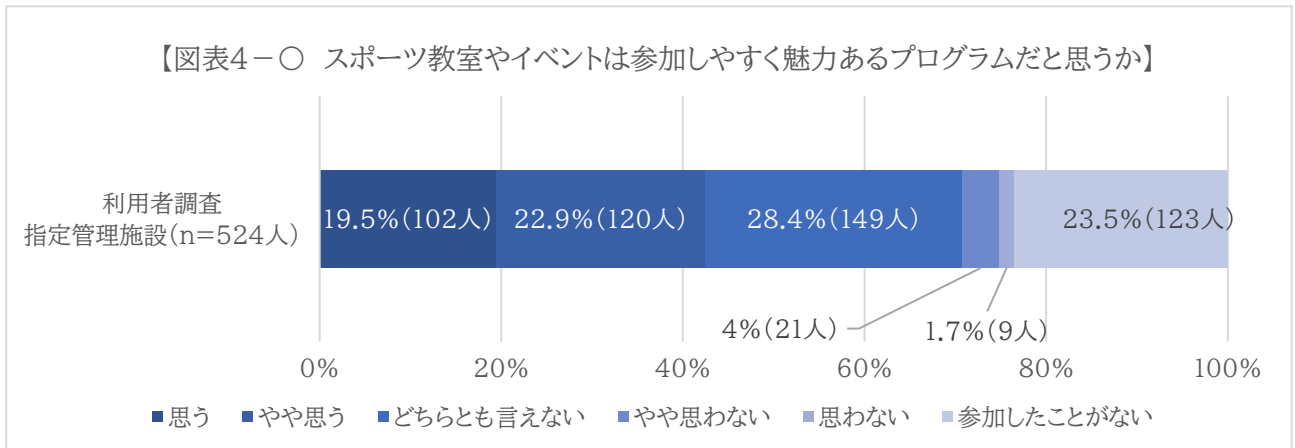
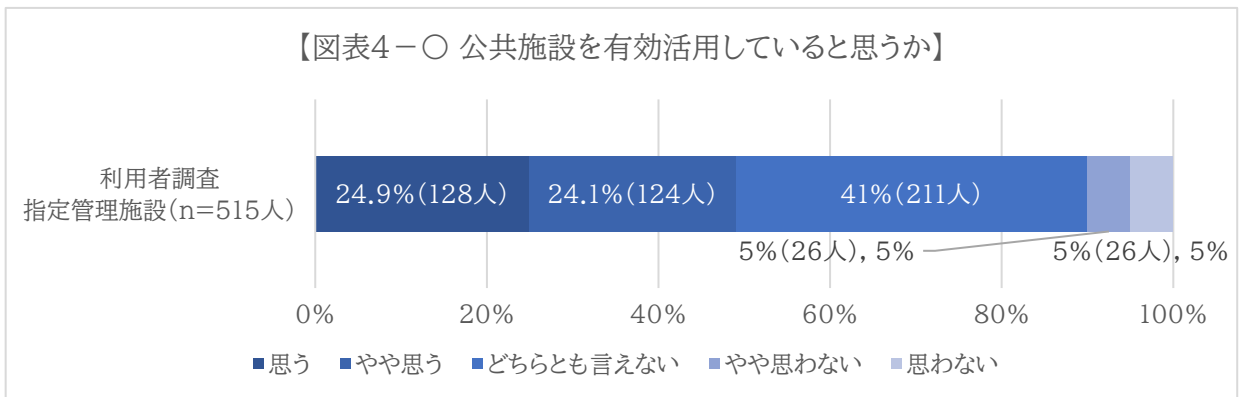
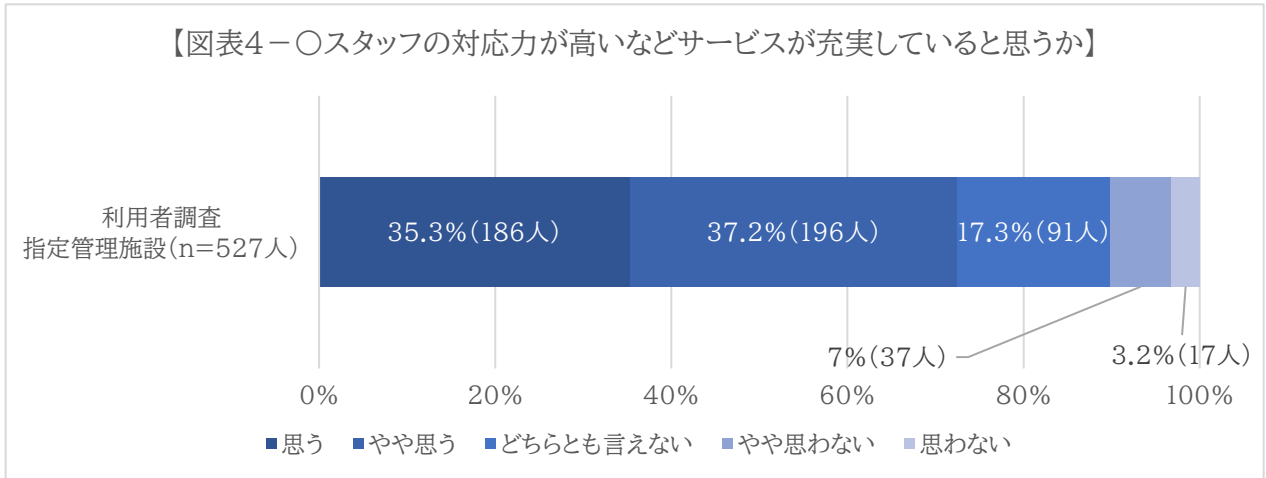
設備や利用方法を知らない(同様の意見 〇件) / 施設を知らなかった(同様の意見 〇件)  
 予約の取り方がわからない(同様の意見 〇件) / 時間がない(同様の意見 〇件)  
 現在検討中(同様の意見 〇件) / スポーツが苦手(同様の意見 〇件)など

##### ②指定管理者制度を導入していない施設

スポーツが苦手(同様の意見 〇件) / どの施設かわからない(同様の意見 〇件)  
 何ができるのか分からない(同様の意見 〇件) / 利用の機会がない(同様の意見 〇件) など

(5) 指定管理者独自の取組の利用状況等(利用者調査)

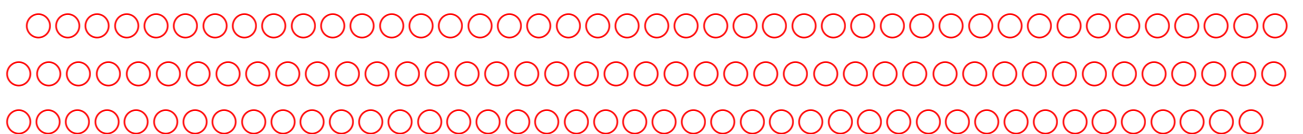
他の施設と利用者調査の質問項目が違うため、記載方法等について検討中



(6) 利用している集会施設に指定管理者制度が導入されていることを知っていたか(利用者調査)

(7) スポーツ施設に「あったら良いな」と思うサービス・改善点(区民調査・利用者調査)

3-3-3 集会施設の分析結果



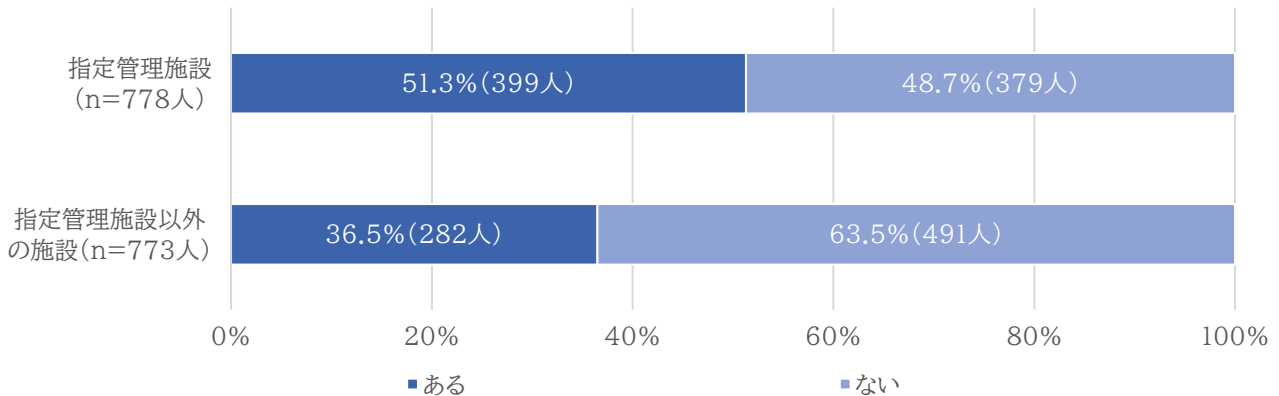
### 3-4 図書館

#### 3-4-1 回答者の基本情報

##### (1) 図書館の利用の有無(区民調査)

区民調査から指定管理者施設を利用したことがある割合は 51.3%、指定管理者施設以外の施設を利用したことがある割合は 36.5%であり、指定管理者施設の方が14.8ポイント高かった(図表 4-〇)。これは、施設数の差によるものと考えられる(指定管理者施設:9 館、指定管理者施設以外の施設:4 館)。

【図表 4-〇 図書館の利用の有無(区民調査)】

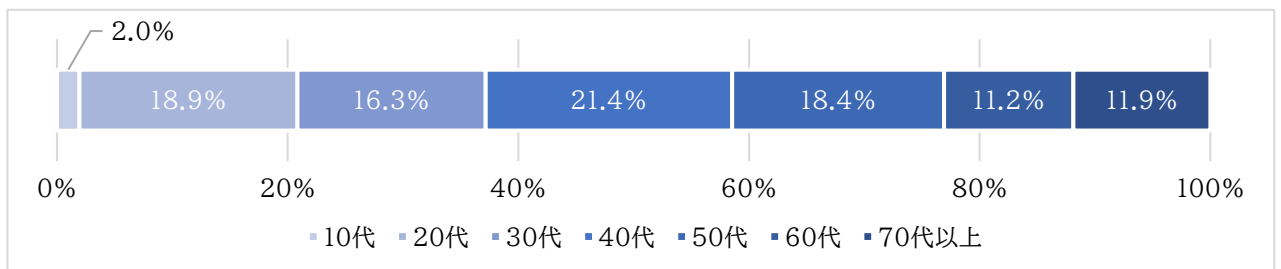


##### (2) 回答者の年齢について(区民調査・利用者調査)

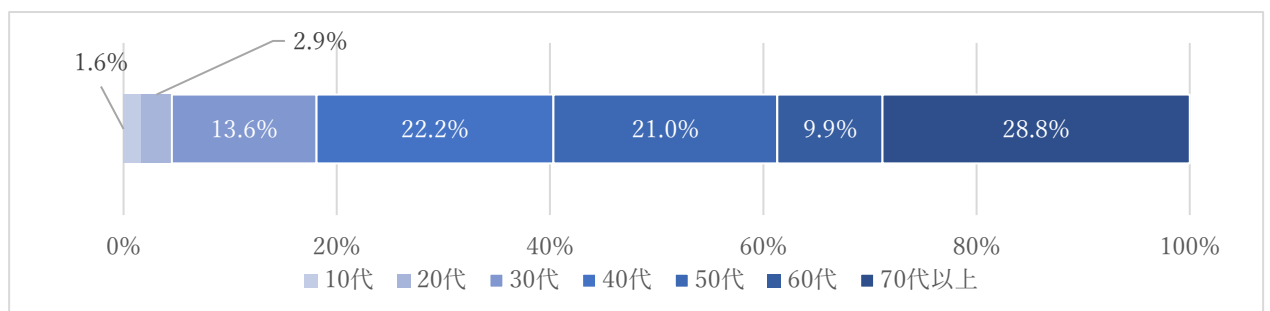
区民調査に回答したのは、40代の方が21.4%と最も多く、その後50代(18.4%)、30代(16.3%)と続いている(図表 4-〇)。利用者調査に回答したのは、70代の方が28.8%と最も多く、その後40代(22.2%)、50代(21.0%)と続いている(図表 4-〇)。

なお、区民調査は10代、利用者調査は10代・20代の回答が非常に少なかった。

【図表 4-2(再掲) 区民調査の回答者の年齢構成(区民調査)】



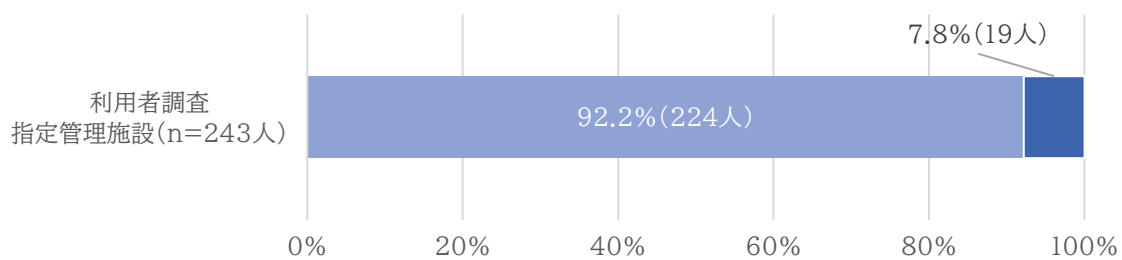
【図表 4-〇 利用者調査の回答者の年齢構成(利用者調査)】



(3)利用者調査回答者の居住地について(利用者調査)

利用者調査に回答した人のうち、杉並区内に居住している人の割合は92.2%、区外に居住している人の割合は7.8%であった。(図表4-〇)。

【図表4-〇 図書館利用者の居住地(利用者調査)】



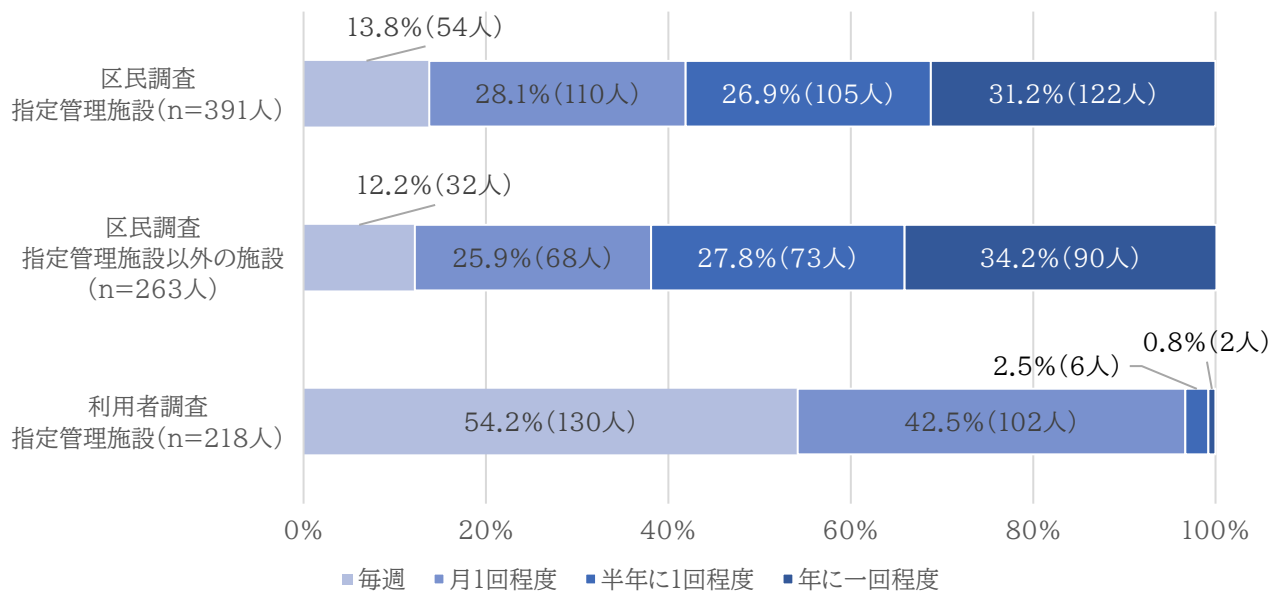
### 3-3-2 図書館の利用状況

#### (1) 利用頻度(区民調査、利用者調査)

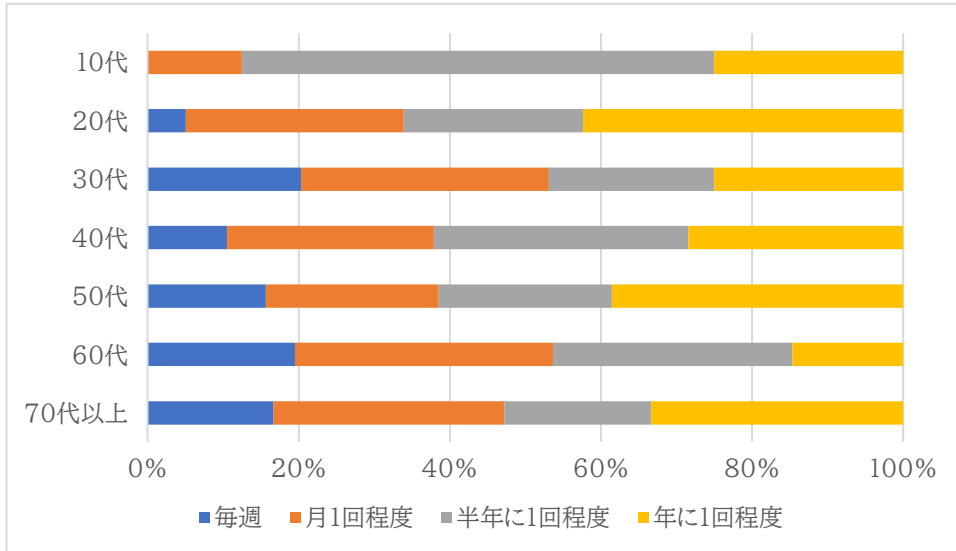
区民調査においては、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「年に1回程度」と回答した人が最も多かった(図表4-〇)。また、年齢別に利用頻度の回答割合を比較してみると、指定管理者施設については、10代で「毎週」「月1回程度」と回答している割合が低く、指定管理者施設以外の施設については、どの年代も利用頻度の回答割合に大きな差は生じていない(図表4-〇)(図表4-〇)。

一方、利用者調査においては、「毎週」と回答した人が最も多く、年齢別に見てみると、年齢が上がるにつれて「毎週」と回答する割合が高くなる傾向があった(図表4-〇)(図表4-〇)。

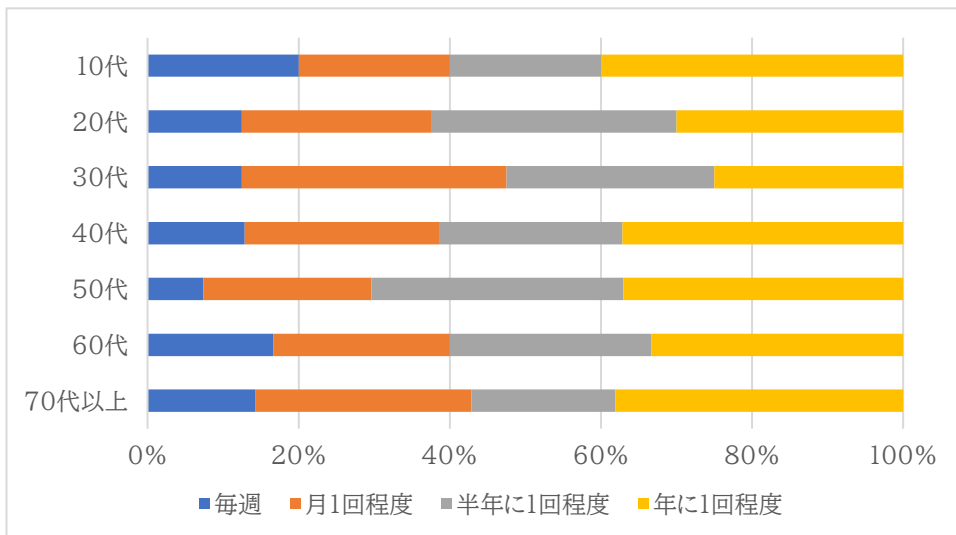
【図表 4-〇 図書館の利用頻度(区民調査・利用者調査)】



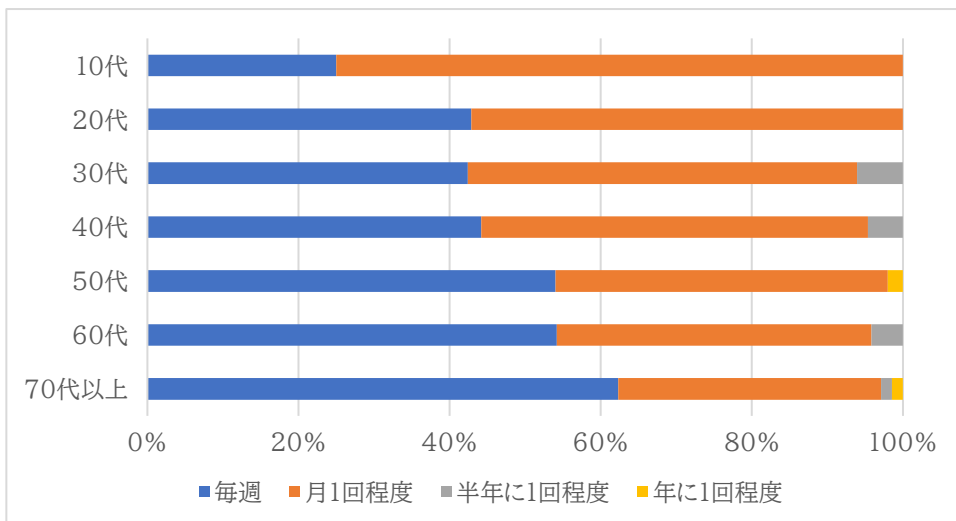
【図表 4-〇 年齢と図書館の利用頻度の関係(指定管理施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 年齢と図書館の利用頻度の関係(指定管理施設以外の施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 年齢と図書館の利用頻度の関係(利用者調査)】



(2)施設を利用する際に重視する点(区民調査、利用者調査)

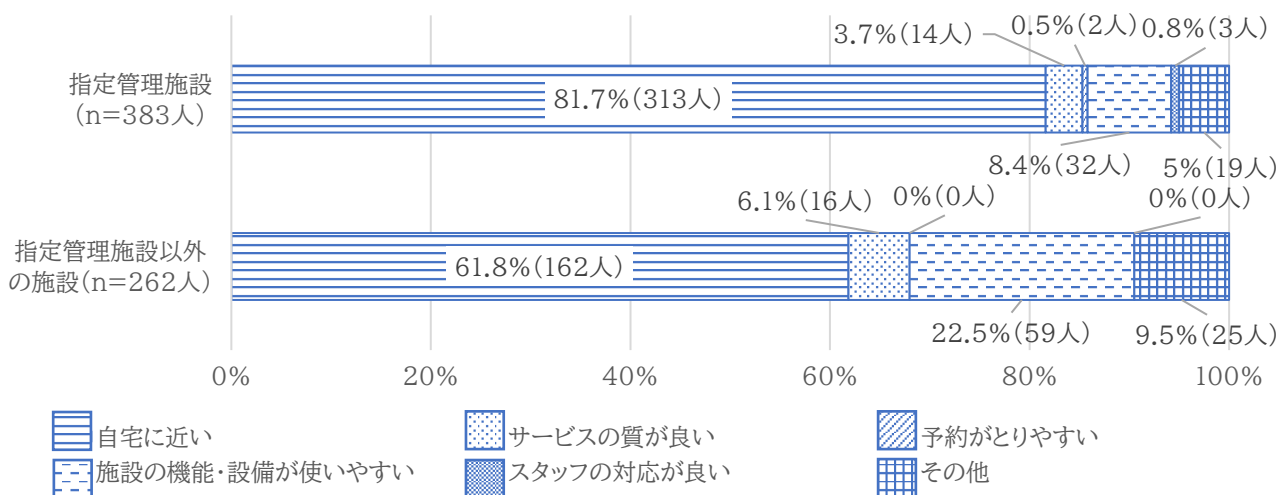
区民調査においては、指定管理者制度の導入施設について、「自宅に近い」が最も多く 81.7%であった。指定管理施設以外の施設についても「自宅に近いが」最も多かったものの、その割合は 61.8%であり、次いで「施設の機能・設備が使いやすい」が 22.5%を占めていた。また、「予約が取りやすい」、「スタッフの対応が良い」の割合は指定管理者制度の導入の有無に関わらず、非常に低かった(図表4-〇)。「その他」を選択した場合の自由記述欄は、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「必要な本がある」、「職場や学校が近い」といった意見が多かった(図表4-〇)。

利用者調査は、区民調査と一部選択肢が違うものの、「自宅に近い」が最も多く、41.8%を占めており、次いで「読みたい本が見つかる」が 26.4%であった。一方、「行事やイベントが充実している」の割合は低く、2.3%であった(図表4-〇)。また、「その他」の自由記述欄には、「本をネットで予約できる」、「ない本も他自治体から借りることができる」などの意見があった(図表4-〇)。

こうしたことから、施設の利用に当たっては自宅に近いことが最も重視されていることが分かった。また、図書館利用者(利用調査回答者)には、ネットでの予約や本の取り寄せなどのサービスを上手く活用している方もいると考えられ、こうしたサービスを更に周知することにより、区民調査の「予約が取りやすい」の割合を上げることができると考えられる。

【図表 4-〇 施設を利用する際に重視する点(区民調査)】

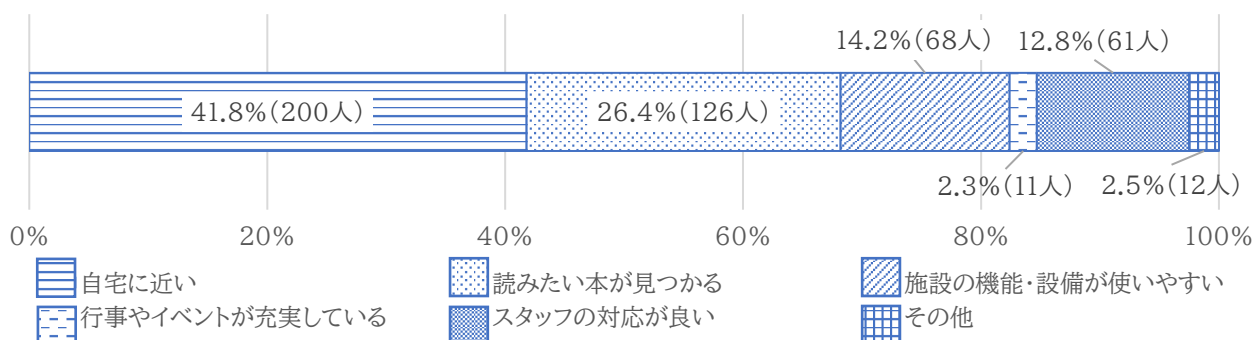
※最もあてはまるものを選択



【図表 4-〇 施設を利用する際に重視する点(利用者調査)】

※複数選択可

指定管理施設 (n=242人)





【図表 4-〇 施設を利用する際に重視する点における「その他」の具体的な内容(区民調査)】  
(主な意見を抜粋)

<区民調査・指定管理者制度導入施設>

職場、学校等の近くにある(同様の意見 4件) / 必要な本がある(同様の意見 3件)  
子どもスペースの充実 / 空いている など

<区民調査・指定管理施設以外の施設>

職場、学校等の近くにある(同様の意見 4件) / 必要な本がある(同様の意見 4件)  
本の種類が多い(同様の意見 7件) / カフェがある(同様の意見 2件)

<利用者調査>

本をネットで予約できる(同様の意見 3件) / 他自治体から借りられる(同様の意見 2件)  
子どもが本を読みたがっている(同様の意見 2件)

(3)施設の満足度(区民調査、利用者調査)

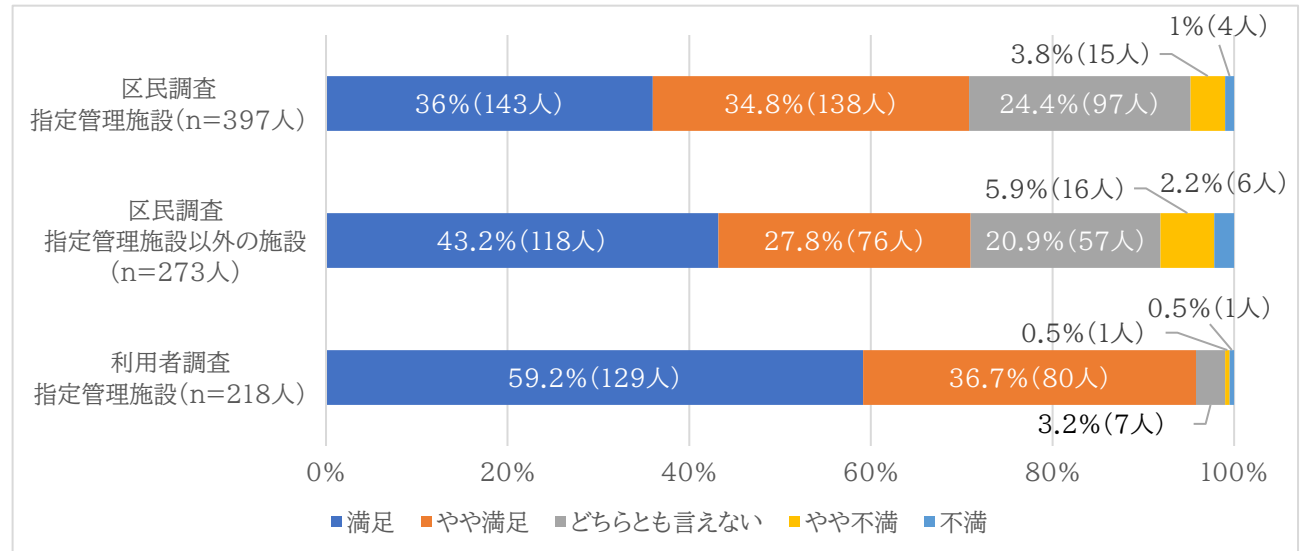
区民調査においては指定管理者制度の導入の有無に関わらず「満足」、「やや満足」の合計が 70%を超えている(図表4-〇)。

利用者調査においては「満足」、「やや満足」の合計が 95.9%となっている(図表4-〇)。

また、年齢別に施設の満足度の回答割合を比較してみると、区民調査・利用者調査のいずれにおいても年齢が高くなるにつれて「満足」と回答する人の割合が低くなる傾向にある(図表4-〇)。ただし、いずれの調査も10代の回答数が非常に少ないため、10代は除いた傾向を見ている。

続いて、利用頻度別に施設の満足度の回答割合を比較してみると、利用頻度の高い人ほど「満足」と回答する割合も高いことがわかった(図表 4-〇)。

【図表 4-〇 施設の満足度(区民調査、利用者調査)】



【図表 4-〇 施設の満足度の理由(区民調査)】(主な意見を抜粋)

○ 満足・やや満足の理由

<指定管理者施設>

施設が清潔・きれい(同様の意見 〇件) / スタッフ・司書の対応が良い(同様の意見 〇件)  
 展示やイベントが良い(同様の意見 〇件) / ネットで本の予約・取り寄せができる  
 勉強スペースがある / 広くて使いやすい / 本の状態が良い、書架が整理されている など  
 ※以前(直當時)より接客がよくなった、展示が良くなった等の声も複数あった。

<指定管理者施設以外の施設>

居心地が良い・カフェスペースがある(同様の意見 〇件)  
 きれい(同様の意見 〇件) / 対応が丁寧(同様の意見 〇件)  
 座席数が多い(同様の意見 〇件) /

○ 「どちらとも言えない」の理由

<指定管理者施設>

本の種類や数が少ない(同様の意見 〇件) / 可もなく不可もない(同様の意見 〇件)  
 利用頻度が低いから(同様の意見 〇件) /

<指定管理者施設以外の施設>

本が古い、少ない(同様の意見 〇件) / 建物や設備が古い / 自宅から遠い など

○ 「不満・やや不満」の理由

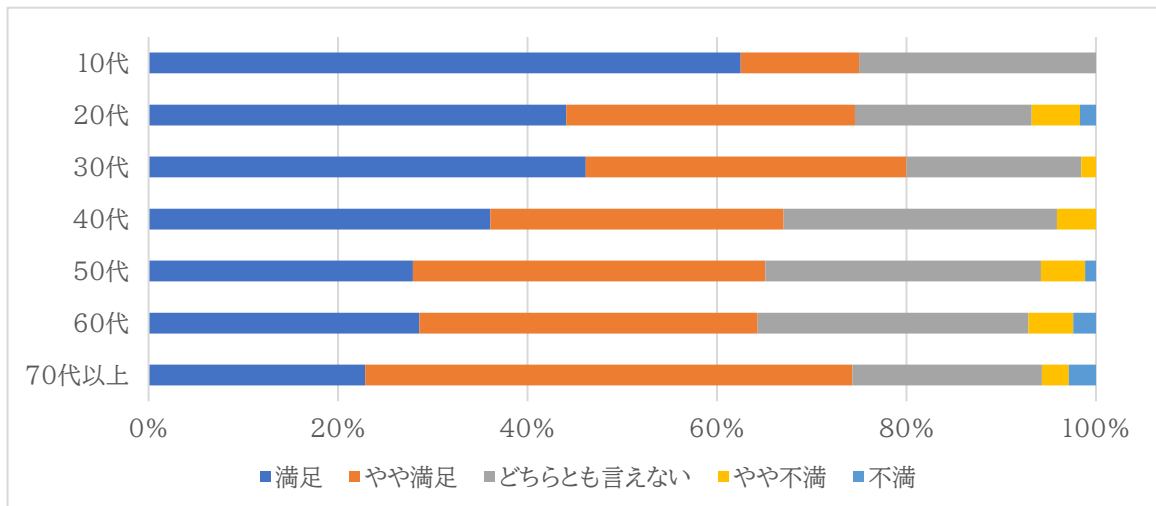
<指定管理者施設>

暗い(〇件) / 閲覧場所(机・椅子等)が少ない(〇件) / 席が長時間同じ人に使われている  
 本が古い、少ない

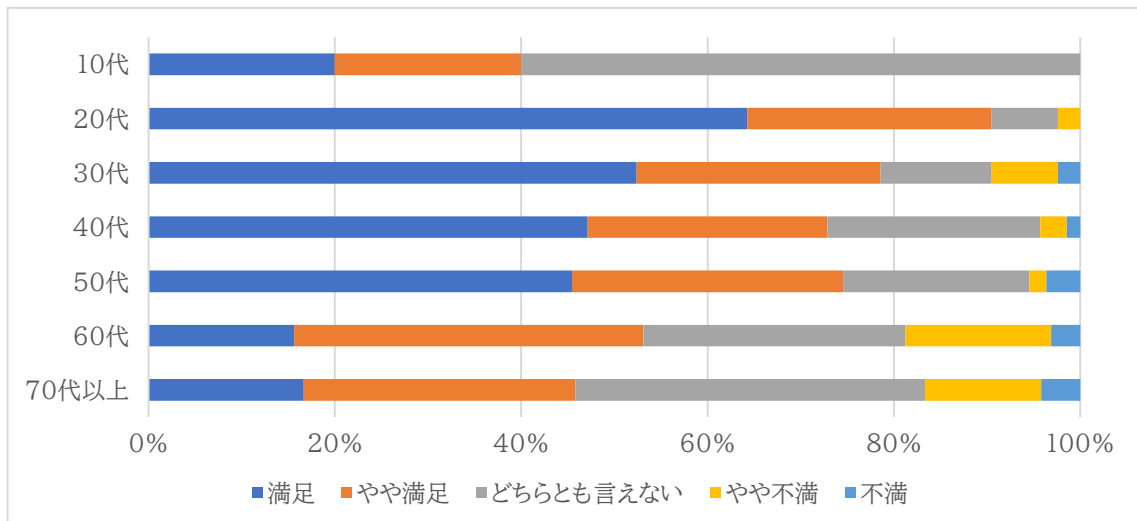
<指定管理者施設以外の施設>

本の種類が少ない / 対応が悪い(〇件) / コンセントがない / 施設が古い(〇件) など

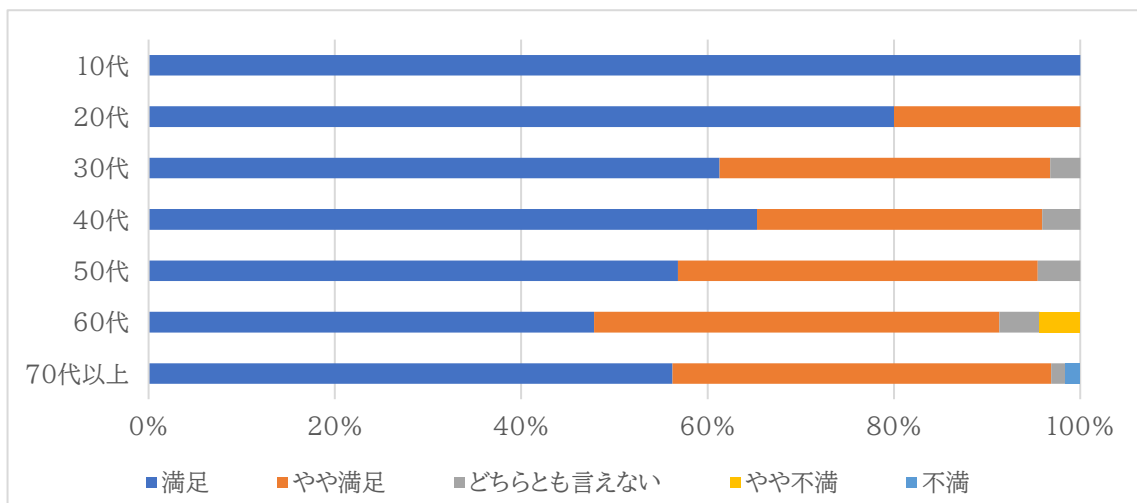
【図表 4-〇 施設の満足度と年齢の関係(指定管理施設)(区民調査)】



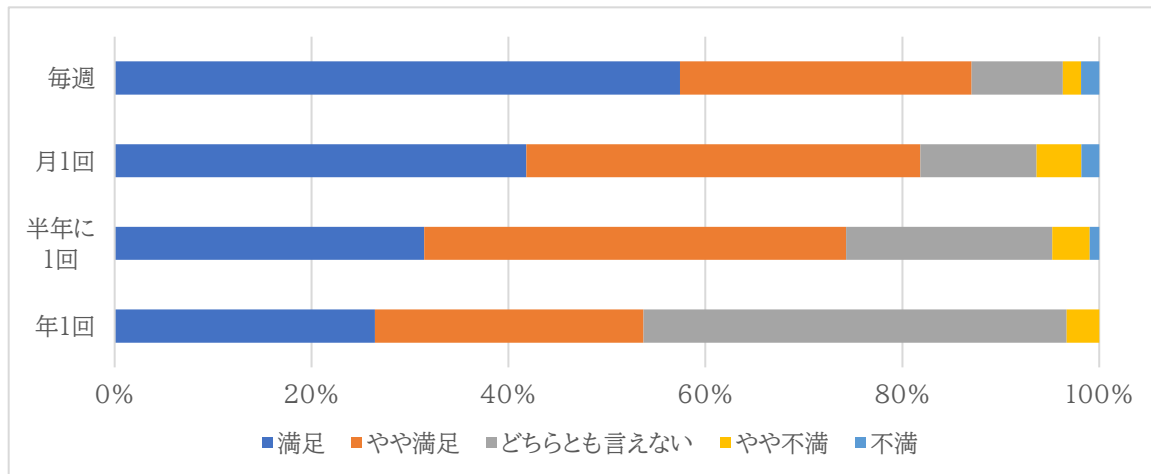
【図表 4-〇 施設の満足度と年齢の関係(指定管理施設以外)(区民調査)】



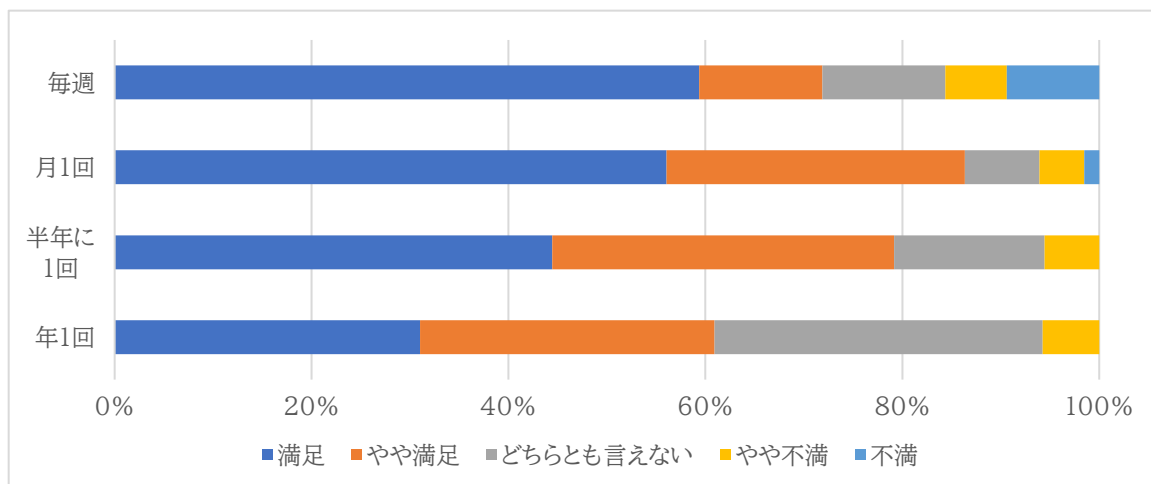
【図表 4-〇 施設の満足度と年齢の関係(利用者調査)】



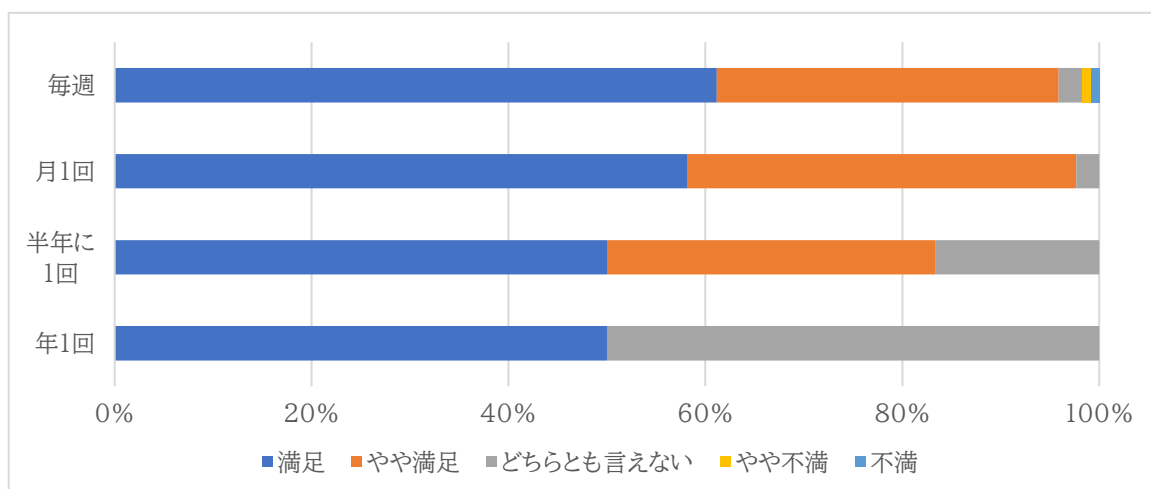
【図表 4-〇 施設の満足度と利用頻度の関係(指定管理施設)(区民調査)】



【図表 4-〇 施設の満足度と利用頻度の関係(指定管理施設以外)(区民調査)】



【図表 4-〇 施設の満足度と利用頻度の関係(利用者調査)】

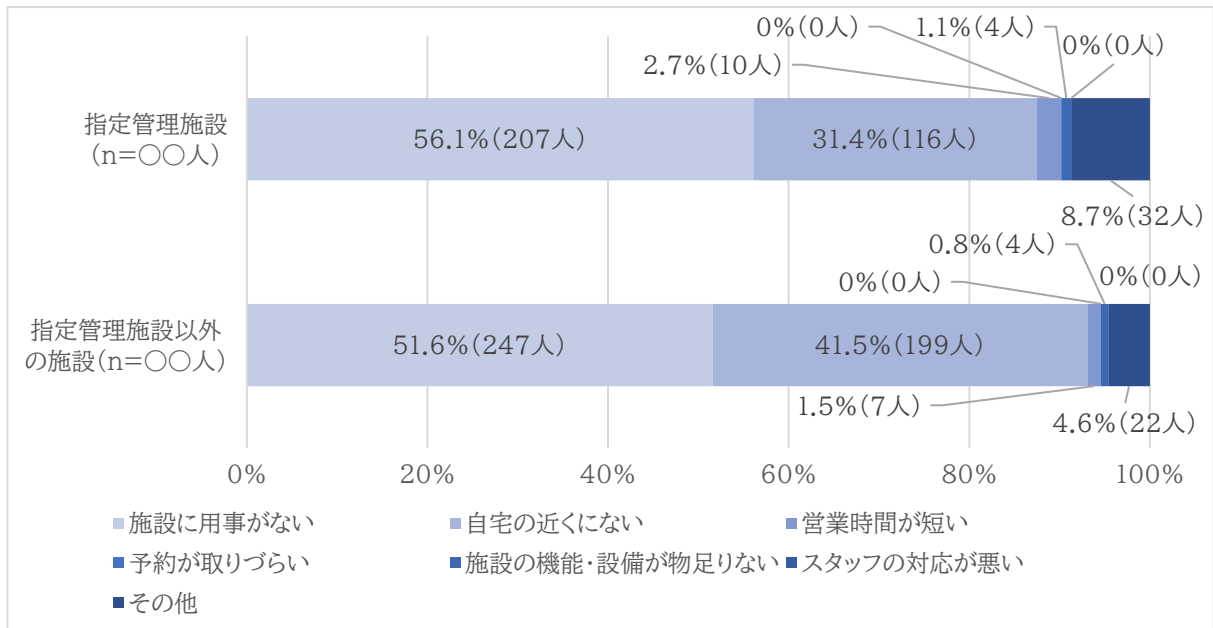


#### (4) 図書館を利用しない理由(区民調査)

区民調査において、図書館を利用したことがないと回答した人に対し、その理由を聞いたところ、指定管理者制度の導入の有無に関わらず、「施設に用事がない」が5割超で最も多く、次いで「自宅の近くにない」が多かった(図表4-〇)。また、「その他」と回答した人の自由記入欄には、場所を知らなかったという記載が多く見られた(図表4-〇)。

こうしたことから、さらに多くの方に図書館を利用してもらうためには、図書館の場所や提供できるサービス等の情報提供を積極的に行う必要があると考えられる。

【図表 4-〇 施設を利用しない理由(区民調査)】



【図表 4-〇 施設を利用しない理由における「その他」の具体的な内容(区民調査)】  
(自由記述欄に記載のあった意見から抜粋)

##### ①指定管理者制度を導入している施設

時間がない(同様の意見 〇件) / 場所が分からない(同様の意見 〇件)  
 制度を導入していない図書館や他区の図書館の方が近い(同様の意見 〇件)  
 必要がなかった / 機会がなかった、興味がなかった

##### ②指定管理者制度を導入していない施設

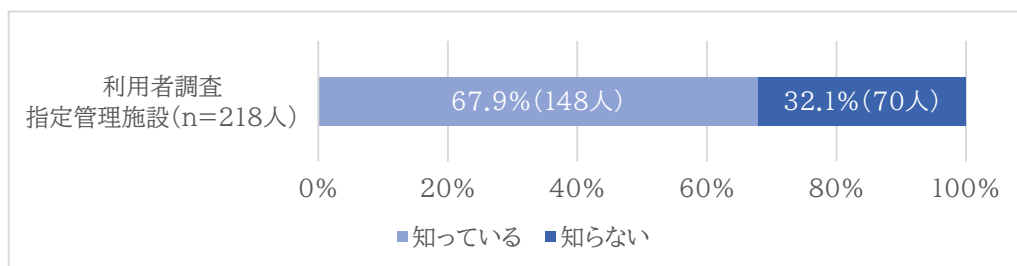
場所が分からない(同様の意見 〇件) / 時間がない(同様の意見 〇件)  
 忙しい、時間がない(同様の意見 〇件) / 引っ越したばかりのため  
 電車代がかかるため

(5) 指定管理者独自のイベントの利用状況等(利用者調査)

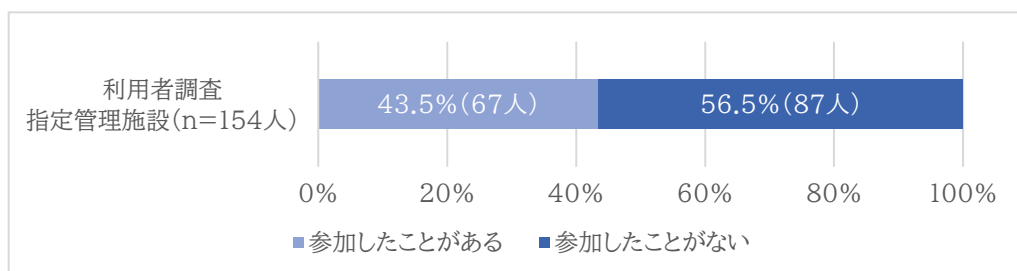
利用者調査の結果から、指定管理者が創意工夫を凝らしたイベント<sup>2</sup>について知っている人は67.9%であり、そのうち参加したことがある人は43.5%であった(図表4-○)(図表4-○)。また、参加した人にイベントの満足度を尋ねたところ、「満足」または「やや満足」と回答した人は89.2%であった(図表4-○)。また、参加しなかった人にその理由を尋ねたところ、時間が合わない、興味がない、知らなかったといった意見が多かった。

イベントに参加したことがある人の満足度は非常に高いことから、その魅力を伝えられるよう一層工夫すること、開催日時を検討することなどにより、さらなる区民等の参加につなげることができると考えられる。

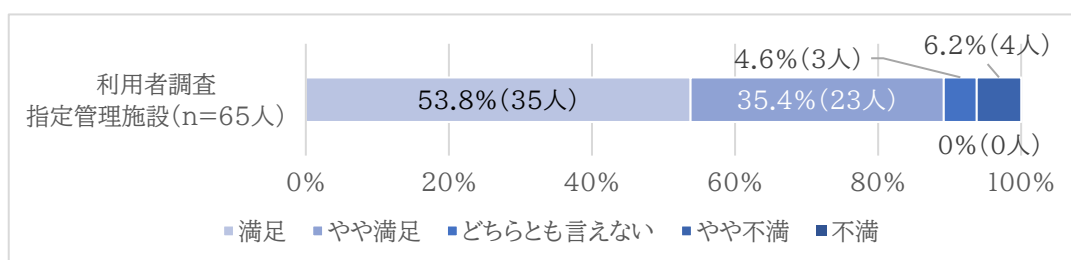
【図表4-○ 「自主事業を知っているか」(利用者調査)】



【図表4-○ 「自主事業に参加したことがあるか」(利用者調査)】



【図表4-○ 「自主事業の満足度」(利用者調査)】



【図表4-○ 自主事業に参加しなかった理由(利用者調査)】(自由記述欄より抜粋)

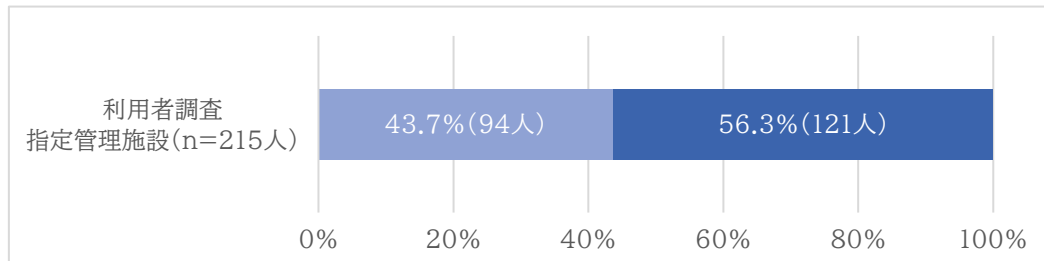
時間が合わない(同様の意見 21件) / 興味がない(同様の意見 14件)  
 自分(または子ども)に合うイベントがなかった(同様の意見 0件)  
 知らなかった(同様の意見 2件) / 満席だった(同様の意見 1件)

<sup>2</sup> 赤ちゃんおはなし会、小学生対象プログラミング体験イベント、大人のための朗読会、栄養士を講師としたお話し会、絵本作家による夏休みワークショップなど

(6)利用している図書館に指定管理者制度が導入されていることを知っていたか(利用者調査)

利用者調査の結果から、知っている割合は4割強であった(図表 4-○)。また、利用頻度との関係を見てみると、利用頻度が高いほど指定管理者制度導入施設だと知っている割合が高いことが分かる(図表4-○)。

【図表 4-○ 指定管理者制度導入施設か知っているか(利用者調査)】



(7)図書館に「あったら良いな」と思うサービス・改善点(区民調査・利用者調査)

区民調査・利用者調査ともに、閲覧スペースやカフェスペースを望む声が多く、図書館でじっくり本を読んだりくつろげる時間を求める人が多いことが確認できた。また、開館時間の延長や、図書館以外の場所での本の受取や返却ができるサービスを希望する声も多く、図書サービスの利用は望むものの、自宅から遠い、通勤・通学等で時間内に利用ができない等の理由から図書館の利用に消極的になるケースもあることが分かった。なお、デジタル化を求める声も多い。

【図表 4-○ 図書館に「あったら良いな」と思うサービス・改善点(区民調査・利用者調査)】

<区民調査>

駅前などに本の受取・返却場所を設置(同様の意見 〇件)、  
開館時間の延長(同様の意見 〇件)、カフェ・休憩スペース(同様の意見 〇件)、  
リモートワークスペース・学習スペース(同様の意見 〇件)、  
デジタル化(電子書籍の導入、自動貸出機・返却機の導入、Wi-Fi環境の整備など)、  
証明書が発行できるプリンタ、イベントの充実(プロによる読み聞かせ、街とつながるイベント 他)  
高齢者等のパソコン操作が不得手な方への対応(カウンターでの予約対応等)

<利用者調査>

閲覧スペースの充実(同様の意見〇件)、新刊・文庫本等の充実(同様の意見〇件)、  
おすすめコーナーの展示を楽しみにしているので、充実してほしい(同様の意見〇件)、  
カフェ・飲食スペース(同様の意見〇件)、電子書籍の導入、イベントの充実(大人向けのイベント、コンサートなど)

### 3-4-3 分析結果

- (1) 施設を利用する際に重視する点として、区民調査・利用者調査ともに「自宅に近い」が最も多かった。また、「あったら良いと思うサービス」において駅前等での図書の受取・返却サービスを求める声が多かった。さらに区民調査における施設を利用したことがない理由として「自宅の近くにない」が2番目に多かったほか、「その他」の自由記述欄には「時間がない」といった記載も多く見られた。

こうしたことから、図書館が自宅から遠かったり、開館時間外でも図書サービスを気軽に利用できる取組が進むと、区民サービスの更なる向上につながると考えられる。
- (2) 施設を利用する際に重視する点として、区民調査・利用者調査ともに「施設の機能・設備が使いやすい」の割合も高かったこと、また、「あったら良いと思うサービス」にはカフェスペースや閲覧スペースの充実、Wi-Fi機能や自動貸出・返却等、図書館のデジタル化に関する意見も多かったことから、対応の可否も含めた検討をする必要がある。
- (3) 区民調査において、施設を利用する際に重視する点の「予約が取りやすい」の割合は指定管理者制度の導入の有無に関わらず、非常に低かった。一方、利用者調査においては、複数の設問の自由記述欄で、「本をネットで予約できる」、「ない本も他自治体から借りることができる」などの意見があった。こうしたことから、図書館利用者(利用調査回答者)には、ネットでの予約や本の取り寄せなどのサービスを上手く活用している方もいると考えられ、こうしたサービスを更に周知することにより、区民調査の「予約が取りやすい」の割合を上げることができると考えられる。
- (4) 指定管理者が創意工夫を凝らしたイベントについて、参加した人の満足度が非常に高く、魅力あるイベントが実施されていることが分かった。一方で、参加しなかった理由として「時間が合わなかった」や「興味がなかった」が多かったことから、開催する曜日や時間を検討すること、イベントの魅力を伝える工夫をすること等で参加者の増加につなげることができると考えられる。
- (5) 利用者調査において、指定管理者制度の導入の有無を知っていた人の割合は4割強であった。また、区民調査において指定管理者施設とそれ以外の施設で満足度や重視する点に大きな差はなく、施設利用者の視点からは指定管理者制度の導入の有無による図書館サービスの大きな差はないと考えられる。

その一方で、指定管理者施設のスタッフの対応を評価する声が多いことや、独自イベントの満足度も非常に高いことが分かったことから、指定管理者制度の導入は区民サービスの向上に一定の効果があったと判断できる。



## 【第6章】 まとめ

今回、「指定管理者制度の活用に関する今後の方針の検討」「より良いサービスの提供に向けた検証結果の活用」を目的に、これまでにない大規模な調査を行ったところである。

調査に当たっては、「指定管理者」「指定管理業務担当課」「無作為抽出による区民」「施設利用者」「指定管理業務を担う従事者」を対象の調査を行い、幅広く様々な立場の人の意見を聴取し、多岐に渡る項目の分析に活用したほか、聴くオフミーティングにおいて、施設サービスの向上に向けた区民の生の声を聴取した。

こうした調査等から、指定管理者は、区民サービスの向上に向けて専門性やノウハウを活かして区民サービスの向上に取り組んでいること、また、区民や利用者からは概ね満足のいく施設であるとの評価を得ていることなどを確認した。こうしたことを踏まえ、指定管理者制度の活用は、区民サービスの向上に有効な手段であると判断できる。

一方で、今後は、指定管理者制度をより効果的に活用し、区民サービスの更なる向上につなげていく必要がある。今回の検証を踏まえて、指定管理者制度を新たに導入する際の視点のほか、制度導入後の指定管理者との連携等の更なる強化などのほか、従事者がより働きやすく、仕事のやりがいを感じる環境としていくことに十分に留意していかなくてはならない。

### 1 指定管理者制度の導入について

#### (1) 現在の指定管理者制度導入施設について

区では、民間のノウハウや専門的知識などを活用できる施設サービスに、平成16年度から指定管理者制度を導入し、サービスの質の向上、コスト削減を行ってきた。導入から20年の間には、各施設において、指定管理者制度から業務委託に戻すなど、それぞれの状況において、より良い運営手法を選択してきたところである。

今回、指定管理者や業務所管課、区民や利用者に加え、従事者に多岐にわたる調査を実施したところであるが、第2章から第5章を踏まえると、現在、指定管理者制度を導入している施設については、導入の効果があるものと判断し、引き続き、指定管理者による運営が適切であるが、この検証による、まとめを踏まえ、より良い施設サービスを指定管理者と共に目指していくこととする。

#### (2) 今後の指定管理者制度の導入について

新たに指定管理者制度を導入する際は、委託や直営ではできない指定管理者だからこそできるサービスを十分に想定し、かつ、コストの削減の試算を精緻に行うものとする。なお、区が制度を導入した当時と比べ、最低報酬下限額を設定し、従事者の労働環境を確保してきた観点から、コストについては、必ずしも削減を求めるものではなく、業務委託や直営と同程度のコストであっても、委託や直営ではできない区民サービスが見込まれるのかなど、総合的に導入を判断していくものとし、その基準等を今後、検討していくものとする。

## 2 施設サービスの向上に向けて

### (1)現状と課題について

① 各施設ともに、指定管理者が専門的知識やノウハウを活かした施設の維持・管理を行っており、利用者の満足度も高いことが確認できた。こうしたことから、指定管理者制度を導入している施設においては、当初想定していた「区民サービスの質の向上」が認められ、導入の効果があることが確認できた。

一方で、利用者等から、「○○」や「○○」といった、利用者目線での改善点も多く提案されている。すべての利用者が満足できる施設サービスとなるよう、こうした声を十分に活かして、さらなる工夫をすることが重要となってくる。

②区民調査等において、施設を利用していない理由として、「施設を知らない」「何ができる施設かわからない」などの意見が寄せられた。

今後、より多くの区民に施設を利用いただくためにも、各施設の概要などを、区民に分かりやすく伝えていくことが課題である。

③ 図書館において、指定管理者、直営施設に従事する区職員、業務委託の事業者による定例の打合せ会や、全館長が集まる定例会の開催などにより、各施設の取組や課題を共有し、区内の全ての図書館サービスの底上げにつなげていることが確認できた。

### ④ 地域との連携の取組

正社員以外の従事者は、近隣の住民が多い。また、地域と連携したイベントの実施(図書館の地域を巻き込んだイベント、地域区民センターまつり、座高円寺のビックリイベントや読み聞かせ)が多い。

### (2)今後の方向

①施設サービスをより質が高く、区民等のニーズに沿ったものとしていくために、各指定管理者は、利用者や地域の住民等の意見を運営に取り入れるなどの工夫をするほか、現場の肌感覚を大切に、現場で働く従事者の意見を吸い上げる工夫をするなど、これまで以上に利用者や区民のニーズを的確に捉える取組を行うこととする。区においては、指定管理者の業務に位置付けるなど、すべての指定管理者が区民のニーズを捉える取組を行うよう、協定書等の見直しに着手することとする。

②施設サービスをより良いものにしていく取組と並行して、多くの区民が施設を知り、サービスの提供を享受できる環境整備していかなくてはならない。区と指定管理者が連携して、様々な媒体や機会を活用して、指定管理者のノウハウによる工夫を凝らしながら、区民への周知を行っていくと共に、区は、指定管理者が施設やサービスの周知にもノウハウ活用するよう促す仕組みを検討することとする。

③指定管理者と業務担当課は、現在においても、密に連携を取りながら業務を進めているところではあるが、今後、サービス向上のため、各施設における指定管理者の総意工夫などを、公共施設を担うものとして、指定管理者間や直営職員との情報共有を行う仕組みなどを構築し、区全体の施設サービスの向上に、役立てていくものとする。

### 3 従事者の労働環境の向上に向けて

#### (1)現状と課題

①正規社員以外の従事者は、施設周辺に居住する杉並区民で、かつ 40 代以降の女性が多いことが確認できた。地域を良く知る従事者が、施設の維持管理に関わることは、地域ニーズの把握にもつながることが期待できる。

②職場での悩みなどを会社内で相談しやすいと感じる従事者は、働きやすいと感じる傾向にあった。また、人間関係が良好で、コミュニケーションが取れることにより、働きやすいと感じる従事者が多いことが確認できた。

③従事者がやりがいをもって業務に取り組むことが、区民サービスの更なる向上につながるものと期待できる。今回の調査においては、自律的に働ける職場と感じる従事者は仕事のやりがいを感じていることが確認できた。自律的に働けると感じる従事者は、正社員で約77.8%、正規社員以外で約67.1%と低いとは言えない割合となっている。

④正社員以外のうち、正社員に変わりたいと希望する従事者は、約8.2%と厚生労働省が令和元年に実施した「就業形態の多様化に関する総合調査」の約26.7%と比べると、少ない割合となっている。指定管理者によっては、雇用期限のある就業形態を複数回、更新する従事者に対し、雇用期限のない就業形態への変更を促すなどの取組をしていることが確認できた。

一方、働き方改革関連法が成立し、正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇差が禁止されているが、厚生労働省においては、非正規雇用労働者は、正規雇用労働者に比べ、賃金が低い課題があり、また、OJT、Off-JT等の実施割合も正規雇用労働者と比べると、下回っているとの調査結果を示している。

#### ⑤従事者の労働環境

・働きやすさ、仕事のやりがい

これは、職員の想定年齢と退職金も含まれていることから  
国の動向(図書館司書)

⑥従事者の賃金については、区公契約条例が遵守されており、区も指定管理料の算定に当たっては、条例の最低報酬下限額を見越して、近年、指定管理料を上げている。今後、さらに、公契約条例における最低報酬下限額の設定など、従事者の賃金の確保が重要。

#### (2)今後の方向性

①今後とも、指定管理者制度導入施設が、杉並区民の雇用創出の場となるよう、留意していくことが重要である。こうした観点から、今後は、例えば、指定管理者が変更になった場合においても、正社員以外の従事者が継続して従事できるような仕組みなどを検討していく。

②各指定管理者は、働きやすい環境にすべく、個別面談や従事者へのアンケート等による働きやすい環境の整備に努めているところではあるが、この調査結果を踏まえると、さらに、コミュニケーションがとれる環境づくりや、職場の悩みなどを相談できる仕組みづくりに注力していくことが重要と考えられる。区としては、モニタリングでのヒアリング等の機会を捉え、指定管理者に対して風通しのよい職場になるた

めのアドバイスや事例の紹介等に向け、対応を検討していく。

③従事者がやりがいをもって業務に臨むことが、区民サービスの向上につながるとともに、指定管理者としても、効率の良い施設運営につながるものである。今回の調査結果を指定管理者にフィードバックし、立てば、例えば、課題や改善点を現場責任者に伝える機会や環境を整えるなどの仕組みを整えることが、従事者が自立的に働けると感じ、やりがいのある職場環境に転換していけるよう、モニタリング等の機会を捉えて指定管理者に周知していくこととする。

④民の雇用契約は、それぞれの事業者によるところであるが、期限付きの契約を複数回更新した場合には、雇用期限のない就労形態への意向を働きかけた事例等を周知するなど、区としてできることを検討していくこととする。

⑤

### 3 コスト面からのまとめ

〔記載内容〕

・コスト削減が図られていることが改めた確認できた。なお、指定管理者の支出には、自主事業など、区では実施できない事業が含まれている。こうしたことから、コスト及びサービス面の両方でみると、指定管理者制度がより有効な運営手段と考えられる。

・直営の経費が高いのは、職員の想定年齢が高いことや人件費に退職金も含まれていること、なども影響している。(永久雇用を前提とした雇用体制である行政と、パート等の一時的な雇用体制を比較することは、困難。)非正規労働者の賃金の確保や雇用の安定については、国全体の流れを注視していくこと。区ではできる範囲の対応(指定管理者変更の際、条件が合えば従前のパートを継続雇用すること。最低報酬下限額を設定することなど)

・従事者の労働環境を確保しながら、指定管理料を抑える手法として、グルーピングが考えられる。指定管理者にとって効率的な人員配置を行うことができ、支出をおさえることができるのであれば、グルーピングは有効である。

・単体施設での協定締結では、施設サービスの向上は見込めても、コスト面が高くなる場合においても、グルーピングにより、指定管理者制度の導入が可能となり、サービスの質の向上が見込める。

・監査結果を踏まえ、収支報告書の記載(項目)や各所管課の収支報告を確認し、指定管理料の経費の流れをより精緻に確認していく必要がある。収支報告の確認の仕方の研修や定期的に公民会計士等に確認する仕組みなどの構築を検討

・

### 4 今後に向けての留意点

上記1から3を踏まえ、今後は、次の点に留意しつつ、指定管理者制度の手引き モニタリングの改定などを行うものとする。

・コストの削減を優先目的に導入すべきではない。区民サービスの向上が図れるのかが導入の目的の最優先である。そのうえで、コストを比較し、サービスの向上とコスト削減を総合的に考慮して導入を決定していく。

・指定管理者制度の指定期間終了時点においては、今後の指定管理者制度の導入の継続が最適であるかについて、十分に検証していくものとし、その段取りスケジュールについても、基準を明確にしていく。

・運用の際の留意点を、標準協定書等に盛り込む。(各指定管理者及び直営職員と定例会等による情報

の共有など)

・今後、新たに指定管理者制度を導入する際は、サービス面の向上、コストについて、精緻な積算基準や、グルーピングの可能性も含めて検討する。

・従事者の労働環境の改善に向けた取組を検討する。事業者選定の際の基準、標準基本協定書等への盛り込みなど。

・地域との交流や地域との連携について、重視できるよう、事業者選定の段階から、そうした視点を持つ事業者を選定できるよう、仕組みを検討する。

・指定管理者が提出する実績報告(収支報告など)から、指定管理料の適正な執行を確認できる体制を検討していく必要がある。← 調査結果に補記

・指定管理施設におけるサービス等について、区が管理・評価・助言・指示等が行える体制を維持していく必要がある。← 一部直営を残す。マニュアル等を整備する