

平成 21 年度
川崎市行財政改革委員会市民部会
活動報告書

公の施設の効率的な管理運営
～行財政改革を市民の視点から考える～

平成 22 年 3 月

はじめに

「川崎市行財政改革委員会市民部会」は、行財政改革の推進に、市民の視点をこれまで以上に活かしていくという趣旨から、学識経験者などから構成される「行財政改革委員会」から分離し、平成 19 年 10 月に設置されました。川崎市の行財政改革に係る課題提案について、行政から報告を受けて意見を述べるとともに、部会として特定の課題について調査等を行う役割も担っています。

前年度（平成 20 年度）は、川崎市の行財政改革の内容や成果が、市民に十分に伝わっているか、市民の理解が十分に得られているかといった問題意識から、「行財政改革取り組みの市民広報のあり方」を取り組みテーマとして取り上げ、調査審議の結果として、“もっと”伝わる広報に向けた改善の方向を示し、「多様なメディアの活用」「市民にわかりやすい表現」「互いにやりとりできる広報」など 6 つの提案をまとめ、市長に提出いたしました。

そして迎えた今年度（平成 21 年度）は、前年度の活動から得た成果と経験・視点を踏まえ、新たな取り組みテーマを「公の施設の効率的な運営～行財政改革を市民の視点から考える～」とし、題材として「指定管理者制度」を取り上げました。

各委員とも「指定管理者制度」という言葉に触れたことはあっても、その仕組みや現状への理解は浅い状況からのスタートでした。そこで、事務局から制度の仕組みや川崎市の導入状況についての情報提供を受け、ワークショップ形式の事前検討会を開催した他、実際に指定管理者制度導入 3 施設の現場を訪ね、関係者の生の声を伺う視察調査を初めて実施し、より深い理解に努めました。

実際に作業を進めて見ると、「指定管理者制度」の中には実に多様な施設や利用者、指定管理者があることがわかり、3 施設を見ただけでは、何か制度に対する改善策や分析を述べることは非常に困難に思われました。

しかしそのような中で委員の皆さんから共通して出てきたのは、「地域に密着し、市民を巻き込んだ運営が、指定管理者による施設管理・運営をうまく進めていくための鍵である」というご意見でした。これは民間活用をさらに進めた、いわば市民活用であり、これからの分権・自治の姿として現在国が目指している方向とも一致するのであると考えます。

そして、もう一度市民としての視点に立ちかえた上で、「利用者モニタリングの制度の確立」「施設利用ルールの明確化」など、市民の立場からの提案をまとめたのがこの報告書です。これらの提案は指定管理者を行政と指定管理者の関係に留まらせず、その施設の利用者やその施設の立地する地域の周辺住民である市民にも、より制度を近づけていくための提案でもあります。

第 1 期である私たち委員の任期は残すところ数カ月となりましたが、これからも市民の視点から行財政改革の取り組みについて、率直な意見を述べることで、この市民部会の存在意義を最大限に発揮し、さらにはそれを通じて、川崎の街がより住みやすい街となりますよう努力してまいりたいと思います。

川崎市行財政改革委員会市民部会長 **加藤 正巳**

目次

はじめに	1
第1章 川崎市行財政改革委員会市民部会について	4
1. 平成 21 年度取り組みテーマ	
2. 活動経過	
第2章 公的施設の効率的な運営～行財政改革を市民の視点から考える～.....	6
指定管理者制度とは？ 川崎市での導入状況	8
1. 指定管理者制度導入による変化	10
変 化① 施設管理運営主体の拡大～民間や市民による施設管理運営の出現～	
変 化② 管理運営の主体性の向上～民間ノウハウの導入～	
変 化③ 市場競争の発生・モニタリングの導入～改善活動への動機付け～	
2. 指定管理者制度導入施設視察調査	11
3. 指定管理者制度導入の効果・メリット	12
効 果① 多様化する住民ニーズへの対応	
効 果② 施設管理・運営の効率化	
効 果③ 市民サービスの向上	
効 果④ 運営団体の成長	
効 果⑤ 市財政への導入効果	
4. よりよい指定管理者制度運用へのポイント	17
ポイント① 住民ニーズの反映の継続と充実	
ポイント② 柔軟な制度運用体制・仕組み	
ポイント③ 制度の認知度、透明性・公平性の向上	
5. よりよい指定管理者制度運用へ向けた提案	21
提 案① 指定管理者制度のより積極的な広報	
提 案② 利用者モニタリングの仕組みの確立	
提 案③ 施設利用ルールの明確化	
提 案④ 市民の声をもっと活かす制度の確立	
あとがき	24
【資料編】	
1 川崎市行財政改革委員会設置要綱	
2 委員名簿	

第1章 川崎市行財政改革委員会市民部会について

1. 平成 21 年度取り組みテーマ

「公の施設の効率的な管理運営」 ～行財政改革を市民の視点から考える～

川崎市行財政改革委員会設置要綱（P26 掲載）の第 6 条で、市民部会は、「行財政改革に係わる課題について意見を述べ、調査活動を行うこと」と定められている。

これに基づき、平成 21 年 3 月 19 日に開催された平成 20 年度第 2 回市民部会の会議で、平成 21 年度の取り組みテーマの検討が開始された。

この会合では、以下の内容が合意された。

- ・ 平成 20 年での取り組みテーマ「行財政改革の取組の市民広報のあり方」で構築した市民としての視点、捉え方を土台とする。
- ・ 市民が「日常生活の中で、行財政改革との関わりを身近に感じてもらう」ことができるようなテーマとする。
- ・ 行財政改革の取組への理解を深めながら、検討を進められるテーマとする。
- ・ 事務局から提示のあった取り組みテーマ案から「市民活動団体への支援制度」「指定管理者制度の有効的な活用」の二つに絞り込んだ。

続いて、平成 21 年度に入り、平成 21 年 5 月 26 日に開催された第 1 回行財政改革委員会市民部会事前検討会で平成 21 年度の取り組みテーマを討議した結果、民間活用の一つの仕組みである指定管理者制度の有効的な活用を題材に、「公の施設の効率的な管理運営」を取り組みテーマとし、市民の視点に立って調査・検討を進めていくことを決定した。その背景・理由は以下のとおりである。

- ・ 川崎市では、行財政改革の趣旨の一つ、「民間でできるものは民間で」に基づき、公の施設についても、その設置目的や制度の趣旨を踏まえ、指定管理者制度などを導入し、効果的、効率的な運営とサービスの提供に努めている。
- ・ 現在市内で 190 以上の多種多様な公的施設が指定管理者制度で運営されており、これらの中には老人いこいの家や、こども文化センター、スポーツセンターなど一般市民に身近な施設も多い。
- ・ 同制度が導入されている施設の内、約半数が平成 22 年度末で、現在の業者への指定期間が終了する。そのため、その評価・更新などの仕組みについての検討が平成 22 年度中に向けて求められている。

2. 活動経過

平成 21 年度は以下の 2 種類の会合を計 6 回開催し、取り組みテーマの検討を進めた。

①市民部会（計 2 回）

市民部会委員と事務局、行政関係各機関が参加し、取り組みテーマに関する討議の進捗状況の確認、行財政改革に関わる行政施策の報告・意見交換などを行った。

②事前検討会（計 4 回）

市民部会委員と事務局が参加し、ワークショップ形式で、取り組みテーマに関する検討を集中的に進めた。

また今年度は第 2 回事前検討会において、指定管理者制度導入施設の視察調査を行い、現場の管理者の生の声に接することによって、制度の現状や効果、課題等への理解を深めた。

年度	日時	会議名	議題
平成 21 年度	5 月 26 日 (火)	第 1 回 事前検討会	平成 21 年度の取り組みテーマの選定 指定管理者制度導入の現状について 指定管理者制度導入施設視察先の候補について
	8 月 26 日 (水)	第 1 回 市民部会	行政報告・意見交換 ・「新財政改革プラン」の取組について ・「職員提案制度」の取組について 第 2 回事前検討会（指定管理者制度導入施設視察）について
	9 月 2 日 (水)	第 2 回 事前検討会	指定管理者制度導入施設視察 ・高津スポーツセンター ・川崎市高齢社会福祉総合センター 長沢壮寿の里 ・菅生こども文化センター
	10 月 23 日 (金)	第 3 回 事前検討会	指定管理者制度をめぐる背景・現状について 指定管理者制度導入施設視察結果について
	1 月 26 日 (火)	第 4 回 事前検討会	まとめの討議 指定管理者制度導入による変化、効果・メリット よりよい制度運営にむけて
	3 月 23 日(火)	第 2 回 市民部会	行政報告・意見交換 ・平成 22 年度川崎市予算について 平成 21 年度活動報告書のまとめ

※活動報告書は、3 月 24 日（水）に部会長が市長に提出した。

第2章 公的施設の効率的な運営～行財政改革を市民の視点から考える～

1 指定管理者制度導入による変化

指定管理運営主体の拡大

～民間や市民による施設管理運営の出現～

- ・従来の公共団体や行政出資法人等に加え、民間、NPO、任意団体、共同事業体など

管理運営の主体性の向上

～民間ノウハウの導入～

- ・施設使用許可、利用料金制度、自主事業など指定管理者の責任と裁量の増加
- ・民間ノウハウや指定管理者の創意工夫の活用

市場競争の発生・モニタリングの導入

→改善活動への動機づけ

- ・指定管理者の公募による市場競争の導入
- ・年度毎の事業報告・評価によるモニタリング制度の確立

2 指定管理者制度導入施設視察調査

【現状調査】

①川崎市の導入状況 導入可能施設数 342 施設中
192 施設で導入（H21 年度）

②導入施設、視察&ヒアリング調査

- ・地域住民の関わる団体による管理運営事例
- ・運営評価の高い事例（良い例を参考とする）
- ・多様な市民、世代に身近で様々な市民が利用する施設。

①高津スポーツセンター

SELF 高津スポーツセンター事業体（NPO と民間の共同事業体）

②川崎市高齢者社会総合福祉センター 長沢杜寿の里

社会福祉法人川崎市社会福祉事業団

③菅生こども文化センター

菅生こども文化センター運営協議会（市民団体）

3 指定管理者制度導入の効果・メリット

多様化する住民ニーズへの対応

- 利用者ニーズの吸い上げ→反映
- 地域密着化

施設管理・運営の効率化

- 柔軟性ある運営（事業費、自主事業など）
- 手続きの簡略・迅速化（小規模修繕など）
- 人員配置の改善（人員・人件費の削減）

市民サービスの向上

- 専門知識・技術スタッフの配置
- 新たな利用者層の開拓

運営団体の成長

- 運営団体の意識改革・運営改善への動機づけ

市財政への導入効果

- 約 9 億円の財政的効果（平成 21 年 4 月現在）

4. よりよい指定管理者制度運用へのポイント

住民ニーズ反映の継続と充実

・地域との連携強化が成功への鍵…投書箱、アンケート、ボランティアの参加・活用など

柔軟な制度運用体制・仕組み

■多様な運営母体への対応…投資力、運営規模など様々な長所・短所／長所を伸ばし、短所を補う／ノウハウの共有、多様性の確保

■多様な施設への対応…様々な導入効果の評価方法／管理者交代への不安解消、引継ぎ

■環境や状況の変化への対応…社会情勢や重点項目の変化／大規模施設投資への対応／長期的な施設運営視点・目標の確保

制度の認知度、透明性の向上

■制度認知度の向上…認知度低い現状→関心・理解を高める方法

■透明性・公平性の高い評価・改善指導方法の確立…より広い情報公開 公平性の確立



5. よりよい指定管理者制度運用へ向けた提案

指定管理者制度のより積極的な広報

指定管理者の掲示／運営方針等の積極的な広報・情報発信

利用者モニタリングの仕組みの確立

目的をもった利用者アンケート／アンケート回答へのフィードバック／改善活動のプロセスの評価／施設管理者と利用者との双方向コミュニケーション／利用者の裾野の拡大の評価／など

施設利用ルールの明確化

施設利用ルールの明確化・公平化／利用者の声を反映、利用者がルール決定に関わる仕組み／など

市民の声をもっと活かす制度の確立

市民参加経験者、公募応募者等意識の高い市民のより広い活用／市政モニター制度／市政のファンを増やすサポート制度／など

指定管理者制度とは？ 川崎市での導入状況

第1回事前検討会で指定管理者制度の内容、及び川崎市でのその導入状況等について、事務局から報告を受けた。主な内容は以下のとおりである。

■制度概要

地方公共団体が指定する法人やその他の団体が公の施設の管理・運営を行う制度。

なお、指定管理者制度以前の「管理委託制度」では、管理受託者は出資法人や公共団体に限られていた。

※個別の法律で管理主体が限定される学校、道路などの施設については導入ができない。

※手続き、管理の基準、業務の範囲等を条例で定め、指定管理者指定には議会の議決が必要となる。

■目的

公の施設の市民サービスの向上、経費の削減、多様化する市民ニーズにより効率的・効果的な対応を図る。

■導入対象施設

公の施設（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の施設）

例：社会福祉施設…老人福祉センター、こども文化センター、養護老人ホームなど

教育文化施設…青少年の家、図書館、博物館など

体育施設…体育館、武道館、プール、スポーツセンターなど

その他…公園、市営住宅、病院など

■指定管理者の権限

- ・ 条例による定めを前提として、指定管理者による施設使用許可や利用料金の徴収なども可能となった。
- ・ 法令によって地方公共団体の長のみができることとされているものについては、行うことができない。（使用料の減免、不服申立に対する決定、目的外使用の許可など）

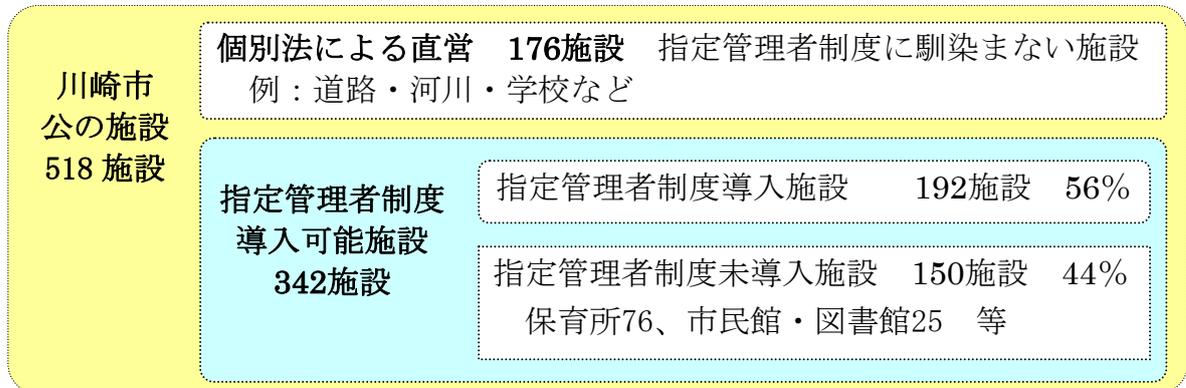
■川崎市での導入状況

- ・ 平成15年度から導入が始められ、導入施設数が着実に増えてきている。平成21年度現在、導入可能施設342施設の内、192施設で指定管理者制度が導入されており、導入率は50%を超えている。
- ・ 導入第1号はミュージアム川崎シンフォニーホールである。その他こども文化センター、産業振興会館、労働会館、南部・北部斎苑、老人いこいの家、スポーツセンターなどで導入されている。
- ・ 図書館、市民館等は未導入であり、現在適性や運営方法等を検討中である。
- ・ 受託団体として、新たな民間企業やNPO法人、地域住民による組織などが参入する事例も現れ始めている。

【導入施設数の経緯】

年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
導入施設数	1	4	8	172	180	186	192

【導入状況】



【指定管理受託主体】

出資法人関連団体 89 施設 (46%)

出資法人 74、出資法人を含む共同事業体 18

出資法人以外 103 施設 (54%)

社会福祉法人 80、株式会社 11 (4 保育所、7 スポーツ施設)、NPO 法人 2 (保育所、黒川野外活動センター)、財団法人 3、社団法人 2、学校法人 1、その他 1

■川崎市での導入の仕組み

- 指定管理者の期間は原則 3～5 年であり、公募制、プロポーザル方式で管理者を選定している。

担当各局

- 担当各局ごとに制度導入の検討、指定管理の仕様書の作成などを行う。また、「局公の施設管理運営調整委員会」を設置し、指定管理者制度の導入など公の施設の管理運営手法の決定に関する事、年度評価に関する事、総括評価に関する事、指定管理予定者の選定に関する事等を行う。

市全体

- 「公の施設管理運営調整委員会」を設置し、各局の「局公の施設管理運営調整委員会」による選定結果について協議を行う。

1. 指定管理者制度導入による変化

事前検討会での事務局からの報告、及び指定管理者制度導入施設視察調査によって、浮かびあがった指定管理者制度の導入によってもたらされた変化は、主に以下の3点である。

変化① 施設管理運営主体の拡大～民間や市民による施設管理運営の出現～

前制度（管理委託制度）までは公共団体や市の外郭団体等に限定されていた施設管理運営主体が、指定管理者制度導入によって、民間事業者、NPO、市民団体、共同事業者等にも開かれた。

川崎市においては平成21年度までに指定管理者制度が導入された192の施設の内、株式会社（11施設）やNPO（2施設）が指定管理者に選定され、地域住民が運営に参加するなど、新しい管理運営事例が現れ始めている。

【委員コメント・意見】

- ・ 現状は、出資法人や社会福祉法人が大勢を占めている実態がある。
- ・ 指定管理者制度導入により、運営の裾野が広がっている。

変化② 管理運営の主体性の向上～民間ノウハウの導入～

利用料金制度の導入や自主事業の実施、施設使用許可権限の付与など、施設管理者が自らの責任と権限で実施することができる範囲が広がり、より主体性をもって管理運営することができるようになった。

また、このことにより民間のノウハウや指定管理者自身の創意や工夫を活かした柔軟な施設の管理・運営が可能となった。

【委員コメント・意見】

- ・ 管理者が新たに裁量を発揮できる場を提供したという意味で一歩前進だ。

変化③ 市場競争の発生・モニタリングの導入～改善活動への動機付け～

指定管理者の募集には、原則、公募方式がとられており、施設の管理者選考における競争性が増した。

また、年度ごとに施設管理運営者は行政の担当部局に事業報告書を提出し、評価を受けることが義務付けられ、その内容が一般公開されるなどモニタリングや総括の制度が確立された。

これらのことは施設管理運営者の改善活動への動機付けを強化し、市民サービスの充実につながると考えられている。

【委員コメント・意見】

- ・ 施設運営の改善や意識改革の意味でも一定の指定期間があることは重要だ。

2. 指定管理者制度導入施設視察調査

指定管理者制度への理解を深めること、また指定管理者制度導入施設の現場の実態を知ることが目的として、市内3施設の指定管理者制度導入施設の視察調査を実施し、各施設の関係者にヒアリング調査を行った。

視察を行った施設、その選定理由、施設関係者等は以下のとおりである。

実施日時	平成21年9月2日（水）13：30～17：15	
参加委員	加藤、後藤、徳田、殿村、前田、山越	
視察実施 施設概要	高津スポーツセンター 所在地：川崎市高津区二子3-15-1 施設内容：各区に整備が進む多世代が利用できるスポーツ施設 指定管理者：SELF 高津スポーツセンター事業体 （地域住民による総合型スポーツクラブと企業の共同事業体） 説明者：名取館長・菊池副館長（高津総合型スポーツクラブ SELF） 関主任（川崎市教育委員会）	
	川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里 所在地：多摩区长沢2丁目11-1 施設内容：高齢者に対する総合的な福祉サービス施設 指定管理者：社会福祉法人川崎市社会福祉事業団 （指定管理者制度導入以前から継続して運営） 説明者：木村事務局長、佐藤施設長、松沢職員（川崎市社会福祉事業団）	
	菅生こども文化センター 所在地：宮前区菅生ヶ丘13-2 施設内容：概ね中学校区毎に整備されている児童の健全育成を主目的とした施設 指定管理者：菅生こども文化センター運営協議会 （地域住民による市民活動団体） 説明者：針山館長、丸山運営協議会代表	
施設選定理由	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度により民間や地域住民が管理運営するようになった事例 ・指定管理者による運営の評価が高い事例（良い事例を学び参考にする。） ・多様な市民、世代に身近な施設、様々な市民が利用する施設 	

3. 指定管理者制度導入の効果・メリット

事務局からの指定管理者制度に係る現状報告、指定管理者制度導入施設視察調査の結果等から浮かびあがってきた指定管理者制度の効果・メリットは主に以下の5点である。

効果① 多様化する住民ニーズへの対応

■住民ニーズの吸い上げ

指定管理者が日常における利用者とのコミュニケーションを重視し、意見や要望の吸い上げに努めている他、意見投書箱の設置、利用者アンケート調査の実施などを行っている。

地域の自治会町内会やボランティア、体育指導員などからも声を伺う機会を定期的に持つ例（高津スポーツセンター、川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里）、更には子どもを含めた利用者の団体や代表による定期的な話し合いの場を持っている例（菅生こども文化センター）もある。

【指定管理者コメント・意見】

- 施設入口付近に「館長への手紙」の投書箱を設置し、意見要望を受け付けている。（視察3施設共通）
- 利用者との日常的なコミュニケーションからの意見や要望の吸い上げを重視している。（高津スポーツセンター）
- 日常会話の中の利用者本人や家族からの声を重視し、それに基づいた運営や利用者処遇の見直しに努めている。（川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里）
- 年2回地域の運営会議を行い、地域の町会長や体育指導員などから意見を収集している。（高津スポーツセンター）
- 第三者の声としてボランティアや地域の自治会の声を聞いている。（川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里）
- 利用団体代表による企画会議を毎月開催し、コミュニケーションを図っている。（菅生こども文化センター）
- 月1回、中学生のリーダーによる会合や「こどもスタッフ会議」、週1回「こどもミーティング」を開催し、子どもたちの意見も取り入れている。（菅生こども文化センター）



高津スポーツセンター（ヒアリング・施設見学の様子）

■住民ニーズの反映

高津スポーツセンター、菅生こども文化センターでは利用者や住民の声に答える形での自主事業の企画運営や、教室の開講などに積極的に取り組んでいる。

高津スポーツセンターでは、施設利用のルール決定に際し、利用者自身が課題解決のための話し合い、意思決定をした例が紹介された。

【指定管理者コメント・意見】

- 個人的な要望に対しても可能な限り、きちんと対応や説明等の回答をしている。(高津スポーツセンター)
- 利用者層として薄かった子ども向けの教室開設などに積極的に取り組んでいる。(高津スポーツセンター)
- 混雑で利用者の不満が多かった卓球・バドミントンについては、利用者自らの話し合いを行い、整理番号札の配布、30分交代制など新たな利用ルールをつくった。(高津スポーツセンター)
- 菅生市民館分館とタイアップし、ジャンボ肉まんや餃子づくり、ピタゴラスイッチづくりなど中学生たちからの提案・運営による自主企画事業を行っている。(菅生こども文化センター)
- 子どもたちの声を受けて遠足やバスツアーなどの館外活動を企画・開催している。(菅生こども文化センター)

■地域密着化

施設がある地元地域との関係が深まり、地域密着化が図られている。

地域住民と積極的に交流する機会を持つとともに、ボランティアに運営の一部を担ってもらするなど、地域との深い関係を築いている。

【指定管理者コメント・意見】

- スタッフに地域住民が多いこともあり、利用者と風通しの良い関係ができている。(高津スポーツセンター)
- イベントやボランティアなどを通して地域の4自治会と関わりがある。(川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里)
- 年2000人のボランティアが音楽演奏や話し相手、シーツ交換、雑草抜き、パワーリハビリや介護の手伝い等に参加し、運営面で大きく助けられており、地域とのつながりが深まる効果も感じている。(川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里)
- 多くの地域住民ボランティアの参画により、地域が施設運営に協力した効率的な運営を行っている。「一緒に活動していく」施設を目指しており、地域の市民活動への支援も行っている。(菅生こども文化センター)

効果② 施設の管理・運営の効率化

■柔軟性のある運営

施設管理者が自らの責任と権限で実施することができる範囲が広がったことで、より柔軟性のある運営を行うことができるようになってきている。

菅生こども文化センターでは利用者ニーズに応じた柔軟な対応が速やかに行えるようになったとの報告があった。

【指定管理者コメント・意見】

- 要望の即実現が可能になり、事業への柔軟性が生まれた。子どもたちからの声・要望をそのまま企画した参加費制の遠足やバスツアーなどの館外活動が開催されている。(菅生こども文化センター)

■手続きの簡略化・迅速化

指定管理者の裁量が増えたことで、運営の簡略化、迅速化、効率化が図られている。

高津スポーツセンター、菅生こども文化センターでは、小規模な備品や施設の修繕の面で、より迅速な対応が行えるようになってきている。

また、菅生こども文化センターでは、地域住民が中心となった市民団体（運営協議会）が指定管理者となって、単館で運営を行っていることから、小回りが効き、運営に関する決断が素早く出せる体制が実現している。

【指定管理者コメント・意見】

- 地元の技能者や業者が施設の修繕等に即日対応で協力してくれている。(高津スポーツセンター・菅生こども文化センター)
- 運営協議会による単館運営であることから、小回りが利き、運営に関する決断が早く出せる。(菅生こども文化センター)

■人員配置の改善

施設の管理運営体制の見直しが進み、人員配置面で運営の効率化が図られている。

高津スポーツセンターではスタッフの大部分をパートタイムスタッフに切り替えたことから、運営の効率化が図られている。

【指定管理者コメント・意見】

- 大部分をパートタイムスタッフに切り替え、運営の効率化を図っている。(高津スポーツセンター)

効果③ 市民サービスの向上

■専門知識・技術スタッフの配置

民間ノウハウの活用が進み、施設の性格や運営業務内容に合わせた、より専門的な知識や技術を持つスタッフの配置が可能となっている。

高津スポーツセンターではトレーニングルームのスタッフや各教室の講師などへの専門的なスタッフの配置が進んでいる。

【指定管理者コメント・意見】

●より専門的な知識・技術を持つスタッフを教室の講師として雇用できるようになっている。(高津スポーツセンター)

■新たな施設利用者層の開拓

指定管理者による創意工夫を活用した運営により、新たな施設利用者層の開拓が進んでいる。

高津スポーツセンターではこれまで利用者が少なかった子ども世代を対象とした教室開設に積極的に取り組んだ結果、子どもや乳幼児の利用が確実に増えてきている。

菅生こども文化センターでは様々な取り組みで中学生の利用が倍増している。また、サークル活動団体の利用や成人の利用、館外活動への参加者数なども増えてきている。

【指定管理者コメント・意見】

●採算を度外視して、子ども向けの教室開設に積極的に取り組み、現在開講の31教室中13教室は子どもや親子向けとしたことで、子どもや乳幼児の利用が確実に増えてきている。(高津スポーツセンター)

●受託以降、利用者が年々増加している。特に中学生は職員とのつながりを深める関係を築くことができ、利用者数が倍増した。サークル活動団体の利用の幅も広がり、成人の利用、館外活動への参加者数などが増えてきている。(菅生こども文化センター)



川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里（ヒアリング・パワーリハビリ施設）

効果④ 運営団体の成長

■運営団体の意識改革、運営改善への動機付け

前制度（管理委託制度）から継続して当該施設の管理運営を担ってきた団体であっても、指定管理者制度導入によって定期的に評価を受け、指定管理期間の終了毎に交代する可能性が生じるようになったため、経営意識が向上し、これまで以上に利用者満足度の視点から運営を考えるようになってきている。

指定管理者制度導入以前から継続して川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里の管理運営を受託している社会福祉法人川崎市社会福祉事業団では、介護保険制度の導入ともあわせて職員の意識改革が急速に進んだとの報告があった。

また同施設では、指定管理者制度による毎年の事業報告・評価のほか、業者による第三者評価を受け、その結果をインターネット上で公開し、施設運営の見直しに役立てている。

【指定管理者コメント・意見】

- 指定管理者制度による毎年のセルフモニタリングの他、業者による第三者評価を受け、結果をインターネット上で公開している。また、情報公表制度を利用して施設の情報を公表するとともに、施設運営の見直しに役立てている。（川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里）
- 職員の間には経営意識が生まれ、利用者満足度の視点から運営を考えるようになった。（川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里）

効果⑤ 市財政への導入効果

■9億円以上の財政的効果

川崎市では、平成21年4月現在、指定管理者制度を導入した192の公の施設の管理運営費について、主に人件費を中心に約9億円の財政的効果があがっている。

【委員コメント・意見】

- ・指定管理者制度の導入によって、約9億円もの財政的効果が上がったことは大きな成果だ。合わせてサービスの質が下がっていないこと、利用者や管理者への負担が増していないかどうか重要だ。



菅生こども文化センター（ヒアリング）

4. よりよい指定管理者制度運用へのポイント

指定管理者制度導入施設視察の結果、当日の施設関係者へのヒアリングや委員の意見交換から浮かび上がった、よりよい指定管理者制度運用へのポイントと思われる事項は主に以下の3点である。

ポイント① 住民ニーズ反映の継続と充実

指定管理者制度において、公の施設を効率的に運営していくためには、指定管理者が地域との係わりを深め、ボランティアを含む地域住民との連携による地域ぐるみの施設運営を行うことが重要である。

今回視察・ヒアリング調査を行った3施設は、いずれも地域との関係をうまく構築しながら住民ニーズを施設運営に反映させている好事例であり、この動きが他の施設にも広がっていくことが望まれる。

【委員コメント・意見】

- ・ボランティアなど地域の人に支えられている施設は良好な運営をしていると感じた。
- ・地域と密着し、意見を吸い上げて進化している施設は、地域住民がボランティアなどで力を発揮する機会があり、地域ぐるみの施設運営になっている。
- ・運営がうまくいっている事例では中核になる人が情熱を持って、知恵、才覚を集めている。場があっても人を得ないと良い運営はできない。
- ・高津スポーツセンターは地域の声を取り入れ、うまく運営していると感じた。
- ・どんどん地域と連携し、地元と融和をはかる取組をすべきだ。音楽のまちなども活用し、若い世代と高齢者の交流も進められるとよいと思う。
- ・ボランティアや市民が参加して運営を変えていこうという意識が生まれている。

ポイント② 柔軟な制度運用体制・仕組み

■多様な運営母体への対応

小規模・単独運営のNPO、住民団体などによる施設運営は、地域密着や小回りの効く運営などに強みがある一方、財政基盤や投資力に弱みをもつ傾向がある。他方、大規模・複数運営の企業や事業体においては、その裏返しの性質もっている。

施設を運営する多様な主体に対し、それぞれの長所を伸ばし、短所を補っていけるような制度の運用方法や支援の確立、良いノウハウを広く共有する場の充実が望まれる。

多様な主体が制度に関わって、競争する場が確保されることが制度の硬直化を防ぎ、市民サービスの更なる向上にもつながっていく。

【委員コメント・意見】

- ・受託団体と行政の情報交換により、団体の工夫やノウハウ、そのメリットを共有していく場がもっとあっても良い。
- ・資金力・経験がないと手を挙げづらくなったり、社会福祉法人やNPO法人ばかりに

頼らざるをえない環境ができてしまうと、市場が硬直化してしまう危険性がある。

【指定管理者コメント・意見】

- 地域住民主体の NPO 法人なので、財源・資金が豊かでない。若くて良いスタッフがいなくても、なかなか正規雇用ができない。(高津スポーツセンター)
- 年 6 回の市内スポーツ施設の館長会議で事業成功例や課題等の情報を交換している。(高津スポーツセンター)

■多様な施設への対応

スポーツセンターのように利用者を増やすことで収入増が望める施設がある一方、収入の上限が法律で決められている高齢者福祉施設などもある。施設の性格によっては、制度導入の効果が発揮されやすいものと発揮されにくいものがある。

また、高齢者に介護サービスを提供する川崎市高齢社会総合福祉センター・長沢壮寿の里では、対人サービスの密度や重要性が高いことから、指定管理者の交代の可能性に対する利用者の不安が大きい。

制度の運用面からも、利用者が不安や戸惑いを感じることなく、安定した公的サービスを受け続けられるように、それぞれの施設の性格に応じた対応が必要である。

【委員コメント・意見】

- ・スポーツセンターの様に利用者を増やすことで収入増の可能性のある施設と、収入上限が決まっている福祉施設で、同じ様に制度を運営していくのは難しい。

【指定管理者コメント・意見】

- 介護老人福祉施設では、提供サービスに対する収入や施設利用人数の上限があり、質の高い運営をしても一定額以上の収入がない。運営の工夫を取り入れていくことが難しい状況もある。(川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里)
- 自分を理解している人に長く介護してほしい利用者が多く、指定管理者の交代の可能性に強い不安を感じている利用者があり、質問されることも多い。(川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里)

■環境や状況の変化への対応

高津スポーツセンターと川崎市高齢社会総合福祉センターでは、特定の法人が継続して施設運営を行っていた前制度（管理委託制度）よりも、設備投資や人材育成を長期的視点から行いにくくなったという意見があった。また、施設老朽化への対応についての不安も出された。

菅生こども文化センターでは、当初の想定以上に障害児の利用ニーズが増加したことに対する、人員的、金銭的負担の増加への対応等に苦慮していることが確認された。

社会情勢の変化や重点施策・事項の変更など、指定管理期間中に発生する様々な変化や事態に対し、当初の指定管理業務内容の変更も含め、柔軟に取り組める体制、制度の充実が望まれる。

【委員コメント・意見】

- ・設備老朽化対応など、個々の施設別に行政も含めて対応していく必要がある。施設や

設備面の投資と制度のバランスがポイントになりそうだ。

- ・担い手の人材育成が重要だが、積極的な雇用や長期的な人材育成が難しいという話もあり、ジレンマがあると感じた。制度がうまくいくかどうかの分岐点ではないか。
- ・運営側が人材育成や長期的投資に不安を持っている印象を受けた
- ・それぞれの施設に対する長期的な将来像が見えにくいと感じた。

【指定管理者コメント・意見】

- 当初想定以上に障害児の利用が増え、本来うれしいことだが予算・人員面で対応に苦慮している。(菅生こども文化センター)
- 指定期間である5年間の中での事業目標にしばられ、長いスパンでの目標や期間中の新しい事業が立てにくくなってしまった面がある。(川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里)
- 運営がある程度評価されていれば優先的に次期の指定管理を継続受託できる仕組みができれば、もっと先を見越した運営計画や雇用ができると感じている。(高津スポーツセンター)
- 5年間という指定期間では大掛かりな施設・設備への投資ができない。大型設備投資については行政が投資や契約を行い、指定管理者が交代しても引き継げる仕組みがほしい。(高津スポーツセンター)
- 築20年を経過し、大小の修繕が様々な箇所が必要となってきた。市と協議しながら進めているが、危機感のギャップを感じることもある。(川崎市高齢社会福祉総合センター・長沢壮寿の里)



事前検討会（計4回開催）では、指定管理者制度導入施設視察を実施し、その結果を踏まえた検討をワークショップ形式で進めました。

ポイント③ 制度の認知度、透明性・公平性の向上

■制度認知度の向上

指定管理者制度への一般市民の間における認知、制度の主旨や仕組みの理解が、現状ではまだ薄いことが指摘された。

市民部会各委員も今回のテーマ決定・調査検討まで、指定管理者制度についてあまり認識がなかった実態があった。

【委員コメント・意見】

- ・ 指定管理者制度の導入が利用者に十分に知らされていない事例がある。
- ・ 利用者が指定管理者制度の導入を認識していない事例も多いのではないかと。
- ・ 市としても、行財政改革の一環としての取組として、パンフレットに記述を入れるなどアピールしてきているが、まだ十分認知されていないという認識がある。

■透明性・公平性の高い評価・指導方法の確立

指定管理者制度の仕組みや運用状況、特に評価やそれに基づく運営の指導、指定管理者の選定について、より透明性・公平性を高めていくことが求められる。

現状では、運営評価の一環である利用者アンケートの実施も、規模や方法などが施設や担当部署によって手法や内容が大きく異なっていることなどが指摘された。

【委員コメント・意見】

- ・ 特に指定管理者が代わった事例やモニタリングで改善への指導があった内容については、より透明性の高い公開をし、理由や経緯を広く明確にしていく必要がある。
- ・ 指定管理者の年次事業報告書や行政の担当部署による評価書・指導の内容などは、現状のインターネット以外の媒体、図書館などでも公開する仕組みがあってもよい。

【指定管理者コメント・意見】

- 乳幼児向けの教室など利益追求ではない運営努力をもっと評価してもらいたい。(高津スポーツセンター)



市民部会（計2回開催）では、討議の進捗状況の確認、行財政改革に関わる行政施策の報告・意見交換などを行いました。

5. よりよい指定管理者制度運用へ向けた提案

以上の調査検討の結果の総括として、浮かび上がった今後の指定管理者制度のよりよい運用に向けた提案・検討事項は以下のとおりである。

提案① 指定管理者制度のより積極的な広報

指定管理者制度がどの施設に入っているのか、導入によって何が変わったのか、誰が指定管理者なのか、その施設を利用している市民にもっと見えるような、積極的な広報（PR）が必要である。

例えば、施設の入り口や事務所周辺に、利用者にもよく見えるように、指定管理者やその運営方針等の掲示を行うことなどが考えられる。

【委員コメント・意見】

- ・指定管理者導入による変化を感じていない、特に意識していないは施設利用者が圧倒的なのではないか。
- ・導入施設の目立つところに指定管理者等の掲示をしても良い。指定管理者が誰か、どんな運営をしているかをもっと利用者に明確に示すことが必要だ。
- ・ホームページや資料など見れば良いという、ある意味受身な情報発信だけでなく、「これを知ってほしい」という積極的な広報・情報発信が必要だ。

提案② 利用者モニタリングの仕組みの確立

公の施設のよりよい運営には、何より利用者である市民と施設管理・運営者の双方向のコミュニケーションが鍵となる。

指定管理者制度導入によって、年度ごとの事業報告書の提出や評価など、行政と指定管理者の間の評価制度が確立されてきている。しかし、その中で利用者モニタリングと、その結果の運営への反映方法や評価については、明確な手法や基準が確立されていない現状がある。

利用者アンケート調査なども形式的に行えば良いのではなく、その回答回収数や内容、改善活動などの積み重ねなどを、より突っ込んで評価する仕組みがあって良い。

また市民にとってよりよいサービスの安定的な提供のためにも、それらが年度ごとの運営評価や指定管理者選定の際に活かされると良い。

【委員コメント・意見】

- ・指定管理者が市に提出した事業計画書通りに運営することに捉われ、市の顔色ばかり伺い、利用者の顔や声に注意を向けていない印象を受ける場合がある。
- ・プラスに評価する声よりも、不満点をいかに吸い上げて改善につなげるかが重要だ。現状の仕組みで行政への報告内容だけを気にすると、プラス評価ばかり集めようとする方向になってしまうのではないか。
- ・アンケートや意見箱は形式だけで、本当の声が吸い上げられていないケースも多いの

ではないか。より多くの声を上手に集める工夫が必要だ。

- ・アンケートは漠然と行うのではなく、改善活動を意識し、目的意識をもった設定や実施が必要だ。
- ・アンケート調査の積み重ねや寄せられた声に対するフィードバックや改善等の経過、回収数や内容などをもっと突っ込んで評価する仕組みがあると良い。
- ・利用者の裾野を広げ、新たな利用者が増えていくことも重要だ。そこを評価したい。
- ・市職員も一利用者として、関わっていく姿勢が求められている。
- ・意見を吸い上げるだけでなく、フィードバックやその後のやり取り、利用者との双方向のコミュニケーションが重要だ。

提案③ 施設利用ルールの明確化

施設利用者である市民にとって施設利用のルールが明確になっていることが重要である。指定管理者制度導入により地域密着の運営が進む一方、一部の利用者や地域住民の声ばかりが大きくなってしまふ恐れが指摘された。

施設利用のルールを明確化し、新しい利用者を含め、誰もが気持ちよく、平等に、使いやすい施設を目指すことが求められる。

またその上で、今回視察した施設で導入されていたような、ルールに利用者の声を反映し、利用者自身に利用ルールの決定に関わってもらったり、定期的に利用者の代表を集めた会議の設定などの手法や取組を、他の施設にも応用し、広げていくことが有効である。

【委員コメント・意見】

- ・地域密着は良い反面、昔からの利用者の発言力が強くなりすぎたり、内輪になったり、既得権益が発生する可能性があり、新しい利用者が入りにくい環境になってしまう危険性がある。
- ・例えば、ごみ箱の使用や施設利用予約の方法など、施設利用のルールが明確でなく、利用者が混乱することがあった。
- ・施設利用予約の抽選で当たる確率を高めるために、同じ団体の人が複数エントリーしているケースが野放しになっている例などがある。

提案④ 市民の声をもち活かす制度の確立

指定管理者制度に限らず、市民の市政への声をもち活かす制度を確立させることが求められる。特に川崎市では、市民参加の経験者や各種公募への応募者、アンケート回答者など市政への意識の高い市民をまだまだ活かしきれていない印象がある。そうした市民を様々な場で活用し、活躍していただくモニター制度や市政サポーター制度の確立が望まれる。

また、市民の声の反映の結果としての「市民サービスの向上」や「改善活動」の効果をどのように測り、評価していくのか。その基準や目安、必要な視点などを示し、共有

しやすい形にしていくことが、市民の声を活かす制度の前提として求められていると考えられる。

【委員コメント・意見】

- ・各種公募委員に応募してきた市民や、市長への手紙の投稿者など、市政へ意見を出したり、市民参加への意識の高い市民をプールしておき、市政に対する様々な事項に対して意見や認知度を問うモニターの仕組みをつくってはどうか。
- ・川崎はまだ市民参加のはかり方が充分ではないと感じている。参加した市民をもっと取り込み、参加への充足感を持たせ、もっといろいろな場で活躍してもらって市政のファンになってもらえるようなことができないか。

あとがき（委員感想）

井上早苗

今年度の委員会には、個人的に、日程が合わず欠席が多かったので、内容についてはあまりコメント出来ませんが、指定管理者制度という言葉は、最初聞きなれないものでした。川崎市のどの施設がどのような団体に管理されているか、市民にも、この制度をより広く理解してもらう必要があると思います。私の周りの何人かに指定管理者制度を知っているか尋ねてみましたが、答えはノーでした。

市の行政、財政の改革に貢献した制度であることは、今回の委員会を通して理解できました。

加藤正巳

市民部会の皆さんの行財政改革に対する関心度、熱意に圧倒されながら毎回毎回、市民の立場で意見等を申し上げてきました。

指定管理者制度では、施設があることを所与の条件として市民視点で議論をしてきましたが、再度、指定管理者制度の対象になっている施設の現状の不動産価値と市場が評価する不動産価値との乖離及び、現状の利用状況で市が持つ無形の価値を評価し、非効率な施設で市が運営する価値が低いものは売却し、資金化を図るべきと考えます。

併せて、広報の問題が今回も指摘されました。一つの施策で解決は難しい課題故に、市職員自らが広報の主体者である認識のもと、業務を通じて、市民に伝える努力が必要と思います。そして、こうした委員会に公募された市民のネットワーク化を図り、市政の良き応援者をつくることも検討頂ければ幸いです。

後藤雍正

指定管理者制度の導入により、利便性が向上し、職員の間には経営意識が生まれるなどのメリットがあることがわかりました。しかし、長期計画が立てにくいなどのデメリットもあるようです。また、活発に活動している施設には、例外なく情熱を持って事業に取り組んでいる人たちがいました。改めて『事業は人なり』を実感した次第です。

田村精一

今、日本は、そして川崎はリーマンショック等による大きな荒波にもまれています。そして第3次産業改革とも言われる情報改革の真っ最中です。

産業構造が大きく変わり、また人口も減少に転じました。我がまち、川崎においても数年の内に人口増加が終わると言われています。

そんな今こそ、さらなる行財政改革が必要ではないでしょうか。今後も続くであろう厳しい財政状態に対応すべく、今一層の改革が行われます様、心より念じる次第であります。

徳田憲彰

市民部会の検討、議論を通じて市政の現状についてかなり理解ができ、大変勉強になりました。ただし、我々の議論の結果や報告がどのように市の改革に役立ったか、何か変わったかがもっと明らかになると良いと思います。

広報については、まだ不十分な面があると思います。市がどのような成果を挙げたかの資料は種々作られていますが、市が本当に困っている具体的な問題の提示はあまりないように思います。市民の中から無作為抽出での市政モニター・リストをつくり、ここの問題を提示して意見を求めるなども、市政に対する市民の関心を高めると思います。

指定管理者制度の導入施設の見学は良かったと思いますが、問題点の抽出のためには、うまくいっている施設ばかりでなく、問題のある施設や並の施設も見るといった選びかたもあったと思います。

殿村陽子

指定管理者制度導入の施設の現場を見られたことは大変勉強になりました。特に福祉施設などは、地域との連携、ボランティアの方々の協力が重要であり、それなくしてはやっていけない面があるのですが、公の施設としてサービスの安定した継続のためには、ボランティアや地域に依存しすぎない運営が必要だと思います。財政効率やサービスの向上だけに目がいて、運営に関わる人たちに負担がかかってしまうことのないようにしたいものです。

前田政延

市当局各般、各委員さらに実地学習での意見や主張を交換するにつけ、多面的知識や経験等を享受でき、非常に勉強になりました。

特に川崎市では平成14年財政危機宣言をして、行財政改革に真摯な不断の努力をしてきました。市の窓口や広報誌等における市民の意見・要望の集約や市民の参加・共生による施策の実施がそれらの成果となって表われたものと思います。

これからも一市民として川崎市民の誇りを持って生活出来ることを感謝しています。

山越恭子

色々な行財政改革を進める中で、市民部会の昨年度のテーマ「市民広報」に於いては、活動報告の結果が生かされ、その後の広報活動に良く反映されていると思います。

今年度のテーマ「指定管理者制度」では、様々な施設の見学もさせていただき、とても重要な活動であり、有意義な体験と認識しております。毎回、市民部会での貴重なご意見を伺いながら、勉強させていただき、微力ながら今後の身近な暮らしのお役に立つことを願っております。

【資料編】

1. 川崎市行財政改革委員会設置要綱

川崎市行財政改革委員会設置要綱

(目的及び設置)

第1条 行財政改革の着実な推進を図るために、改革について意見を聴くことを目的として、川崎市行財政改革委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(所掌事務)

第2条 委員会の所掌事務は、次のとおりとする。

- (1) 市の行財政改革のあり方等について意見を述べること。
- (2) 行財政改革プランに基づく改革の進捗状況について報告を受け、意見を述べること。

(構成)

第3条 委員会は、委員10人以内をもって構成する。

- 2 委員は、市民代表及び学識経験等を有する者のうちから、市長が委嘱する。
- 3 委員の任期は3年とし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。ただし、再任を妨げない。
- 4 市長は、必要があると認めるときは、臨時委員を置くことができる。

(座長)

第4条 委員会に座長を置き、委員の互選により選出する。

- 2 座長は、委員会を代表し、議事その他の会務を総理する。

(委員会の招集)

第5条 委員会は、必要に応じて市長が召集する。

(部会)

第6条 委員会に、市民部会を置き、次の各号に掲げる事項を所掌する。

- (1) 行財政改革に係る課題について、意見を述べること。
- (2) 行財政改革に係る課題について、調査活動を行うこと。
- 2 市民部会は、委員10人以内をもって構成する。
- 3 市長は、必要があると認めるときは、第1項に掲げる部会以外の部会を置くことができる。
- 4 市民部会に属する委員は、市民のうちから市長が委嘱する。第1項に掲げる部会以外の部会に属する委員は、市長が委嘱する。
- 5 部会に属する委員の任期は、委員会の委員の任期の範囲内で市長が定めるものとし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。ただし、再任を妨げない。

6 第4条、第5条及び第7条の規定は、部会に準用する。この場合において、これらの規定中「委員会」とあるのは「部会」と、「座長」とあるのは「部会長」と読み替えるものとする。

7 部会は、調査活動を行った結果を委員会に報告するものとする。

(関係者の出席)

第7条 委員会において、必要があると認めた場合は、関係者の出席を求めて意見を聴くことができる。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、総務局において処理する。

(その他)

第9条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関して必要な事項は、座長が委員会に諮って定めるものとする。

附 則

(施行期日)

1 この要綱は、平成14年9月10日から施行する。

(川崎新時代・行財政システム改革懇談会設置要綱の廃止)

2 川崎新時代・行財政システム改革懇談会設置要綱（平成6年川総行第4号）は、廃止する。

附 則

この要綱は、平成17年8月31日から施行する。

附 則

この要綱は、平成19年10月1日から施行する。

2. 委員名簿

川崎市行財政改革委員会市民部会委員名簿 (五十音順)

(平成20年7月1日現在)

委員名	役職等	備考
いの うえ き 菡 井 上 卓 苗	川崎市地域女性連絡協議会会長	
か とう まさ み 巳 加 藤 正 巳	市民公募	部会長
ご とう やす まさ 正 後 藤 雅 正	市民公募	
た むら せい いち 田 村 精 一	多摩区区民会議委員・多摩区商店街連合会	
とく だ のり あき 彰 徳 田 憲 彰	市民公募	
との むら よう こ 子 殿 村 陽 子	川崎市消費者の会副会長	
まえ だ まさ のぶ 延 前 田 政 延	市民公募	
やま こし きょう こ 子 山 越 恭 子	前国際ソロプチミスト川崎会長	

**平成 21 年度川崎市行財政改革委員会市民部会
活動報告書**

**公の施設の効率的な管理運営
～行財政改革を市民の視点から考える～**

- 発行年月 平成 22 年 3 月
- 発行 行 川崎市行財政改革委員会市民部会
- 編集 集 株式会社シー・エス・ケイ