

(13) 障害者施設（障害者総合支援法準拠、13施設）

施設名		指定管理者	
大田区立南六郷福祉園（*1は生活介護、以下同じ）		社会福祉法人東京都知的障害者育成会	
大田区立くすのき園（*2は就労継続支援B型同上）		社会福祉法人東京都知的障害者育成会	
大田区立久が原福祉園（*1）		社会福祉法人東京都知的障害者育成会	
大田区立新井宿福祉園（*1）		社会福祉法人大田幸陽会	
大田区立池上福祉園（*1）		社会福祉法人大田幸陽会	
大田区立うめのき園（*2）		社会福祉法人東京都知的障害者育成会	
大田区立うめのき園分場（*2）		社会福祉法人東京都知的障害者育成会	
大田区立しいのき園（*2）		社会福祉法人大田幸陽会	
大田区立大田福祉作業所（*2）		社会福祉法人同愛会	
大田区立大田福祉作業所大森西分場（*2）		社会福祉法人同愛会	
大田区立はぎなか園（*1）（*2）		社会福祉法人知恵の光会	
大田区立大森東福祉園（*1）		社会福祉法人大田幸陽会	
大田区立大田生活実習所（*1）		社会福祉法人睦月会	
設置管理条例		大田区立障害者福祉施設条例	
指定期間			
大田区立南六郷福祉園		平成26年4月～31年3月	
大田区立くすのき園		平成26年4月～31年3月	
大田区立久が原福祉園		平成23年4月～28年3月	
大田区立新井宿福祉園		平成23年4月～28年3月	
大田区立池上福祉園		平成23年4月～28年3月	
大田区立うめのき園		平成23年4月～28年3月	
大田区立うめのき園分場		平成23年4月～28年3月	
大田区立しいのき園		平成23年4月～28年3月	
大田区立大田福祉作業所		平成27年4月～32年3月	
大田区立大田福祉作業所大森西分場		平成27年4月～32年3月	
大田区立はぎなか園		平成24年4月～29年3月	
大田区立大森東福祉園		平成25年4月～30年3月	
大田区立大田生活実習所		平成26年4月～31年3月	
施設の設置目的			
障害者総合支援法第5条第1項の障害者福祉サービス事業を行うため			
指定管理料（平成26年度）		894,254千円	
利用料金制度	<input checked="" type="checkbox"/> 有    無	所管課	福祉部障害福祉課

南六郷福祉園



新井宿福祉園



大田福祉作業所



はぎなか園



大田生活実習所



## 1) 概要

大田区の指定管理者制度の対象になっている障害者施設は、障害者総合支援法に準拠する施設と障害者総合支援法に準拠しない法外施設に分かれる。

法外施設は、“つばさホーム前の浦”のみで、法外施設については、次項で取り上げる。

### ①障害福祉サービスの概要

障害者総合支援法による障害者に対する障害福祉サービスは、大きく分けると以下の分類になる。

#### ア 訪問系サービス

居宅における生活支援のためのサービス

#### イ 日中活動系サービス

日中活動を支援するためのサービス

#### ウ 居住系サービス

夜間の居住を支援するためのサービス

大田区の指定管理者が管理する施設は、上記イの日中活動系サービスを提供しており、そのサービス内容は次のとおりである。

サービス名	サービス内容	区内施設数	うち指定管理施設 <sup>30 31</sup>
生活介護	施設において、常に介護を必要とする人に日中の時間で入浴、排せつ、食事の介護等や創作的活動又は生産活動の場を提供するサービス 対象者：障害支援区分 <sup>32</sup> が区分3以上の人（50歳以上は区分2以上）	12	7
就労継続支援B型	一般企業等での就労が困難な人に、通所により就労や生産活動の機会を提供するとともに、一般就労に必要な知識、能力を有すると思われる人に対しては、一般就労等への移行に向けた支援を提供するサービス	27	5

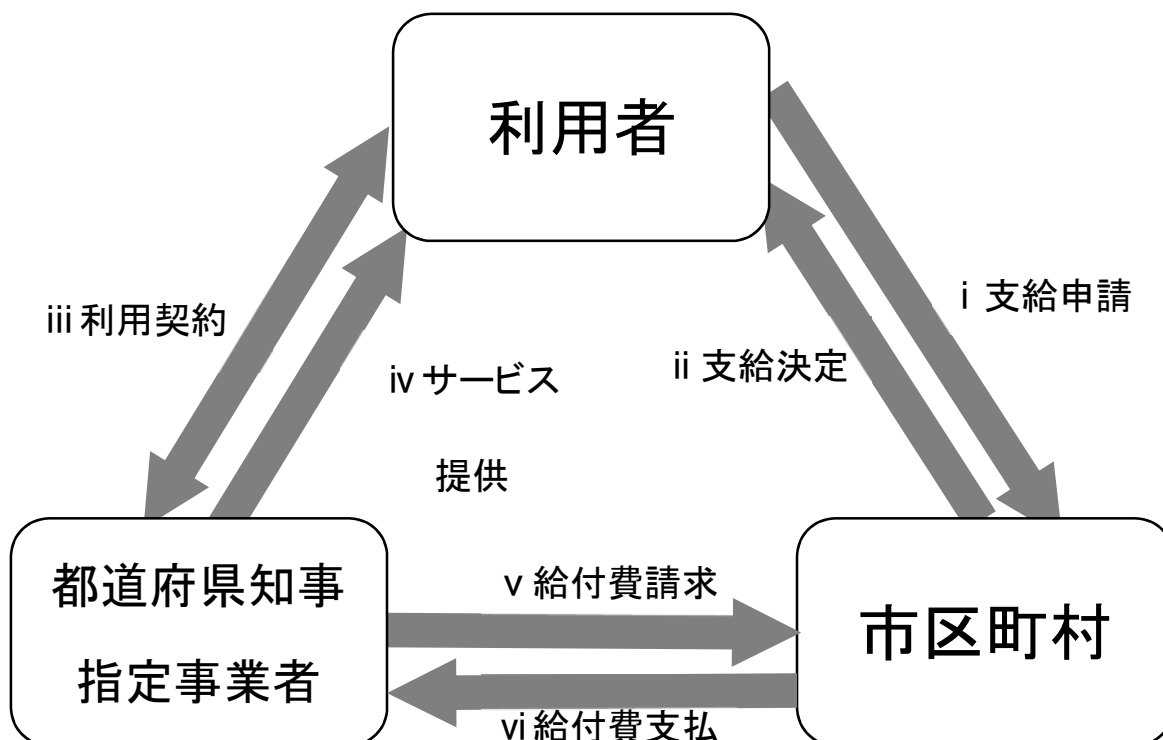
<sup>30</sup> はぎなか園は、生活介護・就労継続支援B型双方のサービスを提供している。

<sup>31</sup> うめのき園・同分場、大田福祉作業所・同大森西分場は、ここでは1施設としてカウント。

<sup>32</sup> 福祉サービスの必要度を明らかにするために、「市区町村審査会」の審査と判定に基づき、市区町村による障害支援区分1～6の認定が行われる。

③ 障害福祉サービス提供の仕組み

利用者がサービスの提供を受ける仕組みの概略は、次のとおりである。



i 支給申請	障害者は、利用したい障害福祉サービスを選び、市区町村に申請する。
ii 支給決定	市区町村は、サービスが必要かどうかの調査を行い、障害支援区分1～6に該当するか認定し、支給の要否が決定される。
iii 利用契約	障害者は、指定事業者とサービス利用の契約を締結する。
iv サービス提供	サービスを利用する。利用者負担額を指定事業者に支払う。(上図は、給付費を事業者が代理受領するケースを示している。)
v 給付費請求	指定事業者は、提供したサービスの請求書を月末までに作成し、翌月初めに市区町村に送付する。
vi 給付費支払	市区町村は、請求内容を精査し、介護給付費 <sup>33</sup> 、訓練等給付費 <sup>34</sup> 等を支給する。

③指定管理料について

ア 利用料金制の採用

<sup>33</sup>生活介護は、介護給付費の対象

<sup>34</sup>就労継続支援B型は訓練等給付費の対象

障害者施設の設置管理条例である“大田区立障害者福祉施設条例”第5条第1項は次の通り指定管理施設について、利用料金制を採用している。

(利用料金等)

第5条 指定管理者は、第3条第1号の者が施設を利用するときは、法第29条第3項第1号の厚生労働大臣が定める基準により算定した費用の額及び別表第2に定めるところにより算定した食事の提供に要する費用の額の合計額を、利用料金として当該施設を利用する者(以下「利用者」という。)から徴収するものとする。

従って、利用者から徴収される給付費等は、指定管理者が収入として直接収受することができることになっている。

イ 指定管理料の算出

指定管理料は、基本協定書第6条第4項に基づき算出する。

**基本協定書第6条第4項**

収入した利用料金等のみで管理代行を行うことが困難な場合、必要な経費の一部について、甲(大田区)は指定管理料を乙(指定管理者)に支払うことができる。

従って、指定管理料は次の算式で計算される。

$$\text{指定管理料} = \text{管理代行を行うための経費（運営経費見込）} \\ - \text{収入した利用料金等（収入見込）}$$

指定管理料は、前年度における対象年度の見込額で算出するので、この見込額の精度が、非常に重要である。特に年度協定書において、実績による精算を行わない確定払とされていることから、見込額が不正確だと多額の損益が発生し、適正な支出とは言えない状況が発生する。

**年度協定書第4条**

第2条の指定管理料は、精算を必要としない前金払いとする。

④指定管理施設への入所者の状況

生活介護各施設、就労継続支援B型各施設への、平成24年度～26年度の入

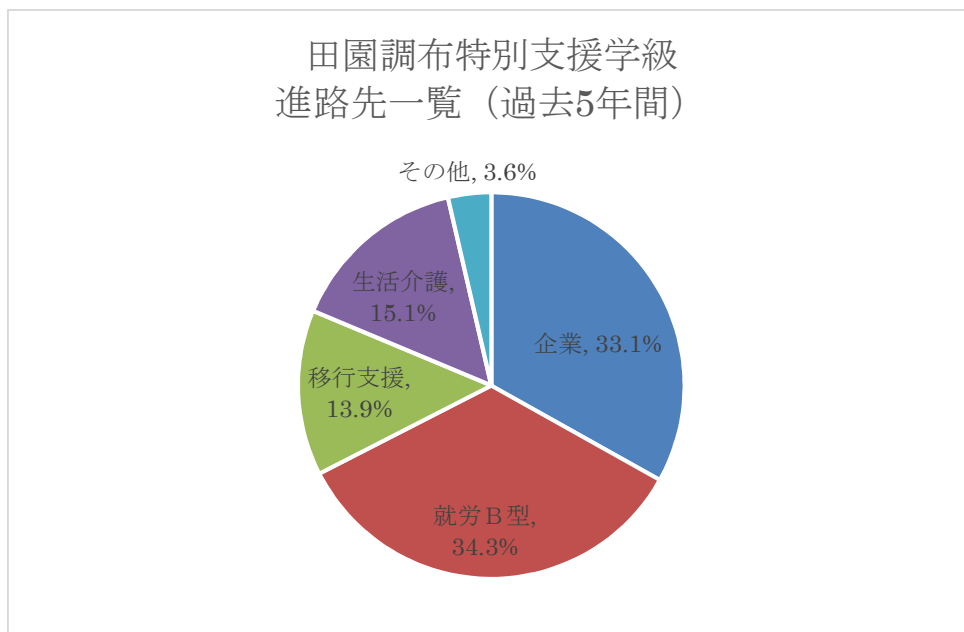
所者の状況は、下表のとおりである。

	サービス名	平成 24 年度 入所者			平成 25 年度 入所者			平成 26 年度 入所者			3 年間合計		
		支援 学校 新卒 者	そ の 他	計	支援 学校 新卒 者	そ の 他	計	支援 学校 新卒 者	そ の 他	計	支援 学校 新卒 者	そ の 他	計
久が原福 祉園	生活 介護	1	0	1	2	0	2	4	0	4	7	0	7
新井宿福 祉園		1	2	3	1	0	1	4	0	4	6	2	8
池上福祉 園		2	1	3	0	0	0	1	1	2	3	2	5
南六郷福 祉園		2	0	2	1	0	1	0	2	2	3	2	5
大森東福 祉園		1	0	1	1	0	1	3	1	4	5	1	6
大田生活 実習所 <sup>35</sup>		3	0	3	3	0	3	4	0	4	10	0	10
生活介護計		10	3	13	8	0	8	16	4	20	34	7	41
くすのき 園	就 労 継 続 支 援 B	3	1	4	2	0	2	0	0	0	5	1	6
うめのき 園		0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	2
しいのき 園		5	1	6	2	0	2	2	0	2	9	1	10
大田福祉 作業所		2	2	4	4	5	9	1	5	6	7	12	19
はぎなか 園		5	8	13	2	5	7	5	2	7	12	15	27
就労継続支援 B 計		15	13	28	10	10	20	9	7	16	34	30	64

<sup>35</sup> 重症心身障害者通所事業を含む。

上表のとおり、入所者を支援学校新卒者とその他に分けると、生活介護については、支援学校新卒者 34 名、その他 7 名、就労継続支援 B 型では支援学校新卒者 34 名、その他 30 名と支援学校新卒者の割合が高い。

大田区内の支援学校である田園調布特別支援学級の卒業生進路先は、以下の通りとなっている。



#### 〈参考〉

指定管理者については、設置管理条例である“大田区立障害者福祉施設条例”がその基本的な部分を決定しているが、上記条例には、東京都及び23区の障がい者施設に関する条例と比較して、特色ある規定がある。

##### ア（第3条の4）

指定期間満了の際、従前の指定管理者から申し出があったときは、その実績(等)を考慮して選定できる規定（以下“実績(等)考慮規定”という）

##### イ（第3条の2）

指定管理者を社会福祉法人に限定する規定<sup>36</sup>

東京都及び都内 23 区の障害者施設について、設置管理条例を例規集で調査した結果は、次表の通りで、同様の規定を持つ条例は少ない。

<sup>36</sup> 障害者支援施設・障害児入所施設は、第 1 種社会福祉事業該当のため、サービスを提供できるのは、国、地方公共団体または社会福祉法人に限られるが、それ以外の障害福祉サービス等については、株式会社・NPO 法人等の法人格があれば、指定のための申請をすることができる。



また、実績(等)考慮規定について、再指定の要件として大田区の条例は“当該法人の指定に係る施設の管理の実績を考慮して、これを指定管理者とすべきものとして選定することができる。”としているのに対し、台東区は“設置目的を最も効果的に達成することができる”と認められるとき、北区は“設置目的を最も効果的かつ効率的に達成することができる”と認められるとき”とより具体的な表現になっている。

両規定は、平成23年4月の条例改正の際新しく規定されたもので、当時の改正理由を見ても当該規定の新設趣旨は不明なため、所管課としての見解を問いたところ、以下の回答を得た。

“障害者福祉施設を利用されている方には、急激な環境の変化への対応が難しい方が多く、保護者・家族の方も支援環境が変わることを望まない傾向にあります。また、継続性を保つことにより、障害特性に考慮した支援が期待できます。

このような状況を受け、従前の指定管理者から申出があったときは、管理の実績を考慮して指定管理者とすべきものとして選定できることといたしました。”

自治体名	条例名	実績(等)考慮規定の有無 (有に○)	指定管理者を社会福祉法人に限定している条例の有無 (有に○)
大田区	大田区立障害者福祉施設条例①	○	○
東京都	東京都障害者支援施設等に関する条例		
千代田区	千代田区公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例		
中央区	中央区立知的障害者グループホーム条例		
	中央区立知的障害者生活支援施設条例		
港区	港区立生活寮条例		
	港区立障害者グループホーム条例		
	港区立障害者住宅条例		

	港区立障害保健福祉センター条例		○
新宿区	新宿区立新宿生活実習所条例		
	新宿区立障害者福祉センター条例		
	新宿区立福祉作業所条例		
台東区	東京都台東区身体障害者生活ホーム条例②	○	
墨田区	すみだステップハウス おおぞら条例		
江東区	江東区障害者通所支援施設条例		
	江東区生活寮条例		
品川区	品川区立知的障害者福祉施設条例		
目黒区	目黒区立福祉工房条例		
	目黒区東が丘障害福祉施設条例		○
世田谷区	世田谷区立障害者福祉施設条例		
渋谷区	渋谷区障害者福祉施設条例		
中野区	中野区中野福祉作業所条例		
豊島区	豊島区立障害者福祉施設条例		
北 区	東京都北区立福祉園条例③	○	
荒川区	荒川区立障害者通所支援施設条例		○
板橋区	東京都板橋区立福祉園条例		○
足立区	足立区障がい者通所支援施設条例		○

江戸川区	江戸川区立障害者施設 条例		
------	------------------	--	--

文京区、杉並区、練馬区、葛飾区については、指定管理者設置施設を各区例規集から見いだせなかった。

(実績(等)考慮規定の内容)

大田区①	第3条の4 指定期間の満了に伴い、改めて指定管理者を指定する場合で従前の指定管理者である法人から前条第2項の規定に基づく書類を添えて再び指定を受けたい旨の申出があつたときは、区長は、 <b>当該法人の指定に係る施設の管理の実績を考慮して</b> 、これを指定管理者とすべきものとして選定することができる。
台東区②	第5条3項 前2項の規定にかかわらず、区長は、指定期間の満了に伴い指定管理者を指定する場合であつて、現に指定管理者に指定されているもの(以下「現指定管理者」という。)から提出させた <b>事業計画書その他規則で定める書類を審査し、かつ、実績等を考慮して、現指定管理者が生活ホームの設置目的を最も効果的に達成することができる</b> と認められるときは、現指定管理者を議会の議決を経て、指定管理者に指定することができる。
北区③	4 前三項の規定にかかわらず、区長は、指定期間の満了に伴い指定管理者を指定する場合であつて、現に指定管理者に指定されているもの(以下「現指定管理者」という。)から提出させた <b>事業計画書その他規則で定める書類を審査し、かつ、実績等を考慮して、現指定管理者が当該福祉園の設置目的を最も効果的かつ効率的に達成することができる</b> と認められるときは、現指定管理者を議会の議決を経て、指定管理者に指定することができる。

## 2) 監査の結果・意見

### 項目 6 2 (結果)

指定管理料は、利用料金等のみで管理代行を行うことが困難な場合に支払われることとされているが、このルールから判断して過大な指定管理料の支出が行われている。過去の過大な指定管理料について、指定管理者が適切な資金使途に費消するよう、指導監督されたい。

指定管理料の支出について、基本協定書第 6 条第 4 項は、次のとおり規定している。

乙(指定管理者)が、第 2 項の規定により収入した利用料金等のみで管理代行を行うことが困難な場合、必要な経費の一部について、甲(大田区)は指定管理料を乙に支払うことができる。

また、指定管理料は精算を要しない確定払いである(年度協定書第 4 条)ことから、収支差額が発生した場合の措置について年度協定書第 10 条は次のとおり規定している。

1 第 2 条の指定管理料に、利用料金等収入を加えた金額が、当該年度の管理代行経費を上回った金銭については、乙に帰属することとする。

2 乙は、前項の金銭については、次の掲げる資金等に当てるものとする。

(1)利用者へのサービス向上のための資金。

(2)将来の福祉事業の財源又は法人の基盤整備としての積立金。

(3)事業運営資金の一部としての運用資金。

3 乙は、前項の金銭の使途について、甲に適時に報告するものとする。

平成 24 年～26 年度に、指定管理者から提出された上記第 10 条第 3 項の報告書を下表にまとめた。(全 11 施設 単位：千円)

(単位：千円)	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	3 年間合計
収支差引額 A	273,595	163,970	195,703	633,268
指定管理料 B	957,740	903,050	894,248	2,755,038
収支差引額割合 (A ÷ B)	28.6%	18.2%	21.9%	23.0%

収支差引額は、収入から支出を控除した残額で上記第 10 条第 1 項に該当する額である。

上記収支差引額は、指定管理者からの報告数字であるが、この表から次のことがいえる。

- ・平成 24 年～26 年度の 3 年間で、収支差引額即ち余剰金が指定管理者に 633 百万円発生している。
- ・同期間に支払われた指定管理料は 2,755 百万円で、この 23%が指定管理者の余剰金になっている。
- ・基本協定書第 6 条第 4 項の規定からは、633 百万円は結果的に指定管理料として支払う必要がなかった額と考えることができるが、指定管理料が収支の見積に基づき算出されるため、その誤差として発生した。
- ・従って、このような多額の余剰金が発生しないように、見積もりの精度向上と既に指定管理者に支払われた多額の余剰金を大田区のために有効に使うよう指導監督が必要である。

なお、余剰金の発生額は指定管理者によって多寡があるが、以下の施設については、3 年間の余剰金合計が、1 年分の指定管理料を超過している。

(単位：千円)	24 年～26 年 3 年間収支差引額 合計 A	指定管理料		A ÷ B
		24 年～26 年 3 年間合計	24 年～26 年 年間平均額 B	
しいのき園	50,774	102,315	34,105	148.9%
大田生活実習所	136,357	328,913	109,638	124.4%
はぎなか園	53,327	131,704	43,901	121.5%
大田福祉作業所	59,490	157,154	52,385	113.6%

指定管理料は次の算式で計算される。

$$\text{指定管理料} = \text{管理代行を行うための経費（運営経費見込）} - \text{収入した利用料金等（収入見込）}$$

従って、余剰金が発生する原因は、利用料金等の見積誤りと運営経費の見積誤りである。双方について、次項以下で検討する。

〈参考〉

次表は、大田区に障害者施設を管理している社会福祉法人について、大田区内の障害者施設と大田区外の施設の利益率（収入に対する収支差額の割合）を比較した表である。（平成 26 年度、大田幸陽会は大田区内の施設のみなので、対象外）

本表によれば、大田区内の施設は 4 法人とも大田区外の施設に比べ利益率が高く、利益率は大田区外の施設の利益率に比べ、50%以上高い水準にある。

障害福祉施設 大田区内施設と大田区外施設の利益率比較（事業活動計算書 平成 26 年度）

法人名	施設名	収支区分	収入計A	収支差額B	利益率B/A	大田区内外施設利益率格差
東京都知的障害者育成会	南六郷福祉園	サービス活動増減の部	258,456,466	27,639,755	10.7%	大田区内外施設利益率格差
	久が原福祉園		299,786,653	8,566,365	2.9%	
	くすのき園		168,680,433	8,032,020	4.8%	
	うめのき園		167,731,405	6,824,231	4.1%	
	大田区内施設計		894,654,957	51,062,371	5.7%	155%
	大田区外施設計		10,738,711,194	395,175,967	3.7%	
	法人合計		11,633,366,151	446,238,338	3.8%	
同愛会	大田福祉作業所	福祉事業活動収支の部	175,817,331	28,017,493	15.9%	186%
	大田区外施設計		8,452,736,635	723,746,591	8.6%	
	法人合計		8,628,553,966	751,764,084	8.7%	
知恵の光会	はぎなか園	サービス活動増減の部	127,834,664	5,609,882	4.4%	123%
	大田区外施設計		307,444,983	10,955,560	3.6%	
	法人合計		435,279,647	16,565,442	3.8%	
睦月会	大田生活実習所	サービス活動増減の部	275,825,123	49,801,883	18.1%	147%
	大田区外施設計		807,532,598	99,356,318	12.3%	
	法人合計		1,083,357,721	149,158,201	13.8%	
					平均	153%

## 2) 監査の結果・意見

### 項目63 (結果)

指定管理料の算出に当たって、基本的な要素である利用料金等の見込額が、大幅に実績額を下回っており、指定管理者に多額の余剰金が発生する原因となっている。利用料金等の見込額の算定方法を改善されたい。

指定管理料は、1) 概要で述べた通り（運営経費 - 利用料金等）で算出される。但し、運営経費、利用料金等とも予算作成時の翌年度見込額を基に指定管理料を決定し、これについて事後精算を行わない確定額としていることから、予算作成時の見積の精度が重要である。

①平成24～26年度の利用料金等の見込額と当該年度の決算額を比較すると次のとおりである。（単位：千円）

	利用料金等見込A	実績額B	差額B - A
平成24年度	1,049,500	1,217,722	168,222
平成25年度	1,157,122	1,234,376	77,254
平成26年度	1,201,041	1,295,046	94,005
3年間合計	3,407,663	3,747,144	339,481

本表によれば、平成24年～26年度の3年間とも実績額が利用料金等見込を上回っており、超過額は平成26年度で94百万円、3年間合計では339百万円に達する。

前項で収支差引額が3年間で633百万円（平成26年度195百万円）発生していることを述べたが、この約半分が利用料金等の見積誤りであった。

②利用料金等見込が実績額より少額になるのは、利用料金等見込の算出方法に原因の一部があると考える。

利用料金制度は平成23年度から開始されたが、平成26年度の利用料金等見込額は次の方法で算出されている。

- ア 前年度（予算作成年度）の実績見込（第1四半期の実績を4倍する。）からインセンティブ（5%）を控除して“平均の収入見込”とする。
- イ 指定管理者から“施設の収入見込”を求める。
- ウ “平均の収入見込”と“施設の収入見込”のうち、少額の方を利用料金等見込とする。



“インセンティブ”と、上記ウの“平均の収入見込”と“施設の収入見込”のうち、少額の方“を採用する根拠を所管課に質問したところ以下の回答であった。

“介護給付費は実際の利用者に応じて給付されます。利用調整<sup>37</sup>の対象施設は、年度途中で利用者が退所した場合や在籍はするが病気等により長期休園する場合において、翌年の利用調整枠として確保するため、随時の受け入れは実施していません。したがって、その利用者の分の給付費収入が減額となります。”

利用料金等の算出方法は、年度によって若干異なるが、前年度実績見込み額から一定額を控除する（インセンティブ等）方式をとっており、導入後この方式の必要性については検討されていない。

将来の収益見込は、施設を運営している指定管理者が最も把握しやすい立場にあるので、“施設の収入見込”を基準にしてこれについて充分検討を加えて決定していくのが原則と考えるが、従来のインセンティブ等の効果についても十分に検証して、より精度の高い見込額を採用されたい。

なお、平成26年度予算算定時の各施設が作成した利用料金等見込額と実績額の誤差は、次のとおりである（予算の算定は上記のとおり施設が作成した見込額を直接使用するわけではない。）。

円	予算算定時の施設作成の利用料金等見込A	実績額B	誤差率 (B/A) - 1
くすのき園	103,330,187	107,314,377	3.9%
うめのき園	88,615,672	88,448,054	-0.2%
久が原福祉園	140,309,647	150,100,494	7.0%
新井宿福祉園	101,842,588	111,745,182	9.7%
池上福祉園	118,500,000	125,292,665	5.7%
しいのき園	95,075,317	98,186,275	3.3%
南六郷福祉園	114,776,095	133,234,647	16.1%

<sup>37</sup> 特別支援学校の卒業生のうち、希望者については在宅者を出さない方針に従い、入所希望者の入所施設を調整すること。

大田福祉作業所	117,908,789	120,854,633	2.5%
はぎなか園	77,788,090	77,944,865	0.2%
大森東福祉園	120,576,375	120,794,203	0.2%
大田生活実習所	145,154,284	161,131,487	11.0%
合計	1,223,877,044	1,295,046,882	5.8%

#### 項目64（結果）

指定管理料の算出に当たって、基本的な要素である運営経費の見込額が、大幅に実績額を上回っており、指定管理者に多額の余剰金が発生する原因となっている。運営経費の見込額について、より厳密にチェックされたい。

指定管理料は、概況で述べた通り（運営経費 - 利用料金等）で算出される。但し、運営経費、利用料金等とも予算作成時の翌年度見込額を基に指定管理料を決定し、これについて事後精算を行わない確定額としていることから、予算作成時の見積の精度が重要である。

①運営経費の指定管理料算出の基礎となる予算（平成26年度予算見積集計表）と確定額である平成26年度資金収支計算書（決算）で費用項目を比較すると次の通りである。

（単位：千円）	人件費	事務費	事業費	合計
予算	1,473,077	467,440	167,003	2,107,520
決算	1,366,866	480,937	162,929	2,010,732
差額	106,211	△ 13,497	4,074	96,788

上表からは、差額はほとんど人件費が原因であり、事務費、事業費の誤差は、人件費に比較すると少額にとどまる。

平成26年度の余剰金は、指定管理者の報告によれば195百万円であったが、この誤差について会計資料等から算出したところ利用料金等の誤差が94百万円、運営経費の差額が97百万円と算出された。余剰金が指定管理者からの報告数字であることから、若干の誤差があるとして、利用料金等と運営経費の誤差がほぼ半分ずつであることが判明した。

上記人件費の誤差が大きな施設は次の通りである。(差額 1,000 万円以上)

(単位： 千円)	大田生活 実習所	大田福祉作 業所	大森東福祉 園	南六郷福祉 園	池上福祉 園
予算	173,767	116,930	148,849	174,153	158,353
決算	146,180	99,106	132,824	161,531	146,104
差額	27,587	17,824	16,025	12,622	12,249

②人件費は、運営経費の大部分を占めており、より厳密なチェックが必要である。

通常、人事制度が安定していて対象者の変動が少なければ、予算と実績の間に大きな誤差は発生しにくいと考えられる。上記の各施設の誤差発生原因を把握して、今後の誤差縮小に努められたい。

大きな誤差発生を避けるためには、次の諸点に注意願いたい。

- ・指定管理者側での人事制度改定の際は、事前協議により人件費支出に対する影響を十分把握する。
- ・職員のうち、契約職員、非常勤職員の員数、給与制度を正確に把握する。
- ・職員の異動等について、適時の報告を徹底させる。 等

#### 項目 6 5 (結果)

指定管理料について、過年度に多額な余剰金が指定管理者に発生しているが、その使途が協定書の規定に沿ったものとなるように、指定管理者を指導監督されたい。

指定管理料に余剰金が発生した場合、年度協定書第10条に従って処理される。

**第 10 条 第 2 条**の指定管理料に、利用料金等収入を加えた金額が、当該年度の管理代行経費を上回った金銭については、乙に帰属することとする。

2 乙は、前項の金銭については、次の掲げる資金等に当てるものとする。

- (1)利用者へのサービス向上のための資金。
- (2)将来の福祉事業の財源又は法人の基盤整備としての積立金。
- (3)事業運営資金の一部としての運用資金。

3 乙は、前項の金銭の使途について、甲に適時に報告するものとする。

平成24年～26年度で633百万円の余剰金については、指定管理者に帰属するが第2項の使途に充てることとされており、所管課は第3項に規定されている報告を24年～26年度の各指定管理者から受けている。

報告における第2項の使途については、複数施設を運営する大田幸陽会（4施設）と東京都知的障害者育成会（4施設）は、各施設ともほぼ同一の内容である。

平成26年度の報告内容は、次のとおりである。

（大田幸陽会グループ 大森東福祉園の例）

差額の活用方法

1. 法人本部への繰入支出を行い以下の活用を行う。
  - （1）新規事業・事業拡充および相談支援事業のための経費
  - （2）本部機能強化・人材育成のための経費
- ①会計財務、社保給与事務一元化経費
- ②法人共通グループウェア運営経費
- ③経営改革推進費、その他の本部経費
2. 新会計基準対応として賞与引当金を計上した
3. パソコンリース料
4. 施設の運転資金（期中利用者退園・長欠による収入欠損等）

（東京都知的障害者育成会グループ 南六郷福祉園の例）

差額の活用方法

- ①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保
- ②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等
- ③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備品備蓄・施設整備等に活用していく方向です。

第2項の使途についての規定が、広範な目的への資金の費消を許容していることから、各施設の上記報告も余剰金の具体的な使途が把握しにくい内容である。

また、所管課によれば、現在までのところ余剰金を原資とした新たな事業については、具体的に実現したものはないとのことである。

余剰金は大田区の障害者のために具体的な使途を明らかにして費消しなければならぬことを指定管理者に再認識させ、以下の措置を実施されたい。

- ・ 現在までの余剰金の合計の正確な把握
- ・ 余剰金のうち、現在までに費消した額及び用途の把握
- ・ 現在の余剰金残高について、用途毎に積立金等で残高を明示し、今後の費消状況の明確化

余剰金については、資金用途をより厳密に制限し、余剰金の積立・費消状況が明確に報告されるよう、規定を改定する必要がある。

#### 項目 6 6 (結果)

職員数は、指定管理者のサービス水準を決める最重要要素であり、人件費は費用の中で最大の支出項目である。所管課は指定管理者と翌年のサービス体制を十分検討し、これに基づき、年度協定書の“職員配置基準”を作成し、予算の算定も“職員配置基準”の職員数に基づかなければならない。

平成26年度の予算算定資料、年度協定書及び平成26年度4月1日現在の職員名簿について、常勤職員数を以下のとおりまとめた。

#### (平成 26 年度常勤職員数)

施設名	職員配置状況 (予算)	人件費算出表	年度協定書	平成 26 年 4 月 1 日
	実人数	常勤職員数	職員配置基準	職員名簿
久が原福祉園	34	34	34	34
新井宿福祉園	26	24	23	24
池上福祉園	28	29	29	27
南六郷福祉園	25	25	25	25
生活実習所	24	28	31	28
大森東福祉園	24	24	24	25
くすのき園	15	15	15	15
うめのき園	14	14	13	14
しいのき園	14	14	14	14
福祉作業所	17	19	21	16
はぎなか園	14	14	13	13

年度協定書“職員配置基準”と予算関連の“実人数”、人件費算出表の“常勤職員数”が相異なる施設が散見される。所管課は、翌年度のサービス体制を指定管理者と充分検討し、年度協定書の“職員配置基準”を作成し、更にこの人員を基に予算を算出することになる。従って、上表の“実人数”“常勤職員数”“配置基準”の人数は一致しなければならない。4月1日の職員名簿の人数は種々の事情で、予定した人員と異なる場合はありうるので、前記人数と若干の違いが発生することがあるが、この場合指定管理者は所管課にその事情、代替体制などをタイムリーに報告しなければならない。

#### 項目67（意見）

指定管理者の人件費を査定するに当たり、人員数については障害者総合支援法に基づく基準人員が参照されているが、各施設によって上乘せ人数がまちまちで統一的な取り扱いがなされていない。障害者総合支援法の基準を採用するのであれば、区としてこの基準人員の取り扱いを明確にすべきである。

指定管理者の人件費を査定するに当たり、人員数については障害者総合支援法に基づく基準人員が参照されている。この基準は障害福祉サービスの事業者として指定を受けるために必要とされる基準で、人員、設備及び運営に関する基準が定められている。

例えば、生活介護であればサービス管理責任者、生活支援員等が規模により必要数が定められている。

施設毎に、この基準に基づく人員（国基準）と各施設で区の予算算定で認められている人数（実人数）を比較すると下表のとおりである。

#### （生活介護）

人	南六郷 福祉園	久が原 福祉園	新井宿 福祉園	池上 福祉園	大森東 福祉園	生活 実習所
国基準A	28	25.9	22	27	18	25.8
実人数B	32	43	29	32.8	33	44
B/A	114%	166%	132%	121%	183%	171%

## 就労継続支援 B

人	くすのき園	うめのき園	しいのき園	福祉作業所	はぎなか園
国基準A	10	8	11	17	22
実人数B	18.9	21	17	25	28
B/A	189%	263%	155%	147%	127%

国基準は、利用者数等に基づき算出され、必要数は全般的に低く設定されているが、各施設共通の目安として、利用することができると考えられる。上表によれば、予算で認められる人員数が国基準の 2.63 倍（うめのき園）から 1.14 倍（南六郷福祉園）までと大きな格差が認められる。同じ生活介護施設で、南六郷福祉園は国基準では 28 名に対し予算上は 32 名、一方大森東福祉園は国基準では 18 名に対し予算上は 33 名と逆転している。

所管課では、現在は実人数が国基準を下回らないことのみをチェックしているが、国基準を一つの目安にして、人員の査定により合理性がある判断ができるよう工夫願いたい。

## 項目 68（結果）

処遇改善（特別）手当は、福祉・介護職員処遇改善加算の算定を受けた年度において、当該加算の収入金額を基準として支払われるものであり、指定管理料の対象にならないのが原則である。以下の処遇改善手当の支払いは、必要な経費とは認められないので、適正に処理されたい。

処遇改善（特別）手当は、福祉・介護職員処遇改善加算の算定を受けた年度において、当該加算の収入金額を基準として支払われるものであり、指定管理者に支出が発生せず、指定管理料の対象にならない。また、福祉・介護職員処遇改善加算の算定を受けられない年度においては、当該手当の支給が発生せず、この場合も指定管理料の対象にならない。

一方、指定管理料を算定する際に介護報酬等が支出から控除されるが、この収入見込額に福祉・介護職員処遇改善加算額が算入されている場合は、この分を指定管理料に算入することが認められる。

この観点から、以下の表を作成した。

	処遇改善手当		26年の収入見込額		
	26年	25年	平均の収入見込（所管課算定）A	施設の収入見込B	収入見込決定額（A, Bの少ない額）
新井宿福祉園	1,920,000	0	103,668,286	101,842,588	B
生活実習所	2,730,000	0	141,741,960	145,154,284	A
池上福祉園	2,320,000	0	117,006,788	118,500,000	A
しいのき園	2,016,000	1,898,400	89,832,310	95,075,317	A
大森東福祉園	2,394,000	2,688,000	121,546,574	120,576,375	B
大田福祉作業所	1,092,000	0	116,031,310	117,908,789	A
Aの合計	8,158,000	4,586,400			

平成25年度の収入見込額には、福祉・介護職員処遇改善加算額が算入されていないので、25年度の両施設に支払った処遇改善手当は過大な支払になる。平成26年度は、所管課が作成した“平均の収入見込”（A）には、福祉・介護職員処遇改善加算額が算入されていないので、収入見込額にAを採用した4施設に支払った処遇改善手当は過大な支払になる。従って12,744,400円（＝8,158,000円＋4,586,400円）は、指定管理者の必要経費とは認められないので、適正に処理されたい。

#### 項目69（結果）

指定管理料のうち、非常勤職員の予算額の算定根拠となる人数が年度協定書の職員配置基準と合致しないなど、予算の算定根拠が不明な金額がある。予算の根拠を明確にされたい。また、職員配置基準と歳出予算見積書で、“非常勤職員”の範囲が異なり、比較が難しいので、相互の関係がわかりやすい表示にされたい。

予算の算定根拠となる明細は、“歳出予算見積書”に記載されている。非常勤職員について、年度協定書の“職員配置基準”と“歳出予算見積書”の内容をしいのき園と大田福祉作業所で比較した。



①しいのき園

職員配置基準		歳出予算見積書	
内科医	1名	1. 嘱託医	436,800
精神科医	1名	2. 検診医	224,000
		3. 歯科医衛生士	198,000
		4. 非常勤職員	2,025,440
		5. 専門指導講師	326,400
		6. その他	0
		計	3,210,640

上記によれば、歳出予算見積書の“4. 非常勤職員 2,025,440円については、職員配置基準に記載がない。

この点について、所管課に照会したところ、次の回答を得た。

“配置基準外の非常勤支援員分です。”

所管課と指定管理者が、翌年度のサービス等を検討し、これに基づき職員配置基準で要員数を明らかにして、予算を作成すべきであり、配置基準外の非常勤職員の人件費を区は負担すべきではない。善処されたい。

②大田福祉作業所

職員配置基準		歳出予算見積書	
保健師看護師	2名	1. 嘱託医	0
嘱託医	2名	2. 検診医	0
栄養士	1名	3. 歯科医衛生士	0
		4. 非常勤職員	36,800,484
		5. 専門指導講師	0
		6. その他	0
		計	36,800,484

上表では、職員配置基準に記載されている“嘱託医”の予算計上がなく、逆に職員配置基準に記載されていない“非常勤職員”について予算では36,800,484円という多額の金額が計上されている。

この点について、所管課に照会したところ、次の回答を得た。

“歳出予算見積書では、非常勤職員予算に常勤の契約職員分が計上されているなど、職員配置基準との比較がしにくい記載となっております。今後、整合性を図るよう見直してまいります。”

当該施設の職員配置基準についてはその内容自体にも問題があったと考えられる。

職員配置基準の適正な作成とこれに沿った予算の表示を徹底されたい。

③なお、各施設共通の問題であるが、職員配置基準の“非常勤職員”と歳出予算見積書の“非常勤職員”の範囲が異なっている。双方が参照しやすいように整合性のとれた定義にすべきである。

#### 項目70（結果）

職員名簿について、必要に応じ適時の区への提出等が定められているが、ルールが守られていないケースが散見される。指定管理者への指導を徹底されたい。
---

障害者施設においては、職員による適正なサービス提供が最重要であり、コスト面でも人件費が最大の支出項目である。

職員管理の基本として協定書では、職員名簿を適時に作成し、区へ提出することが規定されている。

#### 基本協定書第5条（職員配置）

乙（指定管理者）が管理代行を実施するための職員配置について、甲（大田区）乙協議により別に定めるものとする。

#### 年度協定書第1条（職員配置）

基本協定書第5条に規定する職員配置については、別表のとおりとする。

2 乙は、この協定の締結後、速やかに職員名簿を甲に提出しなければならない。

3 乙は、職員の異動があったときは、その旨を遅滞なく甲に書面で届け出なければならない。

#### 別表 脚注

2 管理者は、代替の非常勤職員を配置する場合、長期にわたり支援業務に従事できない常勤職員の休業等の理由及び予定期間並びに代替の非常勤職員の予定雇用期間を事前に障害福祉課長に報告するものとする。

3 年度当初に既に代替の非常勤職員を配置している場合には、第1条第2項の規定に基づき提出する職員名簿に、長期にわたり支援業務に従事できない常勤職員の休業等の理由及び予定期間並びに代替の非常勤職員の予定雇用期間を記載するものとする。

上記ルールが守られていないケースが下記のとおり発見された。指定管理者への指導を徹底されたい。

ルール違反の種類	該当施設	内容
年度協定書第1条第3項 対応漏れ	南六郷福祉園	理学療法士の異動について、報告漏れ。
同上	池上福祉園	サービス管理責任者の異動について、報告漏れ。
別表脚注2対応漏れ	南六郷福祉園	産休・育休取得中の職員について、報告漏れ。
同上	久が原福祉園	産休・育休取得中の職員について、報告漏れ。
同上	新井宿福祉園	育休取得中の職員について、報告漏れ。
別表脚注3対応漏れ	南六郷福祉園	産休・育休取得中の職員について、期間の記載なし。
同上	久が原福祉園	産休・育休取得中の職員について、記載漏れ。
同上	新井宿福祉園	産休・育休取得中の職員の代替非常勤職員の報告漏れ。
職員配置基準の“職種”が職員名簿に記載なし	久が原福祉園	職員配置基準の職種“サービス管理責任者”が職員名簿の職種欄にない。
同上	生活実習所	職員配置基準の職種“理学療法士又は作業療法士”“嘱託医”が職員名簿の職種欄にない。
同上	大森東福祉園	職員配置基準の職種“サービス管理責任者”“心理技術”が職員名簿の職種欄にない。
同上	しいのき園	職員配置基準の職種“サービス管理責任者”“目標工賃達成指導員”“職業指導員”が職員名簿の職種欄にない。
職員名簿の常勤・非常勤の区分が正確でない	くすのき園	職員名簿に非常勤職員であることの記載漏れ

## 項目 7 1 (結果)

障害者福祉施設予算編成基準によれば、業務委託等については必ず複数業者の見積をとるルールであるが、実施されていない契約がある。各指定管理者への指導を徹底されたい。

予算の編成に当たり、所管課から各指定管理者に“障害者福祉施設予算編成基準”が配布され、これを参照することが求められている。

“平成 26 年度障害者福祉施設予算編成基準 1 1 複数見積もりについて”には、以下の記載がある。

**備品購入、業務委託等については、必ず複数業者の見積りを取り、コスト縮減を図ること。(備品購入・清掃委託にあつては 3 社、その他の業務委託にあつては 2 社とする。複数業者の見積をとることができない場合は、その理由等を付記すること。)**

業務委託費は、生活介護施設では総費用の 20%前後、就労継続支援 B 型では 5~10%程度を占め人件費に次ぐ重要費目である。

サンプリングした7施設について、業務委託費の大きな部分を占める送迎バス運行、給食調理、清掃等について平成26年度の業務委託費と見積もりの取得状況を以下の通りまとめた。

円	送迎バス運行		給食調理	
	業務委託料	見積取得状況	業務委託料	見積取得状況
久が原福祉園	39,449,376	<u>なし</u>	0	自家調理
新井宿福祉園	29,270,160	<u>なし</u>	7,672,320	5社
南六郷福祉園	29,991,422	<u>なし</u>	6,415,200	4社
大田生活実習所	43,507,368	<u>なし</u>	8,372,160	3社
大田福祉作業所	-	サービス提供なし	10,154,772	3社
はぎなか園	0	自家運行	0	自家調理
つばさホーム 前の浦	-	サービス提供なし	11,884,320	<u>なし</u>
円	清掃等		その他	業務委託料 合計
	業務委託料	見積取得状況		
久が原福祉園	2,656,006	3社	3,111,861	45,217,243
新井宿福祉園	4,472,248	3社	3,474,013	44,888,741
南六郷福祉園	3,970,404	<u>なし</u>	886,701	41,263,727
大田生活実習所	3,758,508	<u>2社</u>	1,874,947	57,512,983
大田福祉作業所	4,547,627	3社	5,691,300	20,393,699
はぎなか園	2,464,344	3社	2,458,313	4,922,657
つばさホーム 前の浦	1,780,400	3社	6,460,526	20,125,246

上記のとおり、送迎バス運行については、多額の業務委託費が支出されているにも拘わらず、全く相見積もりの取得がない。

給食、清掃についても、相見積もりの取得が行われていない施設がある。

コスト縮減を図るため、上記基準に沿った運用を徹底されたい。

## 項目 7 2 (意見)

送迎バス運行は、高額な業務委託費を支出しているにも拘わらず、従来複数見積もりも取得されず、随意契約で継続的な発注が行われてきた。一般競争入札或いは指定管理者の自家運用を検討すべきである。

### ①一般競争入札の実施

送迎バス運行については、全施設とも複数見積もりが取得されていない。

一方各社会福祉法人作成の経理規程等の中の“契約”に関する規定には、すべて次の趣旨の条項が含まれている。

“「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令」(平成 7 年政令 372 号)第 3 条第 1 項に規定する総務大臣が定める額以上の契約については、一般競争に付さなければならない。”(知的障害育成会 第 67 条第 2 項、幸陽会 第 68 条第 2 項等)

(上記政令第 3 条第 1 項)

総務省告示第 11 号地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令(平成 7 年政令第 372 号)第 3 条第 1 項に規定する総務大臣が定める区分は、次の表の上欄(\*)に掲げる区分とし、同項に規定する総務大臣の定める額は、当該区分に応じ同表の下欄(\*)に定める額とし、平成 26 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの間に締結される調達契約について適用する。

区分	額
物品等の調達契約	2,700 万円
特定役務のうち建設工事の調達契約	202,000 万円
特定役務のうち建築のためのサービス、エンジニアリング・サービスその他の技術的サービスの調達契約	20,000 万円
特定役務のうち右記以外の調達契約	2,700 万円

(\*) 縦書を横書に修正している。

従って、本件については、2,700 万円以上の契約が該当し、各法人は自己の調達規定に基づき、一般競争入札を行わなければならない、所管課としても、社会福祉法人内のルール遵守を指導していくべきである。

## ②自家運用の検討

送迎バス運行の業務委託料を委託契約書等から下表のとおりまとめた。各社契約から、リフト付マイクロバスで年間10～11百万円の業務委託料となる。

送迎バス運行業務委託料（添乗員1名込）

施設	運行業者	種類	年間金額（1台当たり単価）
久が原福祉園	東京福祉バス	リフト付大型バス	14,915,232
		リフト付マイクロバス	11,331,360
新井宿福祉園	新国際観光	リフト付マイクロバス	9,756,720
南六郷福祉園	東京福祉バス	リフト付マイクロバス	9,997,140
大田生活実習所	東京福祉バス	リフト付マイクロバス	11,227,183

一方、送迎バスを自家運用する場合のコストは、人件費と車両費が主要な部分を占めると判断される。

指定管理施設のうちA園が自家運用しているが、人件費は運転者兼支援員（非常勤職員）と添乗員（非常勤職員）合計で3百万円強である。

リース契約による車両費は、A園の実績（ライトバン等3台で170万円）等から、人件費＋車両費で500万円あれば十分と予測される。

従って、現在の業務委託費1台当たり1,000万円に比べ、大幅なコストダウンが期待できる。

労務管理等間接的なロードが発生することが予想されるが、大幅なコスト縮減が可能と考えられるので、検討されたい。

### 項目73（結果）

大田福祉作業所の平成26年度事業計画書と平成26年度事業報告書は、ほぼ同一の内容で事業報告は事業計画の記述を過去形に変更したものである。このような事業報告は実際の活動を示しておらず、事業報告の内容を伴っていない。所管課はこのような報告書を放置せず、適切な事業報告を提出させられたい。

指定管理者の事業計画書及び事業報告書の提出については、年度協定書第8条第1項第1号、第4号にそれぞれ規定がある。



**第8条第1項第1号**

乙は、4月30日までに管理代行の実施に係る当該年度の事業計画書を甲に提出するものとする。

**同 第4号**

乙は、当該年度終了後速やかに、事業実績報告書を甲に提出しなければならない。

大田福祉作業所の平成26年度事業報告書は、以下の通り、単に事業計画書の時制を過去形にただけで、事業報告書の体をなしていない。所管課は、このような事業報告書の提出を受けたときは、直ちに適正な報告書の再作成を指導しなければならない。

(次ページに事業計画書、事業報告書の一部を掲載した。)

IV. 事業の具体的な計画

1. 支援

<地域社会>

1. 保護者との連携

A. 「保護者連絡会」の開催 10回程度開催

福祉サービスや地域生活に関する情報を積極的に提供する機会として活用します。

また、作業や日中活動、健康管理について意見交換し、利用者の生活を考える機会とします。

B. 連絡通信として、日々必要な連絡帳・電話・書面等で支援に関する連絡を実施し、行事学習会等その他も家族等に通信し連携を密に行います。

C. 家庭等での支援、心配事その他について積極的に相談に応じます。

D. 三者面談及び各種懇談会を開催します。



IV. 事業の具体的な計画

1. 支援

<地域社会>

1. 保護者との連携

A. 「保護者連絡会」の開催 10回程度開催

福祉サービスや地域生活に関する情報を積極的に提供する機会として活用した。

また、作業や日中活動、健康管理について意見交換し、利用者の生活を考える機会とした。

B. 連絡通信として、日々必要な連絡帳・電話・書面等で支援に関する連絡を実施し、行事学習会等その他も家族等に通信し連携を密に行った。

C. 家庭等での支援、心配事その他について積極的に相談に応じた。

D. 三者面談及び各種懇談会を開催した。

#### 項目 7 4 (意見)

大田区では、従来から特別支援学校の卒業生を中心とする施設利用希望者について、入所施設の調整を行い、利用調整結果通知書で通所施設の決定を希望者へ通知している（利用調整制度）。施設のサービス供給能力が充分であると判断される範囲については、利用者の自己判断を尊重し、区は情報提供を十分行う等、利用者が適正な判断ができるようバックアップする役割とすべきと考える。

①利用調整制度は特別支援学校の卒業生を中心とする施設利用希望者が全員通所利用をできることを目指し、申請者の希望や特性（特に健康面）を可能な限り尊重して行われている。

具体的には、施設利用希望者は希望3施設を記載した利用調整申込書を提出し、これに基づき区と施設での通所調整会議で希望者の通所施設を決定し、区が利用調整結果通知書で通所施設の決定を希望者へ通知する仕組みである。入所可能数が通所希望人数と同程度或いはこれを下回っている状況であれば、希望者全員の入所を達成するために必要な施策と考えられる。

しかし、平成 26 年度通所調整会議の資料によれば、生活介護については入所可能数 49 名に対し、通所希望人数は 26 名（第 1 希望）、就労継続支援 B 型は入所可能数 59 名に対し、通所希望人数は 20 名である。

従って、通所希望者が全員入所可能なサービス供給体制ができていると判断される。

“おおた障がい施策推進プラン”の基本的視点“1 自己決定の尊重及び意思決定の支援”の趣旨にそぐわない制度と考える。

#### “1 自己決定の尊重及び意思決定の支援”

“障がいのある人を施策の客体ではなく、必要な支援を受けながら、自らの決定に基づき社会に参加する主体としてとらえ、障がい者施策の策定及び実施にあたっては、本人や家族等の関係者の意見を尊重します。

また、本人の自己決定を尊重する観点から、本人が適切に意思決定を行い、その意思を表明することができるよう、相談の実施等による意思決定の支援とともに、意思疎通のための手段を選択する機会の提供を促進します。”

上記“自己決定の尊重及び意思決定の支援”の趣旨からは、区は利用希望者に十分な情報提供を行う等相談の実施等による意思決定の支援とともに、意

思疎通のための手段を選択する機会の提供をおこない、希望者が選択した施設と契約できるようにバックアップする仕組みを工夫すべきと考える。

また、利用調整の場である通所調整会議への参加施設は以下の通りとされている。

(大田区障害者通所施設における利用調整に関する要綱 別表)

・生活介護を実施する施設(主たる対象者を知的障害者とする。)

9 施設

・就労継続支援B型を実施する施設(主たる対象者を知的障害者とする。)

12 施設

・就労継続支援B型を実施する施設(主たる対象者を身体障害者とする。)

1 施設

一方区内の生活介護の施設数は12、就労継続支援B型の施設数は27である。全施設の中で通所調整会議に参加する施設を選定した基準は、所管課でも不明であることから、近時の状況に合わせて、制度の見直しを行う必要がある。

#### 項目75 (意見)

大田区の障害者施設は、平成23年度から指定管理者による管理が行われている。障害者施設は指定管理者制度のメリットといわれている、民間事業者のノウハウ活用によるサービス向上や経費節減を求めにくい分野があり、また所管課による指定管理者の把握が難しい部分がある。このような点から障害者施設については、最適な運営方法について再検討する必要がある。

1. 指定管理者制度で管理されている大田区の障害者施設について、指定管理者制度での運営状況を評価すると次の通りと判断する。

(1) 指定管理者制度のメリット発揮度

大田区の障害者施設で指定管理者に管理されているのは、生活介護及び就労継続支援B型の施設である。

両施設とも障害者総合支援法に準拠しており、支援法の各種基準を遵守し、支援法に基づき収入(介護給付費、訓練等給付費)を獲得している。従って、法規に従って業務を行うのが原則であり、マーケットの競争の中で収

益を上げるような事業とは異なり、民間事業者のノウハウは比較的発揮しにくい事業と考えられる。

## (2) 指定管理者業務の把握

指定管理者に包括的に管理を委託する指定管理者制度でも、施設に関する最終的な責任は、区が負っている。しかし、包括的に委託していることから、管理行為の詳細を所管課が適時に把握することは難しいと判断される。今回の監査において、例えば常勤職員、非常勤職員の従事者数や異動等入所者サービスの基本となる情報がきちんと所管課へ報告されていないケースが散見された。障害者施設においては、サービスに関する情報等がより直接かつ迅速に責任者に報告される体制が必要と判断する。

## (3) 指定管理料の算定

現在の指定管理料は、指定管理者の将来見積りに依存した算出方法をとっているが、所管課に指定管理者の見積りを十分査定する余裕がない。この結果指定管理者の見積り誤り等から指定管理者に多額な余剰金が発生している。

2. 上記のような諸点から障害者施設については、運営方法を再検討する必要があると判断する。今回の監査において、複数の施設を視察し、関連する資料を分析した範囲では、生活介護施設は直営（業務委託付）、就労継続支援B型は民営化が望ましいと判断する。

理由は次のとおりである。

### (1) 情報伝達の容易さ

上記1. (2) で述べたとおり、指定管理者制度では包括的に施設を管理する指定管理者が一次的に責任を負うこともあり、最終責任を負う区への情報連絡が不十分なケースが発生する。障害者施設においては、入所者へのサービス提供情報等を責任者が直接かつ迅速に把握し、対応する必要性が高いと判断される。このためには、区が直接管理するか、最終的な責任を民間事業者に移管する民営化が望ましいと判断する。

### (2) サービス供給能力による判断

大田区内の生活介護施設、就労継続支援B型施設の数はこの通りである。

サービス名	区内施設数	うち指定管理施設
生活介護施設	12	7 <sup>38</sup> 3 <sup>39</sup>
就労継続支援B型施設	27	5

<sup>38</sup> はぎなか園は、生活介護・就労継続支援B型双方のサービスを提供している。

<sup>39</sup> うめのき園・同分場、大田福祉作業所・同大森西分場は、ここでは1施設としてカウント。

上記のとおり、生活介護施設は区内の施設数は限られており、利用希望者を全員入所させるには、区が利用者の調整をする必要があり、直営がふさわしいと判断する。

一方、就労継続支援B型施設については、区内の施設が増加しており、サービスの供給能力は充分と考えられる。従って、一般企業への就労が困難で、一定の介護を必要とする利用者について民間施設で受入が難しい場合も想定されるが、区が直接施設を運営する必要性は低くなっていると判断される。

従って、就労継続支援B型施設は、民営化を検討するのが適当と判断する。

なお、直営の場合もコスト面等から経験のある社会福祉法人等へ業務委託することが必要である。

(参考)

以下に障害者施設別の次の資料をまとめたシートを添付するので、参考にされたい。

- ・平成 24 年～26 年度収支差引額（余剰金）発生額
- ・平成 26 年度運営経費・利用料金等予算決算比較
- ・平成 24 年～26 年度余剰金の使途（指定管理者報告内容）
- ・本文中当該施設関連“結果”“意見”まとめ

施設名：南六郷福祉園

1. 24年～26年収支差引額		(単位：千円)		
	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	21,201	6,269	30,668	58,138
委託料B	124,109	120,245	125,208	369,562
A÷B	17.1%	5.2%	24.5%	15.7%

2. 平成26年度予算実績比較

(1) 運営経費			(単位：千円)	
	予算A	決算B	B-A	
人件費	174,153	161,531	-12,622	
事務費	47,837	49,579	1,742	
事業費	17,992	18,994	1,002	
合計	239,982	230,104	-9,878	

(2) 利用料金等			(単位：千円)	
	予算A	決算B	B-A	
利用料金等	114,776	133,234	18,458	

\* 年度協定書10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 平成26年度の施設の利用料金等の見込額より、決算額が16%程度多く、施設の見込額の精度向上が必要。2. 平成26年度の人件費について、予算が決算額に比べ大幅に超過しており、原因の解明が必要。3. 送迎バスの業務委託について見直しが必要。4. 清掃業務の委託に際し、相見積りが取得されていない。5. 職員の配置等について職員配置基準で求められている対応に漏れがある。6. 余剰金については、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度  
①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等

平成25年度  
①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向である。

平成26年度  
①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向です。



施設名：くすのき園

		(単位：千円)		
1. 24年～26年収支差引額		平成24年度	平成25年度	平成26年度
収支差引額A*		9,615	15,101	5,354
委託料B		37,995	44,278	34,773
A÷B		25.3%	34.1%	15.4%
				25.7%

2. 平成26年度予算実績比較

		(単位：千円)	
(1) 運営経費		予算A	決算B
人件費		99,870	99,507
事務費		22,518	21,135
事業費		15,249	16,173
合計		137,637	136,815

		(単位：千円)	
(2) 利用料金等		予算A	決算B
利用料金等		102,864	107,314
			4,450

\* 年度協定書10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 職員名簿に非常勤職員であることの記載漏れがある。2. 余剰金について、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度	
①	利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保
②	求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等
③	災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等

平成25年度

①	利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保
②	求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等
③	災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向である。

平成26年度

①	利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保
②	求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等
③	災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向である。

施設名：久が原福祉園

		(単位：千円)		
1. 24年～26年収支差引額		平成24年度	平成25年度	平成26年度
収支差引額A*		18,869	4,262	8,761
委託料B		155,713	141,432	148,786
A÷B		12.1%	3.0%	5.9%
				7.2%

2. 平成26年度予算実績比較

		(単位：千円)	
(1) 運営経費		予算A	決算B
人件費		206,017	202,286
事務費		54,590	63,438
事業費		23,736	24,427
合計		284,343	290,151

		(単位：千円)	
(2) 利用料金等		予算A	決算B
利用料金等		135,558	150,100
			14,542

\* 年度協定書 10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 平成26年度事務費について、修繕費等予算と決算の相異が目立つ。  
 2. 平成26年度の施設の利用料金等の見込額より、決算額が7%程度多く、施設の見込額の精度向上が必要。  
 3. 送迎バスの業務委託について見直しが必要。  
 4. 職員配置基準の“職種”が職員名簿に記載がない等、職員情報の報告に不十分な点がある。  
 5. 余剰金について、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度  
 ①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
 ②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
 ③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等

平成25年度  
 ①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
 ②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
 ③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向である。

平成26年度  
 ①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
 ②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
 ③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向である。

施設名：新井福祉施設

1. 24年～26年収支差引額		(単位：千円)		
	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	26,524	11,371	13,151	51,046
委託料B	104,935	93,526	96,577	295,038
A÷B	25.3%	12.2%	13.6%	17.3%

2. 平成26年度予算実績比較

	(単位：千円)	
	予算A	決算B
(1) 運営経費		
人件費	134,822	129,568
事務費	55,400	59,278
事業費	8,196	8,921
合計	198,418	197,767
		B-A
		-5,254
		3,878
		725
		-651

(2) 利用料金等 (単位：千円)

	予算A	決算B
利用料金等	101,842	111,745
		B-A
		9,903

\* 年度協定書 10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 平成26年度の施設の利用料金等の見込額より、決算額が10%程度多く、施設の見込額の精度向上が必要。2. 送迎バスの業務委託について見直しが必要。3. 職員の配置等について職員配置基準で求められている対応に漏れがある。4. 余剰金について、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度	
差額は本部に繰入の上、法人新規事業等で活用	

平成25年度

法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う  
 1. 新規事業・事業拡充のための経費  
 ・相談支援事業経費として・グループホーム拡充経費  
 ・積立金への充当  
 2. 本部機能強化・人材育成のための経費  
 ・会計財務、社保給与事務一元化経費  
 ・法人共通グループウェア運営経費  
 ・経営改革推進費、その他の本部経費

平成26年度

1. 法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う  
 (1) 新規事業・事業拡充・相談支援事業のための経費  
 (2) 本部機能強化・人材育成のための経費  
 ① 会計財務・社保給与事務一元化経費  
 ② 法人共通グループウェア運営経費  
 ③ 経営改革推進費、その他の本部経費  
 2. 新会計基準対応として、賞与引当金を計上した  
 3. 備品購入修繕・工事費用  
 ・防災対策、障害特性に合わせた構造化に必要な備品購入や修繕など

施設名：池上福祉園

1. 24年～26年収支差引額		(単位：千円)		
	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	35,535	16,044	16,326	67,905
委託料B	125,494	113,678	119,002	358,174
A÷B	28.3%	14.1%	13.7%	19.0%

2. 平成26年度予算実績比較

	(単位：千円)	
	予算A	決算B B-A
(1) 運営経費		
人件費	158,353	146,104 -12,249
事務費	68,335	74,917 6,582
事業費	9,320	9,279 -41
合計	236,008	230,300 -5,708

(2) 利用料金等 (単位：千円)

	予算A	決算B B-A
利用料金等	117,006	125,292 8,286

\* 年度協定書 10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 平成26年度の人件費について、予算が決算額に比べ大幅に超過しており、原因の解明が必要。2. 送迎バスの業務委託について見直しが必要。3. サービス管理責任者の異動について、報告漏れ。4. 不適正な処遇改善(特別)手当の支給がある。5. 余剰金について、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度
収支差額については本部繰入れの上、法人新規事業等で活用

平成25年度

法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う
1. 新規事業・事業拡充のための経費
・ 相談支援事業経費として・グループホーム拡充経費
・ 積立金への充当
2. 本部機能強化・人材育成のための経費
・ 会計財務、社保給与事務一元化経費
・ 法人共通グループウェア運営経費
・ 経営改革推進費、その他の本部経費

平成26年度

1. 法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う
(1) 新規事業・事業拡充・相談支援事業のための経費
(2) 本部機能強化・人材育成のための経費
① 会計財務・社保給与事務一元化経費
② 法人共通グループウェア運営経費
③ 経営改革推進費、その他の本部経費
2. 新会計基準対応として、賞与引当金を計上した
3. 備品購入修繕・工事費用
(1) 移動式パーテーション施工費 (障害特性に合わせた活動場所の構造化)

施設名：うめのき園

1. 24年～26年収支差引額 (単位：千円)

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	21,146	16,137	5,800	43,083
委託料B	61,773	64,151	57,203	183,127
A÷B	34.2%	25.2%	10.1%	23.5%

2. 平成26年度予算実績比較

(1) 運営経費 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
人件費	98,391	94,151	-4,240
事務費	19,960	18,781	-1,179
事業費	24,506	25,176	670
合計	142,857	138,108	-4,749

(2) 利用料金等 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
利用料金等	85,654	88,448	2,794

\* 年度協定書 10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 余剰金について、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度  
 ①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
 ②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
 ③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等

平成25年度  
 ①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
 ②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
 ③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向である。

平成26年度  
 ①利用者の地域生活支援として、大田区内のグループホーム・ケアホームの整備及び安定的な運営の確保  
 ②求められる新たなサービスに必要な人件費・施設整備等  
 ③災害時の応急対応や福祉避難所としての機能確保に向けた備蓄物品・施設整備等に活用していく方向である。

施設名：しいのき園

1. 24年～26年収支差引額 (単位：千円)

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	17,540	17,163	16,071	50,774
委託料B	36,022	37,760	28,533	102,315
A÷B	48.7%	45.5%	56.3%	49.6%

2. 平成26年度予算実績比較

(1) 運営経費 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
人件費	78,821	75,214	-3,607
事務費	25,158	25,452	294
事業費	14,385	11,776	-2,609
合計	118,364	112,442	-5,922

(2) 利用料金等 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
利用料金等	89,832	98,186	8,354

\* 年度協定書10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 24年～26年3年間収支差引額合計が、当該期間の指定管理料平均年額の1.5倍程度あり、指定管理料の見積計算の再検討が必要。2. 職員配置基準外の非常勤職員への支払いがある。3. 職員配置基準の“職種”が職員名簿に記載なし。4. 不適正な処遇改善(特別)手当の支給がある。5. 余剰金については、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度  
法人本部に繰り入れ、法人に関わる区内障害者への福祉に活用する資金とする。

平成25年度

法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う  
1. 新規事業・事業拡充のための経費  
・相談支援事業経費として・グループホーム拡充経費  
・積立金への充当  
2. 本部機能強化・人材育成のための経費  
・会計財務、社保給与事務一元化経費  
・法人共通グループウェア運営経費  
3. 経営改革推進費、その他の本部経費  
・利用者サービスの向上のための経費  
・24年度に引き続き、非常勤職員を雇用  
4. 工賃向上をめざした施策のための経費  
・技術力向上のための専門家の招聘(費用の確保)  
・販路拡大のための広報の充実(パンフレット作成など)

平成26年度

1. 法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う  
(1) 新規事業・事業拡充・相談支援事業のための経費  
(2) 本部機能強化・人材育成のための経費  
・会計財務・社保給与事務一元化経費・法人共通グループウェア運営経費  
(3) 利用者サービスの向上のための経費  
・25年度に引き続き、非常勤職員を雇用  
2. 新会計基準対応として、賞与引当金を計上  
3. 施設運転資金として、以下の活用を行う  
(1) 法人共通グループウェア施設負担  
(2) 年度末に資金繰りが厳しくなる見込みのため、人件費2ヶ月

施設名：大田福祉作業所

1. 24年～26年収支差引額 (単位：千円)

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	16,116	15,832	27,542	59,490
委託料B	49,423	54,848	52,883	157,154
A÷B	32.6%	28.9%	52.1%	37.9%

2. 平成26年度予算実績比較

(1) 運営経費 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
人件費	116,930	99,106	-17,824
事務費	34,288	35,178	890
事業費	17,695	14,837	-2,858
合計	168,913	149,121	-19,792

(2) 利用料金等 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
利用料金等	116,031	120,854	4,823

\* 年度協定書10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 24年～26年3年間収支差引額合計が、当該期間の指定管理料平均年額の1.1倍程度あり、指定管理料の見積計算の再検討が必要。2. 平成26年度の人件費について、予算が決算額に比べ大幅に超過しており、原因の解明が必要。3. 平成26年度の事業報告書は事業実施の報告になっていない。4. 予算の非常勤職員の人件費計上額が適正でない。5. 不適正な処遇改善(特別)手当の支給がある。6. 余剰金について、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度  
大田福祉作業所は都立から40年、区立から30年経過している施設であり、平均利用年数は15年となる。利用者の平均年齢は41.2歳(最高齢69歳)となっており、今までに経験したことのない利用者の高齢化を迎えることと、同時に家族の高齢化も迎えることになる。高齢化に対する支援は利用者だけでなく家族に対しても行わなければならない。現在GH等を利用されている利用者は全体で20%、親なき後を考えGH・入所施設をふまえての短期入所を利用されている利用者をふまえて全体の40%を占める。現状をふまえると地域福祉サービ事業展開は必要と考えられる。前年度同様今年度の余剰金もGH等の地域福祉サービ事業の準備・設立資金として活用する。

平成25年度  
大田福祉作業所は都立から40年、区立から30年経過している施設であり、平均利用年数は16年となる。利用者の平均年齢は44歳(最高齢70歳)となっており、今までに経験したことのない利用者の高齢化を迎えることと、同時に家族の高齢化に対する支援は利用者だけでなく、家族に対しても行わなければならない。現在GH等を利用されている利用者は全体で20%、親なき後を考えGH入所施設をふまえての短期入所を利用されている利用者を含めると全体の40%を占める。現状をふまえると地域福祉サービ事業展開は必要と考えられる。前年度同様今年度の余剰金もGH等の地域福祉サービ事業の準備・設立資金として活用する。

平成26年度  
利用者の重度・高齢化が進んでいる。これは、利用者だけではなく、その家族も例外ではない。この様な現状にあり、大田福祉作業所としては利用者に対して安全で安心な支援、ご本人に合った適切な支援を行っていく必要がある。その一環として地域福祉サービ事業の充実を図るべくグループホームを開設していく。そのため準備・設立資金として活用していく。

施設名：はぎなか園

1. 24年～26年収支差引額		(単位：千円)		
	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	33,598	12,058	7,671	53,327
委託料B	53,748	40,012	37,944	131,704
A÷B	62.5%	30.1%	20.2%	40.5%

2. 平成26年度予算実績比較

	(単位：千円)		
	予算A	決算B	B-A
(1) 運営経費			
人件費	83,104	80,395	-2,709
事務費	16,704	18,758	2,054
事業費	13,292	11,121	-2,171
合計	113,100	110,274	-2,826

	(単位：千円)	
	予算A	決算B
(2) 利用料金等		
利用料金等	75,156	77,944
		B-A
		2,788

\* 年度協定書 10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 24年～26年3年間収支差引額合計が、当該期間の指定管理料平均年額の1.2倍程度あり、指定管理料の見積計算の再検討が必要。2. 平成24年度の余剰金の使途と平成25年、26年の使途が異なっており、過年度の余剰金の費消、積立状況を再確認する必要がある。

余剰金の使途\*

平成24年度  
 <余剰金の活用予定>  
 将来の居宅支援事業（グループホーム）の設立資金に充てたいと考えています。

平成25年度

来年度からの生活介護の定員増の為に準備（備品購入など）や区内での相談支援事業の設立・運営などに使用したいと考えています。

平成26年度

27年度から区内での相談支援事業の設立・運営などに使用し、利用者へのサービス向上に努めて参ります。



施設名：大森東福祉園

		(単位：千円)		
1. 24年～26年収支差引額		平成24年度	平成25年度	平成26年度
収支差引額A*	26,021	10,726	14,439	51,186
委託料B	96,665	89,506	79,903	266,074
A÷B	26.9%	12.0%	18.1%	19.2%

2. 平成26年度予算実績比較

		(単位：千円)	
(1) 運営経費		予算A	決算B
			B-A
人件費	148,849	132,824	-16,025
事務費	53,813	48,040	-5,773
事業費	10,059	7,552	-2,507
合計	212,721	188,416	-24,305

		(単位：千円)	
(2) 利用料金等		予算A	決算B
			B-A
利用料金等	120,576	120,794	218

\* 年度協定書10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 平成26年度の人件費について、予算が決算額に比べ大幅に超過しており、原因の解明が必要。2. 職員配置基準の“職種”が職員名簿に記載なし。3. 不適正な処遇改善（特別）手当の支給がある。4. 余剰金について、既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度	
本部繰入の上、法人新規事業等で活用	

平成25年度	
法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う	
1. 新規事業・事業拡充のための経費	
・相談支援事業経費として・グループホーム拡充経費	
・積立金への充当	
2. 本部機能強化・人材育成のための経費	
・会計財務、社保給与事務一元化経費	
・法人共通グループウェア運営経費	
・経営改革推進費、その他の本部経費	

平成26年度	
1. 法人本部への繰入支出を行い、以下の活用を行う	
(1) 新規事業・事業拡充・相談支援事業のための経費	
(2) 本部機能強化・人材育成のための経費	
① 会計財務・社保給与事務一元化経費	
② 法人共通グループウェア運営経費	
③ 経営改革推進費、その他の本部経費	
2. 新会計基準対応として、賞与引当金を計上した	
3. パソコンリース料	
4. 施設の運転資金（期中利用者退園・長欠による収入欠損等）	

施設名：大田生活実習所

1. 24年～26年収支差引額 (単位：千円)

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	3年間計
収支差引額A*	47,430	39,007	49,920	136,357
委託料B	111,863	103,614	113,436	328,913
A÷B	42.4%	37.6%	44.0%	41.5%

2. 平成26年度予算実績比較

(1) 運営経費 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
人件費	173,767	146,180	-27,587
事務費	68,837	66,381	-2,456
事業費	12,573	14,673	2,100
合計	255,177	227,234	-27,943

(2) 利用料金等 (単位：千円)

	予算A	決算B	B-A
利用料金等	141,741	161,131	19,390

\* 年度協定書10条3項に基づく指定管理者報告書の記載事項

結果・意見

1. 24年～26年3年間収支差引額合計が、当該期間の指定管理料平均年額の1.2倍程度あり、指定管理料の見積計算の再検討が必要。2. 平成26年度の施設の利用料金等の見込額より、決算額が10%以上多く、施設の見込額の精度向上が必要。3. 平成26年度の人員費について、予算が決算額に比べ大幅に超過しており、原因の解明が必要。4. 送迎バスの業務委託について見直しが必要。5. 清掃等の業務委託については、3社の相見積が必要であるが、平成26年度には2社しか見積書がない。6. 職員配置基準の“職種”が職員名簿に記載なし。7. 不適正な処遇改善(特別)手当の支給がある。8. 余剰金については既に費消した金額については使途の確認、積立金については目的を明確にして今後の残高を確認する。

余剰金の使途\*

平成24年度  
 次年度の人員費予算および日中活動の充実のための環境整備  
 1：利用者の加齢にともなう状態像の変化への対応として、理学療法士および作業療法士等の専門職の正職配置の検討。特に嚥下動作に対する支援や身体リハビリの強化を検討している。  
 2：施設、備品等の老朽化への対応を検討。具体的には、現在行っている作業、特にリサイクル作業のベッソトル粉砕機、缶つぶし機の増台（老朽化に伴う故障の多発）、心理相談室の設置等の整備を検討。  
 3：利用者のニーズに応えるためのサテライトサービスの検討。利用者の家族の高齢化にともない福祉ニーズも変化してきている。入浴、時間延長、緊急一時等のデマンドが増している。そのため環境整備の検討。

平成25年度

①利用者増に伴う人員補充に関わる人件費  
 ②緊急的な修繕  
 ③重心保健衛生の拡充及び医療機器備品の補充

平成26年度

・利用者増員にともなう改築、改修を含んだ環境整備。  
 ・利用者増員による日中活動の充実と環境整備及び備品の購入。  
 ・利用者の状態像の変化に対応できる人員補充。  
 ・重度心身障害者通所事業、生活介護における保健衛生の強化と医療的ケアにおける医療物品等の充実  
 ・経年による老朽化した設備の修理及び取替。

(14) 障害者施設（障害者総合支援法、法外施設）

施設名	大田区立つばさホーム前の浦		
指定管理者	社会福祉法人大田幸陽会		
設置管理条例	大田区立心身障害者自立生活訓練施設条例		
指定期間	平成23年4月～28年3月		
施設の設置目的			
心身障害者の地域社会における自立した生活の助長を図り、心身障害者の福祉の増進に寄与するため、設置する。			
指定管理料（平成26年度）	110,190千円		
利用料金制度	有	<input type="checkbox"/> 無	所管課
			福祉部障害福祉課



1) 概要

①障害者総合支援法に準拠しない法外施設として、平成10年4月に設立された。

ア 事業内容は次の3種類である。

・ 自立生活訓練

就労し、若しくは障害者施設等に通所している心身障害者又は入所施設等へ入所予定である心身障害者で保護者の高齢、疾病、死亡等により介護又は介助を受けることが困難になったものを入所させ、住み慣れた地域で自立して生活できるよう食事の提供、健康管理、対人関係、金銭管理その他の日常生活に必要な事項に係る援護及び指導を行うこと

・ 短期自立生活訓練

保護者から独立して地域社会で生活することを旨とする心身障害者を短期間訓練施設に宿泊させ、援護等を行うこと

・ 緊急一時保護

保護者が疾病、出産、事故、冠婚葬祭その他の事情により、一時的に家庭における保護を受けることが困難となった心身障害者を緊急に保護すること

イ 利用定員及び期間は次の通りである。

- ・ 自立生活訓練-----16名 3年間
- ・ 短期自立生活訓練----- 2名 10日間 (9泊10日)
- ・ 緊急一時保護-----4名 7日間 (6泊7日)

ウ 利用対象者

- ・ 自立生活訓練、短期自立生活訓練

以下の要件を具備した者

- ・ 区内に引き続き1年以上住所を有する18歳以上の者
- ・ 医療介護を要せず、また障害が自立生活訓練に対応できる程度であること
- ・ 社会的自立の意欲がある者

- ・ 緊急一時保護

以下の要件を具備した者

- ・ 区内に住所を有する18歳以上の者
- ・ 保護者が疾病、出産、事故、冠婚葬祭その他の事情により、一時的に家庭における保護を受けることが困難となった心身障害者

## ②指定管理料

当施設は他の障害者施設と異なり、利用料金制を採用していない。従って利用者の負担額は使用料として大田区の収入になる。

管理経費全額が指定管理料として指定管理者に支払われる。

また、他の障害者施設と異なり、指定管理料は確定払いではなく、年度終了後実績額に応じて、精算が行われる。

### 基本協定書第6条(管理経費)

乙が管理代行を実施するための経費(以下「管理経費」という。)は、甲の負担とし、甲乙協議により年度協定を別に定めるものとする。

### 年度協定書第5条(管理経費の精算及び返納)

乙は、年度終了後速やかに精算書を作成し、精算後残金があるときは、甲の指定する日までに当該残金を甲に返納しなければならない。

### ③指定管理者の選定手続き

設置管理条例に他の障害者施設と同様、指定期間満了の際従前の指定管理者を優先選考する規定が含まれている。

#### 条例第18条

指定期間の満了に伴い、改めて指定管理者を指定する場合で従前の指定管理者である法人から前条第2項の規定に基づく書類を添えて再び指定を受けたい旨の申出があつたときは、区長は、当該法人の指定に係る訓練施設の管理の実績を考慮して、これを指定管理者とすべきものとして選定することができる。

#### 〈参考〉

つばさホーム前の浦は障害者総合支援法の法外施設であるが、障害者総合支援法に準拠している同種の施設にくらべ、コストが嵩んでいる。

つばさホーム前の浦で行っている“自立生活訓練”は同施設の主要な事業であるが、障害者総合支援法の宿泊型自立訓練（生活訓練）に類似したサービス内容である。そこで、大田区内にある障害者総合支援法の宿泊型自立訓練（生活訓練）を行っている“大田通勤寮”（東京都知的障害者育成会）と以下の通り、比較した。

（注）つばさホーム前の浦は、“自立生活訓練”の他“短期自立生活訓練”“緊急一時保護”を事業内容にしているため、自立生活訓練に配分される指定管理料は、便宜的に定員合計（24名）の占める自立生活訓練の定員（16名）の割合で算出している。

		つばさホーム前の浦	大田通勤寮
障害者総合支援法での位置付け		法外施設	準拠施設 宿泊型自立訓練 (生活訓練)
障害者総合支援法の基準準拠状況	人員基準	○	○
	設備基準	○	○
	運営基準	×	○
主な相異点	訓練期間	3年間	2年間
平成26年度利用実績	利用者数延（人）	180	115
	利用日数延（日）A	5,411	3,353
	指定管理料B	73,460,184	

平成 26 年度コスト (円)	内訳	都補助金	37,570,000		
		区負担金 C	35,890,184		
	支援法給付費 B			12,476,567	
	内訳	国庫負担金 (1/2)		6,238,283	
		都負担金 (1/4)		3,119,141	
区負担金 (1/4) C		3,119,143			
利用者 1 日当たり単価 B/A (円)			13,576	3,721	
利用者 1 日当たり単価 (区負担額ベース C/A (円))			6,633	930	

施設やサービスの質的な違いはあると思われるが、主要な制度的な相異点は、次の 2 点である。

- ・ 障害者総合支援法の運営基準を大田通勤寮は充足しているが、つばさホーム前の浦は充足していない。
- ・ 自立生活訓練の訓練期間は、原則大田通勤寮は 2 年間であるが、つばさホーム前の浦は 3 年間である。

そして、平成 26 年度の利用実績は、つばさホーム前の浦が大田通勤寮の 60% 程度上回る規模である。

一方指定管理料、支援法給付費という公的負担額の比較では、大田通勤寮が利用者 1 日当たり 3,721 円に対し、つばさホーム前の浦は 13,576 円となり公的負担額はつばさホーム前の浦が大幅に上回る。大田通勤寮については、国庫負担金、都負担金が 3/4 支給されることから、大田区だけの実質的な負担は、利用者 1 日当たり 930 円とつばさホーム前の浦の 1/7 以下になる。

## 2) 監査の結果・意見

### 項目 7 6 (意見)

障害者総合支援法の法外施設であるが、障害者総合支援法の指定事業者では守るべき基準として設定されている” 人員基準” ” 設備基準” ” 運営基準” が定められていない。また、このような基準の遵守状況をチェックするための監査基準も設定されていない。基本的な基準及び監査の基準を設定すべきである。

つばさホーム前の浦は、他の障害者施設と異なり、障害者総合支援法に準拠した施設ではない。

障害者総合支援法では、サービスを提供し給付費等を代理受領できる事業者は、都道府県知事が厚生労働省の定めた基準に基づき定めた条例を基に指定する。

指定基準は、事業者が提供するサービスの質を確保するための基準で、人員基準、設備基準、運営基準で構成されている。

人員基準では、基本的な考え方として サービスの質の向上の観点から、日中活動及び夜間の居住サービスには「サービス管理責任者」を配置することを義務付けている。

サービス管理責任者は、3～10年の実務経験を有する上に、「サービス管理責任者研修」などを修了することが必要とされている。

サービス提供に関わる運営基準では、個別支援計画の策定などサービスの内容と提供プロセスに関する事項等が盛り込まれている。

このような基準を法外施設でも必要と判断し、所管課に照会したところ、以下の回答を得た。

“施設開設にあたっては、必要な設備、人員、運営方法等を検討したと思われませんが、当時の資料はありません。”

これらの基準は、利用者へのサービスの基本となる事項を定め、サービスの質を確保するために不可欠と判断されるので、早急に作成することを検討願いたい。

また、上記基準を基に各種遵守事項が定められれば、監査及び指導の基準が必要になる。東京都は、“障害福祉サービス事業者等指導及び監査実施要綱”を定め、障害福祉サービス事業者等に対して、障害者総合支援法等に基づき都が行う指導及び監査について、基本的事項を規定している。各種基準の設定と合わせ、監査指導の基準を作成することが必要と判断する。

#### 項目 7 7 (結果)

つばさホーム前の浦の年度協定書“職員配置基準”で非常勤職員について“非常勤については別途管理経費の範囲内で配置するものとする。”と記載されているが、職員配置基準の機能を果たしていない規定である。職員配置基準の趣旨を踏まえた内容を記載しなければならない。

基本協定書第5条には“乙（指定管理者）が管理代行を実施するための職員配置について、甲（大田区）乙の協議により別に定めるものとする。”と記載されており、非常勤職員についても本条項により、他の施設と同様に所要人数を職員配置基準で決定し、この結果に基づき管理経費予算を算定すべきである。

“職員配置基準”で非常勤職員について“非常勤については別途管理経費の範囲内で配置するものとする。”との記載は、管理経費の総額が事前に決定しており、その範囲の中で指定管理者が非常勤職員に配分する管理経費を決定する場合には当てはまるが、実際は非常勤職員に係る管理経費の額は、予算査定の中で決まるため、当該職員配置基準の文言は、無意味であり、職員配置基準の機能を放棄しているものである。

基本協定書第5条の規定通り、所管課と指定管理者が翌年度の事業活動を見通して必要とされる非常勤職員数を決定し、これに基づき非常勤職員に係る管理経費予算を算出しなければならない。

#### 項目 7 8 （結果）

つばさホーム前の浦の年度協定書別表“職員配置基準”では常勤職員について合計9名とされているが、実際は10名分の予算支出を平成21年以来行っている。職員配置基準と予算支出に整合性があるよう是正されたい。

平成 26 年度年度協定書別表“職員配置基準”常勤職員欄は次のとおりである。

職種	職務内容	職員定数
施設長	統括	1
指導員	自立生活訓練の指導 短期自立生活訓練の指導 緊急一時保護等の指導	8
合計		9

一方、平成 26 年度歳出予算見積書の“職員俸給”欄の記載は次のとおりである。

- “ 1 施設長  
2 その他の職員 8 人  
3 20 年度代替支援員（非常勤） 1 人 “



上記について所管課に照会したところ、次の回答であった。

“歳出予算見積書における20年度代替支援員の表記は、21年度予算作成時に常勤職員を予算要求したのですが、認められずに常勤契約職員1名分が予算計上されました。その表示が続いているものです。”

更に平成26年度の賃金台帳を確認したところ、10名の職員について“正職員”と記載され、全員に月給、賞与、諸手当が支給されていた。

従って、上記常勤契約職員も正職員であることから、本来職員配置基準の常勤職員に算入されなければならない。

本施設では非常勤職員は時給制の職員を呼称しており、賃金台帳では月給諸手当賞与を受領している職員は、非常勤職員の呼称は当てはまらない。

#### 項目79（結果）

平成26年度予算では非常勤職員給与が13,759,200円計上されているが、本件計上額については、所管課が適正と認めた根拠が明らかでない。非常勤職員の業務の内容、業務量を指定管理者と検討ししっかり把握したうえで、予算計上額を算定されたい。

平成26年度の指定管理施設の事業計画によれば、以下の記載がある。

“非常勤\*12名 \*事務及び支援に携わる非常勤職員の登録数／常勤換算7人”

当該施設は定員24名で、殆どの利用者が昼間外部での就業等で不在であるのに、常勤職員10名非常勤職員（常勤換算）7名は要員が過剰との印象であるが、所管課に見解を求めたところ、次の回答を得た。

“つばさホームは日中活動系の施設とは異なり、24時間体制により施設運営を行っておりますので、勤務形態も常勤職員のみでの体制を組むことは困難であり、非常勤職員を雇用し運営しています。

非常勤職員については、出勤日数が雇用条件により職員毎に異なりますので、体制を組むうえで職員数を定数化することは困難な状況と考えますが、所要延人員等による定量化は可能かと思われます。”

前項で述べた通り、非常勤職員については、職員配置基準に記載がなく、適正人員について、基準がない。

本件 13,759,200 円の予算についても、所管課はその算定根拠について“予算査定の中で認めたもので、特に資料はありません。”との回答であった。

上記所管課の回答のとおり、非常勤職員についてその業務内容を精査し所要延人員等による定量化等具体的な形で、予算額の適正性がチェック体制を築かれない。

#### 項目 80 (結果)

つばさホーム前の浦の事業のうち緊急一時保護は、条例で利用期間が最長 6 泊 7 日に制限されている。しかし、緊急一時保護施設に長期にわたり滞在しているケースがある。適正な運用を徹底されたい。

緊急一時保護は、以下の事業である。

“保護者が疾病、出産、事故、冠婚葬祭その他の事情により、一時的に家庭における保護を受けることが困難となった心身障害者を緊急に保護すること”

そして条例第7条は利用期間を次の通り定めている。

#### (利用期間)

##### 第7条

事業ごとの訓練施設の利用期間は、別表第1に定めるところによる。

2 前項の利用期間(緊急一時保護を除く。)は、区長が特に認める場合は、規則に定めるところにより、更新することができる。

#### 別表第1

事業名	利用期間
自立生活支援	3年
短期自立生活支援	10日以内
緊急一時保護	6泊7日以内

上記のとおり、緊急一時保護は、他の2事業と異なり、更新は認められず6泊7日が最長期間である。

短期・緊急一時保護利用実績報告書のうち緊急一時保護については、条例第7条の規定による利用期間を大幅に上回って利用している入所者が散見される。本件について、所管課に照会したところ 次の回答を得た。

“ご指摘の問題点があることは認識しております。

しかしながら、大田区内に類似した短期入所施設がない現状があります。利用期間を超える場合もあります。今回ご指摘いただきました利用者方も様々な問題を抱えられおり、やむを得ずこのような利用状況となりました。なお手続については、規定の期間を複数回重ねて使用することで運用しています。”

所管課及び指定管理者が、現場の実情に応じて最善と考える方法で対処することで、問題を解決できる場合もあると思われるが、“非常に需要が多い”状況の中で、特定の者の長期滞在を認めることは、定員4名のうち1名のキャパシティを長期に独占することになり、非常に問題が多いと考える。

本件のような長期滞在を認める必要が高いのであれば、当面条例第7条第2項の改正を図っていくべきと考える。

#### 項目81（結果）

つばさホーム前の浦は指定管理者である大田幸陽会が独自に設立運営している就労継続支援B型施設（のぞみ園）と同一建物に所在する。つばさホーム前の浦がのぞみ園の給食委託費を一部負担していると判断されるので、実態を把握し、適正化されたい。

つばさホーム前の浦とのぞみ園は、同一の建物に所在し、つばさホーム前の浦は3階・4階にのぞみ園は1階・2階を使用している。

給食委託業者はいずれも“A社”である。

以下は、平成26年度のつばさホーム前の浦とのぞみ園の給食業務委託料と食数を纏めた表である（委託料は決算数値(円単位)）。

	つばさホーム前の浦	のぞみ園
給食業務委託料	11,884,320	3,356,640
提供食数	22,674	19,498
1食当たり委託料	524	172

上記のとおり、1食当たり業務委託料では、つばさホーム前の浦はのぞみ園の3倍超になっている。

また、上記給食業務委託料の算定基礎となった見積内訳書で“労務費の明細”欄から従事者を表示すると次のとおりである。

つばさホーム前の浦		のぞみ園	
職務	人数	職務	人数
責任者	1	責任者	1
パート（平日朝）	1		
パート（平日昼）	1		
パート（平日夕）	1		
パート（土日朝）	1		
パート（土日昼）	1		
パート（土日夕）	1		

のぞみ園は宿泊型ではないので、昼食のみであるが、定員50名の施設を責任者1名でサービスすることは不可能と考えられる。この点について、施設から聴取したところによれば、昼食はつばさホーム前の浦分を含め、のぞみ園で調理しているとのことで、つばさホーム前の浦の管理経費で負担しているパートがのぞみ園の調理を行っていると判断される。

つばさホーム前の浦は、朝昼夕3食をサービスすることから若干コスト高になることは、考えられるが、同様に1日3食を提供している特別養護老人ホームとの比較を行ったところ、下表のとおりとなった。（平成26年度）

	つばさホーム前の浦	特養蒲田	特養糀谷	特養 たまがわ
定員	24	100	100	200
提供食事数	1日3食			
給食業務 委託料（年 間）	11,884,320	25,612,200	27,503,280	37,728,588
1食当たり 委託料 <sup>40</sup>	452	234	251	172

<sup>40</sup> 年間業務委託料を定員×365×3で割って求めた。

少人数のため、若干割高になることは考えられるが、他施設に比べ格差が大きいことが、見て取れる。

つばさホーム前の浦の管理経費は、指定管理料で賄われているのに対し、のぞみ園の経費は大田幸陽会の負担である。

指定管理料が不適切に支出されている場合、適正に修正することが必要である。

## 項目 8 2 (結果)

指定管理施設の利用者から徴収する実費については、施行規則等の規定に沿って運用されたい。

施行規則第5条は、利用者からの実費の徴収について、次のとおり規定している。

### (実費の徴収)

#### 第5条

区長は、条例第8条第2項本文に規定する費用その他の実費について、次の通り徴収する。

(1) 電気、ガス及び上下水道の使用に係る費用 月額3,000円

(2) 飲食物に係る実費

ア 自立生活訓練 月額30,000円

イ 短期自立生活訓練又は緊急一時保護 1食500円

2 区長は、前項の規定にかかわらず、必要と認める実費を徴収することができる。

また、上記施行規則第5条第2項の規定に基づき、“大田区立心身障害者自立生活訓練施設の利用者の日常生活に必要と認める実費の徴収に関する要領”(以下本項で“要領”と略)が定められている。

そして基本協定書第8条第5項では、“利用者又はその保護者から自己負担金以外の金品を徴収してはならない”と規定している。

#### ①雑費について

パンフレット“社会福祉法人 大田幸陽会 大田区立つばさホーム前の浦のご案内”には、＜利用に関わる費用＞として“（１）自立生活訓練 ・雑費――5,000円”の記載がある。

そこで、本費用の扱いについて所管課に照会したところ、次の回答を得た。

“日用品費(洗濯洗剤、シャンプー)、布団のレンタル料等の経費を本人負担として徴収しています。

収入	1,536,750	(その他の雑収入)
支出	<u>1,425,603</u>	事業費(内訳：日用品費 425,332、
収支	111,147円	消耗品費 130,403、賃貸料 869,868)

布団のレンタル料等は「大田区立心身障害者自立生活訓練施設の利用者の日常生活に必要と認める実費の徴収に関する要領」（平成10年4月1日）に基づき徴しているものです。”

しかし、上記のとおり、指定管理者に余剰金が発生する徴収は、実費の徴収とは言えず、要領においても第3条第2項でリース料に関し“**利用者が自ら布団、シーツその他の寝具類を用意する場合には、これを徴収しないものとする。**”と規定している。

従って、雑費5,000円（月額）のような一律に徴収する規定は、許されないと判断される。

#### ②昼食代について

パンフレット“社会福祉法人 大田幸陽会 大田区立つばさホーム前の浦のご案内”には、＜利用に関わる費用＞として“（１）自立生活訓練 “朝夕食費-----30,000円（月額） 昼食費-----500円（1食）”の記載がある。本パンフレットの記載では、自立生活訓練については月額30,000円プラス昼食費1食500円の負担になり、施行規則の規定“**飲食物実費月額30,000円**”に反することになる。

本運用を適正に修正されたい。

### 項目 8 3 (結果)

つばさホーム前の浦が所在する建物は、大田区と大田幸陽会の共有になっているが、以下の通り不適切な使用状態があるので、善処されたい。

つばさホーム前の浦が所在する建物は、1階の一部と2階を大田幸陽会が所有し、残りは大田区が所有している。

①つばさホーム前の浦が所在する3階部分に幸陽会本部があるが、その光熱費は実質的に大田区が負担している。

大田幸陽会の本部の使用については、“大田区行政財産使用許可書”が発行されて大田幸陽会が適正に使用している。

但し、大田区行政財産使用許可書第9条の定めに従った光熱水費の負担が行われていない。

#### (光熱水費の負担)

##### 第9条

使用者は、使用財産に付帯する電話、電気、ガス、水道等の諸設備の使用に必要な経費を負担しなければならない。

本件を所管課に照会したところ、次の回答を得た。

“光熱水費については、これまでつばさホームが負担し、幸陽会本部はありませんでした。その経過は不明です。”

上記のとおり、つばさホーム前の浦が負担しているということは、管理経費を指定管理料として負担している大田区が実質的に支払っていることになる。大田幸陽会が負担するよう、変更されたい。

②指定管理施設の一部が大田幸陽会の事業のために使用されている。

つばさホーム前の浦の施設内にある談話室が、大田幸陽会の事業である大田区若草青年学級の事務所として使用されている。

本件について、所管課に照会したところ。次の回答を得た。

“大田区若草青年学級事務所については、ご指摘のとおりつばさホーム前の浦の談話室を使用しております。この談話室については平日の日中は利用してい

ないことから、活用しているところですが、正式に行政財産使用の手続きは取っていませんでした。

今後、区と幸陽会で協議し、適正な使用について対応してまいります。”

上記回答に沿って善処されたい。

③つばさホーム前の浦が所在する建物が、“大田幸陽会会館”と表示されている。区が建物の過半の共有持ち分を持っており、不適切な表示である。



当該建物は大田区と大田幸陽会の共有となっており、床面積比では大田区約67%大田幸陽会約33%である。しかし、大田幸陽会の施設案内では“大田幸陽会会館”と表示し、建物玄関の上部にも“大田幸陽会会館”との大きな看板が掲げられている。本建物には、公の施設である“つばさホーム前の浦”及び“前の浦集会室”が設置されており、大田区の区分所有割合が過半にも拘わらず、外見からは、大田幸陽会の所有であるとの印象を与える。

本建物のような区が共有持分を有している場合の建物名表示についてのルール及び当該ルールに従って、本建物を“大田幸陽会会館”と表示することを認めた判断について、所管課に照会したところ、大田幸陽会会館の表示を認めた経緯についての資料はなく、本件に該当するルールも不明との回答を得た。

区の重要な財産である建物について、その表示が適切を欠いていると判断されるので、ルールの確認及びその結果に基づく適正な表示を実現されたい。



#### 項目 8 4 (意見)

つばさホーム前の浦は、設置場所は“大田区大森南二丁目15番1号”と表示されているが、より正確な表示をする必要がある。

設置管理条例第1条に“大田区立つばさホーム前の浦を大田区大森南二丁目15番1号に設置する”と記載され、基本協定書第2条(管理施設)は“本協定の対象とする施設は、大田区大森南2丁目15番1号に所在する大田区立つばさホーム前の浦とする。”としている。

しかし、公の施設である“つばさホーム前の浦”の範囲は当該建物の4階全部と3階の一部であり、正確な表示になっていない。管理施設の範囲は、指定管理者の責任を定める極めて重要な情報と判断する。基本協定書等について、是正されたい。

#### 項目 8 5 (結果)

以下のとおり事務処理等の不備がある。是正されたい。

①つばさホーム前の浦の年度協定書に不備がある。

年度協定書第1条では、“条例第8条第2項及び施行規則第5条の規定に基づく使用料”と記載されているが、条例の当該条項は実費を規定しており、使用料は第8条第1項に規定されている。善処されたい。

##### (使用料等の徴収)

第8条 区長は、訓練施設の利用につき利用者又は扶養義務者から、次の各号に掲げる場合に応じ、当該各号に定めるところにより使用料を徴収する。ただし、短期自立生活訓練又は緊急一時保護に係る訓練施設の利用者又は扶養義務者からは、使用料を徴収しない。

2 区長は、前項の使用料のほか訓練施設の利用につき利用者又は扶養義務者から、電気、ガス及び上下水道の使用に係る費用(以下「光熱水費」という。)その他の実費を徴収する。ただし、短期自立生活訓練又は緊急一時保護に係る訓練施設の利用者又は扶養義務者からは、光熱水費を徴収しない。

②職員異動の届け出漏れ

年度協定書第2条第3項は、“職員の異動があったときは、その旨を遅滞なく区に届けなければならない”と規定している。

平成26年度はA支援員とB支援員が転出し、C支援員とD支援員が転入しているが、指定管理者は当該異動について届け出を行っていない。

職員の異動状況は、速やかに所管課として把握できるよう、指定管理者への指導を徹底されたい。

**年度協定書第2条第3項**

乙(指定管理者)は、職員の異動があったときは、その旨を遅滞なく甲(大田区)に書面で届け出なければならない。

(15) 社会福祉施設（集会室）

施設名	大田区立前の浦集会室		
指定管理者	社会福祉法人大田幸陽会		
設置管理条例	大田区立前の浦集会室条例		
指定期間	平成23年4月1日～28年3月31日		
施設の設置目的			
障害者の福祉の増進及び地域住民との交流の促進を図るため、設置する。			
指定管理料（平成26年度）	5,382千円		
利用料金制度	有	<input checked="" type="checkbox"/> 無	所管課
			福祉部障害福祉課



1) 概要

前の浦集会室は、“つばさホーム前の浦”と社会福祉法人大田幸陽会が運営する就労継続支援B型施設である“のぞみ園”が入居する建物の1階部分に所在する。

管理業務はのぞみ園職員が担当している。

①使用者（条例第3条）

区内に居住し、在勤し、若しくは在学する者又はこれらの者を主たる構成員とする団体（以下「区内居住者等」という。）で次に掲げるものは、障害者の

福祉の増進又は地域住民との交流の促進のため、集会室を使用することができる。

(1) 障害者又はその関係団体

(2) 前号に掲げる団体以外の公益団体

2 前項の規定にかかわらず、区内居住者等は、集会室を障害者の福祉の増進又は地域住民との交流の促進以外の目的に使用することができる。

②集会室は第1集会室、第2集会室があり、双方を一体として使用することも可能である。

### ③使用料

使用区分	使用日	午前	午後	夜間
施設名		午前9時～正午	午後1時～5時	午後6時～10時
	平日	1,300円	2,000円	2,600円
第一集会室	土曜・日曜・休日	1,600円	2,400円	3,100円
	平日	640円	980円	1,300円
第二集会室	土曜・日曜・休日	760円	1,200円	1,600円
	平日	1,940円	2,980円	3,900円
全集会室	土曜・日曜・休日	2,360円	3,600円	4,700円

なお、障害者団体が使用するとき等は、使用料の減免が適用される規定がある。(条例第6条、同施行規則第6条)

## 2) 監査の結果・意見

### 項目 86 (結果)

前の浦集会室の特別会計資金収支計算書によれば、指定管理料は全額事務費支出に充てられており、人件費支出の計上がない。指定管理業務を行うには当然従事者が必要であり、当該従事者の人件費を特別会計資金収支計算書上に”人件費支出”として計上する必要がある。

前の浦集会室の特別会計資金収支計算書によれば、指定管理料は全額事務費支出に充てられており、人件費支出の計上がない。当該人件費相当額は、業務委託費としてのぞみ園に支払う形をとっている。

のぞみ園の職員が、本施設の管理の責任を負って指定管理業務を実施している以上、当該兼務職員の人件費がのぞみ園の人件費に含まれているのは、妥当ではない。

兼務職員の前回の浦集会室業務に従事している割合の人件費を特別会計資金収支計算書上に”人件費支出”として計上する必要がある(当該金額はのぞみ園の人件費から控除することになる)。

(16) 社会福祉施設（母子生活支援施設）

施設名	大田区立ひまわり苑		
指定管理者	社会福祉法人大洋社		
設置管理条例	大田区立母子生活支援施設条例		
指定期間	平成23年4月～28年3月		
施設の設置目的			
配偶者のない女子又はこれに準ずる事情にある女子及びその者の監護すべき児童を入所させて、これらの者を保護するとともに、これらの者の自立の促進のためにその生活を支援することを目的として、設置する。			
指定管理料（平成26年度）	74,439千円		
利用料金制度	有 <input type="checkbox"/> 無 <input checked="" type="checkbox"/>	所管課	こども家庭部 子育て支援課

1) 概要

①定員 20世帯（他に緊急一時保護 1世帯）

②入所期間 概ね2年以内

③指定管理者の業務

- ・入所者の生活指導、児童指導、補助保育及び衛生管理その他入所者の処遇に関する業務
- ・施設、付属設備及び物品の保全に関する業務
- ・施設内の清潔の保持、整頓その他の環境の整備に関する業務
- ・上記のほか、支援施設の運営に関して区長が必要と認める業務

④指定管理料

原則として概算払いした指定管理料を年度終了後精算するが、剰余金の一部を積み立てることが認められている。

基本協定書第9条

2 乙（指定管理者）は、前項の規定により精算した結果、剰余金があるときは、次の表の範囲で積立金として積み立てることができる。

項目	施設	累積限度額
積立金	コスモス苑	200万円
	ひまわり苑	200万円

3 乙は剰余金のうち、各年度の積立額を除いた額を精算残金として、甲の指定日までに甲に返還しなければならない。

#### 基本協定書第 10 条

乙は、前条に規定する積立金について次のとおり取り扱うものとする。

- (1) 積立金を使用する範囲は、人員配置、施設修繕等の管理代行に要する経費とする。
- (2) 積立金を取り崩して使用する場合は、事前に甲に協議しなければならない。
- (3) 累積限度額は、本協定書に定める協定期間での総額とする。
- (4) 積立期間は、本協定書に定める協定期間を限度とする。
- (5) 積立金は、本協定書に定める協定期間満了後は精算残金とし、前条第 3 項により返還しなければならない。ただし、甲の承認を得たときは、この限りではない。

#### ⑤指定管理者の選任

以下の流れで選定作業が行われている。

- i 選定方針決定
- ii 事業者意思確認
- iii 事業者指定申請及び書類提出
- iv 審査委員会
- v 審査結果に基づき議案提出
- vi 議決
- vii 告示（指定管理者の指定）

結果的に、従前の指定管理者が継続して選任されており、一般の公募は行われていない。

#### 2) 監査の結果・意見

##### 項目 8 7（意見）

平成23年～27年度の指定管理者選定に当たり、審査対象を社会福祉法人大洋社（以下大洋社と略）に限定したが、当該決定時の審査資料が十分とはいえない。

平成 23 年～平成 27 年度の指定期間を対象とする方針決定と大洋社への関係書類の提出依頼は次のとおり行われた。

平成 22 年 7 月 16 日	従前の指定管理者（大洋社）を再審査する（特命指定）方針の決定
平成 22 年 8 月 3 日	大洋社へ引続き指定管理者となるか意思確認及び条例、施行規則で指定申請に必要とされる、事業計画書・収支予算書等の提出を依頼

平成 22 年 7 月 16 日に大洋社を再指定審査対象者に決定し、本件の審査対象を大洋社に限定した。

本施設の設置管理条例では“指定を受けようとする団体は、事業計画書その他規則で定める書類を区長に提出しなければならない。”（条例第 6 条第 2 項）とし、施行規則で指定申請書の他、収支予算書、定款、貸借対照表、損益計算書等諸種の書類提出を求めている（施行規則第 2 条第 1 項、第 2 項）。

従前の指定管理者を再審査する方針の決定は、所管課の稟議に基づいて行われているが、当決定は結果として、他の団体を審査対象から外すことになるものである。

“指定管理者公募・選定ガイドライン”平成 21 年 7 月 経営企画部企画財政課 P 2 には、次のとおり記載されている。

**公の施設は、それぞれの設置目的に沿って広く区民に安定的なサービスを提供する役割を持っており、公の施設としての公共性、利用の公平性、安定した運営の確保を図ることを原則とする。この原則を踏まえ、指定管理者の選定にあたっては、公募により複数の申請者から事業計画書等を提出させて、プロポーザル方式により選定することを基本とする。**

ガイドラインの原則である、公募による選定以外の例外的な取り扱いを行う場合は、少なくとも申請に当たっての必要書類である事業計画書、収支予算書等を精査したうえで、その可否を検討しなければならないと考える。



## 項目 88 (意見)

平成23年～27年度の指定管理者は、社会福祉法人大洋社を特命指定して一般の公募を行わずに選定しているが、その検討は区作成の選定ガイドラインに照らすと十分とはいえない。

平成23年度からの指定管理者は“大田区立母子生活支援施設の指定管理者の期間満了に伴う選定方針について”(平成22年7月16日決定)で、従前の指定管理者(社会福祉法人大洋社)を再審査する方針(特命指定)が決定されている。

理由は“4選定方針”に記載されているが、“母子支援施設の特徴を十分に踏まえ、円滑で安定的な業務運営に努めるとともに、以下の業績評価や評価結果の点でも良好である”ことが挙げられている。

しかし、本件のような母子生活支援施設は他にも存在し、そこで良好な結果を残している社会福祉法人が活動している可能性があると思うが、本件選定に当たっては、そのような調査内容は提示されていない。

この点について、所管課に照会したところ、以下の回答を得た。

“現在の指定管理者を特命指定した理由については、安定した業務運営実績とノウハウの他に、施設特性があります。

母子生活支援施設は、配偶者のない女子又はこれに準ずる事情にある女子及びその監護すべき児童を保護し、自立促進のために生活を支援する施設です。本施設は入所期間中に加え、退所後も生活相談などの継続的な支援を長期にわたり求められるため、特命指定により現在の指定管理者に引き続き業務運営を任せることとしました。”

特命指定は、前項で述べたとおり例外的な方法であり、採用する場合は厳密な調査検討を必要とする。今回提示された資料からは、他の参考事例等とのコストの比較検討が行われたことは窺えない。

“指定管理者公募・選定ガイドライン”平成21年7月 経営企画部企画財政課P2には、次のとおり記載されている。

**【特命指定について】** 非公募により指定管理者を指定する「特命指定」については、それを実施する明確な理由がある場合に限るものとする。従って、従来からの業務実績やノウハウがあることだけをもって特命指定とすることはできない。特命指定する場合は、選定における客観性、妥当性を確保することに留意するとともに、直営で管理

した場合とのコスト比較を検証するなど、評価方法を工夫して指定管理料等金額の合理性を確保する必要がある。

項目 89 (意見)

本件監査に当たり、所管課の対応に不適切な点がある。今後の監査対応について改善されたい。

1. 以下の2ケースは、今回の包括外部監査の対応として不適切と考える。

(1) 資料の提出要請に対し誤った回答を行い、また資料提出が遅延した。

1) 経緯

1月18日	平成23年～27年の指定管理者選定に当たって指定管理者が作成した事業計画書及び収支予算書の提出を依頼した。
所管課回答内容	“5年前の資料がないため、提出できません。”
2月3日	上記回答後、所管課から当該資料が発見された旨連絡があり、総務課経由監査人に提出された。

2) 本件“事業計画書”及び“収支予算書”は現在進行中の指定管理期間を対象とするもので、指定管理者が業務を適正に行っているか否かを判断する重要な書類である。従って、誤った回答及び提出まで2週間以上を要する対応は改善を要する。

(2) 資料の提出要請に対し、回答が大幅に遅れた。

1) 経緯

2月23日	平成26年度ひまわり苑退所者についての自立支援計画表の提出を依頼した。(提出期限2月25日)
3月3日	以下内容の回答を受領した。 “平成26年度に退所された方の自立支援計画表につきましては、指定管理者に資料提出の準備を依頼していましたが、資料が利用者の財務や戸籍など秘匿性の高い情報を含み、1世帯あたり半年ごとに作成し分量が多いため、外部に複写を提出することは困難です。”

2) 提出依頼した“自立支援計画表”は、事業計画書の記載によれば、入所面談、定期面談の際に作成される自立支援を行うための重要な記録書面である。

また、当施設は退所後も生活相談などの継続的な支援を長期にわたり求められており、そのためには自立支援計画表は退所者分を含め整理保管されていなければならない。

今回提出を要請したのは、平成26年度退所者分であり、定員が20世帯で平均入所期間が2年間程度であることから、対象者は10世帯程度と考えられる。

回答内容からは特別な準備を要する作業が必要とされることは考えられないことから、本件回答まで9日間を要した所管課の対応は遅延している。

2. 今回は、短期間で幅広い公の施設の指定管理者制度の監査を行っており、上記のような所管課の対応は、本件指定管理者制度について十分な監査実施を困難なものとする。

今後の監査対応を改善されたい。

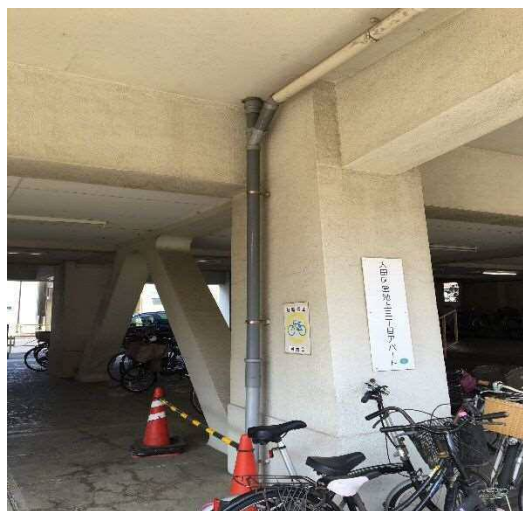
(17) 基盤施設

1) 大田区営住宅

区営住宅総戸数	32 団地 1364 戸 (車いす住宅を含む)
設置管理条例	大田区営住宅条例
施設の設置目的	公営住宅法第 1 条に定める、『健康で文化的な生活を営むに足る住宅を整備し、これを住宅に困窮する低額所得者に対して低廉な家賃で賃貸し、又は転貸することにより、国民生活の安定と社会福祉の増進に寄与する』という目的を実現するため
指定管理者	大成有楽不動産株式会社
指定管理料 (平成 26 年度)	277,707 千円※ <sup>41</sup>
指定期間	平成 24 年 4 月～29 年 3 月
所管課	まちづくり推進部 建築調整課
利用料金制度	有 <input type="checkbox"/> 無 <input checked="" type="checkbox"/>

中央八丁目アパート

池上三丁目アパート



① 概要

区営住宅には、区が建設した物件と東京都から移管された物件の2種類が存在する。

ア 区の建設による住宅

名称	所在地	戸数	建設年度
大森東一丁目住宅	大森東 1-36-7	102	S56

<sup>41</sup> 大田区民住宅に係わる指定管理料との合算である。

プラムハイツ西馬込	西馬込 2-20-1	15	H7
プラムハイツ西蒲田	西蒲田 1-11-7	19	H7
プラムハイツ久が原	久が原 5-16-20	35	H8
プラムハイツ東矢口	東矢口 1-3-3	40	H10
プラムハイツ千鳥	千鳥 2-28-17	25	H12
プラムハイツ山王	山王 3-15-12	17	H20
プラムハイツ大森西四丁目	大森西 4-18-37, 3	148	H20, H22
	計	401	

イ 東京都からの移管による住宅

名称	所在地	戸数	建設年度	移管
大森南五丁目アパート	大森南 5-3-16, 17	9	S52	S63
本羽田一丁目アパート	本羽田 1-6-24	15	S52	S63
南六郷一丁目アパート	南六郷 1-6-12	5	S52	S63
蒲田本町二丁目アパート	蒲田本町 2-3-11	12	S51	S63
蒲田二丁目アパート	蒲田 2-16-18	8	S48	S63
久が原四丁目アパート	久が原 4-3-6	18	S55	H4
本羽田三丁目アパート	本羽田 3-17-20	78	S50	H4
西六郷三丁目アパート	西六郷 3-30-20, 21	73	S50	H4
池上三丁目アパート	池上 3-4-4	91	S46	H4
多摩川二丁目アパート	多摩川 2-11-11, 12	24	S52	H5
南六郷一丁目第3アパート	南六郷 1-10-1, 2, 3	59	S48, S51	H5
大森西一丁目第2アパート	大森西 1-8-16	60	S46	H5
矢口二丁目第2アパート	矢口 2-12-2	30	S46	H8
中馬込一丁目アパート	中馬込 1-19-1, 2	54	S51	H8
仲六郷一丁目第3アパート	仲六郷 1-19-1	36	S57	H9
仲池上二丁目アパート	仲池上 2-5-18	12	S60	H10
本羽田一丁目第2アパート	本羽田 1-14-1	20	S51	H11
大森南一丁目アパート	大森南 1-12-18	64	S50	H14
中央八丁目アパート	中央 8-38-1	32	S47, S48	H15
池上八丁目第2アパート	池上 8-15-1	28	S50	H16
北糀谷一丁目アパート	北糀谷 1-1-9, 16	80	S47, S48	H16
南馬込一丁目アパート	南馬込 1-9-1, 2	50	S47	H16
大森南二丁目アパート	大森南 2-14-1	73	S46	H16
仲六郷一丁目第2アパート	仲六郷 1-12-1, 2	32	S48, S49	H17
	計	963		

指定管理者制度の目的は、『民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図る』ことにある。共同住宅の管理業務それ自体は、多数の民間企業が参入しそのノウハウは集積されている。区営住宅・区民住宅の管理は、指定管理者制度に比較的なじむ業務といえる。

指定管理料の変動費部分は精算方式であり、固定費部分は非精算方式となっている。なお、収納率の増減によるインセンティブ制度がある。

区営住宅の入居者の最終決定権は区に留保されている。賃料の収納代行は行っておらず、区が直接収納している。

自主事業としては、区営住宅の住み替えの促進を目的とした、入居者に対する説明会の開催がある。

監査の結果・意見については、区民住宅と合わせて後述する。

## 2) 大田区民住宅

区営住宅総戸数	9 団地, 324 戸
設置管理条例	大田区民住宅条例
施設の設置目的	特定優良賃貸住宅の供給の促進に関する法律（特優賃法）第 1 条に定める、『中堅所得者等の居住の用に供する居住環境が良好な賃貸住宅の供給を促進するための措置を講ずることにより、優良な賃貸住宅の供給の拡大を図り、もって国民生活の安定と福祉の増進に寄与する』という目的を実現するため
指定管理者	大成有楽不動産株式会社
指定管理料 (平成 26 年度)	277, 707 千円※ <sup>42</sup>
指定期間	平成 24 年 4 月～29 年 3 月
所管課	まちづくり推進部 建築調整課
利用料金制度	有 <input type="checkbox"/> 無 <input checked="" type="checkbox"/>

### ① 概要

区民住宅は平成5年に制定された特優賃法を実施するべく、中堅ファミリー層向けの優良マンションとして供給が開始された住宅で、区の建設による住宅（建設型）と区がオーナーから20年間借り上げている住宅（借上型）の2種類がある。

#### ア 建設型区民住宅

<sup>42</sup> 大田区営住宅に係わる指定管理料との合算である。

名称	所在地	戸数	駐車場
プラムハイツ大森西	大森西 2-2-1	54	18
プラムハイツ本羽田	本羽田 2-7-1	20	7
プラムハイツ北糶谷	北糶谷 1-12-9	19	6

#### イ 借上型区民住宅

名称	所在地	戸数	駐車場
プラムハイツ西糶谷	西糶谷 2-8-14	39	12
プラムハイツ東雪谷	東雪谷 5-36-1	59	18
プラムハイツ糶谷	西糶谷 4-31-3	22	7
プラムハイツ西六郷	西六郷 2-50-7	33	10
プラムハイツ澤田	大森西 2-6-1	48	9
プラムハイツ・コパン	本羽田 1-22-19	30	-

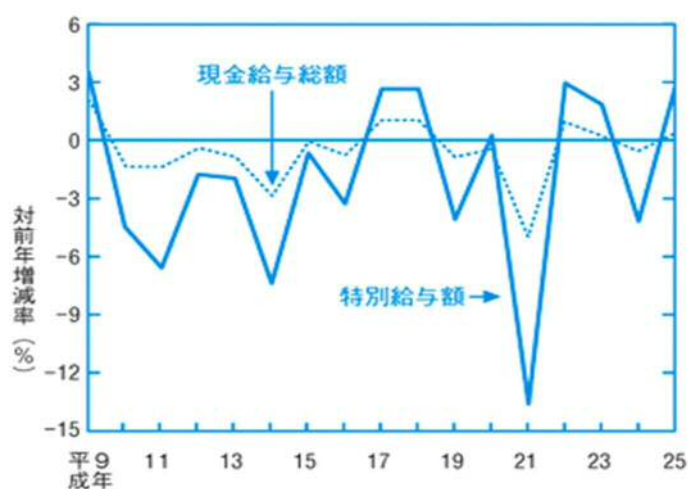
区民住宅は特優賃法を実施するために設置された住宅である。中堅ファミリー一層の世帯所得が上昇していくことを前提<sup>43</sup>に、新築当初の家賃は低く設定され、時の経過とともに本来の家賃となる仕組みである。そのため、建物の経年とともに空室率が上昇してしまう傾向が避けられない。現在では、空室率の改善を目指して、また新築時からの入居者とのバランスも考慮して、中途入居者に対する家賃補助制度が存在する。

指定管理料の精算・非精算の区別は、区営住宅と同じ態様である。

区民住宅のインセンティブ制度では、空室率の増減を指標として、協定等で

<sup>43</sup> 実際には、バブル崩壊後の景気低迷による企業業績の悪化、年功序列制度などの我が国企業の賃金体系の変化により、当該立法事実は当てはまらなくなっている。

### 39 賃金の推移（常用労働者30人以上の事業所）



[16-22表参照]

あらかじめ定められた計算式により算出される。

自主事業としては、上記家賃補助制度のPRのための、チラシ・看板類の作成がある。

### 3) 監査の結果・意見

#### 項目90 (意見)

指定管理の対象となる物件の明確化について、とくに都から移管を受けた区営住宅における自治会との管理対象の線引き（集会室・物置ほか）が明確になされるよう留意されたい。

基本協定書・別表1（管理業務対象施設）では、区営・区民住宅の管理対象が掲記されているが、現地視察をした団地において、実態と合致していない部分もみられた。指定管理者からは、とくに東京都からの移管物件について、当初から自治会が管理していた物置・集会室などが存在するため、実態に合致していない可能性がある、という回答を得た。

営造物の設置について、災害等の非常時における管理処分権限や事故発生時の民事責任の所在を明確にしておくことが必要である。指定管理者の管理の範囲を明確に定めておくことが望ましいと考える。

#### 項目91 (結果)

基本協定書第29条に定める指定管理者名の表示がなされていない。

基本協定書第29条には以下の規定がある。

#### (指定管理者名等の表示)

**第29条** 乙は、区営住宅等が乙により管理運営されていることを明らかにするため、指定管理者名、連絡先及び設置者名等の必要な事項を区営住宅等の適切な場所に表示しなければならない。

現地視察した2団地では、『大田区住宅管理センター』（＝指定管理者の組織名称である）、『大田区住宅課』（＝所管課の旧名称である）との名称で表示されており、他の団地でも同様とのことであった。

基本協定書で指定管理者名を表示することとされた趣旨は、指定管理者による管理運営の事実を明らかにすることで、施設利用者（本施設では主に入居者）に対しては指定管理の事実を周知させ、また指定管理者に対しては自らの管理



責任を自覚させ、もって指定管理者制度の円滑な運営を図ることにあると考えられる。

実態として、入居者には指定管理者制度が導入されていることすらわからない状態である。基本協定に従った運用をされたい。

なお、指定管理者名の表示に支障があるのであれば、基本協定書の改訂が必要である。

## 項目 9 2 (意見)

指定管理者による再委託に関して、その規程類を区が事前に承認することとされているが、所管課による承認した過程が必ずしも明瞭でなかった。

指定管理者との協議経過などの具体的過程を文書化して、事後的な検証が可能な状態にするようにされたい。

年度協定書第5条には以下の規定がある。

### (業者の選定、契約方法等)

**第5条 甲は、乙が本業務を執行するに当たり、その一部を乙以外の業者に行わせる場合において、当該業者の選定、契約の方法及び工事完了に伴う検収事務等は、甲が予め承認した乙の内部規程等により処理するものとする。**

すなわち、指定管理者が他の業者に業務を再委託する際には指定管理者の業者選定に関する規程類について、区が事前承認することされている。所管課からは指定管理者と協議して口頭で承認している旨の回答を得たものの、具体的にどのような検討・議論がなされて、当該規程類を事前承認したのかが不明であった。

承認過程を文書化するなどして、事後的な検証が可能な状態にするようにされたい。

(18) 大田スタジアム

施設名		指定管理者	
大田スタジアム		(公財)大田区体育協会及び(株)オー エンス	
設置管理条例		大田スタジアム条例	
指定期間		平成26年4月～31年3月	
施設の設置目的			
区民の余暇利用の充実及び健康増進に寄与するため。			
指定管理料(平成26年度)		110,226千円	
利用料金制度	有 <input type="checkbox"/> 無 <input checked="" type="checkbox"/>	所管課	都市基盤整備部 都市基盤管理課



1) 概要

大田スタジアムは、都立大井ふ頭中央海浜公園に隣接し、都内では数少ない全面人工芝で硬式野球ができる球場として、面積は13286.10㎡、収容人数3,338人(屋根付のメインスタンド882人、内野スタンド2,456人)、都市対抗野球大会や各大学のリーグ戦をはじめ、次世代を担う球児の高校野球予選大会など数多くの試合で利用されており、「する、みる、支える」スポーツの拠点として重要な役割を担っている。付帯設備として、大会議室、小会議室、駐車場がある。

指定管理者の選定は、公募であり、指定管理料は、概算払いで原則として精算しない。

利用状況

年間のスタジアムの利用率は、平日の午前中、土日休日の19時から21時までは90%を若干下回る率であるが、平均で93.9%である。使用料は、年間で平成26年度は、40,691千円である。

## 2) 監査の結果・意見

### 項目93 (意見)

指定管理者の重要な委託契約が随意契約でなされていたが、調査不足であり、透明性に欠けている。所管課の指導監督が望まれる。

指定管理者の委託先の選定は、指名競争入札を原則に、専門性の高い業務については、品質維持のため、随意契約による選定をしていると伺った。しかしながら、指定管理料の4割弱45,759千円支払っているグラウンド整備及びナイター管理並びに清掃業務を委託しているN社については、随意契約を締結しているにもかかわらず、他社比較、実績等でも明確に専門性を有することを確認できなかった。さらに、価格面に関しても、他社比較検討の資料も未入手で、妥当性を確認できなかった。

指定管理料の財源は、区の大切な税収であり、区民に対して、限られた財源の中で最大効果を発揮したことを説明する責任があり、現段階では、果たしているとは言い難く、区の指導監督も不十分である。

### 項目94 (意見)

指定管理者が事業計画内容を確実に実施していないにもかかわらず、所管課は特に指導しておらず、指導監督不足である。

大田区指定管理者モニタリング結果の履行状況確認項目の一つに、“職員に必要な研修を実施し、資質の向上に努めているか？”という問いに、指定管理者の自己評価は、“グラウンド整備・清掃・受付などの部門ごとに十分な力量を持った責任者を置き、事務所スタッフと綿密に連携しながら、運営している。”と記載している。所管課の所見では、“職員研修を実施し、業務遂行能力に努めている報告を受けている。”と記載がある。

しかしながら、事業計画書における研修実施予定と年次報告による研修の実施内容は以下の表の通り内容的に大きな乖離があった。

事業計画書					年次事業報告書
研修名	研修内容	回数	時間	対象者	実施状況
指定管理者講習	・指定管理者としての心構え ・施設の設置目的達成	年3回	1.5	全職員	年1回 1時間 全職員

	<p>のための検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政実務の把握等</li> </ul>				
人権啓発研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権に関する基本件数、日常的な接遇マナー等</li> <li>・公平、平等な施設運営について</li> </ul>	年2回	1.5	全職員	年1回 1時間 全職員
利用度満足度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアルによる接遇研修</li> <li>・サービス介助研修</li> <li>・CS向上に向けての取組検討</li> <li>・苦情処理方法の確認</li> </ul>	年2回	1.5	全職員	無
防犯 ・防災 ・緊急時対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理マニュアルの内容</li> <li>・安全3点セット研修 (①応急措置法②心肺蘇生法③AED取扱)</li> <li>・避難訓練指導</li> </ul>	年3回	1.5	全職員	年2回 2.5時間 全職員 (消防訓練限定)
個人情報保護及び情報公開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護法及び区条例情報の理解</li> <li>・プライバシーマーク研修</li> <li>・ソーシャルメディアポリシーに関する研修</li> </ul>	年2回	1.5	全職員	無
コンプライアンス (法令遵守)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令及び規則等の確認</li> <li>・コンプライアンス教育の徹底</li> </ul>	年2回	1.5	全職員	記載無。ただし、年1回1時間全職員
環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギーの徹底</li> <li>・リサイクルの推進に関する検討</li> </ul>	年2回	1.5	全職員	無
受付実務研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・接遇研修及び実務研修</li> <li>・高齢者・障害者介助研修</li> </ul>	年2回	1.5	受付事務員	無

清掃員実務研修	・接遇研修及びマニュアルの確認・実施	年2回	1.5	清掃員	無
施設管理研修	・検査基準等の確認、作業マニュアルの確認	年2回	1.5	設備員	無
労務管理研修	・適正管理の啓発・公休・有給付与、雇用契約書の確認	年2回	1.0	総括責任者	無
マネジメント研修	・経理処理、金銭処理、指定管理運営マネジメント研修	年2回	1.0	総括責任者	無
類似施設研修	・職員の意識向上とネットワークの構築	年2回	1日	総括責任者・副総括責任者	鎌ヶ谷球場見学・江戸川球場職員受入の2日間

一般的に、事業計画を立案し外部に報告した場合は、計画通りに業務を実施したかどうかを報告する義務がある。仮に、計画通りに実施できなかった場合は、その理由を具体的に説明する責任がある。仕様書第3基準にも、事業計画書に研修計画を記載し、年次事業報告で業務の実施状況に関する事項を記載する必要がある旨の規定がある。この趣旨は、区が計画通りに業務遂行ができたかどうかを分析する手段としての必要だからだ。上記表にあるように、事業計画では、最低でも全職員に対し24時間研修予定であったものが、実際には5.5時間しか実施されていない。事業計画の研修内容には、現在テロ発生が危ぶまれる社会状況で、大規模施設での命に係わる必須項目である防犯・防災・緊急時対応から、売上向上につながる接客マナーの研修といった資質の向上の内容が盛りだくさんに記載されている。ところが、年次報告の実施した研修は、防犯・防災・緊急時対応の研修でさえ、内容・時間も大幅に削られており、削減された理由にも言及していない。当然ながら、予定通り研修を実施しなかった結果、管理運営経費も削減しているはずである。

さらには、当該施設で一番コアになるグラウンド整備については、外部に委託しているため、当該委託業者の職員に対しても、研修体制あるいは品質管理維持のための管理体制を構築する必要がある。

#### 項目 9 5 (結果)

基本協定書に自主事業について年度協定書に定めると記載していたにも関わらず、年度協定書に何の言及もなく、改善するべきである。

大田スタジアムの管理に関する基本協定書（自主事業）第 15 条第 4 項自主事業によって得た利益の取扱いについては、別途、年度協定により定める。との記載がある。

しかしながら、年度協定書には当該事項に言及する事項の記載がない。自主事業は、集客効果の見込めるもので区民の人気も高く、積極的に取り入れるためにも事前の協定は必要である。

(19) 公園水泳場

施設名		指定管理者	
平和島公園水泳場		(株)オーエンス	
東調布公園水泳場		フクシ・ハリマ水泳場管理 J V	
萩中公園水泳場		(株)協栄	
設置管理条例		大田区立公園条例	
指定期間			
平和島公園水泳場		平成 24 年 4 月～29 年 3 月	
東調布公園水泳場		平成 24 年 4 月～29 年 3 月	
萩中公園水泳場		平成 24 年 4 月～29 年 3 月	
施設の設置目的			
公園の健全な発達と利用の適正化を図り、もって区民の福祉の増進と生活文化の向上に寄与するため。			
指定管理料（平成 26 年度）		259,342 千円	
利用料金制度	<input checked="" type="checkbox"/> 有      無	所管課	都市基盤整備部 都市基盤管理課

萩中公園水泳場



1) 概要

上記 3 つの水泳場は、大田区立公園内にあり、主な施設は下記のとおり。

	平和島水泳場	東調布水泳場	萩中水泳場
屋内温水プール			
2.5m プール	○	○	○
幼児用プール	○		○
子供用プール		○	
流れるプール			○
ウォータースライダー			○
屋外プール			
5.0m プール	○	○	○

子供用プール	○		
渚プール			○
幼児用プール		○	○
ウォータースライダー		○	○

指定管理者の選定方法は、公募であり、指定管理料は、概算払いで原則精算なしである。

## 2) 監査の結果・意見

### 項目 9 6 (結果)

公の施設と区の出先機関の清掃費が、指定管理料に含まれており、本来併設機関であることから、費用も明確に按分して管理すべき性格のものである。

現在、公の施設である萩中公園水泳場に組織上は併設して、当該施設の2階に糶谷・羽田まちなみ維持課すなわち、区の出先機関である事務所が常駐している。この糶谷・羽田まちなみ維持課の清掃が指定管理者によって行われており、実質的にまちなみ維持課が負担すべき清掃費が、指定管理料の中に計上されている。本来、公の施設の発生経費と区の出先機関で発生する経費は、区分経理を実施することによって、行政にかかる経費を、正確に発生原因別に把握する必要がある。現在の指定管理料の中に、区の出先機関の維持管理費が、含まれる形態では、発生部署毎の発生経費の実態を把握することができない。効率的な運用を実施するためにも、まず、少なくとも公の施設と、区の出先機関である発生経費は、区分経理を実施して、部署別に発生経費の把握が必要である。

### 項目 9 7 (意見)

水泳場の備品管理の実査のフォローが遅延しており、早急に発生原因等を究明し、速やかに区の手続きも実施すべきである。

萩中公園水泳場のモニタリング結果(平成26年度)の備品管理については、所管課は適切な備品管理がなされていると評価をしている。

ところで、萩中公園水泳場他では、備品一覧をもとに、指定管理者による実査が行われていた(平成26年度中実施)が、所在不明になっている備品が、以下である。内訳をみると、大型の備品や平成26年度購入分も含まれていた。



	萩中水泳場	東調布水泳場	平和島水泳場
不明数	26	71	41
撤去	—	—	1
破損	—	—	1
合計	26	71	43

大田区立萩中公園水泳場指定管理者基本協定書（以下、協定書とする。）第4章に備品等の扱いについて、以下の規定がある。

#### 第21条

第1項 甲(区)は、甲が示す備品台帳に記載されている備品を、協定期間中、無償で乙(指定管理者)に貸与する。

第3項 乙は、指定管理料により備品を購入した場合には、甲が示す備品台帳に記載するものとする。

第4項 甲に帰属する備品が経年劣化等により本業務の用に供することができなくなった場合、当該備品は甲の費用と責任において廃棄等を行うものとする。この場合において、乙は甲との協議により、必要に応じて指定管理料で当該備品の代替品を購入または調達するものとする。

第5項 乙が故意に又は過失により、備品並びに消耗品をき損又は滅失したときは、乙の負担で当該備品と同等の機能及び価値を有するものを購入または調達しなければならない。

上記協定書によると、経年劣化の場合は、区の責任において廃棄するが、指定管理者の故意又は過失によるき損又は滅失は、指定管理者の責任で同等物の調達が必要である。すなわち、実査の結果、不明な備品については、不明原因を調査し把握したのちに、区の責任による廃棄処理を実施するか、あるいは、指定管理者による再調達が必要かどうかを確認する作業が必要になる。区の責任による廃棄処理の場合は、

#### 大田区物品管理規則

##### 第34条の2 第4項

委託事務事業を主管する課長又は所長は、委託物品について、受託者から亡失もしくは損傷の報告を受けたとき又はその事実を知ったときは、第57条の規定を準用し、処理しなければならない。

## 第 57 条

会計管理者、出納員及び物品の使用者は、その保管している物品について、亡失又は損傷があったときは、直ちに物品事故報告書を作成し、所管部局の長の意見を付し、会計管理者を経て区長に提出しなければならない。

と規定がある。

早急に、所管課では、すでに存在しない備品の不明原因等を指定管理者に確認調査するように指導し、区の責任によるものか、指定管理者の責任によるものかを明確にする必要がある。区の責任によるものであれば、直ちに物品事故報告書を作成する必要があり、指定管理者の責任によるものであれば業務運営に支障が出ないように、指定管理者に速やかに同等物の再調達を促す必要がある。

## 項目 9 8 (意見)

水泳場の利用料金が、実際の需要供給に応じた適正価格への見直しを検討されることが望まれる。

水泳場の価格改定が長期間にわたって実施されていない。

萩中公園水泳場について、夏季の混雑は、相当なものだと伺っている。近隣地区の区立プールで、流れるプールと屋内のウォータースライダーの有る施設は、貴重で、他の区民プールと比較すると明らかに優位性があると考えられる。

それにもかかわらず今現在、当該施設のない区立のプールとほぼ同一の価格 360 円を負担してもらっている。これについては、区民プールが、公共財としての性格のため安価で提供するのが当然であるという考え方もある。

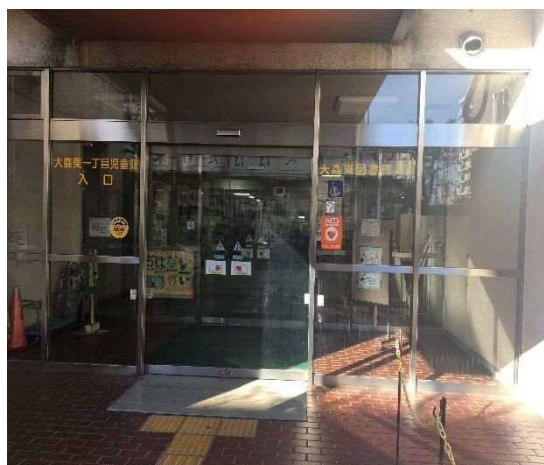
しかしながら、受益者負担の原則に照らし、その付加価値分の値上げを許容することが、結果混雑緩和にもつながり、指定管理者の収支も改善されることが考えることから検討の余地があると思われる。

## (20) 大田区立図書館（図書館法準拠施設、15館）

施設名	指定管理者	指定期間
大森南図書館	テルウェル東日本株式会社	平成22年4月～27年3月
大森東図書館	株式会社有隣堂	平成22年4月～27年3月
大森西図書館	テルウェル東日本株式会社	平成22年4月～27年3月
入新井図書館	日本コンベンションサービス株式会社	平成23年3月～27年3月 <sup>44</sup>
馬込図書館	株式会社図書館流通センター	平成22年4月～27年3月
池上図書館	共同事業体 JCS/NBMグループ	平成22年4月～27年3月
久が原図書館	特定非営利活動法人 大田教育支援の会	平成22年4月～27年3月
洗足池図書館	株式会社図書館流通センター	平成22年4月～27年3月
浜竹図書館	特定非営利活動法人 大田教育支援の会	平成22年4月～27年3月
羽田図書館	テルウェル東日本株式会社	平成22年4月～27年3月
六郷図書館	株式会社ヴィアックス	平成22年4月～27年3月
下丸子図書館	株式会社ヴィアックス	平成22年4月～27年3月
多摩川図書館	株式会社図書館流通センター	平成22年4月～27年3月
蒲田図書館	共同事業体 JCS/NBMグループ	平成22年4月～27年3月
蒲田駅前図書館	株式会社図書館流通センター	平成22年4月～27年3月
設置管理条例	大田区立図書館設置条例	
施設の設置目的	図書館法第1条に定める、図書館の『健全な発達を図り、もって国民の教育と文化の発展に寄与する』という目的と同法3条の図書館奉仕を実現するため	
指定管理料 (平成26年度)	938,806千円	
所管課	教育委員会 大田図書館	
利用料金制度	有 <input type="checkbox"/> 無 <input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>44</sup> 入新井図書館は、平成23年3月Luz大森に移転したため、イレギュラーな指定管理期間となっている。

大森東図書館



洗足池図書館



羽田図書館



## 1) 概要

### ①指定管理者制度との関係

#### 【公立図書館について】

地方公共団体の設置する図書館は「公立図書館」と呼ばれるが、公立図書館施設においては、その利用は無償であることが法律上要請されている。そのため指定管理者制度を導入して、民間企業による運営管理によってコスト削減を図ることには合理性がある。

また、公立・私立を問わず、図書館は図書館法第3条に定める“図書館奉仕”を実現することが求められる施設である。指定管理者制度により民間企業のノウハウを活かすという点でも、創意工夫された自主事業による一定の効果が期待できる。そうすると、指定管理者制度は公立図書館という施設においては、比較的有意義な制度であるといえる。

以下で参考として関連する図書館法を抜粋しておく。

## 図書館法

### 第一章 総則

(この法律の目的)

第一条 この法律は、社会教育法（昭和二十四年法律第二百七号）の精神に基き、図書館の設置及び運営に関して必要な事項を定め、その健全な発達を図り、もつて国民の教育と文化の発展に寄与することを目的とする。

- 中略 -

(図書館奉仕)

第三条 図書館は、図書館奉仕のため、土地の事情及び一般公衆の希望に沿い、更に学校教育を援助し、及び家庭教育の向上に資することとなるように留意し、おおむね次に掲げる事項の実施に努めなければならない。

一 郷土資料、地方行政資料、美術品、レコード及びフィルムの収集にも十分留意して、図書、記録、視聴覚教育の資料その他必要な資料（電磁的記録（電子的方式、磁気的方式その他の他人の知覚によつては認識することができない方式で作られた記録をいう。）を含む。以下「図書館資料」という。）を収集し、一般公衆の利用に供すること。

二 図書館資料の分類排列を適切にし、及びその目録を整備すること。

- 中略 -

(入館料等)

第十七条 公立図書館は、入館料その他図書館資料の利用に対するいかなる対価をも徴収してはならない。

## ②指定管理者制度の導入まで

大田区立図書館は、現在、区内で16館が運営されている(なお、大田文化の森情報館を入れると17館である。)

そのなかで中央図書館としての役割を担い、他の地域図書館を所管している『大田図書館』を除く15館では、平成19年度から指定管理者制度による管理運営が行われている<sup>45</sup>。第一期の指定管理期間は3年間、第二期以降の指定管理期間は5年間である。現在は、第三期の指定管理期間である(平成31年度まで)。

同制度の導入以前では、平成15年度から地域館の業務の一部について民間会社などに委託し、平成18年度までには全館で業務委託による運営がなされるようになっていた。委託化により、土日祝日の開館時間は19時まで(一部の館では20時まで)に延長され、利便性が大きく向上した。さらに指定管理者制度導入以降、休館日は原則として毎月1日間のみとなっている。

## ③指定管理料について

前述のとおり、公立図書館が利用者にとって完全に無償の施設であるから、図書館では“利用料金制”はとり得ない。そこで、各指定管理者は区から収受する指定管理料によって、地域図書館の運営費用のすべてを賄わなければならない構造である。実際の運営費用が指定管理料を超過しても、又は余剰が生じても、追加請求又は返還は行われぬ(非精算方式)。

各地域図書館の平成26年度の指定管理料は以下のとおりである。

施設名	指定管理者	指定管理料 (千円)
大森南図書館	テルウェル東日本株式会社	51,462
大森東図書館	株式会社有隣堂	60,742
大森西図書館	テルウェル東日本株式会社	56,898
入新井図書館	日本コンベンションサービス株式会社	66,907
馬込図書館	株式会社図書館流通センター	59,164
池上図書館	共同事業体 JCS/NBMグループ	56,050
久が原図書館	特定非営利活動法人 大田教育支援の会	71,627
洗足池図書館	株式会社図書館流通センター	82,207
浜竹図書館	特定非営利活動法人 大田教育支援の会	61,241
羽田図書館	テルウェル東日本株式会社	55,222

<sup>45</sup> 入新井図書館は平成23年3月から開館したため、同月から指定管理者によって管理運営されている。

六郷図書館	株式会社ヴィアックス	58,736
下丸子図書館	株式会社ヴィアックス	72,513
多摩川図書館	株式会社図書館流通センター	60,753
蒲田図書館	共同事業体 JCS/NBMグループ	53,282
蒲田駅前図書館	株式会社図書館流通センター	71,995
	合計	938,806

## 2) 監査の結果・意見

### 項目99 (意見)

指定管理者からなされる管理代行経費の実績値としての会計報告が、すべての図書館において指定管理料の年間金額と1円まで一致した数値となっていた。特定費目の調整により最終的に一致させており、実績が報告されたことになっていない。指定管理料と実際の運営コストとの過不足額が明示される態様で、実績報告を受けることとされたい。

指定管理者からは四半期に一度、管理代行経費の会計報告が行われている。ところが、各指定管理者からは最終的には指定管理料の年間金額の1円単位まで一致した数値で報告がされていた。

所管課である大田図書館によれば、会計報告は支出実績により報告するよう、各指定管理者に指示しているとのことである。しかしながら、地域図書館15館のすべてで、年間で指定管理料と1円まで一致させた数値が報告されており、何らかの調整を行っていることは、一見して明白であった<sup>46</sup>。

現地視察を行った三カ所の図書館で、指定管理者から直接ヒアリングした結果によれば、指定管理料との差額の調整方法は、①最大金額となる「人件費」に加減算する方法、②最小金額でイレギュラーに発生する「その他経費」に含める方法の二通りが存在した。いずれの方法でも支出実績を歪める結果となり、好ましくない。

当該報告では、各図書館の運営費用の支出実態が所管課で正確に把握することができず、実績報告の意義が薄れているといわざるを得ない。

監査対象である平成26年度の指定管理者は、その大半が民間の株式会社、す

<sup>46</sup> 図書館内に設置してあるコピー機の収入を相殺して指定管理料に一致させた報告をする図書館と、コピー機収入を別掲記して運営費用のみで指定管理料に一致させた図書館があり、コピー機収入の取り扱いも統一されていなかった。なお、平成27年度からは相殺しない表示で統一されている。

なわち営利法人である<sup>47</sup>。仮に赤字運営となっている図書館が存在した場合、住民サービスの低下を招くおそれがないかが、懸念される。さらに、業務委託から指定管理者制度へ移行して、実際にどれくらいのコストが削減されてきたのかも、実際の運営費を検証しないと分析できない。

よって、所管課が各図書館の運営コストの支出実績を正確に把握しておくことが必要であると考える。

#### 項目100（意見）

指定管理者を選定する際に応募者に提示されている各図書館の運営費予算は、前任者の収支予算書の数値となっており、予算額である。次回の新規応募者にとっては、各図書館の実際の運営コストが有用な情報といえるから、支出実績が示されるような方式を検討されたい。

指定管理者の選定募集の際に示す各地域図書館の予算額は、前任者の収支予算ということになっている。そして各指定管理者は、原則として応募の際に提示した収支予算書どおりの指定管理料で、委託を受けることとなっている。

そうすると、募集の際に提示されているのは、前任の指定管理者が収受していた指定管理料、すなわち予算額であって、各図書館で実際に生じた運用コストではない。これまで毎回の選定は公募で実施されているが、新規応募者にとって有用な情報は、各地域図書館の実際の運用コストであると考えられる。例えば、新規応募者が希望すれば、実際の運営コストについて情報を付与するなど、前任者が有利になりすぎず公平な選定につながるような方式を検討されたい。

#### 項目101（意見）

各地域図書館の指定管理者に対する評価指標として、統計データのうち、主に“新規登録者”と“貸出冊数”とが利用されている。登録者については、毎月失効する者も出るので、登録者の純増数、すなわち“累計登録者”のデータに着目した評価指標の設定を検討されたい。

<sup>47</sup> 平成27年度から指定管理期間が更新されており、新たな指定管理者が選定された。その結果、以前は存在したNPO法人は落選したため、図書館の指定管理者は、すべて株式会社となった。



大田区の図書館システムによる各図書館の統計データのうち、新規登録者<sup>48</sup>と貸出冊数があり、この2つが“指定管理者制度導入施設 運営状況分析シート”では、評価の指標として扱われていた（ただし、登録者については、新規のほかに失効登録者・累計登録者のデータが存在する）。

図書館の利用状況を分析する際には、今すぐ貸出を受けられる利用者が何人存在するか、すなわち累計登録者数も、利用価値のある情報であると考えられる。

#### 項目102（意見）

現在の指定管理者は、それぞれ創意工夫した自主事業を実施しているが、自主事業によって“登録者”や“貸出冊数”を改善したとしても、5年間の指定管理料は原則として固定されており、増額されない。各指定管理者に対する適切な評価指標（来館者・貸出冊数）を設定したうえで、自主事業の成果が適切に反映されるよう検討されたい。

各地域図書館の指定管理者は、主として指定管理料を財源として自主事業を実施している。各指定管理者が魅力的な自主事業により来館者数や貸し出し数を増やしても、指定管理料は（原則として）5年間不変なので、自主事業により成果を上げて、それが指定管理者にとってメリットとなっていない構造といえる。

その結果、自主事業が縮小する傾向が顕われ住民サービスの低下を招いては本末転倒であろう。

各指定管理者に対する適切な評価指標（e.g. 来館者、貸出冊数）を設定したうえで、自主事業の成果をも次期の選定において加味するなど<sup>49</sup>、指定管理者にとって有利に反映されるような方策を検討されることが望まれる。

<sup>48</sup> 登録者であっても、『共通かかしカード』は2年間経過で更新しなければならず、更新しないと毎月失効することになる。新規登録者の中には、その図書館自体を初めて利用した者と、更新した者とが混在する。

<sup>49</sup> 現在は、前任者の5年間の運営実績を次期選定の際に加点する方式である。