

毎週 火曜日・金曜日（祝祭日に当たるときは翌日発行） 発行人 大分県 編集 九州凸版印刷株式会社 （定価 一箇年 三万八千八百八十円）

# 大分県報

令和二年  
三月三十一日  
号外（三七）

（火曜日）

## 目次

### 監査公表

包括外部監査人による監査結果の公表……………一

### ○監査公表

#### 監査委員公表第655号

地方自治法（昭和22年法律第67号）第252条の37第5項の規定に基づき、包括外部監査人川野嘉久から監査の結果に関する報告の提出があったので、同法第252条の38第3項の規定により、次のとおり公表する。

令和2年3月31日

大分県監査委員	首	藤	博	文
大分県監査委員	長	野	恭	子
大分県監査委員	三	浦	正	臣
大分県監査委員	小	嶋	秀	行

令和二年三月三十一日

大分県報号外（監査公表）

一

令和元年度

# 包括外部監査結果報告書

県民利用施設の管理運営に関する  
財務事務の執行について

～指定管理施設を中心として～

令和2年3月

大分県包括外部監査人

公認会計士 川野嘉久



## 目 次

第1	外部監査の概要	1
1	外部監査の種類	1
2	選定した特定の事件（テーマ）	1
3	監査対象期間	1
4	監査対象部局	1
5	監査実施期間	1
6	特定の事件として選定した理由	1
7	外部監査の方法	2
	（1）監査の着眼点	2
	（2）主な監査手続	2
8	監査従事者の資格及び氏名	2
9	利害関係	3
	【本報告書における記載内容の注意事項】	3
	【略称表】	5
第2	監査の対象の概要	6
1	県民利用施設	6
	（1）県民利用施設の定義	6
	（2）大分県の公の施設	6
2	監査対象施設	8
3	指定管理者制度の概要	9
	（1）総論	9
	（2）選定手続等	10
	（3）モニタリング	14
	（4）評価	15
4	実施した監査手続	16
	（1）手続一覧	16
	（2）監査で用いた質問票（雛形）	16
第3	包括外部監査の結果	26
施設1	大分県立総合文化センター	26
施設2	大分県立美術館	
施設3	大分県立別府コンベンションセンター	36

施設 4	大分農業文化公園	50
施設 5	大分県都市農村交流研修館	
施設 6	大洲総合運動公園	62
施設 7	大分スポーツ公園	66
施設 8	ハーモニーパーク	74
施設 9	港湾環境整備施設（大分港西大分地区）	86
施設 10	大分県立図書館	90
施設 11	大分県立香々地青少年の家	98
施設 12	大分県立九重青少年の家	
施設 13	大分県立埋蔵文化財センター	104
第 4	包括外部監査の結果に添えて提出する意見	108
1	包括外部監査の結果の総括	108
2	施設の利活用	112
(1)	将来ビジョンの必要性	112
(2)	予測利用者数の試算	117
(3)	将来ビジョンの具体化	123
3	利用者満足度の測定（利用者アンケート）	129
4	指定管理者制度・直営等の比較、検証	139
5	施設の老朽化・新技術等への対応	146
(1)	県有建築物保全計画	146
(2)	新技術への対応	152
(3)	法改正への対応	154
【監査後記】		156
【資料編】	施設概要	
施設 1	大分県立総合文化センター	資料編 P 2
施設 2	大分県立美術館	資料編 P10
施設 3	大分県立別府コンベンションセンター	資料編 P18
施設 4	大分農業文化公園	資料編 P26
施設 5	大分県都市農村交流研修館	
施設 6	大洲総合運動公園	資料編 P36
施設 7	大分スポーツ公園	資料編 P44
施設 8	ハーモニーパーク	資料編 P52
施設 9	港湾環境整備施設（大分港西大分地区）	資料編 P60

施設 10	大分県立図書館	資料編	P66
施設 11	大分県立香々地青少年の家	資料編	P74
施設 12	大分県立九重青少年の家	資料編	P80
施設 13	大分県立埋蔵文化財センター	資料編	P86



## 第1 外部監査の概要

### 1 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項の規定に基づく包括外部監査

### 2 選定した特定の事件（テーマ）

県民利用施設の管理運営に関する財務事務の執行について  
（副題）指定管理施設を中心として

### 3 監査対象期間

平成30年度（平成30年4月1日から平成31年3月31日まで）。ただし、必要に応じ過年度に遡り、あるいは翌年度以降も参考とする場合がある。

### 4 監査対象部局

企画振興部及び商工観光労働部、農林水産部、土木建築部、教育庁

### 5 監査実施期間

令和元年7月1日から令和2年3月31日まで

### 6 特定の事件として選定した理由

不特定多数の県民が利用する公の施設である県民利用施設は、県民の文化・産業振興・スポーツの拠点であり、多様かつ変化する県民ニーズに応えられるよう努める必要がある。その県民利用施設は、建設に多額の費用が投じられるほか、運営費を継続的に支出する必要があるため、効率的・効果的な管理運営が求められる。

また、設置から相当年数経過している施設については老朽化が進行し、その維持のために多額の改修・更新の経費が必要となる。

これらに対応するために、大分県では公の施設の管理運営について、平成18年度より指定管理者制度を導入している。これは多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用することに



より、住民サービスの向上や経費の節減等を図ることを目的とした施策である。

大分県の指定管理者制度は、導入からすでに13年が経過している。その間に少子化、高齢化、人口減少が進み、また各個人の価値観の多様化、ライフスタイルの変化が、県民利用施設にとって当初想定していた住民ニーズを十分に把握したうえで、管理運営されているか否かを検証することが有用である。

さらに指定管理施設だけでなく、直営となっている県民利用施設についても、管理運営に関する財務事務の執行が適切に行われているかを検証し、さらに直営施設として運営し続けることが適切かどうかを検討することは、今後の県民利用施設の管理運営や利活用のあり方を検討する有用な機会となると考える。

このような観点から、県民利用施設の管理運営に関する財務事務が適正に行われているかを検証することは、重要な検討課題となると考え、今回のテーマとして選定した。

## 7 外部監査の方法

### (1) 監査の着眼点

- ア 施設目標・計画を適切に設定し、効率的に達成しているか
- イ 施設の課題を把握し、適切に対応しているか
- ウ 施設の長寿命化対策を適切に計画し、適切に対応しているか
- エ 指定管理者の能力や適性が活かされているか
- オ 指定管理者に対する施設所管課のモニタリングや対応は適切か
- カ 指定管理者評価部会の意見等について適切に対応しているか
- キ 指定管理者制度・直営等の比較、検証

### (2) 主な監査手続

- ア 指定管理者、施設所管課へのヒアリング
- イ 指定管理施設、直営施設への実地調査
- ウ 財務事務に係る一連書類の閲覧
- エ 指定管理者評価部会の評価結果資料の閲覧

## 8 監査従事者の資格及び氏名

区 分	資 格	氏 名
包括外部監査人	公認会計士・税理士	川 野 嘉 久
補 助 者	公認会計士・税理士	吉 富 健 太 郎
補 助 者	公認会計士・税理士	染 矢 堯 志
補 助 者	公認会計士・税理士	丹 宗 英 樹
補 助 者	公認会計士・税理士	三 嶋 健 太

## 9 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

### 【本報告書における記載内容の注意事項】

#### 1) 表題について

- ・「包括外部監査の結果」…地方自治法第 252 条の 37 第 5 項に規定する「監査の結果」である。
- ・「包括外部監査の結果に添えて提出する意見」…同法第 252 条の 38 第 2 項の規定に基づき、大分県の組織及び運営の合理化に資するため、「監査の結果に関する報告に添えて提出する意見」である。

#### 2) 「包括外部監査の結果」における指摘事項の区分

【監査結果】の記載区分で、個々の監査対象に対する結果を指摘事項として記載しているが、その性質により 3 つに指摘事項を区分している。

区分	説明
不備事項	錯誤、誤謬に加え、法令、条例等や内部規程で定められたとおりに行われていない、計画等で実施すると表明しているのに実際は実施していない場合等の違反事項の指摘である。ただし、内部規程自体に無理がある場合等は、次の改善事項となる。
改善事項	何らかの問題が生じており、解決するために、今後、仕組みの改善等が必要な事項の指摘である。
勸奨事項	問題という程ではないが、明瞭性、効率性等を考えると検討が望まれる事項の指摘である。

(注) 上記は、法令上定められた区分ではなく、監査後の措置の取扱いとの関連で行っている便宜上の区分である。また、現実には明確に区分し難いケースもある。

#### 3) 準拠すべき事務規則等

財務事務の執行に関連し、一般的に順守すべき大分県会計規則の他に、今回の監査では、大分県における指定管理者制度運用ガイドラインを参考にした。

#### 4) 端数処理

報告書の数値は、原則として単位未満の端数を四捨五入して表示しているため、表中の総額と内訳の合計が一致しない場合がある。公表されている資料等を使用している場合には、原則として、その数値をそのまま使用している。そのため、端数処理が不明確な場合もある。

#### 5) 報告書の数値等の出典

報告書の数値等は、原則として、大分県が公表している資料、あるいは監査対象とした組織から入手した資料を用いている。その場合には、数値等の出典は明示していないが、それ以外の数値等については、その出典を本文中あるいは注記で明示している。

### 【略 称 表】

本報告書では、正式名称を記載した後にその近辺で再度使用する場合、記載の流れで支障がない限りにおいて、次の略称を用いている。

略 称	正 式 名 称 及 び 内 容 等
総合文化センター	大分県立総合文化センター
県立美術館	大分県立美術館
ビーコンプラザ	大分県立別府コンベンションセンター
農業文化公園	大分農業文化公園
交流研修館	大分県都市農村交流研修館
大洲公園	大洲総合運動公園
スポーツ公園	大分スポーツ公園及び高尾山自然公園
大分港西大分地区	港湾環境整備施設（大分港西大分地区）
県立図書館	大分県立図書館
香々地青少年の家	大分県立香々地青少年の家
九重青少年の家	大分県立九重青少年の家
埋蔵文化財センター	大分県立埋蔵文化財センター
施設所管課	施設を所管する課及び室、施設等

## 第2 監査の対象の概要

### 1 県民利用施設

#### (1) 県民利用施設の定義

当報告書では県民利用施設を「不特定多数の県民が利用する公の施設」と定義する。ここで公の施設とは、地方自治法第244条第1項で「普通地方公共団体は、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（これを公の施設という。）を設けるものとする」と規定されている。

#### (2) 大分県の公の施設

平成31年4月1日における大分県の公の施設は、以下のとおりである。

#### 【指定管理施設】

番号	施設名	所在地	所管部局
1	大分県立総合文化センター	大分市	企画振興部
2	大分県立美術館		
3	大分県社会福祉介護研修センター		福祉保健部
4	大分県母子・父子福祉センター		
5	大分県聴覚障害者センター		
6	大分県身体障害者福祉センター		
7	大分県長者原園地	九重町	生活環境部
8	おおいた動物愛護センター ドッグラン・多目的広場	大分市	
9	大分県立別府コンベンションセンター	別府市	商工観光労働部
10	大分農業文化公園	杵築市 宇佐市	農林水産部
11	大分県都市農村交流研修館	杵築市	
12	大分県林業研修所	由布市	
13	大分県青少年の森	大分市	
14	大分県平成森林公園	大分市 豊後大野市	
15	大分県神角寺展望の丘	豊後大野市	
16	大分県リバーパーク犬飼		
17	別府港機械管理駐車場・県営3号上屋 ・石垣地区緑地	別府市	土木建築部

18	大分港大在コンテナターミナル	大分市	土木建築部
19	別府港北浜ヨットハーバー	別府市	
20	大分スポーツ公園	大分市	
21	高尾山自然公園		
22	ハーモニーパーク	日出町	
23	大洲総合運動公園	大分市	教育庁
24	大分県立武道スポーツセンター		
25	大分県立総合体育館		
26	大分県立庄内屋内競技場	由布市	

#### 【直営施設】

番号	施設名	所在地	所管部局
1	大分県公文書館	大分市	総務部
2	大分県婦人相談所		福祉保健部
3	大分県婦人寮		
4	大分県身体障害者更生相談所		
5	大分県知的障害者更生相談所		
6	大分県精神保健福祉センター		
7	大分県立工科短期大学校	中津市	商工観光労働部
8	大分県立大分高等技術専門校	大分市	
9	大分県立佐伯高等技術専門校	佐伯市	
10	大分県立日田高等技術専門校	日田市	
11	大分県竹工芸訓練センター	別府市	
12	大分県立農業大学校	豊後大野市	農林水産部
13	大分県央飛行場		
14	大分県マリンカルチャーセンター	佐伯市	
15	海岸環境整備施設 (別府港的ヶ浜地区)	別府市	土木建築部
16	港湾環境整備施設 (津久見港青江地区)	津久見市	
17	海岸環境整備施設 (姫島港松原地区)	姫島村	
18	港湾環境整備施設 (姫島港松原地区)		

19	海岸環境整備施設 (武蔵港藤本地区)	国東市	土木建築部
20	港湾環境整備施設 (丸市尾港)	佐伯市	
21	港湾環境整備施設 (大分港西大分地区)	大分市	
22	大分県大手町駐車場		会計管理局
23	大分県立病院		病院局
24	大分県立くじゅうアグリ創生塾	竹田市	教育庁
25	大分県立図書館	大分市	
26	大分県立歴史博物館	宇佐市	
27	大分県立香々地青少年の家	豊後高田市	
28	大分県立九重青少年の家	九重町	
29	大分県立先哲史料館	大分市	
30	大分県立埋蔵文化財センター		

#### 【PFI導入】

番号	施設名	所在地	所管部局
1	大分県消費生活・男女共同参画プラザ	大分市	生活環境部

#### 【管理代行】

番号	施設名	所在地	所管部局
1	県営住宅等	—	土木建築部

## 2 監査対象施設

公の施設のうち「県民が利用する機会の多い文化・産業振興・スポーツ施設」から、以下①～③に着目して監査対象施設を抽出した。

なお、下記以外の施設においても、必要に応じて調査し、指摘・意見を行う。

### ①運営方式

指定管理方式（8施設）、直営方式（5施設）

### ②指定管理者の母体

民間企業（4施設）、県外郭団体（4施設）

### ③取得年月からの経過年数

10年未満（2施設）、10～19年（3施設）、20～29年（4施設）、  
30年以上（4施設）

【指定管理施設】 8 施設

施設名	所管部局	所管課室
大分県立総合文化センター	企画振興部	芸術文化 スポーツ振興課
大分県立美術館		
大分県立別府コンベンションセンター	商工観光労働部	観光局 観光政策課
大分農業文化公園	農林水産部	地域農業振興課
大分県都市農村交流研修館		
大洲総合運動公園	土木建築部	公園・生活 排水課
大分スポーツ公園		
ハーモニーパーク		

【直営施設】 5 施設

施設名	所管部局	所管課室
港湾環境整備施設 (大分港西大分地区)	土木建築部	港湾課
大分県立図書館	教育庁	社会教育課
大分県立香々地青少年の家		
大分県立九重青少年の家		
大分県立埋蔵文化財センター		文化課

### 3 指定管理者制度の概要

#### (1) 総論

##### ア 指定管理者制度とは

指定管理者制度は、公の施設の管理を法人その他の団体が行うことができる制度であり、多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応するため、民間事業者を含めた中から、最も適したものに公の施設の管理を行わせることによって、住民サービスの向上と経費の節減等を図るものである。当該制度は平成 15 年の地方自治法の改正（平成 15 年 9 月 2 日施行）により創設された。

##### イ 公の施設とは

公の施設とは、住民の福祉を増進する目的をもって、住民の利用に供するために地方公共団体が設ける施設のことである。地方公共団体が行政運営目的で設ける施設は様々であるが、このうち公の施設の主な例示は、次のとおりである。



体育施設	体育館、運動場、プール
教育・文化施設	博物館、美術館、図書館、文化会館、公民館
社会福祉施設	障がい者福祉施設、老人福祉施設
公営企業	公立病院、上水道、下水道、工業用水道
その他	公園、道路、河川、学校、公営住宅

#### ウ 指定管理者制度の適用

公の施設の管理運営は、県による直営で行うか、指定管理者制度を適用するかの選択を行う必要がある。その選択にあたっては、「どちらの管理形態が、より効率的・効果的に施設の設置目的を達成できるか」を基本的な判断基準とすべきであるが、具体的には個々の施設ごとに詳細に検討する必要がある。検討事項の例については、次のとおりである。

項目	内容
管理主体の制約	法令等により管理主体が地方公共団体に限定されていないか。
公的関与の必要性	施設が提供するサービスの専門性や利用の公平性の確保のため、県が直接施設運営を行う必要がないか。
民間参入の可能性	行政以外に同様のサービスを提供する民間事業者が存在し、民間参入の可能性があるか。
民間ノウハウ活用の余地	業務委託で対応可能な清掃等の維持管理業務以外に、民間ノウハウを活用する余地が十分にあるか。
制度導入の効果	指定管理者制度導入による効果「県民サービスの向上」、「経費の節減」が見込めるか。

## (2) 選定手続等

### ア 条例等の規定

指定管理者制度を適用する選択が望ましいという結論となった場合、大分県では、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号。以下「法」という。）第 244 条の 2 第 3 項及び第 4 項において、指定管理者の公の施設の管理を行わせるに当たり条例で規定することとされている事項のうち、指定

の手續等の共通事項については、「大分県公の施設の指定管理者の指定の手續等に関する条例（平成 16 年条例第 52 号。以下「通則条例」という。）及び「大分県公の施設の指定管理者の指定の手續等に関する条例施行規則」（平成 16 年規則第 78 号。以下「通則規則」という。）に規定している。管理の基準や業務の範囲等については、各施設の設置及び管理に関する条例において規定することとしている。

#### イ 指定期間

指定期間については、指定管理者が施設の管理運営に習熟し創造的な業務を行うためには一定の期間を要するが、他方で、あまりに長い期間とすることは業務の見直しの機会を減少させるとともに、競争の導入による指定管理者に対する規律の付与が困難になることから、原則として 5 年としている。

#### ウ 施設の目的・ビジョンの明示

指定管理者制度運用の目的は、施設の設置目的の効果的・効率的な達成であり、目的達成のための事業計画を応募者が的確に作成するために、基本協定等にその明確な記述が必要不可欠である。

そのため、「その施設の設置と管理運営により大分県として何を達成したいのか（どういう状態を創り出したいのか）」という施設の設置目的やビジョンを募集要項及び基本協定等に明確に示すことになっている。

#### エ 目標指標の設定

施設の設置目的が達成されているかどうかを測るための指標として、施設の設置目的に応じた適切な目標指標を設定する。

目標指標は、指定管理者の管理運営業務に対するモニタリングや評価の際に、良好な管理運営が行われているかの目安となるものであり目標指標の設定にあたっては、施設の設置目的の達成度を測るための最適な指標となるよう考慮するとともに、過大あるいは過少な目標設定とならないよう、十分に現状や将来動向の分析を行う必要がある。

#### 目標指標の例

指標	指標（目標数値）の使用例
利用者数	目標利用者数を達成しているかどうか、集客力を把握する。

施設稼働率	施設の年間使用日数、1日ごとの使用時間、時間帯ごとの使用時間。施設が有効に活用されているかを把握。
事業実施回数	イベント等の開催回数。施設を有効に活用しているかを把握。
研修会等の参加率	研修会等を開催した場合の定員（計画）に対する参加率を把握。
情報誌等の発行回数	施設に関する情報の提供状況を把握。
利用者の満足率	サービスに満足している利用者の総利用者に占める割合を把握。
再利用希望率	施設の再訪希望状況を把握。
収入額	目標収入額を達成しているかどうかを把握。

#### オ 料金制度

指定管理者が施設の利用に係る料金を徴収する場合については、法第244条の2第8項に基づく利用料金とするか、法第225条に基づく使用料とするかを、各施設の特性或状況を十分に踏まえた上で選択する。

利用料金とは、法第244条の2第8項の規定により、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金を当該指定管理者自身の収入として収受させるものである。

指定管理者の経営努力や創意工夫を発揮させるためのインセンティブとして、また、会計事務の効率化を図る観点から、各施設の状況等を踏まえ、利用料金の導入を検討する。

その一方で、使用料は、大分県の歳入となるべき公法上の債権に基づく公金であり、使用料収入については県の収入となる。

使用料の場合、指定管理者の努力により使用料収入が増加したとしても、指定管理者自身の収入とならないため、インセンティブに欠ける面が

ある。そのため、インセンティブとしてメリットシステムの導入について検討されることとなる。

メリットシステムとは、使用料を徴収する施設において、指定管理者の努力により事前に設定した使用料収入の目標額を上回る収入を上げた場合、その努力を評価し、目標額の 10% を超える額の 2 分の 1 を翌年度の委託料に上乘せして支払うことにより、指定管理者の営業努力を促すものである（収入が目標額を下回った場合は同様の算定により翌年度の委託料から減額する）。

#### カ 公募／非公募の決定

指定管理候補者の選定にあたっては、通則条例第 2 条の規定に基づき、原則として公募しなければならない。

ただし、通則条例第 5 条第 1 項の各号に該当する場合は、特例として公募によらずに特定の者を指定管理候補者として選定することができる。

#### 通則条例第 5 条第 1 項各号

- |   |  |
|---|--|
| 一 | 公募を行ったが申請がなかったとき、又は審査を行った結果指定管理候補者となるべき団体がなかったとき。  |
| 二 | 指定管理候補者として選定した団体を指定管理者として指定することが不可能となり、又は著しく不相当と認められる事情が生じたとき、法第 244 条の 2 第 11 項の規定により指定管理者の指定を取り消したとき、その他施設管理上緊急に指定管理者を指定しなければならないとき。 |
| 三 | 公の施設の設置目的及び業務の性質等から特定の団体に管理させることが、当該公の施設の適切な管理運営に資すると認められるとき。  |
| 四 | その他規則等で定めるとき。  |

#### キ 指定

公募による場合は選定委員会による審査の結果に基づき、また、選定の特例による場合は県民意見募集等の結果を踏まえた上で、県として、指定管理候補者の内部決定手続を行う。

その後、大分県議会定例会に議案が提出され、指定管理者指定議案が審議され議決を得る。

## ク 協定締結

指定管理者の指定に係る手続を行った後、管理運営の開始までの間に、施設の管理運営に係る具体的な項目について、協定を締結する。協定は、指定期間全体に関する基本的な協定（以下「基本協定」という。）と年度ごとに締結する協定（以下「年度協定」という。）の2種類の協定がある。

基本協定の主な記載事項は、次のようなものである。

### ①業務の範囲

施設の管理運営に関する業務について、仕様書等を併用し具体的に規定する。

### ②法令の遵守

### ③目標指標

### ④第三者への委託等

指定管理者が行うべき業務について、県の承諾を受ければ、その一部を第三者に委託し、又は請け負わせることが可能であることを規定する。

### ⑤管理物件の維持補修

管理物件の修繕に係る県と指定管理者の分担について規定する。

指定管理者が自己の費用と責任において行う小規模修繕については、指定管理者が負担する1件あたりの上限額と各年度の負担額の上限額について、金額を明示して定める。

### ⑥緊急事態等の対応

### ⑦会計の区分

会計処理の透明性確保の観点から、管理業務に係る経理とその他の業務に係る経理を区分し、管理業務の専用銀行口座を開設する旨など明記する。

### ⑧権利・義務の譲渡等の禁止

他方、指定期間の年度ごとに、管理業務の内容、委託料の額や支払方法等について、年度協定書が締結される。

## (3) モニタリング

モニタリングは、指定管理者による施設の管理運営及びサービスの提供に関し、県と指定管理者との間で締結した協定書や仕様書に基づき適正かつ確実に履行されているかどうかについて監視・チェックを行うものであり、指定管理者によるモニタリングと、県によるモニタリングがある。

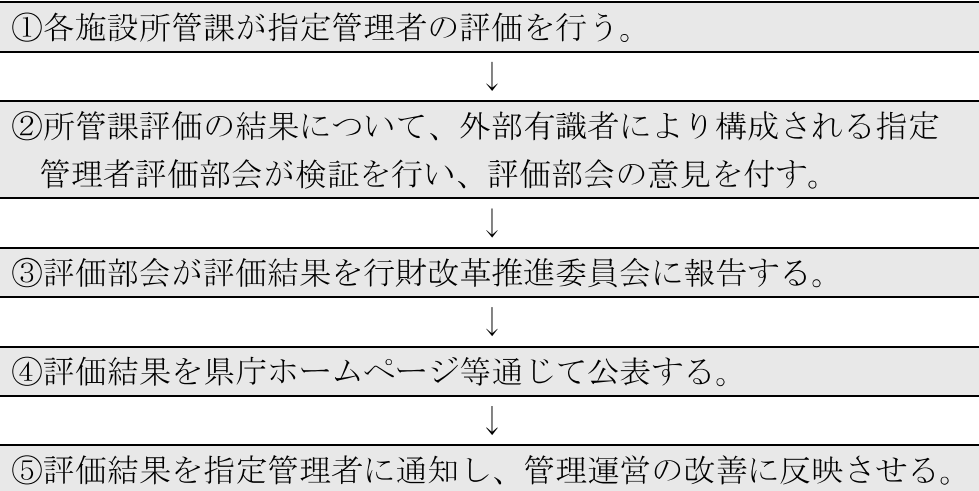
県は、公の施設の管理が指定管理者に任せきりにならないよう、モニタリングを通じて、常に指定管理者の管理運営状況を把握しておく必要がある。

#### (4) 評価

##### ア 評価の目的

指定管理者制度導入施設における指定管理者の管理運営状況について評価を行い、その結果を公表するとともに指定管理者にフィードバックすることにより、県民サービス及び業務効率性の一層の向上と公の施設にふさわしい適正な管理運営の確保を図る。

##### イ 評価の流れ



## 4 実施した監査手続

### (1) 手続一覧

No.	手続内容
1	施設所管課へのヒアリングを行い、施設の概要を把握した。
2	施設へ視察前質問票を送り、現地視察で実施する手続書を作成した。
3	施設へ利活用分析質問票を送り、施設がどのように自己評価を行っているのかについての分析を行った。
4	施設へ施設ビジョンに係る質問票を送り、ビジョンの作成及びビジョンに基づく運営を行っているかどうかについての分析を行った。
5	施設へ指定管理／直営の理由等に関する調査を送り、分析を行った。
6	関連簿冊の閲覧を行い、必要に応じ施設所管課へヒアリングを行った。
7	施設の現地視察を行い、施設担当者とのヒアリングを行うとともに、施設に保管されている書類を閲覧し、建築物・備品の管理状況の把握を行った。
8	指定管理者の年度協定書、年度計画書・業務報告書・事業報告書が「指定管理者制度運用ガイドライン」に沿って作成されているかどうかを確認した。
9	指定管理者に対する施設所管課の評価報告書を閲覧し、施設所管課の指定管理者に対する評価過程の適正性を確認した。
10	指定管理者に対する評価部会の報告書を閲覧し、評価部会の指定管理者に対する評価過程の適正性を確認した。

### (2) 監査で用いた質問票（雛形）

No.	質問票	調査時期
1	視察前質問票	7月
2	利活用分析質問票（SWOT分析を含む）	7～8月
3	施設ビジョンに係る調査	11月
4	指定管理／直営の理由等に係る調査	12月
5	LED化の効果測定（試算）…※	11～12月

※：質問票5の実施は、1施設（ビーコンプラザ）のみである。

令和元年度包括外部監査 視察前質問票 (回答期限：7月12日)

指定管理	直営	質問項目	Yes	NO	備考	現地で確認させていただく可能性のある書類等
要回答	回答不要	収支決算書の作成 現金出納帳は、作成されていますか 日々の取引を記帳した帳簿がありますか 記帳は、会計ソフトで行われていますか 記帳は、Excelで行われていますか 記帳やソフトへの入力、収支計算書の作成を外注していますか			ソフト名： 委託先：	入金記録、現金出納帳、現金実査記録、預金出納帳、仕訳や元帳、預金通帳 支出に係る請求書、領収書、見積書等
要回答	要回答	利用者数や利用料金（使用料も準ずる） 利用者数の把握にソフト（Excel除く）が導入されていますか 利用者数の把握にExcelを利用していますか 利用者数は利用許可申請書の数に基づいて、集計されていますか 利用者数は利用料の入金実績に基づいて、集計されていますか ※ 利用申請書と利用料金の照合は、行っていますか 滞留、回収できていない料金は、生じていますか 利用者に渡す領収証は、手書きのものですか 領収証は、進番管理されていますか ※ 領収証と利用料金実績とを照合していますか <※については、料金を回収する方と別の方が行っていますか>			ソフト名：  ソフト名：	利用者数を把握するための帳票 利用料・使用料の徴収・保管・記録等の手順（料金体系と減免規定の内容を含む。）のわかる資料
要回答	（上から順に要回答）	備品の購入 備品台帳は、作成されていますか 上記の台帳は、県と指定管理者の所有の区分がなされていますか 備品は、定期的に棚卸（現物確認）を行っていますか 上記の棚卸を行った資料は、保管されていますか 備品の購入手続（承認含む）を定めたルールは、文書化されていますか			頻度： 文書名：	備品管理（現物実査含む）の方法に係る資料 備品管理台帳 備品の購入手続がわかる資料（伝票や帳簿、承認手続） 備品購入に関する業議書等、承認関係書類
要回答	回答不要	人件費 出勤簿は、作成保管されていますか 勤怠管理は、タイムカードを利用していますか 給与計算は、給与計算ソフトを利用していますか 指定管理業務とその他の業務を兼務している方は、いますか 上記の方について指定管理業務とその他業務に按分した金額で収支計算書に計上していますか			システム： ソフト： その他業務の内容： 按分基準：	職員（非常勤を含む。）の勤怠管理（勤務時間管理）の方法 タイムカード 出勤簿 給与支払に関する資料 収支計算書の按分処理に係る資料
要回答	要回答	外部委託 外部委託している業務は、ありますか（年50万円以上） 上記委託について複数業者からの見積合わせのルールは、ありますか			（複数あれば複数記載お願いします） 業務： 金額要件：	外部委託契約書や見積書
要回答	要回答	施設の保全 日常または定期点検により発見された、施設の事後保全すべき場所などは、文書で記録されていますか 上記の記録は、文書に時系列でまとめられていますか 施設の要修繕事項や県（直営の場合は、施設整備課又は土木事務所等）への要望事項は、文書化されていますか			文書名：  文書名：	点検記録、報告関係書類 施設整備等に関する要望書
要回答	要回答	利用者アンケート アンケート用紙は、保管されていますか アンケートの集計は、エクセルを用いていますか			保管年数：	アンケート用紙 アンケートの集約に係る資料



令和元年度包括外部監査 利活用分析質問票 (回答期限：8月9日)

質問項目	Yes	No	追加質問	
			Yesと回答した場合の質問項目	回答
①利用者等（来場者、申込者、利用団体、主催者）属性の分析				
利用者等の住所地（市町村単位）を集計・分析していますか			上位3市町村及び%を回答ください	
利用者等の年齢層（10歳刻み）を集計・分析していますか			上位3年齢層及び%を回答ください	
利用者等の利用目的を集計・分析していますか			上位3利用目的及び%を回答ください	
利用者等の利用頻度を集計・分析していますか			利用者数に占めるリピート率(1回以上の利用者数)を回答ください	
上記の利用者等情報（住所地、年齢層、利用目的、利用頻度）は、どのような方法で収集していますか			収集方法及び件数を回答ください (収集していない場合は「収集なし」と回答)	
上記の利用者等情報の「収集、集計、分析」の状況は、利用者等の拡大等に役立てるため、十分なものとなっていますか			<Noと回答した場合の質問項目> どのような形に改めるべきか回答ください (改めたいが、改められない場合は、その理由等を回答ください)	
②マーケット人口の分析	Yes	No		
利用者等の8割が居住する地域（市町村単位）を把握していますか			具体的な市町村名を回答ください	
上記地域（マーケット）の人口を把握していますか			近隣人口を回答ください	
マーケット人口における施設利用率（利用者数/人口）を把握していますか			施設利用率を回答ください	
③マーケット環境（競合環境）の分析	Yes	No		
マーケット内の類似施設（公営、民営）を把握していますか			類似施設名を回答ください	
マーケット内の類似施設の年間利用者数を把握していますか			類似施設の年間利用者数を回答ください	
マーケット内の類似施設と比較した「 <u>自施設の強み</u> 」を把握していますか			「自施設の強み」を回答ください	
④施設のSWOT分析	Yes	No		
施設の強み（Strength）を把握していますか			<Yes、Noどちらの回答の場合も> 別シート（SWOT分析）を回答ください	[別シート：SWOT分析]
施設の弱み（Weakness）を把握していますか				
施設の機会（Opportunity）を把握していますか				
施設の脅威（Threat）を把握していますか				
⑤（上記①～④を加味した）利用者等ターゲットの設定	Yes	No		
利用者等の目標数値を設定していますか			30年度目標及び結果の数値を回答ください	
利用者等ターゲットを設定していますか			利用者等ターゲットを回答ください	
利用者等ターゲットに「居住地」を設定していますか			ターゲットとする居住地を回答ください	
利用者等ターゲットに「年齢層」を設定していますか			ターゲットとする年齢層を回答ください	
ターゲットを意識した <u>イベント等</u> を効果的に実施していますか			効果が出ている代表的なイベント名(参加人数等)を回答ください <Noと回答した場合の質問項目> (実施できない理由等を回答ください)	
ターゲットを意識した <u>広報活動等</u> を効果的に実施していますか			効果が出ている広報活動名を回答ください <Noと回答した場合の質問項目> (実施できない理由等を回答ください)	

⑥他組織との連携（イベント実施・広報等、点検業務等除く）	Yes	No		
以下の組織と連携していますか				
・ 県・本庁各課（所・室）				
・ 県・地方機関				
・ 県・公社等外郭団体（指定管理者等除く）				
・ 市役所、町村役場			効果的な連携（課所室名、市町村名、企業名、団体名等）を回答ください	
・ 学校				
・ 民間企業（指定管理者等除く）				
・ その他団体（NPO、各種法人、住民団体）				
今後、連携して実施したいことは、ありますか			連携したい内容（団体名等）を回答ください	
⑦上記①～⑥を実施する上での課題				
以下のうち、該当する課題に、○印してください （県と指定管理者それぞれの立場で該当する場合、○印してください）	県側	指定管理者側		
・ 人員の不足				
・ 予算の不足			課題解決に必要な取組を回答ください	
・ ノウハウ・アイデアの不足				
（指定管理の場合）指定管理者のノウハウ等を阻害する要因の存在 （直営施設の場合）施設所管課のノウハウ等を阻害する要因の存在			阻害する要因を回答ください	
・ 施設のポテンシャル（規模、機能、老朽化・陳腐化、立地条件）			課題となっている施設のポテンシャルを回答ください	
・ <u>上記以外</u> の課題			課題を回答ください	

# 施設のSWOT分析

施設名: \_\_\_\_\_

施設の設置目的  
(条例)

施設の現状  
(利用者数等)

施設の目指す姿  
(イメージ、目標数値)

■ 「施設の目指す姿」を実現するためのSWOT分析 [強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)]

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
	S	W
外部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
	O	T

▼

上記のSOを生かす取組	a)
	b)
	c)

▼

上記のWTを補う取組	e)
	f)
	g)

▼

取組の優先順位 (①位～⑥位)	<u>①</u> → ② → ③ → ④ → ⑤ → ⑥
優先①位の取組に必要な準備事項等	

**包括外部監査 施設ビジョンに係る調査【締切:11月20日(水)】**

施設名	
回答課室	

**【Q1】(全施設回答)**

所管課室において、「その施設の設置と管理運営により本県として何を達成したいか(どのような状態を創り出したいか)」等を示した施設ビジョン(複数年度の長期スパンで施設のあり方や見通しを定めた計画等)は、作成していますか？(施設長寿命化計画、備品購入計画等の「施設の部分的な計画」や「部局単位の総合計画」等は、除く)

- [        ] はい                    → 「はい」の場合、該当する施設ビジョンを提出ください  
 [        ] いいえ                    → 「いいえ」の場合、指定管理施設は【Q3】へ／直営施設は回答終了

**【Q2】(上記【Q1】で「はい」とした場合、回答)**

施設ビジョンに関する下記6項目を教えてください。

1) 施設ビジョンの名称を教えてください。

--

2) 施設ビジョンの策定には県職員以外の方が携わっていますか？(委員、WGメンバー等)

- [        ] はい                    → 「はい」の場合、策定メンバーの一覧を提出ください  
 [        ] いいえ

3) 施設ビジョンの作成年度、開始年度、終了年度、計画期間を教えてください。

①作成年月	年 月	} ②～④の定めがない場合は、「なし」と記載ください。
②開始年月	年 月	
③終了年月	年 月	
④計画期間	年 か月	

4) 施設ビジョンの計画期間終了後における「後続ビジョンの策定予定」を教えてください。

- [        ] 予定している  
 [        ] 予定していない

5) 施設ビジョンに、記載している項目に○印ください。

[        ] 現状の利用者数	[        ] 今後の目標利用者数
[        ] 現状の施設稼働率	[        ] 今後の予測利用者数
[        ] 現状の利用者アンケート結果	[        ] 今後の施設活用策
[        ] 現状の近隣類似施設の状況	[        ] 今後の近隣類似施設の状況(予測)
[        ] 現状の運営コスト	[        ] 今後の運営コスト(予測)
[        ] 現状の維持管理・更新コスト	[        ] 今後の維持管理・更新コスト(予測)
[        ] 現状の周辺人口	[        ] 今後の周辺人口(予測)

6) 施設ビジョンの進捗管理(目標、施設活用策の実施確認等)について、該当する項目に○印ください。

- [        ] 県庁内部(県職員のみ)の何らかの会議体で進捗管理している  
 [        ] 県庁外部(県職員以外)を交えた会議体※で進捗管理している  
 [        ] 会議体での進捗管理はしていないが、所管部局(課室)内で進捗管理している  
 [        ] 全く進捗管理していない

(※: 指定管理者評価部会は除く)

**【Q3】(指定管理者制度導入施設の場合、回答)**

指定管理者制度運用ガイドライン「第2章 1 基本事項 (1)施設の目的・ビジョンの明示」において、募集要項及び基本協定等に「施設の設置と管理運営により本県として何を達成したいか(どのような状態を創り出したいか)」という施設の目的・ビジョンの明確に示す必要があると記載されています。所管施設の募集要項及び基本協定等に「施設の目的・ビジョン」を明確に示していますか？

- [        ] はい                    → 「はい」の場合、該当文章を下記枠内に記載ください  
[        ] いいえ                  → 「いいえ」の場合、回答終了

**【Q4】(上記【Q3】で「はい」とした場合、回答)**

所管施設の募集要項及び基本協定等に記載している「施設の目的・ビジョン」の内容について、これまでに変更されたことはありますか？

- [        ] はい                    → 「はい」の場合、直近もしくは大幅な変更前の該当文章及び変更理由を下記枠内に記載ください  
[        ] いいえ                  → 「いいえ」の場合、回答終了

**【直近もしくは大幅な変更前の該当文章】**

**【変更理由】**

(例：施設の設置目的が変更になったため、複数施設の機能を統合したため)

**【Q5】(指定管理者制度導入施設で、上記【Q3】で「はい」とした場合、回答)**

所管施設の募集要項及び基本協定等に記載している「施設の目的・ビジョン」は、【Q1】【Q2】で回答した「施設ビジョン」を反映した内容となっていますか？

- [        ] はい  
[        ] いいえ

**包括外部監査 指定管理/直営の理由等に係る調査 【締切:12月25日(水)】**

施設名	
回答課室	
指定管理/直営	

<注意>本調査は、指定管理と直営方式との「総論的な比較評価」を行うために聴取するもので、「特定施設の運営方式」について疑義を呈するものではありません。

【Q1】施設の運営を「指定管理/直営方式」にしている理由を教えてください。

【Q2】施設の運営を「指定管理/直営方式」にしたことによるメリット(成果)を教えてください。

【Q3】施設の運営を「指定管理/直営方式」にしたことによるデメリットを教えてください。

<以下は、下記施設※のみお答えください>

※: 総合文化センター+美術館、農業文化公園+交流研修館、大洲+県立総合体育館、スポーツ公園+高尾山自然公園+武道スポーツセンター

【Q4】複数の公の施設を束ねて「指定管理」している理由を教えてください。

【Q5】複数の公の施設を束ねて「指定管理」したことによるメリット(成果)を教えてください。

【Q4】複数の公の施設を束ねて「指定管理」したことによるデメリットを教えてください。

## LED化の効果測定(試算)…自動計算

部屋名

- ・自施設の「特定の1室」について、回答ください。  
 なお、1室の選択は「照明の大半が蛍光灯、蛍光灯の規格が1種類、1室の電気料金が分かる」の条件を満たす部屋としてください。
- ・部分のみ入力してください。(他の部分は、全て自動計算される仕組みとなっていますので、入力及び削除はしないでください。)

<b>A: ランニングコスト(現行: 蛍光灯)</b>			
平均購入価格 (単価/本)	<input type="text"/>	円	… <input type="text"/> 本
平均耐用日数 (日数/本) (a)	<input type="text"/>	日	
[次の交換までの寿命]			
カタログ上の定格寿命 (時間/本) (b)	<input type="text"/>	時間	
電気料金 (1室/月)	<input type="text"/>	円	→ (年 <input type="text"/> 0 円)
<b>B: ランニングコスト(更新: LED)</b>			
平均購入価格 …予測値 (単価/本)	<input type="text"/>	円	… <input type="text"/> 本 (1灯化なし)
平均耐用日数 …予測値 (日数/本) (c)	#DIV/0!	日	← 「a:b=c:d(c=ad/b)」から、自動計算
[次の交換までの寿命]			
カタログ上の定格寿命 (時間/本) (d)	<input type="text"/>	時間	
電気料金 (1室/月)	<input type="text"/>	円	→ (年 <input type="text"/> 0 円)
	↑ 電気料金の削減(40%削減)として自動計算		
<b>C: 交換作業</b>			
平均作業時間 (分/本)	<input type="text"/>	分	(= <input type="text"/> 0.00 時間)
平均時間給 (単価/時間)	<input type="text"/>	円	→ ( <input type="text"/> 0 円) …1本当たりの作業単価
<b>E: LED化コスト(投資費用)</b>			
蛍光灯→LED更新台座交換単価 (単価/台※)	33,300	円	× <input type="text"/> 台 = <input type="text"/> 0 円
	※: 更新単価は「照明器具(台座)」の数を入力すること(=蛍光灯の本数ではない)		
[比較] 蛍光灯→蛍光灯の台座交換単価 (単価/台)	16,860	円	
蛍光灯の台座新設単価 (単価/台)	33,320	円	
<b>注記: その他</b>			
<現行蛍光灯に関する情報>			
メーカーにおける生産終了時期	年月	<input type="text"/>	年 <input type="text"/> 月
市場における流通終了時期(見込)	年月	<input type="text"/>	年 <input type="text"/> 月
自施設における在庫枯渇時期(見込)	年月	<input type="text"/>	年 <input type="text"/> 月

<試算>

①年間ランニングコスト

現行(蛍光灯)	0 円 × (	365 日 ÷	<input type="text"/> 0 日) ×	<input type="text"/> 0 本	=	#DIV/0! 円
			+ 電気料金 (	<input type="text"/> 0 円)	=	#DIV/0! 円
更新(LED)	0 円 × (	365 日 ÷	#DIV/0! 日) ×	<input type="text"/> 0 本	=	#DIV/0! 円
			+ 電気料金 (	<input type="text"/> 0 円)	=	#DIV/0! 円

「年間ランニングコスト」におけるLED化による節減コスト #DIV/0! 円

②年間交換作業コスト

現行(蛍光灯)	0 円 × (	365 日 ÷	<input type="text"/> 0 日) ×	<input type="text"/> 0 本	=	#DIV/0! 円
更新(LED)	0 円 × (	365 日 ÷	#DIV/0! 日) ×	<input type="text"/> 0 本	=	#DIV/0! 円

「年間交換作業コスト」におけるLED化による節減コスト※ #DIV/0! 円

※: コストの直接削減ではなく、「他業務に従事可能な時間を増加させる意味での効果額」

③LED化による年間トータル節減コスト

①における節減コスト	#DIV/0! 円
②における節減コスト	#DIV/0! 円

**LED化による年間トータル節減コスト #DIV/0! 円**





### 第3 包括外部監査の結果

<b>施設 1</b>	<b>大分県立総合文化センター</b>	<b>指定管理</b>
-------------	---------------------	-------------

所管部課室	企画振興部 芸術文化スポーツ振興課
施設所在地	大分市高砂町2-33
施設概要	資料編P2～9
施設略称	総合文化センター
指摘略号	A

<b>施設 2</b>	<b>大分県立美術館</b>	<b>指定管理</b>
-------------	----------------	-------------

所管部課室	企画振興部 芸術文化スポーツ振興課
施設所在地	大分市寿町2-1
施設概要	資料編P10～17
施設略称	県立美術館
指摘略号	A

#### 【監査結果】

指摘	A-1	経営の効率性の評価と指定のあり方について
改善事項	<p>指定管理業務に係る簿冊の閲覧等を通じて、経営の効率性について評価、検討されている資料を確認できなかった。施設所管課において、他の公共文化施設との比較等によって改善点を見出すとともに、任意任意指定のあり方等も併せて見直しを検討する必要がある。</p>	

#### 《補足》

包括外部監査の目的は、地方公共団体がその事務を処理するに当たって、最少の経費で最大の効果を挙げているかについて検討することとされている。また指定管理者制度の意義は基本協定書にも定められているとおり、県民等利用者サービス向上と経費の削減を図ることである。したがって経営が効率的に実施されているかどうかは、施設所管課及び指定管理者の双方にとって重要な観点であるが、施設所管課のモニタリングや指定管理者の資料からはこの観点から

評価されたものが見当たらなかった。

例えば、施設の利用者数や利用率の期間比較は行われていたが、指標は組織（施設）単独の評価となっており、他の公共文化施設、類似施設と比較した場合の職員 1 人あたりの生産性のような指標、利用者数の伸び、指定管理業務と自主事業業務の事業費の割合といった点は検討されておらず、組織運営がどの程度効率的に行われているのかを客観的に判断するのが困難な状況となっていた。

これまで他の施設との比較検討が十分に行われてこなかった背景には、本指定管理業務が、公募ではなく「任意指定」であることが考えられる。通常公募では、行われるはずの指定管理者候補者間の比較・検討といったプロセスが任意指定によって、省略されてしまっている可能性がある。

これについては、指定管理者である公益財団法人大分県文化スポーツ振興財団が、指定管理施設の開設に合わせて設立されたという経緯も関係しているものと推察する。当該財団の沿革は、次のとおりである。

年月	内容
平成 8 年 2 月	財団法人大分県文化振興財団設立許可（基本財産 1 億円）
平成 10 年 9 月	大分県立総合文化センター開館
平成 17 年 4 月	財団法人大分スポパーク 21 及び財団法人大分県国際交流センターと合併し、財団法人大分県文化スポーツ振興財団となる
平成 17 年 12 月	大分県立総合文化センター（iichiko 総合文化センター）の指定管理者に指定
平成 21 年 1 月	大分県立総合文化センター（iichiko 総合文化センター）の指定管理者に指定
平成 25 年 4 月	公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団に移行
平成 25 年 7 月	大分県立総合文化センター（iichiko 総合文化センター）及び県立美術館の指定管理者に指定
平成 27 年 4 月	大分県立美術館開館
平成 30 年 4 月	大分県立総合文化センター（iichiko 総合文化センター）及び県立美術館の指定管理者に指定

他の指定管理施設の多くは、県が管理していた施設を民間事業者等が有するノウハウを活用する手段として指定管理者制度の導入、運用が進められている。これに対し、総合文化センター及び県立美術館については、施設運営及びノウハウの醸成を、県との結びつきの強い特定の団体に行わせるため、財団という特定の団体が設置されたといった、財団ありきの面があり、指定管理制度の適否や効果の検証に目が届きにくいのではないかと感じられる。

任意指定の妥当性に関して、県の資料である「指定管理者制度導入施設の指定管理更新について」をみると、平成25年度の大分県芸術文化ゾーン創造委員会答申にて、文化センターと美術館が隣接するゾーンを拠点とし、美術、音楽など広い領域にわたる芸術文化を融合し新しい価値を創造していく取組や県全体の文化振興を推進していくには、県と十分な連携をとれる大分県芸術文化スポーツ振興財団を任意指定とすることが望ましいと判断されている。また、財団は「出会いと融合」をベースとした事業を展開しており、目標指標についても概ね達成されており、指定管理者評価部会からも適切に管理できているとの評価を得ている。さらに平成30年度には国民文化祭、障害者芸術・文化祭の主会場が芸術文化ゾーンとなることから、県と十分な連携をとれる大分県芸術文化スポーツ振興財団を引き続き任意指定とすることが「妥当」とされている。以上の内容を勘案すると、財団が指定管理業務を行うことによる効果は検討されており、一定の合理性はあると考える。

公立文化施設の評価では施設の設置目的に沿った事業の公共性や有効性等が重視されるべきであり、効率性や経済性のみに依存した評価は適切ではないと考える。ただ、限られた予算の中で、最大の効果を図ろうとする効率性の観点是非常に重要であり、任意指定といった、競争の機会が最初から阻害され、事業者間の比較や競争原理が働きにくいといった見方がされやすい中で、施設内の成果指標の前年度比較のみでは、施設の効率的な運営が優れているのか劣っているのかを、適切に評価できないのではないかとと思われる。

現行の任意指定の中でも、指定管理者からは指定管理者制度において契約期間が限定され、職員定数が定められており、重要な雇用や無期雇用を行いにくく、業務に精通した職員の育成や長期雇用によるノウハウの醸成が困難となっているといった声が上がっている。また、公共性や有効性を公募条件や基本協定の中で定めることができるのであれば、任意指定にしなくても、公募により他の民間事業者に委託することも選択肢として可能であり、民間業者を公募によって競わせることができれば、行政コストの削減につながる可能性が期待できる。

もともと、財団の主たる業務は指定管理業務であることから、指定管理が受託できなくなると、職員の雇用をどうするかといった問題が起きることが予想される。施設を管理するために設立された法人であることから他の事業に転換すること

は容易でなく、財団の存否にも影響を及ぼすことになり得る。

例えば、福岡市で行われた過去の包括外部監査において、平成 25 年度に同様の意見がなされているものの、同市の措置による施設所管課と外郭団体の協議が、具体的にどのような内容であったのかについては把握できなかった。県としては、過去の他の地方公共団体の実例を他の地方公共団体に照会する等を行い、当該施設の任意指定を再考、見直すための手順、方法を把握することが望ましい。

福岡市ホームページ「監査の結果に基づく市長等の取り組みの状況」

監査の結果（意見）	措置の状況（行政マネジメント課）
<p>非公募で外郭団体を指定管理者として指定している施設については、指定管理者を公募により選定することを積極的に進めること、また当該施設の管理運営のために設立され、同管理業務のみを業務としている外郭団体が指定管理を行っている施設については、施設の効率的運営と外郭団体の在り方を区別・整理し、中・長期的視点からの見直しの検討をすることが必要である。</p>	<p>外郭団体が非公募による指定管理を行っている施設については、従来から、公募への移行を積極的に検討するように施設所管課に指導を行ってきたところであり、今後も引き続き、周知徹底を図っていく。</p> <p>また、福岡市の全ての外郭団体については、平成 24 年度に、外郭団体の存在意義や、指定管理業務を含む事業の必要性等について検証を行い、今後の改革の方向性を『第 3 次外郭団体改革実行計画』として取りまとめたところであり、平成 28 年度にかけて、この計画に基づく取り組みを進めていくこととしている。</p> <p>そこで、外郭団体が指定管理を行っている施設の施設所管課は上記計画の取り組み状況を把握したうえで、必要に応じて、今後の指定管理業務のあり方等について外郭団体と協議を行うよう施設所管課に通知を行った。</p> <p>ガイドラインへの反映については、既に改正作業に着手しており、改正が完了次第、速やかに施設所管課に対して周知徹底を図ることとした。</p> <p style="text-align: right;">【措置済(平成 26 年 10 月 8 日通知)】</p>

協定書において、年度ごとの管理業務の実施に係る委託料を精算した結果、剰余金が発生した場合には、財団から県に返還するものとされている。帳簿類を閲覧したところ、期中で見積もられた物品購入や修繕の執行が年度末の 3 月にまとめて生じていることが複数確認された。

財団の中では財務会計規程により、契約金額により入札や複数の見積書の徴求などを定め、個々の契約に対するコスト削減の仕組みは設けられている。ただ、指定管理者の経営努力による事業収入の増加や経費の節減が組織内に留保され

ない今の仕組みでは、全体として実績額が予算額を大幅に下回ると、次回以降の県からの委託料の算定で減額される可能性があることから委託料を可能な範囲で使い切らなければといった考えが生じるリスクが存在するし、委託料の削減の下げ止まりにつながってしまうリスクも否定できない。

以上を踏まえ、総合文化センター及び県立美術館においては、指定管理業務の経営の効率性等を評価及び検討することが望ましい。

指摘	A-2 業務計画書、事業報告書に対する確認について
不備事項	<p>業務計画書の確認に際して、指定管理者制度運用ガイドラインに沿ったチェックシートが活用されておらず、チェックを行った証跡が確認できなかった。施設所管課はガイドラインを十分に理解し、適切な運用を行う必要がある。</p> <p>また、事業報告書（年度）の確認においても、ガイドラインに沿ったチェックシートが活用されておらず、チェックを行った証跡が確認できなかった。施設所管課はガイドラインを十分に理解し、適切な運用を行う必要がある。</p>

《補足》

指定管理者制度運用ガイドラインにおいて、年度協定の締結に先立って基本協定書で定める期日までに指定管理者から提出される業務計画書については、施設所管課において管理業務の内容や収支計画等が適切なものであるかを十分確認のうえ、承認することとされている。確認に際しては、ガイドラインの資料編の例を参照して、施設ごとにチェックシートを定めるものとされている。

また指定管理者制度運用ガイドラインにおいて、指定管理者から前年度の事業報告書の提出を受けたときは、当該年度の業務計画等、協定書に基づいた管理が行われたかについて十分に確認することが定められており、確認にあたっては、ガイドラインの資料編の例を参照して施設ごとにチェックシートを定めるものとされている。ところが、施設所管課では、このチェックシートを作成しておらず、事業報告書について、施設所管課が具体的にチェックを行ったのかどうか判断できなかった。

毎年同じような手順やスケジュールであれば、前年度の簿冊（文書）を閲覧し、それに沿って当年度の業務を行い、同じように文書作成、綴じ込みを行っているものと推察される。ただ、これだけでは前年度の簿冊に手落ちや抜けがあると、翌年度もミスを繰り返す恐れがある。職員はガイドラインを読み込み、必要な作業を行い、書類を整理しているか、定期的に作業の棚卸を行うことが有用である。

指摘	A-3	業務報告書に対する施設所管課の評価について
不備事項	<p>指定管理者から毎月提出される業務報告書に対する施設所管課の書面調査チェックシートの総合所見欄を見ると、利用件数や来館者実績数、料金収入、目標指標の達成状況、利用率など、業務報告書に記載されている定量的な内容（事実）の抜粋に留まっており、意見や考えが記録されておらず、所見として十分ではない。</p>	

《補足》

施設所管課によると、所見がなかった理由は「問題点が見られなかったためである」という回答であった。

利用状況の各種指標は、指定管理者による業務報告書の中で集計、報告されていることから、施設所管課が行うべきことは実績数値の記録のみならず、指定管理者が行った進捗状況への評価や今後の対応策に対するモニタリングである。ところが報告書を踏まえ指定管理者への指示等が行われた証跡はなかった。

施設所管課においては、今一度、書面調査チェックシートを作成することが目的となっていないか、評価が形式的なものとなっていないかについて、検討及び見直しを図ることが求められる。

指摘	A-4	第三者委託における契約の妥当性について
勸奨事項	<p>第三者委託における施設・備品の保守や更新に係る随意契約の理由書を見ると、当初の設置業者であるといった点が理由として記載されているものが複数見られた。導入に当たってはイニシャルコストのみならずランニングコストについても検討することが望ましい。特に、1者随意契約の場合には、他の類似施設からの情報を入手したり、見積書や作業記録から1人日あたりの単価を出す等、価格の合理性について、可能な限り検討及び記録しておくことが望ましい。</p>	

《補足》

第三者委託の委託先の推移資料を入手したところ、随意契約において、同一の委託先と平成11年度から30年度までにわたり継続・更新されていた契約が以下のとおり見られた。

(維持管理) ・昇降機設備保守業務 ・ゴンドラ保守業務 ・自動ドア保守業務	(ホール運営) ・舞台機構保守点検業務 ・照明設備保守点検業務
--	---------------------------------------

ただし、委託費の削減を目的として複数年契約を採用した影響も見られることから、長期にわたって同一取引先との委託契約がただちに問題があるものではないと判断している。

なお、指定管理者によると、設備導入時に関しては、契約に関与していないため対応が不可能であるとの回答を得た。また、ランニングコストである保守料等については、価格の合理性については、他の施設等に照会して、可能な範囲で入手しているとの回答があった。

特定の相手方との随意契約は、手続の大幅な簡素化を図れるといった面はあるが、経費の高止まりとなるリスクが存在する。また、同一相手との継続的な取引は、作業上の安定性は確保される可能性はあるが、その一方で取引の透明性や競争性が客観的に担保されにくく、特に業者選定に関わる者が同一であれば、馴れ合いや共謀による不正（例えば、架空支出取引、不正リベート）が生じるリスクが相対的に高くなり、十分な牽制が利かなくなる恐れがあるといったことに留意する必要がある。

指摘	A-5	第三者委託における再委託の規制について
不備事項	<p>予約管理システムに係る指定管理者と第三者との委託契約書において、再委託ができるものと定められていたが、それについて県が指定管理者から申請を受け承諾をした書面がなかった。</p> <p>県が指定管理者に再委託を原則認めないのと同様に、指定管理者から第三者への委託においても、再委託は原則認めるべきではなく、再委託を認める場合においては、事前に文書で報告され、県が文書で承諾するプロセスを踏むべきである。</p>	

《補足》

指定管理者が行うべき業務について、原則再委託はできず、例外として県の承諾を受ければ、その一部を第三者に委託し、又は請け負わせることが可能であることを基本協定書で規定している。これについて、施設の安全性や業務の有効性の担保、また情報漏洩や不適切な業者との取引、再委託先のコントロールができなくなる等のリスクを回避するためであると考えられる。したがって、指定管理

者と第三者との委託契約書において、再委託が可能と定められるのは、県が指定管理者に対して再委託を禁止した趣旨が潜脱されることにつながってしまう。

今回は、指定管理者の担当者等が契約書に再委託が可能である旨が記載されていることを見落としていたとのことであった。施設所管課はこのような事例があることを踏まえ、第三者委託に係る留意事項として、指定管理者に向けて、十分に説明することが必要である。

指摘	A-6	楽器の貸出について
勸奨事項	<p>自主事業として、iichikoグランシアタ・ジュニアオーケストラの団員及び関係団体に対して楽器の貸出が行われているが、楽器の管理簿は作成されておらず、貸出の申請書のみを保管している。今後は管理台帳を作成し、楽器ごとに貸出先が明瞭となるよう管理すべきである。</p>	

《補足》

楽器の貸出は、財団の自主事業ではあるものの、指定管理者は大分県の外郭団体であるため、楽器に関しても県有財産と同様に厳格に管理すべきである。そのため、楽器ごとに貸出先が明瞭となる管理台帳を完備すべきである。

貸出事業の概要	
<p>iichiko グランシアタ・ジュニアオーケストラの設置に関する規則第 16 条の規定に基づき、iichiko グランシアタ・ジュニアオーケストラの団員及び関係団体に貸出を実施している。</p>	

指摘	A-7	年度末の備品購入について
改善事項	<p>備品等の購入は年度末に集中する傾向にあることより、年度末の支出に関しては、支出の正当性をより注意深く確認する必要がある。</p>	

《補足》

平成 30 年度において、パソコン、プロジェクター、イスなどの備品の購入が 3 月に集中して行われている。什器備品費の元帳を見ると、2 月末までの計上額が 235,872 円であるが、3 月末時点（他会計振替前）においては 2,893,536 円と