

平成20年度

包括外部監査の結果報告書

公の施設等の管理運営

西宮市包括外部監査人

公認会計士 森村圭志



# 目 次

<b>第 1 編 外部監査の概要</b> .....	<b>1</b>
<b>第 1 外部監査の種類</b> .....	<b>1</b>
<b>第 2 監査の対象</b> .....	<b>1</b>
1 選定した特定の事件 .....	1
2 事件を選定した理由 .....	1
3 対象年度 .....	1
<b>第 3 監査の方法</b> .....	<b>1</b>
1 監査の視点 .....	1
2 外部監査の日程 .....	5
<b>第 4 利害関係</b> .....	<b>7</b>
<b>第 2 編 外部監査の結果</b> .....	<b>8</b>
<b>第 1 総論</b> .....	<b>8</b>
1 損益管理と資金管理の明確化（意見） .....	8
2 利用の向上や費用対効果の検証 .....	9
3 指定管理者制度を導入している施設について .....	11
<b>第 2 各論</b> .....	<b>17</b>
1 西宮市市民ホール、西宮市立ギャラリー .....	17
2 西宮市自転車駐車場 .....	43
3 西宮市立北口駐車場 .....	55
4 西宮市鳴尾浜公園（浜甲子園運動公園） .....	66
5 西宮市北山公園 .....	76
6 西宮市甲山自然環境センター .....	85
7 公民館、地区市民館、共同利用施設 .....	92
8 支所・市民サービスセンター .....	123



# 第 1 編 外部監査の概要

## 第 1 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び西宮市外部監査契約に基づく監査に関する条例第 2 条の規定に基づく包括外部監査

## 第 2 監査の対象

### 1 選定した特定の事件

公の施設等の管理運営

### 2 事件を選定した理由

西宮市では公の施設の管理について規準を定め、サービス面、コスト面で最良の管理運営を追求すべく、これまで施設管理の主体の在り方についても検討してきたところである。また、施設を維持するための管理運営の費用は、一般に多額になることが予想される。

そこで、所期の目的を果たすべく効率的かつ効果的な施設運営が実施できているかどうかを検討することが必要であり、平成 16 年度より取り組まれている西宮市行政経営改革基本計画の最終年度において、今後、さらに行政経営改革に取り組み、効果的・効率的な行政運営を進めるために、有用な情報提供に資するものと考え、当該テーマを監査対象として選定した。

### 3 対象年度

平成 19 年度、ただし、必要に応じて平成 18 年度以前及び平成 20 年度も監査対象とした。

## 第 3 監査の方法

### 1 監査の視点

西宮市では、「限られた経営資源を最大限に活用し、市民満足度の高い行政運営を行う」という市の行政経営理念にのっとり、アウトソーシングの推進に関するガイドラインを定めている。これまでも、行政の簡素化・効率化を図るという観点から、定型的または専門的な業務、施設の管理運營業務などについて、民間委託を行ってきているところである。

しかし、景気の悪化により、さらに厳しい財政状況が続くなかで市においても一層の行政運営の効率化が求められる一方で、市民ニーズの多様化と膨張が起こっているのが現状である。現状のままでは、市民ニーズと市の行政運営にギャップが生じることになる。かといって、あれもこれもというわけにはいかない。限られた財源の中で、行政は最適の選択をしていかなければならない。特に、公の施設については、サービスの性質や管理形態の多様性を考えると、あらゆる市民ニーズにこたえていくのは容易なことではない。どうすれば市民サービスの充実にこたえて、施設管理形態の質的な転換をはかっていくことができるか、それはコストに見合うサービスの選別しかないであろう。

#### (1) 事業経営形態の最適選択

公の施設に関するコスト分析も重要ではあるが、どのような事業経営形態で、管理・運営するかも極めて重要な問題であると考え。施設でどのようなサービスが提供されているかにより、経営形態の選択も異なり、さらに進んだ形の経営形態が適用されることになる。

地方公共団体が行う事業の経営形態を類型化すると、 直営方式、 間接（外郭団体）方式、 間接（民間委託）方式に区分できる。

直営方式は、地方公共団体が一般会計や特別会計、公営企業会計を設けて、自ら事業運営を行う方式である。

間接（外郭団体）方式は、財団や社団等の公益法人や株式会社、特別法人を設けて地方公共団体がこれらの法人に出資、出えんを行い、また人的支援を行うことで全て間接的に事業運営を行う方式である。

間接（民間委託）方式は、事務事業の一部を企業や住民、団体に委託することにより一部間接的に事業運営を行う方式である。

これらの中で最適な経営形態を選択する基準は、当該事業により経営のインセンティブがいかに誘発されるか否かである。即ち、事業が極めて公的性格の強い公共的な事業であるならば、当該事業は収益を生み出す事業ではないことが多く、経営のインセンティブが誘発されない。したがって、営利を目的とする企業経営は適切とはいえず、今回監査対象として選定した施設の中では、支所やサービスセンターで行われている事業がこれに該当する。

しかし、当該事務事業が非公共の事業であるなら、つまり、公共が行わずとも企業が競って行うような収益的の事業であるならば、競争させる方式が望ましい。今回監査対象として選定した施設の中では、駐車場に係る事業がこ

れに該当する。

また、当該事業が中間的な公益的事業であるなら、管理運営費と収入が均衡するように運営すべき事業であり、今回監査対象とした施設の中では、ホールや有料公園等がこの中間的な公益的事業に分類される。貸館機能を有する公民館、地区市民館、共同利用施設は、この公益的事業が行われる施設に極めて近いが、一部公共的な性格も併せ持つ施設である。

平成15年の地方自治法の改正により、公の施設の管理運営については従来からの管理委託制度が指定管理者制度に移行し、平成18年9月以降は、地方公共団体が直接管理を行う場合を除いて、指定管理者に管理を行わせる方法のみが可能となっている。

西宮市では、市が作成した「アウトソーシング推進指針」の中でも、積極的に指定管理者制度の活用を検討することが定められている。また、同じく市が作成した「公の施設の管理のあり方規準」では、「本市は、指定管理者制度を推進するものであるが、公の施設についてより最適な管理のあり方を検討することは、指定管理者制度を導入するとしないとを問わず、必要なことである。」として、施設の最適管理のあり方を検討することが定められている。

## (2) 事務事業運営の適正化

地方公共団体においては、フロー会計をベースとする運用が行われ、事務事業におけるストック会計の適用が不十分である。一般会計では、現金主義会計が原則であるが、現金主義会計は事業経営を行う場合の会計としては、一般には適切ではない。現金主義会計を適用すると、事業経営戦略も曖昧となり、単に事務事業の管理を現金に基づいて処理しているに過ぎないことになる。このような現金主義会計は、事業が比較的単純な現金の収入と現金の支出に基づいて行われる事業に適した会計である。

会計システムの運用が未成熟な段階では、効率的また効果的な事務事業の遂行はできない。事業経営が複雑になればなるほど、会計の仕組みを整備し、事業においても適切な企業会計を適用することが必要となる。

外部監査では、経費も削減したうえでサービスも低下させるような減量経営ではなく、むしろ施策選択による行財政の効率性・効果的な方向を打ち出すことを主眼としている。そのためには、事業の運営が適正に行われているかどうかを判断しなければならない。例えば、次のような方法によって、当該事業の運営が適正に行われているかどうかを判断することができる。

第1に、施設運営に係る会計に、施設別または事業別の会計を適用することである。施設別または事業別の会計を適用することで、当該施設または事業の収支が明らかとなり、費用対効果の分析を行うことも可能となる。

第2に、フロー・ストックの会計を定着させることである。多額の建設投資を行う場合には、多額の借入が生じることが多く、現金の収入・支出のみの会計では、当該施設の運営に実際にかかっている費用を把握することは容易ではない。

第3に、経営診断指標を活用することである。単位当たり行政コストを算出したり、官民のコスト比較を行うことで、当該事業の運営が効果的・効率的であるのか否かを判断する材料を提供することができる。

このような考え方に基づいて、以下に掲げる外部監査の視点を設定した。

### (3) 外部監査の視点

公の施設等に関する管理運営について、前述のとおり、民間施設と全く同じ施設ではなく、公共性・公益性のある施設として、地方自治体が運営するならどのような管理運営形態が望ましいのかも含めて、基本的には次の視点から今回の外部監査を実施した。なお、施設ごとに特徴や性質が異なっているため、施設によっては全ての視点が当てはまるわけではない。

- ・ **施設の必要性**・・・施設の運営形態の最適化を図る必要があるか否か
- ・ **管理運営の経済性・効率性**・・・施設の性格（公共性、非公共性）に応じて、経済的・効率的に運営されているか、また、施設の性格に応じた収支の状況となっているか
- ・ **公平性**・・・施設が特定の個人・団体に利用されていないか
- ・ **成果性**・・・施設の利用が図られ、市民サービスに貢献しているか
- ・ **受益者負担の妥当性**・・・利用料金が妥当か否か割引・減免制度が不合理でないか

また、指定管理者制度が既に導入されている施設については、上記の視点に加えて、次の視点を考慮した。

- ・ **指定管理者の選定手続の適正性**・・・選定手続が公平・適正であるか
- ・ **指定管理料の積算の妥当性**・・・指定管理料が適切に積算されているか
- ・ **サービス評価システムの妥当性**・・・利用者サービスの評価（アンケート等）が適切に行われるしくみが整備されているか、指定管理による所期の目的が達成されているかどうか

## 2 外部監査の日程

### (1) 外部監査契約の締結

平成20年4月1日、西宮市との間で、地方自治法第252条の27第2項に定める包括外部監査契約を締結した。

### (2) 外部監査補助者の選任

包括外部監査人を補助させるため、次の者を補助者に選任した。

学識経験者	高寄昇三	公認会計士	芝池勉
公認会計士	酒井清	公認会計士	世羅徹
公認会計士	谷沢実佐子	公認会計士	大枝伸一
公認会計士	深川美幸	公認会計士	寺門知子
公認会計士試験合格者	福原顕憲		

### (3) 予備調査の実施

監査テーマ選定のため、平成20年4月1日から平成20年8月28日までの間、関係部局からヒアリングを行った。

### (4) 監査テーマの選定

予備調査の結果を整理し、検討した結果、監査テーマを前述のとおり決定し、平成20年8月29日、西宮市長に通知した。

### (5) 調査の実施

#### 資料の調査と分析

西宮市の公の施設等について、所管部局から管理の概要を調査するため、指定管理者選定施設については、協定書、仕様書、事業計画書等の資料の提出を求め、市が管理運営する施設については、施設概要、施設利用状況、予算・決算等の資料の提出を求め、また条例、規則、その他の関連する文書について精査し、分析を行った。

## 所管部局からのヒアリング

資料の分析の結果、福祉・教育（学校等）・環境（清掃）等の特定目的の施設を除き、市民が広く利用する施設として調査対象施設を抽出し（西宮市市民ホール・西宮市立ギャラリー、西宮市自転車駐車場、西宮市立北口駐車場、西宮市鳴尾浜公園（浜甲子園運動公園）、西宮市北山公園、西宮市甲山自然環境センター、公民館・地区市民館・共同利用施設、支所・市民サービスセンター）、所管部局に説明を求めヒアリングを実施し選定した監査対象事項につき、さらに書面による報告及び資料の提出を求めた。

## 現地調査

上記、調査対象施設のうち、さらに資料の分析、所管部局からのヒアリングを実施した結果、施設の実地調査を行う必要があると認めたものについては、現地に赴き、現地調査を実施した。

現地調査を実施した施設は、次のとおりである。

所管局	施設	現地調査日
環境局	北山公園	12月9日
環境局	甲山自然環境センター	12月9日
市民局	共同利用施設上甲子園センター	12月9日
市民局	共同利用施設高木センター	12月9日
市民局	高木市民館	12月9日
市民局	神原市民館	12月9日
教育委員会	神原公民館	12月10日
教育委員会	上甲子園公民館	12月10日
教育委員会	中央公民館	12月10日
市民局	アクタ西宮ステーション	12月10日
総務局	北口駐車場	12月10日
市民局	瓦木支所	12月10日
総合企画局	市民会館	12月11日
総合企画局	フレンテホール	12月11日
総合企画局	ブレラホール	12月11日
総合企画局	甲東ホール	12月11日
総合企画局	北口ギャラリー	12月11日
総合企画局	貝類館	12月11日
土木局	阪急西宮北口北西第3自転車駐車場	12月11日
土木局	阪急夙川西第1自転車駐車場	12月11日
環境局	鳴尾浜公園	1月6日

#### (6) 監査報告書の作成

上記の調査結果を整理、検討して、本報告書を作成した。

なお、本報告書の中で、「第2編 外部監査の結果」の「第1 総論」及び「第2 各論」において監査の結果、改善を検討することが必要と監査人が判断した事項は「指摘事項」に、また、監査の結果に関する報告に添えて提出する意見は「意見」として記載している。

#### 第4 利害関係

包括外部監査人及び補助者は、いずれも監査の対象とした事件について地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。

## 第2編 外部監査の結果

### 第1 総論

ここでは、各論で監査を実施した結果、各施設で共通に指摘している事項を中心に記載している。ここに記載している事項については、今回の監査対象となっていない施設にも該当することも考えられる。今後、施設運営を行う上で参考にされたい。

#### 1 損益管理と資金管理の明確化（意見）

対象施設：西宮市立北口駐車場

監査対象とした北口駐車場に係る事業の会計は、現在一般会計の中で処理されており、他の事業と収支が合算されてしまっている。このため、当該事業の損益計算により、毎年どれだけ利益が出ているのか若しくは損失が出ているのか、また、資金収支がプラスなのかマイナスなのか、容易には把握することができない。

事業の損益計算と資金計算が適切に行われないと、事業から余剰が出たとしても、他の事業に食い潰され、また逆に損失が出たとしても、直ちに当該事業の課題・問題点が明確にならず見過ごされる可能性がある。現状のままでは、割賦金の元本償還が始まる平成20年度から元本償還の終了する平成37年度まで、毎年約1億円以上の税金が駐車場事業に投入されることになる。

一般会計の中で会計が行われていたとしても、事業別の損益計算や資金計算が適切に行われているならば、事業から生じた余剰は、基金等に積立てることができ、後年度には当該基金等を取り崩して設備更新や償還金の返済資金に充当することもできる。

このように支出を収入で賄える駐車場については、損益管理と資金管理を十分に行う必要がある。そして、受益者からの収入で支出を賄うことができるように事業計画を策定し、毎年適切な運営、損益管理及び資金管理を行うべきである。

## 2 利用の向上や費用対効果の検証

### (1) 利用の向上を図るための利用者意識調査 (意見)

対象施設：支所・市民サービスセンター、西宮市市民ホール・ギャラリー、公民館・地区市民館・共同利用施設

多額の税金を投入し施設を建設しているわけであるから、出来るだけ多くの市民に利用してもらわなければならない。施設の設置目的はさまざまであるが、その目的に沿った運営をしつつ、利用件数や利用率の向上に努める義務がある。利用率等を向上させるには、いわゆるリピーターと呼ばれる何回も利用してもらった顧客を獲得しなければならない。何回も利用するというのは、施設やそこで実施している事業に満足しているからであり、その満足度が向上しなければ利用率等もあがらない。

施設によって状況は異なるものの、基本的には利用者に対してアンケートなどの調査を行い、利用者の意見を聞き、その意見を分析することによって、利用率等の向上のための改善策も検討できることになる。アンケートを行うにしても、ただ用紙を置いているだけではなく、施設にいる職員等が利用者に対し声をかけ、意見を聞いてもらうように促す努力が必要である。意識調査の形は問わないが、利用者の声を聞く姿勢が重要である。また、公民館・地区市民館・共同利用施設については、同種の施設が近接していることから、将来的に改修等を検討する際には、需要予測等に資するためにアンケート調査を実施することが望ましい。

### (2) 費用対効果を考えて施設運営 (意見)

対象施設：支所・市民サービスセンター、西宮市市民ホール・ギャラリー、公民館・地区市民館・共同利用施設

施設を運営するには当然ながら運営費がかかる。行政が保有する施設であり、採算ばかりを重視するというものではなく、設置目的どおりに運営することが大前提ではあるものの、施設全体でかかるトータルコストから利用料を差し引いた純コストは、税金で負担されているという意識をしっかりと持つべきである。

平成15年度から導入された事務事業評価のなかで、事業費のほか、人件費、減価償却費、退職給与引当などのコストを加えて施設ごとにトータルコストを計算した結果、効率性に関する評価が行われている。事務事業評価が

ある程度定着したことを考えると、その制度のなかで各所管課において評価シートに表れない個々の施設までも十分に分析したうえで、評価を行うことが望まれる。それによって、利用に見合ったコストとなっているかなど、個々の施設の費用対効果を分析すべきである。事務事業評価を導入している他の団体では、トータルコストを詳細に分析するために、評価シートのほかにも分析シートなどを作成し、事業別や施設別などに分析を試みている。

施設群によっては、地域で重複しているものもあるし、今後、施設の老朽化等に伴い大規模改修もしくは廃止を検討すべき施設もでてくると考えられる。施設の今後のあり方を検討する際にも、費用対効果の観点で分析した結果を活かすことができると考える。

### (3) 施設の付加価値の向上 (意見)

対象施設：支所・市民サービスセンター

施設を運営するには、事務事業評価で計算しているように、事業費のほか、人件費もかかる。職員数が多い施設となると、人件費が多額になるケースもある。そのような場合、施設全体でトータルコストを減少させようと思えば、人件費の削減を行うことになるが、西宮市では常勤職員から非常勤職員へのシフトを行って、人件費の削減に一定の成果がでてきているものとする。しかしながら、今回、監査対象となった施設でも、人件費はある程度、削減できている部分はあるものの、施設の利用件数など、利用状況からすると、非効率になっている部分が散見される。例えば、トータルコストを利用件数で除した単位当たりコストという概念があるが、それで見ると1件当たりの処理コストが高い施設もある。

そのような場合、事業費全体を削減することがこれ以上困難と判断されれば、事務効率を高めるか、住民サービスメニューの増加や、利用している市民の満足度を高めることを考えなくてはならない。確かに、住民票の発行などは行政努力によって利用件数を増やすものではないが、利用が少なく単位当たりコストが高い施設については、施設にいる職員等の手待時間が発生していることが考えられ、その時間を利用して付加価値のあるサービスを提供することを常に検討する必要がある。さらにいえば、施設ごとの業務量などに基づいた職員配置を十分に検討する必要があると考えられる。

### 3 指定管理者制度を導入している施設について

対象施設：特に記載のない限り、西宮市市民ホール・西宮市立ギャラリー、西宮市自転車駐車場、西宮市立北口駐車場、西宮市鳴尾浜公園（浜甲子園運動公園）、西宮市北山公園、西宮市甲山自然環境センター

#### (1) 指定管理者の選定手続き

指定管理者とした出資団体への人件費負担（意見）

監査対象とした西宮市フレンテホールにおいて、指定管理者の公募を行った際、市の出資団体である（財）西宮市文化振興財団が応募していたが、その出資団体では、市から派遣された職員が当該施設に関する業務を行っていると考えられる。市からの派遣職員が、どの程度の時間を当該施設の業務に従事しているかは明確ではなかったが、役員を除く財団の職員25名のうち12名が市からの派遣職員ということや、財団の事務分掌から判断すると一定の時間は関与していると考えられ、市からの人的な援助と考える。出資団体と民間事業者との公平な競争を行うためには、平成18年4月1日から平成20年3月31日までの指定期間は、いわば猶予期間であったことから、この期間内に人件費補助を行っている出資団体が指定管理者の公募に応募した場合の取り扱いについて、管理監督業務に携わる職員の人件費相当分も指定管理料に含めるべきであったと考える。

ただ、それが出来なかった今となっては、次回（平成25年度）の指定管理者の選定においても当該出資団体を指定管理候補者とするならば、選定時までに取り扱いについて変更すべきである。

指定管理者選定に関する審査手続き（意見）

指定管理者を選定するには、審査項目や採点基準を設けたうえで指定管理者を決定しているが、採点した結果、指定管理者として選定した理由や審査内容などの審査結果を広く公表されているとは言い難い状況がある。例えば、審査の結果、選定した団体名のみをホームページで公表しているだけの担当課があるが、それでは透明性を確保できているとは言い難い。

よって、選定を行った総括を必ず行い、そのなかで、選定委員会での議論内容の要約や選定した指定管理者の優れたところなどをまとめたうえで、広く周知する必要がある。

また、西宮市公の施設に係る指定管理者の指定手続き等に関する条例によれば、原則、公募となっているが、非公募も認められている。非公募の

場合は透明性の確保はなおさらであり、非公募とした理由を周知する必要がある。

なお、以下は甲山自然環境センター等の選定結果を公表したものであり、以下の情報は最低限公開されるべきである。

指定候補者の選定結果

【公募を行なった施設】

対象施設	申請者数	指定候補者として選定した団体	選定理由（選定委員会の意見）	選定経過
西宮市立甲山自然環境センター 甲山自然の家、甲山キャンプ場、甲山自然学習館（甲山町67番地他）、社家郷山キャンプ場（越水字社家郷山1-119） 4施設一括	2	特定非営利活動法人こども環境活動支援協会 代表者：代表理事 小澤紀美子 所在地：西宮市甲風園1丁目8-1ゆとり生活館アミ1F	西宮市立甲山自然環境センターの指定候補者選定にあたっては、2団体の応募があり、指定候補者選定委員会において、各応募団体からのプレゼンテーション、法人等の概要、及び、経営理念、施設管理の基本的考え方、管理運営、施設の維持管理、甲山周辺の自然環境を活用した自然体験、環境学習事業及び青少年育成事業、甲山周辺など周辺の生物多様性保全について、業務実施までのスケジュール、収支計画を審査基準に基づいて総合的に評価し、選考を行った。 その結果、総合評価において、左記の団体が最も優れており、審査項目に「妥当でない（0点）」の項目がなく、かつ、平均点が60点を越えていたので、左記の団体が指定候補者として最適であると判断した。	募集要項の配布：平成20年7月22日～7月31日 現地説明会：平成20年7月25日 質疑の受付：平成20年7月25日～7月31日 申請書類提出期間：平成20年8月22日～8月31日 選定委員会開催：平成20年10月6日、23日、31日の3回

委員の点数が大きく乖離する場合の議論の必要性（意見）

監査対象とした「西宮市北山公園」では、審査結果の点数が委員によって大きく乖離している施設が見受けられた。例えば、同じ審査項目で、最高点が16点で、最低点が4点となっており（平均点は12点）、かなりの差となっている。これについて、選定委員会の会議録を査閲しても、点数の開きについて議論している形跡がなく、点数の開きがあるまま指定管理者が決定されている施設があった。このように、各項目ごとに大きな点数の開きがある場合には、選定委員会で議論を行うように事務局から促し、かつ、記録を残すことが望まれる。

#### 指定管理候補者の財務状況を考慮した審査の必要性（意見）

指定管理候補者の選定時の審査項目は、「団体等の概要・経営理念等」「施設管理の基本的考え方」「管理運営計画（ソフト面）」「維持管理計画（ハード面）」「収支計画」等の項目を基本として審査を行っており、「団体等の概要・経営理念等」のひとつの項目で「経営状況・財務状況が健全であるか」という審査項目はある。しかしながら、当該審査項目はより慎重に判断すべきものである。公募の場合、民間事業会社が応募する場合も当然にあり、民間事業会社の場合は、事業の継続可能性について慎重に検討・考慮しなければならないからである。実際、他の自治体において指定管理者が破綻し、サービスの継続的な提供に支障をきたしているケースもある。

よって、たとえ施設の管理運営に関する提案が十分評価できるものであったとしても、財務状況に問題があるようなら、審査を行う前段階で当該団体を除くことも検討すべきである。選定委員のなかには、会計に詳しい外部専門家も入っているため、そのような観点で検証してもらうことは可能であろう。

なお、指定管理者制度運用指針のなかで、指定候補者の要件などで財務状況も勘案するように整理することが望ましい。

#### 定量評価の視点を入れた審査基準（意見）

審査基準は前述の各項目を基本に行っているが、定量評価の視点が入っていない。つまり、指定候補者の提案書に記載されている指定管理料が低いもの、もしくは、市への納入額が高いものを一定の基準で点数を高くすべきである。この過程においては、選定委員の主観的評価が入らず、数値のみによる評価となる。審査項目のなかに「収支計画」を入れているが、この評価では、各選定委員が収支計画の妥当性や実現可能性の観点で評価すればよい。

なお、定量評価と定性評価のウェイト（割合）であるが、他団体の事例などでは、5割ずつとしているものもあり、他団体等を参考にしながら、定量評価を導入したうえで、定量評価と定性評価の割合についても検討すべきである。

具体的には「収支計画」にある以下の項目について変更することが考えられる。

現在の審査項目	監査人が考える対応策
金額の多寡	金額の多寡は応募者が提出した収支計画に記載されているため、当該項目を定量評価に変更する。よって、選定委員会では金額の多寡は議論の余地がないこととする。 配点方法については、最も優れた応募団体を満点配分し、最も優れた応募団体と他の応募団体との比率によって配点を行っていくことが考えられる。
無理のない資金計画に基づいて単年度の収支計画を立てているか	このままとする。 選定委員会においては、複数年を含めた資金計画や単年度収支の算定基礎や根拠などを十分に吟味する。
複数年にわたり健全な収支計画を立てているか	

また、配点を以下のように変更することが考えられるが、項目や配点割合などは、施設の特性に応じて選定委員会において議論を行うことになるであろう。

項目	配点	説明
団体等の概要・経営理念等	15点	選定委員の審査による。
施設管理の基本的考え方	20点	同上。
管理運営計画	20点	同上。
維持管理計画	20点	同上。
収支計画	25点	同上。
定性評価小計	100点	
定量評価	100点	収支計画から指定管理料の金額多寡で判定。選定委員の採点はなし。
合計	200点	

## (2) 指定管理者のモニタリング

指定管理者の財務状況を定期的にチェックすべき（意見）

指定管理者からは事業報告書などとともに、貸借対照表や損益計算書、もしくは収支計算書などの決算書を手に入れているのみであり、そこに記載されている団体の財政状態や経営成績については、所管課が十分に検証しているとは言い難い。特に指定管理者が民間事業者の場合には、経済環境の変化のため急激に業績が悪化する場合もあり、少なくとも1年に1度は財政状態及び経営成績を十分にチェックすべきである。

指定管理者がどのような事業で収入を得ているのか、また、財政状態は健全かつ安全であるかなどを、専門性を持ってチェックすることが望まれるが、担当課においてはそのような専門性を持つ職員を養成することは現実的ではない。よって、すべての指定管理者の決算書等を取り寄せ、それをひとつの部署で一元管理して、財政状態や経営成績などをチェックすることが効果的・効率的と考える。また、専門性を持った職員を養成するのが困難であれば、一括して財政分析を委託することも考えられる。

なお、以下は財務状況について検討するための資料をイメージしたものである。

項目		団体			団体		
		H17	H18	H19	H17	H18	H19
収益性	総資産経常利益率	0.23%	1.60%	0.77%	12.72%	11.22%	12.47%
	売上高経常利益率	0.11%	0.59%	0.34%	12.34%	10.70%	12.46%
	売上高当期純利益率	0.11%	0.59%	0.34%	7.47%	6.52%	7.46%
健全性	流動比率	224.11%	318.56%	238.94%	187.35%	262.90%	298.77%
	現預金比率	58.04%	72.90%	63.87%	23.88%	29.73%	34.92%
	自己資本比率	56.76%	69.50%	59.12%	38.08%	44.76%	50.70%
成長性	売上高前年比	115.16%	110.32%	98.61%	98.14%	99.13%	101.26%
	利益前年比	135.42%	124.56%	114.54%	305.29%	215.44%	88.39%
	純資産前年比	103.65%	102.36%	101.31%	116.99%	116.40%	97.14%

上表の項目欄に記載の財務分析指標は一例であるが、財務状況について「収益性（利益は出ているか）」、「健全性（団体等は財務的に安全か）」、「成長性（団体等の規模が大きくなっているか）」の3つの観点から団体とを比較分析している。

収益性については、3つの指標ともに両者ともに利益はプラスであるものの、団体の数値が高いことがわかる。健全性については、3つの指標ともに団体の数値が高く、団体の財務状況は比較的健全といえる。ただし、団体も流動比率が298.77%とかなり高くなっていることから（150%以上なら一般的には健全と言える）、団体も健全性には問題ない。成長性について、団体は平成17、18年度ともに売上高が減少しているが、平成19年度には利益前年比が88.39%ということから、利益は確保できているものの、利益額は減少している。

よって、結論としては、団体、ともに財務状況には現時点では問題ないことが言えるが、このような財務分析指標は毎年度チェックを行い、収益性が悪化していないか、財務的な健全性に問題ないか、成長しているかなどをモニタリングすべきである。

指定管理者と事業効果や目標などについて積極的に協議すべき（意見）

年度当初において、指定管理者が事業計画書を作成し、市に提出している。そこでは、当該年度の目標などを記載されているが、文章表現によるものが中心で定性的なものとなっている。西宮市では、過年度から事務事業評価を導入していることもあり、「事業の成果や効果を示す指標名（説明）」を事業ごとに設定し、かつ、目標値も定められている。事務事業評価がある程度、定着していることに鑑み、その評価と連動させ、また、指定管理者の評価制度も構築中であることから、年度当初の計画値と、年度が終了した後の実績に基づいた計画と実績による分析を体系づけて有機的に行うべきである。

そのうえで、年度当初の事業計画策定にあたっては、市と指定管理者は、事業効果や目標について、協議し、共有する必要があると考える。

指定管理者が過不足ない支出報告を行っていることを確認する仕組みの構築（意見）

指定管理者が過不足ない支出報告を行っているかどうかを市が確認する方法として、事業計画書、業務計画書、事業報告書等の確認をすることが、基本協定書に挙げられている。ここで、公募施設の指定管理料について、西宮市市民ホール及び西宮市立ギャラリーにおいては、修繕費以外精算せず、また、西宮市自転車駐車場においては、修繕費と光熱水費を精算しないこともあり、確認作業は、前期との比較を中心に行っていた。しかし、前期比較のみでは形式的なチェックにとどまる可能性が高く、指定管理者が、間違えた支出報告を行った場合、市は、次期指定替えの際に参考とすべき正確な指定管理料の金額をつかむことができない。

指定管理業務決算書の指定管理業務支出報告額が過不足ないものであることを、市が確認するためには、支出報告額の定期的なモニタリングが有効であるため、指定管理業務の支出報告は現在の年1回から頻度を高めるべきである。

## 第2 各論

### 1 西宮市市民ホール、西宮市立ギャラリー

西宮市民会館、西宮市フレンテホール、西宮市プレラホール、西宮市甲東ホール及び西宮市立ギャラリー（西宮市立北口ギャラリー・西宮市市民ギャラリー）を対象とした。

#### (1) 概要

##### 施設の概要

##### ア 西宮市市民ホール

##### (西宮市民会館)

項目	内容
施設名	西宮市民会館
所在地	六湛寺町 10-11
設置条例等	西宮市市民ホール条例 西宮市市民ホール条例施行規則
設置目的	市民の福祉の増進を図り、文化の向上に寄与するため。
設置年月	昭和 42 年 4 月
主要施設	ホール(定員 1,500 名)、会議室、ギャラリー
開館時間	午前 9 時～午後 10 時(ギャラリーは午後 7 時まで)
使用料金	ホール (平日) 午前 29,100 円、午後 38,900 円、夜間 38,900 円 (休日) 午前 36,400 円、午後 48,600 円、夜間 48,600 円
敷地面積 (㎡)	5180.32 ㎡
延床面積 (㎡)	7530.90 ㎡
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】 平成 18.4～平成 20.3:(財)西宮市文化振興財団 平成 20.4～平成 25.3:(財)西宮市文化振興財団



西宮市市民ホール（出所：(財)西宮市文化振興財団のホームページ）

(西宮市フレンテホール)

項目	内容
施設名	西宮市フレンテホール
所在地	池田町 11-1 フレンテ西宮 5 階
設置条例等	西宮市民会館に同じ
設置目的	西宮市民会館に同じ
設置年月	平成 6 年 4 月 16 日
主要施設	ホール(定員 300 名)、練習室
開館時間	午前 9 時 ~ 午後 10 時
使用料金	ホール ( 平日 ) 午前 18,500 円、午後 24,700 円、夜間 24,700 円 ( 休日 ) 午前 23,200 円、午後 30,900 円、夜間 30,900 円
敷地面積 ( m <sup>2</sup> )	
延床面積 ( m <sup>2</sup> )	1164.00 m <sup>2</sup>
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】 平成 18.4 ~ 平成 20.3: (財)西宮市文化振興財団 平成 20.4 ~ 平成 25.3: (財)西宮市文化振興財団



西宮市フレンテホール ( 2 0 0 8 年 1 2 月 1 1 日 撮 影 )

(西宮市プレラホール)

項目	内容
施設名	西宮市プレラホール
所在地	高松町 4-8 プレラにしのみや 5 階
設置条例等	西宮市民会館に同じ
設置目的	西宮市民会館に同じ
設置年月	平成 12 年 10 月 1 日
主要施設	ホール(定員 300 名)、練習室、会議室
開館時間	西宮市フレンテホールに同じ
使用料金	ホール ( 平日 ) 午前 20,000 円、午後 26,600 円、夜間 26,600 円 ( 休日 ) 午前 25,000 円、午後 33,300 円、夜間 33,300 円
敷地面積 ( m <sup>2</sup> )	
延床面積 ( m <sup>2</sup> )	1164.00 m <sup>2</sup>
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】 平成 18.4 ~ 平成 20.3 : (財)西宮市文化振興財団 平成 20.4 ~ 平成 25.3 : (株)アセット・オペレーターズ



西宮市プレラホール ( 2 0 0 8 年 1 2 月 1 1 日 撮 影 )

(西宮市甲東ホール)

項目	内容
施設名	西宮市甲東ホール
所在地	甲東園 3 丁目 2-29 アプリ甲東 4・5 階
設置条例等	西宮市民会館に同じ
設置目的	西宮市民会館に同じ
設置年月	平成 8 年 10 月 14 日
主要施設	ホール(定員 330 名)、会議室、展示室、調理室
開館時間	西宮市フレンテホールに同じ
使用料金	ホール (平日) 午前 7,400 円、午後 9,900 円、夜間 9,900 円 (休日) 午前 9,300 円、午後 12,400 円、夜間 12,400 円
敷地面積 (m <sup>2</sup> )	
延床面積 (m <sup>2</sup> )	1519.77 m <sup>2</sup>
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】平成 18.4 ~ 平成 20.3: (株)双葉化学商会 平成 20.4 ~ 平成 25.3: (株)双葉化学商会



西宮市甲東ホール (出所: (財) 西宮市文化振興財団のホームページ)

イ 西宮市立ギャラリー

(西宮市立北口ギャラリー)

項目	内容
施設名	西宮市立北口ギャラリー
所在地	西宮市北口町 1-2
設置条例等	西宮市立ギャラリー条例、西宮市立北口ギャラリー管理運営規則
設置目的	美術に関する創作活動の奨励と普及をはかり、市民文化の向上に資するため。
設置年月	平成 13 年 4 月 20 日
主要施設	展示室、創作室
開館時間	午前 10 時から午後 7 時まで（ただし創作室は午後 9 時 30 分まで）
使用料金	（展示室）18,700 円/日、14,300 円/日、11,400 円/日 （ただし利用単位は 1 週間） （創作室）2,600 円/区分、1900 円/区分
敷地面積（㎡）	
延床面積（㎡）	1470.07 ㎡
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】平成 18.4～H21.3:㈱双葉化学商会



西宮市立北口ギャラリー（2008年12月11日撮影）

(西宮市立市民ギャラリー)

項目	内容
施設名	西宮市立市民ギャラリー
所在地	西宮市川添町 15-26
設置条例等	西宮市立ギャラリー条例、西宮市立市民ギャラリー管理運営規則
設置目的	西宮市立北口ギャラリーに同じ
設置年月	昭和 60 年 7 月 10 日
主要施設	展示室
開館時間	午前 10 時から午後 6 時まで
使用料金	(展示室) 13,000 円/日、11,500 円/日、8,000 円/日 (ただし利用単位は 1 週間)
敷地面積 (m <sup>2</sup> )	
延床面積 (m <sup>2</sup> )	2272.50 m <sup>2</sup>
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】平成 18.4 ~ H21.3: (株)双葉化学商会



西宮市立市民ギャラリー (出所:(財)西宮市文化振興財団のホームページ)

## 指定管理者の概要

(西宮市民会館、西宮市フレンテホール、西宮市プレラホール<sup>1</sup>)

名称	財団法人西宮市文化振興財団
所在地	西宮市六湛寺町 10-11
設立年月	昭和 63 年 4 月
設立目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・芸術性の高い、自主文化事業を積極的に展開する</li> <li>・文化事業の実施を通じ、芸術、文化活動の振興を図り、地域文化の向上に寄与する。</li> <li>・文化施設を弾力的、機能的に管理運営する</li> </ul>
主な事業	<p>(自主事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民の芸術、文化の鑑賞に関する事業</li> <li>・地域住民の芸術、文化の振興に関する事業</li> <li>・地域住民の芸術、文化の育成に関する事業</li> <li>・地域住民の芸術、文化の学習と交流に関する事業</li> <li>・芸術、文化に関する情報の収集及び提供</li> <li>・財団施設の管理運営に関する事業</li> </ul> <p>(受託事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・西宮市民会館、フレンテホール、なるお文化ホールの管理運営</li> <li>・西宮市等が実施する文化事業</li> <li>・市民ホール、市民ギャラリー等の施設予約オンラインシステムの管理</li> </ul>
人員	<p>役員 14 名 (うち市職員の兼務 2 名、市 OB 1 名)</p> <p>職員 25 名 (うち市からの専任派遣 10 名、市職員の兼務派遣 2 名)</p>
市との関係	<p>西宮市は、基本財産として 5 億円を出捐(100%)している。</p> <p>理事長：市 OB、専務理事：市職員の兼務</p> <p>事務局長：市からの専任派遣</p>

(西宮市プレラホール<sup>2</sup>)

名称	株式会社 アセット・オペレーターズ
所在地	大阪市茨木市中穂積 1-1-10 ホテル日航茨木大阪内
設立年月	平成 15 年 10 月
主な事業	<p>(ホスピタリティ&amp;ウェルネス事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル事業</li> <li>・指定管理事業</li> <li>・スポーツ・フィットネス事業</li> </ul>
主要株主	アセット・インベスターズ(株) (アセット・マネジャーズ(株)の子会社)
財務内容	資本金 4 億円

<sup>1</sup> 平成 18 年 4 月から平成 20 年 3 月までの西宮市プレラホールの指定管理者は、(財)西宮市文化振興財団(ウ 指定管理者と指定期間参照)。

<sup>2</sup> 平成 20 年 4 月から平成 25 年 3 月までの西宮市プレラホールの指定管理者は、(株)アセット・オペレーターズ(ウ 指定管理者と指定の期間参照)。

(西宮市甲東ホール、西宮市北口ギャラリー、西宮市民ギャラリー)

名称	株式会社 双葉化学商会
所在地	西宮市産所町 14 番 6 号
設立年月	昭和 21 年 5 月
主な事業	・警備保障事業 ・清掃管理事業 ・設備管理事業 ・防疫管理事業 ・サービス管理 ・その他
財務内容	資本金 4 千 5 百万円

### 指定管理の内容

(西宮市市民ホール)

#### ア 対象施設

西宮市民会館(以下「市民会館」という。)、西宮市フレンテホール(以下「フレンテホール」という。)、西宮市プレラホール(以下「プレラホール」という。)、西宮市甲東ホール(以下「甲東ホール」という。)の各施設。

#### イ 指定管理者が行う業務の範囲<sup>3</sup>

- (ア) 市民ホールの事業の実施に関する業務<sup>4</sup>
- (イ) 市民ホールの使用の許可、不許可、特別の設備等の許可及び条件の付与に関する業務
- (ウ) 市民ホールの使用料の徴収、減免及び還付に関する業務
- (エ) 市民ホールの使用許可の取消し、使用の停止及び条件の変更に関する業務
- (オ) 市民ホールへの入館の制限に関する業務
- (カ) 市民ホールへの立ち入り調査に関する業務
- (キ) 市民ホールの施設及び設備の維持管理に関する業務
- (ク) 市民ホールの防火管理者の選任及び防火管理に関する業務
- (ケ) その他市民ホール設置の目的を達成するため管理者が必要と認める業務
- (コ) 市民会館のみ) 西宮市民会館を除く他の西宮市市民ホール及び西宮市立ギャラリーの指定管理者との連絡調整に関する業務

<sup>3</sup> 平成 20 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日の指定期間についての「業務仕様書」より

<sup>4</sup> 地域住民の芸術、文化鑑賞事業を自主事業として実施すること。

## ウ 指定管理者と指定の期間

	平成18年4月1日～平成20年3月31日	平成20年4月1日～平成25年3月31日
市民会館	(財)西宮市文化振興財団 (非公募)	(財)西宮市文化振興財団 (非公募)
フレンテホール	(財)西宮市文化振興財団 (非公募)	(財)西宮市文化振興財団 (公募)
プレラホール	(財)西宮市文化振興財団 (非公募)	㈱アセット・オペレーターズ (公募)
甲東ホール	㈱双葉化学商会 (公募)	㈱双葉化学商会 (公募)

(注) ( )は公募、非公募の別を示す

## エ 管理運営費・使用料等<sup>5</sup>

- (ア) 西宮市は業務実施の対価として、指定管理者に対して予算の範囲内で指定管理料を支払う。
- (イ) 市民会館(非公募)の指定管理者については、事業年度終了後速やかに指定管理料を精算し、西宮市に報告するとともに残金が生じた場合は西宮市に返納しなければならない。
- フレンテホール、プレラホール、甲東ホール(公募)の指定管理者については、あらかじめ西宮市の承認を受けた年間10万5千円以内の施設の維持修繕については、指定管理者が市の支払う経費の範囲内において行うが、10万5千円に満たない時は差額を西宮市に返納し、10万5千円を超える時は西宮市の負担とする。指定管理料について、維持修繕費の他の経費の精算はしない。
- (ウ) 西宮市または(財)西宮市文化振興財団が主催若しくは共催する事業に使用するときには使用料を減免できる。<sup>6</sup>
- (エ) 西宮市市民ホールの使用料は西宮市の歳入として取扱う。

(西宮市立ギャラリー)

### ア 対象施設

西宮市立北口ギャラリー(以下「北口ギャラリー」という。)及び西宮市立市民ギャラリー(以下「市民ギャラリー」という。)

### イ 指定管理者が行う業務の範囲

- (ア) ギャラリーの事業の実施に関する業務

<sup>5</sup> 指定期間平成20年4月1日から平成25年3月31日の「基本協定書」、平成20年4月1日から平成21年3月31日の期間の「年度協定書」より

<sup>6</sup> 運用上、使用料の減免を行っていないが、平成20年度から指定管理者の自主事業で西宮市の共催を受けた場合のみ使用料を減免している。

- (イ) ギャラリーの使用の許可、不許可、特別の設備等の許可及び条件の付与に関する業務
- (ウ) ギャラリーの使用料の徴収、減免及び還付に関する業務
- (エ) ギャラリーの使用許可の取消し、使用の停止及び条件の変更に関する業務
- (オ) ギャラリーの観覧料の徴収に関する業務
- (カ) ギャラリーへの入館の制限に関する業務
- (キ) ギャラリーへの立入調査に関する業務
- (ク) ギャラリーの施設及び設備の維持管理に関する業務
- (ケ) その他ギャラリー設置の目的を達成するため管理者が必要と認める業務

ウ 指定管理者と指定の期間

	平成18年4月1日～平成21年3月31日	
北口ギャラリー及び市民ギャラリー	(株)双葉化学商会	(公募)

(注) ( ) は公募、非公募の別を示す

エ 管理運営費・使用料等

西宮市市民ホールの公募施設と同様である。

指定管理者の選定手続と指定管理者候補者選定の具体的経過  
(西宮市市民ホール)

ア 公募・非公募の別

ウ 指定管理者と指定の期間参照。

イ 審査<sup>7</sup>

(ア) 審査及び指定候補者の選定

非公募施設である西宮市民会館の指定候補者及び公募施設であるフレンテホール、プレラホール、甲東ホールの指定候補者を選定するにあたっての基準は次の通りである。

<sup>7</sup> 指定期間平成20年4月1日から平成25年3月31日の指定期間の「西宮市市民ホール指定候補者選定及び審査基準」による。

審査項目	非公募施設の配点	公募施設の配点	採点基準
1 法人等の概要	15	15	非常に優れている(15点)、優れている(12点)、ふつう(9点)、やや劣る(6点)、非常に劣る(3点)、妥当でない(0点)
			当該施設の管理運営を担うに相応しい規模の事業者か 沿革、類似施設の経営実績などに鑑みて当該施設の適切な運営が可能か 当該施設の管理代行業者として相応しい経営理念を有しているか 経営状況・財務状況が健全であるか 情報公開及び個人情報保護の重要性について十分理解しているか 労働関係法令を遵守しており、労働条件が過酷になっていないか
2 施設管理の基本的考え方	20	15	非常に優れている(20点/15点)、優れている(16点/12点)、ふつう(12点/9点)、やや劣る(8点/6点)、非常に劣る(4点/3点)、妥当でない(0点/0点)(非公募/公募)
			施設の公共性を理解し、営利目的の施設との違いをどのように認識しているか 関係法令及びその趣旨目的等をよく理解しているか 芸術文化の振興に関して関係団体の位置づけや重要性についてどの程度理解しているか 地域社会における当該施設の存在意義をどのように理解しているか どのような形で地域に貢献しようとしているか 労働関係法令を遵守するとともに、適切な人員配置を行っているか
3 管理運営計画(ソフト面)	20	20	非常に優れている(20点)、優れている(16点)、ふつう(12点)、やや劣る(8点)、非常に劣る(4点)、妥当でない(0点)
			適切かつ効率的な事業運営体制か サービス向上のための取組み 利用率向上に向けての取組み 施設の設置目的に合致した魅力あふれる自主事業を計画しているか 事故・自然災害等の緊急事態に備えてどのような対応を用意しているか(危機管理) 利用者の要望・意見をどのように取り入れ、管理運営に反映させようとしているか
4 維持管理計画(ハード面)	20	20	非常に優れている(20点)、優れている(16点)、ふつう(12点)、やや劣る(8点)、非常に劣る(4点)、妥当でない(0点)
			適切かつ効率的な施設管理実施体制か 業務仕様書に基づいた計画となっているか 当該施設の維持管理に必要なかつ十分な計画内容か 施設の保安・警備計画は適切か 事故・自然災害等の緊急事態に備えてどのように対応できるか(危機管理) 利用者の要望・意見をどのように取り入れ、管理運営に反映させようとしているか
5 収支計画	25	25	非常に優れている(25点)、優れている(20点)、ふつう(15点)、やや劣る(10点)、非常に劣る(5点)、妥当でない(0点)
			金額の多寡 無理のない資金計画に基づいて単年度の収支計画を立てているか 複数年にわたり健全な収支計画を立てているか
6 指定管理開始までの準備・スケジュール	0	5	非常に優れている(5点)、優れている(4点)、ふつう(3点)、やや劣る(2点)、非常に劣る(1点)、妥当でない(0点)
			円滑な移行についてどのように計画しているか
合計	100	100	

(注) 採点は、審査内容を総合的に検討する。

(公募ホールの面接審査基準)

(公募・面接審査基準)

審査項目	視点
公の施設における基本的な考え方について ・ 施設の公共性を理解し、営利目的の施設との違いを正しく認識しているかなど 施設の管理運営計画(ソフト面)について ・ サービス向上・稼働率アップのための取組みはどうかなど 維持管理計画(ハード面)について ・ 適切かつ効率的な施設管理実施体制かなど その他	総合的に評価
合計 配点 10	

(1) 審査方法

指定管理者指定申請書、事業計画書その他申請者から提出された書類を基に、選定委員会が、各審査項目についての評価を審査基準に基づいて点数化し、その合計点を評価の基準とする。さらに公募施設の指定候補者の決定に当たっては、選定委員会において面接審査が必要と判断した団体について面接審査を行い、その得点も加算して、総合評価する。

非公募施設の市民会館については、選定委員会の委員が行った応募者に対する採点の平均点を評点とし、評点が60点以上の場合、指定候補者として妥当であるとみなし、指定候補者に決定する。

公募施設のフレンテホール、プレラホール、甲東ホールについても、委員が行った各応募者に対する採点の平均点を応募者の評点とする。

ウ 選定手続と選定結果

(ア) 西宮市市民ホール指定候補者選定委員会の設置

西宮市市民ホール指定候補者選定委員会を設置し、提出された事業計画等について審査を行い、指定管理者の候補者を選定する。なお、平成20年4月1日から平成25年3月31日の指定期間について西宮市市民ホール指定候補者選定委員会の構成は次のとおりである。

職名・所属団体等	備考
武庫川女子大学文学部教授	前回委員長
公認会計士・税理士	社会福祉協議会監事
西宮音楽協会副会長	西宮芸術文化協会運営委員
西宮市社会教育委員	
総合企画局企画総括室長	

(1) 審査基準と評価結果

平成20年4月1日から平成25年3月31日の指定期間について非公募施設の市民会館については、(財)西宮市文化振興財団の評点合計が64.4点と60点以上であったため、指定候補者選定委員会は、(財)西宮市文化振興財団を指定候補者として妥当である旨、西宮市長に答申した。

平成20年4月1日から平成25年3月31日の指定期間について各公募施設における最高評点を得た団体の結果は次の通りであり、指定候補者選定委員会は、指定管理候補者として、フレンテホールには(財)西宮市文化振興財団を、プレラホールには(株)アセット・オペレーターズを、甲東ホールには(株)双葉化学商會を選定し、西宮市長に答申した。

施設名		フレンテホール	プレラホール	甲東ホール
指定管理者		(財)文化振興財団	(株)アセット・オペレーターズ	(株)双葉化学商会
審査項目	配点	評点		
書類審査	100	74.0	68.2	66.6
面接審査	10	6.8	6.2	7.2
合計	110	80.8	74.4	73.8

(西宮市市立ギャラリー)

ア 公募・非公募の別

「ウ 指定管理者と指定の期間」参照。

イ 審査

(ア) 審査及び指定候補者の選定

西宮市立ギャラリー等の指定候補者を選定する項目及び採点基準は西宮市市民ホールの公募施設と同様である。

(イ) 審査方法

指定管理者指定申請書、事業計画書その他申請者から提出された書類を基に、選定委員会が、各審査項目についての評価を審査基準にもとづいて点数化し、その合計点を評価の基準とし、評点が最も高かった応募者を指定候補者に決定する。西宮市市民ホール指定候補者選定委員会は委員の平均点を評点としていたが、市民ギャラリー等指定候補者選定委員会は委員の合計点数を評点としている。これは、西宮市立ギャラリー等指定候補者選定委員会を所管していたのが教育委員会であったため、方法が異なっているものであるが、現在は総合企画局で所管しており、平均点を評点とすることで統一している。

## ウ 選定手続と選定結果

### (ア) 西宮市立ギャラリー等指定候補者選定委員会<sup>8</sup>の設置

西宮市立ギャラリー等指定候補者選定委員会を設置し、提出された事業計画等について審査を行い、指定管理者の候補者を選定する。

なお、平成18年4月1日から平成21年3月31日の指定期間の、ギャラリー運動施設等指定候補者選定委員会の構成は次のとおりである。

職名・所属団体等	備考
京都産業大学経営学部助教授	学識経験者（行政経営等）
関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科・公認会計士	学識経験者（行政経営等）
体育指導員協議会役員・甲東 教育次長	
教育総括室長	

### (イ) 審査基準と評価結果

平成18年4月1日から平成21年3月31日の指定期間について、指定候補者選定委員会は、評点結果が応募者の中で300点と最も高かった(株)双葉化学商会を選定し、北口ギャラリー及び市民ギャラリーの指定管理候補者として西宮市長に答申した。

指定管理者による本施設の管理状況

## ア アンケートの実施状況

西宮市市民ホール及び西宮市立ギャラリーのアンケート実施状況は以下の通りである。

市民会館、フレンテホール及びプレラホール<sup>9</sup>の指定管理者である(財)西宮市文化振興財団は、市及び(財)西宮市文化振興財団の主催事業ごとに、事業内容についての来館者<sup>10</sup>アンケートは実施しているが、そのアンケートには、接客や施設・設備など施設利用に関する内容は含まれていない。一方、利用者<sup>11</sup>アンケートは実施していない。

<sup>8</sup> 西宮市立ギャラリー等指定候補者選定委員会は、西宮市立ギャラリーと運動施設、有料料運動公園施設の指定管理候補者選定のために設置された。

<sup>9</sup> プレラホールの平成18年4月1日から平成20年3月31日の期間の指定管理者は(財)西宮市文化振興財団である(ウ指定管理者と指定の期間参照)。

<sup>10</sup> 来館者・・・施設で実施された催しものを観覧するために施設に来館する人

<sup>11</sup> 利用者・・・施設で催し物を実施するために施設を利用する団体(または個人)

甲東ホール、市民ギャラリー及び北口ギャラリーの指定管理者である(株)双葉化学商会は、来館者アンケートは実施していない。一方、利用者アンケートは実施しており、平成19年度の甲東ホールの回答数は42件(年間利用件数は1,449件<sup>12</sup>)、北口ギャラリーは55件(年間利用件数は1,526件<sup>13</sup>)、市民ギャラリーの回答数は不明であった。なお、この回答者のうち、甲東ホールについては83%が満足度80%以上、北口ギャラリーについては81%が満足と答えていた。

プレラホール<sup>14</sup>の指定管理者である(株)アセット・オペレーターズは、平成20年11月に主催した自主事業の開催時に、来館者アンケートを実施したが、接客や施設・設備に関係すると思われる評価項目は「ホールに対する要望」欄のみで、回答の中には接客や施設・設備に関する意見の記載はなかった。一方、利用者アンケートは実施していない。

## イ 施設稼働率<sup>15</sup>及び利用件数の推移

(西宮市市民ホール)

西宮市市民ホールの稼働率及び利用件数の推移は下記の通りである。

稼働率の推移

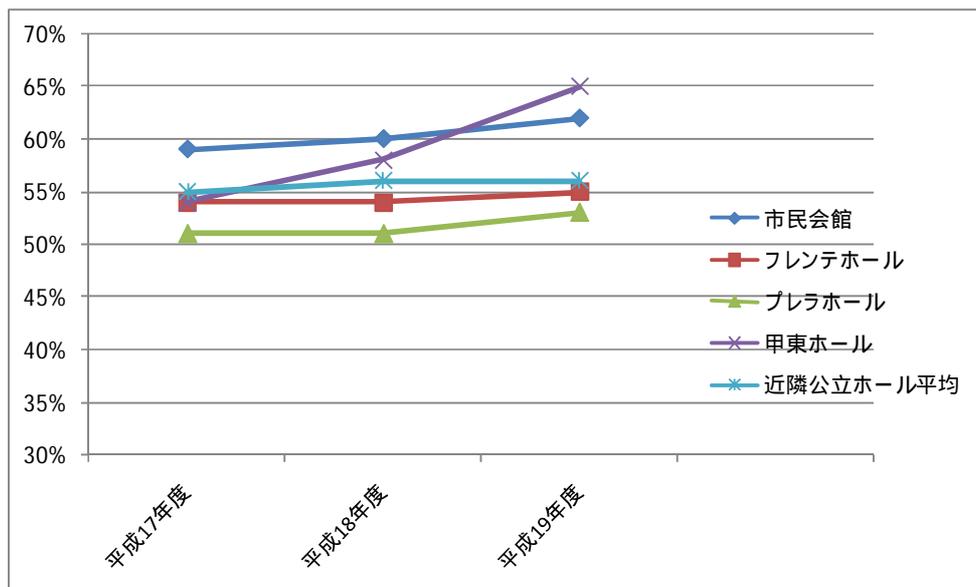
	平成17年度	平成18年度	平成19年度
市民会館	59%	60%	62%
フレンテホール	54%	54%	55%
プレラホール	51%	51%	53%
甲東ホール	54%	58%	65%
近隣公立ホール平均	55%	56%	56%

<sup>12</sup> 平成19年度甲東ホールの利用件数の内訳は、ホール589件、展示室240件、会議室620件である。

<sup>13</sup> 平成19年度北口ギャラリーの利用件数の内訳は、展示室128件、会議室1398件である。

<sup>14</sup> プレラホールの平成20年4月1日から平成25年3月31日の期間の指定管理者は(株)アセット・オペレーターズである(ウ指定管理者と指定の期間参照)。

<sup>15</sup> 稼働率は、利用区分数に対する利用件数の割合。西宮市市民ホールのように3部制(午前、午後、夜間)の場合、午前から夜間まですべて利用があれば稼働率100%と計算される。



利用件数の推移 (単位: 件)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
市民会館	476	454	492
フレンテホール	481	462	449
プレラホール	443	447	462
甲東ホール	482	523	589

稼働率及び利用件数の推移状況で顕著な変動が見られたのは公募による指定管理者制度を導入した甲東ホールである。甲東ホールに指定管理者制度が導入される前の平成17年度の稼働率は54%、ホール利用件数は482件だったが、公募による指定管理者制度導入後の平成18年度、平成19年度の稼働率は58%、65%、利用件数は523件、589件と、大幅にのびている。また、近隣公立ホール<sup>16</sup>稼働率の平均56%(平成19年度)を大きく上回っている。

一方で、非公募による指定管理者制度を導入した施設については、指定管理者制度導入による稼働率や利用件数の大きな変化はなく、指定管理者制度導入による目立った効果は表れていないといえる。

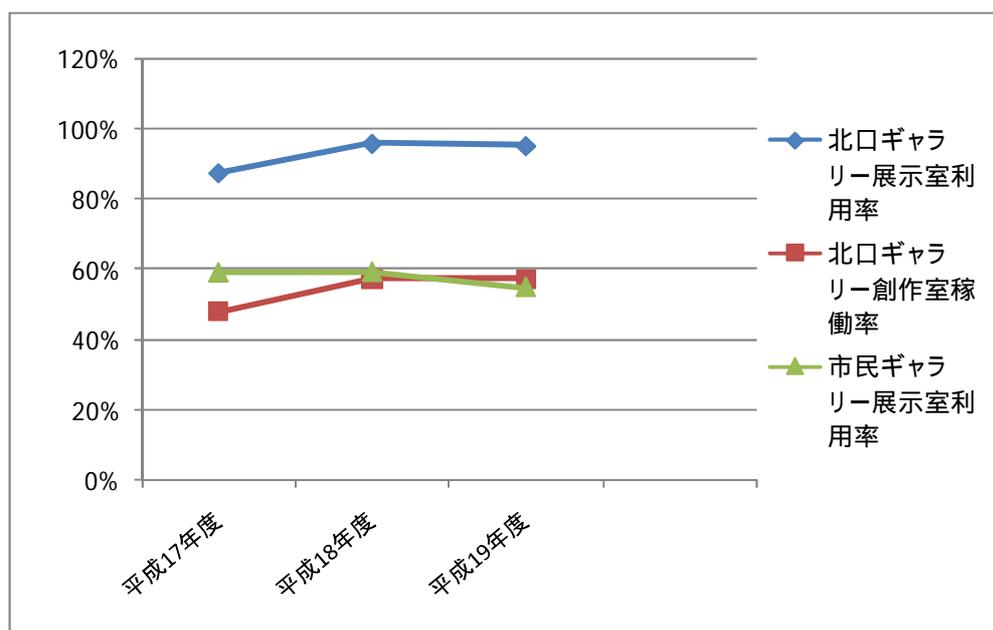
<sup>16</sup> 近隣公立ホール稼働率は、芦屋市の芦屋市ルナホール(大ホール、小ホール)、伊丹市の伊丹ホール(大ホール、中ホール)、尼崎市のアルカイクホールメインホール、宝塚市のベガホール、ソリオホール、川西市のみつなかホール、川西文化会館、三田市大ホール、小ホール、そして西宮市の市民ホール(市民会館、フレンテホール、プレラホール、甲東ホール)の平均値である、兵庫県の芸術文化センターと神戸市の神戸文化ホールは、稼働率のデータを入手できなかったため平均稼働率計算に含めていない。

(西宮市立ギャラリー)

西宮市立ギャラリーの展示室利用率<sup>17</sup>及び創作室稼働率<sup>18</sup>の推移は次の通りである。

展示室利用率、創作室稼働率の推移

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
北口ギャラリー展示室利用率	87%	96%	95%
北口ギャラリー創作室稼働率	48%	57%	57%
市民ギャラリー展示室利用率	59%	59%	55%



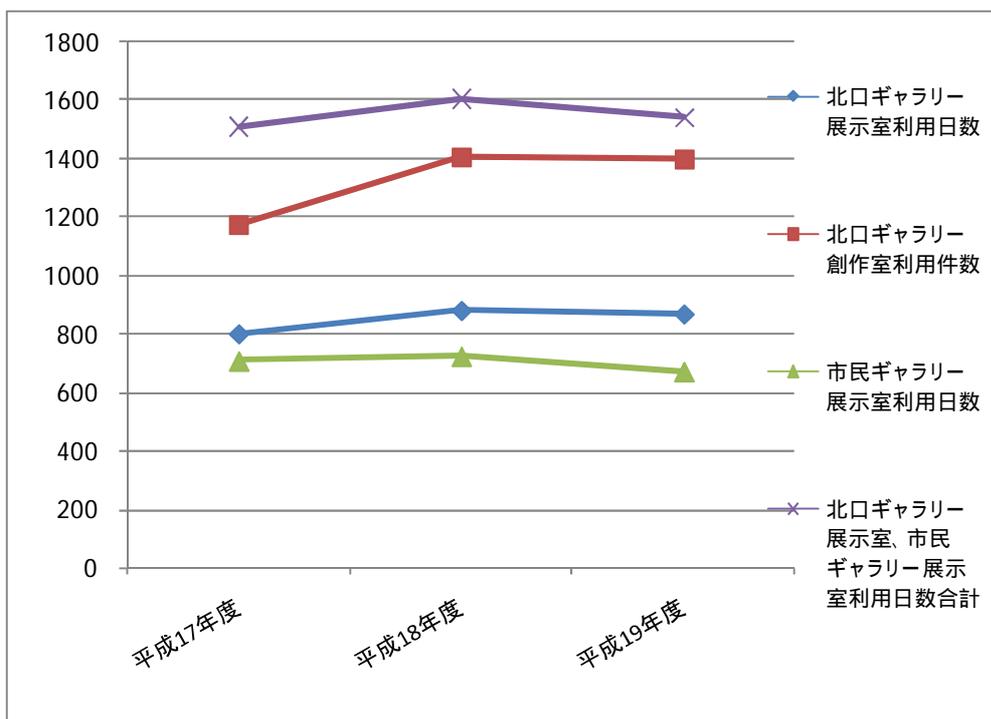
展示室、創作室の利用件数の推移

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
北口ギャラリー展示室利用日数	799	879	867
北口ギャラリー創作室利用件数	1173	1403	1398
市民ギャラリー展示室利用日数	708	724	672
北口ギャラリー展示室、市民ギャラリー展示室利用日数合計	1507	1603	1539

(注) 市民ギャラリー展示室の平成19年度の利用日数が減少した主な原因は、従来、毎年市民ギャラリーを利用していた団体が利便性の良い北口ギャラリーでの展示に変更したため。北口ギャラリー創作室の平成19年度の利用件数の減少の主な原因は、平成19年度は第1、第2展示室の仕切りを外し大規模な展示をする団体が抽選ではずれ、第1、第2単独で使用する団体が抽選で当たったため。

<sup>17</sup> 利用率は、開館日数に対する利用日数の割合をいう。

<sup>18</sup> 稼働率は、利用可能件数に対する利用区分数の割合をいう。なお、創作室は1日4区分制。1日4区分すべての利用があれば、稼働率は100%と計算される。



北口ギャラリー展示室の稼働率は、指定管理者制度導入前の平成17年度においても、87%と比較的良かったが、公募による指定管理者制度導入後の平成18年度以降は、平成18年度が96%、平成19年度が95%とさらに良い稼働率になっており、利用希望者は、抽選に当たらないと施設を利用できないほど、施設の人気は高くなっている。

## ウ コスト及び損益の状況

### (ア) 施設利用1日あたりコスト及び損益比較

#### (西宮市市民ホール)

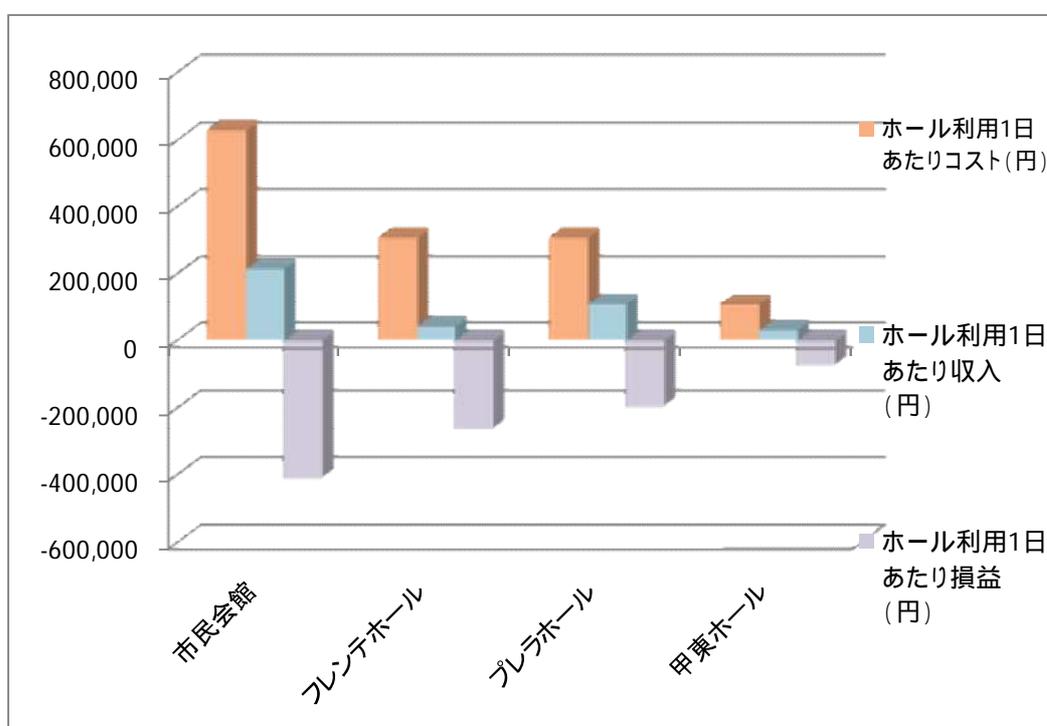
西宮市市民ホールは、各施設の中にホール、練習室、会議室等の複数の用途をもった施設を備えているが、ここでは主要施設であるホールについて、コスト及び損益比較をする。

平成19年度のホール1日あたり収入から1日あたりコストを差し引いた1日あたり損益は、市民会館が414千円(損失)、フレンテホールが265千円(損失)、プレラホールが198千円(損失)、甲東ホールが77千円(損失)であった。

平成19年度 西宮市民ホール損益比較

(単位：千円)

	市民会館	フレンテホール	プレラホール	甲東ホール
事業費	131,835	62,495	60,375	19,376
人件費	887	1,774	1,774	1,774
= + 計	132,722	64,269	62,149	21,150
コスト調整額 (減価償却費、退職給与引当)	58,908	27,873	17,206	19,159
= + トータルコスト	191,630	92,142	79,355	40,309
利用料収入	65,470	12,546	28,018	11,353
ホール	43,832	10,414	22,901	8,873
コスト按分(利用料収入割合) ホール	191,630	92,142	79,355	40,309
ホール	128,296	76,484	64,862	31,504
利用日数(日)	3,078	485	683	760
ホール(日)	204	249	211	293
= / ホール利用1日あたりコスト(円)	628,902	307,165	307,403	107,522
= / ホール利用1日あたり収入(円)	214,863	41,823	108,536	30,283
- ホール利用1日あたり損益(円)	414,039	265,342	198,867	77,239



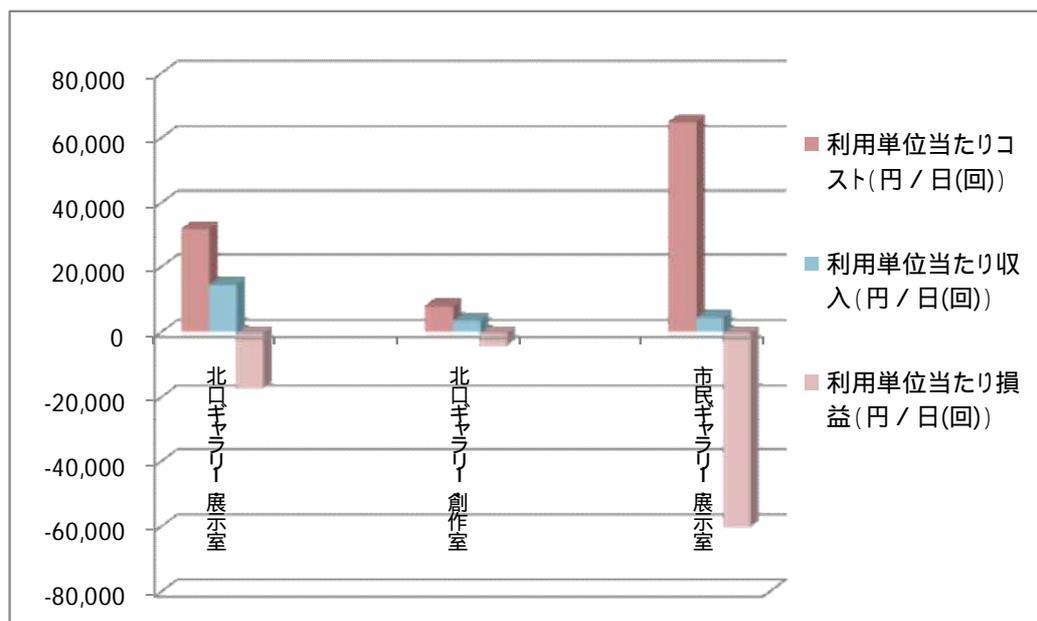
(西宮市立ギャラリー)

平成19年度の1日あたり収入から1日あたりコストを差し引いた1日あたり損益は、北口ギャラリー展示室が17千円(損失)、北口ギャラリー創作室が4千円(損失)、市民ギャラリー展示室が60千円(損失)であった。

市民ギャラリー展示室の使用料収入が少ないのは、市が使用する場合には、西宮市立ギャラリー条例の減免のための特別な理由に相当するとして使用料を減免しているためである。

平成19年度 西宮市立ギャラリー別損益比較 (単位：千円)

		北口ギャラリー	市民ギャラリー
	事業費	30,031	23,370
	人件費	887	3,547
= +	計	30,918	26,917
	コスト調整額 (減価償却費、退職給与引当)	8,554	16,856
= +	トータルコスト	39,472	43,773
	利用料収入	18,121	3,171
	展示室	12,818	3,171
	創作室	5,303	該当なし
	コスト按分(利用料収入割合)	39,472	43,773
	展示室	27,921	43,773
	創作室	11,551	該当なし
	年間利用実績(件)	2,265	672
	展示室(日数)	867	672
	創作室(件数)	1,398	該当なし
= /	利用単位あたりコスト(円)		
	展示室(円/日)	32,204	65,138
	創作室(円/回)	8,262	該当なし
= /	利用単位あたり収入(円)		
	展示室(円/日)	14,784	4,719
	創作室(円/回)	3,793	該当なし
= -	利用単位当たり損益(円)		
	展示室(円/日)	17,420	60,420
	創作室(円/回)	4,469	該当なし



(1)経費の節減状況

経費節減という観点から、公募による指定管理者制度の導入が効果を上げているか否かについて検討する。下表は平成20年度から公募の施設については、平成19年度(公募前)と平成20年度(公募後)の指定管理料を比較し、平成18年度から公募の施設については平成18年度(公募前)と平成19年度(公募後)の指定管理料を比較した表である。

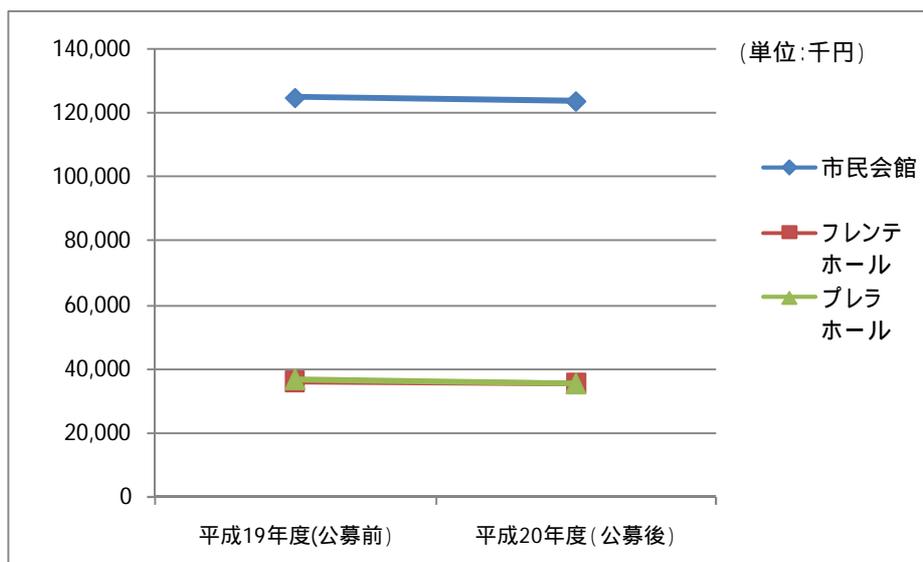
なお、修繕が必要な年度にだけ発生する修繕費、指定管理前と後で市と指定管理者の負担区分が変更された費目(フレンテホールの光熱水費、プレラホールのエレベーター保守料)の増減については、指定管理者の努力と無関係の部分であるため、コスト比較の対象から外している。

	市民会館			フレンテホール			プレラホール		
	H19年度 (財)文化 振興財団 (非公募)	H20年度 (財)文化 振興財団 (非公募)	差異 ( - )	H19年度 (財)文化 振興財団 (非公募)	H20年度 (財)文化 振興財団 (公募)	差異 ( - )	H19年度 (財)文化 振興財団 (非公募)	H20年度 (株)アセッ ト・オペ レーターズ (公募)	差異 ( - )
指定管理料	131,569	130,546	1,023	46,637	35,630	11,007	39,612	35,729	3,883
控除:									
修繕費	6,730	6,796	66	2,000	105	1,895	2,000	150	1,850
光熱水費				8,532		8,532			
エレベーター 保守料							1,525	0	1,525
控除小計	6,730	6,796	66	10,532	105	10,427	3,525	150	3,375
差引計	124,839	123,750	1,089	36,105	35,525	580	36,087	35,579	508
増減率( / )			-1%			-2%			-1%

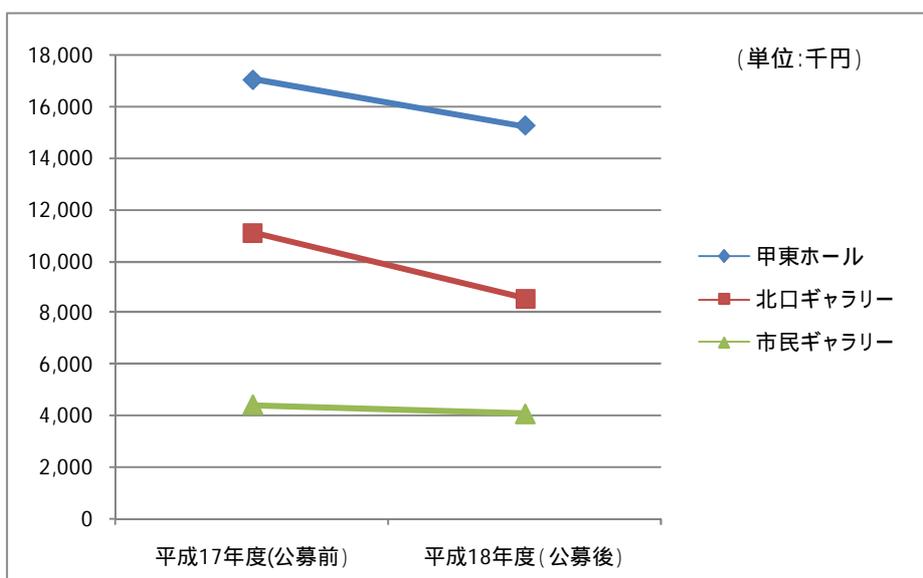
  

	甲東ホール			北口ギャラリー			市民ギャラリー		
	H17年度 (財)文化 振興財団 (委託)	H19年度 (株)双葉化学 商会 (公募)	差異 ( - )	H17年度 (財)文化 振興財団 (委託)	H19年度 (株)双葉化学 商会(公 募)	差異 ( - )	H17年度 (財)文化 振興財団 (委託)	H19年度 (株)双葉化学 商会(公 募)	差異 ( - )
指定管理料	17,041	15,327	1,714	11,087	8,635	2,452	4,403	4,042	361
控除:									
修繕費	0	105	105		100	100			
光熱水費									
エレベーター 保守料									
控除小計	0	105	105	0	100	100	0	0	0
差引計	17,041	15,222	1,819	11,087	8,535	2,552	4,403	4,042	361
増減率( / )			-11%			-23%			-8%

(公募前と公募後のコスト比較)



(注：市民会館は平成19年度、平成20年度ともに非公募である。)



平成20年度に公募による指定管理者制度を導入しているプレラホールについては、平成20年度(公募後)と平成19年度(公募前)比較でコストの減少率は1%、平成18年度に公募による指定管理者制度を導入している甲東ホール、北口ギャラリー、市民ギャラリーについては平成19年度(公募後直近値)と平成17年度(公募前)比較でそれぞれコストの減少率は11%、23%、8%である。

なお、このコストの減少率の計算にあたっては、比較に用いた公募前の指定管理者または受託者である(財)西宮市文化振興財団の指定管理料

には財団の管理費が含まれておらず、財団の管理費人件費のうち、市派遣職員にかかる人件費については財団派遣職員給与費補助金により、市民の税金を財源として、市から補てんされている。

従って、公募による指定管理者制度導入の経費は、上記のコストの減少に加えて、(財)西宮市文化振興財団に市が派遣している職員が、各施設の管理運営業務を実施した分について減少しており、公募による指定管理者制度導入の経費節減の効果は大きいといえる。

## (2) 監査の結果及び意見

### 競争原理の確保

#### ア 指定候補者の選定方法 (意見)

住民サービスの向上と経費の節減という指定管理者制度の主要な目的達成のためには競争原理の確保が必要であり、市の「指定管理者制度運用指針」(平成20年6月12日改定)も「募集方法については、地方自治法の規定上、公募が要件ではないが、民間事業者等が持つノウハウを最大限に活用する機会を得るために原則公募による」としている。

しかし、指定管理者制度導入初期である平成18年4月1日から平成20年3月31日の市民会館、フレンテホール、プレラホールの指定候補者は非公募により選定されている。これは、「西宮市行政経営改革基本計画」及び「第3次西宮市行財政改善実施計画」に基づき実施する「外郭団体の抜本的見直し」のため、公の施設の管理委託先であった、(財)西宮市文化振興財団をはじめとする団体及び事業の見直しが必要であったため、一定の猶予期間が必要であると市が判断したものである。

また、その後の平成20年4月1日から平成25年3月31日の市民会館の指定管理者も非公募により選定されている。非公募の理由としては、「市の芸術文化振興事業実施の拠点施設である市民会館の管理ノウハウの蓄積があり、市民に良質、低廉な芸術文化鑑賞の機会を提供する社会的役割の高い団体が一体的に行うことが合理的、効率的である」としており、審査は、他の公募市民ホールの書類審査項目と同様の項目について、同じ選定委員会により審査された。

公募市民ホールの指定候補者に選定された団体は、全ての項目について概ね「ふつう」以上の評点結果であった。一方、非公募施設である市民会館の指定候補者である(財)文化振興財団は、指定管理料の金額の多寡を示す「収支計画」が「ふつう」より悪かったにもかかわらず、その

他の項目が「ふつう」以上であったので、結果的に指定管理者として「妥当」と判断された。

市民会館と同じ市民ホールである他のホールや、ホールと同様の審査項目で指定管理者の選定が行われている市立ギャラリーについては、公募で選定された指定管理者が、非公募の指定管理者よりも、サービスの向上という観点からは稼働率を上昇させているということと、経費の節減という観点からは特に大きな削減効果を上げているという実績がある。その実績から考えるに、市民ホールの中の市民会館だけが、非公募により指定管理者を選定することが合理的、効率的とはいえない。財団に最も期待されているのは「市民に良質、低廉な芸術文化鑑賞の機会を提供する社会的役割」であり、そうであるならば、財団は市が行うべき芸術、文化事業の実施業務にその人的資源を集中し、市民会館の施設、設備の物的管理や受付業務については、経費節減効果が高く、稼働率の向上も期待できる民間団体を広く公募し、応募者の中から競争を勝ち抜いた団体に行わせるべきと考える。

#### イ 指定管理者とした出資団体への人件費負担（意見）

平成20年4月1日から平成25年3月31日の指定期間のフレンテホールについては、(財)西宮市文化振興財団が指定管理者として選定された。しかしながら、(財)西宮市文化振興財団には、市から職員が派遣されており、市派遣職員給与費は市から財団派遣職員給与費補助金収入(平成19年度87,535千円)として、市から財団に収入されている。市からの派遣職員が、どの程度の時間を当該施設の業務に従事しているかは明確ではなかったが、役員を除く財団の職員が25名でそのうち12名が市からの派遣職員ということや、財団の事務分掌から判断すると一定の時間は関与していると考えられ、市からの人的な援助と考える。出身団体と民間事業者との公平な競争を行うためには、平成18年4月1日から平成20年3月31日までの指定期間は、いわば猶予期間であったことから、この期間内に人件費補助を行っている出資団体が指定管理者の公募に応募した場合の取り扱いについて、管理監督業務に携わる職員の人件費相当分も指定管理料に含めるべきであったと考える。

ただ、それが出来なかった今となっては、次回(平成25年度)の指定管理者の選定においても当該出資団体を指定管理候補者とするならば、選定時までに取り扱いについて変更すべきである。

## 指定管理者への指導・監督

### ア 指定管理者が過不足ない支出報告を行っていることを確認する仕組みの構築（意見）

指定管理者が過不足ない支出報告を行っているかどうかを市が確認する方法として、事業計画書、業務計画書、事業報告書等の確認をすることが、基本協定書に挙げられている。公募施設の指定管理料は修繕費以外精算しないこともあり、確認作業は、前期との比較を中心に行っているとのことであった。しかし、前期比較のみでは形式的なチェックにとどまる可能性が高く、指定管理者が、間違えた支出報告を行った場合、市は、次期指定替えの際に参考とすべき正確な指定管理料の金額をつかむことができない。

指定管理業務決算書の指定管理業務支出報告額が過不足ないものであることを、市が確認するためには、支出報告額の定期的なモニタリングが有効であるため、指定管理業務の支出報告は現在の年1回から頻度を高めるべきである。

### イ 利用者へのアンケート実施（意見）

業務仕様書には「施設利用者の意見を反映すること」という管理運営方針が記載されているにもかかわらず、市民会館、フレンテホール、ブレラホールの指定管理者は利用者に対して、施設・設備管理や受付業務といった指定管理者の業務に関係する項目のアンケートを実施していない。甲東ホール、北口ギャラリー、市民ギャラリーの指定管理者は、利用者アンケートを実施しているが、アンケートの回収数が少なく、利用者の要望項目の調査には使えるが、利用者の満足度の向上度合いを評価するには不十分である。

施設をより多くの市民に利用してもらうための方策を検討する際に、利用者の声であるアンケートは有効な情報であり、その結果をもとにサービス改善を図っていけば、利用者が増加することが期待できる。また、指定管理者がサービス向上に努めていることの評価を行うためにも必要と考える。よって、どのような手段でこの施設を知ったか、利用者が施設や設備、受付に関するサービスが満足いくものだったかという項目のほか、ホールを利用する際に重視する点、リピーターを確保するにはどのようにすればいいかなどについて、質問を行うべきである。また、回収率が低い施設については、利用者が手続きを行う時などに個別に依

頼するなど、回収率向上を図るべきである。

さらに、アンケート結果については、現在行われているのと同様に、指定管理者から市へ報告することで情報を共有し、指定管理者が改善すべき点、市も関与して改善すべき点などを、上記の事項を踏まえて協議すべきである。

#### ウ 指定管理者の財務状況の定期的なチェック（意見）

全ての指定管理者から、毎年、事業報告書は入手しているが、貸借対照表や損益計算書等の決算書については、入手している団体と入手していない団体がある。

指定管理者がどのような収入で事業を行っているのか、また財政状態は健全かつ安全であるかなどをチェックするために少なくとも 1 年に 1 回は決算書を入手し、財政状態及び経営成績を十分にチェックするべきである。

#### 市民会館の老朽化に対する対応（意見）

市民会館は昭和 42 年建築の建物であり、昭和 60 年に大規模改修をしてから 20 年超大規模改修工事を行っておらず、現在、建物大規模改修工事の計画もない。また、建築基準法上の不適合があるため、新たにエレベーターやスロープを設置することは不可能であり、全面的な建て替えを行わないとバリアフリー化できない状況にある。今すぐ全面的立て直しをしなければ建物が崩壊するといった危険性はないとのことだが、建物の老朽化の問題があり、また、未だバリアフリー化されていないなど建物が時代に合わなくなってきたことは否定できない。今後、市民会館の果たすべき役割は何かという点を市民も交えて広く議論し、それに沿った中長期的な大規模修繕計画や、もしくは施設のあり方までも含めて検討することが望ましい。

## 2 西宮市自転車駐車場

### (1) 概要

#### 施設の概要

項目	内容
施設名	西宮市自転車駐車場
所在地	市内 22 駅 68 箇所（平成 20 年 3 月 31 日現在）
設置条例等	西宮市自転車駐車場の設置及び管理に関する条例 西宮市自転車駐車場の設置及び管理に関する条例施行規則
設置目的	自転車等を利用する市民の利便を図るため。
設置年月	昭和 59 年 3 月 29 日
主要施設	自転車駐車場
供用時間	24 時間利用可能。 ただし阪急西宮北口北東第 1 については午前 1 時 15 分から午前 4 時の間、阪急夙川西第 1 は午後 10 時から翌午前 6 時半の間閉鎖。
使用料金	自転車 定期使用（1 月当たり）：2,200 円、1,900 円、1,600 円 一時使用（1 回当たり）：100 円
敷地面積（㎡）	
延床面積（㎡）	
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】 平成 17.4～平成 19.3：日駐管理株式会社 平成 19.4～平成 22.3：ミディ総合管理株式会社



阪急西宮北口 北西第 3 自転車駐車場（2008 年 12 月 10 日撮影）



阪急夙川 西第1自転車駐車場（2008年12月10日撮影）

### 指定管理者の概要

名 称	ミディ総合管理株式会社
所 在 地	大阪市阿倍野区阿倍野筋1丁目1番43号
設 立 年 月	昭和47年3月30日
主 な 事 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物内外の警備事業</li> <li>・保守管理事業</li> <li>・清掃事業</li> <li>・駐車場の管理事業</li> </ul>
人 員	役員 7名（うち市からの出向、市OBなし） 職員 約400名（うち市からの出向名、市OBなし）
市 と の 関 係	なし
主 要 株 主	(株)近鉄百貨店
財 務 内 容	資本金 9千万円 総資産 8億164万円

### 指定管理の内容

#### ア 対象施設

本施設。

#### イ 指定管理者が行う業務の範囲1

- (ア) 自転車駐車場の使用の許可、不許可及び使用の制限に関する業務
- (イ) 自転車駐車場の使用料の徴収、減免及び返還に関する業務
- (ウ) 自転車駐車場の使用許可の取消し及び使用の停止に関する業務
- (エ) 自転車駐車場の施設及び設備の維持管理に関する業務
- (オ) 自転車放置防止のための駐車場所在駅周辺での市民への駐車場利用の誘導

(カ) 前5号に掲げるもののほか、市長が必要と認める業務

ウ 指定管理者と指定の期間

平成17年4月1日から平成19年3月31日までの2年間：日駐管理(株)

平成19年4月1日から平成22年3月31日までの3年間：ミディ総合管理(株)

エ 管理運営費・使用料金等<sup>19</sup>

(ア) 西宮市は、指定管理者に業務の対価として、予算の範囲内で年度協定で定める指定管理料（修繕費予定総額、光熱水費予定総額を含む）を支払う。ただし、修繕料予定総額及び光熱水費予定総額については、年度終了後精算する。

(イ) 自転車駐輪場の使用料は西宮市の歳入として取扱う。

(ウ) 西宮市は当該事業年度の駐車場使用料収入実績が報奨基準額（前年度及び前々年度の駐車場使用料収入実績の平均額を勘案して西宮市が定める額をいう。）から100万円増加するごとに、指定管理者に50万円支払うものとする。

(エ) 指定管理者は当該事業年度の西宮市の駐車場使用料収入実績が減額基準額（前年度及び前々年度の駐車場使用料収入実績の平均額を勘案して西宮市が定める額をいう。）から100万円減少するごとに、西宮市に50万円支払うものとする。

指定管理者の選定手続きと指定管理者候補者選定の具体的経過

ア 公募・非公募の別

公募

イ 審査<sup>20</sup>

(ア) 審査項目

西宮市自転車駐車場の指定候補者を決定するにあたって、施設を管理・運営するのに最適な団体を決定するための基準は、次の通りである。

<sup>19</sup> 指定期間平成19年4月1日から平成22年3月31日の基本協定書による。

<sup>20</sup> 指定期間平成19年4月1日から平成22年3月31日の「西宮市自転車駐車場指定候補者選考基準」による。

(1) 審査方法

「申請者の状況」、「事業運営計画」に対する審査により評価し、その評価を点数化したものを加算する総合評価方式を採用する。

応募者の獲得する合計点数は、「申請者の状況」、「事業運営計画」の得点の和とし、獲得した合計点数が最も高かった応募者を指定管理候補者に決定する。

ウ 選定手続と選定結果

(ア) 西宮市自転車駐輪場指定候補者選定委員会の設置

西宮市自転車駐輪場指定候補者選定委員会を設置し、提出された事業計画書等について、審査を行い、指定管理者の候補者を選定する。

なお、平成19年度4月1日から平成22年3月31日の指定期間について、西宮市自転車駐輪場指定候補者選定委員会の構成は次のとおりである。

職業・所属団体等	備考
中小企業診断士、税理士	学識経験者
西宮コミュニティ協会専務理事	市民団体代表
甲南女子大学人間科学部助教授	学識経験者
土木局長	

(イ) 審査項目と評点結果

平成19年4月1日から平成22年3月31日の指定期間について、西宮市自転車駐輪場指定候補者選定委員会は、ミディ総合管理㈱が、辞退した団体を除き638点と最も点数が高かったため、これを西宮市自転車駐輪場の指定管理候補者として選定し、西宮市長に答申した。

指定管理者による本施設の管理状況

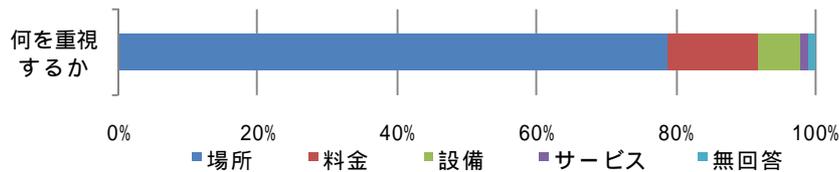
ア サービスの向上

平成19年度の事業報告書によると、指定管理者は、以下のサービス向上策を実施している。

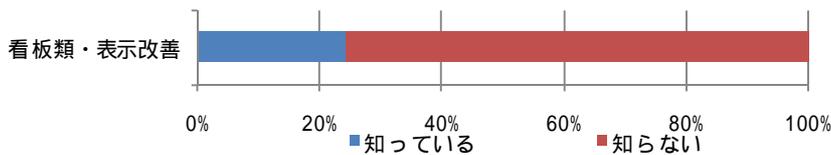
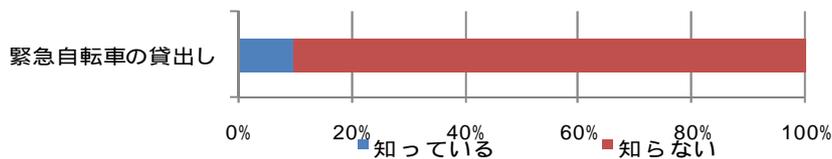
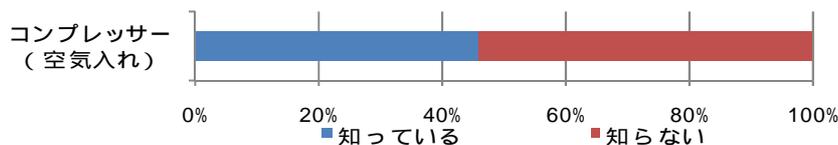
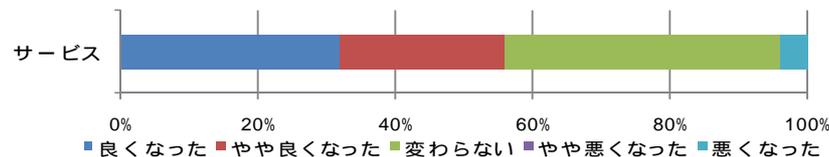
- (ア) パンク修理・点検用に工具箱の設置、空気入れの設置、雨拭きタオルの設置、緊急用貸出自転車の設置等運営面のサービス
- (イ) 主要看板の社名シールへの貼り替え
- (ウ) 看板の新規製作と掲出
- (エ) 利用者アンケートの実施

また、指定管理者は平成20年3月に阪急西宮北口駅、JR西宮駅、阪神甲子園駅の自転車駐車場利用者150人にアンケートを実施しており、うち147部を回収した。アンケートの主な項目の結果は以下のとおりである。

(施設・サービス等について)



(運営面サービスメニューの認知度)



指定管理者制度の導入により、利用者の大半はサービスが、「向上している」か「以前と変わらない」と感じている。

指定管理者が運営面のサービス向上策として挙げている、パンク修理・点検用の工具の貸し出し、空気入れの設置、緊急用自転車の貸し出し等について、利用者の多くが「知らない」と答えており、認知度は低い状況である。

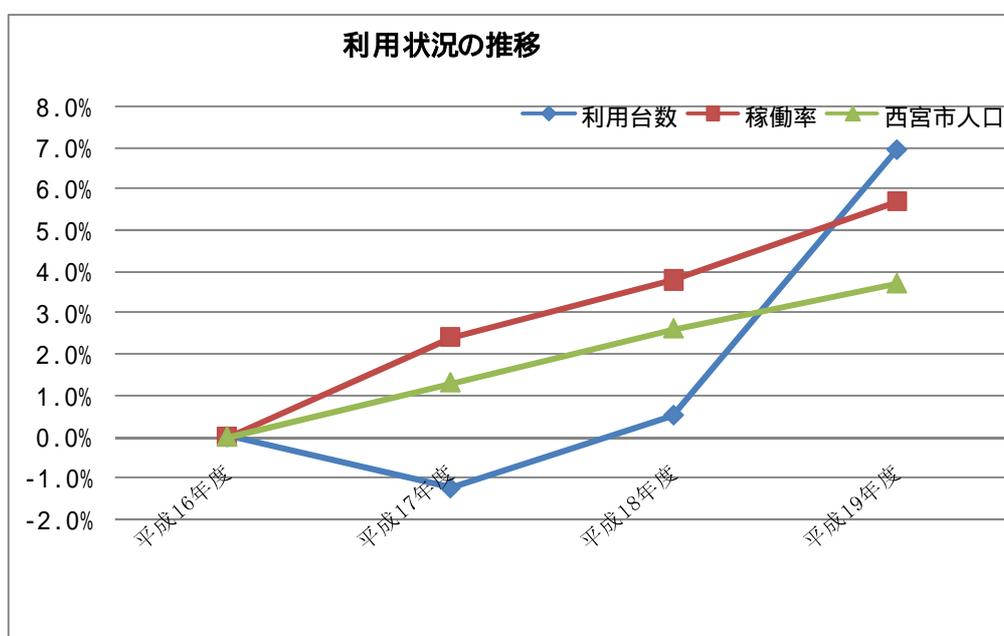
## イ 施設利用台数の推移

### (ア) 利用状況の推移

指定管理者制度は平成17年度から導入されており、導入の前年度(平成16年度)と導入後(平成17年度以降)の利用状況の推移は下記のとおりである。

(単位：千台、千人)

	平成16年度	平成17年度 (指定管理者 制度導入年 度)	平成18年度	平成19年度
利用台数	6,535	6,454	6,569	6,989
稼働率	78.8%	81.2%	82.6%	84.5%
西宮市人口 <sup>21</sup>	459	465	471	476



(注) 上のグラフは、平成16年度(指定管理制度導入前)を基準年度として増加率の推移を示している

#### (1) 利用台数の増加の要因

利用台数は、平成16年度は6,535千台だったが、平成19年度に6,989千台と急増している。以下はその要因について検討する。

利用台数は平成19年度には大きく増加している。指定管理者制度導入前後の平成16年度と平成17年度及び平成18年度では、平成

<sup>21</sup> 各年度10月の人口を採用した。

17年度には前年度に比して収容可能台数が1,097台減少したこともあり、利用台数は減少したが、稼働率は78.8%から81.2%、82.6%と徐々に良くなっており、結果として利用台数には大きな変化はない。

では、利用台数が増加している要因は何か。ひとつは、平成19年度のJRさくら夙川駅新設にともなうJRさくら夙川駅周辺自転車駐車場(収容台数650台)の新設と阪急甲東園西第2自転車駐車場(収容台数91台)の新設、及び阪急西宮北口南東第1他の自転車駐車場の増設(増設台数460台)である。

加えて、下記の平成19年度の利用台数と西宮市人口の相関係数<sup>22</sup>をみると、0.845となっており、利用台数と人口の増減に相関関係があると考えられる。よって、市の人口増加が自転車利用の増加につながり、自転車利用の増加が自転車駐車場利用台数増加のひとつの原因になっていると考えられる。

もっとも、自転車利用の増加は「自転車駐車場の利用」の増加だけではなく、「放置自転車」の増加にもつながることが考えられる。自転車の利用増加を「放置自転車」の増加ではなく「自転車駐車場の利用」の増加に結び付けるため、市はマナー指導や撤去活動に力を入れており、指定管理者も、自転車駐車場への誘導や自転車駐車場の空きスペースの有効活用等の放置自転車対策業務を行っている。

以上から、利用台数の増加は、新設されたJRさくら夙川駅周辺その他における自転車駐車場の増設と、通勤・通学時に自転車等を利用する市民の増加による自転車駐車場への需要増加、そして、市と指定管理者が協力して行う放置自転車対策も利用増加の原因になっていると言えよう。

---

<sup>22</sup> 相関係数とは、2変数間の関係の強さを表す変数である。-1から1までの値をとり、増減について、-1に近づくほど反比例し、1に近づくほど正比例する。

(利用台数と西宮市人口の相関係数)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月
西宮市人口	472,481	474,569	475,191	475,277	475,608	476,185
1日平均 利用台数	16,981	17,823	19,232	20,094	20,074	20,454
10月	11月	12月	1月	2月	3月	相関係数
476,315	476,728	476,996	477,056	477,202	477,109	0.845
19,497	19,801	19,545	20,246	20,215	20,191	

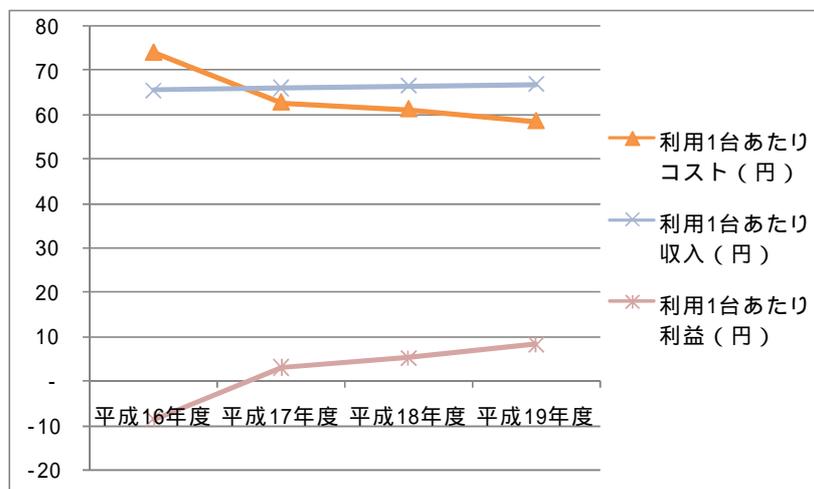
ウ 利用1台あたりコスト及び損益の推移

(ア) 利用1台あたりコスト及び損益の推移の状況

指定管理者制度導入前(平成16年度)と導入後(平成17年度以降)の利用1台あたりコスト及び損益の推移は以下の通りである。

(単位:千円)

		平成16年度	平成17年度 (指定管理制度導入年度)	平成18年度	平成19年度
	事業費	417,579	338,724	341,055	345,900
	人件費	27,019	26,010	21,283	24,830
= +	計	444,598	364,734	362,338	370,730
	コスト調整額(減価償却費、退職給与引当)	38,960	40,358	39,780	38,325
= +	トータルコスト	483,558	405,092	402,118	409,055
(A)	(内、指定管理料)	-	189,793	196,179	201,820
	使用料収入等	427,556	424,878	436,718	466,467
	利用実績1日平均(台)	17,904	17,682	17,998	19,147
= × 365	年間利用台数				
= /	利用1台あたりコスト(円)	74	63	61	59
= /	利用1台あたり収入(円)	65	66	66	67
= -	利用1台あたり利益(円)	-9	3	5	8



平成16年度は利用1台あたり9円の損失だったが、その後収入は増加し、コストは減少しているため、平成19年度は利用1台あたり8円の利益に改善されている。

(1) 経費削減

損益改善の要因のひとつは、利用台数が平成19年度に急増したことと、それに伴い使用料収入額が増加しているためである。もうひとつは、指定管理者制度導入年度の平成17年度のトータルコスト405百万円は、導入前の平成16年度のトータルコスト483百万円と比較して、約80百万円減少しており、その後も毎年減少し続けているためである。

このように経費節減については、指定管理者制度導入により大きな効果が出ていると評価できる。

(2) 監査の結果及び意見

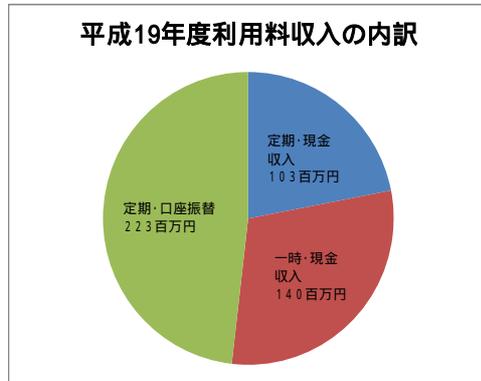
指定管理者の財務状況の継続的なモニタリング（意見）

市は、指定管理者候補者の選定時には応募者の過去3年分の決算書を入力しているが、指定管理者に指定された後は、指定管理者の財務状況のモニタリングを行っていない。

平成19年4月1日から平成22年3月31日の指定期間の応募者7団体の「申請者の財務状況」（80点満点）は24点から60点までばらつきがある。しかし、この項目の配点が800点満点中の10%を占めるのみであるため、財務の健全性では他より劣っている団体であっても、他の項目が優れていれば指定管理者に指定される可能性があった。仮にこのような団体が指定管理者に指定された場合、指定期間中、事業を継続的安定的に行えるか否かを判断するために、市は少なくとも年に1回の頻度で、指定管理者の決算書を入力し財務状況をモニタリングすべきである。

### 定期使用料の口座振替のさらなる促進（意見）

使用料収入は、原則は定期利用については最初の3カ月分は自転車駐車場事務所で現金払い、それ以降は口座振替と、新規利用者には説明している。



定期利用の使用料収入326百万円のうち、現金収入は103百万円で、市によると、この中には契約当初の3カ月先払い分以外にも、自動ゲートがない自転車駐車場については、定期利用であっても口座振替の手続きをせずに、現金払いをしている利用者がいるとのことだった。

### 指定管理者が過不足ない支出報告を行っていることを確認する仕組みの構築（意見）

指定管理者が過不足ない指定管理業務支出額の報告を行っているかどうかを市が確認するために、事業報告書の提出をすることが、基本協定書に挙げられている。指定管理料については修繕費と光熱水費以外は精算しないこともあり、指定管理業務支出額が過不足なく行われていることの確認作業は、前期数値との比較を中心に行っているとのことであった。しかし、前期比較のみでは形式的なチェックにとどまる可能性が高く、指定管理者が、指定管理業務支出額を間違えて報告を行った場合、市は、次期指定替えの際に参考とすべき正確な指定管理料の金額をつかむことができない。

事業報告書の指定管理業務支出額が過不足なく報告されていることを市が確認するためには、指定管理業務支出額の月次推移のモニタリングが有効であるため、指定管理業務支出額の報告については、現在の年1回から頻度を高めるように変更すべきである。

### 損益改善案の検討（意見）

自転車駐車場全体では利用率は84.5%（平成19年度）と良いが、中には、有償で自転車駐車場の土地を賃借しているにもかかわらず、利用率が悪い施設もある。

下の表は、本施設のうち利用率が60%以下、または周辺施設（民間駐輪場含む）よりも20%超利用率が低い施設と、その周辺の放置状況を示した表である。

利用率の低い自転車駐車場

自転車駐車場名	利用台数 (台/日)	収容台数 (台/日)	利用率	賃借料 (千円/年)	放置状況(台/日)	周辺民間施設	周辺市営駐輪場の状況	利用率の低い理由
<b>利用率60%以下</b>								
甲東園東2	157	308	51%	3,053千円	甲東園東1、2、3、4、西1、2と合わせて146台		周辺は65.8%～112.1%。	阪急甲東園駅から離れている
今津(阪神)	95	204	47%	1,284千円	今津西と今津あわせて155台		今津西は75.2%。	阪神今津駅の移設により駅より離れてしまった。また、駅により近い場所に民間駐輪場が整備されている。
<b>周辺民間施設より利用率が20%超低い</b>								
甲子園西1	735	984	75%	4,063千円	甲子園北1、2、3、西1、南1、2、3合わせて1154台(ただし球場内(阪神電鉄敷地)含む)	阪神甲子園西駐輪場。利用率100%。	周辺は90.5%～96.5%。	収容形態が2段式。2階の上段の利用が悪い。

上記施設については、平成19年度利用1台あたりコストは甲東園東2が110円（うち賃借料53円）、今津（阪神）が94円（うち、賃借料37円）、甲子園西1が72円（うち、賃借料15円）であり<sup>23</sup>、これらのコストは、市の自転車駐車場平均一台あたり収入67円を上回っており、利用1台あたり損益は赤字になっている。

自転車駐車場は収益性を見込める施設であるにもかかわらず、上記の施設で赤字となっているのは、駅から遠い、収容形態が使いにくいこと等により利用が少ないことが原因とのものである。

しかしながら、周辺の自転車駐車場施設の利用者は多く、利用者の本施設に対する潜在的なニーズは存在すると思われる。また、周辺に放置自転車が多い状況からその対策に寄与させることが必要である。そこで、例えば、定期利用使用料金を条例で定められた額より低額にすることで、収入単価は悪化するもののそれ以上に利用台数を増加させることができれば、

<sup>23</sup> 平成19年度のトータルコスト409百万円から上記3施設の賃借料合計額を差し引き計算される額をもとに市全体の利用1台あたりコストを算出し、それに3施設それぞれの利用1台あたり賃借料を加算して算出している。

1台あたり損益が改善する。

上記のような潜在的ニーズはあると思われるものの、相対的に低い利用にとどまっている一部の施設については、市としてどの程度の利用台数を望むか明確にし、使用料金を改定することで、どのくらいの利用者の増減が見込まれるかを、現場を熟知している指定管理者に提案させる等の工夫を行い、市は使用料金の見直しを検討すべきである。

### 3 西宮市立北口駐車場

#### (1) 施設の概要

項目	内容
施設名	西宮市立北口駐車場
所在地	北口町1番1号(西館)、1番2号(東館)
設置条例等	西宮市立北口駐車場条例 西宮市立北口駐車場条例施行規則
設置目的	市民の利便性の向上及び地域の道路交通の円滑化に資するため。
設置年月	平成13年4月
主要施設	駐車場(670台収容)
供用時間	24時間(但し、入出庫は7時~24時まで)
利用料金	30分毎に150円加算 午前0時~午前7時まで700円/回 定期駐車券 15,000円/月 回数駐車券 枚数に応じて10%~50%割引
	【割引制度】 下記のいずれかの施設を利用する場合は、最初の30分は無料。 ・アクタ西宮ステーション、西宮市北口保健福祉センター、西宮市大学交流センター、西宮市消費生活センター、西宮市立北口図書館、西宮市立北口ギャラリー
敷地面積(m <sup>2</sup> )	(西館) 7,668.00 m <sup>2</sup> (東館) 8,741.18 m <sup>2</sup> (計) 16,409.18 m <sup>2</sup>
延床面積(m <sup>2</sup> )	(西館) 5,594.73 m <sup>2</sup> (東館) 6,097.90 m <sup>2</sup> (計) 11,692.63 m <sup>2</sup>
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】山村倉庫(株)

#### (2) 施設設置の経緯

西宮市は、西宮北口周辺で発生する駐車需要に応え、不特定な来街者にも対応できる駅周辺の公共的な駐車場として、西宮市立北口駐車場(以下、「北口駐車場」という。)を駅前商業施設(アクタ西宮)の地下空間に整備した。当該施設は、震災復興に係る市街地再開発事業により、西宮北口駅北東地区に建設された施設の一部を都市基盤整備公団より有償で譲り受けた<sup>24</sup>ものである。北口駐車場部分に係る譲受代金3,476百万円は、都市基盤整備公団の割賦制度を活用して支払われることとなり、平成13年4月より25年間で償還中である。

<sup>24</sup> 都市基盤整備公団から譲り受けた施設は、北口駐車場の他、西宮北口保健福祉センター、西宮市立北口図書館、西宮市大学交流センター、西宮市北口ギャラリー等に利用されている。

### (3) 指定管理者の概要

名 称	山村倉庫(株)
所 在 地	西宮市浜松原町 2 番 17 号
設 立 年 月	昭和 42 年 8 月
主 な 事 業	貨物自動車運送事業、自動車運送取扱事業、倉庫業、人材派遣業、警備業、食品加工販売業
株 主	日本山村硝子(株) (100%出資)
財 務 内 容	資本金 20 百万円 総資産 6,952 百万円

### (4) 指定管理者の募集～選定

#### 指定期間

平成 1 8 年 4 月 1 日～平成 2 1 年 3 月 3 1 日 ( 3 年間 )

#### 指定管理業務の範囲

- ・ 駐車場の料金の徴収並びに定期駐車券及び回数駐車券の発行に関する事務
- ・ 駐車場料金の減免に関する事務
- ・ 駐車場料金の還付に関する事務
- ・ 駐車場の使用の制限に関する事務
- ・ 駐車場の割増金の徴収に関する事務
- ・ 駐車場の施設及び設備の維持管理
- ・ その他駐車場設置の目的を達成するため市長が必要と認める業務

#### 利用料金制

西宮市が平成 1 6 年 5 月に定めた「指定管理者制度運用指針」では、利用料金制をとることができるかとされているが、当該指定管理業務については、利用料金制は採用していない。

## 責任分担

指定管理業務にかかる市と指定管理者との責任分担については、指定管理者基本協定書に定められている。

### 【責任の分担表】

項目		負担者	
		西宮市	指定管理者
不可抗力	自然災害による業務の変更・中止・延期	協議事項	
運営費上昇	市の要因による運営費の増大		
施設・設備損傷	指定管理者の責に帰すべき事由による場合		
	修繕費用が1件105千円を超えない場合		
	上記以外の場合	協議事項	
債務不履行	市の協定内容の不履行		
	指定管理者による業務及び協定内容の不履行		
利用者への損害賠償	施設等の管理上の瑕疵に係るもの		
	上記以外の場合	協議事項	
施設等に係る火災保険及び災害保険への加入			
利用者に係る損害賠償保険への加入			

指定管理者の責に帰する場合。

## 指定管理料の積算方法

北口駐車場に係る指定管理料等の推移は次のとおりである。

(単位：千円)

項目	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
指定管理料 または委託料	63,688	59,590	58,160
決算額	70,655	60,591	59,532
【決算額内訳】			
人件費	5,023	3,969	3,870
駐車場管理費	39,900	34,599	34,161
駐車場清掃費		1,096	1,096
保守料	8,986	5,792	5,647
その他	420	500	38
修繕料	2,616	604	669
光熱水費	6,967	6,606	6,421
事務費	6,743	7,425	7,630

## 指定管理者へ移行

平成17年度の委託料と決算額の差6,967千円は、北口駐車場の委託料に光熱水費が含まれていなかったことによるものである。平成18年度からは、指定管理料に光熱水費が含まれているが、年度末に修繕料と合わせて精算を行うため、指定管理料と決算額に差異が生じている。

### 指定管理者の評価とモニタリング

基本協定書には、「西宮市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」第8条の規定に基づき、下記の事項を記載した事業報告書を提出することが定められている。

- ・ 駐車場の管理の業務の実施状況及び利用状況
- ・ 使用料の収入の実績
- ・ 駐車場の管理に係る経費の収支状況
- ・ その他市長が必要と認める事項

平成19年度に係る上記の事業報告書は提出されているが、指定管理者の評価は特段実施されていない。

また、上記の収支の状況以外に、駐車場の利用者に係るアンケートについては、平成18年度に1回実施されたのみで、平成19年度以降は実施されていない。

### 指定管理者変更に伴う事業の引継ぎ

基本協定書においては、特に定められていない。

## (5) 利用状況

北口駐車場の利用状況の推移は次のとおりである。

### 利用台数

(単位：台)

項目	平成17年度	平成18年度	平成19年度
計画	739,606	739,606	739,606
実績	725,544	745,336	747,930

### 指定管理者へ移行

### 回転率

(単位：台/日)

項目	平成17年度	平成18年度	平成19年度
実績	3.38	3.53	3.66

回転率 = 利用台数 ÷ 駐車区画 (670台 定期駐車券利用台数<sup>25</sup>)

平成17年度から平成19年度まで、利用台数、回転率は順調に増加しながら推移している。

<sup>25</sup> 定期駐車券利用台数は、年間定期駐車券収入 ÷ (15千円 × 12ヶ月) とした。

## (6) 施設に係る実質コストと市の資金負担

北口駐車場の運営に係るコストから駐車場収入を差し引いた市の実質コストと資金負担を次のとおり算定した。

### 駐車場収入

北口駐車場に係る駐車場収入の平成17年度から平成19年度の推移は次のとおりである。

(単位：千円)

項目	平成17年度	平成18年度	平成19年度
駐車料金	70,834	69,116	65,441
定期駐車券	14,963	16,535	19,828
回数駐車券	124,057	124,134	115,346
合計	209,854	209,784	200,615

### 指定管理者へ移行

駐車場の利用件数は、前述のとおり順調に増加しているものの、平成17年度から平成19年度にかけて、駐車場収入は逆に減少する傾向にある。これは、駐車場の駐車サービス券<sup>26</sup>の利用者が増加しているためである。

### 運営コスト

北口駐車場に係る運営コストの推移は次のとおりである。

(単位：千円)

コスト区分	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度 (予算) <sup>27</sup>	
人件費	6,278	10,198	12,859	6,405	
事業費	委託料	63,688	59,590	58,160	58,300
	管理費	16,554	16,554	16,554	16,555
	その他	13,473	10,080	10,015	3,830
小計	93,715	86,224	84,729	78,685	
減価償却費	69,521	69,521	69,521	69,521	
支払利息等	65,359	65,359	65,359	62,721	
合計	234,873	231,302	232,468	217,332	

運営コストについては、平成18年度から指定管理者制度へ移行したことにより、委託料が約4百万円縮減されている。

<sup>26</sup> 駐車サービス券は、駐車場の上にある商業施設（アクタ西宮）で一定額以上の買物をする  
と、30分から90分の駐車サービスを受けることができる。

<sup>27</sup> 平成19年7月作成時点。

### 実質コスト

平成19年度においては、指定管理者制度への移行による運営コストの削減は図られたものの、駐車場収入の減少により、市の負担となる実質コストは増加している。

施設の減価償却費や割賦金に係る支払利息等も考慮した施設の運営コストから駐車場収入を差し引くと、毎年、市の税金（一般財源）で2千万円から3千万円を超える実質的なコスト負担をしていることになる。

（単位：千円）

項目	平成17年度	平成18年度	平成19年度
運営コスト	234,873	231,302	232,468
駐車場収入	209,854	209,784	200,615
差引：市の負担	25,019	21,518	31,853

### 指定管理者へ移行

#### 資金負担

駐車場施設の譲受に係る都市基盤整備公団への割賦金の支払予定表は次のとおりである。

#### 【支払予定表】

（単位：千円）

年度	元金（ ）	利息	割賦事務費	支払合計	元金（ ）
				( + + )	残額
13	0	63,331	2,048	65,379	3,476,073
14	0	63,331	2,048	65,379	3,476,073
18	0	63,331	2,048	65,379	3,476,073
<b>19</b>	<b>0</b>	<b>63,331</b>	<b>2,048</b>	<b>65,379</b>	<b>3,476,073</b>
20	193,115	60,673	2,048	255,836	3,282,958
21	193,115	57,156	2,048	252,319	3,089,843
36	193,115	4,397	2,048	199,559	193,115
37	193,115	879	2,048	196,042	0
合計	3,476,073	997,151	51,188	4,524,412	

（ ）元金には、消費税等の額を含む。

償還期間は、7年間の元金償還据置期間を含む25年である。平成13年度から平成19年度までは元金の償還がなかったため、資金的には毎年、収入約2億円から支出約1億5千万円を差し引いた5千万円の現金の余剰が出ていたことになる。しかし、平成20年度からは、割賦金の元本償還（毎年193百万円）が始まるため、収入がこれ以上増加しなければ、市税から毎年1億円以上の実質的な資金負担が必要となる。

上記の割賦金等支払額を含めた駐車場に係る資金収支計画は次のとおり

である。駐車場収入及び駐車場維持管理経費については、平成19年度までは実績値であり、平成20年度以降については現状がそのまま維持されるものとして、収支が見込まれている。

【資金収支計画】

(単位：千円)

年度	駐車場収入	駐車場維持管理経費	割賦金等支払額	支出合計	差引 ( - )	剰余(損失)金額累計
13	77,811	44,889	65,379	110,258	32,447	32,447
14	207,816	108,081	65,379	173,440	34,376	1,929
18	209,797	86,224	65,379	151,583	58,214	195,754
<b>19</b>	<b>200,615</b>	<b>84,728</b>	<b>65,379</b>	<b>150,087</b>	<b>50,528</b>	<b>246,282</b>
20	205,800	85,731	255,836	341,567	135,767	110,515
21	205,800	85,561	252,319	337,880	132,080	21,565
22	205,800	85,561	248,801	334,362	128,562	150,127
23	205,800	85,561	245,284	330,845	125,045	275,172
24	205,800	85,561	241,767	327,328	121,528	396,700
25	205,800	85,561	238,249	323,810	118,010	514,710
36	205,800	85,561	199,559	285,120	79,320	1,580,683
37	205,800	85,561	196,042	281,603	75,803	1,656,486
38	205,800	85,561	0	85,561	120,239	1,536,247
49	205,800	85,561	0	85,561	120,239	1,416,008
50	205,800	85,561	0	85,561	120,239	93,379
51	205,800	85,561	0	85,561	120,239	26,860
合計	7,914,397	3,363,124	4,524,412	7,887,537		

(7) 監査の結果及び意見

指定管理者と市の責任分担の明確化 (指摘事項)

指定管理業務にかかる指定管理者と市の責任分担については、指定管理者基本協定書に定められているが、運営費の上昇に関する項目において、「市の要因による運営費の増大」については、市の負担とされ、市が責任を負うこととなっている。「市の要因による」ものとはどこまでの範囲なのか、運営費の増大がどこまで市の負担となるかが不明確である。

また、運営費の上昇については、市の負担のみが定められ、その他の要因による運営費の上昇についての負担者が定められていない。民間のノウハウを活用し、できるだけコストを削減する指定管理者制度導入の趣旨から考えると、施設の管理に係る責任は、運営コストを含めて第一義的には指定管理者にあると考える。市の施策転換等により途中で業務範囲が拡大し、指定管理者が管理方法の変更を余議なくされる場合には、市と指定管理者が協議を行うこと等、どのような場合に市が責任を負うことになるかを定めておくべきである。

#### 年度協定書における指定管理料精算の錯誤記載（指摘事項）

指定管理者年度協定書（平成19年度）では、「収支決算の結果、その要した経費の額が支払った経費の額に満たないときは、乙<sup>28</sup>は、その差額を甲<sup>29</sup>に返納するものとし」、逆の場合は、「甲乙協議の上、甲は追加して支払いができる。」こと、また、「修繕費、光熱水費については、執行予定金額を予め定め、年度末に精算払いとする。」ことが記載されている。市によると、指定管理料に含まれている修繕費及び光熱水費については、実際に精算が行われているが、その他の経費については精算は行われておらず、年度協定書にしたがった取り扱いとはなっていない。市担当者によれば、年度協定書の記載は錯誤であったとの説明であるが、平成20年度の年度協定書も同様に記載されており、年度協定書はいずれの年度においても修正されていない。年度協定書の錯誤記載については、直ちに修正すべきである。

#### 年度協定書における精算条項の再検討（意見）

一般に使用していれば時の経過に伴い劣化していく施設の修繕については、指定管理者の責任負担とせず、市が負担を負うこととし、一定額以上の修繕費を年度末の精算条項とすることに問題はない。しかし、駐車場事業において、管理運営の方法如何では大きく変動する可能性のある光熱水費についてまで精算条項として定めておくことは、本来の指定管理の制度趣旨に合致するものではなく、再検討すべき事項である。

#### 駐車場事業に係る損益管理と資金管理の明確化（意見）

北口駐車場に係る事業の会計は、現在一般会計の中で処理されており、他の事業と収支が合算されてしまっている。このため、駐車場事業の損益計算により、毎年どれだけ利益が出ているのか若しくは損失が出ているのか、また、資金収支がプラスなのかマイナスなのか、容易には把握することができない。

駐車場事業の損益計算と資金計算が適切に行われないと、事業から余剰が出ていたとしても、他の事業に食い潰され、また逆に損失が出ていたとしても、直ちに当該事業の課題・問題点が明確にならず見過ごされる可能

---

<sup>28</sup> 乙：指定管理者

<sup>29</sup> 甲：西宮市

性がある。現状のままでは、割賦金の元本償還が始まる平成20年度から元本償還の終了する平成37年度まで、毎年約1億円以上の税金が駐車場事業に投入されることになる。

一般会計の中で会計が行われていたとしても、事業別の損益計算や資金計算が適切に行われているならば、事業から生じた余剰は、基金等に積立てることができ、後年度には当該基金等を取り崩して設備更新や償還金の返済資金に充当することもできる。

駐車場事業は、周辺の違法駐車対策という公共的事業の側面があるものの、北口駐車場は商業施設の中に設置され、商業施設の利用者に多く利用されている施設でもある。駐車場利用者からの収入で支出を賄うことができるように、事業計画を策定し、毎年適切な運営、損益管理及び資金管理を行うべきである。

#### 駐車場利用料金等の再検討（意見）

北口駐車場の駐車サービス券を利用すると、買物客にサービス券を出したアクタ西宮の店舗からあらかじめ受け取っている前受金から順次減額される仕組みとなっている。したがって、もし各店舗が当該前受金を100%の現金相当額で支払っていれば、当該前受金は100%の金額が駐車場収入として市に入ることになり、駐車サービス券の利用が直ちに駐車場収入の減少に結びつくことにはならない。

しかし、この前受金は100%の現金相当額ではなく、大部分はアクタ西宮の店舗が運営しているアクタ西宮振興会がまとめて購入した回数駐車券（大量に回数駐車券を購入すると、ほぼ最大の50%割引で購入が可能）が充当されている。したがって、アクタ西宮の買物客が駐車サービス券を利用すると、市には50%相当額の割引後の金額しか駐車場収入が入らないことになる。

駐車場の損益が毎年赤字とならず、また市の税金を毎年駐車場事業に多額に投入していかなくともよい状況ならば、駐車場利用者にとっても、またアクタ西宮の店舗にとっても、駐車サービス券の運用はサービス面で評価できるものである。しかし、上記で記載のとおり、現状のままでは毎年約1億円以上の税金が駐車場事業に投入されることになる。

公共駐車場とはいえ、結果的に店舗や店舗利用者という特定の利用者のために多額の税金を投入し続けることになるのは好ましい状況とはいえ、利用料金等の検討を行うことにより、適正な料金の徴収を行うべきである。

### 指定管理者の評価（意見）

指定管理者からの駐車場管理業務の実施状況や使用料収入等に係る事業報告は毎月行われているが、平成18年度から平成20年度まで指定期間のある指定管理者の評価は特段実施されず、平成20年度に次の期間の指定管理者の公募が既に行われている。

指定管理者制度導入の趣旨は、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を目的とするものである。

確かに、経費の節減という点では、駐車場の管理運営に、民間のノウハウを活用し、人員配置を柔軟に対応させることで、指定管理者制度導入後の経費は縮減されている点、指定管理者は十分評価できると考える。しかし、駐車場の利用者に係るアンケートについては、平成18年度に1回実施されたのみで、平成19年度は実施されておらず、利用者サービスの向上を図っているかという点では、指定管理者は十分な利用者ニーズを汲む努力がなされているとは言い難いと考え。市は、指定管理者を選定した後、どのように指定管理者が利用者サービスの向上を図っているか、指定管理者に対するモニタリングさえ行っていない。

市は、指定管理者の選定後も、指定管理者が仕様書に記載された業務を効率的に遂行しているかどうかのみならず、利用者サービスの向上を図っているかという点まで含めて、定期的に指定管理者を評価していくべきである。

#### 指定管理者の募集時での説明会開催（意見）

北口駐車場の指定管理者は、下記の日程で募集が行われたが、指定管理者に係る募集説明会が開催されていない。駐車場の管理運営という事業内容からは、民間のノウハウを十分活用することのできる事業であり、市の意向を十分伝え、よりよい提案を広く求めるという点からも、募集説明会を開催し十分な説明を行うべきであったと考える。

事項	期間
募集要項の配布	平成17年10月14日～10月25日
質疑受付期間	平成17年10月17日～10月25日
募集説明会及び現地説明会の開催	開催されていない
応募書類の提出期間	平成17年11月7日～11月16日

#### 募集前での審査基準の検討（意見）

平成17年度は、11月22日から1月17日までの約2ヶ月間に3回の指定管理候補者の選定委員会が開催された。選定委員会では、選定基準、選定方法の検討、指定管理候補者へのヒアリング、指定管理候補者の決定及び答申の検討が行われている。

第1回の選定委員会は、募集が終了してから開催されており、審査基準が事前に検討されていない。新たに提案をしようとする応募者にも施設の特徴や運営方法等を十分把握してもらったうえで、市がどのような点に重点をおいて審査しようとしているか、審査の基準を応募者に知らせることは、よりよい提案を出してもらうためにも有効な方法である。審査基準は指定管理者の募集を始める前に検討したうえで、募集を開始することが望まれる。

#### 4 西宮市鳴尾浜公園（浜甲子園運動公園）

##### (1) 施設の概要

項目	内容
施設名	西宮市鳴尾浜公園（浜甲子園運動公園）
所在地	枝川町 26 番
設置条例等	都市公園法、地方自治法、 西宮市都市公園条例 西宮市都市公園条例施行規則
設置目的	スポーツ及びレクリエーションの振興と、市民の心身の健全な発達の促進を目的とする。
設置年月	昭和 44 年 4 月 （有料公園施設は平成 13 年に市に移管）
主要施設	体育館、野球場（3 面）、テニスコート（13 面）、多目的広場（2 面）、駐車場（257 台）
開園時間	午前 9 時～午後 9 時 窓口受付 午前 9 時～午後 7 時 （休園日：12 月 29 日～1 月 3 日）
利用料金	市内の個人・団体の料金（一般使用） 体育館：2 時間 7,200 円～9,000 円 野球場：2 時間 6,000 円～7,400 円 テニスコート：2 時間 2,400 円～3,000 円 多目的広場：2 時間 3,600 円～4,800 円 市外の個人・団体料金及び大会使用の場合は、上記の約 2 割～約 4 割加算
敷地面積（㎡）	126,000 ㎡
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者（有料公園施設のみ）】 財団法人西宮スポーツセンター

##### (2) 施設設置の経緯

西宮市鳴尾浜公園（浜甲子園運動公園）（以下、「運動公園」という。）は、昭和 44 年、甲子園球場の前身の地である鳴尾浜に設置された。運動公園には、国が設置し厚生年金スポーツセンターが運営する体育館、野球場、テニスコート、プール、クラブハウス及び多目的広場が整備され、市民の運動公園として利用されてきた。平成 7 年の震災の影響を受け、プール及びクラブハウスについては解体されたが、平成 13 年、残った施設について国から譲渡を受け、現在当該施設を運動公園の施設として運営している。

### (3) 指定管理者の概要

名 称	財団法人西宮スポーツセンター
所 在 地	西宮市河原町 1 番 24 号
設 立 年 月	昭和 45 年 11 月
設 立 目 的	心身ともに健全で文化的教養の豊かな青少年の育成を 図るとともに、施設を広く地域住民の利用に供し、 もってスポーツの振興と体育の向上に寄与する。
主 な 事 業	・西宮スポーツセンターの建設事業及び管理運営事業 ・西宮市のスポーツ・レクリエーションに関する事業 及び施設の管理 ・西宮市の施設の管理運営に伴う駐車場事業
市 と の 関 係	理事長、事務局長：市の OB 常務理事：社会教育部長が兼務 事業課長：市から出向

### (4) 指定管理者の募集から選定まで

指定管理者の選定は、第 1 回目が平成 17 年度に非公募で行われた。第 1 回目は指定期間が 2 年であったことから、平成 19 年度に第 2 回目の選定が公募により実施されている。従来から西宮市のスポーツ施設の管理運営を委託されていた財団法人西宮スポーツセンターが、第 1 回に続き、第 2 回目も指定管理者として選定されている。

#### 指定期間

第 1 回：平成 18 年 4 月 1 日～平成 20 年 3 月 31 日（2 年間）

第 2 回：平成 20 年 4 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日（5 年間）

#### 指定管理者の選定

平成 17 年度（第 1 回目）は、11 月 1 日から 11 月 29 日までの約 1 ヶ月間に 4 回の選定委員会が開催され、指定管理候補者の選定評価が実施された。

ただし、第 1 回及び第 2 回は、他の「公募」施設の審査に係る選定委員会であり、運動公園に関しては、第 3 回及び第 4 回の 2 回で、他の「非公募」施設の審査、指定管理候補者の決定及び答申の検討が行われている。

平成 17 年度に指定管理者が非公募で選定された理由は、指定候補者選定委員会の会議録及び当該委員会からの答申によると、次のとおりである。

【理由】

- ・市が財団を設立し、特定して事業委託を行ってきた経緯を踏まえ、今後の事業のあり方を見直すために一定の猶予期間が必要。
- ・審査基準の項目中、施設管理の基本的考え方、維持管理計画（ハード面）の項目について、高得点であり、総合評価も基準をみたしていた。
- ・収支計画の項目において、平成 16 年度管理運営関係経費を下回っていたため、コスト削減がはかられている。

平成 19 年度は、2 団体が応募している。選定委員会からの答申によると、選定理由は次の通りである。

【理由】

- ・総合評価については、指定候補者がもっとも優れていた。
- ・指定候補者の選定に係る審査項目中、管理運営計画（ソフト面）を除く 5 つの項目で指定管理者が優れていた。
- ・収支計画においては、指定候補者の方が低い経費を提示しており、平成 19 年度の指定管理料よりも下回っていることから、コスト削減がはかられている。

#### 指定管理業務の範囲

- ・西宮市有料公園施設の使用許可の処理に関する業務
- ・西宮市有料公園施設の使用料の徴収及び収納に関する業務
- ・西宮市有料公園施設におけるスポーツ振興に関する事業（自主事業）及びその他市が必要と認める事業の実施に関する業務
- ・西宮市有料公園施設並びにその付帯施設及び備品等の維持管理に関する業務
- ・その他西宮市有料公園施設の設置目的を達成するため市が必要と認める業務

#### 利用料金制

西宮市が平成 16 年 5 月に定めた「指定管理者制度運用指針」では、利用料金制をとることができるかとされているが、当該指定管理業務については、利用料金制は採用していない。

#### リスク分担

指定管理業務にかかる市と指定管理者とのリスク分担については、指定管理者基本協定書に、不可抗力、事業の中止・延期が市の指示によるものである場合、想定できない極端な物価変動による運営費の増大等について

は市の負担となること、指定管理者の責めに帰すべき事由による場合は指定管理者の負担となること等が定められている。

#### 指定管理者の評価とモニタリング

基本協定書には、「西宮市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」第8条の規定に基づき、下記の事項を記載した事業報告書を提出することが定められている。

- ・施設管理の組織体制
- ・西宮市有料公園施設の管理業務の実施状況
- ・西宮市有料公園施設の利用状況及び使用料収納の状況
- ・西宮市有料公園施設の管理に係る経費の収支状況
- ・自主事業の実施状況
- ・その他市が必要と認める事項

平成19年度に係る上記の事業報告書が提出され、平成20年度において初めて指定管理者の運営に係る評価が実施された。平成18年度に係る評価は実施されていない。

また、事業報告書で自主事業の実施状況について報告されているのは、実施したテニス教室の実施回数、参加人数のみである。

さらに、利用者に係るアンケートについては、自主事業のみ行われているが、指定管理業務に係る利用者のアンケートは実施されていない。

#### 指定管理者変更に伴う事業の引継ぎ

第1回目（平成18年度～2年間）の基本協定書においては、特に定められていないが、第2回目（平成20年度～5年間）の基本協定書では、円滑な業務の引継ぎに協力しなければならないことが定められている。

(5) 利用状況

施設利用の状況

平成17年度から平成19年度の運動公園の施設別の利用状況の推移は、次のとおりである。

(単位：件、台、%)

項目	平成17年度		平成18年度		平成19年度		
	利用件数 <sup>30</sup>	稼働率	利用件数	稼働率	利用件数	稼働率	
運動施設	体育館	2,694	31.5%	2,981	34.8%	3,270	38.4%
	会議室	129	3.0%	174	4.0%	124	2.9%
	会議室	136	3.2%	86	2.0%	52	1.2%
	多目的広場A	796	31.5%	939	34.6%	1,032	39.1%
	多目的広場B	632	24.8%	573	23.5%	604	23.6%
	野球場A	878	35.0%	827	31.7%	896	35.6%
	野球場B	943	36.8%	875	33.0%	1,000	38.7%
	野球場C	872	36.0%	919	35.4%	933	36.3%
	テニスコート	22,352	42.9%	21,715	41.6%	20,897	40.1%
	小計	29,432	36.0%	29,089	35.3%	28,808	35.1%
全利用可能区分件数	81,750		82,384		82,092		
駐車場	70,301		67,197		66,777		

指定管理者へ移行

運動施設の稼働率<sup>31</sup>平均は平成17年度の36.0%から平成19年度において35.1%となっており、平成17年度から僅かずつではあるが下落する傾向にある。もっとも、指定管理者制度への移行に伴い休館日を廃止したことにより、全利用可能区分件数は平成17年度から平成19年度にかけて、約4.1%と僅かではあるが増加している。

35%から36%の稼働率は、決して「高い」とはいえない数字である。この中でも利用件数の多い野球場とテニスコートについて、利用状況を土曜・日曜・祝日と平日に区分し、その稼働率をみると、平成19年度では次のようになっている。

項目	土曜・日曜・祝日		平日		合計	
	利用件数	稼働率	利用件数	稼働率	利用件数	稼働率
野球場A	724	85.6%	172	10.2%	896	35.6%
野球場B	732	86.1%	268	15.4%	1,000	38.7%
野球場C	730	86.9%	203	11.7%	933	36.3%
テニスコート	12,426	76.9%	8,471	23.6%	20,897	40.1%
小計	14,612	78.2%	9,114	22.2%	23,726	39.7%

<sup>30</sup> 利用件数は、利用区分(2時間)ごとの利用件数であり、例えば1日に3区分の時間帯で利用すれば、3件として計算される。

<sup>31</sup> 稼働率 = 利用区分ごとの利用件数合計 ÷ 全利用可能区分件数

前述のとおり、施設ごとに平均すると、平成19年度で35.1%の稼働率であるが、野球場やテニスコートを見ると、土曜・日曜・祝日の稼働率平均が78.2%となっている。特に野球場では、85%を超える高い稼働率を示していることがわかる。逆にいえば、平日の稼働率平均は22.2%であり、野球場では平日は10%～15%程度の極めて低い稼働率となっている。

#### 使用料収入

運動施設と駐車場の使用料収入の推移は次の通りである。

(単位：千円)

項目	平成18年度	平成19年度
運動施設	45,925	46,725
駐車場	33,598	38,425
合計	79,524	85,150

前述のとおり、運動施設の稼働率は微減となっているが、使用料収入は1.7%の増加となっている。また、利用者数が増加していることから、駐車場収入も14.3%増加し、使用料収入は前年比7.1%の増加となっている。

#### 運営コスト

指定管理料を運動公園の利用者数で除した一人当たり指定管理料は次の通り、平成19年度で316円と計算できる。

項目	平成18年度	平成19年度
利用者数(ア)	131,552人	135,042人
指定管理料(イ)	43,956千円	42,658千円
利用者一人当たり指定管理料(イ/ア)	334円/人	316円/人

しかし、本来の施設のコストは、指定管理料のみならず、市の管理者側の人件費や施設建設に要した費用の償却負担、指定管理料に含まれていない光熱水費等も含めて算出しなければ、正しいコストとはいえない。現状では、複数の公園をまとめて事務事業評価を実施しており、公園内のこれらの施設ごとのコストはもちろんのこと、各公園ごとのコストさえも算定されていない。

また、平成19年度の指定管理経費42,658千円のうち、46.5%(19,840千円)が指定管理者から再委託されることとなっている。この再委託に係る業務内容の主なものは、次のとおりである。

業務内容	体育館	野球場	テニスコート	多目的 広場	駐車場
事務所管理					
保守点検					
機械警備					
夜間巡回警備					
ごみ収集					
清掃					
野球場管理					
駐車場警備					

これらの施設の維持管理に必要な業務については、市と協議の上、指定管理者が第三者に業務を再委託できることが仕様書に記載されている。このうち、事務所管理は、施設利用者の受付や照明操作、器具点検等の管理が行われている。野球場管理は、内野の補正整備や芝生地管理業務である。

#### (6) 監査の結果及び意見

##### 施設の利用促進の検討（意見）

平成18年度から指定管理者へ移行し、開館日を増加させるなどの工夫により利用可能なサービスを提供しようとする努力はみられるものの、利用件数が毎年減少している点は、利用者サービスの面で何らかの工夫が足りないと考えべきである。

指定管理者選定時の委員会答申によると、指定管理者の収支計画の項目では、コスト削減がはかられていると評価されていた。一方で、指定管理者のソフト面の管理運営計画の項目においては課題があると評価されており、指定管理者の選定時から、利用者サービスの面での検討課題が残されていることが考えられるのではないかと推測される。なお、ソフト面の管理運営計画とは、事業運営体制の効率性、サービス・利用率向上のための取り組み等である。

現状の利用状況を見ると、運動公園の施設の中でも特に、休日のテニスコート及び野球場の稼働率は、75%から85%を超えるかなり高い率を示しているのに対し、平日のこれら施設の利用は10%から20%程度の極めて低い稼働率となっている。市が条例を改正することにより、平日の施設使用料と混雑する休日の使用料金差を広げること等の方策をとったうえで、平日の利用促進を図り、全体の利用件数を増加させること等の対応を検討すべきである。

### 施設ごとの運営コストの算定 （意見）

施設ごとの運営コスト算定は、制度上要請されているものではない。しかし、全ての施設が必ずしも有効利用されているとはいえない現状では、税金が有効に使われているか否かを検証するために、施設ごとの運営コストを算定することは必要である。また、施設の使用料は近隣団体の状況などを勘案したうえで決定されていると考えられるが、必要な受益者負担の金額を押し量るためにも、コスト計算は有効である。コストと比して受益者負担がどの程度かを検討することによって、あるべき手数料の額も検討できると考える。

### 指定管理者の評価 （意見）

平成17年度の指定管理者制度の導入に際して、公募によらず、従来から事業委託を行ってきた財団を指定管理者として指定期間2年で選定した。その理由の一つは、「今後の事業のあり方を見直すために一定の猶予期間が必要」ということであった。確かに、当該財団は従来から市内の他の体育施設を一括して管理委託され、また、スポーツネットにしのみやのような施設予約システムにより、西宮市のスポーツ振興に貢献していると考えられる。

しかし、平成20年度以降の指定期間にかかる準備として、平成18年度が終了した後に評価は実施されず、平成19年度の公募手続により、次の第2回目の選定が行われてしまっている。

既に平成20年度から、次の第2回目の指定管理期間に入っているが、そもそも、公募によらないで選定した指定管理者であったことを考えると、適切な管理運営がなされていたかどうか、本来は平成18年度の1年目の指定管理期間終了後、平成19年度において直ちに指定管理者の評価を実施しておくべきであった。

平成20年度において、平成19年度の指定管理者の運営評価が初めて実施された。この評価では、市は、「利用者に対するアンケート調査による、要望・ニーズの把握も行っている。」と指定管理者を評価しているが、実際に行われているアンケートは、指定管理業務に係る利用者アンケートではなく、自主事業に係るアンケートである。

指定管理者は、自主事業のみではなく本来の指定管理業務に係る利用者のアンケートを実施すべきであった、市も実態を適切に把握したうえで、指定管理者の適切な評価を実施すべきであった。

#### 指定管理者の募集期間 （意見）

指定管理者の募集は、第1回目は非公募により平成17年度に実施された。また、第2回目は公募により、平成19年度に下記の日程で募集が行われた。

事項	期間
募集要項の配布	平成19年8月10日～8月20日
質疑受付期間	平成19年8月13日～8月24日
募集説明会の開催	平成19年8月30日
応募書類の提出期間	平成19年9月3日～9月14日

指定管理者に係る募集説明会は開催されているものの、募集要項の配布から応募書類の提出期間まで、1ヶ月余りしかない。広く民間からよりよい提案を求めるといふ公募の趣旨や、野球場、テニスコート、体育館、多目的広場という多くの施設を有する運動公園の管理運営の複雑さを考えると、平成19年度は初めての公募でもあり、1ヶ月余りの募集期間は短かったといわざるを得ない。次回の選定時には留意されたい。

#### 指定管理者に係る審査基準の募集開始前の検討 （意見）

平成19年度（第2回目）は、10月5日から10月29日までの約1ヶ月間に4回の選定委員会が開催され、指定管理候補者の選定評価が実施された。ただし、第3回は他の公募施設の審査に係る選定委員会であり、運動公園に関しては、第1回に審査基準の検討、第2回に公募施設の審査、第4回に他の公募施設の審査と合わせて、指定管理候補者の決定及び答申の検討が行われている。

第1回の選定委員会は、募集が終了してから開催されており、審査基準が事前に検討されていない。新たに提案をしようとする応募者にも施設の特徴や運営方法等を十分把握してもらったうえで、市がどのような点に重点をおいて審査しようとしているか、審査の基準を応募者に知らせることは、よりよい提案を出してもらうためにも有効な方法である。審査基準は指定管理者の募集を始める前に検討したうえで、募集を開始することが望まれる。次回の選定時には留意されたい。

### 指定管理料の積算方法（意見）

運動公園に係る指定管理料の積算内訳は次のとおりである。

（単位：千円）

項目	平成 18 年度	平成 19 年度
人件費	17,512	17,512
消耗品費	1,493	1,386
委託料 <sup>32</sup>	20,456	19,840
修繕費	762	762
その他	3,733	3,158
合計	43,956	42,658

指定管理料には、人件費、事務費、保守点検・維持管理経費、修繕費、電話回線使用料が含まれているが、光熱水費については市が負担することとされており、上記の指定管理料には光熱水費は含まれていない。

市は、光熱水費を指定管理料に含めず市の負担とする理由を、同一公園内の園路部分及び駐車場西側の一般公園等の部分が市の管理区域となっていることから、電気・水道等メーターの切り分けができていないためであるという。しかし、公園内の大半の光熱水費は体育館やテニスコート等の施設において生じていると考えられ、メーターが切り分けられなくとも、面積按分等の方法により指定管理者にその管理の一部を担わせることも可能である。むしろ、公園施設の維持管理を一体的に行うという点では、指定管理料に含めて管理させたいうえで、コスト削減を図ることを検討すべきである。

<sup>32</sup> 指定管理者から第三者への再委託に係る費用である。

## 5 西宮市北山公園

### (1) 施設の概要

項目	内容
施設名	西宮市北山緑化植物園
所在地	北山町 1-1
設置条例等	西宮市都市公園条例 西宮市都市公園条例施行規則 西宮市北山公園教養施設北山墨華亭の管理及び運営に関する規則
設置目的	西宮市中部及び南部の緑の拠点として、広く市民に緑化意識の普及、啓発を図るため
設置年月	昭和 53 年～平成 8 年
主要施設	緑の相談所、展示温室、芝生広場など
開園時間	午前 10 時～午後 4 時 (休館日：毎週水曜日、12 月 29 日～1 月 3 日)
利用料金	無料(ただし、駐車場は有料)
敷地面積 (㎡)	90,000 ㎡(北山公園全体)
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】財団法人西宮市都市整備公社



北山緑化植物園(2008年12月9日撮影)

項目	内容
施設名	西宮市植物生産研究センター
所在地	北山町 1-1
設置条例等	西宮市都市公園条例 西宮市都市公園条例施行規則
設置目的	植物と共に生きる暮らしの基盤を、最先端科学技術のバイオテクノロジーの力を使って、的確に迅速に確立するための中核施設として設置
設置年月	平成 2 年 7 月
主要施設	培養室等研究室、ホール、温室など
開園時間	午前 10 時～午後 4 時 (休館日：毎週水曜日、12 月 29 日～1 月 3 日)
利用料金	無料(ただし、駐車場は有料)
敷地面積 (m <sup>2</sup> )	393.0 m <sup>2</sup>
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】財団法人西宮市都市整備公社



植物生産研究センター (2008年12月9日撮影)

項目	内容
施設名	西宮市北山山荘
所在地	北山町 1-1
設置条例等	西宮市都市公園条例 西宮市都市公園条例施行規則 西宮市北山公園教養施設北山山荘管理運営に関する規則
設置目的	主にお茶会や句会など古来の文化的催しや市への賓客を迎える場に利用するため
設置年月	昭和 62 年 3 月
主要施設	母屋、庭園、茶室など
開園時間	午前 10 時～午後 4 時 (休館日：12 月 29 日～1 月 3 日)
利用料金	午前 10,000 円、午後 15,000 円、1 日 25,000 円 (ただし、市外者は倍額)
敷地面積 (㎡)	1,966 ㎡
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】財団法人西宮市都市整備公社



北山山荘 (2008年12月9日撮影)

## (2) 指定管理者の概要

名称	財団法人西宮市都市整備公社
所在地	西宮浜 1 丁目 31
設立年月	昭和 45 年 10 月 1 日 設立認可 10 月 7 日 設立登記
設立目的	安全で安心してくらせるまちづくりのために、地域 的特性を生かした土地の合理的利用及び都市の整備事 業を推進することにより、住民福祉の向上に寄与する
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報化関連事業</li> <li>・ 公園事業</li> <li>・ 市営駐車場管理事業</li> <li>・ 植物生産研究センター事業</li> <li>・ 公営住宅管理事業</li> <li>・ 駐車場事業</li> </ul>
人員	役員 9 名（うち市職員 7 名、市 OB2 名） 監事 2 名（うち市職員 2 名） 職員 71 名（うち市からの専任派遣 12 名、兼務派遣 28 名、専任派遣嘱託 1 名、市 OB2 名）
市との関係	理事長 : 市副市長 専務理事兼事務局長 : 市 OB 事業課長 : 市からの専任派遣及び兼務派遣

### ア 管理運営の趣旨

北山公園の設置目的が西宮市中部及び南部の緑の拠点として、広く市民に緑化意識の普及、啓発を図るとともに、西宮らしい特色のある草花を研究開発し、増殖、生産するものであり、西宮市を来訪する国内外の賓客を迎えるための施設として開放していることを理解して、指定管理者は業務を行う必要がある。

### イ 指定管理者が行う基本的な業務の範囲

- (ア) 北山公園及び花工房の使用許可の処理に関する業務
- (イ) 北山公園の使用料の徴収・収納・減免・還付に関する業務
- (ウ) 北山公園及び花工房における自主事業及びその他市が必要と認める事業の実施に関する業務
- (エ) 北山公園及び花工房並びにその付帯施設及び備品等の維持管理に関する業務
- (オ) その他、北山公園及び花工房の設置目的を達成するため市が必要と認める業務

ウ 指定管理期間

平成18年4月1日から平成20年3月31日までの2年間

ただし、平成20年4月1日以降の5年間も同公社が指定管理者となった。

エ 指定管理者選定委員会委員（平成18年度からの指定期間）

学識経験者（園芸・緑化等）	兵庫県立大学助教授
学識経験者（企業会計等）	税理士・中小企業診断士
市民等	西宮を花と緑にする会会長
市職員（内部委員）	環境総括室長
市職員（内部委員）	環境緑化部長

なお、平成20年度からの指定期間に関する選定委員は以下のとおりである。

学識経験者（企業会計等）	税理士・中小企業診断士
市民等	西宮を花と緑にする会会長
学識経験者（園芸学等）	甲子園短期大学教授
学識経験者 （まちづくりコンサルタント）	株式会社まち空間研究所
市職員（内部委員）	環境総括室長

オ 施設運営に係る事業費（コスト）

平成20年度事務事業評価シートにおける事業費（コスト）は以下のとおりである。

【北山緑化植物園管理運営】

区分	H17年度決算	H18年度決算	H19年度決算
事業費	90,155	89,909	85,412
人件費	1,794	1,774	1,774
小計	91,949	91,683	87,186
減価償却費	14,327	14,327	14,327
退職給与引当	222	220	78
トータルコスト	106,498	106,230	101,591

【植物生産研究センター管理運営】

区分	H17年度決算	H18年度決算	H19年度決算
事業費	42,521	44,881	43,664
人件費	28,252	27,934	31,481
小計	70,773	72,815	75,145
減価償却費	5,956	5,956	5,956
退職給与引当	3,490	3,459	1,388
トータルコスト	80,219	82,230	82,489

### (3) 監査の結果及び意見

#### 指定管理者の選定に関する審査基準（意見）

環境局では、それぞれ、各選定委員からの意見をもとに審査基準や配点を工夫して実施している。以下は2つの施設の審査項目と配点である。

審査項目	北山公園 (19年度選定)	甲山自然環境センター (18年度選定)(注1)
法人等の概要	15点	15点(10点)
施設管理の基本的考え方	20点	15点(10点)
管理運営計画(ソフト面)	20点	20点
維持管理計画(ハード面)	20点	20点(15点)
収支計画	25点	15点
自然体験・自然保護事業、環境学習事業(注2)		10点(25点)
指定管理開始までの準備・スケジュール		5点
合計	100点	100点

(注1) カッコで記載した点数は20年度における選定に関する点数である。

(注2) 平成20年度の選定では「自然体験・環境学習推進事業、自然保護事業」と名称が変更された。

ここで、指定管理者の選定にあたっては、指定管理料は収支計画に基づいて計算されるものであり、数値による評価が可能で、その部分は定量評価を行うべきと考える。審査項目のなかに収支計画とあるが、各委員が5段階で点数をつけるものでもなく、指定管理候補者の提案書に記載されている指定管理料が低いものを一定の基準で点数を高くすべきである。そして、選定委員の判断は、それ以外の審査項目を定性的に評価を行っていくべきものとする。

なお、収支計画の審査項目については、指定管理料という金額について判断するのではなく、収支計画の妥当性や実現可能性について検証するような採点とすべきである。また、定量評価と定性評価のウェイト(割合)であるが、他団体の事例などでは、5割ずつとしているものもある。

#### 指定管理者選定理由等の公表（意見）

北山公園は指定管理者の選定を非公募で実施し、平成19年度に5年間の指定管理期間で財団法人西宮市都市整備公社(以下、「公社」という。)を選定している。その際、審査項目や採点基準を設けて、5名の委員により採点されているが、採点した結果、指定管理者として選定した結果が広く公表されているとは言い難い状況である。

非公募であることから、選定の透明性の確保は一層要求される。透明性

を高めるためにも、非公募の理由、選定経過、選定した理由などを広く公表する必要がある。

また、各委員の審査点数を比較したところ管理運営計画（ソフト面）において、16点が最高点であるが、4点と審査している委員もいる（平均点は12点）。このように点数に開きがある場合には、その理由を選定委員会のなかで議論することが望ましいが、会議録や答申書（選定委員会から市長へ宛てたもの）を確認したところ、特に議論した形跡がなかった。よって、点数に開きがある場合には、選定委員会で議論を行うように事務局から促し、かつ、記録を残すことが望まれる。

#### 公平な競争を確保するために収支計算書の精度を高めるべき（意見）

平成19年度における指定候補者選定委員会から市長宛てに提出された答申書によると、「公社から提出された収支計算書には、市派遣職員の人件費が計上されておらず、審査項目における収支計画の妥当性についての判断が困難であった。今後は運営経費の全体が把握できる収支予算書を提出すること。」とある。平成17年度に開催された選定委員会からの答申書にも同趣旨の記載内容があり、改善されないまま平成19年度の選定委員会を開催していることから、平成17年度の選定委員会の答申を無視した形ともなっている。今後、公募形式となる可能性も否定できないことから、応募してくるであろう民間事業会社との公平性を確保するためにも必要な措置であり、今回は非公募のため特に問題とはならないものの、収支計算を正確に行えるような公社内部の体制を整える必要がある。これは指定管理を行っている市が、公社に対して体制整備について要求していかないと変わらないものと考えられるため、改めるべきである。市においても、事務事業評価を行う際に人件費を各事業に配賦計算を行っているため、この情報を活用することも考えられる。

#### 公社の財政状態などを定期的にチェックすべき（意見）

毎年度末において、公社から事業報告書とともに、収支計算書、正味財産増減計算書、貸借対照表、財産目録などの財務状況をまとめた資料を入手している。しかしながら、財務状況については専門性が必要であることなどから、特に数値の検証を行うことを行っていない。指定管理者がどのような収入で事業を行っているのか、また、財政状態は健全かつ安全であるかなどを、ある程度の専門性を持ってチェックすることが望まれる。

なお、公社は総合企画局の管轄であり、かつ、公園事業のほかにも様々な事業を行っているため、決算内容も若干複雑になっている。しかしながら、公園緑地グループにおいても、公社の決算内容などについて、ある程度、把握しておくことが望まれる。

指定管理者と事業効果や目標などについて積極的に協議すべき（意見）

平成20年度事務事業評価シートについて、「北山緑化植物園管理運営」「植物生産研究センター管理運営」の「事業の成果や効果を示す指標名（説明）」は以下のとおりである。

【北山緑化植物園管理運営】

事業の成果や効果を示す指標名(説明)			H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	最終目標値	達成率(%)
①	園芸講習会受講率	単位	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	80.5
		%	実績	80.0	82.0	80.5	—	最終目標年度
	式・説明	(受講者数/募集定員) × 100						
②	園芸相談件数	単位	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	65.9
		件	実績	6,492.0	6,991.0	6,593.0	—	最終目標年度
	式・説明							
③	年間来園者数	単位	120,000.0	120,000.0	120,000.0	120,000.0	120,000.0	81.4
		人	実績	106,400.0	98,045.0	97,640.0	—	最終目標年度
	式・説明							

【植物生産研究センター管理運営】

事業の成果や効果を示す指標名(説明)			H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	最終目標値	達成率(%)
①	市内緑化のための新品 種植物等の植物生産率	単位	100.0	100.0	100.0	100.0	—	—
		%	実績	86.9	84.3	82.0	—	最終目標年度
	式・説明	生産実績数/生産可能数×100 (生産可能数量12,000株)						
②	普及啓発のための教室 参加者数	単位	105.0	105.0	105.0	105.0	—	—
		人	実績	54.0	91.0	71.0	—	最終目標年度
	式・説明	ガーデンクラブ、きのこクラブの参加者						
③		単位	—	—	—	—	—	—
			実績	—	—	—	—	最終目標年度
	式・説明							

出所：平成20年度 事務事業評価表

ここで、北山緑化植物園については、園芸講習会受講率は80%前後で推移しており、高い水準となっているが、年間来園者数は減少している。また、植物生産研究センターが実施している緑化の普及啓発のための教室参加者数は年度によってばらつきがみられる。

西宮市では事務事業評価が導入され数年が経過していることもあり、ある程度、定着していることから、この指標を用いて指定管理者と事業効果や目標について、協議し、共有する必要があると考える。指定管理者との関係で

は、年度当初に事業計画書が提出されるため、その計画書の中に、事務事業評価で用いている指標を入れ込み、目標値として設定することが考えられる。

なお、北山緑化植物園の年間来園者数については、カウント方法が駐車台数などから推計を行っていることから、駐車場が減少したことにより計算上、来園者数が少なくなるなど、正確性が確保されていないとのことである。よって、平成20年度から実施されている来園者に対するアンケート結果などを用いて、指標化することも考えられる。

#### 公社の役員構成を見直すべき（意見）

公社の役員は、理事9名、監事2名であるが、理事長が副市長、副理事長も元職員2名、それ以外の理事は総務企画局、総務局、市民局、環境局、都市局、土木局の局長であり、監事は、財務部長、会計室長となっている。そもそも、西宮市の外郭団体として設立された財団であるため、設立当初ではそのような役員構成はいたしかたない面もある。

しかしながら、公社が指定管理者となっている現状では、今後は役員構成も外部からの登用などを行い、より透明性を高めるべきと考える。現在、公益法人等改革により検討を迫られていることから、それとあわせて実施すべきである。

## 6 西宮市甲山自然環境センター

### (1) 施設の概要

項目	内容
施設名	西宮市甲山自然環境センター
所在地	甲山町 67
設置条例等	西宮市立甲山自然環境センター条例 西宮市立甲山自然環境センター条例施行規則
設置目的	甲山及びその周辺の良い環境を保全するとともに、市民の自主的な自然体験活動、環境学習活動、各種の研修及び交流並びに青少年の健全な育成に関する活動を推進するため
設置年月	平成 17 年 3 月
主要施設	甲山自然の家、甲山自然学習館、甲山・社家郷山キャンプ場
開園時間	自然の家等 ア 宿泊を要する場合 午後 3 時から翌日午後 2 時まで(1泊) イ 宿泊を要しない場合 甲山自然の家にあつては午前 9 時から午後 10 時まで、キャンプ場にあつては午前 9 時から午後 5 時まで (2) 甲山自然学習館 午前 9 時から午後 5 時まで (休館日：12 月 29 日～1 月 3 日)
利用料金	有料施設
敷地面積 (m <sup>2</sup> )	207,492 m <sup>2</sup>
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】特定非営利活動法人こども環境活動支援協会



西宮市甲山自然環境センター(2008年12月9日撮影)

## (2) 指定管理者の概要

名 称	特定非営利活動法人こども環境活動支援協会
所 在 地	西宮市甲風園 1 丁目 8 - 1 ゆとり生活館アミ 1F
設 立 年 月	昭和 14 年 4 月
設 立 目 的	地域における子どもたちに対する環境教育（学習）や、子どもたちの自主的な環境活動を支援するために、体系的な環境学習のしくみづくりや、生活や地域に根ざした環境教育（学習）システムの開発及びその推進役となる人材の育成などを、市民・事業者・行政が連携、協働して、子どもたちの環境活動の場において支援する
主 な 事 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域に根ざした持続可能な社会に向けた教育の調査研究事業</li> <li>・ 自然体験活動を推進するための支援事業</li> <li>・ 世界の子どもの環境活動交流事業</li> <li>・ 事業者と連携した環境教育事業</li> </ul>
人 員	役員 21 名 職員 26 名
市 と の 関 係	事務局長：市 OB

### ア 管理運営の趣旨

甲山及びその周辺の良い環境を保全するとともに、市民の自主的な自然体験活動、環境学習活動、各種の研修及び交流並びに青少年の健全な育成に関する活動を推進するために設置した施設であり、甲山自然環境センターの設置目的をより効果的に達成することを理解して、指定管理者は業務を行う必要がある。

### イ 指定管理者が行う基本的な業務の範囲

（甲山自然の家、甲山キャンプ場、社家郷山キャンプ場）

(ア)施設利用の許可等、使用料の徴収

(イ)施設利用者への自然体験・環境学習等の指導・助言・補助

(ウ)施設の管理及び整備・保全

(エ)防火管理者選任（解任）届出書及び消防計画作成（変更）届出書の作成、提出

(オ)統計資料の作成

(カ)施設間の連絡調整

（甲山自然学習館）

(ア)学習館来館者の対応

(イ)学習館来館者への自然体験・環境学習等の指導・助言・補助

(ウ)学習館の管理及び整備・保全

( 自然体験活動・環境学習の促進 )

(ア)自然体験活動・環境学習の資料収集と活用

ウ 指定管理期間

平成 18 年 4 月 1 日から平成 20 年 3 月 31 日の 3 年間

ただし、平成 20 年 4 月 1 日以降の 5 年間も同協会が指定管理者となった。

エ 指定管理者選定委員会委員 (平成 18 年度からの指定期間)

学識経験者 (園芸・緑化等)	兵庫県立大学助教授
学識経験者 (企業会計等)	税理士・中小企業診断士
市民等	西宮を花と緑にする会会長
市職員 (内部委員)	環境総括室長
市職員 (内部委員)	環境緑化部長

なお、平成 21 年度からの指定期間に関する選定委員は以下のとおりである。

学識経験者 (企業会計等)	税理士・中小企業診断士
市民等	西宮を花と緑にする会会長
学識経験者 (園芸・緑化等)	兵庫県立大学教授
学識経験者 (まちづくりコンサルタント)	株式会社まち空間研究所
市職員 (内部委員)	環境総括室長

オ 施設運営に係る事業費 (コスト)

平成 20 年度事務事業評価シートにおける「甲山自然環境センター管理運営」の事業費 (コスト) は以下のとおりである。

区分	H17 年度決算	H18 年度決算	H19 年度決算
事業費	41,116	40,008	43,736
人件費	5,830	4,611	2,660
小計	46,946	44,619	46,396
減価償却費	6,062	6,049	6,049
退職給与引当	720	571	117
トータルコスト	53,728	51,239	52,562

### (3) 監査の結果及び意見

#### 指定管理者の顧問（意見）

指定管理者である特定非営利活動法人こども環境活動支援協会（以下、「協会」という。）では、名誉会長1名、顧問4名を配置している。協会の設立経緯などから市長が顧問として入ったことや、また、顧問料などの金銭的対価を得ていないことから、実質的には問題ないものの、指定管理者となったからには、外観上の問題から顧問から外れるべきと考える。

#### 指定管理者の選定に関する審査基準（意見）

環境局では、それぞれ、各選定委員からの意見をもとに審査基準や配点等を工夫して実施している。以下は2つの施設の審査項目と配点である。

審査項目	北山公園 (19年度選定)	甲山自然環境センター (18年度選定)(注1)
法人等の概要	15点	15点(10点)
施設管理の基本的考え方	20点	15点(10点)
管理運営計画(ソフト面)	20点	20点
維持管理計画(ハード面)	20点	20点(15点)
収支計画	25点	15点
自然体験・自然保護事業、環境学習事業(注2)		10点(25点)
指定管理開始までの準備・スケジュール		5点
合計	100点	100点

(注1) カッコで記載した点数は21年度における選定に関する点数である。

(注2) 平成21年度の選定では「自然体験・環境学習推進事業、自然保護事業」と名称が変更された。

ここで、指定管理者の選定にあたっては、指定管理料は収支計画に基づいて計算されるものであり、数値による評価が可能で、その部分は定量評価を行うべきと考える。審査項目のなかに収支計画とあるが、各委員が5段階で点数をつけるものでもなく、指定管理候補者の提案書に記載されている指定管理料が低いものを自動的に点数を高くすべきである。そして、選定委員の判断は、それ以外の審査項目を定性的に評価を行っていくべきものとする。なお、収支計画の審査項目については、指定管理料という金額について判断するのではなく、収支計画の妥当性や実現可能性について検証するような採点とすべきである。また、定量評価と定性評価のウェイト(割合)であるが、他団体の事例などでは、5割ずつとしているものもある。

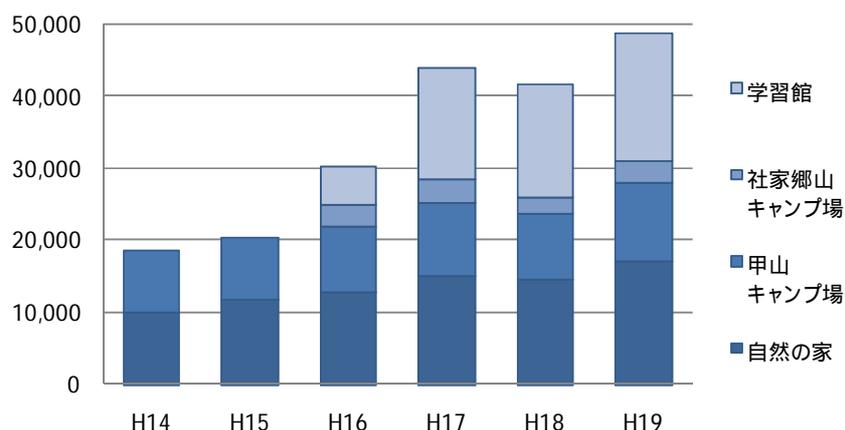
### 協会の財政状態などを定期的にチェックすべき（意見）

毎年度末において、協会から事業や活動に関する報告書とともに、収支計算書、正味財産計算書、貸借対照表、財産目録などの財務状況をまとめた資料を入手している。しかしながら、財務状況については専門性が必要であることなどから、特に数値の検証を行うことを行っていない。指定管理者がどのような収入で事業を行っているのか、また、財政状態は健全かつ安全であるかなどを、ある程度の専門性を持ってチェックすることが望まれる。

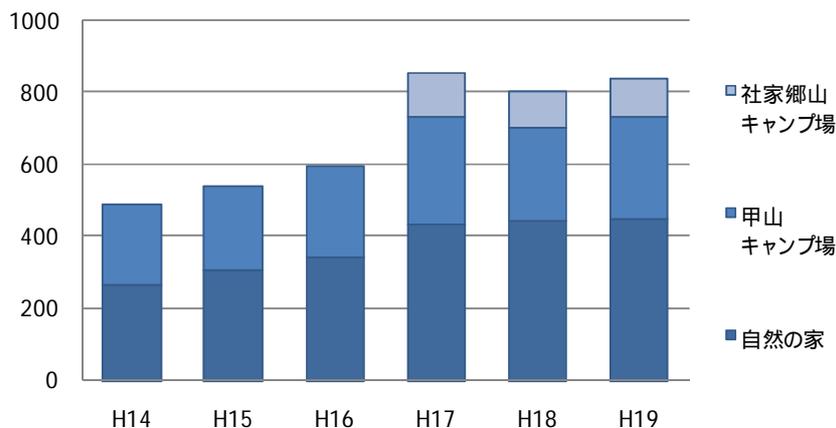
### 指定管理者と事業効果や目標などについて積極的に協議すべき（意見）

甲山自然環境センターは、指定管理者である協会の努力もあって以下のように順調に利用者が増加している。

#### 延べ利用者数の推移



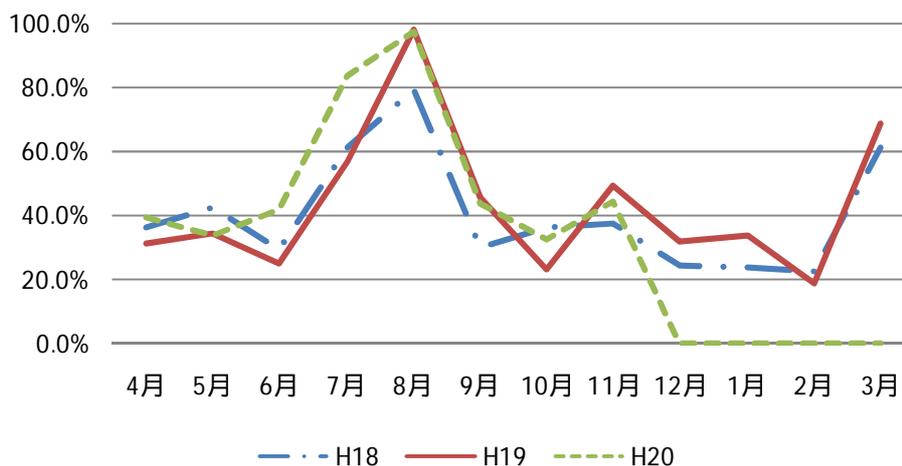
#### 利用組数の推移



出所：事業報告書 施設利用に関する統計

また、宿泊利用についても、平成19年度の稼働率は43.7%となっており、夏、冬、春休みもしくは休日の利用が中心であることを考えると、高いものと考えられる。以下は平成18年度から平成20年度（平成20年11月まで）までの稼働率の月別推移を表したものである。

### 稼働率推移



(注) 平成20年度は11月までのデータとしている。

ここで、土日・祝日（夏、冬、春休みを含む）の稼働率は以下のとおりであり、かなり高い稼働になっていることがわかる（単位：％）。

土日・祝日稼働率の推移(平成20年度)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
57.1	70.8	79.3	95.8	97.5	90.7	81.7	92.3

事務事業評価においては、以下の成果指標で効果測定を行っている。なお、事務事業評価では、利用日数を基準に稼働率を算出しているが、上記の稼働率は利用部屋数で算出している。

事業の成果や効果を示す指標名(説明)			H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	最終目標値	達成率(%)
①	稼働率(自然の家、キャンプ場)	単位	目標	60.0	60.0	60.0	60.0	-
		%	実績	54.3	53.5	57.0	-	最終目標年度
式・説明			(利用日数÷利用可能日数)×100					
②	学習館来館者増加率(18年度を基準)	単位	目標	-	-	101.0	101.0	-
		%	実績	-	100.0	112.0	-	最終目標年度
式・説明			(当該年度÷平成18年度来館者数)×100					
③	講座やイベントの参加者増加率(18年度を)	単位	目標	-	-	101.0	101.0	-
		%	実績	-	100.0	222.9	-	最終目標年度
式・説明			(当該年度÷平成18年度イベント参加者数)×100					

出所：平成20年度 事務事業評価表

ここで、稼働率を指標として設定し、毎年度60%を目指すこととなっているが、これを上記したように休日と平日に区分したうえで、どの程度の利用を見込むのかについて、毎年度の年度当初に協会と市で十分に協議すべきである。その目標について共有した後に、毎年度の事業計画書に年度目標として明記すべきと考える。

もちろん、甲山自然環境センターは第一に環境学習の拠点という意義を持っているため、利用が増えればいいというものではない。しかしながら、施設として保有している以上、より多くの市民に来館していただかなければ、存在意義がなくなると考える。

#### 使用料の増額について検討すべき（意見）

前項で記載したように非常に高い稼働率となっており、市民にとっても利用しやすく価値のある施設であると考え。しかしながら、利用が多いために休日などは予約をしたくてもできない方もいるようであり、使用料を増額することも検討の余地があるものと考え。現在の使用料は以下のとおりであり、非常に格安となっており、増額余地はあるものと考え。

#### 【甲山自然の家使用料（宿泊を要する場合）】

18歳未満の者及びその引率者	1人1泊につき250円
その他の者	1人1泊につき500円

#### 【キャンプ場使用料】

区分	使用料
宿泊を要する場合	1人1泊につき100円
宿泊を要しない場合	1人1日につき100円

なお、コスト面から考えると、平成20年度事務事業評価シートによれば以下のような計算ができる。

項目	金額
事業費（ ）	43,736千円
人件費（ ）	2,660千円
コスト調整額（減価償却費、退職給与引当）（ ）	6,166千円
トータルコスト（ = + + ）	52,562千円
利用人数（自然の家、キャンプ場）（ ）	31,093人
単位当たりコスト（ ÷ ）	<b>1,690円</b>

単純計算で単位当たりコストを算定しても利用者一人当たり1,690円のコストがかかっていることからみても、市民は安く利用できていることがわかる。

## 7 公民館、地区市民館、共同利用施設

西宮市では、公民館、地区市民館、共同利用施設といった集会施設を有している。これらの施設は、市民が目的に応じて集会目的に利用することができるようになっている。

ここでは、以下の視点から監査を行った。なお、必要に応じて施設の現地視察を行っている。

- ・施設のあり方(管理運営形態)が適切に検討されているか
- ・貸館部分は有効かつ効率的に利用されているか
- ・施設の維持管理が適切に行われているか
- ・その他財務事務手続が適切に行われているか

### (1) 施設の概要

#### 各施設の概要

公民館、地区市民館、共同利用施設の概要は下記のとおりである。

#### ア 公民館(全24館)

項目	内容
設置条例	西宮市立公民館条例
設置目的	市町村その他一定区域内の住民のために、実際生活に即する教育、学術及び文化に関する各種の事業を行い、もって住民の教養の向上、健康の増進、情操の純化を図り、生活文化の振興、社会福祉の増進に寄与する。 (社会教育法第20条)
施設の内容	講堂、集会室、和室、実習室
開館日時	午前9時から午後10時まで
主な利用料金	講堂:1,000円～4,150円 集会室:300円～1,550円 和室:550円～1,300円 実習室:550円～1,550円
管理主体	【設置者】西宮市

公民館は、社会教育法を設置根拠として、学習や文化活動、地域活動などの拠点施設として、市内24カ所に設置されている。西宮市では昭和35年頃から、社会教育委員会議の答申に基づき、1中学校区に1公民館の設置を目指して公民館設置が進められた。設置当初は、社会教育施設として、つまり学校教育以外の社会において教育活動を行う目的の施設として設置されたが、現在では、広く生涯学習の機会を提供する場となってきている。

### イ 地区市民館(全 2 2 館)

項 目	内 容
施設名	地区市民館
設置条例	西宮市立地区市民館条例
設置目的	住民の地域社会における相互の親睦及び文化活動の増進に寄与する。(西宮市立地区市民館条例)
施設の内容	会議室、集会室、和室、調理室
開館日時	午前 9 時から午後 10 時まで 市民館によっては夜間も開館
主な利用料金	会議室:150 円～1,400 円 集会室:200 円～1,500 円 和室: 200 円～1,350 円 調理室:250 円～700 円
管理主体	【設置者】西宮市 【指定管理者】各地区市民館運営委員会 <sup>33</sup>

地区市民館は、西宮市立地区市民館条例を根拠として設置され、地域住民の集会、親睦、娯楽の場として、市内各所に 2 1 館、1 分館がある。市民の要望を受けて建設されたため、建設時に地域の住民から土地の寄付や建設資金の寄付を受けるなど地域住民の協力のもとで設立されている。各地区市民館運営委員会が西宮市から委託を受けて管理を行ってきたが、平成 1 5 年の指定管理者制度の導入に伴い、地区市民館においても導入の検討が行われ、平成 1 8 年度から平成 2 0 年度までの 3 年間に  
ついて、同委員会を指定管理者としている。

### ウ 共同利用施設(全 1 0 館)

項 目	内 容
施設名	共同利用施設
設置条例	西宮市立共同利用施設条例
設置目的	特定飛行場の周辺地域をその区域とする市(特別区を含む。)町村で航空機の騒音によりその周辺地域の住民の生活が著しく阻害されていると認められているものが、その障害の緩和に資するため、学習、集会等のように供する。 (公共用飛行場周辺における航空機騒音による障害の防止等に関する法律)
施設の内容	集会室、学習室、休養室、保育室
開館日時	午前 9 時から午後 10 時まで
主な利用料金	無料
管理主体	【設置者】西宮市

<sup>33</sup> 各地区市民館運営委員会とは、自治会、婦人会等の地域団体の役員で構成された地域住民により結成された各地区市民館の運営委員会のことである。

共同利用施設は、公共用飛行場周辺において航空機騒音により阻害されている周辺地域の住民の学習、集会、休養及び保育の場を提供するために設立された施設である。上記の目的で設置された共同利用施設に対しては国の補助を受けることができ、この補助を受けて建設されている。しかし、現在では航空機の騒音対策の区域外となっており、当初の設置目的がもはや該当しなくなっているが、国庫補助金を受けて建設された施設であるため、利用目的等を変更する場合には、大阪航空局の許可を得ることが必要になる。

上記のように、公民館、地区市民館、共同利用施設は、設置目的や拠って立つ条例等が異なり、その成り立ちや目的が同じではなく、また公民館には社会教育機関としての存在意義がある。しかし、どの施設も貸館の機能を有しており、また、同じような部屋(会議室、集会室、和室等)を備えている。このため、特に貸館の機能に着目し、これらの施設を比較して検討することを試みた。

### 各館の概要

公民館、地区市民館、共同利用施設の各館の概要は下記のとおりである。

施設名	設置年度	経過年数	室数	所在地
<b>公民館(24館)</b>				
中央公民館	昭和36年度	47	講堂、集会室6、和室、実習室、工芸室、茶室、情報コーナー	高松町4-8
鳴尾公民館	昭和21年度	62	講堂、集会室5、和室、実習室	鳴尾町1丁目8-2
鳴尾東公民館	昭和42年度	41	講堂、集会室4、和室、実習室	東鳴尾町1丁目9-1
南甲子園公民館	昭和41年度	42	講堂、集会室3、和室、実習室	甲子園九番町15-40
今津公民館	昭和30年度	53	講堂、集会室4、和室、実習室	今津水波町9-28
山口公民館 (建て替えのため H.20.8.1から H.21.3.31まで休館)	昭和36年度	(47)	講堂、集会室2、和室、実習室、図書室	山口町下山口4丁目3-8
上甲子園公民館	昭和36年度	47	講堂、集会室3、和室、実習室	甲子園口3丁目9-26
大社公民館	昭和37年度	46	講堂、集会室3、和室、実習室、工芸室	柳本町1-37
甲東公民館	昭和37年度	46	講堂、集会室3、和室、実習室、工芸室	上甲東園2丁目11-60
塩瀬公民館	平成2年度	18	講堂、集会室4、和室、実習室	名塩新町1

施設名	設置年度	経過年数	室数	所在地
春風公民館	昭和 38 年度	45	講堂、集会室 3、和室、実習室、工芸室	甲子園春風町 2-21
夙川公民館	昭和 38 年度	45	講堂、集会室 3、和室、実習室	羽衣町 1-39
浜脇公民館	昭和 39 年度	44	講堂、集会室 3、和室 2、実習室	浜脇町 5-14
用海公民館	昭和 39 年度	44	講堂、集会室 2、和室、実習室	石在町 10-21
学文公民館	昭和 39 年度	44	講堂、集会室 4、和室、実習室	学文殿町 2 丁目 4-24
若竹公民館	昭和 57 年度	26	講堂、会議室 2、集会室 6、和室、実習室、図書室	西福町 15-12
瓦木公民館	昭和 47 年度	36	講堂、集会室 4、和室、実習室	瓦林町 8-1
段上公民館	昭和 59 年度	24	講堂、集会室 3、和室、実習室、保育室	段上町 2 丁目 10-3
高須公民館	昭和 59 年度	24	講堂、集会室 3、和室、実習室	高須町 2 丁目 1-35
神原公民館	昭和 60 年度	23	講堂、集会室、和室、実習室	神原 6-11
越木岩公民館	昭和 61 年度	22	講堂、集会室 2、和室、実習室	樋之池町 5-29
高木公民館	昭和 63 年度	20	講堂、集会室 2、和室、実習室	高木東町 15-10
上ヶ原公民館	平成 4 年度	16	講堂、集会室 3、和室、実習室	六軒町 1-32
西宮浜公民館	平成 11 年度	9	講堂、集会室 3、和室、実習室、工芸室	西宮浜 4 丁目 13-1

#### 地区市民館(22 館)

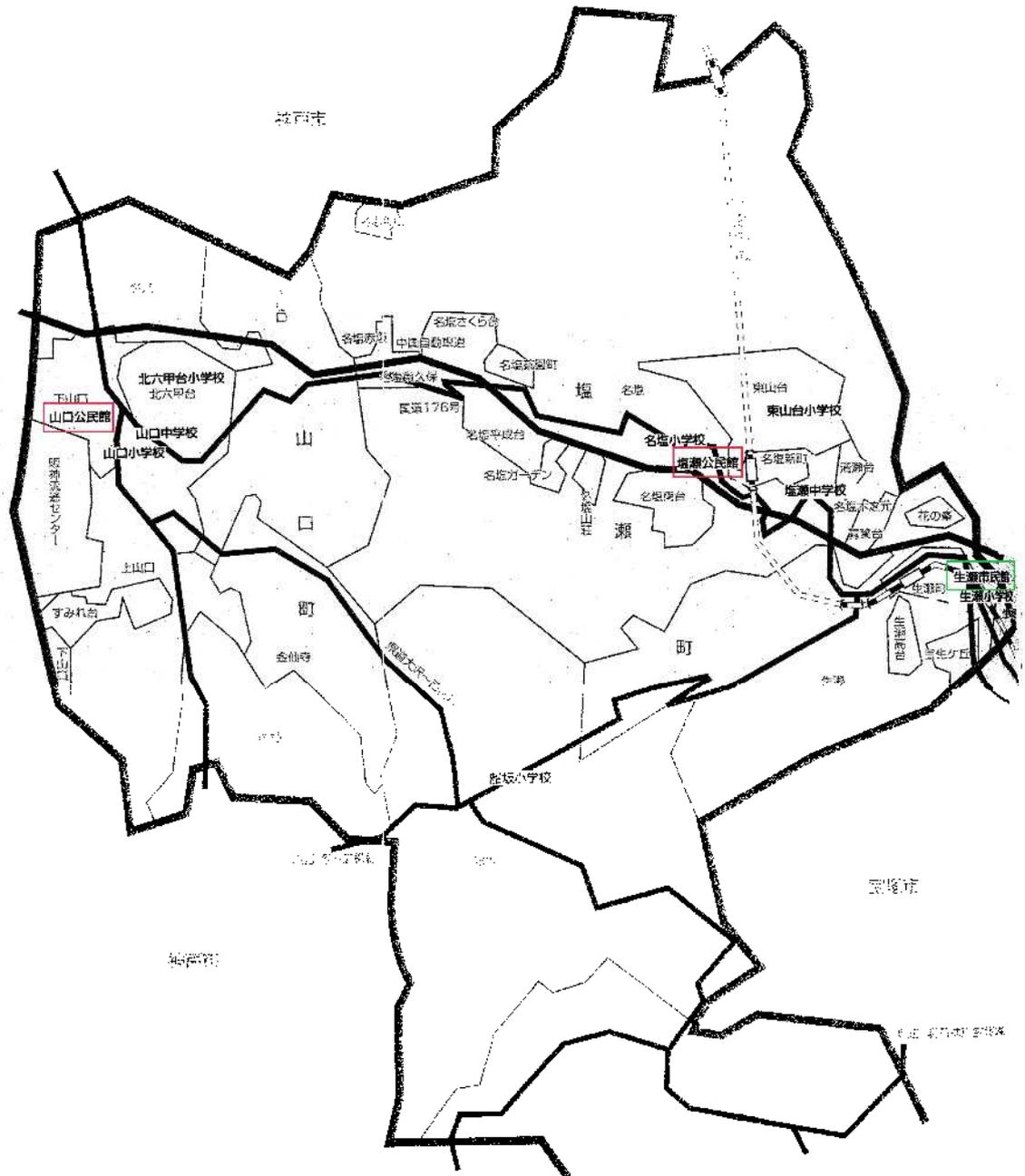
施設名	建設年度	経過年数	室数	所在地
大筒市民館	昭和 37 年度	46	和室 2、会議室、集会室 3、調理室	津門大筒町 7-29
北甲子園口市民館	昭和 38 年度	45	和室 2、会議室 2、集会室、調理室	松並町 5-12
綱引市民館	昭和 42 年度	41	和室、会議室、集会室	甲子園綱引町 7-1
市庭市民館	昭和 45 年度	38	和室 2、会議室	市庭町 7-13
甲陽園市民館	昭和 47 年度	36	和室 3、会議室 3	甲陽園本庄町 1-75
今津南市民館	昭和 47 年度	36	和室 2、集会室 2、会議室	今津出在家町 10-5
八ッ松市民館	昭和 49 年度	34	集会室、和室、会議室	甲子園六番町 11-12
平木市民館	昭和 50 年度	33	和室 2、会議室 2、集会室、調理室	大畑町 1-35
上ヶ原市民館	昭和 52 年度	31	和室 2、集会室、調理室	上ヶ原三番町 6-22
夙東市民館	昭和 58 年度	25	和室、会議室 2、集会室	川添町 10-30
生瀬市民館	昭和 59 年度	24	和室、会議室 3、集会室、調理室	生瀬町 2 丁目 20-22
神原市民館	昭和 59 年度	24	和室 2、集会室 2	神原 6-11

地区市民館(22館)				
施設名	建設年度	経過年数	室数	所在地
六軒市民館	昭和62年度	21	和室2、会議室2	大社町12-26
甲子園口市民館	平成元年度	19	和室2、会議室2	甲子園口6丁目6-20
中市民館	平成元年度	19	和室2、会議室2、調理室	中前田町8-11
苦楽園市民館	平成2年度	18	和室2、会議室2、調理室	苦楽園五番町3-25
安井市民館	平成3年度	17	和室2、会議室2、調理室	安井町2-4
柏堂市民館	平成3年度	17	和室2、集会室	柏堂町13-16
香櫨園市民館	平成5年度	15	和室2、会議室、調理室	中浜町3-15
夙川西市民館	平成6年度	14	和室2、集会室2、調理室	大谷町3-50
香櫨園市民館分館	平成10年度	10	和室、会議室	屋敷町12-1
高木市民館	平成15年度	5	和室、会議室2	高木東町34-8
共同利用施設(10館)				
施設名	建設年度	経過年数	室数	所在地
上甲子園センター	昭和47年度	36	集会室、学習室、休養室、保育室	甲子園口3丁目9-3
北瓦木センター	昭和47年度	36	集会室、学習室、休養室	上之町24-40
小松センター	昭和48年度	35	集会室、学習室、休養室	小松北町2丁目4-1
鳴尾センター	昭和48年度	35	会議室、和室、学習室、休養室、保育室、工作室	笠屋町19-1
段上センター	昭和51年度	32	集会室、学習室、休養室、保育室	段上町2丁目10-23
鳴尾中央センター	昭和53年度	30	集会室、会議室、和室、学習室、休養室、保育室	鳴尾町3丁目5-14
瓦林公園センター	昭和56年度	27	集会室、会議室3、学習室、休養室、保育室	上甲子園3丁目7-4
高木センター	昭和56年度	27	集会室、会議室2、学習室、休養室、保育室	伏原町1-58
浜甲子園センター	昭和57年度	26	集会室、会議室3、学習室、休養室、保育室	枝川町19-10
甲東センター	平成8年度	11	集会室、会議室、和室、学習室	甲東園3丁目2-29

## 分布図

西宮市には公民館が24館、地区市民館が22館、共同利用施設が10館ある。これらの施設の所在を示したものが以下の分布図である。公民館は1中学校区に1公民館、地区市民館は1小学校区に1地区市民館、共同利用施設は当初の航空機騒音地区を目安として配置されている。

### 【北部】



【中部】



【南部】



## (2) 施設の管理形態

公民館、地区市民館及び共同利用施設のうち、公民館及び共同利用施設は直営施設であり、地区市民館については指定管理者による管理運営が行われている。

### 直営施設

#### ア 公民館

全国でも社会教育施設としての公民館への指定管理者制度導入を積極的に検討している自治体は少ない。なお、平成18年1月に西宮市社会教育委員会議から出されている「社会教育施設における指定管理者制度について(答申)」において、「民間事業者にとって対応が難しいコミュニティという分野を含んでいる。(中略)公民館は単なるカルチャーセンターではない。(中略)企画活動の中心は地域住民とすることが望ましい」とされ、公民館は単なる貸館ではなく社会教育施設という位置づけとなっている。それらを踏まえつつ、地域団体を指定管理者とする方向で、平成19年度から2つの公民館において管理運営に住民が参画できる仕組みを試行中である。

#### イ 共同利用施設

共同利用施設10館の管理形態については、公民館や支所と併設されている3館は公民館の嘱託員、支所の職員が受付業務等を行っており、残り7館については地域の個人あるいは民間事業会社と管理業務委託契約を締結している。

共同利用施設の管理形態を統一したうえで、すべての施設について一括で指定管理者制度を導入したいという市の意向から、現在のところ指定管理者制度は導入されていない。

## 指定管理者制度導入施設

### ア 指定管理者の概要

名称	各地区市民館運営委員会
指定期間	平成 18 年度-平成 20 年度(3 年間)
応募形態	非公募
非公募の理由	地区市民館の性格及び設置の目的から運営委員会が適している。また、民間事業会社等からの管理経費等の見積もりと比較して 40%以上節約でき、経済的でもある。

地区市民館は、設置当初から委託を受けて各地区市民館運営委員会が管理運営を行ってきた。平成 18 年度に管理委託制度の経過措置期間が終了したため、非公募により同委員会を指定管理者として選定している。

### イ 指定管理者が行う業務の範囲

施設の使用の許可、不許可及び許可の取消しに関する業務

施設の使用料の徴収、減免及び返還に関する業務

施設、附帯設備及び備品等の維持管理に関する業務

その他施設設置の目的を達成するため市長が必要と認める業務

上記は「地区市民館業務仕様書」で定められた各地区市民館共通の業務であるが、経費の額及び支払については、年度協定書で下記表のとおり定められている。なお、光熱水費、修繕費、工事費、備品費は指定管理料には含まれていない。

施設名	経費及び支払	指定管理料
下記地区市民館を除く 15 館	業務実施に係る管理費、消耗品、清掃費、運営費	2,150 千円
網引市民館、甲陽園市民館、八ッ松市民館	業務実施に係る管理費、消耗品、運営費*1	603 千円
神原市民館	業務実施に係る運営費*2	120 千円
柏堂市民館、高木市民館	業務実施に係る管理費、消耗品、運営費	1,076 千円
香櫨園市民館分館	業務実施に係る管理費、消耗品、運営費	854 千円

\*1 管理人が住み込みであるため、指定管理料が低く設定されている。

\*2 神原市民館は神原公民館との併設施設であり、管理人が行う受付業務は公民館の職員が実施している。

## ウ 選定委員会メンバー

指名	現役職
学識経験委員	関西学院大学社会学部教授
同上	会計事務所所長、税理士、中小企業診断士
同上	西宮子ども会事務局長、神原公民館推進員
行政委員	
同上	西宮市市民局長
同上	西宮市市民局市民総括室長

### (3) 利用状況

平成 19 年度の各施設の利用状況は下記のとおりである。

施設	利用件数	利用人数	利用率
公民館	57,714 件	1,121,790 人	37.4%
地区市民館	20,207 件	232,087 人	23.1%
共同利用施設	6,225 件	135,499 人	30.6%

上記表の公民館、地区市民館、共同利用施設の各館ごとの利用率は下記のとおりである。

#### 公民館の利用率

公民館の利用率は全体として 37.4% となっている。

#### ア 公民館の事業

公民館は、主催事業や推進員会事業といった事業も実施しており、活動別の公民館の利用状況は下記のとおりである。

項目	利用件数	利用者数
公民館運営審議会	2	11
公民館主催事業	795	28,914
推進員会事業	1,148	39,759
公民館グループ	22,037	337,276
地域団体・社会教育団体等	10,660	212,441
公用	3,269	226,115
一般	19,797	274,640
県委託事業	6	320
図書利用等	-	2,314
合計	57,714	1,121,790

主催事業は、中央公民館が主催する事業で、市職員が講座を企画・運営している。推進員会事業は、公民館ごとに地域から選ばれた 7 人の公民館活動推進員が実施する事業で、必須課題及び 12 の選択課題の中から講座の運営を企画・運営している。公民館グループは、公民館ごとに登録したグループが、公民館を定例的に使用している市民の自主的な学習サークルである。現在約 700 超の公民館グループがあり、公民館の利用件数の 38.2%、利用者数の 30.1% を占めている。

## イ 公民館の登録グループ

公民館には各公民館に登録し、定期的にその公民館を利用している公民館グループという団体がある。「西宮市立公民館グループ活動要綱」において、「公民館グループとして登録を受けた団体」は、一般使用の受付開始日より早い3ヶ月前の月末1週間（土日を除く）に使用申請をすることができる。また、「西宮市立公民館使用取扱要綱」において、経過措置としてではあるが平成18年7月使用分から平成20年6月使用分について一定の使用料及び冷暖房料等実費弁償費の減額基準が設けられている。

公民館の中で利用率が66.4%と高い中央公民館には、公民館登録グループが132団体あり、平成19年度の利用件数は3,277件となっている。一方、利用率が23.2%と低い西宮浜公民館では、公民館登録グループは7団体であり、平成19年度の利用件数は329件となっている。西宮浜公民館は、登録グループが少なく、推進員会も組織されていないこともあり、利用率が低くなっていると考えられるが、一般利用は925件と24公民館の中で7番目に多い。

このように公民館の利用率は、事業の実施状況や公民館グループの登録状況など様々な要因によって左右されるため、事業ごとの利用データなど各種統計データを分析し、講座の実施に活用することが期待される。

### 地区市民館の利用率

地区市民館の利用率は全体として23.1%となっている。利用率が10%未満の大筒市民館、柏堂市民館の状況は以下のとおりである。

#### ア 大筒市民館の利用状況

室名	広さ	収容人員	有料		無料		計		利用率
			件数	人数	件数	人数	件数	人数	
和室(A)	10畳	15	35	223	11	125	46	348	5.0%
和室(B)	24畳	35	97	1,146	8	73	105	1,219	11.3%
会議室	41 m <sup>2</sup>	30	3	16	41	423	44	439	4.7%
集会室(A)	80 m <sup>2</sup>	55	9	235	215	5,270	224	5,505	24.2%
集会室(B)	55 m <sup>2</sup>	40	104	1,054	27	1,169	131	2,223	14.1%
集会室(C)	18 m <sup>2</sup>	15	0	0	63	428	63	428	6.8%
調理室	31 m <sup>2</sup>	-	0	0	25	199	25	199	2.7%
計			248	2,674	390	7,687	638	10,361	9.8%

大筒市民館は、市街地に位置し、部屋数も7室あるが、利用率9.8%、利用件数638件となっている。休館日を考慮すると、1日当たり約1.8件の利用しかなく、部屋数7室のうち1日2室程度しかも時間帯は1区分のみしか利用されていないということになる。

利用率が低い理由の一つは近隣に瓦林公園センター及び地域の自治会等が所有する集会室が5箇所あることが考えられる。

また、建設年度は昭和38年度で、46年経過しており、減価償却上の耐用年数の40年を既に経過している。昭和60年度に集会室等の増築、平成2年度に調理室の設置工事がおこなわれているものの、施設の老朽化も利用率が低い一つの要因であると考えられる。

#### イ 柏堂市民館の利用状況

室名	広さ	収容人員	有料		無料		計		
			件数	人数	件数	人数	件数	人数	利用率
和室(A)	10畳	15	54	259	12	60	66	319	7.1%
和室(B)	10畳	15	53	254	12	61	65	315	7.0%
集会室	34㎡	25	50	580	39	491	89	1,071	9.6%
計			157	1,093	63	612	220	1,705	7.9%

柏堂市民館は平成4年度に設置されているが、利用率は7.9%、利用件数220件となっている。休館日を考慮すると、1回も利用されない日が139日と開館日数の4割近くとなる。指定管理料も107万6千円と低く設定されており、部屋の利用が少ないため清掃費が含まれていない。

市北部の郊外に位置しており、高低差のある立地であるにも関わらず、駐車場のないことが利用率の低い原因の一つと考えられる。設置当初は近辺に住宅も少なかったため車の駐車が可能であったが、現在は住宅が建設され道路も駐車禁止になっており、駐車場所の確保が難しい状況である。

### 共同利用施設の利用率

共同利用施設の利用率は、全体として30.6%となっている。  
利用率が10%未満の鳴尾センターの状況は以下のとおりである。

#### ア 鳴尾センターの利用状況

室名	広さ	収容 人員	無料		
			件数	人数	利用率
集会室	40 m <sup>2</sup>	30	85	1,234	9.6%

鳴尾センターは、鳴尾保育所及び鳴尾児童館と併設されており、3階が鳴尾センターの施設となっている。3階建ての3階に位置するが、エレベーターがないことが、利用料が無料であるにもかかわらず利用率の低い原因の一つと考えられる。

### 個別の施設の利用状況

#### ア 高木センター【現場視察】

##### (ア) 施設の概要

高木センターは共同利用施設であり、昭和57年度に建築されている。高木市民館とは徒歩圏内にあり、同じ市民局の施設でありながら近接した地区に設置されている。また、高木公民館とも近接している。



高木センター 外観（2008年12月9日撮影）

##### (イ) 施設の利用状況

共同利用施設全体の利用率が30.6%であるのに対して、高木センターの利用率は16.1%となっている。高木地区の近接した各施設の利用状況を比較すると下記のとおりとなる。

施設名	利用件数	利用人数	利用率
高木センター	429	8,728	16.1%
高木市民館	1,122	11,973	40.5%
高木公民館	2,003	34,749	40.6%

高木センターの利用人数として、学習室、休養室、保育室の利用2,866人があるが、貸室としての利用はされておらず。利用率の算定には含まれないため、上記表からは除いている。

高木市民館は、公園内にあり、開館も平成16年度と新しいことから利用が高いと考えられる。一方で、高木センターは、昭和57年度に建設されており、現場を視察したところ、施設の老朽化が認められた。会議室の机や椅子は板が剥がれたり破れたところをテープで補修しており、休養室の畳は傷みが激しく取替が必要な状態であった。



高木センター 休養室と会議室（2008年12月9日撮影）

市民局担当者の話によると、毎年修繕費予算として畳の交換を予定しているが、エアコンの故障など優先順位の高い修繕が発生するため使用されてしまい、畳の交換ができていないとのことであった。また、休養室は囲碁セットが数点置かれており、折りたたみ式の机も置かれていた。休養室での机の使用が、畳を傷める要因ともなっている。

## イ 上甲子園公民館・上甲子園センター(併設)【現場視察】

### (ア) 施設の概要

上甲子園公民館・上甲子園センターは、公民館と共同利用施設が併設された施設である。1階には市民サービスセンターがあり、1階及び2階に公民館、2階及び3階に共同利用施設が配置されている。



上甲子園公民館・上甲子園センター（出所：西宮市ホームページ）

(イ) 施設の事務手続

受付は一本化されており、利用者には施設の区別なく利用されている。通常であれば、公民館の受付業務は2名、共同利用施設の受付業務は1名で実施されているが、公民館の職員2名が共同利用施設の受付業務を兼務しており、公民館と共同利用施設の受付書類や報告書類が異なるためにそれぞれ処理が必要なものの、併設されることにより実質1名の職員が効率化されている。

(ウ) 併設化のメリット

上甲子園センターでは、平成17年度に一体化される以前は上甲子園公民館に置かれていた図書を、保育室に児童図書、学習室に一般図書を配置することにより、図書の充実を図った。この結果、平成19年度の上甲子園センターの保育室の利用は1,723件と保育室を有する共同利用施設4館の中で最も多くなっている。また、上甲子園公民館で集計されている図書の利用人数も1,049人と図書の置かれている公民館の中で最も多くなっている。

(I) 公民館の図書

公民館の一部に、図書室や図書コーナーのある館がある。各地区館ごとに図書の寄贈があったり、図書館網が未整備であった経緯から設けられたものである。現在、現物の管理は中央公民館の方針により各地区館で行っている。

各地区館の平成19年度の蔵書数及び利用者数は下記のとおりである。

	公民館名	図書室	図書コーナー	平成19年度		備考
				蔵書数(冊)	利用者数(人)	
1	鳴尾			1,250	32	
2	鳴尾東			1,016	142	
3	山口			1,458	191	
4	上甲子園			2,381	1,049	
5	大社			480	231	
6	甲東			559	9	
7	春風			1,457	155	
8	浜脇			1,330	15	
9	用海			600	0	
10	高須			2,493	63	
11	神原			1,147	11	
12	高木			967	50	
13	西宮浜			2,504	366	
合 計				17,642	2,314	

山口公民館の建替えに伴い、山口図書館分室が設置されることとなったため、平成20年3月に図書の整理を行い、中央図書館への所管替えが行われている。

## (I) 利用申込手続の相違点

上甲子園公民館・上甲子園センターは教育委員会の施設と市民局の施設であるため、利用者にとって同じ館内にありながら、部屋により下記のように利用申込手続が異なる。

共同利用施設の利用料は無料であり、上甲子園センターは集会室1室しかないこともあり、受付開始時に申込が集中する傾向にある。共同利用施設の受付開始時期は、使用する日の前月の1日からである。一方、公民館の受付開始時期は、利用する団体によって異なるが、一般使用であれば、使用日の属する月の前々月の1日(1月は4日)からである。

公民館は電話で仮予約できるが、一週間以内に使用料金を納付する必要がある、窓口でなければ手続はできない。一方、共同利用施設は、電話による空室状況の照会ができるが、予約はできない。

また、公民館の空室状況は西宮市のホームページに掲載されているが、地区市民館や共同利用施設については掲載されていない。公民館であってもインターネット上での予約はできず、申込のために一度は来館することが必要である。

## ウ 神原公民館・神原市民館(併設) 【現場視察】

### (ア) 施設の概要

神原公民館・神原市民館は、公民館と地区市民館が併設された施設である。1階に地区市民館の施設及び公民館の実習室、2階に公民館の施設が配置されている。



神原公民館・神原市民館(出所：西宮市ホームページ)

(1) 部屋の使用料金

神原公民館と神原市民館はそれぞれ条例により使用料が決められており、料金体系が異なっている。各部屋別の料金は下記のとおりである。<sup>34</sup>

施設名	室名	定員	使用料(円)		利用人数 <sup>35</sup>	利用率
			午前	午後または夜間		
神原公民館	講堂	100人	1,000	1,300	11,135	70.5%
	集会室	40人	550	700	4,644	29.4%
	和室	15畳	550	700	2,417	15.3%
	実習室	24人	550	700	1,659	10.5%
	合計				19,855	31.4%
神原市民館	和室(A)	15畳	300	400	4,007	33.2%
	和室(B)	15畳	300	400	2,166	26.6%
	集会室(A)	35人	600	800	4,450	28.6%
	集会室(B)	35人	600	800	3,184	26.9%
	合計				13,807	28.8%

和室は神原公民館も神原市民館も同じ広さであるが、使用料は神原市民館の方が午前で300円と250円低く、午後または夜間では400円と300円低く設定されている。一方集会室は神原公民館は収容人員が40人で神原市民館の方が35人と少ないのに対し、使用料は神原公民館が午前で550円と50円低く、午後または夜間では700円と100円低く設定されている。

<sup>34</sup> 冷暖房弁償費または冷暖房弁償費相当加算額は、公民館及び市民館のどちらも使用料の2割となっている。

<sup>35</sup> 神原公民館の利用人数は部屋別に集計されていないため、利用人数合計を利用率の比により按分して算出している。

## エ 今津南市民館

今津南市民館の平成17年度から平成19年度までの部屋別利用状況は下記のとおりである。

区分		平成19年度			平成18年度			平成17年度		
		件数	金額	利用率	件数	金額	利用率	件数	金額	利用率
和室(A)	有料	51	41,650		41	32,525		40	33,150	
	無料	19			19			5		
	計	70	41,650	8.3	60	32,525	7.1	45	33,150	5.1
和室(B)	有料	43	30,350		49	35,075		37	25,925	
	無料	18			19			4		
	計	61	30,350	7.2	68	35,075	8.1	41	25,925	4.7
会議室	有料	63	12,350		37	7,350		8	1,600	
	無料	2			0			4		
	計	65	12,350	7.7	37	7,350	4.4	12	1,600	1.4
集会室 (A)(B)	有料	0	0		0	0		0	0	
	無料	562			558			562		
	計	562	0	66.7	558	0	66.2	562	0	64.2
計	有料	157	84,350		127	74,950		85	60,675	
	無料	601	0		596	0		575	0	
	計	758	84,350	18.0	723	74,950	17.2	660	60,675	15.1

### 部屋別利用状況

公民館、地区市民館及び共同利用施設の平成19年度の部屋別の稼働率は下記のとおりである。

	公民館	地区市民館	共同利用施設
講堂	72.2%	-	-
会議室	-	34.7%	24.8%
集会室	40.7%	27.2%	37.3%
和室	27.4%	17.2%	-
実習室	14.4%	-	-
調理室	-	5.8%	-
工芸室	32.4%	-	-
平均	37.4%	23.1%	30.6%

## ア 講堂

講堂は公民館特有の施設であり全公民館に設けられている。収容人員は60名から300名までとなっており、多人数での会議のほか、合唱や社交ダンスも可能であり、多目的に使用することができる。使用料も時間帯や公民館により1,000円から4,150円までと他の部屋に比較すると高い設定となっているが、稼働率は72.2%と高い。

## イ 会議室及び集会室

会議室は、地区市民館及び共同利用施設にあり、集会室は、公民館、地区市民館及び共同利用施設のいずれにもある。会議室であっても集会室であっても室名に関わらず、会議や集会等の目的で使用することができ、机や椅子が備えられている。

利用率は、公民館の集会室が40.7%、共同利用施設の集会室が37.3%、地区市民館の会議室が34.7%となっている。

## ウ 和室

和室の利用率は、公民館で27.4%、地区市民館で17.2%となっている。

和室の利用率が10%より低い施設は、網引市民館、今津南市民館、上ヶ原市民館、安井市民館、柏堂市民館である。和室の利用が少ない理由について、市民局担当者による回答では、一般的に生活が洋式化し、利用者の高齢化により、靴を脱いで会議したり活動する団体が少ないと思われるとのことであった。

## エ 実習室及び調理室

実習室は公民館、調理室は地区市民館の施設である。

公民館の実習室は、すべての公民館に設置されており、利用率は14.4%となっている。地区市民館の調理室は、地区市民館のうち9館に設置されており、利用率は5.8%となっている。

地区市民館のうち大箇市民館は、昭和38年度に建築され、平成2年度に調理室を設置しているが、調理室の利用率は2.7%とほとんど使われていない。また、苦楽園市民館は、平成3年度に建設されたが、平成19年度の利用が0件となっている。

#### (4) 利用料収入とコスト

##### 現状

各施設の利用料収入と事業費に人件費、減価償却費及び退職給与引当を加味したトータルコストとの差額は下記のとおりとなっている。

区分	公民館(24館)	地区市民館・共同利用施設・ 広田山荘(全33館)
利用料収入 A	50,646 千円	10,028 千円
事業費	431,760 千円	123,960 千円
人件費	150,135 千円	9,755 千円
減価償却費	127,738 千円	70,827 千円
退職給与引当	6,620 千円	430 千円
トータルコスト B	716,253 千円	204,972 千円
差額 A - B	665,607 千円	194,944 千円
1館当たり利用料収入	2,110 千円	303 千円
1館当たりコスト	29,843 千円	6,211 千円
うち嘱託人件費(事業費)	5,896 千円	- 千円
うち人件費	6,255 千円	296 千円
1館当たり差額	27,733 千円	5,908 千円
利用人数当たりコスト	638.5 円	528.0 円

\*1 平成 19 年決算額（事務事業評価シートによる）。

\*2 公民館の利用料収入は事務事業評価シートの財源内訳「その他」を利用料収入とみなしている。

\*3 上記トータルコストには主催事業や推進員会事業に携わっている職員の人件費も含まれている。

公民館では利用料収入とトータルコストの差額が 665,607 千円のマイナスとなっている。これは、市民に対する社会教育の場の提供ということで、公民館事業や公用での利用に関しては料金を無料としていることや登録グループ<sup>36</sup>に対する減額免除基準を設けていることなどによる。また、一般利用に対しても利用料金を低く設定していることが影響していると思われる。しかし、利用料金が低いにもかかわらず、運営コストが高くなっていることも否めない。利用人数 1 人当たりのコストは地区市民館・共同利用施設・広田山荘よりも高くなっている。

地区市民館・共同利用施設・広田山荘においても利用料収入とトータルコストの差額は 194,944 千円のマイナスとなっている。公民館よりマイナス額は少ないとは言え、絶対額としては小さくない。これは、運営費を抑えているとは言え、公民館と同様に公用利用や減額免除対象団体に対して減免基準を設けていること、利用料金を低く設定していることに加え

<sup>36</sup> 公民館グループのことで「西宮市立公民館グループ活動要綱」において『生涯学習活動の一環として西宮市立公民館を定例的に使用して活動を行うものとして公民館に登録された団体等』とある。

て利用状況が悪いことが影響していると思われる。

なお、公民館、地区市民館の減額免除基準は各条例で定められており、概略を示すと以下の表のとおりである。

【公民館】

減額免除基準		
公民館事業・公用		免除
人権・福祉等の公共性の高い活動をしているグループ等		
上記以外の公共性の高い活動をしているグループ等		50%減額
地域団体・福祉関係団体・社会教育関係団体	役員会議等	免除
	学習・実技活動	50%減額

\*1 西宮市立公民館使用取扱要綱第8条第1項による。

\*2 登録グループに対する減額免除は段階的に引き下げられ平成20年度に廃止される。

【地区市民館】

減額免除基準		
市民館運営委員会		免除
公用(西宮市)		
減額免除対象団体	会議のみ・市からの委託事業・一般市民を対象とした講座、講習等・慈善的事業	50%減額
	上記以外	

\*1 市民館使用料等減免基準表による。

地区市民館・共同利用施設・広田山荘のトータルコストは事務事業評価シートでは一括して捉えられている。そこで、施設区分ごとの利用料収入とトータルコストの差額を把握するため、後述の前提のもとに監査人が試算を行ったものが下記の表である。

区分	地区市民館(22館)	共同利用施設(10館)	広田山荘
利用料収入 A	8,493 千円	47 千円	1,487 千円
事業費	74,315 千円	42,432 千円	7,211 千円
人件費	6,503 千円	2,956 千円	296 千円
減価償却費	39,779 千円	30,527 千円	521 千円
退職給与引当	286 千円	130 千円	13 千円
トータルコスト B	120,883 千円	76,045 千円	8,041 千円
差額 A - B	112,390 千円	75,998 千円	6,554 千円
1館当たり利用料収入	386 千円	4 千円	1,487 千円
1館当たりコスト	5,494 千円	7,604 千円	8,041 千円
1館当たり差額	5,108 千円	7,600 千円	6,554 千円
利用人数当たりコスト	520.9 円	561.2 円	390.2 円

\*1 共同利用施設は、部屋の利用は無料であるが、電気等の使用があった場合には、利用者が実費を負担することとなっている(「西宮市共同利用施設条例施行規則第7条」)。

地区市民館の1館当たりコストが共同利用施設よりも低い。地区市民館では指定管理料が各地区運営委員会が選任した管理人に対する管理料となっており、民間事業会社に管理業務を委託している他の施設よりも相当低額となっていることが大きな理由である。これは、地区市民館が市民の要望を受けて設置される際、住込み可能な管理人がいることが一つの条件であったという経緯によることなどが要因となっており、これによりトータルコストを低く抑えることが出来ている。

一方、共同利用施設は複合施設が負担している施設があるにもかかわらず、1館当たりコストが地区市民館を上回っている。さらに実質的に事業費が発生しているのは鳴尾センター、甲東センター、上甲子園センター及び鳴尾中央センターを除いた6施設であり、その6施設の1館当たりコストは10,000千円を超える。これは、施設ごとに個人と管理業務委託契約を行っていたり、民間事業会社と管理業務委託契約を行っていることで地区市民館に比べて管理業務委託料が高くなっているからである。

共同利用施設の部屋は無料で利用できるとは言え、共同利用施設の1館当たりの利用料収入とトータルコストとの差額は地区市民館よりも高く、利用人数当たりコストにおいても地区市民館を上回っている。

#### 施設ごとのコスト計算

各所管部署からの提出資料によって、直接的に把握できる事業費についてはできるだけ施設ごとに集計した。また、複数の施設をまとめて委託契約を行っている施設については、施設ごとの特徴的な作業内容を別途考慮した。その他業務については、厳密には実態と異なる場合も考えられるが、分析を行うためのコスト計算として平均的に業務が行われているものとみなして施設ごとに平均的に割り振っている。

#### 利用人数当たりコスト

公民館、地区市民館及び共同利用施設のトータルコストをそれぞれの施設の利用人数当たりで算出したのが下記の表である。

施設	利用人数当たりコスト
公民館	638.5 円
地区市民館	520.9 円
共同利用施設	561.2 円

公民館では利用人数が多いもののトータルコストが相対的に高いために、利用人数当たりコストは地区市民館、共同利用施設よりも高い。

地区市民館では利用人数は少ないもののトータルコストが相対的に低いために、利用人数当たりコストはこの中では最も低くなっている。

共同利用施設では、10施設のうち4施設で併設されている複合施設がほぼ全ての事業費を負担しているため、6施設のみで算定し直した利用人数当たりコストは942.5円となり、公民館の利用人数当たりコストを上回る結果となる。

公民館、地区市民館、共同利用施設別に全体の利用人数当たりコストを超えている施設をあげると公民館16施設、地区市民館12施設、共同利用施設6施設であった。その中でも利用人数当たりコストが1,000円を超えた施設は下記の表のとおりである。

施設名	利用人数当たりコスト
鳴尾センター	2,134.5円
柏堂市民館	2,126.7円
浜甲子園センター	1,338.6円
神原公民館	1,316.9円
段上センター	1,183.7円
西宮浜公民館	1,108.8円
中市民館	1,085.5円
苦楽園市民館	1,023.1円
高木センター	1,022.5円

#### ア 鳴尾センター

鳴尾センターは鳴尾保育所と鳴尾児童館が併設されており、コスト面では、ほぼ全ての業務について鳴尾センター以外の施設が負担しているにもかかわらず、利用人数当たりコストは全施設を通じて一番高くなっている。

これは利用人数が1,234人と共同利用施設の中でも極端に少ないことが要因であると思われる。

#### イ 柏堂市民館

柏堂市民館は利用があまりないということで、通常清掃を含めず定期清掃業務だけを指定管理料として支払うなどコスト面では低く抑えられている。しかし、利用者数が1,689人と少ないため、利用人数当たりコストは全施設で二番目に高い数値が算定された。また、利用率も7.9%と非常に低く、地区市民館の平均利用率23.1%を大きく下回る。

#### ウ 浜甲子園センター

浜甲子園センターは、コスト面では民間業者に管理業務を委託していることで、共同利用施設の中では管理費が高くなっている。さらに、浜甲子園センターの利用人数は近接する南甲子園公民館のわずか約4分の1にとどまっており、利用人数当たりコストが高くなっている。

#### エ 神原公民館

神原公民館は神原市民館と併設された施設であり、神原市民館の受付業務を公民館の職員が行うなど、利用人数当たりコストを考える際にはこれらの施設を合わせて考える必要がある。そこで、利用者数及びトータルコストについてこれらの施設を合わせて利用人数当たりコストを算定してみると843.9円となる。

算定し直した利用人数当たりコストについても平均的な利用人数当たりコストを上回っている。ここでは同じような部屋をもつ公民館と市民館をそのまま併設することによって利用状況の向上や運営コストの削減が思うように図られていないということが言える。

#### オ 段上センター

段上センターはコスト面では浜甲子園センターと同様に管理業務を民間業者に委託していることで、管理費が共同利用施設の中で高くなっている。さらに、段上児童館を併設し、水道光熱費は段上センターが負担していることから、利用人数当たりコストは高くなっている。

#### カ 西宮浜公民館

西宮浜公民館は震災後に住宅地として開発された地域にあり、利用人数が少なくなっているのは、対象人口が8,000人と他の公民館の対象人口と比べると少ないことが影響していると考えられる。一方、コスト面では建設投資額が426,627千円と高く減価償却費が多くなっていることがあげられる。対象人口を考えると利用人数は悪くないものの、建設コストがかかりすぎていると言える。

#### キ 中市民館

中市民館はコスト面では事業費は低く抑えられているものの、建設投資額が134,784千円と地区市民館の中では比較的高いことから減価償却費が多くなっている。また、利用状況は利用率の高い中央公民館

や若竹公民館と同じ地域に設置されていることも影響し、良くない。

#### ク 苦楽園市民館

苦楽園市民館はコスト面では中市民館と同様に建設投資額が132,984千円と比較的高いことから減価償却費が多くなっている。また、利用状況は郊外に立地することや周辺に坂が多いことなどが影響し良くない。

#### ケ 高木センター

高木センターは利用人数が共同利用施設の中でも特に多いわけでもなく、また、利用人数の割には管理業務や水道光熱費にコストをかけている結果、利用人数当たりコストが高くなっていると思われる。

なお、施設が老朽化しており、施設の利用状況の改善のためだけを考えて、和室などには改修を行うことも考えられるが、利用状況が悪いなかで追加の維持管理費用をかけていくというのは難しいと思われる。

利用状況が悪い背景には他の類似施設(高木公民館、高木市民館)が近接していることも大きな要因であり、平成15年度の高木市民館の設置の際などには、高木センターとの一体利用等の検討も十分に行う必要があったと考えられる。

### (5) 監査の結果及び意見

#### 規模の縮小や施設の統廃合の検討(意見)

地区市民館は、運営コストは抑えられているものの、市民の要望によって建設されたという経緯に反して、利用率が極端に低い施設がある。地区市民館ごとにばらつきがあり、それぞれ特有の問題はあるものの、総じて、施設が老朽化していること、公民館や共同利用施設といった類似施設が近接する地域にも建設されていることなどが利用率の低い原因として考えられる。また、共同利用施設の利用率も施設によってばらつきがあるが、利用人数当たりコストからは費用対効果が芳しくない施設が多い。

地区市民館・共同利用施設とも将来的に改修等を検討する際には、アンケート調査の実施なども含めて需要予測等を十分に行う必要がある。

また、公民館については、社会教育機関として事業を実施しており、それらに係る運営費等がかかっているため、他の施設と同一条件での比較ではないものの、中央公民館を除いて利用率が高いとも言えず、費用対効果

の観点からは、トータルコストが高いこともあり、利用人数当たりコストが高くなっている。

よって、以下で指摘している内容を踏まえ、いずれの施設においても利用率の改善を図るべきである。特に利用率が10%未満の施設については、現状では利用者に対する十分なサービス提供を行うことができていないことを踏まえ、たとえば今後3年間で利用率の改善を図ることができない場合などには、規模の縮小や施設の統廃合を検討すべきである。

#### ア 利用状況について（意見）

中央公民館グループでは事業実施状況を公民館の利用状況として分析を実施しているが、各公民館の部屋ごとの稼働率を用いた利用状況の分析が実施できていない。これは、公民館の役割が主催事業や推進員会事業などの事業を実施することであり、部屋ごとの稼働率を公民館の利用状況として重視していないためであると思われる。

しかし、貸館としての機能を備えている以上は、各公民館の部屋ごとの稼働率を把握して、貸館としての利用状況の分析を実施すべきであると考えられる。これにより、部屋ごとの利用増加策が検討でき、改善を行うための基礎資料となりうる。

そのためには利用状況を正確に把握するための仕組み、ルールを明確にすることが必要である。また、和室、調理室などでは施設によって10%を下回るなど極端に利用率が低くなっている。今後の利用率向上が認められないのであれば、部屋の利用目的を変更するなどの検討が必要である。

#### イ コスト分析について（意見）

中央公民館グループでは公民館費として事業費を一括で捉えており、公民館ごとのコスト分析を実施できていない。また、地区市民館、共同利用施設及び広田山荘についても、事業費を一括で捉えており施設ごとのコスト分析が実施できていない。

公民館の利用率は地区市民館・共同利用施設と比較すれば高いが、その分トータルコストもかかっており、公民館全体の利用人数当たりコスト(638.5円)は地区市民館(520.9円)・共同利用施設(561.2

円)よりも高くなっている。

一方、地区市民館や共同利用施設は公民館に比較すると利用人数当たりコストは低くなっているが、利用率が極端に低い施設もあり、むしろ利用率の向上のために必要な維持管理コストをかけられていないという側面もあると思われる。

いずれの施設についても、管理業務について施設ごとにまとめて委託契約を行っていることや施設によっては併設施設となっていることなどから厳密に施設ごとの事業費を算定することが困難であるという事情もある。しかし、管理業務についても委託した業務内容が施設ごとに異なるのが普通であると考えられ、業務内容に応じて見積りを行っていることなどから、詳細に区分することは困難であっても、施設ごとのコスト分析に用いるための算定であれば十分に行えるものと思われる。また、複合施設に関しても厳密には区分できないものとは思われるが、前提条件や何らかの按分基準を用いることによってコスト分析ができる程度の算定は可能であると思われる。

公民館、地区市民館・共同利用施設について、いずれも全体としてはコスト分析を行っているが、市民局においては地区市民館と共同利用施設の区分がなされていない現状で十分なコスト分析が実施されているとはとても言えない。

将来の改修等の検討や規模の縮小、地区市民館、共同利用施設との統合等の検討を行うということがあれば、検討の際には公民館ごとのコスト効率や費用対効果を把握して検討を行わなければ意思決定を誤ることも考えられ、これらの観点から、施設ごとにコスト分析を実施することが望ましい。公民館は住民に社会教育の場を提供するという目的があるとはいえ、いずれの施設においてもトータルコストから利用料収入を差し引いた純コストは市民の税金負担であるということを意識する必要がある。

今後は、施設によって利用率が異なっている状況から、利用率向上のためには施設ごとのコスト分析を実施すべきである。

#### 施設の管理形態（意見）

利用者にとっては、同じような市の貸館という施設でありながら、かかっている運営コストに差が生じている。現状では公民館はすべて直営としているが、中央公民館は直営のままとし、機能は残しつつ、その他の公

民館は、地区市民館のように地域住民の団体を指定管理者とすることにより、運営コストの削減を図ることが可能ではないか。

また、地区市民館や共同利用施設は、収益性が見込める施設ではないとはいえ、あまりに利用率が低い状況は放置しておくべきではない。公民館で活動する地域の推進委員会や登録グループのように住民の主体的な活動を推進し、利用率の向上を図る必要がある。

## ア 地区市民館の指定管理者制度

### (7) 合理的な基準による指定管理料の設定（意見）

指定管理者制度の概要にあるように、指定管理料は、施設の規模や利用率とは関係なく決められており、15館で一律2,150千円となっている。各地区運営委員会にとって、サービスの向上や運営の効率化に対するインセンティブが働きにくい。

また、指定管理料に清掃費が含まれるか否かで1,074千円～1,296千円の差が生じている。しかし、定期清掃については、地区市民館・共同利用施設・広田山荘で一括して民間業者と委託契約を行っており、指定管理者が行っているのは日常清掃のみである。指定管理者として日常の清掃を行うのは当然であり、この項目の有無により指定管理料に差が生じる合理的な理由は認められない。

指定管理料は、施設の規模や利用率に応じて差別化し、指定管理者のインセンティブが働くよう指定管理者の成果に応じて増減するよう設定すべきである。

### (1) 精算条項の年度協定書への記載（意見）

平成19年7月5日付けで行政経営・改善グループから出された「指定管理者制度の運用について」では、指定管理料の精算について、『平成20年度以降の指定管理料について、非公募で選定する指定管理者の指定管理料については、当分の間、精算を行うこと。』とあり、『精算を行う場合は、予め年度協定書にその旨を記載しておくことが必要』と書かれている。

地区市民館の平成19年度及び平成20年度年度協定書では、精算に関する条項は設けられていない。各指定管理者の平成19年度決算報告書で、次年度繰越金として報告されている金額は合計で2,859千円となっている。

各地区運営委員会に対する指定管理料は施設の管理運営のための経費であり、修繕費は含まれないため、次年度繰越金として指定管理者が留保する必要はないと思われる。原則どおり精算を行うことが望ましい。

(ウ) 費用の責任分担の明確化（意見）

「各地区市民館 指定管理者 年度協定書」第4条では『業務に係る施設の大規模な改築、維持補修等及び備品の取得は、原則として甲乙協議の上、行うものとする』とあるが、どのような場合に市が負担するかについての記述が不十分である。費用負担の詳細は協議を行った上で決まるということはあるが、費用負担を明確に区分するために、最低限どのような場合に市が負担するかを具体的に記述しておくことが望ましい。

(I) 指定管理者の選定に関する審査基準等の見直し（意見）

「西宮市市民局所管の公の施設に係る指定候補者選定委員会評価表」によると、指定候補者の審査方法は、各地区市民館を利用率が低く規模が大きい館、利用率が低く規模が小さい館、管理人が通勤である館、管理人が住み込みである館の4つのグループに分類し、その中から各1館を抽出した計4館を審査している。しかし、各地区市民館運営委員会は別個の団体であり、設立目的や事業内容は同一であっても4館を審査することにより全館の審査をした結果とするには十分だとは言えない。特に管理運営の体制に関する項目は、併設施設では管理人が不要であったり指定管理料に差があったりするため、個別に審査する必要があると思われる。

指定候補者選定委員会評価表では、「評価A：妥当である、B：改善の余地あり、C：妥当でない」の3段階で評価されているが、Bの評価があっても総合評価はAとなっている。総合評価に対する選定委員会の所見はなく、選定委員会の審査過程が記録されている選定委員会議事録は作成されていない。たとえ非公募であっても審査の透明性を高めるために選定委員会議事録を作成すべきである。

なお、平成20年度の審査においては、当該事項は是正されている。

(オ) 指定管理者の支出内容の適切なチェック（指摘事項）

指定管理者である各地区市民館運営委員会から年に一度決算報告書

を提出されているが、基本協定において地区市民館の運営費の範囲が明確でないこともあり、指定管理料がどのような内容で支出されているかが適切にチェックできていない。地区市民館の運営費の範囲を明確にし、市として指定管理者の支出内容を適切にチェックし、改善すべきものは指定管理者に対して勧告すべきである。

## イ 施設の一体的な運営管理

### (ア) 施設間での情報共有（意見）

公民館、地区市民館及び共同利用施設は、貸館としての機能は市民の立場からすれば特に違いはないように思われる。しかし、所管部署が異なることから、これらの施設に関する情報は部署ごとに管理されている。上甲子園公民館と上甲子園センターのように一体化工事が行われている事例もあるが、利用状況やコスト分析の実施、建設または改修の計画は所管部署ごとに検討されている。そのため、部署間での調整が十分ではなく、地域により施設が偏在しているように思われる。

過去において一体として管理を行うことは検討された経緯はあるものの結論には至っておらず、特に貸館機能から考えた場合には、別々に管理する積極的な理由は認められない。今後の施設のあり方、管理運営形態の検討、さらにサービスの向上や運営費の削減という観点からもこれらの施設を総合的に検討することでより有効かつ効率的に活用されるものとする。そのためには、まず各部署の有する情報を共有化し、総合的な観点から分析や検討を行うことが望ましい。

### (イ) 利用者の利用申込時期及び利用料金について（意見）

公民館の受付開始時期は地区市民館及び共同利用施設の受付開始時期とは異なるため、併設施設であってもそれぞれの受付開始時期に合わせて来館しなければならない。少なくとも併設施設については、受付開始時期を合わせることが利用者にとっては望ましいと考える。

また、神原公民館と神原市民館は併設されており、どちらも集会室と和室を有している。公民館と地区市民館は異なる条例に基づき使用料金を徴収しているため、同じ広さの部屋であっても、料金が異なる。少なくとも併設施設では、同じ目的で同じ広さの部屋を利用するのであれば、利用者の負担額に差が生じないように利用料金を見直すことが望ましい。

## 8 支所・市民サービスセンター

西宮市内には、平成20年3月現在、5か所の支所とアクタ西宮ステーションを含む3か所の市民サービスセンター（以下、「支所等」という。）が設置されている。これらの施設の概要は次のとおりである。

### (1) 施設の概要

項目	鳴尾支所	瓦木支所	甲東支所
所在地	鳴尾町3丁目5-14	瓦林町8-1	甲東園3丁目2-29 アプリ甲東3F
設置条例等	西宮市支所設置条例		
設置年月	昭和26年4月	昭和17年5月	昭和16年
窓口受付時間	平日：9:00～17:30 土日祝日：休	平日：9:00～17:30 土日祝日：休	平日：9:00～17:30 土日祝日：休
敷地面積（㎡）	1,188.52㎡	866㎡	3,060㎡
延床面積（㎡）	1,540.92㎡	346㎡	(区分所有)940㎡
支所等の人口	99千人	72千人	67千人

項目	塩瀬支所	山口支所
所在地	名塩新町1 塩瀬センター1F	山口町下山口 4丁目3-8
設置条例等	西宮市支所設置条例	
設置年月	昭和26年	昭和26年
窓口受付時間	平日：9:00～17:30 土日祝日：休	平日：9:00～17:30 土日祝日：休
敷地面積（㎡）	3,591.97㎡	908.79㎡
延床面積（㎡）	1,619.49㎡	349.80㎡
支所等の人口	27千人	18千人

項目	アクタ西宮 ステーション	夙川市民サービス センター	上甲子園市民サービス センター
所在地	北口町1-1 ACTA西宮西館3F	羽衣町7-30-124 夙川グリーンタウン1F	甲子園口3丁目9-3
設置条例等	なし	なし	なし
設置年月	平成16年5月 <sup>37</sup>	昭和52年10月	昭和47年4月
窓口受付時間	平日：9:00～19:30 土日祝日：9:00～19:00	平日：9:00～17:30 土日祝日：休	平日：9:00～17:30 土日祝日：休
敷地面積（㎡）	-	-	402㎡
延床面積（㎡）	(区分所有)233.73㎡	(区分所有)122.98㎡	210㎡
支所等の人口	195千人	(195千人)	(72千人)

なお、上記の他に、市内に越木岩分室、西宮浜分室、高須分室、生瀬分室が設置されているが、今回の対象施設には含めていない。

<sup>37</sup> アクタ西宮ステーションの前身の北口地区市民サービスセンターは昭和48年に高松町に設置されていた。その後、現在の場所に移転し、平成16年5月に名称を変更している。

## (2) 支所等設置の経緯と配置

西宮市内の行政区域に設置されている支所等について近接するものを並べると、現行は次のように整備されている。支所等の最寄駅、人口、面積は次のとおりである。

項目	アクタ西宮 ステーション	瓦木支所	甲東支所
市内配置	市南部		
最寄駅	阪急西宮北口	阪急西宮北口 JR 甲子園口	阪急甲東園
支所等の人口	479 千人	72 千人	67 千人
支所等の面積	100.18 km <sup>2</sup>	5.44 km <sup>2</sup>	8.80 km <sup>2</sup>

項目	夙川市民サービス センター	上甲子園市民サービス センター
市内配置	市南部	
最寄駅	阪急夙川	JR 甲子園口
支所等の人口	479 千人	72 千人
支所等の面積	100.18 km <sup>2</sup>	5.44 km <sup>2</sup>

項目	鳴尾支所	塩瀬支所	山口支所
市内配置	市南部	市北部	
最寄駅	阪神鳴尾	JR 西宮名塩	阪急バス山口支所前
支所等の人口	99 千人	27 千人	18 千人
支所等の面積	9.54 km <sup>2</sup>	24.64 km <sup>2</sup>	23.79 km <sup>2</sup>

(注) 人口は平成21年1月1日現在の西宮市推計人口である。支所の人口及び面積は、西宮市支所設置条例で定められている所管区域内の人口及び面積を記載している。市民サービスセンターの所管区域は条例等では定められていないため、市民サービスセンターの上記の人口及び面積は、アクタ西宮ステーション及び夙川サービスセンターについては西宮市の全人口及び全面積を、上甲子園市民サービスセンターについては瓦木支所管内の人口及び面積を記載している。

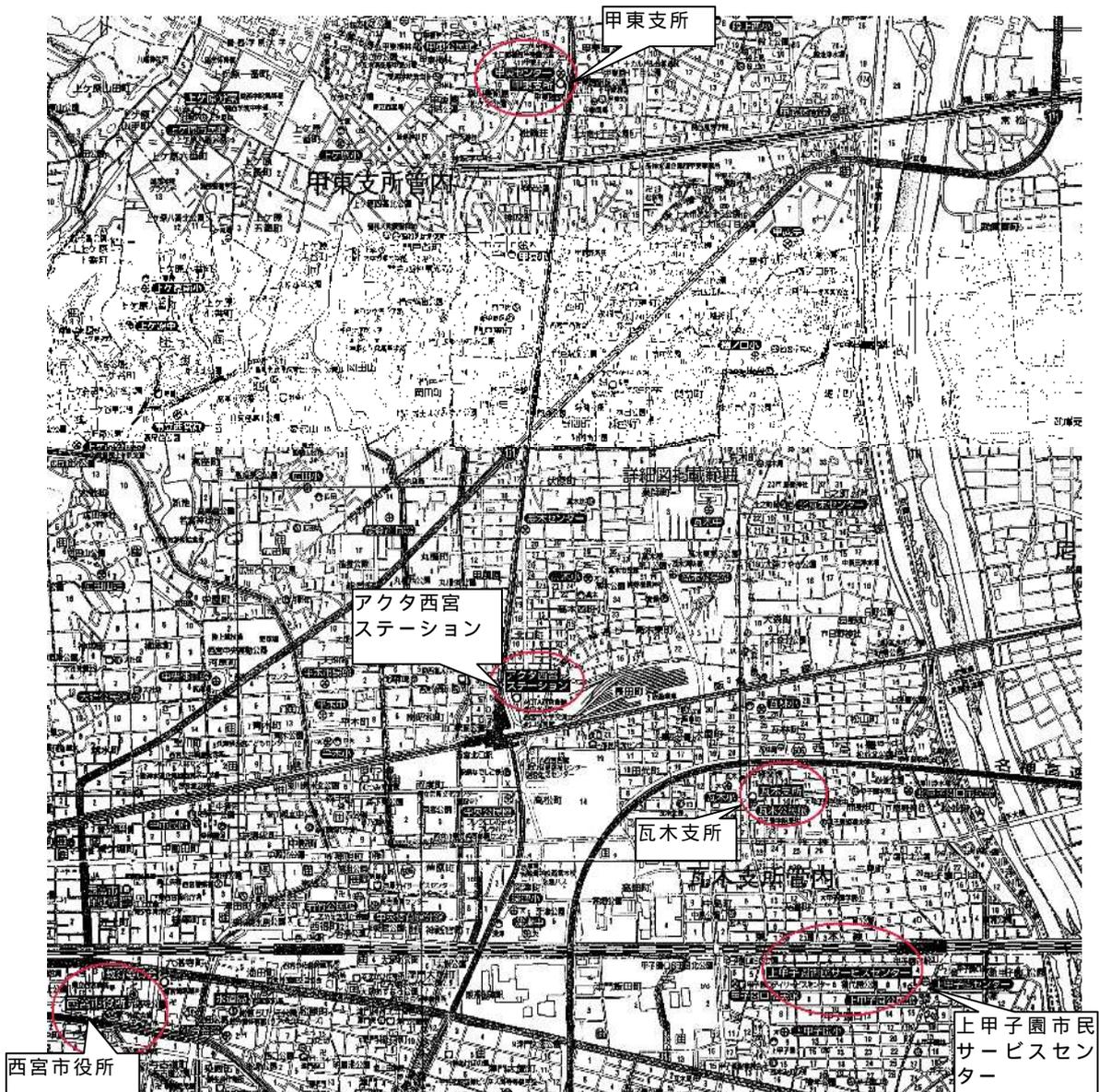
支所の配置は、西宮市の合併の歴史でもある。昭和16年2月、甲東村と合併、翌年の昭和17年5月、瓦木村と合併、昭和26年4月に、鳴尾・山口・塩瀬村と合併。これらの合併から、既に50年以上経過しているが、現在もそのままの形で支所が残されている。また、昭和40年代後半から昭和50年代前半にかけて、市民の利便性向上を図るために、本庁の管轄区域及び瓦木支所管内には市民サービスセンターが設置されている。

市町村合併により拡大した行政区域は、市民にとって利用できる行政機関が多くなるという意味では、利便性が向上するといえるものである。しかし、合併後も同じ行政機能を各所に残すことで、重複した行政事務が各所で行われることにより人件費等の経費が増大するという行政事務の不効率が生じる

ことともなる。

西宮市では、昭和時代の市町村合併後暫くの期間は、地域住民に合併による不便さを生じさせないため、もとの村のあった地域に支所機能を残すこととしたと推測される。しかし、その後の市民サービスセンターの設置や、交通機関の発達等、50年を超える時代の変遷により、支所の機能・役割は変化してきていると考えられる。支所と市民サービスセンターの配置を地図上で見ると、瓦木支所と甲東支所の間にアクタ西宮ステーションが、また、瓦木支所からおよそ1キロ南東には上甲子園市民サービスセンターが設置されている。瓦木支所からおよそ半径1キロ圏内に、ほぼ同じような行政機能を担う施設が3か所設置されている。

後から設置された駅に近い市民サービスセンターは、公共交通機関を利用する多くの市民にとって利用しやすく、便利な機能を提供しているといえるのではないだろうか。これに対して駅から遠く離れた支所は、市民にとって使い勝手の悪いものになっている可能性がある。もっとも、市北部に所在する山口及び塩瀬支所は、市民にとって地理的にも他に利用できる行政機関がなく、また市南部に所在する鳴尾支所は、本庁に行くより支所を利用する市民が多いようである。旧来からある支所の機能が、現在の西宮市にとってどれだけの役割を果たしているか、市民に提供されている行政サービスの充実度とその行政サービス・コストの両面からみていくこととした。



### (3) 組織体制

5か所の支所は、西宮市支所設置条例に基づいて設置されている。当該条例では支所の所管区域が定められ、西宮市事務分掌規則により、これらの支所は市民総括室に置かれている。

また、3か所の市民サービスセンターは、設置条例は定められていないが、アクタ西宮ステーション及び夙川市民サービスセンターは市民窓口グループに属しており、上甲子園市民サービスセンターは瓦木支所に属している。

#### (4) 行政サービス・コスト

支所等においては主に次の業務が取り扱われている。もっとも、西宮市支所事務処理規則に定められているとおり、支所では自治会等の住民組織や社会福祉協議会の支部との連絡業務や地区民生委員等に関する業務が取り扱われている。これらの業務は、後で述べる窓口受付件数には反映されていない。

ここでは、土日・祝日も開庁しているアクタ西宮ステーションの主な取扱業務を掲げている。

( ○ : 主な取扱業務、 × : 取り扱わない業務、 △ : 内容が限定される業務 )

No.	取扱業務	手数料 (円/件)	平日		土日・祝日
			9:00 ~ 17:30	17:30 ~ 19:30	9:00 ~ 19:00
1.	戸籍及び住民異動届の受付				
2.	印鑑登録証	100円			×
3.	戸籍の全部事項証明書・個人事項証明書(450円)、戸籍の附票の写し(300円)、住民票の写し(300円)、印鑑登録証明書の交付(300円)	300円~			
4.	広域交付住民票の写しの交付	300円		×	×
5.	住民基本台帳カードの交付 <sup>38</sup>	500円		×	×
6.	外国人登録原票記載事項証明書の交付	300円			
7.	市税の収納及び諸証明の交付	300円			
8.	国民健康保険の受付・収納及び国民年金受付				
9.	後期高齢者医療保険の受付及び福祉医療費の助成の受付				×
10.	児童手当・児童扶養手当及び特別児童扶養手当の受付			×	×
11.	埋葬許可証の交付				
12.	母子健康手帳の交付				
13.	し尿処理券・粗大ごみ処理券の販売	200円~			
14.	はり・きゅう・マッサージ施術費補助券の交付				×
15.	黄色い杖の交付				×

支所、アクタ西宮ステーション、サービスセンター、分室のそれぞれで、取扱業務は若干異なっている。また、平成18年度まで公金収納のみを取扱う市金庫が各支所に置かれていたが、平成19年度からはこれらの支所の市金庫を廃止し、支所職員が市税等の公金収納にかかる業務を行うなど、年度によっても取扱業務の内容は変化している。

<sup>38</sup> 住民基本台帳カードの交付は、平成20年10月1日から平成23年3月31日まで無料

支所等の開庁時間は、基本的には、本庁と同じ月曜から金曜の午前9時から午後5時30分であるが、アクタ西宮ステーションのみ、平日午後7時30分まで及び土日・祝日の時間外窓口業務が行われている。

これらの業務について、どれだけサービスコストがかかっているか、平成19年度の窓口受付件数1件当りのコストを支所等の施設別にみると、次のとおりである。

【施設別コストと窓口受付件数】

(単位：千円)

項目	南部						北部	
	アクタ西宮ステーション	瓦木支所	甲東支所	鳴尾支所	夙川市民サービスセンター	上甲子園市民サービスセンター	塩瀬支所	山口支所
事業費	50,240	7,682	16,697	38,929	8,570	3,841	10,923	5,038
人件費	47,499	74,072	101,849	194,346	56,017	37,036	69,905	53,239
合計 = +	97,739	81,754	118,546	233,275	64,587	40,877	80,828	58,277
窓口受付件数	135,161	48,955	71,913	171,542	56,457	28,844	39,986	35,129
1件当りコスト / (円)	723	1,670	1,648	1,360	1,144	1,417	2,021	1,659

なお、上記窓口受付件数の平成19年度業務の内訳は、支所等の施設別に、次のとおりである。

【窓口受付件数の業務内訳】

(単位：件)

項目	南部						北部	
	アクタ西宮ステーション	瓦木支所	甲東支所	鳴尾支所	夙川市民サービスセンター	上甲子園市民サービスセンター	塩瀬支所	山口支所
証明書発行通数	82,674	23,497	38,923	87,423	45,335	19,934	23,248	19,568
戸籍届出受付件数	1,317	1,072	1,321	3,978	323	209	827	645
印鑑登録関係	3,290	1,240	1,675	4,404	1,165	905	1,177	893
公金収納	11,122	6,929	11,671	28,139	252	0	5,052	5,810
その他	36,758	16,217	18,323	47,598	9,382	7,796	9,682	8,213
合計	135,161	48,955	71,913	171,542	56,457	28,844	39,986	35,129

上記の事業費及び人件費、窓口受付件数は、平成20年度の事務事業評価表に記載されている平成19年度の金額及び件数である。同様に、平成17年度から平成19年度までの事務事業評価表の事業費及び人件費等から算出した支所等別の窓口受付件数当りのコストの推移は、次のとおりである。

## 【窓口受付件数当りのコスト】

(単位：円)

地域	支所等の名称	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
南部	アクタ西宮ステーション	821	792	723
	瓦木支所	1,609	1,821	1,670
	甲東支所	1,839	2,061	1,648
	鳴尾支所	1,436	1,584	1,360
	夙川市民サービスセンター	1,114	1,149	1,144
	上甲子園市民サービスセンター	1,188	1,247	1,417
北部	塩瀬支所	1,949	2,265	2,021
	山口支所	2,049	2,115	1,659

窓口での取扱件数が増加しているアクタ西宮ステーションでは、毎年、窓口受付件数当りコストが4%～9%減少しており、平成19年度では、1件723円のコストとなっている。また、支所と比べると取扱業務が限定されているサービスセンターでは、支所ほど取扱件数が多くはないが、平成19年度での窓口受付件数当りコストは、夙川市民サービスセンターが1,144円、上甲子園市民サービスセンターが1,417円となっている。

一方、アクタ西宮ステーションや他のサービスセンターと同じ西宮市南部にある支所では、平成19年度の窓口受付件数当りコストは、瓦木支所1,670円、甲東支所1,648円、鳴尾支所1,360円となっている。西宮市南部で最も高い瓦木支所と最も低いアクタ西宮ステーションでは、2.3倍のサービス単位当たりコストの差が生じていることになる。

なお、ここでのコストは、市の予算に係る事業費及び人件費以外に、事務事業評価シートで算定している施設別の減価償却費、退職給与引当を含めている。また、瓦木支所では、支所が管轄する上甲子園市民サービスセンターの事業費を支所と区分して管理していないこと、コストの大半は人件費であることから、便宜上、瓦木支所と上甲子園市民サービスセンターの常勤職員数の比率でコストを按分計算している。

支所等の平成19年度の職員数は、次のとおりである。支所等にはこれらの常勤職員及び非常勤職員の他に臨時職員が数名雇用され、事務事業評価シートでは事業費に区分されているが、ここでは記載していない。

【支所等の職員数】

(単位：人)

地域	支所等の名称	平均年齢 (歳)	常勤職員数	非常勤職員数
南部	アクタ西宮ステーション	42.8	5	8
	瓦木支所	52.4	8	1
	甲東支所	49.5	12	4
	鳴尾支所	47.1	21	5
	夙川市民サービスセンター	47.7	6	1
	上甲子園市民サービスセンター	55.3	4	0
北部	塩瀬支所	50.4	8	2
	山口支所	51.5	6	0

(注) 平均年齢は、各支所等の常勤職員の平成 20 年 3 月末現在の平均年齢である。

市の一般行政職の平均年齢は 43.1 歳 と比べると、アクタ西宮ステーションを除き支所等の職員の平均年齢はかなり高いことがわかる。

(5) 行政サービスの充実

窓口サービス充実の取組

西宮市では、窓口の行政サービスを充実させるため、本庁以外での支所等の取扱業務の拡充を行い、また平成 16 年 5 月には時間外取扱が可能な出先機関として、アクタ西宮ステーションを開設するなど、市民サービスの充実をはかっている。

平成 18 年度及び平成 19 年度のアクタ西宮ステーションにおける土日・祝日及び平日の時間外の取扱件数は、次のとおりである。

【時間外取扱件数】

(単位：件)

項目	平成 18 年度	平成 19 年度
各種証明	28,176	36,901
住民異動届出	678	1,542
戸籍届出	539	553
合計	29,393	38,996
1 日当り件数	81	107
時間外証明発行割合	4.1%	5.9%

アクタ西宮ステーションでは、時間外に各種証明の発行、住民異動届出や戸籍届出の受付が行われているが、1 日 100 件前後の利用であり、市全体の利用からみると、平成 19 年度で 5.9% であり、まだまだ利用者が多いとはいえない状況にある。

## 証明書自動交付機の設置

### ア 設置

西宮市では平成19年10月より、本庁舎に証明書の自動交付機（以下、「自動交付機」という。）を1台設置している。自動交付機とは、住民基本台帳カード等を利用することで、5種類の証明書の交付を受けることができる機械である。平成20年10月からは、阪神甲子園駅前とJR西宮名塩駅前の商業施設内に自動交付機を各1台ずつ設置、また同年11月には、本庁舎の自動交付機をJR西宮駅前の商業施設内に移設し、土日や夜間でも利用ができるようになっている。

### イ 利用状況

これらの自動交付機の利用状況の月別推移は次のとおりである。

（単位：件）

年月	合計	うち、住民票の写し	うち、印鑑登録証明書
20年 1月	116	55	59
2月	133	71	57
3月	123	63	48
4月	134	61	69
5月	126	54	66
6月	126	44	67
7月	116	40	68
8月	72	34	37
9月	92	43	47
10月	188	76	97
11月	79	30	41
12月	68	36	31
1月～12月合計	1,373	607	687

平成20年10月からは、3台の自動交付機が稼働しているが、上表を見る限り、利用状況が大きく伸びる傾向にはない。自動交付機は、待ち時間が少なく、土日や夜間でも利用できる点で便利なものであるが、この自動交付機を利用するためには、住民基本台帳カード等を事前に作成のうえで、利用申請をする必要がある。

平成21年1月末現在の西宮市の住民基本台帳カードの普及率は、3.8%である。住民基本台帳カードがそれほど普及しているとはいえない現状では、自動交付機の利用が伸びないのもやむを得ないかもしれない。自動交付機の稼働率を上げるには、住民基本台帳カードの普及が欠かせない。

## ウ コスト

自動交付機は設置経費、保守料及び設置場所の賃料等を加えると1年間のコストが1台約6百万円となっている。1年間のコストを現状の利用件数で除して、証明書の交付コストを算出すると、1件当たり12,931円となる。

前述の支所等で算出した窓口取扱件数1件当たりコストの中で最も高く算定された塩瀬支所の平成19年度の1件2,021円と比べても、自動交付機では6.4倍のコストがかかっている計算となる。

### (6) 監査の結果及び意見

支所等の行政サービスに係る単位当たりコストを施設別に比較してわかることは、近隣地域に重複する同種の行政サービスを提供することによって、どれだけ多額の税金が投入されているかである。単位当たりの行政サービスコストを下げるには、サービスを充実させて利用件数を増加させるか、全体のコストを下げるかのいずれかとなる。

#### 行政サービスの充実（意見）

市では、アクタ西宮ステーションにおける土日・祝日及び時間外の開庁や、証明書自動交付機の設置・拡充により、行政窓口の利用機会の拡大をはかり、窓口業務に係る市民サービスの充実をはかろうとしている。しかし、各種証明書の発行等、行政窓口の時間外業務に係る取扱件数の割合は、時間外業務の取扱開始から平成19年度で4年を経過して、なお全体の5.9%程度である。また、証明書自動交付機の利用は、設置されてまだ1年余りではあるが、1年間で1,373件（1日当たり約4件）の利用にとどまっている。いずれも利用状況が急増するような傾向はみられていない。

支所等における行政窓口サービスの充実をはかるためには、利用機会のさらなる検討を行う必要がある。また、証明書の発行等の単調な交付業務については、できるだけ効率的業務を行い日常的なコスト<sup>39</sup>を下げたり、作業効率を高めることを検討すべきである。むしろ、支所等においては、これからの高齢者社会に備えて、介護・年金等の相談業務の充実を図るべく専門的なサービスに力をいれていくことを考えるべきである。

<sup>39</sup> ここでいうコストは、機会費用も含まれる。機会費用とは、何もしないことによって生じる損失あるいは、ある選択を行った場合に他の選択をする場合と比べた損失である。

### 行政サービスコスト（意見）

全体のコストを下げるには、支所等のコストの大半が人件費であるため、支所等の人員数を減少させるか、人件費単価の比較的安い職員を雇用するかのいずれかである。単に支所等の人員数を減少させることは行政窓口サービスの低下につながるため難しいが、既に支所等においては、常勤職員から非常勤職員へのシフトはある程度すすんできている。したがって、各支所等ごとのコストよりも支所等全体のコスト削減に向けた方策を考えるほかはない。また、それとあわせて支所の常勤職員の平均年齢（47.1歳～52.4歳）は市の一般行政職の平均年齢（43.1歳）と比べるとかなり高く、職員の年齢構成においても、常勤・非常勤の形態においてもバランスのとれた職員配置とすることが望ましい。

限られた財源を有効に使用するためには、あれもこれもというサービスの充実を図ることには限界があり、単位当たりサービスコストを如何に引き下げるかを考えなければならない。そのためには、これまでのように各施設が個別にコストの引き下げを考えるのではなく、施設当たり利用件数を増加させ、単位当たりサービスコストを低減させる新たな方策を市全体として考えなければならないのではないか。新たな方策とは、同じ市内の近隣で同じような行政機能を担う施設の統廃合しか考えられないであろう。

瓦木支所と甲東支所の間にあるアクタ西宮ステーション、いずれの施設もアクタ西宮ステーションを中心に近接している施設のサービス単位当りのコストを見れば、その差は歴然としている。

西宮市南部地域で地理的にも近接しており、最も単位当たりコストの高い瓦木支所（1,670円/件）と最も低いアクタ西宮ステーション（723円/件）を1か所に集中することで、全体のコストを引き下げることが可能となると考える。