

公の施設におけるマネジメントシステムの構築状況 —横浜市指定管理者第三者評価結果の分析を中心に—

藤 崎 晴 彦

はじめに

平成15年9月の地方自治法改正で定められた指定管理者制度を導入している施設は、総務省調査によれば平成24年4月現在73,476施設にのぼる。横浜市においても、平成18年度以降、平成26年4月現在913施設へ指定管理者導入がおこなわれている。これらの指定管理者制度の運用実態を踏まえ、本研究では、指定管理者におけるマネジメントシステムに関して、平成18年度から平成27年度まで実施された横浜市区民利用施設の第三者評価報告書を分析し、特徴と課題を明らかにする。

具体的には、平成18年度から平成27年度までの10年間に実施された「横浜市指定管理者第三者評価」のうち、未公表もしくは不完全なものを除き評価報告書が入手できた600施設〔内訳:地区センター等(地区センター(老人福祉センター合築施設を含む)、コミュニティハウス、スポーツ会館)249施設、公会堂14施設、スポーツセンター35施設、福祉保健活動拠点32施設、老人福祉センター29施設、地域ケアプラザ207施設、こどもログハウス34施設〕の報告書のうち、記述部を除くすべての項目を分析対象とし、データ入力をおこなった。そのデータをもとにして、公の施設のマネジメントシステムの傾向を考察する。

各施設における評価報告書の分析に当たっては、横浜市指定管理者制度第三者評価マニュアルにおける評価方法が変更された平成22年度を境に、①平成18年度～平成21年度と②平成22年度～平成27年度とに大別して分析した結果から得られた特徴を踏まえ、マネジメントシステム構築の具

体的な課題を明示する。

1 地区センター等における第三者評価結果の特徴

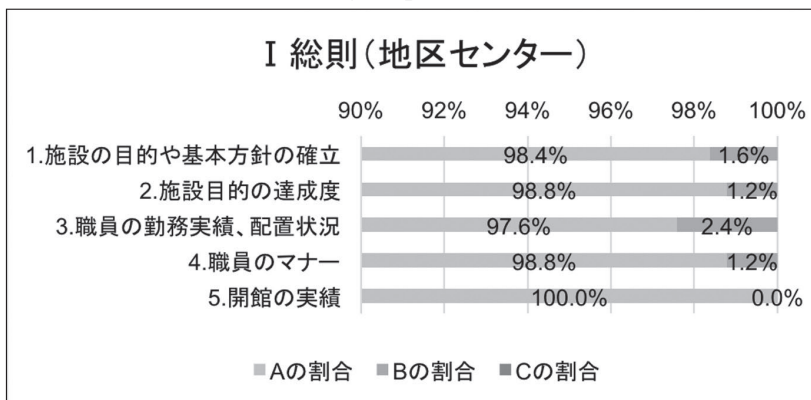
(1) 地区センター等の概要

地区センターとは、横浜市地区センター条例（昭和48年6月20日条例第46号）に定めのある施設を指し、「地域住民が、自らの生活環境の向上のために自主的に活動し、及びスポーツ、レクリエーション、クラブ活動等を通じて相互の交流を深めることのできる場」（同1条）として位置づけられる。上で述べた地区センターのほか、コミュニティハウス、集会所、スポーツ会館もすべて同条例の対象施設であることから、本論文ではこれらを含め「地区センター等」として検討する。地区センター等は平成26年4月現在横浜市内に128施設が存在する。

(2) 平成18年度～平成22年度（124施設）に見られる特徴

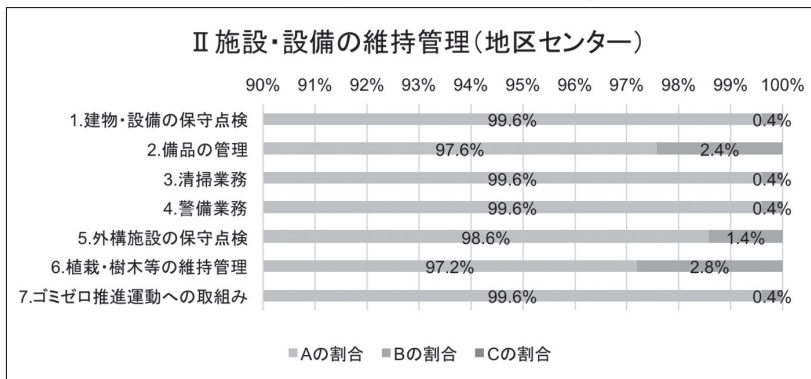
I「総則」およびII「施設・設備の維持管理」においては、いずれの項目もA評価が98%以上であり、各施設とも適切なマネジメントを実施していることが知られる。他方、III「運営及びサービスの質の向上」については、項目の総合評価ではA評価が98%であるが、個別項目に目を転ずれば、体制構築に関わる複数の項目においてB評価の比率が上昇する。これらに該当する項目の一例には、「災害発生時の対応体制の構築」（15.3%）、「職員間での情報共有化」（10.5%）を挙げることができる。また、IV「地域・地域住民との交流連携」については総合評価においてB評価が5%程度見られる。

図表1-1 地区センターにおける「総則」達成状況



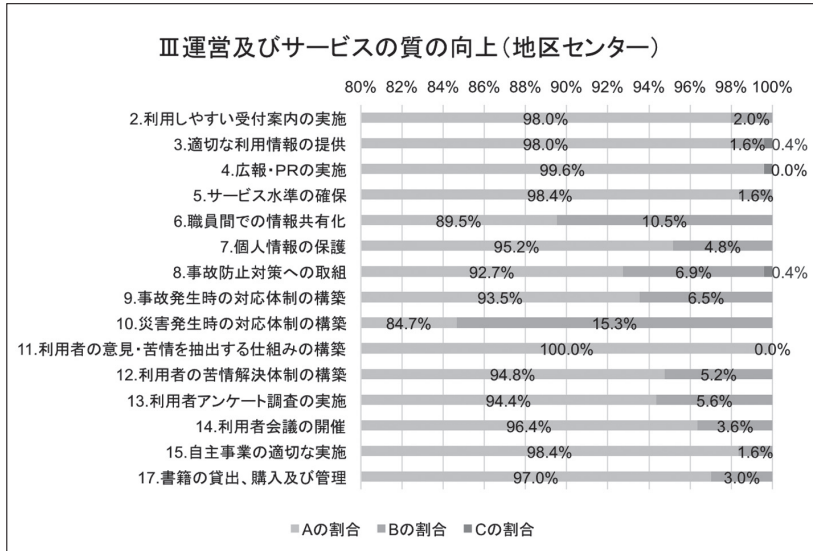
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表1-2 地区センターにおける「施設・設備の維持管理」達成状況



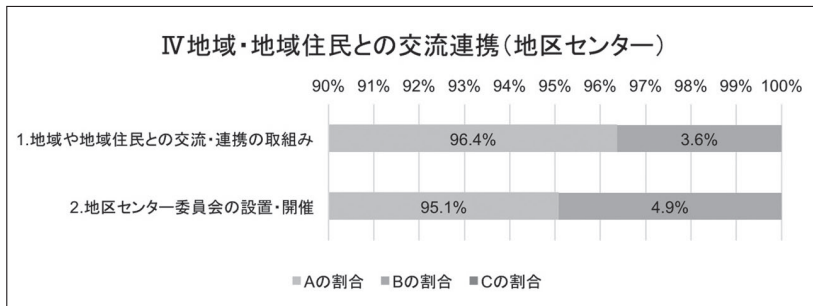
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表1-3 地区センターにおける「運営及びサービスの質の向上」達成状況



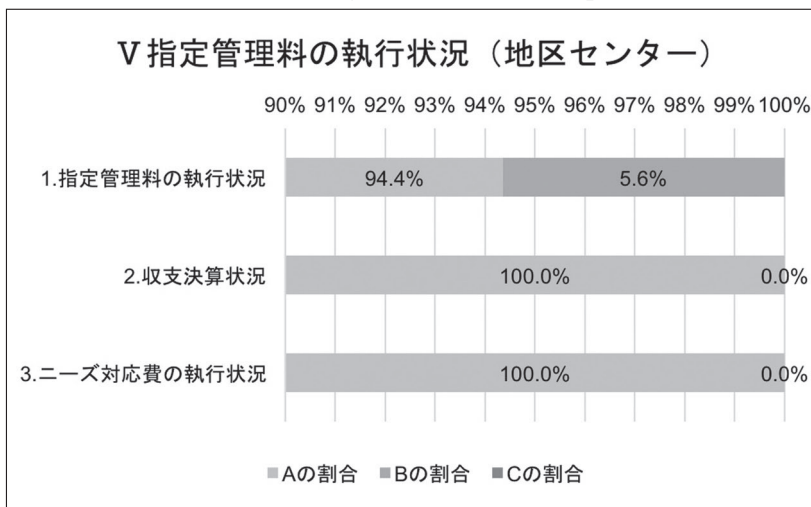
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表1-4 地区センターにおける「地域・地域住民との交流連携」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表1-5 地区センターにおける「指定管理料の執行状況」達成状況

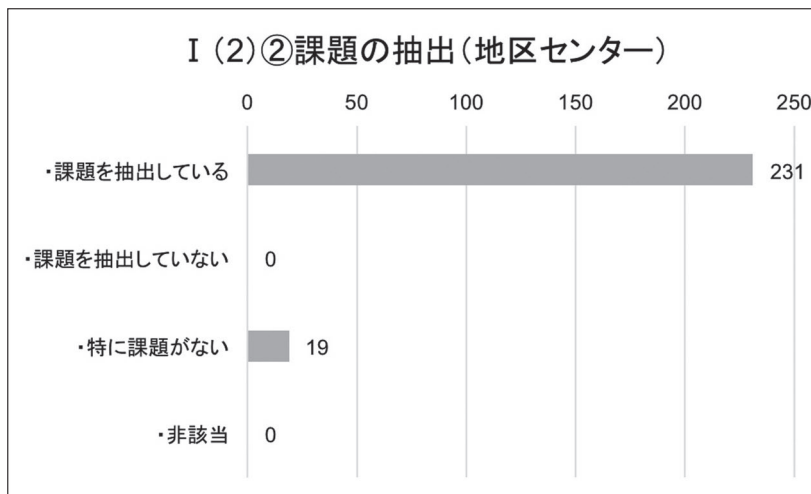


(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

(3) 平成23年度～平成27年度（125施設）に見られる特徴

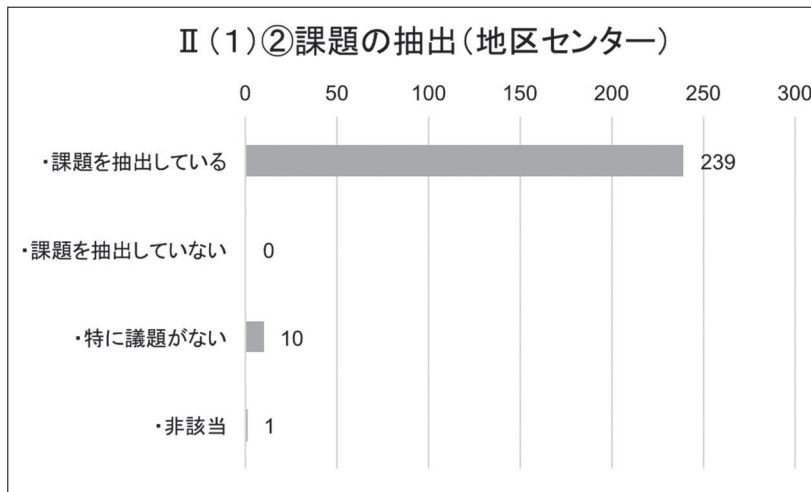
I「地域及び地域住民との連携」では、利用者の要望などを反映する地区センター委員会が全ての回答施設において実施している一方で、委員会で取り上げられるサービスに係る課題が特にないと回答をした施設が8%ほど見られ、委員会の形骸化が危惧される。同様の傾向はII「利用者サービスの向上」における利用者会議でも見られる。また、III「施設・設備の維持管理」、IV「緊急時対応」、V「組織運営及び体制」では、ほとんどの施設で評価基準を充足している。他方で、IV「緊急時対応」については、第三者評価機関による提案事項への記入が全ての大項目の中で最も多い56件（44.8%）にのぼる。

図表1-6 地区センターにおける「地域および地域住民との連携（地区センター委員会）」課題抽出状況



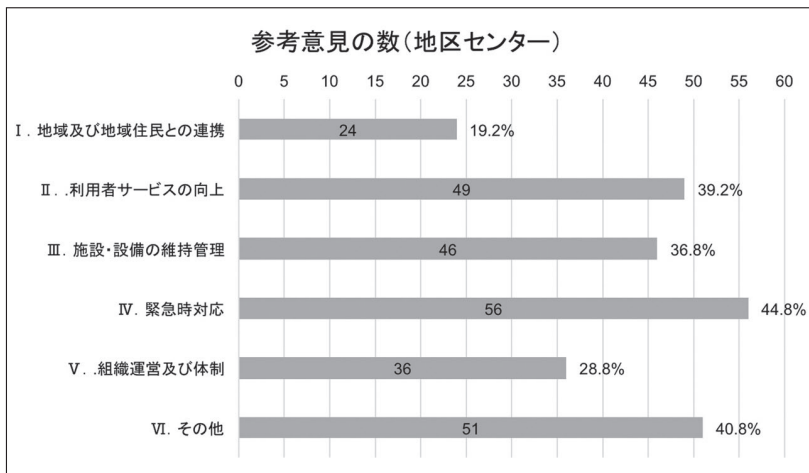
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表1-7 地区センターにおける「利用者サービスの向上（利用者会議）」課題抽出状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表1-8 地区センターにおける「評価機関の参考意見」の数



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

2 スポーツセンターにおける第三者評価結果の特徴

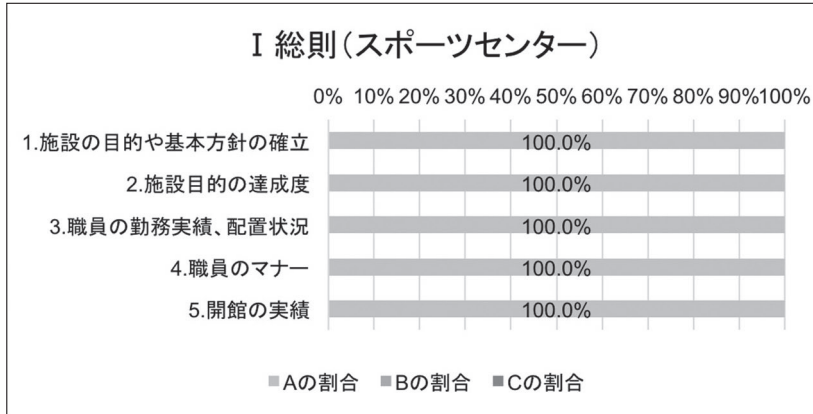
(1) スポーツセンターの概要

スポーツセンターとは、横浜市スポーツ施設条例（平成10年3月25日 条例第18号）に定めのある施設を指し、「スポーツ、レクリエーション等の振興を図り、市民の心身の健全な発達に寄与する」（同1条）ことを目的としている。スポーツセンターは平成26年4月現在、横浜市内に18施設が存在する。

(2) 平成18年度～平成22年度（18施設）に見られる特徴

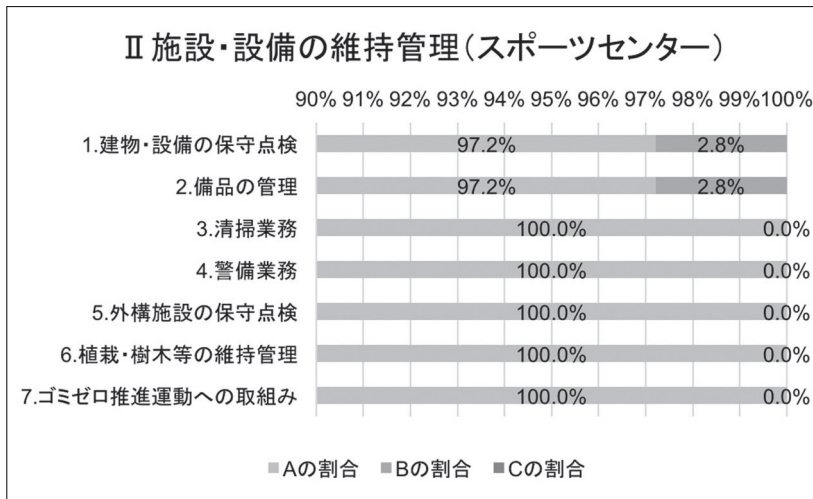
I「総則」、II「施設・設備の維持管理」、III「運営及びサービスの質の向上」、IV「地域・地域住民との交流連携」V「指定管理料の執行状況」の項目総合評価ではA評価のみであり、個別項目評価においても、B評価が見られるのは全36項目中5項目しかない。また、指定管理料の執行状況も全施設A評価である点もスポーツセンターの特徴である。これらのことを踏まえ、マネジメントシステムが高水準で機能しているものと思われる。

図表2-1 スポーツセンターにおける「総則」達成状況



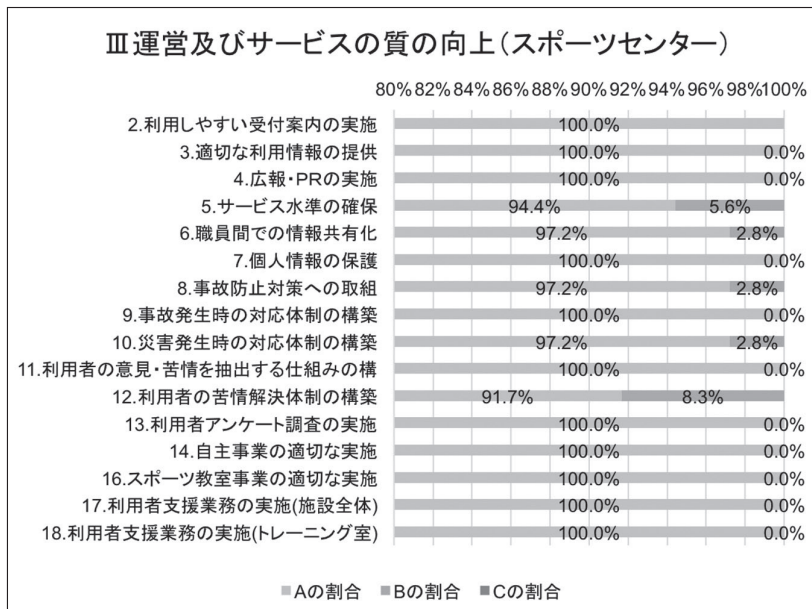
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-2 スポーツセンターにおける「施設・設備の維持管理」達成状況



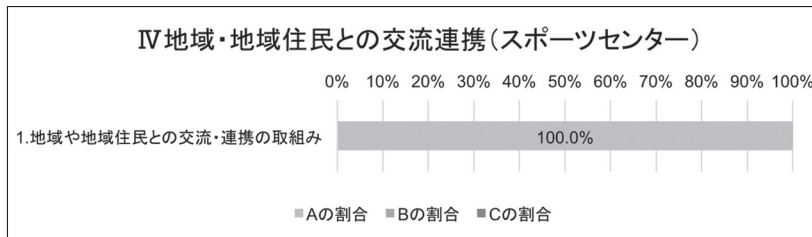
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-3 スポーツセンターにおける「運営及びサービスの質の向上」達成状況



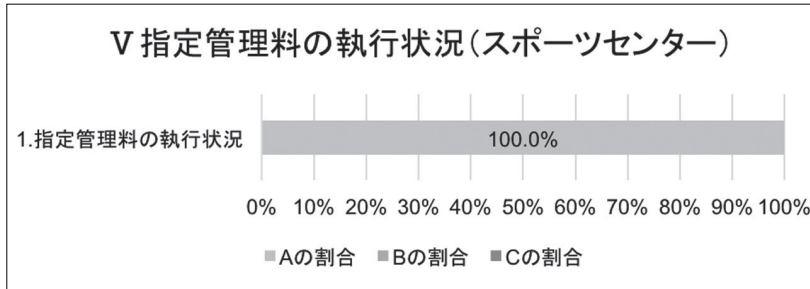
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-4 スポーツセンターにおける「地域・地域住民との交流連携」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-5 スポーツセンターにおける「指定管理料の執行状況」達成状況

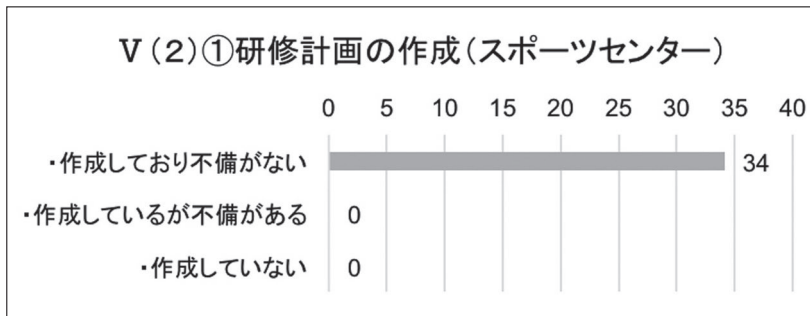


(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

(3) 平成23年度～平成27年度（17施設）に見られる特徴

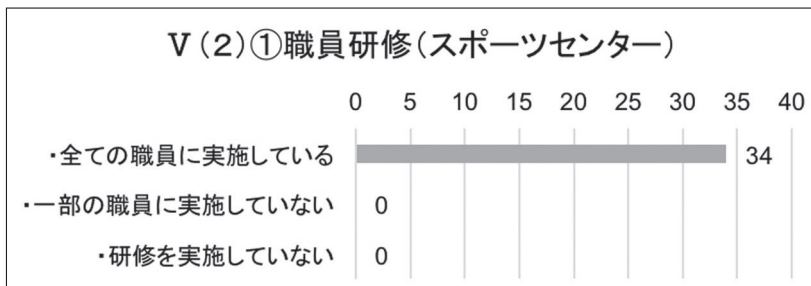
上記の傾向は、平成23年度以降も同様であり、引き続きマネジメントシステムが機能しているものと思われる。特に、職員の能力開発に欠かさない研修計画の作成と実施、研修内容の共有化や施設特性による個人情報の厳格な取扱いはすべての施設で体制が確立している点が特徴の一つである。また、スポーツセンターにおいて第三者評価機関による提案事項への記入が最も多い大項目は緊急時対応9件（52.9%）であるが、これはスポーツを対象とする施設特性によるものであろう。

図表2-6 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制（研修計画）」作成状況



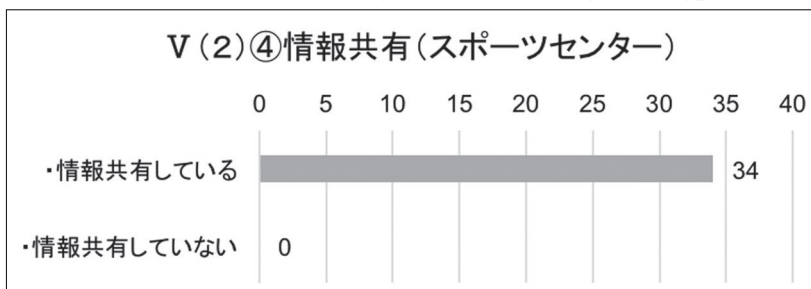
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-7 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制（職員研修）」実施状況



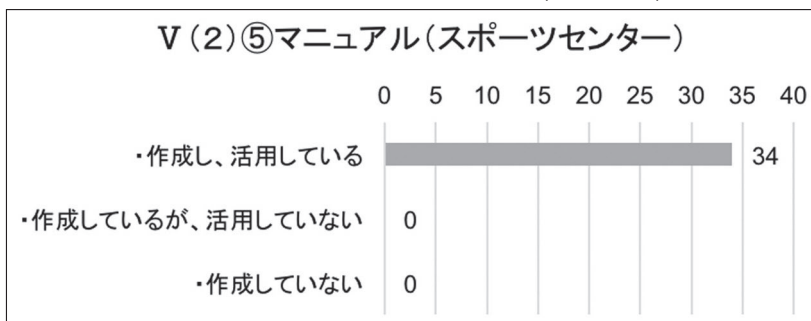
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-8 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制（研修内容）」共有状況



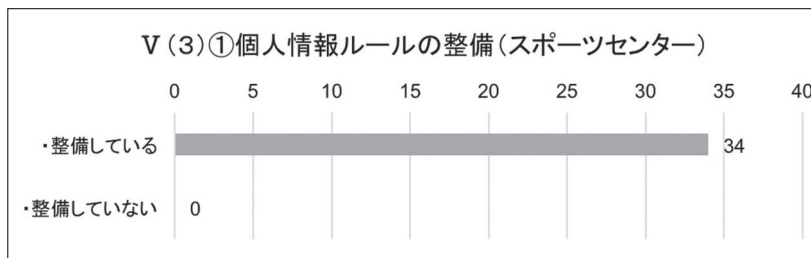
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-9 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(マニュアル)」作成活用状況



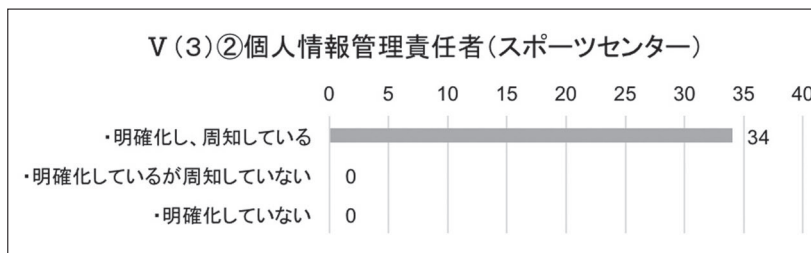
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-10 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(個人情報ルール)」整備状況



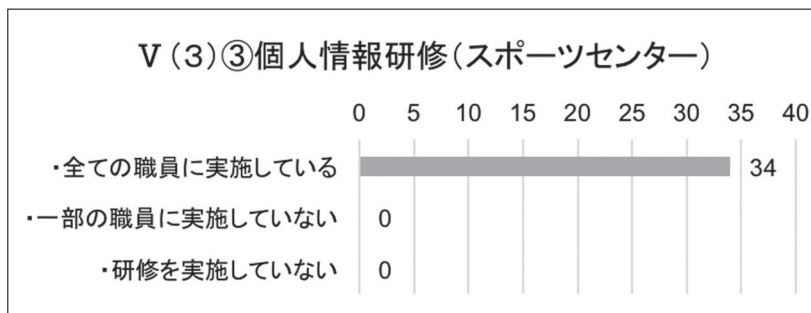
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-11 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(個人情報管理者)」設置状況



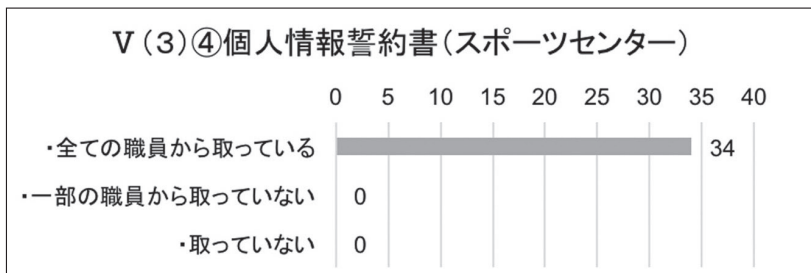
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-12 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(個人情報研修)」実施状況



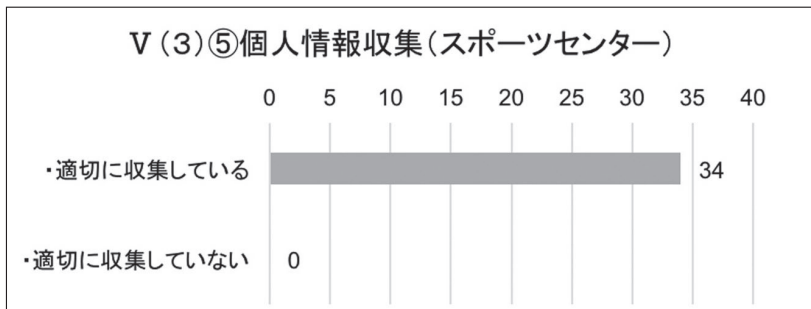
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-13 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(個人情報誓約書)」提出状況



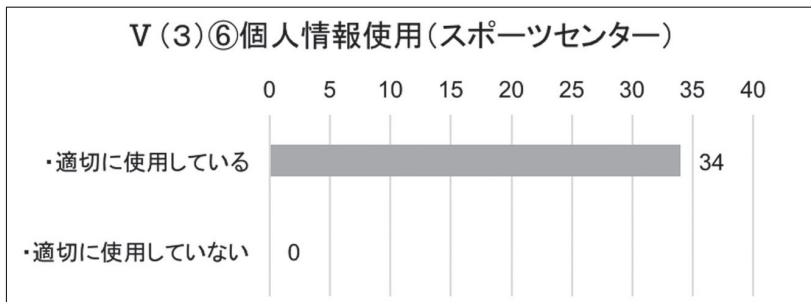
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-14 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(個人情報)」収集状況



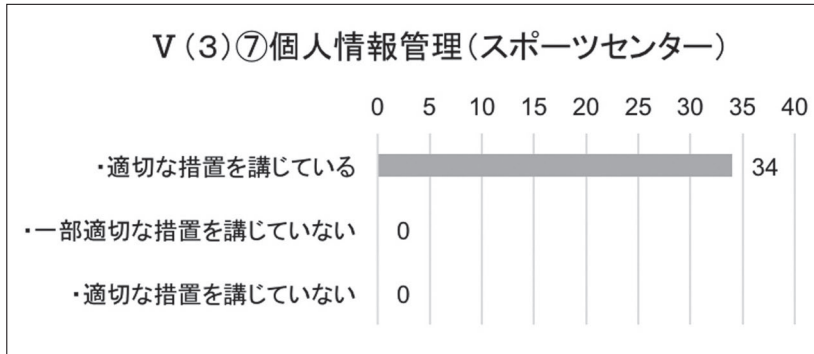
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-15 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(個人情報)」使用状況



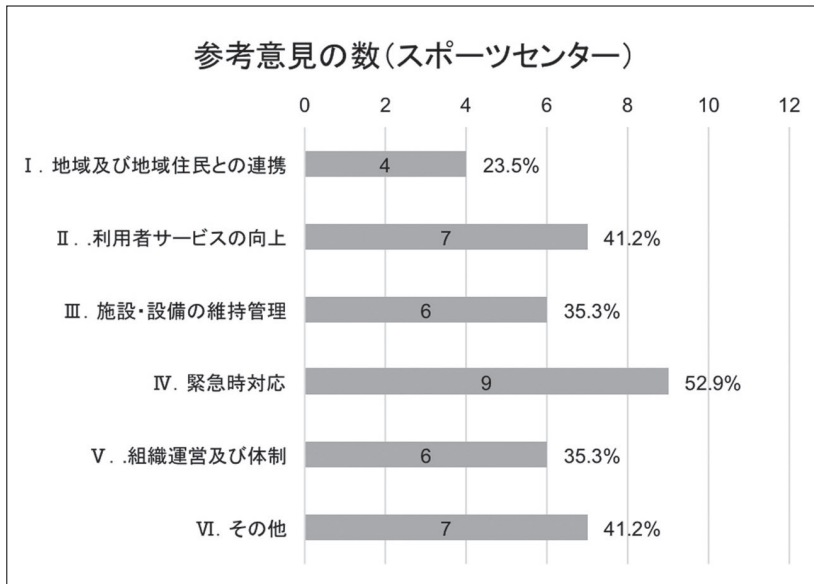
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-16 スポーツセンターにおける「組織運営及び体制(個人情報)」管理状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表2-17 スポーツセンターにおける「評価機関の参考意見」の数



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

3 地域ケアプラザにおける第三者評価結果の特徴

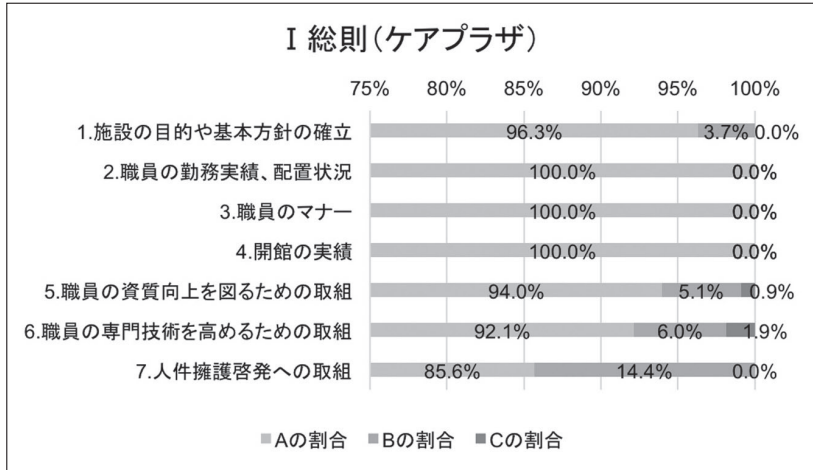
(1) 地域ケアプラザの概要

地域ケアプラザとは、横浜市地域ケアプラザ条例（平成3年9月25日条例第30号）に定めのある施設を指し、「市民の誰もが地域において健康で安心して生活を営むことができるように、地域における福祉活動、保健活動等の振興を図るとともに、福祉サービス、保健サービス等を身近な場所で総合的に提供する」（同1条）ことを目的とする。地域ケアプラザは平成26年4月現在、横浜市内に123施設が存在する。

(2) 平成18年度～平成22年度（108施設）に見られる特徴

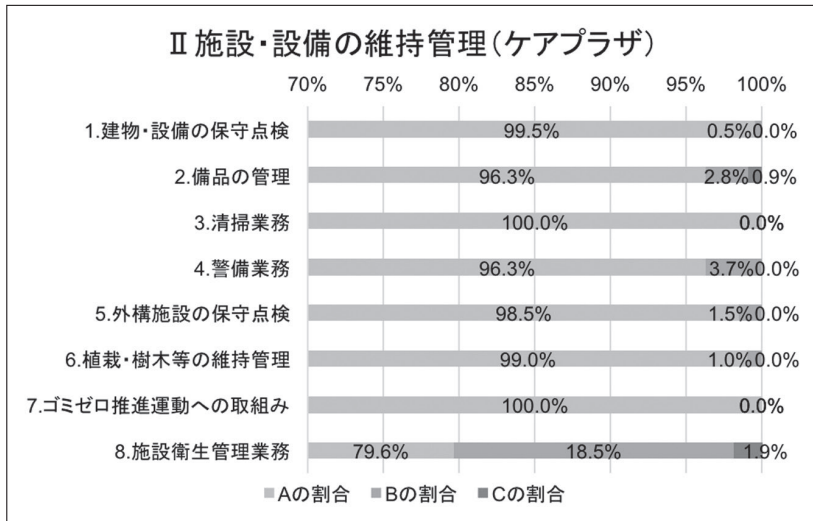
まず特徴的な点として、Ⅰ「総則」、Ⅱ「施設・設備の維持管理」、Ⅲ「運営及びサービスの質の向上」、Ⅳ「地域・地域住民との交流連携」Ⅴ「指定管理料の執行状況」すべての項目総合評価にC評価が見られることが挙げられる。また、個別項目評価においても、「人権擁護啓発への取組」、「施設衛生管理業務」、「利用者アンケート調査の実施」、「ボランティアとの協働」をはじめとした22項目（51%）でB評価の割合が10%を超え、第三者評価が想定するマネジメントシステムの水準との乖離が見られた。

図表3-1 地域ケアプラザにおける「総則」達成状況



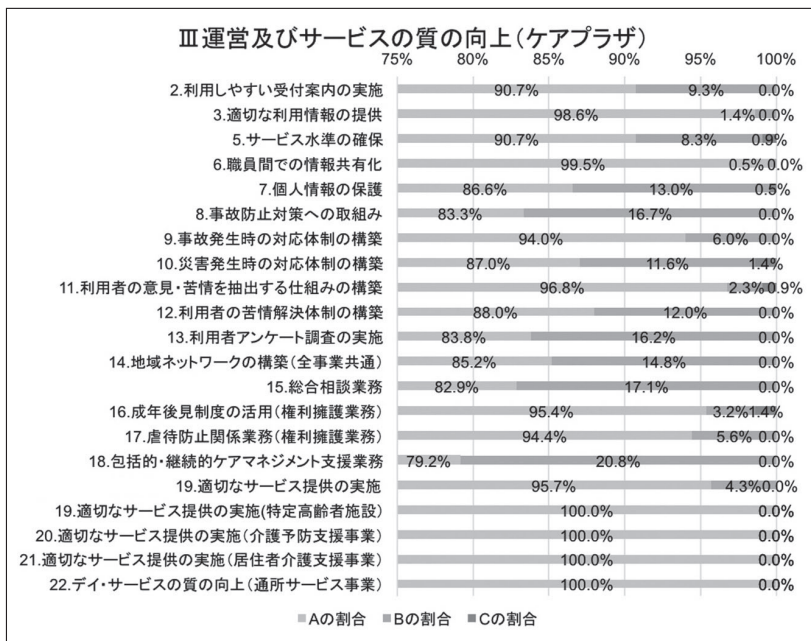
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-2 地域ケアプラザにおける「施設・設備の維持管理」達成状況



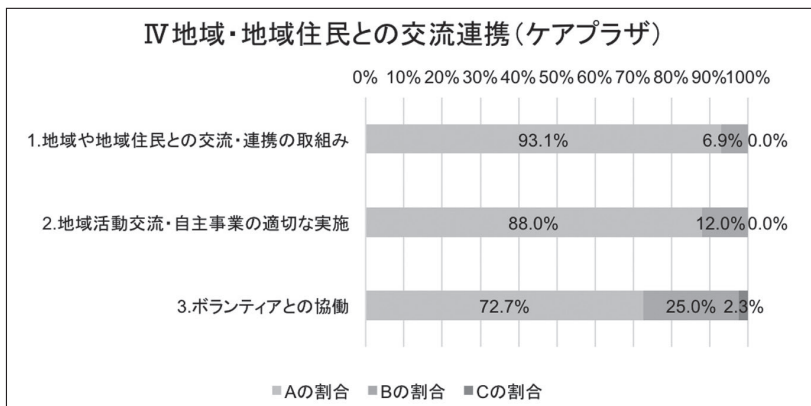
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-3 地域ケアプラザにおける「運営及びサービスの質の向上」達成状況



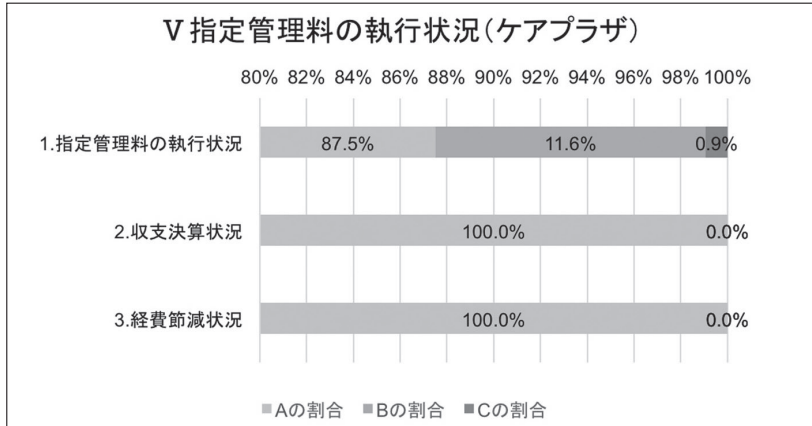
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-4 地域ケアプラザにおける「地域・地域住民との交流連携」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-5 地域ケアプラザにおける「指定管理料の執行状況」達成状況

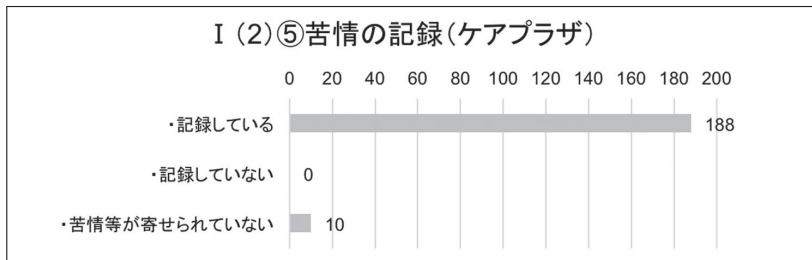


(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

(3) 平成23年度～平成27年度(99施設)に見られる特徴

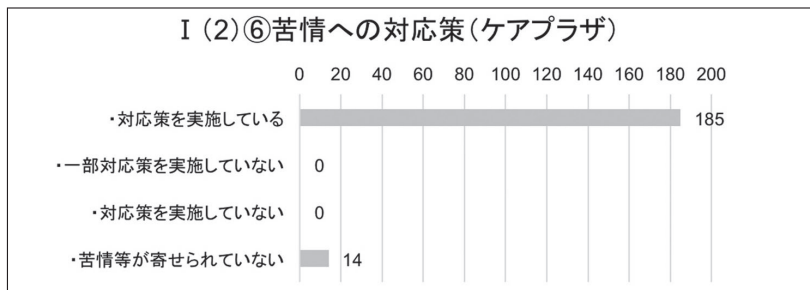
平成23年度以降では、全体的に従前に比べ不適合の評価は少ない。しかし、個別項目を見れば「苦情等の内容及び対応策の公表」については、公表していない施設が8%あり、マネジメントシステム上の課題である。また、地域ケアプラザにおいて第三者評価機関による提案事項への記入が最も多い大項目は利用者サービスの向上32件(32.3%)、ついで緊急時対応20件(20.9%)となっている点が注目される。

図表3-6 地域ケアプラザにおける「利用者サービスの向上(苦情)」記録状況



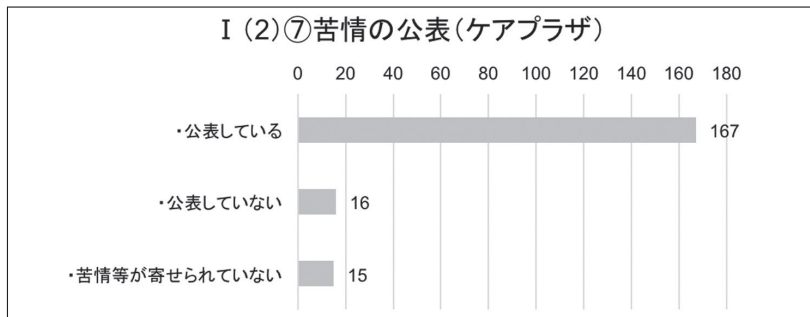
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-7 地域ケアプラザにおける「利用者サービスの向上(苦情)」対応状況



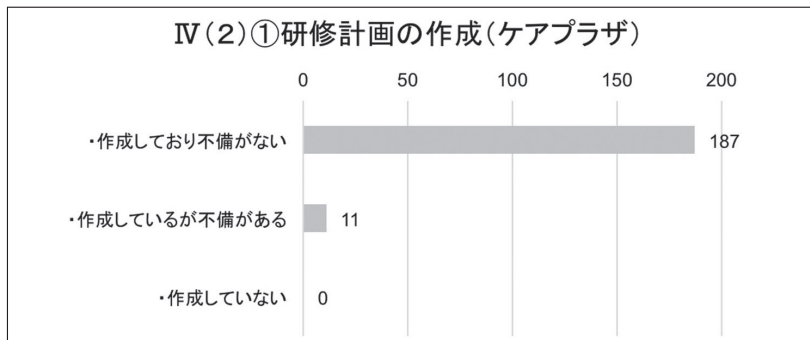
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-8 地域ケアプラザにおける「利用者サービスの向上(苦情)」公表状況



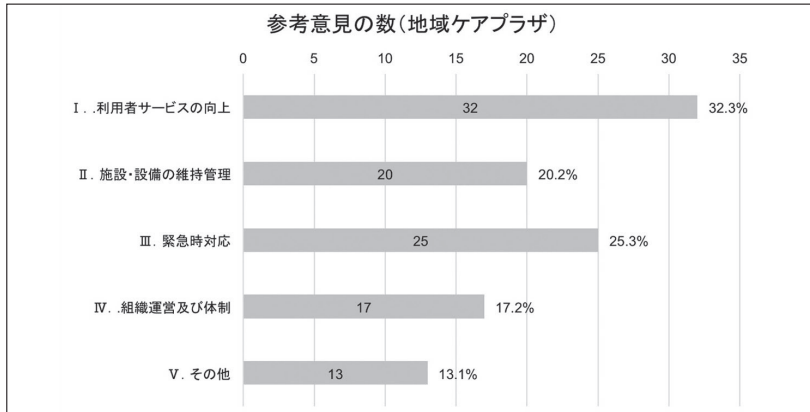
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-9 地域ケアプラザにおける「組織運営及び体制(研修計画)」作成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表3-10 地域ケアプラザにおける「評価機関の参考意見」の数



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

4 福祉保健活動拠点における第三者評価結果の特徴

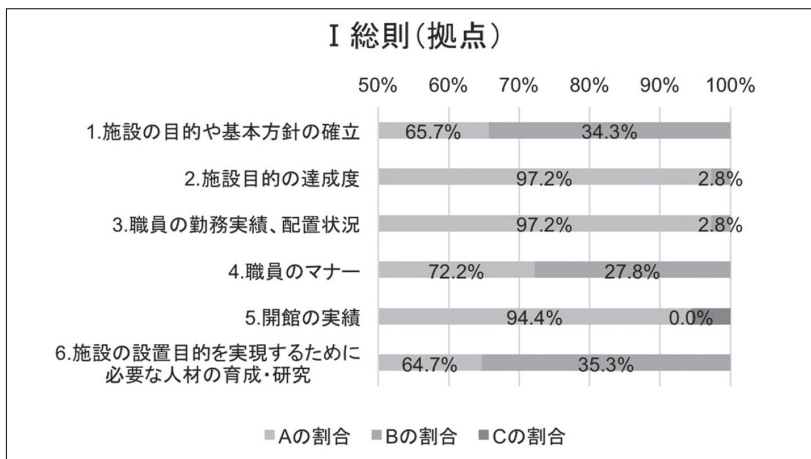
(1) 福祉保健活動拠点の概要

福祉保健活動拠点とは、横浜市福祉保健活動拠点条例（平成10年10月5日 条例第40号）に定めのある施設を指し、「地域における市民の自主的な福祉活動、保健活動等のための場を提供することにより、市民の誰もが日常的に相互に支え合い、住み慣れたところで安心して自立した生活が続けられる地域社会の実現に資する」（同1条）ことを目的とする。福祉保健活動拠点は平成26年4月現在、横浜市内に18施設が存在する。

(2) 平成18年度～平成22年度（18施設）に見られる特徴

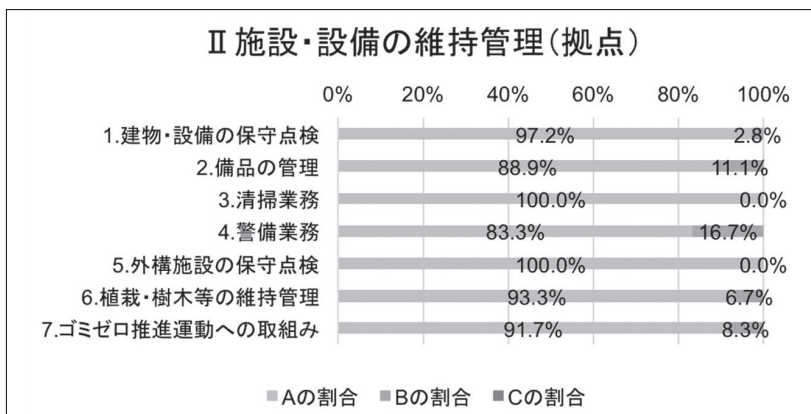
当該施設においては、Ⅲ「運営およびサービスの質の向上」の項目総合評価におけるC評価の比率が41.6%にのぼった点が第一の特徴である。Ⅲの19ある個別項目においても、A評価の比率が50%を下回るものが「利用しやすい受付案内の実施」、「個人情報保護」、「事故防止対策への取組」、「災害発生時の対応体制の構築」など5項目にのぼり、第三者評価が想定するマネジメントシステムの水準との乖離が見られた。

図表4-1 福祉保健活動拠点における「総則」達成状況



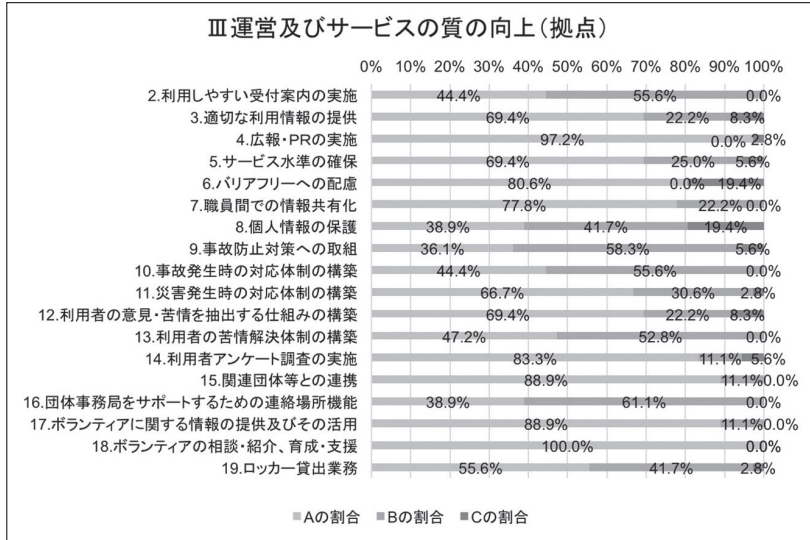
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-2 福祉保健活動拠点における「施設・設備の維持管理」達成状況



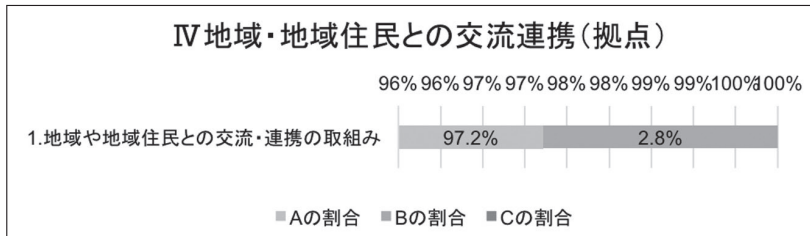
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-3 福祉保健活動拠点における「運営及びサービスの質の向上」達成状況



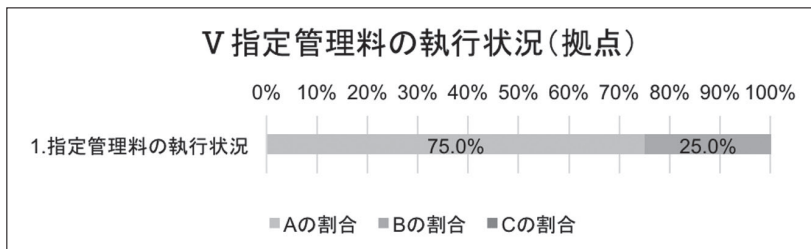
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-4 福祉保健活動拠点における「地域・地域住民との交流連携」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-5 福祉保健活動拠点における「指定管理料の執行状況」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

(3) 平成23年度～平成27年度 (14施設) に見られる特徴

平成23年度以降では、いずれの個別項目でも適合評価比率が90%以上を示しており、マネジメントシステムの整備が進んでいることがうかがえる。しかしながら、少数ではあるが苦情が寄せられていないと回答する施設や、人権擁護研修を全職員に実施していない施設なども存在することから、施設による差があることがわかる。また、地域ケアプラザにおいては第三者評価機関による提案事項への記入は最大でも4件(28.6%)と、他施設と比べ提案事項が少ない。

図表4-6 福祉保健活動拠点における「利用者サービスの向上(苦情)」対応状況



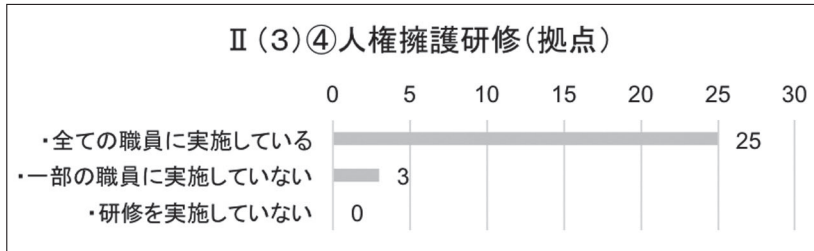
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-7 福祉保健活動拠点における「利用者サービスの向上（苦情）」公表状況



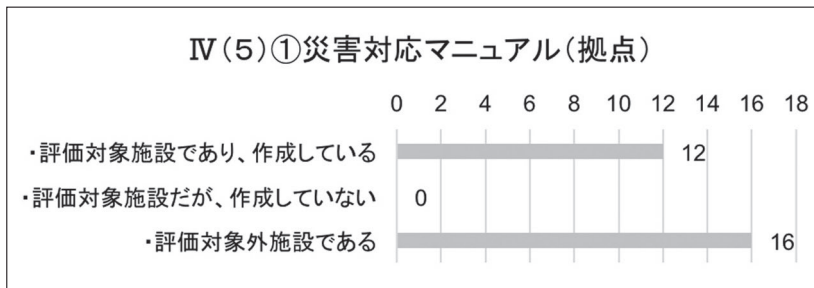
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-8 福祉保健活動拠点における「利用者サービスの向上（人権擁護研修）」実施状況



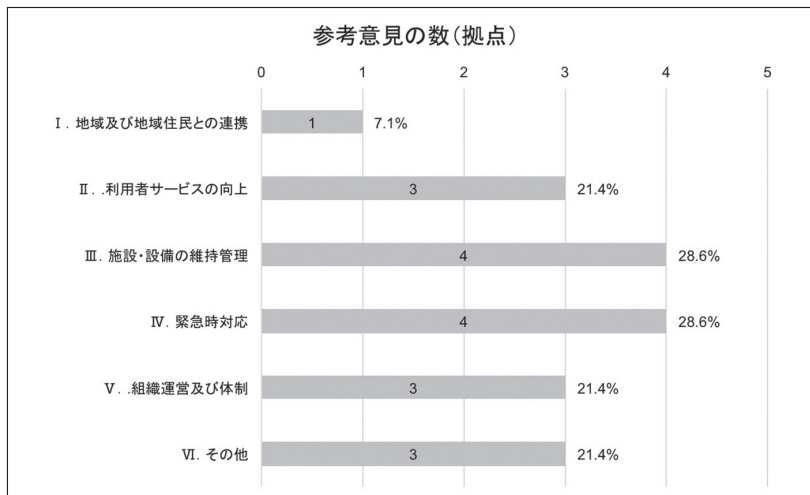
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-9 福祉保健活動拠点における「緊急時対応（災害対応マニュアル）」整備状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表4-10 福祉保健活動拠点における「評価機関の参考意見」の数



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

5 老人福祉センターにおける第三者評価結果の特徴

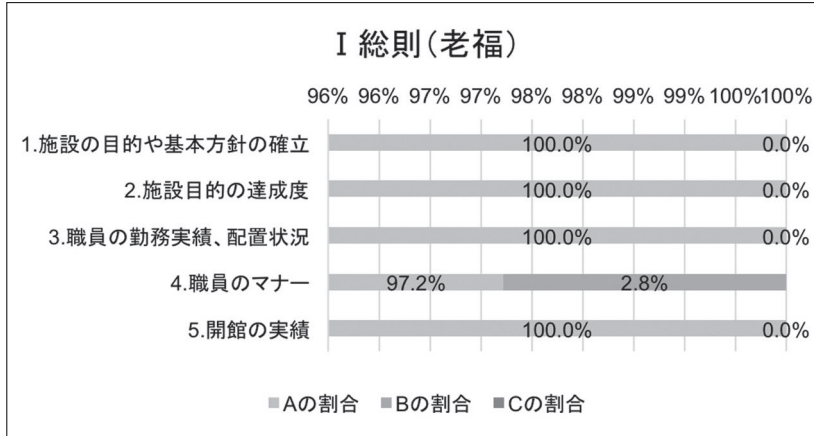
(1) 老人福祉センターの概要

老人福祉センターとは、横浜市老人福祉施設条例（昭和38年12月25日条例第43号）に定めのある施設を指し、「横浜市内に居住する高齢者等への老人福祉法（昭和38年法律第133号）第20条の7に規定する各種の相談並びに健康の増進、教養の向上及びレクリエーションのための総合的な便宜の供与」（同3条）を主たる事業としている。老人福祉センターは平成26年4月現在、横浜市内に18施設が存在する。

(2) 平成18年度～平成22年度（18施設）に見られる特徴

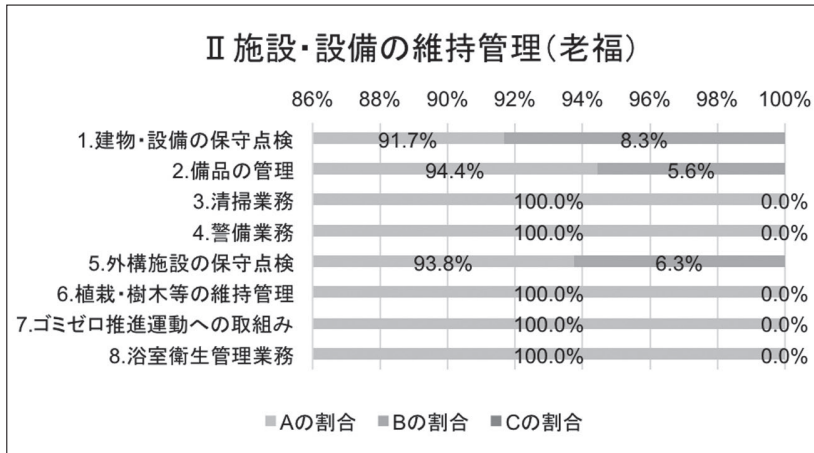
項目総合評価では、I「総則」、II「施設・設備の維持管理」、III「運営及びサービスの質の向上」の3項目はA評価のみであり良好なマネジメントが展開されている。個別項目評価では、18施設中5施設で「個人情報の保護」でB評価となっている点が課題である。

図表5-1 老人福祉センターにおける「総則」達成状況



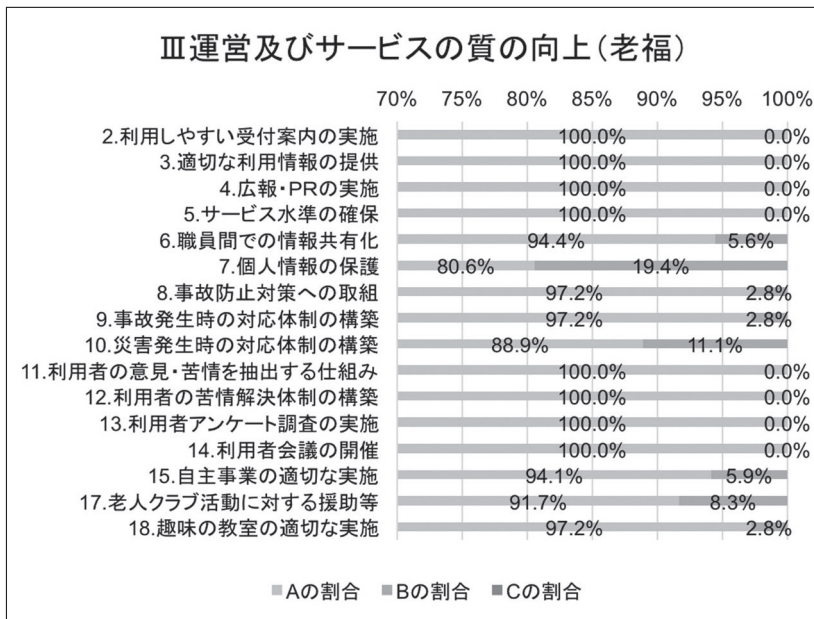
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表5-2 老人福祉センターにおける「施設・設備の維持管理」達成状況



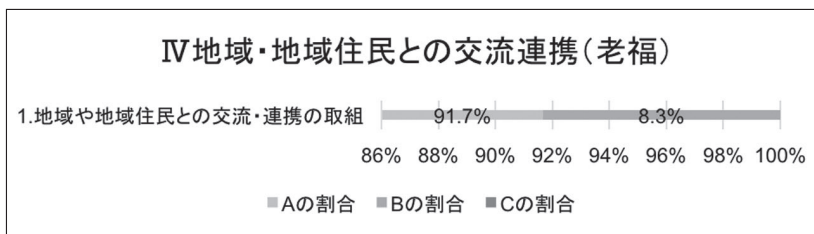
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表5-3 老人福祉センターにおける「運営及びサービスの質の向上」達成状況



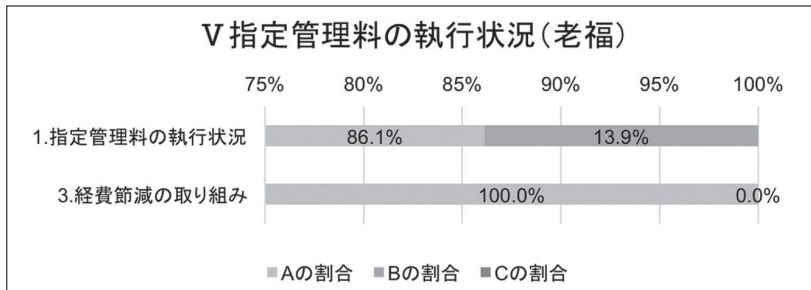
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表5-4 老人福祉センターにおける「地域・地域住民との交流連携」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表5-5 老人福祉センターにおける「指定管理料の執行状況」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

(3) 平成23年度～平成27年度（11施設）に見られる特徴

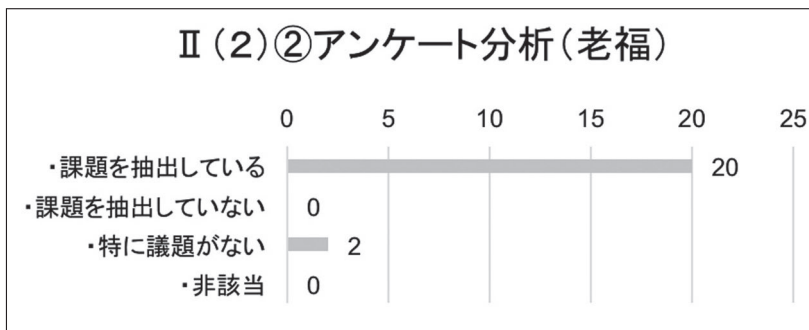
平成23年度以降では、ほぼすべての個別項目でも適合評価であり、マネジメントシステムの整備が進んでいることがうかがえる。なお、「利用者会議からサービスにかかる課題を抽出している」および「利用者アンケート等の調査結果を分析し課題を抽出している」の2項目において、「特に課題がない」とした施設では、会議やアンケートの形骸化が危惧される。また、老人福祉センターにおける第三者評価機関による提案事項への記入で最も多い大項目は「利用者サービスの向上」6件（54.5%）で、ついで「地域及び地域住民との連携」、「施設・設備の維持管理」、「緊急時対応」が5件（45.5%）で続いている。

図表5-6 老人福祉センターにおける「利用者サービスの向上（利用者会議）」達成状況



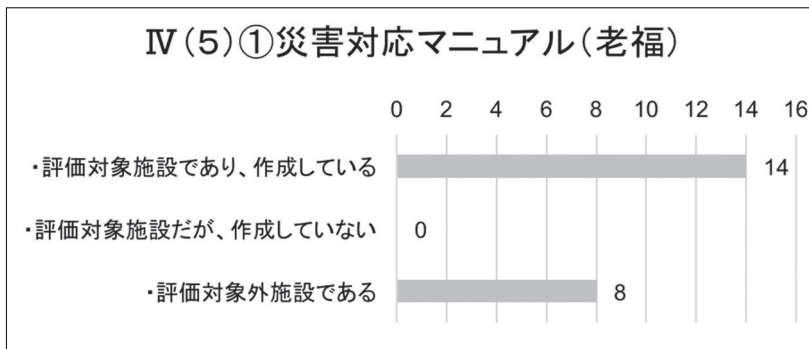
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表5-7 老人福祉センターにおける「利用者サービスの向上（利用者アンケート）」実施状況



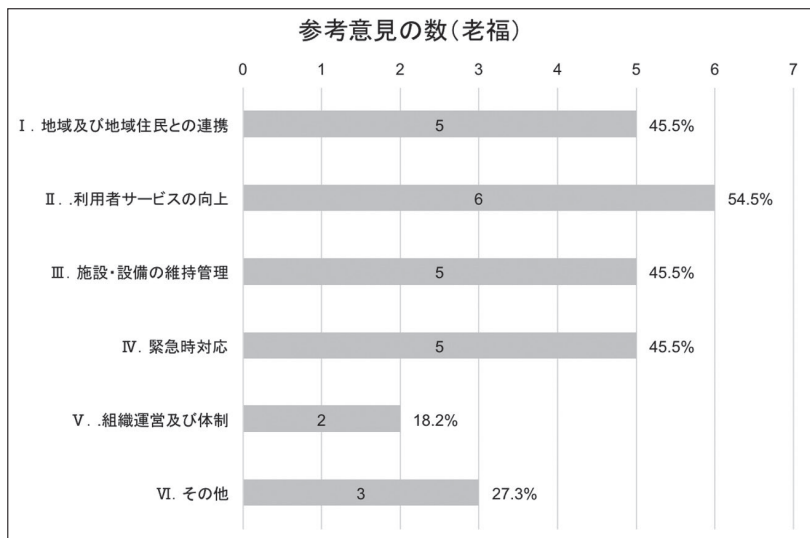
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表5-8 老人福祉センターにおける「緊急時対応（防災業務マニュアル）」作成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表5-9 老人福祉センターにおける「評価機関の参考意見」の数



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

6 こどもログハウスにおける第三者評価結果の特徴

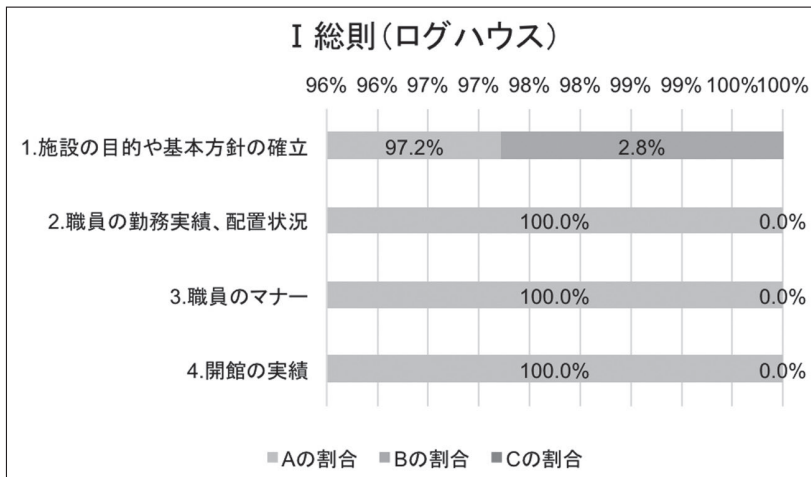
(1) こどもログハウスの概要

こどもログハウスは、都市公園法(昭和31年法律第79号)及び同法に基づく命令に定めるもののほか、横浜市公園条例(昭和33年3月31日 条例第11号)に定めのある、「地域の庭である住区基幹公園に、こどもたちが身近なところで木のぬくもりを感じながら自由に集い遊ぶことができる新たな屋内施設」(小山・岩倉, 1991, p.14)である。こどもログハウスは平成26年4月現在、横浜市内に18施設が存在する。

(2) 平成18年度～平成22年度(18施設)に見られる特徴

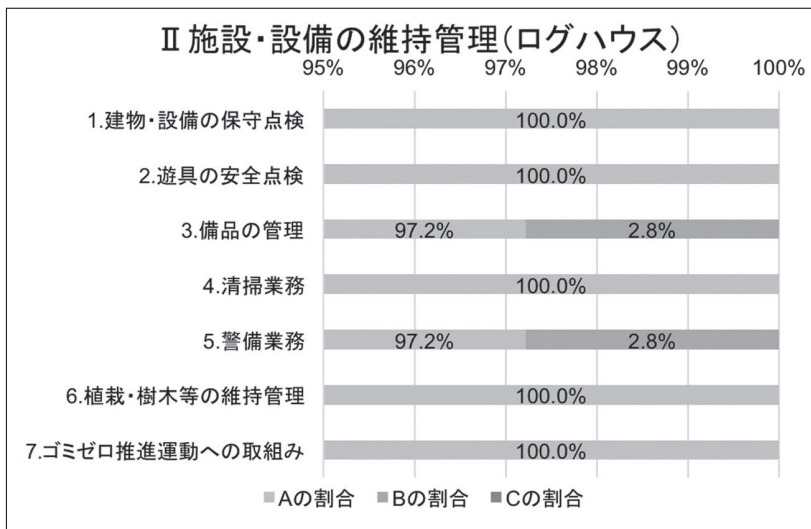
項目総合評価では、I「総則」、II「施設・設備の維持管理」、III「運営及びサービスの質の向上」の3項目はA評価のみであり良好なマネジメントが展開されている。

図表6-1 こどもログハウスにおける「総則」達成状況



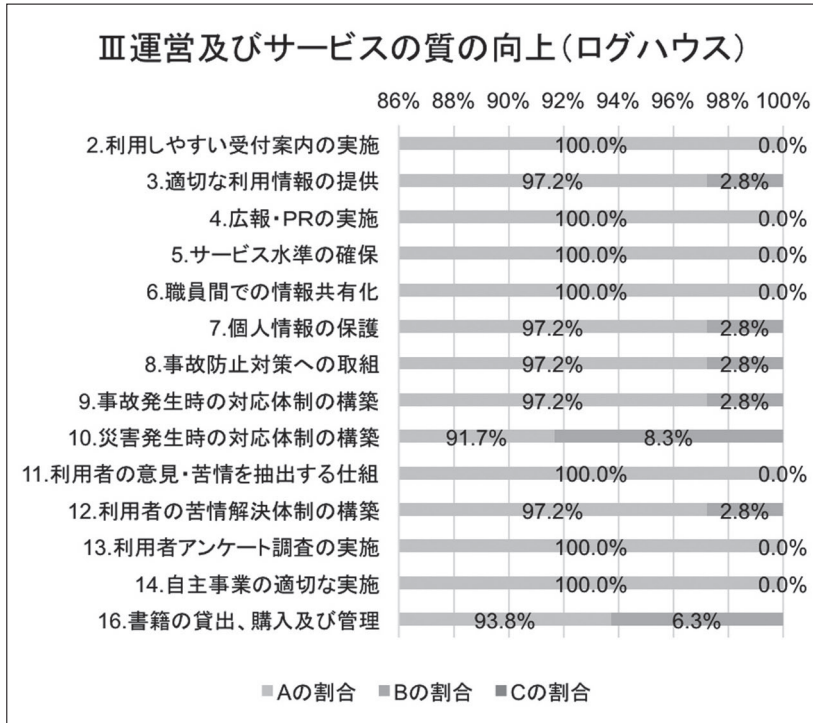
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-2 こどもログハウスにおける「施設・設備の維持管理」達成状況



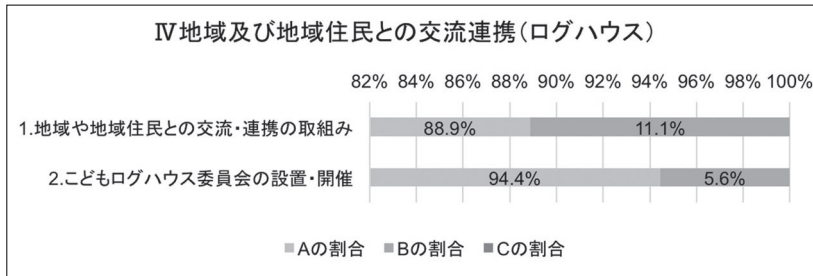
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-3 こどもログハウスにおける「運営及びサービスの質の向上」達成状況



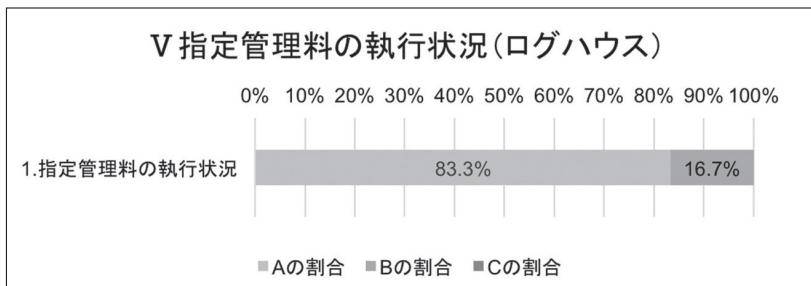
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-4 こどもログハウスにおける「地域及び地域住民との交流連携」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-5 こどもログハウスにおける「指定管理料の執行状況」達成状況

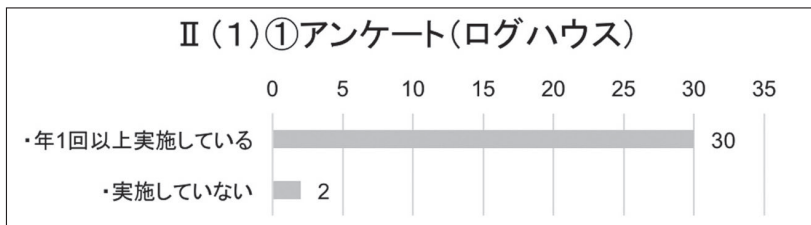


(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

(3) 平成23年度～平成27年度（16施設）に見られる特徴

16施設のうち、8施設はすべての個別項目が適合評価である。残る8施設の特徴は、アンケートを実施していなかったり、苦情等の内容および対応策や事業計画書・報告書を公表していないところにある。これらは、利用者が中学生までの学童・児童（およびその保護者等）であるという施設特性と関連するが、マネジメント上の検討課題と考えられる。また、こどもログハウスにおける第三者評価機関による提案事項への記入で最も多い大項目は「緊急時対応」6件（37.5%）について「組織運営及び体制」が4件（25%）で続いている。このことは、利用料金収入が発生しないこどもログハウスでの組織体制に余裕がないことを示していると考えられる。

図表6-4 こどもログハウスにおける「利用者サービスの向上（アンケート）」実施状況



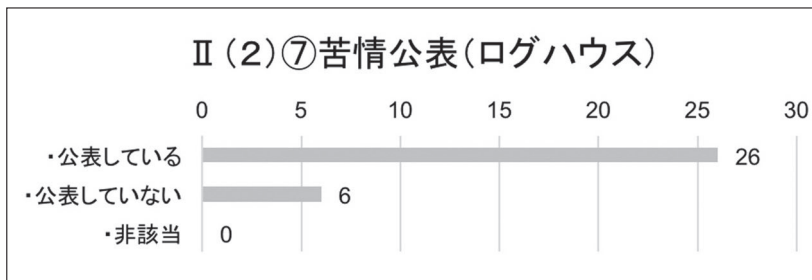
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-5 こどもログハウスにおける「利用者サービスの向上（苦情解決）」周知状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-6 こどもログハウスにおける「利用者サービスの向上（苦情公表）」周知状況



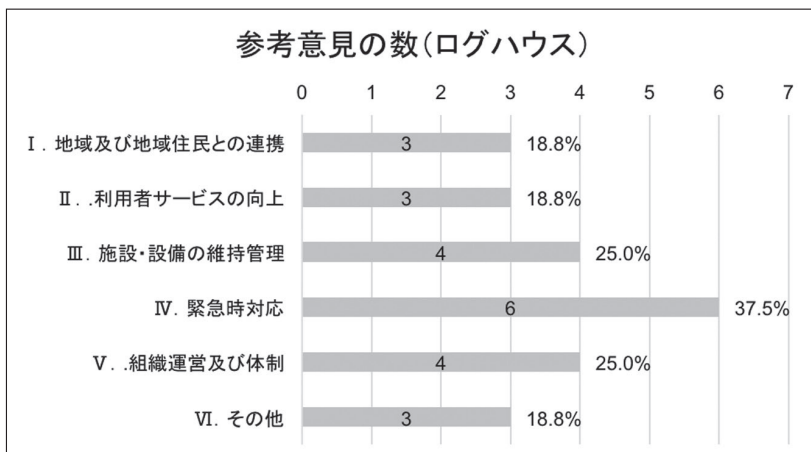
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-7 こどもログハウスにおける「組織運営及び体制（事業報告書）」公表状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表6-8 こどもログハウスにおける「評価機関の参考意見」の数



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

7 公会堂における第三者評価結果の特徴

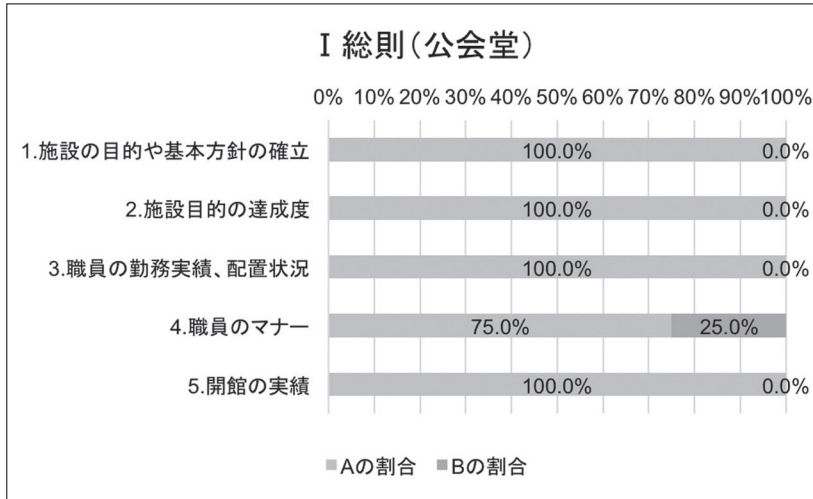
(1) 公会堂の概要

公会堂は、横浜市公会堂条例（昭和28年3月5日条例第1号）に定めのある施設を指し、「市民の集会その他各種行事の用に供する」（同1条）ことを目的としている。公会堂は、平成26年4月現在、横浜市内に18施設が存在する。

(2) 平成18年度～平成22年度（2施設）に見られる特徴

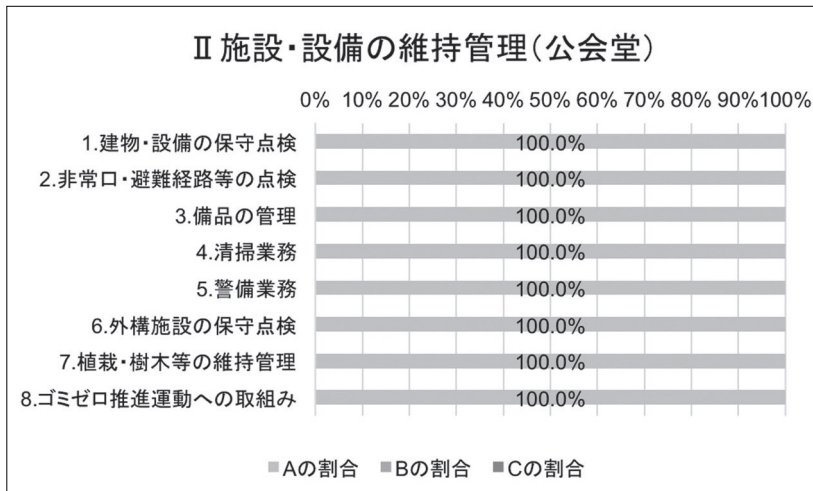
横浜市において公会堂への指定管理者制度の導入は他の区民利用施設と比べて後年であったため、当該期間における第三者評価の件数は少ない。その中で、項目総合評価については4項目中IV「指定管理料の執行状況」を除きA評価である。また、個別項目については、2施設のうち1施設はすべての項目においてA評価であるが、残る1施設ではIII「運営およびサービスの質の向上」16項目中7項目でB評価となっており、全般的なマネジメントの改善が示唆されている。

図表7-1 公会堂における「総則」達成状況



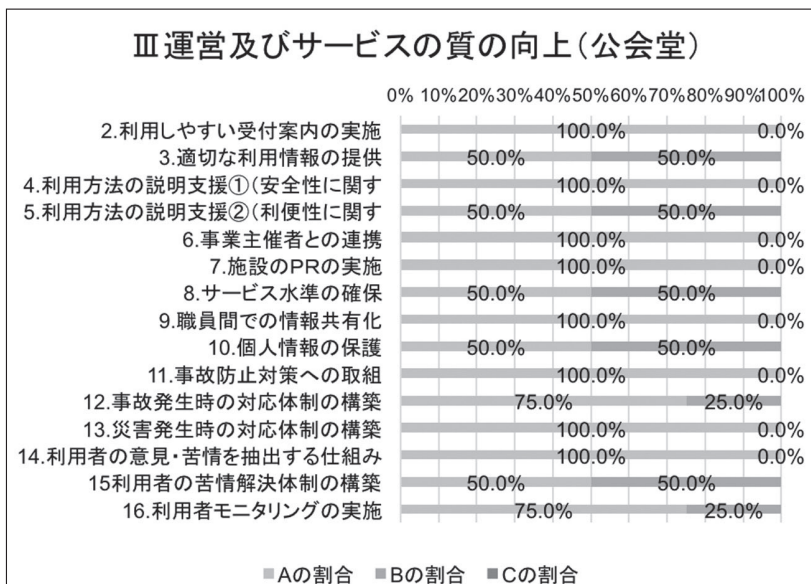
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-2 公会堂における「施設・設備の維持管理」達成状況



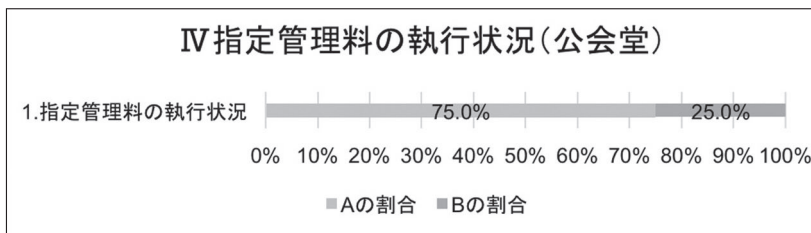
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-3 公会堂における「運営及びサービスの質の向上」達成状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-4 公会堂における「指定管理料の執行状況」達成状況



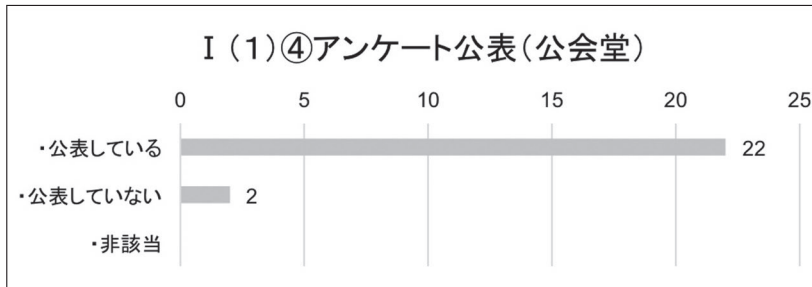
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

(3) 平成23年度～平成27年度(12施設)に見られる特徴

12施設中8施設ではすべての個別項目において適合評価である。他方、適合評価以外の個別項目がある4施設に共通する特徴は、I「利用者サービスの向上」では苦情にかかる仕組みや苦情内容、利用者アンケートの結

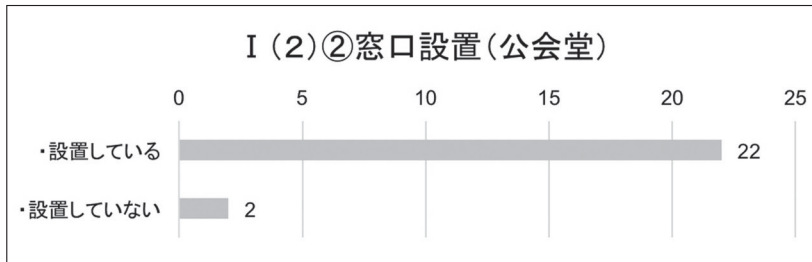
果などを公表していないこと、またⅢ「緊急時対応」Ⅳ「組織運営および体制」では研修計画やマニュアルが作成されていなかったり、研修が未実施である。また、公会堂における第三者評価機関による提案事項では、ほとんどの施設で「利用者サービスの向上」に記入がなされ（10件83.3%）、「組織運営及び体制」も7件（58.3%）と半数を超えている。これは他の施設と異なり、舞台設備を有する施設特性が影響しているものと考えられる。

図表7-5 公会堂における「利用者サービスの向上（アンケート）」公表状況



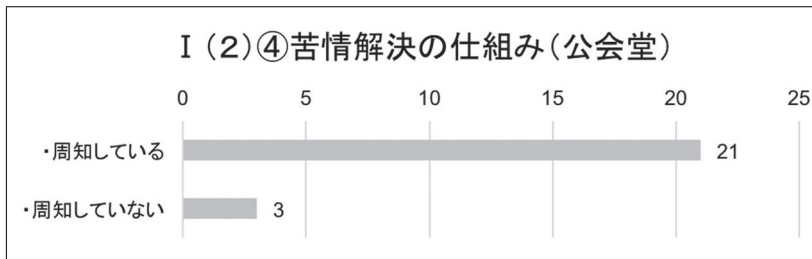
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-6 公会堂における「利用者サービスの向上（窓口）」設置状況



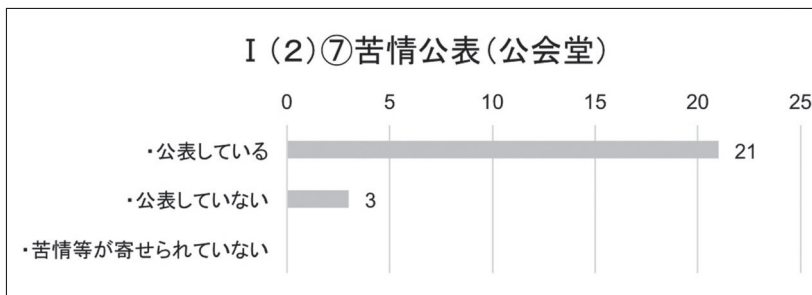
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-7 公会堂における「利用者サービスの向上（苦情解決）」周知状況



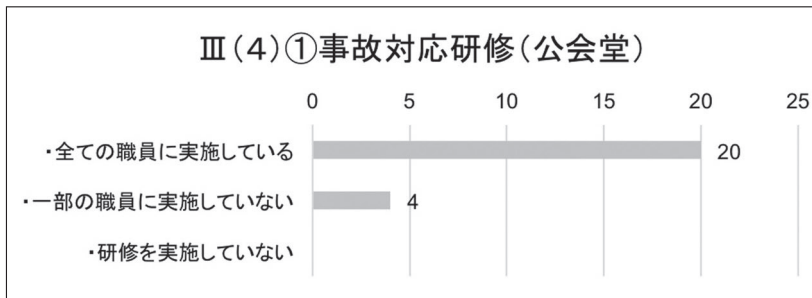
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-8 公会堂における「利用者サービスの向上（苦情）」公表状況



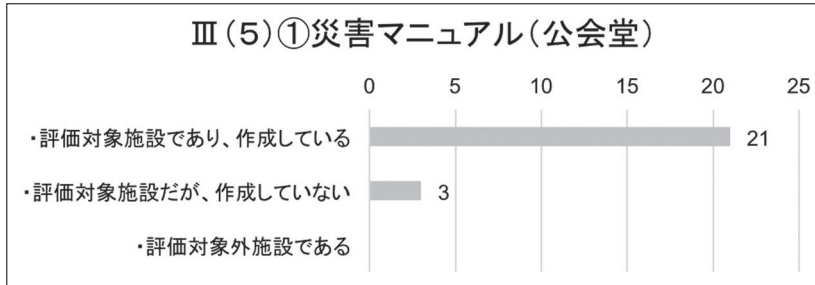
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-9 公会堂における「緊急時対応（事故対応研修）」実施状況



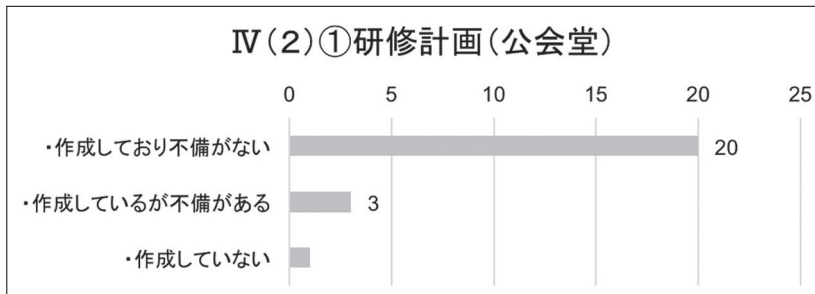
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-10 公会堂における「緊急時対応（災害マニュアル）」作成状況



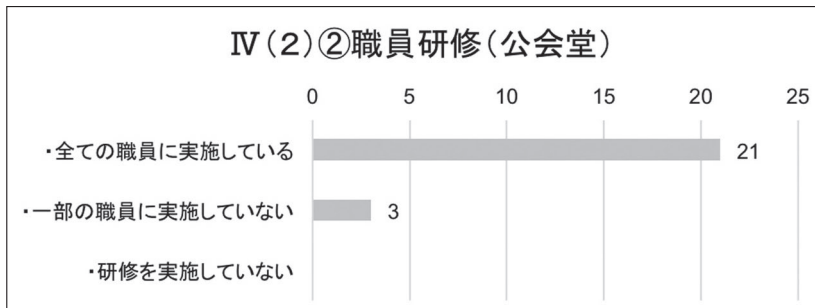
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-11 公会堂における「組織運営及び体制（研修計画）」作成状況



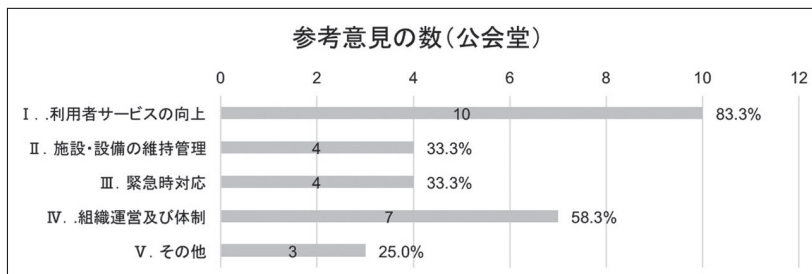
(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-12 公会堂における「組織運営及び体制（職員研修）」実施状況



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

図表7-13 公会堂における「評価機関の参考意見」の数



(出典)横浜市共創推進室ならびに横浜市各区部局ホームページ掲載の指定管理者第三者評価報告書をもとに筆者作成

8 おわりに

あらゆる組織にとって戦略の策定は不可欠である。ここに戦略とは、伊丹 [2003] にも示されているように、「市場の中の組織としての長期的な基本設計図」として捉えることができる。この概念規定から明らかなように、戦略は、顧客や競争相手の動向を踏まえ、組織を動かすことができるよう実行可能なアクションが含まれ、予測ではなく裏付けを基礎に作られるべきものである。

また、時間軸の観点からみると、「企業や事業の将来のあるべき姿と、そこに至るまでの変革のシナリオ」と再定義することもできる [伊丹, 2003]。この定義から、戦略には目標をたて、目標達成のあるべき姿を想像し、現状とあるべき姿のギャップを埋めるためのシナリオが不可欠であることが分かる。

このような手続を経て策定された戦略であるが、実際に戦略を遂行し評価するにあたっては、バランスト・スコアカード (BSC) や戦略マップを適用することが望ましい。バランスト・スコアカードの概念はその語からも分かるように「バランスのとれた」「スコアカード (成績表)」である。ここでいう「バランス」とは、第一義的には財務データと非財務データのバランスをとることであり、第二義的には短期的な財務業績と長期的な戦

略意思決定とのバランスをとることである。そのためにバランスト・スコアカードではこれらの異なる概念を、「財務の視点」のほかに、「顧客の視点」、「内部業務プロセスの視点」、「組織学習および組織成長の視点」の4つの視点を用いることで多面的かつ因果関係を通じて捉える。

本研究対象である指定管理者が運営する区民利用施設においては、施設の設置目的や施設の運用形態については条例や仕様書等であらかじめ定めがあり、また時間軸も通常5年の指定管理期間と、短期間である。さらに、指定管理者制度が設定された目的は、「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」にある。そのため、運営原資となる指定管理料をどれだけ有効活用するかが指定管理者にとって重要な課題である。さらに、指定管理料運用の成果に対する説明責任も果たす必要がある。そのような多くの制約がある中で、上記の手法や概念を適用することは可能なのだろうか。

今回の調査を通じて、7種類の施設それぞれにマネジメントの特徴と課題が明らかになった。上で示した4つの視点に即して説明すれば、「顧客(利用者)の視点」からは苦情受付の対応が公表されなかったり、アンケート等の課題抽出がおこなわれないなどの事案が、複数の施設であがっている。これらの項目については、利用者満足に直結するマネジメント項目である。また、「内部業務プロセスの視点」からは、災害発生時の対応体制の構築が不十分であることや、個人情報の保護体制が確立していない施設が種類を問わず複数存在していた。体制(システム)が不十分であれば、施設マネジメント全体に影響を及ぼす。さらに、「学習と成長の視点」に目を転ずれば、職員研修計画やマニュアルがない事例や、職員間の情報共有が進んでいない事例も挙がっている。このような状況で、利用者数の増加や稼働率の上昇が起こると、現場では対応するために作業量が増加したり予期せぬ人件費増加につながるだけでなく、利用者への対応も遅くなり、利用者からのクレームが増加することも考えられる。このような点から、指定

管理者適用施設が直面している課題に対して、バランスト・スコアカードや戦略マップの概念適用が適切であると結論づけられる。

今後の研究の展開としては、本調査で得られた知見を元に、指定管理者のマネジメントシステムのあるべき構成要素を施設種類ごとに4つの視点に従い再整理したモデルを作成するとともに、モデルの適正性検証を進めることで、指定管理者のPDCAサイクルの改善と、指定管理者制度の趣旨であるサービスの向上と経費の節減に資することが期待される。

i 当論文は、公益財団法人横浜学術教育振興財団平成 27 年度助成研究「指定管理者におけるマネジメントシステムの構築状況に関する調査」(助成番号 522)の成果をもとにしている。

ii 第三者評価で用いる評価シート項目および評価の考え方が平成 22 年度以前(ABC 評価)と平成 23 年度以降(評価基準への合致の有無)では異なるため、分析においては、期間を 2 つに分割している。評価シート項目の相違の詳細については藤崎(2015)を参照のこと。

【参考文献】

- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第3版)』 日本経済新聞社。
- 小山義訓、岩倉憲男 (1991) 「③こどもログハウス～特集 身近なまちづくり～
地域施設を中心に」 『調査季報』 109号、横浜市政策局。
- 藤崎晴彦 (2015) 「指定管理者制度の現状と課題－横浜市の事例分析を中心に－」
『横浜市立大学論叢 (社会科学系列)』 第66巻3号、横浜市立大学。
- 横浜市 (2007) 「横浜市指定管理者第三者評価制度評価マニュアル」
- 横浜市 (2014) 「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン (第6版)」
- 横浜市 (2014) 「横浜市指定管理者第三者評価制度評価マニュアル (第8版)」
- 横浜市共創推進室ホームページ
<http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/kyoso/siteikanrisha/> (2016年3月20日閲覧)
- 横浜市各区部局ホームページ