

公の施設目標管理型評価マニュアル  
(指定管理者施設用)

新潟市総務部行政経営課

平成20年5月

## 1 目標管理型評価の概要

公の施設は、文化・スポーツ、福祉、産業、観光施設などの行政分野別の区分のほか、性質的な区分では、単なる施設管理中心的な施設から政策的な事業を実施している施設や、施設機能・事業における専門性の有無、施設規模、立地条件など多種多様なものが存在しています。

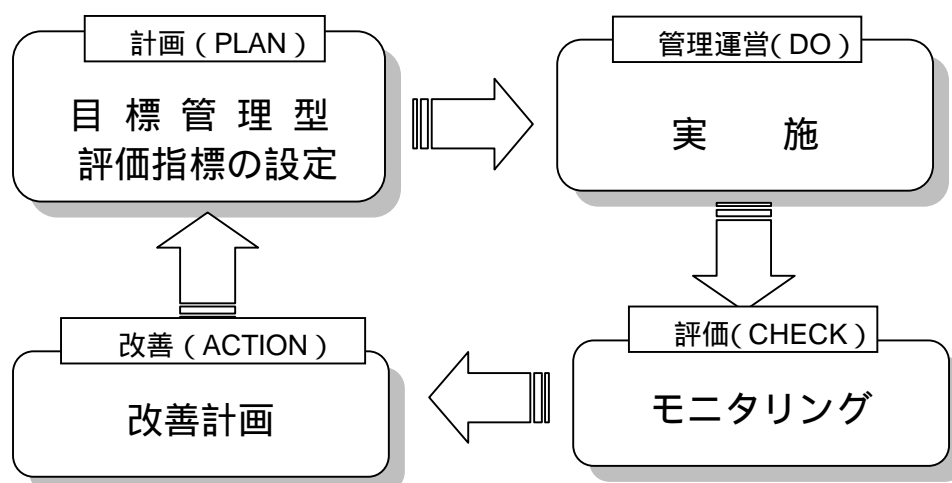
このため、評価にあたっては、施設の設置目的を踏まえた上で、施設の管理運営に求められる理念、役割が、施設管理が主であるのか、事業実施（行政サービスの提供、事業振興、啓蒙啓発）が主であるかによって評価基準が異なるため、施設の特性を分析、把握し、体系化することが重要です。

具体的には、施設の設置目的を踏まえた上で、施設運営に求められる理念、役割の明確化を行い、その内容を具体的な目標値＝「評価指標」として提示することにより、施設利用者をはじめとした市民のみなさまに、当該施設のサービスレベルを保証するものを策定いたします。

施設の評価にあたっては、市民のみなさまに提示した目標値＝「評価指標」の内容が確実に実施、実行されたのか確認を行います。

評価の結果、未達成の項目については、改善計画を策定し、達成に向けた取り組みを行うこととなります。

これら一連の流れを図に示すと下図のようになります。



目標値，評価指標，要求水準の用語について

庁内で、サービスレベルを担保する「評価指標」を定め、その同じ指標を、指定管理者に対しては「要求水準」として明示し、市民に対しては「目標値」として提示します。

つまり、施設の評価指標（庁内）＝要求水準（庁外・指定管理者）＝目標値（市民）となります。

以下に、PDCA サイクルの各プロセスの概要を示します。

#### 計画（PLAN）

このプロセスにおいては、施設の設置目的の再確認を行い、業務仕様書の作成や評価指標の設定を行います。

指定管理者制度を導入した施設においては、協定を締結する段階において、業務仕様書及び評価指標（＝要求水準）の確認を行います。

#### 管理運営（DO）

このプロセスにおいては、公の施設の管理者が実際に施設の管理運営を行います。

公の施設の管理者が指定管理者の場合は、市と指定管理者が締結する協定書、業務仕様書（管理の基準）、及び要求水準（＝評価指標）に基づいてサービスが提供されます。

#### 評価（CHECK）

このプロセスにおいては、市がモニタリング・評価を実施します。モニタリングとは、「施設の管理運営に関し協定に従い適正かつ確実な施設管理運営が行われているか、安定的・継続的な施設運営が行える状況にあるかなどの監視に加え、現地調査、施設管理運営状況の評価を行い、必要に応じ改善に向けた指導・助言を行い、管理の継続が適当でないと認めるときは指定の取消しを行う一連の仕組み」です。（「指定管理者制度運用の手引き」参照）

評価した結果を分析し、改善点をフィードバックして初めて PDCA サイクルが完結することを踏まえ、評価については「顧客志向」「成果重視」といった視点から、多面的かつ適正に分析し、改善点が導き出せるよう評価しなければなりません。

#### 改善（ACTION）

このプロセスにおいては、評価結果を施設の管理者等に対してフィードバックします。

目標管理型評価の最も重要な目的は、サービスレベルの維持・向上です。評価結果を基に、施設運営の改善を行い効果の表れない事業や、評価指標（＝要求水準）をクリアできなかった原因を明確化・可視化するなど、施設管理者の変更も視野に入れて、改善点を洗い出し、提供するサービスの維持・向上を図れるように改善計画書を策定します。

以上の PDCA サイクルを、特に評価指標に着目して整理したものが、次表となります。

## 評価指標に着目した PDCA サイクル

サイクル	段階	具体的事項
PLAN	公募準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の設置目的の確認</li> <li>・評価指標の設定</li> <li>・業務仕様書の作成</li> </ul>
	公募	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務仕様書及び評価指標の明示</li> <li>・提案事項による業務仕様書及び評価指標の修正（適宜）</li> </ul>
	協定締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務仕様書及び評価指標の確認</li> <li>・詳細な評価指標の設定（適宜）</li> </ul>
DO	運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の管理運営</li> </ul>
CHECK	評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリング・評価の実施</li> </ul>
ACTION	フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価結果のフィードバック</li> <li>・次回選定時の業務仕様書や選定基準の見直し</li> </ul>

## 2 目標管理型評価にあたっての基本的な考え方

### (1) 施設の管理・運営に求められる理念，役割の明確化及び体系化

「公の施設」は，何らかの目的を持って設置されるものであり，その目的は，根拠となる法律及び条例のほか，本市で策定した総合計画，合併建設計画，各種行政分野別計画などで位置づけられた政策目的も有しています。

また当然のことながら個別の「公の施設」設置条例には，施設設置の目的が明記されています。

これらの設置目的を踏まえ，施設の管理・運営に求められる理念，役割の明確化，体系化を行います。

さらに，明確化された理念，役割を達成すべき評価指標を設定いたします。

### 評価指標の設定について

評価することを前提に，目標管理型評価制度を導入していますので，目標項目の数値化・客観化をはかることで達成基準を明確にします。

この評価指標の具体的な設定方法については，別紙「評価指標設定マニュアル」を参照してください。

## (2) 効果的なマネジメント手法の導入

### 目標管理型評価手法

目標による管理（MBO：Management by Objectives）は、正確には自己統制による目標管理（Management by objectives through self control）をいいます。

このマネジメント手法は、すでに本市においては、組織目標を設定し自己評価する制度を平成19年度より実施しております。

公の施設評価においては、

1. 当該施設の管理運営の理念、役割・使命を具体化、目標化を行い
2. 具体化、目標化した事項の達成状況を自ら評価し、
3. 今後の管理運営の見直しや業務の改善に活用する

という一連の仕組みです。

### BSC（バランススコアカード）手法の導入

公の施設の管理運営にあたっては、のとおり、単に「管理運営の効率化」だけでなく、戦略的な対応（役割、使命の達成）が必要です。

そのため、「戦略策定」と「戦略実行」に役立つBSC手法を導入いたします。

また、このBSC手法は、すでに「組織目標」で導入している4つの視点から設定することにいたします。

#### 4 つ の 視 点

「市民」：市民の視点・・・市民満足度の向上

「財務」：財務の視点・・・コストの最小化・収入の最大化

「業務」：業務プロセスの視点・・・業務プロセスの改善など

「人材」：人材育成の視点・・・人材の育成、ノウハウの蓄積など

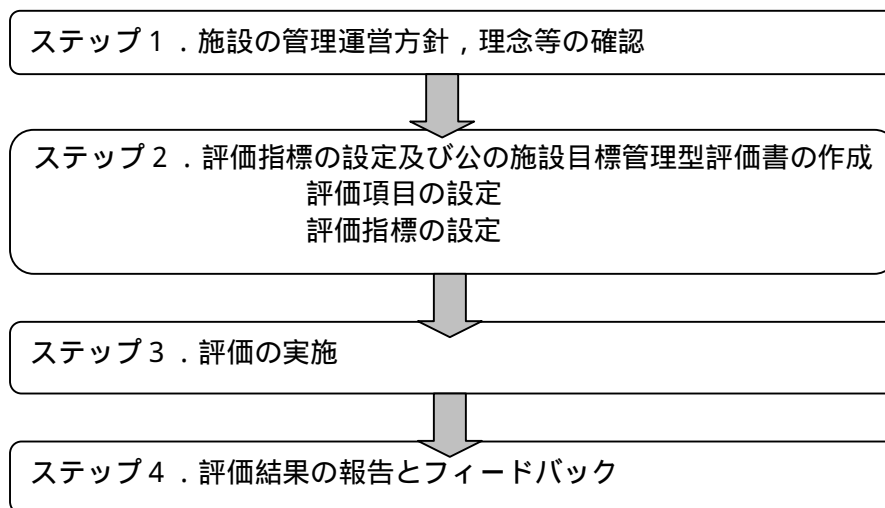
## (3) 評価の必要性

評価指標（＝要求水準）は、施設の管理、運営に関して要求するサービスレベルを規定し、指定管理者が義務として担うべき業務の内容を規定します。

この履行状況を測定・評価する行為がモニタリングであり、その帰結をサービス対価の支払に連動させることにより、効果的かつ効率的にサービス提供のあり方を監視し、指定管理者を評価指標に基づき管理・監督することができるようになります。

### 3 目標管理型評価の手順

評価の具体的な実施手順は、次のとおりです。



#### ステップ1 施設の管理運営方針，理念等の確認

「公の施設」は、何らかの目的を持って設置されるものであり、その目的は、根拠となる法律及び条例のほかに、本市で策定した総合計画，合併建設計画，各種行政分野別計画などで位置づけられた政策目的をも有しています。

これらを踏まえて，施設の管理運営方針や理念等を下記のポイントを参考に確認・設定します。

##### 施設の管理運営方針，理念等の確認

ポイント	視点
施設設置の意義	施設は何のため設置しているのか。その役割は何か。
望ましい状態	当該施設の「望ましい状態」とはどのような状態か。
求める効果・成果	どのようなアウトカムやアウトプットが期待されるか。

上記のポイントや視点を示したものを作成し，募集要項や業務仕様書の一部として示します。また，業務仕様書（管理の基準），協定書，選定基準等を再度見直し，不整合がないかをチェックします。

## ステップ2

### 評価指標の設定及び公の施設目標管理型評価書の作成

ここでは、ステップ1で確認した方針、理念を踏まえ、公の施設目標管理型評価書を作成します。手順は、基本的に以下の通りです。

#### 評価項目の設定

当該施設分野において特に重要と思われるポイントを評価項目として挙げます。

#### 評価指標の設定

次に、で挙げた項目について、評価指標を設定します。指標は、できるだけ定量的に設定するようにします。

公の施設目標管理型評価書の作成方法については、別紙「評価指標設定マニュアル」で説明します。

## ステップ3

### 評価の実施

評価は、当該施設の主管課にて実施します。具体的な方法としては、以下のものが考えられます。

- ・事業報告書等、資料に基づく評価
- ・施設の管理者に対する聞き取り評価
- ・実際の施設の立ち入り調査
- ・利用者に対するアンケート・聞き取り調査の実施等

評価結果に十分な客観性を与えるため、複数の職員での議論・確認プロセスを受けるようにしてください。

また、評価基準については、以下の3段階を基本とします。

評価基準	
A	要求水準（＝評価指標）を達成し、かつその達成度・内容が優れている。
B	要求水準（＝評価指標）が達成されている。
C	要求水準（＝評価指標）が達成されていない。

評価は、各項目については上記のA～Cの基準で実施し、特に総合評価は行いません。また、類似施設において、必ずしも評価項目を統一する必要はありません。これは、評価の目的は、あくまでも当該施設におけるサービスの維持・向上を図るものであり、施設間の単純比較を行うものではないという考えによるものです。

また、評価結果について「どういう点に着目して評価を行ったか」、「その評価結果となった主要な理由」等を評価コメントの欄に記述してください。

なお、評価基準の統一を図り、評価への主観を排除することは重要です。「どのような水準であれば、どの評価基準」であるかを明確にし、評価者が異なってもできるだけ同じ評価結果となるように配慮してください。

#### **ステップ4** 評価結果の報告とフィードバック

評価結果については、説明責任の観点から、ホームページ等を通じて公表します。また、前述のとおり、評価結果については、施設の管理者等に対して適切にフィードバックします。単に評価結果を通知するだけでなく、できるだけ管理者職員と直接に面会して、以下の点に関する確認を行い、共通した認識を持つことが重要です。

- ・ 評価結果の妥当性
- ・ そのような評価結果となった理由
- ・ 改善計画の検討

なお、評価結果が顕著に悪く、また、その具体的な改善策も提示されない場合については、管理者自体についての見直しを行うことも必要です。