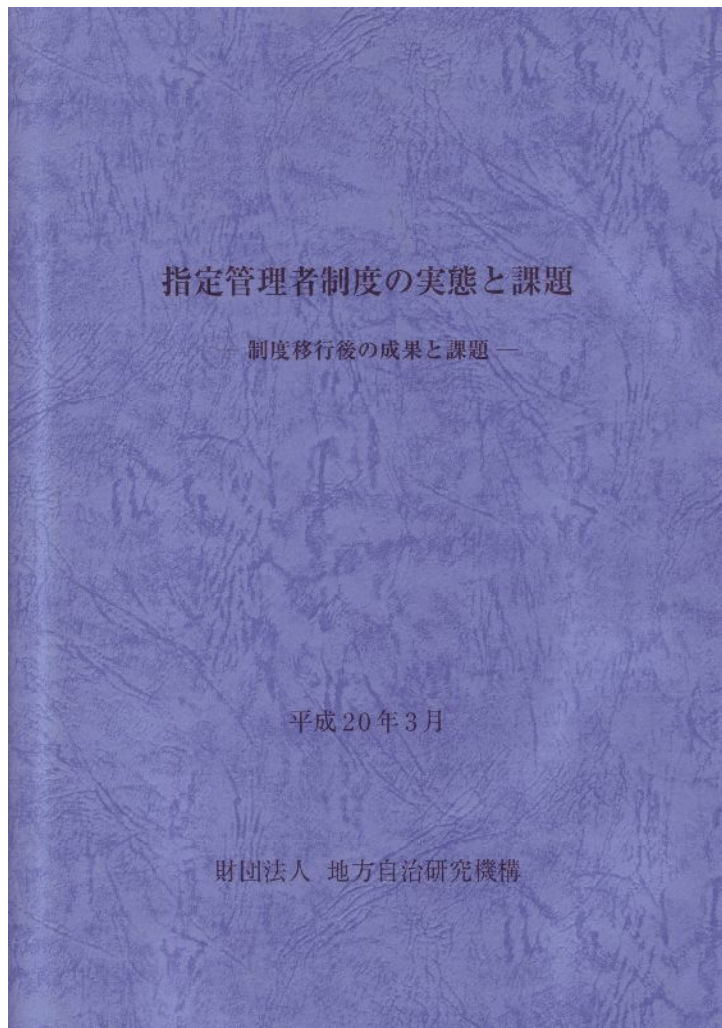


本調査研究報告書は財団法人 地方自治研究機構が平成19年度自主研究事業として実施したものをとりまとめたものである



コモンズは横浜市の「指定管理者第三者評価」の指定評価機関であり、制度発足の平成18年度6件、19年度18件の評価実績を持っております。

この度、財団法人 地方自治研究機構から取材をいただき、「指定管理者制度の実態と課題—制度移行後の成果と課題—」という成果報告書が完成されました。

全国規模の調査研究内容で、指定管理者第三者評価の先行事例研究として、横浜市の評価機関として当社代表が取材を受けた部分をピックアップいたしました。

「指定管理者制度の実態と課題—制度移行後の成果と課題—」

財団法人 地方自治研究機構

〒102-0082 東京都千代田区一番町 25 全国町村議員会館 3階

電話 03-3237-1411 (代) FAX 03-3237-1418

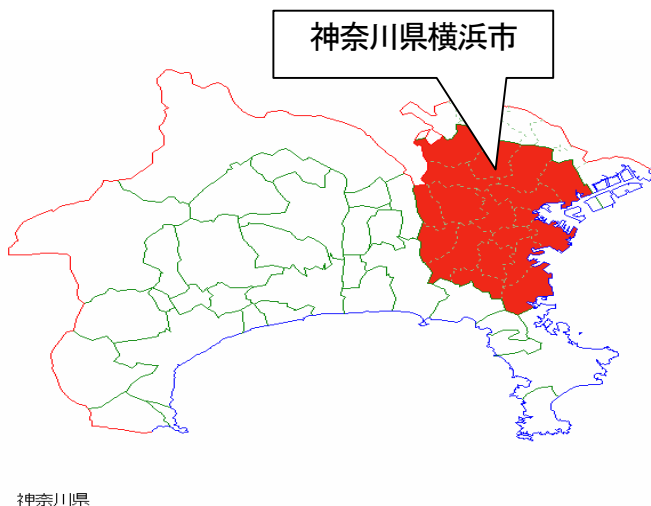
発行：平成20年3月

神奈川県横浜市

民間評価機関を活用した第三者評価制度の導入による PDCA サイクルの確立

○ 横浜市の概要

位置図



神奈川県

人口（住民基本台帳人口） （平成 20 年 1 月 31 日現在） 3,579,985 人
職員数 （平成 18 年 4 月 1 日） 27,350 人
基準財政需要額 （平成 18 年度） 572,632,720 千円
基準財政収入額 （平成 18 年度） 560,078,464 千円
財政力指数 （平成 18 年度） 0.950
一般会計当初予算額 （平成 19 年度） 1 兆 3,310 億円

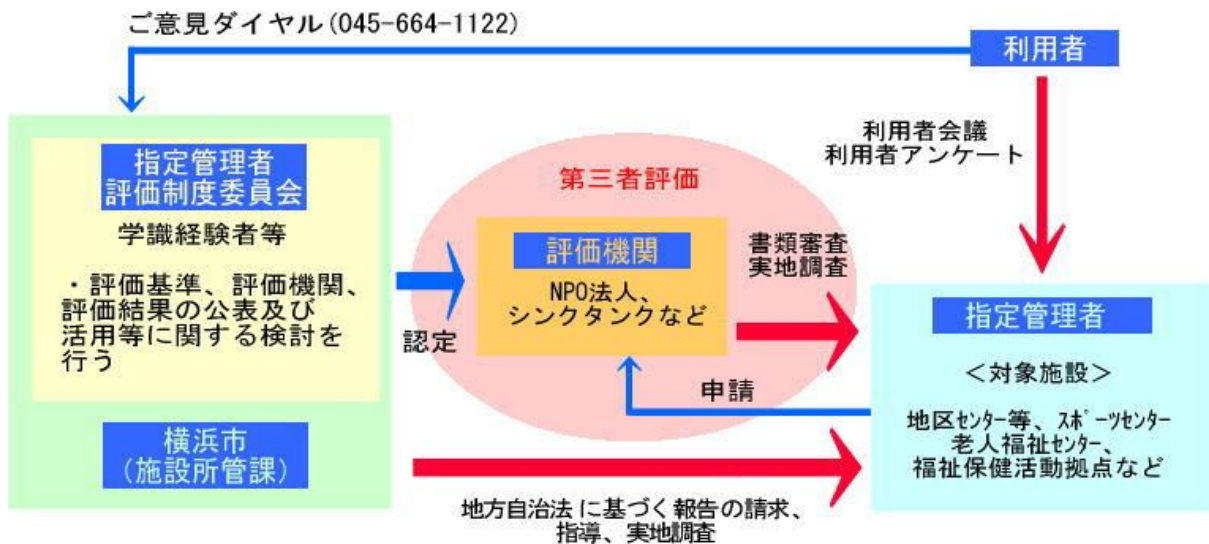
○ 横浜市のインタビューのポイント

- ・ 公募を基本とし、公正、公平、透明な選定を実施してきたので、それと同様、評価に関しても公平性・客観性を持たせるために第三者評価を制度化した。
- ・ 第三者評価の実施を通じて指定管理者自らが業務改善を行うための PDCA サイクルの確立を目的としている。
- ・ 第三者評価はサービスの質の部分でどのような取組が行われているか、良い点はどこかを評価する制度であり、施設運営上の不備を指摘するための制度ではない。
- ・ 民間評価機関を活用した第三者評価制度の対象は、同種施設が複数存在する区民利用施設を中心とした 300 施設である。高い専門性を必要とする施設（例：美術館、博物館）などは施設ごとの外部評価委員会において評価を実施する。
- ・ 自治体の財政的負担はない¹。
- ・ 第三者評価制度の利点として指定管理者からは「業務改善を図れる」、評価機関からは「市民サービスの向上が図れる」といった点があげられており、制度を導入した趣旨が浸透している。
- ・ 行政、指定管理者、評価機関が課題として共通であげているのが「評価機関ごとの判断基準の均質化」である。

1 モニタリングの全体像

- ・ 行政による地方自治法に基づく業務履行確認、指導の徹底、実地調査
- ・ 指定管理者との協定に基づく「利用者アンケート」「利用者会議」等によって利用者の声を施設運営に反映
- ・ 利用者の声を直接に市につなげる専用電話「ご意見ダイヤル」の設置
- ・ 民間評価機関を活用した第三者評価制度の導入

図表 2-17 モニタリング制度の全体像



出典) 横浜市ホームページより抜粋

2 「第三者評価制度」について

(1) 導入の目的

- ・ 公正・公平・透明な選定の結果とはいえ、外郭団体など市の関連団体が指定管理者となっている割合が全体の4割を超える（46%）状況にある。こうした中、行政からの評価のみでは利用者や他の指定管理者から信頼を得にくいと考え、選定同様に評価に関しても公平性、客観性を持たせるために第三者評価を制度化した。
- ・ 第三者評価は公の施設としての管理水準の維持向上を図るため、客観的な第三者による点検評価を実施し、指定管理者自らが業務改善を行うPDCAサイクルを確立することを目的としている。
- ・ 第三者評価はサービスの質の部分でどのような取組みが行われているか、良い点はどこかを評価することを目的としている。施設運営上の不備を指摘することを目的とした制度ではない。
- ・ 第三者評価制度から協定書には定められていないようなサービスの質が向上した成果を拾い出し、その部分を公開することによってモチベーションを高めていくことを期待している。指定管理者制度においては、質の部分での競争が重要なので情報を共有する意味でも結果は公表することとしている。

(2) 「第三者評価制度」の概要

- ・ 横浜市が認定した第三者評価機関（23団体）の中から、指定管理者が評価機関を選択して第三者評価を受ける。第三者評価機関の認定には、横浜市が指定する研修を受け、効果測定に合格した「評価員を最低2名以上確保していること」「横浜市の指定管理者として指定を受けていないこと」等の基準が設けられている。
- ・ 指定管理者による自己評価、第三者評価機関による訪問調査や書類の閲覧、利用者アンケートの確認を経て、あらかじめ施設ごとに定められた評価項目についてA、B、Cで評価が確定され、その結果が横浜市のホームページ上で公開される。
- ・ 運営管理2年目もしくは3年目を基本に、指定期間中に1回以上第三者評価を受けることとしている。

(3) 第三者評価制度の対象施設

- 同種施設が複数存在する区民利用施設を中心に民間機関による第三者評価を実施する。高い専門性を有する施設（例：美術館、博物館など）や施設ごとに評価の視点が異なる施設（例：公園など）は施設ごとの外部評価委員会において評価を実施する。
- 指定管理者を導入している 903 施設（平成 19 年 11 月現在）のうち、民間機関による第三者評価を行う施設は 300 施設である。

図表 2-18 民間機関による第三者評価実施状況

民間機関による第三者評価対象施設		実施スケジュール						
地区センター等	120施設	18年度:37施設						
スポーツセンター	18施設							
老人福祉センター	18施設	<table border="1"> <tr> <td>地区センター</td> <td>13施設</td> </tr> <tr> <td>地域ケアプラザ</td> <td>7施設</td> </tr> <tr> <td>福祉保健活動拠点</td> <td>17施設</td> </tr> </table>	地区センター	13施設	地域ケアプラザ	7施設	福祉保健活動拠点	17施設
地区センター	13施設							
地域ケアプラザ	7施設							
福祉保健活動拠点	17施設							
地域ケアプラザ	106施設							
福祉保健活動拠点	18施設	19年度:115施設 20年度以降:148施設						
こどもログハウス	18施設							
公会堂	2施設							

出典) 横浜市資料を基に作成

(4) 第三者評価に要する時間

- ①契約②事前調査（事前説明）③訪問調査④評価結果のまとめ⑤公表の流れで行われる。最終的な結果が確定されるまで標準的に約 2 ヶ月～3 ヶ月必要である。実際には評価機関により若干の違いはあると思われる。

図表 2-19 第三者評価の流れ

	評価機関		指定管理者
ステップ① 契約	契約内容等の説明	← 契約締結 →	情報収集、評価機関の選定
ステップ② 事前調査	事前分析	←	自己評価の実施、提出
ステップ③ 訪問調査	訪問調査		
ステップ④ 評価結果の まとめ	評価結果報告	→	評価結果の確認、修正の要請
	評価結果の決定、提示	←	評価結果の受理
ステップ⑤ 公表	横浜市へ報告		横浜市へ報告、自己開示

出典) 横浜市指定管理者第三者評価制度 評価マニュアルを基に作成

(5) 第三者評価制度の結果(平成18年度)

- ・ 実施37施設中、優良施設(オールA評価)が16施設、良好施設(A又はB評価)が11施設、改善指摘があった施設が10施設であった。

図表 2-20 第三者評価による改善指摘

	施設数	指摘内容
コミュニティハウス	1施設	・事業計画書や報告書のHPへの未掲載
福祉保健活動拠点	7施設	・個人情報保護に関する職員個別の誓約書の不備 ・横浜市が設置している「ご意見ダイヤル」に関する情報提供の不備 ・情報提供に関するバリアフリーの取組みができていない ・指定管理者の名称、指定期間等について周知されていない ・施設のサービス水準を確保するためのマニュアルが活用されていない ・利用者アンケートの項目の不備
ケアプラザ	2施設	・横浜市所定の様式による備品台帳の不備 ・ボランティアとの協働を積極的に推進すること ・職員の研修計画が作成されていない ・専門職員の資質向上のための研修が開催できていない ・国や市が定めた感染症マニュアルに沿った職員研修が行われていない ・施設のサービス水準を確保するためのマニュアルの不備 ・災害時応急備蓄物資の保管場所、内容についての記録がない

出典) 横浜市ホームページを基に作成

(6) 第三者評価の結果を業務改善への活かし方

- ・ C評価の項目に関しては、第三者評価機関が提出してきた意見を参考に、行政(施設の所管課)で改善のためのフォローアップ、改善状況の確認を行う。
- ・ 改善が確認された項目に関しては、C評価をB評価として公表されている評価を書き換えるとともに、施設に対しては評価実施証明書を交付する。

(7) 第三者評価結果の位置づけ

- ・ 新規参入を妨げるようなことはしたくないので、オールA評価を受けた施設であっても、次回、指定管理者を選定する際の優遇措置はない。
- ・ 指定管理者にとっては結果を業務改善に活かしてもらうと同時に、自らの質を証明してもらい、良い部分はどこかを積極的にアピールしてもらうための制度である。

(8) 自治体の負担

① 事務的負担

- ・ 指定管理者が自ら第三者評価を受けて結果だけを報告し、報告されたものをそのままホームページで公表するという制度設計なので事務的負担はほとんどない。

② 財政的負担

- ・ 指定管理者が自らの負担で第三者評価を受けるという制度設計なので自治体の財政的負担はない。
注) 現在は指定管理者公募の段階で第三者評価制度が導入されていなかったため、行政からの補助となっている。

3 第三者評価機関について

(1) 第三者評価機関の認定の状況

- 株式会社や NPO 法人、監査法人等の様々な団体が第三者評価機関として認定されており、23 団体が横浜市指定管理者第三者評価機関として認定されている。

図表 2-21 第三者評価機関認定状況

株式会社・有限会社	9団体	監査法人	1団体
財団法人・社団法人	2団体	社会労務士法人	1団体
NPO法人	5団体	その他	2団体
有限責任事業組合	3団体	合計	23団体

出典) 横浜市ホームページを基に作成

(2) 評価機関認定の基準

- 横浜市が指定する研修を受け、効果測定に合格した「評価員を最低2名以上確保していること」「横浜市の指定管理者として指定を受けていないこと」等の基準が設けられている。
- 第三者評価制度が導入された平成18年度に19団体、平成19年度に4団体が認定されている。

図表 2-22 第三者評価機関認定基準

- 1 法人格を有している団体若しくは有限責任事業組合
- 2 横浜市指定管理者第三者評価員として登録している評価員を最低2名以上確保しており、当該評価機関を主たる所属としていること
- 3 横浜市の指定管理者として指定を受けていないこと
- 4 安定的な事業運営が行えること(横浜市近郊に居住する評価者(評価員、評価補助員)を2名以上確保することなど)
- 5 最近1年間の法人税、消費税及び地方消費税を滞納していないこと
- 6 守秘義務規定及び個人情報保護規定を整備していること
- 7 暴力団(暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律(平成3年法律第77号)第2条第2号に規定する暴力団をいう。)又はその構成員の統制下にある団体でないこと
- 8 「横浜市指定管理者第三者評価実施に係る承諾書」を提出すること

出典) 横浜市ホームページより抜粋

(3) 評価員の認定について

- 3日間の養成研修を受講し、効果測定の結果7割以上の得点を得たものを評価員として認定する。

4 評価項目について

(1) 評価項目の基本的な考え方

- 指定管理者の自己評価のひとつの手段として活用できるものとする事で過度の負担を求めない。
- 施設特性や独自性をアピールできるような工夫をする。

(2) 評価項目の内容

- 施設の種類ごとに施設の特性に沿った評価項目が決められている。項目に対してそれぞれ判断基準が示され、それに従い評価機関が評価を行う。

図表 2-23 評価項目（地区センター）

I. 総則	1.施設の目的や基本方針の確立
	2.施設目的の達成度
	3.職員の勤務実績、配置状況
	4.職員のマナー
	5.開館の実績
II. 施設・設備の維持管理	1.建物・設備の保守点検
	2.備品の管理
	3.清掃業務
	4.警備業務
	5.外構施設の保守点検
	6.植栽・樹木等の維持管理
	7.ゴミゼロ推進運動への取り組み
III. 運営及びサービスの質の向上	1.利用実績及び施設の稼働率
	2.利用しやすい受付案内の実施
	3.適切な利用情報の提供
	4.広報・PRの実施
	5.サービス水準の確保
	6.職員間での情報共有化
	7.個人情報保護
	8.事故防止対策への取組
	9.事故発生時の対応体制の構築
	10.災害発生時の対応体制の構築
	11.利用者の意見・苦情を抽出する仕組みの構築
	12.利用者の苦情解決体制の構築
	13.利用者アンケート調査の実施
	14.利用者会議の開催
	15.自主事業の適切な実施
	16.自主事業における独自の工夫等
	17.書籍の貸出、購入及び管理
IV. 地域・地域住民との交流連携	1.地域や地域住民との交流・連携の取組み
	2.地区センター委員会の設置・開催
V. 指定管理料の執行状況	1.指定管理料の執行状況
	2.収支決算状況
	3.ニーズ対応費の執行状況
	4.利用料金収入実績
	5.経費節減状況

出典) 横浜市ホームページを基に作成

(3) 評価項目の作成の流れ

- ・ 福祉の第三者評価制度を参考にして指定管理者の第三者評価制度を設計している。
- ・ 協定書において横浜市と指定管理者で合意した業務内容を網羅するよう評価項目を作成している。A評価は行政からの期待基準、B評価は協定書・事業計画の内容が遵守できていることを示す評価である。

図表 2-24 評価項目策定の流れ

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 施設ごとの大項目の設定(総則、ハード面、サービス面、収支など) 2 標準的な項目の抽出 3 標準的な雛形の作成 4 施設所管課による確認 |
|---|

出典) 横浜市ヒアリング調査より作成

5 第三者評価制度の課題

① 事前評価の問題

- 横浜市としては事前評価を禁止しているが、事前に評価を受け問題点を改善した後、正式な第三者評価を受けてA評価を得る事例が見られた。このことが、第三者評価において高評価を受けた施設に対するインセンティブを導入できない要因のひとつとなっている。

② 評価機関の判断基準の均質化

- 同じA評価といっても基準が厳しい評価機関と甘い評価機関ではその意味合いが異なることが想定される。
- 均質化の改善するためという観点からみれば、複数の評価機関を認定するのではなく、ひとつの評価機関ですべての施設の第三者評価を行うということも考えられる。しかし、評価を行う施設の性格や性質は複数であり、施設や地域によっても異なるため、そのような制度の改善は考えていない。
- 民間の評価機関を集めて運営していくことで、監査法人やNPO、福祉の第三者評価を母体としている団体等の様々な団体を評価機関として認定し、指定管理者自らが自らの質を最大限評価してもらえる機関を選定できるということがサービスの質をアピールしてもらうというこの制度の趣旨からして重要な点である。
- 行政としては判断を行う評価員の研修や評価機関に対する指導で対応していく。

③ 評価項目の見直し

- すべての施設において第三者評価の結果が報告された後に、必要があれば変更も検討する。
- 判断基準に沿えばA評価となる項目のなかでも、B評価でもよいのではないと思われる項目がある。これらの項目は協定書・事業計画で定められていない項目のため、ほとんど全ての指定管理者がA評価をとった項目に関しては、次回選定時において協定書や事業計画に盛り込んでいく可能性も考えられる。

6 第三者評価制度の今後の展望

① 近隣自治体との連携の可能性

- 近隣の自治体と連携してこの制度を運営できないかと考える。活動エリアも広げることにより対象となる施設も増え、それを担うにふさわしい行政ではない団体が研修や評価機関の認定を行うという手法も考えられるのではないだろうか。

② 大学との連携の可能性

- 評価員に対する研修を市立大学で講座のひとつとして担ってもらおうといったことも今後の検討課題だと思う。ただし、受講料や採算の問題など克服しなければならない課題は多い。

7 指定管理者からみた第三者評価制度

ヒアリング調査先：横浜市白幡地区センター（指定管理者：アクティオ株式会社）

〈地区センターとは〉

地域住民が自らの生活環境向上のための自主的な活動、スポーツ、レクリエーション、クラブ活動を通じて相互の交流を深めることのできる場として設置されている施設。体育室等の有料で部屋を貸す団体利用部分と図書コーナー等の個人利用部分を併設している施設であり、地域のコミュニティを広げていく場となっている。

(1) 第三者評価機関選定の理由

- 株式会社が公の施設を運営するということに理解があるということ。
 - 指定管理者制度をよく理解していること。
 - 地区センターという施設をよく理解していること。
- という3つの観点から、株式会社である第三者評価機関を選定する。

(2) 第三者評価制度に関しての指定管理者の負担

① 事務的負担

- ・ 自己評価シートのために必要とされる事務の負担が非常に大きい。自己評価シートを作成するためには、裏付け資料の収集やそれを文章化することが必要であり、ほとんどその作業にかかりつきりとなる。最終的な見直しやわかりにくい項目を理解するための読み込みを含めると約1ヵ月の時間を要した。

② 財政的負担

- ・ 第三者評価機関に支払う金額については今回は横浜市からの補助という形なので負担はない。
- ・ 資料作成に伴うコピー代、送料、手数料など様々な雑費を合計すると、ある程度まとまった金額が必要となる。

(3) 第三者評価制度の利点

- ・ 業務の見直しを一からする機会を持つことができる。日頃、業務を見直す機会を持つことは業務や時間の関係で難しい面があることも事実である。そのような状況のなかで、この制度で業務の見直しをすることにより、さらにステップアップするためのきっかけとすることができる。

(4) 第三者評価制度の改善点

① 評価を受ける目的の明確化

- ・ 良い点を伸ばしていくという視点の制度だということは理解しているが、第三者評価を受けたことによって指定管理者にとって何がかわるかという点が明確ではない。
- ・ インセンティブの付与なども検討して欲しいという気持ちもあるが、インセンティブの付与につなげるのであれば、第三者が評価するという形でないほうがよいのかもしれない。第三者の評価ということで、そのような考え方もあるという視点のひとつという判断に抑えておくほうがよいのかもしれない。
- ・ 指定管理者が評価を受ける目的を明確にしていない場合、評価を受ける団体が評価制度に慣れてくるにつれ、「第三者評価を受ければよい」という発想になり、指定管理者制度及び評価制度の形骸化につながってしまう恐れがある。

② 評価機関の公平性の確保

- ・ 評価費用に関しては指定管理者が支払うこととなるため、それが評価機関の下す評価に影響しない制度のあり方の検討が必要。
- ・ 評価機関が23団体と複数存在しているので、それぞれの評価基準の統一性が担保されている制度のあり方の検討が必要。

③ 利用者からの視点を重視した評価項目の作成

- ・ 利用者からの声を評価する項目が少ないと感じる。
- ・ 施設の設置目的に沿った運営がなされているか、利用者が利用しやすい形で運営されているかが指定管理者として一番求められていることではないか。その部分を評価する項目を増やしたほうがよい。

■ 指定管理者の意見（白幡地区センターを除く）

- ・ これまで気がつかなかった施設の特長・魅力や問題点、課題に気づくことができた。
- ・ 1ヶ月という短い期間では十分な対応ができなかった。せっかくの機会を活かせず残念だった。
- ・ 想像以上の細部にわたった調査と適切な評価を受けた。
- ・ 指定管理者として当然果たしていなければならない業務の達成進行状況を調査確認いただいた。

出典)横浜市資料より抜粋

8 評価機関からみた第三者評価制度

ヒアリング調査先：有限会社 コモンズ21 研究所

〈 評価実績 〉 平成18年度 6施設、平成19年度 18施設の第三者評価を行う。

図表 2-25 評価実績の内訳

	18年度	19年度
地域ケアプラザ	1施設	7施設
地区センター	1施設	5施設
福祉保健活動拠点	4施設	
老人福祉センター		3施設
こどもログハウス		2施設
スポーツセンター		1施設
合計	6施設	18施設

出典) コモンズ21 研究所ヒアリング調査より作成

(1) 評価の体制と流れ

- ・ 訪問調査は評価員16名のうち2～3名の組で行う。現場の確認、職員からのヒアリング、書類の閲覧等を行う。
- ・ 契約時、また事前説明時に自己評価のやり方と項目の説明、事前書類の準備について時間をかけて説明を行う。
- ・ 客観性を担保するために、評価結果の作成に当たってはそれぞれの組内での合議制を採用している。また、評価員が提出してきた評価結果については事務局で精査している。

図表 2-26 第三者評価実施日程モデル

1週目	契約	6週目	訪問調査
2週目	事前説明	7週目	調査結果のとりまとめ
3週目	自己評価実施・事前書類準備	8週目	評価結果受理
4週目		9週目	協議
5週目	自己評価及び事前書類提出	10週目	最終結果の確定

出典) コモンズ21 研究所ホームページを基に作成

(2) 第三者評価制度の利点

第三者評価制度による下記の利点を通して、市民サービスの向上につなげることができる。

① サービスの質を確保するためのけん制力

- ・ 公表することを前提とした仕組みが存在していることで、指定管理者側へサービスの質を確保するためのけん制力となっている。
- ・ 第三者評価の項目を通して求められる姿、サービスの方向性を指定管理者が知ることができる。
- ・ 第三者を通して示すということで客観性を担保しながら行政からの要望を細かく気づかせることができる。

② 利用者が施設を利用する際の判断基準の提供

- ・ 同じような施設が複数存在している際、利用者が施設を選ぶ際の判断材料のひとつとすることができる。

③ PDCA サイクル確立への一助

- ・ 第三者評価制度により、指定管理者は「自己評価からの気づき」「第三者評価からの気づき」「その相違点からの気づき」の3つの視点を得ることができる。それらから指定管理者に不足して

いる部分の改善、または改善のための方向性を見つけだすことができる。

- ・ PDCA サイクルのC(チェック)の部分を客観的な視点から第三者評価機関が担っている。

(3) 第三者評価制度の改善点

① 評価機関、評価者の判断レベルの均質化

- ・ 評価機関及び評価者ごとの判断に差が出ているように感じられる。誰が評価を行っても同じ評価結果が出せるというのが理想的であり、そうでないと利用者にも戸惑いを与えかねない。
- ・ 判断レベルを均質化するために行政からの研修、評価機関独自の研修ともに増やしていかなければならない。

② 公表の仕方の検討

- ・ 現在のような一覧表の形式での公表では指定管理者のランク付けの意味合いに取られかねない。ランク付けではなく、指定管理者のよい点を伸ばしていく制度であるという趣旨に沿った公表の仕方への見直しが必要。

③ 評価根拠の明示手法の平準化

- ・ 判断根拠の記載内容については評価機関に任されている。そのため、評価機関によって記載内容の詳細さに差がみられる。利用者や市民によりわかりやすく明示し、比較が容易となるよう文章の雛形を作る等で明示の仕方を平準化する必要があると考える。

④ 経営管理に対する評価項目の追加

- ・ 職員のモチベーションを高めるためにどのような工夫が行われているのかを評価する項目がない。全体のマネジメントを行うなかで重要な部分だと考えられる。

⑤ 利用者の声の反映

- ・ 第三者評価制度では指定管理者で実施している利用者アンケートを評価参考資料とする仕組みとなっている。指定管理者に直接には言い難い意見等を評価に反映できていない可能性もあるため、利用者の声を評価機関が直接に収集する仕組みを検討することも必要。

(4) コモンズ 21 研究所独自の工夫

コモンズ 21 研究所独自の工夫として下記のことがあげられる。評価手法及び評価金額についてはあらかじめ行政によって定められているため、評価機関ごとに差は打ち出しにくい。改善点確認シートの作成、事前の説明によって独自の工夫が行われている。

① 「改善点確認シート」の作成

- ・ 指定管理者の PDCA サイクル確立の一助となるように、第三者評価により改善する必要があると確認された項目のみを抽出した「改善点確認シート」を作成している。そのシートには改善計画や改善実施内容等が書き込めるようになっており、指定管理者が評価で受けた指摘を改善していくために役立てられるようになっている。

② 丁寧に事前説明

- ・ 第三者評価制度では自己評価の際に指定管理者自らが気づき、それを評価機関の訪問調査時までには改善できていれば A 評価をとることができる制度設計となっているため、最初の自己評価が非常に重要となってくる。
- ・ 事前説明について、職員向け説明会等を時間をかけて行い、改善する必要がある部分を指定管理者自らに気づいてもらうことを重視して取り組んでいる。

(5) 第三者評価制度の今後の展望

① 市民への浸透が進むことによる評価機関全体の底上げ

- ・ 第三者評価機関にはそれぞれ様々な特徴がある。評価が公表されることにより、それは指定管理者への評価であるとともに、評価機関への評価としても跳ね返ってくる。評価機関は施設のサービスが向上しているかという観点から市民から評価をされることになる。
- ・ そのような状況が生まれると、評価機関の意識も変わりそれぞれが切磋琢磨して評価機関全体の底上げが図られるのではないだろうか。

■ 評価機関の意見の抜粋（コモンズ21 研究所を除く）

【評価機関】

- ・ 自己評価に十分な期間をとる必要がある。
- ・ この制度は指定管理者内部で現状と課題の認識共有を行う効果がある。
- ・ 評価機関内で確認会等を実施し評価レベルの整合性に努めた。評価機関によるレベルあわせなどの調整が必要。
- ・ 指定管理者側は評価者側からの改善提案を期待しているようだ。評価とコンサルの違いがなかなか理解されない。
- ・ 評価者側が結果的に柔軟に対応（妥協）する傾向が強くならざるを得ない。評価者側が下位の評価に修正するのは難しい。
- ・ 新年度に向けて評価マニュアルの改訂を間に合わせて欲しい。
- ・ 評価機関を集めて評価項目や評価の視点について意見交換を行うことが統一見解につながる。
- ・ 評価の時期を適度に按分して欲しい。

出典) 横浜市資料より抜粋

9 調査から得られた示唆

(1) 第三者評価制度の意義

指定管理者制度が導入された目的のひとつに「住民サービスの向上」があげられる。その部分を確認するためのモニタリングとして、民間評価機関を活用した第三者評価制度を導入することにより、「サービスの質の確認」と「指定管理者自らによる業務改善」があわせて実現される。その理由として、この制度が持つ次のような特徴があげられると考えられる。

① 指定管理者自らが評価機関を選択できる

- ・ 指定管理者が自らの得意分野を評価してもらえる評価機関を選択できる。得意分野を評価してもらい、自らのサービスの質をアピールすることが可能となる。そのために、得意分野の異なる様々な評価機関を認定している。行政からの押し付けでないというのが自ら業務改善を行うために重要な点である。

② 民間評価機関を活用することで公平性・客観性をもたせている

- ・ 外郭団体など横浜市の関連団体が指定管理者となっている割合が高い現状では、行政からの評価では他の指定管理者から信頼を得ることができない。行政ではない第三者が評価することで公平性、客観性を担保し、公正な評価で自主的な業務改善を促している。

③ 第三者評価の事前に自主評価を行う

- ・ 第三者評価制度では評価機関が行う評価項目と同じ項目について指定管理者自らが事前に自主評価を行わなければならない。そのことにより、指定管理者自らが業務改善点に気づくことが可能となる。

④ 公表することにより情報が共有化され、サービスの質についての競争がはかられる

- ・ 第三者評価によって協定書に定められていないようなサービスの質が向上した成果が拾い出すことを目的としている。指定管理者制度においてはサービスの質の部分が競争であるので、評価結果が公開され、共有されることにより指定管理者自らによる業務改善も図られる。

(2) 第三者評価制度の今後の課題

第三者評価制度についての課題として「評価機関ごとの判断基準の均質化」が行政、指定管理者、評価機関の間で共通して認識されている。また、第三者評価制度は行政、指定管理者、評価機関の三者により成り立つ制度であるため、それぞれの立場からみた課題を解決することで評価の精度が高められ、より一層の市民サービス向上に寄与すると思われる。

① 評価機関ごとの判断基準の均質化

- ・ 行政、指定管理者、評価機関の間で共通して認識されている課題。民間評価機関を活用することで指定管理者間の公平性を担保しているのと同様に、今後は評価機関により評価結果に差がつかないように評価基準の統一性を担保し公平性を確保する取り組みが必要となる。
- ・ 現在の制度では評価機関が判断を下した根拠を確認することができない。その部分を検証できる仕組みを取り入れる必要がある。

② 指定管理者が第三者評価を受ける目的の明確化

- ・ 現在の制度設計では次回選定での優先等のインセンティブは付与されない。そのため指定管理者にとって自費で評価を受ける利点が明確でない。
- ・ 但し、インセンティブの付与をするためには行政が認識している事前評価の問題の解決が先決である。そのためには、行政からの指導とともに、指定管理者自らの PDCA サイクルの確立という第三者評価の趣旨に賛同する指定管理者と、そうでない指定管理者の意識の差の解消が必要である。