



「指定管理者制度導入施設での利用者満足度調査」＜東京都八王子市＞

青木 和宏

八王子市総合政策部政策審議室主査

ただ今ご紹介いただきました東京都八王子市政策審議室の青木と申します。よろしくお願いいたします。

八王子市は東京都の西南部、神奈川県と山梨県に接した所にあります。人口は約 56 万人で、21 の大学があり約 10 万 6,000 人の学生が通う学園都市です。

本日は、公共施設の管理運営を担当する自治体職員という立場から、八王子市における指定管理者制度の「利用者満足度調査」の事例をご報告させていただきます。具体的には、指定管理者制度の導入状況と「利用者満足度調査」の取組の背景、本市のモニタリングガイドラインの概要、モニタリングの一つとしての「利用者満足度調査」の取組、その取組の効果と利用者の評価、これからの課題の 5 点についてご紹介させていただきます。一般にモニタリングは、業務の履行確認、サービスの質的評価、業務遂行能力に関する財務評価の三つに分類されると思いますが、「利用者満足度調査」は、サービスの質的評価の一つの取組事例と言えると思います。

「指定管理者制度の導入状況と『利用者満足度調査』の取組の背景」ですが、それまで管理委託を行っていた公の施設は、平成 18 年度では指定管理者数で約 6 割が公募、また施設数では約 7 割が公募で指定管理者が選定されました。その結果、新しく民間企業、NPO 団体、社会福祉法人等の団体が指定管理者となった施設数が、市の外郭団体が管理している施設数を超えるという状況となりました。

一方、本市では平成 14 年度から本庁の窓口サービスや直営施設において「利用者満足度調査」を実施していました。この仕組みを指定管理者制度にも導入したという経過です。

本市の指定管理者制度導入の状況ですが、施設数で 446 施設、指定管理者の募集の単位で 53 施設に導入しています。この中で、例えば公園などについては一定の地区をグループ化して、290 の公園をまとめて一つの募集の単位としているものもあり、施設数と指定管理者の数は一致していません。

選定方法の内訳としては、指定管理者数では約 57% が公募により選定されているという状況です。また、

指定管理者の性質別の内訳は、外郭団体が指定管理者となっている割合が 22%、民間企業が 21%、社会福祉法人・公共的団体が 36%、NPO 法人・地域団体等が 21% という状況です。ちなみに、NPO 法人・地域団体等が 21% というのは、例えば地域の自主学童クラブが公設化されるにあたり、地域でそれまで自主学童保育を行っていた団体が NPO を組織して応募し、選考の結果、指定を受けたものもあります。

次に、八王子市における指定管理者制度の導入経過です。平成 16 年 4 月から、高齢者在宅サービスセンターと学童保育所で新しく開設する施設がありました。新しい施設は指定管理者制度を導入しなければならないということでしたので、平成 16 年度から早速導入しました。

その後、導入の基本方針を定め、市民や地域団体、学識経験者の方々からなる検討委員会において、本市における導入のあり方について検討の上提言をいただき、それを踏まえた「基本方針その 2」を定めて本格導入に備えました。

平成 18 年度には、それまで管理委託を行っていた 423 施設について、全面的に指定管理者制度を導入しました。そして本格導入に合わせ、市民サービス向上の対策の一つとして、「利用者満足度調査」を実施しました。さらに平成 19 年度には、平成 18 年度の年間の実績報告を踏まえてモニタリングを実施し、その結果をホームページで公表しました。

2 点目の「モニタリングガイドラインの概要」ですが、それまで個々に行っていたモニタリングについて、平成 20 年 5 月にモニタリングガイドラインとしてモニタリング制度を体系的に定め、取り組んでいるところです。

基本方針では、各施設においてモニタリングを実施すること、それから評価結果を公表することを規定しております。それに基づいて、募集要項にモニタリングの実施とその結果を公表することを明示し、それを前提とした応募、事業計画書の提出を求めています。さらに、協定書においてもモニタリングの実施を定めています。

モニタリングの目的ですが、協定書の履行を確保すること、それから制度の導入目的である「市民サービスの質の向上とコストの節減」が図られていることを検証して、運用面でのPDCAサイクルを確立することを目的としています。

「目標の設定」とモニタリングとの関係については、基本的に募集要項において、その施設の「管理運営方針」と「指定期間内の目標」を明示して、選考において、最も効果的にその方針及び目標を達成する提案をした団体が選定されているので、選定において評価された内容が、きちんと事業計画書に反映されていることをチェックすること自体からモニタリングを始めることとしています。そして、その実施状況をチェックすることで目標の達成につながると考えております。

本市のモニタリングガイドラインの中では、資料に掲げている七つの手法を位置付けていますが、その一つが「利用者満足度調査の分析」です。

モニタリング結果の公表の事例は資料に掲載しているとおりですが、基本的にはすべての施設について評価結果の概要及びモニタリングシートをホームページに掲載して公表しています。

次に、3点目の「利用者満足度調査」の取組です。

「利用者満足度調査」の位置付けと目的ですが、指定管理者制度導入施設において、指定管理者自身が「利用者満足度調査」を実施することにより利用者のニーズを把握して、その分析結果をもとに、速やかに市民サービスの向上と管理運営の改善を目指すことを目的としております。業務の履行確認だけではできない部分、質的な評価を行うことを主な目的としています。

調査の内容ですが、各調査項目でその満足度だけでなく、大切さを合わせて聞くということが本市の特徴と考えています。満足度は、利用者が各施設におけるサービスについてどれだけ満足をしているかということです。大切さは、利用者が各施設に対してどのようなことを重視しているかということ进行调查するものです。調査方法は、「利用者満足度調査ガイドブック」をもとに、各施設ごとに調査票を作って配布し、調査を行っています。

調査票の作成ですが、各施設で施設に合わせた調査項目を設定しています。点数は、中間的な評価はなく、大切か大切でないかどちらかに分かれるという形で1から4の選択肢になっています。最後に「施設を利用した全般的な満足度」の項目を設定し、さらに、自由記載欄を設けています。

調査票の集計結果の分析ですが、八王子市では資料

に掲載されているような分布図を用いて分析をしています。分布図の見方ですが、満足度と大切さの関係を視覚的にとらえます。満足度は、利用者のサービスに対しての満足度を表し、上に行くほど満足をしている。大切さは、それぞれのサービスに対してどれだけ重視しているかという大切さを表して、右に行くほど重視しているということです。満足度と大切さが乖離した項目を一番注意しなければならないと考えています。

利用者の大切さが高いのに満足度が低い項目、これは改善をする必要があります。また、大切さが低い項目に多くの予算や時間が割かれている場合、これは資源配分の見直しをする対象になるかもしれないという考え方です。こうした分析は、日ごろから利用者の声や施設の状況を踏まえて、柔軟に行うことが重要だと考えていまして、この結果をもとに指定管理者と担当所管が十分に話し合いを持って、共通の問題意識を持つように各施設の担当者をお願いしています。利用者の意見や苦情を通して明らかになった改善点に、速やかに取り組むことは当然ですが、具体化した指標・数値による定量的な調査結果を得ることにより、それまでは漠然と「こんなことを要望することが多い」と言っていたことも、数値を根拠に効果的に説明することができるので、サービスの改善とともに資源配分の優先順位付けに活用しています。

4点目の「取組の効果と利用者の評価」ですが、「利用者満足度調査」の効果としては、調査結果を反映して、速やかにかつ多くの経費を掛けずに柔軟な工夫を行うことによってサービスの向上を図ることに、実績が出ていると考えています。実際の例としては、利用者のニーズを反映して、施設の利用時間区分の変更や予約方法の改善などに臨機応変に対応することにより、利便性の向上が図られたというものが数多く出ています。また、利用者の声を受けた新企画・イベント、それから新しい料理メニューを追加するというところに取り組みで喜ばれている事例もあります。また、スポーツ施設などでは利用者の意見・苦情を受けて、ネットの張り替え、新しい用具やボールに交換する等の対応をしています。

施設の改善の対策としては、次年度の事業計画で見直しを図るもの、予算措置をして施設の修繕を行うものもありますが、「利用者満足度調査」の活用としては、一つ一つの細かいことであっても利用者の声に対して速やかにかつ柔軟な工夫を行うことによってサービスの向上を図るということに効果があると考えています。

最後に、5点目の「これからの課題」としては、ア

ンケートの実施及び内容の分析において、客観性と信頼性をさらに高めていく必要があると考えています。

また、施設を担当する所管においては、モニタリング自体を一つのツールとして、担当職員が定期的に事業者と接し実施状況をチェックするという仕組みを通して、管理監督や交渉の能力を付けていくということも合わせて、このモニタリングの取組の一つの目的と考えています。

本市としては、制度運用の改善も進めていますが、合わせて職員の熟練も今は大きな課題であると感じております。今後も、職員の熟練を積み重ねながらサービスの向上を図っていきたいと考えているところです。

以上、八王子市における「指定管理者制度導入施設での利用者満足度調査」につきましてご報告をさせていただきました。ご清聴ありがとうございました。

地方行革セミナーin富山

指定管理者制度導入施設での 利用者満足度調査

東京都八王子市
平成20年11月26日

1

八王子市の位置



2

八王子市の現況

(平成20年(2008年)10月1日現在)

- 人口(住民基本台帳) 547,392 人
- 世帯数 239,401 世帯
- 外国人登録 8,904 人
- 面積 186.31平方km
- 広がり 東西24.3km 南北13.4km 周囲95.8km
- 大学・学生数 21大学 学生数10万6千人

3

本日の発表内容

- 1 指定管理者制度導入状況と「利用者満足度調査」の取組みの背景
- 2 八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン
- 3 「利用者満足度調査」の取組み
- 4 取組みの効果と利用者の評価
- 5 これからの課題

4

1 指定管理者制度導入状況と「利用者満足度調査」の取組みの背景

- ◇ 原則「公募」により、平成18年度では、指定管理者数で約6割が、施設数では約7割が公募で選定された。その結果、新しく民間企業、NPO団体、社会福祉法人等の団体が指定管理者となった施設数が、市の外郭団体が指定管理者となった施設数を超えるという状況になりました。
- ◇ 本市では、「利用者満足度調査」を平成14年度から、すでに本庁の窓口サービスや直営施設等で実施していました。この仕組みを公の施設の管理運営を代行する指定管理者制度においても、基本協定書に指定管理者の業務と位置付け、実施することとしました。

5

指定管理者制度導入施設の状況

平成20年4月1日現在

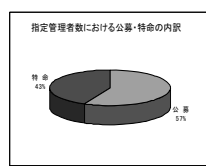
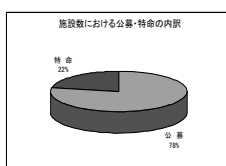
区分	主な施設	施設数	指定管理者数
レクリエーション・スポーツ施設	運動施設公園、奈熟利用施設(入浴、プール)、観光施設	11	5
産業振興施設	道の駅、農村環境改善センター	3	3
基盤施設	市営駐車場、公園	294 (うち290は「南部地区公園グループ」)	3
文教施設	市民会館、芸術文化会館、美術館、学園都市センター	7	7
医療・社会福祉施設	高齢者在宅サービスセンター、老人憩いの家、心身障害者福祉センター、保育園、学童保育所	75	31
その他の施設	市営住宅、市民センター	56	4
合計		446	53

6

指定管理者の選定方法の内訳

平成20年4月1日現在

施設数 446		指定管理者数 53	
公募	349 78%	公募	30 57%
特命	97 22%	特命	23 43%

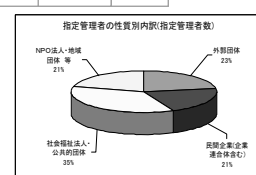
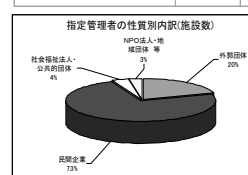


7

指定管理者の性質別の内訳

平成20年4月1日現在

区分	施設数	割合	指定管理者数	割合
外郭団体	88	19.7%	12	22.6%
民間企業(企業連合体含む)	330	74.0%	11	20.8%
社会福祉法人・公共的団体	16	3.6%	19	35.8%
NPO法人・地域団体等	12	2.7%	11	20.8%
合計	446		53	



8

指定管理者制度の導入経過

年度	主な取組み
平成15年度	・新規開設施設に係る、募集、選定、指定、協定等の準備
平成16年度	・平成16年4月1日「高齢者在宅サービスセンター」(1施設)及び「学童保育所」(6施設)を導入 ・平成16年7月8日「 八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針 」を策定 ・「 指定管理者制度の円滑導入に向けた検討委員会 」(会長：法政大学社会学部 関島正秀教授)を設置し、公募市民、市民・文化等の関係団体や地域団体、学識経験者による検討の結果、提言書が提出された。
平成17年度	・平成17年4月1日「高齢者在宅サービスセンター」(1施設)と「学童保育所」(4施設)を導入 ・平成17年4月21日に「 八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針その2 」を策定し、募集、選定、協定等の制度全般に係る運用の方針を策定
平成18年度	・平成18年4月1日 従来の管理委託制度で管理運営を行っていた施設を全面的に指定管理者制度に移行し、423施設を導入 ・本格導入後、各施設において利用者のニーズ等を把握し、市民サービスの向上や管理運営の改善につなげる仕組みとして「 利用者満足度調査 」を各施設において実施
平成19年度	・平成19年4月1日 「道の駅八王子堀山」など9施設を導入 ・平成19年5月に、統一的な「 モニタリング指標 」を作成し、平成18年度の各施設の事業実績報告を受けてモニタリングを実施し、その評価結果をホームページで公表
平成20年度	・平成20年4月1日 学童保育所等の5施設を導入 ・平成20年5月に、制度運用の改善を図るため「八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針その2」を改正し、同時に「 八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン 」を制定して、モニタリング制度を体系的に定めた。

9

基本方針でモニタリングの実施を規定

- 平成20年5月29日に「**基本方針その2**」を改正し、**ガイドラインに基づくモニタリングの実施と、評価結果の公表を規定**



- **募集要項において、モニタリングの実施と結果の公表の実施を明示し、それを前提とした応募と事業計画書の提出**



- **協定書にモニタリングの実施を定める。**

10

2 八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン

モニタリングの目的

指定管理者制度を導入した公の施設の管理運営状況について、**協定内容の履行を確保し、制度の導入目的である「市民サービスの質の向上とコストの節減」**が図られているかを検証して、指定管理者制度の運用面での**PDCAサイクルを確立**することを目的としています。

11

「モニタリングガイドライン」のポイント

①「期中モニタリング」の実施

指定管理者の募集の際に、募集要項において当該施設の管理運営方針や指定期間内の目標を示し、それを最も効果的に達成するための事業提案をした団体が選定されています。その実行を担保するため、事業期間終了後のみならず、事業期間中において「期中モニタリング」を行い、確実に事業計画及び協定内容どおりに事業を実施していることをチェックすることでサービスの向上につなげています。

②「利用者満足度調査」の実施

施設の利用者に直接アンケート調査を行い、指定管理者自身が利用者の満足度や意見を管理運営に取り入れることにより、サービスの向上を図っています。

③ モニタリング結果の公表

モニタリング結果は全てホームページで公表しています。

12

目標の設定とモニタリング

- **募集要項において、募集施設の「管理運営方針」と「指定期間内の目標」を明示する。**



- **選考において、最も効果的に方針及び目標を達成する提案を選定**



- **事業計画書への反映をチェック**



- **モニタリングで、実施状況をチェック**



目標の達成

13

モニタリングの手法

項目	内容
1 年度事業計画書の検証	「施設の設置目的」及び「指定期間内の目標」を達成するために実施する取組み等が適正に記載したものであるか、事業計画書の内容を検証し必要に応じて指導等を行う。
2 利用者満足度調査の分析	指定管理者が実施する利用者満足度調査の結果を、市民サービスの向上と管理運営の改善の観点から分析し、改善が必要と認められる場合は指導等を行う。
3 指定管理者へのヒアリング	指定管理者の管理・運営状況を把握するため、必要な書類の提出を求めるとともに指定管理者等に対して適宜ヒアリングを行い、適切な指導等を行う。
4 実地調査	指定管理者が適切な管理・運営を行うよう、適宜実地調査を実施する。
5 日報・月報等の確認	事業実施過程で指定管理者から提出される日報・月報等について、内容の確認を行い、必要に応じて指導等を行う。
6 期中モニタリングの実施	指定管理者が事業を実施する過程で発生する課題や問題を明確に把握し、速やかに施設の管理・運営に反映させる。
7 期末モニタリングの実施	事業年度終了後に指定管理者が行った施設の管理・運営業務の年間実績を検証するため、統一的な「 期末モニタリングシート 」により総合的な観点で実施する。

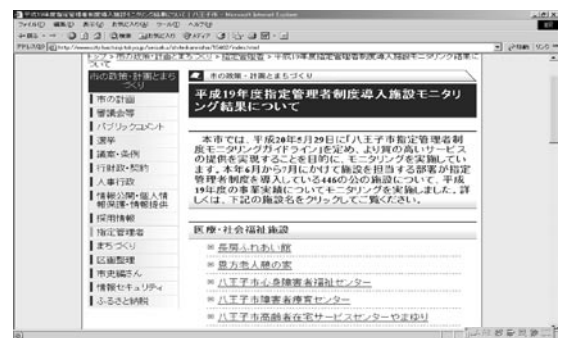
14

モニタリング結果の公表

- 各施設について行ったモニタリングの評価結果はすべてホームページで公表し、誰でも見ることができるようになっています。このことにより、市民が安心して施設を利用できることともに、指定管理者も客観的な視点をもって施設の管理運営を行うことにつながっていきます。

15

ホームページでの公表①



16

ホームページでの公表②



17

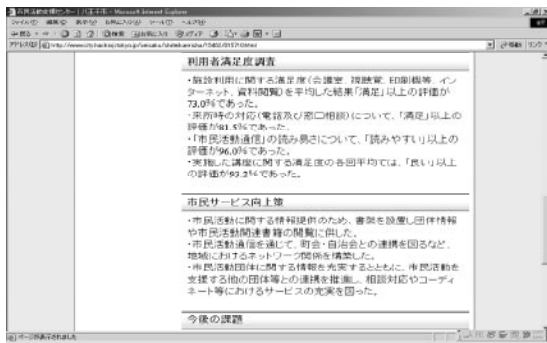
ホームページでの公表③



この上に、
・施設名
・指定管理者名
・担当部署
が記載されています。

18

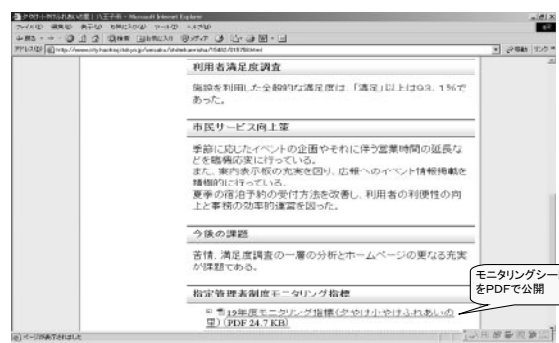
ホームページでの公表④



モニタリングシートをPDFで公開

19

ホームページでの公表⑤



モニタリングシートをPDFで公開

20

3 「利用者満足度調査」の取り組み

「利用者満足度調査」の位置付けと目的

指定管理者制度導入施設において、指定管理者自身が利用者満足度調査を実施することで、利用者のニーズ等を把握し、その分析結果をもとに、速やかに市民サービスの向上と管理運営の改善を目指すことを目的としています。

21

調査内容

調査の内容は、各調査項目で「満足度」だけでなく、「大切さ」を合わせて聞くことがポイントです。

① 満足度

利用者が各施設におけるサービスについて、どれだけ満足しているかということ

② 大切さ

利用者が各施設に対して、どんなことを重視しているかということ

22

調査方法

① 調査票の作成

調査票は、「利用者満足度調査ガイドブック」を参考に、施設に応じた質問項目を設定して作成する。

② 配付方法

ア 来場者に配付（留置法）

施設や窓口を訪れた利用者に直接調査票を渡し、記入を依頼する。

イ 来場者に直接インタビュー（面接法）

施設や窓口を訪れた利用者に直接インタビューしながら、スタッフが調査票に記入。

ウ 集まってもらった場で聞く（集合法）

参加者相互の意見交換の中から意見を聞く。

23

調査票の作成例

皆様のご意見をサービス向上に反映します。アンケートにご協力ください

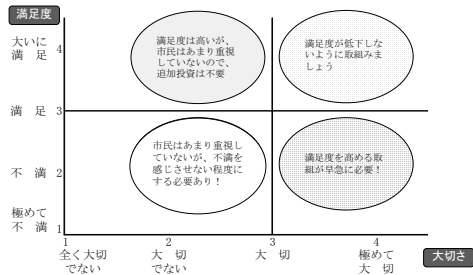
○ 今日お受けになったサービスの大切さ（あなたにとってどの程度大切か）と、満足感（あなたがどの程度満足したか）について、項目ごとに当てはまる番号に○印をつけてください。

施設名 設置場所	大切さ				満足度			
	極めて大切	大切	大切でない	重要でない	大いに満足	満足	不満足	極めて不満足
① 施設の利用方法のPR	4	3	2	1	4	3	2	1
② 利用手続きの容易さ	4	3	2	1	4	3	2	1
③ 施設を利用できる曜日	4	3	2	1	4	3	2	1
④ 施設を利用できる時間帯	4	3	2	1	4	3	2	1
⑤ 施設への来やすさ	4	3	2	1	4	3	2	1
⑥ 施設の利用のしやすさ	4	3	2	1	4	3	2	1
⑦ 職員の応対の親切さ	4	3	2	1	4	3	2	1
⑧ 使用料金	4	3	2	1	4	3	2	1
⑨ 施設を利用した全般的な満足度					4	3	2	1

（自由記載欄）

24

分析①「分布図」



25

分析② 分布図の見方①

分布図を使い、「満足度」と「大切さ」の関係を視覚的にとらえます。

① 満足度

利用者のサービスに対する満足度を表し、上に行くほど満足している

② 大切さ

利用者がサービスに対し、どれだけ重視しているかという大切度を表し、右に行くほど重視している

26

分析③

- 大切さと満足度が乖離した項目を、一番注意しなければなりません。
- 利用者の大切さが高いのに満足度が低い項目は、改善する必要があります。また、大切さが低い項目に多くの予算や時間が割かれている場合も、資源配分の見直しをする対象になるかもしれません。こうした分析は、日頃からの利用者の声や施設の状況を踏まえて柔軟に行うことが重要です。指定管理者と担当所管が話し合いの場を持ち、共通の問題意識を持つことが大切になります。
- 調査の分析及び日常業務の中で受けた意見・苦情を考慮した結果、明らかになった問題点については、速やかに改善に取り組む必要があります。

27

調査結果の活用

意見・苦情を通して明らかになった改善点に取り組むほか、具体化した指標・数値による定量的な調査結果を得ることにより、今までは「こんなことを要望する人が多い」と漠然としたことしか言えなかったことも、数値を根拠に効果的に説明することができます。これにより、

① サービスの改善

② 調査項目間の資源配分の優先順位付け

に活用することができます。

28

4 取組みの効果と利用者の評価

「利用者満足度調査」の効果としては、調査結果を反映して、速やかに、かつ多くの経費をかけずに柔軟な工夫を行うことによるサービスの向上を図ることに実績が出ています。

29

「利用者満足度調査」の効果

例えば、

- 利用者のニーズを反映して、施設の利用時間区分の変更や予約方法の改善などを臨機応変に対応することにより利便性の向上が図られた事例が複数あります。
- 利用者の声を受けた新企画・イベントや新しい料理メニューを追加して喜ばれている事例もあります。
- スポーツ施設では、利用者の意見・苦情を受けて、ネットの張替え、新しい用具やボールに交換する等の対応をしました。

30

「利用者満足度調査」の活用

施設の改善の対策としては、次年度の事業計画において見直しを図るものや、予算措置をして施設の修繕を行うものもありますが、「利用者満足度調査」の活用としては、一つ一つの細かいことであっても、利用者に対して速やかにかつ柔軟な工夫を行うことによってサービスの向上を図ることに効果があると考えています。

31

5 これからの課題

これからの課題としては、

- ① アンケートの内容やその分析において、さらに客観性を持ち、信頼性を高めていく必要があると考えています。
- ② 実際に制度を運用する各所管の担当職員にとっては、初めての経験でもあり、また、試行錯誤を重ねて業務にあたっているのが現状です。
施設を管理する所管においては、設置及び管理責任を自覚し、モニタリングを一つのツールとして定期的に事業者と接し、実施状況をチェックする取り組みを重ねて、管理監督や交渉の能力を身に付けていくことが大切になると考えています。

32

本市においては毎年、制度の見直しを重ねているところですが、制度の改善に加えて、職員の熟練も積み重ねながら適切な施設運営を図り、確実な協定の履行を確保するとともに、モニタリング結果を改善につなげてサービスの向上を目指していく考えです。

ご清聴ありがとうございました。

八王子市の指定管理者制度ホームページアドレス：
<http://www.city.hachioji.tokyo.jp/seisaku/shiteikannrisha/index.html>

33

参考資料

- 「八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針その2」
- 「八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン」
- 「利用者満足度調査ガイドブック」

※ いずれも八王子市のホームページでご覧いただけます。

34