



一般社団法人 指定管理者協会／編集

あなたの理解で大丈夫？

## 指定管理者制度運用のツボ

公共施設の固定的な管理運営発想から脱却できる書

評者

神奈川大学特任教授 南学



ぎょうせい  
定価：2,381円＋税

本書の執筆のもっとも大きな理由は、指定管理者制度が2003年に創設されて、10年近くが経過する現在でも、この制度の主旨が十分に理解されていないことから生じる誤解やトラブルが数多くあることにある。

まず、成熟化によって税収が伸び悩む一方で、国民生活の多様化が進展し、行政機関による画一的サービス提供の限界が露呈したことが、指定管理者制度の背景にあることを認識しなければならない。本書の冒頭では、「民間活動等の創意や活力を活用し」「民間の活力を活かすことが可能なものは、極力民間の自主的運用に委ねる」方向で、「公共施設については、民営化、管理・運

営の委託」を積極的に推進することが明記されたのが、1981年に発足した第2次臨時行政調査会（土光臨調）答申であった、という30年の流れが、元自治事務次官によって解説されている。地方自治法改正の「立法主旨」も含めた、指定管理者制度の創設までの経緯を読めば、直営主義の転換が「歴史的必然」であることがわかる。

指定管理者制度は、介護保険制度と並んで、サービス事業展開を公務員の直営型から民間主導型に転換した「行政改革」の手法である。固定的な勤務体系（職員定数規定、勤務時間、人事ローテーション等）と給与体系

(勤務実績よりも年功序列型で昇給する原則)では、高齢化の進展と、生活の多様化に対応した効率的な行政サービス提供が困難になったからである。制度の維持管理という専門分野は行政、サービスの提供者は民間という、官民の役割分担を再構成した「改革」であった。

この「改革」の意味を理解しないと、固定的な公共施設の管理運営発想から脱却できない。その結果、経費削減を優先したダンピングを横行させることで、失敗事例が生まれるのではないか。第2章で紹介されている成功事例は、公共施設の性格別に整理され、指定管理者制度を本来の主旨で活用すれば、地域住民にとっても自治体にとっても、納得のできる資産活用ができることを簡潔に示している。事例には評価と課題も述べられているので、これらを注意深く調査分析する必要があるだろう。

本書で注目されるのは、指定管理者制度が、「官民の役割分担」の再構築の必要性に加えて、公会計制度の限界をも示していることである。第4章では、コストと利益、単式簿記と複式簿記の違い、ミッションと評価などの「経営」の基本的項目を解説している。このような入門書レベルの解説が必要なほどに、自治体職員の業務と

発想は、年度ごとの税金の配分と執行の範囲に限定されていることに、危機感を感じるのは評者だけであろうか。公共施設全体が高度経済成長期に集中的に建設されて、担当部局ごとの縦割りで管理されているために、現在、一斉に老朽化し、大規模修繕や建て替えの必要性に迫られているという危機感を全庁的に持つことが困難になっている。ほとんどの自治体では、学校施設も含めた施設数・面積を2割から5割削減するための統廃合をしなければ、財政破綻を迎えるという危機が迫っているのに、有効な対策への検討が始まりつつある段階である。

成長型経済の下では、地域住民の個別の要望に応えて、必要な機能ごとに施設を設置することができた。しかし成熟型経済下では、機能と施設を分けて考え、機能の統合をすすめて、施設の統廃合を推進しなければならぬ。また、年度ごとの単式「損益計算書」のみで判断するのはなく、複式簿記と貸借対照表による「資産・負債管理」を含めた経営に切り替えなければならない。本書で指摘されている行政側の「誤解」を虚心坦懐に見直し、指定管理者制度のより良い運用を、自治体経営の観点から目指すのが、自治体職員の責務となっている。