The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

| | |
|---|---|
| Title | 地方自治体における指定管理者制度導入の論点 ：ニューパブリック・マネージメント型思考を超えて |
| Author(s) | 中川, 幾郎 |
| Citation | 国際公共政策研究. 2006, 11(1), p. 39-49 |
| Version Type | VoR |
| URL | https://hdl.handle.net/11094/3995 |
| rights | |
| Note | |

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

# 地方自治体における指定管理者制度導入の論点
## －ニューパブリック・マネージメント型思考を超えて－

# Views on the Introduction of the Administer Designation by Local Autonomy Bodies
## －Looking beyond the New Public Management Philosophy－

中川幾郎*

Ikuo NAKAGAWA*

**Abstract**

Local autonomy governments in Japan are permitted, according to the amendment made in June, 2003 to the national local autonomy law, to adopt its new system which allows a local autonomy to designate a non-government administrator of a public facility. The new article covering the designation system for non-governmental administration stipulates that all the public facilities under assigned management shall be transferred to this new administration system the deadline set for September, 2006 excepting public facilities being currently operated under direct control by local autonomies.

This amendment discloses an easy-going trend among local autonomy bodies tend carelessly to appoint non-governmental organizations for operating public facilities. The national authorities illustrate indices desired for economy, maximum utility, stability, impartiality and so forth, but most of local autonomies tend to give more preferred consideration to economy and utility. This trend makes us more concerned about their lack of attention on the public interests offered by public facilities in view of the increasing anxiety about greater unemployment with local autonomies.

This problem reflects the New Public Management (NPM) philosophy which prevails among most of local autonomy governments for reducing their financial expenses. As a result they put greater emphasis on curtailment in operation costs and improvement in raising productivity.. This thesis is intended to focus on the most desired functions of this administer designation system while giving some critical thoughts over the effects of NPM philosophy that affect this administer designation system.

**キーワード**：指定管理者制度　公の施設　経済性、公益性　ニューパブリック・マネジメント

**Keywords**：Administer Designation, Public Facilities, Economy, Public Interests, New Public Management

* 帝塚山大学大学院法政策学研究科教授

## 1．はじめに

2003年6月の地方自治法改正（同年9月施行）によって、「公の施設」に関する指定管理者制度が登場して以来、すでに3年余りが経過した。「公の施設」とは、地方自治法第244条に規定する、学校、幼稚園、保育所、公民館、図書館、博物館、市民会館、プール、体育館、公園、広場、病院等の、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設」を意味する。（ただし、学校等の個別各法によって管理者が定められている「公の施設」は、指定管理者制度の対象外である。）

この制度改正では、地方公共団体による直営施設を除き、施設管理財団や事業財団など従来の公設型社団や財団に管理委託してきた施設については、2006年9月までに指定管理者制度に移行することとされている。このような事情のもとに、2005年度から今年度にかけて、地方自治体における「公の施設」の指定管理者制度への移行、適用が急速に進みつつある。

「公の施設」の管理運営を包括的に委任する指定管理者制度は、一般的に行政サービス民営化の一環である、と理解されている。これまで実現してきた公共サービス民営化の手法としては、これに先立ってすでに導入済みの、民間資金を用いて社会資本形成を行うＰＦＩ制度がある。また、直近では、市場化テスト（Market testing）を具体化する公共サービス効率化法（市場化テスト法）が導入される予定である。

これらの背景にあるのは、英国のサッチャー政権時代に発するＮＰＭ（New Public Management（以下ＮＰＭと略））理論である。ＮＰＭは、①成果主義、②市場機構の活用（競争原理の導入）、③顧客主義、④分権化、を基本原理としており、市場化テストもそこに源を発している。制度的には、1980年代に導入されたＣＣＴ（Compulsory Competitive Tendering. 強制競争入札制度）がそれである。ＣＣＴがもたらした効果としては、民営化の促進と併せて現場への分権化を促進したこと、効率化と行政組織のスリム化をもたらしたこと、行政担当者がサービス提供者としての意識改革に目覚めて経営感覚を持ち、顧客ニーズに応える改善を行動原理とするようになったこと、などがあげられている。

だが、一方でデメリットも指摘されている。それは、民間部門との競争に敗れた行政職員の雇用問題の発生と深刻化、サービス供給が民間部門に移転することにより、公共性や公益性は確保されるのか、という疑問が多数出されたことなどである（宮脇（2005））。さらに、ＮＰＭ理論の問題点として、アウトカムを重視する成果主義をいいながら、現場ではインプット重視のコスト・ダウン志向とアウトプット重視の生産量主義に偏る傾向があることが指摘できる（多くの自治体行政評価システムが、事務事業評価システムにとどまっていることが

その証明であろう)。また、社会開発投資型事業においては、市場原理を導入できる作業要素が限定される（例、同和行政、障害者行政、女性政策等の多くの人権行政など)。

顧客（満足）主義においても、これを単純に「市民満足主義」と言い換える傾向があるが、これに対応する、主体として統一された「市民」概念が明確に存在するのだろうか。サービス受給者市民と租税負担者市民は、自治体行政の個々の事業においては対立する存在ですらありうるのである（例、国民健康保険事業など)。官僚機構現場への分権化をテーマとしても、不透明で市民統制が働かない官僚システムを温存したままでは、権限と予算の囲い込みばかりが発生する危険性がある。

実は、「公の施設」を対象とした「指定管理者制度」の適用・運用においても、同じような疑問点や論点が存在している。そこにはやはり、ＮＰＭ理論の中心的指標である、経済性（コスト・ダウン)、効率性（パフォーマンス・アップ)、顧客満足（Customers Satisfaction）志向が支配している傾向がある。さらに、指定管理者制度の導入の判断、選定などのあり方自体が、まだまだ行政主導の嫌いがある。

本来の自治体行財政改革を志向する観点から考えるならば、たんにＮＰＭ理論を無批判に受容するのではなく、その視点に、ステークホルダー、経営者としての市民を視野に入れること、社会資本（Social Capital）としての個人市民結集型市民団体（アソシエーション、ＮＰＯ等）形成、地縁型地域社会（コミュニティ）形成をも視野に入れることが重要であろう。

地方公共団体の財政改革ばかりではなく、自治システムとしての行政改革をも志向するならば、コスト・ダウン論にとどまるのではなく、そこからもう一度アプローチし直すべきではないか、と考える。指定管理者制度の適用は、まだ始まったばかりである。また、手探りで短期の指定期間にとどめている自治体も多いことを考慮すると、指定管理者制度の運用・適用のあり方をめぐる議論は、今後ますます大きな意義を持つ、と考えるのである。

## 2．指定管理者制度導入における全国的傾向と問題点

朝日新聞大阪本社が、全都道府県、政令都市、県庁所在都市の合計95自治体にアンケート調査したデータ[1)]によると、2005年11月14日現在で、全国で13549施設がすでに施設関連条例を改正済みであり、そのうち6509施設が指定管理者を決定ずみである。決定内訳を見

1）朝日新聞大阪本社は、2005年11月27日及び29日の両日にわたって指定管理者制度に関する全国動向を記事として掲載した。これは、筆者を含む朝日新聞大阪本社編集部における指定管理者制度に関する研究会での討論をもとに記事構成されたもの。データは朝日新聞社提供による。

ると、公募での決定3251施設、非公募決定（随意指定）は、3258施設とほぼ半々である。また、公募決定の内、民間企業に指定したものは543施設となっている。明確にＮＰＯ、市民団体への指定と答えたものは82施設であり、この両者を併せても625施設となり、広義の民営化は全体の１割弱である。

**（表１　朝日新聞大阪本社による指定管理者制度導入状況調査）**

| 区分 | | 朝日新聞調査 |
|---|---|---|
| 条例改正済 | | 13,549　(100.00) |
| 指定管理者決定済 | | 6,509　( 48.04) (100.00) |
| 内訳 | 公募 | 3,251　( 49.95) |
| | 非公募（随意指定） | 3,258　( 50.05) |
| | 民間企業 | 543　( 8.34) |
| | ＮＰＯ、市民団体等 | 82　( 1.26) |
| 説明 | | 2005.11.14公表、都道府県、政令都市、県庁所在都市95自治体を対象として調査 |

（朝日新聞大阪本社発表数値をもとに筆者作成。( ) 内は比率）

つぎに、全国自治体の公立文化ホールの大多数が加盟している、社団法人「全国公立文化施設協会（略称「公文協)」による、公立文化ホールの指定管理者制度への移行状況を参照してみる（公文協（2006))。この調査は、朝日新聞調査の時点と約４か月の時間差がある。

**（表２（社）全国公立文化施設協会による指定管理者制度導入状況調査）**

| 区分 | | （社）全国公立文化施設協会 |
|---|---|---|
| 調査回答施設数 | | 1,323　(100.00) |
| 直営継続 | | 621　( 46.94) |
| 指定管理者決定済 | | 587　( 44.37) (100.00) |
| 内訳 | 公募 | 259　( 44.12) |
| | 非公募（随意指定） | 328　( 55.88) |
| | 民間企業及びＪＶ型 | 78　( 13.29) |
| | ＮＰＯ、市民団体等 | 8　( 1.36) |
| 管理委託のまま（未定） | | 101　( 7.63) |
| その他(普通財産、財団所有等) | | 14　( 1.06) |
| 説明 | | 2006.4.1現在。回答があった施設1,323を母数としている |

（公文協発表数値による。( ) 内は比率）

（表３　公立文化ホールにおける指定管理者の指定期間）

| 指定期間 | 数 | 割　合 |
|---|---|---|
| ３年間 | 292 | 49.8% |
| ５年間 | 184 | 31.3% |
| ４年間 | 48 | 8.2% |
| ２～2.5年間 | 39 | 6.6% |
| １年間 | 22 | 3.7% |
| ６年間以上 | 2 | 0.4% |
| 計 | 587 | 100.0% |

（公文協発表数値による）

直近の公文協調査では、広義の民営化への移行は14%強となり、少しばかり増加している。これらの動向を見る限り、民営化への移行はやや進み出したようにこ見える。しかし今回は、いわば手探り、現状維持型軟着陸の第一ラウンドとも言うべき段階であり、原初の指定期間が満了する次の段階、つまり１年ないし３年後に向けての本格的な競争がすでに始まっている、と言っても過言ではない。公文協調査における指定期間の分布を見ても、１年間から３年間という短期間の指定が60%強であることからもそれは明らかであろう。

現実には、「公の施設」の内容も多岐にわたり、それぞれが持つ使命、機能も多様である。それだけではなく、その規模や立地条件等もさまざまである。したがって、管理者として登場しうる主体もさまざまとなることが想定できる。とはいえ地方自治体側においては、指定管理者制度導入を公立施設運営におけるコスト・ダウンの有効な契機ととらえる傾向が多い。他方で、コスト管理能力の優秀な民間事業者側が、これを推定市場規模２兆円のビジネスチャンス（三菱総研）と受け止め、新たな事業参入機会ととらえるのも、また自然なことであろう。ここで意識されているのは、両者ともにＮＰＭ理論と同じく経済性、効率性という市場性原理である。

しかしながら「公の施設」は、そもそもなんらかの公共的使命を持って設置されるものである。それらの公共的使命は、根拠となる法律及び条例の他に、地方自治体の総合計画、各種分野別計画、自治体宣言等の形態で表現した政策目的（計画等においては目標数値も）が示されているはずである。また当然の事ながら、個別の「公の施設」設置条例には、施設設置の理念、目的が明記されているはずである。つまり、この制度の運用に当たっては、経済性、効率性だけではなく、政策的使命（何のために、誰のために）の明確化を前提とした政策的有効性という価値概念もまた視野に入っていなくてはならない。

しかし驚くべきことに、国の通達に拘束力がなくなった2000年４月の地方自治法改正以

後にもかかわらず、多くの自治体が管理者選定の基準となる価値軸を、国が示唆している例示的な指標（2003年7月17日総務省自治行政局長通知）からそのまま援用しているのである。そこには、この制度を前にした自治体担当者の当惑だけではなく、法改正以前の機関委任事務的思考の強固な残存、政策的主体性の弱さと政策型思考の希薄さ、自治体総合計画の計画としての薄弱さ、公共施設設置理念の曖昧さも示されているような気がしてならない。

さて国の通知では、①「住民の平等利用の確保」②「施設効用の最大化」③「管理経費の縮減」及び④「管理を安定的に行う物的、人的能力の保有」をあげている。要約すると、①公平性、②効用最大化、③経済性、④安定性が示唆されているといえるだろう。公平性の確保は「公の施設」の基本的な使命、性格からして当然のことである。安定性の確保も、長期にわたる指定期間や、受託団体側の経営基盤に関する安定性を期待すれば当然のことである。さらに、管理経費の縮減、コスト・ダウンの追求、経済性も、経営の健全性を考慮するならば当然のことであろう。問題は、②「施設効用の最大化」をどのように理解するかである。

ここでいう施設の「効用」を、「効率性（Efficiency）」と解釈する向きもある。効率性とは、投入費用（インプット）に対する生産量（アウトプット）の比率の上昇、または一定コストにおける生産量上昇のことである。しかし経済学的に言えば、効用とはUtilityを指すのであるから、消費者満足（市民満足）を意味するということになる。ただしそこには、供給者と消費者側とに情報の対称性が存在しなくてはならない。つまり、コストとパフォーマンス双方の情報が共有されていることが前提である。だが筆者は、ここに要求されている価値概念は、消費者としての市民を単純に「満足」させるアウトプットだけを指標とするべきではなく、さらに「有効性＝効果性（Effectiveness）」概念に昇華させてととらえるべきではないかと考える。つまり、サービス受益対象としての市民としての面からだけではなく、ステークホルダー、経営者としての市民と価値概念の共有を図り、そこから導出される成果（アウトカム）指標を適用するべきと考えている。

## 3．社会資本（Social Capital）形成の視点

およそ指定管理者制度を導入するにあたっては、制度を導入する地方自治体側が、まず初めにそれぞれの施設の設置理念、目的を明らかにしなくてはならない。つまり、各施設ごとにどのような基準（価値軸）で指定管理者を選定するか、また「業務の範囲」を定めるに当たってどのような事業内容（実現される価値）を期待するかなどの点で、その存立思想（価値観）を明確にすべきである。そうでなくては、応じる側は安定性（団体の信用度等）と経済性基準を重視して参画してくる他はない。曖昧な基準のままで「指定管理者」制度が導入

された場合、見事にすべての施設で経済性、効率性の価値軸が重点的に適用されていく危険性がある。

そもそも政策の「有効性」とは、ある政策が、一定の価値観・価値軸に沿ってどれだけ有益な社会的変化をもたらしたか、ということである。すなわち公共施設の「効用の最大化」つまり「有効性」を判定する前に、その基軸となる公共的な価値概念が確定されていなくてはならない（表4参照）。

有効性指標の価値軸としては、外部経済効果や公共的価値としての人権、福祉、安全、環境、社会倫理向上などの他、雇用創出、人材育成・開発、地域自治力向上・共同性開発等の公共的価値が多様に想定できる。このように、当該施設の設置理念、政策目標、事業設計、事業実行という一連の階層構造をつなぐ、価値観、価値軸（理念）が多様かつ複数（ミッションは決して一つではない）に明示される必要がある。ことはコスト・ダウンやサービス・パフォーマンス追求だけですむほど単純ではない。

**（表4　政策評価軸のヒェラルキー）**

| 区分 | | | 評価軸 | 説明 |
|---|---|---|---|---|
| 経営政策 | 理念 | 使命（Mission） | | どのような価値観に基づき、どのような方向へ |
| | 政策 | 目標（Objectives）<br>戦略（Strategies） | 有効性(Effectiveness)<br>Outcome | 誰のために、何を目標として、どのような施策の組み合わせで |
| 経営管理 | 計画 | 戦術（Tactics） | 効率性（Efficiency）<br>Output | 最適資源を組み合わせて、どれくらい多く、良いものを |
| | 実行 | 遂行（Execution）<br>管理（Control） | 経済性（Economy）<br>Input | どれくらい少ないコストで |

（中川作成。MissionからControlに至る概念はフィリップ・コトラーによる）

駐車場・駐輪場などの民間市場補完型・単純サービス供給施設ならば経済性重視でも良い。しかし、福祉施設や、自治、文化、人権などの市民社会開発を目的とする明確な公共的政策目標を持つ施設の場合はそれで良いのだろうか。そこには、さらに上位の経営政策上の目標が存在しなくてはならず、どのような価値観（使命＝ミッション）に基づいて、どのような社会変化を達成したか、つまり政策（＝戦略）の有効性が問われるのである。またそこでは、見かけ上の赤字が生じても、それを社会資本（社会的共通資本＝ソフト・ウエア、社会関係資本＝ヒューマン・ウエア）形成のための投資、と考える視点も必要であろう。

この価値概念の確定、目標設定、事業設計に当たって「市民参画」の重要性が増してきたのは、協働統治（ガバナンス）の当事者である市民による経営参画の必然性が意識されてきたからである。さらに指定管理者制度導入に当たっては、もう一つの「分権化、市民参加というコンテクスト（鈴木滉二郎（2004））」をここで軽視するわけにはいかない。指定管理者制度を導入する以前に、市民との協働（Co-Production）による施設の理念確立（ミッション確認）、政策目標確認、事業選択、実行システム設定のプロセスが必要であろう。それは、経営者としての「市民」との協働による使命確認と戦略選択でもある。

その上で、指定管理者制度導入に際する、指定管理者の選定基準や業務範囲と連動して示されるであろう「施設効用の最大化」に相当する価値指標の因数分解と明確化が課題となってくるのである。経済性、効率性以外にも、有効性指標の価値軸としては、外部経済効果や公共的価値としての安全性・環境性、審美性、倫理性・人権、さらには人材開発、地域自治力向上・共同性等の公共的価値が多様に想定できる。このように、当該施設の設置理念、政策目標、事業設計、事業実行という一連の階層構造をつなぐ、価値観、価値軸（理念）が多様かつ複数に明示される必要がある。

公共文化施設の指定管理者公募第一号と言われている、横浜市磯子区民文化センターの例では、指定管理者公募の指標でもある「センター運営の基本方針」として、「芸術文化を通して地域の新たな人材育成を行う」「芸術文化活動の支援・すそ野の拡大を進める」「磯子という地域に立脚する施設として位置づけていく」を掲げている[2)]。静岡県立美術館においても、極めて明確な価値軸が、①ミッション（理念・使命）として位置づけられ、それを受けた②戦略目標が存在し、さらに目標を因数分解した③指標（定量的指標と定性的指標の二つがある）が体系的に明示化されている（岩瀬智久（2005））。

ちなみに静岡県立美術館の基本ミッションと戦略目標を引用してみる。

「静岡県立美術館は、創造的で多様性に富んだ社会を実現していくために存在します。そのために、コレクションを基盤として以下の活動を行い、日本の新しい公立美術館となります。1．人びとが美術と出会うことによって新たな考え方や価値を見出すための体験を提供します。2．地域をパートナーと考える経営を行います。」これに続く5つの戦略目標は、（A）質の高い美術体験を提供することにより、人びとの感性を磨き、生活に変化をもたらします。（B）「ここでなければ得られない」楽しく充実した一日をすごしていただける場所となります。（C）コレクションを充実し、活用することで、その価値を広く明らかにします。（D）地域とともに進化する美術館となります。（E）美術館経営を改革していきます。

2）横浜市磯子区ホームページ「横浜市磯子区民文化センター、指定監管理者　業務の基準」より。
http://www.city.yokohama.jp/me/isogo/houdou/is-kubun/is-kubun_koubo.html

（これら戦略目標を受けた戦略及び対応指標については紙数の関係で割愛する。）

## 4．指定管理者制度導入に当たっての判断軸

これらの論点を吟味した上で、改めて指定管理者制度が導入されるべきかどうか、の判断をなすべきであろう。筆者なりに整理してみると、

① 施設（Facility）管理のみか政策的事業主体（Institute）でもあるのか。
② 施設の機能、事業における専門性の有無
③ 施設規模（大中小）と立地条件（都市部と郡部）
④ 指定管理者たりうる団体の存否、分布
⑤ 雇用の不安定化をもたらさず、また社会資本形成につながるか

の５つの点を吟味するべきである。

①の視点からは、指定管理者が政策的事業主体となるならば、そもそも政策目的に適合した団体設立使命（＝ミッション）を有する団体が指定管理者となることが望ましいといえよう。そのためには、団体適格性審査も必要と考えるべきである。例えば、男女共同参画センターの指定管理者団体に、正規の女性職員がおらず、女性登用計画もないということは許されるであろうか。障害福祉センターの指定管理者団体が障害者雇用率も達成せず、反則納付金も納めていない、ということが指定管理者として許されるであろうか。その他の施設においても、最低賃金保障、環境配慮基準、人権基準、内部コンプライアンス・システムの有無、ＩＳＯ取得、その他の社会貢献等の事項を加点式に考慮すべきであろう。

②の視点からは、施設機能、事業の専門性を担保しうる職員、技術のストックと活用のスキルを有しており、それが行政による直接経営よりも効率的（生産性が高い）かどうか、が判断基準となる。その結果として、民間団体あるいは既設財団等が勝るのならば、当該団体が指定管理者たり得るのである。

③は、大規模中枢施設か地域コミュニティ立地型施設か、都市部に立地する施設か郡部に立地する施設かの違いである。大規模で都市部に立地するほど民間企業のインセンティブもまた働くが、小規模で郡部立地になるほどインセンティブは働きにくい。後者の場合、現実には直営方式が多いが、政策目的に合致するコミュニティ団体、ＮＰＯ等の登場するチャンスも大きくなる。そしてそれは、住民自治、地域自治力の向上という公共的に有益な効果をもたらすことでもある。（例、図書館分室、隣保館、児童館、地域コミュニティセンターな

ど)

④は、指定管理者たりうる団体が現実に当該自治体エリア、または近隣エリアに存在するのかどうか、ということである。駐車場、駐輪場などの単純な施設管理やサービス供給業務の場合は、地理的条件を乗り越えて、なお規模の利益を追求することが可能であり、大手の事業者が参入することも考えられる。しかし政策型事業を有する「公の施設」では、地域実態を知悉し、かつ政策目的に合致した団体がそのエリアに現実に存在するのかどうか、が指定管理者制度導入の基礎条件ともなる。

⑤さらに、以上の条件と併せて考慮すべきなのが、地域雇用の確保・創出、地域経済の自立性という視点である。いたずらにコスト・ダウンを追求するあまりに、低賃金労働の固定化、雇用の不安定性をもたらすような愚は避けなくてはならない。また、地域経済への還流を全く意識しない外部事業者起用によるコスト・ダウン追求は、結果として地域経済の縮小をもたらす危険性もあることを考慮すべきであろう。

## 5．残されている問題点

以上のような視点が、指定管理者制度導入に当たって考慮すべき視点と考えるが、この制度には、まだ幾つかの重大な問題点が残されている。一つは、指定管理者選定に当たっては、建築請負や事務事業委託などとは異なり、競争入札やコンペをする義務は課せられていないということである。国の通知では、二以上の申請者の申請を求めることが望ましいとされているが、法律上、自治体側にその責務はない。だが、随意指定であってもいったんは選定委員会のスクリーニングをふまえるべきであろう。この制度が、法的には「委託」ではなく「委任」であることなどを考えると、指定管理者の地位は極めて責任が重いのであり、随意指定の場合であっても、少なくともなぜその団体なのか、という説明責任があると考えるべきだからである。

また、選定委員会を編成するにあたっても、内部選定ではなく外部委員も入れて説明責任を果たせる体制をつくるべきである。(前掲朝日新聞調査では、外部を含む選定委員会で選定3876施設、内部だけで選定2489施設であるが、都道府県に比して市の内部選定が圧倒的に多い)。さらに、入札等には適用される自治体首長や特別職、議員等の除外規定がない、ということも問題であり、いずれ自治体独自でルール化（条例等で規定）することが必要となってくる課題である、ということを指摘しておきたい。これは指定管理者となりうる公設財団等の場合に、理事会のトップクラスが現職の特別職であることが多いことにも深く関係してくる（前掲調査では、議員・首長等関連団体を除外する兼業禁止規定は、12都道県15

市がすでに規定している)。

最後に、指定管理者制度は、指揮命令関係における指定解除という事態ばかりではなく、ある面では対等な契約関係とも考えられ、受任団体からの指定辞退という場面もありうることを想定すべきであろう。そして、民間団体との中・長期契約である限りは、当該指定期間における行政側負担コスト総額も事前に明確にしなくてはならない。従前の公設財団等との関係に見受けられる、単年度査定による補助金・委託料予算の繰り返しは、民間団体との契約関係では無理がある。さらに、収益性が上昇すれば委託料予算が減少するような、行政直営方式に見受けられるインセンティブなき予算査定思考では民間団体と交渉できない。つまり、長期債務負担行為の議決が不可欠となる、と考えるのは果たして筆者だけであろうか。

## 参　考　文　献

1．岩瀬智久「静岡県立美術館における評価－変化の過程と課題」(『文化経済学会〈日本〉2005年大会予稿集』2005年)

2．宮脇淳「ＰＰＰから見た市場化テストの意義と課題」(2005年12月１日、『月刊ガバナンス』12月号、ぎょうせい)

3．鈴木滉二郎「指定管理者制度をめぐる論点と展望」(「地方行政」第9633号、2004年６月14日、時事通信社)

4．社団法人全国公立文化施設協会『公立文化施設における指定管理者制度導入状況に関する調査報告書』(2006年３月31日)