

指定管理者制度における モニタリングのポイント



経営戦略研究科教授(会計専門職専攻) 稲沢克祐

指定管理者制度の導入

2003年の地方自治法改正による指定管理制度の導入によって、さまざまな領域における公の施設(図表1)の管理運営者は、これまでの公共・公共の団体などから、広く民間に開放されることになった。制度導入の経緯について、当時の「官から民へ」の包括的な流れの中で理解されることがあるようだが、むしろ、1963年の旧自治法以来、長い時間の経過の中で、施設の管理運営における民間企業などの強みが明らかになってきたことから、規制緩和を行ったものであろう。法改正から3年の経過措置を経て、多くの自治体では、2006年から第1期の指定管理者制度へと移行している。さらに、第1期の多くが指定管理期間を3年間としていることから、2009年から第2期にはいつていることになる。

図表1 公の施設(主なもの)

施設種別	公の施設の具体例
体育施設	体育館、運動場、プール
教育・文化施設	博物館、美術館、図書館、文化会館、公民館、コミュニティ・センター
社会福祉施設	老人福祉施設、児童福祉施設
公営企業	公立病院、上水道、下水道、工業用水道、ガス、電車・バス
その他	公園、道路、河川、学校、公営住宅、墓地

(注) 指定管理者制度の対象としては、各事業法で「地方公共団体の管理とする」とされている施設を除く。

指定管理者制度の課題とモニタリング

第1期においては、制度の移行自体が事務の焦点となっていたが、第2期を迎えるにあたって、モニタリングと評価が課題となってきている。それには、いくつかの理由が考えられる。すなわち、第1に、指定管理者の選定においてコストが重視されるあまりに管理運営の質が低下したのではないかという懸念、第2に、指定管理者の選定時点における提案事項が実際に実施されているのかどうかという懸念、第3に、指定管理者の破産などによって閉鎖される施設があり、破産の兆候をなぜ見逃してしまったのかという懸念などが挙げられる。こうした懸念は、モニタリングが機能していれば防げたのではないかという課題設定となり、モニタリングが第2期における事務の中心課題となってきたのであろう。

アウトソーシングにおけるモニタリングとは

モニタリングとは、「適切なサービスが提供されているかを受任(受託)者および委任(委託)した自治体、第三者機関が日常的に監視するものであり、必要な場合に適宜行われる軽

微な指導や助言も含まれる」活動である。さらに、指定管理者制度を含むアウトソーシングにおいて、モニタリングは、求めるべき質の向上とコストの削減を確認し改善を進めていくために必須であることはもとより、委託者（委任者）側にアウトソーシングした事業や施設運営のノウハウを保全していくという意義もあることに留意すべきである。

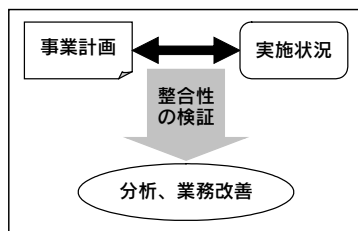
指定管理者制度におけるモニタリングのポイント

指定管理者制度におけるモニタリングの主体は、①指定管理者自身、②委任者である自治体所管課、③施設利用者を含む第三者機関、の3主体である。①は、施設管理日報の作成を通じて、課題を発見し改善した経緯を定期的に②に報告する。②は、①の報告に基づきつつ、事業計画と実施状況との整合性を確認し、差異がある場合は業務改善を示唆し、さらに、実地調査や利用者アンケートなどを通じて施設サービスの質を分析し業務改善を指摘することになる。③は、両者のモニタリングの有効性を評価する。①のモニタリングがどの程度行われているのか、②のモニタリングは厳しすぎないか、などを中立・公正に判断する。

筆者が2006年1月～08年3月まで指定管理者選定委員長を務めた三重県四日市市では「指定管理者モニタリング・マニュアル（2007年3月）」を公表している。同マニュアルに従って図表2の「整合性の検証」に該当するモニタリング項目を挙げれば、(1)事業・業務の実施状況〔例：施設の利用状況（利用者数、稼働率等）、事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）〕、(2)自主事業（提案内容）の実施状況、(3)施設の維持管理状況〔例：保守管理業務の実施状況、清掃業務の実施状況、保安警備業務の実施状況〕となる。図表3の「質の評価」に該当するモニタリング項目としては、(4)職員の接客態度やホームページの見やすさなどの基本的事項、(5)維持管理業務の質〔例：設備・備品・外構等の管理の程度、清掃業務の程度、個人情報管理の程度〕、(6)運営業務の質〔例：平等利用の確保の状況、イベント実施の円滑さ、クレームへの対応状況〕などが挙げられている。

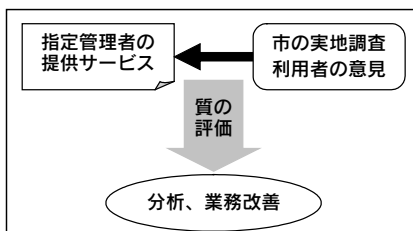
これらに加えて、昨今問題となっている指定管理者の経営破たんの関連では、事業収支の状況や年度末の財務諸表による財務分析などを行うことによって、破たんの兆候を未然に察知することも求められよう。

図表2



「業務の履行状況の確認」の概念図

図表3



「サービスの質に関する評価」の概念図