

別途「管理運営業務仕様書」に定める（第 6 条）としている。モニタリングに対応する規定として、定期報告（第 16 条）、事業報告（第 17 条）、実地調査等（第 18 条）、満足度調査の実施（第 23 条）、業務の引継ぎ（第 38 条）、損害賠償等（第 30 条）等がある。

県の特徴としては、指定管理料について、「指定管理料の精算を行わない」（第 13 条）としているが、他方、「指定期間終了後において、剰余金が生じ、剰余金が指定期間中の総収入額の 5%にあたる額を超える場合には、剰余金と指定期間中の総収入額の 5%にあたる額の差額の 2 分の 1 の額を、長野県に納付するものとする」（第 13 条の 2）としている。

5. 債務負担行為の設定

県では、これまで指定管理者の委託料に関して、単年度の契約であるという考えから、債務負担行為の設定は行ってこなかった。

しかしながら、指定管理料について債務負担行為の設定をすべきという考え方もあり、地方自治体によってまちまちの取扱いとなっていた。

平成 22 年 12 月には総務省より「指定期間が複数年度にわたり、かつ、地方自治体からの指定管理者に対して委託料を支出することが確実に見込まれる場合には、債務負担行為を設定する」旨の通知があった（総務省自治行政局長「指定管理者制度の運用について」）。

これらを踏まえ、県においては、平成 23 年 4 月から新規に指定管理者を導入する施設について、その委託料を債務負担行為として設定することとしている。

Ⅲ 包括外部監査の視点と方法

1. 指定管理者制度の意義と課題

公の施設の目的は、住民福祉の増進であり、住民は当該施設のサービスを等しく受ける権利がある。しかしながら、これまでの管理委託制度では財務管理のみで管理権限（使用許可）が与えられておらず、また、競争が働かないためコスト高となるきらいは否めなかった。

ここに、民間のノウハウやイノベーションを活用して、コスト削減とサービス向上が同時に成り立つ制度が必要とされたものである。指定管理者制度の導入によって、指定管理者は、行政の業務（使用許可の管理権限）を代行することになったのである。

指定管理者制度の導入は、行政としても、公の施設の設置者としての責任の再考をもたらすことになった。指導・監督機能の強化と標準化が必要であり、また、それぞれの公の施設の運営形態や役割が異なる中で、一定の運営水準の確保が必要となる。

指定管理者制度の導入の背景には、行政の役割の変化があると考えられる。行政の役割は、住民サービスの直接的な提供者から、市場からサービスを購入・調達して住民に提供する主体へと変化している。

行政改革の手法として、民営化、民間委託、地方独立行政法人、PFI、市場化テストなどの手法が混在している。これらの手法は、公共サービスの市場化あるいは外部化といえる反面、手法の導入が目的化していないかどうか課題でもある。

また、公共サービスの提供主体が民間に移ることによって、民間は、与えられた職務をこなし効率化させていくことに集中する。その結果、地域全体の行政施策との連携が希薄になる面が出てくるかもしれない。

したがって、行政は、地域のあるべき姿を明確に描く経営戦略が求められている。戦略を縦糸とすれば、一つ一つの業務を執行する人々を横につなぐのはパートナーシップ（それぞれが自らのやるべきことをやること）である。戦略とパートナーシップを結びつけていくものはリーダーシップである。これからの行政の役割は、地域経営におけるリーダーシップを発揮すべき存在であると考えられる。

このような問題意識をもって、指定管理者制度の導入から施設の管理運営までについて、下記の監査の視点から、現状の課題を明らかにして改善案を検討するものである。

2. 監査の視点

指定管理者制度の導入と公の施設の運営管理というテーマの趣旨から、指定管理者制度を導入した施設については、(1)の3つの視点から検討を行う。また、直営施設及び外郭団体についてはそれぞれ(2)、(3)の視点から検討を行う。

監査の方法は、所管課（行政改革課及び施設所管課）へのヒアリング及び現地視察等を行い、意見交換を進めながら、実態把握と問題点の所在を明確にして改善提案につなげていきたいと考える。

(1) 指定管理者制度を導入した施設について

【監査の視点1】 指定管理者制度の導入と施設のあり方について

- ・ 県は「公の施設」としてのあり方や施設の必要性を検討しているか。
- ・ 施設の管理やサービスの提供主体として県と市町村との役割が明確になっているか。
- ・ 指定管理者制度の導入に合理性があるか。指定管理料の算定は適切か。
- ・ 直営から指定管理者制度への移行、指定管理者の交代は適切に行われているか。
- ・ 指定管理者制度が機能するように制度の改善に取り組んでいるか。

【監査の視点2】 指定管理者の選定手続と協定書等の内容について

- ・ 公募・非公募の別とその決定手続の適正性及び非公募の理由は適正か。
- ・ 公募手続は適正か。募集方法、期間は適切か。
- ・ 選定委員会の構成等は適切か。選定基準は適正か。
- ・ 条例、協定書の内容は適切か。

【監査の視点3】 指定管理者による施設の管理運営と県のモニタリングについて

- ・ 施設の管理運営は適切か。
- ・ 指定管理者の施設の収支状況について、事業報告書、収支計算書の支出)と収入の内容は妥当か。
- ・ 本社経費等の取扱いは適切か。
- ・ 利用料金は妥当な設定となっているか。
- ・ サービスの向上への取組について、効率的で効果的な運営、自主事業の実施が計画どおりなされているか。
- ・ 運営コストについて、指定管理料と従前の管理委託料あるいは直営時の費用と比較して削減の取組がなされているか。
- ・ 指定管理者による自己評価と県によるモニタリングが適切に行われているか、また、県の評価結果が指定管理者のインセンティブになり管理運営の改善に反映されているか。

(2)直営施設について

【監査の視点1】直営であることの妥当性があるか

- ・ 県は「公の施設」としてのあり方や施設の必要性を検討しているか。
- ・ 施設の管理やサービスの提供主体として県と市町村との役割が明確になっているか。
- ・ 直営であることの合理性があるか。

【監査の視点2】サービス向上と経費削減に努めているか

- ・ 施設の管理運営は適切か。
- ・ サービスの向上への取組について、民間ノウハウの活用などにより、効率的で効果的な運営への取組、自主事業の実施がなされているか。
- ・ 運営コストについて、削減の取組がなされているか。
- ・ 県による目標設定と評価が適切に行われているか、また、評価結果が経営の改善に反映されているか。

(3)関連する外郭団体について

財団法人長野県文化振興事業団に関して、指定管理者となる前後からの経営改革は進捗しているか。

3. 監査の実施方法

指定管理者制度の設計・運用の所管課（行政改革課）へのヒアリングを実施した。その後、各施設の所管課へ調査票を送付し、事前に回答書と資料を入手した上で、所管課へのヒアリングと現地施設の視察を行った。必要により再ヒアリング等を行った。更に、所管課への再ヒアリングを含め、監査結果の報告案について、意見交換を行い、報告書としてまとめた。

監査対象施設は以下のとおりである。

表 8 監査対象施設(指定管理者制度導入施設)

No	施設名	所在地	所管課	指定管理者名	指定期間	選定方法
1	飯田創造館	飯田市	企画部生活文化課	(財)長野県文化振興事業団 (株)フードサービスシソワ	3年	公募
	佐久創造館	佐久市				
2	信濃美術館	長野市	企画部生活文化課	(財)長野県文化振興事業団	5年	非公募
3	県民文化会館	長野市	企画部生活文化課	(財)長野県文化振興事業団	5年	公募
	伊那文化会館	伊那市				
	松本文化会館	松本市				
4	佐久勤労者福祉センター	佐久市	商工労働部労働雇用課	佐久市 飯田市 松本市 上松町	3年	非公募
	飯田勤労者福祉センター	飯田市				
	松本勤労者福祉センター	松本市				
	木曾勤労者福祉センター	上松町				
5	松本平広域公園	松本市・塩尻市	建設部都市計画課	TOYBOX	5年	公募
6	烏川溪谷緑地	安曇野市	建設部都市計画課	(財)公園緑地管理財団	3年	公募
7	白馬ジャンプ競技場	白馬村	教育委員会事務局スポーツ課	白馬村	3年	非公募
8	松川青年の家	松川町	教育委員会事務局文化財・生涯学習課	松川町 (株)フードサービスシソワ	3年	非公募 公募
	須坂青年の家	須坂市				
9	望月少年自然の家	佐久市	教育委員会事務局文化財・生涯学習課	信州リゾートサービス(株) 阿南町	3年	公募 非公募
	阿南少年自然の家	阿南町				
10	社会福祉総合センター	長野市	健康福祉部地域福祉課	ビジニカルグループ	3年	公募
11	障害者福祉センター	長野市	健康福祉部障害者支援課	(社福)長野県社会福祉事業団	5年	公募

表 9 監査対象施設(直営施設)

No	施設名	所在地	所管課	管理形態
1	松本技術専門校	松本市	商工労働部人材育成課	直営
	上松技術専門校	上松町		
2	県立図書館	長野市	教育委員会事務局文化財・生涯学習課	直営
3	県立歴史館	千曲市	教育委員会事務局文化財・生涯学習課	直営
4	生涯学習推進センター	塩尻市	教育委員会事務局文化財・生涯学習課	直営

監査対象施設の選択に当たっては、各部から代表的な施設を対象にした。指定管理者制度導入施設においては、19施設を選択した。男女共同参画センター(人権・男女共同参画課)と県営総合射撃場(森林づくり推進課)は、対象としていない。また、直営施設においては、指定管理者制度導入の視点から、他の地方自治体の導入事例等を考慮して、5施設を選択した。

IV 包括外部監査の結果及び意見－総論－

本報告書では、監査の結果を「指摘」と「意見」に分けて記載している。「指摘」は、財務に関する事務の執行等において、適当でない事務処理があったと判断された事項（合規性に関する事項）に該当するものである。また、「意見」は、最少の経費で最大の効果を上げる努力の面で検討が望まれる事項や組織及び運営の合理化の観点から改善が望まれる事項等（経済性、効率性及び有効性に関する事項）に該当するものである。ただし、経済性、効率性及び有効性に関する事項についても、重要性が高いと判断される場合には「指摘」としている。

1. 指定管理者制度導入前と導入後の費用比較

県全体における指定管理者制度の導入効果として、導入前後の費用の比較を検討した。

(1) 管理委託から指定管理者制度へ移行した施設

県全体で管理委託から指定管理に移行した施設に関しては、下表のとおりである。

表 10 管理委託料と指定管理料の比較

(単位：百万円)

	管理委託料	指定管理料				
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度 (予算)
森林づくり推進課	1	0	0	0	0	0
生活文化課	863	842	822	822	799	791
障害者支援課	993	1,052	854	635	588	553
人権・男女共同参画課	56	40	40	39	39	38
地域福祉課	53	48	49	49	52	43
都市計画課	597	497	494	487	475	471
労働雇用課	0	0	0	0	0	0
スポーツ課	33	47	43	40	39	40
合計	2,595	2,527	2,301	2,071	1,992	1,936

(出所) 県の資料に基づき監査人作成。数値は単位未満を四捨五入している。

(注 1) 障害者支援課の西駒郷は、平成 17 年度より指定管理者制度へ移行しているが、ここでは管理委託料に含めている。

(注 2) 明細は別紙 1 「指定管理者に関する事業費一覧 管理委託からの移行分（直営移行分を除く）」を参照のこと。

平成17年度と平成22年度を比較すると、総費用は2,595百万円から1,936百万円へと660百万円(25%)減少している。費用の削減効果は一定の評価があるといえる。

(2) 直営から指定管理者制度に移行した施設

直営から指定管理者制度に移行した施設は、いずれの施設も平成22年度より同制度を導入したものである。直営時の費用と指定管理料の比較は下表のとおりである。

表11 直営費用と指定管理料の比較

(単位：百万円)

	直営				指定管理
	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度 (予算)
都市計画課	41	45	44	46	33
文化財・生涯学習課	243	235	230	218	112
合計	284	280	274	264	144

(出所) 県の資料に基づき監査人作成。数値は単位未満を四捨五入している。

(注) 明細は別紙2「指定管理者に関する事業費一覧 直営からの移行分」を参照のこと。

平成21年度(実績)と平成22年度(予算)を比較すると、総費用は264百万円から144百万円へと119百万円(45%)減少している。

その内訳をみると、都市計画課(烏川溪谷緑地)では、平成21年度実績の46百万円から平成22年度予算の33百万円へと13百万円(28%)の減少となっている。

ただし、烏川溪谷緑地では、指定管理者制度導入後も、安曇野建設事務所に勤務する県の常勤職員2人が管理運営に携わっている。この2人は、指定管理者と「烏川溪谷緑地市民会議」の調整・連携等に必要な人員であるが、この人件費と、平成22年度の指定管理料(32,500千円)の合計額は45,756千円となり、平成21年度の直接経費(45,687千円)とほぼ同額となっている。平成22年度は指定管理者制度に移行した初年度であり、県職員の関与の必要性も高いと思われるが、今後は、県の関与のあり方を見直すことが望まれる。

他方、青年の家と少年自然の家においては、平成21年度実績の218百万円から平成22年度予算の112百万円へと106百万円(49%)の大幅な減少となっている。

平成22年度の指定管理料の計算は、平成18年度から20年度までの費用(歳出額の実績)の平均額をもとに、利用料金制度併用に伴う収入分を控除して、

更に人件費の削減を見込んで経費削減を行ったものである。

そのため、サービス水準を少なくとも同じレベルに維持できているならば、導入の効果があったといえる。

なお、指定管理者制度導入に関して、サービス水準の評価を含めた全体的な検証は来年度の課題である。

2. 指定管理者制度について（総論）

「Ⅲ. 包括外部監査の視点と方法」における「監査の視点」をベースにしなが、全体的に監査の結果と意見を総括すると、以下のとおりである。

個別施設に関する監査の結果及び意見の詳細は、「Ⅴ 指定管理者制度導入施設各論」、「Ⅵ 直営施設各論」、「Ⅶ 長野県の外郭団体と指定管理者制度」を参照していただきたい。

【監査の視点1】指定管理者制度の導入と施設のあり方

(1) 公の施設のあり方と指定管理者制度の導入の検討(意見)

県では、総務部行政改革課が組織の定員管理を所管するとともに、指定管理者制度の制度運用を所管している。そして行政改革課は、指定管理者制度のガイドラインの設定とモニタリング結果の公表をしている。

指定管理者制度の導入の可否については、行政改革の一環として、各所管課に任されているが、公の施設の区分ごとの導入率に大きな差がある等、指定管理者制度に対する考え方には、所管課によってばらつきがあることも事実である。したがって、行政改革課としては、県全体の施設の管理のあり方を全庁的な視点から財政・人事担当等と協議を行い、指定管理者制度の導入について所管課に提示するなど、指定管理者制度導入に関する主導権を持って推進すべきではないかと考える。

例えば、現在、指定管理者制度導入済み施設と導入予定施設については、行政改革課が財政課とともに、担当者会議の開催等、全庁的な検討の機会を設けているが、未導入施設については、特にそのような検討の機会は設定されていない。未導入施設についても、施設のあり方を含めて、全庁的に検討する機会を設定して、一定の方向性を示すことが望まれる。

(2) 指定管理者制度の改善(意見)

行政改革課は、指定管理者制度の運用において、業務の特性を考慮して、指定管理期間の延長や公募型の指定管理者の導入などに努めているが、今後とも競争原理の導入、インセンティブの向上、より良い施設管理への改善の促進等に主導権を発揮することが望まれる。例えば、募集期間の確保（60日程度）、管理運営状況結果の次期選定への反映、指定期間の延長（最長10年）などが考えられる。

指定期間の長さについては、地方自治法上、期間の定めがないため、地方自治体の裁量に任されている。一般的には、雇用環境を考慮すれば長い期間が望ましいが、競争性を考慮すれば短い期間が望ましい。県としては、現在

は、3～5年を基本にしているが、施設の特性により、より長い期間の設定を検討することも必要ではないかと考える。

(3) 指定管理料の設定における人件費の取扱いについて(意見)

一般的に、指定管理者制度の問題点として、経費削減の目的で指定管理者が低廉な給与水準で雇用することによる弊害が指摘されている。また、指定期間の短さ(3年～5年程度が多い)から、専門性をもった人材育成の困難さも指摘されている。指定管理者の専門性と事業の継続性を維持するためには、職員の安定的な雇用が保証されていることが必要であり、指定管理者の雇用面への配慮が必要である。

指定管理者制度の本来の趣旨を考えれば、民間ノウハウの活用により、総コストの削減とサービス水準の向上が可能でなければならない。しかしながら、現実的には、指定管理者の事業は人件費比率の高い労働集約的な事業が多く、業界の給与水準も高くないという状況がある。

したがって、指定管理者制度を導入する場合には、同じ業務をより少ない人員で実行できるような革新的なノウハウが活用できるような場合は、人件費の削減に合理性があるといえる。しかしながら、人的サービスが中心の業務の場合は、指定管理料に含まれる人件費は、直営時の水準を維持するか、あるいは、少なくとも現状のサービス水準を維持できるだけの人員と業界水準の給与を確保するような仕組みを導入することが望まれる。

(4) 直営から指定管理者制度への移行及び指定管理者の交代(指摘)

直営から指定管理者制度への移行、あるいは、指定管理者の交代において、その引継ぎに予期せぬ問題が生じている事例があった。

【直営から指定管理者制度への移行のケース】

- ① 須坂青年の家において、法令上使用できない焼却炉や粗大ゴミが残っていた。不要物、ゴミの問題は、引継ぎ前の事前調査が足りなかったため発生した問題である。引継ぎ前には事前調査を十分に行い、不要物の処分費用の負担等についても、県と協議して、処分の計画を立てておくことが望ましい。
- ② 烏川溪谷緑地において、指定管理者制度導入後も、安曇野建設事務所に勤務する県の常勤職員2名が烏川溪谷緑地の管理運営に携わっている。この職員は指定管理者制度に移行後、指定管理者と「烏川溪谷緑地市民会議」の調整・連携等に必要の人員であるが、この人件費と指定管理料の合計額は直営時の経費を上回っている。平成22年度は指定管理者制度に移行した初年度であり、県職員の関与の必要性も高いと思われるが、人員配置の見直しが必要である。

【指定管理者の交代におけるケース】

- ① 松本文化会館において、前指定管理者から現指定管理者への引継ぎには、退去のタイミング、備品の引継ぎなどの問題があり、4月1日からの業務開始に支障が生じた。引き継ぐ際に残していくべき備品の適量についての規定など、実務的な規定がなかった。また、利用料金は収納した事業者に帰属するため、指定管理者が変更になる場合は、料金の収納に関するトラブルが生じないように配慮する必要がある。
- ② 社会福祉総合センターでは、平成18年度の指定管理者制度導入以前より、地下倉庫や1階ロビー、廊下や階段などのスペースに入居団体等の物品が置かれており、指定管理者の交代後に撤去した。許可されていないスペースが利用されている等の違反行為が認められる場合、県は是正を指導し、是正措置を行わない団体があった場合は、翌年度からの施設の使用を認めない等の対応が必要である。

(5) 県と市町村との役割分担(意見)

市町村が指定管理者の場合、次の3つの選択肢をもとに検討する必要があると考える。

【考え方1】指定管理料交付型

指定管理者制度を採用し指定管理料も交付する。この場合、施設の大規模修繕等だけではなく、毎年度の施設の維持に係る経費も指定管理料を通じて県が負担することになる。市町村は、指定管理者として施設の維持管理業務を行う。

【考え方2】完全利用料金制

指定管理者制度を採用するが、指定管理料は交付せずに完全利用料金制とする。大規模な施設の修繕等は県が行うが、小破修繕や毎年度の施設の維持に係る費用は市町村が実質的に負担することになる。

【考え方3】市町村への移管

市町村の施設とする。この場合、市町村に施設を移管することが妥当となる。

＜市町村が指定管理者の場合の考え方＞

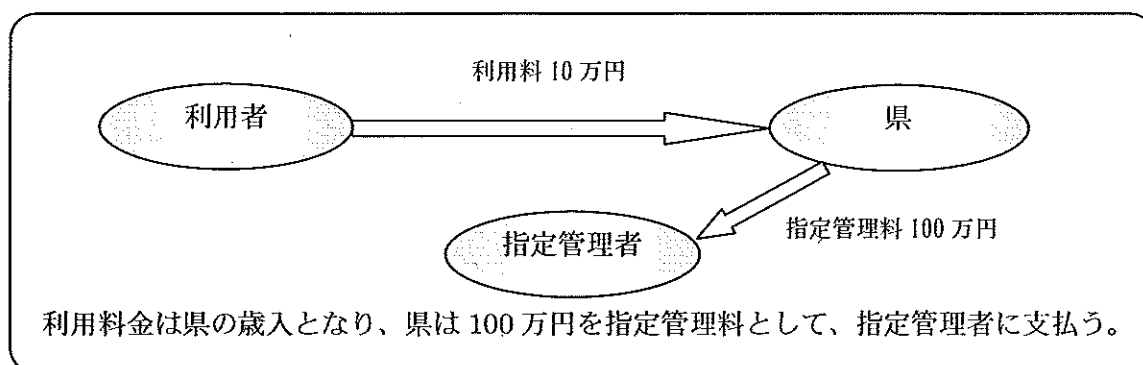
	考え方の内容	施設の所在	予算	
			大規模修繕	小破修繕、維持費用
考え方1	指定管理者制度 (指定管理料交付)	県	県	県
考え方2	指定管理者制度 (完全利用料金制)	県	県	市町村
考え方3	市町村へ移管	市町村	市町村	市町村

(注) 考え方1には、(ア) 指定管理料交付型と(イ) 利用料金併用型がある。考え方1と2の違いは指定管理料を交付するか交付しないかであり、受益者負担の問題とは関係ないことに注意。

例えば、利用料金 10 万円、施設維持等費用 100 万円の場合、上記の考え方1と2を図で示すと下記のようなになる。

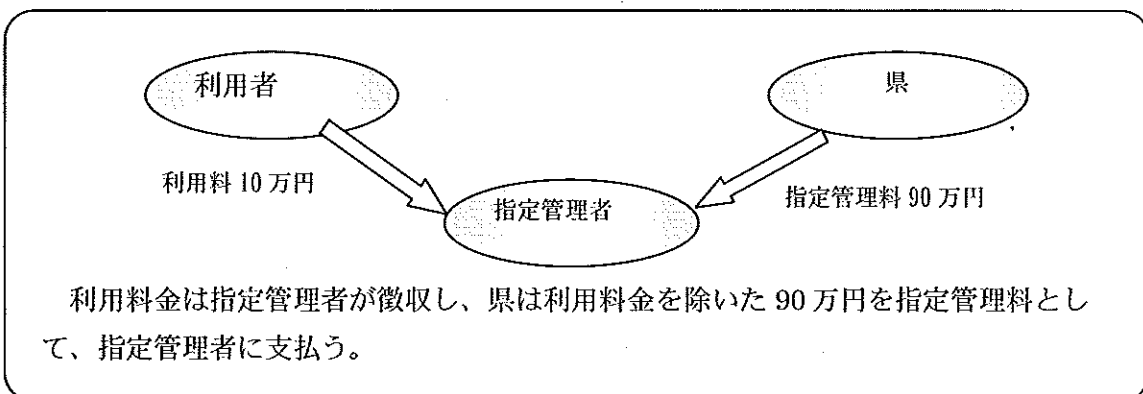
【考え方1 (ア) 指定管理料交付型】

利用料金は県に納入し、運営費用を指定管理料として交付する。



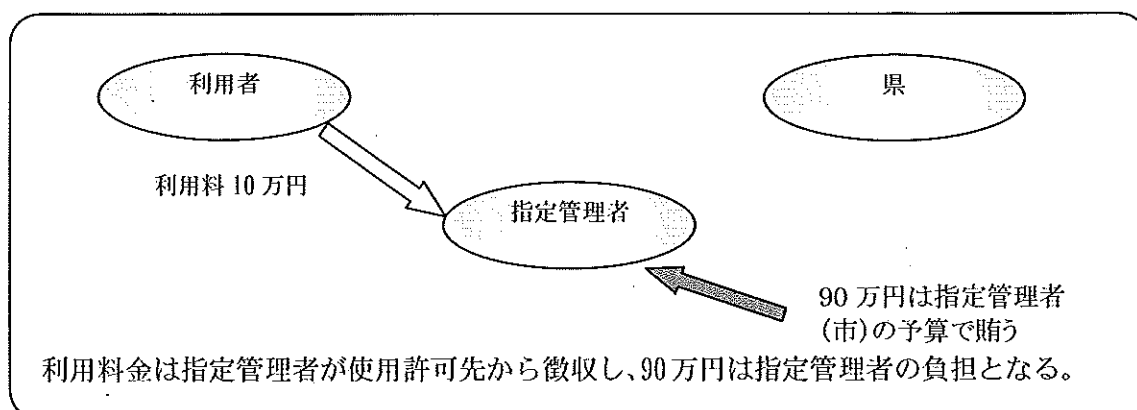
【考え方1 (イ) 利用料金併用型】

利用料金は指定管理者に納入し、運営費用と利用料金の差額を指定管理料として交付する。料金収入の多寡は指定管理者のリスクでありインセンティブともなる。



【考え方2 全額利用料金制】

県の費用負担はない。



県の指定管理者制度導入施設（34 施設）のうち 16 施設が市町村の管理である。

具体的には、勤労者福祉センター・運動場（10 施設：考え方2の全額利用料金制を採用）、公園・ジャンプ競技場（4 施設：考え方1（イ）の利用料金併用型）、青年の家・少年自然の家（2 施設：考え方1（イ）の利用料金併用型）である。

市町村が指定管理者の場合、指定管理者制度の導入趣旨である民間活力の活用が課題となる。一方、市町村であることのメリット（地域連携、県の施策への貢献度合い）を評価することも必要である。

上記の3つの選択肢を参考にしながら、中期的な施設のあり方を市町村と協議を進めながら検討することが重要である。その場合、市町村は老朽化した施設の修繕工事の費用負担を理由に受入れが困難としているところもあり、財政支援のあり方も含めて検討することが必要である。

(6) 県の公の施設としての必要性(意見)

下記の施設では、県の施策の中での位置付けを明確にし、県の施設としての必要性を見直すことが重要である。また、市町村との二重投資を回避することも必要である。

① 創造館

地元利用が中心の利用実態を前提とした場合、県の公の施設として管理運営する積極的な理由が希薄であるとともに、地元の地方自治体が設置主体となったほうが、地元の団体との連携等、より施設の有効利用が図れる余地があるものと考えられる。県の文化施策の中における創造館の位置付けを見直し、県費で運営すべき事業であることを、再度、明確化する必要がある。

② 信濃美術館

信濃美術館は、「長野県文化芸術振興指針」（平成 21 年 3 月）において、「施設は設置後 40 年以上を経過しており、今後のあり方を含め検討が必要」とされているが、現時点においては、具体的な検討がなされていない。

③ 文化会館

文化会館は、松本市、長野市、伊那市にあるが、それぞれ市立の施設が併存しており、競合関係にある。短期的には伊那文化会館のような稼働率の低い施設の向上を図るとともに、中長期的には県の文化施策の中で地域における文化会館の担う役割分担を明確にし、文化施策の中での地域貢献の成果を検討する必要がある。

④ 勤労者福祉センター

勤労者福祉センターは、歴史的には、県が施設を建設し、市町村が運営を担ってきたという経緯がある。このため、運営費用は市町村の負担であり、県の施設であることの必要性は乏しい。将来的には、市町村への移管あるいは廃止を含めて、そのあり方を検討する必要がある。

【監査の視点 2】指定管理者の選定手続きと協定書等の内容

(1) 公募・非公募の別とその決定手続きの適正性及び非公募の理由は適正か(意見)

非公募とする場合、県の施策目的との連動性が高く、業務の専門性が高いことなどの考え方を明確化する必要がある。

県の「ガイドライン」によれば、公募によらない施設の例として下記のものあげている。

＜公募によらない施設（例）＞

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 近い将来、廃止や譲渡が見込まれる施設② 隣接施設との一体的な管理運営や近隣市町村立施設との密接な連携等により効果的・効率的な管理が図られる施設③ 地元市町村が運営経費を負担し管理している施設④ 高度な専門的知識の蓄積・活用等が必要とされる施設⑤ 特定の団体以外に指定管理者となる者がいない施設⑥ 施設管理上緊急に指定管理者の指定が必要な施設 |
|---|

非公募となる施設について、具体的な事例を用いて範囲を規定しているが、概念的な規定があるほうがより明確になると考える。

非公募の規定としては、例えば、東京都では、「行政密接関連施設」に該当する場合は外郭団体を特命選定できる規定を設定している（東京都「指定管理者制度の運用の見直し」平成22年3月）。ここで「行政密接関連施設」とは、政策との連動性と管理運営の特殊性があることを意味している。前者は、県の政策の展開に当たって当該施設を積極的に活用していくなどの背景があり、県と密接な連携のもとで事業の実施が求められるものであり、後者は、柔軟な対応、市場の未成熟、技術の承継等がある。

また、非公募での選定の場合、透明性を確保するために、県が現在行っているような、行政改革課との協議、提案事業計画の公表と選定評価項目及び議事要旨の公表、管理運営状況評価結果の公表に加えて、県の施策に沿った事業の実施状況と指定管理者の寄与した度合いや内容を併せて公表することを検討する必要がある。

例えば、信濃美術館の場合、県の施策への貢献を評価するに当たっては、県の政策評価等で利用している審議会等があれば、文化施策の成果という視点から、信濃美術館の指定管理者の外部評価委員として活用することも検討してはどうだろうか。

(2) 基本協定書と仕様書等(意見)

基本協定書等の作成は、施設の種類に応じたものとなっているが、各所管課に任されている面があるため、全庁的な視点で契約の内容の整合性のチェックをするような機能が必要ではないかと考える。

県が指定管理者に期待する施設の管理水準や自主事業については、できるだけ業務仕様書等に明記することにより、県の期待ギャップを解消し、指定管理者の行政評価の客観性を担保することができる。

県の意向を正しく伝え、指定管理者が一定水準以上の業務を行えるように、具体的な仕様書を作成することが重要である。具体的な仕様書とするためには、県が業務内容について、定期的に指定管理者と協議して、仕様書の内容を合意しておくことが求められる。具体的な仕様書による業務の明確化は、指定管理者にとっても、業務達成度の評価基準が明らかになり、インセンティブになるものである。

例えば、松本文化会館では、自主事業を「行うことができる」旨の規定であり、民間ノウハウへの県の期待値が含まれているが、どの程度の水準であればよいのか、必ずしも明確とはいえない。また、「保守点検は毎日行う」、「破損については復旧作業を行う」等の規定はあるが、装置や備品をどのような水準に保つか、といった具体的な規定がない。そのため、指定管理者によっては、音響装置のメーカー製品を用いなくて、安価な保守管理を行って装置の寿命を短くするおそれがある。