

**「指定管 理者制度」に関する板橋区内指定管理者へのアンケート調査
(集計結果)**

〔回収率〕 送付 20法人（うち会社8 公益法人12） 37施設
回収 14法人（70%） 17施設（46%）

コメントの凡例

○プラスの回答 ●マイナスの回答 △どちらでもない □提案意見 (福)は福祉施設

1 御社が「指定管理者」になろうとされたきっかけや動機はなんですか。

次のうち該当するものを全てお選びください。(コメントも自由にご記入ください)

回答数	%	回 答
13	33%	社会への貢献度が高いと思ったので。
10	25%	従来から委託を受けていたので。
5	13%	企業としての今後の目指す姿であったので。
4	10%	社内の人材育成・活用の良き場として。
4	10%	新しい事業展開がしたかったので。
2	5%	ある程度の収益が見込まれたので。
1	3%	同業他社もやっているの。
1	3%	社長の「トップダウン」だったので。
0	0%	今後の事業戦略のノウハウを蓄積するため。
0	0%	その他

【コメント】

- 当社が保有している科学コンテンツ図鑑の写真などの活用が見込め、企業としての力試しの場になると判断し応募しました。
- 法人理念として働く者同士の協同、利用者・家族との協同、地域との協同による地域再生・まちづくりを掲げております。自治体からの指定管理者になることは、法人理念を具現化する最良の場であり機会であると考えました。
- 地域に根ざして福祉活動をできると考えたため。(福)
- 我々の使命と考えます。(福)
- 介護保険前より委託をうけ引き続き高齢者福祉のために役割を担っていきたくため。(福)
- 平成11年より事業委託を受けており、引続き指定管理者として指定を受け、社会的使命に応えていくため。(福)
- 弊社は従来から公の施設（主に集客施設）の受付、案内、電話交換、ガイドツアー、チケット販売・もぎり、館内案内誘導などあらゆる施設・イベントの企画、管理運営業務の受託を行っており、これら業務のノウハウを指定管理業務に十分活かせると考え、積極的に応募しております。よって、本事業は当社にとって全く新しい事業という訳ではなく、公の施設の管理運営の一部を担ってきた団体としては当然の取り組みでありました。

2 「指定管理者」となってみて、期待はずれや想定外であった点はなんですか。

次のうち該当するものを全てお選びください。(コメントも自由にご記入ください)

回答数	%	回 答
2	18%	行政のケアーが感じられない。
2	18%	「目指す姿」とギャップがある。
2	18%	「見込んだ収益」が思うように上らない。
2	18%	「新しい事業展開」ほどではない。
2	18%	その他
1	9%	あまり「貢献度」が感じられない。
0	0%	「トップ」が乗り気でなくなっている。
0	0%	「人材育成・活用の良き場」とはなっていない。
0	0%	「ノウハウ蓄積」ができていない。
0	0%	「同業他社」に影響されすぎた。
8	—	無回答

【コメント】

○指定管理者は、募集要項、仕様書、関連法令（法律・条例等）などを遵守し、担当部課の方々と連携のうえ、自らの創意工夫と裁量で区民サービスを実施するものであります。しかし実際には業務を履行する上で旧体制（前運営体制）時代の「負」の管理基準や設備など保守管理実施の不備などへの対処、その他利用者からの苦情対応に対する区側の過度な関与などもあります。（上記に列挙したものは外的要因）

これ以外に、利用者との良好関係構築や自主事業実施の際の障害など、弊社自身が当初想定していたものと相違があるが故に「目指す姿」に到達できていない部分もございます。

上記の改善に向けて、現在も本社・現場ともに日々奮闘しております。

- 施設の設備メンテナンス不足を感じており、施設の老朽化に伴い重要な機材の故障や破損の心配があります。
 - 大規模修繕を行う時の区の介入度。予算がない事を理由として公設なのに支出比率が低いことも多い。
 - 中・長期のメンテナンス計画がない。
 - 自治体からの意向が直営時からの変化を期待されていないように感じます。
 - 区報で職員募集ができなくなった。（福）
 - 介護保険制度の改正で、サービス内容を見直しをしたり経営上の見直しをしたりと現場の業務量が増え、日々追われるような状況であり、なかなか地域に向けての活動ができていない。（福）
 - 「委託事業」と何も変わらず規制が強くて自由な事業の展開は（提案しても）何一つできない。（福）
 - 提供したサービスの内容、量に応じた相応の収益が保障されるべきである。（福）
 - 指定管理者になっても、大きく利用増になったわけではなく、住民・関係者間の意識は変わっていない。従来から委託＝指定管理者だったので目新しいことは特にない（福）
- △従来から運営を委託されており指定管理者として引続いての運営ですので想定外のことは特になかった。（福）

3 「行政側との関係」についてお伺いいたします。苦慮していることは何ですか。

次のうち該当するものを全てお選びください。(コメントも自由にご記入ください)

回答数	%	回 答
10	38%	特段苦慮していることはない。
3	12%	必要な連絡事項が伝わって来ない。
3	12%	小さなことでも報告義務がある。
3	12%	その他
2	8%	当初説明以上に制約がある。
2	8%	「ヒトモノカネ」の動きに口を出される。
1	4%	当初説明以上に無関与すぎる。
1	4%	当社の決定事項を覆された。
1	4%	助けを求めても応えてくれない。
0	0%	「責任の所在」で逃げられた。

【コメント】

○こちらの申し出にも丁寧に対応していただいているので関係は良好だと感じています。(福)

○色々アドバイスもいただき、とてもやりやすく感じています。(福)

○行政に相談し、返答もいただいている。(福)

●提出書類が多いのに苦慮しています。

●区の担当者により提出物に大きな差がある。

●今年度担当課の人事が変り、対応が極めて迅速になった。人が変わるとこんなにも変わるものかと驚くほどである。が、規制は変りない。(福)

●適時、適切な情報伝達が行われていないため、利用者等や職員の憶測を招き、無用の動揺をもたらすことがある。(福)

●建物の修繕に関して“建物の根幹にかかわる部分”のみ区と協議になっているが、こちらが“根幹”と考える部分とズレがあるように感じる。(福)

●この項目では該当するものが多くありました。

- ・「ヒトモノカネの動きに口を出される」について、業務監査・会計監査ともに当初基準が提示されていない中、後からの指示で会計伝票・領収書ほか関係書類の用意、弊社が提示できない個人情報の提出を求められるなど、施設・本社ともに過大な業務負担を強いられました。

- ・「必要な連絡事項が伝わってこない」について、同課職員にも関わらず担当者によって見解や指示が異なる事があったり、朝令暮改が多いなどが挙げられます。

□法人の特色をご理解いただき、もう少し自由裁量の部分を広くしていただけると有難いです。

□指定に伴う年度別契約に基づく管理業務経費について、現行は清算方式であり年度末において収支に剰金がある場合、全額区に返還している。指定を受けた法人の自主性・自立を高めるためには、他の自治体の多くに採用されている残額について「繰越金」方式、あるいは一定額の「積立金」方式を板橋区でも是非とも採用していただきたい。(福)

4 現在、「指定管理者」を受けてよかったと感じていますか。

回答数	%	回 答
13	81%	よかった。
3	19%	どちらともいえない。
0	0%	受けなければよかった。

【コメント】

○より多くの区民に出会えたことです。

○利用者の依頼に応じていける。(福)

△上記の2・3を総括すると、現在のところどちらとも言えません。無論「よかった」と思うところが大きいのですが、現場では日々業務範疇以外での苦労が発生しており、これらの改善が必要だと考えます。よって、基本は「指定管理者を受けてよかった」と思っておりますが、一部の不具合を考慮し、「どちらとも言えない」という回答とさせていただきます。

5 以下の施設等で「指定管理者」制度が導入された場合、御社でやってみたいと思われるものには○を記してください。(複数可)

3社	保育園	○社	区営住宅、公文書館、高齢者住宅、グリーンホール、文化会館、赤塚公会堂、生活産業融合型工場ビル授産場男女平等推進センター、美術館自転車駐車場、社会教育会館、郷土資料館、成増アートギャラリー図書館、区立文化会館
3社	ふれあい館		
2社	子ども家庭支援センター		
2社	いこいの家		
1社	地域センター		
1社	健康福祉センター		
1社	おとしより保健福祉センター		
1社	児童館		
1社	公園	9社	
1社	ハイライフプラザ		
1社	エコポリスセンター		
1社	いたばしボローニャ子ども絵本館		
1社	高島平区民館		

6 現在の「指定管理者(制度)」についてのご意見をお伺いいたします。

この制度の問題点や改善点につきましてお感じのことを具体的にご記入ください。

○委託を受けて1年半ですので、現在は運営方法の改善、新しい取組み等に努力している段階です。

○指定期間(平成18年度から5年間)の第2年次であり、板橋区との関係においてはこれまでの委託方式と基本的には変化はない。今後の動向を見ていきたい。指定管理者制度は時代の要請と考えており、引続き児童福祉施設としての社会的使命を果たしていきたい。(福)

●経年的に報告書類が増加する傾向にある。

●新規の投資が厳しい

●委託費の繰越金会計年度内全額返還の不都合について

福祉園は指定管理者の指定を受けた後、繰越金については全額返還ということになった。

①年度途中で職員の異動があった場合、人件費増が生じることがある。それへの対応ができない。

②100万円以上の備品が破損した場合、すぐに対応できない。

③予想できない急激な物価高騰など異例の事態に対応できない。

④会計処理を適切にする方法が不明確。(返還金の科目はない)

⑤5日末日までの返還が望ましいとされるが実質的には難しい。

※体育館等の指定管理の場合、委託料の繰越金返還は求められていないのではないかと。

※繰越金は一定額を超えた場合、その分返還するほうが望ましい。

※繰越金は引当金以外に使用することはない。

上記のことから委託費の8%程度の積立金があるのが望ましいと考える。(福)

●5年という期間は長いようで短く、利用者のことを考えるとサービス提供者が変わったりすることはあまり良いことではないと感じています。(福)

●特別養護老人ホームは入所施設であり、様々な観点から期間を定めて管理する指定管理者制度にはなじまないと実感します。(福)

- 規制緩和（福）
- “指定管理者”になったからといって、今のところ売上げや周囲からの目が大きく変わったようには感じられない。当施設は従来から“区の委託”でやってきたので大きな変化はないが、建物の修理改善など費用のかかることに関して区からの財政的支援はなく、全て（殆んど）当施設もちなので、まるで民間（自分の）施設のように感じる。“指定管理者制度”の区の立場がどこまでか明確にされていない。（福）

- 本制度の問題点

- ①制度が施行してまだ4年という事もあり、自治体ごとの解釈や運用が不均一であること。特に「域内事業者限定」「経費圧縮ありき」「収支成り立つはずのない条件公募」など、市民サービスの確保を前提としていない公募が散見されているのが現状であります。

【改善に向けて】

- ・総務省などが制度運用のガイドラインを出すべきではないか？
 - ・第三者機関の設置による、自治体・民間事業者双方の監視の目の必要性があるのではないか？
- ②制度の趣旨を理解し切れていない自治体・事業者が多くあり、故にサービス低下施設・指定管理者の破綻、指定の取り消し等、不具合事例が発生してしまっている事例が散見されています。

(例) 自治体の理解不足

- ・指定管理施設の経営にあたって、民間事業者は施設の管理運営経費の他に本社・営業所などの側面支援が必要となる。しかし自治体は「一般管理費」を認めていない。このように、民間事業者の「利益」について自治体の理解が足りないと思います。
- ・指定管理者制度に限らず「官から民へ（付属して規制緩和措置を含む）」の流れを推進していく上で、民間事業者は参入するにあたって利益を確保しなければならない。しかし自治体は利益を認めない・利益率に対して口を出す等のような事が横行してしまっています。

(例) 運営事業者の理解不足

- ・代行者による事業提案書の作成・提出→提案内容の不理解や実行能力なき団体の選定に繋がってしまっています（替え玉受験と一緒に!?)
- ・運営ノウハウ、経験なき団体による管理運営→利用者サービスのあり方理解不足による運営不具合、善処対処の方法知らずによる近隣・関係団体との関係悪化が懸念されます。

【改善に向けて】

- ・これらは制度を適用する自治体側の勉強不足に他ならない。自治体職員の学習が必要であると考えます。
- ・選定を行うにあたって、選定委員会の力量、選眼力が重要であります。よって、選定委員の選定にあたっては地域住民など外部有識者も必要ですが、何より「施設の管理運営」知識がある委員を入れるべきであると考えます。

□運営事業者選定時における透明性の確保

□年度末の委託費の精算については法人の経営に対するご配慮をいただきたいと思います。（保）

□備品が古くなったりこわれた時にもう少し区が負担していただきたい。施設を区の指定管理者としてもっとPR宣伝してもらいたい。（福）

□①福祉施設については委託期間は少なくとも10年とされるべきである。

②委託期間満了時において指定管理者に重大な非違がない場合は、自動的に更新継続されるべきである。理由)福祉施設は人的サービスを専らとしており、ために有資格の職員、技能のすぐれた職員を所定の基準に従って確保する必要がある。また、利用者等との信頼関係に基づいたサービスの提供を行う必要があるところ、その関係を築くためには少なくとも2～3年の期間を必要とする。したがって短期間の契約は適当でない。（福）

7 これからの「指定管理者(制度)」についてのご意見をお伺いいたします。

この制度は今後どうあるべきだとお考えでしょうか。具体的にご記入ください。

- 更なる透明性（情報公開）の向上。
- 制度自体の知名度アップ
- 指定期間終了後の「指定に関する取り扱い」について、板橋区の動向を見ていきたい。社会福祉法人の重要性とその役割について、地方自治体である板橋区の認識は高いものであると期待している。（福）
- どうしても区が直営でやらなければいけないところは、これまで通り区のサービスが必要と思います。ただし民間が行うことで新しい考え方や担い手が広がることは市民自治を育てる上でも有効なことと思います。これからも「指定管理者（制度）」は単なる民営化ということではなく、区民の区民による区民の為の制度に育てていただきたいと思います。
- 一度目の評価によっては自動継続も可能とする。
- 大幅なりニューアル計画も取り入れる。
- 制度自体は良いものだが、時代の流れも考えて公共施設の役割自体が本当に地域住民にとって必要なものなのか、どうあるべきなのか、行政と民間が話し合う機会があってよいと思う。それが「協働」というものにつながるのではないか。（福）
- 公共の施設の管理についても市場原理が働くのは悪いことではなく、運営面でサービス向上による利用者の利便性の向上やコスト削減につながるように制度が機能するのはよいと思います。しかしコスト削減を過剰に競争させると様々なトラブルにつながるし、行政担当者の理解度によっては指定管理者が民間の実力発揮できない場合もあるので、適正な市民のチェック制度をつくることや、行政担当者の各々の事業についての学びが必要と思います。（福）
- 土地建物を無償貸与し、最低限の委託料の補助は保障してもらいながら、自由裁量での事業の展開や多角化により、今よりずっと区民に益となる事業が可能となるはずである。（完全民営化）（福）
- 建物は区立で運営が“民間”といっても、地域住民がどれほど理解しメリットを感じているか不明。この制度の区（行政）の立場がどこにあるのか明確にしていきたい。何もかも当方でやる（やっつい）なら、区はどこをかかわるのか、区の立場はどこ（何）なのかわからなくなってしまう。（福）
- 指定管理者制度の狙いは以下の通りです。

『指定する団体（それが外郭団体・民間事業者・公的団体であろうと）のノウハウを活かし、施設の管理運営業務において自治体で成し得なかった部分を指定管理者に委ねる事により、一層の利用者サービス向上と、適正な収支を達成する。』 これに尽きます。

ここには「地域内の事業者を選定しましょう」「利用者サービスの確保より、自治体支出を少しでも軽減しましょう」とはどこにも触れられていません。そもそもこの制度は「その自治体に住む住民が受けることができる、自治体サービスの向上」の為に出来た制度だと思います。しかし残念な事に先に述べた通りの考えや事例が発生しており、決して全てが良好に運用されている訳ではありません。

一方で、一生懸命に頑張っている事業者もあります。板橋区内の民間指定管理団体は全国的にも有数の実績がある企業が参入しており、住民サービスの向上という部分での成果は大きいと思います。

今後は自治体・民間事業者双方が本制度の理解を深め、自治体は適正な制度活用と、運営事業者は公的機能を担う団体としての知識・経験の習得により適正な管理運営の実施を行っていくべきだと考えます。

本制度はまだ始まったばかりですが、制度運用を誤らなければ、今以上の住民サービス向上に寄与できるものだと考えます。

「指定管理者制度」に関する板橋区役所へのアンケート調査 (集計結果)

〔依頼先〕 福祉部 障がい者施設課
 児童女性部 児童課・保育課
 産業経済部 産業活性化推進室
 健康生きがい部 生きがい推進課
 資源環境部 エコポリスセンター 清掃リサイクル課
 教育委員会 生涯学習課・体育課

(回答率 100%)

コメントの凡例

○プラスの回答 ●マイナスの回答 △どちらでもない □提案意見

- 1 「指定管理者との関係」についてお伺いいたします。苦慮していることは何ですか。次のうち該当するものを全てお選びください。(コメントも自由にご記入ください)

回答数	%	回 答
6	55%	特段苦慮していることはない。
2	18%	その他
1	9%	必要な連絡や報告等があまりない。
1	9%	区の指示の内容に従わない。
1	9%	区からの指示を仰ぎすぎる。
0	0%	事業展開が自由過ぎる。

【コメント】

○指定管理者からの事業及び会計等の報告は、月1回提出させているが、必要に応じて、現場に赴き情報交換を行い、併せて、別途報告書の作成を指示するなどの、連絡を密にする工夫をしている。

●①指定管理者(団体本部)と施設で働く従事者、板橋区の間認識のズレが多く、意思疎通を図ることが難しい。指揮命令系統が複雑になりがちである。

②指定管理料(委託料)の執行に無駄が多く見られるが、見解の相違からか無駄という認識が無い。

③指定管理者となるリスクを理解していない。このため予算がなくなると仕事をしない。

●①指定管理者に制度導入前の業務委託の延長線のような印象が感じられる面がある。

②行政と指定管理者の役割分担が不明瞭なところがある。

△運営開始当時は、区の指示を仰ぎすぎる面もあったが、討議を重ねる中で解消されていく。

△年度協定や毎月の事業報告により、区との関係が深いため、その傾向が強い。(「指示を仰ぎすぎる」の回答)

△民間と公共の考え方の違い。自治体内部の指定管理者制度に対する温度差。

- 2 「指定管理者」に移行してサービスは向上したと感じますか。

回答数	%	回 答
6	67%	思う。
2	22%	どちらともいえない。
1	11%	思わない。

【コメント】

- 平成 11 年度より運営委託しており、指定管理者制度導入後も委託内容に相違はないが、施設の維持管理も委託したことにより、施設側からの協議の上すみやかに施設の補修ができるようになり、サービスが向上したと思われる。
- 利用者に見えない部分のサービスは人件費やコストがかかるためかなり低下している。
- 施設運営について表面上は通常通り運営されている。一方で、利用者や区から見えない部分が汚れたり破損しても修復していない。このままの状態であると、もし指定管理期間終了後に建物の返還を受けたときに、建物や施設はボロボロの状態で返されることになるとと思われる。
- 利用者アンケートの結果、制度の導入をあまり意識せず、イメージ的にサービスや従業員の対応がよくなったと感じている。
- 区立保育園を運営するにあたり、区立横並びの行政サービスにとらわれずに運営できる。
- 入館者数等の事業実績が向上している。
- 開館日数や、入館料無料日が拡大された。
- 区職員が運営していた時期と同程度と思われる。
- △オープン時から指定管理者制度を導入しており直営時との比較ができない。
- △一部向上した部分はあるが、ほとんど変わらない。

3 現在の「指定管理者(制度)」についてのご意見をお伺いいたします。

この制度や運用上の問題点や改善点につきましてお感じのことを具体的にご記入ください。

- ①指定管理者の主たる業務については、それなりの運営が行われていると思われる。一方で、それ以外の業務である建物施設や設備の維持管理については、施設の規模に見合った知識と経験が必要であるが、区が手取り足取り指導しないと運営が難しい状態である。このため、区側に余分な人件費が発生している。
- ②考えていたよりも住民からの苦情が増えた。対応するにも指定管理者の人事権や業務範囲に立ち入ってしまうことになり、スピードのある解決ができにくい。
- 当課の関連する福祉施設は、従来から管理委託制度をとっていた。指定管理者制度移行後も当該施設は、障がい者の福祉施設であるため、利用料金制を採っておらず、運営団体が利用促進のための努力をするインセンティブを持つことは困難になっている。また、サービス低下を招かないため、管理委託制度時代の運営費を区が保障している。このため、経費削減に直接結びつくこともない。
- 運営ノウハウの継承が困難である。区職員が運営に直接関与しないため、施設の特性に合った運営ノウハウが区職員の間蓄積されない。また、指定管理者が交代したときは、新旧の指定管理者は互いに競争相手であるため、相互のノウハウ継承が問題点となる。
- △まだ、制度がスタートして指定期間満了時の業務を行っていないので現在はない。
- 母子への宿所提供施設である母子生活支援施設は、児童虐待・DV被害、障害など問題を抱えた利用者に対し、経済的、精神的に安定した生活ができるように継続して支援していくことを目的にしている。そこで指導方針や支援・ケアの一貫性を確保するため、指定管理者の指定期間は他施設と同様ではなく、各施設に合った期間を定められれば良い、と考える。
- 指定管理者が施設の設置目的、区の施策における施設の位置付けを理解したうえで、主体的に事業計画及び施設運営をしていけば、行政よりも柔軟かつ効率的、効果的な事業展開が期待できる。
- そのためにも、所管課と指定管理者との情報交換を頻繁に行い、情報の共有と施設のあり方に対する共通認識を持つことが重要と考える。
- 指定管理者制度の導入により、競争原理による経費の削減と利用者サービスの向上が図られ、新たな視点で施設の管理運営を考えるきっかけとなったが、複数の異なる指定管理者の指導・監督という新たな事務を行うことや、経費の過剰な削減により施設の管理運営を効率的に行う業務形態に合った適正な人材の配置が困難になる等があげられる。今後、さまざまな視点でのモニタリングの実施、次回の選定に向けて協定書の内容の見直しや指定管理者の全庁統一した評価方法等、整理する必要があると思う。

- 区の問題として、指定管理者制度に対する部署毎の見解の違いがある。まず、区の統一の見解をもうけることが必要と考える。また、折角民間開放を導入したのであるから、区側に柔軟に民間の利点を導入していく寛容さと、新たな制度が必要であると思う。
- 民間活力の導入という点では意味のある制度であると思う。ただ全ての施設で民間のノウハウが完全に生かされているとはいえないのではないか。加えて「公共の施設」を管理運営しているという意識も必要であると思う。

4 これからの「指定管理者(制度)」についてのご意見をお伺いいたします。

この制度は今後どうあるべきだとお考えでしょうか。具体的にご記入ください。

- 指定管理者が単なる施設管理者ではなく、施設を有効に活かす経営者として柔軟かつ迅速に行動できるように、規制緩和、権限委譲と行政支援のあり方を再検討し、区施設であるという枠の中での最大限の効果をもたらす方を、一層模索していく必要がある。
- 企業や中央官庁等において課題となっていることの一つに、組織の将来を考えて、いかに良い人材を集めるかということが掲げられている。高いコスト（人件費）をかけないと良い人材が集まらないということである。
指定管理制度の柱の一つに、行政のコストダウンが掲げられているが、指定管理者に対する運営費である指定管理料をコストダウンしたために、このコストダウンの矛先が人件費に向けられたことから、人材の不足が生じ指定管理業務に影響を及ぼしている。これでは区民サービスの充実や創意工夫、事業の発展は望めない。
指定管理者である企業や団体が、十分利益を得られるようなシステムにならないと、安定した制度運営は難しい。従って、アウトソーシングである指定管理者制度の導入がコストダウンになるという考え方や目標の設定を行うと施設運営に重大な影響を及ぼすと考えられる。
- 指定管理者制度の導入は、経費が削減され、利用者サービスの向上を図ることが目的であるが、今後、経費が削減しつづけるとは考えにくい面もあり、利用者サービスのより一層の向上を図ることが重要と思われる。このことから、経費削減だけを強調することなく、区の施設としての安全性や公平性の確保といった面を重視し、利用者に親しまれ、楽しんでもらえる施設運営を目指していくことが重要と思う。
- 指定期間が長期にわたると、従来の委託との区別が薄れてくる。期間の設定に幅を持たすことは適切ではないと考える。
- 指定管理者制度に馴染むのは、体育館やホール等、不特定多数の一般区民が利用し、民間と競争しながら住民ニーズをとらえていく部門又は成果志向に向いている部門ではないかと思う。社会的な基盤がまだ十分でない、障がい者施設のような分野に、機械的に指定管理者制度を導入しても、効果として、あまり期待できないのではないだろうか。
- 指定管理者制度は、民間企業等の創意・工夫を活用する制度である。従って区は、民間企業等が十分に能力を発揮できるように、工夫や配慮をしなければならない。
具体的には、組織目標や評価基準（区が指定管理者に求めること）を明確にする。区と指定管理者との役割と責任の分担、または指定管理者の裁量と区の関与の範囲等を明確にする。事業の成果や損失と、指定管理者の受益や負担との関係を明確にすることなどが必要である。
- 積極的に進めていくべきだと思うが、自治体の柔軟さが成否にかかると思う。新しい制度であるから、自治体も既存の理論、制度の枠で考えるのではなく、新たな視野で対応することが必要と考える。
- 単に施設を管理している委託を脱却して、民間企業の運営ノウハウを生かした施設経営を行っていくべきだと思う。特にその施設の特色を生かした施設経営が必要であると考えている。