

指定管理者制度を通じた官民のパートナーシップの確立を目指して
～ 船橋市立リハビリテーション病院における取り組み～

第1回

指定管理者制度に関する現在の課題と今後の方向性について

松浦年洋 船橋市リハビリテーション病院整備室主任主事

text by Matsuura Toshihiro

はじめに

タイトルをご覧になって、「また指定管理者の事例紹介だな」と思われたかもしれないが、残念ながら違う。地方自治の現場は、抽象的な議論では全く意味をなさない。また、ハウソー的な議論では制度本来の意義を見誤る可能性がある。必要なのは、住民の視点に立った、実践的な考え方である。

この連載では、自治体職員である筆者自身の経験から得られたアイデアをお伝えしたい。目標は、自治体および民間事業者の方との討議を通じて、官民パートナーシップに向けて今後それぞれが何をすべきかを明らかにすることである。なお、本文中の意見にかかわる部分は筆者個人の見解であり、筆者の所属する組織の見解ではないことをお断りしておく。

この連載では、現在取り組んでいる「船橋市立リハビリテーション病院」における実際のアプローチ(資料参照)に沿って、議論を進めていきたい。

第1回目の今回は、指定管理者制度に関する現在の課題と今後の方向性について概観していく。

指定管理者制度に関する現在の課題

まず、指定管理者制度に関する現在の課題を明らかにしたい。課題とは、現状とあるべき姿とのギャップであり、ここでの目標は、指定管理者制度本来の意義を明らかにすることである。まずは、現状を簡単に見てみよう。

1 指定管理者制度の現状

指定管理者制度は平成15年度の地方自治法の改正によって創設された。当時、私は厚生労働省にあり、連日、三位一体の改革をめぐる政府の目まぐるしい動きを目の当たりにしていた。こうした中、地方自治法が改正され新たに指定管理者制度が創設されるということを知ったのであるが、自治体に大きな裁量権が与えられる改正内容に、「本格的な地方分権の時代が到来するのだ」と一人興奮していた。

しかしながら、市役所に戻り、地方自治法に定められた3年間という期限の中で、とにかく指定管理者制度に移行させることだけに追われている自治体の実状を知り愕然と

した。

一方で、ほとんどの施設で既存の法人が指定されたことに対し、新たな市場の創出を期待していた民間事業者は不満を募らせている。

こうした状況に対し、多くの自治体あるいは民間事業者は、指定管理者制度本来の意義を誤解しているように感じられてならない。

では、指定管理者制度本来の意義とは何だろうか。

2 指定管理者制度本来の意義

自治体に求められているのは、サービスを通じた住民価値の向上であり、指定管理者制度はそのためのオプションにすぎない。何を当たり前のことを、と思われたかもしれないが、このことを確認するには大きな意味がある。まず、最近の事例を検討してみよう。

(1) 最近の事例の検討

「待機児童の解消を図るとともに、多様な保育ニーズに応える必要があるということと保育所の民営化ということは必ずしも必然的な関係にあるものではない」

これは2006年5月、横浜市が民営化した

資料 船橋市立リハビリテーション病院におけるアプローチ



事業ミッションおよびビジョンの明確化からスタートしなければならない

松浦年洋氏作成

市立保育園の保護者らが損害賠償等を求めた訴訟に対する横浜地裁の判決の中で述べられたものである。要するに、行政側の事情(コスト削減、サービスの向上等)と民営化は必然的な関係にはない、ということだ。

これは当たり前の話である。なぜなら、コスト削減もサービス向上も直営の中でいくらかでも工夫できるからである。しかし、多くの自治体では、コスト削減やサービスの向上は民間事業者の活用によってのみなし得るもの、との幻想を持っていないだろうか。

この背景には、自治体が提供するサービスの価値に対する誤解があるように思う。

次に、サービスの価値とは何かということについて考えていきたい。

(2) 住民価値について

サービスに必要な不可欠な構成要素とは何か。言うまでもなくサービスとは受益者がいて初めて成立する。すなわち、サービスの価値は受益者が判断するものであり、サービス提供者が判断するものではない。では公共サービスにおける受益者、すなわち住民にとってのサービスの価値(住民価値)とは何か。これは次の単純な式で表すことができると考えている。

$$\text{住民価値} = \text{住民が受け取る利益} - \text{住民が支払うコスト}$$

つまり、住民価値を高めるためには、利益を増やすか、あるいはコストを減らさなければならない。ここに2つの誤解が生じているように思う。すなわち、住民が受け取る利益に関する誤解、そして住民が支払うコストに関する誤解である。

まず、コストに関する誤解から説明しよう。

ア) コストに関する誤解

コストには2種類あることを確認したい。

すなわち、住民が負担するコストと自治体が負担するコストである。住民価値を高めるためには、住民が負担するコストを減らさなければならない。

自治体が負担するコストの削減は大きな課題だ。しかし、住民価値という観点からは、削減されたコストを原資として、住民が支払うコストを減らす、あるいは住民が受け取る利益を増やさなければ、何ら意味がないことを理解すべきである。

一方で、「サービスレベルが変わらなければ良いではないか」という意見がある。では、ここでいうサービスレベルとは何だろうか。次にサービスレベル、すなわち受け取る利益に関する誤解について説明しよう。

イ) 受け取る利益に関する誤解

ここでの問題は、受益者の心理的要因にも配慮しなければならない、ということである。

サービスとは、住民のニーズや欲求を充足するために提供されるものであり、単に何かをすることだけではない。住民がそれを通じて受け取るものすべてを含む幅の広い概念であり、ここには「安心」または「信頼」ということも含まれている。

住民は、自治体が行うものだから安心してそのサービスを受け取っているのかもしれない。そうであれば、サービス提供主体の変更は、住民価値を決定的に損なう可能性がある。そうした中で、「スタッフを増やします」、「利用時間が長くなります」、あるいは「土日でも利用できるようになります」というインプットあるいはアウトプット面を強調しても何の意味もない。

住民価値という観点からは、指定管理者制度の導入が、こうした問題を解決する魔法の杖にはならないことをご理解いただけたらと思う。必要なことは、住民価値の向上を目指し、そのオプションとして指定管理者制

度を活用しようとする姿勢であり、住民志向の自治体経営への転換である。当然、コスト削減など行政側の都合だけで安易に導入することは避けなければならない。

しかしながら、現実的には厳しい財政状況の中で、コスト削減は喫緊の課題になっている。

指定管理者制度本来の意義を理解した上で、自治体は今後どのようにこの課題に取り組むべきなのだろうか。

今後の方向性

筆者は、結論として民間事業者を積極的に活用すべきであると考えているが、同時に、その前提として、自治体は「経営の意思」を持たなければならないと考えている。すなわち、事業を自らの手で成功へと導いていこうとする意思である。次のいくつかの質問に答えてみよう。

この事業の使命は何ですか？

この事業によって住民が受け取る価値は何ですか？

この事業の成功要因は何ですか？

これらの一連の質問に対する答えが、住民価値向上に向けて自治体に取り組むべきすべての出発点となるものである。

今回は、船橋市の事例を通じて、これらの質問に対する最初の答えである、事業ミッションおよびビジョンについて、その明確化の必要性と具体的な手法等について検討していきたい。

船橋市立リハビリテーション病院ホームページ
<http://www.city.funabashi.chiba.jp/kenkoseisaku/rehabili/index.htm>

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

h-bunka@lec-jp.com

1969年生まれ。立教大学社会学部卒業。1993年船橋市役所入所。総務部職員課にて公益法人派遣制度の導入等に従事した後に厚生労働省(医政局指導課)出向。厚生労働省では、主に医療法人制度の見直しを始めとする医療経営改革に従事し、病院PFI、医療機関債の創設、病院会計準則の見直し等を経験。船橋市役所復帰後は、人事評価制度の見直し、お客様の声データベースの構築等を経て、平成17年4月より、船橋市が平成20年開院を目指し整備を進めている「船橋市立リハビリテーション病院」の運営企画業務を担当。

