

公益財団法人国土地理協会 第14回学術研究助成

地方自治体における公民連携の導入と

ネットワーク形成の地域差の解明

—指定管理者制度を事例として—

研究代表者 佐藤 正志 静岡大学教育学部

## I. はじめに—本報告の研究背景と目的

1990年代末より進められた地方制度改革により、地方自治体では市町村合併をはじめとした市町村領域の再編と共に、行財政改革等の進展による公共サービス等を含めた効率化が求められるようになった。その一方で、公共サービスは一層多様化・複雑化したニーズへの対応が求められるようになり、硬直化し画一的なサービスを提供する自治体では社会的なニーズへの対応が困難になってきた。

こうした中で2000年代初頭より、自治体（政府部門）のみならず民間企業や住民・ボランティアに代表される非営利組織による公共サービス提供を拡充する動きが進められてきた。この動きの嚆矢は2000年に導入された介護保険制度であったが、2003年には地方自治法244条の2の改正により、指定管理者制度が導入されるなど地方自治全般に関わるものとして進められている。特に指定管理者制度では、公共施設等の管理運営を民間企業やNPO法人等の団体でも可能にし、かつ入札制度や管理期間の設定を行うことで、競争を利用しつつも行政以外の団体が持つノウハウを生かした利用者志向の公共サービスへと転換し、効率性と効果の向上を目指すことが企図されてきた。加えて2010年代に入ると、福祉分野で先行して自治体より狭域の「地域」を念頭においたサービス運営への転換が進められてきている<sup>1)</sup>。

行政とそれ以外のアクターによる公共サービス運営は、しばしば公民連携と称されるが、行政以外のアクターの偏在からその連携には地域差が生じるため、地理学からも研究がなされてきた<sup>2)</sup>。企業や社会福祉法人の参入形態の地域差については、宮澤（2003）が初期の介護保険制度の動向を示している。また、縁辺地域で公民連携を導入した際の行政と域外民間企業の連携について、佐藤（2010）では契約関係に基づく長期的なサービス運営の安定性と雇用継続を念頭においた仕組みを構築していることを示した。田中（2014）は、縮小しつつある地方都市の公共交通網の重層性を念頭においた自治体での公民連携に基づく交通サービスについて論じた。

公民連携型公共サービスへの転換を目指した指定管理者制度についても、佐藤（2013）では制度化直後の導入状況の地域差を確認した。また、指定管理者制度をめぐる自治体のケーススタディについても金子（2014）が高崎市を事例に施設の新設・既設および公募・非公募の状況から、施設固有の役割に多様な地域的役割が付加されていることを示した。岡田（2016）は指定管理者制度がNPO法人の運営の持続性に対して持つ影響を考察し、特定の施設の管理を目的として設立されたNPO法人と、公募を通じた指定管理を行うNPO法人で対応が異なることを示してきた。

しかし、初期の公民連携の導入状況に対し、一定の年数経過した現在、連携関係がどのように転換しているか、またその結果公共サービス運営体制やその水準が変化したかは、十分に実態が明らかにされていない。この点について縁辺地域における同一企業との長期的な関係の変化が、サービス供給にもたらす影響を佐藤（2014）では考察した。しかし、個別のケースに基づき公民連携の実態に関する詳細な研究を進める上でも、全国的には連携関係がどのような変化を生じているのか、また多様な制度が導入された2000年代初期と比較して連携の地域差の出現状況を明らかにすることが必要になると考えられる。地方制度改革中で政府が主導して進めた各種制度が、利用者へのサービス向上と共に、入札や契約期間の明確化等の競争的性格をもっていた点を踏まえれば、アクターの変更や施設運営体制といった長期的な連携の変化が公共サービス運営のみならず、利用者に対しても影響を及ぼすことが想定されうる。

以上を踏まえ、本報告では指定管理者制度を事例に行政—企業、行政—NPO法人の選定やその空間的關係にどのような地域差を生じているかを明らかにすることを通じて、全国的な公民連携の長期的動向とその成果と課題を考察する。

## II. 本報告で用いる資料と分析方法

本報告で指定管理者制度の全国動向を把握する上で用いるデータとして、2012（平成24）年11月6日公開の総務省自治行政局「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」（以下「指定管理者制度調査」と表記）を用いる。指定管理者制度調査では、2012年4月1日時点での都道府県および市区町村の指定管理者制度を導入した施設について、施設名称、施設の分野、選定先団体、選定期間等を公表しており、現在ほぼ唯一市区町村別の指定管理者制度の導入状況を利用できる総務省発行のデータとなっている<sup>3)</sup>。

本報告では、指定管理者制度調査について、佐藤（2013）<sup>4)</sup>との比較を念頭に置き全国の都市および東京都特別区を対象に絞り、選定先の特徴把握を試みた。全国の市区について、選定先のうち企業とNPO法人を対象に選定の実態や傾向を把握した。なお、全国の市区の個別状況とともに、地域条件に応じた特徴把握のため以下の形で都市を区分した。

まず、佐藤（2013）と同様に、全国の市区について2005年の国勢調査報告に基づき、①東京駅・大阪駅から50km以内および名古屋駅から40km以内に市区役所が含まれる市区、②2005年の国勢調査で大都市圏設定に含まれる市、③県庁所在地および中核市・特例市又は人口30万人以上の市、をそれぞれ都市類型1、都市類型2、都市類型3とした。すなわち、都市類型1は三大都市圏として、都市類型2は地方中枢都市の大都市圏として、都市類型3は県庁所在地もしくはそれに準じた中心性を持つ都市として位置づけられる。都市類型1～3に該当しない都市については、人口10～30万人を都市類型4、人口5～10万人を都市類型5、人口5万人未満を都市類型6とした。都市類型4～6はいずれも地方都市として位置づけられるが、その人口規模に応じて区分されたものとして判断できる。なお、各類型の分布は図1に示すとおりである。

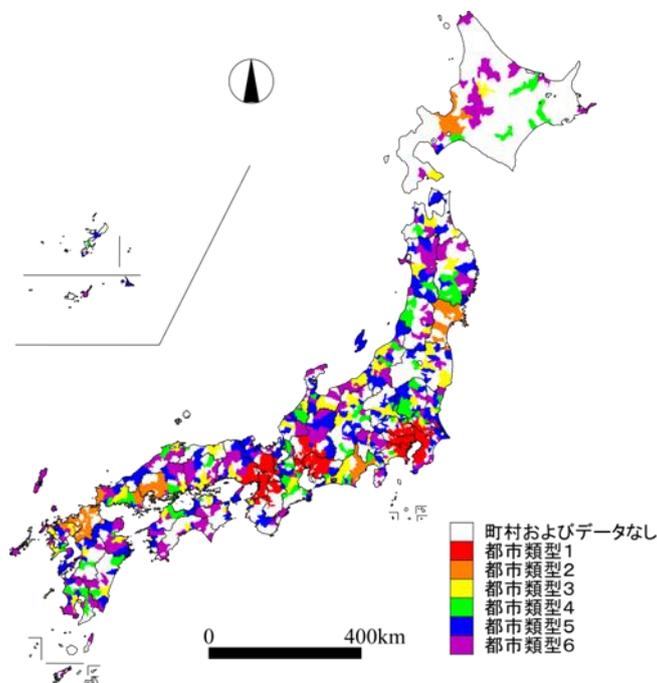


図1 本報告で用いる都市類型の区分

注) 市区の一部は指定管理者制度調査で回答がなかったため除外している。

(2005年国勢調査報告により筆者作成)

表 1 本報告で扱う施設類型と施設分野の区分

| 施設類型            | 施設分野                                  | 代表的な公共施設   |
|-----------------|---------------------------------------|--|
| スポーツ・レクリエーション施設 | スポーツ<br>レジャー・レクリエーション                 | 体育館、グラウンド、専用競技場、プールなど(付帯施設含む)<br>宿泊施設、テーマパーク、キャンプ場、観光施設、温浴施設など                     |
| 産業振興施設          | 産業<br>その他(産業)                         | 農林水産業関連施設、工業センターなど<br>道の駅、交流施設など   |
| 基盤施設            | 公園<br>公営住宅<br>駐車・駐輪場<br>その他(基盤)       | 都市公園<br>公営住宅<br>駐車場、駐輪場<br>上下水道、港湾、交通ターミナル、葬儀場、墓地、消防施設など                           |
| 文教施設            | 会館・文化ホール<br>公民館・コミュニティセンター<br>その他(文教) | ホール、公会堂、文化センター、市民活動向け施設など<br>公民館、コミュニティセンター、集会場、集落センターなど<br>博物館・美術館・資料館、図書館、教育施設など |
| 福祉施設            | 保育<br>福祉<br>その他(福祉)                   | 保育所、児童センター、学童保育施設、障害児向け施設など<br>高齢者福祉施設、障がい者福祉施設、福祉センターなど<br>医療施設など                 |

(指定管理者制度での施設類型によりに筆者作成)

また、指定管理者制度調査では、制度を導入した施設に関してスポーツ・レクリエーション施設、産業振興施設、基盤施設、文教施設、福祉施設の5つの区分を行いその性格に応じた動向を把握している。ただし、長期的な変化を確認する上で指定管理者制度調査の区分は佐藤(2013)と必ずしも施設の分野が合致しないため、公共施設について各自治体での公表するホームページでの施設管理部局や条例での扱いに基づいて、より詳細な分野に区分した。本報告では、指定管理者制度調査での分類を「施設類型」、筆者が行った詳細な分野別の振り分けを「施設分野」として、両者の結果を併記する。なお、施設類型と施設分野の対応関係について、特に施設数の多いものは表1の通りとした。また指定管理者制度調査で記載のあった施設について区分した施設分野が、施設類型と合致しない場合もあったため、一部で統一を行った<sup>5)</sup>。区分を行った施設類型と施設分野について、都市類型と同様に、企業やNPO法人の選定動向を把握した。

指定管理者制度で選定された企業やNPO法人の立地や空間関係を解明する上では、各自治体や都市類型において選定する団体の所在地の特定を進める必要がある。自治体と企業・NPO法人の空間関係の傾向を示す上で、本報告書ではまず選定された企業やNPO法人の立地を解明した。選定された企業やNPO法人について、自治体での選定結果や議事録等の公開情報から住所<sup>6)</sup>を特定し、東京大学空間情報センターが提供するアドレスマッチングサービスを利用し、緯度経度を特定した。合わせて自治体の市区役所本庁舎の位置を、国土交通省が提供する国土数値情報の市区町村役場データから抽出して緯度経度を算出した。特定した企業・NPO法人と市区役所の位置については、GISにおいてUTM53系で投影の上距離計測し、その空間的關係を把握した。

なお、選定先の企業とNPO法人について、大半の施設は1施設に対して1法人が管理する形態がとられているが、1施設に対して複数の団体によるコンソーシアムでの管理を行う場合もある。その際は、コンソーシアムを構成する団体を特定し、含まれる企業やNPO法人を別個に集計している。従って、施設数と管理する団体の数は必ずしも一致しない。1施設の管理に企業とNPO法人の両方が含まれる場合、その施設は企業、NPO法人ともに管理しているとみなして集計した。

以上を踏まえ、以下Ⅲではまず全国的な指定管理者制度の動向と企業やNPO法人を中心とした選定動向について、地域条件や施設分野に応じた差異を確認するとともに、佐藤(2013)で示した制度導入直後の状況との比較を進める。次にⅣでは、選定先の企業やNPO法人と自治体の空間的關係のうち、距離に注目して全国的な自治体と企業間の関係を明らかにする。ⅤではⅣまでの結果を踏まえ、団体あたりの管理施設数やジニ係数の算定から公民連携を構築する企業やNPO法人の偏在性を

確認した。VIでは、2012年の全国的結果を踏まえて、佐藤（2013）との比較から指定管理者制度を通じた日本における長期的な公民連携の変化を考察するとともに、公共サービス運営にもたらされた成果と課題を展望する。

### Ⅲ. 都市・施設類型/分野別の指定管理者制度の導入と企業・NPO 法人の選定動向

#### 1. 都市類型別の企業・NPO 法人の選定動向

まず、都市類型別に指定管理者制度を導入した施設について、企業と NPO 法人の選定割合を見ると（表 2）、企業選定割合は三大都市圏で 33.7%と顕著に高くなる傾向がみられる。それに対して、都市類型 2～5 では企業選定割合は 20%強で、大きな差異は認められない。2006 年時点の結果と比較すれば、大都市圏のみならず地方都市においても、指定管理者制度の更新に伴い企業を指定管理者として選定する傾向は進みつつあり、大都市や人口規模の小さい地方中小都市を除けば、全国的には企業の選定が進んできたといえる。

表 2 指定管理者制度における都市類型別の企業・NPO 法人選定割合

|       | 都市数 | 施設数    | 企業     |        | NPO法人 |        | 一般社団・財団法人、公益社団・財団法人、地方三公社等 | 地方公共団体 |        | 公益的団体（社会福祉法人等） |        | 地縁による団体（町内会等） |        | その他  |        |     |
|-------|-----|--------|--------|--------|-------|--------|----------------------------|--------|--------|----------------|--------|---------------|--------|------|--------|-----|
|       |     |        | 選定数    | 割合 (%) | 選定数   | 割合 (%) |                            | 選定数    | 割合 (%) | 選定数            | 割合 (%) | 選定数           | 割合 (%) | 選定数  | 割合 (%) | 選定数 |
| 都市類型1 | 240 | 15,989 | 5,388  | 33.7   | 746   | 4.7    | 4,262                      | 26.7   | 2      | 0.0            | 3,466  | 21.7          | 2,004  | 12.5 | 582    | 3.6 |
| 都市類型2 | 67  | 6,437  | 1,467  | 22.8   | 264   | 4.1    | 1,948                      | 30.3   | 0      | 0.0            | 1,032  | 16.0          | 1,296  | 20.1 | 512    | 8.0 |
| 都市類型3 | 54  | 8,300  | 1,919  | 23.1   | 246   | 3.0    | 3,187                      | 38.4   | 5      | 0.1            | 1,452  | 17.5          | 1,459  | 17.6 | 230    | 2.8 |
| 都市類型4 | 72  | 6,720  | 1,391  | 20.7   | 390   | 5.8    | 2,184                      | 32.5   | 1      | 0.0            | 989    | 14.7          | 1,578  | 23.5 | 268    | 4.0 |
| 都市類型5 | 163 | 8,251  | 1,826  | 22.1   | 433   | 5.2    | 1,919                      | 23.3   | 6      | 0.1            | 1,619  | 19.6          | 2,055  | 24.9 | 439    | 5.3 |
| 都市類型6 | 211 | 8,054  | 1,415  | 17.6   | 414   | 5.1    | 1,241                      | 15.4   | 3      | 0.0            | 1,639  | 20.4          | 2,870  | 35.6 | 480    | 6.0 |
| 合計    | 807 | 53,751 | 13,406 | 24.9   | 2,493 | 4.6    | 14,741                     | 27.4   | 17     | 0.0            | 10,197 | 19.0          | 11,262 | 21.0 | 2,511  | 4.7 |

注) 都市類型の都市数は図 1 に対応。

（「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」（2012 年 4 月 1 日調査）により作成）

対して、NPO 法人は全国平均で 4.6%と、2006 年時点の結果と比較すれば上昇する傾向がみられるものの、依然として選定割合は低い傾向が続く。しかし、都市類型別に選定割合をみると、都市規模に応じた導入傾向の差異は見られず、むしろ都市類型 4～6 で平均を上回るなど地方都市で高まる傾向がみられる。NPO 法人自体は、大都市圏に集中する傾向が指摘される（埴淵，2007）が、指定管理者制度の運営実態では、地方圏で公共施設の管理運営の担い手として期待されていると考えられる<sup>7)</sup>。

実際、個別の市区について、企業および NPO 法人の選定割合が高い自治体を示すと（表 3）、企業については上位 20 市区のうち 11 までが都市類型 1 である一方、地方都市に該当する都市類型 4～6 は 6 であった。対して、NPO 法人については、上位 20 市区のうち、都市類型 1 は 8 だったが、都市類型 4～6 は 11 を占めており、NPO 法人の選定は地方都市でも個別の自治体の状況により高まる場合が存在する。

表3 企業選定割合・NPO法人選定割合が高い上位20市区と都市類型

| 自治体名     | 都市<br>類型 | 施設数 | 企業        |             | 自治体名     | 都市<br>類型 | 施設数 | NPO法人     |             |
|----------|----------|-----|-----------|-------------|----------|----------|-----|-----------|-------------|
|          |          |     | 選定<br>施設数 | 選定割<br>合(%) |          |          |     | 選定<br>施設数 | 選定<br>割合(%) |
| 福井県小浜市   | 6        | 42  | 39        | 92.9        | 茨城県鹿嶋市   | 5        | 23  | 14        | 60.9        |
| 東京都日野市   | 1        | 134 | 124       | 92.5        | 埼玉県飯能市   | 1        | 20  | 12        | 60.0        |
| 愛知県尾張旭市  | 1        | 25  | 23        | 92.0        | 北海道伊達市   | 6        | 21  | 12        | 57.1        |
| 埼玉県幸手市   | 1        | 22  | 20        | 90.9        | 北海道留萌市   | 6        | 21  | 12        | 57.1        |
| 北海道江別市   | 2        | 266 | 234       | 88.0        | 千葉県白井市   | 1        | 20  | 11        | 55.0        |
| 山口県宇部市   | 4        | 81  | 71        | 87.7        | 秋田県能代市   | 5        | 39  | 21        | 53.8        |
| 東京都八王子市  | 1        | 918 | 797       | 86.8        | 大阪府河内長野市 | 1        | 27  | 14        | 51.9        |
| 茨城県つくば市  | 3        | 36  | 31        | 86.1        | 埼玉県深谷市   | 4        | 29  | 15        | 51.7        |
| 東京都中央区   | 1        | 50  | 42        | 84.0        | 愛媛県今治市   | 4        | 108 | 51        | 47.2        |
| 高知県高知市   | 3        | 186 | 156       | 83.9        | 愛知県高浜市   | 1        | 32  | 15        | 46.9        |
| 千葉県四街道市  | 1        | 203 | 170       | 83.7        | 千葉県流山市   | 1        | 58  | 27        | 46.6        |
| 沖縄県浦添市   | 4        | 134 | 112       | 83.6        | 埼玉県ふじみ野市 | 1        | 38  | 17        | 44.7        |
| 熊本県阿蘇市   | 6        | 28  | 22        | 78.6        | 埼玉県坂戸市   | 1        | 27  | 12        | 44.4        |
| 静岡県袋井市   | 5        | 31  | 24        | 77.4        | 石川県輪島市   | 6        | 36  | 15        | 41.7        |
| 大阪府堺市    | 1        | 216 | 166       | 76.9        | 静岡県磐田市   | 4        | 72  | 29        | 40.3        |
| 神奈川県海老名市 | 1        | 33  | 25        | 75.8        | 静岡県牧之原市  | 2        | 23  | 9         | 39.1        |
| 東京都中野区   | 1        | 59  | 44        | 74.6        | 富山県射水市   | 5        | 53  | 20        | 37.7        |
| 秋田県大仙市   | 5        | 127 | 94        | 74.0        | 長野県東御市   | 6        | 50  | 18        | 36.0        |
| 兵庫県尼崎市   | 1        | 153 | 113       | 73.9        | 静岡県掛川市   | 4        | 39  | 14        | 35.9        |
| 大阪府富田林市  | 1        | 32  | 23        | 71.9        | 東京都町田市   | 1        | 90  | 32        | 35.6        |

注) 施設数が20以上の自治体に限定。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

## 2. 施設類型・施設分野別の企業・NPO法人の選定動向

次に、施設類型・施設分野別の企業・NPO法人の選定割合を見ると(表4)、類型・分野により著しい差異がある。まず、基盤施設類型(40.2%)やそれに含まれる駐車・駐輪場分野(50.3%)、公営住宅分野(63.2%)では企業の選定割合が平均を大幅に上回っているのに対して、NPO法人の選定割合は1%以下になるなど、全国的には企業を中心とした管理運営体制が構築されている。スポーツ・

表4 指定管理者制度における施設類型・施設分野別の企業・NPO法人選定割合

|                 | 施設数    | 企業        |             | NPO法人     |             |
|-----------------|--------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|                 |        | 選定<br>施設数 | 選定<br>割合(%) | 選定<br>施設数 | 選定<br>割合(%) |
| 全体              | 53,751 | 13,406    | 24.9        | 2,493     | 4.6         |
| 施設類型            |        |           |             |           |             |
| スポーツ・レクリエーション施設 | 10,509 | 4,122     | 39.2        | 1,057     | 10.1        |
| 産業振興施設          | 3,071  | 882       | 28.7        | 108       | 3.5         |
| 基盤施設            | 16,395 | 6,584     | 40.2        | 157       | 1.0         |
| 文教施設            | 13,470 | 1,437     | 10.7        | 550       | 4.1         |
| 福祉施設            | 10,306 | 381       | 3.7         | 621       | 6.0         |
| 施設分野            |        |           |             |           |             |
| スポーツ            | 7,532  | 2,578     | 34.2        | 889       | 11.8        |
| レジャー・レクリエーション   | 2,977  | 1,544     | 51.9        | 168       | 5.6         |
| 産業              | 2,362  | 588       | 24.9        | 51        | 2.2         |
| 公園              | 8,027  | 2,015     | 25.1        | 122       | 1.5         |
| 公営住宅            | 4,087  | 2,583     | 63.2        | 0         | 0.0         |
| 駐車・駐輪場          | 2,943  | 1,481     | 50.3        | 13        | 0.4         |
| 会館・文化ホール        | 2,230  | 579       | 26.0        | 232       | 10.4        |
| 公民館・コミュニティセンター  | 9,441  | 324       | 3.4         | 136       | 1.4         |
| 福祉              | 6,586  | 216       | 3.3         | 213       | 3.2         |
| 保育              | 3,493  | 162       | 4.6         | 407       | 11.7        |
| その他             | 4,073  | 1,336     | 32.8        | 262       | 6.4         |

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

レクリエーション施設類型（企業 39.2%，NPO 法人 10.1%）とそれに含まれるスポーツ分野（企業 34.2%，NPO 法人 11.8%）、レジャー・レクリエーション分野（企業 51.9%，NPO 法人 5.8%）では、企業・NPO 法人選定割合とも全国平均を上回り、特にスポーツ分野の NPO 法人選定割合は主要分野では最も高い値を示した。

一方で、文教施設類型（10.7%）や福祉施設類型（3.7%）では、企業の選定割合が他の施設類型よりも低い傾向がみられる。福祉施設類型では、NPO 法人の選定割合（6.0%）が高くなり、保育分野（企業 4.6%，NPO 法人 11.7%）のように NPO 法人選定割合が企業選定割合よりも高くなる分野も存在している<sup>8)</sup>。

この結果の動向を佐藤（2013）と比較すると、企業・NPO 法人ともに選定割合は高まっているが、公営住宅分野（2006 年時点で企業選定割合 14.8%）や駐車・駐輪場分野（同 26.2%）のような一部の基盤施設類型、レジャー・レクリエーション施設分野（同 14.7%）で著しく企業選定割合が高まっている。対して、福祉類型や公民館・コミュニティセンター分野（同 1.5%）では、企業選定割合の上昇幅が全体の平均よりも低い。NPO 法人の選定割合は、スポーツ分野（2006 年時点で選定割合 4.4%）や会館・文化ホール分野（同 3.8%）、福祉施設類型で上昇幅が大きい反面、駐車・駐輪場分野（同 0.7%）のように、企業が選定割合を大幅に拡大した分野では、NPO 法人の選定割合が低くなるものも存在する。また、公営住宅分野では 2006 年に続き NPO 法人が指定管理する施設は存在していない。

施設の類型・分野により選定動向には大きな差異が生じているが、この背景には各施設類型や施設分野が抱える収益性や指定管理者制度導入以前のサービス供給体制が関係していると考えられる。まず、収益性について、指定管理者制度では利用料金制を採択可能な施設であればその収入を運営に充てることができる。指定管理料と合わせ、利用者増等により収入を増やすことが可能になれば、営利目的の企業にとっては参入するインセンティブとなる。また、指定管理者制度導入以前から企業によって施設やサービスを提供している分野では、そのノウハウを公共施設の管理運営に生かすことが可能になる。賃貸住宅やレジャー、駐車・駐輪場、スポーツはこうした分野の典型であり、これらのサービスを手掛けてきた企業にとって指定管理者制度は業務拡大の契機となる。指定管理者制度導入直後の 2006 年時点では、多くの自治体で従前の施設管理団体をそのまま選定するケースが多くみられたが、各自治体では 1～2 度の更新・再選定手続きを経る中で、当該施設管理のノウハウを持ち、サービス向上やコスト削減が見込まれる企業の選定が全国的に進んだと考えられる。

一方で、NPO 法人の選定割合が高まった分野は、①社会的に多様なニーズへの対応が要請される分野、②従来地域的に活動していた団体が NPO 法人格を取得して管理にあたっている分野が中心になると考えられる。まず①は福祉施設類型全般が該当するが、高齢者福祉や保育などに代表されるように、多様できめ細かく、地域事情や利用者に応じたサービスの提供が求められている。こうした中で、地域密着型のサービス提供や、多様な属性を持つ利用者ニーズへの対応として、NPO 法人が選定されていると考えられる。

これに対して②は従前から公共的な役割を担い、施設管理運営をしてきた団体が NPO 法人格を取得するなどの動きを反映したものとして捉えられる。各自治体に所在した任意団体や公益団体が、法人格取得の動き<sup>9)</sup>も受けて 2000 年代後半以降 NPO 法人への移行が進み、引き続き施設を管理する、あるいは新規に施設管理に参入したことが NPO 法人の選定割合を上げている理由の一つと考えられる。スポーツや会館・文化ホールなどでは、自治体に所在する体育団体や文化団体が NPO 法人化の上で指定管理者となったことが、選定割合を上げていると判断できる。

## IV. 自治体と企業・NPO 法人間の距離に基づいた選定関係

### 1. 都市類型による自治体と企業・NPO 法人間の空間的關係

Ⅲの結果を踏まえ、実際に地域条件や施設類型・分野に応じて自治体がどこに所在する企業や NPO 法人を選定しているのか解明する。これは、指定管理施設の運営に対して、空間關係が相互の交渉や協力、連携体制を構築する上で重要な役割を果たすことが考えられるためである。空間關係については距離を指標とし、指定管理者制度で企業と NPO 法人を選定した施設のうち、特定できた管理団体（企業 22,004、NPO 法人 2,509）との距離關係について、「同一市区内」、「同一市区外で 10km 未満」、「10～30km」、「30～50km」、「50～100km」、「100km 以上」に区分し集計した。

まず、自治体—企業、自治体—NPO 法人間の距離關係について、都市類型別の動向を示したものが図 2 である。2012 年時点では、企業では 64.1%，NPO 法人では 89.1% が同一市区内の団体で占められている。市区役所と団体間の距離については、企業では 56.0 km、NPO 法人では 19.5 km となっている。制度導入直後の結果と比較すると、特に企業において同一市区内の割合が高まるとともに、市区役所との平均距離も短くなっており<sup>10)</sup>、全体として同一市区内の団体中心の指定管理に移行していることが示される。対して、NPO 法人では制度導入直後でも同一市区内の法人選定割合が高く、2012 年時点でも全体として距離帯別の構成に大きな変化は見られない。

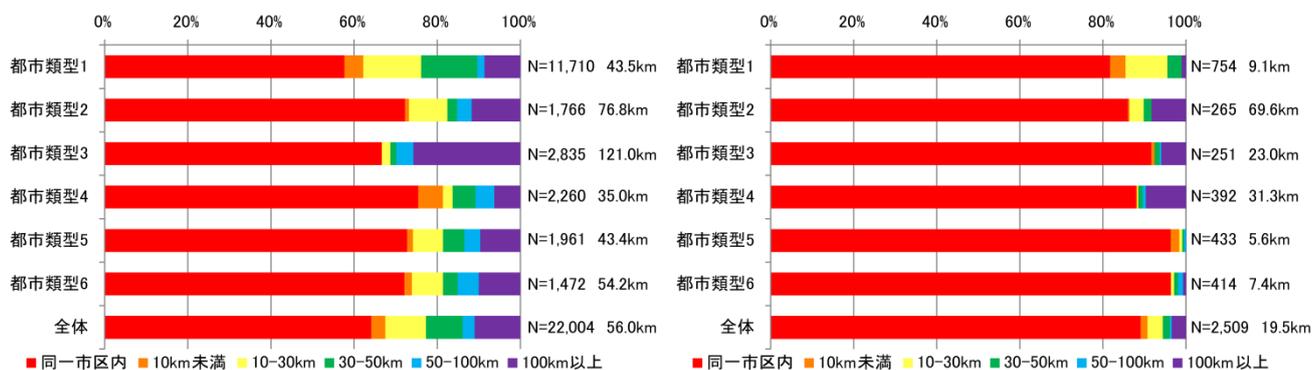


図 2 都市類型ごとの選定先企業・NPO 法人と市区役所の距離

注) 左は企業分、右は NPO 法人分。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012 年 4 月 1 日調査) により作成)

一方、都市類型別に把握すると、大都市圏の都市類型 1 や 2 では 50 km 未満までの企業選定割合が高く、同一の大都市圏内に所在する企業が自治体の領域を超えて参入している点を示していると考えられる。対して県庁所在地やそれに準じた規模の都市に該当する都市類型 3 では、100 km 以上の割合 (25.8%) が高く、市役所と企業間の平均距離も 100 km を超えている。これは、大都市圏の企業が、支社配置などを通じて都市類型 3 の自治体に参入していると考えられる。地方都市に該当する都市類型 4～6 では、全国動向とほぼ同様と考えられるが、同一市区内とともに 30 km 未満の近距離の企業が選定される傾向が強まる傾向が確認できた。

企業に対して NPO 法人では、都市類型に関わらず同一市区内の割合が 8 割を超えており、同一自治体に根差した關係が続いている。その中でも地方中小都市に該当する都市類型 5 や 6 では、どちらも 96% 以上が同一市区内となっており、平均距離も 10 km 未満とその傾向が一層強まっている。対して、都市類型 2～4 に該当する一定規模以上の都市圏では、距離が 100 km 以上の割合が高まり、平均距離も 23.0～69.6 km と全市区の平均を大きく上回っている状況にある。

## 2. 施設類型別の自治体と企業・NPO 法人間の空間的關係

次に施設類型別に自治体と指定管理団体の関係についてみる。ここでは、指定管理者制度調査で示された5つの施設類型区分とともに、佐藤（2013）のデータとの比較も踏まえて詳細な施設分野ごとに、その選定関係を把握する。

施設類型ごとに示された自治体と企業・NPO 法人の距離関係の結果は図3の通りである。まず企業について把握すると、施設類型に応じて選定先が著しく異なることが示された。すなわち、①同一市区内の企業を選定する割合が高い産業振興施設、②同一市区内の割合が低く100 km以上離れた企業を選定した割合が高いスポーツ・レクリエーション施設、文教施設、福祉施設、そして①②の中間に位置付く、③全体動向に類似した基盤施設類型に大きく大別される。これは市区役所と企業間の平均距離にも表れており、①の施設では19.4 kmであるが、②の施設ではそれぞれ65.4 km、74.2 km、62.6 kmと平均距離を上回っている。また、同一市区内企業の割合と100 km以上離れた企業の割合を比較すると、産業振興施設類型ではそれぞれ88.3%、3.0%であったのに対して、スポーツ・レクリエーション施設類型ではそれぞれ52.8%、13.7%、文教施設類型ではそれぞれ47.5%、16.0%、福祉施設類型では32.9%、14.4%となっており、特に②に該当する分野では100 km以上離れた企業を選定割合が全体の平均を上回る結果となった。

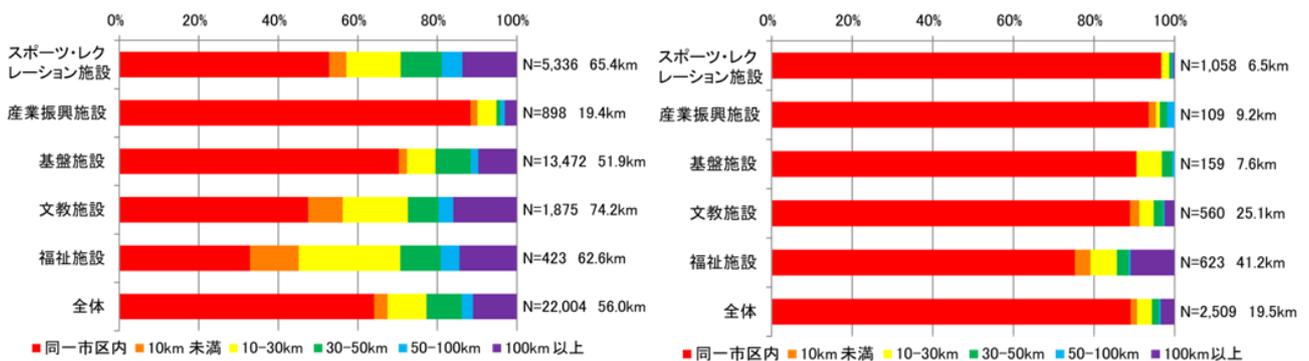


図3 施設類型ごとの選定先企業・NPO 法人と市区役所の距離

注) 左は企業分、右はNPO 法人分。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

企業の動向に対して、NPO 法人では福祉施設類型を除き同一市区内の割合が高く、かつ市区とNPO 法人の距離も10 kmを下回るものが多い。福祉施設類型については、同一市区外の割合が24.7%を、100 km以上の距離の割合が10.9%を占め、平均距離も41.2 kmとなったことから他の施設類型とは異なる選定先の傾向がみられる。

## 3. 施設分野別の自治体と企業・NPO 法人間の空間的關係

しかし、施設類型の結果をより詳細に施設分野で把握すると、企業・NPO 法人とも大きく異なる傾向がみられる分野も存在する。企業・NPO 法人を選定した施設が多い分野を抽出してその傾向を見ると(図4)、特にスポーツ・レクリエーション施設類型や基盤施設類型では、分野ごとに大きく選定先の傾向が異なる。

スポーツ・レクリエーション施設類型は、大きくスポーツ分野とレジャー・レクリエーション分野に分かれるが、同一市区内の団体の選定割合はスポーツ分野では42.9%である一方、レジャー・レクリエーション分野では75.0%となっている。対して、100 km以上の距離に該当する団体の選定割合は、スポー

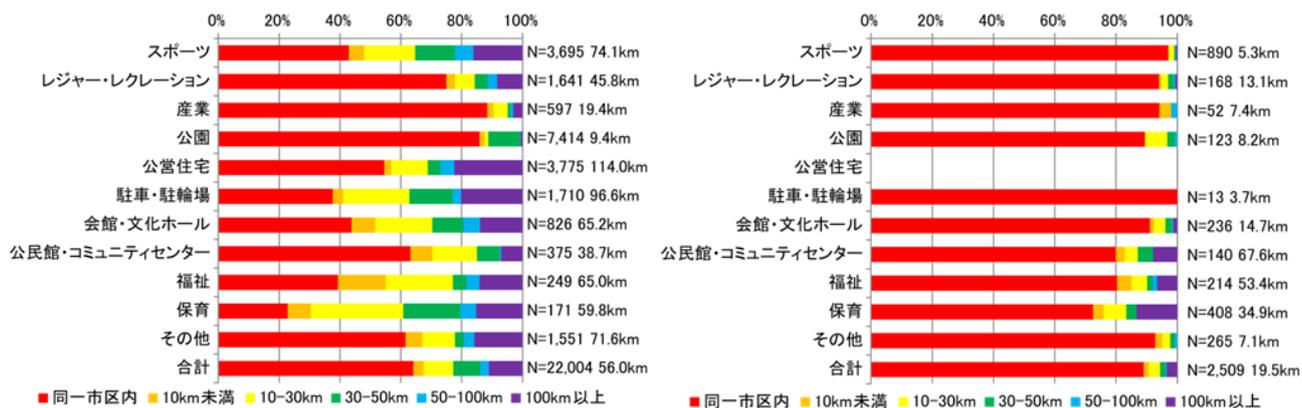


図4 施設分野ごとの選定先企業・NPO 法人と市区役所の距離

注) 左は企業分, 右はNPO 法人分. NPO 法人の公営住宅は該当なし.

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

ツ分野で16.1%であるのに対し、レジャー・レクリエーション分野では8.3%と大きな差が生じている。自治体と企業の平均距離も、スポーツ分野では74.1kmであるが、レジャー・レクリエーション分野では45.8kmであった。スポーツ分野では遠距離の企業も含めた施設管理体制が構築されているが、レジャー・レクリエーション分野では同一市区内ないし近隣地域に所在する企業の選定が進んでいると考えられる。

基盤施設類型でも同様に、公園では85.9%が同一市区内の選定で平均距離も9.4kmと短いのにに対し、公営住宅(54.6%)や駐車・駐輪場(37.7%)では同一市区内の選定割合が著しく低い反面、100km以上の選定割合が20%を超えている。市区役所と企業との距離もそれぞれ114.0km、96.6kmと他分野と比較して長くなっている。

施設類型内でも選定状況にばらつきがみられる企業に対し、NPO法人については施設類型と施設分野で著しく異なる傾向は見られない。その中で、福祉分野や保育分野では距離100km以上を中心にして同一市区外の自治体の選定割合が高く、かつ自治体とNPO法人の距離も長いのにに対し、公民館・コミュニティセンター分野を除き、概ね同一市区内が9割以上を超えている。

#### 4. 選定施設数の多い分野での都市類型ごとの空間的關係

全国的な動向を踏まえて、企業の選定数が多い分野について、都市類型ごとの空間的關係を示す。ここでは、スポーツ分野、レジャー・レクリエーション分野、駐車・駐輪場分野について都市類型ごとの動向を把握する。スポーツ分野や駐車・駐輪場分野は、比較的遠距離の企業を選定する割合が高いのに対し、レジャー・レクリエーション分野は同一市区内の企業の選定割合が高い分野として位置付けられる。

3つの分野の動向を都市類型別に把握すると(図5)、いずれの分野も三大都市圏に位置づく都市類型1は同一市区内の割合が低く、同一都市圏内に所在するとみなせる50kmまでの選定割合が高い。また、スポーツ分野以外では、都市類型1では100km以上の団体割合が高くなる傾向が示される。一方、地方都市にあたる都市類型4~6では、いずれの分野とも同一市区内からの選定割合が全国平均を上回っている。特に、スポーツ分野やレジャー・レクリエーション分野では、この傾向が強まっている。都市類型2・3については分野により傾向が異なり、駐車・駐輪場分野のように域外企業割合が高くなる場合もみられる一方、都市類型2のみ域外企業の選定割合が高まるスポーツ分野とレ

ジャー・レクレーション分野に分かれる。

またスポーツ分野は、企業・NPO 法人とも選定団体数が多い分野であるため、企業と同様に NPO 法人についても都市類型ごとの空間的関係の把握を試みたが（図 6）、都市類型別に選定先との距離については大きな差異は認められなかった。

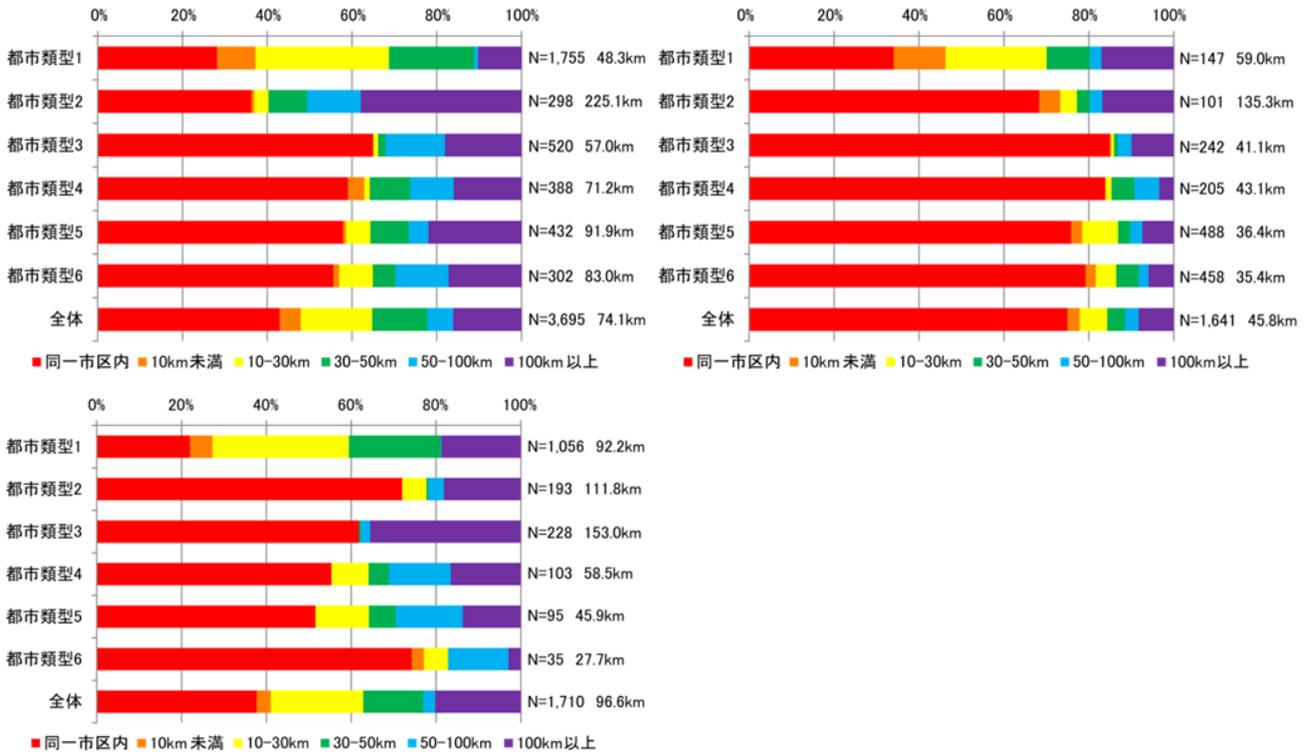


図 5 選定企業数の多い施設分野ごとの都市類型別選定動向

注) 左上：スポーツ分野，右上：レジャー・レクレーション分野，左下：駐車・駐輪場分野  
 (「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

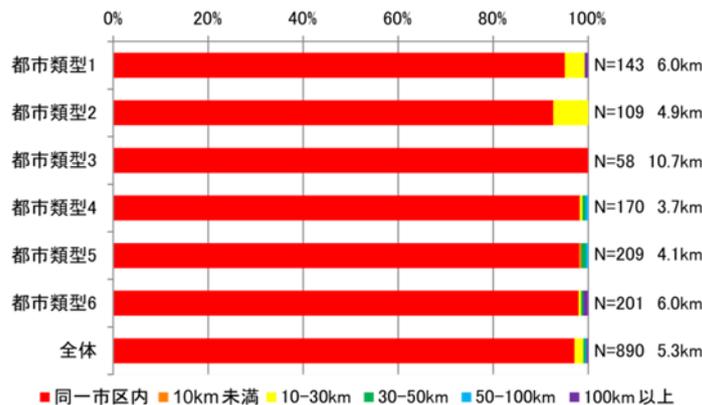


図 6 都市類型ごとのスポーツ分野の NPO 法人選定先との距離関係

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

### 5. 施設類型に応じた選定先企業・NPO 法人の立地と自治体との距離関係

上述した都市類型と施設類型・分野別の選定先距離との関係を踏まえて、実際の管理団体となった企業および NPO 法人の立地動向と各団体の管理施設数を把握すると、企業については図 7、NPO 法人については図 8 の通りとなった。

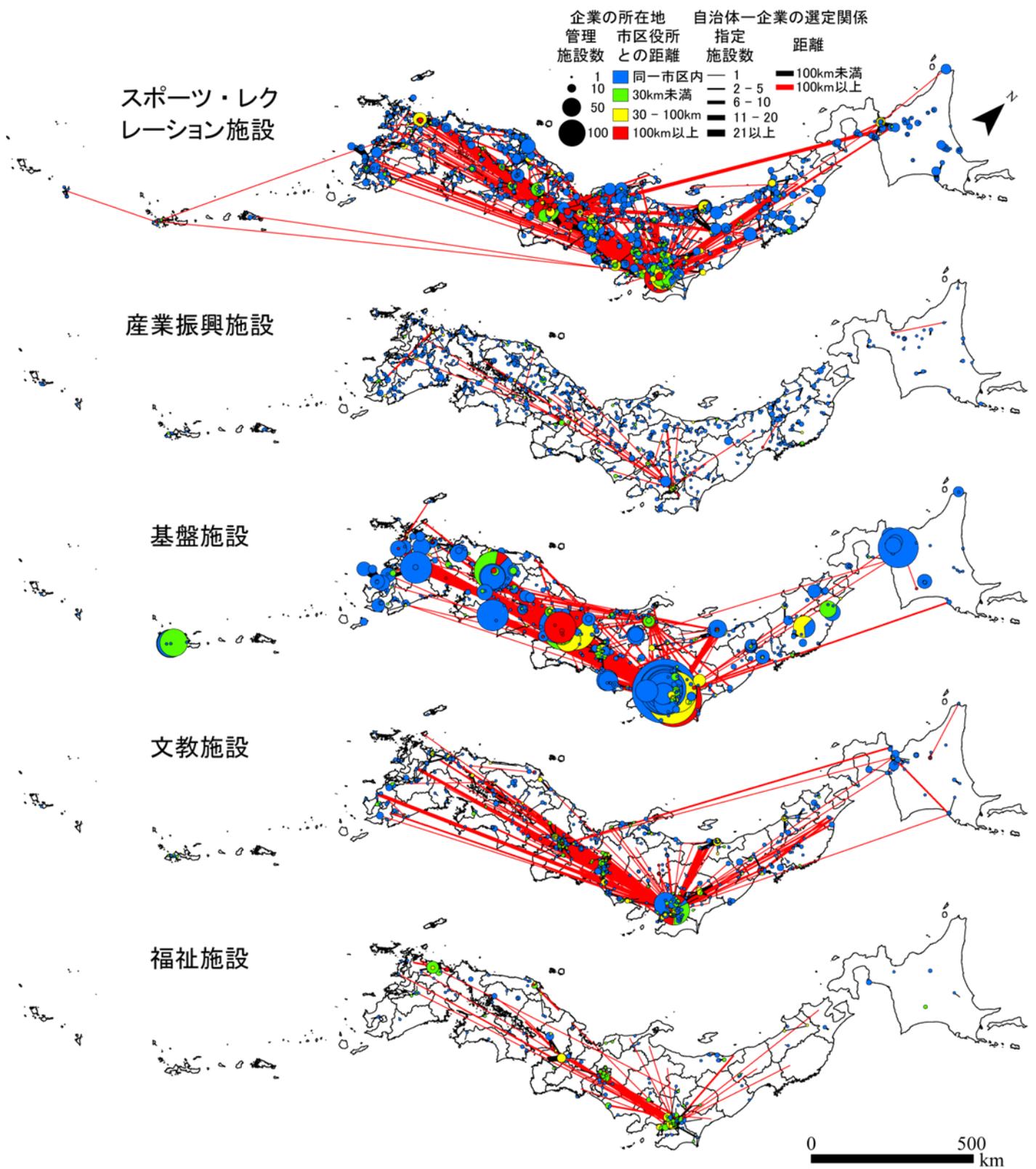


図7 施設類型に応じた選定先企業の立地と管理施設数および自治体との距離

注) 一部の島嶼は除外して作成している。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

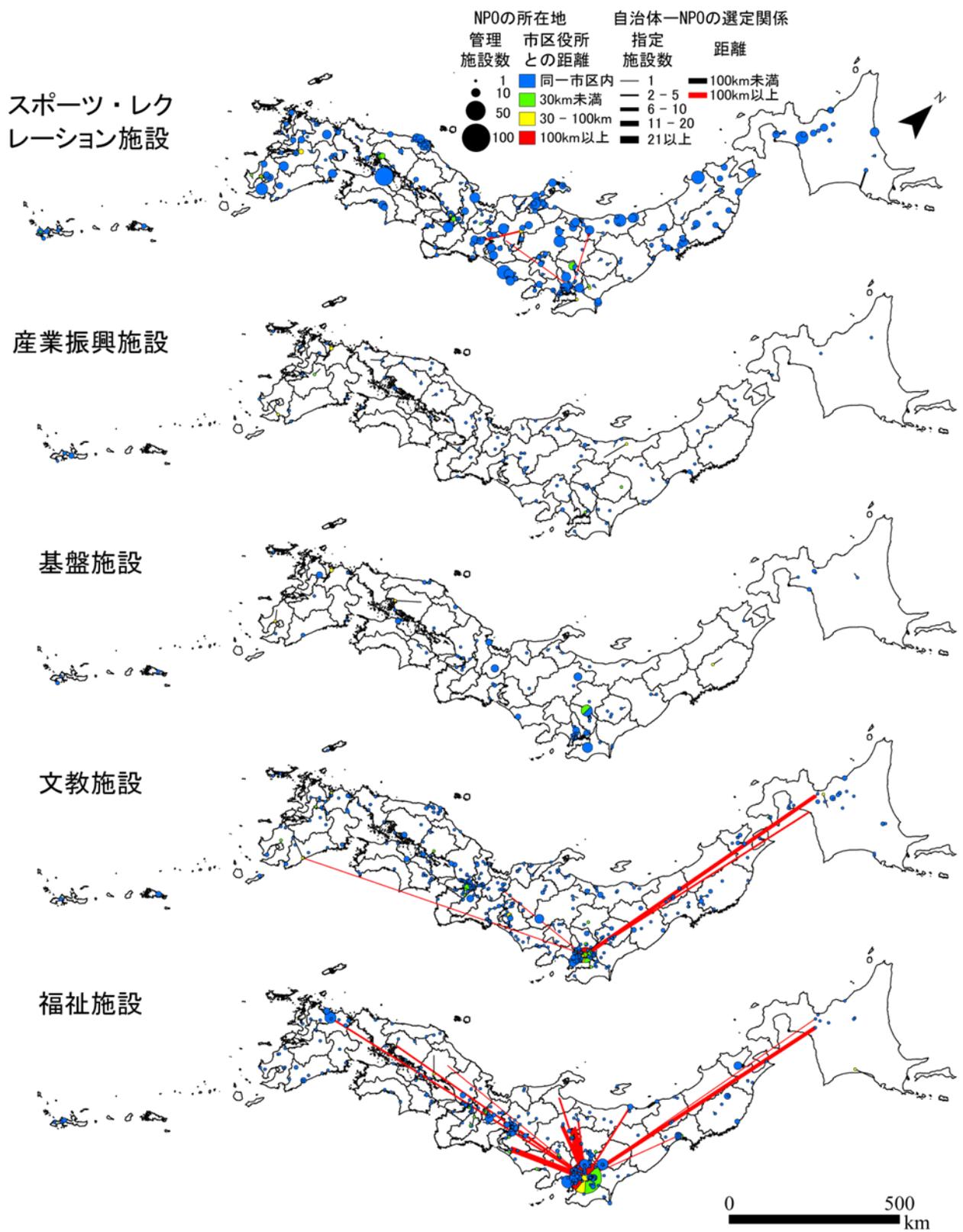


図8 施設類型に応じた選定先 NP0 法人の立地と管理施設数および自治体との距離

注) 一部の島嶼は除外して作成している。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

まず、選定先企業の立地について施設類型ごとに把握すると、3.の通り類型ごとに大きく傾向が異なる。産業振興施設では指定管理者となった企業は地方圏にも分散して立地しており、かつ企業あたりの管理施設数も少ない。自治体と企業との距離関係についても同一市区内が多く、大都市圏の企業を選定する場合も管理施設数は少ない。

文教施設類型や福祉施設類型では、企業あたりの管理施設数は比較的少ないが、大都市圏や主要都市に多く立地している。自治体と企業の距離について、100 kmを超える選定関係では施設数は少ないものの、地方圏の自治体が三大都市圏や政令指定都市の企業を選定する関係がみられるようになる。スポーツ・レクリエーション施設類型では、全国的に選定企業の立地がみられるものの、地域条件に応じてその管理施設数は異なる傾向がみられる。首都圏や京阪神圏に立地する一部の企業は多くの施設を全国から管理している反面、地方圏に立地する企業では、少数の施設を管理する傾向にとどまっている。こうした立地傾向を反映して、自治体と企業の距離関係についても、100 kmを超えるものは三大都市圏に自治体からの指定を示す線が集中している。

最後に、基盤施設類型では企業あたりの管理施設数は多く、かつその立地も三大都市圏や政令指定都市を中心に大都市圏に多く立地する傾向がみられる。自治体と企業の距離関係についても、100 km以上のものは大都市圏に集中し、かつ一括して複数の施設管理を行っている。

以上より、施設類型別に見た際には地方圏を中心に多くの企業が少数の施設を管理する分野と、大都市圏に立地する一部の企業が全国に展開して多数の施設を管理する分野に分かれつつあると考えられる。一方、NPO 法人では福祉施設を除き、指定管理者となった法人の立地は地方圏を含めた分散している傾向を示す。しかし NPO 法人あたりの管理施設数をみると、産業振興施設や文教施設では少ないのに対して、NPO 法人の中ではスポーツ・レクリエーション施設では法人あたりの管理施設数が多い。福祉施設については、東京都内に主たる事務所を置く法人が、全国の都市から指定を受けていることもあり、首都圏にその立地が集中する傾向がみられる。

## 6. 施設分野に応じた選定先企業・NPO 法人の立地と自治体との距離関係

5. を踏まえて、具体的な施設分野について特に施設類型内で選定割合や距離の差異が大きかった分野の企業立地動向を把握していく。まず、スポーツ・レクリエーション施設類型について、スポーツ分野とレジャー・レクリエーション分野に分けて企業の立地および企業あたりの管理施設数とその距離を見ると(図9)、レジャー・レクリエーション分野では先述のように地方圏にも企業が広く立地し、同一市区内を中心に選定されている傾向がみられる。自治体と企業の距離関係についても、一部で三大都市圏の企業と地方圏の自治体との選定関係がみられるものの、企業あたりの管理施設数は少ない傾向がみられる。

これに対してスポーツ分野では、地方圏の企業が立地する自治体の指定管理者となる傾向はみられるものの、立地する都市の人口規模が大きくなるにつれて、企業あたりの管理施設数は多くなる傾向がみられる。また、首都圏や京阪神圏の一部の企業では大都市圏のみならず地方圏の自治体からも指定管理施設を受託しており、特に100 km以上離れた自治体については、複数の施設を一括して指定管理する事例がみられる。従って、スポーツ分野では同一市区からの企業選定を前提としているものの、一部で大都市圏の企業が地方圏を含む全国の自治体から指定管理を受けているものと判断できる。

また施設分野により差異が著しく大きかった基盤施設類型について、公園、公営住宅、駐車・駐輪場の各分野を取り上げて選定先企業の立地をみると、企業あたりの管理施設数はいずれも他の分野よりも多いものの、その立地動向や選定先との距離関係は大きく異なる。まず、公園分野については先述の通り同一市区から管理する企業が多く100 km以上離れた企業を選定するケースは限定的である。

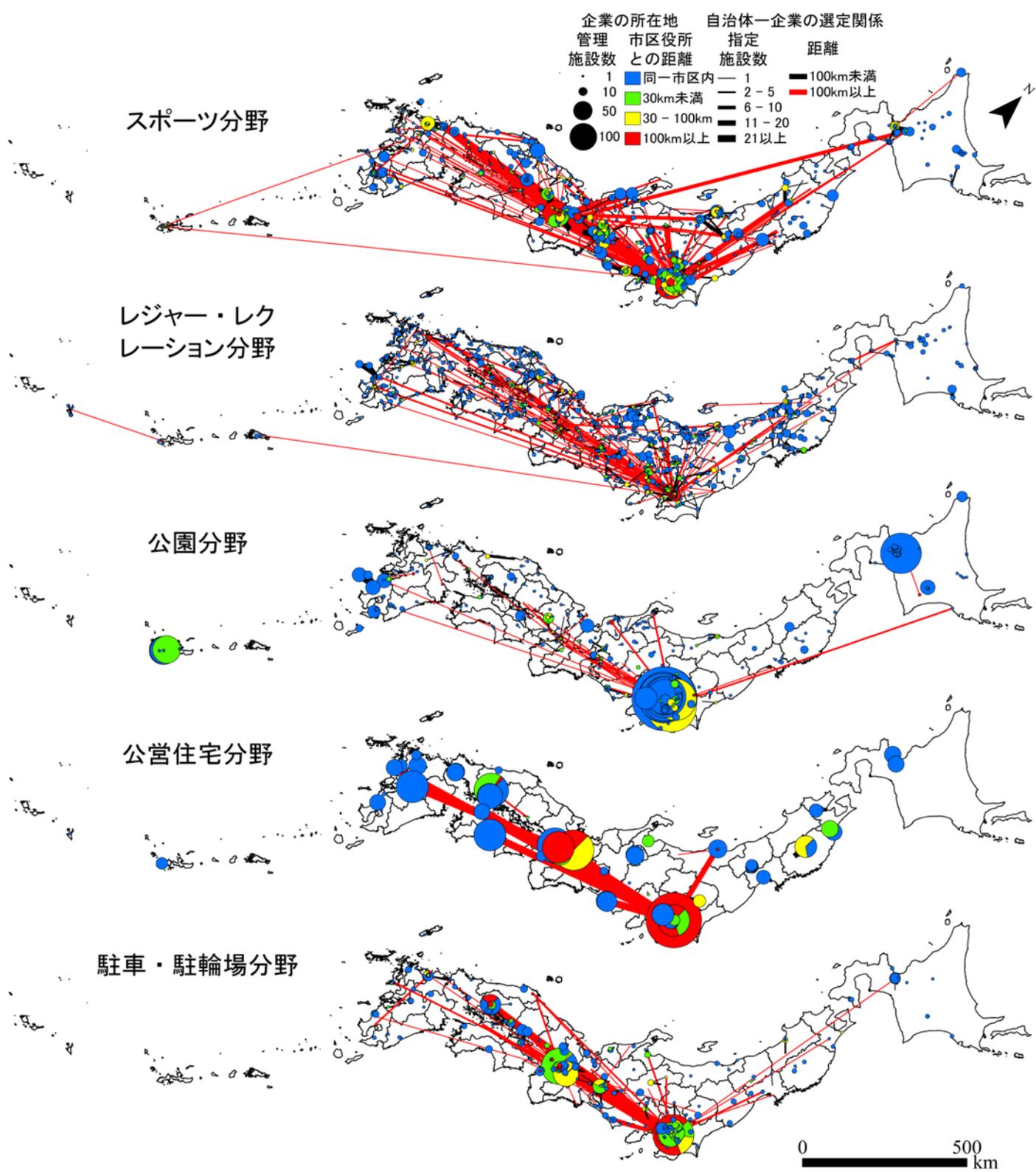


図9 施設分野に応じた選定先企業の立地と管理施設数および自治体との距離  
 注) 代表的な分野のみを抽出している。また一部の島嶼は除外して作成している。  
 (「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

しかし、首都圏を中心に特定の市区に所在する一部の企業で管理施設数が多い一方、それ以外の自治体に所在する企業では管理施設数はかなり少ない。これは、企業選定割合で高い値を示した東京都八王子市などで特徴的にみられる。

これに対して公営住宅分野では、選定先企業がそもそも限定され、かつ企業あたりの管理施設数が多い。かつ、その立地も三大都市圏や政令指定市、県庁所在地などに限定されている。公営住宅分野では同一市区内からの選定が多いが、域外の企業を選定する際には首都圏や京阪神圏を中心にした遠距離に立地するものが多く、かつ1企業に多数の施設を一括して指定する傾向がみられる。

駐車・駐輪場分野は、大都市圏と地方圏の企業でその管理動向が分かれる。まず、地方圏では、一定の人口規模以上の自治体に所在する企業を選定され、人口の少ない自治体では選定されにくい。また選定された企業は、所在する自治体から少数の施設を管理する傾向にある。これに対して、三大都市圏や政令指定市に所在する企業は、企業あたりの管理施設数が多く、かつ立地する市区のみならず近隣市区、遠距離にある市区からも幅広く指定を受けている。ただし駐車・駐輪場の指定管理者となった企業は、一自治体から受託する施設数は公営住宅や公園のように多くなく、他の類型・分野に近い数である。

以上の結果を踏まえれば、3.の分野別の選定先距離の結果が企業の立地動向にも反映されていると判断できる。すなわち、地方圏を中心にして同一市区内や近隣地域に所在する企業で対応できる施設分野と、依然として三大都市圏を中心に立地する企業が全国に進出して指定管理業務を受託する施設分野に分かれていることを裏付けられる。

企業の選定動向に対し NPO 法人の分野別選定動向について、特に選定数の多いスポーツ分野、レジャー・レクリエーション分野、会館・文化ホール分野、福祉分野、保育分野を取り上げてその選定動向の差異を確認した（図 10）。

いずれの分野とも同一市区から選定される法人が多く、かつ大都市圏のみならず地方圏でも選定先がみられる点では共通している。しかし、NPO 法人あたりの管理施設数についてみると、レジャー・レクリエーション分野や会館・文化ホール分野では、管理施設数は少なく、かつ所在する自治体から指定管理者として選定されることが大半である。反面、大都市圏を中心に域外からの参入は少ない。これに対して、福祉分野や保育分野では、地方圏に立地する法人では同一自治体から少数の施設を受託管理する一方、首都圏に立地する一部の法人では管理施設数が多い。特に保育分野ではこの傾向が強くなり、特定の NPO 法人が指定管理する施設数を増加している。

一方、スポーツ分野では他の分野とは傾向が異なる。スポーツ分野では地方圏に分散し、同一市区内に立地する法人が中心である点はレクリエーション・レジャー分野や会館・文化ホール分野と同様であるが、法人あたりの管理施設数は他の分野よりも多い。スポーツ分野において NPO 法人は、同一市区内に所在する複数の施設を一括して管理しているものが多いと判断できる。以上のように、選定された NPO 法人では立地は分散傾向にあるものの、スポーツ分野や福祉分野、保育分野のように一部で特定の NPO 法人に集中する傾向が確認できる。

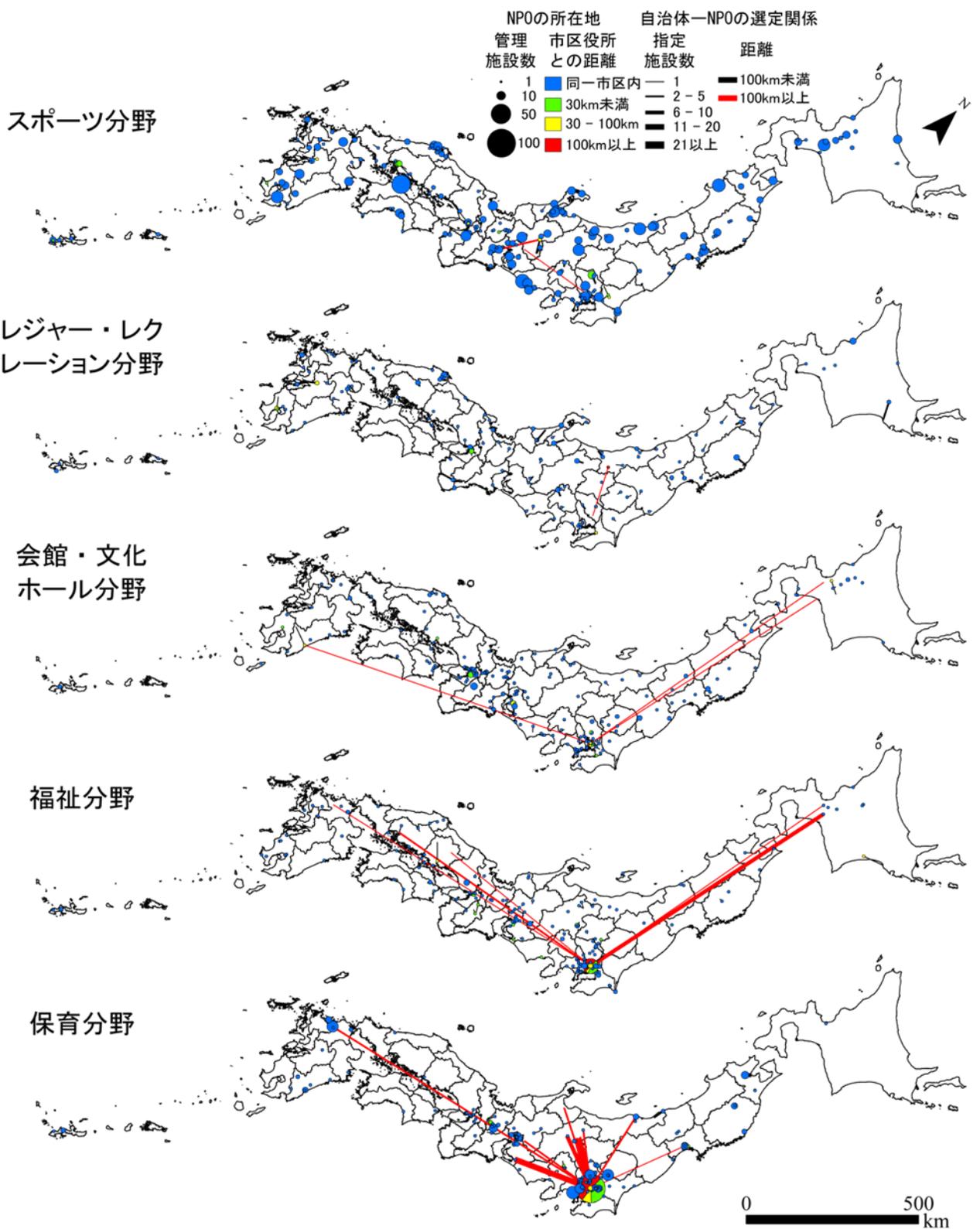


図10 施設分野に応じた選定先 NPO 法人の立地と管理施設数および自治体との距離

注) 代表的な分野のみを抽出している。また一部の島嶼は除外して作成している。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

## V. 施設類型・分野による選定先企業・NPO 法人の管理と偏在の実情

### 1. 施設類型・施設分野ごとの企業・NPO 法人の管理施設数の状況

IVの結果を踏まえ、選定先の企業や NPO 法人その立地箇所や管理施設数から、全国的な施設管理の状況とその地域的偏在について検討をする。

まず、選定された企業・NPO 法人について、全体および各施設類型・分野による団体あたりの管理施設数の平均値と中央値を見る(表5)。企業ではほとんどの施設区分で平均値は5未満、中央値は1であり1団体あたりの管理施設数は少ない。しかし、公営住宅や公園といった基盤施設類型を中心に、少数の企業が大量の施設を管理しているものが見られる。その中でも、特に公営住宅の場合は、大都市圏に本社を置く大手不動産系の企業が、制度を導入した自治体の公営住宅を一括して指定管理者となる傾向が強い。公園の場合は更に、一部の企業が多数の施設を一括して指定管理者になる傾向が強い。

ただし、公園の場合、東京都八王子市で都市公園を、一部の市内企業を中心に指定管理者として選定している点に留意する必要がある。八王子市の指定管理者制度導入施設数 918 は政令指定市を除けば全国最多であり、そのうち公園は 739 施設を占めている。八王子市では公園での指定管理者選定にあたり、地区別に多数の施設を一括して公募にかけているため、1企業あたりの管理施設数が大きくなると判断できる<sup>11)</sup>。

表5 施設類型・施設分野別の企業・NPO 法人管理施設数の平均値・中央値

|                 | 企業    |      |      | NPO法人 |     |     |
|-----------------|-------|------|------|-------|-----|-----|
|                 | 団体数   | 平均値  | 中央値  | 団体数   | 平均値 | 中央値 |
| 全体              | 2,952 | 7.5  | 1    | 1,046 | 2.4 | 1   |
| スポーツ・レクリエーション施設 | 1,408 | 3.8  | 1    | 315   | 3.4 | 2   |
| 産業振興施設          | 671   | 1.3  | 1    | 99    | 1.1 | 1   |
| 基盤施設            | 855   | 15.8 | 1    | 88    | 1.8 | 1   |
| 文教施設            | 753   | 2.5  | 1    | 394   | 1.4 | 1   |
| 福祉施設            | 197   | 2.1  | 1    | 286   | 2.2 | 1   |
| スポーツ            | 715   | 5.2  | 2    | 213   | 4.2 | 2   |
| レジャー・レクリエーション   | 906   | 1.8  | 1    | 122   | 1.4 | 1   |
| 駐車・駐輪場          | 258   | 6.6  | 2    |       |     |     |
| 公営住宅            | 78    | 48.4 | 25.5 |       |     |     |
| 公園              | 352   | 21.1 | 1    | 65    | 1.9 | 1   |
| 会館・文化ホール        | 463   | 1.8  | 1    | 192   | 1.2 | 1   |
| 福祉              | 161   | 1.5  | 1    | 158   | 1.4 | 1   |
| 保育              | 171   | 3.8  | 2    | 139   | 2.9 | 1   |

注) NPO 法人の「駐車・駐輪場」および「公営住宅」分野は法人数・管理施設が極小ないし存在しないため、計算から除外した。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

NPO 法人でも同様に、全体および各分野とも1団体あたり管理施設数平均値では5、中央値では2を下回っており、特に中央値は1の分野が大半と、団体あたりの管理施設は少数である。その中で、スポーツ分野では他の分野よりも平均値・中央値が大きい。

この結果を図10とも照らし合わせれば、NPO 法人での管理施設数の状況は各分野で指定管理者となった NPO 法人の組織上の性格や出自の母体との関係を反映したものと判断できる。一般に NPO 法人は自発的に形成されるため、小規模団体が中心である(柏木, 2007)が、指定管理者となった団体

も同様の傾向がみられる。しかし、スポーツ分野については、戦後各自治体で設立され、地域に根差した活動を行う一方行政とも関係を持ってきた体育協会が NPO 法人化の上で指定管理者に参入していることがあげられる。

## 2. ジニ係数による施設類型・施設分野ごとの企業・NPO 法人の偏在動向

1. を踏まえ管理団体の偏在傾向について、管理団体と共に団体の所在地自治体<sup>12)</sup>に応じたジニ係数を算出したところ、表6の通りとなった。企業においては全体で管理団体別で0.77、所在自治体別で0.83という非常に高い値を示した。NPO 法人では、管理団体別で0.49、所在自治体別で0.56となった。いずれも、管理団体別の管理施設数よりも所在地別の管理施設数でジニ係数が高まる傾向が確認できた。

表6 施設類型・施設分野別の企業・NPO 法人の団体・所在地別ジニ係数

|                 | 管理団体 |      | 団体所在地 |      |
|-----------------|------|------|-------|------|
|                 | 企業   | NPO  | 企業    | NPO  |
| 全体              | 0.77 | 0.49 | 0.83  | 0.56 |
| スポーツ・レクリエーション施設 | 0.60 | 0.51 | 0.69  | 0.53 |
| 産業振興施設          | 0.22 | 0.09 | 0.41  | 0.15 |
| 基盤施設            | 0.85 | 0.40 | 0.89  | 0.47 |
| 文教施設            | 0.51 | 0.26 | 0.71  | 0.42 |
| 福祉施設            | 0.44 | 0.49 | 0.56  | 0.59 |
| スポーツ            | 0.64 | 0.50 | 0.73  | 0.51 |
| レジャー・レクリエーション   | 0.35 | 0.22 | 0.51  | 0.30 |
| 駐車・駐輪場          | 0.72 | -    | 0.77  | -    |
| 公営住宅            | 0.57 | -    | 0.59  | -    |
| 公園              | 0.88 | 0.42 | 0.94  | 0.49 |
| 会館・文化ホール        | 0.36 | 0.17 | 0.62  | 0.29 |
| 福祉              | 0.29 | 0.25 | 0.43  | 0.37 |
| 保育              | 0.53 | 0.58 | 0.55  | 0.64 |

注) NPO 法人の「駐車・駐輪場」および「公営住宅」分野は法人数・管理施設数が極小もしくは存在しないため、計算から除外した。

(「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」(2012年4月1日調査)により作成)

ジニ係数を施設類型や施設分野別に計算すると、企業ではその立地動向とも重なり、産業振興施設類型(管理団体別0.22, 所在自治体別0.41)や福祉施設類型(管理団体別0.44, 所在自治体別0.56)、文教施設類型(管理団体別0.51, 所在自治体別0.71)では管理団体別、所在自治体別ともジニ係数は企業の中では相対的に低く、地方圏の企業でも少数の施設管理を実施している実情が浮かび上がる。

しかし、個別の分野に注目するとスポーツ施設分野(管理団体別0.64, 所在自治体別0.73)や、駐車・駐輪場分野(管理団体別0.72, 所在自治体別0.77)のようにジニ係数が高くなるにつれ、大都市圏に所在する企業では管理施設数が多く、地方圏の企業では管理施設数が少ないという地域差が出現している。また、基盤施設類型(管理団体別0.85, 所在自治体別0.89)では特にジニ係数が高いが、これは公園分野(管理団体別0.88, 所在自治体別0.94)が影響を及ぼしている。公園では、先述の通り一部の自治体で市内の特定の企業が多数の施設を一括して管理していることが、ジニ係数を高めた要因となっていると推察される。公営住宅分野(管理団体別0.57, 所在自治体別0.59)については、管理団体数は限定されるが各企業の管理団体施設数が多いため、ジニ係数は他の分野ほど高くない。

この結果を図9での立地動向と照らし合わせると、一部の施設分野において大都市圏に所在する企

業が、全国に進出して公共施設を管理していると判断できる。特に先述した公園や公営住宅を含む基盤施設ではこの傾向が顕著であり、選定される企業の限定も相まって偏在の傾向を強めていると考えられる。それに対して、産業振興施設類型や福祉施設類型では、企業あたりの管理施設数は少なく、分散している傾向がみられる。特に、産業振興施設類型では地方の小規模企業<sup>13)</sup>が少数の施設を管理する動きが強い。この中間に、スポーツ・レクリエーション施設類型や文教施設類型が位置付けられるが、これらの分野では地方圏でも一定程度同一市区内や近隣の企業が参入するのと並行して、大都市圏の大手企業が複数施設を一括管理することを通じて地方圏に参入している傾向が見られる。

実際に、特定の自治体からのみ指定管理者となっているものを除き<sup>14)</sup>、管理施設数が多い企業とその業務分野を示すと（表7）、上位に位置づく企業では施設管理や不動産管理を主要業務とする企業、およびスポーツや駐輪場、図書といった専門的なサービス業の大手企業が多く含まれていることが示される。これらの企業は、東京都や大阪府を中心に大都市圏や県庁所在地に本社を置くと共に、全国に支社や営業所等を配置しており、基盤施設や各専門分野についてサービス供給上の高いノウハウを持ち合わせていると言える。大手企業では、多数の施設を管理することで、規模の経済性を発揮した効率的な施設運営を可能にするとともに、収益性を高めていると判断できる。

表7 管理施設数上位20社の企業概要

| 企業名             | 所在地     | 管理施設数 | 主要な事業分野            |
|-----------------|---------|-------|--------------------|
| 日本管財            | 東京都中央区  | 456   | 建物管理、施設管理、不動産      |
| 東急コミュニティー       | 東京都世田谷区 | 250   | 不動産管理、ビル管理         |
| 大成有楽不動産グループ     | 東京都中央区  | 250   | 建物管理、不動産仲介         |
| フグシ・エンタープライズ    | 東京都江東区  | 242   | スポーツサービス           |
| オリックス・ファシリティーズ  | 京都府京都市  | 239   | 建物管理、不動産仲介         |
| サイカパーキング        | 東京都中央区  | 229   | 駐車場管理運営            |
| 第一ビルサービス        | 広島県広島市  | 228   | 施設管理、建物管理          |
| 駐輪サービス          | 大阪府大阪市  | 181   | 駐車場・駐輪場管理運営        |
| ミズノグループ         | 大阪府大阪市  | 153   | スポーツ用品・サービス        |
| 図書館流通センター       | 東京都文京区  | 132   | 図書業務全般             |
| シンコースポーツ        | 東京都中央区  | 130   | スポーツサービス           |
| コナミスポーツ&ライフ     | 東京都品川区  | 124   | スポーツサービス           |
| 日立ビルシステム        | 東京都千代田区 | 95    | 建物管理、土木、不動産賃貸      |
| 奈交サービス          | 奈良県奈良市  | 86    | 飲食、物販、建物管理、宣伝・印刷   |
| 近鉄住宅管理          | 大阪府大阪市  | 81    | 建物管理               |
| 日本コンピュータ・ダイナミクス | 東京都品川区  | 80    | システムコンサルティング、駐車場管理 |
| オーエンス           | 東京都中央区  | 71    | 建物管理、建設、不動産業       |
| 新潟ビルサービス        | 新潟県新潟市  | 70    | 建物管理、建物清掃          |
| 大新東グループ         | 東京都渋谷区  | 69    | 車両運行管理、社会サービス      |
| 寿広              | 岩手県盛岡市  | 68    | 建物管理、建物清掃          |

注) 企業の法人形態は省略。「グループ」とついた企業は関連子会社を含む。所在地は調査時点のもの。

(各企業の公式ホームページ中企業概要のページの情報により作成)

これに対して NPO 法人のジニ係数は、企業よりも低く法人あたりの管理数や立地は分散した傾向にある。しかし、スポーツ・レクリエーション施設類型（管理団体別 0.51, 所在自治体別 0.53）や福祉施設類型（管理団体別 0.49, 所在自治体別 0.59）が高い値を示した反面、産業振興施設類型や基盤施設類型、文教施設類型では管理団体別、所在自治体別ジニ係数で 0.09 から 0.47 と相対的に低い値となり、施設により偏在状況には差がみられる。また、施設分野に区分して把握すると、スポーツ分野（管理団体別 0.50, 所在自治体別 0.51）と保育分野（管理団体別 0.58, 所在自治体別 0.64）では高

い値を示した一方、レジャー・レクレーション施設分野（管理団体別 0.22，所在自治体別 0.30）や福祉分野（管理団体別 0.25，所在自治体別 0.37）は、他の分野と同様にジニ係数は低くなっており、同じ施設類型であっても地域的な偏在状況には差異が生じている。

NPO 法人でジニ係数の高い分野についてみると、保育分野の場合、東京都に主たる事務所を置き全国に支所を配置する団体が、関東地方や県庁所在地クラスの都市を中心にして指定管理者となっていることが大きい。またスポーツ分野では、各自治体に所在する体育系 NPO 法人<sup>15)</sup>が、運営基盤の安定化を目指して体育施設管理に参入していることが大きいと判断できる。

企業と同様に管理施設数上位の NPO 法人とその所在地、および主たる活動分野を見ると（表 8）、NPO 法人の選定割合が高い市区に所在する法人が多い。かつ上位 22 法人の中で 11 法人がスポーツ系の分野を、5 法人が保育分野を主な活動としている。また、スポーツ系の NPO 法人は、大都市圏よりも地方圏を中心に多く存在しながら、図 10 で示したように地方にも分散しながら 1 法人あたりの管理施設数が多い状況にある<sup>16)</sup>。これに対して、保育分野を中心としている NPO 法人は、大都市圏（特に首都圏）の郊外から縁辺部に所在している。

表 8 管理施設数上位 22 団体の NPO 法人の概要

| NPO 法人名              | 所在地      | 管理施設数 | 主要な活動分野   |
|----------------------|----------|-------|---|
| ワーカーズユープ             | 東京都豊島区   | 163   | 保健・医療・福祉／まちづくり／子どもの健全育成／連絡・助言・援助<br>保健・医療・福祉／社会教育／まちづくり／学術・文化・芸術・スポーツ／環境の保全／災害救援／地域安全／人権・平和／国際協力／男女共同参画社会／子どもの健全育成／情報化社会／科学技術の振興／経済活動の活性化／職業能力・雇用機会／消費者の保護／連絡・助言・援助 |
| 今治しまなみスポーツクラブ        | 愛媛県今治市   | 48    | 社会教育／学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成／連絡・助言・援助  |
| 磐田市体育協会              | 静岡県磐田市   | 29    | 社会教育／学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成／連絡・助言・援助  |
| 地域環境緑創造交流協会          | 埼玉県深谷市   | 28    | 社会教育／まちづくり／観光／農山漁村・中山間地域／学術・文化・芸術・スポーツ／環境の保全／地域安全／子どもの健全育成／経済活動の活性化／連絡・助言・援助  |
| 能代市体育協会              | 秋田県能代市   | 21    | 保健・医療・福祉／社会教育／まちづくり／学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成  |
| ちがさき学童保育の会           | 神奈川県茅ヶ崎市 | 20    | まちづくり／男女共同参画社会／子どもの健全育成   |
| 総合型地域スポーツクラブハピスカとよさか | 新潟県新潟市   | 20    | 保健・医療・福祉／社会教育／まちづくり／学術・文化・芸術・スポーツ／国際協力／子どもの健全育成／連絡・助言・援助  |
| ガバナンス舞鶴              | 京都府舞鶴市   | 19    | まちづくり／連絡・助言・援助  |
| かのや健康・スポーツクラブ        | 鹿児島県鹿屋市  | 19    | 保健・医療・福祉／学術・文化・芸術・スポーツ  |
| 恵庭市体育協会              | 北海道恵庭市   | 19    | 学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成／連絡・助言・援助   |
| 東御市体育協会              | 長野県東御市   | 17    | 学術・文化・芸術・スポーツ   |
| 子ども未来ネットワーク春日        | 福岡県春日市   | 16    | まちづくり／男女共同参画社会／子どもの健全育成／連絡・助言・援助  |
| 小山市学童保育の会            | 栃木県小山市   | 16    | まちづくり／男女共同参画社会／子どもの健全育成   |
| 河内長野市総合スポーツ振興会       | 大阪府河内長野市 | 13    | 社会教育／学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成／連絡・助言・援助  |
| もったねえよ・いちほら          | 千葉県市原市   | 13    | まちづくり／学術・文化・芸術・スポーツ／環境の保全／職業能力・雇用機会／連絡・助言・援助  |
| 流山市体育協会              | 千葉県流山市   | 13    | 保健・医療・福祉／社会教育／まちづくり／学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成  |
| たかのみスポーツクラブ          | 岐阜県山県市   | 13    | 保健・医療・福祉／社会教育／まちづくり／学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成／連絡・助言・援助   |
| 町田市学童保育クラブの会         | 東京都町田市   | 12    | まちづくり／男女共同参画社会／子どもの健全育成   |
| 総合型スポーツクラブウェルネスむらかみ  | 新潟県村上市   | 12    | 保健・医療・福祉／学術・文化・芸術・スポーツ／地域安全／子どもの健全育成  |
| 坂戸市学童保育の会            | 埼玉県坂戸市   | 12    | 男女共同参画社会／子どもの健全育成   |
| ふくのスポーツクラブ           | 富山県南砺市   | 12    | 学術・文化・芸術・スポーツ／子どもの健全育成  |
| 掛川市体育協会              | 静岡県掛川市   | 12    | 社会教育／学術・文化・芸術・スポーツ／国際協力／子どもの健全育成／連絡・助言・援助   |

注) 活動分野は内閣府 NPO 法人ポータルサイト上で登録のあった分野を挙げている。

(内閣府 NPO 法人ポータルサイト登録情報および各 NPO 法人の公開情報により作成)

管理施設数上位の NPO 法人のうち、複数の自治体から指定管理者として選定されているのは、NPO 法人ワーカーズコープと NPO 法人地域環境緑創造交流協会のみである。このうち、NPO 法人地域環境緑創造交流協会は埼玉県内の 2 つの市からの選定に限定される。管理施設数が最も多い NPO 法人ワーカーズコープは、東京都豊島区に主たる事務所を置くが、その活動は福祉分野を中心に全国の主要都市に展開している。2012 年の時点では、保育や福祉の分野を中心にして指定管理者となっているが、全国の都市に所在する支所を通じて各自治体に参入していると判断できる。

## VI. おわりに—指定管理者制度からみた公民連携の長期的変化

### 1. 全国的な指定管理者制度をめぐる長期的動向とその地域差

以上で示した企業・NPO 法人の選定動向を踏まえて、2012 年時点での指定管理者制度の運営状況および自治体との空間関係の結果を、佐藤（2013）で示した制度開始直後の動向と比較すると、以下の点が経年変化の実態やその成果・課題として明らかになった。

まず、自治体間で差はあるものの、全国的には大都市圏・地方圏を問わず企業・NPO 法人ともに選定割合が高まっている。これは、導入当初の状況から再公募や再選定が進み、管理運営能力を持つと判断された企業や NPO 法人が選定されたことを反映したと考えられる。また施設別に見た場合、利用料金制等により収益性が見込まれる分野や自治体と並行してサービスを提供した施設や分野では、企業や NPO 法人の選定割合が 2006 年時点よりも急激に高まってきた。

こうした中で、選定した企業や NPO 法人と自治体の空間的關係を見ると、企業では特に同一市区に所在する団体の選定が増加しており、自治体では域内のアクターとの連携に基づいた施設運営への転換を進めている。NPO 法人では 2006 年時点から同一市区内の団体を選定するケースが大半を占めていたが、同様の傾向は 2012 年時点でも続いており地域に根差した施設運営への転換が図られていると言える。

しかし、選定先の企業については、個別の施設分野によっては指定管理者制度導入直後と同様にして大都市圏に立地する一部の企業に集中する分野が存在する。これは、施設やサービスの収益性ととも、サービス運営に関する専門的なノウハウや施設管理にかかる規模の経済性、多様なニーズへの対応などが要求される基盤施設の一部が該当する。公営住宅や駐車・駐輪場といった分野は、制度導入当初に見られた大都市圏の専門的な大企業が全国の自治体から施設を受託する構図が、2012 年時点でも続いている。

対して、地方圏でも地元企業を選定する傾向は強まっているが、その分野は産業振興施設やスポーツ・レクリエーション施設、福祉施設等が中心であり、基盤施設等では依然進みづらい状況にある。かつ、大都市圏の大手企業と異なり、零細性や専門的な業務への対応の困難さ、人員の確保などから地方圏の企業では管理施設数を増やすことが難しい。現実の産業構成や地域経済の情勢を踏まえれば、地方圏の自治体では遠距離にある企業に依存せざるを得ない分野が残存しており、サービスの長期的に安定した供給を目指す上で課題として出現してくると考えられる。

企業に対して NPO 法人については地方圏で選定が進んでいるが、この背景には NPO 法人が持つ機動性や多様なニーズへの応答性という利点のみならず、従前より公益的活動に取り組んできた団体が、その性格を継承しつつ NPO 法人化し施設管理にあたっていることが理由として考えられる。具体的な分野として、スポーツ施設や文教施設があげられるが、ローカルに活動してきた団体が NPO 法人化することで、その団体が従来培ってきた専門的ノウハウや、住民や地域に所在する多様な団体との関係性を活かした施設管理を行っていると考えられる。特にスポーツ分野では例外的に NPO 法

人が一括して多数のスポーツ関連施設を管理することが可能になっている。

ただし、これら以外では指定管理者制度導入直後から NPO 法人による指定管理が進んでいたレジャー・レクリエーション施設、福祉施設などを除けば、依然として NPO 法人は比較的小規模な管理にとどまっており、地方圏で不在の専門的企業の代替となることは想定しにくい。結果的に、地方圏では基盤施設をはじめとした専門的なサービスや施設について、自治体もしくはその外郭団体が管理を継続するか、域外企業の選定が不可欠な状況が続いていると言えよう。

## 2. 指定管理者制度からみた長期的な公民連携の変化とその課題

本報告書は指定管理者制度を事例に自治体と企業・NPO 法人の選定の変化とその地域差を解明してきた。この結果を踏まえて 2000 年代初頭より進められた、地方自治体での公民連携の導入についてその長期的な動向が公共サービス供給にもたらす影響を考察したい。

まず、この間同一市区内での自治体—企業、自治体—NPO 法人での関係が進んできたことは、自治体の領域に基づいた、あるいは自治体より狭域の「ローカル」に根差した公民連携へと転換が図られていることを反映している。企業や NPO 法人が不在の地方圏でもローカルな関係に基づいた公民連携が着実に進んでいる点は、空間的・組織的な近接性に基づいた意思決定や運営情報の共有をしやすくなったことを示している。

一方で、現実には専門性や規模の経済性を要求される一部の分野ではサービス運営にあたり、公民連携を組む企業や NPO 法人が限定されている。公共サービスにおいて収益性を担保できる、あるいは管理運営のノウハウを自治体よりも多く持つ分野では、地方圏にも広く立地する零細なアクターであっても対応は可能である。しかし専門性や規模の経済性が重視される公共サービスの場合、地方圏では企業を中心に域外のアクターへの依存せざるを得ない状況が続いている。地方都市や農山村における産業構造や地域経済、地域社会の実情を踏まえた際、今後も地方圏内部で専門性や規模に対応できる団体が出現するのは難しい。企業を中心に担い手となる団体が撤退した場合、地方圏では公民連携に基づいた公共サービス運営自体が成立しなくなることも想定されうる。

このような状況下では、現実として自治体の領域ないしそれより狭域で連携を完結させる「地域」に根差した公共サービス運営には限界もある。地方圏の自治体は域外のアクターとの間で公共サービスの連携枠組みを構築することも不可欠であるが、その際域外への一方的な依存を可能な限り回避するための手立てが求められる。

現在の公共サービス運営に対する国の方針では、利用者への効果の向上とともにコスト削減をはじめとした効率化が求められ、公募入札制の採用や契約期間の厳密化が要求されている。しかし、上述のように、公共サービスを安定的・継続的に確保する上で、地域条件や対象となる公共サービス分野によっては、現状の制度的な枠組みを一義的に導入することは困難である。また、多様なアクターによる公共サービス運営と地域に根差したサービスが同時に成立しないことも十分に想定できる。このような実情を踏まえれば、地方圏を中心に柔軟で効果的、かつ将来にわたり持続的な公共サービスの仕組みを構築する上では、連携を図るアクターとの域内・域外関係や、物理的・組織的距離への配慮が必要になる。また、サービスの特性上域外の企業等との連携が不可欠な分野では、依存を回避する関係性の構築が求められる。自治体のみならずサービス運営を行うアクターには、これらの地理的条件を加味した公民連携の制度設計や運営体制の構築が鍵となってくる。

本報告では全国的動向を把握してきたが、この特徴を踏まえて特に地方圏において指定管理団体が限定される分野での自治体と企業・NPO 法人の施設運営上の連携関係に着目した研究が不可欠である<sup>17)</sup>。特に地方圏では、平成の大合併後の旧市町村の一体化や公共施設の削減、少子高齢化の進展等

の課題の中で、施設運営をめぐる長期的な連携構築に基づくサービス提供が難しい分野も出てきている。この点は、具体的な事例を踏まえて稿を改めて論じることとしたい。

## 謝辞

本報告の作成にあたり、静岡大学教育学部地理学教室の学生諸君には指定管理者制度調査のデータ入力作業にご協力をいただきました。また、助成の採択後、分析作業の進捗の度重なる遅れにも関わらずご支援を賜りました公益財団法人国土地理協会の皆様には厚くお礼申し上げます。

## 脚注

- 1) この例として高齢者福祉分野における地域包括ケアシステムがあげられる。畠山(2016)では多様な地域条件を反映した地域包括ケアシステム運用とアクターの関与を示した。
- 2) 民営化の地域差に焦点を当てた研究は、欧米を中心に1980年代から入札制度等を通じた導入が進んだことから研究が先行している。イギリスの強制競争入札制度では、Goodwin & Pinch(1995)が、アメリカの民営化の動向に関してはWarner & Hefetz(2003)が、その地域条件を踏まえた民営化の地域差を示した。
- 3) 指定管理者制度調査の自治体別個票は、以下の総務省ホームページで公開されている  
[http://www.soumu.go.jp/iken/siteikanrisya\\_dounyujyoukyou\\_kohyou\\_h240401.html](http://www.soumu.go.jp/iken/siteikanrisya_dounyujyoukyou_kohyou_h240401.html)  
(2019年3月10日最終閲覧)。総務省ではこれ以前にも2007年1月、2009年10月にも全国の都道府県・市区町村を対象にした指定管理者制度の調査結果を公表している。しかし、個別の自治体の選定状況等に関しては、2012年調査まで公開されていない。なお、2012年調査後も、2016年3月にも個別自治体の選定状況調査結果が公開されている。
- 4) ただし、佐藤(2013)では指定管理者制度調査とは異なる個票データを用いているため、単純な比較はできない。従って、ここではその結果の数字を参照にした傾向の把握程度にとどめる。
- 5) 例えば公民館について、指定管理者制度調査において文教施設類型とする自治体が多数を占めたが、一部の自治体では基盤施設類型とするなど、区分が統一されていないものが存在している。こうした場合、施設の目的や区分した自治体の割合を基に類型を統一した公民館の場合は、「文教施設」として施設類型を統一している。
- 6) 位置の特定について、いずれも自治体で公表された選定結果情報で営業所名や「企業の支社を管理者とする」等の特別な記載のない場合、企業については本社の所在地を、NPO法人については登録された主たる事務所の位置を用いた。
- 7) 企業・NPO法人以外の管理団体についてみると、各都市類型とも自治体の外郭団体にあたる「一般社団・財団法人、公益社団・財団法人、地方三公社等」や社会福祉法人等にあたる「公益的団体」の選定割合が高い。地方圏である都市類型4～6では「地縁による団体」が高まる傾向がみられる。
- 8) なお、表4中で示していないが、「一般社団・財団法人、公益社団・財団法人、地方三公社等」はスポーツ・レクリエーション施設類型(37.3%)や基盤施設類型(45.0%)で特に高い傾向を見せた。「公益的団体」については、福祉施設類型(65.6%)で著しく高く、産業振興施設類型(31.3%)が次いで高い割合となった。「地縁による団体」は、文教施設類型(59.9%)のみ平均を超えているが、これは特に公民館・コミュニティセンター分野が大きく影響を及ぼしていると判断できる。
- 9) 公益法人制度については、2008年12月の「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」(一般社団・財団法人法)、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」(公益法人認定法)、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」(関係法律整備法)の3法(公益法人制度改革関連3法)施行により、公益法人は公益社団法人・公益財団法人もしくは一般社団法人・一般財団法人のいずれかに移行するか、自主的な合併ないし解散をしなければなら

らないこととされた。こうした流れの中で、任意団体でも法人格の取得を目指すものが増える中で、一部が NPO 法人に移行した結果、従前指定管理していた施設等が、NPO 法人の管理になったと考えられる。

- 10) 2006 年度の結果について、企業と市区役所の平均距離は 85.1km であり、同一市区内の企業選定割合は 50%程度であった。
- 11) これに対して企業側も市区内や近隣地域の造園業者や施設管理業者を中心にコンソーシアムを組んで受託している。中には複数のコンソーシアムに参加する企業も存在する為、後述する企業あたりの管理施設数では八王子市内の企業が多数上位に出てくる。
- 12) なお所在自治体については、本報告での対象外としている町村にも各団体が立地していることを踏まえ、企業や NPO 法人の立地している自治体のみで集計している。そのため、全市区町村を対象にジニ係数を算出した際には、値は表 6 のものより大きくなる点が予測される点には留意が必要である。
- 13) ただし、地方圏で産業振興施設類型を中心に企業では、第 3 セクターや特定の施設管理を目的に設定された団体があることには留意する必要がある。こうした企業は株式会社等の形式をとっているため、指定管理者制度調査では純粋な民間企業と区分できない場合も存在していた。
- 14) この他に 588 施設を管理する八王子市の造園業企業をはじめ、数百以上の施設を一括して管理する企業も存在する。しかし、これらの多くは脚注 11 でも示した八王子市をはじめとして公園をコンソーシアムで管理する企業であるため、一つの市区からのみ指定管理者となっている企業はここでは除外して集計した。
- 15) 八木 (2010) によれば、市区町村ごとに存在する体育協会について、2004 年 4 月時点全国で 28 の協会が NPO 法人格 (申請中も含める) を取得し、2006 年時点で 16 のスポーツ系 NPO 法人が指定管理者制度による施設管理を行っている点を示している。
- 16) この背景として、特に地方圏では「平成の大合併」後に統合前の各市町村に所在していた体育協会が統合して、旧市町村の体育施設管理に当たっていることもあげられる。八木 (2010) で取り上げられている法人でも、管理施設数の多いものは静岡県磐田市や掛川市、北海道伊達市などこの傾向が強い。一方で、富山県射水市や島根県出雲市のように合併後も旧市町村単位で個別にスポーツ NPO 法人が存続する場合もあり、その場合は法人あたりの管理施設数は必ずしも多くないが、市として NPO 法人選定割合が高まるケースもみられる。
- 17) この点に関して筆者は、地域的なスポーツ施設運営について市町村合併を経験した静岡県磐田市および島根県出雲市の NPO 法人の事例、および縁辺地域での指定管理者制度への対応として北海道小清水町の事例について検討を始めている。静岡県磐田市は合併後に統合した NPO 法人による運営の事例として、島根県出雲市は旧市町村単位でのスポーツ NPO 法人を中心とした運営として位置づけられ、地域的一体化に関して差異が生じている。一方、北海道小清水町では、町内の中小企業同士による組合形式で指定管理を実施する新たな取組として位置づけられる。この成果は別稿で改めて論じたい。

## 文献

- 岡田真太郎 2016. 指定管理者制度の活用からみた NPO 法人の持続可能性—京都府を事例に. 人文地理 68:355-373.
- 柏木 宏 2007. 『指定管理者制度と NPO』明石書店.
- 金子 愛 2014. 指定管理者制度を導入した公の施設の地域的役割—群馬県高崎市を事例に. 地理空間 7: 67-82.
- 佐藤正志 2010. 周辺地域における自治体公共サービス民営化の特徴—青森県三戸町の包括業務委託を事例として. 地理学評論 83: 131-150
- 佐藤正志 2013. 地方自治体における指定管理者制度導入の地域差とその要因. 計画行政 36(2): 39-48.
- 佐藤正志 2014. 縁辺地域での民間委託の継続における信頼の役割—北海道えりも町における包括業務委託の事例. 東京大学人文地理学研究 21: 1-22.
- 田中健作 2014. 広島県三次市における多様な主体によるバス交通サービス供給体制の構築. 季刊地理学 66: 17-29.

- 埴淵知哉 2007. NPO 法人の地理的不均等分布. *ノンプロフィット・レビュー* 7 : 35-46.
- 畠山輝雄 2016. 地方都市における地域特性を考慮した地域包括ケアシステムの構築へ向けた取組み—徳島県鳴門市の事例. *地学雑誌* 125 : 567-581.
- 宮澤 仁 2003. 関東地方における介護保険サービスの地域的偏在と事業者参入の関係—市区町村データの統計分析を中心に. *地理学評論* 76 : 59-80.
- 八木隆一郎 2010. スポーツ NPO と指定管理者制度. *大阪府立大学経済研究* 55(4) : 61-78.
- Goodwin, N. and Pinch, S. 1995. Explaining geographical variations in the contracting out of NHS hospital ancillary services: A contextual approach. *Environment and Planning A* 27: 1397-1418.
- Warner, M. and Hefetz, A. 2003. Rural-urban differences in privatization: Limits to the competitive state. *Environment and Planning C* 21: 703-718.