

# 地域経営の視点から見た指定管理者制度の可能性 — 青森県五戸町「ごのへ郷土館」を事例に —

昆 忠彦

(弘前大学大学院地域社会研究科)

(要旨)

指定管理者制度とは、公の施設の管理運営を民間事業者等に委託できる制度で、「住民サービスの向上と経費節減の両立」を目指している。3年毎に実施されている総務省調査の結果を見ると、2018年の調査では導入施設が初めて減少に転じ、2021年の調査では指定の取り消し件数が過去最高となるなど、指定管理者が経営組織として継続していくことが容易ではないことが推察される。制度が施行されて20年経過するが、この間、日本の少子高齢化と人口減少が加速するのと同時に、自治体は厳しい行財政運営を余儀なくされ、近年では公共施設の老朽化対策や統廃合が大きな課題となっている。これらを前提に指定管理者制度の運用の現状と課題を整理し、青森県「ごのへ郷土館」を事例に地域コミュニティが経営する指定管理者施設の可能性について考察した。

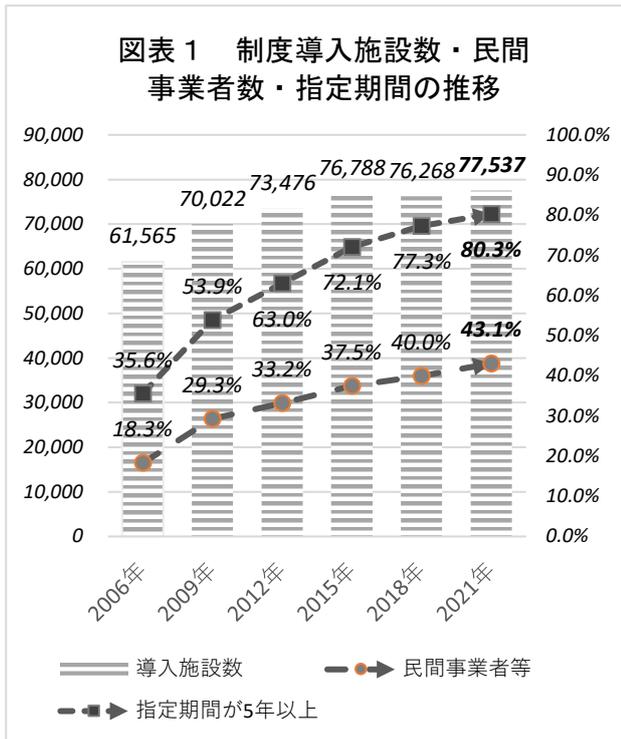
その結果、指定管理者制度が、合理化・削減型の行政改革の手法から地域資源を活用した協働型アウトソーシングの質的転換を図ることで、地域コミュニティのポテンシャルを引き出し、持続可能な地域づくりに貢献する可能性のあることがわかった。

## 1. はじめに

2003年に創設された指定管理者制度は、これまで公共団体や第3セクターでなければ運営できなかった公の施設の管理に民間事業者等が参画することを可能にし、より付加価値の高いサービスを創造していくものと期待された。また、2000年に制定された地方分権推進一括法の直後の地方自治法の改正とあって、制度は「協働」の視点から持続可能な地域づくりにも寄与するものと見込まれた。

しかし、総務省が3年毎に実施している「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査<sup>1)</sup>」(以下「総務省調査」という。)によると、2018年調査では導入施設が76,268で初めて減少し、2021年調査では指定取り消しが2,732件と過去最高となっている(図表1及び図表2)。また一部の現場では、指定管理事業者の撤退や雇用職員の労働問題が確認され、当初想定されなかった新たな課題に直面している。

本稿では、先ず総務省調査のデータを主に制度運用の実状と課題について考察する。そして、小規模自治体を中心に指定管理者の担い手不足が深刻化するなか、地域コミュニティの存在に着目する。その中で青森県内において、唯一地域コミュニティが歴史博物館の指定管理者として成果を上げている五戸町の「ごのへ郷土館」の事例を取り上げ、地域コミュニティが経営する指定管理者施設の可能性について言及していく。



(出所) 総務省調査をもとに作成

## 2. 研究の背景と目的

指定管理者が管理する公の施設は、住民が生活を営む上で社会的な基盤となるもので、地域の持続可能性と密接な関係にある。これらの施設を管理する指定管理者が地域の中の継続事業体の一つとして、十分に能力を発揮できるか、極めて重要な課題である。しかし、地方財政の緊縮化と人口減少が加速する中、限られた委託料と利用料の収入での経営は、一段と厳しいものになっている。青森県内の自治体においても、指定管理者の経営困難による事業の撤退や本業の廃業による指定の返上、自治体の施設の統廃合による指定取り消しなどの事例が見られ、近年増加傾向にある。

一方で、2021年の総務省調査で指定管理者の種別状況を見ると、「地縁の団体等」による管理が政令指定都市では9.5%であるのに対し、市町村では20.9%と地域コミュニティが担う割合が大きく、青森県では30.3%に達する(図表3)。地方の小規模自治体では、施設の種別や規模にもよるが、民間企業等よりも地域コミュニティ等の地縁団体が指定管理者となっている施設数が多い。昨今のコロナ禍の影響も加わり、地域コミュニティの一層の衰退が懸念されるが、全国レベルでの各種調査からは、市民社会組織の実数は踏みとどまっており、町内会・自治会の地縁組織は微増している(図表4)。

新しい公共や地方分権では、国家を支える3つのサブシステム(政治・経済・社会)のなかでも、社会システム(自治会・町内会、学校、医療・福祉施設、社会福祉協議会、住民及び住民でつくる様々な非営利組織)がより重視されている。これらの事業体は、利潤の最大化より地域課題の解決と地域活性化に軸足を置く。

今後、地方における指定管理者の候補者不足や自治体の厳しい財政運営が続くことを顧慮すると、地域コミュニティを地域経営<sup>2</sup>の一翼を担う継続事業体として捉え、指定管理者としての可能性を検討していくことは实际的であると考えられる。また、地方で先行している人口減少・少子高齢化は、今や日本の総人口レベルで発生しており、小規模自治体、大都市部を越えた共通の課題になり得ると考える。

図表3 指定管理者種別の指定都市、全国市町村及び青森県市町村の比較

	株式会社	公益法人	地方公共 団体等	公共的団体	地縁団体	NPO	その他
政令指定都市	26.9%	25.0%	0.0%	17.6%	9.5%	3.3%	17.9%
全国の市町村	22.9%	20.8%	0.0%	15.5%	20.9%	5.6%	14.3%
県内の市町村	12.6%	24.1%	0.0%	16.3%	30.3%	4.7%	12.4%

(出所) 総務省調査(2021年)をもとに筆者が作成

図表4 わが国の主要な市民社会組織の状況

	前回調査	(調査年月)	直近調査	(調査年月)	増減
1. NPO 法人	28,777	(2006・9)	51,403	(2020・1)	78.6%
2. 公益法人	25,541	(2005・10)	9,581	(2019・12)	-62.5%
3. 社会福祉法人	18,811	(2005・3)	20,872	(2019・3)	11.0%
4. 消費生活協同組合	1,128	(2004・3)	898	(2020・6)	-20.4%
5. 町内会・自治会	279,907	(2003・4)	298,700	(2013・5)	6.7%

(出所) 1と2は内閣府、3と4は厚労省、5は総務省の各HPに掲載されたデータをもとに筆者が作成

### 3. 既往研究

指定管理者制度については、制度の運用や課題の解決に関する多くの著作や研究報告がある。南(2010)は、制度目的を達成し、最適な運用をすすめるためにはミッションを明確にした積極的な活用、評価、モニタリング、行政財産から市民財産への概念転換、公会計制度改革との連動が重要と指摘する。中川(2012)は、公の施設をファシリティ(単純定型サービス供給施設)とインスティテュート(人的・組織的機能と併せて公的使命を発揮する施設)と峻別し、後者の施設で経済性、効率性のみを追求すると、ポピュリズムを中心とする誤ったアウトカム思考につながりやすいと指摘する。そのうえで、施設の規模と立地性、民間団体の存否、施設が有する機能と政策分野の専門性と安定性を精査することが重要と留意すべき項目を詳細に列挙する。大島(2007)は、制度の特性をソフトな予算制約(情報の非対称性)と不完備契約にあるとし、公募を実施して選定するとそのリスクは小さくなり、資産の所有権とインセンティブに焦点を

当て、協定を締結する必要があると指摘する。加藤（2011）は、施設の効果的な運営には原価計算が特に重要で、施設毎に原価計算ルールを統一していくことの必要性を説く。大杉（2011）は、「施設マネジメント（FM）」か「政策マネジメント（PM）」か、というマネジメントの関心対象の領域とするもの、「制御」と「創発」というガバナンスの作動様式から見たもの、と四つの局面から捉えることができるとし、施設型マネジメントには改善、創発型マネジメントには協働の展開が必要と指摘する。このように指定管理者制度の運用に関する研究は、会計学、経済学、行政学と多面的に研究され、多くの課題が指摘されている。

そのなかで、地域コミュニティを指定管理者とした研究は多くない。CiNii（NII 学術情報ナビゲータ[サイニィ]）で「指定管理者」と「地域コミュニティ」と2つのキーワードで検索すると12件（2023年5月24日現在）が表出されたが、地域コミュニティが指定管理者の主体となった論考はなかった。近似するものとして、蒲澤（2016）は、指定管理を受けた地域コミュニティと指定した自治体の関与に着目し、継続グループと消滅グループでは、自治体との距離感にあり、導入後も自治体は積極的かつ定期的に関わることの重要性を指摘している。

## 4. 指定管理者制度の実状と課題

### 4-1 制度の目的と創設の経緯

指定管理者制度の目的は「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ること」（総務省自治行政局長[2003]）にあるとしている。文中の「民間の能力を活用」とは、従来、地方自治体や公共的団体等に限定されていた「公の施設」の管理運営を、個人を除いた営利法人や NPO 法人、あるいは地域団体等の任意団体を含む民間事業者の参入を指している。

制度創設の背景には、小泉政権時の2001年の「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する方針」（骨太方針）の中で、地方行政分野における規制緩和及び官公労市場の開放の主要施策として、可能なものは民間に任せることを基本とした理念が大きく影響している。当時わが国は、バブル崩壊以降、経済の停滞が続き、累積債務の増大に伴う財政的な制約が強まるなか、社会・経済の成熟化に伴う公共サービスへのニーズは増大し多様化していた。これらに対応するため、1980年代に英国やニュージーランドで形成されたNPM（新公共経営：New Public Management）の管理手法が導入された。この手法は、「小さな政府」を標榜し、民間企業における経営手法等を公共部門に適用し、効率的で質の高い行政サービスの提供にある。当時、公の施設を巡って管理運営する第3セクターや公社の不良債権が問題となり、収支不足について管理委託料が漫然と支払われているのではないかと、という議論があった。この問題を解消するには、民間企業の経営手法の導入が有効である、という風潮が追い風となっている。また、

PFI 事業者からも自ら建設した施設の管理主体になることへの要望も後押ししている。

#### 4-2 指定管理者制度の概要と経済的特徴

現在、公の施設等の管理にかかる自治体業務の外部化は、指定管理者制度と業務委託に大別できる。それに制度導入前に運用されていた管理委託制度を加えて、主な相違点を整理したのが図表 5 である。これをもとに、大きく 5 つの特長をあげることができる。まず、担い手の裾野が広がったことで、広範な施設の組み合わせが可能になったこと。2 つ目は、指定の法的性格が行政処分で議会の議決を要すること。3 つ目は、使用許可などの事務が一元化され、業務の迅速化が可能になったこと。4 つ目は、複数年度の協定が可能になったことで、サービスの向上や雇用の安定に好影響が期待されること。5 つ目は、利用料金を経営財源に充てることが可能となり、マネジメント志向（採算性）の上昇が期待されることである。

経済的な特徴としては、指定管理者が経営体として継続していくための必要な利益を見出すことが難しい収益構造になっている。指定管理者の資金について、①自治体から支出される管理料のみ、②管理料と利用料（自主的な企画事業による収入を含む）、③利用料のみ、の 3 つに仕分けすることができる。2021 年の総務省調査によると「利用料金制の採用状況」は 52.4%であったが、都市部の市民ホールや美術館、駐車場等の利用者数が多いところ以外は、管理料に大きく依存していると推測される。管理料は、経費の圧縮を目的とするところから、直営のときより低く抑えられる傾向にある。費用面では、物的経費、人的経費、指定管理者となる委託先の利益との 3 つに仕分けされるが、物的経費の削減には限界があり、委託先の一定の利益の確保を考慮すると、人的経費を削減せざるを得ない状況となる。しかし、ほとんどの施設では、既に非常勤職員やパートを多用するなどのコスト低減方策がとられており、更なる削減は厳しい状況と考えられる。自治体からの管理料により経営は保障され、期間が複数年になったとはいえ、制度に参入するインセンティブは一概に大きいとは言い難いところがある。

図表 5 従来の管理委託、業務委託と指定管理者制度の主な相違点

	管理委託	業務委託	指定管理者
受託団体	公共的団体、公共的団体、出資法人に限定	限定なし	法人その他の団体（複数以上の個人であれば可）
法的性格	公法上の契約関係	私法上の契約関係	管理代行・指定（行政処分）
管理権限	設置者である地方自治体		指定管理者（条例で定める範囲内）
契約年	原則単年度		複数年度可能
使用許可	受託者はできない		指定管理者はできる
利用料金	とることができる	とることができない	とることができる

（出所）「指定管理者制度ハンドブック」（ぎょうせい、2006）を参考に作成

### 4-3 指定管理者制度の導入状況

総務省調査で導入状況の推移を概観すると、制度の運用が定着する一方で、多くの課題を確認することができる。

導入施設数は2018年に初めて減少に転じたが2021年には77,537と微増となり、直近の3回の調査では77,000前後と横ばいで推移している(図表1)。これは、すでに多くの施設に制度が導入された一方、「公共施設総合管理計画<sup>3</sup>」等による施設の新規設置の抑制、統廃合・再編が進んでいるものと推測される。また、指定期間においては、5年以上が8割を占めるが、専門的・技術的な蓄積、人材育成、利用者との信頼関係の維持、安定運営等の要因が考えられる。さらに、指定管理者の種別では、民間企業等の割合が逡増し、国が民間に官業ビジネスへの参入機会を与えるという当初の意図が達成しているように見受けられる。ただし、種別毎の指定管理者の内容を見ていくと、学校法人や医療法人、NPO法人等は増加しているが、株式会社等は大きく変化していない。

その一方で、指定取り消しが2,732件と過去最高となっている(図表2)。「指定取り消し等」の理由をみると、「費用対効果・サービス水準の検証の結果」が609件で最も多く、続いて「施設の民間等への譲渡・貸与」、「施設の休止・廃止」、「指定管理者の合併・解散」、「指定管理者の経営困難等による撤退(指定の返上)」となっており、指定管理者が経営組織として継続していくことの困難さを表している。また、市区町村の「その他」の項目では、「公募しても応募なし」、「議会の同意が得られない」などの記述が見られ、厳しい行財政環境に置かれている小規模な自治体では、より難しい条件のもとで運用されていると考えられる。

指定取り消し後の施設については、4割程度が直営(業務委託を含む)に戻っているが、残りの施設の多くは、統合、廃止(民間譲渡を含む)、休止などに追い込まれている。住民の福祉の向上を図るために設置された公の施設であるが、指定管理者制度の移行を経て、閉鎖を余儀なくされている例が少なくない。

### 4-4 創造的な制度活用の阻害要因

#### (1) 国の推進誘導策と自治体への影響

制度が創設されて以降、国は地方の行財政改革を推進するため、経費節減の観点から自治体に導入の勧奨を繰り返し行っている。2005年からの「集中改革プラン<sup>4</sup>」、2016年度からの「公共施設等総合管理計画」、2016年度から地方交付税の算定にむすびつける「トップランナー方式」、2020年度には「会計年度任用職員制度」と矢継ぎ早に展開されている。これらの施策は、国の交付税と深く関係し、一律削減に繋がりやすく、新しい方策を創造する意欲を減退させる可能性が高いと考えられる。筆者が2013年に青森県内の自治体担当者を対象にアンケート調査を実施したところ、約7割が影響していると回答している。財政力が弱い小規模自治体ではその傾向が顕著に表れている。

2021年の総務省調査によると、指定管理者施設の選定基準は「サービスの向上」が(97.5%)が最多で、次いで「業務遂行能力」(95.0%)「管理経費の節減」(94.7%)

となっている（複数回答可）。また、筆者の先の調査では、制度の期待が、「経費の節減、財政支出削減」（72%）で「サービス水準の向上」（20%）、「地域経済の活性化、新たな雇用の創出」（8%）と続いている。このことから、制度導入の目的や期待は、自治体財政の健全化に向けた経費節減であることが明瞭である。また、4割の自治体が全庁的な導入方針の策定が無いまま制度を採用し、3割の自治体が施設の評価など本質的な検討をせずに運用している。加えて、指定管理者の公募、情報公開、評価が低調で、市民参加の機会が少ないことも確認されている。実状から制度は、経費縮減の手法として活用され、従来の管理委託制度や現行の業務委託と大きく変わっていないように見て取れる。

#### （2）多様なステークホルダーとの調整

指定管理者制度は他のアウトソーシングと異なり、国、自治体行政（施設管理、財政及び行政改革の主管課等）、自治体議会、指定管理者（候補者を含む）、利用者など多くのステークホルダーが関わって運用されている。それに合わせて、ステークホルダーの立場によって期待は異なる。政府は、制度の創設以来、間断ない政策で制度の導入を勧奨し、行政改革推進の有力な手段として捉えている。自治体は、人口減少や長引く不景気により厳しい財政運営を強いられ、コストカットの手段として運用している。そして、多くの首長や議会議員は行革の切り札、地元企業による地域活性化と認識している。さらに財界や民間事業者は、規制緩和による「官製市場」の開放ととらえ、ビジネスチャンスと期待している。最後に、住民は利用者として開館時間の延長などサービスの拡充を期待し、一部は担い手として参画を願望している。

制度の導入のプロセスや運用では、各ステークホルダーの異なる思惑や期待が交錯する中で、自治体（担当者）が難しい局面を調整していく場面が見受けられる。

### 4-5 施設の種別から見た導入状況と今後の見通し

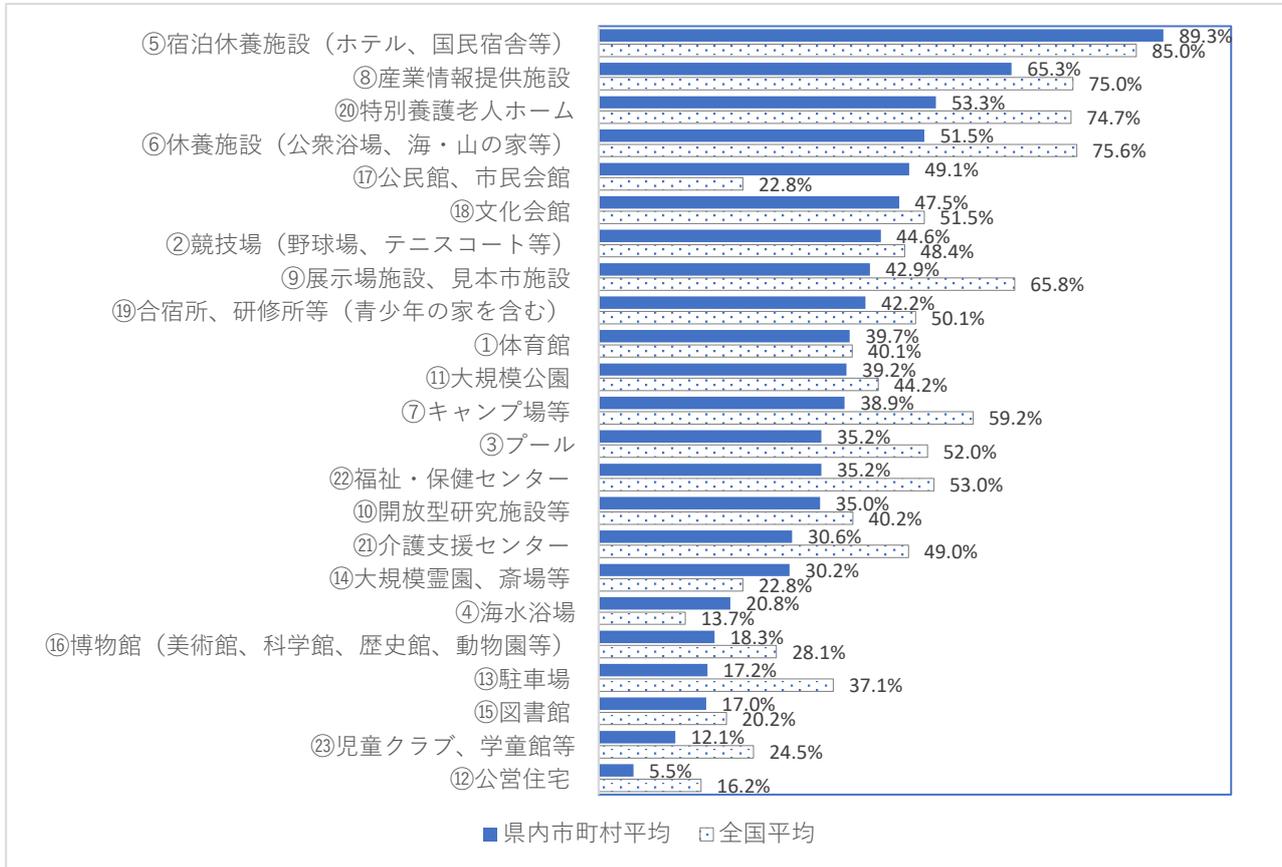
アウトソーシングは、競争戦略の選択肢の一つであり、民間企業を中心にリストラクチャリングの一環として、経営資源を集中させるために採用されてきた（島田[2000]）。先駆けは、1970年代後半の民間企業の情報システムの外部化で、その後、自治体でも行政情報の電算化などで業務の外部化が本格的にスタートしている。以降、自治体業務の外部化を制度的に見ると業務委託、管理委託、そして指定管理者制度と、担い手と業務領域を民間企業等に拡大させながら進められてきている。

指定管理者の場合、戦略的価値と業務遂行能力から2つの形態が考えられる。駐車場や公園等のハードのみの施設は、一般的なアウトソーシング（下請け型の垂直アウトソーシング）で、もう一つは、博物館や図書館などソフトが伴う施設は、他者とのアライアンスやコラボレーションが伴うアウトソーシング（横請け型の機能アウトソーシング）である。

指定管理者の施設別導入状況（図表6）を見ると、導入が先行している施設は、施設の管理を中心とした施設で、ソフトが伴う図書館や博物館等が出遅れている。後者は、

今後、導入の検討の余地が残された施設であり、自治体と他の経営体とのコラボレーション（協働）が期待される施設である。国では、これらの施設に制度の適用を一層求めてくるものと予想される。

図表 6 施設別導入状況（全国と青森県の比較）



（出所：青森県「令和3年度地方行政サービス改革に関する取組状況等の調査」をもとに作成）

## 5. 地域コミュニティが経営する「ごのへ郷土館」

### 5-1 青森県五戸町と豊間内地区の概要

#### (1) 青森県五戸町の概要

「ごのへ郷土館」がある五戸町は、青森県南東部に位置し、北側は六戸町、おいらせ町、東側は八戸市、南側は南部町、西側は十和田市、新郷村に接している（図表 7）。行政区域面積は、177.67 km<sup>2</sup>（国土地理院「令和4年全国都道府県市町村別面積調」による）である。

令和2年国勢調査によると、五戸町の人口は16,042人、世帯数は6,059世帯である。そのうち、年少人口（0～14歳）は1,436人であり全体の9.0%を占め、高齢化率は40.3%となっている。産業別就業人口は、第1次産



図表 7 五戸町位置図

業 1,789 人 (21.0%)、第 2 次産業 2,222 人 (26.1%)、第 3 次産業 4,500 人 (52.9%) となっている。10 年前の平成 22 年の国勢調査では、町の人口 18,712 人、年少人口 1,994 人、高齢化率は 30.4%となっている。人口減少と少子高齢化が著しく進んでいる。

五戸町は、古くから馬産地として知られ、米、りんご、野菜を基幹作物とし、葉たばこ、畜産等との複合経営による農業が基幹産業であるが、1963 年八戸地区新産業都市の指定を受けて以来、地蔵平工業団地に企業誘致を進め、農商工併進の町である。

## (2) ごのへ郷土館が立地する豊間内地区の沿革とコミュニティ活動

五戸町の南部に位置する豊間内地区は、八戸市と境を接し、3 つの自治会（豊間内、志戸岸、岩ノ脇）からなる。その歴史をたどると、豊間内の地名は、鎌倉末期の古文書にもあり、古い集落とされる。1889 年の明治の大合併では、豊間内村は七崎村と合併し豊崎村となり、村役場は七崎村に置かれた。昭和の大合併では、1955 年に豊間内地区の反対を押し切って豊崎村は八戸市に合併したが、僅か 3 年後の 1958 年には、豊間内、志戸岸、岩ノ脇の 3 部落が五戸町へ編入し、現在に至っている。

1958 年の豊間内地区の八戸市から五戸町への配置分合は、国が推し進めた自治体の合併政策とは逆に、険しい道のりだった。住民意思を一つにまとめ上げ、自治体間の調整、議会の議決、自治省の同意など、複雑な手続きを踏む必要があった。1955 年の五戸町の合併では旧村に支所が設けられたが、3 年後に編入された豊間内地区には、市町村合併促進法が 1956 年に失効し、財政支援も無くなり、支所の設置はかなわなかった。その後、地区では、集会施設の建設を進めるため、財政支援のある自治省（現総務省）のコミュニティ活動推進事業に着目し、条件を満たすための活動に取り組んでいる。地元小学校の児童を中心に再興された「虫送り（伝統行事）」や「駒踊り（伝統芸能）」等の活動が高く評価され、1955 年に念願の「豊間内地区コミュニティセンター」の開設に漕ぎつけている。建設後は、環境美化の促進や菱刺し、裂き織などの伝統工芸の伝承に力を入れ、国や県等から多くの表彰を受けている。また、五戸町のコミュニティセンター（以下「コミセン」）で指定管理を受けているのは豊間内地区だけである。

豊間内地区は、地域の歴史に誇りを持ちながら、困難な配置分合を実現させ、その後、コミュニティ活動につなげ、自立と自律が構築された地域ということができよう。

## 5-2 「ごのへ郷土館」の概要と特徴

### (1) 施設の概要

ごのへ郷土館は、2013 年度に閉校した豊間内小学校の校舎に 2 億 5,639 万 8 千円をかけて耐震補強工事とリノベーションを施し、2018 年 6 月 26 日に開館した歴史民俗資料館である。館内の 4 つの展示室には、五戸町の歴史・民俗・産業・文化を振り返ることができる資料展示に加え、実際に触れることができるレプリカやジオラマ模型、映像資料などを採用することで、幅広い年代が町の歩みを学ぶことができる施設となっている。他にも 5 つの活動室が設けられ、伝統工芸の保存活動や展示会、講演会などのイ

ベントが開催されるなど、公民館的な機能も有している。1階には、飲食スペースとしてカフェが常設されている。

そして、この施設の管理運営にあっているのが、立地する地域の住民で構成する「ごのへ郷土館管理運営委員会」で、2018年6月1日に町から指定管理を受けている。

### (2) 青森県内で唯一地域コミュニティが経営する歴史博物館

「令和2年度青森県の社会教育行政」の博物館一覧によると、青森県内の市町村には55の博物館等が設けられている。そのうち、指定管理者制度を導入している施設は20あるが、ほとんどは、文化系の特例民法法人（財団法人・社団法人等）や首都圏の専門運営会社が担っている。地縁団体である地域コミュニティが指定管理者となっているのは、極めて稀である。

ごのへ郷土館によると、近年、県内外から自治体の議会議員や職員の視察が絶えないという。要因の一つに2021年7月に「北海道・北東北の縄文遺跡群」が文化遺産に登録されたことが考えられる。博物館等の設置は、財政規模の大きい市部や歴史的資産を有する自治体が主に開設しているが、今回の文化遺産の登録を機に新設や既存施設をリニューアルするうごきが見られる。2021年4月に青森県七戸町に開館した「二ツ森貝塚館」もその一つである。

これらの自治体では、建設費用だけでなく、開設後の管理方法についても検討課題になることが見込まれるが、ごのへ郷土館は、廃校舎のリノベーション及び地域コミュニティが担う指定管理者施設として注目を集めているものと考えられる。

### (3) 周辺に所在する歴史博物館との比較

ごのへ郷土館の特徴をより明瞭にするため、人口4万人以下の自治体で指定管理者が経営している同種の施設、六ヶ所村立博物館と三沢市歴史民俗資料館と比較してみた（図表8）。指定管理者の種別は、ごのへ郷土館が地縁による団体であるのに対し、六ヶ所村立郷土館は一般財団法人で、三沢市歴史民俗資料館は公共的団体である。

六ヶ所村は、原子力関連施設や石油貯蔵施設が立地し、そこから大きな固定資産税と立地に関連する交付金を得ており、青森県内では唯一の交付税不交付団体（令和4年度）である。財政力指数も1を超えている状態である。三沢市は、航空自衛隊と米軍が駐留する基地があり、これにかかる交付金を得ている。財政力指数は0.519と、全国市町村平均の0.47、青森県市町村平均の0.31を超えているが、交付金の使途は専ら施設の建設の費用に限られるため、維持費用に苦慮している。五戸町は大きな特別財源はなく、青森県内の市町村の7割が交付を受けている「過疎地域持続的発展支援交付金」の指定地域である。財政力指数は0.291と全国及び青森県の平均以下である。

財政力指数は、指数が高いほど財源に余裕があると見ることができ、歳出配分の自由度が高まる。限られたデータではあるが、自治体の財政状況が施設の委託料や指定管理者の選定に大きく影響するものと考えられる。

その一方で、ごのへ郷土館は制約された予算ながらも、入館者数が他の施設より際立って多い。さらに受付データから、町外からの来訪者や高齢者等のリピーターが多いこ

とも確認される。その理由として、立地場所が新幹線八戸駅から車で15分、バス停が施設前(路線バスが1日12本停車)と好条件であること、加えて町民が気軽に利用できる活動室の存在、多彩な自主的事業の展開、カフェの併設等が要因として推察される。

図表 8 ごのへ郷土館及び近隣の同種施設との比較

施設名	ごのへ郷土館	六ヶ所村立郷土館	三沢市歴史民俗資料館
指定管理者	ごのへ郷土館管理運営委員会	(一財)六ヶ所村文化振興公社	三沢市観光協会
団体の種別	地縁による団体	財団・社団法人等	公共的団体
運営費	728万円	約3000万円	826万円
運営スタッフ	3人(非常勤の館長1名、受付等2人・会員交代制)	4人(常勤の館長1、正職員2、期限付職員1)	3人(内訳:常勤の館長1、非常勤職員2)
年間入館者数	4,766人	2,239人	約1,200人
最寄りの交通機関	路線バス「ごのへ郷土館前」(平日12本、土日祝日9本)	路線バス「郷土館前」(平日・土3本、日祝日2本)	市内巡回無料バス(4月～10月の土日祝日に4本)
施設の全景			
設置自治体	五戸町	六ヶ所村	三沢市
人口	16,260人	9,965人	38,185人
歳入決算額	114億3900万円	160億800万円	278億9500万円
財政力指数	0.291	1.785	0.519
歳入の特徴	過疎地域持続的発展支援交付金	固定資産税60億6584万円(主に原子力関連施設)	国有提供施設等所在市町村助成交付金約21億3253万円

(出所)「2020年青森縣市町村ハンドブック」をもとに筆者作成。運営費用と入館者数は2020年度。

### 5-3 地域コミュニティが支えるごのへ郷土館

#### (1) 運営の特徴 —3人のリーダーと役割分化—

ごのへ郷土館管理運営委員会は、豊間内地区内の3つの自治会を中心に消防団、老人クラブ、若者連中、子供会のコミュニティを基盤としている。長年コミュニティ活動を推進してきた委員長の三浦房雄氏(現在、巴良夫氏)、豊間内小学校が閉校するまで3年間校長を務めた館長の木村明彦氏(現在、三浦勉氏)、元五戸町職員で事務局長の新井田壽弘氏の3人が組織を牽引するリーダー的存在である。企業で役員経験がある三浦氏は、会員から理解、協力を得られるような組織の運営に心がけている。郷土史に造詣が深い木村氏は、活動の情報発信、新しい企画の展開、来館者へのサービスに心を砕いている。そして新井田氏は、外部との連携や公的機関とのかかわり、資金の調達及

び経理を担っており、3人が利用客の満足度の向上を達成するため役割分化がされているように見受けられる。開館日には、館長（非常勤）のほか、当番制（有償）で会員2人が来館者の応対や施設の清掃を行っている。どのスタッフも、郷土の歴史などを来館者に伝えることで、誇りとやりがいをもって業務に取り組み、ホスピタリティに満ちた対応が見られる。

## （２） どのへ郷土館管理運営委員会が指定管理者になった要因

五戸町では、町の人口が今後も減少するものと予測し、地域経済の縮小や労働力人口の減少、担い手不足による地域活力や地域機能の低下、社会基盤整備や社会保障費等による行財政の悪化など、様々な面において影響が及ぶものと懸念している。町では4つの基本目標の一つに「人が集う、安心して暮らすことのできる魅力的な地域をつくる」を掲げ、「集まりやすい公共空間等の整備や住民協働のまちづくりの推進を進めることを計画し、改めて集落や地域の活性化に取り組むこと」（2020年2月策定「五戸町まち・ひと・しごと創生総合戦略（第2期）より」）を大きな柱に据えている。この方針から公共施設と住民協働の位置付けを読み取ることができ、どのへ郷土館の管理運営は、この方針に沿ったものと理解できる。

地域コミュニティであるどのへ郷土館管理運営委員会が指定管理者になった要因として、次のことが考えられる。

第1に、同じ地域の住民らで組織する豊間内地区実行委員会が長年「豊間内地区コミュニティセンター」の指定管理を受けてきた実績があり、町から信頼を得ていたことである。制度創設時からコミセンの管理は地域住民団体を指定管理者とする住民協働方式がふさわしいとされてきたが、運営する組織力とマネジメント、リスク管理の点から、住民団体の指定管理が進んでいるとは言い難いのが実状である。

第2に、学校を中心に長年培われたコミュニティの力である。どのへ郷土館となった旧豊間内小学校は山間の小規模校である。明治9年に創立し、137年の歴史のもと2,785名の卒業生を輩出し、2014年4月に五戸小学校に統合された。その間、学校は住民の心のよりどころであり、学校行事も地域一体での運営が見られている。閉校記念誌<sup>5</sup>の中で当時校長であった木村明彦氏（初代どのへ郷土館館長）は、「学校と地域が互惠関係を築きながら、まさに「阿吽の呼吸」で実践し…『地域の子どもは地域で育てる』という気概が漲った活動で本校の児童は大きな自信と勇気を頂いてまいりました」と振り返り、地域が一つとなって子供の教育を支えていたことを記している。

第3に、廃校舎の利活用に地域コミュニティが積極的に動いたことである。町は「五戸町・倉石村合併まちづくり計画」の中の「埋蔵文化財・郷土資料保存利活用プロジェクト」で保存施設の建設を明記していたが、地元の自治会はこのことを踏まえ「廃校舎を歴史資料館として整備し活用してほしい」という要望をいち早く町へ上げていた。閉校後、間もなく地区住民を加えた検討委員会が発足されている。

第4に、文化的な活動が盛んであったことである。県南地域に伝わる伝統工芸の保存伝承に力を入れていたことは、どのへ郷土館の設置目的に沿う活動である。また、

1968年の十勝沖地震の被害で廃線になった旧南部鉄道の膨大な資料の保管に、鉄路が通っていた同地区が積極的だったことも要因の一つと考えられる。

### (3) 町議会のうごきと役割

指定管理者制度では、制度導入に関する条例や指定管理者の指定に関する議決が加わったことで議会に重要な役割が与えられている。五戸町議会が年4回の定例会毎に発行している「議会だより」を見ると、ごのへ郷土館の建設時から、指定管理者の指名、機関車の設置、利用状況などの運用まで、頻繁に質疑や議論を深めており、議会が町の政策形成に積極的に関与していることが分かる。また、その内容が議会だよりに掲載されることで、指定管理者制度及び適用施設に対する理解を促している。

## 5-4 地域経営から見たごのへ郷土館

### (1) 法人住民税の納付を機に管理から経営へ

2020年は、ごのへ郷土管理運営委員会が法人住民税の納付を機に、施設の管理から経営に向けて動き出す年となった。課税は、ごのへ郷土館管理運営委員会が任意団体でも「人格のない社団」として法人と見なされたため、他にも、各種事業を行った際の残額が所得として見なされたことや、僅かではあるが労働の対価としてメンバーに報酬が支払われていたことも根拠となったようである。所得額が大きくなかったため、均等割の分（県民税2万円と町民税の5万円）で収まったが、事業者には課税される税金を指定管理料から支出することができないため、委員会の構成人数で割った額を個人から負担してもらい納付することも検討したようである。

しかし、委員会では発想を変え、町からの委託料だけに依存するだけでなく、自ら収益を上げて、税金を納付できるような団体になろうと前向きな姿勢に転換している。

これまで、次のような事業に取り組み、資金の確保へつなげている。

1つ目は、コミュニティ市（地域では「駅舎市」と命名）への出品、館内の依頼物品の販売、カフェの売り上げに対して、一定の利用料、手数料を徴収することにした。

2つ目は、6月から11月の毎月第2、4日曜日に郷土館前の外で開催されていたコミュニティ市を屋根付きの施設（駅舎を模した建物）に移し、通年の土曜日と日曜日に開催することとした。定期的な開催により、利用者と業者の出店の安定化が見られる。また、開催回数の増加に伴い、カフェ売り上げや指定管理者の収入も増加している。

3つ目は、毎春、地区の花弁栽培農家と連携し、花の苗木の展示即売会をイベント化して、開催している。広く周知されたことで町内外から買い求める利用者が訪れ、コミュニティ市やカフェにも回遊することで、全体的な売り上げに寄与している。

4つ目は、地域DMO（VISIT八戸）と共同企画して地域の観光資源の一つとして、ごのへ郷土館を周遊ルートの一つに組み入れたことである。このことで、町外からの利用者の取り込みを容易にし、記念グッズの売り上げやカフェ利用者の増加につなげている。また、企画案内のパンフレットが町外各地に配置されたことで、ごのへ郷土館の存在をアピールする機会となっている。

5つ目は、主催講座の一部に受講者の実費負担のコースを設けることとした。他にも受講料とランチを組み合わせた企画を設けたりして、カフェ利用者の増加につながっている。

そのほか、玄関前に投書箱を設置し、寄せられた意見等は月例のスタッフ会議で検討し、改善・工夫につなげている。また、定期的に発行される「郷土館新聞」は、地域や利用者に配布され、顧客を意識した情報発信がされている。最近では、消極的であった法人住民税の納付が地域貢献意識に変わり、多様な利用者や関係者と関わるなかで、郷土館が地域の拠点となっていることも自覚するようになってきている。

#### (4) 大学生インターンシップ事業の受け入れによる地域活性化

2019年度と2020年度の2回にわたり、豊間内地区では地域づくりのための大学生のインターンシップ事業の受け入れを行っている。当事業は、地域共生社会づくりの一環として、青森県、弘前大学、五戸町がサポートする事業で、受入主体は、豊間内地区内の3自治会を中心とする各コミュニティとごのへ郷土館である。この事業は、コミュニティ活動を活発化させる機会になったのと同時に、ごのへ郷土館にとっても大きな成果をもたらした。

例えば、大学生が郷土館のカフェを地域づくりの推進拠点と見守りの場として重視し、活用に向けた多様な提言をしてくれたことである。二つ目は、大学生が地域住民の思いやりと郷土愛に触れ、事業が終了した後も、地域やごのへ郷土館を再訪して、SNSで情報発信をしてくれることである。

また、期間中に若者の視点で提案されたアイデアは、直ちに具現化されている。地域の歴史と伝統工芸を活かした「馬みくじ」や、旧南部鉄道のディーゼル機関車「DC351」を記念した食券は利用者にも好評で、頒布によって指定管理者の収入源となっている。参加した学生の多くは、地域や郷土館のサポーターとなり、関係人口の創出の一助となっている。

#### (5) 地域の社会福祉法人と連携したコミュニティカフェの開設

ごのへ郷土館の1階には「郷土館カフェ」が設けられ、小さな自治体が設置する歴史博物館としては、独自の個性を演出している。また、地域内唯一の飲食店であるカフェは、飲食をとおして地域内外の人との情報交流の場や、地域内の高齢者が気軽にランチを楽しめる「居場所」、「たまり場」となっている。また、カフェは飲食の他にもイベントやワークショップに利用されるなど、多様な活用がされている。

コミュニティカフェの定義について、名和田（2020）は、「公開性」、「社会性」、「常設性」及び「事業性」を有する拠点であるとしている。これらの4つの要件を満たしている「郷土館カフェ」をコミュニティカフェと捉えることができよう。

ここで着目すべきことは、地域コミュニティが不足している経営資源を地域内の法人と連携、分担して解決していることである。受託者は町内の社会福祉法人で、カフェを多機能型障害福祉サービス事業所として活用し、障がい者を雇用している。カフェは、障がい者の所得形成と障がい者に対する理解を深める場にもなっている。

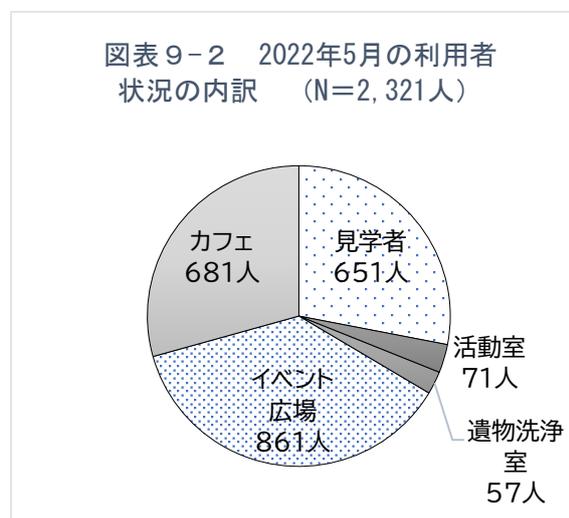
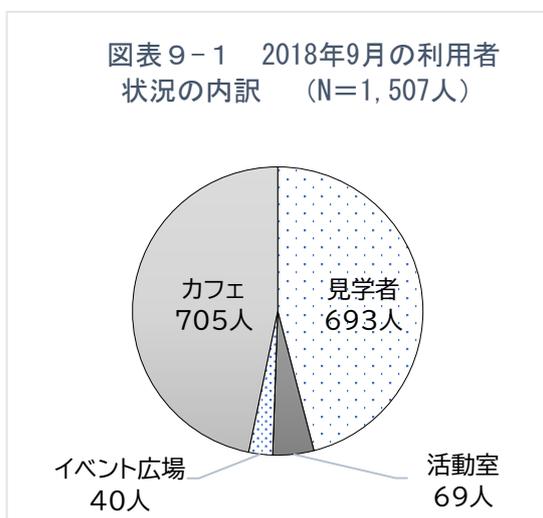
## (6) クラウドファンディングと連携した活動

アイデアを実現するため不特定多数の支援者・賛同者から資金を集めるクラウドファンディングは、近年のインターネットの普及とともに広がりを見せている。五戸町では、この手法を活用して、旧南部鉄道を走行していた機関車 DC351 の移設費用の一部を調達することになった。

旧南部鉄道とは、五戸駅と尻内駅（現 JR 八戸駅）までの 12.3 キロを路線とし、農産物の出荷や通勤、通学の利用に欠かせない地域に密着した鉄道だったが、1968 年の十勝沖地震（震度 5 の強震）によって壊滅的な被害を受け、廃線になった鉄道である。機関車 DC351 は、地震が起きる 1 年前に京都の会社へ譲渡され、奇跡的に残った 1 台である。2021 年 10 月に五戸町へ無償譲渡が決定され、移設費用に 1000 万円を超える資金が必要となったため、クラウドファンディング「DC351 里帰り事業プロジェクト」を立ち上げることとなったのである。

募集は 2022 年 3 月 1 日から約 2 か月間行われ、目標金額 800 万円に対し 314 人の支援者から 575 万 8 千円（目標額の 71.97%）を集めた。目標額には届かなかったものの、マスコミが一斉に報じ、さらに鉄道マニアの間で SNS を通じて拡散したため、全国の鉄道ファンの獲得に導いている。これに合わせ、ごのへ郷土館管理運営委員会は、同施設の玄関に募金箱を置き、26 個人 1 企業から寄せられた現金 20 万 3 千円を町に寄付をしている。この行動は町からの信任をさらに厚くし、マスコミによって報じられたことで町民からも信望を受けることになった。

設置後、旧鉄道の関係者が一堂に会した「思い出を語る集い」や機関車と郷土館をモチーフにした「写真コンテスト」が開かれるなど、多くの利用者を集めている。図表 9-1 及び図表 9-2 は、機関車を設置する前の 2018 年と 2022 年の利用者状況を比較したものである。機関車が設置されているイベント広場の利用者の増加が、全体の底上げにつながっている。館内で常設されている「なつかしの南部鉄道」コーナーで資料に触れ、屋外の機関車を目の当たりにすることで、より深く理解することが可能となり、今では全国から鉄道ファンが集まり、平日でもその姿を目にすることができる。



## (7) 小さな経済<sup>6</sup>が生む地域内循環

週末に郷土館前で開催されるコミュニティ市には、町内外のお客でにぎわう。そこに  
出店するのは、町内の煎餅店、駄菓子製造店、鍛冶屋そして地区内の農家である。なか  
でも食感が独特の南部せんべいは好評で、これを買いたい求め、いつも八戸市から訪  
れる利用者がいるという。町外からの顧客の消費は、域外からの新たなマネーを獲得し  
たことを意味する。このせんべい店の店主が商いを終えると、得たお金で他に出店して  
いる店や農家から漬物や野菜を購入していくという。また、この市に有償ボランティア  
で参加している委員会のメンバーも同様に商品を買っていきのことである。

このことは、域外のマネーが地域内を循環し、また運営に従事するメンバーが消費す  
ることで小さな経済が生まれ、コミュニティ市の継続的なサービスを可能にしている。

## (8) 二人のインタビューをとおして

ごのへ郷土館の実状と課題について検討するため、指定管理者で委員長を務められ  
た三浦房雄氏と、役場の担当者である教育委員会の村本恵一郎氏の二人から聞き取り  
調査を実施し、その内容から次の点が明らかになった。

### ① 三浦房雄氏のインタビュー取材から、

1つ目は、三浦氏が豊間内地区のリーダーとしてコミュニティの活動をけん引し、ご  
のへ郷土館の重要な局面で大きな役割を果たしてきた足跡には、氏が八戸市の青果卸  
会社で取締役果実部長、取締役等を務めた経歴に手がかりがあった。その職責は、市場  
に出荷された農産物等を高値で卸すことであり、一方、最高の品質のモノを需要のある  
時期に出荷してもらうことである。取扱額が100億円を超えることもあり、そのため  
農家との信頼は欠かせなかったという。その責任と決断力、人とのネットワークは、指  
定管理者施設の経営と組織運営に大きく根付いていた。

2つ目は、毎週末にコミュニティ市が開催されているが、その発端は地域の農家の余  
剰農産物の現金化と高齢化に伴う買物弱者対策という地域が抱える問題の解消であっ  
た。その事業化に向けての着想は、三浦氏の前職の経験が役立っている。

3つ目は、ごのへ郷土館管理運営委員会は地域内の小さなコミュニティが重層的に集  
まったアソシエーションであるが、それは、かつてコミセンの管理を全員参加型の自治  
会（地縁団体）で行ったときに、意思決定等に問題があったことに起因していた。

4つ目は、ごのへ郷土館の建設構想の段階から、指定管理者として実績のあるコミセ  
ンの役員が検討委員会のメンバーとして協議に加わり、より堅実的な検討がなされた  
ことである。

### ② 村本恵一郎氏のインタビュー取材から

1つ目は、自治体の規模によって歴史博物館の機能や役割が異なることを認識し、ご  
のへ郷土館を町民や児童生徒を対象にした学習施設、五戸町のポータルサイトとして  
の活用に重点を置いていることである。

2つ目は、施設の設置目的に違わないかぎり、指定管理者の自主的運営に任せている  
ことである。

3つ目は、施設の評価を入館者数だけでなく、活動室や機関車を設置している広場の利用者、そしてカフェ利用者も加えた数とし、施設が地域づくりの拠点や住民の新たな「場」になっていることを、財政サイドや上司に働きかけていたことである。

村本氏の言葉から、地域コミュニティや民間団体による文化施設の管理が成り立つためには、自治体は経費節減を主とするのではなく、地域文化政策や地域づくりの見地に立たなくてはならない、という熱意が伝わってきた。

## 6. 結語

### 6-1 最適な制度の活用に向けて

指定管理者制度は、公の施設において効率的な運営や住民のサービスの向上を図るため、公民連携により公共サービスの質を高める施策である。しかし、その運用は、国が自治体に地方財政の健全化を求める中、行政改革の脈絡ですすめられ、また自治体も国の働きかけに呼応する形で取り組んできた。しかし、制度創設の大きな背景になった、担い手を民間事業者まで広げ、その経営のノウハウを活用するという企図は、大都市部と地方の小規模自治体では異なる結果をもたらした。両者には、利用料収入によって運営が賄える公の施設や担い手となる民間事業者の存否の面で、大きな隔たりがあったからである。このような条件に関係なく一律的に導入しようとするれば、齟齬が生じるのは必至であろう。実際に、公の施設の設置目的とそれに見合った外部化の手法、そして担い手との組み合わせが、ミスマッチと思われる事例も確認される。制度目的の本質は、施設効用の最大化であるが、それを経済合理性と捉えるか、利用者の満足度の向上と捉えるかによって、結果は大きく異なるものと考えられる。

今、指定管理者制度に求められるのは、合理化・削減型の行政改革の手法から地域資源を活用し、地域経営及び住民自治を重視した協働型アウトソーシングへの質的転換と考えられる。

今後、指定管理者制度の適用は、外部化が浸透したハードの施設からソフトが伴う施設へ広がっていくものと推察され、ますます人的資源のウエイトが大きくなっていくものと見込まれる。地域住民組織、地域コミュニティを公民連携のパートナーと捉え、協働型の管理運営を進めていくことにより、持続可能な地域づくりに大きく寄与するものと考えられる。

### 6-2 制度における地域コミュニティの可能性

事例で取り上げた豊間内地区は、昭和33年の八戸市から五戸町の廃置分合という困難な局面を乗り越え、国のコミュニティ政策を活用しながら地域の課題を解決してきた。さらに現在は、公の施設の管理運営を目的としたアソシエーション、「ごのへ郷土館管理運営委員会」を発足させ、コミュニティ活動を深化させている。

そこでは、指定管理者施設の歴史博物館の機能に留まることなく、地域内のコミュニ

ティの「場」の提供や、コミュニティ市の開催でビジネスの接点としての役割、また、地域内の社会福祉法人と連携して「コミュニティカフェ」の開設など、地域づくりの拠点やサードプレイス<sup>7</sup>となっていることが確認された。

また、関係機関と連携しての利用客の誘導、クラウドファンディングを通してファンの獲得、インターンシップに参加した大学生の提言の具現化など、「顧客」を意識した取り組みが行われている。さらには、有償ボランティアで活躍する委員会のメンバーやスタッフに対する報酬が支払われ、コミュニティ市では小さな経済と、経済の地域内循環が生まれていた。

コミュニティの視点から述べると、大杉(2021)の提言する「躍動するコミュニティ」の3つの基準を満たしていることが確認された。それは、①地域のプラットフォームとしてのコミュニティ、②ネットワークの結節点としてのコミュニティ、③イノベーション(共創)としてのコミュニティである。このことが、少子高齢化がすすんでいる豊間内地区においても「創造的でにぎやかな過疎」を演出している。

また、実施している事業の内容を分析すると、谷本(2006)が示すソーシャル・エンタープライズの要件である「社会的課題に取り組むことをミッションとしていること(社会性)、継続的に事業をすすめていること(事業性)、事業を通して地域に新しい社会価値を実現し、これまでのシステムを変革していく可能性があること(革新性)」が見出される。このようにごのへ郷土館管理運営委員会が社会性と事業性を両立する継続的な活動に取り組んでいることは、ソーシャルイノベーション<sup>8</sup>につながるものと考えられる。

今日、指定管理者の現場を見ると、近年のパンデミック等の脅威やデジタル社会の到来等により、地域コミュニティには手に余すような課題が山積している。また、自治会や町内会の地縁団体では、人口減少・少子高齢化・単身世帯の増加といった不可避の構造変化を受け、加入率の減少や担い手不足の問題を抱えている。

しかしながら、今日においても地域コミュニティは、個人や家族のみでは解決が難しい問題の解決や、一定の共助、互助の役割を果たす存在である。公の施設は、住民にもっと身近な施設で、創造的な活用は地域価値の向上に連結する。

自治体のビジョンと公の施設の設置目的及び効果の検証による整合性を前提に、地域資源の一つである地域コミュニティに着目し、そのポテンシャルを引き出すことが、地域の自律と自立を促し、持続可能な地域づくりに貢献する可能性があるというのが、本研究で考察した結果である。

ただし、今回は限られたケーススタディに基づく考察であり、今後、数多くのケーススタディにあたり検証していくことが本研究に残された課題である。

## 注

- <sup>1</sup> 総務省ホームページ（地方公共団体の行政改革等）  
<https://www.soumu.go.jp/iken/main.html> 2023年10月1日閲覧
- <sup>2</sup> 定義について多様な面から検討されているが、本稿では「地域を構成する多様な主体が一体となって、地域が有する有形・無形資源を活用しながら、地域の諸課題の解決に向けて、継続発展的に取り組むこと」（則藤 [2021]）」の概念を基軸に据えて考察した。
- <sup>3</sup> すべての公共施設を対象に総合的かつ計画的な管理を推進するための計画で、総務省が2014年4月<全国の地方自治体に対し、地方自治法245条の4第1項（技術的な助言）に基づいて策定を要請した。
- <sup>4</sup> 2005年の「新地方行革指針」により、総務省が全国の自治体に対して2005年度から2009年度までの具体的な取り組み計画の作成・公表を求めた。9つの具体的な取り組みの中に、「民間委託等の推進（指定管理者制度の活用を含む。）」がある。
- <sup>5</sup> 豊間内小学校閉校記念誌『彩暦千里』（豊間内小学校閉校記念事業協賛会2013年）
- <sup>6</sup> 小さな水準の所得形成機会（小田切 [2008]）
- <sup>7</sup> 家が第一、職場が第二であり、それらに属さない居心地の良い空間が「第三の場所」とされる。米国の社会学者であるレイ・オルデンバーグが提唱した。
- <sup>8</sup> 社会の仕組みを変えて新たな価値を創る動き（野中 [2014]）

## 参考文献

- 大島孝介 [2007] 「官民協働の理論と指定管理者制度」『会計検査研究』 No. 35（85-94頁）。
- 大杉寛 [2021] 『コミュニティ自治の未来図』 ぎょうせい（7-9頁）。
- 小田切徳美 [2008] 「第6章農山漁村地域再生の課題」『実践まちづくり読本』（327-329頁）。
- 加藤典生 [2012] 「地域活性化に向けた管理会計研究の課題：指定管理者制度に着目して」『大分大学経済論集』 64巻2号（53-79頁）。
- 蒲澤晴美 [2016] 「農村高齢女性グループ経営の継続性— 女性高齢者の主体的活動へのアプローチ」 埼玉大学大学院経済科学研究科、博士論文。
- 島田達巳 [2000] 『自治体のアウトソーシング戦略』 ぎょうせい（4頁）。
- 谷本寛治 [2006] 『ソーシャル・エンタープライズ』 中央経済社（4-5頁2006）。
- 中川幾郎 [2011] 「公共文化施設と指定管理」『ガバナンス』 2011年3月号（17-19頁）。
- 名和田是彦 [2020] 「コミュニティカフェの文明的意義」『コミュニティカフェ』 学芸出版社（220-222頁）。
- 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透 [2014] 『実践ソーシャルイノベーション』 千倉書房（xi頁）。
- 則藤孝志 [2020] 「地域経営の理論と概念に関する基礎的検討」『商学論集』 第88巻12号商学論集 第88巻第1-2号（44-45頁）。
- 牧野昇 [1997] 『巨大化した外注・委託産業アウトソーシング』 経済界。
- 南学 [2010] 「指定管理者制度から公共施設のあり方を見直す」『PHP Policy Review』 Vol. 4 No. 24 P H P 総合研究所。

# Possibility of Designated Manager System from the Perspective of Regional Management

- A Case of “Gonohe Kyodokan”, Gonohe Town, Aomori Prefecture

Tadahiko Kon

Graduate School of Regional Studies, Hirosaki University

Designated Manager System (DMS) is a system that allows private enterprises to manage public facilities by designation of a local government. A purpose of DMS is to attempt improve public services to citizens and reduce expenses. According to the results of triennial surveys by Ministry of Internal Affairs and Communications, the number of the facilities bringing in DMS was reduced in the 2018 survey for the first time since DMS was introduced to administration of public facilities; The 2021 survey indicates that the revocation number of designation became maximum in the past. These two surveys shows that it is not easy for Designated Manager to continue to run a business as a management organization.

It is 20 years since DMS was introduced. During this period, declining birthrate and aging population have been more serious; At the same time, the autonomous communities have faced administrative and financial difficulties; In addition, deterioration and scrap-and-build movements of public facilities are recently urgent issues. Based on these facts and problems, this thesis figured out the current situations and issues, and examined the possibilities of facilities run by local communities as Designated Manger, focusing on ‘Gonohe Municipal Folk Museum (ごのへ郷土館)’.

This study concluded that management by local communities as Designated Manager creates new climates in communities, broadens connection with other networks, and brings opportunities of small businesses; Those facilities become new ‘places’ and contribute to sustainable formation of local communities.