

指定管理者制度の現状と課題

セミナーハウス あいりす

指定管理者 特定非営利活動法人 モア

理事長 辰川 志郎

目 次

はじめに

第 1 章 指定管理者制度とは

1. 指定管理者制度の導入された背景と目的
2. 指定管理者制度の仕組み
3. 指定管理者制度の導入手続き

第 2 章 指定管理者が取り組むべき対策

1. サービス向上策
2. コスト削減策

第 3 章 指定管理者制度の導入状況

1. 指定管理者制度の導入動向
2. 民間企業の動向
3. **NPO** の動向
4. 外郭団体の動向
5. 公募・選定の実態

第 4 章 指定管理者制度の「光と影」

1. コスト削減・サービス向上で成果
2. 採算悪化で受託企業など倒産や途中撤退も相次ぐ

おわりに

はじめに

平成 15 年 6 月の地方自治法の一部改正により、「公の施設」の管理・運営について、これまでの制度に替わり、新たに「指定管理者制度」が導入されることとなった。これまでの管理・運営は自治体の出資する外郭団体、公共団体（土地改良区）、公共的団体（協同組合）等でしか認められていなかった公の施設の管理・運営に「指定管理者制度」が導入され、指定管理者として株式会社や有限会社、NPO法人等の民間企業の他、自治会や公共的目的をもつ任意団体でも参入することが出来るようになった。

これにより、総務省は 3 年以内（平成 18 年 9 月）までに各自治体において「公の施設の管理条例」を改正し、これらの管理・運営を速やかに指定管理者に移行するよう求めている。しかし、これらの制度がスタートして今年（平成 22 年）で 7 年目になるが、民間企業等に移行された参入率もまだ 13%強に過ぎず、外郭団体が引き続き看板だけを差し替えて指定管理者に指定している自治体が目立ち、開放度において各自治体間の隔たりが多く、本来の「指定管理者制度」の目的には程遠い部分がある。

また、こうして移行された管理・運営の指定期間は 3 年間から 5 年間の事例が多く、初期に導入された指定管理者は 20 年度から 21 年度にかけて第 2 期の指定に向けた手続きに入っている団体が増えている。

その管理運営の実態は、「民営化」による新しい制度の導入や運営の方法により、必ずしも成功例ばかりではなく失敗例も数多く、指定管理者制度そのものを考えさせられる場合も多い。管理運営が上手くいかない要因は様ざまであるが、「行政」と「民間」との双方の考え方にズレがあり、お互いの意思疎通が上手くいっていないことに根本的な要因があるようである。そもそも、指定管理者制度の導入の目的は、行政が直接運営するよりも、民間のノウハウを導入することによって、更なるコストの削減、利用率の上昇、サービスの向上を目指すところにある。

このように「指定管理者制度」が導入されてまだ日も浅く、私自信も自ら指定管理者として行政側から委託される立場として、まだまだ研究する余地があり、これからの「指定管理者制度」の発展のためにも研究を深めたいと考えます。

第1章 指定管理者制度とは

1. 指定管理者制度の導入された背景と目的

「公の施設」とは行政が住民の社会福祉サービスを提供するためには必要不可欠な施設である。しかし、これまでは、これらの「公共施設」の具体的な管理の事務・業務は行政が直接運営するか、行政の権限の下に、地方公共団体が1/2以上出資する法人か、公共団体（土地改良区等）又は公共的団体（農協、生協、自治会等）にしか認められていなかった。しかし、近年では、民間企業が運営するスポーツジムや、NPO法人や社会福祉法人等が運営する福祉施設など、公的主体以外の民間主体でも質の高いサービスを提供している事例が増加している。また、公共サービスに対する住民のニーズが多様化するなかで、行政はこうしたニーズに対して、より効果的・効率的に対応していくためにも、民間とのパートナーシップをとることによって、民間事業者の有するノウハウを「公の施設」の管理にも活用していくことが求められた。

こうして公共施設の管理・運営や住民に対しての社会福祉サービスは「官から民」へと移行されるようになった。

このように、国の「官から民へ」の流れは、当然のことながら民に対して公共事業・サービスのさらなる量的・質的な多様性・高質性が求められるのである。

また、住民サービスの向上が求められる一方では経費の削減が求められ、限られた予算の範囲で最大の住民サービスを提供するための「民の手腕」が試されるのである。しかし、この二つは相反する面もあり、経費の削減は住民へのサービスの低下にもつながりかねない。これらの目的を達成するためには、「民」と「官」との協働による実行が欠かせないのである。

2. 指定管理者制度の仕組み

従来の管理委託制度とは、地方公共団体の管理権限の下で具体的な管理の事務・業務を公共的団体等が管理受託して、それを執行していた。それが、「指定管理者制度」の導入により、指定管理者が管理を代行することにより、住民側にとっては公の施設のサービスの向上が期待され、行政側にとっても住民ニーズへの効果的対応が図られるとともに、公の施設管理の効率化や経費の節減が期待される。また、指定管理者側にとっても公共分野での事業機会が拡大し、新たなビジネスチャンスが生まれる。

このように、指定管理者制度では多数の住民に対して、均等にサービスを提供することを目的とし、その適正な管理を確保するために、次のような仕組みが法律上整備されています。

表-1 公の施設の適正な管理を確保するための仕組み

平等利用の確保	指定管理者には、住民の平等利用の確保、差別的取り扱いの禁止が法律上直接義務付けられている。
条例の制定	指定の手続き、指定管理者に行わせる業務の具体的範囲、管理の基準はあらかじめ条例で定め、指定管理者はこの基準に沿って管理を行う。
指定の議決	条例に基づき、個々の指定管理者を議会の議決を経て、期間を定めて指定する。
事業報告書	指定管理者は、毎年度終了後、地方公共団体に事業報告書を提出し、地方公共団体は、その管理の状況をチェックする。
指定の取消し等	地方公共団体は、指定管理者に対し、適正な管理を行うために必要な調査や指示を行い、指示に従わない場合は指定の取り消しや業務の停止を命ずることが出来る。
権限の範囲	指定管理者は、条例の定めにより施設の使用許可を行うことが可能であるが、使用料の強制徴収や不服申立の決定などの行政処分権限を代行することは出来ない。

出所：市川市資料

なお、公の施設の管理については、従来の管理委託制度は廃止し、指定管理者制度に一本化されることから、管理委託制度を採用している公の施設については、改正法の施行後3年間以内（平成18年9月2日）に、指定管理者制度に移行しなければならない。

3. 指定管理者制度の導入手続き

総務省では、自治体が指定管理者を選定する基準としては

- ①住民の平等利用の確保が出来ているかどうか。
- ②事業計画書の内容が施設の利用を最大限に活用されているかどうか。
- ③管理経費の削減が出来ているかどうか。
- ④事業計画書に沿って、人的・物的能力を有しているかどうか。

以上の観点から検討が行われるべきであり、あくまでも「複数による公募」が原則であ

るとされているが、決して公募は法定化されているわけではない。したがって、公募することは義務ではなく、実際に公募によらず、実績のある法人を指定した自治体もある。

図-1 指定管理者制度の導入手続き

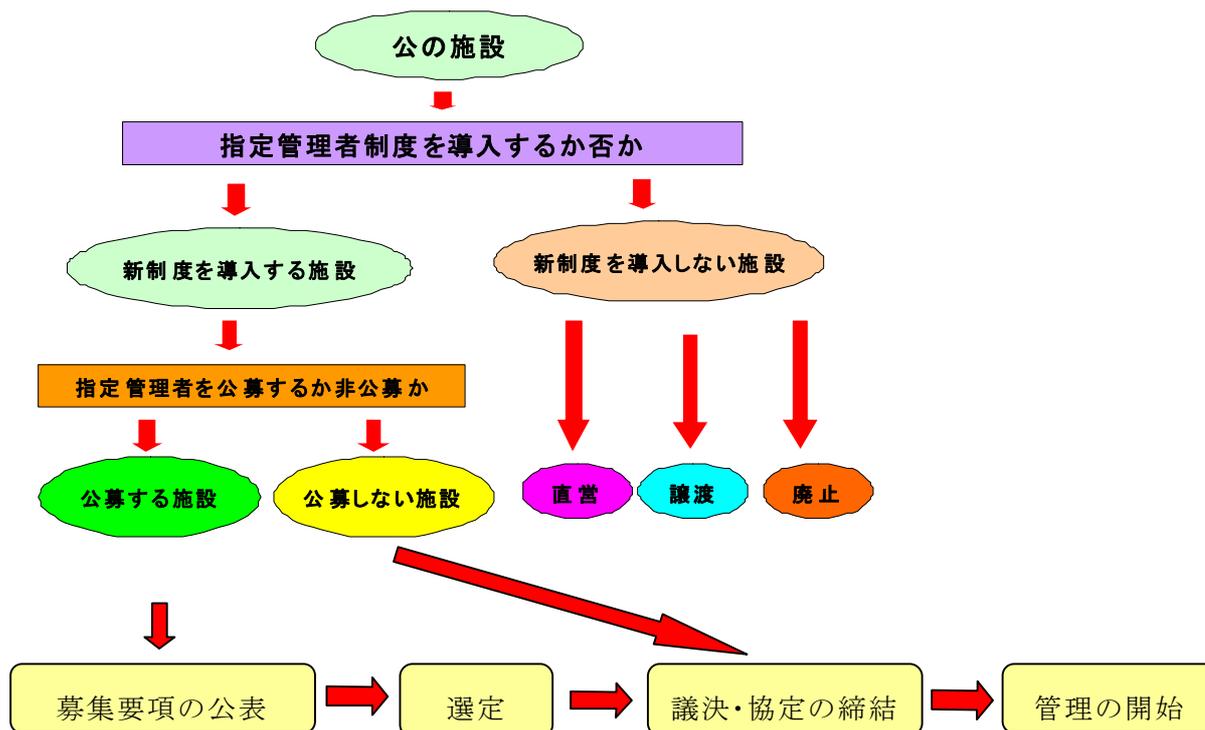


図-1を解説すると、次のようになる。まず、公の施設の管理に行政は指定管理者制度を導入するか、否かを決め、新制度を導入する場合は、公募によるか非公募によるかの選定方法決め、公募による場合は募集要項を公表して候補者を募る。選定に関しては選定委員会を設け、上記の基準を満たしているかどうかを公平・平等に審査をし、透明性を保ちながら、指定管理者を選定しなければならない。また、公募によらない場合でも選定された指定管理者は議会の議決を経て管理の開始を行う。

新制度を導入しない場合はこれまでどおり
に行政が直接運営するか、施設そのものを第三者に譲渡・転売するか、それとも廃止するかを決定しなければならない。

第2章 指定管理者の対象となる団体・法人の動向

1. 自治体の出資法人

これまでの「公の施設」は「自治体の出資法人」が管理運営を行ってきた。これらの法人は、施設の業務内容により、①「社団法人・財団法人」などの「公益法人形態」として「施設管理公社・財団」など、または、「施設管理会社」などの「営利法人形態」として「株式会社」などの法人形態により設立されてきた。

2. 社会福祉法人・医療法人等

「特別養護老人ホーム」「養護老人ホーム」に代表される社会福祉施設等の管理運営を行ってきた「社会福祉法人」「社会福祉協議会」「医療法人」などが上げられる。これらは、医療法人が主体となって、社会福祉法人を立ち上げ、それらの管理運営を行っている例も多い。

3. 民間事業者

民間事業者においては、指定管理者制度の改正後、公の施設の管理運営に新規参入する動きが多く見られる。それらの主な理由については、次のような理由が挙げられる。

- ① 事業分野・事業内容によって異なるが、新規参入することによって、事業規模の拡大につながる新たなビジネスチャンスとなる。
- ② 民間事業者にとっては豊富なノウハウを提供できるとともに、ノウハウの蓄積をさらに新規の事業に展開することが出来る。
- ③ 指定管理者制度は原則として公募となっているため、新規の事業開拓、取引先確保のチャンスが生まれる。

4. NPO 法人

平成 10 年に NPO 法が施行されてから 10 年余りが経過した。平成 20 年年 12 月現在では約 3 万 6000 を越える法人が認証され、依然として毎月平均 200 強の増加が続いている。「NPO 法人」については、非営利団体ではあるが民間的な発想も備えているため、「官から民へ」、「国から地方へ」という日本の公的諸制度の転換が進行する中で、公の施設の管理運営にあたっては、今後、NPO 法人の存在感はますます増加するであろう。

5. PFI 事業 (Private Finance Initiative)

「PFI 事業」においては、公共事業に民間の資金を活用して社会資本を整備しようとする考え方。官民の役割分担を事前に取り決めて、公共施設の建築や維持管理を民間企業に任せて、その経営手法を利用し効率的に良質な公共サービスを提供してもらうというもの。

6. 町内会・自治会等

「町内会や自治会」などの地域組織については、地域の集会場などの管理を行っている事例は多い。これらは、特に地域に密着した管理運営が出来るので地域住民の間では重宝がられている

7. 任意団体

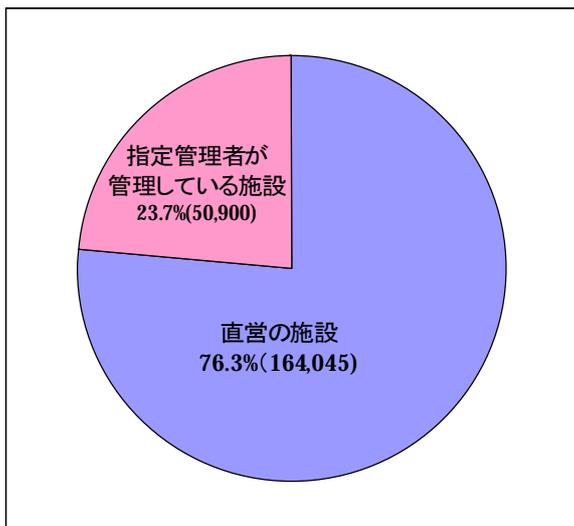
地域で結成されている「運営協議会」や、ある目的などを共有する「趣味の会」などの任意団体においても、「町内会や自治会」などの組織と同様に管理運営を行っている事例もある。

第3章 指定管理者制度の導入状況

民間企業やNPO法人などの施設運営に道を開いた指定管理者制度がスタートして今年で7年目に入る。5年が経過した(平成20年4月1日現在)は図3-1、図3-2が示すように、公共的団体やNPO法人等の運営する施設は**50,900**施設に上り、このうち民間企業の参入は**6,680**施設と、2年前に比べるとほぼ倍増しているが、民間企業の参入比率はまだ**13.1%**に過ぎない。しかし、外郭団体を引き続き指定管理者に指定する自治体も目立ち、開放度合いでは自治体間に大きな隔たりが生じている。施設運営のコスト削減やサービス向上を狙って民間企業やNPO法人等の参入をさらに拡大するためには、公募拡大と外郭団体の抜本的な改革が欠かせない。

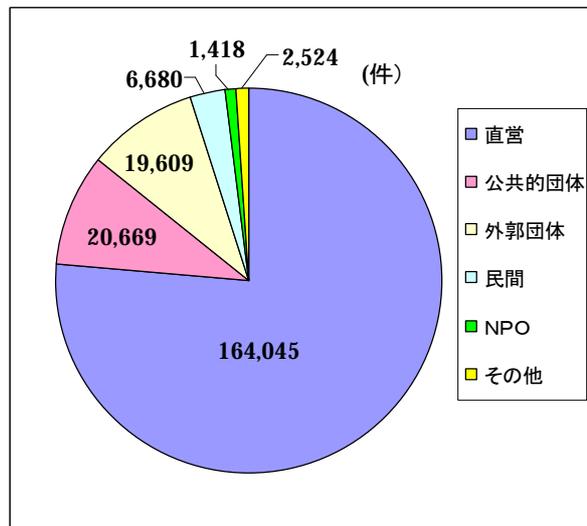
【図 3 - 1】 公の施設の管理状況

公の施設数 (214,945)



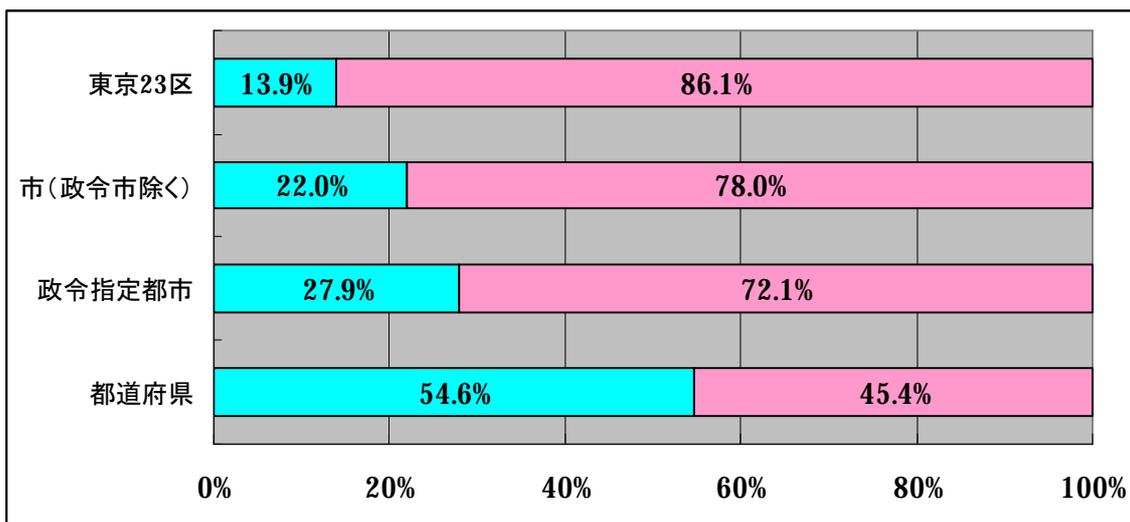
【図 3 - 2】 公の施設の管理状況

平成 20 年 4 月 1 日現在



【図 3 - 3】 公の施設の管理状況 (自治体別 2008 年 4 月 1 日現在)

■ 指定管理者が管理している施設 ■ 直営の施設



1. 民間企業の参入

導入施設のうち、民間企業単独もしくは民間企業を代表するJV(共同企業体)を指定管理者に指定した施設も増えている。それらは、複数企業が互いの得意分野を生かし

て役割分担をしながら指定管理を行うため、より質の高いサービスを提供することが出来る。

2. NPOの動向

NPO法人を指定管理者として指定している施設は「レク・スポーツ施設」で**34.4%**。「産業振興施設」では**14.4%**と、増加しているが、「福祉施設」では**2006**年に**26.4%**であったが、**2008**年では**6.7%**に減少した。

3. 外郭団体の動向

外郭団体を指定する動きは依然多く、導入施設全体の**38.5%**を示す。これは、これまで管理委託していた外郭団体を指定管理者として指定する、いわゆる「看板の付け替え」が多いためである。一方では、外郭団体は生き残りをかけ、あるいは自治体の後押しをうけながら、民間企業やNPO法人などとJVを組み合わせながら指定管理者として参入する動きも増えている。

第4章 指定管理者制度の運用に当たっての留意点

今後各地方自治体において、第2期の指定に向けた動きが展開されて行くと思われるが、これまでの指定管理者制度の運用については、指定管理者側の不適切な対応や指定をした地方公共団体側の監督不行き届きなど様々な問題の指摘がなされてきているところである。このような状況を受けて、総務省においては、「平成20年度地方財政の運営について」の中で、指定管理者制度の運用について留意点を示したところである。留意点については大きく次の4点に分類される。

(1) 指定管理者の選定過程に関する留意事項

指定管理者制度は、民間事業者のノウハウを活用することにより、施設の管理経費の軽減を図るとともに、住民サービスの向上を図ることを目的としたものである。しかし、民間事業に任すさえすれば経費の節減を図ることが出来るというだけの発想に偏り、施設を利用する本来の目的である住民サービスの質を確保するという目的を忘れてはならない。

したがって、指定管理者を選定される際の基準は事業計画に沿った管理を安定して行うことが可能な、人的能力・物的能力を事業者が持っていることを、きちんと判断できることが重要である。また、指定管理者の選定に当たっては選定委員会を設け、施設の種類や

管理事業の内容に応じて適切に判断が出来るよう、選定委員には外部より専門家の参加を確保することが重要である。また、選定の内容に関しては公平・公正であって透明性が確保されなければならない。もちろん被公募者の関係者が選定委員に加わるということは、公平・公正さの観点からあってはならないことである。

(2) 指定管理者に対する評価に関する留意事項

指定管理者制度は、いったん指定すれば基本的に日常の管理は機関を限定し、指定管理者に任せる仕組みである。ノウハウのある指定管理者に任せれば当然効果的に安心できるだろうと、任せきりでは地方公共団体側として十分住民に対して責任を果たしているとはいえない。設置者である地方公共団体としては、指定管理者の管理について適切に管理されているかどうかの監督責任があるのである。

また、指定管理者制度を導入している施設は多種多様であり、当該施設に適した評価を行うことが必要であり、当該施設のサービス内容について客観的に専門的な外部有識者などの視点を導入することも重要である。

(3) 指定管理者との協定等に関する留意事項

法律上の指定行為は契約ではなく、実際には指定後に地方公共団体は指定事業者と委託費や管理内容について協定を結ぶこととなる。

協定には、施設の管理の円滑化の観点から、施設の種別に応じた必要な人物・物的体制に関する事項を盛り込んでおくことが必要である。同時に、自主事業と委託事業についての明確な区分や、修繕費などの支出について指定管理者との適切な責任分担が定められているかどうかも重要な点である。

また、指定管理事業の実施に当たっては、指定当初に予想できない様々な状況の変化や事件・事故が起きる場合もあり得るので、設置者である地方公共団体と指定管理者とのリスク分担に関する事項を定めておくことが望ましい。損害賠償責任保険への加入も手段の一つである。

(4) 委託料等の支出に関する事項

委託料の支出に当たっては、選定の基準（人的・物的能力等）に応じた適切な積算が必要とされる必要がある。また、指定管理者に利益が出た場合の利益配分のあり方等についても、公募の際の条件として可能な範囲で示しておくことが望ましい。

地方公共団体側の事情で委託料の予算が削減された場合等を想定して、指定管理者側と協議の場を設けるなど適切な定めを協定しておくことも望まれる。

第5章 指定管理者が取り組むべき対策

1. サービス向上策

具体的なサービスの内容は、「公の施設」の種類によって異なる。しかし、指定管理者が行う業務は「公の施設」の管理運営という点では同一であり、それらの施設の管理運営業務には全てに次の三つの要素が共通する。

<ヒト> 施設管理運営の従事者

- ・ 態度、言葉遣い、服装：これらは外見的な側面であるが、根底には利用者に対して暖かくもてなすための意識の有無又は、度合いが重要である。
- ・ 能力、資格：施設を管理運営しサービスを提供するために必要な資格やスキル、経験等。
- ・ コミュニケーション：施設の管理運営者と利用者とはコミュニケーションによって初めて関係が成立する。

双方の意見交流がサービス向上には不可欠であり、特に利用者のニーズの把握は重要である。

<モノ> 施設のハード面である建物本体や設備、備品等

- ・ 快適性：利用者が当該施設を利用して得る快適性や快感を提供するモノ。
- ・ 利便性：利用者が当該施設を利用する上で何らかの便宜を与えるモノ。
- ・ 安全性：利用者が当該施設を利用する際の、安全・安心を保障し、リスクから守るモノ。

日常の設備の維持管理、保全業務と警備業務。

<コト> 施設を使って行う業務や事業等の事柄

- ・ 貸館業務：利用者に「施設」という場を提供するコト、またはそのコトに対する付帯条件。

(開館時間、利用料金等)

2. コスト削減策

一般的なコスト削減策とは、経費を人件費などの固定経費と原材料費などの変動経費とに分けて、固定経費は金額を削減する方向で、変動経費は売上高（収入）に占め

る比率を低下させる方向で方策を練ることになる。

<ヒト> 施設の管理運営を行う従事者（職員・パート）

- ・ 給与、人員削減：最も効果のある直接的なコスト削減策。人減らしと給与カット。
- ・ 雇用形態の変更：正規、非正規（臨時、アルバイト）或いは常勤・非常勤といった雇用形態。
- ・ 業務手法の工夫：現場の職員が状況にあわせて、どのように判断して業務をこなしていくかどうか。

<モノ>

- ・ 省エネ：水道・光熱費等の削減方法。
- ・ 省資源・省力化：ゴミの減量化、さらに無人化、機械科に資するモノ。
- ・ 物品の調達：備品、消耗品、その他事業の運営に必要なモノの調達方法。

<ソト>

- ・ 直営・自力型：業務委託など外部に頼らず直営か・内製化すること。
 - ・ 委託・連携型：外部への業務委託の手法やボランティア等の連携を工夫すること。
- 以上のほか、施設や設備の修繕費がコストの対象となるが、大規模な修繕費については自治体側の予算の問題があるので、予め協定書に明記しておく必要があるであろう。いずれにしても、指定管理者としてなすべきことは、適切な保守点検により、施設・設備を適正に維持管理をすることで、修繕費をなるべく低く抑えることに尽きるであろう。

第6章 指定管理者制度の「光と影」

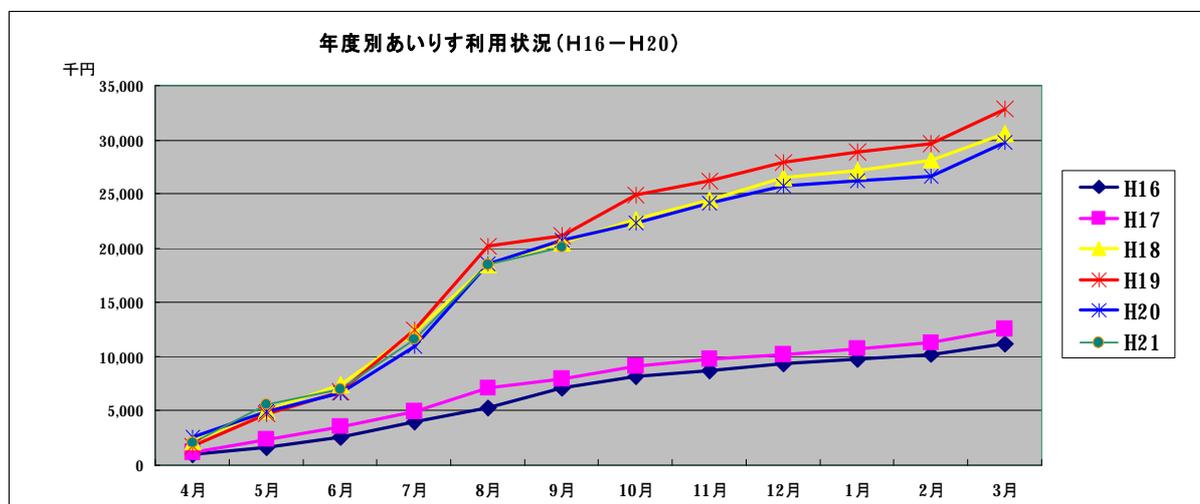
平成15年6月13日交付、同年9月2日から施行された「指定管理者制度」は今年で7年目を迎えようとしている。この間、3年或いは5年の指定期間を終了した指定管理者は2度目の更新、または指定管理者の交代を余儀なくされている。ここでは、「指定管理者制度」の目的にそって地域住民に対してサービスの向上やコストの削減に成功した例や、指定期間中に経営母体の破綻や不正のため、委託契約を取り消された例など、必ずしも「指定管理者制度」はうまくいっているわけではなく、今後における課題を事例をもって検証してみたいと思う。

1. セミナーハウスあいりすにおける「光」

セミナーハウスあいりすは石川県加賀市（人口約 **74,000** 人＝平成 **22** 年 **1** 月）にあり、**122** 名収容のホールをはじめ、**10** の研修室、洋室・和室を含め **80** 名の宿泊ができる加賀市営の「公共施設」です。建物は平成 **11** 年 **3** 月に竣工され、平成 **18** 年 **4** 月 **1** 日よりの「指定管理者制度」が導入されるまでの **7** 年間は行政が直接管理をしていました。平成 **17** 年度の利用実績は延べ人数で研修室が **27,000** 人、金額は **5,120,000** 円、宿泊室は **3,200** 人、金額は **11,130,000** 円であり、合計利用人数は **30,200** 人、**16,250,000** 円であった。

平成 **18** 年度より、私が理事長を務める「NPO法人モア」が **5** 年間の委託管理を請け負うこととなった。実績は平成 **19** 年度のピーク時で、研修室の利用者延べ人数は **24,200** 人、利用金額は **4,700,000** 円、宿泊室は **5,580** 人、**32,550,000** 円であった。（図 6-1）

図 6-1



利用料金が増額できた要因は、施設は加賀市中央公園のスポーツ施設に近い「地の利」を活かした営業活動に努力したこと。法人が運営する「総合型地域スポーツクラブ」において、積極的に文化教室を開催したこと。ホームページの活用により、幅広く営業の範囲が拡大したこと。などが上げられる。また、サービスの低下にならないよう、徹底したコストカットにも努めた。管理を引き継いだ当初、ロビーの照明が暗いのに気づき、調べてみるとなんと **80** 個中約半数の **38** 個の電球が切れている状態であった。そこで、省エネのため **80W** の電球を全て **60W** に変更した。若干暗くなったように感じられるが、これまでの状態に比べるとはるかに明るくなった。これまでは夜間の受付や当直業務は外部に委託していたが、職員内ですることにした。また、エレベーターの保守点検はこれまでは毎月のフルメンテナンス契約であったが、**1** 年 **1** 回の法定点検のみとすることにより約 **60** 万円、機会警備も契約内容を変更し、約 **40** 万円、その他、風呂のシャワーの水量加減などを調

整し、夜間の受付や宿直などを自分たちですることにより、約 **250** 万円のランニングコストを下げることに成功した。こうして、これまでは行政が行っていたときは、**1,600** 万円の利用料金を上げるために約 **5,000** 万円以上もかかっていた管理料金は、「指定管理者制度」の導入により、利用料金の増加とコストカットの実施によって **1,300** 万円の委託料金で済み、これまで以上のサービスを提供できることとなった成功例といえる。

2. PFI による 2 つの病院事業における「影」

官民連携の 2 つの病院 PFI が、両者の間で相次ぎ契約解除に追い込まれた。1 つの例は **2006** 年に開業した近江八幡市民病院（滋賀県）は、病院事業の赤字が市の財政負担が大きいため、市長は委託費の削減を要求した結果、交渉は決裂し契約解除に至り、市は事業者の近江八幡 PFI に **20** 億円の違約金を支払い、契約解除に至った。また、日本発の病院 PFI 事業だった高知医療センター（高知市）は薬剤費が当初の予定より高騰してしまったため、行政と高知医療 PFI との間で対立し、契約を解除した上行政の直営方式に戻った。

この両者の失敗の要因は共通して、当初の計画の甘さにあるといえる。病院経営とは本来、非営利目的であり、病院側の追求しようとする医療の効率と PFI が追求する営利活動とは相反する面がある。その他、医師や看護師不足、高騰する医療機器、薬剤費等を考慮した綿密な予算計画が必要であった。

その他、経営者の破綻や資金の不正受給、体調不良による人員不足等の理由のより、委託期間の途中で行政側や委託管理者側からの途中契約解除も数多い。

おわりに

平成 **15** 年より始まった「指定管理者制度」は今日の財政の厳しい地方行政において、重要な位置づけになりつつある。しかし、全国的に見てもまだまだ完全とは言えず普及の余地はある。この制度は小泉改革の一つでもある「官から民へ」「国から地方へ」と財源を移行し、「民」が「官」の業務に参入できるきっかけ作りでもあり、民にとってはビジネスチャンスであり、官にとっても競争原理が働き、これまでの運営の仕方に対して改善をしなければならない。

私自身平成 **18** 年 **4** 月 **1** 日より加賀市の施設である「セミナーハウス あいりす」の指

定管理をうけ、民の立場で少しだけ官の中身を見るチャンスをいただいた。しかし、この制度はまだ歴史も浅く、行政側も民間側もまだまだ研究する余地がある。制度をうまく活用することによって公共施設の公共性・公益性を保ちながら市民サービスの向上をし、コストの削減、雇用の創出を実現することが出来るが、コスト削減ばかりが優先したり、指定管理者の自主事業ばかりが優先してしまうと、逆に市民サービスの低下になりかねない。

いずれにしても、指定管理者これまでの運営の仕方に対し、思い切った政策を実行しなければ真の指定管理者制度の目的を達成することは出来ないであろう。

前章で述べた「指定管理者制度の光と影」はいずれも経営の原則である「人・財・金」のバランスによって生ずる結果である。いずれにしても財源は行政からの委託料金と利用料金となり、委託料金は住民からの税金からである。限られた予算で最大の結果を出すためには、委託管理を受ける側の能力が試されるのである。そのためにも、指定管理者の公募に関しては、公平・平等の立場から透明性を保ちながら、それぞれの施設を最大限活用できる業者を「指定管理者」として選考しなければならない。

参考文献

- | | | | |
|------------------|------|------|---------|
| NPO は公共サービスを担えるか | 後 房雄 | 2009 | 法律文化社 |
| 指定管理者制度 | 出井信夫 | 2007 | 学陽書房 |
| 日経 グローカル No.103 | | | 日経地域研究所 |
| 日経 グローカル No.104 | | | 日経地域研究所 |
| 月間指定管理者制度 | | | |