

平成23年度第2回下関市公営施設管理公社経営検討委員会 議事録(要旨)

日時:平成24年2月22日(水)午後1:25～

場所:下関市役所議会棟 第4委員会室

出席:(委員会)道盛委員長、冷泉委員、藤上委員、中谷委員、川崎委員

(下関市)松崎部長、佐伯部次長、林主幹、山野課長補佐、矢田部係長

(関係人) (財)下関市公営施設管理公社 肥塚理事長、俵田事務局長、杉森係長、中村職員

1 開会のことば

2. 議事

○決定事項

- ・第1回委員会の議事録要旨について、次回委員会までに内容を確認し、確定後に公表する。
- ・会議については非公開とするが、議事録の公表を行うなど情報公開に努める。

○審議内容

◎委員長 ○委員 ●事務局 ◆関係人

◎関係人からのヒアリングでは、資料、質疑を基に、特に公益性の観点を持ち、意見交換願います。

事務局より事前配布された資料4～7について質疑はあるか。

○資料4について、諸手当とはなにか。

●期末勤勉手当、扶養手当、主任手当、交通費など。

○60歳を超えた職員がいるが、退職金の計算方法は。

●一旦60歳で計算。給与を4割削減の後、61歳以降は別に計算し合算。

○退職引当金の積み立てルールは。

●退職引当金は、税法上認められた金額を積立。

◎資料5について、管理公社の管理施設の分類は。

●全て指定管理料のみで管理運営を行っている。

○指定管理者制度の中で決算後に剰余金を返還するということは疑問。

●管理公社自身が選択している方法。指定管理の選定時のアピール材料にもしている。

○過去、返還された剰余金の明細を提示願う。

○今期は事業が減少し、本社経費も減少している。運営は可能なのか。

●22年度は、決算ベースで約5千万円、23年度は、予算ベースで約3千万円程度。

○各事業から、本社経費として数パーセントずつ出している。本社経費の大幅な削減は困難と考える。

◎その件はヒアリングで確認する。

○指定管理の選定に敗れた理由は、事業継続の可否に大きく関係してくる。海峡ビューしものせきは、相手

方との差が大とも思えない。実際に民間に移り、優位性は出ているのか。指定管理者の選定にまで入る権限はないと思うが疑問が残る。

○存在意義に係る部分と思う。

○提案額では差がある。公社は入場者数を少なめに見込んだということか。

●公社は実績程度で入場者数を見込み、相手方は多めに見込んだということ。入場者数が増えれば当然コストも増える。選定では、施設の有効活用の観点から多く誘致するほうを選んだのかと思われる。

○施設の利用による収益は自分で受取り、提案額は、市に払う金額ということか。

●提案額は、委託料として市から指定管理者に支払う金額。

○指定管理者から受取る金額が多いのなら理由は分かる。

○選定で敗れた理由が不明。

●選定理由は、施設の効用の発揮と経済性。提案で集客力があると評価、また、利用者の増でコストも増えるが使用料収入も増える。施設の有効活用として、できるだけ多くの利用をとという観点かと思われる。

◎海峡ビューは集客施設の為、積極的に集客するプランを提示したことが重きをなしたのかと思う。選定は我々の範囲外になるが、集客施設とそれ以外では、採点方法、着眼点などに違いはあるのか知りたい。

○提案は、実際に実現可能か否かは不明。オーバーな提案をした方が得をしたことにならないか。

●指定管理の場合、目標値が達成できない場合は、改善命令を出す。指導しても、改善されない場合は、指定管理料の減額、最終的には指定の取消もある。

○フォローアップして行くということか。

●口で言うだけでやらない場合は取消。取消の場合、民間企業としては大きなダメージとなる。

○下関球場も同じ。企画立案に相手が優れているということ。これも、将来に期待するということか。

○下関球場の場合は、決定業者を見れば分かるような気がするが、国民宿舎は申請の数値だけを見るとどちらでも同じと思えるが。

○提案の集客数は確保できそうなのか。

●震災から全国的に観光客が減少している。目標達成は困難と予測されるが、それを指定管理者の責任とするのか否かは不明。

○市民の声であるが、毎年利用客が減少するのではと危惧する。

○指定管理の選定委員は、全部同じ委員か。

●基本的には、施設ごとに選定委員は違っている。

指定管理者制度は、民間の活力を導入し、価格競争だけでなく、サービスの向上が元々の制度の趣旨になっている。サービスの質の向上、効率的な実施にも着目して審査をすることが求められている。

○選定委員は、集客の根拠をどの程度分析したのかということになる。

●指定管理者の選定では、目標達成の手段・方法をヒアリングや資料等で確認し、妥当性を判断することが本来の形。

○集客を前提とした事業と、それ以外の事業ではポイントは変わってくるのか。

◎関連事項として、指定管理者の選考、現行のスタイルについて意見を出すことになるかもしれない。

単独応募の施設は、独自性、特徴があるのか。公社限定というような、世間的な合意のようなものがあるのか。競争に勝った施設でも、相手が市外のため緊急時の対応が不安という理由だけで、危うい勝ち方をして

いると思えるものもある。

●長府毛利邸は管理面、サービス面でも、追隨を許さない状況と思われる。

◎長府庭園は類似施設だと思うが、これには競争先があり、結果勝てたというケース。毛利邸ほどのおもてなしが、この長府庭園では行われていないということか。

●他と比較して毛利邸はすばらしいということ。その他、施設が小規模ということが原因で1者ということもあるかと思う。

◎競争相手がない施設は、うまみが無いという理由ではないのか。公社は、そのような部分を担わなくてはいけないという面が残っているのではないか。

○ふれあい健康ランドをA社が取れなかった理由は。

●公平・平等な利用という観点から公社が選定されたと聞いている。

◎自主事業については線が引きにくいと思う。資料6について何かあるか。

○指定管理に敗れたことにより本社経費は、半減する見込み。23年度本当にやっていけるのか。

●人員削減で対応と聞いている。

○本社経費は削りようが無いように思える。各事業からの負担が減少し、本社が賄えるのか疑問。

○各事業の負担率が変わってくるのか。

◎その部分についてはヒアリングで確認する。資料7はどうか。

○出資法人特別調査委員会は、公社の事業存続の意義を検討するような委員会ではないということか。

●特別調査委員会は、議会が出資法人の経営状況をみるという趣旨のもの。経営検討委員会は総務省の指針に基づき行政が主体となってやろうというもの。

◎これからヒアリングに入る。

——— 管理公社入室 ———

<管理公社役職員 自己紹介>

◎委員会は重責を担っているということをわきまえながら、進めて行く。公社の現状から考え、深く入り込んだ質問をするが了解願う。

寄付行為第3条の目的に、下関市と密接な連携を保ち、とあるが、どのような形で公社の事業が行われているのか。

◆現在、特例民法法人になっているが、平成25年の4月1日を以って、一般財団法人に移行予定。その段階で、定款の変更等があるもので、現状の寄付行為は、つなぎという状態。

下関市との関係は、100%の出資、一部の退職者雇用、市の直営事業の外部発注の受け皿など。

◎一般財団へ移行予定だが、公益財団ではなく、一般財団へ移行する理由は。

◆実施している事業の性格上、一般財団になるものと考えている。

◎下関市以外の団体の施設の管理も可能とされているが、実績があるのか。

◆国の施設を下関市が管理受託し、公社に委託という形でやっていたという事例はある。

◎今後、下関市の施設以外について、指定管理や、業務委託を受ける計画はあるのか。

◆駐車場管理の仕事を受けられるよう申出をしている。間口を広げ、自由度を増やすということで、寄付行為を変更したが、具体的にはない。

◎過去に駐車場管理業務の受託を返上したと聞いているが、経営の指針が変わってきたということか。

◆民間の駐車場経営と比較して、人件費の問題、管理ノウハウのレベルに疑問があった。実際の競争では負けていたかもしれないが、一方的に手を引いたわけではない。

◎指定管理が適用されている施設の内、管理公社が受託している割合は。

◆指定管理施設は114、そのうち11施設を公社が受けている。

◎第5条、資産の構成について、設立以来公社が寄附を受けた実績はあるのか。

◆なし。

◎市からの出えん、そのままということか。

◆設立当初が100万円、途中で1000万追加、現在は1100万円の基本財産になっている。

◎公社の経費について借入金を活用して公社の経費を賄ったということがあるか。

◆基本的には無いと思う。

◎第11条の決算について、剰余金の繰り越しは。

◆公社は、一般会計と売店会計を持ち、売店会計では剰余金繰り越しを行っている。一般会計については、収支相償としているので、繰越はなし。

◎役員のことについて、常務理事を置くことが可能となっているが、置いていない理由は。

◆現状では置く必要がない。

◎理事長と専務理事の日常の役割分担は。

◆日常業務については専務理事の担当。理事長の決裁は将来の方針や、対外的なもの。

◎第28条で施行細則を定めることになっているが、どのような施行細則があるのか。

◆理事会規則、組織規則、事務処理規則、会計規程、役員給与規則、役員退職手当支給基準、就業規則、職員給与規則、職員退職手当規程、非常勤職員に対する就業細則、などの規定がある。

◎一番改定頻度の高いものはどれか。

◆職員の給与規則。

◎職員の勤務評価に関わる細則は頻度高く改定されているのか。

◆勤務評定に関する規程はないが、他の規定中、勤務評定を行うことは明記されている。

◎職員の研修関係については。

◆平成19年度に職員全員を対象に、文書、経理、挨拶等の研修を実施。毎年、サービス研修(観光コンベンション協会主催)に派遣。その他、防火管理者研修の受講等。〈全て公社で経費負担〉

◎理事会の今年度の開催状況は。今年度特有の議題・議事はあったか。

◆6回目実施済。一般財団への移行関連で例年に比し頻繁に開催。

◎それは、当然。事業減少に伴い、経営上の観点からの理事会は開催されなかったのか。

◆理事会で経営状況の報告等は随時行っている。

◎23年度予算執行の見通しは。

◆人件費の確保に苦慮している。22年度と、23年度を比較すると職員数は減少したが、職員単価が上昇。外注費削減のため清掃等を職員で対応、人件費に回している。

◎業務委託の4事業は単年度契約。更新の可否は課題と思うが、どう考えているか。

◆4事業に約30名の職員が従事。受託の可否により職員の処遇が決まる不安な状態。見積りは提出したが、最終的には市の判断。

- ◎事業費の内訳について、宣伝広告費は海峡ビューしものせき中心か。
- ◆広告宣伝は海峡ビューしものせきの広告宣伝。
- ◎調査特別委員会で前理事長が各施設でのHP作成を検討と答弁したが、検討は。一部観光施設のHPは、観光客にとり満足の行くHPではないと感じる。広告宣伝に関する公社の考えは。
- ◆予算上困難な状況。施設の集客は指定管理者、設置者双方の責務という思いはある。
- ◎備品購入費の計上が少ない、なぜか。
- ◆机、キャビネット等は、市から借用。パソコン等の機器は全てリース。
- ◎指定管理施設の修繕費について、設置者と費用分担について取り決めがあるのか。施設ごとに負担額に差があるのか。
- ◆指定管理者を募集時の仕様書に費用分担について明記されている。施設ごとに決まっている。
- ◎公課費の中身は。
- ◆指定管理も業務委託も公社にとって請負となる。請負契約の中の人件費相当分に係る消費税。
- ◎指定管理を失った施設について、原因をどのように考えているか。
- ◆自主事業等の企画立案能力不足。競争に対する訓練不足、スキル不足、努力不足などが理由と思う。
- ◎スキル不足について、何の部分で強く感じているか。プレゼン等における企画立案能力の欠如か。
- ◆プレゼンでのテクニック、技量、熱意不足。ふれあい健康ランドについては、プレゼンは評価された。今後の課題として努力、継続する。
- ◎結果を受け、職員の研修メニューに何か工夫はしたか。
- ◆そのレベルに到達していない。従来の事務処理の変更、自主事業等の開発について職員に抵抗感が残っている。抵抗感をなくすことから始める必要がある。責任者会議などの機会をとらえ、地道にやっている。
- ◎今回、指定管理を取った施設では、おもてなしに長けたスタッフがいると聞いている。これは公社の強みである。ノウハウの共有など職員間での研修などの展開は実施しているか。
- ◆当然、必要と考えている。職員の勤務ローテーションの問題から実施が難しい状況だが、今後工夫する。
- ◎指定管理を取れた施設について、薄氷の勝利と思われる施設もある。勝因をどう考えているか。
- ◆公社では、利用者の安全と緊急時の対応が施設管理の基本と考え、最も重視している。これが評価されたと考えている。
- ◎競争相手が市内に事務所がないことが原因で、公社が勝った例が複数見られる。今後、公社の優位性を伸ばすことについてどのように考えているか。
- ◆安全・安心、実績だけでは困難、企画立案能力の向上が必要と思う。向上のための職員研修等について具体策の検討を進める。
- ◎なにか手掛かりはあるか。
- ◆今はない。負けた施設で競争先が実施している自主事業等を参考にしたいと考えている。
- ◎調査特別委員会で話の出た技術専門家の確保・養成に関し、人事政策、研修プログラムはあるか。
- ◆自費で資格取得した職員は特別昇給させた例はある。
- ◎適用された職員は何名か。
- ◆10名です。公費での取得は対象外。
- ◎公社の対外的な代表は理事長か。

◆そうである。

○企業では社長にあたる。再建計画の実施にはトップの方針が不可欠。すでに何か行動を起こしているか。トップとしてどう考えているか。

◆理事長の責任として、まず雇用問題があると認識している。職員所得の増加も必要と思うが、次の指定管理の選定に勝つ体制が必要と考え、定期昇給部分は基本的には凍結、その一方努力したものには特別昇給。新規事業獲得後は、人件費単価引き下げのため嘱託職員の採用で人員を確保。企画立案能力の向上、意識改革が必要と考えている。現在、職場を失うということを目の当たりにし、危機感を持っている。

○キーマンの民間からの登用は考えているか。

◆役員は市長が任命。回答できない。

○本社経費、人員について適正と考えているか。

◆現在6人。多いとは思っていない。

○清掃業務を内製化し外注費を削減しているとのことだが、22年度に比べ23年度予算で委託料が増額されている、なぜか。

◆専門的な部分の外注費が上がってきた。予算範囲内で収めるため、自分の身を削る必要がある。

○委託先の選定で、競争性は担保されているのか。

◆原則は競争入札。

◎特殊業務等、一定以上の水準が要求される場合は。

◆指名競争入札で対応。

○収支バランスは、収入減に相応し支出も減。当面このままの方式か。

◆公社の収入は、指定管理料と受託料、枠内でどう使うかということ。預貯金はあるが、それを食いつぶすのは最後の手段。

○経費の大半は人件費。人件費の削減は労働意欲の減退につながる。職員に努力を求めながら、対価は増えないという難しい状況。本当に実行するのか。

◆無理な注文と意識はしているが、倒産したら職場自体が無くなる。納得してもらえない。

◎10年先の公社の在り方など、中長期の経営計画というのは策定されているのか。

◆策定できない。指定管理の有無、受託業務の有無に係ってくるため、長期の計画策定は困難。

◎雇用確保のためには、長期継続が必要だが。

◆業務の受託を目指す担保がない。

○一般財団法人への移行を契機に体制の変更等を考えているか。

◆下関市との密着度は多少薄れると思う。一定の距離感を持ちながらも、市の施設管理が主体という体制に大きな変化はないと考えている。

○雇用の確保は良いと思うが、4年後の指定管理の選定結果により存続自体の危険性もある。現在、市役所の就業規則等を参考にしていると思うが、公社独自で民間に応じた形に変更し、競争に勝つ体制、職員配置などを実施する考えはあるか。国の一部の出先機関では、国家公務員の給与体系に倣い行き詰っている。競争に勝つためには、嘱託職員の比率を増やすことも必要と思う。民間の良いところを倣うことも必要と考えるがどうか。

◆民間の賃金表等の入手方法が不明。下関市に準じた組織として設立され現在に至っており、民間の先

進的な部分への移行が必要という意識はあるが、具体策が不明。

○良い提案をし、競争に勝てる組織作りが必要と思う。

◎民間に倣うことが大事だと考えているのか。

◆行政の体制ではできない。民間と競争し勝てる組織体制が必要、従前通りでは負けると思う。

◎競争相手には民間JVも有る、それを考えると現状では問題ということか。

◆現状、判断スピードが遅い。相手へのアピールポイントがずれている。重要視すべき点がずれている。市の流れを汲んでおり、平等・公平に、軸足を置きすぎているのではと感じることがある。

◎施設の有効活用について、ターゲットの絞り込み等の発想はあるか。

◆発想はあるが、指定管理では最初に平等・公平な管理を要求されている。それとの兼合いになる。

◎下関市の指定管理制度の具体的な仕様等についてなにか意見はあるか。当委員会の責務は、公社の存廃の検討、及び存続の場合、改善点の提示だが、市に対する意見の申出という面が不可分で有ると意識している。当事者として現行制度の改良点等について、何か考えはないか。

◆施設に何を求め、指定管理者にどのような対応を要望するのか。最も重要なことは何かを明確に、という思いはある。自主事業を推奨しているが、市の施設を使って指定管理者が営業行為をして下さい、というように聞こえ、個人的には非常に違和感が有る。

◎大事なポイントだと思うが、施設の性格により、市の期待する自主事業の内容というのが、違うのではないか。自主事業の実施により施設の有効活用が可能な場合もあるのではないか。

◆自主事業を実施する場合の利潤の取扱いが明確でなく、どこまでが認められる範囲なのか不明。

◎海峡ビューしものせきの場合、施設を営業の場として使い活用して良いと明確に出されていれば、公社でも準備できたという思いが有るか。

◆可能性は有る。結果は一緒かも知れないが、自主事業の幅も広がっていたかもしれない。

○指定管理も、委託業務も、公社に委託されるか否かは、競争相手もあり不透明。公社が事業を実施することが、この点で有益で、意義が有り、必要だということを、又、民間と比較して、この点はメリットがあるという公社の優位性をPRしていただきたい。

◆それをアピールできなかったため、負けたと考えている。

○まずかった点への認識があれば教えて欲しい。失った3施設について、公社の優位性、公社がやったほうがこの点は良かったというところは。

◆22年度末に3つの事業所を取られ、そのショックからまだ抜け出ていない。敗因、勝因の分析については、ほとんど手付かずの状態。個人的には、公社のセールスポイントが確立されてなく、訴え方、力、熱意が不足していたと思っている。現状では回答を持ち合わせていない。不十分な状態になっている。

○公社が取った施設における公社の優位性は。

◆安全・安心、平等・公平という考え方かと思う。利用者への対応について、この点では、民間の方よりも公社が優れていると思う。

○満珠荘や海峡ビューは、ある意味ではホテルと同じ集客業である。民間で、おもてなしに長けたホテルは多い。特に集客を対象とする事業について、公社の優位性が出ないと負ける。集客施設と、プールやロープウェイなどの危険を伴う施設は違う。特に集客について、抜きん出る優位性を作られないと勝てない。

◆指摘の通りだと思う。

○委員会の責務として、公社の必要性、存在意義、存続の可能性を審議することが本当のポイントになる。委員長の言にあったように、下関市にも疑問を呈するところがかかなりあると感じている。公社が、従前受託してきた事業だけでは存続は至難と考える。組織を守るため、違う分野への進出は考えているか。海峡ビュー等の失った施設を、4年後再度、狙って行く姿勢なのか。他の指定管理施設を獲得する考えはあるか。

◆事業の拡大を目指している。寄付行為を下関市の施設限定から若干増やし、受入可能となるよう変更した。現状、市の直営施設で指定管理に変わる可能性があれば積極的に営業する。失った施設は取り返したいと思っている。他の指定管理施設も可能であれば手を出したいと考えている。受託出来た場合、補充は嘱託職員とし、職員と嘱託が半々程度にすべきと考えている。

○失った施設を取り返すためには、4年先のコンペでの対策が重要。嘱託にウエイトを置いた職員構成で、克服すべき弱点を超え、どのように実現するのか。

◆嘱託職員には、通常業務の確実な実施を求める。職員にはプラスアルファを求める。それなくして奪還は無理だと思う。

○海峡ビューについて、選定結果を見ると、どちらが勝ったのかと思うほど接戦であったようだが、公社から見て、やはり民間のノウハウは流石だと思うか。それとも、提案・サービス内容はそんな色ないという自負があるか。

◆自負はある。

○海峡ビューの提案額は、市に払う金額か、市からもらう金額か。

◆公社は2億9千万で事業を請け負うということ。相手は、3億6千万。

○取られたというのが、不思議だなと思う。どのような方々が選定委員になっておられるのか。

●学識経験者、中小企業診断士、税理士等の経営分析や専門分野で知識のある者から選定。

○採点方法は。

●選定委員会で、特定の委員が満点又極端な採点をし、平均点方式を採用した場合は、その採点結果に影響を受けるとことがある。この方法は、全国的にも問題の一つとなっている。

○採点の集計方式については、いろいろな工夫・方式が有るので、必要なら別途考えてみたい。

○残りの14事業の内、いくつ残れば公社の存続は保たれるか。半分か 2/3 か。

◆金額に差があり事業所数で言うのは難しい。金額では、現状の6～7割は必要と思う。

○職員と嘱託の割合が半々ということだが、管理を業としている職場では、1人の正規職員で7～8人を必要な時だけ雇い、経費を押さえているのが現実のように思うが、どう考えているか。

◆安ければ良いという施設管理を市が求めるのであれば、対抗上、公社も検討する必要があるが、公平・平等の扱いが可能で、かつ、サービス水準を維持し、市の直営よりは安いというところであれば、半々程度が適当と思っている。

○公平・平等な利用を実現しながら民間との競争に勝ち抜く必要がある。その意味で、職員構成は難しい問題だと思うが、基本的にはサービス業である。利用者への満足提供の度合いが鍵となる。正規、非正規に関わらず、どのようなサービスを提供できるかということ。職員研修のプログラムが重要と思う。正社員1人で、後はアルバイトのみという形態は、サービス業の世界では多数ある。その業界で伸びている会社は、アルバイト教育に長けた研修プログラムを持っているという気がする。頑張ってもらいたい。

——— 管理公社 役職員退出 ———

◎ヒアリングにより情報が追加されたように思うが、論点の突合せは次回に行う。次回は3月6日、当初年度内に3回の予定であったが、4回目を開催したいと考えている。中間報告の内容整理も、年度内は困難となる可能性があるがその予定でよいか。

●市では、公社は重要な役割を担っていると思っている。公社は、23年度大きな事業を3つ失い不安定な状況にある。今後、検討を進める上で業務委託に係る事業の取扱いについて委員会で検討いただきたい。

◎業務委託契約の対象は粗大ごみ等の受付センター、唐戸市場駐車場、美術館。資料9が随意契約に関する資料である。

●これまでの審議やヒアリングの中で、公社は不要、これ以上の検討は必要ない、という意見であればやむを得ないと思っている。

○公社そのものが不要か否かという意味か。

●その通り。

◎当委員会として、委員会の審議事項が完了するまで、公社の経営条件を現状のままとすることが望ましいとすることでよいか。

○存続を前提とし改善すべき内容を検討することになるのか。

◎存続を前提ではなく、存廃を含めて検討。

○判断材料が出ないうちに、芽を断つということはできないということ。

◎次年度について、という条件を付きでよいか。

○24年度に公社がどう変わるかによる。4年後の指定管理に勝てなければどうしようもない。

○中間報告というほどのものではなく、経過の報告と考えてよいか。

◎今、委員会で我々が合意したこの内容は、私から市長に出すことになるか。

●事務局でまとめて整理する。

次回は3月6日(火)10時から商工会館の第三研修室。

— 閉 会 —