

# 平成24年度第1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7月2日(月) 13:30～

場所:下関市市役所 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

(関係人)あずさ監査法人:松本公認会計士、坂邊公認会計士

(下関市)松崎部長、佐伯部次長、林課長、山野課長補佐

## 1 開会のことば

## 2. 議事

### ○決定事項等

- ・第4回委員会の議事録要旨を確定した。
- ・有限責任あずさ監査法人より経営分析結果報告書の概要説明を受けた。
- ・上記報告書等に関して質疑・応答を行った。

### ○審議内容

◎委員長 ○委員 ◆関係人●事務局

◎それでは議事に従い進行する。議事予定及び配布資料について事務局より説明願う。

———— 議事予定及び配布資料について事務局より説明 ————

●平成24年度から新規で、1つの指定管理事業と2つの受託事業が始まった。

・下関市菊川温泉プール事業((財)菊川建設労働者福祉センターとJV)、職員1名、嘱託1名、アルバイトを配置。事業費は約1100万円。

・下関市スポーツセンター事業、職員1名、嘱託9名を配置。事業費は約2800万円。

・駐車場事業、職員1名、嘱託1名を配置。事業費は約600万円。

———— 第4回議事録について確認後確定 ————

◎経営分析の結果報告についてあずさ監査法人の説明を受ける。事前協議は必要か。

○一般財団法人への移行について説明を願う。

●一般財団法人への移行には、公益目的支出計画が必要。

○公益目的支出計画とは。

●純資産を公益の目的で使用するように用途を限定。

○株式会社化後に一般財団法人に移行することは可能か。できないのでは。

●そのとおり。株式会社化には、一旦解散必要。

◎返還しない場合のシミュレーション。精算方式の意味、評価等が依頼項目であったがどうなっているか。

○精算方式の採否が、収入向上、経費節減などに結びつく。精算の可否が重要。

—— 関係人 あずさ監査法人 入室 ——

あずさ監査法人より「財団法人下関市公営施設管理公社経営分析報告書」について概要説明。  
各委員より、下記の質疑があり、あずさ監査法人が回答。

問)経営分析を通じて、管理公社の強み・弱みなどを含めた実態について、どのようなことが把握できたか。

答)

- ・職員数の多さが目立つ。民間業者では、嘱託、アルバイトをうまくマネジメントして、正職員の比率を抑えているが、管理公社の場合は、事業は減っても、正職員は簡単に辞めさせられないという状況。
- ・実費精算方式は、経営改善にあたり、モチベーションが湧きにくい方式。
- ・管理公社は、他の公社に比べ施設の内容が幅広い。特に観光・宿泊系事業では、要求される専門的技術のレベルが厳しく、観光系で、強みを発揮できている第3セクターは少ないという傾向。
- ・管理公社の場合、下関市の名前を冠し、利用者に信頼・安心感を与えるという強みはあるかと思うが、実質は集客力、アピール度という面で強みを発揮していない。
- ・施設管理というハード面では、管理公社は経験も豊富で、その場合のコストの削減には強み発揮が可能。
- ・自主事業を積極的に実施し、施設の利用価値を高めるというソフト面について管理公社は苦手。
- ・下関市との関係の深さもあり、作業をやれば良いという状況が長い間続き、指定管理の選定でソフト面を重視された場合には、厳しい結果が出やすい傾向。

問)シミュレーションを実施しているが、どのようなことが確認できたか？

答)

- ・事業を失っても、直ぐに職員を解雇できないという前提に立った場合に、嘱託を解雇しても、職員と嘱託の給与の差額について、人件費部分で赤字となる。
- ・H25年度の受託事業を失注すると、営業力を高めるよりも先に、コスト削減、事業収入に見合ったスリム化が必要となる可能性。

問)本社及び3つの事業所に対する事業調査におけるヒアリングで、どのようなことが確認できたか？

答)

- ・受け身の中で頑張っているという感じ。
- ・堅実という思いが強い。

- ・これまで、管理公社に対して、前向きに発展させることは、求められなかった。
- ・今後、管理公社自らが意識転換して行くとともに、意識転換のための環境づくりでは、市の協力も必要。

問) 公共施設の管理・運営をする際に重要となる観点はなにか？

答)

- ・指定管理に選定されるためだけに、計画を作るのではなく、収支均衡以外に、設備取得により、事業からいくら儲かるのかをしっかりと見据えて始めることが必要と考える。
- ・指定管理で、特に集客を重要な選定基準にする場合には、堅実な管理だけでなく、積極的に集客を図る施策が必要。
- ・他の業者が、取った場合には、どんな管理をしているのかなどを研究、又は外部の人材も積極的に活用。
- ・指定管理者制度の流れの中で、特に公平・公正・安全ということが求められる施設については、選定する行政側に慎重さが要求される。
- ・特に安全は、民間でも相応の厳しさが必要。事故歴や、会社の業歴を、選定基準の中で見るとべき。民間業者がやったほうが住民の利益により効果がある施設は推進すべきだが、行政側のチェック能力が、一層求められる。
- ・プレゼンテーションがうまいから選定ということではなく、その根拠、現実の施策を丁寧に見ないと、言ったもの勝ちになる。行政側は、今でも見てはいるのだろうが、今後検討の余地はあるのかもしれない。

——— あずさ監査法人退出 ———

◎在席時に、また質問があれば聞いても良いかを確認しようかとも思ったが、あまり意味がないと感じた。

説明を受け、報告書をどう受け止めるかだが、今後の検討方針について事務局から説明があるか。

●今後の検討の進め方について、あずさ監査法人に、次回委員会への出席を求めるかどうか1点。

管理公社の職員、理事長へのヒアリングの実施を行うか否かが2点目。報告書を理事長に見せ、考えを聞くのも一つの手だと思う。

○報告書をまだ見していないのか。

●まだ見えない。次に、今後の委員会のスケジュールは、配布資料(案)でよいかという、以上3点。

◎次回、7月23日にあずさ監査法人を再び呼ぶかどうかについて意見はあるか。

○委員会で議論する時間が必要、その中で疑問点等が出れば7月30日にもう1回依頼してはどうか。

○質問状で回答という形で良いと思う。

○質問は書面で可。収支の分析と予想、事業意義の判断に関する資料をもらったという程度。

◎会議録(案)を配布、読み直しながら整理する時間が必要か。

○7月30日も可能か。整理も必要だと思うので、7月30日が可能ならそのほうが良い。

◎契約期間がぎりぎりかという面と、そこまで必要かというところ。

○あらかた聞いたという気はする。

○委員長のいうように、報告書は委員会で話した内容と同じ。これ以上やってもあまり変わらない。

◎質問があれば、文書回答を求めるといふことでよいか。

○あまり意味がないと思う。

○問題点の指摘という程ではないので。

○参考程度に聞くらう。

○分析だけで、将来に向かうといふことがないから仕方ない。管理公社にやる気があるかといふこと。

○そこが重要。

○位置づけをしないと、いくら良い案を出しても解決にならない。

○ただ、あずさ監査法人がいうように、材料は提供するがそれ以上はいりにくいという面もあるのだと思う。自分達の考えばかり強調すると、それは委員会の仕事、ということもあるだろう。

○管理公社で報告書を見て、改善点・反省点、指定管理を取るために必要なことをどう考えるか、といったようなものを出してもらった方がよい。

○その方が実になる。

◎第2回の委員会に間に合うように管理公社に依頼するといふことでよいか。合わせて、理事長への再ヒアリング、あるいは、職員に対するヒアリングを設定するといふことになるか。

○欲しいのはむしろ、No.2No.3、常勤の幹部職員の生の声。

○管理公社が、反論、又はこう思うという意見、我々に訴える部分があるか、といふところだと思う。

○指定管理に勝ち抜かなくてはならない。選考が悪いといついても始まらない。負けた原因を分析し、これを改善したいといふものを出してもらえば一番良いと思う。

○今、経営審査とは別に、公共事業に働く人の労働条件審査を取り入れてやっているが、下関市ではできないのか。

●今はやっていないが、そのようなものがあることは認識している。

○税金を使った事業での労働者の使い方が問題になっている。その点も入札の審査に入れ、おかしいところも防げば、管理公社の賃金水準は民間に比べて高いが、少しは緩和され、生き抜くための一つの方策になるかもしれないと考える。アルバイトを多数投入する場合と、管理公社を比較した場合、どうしても取れないといふことに進んで行く。市の税金を使いやるのであれば、それなりの健全性も必要ではないか。

●最初から予測されていたことだが、それが顕在化し、激しくなってきたことにより、プレゼンや、価格だけの評価ではないといふ形になってきている。それをどこまでやるかといふことになるかと思う。

◎管理公社に報告書を送り、コメント文を要求する。そのコメントを次回委員会までに事前に読み、管理公社のあるべき姿の検討の第1段をやる。もう1点、責任者としての理事長の一言は必要と思うが、これを次回やるかどうか。むしろ、正規職員、中間管理職、そのクラスの意見を聞かなくてはいけないのではないか、といふ意見かと思う。これを次の7月23日に行うといふタイムスケジュール。

○それでよい。

◎よいか。では、職員は何人くらいになるか。

○たくさん来て機能しなくなつては困る。代表で来る人は限られているのではないか。

●市のOBは関係ないと思うので、プロパーの職員で本社の係長などになるかと思う。

○プロパーの一番上の職員で良いのではないか。

●現場での優秀な職員としては、長府毛利邸の責任者。この職員は群を抜いて素晴らしいといわれている

ので、その意見も面白いのではないかとも思う。

○その職員は長府毛利邸だけで、管理公社の全般についてはあまり分からないのではないか。

●全般は分からないと思う。

○全般を見渡せるような職員はいないのか。

●全般を見渡すという意味では、本社の職員はこれまで係長止まり。そこが構造的な問題かもしれない。

◎例えば退職した係長経験者などから話を聞くことは可能か。

●総務係長が昨年退職したが、求めても出席するかどうかは不明。

◎正規職員では全体を見渡せる職員、又はその業務に関与した職員でないと意味がないとなるのか。

○逆に、そういう職員がいないことが露見すれば、それは、組織の大きな問題だということにもなる。

◎そうであれば、どうしても正規職員の話は聞きたいということになる。

●1人はなんとかしてもらおうよう、管理公社に相談する。

○話しにくい面はあるかもしれない、今抱えている問題、悩みなどを聞けるとより良いと思う。どういう部分で自分達が困っているのかということが、我々の解決になるかもしれない。

●働き盛りの30代40代で、首になったら大変と思っているはず。口にはしないが、その部分も含め。

○逆にそういう人だったら、上司が同席しないほうが良いのでは。

●以前、私が話したところでは、今の事業課長は、プレゼン資料などにも意見があるようだった。

○プレゼン資料は誰が作成するのか。

●本社スタッフが最終的には見たのだろうが、素案は事業所に作らせたのだと思う。素案のできが良くなかった。管理委託の時代から作成はしていたが、定型的でありあまり詳しく書かない。作り変えるよう何回も依頼したが出て来ず、最後出させてみたが、これではやり直しだというものだった。

◎では、現職の事業課長はお願いしたい。それ以外は。

○理事長にも話を聞いたほうが良いのではないか。時間をずらせばよい。

○この組織を最終的にどうするかについて答申する役割がある。答申した結果を、どう受止め、何を実施するかは、市の責任(議会も含む)と割り切れれば、それ以上のことを考える必要はないだろう。

しかし、この組織には多くの職員がいる。我々が考えて出す答申をどうするのかという過程の中で、その人たちが路頭に迷わすという問題が当然あり、そのことを無視はしないが、今からこの組織は、生きて行けるのか生きて行けないのか、あるべきなのか否かという考え方が要ると思う。もし、きつい答申が出た時に市がどう受け止めるのか、大きな市の責任部分も出てくる。極論であるが、幕を閉じる場合に、その職員はどこかで働くという、最後のところまでの市の責任もあるのだと思う。別組織だから知らない、この答えが出て、議会でも議論したが解散になった、というだけでは済まない部分もある。それに対する、市の考え方を一度聞かせてもらいたい。この答申が出たらこう、という最終結論まではいえないとは思ふ。議会や、色々なところで知恵を集めて、最終結論が出るのだろうが、市ではどうにもならないこんな問題があるとか、あるいは、こういう手法もあるのかもしれないというあたりも、まるきり我々は何も見えない状況。我々は議論の中で答申すれば良いとすればそれまでだが、そういうわけにもいかない部分もあるという気がして、悩んでいる状態。

◎前回、前々回にも同様の意見が出た。

○その質問について、その時は人が大事という回答であった。それよりも、委員が言うとおりの、5回も6回も審議を重ねても、我々はどこにも落とし所を見いだせないのでは、ということ。決定事項に関して、条件が不

足している。今ここまで議論し、この報告書を読んでも、どうしたものかなという印象は全く変わっていない。現状は全く決められないというのが私の印象。条件がまだまだ不足しており、これだけで決めろというのなら、玉虫色の話にはかならない。

○この委員会の当初の発足の目的は、管理公社の存廃を含め検討し、存続の場合は、何が必要かを検討することであったと思う。途中、事務局の説明は続けることを前提で、指定管理に勝ち抜き生き延びさせるためにはどうすべきかを議論してもらいたいと変わって来たように思う。廃は除外し、どうすれば生きて行けるのという議論を、というように変わって来たのではないか。

◎設置者として、管理公社をどう考え、責任をどう感じているのか、奥まで踏む込む覚悟があるのか、というところを、ヒアリングの場を設定し、質問事項を明確にした上で、聞く場が必要ではないか。それなくして、我々の手にある情報だけで判断することは、少し筋が違うところも出てくるのかもしれないし、無理である。理事長にもう1回聞くという以上に大事なものは、本部組織で働いている職員が、管理公社をどう見ているか、という情報が必要であり、下関市の設置者としての責任問題について、きちんとした聞き取りをした上で得られる情報というのを確定させ、検討に入るということは筋的に欠かせないのではないかと思う。

○一般財団法人に向けての、取組み、外部体制の変化について、すでに聞いたか。

●まだ作業中。

○報告書にもあった公益目的支出計画がどのようになるのかということにもタッチしていない。

○今の制度ではいけないのか。

○今のままだと廃止になるが、それを良い方向に活用することが最善だと思う。どのような方針を持っているのかを聞いておいた方が良いと思う。経営分析に叶う方向性にあるのか否かを含めて聞きたい。

●設置者としてどうにかしてやりたいという気持ちはあるが、この制度の中でいかにすれば生残って行けるのかが見えていないので、それをどうにかして探っていただきたいというところ。廃止についてだが、あずさ監査法人の説明で時間稼ぎという言葉があった。それが必要だという結論もあるのかとは思っている。指定管理の聖域に関して、PFI方式ではあるが、刑務所も民間管理の例があり聖域もない。そうすると、管理公社そのものの良いところ、積み重ねを見つけ出すことになる。廃止の場合も整理にある程度の時間が必要ということになるのかと思う。結果的には2つとも一緒かもしれない。

○最初は存廃で、途中から少し変わってきた、というところだが、事務局から市長さんも同意見ということであった。委員会としては発足時の考え方であるべきだと思っている。だから、廃止ということではなく、存続のためになにか良い方法がないかということについては、委員会に求めず、市の中で工夫すべき。だから、廃止の答えしかないということではない。生かすためにどうあるべきかという議論だとは思っていない。

○それが元々の本音だったのかもしれない。

○その意味でこの委員会はきつと思った。

○廃止の方向の答申が出た場合、市も困り、職員も大変困るが、答申を無視して存続という方向で押し切るということもできないという可能性もある。そういう方向の中で、存続のためには何が必要かというところは残しておかないといけないのではないか。

○ただ、将来マイナスの資産が増大したとなっても困る。この委員会の重いところ。

○いずれにしても、ビジネスモデルが必要。誰がそれを保障するのかという話になると、指定管理は先の話だから分からないとかはいえない。他の公社の一例で安定収入、一応の収益の柱があり、追加として、指定

管理が取れたら良し、であれば良いが、今の状況はそうではなく、前に進むか、さがるべきか判断がつかない。収益の柱を作る余地があるのか否か、例えば管理公社が、大きな借金をして、何かを買い取って、その運営収入は全部任せてもらえるようなことが可能なのか。指定管理の枠組みを外れ、駐車場をやりますとかいったことが可能なのか。事業計画を立てるにしても、前に理事長が、将来的な計画は立てられないと、いみじくもいった。誰かが可能性も含めたモデルを示せば、事業計画を立てても、そんなものはないからできないとか、それはいいかもしれないとか、ということを含め、我々が存とするか廃とするかを決められると思うのだが、現状では決められない。こんなに人数をたくさん抱え、あまりも無謀である。

●これまでは法制度で守られていたので良かったが、誰がやっても良いとなった。管理公社も戸惑っている。他の公社を見ると結構資産を持っていたりするが、これまで管理公社では資産もなにも必要なく、営業する必要もなかった。現場だけをきちんとやっておけばよかった。安定収入を得られるところがあれば、不採算で、民間が相手にしないようなところだけを担当すればというやり方もあると思うが、財政的基盤をどうするかが一つの問題。儲かる施設をあてがい、全体の施設管理をやるという方法もあると思うのだが。

○そのことを聞きたい。儲かっている施設をあてがってやって、ということは可能なのか。

●そこが問題。一つは県の駐車場。これは、委託でも指定管理でもなく、県の道路公社が県の土地を借りて駐車場事業をやっていたのを、そのまま引き継いだものなので、その収入というのは比較的安定していて、なおかつ、入札などはかかってこない。そのような事業を集めることができれば、市として全体のプラスになるような管理形態がとれるというような提言があれば、そのような道もでてくるのかもしれない。

○それぞれの事業を、管理公社が手掛けてやるのがベストなのか。この意義は議論しなくていいのか。

●これは管理公社がベストですというものがあれば、そういう支えになるだろう。また、公契約制度で、特別法のようなものができれば。

○それがないから、指定を取るためには何が必要かという議論を個別にする必要はないのか。

● それをしていただければ。理由づけがクリアになる。

○それが必要と思う。必要ないとなれば、管理公社も必要ないということになるかも知れない。

◎事業ごとということか。

○その集合体が管理公社だと思うので。

○その関係で、あずさ監査法人にあえて質問した。指定管理の競争の中で生きてゆけるかどうかということではなく、今まで市が管理公社に期待してきた部分は時代とともに少なくなってきたが、それでも今競争ではなく、これと、これは、違う形で維持しないといけないという部分もあり、そこで管理公社を生かすということもあるのではないか。その場合に、毎年補助金を支出するのか、あるいは自ら収入を上げるような財源を持たせるというのはあるのかなと思う。全てが指定管理の競争の中でどうしたら生きられるのか、という議論だけではなかなか難しい部分があると思う。それについては、純粹に民間で競争にさらせばよい。そこまで望むのなら管理公社は管理公社ではないのではないか。

○そうなれば、もう役目は果たしたということになる。

○だから、そうではなく違う仕事がある。ここはどうしても、指定管理の中だけではやらされないというものがあるような気がする。

●今回、スポーツセンター事業が新たに入ったが、これはH23年に急きょ出てきた仕事で、手続きが難しく、その受け皿として管理公社が使われたという形。このような面での存在意義もある。

○これは、なぜ急に直営ではなくなったのか。

●所管部局が変わり、もっと前になる位置づけになり、組織体制の変化もあり直接ではなくて委託となったようである。一時的な受け皿として管理公社がやってくれる。ある意味すごく便利に使い、頼るべきところは頼ってという位置づけがある。それなのにびしっと切っているのか、という管理公社側の思いとしてはあるようだ。

◎今年の事業には臨時的な事業も含まれるということになる。この事業のスタッフが必要となるはずだが、どう対応したのか。他の事業所の経験者も一部必要だし、あるいは、昨年度まで、そこで働いていた人を雇って対応するか。

●全てをやっている。まず、他の事業所から持ってくる。それから昨年度働いていた人を管理公社に持ってくる、OBを持ってくる。救急時の対応の為、消防から持ってくる。あとは公募。集め方がわかっており、対応してくれるということ。

◎次回までに報告書に対するコメントを出してもらおうので、コメント内容について聞くということで、理事長に來てもらい、あと、中堅管理職の方、現場の事業所のベテランスタッフの方あたりか。

●今日の内容は、市長にも報告しておく。市長が直接言いたいということもあるかもしれない。

◎設置者としての話を聞く必要があると感じている。それについては、我々が具体的な原案を作成するまでに、話を聞く機会が必要かなと思う。

○精算金についてどう考えているか聞きたい。

○経営分析でも一度不調に終わったと聞いた。良くあるケースだが、採算性に合わないから取らない、取れない例もある。正に、そういう時の為の安全パイという、言葉は悪いが。

◎管理を続けられないわけにはいかないから。

○昔の形での管理公社の生きる道、8割方は指定管理の方へやらざるを得ないが、ここの部分だけは置いておかなくてはならないという部分があると思うのだが、どうか。

●その通りだと思う。執行を担保するという意味での役割はあるかと思う。それだけでは、あまりにもかわいそうな役割になるが。

○そういう風に残そうと思えば残せるのだな。

●残すのであれば残し方を考えなくてはならない。

○規模は縮小という形になるのかもしれない。今の規模の職員は、養えないとなるかもしれない。

○管理公社の役割とは、正しくそのところだという感覚がするのだが。

○競争だけでどうあるべきか、というのも無理がある、なかなか割り切れない部分である。

○組織は残す、あった方が便利が良いから。そうすると、存続かどうかではなくて、生き残るためにはどうするかという話に入っていくと仕方ないと思う。

○しかし、指定管理との兼ね合いがずっとつきまとう。

○事業を多くやるのが能ではない。

●管理公社しかないという存在ではなくなったので、どうしても自立が求められる。その部分をいかにするか。

○今まで経験がないから。当然担当者も全く分からない。これから意識転換してやれる者が理事長になり、そういう能力を発揮してもらわないと仕方ないと思う。



○人を抱えているから、取れなくなると余る。生活がかかるという問題になる。こちらの方が深刻では。

●深刻な問題だと思う。

○民間は良い。参入しやすい。本尊は別で、取れなくてもいいが、取れたらラッキーということ。いくらでも参入してくる。こちらは、取れなかったらどうしようという話で、全然スタートが違う。民間は思いっきりできる、本当に厳しい戦いになる。

●指定管理者制度ではディフェンディングチャンピオンの方がきつい。手の内を全部さらけ出しているのに、守れない。

○その仕組みの中で、収益の柱のない状態で、存続といわれても、絵の描きようがない。皆がいうように、管理会社ならではというものがあるのか。そんなものが全体としてできる可能性があるのかどうかということ。ここだけは任すとか、それは法律上も可能といったような、なにか仕掛けがあれば、いわゆる事業計画が立てられるが、今の状況からするとそれはかなり難しいような気がするのだが。

◎前回の我々の議論でも、そういう枠の作り方というのは本旨にもとる、だからそれはダメというように確認をしていると思うので、仮にその芽があったにしても、そこを目指して改革というのは、我々のプレゼン内容になっていいのかという話。そこを議論しても意味がない。ともかく、あり方論については、次回で議論を行う。その材料は、まずは、管理会社からのコメント。そのコメントについて、理事長に追加のインタビュー。さらに、事業課長の話を聞くと同時に、現場のベテラン職員の話を聞く、という情報を集める場でもあるということ。聞き取りの上で、あり方、あるべき姿の検討第1弾を本格的にやるという感じ。そのためには、これまでの流れを整理して、あずさ監査法人の報告書の消化を十分にやるということが大事だと思う。これまでの整理について、素案を出してもらえるか。

●わかりました。

◎我々も、これまでのメモを整理しつき合わせて、次回、しっかりとした議論ができるようにしたい。その後あたりに、市長に設置者としての思いあるいは責任についての考え方という風なあたりを具体的に聞き、我々のあり方論を深掘りする。

●スケジュール的なものは市長が難しいと思う。

◎市長だけのヒアリング会が考えられればと思う。

7月23日、30日あたりで、我々の考えを深めて行くということになる。その後第4回で集約という事だが、これが8月20日。お盆をはさみ1カ月後に集約の議論。できるのか。

事務局からの提案では、7月23日にやり1週間後7月30日に、あり方検討について議論を深め、7月30日の第3回であり方議論は出尽くすぐらいにやり終わられそうなので、あと文案、集約、モデルを参考にし、委員それぞれが自分なりに考える時間がひと月、というスケジュールか。3回までで我々の議論が終わるのか、自信がないなというのが実感。7月23日、ヒアリングにわりと時間を取るようにしたので、我々の中での内部討議に時間を割けない。7月30日に目いっぱいやり、議論を尽くすというスケジュールになる。

●ヒアリングを予定してなかったもので、23、30で審議をして問題点等全て出し、検討を進めるという、9月末の答申にあわせるという形で作っている。

◎7月23日はヒアリングで時間を取られるので、我々の議論の場としては第3回が1回目ということになる。熱が冷めないうちに、このあり方議論だけをテーマにした委員会を、1週間後とかに設定することが必要では。

○7月30日の中で、皆が思っているところは固まってくると思う。問題は、骨格をどう文章化するかという期間のような気がするが。

◎では、8月は上旬、中旬には委員会を開催しないと考えて良いか。

○7月30日に近いあたりで、皆のスケジュールが空けば、その場で最終まで討議という考えもある。

○必要なくなったとしても、当てていないといけない。

◎8月8日午後1時半からということでよいか。9月がデッドラインということで。しっかりと覚悟してやろう。

それでは、これで委員会を終わる。

—閉会—