

平成24年度第3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30日(月) 13:00～

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、林課長、山野課長補佐、異儀田課長補佐

1 開会のことば

2. 議事

○審議内容

◎委員長 ○委員 ●事務局

2. 議事

◎今日は、結論部分の梗概^{こうがい}みたいなものを、委員の間ですりあわせができるかを試す予定。

今日の議事の内容、配布資料の説明を願う。

●本日、席上配布した資料は、平成24年第2回経営検討委員会議事録及び、議事録要旨。また、A 委員から、研究結果レポートをいただき配布した。本日の議事は、第1回委員会の議事録要旨の確認及び、管理公社のあり方の検討という予定。

——— 平成24年度第1回及び第2回の議事録要旨について検討 ———

◎それでは、今日の本題。現在、どのような感触をもっているか、率直に披露するという場。A委員からレポート提出があったので、これをたたき台にして、意見の自由交換の場を作りたい。A委員、説明を願う。

○委員が共通認識として持っていることと思われるを記載した。

指定管理者制度の導入により、管理公社のあり方、意義が、従来と比べ変わってきた。

指定管理等の事業で、他に引受先がない場合などの最後の引受手という意味では存在意義が残っていると言える。それ以外では、強みが薄れている。

経営状況は、逼迫している状況ではないが、失注が続けば事業継続は不可能になることが予想され、退職金の準備は不十分である。

現状での改善等について、管理公社ではあまり取り組みがなされていないように感じた。

管理公社の役割は、寄附行為に規定される目的であり、それを遂行するために存在意義がある。

指定管理者制度については、使いづらい取り組みであり、短期間で入札を繰返し、事業を受注するという方式は、職場での熟練が困難で、組織の弱体化へ繋がると思う。改善要望や、選定方法についても提言が必要と考える。

管理公社の独立性として、管理公社の本当の経営者は誰なのかという問題がある。法的な責任者は理事長であるが、理事長を任命しているのは市長。

精算方式による返還金制度について、管理公社に体力が温存されていない一番の原因である。従前の市と管理公社の両者を一体と考えての選択は誤りではなかったと思われるが、指定管理者制度の導入など前提条件が変化してきており、見直しが必要。

管理公社の経営対策として、指定管理者制度については、次期の受注が確保されていないため、正規職員を減少させ非正規職員を増加させるという悪循環となる可能性が高く、相当の理由がある事業について積極的に非公募とする方針を提唱。管理公社でも、蓄積されているはずのノウハウを再確認する必要がある。

管理公社の独立性については、下関市長による任命制度は早急に廃止すべきと思う。

返還金制度についても、精算方式による返還制度は直ちに廃止すべきだと考える。内部留保がないために、動きが消極的、開発費という視点が抜けている。内部留保が多いと経費節減意欲が減退するという点については公務員気質だと感じた。

当面考えられる打開策としては、営業力の強化のため、新理事長の下に動く。新しく管理公社を生まれ変わらそうとするのであれば、それが必要と思う。

◎A委員のレポートについて意見交換を行い、今後の検討のたたき台とさせてもらう。意見を願う。

○指定管理者制度とは、一つの手法であって、その運用については市の考えによる。市民への説明責任はあるが、公平・公正という観点から、管理公社の1者指定も可能と考える。また、現状では管理公社は赤字ではない状態だが、本当に厳しく予算取りをやった場合はどうであったのかが少し疑問になって来た。市として、どの事業を指定管理者制度とするのかの整理が必要と考える。

○直営に戻すなど、いろいろな選択肢が考えられると思う。全体的な流れとして指定管理に進むと思うが、その場合には、管理公社の意義づけが必要となる。そのためには、市の協力と、それに応じた管理公社としての動きも必要と思う。

◎直営、指名発注があっても良い。その前提として、施設の特性に照らし、市民が利用する際の公平性と公正さが、基準としてある場合に限られるということについてどう感じるか。

○流れに逆行する方向だが、市が、今後は指定管理者制度を採用しない、やめるという方向をとることは、可能か。不可能ならば、指定管理者制度が広がる前提で考えなければならない。市の考えはどうか。

●指定管理者制度か、市の直営という2つの選択肢が法的には残されている。直営は高度な専門性を必要とするような施設が対象となると考えられるが、現在のところはない。

○市が直接やれば当然コストも高くなる。

○受託の制度があるのではないか。

●受託は、清掃、警備、案内業務などの部分的な業務が対象。施設を包括的に管理するには指定管理者制度になる。直営、管理委託、よりも一步踏み込んだ、一步踏み出た制度が指定管理者制度。

○結局、法律的に、丸ごと受けるところについては、指定管理者制度でなくてはいけないということになる。

●法律的なもの、職員数の削減という考えもある。他の選択肢を見つけない状況。

○指定管理者制度を排除して行くという方向は難しいということか。

●指定管理者制度には、欠陥、欠点があるが、法制度としてある限りは、選択肢は大きく二つに限られる。

○今の流れからは、直営にはならないと思う。指定管理者制度を前提として考えるべき。

○市長が理事を任命することについては、切っていいのか。公募も可能となるのか。

- 一般財団法人への移行後は、理事の任免権は、別組織である評議員会が持つことになる。
- 公募するかどうかは別にして、来年以降は完全にそういう体制になるということ。
- 管理公社の意義と管理公社の必要性とは違うと思っている。管理公社の必要性としては、まず職員の雇用の問題。では、管理公社の意義とは何なのかとなると、住民の福利厚生、すなわち住民ニーズに応えることであり、民間より管理公社の方が、福利厚生に資しやすいということだと思う。そうであるなら、海峡ビュー、満珠荘については、管理公社の方が、民間より、顧客を満足させることができるのか、果たしてそうだろうかと思う。同じ集客施設であっても、ホテル的な経営と、駐車場や毛利邸などの住民の役に立つものとは違うと考える。ホテル経営のようなものは、民間でノウハウを取り入れて、住民が満足できると考える。
- 市が見て、管理公社でない困るといふ部分がどこまであるのかを聞きたい。もう一点、職員の雇用の確保という意味ではなく、誰も引受手がない場合などの、施設の継続性の担保として、管理公社の必要性が位置づけられるのであれば、外への説明は厳しいかもしれないが、可能と考える。
- 指定管理料は、応募者は皆均一なのか、プロポーザルの中身によって違うのか。
- 中身によって違う。
- そこがまた、よくわからない
- 海峡ビューの場合は、管理公社よりも、今のユニコンの方に多く支払っている。集客数の多さに軍配を上げたのだと思う。
- 3万6千人という目標が、結果として3万人だった場合、指定管理料は変わるのか。
- 変わる。ペナルティーがつく。
- ペナルティーがついた場合、差額は返還させるのか。
- 戻させる。
- 競争にならない部分だけを管理公社にさせることになる、市からの持ち出しばかりになる。儲かる部分も受け、管理公社自身も努力して儲けて、競争にならない部分をその金で賄っていくことが必要。そのためにも、理事長も市からでなく、民間から経営に優れた才能のある人になってもらうことのほうが良いと思う。
- 住民の福利厚生という観点からは是非とも必要な事業であれば、赤字でもやるべきであり、赤字の補てんについては、返還方式を根本的に改め、管理公社の中で内部留保し、赤字の方に回してやりくりする。
- 返還方式について、事業をする上で、税金を払うというのは必要なこと。公正な競争にならない、同じ土壌で競争して勝てるような体質にするということが管理公社の務めと思う。
- 管理公社が、事業をやる理由は、施設が市のものだという前提があるからか。
- これまでは、そうだったが、指定管理者制度で大きく変わった。指定管理者制度の問題点としては、ノウハウの承継、ワーキングプアの問題などがあるが、これまでは生じて来なかった。返還方式についても、指定管理者制度になり、仕事が継続するという保証がなくなった時点でやめるべきであった。それを引きずって来たのは、管理公社自身の責任もあり、発注側である市も管理公社だからという意識があったことによる。
- 剰余金については、発注側にも、いずれ返ってくるという意識があったが、今後、返還がなくなれば、出す方もシビアに査定するだろうし、その意味では、今は剰余金がでていますが、今後はあれほどは出ないのではないかと気になる。
- 内部留保を作ってやろうと考えても、精算方式をやめたからといって、それができるわけではない。

○今後は、貯めようがないほど厳しい経営環境だろうなという気がするので、むしろ、再スタートさせるときに、何か軍資金を持たせることも必要ではないかという気がある。違うスタイルで歩かせるのであれば。

○レポートでは、続けるという前提で書いているが、もう、意義はないのではないか。はっきり言って、もう続ける必要があまりない、職員の雇用の確保などを考え、あえて我々が汲々と考えているわけだが、どうしても取って付けたような意義にしかならないではないかなと思う。

○やめるにやめられないだろう。

○意義がなかなか見出しづらい。

○福利厚生である。

○引受手と考えると、民間が触手を伸ばさないような仕事しか残らない。事業として、後向きな話となる。

○今、政府では、社会保険制度に全部加入していないものは、税金を使った事業は今後させないという流れになってきている。市役所でも、そういうことを取り入れて行けば、管理公社が別組織になっても似たような土俵で入札ができるのではないか。そういうことも含めて考えていかないとけないと思う。

○指定管理者制度は変えられないが、選定基準については、各地方公共団体がいろいろ工夫を重ねている。選定基準について、管理公社に有利になるようというつもりはないが、見直しの必要があるのではないかと思う。そこが大きな課題ではないかなと思っている。

◎公共施設の管理運営は、指定管理者制度を主体として考えていかざるをえない。その場合、どういう業者が適格であると考えられるのかという問題は、大事なポイントであると思う。

存在理由の有無について、委員各位の率直な意見を聞きたいが、その前に、指定管理者制度に応募した団体がどこも適格でない、又は、応募者がいない場合、市は、今どのような想定をしているのか。基本的に今、管理公社があるから、管理公社に投げるといことか。

●その選択肢もある。あとは、直営。急遽、臨時職を募集するという方法。実務的には困るのだが。

◎管理公社を、そのために置いておく必要はないということか。

●ただ、直営では市の負担が大きくなる。

◎では、存在理由の有無について委員の意見を願う。

○少し前までは、ないという思いが強かったが、最近やはり必要と思うようになった。それは、管理公社が施設の管理運営を長年やり、ノウハウも蓄積、人件費も少し安くやれているという、市が直営でやることの肩代わりのななものとして、管理公社が必要だと考える。また、表には出しにくい理由かもしれないが、取る人がない、あるいは倒産したというときに、スムーズにやれる組織として、管理公社があった方が良いと思う。もちろん

ん管理公社の方の贅肉ぜいにくを落とす作業も必要だが、やはり管理公社は必要だと思う。

○管理公社は、極端に言えば、もうやめても仕方がないと思うところもある。管理公社の目的が市民の福利厚生の向上に寄与することであり、前回職員2名の話聞いたが、市の第二団体といわれるように、雇用の安定というのが非常にある。だから給料は安い、ここでずっと働きたいという気持ちを持っている職員が勤めており、仕事に対しても一生懸命であり、それが、裏返せば市民の福利厚生の向上に寄与すると考えられないか。無理やりつけたような話だが、民間の中小企業では、あまり見られない状況だと思う。それは市民のためにならないと思うし、目的からいけば安定した雇用があるところの人が働いてもらうのが一番いいと思う。その辺からも存在意義があるのではないか。

○極論だが、指定管理者に誰も応募しない場合、どう解決するのか。

●事例としてはない。管理公社が入ってくる。

○赤字でも、住民が必要としている事業については、管理公社は存在意義があると思う。では、16事業の中で、どの事業があるのかという話になる。あとは、職員の処遇の問題になると思う。退職金の不足額について、市が出資者だから、市に面倒をみてもらうといわれたが、結びつかないように思う。市が面倒を見なければならないという理屈がないとなった場合、どうなるのか。

●出しようがない。やる方法としては、地方自治法で、補助金があるが、下関市では、かつて日韓高速船事件があった。本件では、公益性があるのか、何が公益性なのかという話に収れんする。要は退職金の話ではないか、市役所は何処の企業にも出してくれるのかという話になってしまい、非常に厳しい。退職金に対して補助金を出すのは、難しい。国の制度で、第三セクター債があるが、退職金の不足分、補てんに使えないということを確認している。

○頑張れと言うしかない。

○少し疑問。確かに、市に責任があると言いくいが、市もまるきり知らないと、本当に出来るのか。

○返還金制度の絡みもある。

◎片務契約で、しかも返還させてきたという、過去実績。これを踏まえると。

○不当利得ではないかと。

●裁判になれば、そういうふう主張してくると思う。

○ここで、結論はでないが、私は、最後は結局市がなんとかせざるを得ないと考える。

●裁判に負ければそうなる。

◎結局、理事長をはじめとして、経営の素人。中間管理職も素人、現場も素人。こういう集団が事業体として、事業の継続性を図れるかといえば、図れないと思う。ましてや、理事長は、基本的には2年任期。専務理事も変わる。理事会は、市の部長クラスが全部理事になり、理事会の中、あるいは、普段の施設管理運営について、注文をつけるが、注文の付け方が、市としての統一的・横断的な基準に基づいているのかというと、必ずしもそうではない。これでは無理だと思う。指定管理者制度になり、自主事業の展開という注文をつけること自体が間違い。もう存在理由はないのではないかと思うのだが。

○一方では本当にそう思う。現状のままでは存在理由はないので、方針転換を図り、事業の継続可能性について、吟味し、それを踏まえたところで、やはり撤退やむなしという手順になると思う。現状のままでは、廃止という結論しか出ない。再生の可能性について、検討が必要と考えた。また、これからの進行の問題にもよるが、委員会で、個々の事業についてまで、踏み込んで提言を行うのであれば、早急に取り掛かる必要がある。

○管理公社の存続意義は、現在の事業を、管理公社が継続実施する必要があるか否かということになる。しかし、必要がないと認めた場合、雇用、退職金が大きな問題となる。

○中身の分析ではないと思う。公務員的な発想のため、管理公社では経営者が育っていない。外部から新しいリーダーを引っ張り、改革を考えるしか方法がないと思う。現状の発想のままでは無理。

○存続させる場合の市のメリットは何か。

●主には、市内に雇用問題を起こさないことと、道義的な責任への対応と思う。

○精算方式により、剰余金を返してもらうことは重要ではないのか。

●指定管理の本格的な開始後は、返還不要と伝えたが、管理公社で売りとして、プレゼンで発表した。

○雇用問題が一番大きいということか。

●設立からずっと人事、運営まで深く関わってきたという責任。

◎過去形である。

●他の指定管理応募者への牽制的な存在ではあると思う。

○民への牽制という意味、メリットもあると感じている。市長の諮問では、存廃を含めた抜本的改革案の意見を頂きたいということであったが、少しずつ存廃を含めたということがなくなりつつあるように感じる。

○それは、意識している。

○我々は、管理公社の意義、採算性の検討と合わせて、生きていく方法までを提示しなければならない。A委員は人員整理に対して消極的のように思えたが、監査法人も事業量に比べて人が多いと言っていた。正規を非正規に代えるというレベルではなく、現状の仕事量であれば大幅な人員削減が必要だということを示すべきだと考えている。

○中小企業で赤字になった場合、何人減らせという話がよく出るが、現実には事業所を見ると仕事をこなすためには人員が必要であることが多い。人員削減すればできるという考えは、非常にあぶない考えだと思う。事業ができなくなる。

○下策とは思いますが、組織を生かすためには、圧縮した労働をしてもらう必要があるのではないかと。

○そうではなく、普通の民間会社がやることをやれという意味。仕事がなければ、営業に出て、仕事を取ってくれればいい。その結果、人材活用が出来なければ、その段階で人員削減を検討すればよい。後ろ向きな話を続けるのは、絶対健全なことではない。不安定な経営状況を解消するために、外部からノウハウがある人を連れて来て、新しいリーダーにすべき。経営理念にもあるように、市民サービスが基本ではあるが、柔軟に間口を広げ、小銭を稼ぐ手法も取り入れるべき。そこに、わずかな光が見えてくるのではないかと。

◎委員会では、人件費コストの削減について、経営組織体として、健全な経営と事業継続を図るためには、プラスだけでなく、むしろマイナス面があることを確認してきた。ただ、管理公社の営業力に貢献していない者が多数いるようであり、単純に雇用の確保ではなく、今後のことを考えた場合に、人事政策の転換など、整理すべき部分を持った事業体なのではないかと思う。そこまで踏み込んで、改善策を提示すべきか悩むところではある。

存在理由について、指定管理者制度の中で、管理公社の実績等、事実上の存在理由を軽んじるわけにはいかないという話が追加された。存続の必要性については、職場の確保という必要性があることは間違いない。存在理由については、これ以上出ないような気がする。他の論点で、もう少し意見交換できないか。

○指定管理コンペに、いかにして勝つか。これが非常に大きなテーマだと思う。

○選定基準の見直しが必要になると思う。

○選定基準の見直しをさせるためには、どういう手法があるのか。

○指定管理者の選定で、返還金方式があるから管理公社に任せていた、それなしでは負けるというのであれば、それだけの実力だということになると思う。

○管理公社は生き延びる必要があるのかということになる。

○これまでの環境から、そういう発想がなかっただけ。

◎ただ、あれだけの失注をした事業体の中で、なにも対策が取られていない、そういう状況の職場というの

は、いかに存在理由があろうとも、仕事をやって行けないと思われ、かなり深刻だと感じた。

○もう一つ、失注の原因分析をしていないという返事。普通原因分析はする。

◎理事長だけが考えれば良いという話ではない。また、現場との交流という面から、責任者会議はあるが、事務連絡的にしか機能していない。このような組織体だと無理だろうという感じがするがどうか。

○経営のあるべき姿は理解できるが、中小企業では、上が考え下は動くというところが多い。理事長が腰掛けの身が入らないのではないか。

○事務方がきちんとしていれば、組織としてきちんと回るようになるものだ。

○大きな組織であればそうである。

○大小に関係なく、そういうものであれば、上が変わろうがなにしようが問題ない。

○経営の理想だが、現実の中小企業は、そういうものではない。

○管理公社がそういう機能を持っていれば、理事長が誰になるのが問題ないということ。管理公社の中心となる人物は誰なのかということが心配になったということ。

○組織が変わり、違う人を連れて来てやれば、まだ可能性があるのではないかという話。

◎今の理事長は23年度ショックも受け、必要性を感じているはずだが、トップダウン型で指示を出しているようにも思えない。これで本当にいいのかという感想。小規模であればあるほど、トップがリーダーシップを発揮する姿が、企業の活動として、うまく表に出るという仕組みを持っている。それが、動いているのかというと、どうも動いていないと感じる。

○長年の組織の形態があり、トップをひとり変えたとしても、現実にはなかなか変わらないと思うのだが。

◎無理ではないかと思う。

○今の管理公社に、競争社会の中で、儲け、価格も勝って、と思うことが無理な相談。是正は必要だが、管理公社としての存在意義で生きて行くしかない。繰り返しになるが、競争にさらしにくいところ、経費に関係なく必要な行政サービスを、直営で市の職員がやるよりは、専従で、少し安いコストでやるというメリットもある。また、民間へのけん制策、いざという時の安全パイにもなる。そのような管理公社という生きる道があるのではないかなと思うのだが。

◎存続に必要性があり、存在理由もあると仮定して、指定管理コンペに勝つための方策は、どういうものがあるのか。今の管理公社はいかにして勝てるのかという話に戻す。今の委員の話は、管理公社としては、コンペに勝って、新しい事業を獲得することは必要ないということか。

○やって行く必要があると思うが、相手のあることなので、勝つか負けるか、それは努力の結果。

◎そうであるならば、今の管理公社が、指定管理コンペでいかにすれば勝てるのか。問題が多すぎる。

○今の段階では絞れない。施設により仕事が違うし、選定基準も色々な視点があるはず。総合的な変革が、必要と考える。一般法人としての動き方、選定委員の選定方針、評議員会でのリーダーの選定方針、など、来年の一般法人化に向けての動きの中で、色々な改正を実施すれば勝てるのではないか、というようなものしか、今のところは言いようがないのではないか。

○私もそう思う。市役所で考えてもらう問題がたくさんある。委員会で提言し、それを考えてもらうように持って行くしかない。

◎委員会でそこまで深堀をする時間は与えられていない。本当に深堀をせよということであれば、時間が必要だが、それは我々の能力でこなせるのかという感じ。

- そこまでは行かないが、ある程度の方向性は必要。存続する意義の有無だけでは返事のしようがない。
 - 答申で一応の区切りはつくが、委員の任期は2年。答申後のスケジュールはどうなるのか。
 - チェック機能である。
 - チェック機能を果たす役割ということで、25年度にそういう仕事があるのか。
 - 答申での提案が、指示通りになされているかどうか見張って下さいという意味に理解したのだが。
 - 一般的な意味で2年としただけで、特に大きな意味はないということか。
 - 定期的な点検ということは想定している。ただ、提言の出方として、例えば3年なり5年を目途にこういう体制を整えなさいということであれば、再評価ということもあるかと思う。
 - 3つの事業を失ったことで、具体的にどういった弊害が発生したというのか。
 - 収入が半減し、職員を大幅に削減したということ。
 - 管理公社でないと引受手がない事業を対象にすると、10人で済むという話になるかもしれない。受け皿のために、そういう会社を残さないといけないのか。進歩のある話にならないような気がする。
 - 管理公社が強いのに変身して行く必要があるのか、それであれば民間が育てば良いだけ。
 - 私はそういう方針で書いた。そうでないならば、存在意義そのものが薄れてくると考える。
 - それで存続できるのか。退職金の問題など、諸々のものが発生する。存続する価値、意義はあっても、やって行けるか、残って行けるかという問題が出てくるのではないか。金銭的にも行き詰る。
 - 一番困るのは本社経費。指定管理者である限り本社経費は必要。
 - 残った事業だけではできなくなるのではないか。
 - 退職金の話が出たが、もし、退職金が不足すれば、借入をさせるということか。借り入れできるのか。
 - 借り入れは起こせないと思う。担保がない。
 - 市が保証人になることは考えられないのか。
 - それは出来ないというように、総務省から通達が出ている。
 - できないのであれば、実質的に、削ぎ落してと簡単にいうが無理ではないか。
 - 全国の公社は、それなりにコンパクトで、最低限必要なところを守っているのかなと見たのだが。
- 指定管理者制度の精神からすれば、全て公の施設であり、基本的には直営でやるところを民間のノウハウを使って管理をさせるのだから、指定管理者に対して最低限守るべきものは当然、市が、指導・管理するべきところだろうと思う。仮に、抵触して安い賃金で雇っているとか、過酷な労働条件であったときには、指導をするという考え方を持っているのだろうな。
- その権限はある。指定管理者制度について、その辺が一番問題視されている。どうしても、従業員、労働者側にコスト面のしわ寄せが来ている。最低賃金割れや、必要な保険を掛けていないとかは論外の話になるが、どうしても、そちら側にしわ寄せが行っているというのが、これまでの反省点で、総務省から通達も出ている。
 - そこは厳しく行かないと、どこまでも競争に勝てないという気がする。
 - 指定管理者制度の大前提である法遵守とか、公平性とかは管理公社の持っているノウハウの一つだろうと思う。そういった能力を前提として、さらに、上乘せで、施設の有効活用による新しい行政サービスの提供を求めているというのが、今の現実だろうと思う。
 - 個人の賃金まで、行政がチェックできているわけではないが、基本協定の中で規定しているので、当然、

守られているというスタンスで、やっているというのが現状。

○指定管理期間中の毎年の委託料は毎年決めるようになってきているが、取った方の会社からすれば、極端には変わらないにしても、毎年の協定であれば、非常に不安定だと思うが。

●協定期間の年額は基本的には変わらないという、前提で行っているはず。市としては年度で協定をやっており、その間の予算を確保していないので、年度ごとに金額は定めているというやり方をしている。

○それなら分かる。

○ペナルティが発生して、ペナルティを払わせたという例はあるか。

●ペナルティは今のところはないと思う。インセンティブをもらったという例はある。

◎存在理由があるのかという話のところ、意見交換ができたので、集約のイメージができたかなと思う。

◎事務局提出の審議経過の整理を参照し、気づき等あれば確認したい。

○今後、委託も指定管理者制度の方向へ移行するのか。

●それはない。全て市の職員での直営というのは現在ではない。行政処分に関する業務について、嘱託が正規職員を配置、あとは業務委託。

◎長府庭園や長府毛利邸など、重要な歴史資産という意味を含め、行政としての観光政策上、特別な配慮が必要な施設については、指示出しなど、直営に近い形の、運営を求めるのではないか。

●毎月、連絡調整会議を開き、運営方針等を相談。

◎調整会議というのは、管理公社でなく純粋な民間業者がする場合でも、義務付けられているのか。

●基本協定の中で義務付け。

○管理公社の理事を市長が任命する根拠は何か。

●寄付行為に規定。

○一般財団法人となっても市長が任命するのか。

●一般財団になった場合は、評議員が理事を決定する。

○来年度になれば否応なく、市長の任命はなくなる。

○評議員会で決めるのか。理事長は理事会で互選ではないのか。

●理事長の公募が可能か否か、今は確実に回答できないが、理事は評議員会での任命が必要。

◎評議員の任免権はだれが持っているのか。

●最初の評議員は評議員選定委員会で決定。以後は評議員会。

現行制度も、市長が理事長を任命ではなく、市長が理事を任命し、理事の中の互選で理事長を決定。

○私の知る限りでは知人を集めるという実態があるようだ。経営のノウハウを持った、あの会社を再生したあの人を持ってこようという発想はないようだ。

○公募を実施しないと無理。

◎今の市長が任命するという形の方が、目利き力が発揮されるということも考えられる。

○理事及び監事は全員、下関市長が任命。実質的には理事長を市長が任命しているようなもの。

◎審議経過の論点整理で、言い残した点、明確にしておく点があれば提示願う。

○海峡ビューや満珠荘のような宿泊施設は、当然、市の考えとしては今後も指定管理者制度だろうが、全国的に見て、レクリエーション施設や観光施設が指定管理者制度になっているのが約5割、その内民間が約3割と聞いた。そうであれば、指定管理者制度でありながらも、約2割は公社のような団体がやっている。

もし、そういう実態であるならば、指定管理者制度は時代の流れで逆行できないのかもしれないが、そうしながらも、管理公社が取り易いような仕組み、工夫があるのではないかと。情報があれば教えてほしい。

●資料はないが、公募が前提であると思っている。非公募とする理由が明確であればその方法も可能とは思いますが、選定基準にそれを含まれると、競争の公平性を問われるのではないかと思います。

○結局は審査基準のことになると思う。集客を求める施設であれば、1人でも多くの集客見込みを出した方が勝ちだが、何をもちょうと良しとするのかになる。この施設では集客数は500人が適正で、500人に対し満足を与えて下さい、という考え方もあると思う。数字だけの競争で良いのかどうか。考え方によっては、同じ競争といながらも、見方が違ってくると思う。

●選定基準の話があったが、はっきり言って試行錯誤の状況にある。施設の性格を明確にした上で、何を求めるのかをはっきりと示して、それに対してどう対応できるかというのが、本来の評価なのだろうが、その辺がまだ、こちらが未熟だろうというところであり、課題だと考えている。

●審査基準については、細部は公表していない部分もある。全部公表してしまうと、相手に手の内を全部読まれるので、配点なども見せていない。価格点については特に注意が必要で、低すぎると競争が働かない、高すぎると価格での一発勝負になり総合評価をする意味がなくなる。

○そうであるなら、どれが正解かではなく、いろいろな要素がそこに入りながら、これに決めようということだと思う。総合的判断で、管理公社が必要であるならば、その必要性も考慮に入れながら、採点して行くということも、やらせではなくて、考え方によっては正しい評価方法の一つではないかと思う。これは、指定管理者制度の流れと違っているとは思えない。

◎公共的な性格をもった施設の問題であるだけに、委員の言うようなことがあっても良いような気がする。関連して、宿泊施設を公設で保有していることの意味、意義を、下関市はどのように考えているのか。

●観光施策の中で、宿泊そのものが下関市は弱いという面があり、公的な施設を政策的に設置している。

◎市内での宿泊客は確かに少ない。公的な宿泊施設が果たすべき役割が現在でもあるという認識か。

●政策としてそういう認識を持ってやっているということ。

○昔の海関荘を、そういうのもあって、残したいということで、リニューアルしたということか。

●火の山の景観を生かすロケーションの位置に移動したが、国定公園地域であり、簡単に建物が建てられない。公設にしないとできないということもあったのではないかと思う。

○指定管理者になった後に、市が管理、口出しをするのはどの程度か。物を買うのにも市の許可がいるのか。

●基本協定や年度協定に定められた範囲でのチェックは入る。

○そのチェックとはどういうものか。具体的に、市の許可が必要となるものがあるのか。

●開館時間、使用料、食事の料金等が条例の規定通りかという確認はする。また、通常決められた食事以外に、オプションとして一品料理や追加料理を提供しているが、それらは自主事業として、観光施設課の許可を得てから実施している。

○あまり自由ではないということか。

●本当に、そのサービスが良ければ問題ないのだろうが、お客様相手の商売なので、毎月の連絡調整会議で、問題がないかをチェックをしていると思う。

◎例えば、広告費目などで、当初の予算には計上していなかったが、途中で必要となった場合でも、観光

施設課と協議しないと、お金は出せないのか。

●そこまでの縛りは趣旨に反する。

◎そこまで細かくはないということか。

●設置条例に書かれている使用料、開館時間などの基本的なところは変えられないが、それ以外は民間の自由度というものが入ってきていると思う。開館時間は、本当は自由にしたいところだと思う。

◎裁量性を持たせてしかるべきだと思う。指定管理者から、設置条例自体の改定要望は出てくるものか。

●はっきりは分からないが、図書館の開館時間を延長した例はある。

◎運営主体である指定管理者が改善提案をし、下関市ではその改善提案を受けて、設置条例自体を速やかに改定するという流れができていますと受け止めて良いか。

●詳しい情報を持っていないが、中央図書館と、その他の図書館の開館時間に差が出たので、同じ時間まで伸ばすということだったと思う。

◎次回は8日の予定だが、答申内容の粗のドラフトぐらいを検討するということになるか。

○項目を考えてもらいたいということで、このレポートを作成した。

◎アウトラインを作らないことには先に進めない。

○項目をまとめて、それに肉付けをして行くという作業が必要。

○抜本的改革案を考え、こうしないと生きて行けないということを言おうとした時に、人件費というか、職員数の見極めがつかない。ある程度のことを言わざるを得ないが、その見極めがつかない。

◎そうしないとダメである。目に余るほどではないが、過剰という気がしているので、検証が必要。

○その場合は、B 委員が言うように、下からの意見が必要であり、もう少し詳しい話を聞く必要がある。例えば本部、こんなに人は必要ない、半分で良いと思ったが、半分で良いかどうかの物差しがない状態。

○逆に、我々がまだそこまで行っていない、行かないと仕事にならないという気がする。

○経営分析はあずさ監査法人の仕事。こちらが踏み込んでいいのかどうか。

○与えられた材料がこれしかない中で、何か言っておく、というので良いのか疑問がある。

◎監査法人のあんなレポートはあり得ない。中小企業の平均値との比較、あるいは観光サービス業の平均値との比較というのでは不十分と考えるが、当面の材料としてはあれしかない。それでは物差しにならない、というのが本音のところ。委員会、あるいは、事務局で判断基準になるような分析をやり、あずさ監査法人の分析が、どこまでの的を射た検証なのかを確認してからでないと前に進めない部分が確実にあると思う。

○議会の出資法人特別調査委員会でも、問題提起はされているが、深堀はされていない。我々が、現時点で物を言うと、このような問題があるというだけで、こうすべきという部分がないものとなる可能性がある。

○ご高説は承っておきます、で終わってしまうと思う。

◎確認すると、管理公社が、来年度も事業存続できて、雇用状態が継続できるためには、議会で審議される来年度予算に間に合うように、設定されている工程表に従ったタイムテーブルに則って、何らかの答申をしなければいけない。その場合に、改革案というものを明瞭に示せないポイントがいくつかあり、そのところについては、あずさ監査法人の分析報告書が役に立たないので、委員会で確認した上で、どうすべきかを判断すべきだ、という答申内容を並べるということにならざるを得ないという感触。我々の委員会は、それで良いのかということ。

○それ以上ということになると、もう一度全ての事業所についてヒアリングを行わないとダメ。

◎委員で分担し、事務局を連れずに、事業所を訪問し、特に現業に携わっている人に聞き取りを行い、組織として存続して行ける余地、あるいは、伸びしろがどこまであるのか、という見当がつかどうか、組織としてうまく動いているのか、現状の機能が経営組織体として働いているのかということをチェックするという2点。その上で、どう改善すればいいのかということが、やっと積み上がるという予想をしているが、これは大変な作業であり、委員では無理だろう。事務局で対応可能か。

○その活動に対する予算措置があるのか。予算措置が無理であれば、手分けしてということになる。

○16事業を一つずつ精査し、管理公社がやれるのか否か、引き続きやるべきか否か、ということも当然必要なのだろうが、市の考えとして、この事業はこういう考え方で公募、この事業はこういう考え方で管理公社にさせる方向に持って行くということを判断してもらい、それを参考にするという手もあると思う。

管理公社が、どれぐらいの人数だったら可能だということを知りたい。無責任に80人を半分の40人にしなさいよというわけにもいかないし、80人必要といわれたから、そうですかというのでは、何の解決策も出ない。○先日のヒアリングの感触では、そういうことをコントロールしている人、責任者が本当にそれを把握しているかどうか、曖昧だったような気がする。

○そうかもしれないが、どこかで誰かが判断しないと、基準がまるきりつかめない。

◎事務局で、管理公社の本部人員について、何人ぐらいが適切であるという基準を持っているのではないか。

●なかなか難しい。規模からいえば、少ないとは言えないと思うが。

◎事業所に対する管理部門としては事業課があり、事業課では3人が事業所を担当して、ルーチンワークで進行状況とかをチェックしている。他の本部要員は、どのような配置で、仕事量、仕事の内容を、定性的、定量的に考えた場合に、事業課以外の本部要員の数は多すぎはしないか。

●そういう視点でもう一度見てみないとわからない。

○あずさ監査法人の報告書は、単に机上の分析でしかない。仕事量も、仕事の内容も分からない。無駄があるか否か、非常に分かりづらい。人件費の削減、人数の削減といわれても、そうなのかどうかは、現場を見ないと分からない。市もそこまで、それぞれの現場の中身を分かっているのか。資料を持っているなら、この場に出してもらえれば非常に参考になる。そうでなければ、やはり現場を見ないと本当は分かりづらい。

○そこまで行くと検討委員会としては踏み込み過ぎではないか。会計士の判断というか、我々はそのレベルで止まっていた方がよいのではないかと思う。平均をこの金額におさめて下さい、というしかない。

今の経営の立て直しということから考えると、結果として人数は適正、正職員だから給料は下がらない、ということが確認できたとしたら、その調査結果自体も必要なくなるわけで、そうすると、すごい労力をかけて結果的には現状追認というような話になる。

○そのような結果になるか。

○そうなる可能性が非常に高いと思う。それよりも現状として、人件費率が高いということが、一つの指標としてあるので、人件費率が高いですということを、言って行くしかない。

○抽象的な指摘しかできないということになる。

○できないと思う。それ以上に突っ込むということになると、時間をかけ、分かった人間が、交代要員含めて何人が必要ということ、細かく調べて行かないと分からない。現場の仕事から考えると、現状の人数というのは必要最低限のはず。概ねそうなっているはず。

○答申内容をどこまでで止めるかということになる。

○見るとしたら本社を見てみたい。本社と職員の就業規則を見てみたい。官庁の系列のところは、昇給の問題だとかを全部、役所のとおり何パーセントか下げてそのまま作っている。経営者が優秀で進んでいるところは、10年先を見据え、検討して就業規則を書き換えている。組織の長の能力の問題だと思う。

○不要な人は雇っていない、確かにそうかもしれないが、1人当たりの給料は決して高くない。とすると、単価も適当、人数も適当、それなら何をという、そこに行きついてしまう。どうしても人数が気になる。

○やってみるか。

○やろうとは思っていない。むしろ、管理公社自身が生きるためにはこうせざるを得ない、涙をのみながらもこういう削減策をしなければならぬ、何かそういうものでもあればと思う。

○作って来なさい、生きるためには作らないでどうするのかと。

○悠長に構えている場合ではないからシュミレーションを出してきなさいということか。

○生きるためということならば、結局コンペに勝つためということに結び付かないか。

○人数を減らせるとしたら、どこまで減らせるのか、現場はあなた達管理公社が考えて下さいということ。

○これ以上圧縮できないということになれば、どうなるのか。

○多分、圧縮できません、できると思う。

●そうはいつでも、受託事業である粗大ごみ受付センター、唐戸市場駐車場、美術館について随意契約できなければ、競争入札になり、勝てば良いが、負ければ即座に結論が出て、4月からは、人員整理などが必要となる。そのシュミレーションは経営層としてまず必要なことではないかと思う。まだ、指定管理は時間があるが、受託事業は毎年毎年、入札、契約のタイミングがやってくる。管理公社では、給料をどうするかという話や、解雇するのかどうするのか、そういう話を考えてもらわないといけなくなるので、遠い話ではない。無理な要求ではないと思うし、回答しなければ自分自身が大変なことになる。

○それが非常に気になるところ。例えば美術館みたいなところは、専門性はないのかと思う。全てを公開と考へなくても、なにか仕事をさせてあげる仕組みが作れないものか、1個でも2個でも増やせないのかと思った。とりあえずの現状評価だけはできるだろう。多いか少ないかだけの判断はしてもらえるといいのだが。

◎要求しよう。委員会が、少し踏み込んだことを申し上げるためには不可欠な参考資料である。

○我々が直に見てもなかなか目利きがつかないので、出してもらい、それを見るという方が良いと思う。

◎そういう意味で、監査法人に期待したのだが。ともかく、シュミレーションを立ててもらおう。

○管理公社自身がシュミレーションするのが一番確かだ。

○どういう方法で落とせるのかと、そこができませんという回答だとちょっと。

◎回答状況で、また、同じ回答が返ってくるようでしたら、我々の見切りのたてかたができるだろう。

○シュミレーションという漠然としたいい方よりも、削減案に絞る。それだけだったら現状分析だけで済むことであり、我々が動くよりもはるかに効率的にできるはず。

◎あずさ監査法人の報告書では、人件費比率が高めに出ている。具体的に現状をどう評価するかという聞き方になる。その聞き方で、ともかく回答を出せというのが良いのか、現状の人員構成の適正さをきちんと説明しなさいという形が良いのか。

○それはまずい。絶対適正だといってくる。それはやめた方がよい。

○できの悪い職員がいるということだが、できが悪いのを認めているながら、そのまま放置していいものか

どうか。その辺も無責任なような気がする。

◎多分余剰人員を抱えているという問題だと思う。それを確認しないと、抜本的改革案の柱ができない。

○できが悪いということは1人前の仕事をしていないということ。駄目な人は他所に変わってもらうか、身分を変えとかが必要ではないか。

◎どこかの事業所にその人たちがたまっているという風な組織運営をやっているのではないか。これはかなりまずいと思っている。

○削減案を、誰に頼むかということも大事なこと。

◎事務局長、あるいは、理事長、専務理事か。

○人員削減したら、指定管理料が下がるということか。下げる必要があるのか。

●下がることを前提にした場合にどうやって下げるかということ。

○先の話が苦手なのだから、いくら言っても無理だと思う。現状で、これだけ減らされてもまだやれますという数字が欲しい。

◎回答は次回にということになるか。

○9月の結論はちょっと厳しいようである。ひと月ぐらいいは何とかなるのではないか。

◎最終はいつまで伸ばせるか。

●10月の中旬くらい。

◎では、次回の内容。アウトラインを決めないといけないが、アウトラインだけではなくて、どういう骨格になるかということが見える形の原案を出し、それを審議する。また、管理公社で自己評価をやってもらい、どこまで踏み込めるのか、についての判断を文書でもらう。その2点を検討。

○出してもらえるのならありがたいが、シュミレーションを断ったとあり、そこに懐疑的。回答は事業別に。

◎特に、本部についての解析を十分にやって欲しい。どういう仕事内容だから、何人必要なのだという、下関市役所流の書き方でも構わないので、その辺を明確にしてもらいたい。次回は8月20日、そこでの検討結果を踏まえて、第5回は9月3日でよいか。アウトラインの骨子は私が作成し、できるだけ早く各委員に届ける。

●次回は8月20日13:30分からで、場所については後日連絡。後日、9月～10月にかけての日程調整について確認する。

○できれば2回くらい開きたい。

◎それくらいは必要かと思う。

●ありがとうございました。

—— 閉会 ——