

平成24年度第5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9月3日(月)13:26～

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

◎議事を進行する。本日の議事日程、配布資料について説明願う。

●本日配布資料は、委員長作成資料、事務局作成資料。議事は、議事録確認及び管理公社のあり方の検討。

———— 議事録要旨の確認 ————

◎管理公社のあり方について検討する。作成した資料の説明をする。

全体構成、ストーリーの作り方、各部分での提言内容、当委員会としての評価・判断について整理した。

前文を、文章化することを意識した形で書いた。

趣旨は、検討時間が短すぎたため、情報不足、調査不足であり、抜本的な改革案の提示まではできていないが、本格的な経営改革を検討するために、下関市に、公的な施設の管理運営のあり方について、猛省を促したいということを書いた。後で議論頂きたい。

「管理公社の現況」について、事業内容、損益状況、経営管理に分けて整理した。これまで議論し、確認した内容を記載したつもりだが、指摘を頂ければありがたい。

経営管理については、人員数、給与水準、人事異動、研修制度、組織的経営、さらに意思決定権の独立性という整理をした。この部分については、事務局案でも十分に記述されているが、人事異動の関係や、組織的な経営については、情報不足であったと思う。

まとめとして、9項目を箇条書きで記載した。書き過ぎ、あるいは、書き足りないものがあるかもしれないので、検討頂きたい。特に、人員数の適正性や、コスト削減に偏り過ぎていて職員の士気を減殺させる負の効果については気になるところである。市役所流の人役計算をそのまま準用するという安易なやり方は疑問である。また、コスト削減、コストカットだけでしか、経営合理化を考えられないとしたら、あまりにも偏りすぎであるという問題を指摘すべきと考えた。ここでは、事務局案より強い書き方をしているつもりである。

「管理公社の存続意義」について、行政目的との一致度と、今日の状況下での存続意義の2つに整理したが、存続意義の検証を行う大前提として、致命的な大問題があると思う。本来、事業体である管理公社

そのものに経営責任があることが当たり前だと思うが、そうっていないという組織体としての問題点を強く指摘しなければいけないと思う。実際に理事会の中でも、この点を巡り議論をされているように思うが、きちんと受け止められていないと感じる。これは、かなり強く危機感を感じさせるべきポイントであると思っているので、強調している。

最後に、「経営改革の方策」として、全部で4つに整理した。第1に、現在の取り組み状況。管理公社の内部改革への評価と、市の取り組み状況についての評価が必要と考える。

第2は、改革目的は何かということ。1つは第二市役所体質の払拭が肝要であるということ。もう1つは、出捐者の指導・助言についての評価が必要であるということ。ただし、情報不足でもあり、課題として提示することに留まるのではないかと思う。

第3として、存続意義の再確認をするということ。公共施設の暫定的な受け皿としての役割、管理公社でなくては行政目的を果たせない公共施設の受け皿としての役割、管理公社ならではの特殊な管理運営ノウハウを必要とする公共施設の受け皿としての役割の3つに整理した。これこそが本来、管理公社の抜本的改革が目指すべき方向であると考え、委員会で議論してきたのだと思うが、かなりハードルが高いという現状評価が伴うという書き方に留まっている。

第4、検討委のコメント事項については、前回示した内容を再掲したような書き方になっている。

第5、経営改革の方策のまとめとして4つ記載した。以上である。

○下関はおもてなし心が足りないと感じているのか。

◎日経ニーズが過去に実施し、現在は別会社が継続実施している全国の主要都市に関する調査で、最初のころから下関市はおもてなし心が劣っているということが言われており、また、これは個人的な経験からも感じていて、かなり深刻だと思っている。

私の案については、事務局案とも比較して見て頂きたい。

○自主事業の意義と限界を明確化、と記載されているが、指定管理者制度の中での自主事業の必要性が気になっている。自主事業の実施により施設利用者が増えるということは、落札のための武器になるのだと理解したが、民間では損をしてまでは実施しないだろう。管理公社では、公の施設を使って儲けることについて疑問を呈していたようだが、市の自主事業に関する考えを整理しておきたい。

◎施設の公共性を増すという意味で、施設の付加価値を付けるということだと思うが、具体的にどのような取組みをすれば付加価値が付いたという話になるのか。

●指定管理者制度については、民間活力の導入というのが小泉改革時代からあった。公の施設の効果的かつ効率的な運営により、サービスの質の向上や、利用者の増加を図ることである。

向洋町の市のテニスコートは1人100円で利用できるが、利用者が使う時間帯、曜日は偏っている。土日や夕方利用者が多いが、平日の午前中や昼過ぎは、がらがらの状態である。何か新しい仕掛けをしないと全然来ない。工夫してうまくやって下さいというのが自主事業であり、例えばどこかのテニスクラブの有名な人がコーチとしてやってくる、ただし有料である。教え方が非常に上手で評判の人である。そういう人を連れて来てやって頂ければ、普段から利用している人に全然迷惑がかからずに、利用者は増え、利用者の満足も高まるということ。自主事業というのは、本来の施設の、利用度を上げ、参加された方の満足度も上げて頂くというもので、両方で満足が高まり、施設の利用率も上がる。典型的な例として説明させて頂いた。

◎長府毛利邸での花が絶える時期をできるだけ短くするなどの取組みも自主事業の一つか。

●長府毛利邸では、銀杏を拾って、洗い、小さな袋に入れ利用客にプレゼントしている。お金が掛っているわけではないので、自主事業とは違い管理の工夫であり、委員長が言われたおもてなしの心だと思う。

○テニスの特別コースの例で、言われている意味は分かった。ただ、そのことが良いのか、どうかということについては疑問がある。

●指定管理者制度そのものに対する賛否両論の意見がある。当時は民間活力の導入というものが全面的にあり、もっと民間のノウハウを使うのだ、というのが全体的な流れであったと理解している。

◎事務局案の説明を願う。

●事務局案について説明する。この案は、前回の委員会での宿題、管理公社でなくてはいけない施設の選別ができるかどうか。また、その理由づけができるかどうかということに関して作成したものである。

結論から言うと、選別については難しい状況。例としては、長府毛利邸と長府庭園がある。

——— 以下事務局案について説明 ———

◎事務局案については、文章化しているので、ストーリーが読みやすかったのではないかと思う。

私の案、事務局案、双方について、全体の印象などを出してもらいたい。次回には、文案の確定作業を行いたいと考えているので、次回に向けての、作業内容についての注文や、追加資料の要望などについて調整をしたいと思っている。

○管理公社職員の昇給の問題だが、定期昇給は停止されていて、特定の資格を取った場合に、特別昇給で対応ということだが、特別昇給の実態を教えてください。

●はっきりした額は分からないが、数千円程度と記憶している。

○資格を取った職員はどの程度いるのか。

●昨年度は10名程度であったと思う。

○昇給停止よりも、昇給の表自体を変える検討するほうが良いと思う。全く上がらないと職員の意欲がなくなる。表自体を変え、わずかだが上がるという形にして、駄目な人は上がらないという評価をする方が良いのではないか。表の中身が非常に気になる。

○やる気を持たせるためには褒美が必要である。

○給料表自体を検討して、振り返るとするのが大事ではないかと思う。

○正職員は、共済か社会保険か。

●社会保険である。

○社会保険料が毎年上がり続けているので、毎年手取りが減り続けているということになる。

○事務局案の中身について、強い意欲と指導力を備えたトップの配置と言っている。今後どう生まれ変わって行くかという部分では、そのことが大切であり必要だと思うが、その人の方針、戦略の中にどのような給与体系にするかということもあるのだろうと思うので、あまり足かせするよりも、という部分も少し感じている。

○それを言うと他の議論が成り立たないと思う。全部その人がやることだからである。現在考えられることは、やはり提言しておかないといけないと思う。

◎今のトップは変えなければ駄目だというニュアンスが強く受け止められるかもしれないが、それは、避けた方が良いと思う。

○改革を推進できる者の配置ということで、誰とは書いていない。この表現で十分理解できると思う。

○公益法人改革でいろいろな組織が変わりつつあるが、ほとんど全てが今までと同じようなやり方を踏襲してやって行く。変更前と変更後は、運営などの中身は、同じような仕事を同じようにやって行くということだが、我々が今検討している管理公社は、正に今のままでは経営が厳しいところをどう変えて行くかという時と、ちょうど一般財団に変わる時が、時を同じくしている。したがって、一般財団の最初の、スタートのところで、どういう組織、事業になっているかということが、うまく前に進めるかどうかということの、大きな分かれ目になるような気がする。

そういう意味では理事長、理事について、指揮系統ができる人をうまく配置して、生まれ変わった組織でうまく進んで行くことを期待したいが、歩き始めて自己改革で5年10年先にトップも変えてということは待ってられない、スタートの時から変えなくてははいけない。今と同じような組織が決まってしまうということになると、本当に強い体制を持った組織でスタートして欲しいと、ここでいくら表現しても、それは担保されないことになる。余裕のある組織ならそれも良いだろうと思うが、少しそのところが気になる。

◎評議員の選出制度についても、踏み込んで言う必要があるという気がする。管理公社発足時の最初の理事長は市長の充て職で、その後も、助役が充て職で理事長を務めるという期間が12年くらいある。管理公社の歴史の中で、一番長い時期を充て職の理事長がつとめているという、第二市役所の組織形態の典型である。そういうことは、繰り返してはならないと思う。評議員について、きちんと構想をして制度をスタートさせないと、また同じことを繰り返してしまうということになる。指摘の通りだと思う。

○来年の4月であり、もう直前に来ている。

○もう、内定しているのではないか。

○それが怖い。

●評議員も理事も内定している。

◎所管部局のトップが充て職で非常勤理事になるという体制は変わるのか。

●1つの団体からは3分の1以下しか参加できないようになっている。新しい体制での市からの非常勤理事は2人になる。

◎一般財団の理事は無限責任か、それとも有限責任か。

●有限責任だと思う。

○指定管理料の決め方はどのようにしているのか。指定管理者の指定を受けた業者と、市との間で、指定管理料を決めるのか。それとも、各社別々にプレゼン段階で決めるのか。

●現在は、この施設を使いどのような管理をして、そのための費用はこれだけかかる、ということを一セットにしてプレゼンされている。

○その価格は業者によってまちまちということか。市の提示する金額がそれぞれ違ってくるということが良く分からない。

●市の提示する金額と言うか、プレゼンの中でうちはこれだけでやるという提案を受ける。利用料金制の場合は、使用料を受託者が自分の収入にするので、これだけ収入が見込めるので、これだけの経費で良いというやり方である。

○これだけ安くやると言っ、実は間違えていたということもあるのか。

●あると思う。

○公の施設は、税金で市が作り、市民の福祉のために使って頂くということであり、料金体系も赤字になって

はいけないが、儲かるというのは主体ではなく、理想を言えばトントンで市民が喜んで頂くという目的、狙いがあると思う。その運営について、赤字では困るが、大きく儲かるということも筋が違う。それ程儲かるのならば料金を下げ、多くの市民に安い料金で使用してもらいたいと思う。これまで管理公社では、儲けは出ないような施設を、儲けが出ないような運営でやってきて、市民に喜ばれるというサービスを提供してきているだろうと思う。

しかし、時代が変わり、工夫の仕方によっては若干、儲かるような良い提案をしてくれるところに軍配を上げるという形で決まりつつあるのだと思う。指定管理者制度だから、良いプランを出したからと言っても、どんどん儲かるということは、やはり公の施設としては本当にそれが良いのかという見方もあると思う。それ程儲かるのなら、料金を下げさせ市民が安く利用できるようにしなさい、と市が注文をつけるべきだろうと思う。また、次の選定時の条件が変わるだろうと思う。

そうすると、管理公社に今後もお願いする部分については、赤字では困るが、そう儲かるものでもないという公の施設の管理を委託するようになるだろうと思う。その中で、若干は儲けて内部留保し、次の投資に向けることも必要だが、むしろ中身、少しでも良いサービスが提供できるように、組織を良くしてやって行ってくださいということになると思う。委員の言うような、民間の新たな仕事に手を出して、そちらで儲けるということについては、頭では考えても実現するとはとても思えない。今の管理公社が本当に生きる部分というのは、我々が議論して出てきた受け手がないとか、緊急によそが逃げたからそこを補完するとか、そういう部分に限定されるのではないかなという気がする。他にも手を出して競争に勝って取れば良いと言っても、それはなかなか難しい、できないだろうと思う。

最初の話になるが、やはり今の88人では多すぎると思うので、絞り込んでぎりぎりでもやってもらう。しかし、その組織としては継続が必要であるという市の要請があり、そのためには発注の時の若干の工夫は行政サイドとして必要だと思う。管理公社そのものが贅肉を落としてもらうという注文はつけないといけないが、発注側でも配慮が必要だろうと思う。そう思うと、今の88人からどこまで圧縮して、適正規模を見つけるかについては、大変な作業なのだろうが、そこは一番中身の分かっている市が、市の目で見決めていくしかない。

今の管理公社の、今後生きて行く規模を小さくどの辺に求めて行くかということしかない、という考えに行きつく。

○今、法律で国が求めているのは、第3セクターへの赤字補てんを止めなさいというのが一番の元である。今、委員が言われたような縮小路線を取ったら必ず赤字の補てんが必要になる。どうしてもある程度の利益を求めることは必要だと思う。縮小して行くのであれば、今のうちにやめた方が良く思う。

○返還金を返さなければ、今まででも十分黒字になっていたのである。潤沢な資金を手元に残していたはずであり、そんなに心配しなくても良いのではないかということが1つある。

管理公社の目的をどこに置くかということからすると、最初の寄付行為から外さないように、逆に言えば、下関市公営施設管理公社という名称は未来永劫変えないとしたら、どうしても行儀の良い会社で、経営目的もあまり逸脱したものになりようがない。そうすると、我々がこの委員会の中で思っている新しい血が入って、というようなことに本当はなりたくないのかもしれない。組織の目的は福祉であるというお題目を置く以上は、それ程多く仕事を取ることが目的ではないという話になる。

○一般財団法人になった場合は組織が変わるが、その前に、役所は今の管理公社の名前だけで良いのかどうかという問題を考える必要がある。一般財団になった後、どう生きて行くかということになると思う。

○名称はそのままなか。

●今のまま行く予定である。

○大きな路線変更はないはずである。

◎現状でも、寄付行為を変更して、下関市の施設だけではなく、それ以外の施設も請け負えるように変更しているのか。

●そうである。

◎結局、下関市の施設だけだと、目指しても取れないかもしれないということが見えているので、広げようということまではやっている。

○一般に出て行くのではなく、県や他所がしないところを取るということである。次に取れるか取れないか分からない事業を抱えており、今、縮小の考えで行ったら、維持できなくなる。

○それは少し疑問がある。安全パイを抱えるということと、自由経済活動で取って来なさいという両方を求めることは無理ではないかと思う。もうまく儲かって行けば、管理公社は変形し、小難しい行政の仕事をしなないということもあるのではないか。

○民間の仕事を取れと言っているのではない。市役所の中の他の施設、仕事のことである。あくまでも公益を求める仕事に限定し、他の組織との合体も考え、数が広げるということである。何か事業を失ってもダメージが少なくなるようなシステムにしておかないと、経営というものは成り立って行かない。

○たくさんあるというのは、行政の仕事ということか。管理公社が取れるような仕事があるのか。

○管理公社が取れるということではなくて、いろいろある施設の中で役所が調整して、生き残るような方策を考え、そういうことをやってもらいたいと言っている。

○職員の職場の確保ということも大きな問題になるのだろう。失注した時に職場を失う、これは困るので間口を広げ、何かの時にも職場を失わないように、生きて行けるような確保が必要である。これも大きな問題になるのではないか。

●それはあると思う。民間でもあるが、市が廃止するということになればそれ以上の責任があると思う。

●管理公社が変えようとしている寄付行為は、国、県、市、公共的団体が設置している施設の管理運営である。総務課としては、イベント事業やソーシャルビジネスという社会的な問題を解決するというソフト的な部分にも出て行ってもらいたいと思ひ、話はするが、自分達が得意な分野ではないと言われる。

◎事務局案で、営業力という言葉がでてくるが、営業力ではない。企画力や調整力、それが致命的に欠落しているようにしか思えない。これは、いかに公益性があり、公共施設を扱う団体であると言っても、ルーチンの中で動く仕掛けが皆目見えないようでは、独立した経営体として、非常に重要な課題を抱えていると言わざるをえない。

●3事業を失注して、少しは変わったらしい。挨拶をするようになったそうである。市役所にやってきて、挨拶をして、仕事ないですか、何でもします、というそんな少しのところであるが、そこから広がることもあると思う。そんな人も少し出てきている。

○根本はやる気の有無である。

○今まではそんな心配をする必要がなかったということである。

○やはり、ぬるま湯につかっていたのである。怠ければ一気に落ちるとかの感覚がないわけである。やる気を持ってもらうことが必要、やる気のないものは去ってもらう、どうやってやる気を持たせるかということになる。

そこはやはり上の人の姿勢、教育が重要である。

○上の人がそういう教育をして行かないといけない。

○この事務局案では弱い。もう少し具体的に織り込みたい。もう少し書いて欲しい。営業力の向上とか、人的資源の活用とかとは少し違うような気がする。

●先程、委員が言われた意見は、我々が持っているジレンマ、そして理事長が持っているジレンマと同じところだと思う。利用料金制をとった場合には、料金を下げて行くことは可能なので、そこは、言われたように努力し、市民に還元するということで料金を下げることは、企業努力の中でやれるシステムになっている。

現在、3つの事業について各課にお願いして業務委託を出しているが、それをやるとなると、結局今の組織で良いということになる。要するに受注努力が要らないのである。とりあえずこなせば良いということになるので、全く今と変わらないことになってしまう。そういう部分と、攻めて行く部分と、どう折り合いをつけて行くのかということが、こちらとしてもまとまらないところである。

◎それについて何らかの、踏み込んだ結論付けみたいなものが出せるだろうか。もう少し議論を深めれば、何らかの一致点が見えてくるだろうか。これから議論する懸案として残しておこう。

○今すぐは浮かばないし、難しいという気がするのだが。

◎論点の交錯するポイントがありそうな気がするが、少し考えてみよう。

○来年度に向けた組織作りは従前のままで、基本的な方針までも変える準備をしているわけではないのか。評議員や理事会が変わるだけで、基本的な組織運営は現状から何も変える予定はないのか。

○そうであるならばこのような提言をしたところで、直ぐに動くようなものではなく、何年かのちに、この検討委員会の提言を受けてというような形になるか。

●今の常勤理事はそのままである。外部から2名、市からは2名残る予定。

委員が言われた受注をどう担保するかということは、特例であるので、検討委員会が求める改革を進めることが、当然の条件になるかと思う。管理公社を外から、市がやれというのは、自主的になれというのは変な話だが、それはやって頂かないと、発注で保護はできないと思う。

◎次回は9月14日である。10日くらい時間があるので、事務局案をたたき台にして、修正や抜け落ちについて丁寧に見て、途中でも構わないので、事務局の方に意見具申を願う。私と事務局の方で整理をして、さらに次の文案のバージョンを用意したいと思う。

●構成も、順番についても検討願う。

○基本協定を見せてもらいたい。

◎基本協定が所管課によって違うということであった。

●施設によって違う。大きな施設はフルで揃っているが、老人憩いの家などの小さな施設は簡単なものになっている。

○簡単なものではなく大きな施設の詳しいものを見せて頂きたい。

●ポイントになるところに印をして送付する。仕様書も必要か。

○協定書、契約書で良い。内容が分かったら理解がしやすいのかなと思う。

◎管理公社は縛りが非常に強いという感触を持っているような気がするので、それが当たっているのかどうかというあたりも、自分の目で確かめてみたい。

雇用調整で、希望退職者を募ったということだが、継続して募っているのか。効果、経緯が知りたい。

○6～7名くらいであったか。

●10名くらいであったと思う。

◎雇用調整、人員削減に関する公示の方法、退職に応じた職員の属性、経営者側の評価が知りたい。

他に、資料等の要望があれば、適宜、事務局の方に申出をして頂ければと思う。

●この事務局案も、未熟なところや薄いところが多々あるので、追加、修正をしてから送付する。

◎次回の場所はどこか。

●商工会館の3階である。

———— 閉会 ————