

# 財団法人下関市公営施設管理公社 改革プラン（概要）について

## 1. 改革プランの目的について (P5)

- ①下関市は、経営検討委員会からの答申を基に、管理公社の抜本的な改革を推進するとともに、適切に指導監督及び支援を行うこと。
- ②管理公社は、この改革プランを基に改革実施計画を策定し、自らが抜本的な改革を早急かつ確実に実施すること。

## 2. 管理公社の現状分析

### 1)管理公社を取り巻く経営環境 (P13)

- ①指定管理者制度等の制度導入による事業失注リスクの増加。
- ②利用料金制による採算割れの事業リスクの負担。
- ③受託事業における競争入札による事業失注リスクの負担。
- ④長期的には、公の施設の管理運営業務の市場規模は縮小見込。

### 2)管理公社の主な課題等 (P32～P39)

- ①下関市との密接な関係のため、経営姿勢が受け身的で、競争を意識した組織体質が育たなかった。
- ②役職員の危機意識、改革意識が不十分。
- ③組織の適正規模の検証が不足している。職員構成の検討・実施が必要である。
- ④現場力の強化(ノウハウの蓄積・共有化・活用・継承・高度化)及び管理運営に特化した特別な研修の実施が必要である。
- ⑤企画開発力の向上、営業力の向上、事業等の専門性、公益性が必要である。
- ⑥実費精算方式のため内部留保が少なく、退職手当の財源が不足している。 など

## 3. 抜本的処理策の検討

### 1)管理公社の存続意義の検討 (P43～P45)

- ①誠実で実績のある管理運営者
  - ②暫定的な役割
  - ③補完的な役割
  - ④サービス低下の抑制
  - ⑤公益上の必要性
- 管理公社は、経営努力を行いつつ、引き続き事業を実施することが妥当。

### 2)管理公社の採算性の検討 (P45～P48)

現時点での採算性は何とか保たれていると判断する。

### 3)管理公社の抜本的処理策の5つの選択肢についての検討 (P51～P70)

- ① 計画的解散案
  - ② 改革なしで存続案
  - ③ 総務省通知に沿った抜本的な改革案
  - ④ 管理公社独自の改革案
  - ⑤ 民間企業との連携案
- ※①～⑤の比較は別紙1及び別紙2を参照

検討の結果③が最も望ましい。

## 4. 管理公社による抜本的な改革

### 1)抜本的な改革の期限 (P70～P71)

改革は平成 26 年度末までに完了。

### 2)達成すべき目標 (P71～P73)

- ①公益性の向上と市民サービスの向上
- ②競争力の向上による経営基盤の安定化
- ③改革への意識改革と行動改革
- ④事業の専門化・効率化と現場力の強化
- ⑤経営体制の強化

### 3)改革実施計画の策定 (P73)

目標を達成するために、管理公社で平成 25 年 7 月までに段階的に骨子等を定め、その後、改革実施計画を策定する。

### 4)事業、財務等に関するシミュレーションの実施等 (P73)

財務シミュレーション及び事業別等の収支分析を行い、改革実施計画に基づいた目標となる財務計画(損益計画、資金計画)と事業別の収支改善計画を策定する。

### 5)具体的な方策等 (P73～P76)

- ①収入の増加 ②費用の削減 ③経営力の強化
- ④営業力の強化 ⑤市民・利用者への対応
- ⑥新規事業開発等 ⑦人事・労務の改革
- ⑧内部留保の蓄積

## 5. 下関市による公的支援のあり方

### 1) 公的支援の考え方 (P77)

総務省の通知では、「原則として公的支援は、公共性、公益性を勘案した上で、その性質上当該法人の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該法人の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものであり、単なる赤字補てんを目的とした公的支援は行うべきではない。また、公的支援を行う場合は、あらかじめ地方公共団体と法人の間でその考え方を取り決めておくことが適当である。」と示されている。

下関市による公的支援のあり方は、総務省の通知に沿って行われるべきである。

### 2) 下関市の公的支援等 (P77~P79)

- ①管理公社が改革を行う場合は、現在行っている随意契約を2年間継続する。
- ②総務省の通知に沿って、管理公社が抜本的な改革をするときに限り、平成26年度末までに限定して公的支援等を行う。
- ③公的支援の具体策(例示)
  - ア) 補助金等の支出(教育研修、管理運営、経営等の分野の改革推進のための費用)
  - イ) 実費精算方式による下関市への返還金制度の廃止(制度の復活は想定していない。)

## 6. 下関市による管理公社への指導監督等

### 1) 経営状況等の把握、監査、定期点検 (P79)

- ①経営検討委員会によるモニタリング
- ②総務部総務課によるモニタリング
- ③監査等の活用
- ④管理公社による自己点検

### 2) 議会への説明と住民への情報公開 (P79~P80)

- ①議会への説明
- ②市民への情報公開
- ③管理公社による情報公開

### 3) 経営責任の明確化と運営体制 (P80~P81)

- ①経営者の職務権限と責任を明確にする。
- ②経営者の責任追及に対する認識を明確にする。
- ③役職員の選任は、職務権限や責任にふさわしい人材を民間も含めて広く求める。

(別紙 1)						
管理公社の抜本的処理策の5つの選択肢(何がベストか)についての検討						
選 択 肢		①計画的解散	②改革なしで存続	③総務省の通知に沿った抜本的な改革	④管理公社独自の改革	⑤民間企業との連携
項 目						
下 関 市 の 公 的 支 援 ・ 対 応	退職金の不足額	61,038千円以上	支援しない	問題は残るが 顕在化しない	支援しない	支援しない
	再就職等の側面支援	3,650千円	7,300千円	最小限	3,650千円～ 7,300千円	小
	指定管理者の再選 定・再指定の混乱	計画的に行うため 混乱は少ない	年度途中解散の場合大きな混乱	混乱は最少	年度途中解散の場合大きな混乱	混乱は少ない
	管理運営のノウハウ、 経営改革の支援	不要	不要	必要	不要	不要
	受託事業における 随意契約の継続	平成25年度末まで	平成25年度末まで	平成26年度末まで	平成26年度末まで	平成26年度末まで
市 民 サ ー ビ ス の 変 化	優れたノウハウと 人材の流出	最大	最大	最少	大	小
	市民サービスの変化	一部の公の施設で 著しい低下	年度途中解散の場合は全施設に影響	維持・向上	年度途中解散の場合は全施設に影響	維持・向上
に 管 理 公 社 に 関 する 問 題	雇用問題の程度	大 (全員解雇)	大 (全員解雇)	小 (改革の過程での 人員削減)	大 (全員解雇)	中 (人員の削減)

(別紙 2)

管理公社の抜本的処理策の5つの選択肢(何がベストか)についての検討

①計画的解散案		
「抜本的な改革を行わず計画的に解散・清算する」		
管理公社が抜本的な改革を行う意思がないとき、下関市又は管理公社が抜本的な改革の効果が全く見込めないと判断するときは、有力な選択肢となる。		
個別検討項目	現 状	予想される問題点等
ア) 指定管理者の再選定・再指定	指定管理者事業の指定期間 H27 年度末まで:9 事業 H28 年度末まで:1 事業 H29 年度末まで:1 事業 いずれかの年度末のタイミングで解散・清算しても指定管理者の再選定・再指定が必要となる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>再選定のための公募をしても応募者がいない可能性がある。 (勤労青少年ホーム等3施設)</li> <li>迅速な対応、安全性確保等の面で市民サービスが低下する可能性もある。</li> <li>下関市の直営の場合は、適切な人材確保ができない可能性もある。</li> </ul>
イ) 施設管理等に関するノウハウと人材の流出に伴う市民サービスの低下	管理公社では、事業所ごとに見ると専門性やノウハウの蓄積がある事業所もある。 ・火の山ロープウェイ(熟練した技術) ・長府毛利邸(高いおもてなし力) 等	解散・清算により優秀な人材が流出することとなり、一部の公の施設では、市民サービスの低下が懸念される。
ウ) 退職手当の財源不足	実費精算方式により、管理公社の一般会計の剰余金を下関市に返還しているため内部留保が少ない。 H24 年度末時点の退職手当不足見込み額は 45,816 千円である。 (152,225 - 106,409 = 45,816) 退職手当 - (正味財産 + 退職給付引当金)	何とか採算性を有している段階の管理公社を下関市が主導して解散・清算する場合は、下関市に責任はないとは言えない。 整理解雇の場合は 1 割増となるため、不足見込み額は 61,038 千円となる。 (167,447 - 106,409 = 61,038)
エ) 職員の再就職、解散・清算事務	平成 24 年 10 月 1 日時点の管理公社の職員は 59 人(役員・嘱託は含まない。)である。 MCS の撤退など下関市内の雇用情勢は厳しい状況にある。	下関市発の雇用問題を起こすことになる。再就職には非常に困難が予測される。 下関市職員による再就職先の斡旋、解散・清算事務の側面支援が必要となる。 下関市職員 0.5 人(3,650 千円)
オ) まとめ	計画的に解散・清算を行うため、指定管理者の再選定・再指定についての混乱は少ないと予測されるが、一部の公の施設においては市民サービスの著しい低下が起きる。 また、下関市の主導による解散・清算の場合は、下関市として、退職手当の不足への対応や、再就職等の側面支援が必要となることが想定される。	

## ②改革なしで存続案

### 「抜本的な改革を行わずに民間事業者との競争に臨む」

管理公社が抜本的な改革を行わないときは、事業内容も組織体質等も現状維持のまま競争に臨むことになる。

#### 全般的な事項

##### 【現状】

- ・民間事業者に比べ価格競争力が弱く、受託事業を失注する可能性が高い。



##### 【予測される問題点等】

- ・粗大ごみ等受付センターを失注した場合は、失注した年度に約 30,000 千円の赤字、翌年度に資金不足、2 年後には債務超過に陥ることが予測される。大幅な雇用調整や給与削減などの経営合理化が必要となる。
- ・有能な職員から辞めて行くことも予測される。
- ・管理公社の事業運営に支障をきたし、年度途中で業務の一部不能に至り、解散・清算となる可能性がある。

個別検討項目	現状	予想される問題点等
ア) 指定管理者の再選定・再指定	① 計画的解散案と同じ。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度途中で解散の場合は、①計画的解散案の場合よりも困難となり、大きな混乱が起こる。</li> <li>・一時的に下関市の直営による管理運営となる可能性が高い。</li> </ul>
イ) 施設管理等に関するノウハウと人材の流出に伴う市民サービスの低下		<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の悪化を原因として、有能な職員が退職した場合は、ノウハウと人材の流出による市民サービスの低下が懸念される。</li> <li>・年度途中で解散の場合には、ノウハウを持った適切な人材を確保できず、全ての施設において市民サービス水準の低下は避けられないものとなる。</li> </ul>
ウ) 退職手当の財源不足		<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の悪化から退職手当の支払いができない可能性もある。</li> <li>・管理公社は抜本的な改革を行わないため、退職手当の支給は管理公社の自助努力により行われるべきである。</li> </ul>
エ) 職員の再就職、解散・清算事務		<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度途中で解散の場合は再就職への準備期間も短く、退職手当の大幅な減額や不支給が想定されるため、①計画的解散案の場合以上に早急な対策が必要となる。</li> <li>・下関市職員による再就職先の斡旋、解散・清算事務の側面支援が必要となる。下関市職員1人(7,300 千円)</li> </ul>
オ) まとめ		<p>受託事業の失注により一気に経営が悪化する可能性が高い。年度途中で解散の場合、管理公社が実施している指定管理者事業及び受託事業の全てにおいて市民サービスの低下が起こる。</p> <p>管理公社職員の再就職先の斡旋等の側面支援についても、①と比較してより緊急性が増すとともに困難な状況になることが予測される。</p>

### ③総務省通知に沿った抜本的な改革案

#### 「期限を切って総務省の通知に沿った抜本的な改革を行い、民間事業者との競争に臨む」

改革期間中に抜本的な改革が完了している場合は、給与体系の見直し、適正な人員配置、新規事業の開拓などにより競争力の向上、経営基盤の安定化が図られ、受託事業を失注した場合でも採算性を保つことが見込まれる。また、次期指定管理者の選定でも勝ち抜ける体制となっていると考える。

#### 全般的な事項

##### 【下関市の公的支援等】

- ・抜本的な改革の実施は管理公社の自助努力のみでは困難である。
- ・下関市による公的支援等が必要である。
  - ア) 現在の対応
    - ・受託事業における随意契約の継続
  - イ) 公的支援(採算性を保ち指定管理者の選定に勝ち抜ける体制となるために必要なもの)
    - ・実費精算方式の廃止
    - ・教育研修分野の改革推進
    - ・管理運営の専門性・ノウハウの分野の改革推進
    - ・経営分野の改革推進

##### 【管理公社の自助努力による改革の問題点】

- ・改革の費用を管理公社の内部留保金で実施することについて  
資金計画、改革による収益向上のタイミング、事業失注リスクへの準備の観点から非常に困難である。
- ・新たに内部留保を獲得して改革を実施することについて  
利用料金制(満珠荘、サングリーン菊川)による採算割れの事業リスクや、その他事業の収益見込み、新規事業の開拓見込みなどから困難であると見込まれる。

個別検討項目	現状	予想される問題点等
ア) 指定管理者の再選定・再指定	① 計画的解散案と同じ。	・管理公社の解散には至らず再選定・再指定は必要ない。
イ) 施設管理等に関するノウハウと人材の流出に伴う市民サービスの低下		・抜本的な改革による経営合理化等により雇用の調整が生じると見込まれるが、ノウハウと優秀な人材の流出が生じる可能性は低い。 ・市民サービスについては、維持・向上が図られる。
ウ) 退職手当の財源不足		・退職手当の財源不足は、抜本的な改革によっても直ぐに解消できるものではない。時間をかけて必要額を確保して行くことが必要である。 ・全員を一斉に解雇することはないため、財源不足の問題が直ぐに顕在化することはない。
エ) 職員の再就職、解散・清算事務		・管理公社の経営合理化により雇用の調整が生じると見込まれるが、規模は限られたものであり大きな影響はない。
オ) まとめ	この案の場合は、抜本的な改革と公的支援等がセットで実施される必要がある。また、市民サービスについては維持・向上が図られることが予測される。 なお、見直しなどを行っても、抜本的な改革が達成されないと見込まれる場合は、公的支援等は廃止し、以後、管理公社による自主的な組織運営に委ねることとなり、下関市は管理公社の経営状況を注視することとする。	

#### ④管理公社独自の改革案

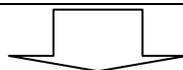
##### 「管理公社が独自に抜本的な改革を行う」

下関市の公的支援等なしに、課題・問題点を克服する改革を行うことは不可能とは言い切れないが、効果を上げることなく改革の2年間が経過すると見込まれる。

##### 全般的な事項

###### 【現状】

- ・「何をどの順番で素早く改革する」かが不明確な状況である。
- ・教育研修の分野、管理運営の専門性・ノウハウの分野、経営の分野の抜本的な改革を行うためには、公的支援による専門家の有効活用が必要である。
- ・管理公社の内部留保金で改革の費用をまかなうことは困難である。



###### 【予測される問題点等】

- ・十分な改革が実施されるか否かが不透明である。
- ・下関市の公的支援等なしに、管理公社が独自に改革を行う場合は、大した効果を上げることができずに、改革の2年間が経過すると見込まれる。

個別検討項目	現状	予想される問題点等
ア) 指定管理者の再選定・再指定	① 計画的解散案と同じ。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改革が不十分又は実施されない場合は、②と同じく年度途中で解散となる可能性がある。</li> <li>・年度途中で解散の場合は大きな混乱が起こる。</li> </ul>
イ) 施設管理等に関するノウハウと人材の流出に伴う市民サービスの低下		<ul style="list-style-type: none"> <li>・②と同じく年度途中で解散となる可能性があり、その場合は、管理公社が実施している事業の全ての施設に影響を及ぼすこととなる。</li> <li>・市民へのサービス水準の低下を招く恐れがある。</li> </ul>
ウ) 退職手当の財源不足		<ul style="list-style-type: none"> <li>・②と同じく年度途中で解散となる可能性があり、経営状況の悪化から退職手当の支払い不能という状況になっている可能性が高い。</li> </ul>
エ) 職員の再就職、解散・清算事務		<ul style="list-style-type: none"> <li>・②と同じく年度途中で解散となる可能性があり、計画的な解散ではないため、準備期間もなく管理公社職員の再就職はさらに厳しいものとなる。</li> </ul>
オ) まとめ	<p>3つの主要な事業の失注により、現時点では管理公社は危機感を持っているが、現状のまま運営された場合は、職員の危機感も次第に薄れ、これまでと同様に受け身体質からの脱却が望めなくなる可能性が高い。</p> <p>改革が推進されなかった場合は、受託事業の失注などを原因として、一気に経営が悪化し、職員の心理的動揺や有能な人材の流出が起こり、組織運営が困難となることが予測される。</p> <p>管理公社が独自に抜本的な改革を推進することとした場合は、③のように一定の公的支援の下で抜本的な改革を実施する場合と比較して、改革が不十分か、又は、結果的に改革が実施されないと見込まれる。</p>	

## ⑤民間企業との連携案

### 「管理公社が施設運営の専門企業とJV等で連携し経営や管理運営のノウハウ等を得て改革する」

施設運営の専門企業とJV等で連携し、指定管理者事業を共同で実施する場合、管理公社の収入は減少せざるを得ない。

管理公社職員が実地で、施設運営の専門企業の日常的なノウハウを体験することにより、経営や管理運営のノウハウ等を会得し、管理公社で実施する指定管理者事業に反映させることが可能となる。

#### 全般的な事項

##### 【専門企業のメリット】

- ・連携の専門企業のメリットについて、指定管理者の公募条件に市内要件がある場合や、遠距離のため多くの人材を派遣することが困難な場合に、管理公社とJVを組むことにより、現地での職員採用を考えることなく新規事業の獲得が容易となる。



##### 【予測される問題点等】

- ・管理公社職員が意欲的に相手方のノウハウ等を会得し組織的に実践しなければ、相手方にとって管理公社は単なる現地雇用の現場要員になってしまう恐れがある。
- ・JV終了後には、次回の指定管理者の選定において強力なライバルとなる可能性がある。

個別検討項目	現状	予想される問題点等
ア) 指定管理者の再選定・再指定	①計画的解散案と同じ。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の管理運営に関するノウハウを会得し組織的に実践できれば解散の可能性は低くなり、再指定・再選定は必要なくなる。</li> <li>・ノウハウの会得、組織的な実践ができず、改革が進まない場合はJV終了後に解散に進む可能性がある。その場合は①と同じく混乱は少ないと思われるが、応募者がいない公の施設の場合は下関市の直営となる可能性もある。</li> </ul>
イ) 施設管理等に関するノウハウと人材の流出に伴う市民サービスの低下		<ul style="list-style-type: none"> <li>・JVにより管理運営を行う公の施設においては、専門企業の主導により施設の効用が上がり、市民サービスの向上が見込まれる。</li> <li>・他の施設においても、管理公社においてノウハウの共有化を図ることにより、市民サービスの維持・向上が見込まれる。</li> <li>・改革が進まずJVが終了した場合は①と同じく一部の施設において市民サービスが低下する可能性もある。</li> </ul>
ウ) 退職手当の財源不足		<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設運営の専門企業と連携し改革を行ったとしても直ぐに解消できるものではない。時間をかけて必要額を確保して行くことが必要である。</li> <li>・改革が進まずJVが終了した場合は、解散へと進み退職手当の財源不足という問題が起こる可能性もある。</li> </ul>
エ) 職員の再就職、解散・清算事務		<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門企業の人件費と利益の捻出及び職員等が余剰となることから、雇用調整が必要となるが、影響は中程度と想定する。</li> <li>・改革が進まず、再就職等の側面支援が必要となる可能性もある。</li> </ul>
オ) まとめ	<p>この案は両刃の剣であり、リスクの高い方法である。連携の内容次第では、管理公社が専門企業の実質的な傘下に入る可能性がある。</p> <p>特に専門企業が全国的・野心的な展開を図ろうとしている場合には強力なライバルを作ることになり、JV終了後には、次回の指定管理者の選定に敗れ存続不可能な状況に陥ることも予測される。</p>	

## 費用対効果を踏まえ、再生が最善で有ることの理由

判断の観点	妥当と判断される案	備考
ア) 財政支出の最小限化の観点	⑤→④→②→③→①の順に妥当。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本来管理公社の抜本的な改革は自助努力で行うべきである。</li> <li>・下関市の財政支出を最小限とするには、退職手当及び管理運営のノウハウ、経営改革の支援の費用を支出しないことである。</li> </ul>
イ) 抜本的な改革の実現性の観点	③→⑤→④→②の順で実現可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理公社が抜本的な改革をする意思がないとき、下関市又は管理公社が抜本的な改革の効果が全く見込めないと判断するときは、①計画的な解散案によることになる。</li> </ul>
ウ) 指定管理者の再選定時の混乱、優れたノウハウと人材の流出、市民サービスの変化、雇用問題の観点	③と⑤が妥当。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度途中に一部の施設で業務不能となる可能性がある②と④は市民サービスの影響度が最も高いので妥当ではない。</li> </ul>
エ) 総合的な判断	「③総務省の通知に沿った抜本的な改革案」が最も望ましい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理公社が抜本的な改革をする意思がないとき、下関市又は管理公社が抜本的な改革の効果が全く見込めないと判断するときは、①計画的な解散案によることになる。</li> <li>・管理公社の存続意義と採算性の観点から、管理公社は存続可能であると判断されるため、③と⑤が選択肢として残る。財政支出の最小限化の観点及び抜本的な改革の実現可能性の観点からは⑤が③より優れている。</li> <li>・⑤では、連携する専門企業の人件費と利益を捻出するため、中程度の雇用調整が必要となる。管理公社が実質的に専門企業の傘下に入った場合、民間企業の経営論理で判断されるため、管理公社の暫定的な役割、補完的な役割及び採算性は低いが公益上必要な公の施設を管理運営する役割を期待することはできなくなると考えられる。</li> </ul>