

平成25年12月16日

掛川市長 松井三郎様

行財政改革審議会
会長 伊藤 鋭一

平成25年度における指定管理者制度運用に対する意見書

1 意見書の提出に至る経緯

本年度の審議会活動では、市のシンボリックなスポーツ施設である「東遠カルチャーパーク総合体育館」を「経常的な経費の見直し・刷新」の具体的な改革モデルとして選定し、検討を進めている。

本検討については、「即実践可能な改善案」と「抜本的な改革案」との二つに分けて結論をまとめることとしており、先般、9月24日には「即実践可能な改善策」について提言したところである。

そして現在は、来年3月末までに「抜本的な改革案」を最終提言するため、鋭意検討を進めているところであるが、現場調査や担当課及び現在の指定管理者とのヒアリングなどを踏まえたこれまでの検討経緯の中で、今回の検討結論は「運営から経営への“発想と仕組み”の転換」に帰結するものと考えられる。

一方、市においては、本年度末に指定期間が満了する「掛川城」、「茶室」及び「竹の丸」、さらには、次年度から新規に開館する「南体育館」の指定管理者選定手続きが、この12月から始まろうとしている。

このことから、最終提言の前ではあるが、これまでの検討の根底にある考え方や具体的な見直し議論の内容を、今後始まる指定管理者選定手続きに最大限反映していただくべく市に対し意見を呈することとする。

2 現在の課題

【根底に置くべき大局的な考え方】

市の財政収支の改善は、都市の将来を明るく住みやすいまちとするために、喫緊の最重要課題であり、市民協働の精神に基づき、知恵と工夫と努力によって実現していかねばならない。

(1) 市職員の意識改革

下記のような、改革に対し初めから消極的な考え方が見受けられる。

- ① “公の施設だから、経費が発生し、それを受益者負担（利用料金）でなく税金で賄うことは社会的「善」である” という考え方
- ② “市の関与を少なくするとコントロールができなくなり「勝手なことをされる、リスクが高まる」” などという考え方

(2) 施設の設置目的

条例・規則や公募要項などに記載される施設の設置目的は、「～の振興に資する」などと抽象的で具体性がない。一步踏み込んで、その施設によって具体的に市民の生活をどのようにしたいのか、そのためにはどのような施設が求められるのか、ソフト面を含め、そのあり方を明確にする必要がある。

(3) 指定管理者の主体性

条例・規則、公募要項などの内容が、必要以上に指定管理者の主体性を制約し、事業意欲や創意工夫を阻害している点が見受けられる。このため、指定管理者において指定管理料を削減（市の負担軽減）しようとするインセンティブが働かないこと。

3 市に対する意見

施設における多額の収支差額（赤字）は、市民にとっても市にとっても将来の行財政に多大な悪影響を及ぼす懸念があるという前提に立ち、決められた費用の中で決められたことを行う「運営」から限られた費用の中で最大限のサービスを提供し成果を上げるという「経営」に転換することが必要であり、この「経営」が可能となる環境づくりを求める。

(1) めざすべき指定管理者制度の姿

指定管理者が主体性を発揮して、施設経営に工夫や努力が最大限発揮されている。

(2) 「経営」が可能となる環境づくり

① 条例・規則をはじめ、公募要項や仕様書などの指定管理者制度運用について、市の関与や規制を最小限にすること。

なお、見直しの際には、「経営」マインドに基づく内容に見直すこと。具体的な見直し例は、審議会が最終提言の中で例示する。

② 施設の設置目的や目標を具体的かつ明確に示し、市民、指定管理者、市職員が共有すること。

③ 指定管理者は、毎年度、詳細な事業・収支計画を策定し市に提出、市は当該計画を承認した後、指定管理者がその計画に沿った施設経営を確実に実行できるような環境を整えること。

④ 市は、施設経営において求める業務水準や目標の達成度について、適切に評価を行うこと。

⑤ 市職員の意識を次のように変えること。

- ・「〇〇の事業があるから、これだけの資源（人・金等）が必要だ」ではなく、「これだけの資源の中でどのようにしたら事業効果を最大化させ得るか」という思考。
- ・協働が推進されるためには、担い手を信頼することが絶対条件であることから、任せ、成果を楽しみに待つという思考。

4 結びに

「経営」や「利益」という言葉は、市役所の文化に馴染まないかもしれないことから、改めてこの言葉を定義すると、例えば「体育館」を経営するとは、

- イ 市民をお客様として“おもてなし”し、
- ロ 提供される施設サービスの品質を高め、それによって大勢のお客様が利用するようになり、
- ハ 健康づくりに関心が薄かった人々も積極的かつ継続的に運動に取り組むようになり、それによって健康市民が増え、
- ニ 利用料収入が増加し、それによって利益が生まれ、
- ホ 施設従業員も適切な条件で継続雇用が確保されている。

市民、指定管理者、市のトリプルウィン、これこそ、社会的「善」ではなかろうか。

新しい公共（協働）の理念に立って、当該分野を得意とする民間事業者、団体などが自立して施設を運営することが求められているのであり、それは結果として固定的な経費の削減にも繋がる。

そのためには、従来の手法を踏襲するのではなく、発想を転換し、新しい手法へチャレンジすることが必要である。

この意見書に基づいて、これから始まる「掛川城」、「茶室」及び「竹の丸」、「南体育館」の指定管理者選定手続きにおいては、経営が可能となるような仕組みを構築し、明るく住みやすく活力のあるまちの実現を目指していただきたい。

行財政改革審議会

会 長	伊藤鋭一
副会長	山内秀彦
委 員	荒木直二
〃	馨敏郎
〃	鈴木純一郎
〃	西村康正
〃	高田直由樹
〃	高橋祐二
〃	藤田美知子