

## 平成25年度 第6回掛川市行財政改革審議会議事録

日 時	平成25年12月16日(月) 午後7時00分～午後8時55分
場 所	掛川市役所4階 会議室1
出席者	伊藤鋭一会長、山内秀彦副会長、荒木直二委員、馨 敏郎委員、鈴木純一郎委員、高田直由樹委員、高橋祐二委員、藤田美知子委員
掛川市	松井市長、中山企画政策部長、平出教育次長、松本社会教育課長、大井企画調整課主幹、松本スポーツ振興係長、大井企画調整課主幹、都築行革推進係長、稲垣
傍聴者	11人(一般傍聴者0人、市議会議員1人、市職員10人)

(審議会内容)

### 1 開 会

#### 都築行革推進係長

皆さんこんばんは。定刻になりましたので、ただ今から平成25年度第6回掛川市行財政改革審議会を始めます。始めに伊藤会長よりご挨拶をお願いいたします。

### 2 挨拶

#### 伊藤会長

皆さんこんばんは。今年もあと半月を残すのみとなりました。大分、寒さも増して来ましたが、今日はお忙しい中、お集まりをいただきまして誠にありがとうございます。

世の中の動きを見てみますと、アベノミクス効果と言いますか、そのような中で総体的には、明るくなってきた感じがいたします。県内の状況を見てみますと、乗用車の販売台数や新設住宅着工戸数などは増えております。ただその2つは、消費税が上がる見込みの中で、駆け込み需要的なものがあるのではなかろうかと思うわけです。

また、円高が修正されまして、大手の輸出関連企業の業績がかなり改善している感じがいたします。しかし、中小企業にいきますと、燃料や原材料が値上がりして、それを売り値に転嫁できていないという中で、まだまだ厳しい状況が続いているということではなかろうかと思えます。ただ今日の日銀短観の発表を見ますと、中小企業もようやく大企業の波及効果が出てきて、プラスに転じたというのが新聞紙上にも出て

きております。まだ円高に戻っていく可能性も秘めていますし、世界の動きも政治を含めて先行きは不透明だと感じています。

行政の方に目を移しますと、最近目に付くのが財政収支改善を目指して、例えば公共施設をどうしたら良いかということが、かなり注目を浴びているように思います。

地方自治体の公営住宅や学校、体育館施設などの解体・撤去が増加、三ヶ日の体育館も、築50年経過して老朽化が進み、加えて利用者数がどんどん減っており、耐震工事もかなりお金が掛かるという中で、廃止に踏み切ったという記事が新聞に出ておりました。いずれにしても、そのような問題が非常に注目されてきております。

また、市の収入に目を向けますと、企業誘致や、税金の徴収率の改善などの取り組みが、各自治体が力を入れている政策ということで、次の資料にも書かれております。金額的には小さいですが、日経新聞なんかにも大々的に書いてある「ふるさと納税」、これが今人気が出ているようですね。私の仲間の一人が、「ふるさと納税をやると良いよ、非常にメリット大きいよ」と言っていたので、自分なりに調べてみました。

例えば、磐田市では、本年度10月末現在で件数が約1,500件、金額が約1,500万円集まっているようです。その人気の的というのが、磐田市の場合だとメロンやお茶、ウナギなどの特産物をお返しする仕組みになっているようです。そのようなことがあって人気になっていると聞いております。これも、よく市長さんが言われる、市民協働の一つなのかなと思っております。

私共行革審の任期は来年3月まで、残り3ヶ月ちょっととなりました。掛川市の「明るく、住みやすく、活気のあるまちづくり」のために、委員一同知恵を絞って努力して参りたいと思っておりますので、今後ともよろしくお願いいたします。

## 都築行革推進係長

ありがとうございました。続いて掛川市長よりご挨拶申し上げます。

## 松井市長

改めまして皆さんこんばんは。大変お忙しいところ、今回で6回ということでございます。本当にありがとうございます。

今アベノミクスのお話しが会長からありましたけども、市がいただいている税金をある程度分析をすると、これは来年度予算にどう収入を計上するかということで、少し調査をした結果ですが、それほど税金増には繋がってきていません。

平成24年度の実績については、公共事業関係の建設業は税金が上がっていますが、期待するほど上がっていない。それだけ法人の皆さんが節税対策をしっかりとってきている点もあるのかなと思います。今会長が仰った「ふるさと納税」もそうですし、色んな寄附もそうですし、ただこれからは少しずつ、利益上昇傾向にあるのではないかと期待しております。

それから、古くなった建物を解体する、実は掛川市においても3・11の後、大東体育館、大須賀体育館を耐震性がないということで使用を中止しましたが、現在もそのままになっています。早く解体してほしいとか、跡地の使い方など色々な形で要望がありますが、なかなか解体の財源を捻出することは大変難しい状況です。国の方が従

来ですと建物を建てて利用するということについては、国民に負担をしてもこれはやむを得ないということで起債を起こしましたけども、それまでは建物を壊す時には起債を認めていなかったんですが、最近、そういうものに対しても起債を認める動きがありまして、掛川市には、まだ使っていない建物が沢山残っております。市営住宅もその一つですが、耐用年数の問題があります。

いずれにしても、そのような古い建物をしっかり解体して、新たな利用価値を生む、ということが一方で大切だと思っております。その点についてもこれから少ししっかりした取り組みをしていかなければいけないと思います。

それから実は今日、政策議会がありました。政策議会というのは、色んな課題について、議会として意見を取りまとめて報告します。最終的に報告があるわけなんですけど、今日の総務委員会では、委託事業と指定管理者制度について色々と意見が出されました。議員同士の意見交換を経て、最終日にこれがまとまって出てくるという動きになります。行革審のご提言と全く同じ内容ではないと思いますが、できるだけ参考にして市政運営にしっかり取り組んでいきたいというふうに思っております。

今日は、東遠カルチャーパークの総合体育館さんりーなの抜本的な改革に必要な条例、規則、公募要項等についてご検討いただけると伺っております。そういうような意見や提言をいただいて、しっかりした今後の対応に努めていきたいと思っております。

それから、南体育館の指定管理の選定手続きについても、検討結果を反映できるものは反映していきたいと思っております。以上、よろしく願いいたします。

### 都築行革推進係長

ありがとうございました。

### 松井市長

ふるさと納税について、掛川市は大変件数が少なく、25件、1,812,000円です。ただ掛川市の場合は、ふるさと納税という形でなく、木造駅舎保存や地震津波対策などの関係で、色んなところから多くのご寄附をいただいております。

ふるさと納税の手続きでは、寄附金の約7割が戻ってくるということでありますので、そういう話しをさせてもらっています。やはり、ふるさと納税についても今後しっかりとPRをして、可能な限り多くのふるさと納税をしていただけることに努力していきたいと思っております。

## 3 審議事項

### 都築行革推進係長

ご案内が遅れましたけども、今日西村委員につきましては、急用の為欠席する旨の連絡が入っていることを報告致します。

ここからは会長の進行でお願いします。

## 伊藤会長

税金につきましては、私のこれは個人的な考えですけれども、今年は大した増え幅ではないと予想します。その理由の1つは繰越欠損です。これは個人でも同じですけど、結構株でも損している人がいるものですから、今年プラスになっても税金的には、恐らく来年には相殺されてしまうのではないかと思います。これを決算書的に見ますと、例えば県内の上場企業等の数字を見ても、大企業の景気はかなり改善されています。そういう意味では来年の税金にはプラスにはなってくるんじゃないかと思われま

す。問題は、繰越欠損がどれくらいあったかということですが、一応期待をしても良いんじゃないかなと思います。あと、固定資産税は下がってきていますかね。なかなか固定資産税は増える要素は少ないでしょうから。

## 松井市長

固定資産税の評価替えは3年に1度です。ですけど、それでは非常にご負担もありますので、色んな状況によって調査して毎年少し下げています。

## 伊藤会長

それでは本題に入ります。今日のテーマでございますが、引き続きさんり一な改革モデル事例研究ということでございます。

まずは、これまでの検討経緯を簡単に振り返っておきたいと思います。

昨年12月に経常的経費の刷新ということで提言をさせていただきました。その中から具体的なモデル事例としてこのさんり一なを検討していこうとなったわけです。このさんり一なの取り組みについては、5月末から現場視察やヒアリング等を実施いたしまして、条例や規則、要項などの内容も確認しつつ、議論を重ねて参りました。

現在の指定管理期間が平成28年度までと聞いておりまして、現状では、条例や規則、要項で市の縛りがあって思い切った改革ができないということも分かりました。その為提言を2度に分けてやることになりました。

1つ目は、現状において改善努力していただきたいこと。これについては、「即実践可能な改革案」ということで9月24日に提言書を提出いたしました。

もう1つは、条例・規則・要項まで踏み込んで見直し、市の関与を最小限にして、指定管理者が柔軟な施設運営ができるように現在の環境を根底から変えることによって、多額な赤字の解消を目指さんとする「抜本的改革案」です。この提言については3月末までにまとめるという段取りで現在この作業に取りかかっているわけです。

なお、提言内容については、他の公共施設にも応用できるものになると確信をしているわけでございます。そんな中で、現在市において来年3月末に指定期間が満了する施設、それから新規に指定管理者を選定する施設があるということが分かりまして、そちらに対しても、少しでもこれまでの議論の内容を反映させようということで、至急意見書という形でまとめ、提出をしようということになりました。

こんな流れで今日を迎えております。従いまして、本日の委員会の内容ですけれども、次第にありますように、①「条例」、「条例施行規則」、「公募要項」の内容検

討ということと、②意見書のまとめというのは、掛川城、茶室、竹の丸、南体育館の指定管理者をこれから公募するという段階に向けて、意見書という形でまとめて、できれば今日提出させていただきたいと思っているわけでございます。

終了予定時刻はいつもと同じように21時頃を目処といたしたいと思っております。では、早速添付資料の説明を事務局からお願いします。

## 事務局

はい、それでは事務局よりご説明させていただきます。皆様のお手元には次第の他、意見書、資料1、2、3、4と用意してございますが、その内の資料4をお手元にお出しください。

本審議会では、9月24日にすぐできる改善策について提言した後に、抜本的な改革案の提言に向けてこれまで検討を重ねてきました。その検討経緯について、簡単にご説明させていただきます。

最初に、検討にあたりまず根底に据え置くべき事項ということで、施設の大きな収支差額、平たく言うと赤字は「悪」だったという認識に立って、施設の「運営」から「経営」に発想を転換していくべきだということをお前提にして検討して参りました。

「経営」という考え方ですけれども、これは与えられた資源の中で最大の効果を上げるという考え方なんです。従来固定化したサービスの他に色々な施設サービスを提供することによって、市民の皆様により多く使ってもらって、それが結果的に収入増になって、収支の差額が可能な限り均衡していく、或いは黒字化を狙っていくと。そういった考え方で議論を重ねてきました。

その時に、指定管理者が経営のインセンティブを上げていく為には、経営できる環境を作らなければならないというようなことで、どのようにしたらそういう経営ができる環境を整えられるかということで議論が重ねられてきました。その時に1つ大きくネックになっているのが、市の関与の大きさではないかということでありました。そのことから条例や規則、公募要項、或いは仕様書等々そういったものを大きく見直す必要があるのではなかろうかという議論になったわけです。

今日、お手元にご用意させていただいた資料1、2、3、これは条例や規則や公募要項について委員の皆様がたたき台を作って、経営という環境にする為にはどのように見直しをしたら良いかということで、委員目線で修正案を議論していただいているというようなことであります。勿論、地方自治法等で規定せねばならない条項もあるわけなんですけれども、考え方としては経営できる環境を作る為にはどうしたら良いかというところで議論を重ねてきました。

資料4は、その議論の過程で出た幾つかの論点をまとめたものです。例えば、「職員の意識改革について」とか、或いは「指定管理者の制度を導入する目的について」、或いは「施設の設置目的について改めて計画すべきではないか」とか。そういったことで今まで議論が重ねられてきて、論点と主要意見を資料4にまとめて参りました。以上です。

## 伊藤会長

ありがとうございました。そのようなことで、特に資料1、2、3というのは、条例、規則、要項ということになっておりますけども。具体的にこの中身を議論をしていく中で、一応審議会としては、これを皆さんにお配りしまして、それについて色々意見を徴収してきております。それで、この赤字部分や二重線の見え消しは、議論の過程で、特に鈴木委員さんからかなり具体的な提案をしていただきました。

そのような経緯でしたので、審議会としてもたたき台があって非常にやりやすかった訳です。今日は条例、規則、要項の検討をしていくわけですけれども、この3つについては抜本的改革の為にはどうしても手を付けていかなければならないものなんです。従いまして、この条文を1つずつ検討していく必要があるわけです。

例えば、資料1の条例を見ていただきますと、第1条では、管理者を「市長とし」と赤の文字が入っていますけれども、この条例の見直しでは一番の根本的な変更点です。それから、第3条に開館時間等とありまして、「開館時間及び休館日は、教育委員会規則で定める。」とあります。それから、第4条では、「教育委員会が指定するもの」という部分が「市長」に変わっております。いずれにしても、このような形でこの条例につきましては、主には教育委員会を市長に変えて、色んな規制を外していこうという考えでございまして、二重線や赤で修正したということでございます。

第8条の利用料金についても、今まで教育委員会の承認を得て定めるという内容だったのを、指定管理者が独自に設定できる利用料金をあらかじめ事業計画書に定めて、指定管理者選定委員会の決定で承認をするという形で、いずれにしても、指定管理者の考え方が料金にも反映できるということになってくるわけでございます。この資料1については、こういうところの規約変更が必要になってくると思います。

それから、資料2の条例施行規則になりますが、これは赤線の見え消し部分が沢山ありますけども、資料1で変更になった箇所が全部ここに掛かってくるということです。これだけの部分を消して行って良いということになると、この資料1と2は根本的な部分ですので、それほど細かな問題は出てこないんですが、管理者を教育委員会から市長に変更する辺りが、大改革なのかなと思います。その変更理由としては、色々議論をする中で、「運営」から「経営」へという考え方をしていきますので、「経営」というと利益を出すとか、そういうような問題が出てきます。そうなった時は、教育委員会はやはりちょっと馴染めないという考え方が、これを変えていった理由になるわけです。

3つ目の公募要項ですが、これを見ていただきますと、赤い文字や見え消しの二重線が非常に多いですし、もう大まかなものが全部ここに集約されていると言って良いくらいなんです。

例えば、指定管理者の業務範囲や指定期間、指定管理料、自主事業、応募資格、指定管理者の選定、協定書と責任分担など非常に広範囲に渡って決められておりますので、この変更といいますか、どのように改革をしていったら良いのかなという部分をもっと時間を掛けてやっていく必要があると思っております。

従いまして、一応この3つを全部見直す或いは新しいものをつくるということで仕上げたいと思います。そうしますと、今日のところは委員の皆さんには、この比較的修正が少ない資料1及び資料2をご検討いただきまして、ご意見を伺いたいと思いま

す。資料3についてはまた、時期を改めまして、年が明けてから徹底的にやっていきたいと思っております。

いかがですか。とりあえず資料1で、先程来申し上げましたように管理者を市長とするというようなこと。それから、開館期間など、教育委員会規則で定めるというのを消して、市の制約を減らすということで、特にこの修正案でいくということでよろしいでしょうか。何かご意見がありましたらお願いします。

次回には、赤字や二重線で消してある部分は取っ払って、条例案として一つのものに仕上げ、再度検討する方向で提出していきたいと思えます。

## 荒木委員

すみません。開館時間とか休館日の決定についてはやはり管理者である市長が決めるべきであるというように思います。と言うのは、指定管理者が自由に決めて良いということになると、例えば、9時から21時まで仮に現在と同じ営業時間とした場合、午前中はほとんど利用者が居なくて、効率が悪いから午前中は休業にするとか、夜は効率が悪いから開館しないとか、この運営規則を盾に私たち（指定管理者）は一部運営をやりませんかとか、そういう事態が発生する可能性があるんで、市民サービスという観点からすると、非常に問題になってくると思えますので、やはりこれは市長さんが決めるべきだと思います。

## 伊藤会長

今のご意見は、要するにこういうものは、指定管理者の考え方ではなくて、市長の方からパシッと決めていくべきではないかというようなご意見ですけど。いかがでしょう。これに対して何かありませんか。

## 鈴木委員

私は、指定管理者の事業計画に任せるべきだと思います。それは要するに「運営」から「経営」へと変わろうとしているわけですので、何か「運営」から「経営」へと変わるために、指定管理者に自由な権利をできるだけ与えて、制約はできるだけ最小限にするという原則から外れたことがですね、何かやろうとするとそれは「これもどうだ、これもどうだ、これもどうだ」という話しにいかなくなっている。

それで、これも原則そのものが外れてきているというと思います。言わば分水嶺って言うんですか、水が流れる時に片方へ流れだしたらそっちへずっと流れさせないで、成果が出てこないわけで、流れている方をせき止めてまた違った流れの方へ入れようとすると、常に成果が相殺関係になります。

具体的に言いますと、仮に午前中はやらないという話しが出て、これはいかなものだというふうなことがあったら、それは選定することができるわけです。この提案ではまずいので、こうしてもらえないかという理由を言うことが選定の過程でできるわけです。或いは提案者が複数居れば、そうでない方を選定すれば良いわけです。

また、経営ということ考えた場合に、運営時間を短くすることで経営ができるとは思えませんからね。私はそういった提案が出るということは、それは指定管理者の

自由ですから出るかもしれませんが、経営という視点では駄目だと思います。私はその心配はないと思います。

### 伊藤会長

他にこの問題についてご意見は？

### 高田委員

同じような意見でございますが、そんなに心配することはないと思いますよ。というのが私の意見です。基本的には1つの設備、施設があつて売り上げを伸ばそうと思ったら営業時間を延ばすしかないんですよ。営業時間を延ばすしかないから、営業時間をどんどん縮めていって毎日休んでいったら、年間売り上げ0円ですから。当然、時間延長の方向で考えるでしょうし、夜早く閉まっているので、もうちょっとだけ延ばすだとか、休館日をなくすだとか、そういうことをもって利用しやすくなるのだと思いますけどね。それは心配しなくても、ちゃんと真剣に考えて運営したらどのようになるかということよりも、使う側に立ってより使いやすいようにと考える方が、商売の基本ですから、それはそんなに心配要りませんし、往々にそんな不自由が出るものがあつたら、午前中使いたかったのに閉めるのはけしからんという声はどんどん挙げていけば良いんじゃないかと思います。

やはりフレームをちゃんとするということが行革審の役割でございますので、やはり任せて知恵を出させるということが、やっぱりあるべきであつて、あんまり制約を設けますと、今までと全く同じ方向に戻ってしまうという心配がありますからね。そんなに心配される必要はないというように私は思います。

### 伊藤会長

他にいかがですか。同じような意見でもよろしいかと思ひますけれども。

### 荒木委員

私はそういう部分もあるかと思うんですけど、当初は予定通りの計画を立てて受託します。しかし、営業は赤字に、ここは利益を追求することになるわけですからここは不具合だよということになれば、途中で「ここは悪いけど、赤字になるのでカットします」ということもないとは言えないんじゃないかなという気がします。そういうところをしっかりとガードする。何のためにこの施設が作られたかということを考えれば、まず建前をしっかりと実施できた上で、いかに計画を実施していくかということが大事なんじゃないかなと私は思います。

### 山内副会長

多くの委員の方が仰るように開館時間については任せれば良い、確かにその通りかなと。この場合にはそういう形でも良いかもしれませんが、そうでない場所があつた場合、近隣住民が夜間まで或いは24時間やつていて、24時間でなくても、例えば23時、24時まで営業した時にこれは困るといった場合があるかもしれませんが、この場

所に関してはその心配はないということになれば、まあ良いのかなというふうに思います。そういった問題が出た時にどうするのか。近隣からはこういう形だけれども、もう私達は経営権があるんだから、近隣住民というよりも、むしろ経営的に上手く利用効率を高めるために夜間深夜の営業もやりますよとか、休日はないですよという形。そんなに影響はないと思いますので、これについてこの案で良いのかなというふうに私は考えます。

## 伊藤会長

高橋さん何かありますか。

## 高橋委員

そうですね、やはり私は任せれば良いと思います。その方が、悪くなった時も良い時も当然経営者がやるのであって、そんなことを決める必要はないんじゃないかなと思います。

## 伊藤会長

ありがとうございます。浜松のフルーツパークは、今まで18時までしかやっていなかったのを、指定管理者が時之栖に変わってから21時までやるようになりましたね。運営から経営へということで利益を出していかなければならないということになると、やはり営業時間はかなり増やしていかないと、そういう状況にはならないんじゃないかということで、私個人的にも任せていっても良いんじゃないかと考えます。

## 都築行革推進係長

すみません会長、1点だけ。今丁度議論いただいている条例の件ですけども、勉強会の時にも少し資料提供をさせていただきましたが、地方自治法で今から言う3つのことについては条例で定めなければならぬと書いてあります。それは、「指定の手続き」、「管理の基準」、「業務の範囲」です。この3つは条例で定めなければなりません。

今私が言ったのを順に言いますと、「指定の手続き」というのはこの資料でいくと、第11条です。11条で指定管理者の指定の手続きということで、こういった手続きを踏みなさいよというのを条例で定めています。

それから、次に「管理の基準」です。管理の基準というのは休館日、開館時間等です。これが条例で定めるということなんですけど、それが第3条です。条例では規則で定めるとなっているので、条例で規定しておいて規則で細部を設けます。

それから「業務の範囲」です。これは第4条第2項です。そこには第1項から第5項まであるわけなんですけど、これを定めなければならぬというのがあります。ですので、行政にしてみるとこれは定めます。地方自治法上で定めなさいというので定めます。じゃあ先程来言われている経営できる環境云々の話しなんですけど、それは、今回皆様の議論の中で資料3の応募要項の中で色々議論いただいているわけなんですけども、この中で工夫すれば良いのかなというふうに考えます。勿論考えますという

ことは、行政側や皆さんで議論いただければ良いのですが、例えばですね、条例等で定めなさいですので、今も基本的には何時から何時までと決まっていますが、指定管理者が必要ならば市の許可を得て変更することができるというように書いてあるんですね。従来の公募要項にも臨機応変にはされているわけなんですよ。ですがこの内容ですと、経営の環境を整えているという部分には皆さんからは見受けられない、そういうご指摘だと思います。ですので、公募要項の中で原則こういうのはあるんだけど、基本的には指定管理者が色んなアイデアの基にですね、こういう開館時間、休館日でやるよという提案をして下さい、というような提案型プロポーザルにすればですね、指定管理者の主体性が高まる工夫ができるのかなと思います。ですのですみませんでしたが、役人上、役人ですので法律で定めなければならないものは定めませんが、それ以外で工夫できるものは大々的に工夫していきたいと思いますので、皆さんからの色んなご提案をいただければと思います。

### 荒木委員

最終的に官が時間を決定するというのであれば、私はやぶさかではないというふうに思います。

### 鈴木委員

今の事務局のお話し、全体として賛成なんですけど、ちょっと全体として確認しておきたいのが、この条例とか規則とか募集要項が元々あるものでして、運営管理のものなんですよ、これは。ですから経営の為にこうするべきだというのがあった場合に、どうやってそれに乗り換えるか知恵を使わなければいけないんですよ。だから全然違う理念でですね、条例作るというわけにはいかないんで、あるものを利用しなくちゃいけないんで、そうすると利用するところというのは大分知恵が要るわけですよ。

例えば、今の時間の問題ですと、例えば8時から夜12時まで、或いは365日そういうふうに決めておいて、その範囲内で指定管理者が決めることができるというのにしておいたらまず大きいですよ。色んな事例があると思うんですけどね、そのことに適っただけではなく色んなことでそういう知恵が必要になるんだというふうにまず前提として考えるべきだと思います。

### 伊藤会長

色々と荒木さんの心配される所も一応色んなところで、チェックしていくことが十分可能だということですのでよろしいですね。ということは資料1というのはそんなようなことで、これも予定通りということですからよろしいでしょうか。

### 山内副会長

料金のところについては、商業宣伝とか営業目的はむしろ指定管理者が決めるということだと思いますけども、予約の基準というのは勝手に決めて良いのですかということになる。要するにこれは前にも言ったように、商業目的で利用させた方が収益性

が高いからそちらを沢山取りたいと絶対考えると思うんですよ。またそういうふうにはやっていかないと多分成り立っていかない。そうするとアマチュアスポーツの人達が利用したいというのと、商業宣伝という部分に、結構優先予約だとか或いは1年或いは2年前から予約してプロスポーツや講演会などを誘致するのだったら比較的早く予約しないといけないというのがあるんですけど。それと普通の学校などが利用する場合というのは、その辺の線引きというのは決めずにそれも指定管理者に任せるという考え方なのか、それは市の方で決まっているのか、それは変えられないようなものなのか。その辺はどうなんでしょうか。

## 都築行革推進係長

今の指定管理のやり方からすると基本的に市が決めたスキームで運営させていただいている。要はガチガチの仕様書の中で、こういったケースについては優先すべきだっという内容なんですね。じゃあこの時に、これから知恵の出し方かもしれませんけど、経営をするという環境を整える時に、収支のことだけを最大限に考えれば、優先予約を止めて収益性の高いものだけをやればそれが1番ベストですね。施設の都度貸しよりも会員制プログラムを100%にすれば、それは収益のことだけ考えればOKなんですね。そこで公共施設たる所以というものがやっぱりそこにあると思うんですよ。施設の設置目的というものが明確化されれば自ずとどういう割合でやるべきかというのが明確になると思うんですよ。そうしますと、指定管理者が主体性を持つということで、指定管理者が基本的な考え方を決めるにしても、それは事業計画の中で市の承認を得なければなりません。ですので、市の承認を得る時にそこは協議で設置目的を踏まえて、どこまでならまともなのか、どこまでなら良いのかということが決められて実施に至る。まあそういうふうにご考えますので、じゃあその時にどういうふうなところまでは良いのか悪いのかというのは、今ここで何かあるわけではないんですけど、それは実際の動きの中で決まってくるというふうに思います。

## 荒木委員

私もですね、ここで色々発言するために色々調べなくてはいけないなと思って、島田市のローズアリーナに行って色々聞いてきました。その実態なんですけども、入場者数は32万人、収入は約1億8,700万円、支出は約1億8,600万円、利益は100万円位ですよということで、利用者金額は約1億円ということです。指定管理者料約6,500万円ということです。これをさんりーなの17年度当時と比較すると、入場者数が31万人、収入が8,700万円、まあ9,000万円で、今のローズアリーナの実情と、まあ似たり寄ったりです。支出も1億9,200万円ということで、大体島田のローズアリーナと現状同じということなんです。ということはどういうことかと言うと、5,000万円から7,000万円の指定管理料で何とかやっていくことが可能ですよということが言えると思うんです。

じゃあ後は6,500万円をどうやって減額するかということで、これはちょっと担当者にお聞きしたんですけど、ゼロにすることは否定はしませんでした。ただ、お金の話しだから明確な回答は得られなかったんですけど、ただ市民の納得が得られるかどうか

かがそれが1番心配だということを仰っていました。ということはゼロにはできるかもしれないけど、市民が、莫大な資金を投じた施設を、易々と業者に明け渡すことに納得ができて、色んな市民が利用する上で納得できる内容じゃないと営業的には難しいのではないかと仰っていました。で、使用料も若干高くなるでしょうと。開館時間は特に制限はないと、ただ自主事業がかなり増えるので、一般の市民の使用は減るでしょう。指定期間は5年、というような回答でした。参考までに調べた結果でした。

## 伊藤会長

ありがとうございました。中々難しい点があるようでしたけど。これは事業計画書を出していただくわけで、それをここでいう指定管理者選定委員会の決定を経て承認をしていくという作業がある。この予定でいきますとね。

## 鈴木委員

先程の事務局のお話しの補足になるんでしょうけど、この料金表を見ていただきますと、×が付いてないところが実はありまして、それは市民個人が使うところなんです。例えばプールなんかでも、私もたまにウォーキングに行くわけですけども、それがこれからは私が個人で行くというのでできなくなるかということとそうではなくて、500円払うと行けます。この料金表にはその権利が残っているのです。

私がさっきから申し上げているように、指定管理者にできるだけ任せて、自分達の経営でやってもらう方が良いんだと言っている割にですね、このところはちょっとそれとは違う流れになっているんです。要するにこれだけはやって下さいねという条件付けになっているんです。

ただ私が今昼休みにプールに行くと、ほとんど人が居ません。多分3人とかそんなものです。かつては私一人きりというのがよくありました。そういうふうな状況でプールを開けてるといのは、絶対マイナスなわけです。そうするとそこで、例えば幼稚園の子を集めて何かやろうとか、例えば主婦を集めて何かやろうとか、或いは高齢者を集めて何かやろうとか、必ずそういうふうなことでやるはずなんです。要するに空いている時間、空いている場所を使ってどうやって収益を上げるかということ工夫するはずなんです。そうすると私が昼休みに行くと今までは3人とか4人とかしか居ないところでのんびりやっていたのが、結構沢山人が居て「うるさいなあ」と感じて不自由しながら歩くということになるかもしれません。しかし、それはそれでしょうがないんだと私は思うんです。だから市民サービスとしては私にとっては劣化するわけですけど、それはしょうがないことだと。プールとして稼ぐようになるということはそういうことだというふうに思います。

## 山内副会長

根本的な話しなんですけど、こういった条例とか募集要項を作って、手を挙げるところがなかった時に、このさんりーなを一旦は閉めるという話しになるんですか？そういった責任やリスクがあると思うんですけど。

## 都築行革推進係長

多分閉めるわけにはいかないなので、当面直営になると思います。

## 伊藤会長

他にいかがですか。特に利用料金のところが問題になっていますけど。

## 荒木委員

鈴木さんの仰った内容ですけど、確かにそういうのもあると言っています。教室をやるのは、どちらかと言うと閑散時間帯にできるだけ組む形になるというような話しは仰ってたんで。もちろん、効率的には悪い部分というのは結構あると思うんですけど。そこがどこまで市民満足度と利益とどこで調和させるかというのが、やっぱり一番の問題で、そこをどうしていくかというのが課題なのかなというように私は思います。「運営」から「経営」へという概念については私は賛成です。

## 伊藤会長

2ページの第8条のところに、指定管理者選定委員会というのがあるんですけど、このメンバーはどういう構成になっているんですか。

## 都築行革推進係長

前回の指定管理者選定委員会のメンバーは、庁内の部長職で構成しています。

## 伊藤会長

何人？

## 都築行革推進係長

8人です。例えば教育委員会関係の場合には教育次長が入らないとか、そういったケースがあったりするので、多少減ったりしますけど。基本は部長職で構成しています。

## 山内副会長

外部委員は設けていないですか。

## 都築行革推進係長

過去に外部委員を入れて実施したことはあります。ですが、基本的には庁内のメンバーで構成しています。

## 伊藤会長

事業計画書をしっかり作ってもらう中で、この選定委員会がしっかり検討し承認をしていくという流れになるのですね。

## 都築行革推進係長

はい。それと、現在の指定管理者選定委員会で、指定管理者を決定する時に事業計画の内容について色々お聞きさせていただいています。それから毎年、実は指定管理期間が5年といってもですね、毎年度協定ということで、掛川市の場合には毎年度、どういう業務目標を持って、どういう事業計画でやるということについて、協議をして協定を結んで、それから年度終了時には評価をしています。ですので、決して、そういうふうに見受けられたのかもしれませんが、何も指定管理者に関与していないとか、指定管理者が勝手に決めて何かをやっているということは基本的にはありません。

## 伊藤会長

ありがとうございました。

## 山内副会長

今のところで、今回この資料1や2の内容とはちょっと離れるかもしれませんが、指定管理者選定委員会の件で、市の内部の方々が選定委員になっているという話なんですけども、今までのように公共施設を公共施設として利用している分だったらそれで良いと思うんですけど、「管理・運営」から「経営」へと移行する時に、少し民間の経営感覚を入れるとなると、外部の民間企業の方などが選定委員会に入っても良いのではないかなと思うんですよね。この転換期には、その委員会のあり方というものも併せて検討していった方が良いかなと思いました。

## 伊藤会長

次に第11条には、「収入の差額を相殺すること、或いは施設運営権利金を市長に対して支払うことを目標とするものである」とありますが、この条件やこの項目については何かご意見がありますか。

これまでの議論でもありましたように、市と指定管理者の双方が施設の目的を明確にして、それを指定管理者が承知した上でして、指定管理を行わなければならないという大前提があると思います。

条例全体を見ますと、目的に関する記載がやや弱いと感じております。どういう目的でこの施設があるのか、という辺りをまず明確に示すことが重要なポイントだと思います。とりあえず資料1はこの辺にしておきます。

それから、資料2は規則ですが、資料1の条例を見直すとこの規則もそれに合わせて同様の改正が行われていくようです。この資料2についてはいかがでしょうか。何かございますか。1ページ目は、特にこれというところは変えていませんし、2ページ目は教育委員会を市長に変えただけです（委員からは特に意見なし）。

では、一応資料2はこれで良しということできたいと思います。

それから、資料3は、先程申しましたように物凄く広範囲、多岐に渡りますので、これは次回に向けてですね、色々な議論があると思いますが何かご意見がありますか。

## 高橋委員

資料3ですけど、コンソーシアムの件についてちょっとお伺いしたいんですけども。この件については意外と知られていないというか、東京や都市部ではやられていると思うんですけど、掛川市にこれを当てはめた場合に現実にこのコンソーシアムが発生するかどうかということなんですけども。何故それを言うかと言いますと、コンソーシアムと言いますとやはり大きなことが発生すると思うんですけど、例えば大学との医療についての件をある会社が請け負ってやるとかというふうな、結構行政と一緒にしてやるということなんかも考えられると思うんですけど。このコンソーシアムというのはどういうものなのでしょうか。ちょっと具体的にあまり分からないんですけど。

## 山内副会長

今のコンソーシアムですけど、指定管理でやっているコンソーシアムっていうのはそれぞれの企業さんや団体の得意とする分野で大きく発揮、提供してそこでいわゆる協働事業体を作って、例えば清掃や設備や何かの管理が得意な企業とか、或いはイベントが得意な企業とか或いはNPOとか、というようなそれぞれの得意分野のところで発揮できるようなノウハウを提供しながら1つの事業体を作る。1つの企業でオールマイティーに持っているということは非常に少なく、ハード関係はできるけど、ソフトは弱いというのなんかは結構あります。私なんかも一緒に今コンソーシアムでやっているんですけど、そういう意味でNPOと企業との協働でコンソーシアムを作るというケースが最近増えてきています。

というのはやっぱり単なるハード関係だけではなくてソフトを充実させようという形の部分が多いので。或いは今回だったらもうちょっと民間的な何かイベントを打っているとか、そういうのが得意なところを入れ込むとか。或いは、スポーツだったらスポーツ指導が得意なところが入ってくるとか。そういったような形に多分組んでいて、1つの事業体だけで全部を賄っていっていくというのは、それで結構ハードルを高くしてそれをクリアできるというのは難しいと思うので。そういうふうな形で複数の団体が協働事業体を組むというのをコンソーシアムというふうに言って、その時のA社B社C社というところで協定書を交わして、そういった協働事業体で今回応募しますよというのが、ここでいっている資料3の4ページのところでいっている内容じゃないかと思えます。で、役割を明確にしてというような形でやるのがこういった流れだと思うんですけど。それでちょっと違うんだったらまた事務局の方に説明していただきたいと思えますけど。どうですかね。

## 都築行革推進係長

島田のローズアリーナさんのお話がありましたけど、あれがコンソーシアムです。要は、ビルのメンテナンスに長けている会社、その中で提供されるスポーツプログラムを考える専門会社がチームを組んで、指定管理者となるように形成する。

掛川市ですと、今事例はありません。掛川市が制度として運用しているのはコンソーシアムということではなくて、グループを組んでも良いですよというのは公募の時

に認めています。ですが、コンソーシアムとグループ構成との大きな違いは、コンソーシアムの協定を結ぶと誰が責任者で収益が上がった場合とか、費用負担をどうするのかとかですね、細部に渡ってそこの施設を運営するにあたって必要な事項が整理されて責任分担も明確になります。ですので、今掛川市がやっているのは、誰と誰が手を組んで施設を管理するだけですけど、今ご協議いただいている内容というのはそれよりもう少しですね、確実な指定管理の履行を担保する為に必要な事項なのかなと受け取っております。以上です。

## 荒木委員

今島田の話が出たので、島田市は指定管理者が12事業あるんですけども、その中で顧客満足アンケートというのをやっているんですけど、その内Aランクが2つあって、その内の1つがこのローズアリーナなんです。今言ったような形式で運営している例で、非常に良いところを企業的でありながらそれぞれ良いところを取って運営しているという感じが非常にします。

## 伊藤会長

先程辺り資料1、2につきまして、資料3との関係だって当然出てくるわけございましてね。これも来年度の第1回の会議の中で細かく議論し、場合によって資料1、2に遡って、これはやっぱりこうした方が良いじゃないかということがあれば、その時に修正をしていきたいと思えます。

それでは、最初に申し上げましたように、このさんりーなについての事例研究を色々議論する中で、同じような施設である南体育館など、今年度3つの施設が指定管理者を公募をする時期を迎えるようございまして。そういうところで、何か反映していただくようなことはないかというように色々考えてきて意見書にまとめて今日出そうということですが、お手元に意見書の案が今日提示しておりますけど、委員の皆さんについては既にこれは見ていただいておりますが、この意見書案について何かご意見ございましてでしょうか。もし、ご意見がないようでしたら、この場で意見書を市長さんに提出させていただきたいと思えます。

## 松井市長

今、意見書と資料1、2、3を拝見をさせていただきました。こういう形で意見書をいただいた時に、この場でこれに従って行政側が指定管理者の視点についてやっていけるかというの、今貰った段階では、正直、厳しい内容だと思えました。

行政が公の施設を作るときにも、ある意味では、経営観点だけではない部分を見ながら、公がやるという意義も一方にはあるとのことですので、一度大変恐縮ですけど、こちら側からもこの提案について、行政側が考えていることについてですね、少し意見交換をぜひしていただきたい。

可能であれば、今日職員が沢山来ておりますが、何か一言言いたいという者は多分いると思えますので、そういう時間が取れたら、一度この資料1、2、3と意見書に対して、そのような時間をぜひ持ってください、職員と意見交換をしていただきたい。

我々が、今、指定管理者の関係でやっていること、或いは教育委員会が所管していること、というような項目をですね、こちら側の意見をやっぱりちょっとお聞きいただきたいと思います。

### 伊藤会長

では、こうさせていただきます。資料1、2、3についてはこれはまだこれからの検討ですけど、今日資料1、2について一応議論しましたけれども、これも今後まとめていく話しなんです。

ただ、今日の意見書については、さんり一など少し離れてですね、これから行われる南体育館や掛川城・茶室・竹の丸、それら施設の指定管理者公募に向けての意見書なんです。ですから、一度読ませていただいて、もし今日、皆さんからご意見があれば承りながらということでも良いですし、場合によって今言われるようにですね、この意見書についてもちょっとこの辺を考えて欲しいよというようなことがあれば、それはまたそれで少し伸ばすということも構いません。では、一度読ませてもらって良いですか。

### 松井市長

意見書についてはこれは行革審の意見ですので、これはどんな意見でもお受けします。ただ、こちらの資料1、2、3についてこういう形でということについては、今日お受け取りした後少し時間をいただいて、議論していかないと、なかなか前に進み難いかなという思いがあります。

### 伊藤会長

それはやっぱりね、それこそ市の職員の皆さんや市民の皆さんとか、市全体で考える話だと思います。やはり、色々な意見を交換し合いながらまとめていくということでない、一方的なことではいけないと思っております。

今言うように、資料1、2、3については、来年1月から3月の間にまとめていきます。非常に法律も絡むような難しい問題も沢山あるものですからね。これは簡単ではないなということで行革審でも捉えております。これについては、一応これをたたき台として来年度に色々検討して参ります。

あくまでも行革審としますと、抜本的な改革というのはこのようなところに手を付けないと難しいというのを大前提としており、それはやはり運営から経営へという考え方に基づきます。これは行革審としては、ちょっと変えられない部分です。そのような経営でやっていく為にはこういうところを変えないと上手くいかないということの結果がこの資料になっているんです。

### 松井市長

勿論、行革審の考え方がまさしく指定管理をする場合については、これがベースだといった時に、例えば南体育館、掛川城などの指定管理者を決める時に改めて頑張つて、こういうものの考え方を導入することが必要なんだなという思いがしますからね。

## 伊藤会長

いずれにしても意見書を読ませていただきます。

## 松井市長

勿論。意見書はここでいただきます。

## 伊藤会長

一応、皆さんに「ここは」という部分を強調しながら読みたいと思います。

まず、「1 意見書に提出に至る経緯」ですが、このさんりーな体育館を「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、とこの辺はこれまでの過程が書かれています。

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「即実践可能な改善案」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、鋭意検討をすす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ている。ここが非常に重要なところでございます。

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 現在の課題として、根底に置くべき大局的な考え方として、やはり市の財政収支の改善は、これ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)市職員の意識改革として、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という判断でございまして、

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に「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」”という心配をする考え方、この辺が市職員の皆さんの中にあるのではないかということ。

(2)施設の設置目的ですが、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として、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。

それから、「3 市に対する意見」としまして、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として、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、その①として、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として、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。この辺りも非常に強調したいところでございます。

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行え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 結びとしまして、「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。

こういうことです。最後に、市民、指定管理者、市のトリプルウィン、これこそ、社会的「善」ではなかるうか。

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、新しい手法への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あるまちの実現を目指していただきたい。

こういうことをございまして、いずれにしても、抜本的改革ということを目指していきますと、条例、規則、仕様書、公募要項をかなり見直さないといけないという判断でございます。この内容の中で、いかがですかね、市の皆さんからして、いやこれは簡単にはいかないとか、何かありますか。

### 松井市長

この場合は別に、こういう意見をいただいたということでもありますので。ただ今の条例をこういう形で見直したり、新しくつくったりする時に、これを参考にしてやらなければいけないということもございますので、そうした時に少し議論をさせていただきたいというのが私の意見であります。

現にある条例をこういうふうに変えるということが、今年公募をする指定管理に当然反映をしていかなければ思っておりますので、そういう意味では、これを持ち帰って、少し意見交換ができればというふうに思っております。

### 山内副会長

市の肩を持つわけではないんですけど、恐らく、民間発想の経営感覚でやっていきなさいというのがあるんですけど、市長が仰る公共施設というのがあるって、恐らく掛川城や竹の丸や茶室だとか文化財的な価値もあって、それを維持管理していくことは、長寿命化ということを求められているのであろうから、その時に民間がやれば何でも良いかというところではなくて、許認偽装とか何とかはほとんど民間がやっているんだから、見えない部分をコストを下げる為に怠るというのは恐らく民間が得意な技なんですね、だからそれによって被る被害や損害というものもあるものだから、これは私はそういうふうに思っていて、やっぱりそういうようなことからいくと、ブレーキを掛けるようなこともやらないといけないので、多分そういった市長の考えがあるのかなと思います。

### 松井市長

一応ですね、職員の意識を変えるという時に、議論なしでやると言ったらなかなか通じ難い、少し行革審の皆さんの思っていることを意思確認してそして決めていくという、そういう意味では意識を改革するにはちょっと我々も議論をした方が繋がっていく部分があると思います。「これでやれ」ということだと、なかなか意識が変わらないものではないかな。少し行革審の皆さんと意見交換をさせていただくことのほう

が、意識改革に繋がる。私は職員たちと政策方針を作る時には、かなり突っ込んでやりますので、そういう意味では私もそちら側に、こういう関係に近いことも多々あります。

### 中山企画政策部長

すみません。1つはお城周辺と南体育館については、条例がこの11月議会に上程をされております。ですが、中身につきましては、入場料など料金制度についても使用料制度から利用料金制にしまして、運営から経営へと、ある意味この内容に沿った形で改正しておりますが、条例自体も既に11月に上程されておりますので、それを来年度の運営に反映させるというのはちょっと難しいという思いです。

### 松井市長

いずれにしても、この資料3の案をプロポーザルの時に反映しなければいけないということでしょう。

さんりーなであっても、お城と茶室と竹の丸の場合であっても、行革審がこういう形で示した意見に対して、その考え方を踏まえた募集要項を作らなければならないと私は理解しました。条例だって、必要があればある程度は改正しなければいけない。そういう意味で、これは私だけかもしれないですが、1回はしっかりした我々の考え方をお聞きをいただいた方が良いのではないかと思います。

### 伊藤会長

例えば、今日の意見書の中でここはとても納得しかねるというような部分とか、先程意識改革の話がありましたけども、他に例えば、これについてはとてもじゃないけど、問題だということではございますか。あくまでも意見書という形です。

### 松井市長

これについては別にご意見が問題だということはありません。

ただ何回も言いますが、この書き換えたところの指定管理者の公募要項を、こういう形で従来のものと変えたということは、新たに指定管理者を募集する時も必ずこういうものを取り入れようという募集資格というように。だからこれと全く関係なく、今度の掛川城、御殿、茶室をやる時にこの総合的なニュアンスだけを汲み取って公募するというふうに私自身は思っておりません。

### 伊藤会長

いずれにしても、抜本的な改革というのは要するに財政収支を改善する為には、従来型のやり方では無理ですよということを強く言いたいわけですね。

### 松井市長

それを私自身が諮問しているわけですので、全くその通りであると思います。

ただその時に、私が先程申し上げたように、私と職員が色々と方針決定する時も色

々よ意見交換或いは議論するということがありますが、多分審議会と職員が議論するというのが変かもしれませんので、「そんなことをする必要はない」と意見が出るかもしれませんけどね。

### 伊藤会長

それは、一応この審議会が立ち上がった時に、私は言った覚えがあるんですけど、この審議会は市民の皆さん、行政の皆さん、企業の皆さん、みんな一緒になって掛川という会社を良くするためにどうしたら良いかという観点で進むんだということです。だから単純に行革審だけで考えて、強引にやるのではなくて、当然そこには現場と話し合いをすることが大事だと思っています。

だから、さんりーな1つ取っても、現場にも行きましたし、体育協会の皆さんと話しをしたり、教育委員会の方と話しをしたり、色々とやりながらきているわけです。根本的にはそのような考えがありますから、どんどん意見交換をさせてもらう中でここはもう少しこうしようという意見などがあれば、それは当然議論していけば良いかなあと思うんですよね。だから、もうこれだったらどうしようもないというふうに考えずに、問題は実行を伴わなければ意味がないわけなんですよね。だから、それはぜひ来年1月～3月において、特に資料1、2、3について行革審委員と市の皆さんとで意見交換をさせてください。

### 松井市長

(後ろの職員に対して) 良いね。「そんなのやりたくないよ」ということではなくて。それが一番職員の意識改革に繋がってくると思います。上から命令しただけでは実行は伴っても意識は変ってないものです。というふうに思っちょっと勝手なことを申し上げたかもしれませんけど。ぜひ、一緒をお願いしたい。

### 伊藤会長

要するに、民間で言う「経営」ですね、それがなんたるかという辺りをぜひ市役所の皆さんにもよく知っていただく中で、福利厚生とか本来の役所の役目を考えていただきたい。今回は特に施設の目的というのをしっかり謳いながら、指定管理者制度の中にもそれを示して、指定管理者というのはその目的に沿うようなものでなければいけないわけですよ。そうすることで、収支改善に繋げるためにはどういう手があるかというのは非常に難しい問題なんですけど、避けて通れない問題だと思うんです。だから、大いに議論をさせていただきたいと思っています。

では、取り合えず、この意見書はこれで受けていただいたということにして、来年1月～3月でぜひ侃々諤々大いにやらせていただきます。

### 松井市長

いずれにしても、少し行政側と意見交換する中で意識改革ができるのであれば大変嬉しいなというふうな思いであります。本当に最終的なものをいただいた時に、「殆どできませんよ」などとこちらに座っている職員が言わないようにしたいと思っ

ています。

### 伊藤会長

特に、我々の方でも、去年12月に提言をさせていただく中で、経費の見直し・刷新とは別に収入にもメスを入れながらまちの活性化というのを強く訴えてきているわけです。だから、例えば文化財の保護といっても、私が思うには単純に文化財の保護というだけではなく、それだけの価値ある文化財があったとしたら、日本国内など世の中に知ってもらおう中で、そんなものだったら見に行きたいとか、ついでに山崎邸（松ヶ岡）を見るとか、色んな人を外部から引き寄せるような動きというのをやっていただきたい。「文化財だから保護していかなければいけない」、「お金が掛かる」など、それだけでは、正に運用の世界の何ものでもなくて、活発にそれを活かす方法が求められる訳ですね。

この前、小さなまちの事例を新聞かテレビで見ましたが、たしか岩村町だったかな。本当に意外なものを外に向けて発信していて、そうすると何だそんなところへそんなものがあったのか、ということでみんな行きたくなるんですね。そういうものに仕上げたいと思います。それで文化財も人を呼び込むツールになって欲しいですね。そういう考えでぜひ、「保護」だけに頭がいかないように、「活用」ということをお願いしたいと思います。

### 松井市長

色んな意味で保護だけではなくて、例えば木造駅舎もその活用というか、活用の2文字を入れてもらうようにしましたし、松ヶ岡もそうですね。色んな文化財を今はただ守るだけではなくて、それを見てもらってそれをいかに活かすかということをやっていますけども、まだやり方が不十分ということだというふうに思います。色んな面でご指摘をいただいたことについては、しっかり反映できるように繋げていきたいと思っています。

### 伊藤会長

よろしく申し上げます。丁度時間になりますけど、特に委員の皆さんから今まで話しをお聞きした中で、ご意見などがございましたらいかがでしょうか。よろしいですか。

では、今の市長さんからのお話しを、一応意見書をお受け取りいただいた言葉として受け止めてよろしいですね。

### 松井市長

最初の年明けの時に、一度ぜひ意見交換をさせてもらいたい。

### 伊藤会長

それは委員の皆さんも期待しているところであります。特に市議会議員の皆さんともしたいなど色々な意見があります。

そういうようなことで、いずれにしても先程申しましたように、掛川市のまちづくりというのは本当に市民協働、みんな一緒になって考えていただくということでいきたいと思っております。では事務局の方にお返しします。

## 4 閉会

### 都築行革推進係長

長時間に渡り、ご審議いただきありがとうございました。一点事務連絡です。1月2月3月の日程調整をまたメールで紹介させていただきますので、一つよろしく願いします。

それでは以上を持ちまして、本日の行財政改革審議会を終了したいと思います。どうもありがとうございました。