

## 平成25年度 第4回掛川市行財政改革審議会議事録

日 時	平成25年8月29日（木）午後7時00分～午後8時50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、西村康正委員、藤田美知子委員
掛川市	中山企画政策部長、平出教育次長、鈴木企画調整課長、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、都築行革推進係長、稲垣
傍聴者	8人（一般傍聴者0人、市議会議員3人、市職員5人）

（審議会内容）

### 1 開 会

#### 鈴木企画調整課長

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4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。それこそ雨の少ない梅雨が明けたと思えば、突然猛暑がやってまいりまして、中々その猛暑が収まらないという状態で暑さに閉口しておりましたところ、今度は急にこの2～3日、何か秋の気配を感じるように涼しくなってきました。皆様、本当にいつもお忙しい中をお集まりいただきまして、ありがとうございます。

今日は、第4回目の行革審で、今年度のテーマについては引き続き「総合体育館さんりーなの改革モデルの事例研究」ということをございます。よろしくお願ひいたします。

#### 鈴木企画調整課長

ありがとうございました。続きまして企画政策部長よりご挨拶申し上げます。

## 中山企画政策部長

皆様こんばんは。本日は夜分にお集まりいただきまして、大変ご苦勞様でございます。日頃、行革審の皆様には大変ご熱心に協議していただいていることに対して、まずお礼を申し上げます。

今日は、先程会長さんからもございましたが、公開の審議会としては第4回目ということで、前回は5月30日の開催でございましたので、少し間が空いたわけですが、その間にも今回のテーマについての調査研究をされていらっしゃるということでございます。

今年度のテーマは市の体育施設さんり一なということでございますが、さんり一なは平成15年にできた建物でございます。最近では5年間の期間でNPO法人掛川市体育協会の指定管理で管理をお願いしている体育施設で、大変大きく立派な施設であります。その分、大きな額の運営経費が掛かっています。24年度の決算ベースでは約1億6,000万円の収支差額があり、その分を指定管理料として市が支払っているという状況です。こうした大きな額になっており、その収支差額を考えるとということで今年度のテーマになりました。

今日は、5月末から2回ほどの現地調査を行った際の結果報告、或いはそれを受けてのご提案をいただければと思います。今日は公開の場でございますので、一般の方も一緒にですね、まずはご報告、ご提案をお聞きしたいと思います。よろしくお願ひします。

## 鈴木企画調整課長

ありがとうございます。それでは早速審議事項に入りたいと思います。ここからの進行は会長よりよろしくお願ひします。

## 伊藤会長

それでは座らせていただきますが、今日の主な目的なんですけども、次第に書いてありますこの「総合体育館さんり一な」の改革モデル事例研究の中で色々やっている間に迷ったりしましたが、一旦たたき台を作りました。一応今日の目的とすると、今後の検討の方向性の確認ということと、それから、もしこれが予定通りということになるならば、9月末に向けて提言をまとめる。それについて何らかの結論を出していきたいと考えております。終了の目処は21時を予定しております。とりあえず、配布資料について事務局から説明をお願いします。

## 都築行革推進係長

資料の説明を事務局からさせていただきます。まず資料1をご覧ください。これは、これまで勉強会も含めて審議会活動でやってきた内容、それからそれらを踏まえて見えてきた課題、それから今後の方向性等の案についてまとめたペーパーが資料1でございます。それから資料2をご覧ください。資料2はこれまでの過程において、課題の分析や、その課題を解決するためにどうしたら良いんだろうというようなことについて論点整理を行いましたので、それをまとめた資料でございます。それから資料

3は参考資料として付けさせていただきました。これはもう既にこれまでの議論の中で資料提供をさせていただいている物ですけれども、本日またこの内容について審議するという判断をしましたので、本日も改めて資料を提供させていただきました。どうぞよろしくお願ひします。

## 伊藤会長

ありがとうございました。審議に先立ちまして、私の方からこれまでの検討の経緯、並びに、把握できた施設の内容や課題等概略をご説明させていただきます。

この資料の1というところを見ていただきたいと思いますけれども、1の検討の経過でございます。5月30日をスタートとしてですね、7月1日、8月2日、8月21日と、視察や勉強会を含めて計4回に渡り検討を重ねてまいりました。市から資料をいただいて説明を受けたり、また現場管理者の方々と意見交換会を開催したりしまして、4回のうち2回は、さんり一なの現場に行つて考え方等をすり合わせしております。この間に委員の皆さんには、いつものアンケート方式で意見の聴取を行つております。以上の過程を踏まえてまとめたものが、お手元の資料になった訳でございます。

ここでは、総合体育館さんり一なの課題、現状と課題と論点整理を行いました。これはあくまでもたたき台でございますけれども、本題はまだ検討中でございます。この中から、現状と課題という点でポイントとなる物をピックアップしたのがこの資料1の2番目に「施設運営の現状と課題等」と書いてあります。(1)から(7)までありますが、ちょっと読ませていただきます。

- (1)収支差額が大きく、毎年度、多額の指定管理料「約1億5千万円」を要している。
- (2)これに対する市の問題意識の欠如と、その対策の乏しさ。
- (3)市の「公共サービス」に対する考え方を改めて明確にする必要。
- (4)条例・規則、仕様書など、市の関与が指定管理者の創意工夫を阻害している。
- (5)公募条件、指定管理期間など制度運用に見直しが必要。
- (6)施設運営の改善に向けて、市と指定管理者との間で研究・検討機会が少ない。
- (7)前例踏襲的な運営ではなく、新たな収入構造の構築が必要。

この7項目をここにピックアップをいたしました。そして、課題分析と論点整理を行ったわけですが、その改善策を検討していく中で、次の点が確認されました。

- ①すぐにでも取り組み、実績に結びつけて欲しい改善策があること。
- ②条例・規則、仕様書などの縛りで、すぐには思うように改善できない問題があること。

特に②の問題というのは、非常に奥が深うございまして、先程の資料3というところで色々資料が添付されておりますので、この点についてちょっと事務局の方から、ポイントを説明していただだけませんか。

## 都築行革推進係長

それでは資料3をご覧ください。先般、この資料を提供させていただいた際に、概略を説明させていただきましたけれども、本日もまた議論の糧にもなろうかと思いま

すので、改めて全体を説明させていただきたいと思います。

最初にこの総合体育館の条例について4ページをお開きください。市の公共施設は、このような形で条例でその公共施設の設置について定めております。これは地方自治法第244条の2第4項で指定管理者が行う管理の基準、それから料金の範囲、その他必要な事項は条例で定めなさいという法に基づいて作っていくものであります。条例を見ていただきますと、例えば第5条でいきますと、使用の許可、これは利用する際はこのような形でやりなさいよというような内容であるとか、例えば第8条の利用料金。利用料金は誰が収入にするのかということ。それから、第11条では、指定管理者の指定については、このような手続きで行うようにということで、この指定管理に関するということについて、定められている訳です。

それから、6ページを見ていただきますと、この総合体育館を使うにあたっての料金の定めをしてあります。

それから、11ページをご覧ください。11ページは規則ということで、条例で定めたまた細かいものについてですね、この規則で定めています。例えば第2条では、開館時間の定めをしています。或いは第3条では、休館日を定めています。或いは第5条は指定の申請ということで、指定管理者に応募をする時の定めを定めています。それから第7条では、事業報告ということで、1年間の活動計画についての報告義務を定めています。このような形で条例に定めるものの他、規則でまた更に細かい定めをしています。

それから15ページをご覧ください。15ページは募集要項ということで、この指定管理者を選定する際には、公募を行った訳なんですけども、その公募の応募する際の募集の細かい定めをこの要項で決めています。

例えば17ページをご覧ください。17ページの4では、指定管理者が行う業務の範囲について記載をしています。或いは18ページをご覧ください。18ページの5番では、指定管理者の指定の期間。或いは7番では、利用料金制度、これは利用料金は、指定管理者の収入にして良いですよというような定め。或いは8番では、自主事業を行った場合の収入の取り扱い。或いは9番では、応募資格、そういったものについて定めをしている訳であります。

それから32ページをご覧ください。32ページは管理運営業務仕様書ということでございまして、指定管理者が決まると、この施設の管理にあたってはこのような形で仕様を決めたので、守ってくださいというようなことで定めています。最初に1番は、運営基本方針ということで、この施設の運営にあたってはこのような方針でやってくださいということをごすね定めております。それから3番目は、施設の運営に関する業務というのはこのような内容で行ってくださいというような定め。或いは34ページをご覧ください。34ページの4番では、今度は業務別の管理に関する業務の内容はこのようなものですよというようなことを定めております。それから35ページ5番、業務評価の実施ということで、年度が終了した時点で1年間の管理運営の状況について評価をさせていただきますよというようなことを記載しています。それから37ページをご覧ください。37ページにはリスク分担ということで、それぞれ、市、指定管理者それぞれが、責任を負う範疇を定めています。

それから、38ページをご覧ください。38ページは管理運営に関する協定書というように、この仕様書に基づいて、市と指定管理者が、1年間に業務を遂行するにあたっては協定を結ぶことになっています。これが協定書ということで、この内容は先程の仕様書をさらに細かくした内容となっています。例えば39ページ第7条においては、管理運営業務の内容というようにして詳細が定められています。或いは第8条においては、管理運営業務を行う時の体制について、指定管理者の体制について定めています。次に40ページをご覧ください。40ページの第9条では、管理費の支払い方法についても定めをしております。それから第10条、これは計画書の提出ということで、指定管理が始まる前に1年間の事業計画を市の方に提出をお願いしています。第12条では、定期報告を義務付けております。それから13条では、1年間が終わった時に、完了報告書の提出も義務付けているというようなことです。或いは42ページをご覧ください。42ページでは例えば第17条では備品等の管理について、或いは第18条については機器等のリースについて、或いは第19条については、建物の修繕について定めております。或いは21条では、個人情報保護についてもその内容を定めております。43ページでは、災害時の体育館の管理であるとか、25条では自主事業の取り扱い、それから26条では目的外使用、要はスポーツ施設ですので、スポーツの目的以外の使用に関する内容についても定めをしております。或いは44ページでは第30条において、損害賠償責任についての取り扱い、或いは第33条においては立入調査も行いますというような内容などについても定めています。こういった詳細について、協定書を毎年度、市と指定管理者と交わすことによって、業務を実施していくというようなことでもあります。以上です。

## 伊藤会長

どうもありがとうございました。このように非常に細かいところまで、縛りがあるということをございまして、指定管理者の自由度もかなり少なくなっているということが言えるわけでございます。それで、改善案を色々と検討していく時にですね、中々これ、一方で指定管理期間というのが先程もちよっとありましたように、28年度ということは29年3月末までであるわけですね。そういう点で考えていくと、ひっくり返して述べるということがどうかなと。一方では先程も言ったように、何とか早く改善をするように、これをやって欲しいなというところもあるわけでございまして。で、色々話合っ中に出てきた案がですね、2つに区分したらどうかということでございました。これまで、全ての委員が議論に参加できていない部分もありましたので、今日ここでもう1度しっかり諮って、決議をしたいと思っているわけでございます。

そこにありますように、即実践可能な見直しというように、これは9月末までに検討結論をまとめていく。それからもう1つは、抜本的な見直しということで、来年3月末に検討結論をまとめるというような報告の中でですね、とにかく条例・規則、仕様書などを見ながら、公募競争性向上とか、独立採算というあたりを念頭に置きながら、色んなものを一から見直すということでございます。

1つのテーマをこのように2つの形に分解してやっていこうというのが今回の案でございますけど。今日皆さん、全員お揃いですので、この案につきましてちょっとご

意見をいただきたいなと思いますけども、いかがでしょうか。どなたか意見ありませんか。鈴木さんどう思いますか。

### 鈴木委員

すみません。ちょっとまとまりませんが。前回、欠席させていただいたというのもあるので、その部分も踏まえながら話しをしなくてはいかんなどと思ひまして、少し外れてしまうかもしれません。

私は昨年度ですね、行革審の分科会Aで出した結論というのは施設の独立採算です。それが可能な土俵づくりを今回の審議会で答申できれば良いんじゃないかなと思ってたわけです。で、そう考えた時に今すぐ見直せることを、具体的に審議会が考えてその提言するっていう時に、それ程、本質的な意味があるとは思えないところがあるんです。ですから、ここで言っている抜本的な改革っていうのを、できるだけ早くやって、それでそれを市に周知して、次の指定管理者の募集時には、きちんとそういう問題・課題を解決するような、そういうものに対応できるような計画を持った事業者が出てくるということが、1番重要なことであると思います。

2つに分けてしまうと、どうも先に効果が出やすいことの方に話しがいつてしまいそうな感じがしてしまいます。まずそれを先にやって、抜本的なところは後回しにするという感じですかね。

私としては逆に、抜本的なと言うか、独立採算のできる土俵づくりというのをまずやっていかなければいけないと思います。で、その時に条例や規則、協定書などを、全部見直さなきゃいけないというふうにと考えると、すごく大変な思いをイメージされていたんですけど、実はそればかりではないと思っているんですよ。考え方を変えればですね、そこのところだけポイントを押さえて変えていけば、細かいところは後でも良いと思うんですよ。会社でISOなんかやって手順書なんか作るとですね、結構その施設の点検をどうするか詳細をどうするかだとか、結構細かいものになってくるんですよ。

### 伊藤会長

私の考え方はあくまでも、条例や規則などで本当に細かなことまで考えて、かなりガチガチに決められちゃっていますね。一方で、現在の指定管理者の指定期間というのは28年度、即ち29年3月までルールの上を走っているわけですから、仮に、もしモデル事例ということでまとめ上げた時に、それを反映させられる時期は、29年度以降ということになりませんか？

### 鈴木委員

まあ、そうですが、極端なことを言うとそれでも良いと思います。今やっているでしょ、で、手が付けられなくなってもそれで良いと。ただし今度、新たに募集する時には、新たな考え方で、新たな募集の仕方ができるような取り組みをきちんとしておくと。私の考えは、そのために提言をするということなんですよ。ちょっと極端に言えば、現状には手を触れなくても変えられるのではないかと思います。

## 山内副会長

今、その関係で、条例などを抜本的に改正するとかいう話なんですけど、時間があるようで実はなくて、28年度末までは体育協会がやるんですけど、恐らく28年度の夏から秋頃にかけて、要するに新たな次の募集を始めることになります。ということは27年度に市の条例改正をやることになる。市の職員ではないので分かりませんが、多分そうなると思います。となると、26年度以前に何をどう変えるんだというのを決めて、来年度それを具体的に調べていくのをどうするかって話し合う中に位置付けて、それで条例の手続きを27年度に行うという話になると、あまり長期的なスパンで条例改正を考える訳ではなくて、もう来年には内容を変えるくらいではないと、次の募集には間に合わないなというようなことだと思います。

この抜本的な見直しというのも、おそらく条例や規則、仕様書など、特に条例については改正が必要になると思うので、時間が掛かるということを中心に考えると、並行してやっていかないといけないのかなと思いますけど、来年すぐに変えるわけではなく、鈴木さんが仰るように、次の公募に合わせれば良いんじゃないか、と言ってもそういうタイムスケジュールになるんじゃないかなと少し思いました。

## 伊藤会長

他にいかがですか。はいどうぞ。

## 高田委員

皆さん、大変知識がおありで、色々細かい点から色々な議論が出ると思うのですが、私も、私が何かちょっとすっきりしないというか、議論に入っていく中で何か進まないなと感じてるのがですね、あるべき姿と言いましょか、目標とするところだとか、着地点と言いましょか、その辺の前提がまず揃ってないんじゃないかという、どうもそんな気がしております。

例えばですね、年間1億5,000万円前後の赤字が出ているのですけれども、例えば、どの程度の削減をするのが最終目標であるだとか、あるべき姿だというところが、数字の上では、相当感覚がずれていると思うんですよ。1割位減れば大変な成果だという感覚の方もいらっしゃるかもしれないし、半減すれば素晴らしいという見方もありますし、もっと厳しく言えばですね、収支トントンを目標としてやっても良いんじゃないかとか。そういうふうにならざるを得ない見方があると思うんですね。その中でそれが少しずれていくとですね、やっぱり手段が相当違ってくると思うんですよ。

どんな山に登るかによって装備が違いますから、100mの山に登るのか、3,000m級の山なのかで装備が違うように、覚悟も違うし手段も違うということがありますのでね、その辺のところは前段としてどの辺までというのがまだ揃ってないような気がしますがいかがでしょうか。

## 伊藤会長

その改善の方法、この資料2を見ていただいて。「改善の方向性」という欄の右側

にある、「即実践可能な改善案」のところに組み込んでいくように考えております。

現体制で走っている中でも、やろうと思えば、改善することがあれば、できるのではないか、検討の余地があるじゃないかというような問題を「即実践可能な改善案」という中に組み込んでいます。これが課題や問題を解決して、数字をここまで持ってきてましようと言った時に、その前提になるものが、全部縛られてる、要するにレールの上を走ってどうしようもないというものであると、中々それは達成は難しいということにもなる。一応考え方とかそういうものについては、極力この9月までの間にですね、色々変えるべきものは変えると。あくまでもそれは、その走ってるレールを根本的に今から変えるという訳にはいきませんから、そこのところは並行してというか、来年の3月までにですね、根本的なレール問題を含めて、来年の3月までにそこのところを検討しなければ、先程山内さんが言われた27年度という辺りにも反映できるのかなというふうに思うんですけどね。いずれにしても、こういうことである程度2つに分けないと。まあ今の状態で何を改善するかというのをそこを考えなくても良いよということであれば、まあ1本です、それこそ独立採算を目指すこと1本での提言で良いと思うんですけど。

まあ私がこうやって手掛けさせていただく中でですね、今すぐにでもここをやっていただくと少し良くなるのかなというようなことが、幾つも出てきたものですからね。そういう意味では9月末を1つの区切りとして、とにかく現体制の中でこういうことを加えてやってくださいというお願いを市にして、少しでも改善できたら良いなと思います。そういうことで、前回8月2日の時に2本立ての提案をして、その方向で考えてみようということになりましたので。そういうことでいきますと、この資料2のところ、これは後でやるつもりだったんですけども、設備ごとの損益を確実に分析するとかですね、そういうことも含めて、これは市のお願いをしたり、で、その後でまたヒントが出てくるやもしれませんし。そのようなことを考えているわけです。

## 鈴木委員

先ほどの高田さんの話の言い換えになるかもしれませんが、今の経費の使い方というのは、市が市民のために体育館を用意しましたと。できるだけ立派な物が良いだろうということで立派な物を用意しましたと。でそれを運営していくにあたっては、当然経費が掛かるのは当たり前なんで、それは市の経費で運営します。それは直営じゃなくて指定管理者ということなので、それでやっていますという。そういうことだと思うんですけどね。変えたとか変えるということは、「市の設備であるから市の経費を使うのが当たり前だ」ではなくて、「あの設備を経営すれば、採算が合うか或いは経費が出るか」、そうすると可能なんじゃないかと思えます。そうすると、今やっている指定管理者制度のどこかを改善できないかと言って、今は土俵自体を改善してないんですよ、土俵の改善をお願いするしかないんですよ。

例えば、1億5,000万が10%減ったとします。そうするとそれで良いんじゃないかと話しになりかねないですよ。問題はそこだと思うんですよ。ですから、経営をすることができるような土俵づくりをするにはどうすれば良いかという話しだだと思うんですよ。そうするとね、意外とその対処を考えるようになるんです。



例えば、開館時間を8時にするとか、閉館を22時にするとかですね、料金を適正に設定したりとかですね。ポイントはすごく細かいんですよ。要するに自由に運営できるような土俵をつくってあげることが必要だと思います。

### 伊藤会長

それは、自由に運営できるということは、今のこの条例とか縛られている中で変えることができるということですか。

### 鈴木委員

はい、そう思います。全部を見直して全く新しいものを作るというのではなくて、これをベースにしてポイントとなるところを変えていけば、できると思うんですけどね。

### 伊藤会長

条例とかこの仕様書を変えずに。

### 鈴木委員

変えずにというかこれをベースにしてですね。

### 伊藤会長

もう1度言いますね、今のルールを走っているのを前提にして。

### 鈴木委員

いやですから、実質的に教育委員会の管理がなくなっちゃうわけですね。

### 伊藤会長

いかがですか、そこは。はい、どうぞ。

### 西村委員

今の点も含めて、もう1回確認したいんですけど。この行革審も2期目になるわけですけど。去年から始まりましてね、去年は分科会AとBに分かれてそれぞれ提案をしてきた。その提案してきた内容が何であったかということをもう1回僕達はしっかりと踏まえたいといけない。

つまりですね、色々事業の精査をして、本当にこれは官に任せて良いのかどうか、民間でもできるのではないかとか。或いは、NPOでもボランティアでも何でもできるんじゃないか。色んな視点から、それぞれ評価して、特に分科会Aの方はその最終答申をしたわけですから。一言で言うと、官と行政と市民と企業とそれが一緒にコラボして新しい公共を作りましょうということなんです。

今までの枠組みに捉われずに、今の時代が要請するこれからのものを作り上げていきたいと思いますというのが、分科会Aから全体の市に対して答申した内容だと思うんです。

よね。で、全体を新しい公共サービスを作ろうという中の1つの事例としてさんり一なを挙げたわけです。で、今度はさんり一なを挙げて、具体的な事業所を見ると、これ皆さん得意なんですよね。1対1の関係を見れば良いんですから。この収入が弱いとかこの料金高いとか。議論がそこに全部行って、いつの間にか現状の施設の問題点を抽出して、課題形成をして、その改善テーマを決めて、対策を講じている。というストーリーにも資料2の論理の展開にもなっているわけです。果たしてこれで我々がずっと一貫して主張してきたことを、違うアプローチでいって良いものかと僕は思います。ですから、最初の鈴木委員のお話しによると、抜本的なところ、独立採算性。そこがやっぱり大きなテーマなんでね。で高田さんが仰った、数値目標をどの位にしてみようか、目安はあるのか。これ明らかにですね、直営時代の倍、収支赤字は指定管理で悪化しているのですから、これは明らかに現状の運営がおかしいことなんです。そんなことも踏まえて新しい公共をどうするかと、僕はそういう議論にすべきだというふうに思っています。

### 伊藤会長

個人的に考える時にですね、鈴木さんが言われるのは、抜本的見直しというところと、合致するようなものではないかなと。それは違うんですか。

### 鈴木委員

いや、そう思いますよ。

### 伊藤会長

そう思いますか。

### 鈴木委員

ですから、経費が掛かるのは当たり前だという考え方があるんですが、今皆さんが仰るように、市の色んなところで考え方を変えなきゃいけないんですよね、そうやってきましたよね。

で、さんり一なは経費が掛かるのが当たり前だよということではなくて、経営体としてやれるんだっていう考え方に変えるべきです。だって民間企業でスポーツクラブで成功している会社はいっぱいあるわけですからね。だからできない訳ではないんですよっていう。そういうふうな考え方に変えられないかっていうことですよ。そういう意味で「抜本」という言葉を使えば、ということですけどね。

### 伊藤会長

そうすると、これを例えば、今までの予定だとね、9月末にさんり一なを仕上げておくということで、最初はスタートはしているんですが。とにかく奥が深い、幅が広いというのを感じる部分があって、それは来年の3月までの検討をまとめということにして、問題は9月末までに、今の体制を前提にして気付いた改善点というのを、あえて提言をする必要があるかどうかということになるかもしれない。

今だって2本立てになってるね。9月末までに、とにかく今の改善の中で、その1つの理由なんかは、例えば、やめてしまったパスポート券など、今の段階でやろうと思えばできることとか。自主事業についても、山内さんから色々提言がありました。こんなことをやったら多少の収入になるんじゃないかとか。根本的な問題としては、彼が言うように市と指定管理者が、一生懸命にもっともっと連携を取って知恵を絞って民間の知恵も借りながら、前に動くようなことができやしないかということなんです。

前回、この2本立てという意味が、片方の「抜本的な」というのは、本当に根本的なところで市民との協働という観点も含めて、条例をどういうように変えれば良いか。こういうような問題をかかり規定しているんだけど、これを取り外してですね、自由度を高めればどうかとかですね、料金や営業時間なんかも含めて（条例などで）皆決められちゃってますから。こういうものをこうしたらしたらどうかとか、ということで、これは時間も掛かるような問題だだと思いますのでね、来年の3月まで時間を取って検討したい。

まあ2本立てになりますけども、もし今2本立てがいかがなものかというような考えの場合には、現状における前提での改善については、あえて提言しないということがあります。以上でございます。

## 荒木委員

「独立採算制」ということが、どういうことを意味しているのかというのはまだ明確になってないということもあるんですけども。私なりに解釈したのは、市から1銭も出さないということですよ。高田さんの仰った、10%か50%削減か100%削減かと意味合いでの0支出です。

それで、島田市は同じような施設で指定管理料が（さんりーなの）半額でやっています。少なくともそこまでは何らかの形でできるんじゃないかと思います。まあ、仕様書の改善ということだと思っんですけども。じゃあ、次の指定管理まで放っておくのかと言ったら、やっぱりその半額に近づける努力は必要だろうと思います。それが、ここで言う「即実施できる改善」ということだと思っので、私はその2つに分けて検討していくというのが、行革審としての当然の方向だというふうに理解しますけど。

## 伊藤会長

他にどうですか、ご意見を。

## 高田委員

じゃあ良いですか。私がちょっと感じるのはですね、とりあえずやるべきことを「こういうふうに行ったらよしいんじゃないですか」ということに対して少し抵抗があるんですよ。と言いますのも、そもそもやろうと思ってない人達に無理に押し付けて、それを実行して成果を出すという確率はかなり低いということなんです。組織においても、それをこうあるべき姿に持っていくという努力をすれば、知恵が出るんですよ。それを無理やり押し付けでですね、言った通りにやらないじゃないかな

んていうふうに言うべきでは、私達の立場ではないのではないかと感じます。

それは、やはり仕組み自体を考えてあげて、元々知恵のある方がやっているんだけど、何か仕組みに問題があって、その知恵が働けないような状況になっているので、このような収支差額が出るということだと思っただけですね。ですから仕組みを変えないでオペレーションの細かいところを突付くということをやっても成果はまずないと思うし、大変失礼な話しになるしね。現在、実行されている組織に対して却ってやる気を失わせるというのが現実の起こりうる姿だというふうに私は感じます。

### 伊藤会長

その点は、私も懸念しながら、視察を含めて施設管理者の方々との2度にわたる意見交換をやってきました。その辺をある程度加味しながら、ここの改善案のところを見ていただくと、やる気がないからやらないよということなのかどうかですね。

例えば、市と指定管理者がちょっと打ち合わせしたらどうなのかという辺りで、本当にやる気がないからやらないよと言っているのか、やれない環境があるのか。その辺りを別に進言したところで影響はないじゃないかなと思います。

この「即実行可能な改善案」ということで何かご意見ありますか？これはあくまでも行革審としてこんなこともやってみたらいかがでしょうかという提案ですよ。やりなさいよという強制ではなく、いかがでしょうかという投げかけです。そんなことは言ってもらっても我々は聞く耳を持たないよということ、そういうものがあるのかどうかね。一度検討しましょうということがあればね、提言する価値は十分にあるわけです。やる気の無い奴に言ったって無駄だよというのは、それは却って全く失礼な話しですよ。

### 高田委員

ちょっとよろしいですか。やる気の無い組織だというふうに私は言ってるつもりはなくて、やる気はあるのではないかというふうに思っています。そこに対して、オペレーションについてこういうふうにおやりになったらどうですかということも言っても、やはり自ら考えて工夫してじゃあこうやろうということにおいて成果は出るものであって、立派なものをこう考えましたって渡したからといって、組織にまず成果が出るということは有り得ないですよ。そういう形で、こんなふうに言ったらどうだかっていうことで、出るんだったら、世の中非常に皆上手く行く話しで、やはり知恵を出して、成果が出るような仕組みをやはり考えていくということが大事で、細かなオペレーションについては、色々言ったからといって、それで成果が出るということはまず有り得ないと思います。

### 伊藤会長

そこで、私がまず最初から言っているのは、要するに今のこの世の中で、やっぱり、民間の知恵というのがまだまだ官の世界には導入度合いが非常に少ないと思うのです。

そういう中で例に挙げると、浜松のフルーツパークにしても、去年は16万5,000人だった入場者が、今年は40万人だと言ってるわけですよ。そこにじゃあ何かあったか

と言うと、民間の知恵が導入されての成果になったわけですよ。

だから、今の体制で気付く気付かないとかっていうのは、あくまでもこれは今の官の世界であって、そこに色々な人の知恵が加わって、こういう点はどうなのかという検討の課題を投げかけるというのは全然問題無いように思うんですけど。

これは、指定管理者の方に聞いて、市の方にも聞いてもらえれば分かりますけども。このような提案をした時に、そんなのは一切聞く耳を持たんというようなスタンスは私は有り得ないというように考えておりますけども。

## 高橋委員

私が思いますに、この指定管理者制度を取り入れるにあたって、今のさんり一なさんの例を言いますと、色々な会とか、毎日、週、月などの単位で色々な会議があると思うんですよ。で、会議の時などにも例えば月の単位で言うならば、その時にも管理だとか運営実績とか、多分そういったものを話し合ってきていると思うんですけど、そんなことが例えばこの「即実践可能な改善案」にしてみても、私は出てるんじゃないかなと思うんですよ。むしろそういったことを市の方で実際に取り上げているのになって感じるのです。それを取り上げていけば、当然こんなことはやられているのではないかと。必要なものですから。この前の管理運営実績評価書などの資料を見ても、多分誰でも気が付くのではないかなという感じがいたします。

## 伊藤会長

このあたりをやっているかどうかということは、聞いてみないと実際のところは分かりませんね。このあたりも一応この前なんかは、お互いにこちらの意見や考え方を、市の方、指定管理者の方、今日来ている方に聞いていただきながらこれを作ったのです。まあなんせもう今は、皆で知恵絞りなんですよ。だから、現在行われている手法を良しとして、一切それに対して提言をしないというのは、今の世の中では通用しないと私は思うのですがね。

そういう意味では、条例や規則も改正するべき点は沢山ありますけど、そこに行くまでにはかなりの時間を要しますし、直ぐにはできないというのは分かりきってるわけです。

今のルールを走っている中で、何か努力して改善できるようなたたき台っていうのを考えて提言をするということは、別に私自身は問題ないと思うんですけども。どうですか、他の方は。山内さん何かありますか。

## 山内副会長

本当に根本的な話しを抜きにして、目先のことだけに着手するのは良くないというのは当然その通りだと思います。ただ、幾つか出ている中で、恐らくこの委員の中から出てきた例のパスポート券の話なんですけども、あれについては市が一旦自分達の方から止めた経緯がある。これは他の民間業者からの軋轢と言いますか、そういったこともあって市の立場としては再開しようとも言えない。で、今指定管理側では、その仕組みは条例で謳われてないからやれない。で、それは誰かがそういう突破口を開

かないと恐らくやれない、というような。それを行革審に持ってくるなという話しならば別ですけども、そういう役割があったとするならば、要するに民業圧迫だとかという見方ではなくて、やはり市民のためになるべく正常に有効に使うためには、パスポート券制度を昔みたいにやればもう少し改善されるのではないかと。それで、やって駄目だったら本当にどうなるというような、一つの手段として、まずこれなんかはやってみる価値があるのではないかなと私は思います。

その上で独立採算が良いのか、もっと言うならば、人気があるんだったら売却という方法だってあるじゃないかとか。浜松なんかはどんどん官の施設を売却したりだとか、或いは賃貸でやらせたりとかいうような形に変えて、それが良いかどうかは、この施設が良いかどうかというのはあるかもしれませんが。これはあくまでもモデルでありますから、市の施設を指定管理でやっているのをずっと指定管理でやり続けるのが良いのかどうなのかというのとは、もう一つ考える必要があると思います。

その上で、そうじゃなくて市の施設であり続けるんだったら、何を独立採算でやるのか、これだったらやるだとか、この部分だけはやるとか。だからそうじゃない部分は別に廃止したって良いじゃないかというような意見も出てくる。まあ弓道場は別に指定管理から外して、主に利用している人達の包括管理だから、包括協定か何かをやってもらえば良いのではないかというような形で外すとか。色々方法はあるかもしれません。

そんなことで、私個人の意見ですけど、「即実践可能な改善案」を全部が全部各論の部分、できる部分であるなら外すということではなくて、その部分からちょっとやってみて、どう変わったかという方が、やっていくのが数字としてどう上がっていくのかというのを検証してみることにしてはありかなと思いますけど。ただしそれだけで見てもしかたがないなということも事実だと思います。

## 鈴木委員

例えばあのですね、条例をざっと見ますと、要するに、ここに書いてあることをよく見ると、教育委員会が定めたものをベースにして決めなさいよというのが書いてあるだけなんですよね。ですから、その規定を外しちゃえば良いんですよ。

それで、もう1つは教育委員会が管理するってなってますけど、教育委員会が管理するのを止めて、別のところが管理するということも重要だと思うんですけどね。そこを変えると逆に使えると思うんですよ。要するに、この条例とか規則とか協定書に書いてあることだけでやっているというのが今の状態であって、そういうことに書いてあることだけはやってはいけないということにすれば、案が出たりするわけですよ。それで、そういう土俵を作るとですね、次回募集をした時に色んな計画が出てくるわけですよ。中には今の1億5,000万を半分にするという計画が出るかもしれないし、20%だけ削減というのが出るかもしれない。またあるところからは賃借料を払っても良いですよというところがあるかもしれないし。そういう土俵づくりが大事であって。高田さんに言わせれば仕組みづくりが大切であって。で、それをやれば後どういう結果になるかっていうのは民間のパワーなんです。民間の知恵なんです。そこは我々は言うことはないと思います。

## 伊藤会長

要するに今の指定管理者の28年度までの契約を前提としてということですか。

## 鈴木委員

それで行くと、1番ポイントは多分パスポートだと思うんですけど。パスポートを復活するかどうかの話だと思うんですけど。これはね、市の基本的な方針なんですよ。これを変えるというのは大変だと思いますよ、実は。それができないとあまり口を出してもしょうがないというのがあるんですよ。

## 伊藤会長

今だとね、それこそ指定管理者を変える前提で話しをされてたような気がするんだけど。

## 鈴木委員

今の状況で体育協会さんが変わらなければ、当然（指定管理者は）変わると思うんですよ。でもね、新しい土俵がこうやってできるんだよ、こういうふうに運営されるんですよっていうのがはっきりすれば、体育協会さんはそれに基づいて研究すれば良いという話ですから。だったらそれを作って公募に参加すれば良いわけですよ。

## 伊藤会長

それは29年度以降の話ですか。

## 鈴木委員

そうです。

## 伊藤会長

私は例えば会社経営にしてもね、3年半後の話しで、色々と具体化するの難しいと思う。これはもう1つの大きなポイントとしてあるわけですけども。今のこの時点で、何もやらないということを考えるのはどうかと思うが。

## 鈴木委員

会社のね、経営者が考え方を変われば、組織の仕組みも変わるし、それに反対する人も変わるわけですけど。そんなには変わらないでしょうね。

## 伊藤会長

そうですね、色々なこういう縛りがあつての話ですから。

## 鈴木委員

その仕組みを変えないといけないわけですから、そこは時間が掛かりますよね。

## 伊藤会長

だからそれがあくまでも抜本的な見直しということなのか。だから1本でね、これだけやれば良いよというような判断になるのか、もう1つは今の前提の中で、ちょっとこう考え方を審議会なりに知恵を絞って、こんなことをしてみたらどうかとか、こういう考え方でやってみてはどうかとかっていう辺りを言うっていうのは全然おかしくないと思うんですけども。高田さんの方はどういうように持っていったら良いっていうように思います。

## 高田委員

中々難しい話でね、僕は具体的なことというのはあまり考えていなかったですけども。結局ですね、どうしても根本的なルールが変わることでは、大きな成果が出ないっていうことがどうしてもあるでしょ。

多分このパスポート券の復活というのに対しては、大きな支障があると思うので、中々体育協会さんの努力で、「復活させてくれ」と言っても、市側が「そんな急に言っても駄目だ」ということになったらできないわけです。

ただ、これができたら成果も大きいかもしれないですね。やっぱり、やれることっていうのはですね、もう既にやれることの中で出せる成果というのは非常に小さいと思うんですよ。小さな節約はできると思います。ですが、そんなに無駄使いをしてるってことはないと思いますので、ちゃんとした家に育った子は無駄使いをしないと思いますから。やっぱりそこはルールを変えないと無理かなと思います。

それで、変えられる範囲によって成果が自ずと変わるということだとは思いますが。勿論、これに書いてあることが実行できれば、それだけですぐ成果が出るとは思いますが。ここに書いてあることだけでも、色んなものに抵触するだとか、成果が上がるものについては中々簡単にいかないだとかっていうことがどうしても起こるかなというふうに思います。

勿論、こういうふうにやったらよろしいんじゃないですかということを提案して、それで大勢が反対するということはないとは思いますが。しかしながら、私たちはすぐというやり方もありますけども、中長期で見て最大の成果を上げることであればよろしいんじゃないかと思っていて、10年とか30年の中での最大成果、最大金額の削減ができればですね、それが良いわけであって。確かに目先のところでも、この状態で良いというふうには私も思っているわけではないんですけども。多少ルール変更、条例変更が、どうしても必要になるのかなというふうに思います。

## 伊藤会長

私はここにはあえて書いてないんですけども、1番のポイントがね、この組織の皆さんの、これは市民全部のことを言っているんですけど、何と言っても意識改革なんです。JALの復活だって、稲村さんが、よく早く回復しましたけども原因は何ですかっていうような問いに対して答えているのは、「従業員がしっかりやるこれだけで



す」っていうことなんです。

だから問題は、市民みんながこの問題に対してどう意識を持って取り組んでるかということになると思うんです。だからこの前の意見交換会の時にも、指定管理者から見て、市民に対してこうあって欲しいという要望はありませんかという投げかけもしているんです。いずれにしてもね意識改革というのが1番の根本なんですよ。だから、そのところを蔑ろにするというのは私はすっきりしません。

そこで、先程高田さんにお聞きしたのは、この「即実践可能な」というのは外しましょうという提案になるのかどうか、そこはちょっと聞きたい。

## 高田委員

意識改革ということが本当に必要だとは僕も思うんですね。それでですね、やっぱり改革するには改革するだけのインパクトというのがないと難しい面があるんですよ。京セラの稲森さんのインパクト経営って言うのは、もう仕事も無理やりにポンッと放り込んで、何が何でもその日までにやらなくてははいけないって決めてやる。それで、徹夜しても何しても蜂の巣みたいな騒ぎでやるというやり方のインパクトがあるから京セラというのは成長したと思うんですけども。

やっぱり、昨日と今日とそう変わらなくて、緩やかな形でおやりになったらということになると、そんなには変わらなくてですね、JAL再生のように強い大きなインパクトを持って、それで基本的なルール変更がその時には行われていて、それで成果が出てくることがやっぱりありますのでね、多少なりとも何か変わるきっかけが、もうちょっと強いインパクトのあるものがないと、急に変わることが難しいですし、何かもうちょっとやりやすい状況を作ってあげないと難しいんじゃないかなあという感じは受けます。

## 伊藤会長

そこで、どういうやり方にしたら良いと思う。2本立ての提言をやめて1本にして、抜本的な見直しだけでいくということなのか。

## 高田委員

あの、2本立ての比重ですね。とりあえずやれるということは成果が小さいと見てね。だからそこに対する力の入れ方を簡単なものにするということが必要で。成果が大きく出る、または時間も掛かるというところに、軸足を持って行くという方が、成果から見た時にはより効果が見込めるものじゃないかなというふうに思います。

確かに、すぐに成果が出た方が良く思うんですけど、小さな成果がすぐ出るということと、大きな成果がやがて出るということで、10年や20年で考える時には、大きな成果が出るという方に力を入れて。だから、比重を少し、五分五分というよりは、少し変えた方が良くという気がしていますけど。

## 伊藤会長

これは本当にまさに今仰る通りです。根本的なところをこういう縛りを含めて、色

んなことを緩和するとか、色々こう知恵を絞って変えないと、大きな成果には絶対つながらって行きませんよ。だから、今言われるように、9月末までにまとめるこの「即実践可能な提言」については、効果とすると、非常に抜本的なものと比較すればかなり違うと思いますけど、やっぱり遥かに効果は小さいですよ。本当にその2ヶ月やそこらで、やれるものかどうかっていうふうには、これだけの色んな制約がある中で、本当に自由度が少ない中で大変だなという感じではあります。

わかりました。高田さんの意見は2つの区分で行くのは良いけども、投入時間とか色んなところは、軽くしたいということで良いですか。

#### 高田委員

そうですね。

#### 伊藤会長

これで良いと思いますか。

#### 高田委員

ええ。比重を変えるということで。

#### 西村委員

会長が2本立てで進めるというご意思があるのはよく理解できますが、即実践可能な改善案で、これは冒頭高田さんが仰ったように、本当にそれぞれの担当者は一生懸命考えているはずなんですよね。で、やはり専門家が専門的な知識で、専門的な取り組みをやっているということが、やはりこれは尊重しなくてはいけない。

僕は1番最初に直営時代と指定管理になった時の実績比較をしてくださいとお願いしたわけです。そこで問題点の分析をやると、これはもう答えは1個しかないんです。さっきから随分言っています「パスポート券」なんですよね。直営時代と今との比較で△5,300万円なんです。その他の仕組みはほとんど変わっていないんです。そこだけがブロックしているんです。そうすると、1億5,000万円の年間収支差額の3分の1が消えるんですよ。ものすごいドラスティックなことなんです。これを即刻可能な改善策として、1本攻め入れれば良いじゃないですか。それを1本出して、後の細かいことは、本当に専門家もあるし、それは日々ローコストにして頑張れば積み上がって行くし。それから、自主事業なんかもどんどんアドバイスをしていって、その部分はアドバイスで良いと思うんです。本当の本丸というのは絶対に5,000万収入を減らしたこのことなんです。これしかないんです。で、後は仕組みを変えていくこと。後の1億をどうするかという議論が1番良いと思いますけど。

#### 伊藤会長

分かりました。他にご意見はありませんか。

じゃあ、あの今の2本立てで良いけれども、という考えで良いんですか。この今日の予定の中で、次に予定していた2つのことを決めたいという中で、1つはこの2本

立てのルールで良いかというような問題と、もう1つは即実践可能なという辺りで、何を提言するかというのは、これからの非常に大きなテーマなんでね。だから、たたき台としてここは出ていますけれども、その中に変えるものを入れ、削り、場合によっては抜本的な内容と入れ替えるとか、もう少し肉付けをすとかいうことを残りの時間でやろうとしているんですけど。

## 西村委員

即実践可能な実施案というのは、僕は抽象的な文言を書いては駄目だと思います。先程の意識改革をすとか、健康志向に対応した何とかとか、そういうのは一切要らないと思います。これだけの資料を提供して行って、数値の結果を見た時に何が言えるかというプライオリティを2つ3つバンッと決めて、そこの改善額が出てきますから、これで何ぼ要求するという形で最初の即実践可能な改善案は収める。ものすごいインパクトあると思いますけど。額もすごいですしね。

## 伊藤会長

じゃあいずれにしても、今の西村さんの案は2つの部分でいっても良いよという考えでよろしいですか。

## 西村委員

はい。それを別でいくなら。

## 鈴木委員

先程ちょっと言ったようにですね、今言ったそのパスポートの話は市にとって非常に難しいところなんですよね。触って欲しくないところだと思うんですよ。そこだけ取り上げられて議論すると、市がノーを出す可能性があるんですよ。で、そうすると抜本的な改善案を作る時に、そのノーが出たことがマイナスになるという恐れがあるという気がするんですよ。つまり何本かの手段があるんですよ、それをセットして提言しないと全体としての整合性が取れないところがあると思うので、ちょっとそこを懸念するんですよ。

## 伊藤会長

良いですか。その問題というのは次のところで、本当に色々議論しないといけないと思うんですけども。鈴木さんの方も、この2本立ての、とりあえず9月末に実践可能だというようなものを色々考えて提言をまとめるということと、来年の3月までに抜本的な本当に色々条例とか規約とかっていうのまで踏み込んだ格好での理想的なモデルをまとめ上げるという、その2本で行くということで良いかどうか、その判断はどうですか。それは1本目の提言は意味ないよということで、1本で良いという考えでしょうか。

## 鈴木委員

そうなるとパスポートの話を出さざるを得なくなるわけです。それは、ちょっと1本で出すのがどうなのかな。

## 伊藤会長

まあ、1本で出すかはこれからの話なんで。

## 鈴木委員

例えば、教育委員会が管理するかどうかとかですね。要するに時間、開館時間を自由にするだとか、色んな課題があるわけですよ。その変更するための。その全体を1つの仕組みとして、提言する必要があるのではないかと。

## 伊藤会長

私が思うに、パスポートの件というのは、皆さんすぐに無理だ言いますけれども、私自身は色々どんでんやってみましょうよという話で、誰がそういうのをやってもらっちゃ困ると言ったのか。過去にパスポートを止めた経緯をしっかりと知りたいですよ。そういった中でどういう点に問題があるのか。同じ仕組みを他の市ではやっているところはあるわけなんですよ、似たようなことはもう既に。掛川だけが全くできないということはおかしな話であって。そこはやっぱり理由をよく考えて議論して、場合によれば、それは後でということでもあり得るし。それは、今後の話の中で良いんじゃないですかね。

西村さんはそれ1本だけをやれば良いというような意見。鈴木さんはそれは無理だというような意見がありますけども。何れにしてもそこは次の問題になりますけども。一応9月末に提言を出すこと、来年3月に出す抜本的なところと、2本立てでの検討は是か非かということですけど。まあ、すっきりしないけど了解といったところでしょうか。

## 山内副会長

ちょっと良いですか。あくまでも市民目線で見た時に、西村委員が仰るように、その収入5,000万減ということについて、以前あるところからクレームが出たから市はパスポート券制度をやめた。それを誰かが言わないと、止めた方の市が自ら復活するということは多分あり得ない。その時に、それを議員の方から議員提案で出すのかとか色々あるのかもしれませんが、行革審もその1つの役割ではないのかなというのがあります。それがいつの時期に“即”なのか、次の指定管理の時に合わせられるように、もっと色々な形で色々な有識者の意見も聞きながらとか、或いは議員に聞かれても相談しながら当然やらないといけないことなので、すぐにはいかないとは思いますが、やはり本丸と言われるのはまさに仰る通りだと思うのですから、そういった部分は、行革審からもこの部分については強く押すというふうにして、それがいわゆる抜本的な改革という次のステップになってくるんじゃないかなというふうに僕は思いますけど。

## 伊藤会長

ありがとうございます。どうですか、他の方は。

## 西村委員

山内さんね、何かがあったから本丸という意味じゃあなくて、あの5,000万、単純にそれだけです。

## 伊藤会長

じゃあ、この辺でじゃあ、決でも採りますかね。一応この改善案、9月末に提言する分と、抜本的な改革案としてもう1本を来年3月までに提言をすると。この2本立てで行くことで、了解ということよろしいですか。

ありがとうございます。では、そのようなことで進めます。

次に今言う、「即実践可能な改善案」というのは、どういうものがあるかについて話合いたいと思います。一つ、事前に言うておきたいのは、この資料2をちょっとご覧いただいて、即実践可能な改善案というところの上から2番目の②でですね、「設備(施設)ごとの損益を確実に分析する」というのがあるわけですよ。実際にこれは分析がされてないわけですよ。で、これは是非やっていただいて。やっぱり、何にしても部門別損益というのは、当然沢山の部門があれば、当然やらなければいけない話であって、トータルでやっていると訳分からないですからね。西村さんからの提案がありましたけども、ここのところはぜひ資料提供をしていただきたいと思いますのですが、いかがですか。

## 都築行革推進係長

はい。次回の勉強会の時までにご用意させていただきます。現在準備をしております。

## 伊藤会長

ぜひ、それはお願いをして、その資料をじっくり見させていただく中で、また何かヒントが出てくるかもしれない。一応そんなことでよろしくお願ひします。そして、それこそこの即実践可能な改善案というものを含めて、提言をする場合には、この資料2のようなものを添付しながら提言をすることになろうかなと思っています。

この資料2の全体を眺めていただいて、もし、表現や問題点、修正箇所など、場合によればこの即実践可能というような辺りは、抜本的な改革の方に移すべきではないかとか。抜本的な改革のところを書いてあるのは、場合によれば実践可能な改善案ということでもいけるじゃないのかとか。色々な問題があろうかと思ひます。だから、即実践可能な改善案というところを、中心に考えていただきながら、もし、全体的なこの表の中で、ここのところはこの方が妥当性があるとか、あったらご指摘ご意見をいただきたいと、こんなふうに思ひます。時間的には後30分位はありますので、もし今気付いた点がありましたらお願ひします。

例えば、「即実践可能な改善案」欄の「②設備(施設)ごとの損益を確実に分析す

る」、というのは、ぜひ入れておきたいと思いますが、この辺りはどうですか。いや、これは無理だから削った方がよいよという意見があればお伺いしますが。そのような観点で、書いてあることをちょっと見ていただきたい。

そのすぐ下には、「①会員券(パスポート券)の復活」というのがはっきりと謳ってあります。あと、西村委員が言うように抽象的なことは駄目だよということであれば、それをどうするかという問題も勿論これから出てくるわけですよ。

慌しくまとめたりしている部分もあったりして、これがここに書いてあるのはちょっといかなものかなとか。書き方も含めて結構ですけど。いずれにしても9月末に提言書をまとめて出すという前提の中で考えていただければと思います。

### 山内副会長

今更ながら、ちょっと事務局に確認なんですけど。指定管理者がプロポーザルの時に、こちらの参考資料の中で言ったら資料3の27ページ、「事業計画書」というのを出してるかと思うんですけど、これは行革審の委員には配ったんですけど。そこにも色々経費削減の具体的な方策とかですね、利用者の増加に繋がる具体的な方策とか、要は指定管理の期間で私の団体ではこういうことをやっていきますよというのが、まずあって。それが私はちょっと確認できていなかったものですから、これは提示されたんですか。ちょっと1回休んだ時があったのですから。それをお聞きしたいんですけど。

### 都築行革推進係長

今仰っているのは、資料3の27ページの公募の時ににおける、指定管理者が私達はこういうことをやるよっていう資料みたいなものですね。これはお示ししたことはありません。

### 山内副会長

ないですか。そうすると、今の人達がどういうことを考えて運営しているのかっていうのは、規約はあったにしても活字となっているものは全くなかったということなんですよね。そういう中で議論をしていたということですね。

色んな部分で、いわゆる、協働型の指定管理というようなことも、抜本的な改革の中に出てはいるんだけど、既に色んな団体と上手く協働してやってるとか、この前に質問した時には、利用者の中のボランティアの活用とか登用とかはどうなのかって聞いた時に、それは無いということ仰ってたんですけども、実はその前段の市のスポーツ振興計画の71ページのところには、「スポーツボランティアの確保、育成」などと書いてあって、それをどのようにするのかっていったら、さんりーなどの場所で育成したスタッフの活躍の場にしていくのが、いわゆる協働じゃないのかなというふうに思うのですけれども。そういった視点が今の指定管理者の中にあまりない。

それによってコストが云々というのがあるのかもしれないですけど、サービスが良くなるか、或いは利用者が自分達の施設として捉えるというような形で行く中で、将来的にはどうしても削減ということがあるかもしれないし、そういった市の計画が

あるにも関わらずそういうものないし。

もう1つは同じスポーツ振興計画の74～75ページに、スポーツ施設の効率的な利用促進という中で、ネットを使った予約システムをもう運用しているという時に、電話で受け付けているというふうに以前聞いたんですよ。だから、おかしなと思いつつ、何かその辺が釈然としなくて、このような計画として既に25年度は取り組んでいる、運用しているにも関わらず、やっていないというのがどうも釈然としなかったというのがあります。こういった上位計画に基づいた施設運営ということになってくると思うんですけど、そこのリンクしてない部分があるという話を聞いたんですけど、今の話だと、もうやっているという話だったんで。じゃああの指定管理者は何を言っていたんだという話になるわけなんですけども。各論ですみません。

### 鈴木委員

山内さん、それ回答はいいですよ。回答は必要ですか。

### 山内副会長

別に良いですよ。今更ながらですから。

### 鈴木委員

じゃあ1つ。1番上にある即実践可能な改善案の1番上の方、「①市は施設運営に関する方針を指定管理者に明確に示す」というのがありますけど、これはもしかしたら私が書いた意見かもしれないですけど。これはすぐに実践可能というよりも、根本的な改革に含まれることだと思うんですよ。この欄にあるというのはちょっとそぐわないなと思います。

### 伊藤会長

このところは、ちょっと自分なりに悩んだところですよ。

### 山内副会長

ただ、これはもう示されてないとおかしい話ですよ。

### 伊藤会長

そうですね。どういうものが示されているか辺りを確認するということでも1つかなと思うのですがね。どういうことを明確にというのは、市がどういうことを言っておられるのか。

### 鈴木委員

ここでどれ位のことを要求しているかですけどね、逆に。

### 西村委員

良いですか。左からずっと論理が展開していっていると思うんですけど、中段に右

側に、改善の方向性というのがありますよね。これは、僕は全く要らないと思うんですよね。これ分かりますから。で、ここの欄にですね、僕は今回の行革審のテーマとなった、これはもう皆さん同じ土俵で意見書を出しましたので、僕は冒頭言った、新しい公共のあり方をさんりーなで検証すると。で、その新しい公共という、戦略テーマをですね、ここではっきりと書いてもらって、で、ここに到達するために、これをやるために、今即実践可能な改善とそれから抜本的な仕組み変更というものが成り立つんだという論理の展開を僕はしていった方が良いと思うのですが。

### 伊藤会長

その新しい公共ってということに対して、一応皆さんの意見を聞きながらということですよ。

### 西村委員

もう、分科会でそのことは確認されて提案書に出しましたので、その考え方をはっきりとここに謳うということの方が僕は良いと思います。

### 伊藤会長

1つの非常に良い案かなというように思います。他にこういうところをこうしていったらどうたというのがありましたら。9月末までには、まだ時間がありますので、場合によってはそれこそアンケート方式でも結構ですけども、ご意見を皆さんからいただきながらですね、この辺の中身をどうしたら良いか検討したいなというふうに考えております。

僕の中でも、例えば「施設運営の課題」という2番目の枠中に「条例に記載される主な内容」ということで項目が書いてありますが、指定期間はこうだとか具体的なところやポイントとなるような問題を書くという手もあるかなと思っていたんですけどね。そのようなところを含めて、もうざっくばらんに気付いたところは言っていなければと思います。馨さんどう。

### 馨委員

はい。私すみません、前回1度欠席になってしまっているんですが。ずっとこれまでの話を伺っておまして、今回の第2期行革審の方で、また新しい公共と西村さんが仰ったのは、本当にこういうのが掲げられて、さんりーなをモデルケースとして提唱するということではっきりさせていけば良いなあと思いました。もう1つの今期の方向性として、伊藤会長がやられてますけど、分科会Aの削減方策に対して、増収・増税という視点が分科会Bということでありましたが、そこは意識改革なんだと。市民が魅力ある街を作るんだということが謳われていて、その具体性というか実現というのは非常に難しいものではありませんが、2つを掲げられたことは、第2期行革審の一つの特徴で、多くの市民の目からしたら気付かないといけない、その一般市民も官も変わっていかなければならないという必要な視点なのかなと、特徴的で大切にしないといけないところなのかなと思いました。ですので、さんりーなの件で根本的な



改革というのはそれは制度面だと思いますけども、これはまあ平成29年度以降の指定管理者を募集するにあたって変えるところは勿論、積極的にするのですが、それ以前のそれは即実践可能などということにはならないんですけど、例えば、利用者がこれから30年間こうした施設を使っていく市民がですね、これをただ利用するだけではなくて維持していただくためにはどうしたら良いのかと考えられるような、そういうような事柄が必要なのかなと、ちょっと前からずっと思っていて。そういう意味では、これ全然具体的な策にはならないんですけど、そうした視点からの呼びかけが入ってくると良いのかなと。非常に抽象的な話しで、現時点の話しにそぐわないですけども、そんなことを考えている次第です。

### 伊藤会長

藤田さん何かありますか。

### 藤田委員

そうですね。議論が出尽くしたようですので、特にありません。

### 伊藤会長

多分またアンケート方式でやらせていただきたいと思いますので、後でお気付きの点があったらぜひ。

他にいかがでしょうか。高橋さんどうですか。これ中味の個別の問題になると色々な意見が出てくると思いますけども。最後は皆さんの意思をできるだけ統一するような格好でこれをやりたいなと思っています。

### 伊藤会長

今の予定とするとこの表にあるようにですね、この表自体では1番右側に「根本的な改革案」ということで、記入するように考えている訳ですけど。今西村委員からは「改善の方向性」のところを「新しい公共」という視点でやって、それでこの2つがあって良いんじゃないかという意見をいただいたかと思えますけども。この中味についてもいずれにしてもこの表にまとめ上げる以上は、考えないといかん訳ですけどね。

### 伊藤会長

この「プロスポーツの試合等、より集客性の高い興業の実施」というのもやろうと思えばできるんですけど。

### 西村委員

規則を変えなくちゃいけないと思います。

### 伊藤会長

ということはこれは右側になっちゃうんですね。根本的な改革という。規定を変えないとできないよというのはここにはちょっと載せられないかな。

## 鈴木委員

それは良いんじゃないですか。規則を変えなくては駄目なものでも載せてあって良いんじゃないですか。

## 山内副会長

要するに、入場料を徴収する事業をもう少し増やす、確かに優先予約が入っているから中々取れない、できないというのがあるんですけど。料金体系としては変える必要がないと言うか、「入場料なし」から「入場料あり」の区分に入ると収入が増えるというような形になるんだと思います。

## 伊藤会長

その辺りもまた市とか指定管理者さんの考え方、判断を聞かせていただきながら、いずれにしてもこれ市全体でどうあるべきかという考えでいかないといけない問題ですから。そういうようなことで一応また案を作れば、これを可能なんだかどうかというチェックをしていかなきゃならないと思っております。

## 山内副会長

じゃあ1つだけお願いを。先程意見が出たという話しだったんですけど、9月までという話しでいくならば、「即実践可能な改善案」で、またアンケートを取るという話しがあったから、先程私が言った指定管理者の事業計画として出されたもの幾つか具体策が、どういうものが出されたのかという点だけでも把握したいので、その資料をください。

## 都築行革推進係長

分かりました。

## 伊藤会長

他にいかがですか。大分時間も迫って参りましたけども。高田さんどうですか。

## 高田委員

特にございませぬ。伊藤会長が仰ったように即実践可能な改善案の②この現状把握というのが、大変大事な肝となるということで、本当にそこを見て、きちんとその数字が出てきたのを見て、そこにおいて何か減額になると思いますので、この②、非常に大事だと私も思っております。

## 伊藤会長

高橋さんいかがですか。

## 高橋委員

ちょっとよく分からないんですけども、例えば根本的な改革案の中に「①完全独立採算制の導入」とありますけど、今ちょっと思っているのがですね、例えばさんり一なの皆さんが経営的なことを知らずにやられているっていうことになりますと、その完全独立採算制の導入も「いや、どうかな」というところが非常に感じるわけです。

やはり、一番最初に指定管理する時に、実際に経営ノウハウがあるのかを確認したり、それがあれば即活用していくということがあるでしょうけども、ちょっとそれがなくなると、いや何のための指定管理かなと非常にそういう感じがする。ですからこの完全独立採算制もその辺から考えると、いやどうかなと非常に思っています。

## 西村委員

今の高橋さんのご意見で、完全独立採算制ってあったんですけど、これさんり一な全体で見ると、確かに同じ、仰る内容は分かるんです。だから再三再四出てますけど、部門別損益管理、いわゆる部門を分けてみて、例えばアリーナや弓道場、武道場というのはある意味公共性が高くて、この採算というのは、多分部門別で見ると低くなってくると思うんです。で、本丸は、先程副会長が本丸という言い方をしましたけど、部門別で見るとプルトレ・スタジオここが一番の損益の大御所なんですよ。で、ここは完全独立採算制で良いわけです。だから、全体で一つとして見ちゃうと非常に難しいけど、機能別に分けて見ると、そこでやれる主体者は出てくる。

先程、山内さんが仰ってたけど、武道場や弓道場はその愛好家や愛好団体がボランティアで運営管理をやれば、それはそっくりできるわけなので、そういう新しい公共サービスのあり方、市民とそういう団体と行政が一緒になって管理形態を作ってしまう。でそういうふうになると思うんですよ。そういうふうなご理解をしていただければ、僕は嬉しいと思います。

## 伊藤会長

去年の12月26日の提言書の中で、このさんり一なの問題というのは非常に細かく分析をしてありますし、コメントもかなり細かいところを、満点は18点だけれどもさんり一なは4点であるなど、厳しいような評価も出ておりますし、文章でですね色んなことも書いてございますので、今後その点も含めてよく把握をして会に望んでいただきたいなというように考えております。だからあくまでも、12月26日の提言というのも念頭におきながらですね、この事例研究ということになりますから、その点もよろしく1つお願いをしてですね思います。

荒木さん辺り、何か言いたそうな感じもあるんですけど。

## 荒木委員

特にはないですけど、少なくとも今までの行革審の中で、補助金額が半額に削減されて、私も少し市民活動をしている関係もありますが、運営が非常に苦しくて、解散してしまう団体もある中で、やはりそんなところで、少しでも改善していくという方向性は、失くしちゃいけ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した。時間も丁度良いところで参りましたので、一応、この議題については、この辺で終わりにしたいと思います。では、事務局の方に渡します。

## **5 閉 会**

### **鈴木企画調整課長**

それではありがとうございました。時間にも差し掛かりましたので、他に何か皆さんからご意見がなければ終了したいと思います。よろしいですか。

それではありがとうございました。以上をもちまして第4回掛川市行財政改革審議会を終了いたします。ありがとうございました。