

掛川市長 松井三郎様

掛川市行財政改革審議会
会長 伊藤 鋭一東遠カルチャーパーク総合体育館「さんりーな」改革モデル事例研究に関する提言
(第1回目「即実践可能な改善策」編)1 テーマ選定理由

昨年12月26日に提言した「経常的な経費の見直し・刷新」に関する事項の中から、「東遠カルチャーパーク総合体育館さんりーな」を具体的なモデル事例として検討すべく選定し、「市民協働」のあり方について検証を行った。

当該施設は、市のシンボリックなスポーツ施設であるとともに、「立派な施設だから経費がかかるのは当たり前」的な発想で市が多額の収支差額(年間△約1億5千万円)を是としている典型的な例である。

従って、今回の検証により、指定管理者の募集の仕方、選定の仕方、運営に関する市の関与のあり方、指定管理者の投資を前提とした運営や多様な収入構造の構築、チェックの仕方など他の公共施設にも応用できるモデルが確立できれば、他の公共施設運営に対する影響力は非常に大きいと考えられる。

「市民協働のまちづくり」は市長マニフェストであり、間違いなく今後求められる自治の姿である。今回のモデル事例の研究結果は新たな公共施設経営のあり方を示し、行財政の構造改革に必ずや繋がるものと考えている。

2 検討の方針

「経常的な経費の見直し・刷新」に関する検討は、「協働の精神に立脚した市業務の再構築」という観点で検討が行われており、その中で「東遠カルチャーパーク総合体育館さんりーな」については、市の関与を必要最小限にして柔軟な運営が行える環境を整備すれば、民間のノウハウや創意工夫が最大限発揮できるとして、独立採算制度に移行すべきと結論づけられている。

このことから、今回の検討に当たっては、「民間ビジネス視点(経営・生産性視点等)」を根底に据えつつ、課題の分析と論点整理を行い具体的な改革案を示すこととした。

ただし、現在、当該施設の指定管理期間は平成28年度までとなっており、条例や規則等の見直しまで視野に入れた抜本的な改革が具現化できるのは平成29年度からということになる。当該施設の現状を勘案するに、それまでの間、何も手つかずということは問題であり、審議会としては、現在の仕組みの中であっても即実践できる改善については実行し、少しでも良い方向に導きたいとの思いから、検討結論は「即実践可能な改善案」と「抜本的な改革案」との二つに分けてまとめることとした。

3 検討状況

(1) 会議の開催と主な内容

回数	月日	検討事項	主な内容
第1回	5月30日	現状把握と状況分析について	施設概要・運営状況の把握と課題の抽出など。
第2回	7月1日	現地視察と意見交換について	指定管理者側からみた課題等の意見聴取。
第3回	8月2日	課題の整理と委員意見集約	条例、規則、募集要項等の内容確認。 指定管理者の創意工夫を阻害する要因分析など。
第4回	8月21日	意見交換会	審議会意見を指定管理者に伝え、現場の考えを聴取。
第5回	8月29日	即実践可能な改善策について	即実践可能な改善策の検討
第6回	9月19日	第1回目提言書案のまとめ	即実践可能な改善策のまとめ

(2) 検討のアプローチ

①多額な収支差額△約1億5千万円は是正すべきであるという認識に立脚

昨年12月26日の提言内容は、公共目的を理由に著しい収支差額に対する危機意識が市に乏しいことや、損益実態と経費の運用状況から見受けられる市及び指定管理者の経営視点の甘さを指摘し、抜本的な見直しを求めた。

このことを委員相互で再確認し、従来の考え方にとらわれず、「修正」或いは「追加」で終わるのではなく、収支差額を解消するための「新たな考え方を打ち出す」こととした。

②施設の現状把握と運営状況分析（施設ごとの損益分析を含む）

下記7項目の評価視点を基に市及び指定管理者等より資料を徴求、説明を受けた。

【7項目の評価視点】

ア) 事業報告や収支報告書から経費の使い方や利用者数の状況

イ) 上記ア)における直営時の収支状況との比較

ウ) 官民を問わず同種機能を有する施設との利用料金比較

エ) 改革・改善の障害となっている規制などの有無（条例・規則などによる縛り）

オ) 公募時の競争性の確保、指定管理者候補者選定の仕方

カ) プール、トレーニング室、アリーナなど施設機能ごとの経費、稼働率及び損益分析

キ) 時間貸し、場所貸し及び自主事業など既存の収入構造の状況

③条例、規則、募集要項、仕様書、事業計画書等の基本となるものにつき、内容を把握

④現地視察及び教育委員会、指定管理者との意見交換

⑤問題点の洗い出しと要因の検討

⑥改善策の検討

4 現時点における検討のまとめ

(1)多額の収支差額の背景に、様々な問題、課題があることを確認。これを別表にまとめた。

・・・付表1「課題の分析と論点整理」

(2)指定管理者は、条例、規則、募集要項などにより、かなりの制約を受けており、課題を認識しつつも対応ができない問題が多い。

従って、抜本的な改革案を検討するためには、条例、規則等まで踏み込んだ形で見直す必要がある。

(3)現在の指定管理者の指定管理期間は平成28年度までとなっており、抜本対策を具現化できるのは、平成29年度以降となる。

(4)改善策を検討する中、現体制下でも実現可能なものもあり、これについては、即、実施を促すべく提言をする。

一方、条例、規則等の見直しも含めた抜本的改革案については、さらに内容を検討、議論した上で、来年3月末までに取りまとめ提言する。

5 提言・・・「即実践可能な改善策」

(1)意識改革、体制の整備

①市は、赤字を是とせず、市民の貴重な税金を使っている責務を強く意識し、収支差額解消に関する見直し方針などを指定管理者に明確に示すこと。

- ②指定管理者側も現状を是とせず、収支差額削減のため、様々な課題に積極的に取り組んでいただきたい。
- ③市と指定管理者との連携強化・・・指定管理者側（現場）からの創意工夫、アイデアを積極的に市に提案し、市はそれを具現化できるよう最善の努力をすること。
- ④市民側も施設の実情を良く理解していただきたい。問題解決を市まかせにせず、協働の精神に立脚した形で、改善要求や積極的利用を期待したい。

(2) 具体的な改善策

- ①設備（施設）ごとの損益分析結果（付表2）を基に、それぞれの改善策を立案、実施すること。
いずれの設備（施設）も、人件費等の固定費割合が非常に高いので、人員配置及び業務手順を早急に見直す必要がある。
 - ・繁忙・閑散を考慮していないと思われる人員配置の状況。
 - ・総合受付以外にも設備（施設）ごとに受付担当者を置いている状況。
 - ・事務室経費（経理・庶務）の適正性の再確認。など
- ②増収対策
 - ・過去に実施していた会員券のような収入の確保に注力すること。
 - ・プロスポーツの試合等、より集客性の高い興業を実施するなど、新たな収入策を立案、実施すること。
 - ・自主事業の工夫（独自財源の確保）
例）古紙回収、各種助成制度の活用、健康増進を絡めた事業
- ③集客力増強策
 - ・遠方の市民や利用していない市民への積極的なPRの具体策を立案、実施すること。
 - ・武道場や弓道場など特定団体だけでなく、利用者の底辺を広げる工夫を図ること。
 - ・ジョギングコース、売店、その他便益施設等を整備して、周辺施設との一体利用で集客力向上を図ること。
 - ・健康志向の高まりや収益性を考えた自主事業を立案、実施すること。
- ④経費の節減策
 - ・清掃業務や機械保守等、保守契約の在り方について、削減方策を検討すること。
 - ・経費運用の在り方について、新たなスキームを考えること。

6 「抜本的な改革案」の提言に向けて

市の関与を必要最小限にして、指定管理者が柔軟な施設運営を行えるよう現状の環境を根底から変えることが今回の検討の核心であることから、引き続き検討を深め、来年3月末までに「抜本的な改革案」を取りまとめ提言する。

7 むすびに

今、世の中は、少子高齢化の進展や社会保障費の増大など、これまで経験したことのないような大変な時代を迎えている。この局面を乗り越えるためには、従来の行政運営のやり方を踏襲するのではなく、新しい手法へ変革し、チャレンジするという「官」、「民」双方における意識改革が必要である。掛川市政がめざしている市民協働の精神に立脚し、かつ大胆な改革である。

この「東遠カルチャーパーク総合体育館さんりーな」の事例研究に基づく提言を、「市（行政）」、「指定管理者」、「市民」が一体となって、実現に向けて努力されることを切に要望する。

なお、上記の「抜本的な改革案」については引き続き、鋭意検討を重ねていく。

掛川市行財政改革審議会 委員 (第2期任期：平成24年4月1日～平成26年3月31日)

(会 長) 伊藤 鋭一

(副会長) 山内 秀彦

荒木 直二

馨 敏郎

鈴木純一郎

高田直由樹

高橋 祐二

西村 康正

藤田美知子