

平成24年度第4回下関市公営施設管理公社経営検討委員会 議事録(要旨)

日時:平成24年8月20日(月)12:57～

場所:下関市役所 議会棟第4委員会室

出席:(委員会)道盛委員長、冷泉委員、藤上委員、中谷委員、川崎委員

(下関市)松崎部長、佐伯部次長、林課長、山野課長補佐、異儀田課長補佐

1 開会のことば

2. 議事

○審議内容

◎委員長 ○委員 ●事務局

◎議事を進行する。本日の議事日程、配布資料について説明願う。

●本日配布資料は、委員長作成資料、管理公社の人員の見直し案。議事は、議事録確認、及び管理公社のあり方の検討。

———— 議事録要旨の確認 ————

◎管理公社作成の資料について、事務局より説明願う。

●今後の職員の配置について、総人員についてプラスマイナスでみるとゼロという結果。個別の事業では人数が多いところも散見される。受付事務以外の企画実施に係る事務を現在の要員でいかに吸収するかというのを課題として捉えている。新規事務作業が少なければ、計画的に配置の要員を削減する必要があるが、平等、安全、安心を中心としたノウハウを持った職員であり、合理的根拠に基づいた事業所への配置を今後行うこととしている。

○繁忙期と閑散期とで、弾力的に人を配置することはできないのか。

●長府体育館、市民プール、扇町運動場については、弾力的配置を実施している。火の山ロープウェイ、パークウェイについても実施、できる範囲ではやっている。

○配置は8名余っているとあるが、実際はめいっぱいやっていると思う。人間を減らすことよりも、就業規則がどうなっているか知りたい。職員を評価し、良い人は賃金を上げるが、ダメな人は賃金も上がらないなど、いろいろな方策をとり、職員をやる気にさせる。そのような就業規則、制度を作らないといけない。本気で働かなければ給料も上がらないということになれば、また違う目で働くようになる。将来的なコストの問題にもかかってくる。長い目で見て運営できる体制を内部の組織から作って行く必要がある。

●現状、定期昇給は全て廃止している。自らの費用で職務に関係ある資格等を取ったものは特別昇給という形でやっているだけで、何もしない人は、何年居ようとずっと同じ給料のままということ。

◎建物管理にかかわる諸資格ということか。パソコンの情報処理の特殊技能資格なども含むのか。

●具体的には不明だが、業務に必要なものは全て対象にすること。

○まだ減らせる余地はあることが分かったということで良いのではないか。多くは出ないという憶測があったが想定したほどではなかった。実人数と必要人役が同じで減らして欲しくないというのが垣間見える。

○余剰と言っても、実際に辞められたら大変なことになる。

○そこまでは読み込めないが、可能なら現状の、この体制でやりたいということが感じ取れる。

◎通常は労働時間をベースにして人役を算出するのか。特殊な業務、特別な人役など、施設の特性に対応して、特別な技能が求められるというようなウエイト付け等は加味されないのか。

●業務に対してではなく、施設の開館時間に1人は常駐というところから出した人役である。

◎長府毛利邸のように、おもてなしの心を発揮できているという職場では、受付に1人は居るという体制ではまずくて、いろいろな方への対応や気配りが必要な事業所である。そこでの必要な人役は、他の事業所とは違い、業務内容により人役の計算式を違えて運用しているという説明がでてくるのかと期待していたのだから。

●そのような特殊要因は排除している。施設に最低限必要な人数を開館時間に合わせ計算している。

◎最低ラインということか。その最低ラインで、二人足りないが回っているというのは良く分からない。

○これはぎりぎりのところだと思う。今でもいっぱいいっぱいやっているということだと思う。

●ぎりぎりの数で出している。突発事故が起きたときに必要となる人員も加味していない。

○ふれあい健康ランドは9.3人役になっているが、市で予算の積算する場合も、同様の計算になるのか。

●大きな違いはないと思う。

○民間の一つとして競争に勝って行く、となった場合に、この8人でも経営の圧迫度は違うのだろうが、それ以上に単価的なものが気になる。事務局に23年度に失った3つの事業について、管理公社が持っていた時の人数と人件費、新しい指定管理者での人数と人件費との比較を出してもらった。それを見ると、海峡ビューでは、特殊事情があり、管理公社が指定管理者であった時は、食堂は新しく取ったユニコンに委託していた。23年度のユニコンは全て自前でやっており、当然食堂も含めた人数になっているので、調整が必要だが、22年度に管理公社がやっていた時は、食堂部門に42人、それ以外の部分に15人の57人でやっていたのが、ユニコンが取って23年度は48人でやっている。人件費総額で行くと、1.5倍も違う。下関球場は、管理公社がやっていた22年度は6人で、美津濃が23年度にやっているのは逆に9人だった。当然人件費総額も美津濃の方が多い。人数も金額も増えている。これは、自主事業でなにかしようというノウハウを持っているのだと思う。深坂自然の森は、管理公社がやっていた時と新しく取ったところがどちらも5人だが、人件費総額は1.28倍であった。海峡ビューでは1.55倍。良いことではないのだろうが、民間で勝つと言ったときに、ここをどうするのか。なかなか勝てないと思う。

○あずさ監査法人の報告にもあったが、人件費率が高い。

○民間企業では、利益を出すためにいろいろな努力をしている。管理公社のように職員を使ってやるというものとは絶対コストの違いはある。以前にも言ったが、法務局では労働条件審査を入札の条件に入れている。そういう制度を作らないと勝ち目は無い。発想が違う。

●委員が言われたのが本筋だと思う。指定管理者制度が求めているのは料金の安さと、効率性だけではなく、質と有効活用、その両面があるので選定が難しい。指定管理者制度の中の問題点としてあげられている。契約金額だけに着目すると、官製ワーキングプアという形になってくる可能性が高い。コストの削減と、ノウハウの発揮、その両方があり初めて指定管理者制度の中で生き抜いていけるだろうと思う。価格競争だけではないということで、選定基準が難しいところだと思う。

○指定管理者制度の弊害の部分であり、今それについて、我々はどうしようもない。現状を受け入れてどうするかということ。

○人件費を最大限抑え、サービスは最大限良くというのは無理な話である。一番のポイントは住民の福利厚生、どういサービスを提供するのかということの中で、人数、金額を決めないといけない。金額を抑えるばかりが能ではないと思う。抑えすぎたら良いサービスはできない。

◎指定管理者制度の運用の上で、労働条件審査やそれ以外で、重視する指針などについて、整理した情報を確認させてもらいたい。

●労働条件審査は実施していない。人事委員会があり賃金調査ができているところでは、現時点で主流だとは言えないが、そういうことをやっているところもある。ただ、全国的には効率化の名の下に、コストを抑えろと、価格点を高くしろという意見がある。審査にも限界がある、数字は嘘をつかない、という話は、全国でも聞き、下関市役所でもある。現在は価格点を上げることは考えていないが、労働の基準の審査までであるところまで踏み込んでいない。

イベント業界では、人材育成のノウハウは企業秘密だと聞いた。アルバイトの中からリーダーを作り、そのリーダーからさらに優れた人を社員として雇い入れ、さらに厳しく鍛え上げ成長させる。人を育てる部分が、イベント業界では厳しい中で培われたノウハウなのだと言われたことがあるので、ガイドラインでどれだけ保護する形にもっていくか迷っている。

◎労働条件審査をやるためのベースになる統計データがないと、実施困難ということか。

●山口県も人事委員会をもっているのだから、山口県全体のデータはあるが、下関市のデータではない。

◎現在の指定管理者の公募について踏み込んだ検討がないと、仮に管理公社を生かすとしても、通用しないという現実が壁となってあるような気がする。

イベント業界の例があったが、ディズニーランドを運営しているオリエンタルランドもそうだし、ファーストフードの業界もそうである。長府毛利邸では、おもてなしの力を発揮し、職場文化が培われているようだが、責任者の属性によるところが大きく、管理公社全体でノウハウを共有しようという仕掛けが動いているとはとても思えない。ここが本当に出来るのかということ、管理公社に対して問い、要求しないと、抜本的な改革案として出す中身が作れないという気がしてならない。

○管理公社で、事業所ごとのエキスパートを養成する人材が必要。

○リーダーから抜本的に変えていかないといけないという気がする。チェーン展開を凶っている企業のアルバイトはものすごく優秀。中での競争がすごいからである。

◎粗大ゴミ等受付センターは端末9台が稼働しているという計算方法か。

●端末は8台。管理者が一人で、合計9人は常時、必要になるという計算。

○粗大ゴミ等受付センターの、延べ時間16623時間は何を意味しているのか。

●オペレーターが8名及び責任者1名、合計9名が常時必要。受付時間×人数の合計。

○それではあまり意味がない。4人でやれば良いと言えどどうなるのか。

●市の仕様で、端末8台を常時受付可能な状態にすることを求めている。

○端末を減らしたらどうなるのか。端末8台でないと業務ができないということか。

●実際の受付業務として、常時必要と判断している。

○それでは、この計算式はあまり意味がない。この事業に何人要るかということになり得ない。

●センターは、指定管理者制度ではなく業務委託。市が条件として、8人のオペレーターと1人の監督者を置き、今の時間帯の受付をすることとしている。

○満珠荘はどう計算しているのか。

●管理公社で算定した基礎資料を配布する。満珠荘の場合は受付で二人が15時間、厨房の方が一人で8時間、配膳が一人で8時間、それに掛ける日数、その合計数という計算。

○指定管理者の公募の際に、市が、今説明のあった人役が必要という条件を付けたのか。配膳に一人と言っても、配膳は一日中やる訳ではないから、労働人役からすれば、例えば0.2人役だという計算ではなく、1人だから、1日8時間、年間何時間何日という計算で、この16000の中に時間がのって、1人1年にいくら労働時間があるから、割って9.14人必要っていうという事になっているのか。

●ゴミの受付センターは別にして、ここの施設の管理をしなさいというのが本来の出し方。

○この表で、延時間が絶対的にあり、ひとりが年間何時間働くから何人役ということなら、この数字はそうですかと言うしかないと思ったが、元々の時間が、こう思ってということなら、逆に言えば、今いる88人に乗せただけではないかという見方にもなってくるような気がする。

○必要時間は、何を基準に計算しているのかが分からない。それを超えるものは無駄なのか。

●今回のこの表は、配置人員×営業時間×日数という計算。

○実態を出している。それを踏まえて必要人役はどこから出てくるのか。

◎こういう人役の算定というのは数値が粗い。

○分析資料のようで分析になっていない。

◎そんなに説明性が高いものではないということ。

◎私のメモについて簡単に説明する。

1は概略について整理をしたもの。2は存続意義の有無について。3は管理公社の現状、経営評価。4は経営改善の方策。これまでの議論、得られた情報を整理したつもり。

市民サービスの公正性、平等性を担保した公的な施設の運営管理のあり方とはどのようなものかという、原点に根ざして考えることが必要という発想で整理をした。

委員の意見を願う。事務局では、諮問内容に答えているかという観点での意見を願う。

管理公社の存続意義については、行政目的との一致度ということがチェックポイントだと思う。かつては第二市役所的な存在であったが、今は、それは許されない。市民に対する公正で平等なサービス提供ということに、どこまでつながっているのかということが見えにくくなっており、正に存在が問われている。現在の管理公社が行政目的と一致しているという意識があるのかどうかを、市に問わなければいけない。

管理公社の経営評価・経営分析について、重視されるのは採算性の問題だろうと思う。管理公社の組織規模が適正かどうかは、かなり重要な判断材料になると思う。ただし、採算性に関わって管理公社側の見解は、現在の事業数を維持できるか否かに唯一係っており、失注した場合、皆目見当がつかない、先の見通しが立たない、ということをアピールしているようであった。切羽詰まった実感を持っているのだろうが、事業体の運営、マネジメントという観点からは、そのような状態の中でしか組織運営できないということは望ましい状況ではないので、そのところは掘り下げて考えて行く必要があるだろうと思う。

経営改善の方策については、3つの視点が必要と考える。

一つは、管理公社に対する市の対応方針。市は、縮小均衡という指示を出しているを受け止めたが、果たして縮小均衡でいいのかという問いが、こういう組織体を考えるときには大事だと思う。縮小均衡以外の術はないのかという問いを、委員会として共有したいという思いで記載した。

次に、管理公社の内部的な改革の動きを、我々として評価すべきだろうと思う。縮小均衡の指示も大いに作用していると思うが、人件費の削減を進めつつ雇用の維持に焦点を置いたという感触である。管理公社が自己点検評価するという制度は、まだ動いていない。責任者会議を通じて改革議論をするということも進んでいない。中間管理職同士で改革論議をやるというような職場の雰囲気もない。さらに、事業シミュレーションを促されても、できないという回答が返る状況。3つの事業を失注し、内部改革に拍車がかかったという状況は窺えない、非常に悲観的にならざるを得ないということは、評価のポイントになると思う。

これらを受けて、委員会として抜本的な改革案を策定することになるが、このところでも、何を目的として改革するのかということが、なかなかこれが煮詰めづらいという状況である。

改革を進め、競争に勝てる事業体に成りえたとして、そのような組織は、行政が出捐する意義は消滅するのではないか。3セクとしての存続理由が消滅するのではないか。競争に勝てる事業体を目指し、そのために抜本的改革を行うというシナリオは、当委員会として出すことは難しいのではないかという感触を示した。以下、その柱ごとに付言するような形で記載した。

まず、存続意義については、設立当初の意義は今でもあるのか、という問いに答えることが必要であると思うが、設立の経緯の具体・詳細について、我々は知り得ていない。さらに、設立目的は抽象的で、実際にどのような運用が行われてきたのかについて詳細な考察がないと判断を下すことはかなり難しい。その場合のポイントは、首長の任命責任が明確になることである。首長にも経営責任があるという部分、この責任の大きさが詳らかにされないと、このところの判定も難しい。さらに、管理公社の役員、特に常勤役員の経営責任を問う必要があり、それには具体的な考察が必要である。それ以上に、もっと大事なものは、事業所ごとの主管部局の経営責任であろうと思う。これについても、我々は情報を持っていないということは明らかだが、このところが分かるまで報告書を出せないという時間的な余裕はない。

ここで気になるところは、管理公社の経営、運営というところの問題である。常勤役員・非常勤役員の選任について、管理公社のマネジメントを担当させることが適切なのか。具体的に運営をして行く上で、どのような人員配置政策が取られて、人事権が行使されたのか。管理公社の経営権の独立性を担保する制度はないように思われる。これについて、意識したことはあるのかという問いをしながら、詳細な考察がないと、ここについても答えることはできないだろうと思う。ただ、その結論というのは、第二市役所型で管理公社を動かしてきたが、運用の仕方としてはまずかったのだと思う。

そこで打ち止めにして、次に進むとすれば、今日の指定管理者制度が当たり前という状況下で、管理公社にどのような存続意義があるのかということについて、我々の議論を集約すると2点になると思う。1点は、暫定的な受け皿という役割。もう1点は、管理公社でなくては行政目的を果たせない公共施設に限り、管理公社が受け皿になる、管理運営に関する優れたノウハウを有し、それが必要な公共施設を管理運営するという受け皿を担う、この2つかと思う。

この部分に限り、管理公社の本体業務として、継続的な事業が行われるという形に持って行くために、改革案を提示するという議論があり得るだろうと思う。ただ、この2点目については、管理公社でなければ行政目的を果たせない公共施設は何かということ、絞り込めていない。公益法人化を断念したこと自体が、管

理公社でなくては行政目的を果たせないという施設があるということが言える証拠が見いだせなかったという証しなのではないか。これらの施設は、管理公社ならではの特殊な管理ノウハウが生かせる公共施設であるのか。これについては、管理公社の中に、そういう特殊な管理運営のノウハウを蓄積して行くような仕掛けが動いているとは思えない。これをポイントとして、抜本的改革案を模索するというのもかなり難しいのではないかと思う。

管理公社の経営評価や経営分析については、あずさ監査法人が行い、不足する部分もあったが、経営採算については、有益な情報提供があった。業務遂行は適正であったが、退職金引当勘定の不足が重要な問題であり、抜本的改革案でも触れることになると思う。監査法人の分析で不足する部分は、2と3で、管理公社の組織運営の適正性について踏み込むべきと思う。事業体としての組織的な運営が、どのように実行されているのか、情報が得られていない。むしろ、組織的な運営が本当に行われているのか、という感触である。実際の運営について、情報収集を行い、診断を下すという時間的な余裕もない。

3つめは、経営資源の活用は適正か、と記載した。ノウハウの蓄積、共有をする仕掛けがないと思う。そのような特別研修がないことについて、歴代のトップ、現在のトップに、必要という発想がないのではないか。これは、経営組織体として十分とはいえないと思う。3つの事業を失注し、類似の事業体についての調査、研究という取り組みが、皆目窺えなかった。このようなことがルーチン化されることが、組織体として重要なことだと考える。これは、人的な経営資源の活用という観点に立ち非常に重要なところだと思うが、それが窺えない。どこまで踏み込んだ報告書、内容ある報告書を書けるのかということに繋がってくる。

内部改革については、基本的には、やれていないと判断せざるを得ない。そういう事業体に対して、我々はどうのような抜本的改革というのを示すことができるのか、というところが、まず大きなハードルだろうと思う。

次に、設置者、出捐者の指導・助言という形で整理した。設置者側の管理公社に対する指導や助言がどのように行われていて、さらに具体的な施設ごとに主管部局があり、これは、かなり強い発言力を持っていると思わざるを得ない。具体的な契約書に反映されて、それが管理公社の事業経営に縛りをかけているということが窺えると思うが、詳細が不明。我々には裁量もなく時間も残されていない。

基本財産を拠出している出捐者の責任に関わるものについて、かなりのことを言及せざるを得ないだろう。また、何よりも発注者としての市の責任ということについても、かなり言わざるを得ないだろうと思う。3つ目として、管理公社自身の責任ということについても、コメントをせざるを得ないだろうと思う。出資者としての市の責任に関わるものとしては、3つの事項に即して、コメントを委員会として提出するということが欠かせないと思う。それよりも、さらに重要なのは、発注者としての市の責任に関わるものが、かなり込み入っているし、多領域にわたっている。指定管理者制度の運用の仕方そのものについて、再吟味するということで抽象化した。条件審査みたいなものを、きちんと踏み込んだ制度に変えるというような運用の変更を含んでいると思う。何度も理事長が繰り返していたが、基本協定に縛られてというニュアンスがあるような気がする。この基本協定の原文を、我々は精査していないが、重要な問題点がありそうだという感触はあるのではないか。さらに、これは理事長自身が強調していたが、自主事業をやって儲ける、というニュアンスで言われるが、主管部局によってそのニュアンスが違えば、そもそも自主事業をやって、営業行為をするなどという話と、どこでどういうラインの引き方が明確になっているのか、というようなことから始まり、このことを我々としても言及せざるを得ないのかなと思う。指定管理者の選定制度の実態みたいなものについても、我々の所管外であると言いつつも、管理公社の将来を考える上では、ライトを当てないといけなような問題点をはらんでい

るようである。このところの改革が進まない以上、管理公社が生き残るというのは夢また夢なのかなという書き方をしているつもりである。それから、精算方式。結局手掛ける事業所と言いますか、公共施設、それごとに主管部局が異なり、そのあたりでバラツキがあり、もう少し踏み込んで考えると、担当者によって、バラツキがあるという悲鳴が聞こえたように思える。このあたりについて、発注者としての責任をきちんと問うというような、報告書が欠かせないのではないかと思う。管理公社自身の責任に関わるものは、これまで触れてきたことを集約して、やはり、独立した事業体としての体をなしていないという状況の下で、3つの重要な事業を失注して、戸惑っている場合ではないという話だと思う。

以上のような構成で、これを文章化して報告書とするというのが、我々にとっての精いっぱいのところなのではないか、というところで止まっている。忌憚ない意見を頂きたい。

○根本のことが、管理公社の存在意義と、行政目的、これは市とすれば方向的には一致すべきだと思っているのか。

●難しい質問である。法改正により直営と指定管理者制度という選択肢になって来たが、ある意味で管理公社というものが機能を発揮し、受け皿として理想的な存在である可能性もある。元々、公平性というものを担保するというのが、公的団体か出資法人かという前提であった。それを踏まえた上で、民間の活力で、さらに機能を効率化し、儲けても良いという話になり、儲けても良いという部分に管理公社がなじめていない。また、発注者側がなじめていない。歳出は削りたいが、歳入については市の予算要求ではあまり関係ないので、発注者側が制度と管理公社を生かしきるようなものになっていない。本来であれば、一番向いた団体であるかもしれない。ベースとなる公平・公正という分野に関してはノウハウがある。一致すると言うか、方向性は合っていると思っている。ただ、それがなじんでいるかと言うと、なじんでいないと言う現状であろうと思う。

○管理公社の存続の根本というのは、住民の福利厚生に資することであり、住民のニーズに答えなくてはならない、これが究極の目標だと思っている。理事長が、職員の雇用の確保のために事業を取りたいと言っていたが、それは、今の意義とはかけ離れているのではないかと思う。事業を取るということが、住民の福利厚生に資することならば分かるが、そうではないという気がする。そうすると、民間がやるのにも赤字が出たりして、十分なサービスがやりづらい、むしろ敬遠して逃げてしまう。しかし、住民のニーズから必要なものであり、赤字覚悟でも管理公社が乗り出してやらないといけない、やるべきだ、というところに究極の存在意義があるのではないかと思う。満珠荘や、海峡ビューの経営は、ホテル経営と同じであり、管理公社がやらなければならない事業ではないと思っている。ところが、火の山ロープウェイや火の山パークウェイは、万が一事故でもあった場合には、公有であればいざという時のフォローも十分できるのではないか。事業の中で大きく2つに分かれるのではないか。そうすると、海峡ビューなどは取るに越したことはないが、取れない場合に、雇用の確保も大変だが、縮小して行くことも考えておかないといけない。その準備をしておかないといけないと思う。指定管理をぜひとも取りたいと言うのは分かる。しかし、これは相手のあること、審査員があることであり、取れないかもしれない。その場合に、必ず全部管理公社が取るのだと、取るべきなのだとなると、形の上では指定管理者制度があったとしても、管理公社が全部取るのが当たり前だという感覚になってしまえば、指定管理者制度はなくても同じようなもの、名目だけのものになってしまう。ただ、コンペの中で競って、もし、これは勝つか負けるかであるので、取れない場合にどうするかを考えておかないといけないと思う。

○確かに、雇用の確保は大切なことではあるが、この委員会で、それを確保するためにどうしたらいいのかという議論ではないだろうと思う。

○理事長の話を聞き、雇用の確保ができるのかどうかについて議論を深めてみようということからきたのではなかったか。存在意義について、いろいろな議論があることは良いが、当初の委員会での直感では、いらないだろうという話が半分あったはずである。このままでは先に進まないのではということになり、理事長の話を聞き、救うための方策として何が考えられるのか、何か資源が残っているのかということで、話が進んだような気がする。今更、雇用の確保はあまり重要ではないと言われても、そこが基本であり、やはりそれを考えた上でも、存在意義は見いだせず、重要な経営資源もなく、今後の対策もさしたるものが見いだせないという結論が出たのであれば、それを踏まえ、人をたくさん抱えているから大変だとは思いますが、廃止したらどうかという結論に至るという流れならあると思う。元々はそうではなかったかなと思う。

○結局、最初の話では、もう結論は出ている。だけど、なんとか維持するためにはどうしたら良いかということで、雇用のことなどを検討し、できれば維持できないかと思い、そういう答えを出すためにいろいろやってきた。しかし、今の委員長の報告や、総務課長が言うように、やはりお金だということであれば、これはもうどうしようもない。私は、なんとか生きる道を探し、それが取ってつけたものでも良いので、それが市民の福利厚生になるのであればと思ってきたのだが。

○そうであるならば、結局のところコンペに勝たなくてはいけない。勝つためにはどういう改革をすべきなのか。そういう方向、一本道になってくる。

○良いか悪いかは別にして、そういう立ち位置を決めておかなければ、決められない。

○そうなると、コンペに勝つためには何を改善すべきなのか。返還金は止めて、自由に内部留保させるべきではないかとか、それにずっとつき進んで行ったら良いし、そう行くべきだと思う。

○そこに戻ったと言うが、違ってないような気がする。純粋に100%競争社会ということで行くと、もう生きて行けないという議論になるということは、大小は別にして各委員は皆頭の中にあると思う。一方では、管理公社の職員の労働の場を確保するためにどうしたらいいのかということではなくて、管理公社が管理公社として必要がある部分の役割があるのではないかという、存在意義を見つけ出し、その結果、ギリギリの最低の人数しかダメであり、そのあふれた部分は、大切な問題ではあるが我々委員会ではなく、市が考える問題だと思っている。だから違うことを言っているとは思わない。

○わかった。

◎住民の福利厚生に管理公社だから寄与できるのだ。では、どういうニーズに応えることが条件としてあるのか、何を物差しにして計れるのかというところで、どうも計れるものがなかなか見つからないという話で、最初の理事長のインタビューを受け、総務の発言もある中で、委員が言われたように舵が少し変わったという感触になったのだが、やはり管理公社が存続すべき対外的な説明、また、住民に対してきちんと説明できる根拠づけがどのように作れるのか、どのように見いだせるのかという努力はずっとしてきたような気がする。ただ、先程の話だが、雇用の確保のために大事なのだということ論拠にして、管理公社の存続理由を立てるということは筋道が違う。それも我々はきちんと頭に入れて今に至っていると思う。

○委員長が作成した骨子に肉付けをする作業の中でなんとなく形が見えてくるのかなという気がする。

○個々の事業を、管理公社でないといけないという観点で見て、イエスかノーかという判断を我々がやると言ってもそんな時間もなくて、また、うまくそれがやれるという自信がない。

○そこは、私は逆にショックだったのだが、前回、私がたたき台を作って会議をした中で、そんな特殊な業務はないという回答であった。

○委員会は逃げたのかと言われると心外なのだが、やはり、管理公社を必要としているのは市だと思う。表に出す出さないは別に、最終的に札入れがなかった時などいろいろなケースを想定して、どうしてもこういう組織が要るのだと、そうであるならば管理公社が生きて行けるような事業というものは、これと、これと、これは、他者を排除してでも理屈付けできるというそのようなものを、市の目で考えて理屈を付けて頂かないと、こちらではその理屈付けが難しいのかなという気がする。

○だから、それは前回、全部を公開する必要はないという提案をさせて頂いたと思うが、そうはなかなかうまく行かないということであった。

○現実問題として、それはなかなかできないだろう。

○特殊性がないと説明がつかない。特殊性のあるものがないのか、言い訳を付けられないのかという提案を前回したつもりである。そうすれば非公開でも良い。

○それは必ず叩かれると思う。

○どうしても必要な管理公社があるが、仕事がないと生きて行けないので、そのためにこれと、これと、これを仕事としてお願いするということは、ひいては市民のためであるというような理屈を付けてでも市が踏ん張って行かないと、できないと言われると、それでは抱えられないという議論になる。それでもできないのか。

○委員長の骨子で、市の対応方針ということを書いているので、これはぜひとも意見を頂きたい。

○多分、委員長もその辺を思って書いたのだと思った。私もそのところを言いたかった。

○プロポーザルの中身によって指定管理料が違うということで、中身を達成できなかった場合にはペナルティを課し、指定管理料の一部を返還させると言っているが、もし海峡ビューでプロポーザルの中身を達成できない事態が発生し、お金を返しなさいと言った場合に、返しません、赤字だから返せませんとなった場合には、次のコンペには参加させないとか、何かのペナルティもあるのか。

○それは今のところはない。そういう点もあるので、ペナルティを課したり、インセンティブとして高いお金を与えたりは、指定管理者制度の総合評価の中で、価格だけではない評価面と言われているが、委員が言われたように、そういう状況に陥った場合に術がないので、いろいろな議論が総務課にやってくる。そうであるなら最初から価格で勝負した方が安心ではないかとか、いろいろな方のいろいろな思惑が、意見がある。

○入場者数は正確に覚えていないが、それを果たせなかった場合はペナルティというものがあり、それをできないと言ったら、当然次回からは欠格事項となるのではないか。

●そこをまだ決めていないだけの話である。ただ、その会社が倒れた場合には、裁判でもしない限りは回収もできないことになる。

○結局、その場合は支払損となる。仕事はとられてしまう、それだけのお金を与えてしまう、次のコンペにも制限がされていないとなると、これは取り得になる。

●海峡ビューについては利用料金制にしなさいという意見もある。利用料金制ならば指定管理者が全て責任を負うことになり、赤字でも自分達が責任を負うし、儲かっても誰かれに文句を言われることもない。

○そういう指定管理料の設定もあるのか。

●儲かるような施設はそれもある。建物を建ててもらって、初期の投資がかからないのに、あその場所できないわけがないと言う業者の方もいるし、なかなか難しいものだという方もいる。ホテル業をやったこと

がないので、どれが本当か分からない。

○選定委員の人数は5人だったと思うが委員が5人では偏りが出るのではないかと。10人くらいいればかなり平準化もされるのではないかと。10人でやる場合でも、オリンピックのように上下をカットするなど、そういう方法もあるのではないかと。

○基本協定だが、これはやはり決めたことだから、市とすればこれを途中で返還金の制度を見直しするとかそういうことはできないという発想か。

●市としてはということではないが、観光施設課などは精算することを売りとして応募してきた以上、それで受かったのだから、それをなかなか簡単には変えられないと言う。精算の部分がどれだけ採点に影響があったかは別にしても、それを簡単に変えてしまうと、今度は次期の選定の時に管理会社だけは簡単に変えた、身内だから変えたということになるので、そのところをどう正当化すれば良いのか総務課が教えなさいという話はあった。

精算方式というのは、元々きちんと人件費分をみるので、余ったら返しなさいということで始まったのだが、指定管理者制度になると、今度はそのようなことはなくて良いと言っても、他に売りが無い、企画とか、こんなイベントをしますとか、売りが無いから売りを作るために、余った分は返しますから今まで通りでお願いしますと、悪いところがあったら直ぐに言って下さい直しますと、と言って情にも訴え、内容でも訴えていたのではないかと思う。

◎管理会社がそういうプレゼンテーションをするようになったのはいつ頃からか。

●プレゼンテーションは平成22年度の指定管理者制度の本格的な公募の時からである。

○多分、返還していた昔の時代の分は、少し色を付けておこうねということもあったのだろう。余ったら返してと、正に第二市役所、同族的なものがあって、その内だんだん指定管理者制度になり、返していた習慣がそのまま売りになったということなのではないかと思う。

○儲かったら返すというのは本当に変な提案である。

○本当に、競争になってそれを売りにするというのはおかしい。

○結局、運営しやすいように、早めに多めに渡していたのではないですか。

●委員の言われる通り。毎月の資金繰りの関係もあったので。

○先程の話だが、今の状態の管理会社そのままの100%か、もういらぬというゼロか、中間ところの規模を縮小してやれるものを作って頂くという、大きくはその3つなのかと思う。どちらに偏るかは別にして、少し規模を縮小してということを選択するならば、やはりどの仕事はということにかえて来るのだろうが、ここは先程の質問だが、できないと言われると、もう終わり、という話になるが、本当にそこはどうなのか。委員長の骨子での記載も、市の思いがどうなのかということだと思う。検討委員会の考え方として、そういう部分は必要なことから市の方で最低限の仕事と、それに見合う最低限の規模を考えなさいというような方向付けも、一つの検討委員会の持って行き方でもあるのかと思う。

◎事業体として存続できるような規模に見合う仕事量という話か。

○そういう委員会の意見もあるのではないかという感じがする。もちろん、市としては、先程の答えからすると、困ったなということになるのかもしれないが、そこは、考えるとすれば行政が考えないといけぬ。

○正しくそうである。発注者の側で、あなたはこれで負けたのですよ。ここはこうして下さいよ、ということをもってもらうのが一番良いと思う。

◎発注者の責任という言葉は私も使ったが、根本は、委託や、指定管理者制度に出す公共施設を、下関市として、対住民の福利厚生を図るために、こういう意味で意義があるのだ、他に民間業者がやっている類似の施設はあるが、市が持つということの意味はここにあるのだということが明確にあるはずなので、その特性を生かして、さらに付加価値をつけてくれるような業者が管理運営をやってくれるのであればもっと良いのだが、そういうものを促すための指定管理者制度なのだというような説明は、市が負う以外に誰が負うのかという話になるのだと思う。そこのところを、この委員会で、なにか見つけ出してやって下さいよという話だとしたら、それは筋が違ふのだろうという話になる。

○委員会としては、行政がそういう舵をきれるような意見を、という役割もあるのかという気がする。ゼロではやはり困ると、そういう意味での存在意義はあるという部分、もしそれが結論であれば、それが一つの言い方でもあるのかなという気がする。

○スタンスは、存続するためにはどうするか、ということで良いのか。

○何度も言うように、実はそんなに難しいことはやっていないのである。どんな言い訳を付けたとしても、取ってつけたような言い訳にしかない。この表を見て、もし、私が事業体を持っていたとして、うちの職員を行かそうかとして、これは行かせられないだろうと思えるようなところは何もない。

○職員に特技も何もいない。必要ない組織である。

○それを言ってしまうと身も蓋もない。

○これを見ると、一つの大きなものではなく、部分的に時間に合わせて何人要るということでやっているだけである。実態としては、何もない。

○それほど難しい仕事や、熟練を要する仕事というほどではないなということからすると、逆に言うと人間は自由に配置できる、民間だったら逆にそういうことが自由にできてしまうのではないか。シフトも柔軟に組み、なおかつ人数を減らすとかも可能ではないか。別な視点で見て、仮に取れなかったとしても、まだ、これだけの人数でも雇用を確保できそうだとか、そういう風な話でしか救ってあげられない。突き詰めて行けば行くほど深みにはまりそうな気がする。そんなに、かちっと書けるのかという気がするのだが。率直にどう思っているのか。最悪、廃止やむなし、自分達も半分はそう思っているとか、なにかご意見としてはあるのか。

●正直に言うと、そういう結論でもやむを得ないなと思っている。ただ、いきなりはダメだということになる。現に持っている施設もあるし、職員の雇用、退職金の問題もある。若干ソフトランディングできるような時間ぐらいいはもらえないだろうかと、そういう話が出るのではないかと思う。残すなら残すで、今の状態から考えると、独立して生きて行ける組織にならないと残せない。そうすると組織として、今、成り立っていないので強化しないといけない。強化するならば、逆に縮小均衡はないのかなと、組織として生きるためには拡大思想を持っていないと組織にならない。それにしても、いきなりは無理だから若干、助走を付ける時間が欲しいというようなことは考えてはいる。いきなり放り出すことは出来ないなと思っている。

○前半のところは分かったが、拡大路線というのは。

●縮小均衡では組織は生きて行けないと思っている。独立させないといけないので、あくまで、市が面倒を見るということであれば縮小均衡もあるかとは思いますが、残すのであれば、それは考えられない。今はないのではないかなと思う。

○市がフォローしないと生きて行けなくなる。理事長は、退職金は市に出してもらわないと言っていたが理屈上は無理だと思うがどうか。

●無理である。

○しつこいようだが、拡大というイメージが出て来ない。

●今の分野だけでなく、もう一度海峡ビューを取り戻すような気持、そのぐらいの努力をするつもりがないと。

○そういう力を付けるということか。

●付けないと残す意味がない。

○総替えか。できるのか。

◎それを任せられる人材を市としては用意できるのか。やはり首長の指名か。

●人材というより、組織的にそういう部分が欠落している。仕組みがないからである。

○頭を替えるしかない。みんな分かっている。全体をやり変えて、指示命令系統から何から。佐世保のハウステンボスが生き返ったように、やはり社長の影響というのは大きい。HIS の社長が来るまでは、何億という赤字を垂れ流していた。やはり、外からの新しい空気が要るのではないか。

○理事長の交代もあるのかもしれないが、それ以外にもいろいろなものを投入して行かないと、ひとり替えただけということではあり得ない。極端に言えば、トップも替えるし、職員も9割が入れ替える、活動資金も、最初の資金はお渡しするし、というようなところまでやって行かないと、拡大できないのではないか。

○良いトップを持ってきて、市は指定管理料は出すが口は出さない。

○管理会社だけでなく他の組織もある。他の組織も一緒にして、儲かる場所もあれば、いろいろなところを一緒にして拡大し、指導力のある良い人を連れて来て、そうすれば可能性はあると思う。

◎そこまで大仕掛けをやる手間、暇、金、をつぎ込んででも存続させる意義があればという話になる。そのところは、市は意義があるという風に何らかの物差しを当てて示す、少なくとも説明責任はある。

○それは、やはり住民のニーズである。赤字であってもやらなくてはいけないという、そのニーズである。

◎そのところは、詰めて行くと、直営でやるという事業内容になる。行きつくところは、市としては、追加資金の投入や、損失補てんはしないという前提のところであり、先に進めないというところである。

○来年から組織としては、一般財団に変わって行くということで、良いきっかけでもあるので、これを機会に、組織は市役所とは関係ない、自分達は自主独立でやって行くのだというスタンスを持ってもらうことが必要ではないですかという話しか我々は出来ない。今の体制について、ああでもない、こうでもないと言っても始まらない。25年4月以降にどういう運営をすることが、管理公社にとってベストではないか、という話をするところになるのではないか。

○雇用問題と、退職金問題が起こる。訴訟問題にもなる可能性がある、時間を見てあげないと。管理公社と市とで訴訟合戦になります。

○現実には、すぐやめるということでは出来ない。時間が要るということは、やはり、来年の4月から、うまく行くような提言が必要だと思う。するかしないかは別の話になるが。

○そこまでの道筋みたいなものが必要なのではないかと思う。それが今言われた猶予期間みたいなもので、うまく行けば万々歳だし、ダメだったら世間がそういう評価しか出し得なかったということだから、その組織は要らないということで、最後は引導を渡すということになるのだろうと思う。存続意義はそこそこで、結局、対策が主になって行くのではないかなと思う。ここを正当評価しようとしても、なかなか良い話になりようがないと思う。そうではなく、再三、言っているとおり、やはりこれだけの人をなんとかしないといけない、わかった、それではなんとか頑張ってみよう、というのがそもそもだったと思うので、管理公社というものをどうやって、

再建させるかということだろうと思う。

○そうした時に、組織をよみがえらせるような能力のあるトップを据えなさいと言っても、それができるかどうかは分からない。それは、言われた方の責任といえばそれまでのことだろうが、トップを替えただけでなんとかなるという風に、みえるなら言えるのだが、それから先はやってみなくてはわからない、やって見てダメだったらお気の毒という状態では、意見は言えないという気がするのだが、やむを得ないのだろうか。

○トップを選ぶのは評議員会になるが、こういうやり方でないと先に進めないのではないかと、言うしか我々にはやる道はないのではないかと。

○それでも、指定管理料の枠は決まっているから、トップが替わり、こうしよう、ああしようと言っても、なかなかできない面があり、足かせがあるということになる。

○新しい事業も含めて、どうしても、多く取らなくてははいけなくなる。

○統合するような組織はないのか。

●いろいろな組織があるが、なかなか難しい。菊川に解散する組織があり、向こう側は管理公社との合併を画策したのだが、生まれも育ちも違うから。

○菊川のプールか。あれは労働省の関係か。

●統合という話は以前に何度かあったが、全部断っていた。小さくて4、5人しかいないような財団のほうで整理する時は整理しやすい。それが、80人、90人、どんどん増えて、せっかく減ったのに増えたという形になると、さらに何もできなくなるということで、合併圧力を排除してきたという経緯はある。

○本当に頑張っていてやって行けるのか。私はギリギリのところで生かすという道しかないような気がする。

○人員を削減して、金額を落とせということか。

○そのかわり、これと、これと、これは用意するという。自分で頑張っていて大きくできるのか。

○そうした時に、人の整理の問題が出る。市は、一切フォローしないということだからもたない。

○そこはソフトランディングで少し時間が要ると思う。

●来年の3月上旬にはまた、入札がある。粗大ごみ等受付センターの入札結果で、人数が維持なのか、一気に減るのか、それによって退職引当金も維持されるのか、下がるのか決まってくるので、負ければ負けるほど引当金は下がってくるという方向になるのではないかとと思う。

○それは時間をかけてという問題ではなくなる。

●財務的にはどんどん悪化して行くということになると思う。人心が離れれば一気に流出するのかどうかまでは分からないが。

○指定管理者制度と委託という両方の事業があるが、委託事業というのは、将来指定管理者制度に持って行こうという考えなのか。

●そうではない。

○委託は委託という事業で残すことを考えているのか。それは、何故かという、この指定管理の競争の中では、やって行けない事業だという理解で良いか。

●指定管理者は、管理の委任を受けるので、使用許可などの行政処分が自分達で出来るが、ただの業務委託というのは、駐車場の整理や、受付というのは、特に使用許可とかがなく、単純に毎年やればよいということである。

○本来のダイナミックな事業展開というのは、全部指定管理に回ってくる事業だということか。

●そういうことである。

○そうすると、否応なく勝って行かないと何もなくなる。

●業務委託は毎年勝たないと、すぐさま落ちるということになる。指定管理は5年である。

○逆に指定管理を業務委託に変えるということはできないのか。

●指定管理を業務委託に変えることは理論的には可能です。市の職員か市の嘱託職員を置いて、使用許可だとかそういう部分の仕事をさせる。そうすればできる。

○流れに逆行する。いずれにしても、生きて行くためにはどうしたらいいのかということ。

○今の考えのところが、どうも解決が見つけにくい。それが絶対条件だと言われると、それでは解決策は必要ないではないのかという気がしてならない。

◎そうである。

○理屈はそうなのだろうが、また、別の理屈を考えてやるべきではないかと思う。

●別な理屈と言うと、業務委託にするということか。

○要は、競争社会ではなく、この事業と、この事業と、この事業は管理公社に任せてやってもらうのが施設運営の面からベストだと、市はそう思う、そういうことで管理公社に任せる。それは裏の理由はもう一つ、それで仕事を回さないと、管理公社を置いとかないといけないからだというのはあるが、表の理由をきちんと理由づけて、市民に理解してもらうという形が必要である。それは絶対できないということになると、堂々巡りで、競争しかないと言われると、競争の中でどう勝つのかという、組織作りをしなさいと言っても、ちょっと自信がないということ。

●毎年か、5年ごとに一か八かの勝負をかけるということになる。

○指定管理者制度の中で、これがさらに失注したら、にっちもさっちもいかないという、そういう事業があるのか。

○あずさ監査法人のシミュレーションで、一番大きい指定管理者制度の分を失ったらバッターアウトというようなものがあつた。

●ふれあい健康ランドは危ないところである。基本的には配置されている人数が多いところは危ない。

○その2つ、3つを失注するとさらに危ないということになるのか。やるからには、何が何でも取らないといけないと、そういう問題になる。

○今の雇用の維持を図らないといけない。皆が路頭に迷う。

○どうやったら取れるか。

○それは違うと言われても、今は、それで本当に生き残れるのかというところの、審査をしてみるしか我々には残っていないと思う。私は、前回、非常にがっかりしたが、打ち手があればすでにやっている。公開しなくていい理屈が立っているのであれば、もう公開せずにやっていると思う。指定管理者が全面的に出て、それでないとダメということではないということか。

●はい。

○理由があればよいということか。

●内部的には、非公募で考えてみたらどうかということころは、上に近いトップの方からもそういう宿題はもらっている。

○誰でもそう思う。

○そこは道としてはあるのか。

●道としてはある。

○第3者的なこういう委員会がそういう意見を述べれば、重たいものではないか。市の内部組織での検討ではなくて。

●一つのステップだと思う。

○それを言っても、誰が何を言ってもダメよと言われると、なす術なしという気がする。

●それはないと思う。

○逆に納得しづらいのではないか。競争社会の中で公平性を保てとか、それによってものが延びるわけですから逆行するような話を出すと必ず反発を食らいそうな気がする。

●門戸開放という意見もあるし、管理公社は、仕事を与えて縮小均衡しなさいという意見もある。

◎この委員会が始まる時にも申し上げたつもりだが、新しい公共概念ということで、公的なものについての考え方について見直しがあり、これまでの公的なものについての考え方というのは、限られた範囲の中でしかものが見えない。そこから外れているものに対しては、きっちり光を当てないと、やはり問題ありという発想法で来ているので、そのところを踏まえた、なぜこれは市民ニーズ、市民の福利厚生のために必要なのかという論議をきっちり再武装して欲しい。

○そういう意味では、市議会ですら言われても、委員長が市議会に呼ばれて、どうしてこういう意見だったのと言われたら、委員長が滔々と議員さんにですね、こういう考え方が要るでしょうと。

○それになると、一つずつの今ある事業について、この事業はこういう目的のこのような事業なのだから管理公社がやるのがベストなのだとすることが要るのではないか。

◎そこが必要である。

○外に対しては絶対その部分が要るだろうが、その作業は我々ではできないので、市の事務局の力が要るのかと思う。大義名分だけはこの委員会が立てるから、それにくつつく事業がどれかというのは、少しあたって欲しいという気持ちである。

○管理公社の存在意義からいうと、今、管理公社が手掛けている事業について、ぜひとも管理公社がやるべきなのだ、やるのがベストなのだというのが要る。

◎時間的にはもう無理ということをはっきりしている。本来我々が付託された審議内容というのは、そこまで含んだ内容だったのではないかとしか読めない。委嘱されている内容とか、その文章とかから考えると。そこまで大変な荷を背負わされていたのかと、改めて気づかされて愕然としているという状況である。

●市の方で、試案を作ってみる。

◎作れるのか。それは、なかなか難しいのだという話で、我々も頭が空転している。

●何か出さないと前に進まない。

○せめて、可能性があるのかないのか、前回ではないような印象を受けた。これはもう、頭を替えるとか、わけのわからない理想論しか持って行き場がないなというように思った。具体的に仕事を確保したかった。まずこれだけの仕事を確保させて、そこを起点に自分達の力を蓄えて、また、まき直し、取り返して下さいというような流れが一番良いのではないかと思う。その方向しかあり得ないなと思っていたが、市民の皆さんに理解を持って頂けるような理由をなかなか思いつかないということであれば、そのプランはアウトである。

○役所の方で何か案があれば出してもらった方が良い。

○これまでの審議の中身を踏まえて、市の方で委員会に期待していることをまとめてもらおうと、それをたたき台にしやすい。これは、できるだけ生き延びさせてやりたいのだからということが基本的に、存否ではなくて、存の方を念頭に思っているということで、やってもらった方がやりやすい。

●どこまで書けるか分からないが、管理公社が今の事業をやっていることの意義が全くないということであれば議論が進まないのだから、そのコアのところを。そこからやって、どんなところに行くのか、その部分を中心に書かないといけないのかなと思う。

○そういう方向で行くか。

●今、なかなか前に出られない状況にあるので。

◎芯になるところがなかなか抜けないままにきている。我々が、そこで空転してまた同じ道ということを繰り返して始めているという気がする。管理公社の今時点での意義みたいなものについて、旗が立たないと前に進めなくなったという感じがする。そのころの旗を作れというのが本来の、本当は付託された内容なのだろうけれども、どうも時間が足りない。

○今の委員長が言われた存在意義というのは、一つ一つの今ある事業について、これは管理公社としてやるべきか、広く任せるべきかという観点で、1個1個見ての存在意義という意味か。それとも、その前に全体の説明をしていたように、失ったものも、応札しなかった事業もやはり、公の施設だから守らないとならないねと言うような理由を述べられた部分があったが、そういうために必要だということでは、まだ弱いということか。私は存在意義としてはそこが一番大きいのかなと自分では思っているのだが。それ以上に何か存在意義を見つけようとしても、今までこの場にそれ以上のものが出てないという気がしている。もちろん、今まで長い年月、市の公の施設を管理運営してきたという、長年のノウハウがあるだろうということは、言葉では出ますが、それだけでは納得させる表現にはなりえないような気がする。

◎具体的な材料というものがどうもなさそうである。

○だから、唯一だれも応募がなかったら私が引き受けるというのが管理公社の在り方である。

○そう思う。それと、指定管理者が倒れて逃げたりした場合、最低限そういうために要るよというのが、一番の管理公社を生かすとすれば理由ではないかなと思う。

○そうなると限りなく小さくなる。

○やむを得ない。しかし、それ以上のものを探そうとしても、果たして、行政がやってみますということなら待つか、今までの皆の意見の中から出たように思えませんので、果たして何かあるのかなと思う。

◎ただ、それを究極で言うと市が直営で対応部門を持つという話になるのではないか。

○元々公の施設は、公が作って市民に使っていただくという目的だけれども、それを全て直営、まさに純粋な直営だったら、市の職員が行ってということだったら高い賃金を払わないといけない。異動もできない。だから、現業市役所のようなもの、悪い意味ではなくて、これが第二市役所という言葉の元だろうと思う。市役所の現業部門というのを別個に作って、少し安い経費で、しかも人も替わらないでやって行きましょうというのが、それがそもそも管理公社が生まれた元ではないか。

○管理公社は市役所を退職したものを雇う為に作ったのだと聞いた。

○それは作った後でそのように使われたのではないか。

◎そういう経緯でできたものか。

●昔のことはよく分からない。元々観光でできたものである。

◎ただ、市の施設関係のところの職員だった方が、休止する、あるいは閉鎖されるというので、配転先として示されたのが管理公社で今日に至ると、そういう人事政策で動いている職場である。

○それはある意味で双方利害が一致したということではないか。必要だから、管理公社を作った。当然、人を雇わなくてはならない、ニーズがあるし、一方では市としても、さよならというわけにもいかないの、管理公社にお願いをするという、双方の利害が一致したということであり、雇わないといけないから管理公社を作ったとは思えない。

○両方あると思う。

◎ともかく、第二市役所的な発想では、もはや立ち行かない、説明がつかないということにははっきりしている。では、どう説明がつけば、存続理由があるという風に判定を下すことができるのかという話になる。私としては、扱っている施設それぞれについて、どういう意義があつてというあたりから明確にしないと、論が立てられないとは当初は思っていなかった。また事務局からもそういう説明であつたので、管理公社自体を組織体としてどういう判定を下せるかということになるが、そこまで深入りしないと説明が立たないというように思えてきた。それは、また、堂々巡りしているわけだが、なかなか見つからないという話できていて、難しいのではないかということ、留保してきた領域なので、果たしてそこを突破して頂けるかどうかという話である。

本日の議論を頂いたところで、骨格を浮き彫りにできるような形に再整理できるのかどうか検討してみたいと思うが、事務局のほうでも少し助力を頂きたいと思う。

本日はこれまでとする。

—— 閉会 ——