

## 平成24年度第6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9月14日(金)15:00～

場所:商工会館3階 会議室

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、事務局作成資料、基本協定等管理公社の提出資料。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 ————

○事務局に質問。一般財団は、一定期間赤字となった場合は解散となると聞いたが、法律的な要件に該当するようになればそのまま解散するのか。

●法律に従うのが普通の形だと思う。2月か3月に業務委託の入札があるが、粗大ゴミ等受付センターなどの事業を失うと、急降下をはじめると思う。抜本的改革案は作ったが、何もしない前に急降下を始めるという状態になる。

○雇用の維持どころではなくなるということか。

●そういう状況にあるということを管理公社によく認識してもらう必要がある。失注すれば職員の退職を促すというやり方ではなく抜本的な見直しが必要。

◎公益財団の認定が得られた場合は、組織の存続性は格段に担保されるのか。

●ない。

◎むしろ公益財団であれば、もっと存続性についての条件がきつくなるということか。

●公益事業に対し厳しく審査される。

◎前回会議で追加を要請した資料の検討から始める。まず、平成22年度に実施された人員整理の中身について。希望退職制度を実施することにしたという覚悟、計画の正確性があまり、感じられなかった。結果として、各事業場の責任者が退職したため、配置転換で苦労したようである。経営管理上、特に人員管理について、綿密な検討がされていないのではないか、経営管理の甘さを再認識したというのが率直な感想。これを踏まえて報告文案に追記、改訂を施す部分があるか。○特でない。

○抜本的改革に踏み込み始めたらこれでは済まないだろうと思うが、そこまでの気持ちではなかったのでは

ないか。

◎このような人員整理は、管理公社では初めての経験ではないか。衝撃的な事態にどう立ち向かうかということが問われたときに打ちだされた施策である。

●民間企業では環境の変化に当然のように対応して生き抜いて行こうとするのだろうと思うが、その辺の部分について、市がなんとかしてくれるのだろうかという思いがあったのかもしれない。

◎制度要因の変化にどう対応すべきかについて、理事会でも強く発言されていたようだが、それが実っていないように見える。また、理事会で発議していながら、次の理事会で追求されていないように思われる。理事会のあり方にも不備があるように思える。かなり深刻だという気がする。

○来年の業務委託について、半年先のことなので、もう当然手を打っていると思うが、どうなのだろう。もし失注したら急激にだめになるということを、どの程度理解しているのだろうか。

●失注すれば、その時に又退職者を募るということかと思う。

○そちらの方向か。絶対取るということではないのか。

●取りには行くのだろうが、粗大ゴミ等受付センターは強力な競合先がいる。コスト的には非常に安いと聞いている。

○少しあきらめているところもあるのか。

●今プランを練っているが、コスト的に競争になるのか不明。納税課でコールセンター業務を委託しているが、値段的には相当安いと思う。

○ワーキングプアの時代であり、それが良いとは思わないが、管理公社にそういうところと戦って勝ちなさいということを望むのは少し酷なのかなと思う。管理公社は違う生き方になるのかなと思う。とても贅肉を落として勝てるようなレベルではないと思う。

●アルバイトしかないということになる。

○そういう金額で成り立つところは、そういうところに任せざるを得ないのかも知れない。

○この案が空虚に思えてくる。

◎その関連で行くと、今話にてた3件が目前に近いということで、仕事を取る為に、例えばアドバイザーみたいなもの呼び、業務内容や業務の流れを検討しなおすとかいうことがあっても良いと思うがどうか。

●聞いていない。

◎係長、課長職の人たちの間だけでも、現況に対する検討会が始まるなどの動きはあるか。

●ないと思う。今までそういう考え方はない。本社が仕事を取り、現場は現場のことを精一杯やっておけば良いという考え方。

○急には変わらない。

●大変革になるので、危機感を持ち、何をしようかという気持ちになるかどうか第1歩だと思う。

◎その後責任者会議は開かれているか。

●開かれていない。

◎まだ開かれていないのか。

○する気がないのではないか。やろうと思えばできる。

○望みは、この委員会で何らかの意見が出て、この方針でやらないと後がない、来年度以降の救いの手はもうないとなった時にどれだけ目の色が変わるかということだと思う。

- ◎給与規則が配られているが、これを基にして報告書に追加するようなことがあるか。
- こういう規定は明確に書いておかないといけない。
- ◎ともかく、乱用とか悪用とかが入りこまないような規定にしないといけない。人件費問題が意識されている中であるので、給与規則ベースで人事考課を活用した昇給制度をさらに明確にすべきであろうと思う。
- 給料表で、2級と3級の差が少ないような気がする。大事な職務の人に対して、ピッチがもう少しあっても良いような気がする。幹部になってもあまりやる気が起こらないのではないか。
- 号級はこんなにたくさん要るのか。
- 1年に4号級ずつ上がるようになっている。
- 元々は4号が1つだった。1つの階段が5000円程度だったものを分解した。国家公務員も市役所も全部分解して4つに分かれた。その4つの中で、業績評価で2号上がる人、4号上がる人という使い方。
- この給料表は市のものか。
- 同じもので、3級までをそのまま使っている。
- 号級が多いような気がする。
- 管理委託の時代、市がコントロールする時に、最も注意しなければいけないのは人件費だったと思う。人件費をしっかり抑えるために低い給料表を使う。3級は課長とかになるが、昔は市を退職したOBがいたので、それほど給料をあげる必要はないということだったと思う。
- 現実に給料表を作ろうとしたら大変な作業。準用の仕方だと思う。給料表を作るばかりに労力を費やしたら、どれが本当か分からなくなる。
- 表自体を作ることは簡単。運用の仕方が難しい。意欲が出るように、評価制度をどのように使うかが大事。
- 理事長の給料は、1級の4号、5号級ぐらいである、やる気がしないのではないかと思います。
- 手当を見ると、いろいろな手当があるから、かなりあるのかなという気もする。
- いずれにしても給与体系の見直しが必要かと思う。
- 基本給だけでなく、付加する部分も合わせて。
- 給料の種類というので、業務手当、扶養手当、住居手当などたくさんある。手当については割増賃金とみなされる場合もあるので注意が必要。
- 給与規則の手当というのは現在でも全てあるのか。
- それが見えないところ。
- 諸手当まで入れると、それなりの給料になるのかもしれないという気もしてくる。
- ◎手当の実態はどのようになっているのか。
- 総支給額はいくらかという話になる。
- 総支給額もそれほど多いとは思わなかった。私の考えは、通勤手当は働くためには必要なものだと思うが、それ以外は労働の対価としてはほとんどない方が良いのではないかと思います。普通の労働の対価と言ったら通勤手当、役職手当などかと思う。他の手当はいらないと思う。
- 報告書に、そのところを入れるということになるか。
- ◎この箇所についてもそうだが、就業規則についても精査してみないと、的確に問題点や、懸念されることについては言えないが、経営改革に結びつくような検討が不可欠である。さらに精査が必要だということになるかと思う。残る資料が基本協定、年度協定。これからくみ取れることについて検討したい。

先程の給与規定については、報告書に関わるところだが、こういう経営危機下にある事業体として、見直し等の取組みが必要であろうということになるだろうと思う。

○1点確認したい。粗大ごみ等受付センターの業務仕様書で、通常期と繁忙期が規定されているが、これで行くとずっと8名必要というわけではないように思えるがどうか。

●この曜日、時間帯だけは4人で可、それ以外は8人という意味。

◎単純に、受付端末が8台あるからという理由だけなのか、それとも受付件数自体に即しているのか。

○民間であれば、本当にどれくらい必要なかをチェックする。

◎受付端末の稼働実績、あるいは、処理の適正性は主管課がチェックを入れるのか。

●適切に応答していないと直ぐにクレームとなって反映する。

◎クレームは、主管課に直に入ってくるのか。

●応対がおかしいと言って直ぐに電話がかかってくると思う。

◎クレーム処理に関するレポートが管理公社から主管課の方に上がるという仕組みはあるのか。

●ある。件数は非常に少ないと聞いている。監査法人と一緒に粗大ごみ受け等受付センターに行ったが、見た限りでは、常時電話がかかって来ているという状態であった。

○そんなにかかってくるものなのか。

◎調査日はいつか。

●5月30日の10時。管理公社から出来るだけ空いている時間帯にして欲しいということで、時間の指定を受けた。それ以外の時間帯は責任者も席をはずすことができないということであった。

仕様書にあるように、クリーン推進課がこの人数をと指定しているということから考えても、必要な人数だろうと思う。市も少ない人数で済めば経費も少なくて済む。目一杯削っての人数であると理解している。

◎インターネット受付があるが、インターネットと電話での受付件数の比率みたいなものはあるか。

●インターネット導入により件数は減っているようだが、格段に省力化されたというほどでもないようである。

◎仕様書も含めて、踏み込んで報告書で言及するということが必要な論点があるか。

○先程の話では人件費が違いすぎるということだったが、それで勝つためにはそこに配置している人間を変えるなどで、人件費を落として行くしか仕方がないのかなと思う。

◎そういう裁量的な人事政策が実施されているのかどうかについては、深く調査が出来ていない。

○11条の業務の監査というのは、やっているのか。

●何か問題があった時の話ではないかと思う。

○先程もあったが、仕様書の通常期と繁忙期というのはどういうことか。

○異動の時期でしょうか。引越の時期とか。

●午後5時～7時は時間外の受付なので、その時に忙しければということだと思う。

○4名や6名ではいけないということか。8名は必要ということか。

●それだけオペレーターが要るということだと思う。たくさん配置すればするほど、市としては委託料が増える。不必要に配置させると損をする。これくらいは要るのだと思う。

配布した資料で理解頂いていると思うが、精算については、基本協定に書いている場合と、年度協定に書いている場合がある。年度協定に書いているから変更できるのではないかという意見もあるかと思うが、選定の時期に競合があつて管理公社を選んだということから難しいと考えている。

◎その辺の判断は、総務課と各主管課での判断のどちらかが優先されるというようなことはあり得るのか。

●基本協定と年度協定の標準的なパターンは、指定管理者制度の全体的な統括をしている総務課が示している。総務課では、基本的に精算ということを考えていないので、標準のパターンにはそれを入れていない。精算という項目については、各主管課が作って入れたということ。

精算について、以前、管理公社しかしていないと説明していたかと思うが、勤労福祉会館と市民会館については精算方式を採用していた。

◎それでは次に進む。満珠荘についてはどうか。年度協定では、市は指定管理料を支払わないと記載されている。こういう年度協定をよく管理公社は受けたという感想。受けざるを得なかったという事情はあったのだと思うが。

○満珠荘は利用料金制だからということか。もし、それで赤字になった場合はどうなるのか。

●平成24年度は指定管理料を支払わないが、25年度以降は毎年150万円ずつ市から指定管理料を支払う予定。

○年間の管理料の方が、想定される使用料、利用料よりも多く必要になるという計算か。

●1年目は入場者が多く、収入も多いであろうということ。

民間事業者は、説明会には来ていたが応募しないところもあったようである。施設が新しくなり、入場者見込について、実績値が何もないところで、競争して赤字となるリスクを取らなかった様子である。次回、公募の際には実績値が出ている。さすが民間さんと思った。

管理公社は損をしたようにも取れるが、今まで利用料金制という事業のエリアに入ったことがないので、自ら努力して収入を稼ぎ赤字を出さないようにするという新しいチャレンジの場でもあろうかと思う。現状ではトントンなので、赤字にならないように努力するということは、管理公社にとっても一定の意義があるという面と、職員を仕事に就かせたいという意図もあるのではないかと思う。

○そういうものこそ、例えば、当初他所が取らなかったのが、緊急避難的にお願いしたということもある。それから、1000万円を超える什器、備品を投資させている。そうであれば、今回は、皆一斉にスタートで競争ということではなく、少なくとも管理公社が当初支出したものを回収できるところまで、非公募で指定管理にするとか、思い切った部分が必要ではないかと思う。指定管理も競争ですというだけでは、管理公社を生かして行く、残して行くということではできないのではないかと思う。

●総務課は指定管理者制度の全体的な統括ということで、ガイドラインを作り、原則、制度の趣旨は公募ですとしており、非常にやりにくい状態。ガイドラインを作る時に考えたのは、管理公社への対応。もし管理公社に対し甘くすれば、全庁的に非公募になる可能性があると考えた。最終的に、ガイドライン作成時は原則公募という方針を貫き通した。管理公社に変わってもらい、刺激を与えなくてはいけないという意味もあった。

◎直接所管する3セクであるだけに、模範的な3セク自己改革のモデルができればという期待もあったのだろうという推測もする。それでもやはり管理公社が目に見えて変わるということが見られなかった理由というのは何だったのかと考えているか。

●危機感というものがなかったのではないかと思う。

◎市役所のOBが入って、しかも、理事会の構成メンバーは事業の主管課の代表者という構図は変わらないのだから、やはり危機感を持ちようがないというところはある。

●そこが、根幹的な、管理公社の構造的なものだろうと思う。

◎委員が言うように、市の責任として、何らかの優遇措置をという話ではなくて、活用してきた実績のある管理公社の現時点での役割について、意をつくした何らかの措置が欠かせないと思うが、言いすぎか。

○この改革案では、市役所は指導をし続けて来たところ。決して、市役所としては手をこまねいていたわけではないという風な主張をしている。指定管理者制度が始まった段階で、ずっと助言をやっていたということで、一重に管理公社側の問題ではないかということでこの案が取りまとめられている。

これを読んだ限りでは、きちんと助言をしてきたが、それにもかかわらず管理公社の方が現状にあぐらを掻いていて、何らの改革をして来なかったということで、少し距離を置いているような気がする。若干、違和感があるが、この案を見るとそのように思える。そういう理解で良いのか。

◎少し、付言する。委員が指摘された所が非常に気になっている。つまり、設置者あるいは発注者としての市の責任はきわめて重い。言葉に語弊があるかもしれないが、これまで便利に使ってきた管理公社は、国の指針が変わり社会的な風潮も変わったので、変わらなければいけないと言っても、長い歴史があり、簡単には変えようがない。

市が設置者としての責任、発注者としての責任として、これまでの管理公社の使い勝手の良さを、どのよう反省し、管理公社の存続意義をどう考え、こういう措置をとるということを明確にするという責任の取り方を強調した報告にすべきという提案をしたつもり。

市の指導、助言の方向性自体が適正かどうかを判定しなければいけない。競争力をつけるという話であれば株式会社になり、民間事業者と同じステージで戦える企業になるのであれば、市が出えんする必要は毛頭ないという話になる。それは違うと思っている。公共性の観点に立ち、なぜ、管理公社という存在が必要なのか、市民にとって必要なのかということが、より明確にされなければいけないという気がする。

○それがあんな感じがしない。市を擁護するわけではないが、指定管理者制度という制度ができたことが市の責任かという、そうではない。ソフトランディングということで考えるのであれば、責任はあるのだろうと思うが、仕事をこれからも出さないといけないということについて、支援策には限度があると思う。

逆に、極端に言えば、ほとんど具体的な支援策はなく、自助努力しなさいというしかない。それに対し、市として何ができるのかということを委員会で検討、こういうものであったらできるのではないかと提案が出来るものであれば出すという、せいぜいがそこではないかと思う。それ以上は、具体的にこういうことができるだろうという提案が難しいと思っている。

○管理公社の現状に対して、市の方でこういう点は責任を感じているというものがあるか。

●設立時の関わりと、理事の任命を通じた管理運営に責任は有る。根幹的なところはそこだろうと思う。

○役員も含めた、トップの人事を固めてしまったということか。それが大きな原因になっていると思うのか。

●指定管理者制度ができて、経営環境が大きく変わり、5年後には公募にするとした平成18年度に経営者が気づいてくれれば良かった。変えなければいけなかった。

◎その経営者というのは常勤役員のことか。

●教科書的にはそうなるが、求め方が違うと思う。その時に市がそういう組織を与えないといけなかった。それまでは、経営のことは考えず、事務的にやっていたら良いと言っていた。そういうことを考えなさいということが無理だった。そこで、市が何かをしなければいけなかった。それが抜けていた。

○ここでは助言をしたと書いているが。

○もっと強く、深く関与すべきであったということになるのか。

● そうだと思う。現場は一所懸命やっているが、組織としてそういう機能を持たされていないので、誰が考えるのかという話になる。無理な話だったということかもしれない。

○ やはり、経営トップの意識の問題が重要となってきたということか。

● 経営トップというより市として。経営トップもすべきなのだろうが、そこまでの役割を与えられていない。例えば報酬のことを考えても。

○ 当時、市もそこまで大変なことになるという危機感もなかったのではないか。

● 今の体制で何とかできるのではないかという考えであったのではないか。そこが問題だったと思う。

○ おそらくそうだと思う。そういう大きなものを落とすということを想定していなかったのではないか。

● 当時の総務部長が当時の理事長に対し、海峡ビューを落とした時の経営に対する影響をシミュレーションからはじめるように助言していた。すごい影響が出ると伝えていたのだが。

○ それなのに、それをやっていないのは何故か。

◎ それをやっていないということを、例えば理事会で言及しなかったのか。理事会は隔月開催か。

● 定期的ではない。定期開催は予算と決算だけ。それ以外は理事会の案件が出た時にやるという形。

○ 公募の段階で、例えばコンサルを入れるなり、チームを組むなど、取るためのシミュレーションをやっていなかったということか。取れるだろうと、そういう風に思っていたのか。

● それも市が想定しなければいけなかったと思う。海峡ビューは2回目は絶対に取られる。今の満珠荘のことを考えても、荒れ地を耕すのは管理公社でやり、次に、植えられる段階になって他所が入ってくる。今のシステムがそうなっている。おいしくなったら絶対に取られるので、守れと言ってもなかなか難しい話である。先程、少し委員が言われた、回収する期間の保証はしてやる必要があるのかなとは思う。

商売が成り立つという見込が立てば入りこんでくるという形。市内の色々な公の施設の指定管理者の公募に関して実際に応募された業者さんも、事前の見学会には来ていた。

○ 今、事務局が言った部分は、特例かもしれないが、もう1回は1者のみを非公募で指定管理者に指定、あるいは、特別な事情がありもう1回は管理公社に任せるというあたりは、結局、執行部が市民や議会にどう説明、説得できて、了解がとれるかという部分だと思う。

● 訳が分からないままさせておいて、耕したらもういいということだと、努力だけして報われないということになる。

それはあるが、内部を改革することは必要だと考える。変える力がないところに、やりなさいと言っても。

○ それは、もちろん並行して言わなくてはいけない話である。

● 組織の整備をするにはそれなりのものが要るだろうし、現状でそれを生み出すことも可能だと思う。それをがんじがらめに縛っているのが発注者側の仕様書であったりする。発注者側が何を求めるかということで、業務量をこなすことを求める場合もあれば、人員配置を求める場合もある。その辺を整理する必要があるとは思っている。

○ 1年目に耕したことが強みにならないということが悲しい。

● そこが弱みになっている。

◎ 発注者側の仕様書で、こういう業務で、ボリュームはこれくらいです、ということに留まらず、どれくらいの人員を張り付けなさいという風なことまで踏み込んでいるとすれば、そこまで縛りがかかるのであれば、民間業者は受けないという公共施設というのは、いくつかあり、その受け皿としては管理公社しかないと考えて

よいか。

つまり、それだけ縛りをかけないと、公共性、公平・公正を保てないという判断が適正であれば、そういう施設については、管理公社しかできないという判断の仕方は合理的なものと考えてよいか。

ある意味では、委員が強く発言されてきたそういう領域を管理公社の存続基盤として、必要な措置を講じることが、施設の公共性を守るために必要であると市は判断することになるか。

○そこのところは、廃止の場合の表現のところに参考になる表現があった。最終的には市がそれをどのように採用してどのような結論になるかは予断できない部分であるかと思うが、委員会としてはこうだと言わざるを得ないのではないかと。委員会として意見がまとまれば、突きつけるということになるのでは。

○取り込みたいが、どのように取り込むか難しい。この程度しか言いようがないのではないかと。

委員会で、これまでこういうことをして来なかったと言い切り、これについては責任があるということと、だからこういう施策をしてくださいという提言をまとめるという形にするしか言いようがないのではないかと。

逆に言うと、委員長の言う責任論的なものが本文の中ではそこまで出てきていない。その色合いを、もう少し出そうということであれば、読み込み、提案内容を具体化するということぐらいではないかと思う。

◎実質的に事務局配布の報告文案に入っているが、念のため、満珠荘のところまで行ったが、その他の基本協定書、あるいは年度協定について、何かくみ取れることがあるか。

○満珠荘の設置目的として、市民の健康増進と休養とある。管理公社の設置目的とドンピシャ合っている。やはり、管理公社のあり方というのは、こうだなとつくづく思った。そういう部分で、勝るとか勝てないとかいう話を一方ではしないといけないというのが少しジレンマである。一つの物差しを当てて、公共性は十分保たれているということだけで十分勝負ができるのであれば、こんな簡単な事はないのだろうが、それでは競争に負けるという、そのジレンマだと思う。

○精算方式の件が、基本協定に書いてある場合と、年度協定に書いてある場合があるが、年度協定に書いてある場合は、翌年度は外すということはやはりまずいのか。

●理論上は出来るが、公募した時に選定委員会で、売りの一つとして精算しますと言っている。もし、それを外すと言った時に、クレームがついたら何と答えるかというところがあり、各主管課は色よい返事はしない。

○管理公社が精算方式をするよということは他の業者には公表しているのか。

●事業計画書などをネットで公表しているのを見られていると思う。

○基本協定ではなく、年度協定に入れるというのは何か特別の理由があるのか。

●お金に関することは年度協定に入れるということになっているので、それを素直にやれば、利用料金制や、精算の話も年度協定に入れているというところもあるのではないかと。

○年度協定に入れていても、その中身、根本は基本協定だということになるか。

●総務課では精算方式は推していないので、ガイドラインでも必要はないと記載している。修繕料はやったほうが良いと言っているが、そうではない人件費など一切合財含めたものを全部精算するというのは指定管理者のガイドラインでは薦めていない。

本来、指定管理者制度の根幹からすると精算方式というのは大外れである。制度を生かすためには逆に有ってはならないものかもしれないという気もしてくる。

○委員会として、それは廃止すべきであるという言う意見しか出せないことになるね。

○もちろんそうである。そういう方向の報告書になっていると思う。



○可能かどうかは別にして、委員会の意見としては廃止すべきという意見しか出せないということになる。

○そこはもう前提条件だろう。そうでなければ力がつかない。

○報告書では止められないとなっているが。

●約束の上で、信義則の上で止められないという意味。

○原契約については仕方がない。税制優遇の話はこれで切れるのか。4月1日以降はどうなるのか。

○現実に止めてしまえば税制優遇も廃止になるのではないか。

○税務署との協定というものはそういうようになっているのか。

●平成21年度から25年度までの5年間でということであるので、一般財団になってもそれは続く。26年度以降は選択になる。その方式を使うか否かは税務署との協議になります。精算方式は続くが、この税務署との取り決めは止めますということになれば、そこからは税金を払うということになる。

○一般財団ということになったとしても、大きな割り振りとしては3セクの中に入っているということか。今までは第3セクターという色合いがあるからこそ、収支がないという合理的な理由として、認めてもらっていたのかもしれない。では、他のところもそのようにできるのかということ。

●一般財団法人になっても、営利型と非営利型という選択がある。管理公社の場合は非営利型を選択するということになる。非営利型であれば引き続き現行の方式が使えるということを税務署に確認したということ。最初から一般財団法人を作るのではなく、特例民法法人からの移行となる場合は、公益支出目的ということで、財産は公益のために使いなさいという縛りがあり、全く民間の一般法人とは扱いが違ってくる。

○逆に言うと、ずっと、指定管理者の制度としてはなじまない精算方式という現行のやり方をずっと続けようと思えば続けられるということか。それを売り物にしようと思えばできるということか。

●そういうことになると思うが、精算して行けばいずれ行き詰まると思う。

○仕事を取るがための売りにすればという考えも有るか。

○ただ、そうすると自分で自分の首を絞めるということになる。

○それを売りにしないといけないような組織というのはどうなのだろう。今までは意義はあったと思う。

○いままでは必要なかった。突然必要が出るようになったので問題となっている。

◎基本協定関係については、これで節目を付ける。改訂文案について、事務局から解説を願う。

●資料の説明に入る前に、1件お詫びと訂正がある。

今回、配布した事務局案の文中でも訂正しているが、管理公社の定期昇給について、現在、完全停止していると説明していたが、正確には抑制ということであった。

抑制の内容を具体的に申し上げる。直近の定期昇給では、対象となる59歳以下の職員49名について、5段階評価で評定をし、昇給なし1名、1号級の昇給11名、2号級36名であった。2号級の昇給者の内、8名については、簿記検定2級、第2種電気工事士、体育施設管理士、中型運転免許、A級電話ビジネス検定などの資格を取得したことにより、さらに1号級プラスして、3号級の昇給となった。平成18年度以前は、委員の言うように4号級が定期的には上がっていたが、19年度以降は抑制してきている。さらに23年度からは、抑制をやや厳しめにし、資格による特別昇給をプラスしたという形であった。

○昇給は年1回か。

●年1回、毎年1月1日。

○59歳以下が49名ということだが、88名のうち59歳以下は49名しかいないのか。

●88名のうち29名は嘱託職員、正職員59名中49名が59歳以下になる。

—— 「抜本的改革について」の文案説明 ——

◎タイトルの変更についてはなにか意図があるのか。

●改革案の策定というよりも、改革そのものについてというべきではないかと考えた。

◎分かった。全体のストーリーの組み立て、個別の具体的な表記、記載の仕方について、確認が必要な部分が数多くあるようである。まず、全体の議論を踏まえて、今回配布されたものを読んだ感想を各委員から出して頂きたい。

○全体の流れとしては、これまでの意見を良く取り上げており、全体の方針としては良いのではないと思う。ただし、序文に書かれていることと、不一致なものがある。具体的には、検討の手順として示された事項の次、「情報開示の徹底による責任の明確化として示された事項」と、「債務調整を伴う処理策と残資産の管理等として示された事項」という部分。これを示すのであれば付言しておく必要もあるのではないと思う。

◎指摘の部分だが、実際の審議経過等もあるので、掲載すること自体、意味がないのかもしれない。ただ、これをここに入れた意味は、これだけの課題を任された委員会であり、膨大な作業量が想定され、そのための審議期間としては、9カ月というのは短すぎるという言い訳の使い方しかしていないので、ここはあまり気にしなくても良いのかなと思う。

○全体的な流れとしては、現状から改革案までまとめられていると思う。改革案について、踏み込んだ具体的な、これはこうだというものについては、ここに書かれているぐらいが限度だろうと思う。あとは、字句、表現等の問題で色々気づきがありチェックしている。字句、表現を修正したものを渡すので確認を願う。

○全体的には文章の表現とか整理する必要がある部分もあるかと思うので、私も修正案を作成して、事務局の方へ送る。序文については私も気になった。記載すると、それぞれどうなのかを言わなくては行けなくなると思う。3ページの2つめの段落で、少し否定的な表現が続いているが、我々も精いっぱいやったのだというところを匂わせてもいいのではないと思う。委員長は正直に全部さらけ出したという印象。我々とすれば手が届かない部分はあったが、今できることについてはぎりぎりのところをやったと思っている。

○猛省という表現は少し気になります。

○そこでは、そのような表現はいるのではないか。

○管理公社も、下関市も猛省をせよ、ということになるか。

○3ページの下から4行目、本答申は抜本的改革案を～素材を提供しようとするものである、の部分だが、本答申は抜本的改革案とまでは行けなかったが、改革案を検討するための素材を提供できたと考えている、という表現ではどうだろう。少し遠慮しながらも、これは改革案ですよと言っても良いのではないと思う。

○一所懸命やった、精一杯やった。

○質問が1点。30ページの下線を引いている部分。「管理公社が現在実施している～ことを前提として」とあるが、この部分はこの考え方で良いのか。受託事業が全てというのか、必要最低限のものはということなのか。このように書くと、全てという風になる。全てという意味ではないのであれば、表現に工夫が要る。

○この下線はなにか意味があるのか。

●ここで言う受託事業は、いわゆる業務委託のこと。指定管理者事業は、その下の段落で書いている。4つの受託事業の継続受注を前提という意味。

○多いほど管理公社にとっては良いのだろうが、4つ全てということか。

○全てだろう。

●一応全てということを書いて書いている。現状受けている仕事を維持した上で改善を図るということ。

○改めて見るとそれほど無理な言い方ではない。わかった。

○私は細かい表現のところは良く分からないが、市役所に対すること、管理公社に対することなど、今まで議論されたことなどを非常によくまとめている。これ以上深くは言えないのではないかとも思う。表現はもう一度見直すこととして、流れとしては議論した内容が良くまとめられていると思う。

○13 ページに「特化した」という表現があり、この部分以外にも出てくるが、この言葉が広辞苑を引いても出て来ない。これはどういう意味で使用しているのか。

◎私が最初に使った言葉がそのまま使われている。専門的なというようなニュアンスで使っている。

○辞書に出て来ないのか。

◎一般研修は定番としてやっているが、業務内容の特殊性に照らしたものはあまりやっていないようである。例えば、おもてなし力というものは、普通の接客、対人折衝というような一般研修では出てくる話ではないので、正に管理公社の売りになるのであれば、管理公社自身が、そういうことに長けた人をどこからか見つけてきて、特別な研修プログラムをやるのがとても大事だという思いがある。ここでの表現は、かなり専門性が高いという意味で使っている。

○分かった。

○36 ページの(1)(2)、内容そのものを、しっかりもう一度考えて頂きたい。管理公社の設立及び任命責任ということでこの文章があり、発注者の責任ということで(2)の文章があるという形になっているが、(1)が弱いという印象。ここは内容を考えなおしてもらいたい。(1)と(2)の区別がきちんとなっていない。設立及び役員の任命責任ということをきちんと押さえて、もう少し言を多くして書いた方が良いのではないか。(2)はこれでも良いのだろうと思う。

○役員の任命責任という後段の方を重視すれば確かに弱い。役員の任命責任がある、その責任とはこうだと書く必要があると思う。

○そうである。言葉が足りないのではないかと思う。

◎その部分だが、例えばこういう内容。理事の任命は首長がやるが、代々施設を所管している部局の部局長が理事に、さらに、常勤の役員も市の OB。以前は助役が充て職として、理事長職に座るといことが、かなり長く続いていたという慣例、それを直そうとして来なかったようにしか思えない。そういう市の姿勢。そういうことについても言及しないと、ここのところは分かりづらいのかなと思う。

○模範的な文章は持ってこなかったが、少し違うのではないかということも伝えたかった。

○表現的には難しいものになる。経営トップとして、やる気のある、センスのある、そういう人を持ってこなかったという責任があるということは、なかなか書きづらい。

○そうなると全部否定するようになる。

○ただ、なにも触れないのもどうかと思う。

○今の委員長の発言を少し言葉を選びながら、こういうことが積み重なって今になったというような表現になるか。1人の事を言うのではなく、トータル的に言えばと思う。

◎それが、何十年か重なって来ているということも含めて表現しないと、重みが分からないのではないかと

いう気がする。

○トータルでいえば個人非難にもならない。

○下関市としても責任があるよという話をしたい。だから、ここは少し弱いなという気がする。

○この理事長をやって下さいと言うと大体喜ぶのか。いやな事を言ってきたなと思うのか。

●今の状態であれば、すぐにでも逃げ出したいという気持ちではないか。

○今の理事長は別にして、これまではどうだったのか。

●以前は流れで行けば良いだけだった。

○責任と言っても、突然法律が変わり起こったことであり、それまではそのような責任はなかったと思う。それを今になって何十年も前から責任があると言われても、少しおかしいのではないかと思う。

●その意味で表現が少なくなった。指定管理者制度がなければ、このような問題は起きなかった。確かに今の状態は過去からの続きでそうなっているのだが、それが本当に悪かったかと言われると難しい。

○あと5年先には変わりますよという助言をされておきながら、そのための人員を配置しようとしなかった。そういう意味では、この直近のことについては、多少のことは触れても良いのではないかなと思う。

○法律が変わってからのことについては、責任はあると思うが、それ以前のことは、それでうまく行っていたのだから、それを全部責任があると言ったら、昔の人もたまらない。

○そういう意味で、この人がこうだという言い方ではなく、今の時点で振り返ってみると、こういうことがあり、積み重なって、今のような問題点があるという言い方をしてあげればと思う。

○そうである。具体的には委員長の発言のような持って行き方で良いと思う。

○指定管理者制度が出てきたが、それに対する対応があまり慣れておらず、頭になかったということか。

○担当者も気の毒だと思う。今までそんなことは何も考えなくて良かった。

◎だから助役の充て職もあり得たのだ。

○そういう充て職だったから、組織として考える必要もなかった。

○ただ、一方では、こういうところが積み重なってというところを逃がっていると、弱いような気がしないでもない。決して個人攻撃にならないような表現として書く必要があるのではないか。

○良い悪いは別にして、そういう任命の制度のまま積み重なってしまったということは、一定の責任があるというその程度ではないか。

○責任があるからどうすべきだ、ということになるのか。

○そういう意味では、市の結果責任における、今後生きて行ける手法を考えるべきだとなるか。

○こういう責任もあるし、発注者としての責任もあるということでまとめるしかないのではないか。

○突き放すだけではなくて、やはり、配慮が要ると。

○任命責任、任命した者に責任があるということは、役員が任命された事に応える力を発揮しなかったということが前提になってくる。

○組織の作り方に問題があったということになる。色々な人を混ぜるとか、そういう発想があれば、また違うものになっていたかと思う。

○少しきついですね。

●試しに書いてみないと分からない。

○書いてみて欲しい。

- いまのところ、もう一度冒頭のところに帰ってみると、猛省というところは、反省くらいかと思う。
- 管理公社も、下関市もということであればあるのかなと思うが、市も猛省をすると、責任があつてどうせよ、ということになり、退職金の不足分を出せ、ということになることもあるのでは。
- その当時は決して悪いとは思っていなかったのだろうが、今振り返って見ると悪かった。確かにこの何年かの責任はあるのだろうが、過去にはこれが一番良いと思ってやっていたのだろう。
- ◎その辺のニュアンスの話については、もっと早く市も改革に手を付けられるようにしなければいけなかったというような内容の文章も入れてもらっている。そのほかに、何かあるか。言葉づかいだが、委員会ということの経営検討委員会、そういう略し方でよいのですか。
- 序文では、経営検討委員会になっている。序文でまとめても良いのではないか。6 ページで再度「委員会」としているが序文で、委員会と管理公社ということで良いのではないか。
- 序文で委員会とするか。
- ひっくり返すようで申し訳ないですが、はじめにのところは、経営検討委員会という方が重みがあつていいのかなという気もしてきた。あちこちにある委員会とは違うのだという気持ちで、序文の中では経営検討委員会としたのかなと思った。
- ◎市の委員会での意見などを引用することを想定したのと、あと、今言われたように、読み手としては、色々な委員会を頭に浮かべて読んでしまうと読んだので、この経営検討委員会というのが繰り返し出てくる方が良いのかと思った。
- 全部経営検討委員会にすれば良いのではないか。
- 全部そうするのであれば、「はじめににおいて」ではなく、「以下」になる。
- 間に目次を挟んでいる。
- 目次のところだが、ヒアリングの要旨について、この場所で良いのか少し気になる。
- 管理公社の現状ということなので、この箇所でもよいのではないか。
- ◎このヒアリング要旨は、理事長からのヒアリング内容の圧縮版になっているが、職員からのヒアリングの取り扱いをどうするか。
- 議事録でも確認をしたという表記に留めている。
- 7 ページの審議経過のところ、審議時間を記載しようと思うがどうか。
- それだけ時間をかけて、こんなに薄いのかと言われると困る。
- この部分は、日時と委員会を入れ替えた方が見やすいと思う。
- ◎暫定的な役割のところの例示で、今年度の事例のみを上げているが、過去に同様の事例はあるか。
- 新規事業はほとんどそうであったと聞いている。
- ◎それも追加してはどうか。
- 指定管理者制度の導入以前は、それ以外の選択肢がなかった。
- 委員長の言う内容を少し補う表現として、新たな事業開始時等、指定管理に移行するまでの間、当面の管理委託先として、これまで下関市の要望に十分に答えてきており、この役割は今後も必要と考えられると、ある意味、ここだけではないのだよということは少しにじませているようである。過去ではないが。
- 最後の守り手でもあり、最初のつかかりでもある。
- ◎主管部局の責任について、どこまで言うべきかについて、これまであまり突っ込んで議論してこなかった。

主管部局により自主事業の解釈が違うということについて、理事長が悲鳴をあげていたが、それをどう受けるかということ。我々自身が精査していないので判断がつかない。

結局、主管課には主管課としての施設を提供している役割とか責任とかといったものがあるので、その思いが直接反映されるということは必要なだろうと思う。あと、人役計算の算出の仕方が前提になって色々議論が組み立てられており、市は分析、あるいは判定をやれるようになる必要があるというのが私の思い。指定管理者の選定の問題、これはかなり、我々の委員会としては、重要な論点ということで考えていたのだが、この扱いで良いかどうか、次回に各委員の見解を願う。

○基本最終段階になる。

○成文化したものをいただくと修正しやすい。

◎次回はいつか。

●10月1日13:30分から。

○事務局に意見を出して、事務局で集約してそれを配布して頂くということで良いのではないか。

○事前に頂かないと読む時間がなくなる。

●コメントを入れたものと、コメントを削除したものを事前に送る。

◎委員の意見が重なった場合には、私の方にも言ってもらえればと思う。

●あまり重なってというところがあれば、論点という形で整理したいと思う。

○序文は委員長の方でお願いします。

◎分かった。事務局からなにかあるか。

●次回は10月1日13:30から第4委員会室。配布する資料は、今回の案に、委員の意見を反映させたもの。意見については9月21日までに願う。

——— 閉会 ———