

令和7年度第1回指定管理者制度モニタリング会議

議題1「副委員長の選任について」

指定管理者制度モニタリング会議設置要綱に基づき、佐藤委員を副委員長に選任した。

議題2「指定管理者制度の概要及びモニタリング会議の位置付け」

(会議資料の議題2を事務局(行政管理課)から説明)

○小島委員長

指定管理者制度モニタリング会議の位置付けなどを改めて整理することができた。新しく委員として就任されたお二人からも、ご意見やご質問などがあればお願いしたい。

○志村委員

他の自治体ではあるが、類似の会議に委員として関与したことがある。事前に会議資料が配布され、会議の中で施設所管課の方に色々質問するという具合だったが、本会議も同様と考えてよいか。

○事務局

ご認識のとおりである。会議には施設所管課も出席するため、委員の皆様から直接ご助言やご意見をいただきたい。

○宮原委員

会議対象施設は2年目と4年目というお話であった。2年目の施設は早期に課題を整理するためと認識した。一方で、4年目の施設は次の指定期間に向けて制度導入の効果を確認するという認識でよいか。

○事務局

ご認識のとおりである。

○小島委員長

参考資料5をご覧いただきたい。右側の図は単年度でPDCAを確認するもので2年目の施設がこちらに該当する。一方、左側の図は指定期間全体のPDCAを総括的に確認するもので4年目の施設がこちらに該当するものと理解できる。

当会議では指定管理施設のモニタリング状況を個別に確認すると同時に、指定管理者制度のモニタリング会議でもあるため、そもそも県の指定管理者制度が、こういった構造をしているのかをわかっていないと意見が言いづらい。そのため、新しく就任された委員の皆様

様とも事前に共有しておくべき点を事務局にまとめていただいたものである。個別施設の調書だけ見ていると、部分については言えるが、全体の制度としてこうした方がよいのではないかという意見が言いづらい。

また、議会との関係についても記載がある。指定管理者候補が決定した後の手続きにおいて、問題が発生したときは報告することになると思うが、それ以外の通常のPDCAサイクルでは、特段の事情がなければ、逐一議会へ報告することはないという理解でよいか。

○事務局

ご認識のとおりである。

○小島委員長

指針の内容についても確認したい。参考資料1の21ページにモニタリング会議の役割等が記載されている。その中で「指定管理者制度による管理運営の有効性の有無を確認」と記載してある。正直に言って、個々の指定管理者の運営状況の説明を聞いて、それを基に当該施設における指定管理者制度による管理運営を行うことの有効性や妥当性を判断することは難しい。

私たち委員は、施設所管課と行政管理課に状況をお聞きしながら、個々の指定管理者がどういう仕事をしたのか、どの程度よくやったのかを見ていくことはできるが、そこを超えて、そもそも指定管理者制度を継続することに有効性や妥当性が存在するのかどうかは、このプロセスだけで論理的に導くことはできないと考えている。

個々の指定管理者のパフォーマンスの良し悪しを見て言えることは、制度の継続ではなく、その指定管理者がこのまま継続してもいいかという判断までとなり、例えば次の指定期間で事業者を変更すれば有効に機能するかもしれないので、制度そのものを適用する妥当性まではわからない。この点は指針の記載を変える必要があるのではないかと考えている。指定管理者制度を継続するか否かは、様々なファクターがあって、最終的には行政が判断する事柄であると思われるため、当会議の領域ではないだろうと思っている。

また、当会議で制度の有効性を問いたいのであれば、通常的外部委託や直営と比較して、指定管理者制度では、これだけのメリットがあるといった点を証明しなければならない。その資料がない中で有効性を判断するとなると、セレモニーになってしまう。施設所管課から有効性はなかったとは言えないだろうし、私たち委員も施設所管課から有効性があると説明を受けたら、それ以上指摘しようがない。指定管理者制度を導入して、特定の事業者に施設運営を任せられた結果、見えてきた制度活用に関する課題を問うならわかる。もしくは、施設所管課は指定管理者制度を導入して県の政策を推進するので、県の業務推進に有効だった点について意見を述べることはできるだろう。これまで委員を務めてきて疑問に感じた事柄であるため、本日皆様と共有しておきたかった。

○澤田委員

委員長がおっしゃったことは、私もそのとおりだと思った。制度導入の有効性については、最終的には議会や当会議とは別のところで判断されているという認識でよいか。

○事務局

モニタリング会議でご意見をいただいた後、庁内の会議体で継続の方針を決定し、議会のご意見も伺いながら、最終決定している。

○小島委員長

検討する素材がないのに、私たち委員が制度導入の有効性までを判断することはできないということを申し上げたかった。澤田委員もおっしゃったように、別のところで総合的に議論いただくことになるだろう。仮に当会議で有効性を問うのであれば、調書などを変えなければならないが、我々が判断するとなると相当シビアな話となる。

○志村委員

何を持って有効性を確認しているかについて、もう少し詳しくお聞きしたい。

○事務局

4年目施設の施設所管課が作成する様式として、管理運営状況総括調書というものがある。その中に指定管理者制度による管理運営の有効性の有無を評価する項目があり、当会議の中で委員の皆様を確認いただいている。

○志村委員

過去に参加した他の会議体では、直営から指定管理になった施設の指定期間が終了するタイミングで、経費の節減度や利用者の満足度などで継続の是非を判断していくものがあった。施設の維持管理状況など、色々なファクターを見ながら一定の結論を出していたので、そのようにできるとよいと思った。

○小島委員長

少なくとも施設所管課が記載した情報から私たち委員が導き出せるのは、現在の指定管理者のパフォーマンスがどうかというところまでである。

現行制度では、お互い少ない情報量の中で、一足飛びの結論を出してしまっているため、いつも心苦しかった。制度の有効性そのものに関わるような論点が出てきたら、意見を言えるだろうが、それが有効かどうかというところは言えない。

○宮原委員

この施設に指定管理者制度がふさわしいのか、その他の選択肢があるのかどうかというところまで、私たち委員が議論すべきことなのか否かと思った。

○小島委員長

制度適用の是非については、会議資料4ページ目のフローの最初の段階で議論することだろう。制度導入後に、やっぱり指定管理者制度がフィットしないということなら、次の指定期間を迎えるにあたって、外部評価委員会などに諮って意見を聞いていただき、最終的に行政で決めていただくことになるのだと思う。

○事務局

指針の改正については議会への報告が必要となるため、一定の時間を要するが、ご指摘いただいた点については、今後しっかりと整理していきたい。

○小島委員長

すぐに指針を変えられないことは理解しているので、我々からの問題提起を受けて、一年くらいかけて行政管理課で考え方を整理し、見直しを行ってもらえればよいと思う。

指定管理者のパフォーマンスの程度から見える継続の有無についての課題や、施設所管課として今後どのように活用できるかなど、そのような点を検討していただきたい。

○澤田委員

仮に現行の様式を生かすのであれば、制度の有効性ではなく、当該指定管理者による管理運営の有効性と限定するならば、まだ判断ができるのかなと思った。それが制度そのものの継続に結びつくかはわからないが、会議で言えることは、そこまでの内容かと思った。

○小島委員長

そのとおりである。制度の導入を継続すべきか否かまでは言えないが、当該指定管理者のパフォーマンスに限って有効であったかどうかは言える。それに加えて、施設所管課が指定管理者制度を使い、どのように政策のパフォーマンスを向上させたのかということは見えてくる。この2つの有効性の判断ということで問いを修正していけばよいのではないか。

○佐藤副委員長

これまでの会議で施設所管課の話を知っていると、政策の部分も指定管理者にお願いしているところが見えた。そこまで指定管理者に求める部分なのか少し気になった。

政策を回すのは施設所管課のメインの仕事であり、あくまで指定管理者のメインは施設の維持管理だと思うので、その括りでいいのか疑問に思った。政策的なところもすべて指定管理者に行ってもらうのであれば仕組みを変えないといけない。

○小島委員長

施設所管課が指定管理者とどのように向き合い、どう動いていくかが重要だと思う。指定管理者がもっと頑張ってくれればいいのに、というのでは相手任せになってしまう。

指定管理者に頑張ってもらいたくためには施設所管課が知恵を出さないといけない。そこが次の協定などにも反映されていくと思う。セレモニーとにならないように、きちんとフィードバックのループが回るようにしていただきたい。

議題3「指定管理者制度における現状の課題」

(会議資料の議題3を事務局(行政管理課)から説明)

○佐藤副委員長

リスク分担について、災害等が生じた場合は特別な事情として県が負担することになるが、それ以外の場合は原則として指定管理者の負担になっているとの説明であった。

昨今の物価高騰の環境にあっては、その都度、指定管理者と協議を行うパターンが多いと思うので、ある程度決まった仕組みを導入することは、今後の状況を考えるとよいことと思う。経費の節減は重要な要素だと思うが、以前に比べたら、かなり節減の状況が進んでいると思う。制度の導入当時は、経費の節減を大きな目的の一つとして進めてきたが、節減するにも限界があるので、今となっては、いずれの指定管理者もカツカツで活動しており、その状態で更にサービスの向上と言われるのは問題がある。

そのため、例えばPFIでは経費の節減を全面には出さない形になってきている。PFIは導入前に節減できるかどうかを試算することになっているが、その時点で節減の効果が全く生じないケースも出てきている。直営としてしまうと逆戻りになってしまうので、国ではそれよりも多様な効果を重視し、民間事業者のノウハウによって効果が得られるところにフォーカスを置いて、更なる公民連携を進めようという動きになってきている。あまりに節減を強調しすぎると、民間事業者に厳しい受け止めをされてしまうので、そのあたりは注意が必要かと思っている。

また、PFIでも同様に物価上昇への対応は問題になっている。従来から一定以上の変動があった場合に公共が負担する仕組みとなっているが、何をベースに判断するかというところで、新たな対応が求められている。一定の指標により、その変動幅が大きい場合に見直しをしていたが、指標自体の妥当性が議論になっている。そもそも合致する適切な指標が少ないこともある。PFIは業務が多岐にわたるため、それぞれに指標を設けるなどの工夫もしているが、指標が公表されるタイミングと実際の物価の上がり方にも乖離があるため、実態が追いつかないという問題も生じている。見直しの方向性については国で考えているようである。

神奈川県指定管理者制度では、こうした仕組みを今まで導入されていなかったという

ことだが、これは必須の対応であると思っている。5年であっても、最近は物価の上がり方が異常と言えるほどで、しかも今後下がる見通しもほぼないことを考えると、適切な仕組みを導入していく必要がある。

○志村委員

賃金スライド制度を導入している自治体があるという説明だが、将来に向かって効果が発生するものか、それとも過年度に遡って適用となるものか、参考までに伺いたい。

○事務局

総務省通知に例として掲載されている横浜市や札幌市の例では、提案時の人件費計画額をベースに変動額を算定し、翌年度の指定管理料に反映しているものと承知している。

○宮原委員

佐藤副委員長がおっしゃったことに同感である。サービスの向上と経費の節減が指定管理者制度の二本柱であると事務局からの説明があったが、確かに昔はそうだったかもしれないが、今はなかなか厳しいというのが、民間事業者にとっての正直な感覚であると思う。

とりわけ人件費と委託費に関して、最低賃金の上がり幅を見ていくと、事業者が苦慮している状況となっている。事業体によっては、他のセクションでキャッシュフローを稼げるところと、そうではないところがあるため、事業体や事業規模によって多少の違いはあると思うが、いずれにせよ、経費面でかなり厳しい状況に立たされていると思う。

かつて、私が民間企業に在籍していたときは、当たり前のように5年間や10年間の中期・長期計画を策定していたが、今では中間年の3年目での見直しを行うような計画の立て方となっている。また、従前のような中・長期計画でも、ビジョンというような言い方に変え、方向性に間違いがないかを株主等に示している。どこの民間事業者も将来が見通しにくくなっている。

指定期間は5年を基本にしているとの説明があったが、現在は環境が大きく変化しているため、特に人件費の部分は意識して見ていかないと、民間事業者が制度についてこれなくなってしまうだろう。建物は築後年数が経過していくほど諸経費が大きくなるし、プロパー職員の給与のほか、委託費用も大きく上昇する。それに加えて資機材費の高騰もある。指定管理者制度は事業計画書等に則り、民間のノウハウを使って適切に運営してほしいという仕組みかもしれないが、経営資源がついてこないがゆえに、応募が縮小していく可能性も現実としてあると思っている。

○小島委員長

経費の節減以外に色々な目的を見なければいけないというのは、そのとおりだと思っている。行政学の立場で言うと、公契約条例にも関わってくるが、経費の節減を求めると、地

域社会の給与水準を引き下げていく方向に政策が動いていってしまう。地域社会の中で民間事業者がきちんと存続でき、そこで働いている人たちに適正な給与水準を維持していくことも、もう一つの行政の責任である。

最近では、介護報酬の引き下げにより地域の訪問介護事業者がどんどん倒れていった事例が生じている。サービス付き高齢者向け住宅を経営している大きな事業者は体力があるので残ると思うが、応募できる民間事業者が減少していくと結果的に寡占状態となってしまう、違うところに影響が出てきてしまう。総務省の通知は大括りに書かれているが、自治体の立場から、別にロジックを作っていけばよいと思っている。

○佐藤副委員長

資料に記載のない課題となるが、指定期間が5年間だと事業者は満足に雇用ができず、アルバイトとか短期雇用の方だけで業務を回すことになり、ノウハウが蓄積されないという問題もある。そうするとサービスの向上にも繋がらない。

以前はそれでも人が集まっていたのかもしれないが、雇用を確保する姿勢を見せた上で制度にしないと、これからは手を挙げたいけれども、人が集まらないので応募できないという民間事業者も出てくるだろう。そうした時代状況の変化に応じ、指定期間の見直しについても検討すべきかと思っている。

○小島委員長

昨年度、現地調査に行った近代文学館でさえ心配されていたので、通常の民間事業者は尚更心配かと思う。経費の節減を促した結果、プロパー職員が減り、サービスの質を落とすことになるというパラドックスが起きてしまう。

指定管理者制度が導入された時から言われてきた課題であるが、人手不足の社会となった現在、人が集まらなくなり、サービスの質が落ちてしまうことが現実味を帯びている。

議題4「令和6年度モニタリング会議の結果概要」

(会議資料の議題4を基に事務局(行政管理課)から説明)

○佐藤副委員長

利用者満足度調査の結果が一つの柱になっているので、そちらのサンプル数は考えた方がいいと思う。

○澤田委員

昨年度の会議を振り返ると、他の委員の意見を聞く中で新しいことが見えてきたので、集中的に長時間の議論を行うことで、よりよい意見が出てくると思った。

不祥事の法的な問題をさらっと流すこともあり、委員長が会議の中で「県民に見られて

いる資料として責任をもってチェックされたのですか」とおっしゃっていただいた場面もあった。そういったやり取りを重ねることで、皆様の意識も変わり、有意義な議論が今年度もできるのではないかと考えている。

○小島委員長

労基署の改善指導が入ったにも関わらず、改善課題に記載していないことがあった。これを放置したら大変なことになると会議の場で申し上げたものである。真剣なコミュニケーションができるかどうか。

また、様式に関しても、令和5年度まで使用していた指定期間2年目の施設所管課が作成する調書について、一見緻密な構成となっているが、項目数が多く、作成に多大な労力を要する様式であった。また、コピー&ペーストも散見され、限られた時間で施設所管課と有効なコミュニケーションを行えるツールにはなっていなかった。

改正後の新様式では、記載する項目を集約し、改善余地がある提案内容などをピンポイントで問えるようにしようということで、施設所管課でどのように考えているかを書けるように改めた。昨年度は新様式となって初めての会議だったので、施設所管課にも戸惑いがあったのかもしれない。さらっと書いてあるところも見受けられたので、この表現ではわからないなどの議論をしてきた。

また、課題等の特出しで記載する様式にしたことで、例えばSDGsや社会貢献の取組などの記載を省略されてしまうと感じる部分もあった。それらについては、委員側から問えばよいと考えている。

参考資料5のPDCAサイクルで説明すると、2年目の評価については、右側の単年度のループで確認することになるが、ここで改善の余地ありと書かれた場合、それを次年度以降きちんと対応すれば、指定期間4年目の会議に出席する際に結果を確認することができるのではないかと。こうした問題意識をもっていれば、この指定管理者のパフォーマンスがどうだったのかということ踏まえて評価できるはずである。つまり、4年目の施設に関しては、指定管理者制度を継続することが有効かどうかではなく、この指定管理者に管理運営してもらったことが有効か、という点に関する施設所管課の総括的な評価ができるはずである。逆に言うと、2年目の確認を疎かにすると、4年目の確認でもいい加減な評価になってしまう。4年目の有効性の評価の定義を変えるべきという先ほどの議論につながると思っている。

もう一つは、私たちが会議の中で議論したことが、どのような形でフィードバックされているかということである。会議の場で施設所管課の皆さんから聞き取る、議事録としてまとめたもの確認してもらうことなどが考えられるが、それ以外にもどのようなフィードバックがあるのか。会議終了後、行政管理課が施設所管課の皆さんとコミュニケーションする機会がどの程度あるのかを伺いたい。

○事務局

参考資料5に基づき説明させていただきたい。小島委員長からご指摘のあったとおり、右側の単年度のループが2年目の個別確認に該当する。これは、初年度の実績を早期にチェックすることで、その後の指定期間にわたる事業が円滑に進むようにすることを目的としている。特に提案時に高い評価を受けた事業が、未実施のまま放置されているような場合や、社会的な影響によって実施できなくなってしまった場合などに、代替的な事業の実施がなされているのかなどを確認している。仮に未実施の事業があった場合、会議終了後も翌年度どのように改善して事業を行っていくかを施設所管課に投げかけ、次年度のモニタリング結果報告書に、それが反映されているかを確認している。

一方、左側の指定期間全体のループが4年目の総括に該当するが、これは次の新たな指定期間に向けての話となる。資料には、施設のあり方の再検討や運用の見直しと記載しているが、新たな指定期間に向けて、当該施設にどのような役割を持たせることが適切か、目標のあり方や成果指標の考え方、選定基準をどうするのか、といったところにつながっていくものである。指定期間4年目の施設については、その後の選定手続きも含めて、会議後も密接に施設所管課と連携を取っているが、2年目の施設については、会議資料の修正と議事録の確認をもって、会議に関しての当年度のやり取りはいったん終了するという実態はある。

行政管理課では制度所管として選定基準や募集要項のチェックを行っているため、施設所管課から情報収集し、タイアップしながら、制度全体を運用しているところである。

○小島委員長

大きく分けて二つのフィードバックのループがあることがわかった。それとともに、行政管理課に向かうループと、施設所管課に向かうループがあると思う。

指定管理者制度を運用していくにあたっての共通課題、指針や様式の見直しは行政管理課に直接フィードバックされる。行政管理課へのフィードバックは、こうやって直接コミュニケーションすればよいと思う。

しかし、施設所管課へのフィードバックは、会議の中の一期一会でしかない。つまり、運用改善や指定管理者制度の活用による政策の改善は、行政管理課に託すしかない。2年目の施設は初年度に未実施の事業がある場合など、特段のことがあれば、それは当然言わないといけない。それ以外の部分でも、どのようにうまくコミュニケーションしていくか。議事録の中にはノイズも含まれているかもしれないが、このように改善すべきではないかと言った私たち委員の発言から、どう抽出して、いい形で伝えられるか。

今だったらAIを使うと簡単に議事録を作成できるかもしれないが、どこがポイントで、どこを施設所管課に伝えるべきか。あるいは、この施設所管課に伝えるべき内容は、他の施設所管課にも関係してくる内容なので横の連携で伝えるかなど。こうした点は行政管理課の腕の見せ所ではないかと思っている。施設所管課に対しては会議の場でしか言えないので、説明のあったような特段のこと以外も、情報の伝え方を工夫していただければと思う。

○事務局

効率的かつ重点的な確認のため、会議対象は指定期間2年目と4年目の施設としているが、会議対象であるかにかかわらず、モニタリング結果報告書は毎年度、行政管理課で確認している。小島委員長がおっしゃったように、会議でいただいたご意見が反映されているかは、こちらでもチェックできるので、必要なことはしっかりと伝えていきたい。

○小島委員長

モニタリング会議は二次評価を行う場なので、まずは施設所管課にお伝えする。しかし、会議自体は15分など限られた時間内でのコミュニケーションとなるため、それを有効に行っていただくとともに、もう一度、行政管理課で咀嚼して伝えていただくことが大切であると考えている。

○志村委員

2年目で指摘した内容がきちんと対応されているかは翌年度の報告書でチェックされるということだが、資料にある利用者満足度調査のサンプル数が少ないというのは、よく聞く話かと思った。特に県民ホール等の貸館を行っているところは、主催者側のアンケートしか取らないと思うので、利用者数に対するサンプル数が少なくなってしまうのではないか。

アンケートの取り方を変えないといけないという話をされているはずだが、それに向けて実践してもらおうということだろう。

○事務局

昨年度の会議終了後、施設所管課の担当者から主催者側のアンケートの他に、一般利用者のアンケートも取っているが、後者のアンケート結果に関しては、モニタリング結果報告書の利用者満足度の評価に活用していないと伺った。現在、双方の視点から、利用者満足度調査の結果に反映することができないかを施設所管課で検討してもらっている。

議題5「令和7年度モニタリング会議の予定」

(会議資料の議題5を基に事務局(行政管理課)から説明)

※質疑なし

○小島委員長

以上で令和7年度第1回指定管理者制度モニタリング会議を終了する。

以上