

令和4（2022）年度第2回栃木県行政改革推進委員会会議結果の概要

- 日 時：令和4（2022）年12月22日（木）10時00分～11時12分
- 会 場：栃木県公館大会議室
- 出席者：安藤委員、植松委員、加藤委員、岸本委員、児玉委員、鈴木委員、田部井委員、長谷川委員、水沼委員、吉成委員、渡辺（修）委員

〔県〕 國井経営管理部長、堀越行政改革ICT推進課内部監査室長、秋田総括補佐

1 会長あいさつ

本日の委員会は、「公の施設の指定管理者制度に関するガイドライン」の改定、特定指導法人等専門部会の報告書の案について報告を受けることになっている。

本日の委員会が実り多いものとなるよう、各委員にはそれぞれの専門分野或いは県民の視点からの活発な御発言・御提言をお願いする。

2 議事

(1) 「公の施設の指定管理制度に関するガイドライン」の改定について

一事務局から資料1-1、1-2により説明し、意見交換等を行った。

(2) 特定指導法人等専門部会報告書（案）について

一部会長から資料2により説明し、意見交換等を行った。

○委員

外部から評価をしていくというのは、良い試みであると思うが、評価する側としてはどういう方を考えているのか。これだけ大きな法人について、全部を見るというのはなかなか難しいと思うが、公平性を持って評価を示さなければならないという視点で、評価者が大変重要な役割を果たすことになる。誰がどのような形で評価するのか、私たちがなるのか、どのような考えなのか、お聞かせいただきたい。

○委員

外部評価としてはこの行政改革推進委員会で行うことになり、ここのメンバーの方に評価いただくということになるので、ぜひよろしく願います。

○委員

運営評価制度においては、法人みずからの評価に加えて所管課、総括部門、外部委員会が重層的に評価をするという構造になっているけれども、委員御指摘の通り、その評価の際には、効率性だけではなくて、サービスの向上といった利用者の視点とか、県民の視点も重要になる。その点では、外部評価として、この委員会の果たす役割も大きい。

○委員

資料にある特定指導法人概要一覧の役職員の概況について見たところ、ほとんどがOBの職員である。特に役員については、5番の栃木県消防協会などは、総計で、職員が3人しかいないところ、役員が2人である。こういった法人が存続して、どういった中身をやるのかが気になった。10人以下の特定指導法人が相当数存在していて、そこに役員が相当数いて、そこに県の職員のOBという形。このOB職員というのが、どういう形で入っているのか、公正な人事になっているのか、そういう思いがある。本来だったら法人の職員が役員の方にもある程度的人数がついてないと、ノウハウがきちんと継承されないのではないかと思うのだが、いかがか。

○県

資料の34ページが最新の役職員の状況であるが、確かに県OB職員が役員、それから職員にもおり、県と密接に事業を展開していく上で必要という判断のもと、現在このような形で従事している。

7ページがこれまでの取り組みをまとめたページとなり、右側の薄緑色の枠で囲っている部分は、県職員の派遣だけを取り上げたグラフだが、派遣者数は役員、職員ともに、平成22年と令和4年を比べると、減ってきたところである。

これは現在の見直し方針に基づき、適正な数への見直しが進んだ結果であり、この考え方については、引き続き、意識して取り組んで参りたい。

○委員

ここの県職員の派遣というのは要するに現役職員だと思う。現役職員については別に問題はないと思うが、OB職員について、先ほどの直近の資料だと随分減ってきたところだが、それにしても、結局生え抜きの職員がなかなかトップに立ってないのではないかと思う。評価制度とはまた別の問題だが、施策という意味で、人事評価とかそういったことで、どのような考えか。

○県

御指摘の部分については、これまでも各々法人の中においてプロパー職員の育成や、そういった方の管理的な資質の向上などを意識して取り組んでおり、先ほどの派遣職員の提言等に繋がっているので、今後とも、その部分についても、自己評価、或いは所管部局との協議等々で、推進をしていきたいと考えている。

○委員

できればプロパーの職員を育てて、きちんとその法人の中で役割を果たしていただくという形の方が、望ましい形だと思う。言い方があまりよろしくないかもしれないけど、天下り先みたいになってしまっただけでは、本来の法人の役割からしておかしいのではないかと思う。その辺もぜひこういった提言の中に含めていただければありがたい。

○委員

今回の報告書の、見直しにあたっての大きな方針として、法人自らのガバナンスを強化するということがあり、自立的な経営においては、法人のプロパー職員をしっかりと育成していくということも、重要な点である。

○委員

法人の業務の内容など、非常に多岐にわたっている。それをこれから評価するのは非常にいい考え方だと思うのでぜひ進めていただければいいと思うが、その場合に、非常に内容が多岐にわたるので、それをどう評価していくかというのは、例えば、人の配置とかは、評価しやすいかと思うが、今回触れられなかった財務状況とか、収支とか、その辺についてどういうふうに評価していくかなど、その辺がちょっと難しいのではないかな。

○会長

確かに各法人の業務内容は多岐にわたっており、事業規模も異なる。一律に評価するのは難しい。これまでは人事面とか財務面とかで、一定の基準に基づいて、同様に評価をしてきたが、限界に近づいているところもあり、法人ごとに自らの視点で評価をしていくというスタンスに変えた。しかし、御指摘の通り、どのような基準で評価をしていくのかは難しいところであり、しばらくは試行錯誤が続く。実際に運用をしてみて、見直していくことも必要と思う。まずは始めてみないことには分からないので、本日の委員の御意見等も踏まえながら、導入に向けてさらに検討をしていきたい。

○会長

それでは本報告書案については、委員会において了承とし、県に提出することとしたいと思うが、よろしいか。

―了承の声

(3) その他

○委員

議題1のガイドラインの改定についてお尋ねする。指定管理施設の修繕等において、これまで100万円未満を、指定管理者の申し出により県が許可した場合に200万円未満まで、対応できることにするということだが、そもそも指定管理者の委託料の精算については、経営努力を促す観点から、利益や損失が生じた場合でも、精算を行わない、ただし、修繕費に余剰金が出た場合は県に返還してもらおうという形だと思う。

一方で指定管理料の算定にあたっては、経費等の部門においては、維持管理費は、前回算定額×物価変動率、ただし、修繕費等については実績等を勘案して算定をしていくと。その修繕費についても、別途精算方式のもとに行われているところで、いずれもそ

の指定管理を行っている施設が古い、ある程度年数を経過している施設であるがゆえに、100万円から200万円未満に引き上げることで、その指定管理料の範囲内で行うということが、果たしてどうなのかなど疑問を感じたところである。

一定期間、指定管理を行うことで、翌年にその100万円未満とうたっていたものが、何らかのその想定外によって200万円未満に及ぶような修繕が生じた場合、それは、次の年とかに反映されるものなのかどうか、あくまでもその指定管理の範囲内で団体に対応してもらおうということを進めていくのか、その辺の確認をしたい。

○県

委員のお話のとおり、修繕費については、基本的には100万円未満は、指定管理者の負担で管理委託料の範囲内でやっていただき、なおかつ100万円以上については、県の方で予算をとって、県が行うということこれまでやってきたところであるが、今回、指定管理者の方から、100万円を超えるものであっても、指定管理者の負担でもいいので、修繕をなるべく早くやりたいと、県の場合だと予算を取って、実際に実行するまでに、若干時間がかかってしまうところ、自分たちの指定管理委託料の範囲内で良いので、多少お金をかかってもいいから、やらせて欲しいという要望もあったため、今回、従来100万円のところ200万円に枠を広げ、修繕ができるよう、柔軟に対応できるようにしたいと考えている。

○委員

そうすると、そういった状況が生じたときに、100万円を超える部分というのは次の年度に反映されるものなのか、それとも、あくまでもその年度の中で、指定管理の中で精算してもらおうということ、整理しているのか。

○県

100万円を超えるものについても、その年度の指定管理委託料の中で実施していただくため、その年度で完結するという考えている。

○委員

全般的に、施設が老朽化して、修繕費が増えているという状況なので、委託事業者には負担が偏らないように、ぜひ御配慮いただきたいと思う。

○委員

先ほど他の委員の質問を聞いて、（運営評価制度における行政改革推進委員会における外部評価について）非常に難しく責任が大きいことであると再認識した。

今後評価を行うことについては同意するが、真っ当にやるとなると、大変なことだと感じる。例えば他の委員は、評価者は誰かという指摘をされていたが、その評価者、評価する時期、評価の対象、範囲、規模、どのようにするのか。数字や意識や、すごく多次元なコンポーネントがある。

これを精査して、各関係者・県民の皆様に納得いただくのは非常に難しいため、どこ

かで便宜上のくくりやまとめ方、形而上的な概念を使わざるをえないので、簡単であり難しくあり、泥沼作業が待っているかもしれない。どこかでまとめるしかないと思っている。

その一方で、性善説に立って、みんな頑張ってくれるだろうっていうふうにまとめられれば良いが、時には、多少の疑義が出るとか、不適切、不公平なものがあるかもしれないと取られると皆苦しむので、その評価過程、誰がいつどこでどのように評価したのか、どうしてそういう評価に至ったのかを、全部ではなくても、部分的に公開する仕組みを作らざるをえないのではないかなと感じたところ。

ただ、それを実際に社会実装するのは簡単ではないので、質問や要望ではなくて、意見というか感想として述べさせていただきたいと思う。

また、先ほどの説明で、平成22年からの比較で、OB役員がかなり減っているという話があった。資料の2で言うならば7ページ目に県職員の派遣の推移や財政支出額の推移が、プレポスト評価で出ているが、これを見ると、おそらく大半の方々は、関係者が努力して、コスパを良くしているのであろうとか、公平性とか自立性を高めてきているのだらうと、評価できると思う。あえて簡単なプレポストのグラフにしていると思うのだが、実際は多少段階制とか変遷があって、急にぐっと減らすのではなくて、ある時期にクリアしたというような水位変化があると思う。

実はこの水位変化がとても大事で、単純にお金は人を減らすというのは、実際その業務に関わる人たち以外の方は、そういう結果が大事だと簡単に言う、やる人たちからすると、急に人はお金が減る、業務が変わると。慣習が変わるからメリットもあるが、デメリットも生じるので、変化はやはり一長一短、相当緻密に見ないといけない。

それがここでは分からないので、もしかしたら当該関係者が大変な苦勞をしているかもしれないし、逆にチャンスとして非常に努力されて、イノベーションが多く生まれるかもしれないし、その二つの面も配慮しなければいけないので、ここで、きちんと細かい変位を見せるべきだというわけではないが、いろんな見直しにはやはり変遷とかがあるわけである。これだけ人を減らす、お金を減らすからいい、だけではなくて、やはり減らし方の過程を勘案して、当事者の声も見えるように、急に減らされるとこういうデメリットが生じるから時間を与えましょうとか、その声は確かに聞いてきますよというような、一長一短をきちんと踏まえたものが、機能すればいいなと感想として思った。

○委員

まず評価の難しさは、まさにその通りだ。これから誰がどのように評価するのかを詰めていくが、一番重要な点は、あくまで法人自らのガバナンスなので、外部から評価するにしても、その法人はガバナンスが効いているかどうか、自ら経営課題を認識し、改善の努力をしているかどうかを評価するということはとても重要だ。具体的にどのよ

うな課題、改善策を挙げているのかについては、外部から指図するよりは法人自らに考えてもらう、考えて行動しているかが一番重要なポイントだと思う。言うのは簡単ではあるが、難しいことである。

また、行政改革も急激に進めると歪な部分も生じてしまう。人員についても退職者の不補充の形で少しずつ削減してきたが、人数が減ったとか、支出が減ったというだけではなくて、例えば1人当たりの業務負担が過度に増えていないといったことも評価していかなくてはいけない。

○委員

報告書について、新しい評価、各法人が自ら自律的に評価していく、これは、新しいやり方として、非常に期待したいところである。先ほど他の委員の意見があったが、評価の基準とか、何を評価するのかとか、どこを見たらいいのかとか、当委員会の方に託されるということになると、我々委員が相当専門的な知識とか、各法人に対して、相当な知識が必要になってくるということで、そのあたりは非常に心配である。標準的な評価基準とか、或いは評価者の資格とか、そういったことも考えているのか。

○県

報告書については、本日県の方で受領させていただく。説明を十分に伺っているため、内容は承知しているが、中身を確認させていただいた上で、それから今日の各委員の意見を踏まえた上で、どんな進め方が良いのか、これをどのように、見直し方針に反映したらいいのか、十分に検討させていただき、案を提示させていただければと思っている。また、その中で皆様に御意見を伺うこともあるかと思うので、よろしく願います。

○委員

具体的な制度設計はこれからで、この委員会にも企業の経営に携わる方がいらっしゃるのでは、それぞれ専門の御見識をお持ちだと思うが、かといってすべての業務に精通しているというわけでもない。専門的な観点からどう評価していくのか等も含めて検討していく必要があるが、私自身は、部会長からも説明があったように、法人自らと、所管課、統括部門それぞれが重層的にチェックしていく中で、業務内容に関する評価、ガバナンスに関する評価、県民や利用者の視点からの評価というように、それぞれの観点から評価がなされるのではないかと考えている。

○委員

労働側の立場では、やはりそこには様々な働く人がいるので、過度な人員整理によるしわ寄せが、大変心配されるので、そこをお願いしたい。

それと指定管理の中でキャッシュレスの話があったが、まだまだ進んでないと認識している。それから、栃木県に様々な外国からのお客様をお迎えしたときには、やはりキャッシュレス決済を進めていかなければ、今コロナ禍でもあるため、今回41施設の指定

管理の中の27が変わるということでございますけども。もちろんその27施設に対してもそうなのですが、既存のその余も、41施設全体について、今進んでないところも対応いただけたところもあったらいいと思うので、意見を申し上げます。

○委員

私の方からは、体験を通して、指定管理者制度について、感想等、お願いというような形で、発言をさせていただきたい。

一般的に指定管理者制度のデメリット・課題については、他の自治体等でも、一般的に言われているようなことというのは、皆様ご存じかと思うが、例えばまず、予算や職員の削減など、それによって行政改革の面が強調されやすいというようなことはあるかと思う。次にコストカットが最大の目的で、サービスの水準が低下してしまう。また、官民関係の役割責任が不明確になるとか、指定期間の終了につき、新たな指定管理者を公募しても、手が上がるのが現行の指定管理者のみのために、運営に関する新たな提案が柔軟にできない、新たな提案が出にくいというような問題点、デメリット、課題があると思う。

それに対して、このような課題を考える際に、特に今回の、指定指導法人専門部会における提言でこの度運営評価制度の導入ということがなされるので、そちらの方を形骸化させないためにも、ぜひお願いしたいと思うのだが、指定管理者とともに、公共サービスの提供について、自治体の皆様が考えていただき、それを行動する姿勢である。また公共施設のあり方について、自治体と指定管理者が共通認識を持つこと、こちらの方はぜひ、県民の立場からとしてもお願いしたいと思うし、最後にもお願いしたいのが、こういった公の施設、いわゆる行政財産は、いわば市民財産であるという考えのもとに、地域住民が利活用しやすいように柔軟に、対応していただければと思う。

最後に、1県民としての素朴な質問だが、県民が指定管理されている公共施設を利用して、そちらの施設やサービスについて要望がある場合には、どこへどのように、それを届けるのがいいのか。正直、私も県内のいろいろな施設を利用して、周りの方たちと話しをしても、何かこう要望等があっても、どこへ行ったら、それを届けたらいいのかわからないというところで、諦めてしまうというようなことがあったりするため、そういった県民のニーズを、どこへどのように届けたらいいのか、教えていただきたい。

○県

御要望いただく内容にもよるかと思うが、施設で直接お受けできる御要望、それから、県の所管課でお受けできる要望があるかと思う。その辺についても、分かりやすくなるよう努めて参りたいと思う。

また、全般的な利用者の声としては、先ほど御説明したガイドラインの中で、指定管理者は、利用者に対するアンケート等を実施して、その声を吸い上げ、自己分析をして、県に報告することとなっている。こちらは一般的な声を拾うわけなので、細かな点

は、なかなか行き届かないこともあるが、皆さんが感じている御不便な点であるとか、御意見を踏まえて、施設をより良くしていく仕組みは用いているところである。

○会長

指定管理者制度については功罪両面があるので、デメリットについては補完していくことが必要だ。改革を進めるにあたっては関係者の間で共通認識を持つことも大切だ。

また、利用者の要望等については、指定管理者の運営を評価する際に、例えば、利用者からの要望を受け付ける仕組みを持っているかどうか、実際にその要望に基づいて改善を行っているかどうかということを、チェック項目として設けて評価に反映させることは可能なので、運営評価の際に今の御意見を参考にさせていただければと思う。

○委員

部会の中でいろいろな団体から話を聞いて私が率直に思ったのは、様々な組織団体が、県民の生活を守るために、維持するために仕事をしているということを自分が全く知らなかったということである。道路は誰が維持管理しているのか、ごみはどうなっているのだろうか、体育館の修繕とかどうしているのだろうかと考え、いろいろなところで、縁の下の力持ち的な団体がやはりいる。それがなかなか、県民の皆さんに、私も含めて、届いていないというのはすごく残念なことだなということを強く思った。

もちろんホームページ等で情報発信しているが、特に関係していなければ県民がそこまで行き着くということはありませんと思うので、そのようなところが、日々の生活の中で様々な職種中の方たちが、仕事をしているということが少しでも、皆さんに知ってもらえるような、仕組みがあると本当はいいと思う。なかなかそういうのは難しいと思ったのだが、専門部会に参加させていただいた、私からの個人的な感想である。

それから、指定管理については私自身も今、指定管理者として仕事をしているが、導入された時から言われていたのは、その市民生活・県民サービスの向上ということと表裏一体で、経費削減ということが必ず言われている。今回その修繕費の話もあつたけれども、ある意味、ちょっとここで言うとあれだが、官製ワーキングプアという言葉も使われた時期があつた。やはり指定管理料の算定ということは非常に重要になってくると思う。特にその人件費の問題については、5年の契約の中で変わっていく可能性もあるわけだが、部署によってはかなり専門的な知識を有する、例えばさっきの相談であっても、コーディネートであっても、経験と知識がある人が携わることが必要であるということ踏まえた場合、やはりそれなりの人件費というものを、指定管理の中に算定されていくということが、これからますます重要になってくるのではないかなということを感じているので、特に、今全国的に場合によって直営に戻すという選択肢も生じているわけで、県でまだ進んでいないかと思うが、そういうこともちょっと念頭に置いた上で、その指定管理者に対するそういった面の配慮で、当然何をしてきたかということに対する監査も含めた評価というのも重要になってくると思うので、その両面の方から、

ぜひ、県民のサービスを向上させるという側面から考えた場合の、指定管理料の算定ということにも十分留意をしていただけるとありがたいなというのは感想として述べさせていただきます。

○委員

専門部会の報告書について1点、感想のような形になるが、先ほど他の委員からも評価者の資格とか、御指摘があったが、それに関連して、評価者がこの行革委員の中から出てくることになるかと思う。もしかすると、特定の法人と利益相反的な関係にある方がいるかもしれないので、そういう場合メンバーをどう割り当てていくかというあたりも、御検討いただいたほうがいいのかなと思う。

○会長

本日は、委員の皆様から様々な御意見提言等をいただいた。県当局には、本日の意見を今後の行財政改革の推進に、反映させていただくよう、願います。

3 経営管理部長あいさつ

本日の委員会については、公の施設の指定管理者制度に関するガイドラインの改定、また、特定指導法人等専門部会報告書について御審議をいただいた。委員の皆様には貴重な御意見、御助言を賜り、感謝する。

報告書については、専門部会において2年間という長期にわたり御検討いただいたという内容である。先ほど御了承が得られたということで、この後御提出をいただけたということとなり、改めて部会のメンバーの皆様にも感謝を申し上げたい。

本日いただいた特定指導法人、或いは指定管理者、さらにはその他の話題についても、様々、御意見を頂戴したので、引き続き、そういった御意見を反映しながら、行財政改革に積極的に取り組んで参りたいと考えているので、委員の皆様方には、より一層の御支援御協力をお願い申し上げ、御礼の挨拶とする。

※委員会終了後、特定指導法人等専門部会報告書が会長・部会長から県あてに提出された。