

第1回 地域振興TF 議事概要

1. 日時：平成19年10月23日（火）14:30～15:30

2. 場所：永田町合同庁舎4階 401会議室

3. 議題：指定管理者制度について

「アクティオ株式会社からのヒアリング」

4. 出席者：【規制改革会議】

川上主査、安念委員、小田原委員、米田委員

【アクティオ株式会社】

代表取締役社長 植村 敏明

東日本営業課 課長 薬師寺 智之

○川上主査 わざわざ今日はこちらにお越しいただきまして、まずはありがとうございます。今日は3時半までということで1時間ほど時間を用意しておりますので、最初の30分間御説明いただいて、あと30分間で質疑応答、こういう格好でひとつお願いできたらと思います。いろいろと御説明いただきたいと思いますが、今日のこの内容は、ホームページ上で公開されますので、ひとつよろしくをお願いします。

○植村社長 それでは、よろしゅうございますか。

○川上主査 お願いします。

○植村社長 本日は、アクティオ、私、植村と薬師寺の両名で参りました。まずは、こういった会議体にお招きいただきましてありがとうございます。心から感謝を申し上げます。

今日は、実は指定管理者制度という部分でのお話なんですけど、この制度が動き出しましてから実際4年ちょっとたちますね。4年と1カ月目ぐらいになると思います。私どもは、この制度の施行端緒からこういった新しい形の部分での本格的な業務への取り組みを色々とさせていただいて参りました。

そういった意味では、法施行と当社事業の年齢は同一であると御理解いただければと存じます。さて始めにちょっと申し上げたいんですが、今回の制度の中では、私どもの直接のお客様と申しますか、御選定をいただいたり御指定をいただくのはあくまでも自治体さん、いわゆる公共なんです。これも平たく申しますと、私どもが公共にもの言うと言う事、必ずしもそういうことではございませんでして、ただ、応募側としてこの制度に関わっていく中でいろいろな問題点も見えてきてはいる。そのあたりを今後の良き制度運用のためぬも少し申し述べさせていただこうと言う事なのでございます。この点を是非ご理解を頂きたく願っている次第なのでございます。

さて、冒頭書かせていただいておりますが、「制度運用が織りなす光と影～」と書いておまして、実は、このことに関しましてまずもって御説明いたしたいのは、私どもはこの事業を始めまして、今までにいわゆる幾らか他の団体さんに比しまして先行的に御選定をいただく機会が多少は多かったという事もあってかとは思いますが、今までに、こうした国のマターの会議という

のはほとんど初めてなんですけれども、例えば自治体さんの職員向け研修会であるとか、シンクタンク系の研究会、セミナーであるとか、あとマスメディアと申しますか、マスコミ、新聞系の後援会とかシンポジウムなんかに結構お呼び出しいただくことがございました。やはりこういった場合、多くは本日のお話のような当日の内容に付きましての資料を出してほしいとのご要請がたびたびありましたもので、かなり早い段階でまとめたものが手元に幾らかございました。それらが本日のたたき台になっております。

そしてその内容は、そのときまでに、実際上ぶち当たった問題点とか、また今後こうなるのではないかという類推予想までも含めまして私どもなりに纏めたものなのですが、実は、残念なるかなと申しますか、非常に危惧していた点がそのままやはり今日現在もなお続いておる。むしろ拡大傾向の中で続いておるという事なのです。つまりは今までに講演会とかで使わせていただいた、セミナーで使わせていただいた資料そのものがほとんど本日の資料の中で使用が可能であった。そういった意味では、今日のお話部分だけで申せば非常に作業が楽だったんですね。事ほどさように、逆に言えば、危惧しているポイントというのが良い方向には余り変わってきていないということが、そのままこれを汎用化して使えるという実態が示しておるのかなという感じがしなくもないのです。

さて先ほども申し上げましたように、何事でもそうなのでしょうが世間一般には余り憎まれるようなことはしたくはないし、ましてや私どもは民間企業でございますのでいい子、いい子を出来ればやっていたいんですけれども、なかなかそうも参らないことも世の中一方ではあるのかなと思ひまして、逆にこういったところに出させていただいてこの制度をより良くするために申し上げるべきは申し上げる事も大切なのではないかと考えたわけなのでございます。当然その結果として、自治体さんの宜しくないと思われる部分についてもどうしても言及せざるを得ない部分も無くはございませんので、私どもは大変つらい立場なんですけど、かといひまして、では、それを黙っていて、はい、あんたが大将、御無理ごもつとも果たしてこのまま良い方向に進んでいくのかなという素朴な思いもありまして、必ずしも天下国家の大それた事を言うつもりはございませんしその立場でもございませぬが、やはり本制度に関わる一企業として誠実に、真摯に思うところの部分は機会があれば申し上げたほうがよろしいのかなというのが今回参上いたしました思いなのだということでございます。これが前ぶれでございませぬ。

さて、縷々申し上げましたように本資料は多くの部分が最初の段階でつくった資料でございませぬので、最初は当社がどういう沿革の会社かという概要だけをいつも紹介しているんですけれども、これはもう簡単にはしよらせていただきますが、私どもは太陽工業というテントの会社が母体会社でございませぬ。この会社は、基本的には業界用語では膜面構造物と申しますが、分かりやすく言えばテント構造物の製造と施工の会社でございませぬ。昔、テントと申しますと、例えばラーメン屋さんの軒出しのテントであるとか、キャンプのテントとか、大体一般の方は今でもそういうイメージが大きいと思うんですが、私どももかつての創成期はそういったことも勿論商ってはありましたが、今では建築物の範疇になるような大型の膜面構造物というものを中心につくっているメーカーでございまして、今現在、世界でトップのメーカーになっております。ちなみに、

皆さん方がよく御存じのところでは、東京ドームの上屋根がそうですね。ああいったものもそうですし、サッカースタジアムというのは、ワールドカップが何年か前に行われましたけれども、多くの競技場の屋根がそうであったり、あと、宮崎県の非常に大きなプールの可動屋根、あれはシーガイアというんですが、あの上屋根も私どもが施工させていただいたものでございます。

母体企業はそういったメーカーでございまして、このメーカーが町場のテントメーカーから一つ皮がむけて大きくなったそもそものきっかけが、1970年の大阪万博だったんですね。こちらの写真、2ページでごらんいただけますように、この万博は結果として私どもの作品展のような感じともなりました。それほど多くのパビリオンや駅舎とか日よけの類を施工させていただいたのです。

その中で「USA」と書いてございます右上のほうでございまして、これは当時のアメリカ館ですが、約1万平米の空気膜屋根構造ですが、実はこのときに開発した技術が、東京ドームという恒久膜屋根になって後に大きく花開いたというようなことでございます。

3ページに参りますと、それがグループ相互関係と申しますか親子関係の部分の図面でございまして、そういった膜面構造物をいわゆる貸し物装飾の分野に生かして、やはり施設ハードを中心に博覧会や幅広いイベントにおいてレンタル事業を行う企業としてTSP太陽があり、そのステージ中でのソフト事業、つまり企画や運営等の人的サービスに特化した事業を行う企業としてアクティオ株式会社がある、ま、こういう図になるんです。つまりアクティオ株式会社でできましたのは、博覧会とかイベントを通しまして、いわゆるハード、箱物づくりに私どもがグループとして先行展開させていった結果として、ソフトのほうもちょっと手伝ってくれないかというような機会がたび重なってまいりまして、そこでイベントの企画とか運営という仕事を一部始めるきっかけがございました。

と同時に、その大阪万博の成功から、その後に横浜でもございましたし、沖縄、神戸、筑波といろいろなところで博覧会ができたわけですね。その過程でソフト業務のカテゴリーでもリピートのご相談も舞い込むようになりましたのと、やはりこういった博覧会、わけても地方博と申しますのは、基本的には都道府県とか市区町村が構成母体になっておられる場合が多いわけです。そういった自治体さまではでいわゆる集客をされる恒久的な公共施設というのは常にある存在なんですけど、こういったものの運営もやってみないかというようなお話もやがて次々にいただけるようになりまして、そうであれば本事業はメーカーとしてのスキルより、むしろ人的サービス、つまりソフトそのものの事業であるということでございますので、そういったターゲットをねらいつつ、昭和62年に、イベントの企画・運營業務と公共施設を中心とした集客施設の運營業務の2本の柱に特化した企業として当社が設立されたということでございます。

その結果、4ページをごらんいただきましたら御理解いただけると思うんですが、現在ではイベント事業、それから従来型の施設運営の事業、これは委託を受ける事業ですね、施設運営に関しては実にいろいろな業務を受けております。それと同時に、新たに始まりました指定管理事業、この3つの柱が只今、当社の大きな柱になっておるといふことなのでございます。そして、その全ての事業のベースにありますのは、私どもの独自の施設要員なりイベント要員を

教育・研修するシステム、こういったものは独自のものを持っておる。これが、やはりいろいろな事業におきまして欠かせない人づくりの根底になっておるとというのが私どもの特徴かと考えております。

さて、今日のテーマであります指定管理の話と歩を進めてまいります。5ページをごらんくださいませ。平成15年6月に参議院の地方自治法改正案が通過いたしまして、同年9月に施行されたということでございます。これに合わせまして、その少し前の7月には一応プレ業務を行う準備チームを発足させてはありましたが、法施行に伴いまして、平成15年9月、同時に、先ほど来申し上げておりますように、発展的に社内の専任チームを東京と大阪につくりました。これが今日の指定管理者事業部の発足となるわけでございます。

それで、同年12月には、横浜市で地区センターという地域のコミュニティ施設ですが、私どもが発足後初めて見えた公募がございまして、まあそれ以前にもいくらかはいわゆる指定管理者の応募とか公募とかがあったようでございますけれども、実際は、大体外郭団体がお取りになっているケースがほとんどでございまして、純民間でオープンで公募というのが、私どもの目に触れる機会では初めてでございまして、これに勇躍応募させていただきました結果、当時としては日本で初めての純民間企業としての指定管理者として御内定いただいたというのが、これが最初の成果と言うことでございます。

それから発展的な組織改編を行いまして、翌年、平成16年9月に文化のみち二葉館というのが書いてございますね。これが、私どもからすれば二番目に御選定をいただいたという施設になるんです。

ここからがいよいよ本日のお話の内容に少し触れてくるんですが、実は平成15年12月に1回目の、最初の選定をいただいて、翌年9月が2番目の選定だったわけです。この間、約9カ月なんですね。これが、実は私どもにとりまして一番苦しいと申しますか、先が見えない、まあ今でも見えないのですけれども、時期でございまして、この間にでは何をしておったのかというと、結構応募はしていたんですね。応募はすれども、すれども、全くに近いというか、まあ全くこの間受からなかったということなのです。

はて、9月から業務を始めまして、しょっぱなの12月に最初の応募をさせていただいて、それなりに意外に簡単に受かるものだななんて当時は軽く思っておりましたが、案に相違して約9カ月間全く受からない。はて、これはどうしたことなんだろうと思ひまして、いろいろ考えまして、その選定結果なんかも、当然オープンにはしていただくんですが、結果は、ほとんど全てが次点交渉権者だったんですね。つまり序列で2位なんですよ。次点の場合ですと、次点までは通常大体御連絡いただけます。どれを取っても、これ取っても、2位、2位となったわけです。

この段階では、なぜこういうことが偶然にしても頻発して起こるのかと、私ども余り頭がいい人間でございませぬので当初その意味がよくわからなかったんですが、しばらくやってみて、やっと分かってきたということ、これは何かといいますと、公募はされるんですが、決して1位にはなれない公募なんですね。要は、これは恐らくということしか言いようがないんですが、公募

側の自治体さんにしますと、もう意中のところってお腹の中で決まっているんですね。この場合当然ながら、いかんとしても、僅差には行っても1点のアドバンテージが取れないんですよ。これが続きまして、ああ、なるほどそういうことかと。やっとならうぼんくらな私どもでも分かったという事なんです。

面白かったのは、（その時は決して面白い事でもなんでもなくむしろ逆なんですけれど）ある市で選定委の得点内容が審査項目別に発表になりました。およそすべからく全項目で均等にうちが負けているんですね。ここは、（未だにその後そういったところはないんですが）、審査項目で収支提案内容とか自主事業内容とか、公平公正の担保とか要するに設置目的をどう生かすのかという、今になっては標準的な項目の最後に、ユニークな質問項目なんですけど、選定委員の方に、審査項目以外に、いわゆる応募団体の中で特に加点してあげたい点があれば、その部分に20点枠を差し上げますという項目設定がなされた選定があったんです。私どもはその項目で圧倒的に高い得点をいただいております。要するに、本来の選定点プラスアルファのところに関しては、私どもはぶっちぎりの点をいただいているわけです。満点に近い点をいただいていたわけですよ。それはなぜかといいますと、やはり辛さや痛み、若しくは申し訳なさといったものがあつたんでしょかね。多分、結果論でしょうけれども。

どう考えても、こちらを取りたいだけけれども、いろいろ事情があつて取れないということの裏返しの中で、プラスアルファの、本来の審査項目以外の付加点に関して私どもに点が入つたのかな、今でもそうは思っていますけれどもね。本当のところは聞いたことはないですけども。まあそういうこともございました。

そういう経緯の中でやがて公募もどんどん進んでまいりまして、基本的に、その後、私どもとしては選ぶネタを探さないといけないなど。つまり自治体様からしますと、当然指定管理者を探されるわけですね。ですから選定作業をとおして、一応公募して探されるわけです。一方、私どもも逆に、公募があつたから基本的にやみくもになんでも応募していくというのではなくて、やはり事前調査等も含めまして、私どもも含め、オープンな土壌の中での公募選定がなされているなどという感触を得たところについて絞り込み応募していこうという事にいたしました。同時に、やはり当社を知っていただくために、事前のローラーと申しますか、お役所様の訪問も積極的にいたしました。加えまして、先ほど来申しましたようにいろいろなセミナーなんかにも、できる限り出席させていただいて、本来的に重要な部分をお話すると同時に、結果として私どもの認知度も上がってくるという形の中で、徐々にそういった形の中で、役所様のほうで、心ある自治体という言い方がいいのかどうかわかりませんが、胸襟を開いていただいて、私どもで言う事前相談なんですね、これは決して不正ではないんですね。まだ企画段階で、アクティオさん、こんな施設だったら、きみのところならはどういう形での活性化コンセプトを持っているかというような下相談みたいなものですね、こういったものがやや舞い込むようになりました。

当然申し上げましたように不正をやっているわけでは全くありません。公募の網にかかつて、選定の網にも当然かかるんですが、そういったところに、なぜ私どもが積極応募するのかと申しますと、やはり向こうさんも公平に選びたいというお気持ちというのをひしひしとを感じるわけで

すね。そういった形の中で、社内で応募三原則という方針を取り決め、選択応募というのをやり出してから選定獲得率が上がってきて、平成17年度の事業開始分として、ここに書いております板橋区、墨田区、浦安市、そういった真に公平、公正な選定が担保されているであろう公募におきまして御選定いただけることとなりました。その後も私どもにとって私どもの保有スキルが生かせるようなところ、しかもある程度公平だなと思われるところに関しまして積極応募していったという形の中で、結果としては、現在までに、今33案件でトータル45施設で指定管理者としての御選定をいただいているということでございます。はて、この数が多いか少ないか、日本全国の自治体施設から比べますと多いのかそんなに多くないのかもわかりませんが、やはり私どもとしては、一定の施設数をいただいているということ、実際の運營業務の品質のという中で、そういった評価といいますか認知度が上がってきて、本日もそういったことも含めましてのひとつの機会なのかなと思っております。

主な施設というのは、これは当然、御説明の部分でございますので、軽く流し読みいただければという感じでございます。

当社は今、いただいています施設種類から申し上げますといろいろなものがございます。例えばプール、フィットネスの沿革のお会社ですと、やはりプール、フィットネスの施設をお取りになるというのが一般的なんですけれども、私どもよく皆さん方によく言われるんですが、いただいている施設はいろいろな多様な目的施設なんです。これが9ページに書いてありますけれども、高齢者福祉の施設があるかと思えば、生涯学習というところもある、宿泊施設もある、道の駅もある、観光施設もあり文化施設もある、温浴施設もある。変わったところでは日本庭園というのがありますし、勤労青少年ホームがあるという具合です。そうそう、文化ホールもありますね。こうしたいろいろなところをやらせていただいているというのが私どもの特徴かと思えます。

これが今の私どもの凡その実態でございます。時間が余りございませんので、では、次の10ページ以降をお開きいただけますでしょうか。私どもは、この指定管理者制度の成り立ちや経緯を見てまいりまして、従来であれば、直営もしくは外郭団体、公的団体でしかトータルな運営が許されなかったものが、指定管理者制度においては、民間も含めた団体にも基本的な応募要件としてそのステージを与えてくださるということになったからこの事業を始めてきたのです。

一方何事でもそうなのでしょうが、世の中にはいろいろな立場がありまして、いろいろな御意見があるのもよく承知しております。民間企業が公の立場というか公の施設を利用して金もうけをするのは何事だというようなご意見はよく出てくる問題ですね。これもありますし、はたまた地域の仕事だから地域のNPOや企業・団体にこそ任すべきだというような感じの御議論もあります。公の仕事なんだから、当然今までどおりの役所による運営がいいという、もちろんこういう意見もなくはありません。このようにいろいろな御意見があるんですが、私どもが常に創成期から主張しておりますのは、外郭団体であれ、直営であれ、NPOであれ、私どものような民間企業であれ、地場団体であれ、域外団体であれその施設の賑わい、そして経費の縮減、施設活性化を通じた設置目的の価値の最大化による利用者満足の実現に最適なスキルを持ったところが選ばれべきだという考え方を私ども持っているわけですね。ですから、NPOさんがよろしけれ

ばNPOさんがおやりになればいい、外郭団体さんが私ども以上にいい運営をされるならそれはそれでいい。ただ、その部分として、やはりお選びになる側からいきますと、どんな施設であれ一番その部分で適した団体が選ばれないと、結果としては大切な施設が死にますよという考え方を従来から主張していますし、今日現在も尚一層強く主張しています。

その中で、最適団体の選択を自治体様が自らをして困難にされている、私どもからすれば、決して最適団体を選べないだろうなという感じがする、その障害、障壁を自ら重く存在させている公募が依然として結構あるんです。これを私ども10ページ以降に書かせていただいているということなんです。

まず、「公募条件に起因するもの」とここに書いてありますが、例えば地域内団体に応募資格を限定した条件のついた公募というのが圧倒的に多いんですね。要は、例えば〇〇市というところの施設を公募されますと、〇〇市に事業所を置いていること、これが応募条件。もっと極端なことになりますと、〇〇市に事業の本拠がなければだめですよというような条件、これは地域縛りと言うんですがね。

最近では、面白い、新手が出まして、せいぜい今までは本社、本部の立地が一番厳しい条件だったんですが、ついこの間あった公募なんですが、その中で、事業の本拠があり、なおかつその団体の代表者が域内、つまりその自治体域内に居住しておることが条件であるという、こういうちょっと考えられないような条件をつけてくる自治体すら出てきております。

基本的には、この部分に関しましては、割とオープンさが標準になっていると言えますのは私どもが承知している範囲では恐らく首都圏の都心部に比較的近い自治体と関係部局やご担当がこの制度は公平にあまねく広く最適団体を探すべきだという情熱をもった一部自治体でありまして、残りオールジャパンが、すべからく何らかの形の地域縛りをかけていると言っても過言でない悲しい状況が今日も続いていると思います。

また、同施設の運営管理実績、経営実績条件つき公募というのがあったんです。これは初期の段階で結構あったんですが、例えばプール、フィットネスなんかですと、民間でもやっているところが結構あることはあるんですね。ところが、児童館であるとか、地域コミュニティであるとか、健常高齢者の厚生施設とか、こういったものというのは、自治体特有の施設でございまして、これに運営実績を3年ないし5年を円滑にやっているような条件をつけられますと、實際上、応募できないですよ。もともと直営か外郭団体運営しかないんですから。こういったものが当初結構ありました。これって一体だれが応募できるんですかというような感じのもの、まことしやかに聞きたくない、つまり外郭団体さん、現実にやっておられるところしか応募資格がない、遠回しの足切りですよ。こういったものが現実に初期の段階では結構ございましたね。

あと、「公募方法に起因するもの」と記しましたが、公募情報の取得が甚だ困難な公募というのが、当初はよくありました。公示期間が3日間ぐらいしかないんですよ。気がついたときには、もう提案日が明日、明後日、それでこれぐらいのボリュームのある提案書を書かなければいけないと・・・、物理的に無理ですよ。こうしたケースの時はやはり一定の作為があるのかなというような感じの部分がありましたし、次に、少なくとも公募した形跡が全くわからないままに、

いつの間にかある団体が指定管理者として選定されておったようなケースとか。

またこれは最近でも結構多いんですけども、適正な業務提案書の作成が著しく困難な公募というのがあるんですね。例えば、運営には不可分の収支内容に関わる、いわゆる保守管理の部分や清掃の部分なんかを拾おうと思っても、それを掌握出来得る資料が殆ど出てこない。實際上、現地見学会と称しながら、明らかに見せていただけない、見るのを拒まれる、そういった形のものが結構あります。これらは書いてありますように、作為か不作為かはわかりません。しかし事実としてこういうことがままある。

それと、最近一番多くて、困りますのは、どう積算しても収支が成り立つはずのない公募というのがあるんですね。私ども、いわゆる施設運営のプロでございますので、要求要件、業務水準から見ました原価積算を間違えることはまず絶対に近くありません。そこで精査すればするほど、どうしてこんな費用で出来るのだろうかというのが、これはかなりあります。ある中国地方の市であった例ですが、精査して積算しましたら、そこで上限予算を逆に人件費でそれを調整しようと思えますと、職員の時間当たり賃金が何と290円ぐらいにしかならないんです。どう考えても、これなどはどういう根拠で予算取りをされたのかと理解に苦しむようなケース、そこまで極端なものは別としましても、結構この点では厳しいですね。ほとんどもうけ以前の問題で、管理費そのものが出てこない公募というのが、実は非常に多くあります。

最後は公募方法の部分ですけども、始めに縷々申し上げたケース。表面はあくまでオープン公募なんですよ。しかし実は、限りなく当選に近いさせたい団体を胸に秘めて公募されている。これは、下駄履かせとか、暗黙の了解。俗に言う、嫌な言い方もわかりませんが、出来レースなんですね。これは圧倒的に多いですね。

それともう一つ、11ページ、これは、公募自体を行わずに選定していらっしゃる、これも結構多いですね。理由の適否はともかく、一定の理由をつけて、公募選定をやらなくて特定の団体を指定に持っていくケースというのがあります。これには、やはり自治体独自の価値観や既存団体を守りたいという要請もあるのでしょうかねえ。それから、やはり一部の首長さんも仰っておりますが、熱病とまで感じるようなとてつもない地域NPOへの思い入れとか、こういったものがありまして、何かの理由で基本的には公募をやりませんという感じの中でおやりになる。また、とりあえず外郭団体を守りたいという場合には、大体1期目、つまり第1回目の公募に関しては外郭団体を守りはする、するけれども、それは、余りにも彼らが競争体質を強化するための時間がなかったから、1回目は守ります。しかし2回目以降はきちんとした公募、オープン公募をやりますよと格調高く宣言された自治体がほとんどです。私どもはこの話をもれ拝聴した時、そのときに社内でも言ったんですけども、「お手並み拝見だな」という感じを持ちましたし、今でもそう思っています。実態は、やはり2回目も同じような形の部分の中で、まだちょっと体力が強まっていないので守りましたとか、それをおっしゃらなくても、暗黙の下駄履かせというのも横行するのかなという気持ちを現実には持っています。

あと、こうした過程の中で、ちょっとここ最近出てきた制度なんですけども、指定管理者制度というのは、私どもは、基本的に公的施設の運営に関して、地方自治法が定めた本当に唯一無

二の制度かなと思いましたが、最近ちょっとおもしろい例が出まして、指定管理者制度でもない、全面委託でもない、総合プロポーザル制度というのができてきたんですね。これはいまだにわけがわからないんですけれども、つまり、どうもその自治体が言いたいのは、基本的には、これは多分、市場化テストの変形なんですかね、いわゆる外郭団体でもない、自治体自身の実際の運営と民間を競わせるというような感じに思えるプロポーザルコンペのようなものが出てまいりまして、こういったちょっと1国2制度みたいな部分が出てきて非常に私ども困惑しておりますし、先行きへの不安と不透明感を感じております。

こういったものが大体今の公募の実態かなと、勿論抜け、漏れや不案内や不勉強もあるのかとは思いますが、まあ私どもとして体験を通して感じていることのいくつかでございます。

さて、今まで申し上げましたのは、私ども応募側ではなくて公募側に少しは考えていただきたいなという部分ですが、一方、私ども応募側にもいろいろ考えねばならぬ問題が勿論あるんです。両方それぞれに問題がある。この面で見ていると、確かに今、民間の中にも、必要なスキルを構築もしようとせず、適格要件もなにも殆どなしに、受ければもうけものというような感じで応募する民間団体が圧倒的に多いのも事実です。ですから、運営スキルが無い、積算能力が弱い。要するに施設運営のクオリティー、スキルをお持ちにならなくてただ単に応募されるという感じの部分、それから、やはり母体の経営安定性の部分についても無頓着な団体も結構多く存在します。そして受ければこっちのものだという姿勢で応募される、こうした団体が引きも切らず出ていることはご関係者が是非知っておかなければならない現実でございます。

こうした団体で、私が今非常に危惧しております別途の問題が、時間も残りございませんので、手短に申し上げますが・・・

世の中というのは面白いんですね。ニーズがあるところにはそれへの供給が生まれるという見本みたいなものなんですけれども、事業提案書とかプレゼンの代行業者が結構出てきているんですね。これは非常に問題があると思います。まさに学校で言えば替え玉受験ですよ。お笑いになりますけれども、実際それを、陰でこちょっとおやりになるならばともかく、もうインターネットの指定管理者のホームページなんかの部分を開けにいけますと、ヤフーでもグーグルにしても、それを堂々とコマーシャルベースで貼っておられる会社も出てきておりますし、まさに代行提案がいろいろな形で進んで来ておる。実は、笑い話のような話なんです、ある自治体の外郭団体さんから2日ほどまえに連絡が入ってまいりまして、実は来年3月に期間満了になるんですけども全く再選定への自信がない。ついては提案書を書いてほしい。代行提案をやってください。当の外郭団体さんですら、ある意味なりふり構わぬSOS的なご依頼の連絡が来るといような事さえ事実起こってきている。

それから、他の部分、例えばNPOさんはNPOさんなりにがんばってはおりますが、一般的には決して資金余力のない中で、本当にかつかつの中で施設運営しておられて、これは先行きどうなるんだろうかと危惧しているところもいっぱいあつたり致します。こうした様々な要素を考えてまいりますと、今のところ全国の指定管理施設では爆弾を抱えながら走っている施設が想像上に多いというのが偽らざる実態ではないのかなと思っています。いつ破綻が起きてもおかしく

ない、いつ返上が起きてもおかしくない、仮にそこまでは至らなくとも現状を克服し設置目的に沿った活性運営をするために選んだはずの指定管理者という目的から言えば、恐らくそれとはほど遠い、リスクに満ち満ちた運営が、現実には多くの施設においてなされているということを、私、非常に危惧を感じておるといのが正直な気持ちにございます。こうした部分が今、やはり応募側での問題というような感じの部分でございます。

だんだん長くなって、ちょっと押ししておりますので次のお話に入ります。幸いにしてご選定いただいた後も、これは非常にリスクなことがあるんですね。これは私どもとしても自身の体験や他の指定管理者お聴きした事なので大変言いづらいことなんですが、やはり利用料金にしろ、指定管理費にしろ、先ほど言いましたように、もともとすごく予算的に切り詰めたような形の中での公募になっていますので、非常に収支条件が厳しいですね。それと、読み切れないもの、公募要項書の中で出ていないもの、どう考えても自治体さん自身が手抜きをやった結果、指定管理の時代になって手を入れるような金額のものに関して、挙げて指定管理者がその部分のおしりをふかなければいけないというようなことが少なからず現実に起こっています。私どもの積算間違いなら当然私どもの責任なんです。それは明白です。

しかし応募時に積算なんかできるはずのないような部位に関しては、リスク分担約定に明文化されていなければ、この中の多くの部分に関して、自治体さんが、だからそういったことも含めて指定管理者がやるべきなんだろうということでも否されるわけです。素直な気持ちで考えて何でこういうお金を私どもが負担しなければいけないだろうかということも思ってしまうようなことも無くはありません。

また、指定管理者というのは、当該施設における首長様の代行で一定の行政処分行為を認められている一定の権限のある資格者だと思うんですが、それとは裏腹に、多くの指定管理者は実際は首に縄がついているんですね。この首の縄の長さ以上の事はまず直ぐにはできないんですよ。これであれば、何のために民間の創意工夫の中にゆだねたのか非常に疑問に感じる。私どもの職員が、基本的には、公の発想を超えた中でいろいろなことをやってにぎわいを取り戻そう、施設活性化をしようと思っても、それはだめであるとか、やり過ぎたら困るとかというような感じの、常にコーションなりコンプレインというような形が多発されることになりますと、本来ならば自由度、闊達度の効用度の高い施策が実に打てづらいというような部分が出てまいります。これは結構ございます。施設職員などが非常に悩んでいるところだと思うんですけども。

また、建物瑕疵や設備の不具合などなんかがありましても、役所の場合、結構やるべきことをやっておられず現在までやって来たというようなケースがあります。2年も3年も空調フィルターを換えておられないとか、もっとひどいものになると法的な検査などやっておられないケースもないではない。そういったものに関して、一気に、指定管理者になると同時に、これを指定管理者にやらせたほうがいいという形の中で、小破修繕も含めて基本的には全部やってくださいよとか、逆に言えば、役所ですら気がつかなくてうちの職員が発見するようなこと、これなどはほとんど予算だてがないんですね。その場合は指定管理者で何とか面倒を見てよというような感じの部分になって来たりもします。

こういったことが累々として起こってきているという実態の中で、今いろいろな問題を含めて、指定管理者というのは大変苦しい状況になってきているという感じの部分はございます。

勿論弊社で申せば、だから知らないよという開き直りはせず、何とか苦しいながらも安全安心に対する必要な対応はきっちり致してはおりますがその内容は今般は弊社のコマーシャル機会ではございませんのであえて割愛させていただきます。

持ち時間が押しました。

最後に一つ、私、思いますんですけれども、19ページをごらんくださいませ。これは、多分こうなんではないかという私どもなりの考え方でやらせていただいているんですが。

「官から民へ」という動きの中で、私ども民間会社の中でも、公共、自治体様を含めてのお仕事を多くさせていただいていますので、では自治体さんの役割って何なんだろうかという、私どものような業態から見るときに考える事がございます。

やはりAのように官というのは、官なるがゆえにこそ、パブリックの最適具現者たる部位は明確にあると思うんですね。これははっきりしている。言い方を変えれば私ども民が出来っこないしまたやってはいけない部分がある。

ところが、問題はBなんです。もう一方で今度は官は官としての冠があるがゆえに、パブリックの最適具現者たり得ない部分というのがあると私、思うんです。ここの部分の一部を埋めるのが指定管理者制度であり、はたまた他の累々とした制度であると思うんです。だから、民間を批判される、民間が公の仕事に出るのはけしからんという方は、Bの部分がありますよということを見落としておられると思うんです。もしくは作為的に見落としておられるのかもわかりませんが。

やはりこの仕事をしていきますと、私どもがやって、これはいいな、これをいい意味でさらに上手くやろうと思ったときに、多分、立場を変えたときに、お役所様だったらお立場上きつとこれはできないだろうなということが結構あるんですね。それはお役所様の手抜きの部分では決してないんですよ。官というそういう冠があるがゆえに実施困難な部分ってやはりあると思うんです。それが、やはり民だからこそ最適のパブリックということを実現できる部分なのかなと思うのです。この部分に私どもの業態としてフィットするものの一つが指定管理者制度なのかなとつくづく思う次第なのです。かといって公共施設運営において自治体さんの役割が終わったわけではない。やはり設置者として大所高所の見地から設置目的に沿った運営へのしっかりと業務管理をなされるべきだと思いますし、もし指定管理者がよろしくない振る舞いの中でやれば、基本的には期中打ち切りもありますし、再選定のときに落とすという手もあるわけですから、それは私どもとしては、やはりいい意味での危険認識を持ち体を張ってやっていますけれど、そういった部分をトータルの責任者、設置者として厳しくチェックしご査定や指導を行っていただく役割は大きいと考えます。

さてこういった形の中で歩んできた指定管理者制度は、今年から第1フェーズというのが終わりましたして第2フェーズの公募の段階になってまいります。果たして、先ほど申し上げましたような諸課題の中、公募選定を含めてどういう形で今後の指定管理者制度を料理されようとそれぞれ

自治体様がお考えなのか、私どもは興味と固唾をのんで見守っているというのが現状でございます。

いよいよ時間が押してきましたけれども、概ねそういったことでございます。ちょっと時間が足りませんので、こういったお話で取りあえずクロージングという事にさせていただきたいと思っております。また、御質問がございましたら、後でも結構でございますので何なりとよろしく願いいたします。以上で納めさせていただきます。

○川上主査 ありがとうございます。平成15年からにわたってのいろいろな経験に裏打ちされた話をどうもありがとうございます。では、今から質疑応答という格好で、冒頭に、当初、平成15年12月から応募されて、その後2番目の応募までなかなか取れなかった、2位だったと。この応募は、要するに価格と提案内容を見て地方自治体の審査委員が決めるということなんですね。入札ではないんですね。

○植村社長 建前上はそうですね。

○川上主査 入札ではないんですね。

○植村社長 違います。

○川上主査 ということは、かなりの部分はその審査委員会の委員の話し合いによって決めると。

○植村社長 そうですね。合議制と申しますか、得点制と申しますか。

○川上主査 ということになると、いわゆる既存の指定管理者の、自治体の外郭団体というのが基本的には強いんですね。

○植村社長 圧倒的に有利でしょうね。

○川上主査 大体あるんでしょう、ほとんど。

○植村社長 これは、私どもが受からせていただいたから申し上げるのではないんですが、私どもは、正直なところ、応募させていただいて、裏の手など全く使っていませんし、ましてやお金なども使っていません。にも拘らず私どもをなぜ選んでいただいたのか、それは提案書やプレゼン、個々の実績等のご判断と言う以前の問題として、その公募は何かしらが仕組まれた公募という要素が全く無い、極めてオープンな公募であったという事なんでしょうね。

勝手に言わせていただければもしかしたら一番いいところを公平に選んでくださったということなのだとほんと思いますよ。

○川上主査 自治体によって、外郭団体で指定管理者というのを普通は持っているんでしょう。

○植村社長 まず普通は持っていますね。

○川上主査 持っていないところもあるんですか。

○植村社長 いや、ほとんどないですね。その場合は直営ですね。

○川上主査 その場合は直営もしくは指定管理者の外郭団体を持っている。

○植村社長 あとは民間も入れた形での三セクというものです。

○川上主査 外郭団体を持っているところも、競争で、外郭団体と競争しながら取った例というのはいろいろあるんですか。

○植村社長 私どもが受からせていただいているところは、大体外郭団体と競合の結果として取っています。まず、外郭さんが公募にお出になっておらないという数少ない直営の場合でも多くは委託先として外郭団体が存在する。

完全直営でライン業務は役所が直接雇用する臨時職員・アルバイトで行っている施設であれば当然外郭はありませんがこのケースはやはり少ないですね。

完全直営の場合ですと、お役所の職員さんは、その施設の運営がなくなっても本局へ戻れますから、別に応募することはないわけですね。しかし何度も申しますようにこういう施設は数少ない。しかも本法は直営なら指定管理者制度を導入しなくてもよい事になっていますのであえて導入を先送りされる事が別の問題としてはありますがね。

○川上主査 そうなると、そこにはかなりのギャップというか入りにくい部分というのがあるでしょう。

○植村社長 もうむちゃくちゃありますね。

○川上主査 それはどうやって克服されてきましたか。

○植村社長 ですから、冒頭申し上げましたように、やはり事前ヒアリングでお役所にいろいろなお話をさせていただく。幾らか私どもとしても、アクティオというのはよく指定管理者の中で耳にする、どんな会社なんだろうかということで、部局の方が、要するに公式か非公式かどうかは別にして、いろいろな形の御質問とか御相談が来るわけです。その相談が来るということは、やはりオープンに透明にここは公募してくださるだろうなというような感じの部分がありますので、そういったところに集中して応募していくことによって、いわゆる選択率というか選定確率は上がってきました。

○川上主査 わかりました。

○植村社長 大体、私どものほうが対象ネタを選ぶということです。

○川上主査 オープンにしていますということで、どこでもかしこでも入って良いとはいっても、なかなか現実には審査があって参入が難しい場合が多いと。

○植村社長 今まで私ども、それも最初の段階だったんですけども、ある会社の方から相談を受けまして、実はアクティオさん、私ども33回応募しました。1回も受からないと。それは、お役所さんの選定する側に問題があったか、受けるほうに問題があったのか、それは知りません。ただ、それはともかく、現実の問題としては、例えばなかなか5つを取るところの団体は少ないのではないのでしょうか。既存の外郭団体は別ですよ。新たに入るという意味では、5つ取っているところと言えば、いわゆるトップクラス企業と言ったらちょっと語弊があるけれども、多いですよ。

○薬師寺課長 そうですね。

○植村社長 そうだと思いますね。

○川上主査 自治体によっては、公募しているところもあれば、公募していないところもあるんですね。

○植村社長 あります。その公募のやり方も、明らかに全く公募しないというのを当然のごとくおやりになる場合と、ある種、手持ちの施設が、仮にある市に30施設ありますよね。その30施設のうち、一般の競争にさらすべきもので、資格要件とか経年経験から見て、これはある団体にゆだねたほうがいいと思われるもの、それから全く公募する必要のないものというようなものとかそれなりに合理的な？理由をつけて層別されるんですね。これは、この中に書いてありますけれども、一見正論、いわゆる理由づけによる選択的な手を打っておられるようなところでも、私どもから見ますと、こんなことを言ったら怒られるかもわかりませんが、陽動作戦なんですね。余り何もオープン公募していないととかく言われるわけですから、30カ所あれば例えば2カ所ぐらいはスケープゴートになるんですね。そこがオープンになるんです。残りは守りたいというようなことですよ。

○小田原委員 その3つの区別の基準というのはどこにあるんですか。既存の団体、それから競争の場合、それから全く公募しない場合。

○植村社長 それは理由づけの部分ですか。

○小田原委員 はい。

○植村社長 今申し上げましたように、例えば、1番目のグループ施設、これらは要するに民間にも類似施設実があるので民間でも十分その運営が行える施設だ。だから、それは民間も入れて公募しますよと。次に、例えばさっき申しました自治体特有の施設だと、基本的には非常に公共性の強いところであって、そういったところの知見を積んでいる団体がないから、当面の間は、その知見を積んだ、つまり外郭団体ですよ、そこを選定しますよと。それで一定期間がたって、民間にもそういったことができる素養のあるところが醸成されたら、それはオープンにしてもいいですよ。これは2番目のグループ施設ですね。3番目のグループ施設は、これはもうパブリックイコールガバメントそのものだから、それは絶対公募に馴染まない。まあこういうような層別をされて、1の中に入る部分は5つの施設ですからこれは公募します。2は、ある団体を指定管理者として理由を持って選定します。無選定ですね。それで選びました。3はもうそのまま、直営のままとか、外郭さんのままこういう層別をされる自治体もやはりありますね。

○薬師寺課長 補足しますと、自治体ごとによって全然基準が違います。自治体がこうと思えば、1、2、3の中での勝手になりますから、それはもうA市、B市、C市で全然基準が違います。ですから、一定の基準がないことがそもその問題なのかなと私はちょっと思いますけれども。

○植村社長 付け加えさせていただきます。 地方に行きますと、それぞれの地域にはその地域で圧倒的な規模を有する中核市と言うべき大きな市が間々ございます。まあ名主みたいな存在なのでしょうか？ その市がやった公募選定方針を周辺地域は概ね踏襲されるのですよね。

まあほぼ右ならえ式です。結果としてその中核市の方針がそのまま当該地域の標準品となる。残念なのはこうして標準化された方針で本当にオープンな公募選定というものは余りないということなのです。原則オープンにしない、出来ない理由付けが一見合理的とも見えなくもない論理の衣を実にうまく着せて制限付の公募や非公募を推進される。周りの自治体は願ったり叶ったりなのかもしれません。だって自分たちの本音の部分を見事に論理立てて、近隣の中核市が率先垂

範してくれるのですからね。

その逆で、指定管理者制度導入に当たってはすべからく地域縛りや他の制限等を行わず、広く公募により最も良いところが選ばれるべきだという本来の方針を掲げ、名実共にある程度その通りにおやりになっているのは私どもの知るところではやはり横浜市がその筆頭なのではないでしょうか。勿論その他にもいくつかの自治体さんもあるにはありますが絶対数から見ますとほんの一握り、大変残念な現状と思います。

○米田委員 ちょっとお伺いしますが、いろいろなところで展開されておられますが、長野と愛知の場合、実際に働く方はどこに住んでおられる方を雇用されていますか。

○植村社長 施設職員ですか。

○米田委員 はい。

○植村社長 では、これは実務を担当しているほうから。

○薬師寺課長 現地の職員は、基本的に現地で採用しています。ですので、例えば長野市であれば、長野市で公募してという形です。

○米田委員 恐らく地域要件における一番の課題は、横浜や東京の問題ではなくて、地方の雇用の難しい地域の問題が多いと思います。そのときに、自分たちが税金を使って事業をするのに、自分の地域の雇用を維持したいという思いが働くということがあって、その地域に事業所を持っている方というような要件が、多分ある種、合理性を持つという説明を自治体の方とか議会の方はされているのだろうと推測します。

そのときに、アクティオさんは、自分たちは地域の雇用を守った上で参入いたしますということであれば、それはきちんと地域要件を守っておられるわけですから、イコールフットリングがなければいけませんよね。

○植村社長 まさに先生のおっしゃるとおりでございますし、現実に私どもの職員というのは、もう99%地域の方です。したがって、私どもは東京の目黒区に本社がございますけれども、その地域、例えば長野県の施設を取ったときに、そこの施設をヘリコプターでぶらさげて目黒区に持ってくることはないわけですね。実際問題として、やはりその地域の方に業務を負っていただかないと、転勤でそこに東京の人間をやっても意味がないんですね。ですから、当然ほとんど地域の方。当たり前なんです。

一番大事なこと、いつも申し上げるんですが、地域にとって一番いい施設であるということは地域を最も大切にすると同時に、しかし、当該地域に完全埋没してはいけないと私は思っているんですね。その部分のところが、逆に言えば、自治体様から行けば、これは私ども遠くではあるんですけども、基本的には地域を大切に守りながら、かといって、なおその地域や施設の活性化に名実共にエールを送る部分はその地域だけでなく例えば東京にもありますよというように考えてくださいと。現実に指定管理料というのは、利用料金も含めて、そこで上げました収益というのはほとんどが目黒区には還元されていません。ほとんど地域に落ちます。事務用品や関連役務を調達しては、もちろん電力も大きく言えばそうですね。さらには最も大きいのは、やはり私ども運営企業の収支明細を見ていただければわかりますように施設の人件費なんですね。今言い

ましたように、これはまさにそのとおりなんです。

ただ、先生のおっしゃることはよくわかるんですが、それは全くそのとおりなんですが、やはりそこには地元企業、地元団体と声高に時にはヒステリックにもなって叫ばれる地域の企業さん、バッジさんなどが多くにいらっしゃるといふ悩ましい問題があります。

しかしここでは、利用者にとって一番良い施設運営がなされること、これが最も地域にとっても大切な事なのだ、という最も重要で当たり前の発想が基本的に抜けていると思いますね。

○米田委員 ちょっと話が変わるんですけども、先ほど、自主事業をするときにいろいろな縛りがあって、せつかく民間の活力を活用しようということ、創意工夫を活用しようということが指定管理者制度にうたわれているにもかかわらず、自分たちの新しい創意工夫を発揮する場が制限されているという話がありましたが、それは法律の問題なんでしょうか、それとも指定管理者を公募するときの条件の問題なんでしょうか、両方でしょうか。

○薬師寺課長 正直申し上げますとどちらの問題でもないと思います。なぜかといいますと、いわゆる自主事業の制約というのは、拡大的な、例えばもっともっとよりよいものやっというときに、それをやると、自分たちが今までやってきたものを否定されるのではないかという部分の中で制約されるということが過去にありました。というのは何かといいますと、例えばなんですけれども、私たちが今自主事業をやっている中で、民間企業とのタイアップによる事業というものを展開しております。過去、自治体職員などであれば、いわゆる1社特定企業とタイアップすることは許されない。つまりその企業のセールス行為になるであろうということの部分で制約されているという解釈もできるものですから、そういう部分でできなかったというのがあると思います。

ところが、私たちは、今回、規制緩和という部分もあるかもしれませんが、だれのために何をするのかというのは、その企業のためのCMをするのではなくて、それを受け入れる市民に対してどれが最大サービスなのかということの中で自主事業の展開をやっています。そのときにある1社、あるノウハウとか、そういういった御協力いただく企業と一緒にやれることであれば、そういう発展的な事業をやるんですけども、その際に、その1社とやってくれるのは困るという話ですとか、または類似した外郭団体があるときに、その外郭団体がやっていないからそこはやめてくれというような形で、オフィシャルにはないんですけども、裏側のところでそういうような規制を、オーダーをいただいたということは、過去に経験があります。

○米田委員 ということは、特に自主事業をやってはいけないというルールがあるわけではないんですね。

○薬師寺課長 ではなくて、やり方に対していろいろ言われることはあります。ただ、先ほどの、例えば委員の中で地元の声もありましたけれども、この制度そのものの本来は何かというと、施設のサービスを最大限にやっという、その上で経費の縮減をやっというのがこの本来制度だと思うんですね。そのときに、いわゆる地元採用ということは地元の活性化ということで非常に重要なんですけども、地元の企業の活用をするということでは本来ないと思うんです。市民にとって何が最大サービスなのかということを提供していくことが、私たちのミッションだ

と思います。そういう中で、いろいろな自主事業も考えますし、いろいろな協力企業との連携なんかも考えます。

ただ、いわゆる制約というのが、そこの部分の本来の目的でないところでいろいろ制約されるということが、私どもにとって非常につらいと思う部分であって、自主事業なんかはまさにそのとおりで、市民に対して一番何がいいサービスなのかということを考えて私ども提供します。だけれども、それがだめだということと言われてしまうことが過去にあったということで御理解いただければと思うんです。

○米田委員 そのだめだと言っている主体はどちらになるんですか。

○薬師寺課長 自治体です。

○川上主査 要するに、余分なことを余りやらないでくれと。今まで通常の事業をやっているんだから、余分なことをやれば目立つじゃないかと。

○植村社長 やった事が結果として批判が生れるかも知れぬリスクが予見されるのであればそういうことを余り好まれないのですよ。

○川上主査 問題点は、まず1つ、応募の問題点がありますね。1つは、応募が適正に、ある基準で正しく行われるということがあると思うんです。ただ、これは価格だけではなくて、いろいろな提案要件を出して、そして選別するから、どうしてもそこには選定委員会の意向というのが存在するかなど。そうなるとう委員会の委員のやることですから、地元で以前から管理業務をしているところを身びいきするというのが、どうしても出るのではないかなど。

○植村社長 実は、指定管理者制度が動き出した最初のころの段階と申しますのは、管轄部局、総務部の上層部のほうで選定委員になっておられたので、これはさすがにおかしいではないかということで、外部選定委員を入れなさいという意見も出て、地域のいわゆる有力者であるとか、学識経験者であるとか、公認会計士さんとかがお入りになることが多くなったのですが、実は、だから公平性が担保できたというのはどうなのでしょう。確かに以前よりは担保できたかもわからない。しかし、その選定委員を選ぶのは結局部局なんですよ。

○米田委員 それから、その選定の際に、例えば今まで外郭団体の職員の方がそこで働いておられたら、そちらが受注されても、引き続きその職員を雇用してくれというような要請がありますか。

○植村社長 ありますね。もちろんない場合もありますけれども、ある場合も結構あります。

○米田委員 そういときはどうされておりますか。

○薬師寺課長 弊社の採用基準にのっとって採用の可否を判断いたします。つまり必ずしも受け入れますということを約束するのではなくて、本来、雇用というのは、私どもが欲しいという人材と、逆に働く方が働きたいと思う、この両方が一致しないという雇用関係ではないと思うんですね。

○米田委員 再雇用の中には、そこの長をされていた管理職の方もおられると思うのですが。

○薬師寺課長 はい、一部いらっしゃいます。雇用したケースと雇用しなかったケースと両方あります。逆に、本人が望まなかったというケースもございますので、これはどっちがということ

では一概に言えないと思うんですけども、ただ、それはオーダーとしてはあります。

○植村社長 基本的に、その場合であっても、私どもアクティオというグループの中で働きたいという御希望がありましたら、その方の人となりを見せしお互い、いいなと思い、当然価値観が一致したということであれば新たに再雇用いたしますけれども、その場合でも私ども、先ほどちょっと研修というのを申し上げたと思うんですが、確実に今までの価値観というのをいい意味でリセットしていただきます。

○米田委員 お給料については、現行と、指定管理者を入れてその後とは、大体、傾向としては。

○植村社長 私どものほうがおしなべて安いですね。安くないと、今の条件で雇用するのであれば、収支のところで絶対に受かりません。これは絶対に近いです。

○米田委員 そうだとは思いましたが、念のため。

○植村社長 何も私ども、必ずしも安くこき使いたいとは全く思いませんよ。でも、経費の縮減ってありますよね。それ以上に、今ちょっと思っている問題で、言ってもよろしいのかどうかわかりませんが、外郭団体さんの場合、面白いんですが、施設で直接かかっているお金がありますね。一方何とか財団というのは一応、本部と称するスタッフ機能部門を持ってみえるんです。本部の中には、自分たちが管理する施設を統括管理する部分として、私どもでの本社みたいな部分ですね、そういったものがあるんです。公募したときに組まれる予算というのは、その本部費用をまずカットしておられます。その段階で2割ぐらいカットされるんですね。それで、別途直接的な施設費用につきまして、これもまた2割ぐらい、もちろん程度差はありますが、カットされているわけです。その部分とらまえて、お役所様のほうはそんなに大きなカットはしていないよとおっしゃるんですが、実は本社費用、民間で言う販売管理費の部分がもうはなからカットされているわけです。そういったことがありますので、それでもなおかつ受かっていこうとすると、本当に4割ぐらい当たり前でカットしていかないといけないわけですから、そのカットする部分がどこにあるかという、やはりさっき言いましたように人件費が一番大きいですよ。その部分を考えますと、やはり同等条件は出せないのです。

○川上主査 ちょっと時間が大分迫ってきましたので、要望として、1つは、やはり公募のやり方自体をもうちょっとオープンにし、公募自体をやっているところとやっていないところとあるでしょうから、その公募自体を広く行う方向で、検討する必要があるという点。それから、もう一つは、公募のやり方自体、各施設まちまちだから統一したものにしてほしいかということですか。

○植村社長 やはり適正な収支の中で、決して企業のもうけ論理ではないんですね。そこにおけるのは、アクティオの職員であろうと、お役所様の職員であろうと、やはり妻もあり、子どももある生身の人間なんですね。その人間に対してまともな給料を払えないような予算組みの中で公募されることはやはりよろしくないと思いますよ。

それともう一つは、やはり地域縛りですね。私はこの事業を始めて、よく社内でも言っていたんですけども、今のままで行きますと、基本的には明治政府になりましてから廃藩置県ってご

ざいましたね。今までのように藩の鑑札がないとどの地方にも旅行にすら行けないというのではなくて、オールグローバルジャパンという形の部分で自由に行けるようになった。一方、指定管理者制度というものが多く今のままの形態で行きますと、指定管理者制度においてのみですが、少なくとも再び基本的には廃県置藩になってしまうと思います。つまり、これを具体的に申しますと、例えばある市が、うちの市以外の部分に事業本拠を置いているのはだめですよという形なら、隣の市は当たり前ですが相対論理で、では、うちもそうですよとなる。結局、約3,000あったものが1,900弱ぐらいに今、市町村がなってきましたけれども、そのユニットにおいては限りなく擁護されている。しかし、土台競争の論理が成り立っていないわけですから、全くひ弱な企業、団体が、その場でちまちまと生きている、こうした事が起こってくるだけの話なんですね。それが本当に大きくいえば我が国にとっていいことなのかどうか。

イギリスでは、サッチャー時代に官民協働という形で大きく先行している。皆さんよく御存じだと思いますけれども、本当にサーコ社というような超ビッグビジネスができています。彼らが上陸した時に、今のままの指定管理者制度では日本の企業は到底闘えないですよ。

○小田原委員 随意契約みたいなことがうたわれているのを取っ払ってほしいというような話を聞くんですが。

○植村社長 随意契約は可能だと少なくとも地方自治法はうたっていないんですね。直営か、もしくは、基本的には指定管理者制度導入のどちらかをしなさいと。そう読める。

指定管理者制度を導入する場合も、必ずしも公募選定しなさいとは法律上銘打ってなくて、そこが自治体にとっては、言い方は悪いですけども、つけ目なんですね。だからいろいろな形で、十人十色という言葉がありますけれども、1,800市区町村で1万8,000色ぐらいあると思いますね、多彩な運用色が。

○川上主査 まず、要するにもっと公募でオープンにすべきであるということを経済省から通達あたりでまず出してもらえないかということですね。

○植村社長 ここになりますと批判みたいになるから甚だ言いにくいんですけども、限りない可能性を秘めた優秀な子どもを生みだされた。しかし子どもは良くも悪くも無垢です。大切な事はやはり子どもをつくったら、ある程度ひとり立ちするまではきっちり育ててあげてほしいんですよ。熱い息吹きで。

産んで、オギャーと言った。はい、それであれば皆さんよろしくやってねというのであれば、この事態になってくるんだろうとは思いますが。

○川上主査 今、御社のような形態の会社というのはどのぐらいあるんですか。

○植村社長 基本的にはかなり少ないと思いますね。他方、この部分を一番突かれるのが一番つらいのですが、やはり運営スキル、つまり公共団体の施設としての適切な運営スキルを持っている団体というのがほとんど少ない。私どもが一番いいので、ほかは何もありません、そんなケチな見方で決して申し上げているのではないですけども、恐らくまともにそれなりの運営できるところといったら、知りえる限りでは日本国内でも10団体あるかないかでしょうね。

○川上主査 要するにきちんと運営できるところは10ぐらいなものだと。それ以外に、価格面だ

けで応札して参入し、あとになってできませんというようなところはまた別にあるんだと。

○植村社長 そうなんです。この間もちょっとあったんですが、6,000万円ぐらいのトータル予算の、だから小さいほうの施設なんです、年間の総額運営費用が6,000万円ぐらいです。そこに対して私どもがぎりぎり6,000万円ぐらいで、これもきついなと思いつつながら一応出したわけです。上限が決まっていますから。でも4,000万円ぐらいで取られるんですね。それはなぜかといいますと、宣伝広告費なんです。要は、何とか市で指定管理者としての実績をもらいましたというものを、民間企業で言ったら販売促進みたいなものですね。こうした販促費用が指定管理者制度の一翼を担っているというのは、実にそら恐ろしいと思いますよ。こんなのは続きませんからね。

○川上主査 わかりました。まず1つは、やはり、もっとどんどん公募すべきである。そしてその公募の条件を、何らかの基準を設けてしかし公平な条件でやるべきであるということですね。簡単に言えば。

○植村社長 オープン公募していただきたいというのは、地域の団体を擁護したい気持ちはわかります。ただ、私どものように例えば東京にある企業は、地方の本当に奥山を踏み分けて行くところに対して応募しようと思っても、それだけで大きなハンデがあるわけですよ、背負っているわけですよ。しかしそのハンデがあっても、他方残りの地域の団体はこのような大きなアドバンテージを有していてもなお勝てないというのであればやはりそういうところは選ばれるべきではないと思うのです。重ねて再度申し上げますが地域、地域とおっしゃいますけれども、地域に関して、地域におすることは一番有利な条件を持っておられるわけです。だったらオープンにしても何ら構わないと思うんですね。

○川上主査 当然、オープンにしても審査というのがあるわけですから、その審査委員の、これからはどうしても地元地域の業者を選ぶという確率のほうが高くなるわけですから、要するにオープンにしても、やはり厳しい状態は続くであろうと。入札だけで行けば別ですけどね。

○植村社長 基本的に、自治体職員さん自身が、本当に経営者としての感覚をお持ちになることが本来実現できなければ、今のところ、幾ら正論を言ってもなかなか動いてこないような気がしますね。そこはやはりちょっとしかし真摯に考えていただきたいなどは常に思いますね。

○米田委員 一つだけ安念先生に教えてもらいたいんですけども、提案代行が横行しているらしいという話を今、これはどうなんですか。

○安念委員 そういうものが出てくるだろうというのは当然じゃないですか。それと、6,000万円かかるはずのところを4,000万円とてにかく落としてみせて、それを後でほかのところの商売でネタに使うという業者が出てくるのも当たり前の話です。それをあらかじめ予期しないほうがどうかしていますよね。そんな業者は出るに決まっていますね。

○植村社長 委員おっしゃるとおりですね。

○安念委員 仕事のクオリティを見るだけの目がないからそういうことになるわけでしょう。

○植村社長 おっしゃるとおりです。ですから、私どもは職務上、生意気にも時々自治体様とお話させていただく機会を得るのですが、この提案代行制度なるものが既に出ていて、だからこそ提案の真贋を見抜く目ききが要るわけですね。これを担保できるのはプレゼンですよと申し上げ

るんですね。プレゼンの際、書かれた提案書内容を精査しつつ、それに精通しているかどうか、自らが書いたものか書いたものでないのかはすぐわかりますよね。私なら5分でわかります。選定に際しては多くは1週間とか10日前にこういう提案書を予めお配りして、各委員さんのほうに閲覧していただくという形で、自治体さんはそれなりに配慮しておられます。しかし実際は、その日のその場で初めて見られる方が圧倒的に多いですね。私は、すごく不真面目だと思いますよ。

○安念委員 それも、しかしまた当たり前なんです。車代1万円で、そんな1週間もかけて見られません。だから、きちんとしたプロにそれなりの金をかけて見させなければだめなんです。そんな安い金でだれが見ますか。だから、役人にやらせれば、当たり前の話、すべてが無責任になるんです。かけるべきところに金をかけるような仕組みになっていないし、そもそもコストの配賦だってきちんとやらないわけだから、今おっしゃったように、本社機能の部分は、本当なら2割なら2割の部分が指定にかかるならそういうふうにしなればいけないのに、それもしない。だから、安かろう悪かろうが出てくるのは当たり前ですよ。だから、そのコストの配賦だって、きちんとしたスタンダードを持ってやらないといけないんですよ。

○植村社長 そうですね。全くそう思います。

面白いんですけども、大方の方ならよく御存じだと思いますけれども、民間会社というのは販売管理というのが必ず要りますよね。これ自身が全く理解できない方がいらっしゃる。

○安念委員 コスト管理という観念はないね。

○植村社長 ちょっと済みません、この事務費の下の一般管理費って何ですかとおっしゃるんですね。この間もありましたけれども。これは本社を維持しているんですからその為に要るお金ですと言ったら、そんなの認めることは出来ませんよとこともなげにおっしゃるんです。そうしたら、私どもの本社はどうやって食っていけばいいんですかと言ったら、それはどこか考えてくださいよ、だから指定管理者なんだからと。これはうそみたいな本当の話です。

○川上主査 見積もりの中身までチェックされるんですか。

○薬師寺課長 チェックされます。

○川上主査 ただ、それ自体は、例えば一般管理費をどこの項目に入れるかということだけでしょう。

○植村社長 多分、あるところで彼なんか言われたんですが、では、そこまで言うならわかりました、職員人件費で付加しておいてくださいとおっしゃるんです。だから実際払っていない人件費に込ませなければならなくなる場合が出てくる。

○川上主査 当然、一般管理費はどこの会社でもかかるわけですから。

○植村社長 いわば事実でないことを組まなければいけない、これは非常に私は苦痛ですね。

最近は、一般管理費そのものは、多分、横浜市さんや三菱総研さんなどが公募要件の標準化のところである程度動いて下さったからなのか、項目自体が挿入された公募が多くはなってきました。だけれども、最初はそれすらないところが多かった。

○川上主査 今どのくらいですか。公募しているものが、ざっくりと言って半分くらいですか。

○薬師寺課長 総務省の調査で、公募、非公募の割合で言いますと約6割が非公募です。4割が

公募です。その4割の中でも、地域縛りとかいろいろなものがありますからいろいろな要件があるんですけども、今、総務省の全部の資料とかそういった自治研とかの資料に拠りますと、純民間企業の参入割合は、指定管理者の対象施設の中で約2%です。それが今民間の参入状況です。

○安念委員 提案代行というのは、これはどんなところでも絶対に発生するに決まっているんです。例えば、今、学者の世界では、大きな自然科学系の研究費を取るために、プレゼンの代行業者に頼む例があるんですよ。それから、きちんと卒業論文を書く業者が、アメリカなんかでは幾らでもいるんです。それは出るに決まっているんです。その出るに決まっているという前提で物事が進んでいないことのほうがおかしいんですよ。

○薬師寺課長 この指定管理制度もそうなんですけれども、規制改革という中で一番の問題は、これを運用する自治体側職員の意識がどこにあるかということが一番の問題だと思うんですね。総務省の通達なんかでも、本来、この指定管理制度というのは、サービスの向上と経費の縮減を目的として、原則公募をしなさいとか出ています。その辺をどう運用していくかということが自治体に任されているんですけども、自治体が、あまり宜しくない方向に使ってしまえば使ってしまうほど、余り良い制度ではなくなっていく。そうすると、当然、いい選定事業者ではなくなる。そうすると、この制度そのもの自体が一番崩れていくということの悪循環に陥ると思うんです。その部分を、例えば総務省とか内閣府のこういった委員会のところ、きちんと運用しようよということをお願いいただければ、一番ありがたいというのが私どもの思いです。

特に、規制改革をやっていく中で、当然、官と民の中でのいわゆる収支の計算のやり方も全然違うと思うんです。その中で、いわゆる販管費を認めてもらえないということが一番出てくるんですが、この前提条件をまず自治体職員がわかっていなければ、一生この問題がつきまとうと思うんです。ですから、民間がこの市場に参入していくということ自体が、どういうことを民間は思っているのか、どういうことをきちんと付加しなければいけないのかということ意識する機会をできればつくっていただきたいというのが、私どもの願いであります。特に現場としては、いわゆるお金の収支をすごく切り詰めて予算を余らせて、その余ったお金が私どものインセンティブのお金なんですけれども、その余ったお金を返せと言われるケースも無くはない。なぜかという、その頑張りの部分すらも認めない。それが自治体の会計意識だと思うんです。

○川上主査 例えば、1億円なら1億円でやりますと言って受けられたら、これは1億円という予算がおりののではないですか。

○薬師寺課長 そうですね。それで受かるじゃないですか。その中で、私どもさらに縮減努力をしていくんですね。それが、いわゆるきちんとした運営をしていけば、その中で余っていくお金、それが私どもの利益につながるんですけども、その利益の部分をカットしろと言われるんですよ。

○川上主査 利益を返せというわけですか。

○米田委員 報告書を出すんですか。

○薬師寺課長 出します。

○米田委員 収支。

○薬師寺課長 収支も出します。それで、余った部分のお金というのが当然出てくるんですけども、それをインセンティブとして認めてもらい難いんですよ。

○米田委員 請負契約ではないんですか。

○薬師寺課長 請負契約ではないですね。

○米田委員 委託。

○薬師寺課長 いや、指定管理というのは行政首長の代行権限ですから、契約、いわゆる事業予算をいただいた段階で、この予算で年度運営していきます。そのかわり、リスクもリターンも請け負いますというのが指定管理者制度の趣旨だと私は思っているんですけども、その最後終わったときに、収支の中で、例えば余った部分については、余り過ぎだから返してよという議論が出たりします。

○米田委員 それはおかしいですよ。

○薬師寺課長 おっしゃるとおりおかしいですよ。おかしいですけども、それが横行する事が無くはないんですよ。

○米田委員 それだったら利益が出ないじゃないですか。

○小田原委員 実際に返すんですか。

○植村社長 多くはお返しせざるを得ないですね。

○薬師寺課長 返さざるを得ないですね。只今のところはそういう議論になっていますね。

○川上主査 でも、1億なら1億で受けたんでしょう。

○米田委員 委託契約。

○植村社長 おっしゃるとおり、それは民間の約束なんですよ。

○川上主査 1億円で受けて、1億1,000万円になろうが、これはおたくの持ち出しだし、9,000万円だったら利益ですよ。

○薬師寺課長 そうなんです。逆に足が出た場合は。

○植村社長 それは指定管理者で、浮きが出たら返してよ、ま、こういうことですね。

○安念委員 請負契約ではないんだ、法律上の構成は。これは民法上の請負契約ではないんですから。行政処分なんだから。

○植村社長 そうです。

○薬師寺課長 ですから、その部分で、いわゆる民間のお金のやり方、この制度運営のやり方って、本当はどういうやり方をすべきなのかということの指針は、先ほど来申し上げておりますように一回どこかで出していただくのが一番ありがたいと思うんです。今、米田委員が信じられないとおっしゃったんですけども、私たちも信じられないのです。ただ、信じられないものを押しつけてくるのが行政であり、今のこの制度の事実の一端であります。勿論ひとつの部分として見ていただきたい訳なのですが。

○米田委員 委託契約で販管費ゼロだったら事業はできません。

○植村社長 しかし、逆に、ついこの間のプレゼンで、さっき申し上げましたよね。そういうものが現実に出てくるわけですから。例えば大きく10%を下回った販管費、民間企業でこの販管

費って、これは手づくりですから、要するに量産ではないですから、その部分でもかなり圧縮して、目いっぱいやっていて、それがけしからんとまでは仰らないまでも、やはり戻入して下さいと言われたらそれは。

○米田委員 それはないでしょう。

○植村社長 でも、それはそうおっしゃる場合があるんですね。

○米田委員 そうでなければ、請負契約であるべきです。

これはあれですか、安念先生、市場化テストのところですね。

○安念委員 市場化テストではないですね。

○米田委員 それは、はっきり言って非常識ですよ。

○薬師寺課長 市場化テストでも、多分同じ問題が出てくると思うんですよ。同じ問題が出てくるはずなんです。

○安念委員 企業というのがどういうふうに戻っているかを知らない人は、それを行政処分と言おうが、請負と言おうが、知らんのだから、それは同じことです。

○米田委員 おっしゃることはよくわかりました。それは理不尽ですよ。

○植村社長 もう一つは、これは、当該期内の単年の戻入金額の部分なんですけど、そうでなくて、そういったことが仮になかったとしても、2年目、3年目で多くは債務負担行為をやっておられませんよね。基本的には次年度の協定づくりのときに、ちょっと前にもありましたけれども、役所予算がないから3割カットしてくれとおっしゃるんですね。「えっ、3割ですか」というような感じの部分。なぜですかと言ったら、いや、役所予算ないんだから協力してよ、こういうことですよ。

○米田委員 契約はどういう単位でなさるんですか。

○植村社長 中身によって違いますけれども、3年なら3年、4年なら4年、5年なら5年で収支を出しますよ。それで当然、単年度執行しますよね。終わって2年目は、基本的には、それはそうは言うけれども、トータルとしての事業所提案は選定に値するものだから選定したけれども、2年目以降に関しては、単年度方針なので、基本的には役所がお金がないからそれ何とかおしりをふいてよというのは、これは割と起こってきますよね。

○川上主査 それは、安念さんが言われた請負と行政処分の違いということですか。

○安念委員 いや、違います。それは、予算の単年度主義に由来するものですよ。つまり、国もそうだけれども、要するに公の主体というのは、年度を越えた支出というものをもともと議会が議決することが許されていないんですよ。当年で収益し、当年で支出するという枠組みしか許されていないから、2年目以降は、それは契約で約束することはできるけれども、議会がそれを議決するかどうかはわからない。

○薬師寺課長 ただ、今、その部分なんですけれども、PFIなんかは、実際事業期間15年、30年と、それが認められていますよね。それを例えば指定管理の3年、5年でなぜ認められないかということの議論もあると思うんです。

○安念委員 そうです、私もそう思います。全くそのとおりです。

○植村社長 でも、そういったことが現実には起こってくるわけですね。ですから、非常に非常識だと、そのとおりだと思いますね。これは笑い話として聞いていただきたいんですけども、一番俗なことを言いますと、日本語が通じないですよ。私どもからすればね。そういったところが結構ありますよね。やればやるほど当惑の日々と申しますか、それはあると思います。

したがって、その裏返しでやはりこの制度の今後が怖い気がしますね。冒頭から申し上げていきますように、非常に今危ないですよ、爆弾を抱えていますよね。もう既に、指定管理者をやったために倒産した話や、期中に指定管理者が返上してしまった、満期までがんばるところか半年で返上してしまった、それでやむなく直営に戻ってしまったというのが、出てきていますよね。まあそこまでは現状至っていないとしても、不具合運営を見て役所が裏で、破綻させてはいけない、選定責任を問われるからと必死で支えておられるところがあります。これらはもう本末転倒ですよ。民間の創意工夫によられるのが、民間がおかしくなってしまったので、役所が裏で支えるなんていう図式が結構ありますよね。そういった意味では、非常に怖い制度だと思いますよ。

○川上主査 これに参加しようと思えば、かなりの安全サイドの見積もりを出さないとということになると、今度またかなり参入が厳しくなると。

○植村社長 厳しくなりますし、逆に、それは一概にお役所ばかりが悪いわけではないんですよ。本来の安全・安定を考えておかなければいけないのに、安全どころか、役所さんの思惑よりはるかに下で提出してくるわけですよ。そこあたりが問題なんですね。

○川上主査 PFI みたいな方式で、何年か契約でできないのでしょうか。2年か3年かわかりませんが。

○植村社長 そうですね。あと、物価変動に関してはこういう処理をするというような感じの部分ですね。

○川上主査 そういう例はないわけですか。

○植村社長 ないですね、基本的には。ですから、私ども今やっていますのは、一生懸命やらせていただいて、アクティオというのはよく頑張ってくれているよというので、部局の方が、わかった、おれの範囲で可能な限り何とかしてやるわと、こういう本当の相対の中の相互信頼と何とかしてやろう式のところで何とか回るといふ部分が、言い方は悪いですけども、非常に日本的な解決で言えばそうなのかもわかりません。だから、私どもは、もちろん利用者のためというのがあると思うんですけども、それと同時に、部局といい関係をつくらないと、何が起るかわからないというすごさ、怖さというのが常にございます。

○川上主査 わかりました。では、一応、ほかに最後の質問、よろしければ。

今日はいろいろとありがとうございます。ちょっと時間をオーバーしましたが。

○植村社長 こういったところの場なのですが、私、すぐに直球をやってしまいますので。アクティオというのは何という生意気なことを言うんだということを思われますと先が有ませるので危惧したりもするのですが、あくまで本制度の良さが十分発揮され、本来の制度成功が為されなければ、誰も得るものが無くなってしまいます。この辺への思いから縷々申し上げた次第でございます。是非その辺のところはよくお含み置きの上、ご寛容をお願いしたいと思います。

○川上主査 民間として当たり前のことを当たり前に言っているのはよくわかりますし、どちらかという、市町村のほうが通常では通用しないというようなことなんでしょうけどね。

○植村社長 ただ、最後にこのことだけはきっちりとお伝えいたしたいと思ひ事がございます。ああ、こういう素晴らしい、こういう熱くて、熱心で、公平無私な方がいらっしゃるのだと心底思える方が自治体様にいらっしゃることも他方、事実です。

もう珠玉のような方ですよ。それは、私ども心から感動しますよね。

そういうケースに遭遇すると心がぱっと明るくなる、仕事冥利につきるなあと思ったりするの事もあるのです。

○川上主査 それが一般的になればいいわけだ。

では、今日はどうもありがとうございます。