

格上、補助事業費等の変動費を下げ、限界利益率を上昇させることと会員数の増加はトレードオフの関係にある。

従って、金沢市による単独の運営費補助が打切られた場合には現状の収支では、当財団の存続は不可能となる。

しかし、当該補助金を廃止した場合に失われる公益は、現在当該サービスセンターの提供する各種の福利厚生事業を享受している、県内の中小企業労働者の当該サービス事業に対する満足度でもある。

現実に10,000人の会員が存在し、それらの会員が、すすんで会費を負担しサービスを享受している以上、国庫補助が廃止になった時点で金沢市の単独補助も打切り、財団を解散する方向で検討するというのでは、市行政としては、市行政としても無責任であり、現実的ではない。

②財政的自立のために必要な事項

イ、事業の効率化を進める

会員が本当に望む事業を実施すべきであり、あまり人気のない主催事業については、廃止も含めた見直しを一層進めるべきである。

また、採算性についても一度再点検し、金沢商工会議所はもちろん県内各市町の商工会議所等との連携を図って、サービスの重複している事業はないかどうかの検討及び真に必要な事業については共同事業にできないかなどの検討も必要である。

(意見)

主催事業の内容を検討し、会員のために有用な事業の展開が望まれる。

ロ、周辺市町への応分の負担を求め

サービスセンター事業に関する規定によれば、入会対象者は下記の各号のいずれかに該当するものである。

⑥金沢市・内灘町内に事業所を有する中小企業に勤務する勤労者及び事業主

⑦金沢市・内灘町内に住所を有し、市・町外の中小企業に勤務する勤労者

⑧その他理事長が特に適当であると認め、内灘町については平成18年度において、広域の調印を交換し、広域設立の認可を獲得したことにより、上記規定となっている。

しかし、市町別の加入状況を見ると、金沢市が8,903名、野々市町が445名、白

(3) 問題点・将来展望等

①財政的自立について

前述したように、(財)金沢勤労者福祉サービスセンターは、国庫補助金及び金沢市による単独補助金の両方がなければ運営していくことのできない団体である。

一方、平成18年9月厚生労働省の事務連絡により、中小企業福祉事業費補助金の見直しが決定し、市区町村に対するサービスセンターへの補助金は原則廃止されることになった。

補助金廃止後の完全自立化計画は、現在作成されていないが、平成15年9月に国の指導の下に、平成15年度を初年度とした自立化計画(平成15年度～平成19年度)を作成している。

自立化計画では、国庫補助金及び自治体補助金を固定費支出の控除科目として、国庫補助金及び自治体補助金が両方ある場合、自治体補助金のみがある場合に分けて、それぞれの場における損益分岐会員数を試算している。

損益分岐会員数

	平成16年度	平成17年度	平成18年度
国庫補助金及び自治体補助金の両方がある場合	3,588名	3,484名	3,133名
自治体補助金のみがある場合	8,106名	7,870名	6,900名

損益分岐会員数が年度によって、バラツキがあるのは、会員一人当たりの限界利益が、過去の実績を基に変動費の動向を織り込んだ数字となっているからであるが、固定費については、各年度4,850万円から4,900万円と見積り、各補助金をそれぞれ控除して試算している。

当財団は、自立化計画に基づいて、事業所訪問、加入推進員による加入推進活動や、業界団体との紹介活動を推進し、平成18年度末会員数は10,227名となった。

したがって、国庫補助金のみが廃止となり、金沢市補助金(18年度実績2,324万5千円)が継続されれば、上記試算において当財団の存続は可能ということになる。

しかし監査人が、自立化計画における平成18年度会員一人当たり限界利益(3,531円)を使用して、補助金が全くない状況下での必要会員数を試算した場合における損益分岐会員数は、約14,000名(固定費5,000万円÷3,531円)となった。

会員数の増加に当たっては、退会者も増える傾向にあり、特に「余暇活動援助事業等の主な事業の助成額を低下させると、会員は敏感に反応し退会者数の増加に繋がる結果となる。」との分析もある。

福利厚生制度への助成金支出が会員獲得のためのインセンティブである事業の性

12. (株)金沢商業活性化センター

団体名	株式会社 金沢商業活性化センター			平成19年4月1日現在	
設立年月日	平成10年10月7日	資本金	46,000 千円	本市出資額(%) 23,000 千円 50 (%)	
設立目的	中心市街地活性化法に基づき、金沢市の中心市街地活性化を図るため				
業務内容	金沢市中心市街地活性化基本計画に基づいた、商業活性化に資する事業				
所在地	金沢市高面町1-33 明治安田生命金沢ビル 5階		所管課	商業振興課	
代表者職氏名	代表取締役 加納 明彦	ホームページアドレス	http://www.kanzawa-tmo.co.jp		
設立主体	金沢市・金沢商工会館所・商店街等 設立根拠 中心市街地活性化法に基づく認定団体				
組織の状況	常勤	内訳		非常勤／ 嘱託・臨時	合計
		団体採用	市OB		
役員数	1 人		1	12 人	13 人
職員数	4 人		4	1 人	5 人
		平成16年度決算	平成17年度決算	平成18年度決算	平成19年度予算
総収入額	259,596 千円	227,838 千円	231,807 千円	236,240 千円	
総支出額	258,585 千円	223,193 千円	226,332 千円	231,000 千円	
差引収支額	1,011 千円	4,645 千円	5,475 千円	5,240 千円	
総資産額	159,158 千円	156,818 千円	176,089 千円		
総負債額	108,598 千円	101,613 千円	115,408 千円		
正味財産額	50,560 千円	55,205 千円	60,681 千円		
委託料	31,067 千円	23,554 千円	17,476 千円	14,300 千円	
補助金	18,560 千円	12,930 千円	13,020 千円	16,100 千円	
その他	0 千円	0 千円	0 千円	0 千円	
市からの 財政支出					
平成19年度 主な事業	事業名	事業内容			予算額
	プレーゴ	商業施設の運営管理			31,800 千円
	5タウンズバーキングネット	5タウンズバーキングネットワーク事業の運営			101,500 千円
	武蔵バーキングネット	むさしバーキングネットワーク事業の運営			20,500 千円

山市が627名、内灘町が28名となっている。
 行政区分が道路の飛躍的発達により、垣根が失われつつある現在、センター事業
 による受益の負担を関係市町が負担金として支出するのが公平である。
 また、センターの運営は会費収入だけで賄えるものではないため、補助金に
 関する応分の負担を、周辺市町に求める努力は必要であろう。

(意見)
 金沢市に捉われないうる事業遂行により自立を目指すのであれば、近
 隣市町との協議により応分の負担を求めることが必要である。

(1) 当センターの変遷

平成10年6月3日に空洞化の進行している中心市街地の活性化を図ることを目的とする「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律(中心市街地活性化法)」が公布された。

同法は、①国が「基本方針」を作成②市町村が「基本方針」に即して、市街地の整備改善及び商業等の活性化を中核として関連施策を総合的に実施するための「基本計画」を作成③市町村の「基本計画」に即して中小小売商業の高度化を推進する機関(TMO)等が作成する中心市街地活性化基本計画を国が認定し、支援を実施するというスキームをとっている。

当センターは、同スキームに則りTMOとして上記事業計画の作成援助・推進の担い手として、中心市街地の魅力と活力を取り戻すため、市、金沢商工会議所及び商業者などが一致協力して街づくりを行うことを目的として、中心市街地活性化法上の特定会社(通称「まちづくり会社」)として平成10年10月7日に設立された。

平成18年6月7日の中心市街地活性化法の改正(「中心市街地の活性化に関する法律」に名称変更)に伴い、平成19年1月29日に金沢市中心市街地活性化協議会が設置され、当センターは同協議会の中心メンバーとして活動することとなり、中心市街地活性化の司令塔として活動している。

市の出資比率は50%、中小企業者が約30%であり、金沢商工会議所、金融機関、大型店などが当センターに出資している。

(2) 事業内容

具体的な活動は次のとおりである。

① 自主事業

- ・ブレーゴ運営・管理事業

当センターが所有する商業施設ブレーゴの賃貸事業、同施設の維持・管理事業。

- ・駐車場ネットワーク事業

中心商店街での買い物客に対する加盟駐車場の無料券サービス事業の運営・管理。

- ・金沢エコポイントシステム事業

中心商店街にバスで訪れた買い物客に対するバス代のサービス事業(エコポイント)の管理・運営。

② 金沢市委託事業

- ・アートアベニュー「オフィスアート」事業
金沢駅東広場から金沢21世紀美術館へ至る都心軸を舞台として金沢アートの

プロジェクトを開催。

- ・まちなかパフォーマンスシアター開催事業

中心市街地内の広場等でほぼ毎週末、アマチュアパフォーマーによるイベントを開催。

- ・香林坊ハーバー管理・運営事業

旧香林坊映画街において様々な学生が交流できる拠点の建物管理。

③ 金沢市補助事業

- ・5タウンズ・ウィンタープレゼンツ事業

香林坊地区の5つの商店街による冬季の連続的なイベントを開催。

- ・むさしまつり開催

武蔵地区の5つの商店街による夏・秋の2回のイベントの開催。

(公益性)

中心市街地の活性化事業は、法律により推進されている事業であり高い公益性が認められる。その一方で、中心市街地の活性化は中心市街地の商店街の構成員等の利害にも関わるところである上、同構成員等の協力なくして市だけで実現できるものではない。

そのためには、市と民間が協力して活動できるようにすることが理想的であり、そのような観点から当センターの存在意義は大きいところである。

(採算性)

当センターの18年3月期の収入は、231,807千円であり、自主事業収入が188,511千円、受託料収入が23,576千円、補助金収入が19,720千円(うち4,020千円が運営費補助)で、他方支出は220,605千円で、経常利益が11,202千円であり、事業は採算が取れている。

駐車場ネットワーク事業の粗利益が約1,400万円で一定の利益が生じており、ブレーゴの受取賃貸料は51,547千円、借地料として14,940千円、管理費として14,840千円を支払っているものの利益を生んでおり、自主事業は採算が取れている。

一方の補助事業、受託事業については、採算が取れていない。

(3) 問題点・将来展望等

① 民間への事業移行の可能性

自主事業については採算が取れており、当センターの事業はいずれも民間への移行は可能である。

しかしながら、当センターの事業は公益性が認められるものであり、市としての政策実現の観点から、当センター又は当センターの事業が完全に民間に移行されること

13. (財) 金沢まちづくり財団

団体名	財団法人 金沢まちづくり財団			平成19年4月1日 現在						
設立年月日	平成12年4月1日	基本財産	50,000 千円	本日出資額(%)	40,000 千円 80(%)					
設立目的	金沢市におけるまちづくり事業及び土地地区画整理事業の啓発と推進並びに緑化推進事業の発展と振興を図り、もって個性豊かなまちづくりの実現と市民の生活向上に寄与すること。									
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり事業に関する啓発及び奨励 ・まちづくり事業に関する調査及び研究 ・まちづくり事業に伴う公共施設等の整備に関する業務 ・土地地区画整理事業の施行に関する指導 ・都市計画及び土地地区画整理事業に関する業務の受託 ・金の緑化基金の造成、管理及び運用 ・民有地の緑化推進事業 ・緑化啓蒙の普及啓発 									
所在地	金沢市広坂1-9-16		所管課 区画整理課							
代表者職氏名	理事長 藤崎 強	ホームページアドレス								
設立主体	金沢市		設立権限 民法34条にもとづく財団法人							
組織の状況	役員数	常勤		非常勤/嘱託・臨時		合計				
		内訳	内訳	内訳	内訳					
		人	人	人	人	人				
	職員数	8 人	6 2	27 人	12 人	15 35 人				
財務の状況		平成16年度決算		平成17年度決算		平成18年度決算		平成19年度予算		
	総収入額	525,230 千円	488,906 千円	539,806 千円	453,524 千円					
	総支出額	536,159 千円	463,424 千円	521,788 千円	402,675 千円					
	差引収支額	▲ 10,929 千円	43,525 千円	18,018 千円	50,849 千円					
	総資産額	666,192 千円	716,583 千円	783,485 千円						
	総負債額	53,876 千円	68,089 千円	64,446 千円						
	正味財産額	612,316 千円	648,494 千円	719,039 千円						
市からの財政支出	委託料	187,658 千円	127,482 千円	126,130 千円	105,222 千円					
	補助金	125,487 千円	62,310 千円	53,775 千円	36,370 千円					
	その他	0 千円	0 千円	0 千円	0 千円					
	事業名	事業内容 予算額								
平成19年度主な事業	緑化基金事業	緑化思想の普及啓発、民有地の緑化推進								14,090 千円
	土地地区画整理組合業務受託事業	組合工事設計監理等業務								43,445 千円
	直営駐車場管理事業	金沢駅西暫定駐車場管理運営業務								194,400 千円
	施設管理受託事業	施設の管理等受託事業								119,870 千円

は適切であるとは考えられず、法律上も市の出資団体が中心となり中心市街地の活性化を行うことが予定されているところである。

現在、当センターに対する市の出資率は50%で、それ以外は民間からの出資である。当センターの職員も市と関係を持たない者が多数を含め、当センターの運営は民間の力によってなされているのが現状である。

市と民間が力を合わせながら、中心市街地の活性化に努力している現状は理想的な状況と考えられ、当センターの財政的自立は図られるべきであるが、当センターを完全に民営化する又は当センターに行わせる事業を完全に民間の団体に行わせる必要はないと考えられる。

②プレゾゴの運営について

当センターの経常利益の中核は、金沢市片町に建設された商業施設プレゾゴの賃貸料収入であるが、同施設は事業用借地上に建設されており、事業用借地権の存続期間は引渡しより10年後の平成23年6月30日までであり、当センターは同日までにプレゾゴを解体し更地にして明け渡す義務を負っている状況にある。

上記借地契約の終了によって利益をほとんどあげられなくなり、当センターの存続自体が危ぶまれるところである。

事業用借地権の存続期間の延長又は更新の交渉は必要不可欠であるが、事業用借地権である以上恒久的に存続できないことは確実であるため、プレゾゴ事業が終了した後の運営方法を検討することが緊急の課題である。

市としては、プレゾゴからの収益をあげられなくなった場合に当センターを解体する方向で検討するのであれば、現在当センターが行っている高い公益性が認められる事業の承継をどのようにするのか、また当センター職員の雇用問題を検討することが必要である。また、当センターを存続させる方向であれば、その財政基盤をどうするのかについて当センターと話し合い、早急に判断する必要があると考える。

(1) 当財団の変遷

当財団は平成8年10月1日に(財)金沢市土地区画整理協会として設立された。設立当初の目的は、土地区画整理事業の推進であった。その後、平成12年4月1日に当財団は(財)金沢まちづくり財団に名称変更し、同時に(社)金沢市開発公社と(財)森の都金沢緑化協会が行っていた事業も引き継いだ。(社)金沢市開発公社と(財)森の都金沢緑化協会は解散した。すなわち、現在の当財団は整理統合の末にできた形である。

(2) 事業内容

①区画整理事業

- ・土地区画整理事業の説明会を実施
- ・金沢市土地区画整理組合連合会事務の受託
- ・土地区画整理組合の工事設計等業務の受託

(公益性)

土地区画整理は公共的性格を持つ事業であり、公益性はありとと考えられる。

(採算性)

最近の収支の状況は次の通りである。

	平成16年度決算	平成17年度決算	平成18年度決算	計
事業収入	46,737	28,479	47,322	122,538
事業費	38,871	39,875	45,759	124,505
事業収支	7,866	-11,396	1,563	-1,967

この3年間の累計では若干の赤字となっているが、経営努力によりカバーできる範囲である。

②緑化推進事業

(公益性)

環境問題が重視される現代において、本事業の公益性は明らかに存在する。

(採算性)

当事業により見込める収入は現在のところなく、採算性はない。

③駐車場管理運営事業

- ・直営自動車駐車場の管理運営(金沢駅西暫定駐車場)
- ・市営自転車等駐車場の管理
- ・自転車放置防止対策業務

(公益性)

直営自動車駐車場の管理運営は、市が所有する金沢駅西口等の土地を借り上げ、暫定駐車場として有効活用しているもので、公益性の判定の対象外である。

自転車駐車場の管理及び自転車放置防止対策業務は公益性がある。

(採算性) (単位：千円)

	平成16年度決算	平成17年度決算	平成18年度決算	計
事業収入	296,714	247,409	274,564	818,687
事業費	370,870	212,842	223,461	807,173
事業収支	△74,156	34,567	51,103	11,514

年度により収支状況が大きく異なるのは、指定管理者制度の導入や駅前再開発によって経営環境が大きく変動したためである。

④施設等点検事業

- ・道路、河川・用水安全施設等点検業務の受託
- ・公共サイン清掃点検業務の受託
- ・屋外広告物現況調査等業務の受託

(公益性)

公共施設の点検業務なので公益性はある。

(採算性) (単位：千円)

	平成16年度決算	平成17年度決算	平成18年度決算	計
事業収入	24,007	85,081	84,630	193,718
事業費	34,783	97,410	99,606	231,799
事業収支	△10,776	△12,329	△14,976	△38,081

毎期経常的に赤字が生じている。

ともない消滅する予定となっており、当財団の大きな収入源がなくなることから、今後の経営方針を明らかにするためにも、中期の収支計画を策定する必要がある。

また、駐車場管理業務は大きな収益を上げており、一部は一般会計に繰り入れているが、駐車場管理業務が含まれる特別会計の次期繰越収支差額は平成18年度末で52,444千円にも上っている。

今後は収益事業から生じた余剰金についても公益事業に充てるなど、余剰金の運用計画も併せて策定する必要がある。

④施設等点検事業
民間事業者でも可能であると思われる。

⑤もてなしドーム地下広場運営事業
金沢市の玄関としての場所であり有効活用が望まれるが、当財団が行っているのは管理業務のみであり、企画については権限外である。総合的見地からの企画が行なえれば新しい展望が開ける可能性もあるのではないか。

(意見)

事業環境の変化により、事業が縮小されていく可能性が考えられ、民間でできる事業は民間に移行させ、その他の事業については他団体等と連携して効率的な運営を目指すことが望まれる。

(意見)

今後の経営方針を明確にしておくためにも、中期の収支計画を策定するとともに、現在の余剰金の公益事業への運用計画も併せて策定する必要がある。

⑤もてなしドーム地下広場運営事業

金沢駅東口の地下広場の運営(展示会やイベントの受付など)を行なっている。

(公益性)

市有施設の管理業務であり、公益性判断の対象外とする。

(採算性)

事業規模が小さく、採算性を論じる対象ではない。

(3) 問題点・将来展望等

①区画整理事業

土地区画整理事業の実施者は土地区画整理組合であり、当財団が行っている事業はその指導業務と一部業務の受託である。土地区画整理は特殊な分野のため、実施するには総合的なノウハウが必要である。民間が行うことも不可能ではないが、多数の事業者が参加して自由競争市場が形成されるようなものではないと思われる。よって、蓄積したノウハウがある、市又は外郭団体が行うことにある程度の合理性は認められる。

しかし、今後は新規の郊外開発が予定されていないため、新規の土地区画整理区域はほとんど発生せず、当事業は縮小していくものと思われる。まちなか再開発の区画整理は今後のあり方として望まれる事業ではあるが、現実的には課題が山積しており事業化の目的は立っていない。

②緑化推進事業

森の都を自認している金沢市にとって、緑化推進事業は全市の観点から取り組むべき事業である。当財団が行っている緑化推進事業の内訳は多種多様に亘っているが、公・民を問わず他団体との連携も多いに考慮するべきであろう。例えば、外部監査で取り上げた団体だけ取り上げても、(社)金沢ポランティア大学において「緑花コース」が設けられている。その修了生を当財団の緑化推進事業に活用すれば事業が有効に進められるのではないか。等々、各種団体との連携によって様々な展開が出てくるのではないだろうか。

③駐車場管理運営事業

かつては複数箇所の駐車場の管理業務を行っていたが、指定管理者制度の導入により民間に移管された。現在残っている金沢駅西側駐車場は、駅前再開発に

14. (財) 金沢子ども科学財団

団体名	財団法人 金沢子ども科学財団		平成19年4月1日 現在						
設立年月日	平成12年12月27日	基本財産	30,000 千円	本日出資額(%)					
設立目的	金沢市に在住する児童生徒の課外における科学的な活動などを支援するとともに、その普及・発展に努め、科学の心を育むことを目的とする。								
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> 児童・生徒を対象にした課外での科学に関する活動 児童・生徒等の科学の心を育てるための普及啓発活動 科学に関する諸団体や国内外の児童・生徒との交流活動 								
所在地	金沢市西町三番丁16番地	所管課	学校指導課						
代表者職氏名	理事長 林 勇二郎	ホームページアドレス	http://www.kanazawa-city.ed.jp/kodomokagaku/						
設立主体	金沢市	設立根拠	民法第34条に基づく財団法人						
組織の状況	常勤	内訳		内訳		合計			
		市職員	市OB	市職員	市OB				
		1 人	1 人	2 人	12 人				
財務の状況	平成16年度決算	平成17年度決算	平成18年度決算	平成19年度予算	役員数	12 人	6 人	6 人	7 人
					職員数	1 人	1 人	6 人	6 人
					総収入額	42,177 千円	73,739 千円	52,763 千円	48,719 千円
総支出額	42,177 千円	73,739 千円	52,763 千円	48,719 千円					
差引収支額	0 千円	0 千円	0 千円	0 千円					
総資産額	234,374 千円	264,822 千円	258,313 千円	258,276 千円					
総負債額	3,374 千円	3,622 千円	5,037 千円	5,037 千円					
正味財産額	231,000 千円	261,000 千円	253,276 千円	253,276 千円					
委託料	千円	千円	千円	千円					
補助金	39,425 千円	40,756 千円	38,036 千円	28,686 千円					
その他	千円	30,000 千円	千円	千円					
平成19年度 主な事業	事業名		事業内容		予算額				
	教育事業		小中学生を対象とした科学の教室、算数・科学の教室の開催。科学相談の実施など。		16,385 千円				
	普及啓発事業		科学研究作品展、同発券会、野外活動等を実施し、科学への興味、普及・啓発をはかる。		2,362 千円				
交流事業		大学、高等学校、小中学校、企業等との交流の中で、児童・生徒へ科学教育を行う。		144 千円					

(1) 当財団の変遷

当財団は、平成12年12月に、金沢市に在住する児童生徒の課外における科学的な活動などを支援するとともに、その普及・発展に努め、科学の心を育むことを目的に設立された。

当初の基本金3千万円、子ども科学振興基金2億円は全額金沢市の出資であった。その後個人からの寄付金を基金に31百万円受入れし、一部取崩しを行ない、19年3月末の基金は223,276千円になっている。

(2) 事業の内容

当初の目的を達成するため、行政だけでなく、高等教育機関や経済会等の協力を得て財団を作り、学校教育の枠にとられない弾力的な企画・運営及び高度なカリキュラムを通して、子どもたちが楽しみながら、自分で考えて学ぶ科学活動を展開している。

具体的な活動は、次の通りである。

① 教育事業

当財団の基幹事業であり、科学教室、算数・数学チャレンジクラブ、おもしろ科学実験・観察教室、科学相談なぞゼンダイベートサロン、広坂子ども科学スタジオ(19年度より)等を行っている。

② 普及啓発事業

科学研究作品展、子ども大学科学講座、ワークショップ(海、山での自然教室)等を行っている。

③ 交流事業

おもしろ実験出前教室、大学・研究室との交流等を行っている。

これらの企画運営は、小学校・中学校・大学や民間組織、ボランティアの協力を得て行っており、また活動対象が児童生徒であるから、活動は学校の休日に行うことになり、教員・大学生等は休日には報酬で協力している。

全国的な状況として、子どもたちの理科離れ(理科嫌い)が指摘されている。そこで市としては少しでも児童生徒に理科に触れる機会を作りたいと考えている。もちろん学校教育の場でも理科はあるが、カリキュラムの関係もあり実験の機会が限られ、また、学校教育の枠外の高度なもの、楽しいものという視点での活動は学校では難しい。

(公益性)

このような活動は各学校で部活動等として行うべきという意見もあろうが、各学校で行うと参加者が少なく活動できない学校が多いと思われる。実際、財団の行う活動に参加しているのは各学校教員である。また、各学校で行う場合、専門性の高い指導者の安定的な確保も難しい。

結局、市全体で行わないと効果的な活動はできず、そのための当財団の活動は、金沢市の将来を担う子どもたちの教育の一環であり、公益性は問題ない。

(採算性)

収支状況については、財団の19年3月期の収入は52,763千円であり、このうち補助金等38,197千円、基金繰入・基本財産運用収入等12,534千円、事業収入2,031千円である。他方支出は事業費31,526千円、管理費17,960千円、その他3,276千円である。採算性は全く無い。参加者の児童生徒からは実費相当を徴収しているだけであり、そもそも財団の活動に採算性を考慮していない。

当財団の事業は、学校教育の枠内ではできない理科・科学教育を行うのが目的であり、子どもたちの教育の一環であるから本来的には市が行う活動と思われる。しかし市が直接に行うと学校教育の範囲内等の縛りが生じ、また民間の協力を得ることが難しく、財団で行うことに合理性があると思われる。

この活動を民間事業者が行うことができるかとなると、不可能であろう。参加者から民間の採算ベース並の参加費を徴収するとなると、参加者は大きく減少し、結局事業として成り立たないと思われるからである。参加者負担は徴収すべきと思われるが、採算が取れる金額は難しいであろう。

(3) 問題点・将来展望等

財団は、今後しばらくは人件費以外の事業費相当は基金を取崩し、人件費相当は市の補助金で運営していく方針である。そうすると基金は20年程度でなくなることになる。もちろん基金をなくして終了とは考えず、公的機関からの助成や、協賛企業やサポート企業を探するなど、何らかの収入源を開拓したいと考えている。そのためにはまず財団の活動を市民・企業に広く認知してもらうことが必要である。

今財団は、西町教育研修館内にあるが、活動はここだけでなく、小中学校4校、市役所南分室等を使っている。当財団の活動を多くの市民に認知してもらい、また各種作品展示を多くの市民に見てもらうためには人が多く集まる施設を活用することも必要であろう。

なお、担当者の説明によれば、当財団の本部を移転することは考えていないが、算数・数学チャレンジクラブを、新設予定の「玉川こども図書館(仮称)」で開催予定であり、また、作品展示もそこを使う予定とのことであると思われる。

(意見)

財団の活動を広く市民に認知してもらうため、西町教育研修館のほか図書館や児童館など対象となる市民が集まる場所にも活動拠点を設けることが望ましい。

当財団の事業におもしろ実験出前教室がある。これは、幼稚園、小学校、育友会等の要望に応じて、講師が出向いて実験等を行うものである。これは好評であり要請も多いが、担当者の状況から年間40回程度が限度である。この事業は多くの児童生徒が集まるので、その後の各種講座等への誘引にもなると思われ、担当者を増員して事業拡大すべきと考える。もちろん増員すれば人件費負担は増えるが、必要なところにコストを掛けられないのであれば財団の存在意義が発揮できないと思われ

(意見)

おもしろ実験出前教室は大変好評であり、こうした事業にはもつとコストを投入して充実を図ることが望ましい。

このコスト増加に対応するためにも参加費の増額を検討すべきと思われる。成績に直結する講習会・学習塾とは違っているので、高額の参加費は難しいが、少なくとも実験の材料費やテキストなどの教材費相当を賄う金額は参加者負担とすべきである。また、企業協賛の講座を作る、スポンサー(後援会)組織を作る等の、民間からの補助を受けられる方策を早急に作るべきである。

19年3月期の財団の事業には、延べ約12,000名、実人数では約5,300名が参加している。金沢市の小中学校の児童生徒数は約36,000名なので、参加率は約14%である。

これだけの児童生徒(市民)が参加している財団への金沢市からの補助金交付は38百万円であるから、決して多すぎることではない。むしろ増額し、好評のおもしろ実験出前教室を増やす等の事業の拡大をするべきである。

もちろん補助金を増額する前に、財団が自主財源の確保を図ることが必要なのは前述の通りである。

(意見)

参加費の増額、企業協賛講座の開設、後援会を組織するなど、自主財源の確保を図る方策を検討する余地がある。

第9. 監査の結果と意見

1. 指定管理者制度

(1) 指定管理者制度の意義

①制度の内容

公の施設の指定管理者制度を創設する改正地方自治法が平成15年9月2日に施行され、平成18年9月までに従来の管理委託制度から新しい指定管理者制度への切り換えが行われることになった。

この新制度の特徴は、従来、公共団体と公共的団体等に限って認められていた公の施設の管理委託の対象が民間法人や民間団体にも認められるようになった点にある。これは小泉元首相の構造改革のキックオフである「民間でできることは民間で」という思想を公の施設の管理において具現化したものである。

この改正法施行前までは、公の施設の管理を委託することができたのは公共団体又は公共的団体と普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるもの二分の一以上を出資している法人とされていた。

指定管理者制度導入前も、平成3年の地方自治法の改正により管理委託の対象に、普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるもの二分の一以上を出資している法人が追加され、株式会社形態の第三セクターで一定の条件を満たすものに対し公の施設の管理者への途を開くことが行われてきた。これは官営であった公の施設の管理について広く民間の活力を導入しようとする試みであり、この考え方の延長線上に今回の指定管理者制度がある。

制度の運営に関し、指定の手続や業務の範囲等については条例で定めれば足り、地方公共団体の裁量に依る処が大い。ただし、管理者の指定や指定の期間については議会の議決または承認・同意が必要とされている。

ただし、指定管理者制度が導入されたといってもすべての施設の管理について指定管理者を設置する必要はなく直営によることも勿論可能であるし、また、従来の財団等を指定管理者として指定することもできる。

地方自治法第244条の2において規定されている「公の施設の設置、管理及び廃止」で、指定管理者に係る内容は次のとおり(要約)である。

- ・ 普通地方公共団体は、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例で定めなければならない。(法律等に特別の定めのあるものを除く)
- ・ 公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの(指定管理者)に、当該公の施設の管理を行わせることができる。
- ・ 条例には、指定管理者の指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定める。

- ・ 指定管理者の指定は、期間を定めて行う。
- ・ 指定管理者の指定には、議会の議決を要する。
- ・ 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、提出しなければならない。
- ・ 適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金を当該指定管理者の収入として収受させることができる。(利用料金制)
- ・ 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。
- ・ 指定管理者が指示に従わない等その管理業務を継続することができないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

②制度の趣旨

平成15年7月17日の、総務省自治行政局長通知(総行第87号)によれば、本制度の趣旨は次のとおりである。

- ・ 多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的とする。
- ・ 指定管理者制度の対象には民間事業者等が幅広く含まれるものである。
- ・ 条例の定めるところにより、指定管理者に使用許可を行わせることができる。
- ・ 指定管理者の指定に関し、議会の議決を要する事項は、当該公の施設の名称、指定管理者となる団体の名称、指定の期間等である。
- ・ 指定管理者の指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項は条例で定めるところとされているが、その具体的内容は次のとおりである。

イ. 「指定の手続」としては、申請の方法や選定基準等を定めるものであり、指定の申請に当たっては複数の申請者に事業計画書を提出させることとし、選定する際の基準としては例えば次のような事項を定めておく方法が望ましい。

- a. 住民の平等利用が確保されること
- b. 事業計画書の内容が、施設の効用を最大限に発揮するとともに管理経費の縮減が図られるものであること
- c. 事業計画書に沿った管理を安定して行う物的能力、人的能力を有していること
- ロ. 「管理の基準」としては、住民が当該公の施設を利用するに当たつての基本

的な条件(休館日、開館時間、使用制限の要件等)のほか、管理を通じて取得した個人に関する情報の取扱いなど当該公の施設の適正な管理の観点から必要不可欠である業務運営の基本的事項を定めるものであること

ハ、「業務の範囲」としては、指定管理者が行う管理の業務について、その具体的範囲を規定するものであり、使用の許可まで含めるのかどうかを含め、施設の維持管理等の範囲を各施設の目的や態様等に応じて設定するものであること

- ・ 指定管理者制度においても、利用料金を当該指定管理者の収入として収受させることができる。
- ・ 指定管理者に支出する委託費の額等、細目的事項については、地方公共団体と指定管理者の間の協議により定めることとし、別途両者の間で協定等を締結することとが適当である。
- ・ 「事業報告書」においては、管理業務の実施状況や利用状況、料金収入の実績や管理経費の収支状況等、指定管理者による管理の実態を把握するために必要な事項が記載されるべきである。
- ・ 清掃、警備といった個々の具体的業務を指定管理者から第三者へ委託することは差し支えないが、管理に係る業務を一括してさらに第三者へ委託することはできない。
- ・ 指定管理者が管理を通じて取得した個人情報については、その取扱いについて十分留意し、「管理の基準」として必要な事項を定めるほか、個人情報保護条例において個人情報の保護に関して必要な事項を指定管理者との間で締結する協定に盛り込むことを規定する等、必要な措置を講ずべきである。

以上から、次の全体像が読み取れる。
イ. 民間事業者の有するノウハウを活用することにより、住民により良質のサービスを提供する。

- ロ. 同時に、公の施設の管理運営のコストを節減する。
- ハ. 指定手続、管理の基準、業務の範囲、利用料金の基準等についてはすべて条項で定めることとされ、地方公共団体の自主性に委ねられる。
- ニ. 公の施設は公共の利益のため、住民に対し均等なサービスを提供することを目指すとしていることから、公共性が損なわれないことが無いよう指定管理者の指定に当たっては公正かつ透明な選定手続が必要である。
- ホ. 指定管理者による管理が適切に行われているかを見直すため、指定は期間を定めて行う。
- ヘ. 指定管理者による管理の実態を把握するため、事業報告書を提出させる。
- ト. 指定管理者として、従来の外郭団体等が指定されるとしても、民間との競争に

晒されることにより当該団体自体の改革改善効果が期待される。

③金沢市の取組方針

金沢市では、施設を設置目的を最も効果的かつ安定的に達成できよう次のとおり基本方針を策定した。

「指定管理者制度導入・移行に際しての本市の基本方針」(平成16年8月17日)

- ・ 公募せずに選定するケース

施設の性格及び設置目的等に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする。

イ. 地域コミュニティ施設

地域住民のコミュニティ活動の基盤施設である施設については、これまで実質的な管理を関係住民で行ってきたところであり、今後とも、関係住民で行うことが望まれるため、関係住民で組織する団体に管理を委ねるものとする。

ロ. 芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設

新しい文化の創造や工芸作家・職人の人材育成を行う事業を主体とする施設については、それら事業がなければ公の施設として円滑に機能しないことから、当該事業を実施するために本市が設置した団体に、その公の施設の管理を委ねるものとする。

ハ. 寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設

寄附・寄託された金沢ゆかりの文化資産の展示と事業展開を主体とする施設については、それらをお譲りいただいた方々の意向、心情や文化振興事業の質的向上に配慮し、本市が設置した団体に管理を委ねるものとする。なお、これに類する文化振興事業の向上に寄与する施設についても、一体的管理の必要性から、同様の取り扱いをする。

ニ. 福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設

福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設については、中立性・公平性の確保及び設置目的の達成等の観点から、事業を実施するの最もふさわしい団体に、その公の施設の管理を委ねるものとする。

ホ. 行政と民間等の連携による産業振興事業の展開を主体とする施設について
行政と民間等の連携による産業振興事業の展開を主体とする施設については、公平性を確保しつつ、最も効率的・効果的に事業を実施できる団体に、その公の施設の管理を委ねるものとする。

- ・ 公募のうえ選定するケース

上記以外の施設については、住民サービスの向上及び運営の効率化を図ること

(2) 金沢市における指定管理者の指定の状況
指定管理者が出資団体である施設(共同事業体を含む)

指定管理者	導入 年度	選定 方法	施設名	施設数		
(財)金沢総合健康センター	17	選考	金沢健康プラザ大手町	1		
	18	公募	体育館等	10		
		公募	プール等	4		
		公募	テニスコート等	5		
(財)金沢スポーツ事業団・奥・米沢共同事業体	18	公募	屋外スポーツ施設等	20		
	17	選考	中村記念美術館	1		
	17	選考	安江金箔工芸館	1		
	17	選考	ふるさと偉人館	1		
	17	選考	泉鏡花記念館	1		
	17	選考	金沢湯涌夢二館	1		
	17	選考	金沢蓄音器館	1		
	(財)金沢文化振興財団	17	選考	前田土佐守家資料館	1	
		17	選考	室生犀星記念館	1	
		17	選考	徳田秋聲記念館	1	
		17	選考	金沢くらしの博物館	1	
		17	選考	旧高峰家・旧検事正官舎	1	
		17	選考	松声庵	1	
		19	選考	老舗記念館	1	
		16	公募	卯辰山健康交流センター千寿閣	1	
		(財)金沢市福祉サービス公社	17	選考	金沢市福祉作業センター	2
			18	公募	老人福祉センター	3
16	選考		金沢21世紀美術館	1		
(財)金沢芸術創造財団	17	選考	金沢市民芸術村	1		
	17	選考	金沢卯辰山工芸工房	1		
	17	選考	金沢市牧山ガラス工房	1		
	17	選考	金沢市おしがほら工房	1		
	17	選考	金沢湯涌創作の森	1		
	18	公募	金沢歌劇座	1		
	18	公募	金沢市文化ホール	1		
	18	選考	金沢能楽美術館	1		

とができる団体を公募のうえ選定することとする。

なお、選定に際しては、指定管理者の指定を受けようとするもの「金沢市指定管理者選定会」に提出する事業計画書等の書類の内容を、庁内の「金沢市指定管理者選定会」において、公平かつ適正に審査するものとする。

- ・指定管理者制度導入・移行の時期等
- ア、新設する公の施設のうち、指定管理者制度が望ましい施設については、施設開設当初から指定管理者制度を導入する。
- イ、既に管理委託している施設については、条例整備や指定管理者の指定等の準備作業を平成17年度末までに終え、遅くとも平成18年4月には指定管理者制度への移行を完了する。
- ウ、市が直接管理運営している施設についても、指定管理者制度の導入が望まれるものがないか検討する。

この基本方針に基づき平成18年4月には指定管理者制度への移行を完了した。上記基本方針において、選定方法は公募しない選定(以下、「選考」という)と公募する選定(以下、「公募」という)とに分けられる。民間活力の導入という目的からすると公募する方法が望ましいことになるが、文化資産の保存等、民間に委ねることに疑問がある場合が存在することも否定できない。

また、選定において公平・適正を期するため庁内の「金沢市指定管理者選定会」において審査することとしている。

(3) 指定管理者の選定方法と選定結果

① 指定管理者の選定方法の内訳

年 度	選定方法			合 計
	公 募	選 考	合 計	
平成16年度	1	31	32	
平成17年度	33	104	137	
平成18年度	46	2	48	
平成19年度		1	1	
合 計	80	138	218	

注) 数字は施設数

上表のうち、出資団体が指定管理者に選定された施設数

年 度	選定方法			合 計
	公 募	選 考	合 計	
平成16年度	1	1	2	
平成17年度	27	21	48	
平成18年度	44	2	46	
平成19年度		1	1	
合 計	72	25	97	

注) 平成18年度の公募44施設のうち、屋外スポーツ施設20施設については民間事業者との共同事業体で指定を受けている。

上記において、選考により指定された、出資団体以外の指定管理者

名 称	施設名	施設数
社団法人石川県金沢食肉公社	石川県金沢食肉流通センター	1
社会福祉法人金沢市社会福祉協議会	金沢市児童館他	50
社会福祉法人むつみ会	障害児通園施設むつみ教室	1
安原工業団地協同組合	金沢市異業種研修会館	1
地区公民館振興協力会	地区公民館	60
合 計		113

これらの指定管理者は公益性のある団体であること、及び地区公民館は市民協働を推し進める見地から、その選定方法に問題はないと思われる。

公募を行った結果、出資団体が指定を受けたケースが80施設中72施設ある。

(財)金沢職人大学校	17	選考	金沢職人大学校	1
(財)金沢まちづくり財団	17	公募	金沢市営金沢駅第1自転車駐駐車場等	6
	17	公募	金沢市営西金沢駅前自転車駐駐車場等	21
	18	選考	表参道駐輪場	1
合 計				97

指定管理者がその他公共団体である施設

指定管理者	導入年度	選定方法	施設名	施設数
(社)石川県食肉公社	17	選考	石川県金沢食肉流通センター	1
社会福祉法人 金沢市社会福祉協議会	16	選考	金沢市児童館	30
	17	選考	金沢市松ヶ枝福祉館	1
	17	選考	金沢福祉用具情報プラザ	1
	17	選考	金沢市地域老人福祉センター	2
社会福祉法人 むつみ会	17	選考	老人憩いの家	16
	17	選考	金沢市障害児通園施設むつみ教室	1
安原工業団地協同組合	17	選考	金沢市異業種研修会館	1
地区公民館振興協力会	17	選考	地区公民館	60
合 計				113

指定管理者が民間営利企業である施設

指定管理者	導入年度	選定方法	施設名	施設数
北陸総合警備保障㈱	17	公募	生きがいの情報作業センター	3
㈱JR西日本金沢メンテック	17	公募	金沢駅西広場	1
北陸名鉄開発㈱	17	公募	金沢駅東駐車場・武蔵地下駐車場	2
㈱ケイ・シー・エス	18	公募	金沢市アートホール	1
㈱エイム	18	公募	金沢市障害者高齢者体育館	1
合 計				8

以上のとおり、出資団体がそのまま指定管理者となつている施設が多く、民間営利企業が公募により指定を受けている施設は8施設にすぎない。その他公共団体が指定管理者となつている施設は113施設あり、これらはすべて指定管理者制度導入前から管理を受託していた団体である。

ただし、内20施設は民間事業者との共同事業体である。

指定管理者の内訳

分 類	施設数	割合(%)
出資団体	77	35.3
共同事業体(出資団体+民間事業者)	20	9.2
公共団体	113	51.8
民間事業者	8	3.7
合 計	218	100.0

出資団体以外の民間事業者・公共団体及び共同事業体の占める割合は、約2/3であり、一見市の手を離れて管理運営がなされている割合が高いように見えるが、文化・スポーツを中心とした大型の施設は殆ど出資団体が指定管理者となっている。

(4) 選定方法と協定内容について

①公募と選考

指定管理者を選定する場合に、公募する場合と選考により選定する場合とがある。指定管理者制度は、多様化する住民ニーズにより効率的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的とするものであり、指定管理者の対象には民間事業者等が幅広く含まれるものである。

「指定管理者制度導入・移行に際しての本市の基本方針」では、公募するケースと公募せずに選定するケースとを施設毎に整理している。この方針に則って既存の施設について選定を行ってきた。公募するか選考によるべきかは制度上は地方公共団体の自主性に委ねられているところであり、金沢市の基本方針も公募しないケースの理由を明確に表明していることからその点においては問題ない。

しかし、法の意図するところは従来の管理受託者や民間事業者も含めた幅広い視点から最も適する者に公の施設の管理を委ねることであり、その結果として住民サービスの向上と経費の節減が期待されている。この制度のポイントは民間活力の導入という点にあり、そのためにどうした方法・手段が可能かを考えるべきである。民間に移すことがすべての解決の途ではないだろうが、民間活力の導入の可能性を追求するものでなければこの制度は意味のないものとなる。

また、公募により選定した80施設のうち、72施設において結果的には出資団体が指定を受けている。それぞれに理由があることは理解できるが、全体として民間活力の導入に消極的であるとの感がある。これには幾つかの理由が考えられる。

第一に、指定管理者制度は基本的には対象となる公の施設の管理を包括的に指定管理者に行わせることを想定している点である。これまで公の施設の管理を受託してきた団体は、その管理を行うための組織を創り、人員を養成・配置し、人的にも物的にも管理のためのノウハウを培ってきた。今回の民間活力の導入という要請がなれば、そうしたこれまでの実績が尊重されるべきであることはむしろ当然であろう。しかし多くの施設において、事実上の行為としての清掃、植栽管理、施設の維持補修及び環境保全といった業務を民間の専門業者に委託してきた。それは団体内にすべての分野に跨る職員を配置するよりは効率的・経済的であると考えられたからであり当然至極なことである。また、運営ソフト面でも、企画立案といった業務は団体の専門職員が遂行するも、例えばイベントの実施運営のように短時間に多くの労働力を要する場合などは民間の専門業者に委託してきたであろう。即ち、出資団体等が管理を行ってきたとは言え、管理には多くの場合において民間事業者が関わってきたというのである。従って、その事実上の行為においては民間がこれを実施することにまつた問題が生じないであろう。指定管理者制度において、ハード面の施設の管理とソフト面の企画等の事業を包括的に指定管理者に行わせることが基本的な考え方であるとしても指定する業務の範囲は条例に委ねられているので、ハード面の施設の管理とソフト面の企画等の事業を分けることは十分可能であると思われる。ハード面の施設の管理については民間事業者である管理者を指定し、ソフト面の企画等の事業や文化資産の保存管理は市の直営とし、市の直営の部分はそれが包括的になされるのでなければ更に外部に委託することも可能である。要は、住民サービスの向上や経費節減のための民間活力の導入を是とするとどうかの選択を迫られているのである。

第二に、各団体のプロパー職員の雇用の確保をどうするかという点である。旧自治法の要求するところにより、従来公の施設の管理は市が二分の一以上出資する団体にしか委託できなかった。そのことにより財団・社団等の出資団体が設立されるに至っている。そうした団体が公の施設の管理業務を担い、そのために組織を形成してきた。そこには多くの人員が配置され、人的・物的ノウハウが蓄積されてきている。しかし、その団体の運営が効率的であるかどうかについては疑問がある。効率性を追求するとき、民間の事業者をも視野に入れて最もふさわしい管理者を選定しようとする試みが指定管理者制度である。そこには競争が生まれ、出資団体は民間の経営ノウハウとの比較において優劣が付けられ、民間が優れた出資団体はこれまでの業務を失うことになる。しかし組織は残る。組織は余剰人員を抱えることになり、市の更なる支援がなければ立ち行かなくなる。この事態に対してどう対処するかが大きな問題となる。こうした雇用問題を避けるためには、これまでの出資団体を指定管理者として管理委託を継続させなければならないことになる。しかし、

それでは何も改革されない。出資団体が雇用する人員は、過去において市の職員よりも団体が独自に雇用するプロパー職員を増やすことが求められたことにより増加した。その理由は主として人件費コストの面にあったと思われる。団体に派遣されていた市の派遣職員は次第に減少しており、平成19年度には40名にまで減少している。この雇用問題の解決方法は非常に難しいと思われるが、こうした団体の実質的な経営責任の担い手である市が対処すべきである。例えば、民間事業者には、指定の条件として現業職員の転籍を受け容れることを協定に盛り込むことなどが考えられる。その場合、雇用条件の変化など更なる問題を生ずるが、先ず雇用の確保であろう。後述するが、出資団体と民間事業者とが共同事業体を形成して指定管理者となり、指定期間の中で徐々に職員を転籍させる方法がソフトウェア・エンジニアリングさせる解決法の一つとなれるかもしれない。この点については後述する。

第三に、出資団体を指定管理者とすることのメリットとして、市の政策・施策を直接的に反映できている点である。各団体の中枢に市からの派遣職員やOB職員が配置されている現状において、市の意向を伝えやすいことにはなっている。しかし、上述したように管理をハード面の施設の管理とソフト面の企画等の事業に分けて考えれば、ハード面の施設の管理についてはこうしたメリットは必要ないであろう。むしろ、予算にとらわれないで施設の現状を見ることができているのではないだろうか。

指定管理者制度への取り組みは、民間活力を導入しようとするのかしないのかで大きく分かれる。これは地方公共団体が自主的に判断すべきことではあるが、時代は民間活力の導入を求めている。「首から民へ、民間でできることは民間で」である。

指定管理者制度に関する限り金沢市は必ずしも積極的とは思えない。民間団体を取り込むためには公募することが原則となるが、そこから健全な競争が行われて初めてこの制度が活きることになる。理由はともかく、従来から管理を行ってきた出資団体が殆どの施設の指定管理者に指定される現状は改正地方自治法の趣旨にそぐわない。

(指 摘)

指定管理者制度の趣旨は、多様化する住民ニーズにより効果的・効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的とするものである。指定管理者の選定に当たっては極力民間団体等を含めた公募を原則とし、民間団体等が公の施設の管理に参加できる仕組みを構築するべきである。

② 「金沢市指定管理者選定会」

「指定管理者制度導入・移行に際しての本市の基本方針」において、公募する場合に、指定管理者の指定を受けようとするものが申し出る際に提出する事業計画書等の書類の内容を、庁内の「金沢市指定管理者選定会」において、公平かつ適正に審査することとしている。この審査機関は、副市長を会長とし、幹部職員6名からなる選定員と同9名からなる幹事により構成されている。「金沢市指定管理者選定会要綱」第5条において、選定会の会議に知識経験を有する者その他の参考人の出席を求め、その意見又は説明を聞くことができるとして、外部の民間人の参加の可能性を含みを持たせてはいるが参考人であって選定に加わるわけではない。指定管理者の指定を受ければ通常は5年間程度の期間その指定に係る業務を受託することになるものであり、その間施設の公共性が損なわれることのないように選定においては第三者を含めて公正かつ透明な選定手続を実施すべきである。

(指 摘)

指定管理者を公募する場合、その選定において公正かつ透明な選定手続が行われるよう、第三者の、或は第三者を加えた機関により審査を行うべきである。

③ 指定管理に係る「標準管理運営費積算表」

指定管理者の選定について公募が行われる場合に、応募者から徴する書類は次のとおりである。

- ・ 指定管理者指定申請書
- ・ 指定管理者事業計画書
- ・ 管理の業務に関する収支予算書
- ・ 管理運営費提案書
- ・ 定款、寄付行為、規約等
- ・ 法人登記簿謄本
- ・ 国税の納税証明書
- ・ 市税滞納有無調査承諾書
- ・ 経営状況に関する書類 (決算書類)
- ・ 職員・従業員等調書
- ・ 類似施設等管理運営実績表
- ・ ISO認証取得証明書 (該当すれば)
- ・ その他金沢市が必要と認める書類

これらの提出書類に基づき「金沢市指定管理者選定会」において審査することになる。

る訳ではない。従って、現場直接費の積算額の中からこうした間接費（組織運営費と適正利潤）を捻出する努力をしなければならない。

これは公正な競争と言えるだろうか。上記積算表において、各費目にそうした間接費的要素を見込んであるのかもしれない。しかし、そうだとすると運営費補助金が交付されている団体は、その分減額をして民間事業者の積算と比較すべきことになる。

指定管理者の選定審査においてこうした委託料の提案額は審査要素の一部に過ぎないといえ、民間との間で健全な競争を行うべきであるのにその態勢が整っていないとはいえない。

(指摘)
公募に際して応募者に提出させる「管理運営費提案書」において、間接経費（諸経費）を表す項目を追加し、民間事業者との競争が公正に行われていることが明瞭に理解できるよう工夫すべきである。

④管理委託料の精算

指定管理者の指定を受けた団体は、金沢市との間で協定書を取り交わす。この協定書において委託料に当たる「管理運営費」の額が取り決められる。この協定は毎年度行われる。指定管理者の指定期間は通常5年間が多いのであるが、協定が毎年度に行われることから、「管理運営費」の額は指定期間の全期間について保証されたものではない。

また、出資団体が指定管理者となっている場合には、対象施設の収支計算上生じた余剰金は市に返納することになっている。このことは協定書には謳われていないが、自主的に返納するという慣行になっている。この理由は、次のように考えられる。

イ 運営費補助金の交付を受けているので、それを上回る補助（実質的には）は必要がない。

ロ 管理受託事業は法人税法上の収益事業に該当するため、ここで余剰金（利益）が生ずると法人税等の負担が発生する。税で税を負担するという不合理な結果となるのでこれを避ける。

勿論、この事後精算は出資団体に限ってのことであり、指定管理者が民間事業者である場合には協定額が全額支払われる。

通常、民間事業者が事業を行う場合、収入の見込に対処して人員育成や設備投資を行い、中・長期のスパンで事業展開を考える。この時、1年単位で収入額（委託料の額）が変更されると将来的な人員採用プラン等は不安定なものとなり、それは金

上記書類のうち、「管理運営費提案書」の作成に関して、事前に業務仕様書の添付書類として「標準管理運営費積算表」が与えられる。費用項目のうち幾つかについては指定予算額の額が明示され、提案書にはそのままの額を記入することになっている。この方式は、入札における予定価格の事前公表制と類似した仕組みである。

標準管理運営費積算表は上限額を表示しており、この額もしくはこれを下回った額で管理委託料の額が決定される。指定管理者の選定審査においては、他の要素が幾つかあり、価格はその内の一つに過ぎない。この点が入札とは異なる。

この「標準管理運営費積算表」は次に掲げる様式となっている。

平成18年度「金沢市営金沢駅第1自転車駐車場」の例

項目	内容等	金額
人件費	1年分（年480時間相当分）諸経費含む	700
事務費	合計	300
	電気料金	2,400
	上下水道料金	200
	修繕費	100
管理費	合計	16,100
	廃棄物収集処理費	60
	消防設備点検費	510
	金沢駅第2自転車駐車場	3
	利用期間調査費	27
合計		20,400
		上限額

この表から明らかのように、委託料の積算内容は当該指定管理に係る現場直接経費のみが対象となっている。この例の「金沢市営金沢駅第1自転車駐車場」は市の出資団体である（財）金沢まちづくり財団が委託料20,400千円にて指定管理者の指定を受けている。同財団には市から運営費補助金が年間40,000千円余交付されている。この補助金は財団の人員費が主な内容のものである。

従って、この指定管理に係る管理事業は財団として指定を受けているにも拘らず、直接事業費のみが委託料の積算基礎となっており、通常要する財団組織全体の維持運営費用は考慮外となっている。それは財団においては組織運営費用の多くは補助金が交付されているため考える必要がないということであろう。

しかし、民間企業はそういう訳にはいかない。市が運営費補助金を交付してくれ

利用料金制は施設の活性化の有力な武器となる。そのインセンティブ効果は大きい。施設の活性化による利用料金の増収は結果的に市の負担の節減に繋がる。

利用料金制

普通地方公共団体は、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金(利用料金)を当該指定管理者の収入として收受させることができる。地方自治法第244条の2第8項) 利用料金は、公益上必要があると認められる場合を除き、条例の定めるところにより指定管理者が定める。この場合、指定管理者はあらかじめ当該地方公共団体の承認を受けなければならない。(地方自治法第244条の2第9項)

利用料金制は、民間団体のみならず出資団体においても導入可能である。出資団体の自立化のためにはインセンティブ効果が期待できるといふ点で有効な方法と考えられる。

(意見)

公の施設の活性化のため、インセンティブ効果が期待できる「利用料金制」の導入に積極的に取り組むことが望まれる。

⑥「事業報告書」

指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。(地方自治法第244条の2第7項)

事業報告書においては、管理業務の実施状況や利用状況、料金収入の実績や管理経費等の収支状況等、指定管理者による管理の実態を把握するために必要な事項が記載されるものであること。(平成15年7月17日 総務省自治行政局長通知)

上記規定等に基づき、指定管理者は事業報告書を金沢市に提出している。その書式・内容は団体により多少の差はあるものの概ね上記規定等に沿ったものとなっている。

各団体から提出された事業報告書の記載内容(要約)

- ・(財)金沢市スポーツ事業団
 - イ. 管理業務の実施状況
 - ロ. 施設の利用状況
 - ハ. 管理運営費の収支状況
 - ニ. 月次使用料集計表
- ・(財)金沢芸術創造財団
 - イ. 職員勤務状況

次市の指定管理者制度導入に際しての基本方針にある、施設の設定目的を最も効果的かつ安定的に達成できるようという方針にも反し兼ねない。

従って、指定期間を複数年とする以上は(例えば10年間などの長期は別として)この管理運営費の額は余程のことがない限り指定期間内で変動させない方が望ましい。

また、事後精算の点は、課税の問題はあるものの、経費節減努力が団体に全く還元されないというのでは経費節減の動機付けが弱くなってしまふ。現状で委託料の額が減少しているとするれば、それは市からの予算シーリングに因るものであり、団体からの提案によるものとは言えないであろう。団体の自立化のためにも経費節減等の努力の結果が自らの組織の充実にあてられるというインセンティブ効果を考えるべきと思われる。

(意見)

管理運営費の額は、指定の期間毎に見直し、他に状況の変化が無い限り毎年変動することは避ける方が安定した管理態勢を可能にするのではないかと。

また、管理運営費の事後精算方式を廃止し、経費節減へのインセンティブを与えた方が良いのではないかとと思われる。

⑤利用料金制

公の施設の管理に関しては、そのことを事業として考えるのかどうかという選択の問題がある。ここで言う事業とは、経済原理の上に成り立つ事業を言い、収益事業という概念に近いものである。収益に対してそれ以下の費用で賄うことにより利潤を産むことを目的とするのが経済原理に適った事業の基本的考え方である。しかし、公の施設の管理についてこうした経済原理の枠に当てはまる施設は限られており、現状では市の財政的援助がなければ到底成り立つものではない。こうした施設を設置した設置者である市には管理責任があり、その責任を全うするには財政的負担も当然必要である。

要は、その財政的負担を如何に軽減しつつ、住民のニーズに応えていくかである。体育館をはじめ、公の施設には老朽化しつつあるものも多くあり、今後施設の存続の可否を含めた検討がますます必要となろう。

民間団体への移行は、公共性がどこまで確保できるのかという問題を伴うことは想像できるが、かといって現状のままでは財政的負担が大きく軽減されることは考え難く、公の施設として市がどこまで用意すべきかという点の議論も含め民間の智慧を取り入れるべきと思われる。

民間団体への移行を考えるとき、利用料金制は是非とも必要な策と思われる。

提出された事業報告書の要旨を掲げる。

- 施設名称：金沢市障害者高齢者体育館
- 指定管理者名：株式会社エイム
- 管理業務の実施状況の記載
 - バス回数券交付状況と減少原因の分析を記載
 - 保守管理業務の委託状況を記載
- 施設の利用状況の記載
 - 利用者数の推移と年度比較を一覧表にて記載
 - 利用団体の状況を一覧表にて記載
- 管理運営費の収支状況
 - 収支決算書及び予算との差異原因の説明と対策を記載
- 平成18年度総括
 - 自主事業の展望について記載
 - 施設修繕の必要性について記載

上例が完全なものという訳ではないが、設置者である市は、管理者に対してこうした改善点の提言等を含めて指定期間全体を通してどのような管理が行われ、住民サービスの向上と経費の節減に向けて前進しているかどうかの経過説明を求めらるべきである。

(指摘)

指定管理者制度の目的である、住民サービスの向上と経費の節減がどのように実現されようとしているかについて、管理者から具体的に説明を受けることを盛り込んだ内容の事業報告書の提出を求めるべきである。

⑦個人情報保護に関する対応

個人情報保護に関しては、金沢市と指定管理者との間で取り交わされる管理に関する協定書において特記事項として次の内容の取り決めを行っている。

(指定管理者は) 個人情報(金沢市情報公開及び個人情報保護に関する条例(平成3年条例第2号)第2条第2号に規定する個人情報をいう。)の保護の重要性を認識し、管理業務の実施に当たっては、個人の権利利益を侵害することのないよう、個人情報の取扱いを適正に行わなければならない。

として、秘密の保持、収集の制限、適正管理、利用及び提供の制限、複写・複製の禁止、委託の禁止、資料等の返還等、事故報告について受託者の個人情報保護についての義務を課している。

- ロ. 管理状況
 - ハ. 施設申請等状況
 - ニ. セルフモニタリング結果
 - ホ. その他
 - ・(財)金沢文化振興財団
- イ. 管理業務の実施状況
 - ロ. 施設の利用状況
 - ハ. 使用料または利用料金の収入の実績
 - ニ. 管理運営の収支状況
 - ホ. その他
 - ・(財)金沢市福祉サービス公社
- ロ. 施設の利用状況
 - ハ. 使用料または利用料金の収入の実績
 - ニ. 管理運営の収支状況
 - ホ. その他

項目名はともかく、とりあえず要求されている事項についての資料等は報告されれている。施設の利用状況等は毎月次で報告されており、最終の事業報告書では月次報告書により提出済とされているものが多い。また、「その他」の項目を設けている場合でも当該箇所に具体的記載のある報告書は、2施設において主な行事が記載されているもののみである。

事業報告書を提出させる目的は、上記総務省通知にあるように、指定管理者による管理の実態を把握するためであり、適正な管理が行われたかを判断することができれば良いということになる。しかし、こうした法規等で要求されている「項目」が記載されていなければ良しとするのでは不十分であり、実は事業報告書において報告すべきは管理の実態もさることながら、今後の改善点の提案であり、今後の予想される問題点の報告であろう。施設の修繕等は設置者である市が行うものであるが、そうした修繕等の必要性・緊急性などは現実に管理に当たっている管理者の報告が貴重な情報となろう。出資団体には市からの派遣職員が配置されており、適宜、所管部署へ報告がなされているかもしれないが、一年間の総まとめとして、当該施設全般の管理上の懸案事項をとりまとめ、これを検討し改善提案を行うのが事業報告書を作成する意義ではなからうか。指定期間は通常複数年であり、その指定期間中はどういった管理が行われ、指定管理者制度の目的とする住民サービスの向上と経費の節減が幾らかでも達成できるのかどうかということには市にとって最も大きな関心事であるはずである。

こうした点において、前向きに記載が行われていると思われる民間事業者から

(5) 指定管理者制度導入前と導入後の利用人数比較

指定管理者	施設名	指定管理者制度導入前		指定管理者制度導入後		利用人員増減数	利用人員増減率	概要
		年度	利用人員	年度	利用人員			
(財)金沢文化振興財団	金沢市立中村記念美術館	H16	16,051	H18	15,580	▲ 471	97.1%	
	金沢市立安江金箔工芸館	H16	17,633	H18	20,540	2,907	116.5%	
	金沢ふるさと偉人館	H16	8,109	H18	11,712	3,603	144.4%	
	泉鏡花記念館	H16	17,972	H18	17,703	▲ 269	98.5%	
	金沢湯涌夢二館	H16	24,074	H18	19,914	▲ 4,160	82.7%	
	金沢蓄音器館	H16	12,591	H18	11,032	▲ 1,559	87.6%	
	前田土佐守家資料館	H16	22,067	H18	25,676	3,609	116.4%	
	室生犀星記念館	H16	10,420	H18	10,934	514	104.9%	
	金沢くらしの博物館	H16	3,822	H18	10,283	6,461	269.0%	
	旧高崎家・旧換事正官舎	H16	16,090	H18	16,959	869	105.4%	
松声庵	H16	43	H18	20	▲ 23	46.5%	利用団体数	
徳田秋聲記念館								平成19年度より
金沢市老舗記念館								平成19年度より

指定管理者	施設名	指定管理者制度導入前		指定管理者制度導入後		利用人員増減数	利用人員増減率	概要
		年度	利用人員	年度	利用人員			
(財)金沢芸術創造財団	金沢市民芸芸術村	H16	203,773	H18	184,995	▲ 18,778	90.8%	
	金沢卯辰山工芸工房	H16	7,243	H18	6,490	▲ 753	89.6%	
	金沢市牧山ガラス工房	H16	4,503	H18	4,107	▲ 396	91.2%	
	金沢市おししがはら工房	H16	2,504	H18	2,753	249	109.9%	
	金沢湯涌創作の森	H16	18,065	H18	16,923	▲ 1,142	93.7%	
	金沢歌劇座	H17	317,543	H18	310,035	▲ 7,508	97.6%	
	金沢市文化ホール	H17	219,592	H18	220,898	1,306	100.6%	
	金沢21世紀美術館							事業当初より指定管理者制度導入
	金沢能楽美術館							平成19年度より
	金沢市福祉作業センター	H16	15,572	H18	15,123	▲ 449	97.1%	ことぶき作業場、十一居福祉生きがいセンター合計
金沢市老人福祉センター鶴巻園	H17	63,354	H18	62,369	▲ 985	98.4%		
金沢市老人福祉センター万寿園	H17	49,562	H18	49,501	▲ 61	99.9%		
金沢市老人福祉センター松寿荘	H17	43,033	H18	51,311	8,278	119.2%	平成17年度は2ヶ月間休館時期あり	
卯辰山公園健康交流センター千寿閣							指定管理者制度導入前別の施設	

指定管理者	施設名	指定管理者制度導入前		指定管理者制度導入後		利用人員 増減数	利用人員 増減率	摘要
		年度	利用人員	年度	利用人員			
(財)金沢市スポーツ事業団 米沢共同事業体	金沢市民野球場	H17	84,997	H18	80,809	▲ 4,188	95.1%	
	金沢市民サッカー場	H17	20,490	H18	31,938	11,448	155.9%	
	金沢市菅光寺ソフトボール場	H17	34,308	H18	33,138	▲ 1,170	96.6%	
	金沢市安原スポーツ広場	H17	38,624	H18	36,336	▲ 2,288	94.1%	
	金沢市菅陸上競技場	H17	60,166	H18	69,776	9,610	116.0%	
	金沢市菅球技場	H17	11,866	H18	15,646	3,780	131.9%	
	金沢市内川スポーツ広場	H17	111,668	H18	109,210	▲ 2,458	97.8%	
	金沢市戸室スポーツ広場	H17	58,450	H18	64,524	6,074	110.4%	
	金沢市菅医王山スキー場	H17	37,918	H18	2,593	▲ 35,325	6.8%	H18は積雪が極端に少なかつた
	金沢市菅額谷運動広場	H17	9,590	H18	9,819	229	102.4%	
	金沢市菅久安運動広場	H17	21,221	H18	21,445	224	101.1%	
	金沢市菅大桑運動広場	H17	11,230	H18	14,176	2,946	126.2%	
	金沢市菅田上運動広場	H17	12,499	H18	14,025	1,526	112.2%	
	金沢市菅湊野球場	H17	6,727	H18	8,331	1,604	123.8%	
金沢市菅湊運動公園	H17	6,952	H18	8,646	1,694	124.4%		
金沢市菅金沢テクノパーク運動広場	H17	12,545	H18	15,873	3,328	126.5%		
金沢市菅医王山運動広場	H17	12,516	H18	14,992	2,476	119.8%		
金沢市菅法光寺運動広場	H17	2,442	H18	2,428	▲ 14	99.4%		
金沢市菅浅野運動広場	H17	829	H18	897	68	108.2%		
金沢市菅浅野テニスコート	H17	6,718	H18	6,847	129	101.9%		

指定管理者	施設名	指定管理者制度導入前		指定管理者制度導入後		利用人員 増減数	利用人員 増減率	摘要
		年度	利用人員	年度	利用人員			
(財)金沢市スポーツ事業団	金沢市総合体育館	H17	214,342	H18	209,765	▲ 4,577	97.9%	
	金沢市営中央市民体育館	H17	95,695	H18	98,357	2,662	102.8%	
	金沢市菅城北市民体育館	H17	32,761	H18	32,136	▲ 625	98.1%	
	金沢市菅城東市民体育館	H17	41,275	H18	41,878	603	101.5%	
	金沢市菅城東テニスコート	H17	9,091	H18	8,903	▲ 188	97.9%	
	金沢市菅城南市民体育館	H17	24,549	H18	33,388	8,839	136.0%	
	金沢市菅城西市民体育館	H17	51,637	H18	32,219	▲ 19,418	62.4%	
	金沢市菅森本市民体育館	H17	26,580	H18	26,523	▲ 57	99.8%	
	金沢市菅浅野川市民体育館	H17	23,180	H18	30,027	6,847	129.5%	
	金沢市菅額谷ふれあい体育館	H17	60,087	H18	64,394	4,307	107.2%	
	金沢市菅総合プール	H17	53,206	H18	52,425	▲ 781	98.5%	
	金沢市菅西部市民体育会館(体育館及びプール)	H17	87,290	H18	79,659	▲ 7,631	91.3%	
	金沢市菅西部市民憩いの家	H17	96,240	H18	83,337	▲ 12,903	86.6%	
	金沢市菅鳴和台市民体育会館(体育館及びプール)	H17	120,214	H18	125,795	5,581	104.6%	
	金沢市菅城北市民テニスコート	H17	64,828	H18	67,399	2,571	104.0%	
	金沢市菅重金沢スポーツ広場	H17	24,470	H18	31,327	6,857	128.0%	
	金沢市菅西金沢テニスコート	H17	22,930	H18	26,512	3,582	115.6%	
金沢市菅西金沢少年運動広場	H17	1,824	H18	2,893	1,069	158.6%		
金沢市菅大徳テニスコート	H17	20,779	H18	24,067	3,288	115.8%		

金沢市におけるホール3館は、市の文化施策を推進するためのソフト事業を展開するための施設であり、規模に応じてそれぞれの役割をもっており、本来ならば3館を同一の管理者が総合的に運営することが適当であると考えられる。そうするとこの選定は本当にこれで良かったのかとの疑問も残る。

1館が民間の管理者へ移行したことは、指定管理者制度の趣旨からする限り一歩前進と評価できるが、市の施策を推進する上での効率性が果たして向上することになったかは疑問である。

公の施設の管理運営については政策実現効果を高めることをまず優先しなければならぬ。他方、法の趣旨からも民間活力の導入を更に推進していく必要性があることも事実である。従って、今後の指定管理者の導入・選定にあたっては双方を総合的に判断し方針を定めていくべきであると考えられる。また、前記したように、管理をハード面とソフト面に分割しソフト面は市の管理下に置き、指定管理者の業務から除外する方法など、政策実現効果を向上しつつ民間活力の導入を図るような新たな方策についても検討することを望みたい。

(意見)

今後の指定管理者の導入に関する方針については、それぞれの施設の設置目的や政策実現効果の向上を基本として検討していく必要がある。

また、そのことを前提として、法の趣旨である民間活力の有効活用といった視点から、民間活力導入の推進策についても、更に研究されるよう望みたい。

指定管理者	施設名	指定管理者制度導入前		指定管理者制度導入後		利用人員増減数	利用人員増減率	摘要
		年度	利用人員	年度	利用人員			
北陸総合警備保障株式会社 (財)金沢市福祉サービス	生きがい情報作業センター	H16	15,147	H18	15,379	232	101.5%	小立野、金石、泉の3センター合計
株式会社エスエス (財)金沢芸術創造財団	金沢市アートホール	H17	30,806	H18	31,217	411	101.3%	
株式会社エム (財)金沢市福祉サービス	金沢市障害者高齢者体育館	H17	30,989	H18	27,456	▲3,533	88.6%	但し、平成18年度は2ヶ月休館。これを考慮したなら、実質増加しているといえる。

指定管理者制度導入後の全体的利用人員増加率は約9%と微増である。しかし、これが指定管理者制度の導入と関連するのかどうかについては現在の処不明である。ただ、こうした変化を注意深く観察することが重要である。

(6) 今後の運用について

指定管理者制度は未だ歴史が浅いため、今後の運用については試行錯誤を重ねてより良い形を作り上げていかなければならないことは当然である。既に記載した通り課題は多い。

市の直営か、外郭団体か、民間移行か、という選択の問題が最初にある。法の趣旨からは民間への移行に取り組みべきである。そして民間への移行には公募による選定となると解すべきである。公募は、法律上は義務とはされないものの選定過程の透明性が求められることは当然であり、そのためには公募が必要である。他方、依然として外郭団体を指定すべきであるという場合も考えられる。文化施設等における文化財等の管理は市の管理下に置かれるべきであるとの意見も正当である。また幾つかの施設を総合的に一元管理することが重要な場合もある。

例えば、(財)金沢芸術創造財団が従来から管理してきたホール3館について、公募の結果、1館は民間事業者が指定管理者の指定を受けている。

施設名	収容人員	選定方法	指定管理者
金沢市アートホール	308	公募	株式会社エスエス
金沢市文化ホール	899	公募	(財)金沢芸術創造財団
金沢歌劇座	1,919	公募	〃

2. 財産の状況

出資団体が保有する金融資産は次のとおりである。(詳細については、第7.の2.財産の所在と実在性確認を参照)

(単位：千円)

区 分	現金預金	有価証券	合 計
流動資産	902,025	0	902,025
固定資産	706,700	823,038	1,529,738
合 計	1,608,725	823,038	2,431,764

出資団体の多くは財団法人である。財団法人は基本財産の運用益を充てて事業を行うことが予定されているものであるが、今日そうした運用益は望めず、事業は市からの補助金や委託料により賄われているのが実状である。そうした状況においてこれら金融資産を温存する必要があるのだろうか。24億円という額は、出資団体に交付される補助金の4年分に近い額である。基金として積み立てられている資産も漠然と積み立てられているに過ぎない。運用益が期待できない以上こうした金融資産を温存する必要性は認められない。

金融資産保有高の内容を精査し、不要不急の部分については外郭団体の再構築に使用するなど、より有効な事業等に充てることも考えてよいのではないだろうか。

(意見)

出資団体が保有する金融資産については、運用益が見込めない以上、内容精査の上、より有効な事業等に充てることも検討すべきである。

金なくして事業遂行は不可能である場合が殆どである。現実問題として、収入の大部分を委託料と補助金で賄っている団体の経営が自立しているとはとても言えない。

出資14団体の総収入額に占める委託料・補助金の割合は70%にも上る。(詳細は第5.出資団体の組織の現状に記載)

(2) 機関の機能

団体の意思決定或は業務執行機関として、財団には理事(理事会)と評議員(評議員会)、社団には理事(理事会)、株式会社には取締役(取締役会)と株主総会が存在する。基本的には合議制で運営されることが予定されている。金沢市が外郭団体の改革において対象としている16団体の理事長は、11団体が市職員か市職員O Bであり、民間人が理事長である団体は5団体に過ぎない。(内訳は第5.出資団体の組織の現状に記載)

また、これら機関の会議への出席状況はあまり芳しい状況とは言いがたく、団体の運営に関して活発な議論が行われているとは考え難い状況である。(詳細は第6.出資団体の運営の状況に記載)

(指 摘)

理事会や評議員会等の機関が、本来の役割である業務執行や意思決定についてその機能を果たすように、構成メンバーの人选を含めた運営方法の見直しが必要である。

(3) 自立

民間企業において、企業支配が行われているかどうかの判断は、

- 出資の割合
 - 人的支配の有無
 - 経済的(取引)のウエイト
 - 融資等経済的支配の有無
- 等で判断される。

こうした判断要素で考えると、出資団体はすべて金沢市の支配下にある。これは、市の政策実現のための事業遂行に必要な組織であることからすると何ら不自然なことではない。考えなければならないのは、こうした団体組織を自立させる必要が果たしてあるのかという点である。これら団体の存続が金沢市にとって財政的負担となるのであれば廃止して民間に事業移行させれば済む。人的な自立(市からの独立)は時間を掛ければ可能であろう。だが経済的自立は非常に

3. 経営責任の所在と自立

(1) 出資団体の財政構造

出資団体の多くは市からの委託料と補助金で運営している。委託料即ち団体にとっての受託事業は、市が直営すべきかどうかはともかく、市の政策実現に不可欠な事業を受託して実施する行為である故、それを行うこと自体が問題なのではない。事業を、市が直営するか、外郭団体に委託するか、民間に委託するか、どの選択が効率的なのかの吟味が適切に行われているかが問題となる。しかし、委託とは市が決めた事業の請負行為であり、その事業実施に関して受託団体は何らの権限を持たない。市の意向がすべてである。それは市が政策実現を目指すという意思の下では当然のことである。

運営費補助金は、市からの派遣職員の人件費等が主であるが、派遣職員であれプロパー職員であれ事業遂行に人件費コストが必要なことには変わりなく、補助

るかもしれない。
 しかし、時代は民間活力の導入を求めている。民にあって官にないものは成果配分の考え方である。改革・改善への強いインセンティブとなる。官にこれを求めることはおそらく当を得ないであろう。効率性を求めるならば民間の経営ノウハウを活かすことを避けては通れない。

(2) 統廃合の可能性
 本件外部監査の対象とした14団体に2団体を加えて、金沢市が「外郭団体改革」に取り組んでいる16団体は殆どが財団・社団である。その名称や設立目的、運営の基本方針から判断する限り、そこには存在意義を主張するだけの理由がある。各団体へのヒアリングやアンケート調査でも当然のことながら存在を疑問視する返事は聞かれなかった。しかし、個々の団体を捉えれば確かに存在意義があることは理解できるが、それぞれが独立して存在することが絶対必要なかは疑問である。

14団体のうち(財)横浜記念金沢の文化創生財団を除く他の13団体は統廃合の可能性が考えられる。統廃合を必要とする意見の背景には存在そのものが不要であるという場合と、統廃合により、より効率的な運営が可能となり結果的に市の財政負担が軽減されることになるという場合がある。

監査を行った結果、存在そのものが不要というケースは見当たらなかったが、統廃合の可能性は幾つか考えられる。例えば(財)金沢文化振興財団と(財)金沢芸術創造財団とは、その扱うジャンルの違いはあるにしても統合することにより効率的運営が可能であり、事業においてもより幅広い企画等を可能にすると考えられる。また、(財)金沢総合健康センターと(財)金沢市福祉サービス公社とは福祉という分野において組織を共有することが可能であると思われる。(財)金沢国際交流財団と(社)金沢ボランティア大学校とは共通する事業を構築できる可能性がある。こうした可能性を進めてゆく先には、結局こうした外郭団体は一つあればよいのではないかととの極論に達する。事実こうした方向で進めている自治体も現れてきている。組織統廃合は、少なくとも組織の運営に要する経費を削減できる効果が見込める。金沢市の「外郭団体改革に向けての基本方針」にも統廃合の可能性を謳っており、より積極的に取り組むべきであると考える。

(意見)

出資団体の多くは、統合により経費の削減を実現できる効果が見込まれるので、積極的に取り組むべきである。

難しい。
 自立を促そうとする試みの背景には組織の存続維持というテーママがあるように思える。今は自立を考えるよりも存続の必要性を考えるのが先決であろう。

(4) 経営責任
 以上から、財政収支構造においても業務遂行においても、出資団体の経営は金沢市により行われていると見ざるを得ない。従って、これら出資団体の経営責任は現在の処、金沢市にあるという結論になる。金沢市はその経営責任において、出資団体(外郭団体)の存続の必要性を精査し、統廃合を含めた改革を実行する必要がある。その改革の過程において生ずる問題の解決には、市が責任をもって当たらなければならない。

4. 民営化と統廃合
 (1) 民営化の是非
 「民間でできることは民間で」という考え方には、これまでの官営組織の非効率性を認め、民間の経営ノウハウを活用して効率化を図るという意図がある。

行政機関の業務の間口は大変広く、それぞれ専門性をもった業務が多く、その故に縦割り組織とならざるを得ないという面もある。各部署には多方面からの様々な要望が寄せられ、その中で優先度を考え事業化してゆく。例えば地震対策のように緊急を要する案件もあろう。

しかし、これまでの歴史の中で効率化への取り組みがなされなかった訳ではない。出資団体の設置は、ある時期は効率化を求めた結果の産物でもあったであろう。出資団体の事業は、内容的には公共性の高い事業が多く、本来市の直営で実施することが相当である事業が多い。しかし、市が直営すると人件費コストがネックとなる。労働力の確保において出資団体の存在は経済性を意識すると魅力のあるものであった。また、直営で実施する場合には予算化手続や法規の縛り等で機動的に対処できないといった事情もある。

民営化の可能性という点については、公の施設の管理については旧自治法では完全民営化は認められず、直営でないとするれば出資団体しか考えられない状況であった。その他の業務についても、民間との競合を避け、経済的弱者に配慮した運営に取り組んでいることは各団体へのヒアリングを通じてよく理解できた。

地方自治法の改正により、官民の垣根が取り払われ、「民間でできることは民間で」が国の方針であることが明確になり、地方自治体の経営においてもこのことが求められることとなった。外郭団体も、経営責任を伴う自立化が実現すれば民間と同一の存在と考えるのもよいであろう。現在行っている業務につき、長年の蓄積されたノウハウは価値のあるものであり、単に民営化を唱えることはむしろ非効率性に繋が

務に含ませないことで解決できると思われる。

他方、ソフト的管理を行う部署はすべてを一つにまとめた方が住民にとって良い結果を出せる可能性がある。縦割りにジャンルに拘ることは今日的に適当であろうか。人間の感性はもつと複雑であり、あらゆる可能性を求めて複合的企画を考へる部署が市庁舎内か外かはともかく、あってもいいと思われる。例えば、芸術とスポーツは全く異なる分野ではあるが、市民の余暇の活用手段という視点では大差ない。国際交流やボランティア活動とも重なる部分が生まれる。一つの視点に拘るのは官的発想である。

(5) 共同事業体方式

民間に多くを移行させようとする時、既に存在する組織を解体することになれば深刻な雇用問題が発生することになる。現在の処、出資団体の経営責任は市にあると言わざるを得ない。「民間でできることは民間で」の実現が効率的行政経営に繋がるとの認識で外郭団体の改革や指定管理者制度の運用を進めればどうしても現在ある団体の職員の雇用問題を避けることはできないであろう。

この問題をソフトランディングさせる方法として、民間団体等を指定管理者に指定する際に外郭団体の現場職員の雇用を条件とすることが考えられる。雇用条件の違いという問題は生じようが雇用の確保が優先するとしよう。民間団体等にとつては高度の専門技術を持った職員の雇用はそれ程ハードルの高い問題ではないようにも思える。しかしそれは一種の押し付けであり、公正な取引と言えるか疑問である。

(財)金沢市スポーツ事業団が平成18年度に、金沢市の屋外スポーツ施設等20施設の指定管理者の公募において「(財)金沢スポーツ事業団・奥・米沢共同事業体」を組織して指定を受けている。この試みは、事業団の雇用問題の解決法として採られたものではないが注目すべき方法である。施設管理におけるそれぞれの得意分野の業務を分担することで全体として効率化を図ろうとし、指定期間内(上記の場合は5年間)で共同事業体メンバー間において外郭団体から民間事業者への職員の移籍を中心とした方法により雇用問題の解決を図るよう努力するということが可能となる。

この共同事業体方式について各団体にアンケート調査した処、賛否両論であった。しかし、検討に値する方法と思われる。

(意見)

公の施設の管理に関し、民間団体等へ管理者を移行させる際に、出資団体と民間事業者とで共同事業体を組織して、指定期間内に雇用の問題の解決を図るという方法については是非検討されたい。

(3) 統廃合の現実的課題

外郭団体の統廃合を考える際に、困難なハードルの一つに、かなりの規模の組織が現実存在し、これを廃止する時には深刻な雇用問題が生じるという点がある。

既に述べたように、外郭団体に関してその経営責任は金沢市にあるという他はななく、こうした雇用問題についても経営責任として受け止めなければならない。そもそも統廃合という課題が生じたのは、一つには時代の変化である。従って、こうした問題を現在生じていることの責任を問う相手はいないといえよう。しかし、結果的に行政の効率的運営を実現させるために外郭団体の統廃合を推し進める必要があるとすればそこに発生する問題は市が経営責任において解決しなければならぬ。

外郭団体を自立させて経営責任を問うのではなく、市がその経営責任において問題を解消し、その後経営責任を伴う自立した団体を再構築すべきである。

本件外部監査の実施過程において、出資団体が抱える最大のテーマは指定管理者制度であると認識した。それは公の施設の管理の受け皿として設立された団体が多からである。公の施設の管理者に民間団体を積極的に取り込むという一大転換は、公の施設の管理を委託するために設立された団体にとつてはまさに梯子はずされたいようなものである。

しかし、出資団体を中心とする外郭団体は、財政的にも金沢市の大きな負担であり、この改革による効率性の追求は急務である。

(4) 管理と運営

こうした現実的課題を解決するために幾つかの方法が考えられる。全国の他の自治体においても試行錯誤の激相であり、効果的な解決方法が普及するにはもう少し時間を要するであろう。

指定管理者制度における公の施設の管理は包括的管理が原則である。しかし、総務省の見解においてもかなり柔軟な解釈がなされているようであり、要はこの自治法改正による精神は、住民の福祉の向上のために民間の智慧を活用しようということである。この精神がより活かされるように現実の問題に対処すべきであろう。

公の施設の管理については、施設の物理的管理という謂わばハード的管理と、住民のニーズに応えるためにその施設を如何に活用するか企画を考え実行するというソフト的管理という2つの面がある。この両者は、施設という物理的存在に関わらせると車の両輪の意味を持つが、実は全く異質の業務である。ハード的管理は事実上の行為として民間専門業者に委託しているケースが多く見られる。とすれば、こうしたハード的管理を指定管理者として民間団体に移行させることは多くの場合何ら問題がなさそうである。指定管理者に民間団体等を選定できない理由のうち有力なのが美術品や文化遺産の管理の問題である。しかし、これにしても指定管理業

上記「(財)金沢市スポーツ事業団・奥・米沢共同事業体」は、専門分野毎に2社の民間事業者と財団とが共同事業体を組織している。しかし、共同事業体を組織する場合の民間構成員は1社であることが望ましいと考える。複数であれば通常の業務委託に類似し、その場合には入札も行われなことから契約制度との整合性に疑問を生じてしまう。企業グループが指定管理者となることが否定されるものではないが、その構成員個々ではなく、当該グループという存在そのものが管理者としての機能を有すると認められる場合に限られよう。

従って、共同事業体方式は十分に検討に値する方法ではあるが、その運用に関しては他の法規等との整合性を考慮して疑問の生じないルールを作るべきである。

5. 情報開示について

市民に有用な情報を開示しようという積極的な姿勢が見られない。ホームページは現時点で考えられる方法としては最も優れた手段と言え、これを活用しないというのはその積極的意図が無いと言われても仕方がない。開示する情報の内容については、例えば財務諸表をホームページ上に掲示すれば一応足りる。しかし、この情報が市民にとって何程の価値があるのだろうか。財務諸表において表示される計数は、年度間或は他と比較する等によって初めて情報としての価値を持つこととできるであろう。従って単年度の財務諸表をホームページに掲載すれば足りるとするのは、その読者である市民にとっては不親切としか言いようが無い。年度比較や増減分析の説明等、積極的に有用な情報を開示しようという努力が欲しい。

(指摘)

出資団体の事業内容や財務情報の公表に際して、独自のホームページを利用するなどして、かつ、読者である市民にとって有用な情報となるよう工夫をすべきである。

6. 派遣職員について

金沢市から出資団体への職員の派遣は、出資団体の自立を促す意味からも削減が望まれる。そこで、職員の派遣については派遣基準を設け、団体の設立からの経過年数に応じて派遣期間を決めるという方法が考えられる。詳細については第6. 出資団体の運営の状況に記載の通りである。

(意見)

出資団体への職員の派遣について、「派遣基準」を設け、例えば団体設立からの経過年数に応じた派遣期間を決めること等を検討されたい。

平成20年(2008年)4月9日 印刷
平成20年(2008年)4月9日 発行
定価 120円

発行人
発行所
印刷所 石川県金沢市黒田1丁目65番地

金 沢 市
金 沢 市 役 所
カネモト印刷(株)