

令和8年2月19日（木）

令和7年度第10回 札幌市行政評価委員会

ヒアリング結果と 今後の検証の進め方について

- 資料 1-1 会議開催予定
- 資料 1-2 議論の方向性について
- 資料 1-3 ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

資料1-1 会議開催予定 (今後のスケジュール)

会議名	開催日時	議事予定 (案)
検証1回目	R8.2.19(木)	ヒアリング結果の確認 検証の進め方 (方向性) について確認
検証2回目	R8.3.23(月)	団体ごとの検証① (総論及び10団体分を議論)
検証3回目	R8.4月 (予定)	団体ごとの検証② (次の10団体分を議論、総論修正)
検証4回目	R8.5月 (予定)	団体ごとの検証③ (次の10団体分を議論、総論修正)
検証5回目	R8.6月 (予定)	答申案決定
答申手交	R8.6末 ~ R8.7上旬 (予定)	答申の実施

資料1-2 議論の方向性について

これまでの経過（R7.7.1会議資料）

1. 令和7年度外部評価の基本的な考え方

(1) 令和7年度における行政評価(外部評価)

令和7年度は、「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」の改定に向けた答申をいただきたい。

(これまでの出資団体改革の取組)

- 出資団体については、改革を推進するための基本方針を平成17年9月に定め、その後、取り巻く環境の変化に応じて、二度にわたる見直しを実施。
- 平成28年3月に現行の基本方針を策定。
- 団体の統廃合を主体とした抜本的改革から、団体の積極的な活用と効率化の両立に向けた取組を進めてきたところ。

(現状の課題認識)

- 現行の基本方針を策定してから9年が経過。
- 最近の民間での担い手不足など新たな社会情勢を踏まえる必要性も生じている。
- また、指定団体は財団法人か株式会社かといった組織形態のほか、団体の規模や事業領域も様々であり、個別の対応が必要。

- 出資団体ごとの社会的役割の変化や公共の関与のあり方についてきめ細やかな検証が必要。
- 市民目線に立った透明性ある内容とするため、外部有識者への意見聴取を行う必要から、行政評価委員会の外部評価を活用し、検証を進めていきたい。

…30団体のヒアリングが終了

団体ごとの状況はさまざまに多岐にわたる

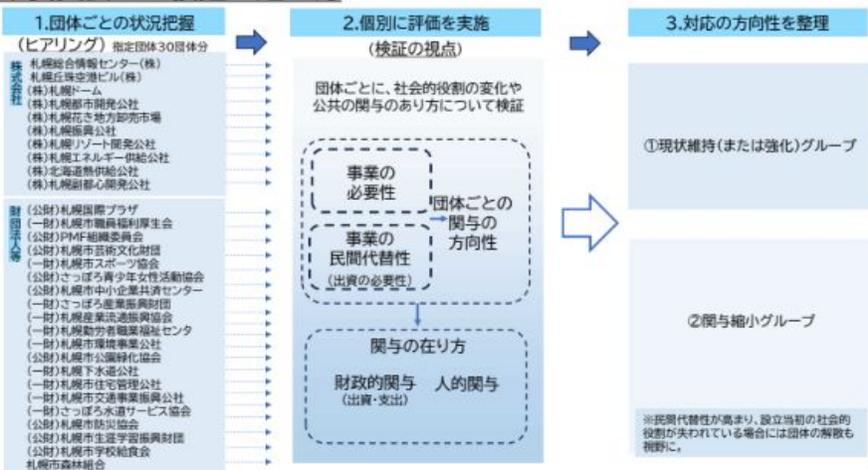
…今後、どのように検証を進めていくか

委員会で方向性を整理するにあたり、限られた時間で生産的・効率的な議論が必要

➔ **「検証の視点」に沿って、「議論の方向性」を整理**

・ **ヒアリングで見えてきた共通の「論点」に沿って検証を進める**

(2) 委員会での検証の進め方



その他留意すべき視点等

- 総論の観点から、課題や提言を取りまとめる
 - ヒアリングでは各論レベルの質疑が中心
- 新たな社会情勢を踏まえた視点にも留意
 - 議論がまだ深まっていない、行政が関与を強める分野はあるのか
- 市が重要施策を将来にわたり存続させるための視点にも留意
 - 持続可能性のためにこそ、団体の統合・再編の可能性を探る必要

「検証の視点」

項目	内容
1	事業の必要性について
2	民間代替性について
3-1	財政的関与（出資）
3-2	財政的関与（市の支出）
4-1	人的関与（現職）
4-2	人的関与（市OB）
5-1	その他（低稼働・赤字・類似施設への対応）
5-2	その他（黒字・老朽化施設への対応）

検証の視点1. 事業の必要性について

現状（ヒアリングによる把握内容）

団体の一部事業で必ずしも公益性が高くない（民間代替性もない）事業がある。（例：札幌振興公社・不動産賃貸、飲食事業など）

論点：公益性が高くない事業

- 市の出資団体が、公益性の高くない事業を継続していることで、出資の必要性に対する疑義が生じる。
- 一方で、部分的に事業を整理した場合、団体としての経営が成り立つのか。
- 団体の自主事業だが、収支赤字が継続しているような事業は、民間に任せたほうがよいのではないか。

【議論の方向性】

メイン事業維持のための付随事業として継続する場合もあるが、これらの収入が多い場合、団体自体の民営化も検討すべき。

- 出資団体として残すのであれば、採算性あり・民間代替性あり・市施策関連性なしという事業については、民業圧迫になっていない程度であれば、団体のメイン事業が何かセットで考え、その維持のために付随して継続することもあり得る（第1回ヒアリング後意見交換）。
- 一方で、公益性の高くない事業の収入が多いのであれば、団体自体の民営化を目指すことができるのではないか。
- 赤字の自主事業については、継続する理由が見当たらないのであれば、事業継続の疑義について指摘をせざるを得ない。

| 検証の視点2. 民間代替性について

現状（ヒアリングによる把握内容）

全体を通じて、民間代替性「なし」と所管課が判断する理由に「ばらつき」がみられる。

団体の一部事業において、指定管理非公募や委託随契の理由を「民間代替性がないから」と整理することには疑義がある。

論点①：判断基準の明確化

- 他自治体で委託事例があるなどにもかかわらず、民間代替性「なし」とする説明には、市民目線から理解に苦しむ。
- 誤った判断基準では、市が行う指定管理非公募や委託随契の妥当性の検証が不透明なものになる。

【議論の方向性】

まず、他自治体で委託事例があるものは、民間代替性「あり」に統一すべきである。

- 民間代替性がないから非公募なのではなく、まず、民間代替性「有り」の前提にたち、そのうえで、市が代替に適さないと考えるような例外的条件（※）の妥当性を整理していくべきである。

※ 1.受け手が市内に不在、2.市の政策的判断、3.ハード・ソフトの一体性が期待できる場合など

- 所管課が民間代替性「なし」のため非公募（随契）と整理する理由（令和6年度における自己評価）への疑義は、答申の中で指摘し、市はそれを受け、改善について所管課に検討を促すという建付けで考える。

（例）「民間代替性がないという所管課の評価について、他自治体で委託事例があるものについては、まず代替可能性が十分あるものと指摘する。その前提に立ち、民間が担うことが真に適していないのか、再検討を求める。」

| 検証の視点2. 民間代替性について

現状（ヒアリングによる把握内容）

民間代替性「なし」として競争を伴わないまま多額に市費が支出され市OBの再就職も多いという団体が見られる。（例：札幌市芸術文化財団、札幌市スポーツ協会、さっぽろ青少年女性活動協会、札幌市生涯学習振興財団等）

論点②：透明性の確保（公募・入札の導入）

- その現状は、市民目線から透明性が十分あるものとはいえない。支出にあたり少なくとも一度は公募・入札にかけるべきではないか。
- 市民から納得感を得るには、特に、市OB再就職が多い団体ほど、透明性の確保が必要である。

【議論の方向性】

本検証での取り扱いについて、答申総論の中で、課題や提言として問題提起する。

- 市には、答申を受け、改定する基本方針の中で、整理・検討を促したい。
- 雇用の安定（競争とのバランス）にも考慮しつつ、必要な改善を進めるべき。

検証の視点3-1. 財政的関与（出資）

現状（ヒアリングによる把握内容）

一部、出資・出捐の削減余地があると思われる団体がある（例：札幌産業流通振興協会、札幌振興公社、札幌エネルギー供給公社、札幌副都心開発公社等）が、団体ごとに状況はさまざまである。

論点①：最低限の関与となっているか

- 本来不要な財政的関与なのであれば、市民理解を得ることが出来ない。

【議論の方向性】

原則、必要最低限の関与という姿勢は継続すべきである。

- これまでの取組で「一律削減」はある程度達成ができてきている認識。
 - 組織形態も踏まえ、以下「何を企図」するか等により個別・柔軟に判断（実際の運用で株の引き受け手がいない場合もありうる）。
-

検証の視点3-1. 財政的関与（出資）

論点②：出資（出捐）の企図

- 判断基準が明確でなければ、出資引き揚げの検討が進まない。

【議論の方向性】

配当の有無（株式会社の場合、継続的な配当を行っているか否か）

- 自律的な経営を行えているかどうかの判断材料となる。
 - A. 継続的に配当している → 民間代替性が高いのではないか
 - B. 継続的な配当をしていない → まずは配当を生む経営努力をすべき
仮に配当を生めない場合には、出資団体として事業を継続することの意義を、事業の必要性と民間代替性（出資団体だと採算性×だが、民間実施で○になる可能性など）により判断する。

何を企図するのか明確にしたうえで整理する。

- 議決権を行使して強くグリップしたい、運営上、資金的に必要である、市の関与を示すことが重要であるなど。団体それぞれの状況に照らして整理を行う。

分類	出資（出捐）の企図
議決権確保型 《株式会社》	特別決議（2/3）、普通決議（1/2）、特別決議の否決（1/3）によるグリップ
資金必要型	運営上不可欠な資金の提供（例：国際プラザ、PMF、サンプラザ）
関与提示型	役員就任が必要なら50%、不要なら最小限（財団法人の場合は25%）まで引き下げ 既に25%以下の関与で、さらなる縮小時は「指定」を外す選択肢も。

《参考》 現状による分類整理 （さらに引き下げ余地ありと思われるものに▼印を付している）

1. 議決権確保型（株式会社）

2/3特別決議：（株）札幌振興公社（85%▼ ←1/2でも1/3でも。所管課で要整理）

1/2普通決議：（株）札幌ドーム（55%）、

1/3特別決議の否決：（株）札幌エネルギー供給公社（36% ←▼北海道熱供給公社並みの関与縮小もありうる）
（株）札幌副都心開発公社（34% ←▼施設売却なら株式の整理も検討）

2. 資金必要型（株式会社・財団法人等）

：札幌国際プラザ（77%、4億円）、PMF組織委員会（73%、1億円）、札幌市勤労者職業福祉センター（75%、1千5百万円）

3. 関与揭示型（株式会社・財団法人等）

特別職の役員就任が必要なら50%まで引き下げ

：札幌産業流通振興協会（60%▼、3千万円）、

札幌市芸術文化財団、さっぽろ産業振興財団、札幌市住宅管理公社（50% ←役員就任の必要性は認められるか）

特別職の役員就任が不要なら最小限まで引き下げ

：（株）札幌花き地方卸売市場、札幌市生涯学習振興財団、札幌市環境事業公社、さっぽろ水道サービス協会（50%▼）、

札幌市森林組合（34%）、札幌丘珠空港ビル（株）（26%）、札幌下水道公社、さっぽろ青少年女性活動協会、札幌市中小企

業

共済センター、札幌市公園緑化協会、札幌市防災協会、札幌市スポーツ協会、札幌市交通事業振興公社（25%）

既に25%以下（要件<①筆頭出資者、②団体収入が市支出の50%以上、③事業が密接に関連>のもと別に「指定」している）

：（株）札幌都市開発公社（23%）、（株）札幌リゾート開発公社（19%）、札幌総合情報センター（株）（19%）、

（株）北海道熱供給公社（19%）、札幌市職員福利厚生会（10%）、札幌市学校給食会（8%）

←これ以上関与を縮小する場合は「指定」を外すという選択肢もありうる

検証の視点3-1. 財政的関与（出資）

論点③：団体への関与（発言権）のレベル

- 議決権はあくまで商法上の規定であり、市が関与して設立した団体であれば、出資比率が低くとも意見表明は可能ではないか。

【議論の方向性】

人的関与を、論点②で整理する出資（出捐）比率とセットで考え、団体への関与（発言権）の位置づけを整理する。

- Aが最高レベルの関与、Eが自立。
- この分類に基づき、団体への発言権をいかに確保しつつ身軽にしていくか検討する。

A：出資25%（33%）超 + 市関係役員

B：出資25%（33%）超 （役員なし）

C：市関係役員 + （出資25%（33%）未満）

D：出資25%（33%）未満 （役員なし）

E：出資引き上げ（自立）

※25%は財団法人、33%は株式会社を想定

| 検証の視点3-2. 財政的関与（市の支出）

現状（ヒアリングによる把握内容）

全体的に見て、多くの団体において、市からの補助金・負担金・交付金、委託料・指定管理費が投入されており、団体によっては大きく市費に依存している。赤字事業の多くで、物価高の影響を受けているものと思われる。

論点：市支出の見直し

- 今後も、市費の計上は増加していくことが予想され、財政負担の増加が危惧される。
- 支出細部の精査よりも大局的な議論に注力する必要があるのではないか。

【議論の方向性】

事業費の内容を細かく見ていくことはせずに議論を絞り、事業の必要性と民間代替性の観点から議論して、団体ごとに結論を出す。

- 事業自体の必要性がなければ、支出する必要性がないということ。
- 事業または団体の民間代替性が「あり」なら、民間へ支出すべきであり、「なし」なら団体への支出の正当性を確認できる。
- 詳細な支出の精査からは、市の財政部門に委ねる。

| 検証の視点4-1. 人的関与（現職）

現状（ヒアリングによる把握内容）

市現職の派遣職員が相当数いる団体がある。（例：PMF組織委員会、札幌市芸術文化財団、さっぽろ産業振興財団、札幌市交通事業振興公社、札幌市防災協会等）

副市長が非常勤として役員に就任しているが、別途、市現職やOB等も役員に就任している団体がある。

論点：現職派遣等の適正化

- 今後、職員数が減っていくことが予想される中、現職派遣の継続は、貴重なリソースの浪費につながる恐れがある。
- 副市長が非常勤で代表者に就任する必要があるか。別途、市の関係者が役員が別にいる場合、どちらかの必要性に疑義がないか。

【議論の方向性】

現職職員の派遣は基本的に削減方向とし、一方で真に必要とする場面もあることから、必要最低限かつ是々非々でその妥当性を検討すべき。

- 現職派遣については、個別に必要性を判断していく。
- 副市長等の非常勤役員就任についても 市の施策を進めるうえで必要性があるのか個別に判断する。

| 検証の視点4-2. 人的関与（市OB）

現状（ヒアリングによる把握内容）

市OB再就職職員が相当数いる団体がある。（例：札幌国際プラザ、札幌市芸術文化財団、札幌振興公社、札幌市環境事業公社、札幌下水道公社、さっぽろ水道サービス協会等）

論点：再就職問題への対応

- 団体の管理能力の不足を市OBで補完するという側面もあるが、プロパー育成の遅れを招く懸念がある。
- いつまでも市OBを必要としていることで、随意契約等の利益を誘導するような疑念を持たれる要因となる。
- 一方で、市OB職員は退職金の重複支給がなく、安価（上限720万）という実態もある。

【議論の方向性】

市OB再就職の職員数は抑制に努め、過剰と思われるポストはその必要性を検証し、計画的に削減を図っていくべき。

- 再就職理由である「管理能力不足の補完」が本当にその通りかどうか、見極めは必要。
- プロパー登用を原則化し、市OBが就任する場合には協議を要するなどの仕組み（人材育成とOB削減をセット）の構築が本来望ましいが、一律に再就職禁止としない限りはどのようなルールを決めても形骸化する恐れがある。
- そのため、団体ごとに、随意契約等の多さなどとセットで、見直しについて指摘していく。

| 検証の視点5-1. その他（低稼働・赤字・類似施設への対応）

現状（ヒアリングによる把握内容）

多くの団体において、様々な市有施設の管理運営を行っているが、中には、社会科見学のほかに市民が何度も訪れることが期待しにくいような低稼働の施設（例：下水道科学館等）や、事業収支に赤字がみられる施設（例：芸術の森）もある。

論点：施設の統廃合・運営の効率化

- 人口減少や超高齢化社会に直面する中で、施設の統廃合が進まなければ、持続可能な施設運営、行政運営、公共サービスの提供が困難になるのではないか。
- 時間をかけても身軽にするよう、具体の議論を進めていくべきではないか。

【議論の方向性】

市有施設の統廃合については市がどのように進めていくかという問題であるが、本検証での取り扱いについて、団体が担う事業のそもそもの必要性という観点にもなるため、答申（総論）の中で、課題や提言として問題提起する。

- 市には、今後の所管局における検討を促したい。個別施設をどうしていくかについて、時間はかかるが見直しの余地があるということを、答申（団体ごと各論）の中で頭出ししておく。
- 具体の議論は、R5外部評価報告を受けた財政局公共施設マネジメント課主導の検討の取組や、その動きを受けての行政評価など、本検証とは別のステージを検討していく。

| 検証の視点5-2. その他（黒字・老朽化施設への対応）

現状（ヒアリングによる把握内容）

団体が管理する施設の中には、築50年程度経過し、現状では黒字経営ができてきているものの、今後は大規模修繕や建て替えの必要が予想されるものがある。（例：新札幌における商業施設、札幌サンプラザ）

論点：売却等の検討

- これらの施設は、早晩に老朽化・機能的劣化が予想され、維持し続けた場合に、市が修繕・建替えの負担を担うリスクがある。
- いま売却の方向で整理しなければ、民間へ委ねるタイミングを逸する懸念がある。
- 民間に委ねなければ、事後保全を続け機能が劣化していく施設を数十年間使用し続けることになり、また、ニーズがあるのかも懸念。

【議論の方向性】

本検証での取り扱いについて、答申（総論）の中で、課題や提言として問題提起する。

（例）「売却することも視野に入れた検討をすべき」

- 市には、答申を受け改定する基本方針及びそれを踏まえ所管局が団体ごとに改定する具体的な行動計画の策定に際して、所管局における整理・検討を促す。
- 札幌サンプラザについては、引き続き、北24条周辺の公共施設の今後の在り方の一体的な検討の議論に委ねていく。

||資料1-3 ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

別紙のとおり

(評価整理表の要旨)

- 「現状（ヒアリングによる把握内容）」については、資料1-2中の「検証の視点」に沿って、いくつか触れたとおり。
- さらに詳細にヒアリング内容を振り返り、議論を進めるため、30団体ごとに現時点での認識をいったん整理したもの。
 - 各団体の事業ごとに、その事業の必要性や民間代替性についての評価やコメント等をまとめている。
 - 財政的関与・人的関与について、見直しの余地があるかないか、評価やコメント等をまとめている。
 - 団体について全体的なコメントも記載。（なお、これらの評価・認識は、今後の検証の議論によって変わりうる前提での記載。）
- これら評価整理表に記載の内容について、資料1-2中の「議論の方向性」も踏まえながら、これから答申の形にまとめていくにあたっての「方向性」（案）を最下段欄にまとめている。次回以降、各団体についての議論を進めていくにあたり、さらに必要な視点や過不足等含めご意見をいただきたい趣旨で掲載。