

# 第10回札幌市行政評価委員会

## 会 議 録

日 時：2026年2月19日（木）午前10時15分開会  
場 所：札幌市役所本庁舎 地下1階5号会議室



## 【出席者】

行政評価委員	平本委員長、内田副委員長、小島委員、高橋委員
	(欠席) 高崎委員
事務局	総務局改革推進室推進室長、推進課長、推進担当係長、担当者

### 1. 開 会

#### ●推進課長

ただいまより、令和7年度第10回札幌市行政評価委員会を開催いたします。

皆様、お忙しいところをお集まりいただきまして、ありがとうございます。  
本日の委員会は、公開の場で開催しております。

なお、行政評価委員会規則により、委員の過半数の出席をもって会議は成立いたします。

本日は、高崎委員がご欠席となっております。

本日の議事は、ヒアリング結果と今後の検証の進め方についてです。

それでは、議事の進行を平本委員長にお願いいたします。

### 2. 議 事

#### ●平本委員長

本日もどうぞよろしくお願いいたします。

お手元の次第、議事の(1)ヒアリング結果と今後の検証の進め方についてです。

これまで、30団体についてのヒアリングを終えたところです。今日は、その結果を踏まえまして、今後、どのように検討していくのがいいのかについて確認、共有いたしまして、次回以降の検証に向けたご意見などをいただくという会議となっております。

それでは、早速ですが、事務局よりご説明をいただきたいと思っております。

#### ●推進担当係長

事務局から資料のご説明させていただきます。

資料1のスライドをご覧ください。と思っております。

ヒアリング結果と今後の検証の進め方についてご説明をいたします。

まず、資料1-1の会議開催予定ということで、表をご覧ください。

ご協力のおかげで、30団体のヒアリングが終了したところでございますが、検証の1回目として、ヒアリング結果の総括と今後、どのように検証を進めるか、議論の方向性について今日は皆様で確認をいただきたく存じます。

その後、3月、4月、5月の3回に分けて、全体的な課題や提言、団体ごとの個別の検証の議論をお願いしたいと考えております。

そして、6月の検証5回目で答申案を決定し、6月末から7月上旬をめどに答申を行うという予定でございます。

タイトなスケジュールになりますけれども、引き続きよろしく申し上げます。

続いて、次のページです。

議論の方向性の整理ということで、スライド資料1-2をご覧ください。

スライドの左側半分ですが、今回の検証の目的を再確認いたします。

今の市の出資団体の在り方に関する基本方針が策定から9年経過していて、

新たな担い手不足や新たな社会情勢への対応が求められています。

これまでのヒアリング結果を踏まえて、団体ごとの社会的役割の変化、関与の在り方について検証の視点に沿って今後も関与を維持するのか、関与を縮小できるのか、あるいは、統廃合を含めた議論、方向性を整理していくことになります。

スライドの右側半分ですが、30団体のヒアリングが終わり、引き続き限られた時間で効率的に議論を進めていく必要があります。

そこで、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られるよう、次ページ以降、検証の視点ごとにヒアリングで把握した現状とその論点、今後の議論の方向性についてご説明したいと思います。

なお、これまでのヒアリングは各論レベルの質疑が中心だったので、今後は総論の観点から課題や提言を取りまとめていく必要があると考えております。特に、行政が関与を強めるべき分野はあるのか、持続可能性のために団体の統廃合、再編といった可能性はあるのかといった大局的な視点にもご留意いただきながら議論をお願いできればと考えております。

それでは、次のページです。

これまでの検証の視点ということで載せております。

四つの視点で議論してきましたが、施設のお話が結構大きかったので、5-1、5-2ということで新たに載せておりますので、後ほどご説明をします。

それでは、検証の視点1の事業の必要性についてからご説明をします。

ヒアリングの結果、現状として団体の一部において必ずしも公益性が高くなく民間代替性がある事業、例えば、不動産賃貸や飲食事業などが見受けられたところです。

論点と方向性として、ここでの論点は、公益性が高くない事業をどう扱うかです。

団体の経営維持のために付随事業として継続する場合がありますが、もしそうした事業の収入が団体のメインになっているのであれば、団体自体を民営化する方向も視野に入れるべきではないか。また、赤字が継続している自主事業については、継続する理由が乏しければ、民間に任せるべきではないか、そのような方向性で議論を進めていくものと整理しております。

続きまして、検証の視点2の民間代替性についてです。

現状としては、所管課が民間代替性なしと判断する理由にばらつきが見られたところです。

論点と方向性ですが、他都市で民間委託事例があるにもかかわらず、代替性なしとするのは、市民目線では理解が得られにくい状況です。したがって、議論の方向としては、まず、そのような場合は民間代替性があるという前提に立つこと、その上で、所管課が代替に適さないと考えるような、例えば、市内に受け手がいないといった例外的な条件があるのかどうか、妥当性があるのかについて整理していくべきでありまして、答申においては、所管課の代替性なしという当時の評価に対して再検討を求めるような記述を検討すべきではないかと整理をしております。

ページをめくりまして、もう一つ民間代替性に関連して、透明性の確保についても課題がありました。

競争を伴わないまま多額の市費が支出され、さらに市OBが多く就職しているような団体が見られます。

論点と方向性としては、こうした状況が透明性が十分あるとは言えない、少なくとも一度は公募や入札にかけろべきではないかという問題提起を答申に盛り込んで、雇用の安定などにも配慮はしつつ、市民の納得感を得られるために必要な改善を促す方向で議論を進めていくものと整理しております。

ページをめくりまして、続いて、検証の視点3-1の財政的関与のうちの出資についてです。

現状として、一部、出資・出捐を削減する余地があるのではないかとと思われる団体がありました。出資の状況は各団体ごとに様々でございました。

論点と方向性ですが、まず、一つ目の論点として、出資比率については、原則、必要最低限の関与という姿勢は継続すべきと考えますけれども、何を企図として出資するのかを明確にした上で、個別、柔軟に判断していくべきと整理をしております。

そして、次のページですが、論点②出資（出捐）の企図として、まず、株式会社については公益性とのバランスは保ちつつも、その組織形態から当然に配当を生むという経営努力はするべきという考えの下、配当の有無について掲げてございます。

自律的な経営を行っているかどうかの判断材料として、継続的な配当があるのであれば、民間代替性があるのではないかと、配当が生めないような場合は、出資団体として事業を継続する意義を判断していく必要があるのではないかと整理をしております。

そして、もう一点、何を企図として出資するのかを明確に整理するために、三つの分類に整理を試みております。

具体的な分類案の表をご覧くださいと思います。

一つ目は、こちら株式会社に当たりますが、議決権を行使して強くグリップしていくような場合、二つ目は、資金が運営上、不可欠な場合、そして、三つ目は、単に市が関与を示すことが重要とする場合ですが、特別職の役員就任が必要なら50%、不要なら最小限まで引き下げる余地があると考えております。

次のページには、各団体の現状による分類整理を参考として掲載しておりますので、併せてご確認をいただければと思います。

ページをめくりまして、出資の論点③団体への関与（発言権）のレベルでございまして。

市が関与して設立した団体であれば出資比率が低くても意見表明は可能ではないかということで、団体の発言権を確保しつつも、いかに身軽にしていけるかを、分類の表のAからEで示すように、人的関与と先に整理した何を企図として出資するかを二つセットで考えて位置づけの整理を試みております。

出資については以上です。

次に、市の支出についてです。

現状として、多くの団体が市費に依存していて、物価高の影響で赤字事業も増えているということで、論点と方向性ですが、このままでは、今後、財政負担増が懸念されるということで、ここでは、支出の細部を精査するよりも、その事業の必要性と民間代替性に絞って議論をすべきではないか。つまり、事業自体の必要性がなければ支出も不要ですし、民間代替性があれば本来は民間へ支出すべきという大局的な整理を行って、市から団体へ支出している経費の中身の査定は財政部門に委ねるようなスタンスで、議論を絞って進めるという整理をしております。

財政的関与は以上です。

次のページ、検証の視点4-1の人的関与になります。

現職とOBがございまして。

まずは、現職職員です。

現状として、相当数の現職派遣が行われている団体がありました。

論点と方向性ですが、今後、市の職員数も減少していく中で、貴重なリソースの浪費につながる恐れがあります。現職派遣は基本的に削減方向として、一

方で、真に必要な場合もあることから、必要最低限かつ是々非々で個別に判断すべき。また、副市長等の非常勤役員就任がございました。市の施策を進める上で必要があるのかどうか、こちらも同様に個別に判断すべきと整理をしております。

ページをめくりまして、市のOB、再就職についてです。

現状として、こちらも数が多く、市民の批判が集まりやすいポイントです。

論点としては、団体が市OB再就職を求める理由として、管理能力不足を補完する側面があって、退職金の重複支給がなく、報酬上限も安価であるという実態があるのですが、しかし、プロパー職員の育成の遅れや随意契約等の利益誘導の懸念があるといった懸念がございます。

議論の方向性としては、管理能力不足の補完がそのとおりなのか、見極めが必要です。プロパーの登用を原則化し、人材育成と市のOB削減をセットで進める仕組みの構築が望ましいのですけれども、OBを一律禁止としない限りはそれも形骸化してしまう恐れがあることから、答申では、随意契約の多さなどとセットで団体ごとに見直しの余地をしっかりと指摘していくことと整理をしております。

ページをめくりまして、検証の視点5-1の施設の稼働です。

低稼働、赤字施設、類似施設ということで、そういった状況が見られる施設がございました。

論点と方向性ですけれども、人口減少社会において施設の統廃合が進まなければ持続可能な運営は困難です。具体的な統廃合には時間がかかり、別ステージの検討にはなるかと思えますけれども、本検証においては、事業の必要性の観点からも見直しの余地があることをしっかり問題提起していただいて、答申の中にしっかり位置づけていくべきということで整理をしております。

もう一点、ページをめくりまして、現状としては黒字経営であっても、今後老朽化が進むことが予見される施設がございました。

黒字・老朽化施設への対応ということで、論点と方向性ですが、これらは市が将来的に修繕、建て替えのリスクを負う可能性があるということで、売却も視野に入れた検討を早期に進めなければ民間に委ねるタイミングも逸してしまう、答申では、この点も課題や提言として問題提起をして、所管局に対して売却等の検討を促す方向で整理をしたところでございます。

次に、最後のページ、ヒアリング結果を踏まえた評価整理表をご覧ください。

具体的には、こちらのA3判の別紙をご用意しています。

こちらの別紙の趣旨をご説明しますと、今、資料1-2の説明で検証の視点ごとにヒアリングで把握した内容の要旨について「現状」ということで触れたのですけれども、さらに詳細にヒアリング結果を振り返って今後の議論を進めていくに当たって、今の委員会での認識をまとめるために30団体ごとに、一旦、整理をしたものです。

整理表の見方ですけれども、一番上に団体名があって、左上のところに所管課の機構順に通し番号、例えば01番の札幌国際プラザから最後のページの30番の札幌市学校給食会まで振っております。

整理表の上半分では、各団体の事業ごとに事業の必要性、民間代替性について評価やコメントをまとめています。下半分は、関与の見直しの余地があるのか、その評価やコメント等をまとめていて、団体への全体的なコメントも掲載しております。

こちらはヒアリング時点での評価、認識ですので、今後の検証の議論によって内容が変わり得る前提で記載しております。

一番下に方向性という欄がございます。

この欄は、先ほど資料1-2の議論の方向性を説明した内容を踏まえて整理表に記載した内容を答申にまとめていくに当たって、方向性案として要約、整理をしたものです。こちらをたたき台にして、今後、具体的な答申の中身についての議論を次回以降の会議で進めてまいりたいと考えております。委員の皆様には、この方向性について、本日の委員会の時点でお気づきの点があれば、記載内容の過不足や追加、修正すべき点も含めて、忌憚のないご意見をいただければと思っております。

それでは、一部、方向性についてご説明をしていきたいと思っております。

まず、通し番号16番の札幌振興公社というページをご覧ください。

ページをめくって裏側の一番下に方向性欄という最後の囲みがございます。

ということが書かれているかということ、市の施策上関連のない事業として不動産の賃貸と飲食事業が団体経常収益の半分以上を占めている現状から、団体自体の民営化に向けて、市は出資比率を下げ関与を弱めていくべきである。

藻岩山、大倉山の観光施設に対する今後のあるべき関わり方も整理することで、市は関与を縮小していくことができるのではないかと。

それから、当面の人的関与についても、市OBの再就職を減少させていく余地があると考えられるというように整理しております。

次に、検証の視点2の民間代替性で触れた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について、順にご説明をしたいと思います。

まず、通し番号06番に札幌市芸術文化財団です。

裏面に方向性がございます。

こちらは、文化芸術活動においても、市の財政状況に照らして必要な見直しを図るべきである。

それから、市有施設の統廃合も視野に、運営上のコスト削減を図っていくべきである。

事業収支の改善に向けて、例えばスポンサーを増加したり、インバウンド利用の深掘を進めるなど、より効果的な実施を検討する余地がある。

それから、民間代替性「なし」として競争を伴わないまま多額に公費を支出し市OBの再就職も多いという現状には透明性がなく、市民から納得感を得ることが難しい。

民間代替性については、他都市事例がある場合は代替性「有り」の前提で整理を行うべきである。

改善のためには、指定管理業務における公募の実施を検討するべきである。

それから、人的関与については、計画的に、現職派遣や再就職職員を減少させ、プロパー職員の積極的な登用や専門人材招聘なども視野に、組織の専門性と創造性を高めていくべきであると整理しております。

次に、札幌市スポーツ協会ですが、こちらも同様に民間代替性なしについての記載です。札幌市芸術文化財団と類似の記載をしております。

それから、通し番号09番のさっぽろ青少年女性活動協会です。

こちらも民間代替性なしとして今の二つの団体と同じような指摘をしております。

最後に、通し番号29番、札幌市生涯学習振興財団です。

こちらも同様に、民間代替性なしについて、今の三つの団体と類似した視点をまとめております。

また、それぞれ、民間代替性以外にも、人的関与などについて触れているところですので。

次に、検証の視点3で財政的関与について触れておりました通し番号14番

の札幌産業流通振興協会をご覧ください。

方向性の欄の最初に出資比率についてとあります。市特別職の理事長就任が可能である50%までは削減する余地があるのではないかと。

そのほか、こちらの団体では、民間代替性については、基本的に代替性「有り」の前提で整理を行うべきである。

そのうえで、現状では当該団体が新展示場開設当初の運営の指定管理者として想定されているが、次期指定管理期間以降については、将来的な札幌ドーム周辺エリアの施設の運営・整備検討状況を考慮し、これらを運営する団体との統廃合なども視野に入れた検討を行うこと。

事業の実施にあたり、例えばネーミングライツの導入など、より効率的な運営への工夫について、引き続き検討していくべきであるということ整理しております。

次に、通し番号19番の札幌エネルギー供給公社の方向性欄でも出資比率の関係での記載をしております。

方向性欄の2ポツ目に、類似の地域熱供給事業を展開する北海道熱供給公社と比べても、同社への関与を継続する必要性が明確ではないことから、出資比率は現在の36%から削減を検討するべきと考えるということをもとめております。

次に、検証の視点4の人的関与で触れた団体が幾つかございます。

PMF組織委員会や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、いろいろあるのですけれども、まず、札幌国際プラザからご説明します。

通し番号01番の札幌国際プラザです。

事業の多くを市の補助金や委託料等に依存しており、自律性は極めて低い。収支改善とともに市の支出縮小を目指すべきである。特に、MICE誘致事業において公費投入に見合う成果（アウトカム）が可視化されていないといった記載がございますが、また、人的関与の縮小も併せて検討しながら、専門性ある人材育成に引き続き取り組んでいく必要があるのではないかと整理をしております。

次に、通し番号05番のPMF組織委員会です。

こちらの方向性欄も、4ポツ目に、将来的には、市の人的関与も弱めていくことをあわせて検討していくべきというように整理をしております。

次に、通し番号11番のさっぽろ産業振興財団です。

こちらも方向性欄の三つ目で、現職派遣が多いが、市施策の持続可能性を担保するうえで貴重なリソースであることから、計画的に現職派遣を削減し、将来的なプロパーの登用を進めていくべきであるという整理をしております。

次に、通し番号18番の札幌市環境事業公社です。

こちら、五つ目の最後のポツで、市OBの再就職の人数が多いことから、その削減とプロパーの積極登用について、計画的な検討を進めていくべきであるという整理をしております。

次に、通し番号23番の札幌下水道公社です。

こちら、方向性の三つ目のポツで、現職派遣や市職員の再就職について、その役割や必要性を再検討し、プロパー職員の育成・登用を計画的に進めていくべきであると記載しております。

次に、通し番号26番の札幌市交通事業振興公社です。

こちらの方向性欄の一番下でも、人的関与について、市OBの役員就任や現職管理職の派遣が多いことから、段階的な削減とプロパーの積極登用を進めていくべきであると整理しております。

次に、通し番号27番のさっぽろ水道サービス協会でも方向性欄の一番下、

四つ目に、市OBの再就職の人数が過剰であると思われるため、役割や必要性を見直し、その削減とプロパーの積極登用について、計画的な検討を進めていくべきとまとめております。

最後に、通し番号28番の札幌市防災協会でも、同じく人的関与、現職派遣の計画的な引き揚げについて整理しております。

それから、市の施設への対応、五つ目の検証の視点で触れたところであり、札幌サンプラザ、札幌勤労者職業福祉センターと札幌市副都心開発公社の二つの団体について最後に紹介します。

通し番号15番の札幌勤労者職業福祉センターで、民間代替性については、過去調査においては担い手がないことを確認されているが、他都市事例がある場合はまず、代替性「有り」の前提のもとで、そこから担い手がないなどの整理を行うべきである。

それから、事業収支が赤字のプールやホールについては、採算性を高める努力を引き続き行っていくべき。事業収支が改善されれば出捐比率も50%まで引き下げることを検討できる。

ただし、老朽化が進む施設において、大規模修繕や建替、廃止、売却など今後の方向性をどのように整理していくのか。機能の在り方について、周辺エリアを含めた一体的な検討をさらに加速させていくべきである。

人的関与について、現職派遣について見直しする余地はあると考える、以上のように整理しております。

次に、通し番号24番の札幌副都心開発公社、新札幌の関係になりますが、方向性欄ですが、今後、老朽化する施設への対応を検討しつつ、市としては、地域交流拠点である新札幌エリアに今後どのような機能を持たせ、団体はどのような在り方が望ましいのか、本質的な議論が必要になると思われる。

その際に、市は現在と同等の議決権を維持する必要性を見直したり、資産価値のあるうちに売却することも視野に入れて検討を進めるべきである。

業績も好調であり、関与の縮小を目指していくにあたり、代表取締役である市OBのポストについても、人的関与の見直しを図る余地があるものと考えます。以上のように整理しております。

評価整理表の説明は以上ですが、最後に、お手元の資料2の札幌市の今後の財政運営について簡単にご紹介いたします。

前回の委員会において、札幌市の財政状況を把握した上で議論をしたいというご発言を踏まえまして、本日、資料としてご用意しております。

第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン2023の策定後、物価高騰などで社会情勢が大きく変化したことを受け、令和8年度予算編成から令和17年度までの10年間の財政推計を財政局で一定の仮定条件に基づき試算したものです。

この中で、13ページにございますとおり、札幌市の財政状況は非常に厳しい局面を迎えております。

令和8年度の予算編成時点で既に200億円を超える収支不足が見込まれており、このままでは活用できる基金の残高も5年後には枯渇することが予測されております。

このため、聖域なき見直しに着手せざるを得ない状況が目前に迫っているということで、札幌市といたしましては、今後の財政運営において、引き続き、内部経費の徹底的な見直しと実現、事業の選択と集中を柱に取組を進め、今後、様々な見直しの方向性を示していくことを検討していく所存でございます。

詳細については資料を確認していただければと思います。

事務局からの説明は以上でございます。よろしく願いいたします。

- 平本委員長

何点かございました。

まず、資料1の今後のスケジュールです。

今日の全体の方向性の確認を踏まえた上で、今後、3月、4月、5月と10団体ずつの検証を行い、6月に答申案を決定して、その後、手交するというスケジュールについてご確認いただきたいということが1点です。

それから、資料1-2の議論の方向性ですが、ここが言わば答申書の総論に当たる部分です。これまでのヒアリングを通じて、30団体の各論的な議論を積み重ねてまいりました。今年度から次年度にかけての審議として、行政評価委員会としての出資団体の外部評価として、資料1-2にございます今後の方向性、視点でよろしいかどうかについて、もし過不足等があればご意見をいただきたいと思います。

最後に、A4判横の資料1-3です。これは各団体の各論ですが、一番最後についている方向性という箇所が行政評価委員会として個々の団体についての今後の方向を示すものです。これについても、これでよいかどうか、ご確認をいただくことになろうかと思えます。

多岐な内容に渡っておりますけれども、ただいまご説明をいただきました資料につきまして、ご質問あるいはご意見があればいただきたいと思えます。

いかがでしょうか。

- 高橋委員

基本的にこの方向でいいと思うのですが、10団体ずつはなかなか大変そうですね。1回やってみて、厳しかったら一回の会議にける団体数を減らすなど、工夫したほうがいいと思えます。

- 平本委員長

そうですね。委員会の開催回数が増えてしまうかもしれませんが、一度、3月にやってみて、その後、場合によっては、もう少し丁寧な検証が必要かということになれば、事務局にも委員の皆様方にも大変ご負担をかけますが、少し回数を増やすことも視野に入れて検討したいと思えます。

ほかにございませんか。

検証の視点、特に総論として1から5-2まで非常に網羅的かつ現実に沿った形で事務局には原案をおまとめいただきまして、大変なご苦勞をおかけしたのではないかと思います。

それぞれの項目についてかなり整理されてまいりました。民間代替性、出資の関与、人的関与にしましても、ある程度基準をつくっていただいたことで、どのように整理したらいいか、ヒアリングしている最中にはなかなか難しかったことがある程度きれいに分類できるようになって、今後の議論が非常にしやすくなったのではないかと思います。

現時点でお気づきの点、あるいは、こういう視点を少し加えたらいいのではないかとすることがございましたら、単なるアイデアレベルでも構いませんので、ご自由にご発言をいただければと思えます。

- 小島委員

札幌市の財政の厳しさが謳われていますが出資団体にはその厳しさが届いていないという印象を持っています。

例えば指定管理に関しては、委託をしているから一定の効率性が図られているという認識だと思えますが、実際には公募されていないものが多かったです。ですから、財政部門のチェック機能が及んでないというところがあって、逆に、出資団体サイドとしては、彼らの立場からすれば、札幌市全体の財政のことを慮って事業を行いなさいというのはなかなか難しいよねというところだと思えます。ただ、母屋が大分厳しい状況になっている中で、出資団体だけ生

き残ればいいのかというところが多分にあると思います。そのあたりのギャップは、市役所の中の話だとは思うのですけれども、もう少しきちんと整理をしておかないと議論にならないのかなというのが一つあると思いました。

あとは、今回の議論の中で、本当は景気がよければ、もう少し景気のいい話を我々もできるわけですけれども、どちらかといえば、残念なことではありますけれども、シュリンク（縮小）していく方向に議論を整理しています。多分、ここで一生懸命シュリンクする議論をしても、実際に実行に移す段階では大分骨抜きになると思うのですが、全体の答申の中で、市全体と言うべきなのか、日本全体として、景気、経済がシュリンクしていく中で、できることなら全部の施設やサービスが維持でき、例えば、プールが各区役所に管内に一つずつある、ホールがいっぱいあるという状態が維持できればいいわけですけれども、そういうものがなかなか難しくなってくると思います。その辺の課題感や方向性は、報告書や答申の冒頭に打ち出して、その上でそれぞれの出資団体はこうですというふうに整理をしてあげたほうがいいのかなと思います。個別に見ていくと、反対がいっぱい出てくると思うのですけれども、では、何でそういう議論をしているのかという話を冒頭に入れておかないと整合性が取りづらいかないかと思いました。

●平本委員長

最終的に答申書をつくるに当たって、資料1-3を見てもそうですが、どうしてもシュリンクする方向性を委員の皆様が考えざるを得ない状況で、今回の外部評価がどういう状況を踏まえた上でこうなっているのかをきちんと示す重要性を、今、小島委員からご指摘いただきました。

おっしゃるとおりで、仕分けのように単になくせという話ではなく、本来であれば維持することが望ましいのだけれども、そももいかなない事情が外部環境の問題であるということですね。

ほかにいかがでしょうか。

●推進課長

1点だけ補足させていただきますと、先ほどの財政の話で、指定管理者に任せるときに基準管理費用を市で設定して、この金額で5年間受託できますかと募集するのが公募で、一者特命が非公募という感じなのですが、指定管理者は、基本的には基準管理費用で申込みをしてくるので、競争性は価格にはあまり働かないのです。ですから、公募だろうと、非公募だろうと、基準管理費用の積算は財政課でしっかりと査定して見えています。公募でこの金額でよりよい内容でやりますというように、内容で競争性が働くものが公募、働かないものが非公募という立てつけになっています。

財政課が基準管理費用の積算というところでは全てチェックをしている状況ではあります。

●小島委員

ただ、収入を増やす努力などは、例えば、地下街も駐車場が夜10時までだと思えますけれども、24時間でやっている公立の駐車場も当然あるわけですから、市として示している仕様書は満たしているけれども、もっと稼ぐチャンスがあるとか、サービスの利便性の提案が十分に行えているかはまた別の話であるという理解でいいですよ。

●平本委員長

ほかにいかがでしょうか。

●推進課長

本日欠席の高崎委員からメールでご意見をいただいておりますので、紹介いたします。

「ヒアリングの進め方としては事務局案に同意します。

ただ、資料を拝見して、今回の答申でどの程度、財政安定の貢献を求められているのか、どの程度逼迫感があるのか、想定しにくいと思っております。方向性として各団体に対して民間に移行できる事業、回避できる事業を洗い出し、そこから削減できる財政関与、人的関与、コストを明らかにしていくと理解していますが、30団体においてレベル感が違うと感じています。そのため、評価整理表で関与の度合いを縮小するとの意見が多い団体に特にウエートを置いて、具体的に縮小可能な事業を提案していくというイメージをしております。」

●平本委員長

それは、外部評価の中で提案するということですか。

●推進課長

恐らく、そういう意見だと思います。

また、「ヒアリングを進める上で、札幌市管轄の施設が多いというお話だったので、問題提起をして早急に議論を進める機会をつくったほうがいいと感じています。」ということです。

これは、恐らく委員会とは別のステージでの場を設けるべきではないかというご指摘かと思えます。

●平本委員長

最終的な札幌市の方向性は、最後は市長と議会になるわけですね。

●推進課長

そうですね。

●平本委員長

そこに至るプロセスでは、各原局が方向性を示すわけですし、団体がこれはもう民間に任せましょうなどということになればいいのでしょうか。一般的な組織の自己保存という本能的なことを考えると、総論として縮小には誰も反対しないけれども、私たちの団体は別だという議論になるのがよくあるパターンではないかと思えます。それをさらにもう一段高い立場から、いや、それでも、この団体は民間に任すべきでしょう、この団体はもう少し出捐金なり出資金を縮小するべきでしょう、人的関与はやめるべきでしょうという判断は、本当は行政評価委員会でやればいいのだけれども、そこまで各論に踏み込むことは、先ほど、市から団体への支出の詳しい中身については最終的には市の財政部門の判断に委ねましょうかみたいなことがあったように思うのです。

●推進課長

事業費の細かい仕分けなどですね。

●平本委員長

ですから、この事業は民間に任せなさいということは、事業費の細かい内訳に踏み込むこととイコールな気がするのですけれども、そうでもないのですか。

●小島委員

その辺は、個別論点で幾つかあると思っております。

まず一つは、今、物価高ですから、全体としては、個別事業を見ていったときに赤字になっている事業が結構多いと思うのですけれども、多分、その辺は電気代が上がりました、光熱費が上がりましたというもので、本来であれば市で埋めてあげないと、という話が出てくると思うのです。

ただ、そういう話をしていると、幾らやっても時間が足りないと思うので、それは財政課で頑張ってもらいたければいいのではなかろうかと思えます。

もう一つは、市全体として公共施設のバランスみたいなものですか、さっきの話ではないのですけれども、今までだと、多分、札幌市は各区にプールが1個あって、体育館が1個あってみたいな建て方をしていると思うのですけれど

も、それが維持できなくなっていると思います。ですから、そういう市としてのバランスを公共施設マネジメントを担当している部署で、恐らく、見ていくことになるのではなかろうかと思います。

●平本委員長

札幌市では、それは改革推進室ですか。

●推進課長

全市的な施設配置を専門に考える公共施設マネジメントの部署があります。

●小島委員

ただ、全体で見直しをしていきたいと思いますという話になったときに、基本、行政は、現状維持、あるいはあわよくば拡大したいという傾向が強いため、誰かが何かを言わないと、行政組織は永遠にそのまま維持されてしまいます。そうではないのですという話をしてあげる場としては、我々が何らか言ってあげないと、多分、ずるずる行って、5年後ぐらいに基金が枯渇するといった事態になり、市民サービスの削減や、水道料金の大幅な値上げなど、突然表面化することになるのではないかと思います。ですから、そうならないように議論しておくということではなかろうかと思います。

原課サイドも問題意識を持っているところはあるとは思いますが、自分たちからやめるとなかなか言えないので、そういう意味では、こういうふうに出場指摘をしてあげることで、彼らも議論がしやすくなるころはあるのかなと思います。

ですから、その部分は、あまり忖度しないで、厳しく言ってあげればいいのではないかという気がします。

●平本委員長

ほかにございませんか。

●内田副委員長

直接、検証の視点には関係しないのかもしれないですけども、「今後10年間の財政推計」（資料2）は市民には公開されるのですか。

●推進課長

こちらは記者発表資料になっておりまして、それをそのまま皆様にご提示しております。

年が開けたこの1月末のもので、ヒアリングをした昨年末までの時点では、ここまで厳しいとは、出資団体はもちろんですが、職員にも認識はなかったと思います。来年度、本格的に状況の改善に向けて取り組んでいく中で、原局への周知というのは進んでいくと思っています。

●内田副委員長

こういう制約の中で、私は普通に計算をして問題を解くようなものを行っているのですが、普通は、制約を置いて、その中で最適化は計算上できるのですが、実際はなかなか難しいので、やはり危機感の共有は非常に重要だと思っています。

また、検証の視点で、老朽化施設は何とかならないのかと思っています。

今、所有している資産はどういう会計上の処理になっているのか。建物は減価償却の対象になるのですか。

●平本委員長

なりますね。

●内田副委員長

それで、会計上ため込んでいるにもかかわらず、市が修繕、建て替えの負担を負うリスクがあると書いているのですが、修繕費用に充てずに何のために内部利用しているのか。

●小島委員

多分、内部留保していないのです。

積んでいると書いてあるのは積んでいると思うのです。多分、行政特有の問題ですけれども、基本的に単年度主義で会計処理をしている関係で、引当金を積んでいるところは積んでいけばいいよねという話で、そうではないところはあまり意識されないまま放置されているケースが多いと思います。

本来あるべき姿としては、今ご指摘をいただいたように、例えば50年で箱物の耐用年数が過ぎるとして、それと同じ規模のものが必要ですということであれば、その分を引き当てておかないといけないのです。ただ、財政が単年度主義ですから、そもそも引き当てるといった概念がないのです。基金として積んでおくというものはあるのですけれども、ないので、出資団体なども一部引き当てているところはあるとは思いますが、例えば、その施設の耐用年数が過ぎたタイミングで建て直せるだけきちんとお金を積んでいるところはほとんどないと思います。

●内田副委員長

そうであっても、売却できなかったときに、少なくとも経費に積んでいるので、税金で優遇されている部分は払ってもらわないと筋が通らないのかなというのがあります。

市はどういう処理をしているのでしょうか。私は積んでいると思っていたのですが、本当は積んでないとおかしなことになりますよね。

●小島委員

積んでいなくて、そのときの予算で処理しましょうという感覚です。ですから、時間軸で物事を議論するという感覚がそもそも市に欠けているので、出資団体も同様だと思います。

●内田副委員長

リスクを減らす理論武装というか、税金が控除されているということも言いたい感じはします。

●小島委員

今の話に付け加えると、恐らく、現在の箱物の価値が永続するという感覚で議論をしているのかなという気がしています。例えば、札幌振興公社で持っておられる不動産は、薬局などのビルをいろいろ持っておられるわけですが、時間経過とともにどんどん価値が落ちていくのです。ただ価値が落ちていだけならいいのですけれども、どこかのタイミングで建て直すみたいな話になったり、恐らく、サンプラザなども同じ扱いになるのだと思うのですけれども、どんどん価値が毀損していきます。毀損していだけならいいのだけれども、どこかのタイミングでもう限界だというふうになりかねない。そのような老朽化した施設をどのタイミングで建て直すのですか、あるいは、建て直さないのだとすれば、更地として売り払ってしまう方がいいよねとかいう話が出てくるわけです。

今売れば高く売れるのに、もう少し時間がたつと価値がゼロになる、あるいは、下手すると持参金をつけてあげないと売れなくなってしまいますみたいな時間軸の価値の議論がどの出資団体も弱くて、本当はその辺を考えないといけないのだろうなというのがあります。新札幌の施設もそうですけれども、そういうものが意外とあります。今の段階だったらまだ売れるのにというものが結構混ざっている気がするので、そこは心配です。

●平本委員長

民間の感覚ではそのとおりですけれども、行政の場合、それは誰が判断するのですか。

●小島委員

難しいですね。

その辺も視点として抜け落ちているので、指摘してあげなければいけないのですけれども、どこの出資団体もぴんときていないのです。箱があるからいいではないかという感じですが、そうではなくてというところです。

例えば、新札幌にホテルがありますよね。昔よりは老朽化しているからその価値は大分落ちているはずで、将来もう一段階落ちるタイミングがあるのです。今だったらまだ買い手がつくと思うのですが、将来今よりも落ちるのであれば、更地にするしかないと思うので、本当は、今売って市のお金にしてしまっただと、何とか、老朽化したホテルを建て直すためにまたお金がかかりますという議論をしそうなので、それは違いうだろうということもあると思います。

●平本委員長

おっしゃるとおりで、民間だったら財務部門がそういうことを全部計算して、現在価値と将来価値も考えて、どのタイミングで手放すのか、手放さないで持つのかということ、不動産を持っているところでは一般的に業務としてやりますよね。そういう機能は、行政はどうなのですか。

●推進課長

先ほどお伝えした公共施設マネジメント担当課が施設のあり方は検討しております。

私もうまく説明できるか分からないのですけれども、内田副委員長がおっしゃった引当金を積んでいるかどうかは出資団体の決算書を見ると分かるのだと思うので、市有施設の指定管理とは別に、出資団体所有の建物で、それを自力で建て替える体力があるなら、正直、好きにしてくれていいかなと思います。ただ、十分ないのに建て替える場合、市が追加して出資しなければいけない、また、債務保証をしなければいけないという事態になってしまうと思うのです。

ただ、それを行政として負担する必要があるのかは、ここで言っている事業の必要性、民間代替性で評価できると思うのです。市はもうそういう負担をする必要がないから民間でやってほしいというような評価をしていけるのではないかと思っています。

●小島委員

委員長のご質問にお答えすると、市として総量は管理しているのです。さっきの話で言えば、公的プールは各区に要りますということは管理しているのです。ただ、価値があるとかないは行政の考え方から抜け落ちているので、壊れたら建て直そうという概念しか持っていないのです。総量を減らす、維持するということは公共施設マネジメント白書をつくられて管理されていると思うので、公民館や小学校の数などは管理しているのですけれども、例えば、札幌振興公社が持っているもの、それから、サンプラザはプールやホールがあるので、公共施設の管理の観点に入っていると思うのですが、基本的には、今売ればということころはあまり認識していないですよ。

だから、繰り返しにはなりますけれども、今売ればそれなりの値がつくですが、あと5年、10年すると価値がつかなくなるものがこの中に結構含まれていると思います。

●推進課長

サンプラザはまちづくりの中で見直していきますというお話がありました。

小島委員がおっしゃる売れる施設は、恐らく、民間が興味を示すもので、民間代替性が高い施設になると思います。そこは、この施設は行政が抱える必要はないので、早急に民間に売り払うべきだというご指摘はあり得ると思います。

●高橋委員

やはり、市が支出して建て替えをするのは困難だという前提で検討してもらうのが大事だと思います。そこがはっきりしないから進まない、意見としてはそういう方向になると思います。

●推進課長

財政状況が悪くても、この施設は絶対に市で維持しなければいけないという社会的役割がある施設が仮にあれば、負担することの説明がつくと思います。必要な施設ということで、市民からも納得を得られると思うのですが、そうでないのであれば、民間に移譲するということがかと思っています。

●平本委員長

確かに、市が小学校を持つのをやめようという話にはならないと思うのです。でも、それこそサンプラザやサンピアザとなると、一方は、再開発に使いましょう、一方は、民間に売りましょうというのは割と普通の感覚の気がするのです。

●小島委員

分かります。そこが行政組織の組織たるゆえんで、感覚がどうしても弱いところですよ。

建て直すときにお金がかかるというのを分かっているはずなのです。どこかのタイミングで老朽化するから建て直すとか、大規模修繕しなくてはいけないよねというのは頭の中には入っているのですけれども、ただ、そもそも、いわゆるバランスシート上、引当金などを積んでいない関係もありまして、本当にそれができるのか、できないのかみたいな話はそっくり抜け落ちて、そのときの財政状況によるという非常にその場限りで生きている状態だと感じます。

特に、外出しているもので、これがないと生き死にに関わるというものはあまり含まれていないのです。極端なことを言えば、コンサートホールもないと困るのだけれども、これがないと市民が生きていけないですかというレベルではなかろうというものが全体としては多いです。その中での優先順位、例えば、サンプラザと札幌コンサートホールと教育文化会館のホールと、今、三つある中で、どれは最低限必要ですか、優先順位はどれですかというのは多分あるのかなと思います。

芸術の森なども札幌市の規模だと要るとは思いますし、本郷新記念札幌彫刻美術館も素晴らしいと思うのだけれども、場所がよくない（公共交通機関が不便で、駐車場が少ない等）ですし、あれも普通の民家であれば老朽化していくスピードも速いというときに、維持していく負担をどうとらえるか。今、維持しているときに、管理や開館する職員がいて、電気代がかかっている、彫刻が盗まれるといけないので警備にも費用がかかっているのではないかと。

非常に残念ではあるのだけれども、そういうものを含めた見直しをして、全体としては寄せていかないといけない、上水道と下水道の博物館が両方あるけれども、どっちかにできないかということをおそらく考えなければいけないだろうと思います。

●平本委員長

高橋委員がおっしゃる基本的に建て替えにはもう市のお金は入らないことが大前提ではないかというのは私もそう思います。

今、小島委員がおっしゃったことは公共マネジメントの部署がそれをやってくればいいのだけれども、優先順位づけ、あるいは、今まで各区にあったプールを3分の2に減らしましょうという議論は、さっきから同じことを聞いているのですが、誰かがどこかでやらないと、いつまでたっても財政状況の改善にならないですね。

●小島委員

それはそれで別の機会としてもう一回議論していただく必要があると思うの

ですけれども、そういうことをしなければという趣旨の発言をここでしておく、関係部局が動きやすくなると思います。動きやすくなるために議論するのではないという突っ込みはあるのですけれども、ただ、ちょっと怖いのは、誰かが何かを言わないと、ずるずると現状が維持され、問題が顕在化したタイミングで全部を止めざるを得ないという話になるわけです。それだと、困ることになるわけですね。

ですから、できるだけ必要なものを維持するために、相対的に優先順位が低い何を削るのかみたいなことを議論する、ただ、そのためのきっかけとして、今、そもそも出資団体として維持できていないよねという話をしてあげると。それから、芸術の森も、最近だとインバウンドの人たちも行って、この間、他の美術館では外国人向けの料金を高めに設定するというニュースも見ましたけれども、そういうところも含めて言ってあげないといけないのかなという気もしています。ですから、市から入れていくお金を減らす、あるいは、少なくとも現状維持でこれ以上増やさないようにします、そのために何をしなければいけないのかも言ってあげないといけないですね。

基本的に、大局的な視点にまで現場は考えが及んでいないように見受けられ、自分たちの維持を優先される傾向にあります。しかし、あなたたちも市の中の一員として、市がお金を払えなくなったら、生きていけないという前提で本当は議論しなければいけないと思います。

- 平本委員長

総論の大前提として、高橋委員がおっしゃったように、例えば、施設の建て替えなどの費用を札幌市が今後負担することは財政的な観点からほぼ不可能であることを基にして、その上で必要性和民間代替性を踏まえて、こういったものについては関与の縮小ないし、場合によっては、民間への移行を考えていく必要があるということを前提として、そのときの検証の視点として、今お示ししていただいている検証の視点1から5-2までがあるということです。

それから、小島委員のご指摘は、本当は今回の行政評価委員会の話を超えるのかもしれないけれども、そもそも論として、何が必要で何が不要でないのか、どう優先順位をつけるのかという民間ではごく当たり前にあるようなファンクション（機能）が実は行政組織には必ずしもない。ですから、そういう機能をもし行政が自分で持ち得るのでしたら持ってやるのが一番いいし、そうではないとすると、どこか外部に頼んで評価してもらわなければいけないという変な話になると思います。

どう優先順位をつけるか、どういうものが必要で、どういうものが不要ではないのか、しかも、それを時間軸の観点で評価するという仕組みが行政側に欠けているのではないかという指摘ですか。出資団体を分析することで、改めて、そういう問題が浮き彫りになったということをごどこかに書いておく必要があるということでしょうか。

- 小島委員

時間軸の話は入れておいたほうがいいです。

- 平本委員長

重要ですよ。経営財務論などでは、現在価値と将来価値を正味で計算してどれくらい割り引かれるかを1年生の学生に教えるわけです。そういう一番当たりの前が入っていないというのは、ある意味、衝撃的ですよ。

- 小島委員

札幌振興公社や札幌副都心開発公社もそうですけれども、その話を振ったときに、その重要性に対する認識が十分ではないように見受けられたので、これは問題であると考えています。

- 平本委員長

まとめ方も含めて、ほかにお気づきの点はございませんか。

●内田副委員長

老朽化しているところはそれでいいのかもしれないですけども、まだ間に合うところは、管理する団体が維持補修をきちんとやっていくインセンティブというか、ヨーロッパやアメリカもそうですけれども、100年、200年のマンションなどもあったりして、ずっと使う文化がありますよね。日本というのは50年寿命を設定しても、結局、維持管理をしないほうがお得だったりして、結局、30年で結構老朽化が進んでしまうことがあるので、そういった視点も必要なのかなと思います。50年たったら建て替えは日本だと常識ですけども、海外だと非常識で、ずっと使うものだというところもあると思うので、未来永劫とは言わないですけども、きちんと適切なタイミングでお金をかけていくと、もっと長寿命化できるというのが今は常識になっています。まだ間に合うようなところは、そういったところもきちんとやっていくように言うのは必要だと思います。

●平本委員長

予防保全ですか。

●内田副委員長

そうですね。

●高橋委員

ちえりあは二十数年ぐらいですから、その辺かなと思いました。

あとは、統合していく必要があるのではないかと思います。全部ばたばた潰すのではなくて、集約できるところは集約し、使える施設がもっと活性化するようにという視点も必要かと思います。

●小島委員

価値があるもの、例えば、本郷新記念札幌彫刻美術館にある展示物が芸術の森に行けば、それを見たい人はそっちに行くでしょうという意味で言えば、価値が増えるよねという側面があるかなと思います。

また、運営コストの観点で申し上げれば、いわゆる間接部門が重複をするので、例えば、PMF組織委員会の事務局と札幌市芸術文化財団を合併すれば、人事や経理をやっている人たちの頭数は全員は要らないでしょう、あるいは、少なくとも理事長は1人でいいよねという話が出てくるとは思います。

今、30団体あるわけですが、30団体全部を維持する前提ではなくて、全部いきなりやめるとは言わないけれども、似たような機能を持っているところは寄せて効率化をしたり、価値を高めることをやっていったほうがいいです。恐らく、現場サイドもそのほうが管理コストは下がるはずです。

●平本委員長

冒頭に事務局からも統合再編という単語が出ましたけれども、まさに再編や統合をできるところではやっていけばいいし、場合によっては、統合したり再編することで、従来生まれなかった相乗効果が生まれる可能性だってあるわけですよ。

今、PMF組織委員会と札幌市芸術文化財団の二つをくっつけることで、音楽とアートをどうにかくっつけたら新しい価値を生み出せないかということもあり得るわけです。できた時代の経済環境と今がまるで違うので、何十年か前のものそのまま進むのではなく、少し整理をした上で、そこで新しい価値を生み出していくようなことを努力していただくことは恐らく重要なのだろうと思います。

●平本委員長

札幌エネルギー供給公社、北海道熱供給公社は、最たるもののように我々は思うのですよね。

●小島委員

あれも市は手放してもいいかなという気がします。主に北ガスが筆頭株主である北海道熱供給公社は市が何かしなくても現場でやれるでしょうし、一番最初の都市計画のタイミングでは、市が積極的に関与してどういうまちづくりをするのかということに関与するという意味での出資あるいは関与というのはあったと思うのですけれども、実運用レベルになってしまえば、ただの装置産業ですから、市が何かノウハウを持ってるわけでは全然ないわけですから、速やかに手放してしまったほうがいいかなと思います。

今後施設の老朽化が進むので、費用負担が発生する可能性があるとして市の財政サイドが思っているのであれば、今、手放しなさいよと。そのような点も認識にずれが生じているのではないかと思ったところです。

●平本委員長

多分、今あるサービスを維持しなければいけないからという誠実な使命感なのだと思うのですけどね。

ほかにいかがでしょうか。

検証の視点は非常によくまとめていただいたので、この方向性に沿ってやっていくとかなり整理できると思います。ただ、前半でご議論いただいた1段上の視点、メタな視点ももう一つ必要だということ、それから、30団体として評価するのではなく、統合や再編という議論もあり得るとご指摘をいただきました。

事務局で、この点をもう少し議論してほしいということで、私が忘れていたことがあればご指摘をいただきたいのですが、何かありませんか。

●推進課長

総論的な部分は今おっしゃっていただいた感じで大丈夫です。

各論で、各団体の方向性で特にお気づきの点があったり、ヒアリングのときに言い忘れたものはこの中に入られていないのですが、もし後から思ったことがあれば、今言っていただけたら今後に反映できます。

●平本委員長

では、資料1-3の一番最後の方向性の四角の中をご覧いただいて、もし過不足、あるいは、こういう視点も入れてほしいというのがあればご指摘ください。

●小島委員

大枠の話で一つです。

現職とOBの出向の話で、1点目の論点に入れていただいているのですが、職員のリソースは貴重ですから、出資団体に派遣している場合ですかという話もあるので、それを減らしたい一方、OBの方、いわゆる天下りに相当する部分は、いい天下りと悪い天下りがあるので、ここに載せていただければそれはいいと思うのですけれども、もう一つの発想として、現役出向するぐらいだったらOBで賄ったほうがいいのではないかという話もあるかなと思っています。

●平本委員長

コストの面、雇用延長も含めてですね。

●小島委員

ただ、これはこの委員会では議論しづらいと思っているのです。

今回のヒアリングの中でも何回かご指摘したのですけれども、やはり現場で働いているプロパーの職員の方もおられるので、市のOBが行って部長職や課長職を埋めていますという話だと、その人たちのモチベーションがなかなか上がってこないかなと思うのです。特に、7人、8人、10人という単位ですごく多く行っているところについては、もう少し出資団体の中の職員の自立性を

高めたほうがいいかなと思ったところであります。

●平本委員長

現役出向とOBの再雇用のどちらを優先するかという話ではないのだけれども、バランスですかね。

●小島委員

そうですね。別にゼロにする必要はないのだけれども、そのほうが意思疎通がしやすいですという話は、普通に委託している業種もあり、指定管理として民間に委託している事業もある中で、人を派遣しないと意思疎通ができませんというのはおかしいだろうという話です。

水道サービス協会にも指摘したように、確かに、それをつくったタイミングではノウハウがないのですが、30年もたってスキルトランスファー（技術継承）ができていないのなら、そのやり方がおかしいのでしょうかという話だと思うので、その辺は指摘をしておかないといけないのかなと思いました。

そもそも、そういうつもりがないのですということかもしれないけれども、それはそれでおかしい気がしています。

●内田副委員長

私もそう思いました。

スキルトランスファーやプロパーが育っていないとよく言うのですけれども、だったら、行く意味がないですよ。ずっと行っていて育っていないのだったら、何もないので、いまだにそういうご説明をしてくるのは詭弁にしか聞こえないのです。

●小島委員

そうだとすれば、直営でやっていたらよかったのという話になるので、そういう話を堂々としてしまう現場サイドもいかなものかと思うのです。

●平本委員長

ほかにいかがでしょうか。

資料1-3の30団体それぞれの方向性につきまして、今、何かお気づきの点があればお願いいたします。

各論のところと言えば、例えば、PMF組織委員会と札幌市芸術文化財団はお互いに再編統合を検討する余地があるのではないかと、北海道熱供給会社と札幌エネルギー供給公社の二つも統合再編の余地があるのではないかとすることは、ここで少し触れておいてもいいですか。

●小島委員

今の挙げていただいたものはそうかなと思いますし、北海道熱供給公社と札幌エネルギー供給公社は民営化して出資を外してしまうという手もあると思います。統合がスムーズに進まないぐらいだったら、個別に民営化するという手もあると思います。

●平本委員長

札幌振興公社もそういう側面がありますよね。

●小島委員

札幌振興公社が黒字事業と赤字事業でうまくバランスを取っているのだったら、それでもいいけれども、そういうわけではないところがありますよね。要するに、不動産賃貸の儲けで大倉山を維持していますと戦略的に取り組まれているのであれば、それはそれで一つの考え方としてありかとは思いますが、感覚的には、どっちもばらばらにやっていて、多少埋めている部分はあると思うのだけれども、結局、市がお金を入れないと回りませんという状況だとすると、ちょっとおかしいところがあるかと思うので、切り離すかということも出てくると思います。

●平本委員長

おっしゃるとおりだと思います。

●小島委員

一つ一つの出資団体に働いている方は一生懸命取り組んでいるわけです。芸術の森は、赤字はともかくとして、さはさりながら、文化振興について一生懸命頑張りますという熱い思いを持ってやられているわけです。

今回、現場の人の意見はあまり出ていないのですけれども、昔、他市で外部評価をやったときに、特殊なテーマの美術館というものを持っておられて、取扱いが非常に難しいと思って議論していたのです。現場サイドとしては、これはアジアで唯一です、とても大事ですとすごく言われるわけです。その熱い思いを持っておられること自体は否定をしないし、むしろ、そうあるべきだと思うのです。ただ、我々が議論しているのは、そうはいつでも、札幌市として限りあるパイをみんなでどうやって分けようかという議論をしているわけですから、しれちじれとは違うよねという話です。

あとは、個別の話は今回の評価をした後に市が受け止めて、最後、あるべき姿をもんでいただき、議会と市長という話もあれば、現場と出資団体など、いろいろな世界があるので、それはそれで調整していただければいいと思います。

語弊があるかもしれないですけれども、大局的に見たときに、これはもう無理ではないか、あるいは、時間軸で見たときに、今はいいかもしれないけれども、10年後はもう無理でしょうというような指摘をしてあげて、動くきっかけをつくってあげるところが落としどころでしょうか。

●平本委員長

それでは、今ご議論いただいたことを踏まえ、次回から3回にわたって各団体についてももう少し具体的な指摘をすることになると思います。

●小島委員

高橋委員からご指摘をいただいたように、延長戦で一回残るか、場合によっては、積み残して最後に回してもいいのかもしれませんが。

●平本委員長

そうかもしれませんがね。

次回、3月にやってみまして、やはりこれは議論が終わらないということになったら、回数を増やすことも含めて少し考えたいと思います。

あとは、大体よろしいでしょうか。

(「異議なし」と発言する者あり)

●平本委員長

それでは、今日いただきましたご議論を踏まえまして、次回から3回ぐらいにわたりまして、各論についても一回整理して、全体の構成としては、今日、ご議論をいただきました内容に沿って答申の原案を事務局におつくりいただくということになるかと思っています。

それでよろしいでしょうか。

(「異議なし」と発言する者あり)

●平本委員長

それでは、本日はどうもありがとうございました。

引き続きどうぞよろしく願いいたします。

それでは、事務局にお戻しいたします。

### 3. 閉 会

●推進課長

次の委員会は3月23日月曜日、午前9時30分から予定しておりますので、よろしくお願いいたします。

- 平本委員長

どうもありがとうございました。お疲れさまでした。

以 上