

※以下、現時点の案であり、今後内容が変更となる可能性があります。

---

# 札幌市出資団体の在り方基本方針の改定に向けた答申(案)

令和8年 月 札幌市行政評価委員会 札幌市長 秋元 克広 様

---

## 目次

### 《序章》

1. 諮問の経緯
2. 答申の目的
3. 検証の視点 と流れ
4. 検証対象団体

### 《総論》

#### 第1章 出資団体の現状と総括的な課題

1. 事業の必要性: 出資団体として実施する必要性の希薄化や持続可能性の再検証
2. 民間代替性: 客観的基準の欠如と非公募の常態化
3. 財政的関与: 慣例的な出資維持と市費依存の継続
4. 人的関与: 現職派遣と市退職者の再就職による組織の硬直化
5. 施設への対応: 資産管理における「時間軸」の視点の欠如

#### 第2章 今後の出資団体のあり方に関する提言

1. 今後の方向性を検討するうえでの2軸の視点

## 2. 第1軸:大局的な視点(事業領域ごとの方向性)

- (1) 都市インフラ型(市民生活に不可欠)
- (2) 産業振興・経済活性化型(市の政策を補完)
- (3) 文化・レジャー・スポーツ型(豊かな市民生活への寄与)
- (4) 教育・市民生活支援型
- (5) 地域・都市開発型(エリア価値を向上)
- (6) その他の事業領域

## 3. 第2軸:各団体の実態に応じた方向性(5つの基本原則)

- (1) 市の出資団体として取り組む必要性の再検証
- (2) 民間代替性の適切な判断と透明性の確保
- (3) 財政的関与の抜本的再検証
- (4) 人的関与の適正化(プロパー職員の積極的な登用)
- (5) **施設**への対応(将来負担の抑制と市による経営的視点での検討)

## 4. その他(組織の統合・再編に向けた検討)

### 《各論》

## 第3章 個別団体の検証結果と提言

1. (公財) 札幌国際プラザ
2. (一財) 札幌市職員福利厚生会
3. 札幌総合情報センター(株)
4. 札幌丘珠空港ビル(株)
5. (公財) パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会
6. (公財) 札幌市芸術文化財団
7. (一財) 札幌市スポーツ協会
8. (株) 札幌ドーム
9. (公財) さっぽろ青少年女性活動協会
10. (公財) 札幌市中小企業共済センター
11. (一財) さっぽろ産業振興財団
12. (株) 札幌都市開発公社
13. (株) 札幌花き地方卸売市場

14. (一財) 札幌産業流通振興協会
15. (一財) 札幌勤労者職業福祉センター
16. (株) 札幌振興公社
17. (株) 札幌リゾート開発公社
18. (一財) 札幌市環境事業公社
19. (株) 札幌エネルギー供給公社
20. (株) 北海道熱供給公社
21. (公財) 札幌市公園緑化協会
22. 札幌市森林組合
23. (一財) 札幌下水道公社
24. (株) 札幌副都心開発公社
25. (一財) 札幌市住宅管理公社
26. (一財) 札幌市交通事業振興公社
27. (一財) さっぽろ水道サービス協会
28. (公財) 札幌市防災協会
29. (公財) 札幌市生涯学習振興財団
30. (公財) 札幌市学校給食会

《おわりに》

《資料編》

・会議開催経過

・委員構成

## 《序章》

### 1. 諮問の経緯

札幌市ではこれまで平成28年3月策定の現行基本方針に基づき出資(出捐)比率の引き下げや派遣職員数の減員などの取組を進めてきたところである。しかしながら、現行方針の策定から9年が経過する中で、生産年齢人口減少による労働力不足に加え、近年の民間労働市場における人材獲得競争の激化による担い手不足など、出資団体(札幌市出資団体の指導調整事務実施要項第2条で定義する指定団体。以下「団体」という。)設立当時、また現行の基本方針を策定する際には想定されていなかった構造的な変化に直面している。加えて、物価高騰や札幌市の厳しい財政状況など、団体を取り巻く環境は極めて厳しさを増しており、団体そのものや団体が行う行政サービスのあり方は今一度根本から検証がなされるべき時期にあると認識している。

また、検証対象となる団体は、財団法人や株式会社といった組織形態のほか、その規模や事業領域も多岐にわたる。そのため、一律の基準ではなく、それぞれの実態に即した個別具体的な検証が不可欠である。

このような背景から、札幌市では、令和8年度に予定する「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」(以下「基本方針」という。)の改定に向けて、まずは全30団体の状況をきめ細かに検証したうえで、市民目線に立った透明性ある基本方針を策定するために、行政改革分野に専門的知見を有する札幌市行政評価委員会(以下「本委員会」という。)に諮問がなされたものである。

### 2. 答申の目的

本委員会としては、特に行政に求められる透明性や、団体の自律性(財政・組織)について市民目線(納税者目線)に立った検証が必要であるとの認識に立ち、本答申をまとめた。その目的は、「公」が担うべき役割と「民」に委ねるべき役割をゼロベースで検証し、限られた行政資源の配分の適正化を図ることをもって、持続可能な行政サービスを実現することとする。札幌市におかれては、本答申で示す各提言を真摯に受け止め、次期基本方針の改定に最大限活用することを強く求める。

なお、本答申は現下の社会経済情勢に立脚した提言であり、将来においても、時々の社会情勢の変化に応じて、基本方針自体が市によって不断に見直されるべき性質のものである。

### 3. 検証の視点と流れ

本委員会においては、全30団体の実態を把握するため、市の関係課(団体の所管課及び団体が実施する業務の発注課等)及び団体から計8回にわたるヒアリングを実施した。当初、「事業の必要性」「民間代替性」「財政的関与」「人的関与」の4つを検証の視点に据えていたところである。また、ヒアリングを進める中では、多くの出資団体が指定管理者として市有施設を運営している実態から、直接の諮問事項ではないものの施設のあり方についての議論は不可避であった。今後、全ての施設の維持が困難な財政見通しの中、将来の市民負担抑制に向けた施設の統合・再編や運営の効率化を早期に検討すべきという認識に立ち、本委員会は、現場レベルの判断では踏み込みにくい大局的視点から検証を行うべく、従来の4つの視点に「施設への対応」を加えた以下の5つの検証の視点を次期

基本方針改定に向けた重要な柱として位置づけることとした。

また、団体が担う事業領域を見ると、安定運営のために一定の関与継続が必要ではないかと考えられるような分野であっても、個別の団体そのものに目を向けると人的関与が過剰と思われる事例も見られた。そのため、本委員会は、今後の方向性を検討するうえで、事業領域などの大局的な視点と、それを踏まえた個々の団体の実態に即した具体的な対応策という2軸の視点で、団体への最適な関与のあり方を検討することとした。

#### 【検証の視点】

- **事業の必要性**
  - 市民生活に即座に影響がでるような必要不可欠なサービス内容か。
  - 市民全体を対象とする事業か、特定の受益者に留まる事業か。
  - 市が様々な政策課題の解決に取り組んでいくにあたり必要不可欠な事業か。
- **民間代替性(市場性)**
  - 事業は採算性があり、民間事業者でも担える性質のものか。
  - 当該事業分野における民間事業者の参入状況はどうか。将来的に参入してくる可能性はあるか。
  - 民間事業者による継続的な実施が確保されるか、より効率的・効果的な実施は可能か。
- **財政的関与の妥当性**
  - 団体の設立目的や市の施策における公共性(公的関与の根拠)に鑑み、出資・出捐金(基本財産)の継続保有は必要不可欠か。
  - 市の財政負担(出資・出捐金、補助金、委託料等)は、事業の公益性(市民還元の範囲)や市の施策関連性(優先度)に見合った妥当な規模か。
  - 団体の収益確保(利用料金収入の確保、ネーミングライツ、協賛金獲得)や経費削減に改善の余地はないか。
- **人的関与の妥当性**
  - 市の人的関与(職員派遣、再就職)は、団体の専門性確保やガバナンス維持のために不可欠か。
  - 団体の自立的な組織運営(プロパー職員の育成等)を阻害する要因になっていないか。
- **施設への対応**
  - 稼働率の低い施設や採算が合わない施設について、社会情勢の変化に合わせた統廃合や運営の効率化を検討すべきではないか。
  - 現在は採算性のある施設であっても、将来的な施設の老朽化に伴う大規模修繕や建て替え等の財政負担に対する備えが十分になされているか。

#### 4. 検証対象団体

本答申が検証対象とした全30団体は、以下のとおりである。

## 株式会社(10団体)

- (株)札幌振興公社
- (株)札幌リゾート開発公社
- 札幌丘珠空港ビル(株)
- (株)札幌ドーム
- (株)札幌都市開発公社
- (株)札幌花き地方卸売市場
- (株)札幌副都心開発公社
- (株)札幌エネルギー供給公社
- (株)北海道熱供給公社
- 札幌総合情報センター(株)

## 財団法人等(20団体)

- (公財)札幌市学校給食会
- (公財)札幌市防災協会
- (公財)さっぽろ青少年女性活動協会
- (一財)札幌市住宅管理公社
- (公財)札幌市公園緑化協会
- 札幌市森林組合
- (一財)札幌市職員福利厚生会
- (一財)札幌下水道公社
- (公財)PMF組織委員会
- (公財)札幌市芸術文化財団
- (一財)札幌産業流通振興協会
- (公財)札幌市中小企業共済センター
- (公財)札幌国際プラザ
- (一財)さっぽろ産業振興財団
- (一財)札幌市スポーツ協会
- (一財)札幌市勤労者職業福祉センター
- (一財)札幌市環境事業公社
- (一財)札幌市交通事業振興公社
- (一財)さっぽろ水道サービス協会
- (公財)札幌市生涯学習振興財団

## 《総論》

### 第1章 出資団体の現状と総括的な課題

本委員会は全30団体の検証を通じて、多くの団体に共通する以下の構造的な課題があることを認識した。市は、次期基本方針の改定にあたって、これらを「聖域なき見直し」の起点として、今一度市民からの理解を得られるかという視点で各団体ごとに真摯に検証する必要がある。

#### 1. 事業の必要性:出資団体として実施する必要性の希薄化や持続可能性の再検証

一部の団体において、設立目的と直接的には結び付かない不動産賃貸や飲食事業など、必ずしも出資団体として実施する必要性が高くない事業に業務を拡大しているほか、採算性がないため市からの補助金がなければ持続可能性が見込めない事業を抱えているなど、ほかにも様々な優先的に取り組むべき行政課題がある中で今後も事業を存続させていくのか検討が必要な状況となっている。

#### 2. 民間代替性:客観的基準の欠如と非公募の常態化

指定管理や委託業務において、他自治体での委託事例があるにもかかわらず「民間代替性なし」と判断し、一部の施設において非公募・随意契約を継続している市の姿勢は不適切であり、行政サービスにおける競争原理の導入を阻害している。特に市退職者の再就職が多い団体において、指定管理者の非公募での指定や特定随意契約など競争を伴わない形で多額の市費投入が行われているようなケースは、市民から見て透明性や納得感を欠く状況にあるため、「民間代替性の認定」と「発注手法の選択」を混同せず、透明性の高いプロセスへと抜本的に転換する必要がある。

#### 3. 財政的関与:慣例的な出資維持と市費依存の継続

出資(出捐)比率が過去の経緯のまま見直されることなく固定されており、市が「何を企図して関与しているのか」という政策目的が曖昧なまま出資比率が維持されている。多くの団体が補助金や指定管理料等を市費に依存しており、物価高騰等によるコスト増が市からの支出の増加に直結するリスクがありながら、団体の自律的な経営努力や、市場価格や他都市のコスト水準に照らした市からの支出内容の審査などが不十分な団体が見受けられる。

#### 4. 人的関与:現職派遣と市退職者の再就職による組織の硬直化

少子化に伴う生産年齢人口が減少し、市も人材確保に苦勞する中、貴重な行政資源である現職職員の派遣が相当数継続されているほか、特定のポストに市退職者が再就職する慣行が常態化している。主に市との密な連絡調整を通じた円滑な施策連携といった目的で、派遣職員や市退職者が団体の役員や管理職に代々就任している事例が見受けられ、行政による人的関与が過度になされ、団体プロパー職員の登用が制限されることで、人材育成や働く意欲の向上、ひいては、団体の自律的な意思決定や経営能力の涵養を阻害する要因となっていることが強く懸念される。

なお、市退職者の再就職については、市において管理職等の経験を積み、市の施策について広く知見がある人材を活用できるメリットがある一方、それぞれの出資団体が市に退職者の紹介を依頼する理由や市が紹介する人材の経歴に説得力が乏しい事例が散見される。市においては、退職金の重複受給をできない仕組みや、報酬の上限の設定、営業活動の禁止といった規定を設けており、透明性の確保に努めているものの、そもそもそのポストに市退職者を充てる妥当性について適切な検証がなされていない。

## 5. 施設への対応: 資産管理における「時間軸」の視点の欠如

稼働率の低い施設や採算性を確保できない施設について、社会情勢の変化に合わせた統合・再編の検討がなされないまま、現状維持が続いている。中には、校外学習の利用が多くを占めるなど稼働率として正確にニーズを把握できているか疑問に感じる施設もある。また、採算性を確保している施設であっても老朽化が進んでいる施設もあり、現時点で維持管理に問題がなくても将来発生する更新に備えて計画的に準備をしているのか懸念がある。

不採算施設における抜本的な再編が進まなければ非効率な公費投入が固定化し、市の財政を圧迫し続ける要因になる。老朽化が進む一部の施設では、出口戦略を描ける時期を逸しないという「経営的・資産管理的な時間軸」の視点が著しく欠如している。

出資団体が所有する施設であれば建物の減価償却費を原資とした内部留保での更新が当然になされるべきであるが、団体に十分な資金力がなく、かつ、公共施設として存続する必要があるような場合には、市が建て替え等の財政負担を負うリスクが市において十分に認識されていない。

---

## 第2章 今後の出資団体のあり方に関する提言

### 1. 今後の方向性を検討するうえでの2軸の視点

行政評価委員会では、全30の指定団体へのヒアリングを通じて浮かび上がってきた前章の現状や課題を踏まえ、今後、限られた人材や予算といった行政資源を最大限有効に活用し、**厳しい財政状況**の中でも持続可能な行政サービスを**市民に提供**していく必要があると考える。

その検討を進めるに当たっては、事業領域ごとの大局的な視点と、個々の団体の実態に即した具体的な対応策を考える視点、この**2軸**の視点で今後の方向性を検討していくことが有効であると考えられる。ここで**2軸**に分けて考える意味は、**序章で述べた通り**、事業領域としては今後も市が適切な関与を行い安定的な運営を第一としていくべき分野であっても、個別の団体を見てみると、市の人的関与が適切な範囲を超えていると思われる事例があったため、**事業領域**の方向性と個別団体の方向性を分けて論じることにより最適な関与を実現しようとするものである。

### 2. 第1軸:大局的な視点(事業領域ごとの方向性)

**第1軸**は団体の事業領域ごとに今後の大きな方向性を考えるべき視点であり、これは札幌市に特有の**視点**というよりは、現在の**社会情勢**において一般論とも言えるような方向性である。市は大局的にはこれらの方向性を踏まえ、個別具体的な団体の実態に応じて目的を達成できる最低限の関与とするべきである。

#### (1) 都市インフラ型 (市民生活に不可欠)

市民生活の基盤を支え、本市の将来的な都市運営に不可欠な事業領域。当該事業領域の団体と市は引き続き適切な関与を維持し、事業の安定運営が継続されることを第一に考えることを基本とする。

ただし、これは即ち市の団体への関与を維持または強化すべきことを意味するのではなく、事業によっては他都市において民間企業の進出も見られるところであり、安定的な事業の継続を第一に考えたうえで、民間代替性の検討を行うこと。

札幌市環境事業公社、札幌市公園緑化協会、札幌下水道公社、札幌市交通事業振興公社、さっぽろ水道サービス協会

#### (2) 産業振興・経済活性化型(市の政策を補完)

観光・MICE、中小企業支援等の**本市の産業振興**をカバーする事業領域。民間開放の検討対象になりやすい領域であり、市は民間企業の進出状況等の社会情勢に注意を払い、団体の自律的な運営が期待できる場合には、民間による長期的な持続可能性を検証の上、民間開放の機会を注視することを基本とする。

札幌国際プラザの一部事業(MICE関係)、札幌丘珠空港ビル、さっぽろ産業振興財団、札幌花き地方卸売市場、札幌産業流通振興協会、札幌振興公社、**リゾート開発公社**

### (3) 文化・レジャー・スポーツ型(豊かな市民生活への寄与)

文化施設(美術館、コンサートホール)、スポーツ施設(イベント開催可能な競技施設、体育館、プール)、レジャー施設・大規模公園等の運営を行う事業領域。この事業領域はいわゆるお役所仕事では市民の満足度が上がりにくい、逆に言えば工夫次第で市民満足度や収益(賃料、広告、物販、チケット収入など)を高められる可能性がある。方向性としては、民間ノウハウを最大限活用することで「稼ぐ力」を高め、市の関与を減らしていくことを基本とする。

パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会、札幌市芸術文化財団、札幌市スポーツ協会、札幌ドーム、札幌市公園緑化協会(再掲)

### (4) 教育・市民生活支援型(将来の市民生活を支える土台)

次世代を担う子ども・若者の支援や食育、多文化共生社会の推進、生涯学習の充実など、市民の将来にわたる生活や暮らしを支える土台を築く事業領域。行政が主体的に関与する必要性は高い一方、少子化の進展や価値観・ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進歩等により、市民サービスのあり方も変容している。民間活力の導入やICT活用による利便性向上を視野に、既存の実施手法が真に最適かつ効率的であるか、社会情勢や市民ニーズの変化に応じた不断の検証を行うこと。

札幌国際プラザの一部事業(多文化共生関係)、さっぽろ青少年女性活動協会、札幌市生涯学習振興財団、札幌市学校給食会

### (5) 地域・都市開発型(エリア価値を向上)

行政主導の整備・開発といった当初の役割が一定の区切りを迎え民間主体の運営が検討される領域。再開発事業(商業施設の運営管理等)、不動産管理、駐車場・市有地の有効活用、駐車場の運営等。

地下街や大規模施設の建設には、多額の初期投資と権利調整が必要となるほか、まちづくり計画に沿った開発を行う必要性から、計画当初は行政が出資団体として信用を補完し、公共インフラの一部として整備を主導したもの。一方で施設が完成し安定的な運営が行われているフェーズでは、もはや行政が積極的に関与する必要性は低く、むしろ民間のノウハウで収益を最大化の方が合理的と考えられる。

札幌都市開発公社、札幌エネルギー供給公社、北海道熱供給公社、札幌副都心開発公社、札幌振興公社(再掲)、リゾート開発公社(再掲)

### (6) その他の事業領域

(1)~(5)に分類されない事業領域。事業領域で方向性を論じることはできないため、これらの団体については各団体の実態に応じた方向性(第2軸)を踏まえて検討を要する。

札幌市職員福利厚生会、札幌総合情報センター、札幌市中小企業共済センター、札幌勤労者職業福祉センター、札幌市森林組合、札幌市住宅管理公社、札幌市防災協会

### 3. 第2軸:各団体の実態に応じた具体的な方向性(5つの基本原則)

第2軸は、全30の各団体それぞれの実態に応じて、該当する項目について市及び各団体が取り組むべき方向性であり、次期基本方針の改定にあたっては、以下の事項を基本原則として盛り込むことを強く提言する。

#### (1)市の出資団体として取り組む必要性の再検証

- **必要性の厳格な評価:** 公共性や公益性、市の施策との関連性といった視点から、市の出資団体として実施することの必要性があるかどうか再検証するべきである。
- **民営化への道筋:** 公共的性格の低い事業の収入により自立可能な団体については、市が関与し続ける意義を再考し、民営化を視野に入れた検討がなされるべきである。

#### (2)民間代替性の適切な判断と透明性の確保

- **判断基準の統一:** 他自治体での民間企業への委託事例がある事業は、原則として「民間代替性あり」と判断すること。特殊な事情があり民間に開放できない場合は、一般的には民間代替性があると明示したうえで、民間開放できない事情を市民にわかりやすい形で説明するべきである。
- **「非公募」指定管理者の運用の厳格化:** 現在も指定管理者選定の際には原則として公募によることとしているが、例外的に行われているはずの非公募の理由を確認すると、原則が形骸化していることが強く懸念される。まずは民間代替性「あり」の前提に立ち、民間事業者の参入を積極的に退ける特別の事情がない限り、指定管理の公募・一般競争入札等の競争原理を導入し、透明性を確保すること。
- **継続的な配当の有無による市場性の判断:** 配当を継続的に行っているという事実は、自律的に収益を生み出せている、つまりビジネスとして成立していることを強く示唆しており、民間代替性を検討する上での重要な指標となる。団体が担う社会的役割や民間代替した場合の持続可能性等を慎重に見極めたうえで民営化等の検討を行うこと。
- **民営化の検討とそれによるサービス向上の追求:** すべての事業について民営化することのみが正解であるとの視点に立つものではないが、各団体のあり方の検討に当たっては、競争性確保の必要性を前提としつつ、民間ノウハウを活用した場合の事業の持続可能性やサービス向上の可能性を踏まえて検討すること。

#### (3)財政的関与の抜本的再検証

- **出資(出捐)目的の再検証と最低限の関与:** 株式会社の資本金及び財団法人の基本財産として公金を拠出する目的については、一定の議決権を確保すること、あるいは出資団体に特有な目的として、市が関与する公的な団体であることを対外的に明示することが考えられる。団体ごとに、市が何を企図して出資しているかを明確にし、その目的が達せられる必要最小限(財団法人:25%・50%等、株式会社:1/3・1/2・2/3等)の出資比率とするべきである。
- **人的関与を組み合わせた関与レベルの整理:** 株式会社であれば出資比率に応じた議決権の行使、財団法人であれば25%以上の出捐比率を維持することによる議会による統制と自治

体の監査権限の担保といった、財政的関与により市が目的とする関与が達成されるのであればそれのみにとどめるべきで、日常的な経営に関与する必要性が生まれた段階で初めて市関係者の役員就任が検討されるべきである。例えば「比率は維持しつつ役員派遣を取りやめる」や「役員は置くが出資比率は過剰なので引き下げる」など、各団体に担わせる役割と市が果たすべき関与のレベルに応じて段階的に整理・評価すべきであり、目的を果たしつつ市の関与を極力「身軽」にしていく検討を求める。

- **経営努力の徹底:** 株式会社は制度上、利益を上げて出資者に配当する仕組みを有している。設立時には配当金収入を当面の目的としていなかったとしても、株式会社においては配当の有無を自律経営の指標とし、まずは配当を行えるよう徹底した経営努力を行うべきである。配当が**生み出せない**場合にはその要因を見極め、経営に民間ノウハウをさらに導入することで改善する余地がないか検討すること。

#### (4) 人的関与の適正化(プロパー職員の積極的な登用)

- **現職派遣の最小化:** 市も人材確保に苦勞する中、行政資源の適正配分の観点、及び団体職員の積極活用による働きがいの向上や人材育成のためにも、現職派遣は是々非々で検討し、必要最小限に留めるべきである。
- **市退職者の再就職者の最小化:** 市退職者が再就職しているポストを計画的に削減し、プロパー職員を役員・管理職へ登用するための育成計画の策定を義務付けるべきである。再就職の手続き上は、団体側からの人材紹介依頼に応じて、市が退職者を紹介しているが、出資者として団体の**自律的な運営や行政サービスの向上を促す**ためにも、そこで働く団体プロパー職員の人材育成を**推進**し、団体が安易に市退職者の再就職を依頼することがないように市が団体に働きかけるべきである。

#### (5) 施設への対応(将来負担の抑制と市による経営的視点での検討)

- **出資団体が管理運営している市有施設の方向性:** この視点は、市が所有する施設を出資団体が指定管理者として運営しているケースが多いことから、出資団体のあり方を議論する上では避けては通れず、本委員会の諮問事項ではないものの今回、下記の通り意見表明をするものである。今後の市の財政見通しを考慮すると、これまで維持してきた市有施設を今後すべて維持していくということは困難であり、札幌市は将来的な都市経営の視点から、稼働率の低い施設や老朽化が進む施設などについて持続可能性の検証を行い、必要に応じて将来の市民負担を抑制するため、計画的に統合・再編や運営の効率化に向けた検討を進めるべきである。
- **団体が所有する施設への対応:** 今後老朽化が見込まれる施設については、資産価値が残るうちに「建物付き売却」を行う等、時機を逸することなく出口戦略を描くことが重要である。こういった検討は、施設を所有する団体が行うよりは、当該団体を設立して政策的目的を果そうとしている札幌市が都市経営の大局的視点から行うべきものであり、各団体の所管局は施設の市場価値や将来の維持管理コストを的確に把握し、資産の維持・売却・転用を適切に判断するべきである。なお、その際には、**希少性の高い立地や観光施策上重要な施設が安易な民営化や売却によってコントロールが及ばなくなったり、将来売り払われてしまい市民の利益を損なうようなリスクがあることも考慮されるべきである。**

#### 4. その他（組織の統合・再編に向けた検討）

市は、団体の統合や再編を視野に入れた検討も進めるべきである。特に、類似した事業領域に属する団体間においては、間接部門を共通化・効率化し、コスト削減により組織の自律性を高めることができないかといった視点や、別々の団体で実施している事業を連携・共同して実施することで相乗効果が創出できないかといった視点を考慮すべきである。

次章(各論)においては、30団体について、今後、市が改定する基本方針に沿って団体ごとに具体的な行動計画を策定する際の指針となるよう、各団体が上記5原則のうちどの部分に改善の余地があるか、具体的な検証結果を記載する。

## 《各論》

### 第3章 個別団体の検証結果と提言

#### 1. (公財) 札幌国際プラザ

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

外国人住民の生活支援(外国人相談窓口の運営やコミュニティ通訳派遣等)や国際交流等を行う多文化共生・国際交流事業や、コンベンション等の誘致・開催支援を行うMICE誘致・支援事業、多言語での広報・情報発信事業などを実施している。

#### 1. 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	MICE誘致・支援事業について、成果指標として経済波及効果が不明確な現状では、市費を投入して実施する必要性の説明が不十分である。また、多文化共生事業についての意義は認めるが、個別事業の実施内容がより効果的なものとなるよう再検討が必要。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	相談窓口業務は民間委託の検討の余地があるほか、AIを含むデジタル技術を用いた多言語通訳サービスの拡充にも取り組んでいくべきである。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	出捐比率77%は必要以上に高く、議会報告義務の下限である25%まで数字上は引き下げる余地があるが、事業の採算性がないため赤字か市からの補助が膨らむだけである。まずは収支の改善を行うとともに、成果の見えにくい事業への支出を市は厳格に精査し、公費負担の妥当性を検証するべきである。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	役職ポストに占める市退職者の再就職者と現職派遣の人数が過多であり、計画的な削減が不可欠である。プロパー職員で代替できないか職務内容を再検証し、組織の自立化を促すべきである。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	留学生交流センターについては、令和9年度までの指定管理期間内に廃止も含めた在り方の検討を行う予定となっており、将来の維持管理リスクを回避するための迅速な意思決定が求められる。

## 2. 検証結果の総括(見直しの方向性)

出捐比率が77%と高く、事業費の多くを市の補助金や委託料等に依存しており、自律性が極めて低い状況にある。国際交流・多文化共生・コンベンション誘致については一般的に市場原理に乗りやすく、これらの事業を主軸とする第三セクターで自立経営している事例は全国的に見当たらないが、だからよいということではなく、市は民間代替性のある事業は民間に発注することで当該団体の規模適正化を図ったり、団体は自ら収支改善を進め、少しでも市からの支出削減を目指すべきである。そうした努力を十分に行うとともに、市は成果指標を適切に設定し、当該団体に対する公費投入に見合う成果(アウトカム)を可視化するなど、説明責任を十分に果たすべきである。

また、人的関与については役職ポストに占める市関係者数を減少させ、透明性の向上と、今後の同団体を担う団体プロパー職員の人材育成に取り組んでいくべきである。

## 2. (一財) 札幌市職員福利厚生会

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

市職員を対象とした職員等の福利厚生事業や、市役所本庁舎・区役所における売店・食堂の管理運営等を行う市民の便益に資する事業、公益目的支出計画に基づく青少年等スポーツ及び芸術文化ふれあい事業を実施している。

### 1. 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	—	福利厚生事業の実施は地方公務員法第42条に基づく地方公共団体の責務となっており、必要性は認められる。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	民間代行サービスや食堂事業者は多数存在しており、現在も団体からこれら事業者への委託を実施しており民間代替性はそもそもある状況。市から団体を通じて事業者に委託する場合と、市から事業者へ直接委託する場合を比較してどちらがコスト的に優れているかの検証が不十分である。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	一人当たりの公費負担額が20政令市中5番目と高額であり、職員の福利厚生に多額の税金を投入する合理的な理由が見当たらない。職員掛金のみで運営できる財政構造への是正に向けて検討することを求める。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	多数の現職職員が非常勤理事を務めている現状が、他都市と比較して公費投入額が高止まりしている要因となっていないか再検証が必要である。
⑤ 施設への対応	—	(管理運営する施設なし)

### 2. 検証結果の総括(見直しの方向性)

福利厚生事業における交付金について、他都市と比較して公費負担額が高い現状に合理性は感じられない。原資を職員掛金に限定するなど、その在り方を見直すべきである。市民に対する説明責任も果たすべきである。

民間代替性については、引き続き市から団体を通じて委託する場合と市から直接外部委託する場合との、コスト比較を踏まえた精査をするべきである。

人的関与について、現職市職員の非常勤理事が多い現状が、他都市と比較して公費投入額が高額となっている一因の可能性がないか等、関与の必要性は再検証すべきである。

---

3. 札幌総合情報センター(株)

---

4. 札幌丘珠空港ビル(株)

## 5. (公財) パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会(PMF)

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

国際教育音楽祭「パシフィック・ミュージック・フェスティバル(PMF)」の企画・運営を通じ、若手音楽家の教育、演奏会、音楽普及事業を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	事業開始当時は団体設立には合理性があったものと思われ、 <b>事業の文化的意義も評価するが、収支改善が見込まれない場合は、現在の厳しい市財政に鑑みると事業モデルの再構築が強く求められる。</b>
② 民間代替性	見直しの余地あり	完全自走化ができなくても、民間のノウハウを取り入れてスポンサー獲得の強化など収支構造を改善し、市民負担の軽減を検討するべき。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	収益改善を前提とした負担金の段階的削減を検討し、新たな財源確保を強力に推進すること。将来的な出資引き揚げの余地もある。恒常的な市費投入のあり方を見直すとともに、市民に対して開催意義や市負担額を明示するなど、納得感を得られる透明性の高い経営へと転換すべきである。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	現時点では一定の関与が必要としても、将来的には組織の自立化に合わせて市の人的関与を弱めていくべきである。プロパー職員の専門性向上による自律的な組織運営を目指すこと。
⑤ 市有施設への対応	—	(管理運営する施設なし)

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

本団体は平成3年に組織され、平成14年に財団法人となったもの。クラシック音楽関係の団体は一般的にチケット収入だけで自走することは困難な業態であるが、今後の市の財政見込に鑑みると文化芸術活動にどれほどの資源を投入するかは再考に値する。PMFについても、事業規模が大きく自走できるだけの収益が見込めない現状で、恒常的に年3億円程度の負担金を支出している。将来的な持続可能性を見据えると、**50年程度経過した段階で、継続の是非を再検討すべきとの一部意見もあった。**

**文化的意義のある事業であり、事業を継続していくためには必要な見直し**が求められる。**事業領域が類似する団体との組織の統合等によりコスト部門を削減する等の経営の効率化のほか、新たな**

企画や協賛金増加に向けた方針を強力に打ち出し、収益の改善によって市からの負担金削減を検討し、あわせて、将来的には市の人的関与も弱めていくことを検討していくべきである。

また、市民に対しては、本市で開催する意義や市民にとってのメリットとともに、市としての負担額を合わせて示すなど、透明性があり納得感を得られるような説明をしていく必要がある。

若年層等の興味の掘り起こしやクラウドファンディングにおける魅力ある返礼品など事業を工夫していくべきであり、そのためには外部の意見なども取り入れながら時代に即したサービスの在り方について積極的な議論を期待する。

## 6. (公財) 札幌市芸術文化財団

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

「札幌芸術の森」「本郷新記念札幌彫刻美術館」「札幌コンサートホール(Kitara)」「札幌市教育文化会館」「札幌市民ギャラリー」「札幌市民交流プラザ(hitaru)」の文化芸術施設の管理運営を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	市側において、今後も見込まれる管理費や利用料金等の収支状況等を踏まえ、将来的に施設を維持し続けるのか検討するとともに、移設統合など、効率性を高める方法の検討が必要。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	指定管理事業を非公募とする妥当性が乏しい。 コンサートホール等の管理運営については、他都市事例を参考に「民間代替性あり」の前提に立ち、公募による競争原理を導入すべきである。長期的な視点に立った企画立案の必要性を過度に評価するのではなく、より質が高く効率的な展示や演奏会の提案などの可能性をまずは模索すべきである。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	民間代替性のある指定管理事業を非公募で行っている点で、企画競争性が働かないため、投入した市費の効用を最大限発揮できていないかは疑義がある。 市民とインバウンドを含めた市民以外の利用・入場や、営利イベントと非営利イベントに差を設けるといった価格設定のほか、広告手法の改善など、稼働率向上と自主収益拡大に向けメリハリをつけた具体的な経営強化策を求める。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市からの派遣職員や市退職者の再就職者が多く、団体プロパー職員の人材育成に懸念がある。 市派遣等のポストを段階的に削減し、組織の自立にむけた計画的な検討を行うこと。
⑤ 市有施設への対応	見直しの余地あり	特に、本郷新記念札幌彫刻美術館を芸術の森へ移転・統合するなど重複コストを削減しつつ施設全体の価値を高める再編を求める。

## (2)検証結果の総括(見直しの方向性)

民間代替性「なし」として競争を伴わないまま多額の公費を支出し、市退職者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。他都市事例がある場合は民間代替性「あり」の前提で整理を行い、指定管理業務における公募の実施を検討すべきである。

また、芸術分野は赤字が当然であるという認識は改め、収支均衡が難しくともできるだけそれに近づくよう取り組むべきである。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堀を進めるなど、より効果的な実施を検討する余地がある。

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。

施設についても、移設・統合により重複コストを削減しつつ文化的な価値を高めるような再編の実現を求める。

## 7. (一財) 札幌市スポーツ協会

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

体育館等の体育施設や健康づくりセンターの管理運営、各種スポーツ教室・イベントの開催事業、競技力向上や団体への普及・育成事業を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	市民が多様なスポーツに触れる機会の提供や、健康づくりをサポートする役割は必要である。一方、特定随契や補助金により当該団体が担うべきなのは検証の余地がある。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	市は体育施設の指定管理を公募化すべきである。また、他都市の運営形態等の検証のほか、施設管理とソフト事業の切り分けや、 <b>地域特性(都心部・郊外等)に応じた役割の整理、ブロック単位や個別委託などの募集単位の分割など</b> 、民間が参入しやすい <b>適切な発注形態</b> への見直しを検討するよう求める。 <b>また、指定管理者の選定基準には、最新の管理運営ノウハウや民間の創意工夫が十分に反映されるような項目を盛り込むべきである。</b> ソフト事業の業務委託においても、民間への移行が可能な業務の選別を検討すべきである。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	非公募指定管理で多額の公費支出は透明性に欠けるほか、企画競争性が働かないため投入した市費の効用を最大限発揮できているかは疑義がある。公募化とともに、他都市比較を行い受益者負担の適正化や利用料金見直しなどを通じて、市費投入額を抑制する検討を行うべきである。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市退職者の再就職は将来的にはゼロを目指すべきである。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	市は人口減少を見据え、各区に市有体育館やプールが必要かなど、民間施設の活用や施設の集約化・削減の方向で検討し、将来の財政リスクを減らしていく検討をすることを求める。

## (2)検証結果の総括(見直しの方向性)

民間代替性「なし」として競争を伴わないまま多額の公費を支出している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、他市等で導入事例がある場合は代替性「あり」の前提で整理を行うべきである。具体的には、体育施設の管理運営は、例えばソフト事業と施設管理を切り分けるなどして、ソフト事業は仕様書で履行を担保し、指定管理は公募とすべきである。

他のソフト事業についても、特定随契による委託や補助金による当該団体での実施が適正かどうか、ほかに担い手はいないのかあらためて検討が必要である。また、今後の人口減少などに鑑みると、体育施設などの配置の在り方について、札幌市として民間施設の活用も視野に入れて市有施設を減らしていくことも含めた検討が望ましい。

---

## 8.(株)札幌ドーム

## 9. (公財) さっぽろ青少年女性活動協会

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

「児童会館・ミニ児童会館」や「札幌エルプラザ(公共4施設)」、「若者支援総合センター・若者活動センター」「青少年山の家」などの施設の管理運営や、野外活動や子どもの体験活動等を行う地域活動等事業などを実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	昨今の社会情勢を鑑み、市民ニーズが高い「孤独・孤立対策」や「若者支援」等の事業自体の必要性は高く、公的団体が担うべき専門領域と思われる。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	多岐にわたる事業の中には、民間へ移譲できそうな業務もあり、切り離すことも検討する余地がある。 エルプラザのように民間代替性「なし」としている非公募の指定管理事業については「あり」の前提で整理すべきである。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	民間開放が可能な業務を切り離し公募化するべきである。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	一般職である専門指導員として10名の市退職者(学校長経験者)が再就職している。現状ありきではなく、民間代替性の余地も踏まえて、その必要性や民間ノウハウの導入可能性などを考慮の上、その妥当性は再検証すべき。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	市から団体への支出額は巨額であり、うち半分以上を児童会館関係が占めることから、少子化にあわせて施設統合の議論を進めるべきである。 こども劇場については、こぐま座とやまびこ座を集約して効率的な運営を検討するほか、将来にわたって市が維持し続けるべきかどうか必要な検証を行うべきである。また、エルプラザなどの市有施設については、施設管理や事業内容の類似性を踏まえて他施設との統合などの余地がないか、さらなる効率化を検討するよう求める。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

児童会館の運営や、ひきこもり・ニート等の若者支援といった事業は、事業自体の社会的必要性が

高く収益性が見込めないため、出資団体として取り組む分野として妥当である。一方で、一部の業務において民間代替性が見込まれるにもかかわらず、市が民間代替性「なし」として非公募指定管理や特定随契によって多額の公費を支出している現状には透明性の観点で疑問が残る。

このため、当該団体についてはセーフティネット型の事業に特化することで団体の規模を縮小するなど選択と集中を検討すること。

〈重点化分野〉：孤立対策、ひきこもり支援、若者支援などの「伴走型支援」は、中立性と長期的な関わりが求められるため、引き続き市が深く関与することは理解できる。児童会館については他都市において民間開放の事例もあり、民間代替性ありの前提に立ちつつ、今後も非公募とする場合には、市は可能な限り民間のノウハウを取り入れる工夫や透明性の確保に努めるべきである。

- 若者支援総合センター・若者活動センター管理運営事業(非公募)
- 児童会館・ミニ児童会館管理運営業務(非公募)

また、こども劇場などの施設についても、将来にわたり市が維持し続けるべきか必要な検証を行うこと。

なお、団体のあり方については、類似の事業分野を担う他団体との統合・再編の可能性を視野に入れ、事務機能の重複解消や組織の効率化・専門性の強化に向けた検討を進めるべきである。

## 10. (公財) 札幌市中小企業共済センター

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

事業所単独では整備が困難な「特定退職金共済」や「事業主年金等共済」の運営、ならびに健康維持や自己啓発、慶弔金等の総合的なサービスを提供する「福利共済事業」を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	—	国の中小企業退職金共済制度の補完的役割を担っている。受益者が会員に限定される側面はあるが、中小企業の下支えという一定の公益的役割が認められる。
② 民間代替性(市場性)	—	特定退職金共済制度として国の認可を得て実施しており、現時点で直ちに民間に移行すべき特段の事情は認められない。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	現状、基本的に会費収入で事業が賄われており自律的な経営がなされている。当面は25%の比率を維持しつつ、将来的には出資を引き揚げ、完全民営化を視野に入れた検討を進めるべきである。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市退職者の再就職者が2名の常勤理事ポストを占めている現状は、コスト削減や自立化の観点から見直しの余地がある。組織の規模や自主運営の実態に照らし、必要最小限の関与に留めるべきである。
⑤ 施設への対応	—	(管理運営する施設なし)

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

市費の支出がなく、収支で見れば自律的な経営がなされており、市の出捐比率も25%と現状において最低限と言える。一方で、人的関与については、常勤理事2名の市退職者の再就職者の必要性については再考する余地がある。

将来的には、出資を引き上げる形での民営化を検討することも選択肢である。

なお、団体も認識しているように、今後生産年齢人口の減少等に伴い会員数の減少が見込まれる状況下においては、未加入者が多いことから認知度の向上やさらなる会員獲得に向けた取組を継続していくほか、50年間据え置いているという会費の妥当性について検証し、必要な見直しをしていくべきである。

---

## 11. (一財) さっぽろ産業振興財団

## 12. (株) 札幌都市開発公社

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

さっぽろ地下街(ポールタウン、オーロラタウン)における公共通路の維持管理および店舗等の賃貸管理や、大通地下駐車場の管理運営などを実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	地下街の公共通路等の維持管理は <b>公共性、公益性が高く</b> 、市として必要な事業である一方、店舗管理等は出資団体として実施する必要性は乏しい。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	地下街という構造物を所有しているのが団体であるため民間代替性なしという自己評価であったが、地下街や駐車場の管理運営は民間でも十分に可能であり、代替性「あり」の前提で、市が関与を継続する必要性を整理すべきである。 <b>駐車場の運営に関しては、市民の利便性向上に資する運営手法の導入など部分的な民間ノウハウの活用について検討の余地がある。</b>
③ 財政的関与の妥当性	(関与の維持)	地下街は公共性の高い都市計画道路であり、高度な安全管理が不可欠であるため、特別決議の拒否権保持により公共優先のガバナンスを担保する現在の出資比率23.7%は妥当。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市退職者の再就職者が代表取締役等のポストに就く必要性を、具体的な職務内容に照らして団体・市ともに再検証すべきである。団体においては、プロパー職員が組織運営の中核を担い、自立的な経営判断ができるよう育成・登用計画を具体化すること。
⑤ 施設への対応	—	—

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

民間代替性については、構造物の所有者は公社であるが、民間事業者が事業を担える可能性を踏まえると、代替性「あり」という前提に立ち、出資団体として事業を実施する必要性について整理すべきである。

成果指標の内容が不適切であり、経営努力の成果をきちんと把握し検証できるように改善すべきである。また、**施設の老朽化や物価高騰に伴う将来的な維持管理コストの増嵩を的確に見据え、経営の持続可能性を確保する観点からも、市民の利便性向上(営業時間の拡大や利用しやすさの向上等)を目指して**駐車場運営に民間ノウハウを活用するなど、事業のより効果的な実施に向けて改善

の余地がある。

市退職者の再就職の必要性については説得力に乏しく、そのポストの具体的な職務内容と必要性について市は再検証し、団体プロパー職員の育成、登用に向けて計画的な検討を進めていくべきである。

### 13. (株) 札幌花き地方卸売市場

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

花き卸売市場の運営(市場取引の監督や清算業務等)および施設管理を担うほか、花き産業に関わる市内中小企業の振興に資する各種イベント(花き品評会や展示即売会など)を実施している。

#### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	準公設市場としての花きの流通機能を維持する公共的役割を維持しつつ、より効率的な経営形態への転換を模索すべきである。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	他都市で民営化された卸売市場の事例を参考に、民間主導の効率的な経営への移行を図る余地がある。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	基本的に民間主導のビジネスであり、市が出資を継続する必要性を再評価し、市の出資比率は段階的に引き下げていくべきである。特に、新市場への移転建て替えという大きな節目に合わせて、公費負担の最小化と民間資本の活用を検討すること。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	副市長が非常勤の代表取締役社長に就任する必要性を再検証し、市退職者の再就職ポストについても、将来的な民間移行も見据えてプロパー職員への承継を計画的に進め、人的関与を縮小していくべきである。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	今後予定されている移転建て替えにあたっては、将来の維持管理コストや市場規模の縮小リスクを十分に織り込んだ身の丈に合った計画とすること。

#### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

ライフスタイルの多様化に伴う花き需要の減退や市場外流通の進展に加え、卸売市場法の改正により民間主体による市場運営や柔軟な経営手法が可能となるなど、市場を取り巻く経営環境は大きく変化しており、効率経営に取り組む必要性が高まっている。

移転建て替えを契機に、出資比率の引き下げや副市長や市退職者の役員就任の見直しなどの関与の縮小、民間主導での経営について検討を進めていくべきである。

今後、仮に出資の引き揚げや民営化を検討するに際しては、それにより札幌市の花き関連中小事業者等、花きの流通構造にどのような影響がもたらされるのかをよく検証したうえで判断を行うことが望まれる。

## 14. (一財) 札幌産業流通振興協会

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

展示施設「アクセスサッポロ」の維持管理・運営や、道内外の企業による展示会・見本市の誘致・開催支援、公益的なイベントの主催・共催を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

#### 【評価にあたっての前提】

現在、同財団が所有・運営しているアクセスサッポロは、施設の老朽化に伴い、令和9年度(2027年度)に閉館し、取り壊される予定。その後継施設となる「新展示場」は、札幌市の所有として令和9年度秋に供用開始(オープン)予定。新展示場の整備事業者は施設の整備と維持管理を担い、運営業務については、引き続き札幌産業流通振興協会が指定管理者として担うことが決定している(市が指定管理料を支払わない「ゼロ円指定管理」となる予定)。

このため、新展示場の運営開始後を見据えた評価とする。

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	市内産業の振興やビジネスマッチングの場を提供する公共性は認められる。展示場運営という市場性の高い分野において、市が出資団体を通じて直接運営を担わせ続ける必要があるのか、次期指定管理者選定の際には再考に値する。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	展示会誘致やイベント主催事業については、札幌市が新展示場を保有することを踏まえても、十分に民間代替が可能であると考えられる。また、施設の管理運営についても、最適な実施手法を常に検証すべきである。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり(関与の縮小)	新展示場がPFI方式(BTO形式)で整備され当該団体が運営を担うことを踏まえると、当面の間、一定の関与は必要だが、出捐については、将来的な運営形態を見据えて低減に向けた検討を進めるべきである。 また、ネーミングライツの導入など、より効果的・効率的な運営を工夫し、自律性を高める取組を強化すべきである。
④ 人的関与の妥当性	(関与の維持)	総職員数9名の組織規模に照らして市退職者の再就職2名が適切であるかどうか、確認が必要である。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	新展示場供用開始後は、札幌ドーム周辺のお施設(新展示場・札幌ドーム・新月寒体育館等)との一体的な運営管理や、団体自体の統廃合も視野に入れた中長期的な検討を加速させるべきである。

## (2)検証結果の総括(見直しの方向性)

出捐比率については、市の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。

民間代替性については、展示会誘致やイベント主催事業について基本的には代替性「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(新展示場・札幌ドーム・新月寒体育館)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。

また、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、より効果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。

---

## 15. (一財) 札幌勤労者職業福祉センター(札幌サンプラザ)

## 16. (株) 札幌振興公社

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

「札幌もいわ山ロープウェイ」や「大倉山ジャンプ競技場(札幌オリンピックミュージアム)」などの観光・スポーツ施設の管理運営や、ビル等の不動産および公共駐車場の賃貸管理、観光施設等における飲食店の運営などを実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方 向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の 必要性	見直しの余 地あり	不動産事業は現在の市の施策との関連性は乏しい。公社の運営費を捻出するための事業であれば公益性は低く、市が出資団体を通して実施する公共的意義を見出しにくい。
② 民間代 替性(市場 性)	見直しの余 地あり	不動産賃貸や飲食事業は明らかに民間代替性が高い。これらを民間市場へ委ねることによる団体自体のスリム化あるいは団体自体の民営化を促進すべきである。
③ 財政的 関与の妥 当性	見直しの余 地あり(関 与の縮小)	約85%の出資比率は出資目的の達成に必要な割合としては高い水準にあり、早期に関与を縮小していくべき。また、株式会社として配当実績が投資額に見合う水準にあるのかなど、税金を原資とした出資に対して市民の納得感を得られる説明が必要。
④ 人的関 与の妥 当性	見直しの余 地あり(関 与の縮小)	市退職者の役員への再就職割合が高く、かつ民間経営のノウハウが必要とされるポストへの配置は適切とは言えず、再就職ポストを段階的に削減すべきである。
⑤ 施設へ の対応	見直しの余 地あり	藻岩山・大倉山等の観光施設運営を市の施策としてどう位置付けるか再整理すること。施設の売却等による民営化の可能性も含めて、市としての維持管理リスクを軽減する手法を検討すべきである。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

市の施策上関係性の低い事業である不動産賃貸と飲食事業が団体の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て関与を弱めていくべきである。また、当面の人的関与についても、市退職者の再就職を減少させていく余地があると考えられる。

藻岩山および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、民営化を目指すことができるのではないかと考える。

## 17. (株) 札幌リゾート開発公社

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

「札幌国際スキー場」の運営や、「豊平峡(豊平峡ダム)」における電気バスの運行および園地・駐車場の維持管理、「ていねプール」や「藤野野外スポーツ交流施設(Fu's)」の指定管理・運営などを実施している。

### (1). 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	団体設立時と現在ではレジャー環境や市場構造が大きく変化しており、市が当団体を通じてスキー場事業を担い続ける公共的な意義を再整理すべきである。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	民間代替性は高い。民間事業者への移行により、新たな投資やサービスの向上が期待できる一方で、利用料の高額化を招くことも予測されることから市民にとっては容易に利用できない施設となる可能性がある。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市の出資団体として維持し続ける公共的な意義の整理に応じて、出資比率については維持していくのか、あるいは段階的に引き下げ、民間資本の導入を促進すべきか方向性を定めるべきである。
④ 人的関与の妥当性	(関与の維持)	現職派遣はなく、市退職者の再就職者も最小限に留まっている。ただし、民営化を目指す過程においては、プロパー職員の若返りや民間感覚のさらなる導入を推進することが望ましい。
⑤ 施設への対応	—	

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

主要事業である国際スキー場の運営について、民間事業者が担うこと自体は可能で、民間ならではの取組も期待できる。団体の設立目的を理解した株主への売却等による団体民営化という選択肢もありうる。出資団体が運営する意義は何か、市民のウィンタースポーツの振興なのか、民間主導によるインバウンド施策の加速がリフト料金の高騰や混雑を招くといったオーバーツーリズムへの懸念なのか、再整理が必要である。なお、その際には、安易な民営化や売却によって市によるコントロールが及ばなくなったり、将来売り払われてしまい市民の利益を損なうようなリスクがあることも考慮されるべきである。

## 18. (一財) 札幌市環境事業公社

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

事業系一般廃棄物の収集運搬(市内唯一の許可業者)や、びん・缶・ペットボトル選別施設、ごみ資源化工場などの維持管理・運営を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	紙おむつリサイクルやびん・カン等選別の調査研究事業に十分な成果が見えておらず、必要性や費用対効果について再検証の余地がある。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	市有施設の運営管理は、「他都市に事例があれば代替性あり」の原則に基づき整理すること。また、他都市で複数社体制がとられている事業系一般廃棄物収集運搬業務については、 <b>長年にわたり独占的な体制が継続されてきた経緯を一度受け止め、現状の実施手法が市民目線で真に最適か、民間参入によるサービスの質の向上や多様化の可能性を含めて再確認すべきである。</b>
③ 財政的関与の妥当性	(関与の維持)	今後出捐比率を25%まで引き下げを予定しているが、 <b>この出捐比率は市が廃棄物処理行政に最低限の関与を継続する上で妥当。</b>
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	<b>特に</b> 管理職への市退職者の再就職が過多である。市職員の派遣もこれ以上増えないようにし、プロパー職員を積極的に管理職に登用することで自律的な運営ができる体制構築に向けて計画的に取り組むこと。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	市有施設の運営において、民間ノウハウの導入余地を検討すること。維持管理コストの抑制に向けた具体的な経営努力が必要である。

### (2). 検証結果の総括(見直しの方向性)

紙おむつリサイクルやびんカン等選別の調査研究事業の成果が事業に活かされているのか、市は確認を行い、必要に応じた見直しを行うこと。その他、市内事業者の活動に密接に関連する必要性の高い事業を実施しており、市も廃棄物処理行政において最低限の関与が必要なことから、25%の出捐比率は妥当と考えられる。

民間代替性については、他都市において民間事業者による受託事例がある以上は代替性「あり」の前提のもとで、事業の安定的な実施を念頭に民間開放するかどうかを整理すべきであり、特に市有施設の運営部分については見直し余地がないか検討が求められる。事業系一般廃棄物の収集運搬

業務については、1社体制ではない他都市の運営において過当競争や郊外収集へどのように対処しているかを参考に、現状の在り方が最適か検討の余地はあるのではないかとと思われる。

市OBの再就職の人数が多いことから、**団体を通して事業を実施するメリットや意義を含めて人的関与の在り方を議論し、計画的な削減とプロパーの積極登用について検討を進めていくべきである。**

## 19. (株) 札幌エネルギー供給公社

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

札幌駅北口地区の施設に対し、天然ガスや電気に加え、冬期間の積雪や外気冷気などの自然エネルギーも活用した、冷温水を利用した熱供給（地域冷暖房事業）を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	地域熱供給の安定継続という公共的役割はある。一方で、採算性が確保され、類似事業を展開する北海道熱供給公社が民間主体で自律的に運営している現状において、市が出資団体を通じて事業を担い続ける必要性は乏しい。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	大規模な機械設備がサービス提供の大部分を担う装置産業であり、すでに事業が軌道に乗り採算性も確保できていることから、民間代替性は極めて高い。
③ 財政性関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	他の類似団体と比較しても、市が36%という高い出資比率を維持する理由は見当たらず、その必然性は極めて低い。段階的に出資を引き揚げ、民間ベースで運営できる仕組みを早期に構築するとともに、将来の設備更新等において市が負担するリスクを低減させるべきである。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	プラント運営等に市退職者の再就職者の知見やノウハウを活用する必要性は乏しく、人的支援を継続する必要性は極めて低い。再就職人数を削減し、組織の活性化のためにも、プロパー職員主体の運営体制へ移行することを求める。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	経営の効率性を高めるため、隣接する北海道熱供給公社との熱導管の接続だけでなく、施設の一体管理や組織の統合による将来の施設更新コストの抑制を検討すべきである。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

同社が担う地域熱供給事業の必要性はあるが、団体設立当初と異なり市が強く関与する理由は弱まっており、採算性もあることから基本的に民間による運営が可能な事業と考える。特に、類似の地域熱供給事業を展開する北海道熱供給公社において、市による人的・財政的関与が極めて限定的であっても安定的な事業運営がなされていることに鑑みると、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%から引き下げを検討すべきと考える。

同様の理由から、プラント運営に市職員の再就職によってその知見やノウハウを活用する必要性

が明確ではなく、人的関与の縮小も検討すべきと考える。もし、市の人的関与がなければ経営が難しいというのであれば、再び北海道熱供給公社との組織統合を検討するなどして経営の効率性を高める必要があるのではないか。なお、統合が進まない場合には、単体での民営化を検討することも選択肢とすべきである。

## 20. (株)北海道熱供給公社

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

都心部および光星地域の施設に対し、天然ガスや電気に加え、木質バイオマス燃料や発電所の排熱等も活用した、冷温熱および蒸気による熱供給事業を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	—	地域熱供給事業の必要性は認められるが、民間企業の主導で自走できているため、市が積極的に関与すべき政策的意義は薄れている。
② 民間代替性 (市場性)	—	北海道瓦斯(株)の連結子会社として民間により主体的に運営されている。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市が関与を継続する必要性が乏しいため、出資をすべて引き揚げる方向で検討すべきである。
④ 人的関与の妥当性	—	市職員の派遣や退職者の再就職者の関与がなくとも民間ベースで安定運営が可能であることが、他のエネルギー系公社のあり方を考える上でのモデルとなる。
⑤ 施設への対応	—	剪定枝を用いたバイオマス発電等の取組は継続しつつ、民間主体での施設維持・更新を進めていくべきである。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

北海道瓦斯の連結子会社として、安定的に地域熱供給事業が展開されており、市が関与を継続する必要性は特段見当たらないことから、出資・人的関与ともに、さらに削減する方向で検討できるのではないかと。

## 21. (公財) 札幌市公園緑化協会

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

「大通公園」などの都市公園や「国営滝野すずらん丘陵公園」の維持管理・運営や、「札幌市都市緑化基金」の管理・運用および運用益を活用した緑化推進・普及啓発、公園施設における売店・自動販売機等の便益事業などを実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	公園の維持管理や緑化推進といった事業自体の公共性や市施策関連性は高い。一方で、造園・管理運営等の民間参入は一定程度進んできたものの、大型公園等の管理運営を担える事業者が十分ではないなど、現状においては、市が出資団体を通じて管理を担い続ける政策的必然性が依然として認められる
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	指定管理の公募化が進み、多様な主体が参入しているが、依然として同団体が多くを受託し、ほとんどが1者応募という状況。今後は、民間の担い手を育てノウハウを継承していくことで、団体の役割を相対的に縮小させていく方向を目指していくべきである。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり(関与の縮小)	赤字が継続している現状を重く受け止め、経営基盤の強化を急ぐべきである。収益改善のための具体的な取組を強化すべきである。将来的な民営化を選択肢に入れられるレベルまで財務の健全性を高めることを求める。 また、基金の運用にあたっては、リスク管理を徹底しつつ、より効率的な手法を検討する余地がある。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり(関与の縮小)	市からの関与を徐々に弱め、自立した組織を目指すべきである。民間企業のノウハウを取り入れ、自ら収益を稼ぎ出せる組織体質への転換を図ること。
⑤ 施設への対応	—	管理公園は市の施設であり、公募による競争環境が維持されている現状においては、特段の見直し事項はない。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

公園の指定管理は公募化され、そのうち同団体が多くを受託している。担い手が育成されていけば、団体への出資を通じた関与の必要性は弱まっていくものと考えられる。

事業収支の赤字が継続しており、財務健全性には留意が必要である。将来の民営化を見据えても、収益改善に向けた取組を強化していくべきである。

基金の効率的な運用についても、元本割れなどのリスクを踏まえつつ団体の運用方針に則って検討していく余地がある。

---

## 22. 札幌市森林組合

---

## 23. (一財) 札幌下水道公社

---

## 24. (株) 札幌副都心開発公社

---

## 25. (一財) 札幌市住宅管理公社

## 26. (一財) 札幌市交通事業振興公社

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

地下鉄の駅業務(駅管理、定期券発売など)や路面電車運行(軌道運送事業)、交通資料館の運営などを実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	—	軌道運送事業の運営や地下鉄の安全運行という公共的な事業の必要性は極めて高い。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	地下鉄駅業務は民間代替性「あり」と整理したうえで、福岡市など他都市で外部委託が行われている事例を参考に、将来的に一部の駅での民間開放を視野に入れ、コスト削減・収支改善に向けた最適な実施手法を幅広く検討すべきである。
③ 財政的関与の妥当性	(関与の維持)	軌道事業の特殊性や議会への説明責任を鑑み、現状の25%の出捐比率は維持が妥当である。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市退職者の再就職役員のほか、特に現職管理職の派遣が多すぎる現状を改善すべきである。少なくとも事務系職員については派遣を削減し、プロパー職員の育成や内部昇格を促進することで、組織の活性化と自立化を図るべきである。
⑤ 施設への対応	—	(施設は市(交通局)が保有しており、公社の検討事項は限定的。市は交通資料館については一部有料化など収益を得る工夫を検討する余地はある。)

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

軌道運送事業の民営化は難しいことなどから、市の一定の関与継続が必要なため、出捐比率については現状の25%継続が望ましい。

一方で、地下鉄駅業務については、民間代替性は「あり」という前提のもとで整理を行い、将来の民営化も視野に入れながら市支出の見直しにもつながるよう、最適な実施手法を検討していくべきである。

また、収益事業を拡大し、民間のノウハウを上手に取り込みながら事業の実施手法を工夫していくべきである。

人的関与について、市退職者の再就職者の役員就任のほか、特に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計画的に進めていくべきである。

---

27. (一財) さっぽろ水道サービス協会

## 28. (公財) 札幌市防災協会

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

「市民防災センター」の運營業務や、自衛消防訓練の指導、防火管理者等の講習、消防用設備の性能試験などを実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	市民防災センターについて、施設や機材の老朽化が進む中で、維持し続ける必要があるかは再考の余地がある。他都市では同種の団体を解散した事例もあり、今後はソフト事業へのシフトや、事業の整理状況によっては団体そのものの存廃を含めた検討が求められる。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	「民間代替性のある事業が多い」との認識に立つべきである。市民防災センターの業務委託プロポーザルにおいて民間事業者の応募が少ない現状については、積算の妥当性や公募条件を精査し、民間企業が参入しやすい仕様を検討すべきである。訓練指導業務については仕様書で定める従事者の資格要件が民間企業参入の障壁になっていないかなど再検証が求められる。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	関与を縮小していくことを基本方針とすべき。さらに、市が発注する業務の仕様を工夫することで当該団体の事業領域への民間参入は実現可能と思われ、出資の完全引き上げも十分に検討できる。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	現職派遣については3年後を目途に引き揚げるという想定どおり計画的に削減すべきである。また、一般職において市退職者の再就職者の比率が高く、市民防災センターや当該団体が再就職先確保のために維持されているとの疑念を市民に抱かれないよう、プロパー職員主体の運営や民間移行を念頭に置いた見直しが必要である。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	市民防災センターを市有施設として継続する意義を問い直すべきである。将来の建て替えや大規模修繕に伴う財政負担を回避するため、施設のあり方を再検討することを促す。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

民間の担い手が現れる可能性があるか委託内容の精査を進めるべきである。その結果、同団体を通じた事業実施の必要性が無くなれば、事業や団体の廃止も含めた抜本的な検討をすること。

また、市民防災センターについて、市有施設として将来的に事業を継続していくかどうか、今後、再検討に値すると考える。

人的関与については、見直しの必要があり、現職派遣の計画的な引き揚げを行うべきである。

## 29. (公財) 札幌市生涯学習振興財団

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

生涯学習の中核施設である「生涯学習センター(ちえりあ)」の指定管理業務と学習機会の提供、「青少年科学館」の指定管理業務と科学技術知識の普及啓発を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	見直しの余地あり	生涯学習センターの学習機会提供業務について、 <b>事業参加者が十分であるか</b> 、民間の文化教室等との差別化がなされているか、今一度厳格に <b>整理</b> をし、 <b>その必要性</b> について検証すべきである。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	指定管理業務について、他自治体で民間への指定管理を行っている例がある以上、「代替性あり」の前提に立ち、指定管理を公募とするよう検討すべきである。特に生涯学習振興センターの建物の維持管理業務とソフト事業を分けることで指定管理の公募化とソフト事業の民間開放の可能性について検証すべきである。
③ 財政的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	出捐比率は25%まで削減するとのことであり、計画通りに出資比率の削減(関与の縮小)を進めることが望ましい。 <b>また、青少年科学館において、大人向けの企画を充実させ来館者の幅を広げるなど、自主収益の柱を増やして自律的な経営体質の強化に努めるべきである。</b>
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり (関与の縮小)	市退職者の再就職者が役員・管理職の <b>多くを占める体制の改善に引き続き取り組み</b> 、プロパー職員の育成状況を検証した上で内部昇格を積極的に進め、組織の自立化を図るべきである。 青少年科学館における現職教員2名の派遣について、学習指導要領を踏まえた企画検討はプロパー職員でも十分に可能であり削減を検討すべきである。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	ソフト事業の切り分けに伴い、生涯学習センターについても将来にわたって市が維持し続ける必要があるのか、当該財団の在り方とともに検討をすることが望ましい。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

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、市退職者の再就職も多い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。施設の維持管理、学習機会提供業務、科学館の普及啓発業務は、**それぞれ**民間代替性「あり」の前提のもとで、民間委託になじまない理由が妥当かどうか判断していくべきである。施設維持管理とソフト事業を分けたうえで、施設は指定管理

の公募化に向けて検討すべきである。

人的関与については、特に再就職役員・管理職の削減と、プロパー職員の育成・積極登用を計画的に進めていくべきである。

なお、団体のあり方については、類似の事業分野を担う他団体との統合・再編の可能性を視野に入れ、事務機能の重複解消や組織の効率化・専門性の強化に向けた検討を進めるべきである。

## 30. (公財) 札幌市学校給食会

《今後、内容が変更となる可能性があります。》

学校給食用物資(1日約14万食)を安全かつ適正価格で安定的に調達するため、共同購入方式による契約や代金の支払い業務を実施している。

### (1) 検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 (次期行動計画策定時の留意事項)
① 事業の必要性	—	学校給食用食材の安全・安定調達という事業の必要性は高い。ただし、食材高騰が続く中、コスト削減に向けた入札の徹底など、経営努力の手を緩めてはならない。 また、給食無償化の動向を見据えると、地産地消等の理念と、提供される給食の質や量、市費負担の抑制(経済性の追求)のバランスを多角的な視点から検証していくべきである。
② 民間代替性(市場性)	見直しの余地あり	「民間にはノウハウがない」とする根拠は乏しく、代替性は「あり」と整理すべきである。仕組み上、食材調達は民間でも可能であることを認識した上で、団体を通じて調達すべき品目の選別(峻別)を行うべきである。 また、地産地消と経済性のバランスを踏まえながら、特定生産者との取引が固定化・不透明化しないよう留意すべき。
③ 財政的関与の妥当性	(関与を維持)	現状の関与レベル(出捐比率8%)の維持は妥当。なお、給食費の公会計化により団体の経常収支は市委託料で成り立っている。
④ 人的関与の妥当性	見直しの余地あり(関与を縮小)	市を退職した学校長経験者や市元部長・課長経験者が役員・管理職ポストを占めている必要性和、食材不足など通常とは異なる事態にも十分対応できる体制が構築されているか、再検証すべきである。
⑤ 施設への対応	見直しの余地あり	今後導入を検討している給食センターの整備に際しては、当該団体から引き続き食材調達を行うことが適当かどうかの議論をすべきである。

### (2) 検証結果の総括(見直しの方向性)

民間代替性について、仕組みを考えると食材調達は可能であり、代替性は「あり」の前提とすべきである。そのうえで、安心・安全・安定供給という観点を重視すると、引き続き当該団体が役割を担うという判断には一定の理解を示すとともに、安全・安心な給食を札幌の子育て環境の魅力として戦略的に活用、発信していくような柔軟な視点も捉えていただくよう期待する。

一方で、地産地消を志向すること自体の重要性は認めるものの、それに拘泥するあまりコストが割高になっていないか、市は注意を払うべきである。昨今の物価高騰や給食無償化を見据えると、経済的な合理性の観点も加え、団体を経由すべき食材と民間流通を活用すべき食材を峻別するなど、事業の効率化に引き続き取り組んでいくべきである。

人的関与については、そのポストの必要性和団体運営の望ましい姿を今一度再検証する余地がある。

また、今後導入を検討している給食センターの整備に際しては、民間による直接調達とのコスト比較や利便性の検証を十分に行い、当該団体から引き続き食材調達を行うことが適当かどうかの議論をすべきである。

---

## おわりに

本委員会が実施したヒアリング等を通じて、市及び各団体の職員が市の政策推進のために尽力されていることは十分に理解できた。しかし、時代が大きく変化する中で、過去から受け継がれてきた既存の枠組みを維持することはもはや困難になってきている。

本答申で示した提言は、札幌市の行政サービスと出資団体が、将来にわたって持続可能であるために不可欠な改革であると考えます。その内容は、札幌市の厳しい財政状況や人口減少という客観的事実に基づくと、基本的には事業や組織をシュリンク(縮小)させていく方向にならざるを得ない。しかし、本委員会としては、単に「何でも削ればよい」という考えではなく、札幌市および各団体におかれては、これを市民に新しい価値を提供することができるかもしれない好機と捉えていただければ幸甚である。例えば外部の専門家の知見を積極的に活用するなど、既存の内部論理に固執することなく市民目線を意識して十分に議論を深め、より良いサービスの実施につなげていただきたい。

なお、今回のゼロベースの検証結果は、現行方針からは大きな転換を求めるものであり、実施にあたっては、指定管理者制度をはじめとする他制度との調整や、中長期的な取組が必要となることも想定されるが、札幌市においては、本答申の趣旨を最大限に尊重し、次期「基本方針」の策定に向けた検討を進めていただくことを期待している。

## 資料編

審議の経過(会議の開催)と委員構成は、以下のとおりである。

### ア. 会議の開催経過

回	日付	内容
令和7年度 第1回	令和7年7月1日	評価の進め方、検証の視点の確認
第2回	令和7年9月8日	出資団体所管課ヒアリング① (札幌市学校給食会、札幌市防災協会)
第3回	令和7年9月19日	出資団体所管課ヒアリング② (さっぽろ青少年女性活動協会、札幌振興公社、札幌リゾート開発公社、札幌市住宅管理公社)
第4回	令和7年10月10日	出資団体所管課ヒアリング③ (札幌市公園緑化協会、札幌市森林組合、札幌市職員福利厚生会、札幌下水道公社)
第5回	令和7年10月31日	出資団体所管課ヒアリング④ (PMF組織委員会、札幌市芸術文化財団、札幌産業流通振興協会、札幌市中小企業共済センター)
第6回	令和7年11月17日	出資団体所管課ヒアリング⑤ (札幌国際プラザ、札幌市スポーツ協会、札幌ドーム、さっぽろ産業振興財団)
第7回	令和7年12月1日	出資団体所管課ヒアリング⑥ (札幌丘珠空港ビル、札幌花き地方卸売市場、札幌都市開発公社、札幌副都心開発公社)
第8回	令和7年12月15日	出資団体所管課ヒアリング⑦ (札幌市環境事業公社、札幌勤労者職業福祉センター、札幌市交通事業振興公社、札幌市生涯学習振興財団)

第9回	令和7年12月22日	出資団体所管課ヒアリング⑧ (さっぽろ水道サービス協会、札幌エネルギー供給公社、北海道熱供給公社、札幌総合情報センター)
第10回	令和8年2月19日	ヒアリング結果まとめ、検証の進め方の確認
第11回	令和8年3月23日	検証①・団体ごとの検証
令和8年度 第1回	令和8年4月27日	検証②・団体ごとの検証
第2回	令和8年5月 日	検証③・団体ごとの検証
第3回	令和8年6月 日	答申案決定
	令和8年7月 日	外部評価報告(答申書手交)

## イ. 委員構成

氏名	所属・職業
◎平本 健太	北海道大学大学院 経済学研究院 教授
○内田 賢悦	北海道大学大学院 工学研究院 教授
小島 卓弥	—
高崎 智子	税理士法人 高崎総合会計事務所 公認会計士
高橋 智美	諏訪・高橋法律事務所 弁護士

(◎は委員長、○は副委員長、敬称略)