

## 令和8年3月定例会 一般質問 富家章裕議員

※代表質問・一般質問の会議録より抜粋し掲載しております。(各議員からの「質問」(問)に該当する部分を黄色マーキングしております。

### 「指定管理者制度の適正運用について」

○富家章裕 それでは、日本維新の会、富家章裕、一般質問をさせていただきます。

本日の一般質問では、指定管理者制度と、その延長で人事制度について質問をさせていただきます。

これなぜ指定管理制度を質問させていただくのかと言いますと、さきの12月議会で駐車場とプールの指定管理の議決がありまして、その審議をする中で気づきがありました。小さな疑問が幾つかありましたのと、そこから根本的な疑問も湧いてまいりました。今回は、そのときに感じた素朴な疑問を自分なりに整理したところでございます。

小さな疑問等々につきましては、通告書に書かせていただいているとおりでなんですけれども、まず根本的に何が疑問に感じたかというのを冒頭申し上げさせていただきますと、これは市営駐車場の指定の議決の議案の最後に議長がぼろっとおっしゃったんです。この駐車場の運営、なぜこれ指定管理なのかっていうのをおっしゃいました。指定管理にする必要があるのかと。例えば、文化施設は指定管理、でも子ども図書館は業務委託、指定管理とは一体何なのかという本質的な視点を、議長はオブザーバーでしたので、それ以上掘り下げられなかったんですけれども、私としてはそこが本来議論を深めるべき本質だったのではないかなということ認識した次第でございます。

私自身、今回テーマに挙げさせてもらってますけれども、指定管理と業務委託の違い、明確には整理はできておりません。皆さん、いかがですか。これは質問ではないんですけども、指定管理者制度と業務委託の違いってというのは整理されてますでしょうか。

制度的なことと言えば、いろいろ違いは思いつくかも分かりません。指定管理者制度は、地方自治法に根拠を置き、業務委託は民法によるもの。指定管理者制度によれば、施設の管理権限そのものを民間に移譲して、施設の使用許可が民間で行えるようになり、利用料金を自らの収入にできる等々、特徴的なことはあるんですけども、現場において、利用者目線ですべてどうなっているのかと。

例えば、一番分かりやすい香芝市の例でいいますと、学童保育所ですね。香芝市では、公立の学童保育所、指定管理者さんが運営されてます。一方、隣の広陵町であれば、同じ事業者が委託という形で運営されておりますし、以前は大和高田市さんにおいても同じ事業者が業務委託という形で運営されておまして、この違い、明確に整理するのはなかなか難しいのかなというところで、いろいろと今回質問させていただく中で、なぜ各種事業が指定管理になっているのか、どういうメリットがあるのかということをお聞きしたいと考えています。

なれば、認識を共有できる場になればということで質問をさせていただきます。

質問に入る前に、本市の指定管理者制度の振り返りをさせていただきます。

制度自体は、平成15年に国のほうで新たに創設されまして、香芝市においては平成18年から、皮切りはふたかみの文化センターであったり、自転車の駐輪場であったりというところで、その後、モナミホールや総合体育館が順次指定管理化されていったところがございます。

過去を振り返って、大きな出来事としては、平成26年、ふたかみ文化センターとモナミホールがよしもとクリエイティブ・エージェンシーによって指定管理になったっていうときに、結構話題になって、まちが大きく沸いたようなことを覚えております。

名誉館長には桂あやめさん、坂田利夫さんが来られたり、当時住みます芸人であったゆりやんレトリィバァさんが来られたり、非常にいい意味でかしましい時期があったり、そういったこともありまして、令和8年度予算を見させてもらいましたら、全体で指定管理者事業、ざっと計算すると6億7,700万円ほどですね。基本的に5年のものが多いかなと思いますので、合わせますと33億8,000万円ぐらいに5年計算になると算定できるのかなということで、今10個の事業、自転車駐車場であったり、自動車駐車場、地域交流センター、学童保育、スポーツ公園、社会教育施設、公民館ですね、博物館、あと文化施設、体育施設ということで、10個の事業、施設数にすると20個以上はあるのかなということで、一旦振り返りだけさせていただきます。

そこで、1点目の質問でございます。

指定管理者の選定は、どのような公募期間及び公募媒体で実施されているのでしょうか。

以上、壇上からの質問を終えます。

○総務部次長 失礼いたします。今富家議員のほうから指定管理に出しております物件のご紹介がございましたけども、指定管理者の選定における公募期間及び公募媒体について、全施設共通の最低基準は定めてございません。各施設の所管課におきまして、香芝市指定管理者選定委員会で募集要項を検討及び承認した上で公募を実施しております。

香芝市指定管理者選定等に関する基本方針では、公募期間について少なくとも30日程度確保することが望ましいと定めており、また公募情報に当たっては、広報紙やホームページなどにより、広く市民や事業者に周知を行うとともに、現場説明会や質疑回答を実施し、事業者が指定施設の現状を十分に把握できるよう努めることと定めております。

以上です。

○富家章裕 事業者が指定施設の現状を十分に把握できるように努めることとし、少なくとも30日程度ということで今ご答弁いただきました。

12月の議決の案件の際、そこは私確認させていただいたところ、今おっしゃった日数よりは短かったのかなということで感じております。

そのとき、理由もお尋ねしたんですけれども、本市の契約規則におきましては、入札に係る見積り期間を10日と定めておりますので、その日数を満たしているということでご答弁

いただきました。これは、担当課さんの名誉のために申し上げますと、私はその後、どのくらいの数の事業者さんの応募があったのですかと確認させていただきましたら、十分な応募がありましたので、その手続自体は適正だということで議決をされたわけですが、極端に言えば見積り期間10日なので、入札の場合、指定管理も10日なのだとということで押し切ってしまうと、公募媒体として広報紙も活用されてる中で、広報紙がそもそも10日で、発行から10日でご自宅に届くのかというようなこともございますし、本当にたくさんのお応募を求めているのかなという疑念を抱くことになろうかと思えます。

やはり指定管理の場合、大手の民間企業が取りに来られる場合もありますけれども、地域の団体、社会福祉法人やNPOにも参加をご検討いただきたい。だから、広報紙を使っているところだと思えるんですけども、大手さんであれば有料のサーチ情報を使ってるので、告知期間が短くてもそれほど影響はないんだとは思えるんですけども、やはり地域の団体さんの立場からすると、実際気づいたら終わってたというような話も聞いたこともございますので、そこは大切にしていきたいなと。公募の期間は非常に大切で、告知と同時に仕様書を手に入れたとしても、10日で何か年にもわたる提案書を作成するのは非常に困難であると思えますので、大手さんは可能です、テンプレを持ってはるので修正するだけでいけると思えるんですけども、地域の事業者さんの参加等を意識した、広く公平な公募期間につきましての最低基準だけは、これは見直していただきたいなということで意見させていただきます。

続いて、香芝市指定管理者選定委員会の人数、構成、外部委員の属性及び内部職員比率はどのようになっているのか、お答えください。

○総務部次長 失礼いたします。香芝市指定管理者選定委員会の構成については、施設ごとになっており、ふたかみ文化センター等の事例では、外部の有識者、大学教授や准教授でございましたが、を含む10名の委員で構成をいたしておりました。全施設共通の内部、外部比率の基準は定めておりませんが、外部委員の参加により客観性の確保に努めております。

○富家章裕 外部委員の参加により客観性の確保に努めているということで、行政の恣意性というのは可能な限り排除すべきだと思うんですけども、今のご答弁の中で、外部の有識者として大学教授であったり、准教授といった例を挙げていただきまして、12月議会の質問でもそういったご答弁があったかと思えます。

私は、必ずしも学識にこだわる必要はなくて、むしろその学識の方っていうのは非常に専門の分野に限られてますので、本当にその事業の専門なのかと。フィールドワークをされて、現場のことをご存じなのかと。仕様書づくりについて、またプレゼンの際に現場目線で指摘していただける方なのかという疑問を感じたりいたします。

これは、私個人の考え方ですけども、やはり有識者の方というのは、プレゼンの場での質疑はもちろんですけども、募集要項、仕様書の検討段階においてもきちんと意見を言ってくれる方、言える方こそ必要なのではないでしょうか。そう考えると、繰り返しになりますが、学識にこだわる必要はないと私は考えております。

これは、提案ですけれども、じゃあどういった方が最適なのかっていう一つの例としましては、よその自治体で、例えばその事業を直営で担当されているような方、現場を知っているような方に入っていただくというのも一つの方法かなと、そういう選択肢もあってもいいのかなということで、意見だけ申し上げておきます。

続いて、3点目ですね。

香芝市指定管理者選定委員会の委員に選任された有識者の専門的知見は、指定管理者の選定における採点にどのように反映されるのでしょうか。

○**総務部次長** 失礼いたします。指定管理者の候補者の審査では、各委員が評価表に基づき個別に審査する方式を採用しております。有識者の意見については、採点結果に反映されますが、採点理由の開示や意見の集約方法における統一的な基準は設けてございません。委員間に採点結果に大きな差異が生じた場合の取扱いについても、今後の課題であると認識しております。

○**富家章裕** 有識者の専門的知見につきましては、例えばどの事業であっても共通的に委嘱される方、財務の有識者、税理士さんであったり、中小企業診断士さんであったり、銀行員の方であったり、そういった方、財務の判断には非常に優れた知見をもちろん持っておられます。突出して理解があって、プレゼンの際にも非常に専門的な角度から審査をしていただけと。

ただ、ほかの委員さんに関しては、そういった応募企業の財務状況に関して、貸借対照表とかBS、PLを見ても精通してないことが多いと思います。また、これ反対に、そういった財務の有識者さんについては、業務の中身、例えば先ほど言いましたプールの運営とか文化施設に関して、十分な理解があるとは考えにくい場合もございます。

この情報の格差を埋める方法としてお尋ねしたのですが、統一的な基準は設けていらっしやらないということで、これもあくまで提案でございます。例えば、静岡市の指定管理者制度の手引なんかを見てますと、客観的な指標で固定されてます。3つの項目で、例えば1番目、損益計算書で損失が出ている、2つ目、貸借対照表において債務超過である、3つ目、貸借対照表において流動比率が100%を下回るというネガティブな要素を3つ並べて、それをどれだけクリアしているかによって加点が変わっていくというようなことをされている例もございますし、もしくは本市の場合、有識者が入られるということなので、その方が一旦財務諸表を見て財務状況を判断されて、参考得点として解説も添えて評価を共有するなど、何かしら統一されてもいいのではないかなと思います、これも意見だけ。

続きまして、指定管理者の候補者の審査基準において、事業特性に応じた価格要素と非価格要素の配点はどのように設定されていますか。

○**総務部次長** 失礼いたします。指定管理者候補者の審査基準における指定管理料等の金額に係る評価項目、価格要素でございますが、それとそれ以外の評価項目、非価格要素でございます、の評価点の配分につきましては、指定管理の対象となる施設ごとに設定しております、全施設共通の配点基準は定めてございません。

ふたかみ文化センター等の事例では、指定管理料の設定が評価項目の一つとして設けられてはおりますが、管理運営方針や利用者対応等の評価項目に対する評価点が全体の大半を占める構成となっております。

以上です。

○**富家章裕** 具体的な事例も併せてのご回答ありがとうございます。

指定管理者の対象となる施設ごとにそれは設定しており、全施設共通の配点基準は定めてないということでした。

12月の議案の際に、そこが気になってお尋ねもさせてもらったんですけども、2つの事業、しかもその2つ、同じ部で統括されている2つの事業、性質が大きく異なるにもかかわらず、およそ価格要素と非価格要素の配点の比率がそれぞれ50対50になってまして、この配点の組み方っていうのは、やはり全庁的なバランスが必要なのではないかなと考えております。

価格の採点のほうにウエートを取り過ぎると、価格競争、安値競争に陥るおそれがございます。反対に、事業内容に採点のウエートを振り過ぎると価格が上がり上がる、もしくは出来レース疑惑を持たれるおそれもあるのではないかなと思いますので、最終的には各事業ごとに、各所管ごとにご判断っていうのはいいと思うんですけども、全庁的な調整も必要なのではないかなと考えております。

これは、事例として大阪市の指定管理者のガイドラインを見させていただきましたら、まず施設の特徴に応じて、大阪市では施設を大別されています。市民サービス重視の施設なのか、維持管理重視の施設なのかということで分けられておりまして、百点満点に換算した場合、市民サービス重視の施設であれば、市民サービス点の配点がマックスで80点、反対に価格点は20点というような基準設定もされておったり、反対に維持管理重視の施設であれば、価格点は50点から70点、市民サービスの点を30点から50点にされておるといったような事例もございましたので、また個々の事業で判断いただけたらと思います。

続きまして、価格要素の採点方法について、設定価格との乖離や過度に安い提案額への対応はどうなっていますでしょうか。

○**総務部次長** 失礼いたします。価格要素の評価指標につきましては、統一的な基準は定めておりませんが、施設によっては仕様書に定める指定管理料の上限額を基準として、提案された指定管理料の金額が上限額からどの程度下回っているかを評価する方式を採用している事例がございます。単純に安ければ評価点が高いというわけではなく、上限額との乖離率を指標とした評価項目を設定してございます。

なお、物価や人件費の高騰等の影響で上限額との乖離が縮小した場合、価格要素に対する評価点が低くなる傾向があることも認識はしてございます。

以上です。

○**富家章裕** 仕様書に定める上限額を基準とお答えいただきました。

私も分かってないんですけども、まず価格設定する際に行政のほうで見積もった適正

額、基準額っていうのがあって、上振れもあるだろうし、上限額を設けないと青天井になってしまうんで上限額を設ける、かといって底抜けしてもいけない、安くなり過ぎて価格競争に陥ってもいけないので下限を設けるっていうのは分かるんですけども、上限額を基準にっていうのはよく分からないですね。やはり標準額を適正と定める金額を基準にしたほうがいいのではないかなと、これは意見なんですけれども。

また、仮に上限額を基準にするということで、行政のほうで積算された適正金額を恐らく上限額として設定されてると思うんですけども、その上限の基準ってどうやって計算するのっていうのはすごく疑問で、先ほどの質問でも随意契約の話がありました。実際どのようにされているのか、事業にもよって異なるのかと思うんですけども、例えば参考見積りを徴取しているような場合もあるのかも分からないですね。そのときの答弁では、有効な見積書を3つ集めてというような話もあったと思うんですけども、果たして、なぜそれが有効なのかっていうのもまた難しいですけども、見積りを例えば3つ取って平均を取って、それが妥当なのかとか、ほかの事業であれば、よその他市町村の同種の事業の指定管理料の実績を基にというようなこともされているのかと思うんですけども、やはりその辺は事業の規模であったり、既存の備品等々との違いもあるので、なかなか適正価格を主体的に設定する手段にはなり得ない。合理性、妥当性というのを問われたときに、説明が難しいのかなと思いますので、これも冒頭、先ほどの質問に対して申しあげましたけれども、例えば適正価格を算定する際に、もともと直営でやって、市のほうでノウハウがあって算定できるのであればいいんですけども、そうでない場合は、やはり直営でされてるよその自治体さんの方なんか委員に入ってもらったりしながら、やはり行政主体で適正価格を積算するという必要があるのかなということで、これも意見として申しておきます。

続きまして、利益が生じる場合の取扱いや市民還元の考え方はどのようになっていますか。

○総務部次長 失礼いたします。指定管理者制度を導入している施設におきまして、指定管理者に利益が生じた場合の取扱いにつきましては、統一的な基準は定めておりませんが、おのおの協定書に基づきまして個別に対応しているところでございます。

○富家章裕 個別に対応されているということで、そもそも本市の指定管理事業において、行政に還元されるほどの利益を生んでいる事業はどれぐらいあるのかなっていうのも思ったりするところでございます。

そもそも指定としてお願いする固有の事業にプラスアルファで自主事業をしてもらって、そのために施設の管理権限を移譲することになると思うんですけども、そこから利益を得てもらって、そのうちの何割かを市民に、市に還元してもらおう、稼いでもらって還元してもらおう、それが経費の削減になるという考えだと思うんですけども、やはり稼ぐこと、経費の削減、そこに指定管理者制度の本質的な価値があるのではないかと私は考えております。

利益還元がないであったり、少ないとかということであれば、根本的に運用方法を見直す

必要があるのではないかと考えます。

続きは、また最後に聞くんですけども、続いての質問ですね。

指定管理者制度を導入している施設のうちで、K P Iを設定している施設はありますか。また、K P Iの設定に対する考え方はどのようになっていますか。

○総務部次長 失礼します。指定管理者制度を導入している施設については、K P Iの設定は必須としておらず、事業計画書に基づき管理運営されており、利用者数や収支状況の成果を月次報告書等により指定管理者から報告を受けることとなっております。

○富家章裕 K P Iの設定は必須としていないということで、積極的には設定していないということで理解いたしました。

私も元行政の職員として、あまり行政の業務、例えば福祉とか教育に関して、K P I、K P Iって言ったり、費用対効果と言うのはあまり好きではないんですけども、やはりこういう指定管理者事業に関しては、公募の段階でK P Iの設定を明確に定めて、開示しておいたほうがよいのではないかと意図で質問をさせていただきました。

また、理由は後ほどの項目で述べさせていただきます。

では続いて、指定管理者の選定審査でプレゼンテーションを行う者の制限はありますか。

○総務部次長 指定管理者の選定におきまして、プレゼンテーションによる審査を実施しておりますが、プレゼンテーションを行う者の参加条件、役職や権限等につきましては、現時点では統一的な基準は定めておらず、必要に応じて今後研究してまいりたいと考えております。

○富家章裕 統一的な基準はないということで、私はこの点、非常に大事だと思っております。

以前、各市町村で指定管理を担当している担当者が集まって話をした際に、一体指定管理者ってというのはどうやったら選べるのかっていう話をしたことがあったんです。いい業者という理解にはいろいろあると思うんですけども、端的に言うと行政の意図を酌んで動いてくれる業者さん、もちろんその前提には市民さんの意図を行政が酌んだという前提にはなるんですけども、行政の意図を酌んで動いていただく業者さんを選定できるかどうかのポイントにも関わってくると思うんですけども、これを言ってしまうと身も蓋もないんですけども、決して、財務状況がいいところを選べばいいのか、提案的にすごくキラキラした提案をされてるところがいいのかというところではなく、実際の担当者の声を聞くと、じゃあ何で決まるのって言ったら、その業者さんの担当者、いわゆる直接のマネジャーという方の腕次第やと。この業者さんいいなと思って選んで、いい担当者さんが来てくれたら、全然変わってしまったなど、全然駄目駄目やんというような話も聞いたこともございます。これは、特に大手さんで顕著なのかも分からないですけども、選定の際のプレゼンが非常に上手であると。ただ、実際に配属される担当の方は別の方であるとかですね。

これは、あるコンサルさんに聞いた話なんですけれども、プレゼンをされる際に、市町村

によってはプレゼンの際に健康保険証を提示しないといけないところがあると。なぜそんなことをするんですかって聞いたら、事業者によってはそのプロジェクトのために短期で外部の人を雇って、それでプレゼンを成功に導くといったこともあって、プレゼンだけ成功させて、あとは別の方が担当されるということもあるので、そういったチェックをかます市町村もあるというようなことも聞いたこともございます。

実際に採択された場合に、直接行政の窓口の担当になる方にプレゼンをしてもらい、しっかりと本市に落とし込んだ考え方を述べてもらい、点数をつけるのがベストだと考えております、これも意見だけ。

続きまして、継続参加事業の運営実績は、指定管理者の選定における評価に反映されますでしょうか。

○総務部次長 失礼いたします。施設によりましては、継続参加事業者の運営実績については、評価表の項目の一つとして評価しております。

年数を重ねることで評価が向上する仕組みとなっておりますが、加点、減点の具体的な基準については施設ごとに異なっており、統一的な報酬や罰則の基準は定めてございません。

○富家章裕 年数を重ねることで評価が向上する仕組みというのは、確かに一定大事なことだと思うんですけども、年数だけで評価が上がっていいんでしょうか。やはり過去に担当された事業者さんが再度申し込まれた際には、しっかりと、それが先ほど申し上げたKPIになるんですけども、客観的な指標、できればアウトプット、アウトカムの両面で行って、客観的な指標でもって審査時の評価点に反映させたほうがいいのではないかというふうに考えております。

加点、減点ということを反映させないと、プレゼンのときはすばらしいプレゼンを提案してくると。実際お任せしたら実績は乏しいと。また、次のターンになって、また応募されて、またすばらしい提案をされてくるというようなこともないことはないかなと思うんです。そういったときに、実績をどう評価するのかですね。過去の実績がある場合は、ペナルティーとインセンティブをどう設定するのかという考えがあってもよいのかと思います。

続きまして、指定管理者制度の長期継続契約におけるスライド条項の適用について教えてください。

○総務部次長 失礼いたします。複数年にわたる業務委託契約におけるスライド条項の適用につきましては、法令等で禁止されてございません。本市では、令和6年度よりスライド条項を添付した契約書に基づき、事業者と契約を締結した上でスライド条項の適用を開始しております。

実際に、物価高騰等により経費が急激に増加した場合は、個別に協議することにより対処することとなっております。

○富家章裕 スライド条項については、法令等で禁止されていないということで、もちろん業務委託に関してだと思うんですけども、指定管理者制度においては適用していないという理解でよろしいですかね。

指定管理制度に対しては適用していないということで、これは予算の審議の中でもちょっと気になったのですが、令和8年度の予算書を見てましたら、2つの指定管理事業にだけ光熱費高騰対策支援金という負補交がついていまして、同じ指定管理事業でもついている事業と、その支援金がついてない事業の差がちょっと分かりにくかったところでございます。

それであれば、業務委託、委託業務と同じように、指定管理者制度においてもスライド条項を自動的に適用するような措置をしておいたほうがよいのではないかとこのように私は考えております。

きちんとスライド条項を適用させますよということを事業の当初にうたっておかないと、応募者、事業者さんサイドとしては、これから物価の上昇がどれだけあるか分からない、賃金がどれだけ上がるかも分からないという中で、5か年の計画を長い間であれば見積もらなければいけないので、恐らくそうなった場合、適正と考える提案価格にある程度加算して出さざるを得ないのではないかなど。結果、それほど物価や賃金が上昇しなかった場合に、必要以上に高い指定管理料で年度協定を結ばざるを得ないこともあるのではないかなど思っている提案でございます。

以上、まとめさせていただきます。

指定管理者制度について、今質問させていただきまして、これは決して香芝市として統一的なガイドラインや基準をつくることを提案するつもりはございません。香芝市には様々な施設がございます。教育、福祉の施設が多いですし、自主事業が拡張する要素がそれほど多くない事業が多いのかなど。分野によっては、応募者がなかなか集まらないような事業もございますので、統一的な基準に当てはめることで、返って事業者さんが来てくれないというようなデメリットも考えられますので、例えば隣の葛城市さんの道の駅を指定管理しますというような、そういう商業的な施設ばかりの市町村であれば、そういったガイドラインをつくって当てはめればうまいこと回るのかも分からないですけれども、香芝市においては、それはちょっと当てはめにくいというのかなっていうのを私は考えております。

では、どういったことを言いたいのかといいますと、冒頭申し上げましたその事業がなぜ指定管理なのかと、そこに尽きます。各事業ごとに更新年度の前に事業の在り方、指定管理なのか、委託なのか、場合によっては負補交でいくのかということを見直されてはどうかというご提案です。

指定管理者制度は、単なるコストの削減の制度ではなく、民間の能力を活用して市民サービスの向上を図ることを第一義とする制度だと認識しております。そのメリットが生かせないのであれば、例えばもう指定管理事業になっているものを委託、もちろんこれは公募型プロポーザルという形の提案を受ける必要はあるんですけれども、そういった形での振替っていうのもいいのではないかなど。そうすると、指定管理から委託になると、もちろん債務負担行為は必要ですけれども、指定の議決は必要ございませんので、事務も軽減できるのかなというふうに思います。

これは、議決逃れというようなことを指南しているというわけではなく、そもそも指定管理者制度の場合、なぜ議決案件になってるのかっていうのを私なりに考えた場合、自主事業がある、利益を生む自主事業があると。その自主事業の内容であったり、方向性というのがそれぞれの市町の方向性と合致しているのかであったり、それぞれの市町の考える公益性から逸脱していないのかであったり、利益還元の程度を審議する、そのために議決になっているのではないかと考えておりますので、反対側からいうと、自主事業としての発展性や拡張性がないような場合は、プロポーザルで委託にしても何の影響もない事業もあるのではないのでしょうか。

最初、よしもとクリエイティブ・エージェンシーの話もさせていただいたんですけども、いつかブームのような形で指定管理がざっと入ってきて、気分であってちょっと失礼か分からないんですけど、機運で指定管理にしちゃったというところもひょっとしてあるのではないかなと思いますので、そこはもう一度根拠を整理していただいて、選んでいただくことが市民サービスの向上につながるのではないかなということでもまとめさせていただきます。

#### 「行政専門性を維持・強化する人事制度について」

○富家章裕 続きまして、行政専門性を維持・強化する人事制度につきましてですね。

ここまで、指定管理者制度について意見を申し上げさせていただきました。指定管理であったり、業務委託、場合によっては補助制度であったり使って、公益的な事業を民間に実施していただくこと、そのこと自体には何の異論もございません。民間にできることは民間で、行政はできるだけスリムに、官民連携から公民連携へというのはいい流れだと思うんですけども、ただ本市におきまして指定管理者制度、長いものであれば導入から20年、かつて市直営で実施していた事業が完全に外注されるようになってしまったことで、先ほどご指摘して申し上げたような課題というようなのも出てきたのではないかなと懸念するところです。

やはり主体的に決める、適正価格を査定する、KPIを設定する、もちろん事業者が決まった後、運営の際に適切な指導管理ができるか、トラブルが起こった際に行政として最終責任を持って対処できるのかっていうのが非常に大事なことだと思います。

外注業務が増えれば増えるほど、管理監督機能はしっかり行政に残しておかないといけないはずですが、いかんせん行政では3年から5年の人事異動のサイクルでどんどん担当者が入替わっていく。結果、担当課には誰も現場の分かる方が残っていないなんていうようなことはございませんでしょうか。

そこで、申し上げたいのは、複線型の人事制度、民間ではもちろん導入されております。行政でいいまして三重県の桑名市なんかでも令和4年度から導入されているんですけども、現在職員さんは一部の方を除き、一般的には皆さんゼネラリスト型ということで配置

をされているのかと思います。また、もうすぐ人事異動もあるのかと思うんですけども、その都度、社内転職のような、もはやジョブホッパーのような状態ではないかというような方もお見受けします。

原則はそれでいいとして、例えば**本人の希望に応じてスペシャリスト**、エキスパートを育成する、例えば税のエキスパート、住基の神様みたいな、そんな人がおって、**人事制度として打ち出すこと**、その道を極めることができる制度をつかって、組織にとっても頼れる人材を育てる、**こういう発想での提案でございます。**

そこで、お尋ねします。

**複線型人事制度の可能性と課題について教えてください。**

○**市長公室長** 複線型人事制度につきましては、特定分野の専門性を持つスペシャリスト職を従来の一般職と並行して育成し、配置する仕組みでございます。**多様化、高度化する行政課題**に対しまして、**行政運営の安定化のために有効な手段の一つとなる可能性があると考えております。**

一方で、当該制度の導入には課題もございます。人事制度の整備と運用が複雑化することや、職員の勤務意欲の維持が難しくなることなどが上げられているところでございます。具体的には、専門性のある高度な知識を有する職員を育成するためには、その教育や研修体制を構築しなければならず、そのような職員が退職または異動した場合に後任者への引継ぎが適切かつ確実に行われる体制としなければならないこと。また、専門性のある高度な知識を有する職員と、その他の職員との間で承認や評価等の制度が異なることが職員の勤務意欲を減衰させ、職員間の連携に支障を来すおそれがあることが課題であると捉えております。

複線型人事制度を導入する場合には、このような課題に係る影響を抑制するための取組も必要になるものと思料いたしております。

○**富家章裕** 確かにおっしゃるように課題、たくさんございますね。

私の考えでは、今おっしゃったような課題ももちろんあるんですけども、**スペシャリストとして固定してしまうことで**、例えば関係のある民間の事業者さんとの癒着であったり、**業務の属人化、事業の硬直化、そして何より人事の一部固定による人員配置のアンマッチ**です。人を異動して割り当てて人事配置を組まないといけない中で、この人を持っていきたくないなと思っても、あつ、この人スペシャリストだから動かされないとか、**そういったことで一旦人がたくさん必要になるというようなことが課題なのかなと私は捉えております。**

そこで、次の質問になるんですけども、**アルムナイ採用の可能性と課題**ということで、アルムナイというのは私も最近知った言葉なんですけれども、英語で同窓生、卒業生といった意味があるようで、**いわゆる出戻り採用、カムバック採用**でございます。日経新聞のネット記事の情報によると、この制度がある企業が約7割にも達したという記事もございますし、厚生労働省のほうでも力を入れ始めているというような記事も拝見いたしました。

例えば、結婚であったり、出産であったり、また介護であったり、そういった事情で退職

された方、もしくは一旦香芝市役所を離れられて他業種でノウハウを学んだ方が復職される制度の拡充、これって人材確保の近道になる可能性があるのではないかなと思っただけのお尋ねなんですけれども、アルムナイ採用の可能性と課題についても教えていただけますか。

○市長公室長 一度、本市で職員として経験した者を再度職員として採用するといったことは、その際に所属して得た知識だったり技術をすぐに生かすこともできる即戦力としての職員の確保というところでは、非常に期待ができる手法であるというふうには考えております。

一方で、採用した後におきまして、期待していた職務遂行能力を下回った場合には、他の職員の勤務意欲を減衰させ、不公平感を生じさせてしまうことや、退職に対する抵抗感が薄れることによって、再度また離職するといったような懸念も想定されるところでございます。

このような懸念がございますことから、本市ではアルムナイ採用の実施には現在は至っておりませんが、令和7年度におきましては、職務経験年数が20年以上あり、そのうち業務のマネジメント経験及び部下の育成を行った経験が5年以上ある方を対象とした採用試験を行ったところでございます。今までのその実態といたしましても、本市を退職した職員が採用試験を受験した事例もあるところでございます。

先ほど申し述べました複線型人事制度の導入とも併せまして、引き続き国や他の自治体の動向を注視しつつ、本市の職員採用に向けた手法を、研究を引き続きしてまいりたいと考えております。

○富家章裕 ご答弁いただきました再離職のリスクについて掘り下げたいんですけれども、再離職のリスクというのもないことはないと思うんですけれども、あくまでも戻ってこられる方ですので、新規採用の人と比較した場合、ある程度、事情をご存じで戻ってこられるので、再離職のリスクというのとは低いのかなと思います。

確かに、戻ってこられて、一定の役職に経験も加味して就かれて、お仕事をお任せして、そこで嫌になったから再度離職ってなったら、これは確かに市役所としてもダメージが大きいということは理解できます。

それであれば、継続するためのアルムナイ採用で戻ってこられた方が継続するためのインセンティブとペナルティー、こういったものを設ければいいのかなっていうので提案させていただくんですけれども、これはアルムナイ採用は関係なく、大阪市の保育士確保策の一つとして取り入れられてる方策なんですけれども、アメとムチですね。保育士に新たに就かれた方については、就職準備金で40万円貸し付けますと。さらに、その方にお子さんがいらっしゃる場合は、保育料の半額を貸し付けますと。これは、無利子で貸し付けて、2年間勤務すれば返済免除というような制度がございます。

何が言いたいのかといいますと、例えばアルムナイ採用で戻ってこられた方、一旦公務員という俸給表、号給がズドンと落ちると思うんです。その差額の方であったり、差額の何割分かを例えば別の補助制度としてお渡しすると、お貸しすると。例えば、5年勤めたらそれ

はもう免除するけれども、途中で辞めた場合は返済の義務を負うとか、そういった発想もあるのかなということですので、またそういった点も含めてご検討いただけたらと思います。

最後にもう一つ、人事制度についてお願いがございます。

人事制度につきましては、人材のスキルアップのために民間でのOJTっていうのも一定有効かなっていうふうには考えております。民間企業でということであれば、もちろんハードルが高いことは承知しておりますが、これは監査委員さんも今年度の指摘をされてる話で、社協さんとの人材交流が止まっていると。これをまた復活させれば、地域福祉であったり、障害福祉であったり、児童福祉であったり、相互のノウハウが高められることができると。香芝市から社協さんに行ったっ切りであれば、マイナス1になるんですけども、行く人、来られる方、相互にいらっしゃれば、例えば1年間、同じ釜の飯を食うということになれば、戻った後でも良好な関係を築いていけることができる可能性は非常に高いと思いますので、またそのあたりも含めてご検討いただけたらと思います。

以上、私の一般質問を終わらせていただきます。ありがとうございました。