第31回「大津市公共施設マネジメント推進委員会」会議結果
（ 概 要 ）

１　開催日時　　令和５年８月10日（木）10時00分～12時00分

２　開催場所　　大津市役所　本館４階　第３委員会室（ハイブリッド会議形式）

３　出 席 者　　１２人　委　員 ６人（全委員）
事務局 ６人

委　員：和田委員長（Web）、山本副委員長、辻委員
成田委員（Web）、中倉委員、小林委員
事務局：菊池総務部次長、永山行政改革推進課長
龍池行政改革推進課長補佐、前田行政改革推進課副参事
服部行政改革推進課係長、塚本行政改革推進課主査

４　次　　第
（１）　開　会
（２）　委員長挨拶
（３）　議　題　　施設包括管理業務委託の導入について
（４）　閉　会

５　配布資料
- 次　第
- 資料１　施設包括管理業務委託の導入について
- 資料２　大津市公共施設包括管理業務委託の導入について（A3版）

６　傍 聴 者　　１人

７　会議概要
以下のとおり

○ 開会

○ 委員長挨拶

○ 委員会の公開について
　全会一致で委員会を公開とした。（傍聴者入室）

○ 議事録（要旨）
(1). サウンディング（第２回目）結果について
▼事務局
資料に基づき説明

▼委員
11 月１日から開始としているが、年度途中から開始するものを精査しておかないと難しいものがある。例えば、機械警備や昇降機保守点検などは、同事業者でないと保全が担保できない可能性があり、同様なものは他の業務にもある。機械警備事業者を変えれば、機器全部を総入れ替えすることになりかねない。年度変わりのように最初からわかっていればよいが、調整がいる。
また、昇降機ではフルメンテナンス契約をされていると、メーカーが入っているはずで、対象業務でなくてもよいと考えられるためよく検討すべきだ。
▼事務局
１点目の年度途中からの開始については、８ページに下線を引いた５業務から開始し、年度途中からでも支障なく開始できるものを選んでいる。できることから始める形として考え、その他の業務は現在通年で行ってきているため、翌年の４月からの導入をするよう分けている。
▼事務局
２点目の昇降機保守点検については、現状ではフルメンテナンス契約のものとパーツのみの交換など部分的な保守を行う POG 契約があり両者が混在している。今回の導入に当たっては、今までの契約をそれぞれそのまま導入しようと考えている。
▼委員
５業務に関しては、10 月までに済んだ範囲を確認すればよいのだろうが、昇降機はフルメンテナンス契約も含めて対象にするならば、報告だけをまとめるということにならないか。
▼事務局
現状も各所属で契約業務やメーカー等の事業者がそれらの手続きをしており、その集約化もできるよう、今回の包括に含めて契約していきたいと考えている。
▼委員
集約化はわかるが、事業者だけが保守内容を把握し、市はその報告を受け取るだけになる。
サウンディングでは、各事業者の都合のよい意見があるため、よく検討がいる。例えば、総括責任者の実務経験経歴書の提出不要。それではその人物を評価できない。他にも同様の意見がある。
また他自治体の失敗事例として、事業者作成によるデータが市に提供されず、提出されたものも紙やＰＤＦなど役に立たないものだったというケースがある。やはりデータとして受けるべきで、またシステムについても市も使えないと、市でチェックや分析ができないなど様々な支障が出るため考えておくべき。
あと、視察にも行かれたとのことだが、人員を削減できた自治体は特殊な例であって、監督や監理が実際に１人、２人いたからだが、他のところは 0.1 や 0.2 人であったため、ほぼ人員は削ってない。それをわかった上でないと大変なことになってしまう。今までにされている包括のいろいろな問題点を把握し、それらを踏まえて導入してほしい。

▼事務局

１点目の総括責任者の経歴書では、当課としても公募時には総括責任者の評価をしたいため、必要な書類であると考えている。他の意見に対しても、やはり本市としても変更が不可能なところは何点かあると思っており、しっかり精査していきたい。

２点目のデータ、システムの関係については、確かにそのとおりで、再度仕様に不足がないか見返して、きちんと市が引き継げ、作業できるようなものに整えておこうと思う。

３点目の先進自治体の事例について、他にも実施した他自治体へのいろいろな調査、照会結果等を十分に踏まえた上で、本市の仕様を固め、本市にあった体制、内容で導入できるよう最終判断していく。

▼委員

データを市のものとして利用できるよう、例えば万一、事業者が倒産になった場合には、一時的に市が補填しなければならないこともあり注意がいる。

昇降機の保守点検については、フルメンテナンスだと全く費用が変わってくるので、含めるなら各施設で毎年の費用、その部品も含め明確に把握しておく必要があると思う。結果を踏まえ、次年度からどうするかも考えていくことになるため、そういう意味でもデータの共有化は必要で、仕様書の作りが大事になってくる。

その他の意見では、作業手間のみの修繕作業でも精算費用の対象としてほしいというものがあるが、これはどれ程の費用が掛かるかは、実際に市の職員もその現場を見るわけではないためその判定は難しい。プロポーザルの中で事業者がどのような提案をされるかである。

また、修繕は原則 130 万円以下としているが、市民が見たときに、この基準は何かという疑問や誤解が出てくる可能性もある。他自治体では 30 万か 50 万円程度の金額もあったと思うのだが、※印で 130 万円の補足説明をした方がよいだろう。

▼事務局

１点目のデータの引き継ぎなどの対策等は、既に一定仕様書には盛り込んでいるのだが、改めてしっかりと提示できているか見返したい。

２点目の昇降機のフルメンテナンスについては、一旦は現に委託している内容で始めることが円滑な導入になるものと考え、導入後も引続き検討を続けていきたい。

３点目の作業手間のみの修繕については、確かに中には手間だけで済む修繕もあると思われる。修繕に該当すると判断できるものは対象と考えられ、技術職員がこの業務に当たることで、一定の判定は可能と思っている。

４点目の修繕の 130 万円以下だが、随意契約可能な額でラインを引いて始めることが業務の範囲としてはわかりやすいと考える。原則としているのは、例えば、緊急時にはすぐに見積や精算が出来ず、結果的に 130 万円を超える場合もあり得ることを踏まえている。市民の皆さんへもわかりやすいよう補足を加えるなどして努めたい。

▼委員

それならば特に問題ないと思うが、ただフルメンテナンスの昇降機に関しては、多分今の段階ではいろいろな保守管理事業者がされていると思うのだが、最近では独立系の安価なところがあるので、特に昇降機には掛かる費用が大きいので、そこは注意されたらよいと思う。

▼委員

現段階では対象業務に入れるという、調査、検討をした上での事務局の判断という理解でよいか。

▼事務局

フルメンテナンスの点については、この点だけに焦点を当てて議論してきたということはなく、改めて金額と現在の契約の内容を確認しながら、最終に向けて検討していきたい。

またデータについて、一旦は仕様の中で、最終の市への提出方法などについて規定しているが、具体的な指摘等も受けたことで、条件の強化の必要があるか十分な注意をしたい。

職員の削減については、本市は現在、確かに技術職員が各所属にはおらず、事務職員がこれらの事務手続をしており、その業務量から算出している。人員のより適正な削減数を見極めていきたい。

▼委員

昇降機については、一旦事業者が決まると、事業者とメンテナンスの関係が決まってしまい、データが行政の方に全然行かないことにもなりかねない。19 業務には事業者がデータを独り占めし、共有できなくなるものも他にもあるかもしれず、もう一度見直しすることは非常に賢明なことだ。

▼委員

昇降機のビジネスモデルは、いわゆるプリンターとインクカートリッジによく似ており、いかにインクを高く売るかだ。保守点検をどこまでシビアに見るかが大事になる。

▼委員

システムも同じで、独自のシステムを使われ、市側にはその内容が後々読み取れなくなる場合もあるため、事業者任せにせず、市の方でも扱える仕組みにしておかなければいけない。技術職員が少なければ大変かもしれないが、データとシステムの関係がわかるようにすべきだ。

また、今まで包括管理は各地でされているが、今回大津市でやるものはどんなところが変わり、どんなところが進化するということを、きちんと押さえておく必要があると思う。

それと新規事業者が入れないような前例踏襲でなく、新しく挑戦する事業者が入りやすい仕組みをどうするか。経験だけを問うとそのような結果になるため、許容範囲をどこまでとするかだ。

▼事務局

１点目のシステムに関して、できるかぎり市でも使えるような汎用性の高いものを求めていきたいと思っており、改めてご意見を踏まえたい。

２点目のこの包括は、大津市にとってなぜ必要か、他とは違うところで本市の考えとともに進歩、向上する点を示せるよう考慮して参りたい。

３点目で新規事業者について、特に新規事業者を排除するわけではなく、条件付けはしていない。マネジメント事業者については、全てを公平に見ながらも、一定の実績にはやはりその評価はするものと考えており、その評価方法などの最終判断は今後していく。

▼委員

この対象施設 134 施設はあくまでもここに書いているだけか。昇降機については、大津市は各駅に設置されているが、市の管理ならばこの中には入らないか。駅前デッキでは、駅構内の昇降機はJR、表の市民デッキについては大津市と聞いているが。

▼事務局

対象施設については、この 134 施設として当初から検討してきたものであるが、本市が所管している施設で管理担当職員が配置されており、定型的な維持管理がしやすい施設からの導入を考えてきた。駅については、ＪＲなどとの関係、本市の保有するインフラ施設でもあり、導入後には拡大も可能性はあるが、まずは 134 施設の案で進めて参りたい。

▼委員

まずは一番公共性の高い 134 施設で始め、それを成功事例としてその後拡大する。そういう期待も踏まえ、ぜひ市民にチェックしていただき、市民協働ができれば。昇降機一つにしても、こういう意見も貴重であり、事務局はぜひ今後の検討課題としてほしい。

▼委員

サウンディングで出された意見は、こういう意見があったという事実で止まっている。完全な判断を下す段階ではないとは思うが、各意見について、現時点でどういう判断を、どう考えているのかが見ることができればよかったと思う。全てではなくても答えられる範囲でお願いしたい。

▼事務局

資料中の意見については、結果そのものを載せている。また承知のとおりまだ決定の段階でもない。例えば、想定スケジュールに関して、準備期間は６か月以上必要という意見があるが、これは

前回のサウンディングから聞いており、一定考慮した上で期間を設定している。期間については全てではないが、最終判断時も十分に配慮する点と考える。
　また各業務に関する意見では、事務所の提供を求める意見があったが、これも前回から聞くところであり、我々も調べてきたが提供できる施設は見当たっておらず、提供は厳しい。
　その他の意見の中では、総括責任者に関する意見があるが、プレゼンテーションでは統括責任者に説明や質疑応答を求め、その人物像を見ていきたい。非常に重要な役目を担っていただくことになるため、できれば主として対応してもらう条件付けを考えている。これらは最終的には業者選定委員会に諮り、精査していく。

（2）市内事業者への説明対応について

▼事務局
　資料に基づき説明

▼委員
　説明会の対象 250 事業者への連絡は、市との契約実績を有するところとあるが、「以前にどの施設でこういう契約をしたことがあったので」といった辺りまで書かないとピンとこないと思う。
　もう１点は、マネジメント事業者による再委託についてのところでは、マネジメント事業者がどのように市内事業者を選定するのか、そこが一番聞きたいはずだが抜けている。マネジメント事業者が独自に選定するのか、市が少しでも介入するのか、その辺りが見えないためお願いしたい。
▼事務局
　１点目の市内事業者に対しては、今までの契約実績をお持ちであることの説明に少し表現を加えるなどし、わかりやすい方法に努めて検討して参りたい。
　２点目のマネジメント事業者の市内事業者選定方法については、できるだけ他自治体の情報も踏まえ、適宜事例も紹介しながら、説明するよう検討する。
▼委員
　マネジメント事業者にある程度任せるのか、一定以上は市内事業者を優先していくという考えなのかを説明しないとそこが不安だと思う。任せてしまうのもよいが、そこは説明した方がよい。
▼委員
　マネジメント事業者はすぐに再委託先となる市内事業者を決められるのか。やはり状況を知っているのは市であり、市内事業者との繋ぎ、サポートや情報提供等いろいろな連携が必要だろう。マネジメント事業者に任せると決めたならそれでも構わないとのことだったが、それは難しくないか。
▼委員
　なかなか難しいことだ。
▼委員
　ある程度の介入は必要だという認識である。これには本当に丸投げになるのではと非常に危惧するところで、やはり市が市内事業者の強みや実績などある程度はマネジメント事業者に伝えるべき。そこがこの再委託の大事なところではないか。
▼委員
　情報と過去の経験と、適正なコストというところがあり、やはりコストだけ選べば市外事業者も含まれてくる。広くはなるが、そうすると市のいう市内事業者の育成が難しくなってくるだろうし、その辺りの兼ね合いは考えて説明しないといけないと思う。
▼委員
　やはり市内事業者育成の観点。でもそれ以上にコスト面で市内事業者が負けてしまうと、結局外部の事業者を連れて来て本末転倒。市内事業者の育成の部分が最終的にはコストを上回るという発

想は以前から議論してきたところだが、そこはぜひしっかり精査され、そのような疑問が払拭できるよう丁寧な説明をお願いしたい。

▼事務局

１点目の市内事業者への通知時に、個々の契約内容までを載せることはなかなか困難とは思うが、今回の対象施設での、近年の契約実績から抽出していることなどわかりやすい記載を検討したい。

２点目の市内事業者の関係については、市内事業者の選定先を市から条件付ければ、民民の契約に行政が関与することにもなる。とはいえ、本市としてはこれまでの契約と同水準を維持してほしいため、マネジメント事業者選定時には市内事業者の活用方法の提案を受けることとしており、審査で評価をしていくという説明はできるかと考えている。

各事業者等から他都市の情報も聞いていると、プロポーザルに提出する見積書の作成には、市内事業者に参考見積りを依頼されるということだ。その時も市から、市内事業者への事前周知がなされていないと、見積りがもらえないという話も聞いており、説明会においては、今後の再委託の契約等も踏まえて、参考見積の依頼にご協力いただけるような説明も付け加えたい。

▼委員

１点目の、施設名と具体的な業務内容は、大変かもしれないが書いておいた方がわかりやすい。

２点目は、この「従前と同水準」となると、場合によっては市外事業者の方がそれ以上となる可能性がある。コストの安い方を選ぶのか、それとも市内事業者を優先するのかという考え方は市によるため、その辺りは考えておくこと。育成や全体的なバランスを考え、市外事業者の方が安い場合にはどうするかは、よく市の中で議論し、方向性を定めておかないと混乱することになると思う。

▼委員

今はコストがかかるけれど、やはり市外事業者ではなく、市内事業者を優先し、育成していくのか。これは自治体によってかなり判断が分かれるところだと思う。市外からの参入も考え、市内事業者にも緊張感を持ってもらわないといけないという部分がある。そういう二面性の、今まで市内事業者だけでやってきた部分の甘えは以前と違うというところを見せていくべき。「従前と同水準」という表現は、指摘のとおり市外事業者の規模が大きくなっていくように捉えかねない。市の考え方次第で書き振りが随分変わる。しっかりと行政の立場を確立しておく必要がある。

そういった意味で、資料２の第３では、市と市内業者の関係が少し見え辛く、市としてしっかり事業者とも連携する、事前情報も提供する、というような言葉をもう少し添えた方がよい。

これに関連して、この市内事業者は 250 ということだが、今後新規の市内事業者が入ってこられる環境という意味合いも入れておく必要があると思う。新規参入がしやすい条件・環境整備は市内事業者にも言え、既存事業者ありきではなく、市内の潜在事業者で、いわゆる新規参入者にも道は開かれているというニュアンスも図られたい。いろいろな場面で周知されようにお願いしたい。

▼委員

市内事業者の育成はすごく大事だと思うが、ただその新規事業者をどのように入れ込むかということは悩ましい。既存の事業者は、よい面もあるが、慣れ合いの部分も無きにしも非ず。やはり緊張感をどう持ってもらうのかはすごく大事だと思う。

おそらく、大津市の中でも新しい事業者はいるはずだし、彼らにも参入してもらえたらよいと思っている。マネジメント事業者のプロポーザル時には、市内事業者の選定をどうやってするのかを見るとよい。外部からの参入もあってもよいとは思うが、当然そのときに技術は必要。だから、例えば特殊な管理システムを持つ事業者ならば入ってきてもよいし、例えばポイント制で、市内事業者のポイントを少し上げ、マネジメント事業者がそれをもって選定するような形で競争ができれば。要はやはり緊張感を持ち、市や市内事業者等の皆が頑張って成長していくような形があればと思う。

▼事務局

市内にはこれまで契約実績や、市に登録されていない事業者がいることは認識しているが、まずは契約実績のあるところへ説明していこうと思っている。ただ、市内事業者の活用という中には、

必ず今までの事業者だけでということでなく、新たな事業者も意識している。その中でマネジメント事業者がどのように選定していくのかは、公募時のプロポーザルで提案を受け、選定評価をできればと考えており、そこはもう少し考え方を提示し、契約実績のある事業者にも説明をしながら、緊張感持っていただく必要があると思う。高度な業務や適正な業務を遂行していくためにはそういうこともあり得るということを踏まえ、バランスを考えていきたい。

▼委員

現在は管理や保守点検をされているのは市の登録事業者になるわけだが、導入後はその登録事業者でなくてもできるということも考えているということか。

▼事務局

そのとおりであり、今回の説明会の案内は契約実績のある事業者になるが、今後周知を図っていく中で、大津市に参入を考えている事業者のことも踏まえて準備していく。

▼委員

では市内の事業者全員に案内すればよいのではないか。別で説明するのか。

▼事務局

今後の周知の対象者は、市内事業者、契約実績のある事業者だけとも限らず、例えばホームページ、広報誌を利用することや、各施設でのポスター、チラシの設置、契約手続きに係る関係文書に同封やその部署での掲出など、今回の意見も参考に徐々に取り組んでいく。

▼委員

地元事業者の育成はすごく大事で、緊張感という言葉も出たが、ただ一歩間違うと甘えになる。ＦＭの法定点検では決まっているので別だが、清掃などはＳＬＡやＫＰＩというサービスレベルやインデックスを決めたりすることが、欧米では当たり前になってきている。日本はトイレ清掃なら１日何回、何人工という決め方で、それは評価の仕方として違うので仕方ない。地元事業者が他から来た人と違うのは、地元ならではのノウハウを持っていることだと思う。これぐらい清掃しているが、ほぼ使う人がおらず無駄だとか、またその逆もあるだろう。

いろいろな点でそういう地元の人のノウハウを活かせるようにして、それを評価するような仕組みができれば、地元の事業者もやる気が出るし、発展していくという流れになってよいと思う。

また、先程のサウンディングの結果は、事実は事実としてそのまま書くというのも大事だと思うが、言われたような誤解も出るかもしれないし、それに対して市の考え方を一つ一つでなくても、全体的な方針を示した方がよいと思う。

▼事務局

１点目の地元ならではのノウハウについては、まさしくそのとおりであると考えており、昨年のサウンディングでも市内事業者の活用は可能であるが、多い意見としては、これまでの実績のある事業者をまず活用してみてその後、質ややり取りをみて市外や他の事業者の参入も検討していきたいと聞いている。そのように地元の事業者の活用に加えて、質の面も一緒に考えられるマネジメント事業者を選べるような形をとり、導入後はモニタリングにも努めていければと考えている。

２点目のサウンディングの意見に対しては、本日もそうだが、この説明会①の段階では未決定の事項も残るため、概ね決まっている一定の案を示し、質問には出来る限り答えながら、市内事業者からの意見を聞き取りして、それらを踏まえて最終の判断をしていこうと考えている。

▼委員

確認だが、包括管理業務を委託するのは 1 社だけになるか。その下請けが 250 の事業者になると思うが、いろいろな業種を大津市全体、北小松から大石までを１社だけでカバーできるのか。

それと公募については、ホームページにも掲載するだろうが、広報おおつが今まで月に２回だったのが来年の５月１日から月１回になると聞くため、大事なことは早めに載せてほしいと思う。

もう一つ、教育関係では学校園だけになっているが、学童保育は別途になるのか。小学校の空き部屋を借りてやっている学童もあると聞いている。

またもう１点は、再来年には国スポ・障スポがある。大津でも幾つかの競技が行われ、小学校の体育館など来年から事前の練習で使用されることもあるとのこと。すぐにこのような保守点検をして、直さなければいけない施設もあると思うので考慮をお願いしたい。

▼事務局

１点目のマネジメント事業者は１社であるが、その中でも企業体を組まれ、地元の事業者が入って、共同で参加される仕方も可能ではあり、そのようなマネジメント事業者が約 250 の事業者をマネジメントされる形になる。当然ながらそれだけの体力、能力を持った事業者を選んでいくことは非常に大切なことだと思っており、その評価、審査をしっかりできるように努めていく。

２点目の広報誌については、月日も踏まえ適切なタイミングを見計らうが、予算が成立した段階や事業者が決まってからを想定しており、なるべく早いうちにわかりやすい広報に努めていきたい。

３点目の学童保育所の件では、対象施設としてはここに示すとおりであるが、ただ小学校の中に入っている施設については、小学校を点検する際に同じように回ることは可能と考えており、直営の 12 条点検でもその範囲のことは行っていることから、同等に続けていきたいと思っている。

４ 点目の国スポ・障スポに関する施設については、対象施設を再確認し、そこにも配慮しながら修繕等をしていきたいと思うが、スポーツ施設は現在、直接対象としておらず、導入後に拡大等も検討し、今後の事業やイベントにも対応していけるような流れができればと思う。

▼事務局

補足だが、４点目の国スポ・障スポ関係については、基本的に公園施設やスポーツ施設がほとんどであり、そちらは本番を見据え、別途に順次、整備して対応しているところである。

委員

事業者目線になって言えば、合理的な説明というよりも、最終的には感情的に理解してもらえるかどうかと思う。その時の感情は、事業者側としては、損したくない、できれば得したい、そしてよそに得してほしくないという三大感情である。損をしたくないという感情は、この事業によって今まで受けていた仕事がなくなるのか、もっと安く受けなければいけなくなるのかという心配があると思う。そこは他の委員からも出ており同意見だ。

では逆にどういう得があるのかというと、先進自治体における導入後の事業者からのお声があるが、とても弱い。この程度ならそんなややこしいことしてほしくないという気持ちが最初に出てくると思う。もう少し明確に受け取れるベネフィットとして提示できる点をうまく表現した方がよい。

また、最後のよそに得してほしくないという点では、もちろん競争なので、質が高くて安く受けるところがあれば仕方ない。前回の委員会ではマネジメント事業者のコストがすごく高いといった話が出ていたが、それではマネジメント事業者が一番得なのでは、という感情が間違いなく起こると思う。その金額の妥当性と、最終的な作業する事業者が受けるメリット・デメリットを市民目線になってもっとうまく提示した方がよいと思う。

▼事務局

１点目のメリットが弱いという点について、確かにこれは市内事業者にすごくメリットがある事業ではない。この事業の導入目的が、事務の効率化や管理情報の一元化、管理水準の均質化であって、その中で市内事業者にとっては事務負担の軽減があったという声を聞いたもの。我々職員の仕事が効率化され、人員削減ができ他の業務に携われ、ゆくゆくは市民サービスに繋がる、公共施設の維持管理が良くなって安全安心に繋がる、といったことを共有していただけるよう、市内事業者への説明に努めたいと思う。

２点目のマネジメント経費については、今サウンディングの２回目を終わって精査中である。今後予算要求する際にも、提案上限額を算出していく中で、金額の妥当性を説明する責任を果たせるよう努めていきたい。

▼委員

この事業は基本的に市内事業者のメリットは少ない。逆に負担になることや、利益が減っていく

という可能性もある。この事業の一番のメリットは、市民サービスの向上であり、大津市全体の業務の効率化をいかに図るかという点だと思う。大津市は今後の人口減少を見据え、いかに強靱な組織を作るかは大事なことであり、短い目で見れば市内事業者に少し負担が掛かるかもしれないが、市内事業者も今までのようなやり方ではこれからは無理、というようになっていくのだと思う。だから、例えば市内事業者の意識が高まり、自分たちが包括管理事業者として他市の業務委託を受けようというぐらいになっていけば素晴らしいし、そういう方向の育成もあると思う。

そこで、この資料２では契約条件として「従前と同水準で市内事業者を活用」とあるが、多分こう言うと、今までと同じ仕事が、同じ金額でもらえるのだろうという印象を持たれかねない。また「各業務の適正な履行、公平・公正でこれまでと同水準の市内事業者への発注状況」とあるが、これも同じだ。そのような誤解を生めば、あとで話が違うということにもなり得る。「従前と同水準」という言葉は無くした方がよい。市内事業者の活用は間違いないのだが、公平・公正に市内事業者へ発注するから「皆さんも努力してくださいね」ということをやはりもっとアピールした方がよい。

そして「事務負担等の軽減」は、この程度ならば逆に火に油を注ぐようなものであり、目的としてはやはり市民サービスがどう向上するのかという、各市の包括ではこういう成果があったということを書いた方がよいと思う。

▼委員

市内事業者の育成という部分で考えると、事業者には負担が減ることやメリットがあるというよりも、最終的には市民サービスがどれだけ向上するかであり、先進自治体における導入後の事業者からのお声はあまり謳わなくてよいだろう。「従前と同水準」の辺りの書き振りも市内事業者がいかに大津市の中で市民サービスを向上させるかとういう一助になり、短期的なコストの部分よりも、大津市全体のサステナブルで強靱な自治体を作っていくにはこういう制度が大事なのだということを、そういう視点での説明の方が重要だと思う。

▼委員

この包括管理委託は大変難しく、いかに効率化をしながらコストも見つつ、いかに市民サービスを向上していくか。そう言いながら市内事業者を育成していくという点では、なかなか市内の事業者がマネジメント事業者になるケースは少ない。特に今回、マネジメント事業者の１回目の選定になり、２期目以降変わるケースもほとんど見られず、同じ事業者が長く受ける形になることを考えると、市内事業者への説明資料作りは重要で、特にプロポーザル時の資料はすごく大事になる。

そして公募時の上限金額。プロポーザル時にはノウハウによって仕事を減らした減額提案をしておき、優先交渉権者になってから市がやはりこれはやってほしいと言うと、契約金額の増額を希望してくるため十分に注意しておいてほしい。性善説ではなく、ある意味では性悪説で考えておかないと非常に厳しいことになることもある。

▼委員

第１回目の事業者を選定するに当たっては、最初のベースが本当に大事になる。本日の意見に対してしっかり精査、検討され、充実した説明会になればと思う。

○ 閉会