

## 令和7年度第3回佐倉市指定管理者審査委員会会議記録

日時	令和7年9月18日（木）午後1時30分～午後5時30分	
場所	佐倉市役所1号館3階 会議室	
出席委員	八木直人委員長、藏田幸三副委員長、木内寛之委員、近藤利砂委員、吉光孝一委員	
施設所管課	自治人権推進課	鴨志田課長、衛藤主査、橋本主任主事
	社会福祉課	中村課長、大久保主幹、青木主査、橋本主任主事
	商工振興課	岩井課長、小野木主査、杉山主査補
	道路維持課	櫻井課長、松永副主幹、石井主査補
事務局	資産経営課	谷田部課長、橋本副主幹、早川主査、實川主査補
議題	<p>1 委員協議【非公開】</p> <p>（1）佐倉市志津コミュニティセンター</p> <p>（2）佐倉市千代田・染井野ふれあいセンター</p> <p>（3）佐倉市南部地域福祉センター</p> <p>（4）佐倉市スマートオフィスプレイス</p> <p>（5）佐倉市営自転車駐車場（12施設）</p> <p>（6）個別ヒアリング等の日程について</p>	

### ・議事開始前

事務局より今後の審査方法について説明を行った。

本日の委員会では、事前審査の結果について所感報告を行い、各申請団体を対象に個別ヒアリングの必要性を判断した上で、個別ヒアリングを実施するかどうかを決定する。

### 1 委員協議

事前の個別審査に基づく、施設ごとの所感報告や意見交換等を行う。

各施設における所感や意見等は、以下のとおりである。

#### （1）佐倉市志津コミュニティセンター

（施設所管課：自治人権推進課）

- ・応募者は山万総合サービス株式会社、B社、C社の3団体で、提出された申請書類を確認したところ、申請資格を有し、欠格事項に該当しないことを確認した。
- ・山万総合サービス株式会社の提案は、志津北部圏域における長年の街づくりの実績を背景に、地域との関係性を重視した内容となっている。北志津児童センターをはじめとする複数の保育施設の指定管理者としての経験を活かし、子育て世代から高齢者まで幅広い世代に対応した運営を目指している。また、地域課題の解決や交流の拠点として位置づけようとする姿勢もうかがえる。独自事業においても、世代間交流や地域資源の活用、近隣施設との連携を図る取組が多数提案されており、地域に根差した事業展開が意識された内容である。維持管理面では、専門部署による管理体制が整備されており、施設の快適性と安全性の確保に向けた、具体的な方針が示されている。
- ・山万総合サービス株式会社の収支計画について、警備・清掃・設備等の業務の内製化によるコスト削減と、市内業者の活用による地域還元を重視した収支設計となっている。  
収入面では利用料収入を年5%増と見込み、委託料は上限の90%で設定。支出面では初年度にLED化やトイレ改修などの修繕を予定しており、施設改善への投資が見られる。人件費は自社スタッフ中心で安定した体制を構築しており、他社と比較して市の委託料が約400万円低く設定されている点も特徴である。
- ・B社提案は、同様の公共施設を管理運営している実績を踏まえた、安定性と地域密着性の両面を兼ね備えた内容となっている。他施設での評価や利用者満足度の高さを根拠に、同様の運営が可能であるという自信が感じられる。提案の中では、若年層や子育て世代の利用促進に向けた独自事業の展開や、ICTを活用した情報発信など、施設の認知度向上と利便性の強化に力を入れている点が特徴的である。また、施設の老朽化や利用率の低調といった課題に対しても、具体的な改善策が複数示されており、現状分析に基づいた実効性のある対応が期待される。
- ・B社収支計画については、団体の資金調達力を背景に安定した財務運営を意識した提案となっている。収入面では利用料収入の増加を見込んでおり、支出面では人件費のベースアップを毎年設定しつつも、3社の中では比較的抑えられた水準である。初年度は備品の充実により物件費が高め

に設定されているが、光熱費の削減に向けたエコ施設化など、具体的な経費削減策も盛り込まれている。

- ・C社提案は、地域とのつながりを重視した運営方針が印象的であり、特に地域団体との連携や市民活動の支援に力を入れている。また、環境分野での専門性を活かし、省エネや環境負荷の低減に関する取組が具体的に示されており、佐倉市のゼロカーボンシティ宣言との整合性も意識されている。施設の現状についても分析されており、若年層や子育て世代の利用促進、I C Tの活用、広報の工夫など、複数の角度から対応策が提案されている。独自事業としては、地域イベントや健康づくり、文化活動など、地域ニーズに応じた内容が盛り込まれており、地域住民の参加意欲を高める工夫が見られた。
- ・C社収支計画については、収入・支出ともに最大規模の設計となっており、収支の差額はゼロを計上している。収入面では利用料収入は横ばいで、委託料は満額近くを設定。支出面では委託料と一般管理費に重点的に配分されている。

#### ＜質疑・意見等＞

(○：委員質疑 ◎：委員意見 →：施設所管課・事務局回答)

◎山万総合サービス株式会社について、夜間会議室の開放や利用時間の細分化、フリーWi-Fiの導入など様々な視点からサービスの質の向上が窺える。B社については、現状把握や課題認識、非常に具体的に記載されており、内容をよく調べて提案がされている点が評価できる。利用拡大の取組も具体性のある内容であった。C社については、雇用の面で不明瞭な点があり、施設の実態を把握せずに申請していることが窺えた。

◎山万総合サービス株式会社について、つながりの居場所を作るという明確なコンセプトのもと、社会的孤立への配慮など地域性の課題にも考慮している点は評価できる。地元企業と実際に連携している運営体制が読み取れる。施設の改修についても明確な対応が記載されていた。B社について、実績に基づく最も明確な事業計画であった。

◎山万総合サービス株式会社について、実績に基づいた堅実な事業計画であると感じた。夜時間活用の提案など、利用拡大やサービスの質の向上に向けた取組や、グリーンカーテンなど環境への配慮など全体的によく考

えられた提案内容である。B社は現状分析、施設の目的をよく理解しながら、それをどのように達成するのかを明確なビジョンをもって記載がなされている。C社は現状分析の記載が充実していない。新たに実施する内容が収支計画などに反映されていない印象である。

◎全体的に問題のある内容の記述はなかった。3者の中で、山万総合サービス株式会社を最も高く評価している。

◎山万総合サービス株式会社は地域のハブ機能、地域の一体的な雇用や警備その他の連携、環境美化についてもよく書かれている。また災害時の拠点としての記述があったことは評価できる。トイレの洋式化、バリアフリー化についての提案、この施設が地域で果たすべき役割の特徴を捉えている。B社は現状分析と対策がしっかりと書かれていた。C社は全体的に具体性に欠ける内容であった。

○複合施設などで同一の事業者が複数施設を指定管理することとなった場合、人員を重複させてコストカットするようなことは認められているのか。

→認めていない。別の指定管理施設となるので施設ごとに考えていただくこととしている。

○両施設が連携するような取組自体は問題ないか。

→問題ない。

#### (個別ヒアリングの実施等について)

3団体とも個別ヒアリングを実施することとする。

#### (2) 佐倉市千代田・染井野ふれあいセンター

(施設所管課：自治人権推進課)

#### (施設所管課報告)

- ・応募者はテルウェル東日本株式会社、B社の2団体で、提出された申請書類を確認したところ、申請資格を有し、欠格事項に該当しないことを確認した。
- ・テルウェル東日本株式会社は、企業の安定した経営基盤を活かしながら、地域との協働による施設づくりを目指している。同様の公共施設での運営実績やグループ内支援体制を活用した柔軟な対応力は、施設の安定運

営に対する信頼感を与える内容となっている。運営にあたっては、初年度からの備品充実や広報強化を通じて、利用率の向上を図る姿勢が明記されている。

施設の利用促進に関しては、地域資源を活用したイベントや近隣学校との連携による展示会の開催など、地域住民との接点を増やす取組が計画されている。特に、若年層や子育て世代を対象としたプログラミング教室や書道教室などは、教育的な側面も含んだ事業として位置づけられており、地域貢献の意欲が感じられる。

- ・テルウェル東日本株式会社の収支計画は、物件費において初年度に備品を充実させることで施設の利便性を高め、以降は効率的な運用によって支出の抑制を図る方針が示されている。収支差額については、毎年度 300 万円以上の黒字を見込んでおり、5 年間で約 2,000 万円の累積黒字となる計画であるが、この黒字部分は、施設利用者への還元策としても活用される予定であり、防災用品や熱中症対策品の提供など、地域住民の安全・快適な利用環境づくりに使用される予定である。
- ・B 社は、地域に根ざした公益性の高い団体として、運営を通じて市民との協働による施設づくりを目指している。地域社会への貢献を大切にする団体ならではの強みが感じられ、施設運営にあたっては、現状の課題を分析した上で、利用者数の増加を目標に掲げた計画が示されている。特に、利用団体の固定化や若年層の利用機会の不足といった課題に対しては、改善策を講じる姿勢が明記されており、真摯に向き合う姿勢が伝わってくる。事業計画では、条例に基づいた開所時間や休所日の設定を基本としながらも、柔軟な対応を意識した運営方針が示されており、利用者の利便性を重視した姿勢が感じられる。
- ・B 社収支計画については、自社による業務遂行を基本としながらも、専門業者への委託が必要な業務については再委託計画が明記されている。収支差額については、黒字を確保することよりも地域貢献と施設の公益性を重視した運営が前提となっており、無理のない収支バランスを維持する計画となっている。

#### ＜質疑・意見等＞

(○：委員質疑 ◎：委員意見 →：施設所管課・事務局回答)

◎テルウェル東日本株式会社について、現状分析が具体的であり、一つ一つ

が丁寧な作りであった。会議室の新たな利用方法の提案が具体的に書かれており、実現性のある内容である。B社について、全体的に具体性に欠ける提案であり、現状分析、施設理解、情報発信、マニュアル整備、併設施設との連携などで低い評価とした。

◎テルウェル東日本株式会社について、他の施設運営での実績から、理念的なものが素晴らしい。B社について、公的施設の運営実績はあるものの委託の域を超えていないと感じた。

◎テルウェル東日本株式会社は調査をきちんとしており、現状分析がしっかりとできている。B社は若者に対する配慮、視点がなく、全体的に低い評価となった。

◎テルウェル東日本株式会社をより高く評価している。B社は今回の公募内容では評価するのが難しいと感じた。

◎全体的には他の委員と同じ意見である。ただし、テルウェル東日本株式会社は資料作りが上手であるが、実際の運営はどうなのかという疑問もある。また夜間の人員配置が問題ないのか確認がしたい。その点に関して言えばB社の方が実行可能性は高く見える。

#### (個別ヒアリングの実施について)

2団体とも個別ヒアリングを実施することとする。

#### (3) 佐倉市南部地域福祉センター

(施設所管課：社会福祉課)

#### (施設所管課報告)

- ・提出された申請書類を確認したところ、申請資格を有し、欠格事項に該当しないことを確認した。
- ・現指定管理者として、施設の管理運営上の設置目的・役割・課題については、施設の設置目的に沿い、市の政策と関連性をもって位置づけを述べているなど、的確に捉えている。
- ・事業計画についても、施設の現状を理解した上で、主としてB棟での事業展開を計画するなどの実現性の高い堅実な立案がされている。特に、選定

にあたり課題としているA棟の一部臨時休所に伴う対応については、従来からの利用者の需要を踏まえた事業選定や、参加人数が多い事業は2部制にするなどの、現指定管理者としての経験を活かした提案がされている。A棟で実施していた事業については、事業の重要性やバランスを考えた上で、できる限りB棟で行うとし、事業継続を図ろうとする姿勢が見られる。

- ・施設運営を行う方法については、公共施設再配置の背景を承知した上で、培った信頼関係や連携を活用し、利用者や関連団体間の調整を丁寧に行うことで円滑な施設運営を行いたいとしており、連携や調整の必要性についての理解も見られる。
- ・アンケートやモニタリング調査でも、一定の評価を得ていること、財政的に安定した法人本部を有し、複数の福祉施設を運営している実績があること、平成28年4月からの指定管理期間第5期より指定管理者であること、これらのことから安定した施設運営ができると期待している。

#### ＜質疑・意見等＞

(○：委員質疑 ◎：委員意見 →：施設所管課・事務局回答)

◎A棟の一部が使えないという状況で、今まで10年間の実績に基づき、どう対応したらよいか具体的に書かれていた。

◎団体の理念が素晴らしいと感じた。拠点としての重要性をよく理解している。地域全体を見た上でどう拠点として活かすべきかをしっかりと考えられている。長年の信頼関係をさらに深めていきたいという意向が見られ、ともいきプロジェクトなど地域連携の取組の実績など、安心して任せられる団体と感じた。

◎これまで培ってきた信頼関係や、A棟が使えない状況で引き続き利用者の信頼関係をつなぎ留めながらやっていただけることは評価できる。特に指摘事項はなかった。A棟が使えない状況でどのように運営していくのか、利用者とともに考えるという姿勢は素晴らしい。

◎特に指摘すべき事項はない。ここまで書いてくれるのであれば、個別ヒアリングは特に必要ないだろう。

◎概ね他の委員と同じ意見。A棟など不透明な部分をどう評価するのか。特に問題になるようなところはなかった。

(個別ヒアリングの実施等について)

個別ヒアリングは実施しない。

(4) 佐倉市スマートオフィスプレイス

(施設所管課：商工振興課)

(施設所管課報告)

- ・応募者は現指定管理者である山万グループの1者で、施設見学には別の2団体が参加したものとの申請には至らなかった。
- ・提出された申請書類を確認したところ、申請資格を有し、欠格事項に該当しないことを確認した。
- ・施設運営に関しては、事前の公募書類確認において委員からご意見をいただいた佐倉市公共施設再配置方針による民営化の方針を見据えた、利用者増と経営安定化に向けた対応として、シェアオフィス・コワーキングスペースの整備、多様な事情を抱えた方の利用に配慮した開業時間の延長などの独自事業の提案や、顧客利便性に配慮したネットワーク等の増強、自社の企業ネットワークを活用した創業者支援や若年層向け啓発セミナーの開催などの幅広い改善提案があり、公募に際しての指定管理者への期待に応える提案がなされているものと評価している。
- ・施設の維持管理面に関しては、現指定管理者として把握した各機能の課題を的確に分析し、それぞれの対応方法が示されている。併せて、運営体制や安全管理等の日常管理については、これまでの指定管理者としての運営の実績と施設が入居する建物の一体管理を担っている自社の特性を活かした、効率的・安定的な施設維持・運営が期待できることに加え、施設内の他のテナントとの相互集客等、審査基準に定めた「施設の特色や申請団体の強みを活かし、施設の価値を高めるための提案」がなされているものと考えている。
- ・収支計画について、近隣コワーキングスペースと比較して安価な価格設定に対し、今後の自立運営も見据える中で、月額1,000円の引上げを予定していることに加え、独自事業による施設整備等に伴う増収を見込んでいる。一方、支出額は3年間を通じて同額を見込んでおり、人件費については賃金スライドにより担保されるが、光熱水費等、物価高騰の影響が加味され

ていない点に対し、若干の不安はある。ただし、市の想定を上回る增收が見込まれていることから、多少のコストアップについては吸収できるものと見込んでいる。

＜質疑・意見等＞

(○：委員質疑 ◎：委員意見 →：施設所管課・事務局回答)

◎佐倉市に根差した雇用を創出するのは行政が目指すものだが、山万グループの企業メリットが何なのか良く分からぬ。独自事業計画書にある増床とされている部分もスマートオフィスプレイスとして考えてよいのか。「自律的かつ継続的な施設運営の実現を目指す」とあるが、それであればこの事業は山万グループに移譲し、市が補助金を出すという方向性を考えていくべきではないか。

◎今、お話をあつた委員と同じところで悩んでゐる。この施設は有料施設で登録制であり一部の人しか利用ができない。この施設が民設民営であれば何も問題ないと思うが、果たして公共性があるのかどうか。この施設で就業支援など市の政策目的が実現されるのかどうか、閉鎖的な施設という部分に懸念を感じてゐる。

◎山万グループがこの施設を今まで運営してきているので、他者が入る余地がないのではないかと思った。以前の会議において、この施設の賃借料は市が負担していると聞いており、実質的に委託料がゼロではないという部分に違和感がある。賃借料が払われないと撤退する可能性もあるので、それはリスクではないか。独自事業を見たが起業・創業支援にあまりなつていないように見えた。外部団体との連携の部分、商工会議所との連携も見えてこない。新たに起業を目指す方の支援や創業の機運を高めるような施策になっているのか疑問を感じた。

◎提案内容は可もなく不可もなく。設置管理条例には「情報通信技術を活用した多様な働き方を推進するとともに、新事業の創出並びに起業者の育成及び支援を促進し、もって市民生活における仕事と生活の調和、新たな雇用の創出等に資するため」とあるのでそれ以上でも以下でもない。増床部分含めて、市としてどういうふうに設置管理条例に定められている目的を果たさせるのかという説明がないと、適切な評価にはならないと感じてゐる。現指定管理者でもあるのでしっかりと擦り合わせをするのが大切だ。審査の前段階として、条例解釈及び現指定管理者との意思の

疎通ができているのか、危惧している。公の施設として今後も持ち続けるのかどうか、しっかりと判断した上で、進めていく必要がある。

○前回、令和4年度の答申の附帯意見、「市は、施設に求めるビジョンを明確にしたうえで指定管理者制度の導入適否について検討されたい」と記載した。当時、人件費の一部が本社負担という話があって、それが適切なのかどうかという論点があった。

今回提案された独自事業計画書において、3年間の指定期間であるのに償却期間15年間の投資をするとの提案がある。競争できる環境での公募となっているかを我々はチェックしなければならない。山万グループの提案自体は素晴らしいと思う。だが公募とすると競争性に懸念がある。この点を山万グループではなく市の担当課に指摘したい。前回審査時に審査の中で論点となった内容は施設所管課に伝わっているのかどうか。

→増床部分の話について、委員が言われるよう原本であれば市として整理や擦り合わせをすべきところかもしれないが、委員会で審査を行うという観点で、先に市が申請内容について、申請者に確認をして深く掘り下げるとは、審査上支障があると考えている。そのため、詳細にわたる確認はできていないが、増床部分はあくまで山万グループ独自の施設ということを確認している。その点を個別ヒアリングでは詳しく確認をしていただきたい。

○申請者と審査中に確認するのが競争上問題あるのではないかという話があつたが、それ自体は問題ないと思う。こちらから答えることなく、申請者の考えを聞くことはできる。ヒアリングを行う前の段階として、市として前回から相当年数経っているが民営化についてどう検討したのかを聞いておきたい。市が設置している施設なのだから、運営を任せているとしても、何を設置し、どう運営し、その効果がどうであるのかを報告することは市の責任である。市が増床を求めていないのであれば承認すべきではないし、増床の要望があるなら認めればよい。前提を擦り合わせることが重要となる。指定管理者制度は、運営をさせるための仕組みであり増床など建物を大きくは変更できないのが原則である。市と指定管理者との認識を合わせる必要がある。質問をする前提として担当課としてどう考えるのかがまずあるべきであり、それを踏まえて質問するべきだろう。

→民営化の検討状況については、指定管理者の管理状況を踏まえての検討が必要と考えており、新たな指定管理者と協議する中で、検討していく考えである。

今回の施設整備の提案については、事業者の負担により、施設がいっぱいの状況の中で、新たな施設を利用者が使えるということで、利用者の利便性が高まる提案として受け止めている。

○施設の民営化について、議会の承認が必要なのか。  
→設置管理条例の廃止について議会の承認が必要。

○議会が認めないかもしれないのに、民営化を見込んでいるというだけで勝手に織り込んで審査してよいのか。次回も民営化が決まらず公募となった場合、他の事業者が参入できるのか。

→現在、公共施設の再配置の検討を行っており、再配置方針を昨年度末に定めた中に、スマートオフィスプレイスを 2025 年から 2027 年までに民営化を検討としている。議決はないが方針の内容については承認していただいており、正式に検討を進めているところである。  
→この施設自体、当初から民営化を見込んだ施設であり、その上で再配置方針にも載っているため矛盾は生じていない。

○今回の増床の提案は山万グループの独自スペースで、指定管理期間を超えた長期的な設備投資をしており、競争環境が確保されていないよう見えることについてはどうなのか。公募でこのような事業を認めてよいのか。もし必要なのなら、はじめから非公募とするべきでないのか。またセミナースペースの扱いについても気になるところである。

→今回の増床部分はあくまで山万グループが自主運営する施設であり、その事業連携ということで独自事業として位置づけることを想定している。公の施設としての増床を認めるつもりはない。セミナースペースについては、市と山万グループで取り決めて使用しているものであり、指定管理者が変わったとしても利用可能である。  
→市の制度上、公募が原則であり、特別な理由がないで非公募とすることは出来ない。公募にすることで、これだけの提案が出てきたとも考えられる。

(個別ヒアリングの実施等について)  
個別ヒアリングを実施することとする。

(5) 佐倉市営自転車駐車場 (12 施設)  
(施設所管課 : 道路維持課)

### (施設所管課報告)

- ・応募者はサンエス警備保障株式会社の1者で、提出された申請書類を確認したところ、申請資格を有し、欠格事項に該当しないことを確認した。
- ・施設運営に対する理解と、地域に根差した取組が充実している点は評価する。施設運営への理解と地域密着の姿勢が見られ、研修体制や利用者の声を反映する仕組み、柔軟な料金設定、QRコードによる意見収集など、サービス向上への取組が示されている。
- ・収支計画について、過去の実績を踏まえた現実的な内容で、委託費も市の上限を大きく下回っていることから、コスト面でも評価している。
- ・施設の維持管理について、効率性・計画性・利用者視点・環境配慮の4つの方針を掲げ、環境保全計画に基づく取組も実施されている。
- ・毎年度実施している利用者アンケートやモニタリング調査でも一定の評価を得ていること、地元企業や再委託先との連携、地域貢献活動、警備会社の専門性を活かした場内パトロールの強化、安全マニュアルの整備など、地域社会との関係性や安全対策にも力を入れており、信頼性の高い管理運営が期待できる。

### <質疑・意見等>

(○：委員質疑 ◎：委員意見 →：施設所管課・事務局回答)

◎コストカットによるサービスの低下の懸念がないかという質問に対し、「サービス低下が直接的に影響する利用者層を特定し、代替手段の提供や説明会の実施を行います」とあるが、サービス低下が前提の内容に見える。また人件費の削減、人員削減は従業員のモチベーション維持について疑義が生じた。現地見学の際、空気入れがボロボロだった。また勤務している職員の服が、前指定管理者のものであったり、服装に関しても記述があつたと思うが書いてあることとの差がある。

◎自転車駐車場はそこまで特殊性のある事業でない。施設自体の老朽化もあり最低限のサービスが提供でき、加えて独自事業が提案できていればまずは良いのではないか。今後の社会情勢から自転車の利用状況がどうなっていくのかも不透明である。

◎施設が老朽化しており維持されていること自体ありがたいと感じた。現地

見学の際の印象が悪く全体的に評価が下がった。効用発揮、利用者の意見把握としてご意見箱では回収率が悪いのでQRコードにしますとのことだが、それでは回収率変わらないんだろうと思う。安全管理について、既に管理している施設なのにマニュアルをこれから作成しますという表現は違和感がある。職員の教育、接遇向上を目指して研修しているとあるが、服装についても、声をかけられた時の態度についても非常に悪く、どういう研修をしているのか疑問である。

◎全体的に標準的な評価とした。何を期待するのか、委託料との兼ね合いで見るとこの数値なら妥当と考える。利用料金に依存している施設なので、利用が減った時どうするのか、市として利用促進を図るために何をさせるのか、しっかり考えておくべきである。

◎管理員業務の一部を再委託との記載があるが、それに対する収支計画や人員配置が書いていない。依頼は協定締結後に行うとあるので、いつどこでどのくらいの規模で行うのかが不透明である。再委託についての詳細が全く記載されていないため、人員配置、運営協力体制が不確定となり、収支計画もよく分からなくなってしまう。利用が減っているがレンタサイクル事業についてどうするのかが書いていない。

(個別ヒアリングの実施等について)

個別ヒアリングを実施することとする。

(6) 個別ヒアリング等の日程について

個別ヒアリングの日程について、9月29日、9月30日の2日間に分けて実施する。

以上