

平成22年11月26日

さぬき市長 大山茂樹 殿

さぬき市温泉施設等検討委員会
会長 犬飼知徳

さぬき市温泉施設等の検討結果について（答申）

本年7月に発足したさぬき市温泉施設等検討委員会において、今後の温泉施設等のあり方について、「市民目線」での検討を行いました。様々な意見を別紙答申書として取り纏めましたので提出します。

さぬき市温泉施設に対する答申

平成 22 年 11 月

さぬき市温泉施設等検討委員会

さぬき市温泉施設に対する検討委員会の答申

1 はじめに

さぬき市温泉施設等検討委員会（以下、「本委員会」という。）は、平成 22 年 7 月より、さぬき市施設管理公社が運営する 4 つの温泉施設の今後をどうするかについて検討してきた。これら 4 つの温泉施設は、さぬき市が合併する前の市町村がそれぞれ個別に建設し、運営してきたものである。それが合併に際し、機能の重複や運営上のムダが顕著に表れ、さぬき市の財政を圧迫する要因となっているということで本委員会が市長の要請で設置されることになった。各施設の詳細な経営状況等は財団法人かがわ産業支援財団に調査委託をしているため、本委員会では、あくまで「市民」の視点から、これらの温泉施設の今後について検討してきた。以下では、市長への答申として、各委員の意見を整理したものを本委員会の意見として述べたい。

2 温泉施設に対する本委員会の基本的な考え方

本委員会としての基本的な意見は、4 つの温泉施設はそれぞれ今年度（平成 22 年度）中に再建計画を策定し、次年度 1 年間その計画を実施したのち、事業収入の改善の兆しがない場合は施設ごとに民間への売却や廃止を含めた清算をしなければならない、というものである。

この意見のポイントは、以下の 3 点である。収入面での改善によって評価するということと、1 年という期限内になんらかの成果が必要であるということ、施設ごとで評価すべきであるということである。

収入面の改善

収入面で評価すべきというのは、コスト削減だけではなく、売上高を増加、すなわち利用客数を増加させる何らかの施策を実施し、ある程度の成果を上げなければならないということである。ある委員は、これらの温泉施設のコスト削減可能性は、せいぜい 2000 万円程度であると試算している。この試算の精度は定かではないが、現在の 4 施設の赤字分がコスト削減のみで解決可能な額ではないというのは、本委員会として意見が一致している。少子高齢化で売上高が自然に減少していくであろうことも併せて考えると、どの施設も、売上高が何らかの形で増加する可能性を示せなければ、今後継続して事業運営することはできない。

また、これらの温泉施設は設備の老朽化が著しいため、数年以内に大規模修

繕や改修改築が必要である。現時点の経営状況では、多くのさぬき市民はその再投資を許さないだろう。その意味では、各施設が1年後に問われる成果は、さぬき市民にこれらの施設が税金を使って維持するのに意義のある施設だと認めさせなければならない。それを認めさせるためには、各施設は多くのさぬき市民に利用してもらい、意味があると感じてもらわねばならない。したがって、各施設長は、さぬき市の外からの利用者だけでなく、さぬき市民の利用者数を増加させることも念頭において、改善計画を立てねばならない。

1年という期限

1年という期限を区切ることには、現場の従業員に危機感を喚起する意図がある。現地視察をした委員からは、なぜこのような悪い状況に陥るまで事態を放置しておいたのかという強い批判が寄せられた。さらに、この状況を知りつつも、サービスを向上させるつもりがない(ように見える)現場の従業員に委員一同は愕然とした。施設長たちは継続的に改善努力をしていると反論するだろうが、サービス業である限り、改善努力が顧客の目に見える形で現れなければ、それは何もしていないことと同じである。

「1年間」というデッドラインは、各委員を含めた市民がそれ以上この状況が続くことを許容できないという意図が込められている。しかしながら、即座に廃止や清算をせよという話にならず、「1年間」という計画実施期間を設けたのは、現場の人びとの必死の努力によってまだ回復の可能性があるのではないかという委員たちの期待も表している。すなわち、各施設にとってこの1年間は執行猶予期間に等しい。したがって、各施設関係者は、改善しなければ失職する可能性もありうることを肝に銘じ、覚悟をもって計画実施に臨まねばならない。

施設ごとの評価

施設ごとに評価すべきという点は、明らかに施設ごとに経営状況に差があるからである。委員たちの間でも、再建可能な施設と再建が困難な施設があるというのは、一致した見解であった(個別施設に対する各委員の意見は別紙参照)。売上高は少ないものの費用もさほど掛かっていないため収支はさほど悪くない施設もあれば、利用者が著しく減少して近年大幅に収益が悪化している施設もある。施設の性質も、それぞれ異なっている。高齢者の社交場として福祉的な側面が強い施設もあれば、ファミリー層を顧客の中心とするレジャー施設としての色合いの濃い施設もある。確かに、セントラルキッチンにしたり、会計情報の標準化をしたりといった全施設共通に取り組むべ

き課題はある。しかし、計画実施後の成果評価は、各施設で行うべきである。利用者の感情としてはなるべくすべての施設を残したいと思うのだが、市の財政状況も市民の納税者としての感情もそれを許容しない。したがって、各施設は、個別の改善成果によって継続か、廃止かを判断されねばならない。

3 具体的な提案

行政と市民が利用促進で連携する

本委員会としては、売上高向上、すなわち利用者を増加させるための改善努力を行うべきという意見を提出した。この実行のために、各施設と市民は、各施設の利用促進の点で連携しなければならない。

もっとも重要なことは、さぬき市民がこれらの温泉施設の費用負担者でありかつ受益者なのだという意識を持つことである。多くの委員によれば、さぬき市民であっても、これらの温泉施設を利用しない、もしくは1度使ってみたがそれ以降使ったことがない、ということであった。委員たちの意見からも、さぬき市民こそが、これらの施設の受益者であり、かつ、費用負担者であるという意識が希薄であることがわかる。さぬき市民のこの問題への取り組みの第一歩として、これらの温泉施設を維持するために、自分の財布から毎年税金という形で間接的にお金を支払っているという感覚を持たねばならない。温泉施設全体の赤字額が年間約5000万円であるため、さぬき市の人口を50000人とすると、単純計算でも一人当たり年間約1000円をこの温泉施設のために支払っている計算になる。

さぬき市民は、この問題を年間1000円程度と軽く考えてはならない。これはあくまでも「表面上」の数字である。これらの施設は、固定資産税や家賃を市から免除されているので、民間で同様の事業を行う場合はさらに数千万の費用が上乗せされる。そのように優遇されていながらも利益が出ないことに疑義を呈し、このまま施設を維持することは民業圧迫であると強く非難する委員もいた。

さらに、市民は、この施設への補助が、他の公共サービスの予算を圧迫している可能性にも留意しなければならない。この温泉施設を維持にかかっている費用を、小学校の施設の充実に使うこともできるのである。さぬき市民は、この施設が本当に市の財政を圧迫し、他の公共サービスのための予算も圧迫してまで必要なかどうかを真剣に考えねばならない。

施設側は、市民から施設への要望を広く集める努力をせねばならない。本委員会の話し合いの中で、温泉施設を利用して保育園児の入浴を行う子育て支援もありうるのではないかという意見があった。私自身が現在育児を行って

いる最中なので、興味深い意見として拝聴した。しかしながら、本委員会の年齢構成を見ると40代以下はほとんどいないので、そのような子育て世代から見た温泉施設の利用についての意見はほとんど出なかった。温泉施設の利用者は高齢者が多いので、現状を検討する上では特に問題はないが、今後各施設の利用促進を行う際には様々な世代のニーズをくみ取る必要がある。そうでなければ、われわれの意見は達成できない。

問題点を可視化して、共有する

この温泉施設問題の本質は、誰も具体的なレベルで問題を把握していないことである。財団法人かがわ産業支援財団の指摘にもあるように、問題を理解するための手掛かりになる会計データすら整っていない(存在していない場合すらある)のである。さらにある委員によれば、公社の理事も温泉施設の経営状況が問題があると知りながらも、有効な具体策を打ち出せてはいない。「温泉施設の経営状況が問題なんだけどどうしよう」では解決しようがない。現場の従業員も同様にこのレベルの問題認識では具体的な行動には結びつかない。自分の勤め先がうまくいっていないのはなんとなくわかるのだけど、何をどうすればいいのかわからない、だから同じことをし続ける、ということになる。したがって、「温泉施設の収益が悪い」という抽象レベルの問題を、より具体的なレベル、「どこどこ寺の檀家が法事で施設を使ってくれなくなった」とか、「動線が悪くてレストランに誰もいかない」といった問題に置き換えねばならない。実際に「目に見える」形に問題を置き換えて初めて、解決策を考えることができるようになるのである。これは、内部者の視点では気づかないことも多々あるだろうから、財団を含めた外部者の意見を参考したほうがいいだろう。

ただし、ただ具体的な問題を列挙し一つずつを解決していくというやり方はあまり賢明ではない。それらの問題を列挙した上で、それらの問題とその効果(この場合は利用客数増)の間のシナリオを描かねばならない。その際に、考慮すべきことは、この施設は実際にはどの活動で利益を得ているか、何が波及効果がある活動なのかを深く考える必要がある。この作業こそ、現場の職員が真剣に取り組まねばならない課題である。

いずれにせよ、直近の必須課題は、問題を可視化し、外部からの各施設の経営評価を可能にするための、標準化された会計データの作成である。

4 第三者から助言を受けることについて

数名の委員からは、外部者をアドバイザーとして入れるべきだという意見が

出た。この点について、参考までに会長としての私見を述べたい。

確かに、問題のある組織に「第三者」を入れて改善を図るというのは、よくある話である。しかしながら、実際にはコンサルタントを含めた第三者機関は多くの場合機能しない。なぜなら、多くの組織の問題は、「計画策定」ではなく「計画実行」にあるからである。第三者機関は基本的に助言を与えるにとどまり、それを実行させる権限は持っていない。この温泉施設の場合にコンサルタントを入れる場合も、基本的にはコンサルタントに実行の権限と責任を与えることはないだろう。したがって、この問題が解決できるかどうかのポイントは、現場の職員が、どれだけ危機意識を高めて問題に本気で取り組むことができるか、なのだ。

誤解を招かないように言っておくと、私はコンサルタントが全く無意味だと考えているわけではない。問題の優先順位は、コンサルタントを入れることよりも、現場の実行力を高める工夫のほうが高いと言っているだけである。実際には、今回の温泉施設の場合は、コンサルタントの方に計画策定段階に参与してもらったほうがいいだろう。その理由は、二つある。差別化のためにコンサルタントの助言が役立つから、経営リテラシーを鍛えるために役立つから、の2点です。

差別化のための助言

現場の職員だけで「改善策」を考える場合、それがいい考えなのか、陳腐なものなのか判断できない。なぜなら、その考えを他の事例と比較することができないからである。判断基準を持たないので、現場の職員は、うまくいっている事例を探してきて真似をするという思考に陥りがちである。しかしながら、そもそも今回の問題を引き起こしているのは、「となりの町(村?)」が温泉を持っているなら、おらが村でも必要だ」という真似の論理である。これは一般企業が持っている普通の思考、すなわち「他社とどのように差別化するか」という思考と全く逆のものである。実際に行政は今でも、ご当地グルメが流行れば一斉にご当地メニューへ、アートで町おこしだといえどアートで町おこしへ、と横並びの真似の思考は変わっていない。

一般的な戦略論では、真似は強者の論理である。真似の論理は、ヒト・モノ・カネすべての資源を豊富に持っている強者が、物量作戦で弱者と同じことをして撃退するために使うのが定石である。弱者が勝つためには、強者と同じことをしてはならない。弱者は、強者が真似しにくいような差別化をすることが重要なのである。したがって、他の地域の事例を真似をせずに、それとイかに差別化するかを考えるために、コンサルタントから他の地域の事例を教えてもらうことはいいことである。しかしながら、コンサルタントは

差別化のアイデア自体を教えてくれるわけではないので、そこは現場の職員が知恵を絞って考えねばならない。その中には行政の論理では理解しがたい斬新なものもあるかもしれない。しかし、行政は旧来の真似の論理で現場の知恵を否定してはならない。そもそも、この問題を引き起こしたのは、行政の論理なのだから。

経営リテラシーのトレーニング

コンサルタントを利用するもう一つの利点は、経営リテラシー（最低限の作法）が身につくという点である。上述の差別化を考えて効果があるのは、経営について最低限度のことが当たり前になるようになってからである。本件の各温泉施設の場合、この最低限の前提がクリアできない。健全な経営ができていのかどうかをチェックするための会計情報は整備されていないし、接客業として最低限のおもてなしもできていない。この状況は、身近な例でいえば、サッカーをするのに90分動き続けるだけの体力がない、楽器を演奏するのにドレミファソラシドの音が正確に出せない、というのと同じである。この最低限度のことをきちんと実行するためにコンサルタントは必要である。つまり、最低限度の経営を行うための基礎知識や考え方をコンサルタントは教えてくれるのである。

この2点について言えば、外部からコンサルタントを入れること自体は非常に有益である。ただし、繰り返しになるけれども、最も重要なのは現場職員の実行力であるので、この実行力が改善しなければ、本質的な問題は解決しない。

5 まとめ

最後にもう一度、この提案の趣旨を整理しておこう。この温泉施設の問題でもっとも重要なことは、現場職員の実行力である。この職員の実行力の成果が、1年後に各施設の利用者や住民にとって目に見える形で改善しない限り、改善計画は失敗であり、その施設は何らかの形で清算しなければならない。現場職員、特にリーダーシップを発揮すべき施設長は、もう後がないことを自覚し、不退転の覚悟をもって計画を遂行しなければならない。

平成22年11月26日

さぬき市温泉施設等検討委員会会長

犬飼 知徳

第1回～第3回 さぬき市温泉施設等検討委員会 施設別意見要約

良い点 ×悪い点 要望その他

施設	意見
施設全体	<p>×とにかく、宿泊施設が全部中途半端。建設当初、各町が勝手な考えで造っているようだ。来ていただいたお客様へのおもてなしの気持ちが感じられない。</p> <p>×ノウハウを持つ人が居ない事と体質が大きな問題。民間に任せの方が行政も楽になる。</p> <p>×温浴施設の数が人口比から見ると異常に多い。民間も合わせて7施設あるが、3件くらいが適正ではないか。</p> <p>×従業員の帰属意識が無い点が問題。施設を良くしようとする気持ちが無いようだ。市から補填が出る環境があるからでは。極端だが「一度全部廃止して作り直してもいい」くらいの気持ちで取り組まないといけない。</p> <p>×県内の温浴施設の大半は民間。本来民間なら全くペイしない。職員がどれだけ努力をしても黒字になる筈がない施設。「努力をお願いします」と言っても、限度がある。</p> <p>×継続するなら、行政は補修メンテナンス予算を計上する用意があるのか？ 基本的には福祉の側面が比較的強い施設であり、ただ赤字だからいけない。というのは非常に短絡的な考え。経営状況がどうか、何を改善すべきか、を理解すべき。</p> <p>赤字金額には非常に驚いているが、福祉の面も考えるべき。いいところを伸ばす方法を考えながら話し合えばいい。もちろん改善努力は必要。</p> <p>報告書の対策を本気でやれば、ある程度の出費を抑えることが出来るのでは。顔を合わせたのは現実2回だけ。それでこんな大きな問題を決めるのはどうか。老人会の立場として、施設を全て残してほしい。検討委員会の結論に関わらず、福祉面において何とか合理的な運営をして、老人が喜んで行ける施設に体質を改善してほしい。</p> <p>個々の魅力を引き出すような努力をしてほしい。</p> <p>利用者の声を聞いて、老人だけの福祉でなく、誰でも利用し易い施設にしてほしい。</p> <p>共働きの親御さんの為に預かった子供をお風呂に入れるサービスをしている保育園の事例がある。施設でのお泊り保育を勧める方法もある。</p> <p>市の財政負担を考えると、正直1つくらい施設を廃止してもいいのではないかと。いくつか無くし、後の施設の生き残りに賭ける方がいい。</p> <p>市の真ん中に一つ体育館からいろんな福利施設を持った温泉を一つ建てて、その代わり全部の温泉を無くす。という構想でもいい。</p> <p>クアパーク津田とカメラリア温泉もある程度考えて、4施設だけをターゲットにせず、その位置と経営状況も考えて検討していくべき。×宿泊施設の有無や利用料金など、市民も知らないのではないかと。CATVや広報を利用してもっと宣伝すべき。</p>

ながお	<p>温泉に行くと、いつも一杯である。なぜそれで赤字なのか？ 一番可能性がある。 やり方次第で可能性がある。 温浴施設ニーズだけでなく、体育館やプールもあり、他のニーズが結構ある。 ×サウナは熱過ぎてヒリヒリする。 ×体育館は少し高いので他を利用したりした。 ×契約電力量を減らせば、光熱費を落とす事が出来るのではないか。</p>
みろく	<p>サッカーの合宿、香川県でもああいうふうに合宿ができるのだと思い感激した。 ×一番営業赤字が大きい。 ×大串とみろく、この二つが足を引っ張っている。 ×春日と機能的にはかなり重複しており、その辺りは考えどころ。距離的にもそんなに遠くない。住み分けなり機能分担なりをどうするのか、考えるべき。 ×近隣の春日と比べてもコスト高である、損益的にもかなり良くない。</p>
春日	<p>利用料が上がっても利用者数は横ばいになっているようだ。 小さな施設なのに、ツインパルよりレストラン収入が多いことにも驚いた。平屋建てで、お年寄りが利用しやすいこと、また地元の施設という意識が強いことも要因ではないか。 大学生の合宿、香川県でもああいうふうに合宿ができるのだと思い感激した。 ×唯一の黒字施設で、4施設の中ではいい施設のようなのだが、1週間前に駐車場にあったゴミがまだ放置されている。民間では考えられない。 ×ゴタゴタして落ち着かない。 ×「お婆さんを一人家に置いていると危ないから、会社に行く前に温泉に降ろして、帰りに連れて帰る」といった意見はあるが、わざわざ行くかと聞くと「行かない」という人が多い。</p>
大串	<p>せっかくい道が出来たのだから、大串をもっと発展させていくことも必要ではないか。 素晴らしいロケーションがあるのだから、国内外の観光客にも目を向け、旅行会社を通して観光客を増やす努力をしては。 ×交通の便が悪いことがネック、ロケーションを活かした方法を考えては。 ×県外からの観光客はここに満足してくれただろうか？と疑問に思った。お店も何もない。ただ、海を眺めるには最高の場所。 ×僕らでも行かない。ゆでてから冷蔵庫に入れておいて、温めたうどんを平然とお客に出している。食べられるうどんじゃない。 ×大串とみろく、この二つが足を引っ張っている。 ×志度の老人会は3千人程いるが、「温泉に行きますか？」と尋ねると「足が悪いから若いしに連れて行ってもらわないといけない」という意見が出る。 ×クロスが剥がれガムテープで貼った所に誰が泊まります？さぬき市の恥を売っている。なら閉鎖した方がいい。 ×80人泊まれるのに、お風呂は一度に4人しか入れない。団体を受け入れても対応できない。使っていない風呂があるならメンテナンスして使うべき。</p>

資 料

さぬき温泉施設等検討委員会会議経過
さぬき温泉施設等検討委員会委員名簿
さぬき温泉施設等検討委員会設置要綱

さぬき市温泉施設等検討委員会会議経過

第1回会議 平成22年7月21日(水)13:30~15:40 市役所301会議室

- 議題 ・ 会長、副会長の選任について
- ・ 会議の公開又は非公開の決定について
 - ・ 委員会の所掌事項について
 - ・ 業務(経営診断)の概要について
 - ・ 今後のスケジュールについて

第2回会議 平成22年8月3日(火)13:00~16:40 各施設

- 議題 ・ 各施設の視察

第3回会議 平成22年9月3日(金)13:30~15:45 市役所302会議室

- 議題 ・ 調査業務結果報告について

第4回会議 平成22年10月15日(金)13:30~16:00 市役所301会議室

- 議題 ・ 検討意見の集約について

第5回会議 平成22年11月12日(金)15:00~17:00 市役所第2委員会室

- 議題 ・ 検討意見の集約について

さぬき市温泉施設等検討委員会委員名簿

平成 22 年 7 月 21 日現在

フリガナ 氏名	住所	役職	選任区分	所属団体(組織)	団体事務局 連絡先
イヌカイ トモリ 犬飼 知徳	〒 高松市幸町	会長	(1)	香川大学経済学部	087-832-1807
ホリイ ヤスオ 堀井 保男	〒 さぬき市大川町		(2)	さぬき市施設管理公社評議員会	0879-52-1012
アンザイ マサル 安西 勝	〒 さぬき市長尾東		(2)	さぬき市施設管理公社評議員会	0879-52-1012
チゴ トク 筑後 徳	〒 さぬき市寒川町		(2)	さぬき市施設管理公社評議員会	0879-52-1012
ヤマシタ ミホコ 山下美穂子	〒 さぬき市鴨部		(2)	さぬき市施設管理公社評議員会	0879-52-1012
ヤキ シヅエ 矢木志津枝	〒 さぬき市津田町		(2)	さぬき市施設管理公社評議員会	0879-52-1012
ヒラノ トオル 平野 通	〒 さぬき市津田町		(2)	さぬき市自治会連合会	087-894-1119
ヨリミ ツム 頼富 勉	〒 さぬき市大川町		(2)	さぬき市自治会連合会	087-894-1119
イシタ カズイチ 井下 和一	〒 さぬき市鴨部		(2)	さぬき市老人クラブ連合会	0879-52-2950
フジイ ヨシロ 藤井 可郭	〒 さぬき市寒川町		(2)	さぬき市老人クラブ連合会	0879-52-2950
エザキ ヒロキ 江崎 博之	〒 さぬき市志度		(2)	さぬき市商工会	087-894-3888
タニ ユキオ 谷 幸夫	〒 さぬき市寒川町	副会長	(3)	さぬき市行政改革推進委員会	087-894-1112
ノザキ リコ 野崎 紀子	〒769-2311 さぬき市造田		(3)	さぬき市行政改革推進委員会	087-894-1112
計 13 名					

注:選任区分は、(1)識見を有する者、(2)各種団体代表者、(3)市長が適当と認める者。

さぬき市温泉施設等検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 市民と行政が協働して温泉施設の良好な管理運営について検討するため、さぬき市温泉施設等検討委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、市内の温泉宿泊施設等の経営、管理運営等に関する基本的な考え方とそれに基づく具体的な方策について検討し、市長に報告する。

(組織)

第3条 委員会は、委員15人以内をもって組織する。

2 委員は、次に掲げるもののうちから市長が委嘱する。

- (1) 識見を有する者
- (2) 各種団体の代表者
- (3) その他市長が適当と認める者

(任期)

第4条 委員の任期は、委嘱の日から第2条に規定する所掌事務が完了する日までとする。

2 委員が欠けたときは、必要に応じて委員を補充するものとする。

(会長及び副会長)

第5条 委員会に会長及び副会長を置き、会長及び副会長は委員の互選により定める。

2 会長は、委員会を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるときはその職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議は、会長が招集し、会長はその議長なる。

2 会長は、必要があると認めるときは、委員会の委員以外の者に会議の出席求め、その意見を聴き、又は説明を受けることができる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、建設経済部商工観光課において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、会長が別に定める。

附 則

1 この要綱は、平成22年4月1日から施行する。

2 この要綱は、第4条に規定する委員の任期が満了する日をもって、その効力を失う。