

## 第1回出資法人等協働評価専門部会会議録

日 時	平成27年7月16日（木）午後2時20分～5時
場 所	生涯学習センター小会議室
出席者	【委員】山田晴義委員長（部会長）、井上博夫委員、小野寺純治委員、志賀野桂一委員__（宗和暢之委員は欠席） 【事務局】企画部長、政策企画課長補佐、行政経営係長 【担当部等】商業観光課長、商業係長、まちづくり部長、芸術文化係長
傍聴者	なし

冒頭、山田晴義委員長からあいさつをいただいた後、事務局から平成27年度の評価案件の目的と内容について説明を行い、その後、各案件について担当部から評価シート（基本情報確認用及び評価用）にもとづく説明を行った。

その後の質疑により、追加の資料や回答を要するものについて整理のうえ、第2回以降順次準備することとした。

### 2 部会長あいさつ

また部会長を務めさせていただきます。よろしくおねがいします。専門部会の特徴は3つあり、一点目は、出資法人の評価をしているとその自治体がどういう事業に取り組んでどんなことをしてきたかよくわかる点です。問題点を残したまま現物が残っている、いわば証拠品が残っているということもでき、地域づくりを見ていくうえでは面白い対象だと感じます。二点目は、法人がいいか悪いかということだけではなく、市の投資がどうしたらより活かされていくのかに主眼に置き、法人がどのように変わっていく、変えていくための提案に重点を置いてきました。三点目は、評価しっぱなしでは意味がないということ。評価結果による法人改革や施策への反映という面で問題がないか経過観察（再評価）が重要であろうということまで進めてきたところです。新しい委員の皆様が加わりましたので、これらの観点に追加をいただきながら、今年度の評価を進めていきたいと思えます。

### 3 協議

#### （1）平成27年度評価対象案件及び評価方法について

##### 【事務局説明】

[略]

##### 【質疑応答】

（委員）協働ということの意味ですが、出資法人と北上市の協働ということでしょうか。評価項目の1番目の目的整合性というのは、出資法人の目的ではなく、北上市の目的に適合性しているかと考えてよろしいか。

(事務局) 法人の目的と市の目的の両面で評価いただきしたいと思います。

(委員) この委員会はいくまでも北上市の出資評価委員会なので、出資法人が北上市以外にもいるのであれば、団体自体がどうであるかというよりも、団体に対して出資している北上市の目的に沿って評価するというところに明確化しておいた方がいいのではないのでしょうか。いい団体だとか悪い団体だとかではなく、北上市にとっていいかどうかの評価となるべきものではないのでしょうか。

(委員) これまでも議論されてきており、難しいポイントです。そもそもの法人ができた根拠となるプロジェクトがあり、市のまちづくりの施策に基づいて法人は設立されるのですが、ところが定款を見ていると、それらの趣旨が抜け落ちている場合もあります。経営だけしっかりしていればいいのか、採算があっていればいいのかとか。プロジェクト自体を評価すべきなのか、法人の経営だけ評価すればいいのか議論をこれまでもしてきたが、本来まちづくりの担い手であるのだから、併せて評価すべきという姿勢を持ってきました。法人や場合によっては市がそういう認識になっていない場合もあって、法人が(市に)負担をかけずに経営しているからいいのではないかという考えもありました。引き続き議論していかなければならないところだと思います。評価項目としては市の施策としてはどうかというところがあるのでそこで議論いただきしたいと思います。これまでも法人そのものの評価だけでなくまちづくりの観点で評価やってきたという認識でいます。

(委員) だとすれば、北上市がふたつの法人に出資をしている目的を明示しておかないと評価のしようがなくなってしまうのではないのでしょうか。どういう経緯で法人ができたかというのは単に説明であって、北上市が法人に出資している目的はどのようなもので、その目的に照らして十分に意味のある団体なのかという基準で評価するためには、まずは北上市の目的を明示してほしいと思います。

(委員) 評価シートにはもう少しいてあるものの、資料No.11のP8の6(2)だけではそういう面はわかりにくい。市の施策との関係などを示してもらった方がわかりやすいかもしれません。

(委員) 北上市文化創造という法人の定款で目標や取り組みは把握できるけれども、肝心の市の文化政策はどこにも資料としてない、例えば、条例や施工規則なり、そこにある種の目的が明示されているはずで、そういったものが一つ基礎資料としてあって、場合によっては国の法律もどんどん変わっていますので、そういったものをうけてどのように今なっているのかというあたりも問わなければならぬところではありますが、これはどうも、個人的には法人に限って狭い意味でみていけばいいのかなと受け止めていたが本当にそれでいいのか、この辺改めて確認しておきたいと思います。

(委員) 北上市の文化政策はこうであって、そのうちのこの部分について担っていた

だくという趣旨があって、それで今回は評価をしましょうという風にしないとすっきりしない。

(委員) 私もそう思うが。

(委員) 評価シートをみていただくと市の施策との関係のあたりは常に議論できるような構成になっていると思うので、そこで今のような議論を存分に出していただきたい。ただ、委員の中には多少、法人がしっかりやっていたらいいではないかということもあって、一瞬迷うところではあるが、大勢としては市の施策やまちづくりとの関わりが重視されてきたので今後もその方向でよろしいかと思いますが。

(事務局) 市の出資目的や趣旨等については説明の中で触れるので、シートの記載内容のどこが当てはまるかということをご議論させていただきたいと思いますが。

(委員) 送付いただいた評価シートの「目的適合性」を見ると、①で「設立目的に沿った事業をしているか」となっているが、これはあくまでも定款に沿って活動しているかどうかでしかない。定款に沿ってやっても、北上市のためになっているかは別ものの訳で、一番先におくべきは、出資目的にそった活動となっているか、ということを一項目加えるべきだと思います。

(委員) それは、後で「市の施策との関わり」が出てきますので、あくまでも出資法人の評価であり、市の目的の評価ではなくて、第一義的には法人がどういった活動をしているのか、それは定款にあってやっているのかを見ます。定款はそういった背景があったうえで定まっているので、それを踏まえたうえで定款にあった活動をしているのかをまず考えます。その中で、次に市の施策をやる。場合によっては、出資を引き揚げてもいいのではないかという判断も逆にある訳で、初めから市の方針だからと法人を縛るのではなくて、法人の目的を重点的に考えて、そこに定款に沿った活動をしているかを一義的に考える。そのうえで、市の施策に合致しているかをみていくという二段階の評価で進めるものと理解している。これまでこういう考えでやってきたので同様でよいのではと思いますが。

(委員) 例えば、団体が株式会社であれば、設立の趣旨に沿って健全な経営をしているということと、北上市が出資する意味があるかないかということは全く違う話なのではないか。

(委員) 出資についてのみの議論であれば、法人の定款をもう一度見直しをすべきではないかという議論がそこからでてくることになるという考え方で今まで議論してきました。

(委員) 議論の始発点は市でしょう。

(委員) そうとは限りません。住民団体が作ったものに市が後で出資することも考えられるのだから。また、出資割合が高いものだけでなく、低いものもあり、市の施策に合致させようと引っ張っていくと、役所の議論としておかしいことになる

のではないかとと思いますがいかがでしょうか。

(委員) 出資比率が例えば30%しかないとしても、北上市が30%出資する訳で、なぜそれを出資したのですかとなったとき、団体に対して期待することとか、場合によってはミッションを与えているのだから、そのミッションに即しているのかということが最初の評価基準であって、そのミッションを果たすために、健全な経営がなされているかということはベーシックな条件なのであって、その後者から入ったら話はおかしくなる。つまり、仮に赤字であったとしても、市のミッションからすれば、十分役割を果たしているのであれば、赤字でも構わない、補助も出しましょうという判断だってありうるのではないのでしょうか。

(委員) 例えば、今指定管理者である北上市文化創造は、北上市が100%出損の一般財団法人のため市の関わりがとても強い。最初に指定管理制度に出すときに仕様書があると思うが、その部分でそれがいいのか悪いのか、井上先生のお話を伺うと、問わなければならなければならないことになる。ここの委員会のミッションはそこまでの議論をするとなるとかなりつらいものがある。そういう意味でも、そういうことも視野に入れながら、もっぱら法人の中を見るというあたりでいいのかなと思うし、そういう資料になっている。そうでなければ、指定管理者制度の資料を全部用意していただかないと議論できないと言わざるを得なくなる。

(委員) 法人の外部監査委員ならばそれでもいいのだが、我々は北上市に委嘱を受けているのだから、北上市の目的に沿ったものにならなければと思います。

(委員) システム的には井上先生のご指摘のとおりかと思うし、昨年度までも基本的にはそのような視点で評価は行ってきたが、ときに法人の定款に示されている範囲で事業をやっていること自体も評価せざると得ないというか。

(委員) それはそう思います。ただ、こうしてもらえないでしょうか。各団体に対する市の出資目的をどこかで出してもらいたい。

(事務局) 後日、ご用意させていただきます。

(委員) 1度目の評価の時にはそのあたりも吟味してやってきていたが、再評価となるとそういう資料についても記憶が薄らいでくるのでご用意いただければと。新しい委員みなさんにもご覧いただいて、ご議論できればいいと思う。今、出していた課題は、前回の評価において、我々も大変悩んできた点でもあり、また、そういった観点がなければ、評価の意味が半減するかと思うので、このような視点は続けてご議論いただきたい。

## **(2) 平成27年度評価について**

### **①市街地の振興について**

#### **北上都心開発株式会社**

#### **【担当部説明】**

[略]

**【質疑応答】**

(委員) 北上市のことをあまり詳しくないので知りたいと思うのですが、中心市街地の活性化ということが目的になっているが、そもそも、中心市街地とはどこまでを指すのか、どのエリアが中心市街地として認定されているのか資料をいただきたい。都心とは何かということ。そのうえで、交流人口の増加と説明があったが、実際にどのくらいの動きがあったのかという資料の有無、都心の定住人口がどう推移しているのか、空き店舗の状況を探っているのかどうか、その辺が抜けているので、中心市街地の要件として最低ほしい。加えて、どういうことを指して都心機能の高まりとみているのか、その辺のメルクマールをどのようにとらえているかをお聞きしたい。

(委員) 初回の評価の際にも提示いただいていたかと思うが、委員が新たに加わっての再評価ということなので再度ご提示いただく必要があると思う。次回までに出していただき、その説明も改めてお願いします。

(委員) 商業ビジョンを策定されたとのことだったのでそれも拝見したい。

(委員) 志賀野委員から要望が出された基本的資料と、井上委員から出された商業ビジョンについては全ての委員がみていないので、併せて提供願います。

(委員) 今後5回のスケジュールの中でどういう資料が出てきて、どういう議論し、どのように修正していくことになるのか、再度確認したい。

(事務局) 資料No.10で説明する。2回目は法人に伺ってのヒアリングでシートの作成内容等について確認いただくことが可能な時間である。3回目からシートや法人から聞き取った情報を基に、担当課を交え、ご議論いただくこととなる。先ほど追加でご要望いただいた資料は、可能であれば早くて7/31をめざして用意するが、収集ができたものから順次お送りしたい。4回目に評価に向けた議論を行い、5回目の前半の部会において集約し、固まったものを全体会にて報告する流れで進める予定です。

(委員) ヒアリングは2回目のみだとするとその後の検討は資料の提供のみになり、法人の役員から直接聞き取りができるのは2回目だけと考えてよいか。

(事務局) 考えている場の設定はそのとおりです。

(委員) 確認ですが、次回が出資法人に対するヒアリングなので、それまでに資料を読み込んでヒアリングをしていただき、3回目は意見交換や議論ということになり、3回目と4回目の間には宿題が出る。評価シートが送られますのでそこにご意見や評価を書き込んでいただくことになる。それを基に4回目には評価の議論をしていただく。この時はあまりまとまらないのだが、第5回で概ねのまとめをする。このような流れになり、必ずしも十分な時間がない中だがよろしく願います。

(委員) 抽象的な質問で恐縮だが、シートのP2に財務状況があり、営業収益の欄がある。平成26年度に大きく減じている事実があるが、先ほどの説明では、前回の評価を受けて、賑わいづくりなどの活動が活発になってきているとの抽象的な表現があった。これらの点についてどうしてもギャップがあるので、何が違うのかというものを次々回あたりにでもその辺の考え方やデータをお示し願いたい。例えば、集客力といったものがどうなったのかなどがわかるといい。

(委員) そうですね、平成23年度の評価への対応のエビデンスを整理していただきたい。

(委員) 資料から内訳はわかり、営業収益は賃貸料収入が大きいのだろうが、では、その賃貸しているテナントさんは儲かっているのかという、商業活動が活発に行われているのかというのがキーポイントになるのだから、この資料だけではそのあたりが十分にわからないなと感じました。

## ② 芸術文化の振興について

### 一般財団法人北上市文化創造

#### 【担当部説明】

[略]

#### 【質疑応答】

(委員) 平成24年度の評価の際に「施設を活用する戦略は北上市に明確に存在するのか」という意見があったようだが、もし、それがあれば、その資料を出していただきたい。それから、さくらホールができてから、ずっと最初から指定管理者方式で出しているのか、伺いたい。

(担当部長) 最初から現在まで北上市文化創造が施設管理を行ってきた。当初は業務委託で、指定管理が2004年から始まってからは指定管理となっています。

(委員) 指定管理者制度になる前となった後で、状況の経過はどうなったのか、できれば知りたい。

(担当部長) それは何かペーパーでということでしょうか。

(委員) 人の出入りなどの何か客観的なデータみたいなものがよい。

(担当部長) 基本的には変わってございませんが、資料は準備します。

(委員) この領域は専門なのでいろいろお聞きすることになると思うが、今指定管理は何年でやっているのでしょうか。

(担当部長) 5年です。

(委員) では、次のその見直しの時期はいつでしょうか。

(担当部長) 今、2年目に入っているところです。

(委員) そのあたりのタームを教えてください。指定管理者のための評価というものが、行政評価とは別にあるはずで、次回の公募の際に活用することになる。財団の指

定管理を巡っての今後のタームというものがあるはずでそれを教えてほしいというのが1点目。それから、今は、一般財団法人だが、公益財団法人を取る方向はあるのかなのか、これが2点目。それから、文化施設というのは矛盾というかパラドックスを抱えていて、創造的な活動というのはえらく効率の悪く上がりもない。経営的見地から見ればこれをどんどんやっていると、実は経営的に苦しい。そういうパラドックスを抱えている。ですから、この辺の調和をおとりになっているのか、これは市のもともとの発注元の方針というものがあってしかるべきだし、たぶん指定管理の仕様書的なもののレベルで定めているのではないかと思うが、そういった定めがあるのか、ないのか。そのあたりもちょっと聞いておきたい、これが3点目。もうひとつ、この分野は国の法律が相当変わってきておまして、ちょうど今年の5月に閣議決定された第4次基本方針というのが出ている。これにはかなりなことが書き込まれていて、つまり、これまでの作文のようなものから、数値目標を掲げて進める時代になってきたということが一つ。もうひとつは、2020年の東京オリンピックを意識した内容になっている。これはスポーツだけではなく、文化なのだという考え方をしている。それを津々浦々でやっていくのだということで、それに対する補助メニューも重点的にでている時代になっているがこういったものに対する対応が求められている。そういう意味でも既存の方針を見直す時期に入ってきており、第4次方針は、平成27年度から平成32年度までの6年計画のため、宮城県などでは全体の計画を作りなおそうとしている。そういうことを考えていかないと時代遅れになってしまう可能性もあります。

(委員) 法人化への方向性と創造的な活動に関するご意見があった訳ですが、このあたりで現在お答えいただけることがありましたらお願いします。あとは資料を次回までにお願ひするというので。公益法人化の話は前の評価のときはどうでしたでしょうか。

(委員) 指定管理の受け皿として財団法人ができたという説明だったと記憶している。一般とか公益とかの説明ではなかったような。

(委員) 公益法人改革の議論はここ数年のもの。公益法人になると税法上の恩恵が寄付者にあるということポイントとなります。現在は100%市が出損し、補助金で賄われているからいいのだけれど、実際、今後、事業を膨らませていく場合は、ファンドレイジングしなければやっていけないのであって、そういう時に、公益を取っているとなれば、寄付を募りやすくなる。それは、私は視野に入れてあるべきだと思うし、そうしなければいけないのではとさえ思っています。

(委員) 確かに前回の評価のときに、一般と公益化の検討を行っている最中で、収益事業を行うから、一般化を進めているという話だったと記憶している。どの程度の収益性があるかというのと、公益性とのどちらを取るかという話だったと記憶している。

(委員) 公募をしているのか、随意契約なのか。

(事務局) 公募はしています。指定管理には、初めから公募するタイプのものと、施設の性格上、政策施策遂行型として最初から指定管理者を定めているものと、地域で管理することが望ましい地域密着型というものの3つがある。さくらホールは政策遂行型の位置づけで北上市文化創造への指定管理としています。法人による評価は、毎年度行うことになっており、それを基に指定管理の更新の際に、指定管理の申請書の中で、これまでの評価を踏まえた今後の指定管理の方針を併せて提出を受け、委員が点数化した評価を行い、合格点に達しない場合は指定管理しないという基準を設けて更新手続きをしています。

(委員) では、それも拝見しておきたい。

(事務局) 評価は毎年行い、改善すべきところは市と財団で協議をしながら進めています。

(委員) 資料は増えますけども、指定管理契約の仕様書、毎年度の評価の書面のようなものを拝見したい。

(委員) それは最新のものでいいでしょうか。

(委員) 毎年のもので、5年に1回のもとは内容が違うのでしょうか。

(担当部長) 資料としては、毎年の評価で使用するもののみで、5年に1回のは、それをまとめてあらためて指定管理者から最終の方針を提出してもらうというものです。

(委員) 今のお話は基本的に賛成なのですが、実際指定管理とは民営化を目指した制度なので、本来的にはそれは駄目で、すべて公募すべき。そうでなければ、直営にするか指定管理のどちらかにすべきというのが本来の趣旨だから、正しい説明にはなっていないことになります。

(事務局) もちろん指定管理者制度は公募が前提であり、原則として公募としておりますが、その中でも施設の特徴によっては、公募になじまないものも含まれているということの説明でした。

(委員) 結果としては賛成であって、例えば、博物館やホールのようなものは本来的には指定管理すること自体が難しいと思う。制度がそうなっている以上仕方がないことではあります。

(委員) 前回の評価でもそのような話があった。類似の団体はないのかと尋ねると、大きな団体ではないがあるということだった。そういう中で随意で続けていいのかという議論は多少ありましたね。

(委員) 例えば、鑑賞事業型となれば、公募型とした方がいっぱいコンテンツを持っています。JTBのグループなど、どんどん出てきますので、かえって優秀なのがでてきたりするわけです。だから、核になるのはコミュニティづくりであり、地域密着型の活動をひとつひとつの活動を地域の中でやっていく、そこが地域の

財団が勝てる部分であって、普通にやったら負けてしまう。

(委員) 稼働率の話がでてきたが、指定管理になってからでかまいませんので来場者と稼働率の推移をグラフで結構なので、次回に現場に行ってお話を伺えますので、その時まで用意いただければというのが1点目。それから、前回の評価で出された戦略の話ですが、さくらホールはとても素晴らしい施設であって、岩手県でもNo.1の施設であって、ある意味北上市には過ぎた施設ともいえるところがあって、この施設をどのように活用していくのか、単なる地域住民に開放するような施設ではないと、だからその戦略はどのように考えられているのかということをお聞きしたい。そこに向けて前回は明確な答えがなかったので、その後、どういう形でさくらホールを使っていくのかということをお聞きしたい。

(委員) それから先ほど志賀野委員から出た国の方針の変化に伴う検討は何かされているのでしょうか。

(担当部長) 国の方針が出たからということでもないので、大分財団の方でも今後の運営を考えるため経営計画というものを立てている。それを立てる際には国から示された方針を参考にしており、そのようなものはあります。

(委員) 最新の国の基本方針を見たが、2012年6月に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が新しく整備されたが、これは何かといえば、公共ホールの選別とランキングなのです。そのランキングによって、ここは創造館らしく予算をたくさんつけますよとか、そうではないところは逆に、といったことになることとなる法律なのです。ですから、その法律に対しての対応策というのももうひとつ言えば必要なのです。

(委員) そこらへんも関連の資料がありましたらいただければと思います。

(担当部長) 創造的な活動というのは、財団系にはなじまないというお話がありましたが、基本的には一定程度は人が入る事業をやった方が経営的に資するというのはそのとおりだと思います。ただ、さくらホールにおいて、なぜこのくらい利用者数があがっているかということ、いわゆるホールだけでない、ファクトリー等の多目的な施設を持っているということもむしろ強みではないかと思っています。使われ方も、あまりいい事例ではないが、例えば、学習塾として使われたり、趣味の会だったりいろいろな使われ方をしています。ですので、そういう大きなイベントだけではなく、さくらホールができる範囲の中で地区に出向いて行ってアウトリーチをする、そういう風な地区から人をさくらホールに、観劇とか鑑賞ではなく、ホールを使っていただくということにもつながっているのではないかと考えている。ですので、ファクトリーの使われ方が90%を超えているというのは、ホールの特徴をとらえた使い方をしていないかと思っています。そういう意味でも、創造的な活動ということも裏返せば、さくらホールに人を呼びこ

む一つの手法になっている。当市の考えは、安易な減免はしない原則ですので、財政的な面でのひとつの効果はあるものと思います。

(委員) 前回の評価の際にも、単に財団は指定管理だけをしているわけではなく、地域の文化を作っていくその主体として、もっと街に出て芸術文化活動を創造すべきだという提案をしていたので、ぜひ、13ほどの事業をやってらっしゃるので、どのようなものに取り組みられているのか、次回の時にお聞かせいただければと思います。

(委員) 関連して今のような資料もご提示いただければと思います。

(委員) 指定管理料と補助金とはどういう仕訳になっているのか。

(担当部長) 人件費相当額を補助金としています。

(委員) 通常であれば、指定管理料の中で人件費を賄うのだと思うが、なぜなのでしょう。

(担当部長) 当時は、委託料としてしまうと消費税がかかるので、いくらでも市の経済的な方法をとろうと、委託料と補助金に分けたものです。

(事務局) さくらホールの指定管理料の考え方なのですが、文化創造には創造的な事業に力をいれればお金もかかるのはご指摘のとおりであって、指定管理制度の中で利用料金制を取っている。利用料金で入場料収入が入った場合は、文化創造のもうけとし、余った分については自主事業に回して、質の高い舞台芸術を呼び込むことにまわしてってもらいたいという考えである。固定経費は指定管理料でみているので、それ以外の部分で質の高いものを実現してもらおうという趣旨で利用料金制を取っています。

### ③行政マネジメントシステムについて

#### 【担当部説明】

[略]

#### 【質疑応答】

(委員) マネジメントシステムの中で、市長部局と議会との関係、同じく監査委員会との関係、これらをどのように整理されているのでしょうか。

(担当部長) 内部の意思決定をしていくシステムだということで標記していない部分もあります。

(委員) 市議会などは市民ニーズの代弁者だと捉えることもできるのではないかと思うが、そういうところとは別の形で全く切り離して考えるということか。予算などは、議会にかけた際に議論されるという考えなのでしょうか。

(担当部長) 議会で意思決定されるものについては議会の場でという考えです。

(委員) 市議会の軽視という風にとらえられないですか。

(担当部長) 内部での意思決定の仕組みとして整理したものなので、それには当たら

ないと考えている。なお、重要な事案については、議会全員協議会などの場を通じて、議会に対して説明を行っているが、そういった部分はこの図では抜けていると言えます。

(委員) 市がこういったシステムで理論武装してくるものに対抗する形で、市議会側もしっかりとした対抗軸が必要になってくるのではないかと思うが、そういったことに対しての市議会側の動きは何かあるか。高いレベルでの議論をしていく中で議会が形骸化してしまう恐れがあるのではないかと思うのですが。

(担当部長) 市議自ら「市民と議会をつなぐ会」を企画し、市内16地区を回って直接市民のみなさんから意見を聞く機会を設けるなどしている。また、先進地への視察などの活動は積極的に行われています。

(委員) このシステムはそもそも手作りか。どこかにモデルがあるのか。

(担当部) もとからある仕組みを体系化して、負荷をかけないような形で意識してシステム化を進めてきました。

(委員) もともとやっていたものを組み込んだということでしょうか。

(担当課長補佐) そうです。先ほど部長の説明に補足をさせていただきますと、議会との関係については、主に政策形成過程でどう議会に説明していくかというプロセスになるかと思えます。例えば、業務手順書を作成する過程において、この時点でパブリックコメントをするなどの流れをマネジメントの中に落とし込む作業をしており、その中で、議会への説明等のプロセスも整理することになっている。また、監査委員会との関係については、マネジメント概念図のチェック部分に監査委員による監査や公的経理適正化委員会等の行政組織内部による監査などを盛り込んでいます。これらはもともとあった仕組みを体系化して、職員に改善の仕組みを意識してもらうためにあらためて提示させていただいているものです。

(委員) チェックに関わっているいろんな組織がありますが、構成メンバーはどのような方々なのでしょう。

(担当課長補佐) 市民参加型評価のところですが、まず未来創造会議。一般の市民を公募し、さらに若手市職員が対等なパートナーとして話し合いをしている場です。総合計画の計画策定段階から立ち上げているもので、市民と共有する指標づくりや市民感覚の施策の方向性に対して意見をいただく場として設置しています。次に基本構想等審議会、こちらについては、総合計画の諮問答申機関として設定しているものであり、各分野の代表者をお願いしており、たとえば教育分野なら校長会、商業分野であれば商工会議所の会頭だったり、市の施策全般を見ていただく審議会の位置づけです。政策評価委員会は、有識者のみなさんから専門家の見地でご意見をいただく場として設定しているものです。

(担当部長) 未来創造会議は、現在60名ほどとなっています。

(委員) 市民の応募状況はどうでしょうか。

(担当課長補佐)同じ方が応募される場合もありますし、新しく応募される方もあり、さまざまです。

(担当部長) 極端に応募が少ないということではありません。

(担当課長補佐) 当市では総合計画に地域計画というものを位置付けており、市内には16地区のコミュニティがあってそれぞれに地域計画を作っていたいただき、まちづくりを地域住民が自ら作る仕組みに平成12年から取り組んでいることもあり、まちづくりに興味を持っていただいている地域住民も増えてきており、そういった方々もメンバーに入っています。

(委員) たくさん計画とか評価の文書を作られているようですが、サンプルでいいのでどんなものなのか、拝見できるといいのかなと思います。

(委員) その時にですね、すべての政策、施策に共通するものでいいのかどうかわかりませんが、タイプ別などのケーススタディがないとなかなか、全体的なものを概念的に議論してもなかなかここから先に行けるのか不安がある。ほかの出資法人等と違った検討をしていかなければいけないと思う。これ自体の進め方を少し考えなければいけないと思います。

(委員) 根本的にどう考えたらいいかと思うところがあり、場外乱闘的な議論を挑むのですが、政策の無謬性を目指し、とにかく間違わないようにやっけていこうとする仕組みであり、この点については誰も文句のないところなのだが、でも、一方でそういったものが関係ない考えや政策もありうるのではないかと思えてならない。例えば、白石市では、お城があって、歴女ブームでもあり、市役所の若手の職員が庁内で横断的に集まっているいろんなことを考えて、キャラクターを専門家に作ってもらい、市とタイアップして全面的に市の政策にしてしまった事例がある。こういったP D C Aのサイクルとはかかっていないけれど、ひとつの成功モデルであって、地域の産業の振興や歴女の集客に一役買っているものも出てきており、こういったものをこのマネジメントサイクルに当てはめるとどこになるのかなと感じるところもある。やはりここにはないんじゃないかと。クリエイション的なものは、P D C Aでない回路が別にあって、それが花開いた事例かと、総括的なものをクリエイションしていくような装置が必要なのではないかと感じた。そういう意味でも期待している。市長さんのあいさつであった「あじさい都市」などはとてもいい発想でなかなかイメージがわきますよね。未来創造会議もいいネーミングだと思う。会議だけやってもだめで、そこでプロジェクトさせないといけない。何かやってみるとトライアンドエラーで当然、失敗もある。失敗あってもチェックされてもしょうがなくて、トライアンドエラーの中で新しいものが生み出されて、もしかしたら政策としても素晴らしく面白いものになるかもしれない。北上市ならではのものにできるかもしれない。中心市街地活性化の起爆剤になるかもしれない。そういうストーリーを考えるとあまりまじめにやりすぎな

いほうがいいのではないかと思ったりします。

(担当課長補佐) まさしくおっしゃるとおりで、様々な面があります。例えば、未来創造会議は、当初企画立案の段階から入っていただいて目指す目標値であるとかご議論いただいているところなのですが、実は今年、地方創生の議論に向けて、北上ならではの先駆的な取り組みをということで、未来創造会議には評価だけではなく、アイデア出しにも協力をいただいている。民間の自由な発想も、これは実現しないのではないかというものも含めて、出していただく場とさせていただいています。

(委員) 今実際、今年度の地域創生の補助金メニューがたくさんできており、3,000～5,000万円のタイプのものが、8月末の応募期限で、しかも、今年度中にやれという乱暴なメニュー。でも、もし、そういったものが通って、何かそのプロジェクトチームで実施するとなれば、意外なことが起こるかもしれない。スピード命でP C D Aやっている暇はない。実は、多賀城市でそれを手伝っているところでもあって紹介しました。

(委員) 今の議論からいくと3つのことが考えられる。一つ目は、政策施策のタイプの違い、二つ目は、創造性を欠かない、むしろ、創造性を育むシステムをどう考えるかということ、三つ目は、そう考えていくと既存モデルにバリエーションを加えていく必要があるのではないかということがあるだろう。そういったことを考えていかないと硬直化したシステムになってしまうのかなという不安があるがこれも抽象的な議論となってしまうとどうかという懸念もあります。

(担当部長) 人材育成ということも取り上げておりますけれども、まさにそういった職員がクリエイティブな発想という研修制度や職員同士が集まって何かやろうとするところに支援する仕組みなども考えていければと。P C D Aのほかにそういう職員個々の発想を育む姿勢はもたなければならないと考えています。実際の政策に結び付くものではないのですが、日々の業務改善の取り組みということで「きたかみping!pong!pang!運動」というものも展開しており、Q C活動のようなものですが、若手が中心となって、運営から、発表会まで企画運営している。発表会では、優秀な事例を紹介したり、遊び心を大事にした取り組みも行っています。

(委員) 市長がよくおっしゃっている市民との協働があったうえで、行政の中のマネジメントシステムがないと、単に市民からのクレームレベルの対応、顕在化しているニーズだけの対応となってしまう。例えば、北上市にはりっばすぎるような、陸上競技場やさくらホールがあって、そういったものにお金を使うのであればやめてしまって、もっと市民への福祉をまとめてやってほしいとの議論があった場合どう対応するのかと思うわけですよ。そうすると、このマネジメントシステム概念図のもっと上部の中で市民協働の絵姿がないと、このシステムだけ空回りしてしまう心配があるのではないかと。一方で、市民意識調査を見ると、市民

協働の満足度はそれほど高くない。ですからそのシステムがないと、先ほどの多賀城市のような取り組みはなかなかしづらいのではないかと感じる。その部分については16地区単位の中で取り組みが何かあるのか伺いたい。

(担当課長補佐) 市民意識調査の位置づけですが、未来創造会議は参加型の市民との建設的な議論を行う機会なのに対し、市民意識調査は、声なき市民の声を確認しながら取り入れていこうという位置づけです。とがった意見への対応については、昨年から市長によるタウンミーティングを始めています。子育て等の個別のテーマを設定し、直接出向き、直接意見をいただき、広聴広報の充実に努めています。ただし、それでもまだ十分ではありませんので、広く声を確認していくという姿勢は必要であろうと考えております。

(委員) それから一方では、市民との協働のシステムが必要となりますし、地方自治法に規定される国からの上意下達的な国のニーズもあるでしょう。これらのいわば市民のニーズと国のニーズは必ずしも合致するものではない訳で、そういった場合の基礎自治体にはギャップが存在すると思うが、そこをどう調整していくのかというのをこのシステムでどのように回していくのかが分からない。これはあくまでも市民のニーズだけを考えたシステムにしかなくなって見えます。

(担当部長) プランの段階で法令上の制約とか、たとえば介護保険制度や国民健康保険制度などでの制度上の変更点があれば、そういった制約等に対応を前提とした市民のニーズをどう活かすかというのはプランの段階では検討を行うことになるものですので、我々行政側としては自然な部分でもあり、概念図に表現できていないところもあろうかと思えます。

(委員) 大体、道路行政が一番評価が低いですね。

(担当部長) 道路行政については、これまでひとくくりだったが、豪雪地帯でもあり、除雪への要望がおおかったことから、維持管理（除雪を含む）と道路整備に分けて意見をいただくように改善しました。

(委員) 選挙事務などはこのシステムに当てはめるとしっくりきますね。

(委員) そうではない領域もあるので、全ての領域にこれを普遍させて全庁的に全部やるというのは違うのではないかということでしょうね。

(委員) 評価結果の公開や情報開示はどのようなことをしているのでしょうか。

(担当部長) 例えば、政策評価の結果の公開やパブリックコメント等です。

(委員) こういう議論は大事だが、ここから先、何を行えば答えを得られるのかという点についてはどうでしょう。ケーススタディというのも雲をつかむような話ですし。

(委員) ですが、ひととおりモデル事例で回していただかないとイメージが付かない。

(委員) システムの様式は一律のものなのか。

(担当部長) そのとおりです。

(委員) 今日以降に3回あって、4回目にまとめに向かうことになるが、いかがでしょうか。

(委員) どこかの分野のサンプルでいいので、計画から進捗管理があって評価があってという流れを見てみたい。

(委員) 2タイプぐらい両極のものをみてということは可能でしょうか。

(事務局) 次回、お集まりの際に、1時間余裕があるので、そこでサンプルをご覧いただくことは可能。また、本日、項目だけ出ている資料が多くあるので現物をご覧いただき、イメージをつけていただくことができると思いますので、その次の第3回からご議論いただくことではどうでしょうか。

(委員) 次回は我々の認識レベルを高めるような資料をいただくということと、その次から2つぐらいのケーススタディを行ってみることができれば、何か評価することができるのではないかと考えています。

(委員) かつて棚卸というのもあったようだがそれとは違うのでしょうか。

(担当部長) 現在も棚卸はやっています。

(委員) ホームページを見てみると棚卸の一覧表があるので、元の表があるのでしょうか。

(委員) かつて勤務していた仙台市でも膨大な図書を作ったのだが、数年したら形骸化してしまったような記憶がある。

(事務局) 棚卸については、年度末の事業ベースの成果をまとめて情報公開しているもので、年度がかわってから、次は評価の作業に入っていくものです。

(委員) 岩手県も細かく全部事業単位で行っていた評価をやめましたよね。

(委員) とにかく作るのが大変で、そっちにエネルギーを使うのであればその分の労力を別の業務に向けたほうが市民満足度の向上につながるという側面もあるかと思っています。

(委員) 今回、評価の視点で4項目あって、市としては継続的にこれを評価して、改善していくということについて、評価した後はどのようにしていこうとしているのか、それによって評価尺を考えていかなければいけないとも思うのですが。

(担当部長) これまでも改善しながら進めているものですので、今後もその方向で考えています。なお、運用するにあたっては、あまり職員に負荷をかけない仕組みにしたいと考えていますが、その中でも質や内容があがっていくことを目指したいですし、このシステム自体もPDCAサイクルにかけてよりよいものにしていきたいと考えています。

(委員) いろんな自治体で行政評価が行われておりますが、大きく2つのタイプに分類されるのかなと思います。一つ目は、外目でみてもらって、改革のきっかけにするということ、二つ目は、内部改革の仕組みを作ること。多いのは後者かと思うのですが、結局、あまり変わらなかったねということ。要は予算編

成のところはどうするのかということがもっと大きいよねということになってきて、細かく評価するというのはやめて大きく政策目的という観点に変えたほうがいいのではないかという方向に流れてきたものと思います。もうひとつは市民に見てもらおうというのもあるが、どのように市民に評価してもらうか、公開するか、意見を聞くかというところが大事なのだろうとも思います。

(担当部長) 施策を展開し、アクションを起こすにあたり、予算の範囲でとなるがどう評価が活かされているかについては、市民意識調査なり、未来創造会議の評価をどのように扱っていくのが課題となりますが、現状では、市民意識調査、未来創造会議、施策評価の結果を両方組み合わせながら、この分野に予算を重点化しようという議論に役立てているところであります。このような現在の活用方法については、次回以降に資料をお示ししたいと考えております。

### **(3) その他**

特になし