

第2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31日（金）午後1時～5時30分
場 所	各法人所在地、市役所5階第1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（以上、行政マネジメントのみ）、高橋剛課長補佐、行政経営係長、高橋主査 【法人】小笠原直敏代表取締役社長、八重樫守民副社長、佐藤恒雄管理部長、浅田格理事長、及川清喜事務局長、谷垣詩子総務課長、佐藤順一総務課主幹 【担当部等】まちづくり部長、商工部長、商業観光課長、芸術文化係長、商業係長

まず、今年度対象となっている2法人について、法人による自己評価の説明を行い、その内容等のヒアリング、質疑応答を行った。また、場所を変え、行政マネジメントシステムの追加資料について説明を行い、質疑応答を行った。

前回会議及び今会議で要望のあった追加の資料や回答を要するものについて整理のうえ、第3回会議までに準備することとした。

3 協議

（1）市街地再開発事業について

北上都心開発株式会社

【法人自己評価説明】

[略]

【質疑応答】

（委員）この法人につきましては、三年前に評価を行っておりますので、それとのその後との関係を含めて検討していきたいと思っております。今年度は新しい委員の交代もしておりますので基本的なところからお伺いすることもあるかと思うのでよろしくをお願いします。

（委員）取り組みの中で核店舗が少し不安定であるとのことのご説明があったがその点についてももう少しご説明願いたい。

（法人）開店当初はビブレというマイカルグループの系列会社で15年前にオープンしたのですがマイカルが破たんしまして、そのあと企業再生ファンドでさくら野百貨店として運営しました。その再生計画に基づき再生させるために、いろいろな条件の制約があった。その時に私どもは5億5千万円の支援を実施した。うまく再生できるかと思ったらそれができなくて、今から5年前にやっぱりやれないと、

面積を半分にするか、家賃を半額にするか、あるいは撤退だという選択になり、5年前にこれじゃやっていけないなということで市の都市開発資金の返済を5年間猶予してもらった。私どもについては5000万円のリストラをやりました。キャッシュ不足が1億5000万円あり、市の都市開発資金5,500万円の返済猶予、先ほどのリストラ、5,000万円の地元金融機関の元金返済を半額にしたと、それで1億5000万円を捻出して5年間やってきました。それで何とか今運営しているということ。ですから、当初借金については20年で終わる予定が5年間先送りになった。それに伴って、これでいけると思った矢先、たまたま今後はデフレを契機にリーマンショックで要するに購買消費がぜんぜん伸びなくなっていった。さくら野にとっても売り上げが予定どおり伸びない中、おととしまではずっとよくなってきていたんですが増税でまたへこんでしまったというように私たちはその動向を不安に思っている。小売業で伸びているのは、コンビニエンスストア、通販、ネット販売だけであって、首都圏のデパートや専門店なんていうのは、今度はインバウンド消費で地方のデパート、仙台、盛岡、北上のような百貨店もそうですが、GMSといわれるイオンなどのスーパーも売り上げを落としているんですよ、去年一年。増税ショックが終わって何とか今年に入って持ち直すんだらうと思っていたところ、新聞報道にあるように、全然戻らない状況なんですよ。ここの百貨店で言えば、今月、プレミアム商品券が発行していたのでいくらか上向きになってきたところもありますが、これがずっと続くかわからない状況なので、日銀の調査でもまだまだ改善のきざしという程度でこれが本当になるかといえば、第二四半期になってみないと、ですから盤石な経営姿勢を持っているさくら野ではなく何とも読めない。さくら野だけではなく小売業そのものがそうであると。それは生活者の購買消費のスタイルが変わってきていると、若い人はとにかくネットで買うとか、通販で買うとか、ちょっとしたものはコンビニで用が足りるとか、いいものは専門店で買うとか、そういう今までは百貨店が得意としてきた分野が、どんどん喰われてきている。先生がおっしゃるように、さくら野の家賃に依存している中で、業界そのものがそういう状況ですから、なかなか盤石な基盤というわけにはいかない。私はそう思います。

(委員) 定期的な店子さんとの意見交換会はどのようにされていますか。

(法人) 毎月1回のオーナー会、テナント理事会が月2回、店長会が月1回で、大体4回ほどある。

(委員) 今回初めてなのですみません。初歩的な質問からいたします。16期の報告書のP3ですけれども、主要な事業というのがございます。ショッピングセンター、スポーツクラブ、駐車場及び飲食店、公共施設の管理業務の受託、中心市街地活性化の推進とありますが、この中で、それぞれ簡単に分析するとどのようになるのでしょうか。事業の割合、どのくらいのシェアになっているのかわからないも

のですから。それぞれ業態が違うのではないかと思いますし、連動しているものもありかもしれませんが。ショッピングセンターは店子さんの部分でなんとなくわかりましたが、それ以外はいかがでしょうか。

(法人) 16期(実際は14期を説明)のP6をご覧ください。売上高ですが、賃貸料収入は不動産管理業で5億2千万円、フィットネスはスポーツクラブの売上が2億7千万円、駐車場営業は1億5千4百万円、飲食営業で3千9百万円、その他の収入で一番大きいのは、西館にある市民交流プラザ、市の施設の指定管理料が1千6百万円、この年はたまたま緊急雇用創出事業があったのが1千何百万かあった。指定管理料にはレンタルしているレジの消耗品等も入っている。

(委員) 私が聞きたいのは、この部門ごとの収支バランスというか、どこが最も厳しくて、どこに可能性があるのかということも知りたいのですが、そういう分析がこの表では見えにくいものですから教えていただきたい。

(法人) 収益を伴わない中心市街地の活性化事業は全部持ち出しですから、それはほかの事業部門から利益をそちらにつき込んでいることになります。直営4部門で一番赤字なのは飲食。それから不動産管理の家賃収入は実質的には減価償却費が大きくて本来であれば赤字になっています。キャッシュはでていますが、損益で言えば、減価償却を無視すれば、キャッシュフローで言えば黒字になっています。

(委員) ああなるほど。でもそれは償却費が入っているから赤字になっているということなのですね、賃貸料収支の部分はどうでしょうか。

(法人) はい。

(委員) フィットネスは儲かっているのでしょうか。

(法人) 利益が出ています。

(委員) 駐車場はどうでしょうか。

(法人) 利益が出ています。

(委員) 分かりました。

(委員) 14、15、16期と三年分報告書がついておりますが、今のお話は、14期の数字だと思えますが。売上としては、10億ちょっとあったのが、直前が9億6千万円まで下がってきていると。やはりおのおのが結構下がっていますよね。その割に利益は頑張っているという感じがしますが、この分析はどのようになっているのでしょうか。

(法人) これはですね、販売費の大幅な削減があります。ひとつには光熱費の削減、ESCO契約なんですけれども。それが一番大きいと思います。それからビルメンテはすべてアウトソーシングして地元のメンテ会社に委託しています。委託費をコンサルティング料入れてカットしているのが年間4,000万。それから、ESCO契約の部分で言えばインバータを入れて電気料を下げるなどをしています。

(委員) 賃貸料収入が減額となっている原因はなんでしょうか。5億9百万円から4億8千万円になっているが。

(法人) 空き店舗が増えているということです。また、契約が固定賃料と売上歩合と二つあります。直近では増税ショックで売上げが落ち込んだために私どもに入る家賃も減ったと。大きく言えば、空き床が発生したのと売上げが落ちたということで賃貸料収入が減ったということになります。駐車場が減った理由は、映画館の動員数が減ったということ。店舗の部分は売上げが増えれば駐車場も増えるし、映画のヒット作があれば駐車場の回転が上がるということになる。フィットネスの売上げが減ったというのも増税ショックと言われていて、会費まで払っているものの、増税は実質値上げになるので、利用を月に1~2回としていた人はコース選択をやめられたと。在籍人数が減少したというところですね。

(委員) 収支は大体わかりました。賃貸の部分ではやはり厳しいということですね、それから飲食も厳しい。では、集客の人数に関する評価は、部門ごとにとどのぐらいのシェアなのでしょう。いわゆる入込客です。

(法人) 実際には分析されていませんが部門別ならあります。例えば、映画館は36万人、フィットネスは日平均で700人で約300日ですね(年210,000人)、店舗の分はカウンタがついていないのでわかりかねますが、数えるとすれば駐車場の入込台数がピーク時で120万台。現在は110万台なので、そこから10万台程度しか落ちていない。入込客については、フィットネスについては会員数で見ないと売上との関係は分からない。

(委員) 飲食とその他の部分はどうか、人数などわかりますか。

(法人) 館内に18店舗あるのですが年間のレジ打ち回数をカウントすればわかるのでしょうがそれはやってない。

(委員) 市民交流プラザの利用者数はどのくらいでしょうか。ここは完全に持ち出しでしようけれど、シャワー効果を期待しておられる。利用人数は、どのくらいでしょうか。

(法人) 年間2万人だそうです。

(委員) 今の話に関連して、今まで1、2、3に事業内容がありますよね。スポーツクラブ、ショッピングセンター、公共施設、こういった経営メニューの中身について、変更議論が話題になったことはありませんか。

(法人) 例えば、駐車場は指定管理だったのですが、定額1億円で請け負っていたんですが、今、利用料金制に移行しまして、逆に私どもが1億円を市に払っています。その変わり売上げが私どもに入るということに。うちとしてはエンジンをぶらさげてもらって、一生懸命売上げを増やそう増やそうということによって、市がやっていた従前の仕様での指定管理から、今の方式に変わったことにより、売上げがずっと増えました。というのも我々の裁量で売れるものが結構増えた

んですね。例えば、6階以上はいつも空いていたんです、平日の場合。6階以上を一か月定期4,500円で販売したんです。大体300台近く売れた。それだけで1,400~1,500万円の売り上げになったということがあります。経営の中で考えているのは、スポーツクラブ経営を多店舗化しよう。要するにこの一店舗だけでは、人材の残が余っていくということで近隣の花巻、水沢、一関、盛岡での事業化に向け、コナミの本社と相談しながら進めている。これから伸びる市場もあるし、空白地でもあるし、早く出した方が勝ちみたいな業界でもあるので検討しているところなんです。それに伴う資金がうまく調達できるかと、あとは人材が確保できるか。コナミスポーツの傘下ではプロパースタッフでやっています、有資格者を分散して育てれば多店舗化しても対応できると、今現在3,200人ぐらいいますけれども、今フィットネス業界で言えばプールとスタジオとマシンという重装備の出店が減って、コンパクトなご存知のようなカーブスとかジョイフィットとかプールを持たないようなスタジオとマシン、あるいは、マシンだけという業界展開しているところもあるんです。軽装備でやる店を増やしてせめて県内地域ではですねうちの会社でやればよいなど。うちの会社というよりもコナミと協力してやればもっともっと利益を上げられるなど思っておりますけれども、今物件をお願いしているところです。

(委員) タウンマネジメント機能をお持ちですよ。先ほどのお話だと、諏訪町のタウンマネジメントも入っているのかなと思ったら、新穀町と本通りですか。どちらまでやろうとしているのか、お伺いしたいのですが。

(法人) タウンマネジメント機能としては中心市街地全域。北上市が策定した中心市街地活性化基本計画というものがあって、基本計画の中であって、市でやるべき部分、TMOであるわが社がやるべき部分、商店街でやるものという風に役割分担しているんです。私どもでやる部分はすでにソフト事業、ハード事業とやりました。平面駐車場の整備とか開発もそうです。ソフト事業もやりました。商店街ではモール化を進めましょうとモール化を進めるには高度化事業がありますよと。一般とそれがありますよということで計画を立てた。で、それで活性化するかというやっぱり疑問符が付くわけですよ。ということで、私どもが本通り一丁目地区の再開発計画を作ったんですよ27億円の。それに市の負担が4~5億、国が同じぐらいで、私どもが14~15億。市がその負担の予算措置ができないということで中断に、いや、頓挫したんです。ちなみに、そのプランをやっていたら、向かいにはクリニックモールと福祉施設とマンションができたはずだったんです。市が4億円用意できれば。もっともっと街中が活性化したはずだったんです。市は財政が厳しくて出来ない。

(委員) 前回もそのお話は何いました。そうすると基本的にはこの周辺ではなく、全体中心部のマネジメントとして、民間が、企業が、引っ張れる部分は、御社が引

っ張っていくという感じで動いているということでしょうか。

(法人) そうですね。どちらかというとな今までのように基盤を新たにどんとつくるというのではなくて、ソフト関係で支援をしているというのが今の時代。例えばお祭り関係とかですね。

(委員) お隣の諏訪町では店舗数が大きく減少していますよね。このことについてはどのように御社ではお考えで、対応を考えていらっしゃるのか伺いたい。

(法人) なんであるようなことをやったのか役所に文句を言いたい、あの道路。歩行者にも車にも本当に使いづらい道路になってしまった。

(法人) ただ、あの部分については、我々はからんだ訳ではなくて諏訪町の商店街の方でアーケードを外すということで我々はタッチさせていただいていない。

(法人) 私どもに意見を求められませんでした。タウンマネジメント機関でありながら。だからああいうへんてこな道路になってしまった。行政に文句を言いたいところはそこですね。TMOと言いながら、ノウハウを持っていながら、意見を求められなかった。事業主体の諏訪町商店街も同じような意向もあったのかもしれませんがね。アーケードさえ取れば大丈夫うまくいくと。行政とすれば屋根がくずれるリスクが遠のくということがあったのでしょ。

(委員) 意見を求められなかったということですね、分かりました。

(委員) 今のお話に関連して、基本情報用確認シートのP 1の1 (4)の中心市街地活性化の推進事業の中身はP 3の10にあるものになるということによろしいですね。これがこの法人で取り組まれている中心市街地の活性化の推進事業ということになりますが、このメニューの評価についてはどうですか。つまり、これはあまり効果ないとか、限界があるとか、ほかにこういった事業をしなければならないとか、この点についての議論は何かされていますか。

(法人) それこそ、評価ということでは、手前味噌になりますが、全く効果がなかったということはないと思いますし、続ければもっともっとよかったということなのでしょうが、維持するためには、中心市街地活性化事業は、私たちの持ち出しになってしまうんです。一番よかった10年続けるタウン情報誌というのを大震災の年にやめてしまったんです。というのも一番のスポンサーであったさくら野が撤退。それからリーマンショック後の不況で広告もなかなか集まらない。私どもの持ち出しが増えましたし、さくら野から条件変更、契約変更がでてきたと。銀行からは、リストラで5千万円をもっていかれて赤字分もう全部切ったわけですよ。活性化事業部門は全部持ち出しだから全部やめとなり、それ以来やったのはちょっとしたイベント程度のもんです。続けようとすれば続けられたのかもしれませんがね、続けても効果がないから赤字になったのでしょから。今やっているものは直営で収益に結びつく事業についてはですね、やはり今でもちゃんと継続していますし。そういう意味でも全く効果がなかったということではな

かったと思います。

(法人) 中心市街地ににぎわいをもたらすということで周辺の商店街連合会等と打合せをしてやってきていることなただけで、ビルの入込客を増やすための手立てでもあるんですよ。連携して資金がだせるものと、金がなくて出せないものといういろいろありますので。みるるん(情報誌)の場合は、結果的には費用がないということで削ってしまったものであります。

(委員) ある意味では、新たな投資部門であってしかるべきであるわけで、今の状況では、言い方が悪いですが負のスパイラル的な状況になってしまっているところもあるんでしょうか。

(法人) 先ほど言ったフィットネスクラブの多店舗化というのは企業として残るための収益源を求めることと、本来うちの会社が中心市街地の活性化するためにどのようなことをやろうかと、やるためにはお金を稼いで街中に投資しなければならないという部分のスタンスがあると思うんですね。今副社長が申し上げたとおり、うちの会社も中途半端な立場もあり、企業としてうんと儲ければいいのか、もうけを街中に投資するというのは本来三セクとしては望ましいんですけど、今の時代難しいなということと。結局、小売店の店子にすればですね、競合店がどんどん増えてきているんですね。例えば、コンビニは60店舗で1店舗あたり1億5千万円売っちゃうと、あっという間に90億円~100億円の売り上げを上げる。人口が減ってく中でその売り上げはどこからとるかと言えば、小売りからとる訳ですよ。そうすると家賃負担が重いから下げろとか、その辺が不動産管理業の分であればいつまでも店子の家賃に頼っているのではなくて、自ら稼ぐものであれば、直営事業の有望なフィットネス事業をもっともっと拡大していくことと、家賃負担が重いのであれば、負担を下げる代わりに駐車場で稼ぐとか、そういうミックスを考えないとうちの会社ってむずかしいのかなって思います。

(委員) 基礎的な部分で伺います。県内、県外のお客さんの分析というのはされているのでしょうか。

(法人) さくら野ハウスカードというのがあり、50,000世帯の加入です。市内が22,000世帯で、市外が28,000世帯で市外の人達が多いんですよ。8割は北上市と花巻市と奥州市なんです。盛岡、遠野、沿岸といった感じですね。

(委員) 以外と市外が多いですね。

(法人) 岩手県内にはそれまで百貨店やシネコンがなかったんです。

(委員) 駐車場の形式が変わったのはいつからでしたか。

(法人) 大震災の年からです。平成23年4月。

(委員) もらっている損益計算書では平成24年度からだからそれ以前の部分との比較は分からないんですね。もう一度ご説明いただきたいのですが、どういう方式からどう変わったのでしょうか。

(法人) 今まで、北上市から1億円もらって管理していました。

(委員) それは指定管理者の委託料ということでしょうか。

(法人) はい。そして北上市に2億円を納めていました。1億円もらって2億円おさめていたんです。さくら野とか映画館から集めて2億円納めていたんですね。私どもにすれば駐車場はコストですので、使わない使わないといいながらも、だまって1億円もらえるし、払う分はもっと少なくできないかとなるじゃないですか。それを逆転して、逆に1億円を北上市に払いますと。

(委員) それは賃借料ですか。

(法人) そうです。賃借料を払うようにしたんです。その代わりに、ここで上がる売り上げを私どもの収益にさせてくださいと。

(委員) いわゆる利用料金制ということですよ。

(委員) 稼いだ分をまるまるもらえるということですか。

(法人) そういうアイデアを提供したんです。所管がちょっと難色を示しまして、商工ではなく、都市計画課ですが。市の上層部も1億円払えるのかということで抵抗があったみたいですが、払いますとிட்டんで、そこで逆転してその代り駐車場代は1億円払うからすべてくださいとிட்டところ、市からは、いや2億円超えたら案分しようとなって、2億円以上でももらえたら経営はもっとよくなったんですけどね、半分もっていかれた。2億円売れなくても1億円は取るという話ですからね。

(委員) 利用料金制は、努力によって委託先が取るほうがいいんですね。そうするとインセンティブが働く。

(法人) 半分とるとということでインセンティブが半分に減ったんですよ。

(委員) 今までの利用抑制から利用促進に完全にマインドが変わったということですから、効果があったということですね。

(委員) 平成26年度決算を見る限りでは駐車場の営業収入は2億円を超えていないから、1億4千4百万円がこちらの利用料金収入にあがっていて、1億円を支払っているの、差し引き4千4百万円のプラスということですか。

(法人) 説明しづらいのですが、ここに売り上げを計上できない部分はですね、うちの直営のコナミスポーツのあそこだけで年間駐車場使用料はピークのときは3千5百万円使ったんですよ。本来ここにのせなければならぬものが3千5百万円。それからテナントから駐車場使用料を回収しきれないのが2千万円くらいある。ここでは1億4千万円とありますけれどプラス5千万円くらい本来は売れている。ですから、1億4千4百万円プラス5千万から6千万が本当は駐車場では売れているんです。

(委員) それはどうして営業収入に入らないんですか。

(法人) うちの自家消費と同じですから。フィットネスの会員からは駐車場代を取っ

ていないわけです。その分をうちの会社がサービスしている訳です。それは、今まではフィットネスに使っていた3千万円～3千5百万円の駐車場使用料を市におさめていたんですね。ここに出ていないけど、会員さんは従来の契約ですと立替えて市にお金を出していましたが、今回の場合は場所を借り上げているということですから、数字が出てこないということになります。

(委員) すでにもう聞かれたのかもかもしれませんが、その他営業収入とは、ずいぶん減っているようなんですけども。

(法人) これはですね、緊急雇用創出事業で、北上市から受託した1千8百万円ぐらいの失業者を雇って、ミッションを達成するという、7人ぐらいを雇ったものなんです。それを売り上げ計上していたということです平成25年までは。平成26年度から受託がなくなったので、その他収入がなくなったものです。損益には関係していません。収入には計上していますが支出で出ているものです。

(委員) そうすると、平成25年度まではその他収入にはいってて、市の作られた資料からすると、市の財政的関与の状況で、委託料が減っているというところに反映されるのでしょうかね。

(担当部長) そのとおりです。

(委員) 地域商業ビジョンに対する法人としての評価はいかがですか。これはご一緒に作られたのでしょうか。

(委員) 私も気になっていたのは前回評価をしたときに、市の関与について資金以外の支援の展開が求められるとあって、そして、市の対応として地域商業ビジョンを策定しましたとなっているので、地域商業ビジョンの策定にあたって、こちらの北上都心開発株式会社との利害調整が行われたのかなと思ったのですが。

(担当部) 作成には直接関与していただいていないです。

(担当部長) 商業関係でいうと、もうひとつの圏域を構成している江釣子ショッピングセンターさんがお入りになられている。この辺でいうと十字路商店街の振興組合さんが代表でお入りいただいている。したがって、北上都心開発さんはこの商業ビジョンの策定そのものに関わってご参画いただくってことの形はとっておらないということです。

(法人) 中心市街地活性化法が廃案になったということで自動的にうちもTMOとしての役割を終えたと思われているかもしれませんがけれども。

(担当部長) そんなことは思っておりません。

(委員) 法改正ですね。そこでTMOはなくなりました。

(担当部長) 商業ビジョンとしては大きく方向性や取り組むべき施策は整理しているのですが、残念ながらこれに関わる具体的なアクションプランというか具体性を担保していくことをこれからやっていかなければならない部分が大部分でございいますので、その中には当然、関係する事業者さん、都心さんのようなまちづくり

に関わる事業体というところも協議、具体性に係るところはおつめをする機会をもっていかなければならないという状況になっているということでございます。

(委員) 御苦勞されていると思いますけれど、現状は大体分かりました。外目線で見ると、会社のキラーコンテンツがあまり強く見えない。今後中心で何をやっているのか。また、この経営体がうまくまわるのと同時に中心市街地に対してどういうインパクトを持つかということが、もう一つの役目としてある。その具体のコンテンツが必要ですね、将来に向けてこれを積み重ねていかないと、委員長がおっしゃるように、負のスパイラルのままになっていく。もっとジャンプアップできるものが必要ではないかと感じるのですが。

(法人) 正直言いますと今まで若干銀行管理的なところもありましたので、私どもの経営判断で投資をして自主的に攻め込むという環境になかったのは確かです。ですから、我々がやってきたのはどちらかというところのパイの中でできるだけ最善を尽くすという努力を続けてきていて、賃貸収入の問題についても、不動産はいろんな形でテナントの問題が結構ありましたので、合理化努力を最優先にしてきました。やれる範囲がそれですから。さっき話ができましたように管理料の削減ですとかね。水道の削減とか、光熱費の削減とか、それなりの成果がでて、今、これからどうするのかというときに、たまたま、政策投資銀行さんとの関係が切れましたので比較的今後は若干動きが取れるのかなど。ただこの先、取れるときに今後の計画を作るときには投資がらみも入ってきますのできちっとかなり打ち合わせをしていかなければいけないなど。ただ今具体的に持ち上がっているのはさっき言った優良な部分としてはフィットネス関係について検討しているんです。ただこの都心開発自体は、市もかなり入っていますので、あちこちどんどんとんで一般企業のように動いていいのかというのはちょっと成り立ちから見てありますのでどうしても調整が必要ではないかと考えております。

(法人) 今ご指摘のあった都心開発の誕生した経緯から行きますと、街に対する関与、あるいはこの街をどのように持っていくかという考え方が求められる会社だと、ただ単に民間会社とは違うんだらうなということは思っています。ただこれ、人のせいにするわけではないのですが、北上はまだ恵まれているんですが、人口減少社会とか大型店の郊外への急激な出店、あるいは公共施設の郊外への移転等々を踏まえると我々民間だけでなしうる事業というのも限界があると。したがって行政とタイアップし、商業環境を整備しながら一体となってやらなければとても郊外にどんどんどんどん行きます。今、大店法がなくなって、立地法になりましたけれど、立地法はあれ、ないものと一緒ですから、そうしますと今うちの部長が言った通り、北上にもコンビニが60店舗を超えるということになりますと、ジャスコさんと我々の合計の売り上げを超えるようなものがコンビニあるいは中型店がでてるといような状況ですから、商業環境の変化をにらみながら行政と

タイアップしてこの街をどう持っていくのかという商業の将来のビジョンをやりたいたいんですが、さくら野百貨店との経営どうなるのかということのをにらみながらやらないと投資した、あるいは前に進んだ、さくら野が風邪をひいたというようなことになるとまた皆さんに迷惑をかけるということになるもんですから、健全経営と商業環境そして行政とのタイアップの中からこの中心市街地を県南の中核施設としてどう持っていくかということが今後の課題だなということで今考えております。いろいろご指導いただきながら両睨み、三すくみでやっていかなければならないと思っていました。

(委員) 前回の指摘の中にもそういうニュアンスはあったと思うんですが。その後、それに対してどのように議論されてきたか、商業ビジョンの中でどのように反映されてきたのかというあたりをもう少しお伺いしたかったのですが、時間もそろそろですので、最後に新しい委員の方からご質問があれば。

(委員) 市に対するご希望とか、県に対してでもいいんですけどもありましたらお願いしたいのですが。

(法人) 市とか県に対してはですね、大資本の無差別な出店攻勢というものを適正配置、あるいは人口動態等をにらみながら、いかにあるべきかという商業ビジョンを県なり市で考えてもらえればありがたいと考えております。以前ですね、出店しようとするとならぬとそれぞれみな商圏の人口を発表します。うちは5万だとか30万だとか60万だとかみな発表するんですね。岩手県の人口125万なのに、300万人ぐらいになるんですね。ですから、勝手にどんどんどんどん人口を上乗せして出店計画を出す、それが認められる。農転から農地開発から農振除外からいろんな規制があるんですけど無差別に解除されていきますから、ととてもとても大資本が来ると太刀打ちできないものですから、やはりいろいろな法律がありますから、行政の方に使っていただいて、地場産業の育成と適正規模というものをやっぱりビジョンで示してもらえれば、土俵があれば戦えるんですが、とてもとても。ですから、立地法ももう少しお役人の方も勘案してもらえれば助かるのかなという感じはしています。

(法人) 私からひとつ言うのは、街中居住の促進ですね。ここの百貨店ができたおかげで街中に10棟近くのマンションや集合住宅ができた。それ以外にも空き家や空き店舗があつてですよ、今郊外の東部地区にはイオンタウンの南側のひたかみ住宅公園で180戸、隣接部に50戸分という宅造をやってほとんど売れてしまっているということなんですね。それがこの街中にはたった4人しか住んでいない街区があるんですね。空き家や空き地、駐車場になっている。すごくその歯抜けの街中になってしまっている。土地の有効利用を考えれば、この街の中に結局銀行も役所も駅も郵便局もバス停もそろっているのだからそこに住めば便利に決まっているから、街中に住まわせるための誘導策というのは行政はみれないのか。例えば、

固定資産税の不均一課税や、住民税の軽減とか、街中で済んだ方が得だとなれば、この館を支える下地になるわけですから、それを一番行政に望みたいですね。郊外の宅造を無差別に認めるわけじゃなくてという、そういうことを望みたいなと思います。

(委員) 資料なのですが、先ほどお話が出た、マイカル撤退後の様々な負担などの資料は当初はいただいたかと記憶があります。どの点で困難に立ち向かわれていたかというあたりをご説明できる資料があった方がいいと思います。最初の一回目の評価の時に少しご説明があったかと思うのですが。

(委員) マイカルのテナントの問題があって、結局、銀行借入金膨大になってなかなか返せなくて、役員も変われないという状況があったと。それが経営として、つまりタウンマネジメントとしてまったく動けなかったと、起死回生の一発は先ほどご説明にあったそういう事業を提案したのだけれどそっちは実現できなかった、というようなお話をうけたまわっておりましたので、そこは理解して、ようやくそこは少し呪縛がはずれてきたかなという今日の話だったのかなと。

(法人) 政策投資銀行の厳しい制約の中で、前市長さんが個人保証したのを、銀行の理解があって、政投銀からの借入れを地元銀行がすべて肩代わりしてくれたんですよ。ですから連帯保証は皆さんついているんですけども、ゆるくなったと。そういう意味ではある程度動きやすくなっているのかなと思いますね。

(委員) そういうあたりの経緯を整理したものを。私もあいまいですから。

(事務局) 確認しましてあらためてご提示させていただきます。

(委員) 賃貸業のスペースの問題として今どのくらいまっているんですか。

(法人) 現在のところ大体賃貸率で言えば94%ぐらい。

(委員) そうすると残り4%ぐらいしか新規の家賃分は考えられないということなのですね。

(法人) 空き床がでますと今の条件より上のテナントはありません、下がるんですよ。

そういう状況です。固定で借りてくれるのは市役所ぐらいです。

(委員) 資料の希望がございましたらどうぞ。あとからでも、次までに時間もありませんので。

(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

【法人自己評価説明】

[略]

【質疑応答】

(委員) 大変素晴らしい活動のように思います。福島の新しい会館は、北上をまねようとするほど先駆的なさまざまな試みが事業の中でも行われていると認識してい

ますし、全国的な評判も素晴らしいと聞いております。さて、この中で確認しておきたい数値がいくつかあります。第一にここの自主事業と貸館事業というのを分けて、当初何%で、現在どういう割合になっているのか、まずお聞きします。二番目は、さくらホールのファンはいろいろな事業を通じて増えているものと思いますけれども、固定層と、ビギナー層など、分析はなさっているのかどうか、なさっているのであればその資料や数字を教えてください。それから、細かい話なのですが、事業の中で音活（地域創造の「音楽活性化事業」）を活用されていましたね。この収支決算には音活の補助金がインクルードされているのか、わからなかったのでお伺いしたい。

（法人）最初の財源構成ですけれども、平成26年度決算の中で、収益事業特別会計1億4千4百万円ほどなのですが、そのうち、自主事業として、4,436万円ほどで比率としては30.6%、それから利用料金の収入については、7,456万円、51.4%になっております。指定管理の最初の平成18年度の分については、後で資料としてお出ししたいと思います。

（法人）リピーターについては、事業の中で、公演アンケートの中で初めて見ましたというような新規率と何回か見てますという項目はとっておりますのでそれぞれの事業では数字は持っていますが、全体としましてはもっていません。音活の事業費に関しましては活用したものについてはすべて計上しております。

（委員）これに入っているということでしょうか。

（法人）はい。

（委員）ずいぶん低い経費で収支が回っているの、どうなっているのかと思いましたが。

（法人）音活以外にも文化庁の劇場音楽堂等活性化事業も含んでおります。

（委員）含んでいる、そうですか。

（法人）特別会計1億4千万円ほどの会計の中で事業に対する補助金が市の補助金を含めて約2,100万円となっています。

（委員）では、リピーターの状況については別途資料をいただくということですか。

（委員）そうですね。

（委員）私のご質問したい主題はもうひとつあるのですが、お聞きしていいですか。

（委員）どうぞ。

（委員）劇場法が平成24年6月にできまして、公共文化施設がやるべきことが様々ございまして、その中で大事なポイントが、これまでの貸館業的なホール運営から事業を重視し、もって市民の「新しい広場」とするのだと。そして、「世界の窓」ともなりうると、いったことが謳われているわけです。中でも重視しなければいけない事業としては、普及事業などを含めて、単に流通業的な貸館や自主事業だ

けではなくて、創造的にやりなさいよと新しい法律で定められている。さくらホールの場合、どのような方針転換をなされたのか、なされなかったのかということを知りたいと思います。それから併せて関連するので同じ文脈の質問になると思うのですが、今年の5月22日に文化芸術振興に関する基本的な方針、4次方針が出ました。これで新しく意識されているのが、例えば2020年の東京オリンピック、これも東京だけの話ではなくて、やはり地方の津々浦々まで文化芸術的な事業を展開する、併せて、復興ということに関しては「新しい東北」を作る礎に文化芸術事業が果たさなければならない役割が重要だということが謳われています。こうした新しい国の方針が矢継ぎ早に出されてきている中で、当財団ではどんな取り組みをなされようとしているのか、それがどこにどのように反映されているのかをお伺いしたい。

(法人) 一般財団法人北上市文化創造の経営計画は平成25年度に策定しております。ただ今委員よりお話がありましたとおり、平成24年度に劇場法が制定になりますし、加えて指針も出てきました。それらを勘案しながら、そして、平成24年度に前回の政策委員会さんの点検評価の指摘事項も踏まえ、平成25年度に新たな経営計画を一般財団法人に移行してすぐでしたけれども策定してございます。この中で、ただ今委員さんからご指摘があったまさに劇場法、そしてまた、指針を受けての問題課題、それから基本方針、それらを受けての経営戦略ということで展開してございますけれども、例えば、お話ありました経営戦略の面では、課題、基本方針、経営戦略の形で展開していく訳でございますけれども、例えば、P3～4の関係では、「4つの貢献」、「3つの革新」ということで例えばそれらを踏まえたP4②の創造・普及への貢献、今まで以上にこういったものに取り組んでいきますと、それからP4③の地域への貢献、いわゆる芸術文化を通じての地域活性化への取り組みということ、あるいは未来への貢献、そしてそれらを踏まえての3つの革新の話がでていきますけれども、①ではお話ありました劇場活性化法や指針を踏まえて様々な方向性あるいは補助事業もでてきてございますのでそういったものも有効活用しながら、この5年間で事業を展開していこうと考えてございます。それから後段、第4次基本方針の話もありました。今年の5月ですか、前倒しで出てきましてオリンピックがらみの話も当然承知してはございますけれども、経営計画のP11(4)の中で、計画の進行管理ということがありまして、いったん平成25年度にこういう形でとりまとめたんですけれども、ただ今委員さんからお話ありましたように様々その後の取り巻く環境の変化、あるいは、第4次基本方針が出てきた訳ですので、そういった方向性を鑑みながら、今ある経営計画も場合によっては見直ししながら、そういったものを追加しながら、取り組んでいきたいと思いますということで、当然、理事会評議委員会が終わったばかりですので、今出てきました第4次の基本方針も十分勉強したうえで、今盛んといろいろ

持って行き方、基本的考え方、進め方検討してあるところまでございまして、これらを取りまとめできた段階で、理事会評議委員会にお諮りし、弾力的にこれを基本に取り組んでまいりたいと考えておりました。

(委員) 経営計画の中でP 2 (2) に文化で北上を元気にするとありますが、前回この委員会でも、ただただこの館の中にとどまらずに、高いレベルになったこのスタッフだったり、コンテンツを中心地の市街地へ波及させていく、先ほどは小学校、幼稚園、保育園等もありましたが、中心地の賑わいを文化で深めていくという、そういう活動が時間にかかるかもしれませんが必要ではないかというお話を聞きたいところですけども。それについて、先ほど保育園、小学校がおありになったようですが、その辺の活動についてお考えのところがあれば伺いたい。

(法人) 来年、国体を迎える訳でして、その開催のムードを盛り上げようということでみちのく芸能まつりの中でのそういう国体のわんこダンスなどの部分で商店街の中でもありますので、「盆ジュール」の中でもやりますけども、そういう街中のイベントの中でこちらも参加して取り組もうという話はしておりますし、国体に向けて、冬場に向けてイルミネーションの取り組みもしていますが、国体に絡めたイベントを一緒になってやろうということをお話をしていただいているところなんです。

(委員) 文化芸術団体とのネットワークはかなりのものが構築されていると理解してよろしいのでしょうか、市内外の。

(法人) 芸術文化協会さんといろいろと話をし、当ホールをいろいろと使ってもらっていますけども、それらとの連携を含めて、活動を広めようと話しています。あと、商工会議所やコンベンション協会とも話をしております。

(委員) 評価シートのP 4のところでは職員13名、臨時職員5名という話なんですけども、これは、事業報告書のP 1のところにかいてある三課、5名、4名、3名の併せて12名に専務理事を加えた13名ということではよろしいのでしょうか。

(法人) 基本情報確認用シートについては、平成27年3月31日現在の人数ですが、評価シートについては平成27年4月1日を基準に作成しています。1人が4月1日採用ということで12人から13人になりました。

(委員) 専門的な職員の配置ということはわかったんですけども、その12名なり13名なりの常勤職員の採用人事や人事方針とかはどのようにされているのでしょうか。ちょっと気になったのは、みなさん今年度に入ってから6月、7月からというお話だったので、ずいぶん短期で入れ替わっているんだなと思ひまして。

(法人) 理事長と私は役員なので6月1日新規就任として理事長になりましたし、私も3月まで前職がありましたので役員になったという意味で申し上げましたけど、総務課長は前からの職員で異動になって総務課長になりました。

(委員) 職位替えということですか。

(法人) そうです。ですので、ほとんどの職員が継続しております。

(委員) その場合、採用というのはどのようにやられているんですか。

(法人) 平成26年度は総務課が3人、企画課が4人、サービス課が5人だったんです。

4月1日、平成27年度に入って、4人、4人、5人となりました。それで、総務課の職員は基本的に一般事務といいますか事務屋さんが中心になりますし、企画事業課の職員は事務屋さんもおりますけども、アートマネジメントといいますか、事業の方にある程度スペシャリストと言いますか特化した方々を置いています。サービス課の方も、二人ですか、技術職員を配置しています。そういったことで一般事務もおりますけれども、特に事業の面で専門職、あるいは技術屋さんの方で専門職を配置するように基本的に考えてきました。今回は、12から13になったのですが、事務職の方が一部かけておりましたので一般公募で募集をかけまして11人でしたか、応募の中から採用試験を行いまして一般事務屋さんを4月1日付で採用してございます。

(委員) そうすると、今回の場合、職種は一般事務ということですか。

(法人) そうです。

(委員) 専門職採用というのはまた別の募集の仕方をされるのでしょうか。

(法人) そうです。2～3年前に一人採用しておりますが、別の形で募集をかけて採用しております。

(委員) そういう場合は、何職とかどういう職務ができる人とか、そういう募集になるのでしょうか。

(法人) そうです。

(委員) 具体的には。

(法人) 技術の経験者ということで技術の経験年数何年とか。また、こういう人がほしいんだということも盛り込むことにはなりません。

(委員) 人事関係で続くんですけれども、評価シートのP5のところ「業務内容・量・実績・事業実績」に対し、「給与体制が適正であるか、協議・話し合いがなされてこなかった」と記述があるんですけども、これはどういう風に見直していくべきだとお考えなのでしょうか。

(法人) 職員の給与そのものもですけども、設立当時から市からの100%出資ということで、市職員の8割程度ということの範囲の中で設定しておりますけども、勤務体制そのものは固定制もしいているところもありますし、勤務日そのものも365日営業している関係から、祝日の休日というのがない状況なので。

(委員) 休日勤務がないということでしょうか。

(法人) 祝日という部分で、市役所であれば休みですけども、その休みを取っていないという体制なんです。時間数で制限した形の勤務条件なのでかなりシフトの中では夜10時までいるということなので、あまり勤務条件としてはいい方ではな

いような気がしています。これまで市職員の8割でいいのかという議論もしてきていないので、業績が上がってきたという部分もありますけれど、見直しをしたいなと思ってます。職員数もですね、決して足りているくらいいるかというところでもないでそれらも含めて協議したいと思っています。

(委員) 職種ごと、専門職の給与表などの区別はありますか。

(法人) それはない。年齢給プラス能力給ということです。

(委員) 休日がないとおっしゃったけども個々の職員については取っているんですよね、もちろん。

(法人) 休日と言ってしまいましたけども、祝日の部分の休みというのが、勤務を要しない日という位置付けがないものですから、その意味での休みという意味でした。通常の休みはすべてとっているのです。

(委員) 通年開館で職員はローテーションで休んでいるということでしょう。

(法人) そうです。

(委員) 先生のご指摘の職員の問題に関してお聞きしたいし、意見もあるのですが、劇場法では、指定管理者に対しても細かく書かれています。つまり、指定管理者制度がサービスの向上と効率よい運営ということで、ともすると、効率よい運営ということでお金を減らすというだけになりがちなのです。それを、そういう評価をしてはいけないと法律(の指針)に書いてある。なぜかという、事業をやっていくことには、パラドックスがあるわけです。創造型の事業をやるほどお金と人力と時間は多くかかる、だから一生懸命やればやるほど収支バランスからいうと、悪い方向に行く。こうしたジレンマがもともとある。しかし一般的には認識されていないというのが現状です。その前提として芸術監督性までも含めて相当な専門性を必要なのだと謳っているのです。各公共ホールはそれに伴う体制が出来ていないのが全体の実情です。先駆的なモデルとして北上市は頑張っていたみたいと私は思いました。

(委員) 何か市の方などに要望などありますでしょうか。

(法人) 評価シート最後のページに書いた通りなのですが、やはり、市としてどう動きたいのかというところの話し合いを密にしていくのが一番大事なのかと、幸い運営費補助として人件費相当分もいただきますし、利用料金制を使って事業をしてくださいとも言われているので、十分な関与はいただいているのですが、方向性としてこう行きたいねという部分をですねより鮮明にして一緒に取り組んでいくという姿勢がほしいのかなと思います。

(委員) それについては三年前も明確ではないのですが指摘してしまして、人件費については専門性なので安く抑えるのはいかななものかと、そういった意味についてもしっかりと議論すべきであるというような指摘をしているのですが、そこまで進んでいないとの認識でよろしいですか。

(法人) そうです。

(法人) 要望のお話でしたけれども、12年目に入りますので、ハードの面であちこちさくらホールの施設そのものが傷んできているんです。これをやっぱり計画的にですね、相当な財源がかかってきますし、もちろん市は改修計画を持っているんですけども、その、十分連携したうえで計画的に改修計画が進むようにやっていかなければならないなど。うちもできるだけ連携プレーなり、応援なりですね、がんばっていかなければならないというのはひとつあります。それから人件費でしたけれども、評価シートのP5(3の⑦)の話なんですけど、後で私も読み返してみても「協議、話し合いがなされてこなかった」というのはちょっと言い過ぎだなど、なかった訳ではなく不十分な面は確かにあったなど。もちろん、人事効果で80%と言ってますけども、それ以上の人もあるし、それ以下の方もいるんですよ。いずれにしても、モチベーションが上がるように成果を上げる、頑張った人に返していく流れにしなければいけないなどということ、前回の指摘もうけてですね、いろいろ決算見込みの段階で財源が出てきた場合にはですね、いろいろルール作りを理事会なり評議委員会とも調整してありまして、場合によっては、その決算賞与の部分で、職員に還元していくようなことも含めて考えていかないかというようなことも今整理されつつありまして、そういった中で、できるだけ先生方からご指摘がありました職員の専門職の部分のできるだけモチベーションが上がっていくような、期待できるようなものに、一気にはなかなか行きませんけれども、なおそういった方向で努力していきたいなと思っておりました。

(委員) ご丁寧なご説明ありがとうございます。

(3) 行政マネジメントシステムについて

【事務局より追加資料の説明】

[略]

【質疑応答】

(委員) 資料Aですが、これは市長さんが二期目、当選された時期ということで平成26年9月になったのですか。

(担当部長) いいえ、市長は二期目が今年の4月からです。

(委員) そうすると、平成26年9月というのはスタート時期で、この年は半年だけ回したということでしょうか。

(担当部) このマネジメントシステムをようやく体系化できてですね、キックオフしたのがこの時期になります。

(委員) わかりました、この年は半年だけですね。もうひとつ「市民の構想力を活かし政策の精度を高める」というのが全体の標語というか方針になる訳ですが、各部局のを見ると「市民の構想力」というのが入っているのもあり、入っていない

いのもあるんですがそこはどのように、つまり、全体の方針に対して、各部局は理解し、こういう方針になっているのかということなのですが。これは各部局に任せているということなのでしょう。

(担当部長) そうですね。市長の「市民の構想力を活かし、政策の精度を高める」という大前提を達成していくために、各部では各部の中では、その前提を基に実現していくために各部なりに優先してスローガンを掲げたということです。

(委員) それから、この市長の方針は毎年変わるものなのでしょうか。それとも一期四年変わらないものなのでしょうか。

(担当部長) 毎年見直しをするものです。今年度は若干変わっておりまして「市民の目線で業務を見つめ、政策の精度を高める」となっています。

(委員) ここが出発点になるから、これで目標をたてて、管理していくということですよ。そうすると目標設定が、一番肝心になるから、そのところで市長と部課長の間でディスカッションして、今年はこれでいこうという共有化はされているのでしょうか。

(担当部長) 市長からはいったん説明は部長が集まる部長会議で行われます。ただ、市長の方針に対して、これまでの取り組みの中では、各部長から質問はできますけれどもこれがいいとか悪いとか深い議論までは発展してきていないところがあります。まずは市長の考えを優先していくところから始まっているものになります。実は去年の9月から始まって、今年4月に市長選があつて、市長が新しいスローガンを出したんですが、去年の段階は始まった段階で各部手探り状態でスローガンを考えたということもあり、まだこのところは発展途上といえますか、慣れて熟度が上がっていくのかなと考えております。

(委員) これは部局長間での調整は部長会議でされるのでしょうか。

(担当部長) 部局間の調整はしていません。各部、市長の大前提のもとに、各部での立場でまとめるということです。

(委員) この方針は市長も各部局もそうかもしれませんが、持続性の必要なものと、単年度でけりをつけるものとあると思うのですが、その辺は何かあるのでしょうか。

(担当部長) その辺がですね、次年度に向けてどう改善していくかとかそういったところが資料Fになりますが、今後、課題とか、インプットやアウトプットとしてどうだったのかということを検討し、次年度につなげていくという仕組みを考えているところです。

(委員) 政策のレベルで考えると、政策、施策、事業という段階があつて、かつ、施策の中にも基本施策とその他と分かれている訳ですね。そうすると、PDCAというのをしていく時に、それはどのレベルについて、それぞれやっていくことになるんですか。資料の推移をみるとこれは事務事業レベルですよ、全部の事務

事業でこの計画書を作りましょうということになるのでしょうか。

(担当部長) 順番にご説明してまいります。まずは資料Cですが、全事務事業で作成すると膨大な量になりますので右上の方に小さく種別というところがございます。これに該当するものについて事務事業計画書を作成することとしております。①新規のものはスケジュールを管理する必要がありますし、②他課との連携が必要なもの、③重要課題に関するもの、④市民の権利義務に直接影響を与えるようなもの、⑤その他必要に応じて計画管理が必要と判断したものについては作成するというので、⑤については各課の判断によるようになります。ですので、通常の単に業務処理といいますか、そういうものについては特に作成しません。

(委員) 補足で、ここに該当するという判断は誰がするんですか。

(担当部長) 各課、各部署の判断になりますけれども、①②③は考える余地もなくこれはもう明確になってくるものですが、④についても一定のところの、例えば、市税の納税通知をして税を収納するというような義務に関わってくるようなもので、これはもう各部各課の判断になりますが、あまりこれが当たるかどうかという判断の余地がないものが多いかと思われまます。

(委員) 基本的には各課の判断ですと。

(担当部長) はい、そうです。

(委員) 資料Bは、運営についての方針を立てるときには組織の方針で、施策とか事業とかとはレベルが全然違う訳ですよ。

(担当部長) そうですね。こちら資料Bについてはですね、全体として今回のマネジメントシステム全般としてですね、最初に先ほども申し上げましたけれども、この「評価」の部分と「管理」の部分と大きく二つの分野について回していくというものなんですけれども、運営方針についてはどちらかという「管理」の部分に入るということで、部課の運営をどのようにマネジメントしていくかというような分野の意味で定めているということです。これらに基づいて、具体の政策とか施策をやっていくうえでの心構えというか、方向性を示したものということになります。

(委員) 行政がやっていかなければいけない計画行政があります。基本構想が10年で、基本計画があって、三年ごとの実施計画があって、単年度ごとの予算があると。場合によると震災復興計画みたいなものが別建てでもでてくると、こういうことを基に仕事をしています。それと、首長だからやっぱり公約あります。公約と少し微妙にずれることがあります。その基本計画の味付け的なところかもしれないが変わることもあって、それ、行政をつかさどる側とすれば、そういう計画、いわゆる施策体系と施策をどのようにしたら、もっとも目標目的に達成できるか、その仕組み、方法論としてのマネジメントと考えたい。この資料を見ていると、マネジメントの中に施策的なことが入ってしまっているように見えたりするので、

そのあたりの混乱はないものかと思って見てました。これだけ、丁寧におやりになるのは素晴らしいなと思いつつ、大変だなと。要するに、方法論と考えれば、市長のおっしゃる「市民の構想力」あるいは「市民の目線」という話と、「政策の精度を高める」と、ちゃんとやりなさいよ、という二つの話になりますね。逆に言うと。それをうまく体現、それぞれの施策をしなければならない部署は、そこだけちょっと注意すれば達成できる。部署にブレイクダウンしていくと実は市長の言ったのとかけ離れてことになってしまわないかと委員のおっしゃるように私も見える。もっとシンプルに、職員一人ひとりに市長の方針なり、方法論の気持ち伝わらないかなと思ったりする。事例としては、新潟市長は、新しく市長になって職員に何を言ったかといえば、それぞれ越境しなさいと言ったのです。それぞれ自分の持ち場の仕事だけやっていたのではだめよと、越境して隣のこともやっていくといい仕事ができるよと、そういうメッセージを職員に送った。それはシンプルで、あまりブレイクダウンしてどうこうということなくていいのです。だって、その個別の置かれた部署によって状況が違うから。言われたってできないところもあるし、秘密にしなければいけないことだってあるから。それはそれですよ。でも、企画部門だとかクリエイティブな部門はもっとそういった話を拡大してやった方がいいと思います。部署による性格〈特性〉の違いもあるかと思うので、一律に方法論を一定のレベルで隅々まで浸透するというのは本当にできるのかな心配をしてしまいました。そんな感想を持ちます。

(担当部長) おっしゃる通りだと思います。今回のこの運営方針というのは、それこそ計画もの、総合計画、基本計画、実施計画を実現していくためのマネジメントの方向性として心構えというか運営方法をさだめていくものです。それが故に各部ごとの業務の内容とか違いがございますので、それぞれに沿った形で、全体とその部、課で事業を回していく、実施していくための方法としてどうあればいいかって言う方向性をまずはマネジメントとして部、課のトップがそれを定めて、その意識を内部で共有しながら進めていきたいと思いますという、手法の一つとしてということであり、がんじがらめにこれではばっているというものではございません。

(委員) 我々にはまだよくわかりません。

(委員) これは一例であって、例えば、概念図を見ると、プランのところに①～⑤までありますよね。今回は②と⑤の一部を示していただいているが、それ以外にもまだペーパーの様式があるんですか。

(担当部) あります。市民意識調査は2年に1回実施していますし。

(委員) 事業のところもまた様式が別にある訳ですね。それから、政策、施策事業、進捗、運営というプランのところでも各々様式があって、そこに基本的にかきこまなければいけないという。

(担当部) 説明は、マネジメント管理の方を中心にお話ししておりますけれども、先ほどよりお話がありますように、総合計画の政策、基本施策、施策、事務事業という北上市の場合はそういう体系で、10年間、5年間、3年間、それから1年ごとということで、その進捗管理、目的に沿って、どういう風に達成しているのか、どこに行くべきか、どうだったのかという、いわゆる行政評価はやっている。

(委員) 一つの事業を取って、例えば、今日見てきたまちづくりという事業、タウンマネジメント、中心市街地の活性化となったときには当然、政策の中で市民意識の調査もそこに入ってきますし、いろいろ入ってくるんだらうと。どこと、どこと、どこに絡んでくるのかなとよくわからなくて、事例をみせてもらったんだけど、どのようにかかってくるのかが私の頭の中で理解ができていなくて。

(担当部) 例えば、資料Hは、行政評価検証専門部会で見いただけていますが施策の評価、この中にも市民意識調査の結果がでています。市民意識調査は基本施策の単位でとっているんですけども、重要度とか優先度とか満足度、そういったとことを調査して、それぞれ該当する、これは知・徳・体を育むというサンプルですけども、この施策がどうなのかというところを、市民の意識で優先すべきところ、あと、目指している成果の定義と、目標に対しての達成状況、現況がどうなのかというのを経営資源の配分の議論に活かしていく、課題はどうかとかを活かしていく、という形での関係性を持っています。

(委員) 市民の意識調査は極めて大事だと思っているのです。現状を知る上でも、経過的などころもつかめますし、すごく大事だと思うのですが、政策はそれによって全て作られる必要もなく、ここで書いているように、市民の構想力を活かすということは、構想力がある市民の構想力は活かしているのだけれども、市民の中には構想力のない人もいる訳だから、利害だけで考えている人もいるし、そういうことですね。市民をどういう風にとらまえるかということは、政策を立案する上で、もうひとつ分析なり、行政的な知見が新たに加わらないといい施策はできない訳です。それはもうわかってらっしゃるでしょうから、そういうことも含めて、活かす方法論を構築すべきです。もし市長の方針を隅々まで浸透させるのだったら、まず市民アンケートみたいのを取っている部署で、そこを何とかする方法論を考えていく。全庁的に一斉に同じようなことをやろうと、行政はしがちだけれども、このメッセージだとすれば、マネジメント方法を重点的に取り込むというか、そういう考え方だってあるのではないか、という気がする。

(委員) 各部が必ずしも並列的でなくても、それなりにプログラムや順序があればということですかね。

(委員) 実際の回し方としては、例えば、資料Cにある、行政マネジメントシステムの事務事業については、事務事業計画書だけがでていますが、この後、チェックがはいつてきて、この事業の事後評価をするわけですか。そのうえでアク

ションがあって、事後評価を踏まえて、改善はこうだというシートをまた作って次年度の要求になりますという、このいっぱいこの計画書に代わるものがある訳でしょうか。

(担当部) 少々ごちゃごちゃしてしまっているかと思いますが、先生がご覧になっているのは、マネジメント上の進捗管理を行うものです。

(担当部長) 実際に、事務事業の評価は別途様式がありまして、例えば、資料Hは、施策ごとで事業のまとめりである訳ですが、個別に構成している事業はP3に記載しているとおりになりまして、事業一つひとつについて、事業単位の事後評価を行っております。

(委員) それは、ここに書いてあるように、概ね順調とかいうだけではなく、もっと細かく評価シートがあるということでしょうか。

(担当部長) 施策評価に準じたようなシートがございます。これをまとめりとして施策としてどうだったかというのが資料Hです。この評価の中には、市民意識調査の中ではどう思われているかもありますし、結果としてこの施策を実施みてどうだったのかの評価も行われますが、それをまとめましたのが資料Iになります。市民意識調査は、基本施策レベルでのくくりとなっていました。

(委員) もう少し詳しく。

(担当部長) 資料Iですが、一番左の列は、政策の基本目標、これは総合計画の中で6つの柱となっているもので、それを分類した形のものが基本施策としてございます。26に分かれてございます。それぞれの基本施策をさらに細かく分けたものが施策でありまして、先ほどの評価シート(資料H)はこの施策の部分の単位で行っております。

(委員) 2-1-1ですよね。

(担当部長) はい。そして、その横に、市民意識調査、改善重要度順位というのがはいつておりますけれど、これは市民意識調査を取る際には、項目としては左から二番目の基本施策にあたる分野に沿った形で分けて市民意識調査を取っているということで欄としては基本施策全体のところと同じようになっている。その隣には未来創造会議という欄がありますが、ここは施策単位で達成度がどうなのかという評価をしてもらっています。最後に市は、市で施策単位に評価をして、更にそれをまとめて基本施策としてどういうものだったかと評価をすることになります。これら3つ、市民意識調査と未来創造会議の評価結果と市の内部の評価結果を勘案して、次年度の予算ですとか実施計画のローリングにおいて、どの分野に力を入れていく、予算を重点配分していくかとか、力を入れていくかとか、政策推進会議という場で議論しながら決めていくと。流れとしてはそういう仕組みになっています。おおざっぱですが活かし方としてはそういう形になります。

(委員) 資料Jに、時系列に流れが書いてあるので、これに沿って行くと、平成26年

度の推進方針というのはいつ出されるのでしょうか。

(担当部長) 平成26年度・・・？

(委員) そうか、平成26年度は特殊だったんですね。では、平成27年度で言うと、市長が基本的な方針を出すのがいつで、それぞれ部ごとにだすのがいつで、事業計画はいつかというのはどうなるのでしょうか。

(担当部長) 市長の方針は、今年の場合は4月。ちょうど市長選もございまして市長選が終わってからでございました。マネジメントの運営方針は5月の中旬以降に出したと思います。

(委員) 運営方針・・・？

(担当部長) 市長のマネジメント方針を受けました部の運営方針です。

(委員) 部の推進方針ですね。

(担当部長) 資料Bにある運営方針になります。

(委員) 資料Bか、運営方針ですか。そうすると資料Aに乗っている各部のやつはもう市長のが出たらすぐに出すということですか。

(担当部長) はい、市長が示したら、それを受けて各部で作成します。

(委員) 市長は、4月に出して、企画部が「検証と改善に基づく・・・」と出すのはいつなんですか。

(担当部長) これを出すのが5月の中旬ぐらいまでに出します。

(委員) 資料Bと併せて出てくるんですよ。

(担当部長) 資料Bの形で出てきます。

(委員) 資料Bの形で出てきたのをまとめたのが資料Aになっているということか。

(担当部長) ええ、そうです。ただこれは、資料の出し方がまずかったのですが、平成26年度のものでして。

(委員) ええ、それはわかります。

(担当部長) 平成26年度はこのレベルだったということです。

(委員) そうか、資料Aのおもてがあって、資料Bにいくんだ。

(委員) または、資料Bができて、資料Aの裏ができるということですね。

(担当部長) これはあくまでも運営の方針なので、実質的な施策の方向性とか、予算配分とか、ローリングの部分ではこれが直接作用してということはありません。

(委員) 順番にいきましょう。資料Cというのは11月に作られるのでしょうか。資料Jのローリングの流れをみると11月になっていますね。

(行政経営係長) 事務の手続きを決めるものなので、年度の頭にこの資料Cは作るかたちですね。

(担当部長) こちらも同じ言葉を使って大変恐縮ですが、資料Jの中ほどにある事業計画書というのは評価上の事業計画書で、実施計画になります。一方、資料Cは事業を進める際のスケジュール表になりますので、これは年度当初、事業をはじ

めるとき、4月に作って始める。

(担当部) イメージをちょっと整理したいと思いますがこのマネジメントシステム概念図をご覧ください。今回のうちのマネジメントシステムは2本の柱で動かそうと。一つは、評価で、政策の精度を高め、市民満足度につなげる。もう一つは、進捗管理というか内部のマネジメントをやってサービスの質を高め、市民満足度につなげる、という二本の柱です。最初に課題としてやっていたのは、評価で、今回の政策評価委員会とか、市民意識調査とか、未来創造会議とか、サイクルが固まってきたんですが、内部のマネジメントがまだ足りていないなということで重要課題に上げさせていただいて、そこをうまくまわしていこうということになりました。本日の資料でイメージすると、進捗管理いわゆる内部のマネジメントが資料A、B、C、D、E、F、G、そして、評価の方が資料H、I、Jの方の資料になってきます。それで、今、担当部長が申し上げた施策レベルの市民意識調査とか、それらを予算編成に落とし込むという資料H、I、Jの流れが政策の精度を高めるという位置付けになっております。冒頭の部長の方針とかこれは内部事務執行のマネジメントをきっちり行政としてやっていこうというのが資料A、B、C、D、E、F、Gとなる訳です。

(委員) 行政マネジメントシステムって言っているのは、評価と予算への反映というのではなくって、進捗・運営管理のことだということでしょうか。

(担当部長) 両方を指していますので、両方併せてということになります。

(委員) 両方・・・？我々が今回評価しなければならないのは両方ということでしょうか。

(担当部長) そうです。

(委員) それは多分、資料がごちゃごちゃになっていたの、頭の中で整理できていないということだろうと思います。

(担当部) 再整理させていただいて、それぞれ「評価」と「管理」が切り離して回っているようなものでお示しできるようにしたいと思います。

(委員) 確認ですが、資料Iが大事なのかなと思って見ていたのですけれども。目標があって、基本施策があって、施策があって、未来創造会議というのが多分市民の参画ですよ、市民の構想力というか、そこを期待している訳で、それに対して、市の評価がある訳ですけど、これが、一つぐらいずれているところはいいんですけれども、例えば、1-1-1は、未来創造会議がBで施策がDとなっていて、2つもずれている訳ですよ。これはどう処理していこうとして、基本施策ではまとめてBになってしまっているんですけれども。ここがとても大事だと思うんですが、ここがどのようになっているかをお伺いしたいのですが。

(担当部長) ここは課題といいますか、市の施策評価自体は、あくまでも市の内部で行います。未来創造会議の意見を参考にしてやったというものではなくて。

(委員) 市は市で行いますよね、未来創造会議は未来創造会議で。そこで生じたズレをどのように次のプランにもっていこうとしているのでしょうか。

(担当部) 未来創造会議でも実はご指摘をいただいているところで、実態から言うと、その乖離の部分、ギャップの部分例えば翌年度にこのギャップがあった部分に対応していますというところまで追いついていないのが実態です。なので重要なお指摘をいただいたと思っております。そこをですね、例えば、この指標は、総合計画を作るときに、未来創造会議と庁内が共有で、協働で作ったんです。ところが施策を測っていくためには、単年度で測るものがないと評価できませんから、庁内での指標も増えていったりとか。だけれども、未来創造会議の方は本質的な成果を測るもののシンプルなものでいきたいと乖離が発生するなど、そういう現象も起きています。そこを、今後、後期の5年間の総合計画の回し方ということで今変えていくべきという課題を持っています。

(委員) それまでの段階でかなり精緻な積み上げをしてきているんだけど最後のところでなんかどうもしっくりと展開していないなど。

(担当部) おそらく熟度が足りていないというところで。何かというと指標ですね。成果を表す到達点、指標が施策自体を表していないのではないかと。

(委員) 成果評価の指標がということでしょうか。

(担当部) 指標でこう客観的にみるようになっていく訳ですけども、施策が子育て環境となったときに、例えば、待機児童数のようなわかりやすい指標であれば(市民会議や市も)一致した評価になるんですけども、指標がうまく施策を表していない場合に、ギャップがでてしまうのかなと感じています。

(委員) 資料Hでもって未来創造会議で評価しているのでしょうか。資料の指標の実績値のところ。

(担当部) そうです。

(委員) この大きい表(資料I)でいうと、市が評価しているものを見て、未来創造会議は外部評価的にするということがよろしいでしょうか。

(担当部) 未来創造会議には指標の進捗状況をみてもらっています。例えば、資料Hにあるような指標の推移を経年で見てもらう訳ですけども、これが進んでいないよね、進んでいるよね、といったところを見てもらいます。

(委員) パラレルで評価しているということですよ。未来創造会議も資料Hをみて評価し、市も同じ資料で評価すると。

(担当部) いえ、未来創造会議は、指標だけで評価してもらっています。

(委員) 内部評価では、うまくいっているというけれども、未来創造会議でみなおして、そうでもないよと、そういう目線を変えて、評価するというのとも違うのでしょうか。

(担当部) それもあります。例えば、今、まさにやっているんですけども、平成25年

度の市の施策評価の結果について、でもこれはちょっと違うよねというようなご意見もいただいております。リアルタイムに例えば平成27年度でやるとすると、今これから市が平成26年度、昨年の評価をやろうとしているところですが、外部の未来創造会議はすでに始まってしまっておりますので、時間的に一緒にやれないというところもあります。

(委員) そうすると、今、平成25年度の評価を未来創造会議がし直しているというところですか。

(担当部) 指標としてはそうです。

(委員) そうすると予算への反映が可能になるのは平成28年度からということになりますか。

(担当部長) 1年遅れになります。今、平成26年度の結果を未来創造会議に評価してもらっています。

(担当部) 市の施策の評価がない状況で、未来創造会議には平成26年度の評価をしてもらっています。

(委員) 市の施策評価はいつできるんですか。

(担当部) 平成26年度に実施した成果を今月着手することになります。

(委員) 外部に見せられるようになるのはいつなんですか。

(担当部) 事務レベルの評価が8月に終わるが、政策推進会議の中で揉むというのがあるって、その流れが先ほどの資料Jになります。

(委員) 同じ項目を市民会議にかけないで、内部評価にかけるということにちょっと疑義があるのです。行政は、施策のプライオリティを決めるというのがきわめてその仕事ですよ。それをどういう風に検証して、市民にお出しするかというのがまた大事なわけで、その予算も含めて中身が分かっているのは行政の人だけなのであって、それをこと細かくこの項目についてどういう事業がもっと施策の細かい事業に含まれているとか、これが補助が入っているかどうかとか、いろいろありますよね、その項目について、普通の市民が評価しなさいって読めないですよ。だからここはちょっとね、子育てひとつとっても、この1と2がどう違うのか、これみんな関連するのです。それで単なるフレーズでもってですね、これはいい、これはやっぱり大事な方に入るって思わず、アンケート的に言えば、それをつけちゃいますよ。だから、評価はそういう意味ではできないと思いますよ、こういう項目では。

(委員) かなり議論はしているみたいなんです。ワークショップ開いて、だから通常の単なる評価ではなくて、ホームページを見る限りやっているみたいなので、そこがどう、しかもずれているという、そのギャップをどう埋めるのかというところが一番気になっているところですよ。

(委員) 市民に議論してもらおう部分をね。まとめたらいのじゃないかと思いますが。

(委員) もう一つは決算議会があるわけですよ。本来はそちらがしっかりと議論しなければいけないのに市民会議が議論してしまっているということで、その整合性をどうとるのかなと整理ができていないところです。

(委員) そうですね、重要なチェック機関としての議会がありますからね。議会はきちんと項目ごとに予算も見ることができます。

(委員) 議会は見ているはずなんですよ。

(委員) 市民がそこまでのレベルですべて見るように言われても厳しい、だから議会があるわけですし。

(担当部長) 議会はどちらかと言えば、事業単位で、事業が有効かどうかという観点で見えています。

(委員) 市民に投げかけるときに、次の施策なりが見えるような形で出す、後ろ向きな評価だけでなく、前向きな評価が出来やすいような項目建てをお与えしていく方が生産的な気がするんだけど。

(担当部) 今回の資料で未来創造会議のインプットはご用意していなかったのですが、指標の作り方にに関わりながら、その指標の進捗状況をみていくという役割を未来創造会議に担っていただいている。市民感覚で考えたまちづくりのあるべき姿を測れる指標がどう進んでいるのかということを見ていただくという意味の評価ですので、そういった市民感覚の評価を最後は施策にどう反映させていくのかということは先生方がおっしゃるとおり問題となっております。位置付けとしてはそういう形の進め方になっております。

(委員) その辺はひとつ施策的には気になっていて、もうひとつは、事業事業のマネジメントのところなのですが、P l a nとD oとC h e c kのところまであるのですが、その後どのように評価して改善していくのかと。先ほどあの、顕在化した問題については、内部監査システムがあってやりますが、通常の顕在化していないものについては、どのように評価をしていくかについてはここでは見えなかったんですが何かありますか。

(担当部) 今おっしゃっているのは、部課運営方針の顕在化していないものということでしょうか。

(委員) そうです。来年度に向けて内部反省してやっていくものについてはどうでしょう。

(担当部) そういったものは資料Bの部課運営方針は、最初に部と課の運営方針を掲げまして、これを中間と最終でレビューしていくここで課題となったものについては、部と課でそれを共有して解決に向けて、課題を認識して取り組んでいくということです。また、大きなものについては、重要課題として位置付けてやっていくということになります。

(委員) これについては、特に外部の目は入らないんですね。

(担当部) そうですね、これについては、議会にご説明します。市の重要課題となったものにつきましては。

(委員) チェックがよくわからないんですけれども。資料Eででてきている内部監査チェックシート。これはね、先ほどの説明だと、何か問題の指摘があったというのでこれが始まったということでしょうか。通常のサイクルの中でチェックが入るという仕組みとは別ということでしょうか。

(担当部長) イレギュラーな課題、不適切な事務処理があったとか、そういった場合に課題をどこに問題があったのか、仕組みの中でどこに問題があったのかということで事案に応じてチェックして、改善方策を決めてですね、それを全庁的に共有していこうという考え方です。

(委員) そうすると、通常のサイクルの中でチェックが行われている訳ではなくて、問題が発生してからチェックをするということでしょうか。

(担当部長) そうですね、この内部監査についてはそういうことになります。

(担当部) あとは進捗管理になりますので、資料Cの事務事業計画書の中で、コミュニケーションを図りながら、進捗状況も時間的なものもですし、取り組みについてもですし、やり取りをしながら埋めていくということを想定していましたけれども。

(委員) 中間振り返りとか最終振り返りは、これほどまで資料が出ていって、つまり、先ほどの内部監査のような形で話を聞いて、客観的にここはこうしたほうがいいのか、そういった話はあるのかなのか、どうなんでしょう。資料Bの(6)と(8)ですが、これはどのようにして改善していくのでしょうか。

(担当部) 活かし方としては、各部課で問題意識に持っているものを集約して、各部がありますので横並びで課題を出す中で、意見を共有したりとか、あるいは、他で連携してできたりとか、他であれば解決できる知恵があるかもしれませんし、やり取りをする中で解消していくことを想定しています。

(担当部長) 公表されているかということでしょうか。

(委員) そうですね、内部的に公表されているかという辺りはどうでしょう。

(担当部長) ちょうどこの資料Bの(5)とか(7)の結果について、各部で記入、チェックしたものをまとめた形になるのが、資料Fになるのですが、これを全庁の会議、政策推進会議の中で示して、共有していくということになります。

(委員) 出すか出さないかは部課長の判断になるのですね、逆に言えば。

(担当部長) ほぼ強制的にシートは提出になります。

(委員) いやつまり、項目として挙げていくかということについて、顕在化していないけれど潜在化している課題があるけれども、ちょっと書きにくいねと思ったら、部課長さんが、じゃこれは書かないでおこうよとなりかねないのではないかということなのですが。例えば、矢幅中学校の事件のように、いじめがあったけ

れども、なかったことにして処理されてしまうことはないかという確認なんですから、けれども。

(行政経営係長) 可能性としてはありうると思います。

(委員) それをやるといことではないですよ、あくまでも確認です。

(委員) 担当部課が振り返りを行ったものを他の部課の人も見れるようになっているということですよ。

(担当部長) そういことです。先生がおっしゃったように、例えば、一つの部で隠していたとか、問題意識としてはあったけれどもそれを出さないで公のデータのものに共有しなかった場合、それが後で、別の形で問題となって、トラブルになって現れたときに、そこにどのような問題があったのかをチェックするのが内部監査になります。

(委員) 監査委員が入るところはどこなんですか。

(担当部長) 監査委員は通常例月の出納の検査をしております。

(委員) 出納に限らないですよ、ここでのチェックは。

(担当部長) 出納委員は、あと、年一回の定期監査があり、事務事業の状況について監査を行っています。それについて、市の方へ指摘事項があれば市長の方に文書で報告になります。

(委員) 本来、会計監査だけでなく、業務監査についても、監査委員というのがそれを業務にしている訳だから、それがチェックのところで位置付けられていけばいいのだと思うけども。

(担当部長) チェックの④に入っていますね。

(委員) 業務監査も監査委員が行うんですか。チェックシートを見ると副市長と担当部が内部監査を担当しているのかと思いましたが。

(担当部長) これはあくまでも内部監査でして、監査委員は別にいます。

(委員) 監査委員の仕事の中に、業務監査って入ってませんかでしたっけ。

(担当部長) 業務監査といつか、こちらの資料Eの監査は、個別に問題があった場合の個別の監査なので、業務の実施状況については、全体の監査を監査委員もしますけれども。

(委員) 内部監査という理解でいいんでしょうか。

(担当部長) はい。ただ、監査委員も個別の事案で重大な物事があれば、個別に監査委員の判断で監査を行うことができます。

(委員) 最終的に、内部監査の結果は、まとまったものか何かで監査委員の方に行くのでしょうか。そして、彼らはその内容をチェックするとかは。

(担当部長) そこまではありません。こういうことがありましたという報告とかはしますけど、文書の場合もありますし、口頭でのご報告することもあります。

(委員) いや、法令上はね、監査委員の職務の中に業務監査も含めていたんじゃないかな

ったかなということを確認したかっただけなのですから。

(委員) 本当に時間のない中で各課やっていきますから、無理ですよ、おまかせでは。

(委員) これについて委員として何かコメントしなければいけないのでしょうか。ちょっと本当に大変だなと。何を私たちは求められているのと。

(委員) 僕の印象ですよ。労力をかけた割に、どれだけ得られるのかなというところですね。行政評価の結果が予算に反映される度合いというのがどの程度あるのかなというところに関心がありましたけど。時間的なズレは仕方ないとしても一年前のことを評価して、次の次の年度の予算に反映するかもしれない、という話ですよ。

(担当部長) 平成26年度の結果は平成28年度に、一年ブランクが、今のシステムだとどうしても空いてしまうことになります。

(委員) 平成28年度の予算要求書のところに添付するとかになっているのでしょうか、事業評価結果を。

(担当部長) いえ、そうはなっておりません。

(担当部) 事業の予算要求の前に、施策、それから基本施策の塊のところですね、やはり重点的に課題があるので経営資源をそこに対して優先的に配分しなければいけないところがあるなというような、経営資源の配分のところの議論を政策推進会議で行っております。それから、新規の事業ですね、実施計画になりますけれど、そのヒアリングをローリングという形でやっているということです。

(委員) そのね、どの分野に経営資源を集中するかの判断の時に、この評価結果というのが活かされるかどうかなんです。その別のその例えば市民アンケートでね、こういう政策が足りない、そこからぱっと持ってきているんであって、個々の事務事業やら施策評価というのは必ずしも関係ないんであれば、もうちょっと労力を予算編成の方につぎ込んだ方がいいような気もする。

(担当部) 市民意識調査はダイレクトに経営資源配分の強弱にそのままは使っていません。

(委員) そうするとその場合、何をネタに判断するのでしょうか。

(担当部) 施策評価の塊がありますよね、その結果で基本施策として遅れているという場合、遅れている課題としての原因がここにあるので、それをどうとらえるのかと、それを解決するためには、経営資源としての、現状の改善だけでいいのか、措置が必要なのかという、そこについて、一定の判断をします。

(委員) そういう意味では施策評価の結果というのが使われているという訳なのですね。

(委員) もう一つ伺いますが、いろいろと様式がございしますが、これは自動的に項目が流れていくのか、その都度打ち込まなければいけないのか。例えば、事務の方

でいけば資料Bがあって、資料Fの表がある訳ですが、これは全て打ち込んでいく訳でしょうか。

(担当部) そうなります。資料Bを集約するという作業は事務レベルで行っております。

(委員) 今後、資料Fの二枚目が出てくると思いますが。

(担当部) そうですね。資料Bを検討する中で、資料Fの二枚目が追加になっていきます。

(委員) このリストにダイレクトに入るのか、それとも個票をもらって事務局が作業を行うのでしょうか。

(担当部) 事務局で個票をもらってから作業を行います。

(担当部長) 各課で評価シートを作成するのも大変ですけれども、事務局やっている政策企画課の方もそれをまとめる作業がかなりあります。

(委員) そうすると政策企画課におけるこの評価の業務割合というか、つまり、費用対効果のようなものも考えなければならないのでしょうかね。

(委員) そう、すごいコストかかるからね。

(委員) 我々の役割は、マネジメントシステムの改善につながる提案までしなければならないのか、それとも今のような問題を整理してお出しすればいいのかですね。

(担当部長) はじめのシート(資料No.8)のところで、評価をお願いする視点としてお示した内容としては、(1)今のシステムにおいてヌケやモレはないか、(2)ストロングポイントやウイークポイントの存在、(3)年間スケジュールに問題はないか、かみ合っているか、(4)評価とPDCAのつながりがうまく連動しているのか、というあたりで目的通り進んでいるのかという部分でのご指摘をいただければということでございます。

(委員) 議論ややり取りをもう少し深めていくと自然と答えがでてきますかね。

(委員) 気になっているのは、監査委員と議会とこの回し方の整理であったり、そこも踏まえなきゃいけないのかどうかっていうのがなかなか悩ましいのかなと思っています。

(担当部) 議会との関係は課題だと思いますね。やっている市もあるんですよ。そういうところも含めて、全庁的に組織の運営とかマネジメント全体のところで評価、進捗管理、全体のところで広くご意見いただきたい。

(委員) 非常に重いですね。

(委員) そういう議論を積み重ねて相互に学習しながら議論していくしかないですね。

(委員) まだ、一端が分かっただけだと思います。

(担当部長) 施策評価や未来創造会議をいつやってという流れのわかるものがあればイメージしやすいのかなと。先ほどの資料Jだと抜けているものもあり、分かりにくいのかなと思いましたが資料としてお出ししたいと。

(委員) 次回、口頭で結構ですので、監査委員であったり、議会にどういうものをどこまで出しているのかというものをお知らせください。

(委員) このテーマは悩ましいのですが最後までよろしくお願いします。