

## 第3回出資法人等協働評価専門部会会議録

日 時	平成27年10月1日（木）午後1時～5時00分
場 所	北上市生涯学習センター 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 【担当部等】まちづくり部長、商工部長、商工観光課長、芸術文化係長、商業係長 【事務局】企画部長、政策企画課長、高橋剛課長補佐、行政経営係長、高橋主査

冒頭、山田晴義委員長からあいさつをいただいた後、各案件について、担当部から追加資料の説明を行った後、意見交換を行った。

### 1 部会長あいさつ

お忙しいところありがとうございます。本日は第3回目の委員会となりますが、次回までの間に今度は委員のみなさまから評価案を出していただくこととなります。今日は、評価のとりまとめのための市や法人とのやりとりは最後となりますので、基本的な情報収集をしていただければと思います。

それから今日の最後になりますが、第1回目の委員会で主に新しい委員のみなさまから、評価の考え方や評価シートについて若干のご意見や疑問点がございましたので、議論させていただいて、骨格は変わらないでしょうが、若干の修正を踏まえた議論をしてまいりたいと思います。

### 2 協議について

#### (1) 市街地再開発事業について

##### 北上都心開発株式会社

##### 【担当部説明】

[略]

##### 【質疑応答】

(委員) この資料をご覧になって何かご感想はございますか。

(委員) そうですね。あの、経営という観点ではもう行き詰っているだろうと思うんですけど、そういう中で本当に今回どれくらいの稼ぐ力があるのかということと、いくらぐらいのキャッシュ不足が本当は発生しているのかというあたりをもう少ししっかりと評価しないと、今は足りなくなったら何か対応を考えてという、言ってみれば場当たりの対応ですけど、ちょっと、今資金繰りの話をしてい

ただいたんですけど、もう少し評価していかないとどこからどう手をつけていいかわからなくなってしまうと思います。それと、平成11年から最近までのお話をしていただいたところですけどその中で一番近いタイミングの話でいうと政策投資銀行から地元銀行への借り換えが行われたわけなんですけれども、地元金融機関が応じたわけですから、地元金融機関がどういう評価をしているのかというのを聞いてみたいなというところですけど。

(担当部長) 当初の資金調達のところでは政策投資銀行さんと地元金融機関さんの協調融資で資金調達をしていたというところの中で、順調だった中では資金償還については問題がなかった訳でございますが、さくら野の面積縮減に伴って実質キャッシュが不足するという状況となった中で、協調融資をされた金融機関の中でも、政投銀さんは強固に償還の順守を求められる一方で、地元金融機関については地域の商業の核としての価値をお認めいただいて、その償還については猶予の理解をいただいておりますが、どちらかという政投銀さんのお入りになっているバンクミーティングですので、政投銀さんの意向にならざるを得ないという局面はあったと思いますが、地元金融機関さんとしてはご協力に応じていただいて、自分の償還を抑えてでもキャッシュ不足に対応する期間については乗り切ろうということでの共通認識で理解をいただいていたというのは前提でございます。したがって、政投銀さんがいらっしゃる間は、その取り分は政投銀さんが優先、残りを地銀の方が取るというような厳しい状況がございましたので、そのところが今回の借り換えで、政投銀さんがおはずれにいただくことにより、地銀さんも通常の償還の計画のようになっていくというような一方で償還につながる目鼻といいますか、そういう手立てが見えてきたということで借り換えにご理解をいただくことができたというところが背景としてはございます。

(委員) ちょっと分からないのは政策投資銀行と地元銀行との間で借入条件は違ったんでしょうか。

(担当部長) 条件は同じではありません。金利等も別です。

(委員) どっちが安いんでしょうか。

(担当部長) 政投銀の方が安いです。

(委員) 安い？それをわざわざ高い金利に借り換えたということになるのですね。

(担当部長) 金利で言うとそうですね、政投銀さんの方が安い利息のものです。借り換えて、地銀さんの若干高いのに変わったということになります。

(委員) そうするとそのことによって北上都心開発の経営がね、楽になるという趣旨がよくわからないのですが。

(担当部長) 政投銀さんに対しては、借り入れの時に担保としてあずけたまま凍結されている預金がございます。

(委員) 何を担保にしているのでしょうか。

(担当部長) 預金担保ですね。現金1億円です。実はそれは財産ではあるんですけども、償還が終わるまでは自分の自由にできないという状態が続いておりましたので、政投銀さんの償還を借り換えをしてでも終わることによって、利息分の高上りはありますが、キャッシュとして使える自分の担保として預けていた1億が手元に戻ってくるというようなことは出てまいります。

(委員) 1億の預金担保に対する利子ってのはついていないんですか。

(担当部長) 利子はついてますね。

(委員) そうすると、その利子受取と政策投資銀行に対する支払い金利とを併せても地元金融機関で借りる金利の方が安くなるということでしょうか。

(担当部) 猶予した5年間以降も条件変更に対してですね、政策投資銀行はなかなか前向きではなかったということです。

(委員) 条件をどう変更するというのでしょうか。

(担当部) 5年間の間、市は開発資金を猶予しましたし。

(委員) 金利は払い続けるけれども、元金の返済を半額に猶予してもらおうと、そういう条件でしょうか。

(担当部) 単年度の支払額を抑えることができるということです。

(委員) でも債務残高は変わらないですよ、ただ伸ばすだけで。当座のキャッシュフローを改善したとしても長期的な経営改善にはなんかむしろ政策投資銀行から入ることによって金融資産を高めるということになっていないですか。それとあと地元金融機関が全額ね借り換えに応じたという時に北上市としては損失補償というのは与えているのでしょうか。

(担当部長) ないです。

(委員) 併せてお聞きしたいと思ったのは、出資の経緯が書いてある資料ですけども、まずその都心開発が、再開発組合からツインモールプラザを取得した、そして市からの委託を受けて管理運営にあたるようになったと。その際に、北上市と北上都心開発株式会社の間でのリスク分担というようなところは取り決めていたのでしょうか。

(担当部長) リスク分担・・・具体的に取り決めたかどうかについては、見ている限りの資料では思い当たるものはないです。

(委員) 通常指定管理等をする場合にはそこで予測されるリスクに対してこの分は指定管理を受けたものが負う、この分は委託元である市が負うとそういうものを決めておいて処理するのかなと思うのですが。

(担当部長) 指定管理を行っているのは、併設している市営の駐車場のことでございますので、その市営駐車場を指定管理するにあたっては、今ご指摘のようなこの場合はこちらが負担、この部分はそちらの負担という取り決めはしていますが。

(委員) そうすると通常の株式会社が建物を資金調達したうえで取得したということ

だから、全部その株式会社のリスクのもとで管理運営するんですよとそういう業態になっているということですね。

(担当部長) そうですね、都心開発が設立して、建物取得したということになっております。

(委員) そうすると市は出資者としての責任だけということでしょうか。

(担当部長) もちろん大規模な再開発事業をやるというのは市の意向に沿って展開してきた事業でございますので、再開発を成功ならしめるというのが大前提なのですけれども。それ以外について言えば、会社との関係で言えば出資の中においてということになる。

(委員) この会社が取得したってというのは、再開発ビルすべてではなくて、その一部ということでしょうか。

(担当部長) はい。公設の駐車場ですとか、市の方で取得している床面積もございませぬ。

(担当部) もともとの従来の所有者の権利床もありますので。

(委員) よくわからないなと思ったところはですね。元の再開発の事業ですね、これは組合施行なんでしょうか。

(担当部長) 組合施行です。

(委員) この事業費ってというのは。事業規模を教えてくださいってということと。それに対しての、つまり国なり市の補助率がありますよね、当然市が国の補助を入れているはずなんですけれども。普通は二分の一とかね。場合によるとそれも変わることもある。その辺はどのくらいその投入していて、商業部分というのがどのくらいの割合だったのかというのが先にわからないと。一番前提がわからないのですが。

(委員) そうですね、この市街地再開発事業の収支計画を項目ごとに見せていただかないともともとどういう計画だったのかみえないのは確かですね。

(担当部長) 今日、手持ち資料として持っておりませんでしたので。

(委員) 次回までにいただければと思います。

(担当部長) はい、では事務局を通じて提出させていただきます。再開発のもとの事業としての収支計画と実績ということですね。

(委員) そうですね。

(委員) もうひとつ気になるなと思いましたが、再開発事業全体がうまくいかない中でその一部であるこの部分がね、経営的に困難に対したとしたら、それはこの株式会社単体の責任というよりはもともとの全体のところとの責任の分担関係というのがあるのかなという気がしているんです。

(委員) それから細かい点ですけれども、平成16年9月から駐車場使用料を支援したとなっておりますね。これは本来さくら野百貨店が駐車場の使用料を払うべきとこ

ろを免除したということですよ。そのカッコ書きとして、北上市への立替払いとありますがこれはどういうことなのでしょう。

(担当部長) 駐車場の所有者が北上市になっており、それを指定管理で管理していただいている訳ですが、本来その使用料としてさくら野さんからいただくべき部分をいただかないで、その代わりに立替えてその部分を都心開発が負担しているということになります。

(委員) それは、そうするとね。北上市が本来負担すべきところではないんですか。

(担当部長) ではないですね。駐車場として利用された分の料金を受益者たるさくら野さんがお支払いになる部分ですので、そのさくら野さんの営業が継続して、撤退につながらないように都心開発が引き留め策として立替を行ったということですので、市が免除するというものでは決してない中身と捉えております。

(委員) 市への立替払いってというのは、さくら野から受けとっていないけれども北上市に対しては駐車場の使用料を払っていると、そういう意味でしょうか。

(担当部長) そうです。

(委員) その際に北上市と都心開発の間で、さくら野の営業継続のための話し合いが行われて、ここは援助しましょうというようなことは決められたんですか。

(担当部長) 現実的には、ご相談としては、実態は売り上げの面積の縮小ですとか、撤退のご要望だとか、さくら野さんの方から強かったということはお聞きしています。ではその一つの意味に対する支援ということを具体的にできたかということについては、やりきれなかったと、あるいは、やるべきではないという判断をしたと。

(委員) つまり市がということですね。

(担当部長) はい。

(委員) 駐車場の使用料というのは、本来さくら野の経営に必要な出費であるから、それは免除しないということですね。

(担当部長) はい。本来は、お客さんの利便性のためにパンチカードで200円の駐車券をただにするとか、あるいは使った分も台数分を払わずに、100台使っているけど50台分しか支払わないとか、そういうことの積み重ねの中身になっているものでございますので、これについては、利用実績が把握できているものですから、使っていなかったということにならないという、ほかの駐車場会計との整合もあって、これに対する補てんや免除は特段行わないということにしているものでございます。

(委員) そうすると駐車場の面積部分についての賃貸借契約みたいなものを株式会社と北上市の間で結んでいて、その使用料については、変更せず継続したとそういうことですね。

(担当部長) はい。

(委員) それを23年になって変えたというのはどういう理由なのですか。

(担当部長) その継続が続いていてなおかつさくら野さんの経営が改善しないものからご要望としてはお客さまの利便性に供する市の駐車場の利用も引き続き求められると。したがって今までのようなその単年度ごとに生じてきている都心開発の立替を行い続けることが都心開発自体もキャッシュの不足に現実直面しておりますのでこれをそのまま継続するのは会社そのものをつぶしてしまいかねないという判断になったという大きな流れがあるというように理解しています。

(委員) 現在は利用料金制に変更したと。現地で聞いた話なのですが、例えば100円の利用料を株式会社が利用者からとったら、そのうち何パーセントかを株式会社がとって残りを北上市に払うとそういうことでしょうか。

(担当部長) ごく概括的に申し上げますと利用できる台数につきましては、一定の規模をお貸ししますと。例えば駐車場フルでキャパでいくらとある訳ですけれどもそのうち利用した分については1億1千万円を超えるところを上限としてそれはかならずお支払いいただくことといたしますと。それは一定の台数を基準として手立てするという事で算定していますが、それを越えて収入が入ってくる分につきましては、都心開発さんの収入としてみて、とれるように上限を決めたというのが今回の指定管理料の中身でございます。

(委員) 上限というのがちょっと意味がわからないのですが。北上市に対して払う上限ということですか。

(担当部長) 最低担保といってもいいですが。定額ということですが。ごくごく簡単に申し上げますと、使える分があつて必ず1億1千万円は市にいられていただきますよ。ですから届かなければ都心開発からの持ち出しになります。ですが、一定台数以上利用して、1億1千万円を超えて収益してとれる部分はお認めしますよという言い方の形になっています。

(委員) あの23年以前も定額ではなかったんですか。

(担当部長) それは使った分、つまりは、パンチで台車の出庫管理しているものがありますので実数で取り扱っておりました。

(担当部) 利用料金制になる前までは、都心開発さんに委託料として定額をお支払しておりました。それは車の利用料は全て市にあげていただくということでした。車の利用が増えようが減ろうが、都心開発の取り分は常に一定でした。

(委員) だとするとなんでさくら野の分を市に対して5億2千万円払わなければいけないんですか。利用料に応じて払うっていうんならば、利用料金が入っていないんだから市に払う必要はないということにならないんですか。

(担当部) それは利用されたものなので、本来さくら野さんからいただかなければいけないものになります。

(委員) つまりその勝手に利用料を免除しているということでしょうか。

(担当部) まあそういうことになります。

(担当部長) 都心開発さんが、さくら野さんに対して経営を継続していただきたいために駐車場利用料をもらわない形で継続してきたということです。

(担当部) 補助したような形になります。

(委員) 実際に使っている料金をいただいていないということですね。

(担当部長) はい。さくら野さんはそれを前提に営業の継続を打ち出してこられていると、条件のようにしてこられているということです。

(委員) でもどうしてそれで5億2千万ということになるのでしょうか。さくら野が実際に利用者駐車料金というのは算定していないでしょう。

(担当部長) 単年度ごとに、資料にある平成16年度が58百万円、平成17年度が120百万円・・・という積み上げで5億2千万となります。

(委員) それはどうやって計算しているんですか。

(担当部長) ですから、それは利用の出庫の、駐車場に入るとカードを取って、カードで払う時に入れてチェックされますよね。普通はそうすると一時間いくらかかれますけれども、通常はそれをお店の利用の方のサービスの一環として、お店でパンチすると200円がただになるとか、そういう台数がございます。その実数もパンチされているのが、さくら野さんの分でいくらかというのがパンチでわかりますので、それを積み重ねると利用実績に応じてこの分はいただかないで都心さんがその分をお支払になったということです。

(委員) お客さんからいただくべきものをさくら野さんは無料にしてその分の金額が積みあがったということですね。

(担当部長) はい。

(委員) それはもともとさくら野がお客様サービスとして無料で提供していたわけですね。

(担当部長) 通常サービスとして展開されていたのですが経営が厳しくなるにしたがって、その台数や床の面積の賃借料の引き下げだとか経費の圧縮ということを都心に求められてきたということに対応してきたということになります。

(委員) 20年度は入ってきたのは1億ですね。低減していますけれども現時点では近々ほどのぐらいになっているのでしょうか。使用料的に換算すると。改善したんでしょうか、かなり。

(担当部長) 指定管理料は23年度に利用料金制に変えて利用台数は増えています。都心開発さんの実入りが増えているということです。それはご利用いただいているお客様が増えているということもございますし、もう一方で市営駐車場の立場で市も管理しておりますので、市の方でも通常駐車場階数は6～7階までありますが、5階までは満杯になりますが、6～7階は空いているということで、6～7階を月極めにして、安く貸すといったことを導入して利用者を増やすというよう

なこともあわせて行ってきましたので、全体としての利用台数と都心開発の収益は利用料金制になって、プラスになっているという流れにはなっています。

(委員) 前回この時系列のものがなかったのでよくわからなかったが今回分かったのが要するにひとつは11年に会社が設立されて株主が78名から、12年の2月に89名に増えますけどもこれはどういうメンバーが増えたのかというのが1点です。それから、12年3月にツインモールプラザが開店してマイカルが13年の9月に破たんなんですね。ということは開館から破綻まで1年ちょっとしかたっていないのですが、経営が思わしくないなどの情報が都心開発に入っていたり、その前の開発組合が情報を持っていたのかどうかということはどうでしょうか。つまり、開館時点で株主が増えているので、順風満帆の状態でその時点でマイカルは安泰ですよと、これだけのテナント収入が入ってくるから損しませんよと言って89名に増えたのかなと思ってみたものですから、そのところは何か当時の情報があったら教えてほしいのですが。

(担当部) 平成12年の増資に関しましては、政投銀の融資の条件としてももう少し資本金を大きくするよう条件がついたようでございます。結果的に条件には到達しなかったのですが最大限にそれに近づけるような格好で資本金を増やしたと。

(委員) 株主も公募したのでしょうか。

(担当部) 株主は増えていますし、地権者の中で増資したのもございます。78名の中の方がさらに出資に応じたと。

(委員) マイカルが危ないとわかったのはいつごろですか。

(担当部長) 私どもが聞き及んでいる範囲ということになります。12年にオープンして本当によかったなというお話は聞いておりますが、一年後にそんなことになるとは誰も思っていなかったと思います。誰がわかっていたかと言われると誰もわかっていなかったのではなかったかなと。

(委員) わかりました。要するに株主に対してだましているようなことはないですねという確認だったのですが。

(担当部長) そういう意図的な動きはしているものはないと思います。

(委員) そうですか。

(委員) 大分経緯の部分については分かってきましたが。

(委員) この保留床というのは、要するに入居者がいなかった分ということですか。

(担当部) いえ、違います。再開発で増えた分ですね。権利者の分を確保して残った分ということです。割り当てにならない分ということです。基本的にその部分を販売して、再開発の費用を回収するというのが基本となります。

(委員) それは当初から都心開発株式会社を作って取得してもらおうということだったんですか。それとも、再開発組合が保留床を運営するという予定だったんですか。

(委員) 再開発事業であれば、保留床を売買して解散といいますか清算しますよね。

保留床をいわゆる賃貸で元を取るというやり方もありますよね、組合が取得しておいて。そのどちらかだと思えるのですが。これはこの時点で売買というのは、普通の考えでいくと再開発事業が先なのだから、そこで行われているべきだと思うので、確かにこれは違和感があったのですが。再開発の完成が12年というわけではないでしょう、これは。

(担当部) 12年ですね。

(委員) そう考えていいのかな、これは。

(担当部長) はい。もう翌3月にオープンしていますので。

(委員) じゃここが再開発事業の完成ということで考えていいんですね。それだったらいいですね。

(委員) この時点での収支計画をお聞きしたいということですね。

(委員) 借入金について、従前、政策投資銀行からの借り入れに対して、現金が担保で入っていたということなんですけれども。今、金融機関からの借り入れは保証のたぐいとしてはどのようなものが入っているのでしょうか。

(担当部) 土地建物です。

(委員) 先ほどの様に市からの保証は入っていないと。土地が貸借対照表で15億円強なんですけれども、これは、時価はだいぶ下がっているのでしょうか。

(担当部長) 評価としては、地価はあがっていませんから現実的にはそうでしょう。数字の上では下落傾向なので。

(委員) 仮に今破たんして清算することになったら、借入金の返済はできないということでしょうか。

(担当部長) 政投銀さんとの清算を行って、地銀さんへの借り換えをするという話をする中で、借り換えた資金を含めて今の資産で賄えるだろうという読みはあったようですが、ただ、実際にそのとおりに行くかどうかは別問題ですが。いったんの試算の中ではそこは足りるということで。そのままの額で建物が売れるのかということにもなるのでございますけれど。

(委員) 市に負担が及ぶ部分というのは、借入金の方がどうにか清算ができるのであれば、市が負担する部分というのは出資額がゼロになるだけということでしょうか。

(担当部長) そうですね。おっしゃるとおり、返済の資金の貸し付け分が戻ってくること以外は、出資がゼロになるだけということになります。

(委員) 都市開発資金の8億円の貸し付けと出資金の7,500万円が焦げ付くということですね。

(担当部長) ただ、8億3千万円の都市開発資金の償還は、今5年の猶予を待って半年に1回のタイミングでもどってきています。

(担当部) 抵当権も設定しています。2番抵当ですが。

(委員) 建物が十数年たってきて徐々に古くなってきているという部分ですけども、その維持管理とか修繕に係るコストというのはある程度試算はしているんですか。

(担当部長) はい。都心開発さんの方ではまずその経費削減ということもございまして、エスコ（ESCO）ですとかそういうものの導入、計画的なメンテナンスと修繕はやらないと持たなくなってくるということを検討されておまして、やりたいことを十分であるかは別ですけども、年次計画的な修繕は今取り組んでおられます。

(委員) で、それは都心開発が負担するということですか。

(担当部長) そうでございます。

(委員) それとこのケースでややこしくしているのに、出資者が市だけでなく地元の人が出資している場合があって、仮に破たんした場合は地元の89名の株主の方は出資金が戻ってこなくなるだけでしょうか。

(担当部長) いや、先ほどお話したとおり、地権者もいらっしゃいますので、そうすると生活の面で経済的な、現実的な経営上の問題も出てくるものと思われまして。

(委員) ということは、清算して、担保で返すというのは無理ということでしょうか。

(担当部長) いわゆる担保にかかっているのは保留床というか地権者の持ち分でないところになる訳でございますので。全体としては、関連される地権者の方がたくさんいらっしゃることになるものですから、扱いとしては非常に次の手が打ちにくいということになると思います。

(委員) その株主の方々の生活の基盤になるような商売をやれるような場所がなくなっていくということですよ。

(担当部長) そうです。ご商売をやっていた方が今までの場所を提供して、今の場所でご商売をされていますから、ほかではご商売をされていないので、そこを失うということは糧を失うということになるということになります。

(委員) 以前も話があったかもしれませんが、株主の方が結構高齢化していて、商売が続けられないんじゃないかと。今は建物がなくなれば生活の糧がなくなるという話でしたけれど、逆にもうその高齢で商売ができなくなるんじゃないか、そしてたら手放すことになるんじゃないかという部分はどうか、課題として。今後10年～20年そういうことが起こりうる。

(担当部長) 当然あの地権者の方のあの高齢化は進んでおりますので直面する課題になってくるかと思えます。今時点でそういう実店舗が、あるいはそういう実例でということは、直接お聞きしておりませんが、たぶん社長含めてあの年代のみなさんが大体同じような年代になられてやってらっしゃいますので。

(委員) 同じような年齢である程度高齢化してくると考えて、あと20年も30年も実際やるということは難しいということになれば、10年後ぐらいを見据えて、清算す

るんだっただどこで清算するかというのを議論したほうがいいのではないでしょう  
うか。

(担当部長) そこまでは…

(委員) 質問に対して職員の立場としてはそこまでは言えないと思いますけれども。

(担当部長) ひとつはそのビルとして、テナント管理する会社としての有り様という  
のはいったんの整理は必要になってくるんだと思うのですが、私どもの方で頭に  
考えていますのは大規模な再開発事業をやったというのは、商業の活性化、街の  
中心の核としての機能の確保、そしてまたその北上でいうとあそこが市の顔にな  
っていくというような役割を、ただ、たたんでしまうということではいかという  
ことにはなかなか思いが及ばないというのが実態ではございまして。

(委員) 確かにそういう風に市の中心地として活性化をしていこうという考え方もひ  
とつあって、それを貫くのであれば、今そこで商売をされている方々が代替わり  
をしていくということが見えていけば。また、15年2月に計画を策定したけれど、  
これがまだ未実現ということで、市も負担をしながらでもやっていくということ  
であればそれもひとつの方法だとは思いますが。市側の施工も未実現にな  
っていて、かつ、中心となるところで働いている方も高齢化していくのであれば、  
そのなくなるかもしれないけれども、清算に向けての方向を考えるのも。  
いろんな利害関係者がいるから、例えば資金繰りが回らなくなって、来年破たん  
しますってみんなが投げ出されていく、せっかく大事にしてきたものが壊れてな  
くなってしまいうのは、避けるべきなんだろうと。それよりはみんなが最終  
的に投げ出されてしまうことにならないようなことを考えていくべきでは。

(担当部長) ちょうど今はいろいろな市の施策を検討している中で、人口減少の中で  
地域版の総合戦略を作って、どういう街並みと今後の時代の在り方を作っていく  
かという検討をしている時でございますが、長期的にみて、やはり街中は市の街  
の顔として、中心核として、機能を維持していかないと、そうでなくても周辺部  
の人口が減っている中で、街中の核をきちんとつくって、いわゆる旧合併の時代  
のまちむらをさらに元気にしていく方法を成り立たせていく方法としては中心部  
の衰退ということや消滅ということは、これは考えられない話であるという風  
にとらえていますので、できうる限りそのハードランディングということではなく、  
長くできるような方向を選択していくべきだろうという風には、検討の中では整  
理しているところではございますが。

(委員) 私もハードランディングをしてほしいのではなくて、ハードランディングを  
避けてソフトランディングをするためにできるだけみんなが痛みを生じないよう  
にどうことができるのかというのがひとつと、それから、確かに中心部なの  
で非常に賑わいというところが大事にしなければいけないという気持ちはよくわ  
かるのですが、現実問題として、今の施設がではそれにふさわしい状況なのかと

いうと、そうでなければですね見直すべきではないのかと。ですから、賑わいを否定している訳でもないんです。

(委員) 地権者の方で、金銭で清算をしなかった方の現在の再開発エリアでの存在形式はどのようになっていますか。何か店舗をお持ちだとかそういうことですか。

(担当部長) はい。ほとんどの地権者の方は建物の中に自分のテナントをお持ちでご商売をされています。自分の分で営業活動をしています。

(委員) 以前もお話があったかもしれませんが、株主の方々が、どの程度経営に参画しているのかというのもちよっと論点になったかと思うのですが。おそらく、その人たちは自分たちが都心開発を運営しているという意識はそれほどなくて、自分の商売は当然熱心にされているでしょうけれど。ただ、株主であることには間違いがありませんから、そうすると、都心開発が今後どうやっていくかということに対応するのに遅れるのではないかと。そういう意味で株主の方が集まってこれからどうしていくのかを議論する場というのがあるのかないのか。

(担当部長) タイミングとして一番近かったのは今回の政投銀さんの分の借り換えについて、利率の問題ですとか、どういった残高でどういう風に整理していくのかというようなお話については、株主さんにすべてお話をし、一定のご了解をいただいたところでありませう。最終的に、おひとりおふたりにお話が通じなかった場合があったようではありますけれど。そういう機会で、今度こういうことをします、こういうことをするためにこういう展開をしますということはご相談をして、展開をしていただいた、ということがございます。で、その際にも、先ほどあったような、ご高齢になり、後任後継が作れない。したがってどう継承するか、あるいは持っている株主としての役割と負っていく負担とをどう整理するかということについては関心をお持ちだったようございまして。これも都心開発の部長さんが話されましたでしょうか、形態としてハードランディングさせないためのひとつの方法ということで、都心開発さんがいろいろな方法を検討されていたことがあったんですが、そういうことについてもご相談をされたようです。ただ、それは結果として形にならなかったということではありますけれど、そういう方法なども中ではいろいろご相談はされていると。ただ、直接ご指摘があった株主としての経営に関わる直接性の強さというのは、ご自分の問題としての心配という面では強く関わられますが、そこから一步踏み込んでとはなかなかならないという難しさがあるのかもしれない。

(委員) 清算した場合に地権者が困るという話は、私まだ今一つ理解ができなかったんですが。この株式会社は、保留床を区分所有している訳ですよ。そして地権者というのは、その部分の地権者というのはいらっしゃらない訳でしょ。つまり全体の中の元地権者だった方からもうすでに保留床部分を買取ったわけですよ。土地の部分も建物の部分もだから現在土地所有している方っていうのはその

北上都心開発が所有していない残りの部分の区分所有者ということではないんですか。

(担当部) 権利床という形で保留床とは別にお持ちになっている方です。

(委員) そこは、北上都心開発がテナントに貸しているところ以外の部分ということですよ。

(担当部) そうです。

(委員) だからそれは自分がお持ちになっている店舗ということでしょ。

(担当部長) そうですね。ただ、現実的には共有の施設ですので例えば電気であるとか水道であるとか、全部共有の中の設備として維持管理して運営していかなければなりませんので。

(委員) そうなんですかね。理解がまだなっていないんですけれども、従前の権利関係から従後の権利関係に変換しますよね。従前の権利関係の中で、地権者なりはですね、いわゆる権利床を取得しますとなりますけれども、保留床については全部再開発事業に充てられるわけでしょ。だから、権利者が権利床以外の保留床を持つていうのがよくわからないんだけども話が。保留床は持っていないはずですから今の説明はちょっとおかしいですね。

(担当部) そうですね、保留床を持つということではないですね。

(委員) 再開発事業として、売買はされたけれどもということですよ。

(委員) 保留床は別の人が買っているという話ですね。

(担当部長) はい、保留床を持っている訳ではないですね。

(担当部) 都心開発の株主の中には地権者になっている方もおります。取締役会の中には権利床を持っている地権者の方が相当数入ってらっしゃいます。そういう意味では経営に関して、地権者が関与している部分というのはかなりあると。

(委員) 一方で建物全体として人が集まるための賑わいを作るための、ここにはこういうテナントを入れようというような、共同した取り組みのようなものはあるんですか。あるいはその都心開発はとにかく自分の保有している面積部分の管理だけを行って、ほかはそれぞれがということなんでしょうか。要は建物全体として中心市街地にふさわしい機能を持たせようと思ったら、建物全体がその人が集まるようなものを配置してやらなきゃならないし、新陳代謝もしていなければならないと思うのですよ。そういうその場というかあるいはマネジメントする意味というのがあるのではないかと思うのですが。

(担当部長) まさしくそこは都心開発さんが担っておられる部分です。

(委員) それはよその部分も口出しをするということですか。

(担当部長) よそというか自分のもっているところですよ。

(委員) 自分もっていないところについてはどうなんですか。

(担当部長) もともとお持ちの方がご商売をやられていて、そこが何らかの理由で事

業をおやめになるというときに、都心開発さんはお声をかけられれば探すこともお手伝いしますが、具体的にはそこを空き店舗ではなくすることのご協力はするというので、主体的にやるということではない訳です。

(委員) そうすると全体としてのマネジメントの主体はないということですね。

(担当部長) マネジメント全体というか、そこも間に立っているのが都心開発だということになるという理解ですけれども。

(委員) ちょっと齟齬があるなと感じたところは、最初にいただいた協働評価シートの中では、都心開発の事業内容として、4番目に中心市街地活性化推進事業というのが入っているんですよ。これはつまり、自分が管理しているところをやりまますよということに留まらずにね、幅広い仕事をしてもらうということですね。それが今日いただいた出資目的のところでは、そういうのはなくて、再開発組合から取得して管理運営にあたること、というそこだけなんです。もしも中心市街地の活性化ということまで出資目的の中に入れていられるのであれば、自分の管理部門だけでなく、その建物全体や建物周辺も含めてもう少しマネジメントできるような役割分担と自由度を与えないといけないと思ったんですけれども。

(担当部) 整理の仕方がまずかったかもしれません。機能として、ビルだけにとどまらず、周辺の商店街も含めて活性化につなげていくということはねらいとしてはもっております。出資目的の説明にはその分の要素がもれておりますが。

(委員) 中心市街地のマネジメントに関して、当然都心開発が役割を担うべきだというのは名目的にはあるんですけども、その裁量をふるう現場や空間があるのかということも課題ですね。

(委員) 商業ビジョンいただいていますよね。特にこのビルがある諏訪町だと思うんですけども、この資料を見ると諏訪町の販売額が平成9年の19億から7億に下がっています。空き店舗もすごく増えています。TMO機能を求められているのだけれども、全く機能していないという風に言えるのではないのでしょうか。そのうえで最後の23ページに北上市全体として、商業の売り上げ、組合の年間消費販売額が現状値116億円から125億円にしますと増やすということになっている訳ですよ。これはどのようにして増やすというビジョンができているのか。その時に市として、北上都心開発であったり、この諏訪町をどうしようとしているのかっていうのが全くこの中から見えてこなくて、先ほどの話を聞いていても委員は全く否定的なハードランディング、ソフトランディングの話をしていきますし、そこはつぶさないという話はあるのでしょうかけれども、そこについてどのように市としてお考えなのか。あまりにビジョンと実態が乖離しているのではないかという風に思うんですけども。

(担当部長) 非常に厳しいご指摘だと思います。

(委員) はじめからそのあたりが問題になっていましたからね。

(担当部長) もちろん総合計画ではないですけども、計画としては、商業を活性化していくという市場拠点に向けて、答えを求めていくという作り方になってしまっていたという部分はあろうかという部分では反省はしております。ビジョンを具体化するということを今取り組んでいる訳でございますが、先生ご指摘のとおり、ではいかにして育て上げていくのか具体のアクションをプランにしていくと、ひとつひとつが厳しさを感じるようになっていくというのが実態でございます。ただ、先ほど申し上げましたとおり、例えば新しいビジネスのチャンスですとか、新しい展開、若者ですとか、これまでなかった方を巻き込んでいく方法を試行していくことや、他から呼び込んでくれるような地理的な条件をいかに活かすかということに工夫をしていきたいと思いますという、ある意味決意表明に近い数字になっているところはございますけれども。

(委員) わかりました。そういう提案があれば受けるという気持ちは当然あるということですね。

(担当部長) もちろんでございます。

(委員) TMOというのが書いてありますけれども、もうTMOは法改正でなくなったのですから。今は、活性化協議会ということで変わっていますよね。これはその前のやつということでしょうか。今もこれで生きているのでしょうか。

(担当部) ビジョンは生きています。

(委員) TMO的組織はすごく大事だと思っているんですけども、実際、法上はない訳ですね。ですからその辺のことをどうするかという話ね。対応しておかなければならないですよ。

(担当部) まちづくり会社等とでも言い換えてもいいでしょうか。

(委員) そういうのもいいでしょうね。

(委員) 都心開発さんは不動産屋さんであって、どこにどういうものを配置するといとか、こういうのができたほうがいいよとか、そういうことのノウハウはないですよ。

(担当部長) 専門の方がいらっしゃる訳ではないです。

(委員) さくら野の方は専門かもしれませんが、それ以外は専門の方がいらっしゃらないかと。

(担当部長) ダイレクトに言えばいいです。経験則で頑張っているというところがメインだと思います。

(委員) 地上の地権者を地下において都市整備をするような自治体で。誰かがその役目をしなければいけないと。そういうことをやっている自治体とやっていない自治体では全く違って、数年間の間にほとんどの店舗が変わったりするんですけど。そういう人がいないでよくやろうとしているなど気もしますが。

(担当部) リーシングの部分はさくら野さんをお願いしているのが実態ですけども。

(委員) ちなみに10年ほど前ですが調べた案件だと、こちらはそういうことをやっていて、こちらはやっていなくてと、大丸だったかの人材をお呼びしてテナントショップを呼んできたりしてやっていたような。そういうことは至急やられた方がいいのではないかと感じました。

(委員) いわゆるテナントミックスですね。専門にされている方はいらっしゃいますからね、これは勝負どころですよ。

(委員) やっていないところは、衣料品の横にレストランがあつて、また衣料品の横にレストランがあつてという感じでバラバラになっている。

(委員) マネジメントに関わる人材の問題は、初回の委員会の時にも出されたんですが、その後なんら改善はされていないということですね。

(担当部長) 今の段階で何をしたというところまではいっておりません。

## **(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) 2点お伺いしたいと思います。施設稼働率について、右肩上がりになって、努力されている。私よくわからないんですけど、市としてこの稼働率をいくらまで、100%とはいえないとは思いますが、これが今の上限なのか、もう少し上げれるのかという判断はどこにどういう根拠を置きながら、どのようにお考えになっているのかというところが1点目です。それから2点目、先ほどのポンチ絵がありましたが、前回3年前に文化で北上を元気にということをおもひの委員会でも議論させていただいて、先ほど少し出ましたけれども、北上市の中心地が元気がないよねと、でその文化でもって元気になれる方向で北上というのかこのさくらホールがコーディネートしながら中心部へそういう様な芸術文化活動を広げることができないかというようなことを遠慮がちに提案させていただいたのですけれども、ここでは文化芸術の4つの貢献があり、アウトリーチ活動やっているよねということですが、小学校に出かけて行っておしまいなんですよ。そのところをどのようにお考えになっているか、市として誘導する予定はあるのかということをお伺いしたい。

(担当部長) まず、施設稼働率なんですけど、市としてですね稼働率が高いに越したことはないと思ってございます。だからといってじゃあ施設稼働率をいかにしなさいという目標を定めてそれを目標に進んでいくということもなかなか難しい考え方だと思ってございまして、市としてのバックアップの仕方としては、いわゆる施設稼働率が落ちないように、12年もたった施設でありますから、いわゆるきち

んと求めに応じた更新をしていく、施設を更新していくということ。あとは、なるべく財団さんと協議をしながらですね、いわゆる財団さんが取り組む事業については積極的に協力していくというような方向で事業化に協力しているというようなスタンスであります。あとはそのとおり街の中でさくらホールだけじゃなくてさくらホールの活気を街の中にといい風なおそらくご指摘だと思うのですが、それはそのとおりでございまして、我々も考えておりますが、まずその今はさくらホールから外に出てというのはアウトリーチの部分でございまして。これから、やはりあの街づくりを進めていくうえでは、街の中でいろいろなその文化活動をやっていただくということも、逆にまちづくりの視点としてですね、もっていかなければならない部分だなという感じを持ってございまして。

(委員) ご説明ありがとうございます。そうすると具体的にこれ以上やると逆に顧客に対して質が下がってってしまうという分岐点があると思うんですね。例えば、8割がいいのか8割5分がいいのか9割がいいのかわかりませんが、あんまりやりすぎると当然メンテナンスができなくなって、質が落ちますよね。そこについてまだ具体的な数値というものは合意形成のような形のものはないということと、とりあえずまず頑張れる範囲で頑張ってお互いに頑張りながら質の高いものにしようということになっているということと理解していいでしょうか。

(担当部長) おそらく今はそうなっていると思います。

(委員) もし委員の方でそういったものがあつたら教えていただきたいなと思います。

(委員) 稼働率に関してはこんなものでしょう。全国的には稼働率はもっと低いと思いますし、頑張っておられると思います。ま、都市部はもう少しあがっているのですけれども。大ホールなどは稼働率を上げるのはなかなか難しいでしょうから。年間52週しかないの、土日ということと考えると、平日はどうしても空くという、ここをフルでいれるというのはなかなか難しいことじゃないかと。

(担当部長) やってもお客様がくるかということもあります。

(委員) そうですね。私の方からお聞きしたいこと、確認したいことがございましてすけれども。利用料金制です。そしてこれに関して例えば、自主事業もしくは市がご利用なさる時の減免というものはあるのでしょうか。全部こちらの利用料の方にカウントされているのか、お金のやり取りがあるのかないのか。ちょっとそこを確認したいのですけれども。数字がそれで変わりますので。

(担当部長) まったくございません。

(委員) 自己使用分は払うのでしょうか。

(担当部長) そうでございまして。

(委員) わかりました。それから今回新しい資料をいただきましてですね。これを見るとかなり自主事業の料金の上がり下がりはあるんですけれども、事業も充実し

て、増やしておられるということと、それに伴って、リピーター率が徐々にあがっていると、これはまさに、どの会館でも一番大変な、創客というか、お客さんを作っていくということについて、努力の跡がこういう数字にも表れているのかなという風にみえています。あともう一つ、前回も申し上げましたけども、平成24年に劇場法ができて、かつその指針というものができて、これからはもう少しそのホールですね、全国のホールにおけるランキングというのか、Aモデルのホール、Bモデルのホール、Cモデルのホールという風にですね、まあこれはランキング分けするために作ったわけではないんですけども、平田オリザさんらが言い始めて、いいところには重点的に補助金を投入しましょうとそういうことで中核的なものになりうるホールには補助金を出し、そこを起点に連携させ、同じコンテンツが地域に広まるようにと、こういう趣旨で法律ができていますね。そういったところで、北上市さんのホールも中核ホールにですねなりうるポテンシャルを持っていると思うんですね。でもそれをそういうことに認定されようとする、そういう意欲をお持ちかどうかということも一つあると思うんですね。それはやはり、これまでの事業は充実されているとは思いますが、より自前でその創造型の事業っていうんでしょうか、それをやるためにはお金もかかるし、まあお金がかかるといってもそれは補助金で賄えるというものもあるんですよ。そういうことにチャレンジをね、するのかどうか、というあたりはまだあまり、これからは見えていないということなので。また、関連なんですけども、今、東京オリンピックをにらんで、文化力プロジェクトというのが7月に出てきましたよね、これは各ホール実際にですね、問いかけられているテーマなんです。それに対して、市としてはどのような対応をなさるつもりなのかという話になるんですね。それは具体的に言うと、その文化力プロジェクトに対する推進体制というものも求められるようになっておりまして、場合によりましては、地域版のーツカウンスルとかですね、あるいは文化芸術アソシエイツといいますか、そんな名前が散見されるのですが、そういったことに対する取り組みの方向としてはまさにこのホールはですね、中核になるべきものと見なされるものですから、そういったものに対する取り組みの目というか、来年度本格化しますので、今年度中にいろいろ準備をされておかないといけないと思いますね。そんなことで、現状の経営とかやっていることについては頑張っているという上で、あえて申し上げればそういうことがあるということです。

(担当部長) 勉強不足で、それこそご指摘を受けまして、いろいろ文化創造とですね、それに対してどのように対応していくかというのは、これから議論を進めていきたいと思いますが、やはりあの我々としても限られた財源の中の事業展開ということではどうしても限界が見えてきますから、ある程度、いろんな外からの財源を呼び込んできてですね、補助金等をいただきながら、更に高いものを市

民の方に提供するという事は正しく本旨でございますので、機会をとらえて、いろいろなものは受け入れるような、格好でやっていきたいというのは市も文化創造と同じでございます。

(委員) もうひとつ具体のことをいいますと、前まではイニシアチブ事業と言っていたんですが、地域国際化推進事業、グローバル事業というのがございます。この補助メニューは、結構大きな概算要求で35億円ぐらいとでていますので、これにトライをされて、こういうプロジェクトというものされてもいいのではないかと思っているんで、これはちょっとお勧めします。

(担当部長) ありがとうございます。

(委員) 前回の評価でも、たしか、まちづくりの顔になっていくような施設にという話がありましたが、それについて委員からヒントをいただいたような気がします。よろしくをお願いします。

(委員) 業務委託から指定管理になってどういう点が変わったのかということをお聞きしたいと思うのですが、それに関連して、協定書を拝見しますと、管理料の返還というのが、入っているんですね。これはその指定管理であればお任せしますよということであれば、指定管理料を決めといて、そこで収益が上がった場合は、指定管理者が処分していいという風にするっていう決め方もあろうかと思うんですね。そこをどうしてその返還という風になっているのかということ。それから、前回現地でお聞きした時に、給与についても行政職の8割をめどとなっているというような話が出ていて、そこまで指定管理しながら、市がね、決めておく必要があるのかなと思ったんですが、その辺について伺いたいと思います。

(担当部長) 業務委託と指定管理については、基本的にはそんなに変わりがないと言えば変わりがない部分でございます。先ほど少しお話したとおり、そもそも文化創造については、法人の設立の時からですね、いわゆるあそこのさくらホールの管理をさせるために作られた財団ということで目的も当初からそのような目的になってございます。委託料については、業務委託から指定管理に変わったということで、制度的にそういうことになったという風な格好でございます。ただ、指定管理になることによってですね、利用料金制を入れることにより、自主事業の幅が広がったと言えるのではないかなと思ってございます。

(委員) 何を入れることによってでしょうか。

(担当部長) 利用料金制度ですね。

(委員) 利用料金制度というのは業務委託の時にはなかったということですか。

(事務局) 指定管理者制度ができたときに併せてできたものです。

(委員) 今までの法律ですと地方自治法の244条に公の施設という定めがありまして、公の団体に委託することができるようになっていたんですね。あくまでも使用料という形だったんで使用料を徴収するのはあくまでも市ということでそれがそのまま

市に入ってくるということで利用料金制度は指定管理者制度とともにですね定着してきた。利用料金制度をとっていないところもありますよ。でもとれるようになったと。自分のところの財布に入るといことですよね。だから、まずは入るといこと。ご質問の向きはどうですか。余ったら返還といところは実はずいぶん問題なんですよね。

(担当部長) 指定管理料については、財団にしてみればかかった経費がありまして、余るといことは収益が発生するといことになります。その収益については課税されるために、課税されないように返還するとい風なスキームにしている施設が2つあります、北上市では。このさくらホールと日本現代詩歌文学館の2つでございます。

(委員) でもそれは市の方針ですよね。全国的にも必ずしもそのようなこととっていないところもありますから。といのも逆に言うと、利用料金制度といのはその団体に指定管理者としてお任せしたのだから、いろんな形で収益が上がった場合には、またそこで事業展開ができるといようなことがね、まさにモチベーションを高めるための一つの方法なんですよ。だから利用料金を取るといことでもあるので、それを利益があがったからといって全部返還してしまふのはどうかと感しますが。

(担当部長) 利用料金について言えば基本的に文化創造の自主事業の、まあ特別会計を組んでいるんですけども、そちらの方に充当されています。ですから、利用料金は、自分たちが自主事業で頑張ったあげた歳入については、自分たちの事業に充当すると。そのうえで、今おっしゃった返還とい部分は、あくまでも施設管理の部分についてでございます。そこは分けて考えているものです。

(委員) 自分たちで稼ぎ出した部分ではないとい意味で返還といことでしょうか。

(担当部長) そうでございます。当市で、指定管理を始めたときにいわゆるこういう団体でもかつてですね、一般的な交流センター等々についてもある程度、一か月分以上の収益が出た場合は返していただくといような書き方で対応してございましたので、文化創造については、事業と分けて考えた方がいいといことで取り扱っているものでございます。

(委員) ただそれはね、管理料を充てる業務と管理料で充てない業務といのは、区分経理されている訳でしょうか。

(担当部長) いわゆる会計上は、自主事業会計の特別会計とい格好で経理されていますし、指定管理の部分は一般会計になってございます。一般会計の中でも、ハコモノの管理とですね、法人の管理といのは全部分けて計上されています。

(委員) 極端な話、電気代かなんかは当初の管理料としていただいているものを下回った場合についてはあまるので返してもらふとい考えなのですね。

(担当部長) そうでございます。

(委員) 施設経費を経営努力で安くするということはありますよね。全部召し上げてしまうという発想になりませんか。

(担当部長) ですから、後段の8割という話とも関連してきます。その話はですね、基本的には今後、やっぱり検討はしていかなければならないと思っけていますけども、いわゆる今あの文化創造さんに対しては指定管理の部分に関しては指定管理料、ハコモノ管理についてはハコモノ管理料としています。あるいは人件費の部分について補助金というような格好でですね、財政支援している訳ですね。ハコモノ管理料は100%、人件費も100%こちらで出すということが果たして財団にとっていいことなのかということについては、財団の方と市の方でも議論を進めつつございます。補助の仕方がいいのかどうかという部分ですね。

(委員) それを聞いたときに、人件費は消費税がかからないようにするために、あえて分けたというお話でしたよね。そうすると人件費が補助だから増やせなくなってしまう。先ほどのように頑張っているから給与をあげようと思っけても上げられないという話になるので、基本的にはあまり望ましいような話の方向ではないと思っけていますね。

(委員) そう、あの時言っけていたのが専門職の採用というのがね、そういう縛りの中で可能なのかなということを申し上げたのですけども。

(担当部長) ですので、今は、利用料金の充当もきちんと協定書の中にこの事業に充当しなさいということをやっている訳ですね。ですのでいわゆる財政的な補助から、事業費に対して補助をするというような格好で考えなければだめなんだろうなという部分は考えでございます。ただ、そうするってことは、今度は財団の方も事業の展開をある程度考えたいことになりますので、その件については、よく両方で話し合いながらですね。ただし、財団の方もある一定程度のスキルを持った人間に対しては、北上市に全部おんぶに抱っこされている訳ではないだろうと、理事会の中ではそういう意見も出てまいります。

(委員) 給与については何か定めがあるんですか。文書では見当たらなかった気がしたんですけども。8割の基準というか。

(担当部長) 向こうの法人さんのおそらく就業規則の中で給与については決まっけていますけども、基本的には北上市の給与の8割という大きな原則の中での決め方となっております。あと、まあボーナス等々についてもですね、基本的には理事会で決定するという格好になっているが、その際も基本的な原則に基づいての提案となっております。実際に理事会の中でも、なんで北上市の8割なんだという話ですとか、なんで北上市の言うとおりの給与や報酬の基準なんだということはお意見としてでております。もっと自由にならないのかと。ただまあ、そのとおりでございまして、人件費の部分が、北上市からの補助金になっているという部分が文化創造さんにもございまして。

(委員) それに関連して伺いますが、文化創造だけでなく、北上市の出資法人は一律そういう基準を市の総務部門があてはめて指導しているのかどうかというのを確認したいのですけれども。

(事務局) そういうことはございません。

(委員) そうすると市の報酬基準よりも高い三セクがあるということはありますか。

(事務局) あってもいいのかとは思いますが。

(委員) その辺はどうなのでしょう、岩手県などでは昔は一律に決まっていて、これ以上は上げないという風になってましたけれども。

(事務局) 文化創造の部分については、補助などもあってそのように発想してきたということでございますけれども、他の三セク関係について給与面で賃金を上回るようにするとか、何割だとか、そういったものは特に存在してございません。ですので職員の給与水準がどれくらいかということも実は私どももそこまで抑えてはおりません。

(委員) わかりました。

(委員) 今回は、施設にお伺いできませんでしたがけれども、前回お伺いした時にはたくさん子供が走り回っていて、活気もあって、当時委員だった方からは、音楽をやっている、合唱部などの高校生からは、あそこのさくらホールで唄うってことは自分たちの憧れ、夢だと。そこで優勝すると、NHKホールに行くみたいな、そういうようなお話を聞いたりして、すごくおおらかだなと思ったんですけれども。まあ、委員がおっしゃったように、そういう意味でも中核ホールでいいと思います。確かに中核ホールなんだけど、北上市の中核ホールでいいのかと。ではなくて、やっぱり岩手県の中核ホールだったり、北東北の中核ホールにならなければいけないんじゃないかと。県内からあこがれてみんなあそこに来るわけですから。そういうことを考えたら、今ご説明いただいて、稼働率もよくて頑張ってるんじゃないかということでもそれはそれでいいんですけれど、それに甘んじていいのかと。もっと新しいことにどんどん、北東北の中核ホールになることぐらいを目指してチャレンジしていく。で、今聞いていると、そういう中でいろいろと制約条件がある。例えば、給料が80%に抑えられるとですね、そんな優秀な方が集まらないんですね。そういう今の制約をどんどんどんどん取り外していくようなことをしていかないといけないんじゃないかと思えます。そういう中で、今の一般財団法人でやっているような形態がいいのかという気もします。本当のことを言えば、民営化したらいんじゃないかという気もするし、せめて独立行政法人ぐらいになって給与は自分たちで決められるぐらいになるのが当然じゃないかという風にも思うんですけれども。今、中途半端ですよ。指定管理を入れたのはいいけれども、儲かりすぎたら上前をはねたりということなんですけれども。

(担当部長) いえ、決して上前をはねるようなことはしておりませんで、自主事業に

回していただくということでもあります。

(委員) 民間の考え方を少しでも、民間の評議員の皆さんを入れたりして、とり入れようとしているんだけど、やっぱり市の守備範囲からは出さないというか、その辺の制約があって、非常にこう中途半端な体制の中で、だけでも施設の中で魅力があるし、地域の中でも支持されているので、活気はありますけれども、やはりそこにさらに発展するための限界があるんじゃないかと。それを超えるために体制なりを見直し、より優秀な方に集まってもらって、もう世界から集まるぐらいになってほしいなと思うんですけども。

(委員) そうですね、先ほどのお話だと中核ホールをめざすというのは大体お考えにあるようなんですが、それを支える市の環境整備をどうするのかというところですね。

(委員) その一つ方法論としてはね。今当たり前のように財団が指定管理者になるとこういう風におっしゃって、委託と何も変わりがないと。それはとんでもなく間違いなんですよ。指定管理者制度っていうのは、一般公募が前提で、もちろんそうでないこともできるんですけど、実際は一般公募ですね。ですから、民営化なんです、簡単に言うと。もう個人でも、NPO法人でも、民間企業でももちろん手を挙げるができるし、運営をしているところは全国的に言うと大体半分くらいはそうなってます。まずは行政が作った法人ありきというのがいささか違うんですね、認識が。それをもう少し、そこから考えるというのもひとつなんだと思います。ただそれもいろんな意味で、行政職員がね、退職した後の行き先とか、ほかの部分を考えていくとできないところも出てくるとかねいろいろある訳ですよ。ま、それは現実としてある。ただ、もうひとつの方法論としては、中間支援組織という考えで、あ、これが今新しい文化庁で出ている文化力プロジェクトと言っているものですね。指定管理者制度の話ではなく、もう一つ、第三者機関のある種の専門性を持って、行政とも一定の距離を持ちながら、いろいろなまちづくりであるとか芸術をやっていく支援機関というか。そういったものをね、地域版でどうですかということになっている訳ですよ。だからそういうのも合わせ技で考えていかないと、たぶんその自己完結的にね、さくらホールだけでできるとはなかなか思えないんですよ。いや、今すごく優秀でおやりになっていると思いますけどね。そこを乗り越えるっていうところでの方法論として、そういうドラスティックなこともですね、考えていかなければならないということだと思います。

(委員) この経営計画は指定管理の期間と同じ期間で作っていますけれど、これは文化創造がお作りになった訳ですか。市との間での経営計画についてのすりあわせだとか、認定だとか、そういうことはやっているんですか。

(担当部長) 当然のごとくこれは文化創造の理事会にかかりまして、評議委員会に係

って、文化創造の正式なものになるという手続きがありますけれど、理事会なり、評議委員会には北上市の職員が入っておりますので、当然のごとく事前のすりあわせはされておりますし、それとは別に毎月毎月、市と文化創造は会議をしながらですね、事業についてや、経営についても意見交換や情報共有はしてございます。

(委員) 委員に教えてほしいのですが、その新しい第三者機関には、独立行政法人のようなものも入ることができるのでしょうか。

(委員) それは、そういう形態もありうるでしょうね。もちろんそれは官民学の連携というもとでの話になりますが。

(委員) 以前もお話にありましたけれど、立派な施設でありますけれど、立派な施設であるからこそ、改修が必要になると思うのですけれども。そこについては、市が行うという風に理解をしていたのですがもう一度確認をさせてください。例えば、指定管理者が積み立てをしながら、やっていく部分とそれから指定管理料の中で行っていく部分と、大きな大規模改修については市がやる分とあると思うのですが。どういう整理でどう対応されようとしているのか。

(担当部長) 今のところはですね、基本的には市が施設整備をするということが原則でございます。

(委員) 小規模改修も含めてということでしょうか。

(担当部) 50万円未満の部分は指定管理料の中からとなっております。

(委員) 積算上は積み込んでおいているということですね。

(委員) その問題は市のファシリティマネジメントは動き出すのでしょうか。すでに動き出しているんですか。

(事務局) 今年、計画を策定している段階です。

(委員) これもその対象となって全市的な維持管理については対応ができるようになるということですね。

(事務局) そうなります。

※平成18年に指定管理となってから利用料金制を導入したと説明いたしましたが、平成15年の開館当初から利用料金制を導入し、自主事業の経費として管理者の収入としておりましたので訂正いたします。

### **(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) P D C Aを回す対象事業は全ての事業になるのでしょうか。また、国庫補助事業はどのように扱うのか。国の補助事業などは三年で区切られてしまいますので、P D C Aで回して三年目にやろうとするときに補助金がなくなるというパタ

ーンになるのではないかという風に考えたものですから、そこに対する対応等をどのようにお考えになっているのか。全ての事業なのか自主財源の事業だけなのかというのを1点伺いたい。

(担当部長) 最初にですね事業評価というものを資料No.18②でご覧ください。この中の「③事業ベース」の部分については全ての事業が対象になります。事業ベースが一定の束になったものが施策になりますので、事業ベースの中には当然、補助事業も含まれることになります。事業ベース単体で事業の効果は当然ありますけれども、その事業がどうかということのほか、その事業をやったうえの施策の実現にどれだけ効果があったかという部分を見るために施策評価を行っています。単体の事業の評価では有効性等も見ますけれども、まとまりとしての効果を見るために束としての施策レベルで評価を行っているということになります。それを次年度のものに結び付けていくという形になっています。ですので、施策の評価を行っていく中で施策の目標を達成する部分でここが弱いねとか、ここが課題だとかいうことがあれば、それを補うような形になります。その施策の中に新たな事業を展開するということになります。施策の達成のため、あまりこの事業は効果がなかったということであれば、廃止をするとか、そういう判断をしながら、回していくことになります。

(委員) わかりました。ではもう少し踏み込んで。先ほど説明のあった事業の束の施策で、今年度今やっているものが来年の5月から評価にかかっていくことになり、ぐるっとまわって12月の予算要求につながっていくわけですがけれども。ですから、27年度実施したものは、平成28年度に評価して、平成29年度に改善が出る訳ですよ。足かけ三年かかると。平成27年度にまずいと気づいたものはどうするんですか。

(担当部長) そこは評価だけでいけば1年間のブランクはありますが、そういう部分はやっていて明らかにおかしいなと効果がないというものについては、新たな事業や施策展開を事業の企画の段階で随時補正しながらやっております。この資料の中でいいますと10月に「施策推進方針」というのがありまして、これを検討するにあたって、前年度の実施をした状況や社会的な状況の変化、新たな課題などを加味しながらこの推進方針を各部では策定しているというようなことでやっております。

(委員) それでわかりました。今の社会経済の流動って凄く早いですよね。企業でも三か月でまわしますけれども、これが足かけ三年かかる訳ですがけれども、一応途中で変更しながらやっているというのは分かりました。そうすると、もう一つ聞きたいのは、要するにこれを回す、つまり評価のための作業量と実際に事業を行うマンパワーって限りがあると思うのですが、どれくらい各課でやっていて、市役所全体でここに割くエネルギーってのはどのくらいかけるのでしょうか。

(担当部長) それは、実際のところはですね。市でやっている業務もいわゆる政策に係るものと業務と私たちは呼んでいますけれども、法律とかで定められていて絶対にやらなければならないもの、住民票の交付ですとか、課税の事務ですとか、そういった毎年絶対やっていかなければならない部分ですけれども、政策の部分については、ローリング関係ですとか、アイデアや方向性をどうしていくかということをやっている部ほど、この施策の推進方針をどうしていくのか、考えながら、やっていくので、そちらの分野の担当部署の方は、そういう方面の負担は大きいと考えています。この作業に割く時間の割合が多くなっていると思います。具体的にこれが何パーセントになっているかなどはちょっとお示しできません。

(委員) 例えば、部長さんのイメージで、部長のところでのまとめもあるから、かなりのボリュームになるかと思いますが、自分の企画のところの業務だけ考えたときにどうですか。

(担当部長) そうですね、今の時期が一番大変ですね。

(委員) 私が公務員時代に感じたところと言えば、一つは前年度予算を要求します。サマーレビューから入って要求していきます。予算が3月ごろについて、年度が明けて事業実施していきます。でも、予算が付けば7割方終わったようなつもりで、3割ぐらいの力でやりながら、もう次の事業を考えてやっていかなければ、回らない訳ですよ。ですから、事業の実施そのものに対するエネルギーがあまり投下できなくて、逆に予算要求のエネルギー、さらに、議会があつて議会で報告しなくちゃいけないという、そこのところのエネルギーが大きくて、そこに評価が入ったときに、果たして事業に全力で実施できるだけのマンパワーをかけることができるのかどうかというのが疑問で質問しました。もう一つ、議会というのがありまして、チェック機関としての議会に対し、市民を参加させるっていうのはよくわかるのですが、これ市民の意見を聞くだけで市民の方々との協働というところまでもっていけるのかどうかはわからなかった。一方で、議会議員は選挙で市民に選ばれて、事業を評価しなければいけないところがある訳で、そことのダブルスタンダードにならないのかどうかということがわからない。それについて教えていただきたい。

(担当部長) 議会については、法に基づく制度として存在する訳ですけれども、企画段階では予算で審議されますし、やったこと行ったことに対しては決算で審議いただきますので、そこでチェックいただけることになります。その議会の意思の反映の部分につきましては、当然予算の段階で、予算の説明をする際に、これはこういう評価をした、市民からもこういう評価をいただいていると、だからこういう方向で事業をこういう予算でやりたいんだという説明をしてございますので、直接の市民側と議会側のつながりはないんですけども、市民の意見を反映させた形でやっているかどうかというところを議会側に説明し、予算審議を通じてチェ

ックをいただいていると捉えています。決算についても、行ったことの結果についてもそのような連動になっていると捉えています。

(委員) ご存知のとおり、議会の議員は市民の代表である訳で、当然要するに市民がダブルスタンダードになってしまうと議会の方が要するに否決としてしか、動けないということになるのかどうか、また、議会との協働というのはいりうるのかどうか、先ほどのお話の中では、市民との協働はいりうるのだけれども、議会との協働は見えなかったもので、そのあたりどのように考えていらっしゃるのか。

(担当部長) 今、お話いただいたのは議会とともに考えていくという部分で元となる協働があるかということでしょうか。

(委員) そうですね。

(担当部長) 残念ながら、そういった形というのはなかなかないです。ただ、議会の本会議ですね。議会が招集されて、いわゆる議場で開催される会議のほかに、個別の事業単位では、こういう事業を市では行いたいということをこういう理由でこういうことをやりたいと説明する場として、全員協議会という場がございまして、都度、それを開いて説明をして、議会側の意見をいただきながら、実施計画に反映させていくという形はとっております。

(委員) 私も行政にいたのでよくわかるんですけど、今まで失敗した経験のあるマネジメントでは棚卸、これもいつの間にかやめました。それからISO、これも紙の無駄でした。というような経験がありながら、やっぱりこれから市政に対して前向きの推進力になる、そのマネジメントシステムだったらね、これは許容できるかなと思います、とこういうことなんです。それで、私は言おうと思っていることは決めるんですけども。「PDCA」ではなく、「PDSA」ですね。このチェックというのはですね、もう市民にもそういうことをさせたりするね、非常に後ろ向きなものになるので協働になかなかいかないんですよ。だから、やはりシェアでしょうね、少なくとも。今そのいろんなマーケティングでも、「AIDMA (アイドマ)」から「AISAS (アイサス)」へとになっている訳ですけども、やはりこのPDCAシステム自体、マネジメントシステム自体を全部に全方位的に市政に当てはめていくことの無理さ加減を非常に感じますので、私としては委員と意見を全く一致するものなんですけれど、やはり、議会と監査委員の活性化、むしろこれが必要だし、監査がもしうまく機能しないのであれば、これはそのアウトソーシングという手もあるだろうというようなこと。場合によっては、オンブズマンというのだってあったりする訳ですよ。ですから、いくつかのそういう市民的な、第三者的な機能をね、それがいま駄目だからこれをやるという風にも何となく覚えてしまって、なかなか難しいんじゃないかという風にまずもって思います。それで、代案として、そのPDSAといっているのは、やっぱりチェックのところは後ろ向きな何か上からの目線でチェックしようという感じで情

報をもらうのと、シェアだということではいろんなもちろん問題点も出てくることもあるでしょうけれども、そしたら意見を言えればいいだけで、問題ないところはどんどんパスしていけばいい訳であって、という風にですね、ここのシステムを抜本的にですね、こういうサイクルではなくもっとスピードアップできる方法としてのですね。やはりチェックとなると表とか何とかをしっかりと作ったりしなければならぬですからね。でありますから、むしろ市民委員の立場からすれば、シェアしてもらうことはありがたいし、情報公開に近いところもあるかもしれないし、むしろ、情報公開は求めに応じて出すわけですよ、そうではなくて積極的に開示していくんだとこういう姿勢をね、市政の中で示すことができればね、これはむしろ前向きのいろんな施策の提案などもでてくるかもしれないなとこういう風に思う次第です。ですからそういう意見書を書きたいと思います。

(委員) シェアとは具体的にどんなものになるのでしょうか。

(委員) いろんな方法があるでしょうね。こういう施策があったら見せて、どうですかとやっていくと。正しいかどうかなんて行政のプロでもないのにチェックと言われてもこまっちゃうと思う。ですから、ここに書いてあるような市民会議的な、これがむしろそういう機能を実は果たしているのではないかという気もするんですけどもね。

(担当部) 全くそうです。

(委員) シェアと考えた方がいいと思うんですよ。だからチェックと言わない方がいいということです。

(委員) 確かに評価であるという方法とそれから予算編成過程で改善していくってやり方があるのかなと。その場合には確かに予算編成過程というの公開していくということで、その年度に反映するやり方がいいのかもしれないですね。でももうひとつ、評価をするという場合には、これまた委員と同じなんですけど、一つはPDCAサイクルって形の上ではそうなっているけれども年度ズレて越えているよということになるって話と、費用対効果でどうなのかというね。そこを考えると評価でやるのであれば、複数年度予算を一緒にして、毎年やるというのは無理だから、一定期間、3年とか4年とかのサイクルでやるってようなやり方ではありえないかなと、その場合には予算編成自体を複数年度化していくということがくっついてくれば、評価とそれから改善というのがつながっていくのかなという感じがするんですけども。予算制度改革なんていうのは、取り組みとか心づもりとかはありますか。

(担当部長) 予算は単年度という考え方でいます。ただ、予算になるのは単年ですけども、総合計画の実施計画という中では少なくとも3年間での割り振りをしています。この年度にはこういうことをしてという3年ごとの計画を作って、それを毎年見直ししている。ある意味、毎年財源も変わりますので、予算を約束するも

のではないですけれども、複数年の計画を立て、どういったことを何年度にやっ  
ていくのかというところでは、ある意味複数年予算に近いものがあります。

(委員) その時の実施計画の施策というのはこの評価の施策と同じですよ。

(担当部長) そうです。施策ごとの各事業をどう貼り付けて計画書に落とすかという  
ことですから。

(担当部) 評価の部分についてもそうなんですけれども、終わったものをチェックす  
るのはそうなんです、むしろ総合計画に位置付けているこれからやろうとして  
いる部分についてを予算と目的で確認していくということなので、今これから、  
今やっているものについて当てはめて確認するという手段ですので、なので義務  
的に終わったものを確認するという風にはとらえてはいないです。なのであくま  
でも、市の総合計画のそれぞれの部門の中でどういう風に目指していくのかとい  
うところに対しての考え方を確認する手段として、結果を使って、今の状況とし  
てあとこれからどうするかということを経営計画のところで位置付けてそれを予  
算に結び付けて編成していくということにしていますし、あと今年度から、業務  
の関係のPDCAが加わったのですが、どちらかという、不祥事だとかですね、  
そういった感じの内部統制系のものが視点としては入っています、目的に。それ  
は市長の指示として入ったんですけれども、やはりそういった部分での、大きな  
部分で今年度は変わっているという状況はあります。

(委員) 私はこういったものをコンサルティングしている立場なのでいいでしたらき  
りがないんですけれども。行政評価は何年ぐらいから導入されているんでしょう。  
平成12～13年ぐらいでしょうか。

(担当部長) 平成17年からです。はじめは事務事業評価からはじめまして、次いで施  
策評価が平成21年ぐらいからですね。

(委員) いってみればどんどん進化というか増えていったというか、そういうところ  
ですね。まず、確かにいろいろ考えながらやっておられるのはよくわかるのです  
が、そもそも、こういうことをして何がやりたいのか、何が目的なのかという  
のが、ちょっとずれているかなと、一番気になるところは。まず政策の精度の向  
上の部分については、政策形成だったり政策形成そのものに結び付かなくて、  
今北上市にはこういう課題があるということの認識みたいなところにつながって  
いけないといけないのですよね。そういう意味ではあらたな政策を形成するって  
いうことになってくると今までのプランを否定するような話もしないといけない  
と思うんですけど。だけでもやっているのはPDCAなので、プランは正しいと  
いう想定で全部チェックしようとしていますよね。さっきのさくらホールの例、  
聞いておられたと思いますが、さくらホール頑張ってますよというけれど、確  
かにPDCAで言ったらよく頑張っているんですよね。だけど、私が言ったのは、  
もっとやるべきことがあるんじゃないんですかと。今やっているやり方を変えな

いといけないんじゃないんですかといってもでないですよ、P D C Aで言ったら。ということを政策の精度の向上のところでは考えるべきではないかというのがひとつ。事務事業の質の向上の部分については、いまちょっと高橋課長から説明があったけれども、要は事務事業の品質管理のようなものだと思うんですけども、その中では、内部統制的なもの加わるというのも、それはそれでいいんですけど。ここもですね、例えば、もうちょっと論点を、費用対効果で効率的にやっているかどうかを見るとか、ごくごく当たり前の事務作業をやっているという風にみるのかというのをもう少しはっきりしないと、こちらの方はP D C Aサイクルでまわすのだと思いますけれども、やっていることをチェックするということですから、ちょっとわかりにくい部分があるかなと思います。それと、委員が触れられていましたけれど、重要でないものはパスしていったほうがいいというお話をされましたけれど、それはすごく大事で、行政の仕事というのは非常に種類が多いですから、それを評価しようと思うと、どうしても一つの評価シート作ってやらないといけないという帳票主義に陥る訳ですけども。だから決められた一つの様式で評価しなければいけないんですけども、今度書く方がこの事業は有効性の部分が大事なんだとか、この事業はやることが決まっているから効率性の方が大事なんだという風に、どこに重きを置いて評価するかというのを決めるんです。だから、この事業はやること決まっているんだから、成果ではなく効率性だとなったんなら、効率性を書いて、ほかのところをパスして、N#A欄とする。やる側としてもメリハリのある評価をするのがいいと思います。できるだけですね、形骸化しないようにする。できるだけ、その評価する人の本音がそこに書けるようにする。で、結構難しいんですよ、N#Aをするっていうのは。この事業は、有効性がN#Aで効率性が大事だと担当者は思っているけども、本当は例えば法定となっているけれども、本当は有効性もちゃんとみななければいけないものもある訳で、法定だからN#Aだという風に単純に考えられないという部分は、本当は職員の能力向上にも役立つ。できるだけ表を埋めるっていうのに陥らないように。

(委員)どのように評価をするかというのがなかなか難しいなと思っているのですが、最初にいただいた外部評価シートがありますね。外部評価シートの下の方に職場環境の改善であるとか、人事評価人材育成であるとか、組織のマネジメント等々の項目があるんですが、それが私たちでできるのかなと。もしこれが我々の宿題となる評価シートだとすると、もっといろんなことをうかがっていかなければいけないなと。例えば、この評価についてでもいいんですが、職員の参加レベルとかですね、どういった状況にあるのかという辺りを伺わないとこれは書けませんよね。この評価シートをもう少し見直していただくか、それとも、今のようなお話をもう一度伺う機会を作るか。特に職員の参加状況というのは、例えば、一部の職員の方が作業をしてしまうのか、それとも、それは全員のみなさんが参加し

て議論して決定して評価していくのか、そこらへんのことですね多分。それによって、職員のみなさんの質が向上するとか、人材育成につながるということが言えるようになるのかと。そこらへんについてちょっとお考えをお聞かせいただきたい。

(委員) 今の質問は、職員の参加が実態としてどうなっているのかというというのが一つと、もうひとつはこのシートで評価をするんでしょうかということのその2つです。

(担当部長) 職員の参加の状況については、部署によって違いがあります。個別の事業の評価については担当している職員が主として行っており、係長を経由して上に上がってくるような流れでチェックしていいよねという形で進んでいきます。なかなか討議して上がっているという現状にはないということです。あと施策の部分についても、係長レベルが中心だと思いますが施策の分野を担当している職員が原案を評価するという形で捉えています。それがまた上の方に上がってきて、それが正しい評価かというのを、課長レベルと、部長レベルでのそれぞれ妥当かというチェックが入るという流れになっています。どの職員がどれだけ関わって討議しているかという部分については、全員が一致した評価になっているかという面ではそうではないということになります。それは施策の部分の評価になりますが。ほかに、事務事業の質の向上の部分につきましては、それぞれの担当の部分について自分で年間のスケジュールを事業計画の形で上司と相談して作成していますので、こうすればよくなるという話し合いをしているという面では、これまでそういったことが職員任せでやっていたということからすると、担当職員にとってもやりやすいのではないかと、目標が見えるということでも形になっていいのではないかと感じています。

(担当部) 評価シートの欄の件で、人事評価や人材育成についてですが、今日お配りした資料No.18の最初のA3の行政マネジメントシステム概念図の⑤運営のDのところに書いてありますけれども、部課運営方針掲載計画の実施というところを通して、各部各課で部長課長のマネジメントで各部各課のスタッフの育成とか、そういったことを図っていくということが目的になっております。したがって、それそのもので個別の人事評価の仕組みという風にはできないと思います。ただし、その運営方針のサンプルのシートはついていますので、そういった形で各部各課でやっているという状況をご説明申し上げて、それが各部各課の人材育成につながるものとしてそれが実施されているのかどうなのかという部分でお聞きをするという狙いですね。

(委員) このシートだと評価の視点は、事務処理の誤り防止と人事評価・人材育成の2つということになっています。そうすると、今日のシステム全体の説明の中では、評価に関することは今回対象外として、進捗管理と運営管理の部分だけのみ

評価してくださいということになるんですか。

(委員) 行政マネジメントシステムの全般について説明を受けて、そのすべてに対して、この観点で評価すればいいのでしょうか。

(委員) そう考えていたのですが。

(委員) ちなみに、北上市さんの人事評価の仕方としては何か特徴があるんですか。

(担当部) 人事評価は具体的にはまだですね。以前、試行したことはあるのですが。

(委員) あの、ちょっと資料をいただいていたかを確認したいのですが、第1回追加資料というのでリストがあって、資料No.10~14まであって、その下にNo.をつけないで外部評価シートというのがあるんですが。この現物は手元にないんですけれども。これはなんでしょう。

(委員) それが確かにないですよ。

(委員) ファイルで送られてきたやつのことでしょうか。

(担当部) 以前、電子でお送りしていたものことかと思います。評価をお願いしようと考えておりました様式は、今お手元にお配りしておりますものになります。

(委員) ファイルで送られてきていたものは全然中身が違うんですよ。評価とPDCAとのつながりとか、評価項目にあたりして。

(担当部) 最初にシートのイメージをつけていただきたいということで、みなさまに検討段階の評価シートを参考としてお送りしたのになります。

(委員) では、それはボツでいいのですね。

(担当部) はい、本日お配りしたものが想定しているものであります。

(委員) これは、いただいていないんですよ。

(委員) 1回目の資料としてついていきますね。

(委員) あった。でもこれは見た目が違うけども。

(委員) 枠を広げただけで、内容は同じだということのようです。

(委員) 評価シートについては、最後に説明を受けるということで、まずは内容のご質問を先に。

(委員) そのときに評価についての今回の外部評価の対象にするのか、それとも進捗管理とか誤りの部分のみにするのかというところを確認したい。

(委員) システムはまわっているけれども、システムのところの個別のところでも過不足がないかだけをチェックしてくれという風にも見えますよね。全体はOKとして。

(委員) そうでしょうか、そうそう。どうやるのがいいかってそっちのほうでしょうね。

(担当部長) 入口の部分で考え方がどうなのかというところも評価しなければいけないのかというところですね。

(委員) それは総括コメントに入れなさいということなのかな。

(担当部長) そこも伺いたいところではありましたが。

(委員) 逆に御市がこのテーマを設定した際の問題意識ですよね。これは全体的に素晴らしいと、ただこの中で抜けていることがあるかどうかということなのか、それよりも理念はいいんだけどもいろんな課題も含めて議論してほしいということなのか。それとも理念すらいろいろと問題があって少し見直しをしなければいけないのか。3段階あると思うんですけどね。このどこを期待して評価対象としているのか。このシートから見れば一番上のところに、理念とかやり方はいいんだけどヌケモレがないかというところをチェックしてほしいと見えるんですけども。

(担当部長) 発想としては、先生がおっしゃったところで、システムとして一つの形をとりましたと、これで進めていきたいという形を市としてはとりました。そのうえで今はじまったばかりのところでございますので、抜けている部分あたり不足しているところをご指摘いただきたいというところであります。

(委員) どうやるかってところですよ、なぜやるかではなくて。

(担当部長) はい。

(委員) そもそも論のところはあまり議論してくれるなという。

(委員) でもここでの議論は、なぜやるかということばかりだったでしょう。

(委員) まあでもそれらは総括のところに触れていただくということで。

(委員) では、今だからこそいえるのもうちょっと言わせていただけると、要するに先ほどのPDCAサイクルを出していただいて、PDCAとまわしてははじめから市民参加をやると、事業をやっているこれはいけないねとなっても、市民のみなさんがこれは必要だよねと言われた瞬間に切れなくなりますよね。これは行政の方が市民に責任を転嫁しているのであって、要するに責任を持ってやるという形にならない。結果的に、委員がおっしゃったように、そのまま流れていく。だから、大胆なイノベーションを政策の中でおこしにくいという風になると思うのですよ。そもそも論からいえば。それをどう考えるのかということ。それから一番初めに言った、今は時間軸が短いというか、1年から3年でなくもっと短い時間で施策をやりながらも当該年度の事業を変えていく時代になってきている。ところが昔からの行政のやり方っていうのは、予算要求するときに来年の今頃は組み立てたものをそのとおりにやっていかなければいけないという。それを変えらななぜ変えたんだという説明をしなければいけなくなると動けなくなるという制度の根本的な問題があるのですよね。そこにもう対応できなくなっているのではないかと思うのですけれども、この施策っていうのはそもそも論からいえば、それを強化するようなものになってしまっているのではないかという、非常に大きな問題意識を私自身は心の中にあっただまま、今いるというところですよ。だから、そもそも論のところを確認させていただきたいと。

(委員) だから予算もありますよね。措置費だとか補助執行的なことについてはあんまりやってもしょうがないというところはありますよね。それはできるだけね、そういうのは外した方が合理的でないかと思えますけどね。

(委員) 枠で予算がついていて、住民とやりながら、実際変えていって、いいものにしていかないと、もう時代は間に合わないだろうと。それが結局出てくる成果評価が2年後という話になると、その時の評価とその前にあった評価と時間のずれがあるわけですから、その時の課題と2年後の課題と全く変わっている訳ですよ。2年前の課題でOKになっていたことが、2年後にやるときにずれてしまうという、おっかけになってしまうという心配がある。

(委員) おっしゃるとおりです。

(委員) いろいろやられるということはゼロより比べてプラスでいいのでしょうけれども、まだまだ問題も多いと感じます。ひとつ思いますのは、市民の評価を入られている。おそらくいろんな人の声を聴こうという形で入れられたかと思うんだけど、やっぱりPDCAサイクルを回していこうという評価と、市民の意見を聞こうとするのはシェアなのかもしれないけど、それをごっちゃにやるのは無理があるなという気がしてしまいますね。職員がやるならばそれを一回完結させて、市民の意見を聞くんだったらそういう場を別に設けてやるべきかなという気はする。それと自己評価ですからそんなに完璧だったり立派な評価ができる訳ではなくて、やってる事業なんかはすべて肯定する訳ですよ。別にそれがだめだと思わないけれど、それはそれで一生懸命やっているんだから肯定して当然いいことなんですけども、ということは結果としてはよくできましたに○が入る訳ですよ。で、こっからがまずいんですけれども、よくできましたっていう風に○を入れていることはやっている本人はいいと思っているんですよね。でもそれは違うんですよ。いま大事なのは、この事業をもっとなおすべき点があるじゃないかという風に○をする方がいいですよ。という風に、もっと評価をしてくださいというよりも課題を挙げてくださいというのをもっとはつきりさせること、それは別に1年に一回ではなくて年度の途中でもいいから、これはこういう課題があるから、見直したいですというのをもっとやりやすい仕組みにした方が、実益にかなっているんじゃないかなと。あとはどこまでシートに書き入れるかわからないのでちょっとだけ言いますね。政策の精度の向上の資料のP3に事務事業評価シートがあって、職員の方が入力しているんだと思うのですが、一番上に基本情報、次に投入コストがあって、次のページをみると事後評価ということで、選ぶわけですよ。簡便にするためにおそらくこのような選択肢にしているんだとおもいますが、評価にとって大切なのは、特に自己評価にとっては、客観的な事実と評価ということを分けること。こういう客観的記述がある、だから私はこう判断しました。こういう事実があるからこう判断しますということがちゃんとパ

ラレルすること。客観的な事実も書いていないのに評価はできる訳がない。ここに書いてある内容で、ニーズが云々と書いてありますけれども、ニーズ以外もあります、どこにも客観的なことが調べられてないのに、マルのつけようがないですよ。だから客観的な事実と評価っていうことは対応させる。その次に客観的な事実がわかっている、例えば、担当している職員は客観的な事実をたくさんもっているけれど、外部の我々のようなものは客観的な事実を持っていない。というのはどういうことかということ、それぞれの立場ごとに評価をする視点が違うということ。よくあるのは、担当者がいてその上に課長がいて、部長がいて、外部の人がやるみたいな評価を考え出すんだけど。そうではなくて、それぞれの立場が違うんだからそういう意味で評価する人の立場をよく考える。ですから市民もそうですよね。市民だからこういうことはできるけれども、客観的な事実を持っていない。そういう中での評価をするという立場と何を評価してもらうのかということとはちゃんと整理する必要がある。それと最後に1点。どうしても帳票主義になってシートを埋めることが評価だっとなりがちだと思いますので是非議論する機会を設ける。課内とか部内に。議論してくださいとは言っておられるとは思いますが、たぶん言うだけでは実現できないので、評価シートを6月末までに書いているとすれば、7～8月は課内部内の議論の機会におくと。評価の公表が遅くなってもいいから、早く公表するのがいいみたいになっている自治体もあるかもしれませんが、遅れてもいいからちゃんと議論をしてほしいと思います。それと最後すみません、権限と評価を併せないといけない。権限のない人に、職位の低い職員にこの事業が廃止かどうかなんて、○をつけさせるなんてナンセンスです。そんな権限のない人に評価させない、形骸化することですから。立場と権限をしっかり合わせる。そういったところを参考にしてください。

(担当部長) 補足で説明をさせていただきたいのですが。誤解があつてはと思ひまして。事務事業評価につきましては、全てやっている訳ではございませんで、いわゆる先ほど先生がおっしゃったような、定型的な業務等は評価しておりませんで、いわゆる政策的なものについてのみ行っております。あとは委員からお話がございました、市民と行政の評価がごっちゃになるという辺りはおかしいのではないかとご指摘でしたけれども、確かにそのとおりかと思っておりますが、スタンスとしては内部評価として市側が行う評価は評価として行い、くぎって、それに対してご意見をいただく。市民側のご意見は別の角度で結果として出た成果が指標からみてどうかという部分でやっていただいております。

(委員) 今日の資料のところでは質の向上のところですが、内部監査っていうのが入ってます。これは誰がやるんですかっていうことと、それから、内部監査は5月となっているんですが問題が発生したらすぐやらなければならないと思うんですが年1回という位置づけどうなっているのかということをお聞きしたい。

(担当部長) 内部監査はですね、最初に5月のところに●がついていますが、今年度は5月だったというものでして、事案が発生した都度行うべきものとなっています。内部監査は誰が行うかという、副市長をトップとして、企画部政策企画課の職員が調査員という形で事案の生じた部署にいて行います。ヒアリング等をしてどこが課題だったのか、責めるのではなくて、こういう結果に至った部分の何が課題だったのかを客観的にみて、こういうことがあったからこうなってしまった、問題が発生してしまったのだという視点でのヒアリングを行い、その結果を次に生かして改善していきましょと、そういうことが起きないようにという視点での見直しにつなげるものです。監査というと何かあら捜しするような言葉にとらえられがちですけども視点としてはそういうことです。

(委員) これは監査委員の監査ではないのですね。

(担当部長) そうではないです。

(委員) ロードマップでも5月となっていましたけども随時必要に応じて行うということでしょうか。

(担当部長) そうです。

(委員) このマネジメントシステムについては、あまり細かなことを書き込むというよりは、今日委員のみなさんがおっしゃったようなことを、あるいは市で期待している項目について少しフリーハンドで書いていただくという、そして、みなさんが書いていただいたものを突き合わせてみるということで、評価のフォーマットも少し変えていただくというようにここは少し柔軟性を持ってまとめていくということだと思いますが、よろしいですか。

(担当部長) そのような形で結構です。

(委員) 本日述べられたようなことも含めて気楽に書いていただいて次回調整をしたいと思いますので議論は以上で終了としたいと思います。

## 2 その他について

今回で委員による情報収集は終了し、評価作業に入ることから、事務局より次の日程で評価シートのとりまとめを行う旨説明した。

- 10/1 (木) 第3回出資部会の開催
- 10/5 (月) 電子様式の送付
- 10/9 (金) 会議録の委員への送付
- 10/21 (水) 評価シートの事務局への送付
- 10/23 (金) 評価シートの取りまとめデータの委員への送付

また、これまでの議論の中で、シートの説明がわかりにくいところがあったこと

からこれを修正したい旨、説明を行いた承いただいた。以下は主なやり取りです。

**【確認事項】**

(委員) 4の市施策との関わりについて、市の側に問題がないかということなので

⑤の「法人と～図るなど」と特定する必要はないのではないかと。

(事務局) ご指摘のとおりとし、削除します。

(委員) 1の目的適合性で、やっていることが本当に公益的な目的に合致している

かということが趣旨だと思うのですが、やっていることは合致しているんだけど、結果がでていないような場合はどこで評価すべきか。

(事務局) ①はやっているかのみで評価で成果は問わないということで、成果は3の③で評価していただくことでお願いいたします。

(委員) 4の市の施策との関わりについて「施策の転換等があった場合」とあるのは市のことを指すと考えていいか。

(事務局) お見込のとおり