

## 第4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30日（金）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】 山田晴義部会長、井上博夫委員、小野寺純治委員、 志賀野桂一委員 欠席 宗和暢之委員 【事務局】 企画部長、政策企画課長、政策企画課長補佐、 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、委員が事前評価した資料に基づき、意見交換を行った。

### 1 部会長あいさつ

本日は各委員から提出があった評価案を項目ごとに検討して一定の方向にまとめていくことになるのでよろしくお願いします。心配しておりました行政マネジメントは皆様のおかげで形になりそうなのでひと安心している。時間をかけた本格的な議論は今日が最後となりますのでよろしくお願いいたします。

### 2 協議について

部会長より、それぞれの項目の審査に入る前に評価シートの取りまとめの方法について委員に諮ったうえで、昨年までと同様、はじめに①チェック項目ごとに「○△×」をどのようにするかを考え、次に②項目ごとの意見について削除や追加する部分を協議し、最後に③政策評価委員会の評価（A～D）を決めていくことを、山田会長から説明いただき、委員の了解を得て進めた。

#### (1) 市街地再開発事業について

##### 北上都心開発株式会社

##### 【質疑応答】

○目的整合性について（チェック項目①△、②△、③△、④○）

（委員）まずは、同社の目的適合性についてご検討をお願いいたします。設立目的に沿った事業をしているかということについて、①-1～3まで意見が出されております。これを眺めていただいてご判断をいただきたい。これを見ていると大体、一定の範囲で設立の目的に沿った事業をしていると言えるのだが、中心市街地の活性化という点では不十分な問題があるという意見が出ておりますがこれについてはいかがでしょうか。

（委員）同法人は二回目の評価で、前回は全体概要が分からないままに評価を行ったところがあったが、今回はもう少し周辺環境もわかってきたということで前回お話をしたタウンマネジメントのところについては、今回は市と協力して一部なり

とも動いているかという部分は評価できる。しかし、商業ビジョンを見る限りにおいては、もう北上都心開発だけの問題ではなくて、どうするかというところが個人的には非常に印象に残っています。ひるがえって言えば目的に沿った事業というものは一部やっているけれど、まだ不十分ということにならざるを得ないと思っている。ただ、後で申し上げますが、それだけではなくて、市のタウンマネジメントとして考えたときには難しいかなという感じです。

(委員) 他はいかがでしょうか。

(委員) 私もここの評価というのは非常に苦戦しましたね。大きな目線でまちづくりそのものというか、市街地の活性化というところに、どうここが直結するかというところでは、例えば今後も厳しそうだというのが正直な印象になります。では、どうすればいいかというところもあるのですが、市の期待が中心市街地の活性化にあるとすれば、現状ではなかなか成果を挙げるのはむづかしいのではないかと。これはやはり都心で大型の施設として唯一という感じがしますが、そこがものすごくピカピカと光って、そこから特別な吸引力がないと実を發揮するのはむづかしいのではないかと。例えば、ほかにはないものがあるかどうか、今の買い物行動を見ているとデパートで品定めをしてからネットで購入するような消費行動に変わってきているので既に大変なのですが、そういうものになりうるものにしかないものがあってこそということなので、そういう意味では新しいテナントミックスというようなことを一度リニューアルということも考えなければいけないのではと考える。評価通りだとそれほど適切ではないとも言えないが、商業系は時代の変化が激しいので自己革新を常にしていかなないと。これをお役所仕事のやっていたら大丈夫ということではないのだろうと思う。

(委員) 志賀野委員の今のようなご発言は、P10の総括に入っておりますが、これを他の部分に持ってきてもいいのではないかと思いますので後で調整しながらまとめていきたいと思っております。そのうえで、1の①については、大体このような方向で目的には沿っているけれども、本来的なものにとっては物足りないということをもとめるといってここはよろしいですか。①-1～3は同じ方向なのでこれを整理して事務局にまとめてもらうということでもいいですか。○△×については、一致しているので△としてよろしいですね。それから②については、今までのお話とかなり重なりますが、P4の②-1～4まで記述がされております。現状でも設立目的は有効だけれど、現状では、実際に十分に社会的に機能しているとは言えない、あるいは、同社一社だけの活動ではどうにかできる段階を越えているのではないかと、それから、志賀野委員は総括の方でかかれておりますがここで挙げた方がいいものがありましたらご指摘を。井上委員も、中心市街地の活性化はより重要になってきていると、したがって、設立目的は有効だと捉えていると考えていいのだと思います。

(委員) 社会状況の変化ということ言えば、まちづくり三法は確かに変わっていますから、少なくともそこに対する対応がどうなのだろうというところは気になりました。

(委員) 今後もこれまでと同じようなやり方をしていくと同じような失敗をしてしまうのではないかと書いた部分が総括5の①-2の前段から中段に書かれてありますが、この部分はここで述べられたほうがいいのではないかと思います。

(委員) あえて移すということであれば、今のところになりますね。

(委員) 再掲されるとしてもここで一度位置付けられたらいいと思います。

(委員) そうですね、ではそのようにしましょうか。国の法にも批評しているところがあって総括に書かせていただいたところでした。

(委員) そういうことであれば、前段はここに記載をして、後段も含めて総括に入れるということでもいいのではないかと思います。

(委員) それではそのようにお願いします。

(委員) では総括5の①-2の前段から中段の部分をここに持ってくるということで。チェック項目はどうでしょうか、△が多いところですが実感としても△だと思いますので△でよろしいですね。それから、1の③についてはどうでしょうか。本来目的をしっかりとやるということになると他の事業者を探すのは難しいけれど、今の程度のことをするのであれば他にもいるのではないかというのが、お二人いて、井上先生は判断できないというところです。これについては何か足すところはないでしょうか。特にありませんか。よろしいですね。チェック項目については4人とも△ですので△ということとします。続いて1の④についてはいかがでしょう。

(委員) 中心市街地の活性化については限定的にしか動いておらず、効果も限定的ではあるのですが、商業ビルとして考えた場合、ビルも廃止になってしまうので、そうするとさくら野百貨店の行く末も含めて、あれだけの従業員もいるということで、それなりの不利益を被るのではないかと考えました。

(委員) そうすると私が盛り込んだ「しかしながら～言えない。」の部分は既に1①～③で述べられていることなので、これは削除をしてください。そうすると他の委員と意見はほぼ同じになります。チェック項目については1の④は五分五分に分かれていますがいかがでしょう。

(委員) 前回の評価では大上段に振りかぶって評価を行ったが、今回は、都心開発のことに限定して考えました。大きな不利益とまで言えるかどうかは別ですが。

(委員) そうすると、1①～③で△として、問題意識を明確にしていることから、ここは○でもいいというところで納めさせていただきたいと思います。では、「目的整合性」についてのまとめは、①△、②△、③△、④○となります。それから、各項目の政策評価委員の評価についてA～Dで判定しなければいけないのですが、

昨年のルールでは、△が半分あったら一部不適切（C）としましたが、この流れに沿えば、一部不適切（C）ということでもよろしいでしょうか。資料では、B＝2、C＝2（山田委員は当日の評価）となり、割れていますが、上の内容からみて、一部不適切（C）ということでもいきたいと思いますがよろしいですね。

（委員）はい。

（委員）引き続き、2の財務状況に移ります。2①についてはどうでしょうか。債務超過ではないが、安定的な経営には不安があるとのことや資本金割れになっており厳しいといった否定的な意見も出されております。その上で、チェック項目については○と△で割れておりますがこれはいかがでしょうか。

（委員）文言の評価はみなさん同様と思いますので後は捉え方の問題かと。

（委員）形を見れば債務超過にはなっていないが実質的な不安を加味すると△だということでしょうね。

（委員）これについては形式的な評価を行い、○としましたが内容的には心配なところがあります。

（委員）私もここは形式判断をしました。次以降の自己資本等のところで議論したほうがいかかと。

（委員）その意見に賛成です。それでは実質的なところの評価もありますので債務超過というところに関しては○ということにさせていただきます。①～③のコメントは整理していただくとしても大体このような論調でもよろしいですね。債務超過ではないけれども、安定的経営上問題があるという方向でまとめていきましょう。それから2の②については全員が△ですので△ということとします。それから、2の③についてはいかがでしょう。内容的に加えるところはありますか。

（委員）特にありません。

（委員）それでは、このとおりとさせていただきます。また、チェック項目の表については③は全員△ですので△とさせていただきます。それから2の④についてはいかがでしょうか。

（委員）形式要件で高いとは言えないと判断しました。井上先生のように本質的な間接的なところまで入って毀損しているという風にとらえるかどうかと。第三セクターについては一般的に直接的な支援として高いかどうかを見ることが多いので。志賀野先生はいかがですか。

（委員）私も同様の考えで検討しました。

（委員）それでは、2の④について、チェック項目の表は○ということ。次に、2の⑤については基本的に利益を確保しているということのことですのでコメントはみなさんのものを足していただければ問題ないですし、チェック項目の表も○でいいですね。さらに、2の政策評価委員の評価に移りますが、○が3つで△が2つなので「B. 概ね適切」ということでもよろしいですね。

(委員) 異議なし。

(委員) 次は、3の運営状況についてです。まずは、3の①ですが、基本理念等はあるということは言えますので文面はこのとおりで、チェック項目の表についても○ということによろしいですね。(ここで、井上委員到着。部会長より、これまでの検討状況を説明。)

(委員) 3の①についてはいただいた資料の中で見つけられなかったのが未評価としていたがその部分が分かれば評価ができ、コメントを削除していただいていたのですが。

(委員) これについては、事業報告のところと情報シートのところに書かれていたものであるものと判断したのですが、いかがでしょうか。

(委員) 事業報告でしたか。それでは、3の①についてのコメントは削除してください。では、②の4の中長期経営計画というのはどれになるのでしょうか。

(委員) 情報シートに策定している旨記載があり、信じて評価をしましたが。

(委員) なるほど、現物をご覧になっていないということですね。

(委員) 前回の評価の際はかなり議論したところだったのでそのイメージで評価を行ったところはありませんね。

(委員) 実際にありますか。

(事務局) そのもの自体を資料として提出したものはなかったかもしれません。

(委員) 情報シートには策定しているとの記載があったかと。

(事務局) 以前お配りした資料No.6のP3にはその旨の記載はありますが、今回は裏付けとなる資料を提出してございませんでした。

(委員) もう一度出していただいて確認することでいかがでしょうか。市の記載の欄に、「経営計画15年計画」を法人が策定したとあるので、あるのだと思います。

(委員) では、この件についてはペンディングとし、内容確認の上で、次回最終的に詰めるということにしましょう。次に、3の③ですが、結果的に十分な成果を挙げているとは言い難いというのが三者の意見ですね。特に加除は必要ないようですので、チェック項目の表に参りますが、全員が△ですので△とします。次に、3の④ですが、いかがでしょうか。志賀野委員の方でこちらに持ってきた方がいいというようなご意見がありましたら後でもよろしいですのでお願いいたします。

(委員) この部分につきましては、みなさんの意見と同じですね。

(委員) 3の④のチェック項目の表については、全員が△となっていますので△とさせていただきます。そして、3の⑤についてですが、これは概ね同様の記載となっていますね。チェック項目の表については、×もございますが、△が多数なので△とさせていただきます。それから、3の⑥についてですが、組織体制については直接コメントできないけれど、手腕が十分に発揮されているとは言えないというようなところのようですね。小野寺委員は必ずしも非効率な職員体制とは言

えないのではないかとのことですが、そのあたりどうでしょう。

(委員) 組織分析を十分にできている訳ではないので、スポーツジムとかもやられていて、最低限そのくらいは必要だろうとの見解で形式的な判断を行ったものです。個人的に今回は、法人に付加価値等を求めるものではなく、各項目の形式判断に努め、最後に全体で意見を述べた方がいいかと考えてシートを作成しました。

(委員) 事務局でまとめる際には、特に非効率な組織体制とは言えないが、列記されているような課題解消ができるような組織であってほしいというようなコメントでお願いしたいと思います。その前提で、チェック項目の表については○ということにします。また、3の⑦については、コメントは記載の通りとし、チェック項目の表については○ということによろしいですね。そして、3の政策評価委員の評価に移りますが、ここはどのようにいたしましょうか。

(委員) 中長期の経営計画を確認した後、次回、判断するというところでいかがでしょう。

(事務局) P10の政策評価委員会の評価の部分につきまして、Aにチェックが入っておりますが、誤植ですので、チェックのない空欄に訂正いたします。

(委員) では、3の②についての評価と、3の政策評価委員の評価の両面で、ペンディングとさせていただきます。続きまして、4の①にまいります。私が少々注目を付けているというところですね。

(委員) 「活動内容は適切な方向性にあるか」がポイントでしょうね。

(委員) 市の施策と法人の設立目的は一致しているけれど、後段の再開発の事業目的を実現するための対応として法人が適切な活動を展開しているかというところが疑問だということだと思います。

(委員) 私は、実績は不十分けれども、方向性はあるのだろうという風にとらえました。頑張ろうとしているのだけれど頑張りきれていないという風に。

(委員) 私もそうですね。そのうえで二番目の成果のところ課題を申し上げます。

(委員) 4の①-1で申し上げていることは、4の②-1でも申し上げていることなので、むしろ②の方にもっていくということで、①-1は全削除をお願いします。そうするとしかるべき方向には向かっているということで、チェック項目の表については、○ということによろしいですね。続いて、4の②については、4の①を受けて、私のところでは、現状の活動を継続するのであれば成果をあげるのは難しいのではないかとということに加え、市の期待値がどこにあるのかということの問題提起していますが、余計でしょうか。

(委員) あっていいのではないのでしょうか。②-3で「しかしながら」はつながりの面から削除するのと、「市ガ」とカタカナになっているので修正をお願いします。

(委員) では、内容的には以上のことを整理していただくこととして、チェック項目

の表については△ということによろしいですね。それから、4の③についてはいかがでしょう。井上委員は妥当だろうということをおっしゃっていて、他の2名がきつめのことを書いておりますが。内容的にあたっていないということがあればご指摘いただきたい。

(委員) 指摘はその通りだと思うのですが、ここでは、「財政的・人的関与」に限定されていたので妥当でしょうと書いたところです。

(委員) 私も妥当に当たる方にいれており、組織体として不十分だと思っていますが、市の関与としてはこういうことなのかなと。

(委員) キーテナントが不安定な中で自立した組織としては動ききれないだろうとTMOとして。だから市が抜本的に人的、財政的に関与しなければTMOはできないだろうと。そこを期待しながら、適切だというのはいかがなものかと思ひまして。

(委員) そういう意味ではこれは○と△に分かれるのも当然ですね。記述としてはいいと思います。財政的にも人的にも妥当だろうと、しかし課題はあるというところでまとめていってはどうかと思いますが。ただ、○か△はどちらかにしなければならぬので。

(委員) あまり狭く財政的、人的関与に留まらなければ、適切だと言ってしまうのは少しほめすぎかなと思います。

(委員) そういった面でのコメントはしっかり残っていますから、チェック項目の表については○ということによろしいですね。続いて、4の④についてですが、④-1は当たっているでしょうか。商業ビジョンではあまり触れられていないので法人に対する市の期待が高いとは言えないと書いたのですが。

(委員) 市の方針というのは、何を指しているのか今一つ分かりませんでした。単に、出資をするというだけの意味、出資の目的を果たさないということと考えると、不利益はありますねということと考えました。

(委員) そうですね、ほかの課題については述べてありますので、委員の解釈でいいのですよね。

(委員) 私は、第三セクターとして市が出資をしたというのは単なる再開発ビルとしての立ち位置があったと思いますし、それから、TMOとしての役割ですよ。そのタウンマネジメントの機能は市もがんばってやっているけれども今一つ機能していないということで、諏訪町を中心に衰退が進んでいるという部分があります。そうすると住民サイドは、若者は、別に花巻、盛岡、仙台に行けば良いしと思っているのだろうと。そうすると住民はそれほど不利益があると思っているのか怪しいなと感じます。ただ、行政サイドとしてはあの辺の商店主は困るのはその通りだと思います。そこに、市民と書いてあったので、そうなのかなという感じを個人的に感じたという部分もあります。

(委員) そうですね、市の方針の範囲がはっきりしないので何とも言えないところはありますね。

(委員) どこまでを市の方針とするのかというところになると思いますが。

(委員) ここは難しいところですね。皆さんは中心市街地の活性化という風にとらえている訳ですね。

(委員) 私はそうでした。そうすると、今の再開発ビルがなくなって、ますます中心市街地が衰退していくことは市にとっても不利益でしょうと、そういう流れです。そこはでも、小野寺委員は若干違って、よそでも代替可能ではないかと。

(委員) 市民はそう思っているから、諏訪町があのような状況なのではないでしょうかという考え方です。ただ、商店主は困るだろうな、とかですね。中心部に暮らしている方は大変だろうな、とか、そういうことはありますが。どこを中心にみるべきか、難しいところです。

(委員) 市の方針は中心市街地の再生ですよ。そうすると、これがきちんと機能しない場合には市民は不利益を被るということだけ判断すればいいのですね。

(委員) 私もそこは単純にそう思いました。コメントに書いてあることは真逆なのですが。方針がことこまかなところまで書き込まれていたとしても、そんなにうまくいくものではないと思うのでまずは大きな中心市街地の活性化の方針を掲げると。

(委員) それでは、4の④については、チェック項目の表は○ということにさせていただいて、文書の方で、井上委員の「再開発ビルの適切な管理が行われないことや中心市街地の衰退は市民にとって不利益である」という意見に、しかしながらそれが十分に行われない場合には問題があるという話を加えていただくということでもよろしいですね。ただ、私の④の1は市に対するあてつけ的にも取られる言い回しのため、全削除をお願いします。続いて、4の⑤についてですが、これはご意見の内容がそろっているのでよろしいですね。チェック項目の表は全員が△ということで△とします。そうすると、政策評価委員の評価は、○の方が多いで「B. 概ね適切」ということでよろしいですね。そして、総括を見ていただいてご意見をいただければと思います。先ほどの志賀野委員の部分はどこから記載をしたらよろしいでしょうか。

(委員) 再掲ということではないのでしょうか。そうしないと流れがなかなか作れないと思いますので。一部は前述していますが、ここでは全体を再掲するというで。

(委員) そうですね、総括ですから。

(委員) 私がいいたかったのは、新しいまちづくり三法で、多様な主体が中心市街地活性化協議会の設置を義務付けられていますので、その実態をどう作るのかが勝負どころだということなのです。ただ実際は、TMOの方が本当はいいのではな



いかと逆に思っている面もありまして、そこでちょっと対抗しているというか、「協議会」と言ってしまったとたんになかなかソフト事業を行う主体と見えにくくなっているという、国の法律に対する批評としての意味合いでも書かせていただいているところです。でも、そういう風に国の対応が変わってきていますから、対応していかざるを得ないだろうと。それと、北上市と言え、詩歌文学館があり、利根山光人もいますし、さくらホールもありますし、全国的には評価されていて、そういったものとうまく連動させて、商業側にも活用させていくといいのだろうと思うのですが。そのあたりのことを書きました。それともうひとつは計画をいただいたのですが、商業一辺倒で書いてあるので、もっと全体計画の中で都心誘導の施設も市が自ら郊外移転してしまったために空洞化してしまったところもあるので、そういったことも考えて方針転換しないと、中心市街地の活性化は難しいですね。ひとつの再開発事業だけでは無理ですから、そういうものを総合した計画と施策がどんどん出てこない中心市街地の活性化はなかなか厳しいのではないかとこのところですね。

(委員) 私自身は2回目の評価になるので、前は経営に厳しい状態で借金があり、それを少しずつ整理して前に進んできている。そうはいってもキーテナントは非常に不安定な状況だということで、テナント料の値下げが求められたり、駐車場代金を棒引きしたりと非常に厳しい中で、本来であれば収入を得て、利益を得て、それを中心市街地の活性化のための原資にすることができていないという状況であれば、もうこれは逆にテナントの管理やマネジメントに限定してしまっ、そのようなTMOをやるところは別にすべきではないかと。もっとフラットにして、生まれ変わった方がいいのではないかと、そういう段階に来ているのではないかとこの風に考えて書いております。ですからその時に、今の第三セクターのあるビルにいるか、どうするかは、単なるテナント管理のビル会社であれば、内部で議論していただいて、民間資本でいいのかもしれないし、その中でやっていただいて、新しいまちづくりについては、身軽に動けるものをもうちょっと考えないとだめかなと思います。

(委員) そう思いますね。

(委員) 順序とダブっているところを整理していただくとかかなりストーリーは出来ているように思えますね。私と井上委員のところで要約と問題提起をし、そして、志賀野委員と小野寺委員とでその解決課題について述べられているので。事務局に整理していただくということで基本的にはよろしいですね。それから、P13の6の特記事項についてはいかがでしょうか。2回目の評価なのだけれど本質的な改善というところまでいっていないのではないかとこのところと、そのためには少し再評価の時期が早すぎるのではないかとこのところを書きました。

(委員) 私は総括の続きの部分をこちらに入れてしまっているところがありまして。

前段があり、後段で文化と経済の融合をうまく使った方がいいのではないかということ。そういう方法論が全国的に出ていますのでそれを取り組むには北上市はそれなりの文化的な実績があるので、それは大いに活用していったらいいのではないかということ。

(委員) 私の方は、次の評価につながりますが、前回、街中に文化が出ていくということが必要ではないかと指摘したところについて、学校にしか行っていないようなので、再度指摘させていただきたいと思いますが、ここは、先ほどまで指摘しておりましたことの念押しのような内容で書かせていただきました。

(委員) 以上でよろしいですね。

## **(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**

#### **【質疑応答】**

(委員) それでは、1の①から進めてまいります。ここは志賀野委員のご発言から進めてまいりたいと思いますが。

(委員) 新しい劇場法については、実際に対応も研究もされているようですが、「世界の窓」となる国際文化交流や社会包摂の面での対応の記載が見られなかったのもそれは加えた方がいいのではないかという意味でコメントを書きました。

(委員) 劇場法で言う包摂的事業にはどのようなものがあるのでしょうか。

(委員) わかりやすいのであれば、障がい者のダンスワークショップをやるだとか、そういうことが例としてあります。あるいは在日外国人の居場所づくりの事業などで、ある種のコミュニティをつなぐ媒体としてあっているということで、音楽などもインターナショナルな訳ですから、一緒にいろいろとやるには便利だということ。

(委員) あとはしたがってコメントを整理していただくだけでよろしいかと思います。それでは、1の①については、チェック項目の表は○ということにさせていただきます。続いて、1の②についてまいります。記載としては、小野寺委員が厳しめの意見でさらに能力を発揮していくべきだという指摘ですが。

(委員) チェック項目にある「また」以下は途中から追加で入ってきた観点ですよ。これを見たので厳しく評価をしました。先ほどの北上都心開発の評価の際に、志賀野委員が指摘していたことはこの部分にあたるのでしょうか。

(委員) そうですね。どうしても貸館だけだと自己完結しがちなので、小野寺委員がおっしゃるように、外に向けてのアクションは他にもいろいろやっているのだから来るはずなのですからね。

(委員) それでは、1の②は期待を込めて△にしましょう。次に、1の③についてはいかがでしょう。

(委員) 指定管理者は市の作った法人ありきというのはちょっとその考え方はあまりそれを前提にしすぎるといふ考え方はないのではないかと。いや、競争しても勝てると思うのですけれど。今はむしろ、全国ネットワークでやっているジョイントベンチャー、例えば、JTBのジョイントなどは全国の指定管理者を席卷しておりますのでかなり強いです。競争させるとひょっとしてそっちのほうが取ったりすることもあり、そういう時代に入ってきているので、競争相手はいると思います。ただ、これはどういうことを指しているのか。事業者のことでいいのですよね、だったらやはりそうですね。

(委員) せっかくお二人の指摘がきっちりと出されておりますので、1の③は△でよろしいでしょうか。

(委員) 前回の評価では、組織の議論をして、団体が指定管理をするために作られたという風にレクチャーを受けたため、私や山田委員はそのような評価になっているのかもしれませんが。

(委員) 次いで、1の④についてですが、基本的にみなさん問題なしというところなので○となりますね。そして、1の政策評価委員会の評価については、△があるのでBでよろしいでしょうか。

(委員) 適正であればBではないでしょうか。新しい法であり、基本方針が出てきていますから、それに対する注意など、一部課題もありますし。

(委員) 次は、P17財務状況ですね、コメントそのものはよろしいかと思いますが、評価が分かれていますね。

(委員) 私は減少の方向が見えなかったものですから△にしました。そのうえで文言により努力が見られることを補足しております。

(委員) 数字をみればそうですね。

(委員) △の評価が3名いらっしゃるので2の①は△としてよろしいですか。

(委員) 無条件にずると財政依存度が高くなっている訳ではなくて、頑張っているのだけれども、充実している割に、財政援助も減っていないというだけの話なのでそれでいいと思います。

(委員) 私の指摘はあえて筋違いにしているところがありまして、財政依存度どうこうを議論することを含めて、この施設を、依存度を低めて運営できるかという逆にはできないですね。首都圏ならいざしらず、民間の企業やスポンサーが集めやすいところは、そちらの方を伸ばしていけるのだけれども、地方は逆なのです。それはできないので、逆に依存度を高めていかないといい仕事ができないという構造があるということをお伝えしたく、あえて書きました。

(委員) 前回の評価でも、個々の項目をみるのではなく、全体を見てこうあるべきだという議論の中でいくと、どつぼにはまって議論ができなくなると感じたので、これはだからもう昨年度からは、個別の項目は見つつ、あとは最後の総括でやる

しかないかなという風に考えました。そこで、志賀野先生がおっしゃったとおり、この項目である以上ここでやるしかないのかなと感じております。

(委員) 私もそうですね、減少しているかと言われれば減少していないと言わざるを得ない。

(委員) 全体を通じてそういう見方をしています。

(委員) それでは改めて2の①は△とし、コメントはそのまま活かすということにします。それから2の②についてはいかがでしょうか。コメントは記載のとおりでよいかと思いますが評価が割れています。

(委員) 非常にここは評価しにくい項目だったのですけれども、市の自主財源と団体の自主財源とありますよね。それで市の財源を使わないで国の財源を持ってこようとするよね。事業主体からすれば市の財源ではなく国の財源なのだがそちらにうまく補助金を持つてくることも可能なわけですね。そういうものはどう考えたらいいのかなということが一つと。それから、補助メニューの中には市が負担金を出さないと出ないというものも非常に多く出てきて、そういう場合は、例えば、心の復興支援事業というのがあるのですけれども、市の自己負担金×10ということで10倍まで出ますが、そういうメニューを使おうとすると、市の財源をある程度出してもらわないと、指定管理料である程度自分たちで賄おうとすると補助を受けられないという事態も起きるということもあって、何と書いたらいいものか、というところがあります。

(委員) 自主財源の定義のところですね。

(委員) そうなるとはチェック項目自体の妥当性の話になりますね。

(委員) 評価の初期のあたりには、評価の項目自体がおかしいのではないのか、こまかく評価しても仕方がないのではないのか、など指摘させていただいてきましたが、単純に今は項目を機械的にみるようになってしまっておりまして。そこで悩み始めると評価できなくなってしまいます。本来であれば、類似の施設と比較してなどとなるべきものなのではないでしょうか。

(委員) 国の財源を引っ張ってくるところは頑張っていると評価されますよね。

(委員) 見かけ上は市の収入を通して入ってくる補助金になりますし、直接入ってくるようなものは外部資金になりますし。

(委員) 規模の大きなものについては、市を経由して、市が出すというものが多くみられますので。

(委員) 今回のものは「市の委託事業以外」の自主事業の、それだって定義はおかしいが、割合が高いかということを見てどうかということになります。

(委員) ここでは資金調達能力を問うことになると思います。どこからでもいいわけですよ、民間であれ、民間の財団もありますし、あとは文化庁という国のメニューもあるし、外郭団体のメニューもあるし、場合によっては内閣府の地方創生

のメニューにもこれに使えるようなものもありますので。

(委員) 要は主体的に財源を確保できているかということで評価するのがいいのかもしれないですね。評価の印が割れていますが○にしますか△にしますか。

(委員) 完全に民間でやっている宮城県民会館と比べてもそんな色ないとみておりましたので○でいいかと思います。

(委員) それでは、2の②は○とさせていただきます。また、P17の政策評価委員会の評価は期待を込めて、Bでよろしいですね。続きまして、P19にまいります。3の①はいかがでしょうか。志賀野委員は工夫が必要というご意見になりますね。

(委員) 私も基本的には○ですが、アンケートの取り方には工夫が必要だと思います。実際にあのようなアンケートがマイナスに出ることはありません。つまり来た人が○の方になる訳ですよ。だからこれは意味がありません。そういう主観的な指標なのでこれを指標化するっていうことはあまり適当ではないと。

(委員) そういう意味で姿勢はいいのだけれど、評定については工夫が必要だというコメントを活かしたほうがいいですね。それでは、○ということでもいいですね。

(委員) 経営計画の中に方針があったかと思うのですが、いただいた資料で見えなかったのが独立した経営方針があるのかどうか気になりました。本来はビジョンが先あって、そのうえで経営計画がなければならぬかと思うのですが、一体のものとして出てきていたのかなと思ひまして。その辺はいかがだったでしょうか。

(委員) 提出されたものの中には設立趣意書が入っていなかったのでしょうか。経営方針は文化創造のホームページで確認したような記憶がありますが。

(委員) 定款はいただきましたよね。

(委員) 定款はいただきましたし、経営計画もいただいたのですが、これらから経営方針が独立していればいいのかと。私の認識が違っていれば消してほしいと思ひまして。

(委員) 経営計画の中に戦略があったはずですが。

(委員) そうなのですが、それはさくらホールの戦略で、文化創造の戦略ではないのですよね。ホームページもそうなのですが、さくらホールが全面に出てきて、文化創造の主体性が見えていない。志賀野先生がご指摘のとおり、他と競争させようという意識がないというか、市も。そこをどう評価しようかわからなかったのですが。とりあえず、内容が確認できませんので私の意見は消していただいた方が良さそうですね。

(委員) それでは、①-4は全削除とさせていただきます、チェック項目の表については○ということでもよろしいですね。次の3の②については、内容的に同じようですのでこのままでいいですね。チェック項目の表についても○となります。次いで、3の③については、評価しているけれどもさらに頑張してほしいという内容です

のでこのままで良いですね。チェック項目の表については全員○ということでもよろしいですね。3の④についても、内容的にこのままでよろしいですね。チェック項目の表についても○ということでもよろしいですね。それから、3の⑤については市民への情報公開については、小野寺委員と井上委員から注意書きがありますね。評価について、割れましたがいかがでしょうか。注文があるから△ということでしょうか。

(委員)他の案件と相対的に評価するとこちらは○でよいのではないかと思います。

(委員)それでは、○ということでもよろしいですね。コメントで注意を促しているということで。次は、3の⑥ですがいかがでしょうか。

(委員)今回の劇場法の趣旨としては、創造型の自主事業をどれだけできるかというのがホールの格付けに影響します。そういった場合に流通型のパッケージが出来ている場合はすごく簡単になります。人力がかからないので。当日の切符切りとかそういうことで事が足りますけれども、創造型というのはものすごく手間暇がかかりまして、専門家も必要だし、マンパワーと労力がかかり、お金もかかって、効率が悪いということなので、そういうことのための体制としてはさくらホールにとっては不十分なところが見て取れる。次のステップに行くためにはもう一段階専門性を持って体制を組む必要があると思います。

(委員)私も同じ期待です。むしろ文化創造に対する注文というよりは市に対する注文になります。いわば過干渉というか。

(委員)お二人のコメントから、ここは期待を込めた△としましょう。次に、3の⑦ですが、ほかに追加するコメントはありませんか。

(委員)ここは特にも市には評価の意味をよく理解してほしいと思います。△というのは、人件費が高いといっているのではなく、むしろ「安い」といっているのですから。

(委員)そういう意味ではここも期待を込めた△といったところですね。それでは、P20の政策評価委員会の評価はいかがでしょうか。

(委員)私はCなのですが、これは、3の⑥や⑦を市がしっかりやってほしいという意味でCにしています。

(委員)この法人に対しては、⑥～⑦の部分が残されている課題のひとつですから、ここでは期待を込めてBにしておきましょうか。続いて、P22、4の①についてはどうでしょうか。評価は分かれています。

(委員)ともすると市は監督官庁的な行動になりがちなのですが実際これからは劇場法でも言っているように、これからはいろいろな分野のセクションと連携しないと目的を達成できません。そうすると市の方の義務付けというのが必要になるのでそういうことをもう少し意識付けした方がいいのではないかと思います。

(委員)総合計画を見ましたが、あれだけのホールを作ったときの精神が芸術文化の

ところに何も入っていません。地域の泥臭い芸術しか書いていないものですから、あのさくらホールを作ったときの高邁な精神はどこに行ったのかと市の方にいいたいところはあります。ですから、先ほど人材も含めて、それならばそれなりの人材が取れるようにしなければいけないしというところの反省点を込めて、こういう表現をさせていただきました。

(事務局) 説明不足の面もあったかと思いますが、先ほど志賀野委員からご指摘のあった児童生徒に芸術を提供するという点については、数は少ないかもしれませんが、毎年一回は全生徒が鑑賞する機会というのは設けてございます。不足しているという風に考えたほうがよろしいのでしょうか。

(委員) 総合計画についてはいかがでしょうか。

(事務局) 質の高い芸術の担い手については、さくらホールに担っていただくというのは機能として期待しているという位置付けではおり、そういった考えに立って、利用料金制を導入するなどし、それについては全て事業に充ててよいということにしております。そういうところにそういった考え方が表れているということになります。

(委員) 私から見れば、もっと高いレベルでの文化創造を行うべきだと。もっと外に出て行くべきだということ期待しているのですが、市の計画の中ではもっと泥臭い文化でいいよという風にしかみえなかったもので、そうであればさくらホールのようなものはいらぬよねという議論になってしまうのではないかという話なのですが。

(委員) 私も総合計画については、⑤のところで書きましたね。

(委員) 鑑賞事業はですね、大体どこの自治体でもやっています。問題はですね、次世代を担う子供たちに、問題解決能力を身に着けさせるなどと掲げている訳ですから、そのアクティブラーニングとか、プロジェクトベースラーニング的な、つまり、プロセスに参加させるというか、そういう創造活動があれば、そこに学校の生徒を組み込むというか、それが教育的な効果が得られるということが知られ始めたということで、進んできている訳ですね。それをプログラミングなりして、どこかで謳っておかないと、どうしても鑑賞事業だけではそこで終わってしまうという話なわけですね。

(委員) それでは、①-1の「環境作りの項目が見当たらない」という部分は一部行われていることから表現を柔らかくすることとし、①-4の「触れられていない」という表現は「さらに力を入れるべき」というような表現に改めることでよろしいでしょうか。あとは全体をつなげるということで。評価については今のご指摘もごもっともだと思いますので△ということでもよろしいですね。次に4の②ですが、認めることができるという方向になっているようですが。

(委員) 私は、総合計画の中でそこまで記載されていなかったもので、市の期待を上回

って活動しているということをギャップと捉えました。○でもかまわないのですが、もっと市としては戦略性を持ってほしいというところです。文化創造やさくらホールを作った戦略性はなんだったのかというところをもう一度しっかり考えてほしいということなのです。

(委員) そのことはどこかに書いてありますか。

(委員) 4の⑤に書いております。

(委員) それでは、評価は○としてコメントは記載のものを活かすことでよろしいですね。次いで、4の③ですが、コメントは活かすこととしますが、評価が分かれていますね。どうでしょうか。

(委員) △でいいのではないのでしょうか。

(委員) では△にしましょう。次いで、4の④ですが、追加修正などがありましたらお願いします。

(委員) ④－4については「総合計画～乖離があり」については削除してかまいません。議論上、あえて記載しましたが、評価にあたっては記載不要です。

(委員) 私も○で結構です。

(委員) それでは○でよろしいのですね、4の④は○とします。それから、4の⑤ですがいかがでしょう。コメントについてはいろいろと出していただいておりますのでこのとおりでよろしいですね。また評価も全員が△なので△ということでもよろしいですね。

(委員) 少し、私のコメントを修正させていただきたいと思います。P22の②－4について「市の～あるといえるが、」までを削除願います。それから、P23の③－4については「前2項にも関わらず」は削除願います。最後のところで総合計画について書かせていただいておりますので。

(委員) P22の政策評価委員会の評価はいかがいたしましょうか。これは概ね適切なのか、一部不適切なのか。△の数から言うとCの一部不適切ですが。

(委員) でも、他との比較から、Cの不適切という言い方もあまりなじまないような。Bじゃないかなと思います。

(委員) そうですね、内容的なことからいうと、△が多いけれどもBということでもよろしいでしょうか。それから、P24の総括部分はいかがでしょう。かなり網羅された総括になっているように感じますが。

(委員) さくらホールという施設と文化創造という財団がある意味では未分離の状態になってしまっているのではないかとこのところに若干の懸念があるかなと思います。ですから、そうであるがゆえ、指定管理といっても他の選択肢は考えず、もうさくらホールは北上文化創造だと。ホームページを見てもさくらホールというのがあって、そこはもう完全に文化創造がやるものだという感じがします。さくらホールから出ることもできずに、さくらホールの維持管理者としてしか機



能していないという文化創造の現実があるのではないかと思いますのですが、それをどこかにいれてはどうかと感じました。文化創造という組織の自立により今後の可能性がある中で、さくらホールの中にいることで逆に縛られてしまっているという部分が問題意識としてあります。

(委員) これまで以上の可能性があるものを抑えてしまっているのではないかとこのところですね。

(委員) 詩歌文学館の担い手はどうなのでしょう。

(事務局) 別の財団法人になります。

(委員) その一文はあってもいいですよ。民間組織として発展していく可能性というものを。

(委員) 私のところに付け加えましょうか。「さくらホールの運営だけではなくて北上市の文化芸術を創造していくという本来の趣旨に立ち返って、もっと多面的な面を展開することが必要ではないか」を「定款を変更し」の前段に追加することとしたいと思います。

(委員) 総括はそれでいきましょう。6の特記事項はどうでしょうか。特にたすところはありますでしょうか。無い様ですのでこれでとりまとめさせていただきます。

### **(3) 行政マネジメントシステムについて**

#### **【質疑応答】**

(委員) 政策の精度の質の向上に向けたPDCAについてからはじめましょう。ここは要約が難しいところですが、事務局はどのようにまとめていこうとしていますか。ひとつひとつはもっともな内容となっている気もしますが。

(委員) 私が公務員だった頃は、従来型の公務員で、地方自治法という中で縛られてきたところがあるが、資料を読み返すと北上市は市民自治を掲げて飛び込んでいく。これは、中央大学グループがリードしている地方政府という考えになるのではないかと思います。そうした時に、問題は、従前の法律の問題があったりして、そこをどうするかということなのだろうと思いますが、それを個別のところでも議論していいものかという辺りの問題意識で書かせていただいております。しかし、そうするとそもそも一部だけ直せばいいという話なのかというあたりが見えないままに、コメントさせていただいたところにひっかかりもあるのです。ですから委員長がおっしゃったとおり、どうやってまとめていくかというところは市としてどのようにお考えなのか、また、我々としてどのように考えていけばいいのか、という辺りが大事なのではないかと感じています。

(委員) 技術的な課題や実務的な部分であれば、後段に記載しているがもうひとつの方の部会(行政評価等専門部会)で詰めていくのがいいと思います。ですから我々としては包括的な意見を述べさせていただければと思いますが。

(事務局) 評価の視点としては、①システムのヌケモレがないか、②ストロングポイ

ントやウイークポイントの存在、③スケジュールに無理がないか、④評価とPDCAサイクルのつながりが妥当か、などとしてお願いしておりましたが、どうもご意見を拝見させていただくと、それ以前のそもそもの部分の視点でのご指摘もいただいているなというところもございます。そういう意味でも私どもがお願いしております視点という部分も自分達は正しいものという前提での思い込みがあってお願いしたという部分があったのかなと反省をしているところでございます。ですから、このそもそもの部分をご指摘やご評価いただく部分については、それはそれで市としては受け止めていかなければならないかなということで、それを否定するものではないということでもあります。全般を通じて感じますのは、マネジメントシステム自体が、あまりにも細かすぎて過剰ではないかというご意見が随所にあるというところ。また、既存の監査委員や議会との関係ですとか、市民の意見をどう取り入れていくのか、住民組織やNPOの方々の意見をどう活かしていくのかという視点でのご指摘もいただいておりますけれども、視点としましては、既存の監査委員、市議会議員の方々、あるいはNPOの方々との協働と、そういった視点は今も方針としては取り入れてやっていくというところはあると思います。その上で、内部の事務を進める上での仕組みというのがこの行政マネジメントシステムであったということになりますので、改善を図りながらいいものにしていきたいというところがございます。

(委員) 市民協働といった時、協働の部分が市の仕組みの外側という捉え方でいいのかというのがありますよね。それを内包しないと本当の協働にならないのではないかという印象がありますけど、ただ、それは難しいことでしょうか。

(事務局) 志賀野先生から未来創造会議のご指摘がございますけれども、企画立案の部分と評価の部分と、実は、未来創造会議ももとは企画立案の組織でした。どういうことかという、総合計画を策定するとき、市が目指すべき方向性であったりとか、まちの課題であるとか、そういったところを職員と公募したメンバーと一緒に協働で練り上げていき、市の進むべき方向を共有して企画立案段階から立ち上げたのが未来創造会議の始まりだったということです。その後、市長の意向がありまして、企画立案に関わった方々に市の施策の進捗状況であるとか、例えば市民の満足度のシフトの状況であるとか、そういったところも確認いただいて、それらの評価という部分も連動してみていただくということになりました。今年、総合計画の後期計画の見直し時期にありまして、先ほど小野寺先生からいただいた芸術文化の振興に係る総合計画の書きぶりとかですね、外部評価のご意見を踏まえて、落とし込むタイミングにちょうど今ありますので、そういった評価結果を政策や企画立案の方に落とし込みたいと考えています。繰り返しますが、未来創造会議の立ち位置としては創造というか立ち上げていく部分と評価していくという部分の二面性があります。また、議会との関連性という部分で申し

上げますと、議会は予算審議ということがありますので、その部分で市の政策形成過程で要求した予算をお認めいただくというのが最大の責務であると考えておりますが、議会で見えていただく予算案については、評価の視点での市民目線での意見を織り込んだ予算案を編成したいと。行政独りよがりの予算編成ではなく、市民目線での評価を織り込んだ、あるいは外部評価の視点を盛り込んだ予算を組んで、議会できっちりとご審議いただくという流れとしています。ただ、評価で全て、予算を決めるというよりは、市民の意見を反映させた予算編成にして、そこで最終的に議会の判断をいただきたいというような流れを想定して取り組んでございます。

(事務局) 市民参加や監査のことを申しますと、行政の内部と外部という捉え方よりも、当然に外の意見を取り入れてやっていかなければいけないという認識のもとで、意見を取り入れた施策の立案と実施、そして評価へと結び付けていくという仕組みを作ろうとするものが今回のマネジメントシステムの意図とするところでございます。

(委員) そうすると市民自治という言葉が最初に掲げていらっしゃるんですが、これはある意味で現状の地方自治法と対立する概念になってくるのだろうと。要するに、基本的に国は、地方自治体・地方政府を地方公共団体だけとしか捉えていなくて、全国共通の地方自治事務については国が定めるということで、後は住民の福祉の向上を自治体は考えなさいということになっていて、それに対して、少し突っ込んでいこうというのが市民自治のまちづくりではないかと思ひ、もう一度そこから捉えなおさなければと考えておりましたがそこまではやり過ぎでしょうか。

(事務局) おっしゃるとおり、地方自治法でも、団体自治と住民自治の二つの両輪でやるというのが本旨な訳でして、そのうちの住民自治というところをいかに市民参画と言いますか、山田先生のおっしゃる協働というような仕組みを取り入れながら、やっていくかの今その試行的取り組みを行っているような状況かと思ひます。

(事務局) 市民自治という考え方はですね、小野寺先生がおっしゃった住民の福祉向上と言う部分では、それを達成するためには住民自身による自治が必要だと言う考え方につながっていますので、そういった部分で、市民自治という考え方が出てきているものと思ひます。そのために条例等を設置し、取り組んでいる訳です。

(事務局) 部長も申しあげましたけれど、毎年度評価していかなければならないとなると事務量も負担が増していくという部分はありますので、最後に小野寺先生にご指摘いただいたように、よりシンプルであるかというところを私どもも真正面から取り組んでいかなければならないと考えております。

(委員) 国の地方自治法を踏まえて、地方公共団体の動きと市民自治という考え方があるということで、概ねのところであっているところもあるのですが、国以

外の下のところではごちゃごちゃになってしまっていて、結局は、国に細かく規定されて自治体がやらなければいけないことがたくさんある訳ですが、市民自治というものはそうではなく、自治体をできるだけシンプルにして住民にまかせなさいということになるはずなのですよね。そうなった時に、今の仕組みが過剰包装になってしまっているところがあって、自治体の財政は単年度主義ですし、予算要求も変えていかなければならなくて、シンプルになってくるものと思われるので、どこまで踏み込むのかがよく分からなかったというところなんです。ですから、どこまで市としてこれを進めていくのかということ疑問に思ったところです。中途半端が一番良くて、中途半端になると間接的な仕事が増えるだけになってしまいます。もし市民自治が達成された場合の私のイメージでは、あくまでも主体が住民であって、行政側は場を作るだけで、プレイヤーは住民になるという話にならなければならないということになると思うのですが、そこまで踏み込むのかどうかというところが、ちょっと悩みつつ、評価させていただいた。その間には当然に議会があるし、監査委員会もあるし、いろいろな問題も発生するでしょうし、そことどう整合性をとりながら、住民主体の自治をやっていくのかというところですね。

(事務局) 市民自治といったときにはある意味市民協働という面もございまして、市民が自主的にやっていただいている部分、市が場を提供して行っていただく部分、行政が主体的に行っていかなければいけない部分の使い分けが必要ではないかと考えております。

(委員) そこを分けていくとなれば、施策の評価の部分も分けて、志賀野先生がおっしゃるように分けてやっていくということになると思います。ただ、今の評価システムは全てを評価するようなものになっている気がしますが。

(委員) そもそも入り口として、役割分担と協働の場をどうするかという、そこがどこから始まるのかというのが見えませんよね。それで私は棚卸という表現をしたのですが、どういふ形の協働を作っていくのかというその入り口の部分が見当たらないなということです。

(委員) そういう意味で私のコメントは問題提起に留まるものであり、評価とまではなかなか行きません。

(委員) そうすると各項目というか、これは全体を眺めていただいた方がいいですね。その上で、お気づきの部分をお出しいただくということで行きたいと思います。

(委員) ただ、小野寺さんが言われた、市民自治と地方自治法が対立すると言われたところがよくわからないのですが。市民自治というのは地方と対立する概念では無く、むしろ地方自体が住民自治をうたっているということではないでしょうか。それで、アクションのところの③でも、住民自治を掲げるのであれば、実施主体が市民側にシフトしなければならないとしていますが、それは、誰が実施するか

ということと、実施の内容を誰が決めるのかというのは別の話だと思うのです。市民自治なら、住民が自分で自分のことをやるという風に、必ずしもならないと思うのですがいかがでしょう。

(委員) そこに多様な市民の要望があって、その多様性をどうやって市役所が受けてやっていくかということではないでしょうか。現行の地方自治法の仕組みとしては、議会があり、選挙で市長が選ばれ、補助機関が作られて引っ張っていくことになっているのだらうと思います。

(委員) 住民自治というものを実施するにあたって、代議制による間接制というものを採用しているということについてはそうかと思います。理念としては議会を通じて住民の意思を反映させていくという仕組みでしょうから。

(委員) 地方自治法の概念としてはそうですね。

(委員) ただし、議会だけで十分かということもあって、住民が直接参加するというルートも作っておこうという話だとすれば、特段新しいことを言っている訳ではないとも思うのですが。

(委員)間違えているかもしれませんが、地方自治法の概念というのは、金太郎飴のような自治体を作りますから大元は国が決めて機関委任事務させます、それに加えて自治事務はしてくださいとあるのですが、一方で作業政策は特に記載されていないというように過大な住民自治を求めるものであり、しかも地方公共団体という表現をとっている、ここは中央大学のグループがいろいろと言っている部分になると思うのですが。今の市長さんのお考えは、市民自治というのは、市民自治の範囲というものは、多分、NPOを中心とした市民を主役としているという話であるということと、さらに市民が主体的に発言できるものであると、お考えになっていると、あのPDCAからは見えてくるというのが実感です。そういうこともあり、山田先生や、志賀野先生はどこまでやるのかという感想になる。私はそういう所でのコメントを書かせていただきました。

(事務局) 市では総合計画を策定しておりますが、基本構想と基本計画というところがございまして、基本計画の中に地域計画というものを位置付けております。そこがいわゆる住民自治のところでありまして、その地域計画は何を盛り込んでいるかということ、地域が自分たちのまちづくりというのを自分たちで行うための自主事業を整理する計画になっておりまして、その中で、地域からは道路要望とかいろいろ上がってくるのですが、その中でも祭りの開催ですとか、イベントの交流事業でありますとか、産直施設の取り組みでありますとか、自分たちで財源を引っ張ってくるなどしながら取り組んでいくような計画を整理する中身になっています。市もその取り組みを総合計画にしっかりと位置付けて、実施計画レベルで住民が提案してきた事業をバックアップしていこうと。例えば、そういったバックアップの一つに地域づくりの総合交付金であり、住民が取り組む事業をより

円滑に回せるように、市民自治、まち育てという部分を協働で一体となってやっていくという取り組みをそういった枠組みで実施させていただいております。平成12年からの取り組みなのですが、当初は、地域主体の取り組みが3割ぐらいしかなかったのですが、それが今では7～8割と増えてきていますので、そこを伸ばしていきたいと思います。個人的な感想ですけども、住民自治というのは、市民参加のまちづくりというよりは、行政参加のまちづくりになっているのが理想ではないかとも思いますので、直接住民が実施するものも地域計画に位置付けながら、ともに取り組んでいるところであります。

(委員) どこまで評価するかということについてはどうでしょう。このPDCAサイクルの中では。

(事務局) 市が評価しているのは、市が主体となって行う事業になります。

(委員) 少し分からないのは、確かに地域コミュニティ、地域ごとの自治ということで、自らが決めて自らが実施して、必要なところは協働するという北上市の姿は、以前より認識しているところなのですが、地域ごとの課題ではなくて、全市的な課題の中で、そういう市民自治、住民自治、参加の仕組みが、未来創造会議以外にどのような形であるのかというのが見えなかったのですが。

(事務局) 声なき市民といいますか、サイレントマジョリティの部分で申し上げますと、市民意識調査を2年に一度開催し、重要度や満足度を測っています。未来創造会議は参加型の市民と対話する機会でありまして、個別の少数派の声にも耳を傾ける場としてタウンミーティングも開催しております。どうすれば一緒に取り組んでいけるかというところを調整していくためです。もう一つは市政座談会を開催し、毎年、市内16地区を回りながら、いろんな声を聴き、意見調整をする機会としています。そういう意味では、これらの仕組みのうちの一つがここでお示ししている未来創造会議になります。新しく作ったシステムというよりは、既存の取り組みを体系化して整理したものを今回のマネジメントシステムと呼ばせていただいております。特に新しく仕掛けているというところではないという感じを我々は持っています。

(委員) まちづくりというのは住民なり地域が主体的に何かを作っていくものだと思うので、それに全面的に住民に参加してほしいと行政の側からするとあるかもしれませんが、しかし、住民の側からすると、例えば、除染した中間貯蔵地を作りたいと議題を持ってこられたらみんな来ますよ、それは欲しくないから。でも、普通のことだったらお任せしたいのですよ。市民も忙しいので、いちいちチェックなど、そこまで巻き込まないでという住民もたくさんいます。そうすると、利害関係者だけが残るということもありうるのですよ。だから、参加のデザインを上手にやらないと空回りするばかりか、利権的なところばかりで活気が出て来るもののそれ以外のところは全然鳴かず飛ばずで話がでないという事態が起こりうる

訳ですよ。だから事柄をより分けた方がいいというのはそういうことがあっての話です。全部を全面的にというのはとても無理だし、住民もやって欲しくないと思います。だったら行政は何のためにあるのかという話になりますし。むしろ住民自治という風に大げさになってしまうと、原理的に言えばおっしゃるとおりなのだけでも、そこまではなかなか、そこに定住化して良い街だっていうのは、おまかせしても安心感があるということではないかと。このシステムの活きる方法というのをうまく考えて欲しいと思います。加えて、井上先生が以前おっしゃったスピード感ですね、決めなければならないことを決めるスピードと、大きな計画のようなものであればゆっくり考えてみんなで相談してもいいけれど、そうではないものはスピード感でやらなければならない、予算に反映させなければならないとなれば、システムがスピードでまわるものと、ゆっくりまわしていいものと一緒に俎上に載っているのもまたつらいところだと感じます。

(事務局) ご指摘の中にもありましたとおり、評価した結果がこのシステムでは予算反映されるまでに一年間かかります。ただ、時代の中で社会情勢に対応しなければならぬものや、当市にとって個別に即時に対応しなければならない問題の発生もございますので、そういったものについては、評価を待つまでもなく、明らかに取り組んでいかなければならないものは、毎年、「重要課題」として位置付け、特別に年度で解決するものとして予算化して取り組んでおります。別途スケジュールや流れを作って対応しております。予算が伴うものにつきましては、当初予算に間に合わないものについては、途中での補正予算という仕組みを用い、その中で必要な予算措置を行います。ただ、市民としては多様な、声の大きい人、小さい人、関心がある人、そうではない人などがおり、意見が分かれるところもありますけれど、どのように取りいれて行政施策に反映させていくのかという仕組みは必要だと考えています。市政座談会ですとか、市民意識調査ですとか、より細かな参加型で言えば、未来創造会議ですとか、いろいろなものを組み合わせ、施策に取り入れていこうと考えておりまして、それらを体系化した仕組みがこのマネジメントシステムだと整理しています。

(委員) 多様な住民ニーズを吸い上げたりする仕組みについては、広聴広報システムみたいなことで別途ある訳でしょう。その機能があんまりうまくいっていないのか、本当はその機能を高めるといって十分ではないのかとも思うのですが。そういうところをこのシステムのところに別建てで組み込むことに違和感があります。システム論として格好はいいのですが、行政は全方位にあり、多様なので、ちょっと入口のところ疑問をぬぐいきれないところがあります。

(事務局) 繰り返しになりますが、市の総合計画を作るときに、当初の企画立案から入っていただいている方に、流れ、成果などのところも見ていただくというところが市民参加の新しい取り組みの部分になります。

(委員) 企画立案から入っていただいている方は、単に顕在化しているニーズを持ってきている方だけではなくて、ステークホルダーとなっていないかという指摘はどうクリアしていくのか、行政とは権力組織ですから、条例を持って法律を持って、税金を扱って、失敗が許されない組織体で、そのためにヒエラルキーを作っってしっかりチェックする。そこと、スピード感という、相反する面が出てくる訳ですよ。それらが非常にどう整理するかというのが私の指摘している事項になる訳です。

(事務局) 先ほど予算の編成で最後は議会にというお話をしましたけれど、例えば、行政評価がなかった時代には、法改正で消費税が上がったのでどう対応するかなどという突発的なことには、その都度場当たりの対応してきたのですが、現在では行政評価が導入されたことにより、まずは振り返ってみましょうと、その結果、投資効果であるとかを織り込んだ上で、事業を見直して、それをきちんと予算に反映させましょうと、今までのやり方に評価の観点をプラスして、より精度の高い予算にさせていくという流れが構築されてきたものと思います。

(委員) 芸術文化分野で言いますとね、市民ニーズに沿った何かをやるという話になるとアンケートを取りますよね。そうすると経験値に基づくニーズしか出てこないのです。だから今まで見たことも聞いたこともないニーズは出てこないし見てない、聞いてない、というものは情報として出てきません。ですが、文化芸術の世界はものすごく突飛な新しいものがある訳ですよ。それは専門家しか知らないことも往々にしてあります。だからそのニーズを拾っても、例えば文化的な環境が遅れているところだと環境的に経験値が高いのが映画だったりするわけですよ、そうすると映画の話ばかり出てくることがある訳で、コンテンポラリーダンスなどという発想は皆無なのです。ニーズで言うと、でもそれはとても大事なことなのです。ニーズが拾えないので、こういうものはやって見せないとだめという世界もあります。ニーズを拾っていても正しい答えがでないということもあります。

(委員) このテーマについてはこれ以上深められないと思います。一般的な評価というものではなく、仕組みの改善につながるような意見を述べるということでしょうか。

(委員) そうすれば、各委員がお書きになっていることが意見ということで扱っていただけるのではないかと。

(委員) 今日の議論もそういったものに追加していただければいいのではないのでしょうか。私たちがあまり固定的な提案を出すというようなことはちょっとふさわしくないような気がするのですが。

(委員) そう思います。

(委員) むしろ、評価の専門家によって、今回のような意見をシステムの中に取り込



んでいくとか、修正していくとか。

(委員) 宗和先生のように経営的な仕組みに詳しい方であれば別でしょうが。

(委員) 例えば、スピード感を持たせるためには予算は枠でとって、現場に権限を与えて、失敗しても頑張れと言ってやらせていくというのがスピード感を持った経営になっていくのだと思いますが、それが役所に合うのかという疑問もあります。そういうことから先ほどの説明のとおり、せいぜい見直しが3年周期になるところが落としどころなのかとも思います。企業レベルでは四半期ごとの決算が中心なので1年という周期は、今の社会の中で決して早くはないのです。役所も同様に対応するとなれば四半期でみていかなければならない。それに対する対応が取れるかという辺りの限界が見えてくる感もある。

(事務局) 予算についてはおそらくほかの自治体は財政課が各課から聞き取りを行い、予算査定を行い配分することになる訳でしょうが、当市はそれをしておりませんで、各部に枠をとって、その中でやりくりする形をとっております。その形が出来ているのは、このような評価に基づいて、今後はどこに力を入れていくかについて決めることが出来ていることにより、それが可能になっていると思っております。

(委員) 私もそれでいいと思います。

(事務局) 今の方が効率的だと思いますし、予算の必要なところへの配分も可能になっていますし、職員の意識も変わってきています。以前は、財政課に予算を切られたとか、市民への説明でもそういう説明はでないようになってきました。

(委員) 今の財政至上主義はとても問題があって、一年後の予測できないものに対して、しっかりと予測して、びしっと予算をつけるものだから、そこに縛られてしまっているのが、客観的な変動要因に対して、対応できないというのが今の予算執行システムだと思います。ですから、枠はいいと思います。

(事務局) ただし、ご指摘のとおり、運用にあたり職員の負担になるようでは問題がありますので、そのあたりは心がけてまいりたいと思いますが。

(委員) 今の予算編成のところで質問ですが、財政課の査定ではなくて、部に枠で配分するというのでしょうか。でも予算書は作りますよね。予算書は要するに各部ごとに概算いくらという風に割り当てた中で各部が予算を作ってくるということですか。

(事務局) 事業単位でこの事業にいくらの予算をつけるとか、細かい使い道とかを積み上げて予算書として作ってまいります。

(事務局) 最終的に積み上げた予算は枠をはみ出します。はみ出したところは調整をせざるを得ないところになります。

(委員) 自分の部で全て調整しなさいということではないのですね。

(事務局) 全庁的にそうですね。例えば、道路を作る話と、学校を作る話の比較は現

場（各部）ではできません。はみ出したところを全庁的に共有しないと、何を優先させるかの議論になりませんから、そこは全体最適と部分最適とを分けて議論し、全体最適を選んでいくということになります。

（委員） 枠の金額はどう決めるのですか。

（事務局） 財政見通しを三年で作示しますと、各部より三年分の要求が来ますので、それを財政見通しの中に納めていきます。財政見通しは去年の例ですと27～29年を示しており、今年度の28年度の予算要求では見通しに盛り込んでいますから、それに沿って配分するということになります。

（委員） 実施計画ベースでは予算はある程度見てつけますよね。三年分とそれは見合っているということですね、分かりました。

（事務局） ただ、法改正とかですね、新たな需要も出てきますのでそれを全体調整の中で見ていくということになります。

（委員） 行政の仕事としては、優先順位をどう決めるかというのが大事なポイントになります。そのプライオリティの判定というのはマネジメントサイクル的に言うと、俎上に載せていますか。

（事務局） 総合計画の施策単位でA B C D評価していますが、そこに、未来創造会議や外部評価の意見を見ながら、ここを重点化しましょうとかという形で活かされていきます。

（委員） 政策レベルで活用されているようですね。

（委員） そうですか。

（委員） お話を少々戻しまして市民参加の部分ですが、今の市民アンケートに対する見解は先ほど志賀野委員が発言したとおりののですが、未来創造会議の方は市民から選ばれた人たちではないことや固定化・マンネリ化というか、その辺はどう考えてらっしゃいますか。

（事務局） 二年の任期がありますので、継続される方もいらっしゃいますが、各地域にもお声掛けして、できればシャッフルするような形で取り組んでおります。ご指摘のとおり、同じ方もいらっしゃるのですが、それも経験値として有益な部分もありますし。

（委員） 継続性も大事だけれども、新陳代謝もしなければというところもあろうかと思ひ、伺いましたが、ある程度は配慮されているということですね。

（委員） 予算は、市民中心となると年度などはあまり関係がなくなり、ニーズに併せていくと単年度会計などはなじみにくくなるかと思うのですが、今、地方財政法上では継続費と繰越と債務負担と3つをかなり制限的に運用していると思ひますが、そのあたりとの関係性はどのようにされるのでしょうか。

（事務局） 長期の見通しについてですが、例えば、5年先まで担保しなければならぬものは12月の時点で債務負担行為を取って、5カ年の事業の予算を確保すると。

単年度会計主義ですので、その辺は6月に入ってから、国の法改正が議決されて、状況が変わるなどした場合には、6、9、12、3月と機会がある補正予算で対応します。臨時議会というのも可能でありますので、その都度提案してお認めいただくという仕組みとなっております。例えば、災害等の緊急費になれば、予算の中にもともと予備費というものを抱えていますので、議会のいとまがない場合は予備費で執行するという場面もあります。

(委員) 大分話が戻りますが、市が行う施策の中で、全市的な課題と地域で完結するようなものがあると、そこで、地域で完結するものについてはその地域に対して、言ってみれば都市内分権のようなものとなるかと思うのですが、そうだとすると都市内分権をした施策や事業の評価の仕方と全市的な事業の評価の仕方というのはおのずから違ってくると思うがそこは仕組みがあるのでしょうか。

(事務局) 地域の個別の課題という部分について地域が事業執行するという場合については、市が交付金という形で交付している予算がございます。

(委員) いくらぐらいですか。

(事務局) 各地区、年間160～180万円程度です。

(事務局) それは単年度ではなくて、5年で500万円ほどの枠を設定し、それを各地区は計画に基づいて、どの事業に活用するのかお任せして、年度によって平均ではなく、ある年度に厚くするなどそういう計画を持って、やってもらうことを可能にしております。そういった仕組みで交付しているのですが、それが市の全体の施策の中で、地域の振興という施策分野にどう機能しているかというのは、内部の方でこういった効果があるというような、難しい指標ではあるが地域の自治力向上などの指標を設けて、交付金制度が地域の自治にとっては有効であるかどうかというのを検証しながら進めているところです。

(委員) そうすると交付金事業というのが、一つの事務事業ということになるのでしょうか。

(事務局) そうですね。施策単位でも、市民が主体のまちづくり、あるいは、地域の自主性を活かしたまちづくり、という施策がありますので、そこでそういった地域事業をバックアップする施策を評価いただけるという仕組みになっております。ただ、住民主体のまちづくりについては、部長が申し上げたとおり、自分たちの自主性をあくまでも尊重しておりますので、そこに対して、市が何かチェックをいれるとかそういったことは一切ないです。

(委員) それを指して、市民主体のというのであれば、そんなに大きな規模ではないですよ。

(事務局) それだけを指しているものではないのですが。

(事務局) 例えば、NPOが地域を飛び越えて交流事業を行うなど、そういったものもまちづくりに必要であって、市民自治とはそういうものも含めたくくりになっ

てくると思いますので、より大きいものであると考えています。そういった面までなかなか評価には至っておりませんけれども。

(委員) 何年か前から、北上市では、各地域でコミュニティ単位の計画を立案して自主的に実施していくための予算を包括的につけており、大変関心があってみてまいりましたけれども、その評価というのもされているのですね。

(事務局) そうですね、事業単位、施策単位と行っております。

(委員) その評価は一言で言いにくいかもしれませんがどういった内容になるのでしょうか。

(事務局) おそらく、行政評価検証専門部会の方で扱っていただいておりますが、例えばそういった流れの中で事例を申し上げますと、高齢化や少子化という部分で中山間地の方では自分たちでボランティア有償運送を始めるところや、自分たちで産直の施設運営を始めるとか、自らが国の補助金を持ってきて取り組むとか、そのような風土と言いますか、住民の気風が変わってきているのを感じます。ただ、それが100あるうちの10とかそういったレベルかもしれませんが、それも16地区で時間をかけて取り組んできた成果と言えるのではないかと思います。

(委員) 地区の数が16なのですか。単位としては中学校区単位ですか。

(委員) いわゆる、旧村ではないですか。

(事務局) ほぼ、旧村ですね。行政区単位でいうと125あるのですけれども、大字に近いですね。

(委員) P28の上段に危機管理のところをどのように対応されようとしているのかというところを書いたのですが、そのあたりはいかがでしょう。

(事務局) 例えば、不祥事や不適切な財務会計が発覚したなど、問題発生した場合は、今回のマネジメントシステムでは、内部監査という仕組みを入れておまして、それをタイムリーに行い、それを全庁共有し、同じミスを繰り返さないよう、マネジメントのサイクルに定着させていくこととしています。当然、災害においても、今回の東日本大震災の時に、情報伝達に何が不足であったか、避難してもらった時に、ニーズというのは刻々と変化しますから、いつまでたっても毛布だけ提供していましたがということにならないように、その時の課題を洗い出し、地域防災計画に見直しをかけて、オンしていくという流れになっております。

(委員) 震災後に補助金を受けた企業の不適切な経理等の問題が県内で発生した事案がありましたが、そういったことが起こった場合はどのようにこのマネジメントシステムでは対応することになるのでしょうか。

(事務局) まずは決定経過を検証することになると思います。企業立地が盛んな当市ですから、県からの情報提供もありましたけれども、企業の基礎データをみながら、手を上げませんでした。

(委員) マネジメントシステムがうまくいった事例でしょうか。

(事務局) 経験則の側面が大きいかと思いますが。先輩たちが培ったこれまでのノウハウが活かたのではないのでしょうか。

(委員) 私もそちらの方が大きいのではないかと思うのです。マネジメントシステムはありますがそれとは違うところでそういったことは回されていくものかと。

(事務局) 経験則が継続されなくなってきたという危機感があります。なぜ失敗したのかということがしっかり受け継がれないところがございまして、このシステムを活用し、しっかり残していきたいというところもありました。

(委員) 今までの経験則というのは現場でやってきて、現場の人が判断をしながら、リスクを取ってやってきた部分があって、そこで苦い思いをしたことから経験値が高まるのでしょうけれども、このシステムが回ると現場サイドは判断せずに、マネジメントシステムに丸投げするだけということになりかねない面もあると感じるのですが。

(事務局) かつては、先輩職員が下の職員にやって見せてそばで見ながら覚えていく、いわゆるOJTの機能が強かったのですが、それが当市の場合には特になのですが、世代の若返りが起こっていて、職員の昇任年齢が下がり、経験年齢が下がっているのです。若くして係長になるので経験を積まないで係長になるということで自分のことで精いっぱいなかなか部課の指導までいかない。そういう意味では、係長と若手の中間の職員が不足しており、なかなかOJTや経験則が機能しないようなところが出てきたので、むしろ今回のシステムの中では、事務事業計画書やマニュアル作りを整えることによって、間違いを防ぐとか、経験則だったものがしっかりした形に残って誰でもこうやればいいのだなど、分かりやすくなって、結果的に間違いが起こらないような仕組みにつながっていくのではないかと考えております。

(委員) 職員の暗黙知の共有が進んでいくことになると思うのですけれど、うまくいくかどうかというところですね。

(事務局) うまくいかせたいと思っております。ただし、その分、定着するまでは手間ではありまして。今は最初の作りこみでもありますので手間はかかっているなと感じていますが。

(委員) まとめかたですが、項目ごとのコメントは以上のような内容までが限界かと思えます。総括コメントがP28の下にあるのですが、これはこれでよろしいでしょうか。物足りないでしょうか、何かご意見はございますか。

(委員) 総括コメント欄には私のコメントしかないのですが、これでは総括にはならないと思えます。

(委員) 機関委任事務はないですね。

(委員) そうですね法律が変わって、今は法定受託事務ですね。

(委員) 本システムと現行法規との間に乖離があるという認識が同意できない感じが

するのですが。

(委員) ちょっとこの辺の書きぶりはきついかもかもしれませんね。個人的な見解の域をでないかもしれませんので。

(委員) 意見が重複しても構いませんので、ほかで総括に相当するようなところがあればそこで扱っていただいてもいいかもしれません。

(委員) 総括コメント部分は削除していただいて構いませんが。

(事務局) 総括の方からはずして、その他に盛り込み、全体を通じたご意見として取り上げさせていただくということではいかがでしょう。

(委員) 私の、その他のコメント④のところに、総括コメントの後段をいれてもらえればよろしいかと思います。前段はカットということ。

### 3 今後について

今後の進め方について、事務局から次のとおり説明した。「次回が最終回になり、部会（13:00～16:00）と全体会が1時間（16:00～17:00）を予定している。部会では本日ペンディングとなった内容を含め、最終的な内容の確認をしていただくこととなる。当日までの作業としては、本日のご意見と朱入れがあった部分を事務局で整理させていただいた上で、フィードバックし、キャッチボールをさせていただきまとめ、一定の形になったものを当日確認することとしたい。」

また、本日、盛り込まれなかった宗和委員のご意見がある場合は、ひとまず別色で盛り込み次回の最終回に確認させていただくこととし、評価の結果自体は今回の内容で変更しないことを併せて確認した。