

平成 3 0 年度

守谷市行政評価

外 部 評 価 報 告 書

(事業評価及び行政改革実施計画対象事業執行管理)

守谷市行政改革推進委員会

平成 3 0 年 1 1 月

目次

1	外部評価制度の目的	1
2	本年度の外部評価（手順）	1
3	評価結果	3
3-1	市政の共通課題に関する意見（総合的意見）	3
3-2	個別事業の評価	9
	＜付属資料＞個別事業への提言	11
1	各施策の個別事務事業	11
	公民館運営管理事業	11
	図書館運営管理事業	13
	常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）	18
	ふるさとづくり寄附金事業	21
2	第七次守谷市行政改革実施計画（前期計画）実施事業	24
	総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応	24
	中長期経営計画の策定【上水道】	27
別紙1	外部委託ノウハウの強化と総点検について	30
別紙2	「委託事業者の適正な管理」と「外部評価の適正化」	33
資料1	外部委託事業一覧	43
資料2	第七次行政改革対象事業	45
資料3-1	事務事業マネジメントシート（公民館運営管理事業）	46
資料3-2	事務事業マネジメントシート（図書館運営管理事業）	48
資料4-1	第七次行政改革実施計画 執行管理表（総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応）	51
資料4-2	第七次行政改革実施計画 執行管理表（中長期経営計画の策定【上水道】）	55

資料5 守谷市行政改革推進委員会の開催経過	58
〈参考資料〉 守谷市行政改革推進委員会委員名簿	59

1 外部評価制度の目的

平成18年度から導入した外部評価制度の目的は、行政が自ら行う内部評価に加えて、一般市民が評価及び提言を行うことにより、行政に市民目線の反映を求めるとともに、行政の透明性、公平性を向上させることである。

2 本年度の外部評価（手順）

（1）対象事業の選定

当委員会は平成25年度より外部評価を担当し、毎年施策毎に外部評価を実施して来た。そして、施策単位では、守谷市として主体性を持って実施することを必要とする大半の施策の評価を、既に実施済みである。そこで、本年度は視点を変えて、次の2つの切り口で対象を選定し、評価することとした。

（A）外部への委託事業が適正に運営されているか。

（B）行政改革実施計画対象事業が行政改革の趣旨に沿って執行されているか。

（A）外部への委託事業が適正に運営されているか。

（資料1 外部委託事業一覧 P43参照）

守谷市においても、近年外部への事業委託が増大しており、平成30年度予算では、事業費予算が101億円（当初予算の約半分）、委託料が43億円に上っている。こうした中で、外部に委託した事業が適正に運営されているか、市民サービスの向上に役立っているか、市は適切に指導、管理しているか等を確認することが極めて重要となる。そこで、当委員会は昨29年度の報告書で、「外部委託ノウハウの強化と総点検」を提言し、お願いした経緯にある。

（別紙1 平成29年度守谷市行政評価 外部評価報告書3-1-2
「外部委託ノウハウの強化と総点検について」 P30参照）

上述の観点に立脚し、併せて昨年度の問題提起をフォローアップするために、市民生活に関係が深く、かつ委託料も高額な次の4つの事業を評価対象として採用し、市の指導、管理の状況の評価することとした。

① 公民館運営管理事業

平成30年度事業費予算：1億23百万円

委託料予算：1億 9百万円

② 図書館運営管理事業

平成30年度事業費予算：1億87百万円

委託料予算：1億29百万円

③ 常総広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）

平成30年度事業費予算：3億49百万円

④ ふるさと納税（守谷市ふるさとづくり寄附金事業）

平成30年度事業費予算：7億49百万円

委託料予算：10百万円

（B）行政改革実施計画対象事業が行政改革の趣旨に沿って執行されているか。

（資料2 第七次行政改革対象事業 P44参照）

守谷市の行政改革実施計画とは、市が自発的に、行政改革という視点で重要な事業を定め、かつ当該事業が計画通りに遂行されているかを全庁レベルで自ら管理しようという、貴重な試みである。

そして、当委員会は永年にわたり、市の諮問を受けて、市民目線でその執行状況の管理（対象事業の進行状況を聴取し、質疑を行い、事業が迅速適正に執行されるように適宜提言をする等）を行って来た経緯にある。しかし昨年度までは、これを当委員会としての正式評価とは位置付けず、採点もせず、当委員会報告書にも記載してこなかった。

市の自発的な行政改革の実施は特に歓迎すべきものであり、また、対象事業には、行政の効率性や公平性に密接に関連し、市民生活に大きな影響を与える重要な事業が多く含まれている。そのために、本年度はこの計画内の事業という観点からも評価対象を選定し、評価結果を報告書に記載することとした。本年度選定した行政改革実施計画対象事業は次の2つである。

⑤ 総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応
（行政におけるPDCA手法の確立）

⑥ 上水道の中長期計画の策定

（2）評価の進め方

評価に当たっては、内部評価結果（事務事業マネジメントシート 資料3 P45, 47参照）、第七次守谷市行政改革実施計画 執行管理表（資料4 P49, 51参照）市民アンケート、各種統計データ等を参照した。また、不明な点や疑問点などについては、各種資料の提出を求めるとともに、主管課長等からの詳細にわたるヒアリングや意見交換を行った。

なお、今年度の守谷市行政改革推進委員会の開催経過は資料5（P53）のとおりである。

（3）各事業の評価と提言

各事業の評価は、当該事業の必要度は高いか（必要度）、当該事業が政策や施策の目的に対して有効に機能しているか（貢献度）、外部委託事業について市としてのガバナンスを発揮しているか（統治発揮度）、当該事業計画の目的どおりに執行されているか（目標達成度）等々の観点から、各事業について100点満点で採点した。

なお、なるべく具体的な評価理由を根拠、提言として記述することで、市

に対応いただく際のポイントが明確になるように努めた。さらに、議論の過程で出された各委員の意見も発言者の氏名を付して明記したが、これは評価や提言の理由を補完的に説明し、読者の御理解を得やすくするためであると共に、委員会としての結論には必ずしも反映されていない少数意見も、洩れなく公開し参考に供したいとの趣旨によるものである。

3 評価結果

今年度は、『1 個別の事務事業評価を実施する中で得られた各委員の認識に基づく市政の共通課題に対する「総合的意見」』、『2 上述の6つの個別事業についての評価、提言』の2つに分けて提言、評価を行った。

■市政のより一層の向上に向けて、当委員会との建設的な議論をお願いする

なお、当委員会是一般市民から構成されており、また審議時間も多くはなく（報告書作成までに月1回計7回×審議2時間）、評価対象事業も、提供を受けた資料も、幅広い市政の全貌に比較すればごく僅かな一部に過ぎない。本報告書は、こうした限界の中で、各委員が精一杯の思いを込めて書き上げたものではあるが、特に具体的な改善手法や提言については、あくまでも多くの推測に基づく仮説に過ぎない。至らない部分があり得ることは、素直に認識している。

従って、市職員におかれては、本報告書の評価や提言に誤解や不備、詰めの甘さ等があると思われれば、是非御指摘を頂きたい。異論や反論は大歓迎であり、謙虚に受け止めたい。その上で、市職員の方々と共に、より良い、実行可能な、現実的な対策や解決方法を探りたい。

こうした考え方に立って、今年度は市職員の方々と当委員会との相互理解を深めるための意見交換を想定し、本報告書提出後、市の方針を策定される前の段階で、委員会の予備日（2019年1月21日 月曜日 15時から17時）を設定していただいている。是非こうした機会を活用して論議を深め、市政のより一層の向上に向けて一緒に貢献したい。

3-1 市政の共通課題に関する意見（総合的意見）

3-1-1 「市職員相互の支援」と「外部の力の有効活用」

- 1) 職員の方々の仕事振りを拝見すると、時に各人や各部課が孤立して作業をしているように見える。市職員相互の支援や外部の力の有効活用が見えてこないことがある。今回の評価対象事業から以下に例示する。

①公民館及び図書館運営管理事業のマネジメントシート記載上の不備

公民館は修繕件数が成果指標の一つとされているが、明らかに不適切である。図書館は委託先に問題があるので直営に変更する由であるが、この重要な問題がマネジメントシートにはほとんど記載されておらず、市が取り組んでいる内外部評価システムが全く理解されていない。

マネジメントシート記載に当たって、上司や周辺、マネジメントシート担当部課等の支援、是正、指導が見えてこない。

- ②ごみ処理負担金に関する担当課のガバナンス無関心、及び上水道中長期計画策定の説明不明瞭（不明瞭という表現は厳し過ぎるかも知れないが、他に適切な表現が見つからなかった。報告の趣旨を明確にするために敢えてこの表現を使ったものであり、ご容赦願いたい。）

ごみ処理負担金については、組合に対する市としてのガバナンスの発揮状況をお聞きしたが、ガバナンスに関する限りでは何も見えなかった。上水道中長期計画については、策定の状況をお聞きしたが、意味不明瞭でその概要を理解できなかった。（その為に、執行状況の評価については、「評価不能」とした。）

上記両担当課共に現場業務が大切で、日常業務の大半は現業で忙殺されていると拝察するし、ごみ処理や水道のサービスを受ける市民の実感として、現業に一生懸命に取り組んでおられると感謝している。その一方で、ガバナンスや経理的な計画の策定は不慣れではないのか。然し、仮に不慣れであっても、ガバナンスも中長期計画の策定も重要であり、放置できない。このような場合、他部門や専門知識を有する人々の支援が必要ではないのか。

- ③「総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応（行政におけるPDCA手法の確立）」が制度としては大変改善されたが、現場の運用面では玉石混淆で①に記載のような事例が散見され、本来の目的や趣旨が生かし切れていない。

上記①に記載の事例だけでなく、全般にマネジメントシート記載に当たって、上司や周辺、マネジメントシート担当部課等の指摘、支援、是正、指導があまり見えない。特に不備な内容に対するマネジメントシート担当課の指摘は不可欠と思う。マネジメントシート担当課にはもっと積極性が必要だが、それだけではなく、担当課の指摘と是正を後押しする、ルール作りと市幹部の強い姿勢が必要ではないのか。

- 2) 上述の状況の理由や背景は単純ではなく、色々とあると思う。ただし、市職員として陥りがちな一つの危険性を（一般に言われていることを含み、くどいことを承知の上で）指摘しておきたい。

A) 小さな地方公共団体はムラ社会要素が強い：

守谷市は職員数約300人余の小さな組織であり、終身雇用。人事考課はやや中間寄りの傾向にあり、結果として抜擢人事や降格人事も少なく、年功序列気味である。報酬は悪くはないので、転職しての報酬増は例外であろう

から、安易な転出はできない。一方、中途採用も限定的であり、民間や他組織への出向や、他からの出向の受け入れも限定的であるから、組織外との交流も少ない。

B) 間違いを指摘せず、敵を作らないことを優先する危険性：

こうしたムラ社会の中では、同僚や周辺の間違いを指摘せず、組織内に敵を作らないことを優先する風土が蔓延する危険性が存在する。しかし、守谷市職員と接触する限り、こうした風土が蔓延しているとまでは思わないし、多くの方々は市民のために一生懸命に頑張っていると感じている。優秀と思われる職員も多い。それなのに、指摘する風土が十分に浸透しているとも思えない。

C) 指摘を受けることを嫌う傾向が一部に存在する：

当委員会の活動の経験から、指摘を受けることに不慣れな職員は、一定数おられるように見受けられる。

また中には、指摘に対して単に反発するだけの人も少しだけ見受けられる。これらも指摘を躊躇させる原因かと思う。指摘を自らの糧として更に成長しようとする姿勢を見せてほしいと切に願う。

D) 守谷市としては上記の危険性を認識し対策を打っているが：

守谷市では早くから、こうした危険性を認識していたと思う。そこで広く市民の力を行政に活用すべく、各種委員会、審議会に市民の参加を求め、かつ近年は市民との交流を益々広めている。これは、組織の閉鎖性を打破する上でも有効であると思う。市のこうした努力を高く評価する。しかし、この努力にも関わらず、1) に述べたような黙認、無関心が一部に存在する。間違いを指摘せず、敵を作らないことを優先していないか、改めて問うべきである。

また、指摘を受けた側が、前向きに改善に取り組むことを高く評価する風土を涵養すべきである。

一方、単に聞く耳を持たず改善策を採らないのであれば、厳しく指弾するべきである。

3) 上述の守谷市職員が陥りやすい危険性を認識した上で、皆が協力し、指摘し、支援し合う風土の育成を図る必要がある。そのために次を提言する。

A】外部人材の有効活用：組織に深く取り込んだ活用も検討課題

一般に外部人材はムラ社会の外にあるので、気兼ねなく発言できる。気兼ねなく発言できることは、外部人材としての不可欠な要素であるし、それだけで価値がある。よって、市が従来から進めている幅広く市民の意見を聴取することを評価するし、異論はない。但し、上記1) の残念な事例からは、これらに加えて別の取り組みも必要と思う。例えば、上水道計画については経理に明るい人材、図書館については図書館運営に明るい人材、広く外部委

託先の管理については経営管理に明るい人材等をもっと深く市の組織内に取り込んで実務面で支援させては如何か。

守谷市職員は300余名で実に多くの業務を担当している。全ての業務に専門家を揃えることは困難である。そこで深く実務に取り込む形で、市民の活用を図ることを検討願いたい。なお蛇足ながら、基本的にボランティアが望ましく、その報酬は低くて良いと思うし、無報酬であれば理想的である。報酬があれば、また報酬が高ければ、指摘や発言に気兼ねが表れる危険性が生じるからである。

B】内部人材（組織内の知恵者や専門家）の有効活用：

有効活用は、市職員内部にも当然必要である。例えば経理に明るい人材は守谷市職員内にいるはずである。適宜専門家を活用し、融通し合えるような、横の支援体制も検討すべきである。

C】指摘の重要性：

上記1）の各事例では、上司、周辺（部下も含む）や関係部門の適切な指摘が行われていない。或は指摘を受けても改善されていない。こうした傾向は極めて危険である。おかしいと思えば指摘する文化を育て、指摘する風土を広め、指摘により不利な取り扱いをうけることのないように細かく配慮し、更に指摘することを評価する体制を構築する必要がある。

また、指摘を受けて理由もなく反発したり無視する仁があれば厳しく指弾し、懐の深い、議論のし易い環境を醸成して頂きたい。

D】市トップ、幹部が先頭に：

上記のA】B】C】の実現には、市のトップや幹部が率先して取り組むことが必須である。固い決意を示すとともに、これらの方策の後押しをするシステムを作り、実践し、また時にはOJTで実際に運用をしていただきたい。市職員が傷を舐め合うのでは無く、真の意味で相互に支援し合えるような、切磋琢磨しつつ互いの向上を助け合う風土、組織を作り、以って守谷市民の誇りとなるようにして頂きたい。

3-1-2 基本業務の徹底

組織の目標成果を達成するには、政策・方針を高く掲げることは無論だが重要なことは、それを具体的行動に展開する基本業務が粛々と行われることにある。立派な政策・方針を掲げてても基本業務が着実に遂行されなければ、政策・方針は「絵に描いた餅」に終わる。

掲げた政策・方針が市民に届き成果を挙げているか市が確信を持つには、職員の「定め」に沿った業務執行、約束した事柄を守るという「基本」がまず担保される必要がある。

しかし、その「基本」の執行状況を見ると取りこぼしが散見される。理由を聞いても聞き流しや他に作業があり手が回らない等、「定め」を意識せず「基本」を理解しているとは思えない状況があった。これでは市の掲げる政

策・方針の達成が本当に出来るのか危惧される。

「基本」を疎かにする組織は、砂上の楼閣・液状化する組織となる可能性を秘めた組織とも言える。ヒヤリ・ハットの法則（ハインリッヒの法則）を思い出し、市の業務に「基本」の漏れがないかチェックし、市幹部の率先励行で職員に対して「定め」の教育と基本業務の徹底を図ることをお願いしたい。

H30.10.7 現在

No	項目	事象	定め:規則他	コメント
1	ふるさと納税	使途未公表	条例:運用状況の公表	審議会席上公表要求, 未実現
2	財政事情書の公表	H29 下半期分未公表	条例:年 2 回公表	
3	図書館協議会	H30 第 4~6 回会議未公開	会議公開指針:非公開理由の開示	HP 上理由未公開, 特に 4 回目は県外研修, 非公開理由理解できない。
4	地域防災計画	H29 審議会で改訂依頼	H30 重点事務事業に指定	約 10 年間計画改定が棚ざらし, H30 の完成が危ぶまれる。
5	会議録の公表	公表が遅い。	会議公開指針:会議結果の公表等	例:①H29 総合教育会議, 議事録調整中で未公表 ②HP の「審議会等の会議結果案内一覧」にH29 分掲載なし
6	行政評価マニュアルの順守	事務事業マネジメントシート記載内容が不備	事務事業マネジメントマニュアル	例:図書館運営管理事業 課題認識の記載なし(直営に関する記載なし)

3-1-3 「委託事業者の適正な管理」と「外部評価の適正化」

市が導入した指定管理者制度の現状を評価するなかで、多数の様々な問題点が摘出された。これらに通底する課題は次の 2 点である。

(1) 委託事業者をどのように適正に管理するか、すなわち、委託事業者に対する市のガバナンスの在り方

(2) 委託事業者への外部評価をどのように適正に実施するか、すなわち、第三者機関に求められるエビデンスの在り方

以上の課題が最も先鋭に示されたのが図書館管理運営事業である。

当委員会では、指定管理者に対する図書館協議会による第三者評価、図書館の運営体制に対する同じく図書館協議会の答申を取り上げ、その過程と結果について、データに基づき客観的に検証することとした。

この検証は、平成 31 年度より、図書館を指定管理から直営に戻すことの是非を問うものではない。事業の実際を振り返り、市における他の委託事業への教訓を得ようとするものである。

しかしながら、検証に必要な資料等を所管課に求めたところ、ことごとく提供を拒否された。きわめて異例なことである。このため、データ等は当委員会が自力で調査し入手できたものに限られることとなった。

検証の主な論点は次のとおりである。いずれも重大な疑問点を含むものであり、その詳細については別紙 2 をご覧いただきたい。

1. 「委託事業者の適正な管理」の観点

1) 指定管理者制度について、マネジメントシートの記載、指定管理者への指導監督など、市の対応は行き届いていたか。

- 2) 第三者評価の実施に際し、評価対象期間、第三者機関の人員構成など、市の事前の設定は妥当であったか。
- 3) 第三者機関の審議過程において、過誤や論理性の不足などに対し、市は必要な注意喚起を行っていたか。
- 4) 第三者機関の審議内容について、会議録の非公開、委員による情報発信などに対し、第三者機関への市の対応は適切であったか。

2. 「外部評価の適正化」の観点

- 1) 根拠法の理解、論理的な議論の展開など、第三者機関での審議のあり方そのものに瑕疵はなかったか。
- 2) 個々の事業内容を第三者機関が評価するにあたり、それぞれの判断が依拠する客観的なデータや事例は提示されていたか。
- 3) 指定管理者の従業員に対する調査、学校図書館の事業執行主体に対する認識など、第三者機関の事実確認は公平であったか。
- 4) 答申が直営に復帰する条件とした経費、運営体制変更に先立つ事業者変更など、第三者機関は必要な審議を回避していなかったか。
- 5) 直営時におけるサービスの基盤について、第三者機関は開館時間等の状況を的確に把握していたか。

十分な情報が得られなかったため、検証は検討すべき課題の提示にとどまり、市の委託事業全体に具体的な提言をするまでには至らなかった。しかし、図書館の事例は、全国の自治体から大きな注目を浴びているだけに、特異な案件として閑却するのではなく、市の行政能力が広く問われているとの認識のもと、それぞれの事業を点検する際の重要な参考例としてほしい。

3-2 個別事業の評価

事業の「必要度」は全事業について評価した。その結果、必要度については平均で94点と非常に高く、選択した事業の重要性が再認識された。

外部委託事業については従来通りの施策に対する「貢献度」や「ガバナンス発揮度」を評価した。但し、外部委託先が行っている市民への直接のサービスと、これに対する市としての指導や管理状況とは、区分して評価する必要がある。そこで、いくつかの異なる視点で評価を実施した。その結果は下記の通りであり、ばらつきは有るが、市の指導管理について低い評価が多い。

行政改革実施計画対象事業については、目標達成度を評価した。しかし、「上水道の中長期計画の策定」が評価不能とされた。これは担当課による説明が不明瞭で委員会としては概要を理解できなかったからである。説明不明瞭による評価不能という状況は勿論避けるべきであり、今後の抜本的な改善を求める。

■個別事業の評価一覧

1 各施策の個別事務事業

〔施策〕生涯学習の推進

No.	事務事業名	施策への 貢献度	必要度	判 断
①	公民館運営管理事業	48/100	92/100	抜本的改善
		市民サービス向上の視点（指定管理者の業務について）	担当課の指定管理者に対する指導監督	
		53/100	31/100	

No.	事務事業名	施策への 貢献度	必要度	判 断
②	図書館運営管理事業	40/100	96/100	① — ②全庁的な課題 ③抜本的改善
		①市民サービス向上の視点（指定管理者の業務について）	②指定管理から市直営へ変更する意思決定過程の合理性、透明性の視点	③マシントの記載が守谷市の評価システムの趣旨、目的に適合しているか
		76/100	18/100	8/100

〔施策〕循環型社会の形成

No.	事務事業名	常総広域市町村圏事務組合に対する 守谷市のガバナンス	必要度	判 断
③	常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）	27/100	100/100	抜本的改善

〔施策〕 適正な行政運営の推進

No.	事務事業名	施策への 貢献度	必要度	判 断
④	ふるさとづくり寄附金事業	70／100	89／100	制度の透明性、公開性は抜本的に改善し、効率性を推進しつつ継続

2 第七次守谷市行政改革実施計画（前期計画）実施事業

〔推進項目〕 効率的な行政サービスの提供

No.	実施事業名	推進項目への 貢献度	必要度	執行状況	判 断
⑤	総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応	52／100	92／100	制度は大幅改善 運用面は課題山積	運用面における抜本的な改善

〔推進項目〕 財政マネジメントの強化

No.	実施事業名	推進項目への 貢献度	必要度	執行状況	判 断
⑥	中長期経営計画の策定 【上水道】	説明が不十分なため評価不能	95／100	不明	第三者への説明方法の改善を求める

＜付属資料＞個別事業への提言

1 各施策の個別事務事業

〔施策〕生涯学習の推進

事務事業名	公民館運営管理事業
担当部課	教育委員会生涯学習課
提 言	
判 断	抜本的改善
根 拠 及 び 対 応 (委員会の意見)	● 施策名にある「生涯学習の推進」が、マネジメントシートからは一切読み取れない。公民館の利用の質と量を高めることが重要な目的となるべきであるため、それらの向上を目指して取組を進め、成果指標を適切なものに置き換えるべきである。 ● 指定管理者導入により接遇や業務処理など市民サービスの向上が見られるため、概ね指定管理者の導入は成功したと思うが、市が指定管理者を適切に評価し、指導監督を行っているかは疑問であり抜本的な改善を求める。
議論の過程で出た 各委員の意見 (参考意見)	[川西会長] ・ 成果指標として不適切なものと、妥当であっても目標値が不適切なものが設定されており、適切なものに置き換えるべきである。 ・ 公民館を訪問すると、利用されていない部屋や時間帯を良く見かけるため、空室率の改善を目指すべきである。利用のしにくい理由を調べ、例えば、手続きの簡素化や少人数での使用も認めるなどの検討をすべきである。 ・ 指定管理者に対する評価の目的は、少しでも良くなったことを取り上げ、当然のことでも、良いものは良い、悪いものは悪いという評価をするべきである。今のままでは全てBとなり、進歩がない状態になってしまう。 [吉田副会長] ・ マネジメントシートの指標を施設の修繕件数としているが、評価の軸（成果）を理解していないと考えられる。

- ・ 直営から指定管理者に移行しての活動実績の比較が、指定管理者の事業報告書にも記載されていないため、明確な評価は困難だが、公民館を利用した経験からすると、接遇や業務処理は格段に良くなったと感じる。ただし、市が指定管理者にどういう指導をしているのかは疑問であり、指定管理者の業務自体よりも、事業環境の整備など、市の対応に問題があるように思われる。

[牛島委員]

- ・ 施策名は「生涯学習の推進」であるにもかかわらず、マネジメントシートを見ると、維持管理だけを目的とした事業のようである。

[松尾委員]

- ・ 評価指標が、延べ利用人数、施設の改善件数となっているが、指定管理者の運営状況の把握には評価指標が足りない。施設利用率等の実態数字も把握しているようであり、第三者評価が充分可能になるよう評価指標を増やしてほしい。

[西尾委員]

- ・ 各館の実施事業の参加状況を見ると、展示事業の来館者数が群を抜いている。公民館の役割として、交流の場を提供するということが挙げられるが、これだけの人を集められるのであれば、訪れた人達が滞留する仕組みを考え、交流へと発展させる取組が功を奏すると思われるが、実体験からすると、展示を見学するだけで終わっている印象がある。
- ・ 指定管理者総合評価シート、マネジメントシートにおいては、内容が事務的項目に終始しており、どうすれば利用してもらえるか、人々の交流を活発にできるかという視点がない。人々の交流方法は多様化しており、その中で必要とされる公民館であるためにはその視点を欠いてはならない。
- ・ 部屋の稼働率は、1人でも稼働1となる。同じ人が毎日通っても稼働していることにはなるが、同じ人ではなく、多くの人が公民館を利用したいと思えるように改善してほしい。

〔施策〕生涯学習の推進

事務事業名	図書館運営管理事業	
担当部課	教育委員会生涯学習課	
提 言		
判 断	①市民サービス向上の視点（指定管理者の業務について）	—
	②指定管理から市直営へ変更する意思決定過程の合理性、透明性の視点	全庁的な課題
	マネジメントシートの記載が守谷市の評価システムの趣旨、目的に適合しているか	抜本的改善
根 拠 及 び 対 応 （委員会の意見）	● 市民サービス向上の視点では、指定管理移行後、開館時間が延長され、開館日数が年間60日増加した。その効果と思われるが、移行初年度で入館者数は38%増加し、貸出利用数は12%増加した。また、提供されるサービスの種類も増えた。利用者満足度も約90%と非常に高い。 ● 指定管理から市直営へ変更する意思決定過程の合理性、透明性の視点では、来年度から直営に変更する合理的な理由が必要である。合理性の部分は、過去との比較や他の委託先との比較が重要だと思うがこの比較が成されていない。検討過程の透明性では、一部の会議録が非公開であるなど、この点も十分であるとは思えない。猛省すべきである。そして、合理的な説明を、透明性をもって公開すべきである。 ● 市の評価システムの基本はマネジメントシートの記載である。しかし、本件のマネジメントシートを見ると、直営に変更という重大な結論に至るまでの事実関係と検討過程が読み取れない。これでは、マネジメントシートを作成し、これを最重要書類として内部及び外部評価を行い、予算にも反映させるという評価システムの基本的な機能が損なわれる。近年、市の努力により、評価システム自体は大変改善されている。その中でこのようなシートが存在するのは大変残念である。 ● 直営化移行の市の判断自体は尊重する。是非、市民から指定管理から市直営に変更して良かったと言われる成果を上げてほしい。なお、直営による成果の開示に際しては、合理性のある資料や根拠をもって速やかに広く公開し、市民が公正・公平な評価をできるシステムを構築してもらいたい。	

議論の過程で出た
各委員の意見
(参考意見)

[川西会長]

- ・ 市民サービス向上の視点では、指定管理移行後、開館時間が延長され、開館日数が年間60日増加した。その効果と思われるが、移行初年度で入館者数は38%増加し、貸出利用数は12%増加した。一方、サービスの質的な改善は特に目立つ物がない。質の評価にはまだ早すぎるように思うが、この点が惜しい。
- ・ 指定管理から市直営へ変更するプロセスの合理化、透明性の視点では、当来年度から直営に変更する合理的な理由が必要であるし、検討過程も出来るだけ透明性、公開性が必要である。合理性の部分は過去との比較や他の委託先との比較が重要だと思う。市民アンケート、従業員の意識調査等は極力、過去との比較、他社比較が望ましい。しかし、この比較がどの程度行われたのか不明である。合理的な説明を、透明性をもって公開すべきである。
- ・ マネジメントシートの記載が市の評価システムに適合しているかという視点では、直営に変更という重大な結論に至るまでに、多くの問題の存在とその把握、原因の追究、対策の実施とその効果の検証等が行われたはずであり、まさに、当委員会が力説し、市としても取組んでいるPDCAの実施に向けた分かりやすい具体例が存在したはずである。しかし、マネジメントシートにはPDCAがない。これでは、マネジメントシートを作成し、これを最重要書類として内部及び外部評価を行い、予算にも反映させるという評価システムの基本的な機能が損なわれる。近年、市の努力により、評価システム自体は大変改善されている。その中でこのようなシートが存在するのは大変残念である。

[吉田副会長]

- ・ 第三者評価及び諮問という非常に重要な事案をマネジメントシートに記載していないのは、たいへん残念なことである。また、評価の指標も蔵書数と総貸出し数を設定しているが、成果指標として見るならば、多くの図書館で標準的に使用されている指標（例えば蔵書回転率など）を用いるべきである。
- ・ 第三者評価と諮問の仕方については、一般的な第三者評価の方式からも、また、本来の答申のプロセスからも、いずれも逸脱しているのではないかと考える。

- ・ 図書館協議会と担当者の大変な努力をうかがうことはできるものの、結果として、今後の市における第三者評価、諮問、さらには審議会の在り方に抜本的な改善を促す前例になったと思料する。
- ・ たとえば、図書館協議会では、直営に移行した場合の経費試算を検討していないこと、指定管理によるサービスの質の低下として、レファレンスの実態を強く指摘しているものの、その根拠となる事実やデータを提示していないことなど、多くの重大な疑問点が見受けられる。
- ・ サービスそのものは、指定管理者になったことにより格段に向上したことは、すべての報告書において確認できる。ただし、指定管理者に対する担当課の対応は必ずしも十分とは言えないように思われる。
- ・ 第三者評価機関及び諮問先の選定が適切だったのか、検証の余地があると考ええる。来年度は、直営時の業務に対して、指定管理時とどういう違いがあったのか、コスト面も含め、図書館協議会とは違う機関が第三者評価を行うことが必要である。
- ・ 本件については、指定管理事業全体に波及することが大きい。第三者評価及び答申に係る過程が不明なため、指定管理を取りやめる根拠を明確にすべきである。
- ・ 民間活力の導入は市の大きなテーマであるが、今般の経緯を見る限り、指定管理の運用や評価について、基礎的な知識が不足していたと判断される。全庁的な課題として受け止めてほしい。

[牛島委員]

- ・ 施策名は「生涯学習の推進」であるにもかかわらず、マネジメントシートを見ると、維持管理だけを目的とした事業のようである。さらに、管理業務上のトラブルが起きているにもかかわらず、マネジメントシートに反映されていない。また、トラブルへの対処も消極的な方法が選択されていたように感じた。類似の問題が起きた場合への教訓も少ないのではないかと思う。
- ・ 現状は、生涯学習の推進への貢献に対して、この上なく伸びしろがある状態であろう。守谷市の将来にとって、非常に重要な施策であるため今後の展開に期待する。

[松尾委員]

- ・ 市ホームページの図書館協議会の議事内容が第4回から第6回まで非公開となっており理由が開示されていない。この間、市から協議会に直営か指定管理を継続するか諮問が行われ、第7回協議会で直営が答申されている。公表されている第1回から第3回までと答申内容に違和感が残る。指定管理を廃止するに至るまでの問題点が把握できない。担当課にヒアリングしても、①非公開理由、②直営又は指定管理継続の二者選択ではなく、他社への変更が検討されたのか、③指定管理契約中間で運営が良くないと評価を下したが、その評価が早すぎないかという点の検討状況、④市の指摘に対する指定管理者の改善内容が分からない。
- ・ 直営から指定管理にするときにも議論があったはずだし、わずか1年半程度で現状方式を見切る理由が分からない。また、事務事業マネジメントシートの記載内容を読んでも、運営方式を変えるまでの問題点は把握できない。何のためにマネジメントシートを作成しているのかを考えてほしい。

[西尾委員]

- ・ 図書館が必要とされていると判断できるが、指定管理が今年度で終了し、市直営に戻ることに疑問が残る。また、3年間の事業の2年目までの評価で終了が決定されていること、他の業者への委託が検討されなかったことも疑問である。
- ・ 市民との連携事業においても、読み聞かせなど、子ども対象のものは多く見られるが、大人が快適に利用できる場所となる検討はあまり見受けられない。指定管理になって、入口付近の休憩スペースなども使い勝手が良くなっており、さらに良くなることを期待していたので、直営に戻っても検討は続けていただきたい。
- ・ 最近活字離れ、紙媒体離れも著しく、代わって電子書籍、オーディオブックの充実度が上がっている。図書館でも取組をされているが、まだまだ活用できるほどではなく、今後、民間との提携などを検討されることを期待する。
- ・ マネジメントシートは、事業の目的や手法が総括的に記載されており、文言も一般的である。もっと、単年度もしくは最近の数年度の目標をはっきりさせてこそ、取組への理解、評価がで

	きるのではないか。 ・ 満足度アンケート結果の自由意見は羅列するのではなく，内容ごとに分類し，問題点を把握し取り組むべきである。
--	---

〔施策〕 循環型社会の形成

事務事業名	常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）
担当部課	生活経済部生活環境課
提 言	
判 断	抜本的改善
根 拠 及 び 対 応 （委員会の意見）	● 実務担当課と企画財政担当課の連携が不足しているため、相互に連携を図り、市におけるガバナンスを強化してほしい。 ● 組合としての情報開示が不十分であるため、予算決算等の情報開示を求めるべきである。 ● 市におけるごみの排出量が減少しているにもかかわらず、1人当たりの負担金が増大しておりこれは大きな問題である。コスト削減に努めてほしい。 ● なお本評価は、担当課（生活環境課）の資料提供と説明のみに基づいて行った。予算編成担当課等他の関連部門からの説明はお聞きしていない。他部課にて、常総環境センターに対するガバナンスを発揮しているかもしれない。その場合、本評価は一面的となり再評価の必要性がある。よって、他にガバナンスを発揮している部課があれば、その内容をお聞かせ願いたい。
議論の過程で出た 各委員の意見 （参考意見）	〔川西会長〕 ・ 委員会の評価の視点が「市のガバナンス」であることは当初から明確に示していたが、資料の提出を受けてヒアリングを実施した限りでは、担当課にはこの視点がほとんどなさそうであった。 ・ 各種の費用が適正であるかをチェックするには他との比較が不可欠であるが、他の施設と比較することは、「機械の種類が異なるので不可能」との回答をいただいた。しかし、質的に異なるものを比較する際には、通常、その相互の相違点を認識しつつ行うものであるが、対象が異なるという理由だけで比較する努力を放棄することは、比較をしたくないということであり、市民から負託されたチェック業務を放棄することに他ならない。こうした姿勢や状況は緊急に改善を要する。 ・ 上記は、担当課の単なる認識不足、説明不足なのか、あるいは

他部門，例えば予算編成担当課との連携不足なのか，判然としない。仮に連携不足があるのであれば，この点も改善を要するところである。

[吉田副会長]

- ・ 事務組合の事業や予算に対し，市がどれだけ関与できるのか，なかなか難しいところはあるものの，負担者の立場から，市民に十分な説明ができるだけの対応が望まれる。担当課と財政担当課の情報共有が十分とは言えないようなので，実態面と経費面を市として一体的に把握し，市の考え方を事務組合にしっかりと伝えてほしい。

[牛島委員]

- ・ 生活する上で基礎自治体のごみ処理を行ってくれることは，ほぼすべての市民が希望することであろう。本件の問題は，この事業が「循環型社会の形成」に資するかどうかである。現在の焼却炉の選定に当たっては，循環型社会を目指したものであったようなので，施策への貢献を目指したものであるように思える。
- ・ したがって，評価するポイントは，「他の選択肢に比べてどの程度，施策へ貢献すると予想されていたのか。」「実際に予想通りのパフォーマンスなのか。」「どの程度の持続可能性があるのか。」「これらが予定通りでなかった場合，他の選択肢にはどのようなものがあるのか。」であろう。
- ・ 担当課のヒアリングからは，上記のことが何も分からなかった。したがって，少なくともこの事業が施策に影響を与えているという証拠はない。ただし，焼却炉の選定の段階で貢献を意識したものであるという点で一定の貢献があることを信じることにする。

[松尾委員]

- ・ ごみ処理等を委託している常総広域市町村圏事務組合の負担金が年々（平成26年度→平成30年度）増加しており，市が組合に対してどうガバナンスを発揮しているのかを確認するため，負担金額の大きいごみ処理を例に課題を審議した。
- ・ 担当課の説明を受けたが，負担金予算は組合と市の企画財政部門との調整で決まり，それを担当課の予算に計上する仕組みであり，担当課が組合へのガバナンスを発揮する余地がないこと

	が判明した。 ・ 守谷市の一人当たりのごみ処理量は年々減少しているが、市全体のごみ処理負担金は人口増もあり増加している。一方、負担金を一人当たりに換算すると増加している。ごみ減量を実現しても負担金が増加するのは矛盾を感じる。この点の説明を担当課に求めても、確たる回答は得られなかった。 ・ 予算計上とガバナンス発揮部署とは同一であるべきと思うが、今回はガバナンスの説明にフィットした部署のヒアリングとならず、適正な評価ができない。このため、組合に対する守谷市のガバナンスという観点で評価した。 ・ 事務局には事前に委員会の着眼点を連絡済みであり、事務局は市内部の仕事のやり方を十分に調べて、審議に適した説明者・資料を提供していただきたい。 [西尾委員] ・ 担当課による評価に客観性の欠如を感じる。処理形式が違うというだけで、他の施設との比較を諦めてしまうのではなく、別の視点から比較検討をすべきではないか。例えば、異なる様式間での共通点や相違点を整理し、メリットやデメリットを把握することでガバナンスの一助とするべきではないだろうか。 ・ この点は、図書館運営管理事業のヒアリング時、指定管理者の選定において、最大手がダメだったので他は検討しなかったという担当課の発言のときにも感じたことであるが、担当課の思い込みが先に立ち客観性が失われるということがあるのではないだろうか。それは行政運営としてはいかがなものかと感じる。そういった思い込みがないかを検証し、常に客観性を意識していただきたい。
--	--

〔施策〕 適正な行政運営の推進

事務事業名	ふるさとづくり寄附金事業
担当部課	総務部市長公室財政課
提 言	
判 断	制度の透明性、公開性は抜本的に改善し、効率性を推進しつつ継続
根 拠 及 び 対 応 (委員会の意見)	● 多くの寄付金が集まり、市としての純収支も良いようである。営業活動に不慣れなはずの市の職員にしては、まずまずの成果だと思う。 ● 守谷市の取組の分かりやすさや透明性、公開性が十分かについては疑問が残る。金額も大きくなってきているので、これらにもっと力を入れてほしい。業者間の公平性やコスト削減の努力が必要であるが、現状では分かりにくい。業者間の公平性を保ち、無駄なコストを省くことと、分かりやすさ、透明性、公開性を保つこととは車の両輪である。本格的に取組を始めて間もない状態ではあるが、適宜改善を図ってほしい。
議論の過程で出た 各委員の意見 (参考意見)	[川西会長] ・ 多くの寄付金が集まり、市としての純収支も良いようである。営業活動に不慣れなはずの市の職員にしては、非常に立派な成果だと思う。 ・ 守谷市の取組の分かりやすさや透明性、公開性が十分かについては疑問が残る。金額も大きくなってきているので、これらにもっと力を入れてほしい。業者間の公平性やコスト削減の努力が必要であるが、現状では分かりにくい。業者間の公平性を保ち、無駄なコストを省くことと、分かりやすさ、透明性、公開性を保つこととは車の両輪である。本格的に取組を始めて間もない状態ではあるが、適宜改善を図ってほしい。 [吉田副会長] ・ 市の貴重な財源になっていると評価できる。国の制度そのものが変わっていくことが予想されるだけに、長期的な展望が難しいが、市の創意工夫が試される事業だと思う。 ・ 返礼品の取り扱いには様々な課題があるが、守谷市だけに限ったことではないので、手続き等の透明性や公平性を確保しながら

	ら、引き続き、所要の改善が図られるよう期待する。 ・ 財政的な観点だけでなく、市の魅力を知らしめる意味でも、市内の事業者や生産者の方々がスポットライトを浴びるような事業にしてほしい。 [牛島委員] ・ 問題を発見し、一つ一つ改善しているような印象を受けた。支出＋減収よりも収入が多いようなので、守谷市にとって必要な事業である。 ・ 返礼品目当ての寄付は「良いものを安く買う」行動なので、寄付のリピート率を上げるためには質の管理や良く希望される返礼品の分析が事業の長期的な運営に必要なと思われる。 ・ 寄付によって自由度の高い予算を増やし、自由度の低い予算から返礼品のコストを支払う仕組みを作ることとはできないのか。 [松尾委員] ・ 寄付金収入を特定財源に計上し、コストである返礼品代等を一般財源から支出する現行処理を他自治体の事例を上げ「寄付金－返礼品代等」を一般財源とするよう見直しを提案したが、見直しには消極的だった。他事例を勉強し、自らの事務処理に改善の余地がないかを探る姿勢が見えないのは残念に思う。 ・ 市外業者を返礼品取扱い事業者に認定しているのは当事業の趣旨に反すると思う。見直す必要がある。 ・ 返礼品事業者の登録原価と、返礼品及び送料相当額との整合性チェックを定期的・循環的に行い、「ふるぽ」への支払いが登録原価と比べて過大にならないよう注意を払ってほしい。 ・ 市ホームページ上のふるさと寄付金状況は収入のみ公開され、条例で定める運用（寄付の用途、充当事業等）が公開されていない。即時、改善が必要である。 ・ 寄付金をいかに多く集めるかに事務事業の主眼が置かれ、それを管理する環境整備等が遅れているのが現状と思う。自主財源をどのように豊かにするか観点で事業全体を見直してほしい。 [西尾委員] ・ まだ運営基本方針が確定していない事業であるが、金額の規模
--	--

	が大きいことから、関わる事業者の選定について、あいまいな点をなくし、明確な基準を設けるべきである。 年々 寄付額は伸びているが、歳出額も増大している。それが寄付金では賄われない現状と、この税制自体が社会的に懸念される材料も多々あげられており、今後が不透明であることから市民として不安感は否めない。
--	---

2 第七次守谷市行政改革実施計画（前期計画）実施事業

〔推進項目〕 効率的な行政サービスの提供

実施事業名	総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応
担当部課	総務部市長公室企画課
提 言	
判 断	運用面における抜本的な改善
根 拠 及 び 対 応 （委員会の意見）	● 仕組みとしての制度は非常に改善が見られるため評価したいが、実際の運用面で趣旨が活かされていない状態である。運用を改善するための方策を検討し、速やかに実行してほしい。 ● 管理職が担当職員に対して、目標設定や達成状況をどこまで見ているか、どの程度意識付けをしているかなどが見えてこない。運用については、職員に対する意識付け・動機付けを考える必要がある。マネジメントシートの記入を担当者任せにせず、もっと管理職が関与すべきである。
議論の過程で出た 各委員の意見 （参考意見）	〔川西会長〕 ・ 運用面で趣旨が活かされていない典型的な例は、「図書館の民間委託から直営への移行」に関して、マネジメントシートに記載されていない。また、主目的であるはずのPDCAが読み取れない。他にも不十分なマネジメントシートが多く見られる。 ・ 市にはOJTがないと感じる。市の幹部や行政評価の担当部署は、もっと問題点を指摘し、関与すべきである。上司が部下に指摘したり、部下が上司に意見したりして切磋琢磨の文化を醸成するべきである。 ・ マネジメントシートの記載方法については、市の方針として改善を後押しするものが必要であり、マニュアルでの明示化などに取り組むべきである。 ・ 成果への意識を高めてほしい。執行管理を見ると、成果を明確に記載するようになっていないため、成果を達成したのか、取組中なのか判別できない。執行管理表も3段階などで、できたかできなかったかの結果を読み取れるようにしてほしい。 〔吉田副会長〕

- ・ 仕組みとしては進歩しているが、運用に関しては、管理職・職員とも取組の状況が見えてこない。職員の動機付けや管理職の観点をどう育てていくのかを考える必要がある。
- ・ 全庁的な取組として動かすならば、担当部署から上がったものを上位機関で議論したときに、おかしい記述があれば差し戻すなどの仕組みを作る必要があるのではないかと。上位職からの視点によって、担当職員は設定している目標や評価シートの妥当性を理解し考え直すと思う。

[牛島委員]

- ・ 推進項目である「効率的な行政サービスの提供」の定義の考え方が共有されなければ評価が変わってしまうのではないかと。効率的というのは、少ない費用でより多くの効果が出たということである。事業ごとに効率性は違うので、事業間で比較が難しいければ、他自治体の同事業と比較することができ、過去とも比較できる。この比較により費用対効果を見ていかなければならない。
- ・ 制度として行財政の事務がつながってきたのは理解できるが、成果とのつながりも見えなければ意味がない。そこを評価することが根本の問題であり、全ての行政に言えることなので、ぜひ守谷市から変えていってほしい。
- ・ E B P Mを実施するための構造がなく、それぞれの事務事業がどの程度効果があり、どのように効率化されるのかについて全く情報がない。現状をどのように改善すれば実施できるようになるのかを十分に考慮する必要がある。

[松尾委員]

- ・ 進捗状況には「概ね順調」とあるが、成果達成が難しい状況が見られ、その評価に矛盾を感じる。各課をリードして計画最終年度で成果目標を是が非でも達成させる動きをしている印象が薄い。
- ・ 事業進捗、成果達成状況の判断は各課任せという状況で、単にPDCAの場を設けるだけで、席上で状況判断できる情報開示や実りある審議が出来るような運営になっているのか疑問である。
- ・ 市民に約束した実施計画が満足行く結果に終わるのか、市民の

	満足度も成果として考慮すべきであり，市職員全員がその満足度を判断できる仕組みが必要である。 [西尾委員] ・ 今回改善された行政評価スケジュールにより実施計画のスピードが増すことに期待する。 ・ マネジメントシートなどを見て成果指標などの基準となるポイントにずれを感じ，不十分である。早急に改善を要すべきものである。
--	---

〔推進項目〕 財政マネジメントの強化

実施事業名	中長期経営計画の策定【上水道】
担当部課	上下水道事務所上下水道課
提 言	
判 断	第三者への説明方法の改善を求める
根 拠 及 び 対 応 (委員会の意見)	● 市民への説明責任という視点から見ると、不十分である。市民の理解を得るためには、分かりやすい説明が必要である。 ● また、同様に上下水道課の抱える諸課題が市内部で共有されていない懸念がある。中長期経営計画についても市全体として情報を共有し、検討するような体制を整えてほしい。 ● 本事業の最終目的は、現状と将来像を分かりやすく示し、市民の理解を得ることである。理解を得るためには、担当課に経理に強い部門が協力する、アドバイザーを活用するなどの方法が考えられる。
議論の過程で出た 各委員の意見 (参考意見)	[川西会長] ・ 本プロジェクト自体は、市の健全財政を長期的に維持するためにも意義のあるプロジェクトであるが、提示された資料や説明からは評価できるだけの内容が読み取れず、担当者が一生懸命やっていることが感じ取れるのみであるため評価できない。 ・ 経理については、他自治体にヒアリングに行き参考にしても良いのではないかと。経理の良さとしては同じルールで作成しているので比較ができる。自身で取り組むことと、他を参考にすることとの区別がついていないため、努力がもったいないと思う。 ・ 守谷市は、小さな自治体なので、先駆者がいないような問題に取り組んでももらいたいとは思わない。小さな自治体が自力のみで頑張るとするのは良くない。説明に問題があり、一般的な経理の考えに基づいて説明できていない。本来の趣旨は、市民に対する説明である。 [吉田副会長] ・ 策定の基礎となる固定資産の確認に時間を要しているようだが、本来ならば、本事業に着手する前に把握されていなければ

ならないことではないか。また、他自治体の事例を参考に取り入れ、役所の横の連携を活用しているようにも見えない。外部有識者に助力を求めるなどして、速やかに確定されることを望む。

- ・ 計画策定に当たっては、上下水道事務所だけに留まらず、上下水道事業審議会や外部有識者の知見を得るなどして、実質的で効率的な議論を進めるとともに、市民に向けた分かりやすい説明がなされることを希望する。

[牛島委員]

- ・ これまで不十分だった上下水道の資産管理をより厳密に行うという大きな方針は妥当であろう。しかし、その作業の時間と専門性が必要となる業務に対して十分な見通しがあるようには感じられなかった。短期的な問題解決だけではなく、外部の力を借りて市役所内に専門的な知識・ノウハウが蓄積することで、中長期に同様の問題を回避できるようにしていただきたい。
- ・ 人口減少が急速に進む我が国にとって、基礎インフラの維持管理は最重要課題の一つである。守谷市の上下水道の資産管理問題は、他自治体でも同様に直面していることが考えられるので、それらの模範となり得る事業と思われる。

[松尾委員]

- ・ 説明資料の執行管理表の記載内容では、中長期経営計画策定に至る背景や策定手順等が理解できない。それらを説明の席上で補うべきだが、時間的制約などで説明し切れておらず、事業の実施内容が伝わらない状況にある。
- ・ 水道事業への理解を深めるためには、素人でも分かる説明に注力することと、固定資産会計の知見を持った市民を経営計画策定の審議メンバーとする等の工夫が必要と思う。
- ・ 別途時間を掛けて、説明を受けたが事業をうまくやっていることが理解出来た。このまま継続することで良いと思うが、説明の仕方や第三者へのアピールについては改善が必要である。

[西尾委員]

- ・ 市民からすると、水道料金の高い安いだけで判断するしかない水道事業が、長期的見通しのもとに分かりやすくなることを期

	待する。 ・ 計画策定までに予想より時間がかかっているということが事務処理に一端があるということならば、その方法に問題点があることを真摯に受け止め、改善方法を考え採用するべきである。
--	--

別紙 1 外部委託ノウハウの強化と総点検について

参考：(平成 29 年度守谷市行政評価 外部評価報告書 3-1-2「外部委託ノウハウの強化と総点検について」)

対象事業：児童クラブ事業，放課後子ども教室事業

今回評価を実施したある 2 事業の運営は外部委託されている。しかし，担当課からの 2 度のヒアリングや，提出を受けた多くの書類からは，適切な管理とモニタリングが欠如していると認識した。その理由は次のとおりである。

(1) 管理の弱さ（業者から市に提出されている書類の問題点）

当委員会は業者からの月次資料等を拝見した。

例えば，その「業務費内訳書 H29.1 月分」では，諸経費一式で 1,508,862 円との記載があるが，その明細はない。単位は全ての項目で一式，数量は全ての項目で 1 箇月と記載されている。これでは，通常の内訳ではない。重要な費目や使途が分からない。

この内訳書は，市にとって役に立たないだけでなく，受託業者の内部管理資料としても役立たないと思う。

次に，例えば，利用実績表は 1 日ごとの総数は集計されていない。1 日ごとの利用者数は，対応する職員数や施設の大きさと密接に関連する重要指標と思うが，これが欠落している。提供されるサービスの一部廃止の理由が，施設が不十分なためとの説明があったが，こうした課題に関連する重要な数値を集計していない。一方で利用価値のない数字が集計されている。

ここで明らかなことは，担当課には重要な金額や数値を把握して委託先を管理するという基本的なノウハウが欠如していることである。

(2) 非効率な事務

業者からは，分量としては多くの資料が提出されているが，上述のように，役に立たないものが多い。取り寄せる目的を吟味し，不要な書類は省き，必要な書類を得るべきである。また書類には，取り寄せるべきものと，現場で適正に管理させ，時折市として現場でチェックするべきものがある（契約書には市のチェック権限や業者の協力義務をうたうべきである）。全てを取り寄せる必要はないし，現場で見なければいけないものもある。

また，利用者やボランティアの登録などは市が受け付けている。そしてこれが，業者の本部に回付され，業者からさらに現場に回付されると了解する。しかし，各々が直接現場で登録をせずに，回り道をするに価値はあるのかお聞きしたい（もりや生涯学習人材バンクでは，こうした市の介在を最近廃止して市民同士の直接連絡とし，簡素化した）。一般的には，こうした連絡ルートは短い方が早いし，間違いも少なく，労も少ない。

マネジメントシートには，「A 事業」で 2,145 時間／年，「B 事業」で 526

時間／年の人工数を要している。管理やモニターでこれだけの時間を要するとは思えない。事務に無駄や非効率がないか見直してほしい。業者に移管すべきは移管し手を省いてほしい。また、不要な事務を業者に求めてはいけない。

これに限らず、市として他の事務工程も見直し、不要な工程を削除しつつ、効率的で機能的な事務体系を整えていただきたい。

(3) モニタリングの問題点（業者任せと、市民との接点の薄さ）

外部委託した場合の市の主要な業務は、管理とモニタリングである。そして、適切なモニタリングのためには、業務の受益者である市民のニーズをくみ取り、声を聴くことが大切となる。しかし、担当課からのヒアリングでは、業者の報告は頻繁に受けているが、市民との接点という視点が薄いようであった。

担当課としては、常に受益者である市民を意識し、その声を聴くように努めるべきである。例えば、業者を介在させない直接のアンケートや、ボランティアからの意見聴取等適切な方法を採用すべきである。

以上の問題点から、外部委託をしている全事業について、総点検をした方が良いと認識した。ただし、適切な点検をするためには、点検をする側がそのノウハウを持っている必要がある。立派な点検マニュアルを作成しても、点検をする側にノウハウがなければ、実効のある点検は期待できない。ノウハウとしては、経理の知識、事務フローの知識、点検のコツ（例：間接経費の配賦方法に注意する）等も必要であるので、研修の実施や、短期の特別チームの編成など、守谷市として簡便で効率的な方法を検討していただきたい。例えば、少数の優秀な職員を選抜してグループを編成し、このグループに研修を実施し、このグループが日常は他の通常業務に専念し、必要に応じて臨時に召集され、担当課とともに担当課を指導しつつ点検を実施するといった手法が考えられる。点検には市民（ある程度はノウハウを持っている市民）を少数加えることも提案したい。

なお、当委員会として、これら２事業の存在意義を否定するものではなく、むしろその必要性は非常に高いと認識している。また、一般的に外部委託の有効性を否定するものでもない。

守谷市職員は、概して親切で勤労意欲も高く、一生懸命に市民のために働いている。また、これら事業の担当市職員も、真面目に、それなりに頑張っているのだと思う。しかし、今回の評価で垣間見えた諸問題については、驚きを禁じ得ない。改善やノウハウの取得は時間がかかるが、多少時間をかけても管理、監査の体制を整えてほしい。そして、順次全ての外部委託につい

て点検を実行すべきである。また、案件によっては、直ちに実行していただきたい。

ちなみに、2 事業の担当課は、早速見直しに取り掛かってほしい。必要に応じて他の職員の協力も得るべきである。そして、「市へ提出を求める書類」と「現場で作成させるべき書類」の見直し後のサンプルを当委員会に見せていただきたい。来年2月の当委員会最終会合までに御提示いただければ幸甚である。市職員の自助努力、向上意欲に期待する。

別紙2 「委託事業者の適正な管理」と「外部評価の適正化」

これからの自治体において、行政サービスの執行部分については、民間事業者への委託を避けることができない。これまで市役所の中で自己完結していたさまざまな業務を専門事業者に委ね、効率化と専門化を図ることによって、高度化する行政サービスの向上と増大する行政経費の節減を推し進めなければならないからである。

そうした行政サービスの変化は、個々の事業に対する市役所の行政事務のあり方に、従前とは異なる内容と方法を要請することとなる。前例主義による経験知を主とする業務スタイルでは対応できず、事業経営の新たな知識と技術が求められるためである。

本年度の外部評価においては、守谷市において導入から日の浅い指定管理の現状を取り上げた。市が民間事業者とどのように向き合っているかについて、その管理と評価の面から振り返ることにより、今後導入が予想される他の委託事業の円滑な推進を図ることが目的である。

換言すれば、(1) 行政責任をもつ市が、当該事業にどのようなガバナンスを発揮するか、(2) 委託事業者に対し、公平公正な評価を行うための外部評価にはどのようなエビデンスが必要か、この2点である。

問題は多岐にわたるため、今回は平成31年度から運営体制を大きく変更する図書館を取り上げ、上記2点の観点から、指定管理事業を検証することにより、課題の所在を明らかにし、改善への端緒とするものである。

1. 委託事業者の適正な管理

指定管理者は部分的・間接的な委託ではなく、事業遂行に広く裁量を認めるもので、これまでの委託事業者とは異なる行政との関係が必要となる。市は従来の手法から脱して、行政としての意思決定、執行、指導監督を新たに確立しなければならない。これがガバナンスである。図書館における指定管理者制度をめぐる市の対応について、次のようなガバナンスの問題点を指摘する。

1) 指定管理者制度に取り組む姿勢

(1) マネジメントシートへの記載事項

全庁的な事業評価システムの根幹をなす事務事業マネジメントシートでは、所管課の記載は施設の修繕と担当課による指定管理者の評価にとどまり¹⁾、図書館協議会による第三者評価の実施、さらに、指定期間満了後の図書館の運営形態に対する図書館協議会への諮問という、きわめて重大な事案が欠落していた。市の評価制度の実効性、当委員会の存在意義を根底から覆すもので、このようなマネジメントシートを教育委員会が認めてきたことに驚きを禁じ得ない。指定管理者を一般の委託事業者と同一に捉えていないか。指定管理者制度そのものの理解が必要である。

（２）指定管理者への指導監督

指定管理導入の初年度において、指定管理者の人事面の不手際（館長やスタッフの退職）と契約事項の不履行（無断持ち出し防止装置の未点検、デジタルアーカイブの未達）があり、これらは指定管理者の責に帰するものである。しかし、指定管理者の指導監督を行う立場にある市もまた責任を免れない。専従職員２名を配置しながら、事業の未実施や遅延を防げなかったのはどうしてか。所管課は指定管理者に対する指導監督の重みを自覚すべきである。

（３）収益を促す環境整備

指定管理者制度の目的は、サービスの向上と経費の節減である。この二つは基本的に相容れないが、民間事業者のノウハウによる事業の効率化に加え、その裁量による公の施設に適合する事業収入によって、両立可能な余地は小さくない。現在はセルフカフェの自動販売機を除き、指定管理者の創意工夫が活かされていないだけに、視聴覚室の有料化、プリントアウト料金の設定、雑誌サポーター制度（表紙への広告掲載）など、市は民間事業者が実施しやすい環境の整備を図る必要がある。

２）諮問の取り扱い

（１）第三者評価の実施時期

指定管理者に対する第三者評価は、指定管理期間中に１回実施するとされている²⁾。図書館の指定管理期間は３年であり、２年目に初年度のデータをもって評価を実施することになる。一般的には、指定管理となって初めての第三者評価であれば、２年終了後でなければ適切な評価は困難である。２年目以降の業務改善の面が、全く反映されないからである。きわめて性急な評価ではないか。適切な評価をするためには時期の適正な設定が必要である。

（２）第三者評価に必要な専門家

第三者評価とは、当事者である事業者や利用者ではない中立な第三者機関が、専門的な立場から評価するものである。審議会には専門的な事項を扱うものと利用者の意向を徴取するものとの２種類があり、第三者評価を諮問された図書館協議会は、現状では後者に該当する。本来の審議目的と違い、図書館法が想定していない民間事業者を評価するのであれば、直営とは異なる評価の視点が求められる。よりよい評価のためには、民間企業や図書館経営に詳しい委員も必要であろう。適切な評価をするためには公正な専門家の参加が必要である。

（３）答申のリスク回避

第三者評価と図書館の運営体制については、いずれも図書館協議会に諮問され、同日付けの答申となっている。答申の妥当性を担保するためには、同一の組織体にすべてを

委ねることは一般的ではない。特定の組織体における審議の乱用と誤謬をいかに回避するかが、手続きの重要な観点となるからである。答申は最大限に尊重すべきものであるだけに、審議会のセーフティーネットをどう講じたのか。リスクを避ける対応が必要である。

3) 答申の取り扱い

(1) 市のチェック機能

答申は市の判断の最も大きな根拠となるため、結果と過程に重大な瑕疵がないように、市は慎重に審議をサポートし、必要な情報の提供に努めなければならない。図書館の運営体制の答申には³⁾、少なからぬ過誤と不適切な論理展開が見受けられた。事実と根拠に基づいているのか、論理的な整合性を有しているのか、そういった市のチェックが十全に機能していたとは言えない。これらのチェックは、当該事業に関する情報と経験を独占している市の責務である。

(2) 異なる評価結果への対応

市が行った平成 29 年度の指定管理者総合評価では⁴⁾、全体総括でB評価（水準並み）である。第三者評価では厳しい指摘が定性的に記述されているが⁵⁾、市の評価と多くの点で異なるものとなっている。特に、第三者評価で強く批判されていた研修について、市の評価ではすべての項目でA評価（水準を上回る）である。また、第三者評価で強く改善を要請された人員確保についても、市の評価ではC評価（水準に達しない）としているものの、特段のコメントはない。この評価結果に対し、第三者評価との相違を市は説明する義務がある。

4) 図書館協議会への対応

(1) 審議内容の情報公開

図書館協議会の審議については、平成 29 年度第 4 回～第 6 回及び第 7 回前半の会議録が非公開となっている。また、図書館協議会の審議とこれに関連する事項について、当委員会からの質問や資料提供の要請も、所管課からほとんど放置されている。このような情報提供の忌避は、当委員会が発足してから初めてのことであり、市と当委員会の信頼関係を著しく損ねるものである。情報を開示できなければその旨を説明するなど、市には情報のブラックボックス化を避ける姿勢が強く求められる。

(2) 委員に対する周知

図書館を直営に戻す市の決定は、図書館を設置する全国の自治体から大きな注目を浴びている。そうしたなか、一部の図書館協議会委員が全国的な集会において、調査結果を取り違えた初年度のデータのみによって⁶⁾、妥当とは言い難い印象に訴える報告を行

っている⁷⁾。言論の自由は尊重されなければならないが、委員は非常勤特別職である。不用意な情報発信は市政の対外的信用に関わるだけに、市は委員の立場に自覚を促す周知を行う必要がある。

2. 外部評価の適正化

守谷市では自己評価や内部評価が十分には定着していないこともあり、評価の公平公正を期するうえで、第三者組織による外部評価はきわめて重要なものとなる。それだけに、審議会が適正な審議を行うためには、審議会自らの議論の質が高められていることが前提である。

すべての議論は事実と根拠に基づき、客観的な検証を可能とするものでなければならない。これがエビデンスである。今回の第三者評価と運営体制の答申には、エビデンスがきわめて不十分であり、審議の信頼性が問われる重大な欠陥が随所に見られた。図書館協議会の答申内容の個々を云々することは、もとより当委員会の任務ではないが、他の審議会と同様の過誤が起きないために、答申への反証となるデータを示しつつ、次のようなエビデンスの問題点を指摘する。

1) 立論の根拠と論理展開

(1) 根拠法の誤読

運営体制の答申において、直営に戻すことの根拠を図書館の“無料の原則”においている。指定管理者は図書館の利用を有料化できないため、一定の指定管理料から利益を得るには経費を削減しなければならない、というのが図書館協議会の論法である。しかし、その根拠となる図書館法第17条には「公立図書館は、入館料その他図書館資料の利用に対するいかなる対価をも徴収してはならない」とあり、資料の利用以外の有料を妨げていないのである。この収益性の有無が、指定管理から直営に戻す理由の一つとなっているが⁸⁾、このような初歩的な誤読は、答申の論理構成が最初から破綻していることを意味する。解釈の問題でないことは、市の業務仕様書において⁹⁾、有料事業を認めていることから明らかである。

(2) 憶測による人件費の議論

答申は、指定管理者が人件費を削減することを前提に議論を展開しているが、そのような労働搾取や労働強化の事実は、スタッフの求人情報、休暇や休憩時間などの実態からは確認できていない。そうした憶測から発して、専門的なスタッフの確保と高度なサービスの提供のために、ひたすら直営へと議論が飛躍している。そもそも図書館が直営から指定管理に移行したのは、サービスの前提となる開館時間の改善すら、高コスト体質の直営ではかなわなかったからではないのか。

2) データの取り扱い

(1) データの不合理な見方

答申では、指定管理者が数値や見た目に効果が表れるサービスを重視し、教育機関、生涯学習の拠点としての取り組みが弱いとしている。指定管理者の事業報告書によれば¹⁰⁾、直営時と比較できるデータでは、来館者数や個人貸出数などが、人口増を上回って大幅に増加している(表1)。これらはどの図書館統計でも取り上げられる基本的な指標である。数字がすべてではないが、これを重視するのは当然ではないか。それならば、どのような取り組みが弱いのか。直営時と比較できる図書館自主事業において、講演会やボランティア養成講座など多くの教育文化事業が、直営時と同等以上の開催回数と参加者数となっている(表2)。ぬいぐるみのおとまり会や図書館寄席など、新たな試みも多数ある。格段の充実ではないか。これらの動かしがたいデータについて、言及が避けられるべきではない。

表1 図書館の主要なサービス指標

	27年度(直営)	28年度(指定管理)	29年度(指定管理)
来館者数	219,273人	284,969人	300,183人
個人貸出数	596,057点	666,823点	686,671点
予約件数	160,187件	189,951件	202,235件

表2 図書館の教育文化事業の実績

	27年度(直営)	28年度(指定管理)	29年度(指定管理)
スタッフ読み聞かせ	6回 125人	6回 103人	7回 145人
特設展示コーナー	2回 —	3回 —	7回 —
子供読書週間講演会	1回 61人	1回 33人	1回 163人
子供読書週間ワークショップ	1回 32人	1回 48人	1回 63人
図書館まつり朗読会	1回 21人	1回 23人	1回 31人
図書館まつりリサイクルブックフェア	1回 1,034人	1回 942人	1回 1,003人
図書館見学会本のカー体験	1回 46人	1回 38人	1回 45人
ボランティア養成講座	1回 37人	2回 64人	3回 68人
ブックトーク(学校支援)	4回 347人	8回 656人	10回 737人

(2) 根拠のない意見の強調

指定管理によるサービスの質の低下として、第三者評価では、レファレンス(スタッフに相談しての調べ物)を挙げている。その根拠は市民等からの指摘によるとしているが、その具体的な内容は記されず、直営時との比較もされていない。指定管理者が実施した利用者アンケートでは¹¹⁾、「スタッフに相談して調べ物の役に立ちましたか」との質問に平成28年度は162人、29年度は479人の回答があった(表3)。当初から90%の

利用者が満足し、2年目には20人のうち19人が満足するまでに至っている。ごく少数の意見にも耳を傾けなくてはならないが、内実を伴わない意見には慎重であるべきである。

表3 レファレンスの満足度

	28年度（指定管理）		29年度（指定管理）	
非常に満足	17人	10.5%	101人	21.1%
満足	128人	79.0%	351人	73.3%
やや不満	15人	9.3%	24人	5.0%
非常に不満	2人	1.2%	3人	0.6%

（3）民意の把握の欠落

答申では、指定管理者制度を導入したことによるサービス向上への期待に十分に答えられていないとしている。どのような事実を根拠にしているのかは不明である。期待とは誰の期待なのか。言うまでもなく、守谷市民でなければならない。市が行ったまちづくりアンケートでは¹²⁾、80%を超える市民は指定管理者に不満を感じておらず、直當時の数値との有意差も認められない（表4）。期待の主体を明らかにすべきである。

表4 図書館への満足度

	27年度（直営）		28年度（指定管理）		29年度（指定管理）	
満足	136人	11.3%	141人	11.3%	104人	9.1%
どちらかという満足	269人	22.3%	320人	25.7%	276人	24.3%
ふつう	572人	47.4%	533人	42.8%	537人	47.2%
どちらかという不満	100人	8.3%	108人	8.7%	111人	9.8%
不満	48人	4.0%	40人	3.2%	30人	2.6%
無回答	83人	6.9%	102人	8.2%	79人	4.5%

3）指定管理者への批判

（1）当事者に対する主従の誤認

指定管理者と学校との連携不備もまた、答申では直営に戻す理由の一つとなっている。学校への団体貸出数の大幅な減少などが、第三者評価で指摘されているが、学校図書館を支援する立場にある指定管理者だけの責ではあるまい。学校図書館を所管する学校教育課が改善すべき当事者のはずである。学校支援事業のブックトークをはじめ、指定管理者が実績を残しているにもかかわらず、連携が不備だとするなら、市の制度設計に問題があると考えらるべきであって、公平性を欠いていると言わざるを得ない。

（2）検証できない調査の実施

図書館協議会が指定管理者の従業員に行った調査は¹³⁾、官が民に実施したきわめて異例のものである。従業員の指定管理者への評価はきわめて厳しく、両者の信頼関係が築けていないとして、これもまた答申では直営に戻す有力な理由の一つとなったようである¹⁴⁾。しかし、図書館協議会は、他の類縁施設での同様の調査結果と比べたり、時間をおいて改めて継続調査をしたりすることはせず、比較の対象をもたないまま、これだけをもって調査を終了している。そもそも、事業の態様に大きな変化が生じた場合には、どの事業者でも官民間問わず、従業員の不平不満は不可避なものである。そうした組織経営の一般的な知見も顧慮することなく、一面的な調査に終始したと言うべきである。

4) 必要な議論の回避

(1) 算出経費の未チェック

答申では、指定管理者のサービス内容を試算すると直営でもほぼ同様の額であるとし、それを直営に戻す前提条件としている。しかし、図書館協議会では経費の議論を全くしていないのである¹⁵⁾。図書館奉仕員の人工数の明細も記載されておらず、また、館長等の管理職を配置し、業務経験のある中堅職員を異動させるにもかかわらず、現在よりも職員経費を抑えられるとする市の試算に¹⁶⁾、一つの質問もなく了承しているのは奇異なことである。さらに、この試算では、指定管理者が導入し市民に親しまれているブックシャワー（書籍消毒器）等の備品、育児コンソルジェ（図書館利用を補助する託児サービス）等の役務、図書館奉仕員に対する社会保険料の半額負担などについては全く触れていない。

(2) 事業者変更の未審議

現行の指定管理者の事業内容が、かりに改善を期待できないものであるとするなら、通常は事業者変更を行うものである。しかし、図書館協議会では現在の事業者が最大手であるとして、他の事業者では現行以上のサービスは期待できないとし¹⁷⁾、そのまま直営に戻すと判断している。同業の有力事業者も存在するなかで、業界の調査をすることなく、事業者の変更を選択肢から除外したのは、これもまた不可解なことである。

5) 直営の図書館像

(1) 直営時への過大評価

直営時は、県内の市立図書館において、実質的には最下位から2番目に少ない総開館時間数であった¹⁸⁾。とりわけ、木曜日は午後1時からの開館を当初から実施してきたが、第2代館長によれば、職員会議の時間に充てていたとのことである¹⁹⁾。開設以来の図書館の高いパフォーマンスが主張されるが、職員の努力とボランティアの協力があったことは事実でも、市民のニーズと市の手厚い財政出動（図書館資料購入費）に多くを負っており、図書館の運営そのものの功績とは言い難いのではないかと。

（２）不明確な将来像

児童サービスを中心に、旧来型のサービスに傾斜したまま、情報の電子化、図書館のＩＴ化に後れを取ってきた直営時の状況を、図書館協議会は広い視野から直視することが求められる。図書館の運営基本方針にあるように²⁰⁾、印刷資料と電子資料のハイブリッド化が、指定管理者によってようやく進捗したなかで、これを継承する直営の図書館の将来像は、必ずしも明確にはなっていないのではないかと。

以上に指摘したことは、いたずらに事業を所管する生涯学習課と審議にあたった図書館協議会を貶めるものではない。その尽力と熱意を当委員会も承知している。しかし、行政は過程と結果である。これほどまでに重大かつ多数の問題が生じたことに、根本的な反省を促さざるをえない。

これらの問題は図書館だけに限らず、公民館をはじめ、市の施設全般についても当てはまる部分があるはずである。指定管理者制度を導入する全国の自治体のうち、なぜ守谷にだけかかる事態が生じたのか。市の委託事業者に対する行政能力（ガバナンス）、市における各種審議会の審議能力（エビデンス）が問われている。説明責任を果たせるように、このことを市全体で受けとめ、PDCAのＣ（評価）の素材とし、Ａ（改善）を行う契機にしていきたい。

典拠一覧

- 1) 『平成 29 年度事務事業マネジメントシート（図書館運営管理事業）』
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyoukaku/gyouseikaikakusuisin/H30.files/30-2-2-3.pdf>
- 2) 『守谷市指定管理者モニタリングマニュアル』 平成 29 年 3 月 守谷市
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyoukaku/gyouseikaikakusuisin/H30.files/30-3-2-3.pdf>
- 3) 『守谷市立図書館等の平成 31 年度からの運営体制について（答申）』
守谷市図書館協議会 平成 30 年 2 月 15 日
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/tanoshimu/shogaigakushu/annai/toshokankyougikai.files/tousin-unei.pdf>
- 4) 『指定管理者総合評価シート（守谷中央図書館）平成 29 年度』
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyoukaku/gyouseikaikakusuisin/H30.files/30-3-2-2.pdf>
- 5) 『守谷市立図書館等の運営に対する評価について（答申）』 守谷市図書館協議会 平成 30 年 2 月 15 日
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/tanoshimu/shogaigakushu/annai/toshokankyougikai.files/houkokusyo.pdf>
- 6) 『指定管理者総合評価シート（守谷中央図書館）平成 28 年度実績に対するプレ評価結果』
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/tanoshimu/shogaigakushu/annai/toshokankyougikai.files/H29sougouhyouka.pdf>
『指定管理者総合評価追加項目シート（守谷中央図書館）平成 28 年度実績に対するプレ評価結果』
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/tanoshimu/shogaigakushu/annai/toshokankyougikai.files/tsuikakoumokuhyouka.pdf>
- 7) 『第 104 回全国図書館大会東京大会 第 17 分科会 市民と図書館』
http://jla-conf.info/104th_tokyo/img/104_section17.pdf
- 8) 「平成 30 年度第 1 回守谷市行政改革推進委員会会議録」
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyoukaku/gyouseikaikakusuisin/H30.files/30-1.pdf>
- 9) 『守谷市立図書館等指定管理者募集要項』 守谷市教育委員会 平成 27 年 7 月
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyoukaku/gyouseikaikakusuisin/H30.files/30-2-2-5.pdf>
- 10) 『29 年度事業報告書』 図書館流通センター・常総ビル整美共同事業体
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyoukaku/>

- gyouseikaikakusuisin/H30.files/30-2-2-5.pdf
- 11) 『平成 29 年度「お客さまアンケート」結果報告』 図書館流通センター
2018 年 1 月
(平成 30 年度第 2 回行政改革推進委員会配付資料)
 - 12) 『守谷市まちづくり市民アンケート報告書』 守谷市総務部企画課
平成 27 年度実施
http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyousei_hyouka/shiminnannketo/shiminnannketodai2ji/H27questionnaire.html
平成 28 年度実施,
http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyousei_hyouka/shiminnannketo/questionnaire_2late/H28questionnaire.html
平成 29 年度実施
http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyousei_hyouka/shiminnannketo/questionnaire_2late/H29questionnaire.html
 - 13) 『「労働環境等に関する実態調査」結果報告』 守谷市教育委員会生涯
学習課 平成 30 年 3 月
(平成 30 年度第 2 回行政改革推進委員会配付資料)
 - 14) 「守谷市議会本会議会議録 平成 30 年 6 月定例月議会 6 月 11 日
3 号 堤茂信議員」
(平成 30 年度第 2 回行政改革推進委員会配付資料)
 - 15) 「平成 30 年度第 2 回守谷市行政改革推進委員会会議録」
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/shikumi/gyoukaku/gyouseikaikakusuisin/H30.files/30-2.pdf>
 - 16) 『図書館運営管理 中の「H30-31 図書館経費比較」について』
(平成 30 年度第 2 回行政改革推進委員会配付資料)
 - 17) 「平成 29 年度第 7 回守谷市図書館協議会会議録」
<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/tanoshimu/shogaigakushu/annai/toshokankyougikai.files/7kaigiroku.pdf>
 - 18) 『平成 28 年度 茨城の図書館』 茨城県図書館協会
<https://www.lib.pref.ibaraki.jp/ila/files/toukei/h28tosyokan.pdf>
 - 19) 深澤榮一「町の人々とともに歩む図書館をめざして」『図書館雑誌』
95 巻 1 号, p.46-47, 2001 年 1 月
 - 20) 『守谷市立図書館運営基本方針』 守谷市教育委員会 平成 30 年 7 月
http://www.lib.moriya.ibaraki.jp/document/pdf/lib_basic_policy.pdf

資料1 外部委託事業一覧

委託料一覧（抜粋）						【単位：千円】
事務事業名称		事業費		委託料		主な委託内容
		H30	H29	H30	H29	
1	公園維持管理事業	423,008	425,050	393,444	389,823	公園管理（363,462）公園等清掃（15,444）
2	認証保育園委託事業	197,197	173,163	197,197	173,163	乳幼児保育（197,197）
3	児童クラブ運営事業	141,995	135,008	136,702	127,300	児童クラブ運営業務（134,566）建物清掃（2,136）
4	図書館運営管理事業	187,422	181,980	129,059	126,528	指定管理料（129,059）
5	公民館運営管理事業	122,996	124,815	108,850	108,850	指定管理料（108,850）
6	給食提供事業	479,800	468,085	107,503	106,356	給食調理業務（82,923）給食配送業務（22,213）
7	庁内ネットワーク運営管理事務	173,939	186,942	86,980	85,703	全庁業務システム（80,554）ネットワーク機器保守（6,426）
8	外国語教育推進事業	58,216	58,206	58,027	58,027	外国語指導助手管理業務（58,027）
9	庁舎施設維持管理事務	113,133	92,343	54,312	56,658	庁舎設備運転管理（18,734）建物清掃（14,658）電話交換業務（12,390）
10	放課後子ども教室事業	57,738	56,546	51,938	51,938	放課後子ども教室運営業務（51,938）
11	がん検診事業	50,748	52,401	46,912	51,441	子宮がん検診（10,690）肺がん検診（10,409）胃がん検診（9,428）
12	河川・調整池維持管理事業	47,549	42,305	45,561	39,108	調整池草刈業務（26,423）調整池汚泥清掃（9,450）プロムナード水路植栽管理（6,221）
13	市民交流プラザ運営管理事業	43,207	127,276	42,506	41,592	市民交流プラザ指定管理料（42,506）
14	南守谷児童センター運営管理事業	42,272	39,054	39,571	38,604	南守谷児童センター指定管理料（39,571）
15	区長制度運営事業	28,735	28,000	28,550	27,800	区長業務（28,550）
16	延長保育事業	20,802	20,645	20,802	20,645	延長保育事業（20,802）
17	障がい者福祉センター運営管理事業	20,625	20,622	19,000	18,960	障がい者福祉センター指定管理料（19,000）
18	守谷駅前親子ふれあいルーム運営管理事業	20,621	17,186	18,130	14,420	守谷駅前親子ふれあいルーム運営業務（18,130）
19	道路管理事業	14,407	14,180	12,728	12,539	道路台帳管理業務（12,728）
20	地域子育て支援拠点事業	11,627	11,526	11,627	11,526	地域子育て支援拠点事業（11,627）
21	学校教育研究・研修事業	14,880	11,924	11,340	11,664	I C T活用支援業務（11,340）
22	土塔中央保育所運営事業	79,104	72,028	10,563	10,563	給食調理業務（10,563）
23	一時預かり事業	10,322	9,173	10,322	9,173	一時預かり事業（10,322）
24	ふるさとづくり寄附金事業	749,467	522,120	10,000	20,000	ふるさと納税P R業務（10,000）
25	病児・病後児保育室委託事業	9,298	9,298	9,298	9,298	病児・病後児保育室運営（9,298）
26	市民活動支援センター運営事業	10,101	9,037	7,985	7,098	市民活動支援センター運営業務（7,985）
27	北園保育所運営事業	70,028	66,995	7,647	7,647	給食調理業務（7,647）
28	委託バス運行調整事務	7,278	10,958	7,278	10,527	委託バス運行（7,278）
29	もりや学びの里施設維持管理事業	17,528	13,913	7,223	7,326	施設管理業務（5,071）建物清掃（2,152）
30	広報活動事業	20,078	7,879	7,156	0	シティプロモーション業務（7,156）
31	普通財産維持管理事業	7,150	12,316	6,461	4,703	市有地草刈・植栽管理業務（6,461）
32	会議録作成事業	5,876	5,876	5,876	5,876	会議録作成及び検索システム運営業務（5,876）
33	市営住宅管理事業	32,930	32,617	4,995	4,936	市営住宅管理委託（4,995）
34	公害・放射線対策事業	6,457	5,764	4,928	4,352	自動車騒音・振動調査及び解析業務（4,928）

資料2 第七次行政改革対象事業

第七次守谷市行政改革実施計画 実施事業一覧

推進項目		実施事業		主担当課
1	地域・市民との協働による行政運営	1-1	地域包括ケアシステムづくりの推進	介護福祉課
2	効率的な行政サービスの提供	2-1	自治体情報システムのクラウド化の拡大による行政サービスの効率化	企画課
		2-2	マイナンバー独自利用の拡大による利便性の向上	企画課
		2-3	総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応	企画課
3	民間活力の活用と適正化	3-1	窓口業務のアウトソーシング	企画課
		3-2	民間委託等の総点検	企画課
4	財政マネジメントの強化	4-1	統一的な基準による地方公会計の整備促進	財政課
		4-2	中長期経営計画の策定（上水道）	上下水道課
5	公有財産の適正管理	5-1	公共施設等の適正管理の推進	財政課
6	人材育成と組織マネジメントの強化	6-1	ワーク・ライフ・バランスの推進	総務課
		6-2	女性の活躍の推進	総務課

資料 3-1 事務事業マネジメントシート（公民館運営管理事業）

公民館運営管理事業

平成29年度 事務事業マネジメントシート

事業の基本情報			
総合計画	事務事業名	公民館運営管理事業	担当課 生涯学習課
	政策	こころ豊かに暮らせるまち	計画期間 昭和56年度～
	施策	生涯学習の推進	種別 任意の事務
	基本事業	自主的なサークル活動の支援と学習機会・場の提供	市民協働
予算科目コード		01-100404-01 単独	根拠法令・条例等 守谷市立公民館の設置及び管理に関する条例

なぜ、この事業を実施しているか？ 何をどうするための事業か？	
背景（なぜ始めたのか）	内容（何の業務活動をどのような手法で行うか）
市民のコミュニケーション及び生涯学習の場を提供するため開館した。 昭和56年 中央公民館開館、平成4年 郷州公民館開館、平成8年 高野公民館開館、平成11年 北守谷公民館開館	市民サービスの向上を図るために、平成24年度から指定管理者による運営を開始した。 〔指定管理者〕アクティオ株式会社・守谷市シルバー人材センター共同事業体 〔今期指定期間〕平成27年4月1日～平成32年3月31日 5年間 〔指定事業〕各館年間10講座以上、公民館まつり1回 〔自主事業〕指定管理者の自己の責任と費用により、実施することができる事業
目的及び期待する効果（誰（何）をどうしたいのか）	
・利用者が安全で快適な学習活動ができる場所を提供する。 ・指定管理者による管理・運営により、市民ニーズに効果的、効率的に対応し、民間の能力活用とサービス向上を図る。	
（参考）基本事業の目指す姿	
市民が、生涯学習に自発的に参加できるよう、学習できる機会・場の提供に努める。	

事業の課題認識、改善の視点（次年度にどう取り組むか）	
目的達成のための課題（問題点、現状分析、課題設定）	具体的内容とスケジュール
・法定点検で指摘された事項は、その都度、改善しなければならない。中央公民館は次年度以降に大規模改修を予定しているが、他3館においても老朽化に伴う設備不良が年々増加しているため、全体的な修繕計画を立てる必要がある。 ・指定管理者による管理・運営に対する適切な評価、また、更なるサービス向上を図るため、市が利用者の声を聴き、現状を把握する必要がある。	平成29年10月 施設不良箇所調査 ・公民館長にヒアリング ・現地確認 平成29年11月中旬 次年度修繕計画（優先順位決定） 平成30年2月 利用者アンケート実施 平成30年3月末 アンケートまとめ 平成30年6月末 平成29年度指定管理者評価完了 平成30年度通年 計画的な施設維持管理（修繕含む） 【中央公民館改修事業】 平成29年10月～平成30年8月 実施設計 平成30年10月～平成31年9月 改修工事
改善内容（課題解決に向けた解決策）	
・各公民館における施設・設備の不良箇所を調査・把握し、新年度予算計上時まで、修繕の優先順位を付ける。 ・窓口での使用受付時や公民館まつりの機会に利用者アンケートを行い、次年度6月までには指定管理者に対する評価を行う。	
次年度のコストの方向性（→その理由）	
■増加 □維持 □削減	指定管理者の運営による市民サービスを継続する必要がある。 施設の老朽化に伴い、維持管理に係る費用の確保が必須であるため、維持管理費については、例年並の修繕費を計上する。 中央公民館の改修工事に伴い、工事費及び実施設計の費用が発生するため、改修工事を含めると、コストは大きく増加する。（平成30年度～31年度「中央公民館改修事業」として別途計上）

公民館運営管理事業

H28年度の評価（課題）を受けて、どのように取り組んだか（H29年度の振り返り）	
H28年度の評価（課題）	H29年度の取組（評価、課題への対応）
指定管理者と公民館運営協力員、サークル代表者、地域住民が連携・協力して講座、イベント等を作り上げる体制を継続させる。 老朽化している施設を計画的に修繕する。	公民館運営協力員会議の他に、講座検討会議や公民館まつり実行委員会を組織し、地域と公民館のつながりを強化した。 各公民館における施設・設備の不良箇所を計画的に修繕し、機能改善を図った。

評価（指標の推移、今後の方向性）					
指標名	基準値（H26）	H28年度	H29年度	H30年度	目標値（H33）
延べ利用者数（4館）（人）	203,184.00	209,343.00	207,315.00	208,866.00	208,866.00
施設の改善（修繕）件数（件）	11.00	25.00	35.00	27.00	25.00
成果の動向（→その理由）					
■ 向上 □ 横ばい □ 低下	指定管理者の提案で、市民提案型講座やサークル応援事業を実施し、高齢化等により定期サークルの規定（10人以上）に満たないサークルの救済として、公民館とサークルが協働で講座を開催し、新規会員の獲得や活動の継続につながった。				
今後の事業の方向性（→その理由）					
□ 拡大 □ 縮小 ■ 維持	□ 改善・効率化 □ 統合 □ 廃止・終了	指定管理者と公民館運営協力員、サークル代表者、地域住民が連携・協力して講座、イベント等を作り上げる体制を継続させる。 老朽化している施設を計画的に修繕する。			

コストの推移						
項目		H27年度決算	H28年度決算	H29年度決算	H30年度予算	H31年度見込
事業費	計	54,288	57,351	119,593	122,996	122,996
	国・県支出金	0	0	0	0	0
	地方債	0	0	0	0	0
	その他	677	548	7,967	14,654	14,654
	一般財源	53,611	56,803	111,626	108,342	108,342
正職員人工数（時間数）		0.00	217.00	940.00	0.00	940.00
正職員人件費		0	890	3,854	0	0
トータルコスト		54,288	58,241	123,447	122,996	122,996

資料３-２ 事務事業マネジメントシート（図書館運営管理事業）

図書館運営管理事業

平成29年度 事務事業マネジメントシート

事業の基本情報				
事務事業名		図書館運営管理事業	担当課	生涯学習課
総合計画	政策	こころ豊かに暮らせるまち	計画期間	平成 7年度～
	施策	生涯学習の推進	種別	任意の事務
	基本事業	自主的なサークル活動の支援と学習機会・場の提供	市民協働	
予算科目コード		01-100405-01 単独	根拠法令・条例等	守谷市図書館等の設置及び管理に関する条例

なぜ、この事業を実施しているか？ 何をどうするための事業か？	
背景（なぜ始めたのか）	内容（何の業務活動をどのような手法で行うか）
平成7年5月に守谷中央図書館が開館し、事業を開始した。	市民の様々な学習要求に応えるため、指定管理者制度を導入して市民サービスを向上させるとともに、市民一人当たり500円を目安に図書資料費を確保し、幼児から成人までの市民の要望に応じた幅広い資料の収集に努める。 また、図書館ネットワークを活用した図書の貸出、返却、予約、リクエスト、レファレンスなど質の高いサービスの提供を行う。 〔指定管理者〕図書館流通センター・常総ビル整美共同事業体 〔今期指定期間〕平成28年4月1日～平成31年3月31日 3年間
目的及び期待する効果（誰（何）をどうしたいのか）	
市民の文化教養の向上を目指し、自由で公平な資料提供を中心とする図書館活動により、文化の発展に資する。	
（参考）基本事業の目指す姿	
市民が、生涯学習に自発的に参加できるよう、学習できる機会・場の提供に努める。	

事業の課題認識、改善の視点（次年度にどう取り組むか）	
目的達成のための課題（問題点、現状分析、課題設定）	具体的内容とスケジュール
開館から23年目が経過し、設備の老朽化が目立ち始めているため、優先順位を付けて修繕等を実施し、市民の安全で快適な利用環境の整備に努める必要がある。	平成29年10月 施設不良箇所調査 ・図書館長にヒアリング ・現地確認 ・建物診断報告書及び点検報告書等確認 平成29年11月中旬 次年度修繕計画（優先順位決定） 平成30年度通年 計画的な施設維持管理（修繕含む）
改善内容（課題解決に向けた解決策）	
H28年度に建物調査診断（委託業務）を実施し、劣化状態や不具合内容を把握した。これにより、適切な修繕等を実施するに当たり、修繕・改修計画のベースとしている。 また、各種点検業務等の報告書をチェックすることで、施設・設備の不良箇所を把握し、新年度予算計上時までに、修繕の優先順位を付ける。	
次年度のコストの方向性（→その理由）	
■増加 □維持 □削減	施設の老朽化に伴い、維持管理に係る費用の確保が必須であるため、不良箇所の修繕費を計上する。

H28年度の評価（課題）を受けて、どのように取り組んだか（H29年度の振り返り）	
H28年度の評価（課題）	H29年度の取組（評価、課題への対応）
設備の老朽化が目立ち始めている。平成28年度に実施した建物調査診断（委託業務）の結果を基に、優先順位を付けて修繕等を実施する必要がある。 平成28年4月から指定管理者による図書館運営を開始したが、年度当初にスタッフの退職が相次ぎ、運営体制が不安定な時期が続いた。そのため、図書館グループ職員による指導、監督を強化する必要がある。また、資料の選定については、図書館グループのチェックを継続することにより、市民の求める資料の提供に努める必要がある。	指定管理者との連携を密にし、施設の不良箇所を把握し、迅速な修繕に努めた。 指定管理者の運営評価を行うに当たり、市のモニタリング書式「指定管理者総合評価シート」によるプレ評価を実施するとともに、図書館独自の評価項目を加えた「指定管理者総合評価追加項目シート」を作成して評価を実施した。評価結果を指定管理者と共有し、課題等の把握に努めた。

評価（指標の推移、今後の方向性）					
指標名	基準値（H26）	H28年度	H29年度	H30年度	目標値（H33）
蔵書数（点）	425,097.00	443,362.00	454,596.00	455,000.00	455,000.00
総貸出し数（点）	864,539.00	952,042.00	985,864.00	985,860.00	985,860.00
成果の動向（→その理由）					
■向上 □横ばい □低下	施設の不良箇所の迅速な修繕に努め、利用者に快適な利用環境を提供した。 市民一人当たり500円を目安に図書資料費が確保された上で、開館日、開館時間の拡張による利用者，貸出冊数の増加があった。				
今後の事業の方向性（→その理由）					
□拡大 □縮小 ■維持	□改善・効率化 □統合 □廃止・終了	設備の老朽化に対応するため、今後も計画的な修繕を継続する必要がある。 今後も市民一人当たり500円を目安に図書資料費を確保し、市民の求める資料の提供に努める。開館日、開館時間については、費用対効果を鑑み現状維持とする。			

コストの推移						
項目		H27年度決算	H28年度決算	H29年度決算	H30年度予算	H31年度見込
事業費	計	42,291	189,814	183,836	187,422	147,771
	国・県支出金	0	0	0	0	0
	地方債	0	0	0	0	0
	その他	132	1	1	1	132
	一般財源	42,159	189,813	183,835	187,421	147,639
正職員人工数（時間数）		0.00	3,091.00	2,519.00	0.00	0.00
正職員人件費		0	12,673	10,328	0	0
トータルコスト		42,291	202,487	194,164	187,422	147,771

資料 4-1 第七次行政改革実施計画 執行管理表（総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応）

整理番号	2-3	実施事業	総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応	推進項目	02 効率的な行政サービスの提供	主担当課	総務部 企画課
改革の目的・期待する効果	・事務事業の階層でも、総合計画の目標実現を意識した行政運営を実現する。 ・総合計画実現のために市が重点的に取り組む事業やその進捗状況を示すことで、行政課題の解決に向けた取組方針が明確になるとともに、庁内外における情報共有を通じて、施策、取組の重点化を図る。 ・事務事業評価の結果を意識した予算編成が行える。			取組内容	・行政評価における評価結果を実施計画に反映させるため、重点事務事業に行政評価を活用したマネジメントサイクルを確立する。 ・重点事務事業として選定された事業の進捗状況を市民に公表する。 ・行政評価システムの見直しにより、予算との連動や執行管理機能を高める。		
成果目標	・マネジメントサイクルの確立：平成29年度			【総括】 取組に対する評価／今後の方針	行政評価システムを見直し、予算編成との連動性を高めた。また、評価方法についても中間評価の導入や事後評価を同一年度内で実施する等、PDCAを意識しやすい仕組みを構築した。しかし、評価方法や指標の設定について職員の意識が低いため研修等を実施する。		

【工程表】（上段：計画工程／下段：実施工程）

業務内容		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成28年度	総合計画に直結する事業の抽出		⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒									
			⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒									
	重点事務事業選定のプロセス検討				⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒			
					⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒			
	次年度重点事務事業選定										⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	
												⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ .
	行政評価システム再構築検討（評価表、SC等）	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒			⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒				
		⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒					
	行政評価システムについて財政部局と調整		⇒ ⇒ ⇒		⇒ ⇒ ⇒		⇒ ⇒ ⇒		⇒ ⇒ ⇒		⇒ ⇒ ⇒		
			⇒ ⇒ ⇒		⇒ ⇒ ⇒				⇒ ⇒ ⇒		⇒ ⇒ .		
	新行政評価システム稼働											⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
													. ⇒ ⇒

業務内容		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成29年度	重点事務事業の決定	⇒ . .											
		⇒ . .											
	重点事務事業の進行管理	. ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
		. ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒			
	重点事務事業の進行管理状況公表						. . ⇒						. . ⇒
	事務事業評価（中間評価）						⇒ ⇒ ⇒	⇒ . .					
								. ⇒ ⇒	⇒ ⇒ .				
	事務事業評価（中間評価）を受けた予算編成							. ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒		
									⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒			

業務内容		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成30年度	重点事務事業の決定	⇒ ・ ・											
		⇒ ・ ・											
	重点事務事業の進行管理	・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
		・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒						
	重点事務事業の進行管理状況公表						・ ・ ⇒						・ ・ ⇒
							・ ・ ⇒						
	予算編成部局との協議	・ ・ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ・ ・		・ ・ ⇒	⇒ ⇒ ⇒						⇒ ⇒ ⇒
		・ ・ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒		・ ・ ⇒	⇒ ・ ・						
	事務事業評価(中間評価)						⇒ ⇒ ⇒	⇒ ・ ・					
							・ ⇒ ⇒						
	事務事業評価(中間評価)を受けた予算編成							・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒		

【進捗状況】

	平成28年度				平成29年度				平成30年度	
	上半期		下半期		上半期		下半期		上半期	
実施目標 (予定)	・行政評価と重点事務事業を連動させたマネジメントサイクルの検討 ・行政評価システムの再構築		・行政評価と重点事務事業を連動させたマネジメントサイクルによる重点事務事業の選定 ・行政評価システムの再構築		・重点事務事業の進捗状況を公表する。 ・新しい行政評価システムを予算編成と結び付ける(中間評価の導入)。		・重点事務事業の進捗状況を公表する。 ・行政評価の結果を予算編成に連動させる(評価結果に基づく予算査定等)。		・重点事務事業の進捗状況を公表する。 ・予算編成部局との連携を強化し、より行政評価結果を予算編成に反映させる。	
取組状況	・庁内ワーキング等により行政評価の課題等を整理し、それを解決できるような行政評価システムや評価表を検討した。		・次年度の経営方針(行政評価から導かれた重点施策等)に基づき、重点事務事業を選定した。 ・3月から新しい行政評価システムを導入した。		・中間評価の実施に向けて準備を進めている。		・中間評価を実施した。 ・中間評価の結果(改善の内容、コストの方向性等)を予算編成の資料とした。		・重点事務事業の進行管理状況(第2四半期)を公表した。 ・中間評価の実施に向けて準備を進めている。	
進捗状況と評価の理由	概ね順調	行政評価の再構築に向け協議等を実施し、方向性を見出すことができた。	概ね順調	予定どおりのスケジュールで新しい行政評価システムを導入できた。	概ね順調	次年度の経営方針決定に時間を要したため、中間評価の開始が計画よりも遅れているが、概ね順調である。	概ね順調	中間評価の実施時期が計画より遅れたものの、予算編成とは連携することができた。	概ね順調	予定通り進捗している。今後は、中間評価を行い、新年度予算編成との連動性を図る。
課題	活用できる評価システムの構築		総合計画の目標実現を意識した行政運営やPDCAサイクルの意識付け		きちんとPDCAサイクルが機能する事務事業マネジメントシート(評価表)の記載内容		外部評価で指摘を受けたように、行政評価そのものに対する意識の向上が必要		中間評価を新年度予算要求と同時期に実施することでPDCAを各課で意識させることがねらいであるが、担当課の評価をチェックする体制が整っていない。	
課題の原因とその解決策	・他市町村の事例や行政改革推進委員会からの意見聴取 ・財政部局との調整や庁内ワーキングによる行政評価に対する課題の整理		システムを改善しても、活用する職員の意識が変わらないと、これまでどおりになってしまうので、研修会等を開催し、繰り返し周知徹底することで、意識の改革に取り組む。		マニュアルの記載方法を工夫する。		研修会等を開催し、管理職を中心に職員の意識向上を図る。		・行政評価の担当を増やし、部ごとの担当制を敷き確認作業を行う。	

資料 4-2 第七次行政改革実施計画 執行管理表（中長期経営計画の策定【上水道】）

整理番号	4-2	実施事業	中長期経営計画の策定（上水道）	推進項目	04 財政マネジメントの強化	主担当課	上下水道事務所 上下水道課
改革の目的・期待する効果	・更新費用の平準化により、安定した水道事業の経営が可能となる。 ・中長期的な収支計画の策定により、料金設定の見直し時期が明確になる。			取組内容	・平成28年度中に上下水道管路管理システムを構築し、水道老朽管更新計画を策定する。 ・平成28・29年度に今後の浄水施設の運用方針を決定する。 ・水道老朽管更新計画及び浄水施設の運用方針に基づき、平成30年度に水道事業の中長期経営計画を策定する。		
成果目標	・平成30年度までに水道事業の中長期経営計画を策定する。			【総括】 取組に対する評価／今後の方針	計画策定は概ね順調に進捗している。 今後は厚生労働省及び茨城県と調整の上、事業計画を変更し、年度内に中長期経営計画をまとめる予定である。		

【工程表】（上段：計画工程／下段：実施工程）

業務内容		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成28年度	上水道管路管理システム構築	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
		⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
	老朽管更新計画策定							⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
									・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
	浄水場運用方針策定				⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
						・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
	水道施設設備台帳作成				⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒		⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
									⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒

業務内容		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成29年度	浄水場運用方針策定	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒									
	水道施設設備台帳作成	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒							
		⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒						
	新水道ビジョン策定（経営戦略と一括発注予定）				・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
					・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
	水道事業中長期経営計画策定（経営戦略）（新水道ビジョンと一括発注予定）										・ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
												・ ・ ⇒	⇒ ⇒ ⇒

業務内容		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成30年度	新水道ビジョン策定	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒		
		⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒						
	水道事業中長期経営計画策定(経営戦略)	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒
		⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒	⇒ ⇒ ⇒						

【進捗状況】

	平成28年度				平成29年度				平成30年度	
	上半期		下半期		上半期		下半期		上半期	
実施目標（予定）	・上水道管路管理システムの構築を進めるとともに、当システムを活用した老朽管更新計画策定手法を検討する。 ・浄水場運用方針業務を発注する。 ・水道施設設備台帳を発注する。		・上水道管路管理システムの構築と老朽管更新計画策定作業を完了する。 ・浄水場運用方針を定める。 ・水道施設設備台帳に必要となる全資産の資料収集と調査を行う。		・浄水場運用方針業務で明らかにした事項を市長、議会等に報告する。 ・上水道管路管理システムを活用し、管路を含む全施設の設備台帳整備を完了する。 ・浄水場運用方針を考慮した新水道ビジョンを発注する。		・水道設備台帳を活用し、全施設の更新計画を定め、新水道ビジョンに反映し、業務を完了する。 ・新水道ビジョンで定めた施設更新計画に基づき、水道事業中長期経営計画（水道経営戦略）を発注する。		・水道設備台帳を活用し、資産を再確認した上で更新計画事業の財政収支を明らかにする。 ・財政収支で赤字となる場合には、受益者負担の適正な料金設定を検討し、水道経営戦略を定める。	
取組状況	・上水道管路管理システムで、水道管の口径別・布設年代別・管種別の集計作業を行い、土質による腐食状況を予測した更新計画を検討する。 ・水道施設設備台帳の発注準備として、複数のコンサルタントにヒアリングし、仕様書の内容を検討している。		・上水道管路管理システムの構築と老朽管更新計画業務が完了した。 ・浄水場運用方針は、災害時の応急給水について交通防災課と協議し、検討する。 ・水道施設設備台帳を発注した。年度内に下水道処理場の資産調査を行う。		・浄水場運用方針業務で検討した結果、運用廃止の結論に至り、市長、議会、審議会に報告した。 ・設備台帳整備について、一部見直し作業が生じ、若干遅延している。 ・7月に経営戦略及びアセットマネジメントを含む新水道ビジョンを発注した。		・設備台帳を元に、老朽管路について、将来の更新費用を算定し、アセットマネジメントを策定している。 ・管路施設については、新水道ビジョンの策定に取組んでいる。		・新水道ビジョンの進捗率は80％程度で、現在修正作業を進めている。 ・アセットマネジメントの進捗率は80％程度で、重要路線の耐用年数を見直しているところであり、それに伴う更新費用と財政シュミレーションを修正中である。	
進捗状況と評価の理由	遅れあり	複数コンサルタントとのヒアリングにより意見が輻輳したため、設備台帳の仕様書確定に時間を要した。	概ね順調	・上水道管路管理システム、浄水場運用方針及び老朽管更新計画が年度内完了。 ・水道施設設備台帳を発注し、資産の資料収集を行っている。	遅れあり	・浄水場運用方針は完了し、新水道ビジョンも順調に作業中である。 ・設備台帳整備に若干遅延が生じている。	遅れあり	固定資産について、設備台帳で算定した結果と決算に大きな乖離があるため、検証に時間を要している。	概ね順調	固定資産と設備台帳の乖離についてはまだ検証中だが、資産の数量は把握できたため、将来の更新費用を算定できる状況になり、概ね順調に進捗している。
課題	設備台帳の仕様書確定が遅れた（11月に入札・契約予定）。		設備台帳は、国補事業の下水道設備台帳も含めて委託しており、国費を繰越せないため下水道を先行していることから水道は29年9月完了の見込み。		設備台帳の資産情報と決算の調整や一部資料の確認作業に時間を要している。		過去に取得した設備について、取得価額の根拠が不明なものが多く、アセットマネジメントに必要な更新費用の算定が滞っている。		将来給水人口について、新水道ビジョン（増加）と県事業計画（減少）が相違しているため、厚労省に届ける事業計画の変更協議が難航している。	
課題の原因とその解決策	設備台帳は契約後、管路システムを活用し遅れを取り戻すよう取り組む。		水道設備台帳は、概ね資料が整っていることから、4月以降、資料整理及び台帳整備に着手する。		過去に取得した設備の価額設定と現時点の決算における固定資産額を調整して方針を定め、設備台帳を年内に取りまとめる。		過去に取得した設備のうち、取得価額の根拠が不明なものについては、メーカーに見積りを依頼している。30年度上半期までに取得価額を全て明らかにしたうえで、アセットマネジメントを30年度上半期に完了し、新水道ビジョン及び経営戦略をまとめる。		厚労省及び県と調整の上、市総合計画後期計画に基づく給水人口を水道ビジョンに反映し、事業計画の変更について厚労省の認可を得る必要がある。	

資料5 守谷市行政改革推進委員会の開催経過

年 月 日	回	内 容 等
平成 30 年 5 月 28 日（月）	第 1 回	(1) 行政改革実施計画執行管理について (2) 外部評価について (3) その他
平成 30 年 6 月 25 日（月）	第 2 回	(1) 行政改革実施計画執行管理について （担当課ヒアリング） (2) 外部評価について（事務事業ヒアリング等） (3) その他
平成 30 年 7 月 23 日（月）	第 3 回	(1) 行政改革実施計画執行管理について (2) 外部評価について (3) その他
平成 30 年 8 月 27 日（月）	第 4 回	(1) 行政改革実施計画執行管理について (2) 外部評価について（事務事業ヒアリング，取組状況フォローアップ，提言検討等） (3) その他
平成 30 年 9 月 27 日（木）	第 5 回	(1) 外部評価について（事務事業ヒアリング，提言検討等） (2) その他
平成 30 年 10 月 22 日（月）	第 6 回	(1) 行政改革実施計画執行管理について (2) 外部評価について（提言取りまとめ） (3) その他
平成 30 年 11 月 12 日（月）	第 7 回	(1) 行政改革実施計画について（後期の検討） (2) 外部評価について（提言取りまとめ） (3) その他
平成 30 年 12 月 10 日（月）	第 8 回	(1) 行政改革実施計画について（後期の検討） (2) 平成 30 年度外部評価報告書の提出について (3) 意見交換等 (4) 外部評価に対する市の取組状況について (5) その他
平成 31 年 1 月 21 日（月） （予備日）		(1) 委員会の提言に対する意見交換等 （平成 30 年度外部評価報告書に関する質疑応答）
平成 31 年 2 月 18 日（月） （予定）	第 9 回	(1) 外部評価結果に対する市の取組方針について (2) 意見交換等 (3) その他

〈参考資料〉守谷市行政改革推進委員会委員名簿

委 員 名	区 分	備 考
牛 島 光 一	学識経験	
吉 田 昭	学識経験	副 会 長
川 西 憲 二	民間企業改革経験者	会 長
松 尾 省 五	公 募	
西 尾 禎 代	そ の 他	