

平成 30 年度

外部評価結果に対する市の方針

平成 31 年 2 月

茨城県守谷市

目 次

1	外部評価結果に対する市の取組方針	1
2	外部評価の総合的意見に対する市の考え方	2
	(参考) 外部評価の総合的意見	4
3	個別事業の評価内容と市の方針	10
	(1) 外部評価結果及び市の方針一覧	10
	(2) 事務事業別方針.....	11
	① 公民館運営管理事業.....	11
	② 図書館運営管理事業.....	13
	③ 常総広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）	15
	④ ふるさとづくり 寄附金事業.....	17
4	行政改革実施計画実施事業の評価内容と市の方針	19
	(1) 外部評価結果及び市の方針一覧	19
	(2) 個別方針.....	19
	① 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....	19
	② 中長期経営計画の策定【上水道】	21

1 外部評価結果に対する市の取組方針

市では、平成 18 年度から市役所内部の評価（内部評価）に加えて、第三者機関の外部評価員が、市民目線で評価を行う外部評価制度を導入しました。

以後、平成 23 年度までの 6 年間で、約 700 の事務事業（外部評価選定対象の事務事業数）について外部評価を実施してきました。

平成 25 年度からは、守谷市行政改革推進委員会（以下「委員会」という。）において外部評価を実施しています。平成 25 年度は「第二次守谷市総合計画」に掲げる 27 施策中 8 施策、平成 26 年度は 1 施策、平成 27 年度・平成 28 年度・平成 29 年度は 3 施策ずつ、平成 30 年度は市民生活に関わりが深い事業・委託料の高額な事業・行政改革実施計画対象事業の中から 6 事業を対象に、事業の必要度や施策への貢献度の観点から、事務事業の改善や統廃合に係る評価をいただき、改善等を進めてきました。

なお、守谷市議会では、平成 25 年度から事業仕分け（事業評価）を実施しており、平成 30 年事業評価も平成 30 年 9 月に決議されましたが、対象事務事業として選定された 3 事業のうち「ふるさとづくり寄附金事業」が市議会の事業評価と外部評価の両方で評価することとなりました。

平成 30 年 12 月、本年度の評価結果をまとめた「平成 30 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）」が、委員会から市に提出されました。

市は、この報告書の意見や評価を、市民の視点に立った評価として真摯に受け止め、外部評価結果に対する市の方針について以下のとおり決定しました。

今後、報告書の意見や評価について、外部評価に対する市の方針が完了するまで進行管理を行っていくとともに、外部評価制度を効果的に活用し、効率的かつ効果的な行財政運営及び事務事業の改革・改善に努めます。

2 外部評価の総合的意見に対する市の考え方

今年度の総合的意見について、市の考え方は次のとおりです。

1 「市職員相互の支援」と「外部の力の有効活用」

守谷市における市政の各種分野について、合理的で効果的な運営を推進するため、平成 28 年度末に守谷市シテイクリエイティブアドバイザー設置要綱を制定し、平成 29 年度から運用を開始しました。

自治体には多くの業務があり、全ての業務に専門性の高い職員を揃えることは困難であるため、守谷市シテイクリエイティブアドバイザーの活用はもとより、資格を有する市民ボランティア等、外部の力の活用を検討していきます。

また、内部人材の有効活用について、職員の資格取得状況等を把握し、各分野に生かすなど効果的な相互支援の推進や、職員の適正や職務経験等による適材適所の人事配置を基本とし、研修等への参加や外部の専門家と業務を進める中で、経験を積ませるなど人材の育成を図ります。

加えて、管理職が中心となって、予算編成と事務事業評価の P D C A サイクルを意識した「事務事業マネジメントシート」（以下、「マネジメントシート」）の作成に当たり、担当者も、マネジメントシートの記載によりその事業の点検を行い、結果を公表することが市民への説明責任を果たすという意識を持って記載に当たるよう指導していきます。

2 基本業務の徹底

条例・規則等に沿った基本業務の執行は、市民からの信頼につながります。今回、執行状況に問題があるとされた 6 つの項目については、内部でフォローアップし、改善を図っていきます。その他の業務についても、各課において漏れがないかをチェックし、未公表等、公表遅延及び記載不備などの解消に向けて、市政の透明性の推進に努めます。

さらに管理職は、条例・規則等を再確認し職員を教育するとともに、率先して基本業務の徹底を図ります。

また、今後、条例・規則等の制定、各種計画等の策定に当たっては、より実行性のあるものを定めます。

3 「委託事業者の適正な管理」と「外部評価の適正化」

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

平成 30 年度に指定管理者制度を導入しているのは、全部で 8 施設（中央公民館・郷州公民館・高野公民館・北守谷公民館・中央図書館・市民交流プラザ・南守谷児童センター・障がい者福祉センター）です。それぞれの

施設の管理運営に対する監督は、施設の設置者である市の役割であり、業務や経理の状況に関して指定管理者から報告を求め、内容について調査し、必要な指示をしなければなりません。

しかしながら、一部の施設のマネジメントシートの記載は、所管課が行う施設の修繕等の維持管理に関する事項だけが表面化しており、運営に関する市の関与が見えない状況にありました。

実際は、運営業務の実施状況、施設の利用状況、利用料金の収入の実績や管理に係る経費等の収支状況等を月次や年次報告により把握し、法定点検等の結果の確認や施設の定期調査等を実施しており、運営についても、外部の意見を取り入れ、苦情や要望等にも適正な対応を取るよう指導していますので、それらによって見えた課題を振り返り、指定管理者による管理運営の実態が分かるような記載とします。

指定管理者による適正な管理運営を確保するためには、的確なモニタリングによる評価が必要であり、「守谷市指定管理者モニタリングマニュアル」（以下、「モニタリングマニュアル」）では、モニタリングの目的は、指定管理者による施設の管理が適正かつ確実に履行され、住民サービスの向上が図れているかなどを確認し、評価するためのものとしています。

その目的を果たし、市がガバナンスを発揮するためには、市と指定管理者による「指定管理者総合評価シート」を用いたモニタリングを確実なものとし管理体制を強化するとともに、お互いの評価結果を共有し、相互の信頼関係を構築する必要があります。今後は、指定管理者と相互協力して管理運営の改善を図り、更なるサービスの向上に努めます。

第三者機関における評価（以下、「第三者評価」）については、モニタリングマニュアルを基に、評価対象年度や評価者の構成など、他自治体の先行事例を参考にし、関係各課の意見を聞きながら再検討します。

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

モニタリングマニュアルでは、第三者評価の実施を指定管理期間中に 1 回以上行うこととしていますが、今回の外部評価により、前段に所管課が行ったモニタリングが不十分であることが分かりました。適正な第三者評価を行うためには、指定管理者の自己評価、所管課の指定管理者に対する評価に加えて、明確な根拠資料や情報の提供がエビデンスに基づく客観的な評価に繋がると考えます。

そのため、関係各課におけるモニタリングの実態を聞き取り、実施におけるポイントの徹底を図ります。

併せて、第三者機関については、他自治体や先行事例等を調査し、利用

者とは別の市民等に委任することや、民間に委託するなど、必要に応じて外部の意見を取り入れながら研究を進めていきます。

(参考) 外部評価の総合的意見

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はいるはずである。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人があれば厳しく指摘し、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

N o.	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	行政評価マニユ 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 個別事業の評価内容と市の方針

(1) 外部評価結果及び市の方針一覧

外部評価を受けた4事業について、以下のとおり評価結果及び市の方針をまとめました。

	事務事業名	外部評価結果	市の方針
1	公民館運営管理事業	抜本的改善	見直し
2	図書館運営管理事業	抜本的改善	見直し
3	常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）	抜本的改善	その他 （組織内連携の強化）
4	ふるさとづくり寄附金事業	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	見直し

(2) 事務事業別方針

※外部評価の提言における「判断」や「根拠及び対応」を補完する資料として、
「平成 30 年度守谷市行政評価 外部評価報告書」（平成 30 年 12 月，守谷市
 行政改革推進委員会）の＜付属資料＞各施策の個別事務事業への提言（P11 以
 降）に記載のある「議論の過程で出た各委員の意見」も併せて御参照くださ
 い。

① 公民館運営管理事業

担 当 部 課	教育委員会生涯学習課
事務事業の概要	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
外部評価 提 言	
判 断	抜本的改善
根 拠 及 び 対 応	● 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。
市 の 方 針	
判 断	見直し 統合 廃止 その他（ ）
具 体 的 内 容	① マネジメントシートの見直し（成果指標の見直し） ② 「指定管理者総合評価シート」を用いたモニタリングによりお互いの評価結果を共有し，相互協力して必要な改善を図ります。

スケジュール	平成 31 年度から変更
効 果	生涯学習の推進について, 指定管理者の公民館運営に対する成果指標に変更することで, 事業運営に対する適切な評価を行うことができます。

② 図書館運営管理事業

担 当 部 課	教育委員会生涯学習課	
事務事業の概要	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	
外部評価 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
	③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	抜本的な改善
根 拠 及 び 対 応	- 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。
市 の 方 針	
判 断	<u>見直し</u> 統合 廃止 その他（ ）
具 体 的 内 容	① マネジメントシートの見直し ② 図書館広報（図書館概要、ホームページ、SNSなど）の再構築
ス ケ ジ ュ ール	平成 31 年度から変更
効 果	① 記載内容の再検討 指標の見直しや事業内容を盛り込んだ記載内容とすることで市民にも分かりやすくなります。 ② 図書館事業について、図書館概要や市民に分かりやすい方法で十分周知することで、市民の図書館への理解を深めることにより公正・公平な評価を頂くことができます。

③ 常総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
事務事業の概要	一般廃棄物の処理及び資源化を実施している常総地方広域市町村圏事務組合に対し、構成4市（守谷市、取手市、常総市、つくばみらい市）で人口やごみの処理量に応じた負担金を支出する。 ・負担割合：均等割 10%，実績割 90%
外部評価 提 言	
判 断	抜本的改善
根 拠 及 び 対 応	● 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、常総広域市町村圏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。
市 の 方 針	
判 断	見直し 統合 廃止 その他 （組織内連携の強化）
具 体 的 内 容	① 市におけるガバナンスの強化について 次年度予算における構成市の負担金については、例年11月頃の企画・財政担当課長会議で示されますが、既に算出された金額を配分する段階で示されるため、ガバナンスは機能していない状況です。 これまで、最終的に実務担当課に負担金の額が示されるのが12月の管理者会議終了後となっていましたので、事務組合には、実務担当課がもっと早い段階で事業実績や予算

	に反映される基礎数値等の説明を受ける機会を設けるよう要望し、企画・財政担当課及び実務担当課が情報の共有、相互の連携を図り、ガバナンスの強化に努めます。 ② 予算決算等の情報開示について 常総地方広域市町村圏事務組合に対し、ホームページ等を活用した情報発信について検討するよう要望してまいります。 ③ コストの削減について 常総環境センターの維持管理については、民間事業者に包括委託しておりますが、委託契約方法については、常総地方広域市町村圏事務組合において決定しており、契約の締結についても、構成4市から選出されている組合議会により議決されております。 コスト削減については、これまでも財政、企画課長会議等を通じ行ってまいりましたが、引き続き詳細な予算説明を求めていくとともに、コストの削減を求めてまいります。
スケジュール	平成31年度から随時実施
効果	・市が負担金算出の仕組みを把握することで算出基礎等のチェックが可能になり、ガバナンスを発揮することができます。また、コスト削減につながる意見を発信することができます。 ・事務組合が予算決算等の情報を開示することにより、市民が、市とつながりが深い事務組合の経営状況や財政的支援の状況を含めた財政情報を知ることができます。

④ 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
事務事業の概要	平成 28 年 6 月 1 日からインターネットのふるさと納税サイト「ふるさとチョイス」，（株）JTB が運営する「ふるぽ」と連携し，ポイント制の導入やクレジット決済により手続きを簡素化することで，寄附しやすい環境とした。また，ふるさと納税の PR として，パンフレット制作，雑誌掲載などを行い，事業の周知を図っている。
外部評価 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	● 多くの寄附金が集まり，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。
市 の 方 針	
判 断	見直し 統合 廃止 その他（ ）
具 体 的 内 容	① ふるさと納税に係る基金を一元化するために，ふるさとづくり寄附条例を見直し，新しい基金を創設します。また，寄附金を一旦基金に積むことなく，直接，返礼品代を含む事務費に充当することができるよう，運用方法を見直します。 ② 寄附金の充当事業を分かりやすく公開する仕組みを作ります。 ③ 事業者の募集に係る要綱を策定し，募集基準や時期を明確にします。 ④ 寄附金額に対する返礼割合を見直し，コストを削減します。

スケジュール	① ～平成 31 年 2 月 寄附条例の改正に向けた調整 平成 31 年 3 月 寄附条例の改正議案を提案 平成 31 年 4 月 改正条例施行 →平成 31 年度予算から基金の一元化と運用方法の見直し ② 平成 31 年 3 月 平成 31 年度予算における寄附金充当事業の公開 平成 31 年 6 月 平成 30 年度分の充当事業の公開 ③ 平成 31 年 1 月 事業者要綱制定に向けた調整→施行 ～6 月 6 月以降 要綱に基づく事業者の募集開始 ④ 平成 30 年 11 月 返礼割合の見直し【実施済】
効 果	① 寄附金の状況を現在よりも分かりやすくすることで、事業の透明性を図ることができます。 ② 寄附金の使途を分かりやすく公表することで、事業の公開性向上を図ることができます。 ③ 事業者の募集に係る要綱を制定し募集することで、事業者間の公平性を保つことができます。 ④ 返礼割合を下げることで、寄附金額に対する支出を減らすことができます。

4 行政改革実施計画実施事業の評価内容及び市の方針

(1) 外部評価結果及び市の方針一覧

外部評価を受けた2事業について、以下のとおり評価結果及び市の方針をまとめました。

	事務事業名	外部評価結果	市の方針
1	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	運用面における抜本的な改善	見直し
2	中長期経営計画の策定【上水道】	第三者への説明方法の改善を求める	その他 (継続)

(2) 個別方針

① 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
事務事業の概要	- 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。
外部評価 提 言	
判 断	運用面における抜本的な改善
根 拠 及 び 対 応	- 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。

市 の 方 針	
判 断	<u>見直し</u> 統合 廃止 その他（ ）
具 体 的 内 容	① 職員研修の実施 ・担当職員向け研修の実施 研修を通じて行政評価の目的を再認識するとともに、予算編成と事務事業評価のPDCAサイクルに対する理解を深めます。 ・管理職研修の実施 研修を通じて行政評価における管理職の役割を再認識し、担当職員に対して、課題認識や業務改善に対する意識付けやマネジメントシートの記入内容（目標設定や達成状況）について指導を行います。 ② 評価対象事業の絞り込み 評価対象事業を見直し、重点的に取り組む事業やコストの大きい事業など、優先度の高い事業の評価を集中的に行います。
ス ケ ジ ュ ー ル	① 平成 31 年 4 月以降 事務事業マネジメントマニュアルの見直し 職員研修の実施 ② 平成 31 年 4 月 評価対象事業の絞り込み
効 果	① 全職員が行政管理システムの理解を深めるとともに、管理職の指導関与を強化することで、PDCAサイクルの確立を図ることができます。 ② 評価対象事業を絞り込むことで、集中して評価を行うことができます。

② 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
事務事業の概要	- 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。
外部評価 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	● 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。
市 の 方 針	
判 断	見直し 統合 廃止 その他（継続）
具 体 的 内 容	① 水道諸計画（新水道事業ビジョン，アセットマネジメント及び経営戦略）は完成後に公表します。また，水道利用者向けに分かり易い概要版を作成し公表します。概要版は，上下水道事業審議会の意見を求めた上で，市内全戸に配布することを検討しています。 ② 水道事業は，将来見込まれる多額の更新費用に反して，水道料金が減収することが大きな課題であり，これまでも議会で説明をしてきたため，特に管理職には情報が共有されていると思います。水道諸計画については，関係課と協議・調整の上，策定を進めています。 ③ 市役所内では，企業会計に精通した職員は既に上下水道事

	務所に配置されており，他課からの専門的な支援を受けることは困難です。「設備台帳」と「既知の固定資産」に乖離が生じていますが，財務諸表を修正する必要性が生じた際には，本提言を踏まえて，公認会計士等の専門家の所見を参考とする予定です。
スケジュール	平成 30 年 11 月 事業計画変更の事前協議完了（厚労省） 平成 31 年 3 月 水道諸計画完成，市内部周知 平成 31 年 4 月 公表 平成 31 年 7 月 上下水道事業審議会 平成 31 年 8 月 概要版配布（予定）
効 果	水道事業の現状と将来像について，水道利用者の理解が深まることが期待できます。