

会 議 録

会議の名称		平成30年度第4回守谷市行政改革推進委員会		
開催日時		平成30年8月27日（月） 開会：15時　閉会：18時45分		
開催場所		守谷市役所 庁議室		
事務局 （担当課）		総務部企画課		
出席者	委員	川西会長，吉田副会長，牛島委員，松尾委員，西尾委員		計5人
	その他			計0人
	市職員	坂総務部長，浜田市長公室長，福島企画課長 前川課長補佐，笠木主事		計5人
公開・非公開 の状況		<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開	傍聴者数	0人
公開不可の場合 はその理由				
会議次第		1 開 会 2 会長挨拶 3 議 事 （1）行政改革実施計画ヒアリングの総括 ・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 ・中長期経営計画の策定（上水道） （2）外部評価について（ヒアリング）総括 ・公民館運営管理事業 ・図書館運営管理事業 ・ふるさとづくり寄附金事業 （3）外部評価について（取組状況フォローアップ） 4 閉 会		
確定年月日		会議録署名		
平成30年9月27日		会長 川西憲二		

審 議 経 過

1 開 会

2 会長挨拶

川西会長： 会議録の迅速・適切な作成について、事務局・委員各位の御協力を得たいと思っております。委員は過度な負担にならない限り協力しますので、是非迅速適切な作成をお願いします。

3 議 事

(会議録作成の件)

川西会長： 予定された議事に入る前に、会議録の作成についてお聞きします。マイクから録音するレコーダとテーブルの上にあるレコーダで二重に記録されていますか。

事務局： はい、二重で記録しております。

川西会長： この方式はすべての委員会の会議で使用されていますか。

事務局： はい。

川西会長： 会議録作成システムを使用した議事録の原文は、非常に精度が悪いですが、当委員会だけでなく全ての委員会で共通の状況でしょうか。

事務局： 全ての会議で共通の状況です。

川西会長： 役に立っていないのではないのでしょうか。試行期間での運用ではないのですか。

事務局： 試験期間ではありません。運用は4月から始めたばかりです。いくつかの会議でこちらを用いています。導入と同時に、時間の短縮になるほどのシステムではない状況であることは認識しています。

会議録システムを用いて書き起こされた文章を修正し、再びシステムにその正誤を学習させられる機能はあります。

ただし、精度がどこまで上がるのかは現状を担当課に報告していくことで対応したいと思います。

川西会長： 学習によって精度が向上することはわかりましたが、ほかに改善させる方策を考えていますか。メーカーからこのシステムの使用方法についての助言はありますか。

事務局： それについては、確認は取れてはいません。ただし、別の会議では、これを使って、全文起こしという作業はやっておりません。

会議ごとに使い方が異なり、議事録要旨を作ることを目的とした場合、そのままテープと照合しながらまとめを作成する使い方です。

もちろん、そのまま全文起こしに使用する場合もございますが、会議によって、システムの役に立つ度合が異なっている状態です。

川西会長： 会議録の作り方については、要旨録とすべきと改めて正式に提案します。

しかし報告書のように、結論のみを記載するのではなく、少数意見や

疑問点は残します。討議や議論の過程が残っていれば、些末な点は省いてまとめたものを議事要旨としていただければ良いと思います。

この方向で作成することで、委員の皆様、御賛同いただけますでしょうか。

全委員： 賛同します。

川西会長： では、要旨録とします。全て事務局側で作業を行っていただいて、何かあれば委員が対応するというのでやりたいと思います。

それをまた委員会で議論するというのでよろしいでしょうか。

吉田副会長： 会長の御意見のとおり、議事要旨の作成が適切です。事務局側でまとめていただくのが通常ではあるのですが、完璧なものをすぐに出すというのは無理があるように思います。

事務局にある程度まとめたものを作っていただいて、私たちに送付いただく、その際に、会議録システムの書き起こしによる原文のままのものも添付いただければと思います。ただし、原文のものを見ると、自分の話したことが分からないということが多くありました。自動変換というのはまだまだ無理なことなのでしょう。発言をまとめるには、人間の作業が介在するのはやむを得ないと考えます。

ですから、編集に必要な材料を多く提供していただき、それをもとに、委員が作業を行うのがよいのではないかと思います。

川西会長： 私も良い意見だと思います。

松尾委員： 去年は、うまく議事要旨がまとまっていました。前年のやり方を参考にした方がよいのではないのでしょうか。

事務局： そういう面も含めて整理をさせていただきます。

川西会長： 以上を踏まえて、事務局で御対応願います。続きまして、ヒアリングの総括になります。

(事務局準備)

(ふるさと納税の件)

川西会長： 準備の時間を利用して西尾委員と私の意見のすり合わせを行いたいと思います。

基本的には、ふるさとづくり寄附金事業とは、国の決めた制度であるため、当委員会としては、守谷市としての運用面を評価すべきものです。

市がふるさとづくり寄附金事業について取り組まなければ、お金は出ていくだけであり、市の財政が圧迫されることとなります。

そのような社会情勢の中で市がどうするかを我々が評価すべきで

す。

西尾委員： そのような点では、私の書き方でとらえられ方が異なったのだと思います。そのような趣旨ではなく、年々ふるさとづくり寄附金への財政の依存度が上がるのが問題という趣旨でした。

国の方策が決まっていない中で、依存度が上がるとふるさと納税制度に制限がかけられたときに問題が生じないのかという点を指摘するつもりでした。

川西会長： 前提として、私たちが議論するのは市の運営であり、国の制度ではないということを御理解いただきたい。

(事務局準備完了)

(1) 行政改革実施計画ヒアリングの総括

・ 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

川西会長： 従来はここで、提言の素案をまとめていたところですが。昨年までは事務局の方から提言の例を出していただき、多数決で採択しました。各委員の個別の意見は参考という位置づけです。

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について、判断に「運用面の抜本的改善」と書くのが適当だと思います。

私の意見として、よくぞここまで改善してきたと言いたいところです。行政課題と実施計画へのつながりが以前はありませんでしたが、今は予算と結び付けられています。ただ形式的なところに止まっているのが、残念です。

制度や形としては改善してきているため、高く評価をしたい。しかし、実際の運用面では趣旨が生かされていない。運用を改善するための方策を速やかに実行してほしいです。

市の文化というところで感じるのはOJTがないということです。具体的な仕事の場での指摘がない。上司が部下を叱ることがなく、部下が上司に意見することもない。そして周辺から間違いを指摘するようなこともない。

守谷市の現状として、限られた300人の職員中で、敵を作りたくないということに同情はいたしますが、それでは市民の役には立たない。

切磋琢磨していくというところがない。

マネジメントシートの残念な記載を見ていくと、これを読んだ他の市職員はどうしていたのだろうと涙する次第です。

吉田副会長： 仕組みとしては昨年度と比べ、格段に進歩しています。しかし、どう動かすかについて、管理職と職員の取組状況が見えてきませ

ん。職員の動機付けや管理職の観点をどう取り入れていくかを考える必要があります。

西尾委員： 今回、初めて参加させていただきましたが、評価システムについて問題があると、いつも指摘が出ていました。そもそもとして、マネジメントシートそのものを改善すべきであるという意見です。

川西会長： 例えば、マネジメントシートのマニュアルの記載方法を工夫していくというのが昨年度上半期の目標になっていますがこれはどのように進行中でしょうか。

マニュアルの記載方法や研修会の開催については、これまでも本会議でも指摘をしてきました。継続も構いませんがその後どうなっていますでしょうか。

事務局： 今のところ取組の準備中ではありますが、管理職の方でどこまでチェックができていくかについては、企画課でも把握をするように考えています。

この中間評価をやっている意味としまして、提出を受けたマネジメントシートについて、御指摘を受けた部分については、企画課がもう少し介入をしていかなければならないと考えています。

従来どおりの説明会のみでは、なかなか進まないの切り込んでいかなければならないです。

川西会長： 企画課の責任だけにするのではなく、大きな市の方針があった方が良いのではないのでしょうか。企画課の動きを後押しするものが重要です。その為の方策として市長命令やマニュアルでの明示化などが考えられますが、私としてはそこまで踏み込んだ意見をしたいと考えています。

事務局： 事務事業レベルで目標の立て方自体が全庁政策会議で指摘を受けているというところもあります。担当職員がたとえ疑問に思っているもののままの状況で提出されるものがあり、うまくPDCAが回っていない部分があります。

また、市長からの指摘の一つとして設定した目標の数値がなぜ上がらないのかがあります。疑問には思うものの、原因の特定には至っていない状況です。

マネジメントシートの目標も含めて整理が必要である状況です。

川西会長： 市の方針として、現場での運用の改善を後押しするものが重要です。

例えば、各部門の説明責任を明確にし、評価担当課（企画課）の指摘や疑問に対し、真摯に答えるよう市長命令やマニュアルによって明文化するなど、今の論議について一歩でも踏み込んで指摘をしたいと思います。

吉田副会長： 実質的に動かすとなると、所管の部長がハンコを押すことで終わ

りではなく、庁議などの場で議論したときに、おかしい記述があれば差し戻すなどの仕組みを作っておく必要があります。

つまり、部長の決裁があつたとしても、上部でのチェックができるようにしておかなければいけないのではないのでしょうか。

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ていくのだと思います。

課長の承認を受けたのならば、職員は、その仕事でよかったのだと認識しますから、再度の提出を命じることで、改めて考え直すと思います。

牛島委員： 効率的な行政サービスの提供の定義は何でしょうか。この考え方が共有されないと、評価ができないのではないのでしょうか。

事務局： 最近ですとM o r i n f oという市民投稿型アプリというのがあります。例えば、道路の陥没等を投稿することができます。これを介して、市民とやり取りをするということがあります。

効率という面では、これまで電話でやりとりをして現場確認をしていたところを、M o r i n f oでは具体的な写真や場所を正確に伝えることができるといったことがあります。

効率は、解釈が担当課によって異なる部分もございます。市民と接すると部分と、表に出ない事務方の処理という部分での効率というところでは必ずしも同じものとはなりません。

牛島委員： 私の解釈では、効率的というのは、例えば、少ない費用でより多くの効果が出たということです。事業ごとに効率性というのは変わってくるので、事業間での比較が難しい場合、他自治体の同じ事業で比較をするということが考えられます。また、比較の方法としては過去とも比較すると言うことも考えられます。

この比較は単純にアウトカムを見るだけでなく、費用に対しての効果も見ていかなければなりません。以前に比べて制度として予算と事務事業がつながってきたのは理解できますが、成果とのつながりも見えなければ意味がない。

そこを決めて評価できるのかということが、根本の問題です。守谷市に限らず全ての行政について言えることなので、ぜひとも守谷市から変えていただきたいと思います。

事務局： 補足になりますが、前市長には、最小限の費用で最大の効果と言われていました。経営の根本だと思います。

一方で、現場では、かならず市民と接触することが大事とされています。市民に最も近い行政体としての役割です。しかし、丁寧に接していくと、内部での事務が滞ってしまうこともあります。バランスなのだと思います。

牛島委員： もちろん効率化の果てが市民の声を聴かないということではないと

思います。前市長から効率を明言されていたということですが、このマネジメントシートを見ていくと、それが表れていません。

難しいことですが、効率化に対する意識を持たなければなりません。

川西会長： 執行管理を見ていくと、成果とか結果を明確に書くようになっていないのです。成果を達成したものと取組中のものが混ざって記載されており、達成されたのか、出来上がったのかが不明なものがあります。

そこで、執行管理表の【進捗状況】を1項目増やし、「結果、成果」の欄を設け、結果や成果を必ず書いてほしい。

【進捗状況と評価の理由】の項目について、例えば上下水道の執行管理表では、結果がどうなったのかが全く分からないのです。何処までできたのかがわからない。現在のフォームでは、成果を記入しないままでも済んでしまうので、成果や結果を明らかにするように項目を分けた方が良くと思います。執行管理の中の話ではありますが、執行管理の総合的な評価という視点で、本年の報告書で指摘したいと思います。

牛島委員： 「なぜできなかったか」を記載することも成果となり得ます。また、「出来なかったこと」が人事評価に影響しないことを明示的にしないと、良い仕組みを作ることができないと思います。

川西会長： おっしゃるとおりです。結果をはっきり書いてほしい。

吉田副会長： どういう状態が自分たちにとって望ましい結果であるかについて、イメージづくりができていないと感じます。担当者がイメージできないのであれば、自分たちの仕事の取り組み方を見つけることはできません。

川西会長： 長くなってきましたので意見を持ち帰って一度整理をしましょう。

牛島委員： 仕事の引継ぎも効率的な行政運営という面では重要になってくると思います。引継ぎしやすいマニュアルを作るのは大切です。

事務局： 引継書は作ることが定められています。係長以上の職については前担当者から後の担当者に引き継ぎます。

所属長の確認印をもって引き継ぐこととなります。

・中長期経営計画の策定（上水道）

川西会長： 上水道中長期経営の策定です。判断はどのようにしますか。

牛島委員： 「改善，継続」が妥当かと思います。背景について詳しい松尾委員に判断していただくのが妥当だと思います。

松尾委員： まず、この計画は、厚生労働省が作成要求している計画であり平成30年度までに策定するという目標が定められています。

また、別に企業会計の導入が平成27年から始まっています。その準備もしなければならないという2つの背景が一緒になっていますの

で、中身が分かりにくいのです。

我々の知識や時間にも制限がある中では、理解するのは難しいですが、説明を受けるとうまくやっているのが分かると思います。1時間程度の説明では、一般の方には分からないと思います。

「判断」は、うまくやっているのでこのまま継続で良いと思います。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す。

牛島委員： 非常にうまくやっているとおっしゃいますが、理解には専門知識を必要としないのでしょうか。そして、適切に対処されているのでしょうか。

松尾委員： 専門知識は必要となります。固定資産台帳を作っていく中で、帳簿と実体が合わない等の状況に、どう取り込んでいくか等を理解する知識が必要です。

水道ビジョンは、今ある資産の更新時期やそもそも再投資をする必要があるのか、さらには工事の計画をどうするか等を含めて考えています。

また、料金の問題もその中に入れていきます。そのための試算をする前提条件がかなりあって、前提条件となる更新計画や人口に伴う収入計画などを上下水道課が審議会を経ず業者に委託して行っています。

その料金問題が、結果の形で、いきなり水道ビジョンの中に出てきてしまうような状態になっていました。水道課の話では、料金問題の記載をどうするかは検討中との説明がありましたが、最終形が気になります。

川西会長： この課題はほかの地方自治体でも共通の筈です。なぜ良い例をヒアリングに行き参考にしないのか。

経理の良さとして、全員がほぼ同じルールで経理を作成しているので、他と比較が容易という利点があります。他の自治体と同様の形で作成することは、標準化という意味においても価値があるのです。

自身で取り組むべきことと、他を参考にすることとの区別がついていないため、折角の努力がもたない状態になっています。

牛島委員： その話の前提は、うまくいっている自治体が存在する場合だと思いますが。

川西会長： 守谷市は非常に小さな自治体なので、先駆者がいないような問題に真っ先に取り組んでもらいたいとは思いません。

そして、上下水道課の応答から、ご担当の方々はきわめて不慣れな方ということがよく分かります。小さな市で、しかも不慣れな人達が自力だけで取り組むことに非効率を感じます。

私は、経理の説明は何度も経験しているので、本件については説明側に問題があると思います。一般的な経理の考え方に基づいて説明してもらえない。

「アセットマネジメントの段階に入った」とだけ言われても、それでは説明にならない。抑々、本プロジェクトの目的は市民に対する丁寧な説明の筈です。市民の理解を得るためのプロジェクトですから。

松尾委員のおっしゃるように、実態としてきちんとやっているにもかかわらず、説明のみが下手であるということならば評価を高くしても良いと思いますが、その実態の部分が全く見えないのです。

理解可能な説明がされていないので、評価できないという結論です。

吉田副会長： これまでにお聞きしたことからは、具体的な計画が見えてきません。努力されているのはわかるのですが、ほかの自治体の事例を取り入れればうまくいくような気がします。

説明だけの問題ではないように思います。

松尾委員： 今のお二人の意見であるならば評価をしない方がよろしいかと思えます。

川西会長： 私もそう思います。前回のヒアリングからはわかりませんでした。松尾さんによると、勉強会に出た結果から、理解するには3時間を要するとのこと。当委員会の開催時間は限られていますから、説明だけで3時間かかるならば、本委員会では評価のしようがないという結論です。

吉田副会長： 松尾委員にお聞きしますが、3時間かければわかるものなのか。

松尾委員： 判ると思います。

我々にもう少し厚生労働省の水ビジョンについての知識が必要だと思いますし、上下水道課がもう少し素人分かりするような説明ができればよかったですと思います。もったいないです。

牛島委員： 評価しないという選択肢も良いです。ただし、どの段階で理解できるようになるのでしょうか。

松尾委員： たとえ、1年後にやっても理解はできないと思います。

川西会長： その点は問題です。分からないような状況にしてあるのが問題であると思います。現状の説明では、評価不能である、分かりやすくしておいてもらいたいというのが私の評価と提言です。

吉田副会長： 評価をせず、なかったことにすることは本委員会ではできないと思います。説明不足としつつも、個々の意見は提言書に載せるべきだと思います。

川西会長： そのとおりだと思います。

吉田副会長： もう一つ、最終的には、上下水道の審議会ですっきりやっていたくのが筋であると申し添えます。

川西会長： 他に御意見がなければ、方向性の決を採っておきたいと思います。私の判断では、説明が不十分であるため評価不能です。

根拠として、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肝要な意義のあるプロジェクトと思う。しかし、提示された資料及び説明からは、評価できるだけの内容が読み取れない。当事者として一生懸命にやっていることが感じ取れるのみである。

よって評価しない。

本事業の最終目的は、現状と将来像とをわかり易く示し、市民の理解を得ることと思う。しかしこのプレゼンテーションでは難しい。

理解を得るようにするためには、外部の力が必要と思う。担当課に経理の強い部門が協力する、あるいはアドバイザーを活用する等が考えられる。

よって、現状では評価できない。そして最後に吉田副会長がおっしゃった水道審議会についても記載する。

ちなみに、事務局は水道事業を理解しておられますか。

事務局： この水道事業については、やはり別会計ということで詳細がない状態です。この管理表をいただいたところでは、具体的に何をやっているのかが分かりにくいです。

西尾委員： 把握しているのは上下水道課のみなのでしょうか。

事務局： 上下水道は、特別会計という別の会計のなかで全てをまかなうため、本庁舎職員の中では上下水道事業を理解していないと思います。

西尾委員： それは問題ないのでしょうか。

事務局： 最高責任者は市長でありますから、その報告はあると思います。

西尾委員： 最終的であり、経営については水道事務所のみで行われている状況でしょうか。

事務局： そうなると思います。

松尾委員： 建屋が離れている状態では、本庁舎との情報共有が少なくなるし、企業会計的な処理をしているので、どうしても独立心が高くなります。

市長には毎月企業会計としての承認をもらっている筈ですので、市長との間でどれほど情報共有できているかの確認もおこないましたが、十分とは感じられませんでした。

私の経験から本社ビルと離れると情報共有がしにくいという話を上下水道課にしましたが、実際そうっていないのか心配しています。

もう一つ、市の仕事のやり方がそれぞれ独立して仕事をしているので、他部門、例えば、上下水道課で何をやっているかがわかりにくいし理解しようとする努力もないからと思います。

牛島委員： 都市計画を担当している部署は本庁舎にありますか。

事務局： 都市計画課があります。

牛島委員： インフラも管理は都市計画と同時に行っているはず。意識して判断され、水道管の取捨選択がこれから発生する段階では、都市計画も考

えているはずなので不思議です。

松尾委員： それについては、守谷市で公共施設インフラ更新計画を作っています。でも水道ビジョンをまた一生懸命作っており、その作成に2年で2,000万円程を業者に払っているのに、無駄ではと指摘もしましたが、インフラ計画より具体的な情報で水道ビジョンを作成しているという説明でした。

インフラ計画と水道ビジョンの基本データは上下水道課の提供ですから、インフラ計画と水道ビジョンの違いは提供時期と精度の違いと理解しています。

牛島委員： 更新等についてもですか。

松尾委員： そうです。上下水道課で固定資産台帳を持っているし、管路システムも持っていますので更新内容は上下水道課でしか判りません。

牛島委員： 彼らがわかっているらそれで完結してしまう、ということですね。

川西会長： 特別会計の大きな問題です。

ちなみに守谷市の一般会計のバランスシートは完成しました。ただ、上下水道など特別会計は、未完成です。上下水道などは金額面では大きいのですが。

7,8年前の水道民営化の市民に対する説明会はひどいものでした。当時の水道事業をグラフにして説明しているだけでした。

民営化の長所短所や民営化したらどうなるのかについては一切調べていませんでした。当然市民の理解を得られず立ち消えました。

少なくとも常識の溢れた守谷市職員の中で広く議論をしておられれば、そもそもそういった準備不足のプレゼンテーションで市民に諮ることにならなかったと思います。上下水道部だけで実施したからの失敗ではないかと推測します。

少なくともそういった危険性、即ち、市民に対する説明ができない、市民の理解は得られないという危険性を我々が指摘しておくべきです。

結論として、評価しない。他の表現の部分についてはまた皆さんにメールで送っていただいて、次回に確定したいと思います。

(2) 外部評価について（ヒアリング）総括

・公民館運営管理事業

牛島委員： 公民館運営管理を「抜本的改善」としたいです。生涯学習の推進という施策名ですが、そういう話が一切ありません。よって、推進するような事業に改善していただきたい。

吉田副会長： 運営状況だけで判断すると、成果をあげつつあると思います。ただ、市がどう関わっているかということには疑問があります。

市がどんな指導を指定管理者にしているのか。生涯学習課が行った指定管理者評価のところで、市と指定管理者との間に、評価の乖

離がかなり見られます。

環境整備や指導の不足からすれば「抜本的改善」です。指定管理者自体よりも、市役所側のやり方に問題があります。

指定管理者の事業報告書を見る限りでは、指定管理者は結構頑張っていますが、生涯学習課はどうしていたのか。民間活力の活用という発想がないのかもしれない。

指定管理導入前後で比較を行うと、直當時の市役所のサービスが、どの程度だったかを推し量ることができます。

市民サービスを考えると、指定管理導入で確かに良くなった。特に接遇ははっきりと良くなったと思います。

指定管理の導入は概ね成功していると思います。

事務局： 利用者からの苦情は、指定管理者だけではなく、市の方にも直接問い合わせが来ます。その市民の方とお話をして、公民館で改善なり、あとは月1回館長会議では、お話し合いをさせていただきます。

マネジメントシートを見ただけだと、維持管理に関するシートなのかというぐらい、施設の改善にばかりに目が向いています。直さなければいけないと思いますし、成果指標になり得る利用人数、稼働率、講座に参加した人数などは、生涯学習課で当然把握しております。

西尾委員： マネジメントシートも当たり前としか書いていない。

御説明でAとBの差は少しとありましたが、それ以前の問題として、接遇の改善は当たり前の話です。私の事業の必要度が低いのは、公民館はいらないと思ってる人も結構いると思います。そこに何かヒントがあったと思います。

部屋の稼働率って、1人入っても稼働1なんです。同じ人が毎日通っても稼働していることになる。

利用者も増えているかもしれませんが、同じ人がいる可能性もあるし、それで評価すると、間違った方向に行ってしまう。

みんなが利用することはないですが、多くの人が公民館利用をしてみようと思うように改善していただきたい。

牛島委員： なくても良いと思うのは、どのような方ですか。

西尾委員： 簡単に言うと、利用しない方です。自分が利用しないから、いらない。

お金がかかっているからっていう市民の方は結構いらっしゃると思いますし、実際利用していない人もいっぱいいるので、そうなることなくても良いとなる。それは図書館でも同じだと思うんです。

川西会長： そこは理由をしっかりと考えてください。自分が利用しないからいらないというだけでは適切な意見とは思えません。

西尾委員： 魅力を感じるような施設にして欲しいということだと思います。稼働率だけを見るとそのような部分を見失ってしまうのではないかと思います。

います。

吉田副会長： 接遇は当たり前のことですが、圧倒的に良くなっているとすれば、それはこれまでの市役所の反省すべきことであると思います。

西尾委員： その変わったというところを評価していくということですね。わかりました。

川西会長： 変化、改善を評価するのは大事なことです。

ところが、市の外部委託先の評価ルールには問題があります。総合評価をAにするには、Aが70%以上必要というルールが問題だと思っています。これでは評価をしたくないと言っているようなものです。評価の目的の一つは、差を見出すことです。少しでも良くなればそれを良く評価する。右と左があって、少しでも右の方がよければ、右はよくできたねって言ってあげるのが評価です。こうして全体を少しずつ良くしていくのです。

ところが、今の評価ルールでは全部Bになり、一見すると全て同レベルに見えてしまう。これでは、努力した側が報われない。少しでも良い方向に導くためにルールを改善する必要があります。

なお、当委員会としての評価を2つの部分に分けるべきだと思っています。【外部委託先のサービスの評価】と、【市として管理の評価】の二つです。この点について、皆様のご意見は如何ですか。

吉田副会長： 市役所の関与と指定管理者の業務を分けた方が良いと思います。

川西会長： では、2つに分けることで、よろしいですか。

牛島委員： 私は、守谷市民ではないので、書類以上の情報がありません。だから指定管理者に関する評価はしないのがフェアと思います。私を除いた、みなさんを25点満点としてほしいです

川西会長： 牛島委員のご指摘は当然だと思います。指定管理者のサービス評価は、牛島委員は参加せず、他の委員の持ち点を25点としましょう。そして、【公民館の市民サービス】の視点と、【担当課の指定管理者に対する指導監督】の視点いう、この2つに分けて、採点をやり直します。

もし、コメントを分けたいということであればコメントも分けてください。

・図書館運営管理事業

川西会長： では、図書館です。

吉田副会長： 質問があります。いくつか確認しないと、評価するのに難しいところがありますので。質問事項については、打ち出したものを後ほど事務局にお渡しします。

1点目、モニタリングマニュアルについてです。第三者評価は利用者会議や第三者機関などで行うことになっていますが、図書館協議会はどれに該当しますか。どういう位置付けで依頼したのです

か。

次に評価基準についてです。三段階評価ではA（評価基準を上回る）、B（評価基準に沿っている）、C（評価基準を下回る）があって、二段階評価ではA（評価基準の内容を実施している）、C（評価基準の内容を実施していない）となっています。

Aは指定管理者の努力の成果として出るものです。二段階評価の法令遵守などの項目では、行っているか行っていないかの二つしかないのですから、本来これはAではなくBではないのですか。二段階評価、三段階評価の違いが明確になっていません。

2点目、中央図書館の指定管理者総合評価シートについてです。基準となる軸や数値が不明なのです。一般的には、前年度と比べてどうであったかが多いのですが、それについても何も書かれていません。基準値をどう設定しているのですか。

例えば、「図書館のサービスの内容や水準」に関する大項目のうち、中項目にある「多様な種類の収集整理保存」は、所管課評価ではBになっています。Aになる基準を示さないと、事業者は改善できません。

そもそも、その小項目にある図書資料数、視聴覚資料数、雑誌数は、事業者の努力だけで増えるのでしょうか。予算の中で買える数がだいたい決まっているのですから、Aをもらうことはほぼ不可能で、通常はBとCの評価しかないでしょう。

所管課評価は昨年もあったのですか。

事務局： 試験的に平成28年に行いましたが、本格的に全部の施設では29年からです。

吉田副会長： これも相当の手直しが必要です。図書館経営を専門とする者から見ると、あまりに問題点が多すぎて、実施に耐える十分な評価シートになっていません。

3点目、図書館協議会の「指定管理者業務評価」についてです。定性的な記述になっていて、数量化されていないために、たいへんわかりづらくなっています。

疑問点がこれもまたたくさんあるのですが、その中でもスタッフの資格のことがあります。

司書資格に関する記述を見ると、フルスタッフについて言及されています。フルスタッフとシェアスタッフの違いがわかりませんが、守谷市直営の場合ではフルスタッフに該当するのは正職員のようなようです。

指定管理者では、勤務時間数でフルとするかシェアとするかは会社によって違います。週30時間を超えたらフルスタッフとするところが多いようです。

直営時には、図書館奉仕員はそもそも勘定に入っていない。

それらを考えると、指定管理者に非常に厳しい条件を与えておいて、公正さを欠いているように思います。

また、レファレンス力が低下しているという記述があります。これは職員の方に相談をして課題を解決するサービスのことで。

そうした事実の出所が書いてありません。例えば、指定管理者が実施した平成29年度の利用者アンケートでは、90%以上の利用者がレファレンスに満足しています。

教育委員会が平成28年度の点検評価をしたとき、レファレンスが弱いとの学識経験者の指摘があります。それは評価者ご自身の体験からではなく、そういう住民の声を聞いたということです。

利用者アンケートでは、2人ぐらいにレファレンスに関係すると思われる記述があつて、具体的にレファレンスとは書いていないのですが、漠然とした不満を述べています。

それだけをもって低下と断言できるのでしょうか。

そうした重大な記述をするからには、根拠や事実を明らかにしなければなりません。「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）」でも同様なのですが、図書館協議会の議論には、全体に主観的、情緒的な表現が目立ちます。およそ客観的、公平公正な評価とは言い難いと考えます。

4点目、教育委員会の関与についてです。生涯学習課長の回答では、今回のことはすべて教育委員会が決めたもので、事務局担当課によるものではないとのことでした。しかし、教育委員会の会議録を見ると、経緯の分かるものはありません。ごく簡単な結果のみの記載です。

また、総合教育会議で最終的に決定されたということですが、会議録は1年前からずっと調整中となっています。いつ公表されるのですか。教育委員会は、情報公開に対して後ろ向きであると感じます。

5点目、学校との連携についてです。なぜ指定管理者を教育現場では受容できなかったのか。つまり、教育委員会はきちんと学校の現場に理解を働きかけたのでしょうか。

もう一つ、生涯学習課長の説明にありましたが、学校図書館支援業務を指定管理業者に見積もりしたところ、金額が高かったからやめましたというのは参考見積もりですか。

値段が折り合わない場合、もう少し安くしてほしい、そういう打診をしましたか。そこに、担当課のやる気が見えてきます。

安くできるように見積もりの再聴取をしましたか。

以上です。質問事項については、企画課に文書でお渡しします、

口頭でなくて構いませんので簡単に回答を書いていただいて、委員の皆さんに示してください。

川西会長： 吉田副会長からのご質問に対する御回答をよろしくお願いいたします。

次は私からの質問の再提起です。評価シートの縦横比較はありましたか。横比較は、同じような評価を他の業者にもしていますか。

それから縦比較は、図書館で過去の同様の評価はありますかということです。

例えば市民のアンケートや労働環境調査です。また、学校の図書室との連携の不備について、そもそもどのような連携が必要ですか。直営の時もありましたか。

吉田副会長： 学校連携はどの自治体でもやっています。学校図書館の所管課は学校教育課のはずです。個々の学校図書館では、子どもたちに十分なサービスができない。そこで、公共図書館が団体貸し出しをする、あるいは職員が出向いてブックトークをするなどのサポートをしています。

学校が中央図書館に支援を求めるのですが、学校教育課の関与が見受けられません。直営の中央図書館がやらないと、うまくいくはずがないので駄目ですと言っているような感じがします。

事務局： 本の管理というのは、学校図書館含めて全部一緒にデータバンク化しています。指定管理者には、学校図書館にも参加してほしいのですが、金額の折り合いがつかなかったということもあります。

支援体制ができなかったのは、それがどれだけ必要性があったのでしょうかとすると、答えが出てこないところがあります。

連携がうまくいったとは言えないです。

吉田副会長： 学校図書館との連携では、所管課は学校教育課、中央図書館はサポート。学校教育課がしっかり考えなければいけません。総合教育会議では、そのような話は出てきたのでしょうか。結局何が問題だったのでしょうか。

誰かが指定管理者による中央図書館との連携そのものに反対していたのでしょうか。そこが全く見えない。全員が反対していたとは思えません。

川西会長： 図書館を利用している一般市民の評価は高そうです。しかし、一般市民からは見えない理由で今回の決定をしていると見受けられます。

その部分を明らかにしていただきたい。本当に学校図書館との連携が悪くて教育等に支障をきたしているなら、当然変更しようとの議論になり得ます。

素人としては、なるほどと納得します。

しかしその支障が具体的に何が解らないので気になります。

事務局： 先般、直営のときに、同じような労働環境調査をという質問がありましたが、同じような形で調査はやっておりません。

また、図書館以外の公民館や障害者福祉センターの指定管理を委託しているところでも、環境調査は行っておりません。

川西会長： はい。どちらもないのであれば、縦横の比較対象がないまま評価したことになるですね。

事務局： 第三者評価は、第三者機関として、図書館協議会にやっていただきました。

牛島委員： 図書館協議会はどここの機関ですか。

事務局： わかり易くいえば図書館の審議会です。

牛島委員： 守谷市の中にある組織ですね。その組織を第三者機関として評価を行ったということですか。

吉田副会長： だれをメンバーとするかの検討がなかったことこそ、今回の失敗の最大の原因です。

つまり、図書館協議会は、充て職以外にどういう人で構成されているかということ、利用者の代表、読書活動などをされているボランティアなど、旧来の審議会に見られる利用者会議が実態なのです。私の同業者は一人だけです。

牛島委員： 少なくとも、吉田委員のお話を伺う限り、指定管理者から変更するに足る証拠が一切ないと私は思います。

変更が妥当なのかを確認できる事前調査をやっていないので証拠がありません。そこで、事後的にやる方法があるのではないか。つまり、直営に戻したときにもう1回調査してみて比較するというのですが、ただし評価主体が評価される側と関係が近かったりすると、十分な調査になり得ない。

なぜこの手続きで良しとしたのか。最終決裁権者は市長ですか。企画も決裁に関与していたのでしょうか。教育委員会も教育長も関与していたのでしょうか。このままでは村社会で、新しく入ってきた人を村八分にしたような構図にしか見えない。

そうではないと否定できる証拠がないのは悪い状況です。

川西会長： 私は大変それを心配しております。

松尾委員： 私の意見は「抜本的に改善」です。要するに経過が分からない。経過がわからないので、決断が良いのか判断できません。そのため「抜本的改善」です。

川西会長： 提言の作成方法については、3つの視点の各個別の提言と、3つの視点を包括した総合的な提言としましょう。

まず市民サービスの質向上の視点という観点からは、皆様のご意見は如何ですか。

吉田副会長： 利用者のアンケート調査によれば、指定管理者を導入したことに

よってサービスは格段に良くなった。

牛島委員： 僕は0点をつけています。成果指標のない状態で良くなったかどうか議論をすることができないためです。

吉田副会長： いただいたどの資料からでも、サービス実績が直営時を上回って年々向上していることが確認できます。所管課の指定管理者評価でも、けっして低くはない評価結果となっています。

川西会長： 牛島委員は第1の項目、【市民サービス向上】の視点についてはゼロとして、他の人で25点ずつ。その他の項目は、牛島委員も20点満点で評価する、こととしましょう。

松尾委員： 委託で改善されたのに、それを何故直営に変更するのかという疑問です。

牛島委員： まず1個目は、次年度ではないので、判断なしです。

2個目は全庁的な課題というしかない。

吉田副会長： 全庁的な観点から、指定管理者制度の抜本的改善が根本的な課題だと思います。

牛島委員： 事後評価で正当性があれば、少しは問題が緩和されるかもしれませんが、そういう証拠を作るのは簡単ではない。

評価では、後ろ向きに情報を集める方法は全然駄目です。

吉田副会長： 直営時の評価と指定管理期間の評価とを比較して、きちんと精査しなくてはなりません。直営に戻す以上、指定管理者に負けないだけの図書館にしなくてはいけないのですから。

牛島委員： 市民サービスが向上したかどうかに関する情報はありますか。

川西会長： 例えば入館者数の増加、貸出利用者数の増加などです。

牛島委員： 前向き調査なので、それで比較できる、さらに良くなっていれば、変えてよかったという正当性を判断に与えられます。

川西会長： さらに入館者が増えれば、当然貸し出しも増えます。

牛島委員： 今の状態が問題だから管理者を変更するというならば、当然増えるということになります。

吉田副会長： アンケート調査が来年度、直営になった時に、指定管理の時とどうい違いが見られるか。コスト面も含めて、評価できる仕組みを新たに作るべきです。

図書館協議会ではなくて、専門家が入ったものでなくてはいけません。市民の代表の方も必要ですが、そのような方々ばかりでしたから、今回のような評価が出てしまった。知識と経験をお持ちの5人くらいで議論すると、かなり良いものができます。

第三者評価を今回の評価とは違った形で、直営時についても行うことはたいへん重要です。

吉田副会長： 今年度の指定管理もきちんと評価しなければなりません。再来年度の直営に対する評価の際に比較が必要となりますから。

川西会長： ただ、今年度を評価するのも、排除すべきではないと思っています。

次に2番のプロセスの視点では、プロセスに合理性・透明性が確保されていないことが、問題と思います。外部委託全般に関する課題でもあります。

3番のマネジメントシート記載上の不備については「抜本的改善」です。マネジメントシートの不備も全庁的課題です。

総合的な評価としては吉田副会長にお願いしたいと思います。次へ進みたいと思いますがよろしいですか。

・ふるさとづくり寄附金事業

川西会長： それでは、ふるさとづくり寄附金事業です。

提言として「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」

牛島委員： 「効率性を推進しつつ」とおっしゃいますが会計の効率性が良くないという話ではありませんか、前回の音源を確認しただけなので誤解があるかもしれませんが。

川西会長： 効率性は収支の件です。寄付金の約60%が市から出費されるが、寄付者に還元される原価はあまり高くない。中間経費が多くかかっており、通販系の商売として非効率的だと思います。また、公開性、透明性は抜本的に改善すべきです。この面ではきちんとしたルール化が必要です。

経理上の問題というのは、私は透明性公開性の問題だと思います。

経理の良さは、標準的なルールに照らして収支を明らかにすることです。今のままでは全体としての収支が分かりにくく、延いてはコストが見えにくい。コスト削減に向かうための情報が不明確です。これは改善したほうが良い。

一方で、市職員は良くやっているといます。市職員は外部に働きかける営業活動は不慣れですよ。全くの素人だろうと思うのですが、制度ができてまだ間もない状態でこの大きな寄付金を得ているですから、この面では私は高い評価をします。

牛島委員： 守谷市だから、売れているという印象はなかったです。ホームページを拝見したけれど、守谷だからではなく、節税対策として寄付をされたのだなという印象です。

川西会長： 当然そういう傾向があります。但し一つの効果として、例えば、守谷市のA商店は地域の人たちにだけ知られていたのですが、この制度によって広く全国区に躍り出ましたよね。

牛島委員： 肉は確かに、とび抜けていました。

吉田副会長： 財政的な観点として大事だと思いますが、一方で地域の魅力を知らしめるなど、あるいは市内のいろいろな事業者や生産者が、スポ

ットライトを浴びるような形の事業を展開して欲しいと願っています。

そうした方々が喜ぶ仕組みづくりをしていただくためには、今のやり方では少し弱いようにも感じます。

川西会長： 5分ほど休憩して、次の塵芥処理のヒアリングに移りたいと思いますがよろしいでしょうか。

(3) 外部評価について (塵芥処理)

事務局： ヒアリングですが、時間外のため、生活環境課は待機させておりません。

川西会長： 塵芥処理のヒアリングは次回最初にやりましょう。

ガバナンスの観点からの資料はないのですか。ガバナンスを私どもとしては、お聞きしているわけです。

前回のヒアリングでは、例えば資源品の売却値段が問題となりました。私たちの関心は資源品が適正な価格で売られているかということです。その点はチェックしておられるかとお聞きすると、値段自体御存知ない。そういったガバナンス、チェック体制の甘さについて心配しているのですが、もっと資料はないのですか。

事務局： 提供できる資料については預かっていません。

川西会長： 次回までに、何かあるかを、聞いてください。

松尾委員： 事務組合で予算を作り各市の負担金を決める。それを市の方で受けて自分たちの予算にするんだろうと思います。

その間の受渡し、時期も含めて、席上で良いですから教えていただきたい。具体的には予算の織り込み方、金額を決定するまでのプロセスを教えてください。

事務局： 以前は、構成市町村の企画課と財政課が集まってヒアリング等を作りながら決めました。査定をしたりして、返してという形です。そこからそれぞれの担当にも意見を聞きます。

川西会長： 他にはよろしいですか。次回冒頭でヒアリングをします。今の御質問などにこたえるものがあれば、あらかじめいただきたい。

(取り組み状況フォローアップ (個別事業))

川西会長： 取り組み状況フォローアップについては、事務局の方から説明してください。

我々の指摘事項に対する、取り組み状況の御説明ですね。

事務局： 外部評価対象事業のフォローアップが平成28年度上半期までに完

了していなかった。

5事業になります。まず1つ目として、「守谷駅賑わい創出事業」になります。

外部評価としまして、「単なるテナント集めではなく、市民サービスに結びつくような使い道を考えては」という提言に対し、市の方針として、「空き区画がないようリーシングを進めるうえで、市民サービスの利用も検討します。また周辺に店舗等が立地してきたことから事業名を「アワーズもりや管理事業」に変更します」としました。庁内で市民サービスについても検討しましたが、具体的な案が出ず、3階の空き区画について就業支援会社や専門学校等において内覧を実施しましたが、契約には至っておりませんので、取組中としています。

2つ目として、「もりやアヤメ祭り事業」ですが、「貴重な集客資源ではあるが、十分な集客がない。集客をあげる施策を検討すべきだが、できないのであれば、公園維持管理事業との統合もやむを得ない」という提言に対し、「平成19年度の外部評価を受け、静かな環境でゆっくり鑑賞できる場所の提供を目的とするとしています。今後については、実行委員会等と検討します」とし、実行委員会との協議の結果、事業を終了することとしました。

3つ目として、「広報活動事業」ですが、「広報紙以外の媒体を活用し、使い分ける必要がある。またSNSについては、もっと柔軟かくすべきである」という提言に対し、「FacebookやTwitterも活用し、双方向の情報交流を推進します。また、当該事業にシティプロモーション等を集約する」とし、平成30年1月から「Morinfo」を本格稼働し、市民からの投稿を受け付けるなど、双方向の情報交流を実現しました。また、守谷市出身の森田歩希選手のメッセージを動画配信するなど、行政以外の情報も積極的に取り上げ、表現も親しみやすい表現を心がけました。

4つ目としまして、「市民の提案事業」ですが、「提案に対する情報の整理・集約化を行い、必要に応じて外部の目で検証を行う」という提言に対し、「私の提案」フォームに質問の多いカテゴリーを作成し、情報を整理します。また、HPに市への質問内容と回答を掲載し、どういった質問が多いのか、どのように対応しているのかを知ってもらいます。」とし、HPリニューアルに合わせ、「市役所の業務に関するお問い合わせについて」の項目に「守谷市行政組織機構図」「よくある質問」「相談」のリンクを設定するなど「私の提案」ページを整理しました。

5つ目としまして、「審議会等公開制度事務」ですが、「守谷市審議会等の会議の公開に関する指針」に基づき、適切に公開制度を実施すること」という提言に対し、「各審議会のページに公開可能な会議

資料も併せて掲載します。また一部の会議においては、会議開催から会議結果の公表までに多くの時間を費やしているため、会議録作成を委託します」とし、各審議会のページに会議資料も掲載しています。また、平成30年度から会議録システムも導入します。

牛島委員： 広報活動事業と市民の提案事業に関してですが、SNSで発信したことが◎になっています。発信した結果、どれだけの人が見たかというのが◎かどうかのポイントです。

どれぐらい見られたかが基本的なアウトカムですがそのような証拠が見当たりません。話を伺う限り始まったばかりという印象ですので、○だと思います。

次に、四つ目では、ホームページを「わかりやすい見つけやすい仕様に変更しました」とあるのですが、ホームページを見に来た人がどのようなリンクで目的のページに来たのかがわかるはずです。変更する前と後で、移動のリンクが短くなったということがここで見るべきアウトカムです。

川西会長： 今の御指摘は常に頭に入れていただきたい。結果としてのアウトカムはどうだったかということです。

事務局： 成果指標としては、秘書課の方で把握はできている状態です。ただし、外部評価の提言に対して取り組みましたと書いている状態です。

SNSの表現についても、柔らかい表現を心掛けましたとしているのだと思います。

牛島委員： 例えば、T w i t t e rなどの場合、情報拡散させるように見た人は「リツイート」、良い情報であれば、「いいね」をします。

それが親しみやよりその情報を広げたい、みんながその共感してくれたことの指標です。また、例えば「ツイートから守谷市のホームページを見に行った人が何人だったか」などもわかります。

T w i t t e rレベルのフリーのサービスでわかります。だから、何を成果にするかですが、それを使わない理由はSNSに慣れていないのが一番の理由ではないかと思われま。

川西会長： はい。私も牛島委員の御意見に賛同します。従って、真ん中の◎（完了の意）は、尚早と思います。

初めたばかりなので、そう簡単には広がらないことは理解いたします。これから時間をかけて、大成功になれば良いと思っていますし、私は高く評価しますが、結果を見てみたい。

牛島委員： M o r i n f oは、どこの媒体ですか。利用者が多い媒体で活用したいわけですね。古臭いm i x iなどやってもしょうがないんですよ。例えばそういうところも気をつけていかれると良いと思います。もちろんF a c e b o o kとT w i t t e rとインスタグラムなどを全部連結させるなどそういうことだと思っております。

事務局： Morinfoは守谷市が独自で入れているアプリです。
牛島委員： それは広報をしていないも同然です。アプリだったら何件ダウンロードされたかもわかるはずですが、あまり期待できないと思います。
事務局： ダウンロードは3,000件くらいだと思います。
牛島委員： それはなら△でもいいかもしれない。そこにお金を使わなくても良いと言う話になると思います。
事務局： 利用者と市が双方向でやりとりできる仕組みです。
牛島委員： 理解しました。いろいろなその情報を集めるときには非常に効率的な仕組みになるということですね。ただし、それはTwitterでできると思います。確かにMorinfoの方が管理しやすいと思いますが。

(取り組み状況フォローアップ（総合的意見）)

川西会長： では続いて事務局より、配布頂いた資料に基づき、外部評価の総合的な取り組み状況の御説明をお願いします。

総論部分のご説明をお願いしましたが、今回は出来ないようなので、次回をお願いします。

会議録作成につきましても先ほどの委員各位の御意見を踏まえて、事務局の方で十分検討して頂きたいをお願いします。

以上で正式の議題は終わりですが、他にございますか。

事務局： 次回は、9月27日木曜日です。時間は同じく、15時からになります。

川西会長： 今後の審議予定についてご説明します。

11月12日は最終的な文面を検討したいと思っております。

従って、次々回には、ほぼ最終案を議論するという事だと御理解ください。

ですから大きな方向性の議論をするというのは、次回までです。次回9月27日には、ぜひ考え方をまとめたい。

10月22日につきましては、文言をかなり詰めていく。

既に決定した事項について書面化したものをたたき台とし論議します。

11月12日については、ほぼでき上がったものについて何かおかしいという点に微修正を加える程度です。

12月10日は報告書を提出するだけです。ここでは報告書作成の議論はありません。

報告書なお体裁、中身についてご説明します。個別の事業の評価や提言は、多数決をとって、一番上に提示します。

個別事業以外の総合的な、全庁的な事項で、改善を求める提言につきましては、皆で考えて記載していきたい。

それから、市のフォローアップ状況については、ある程度皆さんで意見を出していただいて、それをもとに、どうするかを考えたい。これまではまだフォローアップには、時間をかけておりませんので、やや先送りという方向での議論だったと思いますが。

ご質問が無ければこれで閉会とさせていただきます。

4 閉 会