

法第 252 条の 38 第 2 項の規定による意見に係る対応方針

監査実施年度	令和 3 年度	所管課 (措置実施課)	総務部行政経営課
報告書ページ	237	法第 252 条の 38 第 2 項 の規定による意見の番号	1
意見の内容	<p>(1) 外郭団体等の適正規模、業務のアウトソーシング等について、検討すべきこと</p> <p>社会福祉法人水戸市社会福祉協議会は 301 名、公益財団法人水戸市スポーツ振興協会は 65 名の職員数があるものの、その他の法人は総じて、少数で運営されている。</p> <p>少人数での運営において、人件費は抑制される傾向にはあるが、以下の点で、非効率を生じるものと考えられる。</p> <p>①事務効率性が低下する。</p> <p>法人を運営、管理していくにあたって、適正に行われていく必要な業務に、予算・決算等の会計業務や人事等の総務事務業務がある。少数での運営にあっても、これらの業務は、事業規模に応じて比例的に業務量が減少するものではなく、法人として行うにあたっての最低の事務負担は、相当あるものである。その上、これらの業務にあたっては、適法に適正に行われていく必要があり、専門性を要求される部分でもある。</p> <p>これらの業務の観点から、少規模の法人が個別に法人格を有しながら活動を推進していくには、少規模な法人の中において、これらの業務に精通した職員を配置する必要があり、小規模な法人が多ければ多いほど、事務効率性を低下させているものと考えられる。</p> <p>②事業効率性に対する支障が生じる。</p> <p>現状、小規模な法人の会計業務や総務業務においては、これらの業務に専任という形ではなく、事業を担当しながら兼務する形で、法人の運営がなされている。このため、事業にかかる時間が持てず、従前の事業を踏襲する形で事業が継続されてきている部分が見られる。</p> <p>事業窓口として、市民等と直接接する事業職員が、市民の声を聞き、環境変化に則してより有効な事業へと既存事業から展開していくことは、事業の効率性に寄与するものである。</p>		

③内部統制機能が構築できない。

法人を、有効かつ適法に運営していくためには、内部統制組織を形成していく必要がある。

内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令などの遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって達成されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成されるものとされている。

ところで、この内部統制を行っていくには、単独で業務を担うのではなく、2人以上の人間がチェックする等、相互牽制しながら、統制を行っていく必要があるものである。しかし、少数な組織においては、これらのチェック機能を働かせながら業務を推進する組織を構築していくには、限界が生じる。

④契約事務の適正性の担保に、限界が生じる。

契約事務を行うにあたって、入札及び随意契約の締結を行うことになるが、これらの業者の選定等にあたっては、法人の担当者と業者との関係は、常に一定の距離を保たれていることが必要である。

このため、契約事務を行うにあたっては、定期的に法人の業務担当者を異動するなどの配慮を行うことになるが、少数な法人にあつては、その異動が難しく、異動したとしても、法人関係者全員が、既に、業者との距離を置けない状態となっていることも危惧される。

現状、この点に関しては、市が予算統制を通じて、金額的なモニタリングを行っているが、入札制度が形骸化している傾向が生じている。

以上の観点から、適正な法人規模を検討されることや各外郭団体で共通の事務作業などについてはいずれかの団体に専門職を配置し、他の団体はアウトソーシングする等により事業により専念できる仕組みを構築することを検討されたい。

対応方針	<p>各外郭団体等の法人規模の適正化については、「平成 24 年度における外郭団体等統合に係る検討指針」に基づき検討を行い、平成 28 年度には社会福祉法人水戸市社会福祉協議会と社会福祉法人水戸市社会福祉事業団を合併するなど、設立目的、事業内容の類似性等を踏まえた団体の統合を行ってきたところである。</p> <p>また、これまで外郭団体等においては、計画期間を 3 年から 4 年とする経営改善計画を継続的に策定し、効率的・効果的な事業運営の確立、財務体質の強化等に取り組んできた。今後、経営改善計画の取組みの成果について、外部の有識者である水戸市外郭団体検討専門委員による検証・評価を実施する予定であることから、当該結果も踏まえた上で、指摘のあった小規模な外郭団体等における統制のチェック機能及び非効率性等を含め、改善を図るための方策を検討していきたい。</p>
-------------	---

法第 252 条の 38 第 2 項の規定による意見に係る対応方針

監査実施年度	令和 3 年度	所管課 (措置実施課)	総務部行政経営課																						
報告書ページ	238	法第 252 条の 38 第 2 項 の規定による意見の番号	2																						
意見の内容	<p>(2) 外郭団体等の管理手法、市所管課間の横断的な連携体制の在り方について検討すべきこと</p> <p>現在、各法人は、市の以下の部署に所管されて、予算措置や事業運営が行われている。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>法人名</th> <th>所管課</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>社会福祉法人水戸市社会福祉協議会</td> <td>福祉総務課、障害福祉課、高齢福祉課</td> </tr> <tr> <td>一般社団法人水戸観光コンベンション協会</td> <td>観光課</td> </tr> <tr> <td>公益社団法人水戸市シルバー人材センター</td> <td>福祉総務課</td> </tr> <tr> <td>公益財団法人水戸市スポーツ振興協会</td> <td>体育施設整備課</td> </tr> <tr> <td>公益財団法人水戸市芸術振興財団</td> <td>文化交流課</td> </tr> <tr> <td>一般財団法人水戸市農業公社</td> <td>農政課</td> </tr> <tr> <td>一般財団法人水戸市公園協会</td> <td>公園緑地課</td> </tr> <tr> <td>公益財団法人水戸市国際交流会</td> <td>文化交流課</td> </tr> <tr> <td>一般財団法人水戸市勤労者福祉サービスセンター</td> <td>商工課</td> </tr> <tr> <td>一般財団法人水戸市商業・駐車場公社</td> <td>商工課</td> </tr> </tbody> </table> <p>各法人の事業や管理が、市の縦割りの行政組織に依存する形になっている。</p> <p>ところで、外郭団体は、そもそも行政の補完、効率的な事業運営などを行うために設立されているものであるが、各外郭団体活動を縦割りの区分で管理することによる非効率性が以下の点で生じるものと考えられる。</p>			法人名	所管課	社会福祉法人水戸市社会福祉協議会	福祉総務課、障害福祉課、高齢福祉課	一般社団法人水戸観光コンベンション協会	観光課	公益社団法人水戸市シルバー人材センター	福祉総務課	公益財団法人水戸市スポーツ振興協会	体育施設整備課	公益財団法人水戸市芸術振興財団	文化交流課	一般財団法人水戸市農業公社	農政課	一般財団法人水戸市公園協会	公園緑地課	公益財団法人水戸市国際交流会	文化交流課	一般財団法人水戸市勤労者福祉サービスセンター	商工課	一般財団法人水戸市商業・駐車場公社	商工課
	法人名	所管課																							
	社会福祉法人水戸市社会福祉協議会	福祉総務課、障害福祉課、高齢福祉課																							
	一般社団法人水戸観光コンベンション協会	観光課																							
	公益社団法人水戸市シルバー人材センター	福祉総務課																							
	公益財団法人水戸市スポーツ振興協会	体育施設整備課																							
	公益財団法人水戸市芸術振興財団	文化交流課																							
	一般財団法人水戸市農業公社	農政課																							
	一般財団法人水戸市公園協会	公園緑地課																							
	公益財団法人水戸市国際交流会	文化交流課																							
	一般財団法人水戸市勤労者福祉サービスセンター	商工課																							
	一般財団法人水戸市商業・駐車場公社	商工課																							

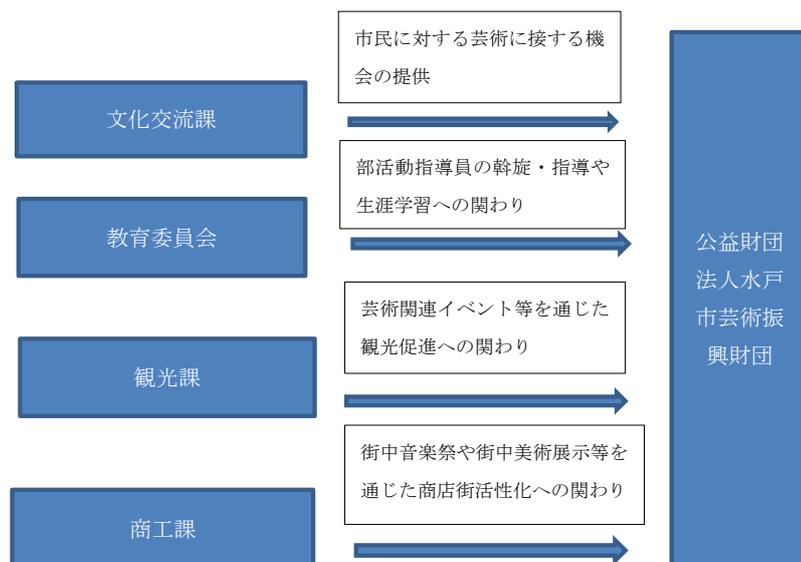
①組織横断的な目的の達成における非効率について

各外郭団体が所管課を通じた事業や管理となることにより、外郭団体の目的を果たしていく事業において、所管課が実施する事業に過度に重点を置かれる傾向がでてくる。

例えば、「学校の働き方改革を踏まえた部活動改革について」で唱えられる学校の部活動を、学校単位から地域単位への転換への取組におけるスポーツや芸術分野において、これらの分野で直接的に行政を補完する役割に特化している公益財団法人水戸市スポーツ振興協会や公益財団法人水戸市芸術振興財団が、その分野での専門性に対する知見や人脈を通じて果たしうる役割は大きいものと考えられる。このような期待に対し、学校の働き方改革に対する主管が教育委員会であり、公益財団法人水戸市スポーツ振興協会が体育施設整備課、公益財団法人水戸市芸術振興財団が文化交流課の所管となることにより、直接的な取組への連携が見られない。

スポーツや芸術という分野からのアプローチと市の各行政組織の役割からのアプローチが必ずしも同一とならないことに対し、所管課を通じたアプローチのみでは、外郭団体の関わる事業を、市として最も効果的に活用している状況とはならないことになることにも留意が必要である。

各所管課から、芸術分野での期待される関わりの例示



	<p>各外郭団体において専門的に特化して行う分野での活動が、市民にとって、広範囲に最も有効に活用されるよう、市の行政組織の所管課の枠組みにとらわれない着眼からの事業の在り方への検討が必要である。</p>
対応方針	<p>御指摘のとおり、事業を実施するに当たり、市行政を補完する役割を担う外郭団体等と市が、所管課の枠組みを超えて連携して取り組むことは極めて重要である。今後においては、これまで以上に各外郭団体等が有する専門性や人的ネットワークの有効活用が図れるよう、市と外郭団体相互の意識の醸成に努めてまいりたい。</p>

法第 252 条の 38 第 2 項の規定による意見に係る対応方針

監査実施年度	令和 3 年度	所管課 (措置実施課)	市民協働部体育施設整備課 産業経済部観光課
報告書ページ	240	法第 252 条の 38 第 2 項 の規定による意見の番号	2
意見の内容	<p>②マネジメントにおける非効率について</p> <p>(イ) マネジメントにおける経営手法からの視点について</p> <p>効率的な事業運営の観点から見ると、観光誘致やコンベンション推進といった事業は、積極的に対外的にアピールしていく営業活動が要求される事業と考えられる。また、これらの目的は、観光誘致やコンベンション推進を通じて、地元経済が活性化し、また市民の地元への愛着の増幅と考えられる。このような目的を達成していく上では、外郭団体が単独で自らのみで事業を遂行していくのではなく、如何に、この目的に共感する地元経済界や市民を巻き込んで、一体として事業を起こしていくかという形で事業を遂行していくことが必要である。このような活動を行っていく上では、市自らが単独で事業を行うのではなく、外郭団体が中心となってその役割を担っていくことに意義はあるものと考えられる。</p> <p>ところで、現状の観光誘致やコンベンション推進を担う部署を有する団体は、一般社団法人水戸観光コンベンション協会と公益財団法人水戸市スポーツ振興協会が併存している。目的を共有する 2 つの法人で活動するより、1 つの組織でマネジメントを行うことが、人的資源を有効に活用し、それを統括するマネージャー人材も 1 人で対応可能である。</p>		
対応方針	<p>観光誘致やコンベンション推進の事業について、1 つの組織がマネジメントすることの方が人材資源の効果的な活用になるとの意見に関しては、監査人の意見のとおりであり、観光やスポーツに加え、教育や農業等様々な分野の会議や大会に関する情報を一元管理しながら、効果的、効率的な施策を展開することができるものと考えられる。</p> <p>このことから、本市においては、平成 28 年 9 月、市民協働部スポーツ課及び産業経済部観光課を中心に庁内関係部署で構成する「水戸市コンベンション誘致推進会議」を設置し、関係者間共通の活動指針となるコンベンション誘致基本戦略を策定するとともに、関係各所に対応マニュアルを配布し、情報の共有化を図っているところである。</p>		

また、コンベンション推進等の事業については、(一社)水戸観光コンベンション協会と(公財)水戸市スポーツ振興協会を中心に取り組んでおり、各々がこれまで独自に築き上げてきたネットワークや、主催者等関係者の要望あるいは意向を踏まえ拡充してきた助成金を活用しながら、全国規模の大会等を戦略的かつ継続的にプロモーション活動しているほか、コンベンション関連の情報を定期的に交換、共有し、円滑な誘致、開催支援に努めているところでもある。

今後、両協会のコンベンション関連事業をどちらかに集約、統合していくに当たっては、各々が誘致、支援に取り組んでいる事業の整理はもとより、役割分担の明確化、助成制度の見直し、執行体制の再編など、最適な事業運営のあり方について、市と協会の関係者間で協議、検討し、合意形成を図らなければならない。また、飲食、土産品等観光関連事業者とともに、様々な競技、教育、医療等スポーツ関係団体といった両協会の多様な構成員から承認を得ることも必要である。

これらを踏まえ、市及び両協会との連携、協力体制の更なる強化を図りつつ、引き続き、観光誘致やコンベンション推進の事業に一体となって取り組みながら、中長期的な視点で最適な方策を検討していくこととする。

法第 252 条の 38 第 2 項の規定による意見に係る対応方針

監査実施年度	令和 3 年度	所管課 (措置実施課)	市民協働部文化交流課 産業経済部観光課，農政課 都市計画部公園緑地課
報告書ページ	240	法第 252 条の 38 第 2 項 の規定による意見の番号	2
意見の内容	<p>②マネジメントにおける非効率について</p> <p>(イ) マネジメントにおける経営手法からの視点について</p> <p>また、現在、一般社団法人水戸観光コンベンション協会は好文カフェ（レストラン）及び好文茶屋（軽食・土産品）を、一般財団法人水戸市農業公社は森のシェーブル館（チーズ製造・販売及び軽食）を、一般財団法人水戸市公園協会は植物公園内に軽食・喫茶（令和 2 年度より一般財団法人水戸市農業公社より移管、改装中で未営業）、そして公益財団法人水戸市芸術振興財団では、芸術館内においてレストラン及び喫茶（賃貸）の飲食系の施設を有している。</p> <p>これらの施設のうち、森のシェーブル館及び改装前の森のシェーブル館は一般財団法人水戸市農業公社が自ら運営しているが、他の施設は各々賃貸されている状況である。</p> <p>これらの市の施設を最有効活用していく方策としては、市の物産をテーマとして、提供し、市民及び観光に資する形で経営されていくことが望ましいと考えられる。しかし、現在の少数な組織にあつての、行政の補完としての事業を遂行していく中で、民間競合する飲食店等の経営を行う人的資源に余力がなく、有効な活用に至っていない。</p> <p>これら必要な経営ノウハウを要する施設の運営にあたっては、そのノウハウを有するマネジメントできる一つの団体で集約して経営することにより、収益性や市への貢献に資するものと考えられる。</p>		
対応方針	<p>（一社）水戸観光コンベンション協会，（一財）水戸市農業公社及び（一財）水戸市公園協会における飲食や物販等の運営については、それぞれ施設の来場者に対する飲食や休憩等のサービス提供を目的として実施しているものであるとともに、各団体の収益の一部に寄与するものともなっている。</p> <p>現在、各団体においては、質の高いサービス提供，貴重な収益の安定確保はもとより，施設の利便性や魅力の向上とあわせ，来場者の満足度</p>		

を高めるため、これまでの運営実績や知見を踏まえ、各施設における最適な手法のもと、創意工夫を凝らしながら、計画的かつ健全な運営に努めているところである。

監査人の「各団体の飲食等施設は、ノウハウを有し、マネジメントできる一つの団体に集約し、経営する」との御意見については、マネジメントにおける経営手法からの視点として、人的資源の有効な活用、経営の効率化につながる方策の一つとして考えられるが、経営団体の選定はもとより、飲食等施設における現行体制の見直し、収益がなくなることによる団体運営への影響や代替収益の確保、モチベーションの低下など、経営手法を見直すことによる課題や懸念事項を抽出し、合意形成を図るための協議を慎重に進めていく必要がある。

そのため、それぞれの施設の来場者に対する飲食や休憩等のサービス提供を継続しながら、あわせて中長期的な視点で最適な方策を検討していくこととする。

また、水戸芸術館内のレストラン及び喫茶施設については、水戸市が選定した民間事業者が運営を行い、使用料を市に納入している。

管理運営に関する協定内容の変更等については、他の外郭団体の体制等も含め、総合的に判断する必要がある。

法第 252 条の 38 第 2 項の規定による意見に係る対応方針

監査実施年度	令和 3 年度	所管課 (措置実施課)	総務部人事課
報告書ページ	241	法第 252 条の 38 第 2 項 の規定による意見の番号	2
意見の内容	<p>③予算統制や人事制度のあり方について</p> <p>現在、外郭団体は公益法人に限らず一般財団法人においても運営補助金を得ていることから予算統制され、給与体系は、市の給与規定に準じて規定されている。このことが、業務や法人の経営における弊害となっている部分も考えられる。</p> <p>(イ) 求人への弊害</p> <p>市の給与体系は、公務員としての地位に基づくものである。民間と競合する、あるいは民間で習得したノウハウの提供を受けるための人材を求める場合、市の給与体系に拘束される状況では、人材の確保も困難であると思慮される。外郭団体が効率的で効果的な経営を行っていく上で、行政ノウハウとは異なるマネジメントやスキルの人材を求めていくことも必要であるが、このため、このような人材を求めるにあたっては、市の給与基準ではなく、民間における給与相場を考慮した給与を提示していく必要があるものと考えられることから、給与体系について検討をしていく必要がある。</p>		
対応方針	<p>外郭団体においても御指摘のように求人への弊害が生じている場合には、特定任期付職員（※）に準ずる職の必要性等を十分検討したうえで、業務委託等との比較を行い、特定任期付職員に適用している給与体系を準用すべきかどうかを、各外郭団体及び所管課で検討していく必要がある。必要に応じて、本市の任用事例について情報提供を行ってまいりたい。</p> <p>※ 職員の給与に関する条例第 22 条の 2 で、適用する給料表を別に定めており、その者の専門的な知識経験又は識見の度並びにその者が従事する業務の困難及び重要の度に応じて適用する号給を決定できる職</p>		

法第 252 条の 38 第 2 項の規定による意見に係る対応方針

監査実施年度	令和 3 年度	所管課 (措置実施課)	総務部行政経営課
報告書ページ	241	法第 252 条の 38 第 2 項 の規定による意見の番号	2
意見の内容	<p>③予算統制や人事制度のあり方について</p> <p>現在、外郭団体は公益法人に限らず一般財団法人においても運営補助金を得ていることから予算統制され、給与体系は、市の給与規定に準じて規定されている。このことが、業務や法人の経営における弊害となっている部分も考えられる。</p> <p>(ロ) 職務執行における弊害</p> <p>多くの外郭団体は市の補助金、委託費に依存している。水戸市財政課によると、これらの補助金、委託料に関する予算の増減については、少子高齢化等による社会福祉費の増加やインフラの老朽化等により、市の財政も厳しさを増す中であって、外郭団体が実施する事業についても、最少の経費で最大の効果をあげる観点から、成果を反映した予算措置に努めているとのことである。すなわち、成果が上がっている事業等については、補助金、委託費の増額を図る一方、成果が少ないと判断する事業については、市の支出を削減し、あわせて外郭団体や事業を委託している市所管課において、事業の廃止や手法の変更も含めた事業の見直しに向け、主体的に検討を行うべきものとしている。</p> <p>このような状況下であって、外郭団体自体としては、市の予算の削減に対して、事業の見直し（事業そのものを見直す、あるいは事業のやり方を見直す）や収益事業等により財源を確保することが必要である。このことについては、各外郭団体は十分に認識しており、第 5 次経営改善計画にも反映されているところである。</p> <p>しかし、年功的に上昇する給与体系を有する法人では、実際には事業の抜本的な見直しなどの期待する方向での改善が具体化されず、このような市の補助金や委託費の削減に対し、予算規模の縮小、経費削減といった短期的な対応に終始し、その結果、既存事業の単なる縮小を招いているという現状が見られる。</p>		

このことは、市における外郭団体に対する人材管理の視点が、予算の削減に対する対応への要求に重点が置かれ、外郭団体内部での管理も予算管理からの既存事業を官僚制組織で行われていることに起因するものと考えられる。

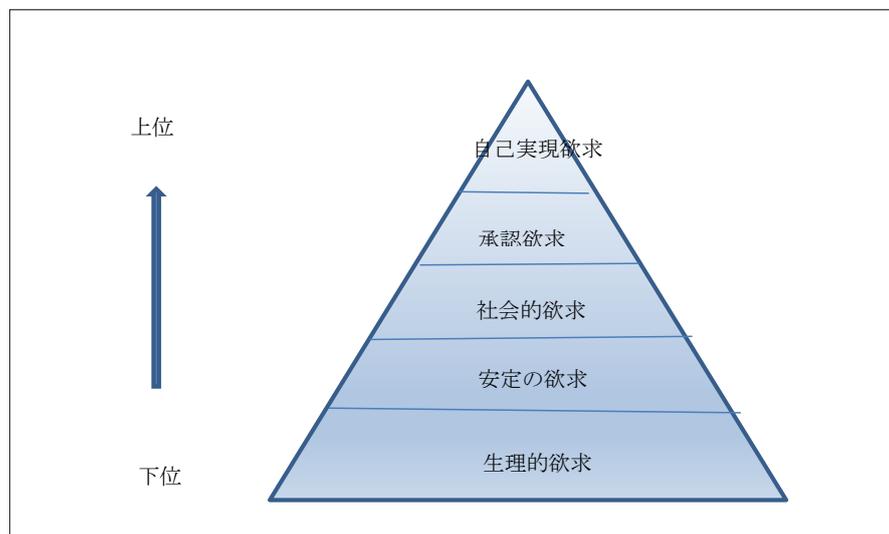
古典的な経営学における人材管理の在り方に、ダグラス・マクレガーのX理論Y理論が挙げられる。

X理論は「人間は本来なまけたがる生き物で責任をとりたがらず、放っておくと仕事をしなくなる」という考え方で、命令や強制で管理し、目標が達成できなければ処罰といった、「アメとムチ」による経営手法とされ、正確性が要求される職種に向くとされている。

一方、Y理論は「人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題解決をする」という考え方で、創造性を要求される職種に向くとされている。

このX理論Y理論は単に併存するのではなく、マズローの提唱した人間の欲求階層説に基づいて、X理論による環境が満たされた場合にY理論に移行できるとされている。

(マズローの欲求階層説)



自己実現欲求 : 「自分の世界観や人生観に基づいて「あるべき自分」になりたいと欲求」

承認欲求 : 「他者から尊敬されたい、認められたいという欲求」

高位の承認欲求 : 自己尊重や意識づけ、自立性を
得ることで満たされる

	<p style="text-align: center;">低位の承認欲求：他人からの賞賛や注目、尊敬によって満たされる</p> <p>社会的欲求　： 「友人や家庭、会社から受け入れられたいという欲求」</p> <p>安定の欲求　： 「心身ともに健康でかつ経済的にも安定した暮らしをしたい欲求」</p> <p>生理的欲求　： 「生きていくために必要な基本的・本能的な欲求」</p> <p>外郭団体では、予算削減の取組の中での既存事業規模の維持を達成することで精一杯であり、承認欲求では低位の承認欲求での X 理論によるマネジメントで遂行されているように見える。事業の見直しや収益への取組みを実現していくためには、高位の承認欲求を満たし Y 理論によるマネジメントへの変換を目指していく必要があり、Y 理論へのマネジメントを可能としていくことで、予算削減の中での、より効果的な事業そのものの見直しや収益機会の確保等への新たな取組みが芽生えてくるものと考えられる。</p> <p>そのためには、現状の事業を予算化し、事業を遂行していく上で、本来の目的をより効率的に遂行したことによる成果や、積極的に収益事業に取り組んだ結果としての成果に対して、外郭団体や職員への分配が出てこない場合や予算削減による嘱託職員の割合の増加は、職員全体の士気の減退及び従前の事業の継続でより発展的な展開への誘引が出てこないことが危惧される。</p> <p>各外郭団体において官僚制度の徹底を図ることなく、外郭団体の自助努力により予算削減が事業規模の縮小とならないように、収益事業や委託事業における成果については、外郭団体の職員定数の増加や人事評価制度及び社内表彰制度の導入等も含めた給与体系の見直し等にも反映される仕組みを検討していく必要がある。</p>
<p style="text-align: center;">対応方針</p>	<p>外郭団体等の予算において、各団体が創意工夫により経費節減及び収入増を行った場合、事業規模の縮小や職員の士気の低下を招かないよう、その成果を一定程度、団体に留保した上で、補助金又は委託料の削減を図っている。今後もこうした取組を通じて、より効果的な事業への見直しや収益機会の確保等、外郭団体等が主体的に改革・改善を図ることができる環境の整備に努めてまいりたい。</p> <p>外郭団体等の職員定数については、業務量に応じた適正な人員を配置できるよう、毎年度、市において査定を行い、適正管理に努めている。ただし、外郭団体等における自主的な収益事業や水戸市以外からの受託</p>

事業に対応するための職員については、定数査定の対象外としていることから、引き続き、これらに対応するための職員の配置については、各外郭団体等の考えを尊重してまいりたい。

給与については、市に準拠した体系となっている。外郭団体等は市とは別個の独立した法人であり、その人事・給与制度の透明性の確保が極めて重要であることから、引き続き現行の枠組みを基本としつつも、人事評価制度の導入などにより、職場全体の士気や職員の意欲の一層の向上を図ってまいりたい。

法第 252 条の 38 第 2 項の規定による意見に係る対応方針

<p>監査実施年度</p>	<p>令和 3 年度</p>	<p>所管課 (措置実施課)</p>	<p>市民協働部市民生活課</p>
<p>報告書ページ</p>	<p>243</p>	<p>法第 252 条の 38 第 2 項 の規定による意見の番号</p>	<p>3</p>
<p>意見の内容</p>	<p>(3) ボランティア活用について検討すべきこと</p> <p>分権改革の中で、地方自治体には多様化する住民ニーズを的確に把握し、サービスを提供する必要がある。しかし、地方自治体自体は少子高齢化により経済成長性が見られない中で、事業の選択と集中等による行政改革への取組を同時に行わなければならない。地方自治体自らが提供できない部分を、より良い「まちづくり」を提起する中で、協働、ボランティアへの期待が高まっている。市においても、「水戸市第 6 次総合計画一みと魁プラン」に掲げた将来都市像「笑顔あふれる安心快適空間未来に躍進する 魁のまち・水戸」の実現に向け、市民との協働によりとあるように協働を一つの大きな要素に掲げているところである。</p> <p>各外郭団体においても、経営改善計画においてボランティアの活用等という項目が見られ、事業遂行、発展において、その役割は期待されているところである。</p> <p>ところで、ボランティアの活用というが、ボランティアを一方向的に活用するということでは限界があり、ボランティアを活用するためにボランティアへの参加を促すための方策が見られない。</p> <p>そもそも、ボランティアとは、「志願者」「融資者」という意味を持ち、誰もが、自分でできることを自分の意志で周囲と協力しながら無償で行う活動のこととされている。しかし、無償で行うという金銭的対価性を伴わない活動故に、活動に参加してもらうための機会や価値を、活用側が用意していく必要がある。</p> <p>そのためには、①参加する機会の提供、②参加を促し、継続させる動機づけや参加する環境の準備等の体制を整備していくことが重要である。</p> <p>①参加する機会への情報の提供</p> <p>ボランティアへの参加を検討した人が、どうしたらボランティアに参加できるのかを探さなければならいということに労力を強いられるというのは、非効率である。</p> <p>現在、社協において、ボランティア会館を運営し、ボランティアの窓</p>		

口となっているが、社会福祉ボランティアが対象であり、それ以外のボランティアの窓口とはなっていない。

ボランティアに対する期待が多様にある中で、あらゆる多様なボランティアに協力を得ていくためには、簡単にアクセスできる窓口を設置することは効果的であると考えます。

②参加を促し、継続させる動機づけ及び環境の準備などの体制整備

フレデリック・ハーズバークは、人間の仕事における満足度は、満たされると上がる要素（動機付け要因）と不足すると下がるという要素（衛生要因）があるとしている。

（動機付け要因）

「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進・向上」といった、仕事の満足度に関わる要素であり、「ないからといってすぐに不満がでるものではない」ものの「あればあるほど仕事に前向きになる」要素

（衛生要因）

「給与」「福利厚生」「経営方針・管理体制」「同僚との人間関係」「監督（上司との関係など）」といった、仕事の不満に関わる要素であり、「整備されていないと不満を感じる」ものの「整備されても満足につながるわけではない」要素

ボランティアは金銭的報酬を伴わない活動故、参加を促し、継続させるためには、協力を得たい活動に対して、参加で得られるであろう達成感や仕事の意義、役割及び責任等の動機付け要因を訴求し、参加してもらったボランティアに対し不満を感じさせる衛生要因を減じるよう配慮し、協力を得ていく必要がある。

また、社協が社会福祉ボランティアに行っているようなボランティア表彰について、市全体のボランティアを対象とした表彰制度等を設け、その感謝の意を伝えるなどもボランティアへの関心に資するものと考えられる。

対応方針

本市では、あらゆる分野における市民と協働によるまちづくりを進めるという基本理念のもと、平成 21 年に「市民と行政との協働都市」を宣言し、その基本理念を具現化するため、「水戸市協働推進基本計画（第 2 次）」を策定し、各種施策に取り組んでいるところである。

具体的には、市民の皆様をはじめ、NPO やボランティア団体等の市民活動団体の情報発信や相互交流等により、市民活動の広がりや活性化を図る「市民活動情報 Web サイト『こみっと広場』」を運営しているところであるが、令和 5 年度内に本市ホームページへの統合リニューアルを予定している。

なお、現行のこみっと広場の利用登録規約には、主として水戸市内で市民活動（市民または公益的な団体が自主的・自発的に行う営利を目的としない活動であって、社会貢献性をもつものをいう。）を行う団体とし、本規約に同意のうえ、市民活動団体登録申込書を市に提出するものとしている。

外郭団体をはじめ、あらゆる分野で市民活動を行う市民活動団体が、簡単にアクセスできる窓口として、当利用登録規約の目的に沿う条件等を満たせば、こみっと広場への登録及び運用が可能となるため、本市では、外郭団体または庁内各課にメール等の手法により効果的な周知・啓発を図ってまいりたい。

本市のボランティアの募集については、事前登録制をはじめ、小学生から大学生まで若い世代にボランティアの裾野を広げるなど、事業又はイベントごとに各担当課が個別に対応しているところである。

また、各担当課や各種イベント主催者は、より多くの市民の皆様ボランティアとして御協力いただくため、ボランティア団体等とのネットワークの構築に努めている。

これらを踏まえ、当課では、関係課等と連携し「水戸市民の集い・交通安全市民大会」を毎年開催しており、地域コミュニティ活動の推進に貢献された方々を表彰し、感謝の意を伝えている。

また、NPO やボランティア団体等の市民活動団体と市が協働して事業に取り組む協働事業提案制度「わくわくプロジェクト」を展開しており、市民活動団体の主体的な取り組みへの支援を行うための補助金を支出するなど、表彰制度に限らない市民の皆様への参加・参画意識の更なる醸成や活動しやすい環境づくりに努めているところである。

市全体のボランティアを対象とした表彰制度等については、既に庁内関係課において、該当する事項につきその功績が顕著なものに対して表彰を行っている。

今後も、基本計画に基づき、あらゆる分野において、市民の皆様をはじめ、市民活動団体、企業、行政が一体となって、社会全体で連携・協力しあう協働のまちづくりを進めていく。

