

令和元年度

外部評価結果に対する市の方針

令和 2 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
2-1	適材適所に向けて、職員の人事情報をもっと豊富にし、広く活用すべきである.....	2
2-1-2	適材適所、職員人事情報の豊富化及び広い活用	3
2-2	適正な要員管理のためには、適正な業務内容の把握と標準人工数の設定が必要.....	6
2-3	人事評価制度は、守谷市総合計画との整合性を要する	7
2-4	人事評価の視点を多面的にして欲しい	9
2-5	評価が中位に偏り過ぎである。リーダーの選抜も意識してほしい .	10
2-6	号給と役職との紐づけが固定的すぎる。今少し柔軟な制度と運用が望まれる.....	11
2-6-2	評価結果の注意への集中解消とリーダーの選抜、号給と役職の精度の柔軟な制度化と弾力的な運用	12
3	個別事業への提言と市の方針	15
3-1	基本事業「柔軟で効率的な組織運営」	15
3-2	基本事業「適正な人事管理と人材育成」	19

4 過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップへの評価内容と市の方針.....	21
4－1 公民館運営管理事業	21
4－2 図書館運営管理事業	24
4－3 常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）	31

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委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、令和元年度は人事諸制度全般及び過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップ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、令和元年度事業評価も令和元年 9 月に決議されましたが、本年度も委員会においてすでに実施している対象事務事業との二重評価がありました（児童クラブ運営事業、放課後子ども教室事業）。

令和元年 12 月、本年度の評価結果をまとめた「令和元年度守谷市行政評価外部評価報告書」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、市の方針として決定した内容が完了するまで、継続して進行管理を行っていくとともに、継続して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

人事諸制度全般に関する提言について、市の考え方は次のとおりです。

2-1 適材適所に向けて、職員の人事情報をもっと豊富にし、広く活用すべきである

外部評価 提 言	
提 言 内 容	現在の守谷市人事諸制度においては、個々人の人事情報が薄く、且つあまり共有されていない。 必用な人事情報とは、所謂個人情報ではなく、職務に直接関連し、又は関連し得る広範囲な情報である。 即ち、実績、能力、資格、経歴、研修歴、希望、志向、姿勢、等々である。一読して、職務における本人像や専門性、長短所が浮かんで来るようなものが望ましい。 大事なことは、本人の長所を発見する事。その人は何が出来なのか。その人をどこに配置すれば最も役に立つのか。長所を発見するには、多くの眼で見たほうが良い。現在の守谷市人事ローテーションはこれを意識していると思うし、一概に否定するものではない。然し、年数や年次だけの機械的なローテーションではなく、長所を発見するための効果的なローテーションであるべきである。 人事情報は、評価よりもむしろ人事異動に活用する。適材適所は人事の要だから。本人が能力を発揮し易い職場にいることが肝要。 そのためには、こうした人事情報は人事担当部課だけではなく、もっと広く共有すべきである。現在は、総務課、総務部長、必要に応じて市長と副市長、のみに供用されるとのこと。もっと広く、例えば次長級以上の全員が共有し、異動や職務の応援、相談、OJT等で活用できるようにすれば良い。「その点については、あの人が強い。」という情報が広く共有され、活用されることが望まれる。 また、適材適所は能力向上にも役立つ。 職員の実務能力向上には、多くの事が必要だが、その中心は自己研鑽である。適所にいれば自発的に自己研鑽をする可能性が高い。

市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 人事管理システムを次長以上が利用できるようにすることは、費用的な観点から難しいです。 提言いただいた職員に係る各種情報（実績、能力、資格、経歴等）について、共有できる仕組みを人事評価システムにおいて確認できるようにします。 ② 情報共有できる職位については、今後検討が必要であります。
スケジュール	① 令和２年度に現行の人事評価システムを更新する予定であり、令和３年度の新たな人事評価システムを運用する際に、職員情報を共有できるようにします。 情報共有を可能とする職員については、令和２年度以内に検討し、決定します。
効 果	職員に関する情報が、幹部職員において共有されることにより、人事異動や人材育成の観点からも市として有益となり、組織の活性化にもつながると考えます。

2－1－2 適材適所，職員人事情報の豊富化及び広い活用

外部評価 提 言	
提 言 内 容	組織の活性化，職員の能力開発を図るうえで，適切な人事異動は重要である。初任後 10 年間は短期に部署を経験することは，一般職にとっては必須のプロセスであり，市の人事システムは理にかなっている。そして，能力と適性に方向性が定まる 10 年後からは，5 年のサイクルで異動するというのもおおむね理解できる。 人事異動に大きな影響を与えるものに，本人の希望，資格の取得，研修の受講がある。それらは守谷市の場合，人事評価に記述されたり，人事記録に登載されたりしており，公務員システムでは一般的な取り扱いだと思われる。 取得資格を申告しないとか，研修マニアであるとか，個人に関する人事情報は，徹底を期することに難しい面がある。できるだけ詳細で正確な記録が，全職員に対して漏れなく

記載されることが前提である。特に、大きな研修（県単位以上の合同研修への参加や府省庁への出向など）は、本人の処遇に重大な意味をもつので、受講履歴の追記は徹底を期さなくてはならない。

一方で、職員の資格や研修について、市役所がどう評価し、人事異動に活用するかが重要になる。資格と研修とでは、取り扱いは異なるであろうが、両者は相即不離の関係にある。

異動は部課間だけでなく、一般職から専門職に、逆に、専門職から一般職に、相互の転換を可能とする仕組みも必要である。その契機は、本人が希望する場合もあれば、本人の能力と適性に基づき、組織や上司が勧奨する場合もあろう。

本人の希望であれば、上司や人事担当課との話し合いが重要である。人事評価の際における面接時が適当であるが、現在は十分な時間が確保できていないとのことだけに、相談担当職員を配置して、ひとまず時間をかけて意向聴取するのも一法である。特に、上司との間にトラブルがある場合には、そうした配慮は絶対に必要である。

組織や上司の勧奨であれば、本人の能力や実績に関係する個人情報、少なくとも7級以上の幹部職員には、その閲覧手続きをルール化し、情報提供のシステムを策定することが望まれる。

人事は他人事でもある。本人の希望どおりになることはそうあるわけではない。いかに本人の納得を引き出すか、本人に自分の知らない自分を気づかせるかが要諦となる。

異動には、昇任や降任も含まれる。級の変更は給与と連動するので、きわめて慎重でなければならないが、職務は一定の流動性を担保する必要があるかもしれない。

管理職については、自らの属する級より一つ上位の職務を命じられた場合には、管理職手当により、責任に見合った処遇をすることが考えられる。他方、自らの属する級より一つ下位の職務を命じられることもありうる。ポストの関係や本人の事情による場合であり、臨時的な発令とすべきである。管理職手当は職務に応ずるが、給与（本俸）は変更なしとするのが妥当だと思われる。

また、部長と次長は職務の違いを明確にする必要から、部長を8級に、次長を7級にすべきではないか。

付言すれば、補職名の係長は廃すべきである。すでにグループ制になっており、ライン上の呼称は誤解を招くから

	である。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 資格取得, 研修受講履歴については, 人事管理システムにて, 適正に管理を行っています。 ② 職種の変更に関する希望や人間関係等の情報を個人から引き出せるように, 新たな人事評価制度においては, 期首面談に加えて中間面談, 期末面談を行っていくことを検討しています。また, 上司との面談で話しにくいことなども考慮し, 人事担当部署に直接相談を行える機能も新システムに追加する予定です。 ③ 管理職について, 現行の級より一つ上位, 下位の職務を命ずることには, 今後必要性が出てくれば検討を行います。 ④ 部長級の給料表 8 級, 次長級の 7 級については, 近隣や同一規模の市町村の状況と照らし合わせながら検討を行います。 係長職の職名については, 今後検討を行います。
スケジュール	② 令和 3 年度の新たな人事評価制度運用の際には, 面談の実施も現行の期首のみから年に 3 回程度の面談を行い, 人事担当部署との直接相談等も行える仕組みを導入する予定です。 ①④必要性に応じて検討します。 令和 2 年度に検討を行い, その結果, 変更の必要性が認められれば令和 3 年度より変更します。
効 果	- 職員の資格情報や研修受講履歴等が適切に管理できれば, 直接通報による相談機能により, 各個人の人事異動の要望や人間関係の情報を取得することにより, 適材適所の人事配置につなげることができます。 - 人事評価に関する面談回数を増やすことにより, 職員一人ひとりの現在の状況や仕事に対する取り組み姿勢, 人材育成等を図ることができます。

2-2 適正な要員管理のためには、適正な業務内容の把握と標準人工数の設定が必要

外部評価 提 言	
提 言 内 容	第4次守谷市定員適正化計画に記載の各項目、目標等については、特に異論はない。骨組みとしての計画書には賛成である。 然し、この計画書を支えるべき大事な部分が欠落している。それは、当該個別の職務は本来どうあるべきか、何をどのように行うべきなのか、そしてそのための適正な要員は幾らか、という基礎的な部分の検証が不十分だからである。 当委員会の提言に基づき、守谷市は各業務に携わる職員の人工数実績を把握することになり実行している。これは、人件費を費用としてしっかり把握し、市政のコストパフォーマンスを認識するための大きな前進であり、高く評価する。然し、これはまだ実態把握に過ぎない。実態把握から更に進めて、その業務は本来どうあるべきか、を検討し、そのための標準的な人工数を把握しなければならない。適正な要員管理には、この標準人工数の把握が不可欠である。 標準人工数を設定するには、その前に業務内容をしっかりと考え、詰める必要がある。 業務の見直しを行い、効果的、効率的な業務とすべきである。そのあとで実績の人工数も参考にしつつ、標準人工数を設定する。 なお、標準人工数の設定は、容易な業務と、困難な業務とがある。 メーカーの流れ作業などは極めて設定し易い業務である。総務部企画課の業務は比較的困難と思うが、例えば、会議録作成業務などは設定し易い。図書館員業務なども定型的であり、設定し易い。設定し易い定型的な業務から開始すべきである。特に困難な業務は設定しなくてよい。 また、標準人工数は、評価に際しても重要である。実績と標準人工数との上下の乖離度合が、実績評価となる。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課

具 体 的 内 容	① 令和２年度から、各部署における業務プロセスの調査・分析を実施します。これにより業務の可視化を進めて、全庁的に標準作業書等（事務処理マニュアル等）の整備を行います。 ② 各部署における業務プロセスの調査・分析を実施した後、各部署における標準人工数の算出を行います。 各部署においては、年により新たな業務が増加することや事業が廃止することもあるため、毎年継続的に業務プロセスの分析を実施し、標準人工数の算出に努めていきます。
スケジュール	① 令和２年度より実施していく予定です。 ② 令和３年度の各所属人員希望調査の際には標準人工数を算出し、活用していきます。
効 果	業務プロセスの調査・分析を行い、業務の実施方法や適正人員などを検討していく上での参考データとして、より適正な標準人工数の算出を行うことで、今後の定員適正化計画作成や人事配置などの参考として活用できるようになります。

２－３ 人事評価制度は、守谷市総合計画との整合性を要する

外部評価 提 言	
提 言 内 容	守谷市政の基本は守谷市総合計画に基づく各種政策、施策、基本事業、事務事業等のはずである。これに基づきマネジメントシートが作成され、予算が作成され、各職員の業務内容、当該職務従事割合、従事時間等も計画されるべきである。 そして、職員の業績評価においては、これらが一体化され、一貫性を持ち、相互に整合性がなければならない。然し、平成２８年６月作成の「守谷市人事評価制度の仕組み」にはこうした視点が見えない。人事評価に使用する「目標シート」、「評価シート」の記載事項も上記との関連が見えない。守谷市の各種政策に連なる事務事業との一貫性が見えず、評価作業や評価シートが全く孤立している。少なくとも業績評価においては、本来はこれらが密接にリンクしていな

	ければならない。 勿論，評価は業績評価だけとは限らないので，人事評価特有の他の項目もあるべきである。然し，現在守谷市人事評価の根幹となっている業績評価には，もっと整合性，一体性，一貫性が求められる。 なお，現在の目標シート，評価シートは，部長を除き全職員一律とのことである。管理職と一般職，専門家とゼネラリスト等では，本来大きく異なるべきである。更に部門によっても，個性があり得る。もっときめ細かいシートを作成すべきである。 更に，現在のシートや制度全体において，被評価者の生の声が，評価者の加工を排する形で，もっと現れる形にした方が良いと思う。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 新たな人事評価制度を構築していく中で，業績評価については，組織の目標を必達させるための制度となるようにします。総合計画，施政方針，予算編成，行政改革大綱，市長・特別職・部長の指示など，組織が全ての職員に，個々の成果が集積し得られる大きな結果や成果を具体的にイメージできるような制度構築を行います。 ② 新たな人事評価制度については，職位や職種ごとに目標・評価シートや評価方法を変えることを検討しています。
スケジュール	①②について，令和 2 年度中に新制度を構築し，令和 3 年度には新たな人事評価制度を導入・運用していく予定です。
効 果	- 各職員は，組織目標・方針を知ることで，常に自分が何をすべきかを主体的に考えることができるようになります。上司の指示を待つだけの姿勢から，より積極的に仕事に取り組み，新しい提案や改善を考えるような職員を養成できます。 - 職位や職種ごとに目標・評価シート又は評価方法を変えることで，職員個人の置かれている状況に応じて，よりきめ細やかな評価を行うことができます。

2-4 人事評価の視点を多面的にして欲しい

外部評価 提 言	
提 言 内 容	現在の守谷市人事評価は職員の1年間の業績を評価するものである。出来るだけ恣意的な採点を排除しようと努力しており、その点は評価したい。また、業績評価は評価の基本であり、客観性に優れ、公平性にも適い、職員相互の理解も得やすく、これを主体にすることには賛意を表す。 然し広く長期的な観点では、他の視点も必要である。例えば、今後益々必要とされる新しい業務に対応する能力等である。業績評価のみでは、現在の職務への対応能力ばかりが評価されてしまう。ローテーションでこれを緩和することはできるが、評価制度自体の中にも広い視点を取り入れることにより、機械的ではない効果的な良いローテーションを生み出せる。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 新たな人事評価制度の中では、これまで行ってきた業績評価に加え、能力評価と情意評価（姿勢評価）を導入する予定です。能力評価には、主に企画力・理解力・判断力・対応力・指導力など、情意評価は規律性・責任性・協調性・積極性など評価を検討しています。
スケジュール	① 令和2年度中に新制度を構築し、令和3年度には新たな人事評価制度を運用していく予定です。
効 果	「守谷市人材育成基本方針」に掲げた「求められる職員像」を実現するために職務への取組姿勢、態度について必要な能力要素として整理し、それに基づいた能力評価や情意評価を行い、評価によって得られた結果を活用し、職員自らの強みや弱みを認識することで、自発的な能力開発を促し、常に自己研鑽に取り組めるようにします。 - 組織としても能力を基にした効果的な昇格や人事異動が実現できます。

2-5 評価が中位に偏り過ぎである。リーダーの選抜も意識してほしい

外部評価 提 言	
提 言 内 容	守谷市人事評価の運用面では、評価が中位に偏り過ぎと思う。平成 28 年度人事評価結果では、S～D の評価がある中で、全職員の 97.7% が B 評価、課長級は、100% が B 評価である。こうした差異の少ない評価は、典型的な年功序列に繋がる。 勿論長所が無いわけではない。中位の評価が多いことは、恣意的な運用に対する抵抗力にはなり得る。また、ある程度の年功序列は、若年者の能力は時間をかけて見つめて、後ほど選抜しようとの趣旨とも採れる。然し、現状は中位に偏り過ぎと思う。もっと長所短所のバランスを考えてほしい。 組織を機動的なものにするには、職員は権限を有する者（管理職）と指示に従う者とに分けざるを得ない。権限を有する者は立派なリーダーでなければならない。そして、人事評価は、優秀なリーダーを選ぶための重要なプロセスでもある。大多数の職員が中位で評価されるという事は、その重要なプロセスを放棄することになる。もっときちんとリーダーやリーダー候補を選抜すべきである。 なお、余りに中位に偏ると、職員の士気にも影響する。努力の甲斐が無いと思われないようにする必要がある。頑張っている人はしっかりと認めてほしい。 ご参考までに、中位への極端な偏りを是正するための方策の一つは、現在の絶対評価システムに相対評価システムを少し取り入れることである。即ち、各評価に「被評価者の何パーセント以内や何パーセント以上」という枠を設定する。例えば、「B 評価は被評価者の 60%以上 90%以内を目安とする」などである。絶対評価の趣旨も残し、柔軟な運用とするためには、各評価枠にゆとりを持たせる。これにより、徐々に中位評価への偏りから、市の目標とするバランスへと誘導する。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 現行の人事評価制度は、B 評価の中に B+評価と B-評価があることにより、中位の評価となる者が多くなる傾向となっています。新たな人事評価制度については 5 段階

	評価（S，A，B，C，D）で行う予定です。これにより，現行の制度と比較して上位，下位評価の者が増えて偏りが改善されると想定しています。絶対評価システムに相対評価システムを少し取り入れることの提案ですが，新制度運用後に評価結果の状況等を見て，参考とさせていただきます。
スケジュール	① 令和2年度中に新制度を構築し，令和3年度には新たな人事評価制度を運用していく予定です。
効果	個々に差がつく評価結果となる評価を実施することにより，年功序列型の人事給与制度を改めることや職員のモチベーションアップや緊張感を生み出すことができます。

2-6 号給と役職との紐づけが固定的すぎる。今少し柔軟な制度と運用が望まれる

外部評価 提 言	
提 言 内 容	守谷市職員の号給と職務とは，昭和31年9月27日制定の条例第41号第4条及び別表第1に規定されている。これに基づき，号給と職務とが一体として運用されている由である。 これを厳格に解すると，6級以上の人がい不足と，課を増やせない。また，6級以上の人が多いと，課を作らなければならない。要するに，人事評価が組織を規定してしまう。これは，有機的，機能的な組織づくりの大きな阻害要因となる。 本来は，まず有機的機能的な組織図を作り，組織の長には相応しい権限と責任を与え，それに適任な人材を充当すべきである。そのためには，号給と役職との関係に，もっと柔軟な制度，運用が求められる。 なお，別表1は，号給に該当する職務について，「標準的な」職務と記載し，また，各職務につき「相当職を含む」とも記載している。従って，多少は柔軟な運用を容認しているようにも読める。 条例の改正が必要か，運用の変更で済むのか，は市のご判断

	断だが、いずれにしても、もう少し柔軟な運用が出来るようにすべきである。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 現在、守谷市においては号給と職位・職務とが一体として運用しています。今後についても、号給と職位・職務を切り離した人事配置は考えておりません。各部署において適任者を配置できるように、後年度の昇格人事を見据えた計画的な人材育成を図っていきます。
スケジュール	① 実施予定なし。
効 果	

2-6-2 評価結果の注意への集中解消とリーダーの選抜、号給と役職の精度の柔軟な制度化と弾力的な運用

外部評価 提 言

提 言 内 容

市公表の行政職及び技能労務職に対する人事評価結果は次の通りとなっている。

年 度 (年昇給 号級)	評 価 結 果 (単位：人)							合 計
	S (8 号級)	A (6 号級)	B+ (4 号級)	B (4 号級)	B－ (4 号級)	C (2 号級)	D (－)	
H26	0	2	76	239	13	0	0	330
H27	0	13	61	246	19	2	1	342
H28	0	5	52	254	33	2	1	347
H29	0	4	57	234	34	1	1	331

上表からは、①横並び評価となっているのではないかと。
②B+/B/B－と評価段階が違うにも関わらず昇給号級が同じなのは何故か？という疑問が出る。担当課からのヒアリングでは、外部委員を入れた委員会で評価が客観的であるかチェックしているとのことであった。また、来年度に向け評価制度の見直しをしているとの説明があったが、その具体的

	方向が見えない。見直しに際し次の点を加味頂きたい。 ① <u>横並びの評価について</u> 令和元年6月改定「人事評価制度の仕組み」の目標シート：担当業務の課題/目標欄の記入に「<u>自己の担当業務（事務分担）</u>でなく、今年度の重点業務を記述する」と指示し、評価シートでは「<u>担当業務について</u>、業績の評価についての具体的説明及び達成度他」を記入することを求め評点を決めている。課題/目標と評価の対象が一致していないので各人の掲げた目標が、どのような達成度であったか評価出来ているのか疑問を感じる。また外部委員を入れた委員会で評価の客観性を図っているというが、実態はその通りなのか懸念する。 各人の目標/評価対象に整合性を付けて、目標と成果が一对で確認でき評価する「人事評価制度の仕組み」を実現頂きたい。 ② <u>評価 B の三段階評価について</u> 例えば、4 級 50 号級の職員が B 或いは B+、B－評価でも、給与表によれば355,000円→54 号級 359,200円/月へ皆一律 1.2%増となる。B 評価（含む＋－）の職員が過去から大多数を占めていることを見ると、職員への成果評価意識が希薄とも言える。 職員別に能力差があっても当然。その差が給与に現れないのは評価の仕方に問題があるか、差が出ないような業務執行が主体ということが考えられる。これでは外部から見て、職員が仕事に熱をいれることは期待しにくい。 評価段階が違えば昇給号数の違いが出るという原則を導入して頂きたい。例えば昇給幅が B+：4 号級、B：3 号級、B－：2 号級、C：1 号級というような差を付ける為、評価配点を見直しすることが必要と思う。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 新たに導入する人事評価制度においては、目標と成果をより確認できるものとするために、被評価者にとっては仕事を具体的かつより効率的に進める目安とし、評価者にとっては指導・助言の基準となる制度構築を図りた

	いと考えています。 ② 1－5と同じとなりますが，新たな制度においては B+ 及び B-を廃止し，S から D の 5 段階評価を導入する予定です。
スケジュール	① 令和 2 年度中に新制度を構築し，令和 3 年度には新たな人事評価制度を運用していく予定です。
効 果	新たな人事評価制度は，職員の自主性と積極的な挑戦意欲を引き出せるような制度としたいと考えています。新たな制度を通じて個々の仕事の目的や意味を多くの職員が共有できるとともに，主体的に業務に取り組むことにより，職場の活性化の推進につながると考えます。

3 個別事業への提言と市の方針

3-1 基本事業「柔軟で効率的な組織運営」

	外部評価 提 言
提 言 内 容	人事と組織は表裏一体である。市役所の機構が、行政目的と行政需要に合致し、職員の能力と意欲を最大限に発揮できるように、効果的・効率的な仕組みがあつてこそ、適切な組織運営が可能となる。 1. 基本事業評価シートの事項について 基本事業評価シート（以下、「シート」という。）では、（1）組織間、組織内の連携、（2）職員一人当たりの人口、の2つの指標が掲げられている。しかし、これらが成果指標として適切であるとは必ずしも言えない。 （1）組織間、組織内の連携 目標値に達しない理由として、職場内での目標設定、情報共有やコミュニケーションの不足が例年指摘されている。その原因は、人手不足と業務多忙とによって、連携を図る時間の不足だとしている。 市役所の人手不足と業務多忙は、市民として首肯できるが、それが根本的な理由とは解せない。どの自治体でも同じような状況にあるからである。職員の印象評価によるだけに、むしろ、連携を阻む組織風土が問われるべきではないか。 たとえば、職員数が少ないがゆえの窮屈な対人関係、管理職の指導監督がもたらす部署ごとの特異性である。 とりわけ、平成30年度に当委員会が取り上げた図書館の問題では、一般的に指摘される部下から上司への「ハウレンソウ」（報告・連絡・相談）の不足というよりは、上司から部下への情報伝達と指示命令の不足が強く感じられた。 取組内容で記されているのは、市長公室の設置である。市長のリーダーシップを全庁的に迅速に伝達するためであり、その設置の意図には賛成する。ただし、その意義はトップダウンの意思決定においてであり、市役所の日常的な風通しの良さとは異なる。 組織運営の前に、市の組織そのものが合理的になっているかが問われなくてはならない。たとえば、4公民館

（社会教育施設）と文化会館（隣保施設）との関係、「放課後子ども教室」「放課後児童クラブ」と2児童センターとの関係である。紐付きの事業があるとしても、市民文化や市民活動に大きく係わる生涯学習課が、教育委員会に所属していること自体に、組織間の連携に先立つ問題があるのではないか。

この基本事業を構成する事務事業の一つ目が「部課長会議事務」である。どの組織でも行われている会議であるから、その事務を評価の対象外とするのはもっともである。しかし、ここで取り組むべきは、各部課がどのような連携の手段をとり、それが実質的な機能を果たしているかを総括することにあると考える。

シートに記載されているような、管理職の会議を開催し、必要な職員を確保することで、組織がもつ内部的な障壁が解決されるという発想は、いささか安易であるように思える。

市役所内の連携を推進するためには、部課内の朝礼や部課間の打ち合わせのレベルではなく、市役所の機構や職員の業務行動を改善していくことが求められる。総務部内に特命の管理職を充て、期限を定めて集中的に取り組む必要があるのではないか。

（２）職員一人当たりの人口

これまで守谷市は、新規の職員採用を抑制してきたため、職員一人当たりの人口は、平成30年度の茨城県内において、牛久市、ひたちなか市に次いで3番目に多く、このこと自体は大いに評価すべきである。しかしながら、数値が大きければそれでいいというわけではない。重要なのは適切な職員数であるかどうかである。

このことは、そのまま定員管理の問題に直結する。人口増と社会基盤の拡大に伴い、市の業務量は増大する一方、権限移譲や新たな重点施策による業務量の増加もある。そのために必要な増員は措置されなければならない。

ただし、それは無条件に措置されるのではなく、既存事業の見直し、業務の外部委託化、組織体制の見直し等を不断に行ったうえでのことである。これらに対する市の取り組みは、少なからぬ努力が認められるものの、スクラップ・アンド・ビルドは十分でなく、大きな成果をあげているとは言い難い。

近年は、定員適正化計画数を上回る職員数が確保され

ているのであれば、この基準値の設定そのものが再検討されなければならない。ところが、令和元年度（平成 30 年度実績評価）のシートによれば、図書館の直営化や働き方改革への対応において、必要な職員数の増加が不可避であり、職員一人当たりの人口増加を目標とすることは難しいことから、以後は評価対象にしないとしている。

そうだとするなら、このことは標準人工数の計測や定員管理の指針を放棄することになるのではないか。大切なのは、目標となる妥当な基準値の設定と、その基準値に見合う定員数の確保である。そのためには、基準値と定員数の状況を数値化し、記録していかなければならないはずである。

職員には、非正規職員も含めて考えるべきである。正職員の不足を非正規職員で補う、あるいは、正職員の削減を非正規職員で充当させることが、民間企業と同様に、地方公共団体では常態化している。守谷市もそうであろう。正職員ばかりに目が向きがちであるが、非正規職員、さらには委託職員も含めた労働力の総体が問われなければならない。

また、一般職（ゼネラリスト）と専門職（スペシャリスト）の比率も、組織の運営に大きく影響する。高度に専門化しつつある地方行政において、専門職の比重は増すばかりで、最近の守谷市でも、福祉部門を中心に免許・資格職の採用が増えている。総定員数の増加もこのためである。福祉だけでなく、教育、建設、水道、情報などの各部門においては、専門職でなければ業務遂行は覚束なくなっている。

守谷市を含め、小規模自治体では、専門職の採用や育成に上手に対処できていないように思える。また、専門職に特化した部署は、その部分での業務は最適化するが、組織そのものの柔軟性に欠けるところがなしとしない。一般職を個々のエキスパートにどう養成していくかも含め、両者のバランスを検討する必要があるのではないか。

この基本事業を構成する事務事業の二つ目が「公の施設指定管理者選定委員会事務」である。条例の規定に基づく業務であるから、総務課が行う形式上の事務としては、部課長会議と同様に行政評価に適さない。

しかし、指定管理者選定の事業そのものは評価の対象とすべきである。のみならず、市役所が関与するのは選定

	だけでなく、事業を推進するための環境条件を整え、指定管理者を適切に指導監督し、公平公正な評価をしていくことである。評価すべき事務事業は、指定管理者制度の導入に係るすべてのことなのである。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 職員の適正配置や定員適正化を図るために、業務プロセスの調査・分析を実施し、標準人工数を算出します。 ② 職員の能力と意欲を最大限に発揮できるように、新たな人事評価制度や人材育成基本方針を策定します。 ③ 新たな会計年度任用職員制度が開始されることに伴い、正職員と会計年度任用職員について、それぞれが担うべき業務内容の整理を行い、必要な職員数の確保に努めます。
スケジュール	① 令和２年度より実施予定です。 ② 令和２年度中に新たな人事評価制度を構築し、令和３年度は新たな人事評価制度を運用する予定です。 人材育成基本方針についても、令和２年度中に新たに策定し、令和３年より運用していきます。
効 果	- 職員を適材適所で配置し、長期的視点に立った組織・人員管理を行うようになります。 - 業務改善・効率化や生産性の向上への視点を重視した新たな人事評価制度を活用し、職員一人ひとりが意識して業務に取り組むことにより、市組織の目的が達成するようになります。

3-2 基本事業「適正な人事管理と人材育成」

外部評価 提 言	
提 言 内 容	「身体的、精神的に健康で安心して働くことが出来ると思う職員の割合」、「人材育成により職員の能力が向上していると思う職員の割合」を成果達成度指標とし、具体的取り組みとして行政需要に応じた組織編成と人材確保、職員研修を挙げている。 この3年間各部署のヒアリングを通じて職員の「質、水準」を見てきたが、業務に精通した職員が少なく、他自治体の動向に関心が薄い職員が多い印象を受けた。残念だが基本事業の成果は、まだ感じられない。 これは上位者の指導力不足、OJT不足、ローテーション、職員教育、職員の意識に課題があると思われる。またポジション単位に担当職員への要求能力＝ジョブディスクリプションを定義せず、階層別資格基準で運用しているため専門家が育ちにくい環境にあることも、その一因と思われる。 居住人口が増え事務事業の外部委託が多くなっている今、求められる職員の姿は昔とは違う筈。どちらかといえばゼネラリストに重点を置く育成方針ではなく、専門的知識を持ち担当業務に精通した人材、外部委託先を指導管理できる人材、他自治体/企業での業務研修等による広い視野を持つ人材、尖った人材の育成へ組織力を発揮することが今の時代、必要と思う。 そのためには11年間見直しがない守谷市人材育成基本方針を再策定して、求められる職員の姿を新たに描き世の中に誇れる職員の育成を頂きたい。
市 の 方 針	
担 当 課	総務課
具 体 的 内 容	① 守谷市人材育成基本方針については、再策定する予定です。
スケジュール	① 令和2年度に再策定作業を進め、令和3年度から新方針の運用を図っていく予定です。

効 果	・ 社会経済情勢の変化や住民ニーズの多様化などに的確に対応できる職員を育成するとともに、働き方改革を進め、良好な職場環境を整備・充実させる中で、市民サービスの向上を実現する体制を構築できるようになります
----------------	---

4 過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップへの評価内容と市

の方針

4-1 公民館運営管理事業

外部評価 提 言	
提 言 内 容	公民館の指定管理者導入は、市民サービスの向上が図られた点で高く評価できる。それは、民間事業者の努力によるものである。逆に言えば、直営時には、市民本位の運営が不足していたということである。 外部評価の論点は2つある。一つは、マネジメントシートの見直しであり、もう一つは、指定管理者に対する関与の最適化である。 1) マネジメントシート マネジメントシートの重要性は、当委員会がこれまで再三にわたって強調してきたことである。その中核となるのが成果指標の設定である。これまでは、施設の修繕件数を指標としていたが、マネジメントシートの意義、ひいては、行政評価の意義が理解されていない設定と言わざるをえなかった。なるほど、運営管理において、修繕も不可欠なことであるには違いない。しかし、本質的に重要なのは、公民館の活動そのものである。その活動の質と量を高めることが、生涯学習の推進となるからである。 令和元年度において、担当課は修繕件数にかえて、公民館講座に満足している参加者の割合を成果指標としたが、この措置は同意できる。量的評価となる延べ利用者数だけでなく、提供されるサービスの質こそ評価の対象であり、利用者満足度はそれに必須の指標だからである。 公民館まつりや講座における満足度は高い結果となっているとのことであるが、その結果の計測方法を明らかにし、具体的な数値をもって記載されるよう望みたい。 2) 指定管理者への対応 指定管理者の導入によって、接遇や業務処理をはじめ、市民サービスが向上したことは、各種の調査結果からも明らかである。民間事業者の努力を高く評価したい。 これに対して、市役所が指定管理者に行うべきことには、①指定管理者の業務環境の整備、②指定管理者に対する指

	導監督，③指定管理者の評価，の三つがある。これらを遅滞なく適切に実施しなければならない。しかし，これらに対する市の関与は，それほど積極的ではなかったように思われる。 令和元年度において，担当課では，指定管理者の自己評価，担当課による評価に加えて，両者で意見交換を行った後，総合評価を確定したとのことである。よい試みである。指定管理者の成果を認め，足らざる点を提示することは重要である。市が上から目線で事業者と向き合うのではなく，協働者として育てていく姿勢こそ求められるものである。 ただし，指定管理者に対する第三者評価に言及していないのは，非常に残念なことである。これまでも，当委員会は第三者評価の重要性を指摘し，図書館における第三者評価の轍を踏まないように，公民館に関する深い識見をもつ者，公民館の経営を経験した者，企業経営（特に財務）に詳しい者など，専門的な知識と経験を持つ方々による公平公正で総合的な知見が，評価に反映されなければならないと考えている。 毎月の指定管理者と担当課のミーティングも実施され，良好な協調関係が伺えるが，さらに，指定管理者の事業環境の整備，特に自主事業を含めた収益確保の面から，市は必要なサポートを行うことが望まれる。
市 の 方 針	
担 当 課	生涯学習課
具 体 的 内 容	① マネジメントシート 成果指標とした『公民館講座の満足度（※１）』については，講座の最後に参加者アンケートを行い，講座に対する御意見と合わせて，「大変良かった」「良かった」「まあまあ」「良くなかった」の４段階で評価していただき，そのうち「大変良かった」「良かった」のどちらかが選択されていた場合，「満足」にカウントしています。 また，併せて，『施設利用の満足度アンケート（※２）』を実施しており，管理運営（職員の対応，備品の種類，施設の清潔さ，利用しやすさ），利用環境（利用できる曜日や時間，利用手続き），利用者の総合評価（施設利用の満足度）と個別意見を聴取しました。これらは，令和元年度

	以降も継続し、目標値を設定して、成果指標として評価します。 【平成 30 年度のアンケート結果】 ※ 1 大変良かった 65%, 良かった 31.1%, まあまあ 4.2%, 良くなかった 0.1% (回答 1,108 人) ※ 2 満足 67.7%, 普通 31.4%, 不満 0.9% (回答 337 人) ② 指定管理者への対応 第三者評価の実施については、来年度に「放課後子ども総合プラン」の評価実施機関や方法等を検討するため、アドバイザーを依頼し、評価シートの作成や評価スケジュールの設定など必要な準備を行います。 公民館についても、それらを踏まえて、実施を検討するとともに、指定管理者制度及び業務委託により運営している他施設の所管課（社会福祉課・児童福祉課）やモニタリング制度所管課（企画課）と協議し、市全体の制度として運用することを検討していきます。 指定管理者の収益確保については、来年度から 5 年間の指定管理者を募集するに当たり、自主事業による収益確保に重点を置いて選考したため、市は、指定管理者が提案した事業を実施できるよう支援する必要があると考えます。 今後も、月次ミーティングを継続し、報告事項の確認や情報共有を行うとともに、サービスの質の向上と新たな利用者を増やす事業を検討するなど指定管理者と協働で館運営に当たります。
スケジュール	① マネジメントシート（成果指標の設定） 令和元年度：公民館講座アンケート実施（各講座最終日） 令和 2 年 3 月：施設利用の満足度アンケート実施 令和 2 年 4 月～5 月：アンケート集計、指標の算定 ② 指定管理者への対応（第三者評価の実施） 令和 3 年度：他事業の準備経過を踏まえて、実施を検討 令和 6 年度までに一度以上実施（※） ※ 守谷市指定管理者モニタリングマニュアルで、「指定期間中に一度以上」実施することを規定している。

効 果	① マネジメントシート（成果指標の設定） 利用者の量（利用者数、稼働率等）だけでなく、質（各種満足度）に関する指標を設定することで、市民の自発的な活動状況や学習環境を把握することができ、施策の根幹である生涯学習の推進につながる。 ② 指定管理者への対応（第三者評価の実施） 市は、第三者評価で聴取した意見等を指定管理者が適正に対応するよう指導し、指定管理者は、評価結果を以降の管理・運営に生かすことにより、市民ニーズに効果的、効率的に応えることができ、更なるサービス向上につながる。
--------	---

4-2 図書館運営管理事業

外部評価 提 言	
提 言 内 容	図書館の指定管理者から直営への移行について、当委員会の立場は「直営化移行の市の判断自体は尊重する」である。しかし、けっして賛意を示したわけではなく、「納得なき尊重」であることを改めて明確にしておきたい。 担当課による取組状況の報告は、当委員会の報告書を読んだうえでのものとは思えない記述であり、きわめて遺憾である。 外部評価の論点は4つある。一つ目に、指定管理者の活動実績が先の直営時よりも大幅に向上した事実、二つ目に、直営復帰への意思決定過程の合理性・透明性の不足、三つ目に、マネジメントシートにおける重要事項の記載の欠落、四つ目に、直営による成果の開示、である。 1) 直営復帰によるサービス活動の状況 担当課は、本件に関して一切の言及を行っていない。直営に移行して半年をすでに経過したのであるから、指定管理時と比較しての当座の実績報告を行うべきである。 1年間のデータをまとめて公表する予定なのかもしれないが、これまでの経緯からすれば、成果の周知にはスピードが求められる。民間企業では3か月ごとに企業業績（決算）を公表する。市役所でも上半期・下半期で実績を報告するのが通例ではないのか。 残念ながら、当委員会の半数の委員からは、指定管理時と

比べて、サービスが低下している印象をもつとの感想が示されている。客観的なデータをもって、市民の不安を払拭しなくてはならないであろう。

とりわけ、直営化を市が選択したのは、学校図書館との連携のためであると同っている。子育て王国もりやの趣旨には賛成する。そのための学校図書館の充実は必須である。それだけに、指定管理時の学校図書館支援サービスが、先の直営時よりも充実していただければ、直営移行後の実績拡大が速やかに報知されることを期待している。

2) 直営移行への意思決定過程における合理性と透明性

図書館協議会の答申(第三者評価, 運営方式)が、根拠(エビデンス)を欠いた著しく主観的な文書であることは、当委員会の平成30年度の報告書(別紙2)で詳しく指摘したとおりである。

特に運営方式の答申では、直営時と指定管理時におけるサービス実績の比較、他の事業者との比較など、きわめて初歩的なリサーチが欠落している。

このほかにも、根拠法である図書館法の第17条を誤読していること、指定管理者が人件費を圧縮するとの憶測によって議論を展開していること、調べ物に応ずるレファレンスサービスが低下しているとする出所不明の住民意見を強調していること、市民アンケートに示された指定管理の図書館への高い満足度に触れていないこと、指定管理者従業員に実施した調査が他者の検証を許さない手法によって行われていること、直営移行後の図書館所要経費をまったく審議していないこと、木曜日午前を休館にしてきた直営時の運営を高く評価していること、等々の重大な問題点が認められる。

行政は答申結果を重く受け止めなくてはならないが、内容に過誤や不適切な箇所がこれほど多くあるにもかかわらず、取組状況に全く記載がないのはどういうことなのか。

図書館協議会では、議事録に未公開部分、あるいは、重要事項の欠落と思われる部分がある。また、直営復帰の答申を決定した会議でも、議事進行や欠席者の扱いに不適切な点が見受けられる。さらにまた、教育委員会の議事録や総合教育会議の議事録には、本件に関する記述を今も見出すことができないままである。

3) マネジメントシートの記載不備

指定管理から直営に変更するという重大事項が、マネジ

メントシートの記載から欠落していたことについて、当委員会は一貫して厳しく批判してきた。にもかかわらず、担当課からの反応がまったくないのはどういうことなのか。

担当課が提示したのはマネジメントシートの見直しである。そこには、すべての指標や評価を網羅することは難しいと述べるだけで、シートを具体的に改善する記載はない。

その代替として、昨年度まで実施していた指定管理者総合評価追加項目シートをベースに、図書館独自の自己評価を加えるとのことである。しかし、この追加項目シートの不適切な項目設定は、前年度の当委員会で指摘したところである。

さらに大事なことは、どういう基準で評価するかということの言及がないことである。AやBやCの評価がきわめて恣意的であることを、前年度の当委員会で指摘したはずである。

このようなゼロ回答は、これまでの当委員会にはなかったことである。

なお、付言すれば、成果指標を蔵書数や貸出数でなく、一人当たり蔵書数（蔵書数÷人口数）、蔵書回転数（貸出総数÷人口数）のように、2つの変数で表現することが図書館の現場では広く行われている。実際、担当課の追加項目シートにも、評価項目に取り上げられている。なぜ、それを指標として新たに採用しようとししないのか。

4) 直営移行による成果の開示

合理性のある資料や根拠によって、成果を速やかに広く公開するよう当委員会は求めたが、この成果とはサービス面だけでなく、管理運営面も含めたものである。担当課の取り組みは、図書館広報の再構築で、市民向けの広報手段の多様化を目指しているようである。もっとも、開示される情報の多くは、指定管理時からインターネット上に掲載されていたものである。

ホームページのメニューのレイアウトを少し変え、広報媒体を増やしただけでは、普通は再構築とは言わないのではないか。市民が公平公正に評価できるシステムとするためには、コンテンツの精査、その見せ方も抜本的に変えなくてはならない。残念ながら、図書館と図書館協議会のウェブページにはそれがない。

たとえば、直営に復帰して、図書館には2つの大きな変更があった。一つは、資料購入費が減額されたこと、もう一つ

	は、図書館組織が単独の課から生涯学習課内の一部署になったことである。 特に資料購入費は、市民の図書館利用に重大な影響を与えるが、令和元年度の市の当初予算によれば、前年度の3,335万円から3,000万円へと10%の削減となっている。図書館の生命線とも言うべき資料購入費について、図書館のホームページには、市民の目に触れる形での公表がなされていない。 この事実を知るためには、トップページの「発行物・報告」のメニューから「図書館概要・統計・条例規則」をクリックし、さらに「図書館等概要」をクリックし、さらにまた「令和元年度 もりやの図書館等概要」をクリックして、ようやく図書館予算を掲載する冊子のPDFファイルを見ることができる。 一般の市民ではとうていアクセスできないような最下層のページに、まったく案内もないまま該当ファイルが貼り付けられているだけである。重要な情報の開示は、ウェブページ上に直接の文章で市民に示すべきであろう。 今回の取組状況は、前年度に提出された市の方針に基づいている。その方針に対し、当委員会が上記とほぼ同様の指摘をしたにもかかわらず、取組状況にほとんど反映していない。取組完了とする担当課には、誠実な対応を強く求めたい。
市 の 方 針	
担 当 課	生涯学習課
具 体 的 内 容	① 直営復帰によるサービス活動の状況 今年度4月からの市直営による運営については、指定管理者が成果を上げた育児コンシェルジュ、ADEAC（デジタルアーカイブ）やデジタルサイネージなどを継続するとともに、所蔵している図書に関する情報、読書活動団体に関する情報や読書に関するイベント等の情報など、市民が知りたい情報を速やかに提供できるよう努めています。また、既存イベントに加えて、新規イベントの企画・運営、新たなおはなしボランティアの育成などにも力を入れて取り組んでいます。 しかしながら、御指摘のとおり、直営復帰後のサービス

	活動の事業実績については、令和元年度開催の図書館協議会（7月4日、10月25日開催）で報告し、ホームページ上でその会議資料として公開しているものの、市民への情報発信策としては、十分でなかったと反省します。 また、学校図書館支援についても同様で、学校司書の増員、専任職員の配置、指導室との協力体制の構築により、様々な取組や支援を行っておりますが、それらに関する情報発信についても、明確に示すことができておりませんでした。 年度途中ではありますが、今年度の中央図書館事業は別添資料のとおりとなります。 今後は、資料中の図書館におけるサービス活動や、学校図書館と中央図書館の連携による取組をホームページ等で、積極的かつ定期的に情報発信してまいります。 ② 直営移行への意思決定過程における合理性と透明性 平成29年11月16日開催の第3回図書館協議会において、次回以降の会議においては、指定管理者の運営における第三者評価会議となるため、非公開で開催する旨を口頭で周知しておりましたが、会議録には記載がなかったこと、また、ホームページ上の会議開催案内において周知していなかったことについて反省しております。 第5回及び第6回の会議を非公開にすることについては、事前に、情報公開制度所管課（総務課）と協議した結果、指定管理者の第三者評価会議となり、会議の性質上、特定の個人が識別された上での評価や、指定管理者が不利益になる情報等も含まれることから、非公開に値する内容であると判断したもので、非公開で開催した両日については、オブザーバーとして、教育委員に出席を依頼し、公正な議事進行がなされるよう監視してもらう方法を取りました。 しかしながら、第4回（視察研修）と、非公開により開催した第5回及び第6回の会議については、ホームページ上の記載がなく、この間の過程が見えないため、非公開の理由と会議の過程が分かるように表記します。 図書館協議会の答申について、「きわめて初歩的なリサーチが欠落している」ということに関しては、生涯学習課が提供した資料が適切でなかったという御指摘をいただいたものとし、今後、運営に関する自己評価は継続していくため、指定管理時と直営時におけるサービスの実績比
--	--

較，また，必要に応じて，他自治体との比較を行うなど，評価することだけを目的とせず，P D C Aサイクルのチェック機能として継続的に改善を図れるよう取り組みます。

③ マネジメントシートの記載不備

マネジメントシートについては，御指摘のとおり，運営形態の変更に関する記載が無く，これでは，マネジメントシートを公表しても，市が実施していることや考えていることなどを市民に知っていただくことができません。

そのため，再度，運営形態のみならず，事業の必要性や目的を再確認しながら，効果的，効率的に事業を実施し，課題改善策を導き出せるような記載内容に修正します。

「守谷市立図書館等指定管理者総合評価追加項目」の評価については，市の指定管理者モニタリングにおける評価基準（A・B・C）に準じて実施しました。今年度終了後は，平成30年度と令和元年度の実績比較による自己評価を実施し，公表します。

なお，マネジメントシートに記載する指標は2つまでとなっているため，次回からは，成果指標を，「一人当たり蔵書数（蔵書数÷人口数）」と「蔵書回転数（貸出総数÷人口数）」に変更し，指標の推移により今後の方向性を見出していきたいと考えます。

④ 直営移行による成果の開示

守谷市ホームページ（CMS）の見出し付けのフォーマットは，全庁統一のものであり，既存の形式を使用することとなりますが，可能な限り「項目」に説明を加え，リンクを工夫する等知りたい情報にたどりつけるよう改善します。

直営移行の事業実績等の成果については，年度の間（10月頃）と年度終了後（6月頃）に公表します。できるだけ多くの市民にその成果について御覧いただき，御意見，御感想や評価をいただくことも必要だと考えます。運営に対する最終的な評価機関は図書館協議会となりますが，広く市民の意見を聴取するため，利用者アンケートに加えて，今後，WEBアンケート等の導入も検討し，図書館運営に関して，普段，市民が感じている「何が良くなって，何が悪くなったのか」を見極めてまいります。

今年度の外部評価報告書に記載された「過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップ（P21～P24）」に

	対する評価を確認したところ、御指摘いただいた内容が、ほぼ前年度同様であることから、「何も取り組めていない」という評価をいただいたものと反省いたします。 また、このままでは、今後の図書館運営にも大きく影響することが考えられるため、全てにおいて、「◎取組完了」を撤回し、「△取組予定」からスタートし直します。 今後は、再度一つひとつの御指摘を全職員が共有して、改善できることから早期に対応してまいります。
スケジュール	① 直営復帰によるサービス活動の状況 令和元年度随時：ホームページで公開する。 ② 直営移行への意思決定過程における合理性と透明性 令和2年2月：平成29年度第4回から第6回の会議開催についてホームページ上に表記する。 ③ マネジメントシートの記載不備 令和2年2月：成果指標の変更等、マネジメントシートを修正する。 ④ 直営移行による成果の開示 令和2年2月：ホームページ内項目の加筆修正をする。 令和2年6月：事業実績等の報告をホームページ等で市民に公表する。 令和2年10月：事業実績等の報告をホームページ等で市民に公表する。
効 果	① 直営復帰によるサービス活動の状況 ホームページに掲載することにより、広く市民に周知することができる。 ② 直営移行への意思決定過程における合理性と透明性 会議の過程について市民に公表することにより、直営移行への意思決定過程が明らかになる。 ③ マネジメントシートの記載不備 実施事業について、広く市民に伝えることができるようになるとともに、効果的、効率的な事業の実施が可能となる。 ④ 直営移行による成果の開示 市民が、図書館の運営実績等について、容易に情報収集ができるようになる。

4-3 常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）

外部評価 提 言			
提 言 内 容	ごみ処理に対する、当委員会指摘と今年度の市取組状況を纏めると次の通りで、市の自己評価は取組中としている。		
	事業名	委員会指摘事項（概要） 市の取組状況（令和元年上期） 回答（概要）	
	常総広域 市町村圏 事務組合 負担金 （ごみ処理）	① 事務組合の守谷市に対するごみ処理負担金決定過程への関与強化，ガバナンス強化	事務組合に対して負担金の額について説明するよう要望している。市担当課において情報の共有化等を図りガバナンス強化に務めている。
		② 組合予算・決算等の HP 上での開示	事務組合に対して情報発信について検討するよう要望している。
		③ 市の一人当たりごみ処理負担金が増加している。コスト削減に努めること。	事務組合に対して、これまでも関連会議を通じて要求しており引き続き説明を求めコスト削減に努める。
要望提出から約 11 ヶ月，外部評価に対する市の方針提出（H31/2）から約 9 ヶ月も経過しているが，「---要望している」という具体的取組の記載がない回答，前述の市方針内容と同文に近い回答には失望する。委員会指摘は従来の仕事のやり方に対する改善要望であり，やり方等「何か」を変えなければ，改善は実現できない。 事務組合活動に対して市が直接関与できない仕組みは理解しているが，事務組合での市代表議員や現管理者である市長を通じ，更には構成 4 市と協力して事務組合へ委員会要望を伝え，改善を実現するような動きを何故記載できないのか落胆を感じる。 一番簡単と思われる上記②の状況を確認（11/11）したが実現出来ていない。残念だが，「努力」「要望」という言葉は絵に描いた餅と考えざるを得ない。委員会の改善要望の実現は「市民の利益，幸せ」に繋がるという思いを強く持ち，具体的取組を行うことを切に要望する			
市 の 方 針			
担 当 課	生活環境課		

具 体 的 内 容	① 事務組合の守谷市に対するごみ処理負担金決定過程への関与強化、ガバナンス強化 事務組合の予算については、予算の最終調整を行う管理者会開催前に常総広域圏内関係市企画・財政担当課長会議により協議を行い協議内容は企画・財政担当課から実務担当課にも随時報告され、情報の共有を図っています。 今後もより一層、常総地方広域市町村圏事務組合の予算編成において、構成市の財政担当課・実務担当課が連携し、詳細な資料を要求して事業内容の検証に努めるなど、チェック機能を強化していきます。 また、予算編成会議とは別に実務担当課長会議を開催し、翌年度の計画内容について協議を実施しています。現在、実務担当課長会議を開催しているのは環境センター（ごみ処理）のみですが、今後は他の分野（公園、消防等）についても実施するよう事務局長へ要望しました。 ② 組合予算・決算等のHP上での開示 組合予算・決算の公表につきましては、昨年度から要望しておりますが、来年度4月に令和2年度予算と平成30年度決算を常総地方広域市町村圏事務組合のHPにて公表する予定となっております。 また、令和元年度決算を9月議会終了後に、過年度分につきましても随時公表していくよう要望しました。 ③ 市の一人当たりごみ処理負担金が増加している。コスト削減に努めること。 コスト削減については、企画・財政担当課長会議や衛生担当課長会議等を通じてコスト削減の要望を行っており、今後も引き続き要望していきます。 また、構成市が連携し構成市の全市民に対してごみの減量等の啓発を行うことで、コスト削減に努めていきます。 なお、事務組合予算は長期計画に基づき編成しており、大規模修繕や借入金の返済開始時期等によって特定の年度に負担が大きくなるよう調整しているため、ごみ処理量が減少しても負担金が増加する場合があります。 また、負担金割合は均等割10%、実績割90%となっており、各市のごみ処理量が予算に反映される仕組みとなっています。
------------------	---

スケジュール	① 外部評価結果提示後に実施しましたが、今後も随時実施していきます。 ② 令和2年4月に当初予算及び平成30年度決算の掲載 9月議会終了後に令和元年度決算の掲載 ※ 過年度も随時掲載 ③ 外部評価結果提示後に実施しましたが、今後も随時実施していきます。
効 果	① ごみ処理負担金の決定過程において、実務担当課のチェック機能を強化し、市の関与を強めることで、適正な管理・運営を促進する。 ② 常総地方広域市町村圏事務組合の予算・決算情報を開示させることで事業運営における透明性の確保を図ることができる。 ③ 長期計画に基づき負担金（ごみ処理費用、人件費、施設維持管理費、公債費等）が決定されている状況において、ごみ処理部分における負担金の削減を図ることができる。