

令和元年度

守谷市行政評価

外部評価報告書

(事業評価及び提言に対する市の取組状況フォローアップ)

守谷市行政改革推進委員会

令和元年 1 2 月

目次

1	要旨.....	3
2	外部評価制度の目的	5
3	本年度の外部評価（手順）	5
4	評価結果（施策，基本事業の個別評価）	7
4-1	個別の評価：施策「組織経営と人事マネジメントの充実」	7
4-2	個別の評価：基本事業「柔軟で効率的な組織運営」	8
4-3	個別の評価：基本事業「適正な人事管理と人材育成」	8
5	提言.....	10
5-1	人事諸制度全般に関する提言（総合的意見）	10
5-1-1	適材材適所に向けて，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	10
5-1-1-2	適材適所，職員人事情報の豊富化及び広い活用....	10
5-1-2	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	12
5-1-3	人事評価制度は，守谷市総合計画との整合性を要する..	12
5-1-4	人事評価の視点を多面的にして欲しい	13
5-1-5	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	13
5-1-6	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	14
5-1-6-2	評価結果の中位への集中解消とリーダーの選抜，号給 と役職の制度の柔軟な制度化と弾力的な運用	14
5-2	個別事業への提言	16
5-2-1	基本事業「柔軟で効率的な組織運営」	16
5-2-2	基本事業「適正な人事管理と人材育成」	19
6	当委員会の過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップ	20
6-1	公民館運営管理事業	20
6-2	図書館運営管理事業	21
6-3	常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）	24

〈参考資料〉	25
定員管理のための適正な業務内容把握と標準人工数設定	25
評価について	30
〈添付資料〉	32
資料1 平成30年度 施策評価シート(組織経営と人事マネジメントの 充実)	32
資料2 平成30年度 基本事業評価シート(柔軟で効率的な組織運営)	34
資料3 平成30年度 基本事業評価シート(適正な人員管理と人材育成)	36
資料4 平成30年度 事務事業マネジメントシート(取手地方公平委員 会事務)	38
資料5 守谷市人事評価制度の仕組み(令和元年6月改定)(目標シート 及び評価シート)	40
資料6 平成28年度 人事評価結果	42
資料7 守谷市職員の給与に関する条例(抜粋)	43
資料8 守谷市行政改革推進委員会の開催経過	47
資料9 守谷市行政改革推進委員会委員名簿	48

1 要旨

1. 評価対象は、広く「守谷市の人事制度」とした：

第2次守谷市総合計画、後期基本計画と照合すると、政策7「信頼に応える行政経営」の、施策「組織経営と人事マネジメントの充実」が該当する。

この施策の下に2つの基本事業、即ち「柔軟で効率的な組織運営」と「適正な人事管理と人材育成」とが設定されており、これら3つに個別の評価点を付した。

2 個別政策、基本事業の評価結果：

そしてこれら施策と基本事業の評価結果は、7頁に記載した。事業の必要度については全て100点満点であった。人事諸制度の重要性を示すものと思う。然し、貢献度については、次の様になった。

①施策「組織経営と人事マネジメントの充実」が70点。

②基本事業「柔軟で効率的な組織運営」が65点。

③基本事業「適正な人事管理と人材育成」が65点。

まずまずではあるが、改善を要する点も多い、との評価である。

3 人事制度に関する提言：

然し当委員会としては、上述の事業名称やマネジメントシート記載の事項のみに拘らず、広く人事制度全般を対象として評価した。そして、守谷市の人事制度を総合的に勉強し、検討した結果、次の6つの提言をすべきであるとの結論に至った。

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

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である。：

③人事評価の視点を業績評価だけでなく、多面的にして欲しい。：

④人事評価制度は、守谷市総合計画等の市の政策や事業との整合性を要する。よって、評価に使用する書面、目標シート、評価シート（資料5 守谷市人事評価制度の仕組み（令和元年6月改定）（目標シート及び評価シート））等は「事務事業マネジメントシート」等とのリンクが更に必要である。：

⑤評価結果が中位に偏り過ぎである。優秀なリーダーの選抜も意識してほしい。：

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。：

4. 当委員会の過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップ：

当委員会は、委員会活動が単なる「言いつばなし」となり、形式化、形骸化してしまう事態を避けたいと考えている。より良い市政を実現することにこそ、

価値があると考えている。

そのために、当委員会提言のフォローアップを毎年実施している。特に当委員会の提言に対して、市が「この様に取り組む」と回答された事案について、その回答通りに実行されているかのフォローアップを重視している。これらについて、幾つかの問題点が見られたので要点のみ次に指摘する。

①図書館運営管理事業：

図書館の直営化が決定される過程において、審議の透明性が足りないことや、客観的な指標が重視されていないこと等を当委員会は昨年度指摘した。然し、本年上半期の状況を見る限りでは、これらが改善されていない。

②常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）：

組合に対する、改善に向けた具体的で力強い働きかけが足りない。

2 外部評価制度の目的

平成18年度から守谷市が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。

3 本年度の外部評価（手順）

（1）対象事業の選定：人事諸制度：

当委員会は平成25年度より外部評価を担当し、毎年施策や事業毎に外部評価を実施して来た。そして、守谷市が主体性を持って実施する必要がある、且つ市民に働きかける活動としての事業については、既に大半を評価済みである。

然し、市役所の「内部の在り方」、例えば人事や組織等については、未だ評価をして来なかった。当委員会（第6期守谷市行政改革推進委員会：平成29年度～令和元年度の3か年）は本年度が丁度最終年度に当たり、過去3か年の活動を通じて市役所内部の事情に接することも多かった。

よって、今年度は少し踏み込んで行政経営の中核を為す人事諸制度全般を評価することとした。

人事諸制度は第2次守谷市総合計画、後期基本計画と照合すると、政策7「信頼に応える行政経営」の、施策「組織経営と人事マネジメントの充実」（資料1 平成30年度 施策評価シート（組織経営と人事マネジメントの充実））が該当する。

この施策の下に2つの基本事業、即ち「柔軟で効率的な組織運営」（資料2 平成30年度 基本事業評価シート（柔軟で効率的な組織運営））と「適正な人事管理と人材育成」（資料3 平成30年度 基本事業評価シート（適正な人事管理と人材育成））が設定されており、これら3つに個別の評価点を付した。

然し、当委員会としては、事業名称やマネジメントシート記載の事項のみに拘らず、広く人事制度全般を対象として評価した。

なお、今回は事務事業単位では評価を行っていない。その主な理由は次の2点である。

①本施策内の事務事業は主に「部分的な手続き事務」として設定されており、この単位では評価に馴染みにくく、且つ評価する意義も薄い。（市としても内部評価の対象外としている。）

（資料4 平成30年度 事務事業マネジメントシート（取手地方公平委員会事務））

②守谷市役所の組織や人事を評価するに際しては、上述の手続き的な事務事業に捉われず、広く大きな視点で市役所内の制度、規則、取り決め、指示文書、マニュアル、慣行等を俯瞰し、理解した上で、色々な角度から提言をする方が相応しいと考えたからである。

（２）評価の進め方

評価に当たっては、主管課に多くの人事諸制度の資料（下記参照）の提出を求めた。また、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。

1. 平成 28 年度 人事諸制度関連マネジメントシート
2. 平成 29 年度 人事諸制度関連マネジメントシート
3. 平成 30 年度 人事諸制度関連マネジメントシート
4. H20 守谷市人材育成基本方針(改訂版)
5. 2019 職員研修計画
6. H30 職員研修実績
7. 守谷市人事評価制度の仕組み（平成 28 年 6 月改訂版）
8. H28_守谷市人事評価制度の仕組みの改定内容
9. H28 人事評価結果
10. 守谷市人事評価制度の仕組み（令和元年 6 月改訂）
11. R01_守谷市人事評価制度の仕組みの改定内容
12. 組織機構・業務担当見直し提案及び人事異動意見書の提出について
13. 人事異動に関する意見書
14. ●年度人事に当たっての留意事項
15. 職員数調査への協力について
16. 職員数（推移）調査票
17. 在課年数及びジョブローテーション一覧
18. 取得資格・職歴情報
19. 人事台帳
20. 年齢別職員数
21. 給与表級別最高号給者
22. 平成 29 年～平成 31 年昇格者職位別平均年齢
23. 第四次守谷市定員適正化計画
24. 守谷市職員の給与に関する条例（抜粋）
25. 守谷市職員の資格取得に対する助成に関する規程
26. 資格取得者数

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 8 守谷市行政改革推進委員会の開催経過）のとおりである。

（３）各事業の評価

各施策や基本事業の評価は、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）、という二つの観点から、各事業について 100 点満点で採点した。

4 評価結果（施策、基本事業の個別評価）

今年度は、『1 人事諸制度全般に対する提言』と『2 上述の3つの施策、基本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。

「必要度」については、評価した施策と両基本事業について100点となり、当然ながらその重要性が認識されている。

「貢献度」については、次の様になった。

①施策「組織経営と人事マネジメントの充実」が70点。

②基本事業「柔軟で効率的な組織運営」が65点。

③基本事業「適正な人事管理と人材育成」が65点。

まずまずではあるが、改善を要する点も多い、との評価である。

4-1 個別の評価：施策「組織経営と人事マネジメントの充実」

政策名	信頼に応える行政経営		
施策名	組織経営と人事マネジメントの充実	担当 部課	総務部総務課
施策の貢献度	70 点		
施策の必要度	100 点		
提言：改善を要する。改善の方向性については、上記 3－1 に記載の通り。			
評価の視点と理由：			
1. 成果指標の視点：市はこの施策の成果指標として、❶「職員の仕事ぶりに不満を感じていない市民の割合」と❷「多様なニーズに対応できる組織だと思っている市民の割合」との 2 つを設定している。 市民アンケートに拠れば、昨年度（平成 30 年度）は、❶が 87.55%と高い数値であるが、❷が 59.42%とかなり低い。 そしてこの傾向は数年前からも継続して存在する。 この明快なコントラストは、市職員に対する市民の鋭い観察を示していると思う。「守谷市の職員は、不平不満にはかなり対応できるが、積極的、創造的な仕事には、やや弱い。」と見られている。			
2. その他の視点：「組織経営と人事マネジメントの充実」の成果を検討するには、上記 2 つの指標は、ごく一部を示すに過ぎない。他に多くの視点が必要となるが、それらは本報告書の総論的評価で詳細に記述しているので、そちらをご参照願いたい。			

4－2 個別の評価：基本事業「柔軟で効率的な組織運営」

基本事業名	柔軟で効率的な組織運営	担当 部課	総務部総務課
施策への貢献度	65 点		
事業の必要度	100 点		
成果指標の「組織間、組織内の連携が十分に図られていると思う職員の割合」は、職員の主観によるが、管理職と一般職員とに分けると実態が見えてくるように思える。近年は3分の2で推移しており、組織の風通しが良くなっているとは必ずしも言えない。 もう一つの成果指標の「職員一人当たりの人口」は、数値としては平成30年度で県内3位の大きさを、効率的な運営ができていると解される。しかし、重要なのは適正な基準値に沿っているかであって、数値の向上だけが目的ではない。職員増が避けられないため、平成30年度から評価項目としないとしているが、今後も評価対象とすべきである。今後、非正規職員や委託事業者スタッフを考慮した基準値の設定が必要である。 なお、基本事業を構成する事務事業の「公の施設指定管理者選定委員会事務」と「部課長会議事務」は定型的で、評価対象外とすることは同意できる。調整的業務が主体となる総務課からすると、事務事業の選定に難しいところはあるが、市役所内のコミュニケーションの実態把握、指定管理者に対する業務環境整備や評価など、全体にわたる取り扱いが必要ではないか。			

4－3 個別の評価：基本事業「適正な人事管理と人材育成」

基本事業名	適正な人事管理と人材育成	担当 部課	総務部総務課
施策への貢献度	65 点		
事業の必要度	100 点		
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。 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、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、広い視野を持つ人材が必要と思う。そのためには 11 年間見直しができない守谷市人材育成基本方針を再策定して、職員の姿を新たに描き、各人の育成・教育・レベルアップを図って行政の改善を頂きたい。 また、B/B+/B-と評価が違っても全員同一の昇給となる現行の評価は、その範囲に職員の大多数が属する結果となっており、各個人への成果評価意識			

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、職員が仕事に熱を入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。

5 提言

5-1 人事諸制度全般に関する提言（総合的意見）

当委員会としては、事業名やマネジメントシート記載の事項に拘らず、広く人事制度全般を対象として評価した。そして、守谷市の人事制度を総合的に勉強し、検討した結果、次の6つの提言をすべきであるとの結論に至った。

5-1-1 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

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。

必要な人事情報とは、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。その人は何が出来るのか。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することが肝要。

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ころ。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。

5-1-1-2 適材適所、職員人事情報の豊富化及び広い活用

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係る個人情報、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应ずるが、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。

5－1－2 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

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。

5－1－3 人事評価制度は、守谷市総合計画との整合性を要する

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」（資料5 守谷市人事評価制度の仕組み（令和元年6月改定）（目標シート及び評価シート））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。

5－1－4 人事評価の視点を多面的にして欲しい

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。

5－1－5 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

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（資料6 平成28年度 人事評価結果）。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極めて、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言う事は、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ければなら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。

5－1－6 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

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（資料 7 守谷市職員の給与に関する条例（抜粋））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 級以上の人が足りないと、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。

5－1－6－2 評価結果の中位への集中解消とリーダーの選抜、号給と役職の制度の柔軟な制度化と弾力的な運用

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－と評価段階が違ってもかわらず昇給号級が同じなのはなぜか？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 横並びの評価について

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「自己の担当業務（事務分担）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「担当業務について、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、目標と成果が一对一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 評価Bの三段階評価について

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、職員が仕事に熱を入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。

5-2 個別事業への提言

5-2-1 基本事業「柔軟で効率的な組織運営」

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。

5－2－2 基本事業「適正な人事管理と人材育成」

「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、職員研修を掲げている。

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。

6 当委員会の過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップ

当委員会の任務は、市の事業を公正客観に評価し、改善に向けての道標を提示することにある。それは毎年の提言書にまとめられ、担当課はこれに基づいて、所要の取組みを図ることとなる。

したがって、当委員会の活動は、第一義的には提言書の作成にあるが、それとともに、担当課における取組みの進捗状況を点検し、誠実に履行して目標を達成できたかの確認までを含むものである。市がまとめる「外部評価に対する市の取組状況」に対し、担当課の取組みをモニタリングすることが、ここでいうフォローアップである。

個々の取組みの進展は異なる。取組終了までおおむね1年～3年を要するが、事案の困難性や複雑性によって多様である。担当課は概して真摯に取り組んでいるが、法令や市場等の外部的要因によっては、所期の改善がなかなか進まない場合もある。

しかしながら、担当課の取組姿勢に当初から問題が見られる場合も、残念ながらあることを指摘せざるをえない。これには二つの類型がある。一つは、当事者意識が不足し、やらない理由を探している場合であり、もう一つは、提言そのものを放置し、やらない覚悟をしている場合である。これらは当委員会でのヒアリングの段階から確認でき、取組状況の報告においても見られることが少なくない。

その原因には二つの類型がある。一つは、専門的な部署に見られる組織風土によるもの、もう一つは、担当課の課長の属人的な問題に帰着するものである。いずれにしても、かりに説明責任の回避や不作為があるとすれば、担当課の課長はもとより、その上位職の責任はきわめて重い。

6-1 公民館運営管理事業

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、両方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。

6-2 図書館運営管理事業

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伺っている。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。

6-3 常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）

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。

〈参考資料〉

定員管理のための適正な業務内容把握と標準人工数設定

守谷市の一般行政職員の定員管理には改善の余地があるように思える。茨城県内の各市の人口千人あたり職員数（一般行政職）を比べると、平成30年度では、県内の市平均は5.05人であるのに対して、守谷市は32市中29位の3.94人と、守谷市の人口規模から考えると平均的な水準とくらべれば70人（20%）ほど少ない（附図参照のこと）。これまで、なぜ定員を増やさなかったのかについて費用面だけでなく生産性に基づく正当化が必要であろう。

ただし、その一方で、他市の状況が守谷市の人員管理に対する理想的な基準になるわけではないので、このことが直ちに職員数を増加すべきという結論にもならない。より明確な根拠に基づいて定員管理を行う必要がある。

この節では、定員管理のための一つの方法として標準人工数の考え方に基づくものを提案し、その方法の期待される直接的・間接的効果について述べる。

■ 行うべき業務量（標準人工数）から考える定員管理

任期を定めない行政職員の人数を増やすことは、退職までその方々の人件費を支出し続けることを考えねばならず、安易に決められるものではないだろう。

しかし、その一方で、職員数が大きく不足しているならば、職員を増やすことによる人件費が、非効率性から生じる費用を下回る可能性がある。例えば、職員を増やすと規模の経済が働き、それぞれの職員が目の前の業務により専念できることで生産性が向上する。結果として、残業時間が減り、人件費が削減されるかもしれない¹。

職員数が不足しているかどうかを考えるための指標として標準人工数がある。標準人工数とは、行うべき業務を遂行するために必要になると想定される人工数のことである。推計された標準人工数と職員数を比べることで、どのくらい職員が不足しているのか、もしくは過剰なのかについて根拠に基づいて判断することができる。

また、業務量が数値化されるので、各課の人員数の再配分の検討にも有用であろう。さらに、標準人工数が良い精度で推計されるようになれば、より細かな視点の問題として、委託すると効率化する事業はあるのか、優先順位を考えると実施が困難になる事業があるのか、あるいは、新しい業務にどこから人員を割当てると現在の業務効率を維持できるかなどについても、経験則ではなく、より説得的な根拠に基づいて考えられるようになる。

■ 標準人工数の推計方法

標準人工数は、職員が行う業務を網羅的に列挙し、それらのそれぞれに対して必要だと予想される人工数の値を割当てて作業によって求めるものである。すなわち、各業務の人工数というミクロな数字の積み上げによって、人件費と

¹ 費用をかけて残業時間を減少させることが経済的な場合がある。例えば、今年、姫路市は夏季のエアコンの設定温度を28度から25度にしたところ、光熱費が前年よりも7万円増加したが、生産性向上による残業時間の減少で人件費が4千万円削減された。

いうマクロな数字との整合性をとることを目的の一つとしている。標準人工数から推計される人件費が、実際の人件費よりも多いのであれば、なんらかの業務が妥当な質で行われていないということになる。逆に、推計される人件費が実際の人件費よりも少ないのであれば、新たな業務を行うことでより質の高い市政が実現されるだろう。

採用人事が基本的に1年単位で行われているため、標準人工数は1年を単位として推計することが妥当と思われる。そこで、1年分の守谷市の業務に必要な人工数の推計をすることを目標とした方法について述べる。

職員が行う（べき）業務は、大きく4つに分けられる。①窓口業務などの基本業務；②施政方針を実現するための事務事業などの（①に含まれない）業務；③①や②とは直接関係ないけれども職員が必要だと思い行う業務；④その他の業務、例えば、事前に予測できないけれども必要になる業務、および、①～③にはないけれども本来は行うべき業務、である。

①については、現在入力している人工数から予測値を求められる。この値は毎年同程度の業務量であるという仮定に基づいている。

②については、一つ一つの事業の目標を達成するための工程を明確にし、それぞれの工程に必要と思われる人工数を割当て、推計する。事業の目標設定が明確であるほど、達成までの工程も明確になり、標準人工数の推計の精度も良くなるだろう。

③については、①と同様に、現在入力している人工数の入力値から予測できると思われる。もし、ここで、多くの人工数を必要としている業務があるのなら、施政方針に加えるか検討すべき案件といえる。

④の事前に想定できない業務についても過去の人工数の入力値からおおよその値を予測できる可能性がある。ただし、年度ごとに大きくばらつくかどうかには注意が必要であろう。

①～③にはないけれども本来は行うべき業務とは、例えば、委員会から指摘があるにもかかわらず、ノウハウの蓄積がないために実施できていない業務などである。

事務事業で設定する目標や記述内容の改善などがそれにあたる。事務事業で設定する目標が改善されれば、①の工程も変更されるし、行政評価の方法もより良いものに変更できる。その際に生じる人工数も計上する。

標準人工数を推計する際に4点に注意する必要がある。第1に、標準人工数の推計は、理想的な状態とのギャップを明確にする手続きでもある。現在全く想定されていない業務があったとしても、市政の改善に資するのであれば行うべき業務であるから計上する。

また、理想的な状態とのギャップを埋めるための業務は、1年以上の期間を要する場合が多いがその際には、長期的の業務の工程を明確にし、1年ごとの人工数を推計する。

第2に、標準人工数の推計は各業務で必要となる専門性を明確にする手続きとなる。それは一方で、行うべき業務の硬直化を招くこと、ゼネラリストの育成とトレードオフになることなどの問題をはらむ。

また、将来追加される、もしくは、イノベーションを起こす業務のための余裕を持たせた推計も必要であろう。先に述べた④の工程を活用することで、これらの問題に対処する。第3に、(ジョブローテーションがあり、全ての職員の状況を人事課が把握できるほどコンパクトな守谷市であれば起こりにくい問題かもしれないが、) 人工数の推計において各課は業務量を過大に(稀に過小に) 報告するインセンティブがある。

業務量が人員数と見合っていないことは明確にすべき事実であるが、実際の業務量から過大であること、もしくは過小であることは、可能な限り避けなければならない。第4に、業務によっては、担当する職員に専門性がある場合とない場合や経験年数が長い場合と短い場合で必要となる人工数が大きく異なることに注意しなければならない。全ての業務においてこの問題を考慮する必要はないが、とりわけ大きな影響があると思われるものについては把握する必要がある。

■ 人員管理において標準人工数を用いる利点

管理業務改善の目的は労働生産性の向上である。人員管理において標準人工数を用いることで、現状に比して少なくとも4つの視点から生産性が向上すると考えられる。第1に、市政において必要な専門家の人数の把握である。これは各課への転属や採用人事に有用だけでなく、外部委託を決める際に資する証拠となるだろう。第2に、計画的に人材育成を行えるようになる。

OJTによる教育はもちろんであるが、どの研修をうけさせるべきか、研修の効果がどの程度あったのか、などについて把握できる。

第3に、キャリア形成の見通しの向上。標準人工数を用いることで透明性・公平性が担保されれば(理由は後述)、キャリア形成に必要な手順が明確になるため、職員自らどのようにキャリア形成をしたいかについて考えやすくなる。

第4に、人員管理業務の評価が行える。重要な業務は改善のために評価されるべきであり、評価は客観的な指標に基づく必要がある。標準人工数と実際の人工数の比較などを用いることで、人員管理を改善するための評価が行えるだろう。

生産性の向上とは直接関係ないが、各課の業務に対する専門性が明らかになれば、人員配置の際の基準や根拠が明示的になるため、公平性と透明性が担保される。また、人事異動における担当者の属人的な能力や判断への依存が弱くなる。

■ 標準人工数を用いることの人員管理以外の業務への利点

標準人工数の推計は業務量の数値化であるため、人員管理以外の業務の生産性向上にも資するだろう。

標準人工数推計の②の手続きは守谷市の事務事業の管理と運営のあり方を改善すると思われる。事務事業のマネジメントシートを見る限り、各事務事業が守谷市の施政方針とどのように対応しており、何を目標として運営されている

るのが非常に曖昧である。

②の手続きを行うことで、この事務事業は施政方針のどの課題を解決するために何をどのような工程で、どのような数値目標に向けて運営がなされるのか、が明示的になる。目標が明確でなければ事務事業の評価はそもそも行えないはずであるし、工程が曖昧であれば、事業がうまく運営されたときに何が貢献だったのか、逆にそうでなかったときに何が問題だったのかを根拠に基づいて考えることもできない。

また、例えば、施政方針における同じ課題のための他の事務事業と共同して運営できる部分があるのかどうかについても整理することができるようになるだろう。

標準人工数を用いることの最も良い影響の一つとして、根拠に基づいて事務事業のスクラップ・アンド・ビルドが可能となる事が挙げられる。スクラップ・アンド・ビルドのためには、一般に、事務事業の費用対効果の推計が必要となる。通常これは行政評価の中で行われることであるが、マネジメントシートを見る限り、現在行われているようには思えない（妥当な目標が設定されていない、もしくは目標が不明瞭なため原理的にできない）。すでに述べたとおり、標準人工数を推計する手続きの中で、事業の目標を数値的に明確化するため、効果を測ることが可能となる。費用に関しては事業費および人工数に基づく人件費として計算できる。事務事業の運営に問題がないにもかかわらず費用対効果が低い事業をスクラップすべきである。

そして、より費用対効果の高い事業に注力するか、高い費用対効果が期待される新たな事業を開始すべきであろう。

冒頭で述べたとおり、守谷市は業務量に対して一般職員数が不足している可能性が高い。

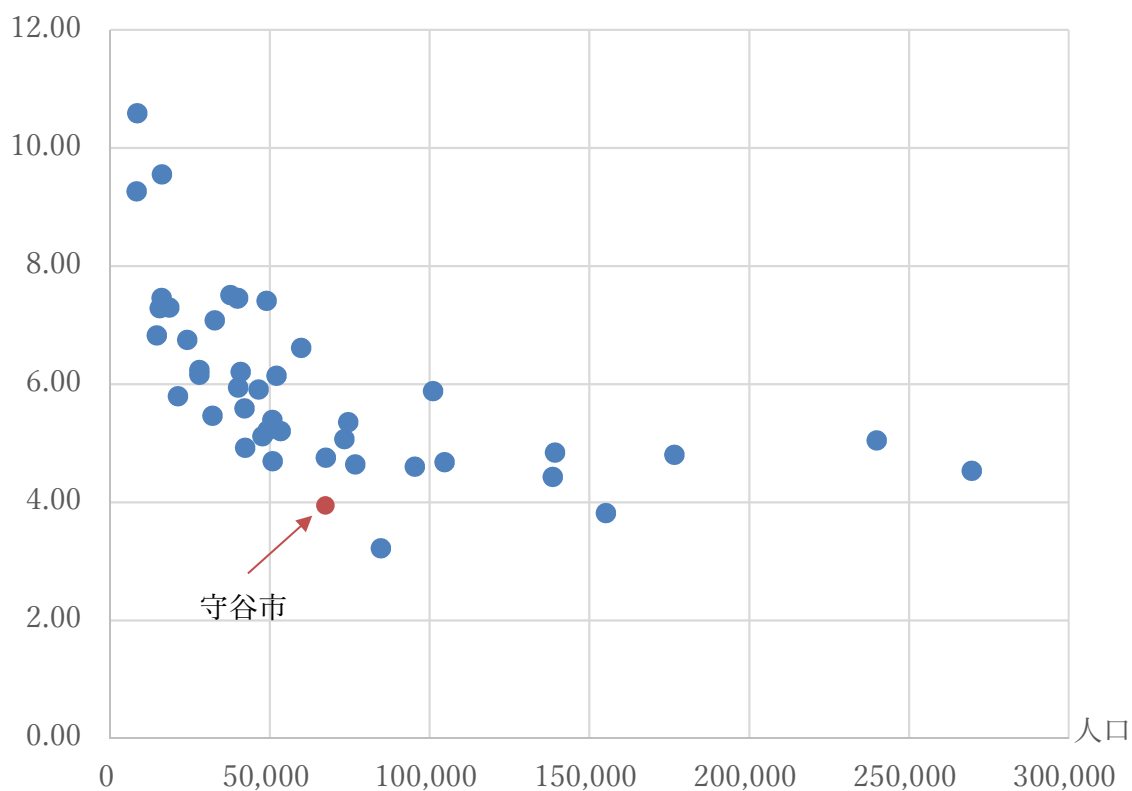
もしそうであるならば、短期的には、費用対効果に基づいて業務の優先順位付けを行い、中長期的には職員数の増加、外部委託、もしくは、業務のスクラップを検討しなければならない。

例えば、防災マニュアルを作成する担当課は業務量の多さにうまく対処できていなかった。（現在は解決の方向に進んでいるようであるが、）長年に渡って職員数が不足していたことが主な原因だという話であった。業務量が明確化されていれば、担当課だけでなく、人事課も直ちに業務量と職員数の不均衡や進捗の遅れを明確に把握することができ、より早く対処できた可能性がある。

また、その他の要因として、業務の優先順位付けに失敗していた可能性も懸念された。多くの部署では、経験則に基づいて行っている業務の優先順位付けの結果と根拠に基づく業務の優先順位付けの結果がよく似たものになると期待されるが、複合的な要因によって経験則や一つの課では対処しきれなくなる場合もあるだろう。業務量の数値化はこのような問題の対処に資する。

また、優先順位付けと同じ考え方であるが、業務量が数値化されれば、根拠に基づいた業務量の平準化も可能になる。現在も経験則に基づいて業務量の平準化がなされていると思われるが、数値化がなされれば、管理職の能力に強く依存すること無くより効率的な平準化が行われると思われる。さらに業務量を

数値化することで担当課以外の各業務の進捗状況も把握できるようになれば、部署内での業務量の平準化だけでなく、所内でスポット的に職員を派遣することで、部署間での業務量の平準化が可能になるのではないだろうか（もし現在も行われているのであれば、よりやりやすくなる）。



附図：茨城県各市町村の人口千人あたり職員数（一般行政職）

出典：平成 30 年度県内市町村等の職員数の状況（茨城県）

評価について

外部評価に対する市の取組状況（評価年度 30 年度）では、公民館運営管理事業および図書館運営管理事業に対する外部評価において、マネジメントシートの記載内容の改善（例えば、成果指標）がもとめられたため、それへ対応として、市ではマネジメントシートの見直しを行い、対応が完了したとしている。

しかし、その内容は外部評価において指摘された問題点を解決するどころか、全く同じ問題を抱えた内容であった。この状況は、他の外部評価に対する取り組みでもほとんど同じことが繰り返されており、行政改革委員会でもその都度指摘してきたものの、改善の兆しが見られない。

マネジメントシート自体は、現状と課題、改革の目的・期待する効果、取組内容、成果目標などの事業の概略を過不足なく説明する項目からはじまり、工程表、進捗状況について整理されている。予算との関係などについて改善の余地はあるのかもしれないが、様式は良いと思われる。問題は、事業の概略における 4 つの項目の記載内容の関連が弱いと、政策の目的がどのような結果に繋がっているのかがほとんど読み取れない。この問題の改善方法はいくつかあると思われるが、まず取り組むべきは成果目標を明確し、その結果を評価することであろう。

ここでは、施策名「生涯学習の推進」、事業名「公民館運営管理事業」を具体例として、取り上げて、何が問題で、どのような改善がありうるのかについて述べる。まず、行政改革委委員からの提言として、マネジメントシートの成果指標を適切なものに置き換えるべきである、との指摘があった。それに対して、守谷市の方針として利用者数だけでなく、公民館講座に満足している参加者の割合を指標として加えたことが取組とされている。残念ながら、この取組は根本的な問題を解決していない。他の多くのマネジメントシートでも類似の問題が散見される。

提言の中で、質と量を測れる指標をもって事業を絶えず改善できるようにマネジメントシートを改善してほしいとある。しかし、公民館講座に満足している参加者の割合は生涯学習を推進する事業のアウトカムとしては非常にあいまいなものである。理由二つある。第一に、主観的な指標は、個人で尺度が異なっており、単純には比較できない。比較が困難であれば、改善したかどうかを議論することが出来ないため、PDCA サイクルが回らない。第二に、一般に、アンケートの回収率は市民全体の満足度を推測するのに十分な値になりにくい。比較のためには、客観的で、かつ、これまでに長期間観察してきた情報を活用して指標を作成するのが良い。行政データを用いれば、アンケートなどで新たに情報を集めることなく、毎年指標を作成し続けられるはずである。

ここで、設定されるべき成果指標は、公民館の運営を通じて守谷市の考える「生涯学習」が推進されていると客観的に判断できるものであろう。例えば、市の取組状況のところに、「市民との協働、地域との連携により各公民館の特色を生かした企画・運営を推進していることから（後略）」とある。つまり、市民との協働や地域との連携が「生涯学習」を推進すると担当課は考えているようである。そうであるならば、それらに関連する指標を用いることができるはず

である。これらの指標はこれまでの管理運営業務の資料から作成可能ではないだろうか。

成果指標を決めた後は、事業での取り組みが成果指標を高めたかどうかを評価することで PDCA サイクルをまわす。例えば、講座数を増やすための取組を行ったとする。取組の成果を測る簡便な方法として、二つのケースに分けて説明する。

第一に、この取組が、守谷市全体に対して行われたものであった場合、例えば、取組開始直前と直後の指標の値のおよび、過去五年間の平均と取組開始後数年間の平均値を比較するのが簡便であろう。取組前後の短期的、中期的な指標の差を比較するのである。ただし、この方法で得られた差の解釈では取組開始前数年間の指標のトレンドに注意する必要がある。例えば、上昇のトレンドがあるときには、取組後に取組前よりも指標が増えるのは自明であり、増加率がどの程度変化したのかに着目する必要がある。逆に、減少のトレンドがあるときには、取組後に指標のトレンドが横ばいになったならば取組によって指標が増加したと解釈できる。

第二に、取組が守谷市のある地域に限定されて行われたのであれば、上記の方法に加えて、非対象地域における取組前後の指標の変化とも比較する。結果により、さまざまな解釈がありえるが、例えば、ある地域への取組がどの地域まで波及するのかについても考察できるかもしれない。近隣地域において指標が減少した場合、取組地域における指標の増加が十分に大きなものでなければ、取組は成功していないといえるだろう。

まとめると以下の通りである。指標は施策の目的に明示的に資するものであり、主観ではなく、客観に基づくものが望ましい。また、行政評価は PDCA サイクルを回すために絶えず行うものであるため、指標はサイクルごとに測れるものが良い。従って行政データから作成するのが最も簡単であろう。評価については、大きな事業でなければ、費用をかけた厳密な評価よりも多少信頼性の劣る簡便な評価の方が望ましいだろう。多くの事務事業の評価は、原理から外れていなければ、簡便な方法で良いように思われる。対象と非対象があるならばそれらの取組前後の変化の比較を、市全体が対象で他市との比較ができない場合には、トレンドに注意しつつ取組の短期的な効果（直前と直後）および、中期的な効果の比較が多くの場合で有用と思われる。なお、評価方法の原理については、昨年提出した「より良い政策評価（行政評価）のために」の該当箇所をご参照いただくか、近年多数出版されている入門書をご覧いただきたい。

〈添付資料〉 資料 1 平成 30 年度 施策評価シート (組織経営と人事マネジメントの充実)

令和元年度 施策評価シート (平成30年度実績評価)

政策 07 信頼に応える行政運営
 施策 02 組織経営と人事マネジメントの充実
 主管課： 総務課
 関係課：

1 施策の目的

対象 (誰, 何を対象としているか)	意図 (どのような状態にしたいのか)
行政組織, 職員	社会環境の変化や多様なニーズに対応し, 市民から信頼される組織・職員を目指す。

2 施策の成果状況 (意図の達成度を図る成果指標とその動向)

職員の仕事ぶりに不満を感じていない市民の割合 (%) 総務課					
基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
87.40	85.04	87.55	87.00	87.50	88.00
向上指針	上がると良い	(状況) 平成29年度に比べ2.51ポイント上昇し, 目標値に近い数値となっています。約88%の市民が職員の仕事ぶりに不満を感じていない状況です。			
対前年度	向上	(原因) 10代から64歳までは89.62%で目標値を達成しています。また, 65歳以上では85.1%と目標値に対して少し満たない数値となっています。職業別では無職の方の数値が81.46%と最も低く, 在住期間では1年未満から10年未満で目標値を達成しているのに反し, 在住30年以上が85.36%と低調です。長年守谷に在住している年金受給世代からの評価が得られていないのが原因と思われます。			
目標達成度	中				
次年度課題	課題とする				

多様なニーズに対応できる組織だと思っている市民の割合 (%) 総務課					
基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
59.80	57.04	59.42	64.00	66.00	68.00
向上指針	上がると良い	(状況) 平成29年度に比べ2.38ポイント上昇し, 6割の市民が多様なニーズに対応できる市役所組織だと思っていますが, 基準値を下回っている状況です。			
対前年度	向上	(原因) 10歳代のみ70.58%で目標値を達成していますが, 20代~50代では58.86%と目標値を下回る数値となっています。また, 男女別では, 男性の63.73%に比べ, 女性が57.06%と低い数値となっています。子育て世代の女性の評価が得られていないと考えます。また, 65歳~69歳も58.71%と低調です。			
目標達成度	低				
次年度課題	課題とする				

基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
向上指針					
対前年度					
目標達成度					
次年度課題					

3 施策に係るコスト (単位: 千円)

	H28年度 決 算	H29年度 決 算	H30年度 決 算	R01年度 予 算	R02年度 見 込
事業費合計	11,962	41,111	45,116	61,533	61,533
人件費	21,149	26,092	26,569	0	0
トータルコスト	33,111	67,203	71,685	61,533	61,533

4 基本事業の状況

基本事業名称	成果指標の動向					事業費				
						H28年度	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度
01 柔軟で効率的な組織運営	横ば					0	137	0	234	234
02 適正な人事管理と人材育成	向上	横ば				11,962	40,974	45,116	61,299	61,299

5 施策全体の取組状況と課題

当該年度の全庁決定の方向性（前年度の全庁政策会議での決定事項）

行政需要に対応した組織編成と人員確保を図る。 指定研修の外、職員研修の内容充実と自発的参加促進を図り、市民ニーズに対応できる職員の育成に努める。	成果方向性	向上
	コスト方向性	維持

前年度の取組内容、成果及び次年度以降に向けた課題

マンパワーでしか問題解決ができない部署へは職員の増員を行うとともに、育児休業等代替任期付職員制度を活用し、欠員が生じる部署に補充を行うことにより、市民サービスに対応できる組織づくりを行いました。また、増員となった部署では職員の負担軽減を図ることができたと考えますが、新たに勤務スペースの不足が問題となっています。さらに、育児休業等代替任期付職員の確保が課題となっています。OJT研修を新たに設け、新採職員のフォローや指導ができる人材の創出に努めます。会計年度任用職員制度導入に向けて、遺漏のないよう条例等の整備、適性な任用数の指導を行います。	推進状況	一部停滞あり
	次年度への課題	課題あり
	成果方向性	向上
	コスト方向性	維持

次年度の方向性（当該年度の全庁政策会議での決定事項）

継続して、マンパワーが必要な部署へ職員（任期付含む）の補充を行います。 指定研修の他に専門研修の情報を関係課に周知し、参加してもらうことで職員のスキル向上を促します。 会計年度任用職員制度導入初年度となることから、適正な雇用に努めます。	成果方向性	向上
	コスト方向性	維持

資料2 平成30年度 基本事業評価シート(柔軟で効率的な組織運営)

令和元年度 基本事業評価シート (平成30年度実績評価)

政策 07 信頼に応える行政運営

施策 02 組織経営と人事マネジメントの充実

基本事業 01 柔軟で効率的な組織運営

主管課: 総務課

関係課:

1 基本事業の目的

対象(誰, 何を対象としているか)	意図(どのような状態にしたいのか)
行政組織	組織間, 組織内連携を機動的に行うとともに, 課題解決に取り組む効率的な組織運営に努める。

2 基本事業の成果状況(意図の達成度を図る成果指標とその動向)

組織間, 組織内連携が十分に図られていると思う職員の割合 (%) 総務課					
基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
58.60	66.10	65.60	67.10	68.60	70.00
向上指針	上がると良い	(状況) 平成29年度に比べ0.5ポイント減少しました。 (原因) 職場内での目標設定, 情報共有やコミュニケーション不足が目標値に達しない要因と考えます。職員からの意見として, 人員不足による組織内における情報共有のための時間不足が挙げられています。			
対前年度	横ばい				
目標達成度	中				
次年度課題	課題とする				

職員一人当たりの人口 (人) 総務課					
基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
195.30	199.80	0.00	0.00	0.00	210.00
向上指針		中央図書館の直営化や働き方改革の実現のため, 必要な職員数の増加が避けられなくなっている。このため, 職員一人当たりの人口増加を目標とすることが難しくなっていることから, 平成30年度の実績から評価項目としないこととする。			
対前年度					
目標達成度					
次年度課題					

基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
向上指針					
対前年度					
目標達成度					
次年度課題					

基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
向上指針					
対前年度					
目標達成度					
次年度課題					

資料3 平成30年度 基本事業評価シート(適正な人員管理と人材育成)

令和元年度 基本事業評価シート (平成30年度実績評価)

政策 07 信頼に応える行政運営

施策 02 組織経営と人事マネジメントの充実

基本事業 02 適正な人事管理と人材育成

主管課: 総務課

関係課:

1 基本事業の目的

対象(誰、何を対象としているか)

職員

意図(どのような状態にしたいのか)

適正な人事管理を行い、健康で安心して働くことができる職場環境の創出に努めるとともに、職員の能力開発を継続的に実践する。

2 基本事業の成果状況(意図の達成度を図る成果指標とその動向)

身体的、精神的に健康で安心して働くことができると思う職員の割合 (%) 総務課					
基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
53.90	58.56	63.40	66.70	70.00	70.00
向上指針	上がると良い	(状況) 平成29年度に比べ4.84%増加しました。 (原因) メンタルヘルス自己診断や研修会等を実施し、自己診断の結果や本人の希望によりカウンセリングを行ってきました。また、職場環境等に精神的な負担や身体的な問題等を抱えている職員と人事担当が面談し、本人の適性等を配慮した人事配置にする等、職員の負担軽減を図りました。また、育児休業等代替任期付職員を適宜配置することにより、育児休業等を取得する職員があっても減員することがなくなり、一時的な業務負担増を減少することができたことが増加の一因と考えられます。			
対前年度	向上				
目標達成度	高				
次年度課題	課題とする				

人材育成(諸施策)により職員の能力が向上していると思う職員の割合 (%) 総務課					
基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
66.40	66.78	65.60	67.10	68.70	70.00
向上指針	上がると良い	(状況) 平成29年度と比較して1.18%減少しました。 (原因) 職員が自発的に研修会に参加するよう各種研修メニューや日程等を掲示板等で周知し、積極的に募集を行った結果、研修参加者数は増加していますが、職員の実感に表れていない状況です。			
対前年度	横ばい				
目標達成度	中				
次年度課題	課題とする				

基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
向上指針					
対前年度					
目標達成度					
次年度課題					

基準値 (H26)	H29年度	H30年度	R01年度	R02年度	目標値 (R03)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
向上指針					
対前年度					
目標達成度					
次年度課題					

資料4 平成30年度 事務事業マネジメントシート（取手地方公平委員会事務）

平成30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	取手地方公平委員会事務		担当課 総務課
	政策	信頼に応える行政運営		計画期間 年度～
	施策	組織経営と人事マネジメントの充実		種別 法定事務
	基本事業	適正な人事管理と人材育成		市民協働
予算科目コード		01-020109-02 単独	根拠法令・条例等	地方自治法第202条の2第2項及び地方公務員法7条第4項

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） 事務を取手地方公平委員会に委託しており、負担金を納めている。（地公法第7条第4項）
地方公務員法により設置が義務付けられており、職員の勤務条件に関する措置の要求及び職員に対する不利益処分を審査し、並びにこれについて必要な措置を講ずることを職務とする行政委員会である。	
目的及び期待する効果（誰（何）をどうしたいのか）	
職員の給与、勤務条件に関する措置の要求に対して、審査・判断を行い、必要な措置を講じる。	
（参考）基本事業の目指す姿	
適正な人事管理を行い、健康で安心して働くことができる職場環境の創出に努めるとともに、職員の能力開発を継続的に実践する。	

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
改善内容（課題解決に向けた解決策）	
次年度のコストの方向性（→その理由）	
☐ 増加 ☐ 維持 ☐ 削減	

H29年度の評価（課題）を受けて、どのように取り組んだか（H30年度の振り返り）	
H29年度の評価（課題）	H30年度の実績（評価、課題への対応）

評価（指標の推移、今後の方向性）					
指標名	基準値（H26）	H29年度	H30年度	R01年度	目標値（R03）
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
成果の動向（→その理由）					
☐向上 ☐横ばい ☐低下					
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					

コストの推移						
	項目	H28年度決算	H29年度決算	H30年度決算	R01年度予算	R02年度見込
事業費	計	91	89	77	0	0
	国・県支出金	0	0	0	0	0
	地方債	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0
	一般財源	91	89	77	0	0
正職員人工数（時間数）		0.00	3.00	3.00	3.00	0.00
正職員人件費		0	12	13	0	0
トータルコスト		91	101	90	0	0

資料5 守谷市人事評価制度の仕組み（令和元年6月改定）（目標シート及び評価シート）

表1-1

所 属	課名 業務場所(出先) グループ	氏 名		職員No.	
現担当期間	平成 年 月から 令和 年 月 日から	区分 行政職 職名	一次評価者	職員No.	

令和 年度 目標シート

	課題や目標	行動目標 (課題解決, 目標達成へのスケジュール)
担当業務	【課の目標】 課全員が共有することが目的です。 一部でなく全部を記述してください。 【担当業務の課題や目標】 自己の担当業務（事務分担）ではなく、今年度の重点業務を記述してください。 ナンバーを付けと内容を簡潔に表す見出しを書いてください。 なお、上司からの指示による業務は、見出しの後に（指示事項）と入れてください。 ※ポイント ①例年と違った仕事への対応 ②現在抱えている問題の計画的な解決 ③昨年の反省から特に力を注ぐこと ④課題や目標への取組みなど ⑤「グループ目標」の場合は、構成員名を記入	【担当業務のスケジュール】 No. 見出し （左欄と合わせる） ○月 （内容） ※月別や四半期ごとのスケジュール 通年 ※年間を通して行う業務の場合
工夫	No. 見出し (内容)	No. 見出し （左欄と合わせる） ○月 （内容） ※月別や四半期ごとのスケジュール
改善	No. 見出し (内容)	No. 見出し （左欄と合わせる） ○月 （内容） ※月別や四半期ごとのスケジュール
改革目標	到達目標 (できるだけ指標化, 定量化したもの) 1	行動目標 (目標達成への具体的な手段やスケジュール) 1

【自己申告】

現在の仕事	現在の仕事について書いてください。（量, 適性, 人間関係など何でも結構です。）
希望事項	職場や職務など異動の希望があれば書いてください。

取扱注意

表 1 - 2

所属	課名 業務場所(出先) グループ			氏 名		職員No.	
現担当期間	平成 令和	年 月 日から	区分	行政職	一次評価者	職員No.	
			職名				

令和 年度 評価シート
(評価者記入) (行政職)

項目	達成度	業績の評価についての具体的な説明及び達成度・今後の課題など							
担当業務		【評価項目（プラス又はマイナス評価がある場合）】 ←システム上は表示しない 【工夫】 1 見出し [実施内容]				加減点	評価点		
		【改善】 1 見出し [実施内容] [効果]							
		【取組成果（該当パターンを記入）】							
		【標準レベル以下の達成度（該当パターンを記入）】							
		【総合的コメント】							
		※ 総合コメントのほかに以下の点があれば注記する。 【仕事を通してみてとれる（注）プラス面, マイナス面】 能力・態度評価に相当することで、誰がみても明らかに（全庁的にみて）他の人より優れた能力・態度発揮があれば表題を付けて記入する。（毎年度、同じようなプラス面、マイナス面があっても繰り返し記入する。） 注：みてとれる：うわべから本質的なことを見抜く （参考事項）一般職：職務遂行、窓口対応、その他 管理職：仕事の管理、判断、育成指導、その他							
改革目標	1	達成度 %			目標の高さ	高さ指数	評価点		
					1 2 3 4 5 6 7 *				
	2	達成度 %			目標の高さ	高さ指数	評価点		
					1 2 3 4 5 6 7 *				
確認判断事項 ※一次評価で判断が異なった場合に一次評価者（最終）が記入する。		補佐・次長		部長・課長		一次評価		最終評価	
		評価点	総合評価	評価点	総合評価	評価点	総合評価	評価点	総合評価

資料6 平成28年度 人事評価結果

【過去3年間の推移】

		S	A	B+	B	B-	C	D	計	B合計
26年度	人数		2	76	239	13			330	328
	割合	0.0%	0.6%	23.0%	72.4%	3.9%	0.0%	0.0%	100%	99.4%
27年度	人数		13	61	246	19	2	1	342	326
	割合	0.0%	3.8%	17.8%	71.9%	5.6%	0.6%	0.3%	100%	95.3%
28年度	人数		5	52	254	33	2	1	347	339
	割合	0.0%	1.4%	15.0%	73.2%	9.5%	0.6%	0.3%	100%	97.7%

【役職別】※部長級・次長級は特定管理職員

		S	A	B+	B	B-	C	D	計	B合計
部長級	人数		3		4				7	4
	割合	0.0%	42.9%	0.0%	57.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	57.1%
次長級	人数			1	4	3	1		9	8
	割合	0.0%	0.0%	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%	0.0%	100%	88.9%
課長級	人数				9	10			19	19
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	47.4%	52.6%	0.0%	0.0%	100%	100.0%
課長補佐級	人数		1	3	15	14			33	32
	割合	0.0%	3.0%	9.1%	45.5%	42.4%	0.0%	0.0%	100%	97.0%
係長級	人数		1	13	107	3		1	125	123
	割合	0.0%	0.8%	10.4%	85.6%	2.4%	0.0%	0.8%	100%	98.4%
主任主事	人数			34	90	3	1		128	127
	割合	0.0%	0.0%	26.6%	70.3%	2.3%	0.8%	0.0%	100%	99.2%
現業職	人数			1	11				12	12
	割合	0.0%	0.0%	8.3%	91.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	100.0%
再任用	人数				14				14	14
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	100.0%
合計	人数	0	5	52	254	33	2	1	347	339
	割合	0.0%	1.4%	15.0%	73.2%	9.5%	0.6%	0.3%	100%	97.7%

※任期付職員（シティ・ロケーション・マネージャー、交通防災課副参事）、県からの派遣職員（指導室4名）を除く

資料7 守谷市職員の給与に関する条例（抜粋）

昭和31年9月27日

条例第41号

（目的）

第1条 この条例は、地方公務員法(昭和25年法律第261号。以下「法」という。)第24条第5項の規定に基づき、職員の給与に関する事項を定めることを目的とする。

第1条の2 この条例において「職員」とは、法第3条第2項に規定する一般職に属する職員(地方公営企業等の労働関係に関する法律(昭和27年法律第289号)第3条第4号の職員で、同法第5条第2項に規定する者以外の者及び法第57条に規定する単純な労務に雇用される者を除く。)をいう。

（給与の支払）

第2条 この条例に基づく給与は、他の法令、次条第2項に規定する場合及び次の各号に掲げるものを除くほか、現金で直接職員に支払わなければならない。ただし、職員から口座振替支払を希望する旨申出があったときは、口座振替の方法により支払うことができる。

- (1) 茨城県市町村職員共済組合の貯金
- (2) 中央労働金庫の預金並びに返還金及び利息
- (3) 守谷市職員互助会の会費
- (4) 守谷市職員互助会の団体契約に係る保険の保険料等
- (5) 守谷市管理職会の会費
- (6) 守谷市職員組合の組合費
- (7) 前各号に掲げるもののほか、市長が認めるもの

2 公務について生じた実費の弁償は、給与には含まれない。

（給料）

第3条 給料は、守谷市職員の勤務時間、休暇等に関する条例(平成7年守谷町条例第1号。以下「勤務時間条例」という。)第7条第1項に規定する正規の勤務時間(以下「正規の勤務時間」という。)による勤務に対する報酬であって、この条例に定める管理職手当、扶養手当、地域手当、住居手当、通勤手当、単身赴任手当、特殊勤務手当、災害派遣手当、時間外勤務手当、休日勤務手当、夜間勤務手当、宿日直手当、管理職員特別勤務手当、期末手当及び勤勉手当を含まないものとする。

2 宿舎、食事、制服その他生活に必要な施設等の全部又は一部が職員に支給される場合においては、別に条例で定めるところにより、その相当額をその職員の給料から控除する。

（職務の級）

第4条 職員の職務は、その複雑、困難及び責任の度に基づきこれを次条の給料表に定める職務の級に分類するものとし、その分類の基準となるべき標準的な職務の内容は、別表第1のとおりとする。

（給料表）

第5条 この条例に定める給料表は、別表第2のとおりとする。

2 前項の給料表は、第23条及び附則第3項に規定する職員以外のすべての職員に適用するものとする。

（初任給、昇格、昇給等の基準）

第6条 職員の職務の級は、市規則で定める基準に従い決定する。

2 新たに給料表の適用を受ける職員となった者の号給は、市規則で定める初任給の基準に従い決定する。

3 職員が1の職務の級から他の職務の級に移った場合、又は1の職から同じ職務の級の初任給の基準を異にする他の職に移った場合における号給は、市規則の定めるところにより決定する。

4 職員の昇給は、市規則で定める日に、同日前において市規則で定める日以前1年間におけるその者の勤務成績に応じて、行うものとする。この場合において、同日の翌日から昇給を行う日の前日までの間に当該職員が法第29条の規定による懲戒処分を受けたことその他これに準ずるものとして市規則で定める事由に該当したときは、これらの事由を併せて考慮するものとする。

5 前項の規定により職員(55歳(市規則で定める職員にあっては、56歳以上の年齢で市規則で定めるもの。次項において同じ。))を超える職員を除く。以下この項において同じ。))を昇給させるか否か及び昇給させる場合の昇給の号給数は、同項前段に規定する期間の全部を良好な成績で勤務し、かつ、同項後段の規定の適用を受けない職員の昇給の号給数を4号給(行政職給料表の適用を受ける職員でその職務の級が7級以上であるもの及び同表以外の各給料表の適用を受ける職員でその職務の級がこれに相当するものとして市規則で定める職員にあっては、3号給)とすることを標準として市規則で定める基準に従い決定するものとする。

6 55歳を超える職員の第4項の規定による昇給は、同項前段に規定する期間におけるその者の勤務成績が極めて良好又は特に良好であり、かつ、同項後段の規定の適用を受けない場合に限り行うものとし、昇給させる場合の昇給の号給数は、勤務成績に応じて市規則で定める基準に従い決定するものとする。

7 職員の昇給は、その属する職務の級における最高の号給を超えて行うことができない。

8 職員の昇給は、予算の範囲内で行わなければならない。

9 第4項から前項までに規定するもののほか、職員の昇給に関し必要な事項は、市規則で定める。

10 法第28条の4第1項、第28条の5第1項又は第28条の6第1項若しくは第2項の規定により採用された職員(以下「再任用職員」という。))の給料月額、その者に適用される給料表の再任用職員の欄に掲げる給料月額のうち、その者の属する職務の級に応じた額とする。

(再任用短時間勤務職員の給料月額)

第6条の2 法第28条の5第1項に規定する短時間勤務の職を占める職員(以下「再任用短時間勤務職員」という。))の給料月額は、前条第10項の規定にかかわらず、同項の規定による給料月額に、勤務時間条例第2条第2項の規定により定められたその者の勤務時間を同条第1項に規定する勤務時間で除して得た数を乗じて得た額とする。

(給料の支給)

第7条 給料は、月の1日から末日までを計算期間とし、市規則で定める期日に支給する。

第8条 新たに職員となった者には、その日から給料を支給し、昇給、降給等により給料額に異動を生じた者には、その日から新たに定められた給料を支給する。ただし、離職した職員が即日職員に任命されたときは、その日の翌日から給料を支給する。

2 職員が離職したときは、その日まで給料を支給する。

3 職員が死亡したときは、その月まで給料を支給する。

4 第1項又は第2項の規定により給料を支給する場合にあって、その月の1日から支給する以外のとき、又はその月の末日まで支給するとき以外のときは、その給料額は、その月の現日数から勤務時間条例第3条第1項、第4条及び第5条の規定に基づく週休日の日数を差し引いた日数を基礎として日割りによって計算する。

(給料の調整額)

第9条 市長は、給料月額が、職務の複雑、困難若しくは責任の度又は勤務の強度、勤務の時間、勤労環境その他の勤労条件が同じ職務の級に属する他の職に比して著しく特殊な職に対し適当でないと認めるときは、その特殊性に基づいて、給料月額につき適正な調整額表を市規則で定めることができる。

2 前項の規定による給料の調整額は、その調整前における給料月額^ひの 100 分の 25 を超えてはならない。

(管理職手当)

第 10 条 管理職手当は、管理又は監督の地位にある職員の職のうち市規則で指定するもの(以下「管理監督職員」という。)について、その職務の特殊性に基づいて、市規則で定める基準に従い支給する。

2 前条第 2 項の規定は、前項の規定による管理職手当について準用する。

(扶養手当)

第 11 条 扶養手当は、扶養親族のあるすべての職員に対して支給する。

2 前項の扶養親族とは、次に掲げる者で他に生計の途がなく主としてその職員の扶養を受けているものをいう。

(1) 配偶者(届出をしないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者を含む。以下同じ。)

(2) 満 22 歳に達する日以後の最初の 3 月 31 日までの間にある子

(3) 満 22 歳に達する日以後の最初の 3 月 31 日までの間にある孫

(4) 満 60 歳以上の父母及び祖父母

(5) 満 22 歳に達する日以後の最初の 3 月 31 日までの間にある弟妹

(6) 重度心身障害者

3 扶養手当の月額^ひは、前項第 1 号及び第 3 号から第 6 号までのいずれかに該当する扶養親族については 1 人につき 6,500 円、同項第 2 号に該当する扶養親族(以下「扶養親族たる子」という。)については 1 人につき 1 万円とする。

4 扶養親族たる子のうちに満 15 歳に達する日後の最初の 4 月 1 日から満 22 歳に達する日以後の最初の 3 月 31 日までの間(以下「特定期間」という。)にある子がいる場合における扶養手当の月額は、前項の規定にかかわらず、5,000 円に特定期間にある当該扶養親族たる子の数を乗じて得た額を同項の規定による額に加算した額とする。

別表第 1(第 4 条関係) 級別標準職務表

職務の級	標準的な職務
1 級	1 主事補又は技師補の職務 2 主事又は技師の職務
2 級	相当の経験を有する主事又は技師の職務
3 級	主任の職務
4 級	係長(相当職を含む。)の職務
5 級	課長補佐(相当職を含む。)の職務
6 級	課長(相当職を含む。)の職務
7 級	1 部長(相当職を含む。)の職務 2 次長(相当職を含む。)の職務

資料8 守谷市行政改革推進委員会の開催経過

年 月 日	回	内 容 等
令和元年 5 月 27 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 (取組状況の説明) (3) 外部評価について (対象事業の選定) (4) その他
令和元年 6 月 25 日 (月)	第 2 回	(1) 外部評価について (ヒアリング) (2) その他
令和元年 8 月 26 日 (月)	第 3 回	(1) 外部評価について (ヒアリング) (2) その他
令和元年 9 月 30 日 (月)	第 4 回	(1) 外部評価について (ヒアリング) (2) その他
令和元年 10 月 28 日 (月)	第 5 回	(1) 行政改革実施計画 (上半期の執行状況報告) (2) 外部評価に対する取組状況説明 (3) 外部評価について (提言書の作成) (4) その他
令和元年 11 月 25 日 (月)	第 6 回	(1) 提言書の作成 (2) その他
令和元年 12 月 23 日 (月)	第 7 回	(1) 委員会の提言に対する意見交換等 (令和元年度外部評価報告書に関する質疑応答)
令和 2 年 2 月 17 日 (月) (予定)	第 8 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

資料9 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	