

会 議 録

会議の名称	令和元年度第7回守谷市行政改革推進委員会			
開催日時	令和元年12月23日(月) 開会：15時 閉会：17時00分			
開催場所	守谷市役所 庁議室			
事務局 (担当課)	総務部市長公室企画課			
出席者	委員	川西会長，吉田副会長，牛島委員，松尾委員		計4人
	その他			
	市職員	松丸市長，田中副市長，坂総務部長，浜田市長公室長，前川企画課長，宮本課長補佐，南崎企画員，笠木主事		計8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 市長挨拶 4 議 事 (1) 令和元年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出 (2) 意見交換 (3) その他 5 閉 会			
確定年月日	会 議 録 署 名			
令和元年1月21日	会 長 川 西 憲 二			

審 議 経 過

1 開 会

事務局： 令和元年度第7回行政改革推進委員会を始めさせていただきます。それでは、川西会長からご挨拶をお願いします。

2 会長挨拶

川西会長： 市長・副市長にもご出席いただきありがとうございます。本日は報告書を提出します。私どもの報告書はいつも厳しく書いていますが、今回は特に厳しい内容です。

耳障りな部分があるかも知れませんが、委員全員で一生懸命に仕上げました。是非しっかりと受け止めていただきたいと思います。

3 市長挨拶

松丸市長： 本日はお忙しい中お集まりいただきましてありがとうございます。人事評価制度は約20年前に制度化されましたが、当時として見れば、公務員の人事評価ということで、物議を醸したものでございました。

私は当時議員として、年功序列から能力主義に大きく転換をしなければこれからの行政というのはままならないという一般質問をました。

人事評価制度は、時代の変遷とともに価値観も変わってくることや行政としての役割も変わってくることから、当然、職員のやるべきことや評価されるべき方向も変わると思います。

今日までの皆さんのご評価とご意見をできるだけ取り入れ、新しい人事評価制度の構築をしていかなければいけないと思います。人事評価制度は、絶対的に正しいという評価はないと思います。やはり毎年PDCAをまわしていき、新しい人事評価を常に作っていくことで柔軟性を持った人事評価にしていきたいです。

本日皆さんからいただいたご意見をさらに深めて、新たな人事制度を作っていきたいと思っております。よろしく今後ともご指導お願いいたします。

4 議 事

(事務局による本日の資料確認)

●当日配布資料

- ・【01行革⑦】令和元年度守谷市行政評価外部評価報告書
- ・第6回行政改革推進委員要旨録

事務局： 本日の流れですが、(1)令和元年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出、(2)意見交換、(3)その他となります。市長・副市長の公務の為に15時55分までの出席となります。ここからの進行は議事会長にお願いいたします。

川西会長： 本日は、委員全員の出席をいただいております。会議は成立しています。また、本会議は公開されていますが、本日傍聴の方はありません。発言は発言者の名前を付して会議録に記録されます。

(1) 令和元年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出

川西会長： それではまず評価報告書の受け渡しを行いたいと思います。

(川西会長から松丸市長へ評価報告書の受け渡し)

川西会長： 報告書の説明に入ります。報告書3～4Pの要旨欄をご覧ください。今回は評価対象を広く守谷市の人事制度としました。

第2次守谷市総合計画後期計画の政策7「信頼に答える行政経営」の施策と、この施策の下の2つの基本事業について、それぞれに個別の評価を行っております。

評価点は、必要度については100点満点でした。

貢献度については、施策「組織経営と人事マネジメントの充実」は70点。基本事業「柔軟で効率的な組織運営」と「適正な人事管理と人材育成」は65点ずつです。まずまずですが、改善を要する点も多いという指摘です。

なお、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、広く人事諸制度全般を対象として評価いたしました。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つの提言をすることになりました。

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。

また、当委員会の過去の提言に対するフォローアップを行いました。我々の報告書に対する回答として、「市の取組方針」を頂きますが、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ます。今年度の主な指摘点は次の通りです。

①図書館運営管理事業については、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ました。しかし、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ません。

②常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）については、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ません。

(2) 意見交換

川西会長： 皆様のご質問を受けながら意見交換を行い、より良い市政を目指していきたくと思います。市長から何かございますか。

松丸市長： やはり、組織として私も柔軟性を持たなくてはならない、組織の有り方は考えていかなければならないと認識していたところですが、私の中での人事評価制度の理想像が見えていない。

逆に皆様の報告書の中で具体的にここが問題というところをご指導いただければ問題の見える化ができると思います。

行政の中で育ってきてしまうと、公務員が人事制度をはじめから作ろうとしたとき、能力主義のあるべき姿というのが現実には手探り状態だと思っています。

また、今の人事評価制度は、管理職の評価が甘い。プレーヤーとしては評価される制度ではありますが、マネージャーとしての評価はできていない。

業務の理想的な形がどうあるべきか、もっと言えば10人工で行うべきところを8人工でやっているかもしれない懸念もありまして、新しいことにチャレンジするゆとりがないように見えます。

そのあたりは、まさしくご指摘いただいた通りだろうと思います。ただ具体的な手段についてもご指導をいただければ幸いです。

川西会長： 中位評価への偏り過ぎを是正する方法については、報告書の14Pに一例を記載しています。現在の絶対評価主義に、相対評価も少し加えるのです。具体的には、例えばB評価に人数の割合枠（上限と下限）を設定する。この簡単なことで中位への偏りを減らすことができます。

また、現在の評価シートは、管理職と一般職が同じシートを使って評価されている。別個のシートとすべきです。

専門家とゼネラリストもそうです。更に、部門によっても異なる評価シートがあつていいと思います。

田中副市長のご意見はいかがですか。

副市長： 特に女性に多いことかもしれませんが、ポスト的に偉くなりたいと思う人とそうでない人がいます。評価を受けることによって自分にとってプラスになることが必要であると思われまます。

ある意味役所では、それほど待遇に大きな違いが出ない。民間企業では立身出世が大変大きな利益がある。

そういった差異がある中で、皆様からのご指導を賜りたい。

川西会長： 本人の意思や希望をしっかりと把握する事が重要だと思います。これは女性に限るわけではありませんが、特に女性は個人的な希望、事情の要素が強いと思います。女性については家庭的な事情も強いのですから。

なお、これほど B 評価ばかりなら、あまり働いても頑張っても意味がないと感じられると思います。

モチベーションを上げるためにはもう少し評価をばらつかせる。希望などははっきり書かせてみる。希望と能力があるのにそれを使わないのは損だと思います。

松尾委員： 私のいた会社では社員を企画職とその他に分けてその他区分の人は管理職にならない制度でした。管理職になるのは企画職だけ。もちろんその他区分から企画職へ異動することも可能でした。

人によっては昇進しなくても良いと考える人もいますので、この制度を採用していました

松丸市長： 全部に関連した問題ですが、今新人で2～3年でローテーションをしている。民間の場合は、1箇月～3箇月の間、研修で缶詰にされるが、どうしても今の役所では現場で学ばせ、異動してもその繰り返しになるような無駄な仕事が多い。

松尾委員： 私がいた会社では、入社後1年間は研修員という扱いにして、1年間はいろんな職場を巡る。そして、1年後に正式に配属され、会社員として働き始めるというシステムでした。

松丸市長： 去年から35歳まで採用対象を拡大したのですが、経験年数の差があります。

松尾委員： 中途採用の場合、一般的に35歳なら35歳相当のラダーの中に入ります。ただ、中途採用の方は、なかなか残ってくれないのが現実でした。

松丸市長： 役所は逆に、そんなに辞める人がいない。その辺のケアの仕方について、どの程度やったらいいのか。うちぐらいの職場は、人事というのはどのようにしたらいいのか。人事のメンバーですら動いてしまう。役所中で動くことが良いことだという文化があります。

私は、やりたい仕事でやらせ続けるのが良いと感じています。ローテーションが長く固定化した人に対しての利権がでないようにするという趣旨ですが、現在はそのようなものは皆無だと思います。

松尾委員： 業務については、必ずラップさせる。最低二人で業務をやるようなイメージです。2年一緒にやると仕事分かるので、古い人が出ていっても残った人がある程度分かりますし新たに來る人に教えることが出来ます。

川西会長： 「引き継ぎ書」が重要だと思います。業務内容をしっかりと記載して後任に引き継ぐ。そのあたりのことが一つ一つきちっとしていかなければ

ればならない。

また、公務員ですから、最低限の研修が必要です。

吉田副会長： 市役所でのキャリアパスが、職員にはよく理解されていないのではないのでしょうか。

人事評価をする場合には、能力評価や実績評価に加えて、育成評価も必要です。一般職にはそこが足りないと思います。

また、女性職員は、どうしても同性の視線を気にする傾向があるので、管理職に登用する場合には、複数人をまとめて昇進させないと、これまでの役所風土の中では、個人の苦労が大きいような気がします。一定数の女性管理職がいれば、本来の仕事がしやすくなるのではないのでしょうか。せっかくの能力をもちながら、女性がいつまでも係長、課長補佐でとどまっているのは大変な損失です。

人事評価を通して、組織全体で職員個々のサポート、気配りをしていくことが必要です。研修制度も、まとまった集合研修を前提としながら、地方公務員の場合には、OJTが基本にならなければいけないと考えます。

個々の職員に対し、上司や先輩がやって見せ、説明し、やらせてみて、褒めてやることです。

守谷市には、ムラ社会的なものを感じさせるところが、現在も一部に見受けられます。若い職員の成長を促すような環境が、まだ十分とは言えないのではないのでしょうか。

松丸市長： 育成評価を教えてほしい。若い職員と自分も話をする機会があるが、民間に居た人間は、担当者がいないから分からないということを絶対にしないけど、市役所の中ではそれが許される風潮がある。このような前例踏襲主義をどこかで壊さないといけない。

吉田副会長： 前例踏襲については、管理職がまず変わらないといけません。

育成評価とは、接遇などの具体的な取組みを通して、職員個人の成長やノビシロを評価していくことです。そうしたものがないと、個々の職員のモチベーションがあがりにくいと思います。

川西会長： 「部下や後輩の育成」という評価項目を加えるべきです。部下や後輩の育成をしているかを評価しそれを評価シートに明白に記載することが必要です。そういう項目を設けて、上司に意識付けさせれば変わります。

松丸市長： 役職との紐づけが固定的すぎるとするのは、具体的にこんな風にしたらというのを教えていただけますでしょうか。

川西会長： 例えば課長補佐級は課長職を出来るようにする。近位の上下の号給の人をその役職に就けられるようにすることです。

この場合、役職手当については課長職手当を支払い、地位的な部分（号給）については、課長補佐のままにしておく。

松丸市長： 適正な業務内容を把握していなければ適正な定員管理もできない状態です。ただし、外部に発注すると結構なお金がかかってしまう。結果としてどうしても後回しになってしまう。

川西会長： 外部に頼んでも、実際にはコンサルを使って作成したというお墨付きができるだけです。その仕事がよくできる人ならば、その業務内容を適正と見て要員管理をすれば良いのです。ところで市は ISO 認証をとっていますか

松丸市長： ISO は取っていない。

川西会長： ISO が良いかどうかは別にして、業務を標準化していく必要があると思います。標準化をせずに、変な作業の流れのままを機械化したのでは、さらにおかしくなると思います。既にいろいろな機械を使っていますが、今後 AI が進展する中でその点は心配です。

田中副市長： 引き継ぎ書の中身は、案件をならべての処理の仕方ですか。

川西会長： 当人の職務内容が主体です。引継ぎ案件のことではありません。引継ぎ案件は最後に少し触れる程度です。

松尾委員： 自分のワークフローを書くという意味です。注意点とかも含めて。

川西会長： 年間計画を作成して、分量的にどういうものがあるのかを予め知ることが必要です。これも引き継ぎ書の一部です。

松尾委員： 引継書はばらつきがあってもいいです。一度につくるものではないですから。年数をかけて作りワークフローの中に作業ノウハウ等が入れば引継書として完璧です。

松丸市長： 私も市長に就任しましたが、市長のレクチャーが何にもない。非情に不親切だと思いました。多分、中途で入ってきた職員も 1 週間程度の研修でしかない状態です。OJT などの一方的な研修しかしない。

人の裁量という部分についての扱い方、人事は人事専門の人たちを作った方が良いでしょうか。

松尾委員： それは業界によって違うと思います。会社によっては頻繁に職場が変わる人は評価が低い例がありました。逆に職場が変わる人ほど良くできる人と評価されている例もありました。

吉田副会長： できる人は、どこに配属されてもよい仕事をします。部署にもよりますが、たとえば、人事や財務などは、そこで何年かじっくり経験させないと、普通は人材が育ちません。

川西会長： 人事部門の人事構成としては、人事畑専門の人と、その上にオールラウンドの優秀な人が異動で数年ごとに着任する、という形が例示できます。勿論組織の固有の事情が大切なので、固定的に申し上げることはできませんが。

前川課長： 引き継ぎ書としては、大体の内容を網羅したものが存在しています。

坂総務部長： 守谷の引き継ぎ書はそれほど網羅されていない。職分として網羅されていない。それぞれが残してある引き継ぎ書をベースにそこを

プラスしたり削ったりしていく。優先順位があるとも思います。

(時間のため、市長・副市長退出)

川西会長： さらに意見交換を続けます。

坂総務部長： ヒアリングでも総務課長，補佐を呼んでいただいたのでお分かりかと思いますが，担当課長からとしては，人事評価制度の見直しは喫緊の課題だと思えます。

いろいろな評価項目を入れて，職員によっては育成項目の比重を高くしたいと考えています。

川西会長： 人事評価としてはその通りだと思います。一方で要員増加は気がかりです。要員を増やすことについての批判はありそうだと思います。

坂総務部長： 実体として，新制度が入ってきて業務が増えてきている部署や昼間窓口対応をして事務は夜の部署もあります。

特に保健福祉部では，増員をしようという話もあります。でも，実際には適切な事務処理量はどうだろうというのがあります。

何らかの手立てをとって守谷の業務に対してどれだけの職員数が適正なのか。組織として人材はどうしていくのか。考え方もゴールも見えないようなものです。

川西会長： 最低限の効率化を推進しつつ，人数を減らす部分と増やす部分があるべきです。単に現状に押されての増員というのではいけない。そのあたりをしっかりと組み立てていかなければならない。

坂総務部長： 適切な手順を示してやれる職員もいるが，意欲や能力にかなりの開きあがる場合も散見される。そのような職員がいることでかなり滞ってしまうことも現実としてあり得る。

川西会長： 要員としては，整数だけでなく，小数点も取り入れる必要があります。例えば，1.2人や0.8人とする。長期病欠や障害者もあるでしょう。生産性や処理能力としての要員という考えが必要です。

どこまで明らかにするかというのは別の問題として存在します。

牛島委員： 標準人工数を作るのが難しいということはないと思います。今の人工数を入力しており，ワークフローの書類もある程度揃っている。なぜ，それらの情報を活用できないのでしょうか。情報を活用することに関しては他のことでもいえます。例えば，マネジメントシートでは，例えば公民館を作るときに，満足度という指標が用いられているけれども，その解釈に公民館を利用する団体が増えたからだとある。意思決定に使いにくい回収率の低いアンケートの情報などを用いるよりも，公民館を利用する団体数という悉皆情報を用いればよいだけではないでしょうか。

もしかしたら，それらの指標一個一個が業務で使っているようなこ

とがなくて、情報が活用されにくい現状があるのかもしれませんが。そうなるにつれて一つの業務における意思決定はどのように行われているのか不思議になるのですが、いずれにせよものすごく使いにくい形で、行政情報が管理されているのかなと想像します。

このような視点は、やはり私自身の仕事の話からきます。私の主たる仕事は研究です。研究は一つ一つ全く異なっており、それぞれにある意味で異なった視点の創造性や試行錯誤を必要とする仕事です。しかし、そのような仕事でも、ある程度の経験があれば手順は見えてきます。学生が複数おり、全員が異なる研究をしてもある程度の見通しができるのです。役所のすべての業務とは言いませんが、私が役所の方から様々な場所で話を聞いてきた限り、手順の予測が相対的に容易なものが少なくないと思います。

繰り返しになりますが、その考え方で行くと、なぜ標準人工数の計算ができないのか分からない。経験があることは精度が高くなくても予測できるものです。予測が難しいものは、バッファを入れて標準人工数を調整して行けばできるのでないでしょうか。

もちろん、研究を進めていく中でその計画が破たんすることがあるため、想定していた人工数では対応できないこともあります。それはそれで結果として捉えてPDCAを回す。それでよいのではないのでしょうか。

役所も今の人工数に基づいて標準人工数を設定し、それを改善していく。とりあえず決めるというのが全庁的に人工数の管理をする上では重要です。

吉田副会長： 現場としては、正直に人工数を示すと、減員されるのではないかとの懸念があるため、前に進めないのかもしれませんが。修正の余地を残しながら、コンサルを使わないで、まずは自らが人工数の設定をしなくてはなりません。

牛島委員： 標準人工数を考える上で必ず避けなければならないことがあります。エビデンスベースドポリシーメイキング、EBPMはこういう仕事をするときに使う考え方ですが、しばしばポリシーベースドエビデンスメイキングになりがちになっていることがあります。標準人工数は、現状の正当化や役所の都合で達成したいことのために用いるのではなく、労働生産性を改善するための客観的な指標として用いる事が必要です。

川西会長： 私も牛島委員と全く同じ意見です。もう既に人工数把握の実績があるので、標準人工数の設定の基礎があります。とにかくやって頂きたいと思います。

コンサルを使って、という考え方ですと、似た市町村を横目に見ながら比較して、演繹的に人工数を出すということになるのだと思いま

す。

しかし、実際には現場を見て、その個別の業務について人工数を把握しないと意味がない。

前川課長： 企画課として言うとは優先順位とやらなければならない業務があつて、当然プロジェクトで期間が決められたとしても自分たちの思い通りにいかななくなることがあります。

柔軟な組織運営をするにはどこかに余裕がある職員がある程度はいた方が良くと思います。

その当たり、坂総務部長は人事担当部長でございますので、把握していらっしゃると思いますので、各部門からの人事への要望という風通しは非常に良いと思っています。また、実務をつかさどる総務課でも声を拾うという姿勢は持っております。

ただ、どうしても職員を増やしていけない部分もございます。これは当然、人件費的に採用は一応、退職される分を補充するような形になっているためです。

補充を年齢的な構成も考慮した中途採用となると、ある程度、思い切って余剰があるような採用も必要だと思います。

ただし、どうしても若い人が少なくなつて、年齢が上の方が大きくなって、係長と主任主事のバランスが逆ピラミッドになっている実情があるので、もちろん致し方ない部分があると思っています。

働き方改革を考慮すると、正確に労働時間を記録して改善していくということが必要になっていくと思います。

人事を総括して全体を見る場所があつていいと思います。ここに特化して短期的にこの実務をやるというのがない。

吉田副会長： 守谷市の場合、たとえば、総務課では多様な細かい事務をやつていて、それだけでも膨大な仕事量だと思います。人事を大局的に扱う余裕がない、というのが実態なのだと思います。特命の担当者をおいて、推進していく必要があるのではないのでしょうか。

川西会長： 市の情報として膨大な資料がパソコンの中に詰まっている。然し、容易に使えるようになっていない。情報の整理がしっかりしていない。整理をして使えるようにすべきです。

牛島委員： 人事異動によつてもものすごく非効率なことが起きているように思えます。ある職員さんの話に、8年間毎年部署を異動しており、そこまで良い引き継ぎ書を見たことがないというものがありました。そして、ようやく腰を落ち着けることができた部署で引継書を作ったら、後任の方にとつても喜ばれたと。その話は、現状の問題点の深刻さと今後の改善すべき方向性を示しているような気がします。

引継書がそれに関する業務の人工数をどれだけ減らすのかというプロジェクトを行つてみてはいかがでしょうか。全庁の職員数を300人

としたときに1%の人工数の改善があるとすれば、新たに3人分の人工数を作ることが出来ます。人が少なくてやりくりが困難な業務があるとしばしば耳にしますが、ここに新たな人工数を充てられます。

吉田副会長： 個々の職員が3年間でマニュアルをつくり、それを関係職員と共有し、引き継ぎもきちんとできるような体制がほしいのです。

守谷市は小さな自治体ですから、どうしても玉突きで異動になってしまう場合もありますが、そこを落ち着かせないと、職員も不安だろうと思います。

人事案を作る方はさぞかし大変でしょうが、そういうところも考慮していただければと思います。

川西会長： 貴重な皆様のご意見ありがとうございました。議論を踏まえた人事制度の改革をお願いします。

(3) その他

事務局： 本日の外部評価結果を受けまして次回は市の取組方針を提出いたします。次回は2月17日（月）庁議室となります。

5 閉 会