

第6回 自治区制度等行財政改革推進特別委員会

日時：令和2年4月7日（火）
10時00分～時分
場所：第4委員会室

【委員】澁谷委員長、岡本副委員長、三浦委員、村武委員、串崎委員、芦谷委員
道下委員

【議長・委員外議員】

【執行部】坂田総務部長、山根人事課長、西川市長公室長（前人事課長）、小林人事係長

【事務局】中谷書記、下間次長

議 題

- 1 人事評価制度について
- 2 事務事業量調査について
- 3 その他

○次回開催 月 日（ ） 時 分 全員協議会室

人事評価制度について

令和2年4月
総務部 人事課

1. 人事評価制度の目的

- ➡ ① 計画的な人材の育成
計画的な人材育成を行うための場・機会設定
- ➡ ② 職員の公平・公正な処遇
職員の努力と結果が報われる制度の確立
- ➡ ③ 目標達成とマネジメント体質の強化
全職員が共通の目標やビジョンに向かい職務を遂行する体制強化
- ➡ ④ 職員の能力開発
評価項目を指針として、自己の行動変革と能力開発を促す

1. 人事評価制度の目的 法の要請

▶ 地方公務員法の改正

(平成26年改正 平成28年4月施行)

- ▶ 第23条第2項 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。
- ▶ 第23条の2 職員の執務については、その任命権者は、定期的に人事評価を行わなければならない。
- ▶ 第23条の3 任命権者は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。
- ▶ 第6条 (略) それぞれ職員の任命、人事評価(任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。)、休職、免職及び懲戒等を行う権限を有するものとする。

3

2. 人事評価制度の概要

(1) 評価種類

▶ ① 業績評価

個人の業務における成果 (= 業績) と目標管理において設定された「目標の達成度」を評価

▶ ② 意識姿勢評価

業務に対する取組姿勢や意欲、日頃の勤務態度を評価

▶ ③ 能力評価

職員が果たすべき役割・行動や備えるべき職務遂行能力を規定した「等級基準書」に基づき、職員の能力を評価

4

2. 人事評価制度の概要

(2) 評価期間

➡ ① 上期と下期の2回実施

項目		期間
評価対象期間	上期	4月1日から9月30日
	下期	10月1日から3月31日
評価実施時期	上期	9月
	下期	3月

5

2. 人事評価制度の概要

(3) 評価者

例

対象者	第1次評価者	第2次評価者
部長級	副市長	
課長級	部長	副市長
係長級	課長	部長
係員級 ・技能労務職員	係長 (評価補助者)	課長

※係長は係員の人材育成者として、期首の目標設定及び期末のフィードバック面接を行う。

6

2. 人事評価制度の概要

(4) 評価基準

➡ 5段階評価「S+、S、A、B、C」

(例：業績評価)

段階	評価基準
S+	期待を大幅に上回る成果を上げた。上位等級・職位でもAに相当する成果を上げた。
S	期待を上回る成果をあげた。
A	おおむね期待どおりの成果を達成した。
B	業務はかろうじて遂行されたが、期待を下回る成果であった。
C	期待を大幅に下回る成果であった。業務に支障をきたした。

7

2. 人事評価制度の概要

(5) 評価方法

➡ ① 絶対評価

1次評価、2次評価とも絶対評価を採用

➡ ② 評価期間内の事実に基づく評価

➡ ③ 評価基準（評価項目の着眼点・行動、業績目標等の達成度合い）に当てはめて評価

8

2. 人事評価制度の概要

(6) 評価に当たっての留意事項

➡ ① 絶対評価の原則

他の職員と比較して評価しない

➡ ② 各評価者間独立の原則

各々完全に独立して各評価者の責任において評価

➡ ③ 事実に基づく評価の原則

評価期間内の事実に基づいて評価

➡ ④ 能力開発視点の原則

本人の能力開発につなげる評価

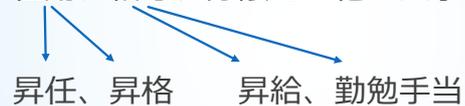
9

3. 処遇反映について

(1) 処遇反映の対象

➡ 人事評価の活用分野

任用、給与、分限その他の人事管理



↓ ↓

➡ 勤勉手当の成績率に反映

➡ 評価結果を昇給判定に活用 (準備中)

10

3. 処遇反映について

(2) 成績率

▶ 勤勉手当の成績率 (平成30年12月期勤勉手当)

改正前	改正後	成績率	上限	管理職	係長	係員
一律 0.9	特に優秀	1.07 (+0.17)	3%	○	○	×
	優秀	0.975 (+0.075)	12%	○	○	○
	良好	0.9		○	○	○
	良好でない I	0.825 (-0.075)	12%	○	○	○
	良好でない II	0.73 (-0.17)	3%	○	○	×

11

3. 処遇反映について

(3) 成績枠

▶ 部等で調整した評価を各部に割り当てられた成績枠に当てはめる

※割り当ての枠は、勤勉手当（全員が0.9とした場合）の総額の範囲内で設定が必要

例

	特に優秀	優秀	良好	良好でない I	良好でない II
上限	3%	12%		12%	3%
A部	2人	7人	42人	7人	2人
B部	1人	5人	28人	5人	1人

⋮

12

3. 処遇反映について

(4) 手順

- ➡ 各評価者により各項目を5段階評価

【絶対評価】

↓ 評価結果を点数化

- ➡ 部等の単位で成績区分を調整

【相対化処理】

↓

- ➡ 市全体の中で成績区分を調整

【相対化処理】

↓

- ➡ 決 定

5段階評価：S+～C

成績区分：特に優秀～良好でないⅡ

13

4. まとめ

(1) 人事評価制度の目的

- ➡ ① 計画的な人材の育成
- ➡ ② 職員の公平・公正な処遇
- ➡ ③ 目標達成とマネジメント体質の強化
- ➡ ④ 職員の能力開発



人 ⇒ 市民のためのまちづくりのできる職員

組織 ⇒ 組織の活性化

14

**浜田市
事務事業量調査等
報告書
〈概要版〉**

平成29年度

11月15日

**一般社団法人日本能率協会
自治体経営革新センター**



目 次

I 調査概要	4
1. 目的	4
2. 調査期間	4
3. 調査機関	4
4. 調査対象範囲	5
5. 調査方針について	5
6. 調査の流れ	5
II 定員適正化余地の算定	6
1. 調査結果概要（適正化余地の共通視点）	6
2. 組織機構見直し案	7
3. 定員適正化余地の概要	9
III 定員適正化計画(案)	10
1. 定員適正化計画（案）の考え方	10
2. 計画期間及び計画の対象	10
3. 定員適正化の目標値	11

I 調査概要

1. 目的

浜田市は、平成17年10月1日の旧5市町村による新設合併から12年が経過し、この間、「職員数については、平成29年度までの12年間で普通会計職員（平成15年度現在681人）を517人に削減する定員計画を策定し、定員管理の適正化に努めるもの。」とした合併時の協定項目に基づき、平成19年度に、事務事業量調査の結果等を踏まえ、退職者の3分の1採用を主な方針とした浜田市定員適正化計画を策定しました。

この計画において、消防職を除く職員数を平成19年4月の683人から、平成29年4月には549人とする目標を掲げ、策定以降、削減目標の達成に向け、本庁への業務一元化、支所20人モデル体制の確立、支所三部門をはじめとした全庁的な組織機構の見直し、早期退職の勧奨や専門性のある非正規職員の活用等により、平成27年4月には職員数を572人にまで削減し、計画上の目標値591人に対し19人分先行する形で、順調に計画を進めてきたところです。

そうした中、「元気な浜田づくり」といった重点施策やふるさと寄附制度等の新たな施策、介護保険制度の見直しや島根県からの権限移譲等への対応に伴い、必要な職員数を確保し対応したいとして、削減の速度を緩やかにし、目標年度を平成29年度から平成33年度へと、4年間延長することを主な内容とした計画の変更を平成27年度に行った。

そして、当初の職員適正化計画期間の終了（平成19～28年度）に伴い、現在の事務実態や今後の環境変化、時代潮流を踏まえた新しい定員適正化計画を策定することとなった。

このことから、今後の適正で効率的な組織体制の構築を図るための指針となるよう、本庁、支所及び出先施設（消防本部を含む）を含む全ての事務事業量の調査・分析に基づく定員適正化余地(組織改編含む)の算定を行うために本調査を実施した。

2. 調査期間

平成29年6月～平成29年11月

3. 調査機関

一般社団法人日本能率協会

4. 調査対象範囲

(1) 対象部局

本庁、支所及び出先施設（消防本部を含む）

(2) 対象職員

一般行政職員および一般行政職を補佐する定常的な臨時職員、嘱託職員

(3) 調査対象に関する留意点

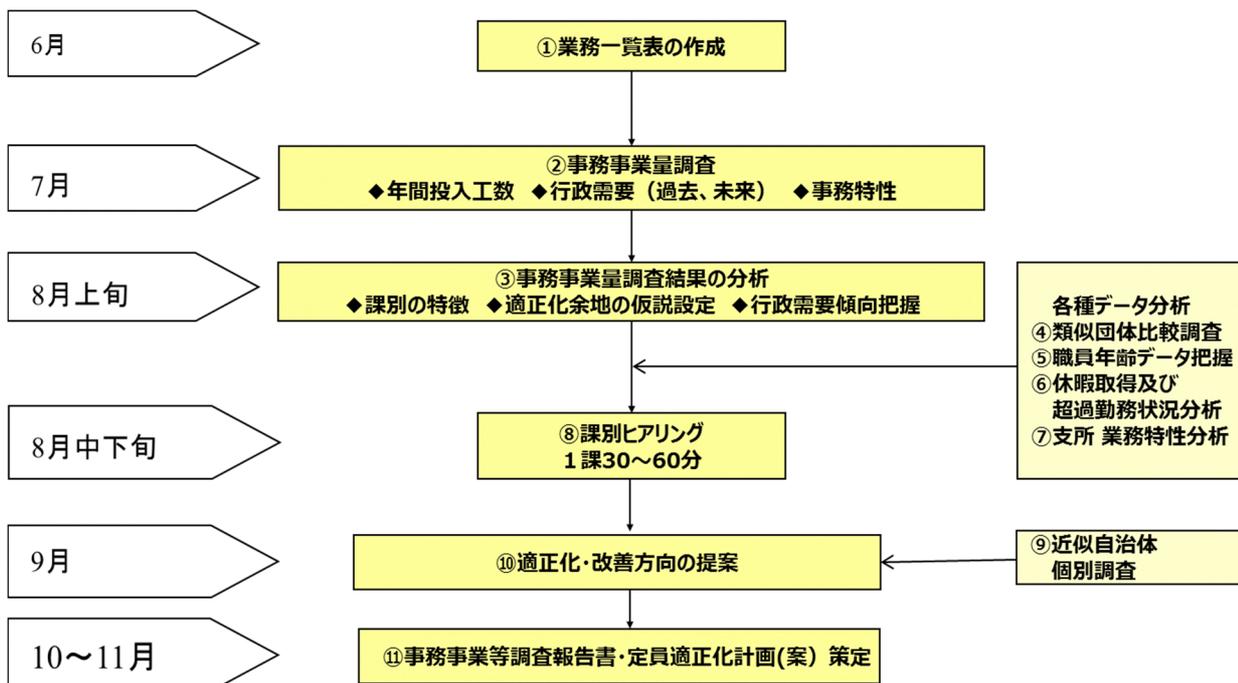
投入工数（時間）については、法律や業務特性から固定的な部門である「消防署の交代勤務職員」「幼稚園教諭」「部長」については実施していない。

5. 調査方針について

浜田市では、定員適正化計画に基づき、着実な職員数の適正化を進めている中、「元気な浜田づくり」といった重点施策やふるさと寄附制度等の新たな施策、介護保険制度の見直しや島根県からの権限移譲等が行われてきた。そのため、人事課のヒアリング等においては、職員数の不足感やアンバランス等について、事業課より意見をいただいている。

そこで、前回調査で実施した全職員への個人別年間投入工数を把握する事務事業量調査は、費用対効果の点から適しないと考え、事務事業量調査を簡便化して把握することとした。

6. 調査の流れ



II 定員適正化余地の算定

1. 調査結果概要（適正化余地の共通視点）

事務量調査をはじめとする各種調査結果から、本市の定員適正化余地を検討するうえでのポイントは以下のとおりとなる。これらのポイントを踏まえ、適正化余地の算定を行った。

➤ 業務量の実態から、人員配置のアンバランスによる適正化余地あり

- ・ 超過勤務、有給休暇等のばらつきや業務の難易度等から見直し余地あり
- ・ 現在の業務量、今後の業務終了に伴う行政需要の増減からの見直し余地あり
- ・ 支所におけるサービス対象比での配置人員にアンバランスが見られる

➤ 非正規化、再任用の活用による適正化余地あり

- ・ 本庁や支所の申請や窓口系業務における非正規・再任用の活用率に余地あり
- ・ 放課後児童クラブの直営により、非正規職員数が多くなっている（他市詳細調査結果）

➤ 委託業務が他市に比べて少なく、直営の施設運営部分に適正化余地あり

- ・ 特に現業職員が配置されている施設や業務については、現在の従事者の退職年齢を考慮して3年程度で方向性を固める必要あり
- ・ 福祉や生涯学習施設における直營業務で、他市が委託している業務が見られる

➤ 部、課、係が多く、組織機構の見直しによる適正化余地あり

- ・ 人口、可住地面積、平成での合併経験などが本市に近い自治体と比較して、2.8部多い、28.5課多い、47.5係多い という状況にある
- ・ 組織の規模について、責任明確化と縦割り（守備範囲の固定化）の弊害、年間の繁閑における柔軟性等を踏まえた見直し余地あり
- ・ 類似75団体、近似7団体、実質類似比較6団体すべてで、【総務企画】、【産業】、【都市開発】、【支所】における人員及び組織数が多い状況

➤ 事業成果、利用者を踏まえた事業推進、施設統廃合が求められる

- ・ 『行政評価』等の成果に基づく管理での事業継続や投資継続を行う仕組みが必要
- ・ 平成32年度の公共施設統廃合の個別計画策定に合わせた施設の見直しが必要

➤ ICT技術活用や旧来の慣習見直しによる適正化余地あり

- ・ 支所と本庁の業務ノウハウ習得や市民サービス向上へタブレットによる映像対応による効率化推進
- ・ 旧来からの慣習的な事務プロセス等について、現在の業務実績や実態を踏まえた見直しを行うことでの見直し余地あり

2. 組織機構見直し案

事務事業量調査、他市比較等から、組織機構の見直しを実施し、現在の75所属（以下の表の課）を63所属へ整理統合する。

平成29年度		見直し案			
部門名	所属名称	所属名称	内容	年度	備考
市長公室	市長公室	市長公室			
総務部	総務課	総務課	情報政策係を移管(情報政策課より) 消費者相談を移管(環境課より)	H31	契約管理課 設置で、 総務課人員減少
総務部	行財政改革推進課		政策企画課、公共施設管理課へ移管	H31	
総務部	安全安心推進課		まちづくり推進課へ移管	H31	
総務部	情報政策課		総務課へ統合	H31	
総務部	人事課	人事課			
総務部		公共施設管理課(仮称)	管財、庁舎管理、公共施設再編、公共施設管理予算優先順位	H31	
総務部		契約管理課		H31	
総務部	人権同和教育啓発センター	人権同和教育啓発センター			
地域政策部	政策企画課	政策企画課	統計係を移管(情報政策課より) 行単業務含む(行財政改革推進課より) 地域プロジェクト推進室業務含む		
地域政策部	まちづくり推進課	まちづくり推進課 (暮らしの安全課)	防犯、防災(安心安全推進課より)		
地域政策部	地域プロジェクト推進室		政策企画課へ統合	H31	
財務部	財政課	財政課		H31	
財務部	税務課	税務課		H31	
財務部	資産税課	資産税課		H31	
健康福祉部	地域福祉課	地域福祉課			
健康福祉部	地域医療対策課	地域医療対策課 (健康推進課)			
健康福祉部	健康長寿課	健康長寿課 (高齢福祉課)			
健康福祉部	子育て支援課	子育て支援課	保育係、母子保健係、子育て支援係(センター含む)の3係体制		
市民生活部	医療保険課	医療保険課		H31	
市民生活部	総合窓口課	総合窓口課	1係体制へ	H31	
市民生活部	環境課	環境課	2係体制へ ※消費者相談関係は総務課へ	H31	
産業経済部	産業政策課	産業政策課			
産業経済部	産業振興課	産業振興課			
産業経済部	ふるさと寄附推進室	ふるさと寄附推進室			
産業経済部	広島市場開拓室	広島市場開拓室	PRセンターと統合し、 「広島事務所」へ		
産業経済部	農林振興課	農林振興課	支援センターを統合		
産業経済部	農林業支援センター (農林振興課普及支援係)		農林振興課へ統合	H30	
産業経済部	水産振興課	水産振興課	漁港活性化室を係として統合		
産業経済部	漁港活性化室		水産振興課へ統合	H30	
産業経済部	観光交流課	観光交流課	係統合も検討		

平成29年度

部門名	所属名称
都市建設部	建設企画課
都市建設部	建設企画課検査室
都市建設部	建設整備課
都市建設部	地籍調査課
都市建設部	維持管理課
都市建設部	建築住宅課
金城支所	防災自治課
金城支所	市民福祉課
金城支所	産業建設課
旭支所	防災自治課
旭支所	市民福祉課
旭支所	産業建設課
弥栄支所	防災自治課
弥栄支所	市民福祉課
弥栄支所	産業建設課
弥栄支所	杵束出張所
三隅支所	防災自治課
三隅支所	市民福祉課
三隅支所	産業建設課
出納機関	会計課
議会事務局	議会事務局
教育部	教育総務課
教育部	教育施設再編推進室
教育部	学校教育課
教育部	生涯学習課
教育部	文化振興課
教育部	人権同和教育室
教育部	中央図書館
選挙管理委員会	事務局
監査委員	事務局
公平委員会	事務局
農業委員会	事務局
消防本部	総務課
消防本部	予防課
消防本部	警防課
消防本部	通信指令課
消防本部	浜田消防署
消防本部	東部消防署
消防本部	西部消防署
上下水道部	管理課
上下水道部	工務課
上下水道部	下水道課

見直し案

所属名称	内容	年度	備考
	建設整備課へ統合	未定	今後は、建設より改良や長寿命化が中心となる
	建設整備課へ統合	未定	
建設整備課	建設企画課含む 検査室含む		
地籍調査課			
維持管理課			
建築住宅課	※庁内設計業務を、公共施設管理課へ移管するかは要検討		
防災自治課			
市民福祉課			
	産業振興を本庁一元化 建設維持管理を防災自治課へ移管	H32	
防災自治課			
市民福祉課			
	産業振興を本庁一元化 建設維持管理を防災自治課へ移管	H32	
防災自治課			
市民福祉課			
	産業振興を本庁一元化 建設維持管理を防災自治課へ移管	H32	
杵束出張所			
防災自治課			
市民福祉課			
	産業振興を本庁一元化 建設維持管理を防災自治課へ移管	H32	
会計課			
議会事務局			
教育総務課			
	再編計画策定終了	H34	
学校教育課	学力向上推進室		
生涯学習課	青少年サポートセンター		
文化振興課			
人権同和教育室			
	生涯学習課内の係へ	H30	
事務局			
総務課			
予防課			
警防課			
通信指令課			
浜田消防署			
東部消防署	将来的には 金城出張所及び旭出張所を統合	未定	
西部消防署	将来的には 三隅出張所及び弥栄出張所を統合	未定	
管理課			
工務課			
下水道課			

3. 定員適正化余地の概要

(1) 定員適正化余地の年度別傾向

年度別傾向では、平成 32 年度が最も多くなっている。これは職員年齢構成等を踏まえ、退職時での適正化が現実的かつ業務での混乱が少ないことを踏まえたものである。

また、現業職員や専門職員等の退職年次に踏まえた施設統廃合や運営の在り方を検討している。ただし委託先等が速やかにみつきりづらい適正化余地は、年次未定としている。

■ 定員適正化余地と適用年度

職員区分 年度	正規			非正規		
	正規職員	専門職 (保健師等)	再任用 (正規)	嘱託 再雇用	非常勤職員	パート 職員
H29						
H30	▲ 8			3	3	▲ 1
H31	▲ 10			2	2	▲ 3
H32	▲ 25			▲ 1	4	
H33	▲ 1				▲ 2	
H34	▲ 7			1	▲ 1	
H35	▲ 2					
H36	▲ 4					
H37	▲ 1					
H38						
H39						
年次未定	▲ 37	▲ 7		▲ 8	▲ 6	▲ 56
合計	▲ 95	▲ 7		▲ 3		▲ 60

(2) 定員適正化余地の適正化事由傾向

適正化事由傾向では、1位が「外部委託」となっている。2位は「組織見直し」、3位は「事務量減少（事業終了含む）」、次いで「非正規化」「施設統廃合」と続いている。

なお、その他は災害復興室等の平成 29 年度中の人事課による異動や人員上のアンバランス調整等が含まれる

■ 定員適正化余地と適正化事由

職員区分 適正化事由	正規			非正規		
	正規職員	専門職 (保健師等)	再任用 (正規)	嘱託 再雇用	非常勤職員	パート 職員
事務量増加	12				2	
事務量減少	▲ 16			▲ 1	▲ 4	
施設統廃合	▲ 12			▲ 1		▲ 1
組織間連携	0					
改善見直し	▲ 3					▲ 18
組織見直し	▲ 19				▲ 1	
外部委託	▲ 28	▲ 7		▲ 7	▲ 6	▲ 41
非正規化	▲ 14			5	9	
再任用活用	▲ 2			2		
他課等移管						
その他	▲ 13			▲ 1		
合計	▲ 95	▲ 7		▲ 3		▲ 60

Ⅲ 定員適正化計画(案)

1. 定員適正化計画（案）の考え方

前定員適正化計画（平成 20 年度～平成 29 年度）策定時は、合併直後であり、人口規模と現職員数の退職年次を踏まえた適正化と本庁一元化による効率化が中心に実施された。

その後、着実な計画推進をする中、法改正や地方創生関連業務により行政需要が増加し、業務のひっ迫感も見られる分野もでてきた。

そこで、本調査結果をベースにした次期定員適正化計画(案)を策定するものであり、その際の期的な考え方を以下の 6 点としている。

- 他市比較では、人口規模を踏まえると更なる適正化が求められる
- 所属での人事配置のアンバランスや正職員の業務高度化の推進
- 課、係が他市に比べ多く、組織機構のスリム化が求められる
- 成果向上へ注力する分野については適正化実施よりも政策展開を優先する
- 採用については、適正化案の実行により、退職者の一部を不補充とする
- 適正化余地と浜田市の地勢を踏まえた改善の現実性を踏まえた計画とする(※)

※外部委託や指定管理による適正化余地について、委託先がない、育成されていない等の状況がある場合は、定員適正化計画内に入れずに「努力目標」として計上する。ただし、実現することが望ましい

2. 計画期間及び計画の対象

(1) 計画期間

平成 30 年 4 月 1 日～平成 39 年 4 月 1 日までの 10 年間とします。

平成 29 年度については実績を記載しています。

(2) 計画の対象

一般行政部門（市長部局、議会事務局、各行政委員会事務局の職員）、特別行政部門（教育・消防）、特別会計および公営企業部門（水道事業等の職員）を本計画の対象とします。

3. 定員適正化の目標値

(1) 目標値の設定の考え方

事務事業調査／他市比較等に基づき、健全な自治体経営を推進するための計画値を設定する。

なお、浜田市の地勢と産業界の動向を踏まえ、委託先が見つかりにくい業務等については、オプションとして記載し、可能であれば推進していくカタチとし、現実性を担保する。

(2) 定員適正化の目標値（消防職を含む一般職員）

平成 29 年 4 月 1 日職員数 A	674 人
平成 39 年 4 月 1 日職員数 B	616 人
削減目標職員数 C (B - A)	▲58 人

削減率 ▲8.6%

(3) 定員適正化年次別計画

(単位:人)

	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	年次未定 オプション 指外み委 定部つ託 管委け先 理託にが 業、く 務、い 等
4月1日職員数	674	680	672	659	651	644	636	631	627	623	616	
前年度退職者数（累計▲192名）		▲19	▲21	▲31	▲21	▲20	▲21	▲16	▲12	▲13	▲18	
採用者数(平成31年度以降一部不補充)		25	13	18	13	13	13	11	8	9	11	
純減数(前年比)		6	▲8	▲13	▲8	▲7	▲8	▲5	▲4	▲4	▲7	
純減数(対H29)		6	▲2	▲15	▲23	▲30	▲38	▲43	▲47	▲51	▲58	
退職を除く適正化数(適正化余地の実施)		▲8	▲10	▲25	▲1	▲7	▲2	▲4	▲1			▲44
H30-H39計 ▲58												

(4) 部門別適正化計画（正職員のみ）

（単位：人）

部門名	現在の職員数 (H29.4.1)	適正化年度と適正化人数(人)									小計	削減後の職員数	※オプション(年次未定)を削減した場合の職員数	
		H29中	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37				
	674		▲ 8	▲ 10	▲ 25	▲ 1	▲ 7	▲ 2	▲ 4	▲ 1	▲ 58	616	▲ 44	572
市長公室	9											9		9
総務部	46		1								1	47		47
地域政策部	21		▲ 1	▲ 1			▲ 1				▲ 3	18		18
財務部	39	▲ 1	▲ 2								▲ 3	36		36
健康福祉部	77	▲ 1		▲ 1							▲ 2	75	▲ 5	70
市民生活部	51		▲ 2	▲ 3	▲ 2						▲ 7	44	▲ 10	34
産業経済部	60	▲ 4		▲ 1		▲ 1	▲ 1	▲ 1			▲ 8	52		52
都市建設部	50	7	▲ 6	▲ 2	▲ 6		▲ 2				▲ 9	41		41
金城支所	22	1			▲ 4						▲ 3	19	▲ 1	18
旭支所	22	1	▲ 1		▲ 4						▲ 4	18	▲ 1	17
弥栄支所	21	1			▲ 4						▲ 3	18	▲ 1	17
三隅支所	31		▲ 1		▲ 4		▲ 1				▲ 6	25	▲ 2	23
出納機関	5				▲ 1						▲ 1	4		4
議会事務局	6		▲ 1								▲ 1	5		5
教育部	56	1	▲ 1	▲ 2			▲ 2	▲ 1	▲ 4	▲ 1	▲ 10	46	▲ 3	43
選挙管理委員会	2											2		2
監査委員	3											3		3
公平委員会														
農業委員会	2											2		2
消防本部	116	▲ 3	6								3	119	▲ 12	107
上下水道部	35	▲ 2									▲ 2	33	▲ 9	24

※支所配置の消防職員は、各支所でカウントしている。

浜田市事務事業量調査等報告書<概要版>

平成 29 年度

調査機関：一般社団法人日本能率協会 自治体経営革新センター

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL：03-3434-6617
