

# 松川町における人事評価制度の運用状況について

## 松川町の組織機構

- 職員数(平成 22 年 4 月現在)
  - 正規職員 105 名 臨時非常勤職員 75 名(勤務時間が常勤に準ずる者)
- 組織機構体制
  - 9 課(局) 25 係(室)

## 1 人事評価制度の概要

### (1)導入時期

- 平成 18 年度(1 年目) 試行
- 平成 19 年度(2 年目)より 本格実施
  - \*職員人材育成推進委員会(副町長以下課長及び関係係長)を設置し、職員組合(役員)のオブザーバ参加により、制度を構築している。

### (2)評価の方法

- 「業績評価」と「能力評価」の 2 本立ての目標管理型人事評価制度としている。
  - \*絶対評価とし、自己申告と、複数の評価者(直属の上司である 1 次評価者とその上司の 2 次評価者)が、関与して評価を決定する。

### (3)評価サイクルと評価の流れ

評価対象期間は、業績評価及び能力評価ともに 4 月から翌年 3 月までの 1 年間である。

- 目標設定期間 (4~5 月)
  - i 組織目標の設定 ii 個人の業務目標設定 iii 目標設定時面談 iv 調整会議
- 中間フォロー (9~10 月)
  - i 中間フォロー面談
- 評価期間 (翌年 1~3 月)
  - i 自己申告 ii 評価時面談 iii 調整会議 iv 評価結果の通知

#### (4) 評価対象者

○全職員を対象に実施している。

職種	評価者 被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
	一般事務	係員	係長	課長
係長		課長	副町長	町長
課長		副町長	—	町長
保育士	保育士	主任保育士	園長	保育園係長
	主任保育士	園長※1	保育園係長	こども課長
	園長	保育園係長	こども課長	副町長

\*管理職層と管理職層以外の職員で違いは無い。

\*技能労務職については、業績評価シートのみ別シートを利用している。

#### (5) 評価者研修

○導入初年度は、制度説明会や講演会を含め、年6回実施した。

○2年目以降は、目標設定時及び期末評価前段階で年2回実施している。

\*人事担当による制度に関する説明会(変更点や注意すべき点を中心に)

\*その他に、助言者や外部講師等による講義形式の人事評価研修を随時実施している。

#### (6) 調整会議(評価者によるばらつきの調整)

○調整会議は、人事評価制度がより公正なものとなるよう、副町長各課長面談時(目標設定、中間フォロー、期末評価)において、以下の役割分担により行う。

副町長／総合的な見地から最終的な調整

教育長／教育委員会関係職員の調整に対する助言

各課長／全体水準を正確に理解した上で、部下の評価に対する正確な情報提供と調整

総務課長／参考資料の提供と技術的助言

\*人事担当及び企画財政担当係長が、実務を補佐している。

\*実勤務時間等に関する資料を作成提供するとともに、評価シート記述内容に関する点検を行っている。

#### (7) 評価のツール

○評価シート・・・9～10ページ参照

## (8) 被評価者へのフィードバック

○評価結果は、その全てについて評価者を通じてフィードバックしている。

## (9) 苦情処理

○総務課長を受付窓口として、評価に関する苦情相談に対応している。

○職員アンケート調査(年1回)を実施し、自由意見記載欄を設けている。

## (10) 結果の活用方法

### ① 成績昇給

○平成 21 年度より、課長及び係長について前年度評価結果を当該年度の成績昇給へ反映している。

### ② 勤勉手当

○平成 20 年度には、課長について前年度(2年目)評価結果を当該年度の勤勉手当へ反映した。

○平成 21 年度より、課長及び係長について前年度評価結果を当該年度の勤勉手当(6月及び12月)へ反映している。

### ③ 昇任

○平成 18 年度より、課長及び係長について昇任試験制度を実施しているが、選考方法は論文及び面接が中心であり、人事評価結果は直接的な反映にまでは至っていない。

○昇格試験制度は、無い。

### ④ 分限処分等

○平成 20 年度より、勤務実績不良等職員に対する分限処分制度を導入している。

○平成 20 年度より、希望降格申出制度を導入している。

\*人事評価結果が複数年にわたり著しく悪い(2年連続で90点以下:最終評価区分1の)職員に対し、指導対象職員として指定し、改善指導を実施している。

\*分限処分制度の指導対象職員となった職員の全てが、希望降格を申し出、降格となっている。

## 2 評価結果の給与への反映方法

### (1)昇給

#### ①活用する評価基準

- 前年度評価結果を、当該年度の昇給へ反映している。
- 評価結果を速やかに反映させるため、平成 22 年度より、1 月 1 日を 7 月 1 日に前倒ししている。

#### ②評価結果の反映基準（平成 21 年度評価結果）

##### 反映基準

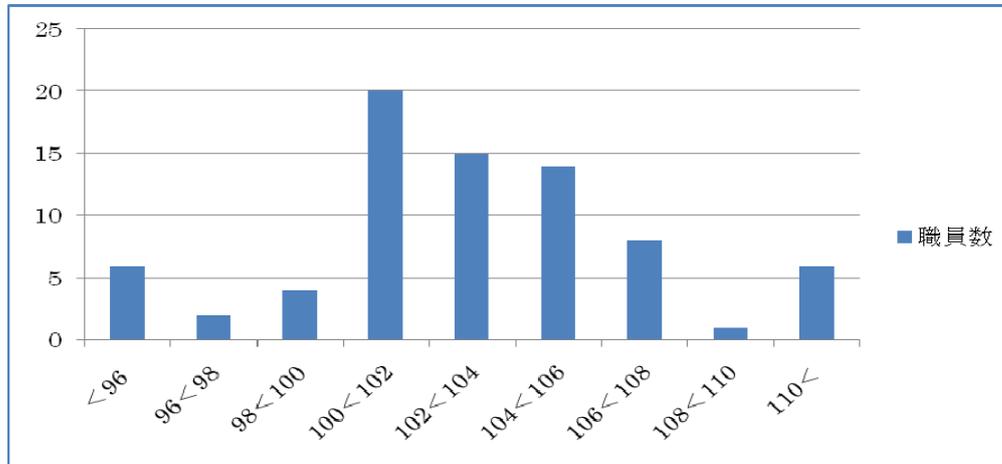
##### 反映状況

評価区分	昇給幅 (55歳以上)	勤勉手当 成績率	人数割合	総合評価 基準点	課長		係長	
					人数	割合	人数	割合
【5】	6号 (4号)	0.754 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員(但し、右記基準点超の職員に限る)	110.00超	0	0%	2	7%
【4】	5号 (3号)	0.720 (標準+5%)	職位別に【5】【4】を合わせて上位30%以内の職員(但し、右記基準点超の職員に限る)	110.00以下 105.00超	2	25%	7	25%
【3】	4号 (2号)	0.686 (標準)	上記(【5】【4】)以外の職員で、右記基準点超の職員	105.00以下 95.00超	5	63%	17	61%
【2】	3号 (1号)	0.672 (標準-2%)	上記(【5】【4】【3】)以外の職員で、右記基準点超の職員	95.00以下 90.00超	0	0%	0	0%
【1】	2号 (0号)	0.617 (標準-10%)	右記基準点以下の職員	90.00以下	1	13%	2	7%

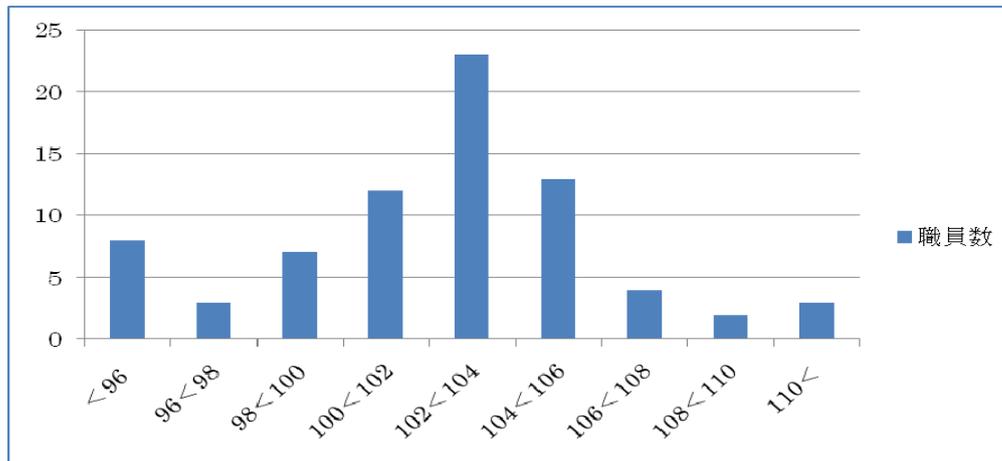
- 反映基準については、昇給及び勤勉手当区分ごとの人数割合を全庁範囲で調整するため、当該年度における評価点の分布状況を考慮して、毎年度最終評価時に決定している。
- ラスパイレス指数との調整(抑制)を図りながら、昇給区分ごとの人数割合を決定している。下位区分への割り振りは、行っていない。
- 管理職層等の取扱いについては、違いは無い。
- 55歳以上職員については、昇給幅抑制措置を行っている。

### ③分布率

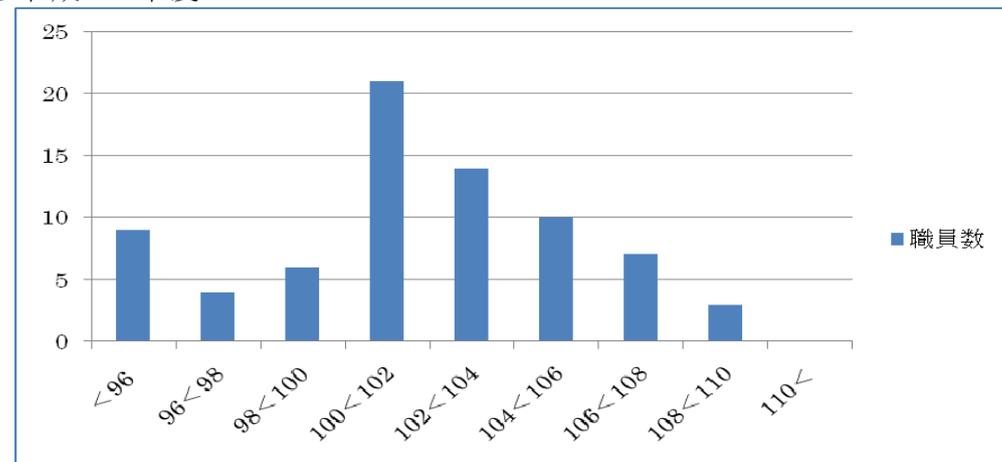
○平成 21 年度



○平成 20 年度



○平成 19 年度



#### ④実際の支給額の差(試算)

○ 40歳係長(4級34号俸) 給与月額 330,600

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	3号	2号
給料月額	334,800	332,700	330,600	328,600	326,700
給与額(年)	4,017,600	3,992,400	3,967,200	3,943,200	3,920,400
標準【3】と年差額	50,400	25,200	0	▲ 24,000	▲ 46,800

○ 52歳課長(5級68号俸) 給与月額 392,100

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	3号	2号
給料月額	393,300	392,600	392,100	391,400	390,700
給与額(年)	4,719,600	4,711,200	4,705,200	4,696,800	4,688,400
標準【3】と年差額	14,400	6,000	0	▲ 8,400	▲ 16,800

#### (2)勤勉手当(6月及び12月)

##### ①活用する評価基準

○前年度評価結果を、当該年度の勤勉手当(6月及び12月)へ反映している。

##### ②評価結果の反映基準

○平成21年度評価結果の反映基準・・・昇給の欄(4P)を参照

○[再掲]反映基準については、昇給及び勤勉手当区分ごとの人数割合を全庁範囲で調整するため、当該年度における評価点の分布状況を考慮して、毎年度最終評価時に決定している。

○管理職層等の取扱いについては、違いは無い。

○勤勉手当の原始確保方策としては、基準率から2%減を標準【3】とし、上位【5】【4】へ配分している。下位区分への割り振りは、行っていない。

#### ③実際の支給額の差(試算)

○ 40歳係長(4級34号俸) 給与月額 330,600

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
成績率	0.754	0.720	0.686	0.672	0.617
勤勉手当額(年)	498,545	476,064	453,583	444,326	407,960
標準【3】と差額	44,962	22,481	0	▲ 9,257	▲ 45,623

○ 52歳課長(5級68号俸) 給与月額 392,100

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
成績率	0.754	0.720	0.686	0.672	0.617
勤勉手当額(年)	591,287	564,624	537,961	526,982	483,851
標準【3】と差額	53,326	26,663	0	▲ 10,979	▲ 54,110

### 3 導入に当たって苦慮した点

#### (1) 制度の構築

- 先進事例である豊田市や近隣の飯田市の制度を調査研究を行うとともに、辻琢也教授の助言により、川崎市の人事評価制度を基本に構築した。
- 行革部門へ担当職員を1名配置し(専任ではない)、コンサルタント等は一切活用せず構築した。
  - \*小規模団体であっても、一旦導入さえしてしまえば、適正な制度運用や改善を行うための担当職員(専任ではない)は必要になるが、制度運用をしていくこと自体はそれほど困難なことではない。

#### (2) 職員(労働組合)の理解

- 松川町自治体経営改革プラン(平成18~22年度)[集中改革プランに対応する町の実行財政改革大綱]を策定し、その中で人事評価制度導入を目標とすることで、至上命題と位置づけた。
- 制度構築段階において、職員人材育成推進委員会へ職員組合役員がオブザーバ参加をする(当局側からの要請)ことで、意見聴取の機会に努めた。
- 人事評価制度の第一義的導入目的は人材育成であるということを理解してもらうため、職員説明会を複数回開催した。

### 4 導入後の課題と改善策

#### (1) 導入の効果

- 職員アンケート調査結果から
  - \*約7割~8割の職員が、「人材育成に有効である」と回答している。
  - \*約7割の職員が、「勤勉手当への反映は適切である」と回答している。
  - \*約6割の職員が、「昇給への反映は適切である」と回答している。
  - \*「面談を通じて意思の疎通が図られるようになった」という声は、部署に関わらず総じて多い。
- PDCAサイクル[(計画 PLAN)(実行 DO)(点検 CHECK)(見直し ACTION)]が有効に機能した場合には、職務遂行と能力開発に効果的である。
- 評価資料等を基に、人事配置や業務分担の適正化が図られるようになった。

#### (2) 課題及び改善策

##### ① 課題

- 当局や調整会議における厳格な点検が機能していることにより、現状の運用水準を維持しているという面が大きく、今後個々の職員が自律的に適正な評価を行えるよう

にしていく必要がある。

## ②改善策

- 人事評価の正しい理解と技術を向上させるためには、継続的に改善運用する以外に近道はない。

平成22年度 人事評価シート

[業績評価]

所属	××課 ××		氏名	×× ××		主査	職種	事務	職員コード	999		氏名	×× ××		
組織目標	①	〇〇事務の見直しと経費削減	・各課の組織目標(課題)を記載する。										⑨		
	②	〇〇事業の推進	・「どこまで(どの程度の水準まで)」活動するか、達成するのかを、「数値」又は「具体的な状態」で表現する。										⑩		
	③	課税事務の円滑な実施の確保	・目標の達成に向け、「どのような方法で」「どのような役割で」行つたかを記載する。										⑪		
	④	4~5の業務目標を設定する。(全ての担当事務をカバーするように設定する)	・高い難易度はT3でも高得点が配点されているので、過大な加点とならないよう注意が必要。										⑫		
①何を(目標の②いつまでに)		③どこまで(水準)	④どのような方法でどのような役割を(手段)	難易度A・Bの理由	関連する組織目標 難易度 ウェイト	中間フォロー 面談日 H〇〇.10.4		達成度の自己申告		2次評価の 日 H〇X.1.18		評価理由は必ず記載する。			
目標1	〇〇事業の実施と〇〇の運用 〇検討審議会の運営	〇〇事業について、課題とされている利用率向上を図る。(〇〇%) ・効果的な事業方法を検討し経費の節減を図る。	・利用地域別懇談会を開催する。(〇〇箇所)・利用者アンケート調査を実施し分析を行い、〇〇検討審議会において改善策を決定し、〇月までに見直しを行う。 ・利用率向上に向けたHPサイトを構築運営する。	・〇〇事業は10年を経過し、利用者の減少と経費増大が課題とされており、内容を早急に精査する必要があるため。	① B 20%	予定どおり懇談会を終了し審議会の審議も順調である。引き続きアンケート調査とHPサイト構築に速やかに着手すること。	・調査が2か月遅れたが、おける今後の方針は×月までにまとめた。 ・調査結果を分析し利用率が低い△について改善方法を立案、経費を〇月削減した。 ・利用率は現状維持止まるが、HPのPRにより利用率向上につなげたい。	・調査、審議会の運営も概ね予定どおり進めコスト削減につなげることができた。	T2 80 16	T3 65 13					
目標2	〇〇事業の円滑な執行と〇〇区域指定の検討	・〇〇事業と〇〇団体の連携を図り、〇〇区域の指定について検討し方針を決定する。	・〇〇事業を〇〇月までに実施する。 ・次年度区域指定に向けた方針を決定するため、全ての〇〇団体との会議を実施する。	・難易度A又はBの場合はその理由を記載する。	② C 15%	〇〇区域指定については前倒しで進められているので、年度内に地域指定まで進められるよう取組内容の見直しを行った。	・〇〇区域の指定に向けて、〇〇団体と〇〇回にわたる会議を開催し、緊密な連携を図り方針を決定し、前倒しで住民説明会を〇〇地区で開催し、〇月までに〇〇区域に指定を受けることができた。	綿密な計画と前倒ししての業務遂行により、地域指定にまで結びつけた。	T2 65 9.75	T2 65 9.75					
目標3	〇〇税課税事務の適正処理	・年間平均700件ほどある課税基礎データを適正かつ迅速に処理し、課税すべき案件については〇月まで電算入力を行う。 ・年度途中で判明した課税案件についても、把握の翌月には課税できるようにする。	・担当する〇〇地区の〇〇件分について毎月のチェックリスト照合や入力後のチェックを確実に行う。 ・チェックリストを新たにデータ化する。 ・課税案件の点検を〇月と〇月に実施し、翌月までに課税処理を行う。	・2次評価で、1次評価と異なる評価をする場合は必ず理由を記載する。	③ C 45%	・1つの目標は最大45%以内とすること。 (難易度A及びBは30%以内、総和で45%以内)	・チェックリストの照合や入力後のチェックを確実に実施し、〇〇月までに全て処理できた。 ・過年度分データも含めてデータ化を図ることができた。 ・随時課税分についても、ごく一部の課税調査を要する特殊案件を除き、翌月に課税した。	・結果的に課税基礎データが600件弱であった概ね課税処理は適正に処理された。課題であったチェックリストのデータ化が図られた。	T3 50 22.5	T3 50 22.5					
目標4	窓口での適切な住民対応	・〇〇事務窓口について住民を長時間待たせないよう問い合わせや提出書類の対応を行う。 ・〇〇税の免除の処理は、概ね10日を目途に行う。	・〇〇事務の窓口としての確かな説明対応を行う。 ・窓口担当として対応マニュアルを作成し、課内職員研修を実施する。 ・課税免除の相談に対し制度について簡潔に説明を行い、必要書類を的確に指示する。	・2次評価で、1次評価と異なる評価をする場合は必ず理由を記載する。	③ C 20%	・相談対応の際に緩慢な対応が目立つため注意を与えた。	・窓口主担当として正確な対応を実施することができた。 ・対応マニュアルは〇月までに作成したが、課内職員研修は〇業務を優先させたため未実施となった。 ・課税免除の相談についてはトラブルとなることもあったが、説明は適切に行った。	・相談対応では知識不足等から必要以上に時間をかけており住民を長時間待たせることが多く、トラブルを誘発した。	T4 30 6	T3 50 10					
2次評価の理由(1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入)		・目標1は難易度B設定を概ね達成しているに止まるのでT3評価とする。 ・窓口での課税免除の相談については、特殊案件が多く、ベテラン職員でも困難なケースであり時間がかかるのもやむを得ないものである。										合計点	54.25	55.25	

平成22年度 人事評価シート〔係長以上用〕

[能力評価] 係長以上用

職員コード	999	氏名	×× ××
-------	-----	----	-------

評価項目	要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
				自己アピール等	点数	評定の根拠となる事実等	点数	
知識	業務知識	① 業務の遂行に必要となる知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8					
		② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	6	8	常に書籍、新聞等に目を通し他の自治体等の情報を収集している。また、本年度は○○研修会へ参加し業務知識の向上に努めた。	8	8	
		③ ②の事項について、改善されない。	3					
I T 技能		① ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2					
		② ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0	2	IT担当者を担っており、特に問題はない。	2	2	
対人能力	説明応対	① 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	5					
		② 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	3	5	新たに○○出前講座をパワーポイントで作成プレゼンを実施した。○○事務に関する説明応対は特に問題なく進められている。	5	5	
		③ ②の事項について、改善されない。	1					
対人能力	折衝	① 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	5					
		② 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	3	5	事業の調整において相手方の主張に対し当方の主張を行わなかったため、その後の交渉に齟齬をきたし時間を要した。	3	3	
		③ ②の事項について、改善されない。	1					
姿勢・態度	企画実行力	◎ 通常の範囲を大きく超え、自ら主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7					
		① ◎、②に該当しない場合。	5	5	課題抽出と新しい事業の提案が常に行われており、副数の課題に対する提案実施項目があった。特に、○○制度は他自治体に先駆けた対応でありその精度も高いものであった。	7	7	
		② 上組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3					

評価項目	要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
				自己アピール等	点数	評定の根拠となる事実等	点数	
姿勢・態度	チームワーク	◎ 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	6					
		① ○自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。	5					
		② 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	3	8	配属年数が長いため、他の職員から業務の進め方について相談を受けたりすることが多かったが、本年度は業務に追われあまり対応することができなかった。	5	5	
姿勢・態度	役割意識	③ ②の事項について、改善されない。	1					
		① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	3					
		② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	1	3	他人に業務を押し付けたり、責任を回避することはなかった。	3	3	
姿勢・態度	服務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。	5					
		② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	2					
		③ 職場の士気を低下させるような行為が度々ある。	0	5	特に該当となる事実はない。	5	5	
管理能力	指導・監督	◎ 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担任や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7					
		② 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	5					
		③ ②の事項について、改善を行わない。	3	7	今年から係長となり、自分の業務で手いっぱいな面はあったが、部下の業務をフォローすることはできた。	7	7	
管理能力	人事評価	① 部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。	5					
		② 被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。	3					
		③ ②の事項について、改善する努力を行わない。	1	5	今年から係長となり、評価者としては初めてであり面談や指導は難しかったが、制度は理解しており、概ね適正にできた。	5	5	

2次評価者 能力評価意見		

【総括表】	1次評価	2次評価	合計	最終評価	確認者	
	業績評価	52.50	53.50	103.50	5 4 3 2 1	補職 町長
能力評価	50.00	50.00			氏名 ○ ○	

1次評価者	総合意見	係長1年目であったが、通年多い業務量を的確にこなし、誠実に能力が発揮されている。特に○○事業については、他自治体に先駆けた取り組みであり、全庁的な業務の効率化に結びついたのは高く評価できる。積極的に課題に取り組み同僚からの信望も厚い。今後も引き続き現在のスタンスで業務に取り組まれることを期待します。
	補職、氏名	○課長 ○○

2次評価者	総合意見	△△△ ……。
	補職、氏名	副町長 ○○