

松川町の人事評価制度

長野県松川町総務課長 高坂竜夫
(発表者:議会事務局長 片桐雅彦)

1. 松川町の組織機構

松川町役場行政機構及び職員配置図参照(P30～)

(1) 職員数(平成24年4月現在)

- ① 正規職員 102名(教育長を含む)
- ② 臨時非常勤職員 76名(勤務時間が常勤に準ずる者)

※そのうち本庁に勤務する一般事務職員の1/4が臨時非常勤職員となっており、年々その比率は増えている。

(2) 組織機構体制

- ① 9課局室 (8課局長)
- ② 28係 (23係長)

2. 導入の状況

(1) 導入経過

- ・ 人事評価制度構築に際しては、辻琢也一橋大学大学院教授の助言により、川崎市の人事評価制度を参考に構築した。
- ・ 行財政改革を担当する職員(現在の総務課企画財政係)が担任し、外部のコンサルタント等は一切活用していない。
- ・ 導入当初より全職員を対象として実施し、試行期間は1年度のみとした。
- ・ 上司が評価した結果が部下の給与等へ反映されるという緊張感なくして、評価技術の向上はあり得ない。

(2) 導入に当たって苦慮した点工夫した点等

① 人事評価制度の必要性

- ・ 人事評価制度導入に際しては、平成17年度において「職員人材育成計画」と「自治体経営改革プラン」を策定し、その中で人事評価制度導入の必要性を明記し、職員人材育成推進委員会を設置し、職員の人材育成を第一義的目的として制度構築、導入へと進めた。
- ・ 自治体経営改革プランの改革項目の一つとして「確実に実行する」というコミットを町民へ示したことにより、至上命題と位置づけられ、確実に導入することができた。
- ・ 人材育成として位置づける一方で、行革の改革項目としたことにより、導入当初は「人材育成」という第一の目的が理解されにくいという面も少なくなかった。

② 職員（組合）の理解

- ・ 導入当初は、反対意見や不安への声も少なくなかったが、研修等を重ねて開催することで職員の理解を得ることに努めた。
- ・ 人事評価制度構築段階から、職員人材育成推進委員会へ職員組合役員の参加（オブザーバとして）を求め、職員団体を通じた意見聴取の機会を確保した。
- ・ 平成18年度より、毎年度職員アンケートを実施しており、職員個人からの意見聴取の機会も確保している。

(3) 職員研修の実施状況

○平成18年度（試行）

- ・ 人事評価導入に関する職員説明会[4. 28](全職員)
- ・ 人事評価制度研修[5. 16](一般行政職)
- ・ 議会全員協議会への説明[5. 30]
- ・ 評価者研修[7. 19](一般行政職係長以上)
- ・ 人事評価制度講演会（辻琢也一橋大学大学院教授）[8. 1](全職員)
- ・ 人事評価制度研修[8. 25, 28](保育士, 給食調理員)
- ・ 期末評価に向けた研修[12. 15, 21](全職員)
- ・ 課長研修[1. 15](課長)

○平成19年度（本格実施）

- ・ 人事評価制度研修[5. 22, 23](一般行政全職員)
- ・ 評価者研修[5. 22, 23](一般行政係長以上)
- ・ 期末評価職員研修[12. 26](一般行政全職員)
- ・ 評価者研修[1. 10](一般行政係長以上)
- ・ 期末評価職員研修[1. 10](保育士, 給食調理員)

○平成20年度（2年目）

- ・ 年度当初職員研修[4. 15](一般行政全職員)
- ・ 年度当初職員研修[4. 18](保育士, 給食調理員)
- ・ 期末評価職員研修[12. 22](一般行政全職員)
- ・ 評価者研修[1. 9](一般行政係長以上)

○平成21年度（3年目）

- ・ 年度当初職員研修[4. 9](全職員)
- ・ 評価者研修[5. 1](保育士評価者)

- ・ 期末評価職員研修[12. 17](全職員)
- ・ 評価者研修[1. 8](一般行政係長以上)
- ・ 評価者研修[1. 14](保育士評価者)

○平成 22 年度(4 年目)以降

- ・ 年度当初職員研修[4 月頃](全職員)
- ・ 期末評価職員研修[12 月頃](全職員)
- ・ 新入職員や新係長については、別途必要に応じて研修を行っている。

以上のように、導入から 2 年程度は、評価制度の研修や評価者訓練を数多く実施する必要があるが、それ以降は、年 2～3 回程度の研修で適切な運用に支障はない。

(4) 給与等への反映の段階的導入

○本格実施 1 年目(平成 19 年度)

【勤勉手当】

- ・ 課長(5～6 級)について、19 年度評価結果を 20 年度勤勉手当成績率(6 月, 12 月)へ反映。

○2 年目(平成 20 年度)

【成績昇給】

- ・ 課長(5～6 級)及び係長(4 級)について、20 年度評価結果より、当該年度評価結果を、次年度成績昇給へ反映。

【勤勉手当】

- ・ 係長(4 級)については、20 年度評価結果より、当該年度評価結果を次年度勤勉手当成績率(6 月, 12 月)へ反映。

○4 年目(平成 22 年度)

- ・ 評価期間(4～3 月)に合わせて、22 年度より昇給月を 7 月に変更。(従前は翌年 1 月)

○6 年目(平成 24 年度)

- ・ 当該年度評価結果を次年度の給与等への反映対象を主査(3 級)まで拡大。

3. 運用状況

(1) 評価結果と給与等への反映状況

人事評価の運用状況に関する資料参照(P8～)

① 評価区分と分布率

- ・ 勤勉手当成績率上位者への原資は、2%差し引いた率を標準とすることで確保している。
- ・ 勤勉手当成績率の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定めている。尚、分布率は前述の原資内に収まるよう考慮している。
- ・ 成績昇給の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定めている。尚、旧15%特昇の枠内に収まるよう考慮している。
- ・ したがって、評価区分の基準点は、最終評価時に決定し職員へ公表している。
- ・ 下位区分への割り振りは、行っていない。
- ・ また、職階毎の違いは無い。

② 成績昇給による支給額の差額試算

○ 40歳係長(4級34号俸)給与月額330,400円

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	2号	0号
給料月額	334,600	332,500	330,400	326,700	322,500
給与額(年)	4,015,200	3,990,000	3,964,800	3,920,400	3,870,000
標準と年差額	50,400	25,200	0	▲ 44,400	▲ 94,800

○ 52歳課長(5級68号俸)給与月額391,700円

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	2号	0号
給料月額	392,900	392,200	391,700	390,300	389,100
給与額(年)	4,714,800	4,706,400	4,700,400	4,683,600	4,669,200
標準との年差額	14,400	6,000	0	▲ 16,800	▲ 31,200

③ 勤勉手当成績率による支給額の差額試算

○ 40歳係長(4級34号俸)給与月額330,400円

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
成績率	0.727	0.694	0.661	0.627	0.594
勤勉手当額(年)	480,400	458,594	436,788	414,320	392,514
標準と年差額	43,612	21,806	0	▲ 22,468	▲ 44,274

○ 52歳課長(5級68号俸)給与月額391,700円

評価区分	【5】+10%	【4】+5%	【3】(標準)	【2】-5%	【1】-10%
成績率	0.727	0.694	0.661	0.627	0.594
勤勉手当額(年)	569,530	543,678	517,826	491,190	465,338
標準との年差額	51,704	25,852	0	▲ 26,636	▲ 52,488

④昇任試験制度への活用

- ・ H18 年度より、課長（5 級昇格）及び係長（4 級昇格）については、昇任試験制度を実施している。
- ・ H22 年度より、「論文」「面接」による選考に加え、「直近数年の人事評価結果」が選考基準に加えられた。 但し、選考基準は公表していない。

⑤苦情処理

- ・ 導入当初は、誤った制度運用に関する苦情相談があり、総務課長が対応したが、現在ではほとんど無い。

(2)調整会議

- ・ いわゆる評価点の甘辛等の調整は、調整会議において行うものとし、試行（18）年度及び本格実施初（19）年度は、2 次評価者（課長）全員が参加する会議形式で実施したものの、ほとんど意見が出ず機能しなかった。
- ・ そのため、業績評価では「記述内容と評価結果の整合性」を、能力評価では「実際に取り組み発揮した内容が記述されているか」を中心に、事務局において全職員の評価シートの点検を行った。
- ・ 2 年目（20 年度）以降は会議形式ではなく、副町長課長面談時に総務課長が同席し行う方式としている。
- ・ その際、人事評価担当事務局において、調整の参考となる資料（一定の判断基準となるもの）を作成の上、提供している。

(3)人事評価制度担当の充実

- ・ 評価者研修や調整会議において、人事担当者の適切な説明と厳格な運用が確保できない限り適正な評価結果は得られない。そのため、人事制度担当者は極めて重要な役割を担っている。
- ・ 人事担当者の人事評価制度に関するノウハウは、長年の経験と失敗、改善の連続によって得られるものであり、単なる事務引き継ぎで容易に得られるものではないので、人事異動などにより担当者が変わる場合には、何らかの対応策が必要になる。
- ・ 小規模団体の場合、異動した前任者も人事評価制度の運用に何らかの形で関わるのが、最低限必要になる。

4. 勤務実績不良等職員への対応

(1)分限処分を想定したフォローアップ

- ・ 20 年度（2 年目）末の段階において、連続して著しく評価結果が悪い職員への

対応策として、分限処分に関する取扱要綱を整備した。

- ・ 人事評価結果が、複数年にわたり著しく悪い職員に対しては、指導対象職員として指定し、改善指導（フォローアップ）を実施している。
- ・ 対象とする職員については、一定の基準を設けている。現在では、①2年連続で著しく悪い（【1】特に良好でない）、または②3年以上下位評価（【2】良好でない又は【1】特に良好でない）を対象としている。
- ・ 尚、人事評価制度導入以後現在までの間、勤務実績不良を理由とする分限処分（降格、降級、免職等）は、いまのところ行われていない。

（2）職員本人の希望を考慮した降格制度

- ・ 職員の降格に対する希望を尊重することによって、職員の職務に対する意欲の向上を図り、もって組織の活性化を図ることを目的としている。
- ・ 勤務実績が悪い職員の背景には、本人の意思とは異なり、病気や家族の介護などの様々な個人的な理由があり得るので、そうした職員が分限処分としてではなく自ら降格するという選択肢として、前述の分限処分制度と同時期に導入した。
- ・ 制度導入以後、現在までに数名の職員がこの制度により、降格している。

5. 職員アンケート

（1）平成18年度人事制度アンケート

- ・ 試行段階[H18. 8. 11～31]で人事制度アンケートを実施した。
- ・ Q 今後能力業績主義の導入は必要だと思いますか。
「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」=62%
「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」=24%
- ・ Q 目標管理型人事評価制度を導入することについてどう思いますか。
「導入する方がよい」「どちらかと言えば導入する方がよい」=33%
「導入しない方がよい」「どちらかと言えば導入しない方がよい」=36%
「わからない」=29%
- ・ 必要性は感じつつも、導入には反対や不安という声の方が多かった。

（2）直近の職員アンケート結果

平成24年度 人事評価に関する職員アンケート参照（P23～）

- ・ 平成18年度以降、毎年人事評価制度に関する職員アンケートを実施し、最近の結果は、別紙のとおりとなっている。
- ・ 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。
- ・ 特に、世代間の温度差はある。

- ・ 昨年度、職員組合が独自で人事評価制度に関するアンケートを行っているが、ほぼ同じ調査結果であった。

6. 導入の効果

(1) 人材育成と職員の士気高揚

- ・ 「努力したものは報われる」という当り前の論理が、組織内にいきわたることで職員の士気は高まる。
- ・ 特に若い職員にとっては、人事評価は既に当り前の業務ツールとなっており、目標管理型人事評価制度を続けていくことで人材育成が図られると感じる。

(2) 行政サービスの向上

- ・ 職員(人材)は、良質な行政サービスを提供する上で最も重要な要素の一つであり、職員の人材育成と士気高揚は、行政サービスの向上に対し大きな影響を与えるものと思われる。
- ・ 職員個人の目標管理が的確に行われることで、個人目標<組織目標の連鎖により、長期的な総合計画の目標達成につながる。

(3) コミュニケーション

- ・ 上司と部下のコミュニケーションについては、導入当初「人事評価により人間関係がギクシャクするのではないか」と危惧する意見もあったが、これまで一度も行われていなかった上司と部下との面談が年4回も行われるようになったことで、「これまで以上に意思の疎通が図られるようになった」という声が部署を問わず総じて多いというアンケート結果になっている。

(4) 人事配置

- ・ 組織が、職員(上司が部下)の業務内容を詳細に把握できるようになったことで、人員配置や業務分担の適正化が図られるようになった。
- ・ また、職員個々の能力や業務への適格性を把握することで、職員の個性や特徴を尊重した適材適所への人材活用につながられるのではないかと考えられる。

人事評価の運用状況に関する資料

松川町職員人材育成推進委員会

平成24年4月

1. 職位別平均評価点の推移

業績評価

職 位	平成23年度		22年度	21年度	20年度	19年度
	最高点	最低点				
課 長	53.84	56.00	51.59	50.13	47.21	51.75
係 長	52.78	58.25	52.05	52.35	51.67	51.41
一般行政主査	51.49	59.00	51.54	52.78	52.98	52.30
一般行政主任以下	54.12	57.50	53.29			
保育士主査以下	49.75	53.00	49.40	50.00	50.00	—

能力評価

職 位	平成23年度		22年度	21年度	20年度	19年度
	最高点	最低点				
課 長	51.13	53.00	50.13	49.00	46.86	47.50
係 長	49.93	53.00	50.04	49.89	49.56	48.00
一般行政主査	49.00	53.00	49.46	49.77	49.31	49.70
一般行政主任以下	50.31	53.00	50.50			
保育士主査以下	49.70	53.00	49.38	49.83	49.38	—

合計点

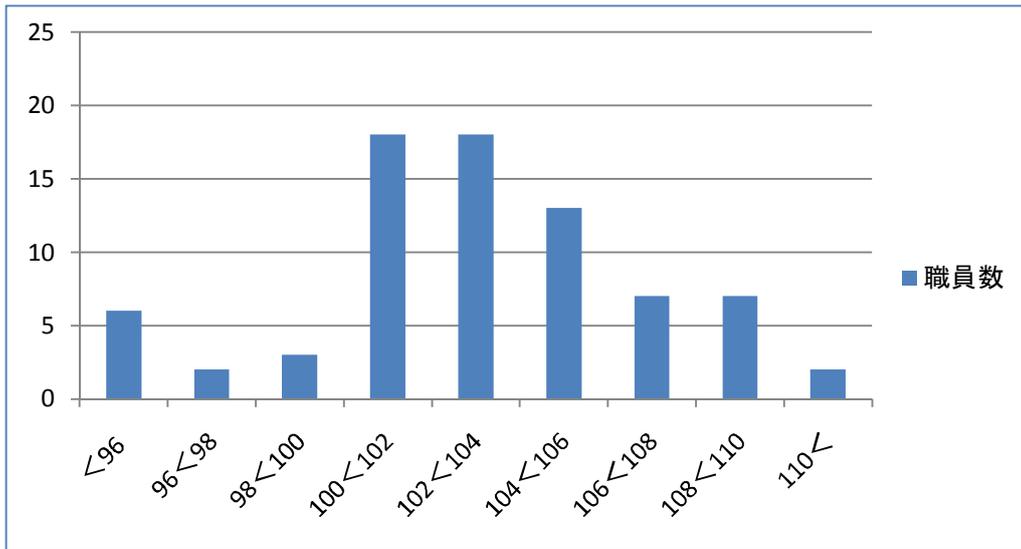
職 位	平成23年度		22年度	21年度	20年度	19年度
	最高点	最低点				
課 長	104.97	109.00	101.72	99.13	94.07	99.25
係 長	102.70	110.50	102.09	102.24	101.22	99.41
一般行政主査	100.49	112.00	101.01	102.56	102.29	102.00
一般行政主任以下	104.42	109.75	103.79			
保育士主査以下	99.45	106.00	98.79	99.83	99.38	—

※最低点は未実施者を除く。

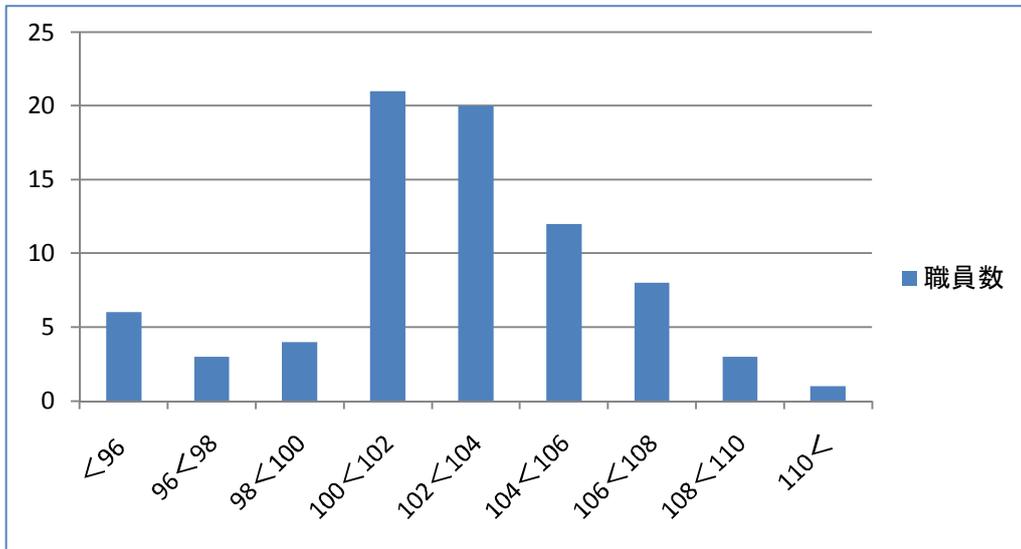
2-1.評価点数の分布(一般事務全員)

※〇〇以上<〇〇未満

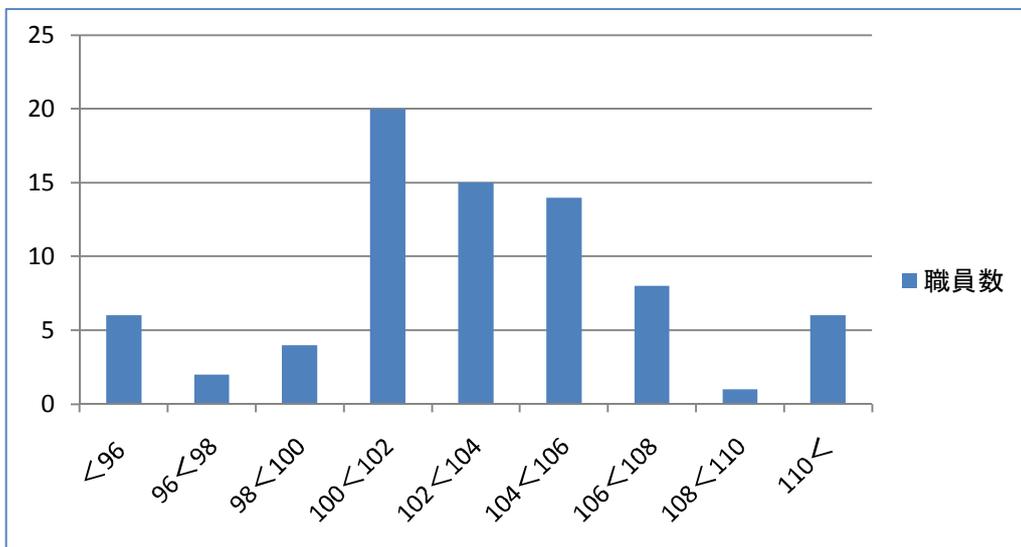
(1)平成23年度 課長 8名 係長 27名 主査以下 41名 76名



(2)平成22年度 課長 8名 係長 28名 主査以下 42名 78名



(3)平成21年度 課長 8名 係長 28名 主査以下 40名 76名



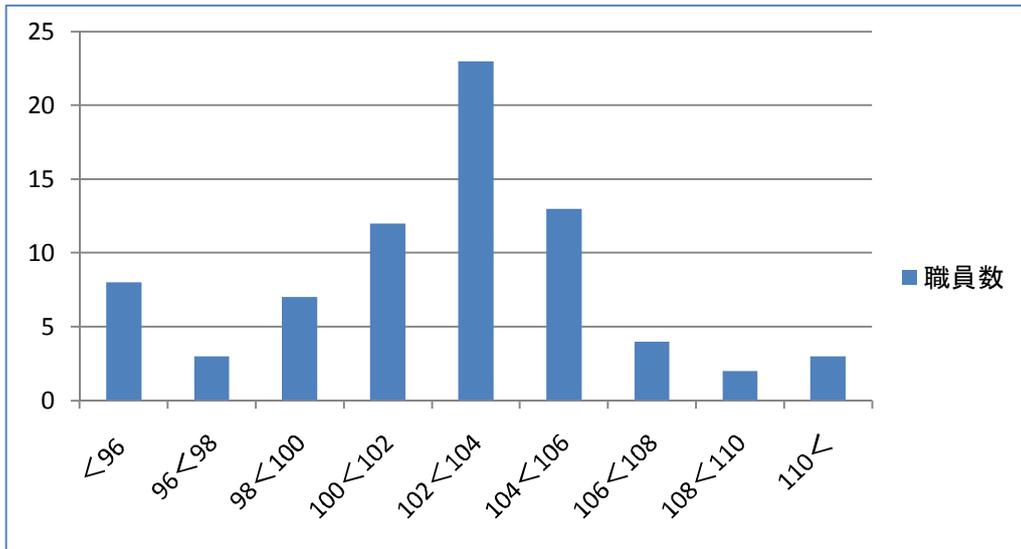
(4)平成20年度

課長 8名

係長 28名

主査以下 39名

75名



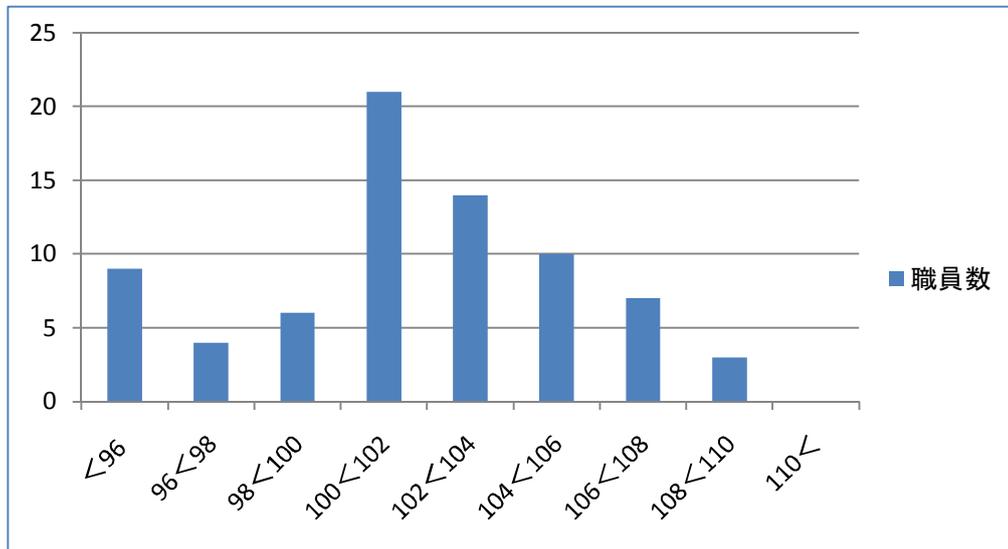
(5)平成19年度

課長 8名

係長 26名

主査以下 40名

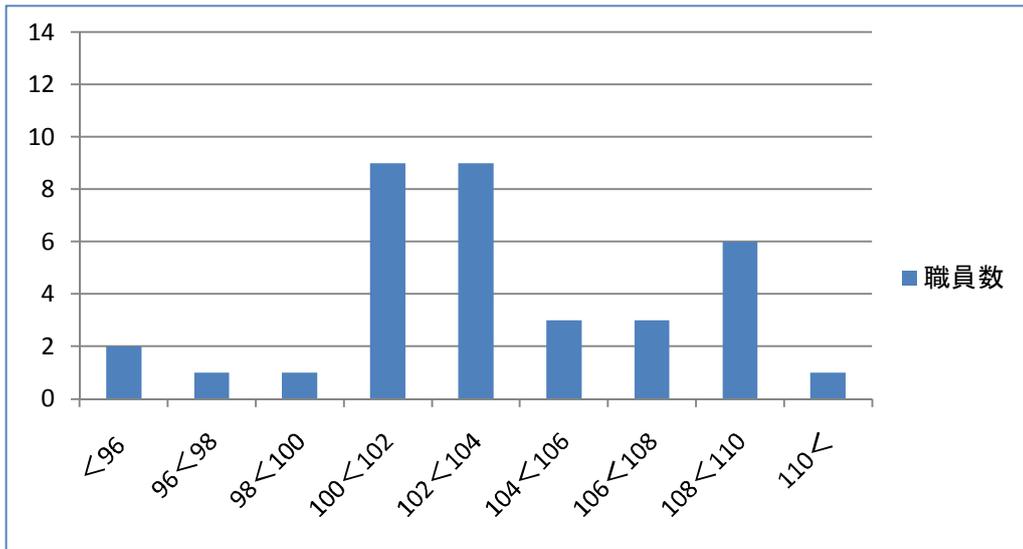
74名



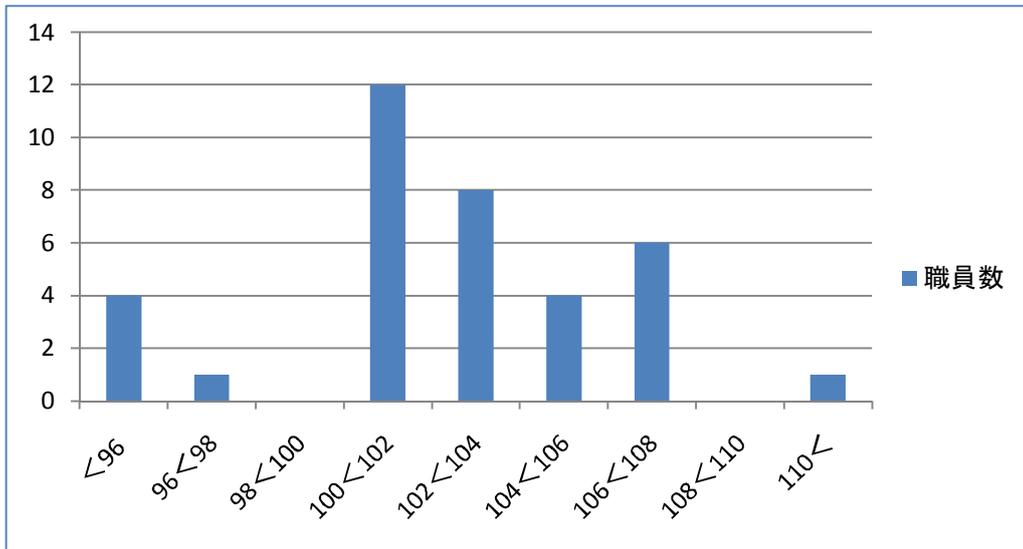
2-2.評価点数の分布(係長以上)

※〇〇以上<〇〇未満

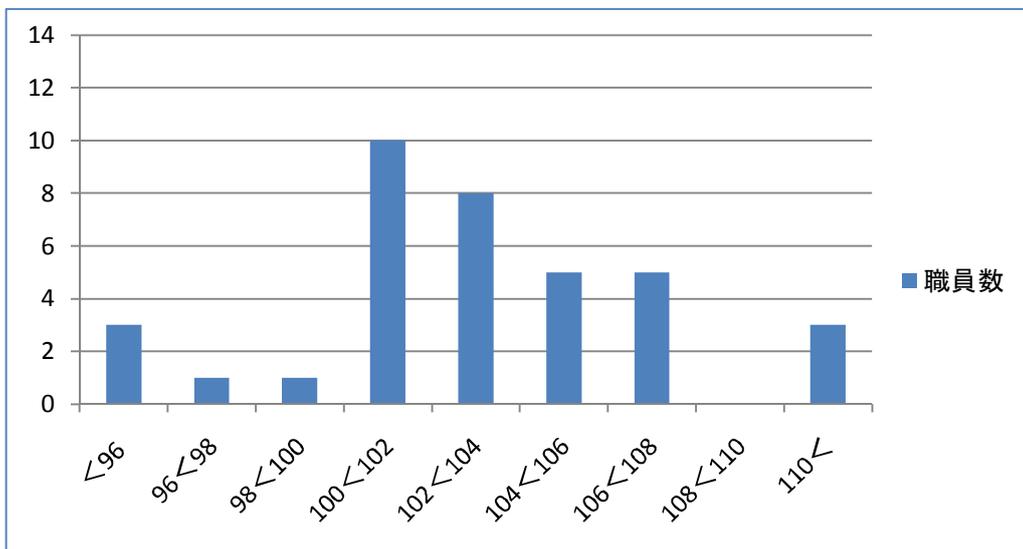
(1)平成23年度 課長 8名 係長 27名 35名



(2)平成22年度 課長 8名 係長 28名 36名



(3)平成21年度 課長 8名 係長 28名 36名

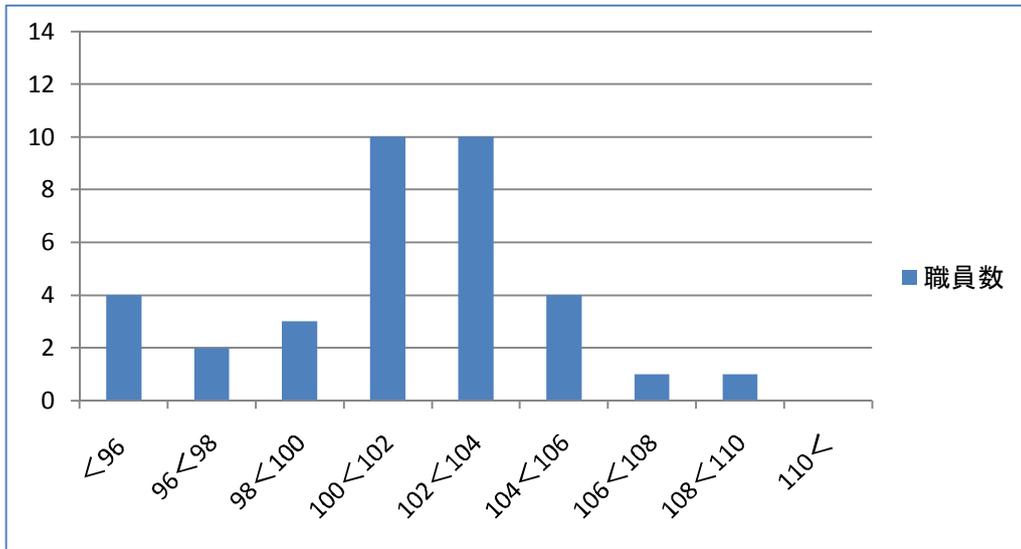


(4)平成20年度

課長 7名

係長 28名

35名

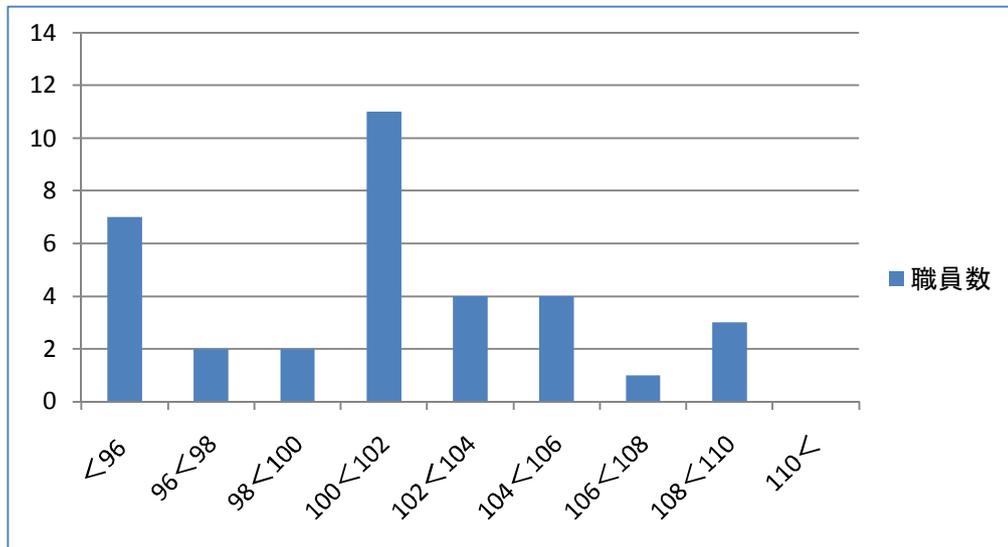


(5)平成19年度

課長 8名

係長 26名

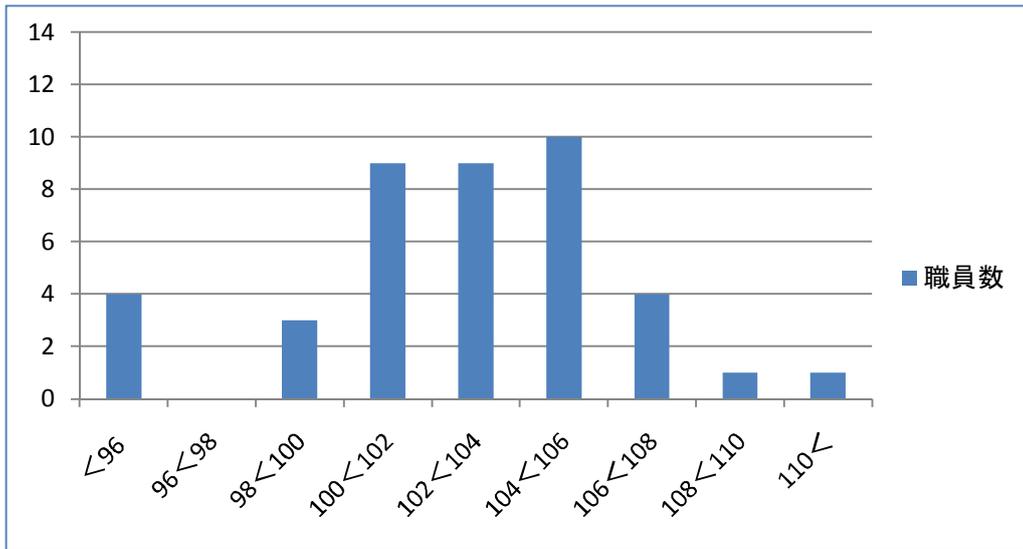
34名



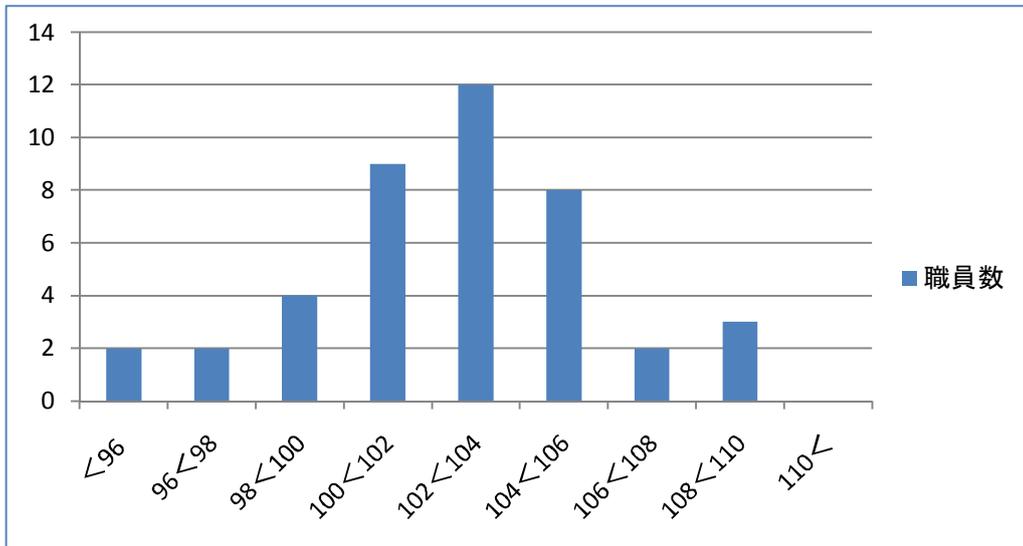
2-3.評価点数の分布(主査以下)

※〇〇以上<〇〇未満

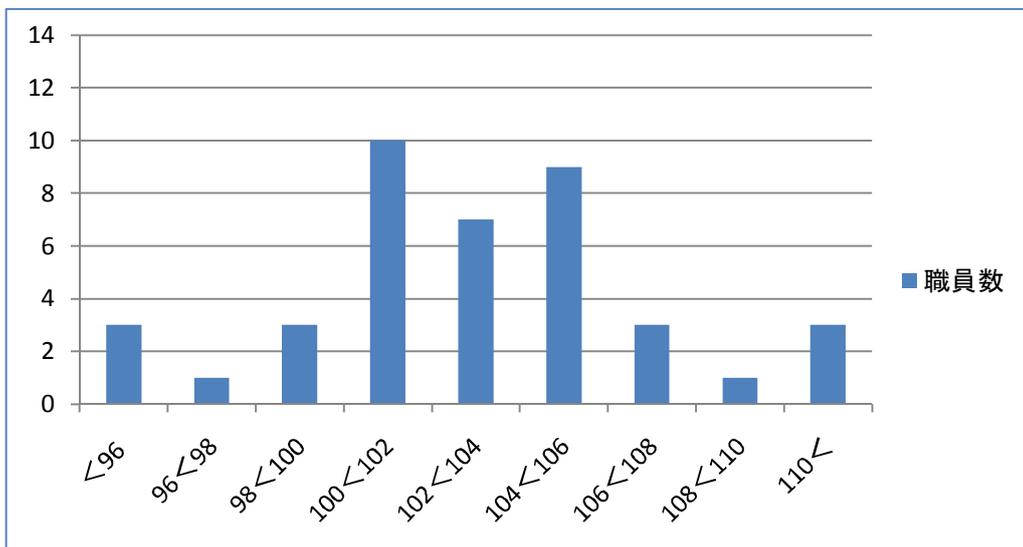
(1)平成23年度 41名



(2)平成22年度 42名

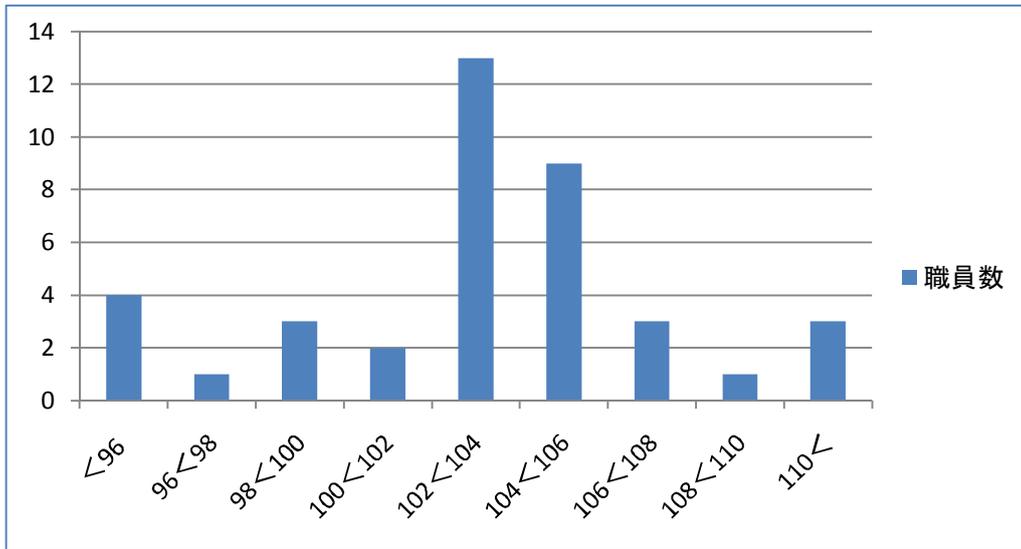


(3)平成21年度 40名



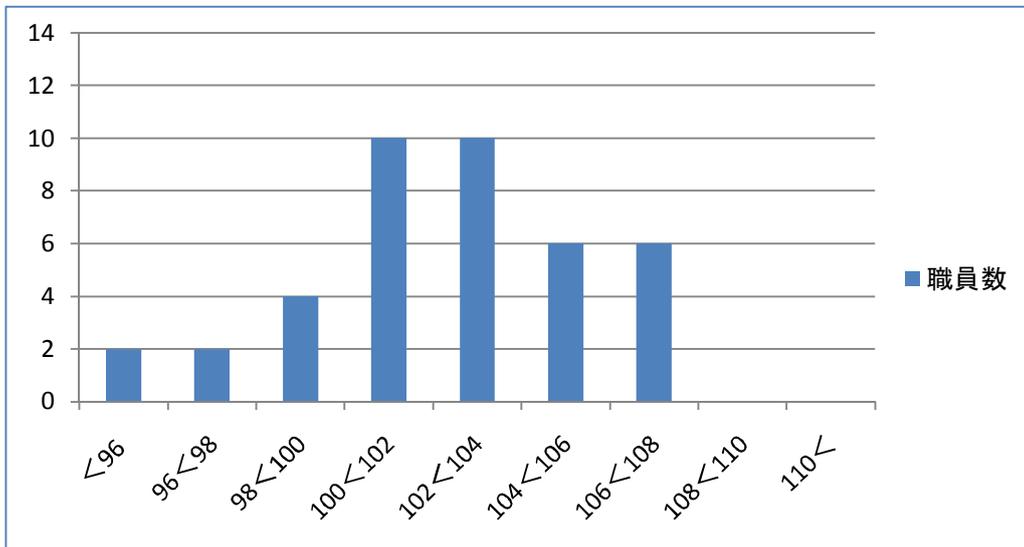
(4)平成20年度

39名



(5)平成19年度

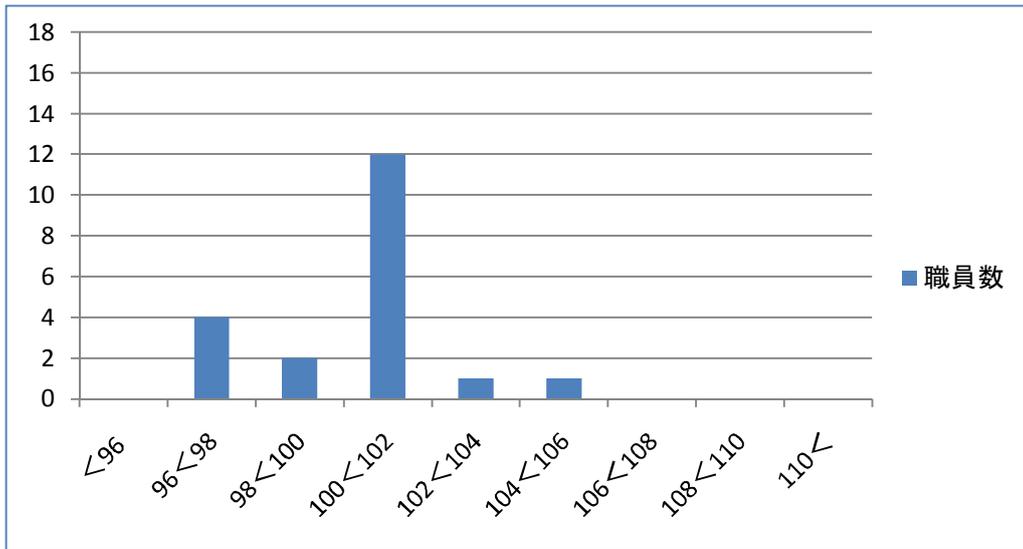
40名



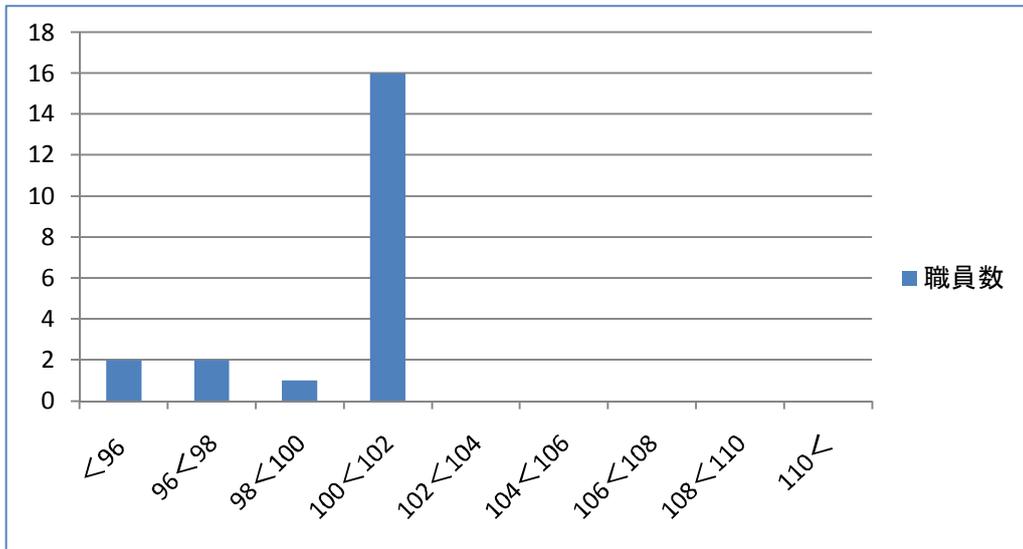
2-4.評価点数の分布(保育士)

※〇〇以上<〇〇未満

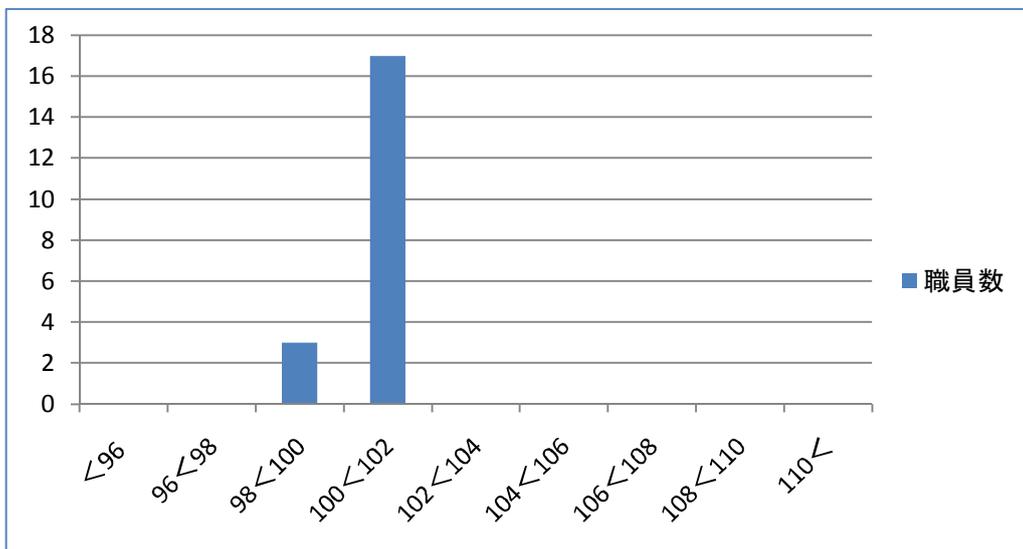
(1)平成23年度 20名



(2)平成22年度 21名

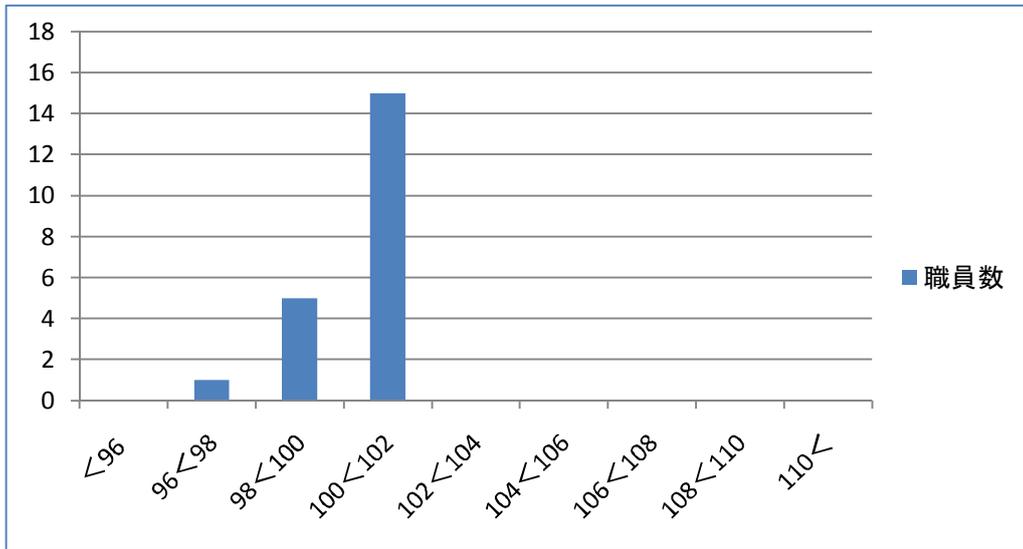


(3)平成21年度 20名



(4)平成20年度

21名



3. 難易度設定及び達成度評価の状況

(1) 平成23年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	1	1	0	0	0	1	0
	B	60	71	0	4	56	11	0
	C	75	297	0	28	247	22	0
	D	1	1	0	0	1	0	0

加点数割合 24% 82% 減点数割合 9%

(2) 平成22年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	55	65	0	1	58	6	0
	C	78	313	0	17	270	26	0
	D	0	0	0	0	0	0	0

加点数割合 20% 87% 減点数割合 8%

(3) 平成21年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	54	69	0	6	52	11	0
	C	67	273	0	20	236	17	0
	D	1	1	0	0	1	0	0

加点数割合 23% 84% 減点数割合 8%

(4) 平成20年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	54	61	0	6	54	1	0
	C	70	216	0	9	182	23	2
	D	0	0	0	0	0	0	0

加点数割合 25% 85% 減点数割合 9%

(5) 平成19年度 最終結果

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	2	2	0	0	1	1	0
	B	51	55	0	2	47	5	1
	C	74	217	0	8	194	15	0
	D	0	0	0	0	0	0	0

加点数割合 21% 88% 減点数割合 8%

4.能力評価点の状況

(1)平成23年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	37	25	8	70	92.1%
	減点▲	4	2	0	6	7.9%
IT技能	標準	41	27	8	76	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	36	24	7	67	88.2%
	減点▲	5	3	1	9	11.8%
折衝	標準		26	8	34	97.1%
	減点▲		1	0	1	2.9%
企画実行力	加点◎	6	7	3	16	21.1%
	標準	32	20	5	57	75.0%
	減点▲	3	0	0	3	3.9%
チームワーク	加点◎	7	10	5	22	28.9%
	標準	33	17	3	53	69.7%
	減点▲	1	0	0	1	1.3%
役割意識	標準	39	25	8	72	94.7%
	減点▲	2	2	0	4	5.3%
サービス管理	標準	39	25	8	72	94.7%
	減点▲	2	2	0	4	5.3%
指導・監督	標準		24	8	32	91.4%
	減点▲		3	0	3	8.6%
人事評価	標準		27	8	35	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	13	17	8	38	6.0%
	標準	257	240	71	568	89.2%
	減点▲	17	13	1	31	4.9%

職位別占有率	加点◎	標準	減点▲
	4.5%	89.5%	5.9%
	6.3%	88.9%	4.8%
	10.0%	88.8%	1.3%

▲減点割合は、H23は増加に転じた。[H19=6.9%→H20=5.3%→H21=4.7%→H22=4.3%→H23=4.9%]

◎加点割合は、増加している。[H19=0.9%→H20=2.1%→H21=5.5%→H22=5.9%→H23=6.0%]

(H19～企画実行力、H21～チームワーク追加)

・[企画実行力:H19=8.1%→H20=18.6%→H21=21.1%→H22=20.5%→H23=21.1%]

・[チームワーク:H21=18.8%→H22=32.1%→H23=28.9%](H21はチームワークと指導監督の合算)

(2)平成22年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	38	27	8	73	93.6%
	減点▲	4	1	0	5	6.4%
IT技能	標準	42	28	8	78	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	39	27	8	74	94.9%
	減点▲	3	1	0	4	5.1%
折衝	標準		24	7	31	86.1%
	減点▲		4	1	5	13.9%
企画実行力	加点◎	5	8	3	16	20.5%
	標準	33	20	5	58	74.4%
	減点▲	4	0	0	4	5.1%
チームワーク	加点◎	10	12	3	25	32.1%
	標準	31	16	4	51	65.4%
	減点▲	1	0	1	2	2.6%
役割意識	標準	41	25	7	73	93.6%
	減点▲	1	3	1	5	6.4%
公務員倫理	標準	42	28	8	78	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
サービス管理	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		26	7	33	91.7%
	減点▲		2	1	3	8.3%
人事評価	標準		26	8	34	94.4%
	減点▲		2	0	2	5.6%
計	加点◎	15	20	6	41	5.9%
	標準	266	275	78	619	89.7%
	減点▲	13	13	4	30	4.3%

職位別占有率	加点◎	標準	減点▲
	5.1%	90.5%	4.4%
	6.5%	89.3%	4.2%
	6.8%	88.6%	4.5%

(3) 平成21年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	35	27	7	69	90.8%
	減点▲	5	1	1	7	9.2%
IT技能	標準	40	28	8	76	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	38	28	7	73	96.1%
	減点▲	2	0	1	3	3.9%
折衝	標準		27	7	34	94.4%
	減点▲		1	1	2	5.6%
企画力・ 実行力	加点◎	7	7	2	16	21.1%
	標準	30	19	5	54	71.1%
	減点▲	3	2	1	6	7.9%
チームワーク	加点◎	11			11	14.5%
	標準	26	26	7	59	77.6%
	減点▲	3	2	1	6	7.9%
役割意識	標準	40	25	8	73	96.1%
	減点▲	0	3	0	3	3.9%
公務員倫理	標準	39	28	8	75	98.7%
	減点▲	1	0	0	1	1.3%
服務管理	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	加点◎		8	2	10	27.8%
	標準		18	4	22	61.1%
	減点▲		2	2	4	11.1%
人事評価	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	18	15	4	37	5.5%
	標準	248	282	77	607	89.8%
	減点▲	14	11	7	32	4.7%

職位別占有率	加点◎	6.4%	4.9%	4.5%
	標準	88.6%	91.6%	87.5%
	減点▲	5.0%	3.6%	8.0%

(4) 平成20年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	34	24	6	64	91.4%
	減点▲	3	3	0	6	8.6%
IT技能	標準	34	26	6	66	94.3%
	減点▲	3	1	0	4	5.7%
説明応対	標準	33	26	5	64	91.4%
	減点▲	4	1	1	6	8.6%
折衝	標準		27	5	32	97.0%
	減点▲		0	1	1	3.0%
企画力・ 実行力	加点◎	10	3	0	13	18.6%
	標準	22	24	6	52	74.3%
	減点▲	5	0	0	5	7.1%
チームワーク	標準	34	27	6	67	95.7%
	減点▲	3	0	0	3	4.3%
役割意識	標準	35	26	6	67	95.7%
	減点▲	2	1	0	3	4.3%
公務員倫理	標準	37	27	6	70	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
服務管理	標準		27	6	33	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		25	3	28	84.8%
	減点▲		2	3	5	15.2%
人事評価	標準		27	6	33	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	10	3	0	13	2.1%
	標準	229	286	61	576	92.6%
	減点▲	20	8	5	33	5.3%

職位別占有率	加点◎	3.9%	1.0%	0.0%
	標準	88.4%	96.3%	92.4%
	減点▲	7.7%	2.7%	7.6%

(5) 平成19年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	36	21	6	63	85.1%
	減点▲	4	5	2	11	14.9%
IT技能	標準	40	26	8	74	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	36	25	8	69	93.2%
	減点▲	4	1	0	5	6.8%
折衝	標準		22	7	29	85.3%
	減点▲		4	1	5	14.7%
企画力・ 実行力	加点◎	3	3	0	6	8.1%
	標準	37	18	8	63	85.1%
	減点▲	0	5	0	5	6.8%
チームワーク	標準	40	24	7	71	95.9%
	減点▲	0	2	1	3	4.1%
役割意識	標準	39	24	8	71	95.9%
	減点▲	1	2	0	3	4.1%
公務員倫理	標準	40	26	8	74	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
服務管理	標準		26	8	34	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		18	3	21	61.8%
	減点▲		8	5	13	38.2%
人事評価	標準		26	8	34	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	3	3	0	6	0.9%
	標準	268	256	79	603	92.2%
	減点▲	9	27	9	45	6.9%

職位別占有率	加点◎	1.1%	1.0%	0.0%
	標準	95.7%	89.5%	89.8%
	減点▲	3.2%	9.4%	10.2%

5.人事評価結果の給与等への反映基準と分布状況

(1)平成23年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点
【5】	6号 (4号)	0.727 (標準+10%)	110.00超
【4】	5号 (3号)	0.694 (標準+5%)	110.00以下 105.00超
【3】	4号 (2号)	0.661 (標準)	105.00以下 97.00超
【2】	2号 (1号)	0.627 (標準-5%)	97.00以下 90.00超
【1】	0号 (0号)	0.594 (標準-10%)	90.00以下

課長(8人)		係長(29人)※		計(37人)	
人数	割合	人数	割合	人数	割合
0	0.0%	1	3.4%	1	2.7%
4	50.0%	6	20.7%	10	27.0%
4	50.0%	18	62.1%	22	59.5%
0	0.0%	3	10.3%	3	8.1%
0	0.0%	1	3.4%	1	2.7%

※反映対象とする一部の主査を含む。

(2)平成22年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点
【5】	6号 (4号)	0.727 (標準+10%)	110.00超
【4】	5号 (3号)	0.694 (標準+5%)	110.00以下 105.00超
【3】	4号 (2号)	0.661 (標準)	105.00以下 97.00超
【2】	2号 (1号)	0.627 (標準-5%)	97.00以下 90.00超
【1】	0号 (0号)	0.594 (標準-10%)	90.00以下

課長(8人)		係長(30人)※		計(38人)	
人数	割合	人数	割合	人数	割合
0	0.0%	1	3.3%	1	2.6%
2	25.0%	5	16.7%	7	18.4%
5	62.5%	19	63.3%	24	63.2%
1	12.5%	4	13.3%	5	13.2%
0	0.0%	1	3.3%	1	2.6%

※反映対象とする一部の主査を含む。

(3)平成21年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点
【5】	6号	0.754 (標準+10%)	110.00超
【4】	5号	0.720 (標準+5%)	110.00以下 105.00超
【3】	4号	0.686 (標準)	105.00以下 95.00超
【2】	3号	0.672 (標準-2%)	95.00以下 90.00超
【1】	2号	0.617 (標準-10%)	90.00以下

課長(8人)		係長(28人)		計(36人)	
人数	割合	人数	割合	人数	割合
0	0.0%	2	7.1%	2	5.6%
2	25.0%	7	25.0%	9	25.0%
5	62.5%	17	60.7%	22	61.1%
0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1	12.5%	2	7.1%	3	8.3%

(4)平成20年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点	課長(7人)		係長(28人)		計(35人)	
				人数	割合	人数	割合	人数	割合
【5】	6号	0.754 (標準+10%)	110.00以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
【4】	5号	0.720 (標準+5%)	110.00未満 105.00以上	0	0.0%	3	10.7%	3	8.6%
【3】	4号	0.686 (標準)	105.00未満 95.00以上	5	71.4%	23	82.1%	28	80.0%
【2】	3号	0.672 (標準-2%)	95.00未満 90.00以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
【1】	2号	0.617 (標準-10%)	90.00未満	2	28.6%	2	7.1%	4	11.4%

区分毎の人数割合

区 分	人 数 割 合
【5】 特に良好である	上位10%以内の職員
【4】 良好である	【5】【4】を合わせて上位30%以内の職員
【3】 標準	【5】【4】以外の職員
【2】 良好でない	
【1】 特に良好でない	

平成24年度 人事評価に関する職員アンケート(一般行政職集計)

平成24年6月 松川町職員人材育成推進委員会

(1)目的

このアンケートは、人事評価制度を、より公平性と透明性の高いものとしていくため、実施、公表するものです。

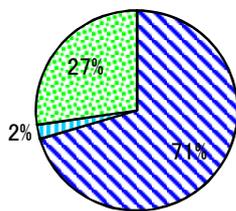
(2)概要

- 1. アンケート期間 平成24年 5月
- 2. アンケート対象 一般行政職
- 3. 回収率 59%(45名/76名)

業績評価について

【問1】業務目標の設定数(課長:6、係長:5、その他:4~5)は、適切ですか。

[H24年度]

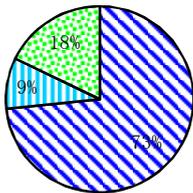


- 適切である
- 増やした方が良い
- 減らした方が良い

回答	課長	係長	主査以下	計
適切である	3	13	15	31
増やした方が良い	1	0	0	1
減らした方が良い	1	6	5	12

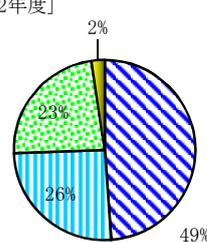
回答	50代	40代	30代	20代
適切である	5	10	7	9
増やした方が良い	1	0	0	0
減らした方が良い	3	5	3	1

[H23年度]



- 適切である
- 増やした方が良い
- 減らした方が良い

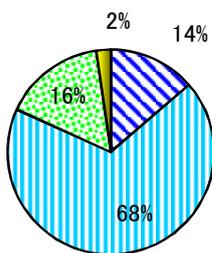
[H22年度]



- 4~5でよい
- 3~4がよい
- 数は限定しないほうがよい
- その他

【問2】業務目標の難易度は、A~Dの4段階とし、A・B目標のウエイトの和は45%制限としていますが、適切な目標

[H24年度]

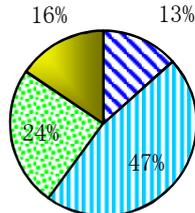


- 適切な目標設定ができた
- どちらかといえば適切な目標設定ができた
- どちらかといえば適切な目標設定ができなかった
- 適切な目標設定ができなかった

回答	課長	係長	主査以下	計
設定できた	1	1	4	6
どちらかといえば設定できた	3	14	13	30
どちらかといえば設定できなかった	0	4	3	7
設定できなかった	0	1	0	1

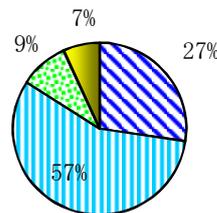
回答	50代	40代	30代	20代
設定できた	0	2	1	3
どちらかといえば設定できた	7	10	6	7
どちらかといえば設定できなかった	1	3	3	0
設定できなかった	0	1	0	0

[H23年度]



- 設定しやすい
- どちらかといえば設定しやすい
- どちらかといえば設定しにくい
- 設定しにくい

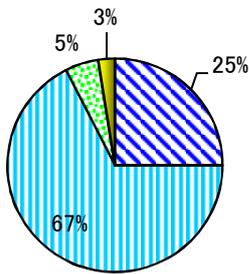
[H22年度]



- 設定しやすい
- どちらかといえば設定しやすい
- どちらかといえば設定しにくい
- 設定しにくい

【問3】達成度評価は5段階(T1～T5、N)の達成度により評価しますが、妥当な評価ができましたか。

[H24年度]

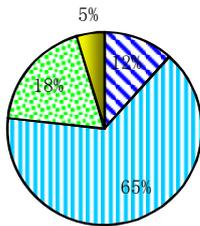


- 妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができなかった
- 妥当な評価ができなかった

回答	課長	係長	主査以下	計
妥当な評価ができた	2	3	5	10
どちらかといえば妥当な評価ができた	3	13	11	27
どちらかといえば妥当な評価ができなかった	0	1	1	2
妥当な評価ができなかった	0	1	0	1

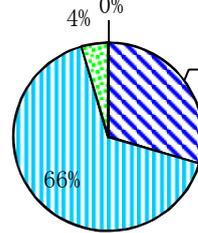
回答	50代	40代	30代	20代
妥当な評価ができた	1	4	2	3
どちらかといえば妥当な評価ができた	8	9	6	4
どちらかといえば妥当な評価ができなかった	0	1	1	0
妥当な評価ができなかった	0	1	0	0

[H23年度]



- 妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができなかった
- 妥当な評価ができなかった

[H22年度]

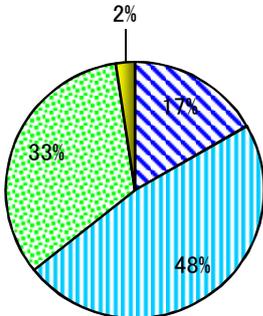


- 妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができなかった
- 妥当な評価ができなかった

能力評価について

【問4】能力評価(原則として減点方式にいくつかの加点項目)は、評価しやすいですか。

[H24年度]

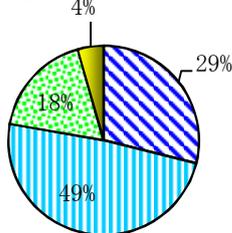


- 評価しやすい
- どちらかといえば評価しやすい
- どちらかといえば評価しにくい
- 評価しにくい

回答	課長	係長	主査以下	計
評価しやすい	2	2	3	7
どちらかといえば評価しやすい	2	9	9	20
どちらかといえば評価しにくい	1	8	5	14
評価しにくい	0	0	1	1

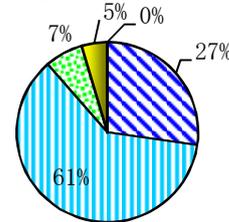
回答	50代	40代	30代	20代
評価しやすい	1	3	1	2
どちらかといえば評価しやすい	4	8	5	3
どちらかといえば評価しにくい	4	4	3	3
評価しにくい	0	0	1	0

[H23年度]



- 評価しやすい
- どちらかといえば評価しやすい
- どちらかといえば評価しにくい
- 評価しにくい

[H22年度]

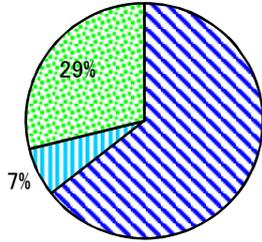


- 評価しやすい
- どちらかといえば評価しやすい
- どちらかといえば評価しにくい
- 評価しにくい
- その他

給与等への反映について

【問5】給与等への反映職位についてどうお考えになりますか。

[H24年度]



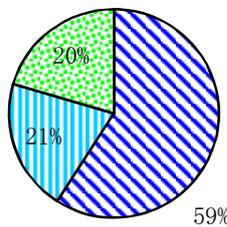
- 現行(主査以上)どおりでよい
- 主任以下へも反映させたほうが良い
- その他

回答	課長	係長	主査以下	計
現行(主査以上)どおりでよい	3	12	14	29
主任以下へも反映させたほうが良い	1	0	2	3
その他	1	8	4	13

回答	50代	40代	30代	20代
現行(主査以上)どおりでよい	3	11	7	8
主任以下へも反映させたほうが良い	0	1	1	1
その他	6	4	2	1

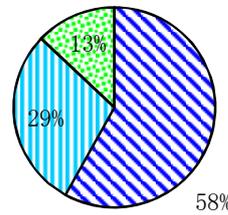
※その他の意見については最終ページに記載

[H23年度]



- 概ね適切である
- 主任以下へも反映させたほうが良い
- その他

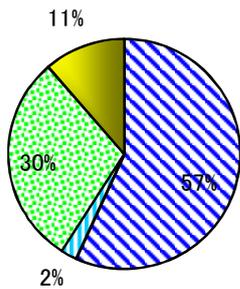
[H22年度]



- 現行のとおりでよい
- 主査以下へも反映させたほうがよい
- その他

【問6】評価結果の反映基準について、現行の「勤勉手当への成績率」は、適切だと思いますか。

[H24年度]

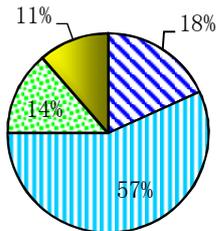


- 概ね適切である
- 成績率の差を拡大させた方がよい
- 成績率の差を縮小させた方がよい
- その他

回答	課長	係長	主査以下	計
概ね適切である	3	11	11	25
成績率の差を拡大	0	0	1	1
成績率の差を縮小	2	6	5	13
その他	0	2	3	5

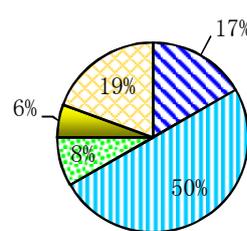
回答	50代	40代	30代	20代
概ね適切である	3	10	4	8
成績率の差を拡大	0	0	1	0
成績率の差を縮小	5	3	4	1
その他	1	2	1	1

[H23年度]



- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない

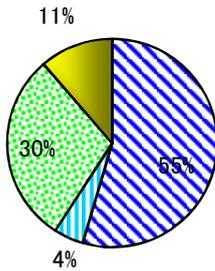
[H22年度]



- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない
- その他

【問7】評価結果の反映基準について、現行の「昇給幅」は、適切だと思いますか。

[H24年度]

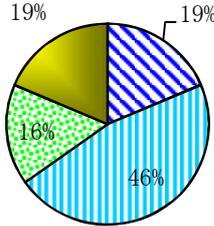


- 概ね適切である
- 昇給幅の差を拡大させた方がよい
- 昇給幅の差を縮小させた方がよい
- その他

回答	課長	係長	主査以下	計
概ね適切である	2	11	11	24
昇給幅の差を拡大	1	0	1	2
昇給幅の差を縮小	2	6	5	13
その他	0	2	3	5

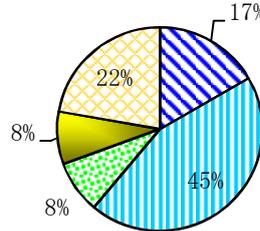
回答	50代	40代	30代	20代
概ね適切である	2	10	4	8
昇給幅の差を拡大	1	0	1	0
昇給幅の差を縮小	5	3	4	1
その他	1	2	1	1

[H23年度]



- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない

[H22年度]

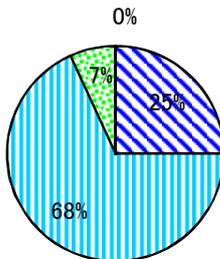


- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない
- その他

その他

【問8】面接では被評価者として上司とのコミュニケーションが図られましたか。(また評価者として部下の意見を聞き取ることができましたか。)

[H24年度]



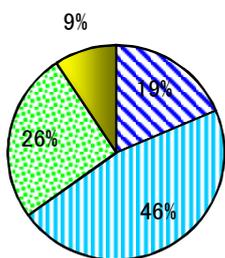
- できた
- 概ねできた
- あまりできなかった
- できなかった

回答	課長	係長	主査以下	計
できた	0	4	7	11
概ねできた	4	16	10	30
あまりできなかった	0	0	3	3
できなかった	0	0	0	0

回答	50代	40代	30代	20代
できた	0	3	4	4
概ねできた	8	13	3	6
あまりできなかった	0	0	3	0
できなかった	0	0	0	0

【問9】人事評価(評価及び被評価者へのフィードバック)の運用は、職員の能力開発や人材育成に有効であると思いませんか。

[H24年度]

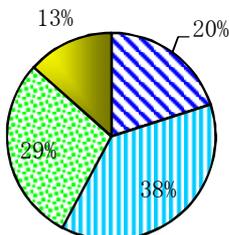


- 有効である
- どちらかといえば有効である
- あまり有効ではない
- 有効でない

回答	課長	係長	主査以下	計
有効である	2	3	3	8
どちらかといえば有効である	0	10	10	20
あまり有効でない	1	6	4	11
有効でない	0	1	3	4

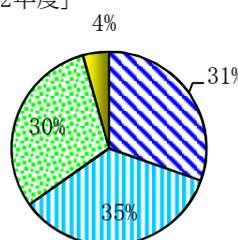
回答	50代	40代	30代	20代
有効である	2	3	0	3
どちらかといえば有効である	1	9	4	6
あまり有効でない	3	4	3	1
有効でない	1	0	3	0

[H23年度]



- 有効である
- どちらかといえば有効である
- どちらかといえば有効でない
- 有効でない

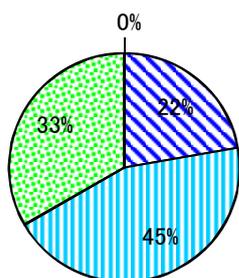
[H22年度]



- 有効である
- どちらかといえば有効である
- どちらかといえば有効でない
- 有効でない

【問10】(※評価者のみ)1次評価者としてご自分が行った評価について、どうお考えですか。

[H24年度]

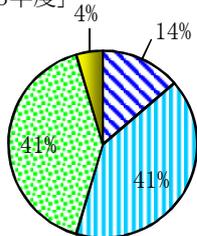


- 適切である
- 概ね適切である
- やや不安がある
- かなり不安がある

回答	課長	係長	計
適切である	1	3	4
概ね適切である	2	6	8
やや不安がある	0	6	6
かなり不安がある	0	0	0

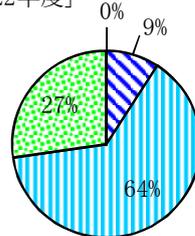
回答	50代	40代	30代	20代
適切である	0	4	0	0
概ね適切である	3	5	0	0
やや不安がある	3	3	0	0
かなり不安がある	0	0	0	0

[H23年度]



- 自信がある
- ある程度自信がある
- やや不安がある
- かなり不安がある

[H22年度]



- 自信がある
- ある程度自信がある
- やや不安がある
- かなり不安がある

【問5】③その他への意見

- ・業務内容が役職毎に区画されていない現状では、部下を持たない主査以下に給与への反映は必要ないと考え
- る。
- ・係長以上で良い。
- ・職に就いてまだ日が浅いため、まだ何とも言えない。
- ・評価者や課によって偏りが出るのではないかと。給与に反映させるならもっと精度の仕組みにしたほうがよい。
- ・目標をもち仕事に向かうことは大切なことだと思うがそれを給料に反映するのは賛成できない。
- ・目標設定と評価の質はどうなのか不安が残るが、現状の流れでは仕方のないことだと受け止めている。
- ・反映させない。

【問11】人事評価制度に関する意見等自由記載欄

- ・1次評価者、2次評価者以外の者が目を通して評価に対し意見を述べていると噂があります。本当の事なのでしょう。評価者以外の者の意見が取入れられる評価となれば、人物に対して好き嫌いのある評価となってしまう正当な評価にならないと思います。
- ・解雇されない、給与が半分になる事がない等、役場の職員(公務員)という立場に甘んじて、仕事がおろそかになっている職員もいるかもしれませんが、夜は遅くまで仕事をしないと評価が下がる、または休みを多く取ると評価が下がる等、まるで刑務所で見張られている中で仕事をしているようです。
- ・1項目はBをというような指導があるがどうかと思う。点数にこだわる職員が見受けられる。もう一歩上を目指す仕事につなげられるような評価はないものか。
- ・目的が「評価する」ことにのみ傾倒しないよう、目標管理とコンピテンシーを活用したPDCAサイクルによる人材育成につながるよう進めていくことが重要だと思います。制度に慣れてきたことから評価制度自体の研修は少なくともよいのですが、人材育成のためのツールとして活用されるための評価者の研修が必要ではないかと思ひます。
- ・慣れてくると無難で曖昧な目標設定で業績評価を取り繕うという思考に陥りがちですし、上司の前でのみ業務への取組姿勢を取り繕ったりすることも散見されなくもないので、慣れてきたからこそ改めてガイドブックに従って具体的な事実に対して評価を行うよう注意が必要ではないかとも思ひます。
- ・課長については管理職であり人材育成人事評価の重要なキーマンですので、人事評価として直接的活用するためにではなく、「部下や同僚からどのように評価されているかを冷静に振り返るために」また「副町長の課長(1次)評価、係長(2次)評価の参考資料とするために」、試行的にでも、360度評価の仕組みを導入してはどうでしょうか。
- ・現在、係長であるため、係名のコミュニケーションツールとしては有効であると考えますが、給与等の反映に伴い場合によっては、その関係に負の側面が発生することも考えられる。よって、係長以上への反映が望ましい。
- ・目標設定や評価に時間を取られている人を見ると、一体何の為のシステムなのか・・・ と思ひます。・・・が、目標設定と、それに対する評価、給与への反映は必要なことだと思います。
- ・目標をもち仕事をして行くことは大切なことだと思うがそれを給料に反映させたりすることには賛成できない。やる気を持ち全員が笑顔で余裕を持って働けるとよいのにと思ひます。
- ・上司との仕事への取り組みに関してのコミュニケーションをはかるひとつのツール、機会として有効に活用させていただきたいと思ひます。仕事の目標やとりくみをできる限り数値化して共有できることは、業績や効果が曖昧になりがちな行政では、必要なことだとも思ひます。ただ、制度自体が細かすぎるかなと思ひます。またこの制度によるマイナス面(職場で失われたものはないか等)も客観的な目で見えていくべきと思ひます。人事評価が職場環境をダメにした、と成果主義をやめた企業もあります(形式的には、かもしれませんが)。私個人としては自分の目標に上げていない業務でも、また評価に影響するからという動機ではなく、自分に厳しく、果たすべき役割を全うすべく努力したいと思ひます。
- ・給与への反映はやめたほうがよいと思ひます。
- ・目標の設定により仕事内容の振り返りはできるが、目標を管理して人材育成ができるか、目標に表れない人間関係(対人関係の希薄)などについて、結果を追い求めるために切り捨てられることはないのか、不安である。
- ・評価する立場の意見として・・・何度かサポートをしたり、指導助言をした項目について、被評価者本人が自己申告において、まったくそのことに触れず、漫然と平均点を付けているのに対して、減点するのは付けにくい。評価する立場のほうは本当に悩みながら評価しているので、評価を受ける側の方も、自分の一年間を振り返ってきちんと自己申告してほしいと思ひます。
- ・評価表の作成をすることが、業務となってしまう職員いないことを願ひます。仕事は、評価のための仕事ではない。このことを勘違いして取り組んでいる職員がいるとしたら大変残念な制度になってしまうと思ひますので。
- ・人事評価に時間をとられた分残業しています。もっと簡素化してもらいたいです。
- ・自分は目標ばかりをいつも書いています。通常の業務的なことは入れていません。目標が達成できなくて良好な点数にならない事もあるのではないのでしょうか。それで点数が下がってしまって、給与が減額になるのは納得がいかないかも。自己PRが上手かったり、文章が得意な方には良い制度なのかも知れません。個人で書いたことよりも上司の評価、周りの評価、住民の評価がうまくミックスされると良いかと思ひます。また上司も部下の評価を入れるべきとも思ひます。

- ・目標設定すること自体はよいことだと思いますが、給与への反映は好ましくないとします。
- ・個人の考え方、仕事に打ち込む姿勢によりますが、僕個人は業務時間中に個人目標設定や成果検証は時間外に行うことだと思っています。そんな時間があったら就業時間中は町民に役立つ業務を行うことが住民のためになると思っていますが、やはり、計画のための計画等に時間を費やすことが果たして???と思うこともあります。また、業務目標の設定数が業務、係によって前後、加除されても仕方ないのではないかとの思いもあります。
- ・上記にも記入したが、評価者や課によって偏りが出るのではないかと思う。仕事に対する倫理面に疑問を感じる職員もいるため、職業倫理に基づいた統一目標で行うほうが良いと思う。
- ・23年度に関しては6月異動ということで、前任の4月5月の評価がなされなかった。については、年度途中で異動があった場合には、両方の評価がされる制度の改正を検討いただきたい。
- ・人事評価は必要であると思う。評価者の部署や力加減で評価が変わったり、評価されないなどがあるとすれば、不信感につながる。