

# 松川町の人事評価制度

## ～小規模自治体における導入から改善運用 8年間の取り組み～



長野県松川町産業観光課 課長（前総務課企画財政係長）  
片桐 雅彦

### 1. 長野県松川町の概要

松川町は、長野県の南部、中央アルプスと南アルプスに囲まれ、天竜川が流れる伊那谷に位置する、人口約13,400人の中山間の町です。

古くから果樹を中心とする農業が主産業の地帯で、最近では多品目にわたるくだもの観光が通年で展開されています。

職員数は106人、そのうち保育職が4分の1、残りの4分の3が一般事務という構成です。職員の平均年齢は40.4歳で、組織体制は10課局に26係室で、俸給表は6級までです。

### 2. 松川町の人事評価制度の概要と運用状況

#### (1) 制度導入の経過

平成18年度の制度導入当時は、職員の不安の声は少なくなかったのですが、「職員人材育成基本方針」「自治体経営改革プラン（行革大綱）」を策定し、人事評価制度導入を目標に定め、庁内外に宣言することで確実な導入に結びつけることができました。

制度構築に際しては、辻琢也一橋大学大学院教授の助言のもと、先行実施されていた川崎市の制度を採用し、小規模団体に適合させるよう若干アレンジを行いました。担当職員1名（兼務）体制で取り組み、コンサルタントへの委託は一切行っていません。

管理職（課長）と職員組合役員（オブザーバ参加）等で構成する職員人材育成推進委員会により制度検討を行うとともに、毎年度職員アンケートを実施することで、情報共有と意見聴取の機会確保に努めています。また、導入初年度は、職員の不安を払拭し納得度を

高めるため、計13回もの説明会等を実施しました。

そして、試行期間は1年としました。自分の行った評価が給与等へ反映されるという緊張感無くして精度の高い運用は得られないとの考えからです。

#### (2) 制度概要

制度は、目標管理による業績評価と、減点方式を基本とする能力評価の2本立ての評価による、職務の業績を重視した目標管理型人事評価制度です。自己申告を起点とし、直属上司による1次評価と、そのまた上司による2次評価、そのまた上司を確認者とし、複数の者が評価にかかわる制度となっています。

評価期間は、4月～翌年3月とし、評価結果を次年度の昇給と勤勉手当に反映させています。まず、4月～5月を目標設定期として、課毎に定める組織目標の設定と個人目標の設定を行います。業務遂行期間においては、10月頃に中間フォローを行うこととしています。

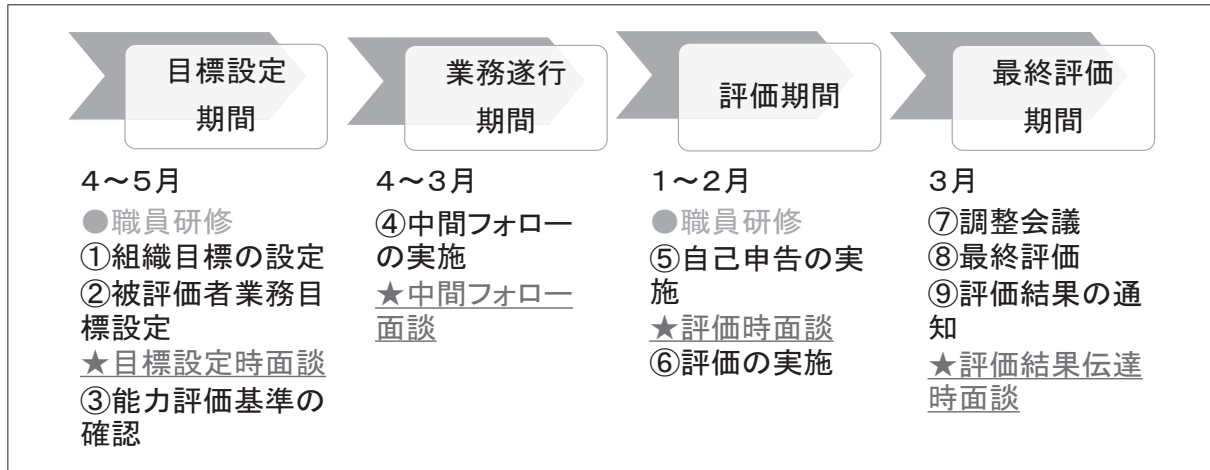
年度末は業務も非常に多忙な時期であり、期末の評価期間は1月～2月とし、最終評価は3月に決定します（図1）。制度研修については、基本的に年2回行います。

#### (3) 業績評価

業績評価の仕組みについて説明します。まず、年度当初に組織目標と個人目標を設定します。組織目標は、総合計画及び町長の施政方針などを踏まえ、課毎に5～10程度の目標を設定します。

個人目標は、原則として担当業務全体を分割して4～6（職位によって異なる）の年間業務目標を設定します。個人目標全体に占め

図1 評価期間と評価の流れ



る各目標の割合（以下「ウェイト」という。）は業務の重要性に関係なく業務時間割とし、「目標」「期日」「水準」「手段・役割」の4つの要素を明確に記載します。

この個人目標と組織目標をリンクさせることで、個人の成果が組織目標の達成へ、組織目標の達成が総合計画目標の実現へとつながるよう設計されています。

各目標の難易度はA～Dまでの4段階、標準をC、難しいと判断される場合にはB、更に難しい場合はA、標準を下回る場合はDとします。

年度末の達成度評価では、T1～T5までの5段階、ほぼ達成すればT3、上回るとT2、大きく上回るとT1、下回るとT4、大きく下回るとT5、ほとんどありませんが実施しなかった場合はNとします。

業績評価の点数化は、各目標の難易度と達成度をマトリクス表（図2）に当てはめ、ウェイトを乗じて算出し、各目標の点数の合計が業績評価点となります。

図2 難易度と達成度の点数化（マトリクス表）

達成度		大きく上回る	上回る	ほぼ達成	下回る	大きく下回る	実施せず	
		T1	T2	T3	T4	T5	N	
難易度	更に難しい	A	100	90	80	50	20	0
	難しい	B	90	80	65	40	15	0
	標準	C	80	65	50	30	10	0
	標準を下回る	D	70	55	40	20	5	0

(4) 能力評価

能力評価は、職員に求められる能力について具体的な指標や事例等（4つの評定要素からなる7～10の評価項目）を予め示しておき、該当する事実や行動について基準（50）点から減点を行う方式を基本としており、職位により評価項目が若干異なります。また、これまでに「企画実行力」「チームワーク」「指導・監督」について加点できるようにしています。

年度当初において求められる能力等を確認し、期末において部下の自己申告を踏まえ、上司評価により決定します。

(5) 調整会議

課（長）毎のばらつき（甘辛等）を、点検・調整する機能として、調整会議を実施しています。会議といっても全課長による合同会議形式で行われるわけではなく、年3回行われる副町長・課長面談時において、「副町長」「当該課長」「総務課長」が、それぞれの役割で合議します。

その際、課毎の評価状況（難易度毎の達成度占有率等）を参考資料に、また、休暇取得や超過勤務時間等を補足資料として、健康面も含めて勤務状況を確認します。

(6) 評価結果のフィードバック

業績評価と能力評価の合計点（総合評価点）を、5段階の評価区分に相対的に区分されること等を考慮し基準点を定め、最終評価を決定します。

評価結果は、面談により1次評価者か

ら本人へ全てのシートを直接フィードバックし、併せて今後の期待などを被評価者へ伝えます。フィードバック面談は人材育成上極めて重要です。

#### (7) 面談によるコミュニケーション

松川町では、年4回の上司と部下による人事評価面談を行い、共通認識が図られるようにしています。その結果、評価結果に対する苦情相談はほとんどありません。

#### (8) 評価者研修

評価者は、目標管理と適正評価という点で重要な役割を担うため、評価者訓練は非常に重要です。

説明会方式による研修のほか、評価者同士の意見交換会も開催しています。お互いに悩んでいる点や苦勞している点、疑問点などを相談する機会として有効だと感じます。

#### (9) 職員アンケート

導入当初から毎年度職員アンケートを実施し、結果を公表しており、最近のアンケート結果では、約7割の職員が肯定的な回答をしています。

この職員アンケートは、職員が「公正に制度運用されている」と実感しているかどうかを確認するためにも重要であると考えています。

アンケート結果があまり良好でなければ、制度か運用に改善点があるということですから、適正な運用を確認するためにも必須であると思います。

#### (10) 実態に即したルール改正

更に、松川町では職員からの意見を踏まえ、毎年ルール改正を行っています。

職員研修や職員アンケートなどの職員からの意見にはしっかりと耳を傾け、適正な運用につながるよう「改善すべき点は改善していく」ことが大切です。

### 3. 正規分布に近い評価結果

評価結果の分布状況については、導入当初より現在まで、比較的正規分布に近い状況となっています(図3)。

その理由としては、100人程度の小さな職場です。「同じ部署で働いたことがある」「部署は異なるが業務でかかわったことがある」など、業務の上においても比較的面識集団であるということです。

特に、下位評価となる要素、たとえば住民とのトラブルや重大なミスなどの情報は、小さな職場では自然と見聞きしてしまう場合が多くあります。

そうした情報により色眼鏡的視点を持たないよう注意しなければいけません。当該職員の仕事ぶりに関する情報を予め持っていることにより、より実態に近い評価につながるのではないかと考えられます。

また、評価基準点は、全職員の評価点が確定した段階で、相対的な視点も考慮しつつ決定します。上位は人数割合に基づく相対分布ですが、下位は人数割合を設けていません。この基準点を甘く設定すれば下位評価は発生しないということにもなりますので、「職員や職場の実感に則した基準」とすることに注意を払っていくことが大事ではないかと思っています。

### 4. 評価結果の活用術

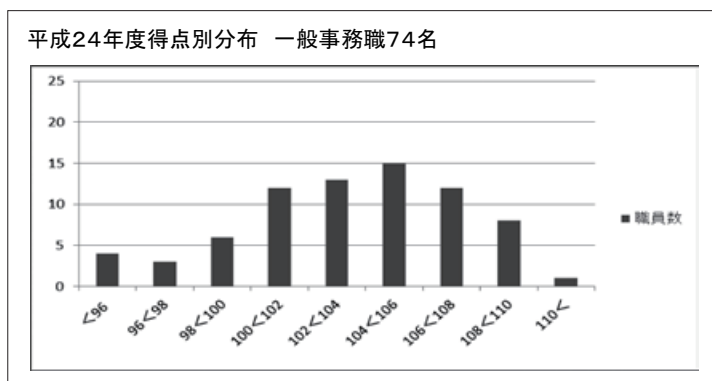
評価結果の活用については、段階的に人事行政に活用しています。

#### (1) 勤勉手当成績率

勤勉手当成績率への反映は、前年度の評価結果を、当該年度の6月及び12月の勤勉手当へ反映させています。

人勤基準から2%を全体で引き下げた率を標準とし、その2%分を原資として、上位30%の人員分布に収まるよ

図3 正規分布に近い評価結果



う配分するようにしています。

最終評価区分で、上位で標準+5%、最上位で+10%、下位で-5%、最下位で-10%です。

### (2) 昇給区分への反映

昇給への反映は、前年度の評価結果を当該年度の7月（昇給月）に反映させています。

上位者への原資は、旧15%特昇分に収まるよう考慮しています。基準を4号とし、上位で5号、最上位で6号、下位で2号、最低評価の場合昇給はありません。

勤勉手当成績率、昇給区分への反映ともに、上位から段階的に拡大しており、現在では、6・5級（課長）4級（係長）3級（主査）までを反映対象としています。

### (3) 昇任試験

松川町では平成18年より課長及び係長の昇任試験制度を導入しており、22年度より「直近複数年分の人事評価結果」を選考基準に加えています。

### (4) 勤務成績不良による分限処分

正規分布に近い形となると、毎年一定数が下位評価となり連続して下位にとどまる職員も発生してきます。そこで松川町では平成22年度より、一定期間のフォローアップをしてもなお改善されない場合に限り降格等の分限処分を行うよう、勤務成績不良による分限処分に関する要綱を策定しました。

具体的には、連続して下位評価にとどまる職員が発生した場合、当該職員を改善指導対象職員に指定し、上司による人事評価とは別制度の改善指導を行うというものです。

一方、同時期に、本人の健康状態や家族の介護等を理由とする本人希望の降格制度も導入しました。勤務成績の思わしくない職員の背景には、病気や介護等の様々な理由があることも考えられるため、自ら降格するという選択肢として導入したものです。これまでに、分限指導対象となった職員はいますが、分限処分により降格した職員はいません。一方で、希望の降格制度による申出により降格した職員はいます。

## 5. 今後の課題

人事評価に完成形はなく、松川町においても未だ発展途上であり、次の課題があると考えています。

まずは、人事評価制度担当の充実です。制度自体の仕組みも重要ですが、適切な運用が行われるかどうかの方がより重要と考えます。適切な運用を確保維持するためには、人事担当部署の充実を継続させていくことが必須であると考えます。

次に、昇任への評価結果の更なる活用です。人事評価の目的が「強い組織を作ること」と考えれば、昇給や勤勉手当への反映より、昇任の方がはるかにインパクトが大きいはずです。

部下を的確に指導し、評価する上司（信頼する上司）の下で部下はその力を120%発揮する。このサイクルが強い組織へとつながると考えるからです。

最後に、いかにして“まちづくり”に活かすかです。目標管理型人事評価制度は、職員自らが起点となり将来のまちづくりにつながる具体的な目標を描き、実践していくことが可能なシステムとなっています。したがって、人事評価制度導入後、新たな施策を立案し展開していこうとする職員は、その数も意欲も、確実に増していると感じています。

引き続き、この人事評価制度の運用によって、地方分権時代に期待される職員へと育成させていくことで組織力が強まり、住民の期待する“まちづくり”へ活かしていけるよう取り組んでいきたいと考えております。

### 著者略歴

片桐 雅彦（かたぎり・まさひこ）

1967年生まれ、46歳。長野県立赤穂高等学校卒業後、昭和60年松川町役場へ入職。総務課企画財政係長、議会事務局長等を経て、現在産業観光課長。松川町の人事評価制度に関し、制度構築導入から7年間主担当として関わる。総務省主催「地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会」（平成22、24年度）にも参加している。