



「人事評価制度の運用」

地方公務員法改正(平成26年5月)により地方公共団体は、平成28年4月から人事評価制度の導入が義務づけられていることから、県内市町村においても能力及び実績に基づく人事管理の徹底のための人事評価制度の導入又は本格運用に向け準備が進められております。

今回の特集は、県市町村課に、市町村が人事評価制度の導入及び運用に当たって、改正地方公務員法に基づく留意すべき事項及び県内市町村の状況について情報提供いただくとともに、総務省の「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」の構成員である長野県松川町(平成19年度から本格実施)と、4年の試行期間を経て平成24年度から本格実施をしている甲斐市の人事評価制度導入の経緯、制度設計、評価方法、調整方法、今後の展望等を紹介します。

特集 01

人事評価制度の導入と県内市町村の準備状況について

山梨県



山梨県総務部市町村課
主任 新海 佐貴子

特集 02

松川町の人事評価制度
－導入から改善運用10年の取り組み－

長野県松川町



長野県松川町産業観光課
課長兼人事評価制度担当 片桐 雅彦

特集 03

甲斐市の人事評価制度の運用

甲斐市



甲斐市総務部人事課
課長 三澤 宏



山梨県

特集 01

人事評価制度の導入と 県内市町村の準備状況に ついて

山梨県総務部市町村課
主任 新海 佐貴子

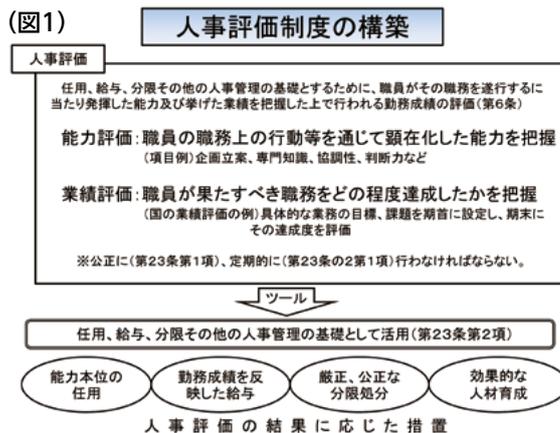
I はじめに

地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律(平成26年法律第34号。以下この法律により改正された地方公務員法を「改正法」という。)が平成26年5月14日に公布されました。これにより、地方公共団体の各任命権者において、人事評価を実施することが法律で明記され、平成28年4月からの施行に向け、準備が進められているところです。

II 人事評価制度の概要

人事評価は、改正法第6条において、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするため、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「能力」と「業績」の両面から行うこと

となつていきます。(図1)



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」、さらに同第23条の3において、「任命権者は、(中略)人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」とされています。

III 人事評価制度導入等に向けた準備事項

今回の法改正に伴い、平成26年8月15日に総務省自治行政局長通知として「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について」(以下「運用通知」という。)が発

出されるとともに、地方公共団体において定めが必要となる事項及び制定の形式が示されています。(図2)

① 標準職務遂行能力

各地方公共団体の任命権者は、業務の特性等を踏まえて、標準職務遂行能力を適切に定めるべきとされており、運用通知には、一般行政職に属する職員についての例が示されています。

② 任用の定義の明確化に伴う措置

改正法において降任の定義が明確化されたこと、降任を伴わない給与の低位号級への変更が「降給」として再整理されたことなどを踏まえ必要な条例や規則等の整備を検討することとなりますが、運用通知において、参考とすべき「職員の降給に関する条例(案)」が示されています。

③ 採用試験・昇任試験の実施方法

改正法に基づき、必要な規定整備を行う必要があるとされています。

④ 人事評価の基準・方法

評価項目や評価の基準、実施方法などをあらかじめ明示するため、各地方公共団体の任命権者は、人事評価制度に関す

(図2) 今回の地方公務員法改正に伴い地方公共団体において定めが必要となる事項

| 事項 | 関係条項 | 形式 |
|-----------------|---------------|---------------|
| 標準的な職及び標準職務遂行能力 | 第15条の2①v・② | 任命権者の定め |
| 任用の定義の明確化に伴う措置 | 第15条の2① | 条例等 |
| 採用試験・昇任試験の実施方法 | 第20条②・第21条の4④ | 人事委員会・任命権者の定め |
| 人事評価の基準・方法 | 第23条の2② | 任命権者の定め |
| 等級別基準職務表 | 第25条③ii | 条例 |

る規程等の整備を行うことが想定されています。
 総務省が設置した『地方公共団体における人事評価制度に関する研究会』は、平成26年度報告書を取りまとめ、「実施規程」「評価記録書」「実施要領(運用の手引き)」の参考例を示しておりますので、ご参照ください。

⑤等級別基準職務表

議会審議等を通じて、職務給の原則を一層徹底させようとする観点から、等級別基準職務表を給与条例で規定する必要があります。現在級別職務分類表等を規則で定めている場合には条例化するともに、既に条例で定めている団体についても、通知等を踏まえ、必要がある場合には所要の規定整備を行うこととされています。

その他、運用通知には、次の点についても明記されております。

○評価者研修

評価者が陥りやすい評価エラーを認識し、ケーススタディを行うなど、評価者間で評価に違いが生じないように研修を行うことで、より公正な人事評価を行うことが可能となります。

評価者が人事評価制度の意義等を理解せず、公正な運用ができなければ、被評価者の不公平感を招くおそれがあるため、評価者研修を定期的に又は随時実施し、目標設定の考え方や業績目標の難易度、評価基準について評価者がよく理解することが重要だと考えられています。

○自己申告・面談・評価結果の開示

評価される職員自らが、業務遂行状況を振り返って自己申告すること、評価者と被評価者と

で期首の目標を設定することや期末にフィードバックを行うこと、評価結果を被評価者に示し、今後の業務遂行に当たつての指導・助言を行うことが想定されています。

○苦情対応

人事評価に関する苦情に対応する仕組みを設け、申出者が不利益な取扱いを被ることのないよう人事評価制度に関する規程等において明確にしておくことが適当であると考えられています。

以上のような人事評価制度の円滑な導入・実施に向けた準備作業と平行して、平成27年度中には、平成28年度の本格実施に向けた試行を行うとともに、試行結果を踏まえ、必要に応じ、適宜、規程等の調整をしていくこととされています。

Ⅳ 県内市町村における準備状況

県内の市町村の準備状況(平成27年5月1日調査時点)において、人事評価制度を導入している市町村は16市町村(59・3%)、そのうち目標管理による業績評価を導入している市町村は12市町村(44・4%)です。未導入団体も含めて平成28年度までに導入予定の団体数は25市町村(92・6%)となっており、100%の実施が求められるところです。(図3)

また、人事評価制度に関する規程等の整備がされている市町村は、9市町村(33・3%)、標準職務遂行能力を定めている市町村は、8市町村(29・6%)、人事評価記録書を定めている市町村は、12市町村(44・4%)、評価者研修を実

施している市町村は、12市町村(44・4%)、被評価者への説明を実施している市町村は、15市町村(55・6%)となっています。

(図3) 県内市町村の準備状況

| 団体名 | 県内市町村 | | 全国 | | |
|---------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| 人事評価の導入(能力評価+業績評価)① | 16 | 59.3% | 918 | 53.3% | |
| うち目標管理型の業績評価を導入済 | 12 | 44.4% | 698 | 40.6% | |
| 未導入団体における状況 | 試行の実施済又は実施中 | 5 | 18.5% | 195 | 11.3% |
| | 本格実施予定時期(～平成28年度)② | 9 | 33.3% | 687 | 39.7% |
| (参考) | 平成28年度までに導入予定の団体数①+② | 25 | 92.6% | 1605 | 93.3% |
| | 実施時期未定の団体 | 2 | 7.4% | 116 | 6.7% |
| 人事評価制度に関する規程等の整備 | 9 | 33.3% | 665 | 38.6% | |
| 標準職務遂行能力の整備 | 8 | 29.6% | 540 | 31.4% | |
| 人事評価記録書の整備 | 12 | 44.4% | 824 | 47.9% | |
| 評価者研修の実施 | 12 | 44.4% | 885 | 51.4% | |
| 被評価者への説明の実施 | 15 | 55.6% | 797 | 46.3% | |
| 団体数 | 27 | | 1721 | | |

V おわりに

前出の総務省が設置した研究会は、今年度も継続して行われておりますので、詳しくは総務省のホームページをご覧くださいと思います。

(http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoujichi_jinj_h27/index.html)

各市町村・一部事務組合等においては、改正法の趣旨や運用通知等を踏まえながら、自らの組織規模や地域の実情に沿って、人事評価制度の構築と円滑な導入を行うようお願いいたします。

特集 02



長野県松川町

松川町の人事評価制度 —導入から改善運用10年の取り組み—

長野県松川町産業観光課
課長兼人事評価制度担当 片桐 雅彦

1 長野県松川町

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し、果樹栽培100周年を迎えた農業を基幹産業とする町である。人口は、約13,300人、職員平均年齢は37・3歳、組織体制は10課局に26係室、職員数は112人という構成である。人口1,000人当職員数は、類似団体内で一番少なく、効率的な職員体制となっている。

2 人事評価制度導入の経過

松川町では、地方分権時代に対応した人材の育成及び行政サービスの向上を目的とし、

人事評価制度を導入することとし、平成18年度より試行、19年度より本格運用を開始した。制度設計に際しては、辻塚也一橋大学大学院教授にご助言いただき、先行実施されていた川崎市の制度を基本に、小規模団体に適合させるよう若干アレンジを行っている。担当職員一名(兼務)体制で取り組み、コンサルタン卜への委託は一切行っていない。

導入に際しては、職員の不安に配慮しつつ、確実に実施するため、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、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た。また、初年度は、職員の不安を払拭し納得度を高めるため、計13回の説明会等を実施している。試行期間については、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考え、1年で本格運用へ移行している。

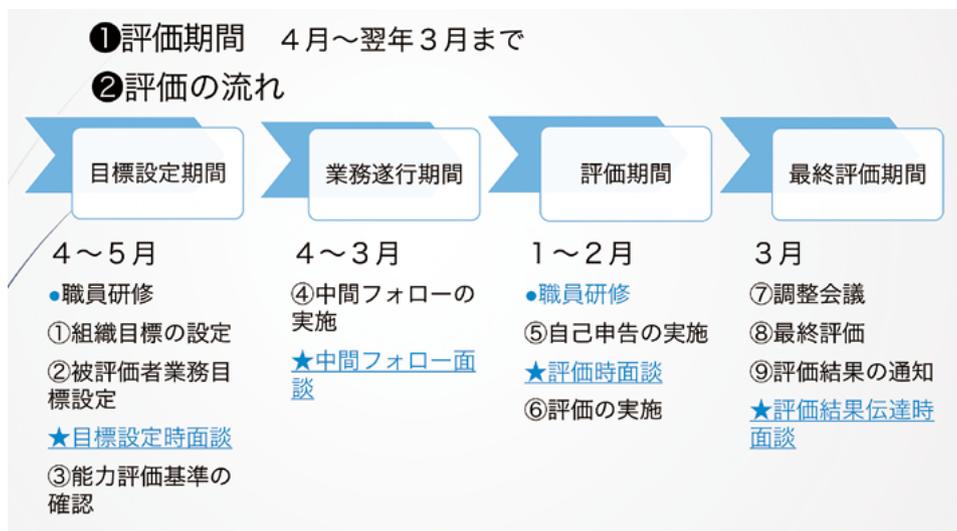
3 人事評価制度の概要

当町の人事評価制度は、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二本立ての評価による、職務の業績を重視した人事評価制度である。被評価者による自己申告を起点とし、直属上司の1次評価と、そのまた上司の2次評価、さらに上司を確認者とし、複数の者が評価にかかわる制度である。

(1) 評価期間 [図1]

評価期間は、図1のとおり、年度末は業務が多忙な時期となるため期末評価期間は1~2月とし、最終評価を3月に決定している。

【図1：評価期間と評価の流れ】



(2) 業績評価 [図2] [表1]

業績評価については、年度当初に課毎の組織目標と個人目標の設定を行う。組織目標は、課毎に5~10程度、個人目標は、原則として担

【図2：業績評価記載例、係員】

平成26年度 人事評価シート

| [業績評価] | | 所属 | 課 | 職名 | 主査 | 職種 | 事務 | 職員コード | 999 | 氏名 | ×××× | |
|-----------------------------------|---|---|----------|--|--|------|------|-------|-----|-----|------|----|
| ① | 〇〇事務の見直しと経費削減 | <p>・各課の組織目標（課題）を記載する。</p> | | | | | | | | | | |
| ② | 〇〇事業の推進 | <p>・「どこまで（どの程度の水準まで）」活動するか、達成するのかわ、「数値」又は「具体的な状態」で表現する。</p> | | | | | | | | | | |
| ③ | 課税事務の推進と確保 | <p>・目標の達成に向け、「どのような方法で」「どのような役割で」行うのかを記載する。</p> | | | | | | | | | | |
| 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こと。） | <p>・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。</p> | | | | | | | | | | |
| ①何を（目標の②いつまでに） | ③どのような方法で | 難易度A・Bの理由 | 関連する組織目標 | 中間フォロー | 達成度の自己 | 大評価の | | | | | | |
| 目標設定面談日 | H○ | | 難易度 | 面談日 | HOO.10.4 | | ウエイト | | | | | |
| 目標1 | 〇〇事業の実績向上 〇〇事業の推進 〇〇事業の経費削減 | ・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。 | ① | 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、審議会に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、経費を〇円削減した。・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。 | T2 | 80 | 16 | T3 | 65 | | |
| 目標2 | 〇〇事業の円滑な執行と〇〇区域指定の検討 | ・〇〇事業を〇〇月までに実施する。 ・〇〇団体と緊密な連携を図り、〇〇区域の指定について検討し方針を決定する。 | ② | 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。 | T2 | 65 | 13 | T2 | 65 | | |
| 目標3 | 〇〇課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。 | ③ | 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実行。・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。 | ・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。 | T3 | 50 | 15 | T3 | 50 | | |
| 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日を目標に行う。 | ③ | ・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、説明は適切に行なった。 | T4 | 30 | 9 | T3 | 50 | | |
| 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) | | <p>・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ものやむを得ないものである。</p> | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 合計点 | 53 | 56 |

【表1：業績評価点マトリクス表】

| 達成度 難易度 | T1 [大きく上回る] | T2 [上回る] | T3 [ほぼ達成] | T4 [下回る] | T5 [大きく下回る] | N [未実施] |
|------------|----------------|-------------|--------------|-------------|----------------|------------|
| A [更に難しい] | 100 | 90 | 80 | 50 | 20 | 0 |
| B [難しい] | 90 | 80 | 65 | 40 | 15 | 0 |
| C [標準] | 80 | 65 | 50 | 30 | 10 | 0 |
| D [標準未滿] | 70 | 55 | 40 | 20 | 5 | 0 |

当業務全体を分割して4～6の年間業務目標を設定。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とつながるよう設計されている。

目標ごとに、A～Dまでの4段階の難易度を年度当初に決定する。年度末には、T1～T5までの5段階の達成度により評価する。

難易度・達成度ともに、被評価者の自己申告を踏まえ、面談を通じて上司の判断により決定する。業績評価の点数化は、各目標の難易度及び達成度をマトリクス表「表1」に当てはめ、ウエイトを乗じて算出する。各目標点数の合計が業績評価点ということになる。

(3) 能力評価「図3」

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を予め示し、該当する事実や行動について減点を行う方式を基本としている。現在までに「企画実行力」「チームワーク」などの加点項目を増やしてきている。

(4) 最終評価とフィードバック

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評価基準点を定め、最終評価を決定する。その際、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を行う。評価結果は、1次評価者から面談を実施して、全ての評価シートを直接フィードバックしている。

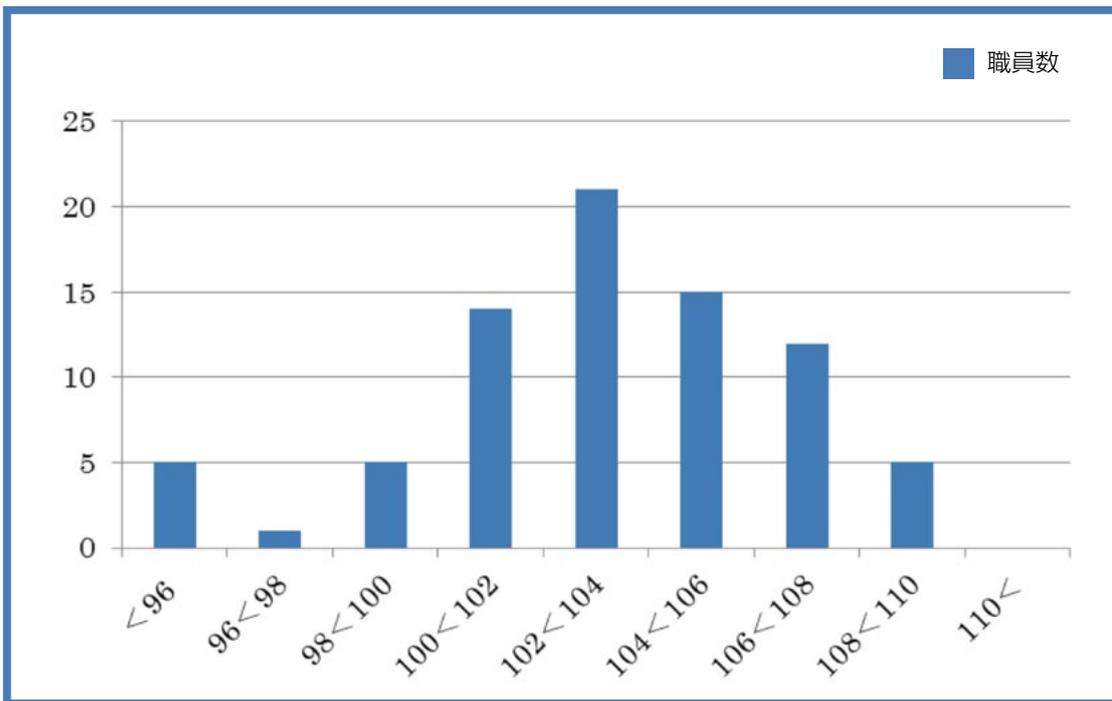
【図3：能力評価シート記載例、係長】

平成26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 | 内容・程度 | 自己申告 | | 1次評価 | | 評価項目 | 内容・程度 | 自己申告 | | 1次評価 | | 2次評価 |
| | | 自己アピール等 | 点数 | 評定の根拠となる事実等 | 点数 | | | 自己アピール等 | 点数 | 評定の根拠となる事実等 | 点数 | |
| 業務知識 | ① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。 | 8 | | | | チームワーク | ⑤ 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 | | | | 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 | 事業全般に必要な資料については日頃から専門誌等チェックしている。また、本年度は〇〇研究会へ参加し業務知識の向上に努めた。 | 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、業務を調整し積極的に研修等へ参加し知識の習得に努力している。 | | 8 | ① 〇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。 ・チームワークは、①が標準です。 | 5 | 配属年数が長い。当課でもっとも勤続年数が長く、皆に頼りにされている。また、若手職員へのOJTや業務の補助なども率先して行っていた。 | 5 | |
| | ③ ②の事項について、改善されない。 | 3 | | | 3 | | 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ある。 | 3 | | | | |
| IT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、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。 | 2 | | | | 役割意識 | ③ ②の事項について、改善されない。 | 1 | | | | 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、業務遂行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 | ITの利用にあたり業務に支障をきたすことはない。〇〇に関するHPサイトを作成することができた。 | 2 | IT担当者を担っており、特に問題はない。 | | 2 | 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 | 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 | |
| 対人能力 | 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 | | | | 服務規律 | ① 下記のいずれにも該当しない場合。 | 5 | | | | 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ある。 | 3 | 新たに〇〇出前講座をパワーポイントで作成プレゼンを実施した。〇〇事務に関する説明対応は特に問題なく進められている。 | 5 | 〇〇事務に関する苦情はあったが、制度自体に対するものであり、説明や応対は適切であった。 | | 2 | 職場の士気を低下させるような行為が複数ある。 | 2 | 特に該当となる事実はない。 | 5 | |
| | ③ ②の事項について、改善されない。 | 1 | | | 1 | | ③ 職場の士気を低下させるような行為が度々ある。 | 0 | | | | |
| 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 | | | | 指導・監督 | ⑤ 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。 | 8 | | | | 3 |
| | 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ある。 | 3 | 〇〇事業に関する交渉は困難であり、業務は一部遅れたが、比較的順調に進められた。 | 5 | 事業の調整において相手方の主張に対し自分の主張を行わなかったため、その後の交渉に難航をきたし時間を要した。 | | 7 | ① 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。 ・指導監督は、①が標準です。 | 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 | |
| | ③ ②の事項について、改善されない。 | 1 | | | 1 | | 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ある。 | 5 | | | | |
| 企画・実行力 | ③ 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案を考え、適合する方法により実施している。 | 7 | | | | 管理能力 | ③ ②の事項について、改善を行わない。 | 3 | | | | 7 |
| | ① ③、②に該当しない場合。 | 5 | 〇〇制度の新設、〇〇システムの企画立案、〇〇要綱の策定などを実施することができた。 | 5 | 課題抽出と新しい事業の提案が常に行われており、複数の課題に対する提案実施項目があった。特に、〇〇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。 | | 5 | 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 | 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 | |
| | 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ある。 | 3 | | | 3 | | 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ある。 | 3 | | | | |
| 2次評価者意見 | △△△ ……。 | | | | | | | | | | | |
| 1次評価者 | 係長1年目であったが、近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。特に〇〇事業については、他自治体に先駆けた取り組みであり、全庁的な効率化に結びつけ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頼も厚い。今後も引き続き現在のスタンスで業務に取り組むことを期待します。 | | | | | | | | | | | |
| 補職、氏名 | 〇課長 〇〇 | | | | | | | | | | | |
| 2次評価者 | △△△ ……。 | | | | | | | | | | | |
| 補職、氏名 | 副町長 〇〇 | | | | | | | | | | | |
| 評価結果の伝達面談日 | HOX. 3. 30 | | | | | | | | | | | |

【図4：分布のグラフ】

平成26年度評価点の分布状況



(5) 評価結果の分布状況
 評価結果の分布状況については、正規分布に近い状況が続いている。小規模人数の職場では、互いに業績と能力を実感しやすい環境があるため、実態により近い厳格な目標設定や評価が得られやすいと考えられる。

4 適正な運用のポイント

(1) 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る。現在は、副町長担当課長面談時において、総務課長が同席して実施している。

その際、課毎の評価状況に関する資料(難易度毎の達成度占有率等)や、勤務状況に関する資料(休暇取得や超過勤務時間等の状況)を補足資料として提供し、健康面も含めて確認を行っている。

(2) 面談と評価者研修

当町では、上司と部下による人事評価面談を年四回(目標設定時)「中間フォロー時」「期末評価時」「評価結果伝達時」行うこととし、お互いの共通認識が図られるようにしている。面談を重要視し運用してきた結果、評価結果に対する苦情相談はほとんど発生していない。また、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、評価者研修は非常に重要である。研修は、担当者や外部講師による研修会のほか、随時ではあるが評価者同士の意見交換会も実施している。評価者がお互いに悩んでいる点や苦労している点、疑問点などを相談する機会はある。

(3) 職員アンケートとルール改正

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においても、約7割の職員が人事評価制度の運用に肯定的な回答を行っている。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必須であると考えている。また、職員からの意見を踏まえ、ほぼ毎年ルール改正を行っている。職員からの制度改善へ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」ことが大切である。

5 評価結果の活用術

評価結果の給与等への活用については、上位の職位から段階的に取り入れてきている。

(1) 勤勉手当成績率及び昇給への反映「表2」

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る。全体から2%引き下げた率を標準とすることで、上位区分への原資を確保している。昇給への反映は、前年度の評価結果を当該年度の7月成績昇給に反映させている。ともに、上位職位から段階的に導入し、現在では、6・5級(課長)4級(係長)3級(主査)までを反映対象と拡大している。

(2) 昇任試験と昇格

平成18年度より課長(5級)及び係長(4級)

【表2：勤勉手当及び昇給への反映基準】

| 最終評価区分 | 昇給幅 | 勤勉手当成績率 | 人数割合 | 総合評価基準点 |
|--------------|------------|-------------------|--|---------------------|
| 【5】 (最上位) | 6号 (4号) | 0.727 (標準+10%) | 職位別に上位10%以内の職員(ただし右記基準点以上の職員に限る) | 110.00 超 |
| 【4】 (上位) | 5号 (3号) | 0.694 (標準+5%) | 職位別に【5】及び【4】を合わせて、上位30%以内の職員(ただし右記基準点以上の職員に限る) | 110.00以下 106.00超 |
| 【3】 (標準) | 4号 (2号) | 0.661 | 上記【5】、【4】以外の職員で、右記基準点以上の職員 | 106.00以下 97.00超 |
| 【2】 (下位) | 2号 (1号) | 0.627 (標準-5%) | 上記【5】～【3】以外の職員で、右記基準点以上の職員 | 97.00以下 90.00超 |
| 【1】 (最下位) | 0号 (0号) | 0.594 (標準-10%) | 右記基準点未満の職員 | 90.00 以下 |

【表3：平成26年度：評価区分毎の分布状況】

| 区分 | 課長(10人) | | 係長(24人) | | 主査(23人) | | 計(57人) | |
|-----|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|
| | 人数 | 割合 | 人数 | 割合 | 人数 | 割合 | 人数 | 割合 |
| 【5】 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 【4】 | 3 | 30.0% | 8 | 33.3% | 4 | 17.4% | 15 | 26.3% |
| 【3】 | 7 | 70.0% | 16 | 66.8% | 17 | 73.8% | 40 | 70.1% |
| 【2】 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 4.3% | 1 | 1.8% |
| 【1】 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 4.3% | 1 | 1.8% |

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る。また、本年度より2・3・6級への昇格にも反映させている。

(3) 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、毎年連続して下位にとどまる職員も発生してくるため、当町では平成22年度より、一定期間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、勤務成績不良による分限処分に関する要綱を策定、実施している。

(4) 本人希望の降格制度

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た。勤務成績の思わしくない職員の背景には、個人的な様々な理由があることも考えられるため導入し、これまでに複数の職員がこの制度を活用し降格している。

6 制度導入の効果

人事評価制度の導入による次の4つの効果を事例として紹介したい。

一つ目は、能力成果主義は当たり前という組織風土への変革である。導入以前には、やってもやらなくても同じという雰囲気や年功序列制度の下、年を経ることに組織風土にしみこんでいた。しかし制度導入により「大過なく型職

員」は減少し、「チャレンジする職員」が確実に派生してきている。若い職員にとっては既に人事評価は当たり前のツールである。

次に、コミュニケーションの向上である。年4回の面談により上司と部下の意思疎通は確実に上昇するとともに、組織が職員の業務を詳細にマネジメントできることとなる。

次に、適正な人事配置が図られることである。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事活用につなげられるようになる。組織内の職員の力を、120%引き出すことができるか、それとも80%に留まるかでは、大きな差となる。

最後に、行政サービスの向上である。人材は、行政サービスの最も重要な要素であり、職員士気の高揚と人材育成は、行政サービスの向上に大きな影響を与える。

既知のとおり、地公法改正によって全ての市町村が来年4月



までに人事評価制度を導入しなければならぬ。本稿が、未実施導入団体において参考の一助になることを願い、南信州松川町からの報告とさせていただきます。

平成18年10月に策定した「甲斐市人材育成

制度導入の経過

甲斐市は、平成16年9月に竜王町・敷島町・双葉町の3町が合併して誕生しました。行政機構については、旧町単位での分庁方式を敷いていましたが、平成23年4月、竜王庁舎の増築完成に合わせ、本庁方式へと組織機構の見直しを行いました。

平成27年4月1日現在、市の人口は74,475人、職員数は正規職員439人、臨時・嘱託職員360人の計799人、組織は10部、31課、76系の体制です。

はじめに

特集 03



甲斐市

甲斐市の人事評価制度の運用

甲斐市総務部人事課
課長 三澤 宏



(表1) 人事評価の区分及び期間

| 評価区分 | 評価期間 | 処遇への反映 | | |
|--------|--------|--------|------|------|
| | | 昇任・昇格 | 昇給 | 勤勉手当 |
| 能力評価 | 1月～12月 | ● | | |
| 勤務態度評価 | 4月～3月 | | 翌年4月 | ● |
| 業績評価 | 4月～3月 | | 翌年4月 | ● |

(表2) 評価者・被評価者等の区分

| 被評価者 | | 1次評価者 | 2次評価者 | 調整者 |
|-------------|-------------|----------|-------|---------|
| 監督一般職 | 会計課、議会事務局 | 会計管理者、局長 | 総務部長 | |
| | 保育園、幼稚園、児童館 | 園長、館長 | 課長 | 総務部長 |
| | 上記以外 | 課(室、館)長 | 部長 | |
| 園長、児童館長、所長 | | 課長 | 部長 | |
| 課(室、館)長、指導監 | | 部長 | 総務部長 | 副市長、教育長 |
| 部(局)長、会計管理者 | | 副市長、教育長 | — | 市長 |

| 被評価者 | 1次評価者 | 1次調整者 | 2次評価者 | 2次調整者 |
|------|-------|-------|--------|-------|
| 小中学校 | 教頭 | 校長 | 学校教育課長 | 教育部長 |

| 被評価者 | 1次評価者 | 2次評価者 | 調整者 |
|----------|--------|--------|------|
| 学校給食センター | センター所長 | 学校教育課長 | 教育部長 |

基本方針」において、人事評価制度の早期導入を位置づけ、平成19年12月、人事評価の実施方針とこれを踏まえた人事評価システム及び人事評価運用マニュアルを定めています。

平成20年1月から試行を開始、能力評価は第4次、勤務態度評価は第5次、業績評価は第4次の試行を経て、平成24年度の能力評価から本格実施しています。

平成24年度の能力評価結果は、平成25年4月1日付けの昇任・昇格に反映、平成25年度の勤務態度評価及び業績評価の結果は、平成26年度の勤勉手当、平成27年度の昇給に反映しています。

制度の概要

甲斐市の人事評価制度は、(有)アオキ・ビジネス・カウンセル代表取締役青木俊弘氏のご指導をいただき、構築しています。

人事評価の区分及び期間(表1)、評価者・被評価者等の区分(表2)は次のとおりとなります。

◆能力評価

業績を達成する過程で求められる能力を評価するものです。

(表3)業績評価の手続

| I 目標設定期間(4月～5月) | |
|------------------|---|
| 組織目標の設定 | ・部長は総合計画等を踏まえ部の組織目標を設定、課長に提示 ・課長は部の組織目標等を踏まえ課の目標を設定、職員に提示 |
| 業務目標の設定等 | ・被評価者は目標、業務等を踏まえ業務目標を設定、人事評価シートを1次評価者に提出 |
| 面談の実施 | ・1次評価者は被評価者の業務目標等に関して面談を実施(目標追加、修正指導、難易度及びウエイトの決定等) |
| II 中間フォロー期間(10月) | |
| 中間フォローの実施 | ・1次評価者は被評価者との面談を実施(進捗状況の確認、指導及び助言) |
| III 評価実施期間(2月) | |
| 自己申告の実施 | ・被評価者は目標の達成状況と発揮した能力等について自己申告、1次評価者への人事評価シートの提出 |
| 面談の実施 | ・1次評価者は目標の達成状況等について面談を実施、人材育成の視点で指導及び助言 ・面談等を踏まえ1次評価を実施、被評価者への結果の開示後、評価結果を2次評価者に提出 ・2次評価者は1次評価結果を踏まえ被評価者と面談を実施、人材育成の視点で指導及び助言 ・面談等を踏まえ2次評価を実施、被評価者への結果の開示後、評価結果を人事課に提出 |
| 評価結果の調整 | ・評価結果の処遇への反映に際し、部局間、評価者等による評価結果の差異を必要に応じて調整者により調整 |
| 評価結果の確定 | ・調整後の評価結果を市長に報告し確定 |
| 評価結果の通知 | ・人事課は調整後の評価結果を被評価者に通知 |

(表4)

| 区分 | 一般職 | 監督職 | 管理職 | 技能労務職 |
|------|-----|-----|-----|-------|
| 目標管理 | 20% | 50% | 80% | — |
| 定例業務 | 80% | 50% | 20% | 100% |

(表5)

| 区分 | 一般職 | 監督職 | 管理職 | 技能労務職 |
|--------|------|------|------|-------|
| 勤務態度評価 | 50% | 30% | — | 50% |
| 業績評価 | 50% | 70% | 100% | 50% |
| 合計 | 100% | 100% | 100% | 100% |

◆勤務態度

組織人として持つべき要件を評価するものです。

◆業績評価

一定期間における職務の成果を評価するもので、組織目標を踏まえて目標を設定し、自ら達成の過程を管理します。また、必要に応じて評価者が達成の支援を行います。業績評価の手続は、(表3)のとおりです。

業績評価は、目標管理と定例業務に分かれ、その比率は職位・等級(表4)により異なります。

◆評価のポイント化及び処遇への反映

評価のポイント化は、各区分の評価結果(勤務態度評価は2段階から3段階、他は5段階)に伴う換算ポイントに各区分の評価ウエイトを

乗じて得たポイントを合計します。

*換算ポイント..

5 ≦ 90、4 ≦ 75、3 ≦ 60、2 ≦ 40、1 ≦ 25

能力評価は、合計ポイントに応じて、各職位の昇任・昇格に反映します。(課長昇任は昇任試験の結果を加味)

勤務態度評価及び業績評価については、それぞれのポイントに職種別の割合(表5)を乗じて得たポイントを合計し、その合計ポイントに応じて、勤勉手当及び昇給に反映します。

ただし、部局間等の差異の状況により調整者が調整します。

◆人事評価審査会

評価結果に関する苦情対応としては、所管課長が苦情相談を受け、評価結果に納得できない

場合は、人事評価審査会に申立てをすることができるとなっています。

審査会は、副市長、教育長、総務部長、人事課長、職員組合代表者で構成され、申立ての内容を審査します。

評価結果の調整

評価結果の活用にあたっては、同一の職位であっても部局間で職務の複雑、困難度等も異なることを踏まえ、絶対評価で行った評価結果を基にして、部局間あるいは所属間の相対的な調整を行うこととしました。

◆平成25年度評価結果の調整

平成25年度の勤務態度及び業績評価を処遇

に反映するにあたり、部局間の平均ポイントの差異が大きいため、全職員の平均ポイントと部局毎の平均ポイントによる調整を行いました。この結果、評価対象者421人中、勤勉手当及び昇給が標準以上となる評価上位者は19人（対象者の約4・5%）、勤勉手当及び昇給が標準以下となる評価下位者は8人（対象者の約1・9%）となっています。

調整後、被評価者へ結果の通知、評価者の責任と今後の職員の育成に繋げるため、評価上位者及び評価下位者の結果を関係する新・旧の部課長に報告、また、各区分の評価結果が3（60ポイント）以外の具体的な事例の公表を行います。

* 評価上位者…合計ポイント65以上
評価下位者…合計ポイント53未満

◆平成26年度評価結果の調整

平成26年度の勤務態度及び業績評価を処遇に反映するにあたり、昨年度は部局間での調整を行いました。今年度は全職員の平均ポイントと所属毎の平均ポイントによる調整を行いました。また、管理職の評価上位者は処遇への反映は行わないこととしています。調整後、退職者を除いた評価対象者400人中、勤勉手当及び昇給が標準以上となる評価上位者は9人（対象者の約2・3%）、勤勉手当及び昇給が標準以下となる評価下位者は1人（対象者の約0・3%）となっています。

調整後、昨年度と同様に被評価者への結果通知、部課長への報告、事例の公表に加え、今年度

は評価上位者の所属名を公表しています。

問題点・課題点

現在までの人事評価制度の問題点・課題点としては、

- ① 評価者の評価基準にバラつきがある。（寛大化・中心化傾向）
被評価者の自己評価にもいえる。
- ② 業務目標の難易度、チャレンジ目標の設定にバラつきがある。
- ③ 評価者の面談（期首・中間・期末）、指導・助言が不十分である。
- ④ 評価結果の昇給への反映は、効果が永続するため、職員間の格差が大きくなる。
などがあげられます。

* チャレンジ目標とは現在の職位・等級では難易度が高いもの（評価ポイント20%加算）

今後の取組

人事評価制度の研修は試行時から実施し、平成25年度からは山梨県市町村職員研修所の出張研修として外部の講師による研修を行っています。平成27年度は新任評価者、現任評価者、被評価者の対象者別に、テーマを設けて開催していきます。

今後は、人事評価制度における客観性及び公平性を確保していくために、研修の内容や方法等を考え、実施していく予定です。

また、目標設定の難易度調整、昇給への反映についての検討を進めるとともに、部下等からの多面評価や人事評価処理システムの導入についても検討していきたいと考えています。

人事評価制度を本格実施し4年目となりますが、この制度は、完成された制度ではなく、常に課題等を確認しながら、必要な修正を加えていくことが大切であります。人事評価制度の運用を通じて、甲斐市に求められる職員像、職務の目標及び職務上求められる行動を明らかにすることにより、職員が自律的に地方分権を担う人材へと成長することを促し、住民サービスの向上を目的に、人材育成の一つのツールとして、さらに取り組みを進めていきたいと考えています。



講演録

講演録
06

世界の動きと日本の進路

講師 なかにし てるまさ 中西輝政 — 京都大学名誉教授 —



平成27年2月5日に開催した「第30回市町村自治講演会」の講演要旨を掲載いたします。

日本を取り巻く情勢は、2015年が、内外政治経済共に大きな曲がり角の年になるでしょう。

まず、いわゆるイスラム国、とうとうこの日本にまで様々な衝撃を与えるような出来事が起こり、これは県、各市町村にまで及ぶ様々なテロ対策、治安問題という形で我々の日常にまで影を落としかねないような問題です。日本という国にとって初めての経験になるのではないかと、世界の動きということではまず考えてみなければならぬ新しい動きだと言わざるを得ません。また、アペノ

ミクスが全国津々浦々にまで行き渡るかどうか。これを考える時、世界の動き、特に原油価格、それから円安は続くのか。これはアメリカ、ヨーロッパ、先進国経済の動きとは切っても切り離せません。中国経済、新興国の動き、これまた重要な要素です。経済に関しては、中国に出て行った日本企業が今の円安の動向により日本に回帰してきている。こういう動きが今顕著になってきており、地方の経済にとっても、福音だと思えます。そのためには円安という流れは続いてほしいわけですが、不確定要素が昨

年から今年にかけて段々と見え始めています。

それに加え、国の進路にとって一番大切なことは、外交、安全保障の問題です。日本にとっては日米関係、特に中国の動向が非常に注目される。ここ1・2年、中国は強硬な外交を仕掛けている。今年、戦後70周年という歴史的にも一つの区切りの年であり、中国、韓国との関係をどのように日本が乗り切ればいいのか。また、国内の懸案と言えば、TPP交渉が最終の局面にきています。重要課題は経済問題、安全保障問題、国民生活の問題、原発の問題です。安倍政権はこれにもう1つ、集団的自衛権。閣議決定までこぎつけている集団的自衛権の法制化。閣議決定の3要件を満たされていれば集団的自衛権を行使できると、法律に書かなければ実際には何も動けない

のですから、これは国会での最重要テーマと言われています。

日本と中東にとっての根本的な問題は、昔も今も最大のテーマは石油、エネルギー問題です。福島第一原発の事故以前は火力が6割、原子力が3割、水力を含む再生可能エネルギーが1割とパランスのとれたエネルギー構成だったわけですが、今は原子力が0になって、9対1とほとんど火力、全部輸入資源です。天然ガスはアジア太平洋地域、原油はペルシャ湾を通る。日本の大動脈のホルムズ海峡を通ってくるわけです。いわゆるイスラム国が、例えばイラクを越えてサウジアラビア、ヨルダンにまで影響を与えたら、安定供給はいつ頃に危殆に晒されます。イランが動き出したらホルムズ海峡はいつ何時封鎖ということになるかもしれません。つまり、これは





エネルギーの安全保障の問題です。

今の日本経済は、日々、ものすごい国の富を海外へ流失しているわけです。石油、天然ガスを高い価格で買わされているんです。原発再稼働も、こういう観点から考えなければいけない。

日本経済が再生できるか、現在与えられた最後の機会でしょうね。日本の20年にわたったデフレがもし反転するとしたらやっぱり今しかないだろう、そういう曲り道ではないでしょうか。

いわゆるイスラム国の脅威は、本当にひどい。一番怖いのは、各国から参加していた戦闘員が自分の生まれた国に戻って、テロに走ることに。それ以外にも

今まで聞いたこともないような脅威が表面化してくると思います。治安上の脅威に日本人は慣れていない。想像できないような対処法が求められるようになるかもしれません。

イスラム国の勢力の中に日本の状況に非常に詳しい人間が入っているなど。

ここをつけば日本のマスコミはこう反応するだろう、政権と野党はこういう問題をまたやりだすだろうと。そして、日米関係にもひびをいれることができるかもしれない。

中東は、我々の常識では分からない論理が働いている。いわゆるイスラム国は、トルコが後ろから支えている。トルコにとって、シリアのアサド政権を倒すということが大事。トルコのエルドアン政権は、過激派ではありませんが、思想、宗教上の考え方はイスラム原理主義です。水面下の話ですがイスラエルはアラブの敵。したがってイスラエルに接近したらアラブからは敵視されるという入り組んだ関係がある。イスラム国に太い、しかし絶対に表面化しない関係を持っているのはイスラエルです。中東の問題を扱う

ときにもっと詳しく取り扱う必要があります。日本国内の論議は感情に動かされずに理性で、堅実に進めていかなきゃいけない。大切な正念場です。感情的に動いたら、日米関係から何か大きなひびが入ってしまいます。

これからの日本にとって最大のテーマ、国際問題では何と言っても日中関係。ただ、日中関係を論ずるとき、日米関係という軸を取り入れて考えなければいけません。日米中をセットで考えなければ答えが出ない時代に入っています。

習近平・安倍両首脳が日中関係の最前線に立つようになり、両国の関係は非常に悪化しました。中国側が領土紛争だと主張している尖閣諸島をめぐる両国の領土紛争、靖国参拝等をめぐる歴史問題は日中関係を緊張させてきたと言われています。

日韓の関係もここで副次的に論じられますが、日韓関係は日中関係の従属変数で、日中関係によって日韓関係は決まりますから、別途論じる必要があります。

昨年11月、日中の首脳会談が実現しました。中国は2年間にわたって、首脳会談をしてほしかったら次の2つの要件を飲んでくださいと申し入れてきました。1つは靖国神社には参拝しないこと、もう1つは尖閣諸島が、日中間の領土紛争であることを日本が認めること。しかし、日本は、この条件を飲んでません。会談の3日前、11月7日に日中

両国政府が取り交わした合意書があります。その中に4つの項目、日中4項目合意と俗に言っていますが、第1項目は、日中関係は日中国交正常化以来の基本的な考え方で今後もやっていきます。これは枕詞です。2項目目は歴史問題。日中両国の間に歴史問題を巡って難

しい問題が生じる原因について、日中両国の間で若干の考え方の相違があるを書いてある。相違があることを合意したということですからほとんど意味のない項目です。3番目の項目が尖閣諸島を含む東シナ海の現状は緊張をはらんだ関係になっていることについて、海上連絡メカニズムと言っていますが、危ない時にお互いの現場の指揮官同士、あるいは北京と東京の責任者が直接対話できるようなメカニズムを作りましょうとはつきり書いてあります。合意をしたから、もうレーダー照射とか、異常接近とできません。そんなことをやればすぐに海上連絡メカニズムで日本側が中国側を抗議します。これは日本側がずっと求めていたことを中国側が受け入れている。尖閣諸島のと書いてあるから紛争として日本は認めたこと、中国メディアは書いてますけど、何も認めてないのです。4項目目が一番大事で、日中間の様々な対話をこれから徐々に再開していきます。もう一つ書いてあります。日中の経済対話、政治的な様々な首脳会談をはじめとする一連のパイプを再開しますと言っている。

日中関係は、この首脳会談によってひとつのサイクルが終わりました。日中関係の難しい時代というのが今後も続くが、今までのような軍事的なギリギリの紛争をはらんだような話からは基調が変わります。

中国はいろんな国家記念日を作っています。昭和12年7月7日、北京近郊の盧溝橋事件、日中戦争の始まり。もっと大きな節目として9月3日、昭和20年9月2日は、東京湾にアメリカの戦艦ミズーリの艦上で日本が降伏文書に正式に署名した日。中国側は9月3日、北京で大軍事パレードをする、世界の指導者を集めると言っています。そのあとに9月18日、満州事変の始まり。12月13日は南京大虐殺が始まった日。こういう歴史の論争になるようなテーマを国家記念日と位置付けておられる。

習近平政権は長続きしないとひそかに思っております。自分の国内政治の権力基盤、権力闘争のために、不必要なほど対外強硬で打って出しています。次々と有力政治家、軍人のトップ層を腐敗・汚職容疑ということで見境なく摘発しています。何の功績もない人が、いきなり国家主席、党総書記になって毛沢東のような権力をふるっている。震え上がっている間は、黙っているでしょう。しかし、弱みを見せた瞬間に、後ろから刺す、これが中国の権力闘争の伝統的なパターンですから、そういう水域に入ってきたと思えます。



何でこの政権は非常に強硬か。毛沢東の時代、中国や日中関係というのは本当にひどいものでした。ところが田中訪中後、手のひらを返すように日中友好と言いつつ、鄧小平が出てきてもっと良くなりました。ところが、この胡錦濤の時代が終わると同時に悪くなりました。鄧小平の時代には、いわゆる『韜光養晦』。中国は頭を低くして、協力して技術

や資本を取り込んでいく必要のある国とは採め事を起こさず、力をあまり見せつけずに、自分の力が十分に付くときまで待つというもの。この戦略を鄧小平はずっと取っていた。鄧小平さんが亡くなって10年ほどたった2008年ごろに、中国共産党の中の重要会議で、国益をはっきりと自己主張し、前面に押し出す方針に国策の基本を切り替えることが決定されたと言われています。それ以後、尖閣諸島に突然中国の公船が入ってきた。その流れで今非常に強硬に対外政策を推進している。

これは日本だけでなく、世界中に向けて、あらゆるところでNOと言いつつ出しました。特に、国際金融。アメリカのドルが世界の基軸通貨、そこに人民元も入れろと。IMF、世界銀行だけでなく、中国が中心になったブリックス銀行、新しい経済大国になった国の中心の銀行を作って乗り込んでいく。これは国際的な対立の構造になります。ドル基軸に挑戦する国が出てきます。アメリカは妥協できません。これは虎の尾を踏んでる。本音を表すにはちょっと早まった。

また、中国は、今、中米のパナマの近くニカラグアという所に、アメリカを排除した支配可能な太平洋と大西洋をつなぐ運河を造っている。これは危ないで

す。パナマ運河には、イギリスとアメリカが2大覇権国として、イギリスが必死でパナマ運河を独占しようとして、何度もアメリカと戦争の瀬戸際にいき、最後にイギリスが譲って生まれた歴史がある。日本の立場としては見ているしかないでしょうが、あまり米中間が緊張してほしくはないです。

去年の5月、中国が世界の首脳を集めて、こんな演説をしました。アジアの安全保障はアジアの人間が担う。それ以外の勢力は出ていけという意味で、アメリカは関わるなと言った。アジア・モンロー主義と言いつつ昭和10年代に、日本の軍人たちが、欧米はアジアの問題に口出しするな、アジアの盟主は日本だと言ったものだから、日本とアメリカ・イギリスとの対立というのは抜き差しならないことになります。地域覇権主義という考え方は、今の世界では非常に大きな抵抗を生み出し、場合によると大国間の深刻な対立になる、昔だったら戦争です。

中国がいろんなことでそこまでやるのは、アメリカのオバマ政権が弱腰だからです。アメリカのオバマ政権は世界の超大国としての責務を果たさず、その原点に戻ってもらいたいというのが日本の立場じゃないでしょうか。アジアをもう1回重要視しますと言っておきながら、中東の問題やロシアの問題が起ると左右に振られてしまつては同盟国としてたいへん不安なことです。尖閣諸島東シナ海、そして昨年10月の小笠原諸島の

問題。アメリカの抑止力があるんだと、しっかり日米の対話をしておく必要があります。中国とも話し合いをする必要が、もちろんあります。抑止という面と、対話という面。これは日本の安全保障の大きな2大機軸です。

今年、オバマさんがアメリカ議会でも一般教書演説、日本で言えば1年の施政方針演説をされました。その時にいわゆるイスラム国、これを壊滅させると言いました。地上軍を出せば、それは一掃できます。しかしそれはやらない。そういうところにアメリカが入り込んでしまうと、今度は中国やロシアに対するアメリカの睨みというのは効かなくなり、抑止力は落ちます。日本としては、地上軍を出してこんな勢力は一掃してほしい、そう思います。しかし、アメリカがそんな泥沼にもう1回入ったらアジアはどうなるんでしょう。

中国とアメリカを考える時、コインの裏表のように考えなければならぬ時代になってきた。中国をどう考えればいいのか、中国は分かり易く言う、名は体を表す。中国は中ぐらいの国です。決して大国ではない。人口が多いから大国、そういう時代は20世紀の話です。様々な人道支援をしても、政治的な思惑で疑われるような国。これは悪しき大国ですけど、決して国際社会の信用が得られるわけではありません。

中国は、国内に揉め事が絶えない国です。日本史で習った蒙古襲来、元寇。日本

に2回攻め、台風、神風でやられたと言われてます。しかし、本当は3度日本に攻め込む予定だった。今まさに出航というところで中国南方で反乱が起こる。室町時代にも日本遠征という話があった。これも突厥という勢力が反乱を起こす、少数民族の反乱によって中国は海に出られなくなってしまうわけです。いずれにしても中国は中ぐらいの力。今回は分かりませんが、歴史で言えば発展の大きな目が早期に摘み取られてしまう、そういう腐敗の構造。国内統治の失敗が起こる、起こり易い文明です。

中国は真ん中に囲まれた国、北方にロシア、南はインド、そして東の海は、日本とアメリカが控えていて自由に出られない。昔のアメリカが海に発展でき、昔のイギリスが海洋大国になったのは、海に出る時に抵抗勢力がほとんどなかったからです。

中国というのは中庸の徳を重んじる、決して過激になることはないけれど、いかげんです。中ぐらいのところで手を打とうと、妥協ができる国です。ここに私は日本と中国が共存できる、お互い便法で付き合うことができる。

中国は皇帝が世界に一人しかいないという考え方、これがすべての制度、価値観の根幹にある。ところが日本は隋、中国に持つて行った国書にも書いてある『日出ずる処の天子、書を日没する処の天子に致す。恙なきや云々』。これは日本に天子、天皇がいるよと言っているわ

けで、天皇は皇帝です。世界中に二人いたらいけないというのが中国の建前。日本は、神代の時代から天皇の国です。原理原則を論じだすと日中関係は平和には共存できません。田中訪中でも謝ったか謝ってないかよく分からないとか言ってる周恩来さんが怒りました。田中角栄さんは謝ったようで謝っていない抜群の外交をしました。ですから日中関係というのは、あいまいで、ごまかして、中間で、いかげんで、しかし平和に、お互いに利を取ればいいわけです。政経分離、政治と経済は分離して。政治は原理的にうまくいかない。しかし対話と相互利益ということ、決しておろそかにできません。我々は知恵を持って中国と付き合う。そしてアメリカとは価値観をしっかりと共有しているわけですか

ら、新しい日米関係の基礎の上に日中関係を築いていく。こういう国の大きな方向、世界の動きを今年は定着させなければいけません。

最後に、国内の問題、日本の進路ということ言えば政治の選択です。今年は4月の統一地方選、5月に大阪の都構想の住民投票で、野党の連合がどのように生まれるか、9月には自民党総裁選、いざ我々国民にとって重要なことは政策課題、経済の再生、そのための原発再稼働の問題、安全保障の問題ですね。

国内、国外ともたいへん多難な1年になろうかと思えます。ぜひ皆様方はしっかりと地域に根差して、また国の大きな進路、同時に考えていただき、日本の大きな方向性というものを確立できたらと祈念しております。



なかにし てるまさ
中西 輝政 京都大学名誉教授

学 歴

- 1947年 大阪市生まれ。
- 京都大学法学部卒業ののち、同大学大学院修士課程(国際政治学専攻)修了。
- 英国ケンブリッジ大学歴史学部大学院(国際関係史専攻)修了。

職 歴

- 京都大学法学部助手、ケンブリッジ大学客員研究員、米国スタンフォード大学客員研究員、静岡県立大学国際関係学部教授、京都大学大学院・人間環境学研究所教授などを経て、2012年4月より京都大学名誉教授。

受 賞

- 1989年 佐伯賞、1990年 石橋湛山賞、1997年 毎日出版文化賞、山本七平賞、2003年 正論大賞、2005年 文藝春秋読者賞

主な著書

- 「大英帝国衰亡史」PHP文庫(97年)、「国民の文明史」扶桑社(03年)、「日本人としてこれだけは知っておきたいこと」PHP新書(06年)、「本質を見抜く『考え方』」サンマーク出版(07年)、「情報亡国の危機—インテリジェンス・リテラシーのすすめ」東洋経済新報社(10年)、「日本人の本質」日本文芸社(11年)、「国民の覚悟」致知出版社(11年)、「日本人として知っておきたい外交の授業」(松下政経塾講義録)PHP研究所(12年)、「迫りくる日中冷戦の時代」PHP新書(12年)、「賢国への道」致知出版社(13年)、「帝国としての中国」[新版]東洋経済新報社(13年)、「アメリカ外交の魂」文藝春秋(14年)、「救国の政治家・亡国の政治家」飛鳥新社(14年)、「中国外交の大失敗」PHP新書(14年)他多数。

番号法に基づく 安全管理措置について

山梨県総務部市町村課
武川 俊之

1 はじめに

- 行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（以下「番号法」という。）第12条により、個人番号利用事務等実施者は、個人番号（生存する個人のものだけでなく死者のものも含む。）の漏えい、滅失又は毀損の防止その他の個人番号の適切な管理のために必要な措置（安全管理措置）を講じなければならないこととされています。
- そして、各地方公共団体においては、安全管理措置を検討するにあたり、番号法、個人情報保護関係法令、「特定個人情報保護適正な取扱いに関するガイドライン（行政機関等・地方公共団体等編）」、「（別添）特定個人

情報に関する安全管理措置（行政機関等・地方公共団体等編）」（以下「別添」という。）等を遵守することを前提とされています（「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン（行政機関等・地方公共団体等編）」22頁）。

- 本稿では、（別添）において示されている安全管理措置の内容について説明します。本稿の内容が各地方公共団体における検討の一助となれば幸いです。
- なお、番号法第12条の規定は、平成27年10月5日から施行されることとなっています。各地方公共団体においては、この日までに安全管理措置の内容を決定し、運用できるようにしておく必要があると考えられます。

2 安全管理措置の検討手順

- まず、（別添）では、安全管理措置の内容を検討する前に、次の手順を踏む必要があると示しています。

- ① 個人番号を取り扱う事務の明確化
- ② 特定個人情報等の範囲の明確化
- ③ 事務取扱担当者の明確化
- ④ 基本方針の策定
- ⑤ 取扱規程等の見直し等

これらの内容については、（別添）の50頁以降をご覧ください。なお、特定個人情報保護評価を実施した事務については、①②③を省略することが可能であるとされています。

3 安全管理措置の内容

- 安全管理措置には次の4つの種類があり、それぞれについて措置を講ずる必要があります（別添）53頁）。

- ① 組織的安全管理措置
- ② 人的安全管理措置
- ③ 物理的安全管理措置
- ④ 技術的安全管理措置

- （1）組織的安全管理措置
- 組織的安全管理措置として講ずべき措置には、次のものがあります。

- ① 組織体制の整備
- ② 取扱規程に基づく運用
- ③ 取扱状況を確認する手段の整備
- ④ 情報漏えい等事案に対応する体制の整備

⑤ 取扱状況の把握及び安全管理措置の見直し

(2) 人的安全管理措置

● 人的安全管理措置として講ずべき措置には、次のものがあります。

- ① 事務取扱担当者の監督
- ② 事務取扱担当者の教育

(3) 物理的安全管理措置

● 物理的安全管理措置として講ずべき措置には、次のものがあります。

- ① 特定個人情報等を取り扱う区域の管理
- ② 機器及び電子媒体等の盗難等の防止
- ③ 電子媒体等の取扱いにおける漏えい等の防止
- ④ 個人番号の削除、機器及び電子媒体等の廃棄

(4) 技術的安全管理措置

● 技術的安全管理措置として講ずべき措置には、次のものがあります。

- ① アクセス制御
- ② アクセス者の識別及び認証
- ③ 不正アクセス等の防止

④ 情報漏えい等の防止

● (別添)には、右に示した項目ごとに手法が例示されています。各地方公共団体においては、これらの例示を参考に、安全管理措置の内容を決定することとなります。

4 おわりに

● 個人番号利用事務等の全部又は一部を委託する場合、委託する地方公共団体は当該委託に係る個人番号利用事務等において取り扱う特定個人情報の安全管理が図られるよう、当該委託を受けた者に対する必要かつ適切な監督を行わなければならないこととされていますが(番号法第11条)、委託を受けた者においても、地方公共団体が果たすべき安全管理措置と同等の措置を講じる必要があることに留意してください(特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン(行政機関等・地方公共団体等編)19頁)。

マイナンバーの安全管理を徹底させましょう。

マイナンバー制度の導入に向けて、あらかじめ準備を進めてください。
マイナンバーを含む個人情報の漏えい・紛失を防ぐために、事業内容や規模に合わせた対応をしましょう!

安全管理措置

組織的・人的安全管理措置

- 担当者の明確化
担当者以外がマイナンバーを取扱うことがないように、取扱責任者や事務取扱担当者など担当者を明確にしましょう。
- 適切な教育
従業員に対するマイナンバー取扱いの周知など、従業員への教育も大切です。

物理的・技術的安全管理措置

- シュレッダーなどプライバシーに配慮して書類を廃棄できるような準備
- カギ付き機を用意
- 取扱い担当者を決め、他の人は情報にアクセスできない仕組みづくり
- ウィルス対策ソフトウェア導入、アクセスパスワードを設定
- パーテーションの設置や座席の工夫
- 覗き見されない座席配置

すでに情報漏えい対策を実行している事業主の方も多いと思われますが、マイナンバーの取扱いは、個人情報保護法よりも厳格な保護措置が設けられています。いま一度、対策の見直しとそれを踏まえた準備をお願いいたします。

組織的安全管理措置

人的安全管理措置

基本方針の策定
組織
取扱規程等の見直し等

物理的安全管理措置

技術的安全管理措置

行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律

(委託先の監督)

第11条 個人番号利用事務等の全部又は一部の委託をする者は、当該委託に係る個人番号利用事務等において取り扱う特定個人情報の安全管理が図られるよう、当該委託を受けた者に対する必要かつ適切な監督を行わなければならない。

(個人番号利用事務実施者等の責務)

第12条 個人番号利用事務実施者及び個人番号関係事務実施者(以下「個人番号利用事務等実施者」という。)は、個人番号の漏えい、滅失又は毀損の防止その他の個人番号の適切な管理のために必要な措置を講じなければならない。



都市農村交流と「昆虫」

主任研究員 千野 正章 (出向元 山梨県)

1 農村の今と新たな動き

山梨県はフルーツ王国と称される。甲府盆地特有の雨が少なく、気温の日較差が大きい気象条件と農業関係者が積み重ねてきた栽培技術によって、高品質な果物が盛んに生産されているのである。特に「ぶどう」、「もも」、「すもも」は国内最大の生産量を誇っている。

その一方で、フルーツ王国を支える農業者の平均年齢が67・8歳と高齢化が進んでいることや後継者の不足等で、県内の農村は活力を失いつつある。

こうした中、山梨県の新規就農者数は平成25年度に248名と平成に入って最多となる等新たに農業を始める方も増えている。また、農業者の経営内容にも変化が出てきており、通常の農業生産に加えて、新たに経営を多角化する農業者も増えてきている。

例えば、県内の20の農業経営体が、「六次産業化・地産地消法」に基づく計画の認定を受け、6次産業化を目指している。また、農林水産省の「都市農

2 都市と農村のマッチング

都市農村交流は一時的な農村の滞在から二地域居住までを含む幅広い概念であるが、中核に位置付けられるのは「グリーン・ツーリズム」である。農山漁村地域において、自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動と定義され、グリーン・ツーリズムにより、都市住民には癒しが、農村にとっては経済的な効果が期待される。

すでに交流活動に実績のある農村は、旅行会社等と提携して交流事業を展開しているが、新規に取り組む農村では、情報発信と誘客に苦戦する場

合が多い。課題となつてきている都市部からの誘客を促進するため、農林水産省の外

マッチングシステムの登録地域数と提供する内容

| (一財)都市農山漁村交流活性化機構のマッチングシステムに登録された地域数 | | | | | | | | 181地域 | |
|--------------------------------------|----|----|-------|-----|------|------|------|-------|-----|
| 提供できる体験の内訳(複数回答) | | | | | | | | | |
| 農業 | 林業 | 漁業 | 自然・環境 | 食 | クラフト | ふとさと | レジャー | 動物・昆虫 | その他 |
| 177 | 95 | 90 | 170 | 171 | 155 | 116 | 111 | 29 | 51 |

(一財)都市農山漁村交流活性化機構のデータを基に山梨総研作成

郭団体である(一財)都市農山漁村交流活性化機構では、農村との交流を希望する都市住民とのマッチングシステム(<http://www.kouryu.or.jp/kodomo/index.html>)を設置している。現在181の農村地域が当システムに登録し、様々な体験を提供している。



昆虫体験の様子(甲州市勝沼)

これら登録地域が提供している体験として、最も多いのは「農業体験」、次いで「食の体験」、「自然・環境体験」である。登録地域が普段から行っている生活行動を体験サービスとして提供している事例が多い。

逆に「動物・昆虫体験」の提供は29地域と圧倒的に少ない。どの農村地域にも間違いなく多くの昆虫が生息すると思われるが、他の体験と比較して提供地域が少ないのは、専門知識を有した者がいないと体験サービスとして提供できないと思われるためと推測される。

他の地域でのサービス提供が少ない状況に着目し、平成25年度から甲府

市、甲州市、笛吹市で昆虫を活用した都市農村交流活動への挑戦が行われていて、参加者から非常に好評を博している。

3 虫採りの歴史と教育的意義

日本人は古くから身の周りの自然の中にいる昆虫を愛でていて、枕草子や古今和歌集の中にも昆虫に関する記述がみられる。また、宮崎駿監督の「風の谷のナウシカ」のヒロインのモデルとなったとされる、堤中納言物語の「虫愛づる姫君」は、ケムシやイモムシ等多くの昆虫を愛する姫として描かれている。

教育等に昆虫を教材として積極的に利用すべき」と提言したように、学校教育に昆虫を活用していくこと自体には、両者の間で異論がないようである。

4 まとめ

甲府市、笛吹市、甲州市等で行われている都市農村交流の題材として昆虫を活用していく取り組みは、参加した保護者と子どもから非常に高い評価を得ている。特に水生昆虫を調べる活動の評価が高い。

昆虫を標本採集することについては、肯定派と否定派で長い間議論がなされてきたが、平成23年に日本学術会議が「理科教育や環境教育等に昆虫を教材として積極的に利用すべき」と提言したように、学校教育に昆虫を活用していくこと自体には、両者の間で異論がないようである。

甲府市、笛吹市、甲州市等で行われている都市農村交流の題材として昆虫を活用していく取り組みは、参加した保護者と子どもから非常に高い評価を得ている。特に水生昆虫を調べる活動の評価が高い。

いずれの地域にも特殊な昆虫がいるわけではなく、農村にごく一般的にいる昆虫を対象として体験プログラムを提供した。昆虫の解説は、農村地域のかつての昆虫少年・少女であった地元農家が行った。こうした昆虫を活用した体験は、多くの農村地域において提供可能であると思われる。現状、都市農村交流活動を展開する農村地域が増えてきている中、「昆虫」体験を提供できる地域はまだ少ないが、子どもの環境学習を推進する上でも、地域の魅力を訴求する上でも有効であると思われるため、大いに「昆虫」体験を推進していくべきである。

市町村の 元気印

地域のつながり

アイデアと団結力で地域を盛り上げる

六和会会長 望月 未知也

多くの方が「身延町西嶋西町地区の六和会(むつわかい)」と聞いてもご存じないと思いますが、「西嶋のイルミネーション」と聞くとピンとくる方が多いのではないのでしょうか。西嶋のイルミネーションは、今でこそテレビや新聞で毎年のように紹介され、冬の有名スポットとなっていますが、始まりは平成九年に六和会の会員である佐野昭男氏が、孫に喜んでもらいたくてデイズニーランドのような夢の国を目指し、飾り付けたことが始まりです。その後、町おとしにと六和会として本格的に力を入れ始めたのは平成十三年の暮れ、わずか二軒二千個の電球から始まり、今では、地域を盛り上げるために賛同してくれたご近所同士三十五軒が協力し、五百メートルの道路沿いに十萬個の電球が点灯して、冬の夜を彩るまでになりました。年々規模が大きくなり、多い時では県内外から一日、千人以上も訪れてくれるようになりました。

西嶋のイルミネーションがここまで大きな動きとなったのは、地域の「つながり」を大切にしてきた結果であると考えています。イル



西嶋のイルミネーション

ミネーションの点灯期間は毎年十二月一日から翌年の一月三日。この間、第一、二、三土曜日は、訪れてくれた人たちに対して、すいとんとゆず湯を無料で提供していますが、この具材も各家庭の畑で栽培し、持ち寄ったものです。また、毎年増えているイルミネーションの設備、電気代も各家庭で負担しています。この西嶋のイルミネーションは地域住民一人ひとりの協力によって開催できているのです。私たち六和会は、昔からある「地域のつながり」を大切にすることで、地域を盛り上げていきたいと考えています。

六和会の現在のメンバーは、四十五歳〜七十三歳の男性十三人。昭和二十年代、地域住民の「つながり」を守るために活発な活動を行っていた「西嶋西町青年団」が前身で、団を引退したメンバー有志が集まって結成しました。当時、西町地区が六つの組で成っていることから「六和会」と名づけられ、昭和後期、時代とともに解散していく青年団が多い中、この六和会は、その流れを絶やすことなく現在まで活動を行ってきました。

地域のつながりは一

日、二日ではあがるものではありません。

そのため、西町地区では、ご近所同士の交流を行うことを目的に、五月の連休に、近くの川をせき止め、ニジマスを放流し、釣り大会やつかみ取り大会を開催しています。また、十二月にはクリスマス会を開催するなど、家族の垣根を越えた地域の三世代と一緒に楽しめるイベントとして毎年続けています。

活動は地区内で行うものに限らず、人と人が交流する場であれば積極的に参加しています。夏の盆踊り大会や、秋に町の商工会が主催する和紙まつりなどの行事では、焼きそばの屋台を出店しています。同じ西町地区の女性有志による「コスモスの会」と一緒に、焼きそばを調理、販売しながら、イベントを盛り上げるために地域住民、訪れてくれた人と積極的に交流しています。



三世代交流クリスマス会

「宇宙で書道をしてみたい」と語った若田光一宇宙飛行士に西嶋和紙を持って行ってもらうというアイデアもまた、六和会メンバーの笠井真一氏が地元を盛り上げたい気持ちから発案したものでした。その思いは行政と西嶋和紙工業協同組合を動かし、六和会も影から積極的に支援活動を行いました。

そしてついに西嶋和紙の宇宙行きが実現。平成二十一年十月には若田さんが日本の宇宙実験棟「きぼう」の中でしたためた書とともに、身延町なかとみ和紙の里を訪れ、結果、地元に限らず身延町全体が大いに盛り上がりました。

最近では、地域の「つながり」が薄くなっていると感じます。地域住民のつながりが生活の楽しみを生み、それが地元を良くしたいという、地域の活性化につながると私たち六和会は考えています。私たちの活動が、隣の家々を「つなげる」きっかけとなり、助けになればよいと思います。また、そこに住む住民一人ひとりが「つながり」とはどんなものなのか考え、地元を良くするために活動し、地域づくりを楽しめるようになればよいと思います、今後も積極的に活動していきたいと思っています。



若田宇宙飛行士「宇宙での書」引渡式・体験報告会