

第2章

人事評価（毎年度定期的に行うもの）

【実施要領】

I 人事評価の基本ルール		
1	実施対象者	7
2	評価対象期間	10
3	人事評価の種類と評価時期	11
4	評価区分と評価項目	12
5	評価基準	14
6	総合評価	17
7	人事評価表の様式	18
8	主事・技師級、一般専門職における各様式の適用の対象	19
9	主事・技師級、一般専門職に適用する評価表様式の決定方法	20
II 人事評価の手順		
1	業務目標の設定・共有化	22
2	業務遂行（評価対象期間中）	22
3	自己評価	23
4	評価者による評価	24
5	評価内容の確認	26
6	評価結果の事後修正	27
III 評価者の心構え		
1	評価者に求められる姿勢	28
2	評価の対象範囲	29
3	評価における基本的な留意事項	30
4	評価者が陥りやすい評価エラー	31
IV その他		
1	評価結果の開示	32
2	評価結果の活用	33
3	人事評価表の取扱い	33
4	苦情相談制度	34
資料		
1	評価者の標準例	36
2	評価項目と各評価区分のウェイト	37
3	職位ごとのキーワード比較	38
4	職位ごとに求められる役割と人物像	39
5	職位ごとの評価基準	
	（管理職（ライン職））	40
	（管理職（特命職））	41
	（課長補佐級）	42
	（係長級）	43
	（一般職員＜基礎づくり期＞）	44
	（一般職員＜基礎能力定着期＞）	45
	（一般職員＜能力活用期＞）	46
	（現業職）	47
6	異動時仮評価について	48

令和3年4月

総務部行財政改革局人事企画課

I 人事評価の基本ルール

1 実施対象者

(1) 被評価者（評価の対象となる職員）

① 評価の対象となる職員

知事部局及び労働委員会事務局に勤務する全職員（②に掲げる職員を除く。）

② 評価の対象とならない職員

- ・ 知事部局の部長級職員、各部局長等（部内局長を除く。）、各総合事務所長、労働委員会事務局長
※ 上記職員は、別に「部長級職員等に係る人事評価実施要領」に定める人事評価を実施
- ・ 条件付採用期間中の職員
※ 上記職員は、定期的に行う評価に代えて特別評価を実施
（特別評価については、「第3章 特別評価【実施要領】」で詳しく説明）
- ・ 会計年度任用職員、臨時的任用職員
※ 上記職員は、別に「会計年度任用職員の任用等に関する取扱要領」又は「臨時的任用職員の任用等に関する取扱要領」に定める人事評価を実施
- ・ 上期・下期評価の各評価対象期間において、勤務実績が全くない職員
（産前・産後休暇、病気休暇、介護休暇、海外随伴休暇、育児休業、自己啓発等休業、退職等により、実際に勤務した期間が全くない職員）
- ・ 鳥取県を退職して他団体へ派遣されている職員
※ 上記職員は、派遣先の団体の人事評価の方法に従うものとします。

③ 評価対象期間中に被評価者の人事異動により所属が変更した場合の取扱い

- ・ 評価対象期間中の人事異動により所属が変更した職員も人事評価の対象となります。原則として、評価時点（上期評価は9月30日、下期・年間総括評価は1月31日）に属する所属において評価を実施します。
 - ・ 異動後の所属において被評価者の勤務実績が3か月に満たない場合において、適正な評価を行うことが困難であると総括評価者が認めるときは、評価結果（自己評価を含む。）を「B（標準）」とみなして差し支えないこととします。ただし、総括評価者は、年間総括評価については必ず実施することとします。
例）被評価者が12/1付で異動した場合、下期評価の評価結果は「B」とみなして差し支えありませんが、総括評価者は、（後述の異動時仮評価を参考にして）年間総括評価を実施します（評価者1・評価者2は、年間総括評価も「B」とみなして差し支えありません）。
 - ・ 評価対象期間中に被評価者が異動する際には、異動前の所属の総括評価者が原則として書面による異動時仮評価を実施し、異動後の所属の総括評価者が人事評価を実施するに当たって参考にするものとします。（異動時仮評価の実施方法は、P.10及びP.48～49を参照）
 - ・ 異動時仮評価は、総括評価者のみが実施しますが、異動前の所属の評価者1・評価者2の職員も、異動後の所属の評価者が評価を実施するに当たって必要と認められる事項については、適宜の方法により伝達することとします。
- ※ この取扱いによることが困難である事情がある場合、人事企画課に協議のうえ、別の方法により評価を実施することができるものとします。
- ※ 年度途中で兼務・併任等により評価をすべき所属が変更した被評価者も、この取扱いに準じて評価を実施するものとします。

④ 長期休暇等により評価対象期間中の勤務実績が短い被評価者の取扱い

- ・ 評価対象期間中、勤務実績が全くない場合を除いて、全職員が人事評価の対象となります。ただし、以下の職員について適正な評価を行うことが困難であると総括評価者が認める場合、評価結果（自己評価を含む。）を「B（標準）」とみなして差し支えないこととします。

評価の種類	評価結果を「B（標準）」とみなすことができる職員
上期評価	9月30日時点で、4月1日から9月30日までの間の勤務実績が通算して3か月未満の職員
下期評価	1月31日時点で、10月1日から翌年1月31日までの間の勤務実績が通算して3か月未満の職員
年間総括評価	1月31日時点で、4月1日から翌年1月31日までの間の勤務実績が通算して6か月未満の職員

⑤ 他団体へ派遣されている職員の取扱い

国、都道府県、市町村、公益的法人等へ派遣されている職員の評価については、次のとおりとします。

- ・ 派遣先に直接の監督関係がある県職員がいる場合、その者が評価者として評価を行います。
- ・ 派遣先に直接の監督関係がある県職員がいない場合、派遣元の所属において必要に応じ派遣先での勤務状況を聞き取り等により把握し、評価を実施することとしますが、特段の評価をすべき事情がある場合を除き、評価結果（自己評価を含む。）を「B（標準）」とみなして差し支えないこととします。

⑥ 他団体から受け入れている職員の取扱い

国、都道府県、市町村、公益的法人等からの派遣等により鳥取県職員として業務を行っている職員については、原則としてこの要領に基づき評価を行うものとします。ただし、派遣元の団体において人事評価を行う等の理由により派遣元の団体との間で評価を行うことを要しないこととされている場合は、評価の対象とならないものとします。

(2) 評価者（評価を行う職員）

原則として評価者1、評価者2、総括評価者を指定し、複数の評価者が評価を行います。

① 通常の場合（指定評価者を指定しない）

評価者は、被評価者の業務実態上の監督者の中から評価者の標準例に従い、所属において指定します。

※ P.36 資料1「評価者の標準例」を参照

評価者指定の基本型

評価者1	:	原則として、被評価者の直接監督者
評価者2	:	原則として、評価者1の直接監督者
総括評価者	:	原則として、所属長又は部局長

<評価者を指定する際の留意事項>

- ・ 本庁の次長が評価者となる場合、原則として人事を総括する次長が評価を行うが、被評価者との監督関係の度合い等に応じて他の次長が評価することも可能
- ・ 部局長又は所属長の判断で、部内局長、課内室長、参事などの課長級以上の職員を総括評価者に

指定（変更）することも可能

※ 変更前の総括評価者（部局長又は所属長）は、必要に応じて評価内容について調整（修正）が可能

- ・ 課長補佐が評価者となる場合、複数の課長補佐がいる所属においては、原則として総括補佐（人事を総括する課長補佐）が評価を行うが、被評価者との監督関係の度合い等に応じて他の課長補佐が評価することも可能
- ・ 所属長以外は全員スタッフ職という組織の場合であっても、複数の評価者を確保して、より適正な評価を行うため、スタッフ職の中で業務上の管理監督関係が成立する場合には、その管理監督的立場の職員を評価者として指定
- ・ 直属の課長補佐とは別に人事を総括する課長補佐がいる場合、前者は評価者1として評価、後者は評価者2として評価を実施
- ・ 上記のほか、評価者として指定が可能な職位にある者が複数いる場合には、被評価者との監督関係の度合いに応じて所属長が指名

② 指定評価者を指定する場合

業務に従事する勤務場所が異なるなど特別な状況がある場合には、勤務実態をよりの確に把握している部内局長及び現場の責任者（分場長、現業職長など）を「指定評価者」に指定することができます。

評価者指定の基本型（指定評価者を指定する場合）

評価者1	:	原則として、被評価者の直接監督者（係長級）等
評価者2	:	原則として、現場の責任者（課長補佐級、係長級）等 ……【指定評価者】
総括評価者	:	原則として、所属長等

<指定評価者の役割>

- ・ 総括評価者を補佐する立場で、総括評価者に準ずる視点・責任により評価を実施
- ・ 総括評価者の行う面談等に同席し、指導方針の把握等を行い、日常のOJT指導などを実施
- ・ 所属長（総括評価者）の判断で、面談及び面談での評価結果の開示を指定評価者が実施することが可能
 - ※ 指定評価者に面談及び評価結果の開示を行わせる場合には、予め総括評価者と指定評価者が評価結果等について十分な意思疎通を図ること
 - ※ また、この場合においても、所属長（総括評価者）は1年に1回は被評価者との面談を行い、職員の勤務状況等を正確に把握するよう努めること

③ 評価対象期間中に評価者が人事異動により変更した場合の取扱い

- ・ 原則として、評価時点（上期評価は9月30日、下期・年間総括評価は1月31日）に属する所属において評価を実施します。
- ・ 異動後の所属において評価者の勤務実績が3か月に満たない場合において、適正な評価を実施することが困難であると総括評価者が認めるときは、その評価者の評価結果を「B（標準）」とみなして差し支えないこととします。ただし、総括評価者は、年間総括評価については必ず実施することとします。
例）総括評価者が12/1付で異動した場合、下期評価の評価結果は「B（標準）」とみなして差し支えありませんが、年間総括評価は（後述の異動時仮評価を参考にして）実施します（評価者

1・評価者2は通常どおり評価を実施します)。

- ・ 総括評価者は異動することが決まったら、原則として書面による異動時仮評価を実施し、後任の総括評価者が人事評価を実施するに当たって参考にするものとします。
- ・ 異動時仮評価は、総括評価者のみが実施しますが、評価者1・評価者2の職員も、評価対象期間中に異動する場合には、後任の評価者が評価を実施するに当たって必要と認められる事項について適宜の方法により伝達することとします。
- ・ 異動時仮評価は、異動時までの業務遂行状況を基準に、各評価区分（行動評価、マネジメント評価、実績評価）の全体評価の評価点及び評価根拠を記載し、後任の総括評価者に交付します。
- ・ 異動前の勤務実績が短く仮評価を行うのが困難な場合や仮評価における各評価区分（行動評価、マネジメント評価、実績評価）の評価点がすべてB（標準）の場合は、口頭による伝達をもって異動時仮評価の交付に代えることができるものとします。この場合でも、後任者が人事評価を実施するに当たり特に伝達が必要と認められる事項については、正確に伝わるよう留意するものとします。

※ 異動時仮評価の詳細については、P.48～49 資料6「異動時仮評価について」を参照

※ この取扱いによることが困難である事情がある場合、人事企画課に協議のうえ、別の方法により評価を実施することができるものとします。

④ 評価実施時期（入力期間）に長期休暇等により勤務していない評価者の取扱い

評価者として指定された職員が、病気休暇、長期研修等により評価実施時期に勤務していない場合、当該評価者は評価を行わず、他の評価者は評価を実施するものとします。ただし、当該勤務していない評価者に代わって、被評価者と監督関係にある他の職員を評価者として指定できる場合、その者が評価を実施するものとします。

例) 総括評価者が評価実施時期に長期休暇中の場合、評価者1・評価者2のみ評価を実施します。

⑤ 他の所属との兼務（併任）職員に係る評価者の指定

- ・ 原則として、業務の比重が大きい（実質的に業務を行っている）所属において評価者を指定するものとし、兼務（併任）元の所属と兼務（併任）先の所属との協議によりいずれの所属において評価者を指定するか決定します。
- ・ 兼務（併任）元の所属と兼務（併任）先の所属との間で、必要に応じて、評価対象期間中の職務遂行状況や業務の達成状況等の情報を共有してください。

2 評価対象期間

評価の種類	評価対象期間	評価者
上期評価	4月1日～9月30日	9月30日時点の評価者が評価
下期評価	10月1日～翌年3月31日	1月31日時点の評価者が評価
年間総括評価	4月1日～翌年3月31日	1月31日時点の評価者が評価

3 人事評価の種類と評価時期

(1) 上期評価

- ① **評価対象期間**
原則として、4月1日から9月30日までの勤務状況の評価
- ② **評価時期**
9月30日時点で評価
- ③ **評価の対象とならない職員**
4月1日から9月30日までの間に、勤務実績が全くない職員
- ④ **評価者**
9月30日時点で被評価者との間に監督関係がある職員

(2) 下期評価

- ① **評価対象期間**
原則として、10月1日から翌年3月31日までの勤務状況の評価
- ② **評価時期**
1月31日時点で評価
- ③ **評価の対象とならない職員**
10月1日から翌年1月31日までの間に、勤務実績が全くない職員
- ④ **評価者**
1月31日時点で被評価者との間に監督関係がある職員

(3) 年間総括評価

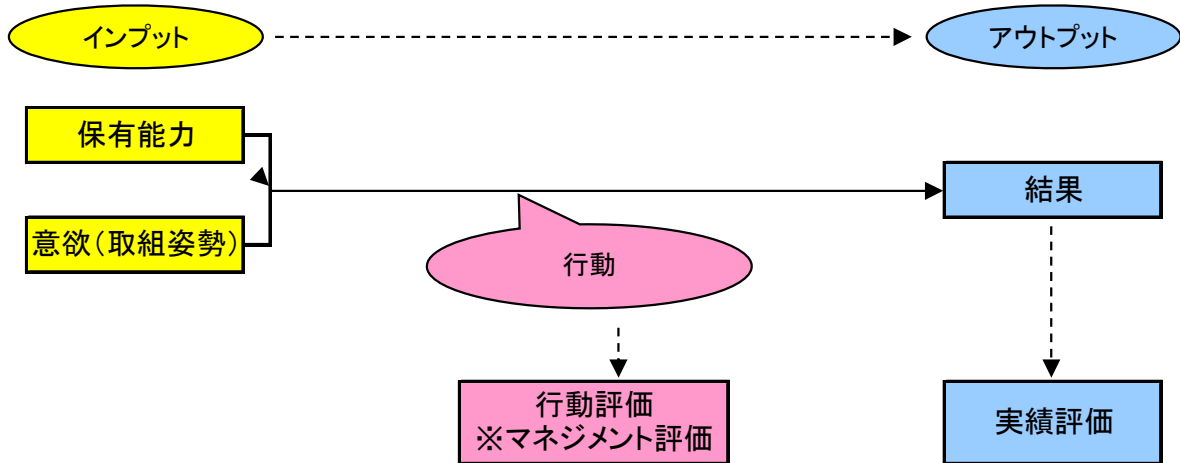
- ① **評価対象期間**
原則として、4月1日から翌年3月31日までの勤務状況の評価
- ② **評価時期**
1月31日時点で評価
- ③ **評価の対象とならない職員**
4月1日から翌年1月31日までの間に、勤務実績が全くない職員
- ④ **評価者**
1月31日時点で被評価者との間に監督関係がある職員

4 評価区分と評価項目

(1) 評価区分

人事評価は、次の2つの観点（評価区分）で評価を行います。

観点	評価区分
職務遂行上の「行動」	○ 行動評価 ※管理職（ライン職）には、マネジメントに比重を置いた評価とするため、「行動評価」からマネジメントに関する項目を抜き出して、別に「マネジメント評価」という区分を設定
職務遂行によりあげた「実績」	○ 実績評価



(2) 評価項目

被評価者の行動や成果をより適正に評価するために、評価区分ごとに評価すべき項目（評価項目）を定めています。

評価区分	評価項目
○ 行動評価 ※マネジメント評価を含む	○ 基本的な姿勢 ○ 対話・調整・協調 ○ 企画立案・業務の遂行 ○ 人材育成、人材マネジメント ○ 業務（組織）マネジメント ○ イクボス・ファミボス度
○ 実績評価	○ 業務の成果 ○ 創意工夫・業務改善の成果

※ 各評価区分における職位別の評価項目、各評価項目の定義、キーワードについては、

P. 37 資料2 「評価項目と各評価区分のウェイト」

P. 40～47 資料5 「職位ごとの評価基準」 を参照

(3) 行動評価（マネジメント評価を含む）

① 何を評価するか

行動評価は、職務遂行において実際に発揮した能力を評価するためのものであり、職務上とられた行動（能力が現れたもの）を評価します。

潜在的能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではありません。

② どのように評価するか

行動評価は、被評価者が職務上とった行動を各評価項目及び評価基準に照らして評価します。

行動評価の評価項目は、職位に応じて職務上発揮することが求められる能力を「キーワード」及び「求められる行動（水準）」という形で記したものであり、被評価者が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうか、職位に応じて求められる行動が安定的にとられていたかどうかという観点から評価を行います。

行動評価の全体評価は、行動評価の結果を総括的に表示するものであり、後掲の「行動評価の全体評価の評価基準」(P. 15) に照らして総合的に判断して評価を行います。業務内容等に応じて、個別の評価項目についてはそれぞれ軽重があり得るものであることから、個別の評価項目ごとに付される評価点（S～D）から機械的に算出（例えば、「個別の評価項目にAが3個以上あれば全体評価はA」など）して全体評価の評価点を決定するものではありません。

(4) 実績評価

① 何を評価するか

実績評価は、職務遂行において実際にあげた実績を評価するものであり、職位に応じた果たすべき役割及び業務目標の達成度を「業務の成果」として評価します。

② どのように評価するか

実績評価の評価項目は、果たすべき役割や業務目標について、それがどの程度達成されたか（貢献できたか）という観点から、量的側面（役割及び業務目標の達成度）と質的側面（業務の方向性、効率性、困難性）の両面を踏まえて、評価基準に照らして評価を行います。

※業務目標は原則として、年度当初に所属長との面談で確定した業務管理・キャリア開発シートの目標の達成状況を踏まえて評価します。

実績評価の全体評価は、実績評価の結果を総括的に表示するものであり、後掲の「実績評価の全体評価の評価基準」(P. 16) に照らして総合的に判断して評価を行います。

※ただし、管理職（ライン職・特命職）については、実績評価の評価項目が1つ（「業務の成果」）しかないため、評価項目の評価点と全体評価の評価点は必ず一致します。

(5) 行動評価と実績評価の関係

行動評価は、職位に応じて求められる職務上の行動に関する評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の伸長・獲得状況を把握するものであるのに対して、実績評価は、評価対象期間ごとの業務の実施結果を達成度の面から評価することを主眼とするものです。

このように、両方の評価を組み合わせることにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、職務遂行能力の発揮状況や職務上あげた実績をより正確に把握しようとするものです。

5 評価基準

(1) 行動評価

①各評価項目の評価基準

各評価項目について、職位に応じて求められる行動（水準）を安定してとることができていたかどうかについて、次の評価基準に基づいて、S、A、B（標準）、C、Dの5段階（「イクボス・ファミボス度」については、S、A、B（標準）、Cの4段階）で評価します。

評価	考え方	評価基準	レベル感
S	水準を大きく上回る	求められる行動が常に確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。	1段階上位職位に求められる水準に達している。
A	水準を上回る	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。	求められる水準を明らかに超えて優れている。
B (標準)	期待される標準的な水準	求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められている能力がおおむね発揮されている状況である。	求められる標準的な水準に達している
C	水準を下回る	求められる行動が一部しかとられておらず、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。	求められる水準に明らかに達しておらず、改善が必要
D	水準を大きく下回る	求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況ではない。	求められる水準を大きく下回り、抜本的な改善が必要

※ 各評価項目の「求められる行動」については、P. 40～47 資料5「職位ごとの評価基準」を参照

●行動評価の評価基準「B（標準）」の考え方について

資料5「職位ごとの評価基準」において、当該職位の職員として標準的に発揮すべき能力・期待される行動・到達すべき水準を想定して、「水準（求められる行動）」を設定しています。評価対象期間中安定してこれらの行動をとることができており、時に簡単な指導や助言があれば十分にこの水準に到達できているというレベルが、評価点「B（標準）」の目安です。

②行動評価の全体評価の評価基準

被評価者の職務遂行（行動）の全体を総合的に捉えて評価します。

区分	評価	レベル	評価基準	レベル感			
				各評価項目から見て	行動基準から見て	周囲への影響から見て	職務遂行の状況から見て
上位	S	特に優秀	発揮された能力、意欲のレベルが当該職位の水準を超え、「1段階上位職位の水準の成果につながるほどの行動」がとられた。	評価項目の大部分が「S」となるなど、水準を大きく上回る能力発揮状況	期待をはるかに上回り、当該職位に求められる行動以上の行動ができています。	他の職員の模範となっており、他の職員の行動に影響を与えている。	抜群である。
	A	優秀	当該職位の職員として必要な能力、意欲が期待以上に発揮され、「当該職位に求められる成果につながる行動」が十分にとられた。	評価項目の大部分が「A」となるなど、水準を上回る能力発揮状況	期待を上回り、当該職位に求められる行動が十分にできている。	指導や助言はほとんど要らず、他の職員の模範となっている。	安心できる。
中位	B	良好（標準）	当該職位の職員として必要な能力、意欲が概ね発揮され、「当該職位に求められる成果につながる行動」が概ねとられた。	評価項目の大部分が「B」となるなど、標準的な能力発揮状況	期待どおりに当該職位に求められる行動ができています。	簡単な指導や助言で十分であり、他の職員の援助を必要としない。	支障はない。
下位	C	不十分	当該職位の職員として必要な能力、意欲の一部が不足し、「当該職位に求められる成果につながる行動」が不十分だった。	評価項目の幾つかは「C」となるなど、全体として水準を下回る能力発揮状況	期待を下回り、当該職位に求められる行動ができていないことがある。	他の職員の援助がないと職務を遂行できないときがある。	支障をきたすことがある。
	D	極めて不十分	当該職位の職員として必要な能力、意欲の大部分が不足し、「当該職位に求められる成果につながる行動」が極めて不十分だった。	評価項目の大部分が「C」以下となるなど、全体として水準を大きく下回る能力発揮状況	期待を大幅に下回り、当該職位に求められる行動ができていない。	他の職員の援助がないと職務を遂行できない。	支障をきたしている。

(2) 実績評価

①各評価項目の評価基準

職位に応じた果たすべき役割や業務目標について、それがどの程度達成されたか（貢献できたか）について、次の評価基準に基づいて、S、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価します。

項目	評価	評価基準	レベル感
業務の成果	S	処理した業務は、量・質・難易度等の面を踏まえると、当該職位に求められる水準を大きく超える実績をあげ、特に顕著な貢献をしたと認められる。	一段階上位職位に求められる水準の実績をあげた。
	A	処理した業務は、量・質・難易度等の面を踏まえると、当該職位に求められる水準を超える実績をあげ、期待以上の顕著な貢献をしたと認められる。	当該職位に求められる水準、業務量の120%以上の実績をあげた。 ※「水準を大きく超える量、難易度の業務を処理した」場合に「A」
	B	処理した業務は、量・質・難易度等の面を踏まえると、概ね当該職位として求められる水準の実績をあげたと認められる。	当該職位に求められる水準、業務量の実績をあげた。 ※「目標を達成した」「期待した（予定の）実績をあげた」というレベルは「B」
	C	処理した業務は、量・質・難易度等の面を踏まえると、当該職位として求められる水準の実績をあげたとは認められない。	当該職位に求められる水準、業務量の80%～50%程度の不十分な実績しかあげていない。
	D	処理した業務は、量・質・難易度等の面を踏まえると、当該職位として求められる水準の実績が殆ど認められない。	当該職位に求められる水準、業務量の50%を明らかに下回る極めて不十分な実績しかあげていない。
創意工夫・業務改善の成果	S	当該職位に期待する水準を大きく超える特に顕著な成果をあげた。	
	A	当該職位に期待する水準を超える顕著な成果をあげた。	
	B	当該職位に期待する水準の一定の成果をあげた。	
	C	当該職位に期待する水準の成果が不十分だった。	
	D	当該職位に期待する水準の成果があがらないだけでなく、コスト削減や業務の効率化の面で状況を悪化させた。	

②実績評価の全体評価の評価基準

評価	考え方	評価基準	レベル感
S	水準を大きく上回る	業務や目標の達成、業務改善等において、当該職位の水準を大きく超える成果をあげ、特に顕著な貢献をした。	一段階上位職位の水準に達するレベル
A	水準を上回る	業務や目標の達成、業務改善等において、当該職位の水準を超える成果をあげ、顕著な貢献をした。	当該職位の水準を大きく超える（水準の120%程度以上）成果
B	期待される標準的な水準	業務や目標の達成、業務改善等において、期待された当該職位の水準の成果をあげた。	当該職位として標準的な成果
C	水準を下回る	業務や目標の達成、業務改善等において、期待された当該職位の水準の成果が不十分だった。	当該職位の水準の80%～50%程度の成果
D	水準を大きく下回る	業務や目標の達成、業務改善等において、期待された当該職位の水準の成果が殆ど認められなかった。	当該職位の水準の50%に達しない成果

※ 各評価項目の水準（基本的な役割）については、P. 40～47 資料5「職位ごとの評価基準」を参照

③業務負担を軽減している場合の実績評価の取扱い

被評価者の健康状態等に応じて業務負担を軽減している場合には、与えられた業務を達成（処理）したとしても、業務負担軽減の程度を考慮して、実績評価については、次の目安を参考に評価を調整します。

したがって、業務負担軽減を行っている職員に対しては、期首面談等で必ずその旨を伝えるとともに、評価の取扱いについても共通認識を持つようにすることが必要です。

与えられた業務を達成（処理）した場合の実績評価の目安

業務負担軽減などの状況	標準的な評価（調整後）
標準的な業務量（水準）の80%～50%程度の業務に軽減された職員が、与えられた業務を全て達成（処理）した場合	C
標準的な業務量（水準）の50%を下回る業務に軽減された職員が、与えられた業務を全て達成（処理）した場合	D

（業務負担軽減の例）

病気の回復を支援するために、標準的な職員の業務分担（量、質）に比べて1/2程度に担当業務を軽減した場合

→ 与えられた業務を全て達成（処理）できれば評価は「C」となり、できなければ「D」となる。

＜備考＞育児短時間勤務、部分休業等により、勤務時間が短い職員の取扱い

育児短時間勤務、部分休業等を利用して勤務時間が短縮（勤務時間に応じて給与も減額支給）されている職員については、上記の業務負担を軽減している職員の取扱いとは異なり、短縮された勤務時間における行動・実績を対象として通常の職員と同様に評価を行うこととなります。

→ 例えば、勤務時間を1/2に短縮された職員が、短縮された勤務時間において求められる業務を全て達成（処理）した場合、標準的な実績評価は「B」となる。

6 総合評価

総合評価は、各評価区分の全体評価を点数化して職位ごとの役割を踏まえたウェイト付けを行い、その集計点により決定します。

＜全体評価の点数化＞

全体評価	→	集計のための点数
S	→	1点
A	→	2点
B （標準）	→	3点
C	→	4点
D	→	5点

＜各評価区分のウェイト＞

職位	行動評価		実績評価
		マネジメント評価	
管理職（ライン職） （様式第1号）	30%	30%	40%
管理職（特命職） （様式第2号）	50%	—	50%
課長補佐級 （様式第3号）	60%	—	40%
係長級、主事・技師級、 一般専門職、現業 （様式第4～6号）	70%	—	30%

<総合評価決定のための集計点算出式>

管理職 (ライン職)	(「行動評価」全体評価の点数×0.3) + (「マネジメント評価」全体評価の点数×0.3) + (「実績評価」全体評価の点数×0.4)
管理職 (特命職)	(「行動評価」全体評価の点数×0.5) + (「実績評価」全体評価の点数×0.5)
課長補佐級	(「行動評価」全体評価の点数×0.6) + (「実績評価」全体評価の点数×0.4)
係長級 主事・技師級 一般専門職 現業	(「行動評価」全体評価の点数×0.7) + (「実績」全体評価の点数×0.3)

<総合評価の決定の基準>

総合評価		集計点の値
総合評価	考え方	
S	水準を大きく上回る	1.0以上 ~ 1.5未満
A	水準を上回る	1.5以上 ~ 2.5未満
B (標準)	期待される標準的な水準である	2.5以上 ~ 3.5未満
C	水準を下回る	3.5以上 ~ 4.5未満
D	水準を大きく下回る	4.5以上 ~ 5.0以下

(総合評価決定の例) …課長補佐級の職員、行動評価の全体評価：B、実績評価の全体評価：A の場合

【①全体評価の点数化】行動評価：B=3点、実績評価：A=2点

【②集計点算出】 (行動評価=3×0.6) + (実績評価=2×0.4) = 2.6点

【③総合評価の決定】 集計点の値が2.5以上～3.5未満 ⇒ 総合評価は「B」

※なお、人事評価システム上、総合評価の決定は自動計算されます。

7 人事評価表の様式

被評価者	様式
管理職 (ライン職) ※1	様式第1号
〃 (特命職)	様式第2号
課長補佐級	様式第3号
係長級 ※2	様式第4号
主事・技師級、一般専門職 (基礎づくり期)	様式第5号-1
主事・技師級、一般専門職 (基礎能力定着期)	様式第5号-2
主事・技師級、一般専門職 (能力活用期)	様式第5号-3
現業職 ※2	様式第6号

※1 課長級以上の職員で所属長以外であっても、ラインの長の立場にある職員 (課内室長等) は、様式第1号の人事評価表により評価を実施します。

※2 現業職長は、係長級 (様式第4号) の人事評価表により評価を実施します。

8 主事・技師級、一般専門職における各様式の適用の対象

主事・技師級、一般専門職における各様式の適用の対象は、次のとおりです。

なお、当該年度に適用する様式の決定方法は、次頁の「主事・技師級、一般専門職に適用する評価表様式の決定方法」によります。

(1) 適用される給料表の種類が行政職の職員

適用評価表	適用期間	適用範囲	
		【新規採用職員】	【新規採用職員以外】
基礎づくり期 【様式第5号-1】	通算2年	社会人経験2年未満の者	鳥取県職員経験2年未満の者(前年度以前に基礎能力定着期又は能力活用期が適用された者を除く。)
基礎能力定着期 【様式第5号-2】	給料表2級に達するまで	社会人経験2年以上の者(給料表2級の者を除く。)	給料表1級の者(基礎づくり期が適用される者を除く。)
能力活用期 【様式第5号-3】	係長級昇任まで	給料表2級の者	給料表2級の者

(2) (1) 以外の職員

適用評価表	適用期間	適用範囲	
		【新規採用職員】	【新規採用職員以外】
基礎づくり期 【様式第5号-1】	通算2年	社会人経験2年未満の者	鳥取県職員経験2年未満の者(前年度以前に基礎能力定着期又は能力活用期が適用された者を除く。)
基礎能力定着期 【様式第5号-2】	通算3年	社会人経験2年以上5年未満の者 ・・・(ア)	<ul style="list-style-type: none"> 鳥取県職員経験2年以上5年未満の者(能力活用期が適用される者を除く。) 前年度以前に(ア)として基礎能力定着期が適用され3年未満の者
能力活用期 【様式第5号-3】	係長級昇任まで	社会人経験5年以上の者 ・・・(イ)	<ul style="list-style-type: none"> 鳥取県職員経験5年以上の者 基礎能力定着期の期間が3年を経過した者 前年度以前に(イ)として能力活用期が適用されていた者

- 「新規採用職員」とは、評価年度の前年度の10月1日から評価年度の9月30日までの間に採用された職員をいいます。
- 「社会人経験」の期間は、下表により算定します。

社会人経験の期間	<ul style="list-style-type: none"> 採用日までに民間企業等(公的団体を含む。)に就業した期間 「就業」とは、1週間の労働時間数が通常の労働者の所定労働時間数のおおむね3/4以上の就業とする。 職務内容は、問わない。 複数の民間企業等に就業していた場合は、期間を通算する。
算定しない期間	<ul style="list-style-type: none"> 休業した期間

- 「鳥取県職員経験」の期間の算定に当たっては、次のことに注意してください。

期間に含む	<ul style="list-style-type: none"> ・他の任命権者に職員として任命され勤務した期間 ・割愛等により鳥取県を退職し、他団体へ派遣された期間
期間に含まない	<ul style="list-style-type: none"> ・育児、介護、病気等により連続して3ヵ月以上勤務しなかった期間

※算定した期間に1月未満の端数があるときは、これを切り捨てる。

9 主事・技師級、一般専門職に適用する評価表様式の決定方法

主事・技師級、一般専門職における評価表様式は、以下により決定します。

なお、適用された評価表は、係長級への昇任の場合を除き、年度途中で切り替わることはありません。

(1) 適用される給料表の種類が行政職の職員

採用日 評価表	新規採用職員（令和2年10月1日から令和3年9月30日までに採用）	新規採用職員以外（令和2年9月30日以前に採用）
①基礎づくり期 【様式第5号-1】	入庁時点で社会人経験年数が2年未満の者	令和3年3月31日時点で鳥取県職員経験年数が2年未満かつ同年4月1日時点で給料表1級が適用される者（前年度以前に基礎能力定着期又は能力活用期に指定された者を除く。）
②基礎能力定着期 【様式第5号-2】	入庁時点で社会人経験年数が2年以上ある者のうち、給料表1級が適用されるもの	令和3年4月1日時点で給料表1級が適用される者（基礎づくり期に該当する者を除く。）
③能力活用期 【様式第5号-3】	入庁時点で給料表2級が適用される者	令和3年4月1日時点で給料表2級が適用される者

(2) (1) 以外の職員

採用日 評価表	新規採用職員（令和2年10月1日から令和3年9月30日までに採用）	新規採用職員以外（令和2年9月30日以前に採用）
①基礎づくり期 【様式第5号-1】	入庁時点で社会人経験年数が2年未満の者	令和3年3月31日時点で鳥取県職員経験年数が2年未満の者（前年度以前に基礎能力定着期又は能力活用期に指定された者及び人事企画課長が基礎能力定着期又は能力活用期に指定する者を除く。）
②基礎能力定着期 【様式第5号-2】	入庁時点で社会人経験年数が2年以上5年未満の者	<p>次のいずれかに該当する者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和3年3月31日時点で鳥取県職員経験年数が2年以上5年未満の者（前年度以前に能力活用期に指定された者及び人事企画課長が能力活用期に指定する者を除く。） ・上記に該当しないが、前年度以前に基礎能力定着期に指定され、指定期間が令和3年3月31日時点で3年未満の者 ・人事企画課長が指定する者

<p>③能力活用期 【様式第5号-3】</p>	<p>入庁時点で社会人経験年数が5年以上の者</p>	<p>次のいずれかに該当する者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和3年3月31日時点で鳥取県職員経験年数が5年以上の者 ・上記に該当しないが、前年度以前に能力活用期に指定された者又は前年度以前に基礎能力定着期に指定され、指定期間が令和3年3月31日時点で3年以上の者 ・人事企画課長が指定する者
-----------------------------	----------------------------	---

※ 社会人経験年数、鳥取県職員経験年数は、P. 19～20の基準により算定する。

Ⅱ 人事評価の手順

1 業務目標の設定・共有化

実績評価において、果たすべき役割の達成度を評価するにあたり、具体的な業務目標を定めます。

- 被評価者は業務管理・キャリア開発シートにより当該年度1年間の業務目標を設定
- 被評価者と総括評価者は期首面談において、当該年度の業務目標を確定
- 当該年度の業務遂行について「何を」「どのような方法で」「どこまで」「いつまでに」するのかという具体的な計画を共有
- 総括評価者以外の評価者も被評価者の業務目標を把握、共有

<業務目標の修正・追加等>

突発的な事態や、状況の変化により、業務上の目標等に変更・追加が必要となる場合があります。そのような場合は、被評価者と業務目標の修正・追加等について認識の共有化を図ることが必要です。

※ 期首面談、業務目標の設定については、「第4章 面談【実施要領】」、「第5章 業務管理・キャリア開発シート【実施要領】」で詳しく説明します。

2 業務遂行（評価対象期間中）

(1) 被評価者

被評価者は、求められる行動がとられるよう、また、果たすべき役割や業務目標が達成できるよう組織の一員として職務を遂行します。

(2) 評価者

評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集します。

<日常の業務管理>

評価の基礎となるのは、評価者が日常の業務管理を通じて把握している被評価者の行動です。

評価のために特別の観察を行う必要はありませんが、時間の経過とともに記憶があいまいになるため、期末の評価に備えて、被評価者の顕著な行動などについては、備忘のための記録等を残しておくことが大切です。（参考様式「部下職員の勤務状況記録シート（様式第7号）」。その他手帳、エクセル等による独自様式でもよい。）

また、業務管理の一環として、被評価者から報告や相談を受けることや、必要な指導・助言を行うことは当然であり、評価後面談（完全な成果達成、最終結果）を待つまでもなく、常に部下の行動や業務の成果に関心を持ち、例えば一歩でも前進し現状が変化したタイミングを捉え、ステップ毎に褒めるなどのコミュニケーションを図ることが部下の人材育成のために必要です。

このような適時の助言等は、評価に関する評価者・被評価者間の認識の共有化という観点からも重要です。

3 自己評価

(1) 自己評価の趣旨

被評価者自身が評価対象期間中の業務遂行状況を振り返り、その経験や反省を次期以降の業務遂行に反映させることや、自らの長所・短所への気づきを得ることを目的として、自己評価を行います。

(2) 自己評価の方法

① 行動評価（マネジメント評価を含む）

自らの評価対象期間中の行動等について、「職位に応じて求められる行動（水準）」を安定してとることができていたかどうかの観点から振り返り、「行動評価」の評価項目ごとに、S、A、B（標準）、C、Dの5段階（「イクボス・ファミボス度」については、S、A、B（標準）、Cの4段階）で評価を行います。



さらに、評価項目ごとの評価を踏まえて、「行動評価」の全体評価について、S、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価を行います。

年間総括評価は、上期評価及び下期評価を踏まえて、「行動評価」の全体評価のみを行います。



また、「評価根拠」欄には、評価根拠とした具体的な行動のうち、顕著なものや特記すべき事項について、どういう点で能力を発揮し、また努力が必要かなどを記載します。

② 実績評価

評価対象期間中にどのような成果をあげたか、どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）、年度当初に業務管理・キャリア開発シートで設定した業務目標等についてどの程度達成したか、といった観点から振り返り、「実績評価」の評価項目ごとに、S、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価を行います。



さらに、評価項目ごとの評価を踏まえて、「実績評価」の全体評価について、S、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価を行います。

年間総括評価は、上期評価及び下期評価を踏まえて、「実績評価」の全体評価のみを行います。

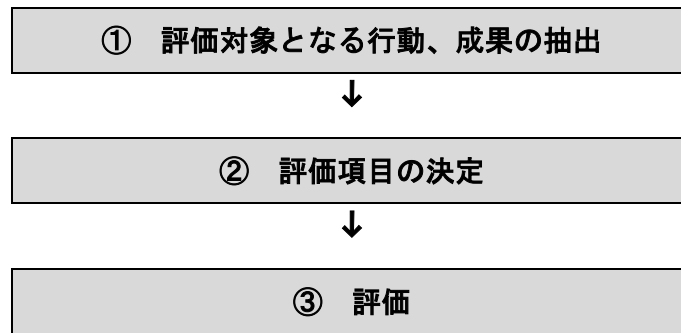


また、「評価根拠」欄には、評価根拠とした業務管理・キャリア開発シートで設定した業務目標の達成状況など、具体的な成果や実績について記載します。

面談において、自己評価の根拠等を面談者に説明することとしているので、自己評価の「評価根拠」欄には評価の根拠とした具体的事実等を必ず記載すること。

4 評価者による評価

評価の手順（基本の3ステップ）



(1) 評価の手順（基本の3ステップ）

① 評価対象となる行動、成果の抽出

日常の業務管理を通じて把握した被評価者の行動、成果から、評価対象となるものを抽出します。評価対象となるのは、あくまでも評価者が把握した業務遂行上の行動や成果で、また、評価対象期間中における、業務に関連したものに限ります。

※ イメージによる推測は排除

イメージだけで評価せず、具体的根拠をあげ、被評価者の実際の仕事ぶりと照らし合わせて検証すること

※ 業務とは直接関係のない、又は公務に影響を与えない私的な部分、プライベートの行動や勤務時間外のつきあい等は評価の対象外

② 評価項目の決定

①で抽出した行動、成果について、どの評価項目に該当するかを判断し、決定します。その際には、各評価項目の定義についてしっかりと確認します。

③ 評価

<評価項目ごとの評価>

○行動評価 (マネジメント評価を含む)	評価対象となる行動について、「職位に応じて求められる行動（水準）」を安定してとることができていたかどうかの観点から、「行動評価」の評価項目ごとに、S、A、B（標準）、C、Dの5段階（「イクボス・ファミボス度」については、S、A、B（標準）、Cの4段階）で評価を行います。
○実績評価	評価対象期間中にどのような成果をあげたか、どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）、年度当初に業務管理・キャリア開発シートで設定した業務目標等についてどの程度達成したかといった観点から、「実績評価」の評価項目ごとに、S、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価を行います。

<評価区分ごとの全体評価>

評価項目ごとの評価を踏まえて、「行動評価」、「実績評価」の評価区分ごとの全体評価について、S、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価を行います。

年間総括評価は、上期評価及び下期評価の結果を踏まえて、「行動評価」、「実績評価」の全体評価のみを行います。

<重複評価の禁止>

職員の行動事実をもとに評価項目を選択する際、一つの行動事実について「行動評価」と「実績評価」の両方の評価区分で評価することはできますが、同一評価区分内の評価項目で重複して評価してはならないこととしています。

評価区分選択の例

評価区分	評価項目	
行動評価 (マネジメント評価を含む)	基本的な姿勢	
	対話・調整・協調	
	業務(組織)マネジメント	
	企画立案・業務の遂行	
	人材育成、人材マネジメント	
	イクボス度・ファミボス度	
実績評価	管理職の場合	業務の成果
	課長補佐級以下の場合	業務の成果
		創意工夫・業務改善の成果

× 禁止

○ 可能

職員の行動事実(B)
一つの行動事実を
同じ評価区分(行動評価)の中で
重複して評価することは禁止

職員の行動事実(A)
一つの行動事実を
行動評価、実績評価の
それぞれで評価することは可能

(2) 評価根拠の記載

上期評価及び下期評価については、個別の評価項目毎に「評価根拠」欄に評価根拠とした行動及び実績を具体的に記載してください。

「年間総括評価」の「評価根拠」欄は、年間総括評価の評価根拠を総合的に記載してください。

○行動評価 (マネジメント評価を含む)	どういう点で能力を発揮したか、また努力が必要か
○実績評価	どのような成果をあげたか、どのような役割を果たしたか(どのような貢献をしたか)、業務目標等についてどの程度達成したか ※ 評価者と被評価者の間で業務の振り返りを行う観点から、被評価者は、なるべく評価根拠に業務目標の達成状況を記載してください。

※「左に同じ」など、各評価者の視点での記載を簡略化したり、一部の項目のみを部分的に抽出した形で記載しているものなどは、評価根拠の記載としては不十分です。

それぞれの立場で評価した点、指導した点等を具体的に記載してください。

<上位評価・下位評価をつけるに当たっての評価根拠の記載>

特に、上位評価（S、A）又は下位評価（C、D）をつける際には、上位評価又は下位評価をつけた理由が具体的にわかるよう記載してください。

←「がんばった」だけでは上位評価の理由とはなりません（何をどのようにがんばったのか＝「行動評価」の評価根拠、がんばった結果としてどういう成果をあげたのか＝「実績評価」の評価根拠）。

（3）育成記録等の記載

① 指導、助言の記録

職員の能力開発や適正な指導育成に資する観点から、「職務上の指導に関し配慮してきた点」、「職員の能力開発・研修の成果」等を具体的に記載します。

② 業務の適性

「現在の業務の適性」について意見を記載するとともに、経験させたい業務等について具体的に記載します。

③ 上位職位への適性

現在より上位の職位に対しての現時点での適性・能力の状況、更に必要と考えられる能力等について意見を記載します。

④ 行動特性

規定項目について、被評価者に該当すると思うものにチェックします。（複数チェック可）

※ 行動特性は、日常の指導・助言等を行う上での参考として記載するものであり、評価項目ではありません。

⑤ 総評

人事評価結果及び上記①～④を総合的に判断し、被評価者に関する総合的所見を記載します。

また、以下の3点について、留意事項があれば記入します。

- ・ 今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点
- ・ 健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点
- ・ その他特記事項

5 評価内容の確認

（1）総括評価者による確認

総括評価者は、評価者1、評価者2の評価内容に疑義があったり、自己の評価点と大きく乖離しているような場合（2点以上の評価差が認められる場合など）には、評価者1、評価者2に評価事実（理由）の確認等を行い、必要があれば下位評価者に評価の差戻しを行います。

（2）人事企画課長による確認

人事企画課長は、提出（入力）された人事評価表について、下位評価者の評価点と総括評価者の評価点が大きく乖離しているなどその内容に疑義がある場合には、総括評価者に評価事実（理由）の確認等を行います。

6 評価結果の事後修正

評価実施後の面談、苦情相談などにより評価すべき行動、成果等が適正に評価に反映されていないことが判明した場合は、評価結果（内容）を事後的に修正することができます。

評価結果の事後修正を行う場合の具体的な取扱いは次のとおりです。

（2～3月の勤務実績の事後調整を含む。）

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 修正が必要と認めた総括評価者は、修正箇所及びその理由について、翌年度の4月10日まで（上期評価結果の修正は12月10日まで）に、人事企画課に修正理由、内容（新旧対照）をメールで申告・ 人事企画課は修正内容等について妥当性を確認の上、評価結果（データ）を修正 |
|---|

Ⅲ 評価者の心構え

評価者に求められる姿勢

- ・ 人事評価は管理・監督者として最も重要な担当業務の一つ
- ・ 主観的な判断基準で評価しない（評価基準等の理解・運用）
- ・ 職務における行動や成果を評価
- ・ 被評価者の日頃の職務行動（評価事実）を把握
- ・ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

評価の対象範囲

- ・ 職務遂行上の行動、成果が対象
- ・ 当該評価対象期間の行動、成果が対象

評価における基本的留意事項

- ・ 平等原則
- ・ 他事考慮の排除
- ・ 予断排除
- ・ 独立評価
- ・ 評価対象期間独立の原則
- ・ 相対比較の排除
- ・ 守秘義務

評価者が陥りやすい評価エラー

- ・ ハロー効果（イメージ効果）
- ・ 寛大化傾向
- ・ 厳格化傾向
- ・ 中心化傾向
- ・ 論理的錯誤
- ・ 対比誤差
- ・ 逆算化傾向

1 評価者に求められる姿勢

人事評価を行うに当たり、評価者に求められる姿勢は、一般的には次に示す項目に代表されます。

① 人事評価は担当業務の一つであることを認識すること

多くの評価者は、ともすると人事評価が自分の役割であること、担当業務の一つであることを忘れがちになります。

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」、「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価は管理者（及び業務管理を補助する者）として最も重要な担当業務の一つであるという認識を持つことが必要です。

② 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、評価基準について理解が不十分であったり、認識にバラツキがあったりすると、自分の価値判断・経験などにより評価要素を自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなります。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差がつきにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、被評価者に疑問や不満を抱かせることにつながります。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要です。

評価基準等に対する疑問や判断時の迷い等があった場合には、人事企画課に確認し、評価を行ってください。

- ③ **人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や成果を評価するという視点を持つこと**
人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、また、人間の保有するすべての能力を評価するものでもありません。

保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要です。

ともすれば、「几帳面だから仕事は正確だ」とか「まじめだからしっかりやっている」など、性格的な要素に強く影響されがちであり、そのために評価の公正性や納得性を損なう場合が見受けられます。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び成果を評価するものであることを意識して、評価を行ってください。

- ④ **被評価者の日頃の職務行動を把握すること**

評価者は、評価のために特別に被評価者の職務行動を観察・把握する必要はありません。

あくまでも評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうち顕著な行動等について把握し、評価の材料として収集すれば足りるものです。

一方で、評価材料としての行動等についての記憶は、時間の経過とともに鮮明でなくなることから、評価期日に近い時期のみの行動で部下を評価したり、事実による評価でなく、主観や推測による評価となりかねない面もあります。

そのため、必要に応じて、顕著な行動等を記録しておくことが大切です。

- ⑤ **人材育成の観点からの適切な指導・助言**

人事評価は、被評価者の能力や実績、適性を的確に把握することができる人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側から考えても、各自が自らの強み、弱みを把握することで自発的な能力開発等を促すことにもつながるものです。

評価結果に基づく指導・助言を通じて、意欲・動機づけを行い、人材育成につなげてください。

2 評価の対象範囲

人事評価は、あくまでも職務の遂行において顕在化した能力や業務の達成状況について評価するものであり、適正かつ公正な評価を行うためには、その対象範囲についても正確に理解しておく必要があります。

- ① **職務遂行における行動と成果**

職務遂行における行動及び成果が評価の対象です。

部下の勤続年数、学歴、年齢、性別などの属人的要素や公務に影響を与えない公務外の私的な行動等については、評価の対象にはなりません。

悪い例) × 相性がよい職員には高い評価、よくない職員には低い評価をしてしまう。

× 公務外の懇親会での態度が気に入らなかったため、評価を下げる。

- ② **評価対象期間内における行動、成果**

定められた評価対象期間内の行動及び成果が評価の対象です。

「前回の評価結果」あるいは「評価対象期間外の実績」に影響されることなく、また、評価期日に近い時期の事実のみをとらえて評価するのではなく、評価対象期間の全期間にわたる事実に基づいて評価することが必要です。

悪い例) × 今期は特に目立った成果はないにも関わらず、前期の成績優秀者なので今期も高い評価とする。

× 評価対象期間の大半はきちんとした職務遂行状況であったにも関わらず、評価期日直前のミスを過大に考慮し、必要以上にマイナス評価とする。

3 評価における基本的な留意事項

① **平等原則**

被評価者の性格、信条、性別、人間性等によって差別しない

② **他事考慮の排除**

勤務成績と無関係な材料を考慮しない

悪い例) × 「昇任時期が近いから甘くしておこう」

× 「この人にへそを曲げられると仕事がやりにくくなるから、甘くしよう」

× 「彼は付き合いが悪いから、評価を下げよう」

③ **予断排除**

想像や先入観による評価の排除

悪い例) × 「彼は企画部門に長くいたから、企画力はあるはずだ」

× 「彼の知識・技能については課長が高く評価しているから高評価にしておこう」

④ **独立評価**

第三者の働きかけに惑わされない

⑤ **評価対象期間独立の原則**

評価対象期間外の行動、成果は考慮しない

悪い例) × 「去年のプロジェクトですばらしい成果をあげたので、今年も高評価にしよう」

⑥ **相対比較の排除**

被評価者同士を相対的に比較しない

他の職員と比較して優劣を評価するのではなく、各職員の行動、成果を評価基準に照らして絶対的に評価する

⑦ **守秘義務**

評価結果等について、他人に漏らしてはならない

4 評価者が陥りやすい評価エラー

評価者が被評価者を評価するに当たって陥りやすいエラーとその対応策として、一般的に次のようなことが挙げられます。評価エラーを防止する観点からは、評価における主観などの排除と具体的・客観的視点に立った評価が重要です。

また、評価者自身の傾向を認識した上で評価することも必要です。

傾向	内容	対応策
① ハロー効果 (イメージ効果)	<p>○被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何らか一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向 例) 明るく人づきあいがよいという印象なので、評価項目のほとんどを高く評価してしまう。</p> <p>○彼・彼女は良い(悪い)と思うと、評価要素がすべて良く(悪く)見えてしまう傾向 例) 「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。</p>	<p>○個々の特性を区別して評価すること</p> <p>○思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げる</p> <p>○評価項目の内容に即した具体的事実により、評価すること</p> <p>○一つの事実は、「行動評価」「実績評価」の評価区分ごとに一つの評価項目だけで評価し、同じ評価区分の中で重複して評価しないこと</p>
② 寛大化傾向	<p>○ややもすると甘い評価をしてしまう傾向 例) 長く同じメンバーで仕事をしていると人情から基準よりも甘く評価してしまう。</p>	<p>○部下に対して厳しく批判することをためらわないこと</p> <p>○成績を見分けることについて自己の評価能力を身につけ、自信を持つこと</p> <p>○評価基準に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認しつつ評価すること</p>
③ 厳格化傾向	<p>○評価が一般に基準以上に辛くなる傾向</p>	<p>※寛大化傾向と表裏をなす</p>
④ 中心化傾向	<p>○大部分について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける傾向</p>	<p>○適正に評価できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知ること</p> <p>○その他「寛大化傾向」に準ずる</p>
⑤ 論理的錯誤	<p>○評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向 例) 「積極性」と「責任感」を同一視し、積極性の高い職員は、責任感も強い、と評価してしまう。</p>	<p>○評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して行うこと</p> <p>○制度上の取決めをよく理解すること</p>
⑥ 対比誤差	<p>○自分の能力を基準にして評価する傾向</p> <p>○自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向</p>	<p>○被評価者に期待すべきところを十分に認識すること</p> <p>○自己を基準に置かず、客観的事実に基づき評価すること</p>
⑦ 逆算化傾向	<p>○処遇(総合評価)から逆算して評価をつくり上げる傾向</p>	<p>○被評価者の行動の評価に当たって、処遇は考慮しないこと</p> <p>○具体的行動の分析を経て、評価を行うという手順をしっかり踏むこと</p>

IV その他

1 評価結果の開示

(1) 開示の目的

人事評価の透明性、納得性を高めるため、被評価者に評価結果を開示します。
評価結果を開示し、さらに評価結果に基づく具体的な指導、助言につなげることで、職員の主体的な取組を促し、ひいては組織としてのパフォーマンスの向上を図ります。

(2) 開示の範囲

評価項目ごとの評価点、評価区分ごとの評価点・評価根拠、総合評価点
(自己評価及び総括評価者の評価のみ)

(3) 開示の方法

人事評価実施直後の面談時において、当該面談者から被評価者に対し、原則、書面により開示します。
(面談用の評価表を印刷し、被評価者に交付する。)

※ 指定評価者が設けられている場合、適切な指導・助言のため、総括評価者は指定評価者と評価内容や指導・助言事項について予め協議・調整を行うとともに、指定評価者は面談に同席すること

※ 指定評価者が評価結果の開示を行う場合は、総括評価者と評価内容や指導・助言事項について予め協議・調整を行うこと

なお、開示の際は、どういう点が優れ、どういう点で努力が求められているのかについて、被評価者の仕事ぶり等も踏まえて、具体的に評価根拠を示して説明すること。

また、被評価者からより詳細な説明を求められた場合には、希望に沿った形で説明するなど説明責任を果たし、評価の信頼性と職員の納得性の向上に留意すること。

(4) 開示の時期

面談区分	開示する評価内容
期首面談 (4月～5月)	(必要に応じて前年度の評価結果を開示)
上期評価後面談 (11月～12月)	当該年度の上期評価結果を開示
下期評価後面談 (2月～3月)	当該年度の下期・年間総括評価結果を開示

<被評価者又は評価者が異動した場合>

被評価者や総括評価者の異動等があった場合は、面談時の総括評価者から開示を行います。
この場合には、面談者は人事評価を実施した総括評価者に評価根拠を確認して説明することなどにより、被評価者の納得性を高めるようにすることが必要です。

被評価者が異動した場合	異動元の総括評価者が行った評価結果について、異動先の総括評価者が開示
総括評価者が異動した場合	前任の総括評価者が行った評価結果について、後任の総括評価者が開示

2 評価結果の活用

人事評価は、その結果を人材育成、能力開発等に効果的に活用します。

(1) 人材育成、能力開発

- ・ 人事評価により部下職員の能力や実績、適性を的確に把握し、O J T等に活用
- ・ 面談において、評価結果をもとに、部下職員の能力開発、育成、キャリアビジョンの形成等の助言を実施

(2) 人事配置、昇任

- ・ 能力、実績に応じた適材適所の人事配置を推進するとともに、上位の職位に昇任させる際の判断材料として評価結果を活用

(3) 給与

- ・ 人事評価の年間総括評価を定期昇給の昇給区分決定に活用
- ・ 勤勉手当の成績率の決定に係る勤務成績の評価について、人事評価における実績評価の評価項目、評価基準等を準用

3 人事評価表の取扱い

任命権者を越えて異動する場合は、該当職員の人事評価表を、異動後の任命権者に引き継ぐものとします。

4 苦情相談制度

苦情相談制度は、人事評価制度に対する職員の苦情相談等を受け付ける窓口を整備し、事案に応じて適切な対応を行うことにより、人事評価制度の円滑な運用を図ることを目的とします。

(1) 苦情相談窓口の設置

人事委員会事務局及び知事部局人事企画課に苦情相談窓口を設置します。

(2) 相談員の配置

人事委員会事務局及び知事部局人事企画課に以下のとおり苦情相談を処理する人事評価相談員（以下「相談員」という。）を置きます。

人事委員会事務局	人事委員会事務局長、事務局次長、任用課長
人事企画課	課長、課長補佐（総括）、人材活用担当及び人材評価担当職員のうち課長補佐又は係長

(3) 苦情相談の内容

人事評価を受けた職員（以下「相談者」という。）は、相談員に次の苦情相談を行うことができます。

人事委員会事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価結果に対する苦情相談 ・ 評価根拠等の事実確認 ・ 総括評価者との話合いの申出 	※1 現業職員については人事企画課が所管
人事企画課	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価制度に関する質問、意見 ・ 現業職員については、上記※1の内容 	

(4) 苦情相談の期間

苦情相談ができる期間は、人事評価（上期評価及び下期・年間総括評価）の結果を面談で開示した日の翌日から2週間とします。

(5) 相談員の業務

人事委員会事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相談者の苦情内容等の聞き取り ・ 相談者に係る評価結果、評価理由等の事実確認及び総括評価者、任命権者等からの事情の聞き取り並びに確認結果の相談者への伝達等 ・ 相談者と総括評価者との話合いの場の設定及び立会い ・ 相談者、総括評価者及び任命権者への助言、あっせん等 	※2
人事企画課	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価制度に関する質問、意見等に対する説明 ・ 相談者、評価者に対する制度運用上の指導・助言 ・ 現業職員については、上記※2の内容 	

(6) 苦情相談の方法

相談者は、以下の方法により、相談員に相談することができます。

区分	人事委員会事務局	人事企画課
面談	あらかじめ電話等で相談員に面談日時等を連絡した上で、面談により相談する。	
電話	電話により相談する。 0857-26-7551（窓口）	電話により相談する。 0857-26-7032 （人事企画課長・課長補佐（総括） 7033（人材活用担当） 7035（人材評価担当）
書面	具体的な相談内容及び所属、職、氏名、連絡先※を記載（様式任意）し、人事委員会事務局苦情相談員あてに送付する。送付に当たっては「親展」とする。	具体的な相談内容及び所属、職、氏名、連絡先※を記載（様式任意）し、人事企画課長あてに送付する。送付に当たっては「親展」とする。
電子メール	具体的な相談内容及び所属、職、氏名、連絡先※を記載（様式任意）し、人事委員会の苦情相談専用アドレスに直接送信する。 （職員相談:syokuinsoudan@pref.tottori.lg.jp）	具体的な相談内容及び所属、職、氏名、連絡先※を記載（様式任意）し、相談員（知事部局）の庁内LANアドレスに直接送信する。

※ 連絡先は、住所、電話番号、メールアドレス等希望する連絡方法を記載します。

(7) 苦情相談に対する協力

総括評価者等は、人事評価結果、評価根拠の事実確認、相談者と総括評価者の話合いの実施等、苦情相談を円滑かつ適切に処理するため、相談員に協力しなければなりません。

(8) 相談の打切り

相談員は、相談者と総括評価者の主張が平行線を続けるなど解決の見込みがないと判断した場合は、当該相談を打ち切ることができます。

(9) 記録の作成

相談員は、受け付けた相談ごとに相談内容、処理状況、助言内容等を記載した記録を作成します。

(10) 相談に係るサービスの取扱い

① 相談者

相談者が苦情相談（総括評価者との話合いを含む。）を行う場合は、「職務に専念する義務の特例に関する規則」（平成6年鳥取県人事委員会規則第16号）第2条第14号の規定に基づき、職務に専念する義務を免除されます。

② 相談員及び評価者

相談員及び総括評価者等が事実確認のための聞き取り、相談者との話合い等に出席する場合は職務として扱います。

(11) 相談者への不利益な取扱いの禁止

総括評価者等は、相談者が苦情相談を行ったことにより、職場において、相談者へ不利益な取扱いを行ってはけません。

(12) 秘密の保持

相談員は、相談者の個人に係る事項、相談の内容その他相談業務に関して知り得た事項を他に漏らしてはいけません。