

鳥取県の人事評価制度

鳥取県総務部行財政改革局人事企画課

1 人事評価制度の導入と給与反映等の実施経過

- ・ 鳥取県では、従来から次長級以下の職員を対象とした勤務評定を実施
(主に任用の参考資料として利用)



- H12年度
 - ・ 県議会などにおいて、能力、実績に応じた適正な処遇を行うべきとの議論あり
 - ・ 制度の見直しについて検討を開始(給与反映にも活用できることを目指す)

- H13年度
 - ・ 見直しの方向性を整理し、職員組合と意見交換、交渉を実施
 - ・ 最終評価者を対象にアンケートを実施

評価結果を給与に反映すべき(55%)、すべきでない(42%)
評価結果を本人に開示すべき(58%)、すべきでない(33%)
その他、自己評価の導入、評価者研修の実施などについて意見あり

- H14年度
 - ・ 給与反映にも活用できることを前提とした制度の構築に向けて、職員組合との意見交換、交渉を継続

- H15年度
 - ・ 人材育成を目的とした制度の見直し、システム化を実施

- ① 電子システム化(データによる管理)
 - 〔 所属長・・・部下の過去5年間の評価結果をパソコンで閲覧可能
人事担当者・・・全職員の評価結果の閲覧、検索・集計等が可能 〕
- ② 自己評価の実施
- ③ 評価結果の本人開示の実施
- ④ 面談の実施
- ⑤ 評価者研修の実施
- ⑥ 苦情相談体制の整備 など

※ 学校、警察以外の部局においても同様の制度、システムを利用

- H16年度
 - ・ 勤務成績(評価結果)に基づき成績不良者の昇給延伸を実施
 - ・ 勤務成績(人事評価の視点活用)に応じて勤勉手当の成績率を決定
 - ・ 勤務成績(評価結果)に基づき成績不良者に対する「訓練・教育プログラム」を開始

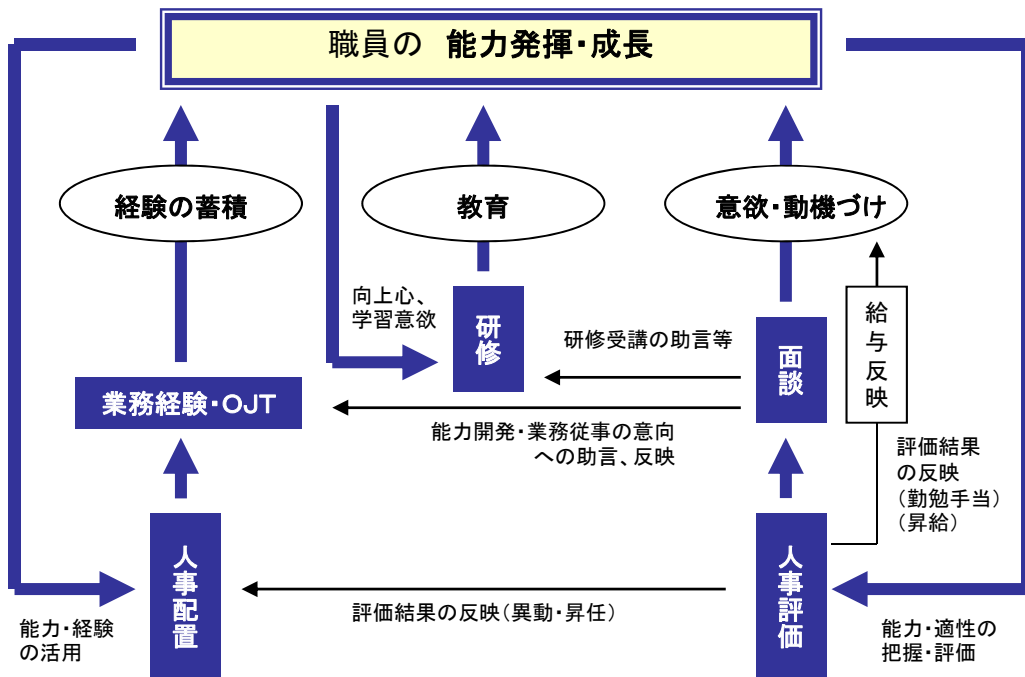
- H18年度
 - ・ 査定昇給制度(昇給への勤務成績反映)の開始
 - ・ 勤勉手当への勤務成績反映の拡大(成績優秀者の人員分布を拡大)

- H21年度
 - ・ 新たな人材育成基本方針を策定

- H22年度
 - ・ 人材育成基本方針を踏まえ、人事評価制度を見直し

2 人事評価制度の概要

■ 人事評価の目的は「人材育成」



■ 人事評価等の全体の流れ

4～5月	期首面談(業務目標設定など)
↓ 職務遂行状況を把握	
9～10月	管理職等の執務姿勢診断(逆評価) ※部下が上司を評価
	上期評価
11月	上期評価後面談(評価結果開示、指導・助言、意見交換など)
↓ 職務遂行状況を把握	
1～2月	下期評価、年間総括評価
2～3月	下期評価後面談(評価結果開示、指導・助言、意見交換など)

■ 評価対象期間

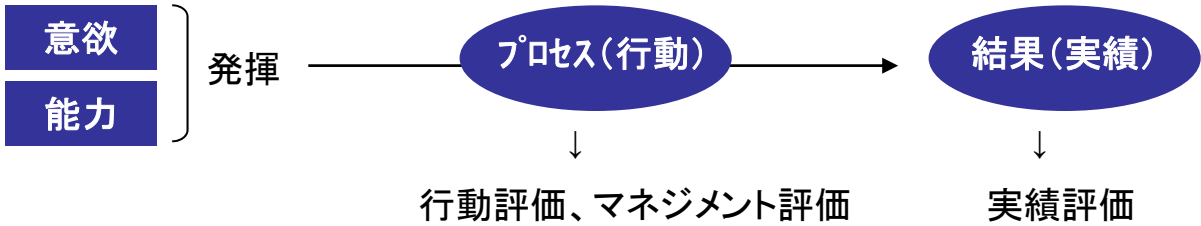
← 評価期間(上期評価) →	← 評価期間(下期評価) →
4/1～	10/1～
～9/30	～3/31
← 評価期間(年間総括評価) →	

↓
9/30時点で上期評価を実施

↓
1/31時点で下期・年間総括評価を実施
(その後大きな変化があれば事後修正)

■ 人事評価で評価する内容

観点	評価区分
職務遂行上でとられた「行動」 (プロセス)	○ 行動評価(能力、姿勢) ○ マネジメント評価 ← ※管理職のみ
職務遂行によりあげた「実績」 (結果)	○ 実績評価 ※目標管理は実施していない



評価区分	評価項目
○ 行動評価	<ul style="list-style-type: none"> ○ 責任ある行動、役割の遂行 ○ 規律、コンプライアンス ○ チームワーク(所属内連携) ○ 自律性、積極性(意欲) ○ 協働・連携、対話・説明、意思疎通・調整 ○ 理解・判断、論理的思考 ○ 企画・立案、業務改善提案、情報収集活用 ○ 知識・技能、専門性、注意・安全対応、事業実施、実務処理
○ マネジメント 評価	<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標設定、業務マネジメント(業務の管理) ○ 人材育成、人材マネジメント(人材の活用)
○ 実績評価	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務の成果 ○ 創意工夫・業務改善の成果

■ 絶対評価により5段階で評価

S	↑ 水準を大きく上回る
A	↑ 水準を上回る
B (標準)	期待される標準的な水準
C	↓ 水準を下回る
D	↓ 水準を大きく下回る

■ 評価の流れ

自己評価	被評価者	(例: 主事)
↓		↓
第1評価	上司	(例: 係長)
↓		↓
第2評価	上司	(例: 課長補佐)
↓		↓
総括評価	所属長	(例: 課長)

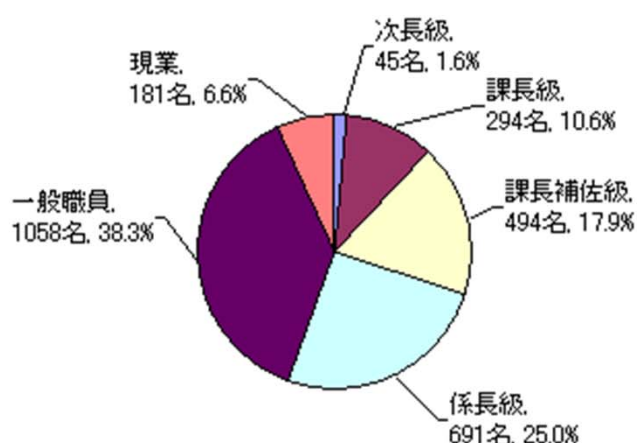
■ 評価対象者は次長級以下の全職員

<対象外>

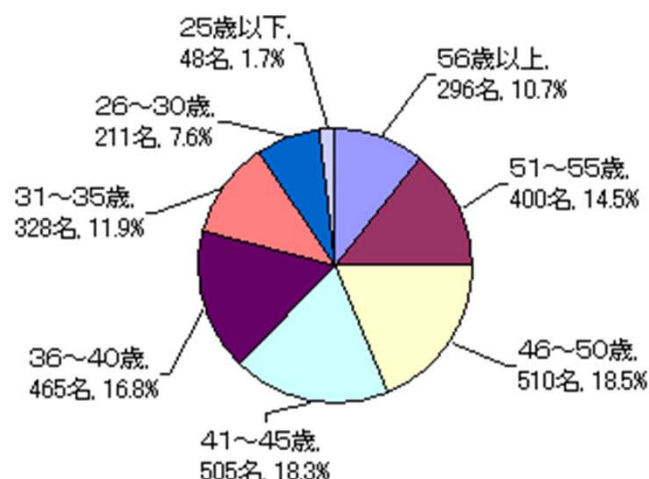
- ・ 部局、総合事務所の長
- ・ 国、他県、市町村、団体等へ派遣中の職員
- ・ 条件付採用期間中の職員
- ・ 休暇等により評価対象期間中の勤務実績が3か月未満の職員
- ・ 臨時的任用職員、非常勤職員 など

平成22年度上期評価対象者数(知事部局、労働委員会事務局) **2,763名**

【職位別の内訳】



【年齢別の内訳】 ※ 年度末年齢



■ 評価者研修、被評価者研修

- ・ 新たに中間評価者となる職員に対する研修 ※係長級昇任時のみ実施
(内容) 評価制度、評価方法の基本の理解

- ・ 評価の責任者、面談者となる総括評価者に対する研修 ※毎年度実施
- ・ 中間評価者となる係長級以上の職員に対する研修 ※毎年度実施

- (内容) 評価制度、評価方法の基本の理解
 評価スキルの向上(評価項目の当てはめ演習)
 評価傾向のテスト
 評価における悩み、部下の育成方法についてのグループ討議
 面談スキルの向上、コーチング、組織マネジメントの向上 など
 ※毎年度、内容を変更して実施

- ・ 被評価者に対する研修 ※新規採用時のみ実施
(内容) 評価制度の基本の理解

■ 評価結果の本人開示

開示の目的	・ 人事評価の透明性、納得性の向上
開示の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 (いずれも、自己評価と総括評価者の評価のみ)
開示の方法	・ 面談時に、面談者(総括評価者)から被評価者に対し、原則書面(評価表)を交付
開示の時期	・ 人事評価実施直後の面談において開示

■ 苦情相談制度

苦情相談窓口	苦情相談の内容
人事委員会事務局 〔 現業職員については 〕 人事企画課が窓口	<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 ・ 総括評価者との話し合いの申出
人事企画課	・ 人事評価制度に関する質問、意見

■ 評価内容の確認・修正、調整

- ・ 総括評価者(最終評価者)は、下位評価者(評価者1、評価者2)の評価内容に疑義がある場合などには、下位評価者に評価事実(理由)の確認等を行い、必要があれば下位評価者に差し戻して評価のやり直しを指示
- ・ 人事企画課長は、人事評価の内容に疑義がある場合は、総括評価者に評価事実(理由)の確認等を行い、必要があれば総括評価者に評価のやり直しを指示
- ・ 評価後面談、苦情相談などにより評価すべき行動、実績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、下期・年間総括評価実施後に勤務実績が大きく変化した場合には、評価結果(内容)の事後修正が可能

＜評価のばらつきを解消(減少)させるための工夫＞

- 評価者研修 → 評価者の評価スキル向上、評価基準のすり合わせ
- 評価結果の公表 → 評価点(S、A、B、C、D)の分布状況などを全職員に公表(年度別推移、部局別の比較、職位別の比較など)

■ 評価結果の活用

人材育成 能力開発	<ul style="list-style-type: none">・ 人事評価により職員の能力や実績、適性を的確に把握し、職場でのOJT等に活用・ 面談において、評価結果をもとに、能力開発やキャリアビジョン形成等の指導、助言を実施・ 人事評価により職員全体の意欲、能力等の実態(傾向)を把握し、職員研修の企画等に活用
人事配置 昇任	<ul style="list-style-type: none">・ 職員の能力、適性に応じた適材適所の人事配置を推進・ 昇任の判断材料に活用 (低評価(C、D)の場合には昇任させない)
給与	<ul style="list-style-type: none">・ 人事評価の年間総括評価を定期昇給の昇給区分の決定に活用・ 実績評価の視点(評価項目、評価基準)を勤勉手当の成績率の決定に活用

3 評価結果の給与への反映状況(昇給)

■ 昇給日、評価期間

- ・ 毎年4月1日に昇給(H19年4月以降、昇給日を1月1日から4月1日に変更)
- ・ 昇給日前1年間(4月1日から3月31日まで)の勤務成績に応じて昇給

■ 昇給区分の決定基準、分布状況

- ・ 昇給区分及び昇給号数は、人事評価(年間総括評価)結果を基礎として、次表のとおり決定する(絶対評価)
- ・ 特定事由に該当する場合は、1区分上位の昇給区分に決定できる
→ 評価期間における昇任、知事表彰(職務関連)、博士号取得(職務関連)
- ・ 評価期間中に懲戒等を受けた場合は、D又はEの昇給区分に決定する

階層	区分	昇給区分					
		A	B	C	D	E	
		特に優秀	優秀	標準	要努力	不良	
管理職	人事評価結果		S、A	B	C	D	
	実分布(H22.4.1昇給)	4.6%	56.6%	37.2%	1.3%	0.3%	
	号数	55歳以上	(2号)	2号	1号	0号	0号
		50～55歳未満	(4号)	3号	2号	1号	0号
50歳未満		(8号)	6号	3号	2号	0号	
非管理職	人事評価結果			S、A、B、C(単年)	C(2年連続)	D	
	実分布(H22.4.1昇給)※現業除く	1.8%	7.6%	83.7%	2.4%	4.5%	
	号数	55歳以上	(2号)	(2号)	1号	0号	0号
		50～55歳未満	(4号)	(3号)	2号	1号	0号
		50歳未満	(8号)	(6号)	4号	2号	0号
初任層		(8号)	(7号)	5号	2号	0号	

※ 全体調整、昇給区分ごとの配分、下位区分への割振りなどは行っていない

■ 支給額の差

給料表	区分年齢	職位	昇給前の(級号給)給料月額	昇給区分A(特に優秀)		昇給区分C(標準)		昇給区分E(不良)	
				級号給	後給料月額 Cとの比較	級号給	給料月額	級号給	給料月額 Cとの比較
行政	大学4卒 40歳	係長級	(03-059) 315,100	03-067 (+8号)	322,600 (3,400)	03-063 (+4号)	319,200	03-059 (+0号)	315,100 (Δ4,100)
行政	大学4卒 45歳	課長 補佐級	(05-053) 369,300	05-061 (+8号)	374,500 (2,500)	05-057 (+4号)	372,000	05-053 (+0号)	369,300 (Δ2,700)
行政	大学4卒 50歳	課長級	(06-058) 387,000	06-066 (+8号)	392,000 (3,100)	06-061 (+3号)	388,900	06-058 (+0号)	387,000 (Δ1,900)

※年齢はH23.3.31時点

※H18年の給与構造改革に伴う現給保障などを除く

4 評価結果の給与への反映状況(勤勉手当)

■ 評価期間

- 基準日以前6月

6月支給	…	12/2 ~ 6/1
12月支給	…	6/2 ~ 12/1

■ 勤務成績(成績率)の決定基準、分布状況

- 評価期間中の勤務実績の評価(絶対評価)に基づき、勤務成績区分を決定

特定幹部職員	…	知事が決定
特定幹部職員以外	…	部局長からの内申に基づき知事が決定
- 勤務実績の評価は、人事評価の実績評価の視点(評価項目、評価基準)を活用
(H22年12月期 勤勉手当の実績)

階層	区分		勤務成績区分				
			1	2	3	4	5
特定幹部職員	成績率		110/100	96/100	91/100	70/100	45/100以下
	職員割合	(目安)	(30%)		(70%)	-	
		実分布	29.2%		70.8%	0.0%	
一般職員	成績率		90/100	80/100	71/100	55/100	40/100以下
	管理職	職員割合	(30%)		(66%)	(4%)	
		実分布	27.4%		72.6%	0.0%	
	その他	職員割合	(10%)		(86%)	(4%)	
		実分布	14.6% ※現業除く		83.4%	2.0%	

※ 勤務成績区分ごとの配分は行っていないが、目安を示している

※ 全体調整、下位区分への割振りなどは行っていない

■ 支給額の差

給料表	区分 年齢	職位	(級号給) 給料月額	加算 割合	勤務成績区分 [成績率]				
					1 [90/100]	2 [80/100]	3 [71/100]	4 [55/100]	5 [40/100]
					3との比較	3との比較		3との比較	3との比較
行政	大学4卒 40歳	係長級	(03-063) 319,200	0.05	301,644 (63,681)	268,128 (30,165)	237,963	184,338 (Δ53,625)	134,064 (Δ103,899)
行政	大学4卒 45歳	課長 補佐級	(05-057) 372,000	0.10	368,280 (77,748)	327,360 (36,828)	290,532	225,060 (Δ65,472)	163,680 (Δ126,852)
行政	大学4卒 50歳	課長級	(06-061) 388,900	0.15	402,511 (84,975)	357,788 (40,252)	317,536	245,979 (Δ71,557)	178,894 (Δ138,642)

※年齢はH23. 3. 31時点

※H18年の給与構造改革に伴う現給保障などを除く

5 制度導入に当たって苦慮した点

■ 職員組合との協議

- ・ よりよい制度を構築するために、職員組合とは、見直し検討開始時から幾度も意見交換、交渉を実施した

【当初から職員組合が求めていた内容】

職員の能力発揮を促す観点で制度設計すること(序列を目的にしない)
評価制度の信頼性が確立しない限り給与への連動は行わないこと
「公平性・公正性」「透明性」「客観性」「納得性」を担保すること
制度見直しに職員組合が関与すること
組合が関与する苦情解決制度を確立すること など

- ・ 職員組合においても「誰が見ても成績不良」の者への給与反映には当初から理解を示しており、納得できる人事評価制度に向けて両者で意見を交わした
- ・ 制度導入後も、必要に応じて職員組合の意見を踏まえて見直しを実施
- ・ 他の任命権者の対応に差があり、職員組合との調整において支障となった
- ・ 評価結果の給与反映について、「勤務条件(交渉事項)」又は「管理運営事項」のいずれであるのか、職員組合と意見が異なり、一時対立した

※H16年度から、職員組合との交渉内容等を県のホームページで公開

■ その他

- ・ 手探りの状態で、鳥取県独自の制度を新たに構築する必要があった
- ・ 評価結果等の各種人事データを蓄積し、面談等に活用するためには、データの電子化のためのシステム開発が不可欠であった
- ・ 制度の趣旨、概要を職員に理解してもらうことが不可欠であるため、職員向けの説明会、研修を幾度も実施した

6 導入の効果、今後の課題

■ 導入の効果

- ・ 人事評価の意義、重要性等について、職員の理解が一定程度進んできている
- ・ 毎年度、評価者研修を実施してきたことにより、評価の客観性、公平・公正性、納得性が次第に向上してきている
- ・ 面談の充実などにより、円滑な意思疎通、部下職員に対する指導、能力開発に成果が見られる
- ・ 職員の納得性の向上も重視しながら、勤務成績を処遇に反映することにより、職員の勤務意欲の向上につながっている

【職員アンケートの結果】（H21年8月実施）

H20年度に受けた評価結果への満足度	
満足、どちらかといえば満足	80%
不満、どちらかといえば不満	18%
H20年度に受けた評定で満足している点（上位3つ、複数回答あり）	
自分の良い点、努力を要する点がよくわかった	38%
面談や開示により、評価結果に納得できた	24%
自分の仕事ぶりが的確に評価されていた	23%
H20年度に受けた評定で不満な点（上位3つ、複数回答あり）	
評価の制度がわかりにくい	20%
自分の能力アップややる気につながらない	15%
評価結果の給与への反映	11%

■ 今後の課題

- ・ 評価結果の人事や給与へのより一層の反映に向けて、公平性や納得性をさらに向上させるため、引き続き改善、充実に取り組む必要がある
- ・ 給与反映の拡大（現在は部分導入）

（ 査定昇給 … 非管理職における昇給区分の上位区分などについて、適用の適否を含めて検討中
 勤勉手当 … 非管理職における勤務成績区分の上位区分の職員割合の拡大（10%→30%）について、職員組合に協議中 ）

(参考) 鳥取県の職員給与について

■ 独自の給与制度見直し等の状況

- H14～16年度 ニューディール政策のための給与カット実施(4～6%)
- H16年6月 勤労手当における成績率の本格的な運用開始
- H16年10月 寒冷地手当の廃止
退職時の特別昇給の廃止
- H17～19年度 財政再建のための給与カット実施(H17年度:4～6%→H19年度:2～4%)
- H17年9月 現業職員の給与水準適正化(平均△21%、H23年3月まで経過措置あり)
- H18年2月 わたり(年功的昇格)の廃止(H19年4月から職務の級を適正化、H23年3月まで経過措置あり)
- H18年4月 給料の調整額、農林漁業改良普及手当、産業教育手当の廃止
特殊勤務手当の見直し(24種類→17種類)
給与構造改革のための改定(国の改定に準じた改定、行政職平均△4.8%)
- H19年1月 勤務成績に基づく査定昇給の導入
- H19年度 地域民間給与を考慮し、県独自の期末勤労手当支給割合や給料の引下げを実施

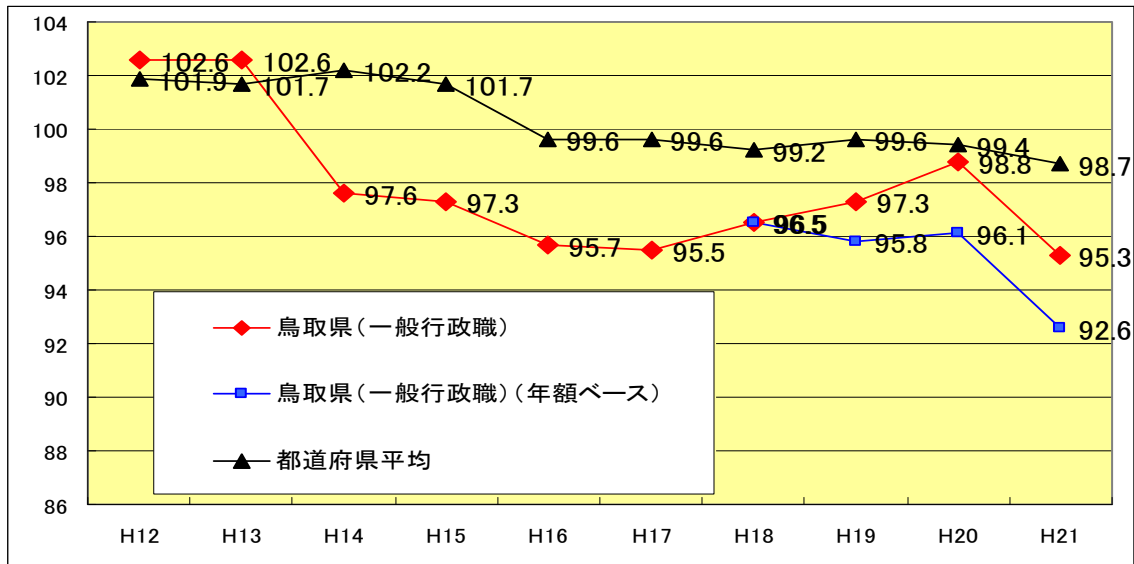
・ 期末勤労手当支給月数の改定状況 ※ () は改定後の年間支給月数

	H19	H20	H21
鳥取県	△0.20月(4.05月)	△0.03月(4.02月)	△0.16月(3.86月)
国	+0.05月(4.50月)	改定なし(4.40月)	△0.35月(4.15月)

・ 給料表の改定 H20 : △3.5%(行政職3級相当以上)、H21 : △3.0%(行政職6級相当以上)

■ 現状

【国公ラスパイレス指数の推移】 ※年額ベース:期末勤労手当も含めた国との比較



【職位(職務の級)別職員割合】 ※H22.4.1現在の行政職給料表適用者

