

**令和7年度  
人事評価制度  
被評価者研修  
(令和7年12月)**

**地方独立行政法人天王寺動物園**

**総務課**

# 研修目的

○このような意識を持っていませんか？

✓人事評価は受けるものだ

✓人事評価を受ける側は評価の知識は必要ない

✓人事評価は処遇（給与反映）を決めるためだけに行うものだ

○本研修はこのような意識を改め、人事評価を通じて職務能力及び勤務意欲の向上につなげていけるよう、次の2点について理解を深めていただくために実施しています。

①人事評価の目的や制度を正しく理解すること

②人事評価は受けるものではなく、自己成長のためのものという意識を持って人事評価に対して積極的に関わること



# 人事評価とは

## ○人事評価制度のねらい

天王寺動物園における職員の資質、能力及び勤務意欲の向上を図ることを目的として実施《法人人事評価制度規程より》

また、当人事評価制度については、職員一人ひとりの勤務実績や能力について公正かつ客観的に評価し、人事配置、給与、分限その他の人事管理上の公正な基礎資料の一つとするとともに、この制度を活用して、職員の強み・弱みを上司と部下職員の双方が把握することで、法人が求める人材を育成し能力開発につなげていくものです。

- ・ 1年間の業務遂行について、上司が適正に評価
- ・ その評価結果を任用・給与等に活用
- ・ 人材育成・能力開発を促し、次年度の業務遂行に活かす
- ・ このサイクルを繰り返すことにより、本人の執務意欲の向上を図り、法人が求める人材を育成し能力開発につなげる。



## 1. 評価方法

- ①職種・ポストごとに相対評価を実施。
  - ⇒職種ごとに評価することで評価のバラつきをなくす。
- ②本人による人事評価シートの点数記入を廃止。
  - ⇒自己評価シートを参考に評価。
- ③相対評価割合の見直し。
- ④評価項目「責任感」の上限を「5.0」から「3.0」へ変更。（係員のみ）

## 2. 評価基準の明確化

自らの行動のたな卸しをすることを目的に  
職種ごとに**年2回自己評価シート**を作成。

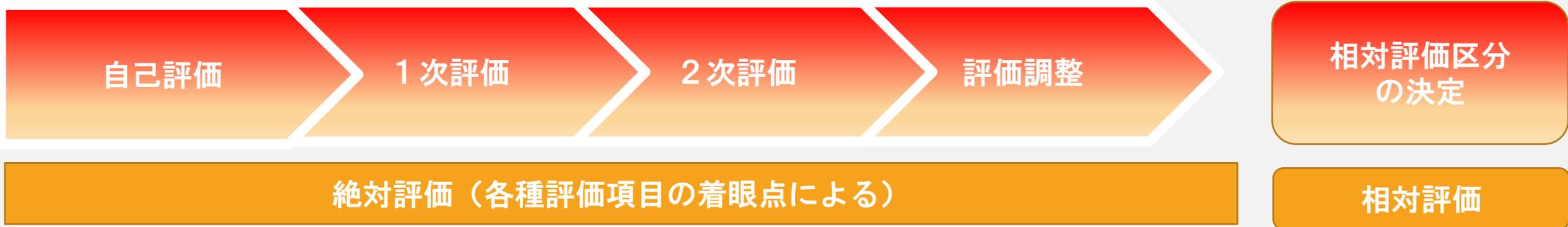
⇒自己評価シートを用い、9月に中間面談、1月に最終面談を行う。

⇒職場におけるより具体的な対象行動例を示し、評価基準の明確化を図る。

# 人事評価とは

## ○相対評価による人事評価

能力と実績に応じた適正でより厳格な評価、それに伴う処遇の徹底を図ることで、頑張った職員に報いることができる制度とするため、一定の率を設けて区分する相対評価による人事評価制度を導入しています。



## ○相対評価区分の決定

絶対評価による評価点を基に、高得点者から順に、当園人事評価制度規程に定められた相対評価区分を決定します。

相対評価割合	第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
各ポストごと	5%	20%	他の区分に属さない者	評語がBで絶対評価点が3.0未満の者	評語がC、Dの者



※なお、新規採用初年度の職員については、当該年度は相対評価の対象外となります（絶対評価のみ実施）

# 参考 評語付与方式

評語		評語判定方法	相対評価区分
S	際立って優れている	「責任感(係員のみ)」および「勤務態度・規律性」の評価が「3.0」かつそれ以外のすべての評価項目が「4.0」以上かつ「5.0」が3分の2以上	第1区分
A	非常に優れている	「責任感(係員のみ)」および「勤務態度・規律性」の評価が「3.0」かつそれ以外のすべての評価項目が「3.0」以上かつ「4.0」が5分の4以上(S除く)	第1～第3区分
B	良好	S、A、C、D以外	第1～第5区分
C	やや劣る	「2.5」以下が半数以上(D除く)又は「2.0」以下が1つ	第5区分
D	劣る	「2.5」以下が4分の3以上、「2.0」以下が複数又は「1.0」が1つ	第5区分

	基準となる職務
係員（新規採用者）	基礎的な業務を行う職務
係員（新規採用者以外） ・ 獣医 給料表 1 級 ・ 事務・技術・動物飼育専門員 給料表 2 級	高度の知識・技術又は経験を必要とする業務を行う職務
係員（主務・リーダー） ・ 獣医 給料表 2 級 ・ 事務・技術・動物飼育専門員 給料表 3 級	特に高度な専門的知識・技術又は経験を必要とする業務を行うとともに担当係長等を補佐する主務・リーダーの職務

被評価者と評価者の関係				
被評価者	面談者	1 次評価者	2 次評価者	調整者
係長級		課長級	園長	理事長
係員		係長級	課長級	理事長

## 評価者設定

### ○係員

2次評価者	1次評価者	被 評 価 者
飼育展示課長	係長	リーダー・係員
動物診療課長	係長	主務・係員
運営課長	係長	主務・係員
施設課長	係長	主務・係員
総務課長	係長	主務・係員

### ○課長代理・係長

2次評価者	1次評価者	被評価者
園長	飼育展示課長	課長代理・係長
	動物診療課長	課長代理・係長
	運営課長	係長
	施設課長	係長
	総務課長	係長

# 人事評価とは

○人事評価制度の目的や制度を正しく理解することによる効果

- ・ 人事評価は、給与反映（昇給・勤勉手当）の基礎となる側面がありますが、最大の目的は人材育成にあります。  
評価結果に基づく上司からの指導助言によって自らの強みや弱みを知り、今後の目標や課題を明らかにすることが可能となります。

人事評価は自己の成長のためという心構えをぜひ持っていただきたいと思います。

- ・ また、評価を受ける側が人事評価制度の基礎知識を備えることにより、上司からのフィードバックへの理解が深まることにもなります。



# 人事評価に対して積極的に関わることの重要性

## ○被評価者が人事評価に積極的に関わることが重要

- ・人事評価を自己成長につなげていくためには、「評価は受けるもの」と受け身にならず、自らを成長させるツールの一つとして積極的に関わって下さい。

### ■評価者面談の前に

評価者に対してアピールできる点、反省すべき点、今後改善・伸ばしたい能力などを事前準備したうえで面談に臨むようにしてください。



## ○被評価者が人事評価に積極的に関わることによる効果

- ・自身の強み弱みを確認し、やるべきことが明確化でき、自らを成長させる良い機会となる（能力開発、キャリア形成が一層進む）。
- ・評価者（上司）とのコミュニケーションが円滑になり、評価の納得性も高まる。

評価のプロセスでは上司とのコミュニケーションの機会が多く設定されています。

日頃の業務遂行上抱える疑問点や能力向上に向けた悩みなど、積極的にコミュニケーションを図ってください。

- ・評価者の評価スキルが向上する。

被評価者が評価の知識を備えて評価者と接することで、評価者は被評価者以上の知識を持っていることが求められ、

評価者に対して自発的に評価スキルを上げる努力を促します。

# 参考 自己評価シート（一部抜粋）

【動物飼育】人事評価 自己評価シート【係員（2級職員）用】		【職員番号：	氏名：	】	自己評価		
評価項目	一般着眼点（例）	職場における、より具体的な対象行動（例）（この行動が取れていたらOK）			よくできた	できた	できていない
業績 仕事の成果	<p>&lt; 経常業務の運営 &gt; 園の方針や運営状況を理解のうえ、業務を正確かつ効率よく処理し、法人目標（中期目標等）の達成と円滑な遂行に貢献したか。</p>	担当内における共同作業等において、他の職員と協調し、後輩職員に対して適切な指示を与えるなど、円滑な業務遂行ができたか。					
		中期目標を十分理解したうえで、担当業務に取り組むことができたか。					
		自己の責任により業務に重大な支障をきたすことなく遂行できたか。					
		担当業務の処理において、適切な判断を行い、リーダーと意見を擦り合わせる等、円滑に業務を進めることができたか。					
	<p>&lt; 経常業務以外の対応 &gt; 疑問や問題意識を持ち、状況を把握するとともに、妥当な判断を下したか。</p>	事務処理にあたって常に疑問や問題意識を持ち、十分理解をしたうえで処理できたか。					
		急な対応が必要な場合や繁忙期においても、自ら考えて適宜、対応ができたか。					
	<p>&lt; 事務処理の計画性 &gt; 常に仕事の手順や段取りを考えて行動し、一定時間内に対応することができたか。</p>	業務の遂行にあたって優先順位を考え、効率的に取り組めたか。					
期限のある仕事を一定時間内に正確に処理することができたか。							
<p>&lt; 業務の改善対応 &gt; 業務改善・効率化・生産性の向上につながる取り組みを実施することができたか。</p>	<p>経常的に業務内容を点検し、課題の把握とその改善・解消に取り組んだか。</p> <p>日常的に担当する業務の進捗状況を把握し、効率的な業務運営と必要に応じた業務見直しを行ったか。</p>						
<p>&lt; 自由記載 &gt; 例: 上記の項目以外に特に取り組んだこと・期待レベルを上回ったと評価できる行動・その他(どのような理由でこの自己評価になったか)</p>	(あった場合は具体的な内容)						

**※行動がすべて「できた」が揃った時は3.0点  
（よくできたが多い場合は、内容を考慮し、3.0以上の評価を検討）**

# 自己評価にあたっての注意点

・具体的な行動事実について、各評価項目の着眼点に照らして、評価指標（5点～1点）により評価する

- 【評価のステップ】
- ①評価の対象となる行動・事実、具体的成果を自己評価シートを参考に振り返る
  - ②行動・事実を評価項目、着眼点の定義・説明に基づいて当てはめる
  - ③評価基準（指標）に基づいて人事評価シートで評価を実施する

・期待レベルに達した場合、絶対評価点3点となることを認識する※  
「責任感（係員のみ）」および「勤務態度・規律性」は概ねできていた場合、絶対評価点3点

・各評価点（自己評価）の根拠となった具体的な行動事実を評価者に対して説明できるようにしておく

点数	評価指標		
	指標	数値的指標	行動態様の目安
5点	はるかに上回った	150%以上	・着眼点に示す行動が十分とられており、上位の職（級）においても十分対応可能な仕事ぶりである。
4点	上回った	125%以上 150%未満	・着眼点に示す行動が的確にとられており、他職員の模範となっている。
3点	期待レベルに達した	100%以上 125%未満	・着眼点に示す行動がとられており、業務を円滑に遂行している。
2点	下回った	50%以上 100%未満	・着眼点に示す行動は見受けられるが、円滑な業務遂行に至っていない。 ・上司が指導の機会を設けなければならない水準。
1点	大きく下回った	50%未満	・着眼点に示す行動をとられていないことが多く、業務に支障をきたしている。 ・日常的に上司が指導の機会を設けなければならない水準。

※評価点間に属すると認められる場合については、その中間点の点数（4.5点、3.5点、2.5点、1.5点）とすることができる。

# 評価項目と着眼点例①（人事評価シートより抜粋）

評価項目		着眼点（例）
業績	仕事の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 疑問や問題意識を持ち、状況を把握するとともに、妥当な判断を下したか。</li> <li>・ 常に仕事の手順や段取りを考えて行動し、一定時間内に対応することができたか。</li> <li>・ 業務改善・効率化・生産性の向上につながる取り組みを実施することができたか。</li> </ul>
能力	動物園（市民）志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来園者及び園関係者等に対し相手の立場に立った丁寧かつ心のこもった態度で日々の業務にあたっていたか。</li> <li>・ 飼育動物等に対し動物福祉の充実等に寄与できたか。</li> <li>・ 常にコスト意識とコンプライアンス意識を持ち、時間・経費面での効率性を意識し、かつ公正な職務を遂行できていたか。</li> </ul>
	提案力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担当業務に対して前例に固執することなく、自ら主体的に意見やアイデアを提案のうえ、新たな手法を試みるなどチャレンジ的に取り組んでいたか。</li> </ul>
	理解説明力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 園業務を理解し、来園者及び園関係者に対して、相手方の理解・納得を得るような説明が行えていたか。</li> </ul>
	知識・技能等の習得活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担当業務に関する知識・技能(関連法規や機器操作等)の収集及び習得に努め、仕事に活用していたか。</li> </ul>
	責任感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 困難な状況下でも、期間内に自らの担当業務や役割を最後までやり遂げようとしていたか。</li> <li>・ 自分の行った業務に対し、適切にフォローもしくはケアを行っていたか。</li> <li>・ 自身の思い込みや勝手な判断、過失による誤りや事故はなかったか。</li> </ul>

## 評価項目と着眼点例②（人事評価シートより抜粋）

評価項目	着眼点（例）
<b>組織運営</b> 業務改善・効率化 ※係長級以上対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務効率、費用対効果、園のサービスの向上等の観点から、業務・組織の改善・改革に取り組んでいたか。</li> </ul>
管理（統率）力 ※主務・リーダー以上対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標と目標達成に向けた具体の方針等について、組織又は関係職員に浸透させることができたか。</li> </ul>
指導育成力 ※主務・リーダー以上対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成の重要性を認識し、後輩職員の能力・適性に応じた指導・助言等（OJT）を行い、人材育成に主体的に取り組んだか。</li> </ul>
協調性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周りの職員と十分なコミュニケーションを図り、円滑な組織運営に貢献できていたか。</li> <li>・担当以外の業務であっても、組織（他課を含む）の現状やその業務の状況を理解、把握に努め、状況に応じて協力できていたか。</li> <li>・他課の役割りを十分理解し、支援・協力等、適切な対応のうえ当園業務の円滑な推進に尽力できたか。</li> </ul>
勤務態度・規律性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員としての自覚と認識を持ち、服務規律を遵守するとともに、上司の指示・命令に従い誠実に業務を遂行していたか。</li> </ul>
事故防止等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故防止の取り組みの実施、安全管理上の必要な業務改善等に十分努めていたか。</li> <li>・業務を進める上で、漏れやミス・遅れがないか、定められた基準からズレていないか、日々確認を行う等、正確な業務の遂行に努めていたか。</li> </ul>

## ケーススタディ① 問題編

次のケースについて、前頁を参照のうえ、それぞれの行動・事実が、どの評価項目・着眼点に該当するかを考え、自己評価を行ってください。

### ○ケース① 係員（主務・リーダー以外）

・ 物品を購入した際の支払い事務において、受注業者から請求書が送付されていたにも関わらず、他業務の繁忙により、支払い事務を失念していたが、担当係長から指摘を受け、すぐに事務に取り掛かったことにより、期限内に支払うことができた。

・ この経験を踏まえ、事務の進捗状況をチェックするための資料を作成し、今後、同様のミスが起こらないように努めた。

# ケーススタディ① 解答編

※人事評価の結果に「正解」という考えはありません。考え方の一つとしてください。

## ◎仕事の成果 3点

・他の業務による繁忙な状況ではあったが、行わなければならない事務を失念していたことは、「常に仕事の手順や段取りを考えて行動し」にあてはめると、期待レベルを下回るものと考えられます。

・しかし、担当係長からの指摘を受け、すぐに事務に取り掛かったことにより、期限内に支払いを行うことができたことは「担当業務を正確かつ効率よく処理」したと考えられます。

⇒以上を勘案し、「仕事の成果3点」と評価します。

## ◎責任感 3点

・繁忙な状況の中、自分の業務を期限内に最後までやり遂げたことは、係員（主務・リーダー以外）の期待レベルと同等であると考えられます。  
（着眼点「困難な状況下でも、期間内に自らの担当業務や役割を最後までやり遂げようとしていたか」）

・また、自分のミスを踏まえて再発防止に取り組む姿勢は期待レベルと評価できます。（「責任感」の着眼点「適切にフォローもしくはケア」）

## ◎理解説明力 3点、知識等の習得活用 3点

・チェック表の作成には、知識等が不可欠で、適切に活用できているほか、業務内容の理解も必要であり、期待レベルと評価できます。  
（「理解説明力」・「知識等の習得活用」それぞれの着眼点1つ目）

※「知識等の習得活用」は、業務に活かすことで、評価の対象となります。様々な知識等を有しているだけでは評価の対象になりません。

### ○ケース② 係員（主務・リーダー以外）

- ・担当としてA獣舎内及び周辺の雑草抜きや植栽の刈込みについて、年末までに行うよう業務を任されていたが、兼ねてより行っていた調査研究業務の方が軌道に乗ってきた為、当該業務を最優先に作業に当たった。
- ・業務指示のあった上司には事前に報告・相談することなく、必要性が高いと自ら判断したもので、調査研究について、一定の研究成果は出たものの、除草作業においては作業完了が春先まで伸びてしまい、作業完了までの間、来園者よりA獣舎周辺の観覧環境について「動物が見えない」などのクレームが相次ぐ状況であった。

## ケーススタディ② 解答編

※人事評価の結果に「正解」という考えはありません。考え方の一つとしてください。

### ◎仕事の成果 2.5点

・期日が迫っている自己の業務があるにもかかわらず、自らの判断で作業配分の変更を行った結果、除草刈込作業が当初の計画期間を超過する事となりました。「妥当な判断」「仕事の手順・段取り」という点で、「成果」は期待レベルを下回るものと考えられます。  
（着眼点「疑問や問題意識を持ち、状況を把握するとともに、妥当な判断を下したか。」、着眼点「常に仕事の手順や段取りを考えて行動し、一定時間内に対応することができたか。」）

### ◎動物園（市民）志向 2.0点

・上司に対して事前に報告・相談をせず、結果として来園者の方の立場に立った対応ができていないというところで期待レベルを下回るものと考えられます。（着眼点「来園者及び園関係者等に対し相手の立場に立った丁寧かつ心のこもった態度で日々の業務にあたっていたか。」）

### ◎責任感 2.5点

・自らの業務や役割を最後までやり遂げようとする姿勢は、一定評価されるものの、上司に対して事前に報告・相談をせず業務を行った結果、自身の勝手な判断により当初の作業計画期間を超過した点において期待レベルを下回るものと考えられます。（着眼点「困難な状況下でも、期間内に自らの担当業務や役割を最後までやり遂げようとしていたか」「自身の思い込みや勝手な判断、過失による誤りや事故はなかったか」）

# インセンティブ手当について

今年度より評価に基づいた2種類のインセンティブ手当を導入します。

## ①業績結果活用型

対象者	全職員（翌年12月1日時点在職者で、新規採用者を除く）
決定方法	大阪市による法人の業績評価に応じて決定
支給額	上限を1万円（決算剰余金の状況に応じて変動）
支給方法	冬季期末勤勉手当に加算し支給（R7実績分は、R8.12に支給）
効果	全職員が中期目標の達成を目指すにあたり、目標を上回る結果に対するインセンティブとして、報酬を全職員に配分することで、職員が一丸となって取り組む動機づけとする。

## ②人事評価結果型

対象者	係員および主務・リーダー（新規採用者・獣医職でない1級職員・再雇用職員を除く）
決定方法	係員上位30%（10名）および主務・リーダー上位20%（3名）※人数は令和7年度
支給額	各級において1位5万円、2位以下3万円（用途の指定のない寄付金額に応じて変動）
支給方法	3月定例給料日に賞与として別支給（R7評価分は、R8.3に支給）
効果	個人への反映で客観性があり、結果をすばやく給与に反映することができる。

人事評価を行うことで、自分のやってきたことを見直し、改めて強み弱みを確認するとともに、やるべきことが明確化でき、自らを成長させる良い機会となります。

上司との面談を通して、自分では気が付くことができなかつた強み・弱みに気が付いたり、日常の業務における疑問点について意見交換する場としても活用してください。

また、昨年度よりヒヤリハット事案があつた場合の報告・共有がされています。

結果として大事にいたらなかつた事案ですが、場合によっては動物の逸走や死亡、賃金支払い遅延などによる手数料の発生、職員の怪我につながる可能性のあるものも多くあります。

毎日の定例業務であっても、何かしらの違いがあり、見落とすことがあるため、安全に業務にあたれるようヒヤリハット事案を有効に活用してください。

人事評価も同様に日頃の出来事に改めて目を向けて、そこから学べることを見つけ出し、自分の身にするきっかけとするものです。

毎年一度の機会をぜひ有意義なものとしてください。

研修は以上です。お疲れさまでした。