

**令和7年度
人事評価制度
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

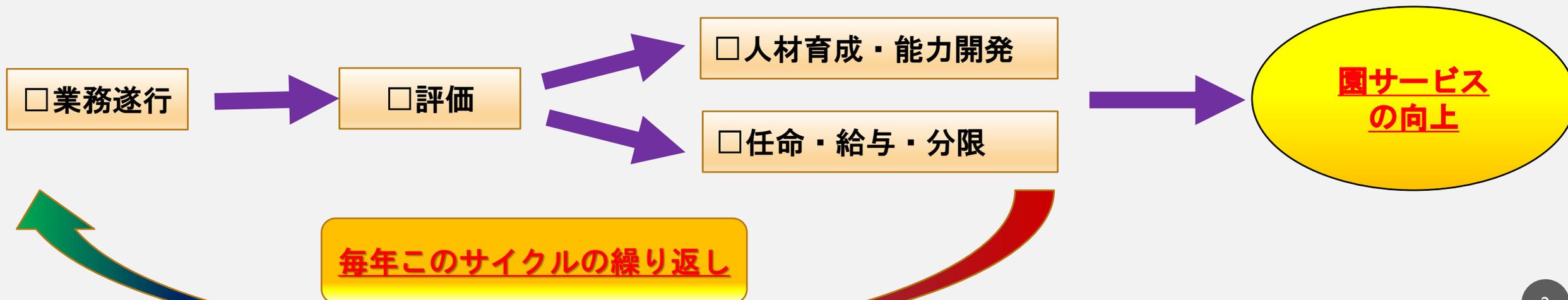
人事評価とは

○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）

| 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 |

各評価者の役割

- ・ 1次評価者：被評価者と期待レベルに対する認識の統一を図ると共に、被評価者のよりきめ細やかな勤務実績の把握を行う。
 ※評価にかかわる勤務状況等、主務（リーダー）へ部下職員（係員）の聞き取りを行うことで評価実施にかかる情報収集を行うこととする。【マネジメントサポート制度】
 被評価者に評価結果を開示しながら、能力発揮や仕事への動機付けが図られるよう適切な指導・助言を行う。
- ・ 2次評価者：評価基準に照らして絶対評価を行うものとし、1次評価者から情報収集を行うよう努める。
- ・ 調整者：2次評価者が評価基準に基づいて正しく評価しているか等を考慮して、評価結果を調整する。
- ・ 相対評価者：絶対評価結果を基に、人事評価制度規程の分布割合にしたがって相対評価区分を決定する。

被評価者と評価者の関係

| 被評価者 | 面談者 | 第1次評価者 | 第2次評価者 | 調整者 |
|-------------|-----|--------|--------|-----|
| 係長級・課長代理級 | | 課長級 | 園長 | 理事長 |
| 係員（主務・リーダー） | | 係長級 | 課長級 | 理事長 |

| | 基準となる職務 |
|--|--|
| 係員（新規採用者） 給料表 1級 | 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 |

自己評価シート

【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：]

| 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） | 自己評価 | | |
|---|--|---|-------|-----|--------|
| | | | よくできた | できた | できていない |
| 業績 仕事の成果 | <経常業務の運営> 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。 | 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。 | | | |
| | <経常業務以外の対応> 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。 | 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。 | | | |
| | <事務処理の計画性> 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。 | 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。 | | | | | |
| <業務の改善対応> 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。 | 定期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。 | | | | |
| | 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。 | | | | |
| <自由記載> 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） | | （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）**

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。

◆処分等があった場合の「勤務態度・規律性」評価点の取扱い

判定方法は、次のとおりとする。

| 内容 | | 「勤務態度・規律性」 の絶対評価点 | 評語 | 相対評価区分 |
|-------|--------------|----------------------|----------------------|--------|
| 懲戒処分 | 戒告、減給 | 「2.0」以下 | CまたはD ※他項目を考慮 | 第5区分 |
| | 停職 | 「1.0」 | D | 第5区分 |
| その他処分 | 口頭注意 | 事案を踏まえて、適正 に評価を実施 | / | / |
| | 文書訓告 | 「2.5」以下 | BまたはCまたはD ※他項目を考慮 | / |
| 欠勤 | 1日以上の欠勤がある場合 | 「2.0」以下 | CまたはD ※他項目を考慮 | 第5区分 |
| | 3日以上の欠勤がある場合 | 「1.0」 | D | 第5区分 |

評価者が担うべき役割・機能

- 人事評価制度においては、1次評価者・2次評価者が、絶対評価結果の責任の担い手として、公正性と透明性を意識した確実な絶対評価を実施する。

⇒ 評価面談において部下の自己評価、業務の現状・問題点の確認・特に評価してほしいところ・自己評価の根拠をきちんと聴き取りすること。

- 2次評価者は、公正性と透明性の担保をより確実にするために、「1次評価の検証」の視点を持って評価していくことが求められる。

評価者が担うべき役割

確実な絶対評価を通じて

公平性
▽
絶対評価結果
△
透明性

職員の納得性の向上

- ✓公正性：評価が公平で、一部の者に偏ったものでない状態
- ✓透明性：評価のプロセスや基準が明確で、可視化されている状態

評価者が担う機能

< 1次・2次評価者に共通して求められる機能 >

【確実な絶対評価の実施】

- ・ 「先入観や偏見、好き嫌い」を排除し、可能な限り、事実に基づいた客観的な評価を実施

< 2次評価者に求められる機能 >

【1次評価の検証の視点を持った評価】

- ・ 1次評価者が評価基準に基づいて正しく評価しているかを検証する視点を持って、2次評価を実施

評価のステップ

ステップ1
評価事実（行動記録）
の収集



ステップ2
評価項目・着眼点への
当てはめ



ステップ3
評価の実施

評価におけるポイント・注意点

評価の対象となる行動・事実を把握する

- ・ 被評価者の行動の記録（職務行動記録メモの作成）
- ・ 評価の対象となる行動を記録する

行動・事実を評価項目、着眼点に当てはめる

- ・ どの評価項目・着眼点に該当するのか決める
- ・ 1つの事実は、2つ以上の評価項目で評価しないことを推奨（評価者エラー：ハロー効果防止の観点より）
例：1つの事実を能力評価と業績評価の両方で評価することは構わない。

評価基準（指標）にもとづいて評価を実施する

- ・ 評価基準の意味、内容を理解して付与する。

各評価項目の着眼点をもとに被評価者の仕事
が評価指標に達しているかどうか判断



「期待レベルに
達した」⇒評価点3

評価者エラー

| 評価者エラー | 評価者エラーの内容 |
|--------|---|
| 中心化傾向 | <ul style="list-style-type: none">・ 評価結果を評価段階の真ん中に集める傾向・ 評価者に自信がない場合、差をつけることを嫌う場合、評価対象者を知らない場合等に発生 |
| 寛大化傾向 | <ul style="list-style-type: none">・ 実際の評価よりも甘く評価してしまう傾向・ 人は、他人を厳しく評価することをためらう傾向にあり、多く現れるエラーの一つ |
| 厳格化傾向 | <ul style="list-style-type: none">・ 寛大化の逆で、実際より辛くしてしまう傾向 |
| ハロー効果 | <ul style="list-style-type: none">・ その人が持つある特性の印象が強い場合、それが先入観となって複数の評価項目についても同様の評価をしてしまうこと |
| 対比誤差 | <ul style="list-style-type: none">・ 対象者が自分を基準として評価をしてしまうエラー・ 評価者の苦手な分野に甘く、逆に得意な分野に厳しくしてしまう傾向 |
| 論理誤差 | <ul style="list-style-type: none">・ 各評価項目間に関連性があると勝手に解釈し判断する傾向・ 例えば、「知識があれば、理解力や説得力もある」と類推的に判断してしまう等 |
| 逆算割付 | <ul style="list-style-type: none">・ 被評価者の全体の印象で先に合計点数を決定し、その評価にあうように個別の項目を評価する傾向（評価結果が処遇面等に関連する場合に見られる） |
| イメージ評価 | <ul style="list-style-type: none">・ 「昔から仕事ができない・・・」という漠然としたイメージで今を評価する誤り |
| 二極化傾向 | <ul style="list-style-type: none">・ 少しよいと極端によい評価を、少し悪いと極端に悪い評価を付ける誤り |
| 近接誤差 | <ul style="list-style-type: none">・ 記入欄に近い項目に影響を受けてしまう誤り |

開示面談概要

- 現在の人事評価制度では、職員の納得性向上の観点から、これまで以上に評価結果の開示が重要。
- 評価を行った職員全員に評価結果を開示していくこととなるが、評価結果面談を効果的に実施することにより、職員の人材育成や能力開発を促し、来期に向けた取組の動機づけを図ることが必要。

開示面談の目的

●職員の人材育成や能力開発を促すために実施する

✓職員が自らの評価結果を知ることにより、自主的に弱みを補い、強みを伸ばす契機となることや、各種研修プログラムに目的意識を持って参加しやすくなる。

●評価結果に対する職員の納得性の向上を図る

✓評価結果の活用として、相対評価区分をもとに給与処遇に反映されることになるため、これまで以上に評価結果の開示が重要となる。



開示面談の概要

| | |
|-------|---|
| 時期 | <input type="checkbox"/> 最終評価終了後、速やかに実施 |
| 開示者 | <input type="checkbox"/> 原則として、被評価者の人材育成を主に担う『直接の上司（1次評価者）』 <input type="checkbox"/> なお、開示にあたり、2次評価者は、2次評価の内容（1次評価の変更理由等）を開示者に説明するなど開示時に疑義が生じないよう十分な意見交換を行う。 |
| 開示対象者 | <input type="checkbox"/> 職員の人材育成、能力開発の観点から、評価を行った職員全員（絶対評価のみを行った職員を含む。）に対して開示を行う。 |
| 開示内容 | <input type="checkbox"/> 評価内容（人事考課シート自体を開示） ✓評価項目毎の絶対評価点（自己評価、1次評価点、2次評価点）、合計の絶対評価点） ✓相対評価区分 ✓順位（希望者のみ） ✓評価者総評（1次評価、2次評価） |

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。 |

参考 開示面談のプロセス

| ステップ | 各ステップの概要 | 各ステップでのポイント | 所要時間 |
|-----------|---|---|-------------|
| ①面談開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・会議室にて、面談を開催・評価結果を説明する前に、和やかに話し合える雰囲気づくりを心掛ける。 ・評価結果を伝達する旨伝えて面談開始。 | <ul style="list-style-type: none"> ・間隔を空け、対峙する座席配置にせず、両者間を適正に配置（1～2m程度：近すぎず遠すぎずの距離）。 | 2～3分 |
| ②評価結果の説明 | <ul style="list-style-type: none"> ・評価結果及び評価の経緯（1次評価・2次評価・相対評価）を伝達（人事評価シート自体を開示）。 ・被評価者における評価区分決定の根拠説明。 | <ul style="list-style-type: none"> ・<u>面談者は、開示に先立って、2次評価の内容を上位者（2次評価者等）と意見交換を行う等、絶対評価結果や評価区分決定の根拠を把握・事実・根拠に基づいて、評価結果を説明。←これが出来ていないと苦情相談につながるのでもしっかり説明する。</u> | 5分 |
| ③意見交換 | <ul style="list-style-type: none"> ・最終評価を踏まえた、被評価者の自己評価・課題認識等を確認。 ・評価結果等に関して、被評価者と意見交換 ・面談者は、被評価者からの質問に回答。 | <ul style="list-style-type: none"> ・面談者は「良い聴き手となるよう心がける ・被評価者（部下）に積極的に発言させることにより、自分の考え（自己評価）を再整理・明確化させる。 | 10分～ 20分 |
| ④今後に向けた助言 | <ul style="list-style-type: none"> ・評価結果を踏まえて、今後（来期）に向けた目標を、被評価者と共有・目標達成に向けた具体的な活動を意見交換・助言。 | <ul style="list-style-type: none"> ・面談者自身の過去の経験のみならず、被評価者の評価結果（事実・根拠）に基づいた目標・活動を助言・具体的に実現できる目標・活動を設定。 | 5分 |
| ⑤面談終了 | <ul style="list-style-type: none"> ・被評価者が、評価結果を受容し、今後の目標・活動を確認できたら、面談を終了。 | <ul style="list-style-type: none"> ・被評価者が、評価結果等に大きな不満がある場合には、日を改めて再面談を行うなど、今後の対応を話し合った上で面談を終了する。 | — |

人事評価における評価者は、職員の成長と組織の成長を結びつける役割を担っています。
被評価者には、組織の目標達成に向けた役割、業績、能力、態度などを具体化して部下に伝えてください。

あるべき姿と現在の姿にギャップがある場合には、ギャップを埋める支援も必要になります。
面談および開示の際には次のようなスキルや心構えを持って望むようにしてください。

- 評価エラーの理解力（必ず評価前に一読してください。）
- 評価面談力
- 目標設定力
- 目標達成へのマネジメント力

評価者としての評価スキル向上に努め、ヒヤリハット事案の報告等を有効に使うなど、
職員の成長につながるよう毎年一度の機会をぜひ有意義なものとしてください。

以上となります、お疲れさまでした。