

働きやすい職場環境づくりのために 能力評価システムを導入

【事業体概要】

事業体名	株式会社東京チェーンソーズ
所在地	東京都西多摩郡檜原村本宿654
主な事業内容	造林、育林管理作業の請負、森林の整備、管理及び調査、森林に関するイベントの企画業務等
従業員数	15名

1 導入の背景

- ・ 同社は2006年森林組合から独立した4名で創業。代表青木氏は当時29歳。2011年法人化し株式会社東京チェーンソーズを設立。
- ・ 同社の主な事業内容は造林、育林管理作業の請負、森林の整備、管理及び調査、森林に関するイベントの企画、制作及び運営などの事業を行い、経営は順調に推移している。同社の会社の理念は補助金のみに頼らない林業。
- ・ 事業量、業績の増大に伴い、従業員を積極的に採用し、現在、正社員は15名、平均年齢は32歳。
- ・ 同社は以下の経営方針を掲げ、経営方針の実現と従業員の働きやすい環境をつくるために、平成25年度に能力評価システムを導入。

(1) 経営方針

〈社員の安全・健康第一〉

- 社員の安全と健康を優先した経営に心がけ、社員とその家族の幸せに貢献します。

〈利益ある成長〉

- 先人の経験や知識から学び、林業の粋にとらわれることなく挑戦し続け、利益ある成長を目指します。

〈開かれた経営〉

- 社員の個性を尊重し、その意見を活かすことで、開かれた会社経営を目指します。

〈身近な林業会社〉

- 山と街をつなぐ林業会社として「山のいま」を発信し、「東京の木」の需要を喚起します。

〈地域貢献〉

- 地域に眠る森林資源の可能性を最大限に引き出し、山村地域の発展に貢献します。

2 同社の人事管理制度（能力評価システム）の特徴

- ・同社の社長は、森林組合在籍時代の日給制のつらさを実感し、全員月給制を導入。
- ・人事管理制度整備のため、専門家の指導を受け、社員の等級、役割、能力を以下のとおり明確化し、職務基準を策定。

職務基準（案）

階層	レベル	スペシャリストコース（専門職） （現場技術者、各業務の専門家） T	マネージャー、リーダーコース（管理職） （統括管理・経営・総務・事務・広報・営業） B
経営者	8	代表取締役	
		会社を代表し、業務全般の指揮をとる。会社の全責任を負う。	
		決裁権〇万円	
経営層（会社を見る）	7	技術パートナー（常務）…現場と経営層の橋渡し	経営パートナー（副社長）
		《役割》	《役割》
		・会社全体の経営責任を負う。	・会社の意思決定等において社長を補佐し、会社の管理、監督業務を行う。
		・担当技術アドバイザーの人事評価等実施。	・経営層の一員として経営上の課題・問題点の改善・解決をする。
		・技術者、専門家の視点から経営層の一員として、社長を補佐し、課題・問題点の改善・解決をする。	・会社全体の経営責任を負う。
		決裁権〇万円	決裁権〇万円
	6	アドバイザー（部長）	マネージングディレクター（事業部長）…森林整備、管理、営業など
		《役割》	《役割》
		・現場業務全般の指揮をとる。	・事業部全体の指揮をとる。
		・現場業務全般の技術的観点から安全管理にわたる責任を負う。	・事業部の収支責任を負う。
		・中長期計画の立案及び実行。	
		・社内全体の現場技術者人材育成計画の作成、管理。	
管理層（現場を見る）	5	シニアスペシャリスト（上級技術主任）	シニアマネージャー（上級主任）
		《役割》	《役割》 ※より高いレベルで下記を達成する
		・高い技術（社外比）を保持し、シニアマネージャー、またはアドバイザーへ助言する。	・担当分野において会社の目標を達成する。
		・現場の課題、阻害要因を判断し、改善する。	・部下の人事評価、スタッフの指導・育成をする。
		・技術を応用し、各現場のレベル引き上げに貢献する。	・会社の中長期計画に則り、担当業務の役割を理解し、遂行する。
		《能力》	《能力》 ※各業務について別紙にて管理する
		【高度技術】下記の1つ以上の分野において社外比較にて高い技術	（主なタスク）
		（知識/質/スピードにおいて他の者より優る）を保持する。	・月間・年間単位での稼働及び工程スケジュール作成
		該当分野について、対同業者に向けて有償で講師を務めることができる。	・予算管理（見積作成を含む）・コスト管理
		①森林調査・管理・GIS等を用いた一元管理及び運用	・安全管理監督を実施
		②造林・育林：切捨て間伐、植栽、下刈り	・進捗・コスト状況の分析による対策の実施
	4	③安全管理	
		④伐採：伐採、造材	
		⑤架線集材搬出：索張り、集材機操作、トラック運転	
		⑥車両系集材搬出：索張り、車両系車両の操作、トラック運転	
		⑦作業道作設：線形・踏査・掘削	
		⑧搬出間伐：車両系車両の操作、運材車両運転、トラック運転	
		⑨重機オペレーター技術	
		決裁権〇万円	決裁権〇万円
		技術スペシャリスト（技術主任）…現場、チーム単位	マネージャー（主任）
		《役割》	《役割》
		・高い技術を有し、現場の目的を理解した上で、現場レベルの引き上げに貢献する。	・会社の目標を達成できるように担当事業を導く。
		・現場リーダー、マネージャーを技術的観点からサポートする。	・部下の人事評価、スタッフの指導・育成をする。
			・会社の中長期計画に則り、担当業務の役割を理解し、遂行する。
		《能力》	《能力》 ※各業務について別紙にて管理する
		【高度技術】下記の項目において1つ以上の分野において社内評価にて	
		高い技術（知識/質/スピードにおいて他の者より優る）を保持する。	
		①森林調査・管理・GIS等を用いた一元管理及び運用	
		②造林・育林：切捨て間伐、植栽、下刈り	
		③安全管理	
		④伐採：伐採、造材	
		⑤架線集材搬出：索張り、集材機操作、トラック運転	



現場 般層	4	⑥車両系集材搬出:索張り、車両系車両の操作、トラック運転	
		⑦作業道作設:線形、踏査、掘削	
		⑧搬出間伐:車両系車両の操作、運材車両運転、トラック運転	
		⑨重機オペレーター技術	
		決裁権〇万円	決裁権〇万円
	3	現場リーダー(現場班長)	リーダー
		《役割》	《役割》
		・現場班長として現場を円滑に遂行させる。	・担当業務について自ら改善、提案し、円滑に遂行する。
		・現場計画立案、進捗管理、安全管理を行う。	・下位等級者への指導・上位等級者の補助
		《能力》※(目安)緑の雇用修了者または同等以上の技術を有する者	《能力》
		【リーダー職】現場の段取り、進捗管理、安全管理を実施し、現場を円滑に遂行できる。	【知識・技術レベル】業務に関する高度な実務知識・技能を有する。
		【森林調査・造林・育林】全てにおいて一定以上のスピード・質の仕事ができる。	
		決裁権〇万円	決裁権〇万円
	2	現場サブリーダー(現場副班長)	シニアメンバー
		《役割》	《役割》
		・ジュニアメンバー・メンバーの指導	・判断を要する業務を円滑に遂行する。
		・現場リーダーを補佐し、下位等級者をまとめ、現場を円滑に遂行させる。	・下位等級者への指導・上位等級者の補助
		《能力》	《能力》
		【管理業務】現場の段取り、進捗管理、安全管理についてリーダーを補佐し、現場を円滑に遂行できる。	【知識・技術レベル】担当業務を理解し、その知識・技能を有する。
		【森林調査・造林・育林】リーダーを補佐し、全てにおいて一定以上のスピード・質の仕事ができる。	
	1	メンバー(林業技術士)	メンバー
		《役割》	《役割》
		・上位等級者に任された仕事を補助なくひとりで安全に遂行する。	・上位等級者に任された仕事を補助なく完了させる。
		《能力》	《能力》
		【作業全般】仕事の内容を理解し、助言を仰ぎながら指示された動きが適切にできる。	【知識・技術レベル】業務に関する基本的な実務知識・技能を有する。
			【業務レベル】ある程度判断力を必要とする業務を確実に遂行できる。
	0		【その他】下位等級者への助言・上位等級者の補助
		ジュニアメンバー(准林業技術士)	ジュニアメンバー
		《役割》作業補助	《役割》補助業務、定型的業務
		《能力》	《能力》
		【森林調査】指示を理解し、作業を遂行することができる。	【知識・技術レベル】業務に関する基礎的な実務知識・技能を習得中。
		【造林・育林】指示を理解し、補助を受けながら作業手順を覚えることができる。	【業務レベル】主として定型的な業務を理解し、実践することができる。
		【その他】指示を理解し、補助作業を行うことができる。	

- ・能力評価システムは、会社の経営ビジョン実現とメンバーが働きやすい環境をつくるため導入した。経営方針を全員で共有し、会社の成長発展を全員で支えていくとともに、明解で客観的な評価方法を定めた内容とした。
- ・等級、基本給、賞与は評価結果を従業員が納得するため評価委員会を経て社長が決定。

※評価委員会とは、各従業員が自己評価を発表し、全員もしくは必要に応じて第3者を加えて、各個人のプロセスと成果を批評しあう会議

基本給	評価委員会を経て昇降格を社長が決定
賞 与	評価委員会を経た目標に対する評価（ランク）を反映

3 目標の設定と評価面接

- ・会社の目標に沿って、各社員が自らの役割、目標について「成績目標」「能力目標」「行動目標」で構成した人事考課シートに沿って目標を作成し、目標の達成度を評価。
- ・年2回評価面接を実施。期初に目標を確認し、半期に一度、全社員とミーティングをして、半期の様子を聞いて修正するとか、目標の進捗度合いを確認。合わせて半期ごとに目標を見直す。評価委員会を経て、評価結果を処遇に反映。

人事考課シート

対象期間 (H30年7月1日～H31年6月30日)

評価対象者		会社の目標	<ul style="list-style-type: none"> ●能動的な(受け身ではない)経営体制の確立 ●現場技術(造林・育林・素材生産)の向上 ●木材の販路開拓 ●社員が安心して気持ちよく働ける環境づくり 	評価実施者	
役職	ジュニアメンバー			実施日	
レベル	T:LO / B:LO				

東京チェーンソーズでの自分の役割	<ul style="list-style-type: none"> ●能動的経営体制の確立: 現場の中で指示された内容を着実にやり遂げる。事務作業において、上級者の補佐を行う。 ●現場技術向上: 育林・造林作業において、1人で安心して仕事を 	任せてもらえるよう技術・知識を高める。 ●木材販路開拓・強化: イベントに加え、前職での人脈を生かして木材販路開拓と強化を補佐する。 ●社員が安心して気持ちよく働ける環境づくり: イベント等に積極的に参加し、上級者の負担を軽減する。 現場、事務所、社用車の整理整頓。
------------------	---	---

	評価項目	定 義	ウェイト			評価ポイント					評価		
			LO	L1-3	L4-8	1	2	3	4	5	評価値	最終値平均	小計
業 績	17. 売上高目標達成	期首に設定した会社売上高目標をどれくらい達成したか (H28年度林業事業部+販売課実績値:¥68,863,359 H29目標値: ¥74,866,500)	0	0	1.5	100%未満	100%以上 109%未満	109%以上 112%未満	112%以上 115%未満	115%以上	実績値にて評価		0
	16. 売上総利益率	期首に設定した会社売上総利益率をどれくらい達成したか (H28年度実績値6.7%)	0	0	1.5	0%未満	0%以上 6%未満	6%以上 8%未満	8%以上 10%未満	10%以上	実績値にて評価		0
成 果	15. 仕事の質・信頼性・正確さ	仕事の出来栄は正確で、信頼性のある内容であったか	1.5	1.5	1.5	ミスが頻繁に起こり、信頼性に欠けていた	時々ミスが起こり、信頼性に欠けていた	目立ったミスは無く、質的にも問題はなかった	仕事の質が安定して高く、信頼を得ていた	仕事の出来栄が非常に良く、他の模範となった			0
	14. 安全	常に安全に留意し、規範に沿った行動をしていたか	1.5	1.5	1.5	災害を起こした。重大なヒヤリハットが多く見られた。／安全に対するの心配り、心がけが全くなかった。		安全・安心な作業をしていて、ヒヤリハットも少なかった。／安全に対するの心配り、心がけができていた。		常に高い安全意識を持ち、周囲の意識高揚にも努めていた／安全に対するの意識が高く、安全のための工夫等を率先して出来ていた			0
	13. 仕事の効率・スピード	仕事が効率的にできていたか	1.0	1.0	1.0	仕事にムダが多く、効率が悪いと感じることがよくあった	仕事にムダがあり、効率が悪いと思うことが多少あった	特にムダも無くそつなくこなしていた	仕事が計画的で効率良く、おおむね決められた時間内に処理できていた	仕事の段取りが常に適切で非常に効率良く、決められた時間内に常に処理できていた			0
	12. 業務技術・能力	業務遂行に必要な技術・能力を有していたか	1.0	1.0	1.0	基本的な技術・能力が不足し、身につけようとする努力もみられなかった	最低限の業務技術・能力は身に付けているが、しばしば援助を必要とした	最低限の技術・能力は有し、業務はひとりでこなすことができた	基本的な業務技術・能力を有し、同僚・後輩に対しても助言することができた	現在必要な技術・能力だけでなく、その周辺技術・能力も積極的に身につけていた			0
知識技術技能	11. 業務推進力・実行力	与えられた仕事を着実に実行していたか	1.0	1.0	1.0	与えられた仕事に、中途半端に終わることが多かった		与えられた仕事は着実にやり遂げた		与えられた仕事に限らず何事にも意欲的に取り組み、着実に実行していた			0
	10. 理解力・判断力	他の意見を理解し、判断する力を有していたか	1.5	1.5	1.0	他の意見を正しく理解する姿勢に欠け、混乱をきたした	他の意見を正しく理解する力に欠け、誤った判断をすることがあった	他の意見を理解する能力を有し、正しい状況判断ができていた		他の意見を理解する能力に優れ、正しい状況判断に基づき、業務をスムーズに進めることができていた			0
	9. 指導力	同僚・後輩に対して指導する力を有していたか	0	1.0	1.0	基本的な指導能力が不足し、身につけようとする努力もみられなかった	最低限の指導能力は有するが、指導する姿勢に欠けていた	最低限の指導能力は有し、必要に応じて指導することができた	基本的な指導能力を有し、同僚・後輩に対して分かりやすく教えることができた	指導者として模範であった			0



知識・技術・技能	8. 発言力	会議、打ち合わせ、現場等において対上司、部下問わず建設的な意見を述べていたか	1.0	1.0	0.5	求められれば発言をするが、論理性に欠ける場面が多少あった	求められれば、建設的な意見を述べることでできた	自発的に建設的な意見を述べることでできた	話の流れを良く理解し、建設的且つ論理的な意見を述べることでできた	話の流れをリードし、建設的且つ論理的な意見を述べ、周囲を納得させることができていた			0
	7. 自己管理能力	自己管理能力を発揮していたか(感情のコントロール、意欲やモチベーション維持、目的意識を持つこと、時間管理、体調の管理)	1.5	1.5	1.0	自己管理ができず、業務に支障がでることが多々あった		自己管理能力を発揮し、業務に大きく支障をきたすことはなかった		自己管理能力に非常に長け、他の模範となり、且つ周囲にも働きかけていた			0
	6. 社内外の一般的知識	就業規則や社内での基本的ルール(サニータグ、経費清算等)及び社会人としての一般的知識を有していたか	1.0	1.0	0.5	基本的な知識、ルールが身についておらず、また身につけようとする努力もみられなかった	基本的な知識、ルールは理解していたが、時々守れていなかった	基本的な知識、ルールを理解し、遵守もできていた		基本的な知識、ルールを理解・遵守した上で、周囲への普及や改善にも積極的だった			0
	5. 価値観の共有・協調性	自分の都合にとらわれることなく、会社や周囲の考えを理解し、協調して仕事を進めていたか	1.5	1.5	1.0	自分の都合を優先しがちで、他人の意見を聴こうとしないことが多かった	自分のなすべきことを理解せず、時々チームワークを乱すことがあった	会社や周囲の考えを理解し、他とも協調的に仕事できていた		会社や他者の考えを理解し、周囲に対しても協調的であるよう、働きかけていた			0
プロセス姿勢・行動	4. 創意工夫	仕事の改善を目指して、枠にとらわれず、創意工夫を心掛けていたか	0.5	0.5	0.5	創意工夫の姿勢がまったくみられなかった	創意工夫の姿勢はあったが、少し物足りなかった	創意工夫の姿勢が感じられた	創意工夫の姿勢が感じられ、自らの仕事の改善に向けて働いていた	創意工夫の姿勢が感じられ、周囲の仕事の改善に向けて働きかけていた			0
	3. 情報発信	消費者の目線で自社メディア等を通じ東京の森林や林業の理解促進を図り、地域社会の発展、林業全体の啓蒙、木材利用の普及につとめることができていたか	1.0	1.0	0.5	自社メディア等での情報発信にまったく協力的でなかった	自社メディア等での情報発信にやや協力的でなかった	自社メディア等での情報発信に協力的であった		自社メディア等での情報発信に積極的であった			0
	2. 整理整頓	職場・現場・社用車内において整理整頓を心掛けていたか	1.0	1.0	0.5	整理整頓をまったくしていなかった	整理整頓を多少していた	常に整理整頓をしていた	持ち場以外も整理整頓していた	持ち場以外も整理整頓していて、周囲にも促していた			0
	1. 安全運転	社用車及び業務中の運転については安全運転につとめ、会社の看板を背負っていること、自身の家族や他の社員に対する責任も負っていることを認識し、思いやりのある運転をしていたか	1.0	1.0	0.5	業務に支障がでるような重大事故を起こした	業務に支障が出ない軽度の事故を起こした	事故なく安全運転につとめていた		他者の模範となるような安全運転ができており、同乗者が安心して乗車できていた			0
個人目標	間伐	安全に間伐作業を行なう。	1.5			間伐作業はさせられないと判断された。	常にアドバイスを受けつつ作業を行っていた。	時折、上級者にアドバイスをを受けつつ作業を行っている。	間伐現場において、指示された範囲は一人で任せられる。	自身の作業丁寧さに満足し、次の段取りを考えながらスムーズに動ける。			0
	事務作業	現場での写真撮影、写真帳の作成を行ない、上級者の補助をする。(森林再生事業の補佐も含む)	1.5			積極的に取り組もうとせず、補助として役に立たなかった。	写真帳、測量図の作成は行っていたが、やり直しが多く見られる。	写真帳、測量図の直しはほぼ見られない。		上級者から指示を受けた仕事(測量図、写真帳)が滞りなく正確にできた。			0
	森デリ	ワークショップ等に参加し、積極的に意見を出して森デリに貢献する。	1.0			イベントに参加しようとして、貢献する姿勢が見られなかった。	イベント等には参加したが、積極的に意見は出していなかった。	イベントに参加しつつ、積極的に意見を出していた。	積極的に意見を出し、それが森デリの現場で採用された。	イベントについて、前職の経験を生かして積極的に意見を出し、採用され、森デリに貢献できた。			0

20.0 17.0 16.0

0

4 導入後の効果

- ・ 全員で評価した後に社長が最終評価するので、全員の納得の元に評価され、不満はでない。
- ・ 高評価されると、周りの社員から改めて良い点を褒められるので気持ちがよい。(逆の場合は反省する)
- ・ しっかりと話ができることが良かった。
- ・ 職場のコミュニケーションがよくなった。
- ・ 社員のモチベーションが向上した。
- ・ 経営ビジョンが社員に浸透し、自主的に目標に向かって行動するようになった。
- ・ 生産性、業務の効率化が向上した。