

## 経営者の思いを社員に浸透させ、 やりがいのある職場づくりのため導入

### 【事業体概要】

所在地	兵庫県姫路市北平野1-12-11
主な事業内容	森林整備の受託、木材販売の受託、チップ製造・販売等
従業員数	24名（現場技術者22名）

### 1 導入の背景

- ・同社は歴史は古く、明治3年に林業を始め、平成7年に5代目現社長山田氏が代表に就任し施業開始。山田氏が作業路づくりのノウハウを学び、林業機械の機動力を生かした安全かつ作業効率の高い戦略的施業に乗り出す。
- ・平成20年には、自社所有山林以外の山林管理受託を開始し、「山林の団地化」への取組の第一歩となった。平成22年には、働く従業員の安心感を最重視し、会社を法人化し、業務量の拡大に伴い、法人化当時5名だったスタッフもその後年々増員を続ける。平成25年から大手企業などの社有林の森林管理作業を行うようになり、経営は順調に推移している。
- ・経営は順調に推移し、従業員も増えてきているが、現状は評価システムが未整備で給与査定、賞与査定の確たる根拠はなく、勤続年数、経験値、技術レベル、生産能力、指導能力などを経営者が総合的に判断し、査定の基準にしている。
- ・そのため、従業員側から見ると自分がいつ昇給するか、今年度（半期）の賞与レベルはどうなのか、同期入社の人間と比較した時はどうなのか、といった不確定要素が会社の現状を不安視させかねないことになっていた。
- ・逆に勤続年数の長い者に対しては査定が甘くなりがちで、その査定額が他社や同年代と比較して充分すぎないか、という経営者サイドの不安要素もあった。また人件費率が会社の経営からして適正なのかという点でも判断基準が曖昧のため、実態を掴みにくくなっていた。
- ・一方山田社長の頭の中に「こんな会社にしたい」という思いがあるものの、経営理念等を明文化されていなく、社長の思いが社員全員に行き渡っているかどうか明らかでなく、能力評価の前提となる「当社で求められる人材像」を明らかになっていないのが現状である。
- ・このため、同社の現状の実態、改善点の客観的把握、経営理念等の策定、客観的な能力評価基準を策定するために平成29年度に能力評価システムを導入した。
- ・派遣された専門家の経営分析、助言を受け、全社員の意見を反映させながら以下の経営理念を策定し、評価者である現場責任者の意見を反映させながら評価シートを作成した。

#### （1）経営理念・基本方針・行動指針

一、日本で唯一の資源である木材を生産し、山を豊かにする事で国土を守ります。

- ①長年放置された山に入り、整備した山の資産価値を高めます。
- ②地表の植生を豊かにし土砂の流出を防ぎ、下流の防災に貢献します。
- ③独自の間伐技術を追求し木々の生育を良くします。

一、義を明らかにして利を計らず。繁栄・安定・継続の経営を目指します。

- ①目先の利益を考えず、立木が成長してからの利益を考えます。
- ②山林所有者と製材所の利益のバランスを保ち、信頼される事業体を目指します。
- ③常に新しい仕事と技術にチャレンジし、活気ある職場をつくります。

一、社員が安心して家族と生活し、職場を誇れる経営を目指します。

- ①社員の子らが就学年齢を超えるまで安心して子育て出来るようにします。
- ②安全優先、環境優先で現場仕事を推進します。
- ③職場環境を良くして体力的、精神的負担の軽減に努めます。



## （2）経営状況の推移

- ・直近5年間の同社の売上高の推移をみれば、平成27年度の売上高は約1億円、令和元年度の売上高は約3億円と業績は大幅に増加し、経営は順調に推移している。

## 2 同社の能力評価システム（人事管理制度）の特徴

### （1）求められる人材像を明確にし、評価項目を作成し、人材育成に活用

- ・評価の対象は現場技術者だけとし、入社2年目までは「新人」、3年目以降の「中堅」、現場責任者である「職長」の3ランクを対象に、評価者である現場責任者の意見を反映させながら各職責に応じた評価項目を作成した。
- ・評価項目は、規律性や責任感などの「勤務態度」、知識や技能、安全意識などの「能力」、作業結果を評価する「成績」の3つとした。
- ・新人、中堅は勤務態度、能力を重視し、職長のみ現場ごとの請負（売上）とコストを明示し、成績を評価として重視した。
- ・ただし、個々の技術に対する評価は、仕事の内容がフレキシブルに変わるので、現時点では対象にせず、「業務に関する知識を持っている・技術は持っている」という全般的な評価項目を設け、評価することとした。

### （2）能力、業績に応じた公正な処遇制度による従業員の働く意欲の向上に活用

- ・これまで、賞与支給の明確な基準がなく、従業員からは不満がでていたが、能力評価制度を整備し、評価項目の点数により賞与額を決定し、働きぶりが賞与に反映されて従業員の働く意欲の向上を期待した。
- ・評価は賞与に合わせて年2回行い、経営陣と従業員で評価面接を実施し、本期の目標、課題及び成果等を話し合い、従業員の意識を変革し生産性の向上、業務の効率化を更に推進した。同社の業績は着実に増加し、導入当初現場技術者14名であったが、現在は22名と従業員も増員している。
- ・なお、現場技術員の給与は入社2年目までは日給月給制とし、その後は定額月給制として、現場技術員の定着を図った。

## 3 導入後の効果

- ・賞与・給与等の支給基準が明確になった。
- ・経営理念、基本方針、行動指針が従業員に浸透するようになった。
- ・従業員の能力、スキルが向上した。
- ・職場のコミュニケーションが良くなった。
- ・生産性、業務の効率化の向上により業績が向上した。
- ・求職者の林業への適性を踏まえて採用を厳選し、従業員の定着率が良くなった。



## 評価項目(新人)2年目まで

区分	要素	着眼点	参考意見 メモ	評価
勤務態度評価	規律性	社会人としての規範や職場の規律を守った	就業時間を守った。	/5
			社会人として恥ずかしくない言葉づかいやあいさつができた。	
			上司の指示・命令に対して的確に返答した。	
			報告・連絡・相談を確実に行った。	
			自分の体調管理がきちんとできた。	
			法令や会社の規則を守った。	
	責任感	自分に与えられた職務を確実に遂行した	上司の指示・命令で分からることは質問して理解した。	/5
			上司の指示した仕事を忘れずにやり遂げた。	
			与えられた仕事を最後までやり遂げることができた。	
			掃除や片付けを自ら進んで行った。	
	協調性	他の社員・作業班員と協力して円滑に仕事をした	他の社員と協力して業務を遂行した。	/5
			職場での話の輪に進んで加わった。	
			上司や先輩からの助言に沿った行動ができた。	
	積極性	向上心を持って積極的に仕事に取り組んだ	仕事の上で分からることは上司に聞いたり自ら調べたりした。	/5
			他人のいやがる仕事を進んで行った。	
			ミーティングなどで積極的に発言した。	
能力評価	知識・技能	仕事に必要な体力があり、知識や技能を持ち活用した	業務に必要な体力がある。	/5
			業務に関する基本的な知識を持っている（森林、施業、機械・器具等）。	
			業務に関する基本的な技術を持っている（施業、機械・器具）。	
			機械・器具・車両の点検・整備を適切に行うことができる。	
	安全	事故がないように最善を尽くした	職場での事故・災害を未然に防ぐ重要性を理解し、行動している。	/5
			安全衛生活動の重要性を理解し、積極的に参加している。	
			合計点数	0 /40

<点数の付け方>

- ★ 評価要素ごとに5点満点で点数を付ける
- ★ 「規律性」「責任感」「協調性」「積極性」は点数を1.5倍にし、合計40点満点とする



## 評価項目（職長）

区分	要素	着眼点	評価
能力評価	安全	会社全体で事故がないように最善を尽くした	職場での事故・災害を未然に防ぐ重要性を理解し、班全体に目配りができる。
			安全衛生活動の重要性を理解し、班員の積極的な参加を促している。
			危険予知ミーティングを定期的に行っている。
			発注者および現場元請業者と交渉し、危険を除去する手続きが取れている。
			振動障害予防や騒音障害予防、その他の安全装具装着を指示し実行させている。
	災害発生時の連絡体制や対応手順を知っており、緊急時の適切な対処方法を皆に周知している。	/5	
	指導力	リーダーシップを発揮し、班員に適切な指示・助言を行い、働きやすい職場をつくった	他の社員や後輩の質問や相談に対して適切な助言を行える。
			他の社員や後輩の知識・技能を把握して、それらを向上させるための適切な指導を行い、現場を任せられる指導者を育成できている。
			他の社員や後輩の性格や価値観を理解して、仕事への参加意識と勤労意欲を向上させるための適切な動機付けを行える。
			上司や班員と積極的にコミュニケーションを図り、チームワークの取れた職場づくりを行った。
悪天候などで休日が連続した場合などは現場の進捗状況に応じ率先して出勤し、班員の手本となっている。			/5
業務改善	日々仕事の工夫を行い会社全体の業績を向上させた	自ら手を抜かずに丁寧な仕事をするとともに、班員にも同じような指導をする。	/5
		コスト意識を持って工夫しながら仕事を行い、現場ごとに利益を出している。	
		業務の効率化につながる具体的な改善策を提案・実行できる。	
		会社全体の目標や計画を知っており、その達成に向けて業務の見直し、改善を実行し指示している。	
		会社全体の計画に基づく事業量を達成できた。	/5
業務遂行力	日々仕事の工夫を行い会社全体の業績を向上させる	計画通りの期間で事業を遂行できた。	/5
		施主に喜んでもらえる仕事を自ら行うとともに、山の仕上がり具合も良好であった。	
		後で手直しすることなく指示書どおりに施業を行った。	
		会社全体の計画に基づく事業量を達成できた。	
		計画通りの期間で事業を遂行できた。	
現場・仕事			
請負（売上）額			
コスト			
現場・仕事			
請負（売上）額			
コスト			
現場・仕事			
請負（売上）額			
コスト			
総請負（売上）額	0	総コスト	0
		合計点数	0
		/20	総合評価