

従業員の成長を促す能力評価システムの導入

【事業体概要】

所在地	新潟県村上市桃川1085-1
主な事業内容	森林整備事業（森林作業開設、間伐、育林）、薪販売業、素材販売業、建設業
従業員数	17名（森林整備作業員14名）

1 導入の背景

- ・同社は平成15年に設立し、森林整備事業、間伐した材の販売業、ネットによる薪販売業及び建設業などの事業を行い、経営は順調に推移している。
- ・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16名、平均年齢は45歳。森林整備部門の従業員はほぼ有資格者で、フォレストワーカー12名、フォレストリーダー2名、フォレストマネージャー1名、フォレストプランナー2名となっており、若年層の定着率は良好。
- ・同社では仕事の事業量の増加に伴い、人的補充により事業量を消化するのではなく、その前に職員個々が生産性を向上させることで、事業量の増加に対応したいと考えている。緑の雇用事業を活用して、従業員を育成しているが、同じ研修に参加させても、能力・やる気に差が生じ生産性を考えたとき、その差がネックとなり生産性を下げていると考えている。
- ・そのため、従業員の意識改革、モチベーションを高め、生産性の向上を目指して平成26年に能力評価システムを導入した。
- ・同社は以下の経営理念・行動指針を掲げ、経営理念の実現と従業員の意識改革、働く意欲の向上等に取り組んでいる。

（1）経営理念・行動指針

【経営理念】

出来る最大限の仕事量・利益を確保し、従業員を温かく育て幸福にする。
地域の山を美しく整備し、循環型の林業で地域に貢献する。

【行動指針】

1. 私たちのお客様は、山主である。仲良くし、仕事の確保に努める。
2. 現場は、日々闘いである。効率良く作業し、利益を確保する。
3. 伐った木は、商品である。無駄なく、速やかに出荷し、現金にする。
4. 今の仕事は、次の人の為にやっている。後を継ぐ人に喜んでもらえる仕事をする。
5. 安全な仕事は、何よりも会社に貢献していることである。重要なのはケガをしない。ケガをさせない事である。
6. 私たちは、大きな家族である。喜びも悲しみも、みんなのものである。全員協力して、幸せになろう。
7. 会社の利益は一部、山主に還元する。地域林業の発展のため努力し、貢献する。



(2) 経営状況の推移

(単位:千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
売上高	151,470	130,101	136,297	158,121
営業利益	1,862	-1,638	2,199	5,688

2 同社の能力評価システムの特徴

- (1) 経営理念・行動指針を反映した人事評価基準を策定し、従業員の意識改革
 - ・同社では、社員としてあるべき姿、求める行動を掲げ、人事評価（行動規範）シート及び林業作業のプロフェッショナルとして、その自覚を持ってもらうために人事評価（個人能力）シートを策定し、社員一人ひとりの能力を評価し、社員の意識改革、能力の向上に取り組んでいる。なお、人事評価（個人能力）は毎年仕事の内容、求める成果等を踏まえて林業作業評価項目を見直し、改訂のうえ個人能力の評価に活用している。
- (2) 能力に応じた処遇制度の整備
 - ・同社では、全員通年雇用で給与は日給制、日給は個人の経験年数、家族構成等からなる基本給と能力・勤務態度等からなる能力給からなっている。これまで明確な評価基準はなく、社員から不満もでていた。このため明確な評価基準を策定し、評価シートを最初に個人が自身の能力、行動を評価し、面接で聞き取りをやり、面接者が評価し、点数で合計し賃金に反映することとした。
 - ・同社では林業機械手当の新設と職務手当の充実を図り、ほぼ全員フォレストワーカー以上なのでワーカー手当の新設を行い、能力に応じた処遇制度を整備し、従業員の働く意欲の向上に取り組んでいる。

3 導入後の効果

導入後の効果について同社の渡辺副社長は、「個人の能力を伸ばすことができました。能力評価システム導入当初は、やりたい事、自分の得意なことを真剣に聞き取り、実践で活躍してもらいました。翌年は前年の反省点や今年の目標を聞き取り、時間をかけて個人の能力を引き上げてきました。

山の仕事は、多様で個人差が大きいです。一番は、やりたい仕事につき経験させることだと考え機械の修理代も沢山かかりましたが、だれでも最初から上手な人はいません。育成には、お金と忍耐が必要でした。これは当たり前です。素人を林業のプロにするための費用です。このことが売上の増加に反映できたと考えています」と語った。



人事評価(行動規範)

以下に掲げる行動規範は、丸実の社員としてあるべき姿、その様に行動して欲しいという項目が掲げられています。
以上の点を考慮の上、評価して頂きたいとします。

2020年度	所 属 :
	氏 名 :

5: 申し分なくできている (実行度90%以上)
4: できている (実行度70~89%)
3: ほぼできている (実行度50~69%)
2: 不十分なできであった (実行度30~49%)
1: 殆どできていない (実行度29%以下)

社 長	
総 括	

行動規範評価項目(共通)	自己評価による申告 (○印で記入)					一次評価者による評価 (○印で記入)					二次評価者による評価 (○印で記入)				
◇ 与えられた任務は誠実に遂行し、納期を守るよう努めている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 仕事においては、同僚・仲間をサポートし、お互い助け合う関係を築いている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 職位・資格は、組織上の役割ということを認識し、且つ、全ての社員は会社の財産であることを認識した言動をとっている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 業務に対しては、自ら積極的に行動しながらも、他人の長所を引き立てよう努めている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 常に誠実を心がけ、あらゆる努力を惜しみなく発揮している	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 目的意識を持ち、対応する仕事には必ず情熱が入っている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 品位を保ち、言動を慎み、社内外において社会的に模範となる行動をとっている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 適切な情報を取得し、それを知恵に置き換えて活動に生かしている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 上司が的確に判断できるような報・連・相を適宜行っている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 個人プレーではなく、組織力を活かし総力を上げた対策を行っている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 失敗は、経験上の貴重な宝として捉え、その対策が打たれている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 様々な価値観を理解し、世の中の環境変化に対応した行動をとっている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 挨拶や返事は、明るく声を出し率先して実行している	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 他人への意見や提言は、直接面で行うよう心がけている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 常に健康面に注意を払い、そのために自己管理を徹底している	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 他部門の役割を理解し、そのために必要な知識・関連情報を分かち合っている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 自らの仕事の意義を考え、常に顧客に視点を置いた業務の仕方を行っている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 一旦決めたことについては、形骸化することなく継続して実行している	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 会社や部門の利益を常に探求している	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 上司の指示を的確に捉えるよう、常に心がけている	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

自己評価合計

評価段階	評価点	コ メ ン ト	評価者署名欄
一次			
二次			



人事評価(個人能力)

以下に掲げる個人の能力評価は、丸実の社員としてどれだけ林業作業のプロフェッショナルとしてできるのか、そろそろ自覚をもって仕事に従事してもらうための準備です。
自分の能力を正直に公開し、できない事は、できるようになって欲しいという項目が掲げられています。
以上の点を考慮の上、評価して頂きたいと思います。

2020年度	所 属 :
	氏 名 :

評 価 段 階	5: 申し分なくできている (実行度90%以上)
	4: できている (実行度70~89%)
	3: ほぼできている (実行度50~69%)
	2: 不十分でできであった (実行度30~49%)
	1: 殆どできていない (実行度29%以下)

社 長	
総 括	

林 業 作 業 評 価 項 目	自己評価による申告 (○印で記入)					一次評価者による評価 (○印で記入)					二次評価者による評価 (○印で記入)				
◇ チェンソーや刈払い機の刃の手入れができ、いつも伐れる状態にしている。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 草刈作業が1人前に出来る。(1.5~2.0a)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 木を伐る作業が1人前に出来る。伐る径や斜面の傾斜などあるので社内の平均的な位置にあると思う。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 道を作設したことのある人で25m~35mは付けることができる。(平均) 少なくとも自分の原価以上の金額はクリアしている。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ ナラの植林は、1日150本は植付できる。(目標本数は、200本)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 林業機械は運転できるか。少なくとも1種類はできる。できる機械名はなにか?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 機械の運転できる人で、人並みにできる。その機械名は?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 林業機械の運転は、すべての機械で作業できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 全ての林業機械の運転できる人で1日の人件費、機械損料、燃料を含めて利益がでる、仕事量をしている。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 測量作業が1人で機械をセットし測量できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 測量仕事で、自分のやるべき仕事を自分で考え、効率よく作業できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 仕事の経験が未熟で、できない人に、できるように指導できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 班、又は個人の全体の出来高を正確に把握できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 危険な仕事をしようとしている人がいたら、注意し危険を回避できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 効率の悪いことをしている人がいたら正すことができる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 木を見て、販売先を見極め、効率良く選別できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 木の量を見てm ³ 、t数を把握できる。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 機械を壊さず、修理代を抑える事が出来る。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 自分の次に作業する班や個人の事を考え作業している。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
◇ 木は商品である事を考えて作業している。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

自己評価合計

評価段階	評価点	コ メ ン ト	評価者署名欄
一次			
二次			