



## 事例 2

# やる気、働きがいのある職場づくりを目指して導入

### 【事業体概要】

事業体名	株式会社グリーン・シャイン
所在地	鳥取県日野郡日南町三栄1097-1
主な事業内容	素材生産、造林、育林、作業道作成等
従業員数	18名

## 1 導入の背景

- ・素材生産、造林、育林、作業道作成などを主な事業内容として、平成2年に有限会社として設立し平成5年に株式会社へ。
- ・正社員は18名（20代3名、30代4名、40代3名、50代3名、60代5名）
- ・平成19年度より本格的な素材生産事業に取り組み、機械化を推進し、現在3班体制。平成30年度の搬出量は17,300m<sup>3</sup>で同地域にある約30林業事業体のうち、同社の搬出量はトップで業績は毎年増加している。
- ・社長は、社員の生産性・コスト意識が低レベル、チームワークが不統制、積極的なやる気が希薄であると認識し、働く人の意欲を高め、組織力を向上させるとともに、組織の拡大に伴い公正な評価制度を構築するために、平成25年度に能力評価システムを導入し、従業員の意識の改革、やる気、働きがいのある職場づくりに取り組んだ。
- ・事業量の拡大に伴い、従業員を積極的に求人募集したが、人はなかなか集まらず、今後事業を継続的に安定、拡大させていくうえで求職者にとって魅力ある会社づくりが課題。
- ・このために同社では以下のとおり経営理念、方針を定め、会社の経営、職場環境の改善に取り組んだ。

### (1) 経営理念・方針

#### 《経営理念》

森林づくりによる地域社会貢献と、

社員の幸福

#### 《経営方針》

①地域の森林を担う

・循環の森づくりによる森林整備を進める。

・環境保全に貢献する。

・森の担い手を育成する。

②安全対策を徹底し、災害を防止する

③明るく楽しい働きやすい職場づくり

④やりがいと誇りの持てる会社づくり



## (2) 業績の推移



## 2 同社の能力評価システムの特徴

### (1) 従業員の働く意欲を高め、組織力を向上させる

- ・従業員の働く意欲の向上、意識を改革し、組織力を向上させて魅力ある職場環境を目指し、経営者、従業員との目標の共有化、求められる人材像の明文化、能力開発のために、以下の点を配慮して、能力評価シートを作成し、従業員に明示。
  - ・組織向上につながる評価項目を設定
  - ・全員がわかりやすい評価項目を設定
  - ・点数のつけやすい表現で能力評価基準を示す
  - ・めんどうくさいと思われない程度の能力評価シートを作成

### (2) 客観的かつ公正な処遇制度の整備

- ・従業員の処遇や育成管理に関するルールや基準が無いため、常勤役員が話し合いで決定しており、代表取締役は従業員の能力評価については曖昧な点があると考え、客観的かつ公正な処遇制度を整備し、評価結果を処遇に反映して、従業員の働く意欲を向上させる。





## (能力評価シート)

人事考課票（賞与査定参考）

期間 ○○年○月～○○年○月

作成 ○○年○月○日

### 一般 氏名

評価点 5：大幅上回る 4：上回っている 3：3点の基準 2：不十分 1：指導を要する

評価区分	評価基準	評価点	自己	1次	2次	3点の基準
能力評価	①法令・ルールを理解し、実行している。	5				意識しなくてもルールを守っている。
	②業務専門知識、安全知識は十分に持っている。	5				他の者に聞かれても答えることができる。
	③常にコスト意識を持って計算と分析が出来る。	5				数値で示し判断ができる。
	④作業や機械器具の取扱に習熟し、安全かつスピーディに作業できる。	5				機械器具の使い方が丁寧で早く、危険な扱いはない。
	⑤機械、道具の知識は十分にあり、確実に整備・点検を行える。	5				整備・点検に抜けやモレ、不具合の見過ごしはない。
	⑥上司の指示がよく理解できる。	5				分からぬ場合でも質問し、指示通りの結果を出せる。
安全	⑦安全への配慮と対策は確実に行っている。	5				安全第一を実行している。
	⑧禁止・義務事項を遵守している。	5				ほぼ理解し遵守している。
	⑨事故や災害がなく作業出来た。	5				ヒヤリハット以外の事故、災害はなかった。
業務状況	⑩やる気十分で常に率先して行動し、積極的に業務遂行している。	5				誰もやらなければ、自発的に名乗りを上げてやる。
	⑪作業効率を上げる工夫をした。	5				提案やアイデア、工夫を意見として出せた。
	⑫業務の効率化や改善に積極的で、常に検討を重ねている。	5				積極的に検討している。
	⑬パソコン等IT利用による業務改善に積極的。	5				業務の改善に繋がることに取り組んでいる。
	⑭自分の業務を確実に遂行し信頼を受けている。	5				言わされたことの範囲内で遂行できる。
	⑮常に先を読み効率的に作業と段取りを行っている。	5				目先だけの判断でなく、先を見越した段取りをしている。
	⑯責任感が強く、約束や期限・時間は必ず守っている。	5				理由によっては必ずとは言えないが、遅れることはない。
	⑰チームワークを重視し、思いやりと協働で業務を行っている。	5				チームを大切にしてみんなが納得の業務をしている。
実績評価	⑱5Sを積極的に実行している。	5				整理・整頓・清潔・清掃までは最低限できる。
	⑲作業能率が高く、高い出来高を上げた。	5				予定の範囲内の結果だった。
	⑳コスト削減努力をした。	5				数値または効果がでることに取り組んだ。
	㉑作業が確実でミスが無く、高い品質の業務を行った。	5				全くミスがないことはないが、注意するほどでもない程度にできた。
	㉒業務、技能の習熟が顕著又は格段に向上した。	5				経験の蓄積はできた。目に見える努力まではしていない。
	㉓評価に値する業績を残し会社の損益に大きく貢献した。	5				会社にとって利益となる実績を出せた。
	㉔上司への報告や連絡、トラブル時の相談を確実に行った。	5				報告はできる。都合の悪いことも事実を話すことが出来る。
	特記事項：	5				
評価率	基準点 84 (70%)	120				



### 3 能力評価システム運用ルール

#### (1) 評価期間

上期：6月から11月とし、12月に評価を行う。

下期：12月から5月とし、6月に評価を行う。

#### (2) 評価者

社員全員が自己評価を行い、上司である部長が部下の1次評価を行う。

#### (3) 評価点の調整

部長・社長が調整会議で極端な点数の是正程度の調整を行い、最終評価は社長が行う。

#### (4) 社長と面談

評価点の確認と要望等の聞き取り・意見交換・指導を行う。

#### (5) 処遇への反映

賞与に適用し、昇給については参考とする。

詳細は別に定める。

### 4 導入後の効果

- ・評価項目により、自分のあるべき姿の認識が出来た。
- ・やる気の出た職員が増えた。
- ・コスト意識が認識してきた。
- ・業務改善意識が大幅に向上了。
- ・自主的に作業日報（現場管理ソフト）※を作成、運用している。
- ・賞与に運用出来るようになった。

※作業日報（生産性管理、コスト管理（現時点での1人当たり1日搬出量とm<sup>3</sup>当たりのコスト）を把握、確認するため作成。）

- ・1日の作業を30分単位で作業毎に入力
- ・搬出量（土場までのフォワーダ台数、市場までのトラック台数）を入力
- ・使用機械燃料その他経費を入力