



事例 4 世代交代に伴い若い人に魅力ある 職場づくりを目指して導入

【事業体概要】

事業体名	つくばね森林組合
所在地	茨城県石岡市柿岡1764-2
主な事業内容	森林整備、素材生産、木材製品の販売、 オートキャンプ場の管理等
従業員数	10名

1 導入の背景

- ・同組合は昭和32年に設立され約60年の歴史を重ね、ここ数年ベテラン従業員の退職が続き、積極的に緑の雇用事業を活用し若い従業員を採用して、世代交代の時期を迎えている。
- ・同組合の業績は黒字経営を維持しているが、今後事業を安定・拡大していくうえで、若い人に魅力ある職場環境をつくり、若い人の育成、定着が課題といえる。
- ・このためには、経営理念、行動指針を明確にし、共有化を図ることにより、従業員に対し経営を理解し、積極的に仕事に取り組む意識を醸成することが課題。
- ・また、これまで勤務年数による年功序列的に処遇が決まっていたが、若い人のモチベーションを高めるためには、能力評価基準を明確にし、客観的で公正な処遇制度を整備することが課題。
- ・このために経営理念・行動指針の策定及び公正な処遇制度を整備するための仕組みとして能力評価システムの導入を決断し、平成27年度に導入した。

（1）経営理念・行動指針

同組合では専門家の助言、指導を受けて以下のとおり経営理念・行動方針を策定して、従業員にそれを明示し共有化を図った。

《経営理念》

1. 私たちは、組合員の社会的及び経済的地位の向上を図り、森林の公益的機能を高め森林生産力の増進を図ることを目指します。
2. 私たちは、人材の更なる資質の向上及び後継者育成に努め、且つ環境に配慮できる組織作りを目指します。

《行動指針》

1. 組合員の皆様に満足をして頂ける品質の高いサービスを提供します。
2. 安全作業に努め、ゼロ災害を目指します。
3. 人格を高め、チームワークを大切にします。
4. 作業技術の向上に努め、仕事の質を高めます。
5. 働くもの一人一人が自発性及び創造性を発揮できる職場を作ります。

(2) 業績の推移

(単位：円)

業 績	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
収益計	118,273,056	121,309,703	130,359,332	145,190,289	121,605,738	128,860,181
経常利益	1,154,345	2,572,586	4,750,611	2,506,711	5,079,992	3,634,394

2 同組合の能力評価システムの特徴

(1) 若い従業員のモチベーションアップ、意識改革、定着のため活用

- ・これまでの年功序列的な賃金制度を見直し、策定した能力評価基準に基づき従業員個々の能力、成果を客観的に評価し、評価結果を処遇に反映し、モチベーションを高めるように賃金制度を積極的に改善した。
- ・自分のやっている仕事が有意義だと思って仕事をするのと、ただその日暮らして仕事をするのでは、仕事への姿勢や意識が違う。目標をもって働くようにしないと、能率も上がらないし、長続きもしない。このため、能力評価システムを導入し、経営理念・行動指針、従業員に求める行動、役割、成果を明文化し目指すべき目標を明示し、従業員の意識改革、能力開発に取り組んだ。

(2) 職場のコミュニケーションを円滑化し、若い従業員の気づき、やる気を促す

- ・組合の活性化に向けて、一人ひとりの自覚を深めるためには、組合長や幹部と従業員が話し合い、考えるきっかけが必要だと考え、能力評価システムはその良い機会となった。
- ・組合長、幹部は従業員一人ひとりと評価面接を行い、評価結果を伝えて、自己評価との違いを話し合い、できていることを認め、できていないことを伝え、気づきを与え、仕事に対するやる気を高めた。また従業員の言いたいこと、本人の意向を聞き、改善できることは改善し、風通しのよい働きやすい職場環境づくりを目指した。

3 導入後の効果

- ・評価シートの内容が周知され、評価項目を意識して仕事をするようになった。
- ・仕事に対する従業員の意識に変化がみられ、言われてやるのではなく、自分で考えながら仕事をするようになった。
- ・給与・賞与の支給基準が明確になった。
- ・給与などに対して積極的に処遇の改善を行い、従業員のモチベーションが向上した。
- ・職場のコミュニケーションがよくなった。
- ・従業員の定着率がよくなった。
- ・業績が向上した。

能力評価シート

レベル 1

参 事 代表理事組合長

上司の指示に従い、定型的業務を確実に遂行するために必要な能力水準

職名	氏名	対象期間	～
----	----	------	---

要素	定 義	評価項目		評価			評価点
				本人	一次	二次	
規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	1	言葉づかい、あいさつ、マナーがきちんとできた。				25%
		2	報告・連絡・相談が行われ、情報の共有を図ることができた。				
		3	業務に支障をきたさないよう、自己の体調管理ができた。				
		4	法令や職場の規則を遵守することができた。				
		5	5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)がきちんとできた。				
責任性	自分に与えられた職務を確実に遂行する能力	1	与えられた仕事を最後までやり遂げることができた。				15%
		2	上司が指示したことを忘れず遂行することができた。				
		3	上司の指示に対して、疑問な点は質問することができた。				
積極性	今まで以上を目指して業務を遂行する能力	1	事前に仕事の段取りを考え、準備、後片付けが適切にできた。				15%
		2	業務の遂行に向け、率先して行動することができた。				
		3	わからないことは自分で勉強したり、上司のアドバイスを受け、理解するよう努めることができた。				
協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力	1	孤立せずに他の職員と協力して職務を遂行することができた。				15%
		2	同僚とよくコミュニケーションがとれた。				
		3	上司の指示や指導に沿った行動をとることができた。				
知識・技術	職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力	1	業務に関する基本的な知識・技術を有している。				20%
		2	機械・器具について、適正に点検・整備・管理することができた。				
		3	事故・災害発生の危険性を予知し、安全に業務を遂行することができた。				
		4	安全衛生活動の重要性を認識し、基本に忠実な作業を実施することができた。				
		5	研修・講習会に積極的に参加し、新たな資格取得に努めた。				
成績	出役日数	日					10%
	取り組み目標						
	達成状況			評価点	評価基準		
				5	基準をはるかに上回っていた		
				4	完全にできた		
				3	概ねできた (特段指導を要しない)		
				2	少しできた (時々指導が必要)		
				1	全くできなかった (早急な改善が必要)		

能力評価シート

レベル 2

参 事 代表理事組合長

上司の指示を踏まえ、チームの中心メンバーとして責任者を補佐し、的確かつ迅速に業務を遂行するために必要な能力水準

職名	氏名	対象期間	～
----	----	------	---

要素	定 義	評価項目		評価			評価点
				本人	一次	二次	
規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	1	法令や職場の規則を遵守し、部下や後輩の模範となる行動ができた。				20%
		2	言葉づかい、あいさつ、マナーなど社会人として規律正しい行動ができた。				
		3	報告・連絡・相談が行われ、情報の共有ができた。				
		4	業務に支障をきたさないよう、自己の体調管理ができた。				
		5	5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰) がきちんとできた。				
責任性	自分に与えられた職務を確実に遂行する能力	1	業務結果に責任を持ち、職務を最後まで遂行できた。				14%
		2	所定の業務に関して、決められた期限、期日を守ることができた。				
積極性	今まで以上を目指して業務を遂行する能力	1	常に新たな知識・技術の習得に努めることができた。				12%
		2	業務の遂行に向け、他人任せでなく、率先して行動することができた。				
		3	仕事の準備、後片付けができた。				
協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力	1	上司の指示に従い、他の職員と協力して職務を遂行することができた。				8%
		2	上司や部下との連携に努め、協力的な職場環境づくりに取り組んだ。				
指導力	下位者に適切な指示をし、仕事上の指示ができる能力	1	部下や後輩からの質問に対して、効果的な助言を行った。				8%
		2	部下や後輩に業務上必要な知識、技能を向上させるための適切な指導を行った。				
合理化推進	工夫をしながら効率的に業務を推進する能力	1	業務の効率化につながる方法を検討し、具体的な改善提案を行った。				8%
		2	業務を遂行する上で、常に問題意識を持って自ら課題を発見、分析し、業務の効率化、質の向上に向けて取り組んだ。				
知識・技術	職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力	1	業務に関する基本的な知識・技術を有している。				20%
		2	機械・器具について、適正に点検整備、管理することができた。				
		3	事故・災害の危険性を予知し、安全に業務を遂行することができた。				
		4	安全衛生活動の重要性を認識し、基本に忠実な作業を実施することができた。				
		5	研修・講習会に積極的に参加し、新たな資格取得に努めた。				
成績	出役日数	日					10%
	取り組み目標						
	達成状況				評価点	評価基準	
					5	基準をはるかに上回っていた	
					4	完全にできた	
					3	概ねできた (特段指導を要しない)	
					2	少しできた (時々指導が必要)	
					1	全くできなかった (早急な改善が必要)	