

業務量の増加に伴う生産性の向上、 モチベーションの向上を目指して導入

【事業体概要】

所在地	鳥取県鳥取市湖山町西1-328-2
主な事業内容	素材生産事業、造林事業、作業道開設事業、危険木伐採事業等
従業員数	70名（現場職員49名）

1 導入の背景

- ・同組合は、搬出間伐を中心とした素材生産事業及び放置竹林整備事業や松くい虫被害跡地整備事業を中心とした造林事業を主要事業としている。さらに早生樹種や有用広葉樹の造林事業にも力を入れている。
- ・これに加えて組管内でもスギ・ヒノキの人工林の過半が主伐期である50年生以上に達していることから、主伐・再造林にも本格的に取り組むことにしている。
- ・これにより、素材生産事業及び造林事業の一層の増加が見込まれ、これに必要な森林経営の集積・集約化、林業専用道・森林作業道などの生産基盤の整備、高性能林業機械の導入、職員・技能員の確保・育成を推進している。
- ・これらの課題を解決するため人材育成の取組として組合長自ら能力評価項目を作成し、試行的に運用したが、組合として今後、業務量の確保、信頼ある仕事のため、職員・技能員が一丸となり、組合の一員として成長できるよう、能力評価システムを導入して、現行の能力評価表は現状に合っているかを検証し、職員レベルに合った能力評価システムを構築するために平成29年度に導入した。
- ・さらに造林事業は人力での作業が中心であり、事業を進める上で必要な技能員を確保・育成していくために、就労環境や処遇改善を図りながら「魅力ある職場づくり」を持続的に進めていくこととし、その対策に取り組んでいる。

（1）経営理念・基本方針・行動指針

【経営理念】

持続可能な森林経営により、組合員への事業利用を通じた利益還元と多面的機能の高い健全な森林づくり、地域雇用を推進します。

【経営方針】

1 低コスト林業の推進

（1）素材生産コストの低減

森林経営の集積・集約化、林業専用道・森林作業道の整備、高性能林業機械の導入

（2）造林コストの低減

伐採造林一貫作業システム、低密度植栽、早生樹等による下刈期間の短縮

2 循環型林業の推進

主伐・再造林の低コスト化、組合員への一層の利益還元

3 人財の確保・育成

- ・労働安全対策、所得の向上など職員・技能員の就労環境と待遇の改善
- ・奨学金の支給

4 経営基盤の強化

主伐・再造林、搬出間伐を中心とした事業拡大

5 SDGs（持続可能な開発目標）達成への貢献

計画的・安定的な事業活動の一層の推進



(2) 経営状況の推移

(単位：千円)

業績	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	令和元年度
収益計	1,080,731	810,196	1,014,538	1,095,460	1,321,017
経常利益	50,296	25,043	32,114	32,711	35,290

2 同組合の能力評価システム（人事管理制度）の特徴

(1) 生産性を上げ、一人ひとりの意欲の向上と成長を図るために活用

- ・組合長が重視して作成した業務評価表に加えて、社会人として求められる行動、能力を基礎評価表にとりまとめ新たに作成し、業務の遂行、組織の一員として自覚を持たせるために能力、行動を評価し、上司による評価面接を通じて職員一人ひとりの成長を促すとともに、コミュニケーションツールとして機能させ、より風通しのよい職場づくりに活用している。
- ・基礎評価は共通だが、業務評価は①部長・課長②課長補佐③係長・主事・技師④技能班長⑤班長代理・技能員と職責に応じて区分し、部長・課長は結果重視、その他はプロセス重視とした。

(2) 技能員の公正な処遇改善に活用

- ・技能員には、日給月給・出来高制を採用しているが、月給は日給月給制で日給は能力・業績に応じて昇給を決めることにして、賞与は出来高給に能力・業績に応じて金額を上乗せし年2回支給し、技能員のモチベーションを高めることとした。
- ・同組合では、賞与に出来高給を支給しているが、林産事業では高性能林業機械を駆使することにより作業効率を上げることができ、造林事業では人力作業が中心であり、作業効率を上げることが困難であることから、林産班と造林班とでは出来高給に大きな差がでていることに造林班から不満の声がでていた。このことから、同組合は出来高給の一部をプールし、造林班を中心に再配分することで造林班の処遇改善を行った。
- ・これにより造林班と林産班の出来高給の格差は縮小され、技能員の平均年収は向上し、鳥取県の全産業とほぼ同額になっている。

3 導入後の効果

- ・賞与・給与等の支給基準が明確になった。
- ・能力・業績に応じた処遇に従業員が概ね納得している。
- ・従業員の働く意欲が向上した。
- ・部下の行動、能力をどのように評価していいか、評価基準が明確になり、評価者の公正な評価に活用できるようになった。
- ・生産性、業務の効率化の向上により業績が向上した。

基礎評価

平成 年 月評価(期間 月～月)

鳥取県東部森林組合

基準	評価段階
かなり評価して良い(模範的な出来だ)	5
評価される方である(良く出来ている方だ)	4
どちらかと言えば評価される方(普通に良い)	3
どちらと言えば評価されない方(ちょっと物足りない)	2
評価されない事が多い(明らかに良くない)	1

*「出来て当たり前の項目」は評価の上限を「3」又は「4」としています。

氏名
自己評価者
一次評価者
二次評価者

取組姿勢の種	何をどのようにするか	5点	4点	3点	2点	1点	自己	1次評価	2次評価	統括評価
規律性	1 時間どおりに職場・現場に到着しすぐ仕事にあたるようにしているか		常に約束の時間前まで余裕があり、事前に準備作業を徹底している	職場・現場の決まりの時間には出社している(例 15分前)	時間に遅れる事はないが、ギリギリ出社が多い	たまに遅刻する事がある				
	2 言葉使いや礼等のマナーがきちんとできているか	誰からも高い評価が具体的に出来る模範的な態度である	誰へだてなく、かなり良い接し方と言える	普通に誰とでも、それなりに気遣った態度である	人によって話し方や態度が異なる事がある	相手への気遣いが感じられない事が多い【誤解を受ける事が多い】				
	3 整理・整頓(機械・車両等の整備)は毎日行っているか。(5S)	上、他の人が使用したものでも気が付いたら整理・整頓・整備している	細かいところもよく気が付くほど、しっかりとしている	きちんとしていいる。支障はない	言われたらする。誰かが片付けることがある。	言われても中々やらない。やるまでに時間がかかる				
	4 組合の方針・上司からの指示・命令の遵守	4点をクリアした上、他の人が間違っていたら上司に伝えた上教えることができる	決まり事、指示等を守ることができ、即行動することができる	決まり事、指示等を守ることが出来る。業務に支障はない	催促または注意されるまで、指示・命令を守ることができない	指示・命令に従わず、(間違った自分の判断で)業務に支障をきたすことがある				
	5 法令等を遵守しているか(コンプライアンスに対する意識)		3点をクリアした上、他の人にも注意することができる	コンプライアンスへの意識があり、守っている	コンプライアンスの意識が低く、注意されることがある	コンプライアンスの意識が低く、注意されることがあり、業務にも支障がある				
責任性	1 自分の仕事に対する取組姿勢	自分の仕事に対する誇りは、誰にも負けない熱さを持っている(気持ちのみでも可)	熱意は強く、誇りをもっている	誇りは持っているほうだと思う	一部誇りをもっているが、まだしっくりこない	自信がなく、気持ちが弱い				
	2 「無理だ。」「できない。」「等」と言ったり、そのように思っ行動していないか	4点をクリアした上、消極的な人も参加させるように動機付けできる	業務に必要な事は、経験のない事でも積極的に取り組む姿勢がある	業務に必要な事は、経験のない事でも、取り組む前から、拒否や回避するような言動はなく、普通にに取り組む	業務に必要な事でも、経験がない事については、取り組む前に消極的な態度や言動を取る事がある(経験がある事は渋々でも取り組む)	業務に必要な事でも、経験の有無に関わらず、取り組む前に消極的な態度や言動を超えて、拒否や回避をする事がある				
	3 自分の仕事のミス等を同僚や他人のせいにしていないか。		自分に非がある場合は認める。また、他人に非があっても、自分にも関連があれば、改善の努力をしている	自分の非は明確に認めて、謝るべき事は謝っている。他人のせいにはしない	自分の非を認めず、言い訳する事がたまにある	事実を押さえているのに、自分の非を認めないばかりか、責任転嫁し、「自分は悪くない」と我を張ることが多い				
	4 報告・連絡・相談は適時、適切に行っているか		報告漏れが起きないように、優先順位や緊急性を考慮しつつ、ほとんど、正確に行っている	業務に必要なことは正確に行っている	自己判断でせず、何でもダラダラと行っている	勝手な判断で、報告を削除したり、正確性に乏しく、業務トラブルをおこすことがある				
	5 業務遂行に対する姿勢	自分の仕事も完了でき、さらに進捗が遅れた人(出来ない場合も含む)の仕事のフォローができる	3点をクリアした上、事前の段取りがうまく、臨機応変に対応し、確実に完了できる	進捗を管理し、予定に沿って準備や行動することができる	ギリギリになって慌てることが多く、進捗が遅れる	進捗管理ができずに、誰かにしてもらうことが多い				



協調性	1	人の話を丁寧に聴いているか(傾聴)		(人の目を見て)丁寧に聞き、感じが良い(安心感)印象を与える	人の目を見て、普通に聴くことができる	普通に話を聴くが、たまに話を中断させ、聴く気のない態度を示すことがある	明らかに聴く態度ではなく、相手に「聴いているのか」と問われることがある				
	2	人に分かりやすく説明できるか	相手が求めていることを、相手が理解できる言葉で簡潔にまとめ、分かりやすく説明できる	相手が理解していないと感じたら、補足しながら説明することができる	誤解を招かないよう説明することができる	説明が足りず(要点がまとまらず)相手から聞き返されることが多い	説明した(と思っている)が、相手から「聞いていない」といわれたり説明と違う行動をとられることが多い				
	3	他の人(外部・他所属)との連携ができるか		3点をクリアした上、他の職員等も巻き込んで協働できる	連絡や情報共有をし、連携がとれる	連携してやっているが、やっていることがズレている(と言われる)	他と協働・連携が苦手で、円滑に進まないことがあり非効率なことが多い				
	4	人が忙しく仕事をしているのに知らん顔していないか(チームワークとコミュニケーション)	4点にプラスして、配慮を皆ができるような提案や取組をしている	3点をクリアした上、休んだ人や困っている人に声かけができ、またはフォローをする	知らん顔をすることはない。自分が気が付けば、普通に手を貸している	困るほどではないが、皆がやっているのに、理由をつけてしない事がある。相手に聞かれたり、依頼されたら手を貸す	皆がやっているのに、理由をつけてしない事があり、業務が止まることがある。自分以外には関心がないので、あまり手を貸すことはない				
	5	自分のことより所属内・組合全体を考えて行動したか(所属内での貢献)		常に所属内・組合全体のバランスを考えて行動できる	所属内の業務を考え、行動することができる	緊急時または言われたときのみ所属内・組合全体を優先して行動する傾向がある	常に自分が優先だ				
積極性	1	自分から仕事を改善する提案等をしているか。(新しい業務・課題への挑戦)	4点にプラスして、皆が提案を出すように、働きかけたり、仕組みを作ったりサポートまでしている	問題・課題を見つけ、その改善に取組み、チャレンジ意欲もある	何らかの提案はあり、改善をすることができる	他人からテーマを言われれば、改善や提案をする	他人からテーマを言われても、改善提案や挑戦する意欲はない				
	2	率先行動ができ・役割分担に対して積極的か	何でもやってみようという意識が強く、まっさきに申し出る	自発的に名乗りを上げる事が多い	誰もやらなければ、快く受ける	指名されたらやるが、自発的には名乗りを上げない	指名されても嫌々ながらやるか、理由をつけて逃げる				
	3	会議等で活発に意見をいい、又相手の意見を聞いているか		活発に意見を言い、意見が違っても相手の意見をきちんと聞くことができる	指名されれば意見を言うことができる、相手の意見も聞くことができる	会議では意見を言わないのに、相手の意見が通ると言うが、文句をいう	会議では意見を言わず、相手の意見が気に入らないと従わない				
	4	予定・計画を立てて行動しているか。(自律的な行動)	4点にプラスして、よい計画の立て方などを他の人に指導している	計画を立てるのがうまく、模範となる行動をとることができる	自ら予定・計画を立て行動がともなっている	計画をたてることができないが、計画されたことは行動できる	計画を立てることができず、予定もいきあたりばったりで行動もついていけない				
	5	判らないこと、知らないことはすぐさま勉強したり、解決しているか。(知識・技能の習得に向けた取組)	4点をクリアした上、自分がした質問やアドバイスをもらい解決したことを、他の人の為に波及させる努力をしている	判らない事があれば、積極的に分かるまで質問し、解決している	判らない事があれば、普通に質問し、アドバイスを貰い、行動に移して解決している	判らない事の質問数は多くなく、アドバイスを貰っても、行動に移していないと言えない事がある	判らない事があるはずだが、質問もせず、アドバイスも貰わず解決していない				
合計											

1次評価者コメント	2次評価者コメント
統括評価者	



業務評価表

(様式3)係長・主事・技師(補)用

区分	被評価者	一次評価者	二次評価者	総括評価者
職氏名				
評定年月日				

評価項目	着眼点	被評価者		評価者1		評価者2		総括評価者	
		点	平均	点	平均	点	平均	点	平均
論理的思考	・ 状況報告・現状認識								
	・ 課題・目的・目標・指示の理解								
	・ 論理的な思考								
	・ 仕事の重点・優先順位付け								
	・ 的確な判断・指示・助言								
	・ 迅速な意思決定								
企画立案	・ 業務の企画・立案、改善・工夫								
	・ 分かりやすい資料づくり								
	・ 情報の収集・分析・活用								
業務マネジメント	・ 目標設定・管理								
	・ 計画的な業務遂行								
	・ 業務の進行管理								
	・ PDCAサイクルの実施								
	・ コスト意識・業務の効率化・時間外削減								
業務の成果	・ 役割の達成								
	・ 業務目標の達成								
	・ 創意工夫・業務改善の実現								
合計									
平均									
総評	評価者1	評価者2				総括評価者			

注1 評価項目ごとに1点～5点をつける。(業務の成果は各5点)

【とても良くできている・・5、よくできている・・4、できている・・3、余りできていない・・2、できていない・・1】