

事例 3 職員の能力、技術を高める組織的な人材育成を目指して導入

【事業体概要】

事業体名	掛川市森林組合
所在地	静岡県掛川市大和田320-1
主な事業内容	森林の測量・調査・施業地の集約化、森林造林・森林整備、立木や丸太の買取・受託販売等
従業員数	22名

1 導入の背景

- ・現組合長が平成25年8月に就任し、就任以降、事業収益、経常利益とも順調に増加している。
- ・前常勤理事が強いリーダーシップで組合運営にあたっていたのに対し、現組合長は就任の実行施策として、職員の意識向上を目的として、組織に課制の導入と課長への権限移譲の推進、職員と共同で経営理念と経営方針の設定などを行った。
- ・これらの実施により職員の組合運営に対する当事者意識を向上させたことが、業績の向上・確保につながっているとのことである。
- ・同組合の経営幹部は今後の課題としては、組合の業績をさらに向上させるためには、各職員個々がより能力・技術を高めていくことが必要であると認識し、以下の目指すべき人材を組織的に育成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・方針

《経営理念》

先人達から受け継いだ森林（もり）への感謝を忘れずに森林（もり）を守り育て、活かし未来へつなげ地域に愛され必要とされる森林組合を目指します。

《経営方針》

1. 森林の公益的機能増進と組合員満足度 100%を目指します。
2. 森林所有者に対するコンサルティングサービスを中心とした提案型集約化施業を推進します。
3. 創造力とチームワークを高め日本一の組合組織を目指します。
4. 至誠をもって弛まぬ努力で確かな技術を身につけ磨いていきます。
5. 地域社会の豊かさと持続的発展に貢献します。

（2）業績の推移

（単位：千円）

業 績	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
収益計	189,891	227,210	251,384	276,644	298,698	350,068
経常利益	14,500	34,189	25,247	22,636	1,375	27,211

（目指すべき人材像）

- ①それぞれの業務を遂行していくための知識、技能をしっかりと身につけている人材
- ②受け身ではなく自ら動いていける人材
- ③周囲と良好なコミュニケーションを保ち、チームとしての意識を持って仕事に取り組んでいく人材

2 同組合の能力評価システムの特徴

（1）人材育成に特化して活用

- ・能力評価システムを導入し、評価されることに職員が萎縮したり、消極的になって逆効果になることから、名称を「人材育成システム（翌年から「職員スキルアップ制度」に名称を変更）」とし、評価という言葉は使わない。
- ・最終評価結果を点数化しない、評価結果は給与・賞与等の処遇に反映させないこと。
- ・組合長が全員のフィードバック面接を実施してしっかり育成ポイントを伝え、人材育成に活用していくものとした。

（2）職員スキルアップ制度の内容

職員スキルアップ制度は、年間ふりかえりシートを活用した各職員の主体的な業務水準の向上への取組と、上司による目標設定アドバイスと組合長面談における各職員と組合との意識共有の、2つの仕組みによって構成し、実施した。

3 職員スキルアップ制度全体の流れ

制度の運用期間は 1 年間単位で以下の流れで実施・運用。

（目標の設定）

① 各職員が年間目標を設定し、管理職に提出します。

（管理職の目標）

管理職は、今期の組合の事業計画書における「運営の基本方針」の部門別の方針において、自らの課で取組む項目の中から、特に優先度の高いものを3つ程度選び、目標とします。

目標はその方針の内容を実行して成果をあげるために、「何をどこまで行うのか」（何を＝目標の内容、どこまで＝その達成レベル）という書き方として、達成すべき目標のレベルを明確にします。

（一般職員の目標）

一般職員は、自らの日常業務において、特に必要性が高く今期重点的に取組む点を、目標として設定します。目標数は2つ～3つの範囲とします。

設定にあたっては、「何をどの程度行う（できるようになる）」という書き方を基本として、達成のレベルを必ず書くことが重要です。

できて当たり前のことは目標にしない。

（目標の確認、修正）

② 管理職は、目標を確認し、各職員が設定した目標に修正すべき点がある場合は本人と話し合いを行い、より適正な目標に変更又は修正するように助言します。

（修正すべき例）

- ・本人の業務と目標の内容が一致していない
- ・達成すべき目標のレベルが、本人の役職やキャリアと比較して低い
- ・どの程度行うのか、達成すべきレベルが書いていない
- ・表現に具体性がなく、どのようにでも解釈できてしまう

(期中の進捗管理)

③

各職員は目標達成を目指して業務を遂行します。所属の管理職は7月以降適宜、各職員の目標の進捗状況の確認のために、面談を実施します。少なくとも3か月毎に1回、年間で4回程度実施することが望ましいです。



(目標の達成度の記入)

④

1年経過後各職員が、期初に立てた目標についてどこがよくできたか、十分でないのはどのあたりだったか等の達成状況を記入します。又自分なりにその達成状況を100点満点で自己評価して記入します。記入後は所属の管理職に提出します。

(達成度チェックの記入)



自己チェック項目	内 容
知識・技能	自らの担当業務を遂行するための知識、技能の修得度合を自己チェックします。
一般業務管理 自己管理	組合職員として必要な一般的な業務管理、自己管理の実行度合を自己チェックします。
取組姿勢	仕事に対する意欲・取組み姿勢について自己チェックします。

(管理職・組合長による内容確認)

⑤

管理職は、各職員から提出された目標の達成状況と自己評価の記述を確認し、翌年度の指導・助言の参考とします。管理職が確認後、組合長が全員分の記述を確認し、各職員との面談に備えます。



(期末の組合長面談)

⑥

組合長は、期末に、各職員の自己チェックの内容及び目標達成度の自己評価の内容について、各職員と面談を行います。同面談では、内容についてお互いに確認するとともに、組合長は目標達成度の自己評価をふまえて、来期の業務において、具体的にどのような点に注力すれば良いのか助言を行います。この面談を効果的に行うことが、本制度が有効に機能し、人材育成につながるかどうかのポイントとなります。

4 導入後の効果

- ・ 仕事に対する職員の意識に変化がみられた。
- ・ 職場のコミュニケーションがよかった。
- ・ 職員が自主的に能力開発に取り組むようになった。
- ・ 業績が向上した。

