事例2　飛騨市森林組合

森林技術者の処遇改善、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　岐阜県飛騨市古川町上野571-1
主な事業内容　集約化事業、森林整備事業、林産事業、作業道開設事業等
従業員数　45名（森林技術者30名）

1　導入の背景

・同組合は、平成１７年度に造林型の４組合が合併した広域合併組合で、合併当初は森林整備事業などが主な事業であったが、平成２０年頃から高性能林業機械の導入、オペレータ養成を行い、素材生産、販売事業に取り組み始めた。
・給与・賃金体系は、事務職員は月給制で、森林技術者は日給・出来高制になっており、事務職員については、平成２１年頃に能力評価制度を導入、評価に応じて賞与を決定していたが、森林技術者は、工事管理台帳により算出される出来高等により賞与が支給されていた。
・森林技術者の平均年齢は徐々に若返り、現場からも収入安定、生活安定へ賃金体系の見直しや、能力評価制度の導入の要望があがってきており、そこで同組合は、組織の一体感を醸成させるために、森林技術者の月給制への移行を目指し、平成２５年度に能力評価システムを導入し森林技術者の能力評価表を作成し、評価賃金制度の整備に取り組んだ。
・その後、作成した森林技術者の能力評価表にて試行的に評価を実施したが、上手く運用できず、平成２８年度に改めて森林技術者の等級制度、評価表の見直し、給与制度の整備のために、当協会に専門家の派遣を要請し、専門家の指導による賃金制度の整備に取り組んだ。
・同組合では以下のとおり経営理念、基本方針及び行動指針を定めているが、従業員へ十分に浸透せず、能力評価システムの導入による管理の基本である報連相を徹底させ、やる気に満ちた活力ある森林組合に成長させていくことを目標とした。

（１）経営理念・基本方針・行動指針

【経営理念】
確かな技術と心のこもった森林づくりを通して、豊かで安心して暮らせる郷土づくりに貢献します。
【基本方針】
１　全従業員が情報を共有し、技術のレベルアップと安全作業により、信頼される体制づくりを目指します。
２　常にコスト管理を行い売上高向上と、安定した経営により組合員への利益還元を図ります。
３　森林が持つ公益的機能を発揮させるための特性を知り、地球環境に貢献します。
【行動指針】
① ホウ（報告）レン（連絡）ソウ（相談）を行い情報共有します。
② 研修会を企画又は参加し同じ目線で技術を習得します。
③ 常に周囲を確認し安全作業に努めます。
④ 提案型施業を推進し組合員との連携に努めます。
⑤ 高度な品質管理・工程管理により評価を獲得します。
⑥ 社会貢献活動を通じて連携を深め、地域の生活環境に寄与します。

（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
事業総収入	559,991	622,352	648,194	586,457	646,362
事業総支出	404,059	437,307	509,537	454,920	483,926
事業総利益	155,932	185,045	138,657	131,537	162,436
事業管理費	128,919	136,156	131,226	133,144	141,206
事業利益	27,013	51,930	7,431	－1,607	21,230

２　同組合の能力評価システム（人事管理制度）の特徴

（１）現行の評価制度を見直し、４つの評価要素を充実

・同組合がこれまで取り組んできた４つの評価要素（姿勢・態度、能力、成績、重点目票、重点課題）を充実させ評価体系を整備した。

・森林技術者について、等級制度を新設し、それぞれの等級に対応する能力評価表を作成し、森林技術員の４つの要素を評価し、処遇に反映させている。

（２）森林技術者を日給制から月給制に移行

・平成29年度から森林技術者を月給制に移行し、森林技術者のモチベーション、生産性の向上に取り組み、給与制度が年功的にならないために、年齢給と能力給の併存給与体系とした。

・同組合の基本給水準は他の事業体に比べやや低いが、組合の業績に応じて賞与額を多く支給する事により、年間総所得額は高くやりがいのある職場である。

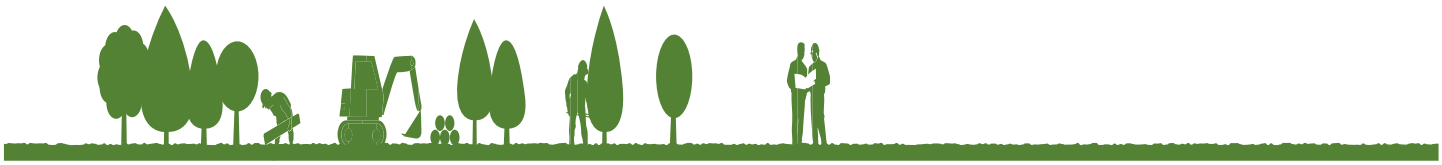
《森林技術員の職位制度》

職　位	レベル	現場部門･役割基準
グループリーダー	6	職務内容 ･複数の班の責任者として広範かつ統合的な判断及び意思決定を行い、組合の利益を先導･創造し業務の遂行を行う。 職務要件 ･経験年数は10年以上とする。ただし、実力、管理能力、適性等がある場合には経験年数だけを要件としない。 ･森林技術者としての職務の傍ら、上司の命により、班の業務執行を統括する。 1　各事業担当課長の補佐を行うこと。 2　仕事や職場環境の改善、組織風土の活性化を行うこと。 3　各班の連絡、調整、協力体制づくりを行うこと。 4　組織内の人間関係の調整、円滑化を行うこと。 5　部下育成計画の立案、実施を行うこと。
チームリーダー	5	職務内容 ･班の責任者として、上位方針を踏まえて、目標設定と達成手段の作成、進捗管理、問題等を解決し組合の利益を創出し業務の遂行を行う。 職務要件 ･経験年数は5～10年以上とする。ただし、実力、管理能力、適性等がある場合は、この限りではない。 ･森林技術者としての職務の傍ら、上司の命により、班の業務執行を統括する。 1　現場代理人としての業務を遂行する。 2　班の目標設定と達成手段を検討する。 3　現場毎の進捗及び原価管理を行う。 4　班間の連絡･調整･協力体制と技術者の育成･教育をすること。 5　職場の規律を維持し、仕様及び手順に従い、作業の秩序正しい遂行を確保するための指揮管理をすること。 6　出欠･休憩･休暇その他部下の服務管理を行うこと。 7　作業日報を作成し、報告すること。 8　安全及び衛生の確保、特に災害防止に関するリスクアセスメントKYKを行い報告すること。 9　部下の人事評価を組合長に報告すること。 10 機械器具の保守点検と管理について部下に指示命令するほか、貸与及び返還業務を諸処理すること。 11 その他組合の定める諸規程により、業務担当者の所管とされている事項を処理すること。

職　位	レベル	現場部門･役割基準
エキスパート	4	職務内容 ・上司の命を受け、林業機械オペレーター・特殊伐採手として現場において高度な技術と技能を発揮し、低コスト作業システムにより利益の創出を行う。 職務要件 ・経験年数は、５～１０年以上とする。ただし、実力、管理能力、適性等がある場合は、この限りではない。 ・森林技術者としての職務の傍ら、上司の業務を補佐し、上司不在の場合は、その業務を代行する。 １　上司と部下との調整を行い、技術者の育成・指導を行う。 ２　日々の目標達成と達成手段による段取り・進捗・原価管理。 ３　機械配置・作業システムの検討・機械技能の習得。 ４　特殊伐採の手法・施工技能の習得。
サブリーダー	3	職務内容 ･班の中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案し業務の遂行を行う。 職務要件 ･経験年数は5～10年以上とする。ただし、実力、管理能力、適性等がある場合は、この限りではない。 ･森林技術者としての職務の傍ら、上司の業務を補佐し、上司不在の場合は、その業務を代行する。 １　上司と部下との調整を行い、技術者の育成･指導を行う。 ２　日々の目標達成と達成手段による段取り、進捗状況及び原価管理を行う。
エンジニア	2	職務内容 ･上司の命を受け、班の一員として責任を持って任せられた業務を確実に遂行する。 職務要件 ･経験年数は、3年以上とする。 ･上司との連絡調整を行い、班の中心的な存在として、作業技術の向上に努めるとともに、上司と部下との調整を行い、技術者の育成･指導を行う。 １　日々の業務執行と、職場の役割、目標の達成を理解する。 ２　工事ごとの目標達成を自覚する。
ジュニア	1	職務内容 ･上司の指示･助言を踏まえて定型的な作業を確実に遂行する。 職務要件 ･経験年数は、3年未満とする。 ･上司の言葉を理解し基礎的技術を習得する。 １　仕事の工夫･改善を習得する。 ２　職場のコミュニケーションと後輩の面倒が見られるようになる。

３　導入後の効果

- 森林技術者の等級（職位）制度の新設及び職位制度に基づく能力評価表の作成により、どのように行動し、頑張れば昇進、昇格して賃金が増えるか明確になり、自主的に能力開発に取り組むようになった。
- 組織の一体感を醸成するために、森林技術者を事務職員同様月給制に移行し、事務部門と現場部門間の連携もスムーズに取れるようになった。
- 期初、期末の評価面接を通じて、職場のコミュニケーションが良くなった。
- これまで経営理念、基本方針等の従業員への浸透が十分でなかったが、能力評価制度を通じて、経営理念・基本方針・行動指針が従業員に浸透するようになった。
- 従業員の能力、スキル及びモチベーションが向上し、生産性、業務の効率化が向上して、業績が徐々に増加した。
- 重点目標・重点課題管理制度を導入し、組合、部署、係、班及び個人個々の目標を明確にし、適時進捗管理を行い、実績を振り返り、目標管理と実績管理のＰＤＣＡが徹底されるようになった。
- 月給制の導入で、基本給に応じた退職金支給金額が算定できるようになり、森林技術者退職金支給規程を独自に設けた。このことにより、長く務めることで生涯安定した生活が送れる職場環境が整った。



（エンジニア/ジュニア）版　　班名　　氏名

評価要素	評価項目	評価項目の定義	目標		評価の着眼点	ウエイト	評価点 本人	評価点 一次	評価点 二次	評定会議評価
姿勢・態度	規律性	社会規範や職場の規律を順守する姿勢・態度		1	法令や職場の規律を守り、同僚の模範となる行動ができている。	2				
				2	言葉づかい、挨拶、マナーなど社会人として規律正しい行動ができている。					
				3	報告・連絡・相談により、情報の共有をはかり業務遂行を行っている。					
				4	業務に支障を来さないよう、時間を守り、体調管理ができている。					
			計							
	責任性	自分に与えられた職務を確実に遂行する姿勢・態度		1	業務結果に責任を持ち、作業を最後まで実行できている。	2				
				2	所定の業務に対して、決められた期限、期日を守っている。					
				3	作業日報、機械使用日報などの報告、手続き等を毎日きちんとしている。					
			計							
	積極性	現状に満足せず、これまで以上を目指して、業務を遂行する姿勢・態度		1	現状に満足することなく、常に新たな知識・技術の習得に努めている。	1				
				2	業務の遂行に向け、他人任せでなく、率先して行動している。					
				3	熱意を持ち新しい課題にチャレンジしている。					
				4	担当する業務以外にも関心を持ち、情報収集してそれを活用している。					
			計							
	協調性	他の同僚や組合関係者との協力により職務を円滑に遂行する姿勢・態度		1	上司の指示や指導に沿って行動をとり、同僚と協力して職務を遂行することができている。	2				
				2	自分が担当する業務にこだわらず、周りの業務の遂行にも協力している。					
				3	上司や同僚との意思疎通に努め、協力的な職場環境づくりに取り組んでいる。					
				4	関連部門の動向に関心を持ち、連携・協力するようにしている。					
			計							
	安全・無災害の推進	作業現場の安全確保と労働災害防止への取り組み姿勢・態度		1	現場における事故・災害の予防について理解し、その防止策に従って行動している。	2				
				2	始業時間や休憩時間をきちんと守り、仕事の効率と安全性を高めている。					
				3	安全確保に関するグループ活動の目的と活動内容について正しく理解し参加している。					
				4	現場の業務遂行に支障を来さないよう自分の健康と生活時間を管理している					
			計							
	コスト意識	ムダ、ムリ、ミスを無くし、仕事を効率的に進める意識		1	業務のプロセス（行程）を理解し、決められた手順で業務を進めている。	1				
				2	コスト意識を持って業務の効率性を常に意識している。					
				3	業務の効率化と業務のミス防止に取り組み、業務の経済性に取り組んでいる。					
			計							
姿勢・態度の合計					/50					
能力	知識	業務に必要な知識を習得し活用している。		1	森林調査、林産、森林整備に関する基本的な知識を習得し、上司の指示に従って的確に業務を遂行している。	4				
			計							
	技術・技能	業務に必要な技術・技能を習得し、活用している。		1	森林調査、林産、森林整備に関する**基本的な技術・技能**を身に着け、上司の指示に従って的確に業務を遂行している。	4				
			計							
	工夫改善力	業務を効率的に進めるため、創意工夫や改善に取り組む能力。		1	常に業務の効率化につながる方法を検討し、業務改善に努めている。	1				
				2	業務を遂行する中で、常に問題意識を持って業務の質の向上に向けて取り組んでいる。					
				3	たとえ仕事で失敗しても、その経験から原因を考え工夫改善に努めている。					
				4	業務をスムーズに進めるための判断力を身につけている。					
			計							
	コミュニケーション力	自分の意見を正確に伝え、相手の主張を尊重し意志疎通をとっている		1	自分の意見、主張を正確に伝え、相手の意見、主張にも傾聴できる。	1				
				2	複雑な業務や出来事について相手の主張を尊重しながら意思疎通がはかれている。					
				3	他部門の相手、関係者とも良好な意志疎通がとられている。					
			計							
能力の合計					/50					

成績・業績	仕事の質	担当する仕事の過程とその結果が（指示通りで）正確（ミスが無く）で、しっかり遂行されている。 **（キーワード）** ・仕事の正確さ、緻密さ、出来栄え。 ・仕事の「段取り」、「改善度合い」のレベルの高さ。 ・仕事への姿勢、進め方のレベルの高さ。	5				
		計					
	仕事の量	担当する仕事の量は期待される（指示通り）量で、期限内に確実に行われた。 **（キーワード）** ・仕事の量、速さ（スピード）、仕事の期限（納期） ・計画・目標の達成度（売上高など）	5				
		計					
成績・業績の合計		/50					
平均							

コメント	（本人）	（一次）	（二次）	（評定会議）
	期初	期初	期初	期初
	期中	期中	期中	期中
	期末	期末	期末	期末

（エキスパート、サブリーダー）版　　班名　　氏名

評価要素	評価項目	評価項目の定義	目標		評価の着眼点	ウエイト	評価点 本人	評価点 一次	評価点 二次	評定会議評価
姿勢・態度	規律性	社会規範や職場の規律を順守する姿勢・態度		1	法令や職場の規律を遵守し、同僚、部下の模範となるよう行動している。	1				
				2	報告・連絡・相談により情報の共有をはかり、チーム（班）内の規律を保ち業務を行っている。					
				3	業務に支障をきたさないよう、チーム（班）内における自己管理の徹底を指示している。					
			計							
	責任性	自分や班に与えられた職務を確実に目標を最後まで確実に遂行する姿勢・態度		1	自分と班の業務結果に責任を持ち、作業を最後まで実行できている。	2				
				2	自分と班の業務に対して決められた期限、期日を守っている。					
				3	自分と班の目標の達成が確実にできるまでやり抜いている。					
			計							
	積極性	現状に満足せず、これまで以上を目指して、業務を遂行する姿勢・態度		1	現状に満足することなく、常に新たな知識・技術の習得に努め、部下を指導している。	2				
				2	チーム（班）の業務遂行に向け、他人任せでなく、率先して行動している。					
				3	熱意を持ち、チーム（班）の新しい課題にチャレンジし、率先垂範している。					
			計							
	協調性	他の同僚や組合関係者との協力により職務を円滑に遂行する姿勢・態度		1	班の同僚や部下と協力して、目標の達成、職務の遂行している。	1				
				2	上司や部下との意思疎通に努め、協力的な職場環境づくりに取り組んでいる。					
				3	関連部門、班と連携・協力することにより、現場部門の効率的な運営に協力している。					
			計							
	財務（コスト）感覚	現場の財務数字を理解し、常に効率性を求める姿勢・態度		1	自部門の財務数字について理解し、常に効率性を意識している。	2				
				2	現場部門の費用対効果を考え、常に部門や組合の財務・収支のことを意識している。					
				計						
	安全・無災害の推進	作業現場の安全確保と労働災害防止への取り組み姿勢・態度		1	安全衛生に関する、諸法令や諸ルールを理解し、模範となる行動をとっている。	2				
				2	事故や労働災害が発生した場合、チーム（班）内において、発生原因を特定・分析し、再発防止に努めている。					
				3	部下から安全衛生に関する質問を受けた場合には、安全衛生活動推進の知識と経験を踏まえた効果的な助言と指示を行っている。					
				4						
			計							
姿勢・態度の合計					/50					
能力	知識	業務に必要な知識を習得し活用している。		1	森林調査、林産、森林整備に関する幅広い知識を有し、上位者の指示に沿った創意工夫をしながら的確に業務を遂行している。	2				
				2						
			計							
	技術・技能	業務に必要な技術・技能を習得し、活用している。		1	森林調査、林産、森林整備に関する幅広い技術・技能を有し、上位者の指示に沿った創意工夫をしながら的確に業務を遂行している。	2				
				2						
			計							
	工夫・改善力	業務を効率的に進めるため、創意工夫や改善に取り組む能力。		1	常に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ている。	1				
				2	業務を遂行する中で、常に問題意識を持って自ら課題を発見・分析し、改善点を明確化にしたうえで、効率化、質の向上に取り組んでいる。					
				3	業務改善・効率化に向け、部下や後輩のレベルに応じて指導・啓蒙している。					
			計							
	コミュニケーション力	相手やメンバーの意見を聞き、職場内外の意志疎通が取れる能力		1	相手・メンバーの意見に耳を傾け、現場部門内の意思疎通をはかっている。	2				
				2	自部門内外の相手と良い関係が築けるような効果的な意思疎通がとれている。					
			計							
	指導育成力	部下や後輩に適切なアドバイスをし、仕事上の指導・調整ができる能力		1	部下やメンバーの強み、弱みを把握し、班の目標達成、業務遂行に向け部下や後輩を指導している。	1				
				2	部下や後輩の自主性を生かし、適切なタイミングで部下や後輩を指導している。					
				3	部下やメンバーに能力開発、育成の機会を積極的に設け、業務遂行を通じて成長させるよう取り組んでいる。					
			計							
	リーダーシップ力	自部門のメンバーを鼓舞し、自部門の目標実現、問題解決に取り組む強い意思・行動力		1	自部門の目標を実現するため、メンバーを鼓舞しながら率先して行動している。	2				
				2	自部門に起こる問題の解決のため、メンバーの意見を調整し解決策を実行している。					
				3	自部門の目標達成に加え、上位部門の目標実現のため、メンバーの意見をまとめるよう努力している。					
			計							
能力の合計					/50					
成績・業績	仕事の質	担当する仕事の過程とその結果が（指示通りで）正確（ミスが無く）で、しっかり遂行されている。 **（キーワード）** ・仕事の正確さ、緻密さ、出来栄え。 ・仕事の「段取り」、「改善度合い」のレベルの高さ。 ・仕事への姿勢、進め方のレベルの高さ。				5				
		計								
	仕事の量	担当する仕事の量は期待される（指示通り）量で、期限内に確実に行われた。 **（キーワード）** ・仕事の量、速さ（スピード）、仕事の期限（納期） ・計画・目標の達成度（売上高など）				5				
		計								
成績・業績の合計					/50					
平均										

コメント	（本人）	（一次）	（二次）	（評定会議）
	期初	期初	期初	期初
	期中	期中	期中	期中
	期末	期末	期末	期末