



## 事例 5 従業員が自ら考え行動するよう意識改革のために導入

### 【事業体概要】

事業体名	株式会社戸田組
所在地	新潟県魚沼市葦沢204-8
主な事業内容	土木工事・建設工事・造園工事・森林保全整備等
従業員数	45名（そのうち森林整備作業員8名）

### 1 導入の背景

- ・同社は昭和50年に設立され、土木建設工事と森林整備の二本立てで事業を営み、「自然環境保全」「生態系の保護」「汚染防止」「省資源・省エネルギー」「循環型社会実現のための発生土リサイクル」という環境保全に熱心に取り組み地球環境に貢献できる企業を目指している。
- ・同社の経営基本方針は「速く、美しく、お客様に喜ばれる仕事」を提示し、既に適切に「業務プロセス管理」が行われており、日常の業務については、PLAN-DO-CHECK-ACTの流れに沿って、業務管理が行われていた。具体的には作業リーダーによって「作業工程表」が作成され、その工程表に基づいて毎日の出来高集計表（前日作業確認）「作業指示書」「出来高集計表（当日作業確認）」で作業管理を行い、「安全ミーティング」で毎日の作業を終了する流れとなっている。更に、これらの作業について「作業工程見直し（週1回）」と「安全衛生委員会（月1回）」によって定期的に工程改善、作業改善の継続的な見直しが行われている。
- ・同社の作業リーダー、現場作業員は日常的に業務をスムーズに運営することには手馴れているが、何か問題が発生した際現場作業員が自ら判断して自ら行動するという点については課題があり、若い従業員は会社や上司に指示されたことは上手くやるが、自らやる意欲、チャレンジ精神がやや希薄で、自ら考え自主的に行動する人材を育成するために平成26年度に能力評価システムを導入し、従業員の意識改革に取り組んだ。

### 2 同社の人事管理制度（能力評価システム）の特徴

#### （1）従業員の自主的取り組み、能力の向上を重視して活用

- ・同社では、従業員の意識改革、能力の向上のために、従業員に求める行動、役割、業績及び習得してほしい専門的知識、スキルを「情意・業績評価」「現場技能者評価」の2種類の能力評価シートを作成し、従業員に明示し、仕事に対する積極的な取り組み姿勢、能力の向上を重視して能力評価システムを運用。
- ・同社では、能力評価システムを導入していきなり従業員全員の意識が高まるとは思えず、こうした取り組みを継続的に進めることで、従業員の気持ちとか意識が少しずつ変わっていけばそれで十分だと考え運用し、自主的な取り組みについては徐々に従業員の意識や行動に変化が表れるようになった。



(2) 能力評価システムは、風通しのよい組織風土を醸成するツールとして活用

- ・ 同社では、単に従業員の技術力や知識、ノウハウ、成果などを一方的に評価するだけでなく、従業員の積極的な取り組みや思い入れ、こだわりなどを積極的に主張できる場として評価面接を実施し、経営者、評価者、従業員間のコミュニケーションがこれまで以上に活性化することを期待して活用。

### 3 導入後の効果

- ・ 仕事が終わっても、打ち合わせしたいという従業員がでてくるようになって、消極的な人材が積極的な人材に変わってきた。
- ・ 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、自分で考え創意工夫しながら仕事をするようになった。
- ・ 組織風土の醸成、チームワークを高め職場のコミュニケーションがよかった。
- ・ 経営理念、方針、目標等が従業員に浸透するようになった。
- ・ 経営者・管理者と従業員・部下間の信頼関係が高まった。
- ・ 生産性、業務の効率化が向上した。

#### 【情意・業績評価シート】

職 制		名 前		期 間	年	月	～	年	月
要素	定 義	評 価 項 目			自己	1次	調整	目標	
規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	1	法令や職場の規則などを遵守して仲間の規範となる行動ができた						
		2	言葉使い・挨拶・マナーなど社会人として規律正しく行動できた						
		3	報告・連絡・相談・情報共有などを確実に遂行することができた						
		4	上司の指示・命令に対して的確な応答態度をとることができた						
責任性	自分に与えられた職務を確実に遂行する能力	1	上司の指示を正しく理解するために判らないことを質問できた						
		2	上司に指示されたことを忘れずに着実に遂行することができた						
		3	与えられた仕事をキチンと最後までやり終えることができた						
		4	所定の業務に対して決められた工期、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	新しい業務や不慣れな業務にも自ら率先してチャレンジできた						
		2	判らないことを自ら学び上司に改善提案、相談することができた						
		3	日常業務の遂行に向けて、他人任せでなく率先して行動できた						
		4	職場改善活動の取組みに、自ら積極的に参加することができた						
協調性	他の職員との協力により職務を遂行する能力	1	孤立せずに他の職員と協力して、業務を遂行することができた						
		2	同僚との会話の輪に積極的に参加して、連携することができた						
		3	上司の指示・指導に従って、他の職員との協働作業を遂行できた						
		4	上司や部下と協働しながら、協力的な職場づくりを遂行できた						
業績評価	仕事の質と量を高めて業績向上に努める能力	1	業務において与えられた数量目標を達成することができた						
		2	業務において与えられた品質目標を達成することができた						
		3	担当している作業現場の安全管理を徹底することができた						
		4	担当している作業現場の作業効率を改善することができた						
自主取組	自ら知識や技術を高めて業務の向上を図る能力	1	部下や後輩の質問などに対して、適切な助言を行うことができた						
		2	部下や後輩の技術向上のために、適切な指導を行うことができた						
		3	常に業務効率化を目指して、新しい改善提案を行うことができた						
		4	常に問題意識を持ち、課題発見・分析・改善を行うことができた						
	評価合計		能力評価 120点 / 評価 点						

コメント記載	自己評価者：今後改善や自己達成したいことを記載して下さい。	
	一次評価者：今後改善や自己達成に対する期待を記載して下さい。	
	評価調整者：今後改善や自己達成に対する助言を記載して下さい。	
一次評価者：氏名( ) 評価調整者：氏名( )		

## 【現場技能者評価シート】

職 制	名 前		期 間	年 月 ～ 年 月			
要素	定 義	評 価 項 目		自 己	1 次	調 整	目 標
森林調査	調査プロット内を効率的に調査・分析できる	1	指示に従い調査プロット内を効率的に正確に調査・報告ができた				
		2	指示に従い調査プロット内を計器を使用して調査・報告ができた				
		3	調査目的や地形条件に沿って、調査プロットを的確に設定できた				
		4	調査結果を基に林分密度・材積間伐率・収穫材積などを算出できた				
造林	地ごしらえや植え付けを適切・安全にできる	1	指示に従い安全かつ効率的に地ごしらえ作業を行うことができた				
		2	指示に従い苗木の保管や取扱、植栽などを安全に行うことができた				
		3	樹種や地形で地ごしらえ方法を選択して安全に行うことができた				
		4	経営目標や地利に応じた方法で植付作業を安全に行うことができた				
育林	下刈・つる切・除伐・枝打を安全にできる	1	造林樹種や立地で下刈り方法を選択して安全に行うことができた				
		2	現況に応じてつる切りや除伐作業などを安全に行うことができた				
		3	現況に応じて雪起こし作業などを適切に安全に行うことができた				
		4	生産目標や時期を考慮して枝打ち作業を安全に行うことができた				
間伐	状況に応じ切捨て間伐やかかり木処理ができる	1	現況や生産目標を踏まえて間伐率を適切に決定することができた				
		2	間伐率に応じ間伐対象となる選木を適切に決定することができた				
		3	支障木除去やかかり木処理の間伐作業を安全に行うことができた				
		4	かかり木の状況に応じ適切な器具や方法を決定することができた				
路網整備	作業道ルート設定、開設、維持管理ができる	1	地形図や航空写真などのデータと現地踏査により、ルート選定を適切に判断できた				
		2	地滑り、崩壊地などを避け、適切な傾斜で安全かつ集材効率を考慮して搬出車両に対応する作業道を適切に設計できた				
		3	作業道幅員に対する粗道開設に応じて伐開・重機施工ができた				
		4	最終線形に応じて法面高、路面強度の確保及び排水処理・構造物を安定施工すると共に維持管理補修に必要な適切な対応ができた				
自主取組	自ら知識や技術を高め業務の質的向上を図る	1	部下や後輩の質問などに対して、適切な助言を行うことができた				
		2	部下や後輩の技術向上のために、適切な指導を行うことができた				
		3	常に業務効率化を目指して、新しい改善提案を行うことができた				
		4	常に問題意識を持ち、課題発見・分析・改善を行うことができた				
評価合計		能力評価 120点 / 評価 点					

コメント記載	自己評価者：今後改善や自己達成したいことを記載して下さい。	
	一次評価者：今後改善や自己達成に対する期待を記載して下さい。	
	評価調整者：今後改善や自己達成に対する助言を記載して下さい。	
一次評価者：氏名( ) 評価調整者：氏名( )		