

能力評価システムと人材育成

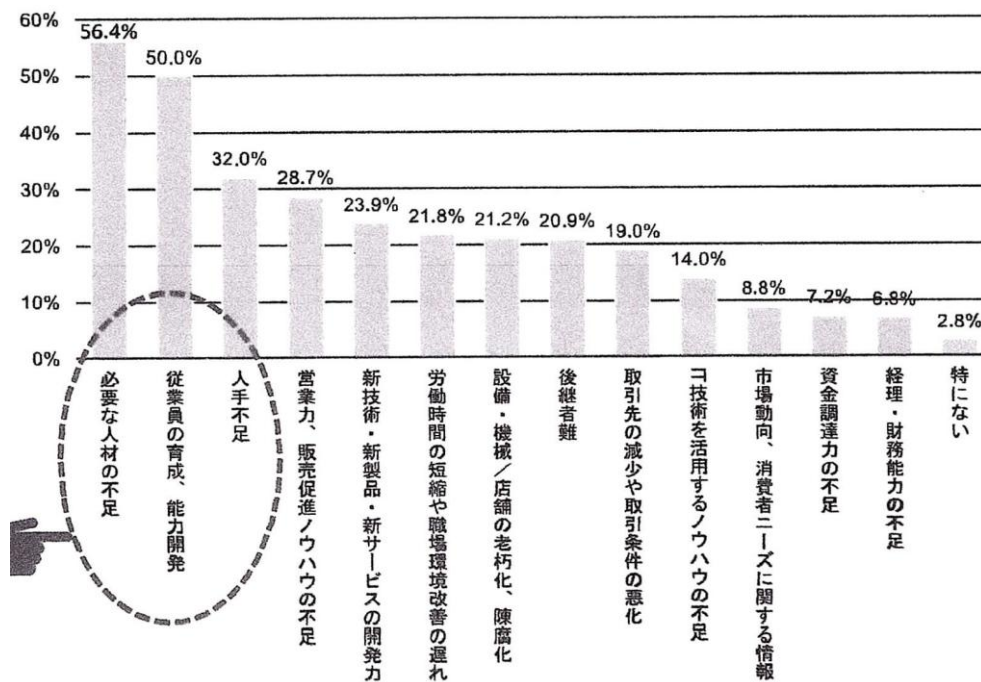
全国林業改良普及協会 有馬 隆継

能力評価システム概要と目的

(1) 中小企業の経営課題

中小企業庁の資料によれば、中小企業の経営課題は、様々な課題の中でも最も多いのが「必要な人材の不足」、続いて「従業員の育成、能力開発」、「人手不足」となっています（図1参照）。これらの課題は、中小企業での社員の離職、人材育成のノウハウ不足、人が働きつづけられる職場環境整備の遅れなどによるものと推測されます。一般的に企業は人なりといわれていますが、中小企業では、離職を防止するための働きやすい職場環境への改善、人を大切にする企業風土の醸成が重要な課題といえます。

図1 中小企業の経営課題



資料出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構

(2) 能力評価システムの概要と目的

多くの中小企業では人材不足で悩んでいます。林業でも同様に担い手の確保が困難、従業員の離職が多く、必要な人材の育成ができていないなど様々な経営課題があります。林野庁では、これらの課題を解決する方策の一つとして、平成25年度から林業経営体に能力評価システム（能力評価制度）の導入を推進しました。

能力評価システムとは、従業員一人ひとりの能力、業績を適正に評価し、能力、業績などに応じた公正な処遇、従業員の働く意欲の向上、職場への定着、従業員のスキ

ルアップ、経営理念・方針の共有、実現を目指す仕組みです。能力評価というと賃金の査定というイメージがありますが、能力評価の本来の目的は、林業経営体で求める人材を育成し、育成した人材の働く意欲を高め、有効に活用し、林業経営体の経営の持続的に発展、成長させることです。このために一人ひとりが自ら成長しようとする意識を醸成し、それを業績に結びつけるためには、自助努力に任せるのではなく、従業員の持つ能力、意欲を高め、生産性・業績の向上に活かせるような仕組みが必要です。その仕組みとは難しいものではなく、一人ひとりのできていることを、優れているところを認め、できてほしいことをきちんと伝えられるようにするだけです。能力評価システムはそれを実現する仕組みです。

(2) 能力評価システムと人材育成

能力評価システムを構築するうえで大事なのは、林業経営体の経営理念・目標を明確にすることです。経営理念・目標を明確にし、経営者と従業員で共有することで従業員は経営者の思い、経営の目的を認識し、自分がやるべきこと、自分がやっていることの意味付けが明確になり、従業員のモチベーションとやる気が高まります。また経営理念・目標を明確にすることで、それを実現するためにどのような人材が必要か明確になります。

求める人材像が明確になりましたら、それを基に能力評価シート（能力評価基準）を作成します。能力評価シートを作成するうえで大事なのは、経営者の思い、従業員に期待することを具体的に能力評価シート（図2参照）に反映することです。従業員それぞれにどのように役割を果たしてほしいか、どのように行動してほしいか、どのような能力、技術を身につけてほしいか、どのような成果を出してほしいか能力評価シートに具体的に示すことが重要です。これにより従業員はどのように行動すればよいか、どのようなことを期待されているか、どのように評価されるのかが明確になり、従業員に目標や安心感を与えることになり、人材育成に結びつくようになります。

人材育成のため重要なことは、評価面接の実施です。評価結果を伝えるだけでは効果的な人材育成は期待できません。冒頭で説明しましたとおり、従業員の持つ能力、意欲を高め、生産性・業績の向上に活かせるようなための仕組みとは難しいものではなく、一人ひとりのできていることを、優れているところを認め、できてほしいことをきちんと伝えられるようにするだけです。この仕組みを確実に実施するために、経営者と従業員、上司と部下との評価面接はそれを実現する仕組みといえます。評価期間の期初に部下と面接し、今期の目標、期待することを話し合い、部下の合意を得て仕事に取組み、期中で仕事の進捗状況を部下と話し合い、できていないことの原因と対策を確認、助言し、最後に期末で部下の行動、成果等を評価し、評価面接の場にて、できていることを褒めて、できていないところを気づかせ、今後期待していることをきちんと伝え、評価結果に部下は納得し、さらにやる気をもつようになります。また、評価面接の重要なポイントは部下の話を良く聞くことです。人間には自分の意見を十分聞いてもらいたい

という本能があります。話を十分聞いてもらって、部下は経営者や上司に対する信頼は高まります。これが求める人材育成の重要なポイントと言えます。業務多忙でも評価面接は必ず実施して下さい。

図2		能力評価シート例						
一般社員		所属	氏名					
評価要素	評価項目	評価の着眼点			評価点			
					本人評価	一次評価	二次評価	
意欲・態度	規律性	①	言葉づかい、あいさつ、マナーが確実にできている。					
		②	報告・連絡・相談、情報共有を確実にできている。					
		③	法令や職場の規則を遵守している。					
		④	5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)が確実にできている。					
	責任性	①	指示された業務、作業を最後まで確実に遂行している。					
		②	指示された業務に対して、期限、期日を守っている。					
	積極性	①	現状に満足することなく、常に新たな知識・技術を習得している。					
		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。					
	協調性	①	孤立せず上司や同僚と協力して、業務を遂行している。					
		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。					
意欲・態度の合計								
能力	知識	①	業務上必要な基本的知識を有し、上司の指示に従って定型的な仕事を確実に遂行している。					
	技術	①	業務上必要な基本的な技能・技術を有し、上司の指示に従って定型的な業務を確実に遂行している。					
	効率	①	業務プロセスを理解し、決められた手順で仕事を行っている。					
		②	仕事を素早く習得し、そのスピードアップに取り組んでいる。					
	安全	①	事故・災害発生の危険性を予知し、安全に業務を遂行している。					
能力の合計								
成績・業績	仕事の質							
	仕事の量							
成績・業績の合計								
合計								

効果的な人材育成

(1) 管理者、監督者等の役割と育成

効果的に人材育成を行うためには、部下を育成し、成長させる役割を担っている管理者等に当事者意識を持たせることが重要です。日常部下の働きぶりを見ている管理者等は部下の強み、弱みを十分把握し、できていないことを部下に気づかせ、部下を教育、指導することが重要です。人を育てない林業経営体には、経営の発展や成長は期待できません。そのためには、優秀な管理者等を育成することが経営上重要な課題といえます。

(2) 効果的な指導方法

イ 仕事の急所を理解して教える

漠然と部下を育成、指導しても期待どおり部下は成長しません。特に労働災害の多い林業では、効果的な指導方法で部下を教育し、成長させることが管理者の重要な役割といえます。

仕事の教え方のポイントは、作業分解シート（図3参照）のように作業手順を分解して、仕事の成否・安全・やりやすしの急所を良く把握して教えることで確実な技能、安全な作業方法等を部下が習得できます。成否とは、どのように作業したら確実に仕事を遂行できるか、どのようなことをやったら仕事がうまくいかないか仕事の成否の急所を理解して教えることです。安全とは、どのようなことをしたら危険か、どのような作業をしたら安全かなど、安全にかかわる急所を良く理解して教えることです。やりやすしとは、どのように作業をしたら仕事をやりやすくできるか、どのように作業をしたら疲れないかなどの急所を良く理解して教えることです。

そのために教える前に作業工程毎に成否・安全・やりやすしの急所を把握して、急所の理由をわかりやすく説明して部下に丁寧に教えることが重要です。部下を求める人材に育てるためには手間や時間はかかりますが、これは不可欠な重要な指導のポイントです。

仕事を教えたら、わからない時に聞く人を決めておくことが大事です。正しい安全な仕事のやり方を確実に身につけるためには、正しく教えてくれる人を決めておかないと、正しい仕事のやり方を身につけません。それから大事なのは、わからない時は、必ず質問するようしむけることです。

【効果的な指導方法の例（仕事の教え方4段階）】

○第1段階—習う準備をさせる

- ・気楽にさせる
- ・作業を覚えたい気持ちにさせる 等

○第2段階—作業を説明する

- ・ステップを一つづつ言って、聞かせ、やって見せ、かいて見せる
- ・急所を強調する 等

○第3段階—やらせてみる

- ・やらせて、間違いを直す
- ・やらせながら、作業を説明させる 等

○第4段階—教えたあとをみる

- ・わからないときに聞く人を決めておく
- ・質問するようしむける 等

図3【作業分解シートの例】

作 業 伐倒作業

工 具 チェーンソー、くさび

主な手順	急 所	急所の理由
(1) 伐倒前の確認	(略)	(略)
(2) 伐採点の決定	・山側の地際を標準として、受け口の位置を確かめ、なるべく伐採点を下げる	・材の有効利用を図るため、伐採点を下げる
(3) 根張り切り	・除去を必要とする根張りは切り取る	・伐倒を容易にするとともに伐倒方向をずれにくくするため
(4) 受け口切り	・受け口の深さは伐根直径の1/4以上とする ・受け口の下切りは、水平に切る ・受け口の斜め切りは、30度～45度の角度とする ・下切りと斜め切りのあとの、終わりの部分は必ず一致させる	・受け口の深さが浅いと、伐倒方向が不確実になるほか、幹が裂ける ・角度が小さいと、受け口の効果がなくなり、伐倒方向が不確実になる ・切り終わりの線が一致しないと、追い口切りをしたとき、切り込み過ぎの部分がつるの機能を低下させ、早く倒れたり、裂けたり、引き抜けたりし、危険である
(5) 追い口切り	・追い口は、受け口の高さの、下の2/3程度の位置を、水平に切り込む	・追い口の位置が低すぎると、つるの効果が少なく、立木は早く倒れはじ

主な手順	急 所	急所の理由
<p>(6) 確実な伐倒</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 追い口切りの深さは、つるの幅が伐根直径の1/10程度を目安とし、切り込みすぎない ・ くさびを正しく使い、伐倒方向を確実にする ・ くさびは、薄いものと厚いものを2組以上用意し、常に同じ大きさのもの2本を使用し、立木の大きさに応じて使用本数を多くする 	<p>め、芯抜けができたり、幹が裂けたり、伐倒方向が不確実になる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 追い口の位置があまり高すぎると、つるが効きすぎて倒れにくく、多く切り込みがちになり伐倒方向が不確実になる ・ つるが小さいと立木が早く倒れ始め、伐倒方向がずれたり、原木が裂けたり、大変危険である ・ くさびは、のこ道を開くほか、重心を予定した伐倒方向に移動させるために使う ・ のこ道を開けるには薄いくさびを使用し、重心の位置を大きく移動させるには、厚いくさびを使用する