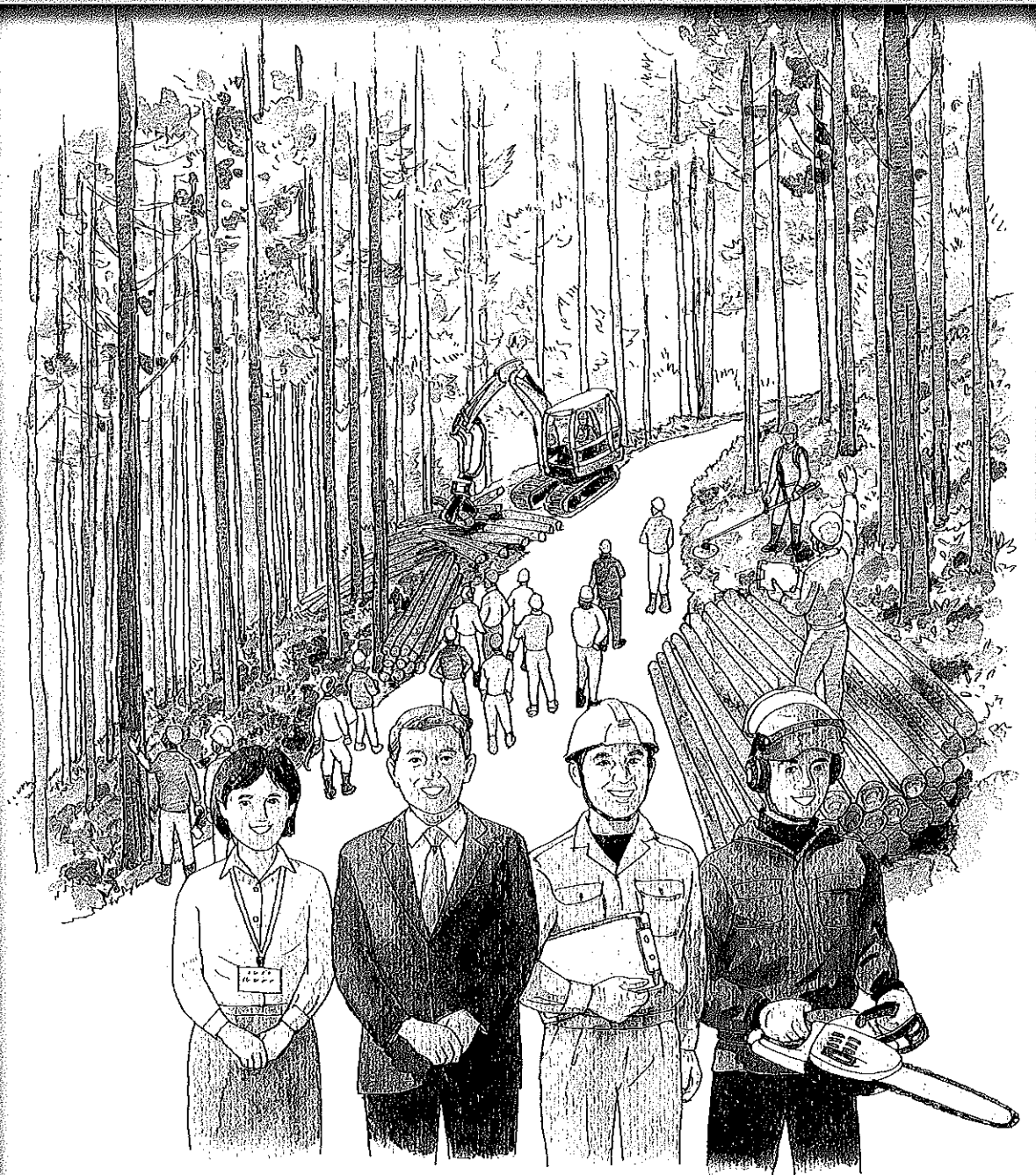


林業従事者の働く意欲と能力を高める

# 能力評価システム 導入事例集



平成27年6月

全国森林組合連合会

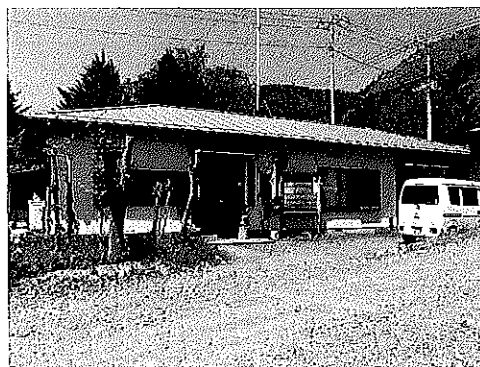


## 事業構造の変革にむけて チャレンジへの意欲を引き出す評価制度をつくる

山梨県の東部に位置する北都留森林組合（波多野晃組合長）は、東京・神奈川という巨大消費地に隣接する地の利を活かして「地域の森林資源を守りながら利益を生む林業」への転換を図っている。新しい事業を成功させるためには、チャレンジ精神旺盛な職員の確保が必要だ。ベテラン職員の意識改革と優秀な若手職員の採用を進めるために、組合が求める人材像を明確に示す能力評価システムをつくった。

### 【事業体概要】

- 所在地 山梨県上野原市上野原 5273-2
- 主な事業内容 森林保全にかかわる植林・枝打・間伐・作業道整備・緑化・修景施業・流域活動、一般用材（丸太）・杭材・種苗・きのこ・おが粉等林産物の生産・販売、森林林業体験・研修事業、企業の森活動、森林ボランティア指導等
- 職員数 20名（事務職員3名、現場職員17名）、臨時職員5名（60歳以上再雇用）



### あいまいな評価と採用基準が 経営改革の障害となった

北都留森林組合は昭和59年、山梨県の最東部に位置する丹波山村、小菅村、上野原町の森林組合が合併して発足した。組合員数は1,927人で、管内の森林面積は24,721ha。そのうち民有林の面積は15,719haで、全体の63.5%にあたる。

参事を務める中田無双氏は、平成14年に34歳で入職した。

「前職は東京の大型書店で、大学などの研究機関に専門書売り込む営業を担当していました。営業先の大学教授から林業の現状について話を聞いたことがきっかけで、『森林組合は山村地域のシンクタンクとして、地域経済を活性化させる存在でなければならない』と考えていました」（中田氏）

全森連が主催する林業ガイドスクールに参加したときに、北都留森林組合の当時の組合長や参事と意見交換したことが、転身のきっかけだった。

中田氏は、組合の経営状況を将来にわたって安定させるためには、搬出間伐を中心とした収益構造に変えなければならないと考えた。

組合の事業は切捨間伐が中心だったが、その多くを占める公共事業は減少傾向にあった。いっぽ

うで、搬出間伐が生み出す木材の需要は拡大していた。平成22年には「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」が施行され、地元の自治体でも木造の公共施設が建設されていた。しかし当時の経営層には従来型の収益構造に対する危機感は乏しく、搬出間伐への転換は進まなかった。

こうした状況が大きく変化したのは、平成23年のことだった。組合の事務所が放火の被害に遭い、大型トラックやフォークリフトといった機械類がすべて使い物にならなくなってしまった。そこへ追い討ちをかけるように、取引先の倒産によって未収金が発生し、組合は借金経営に転じた。建て直しを図るために職員の基本給を減額せざるを得ず、退職を決める職員を引き留めることはできなかった。

平成25年、中田氏は逆境を跳ね返すべく、「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」という新しい経営理念の下、収益構造の改革をスタートさせた。隣接する東京都や神奈川県の家づくりで木材を供給する「里まちの家」プロジェクトに参加するなど、中田氏は経営の先頭に立って新しい事業に挑戦していった。

改革を進めるにあたっては、職員にも新しい取

りに積極的にチャレンジしてほしいと考えたが、あいまいな給与制度がその障壁となっていた。組合では現場職員も含めて月給制を採用していたが、昇給の基準は定められていなかった。そのため職員はどのような実績を残せば給与が上がるのかがわからず、要求される以上の成果を挙げようという、高いモチベーションを持つことができなかった。

いっぽう、中田氏は、将来の経営を担う人材を育てるために新卒大学生の定期採用を再開したいと考えた。しかし当時の組合は、求める人材像が明確でないまま採用を続けたために雇用のミスマッチを招き、新入職員の定着率が低迷していた。

このようなあいまいな評価と採用の方針を改めなければ、経営改革は成功しないことは明らかだった。しかし、その方法が見つからなかった。

中田氏が「能力評価システム等導入支援事業」の導入を申し込んだのは、改革が2年目を迎えた平成26年のことだった。

「最大の魅力は、制度の趣旨が『モチベーションの向上と人材の定着』にある点です。この制度を導入すれば、組合が抱えている2つの問題を同時に解決できると確信しました」（中田氏）

同年の夏、コンサルタントの横山繁樹氏が派遣され、能力評価システム導入にむけた支援が始まった。

次に、すべての職員に個人面談を実施した。質問の項目は「人／組織」「給料／待遇」「やりたいこと」など6つの要素に分かれている。職員からは「伐採仕事だけでなく、都会へのアプローチやビジネス戦略を考えたい」「地域にいる山づくりの名人とコラボレーションしたイベントを企画したい」など、それまで他人に打ち明けることのなかった、職場や仕事への思いを聞くことができた。

職員の意見は37の項目に分類され、中田氏はその1つひとつに「新しいアイデアを事業化させるために、関心のある職員で議論していきたい」といった回答者の意欲に応える内容の所見を書いた。そこには、「変えたい、変わりたいと考えている人はあなただけではない。みんなで組合を変えていこう」というメッセージが込められていた。内容はレポートにまとめられ、職員全員に配布された。

最後に職員のなかから選ばれた6人の代表と中田氏により、「能力評価システム導入検討委員会」（以下、検討委員会）が結成され、評価制度の中核となる「能力評価シート」が作成された（図表1,2）。

## 23個の評価項目が 経営者の“思い”を職員に伝える

能力評価シートはA3判1枚の大きさで、最上段には経営理念と3つの方針が明記されている。単にスキルをチェックするものではなく、経営理念を実現するために導入されることを再確認してほしいと考えたからだ。

評価項目は「規律性」「責任性」「積極性」「協調性」「安全衛生」という5つの要素に分類されており、それぞれに4～6個、合計23個の具体的な行動目標が挙げられている。原案は中田氏がつくり、6人の委員と意見を出し合って文言を修正した。

中田氏は特に「責任性」と「積極性」が重要だと語る。2つの要素の欄には「与えられた仕事を燃えるような熱意と情熱をもって、最後まで諦めずに粘り強くやり遂げることができた」（責任性1）「新しいことや不慣れな業務に自らチャレン

## 職員との対話により 自己変革への意欲を引き出す

中田氏はまず、職員の理解を得るために、現状の課題と評価制度のねらいを説明する文書を配布した。文書の内容は、組合と職員の現状について横山氏が質問し、中田氏の考えを導き出すという手順によってまとめられた。

「自分たちの手で、新しい人事制度の骨格をつくっていこうと宣言しました。今までと同じように働いていたほうが楽なはずですが、縁があってこの組合に入ったのだから、若い人たちが夢と希望をもって働ける職場をみんなで作ろうじゃないか、という私の思いを伝えたかったので」（中田氏）

「チャレンジ精神を持って挑戦することができた」（積極性1）などが挙げられている。

「仕事への取り組み方によって人間は3つのタイプに分かれます。1つめは『自燃性』で、自ら情熱を持って仕事に取り組み、まわりの人にも影響を与えることができる人です。2つめは『可燃性』で、隣に自燃性の人がいれば、いっしょに燃えることができる人です。3つめは『不燃性』で、周囲の影響を受けて燃えることさえもできない人です。責任性と積極性を強く意識することによって、職員全員に自燃性人間になってほしいと考えました」（中田氏）

これらの項目について、本人と組合が5段階評価で点数を記入する。最高点（5点）を得るためには、実際の行動が評価者の期待を大きく上回っていなければならない。期待を満たすだけの行動では、評価は3点にとどまる。こうした評価基準にも、「チャレンジ精神を持って仕事に取り組んでほしい」という中田氏の思いが反映されている。

なお、能力評価シートの完成後、検討委員会は、「能力評価委員会」に移行した。今後は自己評価をもとに組合としての評価を検討する役割を担う。中田氏は6人の委員が評価制度の運営に大きな役割を果たすことを期待する。

「彼らは評価者研修を受講しており、私を含めて全員が評価の基準を共有しています。現在はまだまだ私を中心に評価制度を運営していますが、将来

的には私がいなくても制度は回るといわれるようになることが理想です」（中田氏）

## 今後の課題は 評価と連動した給与体系の構築

中田氏は評価制度の導入が生んだ想定外の効果として、「職員とのコミュニケーションをとる機会が増えた」と語る。

「取り組みのなかで行った個人面談を、今後も実施することにしました。昼間は外出することが多く、時間をつくることは簡単ではありません。しかし、1人ひとりの意見をくみ上げ、目標を共有する仕組みができあがったことは大きな成果です」（中田氏）

また、平成27年度からは、期初に説明会を開いて職員に経営状況と事業計画の詳細を伝えている。計画における各事業の位置づけと自分が担うべき役割を知ることで、モチベーションを高めることがねらいだ。評価制度の導入は、早くも経営面での実績を上げている。3期連続で赤字となっていた決算が、平成26年度は黒字に転じた。

今後の課題としては、給与体系との連動が挙げられる。意識改革は着実に進んでいるが、変化を定着させるためには、高い評価を得た職員がより良い待遇を与えられる仕組みづくりが欠かせない。能力評価制度に対する中田氏の期待は大きい。





## 専門家のコメント

現代、森林組合（林業）の業務は森林所有者の特定と境界の明確化にはじまり、現場の設計（施業プランの作成）・契約・精算事務のほか、森林経営計画の作成、各種補助金の申請事務など、実際の現場作業以外のいわゆる“事務方”のウェイトが非常に高くなってきている。今回、支援をさせていただいた北都留森林組合は事務方と現場方のバランスが問題で、能力評価システムを導入するにあっても更に参事（事務方）の負担が大きくなるのが懸念されるとともに、組合幹部であるベテラン職員は現場方の技術者であるため、“経営者意識”を持ち組合運営を担えるような意識の変革が期待されていた。また、職員の年代バランスも偏りがあり、新規採用、若手職員の育成もひとつの課題であった。このような背景のもと、組合の求める人材像の明確化、公平な人事評価システムの構築、職員のモチベーションアップ、組織的な人材育成・若い就業者の定着率向上などを目指し、導入支援を行った。

一般的に評価制度に対するイメージとして、「評価する」側も「評価される」側もナーバスに捉える傾向が強い。これは制度導入の目的を忘れてしまうためにおこる現象である。今回は数回にわたって講義・研修・ヒアリングを行ったが『評価制度は決して人を裁く（査定する）ためのものではなく、組織内縦横の連携を強化し、人を育てるのが目的』であることを再三伝えた。初期に行った全職員との個別面談では、全体講義では聞けなかった個別の疑問・質問に答えながら組合職員の意識、現状を把握し、それをレポートという形で参事へ提出した（これは評価基準策定のヒントにするとともに、支援最終の「評価者研修」時には、それぞれの疑問や想いに対するフィードバックとして参事が経営者の立場から回答するなど、職員間のつながりを強化するためにも役立った）。この面談で感じたことであるが当組合の人間関係は非常に良好な状態にあり、それぞれの信頼関係ができています。ここで評価の目的や意義を忘れ盲目的に制度導入を図れば、良好な人間関係にひびを入れかねない。また、全国的に見て森林組合では現場

技術者を班ごとの体制にし、ある程度固定化している組合が大半であるが、当組合では班員は流動的で固定はされていなかった。流動的ということは一般にいう上司（班長）も固定できないということである。事務職は課長・係長などという現場を管理する人間もいない。では、評価者は誰が務めるのか？

そこで評価者を単独ではなく“評価（検討）委員会”という合議体とすることを提案した。幹部である班長級の職員に参事を含めた7名を委員とし、評価制度の基盤となる「能力評価シート（評価基準）」についても、この委員会で行った。合議体での評価については次のメリットもあげられる。

- ①評価者ごとの評価基準の解釈の違いによる不平等評価の排除。
- ②上司と部下という1対1の評価で、自己評価より上司評価が低かった場合に起こりがちな人間関係悪化の防止。
- ③評価者の精神的負担の軽減。

上記は、一般的に能力評価制度を導入している企業で見られる「評価エラー」「評価制度の懸念」であるが、合議体での評価は組合（組織）としての評価となり、被評価者の受け取り方も変わるため効果が期待できる。

導入に向けた検討でも参事の負担を軽減するとともに幹部職員の意識向上という狙いがあったが、事実、検討を重ねるごとに幹部職員の意識の変化が感じられた。

今回、すべての基礎となる「能力評価シート」ができあがった。もちろんこれは完成型ではないが、次のレベルへの大いなる第1歩を踏み出したことは間違いなく、経営理念を実現するための具体的行動目標が示された。今後、能力評価システムによって組織がどのように変革していくのかは、評価委員である幹部職員たちがどこまで“主体性”を持って人事評価（教育）を進めて行けるかがカギとなる。働く職員が自信を持って『この組織の一員でよかった』と言えるような“北都留森林組合”になることを期待する。

担当派遣専門家  
横山繁樹

図表1 能力評価シート（共通）

氏名	
対象期間	～

組合長	
参事	

北都留森林組合経営理念「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」

- ・全従業員のもの心両面の幸福を追求すると同時に組合員、山村地域社会の進歩発展に貢献します。
- ・今日より明日、明日よりは明後日と常に改良改善を絶え間なく続け、創意工夫を重ねながら創造的な仕事を継続していきます。
- ・森林整備を積極的に行いながら、山村地域活性化のけん引役として、常に持続・自立可能な新しい山村総合産業の創出を目指します。

要素	定義	評価項目	自己評価	組合評価
規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	1 就業時間をしっかり守ることができた		
		2 言葉づかい、あいさつ、マナーがきちんできた		
		3 素直な心で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		
		4 報告・連絡・相談、情報の共有を確実に行うことができた		
		5 業務に支障をきたさないよう、自己の体調管理ができた		
		6 法令や職場の規則を遵守することができた		
責任性	自分に与えられた職務を的確に遂行する能力	1 与えられた仕事を燃えるような熱意と情熱をもって、最後まで諦めずに粘り強くやり遂げることができた		
		2 指示されたことを忘れずに確実に遂行することができた		
		3 仕事を正しく理解するため、わからないときはすぐに確認し、しっかり遂行することができた		
		4 業務結果に責任を持ち、職務を仲間と一緒に最後まで遂行できた		
		5 所定の業務に対して、決められた期限、期日を確実に守ることができた		
積極性	創意工夫を持って常に改良改善をしながら業務を遂行する能力	1 新しいことや不慣れな業務に自らチャレンジ精神を持って挑戦することができた		
		2 業務の遂行に向け、自ら燃えながら率先して行動することができた		
		3 わからないことは自分で勉強したり、上司のアドバイスを受け、よく理解するよう努めることができた		
		4 常に創意工夫しながら新たな知識・技術の習得に努めることができた		
強調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力	1 孤立せずに他の職員と協力して職務を遂行することができた		
		2 人の意見をよく聞き、常に反省し、足りない部分を認め、そこから努力をするという謙虚な姿勢で仕事できた		
		3 常に明るく前向きに感謝の気持ちを持ちながら皆と一緒に良い仕事できた		
		4 同僚など仲間と工夫しながら効率的に仕事を進めることができた		
安全衛生	超一流のプロとして安全に全神経を集中しベストを尽くす能力	1 現場での事故・災害をあらかじめ防ぐ重要性を理解し、行動している		
		2 安全確保に関する方法を正しく理解し、行動している		
		3 安全衛生に関する経験を踏まえ、組合や仲間への積極的に安全にたいする提案や取り組みを具申している		
		4 日ごろより安全衛生活動の重要性を認識し、基本に忠実な作業を実施することができている		
出役日数	日		評価点	評価基準
今年の取組目標			5	期待を大きく上回った
			4	期待を上回った
			3	期待通りだった
			2	期待を下回った
			1	業務に支障を来した
達成状況				
コメント欄				

**図表2 能力評価シート用 取組目標**

氏名	
対象期間	～

組合長	
参事	

北都留森林組合经营理念「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」

- ・全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に組合員、山村地域社会の進歩発展に貢献します。
- ・今日よりは明日、明日よりは明後日と常に改良改善を絶え間なく続け、創意工夫を重ねながら創造的な仕事を継続していきます。
- ・森林整備を積極的に行いながら、山村地域活性化のけん引役として、常に持続・自立可能な新しい山村総合産業の創出を目指します。

	内 容
取組目標	
達成状況	
備 考	