

## 第三章 職業能力の評価手法

本章では、キャリア・アップして働く意欲を高めるとともに誇りを持って仕事に取り組むことができるよう、働きやすい職場づくりや適切な処遇を図ることが必要とされており、これらに資するものとして、林業における「能力評価基準」とその活用方法等について紹介します。

### 1 人材の確保・育成のための評価の必要性

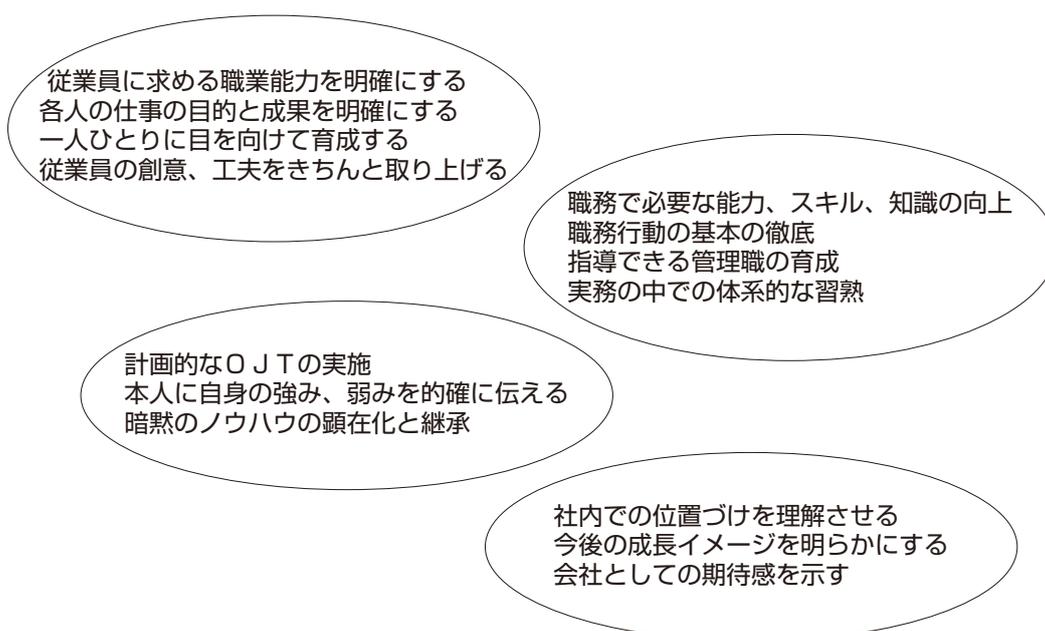
今、多くの企業で、人材の確保・育成の取組が行われています。

これは、企業の持続的な発展には、技術開発力の強化や事業の選択と集中といった改革を行うのと同時に、自ら目標や課題を設定し、これに取り組む、達成できる優れた人材の確保・育成が不可欠なためです。

また、同様に、採用・確保した人材のスキルアップを効果的に行うための人材育成の仕組みも必要とされています。

人材育成に必要と考えられる項目は図1のとおりですが、これらの項目に取り組むには、従業員の能力を適正に評価する公正で透明性の高い評価基準と適正な評価の仕組みが有効です。

■図1 人材育成に必要な人事管理の項目（例）



企業は、必要な知識・技術・技能を基にした評価基準を作成することで、従業員に「してほしいこと」（評価基準）を明確に伝えることができます。

一方、従業員は、企業が自分に「してほしいこと」（評価基準）と評価の仕組みが明確になることによって、「やるべきこと」（評価の基準）を正確に理解し、キャリア・アップのための目標設定ができるようになります。

また、個人のキャリア・アップへの目標が設定できるようになることで、やる気が向上し、その結果、企業の業績アップにつながるという相乗効果も期待できます。

評価の基準は、企業と従業員の「共通の言語」と言うことができ、人材の確保・育成のための適正な評価の仕組みの導入は、企業と従業員の双方にとって有益な取組です。

## 2 評価とは何か

評価の前提として、企業（法人）とは、「経営目的を達成するための組織」であり、企業（法人）活動とは、「経営目的を達成するための経営者・従業員の行動の総計」をいいます。

また、企業（法人）の活動の結果には、必ず、原因があって、結果があります。

この結果を変えるには、原因となる行動を変えることが必要になりますが、そのためには、企業（法人）の構成員である一人一人の従業員の行動を「評価の基準」に基づいて評価し、結果の原因を一つずつ取り除くための研修や指導を行う必要があります。ここに評価の役割を見ることができます。

一般的に、評価する内容は、

- ① 成果（業績（仕事の量、仕事の質）等）
- ② 能力（知識、技術、技能、課題対応力人間対応力、リーダーシップ等）
- ③ 意欲・態度（規律性、責任性、協調性、積極性）

が挙げられます。最近では業績等の成果に加えて「成果に結びつく行動、取組」を重視して評価（プロセス評価又は行動評価）する企業も増えています。このプロセス評価は②の能力の項目にあたり、これを評価する仕組みを作成するのに参考となるものが、後述する「能力評価基準」です。

評価を行う際には、上記の①から③について、各企業が目指す人材像にあった評価基準を作成し、総合的に評価することになります。

以下に林業における具体的な事例を挙げて評価について紹介します。

### （ア）多様な評価基準

林業において現実に評価基準として採用されているものを挙げると、①能力評価（年功、職務能力、学歴など）、②情意評価（勤務態度・やる気、職場風土、人間関係・協調性、人柄・人望、安全作業

#### 【事例 多様な評価基準（D社）】

D社は機関造林地の造林・保育を主要な事業とし、正社員103名、臨時14名、合計117名の山林現場従業員を抱えています。賃金は全員日給月給制で、昭和期より年2回（新規採用の場合は年3回）の定期人事考課制度が導入され、以下の11項目の評価基準からなる「定期人事考課表」（新採は9項目）に基づいて考課が行われています。これらのうち、①、②、⑤が特に重要な項目で、それぞれ情意評価、能力評価、業績評価を代表する評価基準です。

- ①勤務服務状況：勤務状況（欠勤等就業状況、諸届）、服務状況（指示に従うか）、勤務態度（誠実性、努力度、協調性）について各々5段階評価。
- ②職能状況：職務能力（班長資質を含む）や伐倒能力（チェーンソー使用状況）、刈払能力（刈払機使用状況）、枝打機使用能力（使用者のみ査定）、機具整備能力（点検整備、目立て、研磨）について各々6段階評価。
- ③機具整備指導管理状況：5段階評価。
- ④車両運転管理状況：5段階評価。
- ⑤作業成果（作業仕様の適正状況）：作業の丁寧さと効率のバランスを5段階評価。
- ⑥基本給：基本給を上げるか下げるか、生産級（作業班の生産能力）をA～Cの3段階のうちどれにするか。
- ⑦職能手当：上げるか下げるか。
- ⑧車両運転手当：変更があるか。
- ⑨通勤手当：変更があるか。
- ⑩器具整備料：上げるか下げるか。
- ⑪付記（特記事項がある場合）。

の徹底、家族構成、生活水準、地域社会への貢献度など)、③業績評価(業績のみの評価、または、目標管理評価による業績評価)の3つに大別されます。

どの評価基準に重点を置くかは、事業体のタイプや経営者の考え方などにより様々ですが、一般には、業績評価偏重だと労働意欲と長期人材育成が阻害されやすく、能力評価、情意評価偏重だと生産性を高めようとする誘導効果が働きにくいと言われており、これらをバランス良く組み合わせることが肝要です。

### (イ) 評価の具体的方法

評価基準によっては絶対評価が適当なもの、相対評価でないものなど様々です。一般的に普及している考え方は、①評価基準ごとに評価を5～7つ程度にカテゴリー区分する、②カテゴリーごとに評価点を与える、③評価基準どうしを比較してウェイトをつける、④評価基準ごとに評価点とウェイトを掛け合わせ、⑤それらを合計したものを総合評価とする、というものです。

ここで注意すべきことは、評価基準やカテゴリー区分は多ければ多ほど良いというものではないということです。脳科学的にみても人間が同時に価値判断できる項目の数は7±2といわれています。

#### 【事例 賃金昇給の総合評価方法 (N森林組合)】

N森林組合作業班では、6つからなる評価基準ごとに4～7つのカテゴリー(表中では「等級」と表現)に区分して、それぞれに50～200のカテゴリー値(「係数」)、評価基準(「項目」)ごとにウェイトを設定し、これらを掛け合わせて足し合わせた査定係数によって、定期昇給額を決定しています。

#### N森林組合作業班の定期昇給評価基準

項目 ウェイト	等級	係数	内 容
<b>①年齢</b>			
10%	1	70	～20歳
	2	85	21～30歳
	3	100	31～55歳
	4	85	56～65歳
<b>②勤務年数</b>			
10%	1	100	6年以上
	2	90	2～5年
	3	80	1年以下
<b>③勤務成績 [出役日数]</b>			
20%	1	125	240日以上
	2	100	200～239日
	3	90	180～199日
	4	75	160～179日
	5	50	159日以下
<b>④技能手当 [作業の仕上がり具合]</b>			
20%	1	200	極めて優れている
	2	150	優れている
	3	100	普通である
	4	75	やや劣る
	5	50	劣る
<b>⑤職務遂行能力 [事業量、安全衛生、計画、貢献度]</b>			
30%	1	200	極めて優れている
	2	150	優れている
	3	125	やや優れている
	4	100	普通である
	5	85	やや劣る
	6	70	劣る
	7	50	かなり劣る
<b>⑥総合判定 [作業員としての考え方・取組み方]</b>			
10%	1	200	極めて優れている
	2	150	優れている
	3	100	普通である
	4	75	やや劣る
	5	50	劣る

す。なお、後述する評価の基準（P73）では、評価をA、B、Cにカテゴリー分けしています。

また、達観者の主観的判断でウェイトをつけるやり方（達観法）によってウェイトをつけるのが最も一般的だと思われませんが、これから本格的に人事考課制度を整備しようという事業体や、設立して間もない事業体などは、そもそも達観した評価者がいないのが現状です。このため、初めのうちは、例えば、いくつもある評価基準の中から2つずつ組み合わせ、比較判断を行うことをリーグ戦の形式で繰り返し、順位を決定するといった方法（一対比較法）によってウェイト付けを行うなど、初心者がゲーム感覚でやれる方法を検討することも良いと思います。

さらに、業績評価は、成績のみによる評価ではなく、各人が設定した目標との関係性で評価すること（目標管理評価）による業績評価を採用することが好ましいと言えます。

### 【事例 従業員への目標管理意識の植え付け（T社）】

「個人評価票」というものをオリジナルで作成し、評価対象者本人による自己評価と、所属部署の部長などの身近な上司がつけた評価の双方を勘案して、専務が総合評価して0.8~1.2の昇給率を決めています。このような方式に改めて3年経過しましたが、ある部署では、本人による自己評価は高めにしているのに対して、考課者による評価は低く、本人が自分の能力以下の低い目標を設定していた可能性があることが分かってきました。このことから、従業員に決して自分に甘くはない、自分の能力相応または能力以上の目標を立てさせ、それに対する業績の自己評価を行うことが重要であると言えます。つまり、業績評価においては、従業員に目標管理意識を植え付けながら実施していくことが重要です。

目標管理評価による業績評価の模式図（一例）

		目標の達成度	
		(目標を達成できなかった)	(目標を達成した)
目標の難易度	能力以上の目標設定	C	A
	能力以下の目標設定	D	C

評価結果 = A > B > C > D

### T社の「個人評価表」

考課要素		着眼点	考課
職務への意欲	規律・態度	・会社、各部の決めごとや指示を守り、職務に励んだか ・就業規則を守り、職務に励んだか	
	協調性	・職務上で上司、同僚、他部署と協力し職務に励んだか ・何に対しても建設的に取り組むことが出来る	
	積極性	・自ら進んで職務の量的拡大・質的向上に励んだか ・困難な職務でも進んでチャレンジできた	
	責任感	・自分の職務に責任を持って最後までやり遂げた	
職務の成果	職務の遂行度	・業務知識と技能は平均以上である。 ・職務の質と取り組みはどうであったか。	
	創造改善	・自ら進んで作業等を創意工夫し改善に取り組んだ	

注：考課は「非常に優れる」から「まだまだ劣っている」までの5段階評価（5点満点×10項目）。

## (ウ) 評価の公平性・透明性の確保と評価者の資質

公平性については、上司1人だけで評価している、複数の上司が同時評価して経営責任者が最終判断している、上司と本人とが話し合いで評価を決めていく、など様々な事例が見られますが、評価される側が納得できるかどうかが一番大切なポイントです。そのためには、評価時の面談の有無、評価基準の明示・公開の有無など透明性確保の取り組みがなされているかどうかが問われます。

小規模事業体では評価者は経営陣であることが多く、大規模事業体では人事評価において作業班長の役割が高い場合と、班長には人事管理業務はさせず業務の段取り・監督に専念させ内勤職員が評価を担当する場合の二通りが考えられます。

しかし、班長が人事管理に直接関与しない事業体においても、評価者が班長の意見をもとに評価している事例もあります。いずれにしても、作業班長の班員を見る目が人事考課のポイントになっているケースが多いと言えます。

作業班長の見る目をどのようにして養うか、次期班長にその評価技術をどのように継承させていくことが出来るかが課題となっています。

## (エ) 森林組合作業班の自主性を活かした人事考課

森林組合作業班員については、①人事考課を作業班長に任せるタイプ、②日給出来高併用の作業班員を能力評価と業績評価の組み合わせにより、組合が作業班員を緩やかに直接管理するタイプ、③作業班員に互助会的組織を作らせ、その組織に対して組合から評価基準・方法を案として提示し、諮問という形で作業班に自主的に評価してもらおうという、組合が間接的に管理するタイプが見られます。作業班を名実ともに一挙に現業職員体制に移行することはなかなか困難ですが、そのような組合にとっては上記の③の方法も参考になると思います。

### 【事例 作業班の自主性を活かした人事考課（N森林組合）】

当組合の作業班の人事考課制度はユニークです。1991年の広域合併以前の作業班は現在と違って請負制でしたが、合併時に社会保険加入に向けて作業班を直用化するため、作業班員間の親睦と森林組合と作業班の雇用条件に関する協議の場として「従業員協議会」が設置されました。

その2～3年後から従業員協議会で日給の基準額および手当額を毎年検討してもらおうようになりました。技能、経験、職務遂行能力を考慮して決められる基準額とその評価基準については、森林組合から提案という形で従業員協議会に示され、協議会はそれに基づいて班員の賃金基準額および手当額を決定します。具体的には班長が班員と相談しながら決めるようです。

組合から従業員協議会への諮問という形で人事考課を行うようになったのは、①300人以上の作業班員を同じ単価にすることはクレームがあってできない、②経歴の長い班員はこれまでの慣習からなかなか抜け出せないのも、組合による直接管理に一挙に移行できない、などの理由によるとのことでした。

### トピックス 部下への接し方～評価をする前に～

部下に対して、上司として評価や指導をすることは、時にストレスを感じるものですが、部下の存在（being）そのものと行動（doing）を分けて考えることで、精神的な負担を軽減できる場合があります。

まずは、存在として相手を認め、受け入れることが重要で、そのために声がけすること、ねぎらうこと、共感すること、積極的にケアしていくことがポイントとなります。

一方、行動については、事業体（企業）の目的を達成するための行動、やるべき行動をきちんと取ってもらう必要があります。

相手の存在を尊重しつつ、行動は変えてもらう、そのための指導は遠慮なく行っていくという姿勢が求められます。

## 3 能力評価基準

### (ア) 能力評価基準とは

「能力評価基準」(P74~167)は、仕事をこなすために必要な「知識」と「技能・技術」に加えて、成果につながる典型的な「職務行動例」を、担当者から組織・部門の責任者までの4つのレベルに区分して、職種・職務別に、整理・体系化したものです。

この能力評価基準は、職業能力が適正に評価されるための社会基盤として、厚生労働省が整備している「職業能力評価基準」を参考に作成しています。厚生労働省の「職業能力評価基準」は、業種横断的な事務系職種のほか、ものづくりからサービス業まで幅広い業種(平成24年2月現在:46業種)が完成しています。

(厚生労働省HP: <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/index.html>)

その特徴としては、

#### ① 成果につながる行動に着目

仕事を効果的、効率的に遂行するために求められる「知識」「技能・技術」に加え、「成果につながる行動」を具体的に記述した実践的な内容

#### ② ユニットによる柔軟な構成

仕事に求められる職業能力を、一定の単位(能力ユニット)で細分化することにより、各企業の職務構成や従業員一人一人の多様な職務内容に応じて、必要な職業能力を選択・組み合わせることができる自由度の高い構成

#### ③ ニーズに応じた様々な活用

職業能力を評価する基準であると同時に、従業員に対する能力開発やキャリア形成支援の指針として、また求人(求職)時の能力の明確化等、様々なニーズに応じた活用が可能な3点が挙げられます。

林業においても、今後、現場作業員の能力を十分に発揮させ、生産性の向上や規模拡大等に取り組んでいくためには適切な人事管理等が必要であり、また、現場作業員の能力が処遇に適正に反映されるよう、客観的な人事評価を行う必要があります。

「能力評価基準」は、働きやすい職場づくりや高い能力を身につけた者への公平・公正な処遇等を行い、これにより効率的な事業実行を行いながら規模拡大に取り組もうとする林業事業体にとって、能力に基づく適正な評価の仕組みづくりの際の一つのツールとなるものです。

### (イ) 能力評価基準の構成

#### ① 全体構成(様式1)

職種と職務の一覧を表示したものです。4つのレベルを踏まえた職種・職務(縦軸)とレベル(横軸)について、評価基準が存在する場合は着色表示しています。レベル毎の職種・職務及び評価基準の有無等を一覧できることで、林業に必要とされる全体の人材像について把握するのに役立ちます。

#### ② 職種別能力ユニット一覧(様式2)

職種毎に職務を細分し、対応する能力ユニット(仕事を効果的・効率的に遂行するために必要な職業能力をまとまりのある単位でくくったもの)を一覧表示したものです。

能力ユニットには「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2種類があります。

全職務に共通の「共通能力ユニット」は、仕事を遂行するうえで不可欠な職業能力を設定したものです。一方、「選択能力ユニット」は、それぞれの担当職務ごとに、仕事を遂行する上で不

可欠な職業能力を設定したものです。

レベルごとに必要な能力が一目で分かり、また、必要に応じて、従業員の担当職務にあった能力ユニットを選択して自由に組み合わせることができます。

### ③ 能力評価基準（様式3）

レベル毎に、仕事の成果につながる行動を「職務遂行のための基準」として記載しており、企業と従業員が共通の言語（基準）として活用できます。

「職務遂行のための基準」は、技能、技術に加え、成果に結びつく行動例を含んだ基準となっており、評価の見極めとなるような典型的な職務行動例を記載したものです。

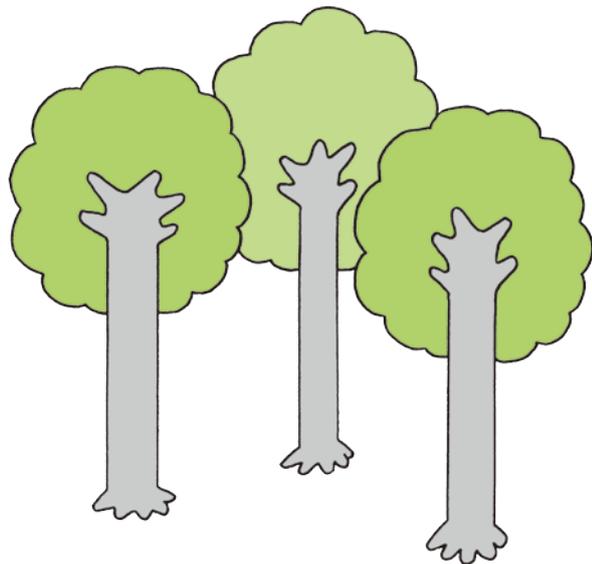
「必要な知識」には、職務遂行の前提として理解しておくべき項目を記載しています。また、「技術・技能」「知識」についても具体的に記載した実践的な内容となっています。

### ④ 能力評価基準（林業）レベル区分の考え方

林業全体を考えた場合に考えられるレベル区分の目安とレベルに応じた役職のイメージを例示したものです。実際には、能力評価基準のカスタマイズと併せて、企業が自社の業務内容等に合わせてレベル区分や役職を設定します。

### ⑤ キャリア・ルート

林業全体を考えた場合に想定されるパターンを例示したものです。実際には、企業が自社の業務内容や人材の状況等により、レベル区分等と併せて自社に最も適したキャリア・ルートを設定します。



## 4 能力評価基準のカスタマイズ

能力評価基準は、そのまま参照・利用することも可能ですが、自社内で有効に活用するためには、通常、次のような「カスタマイズ」（自社版に組み替えること）が必要です。

①職務や能力ユニットの「削除」	自社に存在しない職務や能力ユニットがある場合、それらを削除する
②職務や能力ユニットの「追加」	能力評価基準に記述されていない職務や能力ユニットが自社に存在する場合には、類似している職務や能力ユニットを参考にして新たに作成する
③職務や能力ユニットの「組替え」	自社の職制や職務分担に合わせて本基準の職務や能力ユニットを組み替える
④レベル区分・段階の調整	本基準の4段階からなるレベル区分（L1～L4）を、自社の職能等級（または職務等級や各種資格制度）の段階に合わせてきめ細かく設定する。

このような加除・修正、レベルの調整を行っていくことで、自社に最適な評価基準を導入することが可能になります。

また、定期的に見直すことによって、現状にあった基準としていくことが重要です。

特に、導入してしばらくは、運用に当たって改善点等が出てくることが多いので、基準を円滑に運用していくためには、会社と従業員とで十分に話し合いながら、より良い評価基準に改善していく必要があります。

## 5 能力評価基準の活用

### (ア) 能力評価基準の活用方法

能力評価基準は、目的に応じて、さまざまな利用が可能です。

具体的な活用方法としては

- 役割に着目して従業員に求める能力、知識を示した「職能要件書」
  - 職務内容を明確にする「職務担当リスト」、
  - 職務の遂行能力を判定する「職務能力チェックリスト」、
  - OJTを通じて能力向上をチェックする「OJT（職場内教育）シート」、
  - 現場の視点から育成のあり方を考えるための「育成・ローテーション計画」、
  - 職員の能力発揮度合いや成果を具体的に把握するための「人事考課シート」、
- 等があります。

本手引きでは、キャリア・アップと公平・公正な人事考課への利用を考慮し、「能力評価の基準一覧表」（P74～167）の形式での活用について紹介します。

能力評価の基準一覧表は、能力評価基準において定めた職務遂行のための基準及び必要な知識・技能について、能力細目ごとに括った「評価の基準」を設定したものです。レベル毎にどのような職種があるのかについては、「能力評価の基準体系表」（P71）に整理しています。

別の言い方をすれば、この「評価の基準」による評価は、能力評価基準において定めた職務遂行のための基準及び必要な知識がどの程度身につけているかで評価する仕組みになっています。

### (イ) 能力評価の基準一覧表を利用した評価のステップ

#### ① やることの確認

評価の期間の期首に、評価期間において、何をするのかを上司と部下とが合意します。具体的には、能力評価の基準一覧表から評価期間において評価の対象とする「評価の基準」について、上司と部下とが話し合い、合意します。

この時、上司は企業の方針、経営戦略、大切にしたい価値観、部下に期待される役割、部下の成を勘案して、部下に「やるべき事の期待」を伝えます。

また、部下は自分のやりたいこともあるので「自分の意志」を上司に伝え、上司と部下とで「やること」について合意します。

なお、評価の対象となる行動や結果は、評価期間中の職務行動と仕事の遂行結果とすることとします。

#### ② やったことの確認

「やったこと」は、期初に設定した「やること」と比較することにより、明確に認識されます。

具体的には、①で上司と部下とが合意した「評価の基準」について、部下は自己評価を行い上司に提出します。上司は「やること」と「やったこと」のギャップをつかみ、これを的確にフィードバックする（部下に伝える）ことが必要です。これによって部下の能力開発も図られます。

#### ③ やったことの処遇への反映

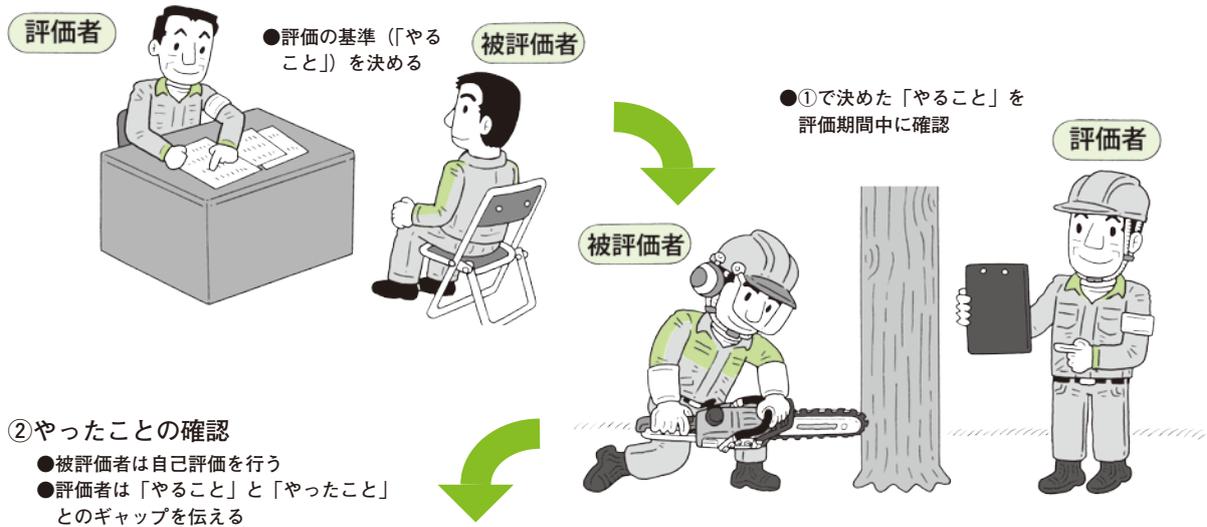
やったことは処遇へ反映させます。これにより、評価に緊張感を与えることになります。処遇への反映の例としては、責任ある配置への異動や給与への反映等があります。評価の結果が処遇に反映されることは、働きがいや意欲の向上につながり、ひいては経営にも好影響を与える取組です。

また、評価の結果が悪い場合には、研修や指導により補うことで、全体の能力水準の底上げを図ることができます。

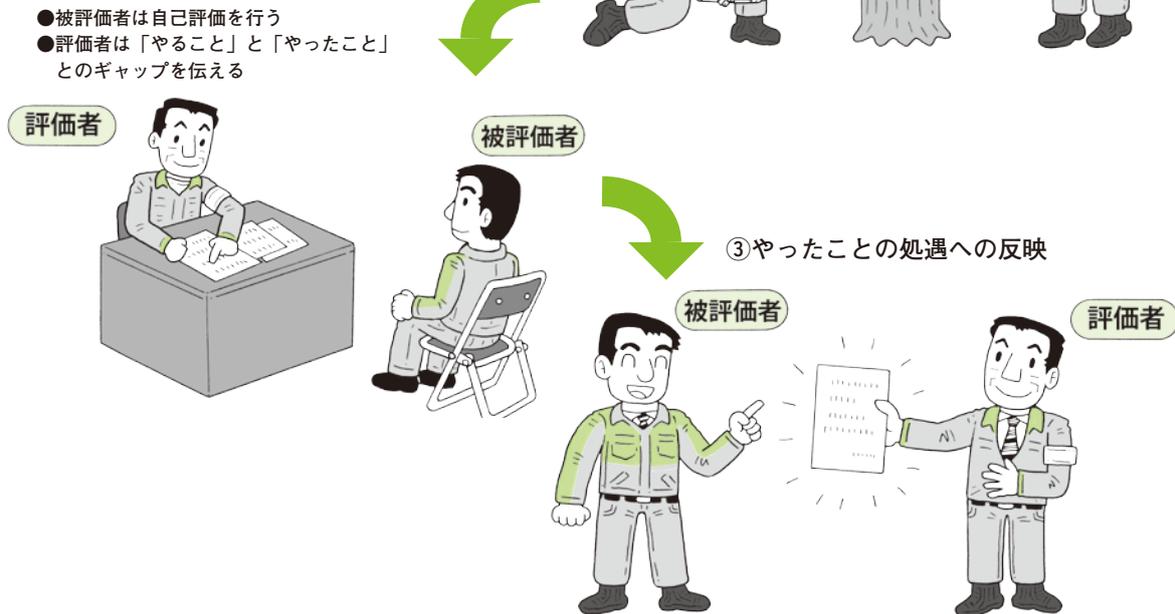
このような能力評価の基準一覧表等を活用した人事制度の見直しや構築は、導入時点では苦勞が

多い取組かもしれませんが、企業全体の成長という大きな果実を得ることが出来る取組でもあります。

① やることの確認



② やったことの確認



(ウ) 能力評価の基準一覧表を利用した評価の例

P 60の「2 評価とは何か」のとおり、評価の際には、①成果、②能力、③意欲・態度を総合的に評価する必要があります。評価基準シートを利用した評価については、このうち②能力を評価するものです（下表を参照）。このことを前提として、P 69に評価シートの例を示します。

①成果	業績（仕事の量、仕事の質）等
②能力	知識、技術、技能、課題対応力、人間対応力、リーダーシップ等
③意欲・態度	規律性、責任性、協調性、積極性

(エ) 外部の知見の活用

これらの取組については、外部の知見を活用することも有効です。

人事制度の見直し、構築について相談したい場合には、都道府県職業能力開発サービスセンター（P 217～218）に問い合わせが可能です。

■評価シートの例（※能力評価の基準一覧表はカスタマイズ後のものを使用）

所属	レベル	役職	氏名	評価対象期間	
				H 年 月 ~ H 年 月	
評価区分	評価年月日			氏名	印
自己	H	日	月 年		
評価者	H	日	月 年		
評価判定基準	A・・・期待水準を上回り、満足できる B・・・期待水準にほぼ達しており、概ね満足できる C・・・期待水準に下回り、努力を要する				
	評価項目 (能力ユニット名)	評価の基準	評価 (A,B,C)		
			自己	評価者	
成果	【例】仕事の量				
	【例】仕事の質				
能力	【例】無災害の推進				
	【例】地拵え				
	【例】造林				
	【例】下刈り				
	「能力評価の基準一覧表」(P170~208)の 共通項目及び選択項目から選択 ※レベル毎にどのような項目があるのかについては、「能力評価の基準体系表」(P71)参照				
意欲・態度	【例】規律性				
	【例】責任性				
	【例】協調性				
	【例】積極性				
総合判定	評価者コメント				

**(1) ハロー効果**

日や月の後光、光輪などのことをハロー (halo) といいます。そして、ハロー効果とは、後光が差して実態以上に光り輝いているように見えること、つまり、何か一つよいと実態以上によく見えてしまう、何か一つ悪いと実態以上に悪く見えてしまうことです。

ハロー効果を克服するためには、以下の点に注意することが必要です。

- ① 評価項目の定義 (意味) をよく理解し、評価項目の定義 (意味) に添った評価を行うよう心がける。
- ② 過去の履歴、印象による評価は排し、評価対象期間の行動や結果をありのままみる。事実に基づいて評価する。

**(2) 対比誤差**

被評価者の行動や結果を、評価基準ではなく、評価者自身をモノサシとして評価してしまうことを対比誤差といいます。

対比誤差を克服するためには、以下の点に注意することが必要です。

- ① 評価者自身ではなく、評価基準に基づいて評価することをよく理解する。
- ② 自分の性格をよく知り、その傾向が評価に影響していないか確認する。

**(3) 寛大化傾向**

実態よりもよく評価することを寛大化傾向といいます。絶対評価で発生しやすいものです。「部下がかわいい」「部下からよい上司と思われたい」「評価に自信がなくフィードバックがうまくできない」「部下から反論されたら十分に説明できない」などが寛大化傾向を生む心理や要因です。

寛大化傾向を克服するためには、以下の点に注意することが必要です。

- ① 事実に基づいて評価する
- ② 評価することの目的には部下の育成があるということを認識する。
- ③ 評価者の評価能力は上位評価者から評価されていることを認識する。

**(4) 逆算誤差**

最初に総合評価を行って得点を出し、その得点になるように各評価項目の調整を行うこと逆算誤差といいます。つまり、結論を最初に出しておき、それに合わせて途中の点数を調整することです。

逆算誤差を克服するためには、以下の点に注意することが必要です。

- ① 評価には総合評価と分析評価があるが、行うべきは分析評価であることを認識する。
- ② 分析評価でなければ、被評価者に対してフィードバックも的確に行えず、能力開発に結びつけることもできない。

**(5) 中心化傾向**

評価者が無難な評価を行いたいために、S A B C D の評価で B を多くつけてしまいがちである傾向を中心化傾向といいます。

中心化傾向を克服するためには、以下の点に注意することが必要です。

- ① 絶対評価には、「普通」という概念はない。
- ② 被評価者をよく観察すること。
- ③ 自信を持って評価にあたる。

**(6) 期末効果**

評価はその評価対象期間のすべての行動や結果が対象になりますが、評価時期の直前の行動や結果が強く印象に残るため、その行動や結果をもって全体を評価してしまうことを期末効果といいます。

期末効果を克服するためには、以下の点に注意することが必要です。

- ① 観察記録をつける

**(7) 論理誤差**

各評価項目の関係を論理的に考えて、その関係性の中で評価することを論理誤差といいます。例えば、「仕事の正確性」の評価が高い場合、能力開発もしっかり行っているはずだから、「能力開発」もよいはずであると類推して結論づけることです。

論理誤差を克服するためには、以下の点に注意することが必要です。

- ① 評価項目ごとに独立して分析評価を行う。
- ② 各評価項目の意味をよく理解して評価にあたる。

能力評価の基準体系表

職種名	L1	L2	L3	L4
共通	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【全職務共通】</b>                      林業の社会的責任と関係者との協議                      無災害の推進                      チームワークとコミュニケーション                      業務効率化の推進</p> </div>			
企画・営業	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【森林管理方針】</b>                      森林管理目標の設定                      生物多様性の配慮</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【施業提案】</b>                      集約化                      森林経営計画作成</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>提案・契約                      完了報告</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【受注管理】</b>                      受注管理</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【外注管理】</b>                      外注管理</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【素材販売】</b>                      営業・販売企画                      卸売市場営業(市場流通) (B to M)                      大口流通・契約販売(市場外流通) (B to B)                      出材計画                      運材管理システム(ロジスティック)</p> </div>			
現場管理	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【作業システム設計】</b>                      作業システムの選択                      コスト管理</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>作業システムの設計</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【現場作業管理】</b>                      工程管理                      販売製品の設定                      作業計画作成</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【品質管理】</b>                      仕様書確認                      品質管理</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>環境配慮</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【安全衛生管理】</b>                      安全衛生管理(補助)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>安全衛生管理                      安全衛生管理(統括)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【資材・設備管理】</b>                      維持管理(器具・道具類)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>調達管理                      維持管理(機械類)                      在庫管理</p> </div>			
現場技能 (森林調査)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【森林調査】</b>                      森林調査(補助)                      測量</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>森林調査</p> </div>			
現場技能 (森林整備)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【人員・車両・機械の配置】</b>                      人員・車両・機械の配置(森林整備現場到達)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【造林】</b>                      地寄せ・植付け(補助)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>地寄せ・植付け</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【育林(切り捨て間伐を含む)】</b>                      下刈り・除伐(補助) 雪起こし                      枝打ち(補助) 下刈り・除伐 枝打ち                      切り捨て間伐(補助) 切り捨て間伐</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【森林保護】</b>                      森林保護対策</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【修景・天然林改良】</b>                      天然林改良施業 修景施業</p> </div>			
現場技能 (素材生産)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【人員・車両・機械の配置】</b>                      人員・車両・機械の配置(素材生産現場到達)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【伐倒】</b>                      チェーンソー伐倒(補助)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>チェーンソー伐倒</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【造材】</b>                      チェーンソー造材(補助)                      高性能林業機械による伐木・造材(補助)</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>チェーンソー造材                      高性能林業機械による伐木・造材</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【集材】</b>                      木寄せ                      車両集材</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>架線集材(補助) 架線集材</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【土場管理】</b>                      土場管理(補助) 輸送作業</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>土場管理 輸送体制の手配</p> </div>			
現場技能 (路網開設)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【森林作業道ルートの選定】</b>                      森林作業道ルートの選定</p> </div>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【森林作業道開設と森林作業道維持管理】</b>                      森林作業道開設                      森林作業道維持管理</p> </div>			