

実例に見る能力評価システム等の導入のポイント

(みんなが「やりがい」を感じ、「誇り」を持って、創意工夫にあふれる職場にするために)

※ 「評価」は、能力のほか、成果、意欲・態度といった複数の視点から総合的に行うことが必要ですが、ここでは、主に、能力評価を中心にご説明しています。

【コラム1】

～「やりがい」による「経営力向上」の実例～

【A 事業体（従業員数 10 名）の実例】

ポイント：外部の「新たな視点」の導入で経営力が向上！

○外部のコンサルタントが従業員一人一人に対して面談を実施

- ① 社長の役割や大変さの理解
- ② 各人の役割についての自覚の芽生え、責任とともに「やる気」が向上
- ③ 一致団結して一つの方向に進むことができるように！

○経営について事業ごとに収支を確認（弱みと強みのあぶり出し）

- ① 今後の経営方針や事業計画が明確化
- ② ①により経営ビジョンを作成
- ③ 相手にしてくれなかった銀行が積極的に融資してくれるように！

【B 事業体（従業員数 17 名）の実例】

ポイント：「経験知・暗黙知」と「レベル」の「見える化」で能力向上！

- ① 作業手順とポイントの「見える化」で能力向上の時間短縮
- ② 技能レベルの「見える化」でレベルの自覚
（「弟子」→「愛弟子」→「師匠」→「棟梁」→「大棟梁」→「神」）
- ③ 自発的な能力向上へ！

【C 事業体（従業員数 10 名）の実例】

ポイント：自己評価と社長・班長との3者面談による評価の導入で体制転換！

- ① 自己評価により自分の知識・技能を客観的に把握、再認識
- ② 基本給の昇級と賞与に反映
- ③ 従業員が「やりがい」を感じることでモチベーションの維持・向上
- ④ 少数精鋭の多能工に基づいた素材生産体制への転換を実現！

はじめに、林業事業体における実例を見ていただきましたが、ポイントは大きく2つに分けられます。

【実例に見るポイント1】

「やる気」を持って仕事に臨んで、「やりがい」を感じるには、「目標」と結果を達成したかどうかの「評価」が必要

「やりがい」による「能力向上」の仕組みには、私たち一人一人にとって、身近な実例があります。

「自分で目標を設定して、どのように達成するかを考え、創意工夫して、達成」したときの充実感や喜びは、子供の頃の運動会や習い事、学生時代の部活の思い出として誰もが経験していると思います。

例えば、50m走であれば、友達の中で一番になりたいくて、目標時間を決めて練習して、本番当日に目標を達成して友達の中で一番になれば、さらに頑張ろうという気持ちになります。

これを「やる気」、「やりがい」、「目標」、「評価」の関係で考えてみると、「やる気」は友達の中で一番になりたいという思いから自発的に生まれて、「目標」は完走時間と比べられて「評価」され、「目標」を達成したことにより「やりがい」を感じてさらに頑張ろうという気持ちになっているということになります。

仕事においても、自発的な「やる気」を持てる「仕組み」として、こうなりたいという「目標」と、「目標」を「評価」する取組によって、仕事に「やりがい」を持つことができ、自ら創意工夫し、「目標」を達成する努力をしようという気持ちが生まれます。

(最大の効果を発揮するには、実際に「目標」を立てる際の前提として、自己能力をきちんと把握することが重要です。)

能力評価システム等の導入支援とは、この「仕組み」を導入する取組への支援を行うものです。

【実例に見るポイント2】

同じ方向の同じものを見て力を合わせて進むためには、「明文化」による「見える化」で「組織」と「個人」とが「共通のことば」を持つことが必要

「評価」をする際には、何を評価するのかという「評価基準」が必要です。

「評価基準」は、組織が「経営力の向上」のために必要とする能力について設定されることから、「個人に求める能力」と言えます。これを個人から見ると、「個人が達成すべき目標」と言えます。

ある組織で、「評価基準」を作成することは、組織と個人との間で「経営方針」や「事業実施方針」、さらには「人材像」(「組織が個人に求める能力=個人が達成すべき目標」)の共有を行うことと同じです。

また、個人にとっては、ある期間に「評価基準」を設定することは、その期間に何を「目標」とするのか、あるいは自分の「役割」は何かを明確にすることになります。

このように、「評価基準」を「明文化」し、「見える化」することは、組織と個人と

が「共通のことば」を持つのと同じことで、双方がお互いを理解し、同じ方向に力を合わせて進むために必要不可欠なものです。

反対に、これがなく、なんとなくわかった（伝えた）つもりで、頑張ったのに組織からは思ったような評価をしてもらえない、組織としては期待したような役割を發揮してもらえないといった心情としてもやりきれないばかりか、時間と労力のロスを生じてしまい、経営にとっては大きな損失です。

同じ時間に同じ場所で同じ風景を見ていても、後で感想を話し合うとそれぞれが違う思いを感じ、視点の違う景色を記憶しているように、十人十色の人間が同じ方向を見て力を合わせて進むためには、頭の中に描いている「考え」を相手が正確に理解できるように「ことば」に置き換える（「見える化」する）必要があります。

本取組では、これらの実例に見るポイントを踏まえつつ、以下の手順により取り組んでいただくこととなります。

【本取組の手順】

組織を構成する全員（無理な場合は代表者等）が専門家と一緒に

- 1) 財務、人事状況等組織の現状を確認・分析
- 2) 経営方針、方針に基づく事業運営の方向や目標及びそのために必要な人材像等を明確化
- 3) 能力評価の基準及び評価方法を検討
- 4) 評価結果を人事配置や給料等の処遇への反映を検討に取り組み

取組の前提として、本取組が組織の構成員一人一人にとって深く大きな関係があることから、全員が「仕組み」づくりの過程に参加して、「仕組み」に「納得」して「共有」することが、その後の円滑な運用に必要なことから、原則として全員参加のワーキングチームを作ります。

次に、1)、2)の過程で、組織全体が同じ方向を見て力を合わせて進むための基礎情報を明確化・共有します。

3)により組織と個人とが共有する「経営方針」、「事業実施方針」、さらには「人材像」を踏まえて「評価基準」を作成し、「役割」と「責任」の明文化による見える化を行い、「やる気」と「やりがい」を持って仕事に臨める仕組みを構築します。

4)でさらなる「やる気」と「やりがい」を向上する手法について検討します。

【コラム2】

～能力評価システム等の導入の効果～

1. 「評価」は「能力向上」への近道

一流のアスリートが、コーチなどから客観的な視点からのアドバイスを得ることで、最大のパフォーマンスを発揮しているのと同じように、自分で「評価する」とともに、自分の側にいていつも見てくれる人からも「評価してもらい」、「よくできている」ことや「足りない」ことや、次に何を目標にするべきかを話し合う取組は、効率的に「自己研鑽」を行うことであり、「能力向上」の近道です。

「自己評価」＋「評価してもらおう」＝「自己研鑽」

2. 「能力向上」は「経営力の向上」への近道

組織を構成する一人一人の「能力向上」は、同じ時間で伐採できる本数が増えたり、伐採した木を引き合いの強い長さで採材することで単価が向上したり、効率のよい工程を組むことで機械の燃料費が抑えられたり、収益の向上に複合的によい影響を生み出すことから、「経営力の向上」への近道です。

3. 「目標の共有」と「役割分担」は組織が一つになって、一人一人が自覚を持って、創意工夫をするために効果的な方法

野球やサッカーなどスポーツの世界でも、リーグ優勝などの「目標」を達成するために、「作戦」を練って、各プレイヤーが作戦の中で与えられた「役割を自覚」して、「責任を持って」ゲームに臨むことで、自分の役割を最大限発揮するための創意工夫が生まれ、チーム全体として大きな力を発揮して、目標を達成することができます。

同じように、仕事においても、組織の「目標」や「作戦（方法）」を共有して、組織の構成員一人一人が、「役割を自覚」して、「責任を持って」経営に携わるという意識によって、自ら考えることで創意工夫が生まれ、経営力が最大限に発揮されて、事業の収益が上がると考えられます。

つまり、組織の構成員一人一人が、自分自身のこととして、組織の現状や目標を共有し、その中で、自分の「役割」を明確に把握することが重要です。

また、野球やサッカーでは監督がいますが、試合では監督からの指示だけではなく、プレイヤーの意見を尊重することもよくあります。これは、チームの力を最大限に発揮するために、現場の創意工夫を尊重するという考え方によるものです。

林業においても、共有する目標の達成のために、それぞれの立場（役割）から創意工夫に満ちた発言（考え）が出るよう、それらの考えを常に「共有」できるよう、意見交換の場（時間や場所）を設けるなど、現場の創意工夫を汲み取り、経営力の向上に活用するような職場環境を整えることで、より強く、しなやかな経営が可能になると考えられます。