

分業体制から多能工育成への転換－A社－

事業体の概要

- 近年急速に成長した素材生産事業体で、2年前までは8人班2班体制で列状間伐、分業体制による効率的素材生産（14,600 m³、2009年）
- 従業員は全員定額月給制で班長手当、通勤手当等の手当類のほか、賞与も年1回会社の業績に応じて支給

評価シート導入の背景

- 現場の手当が追いつかないこと、チェンソーマンと機械オペレータの間の作業環境格差の固定化、分業体制のため誰かが休むと現場がストップしてしまうことがあったことなどから、団地化など山林現場確保の営業部面は森林組合と提携し、少数精鋭の多能工による素材生産体制に転換
- その結果、人員は10人2班へ、生産量も9,450 m³へ規模を適正化（2011年）
- この過程で取り組んだ経営改善の取り組みの一環として、経営コンサルタントの意見を取り入れて社長自らが評価シートを考案

評価の仕組み

- 従業員のキャリアに応じて新人、中堅、管理の3段階に区分
- 各段階とも4つの評価要素（期待成果、重要業務、知識技術、勤務態度）からなる
- 各評価要素は数個の評価基準からなり、新人、中堅、管理とでは少しずつ内容が異なる
- 本人の自己評価を班長が勤務態度（遅刻、欠勤等）および技能の面からチェックし、最終的に社長の評価を加味して決定
- 本人、班長、社長の3者面談も実施し、評価の適正さをチェック
- 人事評価は年1回実施し、基本給の昇給と賞与に反映

導入の効果と今後の取組

- 本人評価を行うことにより自分の技能・知識を客観的に把握
- 本人、班長、社長の3段階評価と3者面談により、評価の透明性を確保
- 本人と班長の評価はおおよそ合致し、従業員が自分の能力を適正に把握
- 従業員がやりがいを感じ、仕事へのモチベーションの維持・向上に繋がる
- 月ごとの売上高に応じた特別手当の創設により、モチベーションをさらに高めることを検討