

現場技能の標準化と評価シートーB 組合ー

組合の概要

- 2005年に4組合が合併して設立され、近年、収入間伐の出材量が大幅増（2011年は4,100 m³で5年前の5倍）
- 職員は事務系9人、山林現業職員（月給制）18人、その他6人
- 造林2班11人、林産2班6人で、造林2班の教育係として総括班長1人

新たな評価の仕組みの導入のきっかけと道のり

- 合併当初から赤字が発生し、賃金削減による経営合理化では生産性の改善には結びつかず赤字体質からの脱却は無理という判断から方針を転換
- 職員のやる気をいかに引き出すか、効率化の犠牲になりやすい仕事の丁寧さをいかに確保するかに重点を置く
- 経営トップの体制を改め（専務をおかず常勤組合長1人にする等）、職員の評価の仕組みを改善（職員の就業意識の改革、正当な賃金決定の仕組み）
- 同時に、安全意識がマンネリ化しやすく、個人によって水準の差が出ていた現場技術を標準化し向上させる取り組みを2009年に開始

技術の標準化・向上の取り組み

- 現場作業技能の標準化（統一化）を図るため、従業員全員を対象とした下刈りおよび間伐の技術力向上のための組合内研修会（各1日）を開催
- 研修の企画は講師役のベテラン従業員と総務課長が考案
- 安全確保と作業効率の向上の両方に資する刃の管理、次の作業のやりやすさを損ねない作業のやり方についての研修が特徴的
- 2～3年目は1年目と同じ現場で同じ内容の研修を技能向上チェックを兼ねて実施、4年目（2012年）は販売に有利な採材方法についての研修

新たな評価の仕組みの導入

- 4種類のカード（管理職、一般職、加工センター、現業職員）による評価を年2回実施して賞与に反映
- 基本賃金は管理職、組合長、副組合長による見直し評価が別途年1回
- 本カードは総務課長がインターネットの情報を参考にして独自に開発
- 管理職の評価項目は10項目（成績評価1項目：仕事の量・質、情意評価4項目：リーダーシップ＋協調性＋情報の共有化・浸透＋責任感、能力評価5項目：自己啓発・知識向上意欲＋判断力＋折衝力＋指導力＋財務知識）
- 現業職員向けのカードの評価項目は10項目（個人対象8項目：規律・協調性＋優れた技術＋研究心・向上心＋機械整備＋健康管理・安全管理＋刈払刃・チェーンの状況＋整備出来映え＋誤伐頻度・仕上がり、班対象2項目：生産性＋創意工夫）
- 各項目とも5段階で評価（相対評価ではなく絶対評価）して点数化し、その平均値

に基づいて賞与を支給

- 個人差が著しく大きくなならないような点数換算の仕組み（中位評価をゼロとし、上下0.025点刻み）
- 現業職員は現場担当事務職員と担当課長、総務課長の3人で評価した結果の平均値が用いられ、評価対象者による自己評価はない

一連の取り組みの成果

- 特に、効率性と仕事の丁寧さを追求し組合員からの受注量が増大したという点に注目
- 新たな評価の仕組みの成果を顧客（組合員）に説明するのは難しく、組合員にとっての直接的なメリットとして説明することが重要（＝仕事が丁寧で且つ効率がよく収入になることについて理解を得る）