

林業・木材産業における働き方改革に関する検討会

北都留森林組合の事例報告

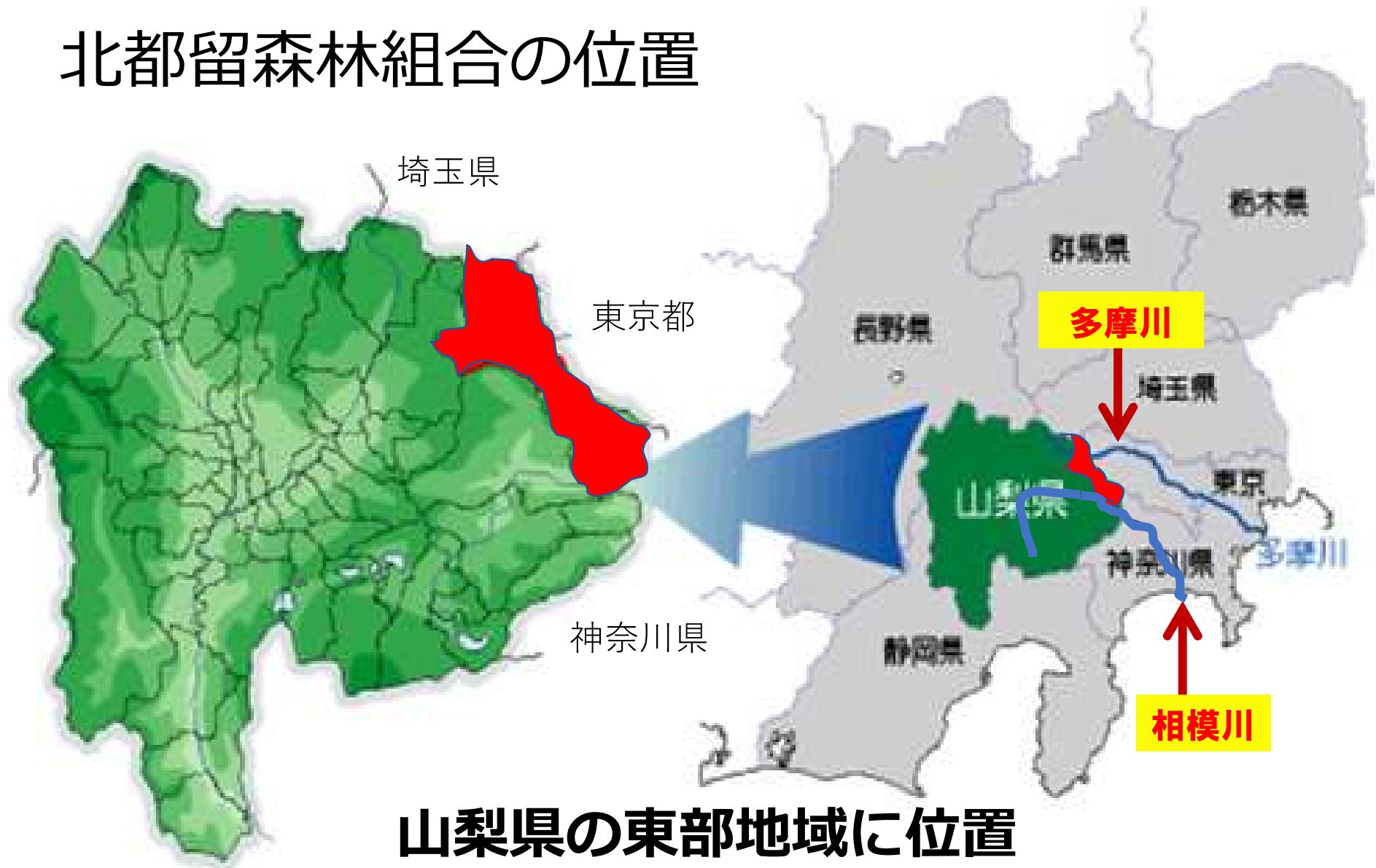
「能力評価システム導入」による
人材育成・経営改革への挑戦

2018年11月22日 北都留森林組合 参事 中田無双



北都留森林組合管内森林 小菅村

北都留森林組合の位置

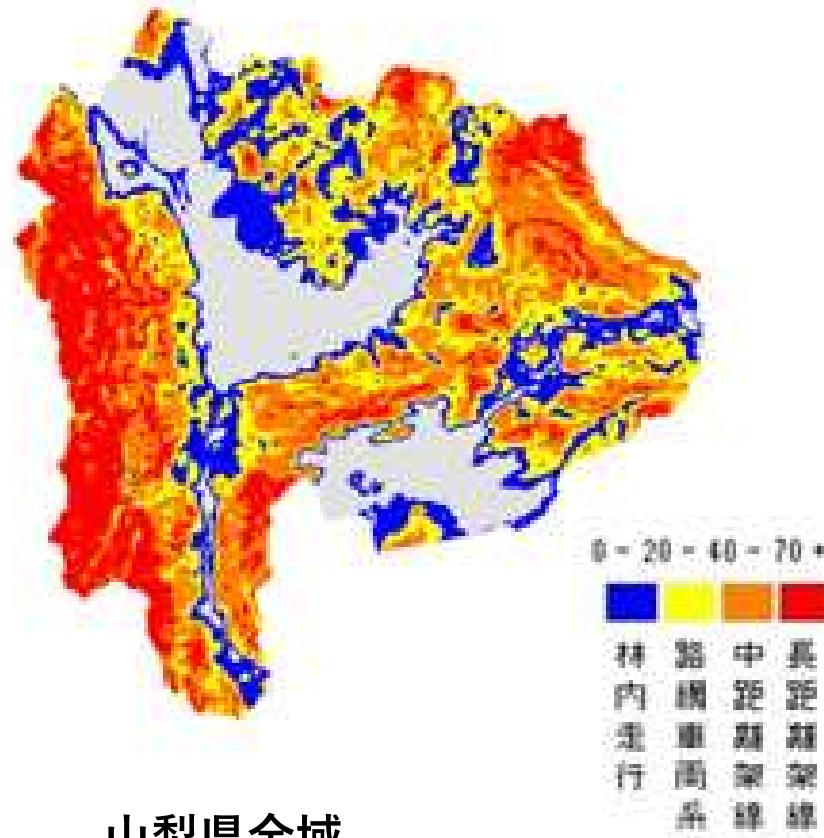


山梨県の東部地域に位置
東京都へ流れる多摩川の源流
神奈川県に流れる相模川の源流の一部

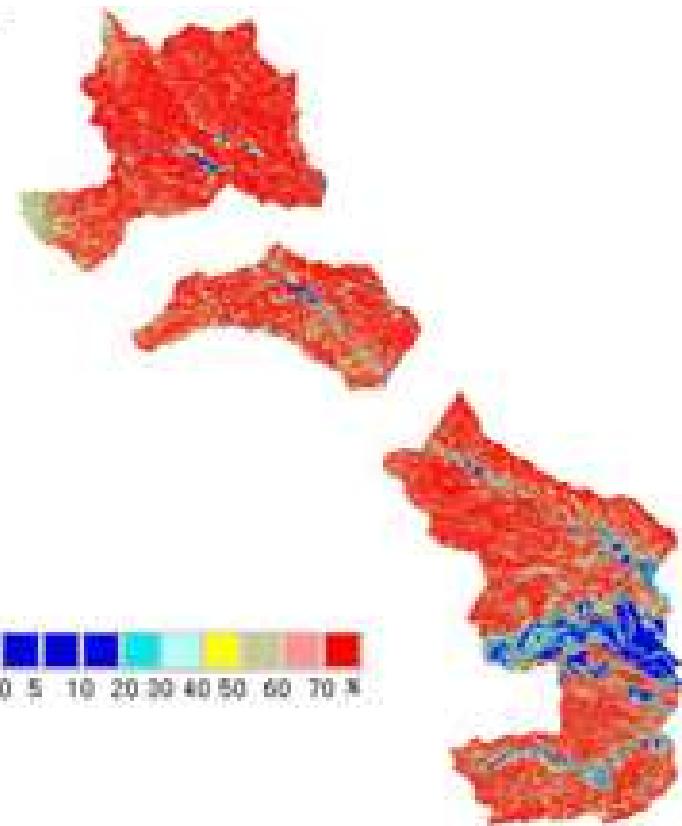
地形指数にもとづく分類 (山梨県と北都留森林組合管内)

(高知大学 後藤純一教授分析)

<傾斜分布図>



山梨県全域



北都留森林組合管内

地形指数：傾斜 (%) に $\frac{3}{4}$ の重みをおき谷密度と起伏量を合成した指標に $\frac{1}{4}$ の重みをおいた指数
集材作業方法の適否を判断するための指標で、広範囲な地形の分類に用いられる。
(国土地理院5万分の1 地形図を用い、半径500mの円内を対象に地形特性を測定する。)

1. 北都留森林組合の経営理念

森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現

(2013年第30回北都留森林組合総代会承認)

元気な森には、元気な山村が必要であり、元気な山村には元気な林業が必要です

林業は、持続可能な循環型産業であり、山村の中心的な産業です

その林業を元氣にするには地元の森林組合が元氣でなければなりません

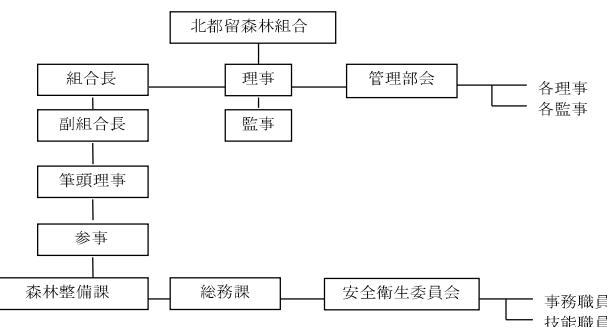
私たちは、山村だけではなく流域全体（市民・事業者・行政）がひとつになって考え、協働していくことで森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現を目指します

<http://kitamori.org/>

1 組合員数

正組合員	准組合員	合計
1,871	47	1,918

2 組織体制



3 職員数の推移

	H25	H26	H27	H28	H29
職員数	24	23	23	21	23

4 現場作業班の体制

直営班	4班	15名	造林事業
	1班	5名	素材生産事業

5 管轄森林面積

人工林	10,609ha
天然林	13,890ha
合計	24,499ha

6 主な事業の概要

- 森林保全事業 ・・・ 植林・枝打・間伐・作業道開設・緑化修景施業
- 林産物生産・販売事業 ・・・ 一般用材(丸太)・杭材・種苗・きのこ
- 森林林業体験・研修事業 ・・・ 青少年から一般まで森林林業体験、企業の森活動、森林ボランティア指導等

7 事業取扱高の推移

	H23	H24	H25	H26	H27
指導	5,440	3,494	4,184	5,678	5,188
販売	38,925	4,338	37,455	41,249	35,579
加工	5,989	8,142	18,982	15,982	9,379
森林整備	153,553	135,574	127,145	185,455	194,628
林地処分					
森林経営					
信託					
合計	203,907	151,548	187,766	248,364	244,774

8 事業損益の推移

	H23	H24	H25	H26	H27
指導	▲5,580	▲3,514	▲749	▲1,315	633
販売	▲3,764	713	▲2,776	▲1,471	▲5,417
加工	▲6,100	▲982	▲10,200	▲1,123	▲5,297
森林整備	11,601	▲25,256	28,869	49,508	53,756
林地処分					
森林経営					
信託					
合計	▲3,843	▲29,039	15,144	45,599	43,675

9 組合員への利益還元状況

<搬出間伐 スギ・ヒノキ>

H27	9人	1,127m ³	3,829千円 (@3,397円/m ³)
H26	3人	280m ³	799千円 (@2,853円/m ³)
H25	17人	497m ³	880千円 (@1,770円/m ³)
H24	10人	498m ³	1,117千円 (@2,243円/m ³)
H23	21人	605m ³	710千円 (@1,174円/m ³)

2. 北都留森林組合が抱えていた問題点

- ・ 参事の業務負担が大きい
森林組合内にしっかりとした組織体制がなかった
- ・ 管理職級（班長）などのベテラン職員の経営意識が希薄だった
これまで現場に収支管理を求めてこなかった
- ・ 経営理念も無く、経営方針が全職員で共有できていなかった
第30回総代会において経営理念を承認、何のために働くのかが明確に
- ・ 公平な人事評価制度が無かった
若手職員の定着率は低く、職員の高齢化が進む
- ・ 経営危機に直面
事務所放火、取引先倒産、安全管理特別指導事業場指定等続き赤字経営へ

3. 危機的経営状況からの再建スタート

- ・赤字経営への転落がきっかけ **後が無い状況に追い込まれる**
全てを一から見直し再建へ 外部経営コンサル指導も受けるなどこれまでの価値観や経営管理方法など全てをゼロベースで見直し再スタートをした
- ・「造林保育中心」から「**切捨て間伐から搬出間伐へ**」
造林中心から作業道開設 + 素材生産へ取組む挑戦開始
- ・曖昧な給与・昇給制度見直し
どうすれば公平で皆が納得できる給与・昇給制度を創れるのか？
- ・当組合が求める人物像とは何か？
求める人物像を言葉で見える化したものが「能力評価シート」
- ・SWOT分析 (S強み W弱み O機会 T脅威) により現状分析と職員間の共有を進める
全職員で3つの共有 ①現状認識 ②経営理念という価値観・目標 ③経営計画という事業戦略

S 強み Strengths

自分たちの強みは何か？

- ・チームワーク・役割分担理解
- ・人材・戦力
- ・行政と一体
- ・どんな仕事もできる体制

O 機会 Opportunities

ビジネスチャンスは何か？

- ・公共事業・開発事業
- ・新規事業（木製弁当箱づくり）への挑戦
- ・東京都・神奈川県の仕事
- ・道づくり・素材生産

W 弱み Weaknesses

自分たちの弱みは何か？

- ・世代交代の遅れ
- ・若手採用と育成
- ・高性能林業機械不足
- ・借入金がある・資金不足

T 脅威 Threats

脅威となる外部要因は何か？

- ・補助事業の終焉・減額
- ・組合員の山林関心の薄れ
- ・材価低迷・機械代・運搬コスト増
- ・マソリ・油断・驕り・妥協・怠慢・諦め

4. 能力評価システム導入の最大の魅力

- ・ **モチベーションの向上**

職員ひとりひとりの心に火がついた！ 燃える闘魂！

職員が受身（指示待ち）から自発的へと変化

業務改善に対する提案増

コスト感覚に磨きがかかる

職員ひとりひとりに経営感覚が芽生えた

作業システム分析

KYミーティング、リスクアセスメント等導入し「安全対策」に力を入れた
「安全衛生委員会」を設置したことにより労災事故が減少

- ・ **人材の定着**

平成29年1名、平成30年1名、大学新卒採用継続中

Web情報発信に力を入れたことにより全国から就業希望者が集まる

5.能力評価システム導入の進め方

- ・「なぜ導入するのか？」職員の理解を得ることが重要
現状の課題を整理するために「SWOT分析」をまずは行う

「自分たちの手で新しい人事制度の骨格をつくり、若者が夢と希望と誇りを持って働くことのできる職場を働く皆で一緒に創っていこう！」
- ・全職員ひとりひとりと面談
職場や仕事へのひとりひとりの思いを聞く
- ・能力評価システム導入委員会（7名）を設置
- ・能力評価シート作成
5要素「規律性」「責任性」「積極性」「協調性」「安全衛生」
全林協HP http://ringyou-hyouka.jp/files/h26_jirei03.pdf
- ・能力評価委員会設立し運用開始

6.能力評価委員会制のメリット

- ① 評価者ごとの評価基準の解釈の違いによる不公平等の排除
- 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ができる
- ③ 評価者の精神的負担の軽減
 - 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が受け入れしやすい
 - 「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」

7. 今後の課題

- ・**給与体系との連動**

能力評価シートの結果をそのまま直接給与へ反映することはまだできていない。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課題。

- ・**能力評価シートは未完成**

常に改良改善を重ね進化させていくべきもの

- ・**能力評価シートは経営理念を実現するための具体的な行動目標である**

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する県下唯一の森林組合を目指し、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全役職員一同継続していく

能力評価システム導入の取組について

取組の概要

職員に求める職務行動や能力を能力評価基準として「見える化」し、客観的な評価に基づく公正な処遇、積極的な人材育成、職員との円滑なコミュニケーションを通じて、職員の働く意欲の向上、定着、意識改革、能力を向上させる能力評価制度の整備を行う。

事業のポイント

【能力評価システム導入の目的】

- 1) 根本的な経営の革新を図るための取り組み
- 2) 森林組合と職員とのコミュニケーションを改革・改善し、雇用管理の改善及び経営の強化・改善を実現する

【ねらい】

将来に向かって継続して安定して組合の発展を図るために
「夢と希望と誇りを持って働く職場」をつくる

そのために育成制度を設けて能力の向上を図り、「超一流の仕事」が誰もができる体制を作っていくこと、さらにその能力を正しく評価し処遇等に反映することを通じて日々モチベーションを高めていく

その結果、組合のサービスレベルも高まり更なる発展ができる

【具体的な手法】

- 1) 森林組合と職員との取組への意識の継続と導入後の絶え間ない更新・改善が必要である
- 2) 森林組合と職員とが納得して取組を進め、「共通の言語」の「見える化」により、全員がそれぞれの立場で同じ方向に向かって力を合わせて進む必要がある

事業の課題、今後の展望等

【課題】

- 1) 森林組合職員間で「経営方針」や「目標」、「人材像」を共通の言語として「見える化」する必要がある
- 2) 職員ひとりひとりが組織の一員として自分の役割を自覚し、仕事に主体的に取り組めるようにする必要がある
- 3) 組織内において、お互いの役割を理解し、上下関係や横のつながりなどを組織として連携（チームワーク）への意識を更に高める必要がある
- 4) 森林組合が必要とする人材像及びキャリアアップの仕組み等の「見える化」及び「言語化」により、組合の求める人材像を明確に提示し、職員が「やる気」と「将来への期待」を持って仕事に取り組めるようにする必要がある

経営管理に関する取組の概要

経営管理の取組について

組合経営の悪化による先行きの見えない閉塞感のある雰囲気のなか、組合職員のモチベーション低下。このため、役員及び職員が一丸となって経営状況や組織風土を改善するため、経営改善計画を策定し取組を実施。民間出身の組合長がこれまでの経験、知見を生かし、経営管理を改善するため、森林組合のガバナンス強化やコンプライアンス意識を醸成する仕組みを導入し経営改革を実践中。

1 経営層による経営管理の強化と健全な組織風土の醸成

・外部経営コンサルタントの指導を受け再建計画を策定し実践中

H25年度に山梨中銀経営コンサルタント(株)から1年間の経営指導を受け徹底的な現状分析と経営戦略を練り上げ、現在実践中

・経営理念策定

H25年度第30回総代会において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」を承認。組合員用広報誌などで常に告知するなど、全組合員、理事、職員の間で経営理念を共有し実現に向け一丸となり推進中

・経営再建委員会設置

組合長、副組合長、監事、参事が委員となり、再建計画を策定し、理事会で承認。現在は、1)雇用改善、2)事業管理費削減、3)収益率向上、4)組織体制の見直しを遂行中

2 役職員のコンプライアンス意識の強化、労働安全の取組

・コンプライアンス研修

山梨県森林組合連合会開催のコンプライアンス研修会に組合長、監事、参事が参加し知識の習得を行い、理事会で報告、共有を図りコンプライアンスの重要性を再認識中

・安全衛生委員会の設置

全職員が委員となり同委員会を定期開催中。職員の安全と健康を保持すると共に災害及び事故を未然に防止すること、業務上順守すべき法令の確認や業務上発生するリスクの分析を行い、組合全体のコンプライアンス意識を強化中

3 組織内外からのけん制・チェック機能の強化

・労働安全対策委員会設置

当組合がH24年度安全管理特別指導事業場の指定を受けたことをきっかけに本気で林業労働災害を無くすために郡内地域の外の森林組合や林業事業体等全18社に呼び掛け、山梨県林業・木材製造労働災害防止協会内に同委員会を設立。当組合の安全対策や安全指導の方法等に労基署、山梨県、同業他社等からアドバイスを受けながら現地パトロール等を行い絶え間ない安全対策の改良改善を実施中。

この取組は、当組合だけでなく双方共に良い刺激となり、互いの課題を確認、改善することで更なる安全対策向上へ繋がり、今では郡内労災発生件数を減らすことに成功している。この自主的な安全への取組は、山梨県、労基署、林業労働センター等から高い評価を得ている。

安全衛生委員会の設置について

1 取組のきっかけ

山梨労働局よりH24年度安全管理特別指導事業場の指定を受けたのがきっかけで同委員会を設置。

本気で林業労働災害を無くすために安全衛生管理規程、安全衛生委員会規程を作成。

参事が委員長、全職員が委員となり、定期的な安全衛生委員会を開催しながら「情報」「技術」「価値観」の3つの共有を図りながら、超一流の林業プロ集団を目指している。

2 具体的な取組内容

能力評価システムを導入した際、『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』ことを評価項目入れ「安全衛生」能力を高め続けることを職員に課した。

同委員会では、リスクアセスメント講習、ヒアリハット分析、KYミーティング分析等を実施しながら常に職員一人一人の安全への意識を高め続ける工夫をしている。同業他社の良い取組も積極的に導入している。

また、教材には、林業界のみならず様々な業界の取組事例等から貪欲に学ぶことを続けている。

夏場の下刈の熱中症対策や疲労軽減策に「空調服」を林業界ではいち早く導入し、業務改善を続けている。これからも超一流の林業プロを目指すために業種を問わず超一流の会社や人々から学び続けていく。

3 成果（又は課題）とその要因

- ・「継続は力なり」

同委員会が続けることで『マンネリ』や『惰性』に陥ることのないよう議事録をしっかり残し、職員全員でふりかえりを行うことで常に安全に対する新たな高い意識で日々の仕事と向き合うことが大切である。

- ・「人材育成こそ最大最善の低コスト化」

本気の取組が職員のやる気に火をつけ、同委員会を通じて職員間のコミュニケーションが良くなり、安全対策だけに留まらず経営改善への意識と取組が全職員に浸透した。

北都留森林組合 職員一同



北部留森林組合

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部留森林組合（波多野尾組合長）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 森林保全にかかる植林・枝打・間伐・作業道整備・緑化・修景施設・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歳以上雇用）



あいまいな評価と採用基準が 経営改革の障害となつた

北部留森林組合は昭和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%にある。参考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を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、北部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つた。

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。そこへ追跡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つた。

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に木材を供給する「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

り組み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つた。

いつぽう、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。このようないましい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つた。

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。

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、中田氏の考え方を導きだすという手順によつてまとめられた。

「自分たちの手で、新しい人事制度の骨格をつくつていこうと宣言しました。今までと同じように戦っていたほうが楽なはずです。しかし、縁があつ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つて働く職場をみんなでつくろうじゃないか、という私の思いを伝えたかったのです」（中田氏）

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」「やってみたいこと」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企画したい」など、それまで他人に打ち明けることのなかつた、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「新しいアイディ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つて文言を修正した。

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つて、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

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いければならず、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 評価と運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る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期連続で赤字となつていた決算が、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）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”的ウェイトが非常に高くなってきた。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たっても更に参事（事務方）の負担が大きくなること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。初期に行つ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るている。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。流动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ない。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、この委員会で検討を行つた。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に効果が期待できる。

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。
- ・今日より明日、明日よりは明後日と常に改良改善を絶え間なく繰り、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と守ることができた 2 言葉づかい、あいさつ、マナーがきちんとできただ 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、情報の共有を確實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にわからぬ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善改進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ができた 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ができた 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現している 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 業務に支障を来たした	
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