

現状と課題

平成 年 月 日設立

訪問日：

出席者：

内容：

【背景】

「雇用管理改善チェックシート」（林業公社提供）を社員に対して行ったところ、5項目（①情報共有・コミュニケーション ②労務管理・職場環境 ③評価・報酬 ④人材育成 ⑤事業所の風土）のうち③の評価・報酬について回答に戸惑ったとの声を聞いた。これまで評価という形式的なことを行ったことがなく、会社がどのようなことを求め、何をしたら評価に繋がるのか社員も意識したことがなかった。

それぞれに「頑張っ」ていることが、必ずしも全体にとって良いこととは限らない。

当たり前のように昇給していくわけではないので、やるべきこと、守らなければいけないことなどを会社が示し、何を求めているのかを知ってもらう必要がある。

今後の人材育成にとっても、よいツールになるのではないかと考え、導入を考えていきたい。

現状

1. 従業員等

2. 業務等

伐採・搬出、通信線等の支障木伐採業務

3. 労働条件

労働時間：

給与体系：

賞与：

手当等：

退職金：

課題・問題

- ・現場管理をする者が、事務的作業に追われないよう、継続しやすい内容及びボリュームにする。
- ・何のために行うのが大事なので、主旨をしっかりと説明する。

- ・評価項目は、会社が何を評価するのか、分かりやすいものにする。行動がイメージできるものがよい。
- ・現状は、賞与等を見せ合う風土であるため、処遇差によって人間関係に影響が出ないようにする。
- ・評価結果を処遇に反映させた場合、社員間で差がでてくるであろう。その際の根拠をきちんと示せるよう、評価ポイントを明確にしておく。

会社の特長

- ・現場により人員構成を柔軟にできるのは最大の強みである。作業内容、資格の有無などを基準に配置ができる。
- ・給与水準も同地域より高く、離職も少ない。
- ・社長の「夏は暑く、冬は寒い現場で体力的にもきつい仕事なので、他業種より低い賃金にはしたくない」という想いから、処遇の改善に注力している。（元銀行出身の視点で改善し、経費の削減など努力され、業績がかなり上がった。それを社員に還元していくという背景がある）
- ・社内の風通しもよい。現場はこの人に任せておけばよい、というベテランがいる。社長業と現場の役割分担がなされている。

課題に向けての取組内容

【令和 年 月 日】

<内容>

- ・「評価制度」の種類を説明し、どういった方向性で進めるのか話し合いを行った。
- ・会社はどのようなところを評価するのか？
（社長の考えるところ）・向上心・積極性・技術や知識を学ぼうとする姿勢
- ・処遇への反映について

<検討・協議>

- ・会社の業績に応じて昇給や賞与額が変動することを前提とし、柔軟に対応できるようにしておく必要がある。原資（予算）を確定しておき、評価は分配の方法として機能させる。

会計から数値や生産がでるため、透明化できる（根拠が分かりやすい）

<助言・提案>

- ・拒否されないよう、判断しやすく、時間のかからないものにしておくとよい。（文字も大きめ）
- ・考課者の負担にならないようにする（現場もあり、統括もありの中で時間を割くため）
- ・項目は少なく、シンプルにする
- ・最初から賃金へ反映するのではなく、コミュニケーションツールや意識醸成のために活用する

<次回の準備（リシェア）>

- ・今回の協議を参考に、評価表のたたき台を作成する。

【令和 年 月 日】

<内容>

- ・前回の協議をもとにリシェアで作成した評価表を検討していく。
 - ①会社の軸となる部分は反映されているか
 - ②項目数は妥当か
 - ③文章は理解しやすいか
 - ④自己評価がしやすいか（迷わないか）
- ・会社の目指すところ（別紙参考資料あり）について
（「新幹線お掃除の天使たち」、イソップ童話の「3人のレンガ職人」の話から、マネジメントや目標、仕事の意義等について、話し合う）

<評価表の工夫>

- ・項目数を少なくしたとはいえ、総合点を出すと真ん中平均になるであろうことを想定して、絞り込んで考課しやすいようにした。評価をする側の評価用別紙となる。
 - ①求める3つの指標（向上心、積極性、学ぶ姿勢）を色分けし、どの指標の評価がよいのか傾向をつかみやすくした。
 - ②今期はこの項目、というように重点を絞った場合、その部分だけ傾斜配点をしやすいように優先順位欄を設けた。

<助言>

- ・ としての社会的意義を考え、そのために何をしたのか、何をしたらよいのかを行動目標としていくと良いのではないか。

<次回の準備（リシェア）>

- ・評価マニュアルの作成

【令和 年 月 日】

<内容>

- ・評価者訓練用にマニュアルを作成し、評価者としての心構えから、陥りやすい考課エラーなどを紹介した。
- ・「傾聴スキル」を身に着けるため、肯定的な会話ができるよう、ポイントを紹介した。
- ・面談の重要性を話し合った（最初はほぼこれだけでよいくらいである）

<評価を通して>

- ・日常会話レベルで話していたことを、きちんと伝える場として機能させる。
- ・お客さんに指定された時刻には仕事ができる状態になること（当たり前という意識をしてもらう）

- ・上の者はよくやっているが、中堅どころが手を抜く傾向がある。若手が真似をしないよう育成に力をいれる。
- ・現場によって早く終わるところと遅くなってしまったところがあると、早く終わった現場の者で、終業時間まで他の仕事を見つけてやる者と休憩している者がいる。就業時間中の意識に差がある。（「何か手伝いましょうか」「空いた時間でこれをやっておこう」といった一言がでるように切望するところ）

成果、今後の動向、その他所見

【成果】

今回の事業を通して、会社の規模、状況にマッチするシンプルかつ工夫のある評価表ができたのは大きな前進、成果である。

会社初となる取り組みだが、普段伝えられないことを評価項目に置き換えて客観的に話ができるので、やりやすい。

何を求めているのかを社内全体で共有でき、社員の意識向上に期待ができる。

【今後の動向】

- ・評価の結果をみて、まずは社員の感触や感想を聞き、改定していく。
面談で会社の方針や方向性、大事だと思っていることを伝えていき、どのような反応か検証していく。
- ・社員数は当面キープし、世代交代に向けて若手を育てていく。
- ・初回はトライアルとして捉え、項目の内容や、回答・集計の時間、評価時期のタイミング、面談時期と時間、評価自体の反応などを検証し、その内容をもって修正を行い、改善していく。

【所見】

社内の雰囲気もよく、固定の班構成ではなく、現場ごとの配置により柔軟に対応できている数少ない林業事業体だと思われる。

今後の社会情勢等により不透明な部分はあるが、顧客や地域と築いてきた信頼関係を大事にし、次世代へ続いていくよう期待する。