

作業手順ではなく、仕事を教える上司になる

有限責任監査法人トーマツ
JA 支援事業ユニット
みず たに せい ご
水谷 成吾

1. これからの上司は仕事を通して部下を成長させる

今後、農協職員の仕事は、標準化・定型化された作業（手続き）を言われた通りに処理することから、目の前の組合員の状況に合わせて柔軟に対応することに変化していくと考えられます。そこでは、職員一人ひとりが、具体的な指示がなくても、自ら考え、行動することが求められ、研修やマニュアルによる人材育成だけでは必要な人材を育成することができません。

なかでも農協職員としての仕事の進め方（組合員との接し方）や優先順位の付け方といった農協職員らしい働き方は、研修で教えても、「講師の言っていることは理解できるが、十分に腹落ちしない」というものです。このような価値観は、研修やマニュアルによって教えられるものではなく、仕事での経験や組合員とのふれあいを通して職員のなかに醸成されていくものです。

そのため、研修やマニュアルによって育成される標準的、画一期な人材ではなく、目の前の組合員の状況に合わせて柔軟に対応できる職員を

求める農協にとっては、実際の仕事の場面を活用しながら教える OJT (On the Job Training) が、これからの人材育成の鍵になります。

2. 職員は仕事を通じた経験から学ぶ

人の成長には、①仕事を通じた経験、②重要な他者との出会い、③研修のような学習機会の3つが重要であり、それぞれ比率が7：2：1であるという「7・2・1の法則」は有名です。つまり、部下にとっては仕事上の経験が成長の7割を占めているということです。

それでは、あなたは上司として、部下の農協職員としての能力開発につながる仕事を与えていますか？ 部下が仕事で行き詰まったり、悩んだりしているときに、適切なタイミングでフォローできていますか？

残念ながら、上司として部下の成長に責任を持ち、組合員との接し方などマニュアルに規定されていない農協職員としての働き方を教えるために、実際の仕事の場面を活用しながら、適切にOJTを実施していると自信を持って言える上司はほとんどいないでしょう。

3. 「仕事」を教えることができない上司

実際に農協の現場で話を聞けば、年配の職員は、若い職員をみて「農協らしい職員が少なくなった」「組合員から信頼されていない」と嘆くだけで、農協らしさや組合員との接し方を教えることができていません。そもそも「背中を見て覚えろ」と言っている上司が、数字に追われて農協らしさを見失っている状況では、部下は何を見て農協らしさを学べば良いのかわかりません。

そのうえ、今の農協の現場を見ていると、上司と部下との人間関係が希薄化し、仕事に対する価値観について話をする機会はほとんどありません。そのため、多くの上司は部下に対してマニュアルに従った「作業手順」(手続き)を教えることはできても、農協職員としての「仕事」を教えることができていません。

4. 農協職員としての働き方がわからない職員

その結果、LAを中心に若い職員にとって関心があるのは、「私はこ

うして数字を達成しました」という共済推進の成功体験（数字の作り方）ばかりで、組合員と丁寧に会話をしたり、支店でちょっとした気遣いをしたりするなど、組合員がほっとするような農協らしい価値がおざなりになっています。「人と人との結びつき」や「地域密着」を掲げながらも、数字に繋がらなければ、組合員の悩みと向き合って苦勞することを無駄に感じてしまうのが実態です。

組合員や地域と触れ合った経験を、農協職員としての成長につなげ、より多くものを組合員や地域に還元する意思が職員自身になれば、農協らしさは生まれてきません。しかし、教わるのは仕組み改定の中身や事務手続きの変更ばかりで、研修でもOJTでも農協職員としての働き方を教わることはなく、「農協らしさ」というお題目が具体化されることはありません。

5. 上司が「やってみせる」ことで部下に気づかせる

「農協職員というのは単なる営業マンや事務員ではない」と言われても、それでは「農協職員とは何なのか」を具体的にイメージできる若い農協職員はほとんどいないのではないのでしょうか。

上を見ても、横を見ても農協らしさを感じることはなく、マニュアルにも書いてありません。上司からは度々、「昔はもっと組合員と農協（職員）との距離が近かった」と聞かされますが、「距離が近い」とはどういうことかが理解できません。

組合員との間に存在する“阿吽の呼吸”を理解するためには、「百聞は一見に如かず」であり、上司と組合員との会話に部下を同席させるのが一番です。職員と組合員との距離が遠くなったことを危惧するのであれば、組合員との「距離が近い」ということを、部下が実感できる機会を作るべきです。そのうえで、部下と組合員とのやり取りを見ながら、上司が、部下に「農協職員として大切にすべきもの」を考えさせ、振り返らせることで、だんだんと農協職員らしい立ち振る舞いや判断ができるようになるのです。

OJTを考える際には、改めて人材育成に関する山本五十六の有名な言葉に立ち返ってみてはどうでしょうか。時代が変わっても、人材育成

の本質は変わりません。

「やってみせ 言って聞かせて させてみて ほめてやらねば 人は動かじ
話し合い 耳を傾け 承認し 任せてやらねば 人は育たず
やっている 姿を感謝で見守って 信頼せねば 人は実らず」

① 部下が自分で考え、動けるまで教える

いくら主体性を大事にしたいからといって、「農協らしさ」をイメージできない部下に対して「自分で考えて、柔軟に対応しろ」といっても、上司が期待する農協職員らしい行動をする部下は出てきません。それは、部下にやる気がないからではなく、何が農協職員らしい行動なのかを自分で考えられる状況にないからです。

上司は、「営業ではなく推進だ」などと理屈を並べるだけではなく、農協職員に求められている推進とは何かを1回は手取り足取り教える(同行訪問してやってみせる)ことが大事です。マニュアルを読んだだけではわかりづらい、仕事を進めるうえでの勘所、組合員との間に存在する“阿吽の呼吸”は、上司自らやってみせることが大切です。

特に農協が大切にしている「地域性」という地域の持つ独特の空気は、実際にその場に身を置かなければわかりません。そのため、できる上司は、率先して組合員のもとに出向き、自分の数字のためではなく、部下の成長のために、部下にやってみせています。

② 部下を育てるために、部下を認めて任せる

部下を農協らしい職員として育成したいのであれば、部下の成長段階に合わせて、必要な経験ができるように仕事を任せることが必要です。人は自分が任せてもらって、自分で考え、試行錯誤した仕事の方が達成感を強く感じ、そこから成長に向けた気付きを得られるものです。

一方で、考えることを求められず、上司からやらされた仕事では気が少なく、成長することもできません。しかし、多くの上司が、失敗したくないという気持ちから、部下に任せるよりも、自分が指示したことを指示どおりにやるように要求しています。

もちろん、部下に任せることは、上司にとっては不安材料になります。それでも、仕事を通して部下を成長させる意識のある上司は、部下の成長機会になるような仕事を与えたら、「ああしろ、こうしろ」と言うのではなく、仕事の意義や目的だけ伝えて、部下に考える習慣をつけさせています。そのうえで、部下の仕事を適切にフォローし、農協職員らしい働き方を「知識」としてではなく、「経験」として理解させ、腹落ちさせています。

③ 部下を信頼して見守り、励まし、勇気づける

部下に仕事を任せたといても、上司は常に部下の行動を観察し、必要に応じて励まし、勇気づけることが必要です。しかし、残念ながら任せた仕事に関心を持たず、部下が相談にくると「あれは君に任せただから、適当にやっておいてくれ」と関わろうとしない上司がいるのが実態です。

成長には苦勞（苦痛）が伴うものであり、挑戦的な仕事であればあるほど、業務遂行の過程で部下は困難や障害にぶつかり、上司による適切なフォローを必要とします。地域においては、まだまだ若いから、女性だからという理由で軽んじられることもあります。また、経験不足、理解不足から組合員や地域との関係で失敗することもあります。そのような時でも、日々の部下の言動に対し、上司からの励ましや勇気づけがあると、部下は失敗を恐れず、行動する勇気がわきます（もう一度、組合員や地域（組織）に提案してみようと思えます）。

組合員や地域の利用者など人と向き合う農協職員の仕事は、1回の行動がすぐに求める結果に結びつくわけではありません。それでも、その行動が上司から評価されれば、部下は「上司はちゃんと見てくれている」「私の行動を認めてくれた」と感じることができます。

6. 上司が積極的に学び、成長する姿を見せる

しかし、農協の現場には、「やってみせる」ことのできない“過去の人”になった上司が多くいます。このような上司は、自分の知識や経験を部下に対して一方的に伝えることで満足していますが、部下にとっては自慢話や武勇伝にしか聞こえず、まったく腹落ちしていません。

「それなら自分でやってみろ」と部下が腹の中で思っていることには気づいていても、「役割が違う」などと自分自身に言い訳して逃げるだけで、やってみせる自信はありません。なかには、現場に行けば、組合員との阿吽の呼吸どころか空気が読めず、組合員と部下を啞然とさせる上司も少なくないようです。

一方で、仕事を通して部下を成長させるために「やってみせる」ことのできる上司は、職員や組合員と会話することを重視しており、会話を通して常に現場で起こっていること、将来に向けた課題などについて学んでいます。このような上司は部下が驚くほど地域や組合員のことを良く知っており、営業テクニックではなく、組合員が必要としているものを提案するためのアドバイスを与えるために、部下からの相談が途絶えることはありません。なかでも、組合員が上司を褒める(頼りにしている)のを聞いた部下が、上司を尊敬し、上司の話に真剣に耳を傾けるようになるのは想像に難くありません。

7. 部下の価値観に合う仕事を与える

そのうえで、OJTに必要なのは、上司として部下を正しく理解することです。人は自分の価値観にあった仕事をしているとき、報酬や上司からのプレッシャーという外発的な動機付けに頼らずに行動することができます。そして、外発的に動機づけられた部下と、内発的に動機づけられた部下との間には、仕事の成果や成長に大きな違いが見られます。

つまり、上司としてのOJTのスタートは、部下の価値観を理解し、部下のキャリア志向を引き出すとともに、部下の価値観に合うような仕事を与えることで能力開発の機会をつくることです。そのため、OJTにおいては、部下とのこまめな話し合いが重要です。ただし、それは数字(プレッシャー)によって部下を追い詰める話し合いではなく、部下を理解し、部下の成長を支援するための話し合いである点を忘れてはいけません。

8. 人材育成に必要な時間軸

人を育てることは一朝一夕に成し得ることではありません。しかし、

その一方で、上司は、業績目標という短期的な成果を求められており、短期的な成果を上げるために、部下に目標（ノルマ）を与えます。

「職員が育たない」と悩む上司のほとんどが、業績目標の達成と同じ時間軸で人材育成を考えています。そして、人材育成に対しても短期的な成果を求めるが故に、部下の未熟さに耐えられないのです。

人を育てる立場にある上司は、自分のなかに「短期的な成果を求められる業績貢献」と「数年かけて取り組む人材育成」の異なる2つの時間軸を持つこと必要です。そして、この2つのバランスを取り、短期的な成果を追い求めながらも、中長期的な職員の成長という観点から「今期はこれがんばろう」「こういう能力を身に付けてもらいたい」という仕事の与え方（OJT）をしなければなりません。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属する法人の公式見解ではありません。

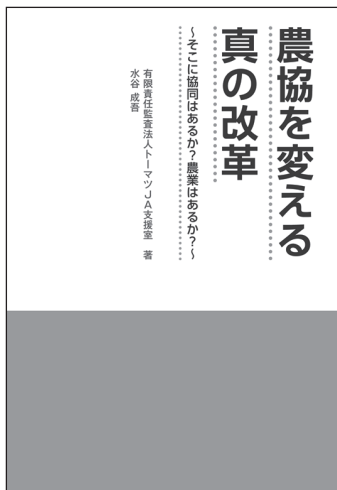
好評発売中

農協を変える 真の改革

～そこに協同はあるか？
農業はあるか？～

有限責任監査法人トーマツJA支援室 著
水谷成吾

四六判・180頁
定価1,980円(本体1,800円+税)送料別



全国共同出版

TEL:03(3359)4811・FAX:03(3358)6174

<http://www.zenkyou.com/>