

# 農協に求められる 「人事評価」の改革

第1回

人づくりを失敗させる7つの嘘

有限責任監査法人トーマツ  
JA 支援事業ユニット

みず くに せい ご  
水谷 成吾

## 1. 人材育成の成果に不満がある農協

「指示待ち」「受け身」「主体性がない」など、どこの農協にお伺いしても出てくる悩みは共通しており、人材育成が上手くいきません。目標管理制度を導入してみたり、人事評価を見直したりしてみても、むしろ職員の受け身の姿勢は強まるばかりで、短期的に成果が出るものではないと認識していながらも、どこか「このままで大丈夫なのか」という不安が拭えないのではないのでしょうか。

## 2. 増加する環境変化に適應できない職員

「自分で考え、行動する職員を育成したい」という組織の思いとは裏腹に、農協現場で目にするのは、仕事の意義や目的を理解しようともせず、言われたことだけやって満足する職員です。なかには、評価対象になることだけを忠実に遂行し、新しいことを求められると「それは自分の仕事ではありません」と平気で口にする職員もいます。

なぜ人材育成に時間もコストもかけているにもかかわらず、育成されるのは期待外れな「指示待ち職員」なのでしょう。

### 3. 問題は職員に誤った動機づけをする人事

どれだけ人材育成に時間をかけても、職員が自ら考え、行動するようにならないのは、知識・経験が未熟な職員に自ら考え行動するように求めたり、考えさせるだけで放置したりするような上司が「自分なりに考えて、なんでも提案してこい」などと調子のいいことを言って、上司として教えるべき基本的なことまで考えさせ、教えることを放棄していることが原因です。

そのうえで、相変わらず結果だけを求める目標管理制度を運用し、自ら考え行動した内容には目もくれず、与えられた目標を達成したかどうかで職員を評価することで、職員の意識を目先の数字作り（目標達成）に集中させています。つまり、上司にとっても部下にとっても、仕事の意義や目的を考えるより前に、まず目先の数字作りに邁進することを人事が求めているのです。

### 4. 人事評価に纏わる7つの嘘

残念ながら、これまで正しいと思って構築してきた人事の仕組みが、基本的なことすら教えない上司を正当化し、職員に不毛な努力を強いるだけでなく、考えることを放棄し、指示通りに動くことに疑問を感じない職員を量産しています。

なかでも、人事評価に纏わる7つの嘘が、農協の人づくりを失敗させています。あなたは【人事の嘘】に騙されていませんか？

### 5. 【人事の嘘①】 個人目標を業績目標に結びつけることで仕事の目的がわかる

「ロジックツリー」を活用して、すべての目標を短期的な業績目標の達成に結びつけることで、組織にとっての目標達成の意義や重要性が職員に浸透すると考えていないでしょうか。このような発想で目標設定すると、組合の目標が部門へ、部門の目標が支店へ、支店の目標が個人へと展開され、個人にとっての目標は、組合のために与えられるもの（やらされるもの）になりがちです。上司が部下に対して仕事の全体像を示すことを怠り、すべてを短期的な業績目標の達成に結びつけることで、

職員にとって仕事の目的が短期的な業績目標の達成になっています。

## 6. 【人事の嘘②】 目標を指標化（数値化）することで達成可能性が高まる

「目標管理制度」を導入し、職員の目標を数値化できる指標（量的指標）に置き換えることで、達成可能性が高まると考えていないでしょうか。このような発想は、短期的な数字づくりには効果的ですが、職員が与えられた目標を達成することのみに関心を持つようになります。本来は質が重要な職員の行動も、「組合員とのつながり強化」は「訪問回数」へ、「窓口でのコミュニケーション強化」は「チラシの配布枚数」へ、「能力開発」は「資格取得」へと置き換えられ、「なんのために」（目的）を考へることなく、「10回訪問する」「50枚配る」という数字をつくることで満足する職員が増加しています。

## 7. 【人事の嘘③】 目標として与えることで職員の行動を引き出せる

組織がやらせたいことを目標として職員に与え、アメとムチを使い分けることで職員の行動を引き出せると考えていないでしょうか。このような発想で、上司からの十分な説明もなく、上から目標を押し付けると、職員は「これさえやっておけばよい」と解釈し、言われたことしかやらなくなります。

たとえば、直売所利用によって地域農業を支えたいと行動している職員に、上司が「毎月直売所で4回買い物することが目標だ」と与える（命令する）ことで、地域農業を支えたいという志は失われ、「4回行く」ことが目的になった見せかけだけの行動が増加します。

## 8. 【人事の嘘④】 職能資格制度の基盤となる職員の能力は劣化しない

多くの農協が採用する職能資格制度において、その基盤となる職員の能力は劣化しないという前提が暗黙の裡に形成されていることが少なくありません。しかし、評価対象となる能力は外部環境の変化によって変わるものであり、その変化についていけない能力が評価されないのは当然のことです。

それでも、能力は劣化しないという発想が根強く、前年よりも能力評

俸を下げることや、降格することに強い抵抗を示す農協は少なくありません。結果として新しいことを学ぼうとせず、過去の功績にしがみつくと職員を管理者として温存しています。

## 9. 【人事の嘘⑤】誰でもできる「わかりやすい仕組み」が望ましい

これまで多くの農協が構築してきた人事評価制度は、評価能力が稚拙な評価者が、取扱説明書に従って客観的に評価できるように、①短期的に評価できる指標、②画一的な指標、③数値化できる量的指標をもとに設計されているのではないのでしょうか。この「わかりやすい仕組み」によって、人事評価の形式が整えられ、誰でも簡単に人事評価を実施できるように見せかけることで、目に見える数字（結果）に対して点数付けすることしかできない中身のない人事評価を肯定しています。

## 10. 【人事の嘘⑥】成果主義の人事評価で職員を動機づけできる

成果主義の人事評価によって職員の処遇にメリハリをつけることで、職員を動機づけできると考えていないのでしょうか。しかし、職員の意識や行動を度外視した結果重視の人事評価によって、お金が欲しいという単純な欲求を満たして、上司が求める行動を動機づけることはできても、職員の内面から湧き上がる「成長したい」「人の役に立ちたい」という動機を与えることはできません。

実際、信賞必罰の人事に動機づけられるのは、与えられた目標を達成することで自尊心を満し、より多くのお金に駆り立てられる職員でしかありません。一方で、本当に価値のある職員は、組合員から「ありがとう」と言われる喜びや、組合員から信頼されることの醍醐味を経験し、農協職員としての仕事そのものがやりがいにつながっており、組合員から必要とされているという感覚に動機づけられています。

## 11. 【人事の嘘⑦】管理者教育で人事評価の精度が高まる

「人事制度に問題があるのではなく、基準やルール通りに運用できない管理者の意識や能力に問題がある」と機能しない人事評価の問題を、管理者の育成に置き換えていないのでしょうか。しかし、そのような発想で

(そのような提案を信じて)、何年も管理者教育を実施しているが、一向に人事評価が機能しているように思えないという不満を感じていませんか？

現在、農協の抱える人事評価の問題は、基準やルールを理解した職員が人事評価の仕組みによって、自分の点数（評価）を高くするために行動するように動機づけられてしまうことにあります。そのため、基準やルール通りの運用を徹底するための管理者教育(人事評価の仕組みの説明)を繰り返しても、基準やルールにのっとって点取りゲームに興じている職員を肯定するだけで、本来期待する職員の育成には効果がありません。

## 12. 7つの嘘に嵌る農協

【人事の嘘】は非常にわかりやすく、説得力があるものばかりです。そのうえで、人事に問題意識をもつ担当者として、取り組みやすい内容であることも7つの嘘が農協に蔓延している理由なのでしょう。

ロジックツリーで職員の日標を業績日標の達成と結びつけて整理したら、何のための仕事かがわかったような気がします。日標を指標化(数値化)することで進捗管理が容易になり、達成可能性が高まりそうな気がします。しかし、残念ながら、これらの嘘に従って人事制度を設計してきた農協で、環境変化に適応できない職員が増加しているのです。

そこで、次回以降は、自分で考え、行動する職員を育成するために必要となる「これからの人事評価」の仕組みを提案したいと思います。

### (補論) 人材育成できない上司を仕組みで覆い隠した代償

多くの農協が人づくりに関心を持ち、時間とコストをかけて目標管理制度や人事制度などの仕組みを整備していますが、皮肉にも、それらの仕組みが人材育成できない上司を覆い隠しています。本来は部下と向き合うことなしには実施できない目標設定や人事評価が目標シートや評価表への形式的な記入で済まされ、上司の無能が浮き彫りになることはありません。

しかし、部下と向き合おうとせず、「数字がすべてだ」などと部下を責め立てる上司が、目標達成したことで問題なしとされるような農協で、正しい人材が育つことなど期待できません。このような上司が農協の職

場風土に与えた悪影響は計り知れません。

### ① 対話が消えた職場

農協の職場から上司と部下のコミュニケーションがなくなり、すでにお互いに無関心といえる状況です。コミュニケーションをとっているつもりの上司も、指示・命令や日々の報告事項、それにちょっとした雑談があればいい方で、部下の成長に向き合った対話や、仕事について本気で語り合う機会などは皆無です。

### ② 数字にしか関心のない職場

部下と向き合わない上司が、唯一根拠を持って話ができるのが数字です。自分が部下と向き合っていないことを棚に上げて「数字がわかりやすい」「数字が公平だ」などと言い訳しているような上司のもとで数字以外に関心を持つ部下が育つはずがありません。

### ③ 考えない職場

上司が部下に求めるものは、連合会から与えられた目標をやり切ることでしかなく、上司が本音では新しいことや現状を変える取組みを煩わしいと思っているような職場で、敢えて考えようとする部下は出てきません。そもそも、上司自身が自分で考えることを放棄し、月次で上から言われた目標の達成状況を確認（数字をチェック）しているだけでマネジメントした気になっているのであれば、自分で考える職員が育つことはありません。

現在、「お金」に動機づけられ、連合会から与えられる目標に対してガムシャラに取り組んで成果を出してきた上司が機能不全に陥っています。このような上司は、過去の環境下であれば実績を残すことができましたが、変化する環境に対応できずに、まさに“過去の人”になっています。それでも、過去の功績を重視して重用するのか、環境変化に対応するために“これからの人”を抜擢するのか、議論の余地はないように感じます。

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。