

農協に求められる 「人事評価」の改革

「数字さえやれば評価される」
という組織風土を変える

第2回

有限責任監査法人トーマツ
JA 支援事業ユニット
水谷 成吾

1. 農協に求められる人事評価

戦略や方針を決めるのは連合会で、現場には「何も考えない労働力があれば十分」という時代は終わり、職員が自分の頭で考え、新しいことを工夫することが求められ始めたことで、決められたことの達成度で評価するこれまでの人事評価は制度疲労を起こしています。

しかし、これまでの人事評価に問題があるとしても、いきなり人事評価（業績目標）を廃止したり、職員同士で給与を決めたりするような、新興企業で実施している新しい人事評価を農協が真似すればよいというものではありません。まずは農協の価値観にあった改革（受け入れやすい改革）からはじめ、そのうえで、その先にある【これからの人事評価】に向けた見直しを行うことが現実的ではないでしょうか。

2. 目先の数字を追い求める業績評価を見直す

業績評価は、短期的な業績確保のための仕組みとして、数字（業績目標）に対する組合と職員との利害を一致させ、職員の業績目標達成に向けた

行動を引き出すことに機能してきました。そのため、信用事業を中心に収益環境が悪化するなかで、短期的な業績目標達成に向けた職員の行動を強化するために、業績評価を重視する農協役員の姿勢は強まるばかりです。また、「共済の推進目標を下げたら、下げた目標に対して一生懸命に取り組んでいるだけで、職員の行動は何も変わっていない」という職員の反応を目の当たりにすると、安易に数字目標を止めるということではできません。それならば、数字による評価を全て否定するのではなく、業績評価によって、短期的な業績目標達成に向けた職員の行動を強化しつつ、「数字さえやれば評価される」という誤った認識を生まない工夫をするべきです。

(1) 「数字さえやれば評価される」という誤解を払拭する

問題は、業績目標の達成度が、人事評価においてあまりにも大きな影響力を持っているために、「数字さえやれば評価される」と職員に認識させてしまうことです。そこで、業績評価は、賞与（短期的な業績分配）以外には影響させないという制度に変更してはどうでしょうか。この場合、管理部門の職員など短期的な業績貢献のために仕事をしているわけではない職員については業績評価の対象としないことで、より業績評価の意味（目的）が明確になります。昇格や昇給は短期的な業績貢献とは切り離して、職員の能力や情意（態度・姿勢）をもとに判断します。

人事評価と処遇への反映方法

	業績評価	情意評価	能力評価
昇格	×	○	○
昇給・降給	×	×	○
降格	×	○	○
賞与	○	×	×

(2) 【これからの業績評価】数値化できない業績貢献を評価する

業績評価の影響を賞与への反映に限定したとしても、その本質は、短

期的な業績確保のために実施する仕組みであることに変わりはありません。そのため、業績評価を強調すれば、仕事の目的が組織の数字をつくることになりがちです。もし本当に、短期的な業績目標の達成度のみで評価することに問題を感じているのであれば、与えられた業績目標の達成度のみではなく、①目標達成に向けたプロセスの質や②将来への種まき活動も含めて業績評価すべきです。

① 目標達成に向けたプロセスを評価する

これまでの業績評価は、結果をもとにプロセスを評価するという発想（結果が出ているのであればプロセスは正しい）であり、プロセスそのものの良否を考慮していません。しかし、仕組み改定を理由に言われた通りの説明で獲得した推進ポイントと、組合員と向き合って組合員に必要なだと自信をもって提案して獲得した推進ポイントとは同じではありません。これからの人事評価がメリハリをつけるべきはこのプロセスの巧拙です。

② 将来への種まき活動を評価する

農協の経営基盤が脆弱になり、環境変化への適応力が著しく低下した背景には、点取りゲームと化した人事評価によって確実に点数が獲れることに取り組む職員を育成してきた人事評価の失敗があります。農協が本当に見極めなければいけないのは、目先の数字の達成度ではなく、職員が農協経営を足元から支える組合員基盤を盤石なものにするよう行動しているかどうかです。

(3) 【これからの業績評価】上司の“主観的印象”にもとづいて評価する

このような目標達成に向けたプロセスや将来への種まき活動を評価するためには、これまでの人事評価の常識において最も忌み嫌われてきた上司の“主観的印象”にもとづいて評価することが必要です。

つまり、これからの人事評価は、「人事評価は客観的でなければならない」というこれまでの常識を覆し、職員の行動が結果（客観的）になる前に、上司が“主観的印象”を含めて評価するということです。

① 目標達成に向けたプロセスの評価方法

目標達成に向けたプロセスに対する評価は、具体的な評価項目を設

定するのではなく、「組合員のためになると自信をもって推進しているか」「定型業務プラスアルファの声掛けをしているか」という目線で、上司が部下の目標達成に向けたプロセスの質を総合的に評価します。

評価項目は「目標達成に向けたプロセスの妥当性」の1つだけ、上司は、「上司から見て期待を超えている点」「上司から見て足りない点」のコメントと併せて10点満点で評価します。

② 将来への種まき活動の評価方法

将来への種まき活動に対する評価は、具体的な評価項目を設定するのではなく、「契約とは関係なく組合員と会話し（訪問し）、悩みを聞いて、解決しているか」「組合員から『何かあったら〇〇さんに相談したい』と思われるか」という目線で、上司が部下の将来への種まき活動を総合的に評価します。

評価項目は「将来への種まき活動への取組み」の1つだけ、上司は、「上司から見て期待を超えている点」「上司から見て足りない点」のコメントと併せて10点満点で評価します。

（要注意）農協のプロセス評価は機能していません

このような話をする、「プロセス評価ならすでに導入している」という農協も少なくないでしょう。しかし、その実態は、本来は質が重要なプロセスを「訪問回数30回」「提案件数10件」と量的指標に置き換えており、質を評価するという観点は失われています。

中途半端なプロセス評価は、結果につながらない行動で職員を疲弊させる（もしくは自己満足させる）だけで、業績目標で職員を駆り立てる「ノルマ管理」の方がまだましです。

3. B（平均点）以外は付かない情意評価を見直す

情意評価によって、形式的には「数字＝評価」ではないということにしていますが、実際には数字に表れない情意で差をつけることができずB（平均点）以外が付くことはほとんどありません。

なかには、情意評価にはB以上は付けられないというルールになっている

農協もあり、上司にとって目に余る職員に対する減点評価として機能しているにすぎません。

(1) 情意評価の評価基準を見直す

部下一人ひとりを思い浮かべたときに、「協調性」に差があると感じることはありませんか？ 確かに、職場の輪を乱すような悪意を持った行動をする職員は多くないでしょう。それでも、その部下がいると職場全体に協力的な雰囲気がつくられるというような職員はいないでしょうか。このような職員の存在は職場環境（雰囲気）に非常に良い影響を与えており、評価に値するはずです。しかし、これまでのできて当然のBであれば、このような職員に報いることができません。

情意評価の評価基準をできて当然のBだけではなく、周囲に対して働きかけがみられる場合のA、周囲の行動を変えるほどの良い影響をもたらしている場合のSなど、本当に価値のある職員の姿勢や態度を正しく反映できるようにします。

情意評価の評価基準

点数	評価基準
5	常に農協職員としての考え方や姿勢が意識されている行動が見られ、周囲の行動を変えるほど良い影響をもたらしている
4	常に農協職員としての考え方や姿勢が意識されている行動が見られ、周囲に対しても働きかけている
3	常に農協職員としての考え方や姿勢を意識した行動を確認できる(標準)
2	農協職員としての考え方や姿勢を意識した行動が見られるものの、その発揮の頻度・状態には改善努力が求められる
1	組合員・利用者や周囲の職員に迷惑をかけているなど、農協職員としての行動に問題がある

(2) 【これからの情意評価】 やるべきこと（目標）を自分で決める

職員にとって正しい行動は、組織が設定して与えるものという発想が根底にある限り、職員の行動に対する自律性は認められません。

もし本当に、具体的な指示がなくても、自分で考え、行動できる職員を育成したいのであれば、情意評価について具体的な評価項目を設定するのを止め、①地域に関わること、②食と農に関わること、③正しい仕事をすること、④人として成長することなど、農協職員としてどのような姿勢で仕事に臨むかは職員自身に決めてもらい、自分が「やりたい」と感じることを目標設定させるべきです。

① 地域に関わること

今、自分が地域に対して何ができるかを考え、人・組織を巻き込みながら豊かで暮らしやすい地域づくりへ貢献することを目標にします

② 食と農に関わること

今、自分が地域の食と農に対して何ができるかを考え、人・組織を巻き込みながら地域における農業の価値を高めるためにやるべきことを目標にします

③ 正しい仕事をすること

今、自分が農協職員として何を求められているのかを考え、ルーティン業務をこなすだけでなく、本当にやるべきと思う仕事を目標にします

④ 人として成長すること

今、自分に足りないものに真摯に向き合い、組合員・地域・組合にとって自分の価値を高めるために、人として成長すべきことを目標にします

(3) 【これからの情意評価】 取組み結果を職員同士で評価する

情意評価として設定される取組みは、組織全体で共有することが必要です。「私は、地域農業のために産直施設を積極的に利用します」という職員の目標（想い）を組織全体が知っていることで、「消費者レポートを農家に提供したい」と考えている営農指導員や、「売り場を改善してより魅力ある産直施設にしたい」と考えている店長が「利用者として

の声（感想）を聞かせてほしい」という形で働きかけ、職員同士の自発的なコラボレーションが生まれます。また、他の職員の目標を知ること、既存の業務に捉われず「自分にも、もっとできるはず」という職員の「やりたい」を生み出すことにもつながります。

そのうえで、職員同士で目標の達成状況を評価し合う仕組みをつくり、職員同士が互いの取組みをより興味を持って理解するとともに、互いに認め合う組織風土を醸成します。

誰が、地域や食と農に対して、どのような貢献をしたのかを組織全体が理解し、職員同士で感謝や尊敬の気持ちを生み出すことが、農協らしさがなくなったと批判される農協に対する処方箋だと考えています。

4. 安易なアメとムチに頼ってきた代償

これまで農協は、職員を馬と同様に扱い、鼻先にニンジンをおぼら下げて、ムチを打って正しい方向へ走らせることを継続してきました。その結果、連合会からみれば扱いやすい労働力として重宝されてきたのではないのでしょうか。しかし、与えられることに慣れ切った職員は、この期に及んでも、いまだに「上からの指示」を待つことから脱却できず、自分で考え、行動することができません。

連合会の都合のいいように育てられた結果、組合員のことや組合の将来のことを考える能力は衰え、目先の数字をつくるテクニックだけが開発されています。目標を与えなければ動けない職員に、自律的な行動を期待しなければならないという環境に直面した農協が、短期的には機能するお金による動機づけを卒業し、正しく職員を動機づけることができるのか問われています。

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。