

# 農協に求められる 「人事評価」の改革

職員の「成長したい」に向き合う

最終回

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. 能力開発という経営課題を先送りする農協

信用事業の収益力悪化に直面し、依然として進まない経済事業の収支改善に頭を悩ませる農協は、短期的な数字づくりのための効率化に邁進しています。しかし、近視眼的な数字づくりに没頭するあまり、職員の能力開発がおざなりになっています。

この先、追い込まれた農協が、連合会に対して職員教育の責任を転嫁するだけでは、状況が改善することはありません。あと何年かは目先の数字づくりで延命できたとしても、職員の能力開発に取り組まない農協に明るい将来はないと心に留めておくべきです。

## 2. 成長への道標にならない能力評価を見直す

能力評価として定める能力要件が等級基準と整合していなかったり、必要な成長段階に区分されていなかったりするため、最終評価から逆算して各項目の点数を調整するという評価が横行しています。上司も部下も能力要件に対する関心が低く、環境が変化し、職員に求める能力が変

化しているにも関わらず、能力要件を作り直そうという動機は生まれません。結局、形骸化した能力要件が人事評価のためにのみ存在しているのが実態です。

### (1) 職員の成長に向けた道標となる人材モデルづくり

等級基準として人材モデルを示し、求められる能力要件や成長段階に従って職員を評価することで、「評価項目×点数」という形式で、自分が被評価者の何をどのように評価したのかをフィードバックできるようになります。

これからの農協職員に求められるのは、数字をつくる能力以上に、組合員の相談（お困りごと）に対応する能力です。能力評価を通じて職員の組合員の相談に対応する能力を見える化し、個々の職員に成長段階（等級）に応じて必要な支援（能力開発）ができるようにします。

#### ① エグゼキューション（業務遂行）スキル

組合員から安心・信頼されるためには、職員が担当業務に関する「エグゼキューションスキル」を身に付けることで、自ら責任をもって業務遂行し、組合員の期待を超えた満足を届けることが求められます。

#### ② アドバイス（助言）スキル

職員に求められるのは、組合員のお悩みを解決することであり、単に手続きが早い、契約が獲れるだけではなく、組合員の悩みに向き合い、一緒に解決していくための「アドバイススキル」が求められます。

#### ③ バリュアップ（改善）スキル

高度化・多様化する組合員のお悩みを解決するためには、与えられたことを確実に遂行するだけでは不十分であり、業務を進化させたり、新しいものを提案・実行したりするための「バリュアップスキル」が求められます。

#### ④ チームワーク（協同）スキル

協同組織の一員として、協同の力を最大限に発揮するためには、互いが切磋琢磨するなかで成長できる組織をつくるための「チームワークスキル」が求められます。

## (2) 【これからの能力評価】時間軸を廃してリアルタイムにフィードバックする

等級基準として人材モデルを示し、成長に向けた道筋を示したとしても、あくまでも上司から評価されるために何をすべきかを示したにすぎず、職員の「成長したい」という気持ちを引き出すことはできません。

もし本当に、職員の「成長したい」という気持ちを引き出したいのであれば、年次という時間軸を廃して、必要な時に機敏に目標設定とフィードバックを行うことで、より具体的な成長を実感する機会を頻度よくつくる必要があります。

部下が今、取り組んでいる課題について上司は支援し、部下が課題を克服する都度、フィードバックと新たな目標設定を繰り返します。それによって、常に上司と部下で、部下の最新の能力開発に向き合い、目標を設定したから取り組むという人事のための能力開発ではなく、本人が「成長したい」と感じられる能力開発に取り組むことができます。

## (3) 【これからの能力評価】個々の能力ではなく職員を総合的に評価する

職員の能力を「評価項目×点数」という形式で定量化することは、評価者と被評価者との間で評価結果を共有し、改善に向けた話し合いをするためには有効な手段です。しかし、職員をあたかも機械のように扱い、個別の機能（能力）に対する点数比較を実施することで、職員に優劣をつけることには限界もあります。本来、詳細に定義された求められる能力要件や成長段階は、職員を育成するための指針となるものであり、そのまま能力評価に置き換えられるものではないと考えています。

上司と部下とのリアルタイムなフィードバックを前提に、より一層、部下の本質に迫った能力評価を求めるとすれば、個別の能力に対する改善はリアルタイムなフィードバックで実施して、能力評価では、職員の能力を論理的思考力、コミュニケーション力という個々の能力に対する個別の点数で評価するのではなく、①組合員にとっての価値、②組織にとっての価値、の2つの観点から、個々の能力の集合体としての職員を総合的に評価するほうが効果的です。

### 3. 上司からのフィードバックがすべてを決める

ここまで農協に必要な「これからの人事評価」について考えてきましたが、人事評価に対する納得感を高めるのは、仕組みの良し悪しではなく、上司によるフィードバックの良し悪しだということを忘れてはいけません。実際、特定の部門では、高い評価をもらっている職員が多いのに人事評価への不満が大きく、別の部門では、評価は厳しいのにほとんど不満が出てこないということがよくあります。

このような場合には、不満の大きい部門では、評価結果に対する説明が不十分で、なぜそのような評価になるのかわからないという不満が強く、不満の出ない部門では、どこを改善しなければいけないか、はっきりと指摘してくれるので不満が少ないということがよくあります。

### 4. 形骸化しているフィードバックの実態

フィードバックの重要性を伝えると「すでに評価結果をフィードバックする仕組みはある」という農協が大半ですが、フィードバックが有効に機能している農協はほとんどありません。人事が仕組みをつくったから形式的にやらされているというのが現場の本音です。

部下は上司に対して「お前に言われたくない」と腹の中で思っているので、上司の言葉が響くことはなく、厳しい話をすればかえって上司への反感を増すだけです。上司もそのあたりの空気を読んでいますから、フィードバックの場で本音をぶつけ合おうなどは思っておらず、「よくがんばってますよ」程度のねぎらいで済ませているのではないのでしょうか。

### 5. フィードバックの材料を持っていない上司

なぜ農協でフィードバックが上手くいかないかを調べていくと、部下の仕事ぶりを観察し、良いところや悪いところを具体的に伝えてあげたくても、そもそも部下の仕事を観察する時間の余裕がなく、部下に伝えるべき事実が圧倒的に不足した上司の実態が見えてきます。

業績の見通しが悪くなればなるほど人員が削減され、なかには部下よ

りもはるかに高い目標を背負わされている上司も多く、部下に気を配る余裕がありません。数字ができないことに比べれば、部下にフィードバックできないことなど大した問題にならず、数字ができない理由を問い詰められる同僚を横目に部下への関心を失っていきます。

## 6. 必要なのは1対1でのミニ面談

このような上司の悩みに応えるために、最近は、「1 on 1」と呼ばれる上司と部下が1対1で行うミニ面談の効果が注目されています。

プレイヤーとしての働きを求められる上司が、日頃から部下の仕事を細かく観察することができないのであれば、ミニ面談の場で部下に最近の仕事の状況を報告してもらい、「何が良くなったのか」「何に悩んでいるのか」などを聞いておけば、ある程度は部下の状況が把握できるというものです。

年に1回、2回の面談は、結果に対するフィードバックが中心となり、部下の思いを聞く時間もなければ、今、まさに悩んでいること、成長を実感していることをリアルタイムで共有することもできません。週次でのミニ面談を実施するとともに、四半期に1回は部下と仕事の意義や方向性について対話をすることで人事評価やフィードバックに対する納得感は高まります。

※部下の数が10人を超えたら上司ひとりで向き合うことは困難です。次席者と連携しながら部下一人ひとりに向き合うように工夫してください。

## 7. まとめ

「あなたは、どのような職員を評価したいと思いますか？」と管理職に投げかけると、その答えは、必ずしも数字を上げている職員だけではありません。むしろ、最近では「数字以外の頑張りを正しく評価したい」という意見のほうが多くなっているような気がします。

ここで話にできるのは、「組合員のためになること」「組織のためになる（周囲の職員の助けになる）こと」に、自律的に取り組む職員の姿であり、半年や1年後に目に見える形に残っているものではなく、日々部下の仕事を観察し、部下との対話を繰り返している上司にしか評価できないも

のです。

「これからの人事評価」は、上司が部下に目標を与えて、アメとムチを使い分けてコントロールするという従来の発想では運用できません。目標自体を部下が自律的に設定したり、短期的には成果（数字）にならない業績貢献を判断したりするなど、上司と部下との相互理解がなければ、仕組みを真似ても混乱するだけです。

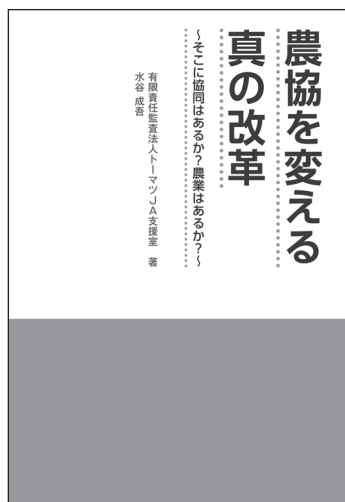
上司は、部下の仕事ぶりを観察するだけではなく、部下との対話を通じて、部下をより深く理解しなければなりません。

「これからの人事評価」の実現に向けて、本気で人事評価の見直しを考えるのであれば、どのような仕組みをつくるか以前に、上司に「部下と向き合う覚悟があるか」を問わ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/>