

## 特集 「人材」を「人財」に変える

# 従業員が育つ農場の 作り方

(有)豊浦獣医科クリニック 大井 宗孝

### 豊かな関係を築き、明るい農場をつくる

春になると、養豚業界にも新人が入ってきます。最近では獣医師・畜産系などの大学から毎年数十人の新入社員を迎える養豚会社も珍しくありません。しかし、希望に胸膨らませて入った会社をわずか数ヶ月から1～2年の間に辞める社員もまた多いと聞きます。辞める理由は様々ですが「自分に向いてない」、「仕事が面白くない」というのが大きな理由です。しかし、このような傾向はこの業界だけの問題ではないようです。大手養豚企業は毎年辞めていく人の数をあらかじめ予想して多めに採用しています。大手企業養豚の人事担当者の心配事は豚の枝肉歩留まりではなく、新入社員がどの程度残ってくれるのかという「人間の歩留まり」です。

筆者は仕事柄、農場の若い従業員の人たちと話す機会が多くあります。従業員教育が行き届いている農場での仕事は本当に楽しいものです。それは従業員全体の考え方がポジティブだからです。しかし、従業員教育が行き届いていない農場の仕事は苦痛に近く、社長以下、全場員揃ってネガティブ思考では色々な対策の実効は少しもありません。

豊浦獣医科クリニックで「養豚初級講座」を始めて今年で4年目(第7回を3月に予定)になります。始めたきっかけは、前述のような前向きで楽しい仕事ができる農場が増えれば、自ずと農場成績も向上する、ということでした。また、養豚の面白さを理解しないままこの業界を離れていく従業員も多く、優秀な人材をみすみす逃していることを残念に思ったからです。

従業員が長続きしないと嘆く農場は昔から多くあります。「なぜ長続きしないのか?」と考えたとき、どちらかが一方的に悪いということはほとんどありません。問題は「豊かな関係を双方で築けなかったところにあると気がつけば、問題解決への道は近いのです。

### 両者に考えて欲しいこと

#### ●雇用主と従業員、父親(個人事業主)と息子(後継者)

両者の関係は昔から、会社では労使間の対決、家庭では親子の断絶などと言われるように、互いに対立し相容れないものと思われてきました。しかし近年は、少し変化が見えています。その背景には、以前までは当たり前とされていた終身雇用制度がゆらぎ始めていることなど、社会情勢の変化に伴った、働くことへの意識の変化があるようです。終身雇用制度は、会社で働く多くの人にとっての“人生の標準モデル”だったのですが、これが崩れ始めたことによって起きた意識の変化は、とくに横並びで育ってきた世代に強くあると感じています。

もう一度、働く意味を両者で問い直してみると良いと思います。

#### ●お互いに優しくなれる方法

両者の対立軸を変え、豊かな関係を築くのは意外に簡単です。それは「愚痴を言わない」、「言いわけをしない」、「責任転嫁しない」、この3つを騙されたと思って守ってみて下さい。この3つの言葉は独立しているようで、実は3点セットなのです。普段の会話や生産計画やアイデアを立案するのにこの3つを封じ手(禁じ手)にしましょう。必ずお互いに優しくなれるはずですよ。

### 従業員(後継者)の人達に 考えて欲しいこと

#### ●仕事の種類

仕事には、楽しい仕事と、楽しくない仕事があります。やりたい仕事と、やりたくない仕事、やらなければいけない仕事があります。そして、面白い仕事と、面白くない仕事があ

ります。

面白くて、楽しくて、やりたい仕事とは自由度の高い仕事で、自由度が高ければ高いほど仕事は楽しく面白くなります。一方で、やらなければいけない、やりたくない、楽しくない仕事はできれば避けたいと思ってしまいます。そしてそのような仕事とは自由度の低い定型的仕事（ルーティンワーク）なのです。実は農場の仕事の90%以上はこの種のもので、さらに、この種の仕事は先輩たちが今までの経験のなかで既に築き上げてきたものが多く、そこに携わる人の自由度は極めて低いということがあります。しかしここからが重要です。実はこの自由度の低いルーティンワークを完璧にこなすことができた人だけが、次のステップ、つまり残りの10%の「自由度が高い仕事」に就くことができるのです。そしてこのステップアップが最終的に仕事全部を「やりたい仕事」に醸成していくのです。

### ● になりたい自分になる

弊社で主催している「養豚中級講座」では受講生に自主的に問題に取り組む力をつけてもらうために、初回講座ではリーダー養成講座を用意しています。講座名はリーダー養成となっていますが、実は職業人として必要な能力とは何かを知ることと、課題・問題に対応するための基本プロセスを学ぶものです。

このなかで、今の自分と「になりたい自分」を比べるという課題があります。「将来のあるべき自分」と聞かれて即答できる人は少ないと思いますが、このことを考えてもらうために質問をしたいと思います。

はじめに「になりたい自分」をイメージして下さい。そして次の質問に答えて下さい。

- ① 本来のあるべき自分と現在の自分とのギャップを自覚していますか？
- ② そのギャップを埋める戦略や戦術を考えていますか？
- ③ その将来に向かって懸命に努力し、一歩ずつでも確実にその階段を登っていますか？

この質問から導き出される答えは、「今の自分の場所が認識・確認できなければ、どこにも行けない」ということです。そして現在と将来のギャップを埋めるためのPDCA（P＝プラン・計画、D＝ドゥ・執行、C＝チェック・検討、A＝アクション・行動）戦術、戦略をもち、本当に懸命に努力して確実に一歩ずつ階段を登っていると確信できるのであれば、あなたは「になりたい自分」、「将来のあるべき自分」に着実に近づいています。

### ● 似て非なるもの

従業員には2つのタイプがあります。1つは「給料をもらって働いている人」、そしてもう1つは「働いて給与をもらっている人」の2つです。この違いが分かりますか？

この違いが分かれば、これからの会社にとって後者の人間しか必要ないということは当然ということも理解できるはずです。いらぬ存在になっていませんか？

### ● 意味のない仕事は1つもない

養豚場の仕事は定型的な仕事が多いと書きましたが、定型的な仕事でも1つひとつの仕事には、重要な意味があります。仕事の内容と意味を常に意識しましょう。

そして、「なぜ？」を7回繰り返せば、ほとんどの答えは出てきます。しかし、どうしても回答に行き着かないときは上司に相談しましょう。もしその質問に対してあなたを納得させる理路整然とした答えを返せない上司だとしたら、その会社があなたの描いた、あなたの将来のあるべき姿と一致しないことは確かです。

### ※従業員に送る言葉

“人生のことはすべて「させられる」と思うから辛かったり惨めになるので、「してみよう」と思うと何でも道楽になる”と作家の曾野綾子氏も言っています。何事も前向きに、前向きに…。

## 雇用主・上司・父親に考えて欲しいこと

### ● 誰でも最初はビギナー

意欲的だけど知識も技術もないのがビギナーです。このビギナーが適切な一歩を踏み出すための条件を、できるだけ揃えて下さい。日ごろから基本を学び、考える機会を与えて下さい。そして、素朴な質問にも面倒がらずにきちんと答えて下さい。質問にきちんと答えられない状況は上司にとって、とても居心地が悪いものです。そこでつい理由も言わずに頭ごなしに仕事だけを命令しているケース（ゴチャゴチャ言わずにやれ）を目にします。これではいつまで経っても、「やらされる仕事」を「やりたい仕事」に変えることを望むのは無理です。基本的な仕事を上司自ら身をもって繰り返し教えて下さい。そして、できたら褒めて下さい。小さな成功を1つひとつ積み重ねることが大きな自信につながっていきます。これを繰り返して着実にビギナーはステップアップしていきます。そしてやがて経験する、期待したシナリオどおりにはいかない現実ぶち当たったときに、ここでの小さな成功の経験が役に立つのです。

### ●人を伸ばすことに専念

企業養豚の創始者や大規模農場の事業主は、並外れたバイタリティと行動力で仕事をしてきた結果、現在の地位を築いてきました。世間ではこの種の人たちを我々一般人とは違う意味で「できる人」と表現します。「できる」のなかには人格、人望、財力などすべてを持ち合わせる事ができる人という意味も含まれるのでしょうか。しかし、実際は、「できる人」＝「自分で何でもできる人」になっているケースも多いのです。この種の「何でもできる人」は何でも自分でやってしまうために、自分よりできる人が出てくるのが許せない傾向にあります。

もしあなたの会社の「できる人」がそんな社長だったとしたら、きっとあなたの会社は「できない会社」になっています。ビギナーを育てるには、前述のとおり成長の道筋をつけられる人が必要です。「できる人」は周囲の人に「すごいなー」、「かなわないなー」と思わせてしまうことが多いのですが、「この人から学びたいなー」と思わせるような「できる人」になって、相手に「あの人と話したい」と思わせるような人に変えることが重要です。この両者の違いは実はわずかで、「聞いてあげる力」を知っているか、知らないかの差です。従業員の発言の本当の意味を知るには、その背景を知ることが重要です。聞いてあげる力を知り、その力を養うことが必要です。野球の名選手が名コーチや名監督になれないのは、自分が何でもできる名選手であるがゆえに、できない人の背景を理解することができないからです。

## 人を育てることは砂のなかからダイヤを見つけることと同じ

従業員には常に期待をもって接することが重要です。組織

のなかには、「どうしたらできるだろう」ということを意識して可能性に向かう人と、「○○だからできないだろう」という不可能性に向かう人がいます。「できる人」が育っている会社ほど、可能性に向かう人のほうが優位です。しかし後者も可能性に向かう人になる可能性を秘めていることを信じて下さい。この人も、あなたがまだ見つけられない輝き(ダイヤモンド)を持っていることを前提に、後退している現実より、「できるはずだ」という期待をもつことのほうが重要です。

## おわりに

仕事を辞める理由のなかでかなり多いのが、実は人間関係です。これは冒頭に書いた「豊かな関係」が築けなかった結果だと思えます。人間同士で激しく感情がぶつかり合えば修復は難しいのですが、そんな状況を作ってしまう要因の1つは“挨拶”の徹底ができていないからだと思えます。筆者が訪問した農場で、従業員に出会っても挨拶すらできない農場がありました。当然、成績が褒められるようなものでないことはお分かりだと思います。

そんな農場に限って、社長は従業員同士のコミュニケーションを強調しますが、まずは朝晩の挨拶がコミュニケーションの始まりだと思います。

ある人が『人生の目的は幸せになることではなく、幸せでいることだ』と言っています。雇用主も従業員も皆が幸せでいることが、会社の一番重要な課題だと思っています。