

現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成のポイント

複数の社員に作業遂行マネジメント能力を育成している成功事例への調査から、能力育成に関して、以下4つの共通するポイントを見出すことができました。

1. 従業員参加と情報共有の推進

まず、1つ目が、「従業員参加と情報共有の推進」です。

各農場とも、**朝礼等の集まりや定期的な会議の場で、作業の進捗状況や農場の状況、現在生じている課題などをお互いに伝達したり、意見交換を行っていました。**従業員に多くの情報を与えるとともに、それら情報をもとに考えさせ、意見出しを行う場を設けています。

家族経営と異なり、雇成型経営では家族外の従業員の割合が多くなってきます。そうすると、組織や農場での出来事に対し“他人事”と感じる従業員も含まれてきます。**作業遂行に関わる問題発見と業務改善に向けては、まずは組織や農場での出来事を“自分事”と感じてもらうよう、組織や農場への関心と関与（帰属意識）を高める必要があります。**

そのためには**従業員参加の場（会議、勉強会、レクリエーション等）を増やしたり、農場内での出来事やデータを従業員と共有していくことが有効**と考えられます。

例えば、山波農場では、作業別責任者制度により、日々の作業の大部分が社員主導で行われていますが、それに関連して、作業開始前の作業計画会議に始まって、10月中下旬の年間総括会議までの各種節目の会議には、必ず社員が参加し、自身の担当作業に関する報告を行います。また、日々の作業の進捗状況や、担当外の作業の状況、ヒヤリハット事例とそれに応じた対応策などは、毎週金曜日の週間ミーティングの場で、情報共有されます。

→pp.17－21参照

しろうま農場では、全社員が参加する各種勉強会を定期的に行うとともに、水稻作の作業開始前の3月や終了後の11月に全社員が集まる会議を開催しています。また、日ごろの情報共有の場として終礼が大きな役割を果たしています。

→pp.26－29参照

だんだんファームでは、生産実績データや作業記録データ等が集計された時点で、15時の休憩時間に、全社員で会社全体の今後の目標設定や、改善に向けた意見交換、毎月の生産結果検討などを行っています。また、毎週月曜の朝礼では、パート従業員も参加して、一週間の作業計画や

収穫物の品質状況などを情報共有しています。

→pp.33－38参照

鈴生では、比較的時間がとれる8月末～9月上旬に、全社員が参加するGAPに関する勉強会や各種講習会を開催しています。また、圃場が分散しているという不利をカバーするためにICTを活用した情報共有を進めるとともに、毎月、役員と支部長が集まる責任者会議を開催しています。

→pp.41－44参照

2. 個人目標に対するPDCAサイクルの推進

2つ目は、「個人目標に対するPDCAサイクルの推進」です。

各農場とも、**入社間もない段階から、個人別に目標を設定することを進め、年度の終わりなど結果が出た段階で、それら目標を達成できたかどうか、達成できなかった場合には、その理由は何か、今後どのように改善したら良いのかなど、個人別に考えさせる機会を与えていました。**

作業遂行マネジメントでは、作業の進捗管理や、問題発見・業務改善において、**状況を踏まえた判断をし、その結果、作業の進み具合や農場がどのように変化したのか、予測と異なった変化ならばどのような点が問題だったのかなどを考える、PDCAサイクル的思考が求められます。**

個人目標のような“自分事”について、「あるべき姿、なりたい姿」を現状から考え、それが達成できなかったときに、目標設定自体に問題があったのか、目標達成プロセスのどこに問題があったのか、達成するためにはどの点を改善したら良いのかなどを考えさせる場を設けることで、PDCAサイクル的思考を浸透できると考えられます。

山波農場では、10月下旬までに次年度の経営目標と作業別責任者をそれぞれ決めますが、その結果を踏まえて、各社員は担当作業の点から、経営目標達成のために、どのように貢献できるかを考え、個人目標を設定します。その目標は、全従業員の目に入る場所に張り出されるとともに、翌年10月に開催される総括会議の場で、目標を達成できたかどうかを全員の前で報告します。

→p21参照

しろうま農場では、各自達成したい目標を毎年考え、3月の水稲作作業開始前の会議の場で表

明します。そして、11月には、目標を達成できたかどうか、できなかった場合には、その理由は何かを書いた自己評価の報告書を作成します。

→pp.27－29参照

だんだんファームでは、年初の統括チーフとの個別面談において、一年間の目標を設定するとともに、エリア別責任者は、担当品目の月別生産数量目標を立てることを求められています。それら立てた目標は、個人別目標については、個別面談の際に達成できたかどうかの振り返りを行います。

→pp.33－34参照

鈴生では、年間目標という形で時期を区切ってはいませんが、年2回の賞与を手渡しする際に、各社員の目標の内容や達成状況を代表と話し合っています。

→pp.44－45参照

3. 早期の権限委譲

3つ目は、「早期の権限委譲」です。

各農場とも、**就農2～4年目には、作業別や作物別、エリア別などの責任者に配置し、作業遂行や人員配置などに関する意思決定を複数の社員に任せていました。**任せ方としては、社員のそれまでの経験や実績、希望に応じた役職を与えています。

権限移譲は、いわば作業遂行マネジメントに関するOJTであり、**天候や進捗状況に応じた作業指示のように、習得には経験学習が有効な職務遂行能力の向上に寄与**すると考えられます。作業遂行マネジメントは作業の巧拙とは関係性が低い能力であり、作業者としては必ずしも一人前ではなくても、**学習意欲があれば、進捗管理を入社して早い段階で任せること**で、作業遂行マネジメント能力の早期習得につながると考えられます。

山波農場では、作業別に責任者を配置することにし、さらに作業を難易度に応じてランク分けし、入社2年目から容易な作業の責任者に順次就かせています。

→pp.17－19参照

しろうま農場では、生産部門のトップとして農場長を配置するとともに、作物別にも責任者を配置しています。特に、近年は、野菜作が拡大しているため、果菜類1名、葉菜類1名、根菜類1名と細かく配置しており、こうした品目別責任者に、早い人は3年目から配置されます。また、水稻において田植え後の管理作業は、全社員で分担して実施し、秋口には皆で圃場を回り、相互評価を行っています。

→pp.29－30参照

だんだんファームでは、ハウス18棟に対し、9棟で団地が構成され、さらにそれら団地が離れていることから、エリア別に責任者を2名配置しています。また、それぞれの団地で栽培している品目は異なるため、品目別責任者としても位置づけられます。これら2名の責任者は、現在は10年目（34歳）と5年目（26歳）の方が担っていて、だんだんファームでは4年目から責任者として任せられるよう育成計画を立てています。

→pp.33－34参照

鈴生では、3つの出荷場にそれぞれ担当地区の支部長（就農3～4年目）を配置するとともに、さらに2016年秋以降に新たに各地区の支部長の下に圃場管理課と出荷管理課を設け、各地区2名の課長ポストを創設する予定です。これにより正社員13名（うち1名は事務専門）のうち9名が、仕事の進め方について裁量権を持ち、採用年数の浅い社員や独立志望の新規就農者に対して指示する役割を担っています。

→pp.41－43参照

4. 定期的なフィードバック

最後に、「定期的なフィードバック」です。

各農場とも、権限委譲により責任と意思決定の一部を従業員に負わせたり、目標を設定させたりしていますが、仕事を任せっぱなしや目標を立てさせっぱなしではなく、**代表など経営者層が、業績評価などの場を通じて求める役割に対してどの程度職務遂行できているのかということや、今後の成長に向けてアドバイスを送るなどの支援を行っていました。**

すなわち、「**経営者の考えや期待に沿った成果だったのかどうか**」、「**今後伸ばすべき能力は何か**」などを経営者層が従業員に定期的に伝えることで、職務上の行動内容の修正や新たな視点の発見、モチベーションの向上につながると考えられます。

このようなフィードバックについて、山波農場では、毎年1～2月に、作業別責任者としての評価結果および技術・知識・協調性などに関する評価結果を、代表が個別面談で伝えますが、その際に、代表が気づいた点をアドバイスしたり、今後伸ばすべき職務能力などを伝えています。また、入社2年目から責任者に就かせることにしていますが、何か困ったことや分からないことがあれば、いつでも代表や先輩社員に相談するように全社員に伝えています。

→pp.22－23参照

しろうま農場では、春と秋に代表と社員が個別面談を実施し、春の面談では年間目標をどのようにするか問いかけたり、代表として期待することなどを伝え、秋の面談では、業績評価結果の伝達とともに、気づいた点をアドバイスしています。

→pp.27－28参照

だんだんファームでは、年初に統括チーフと個別面談を行い、昨年の振り返りと目標達成について話し合うとともに、今年の目標設定や、今後身につけてほしい能力などについて話し合っています。

→pp.33－34参照

鈴生では、年2回の賞与の手渡しの際に、代表と社員が個別面談を持ち、代表から見た社員への評価を伝えるとともに、社員個人の目標について、その内容と達成状況について話し合い、代表から達成のためのアドバイスを送っています。

→pp.44－45参照

5. ポイントのまとめ

以上、従業員の問題発見・解決能力の育成に向けた4つのポイントを述べましたが、4つのポイントの関係性と成功事例で見られた人材育成の効果を図示すると、図2のようになると考えられます。

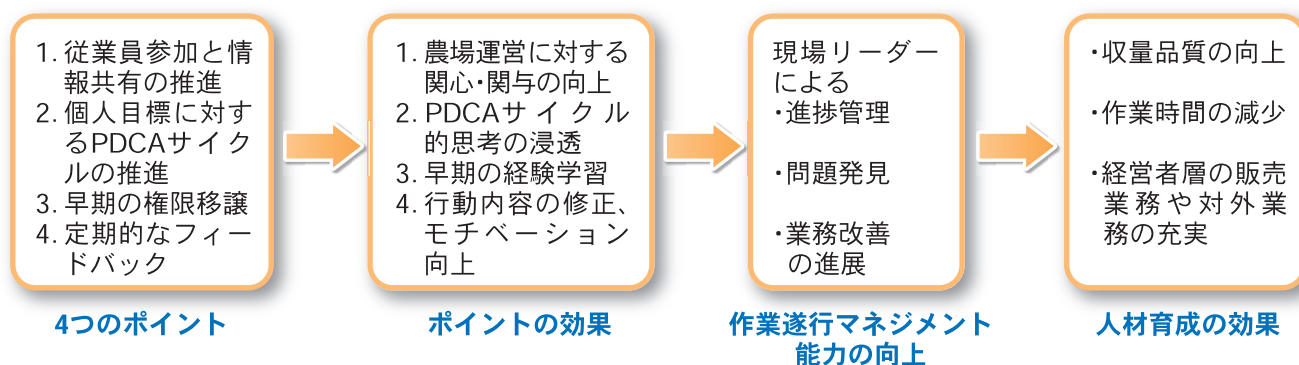


図2 作業遂行マネジメント能力育成の4つのポイントと育成の効果

成功事例では、従業員の作業遂行マネジメント能力が養成されたことで、**問題発見の迅速化と業務改善の進展に伴う収量品質の向上や作業時間の減少、作業遂行を従業員に任せることによる経営者層の販売活動や対外業務の充実などの効果**が見られました。

これらポイントに対する各事例の取組内容は、表6にまとめたとおりです。**各事例の営農類型や経営者の考え、組織文化などに応じて、ポイントに対する取組内容は多様**であることが分かるかと思います。

私どもは、これら4事例以外にも調査を重ねて参りましたが、社員に生産管理の多くを任せることが出来ていたのが今回取り上げた4つの事例でした。そして、これらの事例に共通する事象を抽出して、4つのポイントとしてまとめました。各事例には、3～6年かけて、年に1～2回ほど調査にご協力いただきましたが、訪問するたびに、人材育成や労務管理に関する新たな取組や、現行の施策の修正、今後取り組もうとしていることなどの話を聞きました。このことは、人材育成や労務管理は試行錯誤を伴う長期的な取組であることを示唆しています。

今回まとめた4つのポイントは、人材育成のエッセンスを抽出したものであり、それを具体的に現場レベルでどのように取り組んでいくのかは、試行錯誤の連続かと思います。**今回の事例の経営者層も、現行の取組に至るまでに多くの試行錯誤を重ねていましたが、いずれの経営も「人を**

育てることが組織の維持・成長につながる」という信念のもと、粘り強く取り組んでいます。

本パンフレットは、これら各事例の粘り強い試行錯誤の賜物であり、組織内のさまざまな取組を教えてくださった各事例の経営者や統括チーフに改めて感謝申し上げます。

表6 各事例における取組内容一覧

	山波農場	しろうま農場	だんだん ファーム	鈴 生
従業員参加と情報共有の推進	- 作業計画会議や年間総括会議などの開催 - 週間ミーティングを通じた情報共有 - いきいき委員会の設置	- 勉強会を定期的に開催 - 春と秋に会議を開催 - 終礼時に作業進捗状況、圃場や作物の状態などを情報共有	- 会社全体の目標設定と改善に向けた意見交換の場の設定 - 月に1回の生産結果検討 - 先進地への視察 - 毎週月曜の朝礼	- 勉強会を定期的に開催 - 役員と支部長による責任者会議の定期開催 - レクリエーション活動の充実
個人目標に対するPDCAサイクルの推進	作業別責任者としての年間目標の設定と、目標達成に関する自己評価の報告	個人別年間目標の設定と、目標達成に関する自己評価の報告	- 個人別年間目標の設定と、面談による振り返り - 月別生産数量目標の設定と、翌月の結果検討	個人別目標の設定と、面談による振り返り
早期の権限委譲	作業別責任者制度（入社2年目から実施）	農場長や作物別責任者など生産部門で7名の責任者を配置（入社3年目から実施）	エリア（品目）別責任者2名の配置（入社4年目から実施）	3つの出荷場に各地区の支部長を配置（入社3年目から実施） - 今後、支部長の下に圃場管理課長と出荷管理課長を配置予定
定期的なフィードバック	- 代表との個別面談：作業別責任者としての評価結果、技術・知識・協調性などに関する評価結果を伝達 - 代表や先輩社員による支援	代表との年2回の面談：年間目標設定に関する話し合い。年間目標達成に関する評価結果の伝達	統括チーフとの個別面談：昨年の振り返りと今年の目標設定、アドバイスなど	代表との年2回の面談：評価結果の伝達や、個人目標に関する話し合いやアドバイスの伝達