

アルパカファーム の 経営・労務

事件簿

監修

矢萩大輔

(有)人事・労務 代表取締役

無料農業支援ポータルサイト「われらまちの農縁団」
<http://social-jinji-roumu.com/farming/>

第13話

組織の判断軸を共有する

今回のキャスト

社長 藤田 匠、社労士 伝法院 千里

お客さんからクレームが。どうやら藤田社長と現場スタッフの間で意思疎通が図れていないようです。

藤田 伝法院先生、突然押しかけてしまい、すみません。

伝法院 いえいえ、こちらにいらっしやるとは、珍しいですね。

藤田 じつは、先日相談させていただいた出荷団体のことで、また気にもむことがありまして。

伝法院 コミュニティには、問題につきものです。どのようなことがあったんですか？

藤田 昨日、私のところに取引先の方からクレームの電話がありました。普段より少しだけ多めに欲しくて追加で注文したら、「それはできません」の一点張りだったようです。その前にも別のお客さんから似たようなクレームをもらっていましたが、そのときに注意はしたんですけど、ダメで。だから、私が出荷場にいるか、常に電話を受けられるようにしなければいけない状態です。

伝法院 それは、大変な状態ですね。みなさんの間では、どのような対応をすることになったんですか？

藤田 いや、まだ話し合いの最中で、意見が割れています。言い分はわ

からなくはないんですが、「地域の有機野菜でお客様に健康な生活をお届け」という理念に照らして融通できるなら対応するような柔軟性があるのも良いと思うんです。

伝法院 理念をもとに考えるのは重要ですが、もしかしたら、その理念だけではほかのメンバーに思いが正しく共有されていないのかもしれないですね。理念に向かって経営をしていくうえで、その道しるべになるのが、「行動指針」です。行動指針はトップダウンではなく、メンバー間の対話によりつくるので、組織の土壌を耕すはたらきをします。また、今回のように、現場の判断と経営陣の判断に誤差が生じたときに、判断軸を正すことができます。自律した組織やコミュニティには必須です。

藤田 理念は共有できているつもりだったんですが、それでも現場ではトラブルが起きてしまう。ある意味

ショックでした。

伝法院 これまで多くの農業経営者が、経営者と生産者という二面性のバランスをどうとるかが非常に難しいとおっしゃっていました。レベルの高い農作物を市場に提供することは、ある一定の規模までであれば自身が生産者として現場にすることでバランスは保たれますが、それ以上の生産規模になったら加工など新たな事業を展開すると、品質が落ちてしまったり、一時的には成功しても、何年かしたら立ち行かなくなることもしばしばあります。

藤田 そこが経営者としての難しさですね。

伝法院 だからこそ経営者の右腕、あるいは分身の存在が非常に重要になります。経営者は、ソトの組織や人とのつながりをつくって強化する役割を全うしつつ、自分自身が現場に出なくても現場で正しい判断をして、取引先、ひいては消費者の期待以上のものを生産し続けられる経営者が、理想的だといえます。

今回の執筆者：瀬戸山 匠
小商いプロデューサー
(一社)日本ES開発協会
事業開発室長、われらまちの農縁団



地域活性化マルシェの企画・運営を統括。「人に地域に環境にやさしい持続可能な社会を目指して」がテーマの、グリーン企業が集まる勤労感謝イベントや、「日本の未来のはたらくを考える」というテーマで日光街道143kmを踏破するイベントを開催。(有)人事・労務の農園アルパカファーム(埼玉県春日部市)の園長でもある。

理念に向かう道しるべ「行動指針」をつくる

農業の後継者不足が叫ばれる昨今、家族経営ではなかなか次の代が続かず、心を込めて耕してきた農地も、気づけば草が生い茂ってしまうという悲しい現状があります。だからこそ、農業に携わる者の思いを次の世代に組織として継承したい。しかし実際は、思い（理念）があっても、その方向に正しく向かっていけるとは限りません。社員が共感していなかったり、うまく言語化されていないなかったり、どうすればその理念から反れずに経営していけるのかがわからなかったり。思いを実現するには、理念へと向かっていくための道しるべである行動指針を立てる必要があります。

青森県の「にんにくのよしだ家」は、「新たな農業の”ワクワク”を創造する」という経営目的を掲げています。実際に、ニンニクの生産だけでなく、黒ニンニクやおろしなど自社での加工に取り組んだり、ネットショップで販売を始めたりと、これまでのニンニク農家にはない新しい経営にチャレンジしています。

経営に悩んだり、社員が判断に迷ったときは、「この新しい事業は理念に沿っているのか」「お客さんへの対応は私たちがしたいのか」などと、必ずこの行動指針に立ち戻り、判断をします。また、栃木県のある牧場は、自社で育てた牛やその堆肥で育てた野菜を使って、ファーマーズカフェを経営しており、そのカフェのメンバーで行動指針をつくりました。

行動指針の作成ステップ例

① **社員全員が成功体験記を書く** 社員それぞれに、これまでの仕事を通して体験した成功体験を、赤裸々に書きつづってもらいます。お客さんに言われたうれしい言葉や、やり抜いた経験など、その答えはさまざま、同じ職場のなかにも多様な価値観を持った人たちが集まっていることを実感します。

② **他の社員の成功体験記を読み、共感した言葉を抜き出す** 他の人が書いた文章のなかで共感した言葉を付箋に書き出します。他の社員の意外な一面や、自分とは違う視点に触れることで、共感の範囲が広がります。また、わからない部分などを互いに質問することで、より互いの理解を深めます。

③ **共感した言葉を俯瞰し、グループに分けて、それぞれにタイトルをつける** 各社員が書き出した共感のキーワードを混ぜて、それぞれ関連する言葉のグループをつくります。その際に、また、「〇〇さんはこういうときにうれしいんだね」「〇〇くんは意外としっかり考えているんだね」など、それぞれの社員に対する認

識が深まり、対話を通してお互いの価値観を自己開示します。

④ **そのタイトルの言葉をもとに、4～8つの言葉に集約し、それぞれの言葉に説明文を付ける** にんにくのよしだ家のように、自分たちの言葉を作り上げるのも愛着がわいて良い。改めて、普段どんなことを大切にしているのか、どんな言葉を使っているのかを全体で話し合い、言葉を集約して、行動指針を完成させます。

行動指針を共有するために

前述栃木の牧場では、完成した行動指針をカードにして社員が持ち歩き、朝礼で読み合わせをして、指針に沿った行動を共有する時間をとっています。その結果、他部署との連携もスムーズになり、一人ひとりが自分自身で判断して接客できるようになりました。また、料理の盛り付けやお店の中の雰囲気、POPの書き方まで気を配るようになり、お店全体が明るくなったように感じます。

農業は、どんなに高級な苗を植えようと、どんなに大きな農機を使おうと、どんなに立派な施設をつくらうと、土をつくらないと良いものはつくれません。それは組織も一緒で、どんなに高度な人事制度を導入しようと、どんなに豪華な福利厚生を用意しようと、対話を通して思いが共有されず組織の土壌が耕されていないと、良い成果を生み出すことはできません。行動指針をつくる過程の対話とその後の活用が、組織の土壌をつくります。農業法人などのコミュニティにおいても、理念、ミッションの実現に向けて、行動指針の導入が重要になります。

■組織が前進するための
強固な“骨組み”はありますか？

