

第6章 従業員の育成とモチベーション向上

1. 従業員の作業能力育成

作業能力育成は、OJT(On-the-Job Training: 日常の業務に就きながら行われる教育訓練)が基本であるが、OJTによる技能育成においては、①Show(やってみせる)、②Tell(説明する)、③Do(やらせてみる)、④Check(補修指導)の4段階のプロセスで行うのが基本と言われている。調査事例においては、①Showと②Tellの段階で、社員やベテランのパート従業員が付き添い指導する、作業の目的や内容を責任者が説明する、写真入りのマニュアルを作成・配付する、作物の基礎知識に関する勉強会を行うとともに簡易なテストを実施することで、従業員に作業や作物への理解を促していた。また、③Do、④Checkの段階では、熟練者の作業動画を見せたり、個々人の作業速度を作業記録から算出し、上位層の作業指導により下位層の底上げを図るといった取り組みが調査事例ではなされていた。

2. 従業員のモチベーション向上方策

モチベーション向上方策としては、組織行動論の既存研究から、①目標による管理、②従業員認知プログラム、③ジョブローテーション・職務拡大・職務充実(権限付与)、④業績やスキルに応じた給与体系の導入の4点がモチベーション向上に有効と言われている。調査事例においては、「経営者が作業別の目標時間・目標数量を設定し、目標を達成した人には、金一封を贈呈する」といった取り組みを行っているところもあり、これは上記の目標管理、変動給与、従業員認知プログラムを具体化した取り組みと言える。また、パート従業員が10数名を超える経営では、パート従業員内でパートリーダーやミドルといった職位を設ける事例も見られる。パートリーダーは、社員への作業進捗報告や新規従業員への教育、日報作成などを行い、いわばパート従業員の監督者として機能している。また、こうしたリーダーには、時給や賞与を増額したり、リーダー手当が支給される事例が多い。したがって、リーダーへの配属は、職務充実(権限付与)と能力給を具体化した取り組みであり、スキルが高く労働意欲の高いパート従業員のモチベーション維持・向上に寄与していると思われる。

3. 作業進捗管理を担える人材(現場リーダー)の育成

作業進捗管理を担える人材の育成を積極的に進めている先進事例(施設野菜作、水田作、露地野菜作)への調査から、従業員の作業進捗管理能力育成に関して、以下4つの共通するポイントを抽出した。まず、1つ目が、「従業員参加と情報共有の推進」である。いずれの先進事例においても、朝礼等の集まりや定期的な会議の場を設け、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る。2つ目は、「個人目標に対するPDCAサイクルの推進」である。4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設けている。3つ目は、「早期の権限委譲」であり、先進事例では、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部分的にでも複数の社員に任せている。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る。最後に、「定期的なフィードバック」である。先進事例では、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るが、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、経営者や農場長が、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る。

(田口 光弘=農研機構)

参考文献

- 1) スティーブン・P・ロビンズ(2009):『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社
- 2) 田口光弘・若林勝史(2017):研究成果パンフレット『農業法人における人材育成のポイント—現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成に向けた取組—』(農研機構マネジメント技術のWebサイト <https://fmrp.dc.affrc.go.jp/>からダウンロード可)