

農場を題材にコミュニケーションを考える

山本浩通[†] (山本アニマルクリニック)



今回は、「農場を題材にコミュニケーションを考える」というテーマで書かせていただきます。今回の話の要点をまとめると、①悪い情報は貴重な財産と認識すること、②コミュニケーションの場を作ること、③外的コントロールをしないこと、④話し合いの仕方のポイントを押さえること、の4つです。

1 農場での現状

経営者や従業員に「何が問題ですか」と聞くと、一番多く上がるのが農場内でのコミュニケーションの課題です。経営者にとっても従業員にとっても人間関係で非常に悩みを多く抱えています。

例えば経営者の立場からは、いくら言っても社員は失敗する、動かない、何回も同じ事をやっている、何回言っても聞いていない、言われたことしかしない、自分から考えて動こうとしない、すぐに辞めて長続きしない、新人を一から教えなくてはいけない、などの不満があります。

一方の、従業員の立場からは、提案を言っても聞いてもらえない、新しいことをしても失敗したら怒られるのでやらない、不満があるけど言っても聞いてもらえないから言わない、給料が安いのに休みがない、などがあります。

また、家族経営の場合は、農場の中でよく問題となるのがいわゆる農家のお嫁さんの立場です。女性は細かいところに気づいてくれることが多いです。また、お金の管理などもしていれば、農場経営の中でお金がいくら足りないかなどをいつも実感として持っています。どうすれば収入が上がるのかをいつも考え、通帳の預金高を確保したいと思っています。けれども実際は赤字です。でも、それを言っても家族はまともに話を聞いてくれません。そういう農場が実際には多くあります。

2 問題を技術、仕組み、人間の三つの要素に分ける

小動物診療を行う動物病院でも NOSAI の診療所でも農場でも、また学校でも工場でも、そこに関わる要素として技術、仕組み、人間の三つがあります。農場での「技術」というのは予防衛生技術、飼養管理技術、粗飼料生産技術、経理、搾乳技術などです。「仕組み」というのは、見える化の仕組み、ミーティングの方法、従業員教育の仕組み、問題点の解決方法、整理整頓の仕組み、HACCP、職場環境改善方法、コミュニケーションの仕組みなどです。「人間」の部分は、決めたことを実行する力を高める、外的コントロールをしない、意欲を高める、コーチング、楽しい職場にする、人間力を高めるなどです。この三つの要素を農場にあてはめてみることで、問題の見方を整理することができます。その中のコミュニケーションについて見てみます。

3 コミュニケーションについて産業動物の現場で必要なこと

(1) 悪い情報は財産

農場でのコミュニケーションを考える上で一番重要な要素は経営者の意識です。

牛が病気になったとか怪我をしたとか死んだとか、あるいは成績が上がらないとか、社員の不満、例えば給料が安い、休みがない、人間関係がギスギスしている、などの経営者にとって耳の痛い、つまり悪い情報は聞きたくないものです。ところが悪い情報は貴重な財産だという気持ちがあると、話してくれた従業員に対して、「言いにくいことを言ってくれてありがとう」という発言ができます。ところが多くの農場で起こっていることは違います。悪い情報に触れると、上司は部下に、「またそういうことを起こしたのか」「何回言ったらわかるのか」「お前がしっかりしないからだ」と言ってしまいます。そうすると部下は言っても聞いてくれないし、怒られるだけだからと思って、悪い情報を経営者に言わなくなります。

[†] 連絡責任者：山本浩通 (山本アニマルクリニック)

〒 885-0111 都城市菓子野町 9465-23

☎ 0986-37-3000 FAX 0986-37-3052

E-mail : 673258.gtwbsbc@gmail.com

本当は、見方を変えると、悪い情報一つひとつ無くしていくことが、楽しくて、成績が上がり、従業員は辞めない、いい農場につながります。一番の重要な要素は経営者や場長が「悪い情報は財産」と言う認識をしっかり持つことです。

(2) 場を作る

「ミーティングが必要です」というのはほとんどの経営者が知っています。しかし、機能的なミーティングをしている農場は少ないと思われます。理想的には、毎日朝晩のミーティングを行い、その日にやることと引き継ぎ事項、問題点の共有などを農場のメンバー全員で共有するのがよいでしょう。農場のメンバーみんなで問題を解決するアイデアや、作業環境をよくするアイデアを出すような仕組みを作るのは経営者や場長の重要な仕事です。一日一回でも、あるいは一週間に一回でもいいですから農場のメンバー皆が集まってミーティングをするという仕組み作りを経営者はしなくてはいけません。

ある農場では「段取り茶」といって、午後の休憩の時間に農場の全員が集まって、作業の段取りの打ち合わせや、仕事で思いついたアイデア出しをしているそうです。このように、会社経営の場合は、従業員のミーティングにより課題の解決につながりますが、家族経営ではどうでしょうか。家族経営でお嫁さんの不満の第一は「話を聴いてもらえない」ということです。家族の話を聞こうとする態度はさておき、そもそも「話をする場」がないのです。「話なら、朝昼晩の飯の時にしている！」と家族に言われそうですが、あらためて、「農場の将来をどうするのか」「5年後はどんな農場にするのか」「不満や提案をどのように農場の中で役にたてるのか」などを食事しながら話すことは、ほとんどありません。お嫁さんの側も、今まで何度も提案したりしているのですが、聴いてもらえないので、最後は「言っても、どうせ無理だ。言ったほうが嫌な思いをするだけなので言わない。」と思って話をしなくなってしまいます。そういう農場を多く見てきました。

問題は、「話し合いの場を持つことができるのか」ということです。「ミーティングをしよう」と思っても、農場の中心的な立場になっている父親や夫である息子が賛同してくれなければ、できるはずがありません。

そこで、ぜひ登場してもらいたいのが「第三者」です。普段は改まって家族で農場の方針を考えようとしても、なかなかできません。そこで「第三者」にファシリテーター（ミーティングの進行役）としてミーティングの進行をしてもらおうのです。「第三者」がいれば、普段強いことをいう人も少し気を使って、強いことを言いません。よく農場に出入りしている獣医師、普及員、農協の技術員、薬屋さん、機械屋さんなどをお願いするのです。

できれば、普段強いことを言う人に信頼されている人が「ファシリテーター」になるほうがいいでしょう。そして、可能な限り、場所は農場以外がいいです。農場の事務所でやっている、昼間は結構人が出入りするのです。エサ屋さん、機械屋さん、農協の人などがやって来て、その度に中断するのは話に集中できません。

実は、私も農場でミーティングをやるうとして、まったく話ができなかった経験があります。人の出入りが多いこともありますし、農場内の人間関係が悪いと、その関係が強く出てしまいます。農場の中では、日頃の悪い上下関係や苦手意識が、意識の中にしっかり定着しているので、その状態でミーティングをしても全くうまくいきませんでした。年に数回でもいいですから、場所を変えて2~3時間じっくり話し合ってみるのが非常に効果的です。

(3) IT技術の活用

農場が大きくなると、スタッフの人数が増え、休みのスタッフもいたりすると、全員で集まることが難しくなります。最近、多くの農場でメンバーの連携のための道具としてスマートフォンのアプリケーションソフトが利用されています。作業のスケジュール調整、スタッフが休みの時の引継ぎ事項、注意点、日常の作業で気づいたこと、見つけた不具合を写真で撮って共有、その修正の進行状況の確認などに使えます。今は、ほぼ全員がスマートフォンを持っています。いつでもどこでも画像や音声や文字でやり取りができ、メモの代わりにもなりますので有効な道具です。従業員がIT技術を使ったやり取りに慣れてきたら、より仕事に特化した企業向けのビジネスチャットツールにはメッセージのやり取りや予定の管理、ファイルの共有などができるアプリケーションもありますので、導入することをお勧めします。農場によっては、外国の研修生を入れているところも増えていきます。音声のテキスト化や自動翻訳機能についても、ここ数年で飛躍的に精度が上がってほぼ間違いなく翻訳できるようになっています。英語のほか数十カ国語に対応しています。

4 外的コントロールをしない

「外的コントロール」とは聞きなれない言葉ですが、米国の精神科医であるウイリアム・グラッサー博士が提唱した選択理論の中で述べているものです。外的コントロールとは「批判する」「責める」「文句を言う」「ガミガミ言う」「脅かす」「罰する」「褒美でつる」です。私もそうですが、ほとんどの人が、外的コントロールで相手を変えられると思っています。あるいは、相手を変えなければいけないと思っています。人が不幸を感じる理由は、満足できる人間関係がないからです。職場がどん

なに忙しくて給料が安くても、満足できる人間関係があれば、人は不幸とは思いません。ところが、職場や農場、家庭の中に外的コントロールを使う人がいると、苦痛に感じます。

私もよくやっていました。子どもを褒美でつるので、「○○できたら、△△を買ってやるからね」とか「あれだけ言ったのに、なんでできないんだ!」とか「○○ができなかったら、△△はしてやらないからね」とか言っていました。これが「外的コントロール」だったのです。ストレスを感じる農場や家庭や職場では外的コントロールが横行しています。

そのため、農場内は円満さに欠け、メンバーや家族は不愉快な思いをしています。そして従業員は長続きしません。

農場でよくあることですが、父親と息子が対立している時、相手の感情の爆発に対して、感情の爆発で応戦がちです。何かを提案しても、「そんなこと無駄だ!前も失敗したじゃないか!」などとされると、言われたほうも、感情が爆発して、気まづくなり仕事をする意欲がなくなります。「言われたことだけすればいいや」とか「自分の受け持ちの作業さえすればいいや」という気持ちになり、ろくな仕事ができません。自分で問題を見つけて、自分で考え、自分で行動できなければ、仕事の質は上がりません。

ウイリアム博士は「人は外的コントロールでは変えられない。これは真理で、この事実を理解していない人は、心理学的に発展途上である」と言っています。

上司が部下に対してよく使う、「期待しているからね」という言葉も、相手に「私の評価基準に達するようにがんばれ! そうしないと承知しないぞ」と言っているようなものです。「外的コントロール」は上司から部下だけでなく、部下から上司へもあり得ます。「外的コントロールは使うべきではない」と言われたら、ではどうすればいいのでしょうか。その答えは、「質問型のコミュニケーションを使い、とるべき行動を相手に自ら決めてもらう」ことです。この時、農場の右も左もわからない新入社員に対して質問するだけでは、話になりません。なにをどうしていいかわからないのですから、始めはもちろん教育からでしょう。こうして1年目、2年目、3年目と進むうちに、質問型のコミュニケーションを増やしていきます。質問型のコミュニケーションでは、とにかく何をしたらいいかを聴くのです。それでも何も案が出なくて、自分の思っていることを言いたい時は、「○○しようよ」と優しく言います。これをくり返します。気をつけることは、イライラした気持ちで言わないことです。気持ちは表情や言葉に出てしまいます。経営者に必要なことは、「忍耐」と言われるゆえんです。

経営者が従業員に対して持たなければいけないと言わ

れる「忍耐」「愛情」「理解」「諦め」の4つは、実は家族を含む農場のメンバーのみんなに持ってもらいたいものでもあります。

5 話し合いをするときのコツ

話し合いの仕方の要点を、私は次の6つだと考えています。(1) 人の意見を頭ごなしに、批判しない。(2) 空中戦にしない。(3) 進行役は内容の良し悪しより、何について話しているかに注意する。(4) アイデアを出す。(5) 時間内に終わらせる。(6) 次回の作業を決定する。の6つです。それでは順に考えてみます。

(1) 人の意見を頭ごなしに、批判しない

頭ごなしに批判されると、話が续かなくなってしまいます。特に、発言力の強い人がいるグループでは、注意が必要です。まず、相手を批判しないというルールを決めておき、違反したらイエローカードを進行役が出すことを確認します。

頭ごなしに言われることで、部下は「そんなこと言われるなら、もう言わない」となり良い提案や不満が出てきません。そうなるとうまく農場をよくするための良い材料となる話題が出てきません。不満も、農場ではとても良い材料です。例えば「作業の時間がかかり過ぎて、一日中バタバタしているし、やっつけ仕事になっている」という不満が出てくるとします。みんなでも不満に対応しようという姿勢が出てきたら、それはすなわち不満を解消するためには何をすればいいのか、という建設的な話の元になります。例えば、「作業の段取りが悪い」という意見が出たとします。段取りを良くするには、日頃からどんな準備が必要か、その準備をするためには、話し合いでの予定確認や、準備の確認、作業内容の確認、道具の配置、作業動線などを考えなければいけない、と前向きな話が出てきます。これが日常的に作業の質を良くすることにつながります。もし、はじめに不満が出てなければ、解決策も出てきません。ですから、不満は農場を良くするための貴重な材料なのです。

(2) 空中戦にしない

みんなでも話をする時、役に立つのがホワイトボードです。ホワイトボードに、出てきたアイデアを、みんなに見えるように大きく書いていくやり方です。それを見ながら話を進めます。意見の記録はライブレコーディング(実況記録)そのものです。誰か一人の書記が記録していても、その場では、みんなに共有されません。ボードを共有していないと、せっかく出たアイデアもどんどん忘れられてしまい、また同じ議論の繰り返しで堂々巡りになったりします。ボードに書いておくと、ミーティングに遅れて来た人も今までの話のポイントが分かる

し、議論を振り返る時にも役に立ちます。

例えば、農場で乳質を上げるためのミーティングをするときを考えてみます。

搾乳方法の確認、ミルクチェックの予定、牛床管理、カウコンフォート、人員の配置、乳房炎の対処の仕方などいろんな分野の話がごちゃ混ぜになって、話されている時があります。別の話題になっているのに、また元の話題に戻ったり、他の話題に飛んだりして時間がかかる割には結論ははっきりしません。このようなとき、ホワイトボードに出てきた内容を箇条書きで書き留めていくと、みんなはそれを見ながら考えられます。ホワイトボードがなく、手元の資料に各自が書き込んでいるとミーティング参加者の視線は、手元に行きます。ホワイトボードがあると、参加者の視線はホワイトボードに向かいます。これが大事です。よくあることですが、会議で多くの資料を配ると、参加者の視線は手元の資料にいつてしまいます。ある人はボードを見ていて、ある人は発言者を見ていて、ある人は資料を見ている光景です。みんな見ている所が違うのです。ホワイトボードを使ってみんなの視線を集めることは、話し合う方向を、みんなで統一することになります。視線が同じ方向に向いているということは、解決策に同じ姿勢で参加者が向かっているということなのです。

(3) 進行役は内容の良し悪しより、何について話しているかに注意する。

以下は、農場で交わされる会話の例です。

息子 「もっと発情が見つけやすいように、今度、ITによる発情発見システムを導入しようと思ってるのだけど」

父親 「あれは値段が高いだろう。そんな金はないぞ」

息子 「でもあれがあれば、発情見逃しが減って、すぐ元を取るよ」

父親 「お前は毎日牛舎に出てくるのが遅いのに、そんなのに金を使わなくて、1時間早く牛舎に出て来い。そしたら発情は見つかる」

息子 「分娩間隔が、今より1カ月短くなれば、すぐに元は取るよ」

父親 「前も、なんか別の器具を買って、元を取らなかったじゃないか。今度も無駄になる！ そんな物、買わなくていい！」

息子 「もういい！ 父ちゃんには相談しない！」

父親 「いつもお前は、やることやらずに、楽しようとかばかり考えとる。まじめに働け！ バカが！」

そして、話し合いは、決裂するのです。このときの会話を細かくみてもみると、息子は発情の発見を効率的にする技術的な問題を話しているのに、父親は、投資（値段が高い）の問題や働き方（息子が早く牛舎に出てこない）

の問題に話がすり変わっています。

これを、どう解決すればいいのか。その時に話の進行役が大事な役割を果たします。進行役は、話が正しいか間違っているかよりも、話の方向がどこを向いているのか、話の話題が何についてかに注意を払います。まずは、投資の問題や働き方の問題は後で話すことを確認して話をまず、「発情発見をよくする」ことに集中して、お互いに批判せず、とにかくアイデアを出し、その中から、じゃあどれを使うのかを決めていきます。とにかく、アイデアを出します。発情を見つけるために、できることをすべて上げるとすると、発情発見のための時間の確保、ヒートマウントディテクターの利用、牛の色分け、ITによる行動量計、日乳量の計測、発情発見のための人手の確保、発情を発見して授精師に連絡する方法の改善、夜の見回りなどがどんどん出てくるでしょう。とにかくなんでもとり上げて、その中から具体的に、それぞれの良い点、悪い点を考えながらどれを使うかを絞り込む。その絞り込む時に、はじめて投資の問題（お金の調達、返済）も関わってくるのです。投資の問題が出てきたら、新しいやりかたを使うことで、どれだけ採算が取れるのか具体的な数字を出して検討します。その数字の根拠をはっきりと示すことで投資していいのか悪いのかを評価できます。先程の農家の父親と息子の会話では、「発情発見をよくする」ことを話しているのに、投資（値段が高い、採算性）の問題や働き方（息子が早く牛舎に出てこない）の問題に話題がすりかわらないように、ファシリテーターが気をつけて、もし、話がそれたら元に戻す、あるいは、次の話題に進めていくことが大切です。ファシリテーターが気をつけていれば、「前も失敗したのに！」とか「楽ばかり考えずに、真面目に働け！」といった発言は、話の方向からそれていることに気付くでしょう。

(4) アイデアを出す

「会議はアイデアを生み出す現場である」という考えをみんなが持っていないと、時間だけを浪費することになります。本来、会議やミーティングは、現状の問題点を解決するために具体的なアイデアを出す場です。ところが現実には、なかなかアイデアが出なかったり、否定的な話ばかりが出たり、そのグループ内の序列でアイデアが採用されたりします。

下っ端のメンバーのアイデアが無視されたりすることもあります。また、他人のアイデアを批判するためだけに頭を使い、新しいアイデアを出さない人もいます。批判するのではなくて、そのアイデアよりさらにいいアイデアを出していく作業がみんなできれば、会議は充実します。現状を変える効果的な方法を、いかにみんなで作りに出しているか、これが、そのグループが効果的に

動くか動かないかの分かれ道です。その場で初めて聞かれてもアイデアが出ませんので、事前に考えておくことを伝え、各自がアイデアを持って集まることでミーティングの効果が出ます。

(5) 時間内に終わらせる

ミーティングは始まる前に、「今日は30分で終わらせる」というように時間を決めておきます。農場ではルーティンの作業時間が決まっている場合が多く、いつまでも時間をかけられません。時間内に終わらせるという意識があれば、無駄にダラダラと時間が過ぎるのを防げます。

(6) 次回の作業を決定する

決まったことを確認して、だれがいつまでに何をするのかを書き出します。ホワイトボードに書いてあると、いつも目に付きますので実行可能性が上がりますし、参加できなかった人にも伝わります。もし時間内に情報不足などで決まらなかったら、次回までに誰が何を調べてくるのかなどを決めてミーティングを終わります。

さて、農場でのコミュニケーションを題材にいろいろ考えてみましたがいかがでしょうか。今回の話がみなさんの周りでのコミュニケーションを考えるきっかけになれば幸いです。