

## 原稿の抜粋です

問題を解決するのは私ではなくて、牧場で実際に作業をするみなさんなのです

『酪農コンサルタントをしてきて、何か歯車が噛み合わなくなってきている感じを受けたのは、思い出してみると5年くらい前からかもしれない。何か仕事が上手くいかない、酪農家に上手く私の意志、気持ちが伝わらない。したがって酪農家の問題も上手く解決できない。初めは行動しない酪農家に問題があると思っていたが、やはり自分のやり方に問題があるのではないかと思うようになってきた。ちょうど酪農家の規模拡大が進み、お客さんの1戸当たりの搾乳頭数が200頭を超えた頃で、従業員を雇い、会社組織として稼働し出してからである（開業当初、搾乳牛100頭は大きな酪農家であった）』

～中略～

『「ティーチングからコーチング」へ考え方を変えつつ、酪農家に接してみた。当初はこちらの戸惑いもあり、上手く意識が伝わらなかったが、慣れてくるにつれて酪農家の顔つきが変わるのがわかった。自ら何をしなくてはいけないのかが理解できると、問題解決行動は早いものである』

《未発表稿「ティーチングからコーチング」より》

——このように、酪農コンサルタントとしての自らの経験を記している榎谷雅文氏に、農場が着実に成果を上げていくコンサルティングのポイントを聞いた。

## 酪農コンサルタントにおける「ティーチングからコーチングへ」とは？

## ●牛の問題から人の問題へ

コンサルタントを開業して8年くらいしてからでしょうか。「何か違う…」という壁にぶち当たりました。それまでは、いわゆる改善の処方箋を牧場に渡して、問題部分を改善してもらっていました。しかしだんだんと牧場の規模が大きくなり、従業員が増えてくると、“牛の問題”ではなく“人間の問題”が出てくるようになったのです。実際に作業をするのは社長ではなく従業員のみなさんです。単に処方線を渡して改善する、という手法では上手くいけなくなりました。

ちょうどその頃、「農場どないすんねん研究会（NDK）」（正式名称 全国畜産支援研究会）に参加して勉強するようになり、「これだ！」というものが見つかりました。それが「ティーチングからコーチングへ」です。

牧場により儲けていただく——この基本はまったく変わりません。ただ、そのためには手法を変えることが必要だったのです。

## ●自らの改善意欲がなければ次に進まない

子供に家庭教師をつけた場合を例にあげて、説明します。

家庭教師をつけることによって親は、子供が勉強をして成績が上がることを期待します。ところが、その子に自ら本当に勉強する意欲がないかぎり成績は伸びません。そして家庭教師が単に問題の解き方だけを教えていたら、相変わらず子供は勉強意欲が湧かずに成績は伸びません。成績が伸びなければ、しまいには親は別の家庭教師に変えます。

これは酪農も一緒です。例えば、乳房炎に困ってコンサルタントに頼んだとします。コンサルタントに言われた処方箋どおりに行えば、大半はそれで乗り越えられるでしょう。しかし、そのとき重要なのは、自らの改善意欲があるかどうか、なのです。その時点での乳房炎の問題を解決しても、さらに次の問題が必ず出てきます。そのとき自らの改善意欲がなければ、「忙しいから…」などの理由をつけて、なかなか次の問題に取りかからないでしょう。なかにはあきらめてしまう人もいるかもしれません。

いろいろな教科で、すべてそこそこの点数をとらないといけないのが酪農です。得意科目だけ勉強しては、経営は良くなりません。満遍なく勉強する意欲が大事なのです。

本当に勉強する意欲が湧くには何が必要でしょうか。大学に入学することが勉強の目的では、入学後、意欲をなくしてしまいます。本当の意欲は、何を勉強したいのかを見つけた人が一番湧くのです。だから、どの大学に入学したい、となり必死に勉強して合格を勝ち取ります。

酪農も同様に、自分がどのような酪農をしたいのかを見つけた人が、一番やる気が出ます。これが一番の改善意欲であり、目標が定まっているので、一番早い道筋を見つけることができます。

### ●みんなで一緒になって問題を解いていこう

私も酪農コンサルタントを始めてしばらく、先の家教師と同じようにやってきました。だから壁にぶち当たったのです。要するに、単に問題の解き方だけを伝えていました。すると、ちょっと問題の中身が変わったら、牧場はその問題を解けなくなってしまっていました。

問題を解くのは私ではなくて、牧場で実際に作業をする人たちなのです。ゆえに、本人たちに問題の解決方法を自発的、意欲的に考えてもらわなければならない——と思うようになり、NDKでも勉強して、コンサルティング手法を変えていきました。みんなで一緒になって問題を解いていくようにしたのです。すると、とてもスムーズに事が運び、こちらの気持ちも非常に楽になりました。

### では、具体的なコンサルテーションの進め方は？

#### ●人に言われてやるのと、自分が考えてやるのとでは全然違う

私がいまず農場のボトルネック（支障となっているもの・箇所）を把握します。把握するには、誰が、いつ、何を、どのように作業しているかを見なければなりません。

そして例えば、産後の病気が多い牧場で、乾乳牛の飼養管理がボトルネックになっていた場合、そのポイントとなっている場面の写真を撮っておきます。そして牧場の全員（社長、従業員のみなさん）に集ってもらい、「この写真は今日、私が一番重要だと思った場面です」と言って示します。以前の私ならば、その写真を見てもらいながら、どこに問題があって、何が悪いのか、どうしたら良くなるのか、すぐに答えと処方箋を伝えていました。しかし今は、「この写真を見て、何でもいいから思ったこと、気がついたことを発言してください。私よりもみなさんのほうが、たくさんの現場情報を持っているはずですから」と言って、話し合いを始めます。

すると、普段何気なく見ている場面（シーン）なのに、「そこには問題があるのに見逃していたのだ」と改めて見つめて、一生懸命に考えて、いろんな意見を出してくれます。そして最後に、私の考えも言って、「では、どうやって改善しましょうか？」と、さらにみなさんに考えてもらい、たくさん発言してもらいます。

すると従業員のみなさんから、いろいろなアイデアが出ます。しかも、どうすれば作業がやりやすいのか、私よりも実際に作業する従業員のみなさんのほうがよく知っています。

このようにコンサルティングを進めたら、産後の病気は激減しました。しかも、驚くほどのスピードで改善効果が出ました。

人に言われてやるのと、自分が考えてやるのとでは、それほど違うのです。

## 最良のコンサルテーションを進めていくうえで、欠かせないこと、重要なポイントとは？

### ●忙しくても、よく話をすること

時間がかかっても、よく話をすることです。みなさんが忙しいのはよくわかります。しかし何を優先すべきか、そのことも判断してもらわなければなりません。

また、「緊急ではないけれど重要なこと」は早いうちに手を打っておくことです。

なお、忙しいときは考える時間がなく、とかく目先のことに追われて目標を見失いがちです。それを防ぐためにも、日頃からの整理整頓も欠かせません。

## コンサルタントをするうえで、これだけは困ることとは？

### ●原因を他人に求めているうちは、自分は努力しない

私のお客さんにはないことですが、「忙しいから」と言って、人の話を全然聞こうとしないことです。

また、問題の答えだけを求めて、一緒に話し合おうとしないことです。そういう人は後で、失敗する可能性があります。そして失敗すると、「あのコンサルタントが悪い」と言うかもしれません。別のコンサルタントを頼んでも同じことを繰り返し、ドツポにはまってしまうかもしれません。

原因を他人に求めているうちは、自分は努力しないのです。原因は別なところにあると思っているからです。それでは改善はできません。日々仕事をしているのは、あなたです。

### ●話し合うことで、明日からまた頑張れる

コンサルテーションが上手くいくと、「相談相手として来てほしい」と言っていたことが多いです。話し合いをすることで気持ちが楽になり、頭の中が整理でき、いいアイデアが導き出され、そして気分一新して明日からまた頑張れます。

それこそコーチングです。人間関係を、どこまで深められるか——それが私のコンサルテーションのやり方です。

デーリィジャパン誌のご厚意により、ホームページに転載させて頂きました。