

## 養豚コンサルタントにおけるコミュニケーション

福山 聡<sup>†</sup> (フォーピッグ那須)

## 1 はじめに

私は養豚場におけるコンサルタントを主な業務として開業している。養豚コンサルタントの仕事の内容を簡潔に説明すると、第一の目標は養豚場の収益を増やすことであり、そのための手段を定期的な農場訪問のなかでいろいろ提案

することである。獣医師なので疾病対策はもちろんだが、日常の飼養管理、種豚、飼料、糞尿処理、従業員教育、豚肉の販売についてなど養豚にかかわることならなんでもアドバイスの対象となる。農場への訪問は数週間から数カ月に1回の頻度であり、1回の訪問時間は3時間以上となる。3時間以上の訪問のなかで、事務所ですか豚をみながら豚舎内で話すか、場所の違いはあれどほとんどの時間を会話に割いている。そして会話の量が増えれば増えるほど農場の現状把握と改善の度合いが増す。本稿では、このように繰り返し訪問している生産者に対してのコミュニケーションについてお話する。

## 2 私とコミュニケーション学

私が大学を卒業して数年後となる今から10数年前、NDK(農場どないすんねん研究会、現獣医コミュニケーション研究会)のメンバー数人と月に1回HACCPの勉強会を定期的実施していた。そのときに「HACCPもいわゆるコミュニケーション方法の一つなんだよね」という話からいつの間にかコミュニケーション学について学び始めた。当時コミュニケーションに対する私の認識といえば、会話の流れを止めずにつなげていけることが上手なコミュニケーションだろう、という漠然としたものであった。いざ学び始めると、コミュニケーションそのものが体系だった学問になっていることを知り驚いた。私自身は決して会話が上手とはいえないし、獣医師という優位的な立場ならなんとか農場に対してコンサルティングができるのではないかという考えがあったなかで、コミュニケーション学の学びは目から鱗の連続で

あった。勉強会で学んだことを農場で即実践し、次の勉強会で反省を兼ねた実践報告を行う。これを繰り返していくうちに段々と農場におけるコミュニケーションに自信がついていった。残念ながら東日本大震災を機に勉強会への参加は中断してしまったが、このとき勉強したことが10年以上経った今でも仕事の糧となり常に自問自答を繰り返しながら、よりよいコミュニケーションについて考察を続けることにつながっている。

## 3 ラポール

当時学んだことで一番印象に残っている言葉が「ラポール」という言葉だ。当時の説明では会話のはじめにお互いの共有事項を話し同意(同調)を得る(=心の架け橋をかける)ことと教わった。これは非常に役立った。養豚コンサルタントでは1~3カ月に1回の間隔で農場訪問することが多い。数年以上のお付き合いのある相手でも数カ月会わないとどうしても最初は緊張するものだ。そんなときは最初にラポールを形成すればあとはほとんど話が出てくる。このラポールに使えるのはやはり「天気」にまつわることだ。寒かったね、暑かったね、雨(風、雷、雪)がすごかったね、というほとんどの場合ラポールは成功する。それに加えて荒天によって農場に被害があったかどうか聞いてみる。被害があったという場合にはその予防法についての話が始まる。ここからいよいよコンサルティングが始まるわけである。天気の話でラポールが成立しない場合もあるが、そのときはラポールが成立しなかった理由を掘り下げて聞いていけばよいわけだ。天気以外にも農場の景色が違えばそれについて話すこともいいだろう。農場の駐車場に止まっている車がいつもより少ないと思い「今日は駐車場に止まっている車が少ないですね」と切り出せば「そうなんです、今日は従業員の数が少ないです」と返ってくる。そしてどうして少ないのかなと思えば「曜日によって作業が異なるのですか」と仕事上の話につながっていく。このようなラポールを成立させるためには農場に到着した時点から「とにかく観察すること」が大事であり、

<sup>†</sup> 連絡責任者：福山 聡 (フォーピッグ那須)

〒329-2723 那須塩原市南町1-13 E-mail: tmkjps@yahoo.co.jp

何かいつもと違った状況がみられたなら積極的にその違いについて話すよ。現在「ラポール」の意味を検索すると「信頼関係を得ること」と以前より進化した解釈となっているが、農場訪問の際にはまず「ラポール」だ。

#### 4 小学生から始まるコミュニケーションの授業

小学年の娘が国語の教科書を宿題として音読しているのを聞いていると、ときおり「話し合い（会議）の進め方」という内容があり具体的な方法を学んでいることがわかる。また授業のなかで、自分で、またはグループで調べたことを発表する機会があるのを見てみると大変よいことだと感じる。ネットで検索すると少なくとも10年前にはこのような授業が取り入れられているようだ。現在学生である若い方はこのようなコミュニケーションについての授業を受けているということであり、むしろコミュニケーションについて学ばなければいけないのは、このような授業を受けてこなかった現在現役でばかり働いている獣医師なのではないかと感じた。獣医師を目指す大学においてもコミュニケーションを学ぶ機会がますます増えてもらえば、という思いでいっぱいである。

#### 5 相互の立場を明確に

私はコミュニケーションについて学んだことを実践する側であり、決して獣医師の方々に教える立場ではないことを自認しながらこの記事を書いている。同様にコンサルティングを行ううえでも私と農場がどのような関係性を明確にしておくことは大事だ。それは「先生と生徒」、または「医者と患者」の関係ではなく、お互いに「協力者」という対等の立場の付き合いということだ。野球でいえば「経営者は監督、私はコーチ、農場従事者は選手」と位置づけるとわかりやすいのではないと思う。ときおり農場経営者の方から「（従業員を）叱りつけてほしい」とお願いされることがあるが、「先生と生徒じゃないのだから」と笑ってお断りすることもしばしばである。

#### 6 目的と場面に応じたコミュニケーション

この原稿を書き始めたときは、自分のアドバイスを農場の方に実施してもらうためにはコミュニケーションが必要だ、という主旨の文章を書いていた。しかしこの主旨で文章を書いている自分自身に大変な違和感を覚えたので一旦手を止め、自分は一体なんのためにコミュニケーションを意識しているのかと考えた。農場との関わり合いのなかで私の提案するアドバイス全てを農場の方に実施してもらおうとは特段思っていないし、アドバイスをやるかやらないかは本人の判断だと思っている。そう考えていると、コミュニケーションの先にみえるゴー

ルは「一年前はあんな（ダメな）状態だったのに、よくここまでがんばったね」と言い合えることだ。そのためには相手の話も聞かし、農場をよくみるし、自分の意見もいうし、そうしていく過程でお互い共通の問題点と対策案が練り上げられていく。

しかしこれはあくまで自分自身のコミュニケーションのゴールであって、相手の求めているゴールとは異なっている。自分のゴール（目的）だけを一方的に押し付けてしまうとコミュニケーション不足のレッテルを貼られてしまうので要注意だ。

自分を振り返ってみると仕事でのコミュニケーション術がそっくり家庭で応用されるかといえば決してそのようなことはない。やはり仕事なり家庭なり子育てなり、それぞれの場面と目的に応じたコミュニケーション術というものがあるのだろう。

#### 7 会話を積み重ねると相手の考え方と行動が自分と一致してくる

コンサルタントとしては治療行為は少なく、疾病予防のアドバイスがメインになる。つまり主体となるのはあくまで農場従事者であり、自分が農場で管理するのと同じように農場従事者に管理してもらおうとよりよい飼養環境になっていくと考えている。それを実現するには会話とちょっとした成功体験の積み重ねが必要だ。会話といっても5分程度から1時間程度のものでさまただ。管理が上手になったなど感じるには訪問を開始してから数カ月のときもあれば数年かかることもある。10年も同じ農場に行っていると、どういう問題がありどういう風に対応したかということを経営者の方から報告してもらおうと、自分の考えと全く同じになってきて「それ以上私からいうことはありません」というほどの状況になってくる。これは自分としては嬉しいことであり、目指していることでもある。

逆に何年行ってもほとんど変わらない農場があるのも事実で、対価を支払ってコンサルタントを頼んでいるのに依頼者側にアドバイスを聞く気があるのかないのかわからないことがある。このような農場では早晚契約解除されることもあるが、果たしてこのような場合どのようにすべきなのか今でもわからない。

#### 8 時には自分の弱みを見せる、または教えてもらう姿勢が必要

相手が自分のことを「先生」だと思っているときには自分の失敗談を語ることによって、相手と自分が対等な立場であることに気が付いてもらう。また失敗談ではなく「他の農場でうまくいってなくて、〇〇について教えてほしいんだけど…」と私が教えてもらうという状況も作るようにしている。互いに相談しあい工夫と努力に

よって農場を改善していこうという雰囲気づくりを大事にしている。

## 9 人の非難からは何も生まれない

### ～コミュニケーションで人と人をつなぐ～

農場の問題について話しあうなかで、人を非難する言葉「仕事をしない」「行動が遅い」「言ってもやらない」などが多い農場は残念ながらある。このような農場は本当に注意しなければならない。人の非難からは建設的な意見は何も生まれない。そういうときには非難されている人とも話をしてみないといけない。やらなければいけない理由を理解していなかったり、はっきりと指示が出されていなかったり、優先事項に対する認識が異なっていたり、話してみると原因がわかってくる。まるで裁判官のようだと自分でも思うが、農場内の人と人をつなぐのも重要な仕事だと考えている。

## 10 農場の従事者同士の情報共有のお手伝い

畜産現場に限ったことではないと思うが、農場で働く人のなかには人と話さなくてよいのでこの仕事に就きましたという人がいる。また現代の養豚は大規模化が進んでおり、豚舎ごとの分業化が進んでいる。たとえば種付けと妊娠中の母豚の世話をする人、分娩舎で母豚と子豚の世話をする人、離乳舎で子豚の世話をする人、肥育舎で出荷の作業をする人などにわかれる。その結果、担当者間でのコミュニケーションが案外疎かになっていることが多く、情報共有の不足が互いの不信感へとつながることは少なからずある。たとえば分娩舎から離乳舎へ移動する子豚の頭数はどこの農場でも問題なく伝わるが、子豚の健康状態まで伝わることは少ない。そのために子豚をもらった側では、「今回は病気の子豚ばかり送ってきて困った、どういう管理をしているんだ」となりやすい。そのときに「今回は子豚の下痢が多かった」とか「PRRSに感染して発症した子豚が多かった」などと言っても説明を付け加えると納得してもらえるものだ。「今回調子が悪いから1週間は保温して健康管理に気を付けてください」と付け加えられればなおよいだろう。分担化が進み相手の作業風景がみえない分、豚の健康状態に関するたった一言の説明の重要性は増している。それを農場の従事者が担うかコンサルタントである自分が担うか、どちらがよいということはなさそうだ。

## 11 経営者と被雇用者とのコミュニケーションのお手伝い

経営者と被雇用者（農場の従事者）とのコミュニケーション不足も多く農場でみられる。経営者の意図が十分に伝わってなかったり、作業者の要望が経営者に十分に伝わってなかったりすることにより相互不信が生

まれている農場をよく見かける。この両者の橋渡しも重要な役目である。

農場内で経営者と従事者との橋渡しをしたことによる成功例の一つあげる。最初から最後にいくまでに半年間はかかってしまったが会話のようにつなげてみる。

### ①（豚舎内をみて）

私：餌箱に餌が入っていないところが多く、子豚の発育が遅いようだ。

### ② 私：なぜ？

担当者：一日中機械で餌を回すべきところが夜間は回していない。

### ③ 私：なぜ？

担当者：餌箱が針金でしか固定されておらず強度が不十分で、豚が餌箱を動かしてしまう。そのために夜間回し続けると餌箱から餌が大量に落ちてしまうことが度々ある。

### ④ 私：餌箱を固定するにはどうしたらよいか？

担当者：金属のプレートを使って餌箱を固定する。

### ⑤ 私：なぜやれない？

担当者：金属のプレートを買ってもらえるよう社長にお願いしているが全然進まない。

### ⑥（経営者との橋渡し）

私：社長に現状の説明と改善をお願いする。

### ⑦ 経営者：餌箱を固定する部品を発注する。

### ⑧ 担当者：餌箱を固定し夜間も餌を回せるようになる。

### ⑨ 飼料不足による発育停滞はなくなる。

### ⑩ 私：豚がよくなった。がんばった、よかったね。

## 12 目をみて話すのは難しい

話すときには相手の目をみて表情の変化も読み取ることが大事だ、といわれれば皆さん納得することだろう。しかしこれが実際にやってみると難しい。特にテーブルを挟んで私より年長者である経営者と話すときには怖くて顔もみられない。ある時勇気をもって相手の顔を一瞬みてもやはり相手もこちらをみていないことに気が付き、結局みていないのはお互い様だと勝手に安堵したことがある。また営業の方と話すときにやたらと見つめてくる場合があり、圧迫感と話しづらさを感じてしまう。目をみて話すって難しいなあと思いつつ、相手の目を自然とみることができたのはいつかと振り返ってみると、最初の「こんにちは」の挨拶をするときには間違いなく目をみていることに気づく。また農場内で立ったまま話しこんでいるときなども意識せず、恐怖を感じずに目をみられることに気が付いた。お互いに顔の表情を捉えるには相手との一定の物理的距離が必要なようだ。1m前後のテーブルを挟んでの会話において相手の目をまじまじとみることは困難極まる。しかし2～3m以上の距離があると、自然と相手の顔の表情も視界に

入ってくる。物理的な距離というものもコミュニケーションには欠かせない。

### 13 感謝の意は常に伝える

一日の農場巡回が終われば「ありがとう」の感謝の意を伝えることは大切なことだ。私の場合は忙しいのに長い時間付き合ってくれてありがとう、が多い。そんなこと当たり前と思うが、病院に行ったときに病院の先生が「私の病院を選んでくれてありがとう」というだろうか、私は聞いたことがない（…仮にいわれたらものすごい違和感を覚えるのでいわれることに期待はしていないが）。人と人の付き合いなのだから、嬉しい、楽しい、好き、ありがとう、のよい感情はどんどん伝えるべきだろう。

また「何かあればいつでも連絡してください」と伝え、連絡を気軽にしてもらえよう心掛けている。

### 14 おわりに

この記事執筆中思ったことが三つある。一つ目はこんなにコミュニケーションについて書いてきたが、自分がうまくいってるかな、と思うだけで相手がどのように感じているか聞いたことがないということだ。つまりは自己満足の世界なのではないかと心配になってくる。二

つ目はコミュニケーションを学ぶことは自己防衛の面があるのではないかということだ。自分の話し方が悪くて自分の意図が伝わっていなかったり相手の協力を引き出せていなかったりするのではないかと考えたときに、推奨されているコミュニケーション方法を使いながら話しているという自負は、自分を肯定する材料になっているように思う。三つ目がコミュニケーションを学ぶということは、語学を学ぶのと同じようなものということだ。たとえば英会話を学ぶときには英語を話している人の表情をみて聞いてそれを真似る。それと同じように私の養豚コンサルタントの師である先生の様子をみて真似たものが「時には自分の弱みをみせる、または教えてもらう姿勢が必要」の欄で書いたことだ。他人が上手にコミュニケーションを取っている場面や自分が話しやすと感じた場面を真似ることで上達していくということは大いにあり得るだろう。

この記事を読んでいただき、どこか一つでも「そうだよねえ」と同感してもらえるところがあれば嬉しく思う。コミュニケーションについて執筆する機会を得ることで、改めて自分自身のそれを深く見つめ直すことができた。このような執筆の機会をいただいたことに感謝申し上げます。