

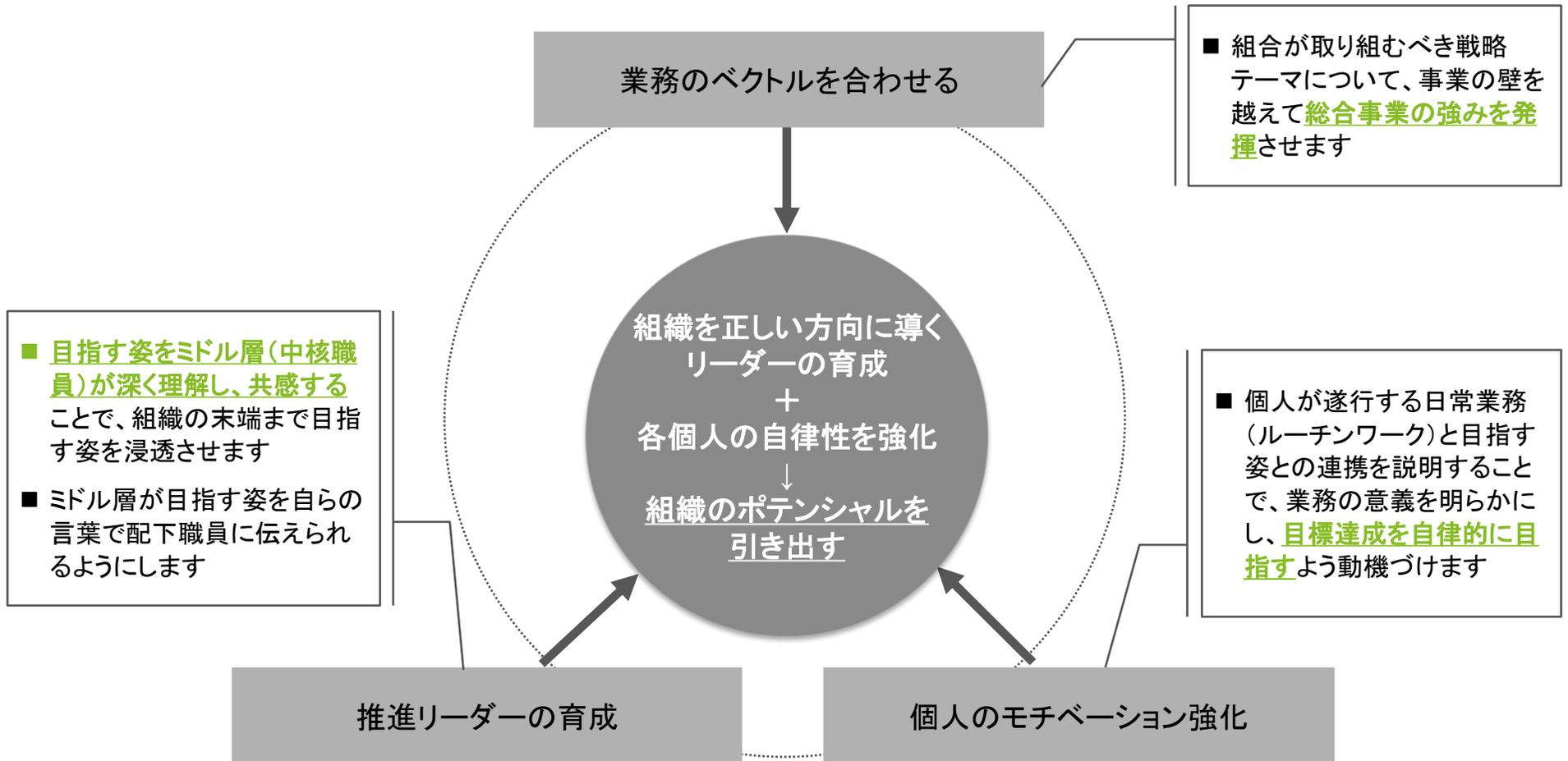
役職員が本当に挑戦したい農協の目指す姿を描く

有限責任監査法人 トーマツ JA支援事業ユニット

2021年9月13日

役員の明確な意志(想い)は組織のポテンシャルを最大限に引き出します

目指す姿を作成する必要性



本来、役員の想いを具体化し、職員(の気持ち)を動かすはずの中期経営計画が職員に受け入れられず形骸化しています

中期経営計画の問題点

前例踏襲の 中期経営計画

理想論や前年対比にもとづく目標設定であり、現場の職員の目標数値に対する納得感が低く中期経営計画が形骸化しています

- 環境変化を反映せず前年対比で目標設定されているため、職員の目標に対する必達の意識がない
- 形式的に整えられているだけで役職員の想いが反映されていないために、実行段階において不満・言い訳ばかりでくる

組合目線の 中期経営計画

組合の都合が優先され、短期的な予算達成や収支改善ありきの計画で、組合員・利用者の関心が置き去りにされており、職員の共感を得られず中期経営計画が形骸化しています

- 事業別の計画数値をまとめただけで、組合員・利用者、職員に対して「農協が何をすべきなのか」という農協事業の意義・目的が検討されていない
- 外野からの声に振り回され、形式を整えることに集中し、組合員の真の期待に応えられない

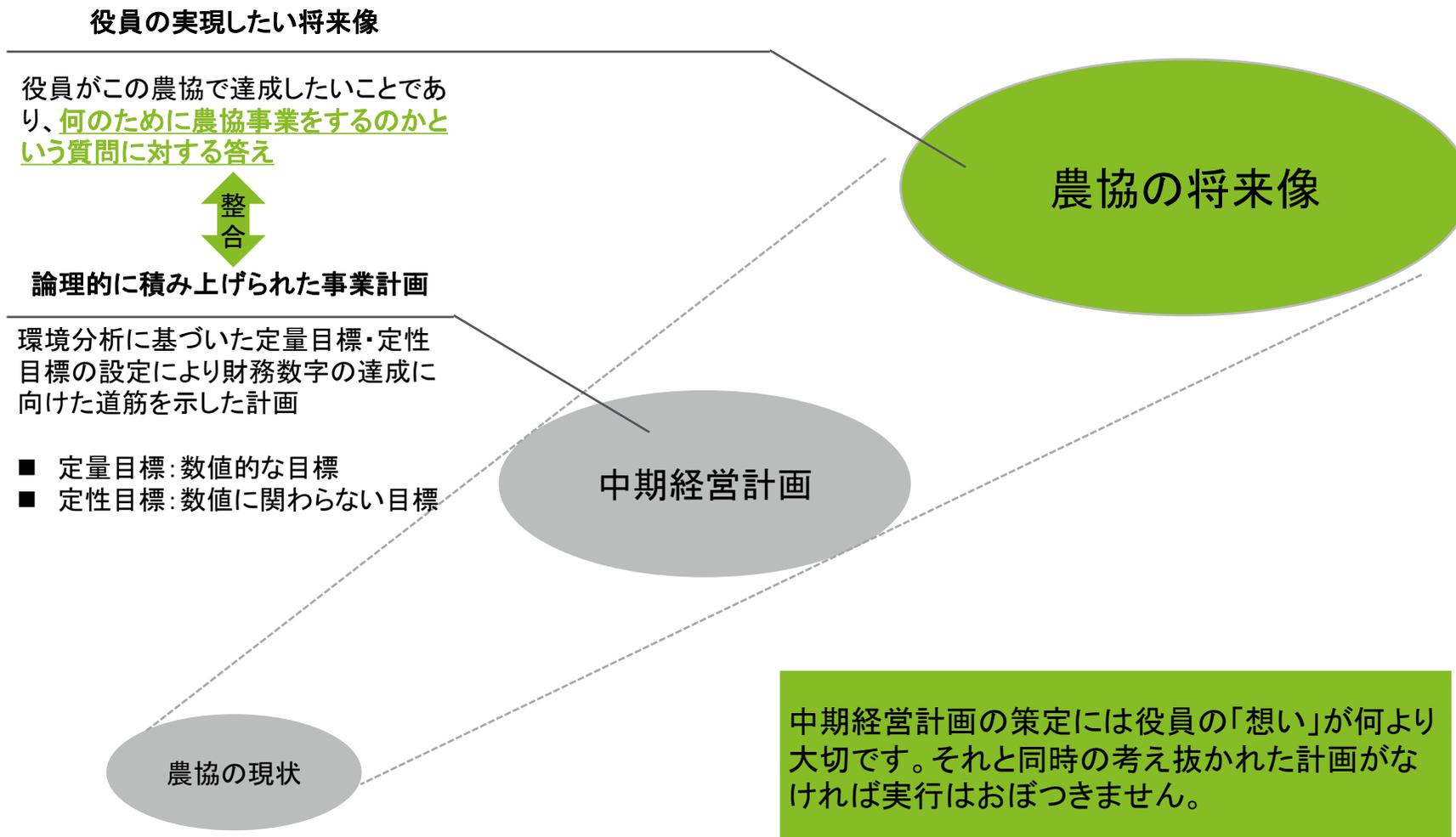
具体性のない 中期経営計画

「組合員の生活向上」、「次世代対策」、「組合員の困り込み」などお題目が並んでいるだけで、具体的な行動計画に落とし込まれていないため、解決すべき課題への取り組みがおざなりになり中期経営計画が形骸化しています

- 成果(達成状況)を定義し、測定するという観点がない
- プロセス目標を設定し、目標達成に向けて進捗状況を管理するという観点がない

役員の「想い」を反映した農協の将来像を明確に示すように助言・指導します

実現したい/実現すべき将来像(目指す姿)を描く



(参考)組合員・職員の心に訴えかけ、目指す姿に対する共感を生み出すのは、データにもとづく「客観性」よりも役員の“やりたい”という「熱意」です

組合を動かす役員の覚悟

データ

<

意志

分析

<

想い

客観性

<

熱意

“何としても二階に上がりたい、どうしても二階に上がろう。この熱意がハシゴを思いつかせ、階段を作りあげる。上がっても上がらなくてもと考えている人の頭からは、ハシゴは生まれない。”

—松下幸之助(パナソニック創立者)

Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) および各メンバー ファーム ならびにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアント へのサービス 提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。



IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited