

中期計画策定の心構え

有限責任監査法人トーマツ JA支援事業ユニット

2021年12月2日

本日の講師

講師紹介



水谷 成吾

有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー

トーマツグループ入社後、JA業界や食品業界などを対象に、中期経営計画策定支援、営業戦略策定支援、人事制度設計・導入支援、組織と人材変革支援など多角的なコンサルティングサービスを提供

代表的なプロジェクト

- JA業界(制度構築支援)
 - 正規職員を対象にした人事制度構築・導入支援
 - 有期契約職員の戦力化に向けた人事制度の構築・導入支援
- JA業界(人材育成／人材活用)
 - 階層別研修の企画・実施
 - 信用・共済事業での要員構造診断・要員配置基準の策定支援
- JA業界(その他)
 - 第38回JA徳島大会での基調講演
 - 平成30年度 群馬県JA-TACパワーアップ大会での基調講演
 - 総代研修会での記念講演 等
- 著作等
 - 「相続相談ができる農協職員になるための7つのステップ」(共著:全国共同出版)
 - 「支店長力を高める7つのステップ」(共著:全国共同出版)
 - 「できる副支店長になるための7つのステップ」(共著:全国共同出版)
 - 「『農協人』を育成するための人事制度改革」(全国共同出版)
 - 「農協を変える真の改革」(全国共同出版)
 - JA経営実務において農協の課題や農協のあるべき人事制度について連載

中期計画策定の実態

危機感のない職員による「今のまま」を望む中期計画では環境変化に対応できません

現状維持を望む職員

今までの環境

安定した環境のもと、すぐれたビジネスモデル(安定経営の仕組み)が機能してきた結果、中期計画においても、これまで通りのことを、これまで以上にがんばると定めるだけで問題ありませんでした

環境変化に鈍感な職員

- 外部環境の変化に目を向けなくても利益が出ていたため、市場や農協を取り巻く環境変化に鈍感になっています
- 環境変化に気付いても自己正当化と責任転嫁で問題意識を感じない職員が存在しています

変わることに抵抗する職員

- 過去の成功体験に執着し、少しでも否定的なことを投げかけられると反射的に抵抗します
- どんな提案にも反対する理由を見つけ、上手くいかない言い訳を並べ、現状のやり方に問題があったとしても、現状のままでいることで安心しています

(参考)本来、農協の進むべき方向を示し、職員(の気持ち)を動かさ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

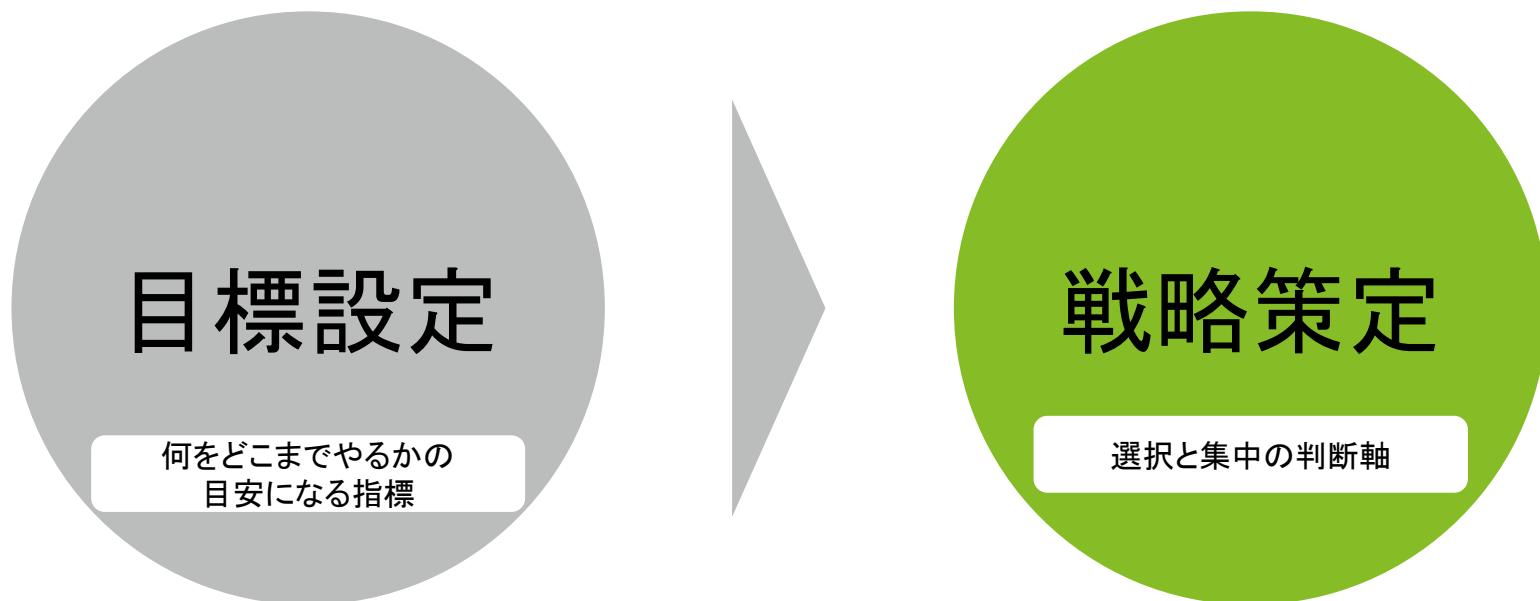
「組合員の生活向上」、「次世代対策」、「組合員の困り込み」などお題目が並んでいるだけで、具体的な行動計画に落とし込まれていないため、解決すべき課題への取り組みがおざなりになり中期経営計画が形骸化しています

- 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

中期計画策定の心構え

中期計画を策定しているつもりで、単年度の「目標設定」しかしていない役員がいます

中期計画策定における役員の役割



目標(数字)だけつけて、どう実現するかは職員に任せるという
自称“ボトムアップによる戦略策定”をしている役員は、戦略を立てずに目標設定しているだけです

役員が意志をもって「選択」することで、組合として「今、何をすべきか」が示されます

戦略策定のポイント

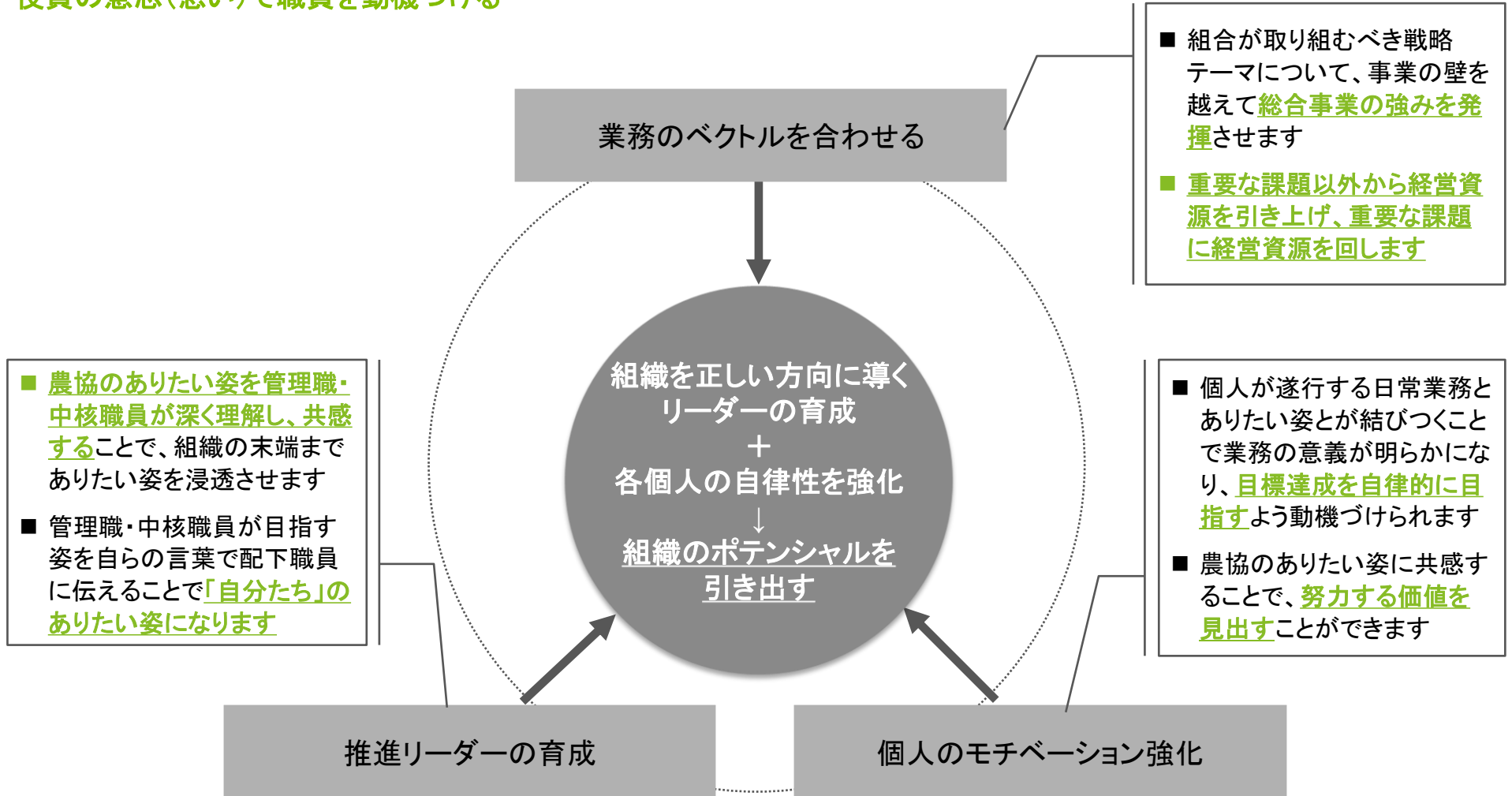
八方美人な指標の羅列

組合の経営資源(ヒト・モノ・カネ)を
集中すべき重要な課題を絞り込む

総花的な取り組みに経営資源を分散することは、経営資源に余裕があったからこそできたのであり、
今、農協として「何をしないか」を決めることが求められています

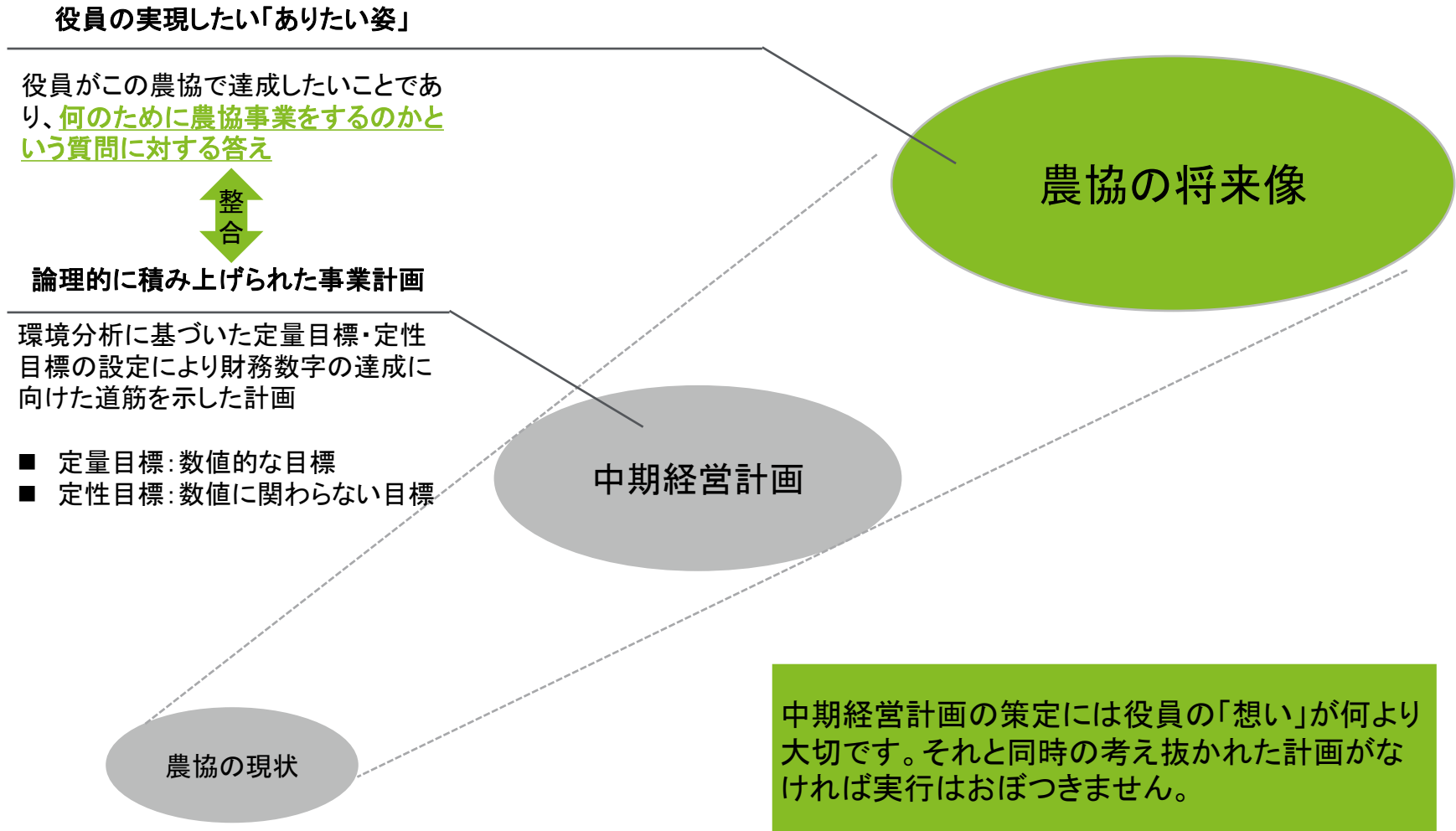
役員の本格的な意志(想い)は組織のポテンシャルを最大限に引き出します

役員の本格的な意志(想い)で職員を動機づける



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

農協のありたい姿を描く



(参考)

わたしたちは、安心・信頼に基づいて組合員と取引する職員を目指すことを誓います

農協職員の「価値観」(行動規範)

1. わたしは、地域の食と農に対する農協職員としての責任を全うします

職員は所属部署に関わらず **地域の食と農を豊かにするという責任感**を持ち、農家に自ら声をかけたり、農家が農業をしやすい環境を整備したりすることで、管内農業の活性化に取り組みます。また、地元野菜を積極的に消費するとともに、自分の周りや地域全体での食育活動をとおして地元で農業があることの素晴らしさを地域に伝えます。

1. わたしは、「あなたに必要だ」と自信を持って言えないなら勧めません

農協と組合員との関係は短期的な損得に基づくものではなく、相互理解のうえに成り立つ信頼関係です。この信頼関係は、個々の職員がひとりで築きあげたものではなく、過去の職員(先輩)が組合員と向き合い築き上げてきたものです。そのため、現在の職員は、過去からつながる信頼を未来へつなぐために **組合員にとって必要だと信じる仕事に邁進**します。

1. わたしは、組合員、地域住民、同僚との会話を楽しみます

組合員や地域住民にとって農協は単なる手続きをする場所であってはいけません。組合員や地域住民にとって農協は行きたい場所であり、農協職員は会いたい人でなければなりません。そのために、職員は、組合員との会話を楽しみ、**組合員や地域住民から「あなたと違って話がしたい」と思われる存在**になります。

1. わたしは、地域の将来に必要なことを“今”実行し、地域活性化に繋がります

職員は、長期的視野に立って地域の将来に必要な事業や施設を考え、すぐに提案し、実行に移します。また、農協が将来に渡って地域から必要とされる組合となるために、**目先の利益に走ることなく、“将来の組合員”との関係を構築するための活動を実践**します。

“無理に売るな。客の好むものも売るな。
客のためになるものを売れ”

－ 松下幸之助

おわりに

組合員・職員の心に訴えかけ、ありがたい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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、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 トウシュートーマツ 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ー、リスクアドバイザー、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