

■ 農協に必要なのは人の改革

2023年3月期から「人的資本」の開示が義務づけられ、人材にかけるお金を「費用」ではなく「投資」と捉え、人材への投資によって企業価値向上を目指すという考えが広がりを見せています。

しかし、全国の農協における人的投資は、期待する成果を上げていません。環境を整えたところで、依然として、役員から聞こえてくるのは「主体性がない」「元気がない」「仕事に対する想いがいい」など職員に対する不満であり、人の改革が上手くいっていません。

■ 人の改革に失敗する農協の特徴

農協で人の改革が上手くいかないのは、流行りの施策に飛びついて、本質的な課題と向き合っていないからです。実際、人の改革に失敗する農協には3つの共通点があります。

- ①現状を正しく理解していない
- ②できない管理職を放置している
- ③人事制度が職員をミスリードしている

■ 定期的なエンゲージメント調査の実施

自分の組織を理解できていない役員が、闇雲に流行りの人事施策を繰り返すだけでは人の改革は進みません。例えば、職員のエンゲージメントを定量的に把握できますか？弊法人が実施している職員エンゲージメント調査では、「親しい友人に現在の職場を就職先として勧めたいと思うか」という質問に対して、「勧めたいと思う」という職員の割合よりも、「勧めたくない」という職員の割合が高く、農協職員のエンゲージメントが低いことを実感しています。

その原因はどこにあるのでしょうか？役員の皆さんは職員の感じる「充実感」、「負担感」、「期待感」を正しく把握していますか？そのうえで、「常勤役員」「上司」「同僚」「仕事」「人事・労務」「組織風土」が職員にどのような影響を与えて

いるのか見えていますか？改革の第一歩は現状の見える化です。まずは、エンゲージメント調査による定量的な把握をお勧めします。

#### ■ 管理職（所属長）教育の強化

次に、多くの農協が管理職のマネジメント不足を嘆きながらも、機能していない管理職を放置しているため、職員が疲弊しています。職員を動機づけるのは「報酬」ではなく、仕事を通じた「達成感」「成長実感」であり、管理能力のない管理職のもとでは、職員は仕事に対して動機づけられません。さらに、このような管理職に対する不満は、すぐに、このような管理職を放置する組織への不満に変わります。

最近では、若い職員が職場でロールモデルを見つけられていないことに課題を感じています。弊法人が実施するエンゲージメント調査でも、組合内に憧れる人、尊敬する人が「いない」と回答する30代の職員が20%を超える農協が少なくありません。このような状態を放置すれば、職員が育たないばかりか、若い職員の離職が増加しているのもうなずけます。

#### ■ トータル人事制度の再構築

最後に、これまで正しいとされてきた人事に関する常識が、農協での人の改革を妨げています。ロジックツリーを活用して個々人の目標を業績目標に紐付けることで、あたかも業績目標を達成するために個人の役割があるように感じさせたり、職能資格制度の基盤となる職員の能力は劣化しないという前提のもとで、機能しない管理職を温存していたりすることはないでしょうか？

客観的な人事にこだわるあまり、数値化できるものが過度に強調され、個々の職員が持つ本来の良さが埋もれてしまっているのではないのでしょうか？これからの人事は、もっと職員の判断を信じ、職員の自主性に委ねる制度設計が必要です。

#### ■ おわりに

人的資本経営の時代に、正しい人づくりができない農協からは人材が離れていきます。流行りの施策でお茶を濁すのではなく、本質的な課題に向き合い、農協本来の強みである人的資本の価値を最大限に引き出すことで、厳しい環境下においても農協らしい存在感を発揮できるはずです。

以上