

Deloitte.

デロイト トーマツ

人的資本経営時代の農協の人づくり

有限責任監査法人トーマツ JA支援事業ユニット

2023年9月26日

目次

| | |
|-------------------|----|
| 本日の講師 | 3 |
| 人を資本と捉えて投資する時代 | 5 |
| 定期的なエンゲージメント調査の実施 | 11 |
| 管理職（所属長）教育の強化 | 16 |
| トータル人事制度の再構築 | 21 |
| まとめ | 24 |

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
JA支援事業ユニット

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
 - ✓ 支店長向けマネジメント力強化研修
 - ✓ 副支店長向けナンバー2力強化研修 など
 - 職員満足度（エンゲージメント）調査の企画・実施
 - 信用・共済事業での要員構造診断の企画・実施
- 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

人を資本と捉えて投資する時代

岸田政権による未来を切り拓く「新しい資本主義」の中に「人への投資」の抜本強化が掲げられました

人への投資を巡る情勢

未来を切り拓く「新しい資本主義」

① 成長戦略

- (1) 科学技術・イノベーション
- (2) 「デジタル田園都市国家構想」などによる地方活性化
- (3) カーボンニュートラルの実現
- (4) 経済安全保障

② 分配戦略

- (1) 所得の向上につなげる「賃上げ」
- (2) **「人への投資」の抜本強化**
- (3) 未来を担う次世代の「中間層の維持」

③ 全ての人生きがいを感じられる社会の実現

- (1) 男女共同参画・女性の活躍
- (2) 孤独・孤立対策
- (3) 少子化対策・こども対策
- (4) 消費者保護

(2022年11月28日付 日本経済新聞) **人的資本開示、23年3月期から 大手4000社対象**

人材を企業の資本とみなす「人的資本」の開示義務化に向けて、金融庁が検討してきた制度の詳細が固まった。

(中略)

今回固まった制度概要では、**23年3月期決算以降の有報を発行する企業が開示義務化の対象となった**。同年2月期決算の小売企業などは対象外だが、3月期企業は今期決算の段階で準備が必要になる。

(後略)

人的資本の開示制度のポイント

2023年3月期決算以降の有報から開示義務化(同年2月期以前は対象外)

有報の提出が義務付けられている上場企業など約4000社が対象

サステナビリティ情報の記載欄を新設。人材育成方針と社内環境整備方針、指標・目標の記載を必須に

企業の多様性を示す女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差を開示

将来の記述は一律には虚偽記載に問わない

人材を「資源」ではなく、付加価値を生み出す源泉としての「資本」と捉え、人材への投資によって企業価値向上を目指す経営のあり方に変化してきています

人的資本経営とは

人的資本 経営

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です

従来

人的資源・管理

- 人的資源の管理を重視
- 効率性志向
- 人材にかかるお金 = 費用

今後

人的資本（無形資産）・価値創造

- 人的資本の活用・成長を重視
- 価値創造志向
- 人材にかかるお金 = 投資

職員目線で組合に対する満足度・エンゲージメントが重要だと言われ、多くの農協が働き方改革を進めていますが、役員として職員の働く姿に満足していますか？

農協職員の現状

(参考)「農協」というブランドは、製品を介して発揮されるブランドではなく、人を介して発揮されるブランドです

職員の生み出す付加価値

トヨタ

||

良い「 」

ユニクロ

||

良い「 」

農協

||

良い「 」

メーカーが**ものづくり**にこだわり、妥協しないように
農協では**人づくり**にこだわり、妥協しないことが重要です

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

人の改革に失敗する農協の特徴

1

現状を正しく認識していない

人の改革について全ての組織に有効な万能薬はありません。自分の組織の状態が理解できていない役員が、他社の成功事例にすがって、闇雲に流行りの人事施策を繰り返しても効果は期待できません

2

できない管理職を放置している

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する組織では、業務量やノルマに追われて職員が疲弊していきます

3

人事制度が職員をミスリードしている

職員は、人事制度を通して自分の成長イメージや組織からの期待を理解します。人事制度の運用を誤り、職員に間違ったメッセージを発信すると、職員を間違った方向に動機づけします

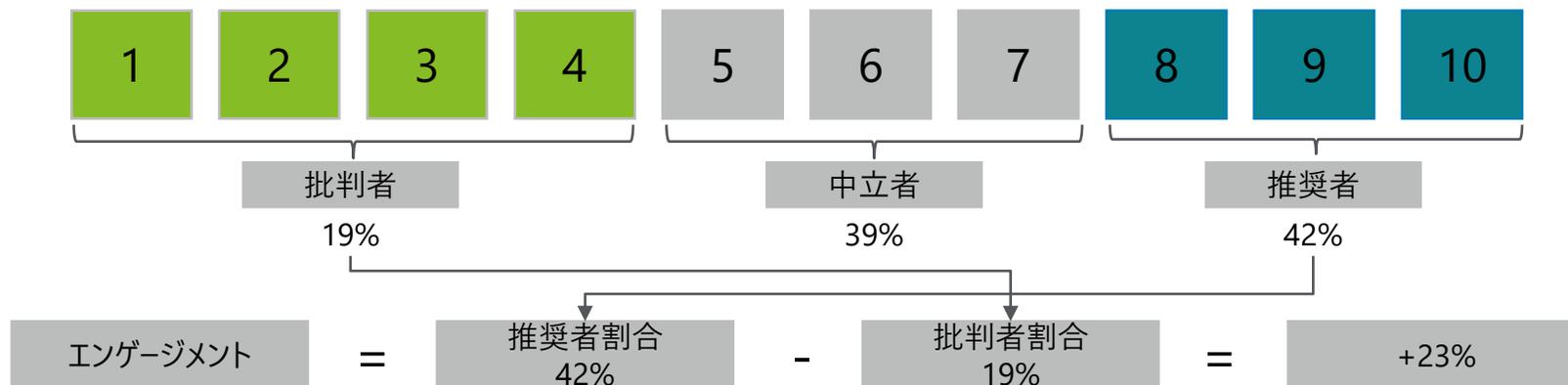
定期的なエンゲージメント調査の実施

「親しい友人に自分の職場を勧めたい」と答える職員がどの程度いますか？

エンゲージメントとは

あなたは友人・知人に現在の職場を勧めますか？

エンゲージメントは「友人・知人に勧めたいと思うか」という質問しているため、単純に満足度を回答するときよりも、高得点を付ける心理的ハードルが高く、ロイヤルティを正確に把握することができます。



一般的にエンゲージメントが高い職員ほど、実際にその組織で働くことを推奨したり、離職率が低だけでなく、生産性が高くなる傾向にあり、エンゲージメントを向上させる取り組みは、組織風土の変革のみならず、採用コストの削減や収益性を向上させることにつながると考えられています。

離職率を下げられる

調査によって明らかになった「批判者」に対して、不満の原因を取り除いたり、丁寧にフォロー（対話）をしたりすることで、離職させず組織に定着させることが可能になります

優秀な人材を獲得できる

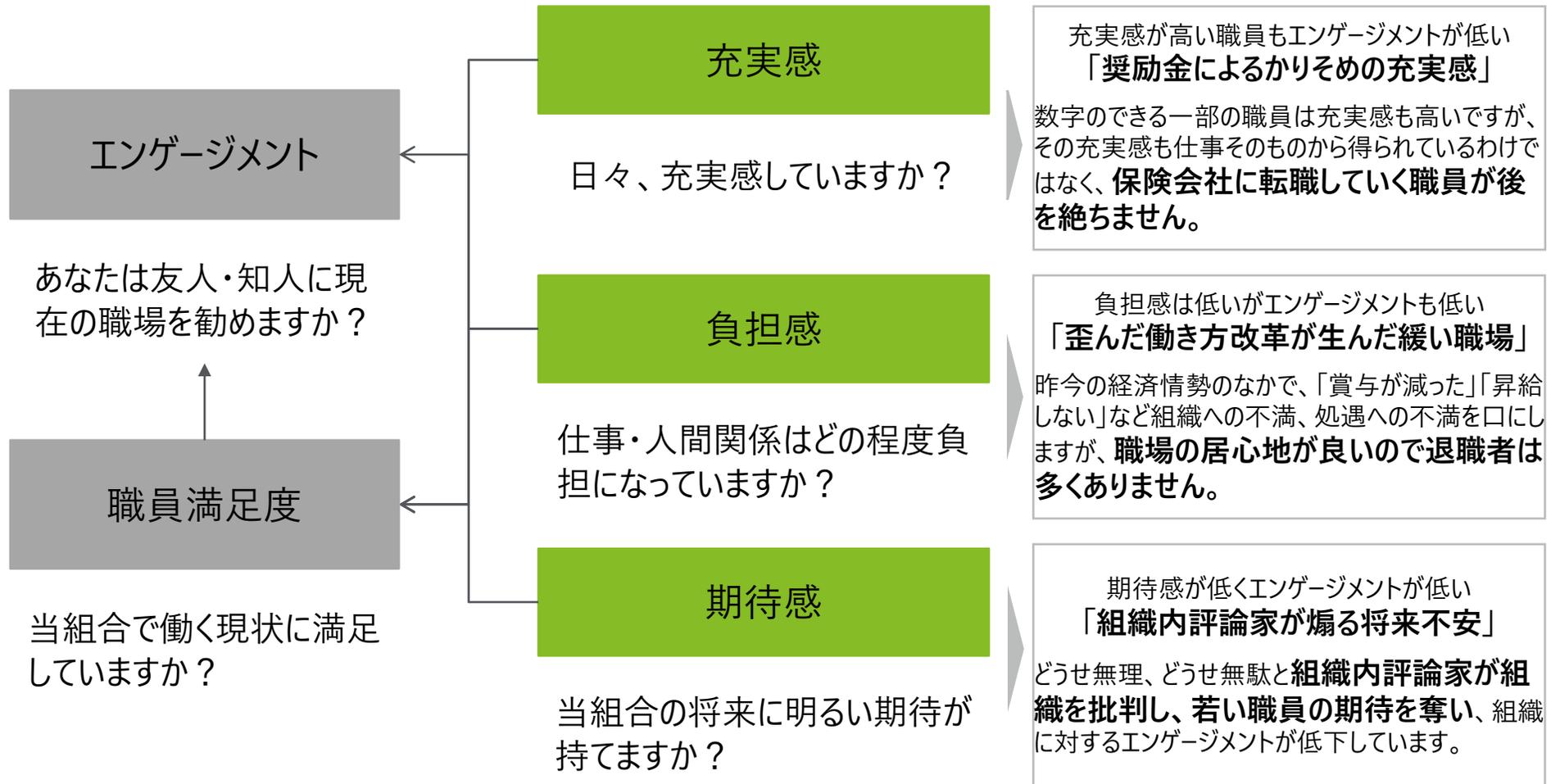
職員に人材を紹介してもらいファナル採用によって人材を獲得できます。職場を理解している職員が紹介する人材なので、良い人材が集まりやすいというメリットもあります

生産性を向上できる

自分の職場に対するエンゲージメントが高い職員は、熱意を持って仕事に取り組むため、エンゲージメントが低い職員に比べて生産性が高い傾向にあります。また、組合員に対してより良い価値を提供したいという気持ちがあり、丁寧に優れたサービスを提供することができます

職員の感じている「充実感」「負担感」「期待感」を正しく理解できていますか？

エンゲージメント・職員満足度の構造



職員のエンゲージメントが高まらない原因を把握できていますか？

エンゲージメント・職員満足度への影響要因

常勤役員

職員は常勤役員の言動から組織の将来を判断するため、常勤役員に対する評価は職員のエンゲージメントに重要な影響を与えます

理想の発信

現場の理解

信頼感

職員重視の姿勢

組合員重視の姿勢

上司（所属長）

日々の業務において関わりの深い上司（所属長）に対する評価は職員のエンゲージメントに重要な影響を与えます

意義の説明

配下職員への信頼

成長に向けた指導

配下職員への支援

心理的安全性

同僚

職員の意識は周囲の職員の意識に影響されるため、同僚の意識は職員のエンゲージメントに重要な影響を与えます

協力関係

本音を言い合える関係

前向きな姿勢

成長意欲

法令・規則の遵守

仕事

やりがいのある仕事、成長実感のある仕事に打ち込んでいる職員は充実感が高くなるため、仕事の意義・目的に対する納得感は職員のエンゲージメントに重要な影響を与えます

社会使命感

達成感

成長の実感

能力発揮に機会

仕事量

人事・労務

職員は人事・労務を通じて、自らの存在を組織がどのように捉えているのかを理解するため、人事・労務に対する納得感は職員のエンゲージメントに重要な影響を与えます

評価・登用の公平性

適切な賃金水準

機会の提供

教育の機会

労務管理

組織風土

日常的にどのような環境で仕事をしているかによって仕事に対する向き合い方は変わるため、組織風土に対する評価は職員のエンゲージメントに重要な影響を与えます

風通しの良さ

大切にされている実感

理念の実践

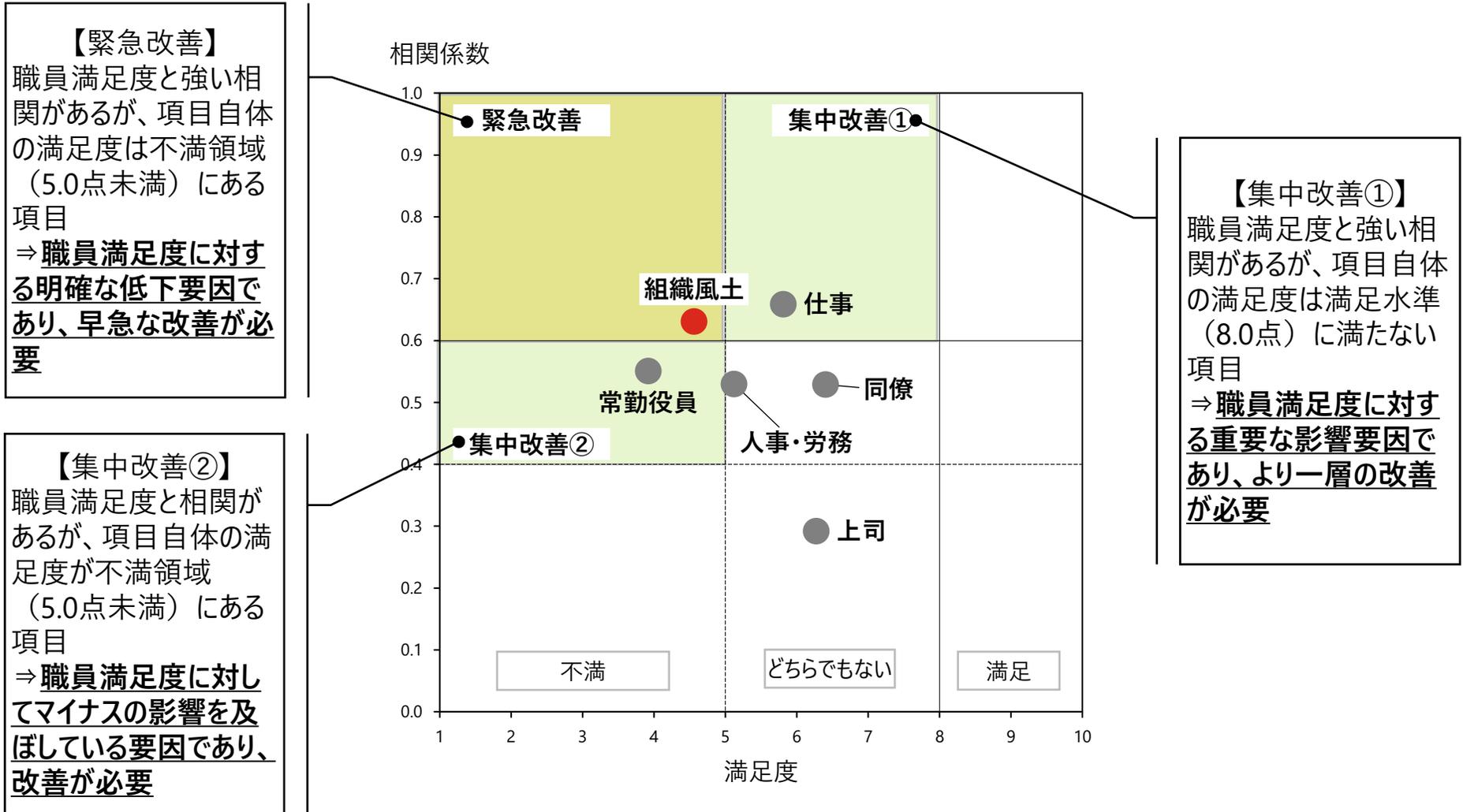
部署間連携

目標達成へのこだわり

(参考)

職員満足度との相関をもとに、エンゲージメント・職員満足度の低下要因を見える化します

エンゲージメント・職員満足度への影響力



管理職（所属長）教育の強化

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」です

モチベーション理論（ハーズバーグの二要因理論）

仕事のやる気を増大させる （動機付け要因）

満たされなくても特に何もないが、満たされることで満足度が向上する

1. やりがいのある仕事を通して達成感を味わえること（達成感）
2. 達成した結果を上司や同僚に認められること（賞賛・承認）
3. 仕事の中に自己の知識や能力を活かせること（仕事そのもの）
4. 責任をもって仕事を任されること（責任）
5. 仕事をとおして能力を向上させ、人間的に成長できること（成長）

仕事に対してやる気をなくす （衛生要因）

満たされないと不満になるが、満たされても満足度は向上しない

1. 福利厚生
2. 給与
3. 処遇
4. 作業条件
5. 人間関係
6. 管理・監督のあり方

管理能力のない管理職を放置する農協では、成果を出せる職員は育ちません

管理能力のない管理職の影響

管理能力のない管理職の特徴

部下に与える影響

管理せずにノルマだけ与える

部下の焦燥感や孤独感に気づかずノルマだけ与えて放置する管理職のもとでは、渉外活動にやりがいをもった優秀な職員は育ちません。さらに、ノルマに対して過度にストレスを感じて退職する職員が増えていきます

実績にしか興味がない

推進実績ばかりを気にかけて、部下に対する気配り、心配りを忘れた管理職のもとでは、農協らしい部下は育たず、数字ばかりを追い求める“物売り”しか育ちません

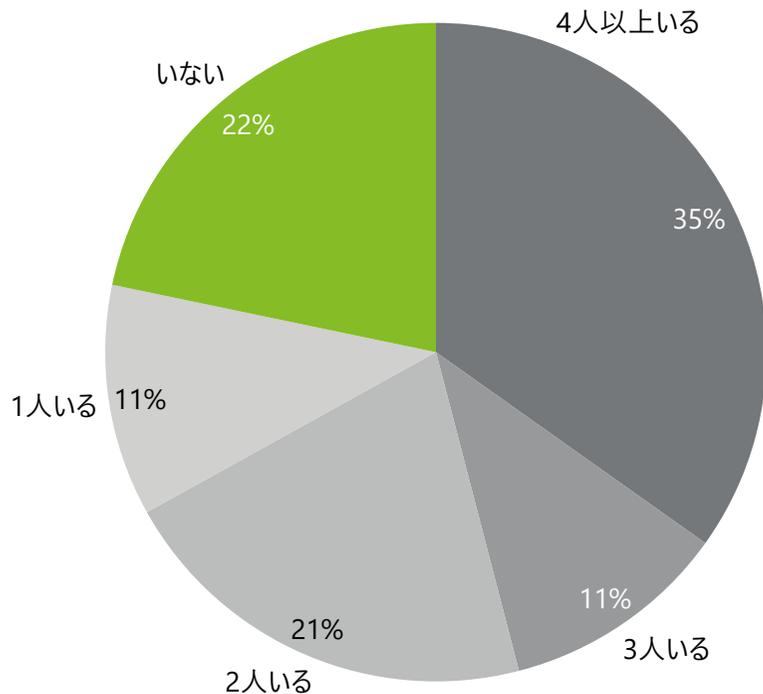
部下のモチベーションを
言い訳にする

部下のモチベーションが低いから成果がでない（行動しない）と思い込んでいる管理職のもとでは、自らの行動から気づきを得て意識が変わる部下は育ちません

(参考)

多くの農協において、若い職員が職場内でロールモデルを見つけられていません

【他農協の事例】私は当JAのなかに憧れる人や尊敬している人がいる（30代）



組合内に憧れる人や尊敬している人が「いない」と回答する職員の割合が30代では22%を占めます。**30代はキャリア形成の途中であり、上司・先輩の刺激を受けながら自らのキャリアを考える時期**であるため、そのような30代がロールモデルとなる上司や先輩職員がいないと回答していることは、組合の将来に対する期待感やエンゲージメントの低下につながっているおそれがあります

(参考) 他農協の事例

優良農協においては憧れる人や尊敬している人が4人以上いるという回答が半数を占めています

管理職の育成に必要なのは「教育の機会」「OJT（実践の場）」「適切な評価」です

管理職に求められる「知行合一」

教育の機会

人は、「知らないことはできない」のが当然であり、まずは「知っている」状態にすることが必要です。管理職に求められているマネジメントとは何かを教える事から始めます

OJT（実践の場）

教えるだけで実践することを要求しなければ、研修内容が定着することはありません。教えたことを実践する過程（試行錯誤）の中で、はじめて定着します

適切な評価

やっても、やらなくても同じなら人はやらない方（楽な方）を選びがちです。自ら成長を志向し、新しいことに取り組む管理職を適切に評価することで成長へのモチベーションが持続します

| | 知らない | 知っている |
|---------|---------------|------------|
| 実践している | センスのある 管理職 | できる 管理職 |
| 実践していない | 勉強不足の 管理職 | 評論家 |

知っていることと、実行していることの間には大きな乖離があります。管理職として、知っていることは実行に移さなければ意味がなく、**知識と行動とが一致している**ことが求められます

トータル人事制度の再構築

人事にまつわる7つの嘘が、農協の人づくりを失敗させています

人事にまつわる7つの嘘

人事の嘘①

個人目標を業績目標に結びつけることで
仕事の目的がわかる

人事の嘘②

目標を数値化することで達成可能性が
高まる

人事の嘘③

目標として与えることで職員の自発的な
行動を引き出せる

人事の嘘④

職能資格制度の基盤となる職員の
能力は劣化しない

人事の嘘⑤

誰でもできる
「わかりやすい評価の仕組み」が望ましい

人事の嘘⑥

成果主義の人事評価で職員を
動機づけできる

人事の嘘⑦

管理職教育で人事評価の精度が高まる

職員の判断を信じ、職員に任せる制度設計を基本的価値観とします

人事制度設計に関する基本的価値観

目先の数字にとらわれることなく、**組合員とのつながりを重視**します

言われたことをやるだけの組合貢献ではなく、**個人が成長**することで組合貢献することを求めます

定量的な数字のみで判断するのではなく、**職員一人ひとりの成長度合いや取り組みを評価**します

厳格なルールにはめ込むのではなく、**職員の判断を信じ、職員の自主性**に委ねます

まとめ

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

人的資本経営時代の農協の人づくりへの提言

1

定期的なエンゲージメント調査の実施

「職員が辞める」「職員が育たない」と表面的な事象に反応した場当たり的な人事施策は、職員の甘えを引き出すだけで、仕事に対する意欲を向上することはできません。定期的なエンゲージメント調査によって職員の仕事への意欲を低下させる原因を明らかにし、正しい組織づくり、人づくりに向けた解決すべき課題を明らかにすることが必要です

2

管理職（所属長）教育の強化

所属部署のヒト・モノ・カネの全てが所属長に任せられ、所属部署の雰囲気は所属長を反映します。農協が地域において強い存在感を示し強い競争力を持つために、所属部署のトップである所属長は、組織を正しい方向へ導くリーダーでなければなりません

3

トータル人事制度の再構築

農協を取り巻く環境変化に対応し、地域社会から必要とされる組織であり続けるためには、農協の競争力の源泉である「農協らしさ」を備え、それぞれの領域で高い「専門性」を発揮する職員を育成するトータル人事制度を整備することが必要です

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30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、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 マツ リミテッド（“DTTL”）、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（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに関係法人は、自らの作為 および 不作為 についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または関係法人の作為 および 不作為 について責任を負うものではありません。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、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、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（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび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。

