

2024年6月20日

人が辞めない組織づくりをどうするか？

株式会社アグリフードシステム研究所
代表 楠元武久

本日のお話

第一部 「なぜ職員はJAを辞めるのか？雇用環境についての最近の時流」

第二部 「このような状況下で世の中の一般企業はどう対策をしているのか？」

第三部 「本日の結論、結局のところどうすればいいんですか？」

第一部

「なぜ職員はJAを辞めるのか？雇用環境についての最近の時流」

「人が早期に辞めてしまう」これは全ての企業にとっても同様に起きてる事

JAだけの問題ではなく2010年から早期退職者の人数は年々増加している。
若者の早期退職、人材の流出はJAに限った話ではない。

大企業では早期離職率が上昇傾向？

従業員規模別の早期離職率推移（大卒）



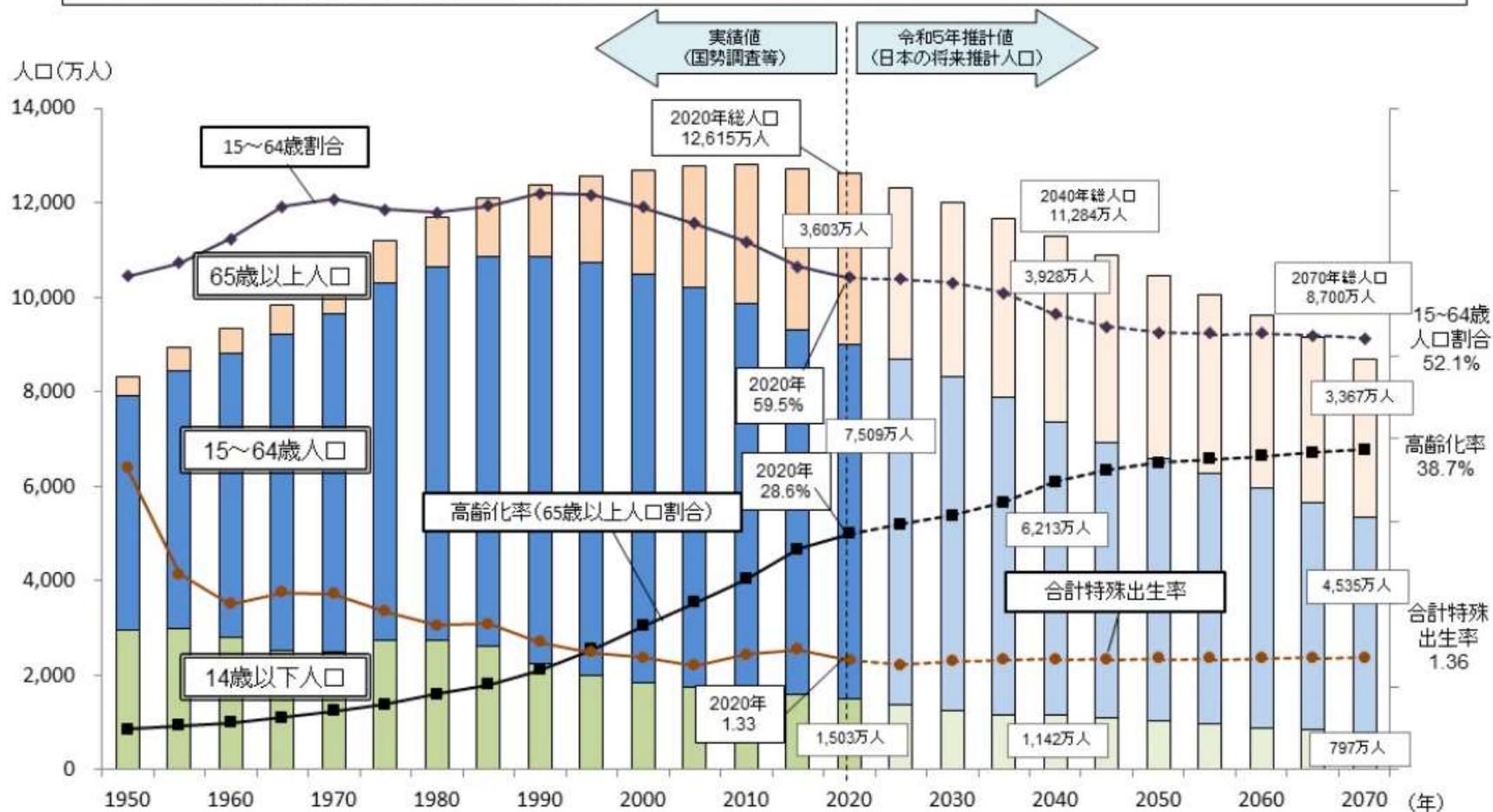
(出典：厚生労働省 『新規学卒者の離職状況調査』より作成)

このまま人材の流出が続くと何が起きるのか？

2010年から人口数は急速に減少している、「離職率は上がり」かつ「労働人口数は減る」限られた人材を皆で奪い合う時代に。

日本の人口の推移

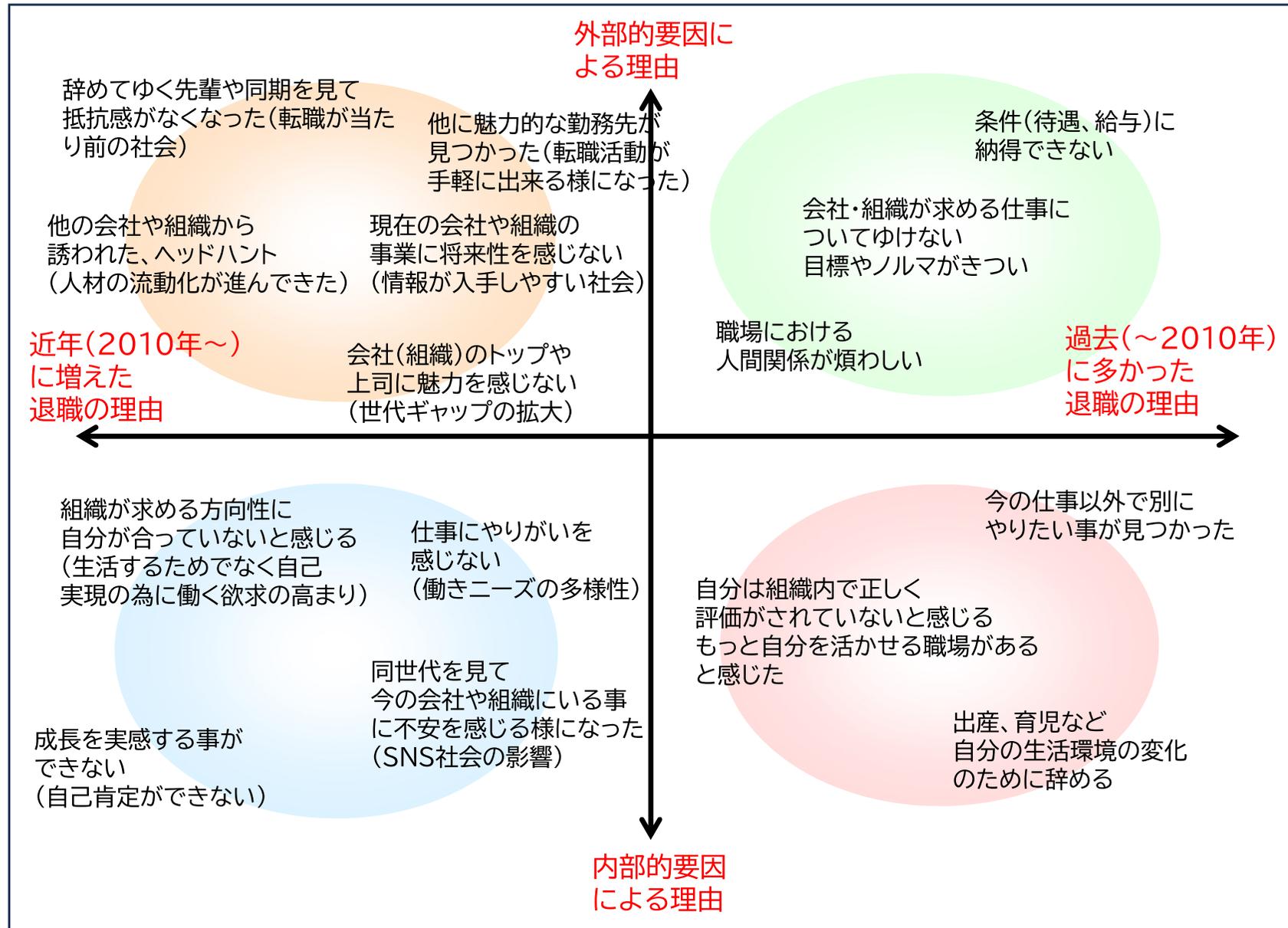
○ 日本の人口は近年減少局面を迎えている。2070年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は39%の水準になると推計されている。



(出所) 2020年までの人口は総務省「国勢調査」、合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、
2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(出生中位(死亡中位)推計)

なぜ辞めようと思うのか？

その理由は近年多様化してきている。



近年における人が辞める時の傾向

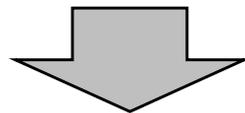
先輩からは「石の上にも三年」と教えられたきた昭和の世代からすれば、今の世代は「三年以内に既に辞めている、**より短期**で結論を出す」ようになってきている。

国や社会の風潮が「転職(人材の流動化)や副業(新たな働き方)」を奨励している影響から、**退職する事への心理的な抵抗感がなくなった。**

社会全体として労働人口の数が少なくなってきて、人を募集する会社が増えている会社や組織を辞めても**有利な条件で勤務先が見つかる。**

昇給や出世という“ご褒美”に魅力を感じなくなってきた、**「自己成長」や「社会への貢献」などが働く上でのモチベーション**になっている。それに応えるしくみがJAの中で確立していない。

JAで働く事での**将来性や安定性が揺らいでいる**



「終身雇用」から「自分に合う働き方を自由に模索する」時代に社員が**「会社の成長」よりも「個人の成長」を望む時代**になっている

この状況の打開策として国が提案するのが「人材の流動化」の促進

人材の流動化とは？

人材の流動化とは、人材が企業間を移動することで産業が発展し、雇用市場の活性化につながる状態を指します。

従来の日本の雇用制度では、年功序列・新卒一括採用・終身雇用を前提とした「メンバーシップ型雇用」が典型でした。しかし、この制度では会社内の新陳代謝は促されず、さらに自社の社風や価値観に合わない人材を雇用し続けるという大きなデメリットがありました。

しかし、近年では若年層の労働人口減少や大手企業と採用ターゲットがかぶるようになったことに伴い、自社にフィットする人材で構成された母集団形成が困難となっています。また、柔軟な働き方を労働者が選択する「働き方改革」の影響もあり、積極的な人材の流動化に注目が集まっているのです。

人材の流動化が活発になると、専門知識やスキルを身につけた人材に出会える機会が増加します。企業と人材の意向が合致すれば、双方にメリットのある条件で経営戦略の遂行が可能です。

「人材の流動化」時代の働き方モデルとは？

同じ組織の中にいろいろな立場の人がいて一緒に仕事をしている



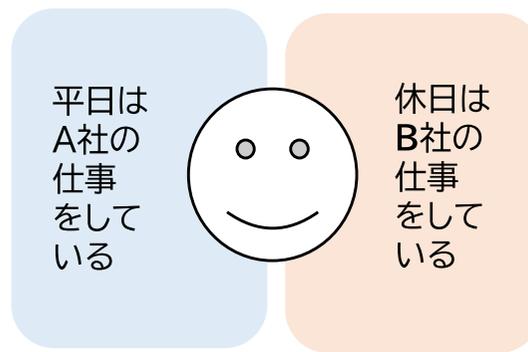
プロジェクトごとにいろいろな立場の人が集められひとつのチームの中で仕事をする。プロジェクトが完了すると解散するケースもある。

組織横断型のチーム

タスクフォース型の組織

さらには仕事の進め方として分業化、外注化が進んでゆく

一人の人間が複数の会社と契約を結びかけもちで仕事をしている

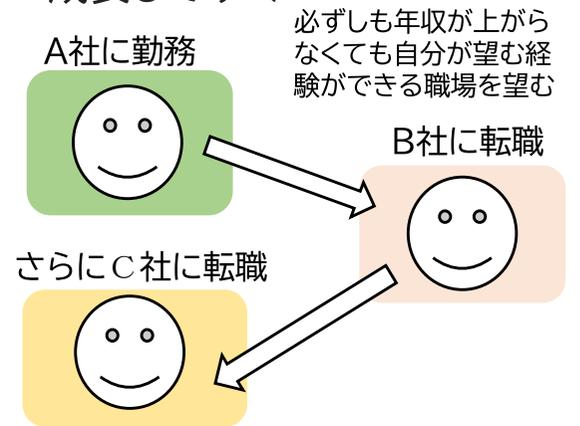


副業や兼業をする事によりいくつもの会社で働く。普段は主婦や高齢者なのでフルタイムでは働けないけど空いた少しの時間だけ働く

普段はJAで働く + 週末は農業

普段は広告代理店で働く + 広告代理店のスキルを活用して週に1回だけJAの広報係をする

短期で転職を繰り返しながら経験とキャリアを積んで成長してゆく



プロスポーツ選手のように働く場所を変えながら自分自身のスキルを上げてゆく。
プロフェッショナル人材型

A社の社長 ⇒ A社のライバル会社B社の社長に

民間企業の社長 ⇒ 行政の副市長
JA組合長

第二部

「このような状況下で世の中の一般企業はどう対策をしているのか？」

アグリフードシステム研究所
代表 楠元武久

社員が辞めてしまう社会の中で一般企業はどんな対策をしているのか？

本日のテーマ

1. 採用に力を入れる

いまその会社が求める人材はどのようなタイプなのかを事前に明確化した上で採用活動を行いミスマッチを避ける様にしている

「採用して育てる」よりもいかにして「育つ人材を採用する」か
「辞めないため育成」よりも「辞めない人材を最初から採用する」

2. 教育に力を入れる

上司(メンター)と部下(メンティ)の1体1の対話の時間を定期的に持ち、部下のささいな変化(悩み、精神的な状況)を把握する。
タイプや悩みに合った教育や育成のプログラムを充実させる。

部下を教育・育成する「メンター」という役割の重要性
(上司と部下という関係でないメンターとメンティという関係を組織内につくる)

3. その他 組織の在り方を変える など..

DX化や外注化することで人や辞めて少人数になっても“なんとながる組織”に作り変える

仕事そのものを見直す。これまであれもこれもしていた事を辞めて核となる収益業務以外からは撤退する。

社員が辞めてしまう社会の中で一般企業はどんな対策をしているのか？

本日のテーマ

1. 採用に力を入れる

いまその会社が求める人材はどのようなタイプなのかを事前に明確化した上で採用活動を行いミスマッチを避ける様にしている

「採用して育てる」よりもいかにして「育つ人材を採用する」か
「辞めないため育成」よりも「辞めない人材を最初から採用する」

2. 教育に力を入れる

上司(メンター)と部下(メンティ)の1体1の対話の時間を定期的に持ち、部下のささいな変化(悩み、精神的な状況)を把握する。
タイプや悩みに合った教育や育成のプログラムを充実させる。

部下を教育・育成する「メンター」という役割の重要性
(上司と部下という関係でないメンターとメンティという関係を組織内につくる)

3. その他 組織の在り方を変える など..

DX化や外注化することで人や辞めて少人数になっても“なんとながる組織”に作り変える

仕事そのものを見直す。これまであれもこれもしていた事を辞めて核となる収益業務以外からは撤退する。

1. どうやって“採用に力を入れる”ことで退職者が出にくい組織をつくるのか？

これまでの採用の考え

優秀な人材(将来エースになれる人材や4番バッターになれる人材)をとにかく沢山採用する事。

会社が成長を続け、事業が拡張してゆく中では人手不足が続いていたのでとにかく数を確保する事。

どれだけ有名大学から多くの学生を採用できるか？(有名大学からの採用人数が人事担当者の評価のひとつだった)。

長く勤務してくれる人が大事
女性は結婚や出産で長期の勤務が難しいのであまり歓迎しない。

現在の採用の考え

社風やカルチャーに共感しかつその時の戦略に合う人材を優先する。

良い人材がいなければ無理に採用しない。
正社員を増やさなくとも契約社員、パート外注先などが一つの組織の中で一緒に働けばいい

出身大学や学歴などよりも
会社の考える人員配置に適した人を採用する
(履歴書に学歴の記載を求めない企業も増えている)

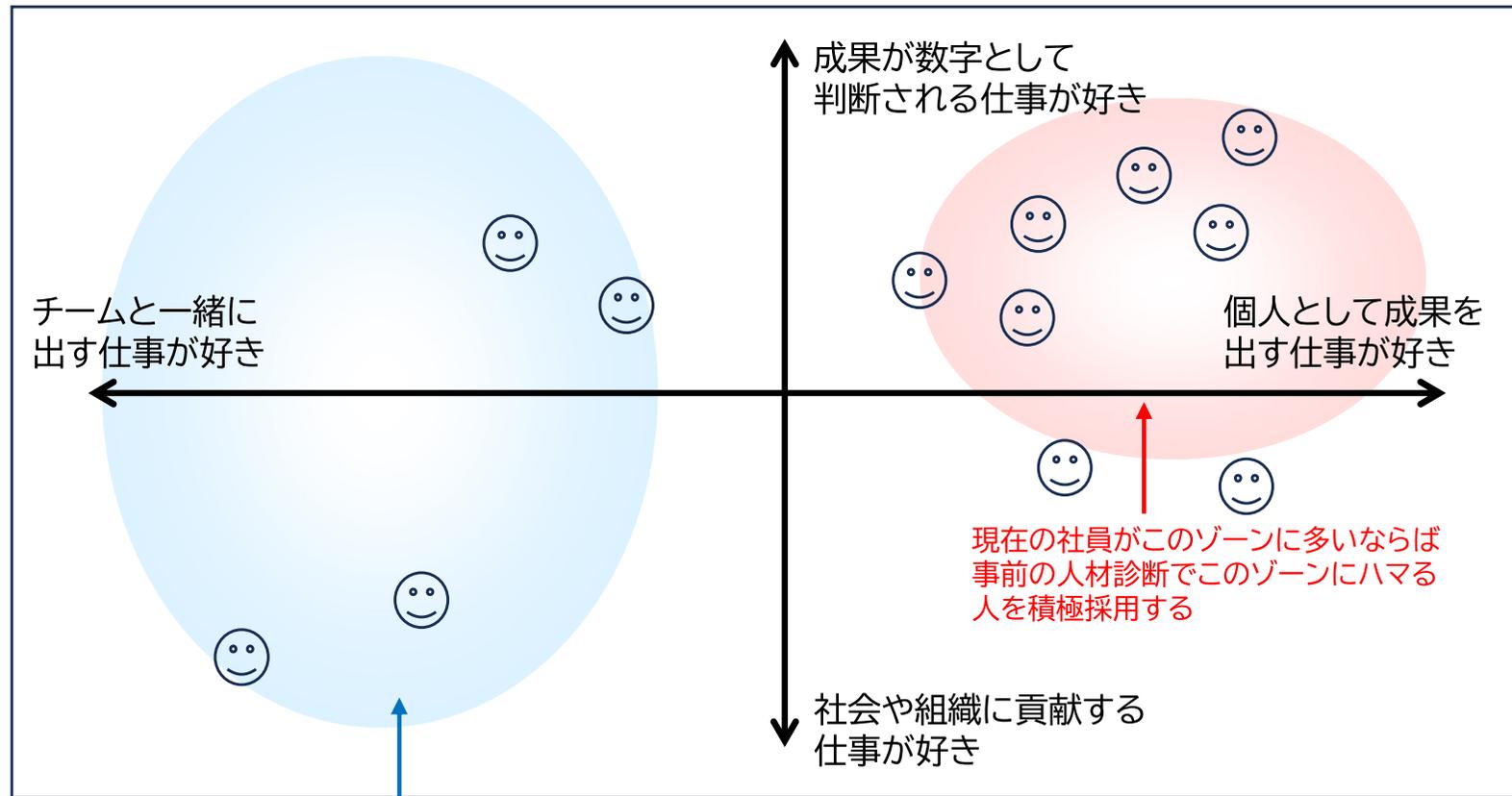
労働人口そのものが減るので有能であれば
女性も高齢者も外国人も活用する

1. どうやって“採用に力を入れる”ことで退職者が出にくい組織をつくるのか？

人材診断のシステムの活用による採用。

会社や組織の状態が良い時のメンバーどのような構成だったのか情報を蓄積して可視化している。その布陣に近い状態が常に維持できる様に、どのようなタイプの人材がどれだけ必要かを決めて採用活動をしている。

イメージ



バランスを維持する為にも一定数のこのゾーンに該当する社員も必要なので5年後、10年後を考え採用をする

人のタイプや属性を把握するため人材診断のシステムを常に活用している企業が増えている。最近では「MBTI診断」が人気。

MBTI診断とは

MBTI診断(16パーソナリティ)は、マイヤーズ・ブリッグスタイプ指標(MBTI/物事の見方や意思決定方法など自己理解を深めるためのフレームワーク)を利用した診断です。

MBTIはアメリカで古い歴史を持つ性格診断テストですが、今日本でも注目されています。最近では、新卒採用の際に、日本版のMBTI診断を適性検査として使っている企業が増えてきています。



The screenshot shows the Japanese homepage for 16Personalities. At the top, there is a navigation bar with the logo, menu items (性格診断テスト, 性格タイプ, チーム評価, お問い合わせ), and a language selector (日本語). The main heading is '無料性格診断テスト' (Free Personality Test) with the subtext 'NERIS Type Explorer®'. Below this are three promotional cards:

- Card 1: '自分の性格タイプを明らかにするため、ありのままの自分で正直に回答してください。' (To clarify your personality type, please answer honestly as you are.)
- Card 2: '自分の性格タイプが人生の多くの分野にどのような影響を与えるかを学びましょう。' (Let's learn how your personality type affects many areas of your life.)
- Card 3: 'オプションのプレミアム教材なら、なりたいたい自分に成長できます。' (With premium optional materials, you can grow into the person you want to be.)

Below the cards, there is a statement: '定期的新しい友達を作る。' (Regularly make new friends.) and a Likert scale with seven circles. The first circle is green and labeled '同意する' (I agree), and the last circle is purple and labeled '同意しない' (I disagree).

[無料性格診断テスト | 16Personalities](#)

人材募集の資料の中にMBTI診断による既存社員のデータを公開している企業も現れている。

早期に社員が辞めてしまう社会の中で一般企業はどんな対策をしているのか？

「採用に力を入れる」のまとめ

定期的に現在の全職員を対象に人材診断を実施して、人材の配置が見える化しておく

どのタイプの人間がどれくらいいる事が組織として理想なのか「仮説」を立てる
逆にどのタイプの人間が直ぐに辞めてしまっているかを把握する

採用する前に人材診断を行い、その人物のタイプを把握する

- ・過去のデータから組織に合わないタイプを避けて採用する。
- ・現在の体制から今後どのタイプの人材を増やせば良いかを決めてからそれに合う人物を優先して採用してゆく。

欲しい人材が欲しく、どういう人材であれば相性が良いかを予め、ていねいに見える化(言語化)している。

社員が辞めてしまう社会の中で一般企業はどんな対策をしているのか？

本日のテーマ

1. 採用に力を入れる

いまその会社が求める人材はどのようなタイプなのかを事前に明確化した上で採用活動を行いミスマッチを避ける様にしている

「採用して育てる」よりもいかにして「育つ人材を採用する」か
「辞めないため育成」よりも「辞めない人材を最初から採用する」

2. 教育に力を入れる

上司(メンター)と部下(メンティ)の1体1の対話の時間を定期的に持ち、部下のささいな変化(悩み、精神的な状況)を把握する。
タイプや悩みに合った教育や育成のプログラムを充実させる。

部下を教育・育成する「メンター」という役割の重要性
(上司と部下という関係でないメンターとメンティという関係を組織内につくる)

3. その他 組織の在り方を変える など..

DX化や外注化することで人や辞めて少人数になっても“なんとながる組織”に作り変える

仕事そのものを見直す。これまであれもこれもしていた事を辞めて核となる収益業務以外からは撤退する。

2. どう教育すれば“辞めない職員”に育てる事ができるのか？

これまでの教育の考え

組織に入る時に皆が一律に同じ研修を受けて基本的な教育をされた。

教育の基本となるには「OJT」で仕事を覚えて一人前になるまでは実務経験ある上司や先輩が仕事を通じて部下を育てる事が多かった。

仕事を覚えると次は「出世」や「昇給」がやる気を引き出すための起爆剤として使われ、それが機能していた。

能力が無くても、適当な役職を与えられてどこかには所属できた

現在の教育の考え

皆が同じ教育を受ける機会は最低限に留める

仕事を覚えさせるための教育ではなく、メンターが相談相手となりながら人を育ててゆく。

自分の成長、これからの人生においての糧となる経験を得る事が最大の報酬

早期退職の奨励

2. どう教育すれば“辞めない職員”に育てる事ができるのか？

職員を教育する上でのキーワード「メンター」という役割

メンターは上司ではなく直接仕事を振ることなどはない。その目的は対話を通じてメンティの自発的な行動や成長を促すこと。そして、精神面でのサポートをする役割もあり、直属の上司には言いづらい相談にのったりメンティが置かれている状況や持っているスキル、理想としているキャリアや働き方に合ったアドバイスをします。

メンターとなる人の基本的なルール

ポイント①:命令や説教をしない

メンタリングの目的は、対話によってメンティーに気づきを与え、自律的な行動を促すことです。メンティーが自身の努力不足を棚に上げて、単なる愚痴を言っている時もあり、つい注意したくなることもあるかもしれませんが。そのような時はダイレクトに注意をするのではなく、気づきを生むような質問を投げかけ、メンティー自身が答えを見つけられるようにしていきましょう。

ポイント②:成長スピードは人それぞれであることを意識する

頭で理解できたとしても、それを実践できるようになるまでには時間がかかるものです。そして、そのスピードも人それぞれです。あまり変わっていないように見える時もあるかもしれませんが、見守る意識を持つことが大事です。

ポイント③:話した内容を他言しない

メンタリングで話される内容は、仕事のみならずプライベートの話まで広がることがあります。また、仕事に関しても上司の耳に入るとメンティー自身の立場が悪くなってしまう話もあるでしょう。互いの承認がない限り、メンタリングで話した内容は絶対に他言してはいけません。

それでもまだメンター制度による効果が十分に表れているJAが少ない なぜメンター制度が機能しないのか？

組織の問題	<p>メンター制度を「新人教育のひとつ」としてしか理解していない</p> <p>制度に対する組織的な理解が十分にされていない</p> <p>メンターの育成に十分な時間をかけていない</p> <p>現場優先になり、メンターとメンティの時間が取れなくなる事を黙認</p> <p>メンターへの負荷が高くなる事への理解が乏しい</p>
メンターの問題	<p>メンターの役割りを正しく理解していない</p> <p>自分が味わってきた苦労体験こそが自分が成功できた理由だと本気で信じているので同じ経験をさせる事が教育だと思って、苦労を強制させてしまう。</p> <p>ぬるい事を言うメンティとメンターが議論してメンターが論破してしまう</p> <p>話の途中でツッコんでマウントを取ってしまうので溝が生まれてしまう</p>
メンティの問題	<p>本当にメンターを必要としている人がどうかを考えずに一律でメンター制度を受けている。</p> <p>メンターとの相性が悪くても言えないので無理をしてしまう</p>

それでもまだメンター制度による効果が十分に表れているJAが少ない
なぜメンター制度が機能しないのか？

現在は“メンター制度”という企業で導入されている手法をなんとなくJAという組織の中に
持ち込んでみた、導入期に過ぎない。

これから各組織がそれらを独自に理解して
「うちのJAにおけるメンター制度とはどうあるべきか？」を議論してゆく段階。

私なりの仮説

“メンター制度”は単なる新人教育ツールではなく、もっといろいろな世代の教育に
使える手法。年齢やキャリアで導入するのではなく、その人のタイプに合わせて導入すべき

但し、部門・部署の移動やキャリアチェンジなど多くの選択肢(キャリアにおける一時避難場
所)が用意できる大企業に向いているところもあり、結局のところは「今の現場に向き合わ
ないといけない(あまり逃げ場所が用意できない)職場」においては、メンターとしても仕事
そのものへの助言をする事も必要ではないか？

私が「メンターの役割」でJAの中で行ってきたこと

これまでの「TAC」や「生産資材店舗」などの業務でさまざまなJAに投入されてきた
最初は「ほぼ全員が敵状態」からのスタート。

その中から、戦力になってくれそうな人を探して集中的に教育して
結果を出す様に取り組んできた。



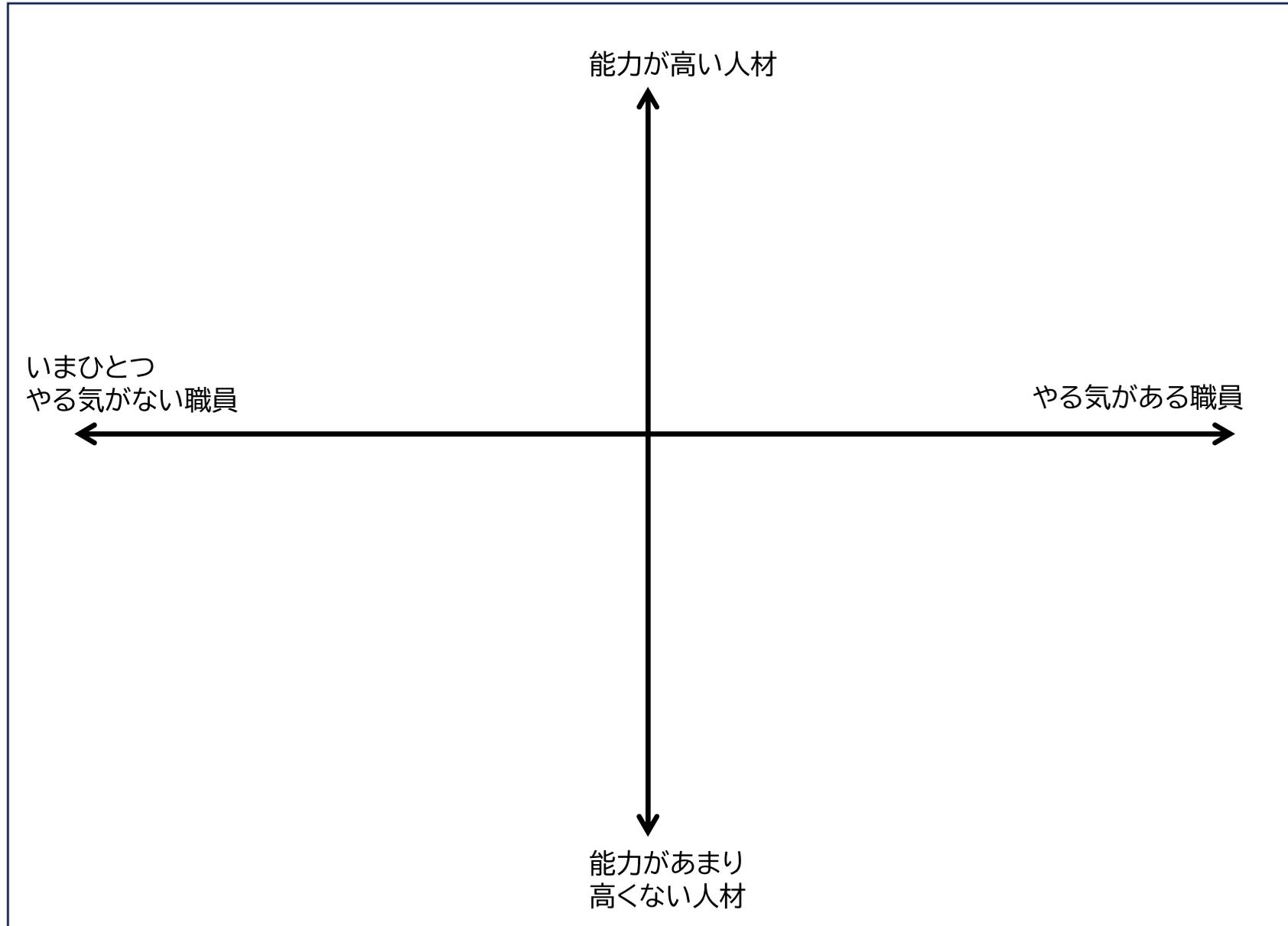
私は上司でも無く何の強制力も持たない立場
そこから行動を促し、ゴールを目指さないといけない。
必然的に「メンターのアプローチ」を強いられてきた。



その結果行き着いたのが先ずは全員と対話を行い職員を4つのタイプ
に分類してアプローチすることだった。

私が「メンター的な役割」でJAの中で行ってきたこと

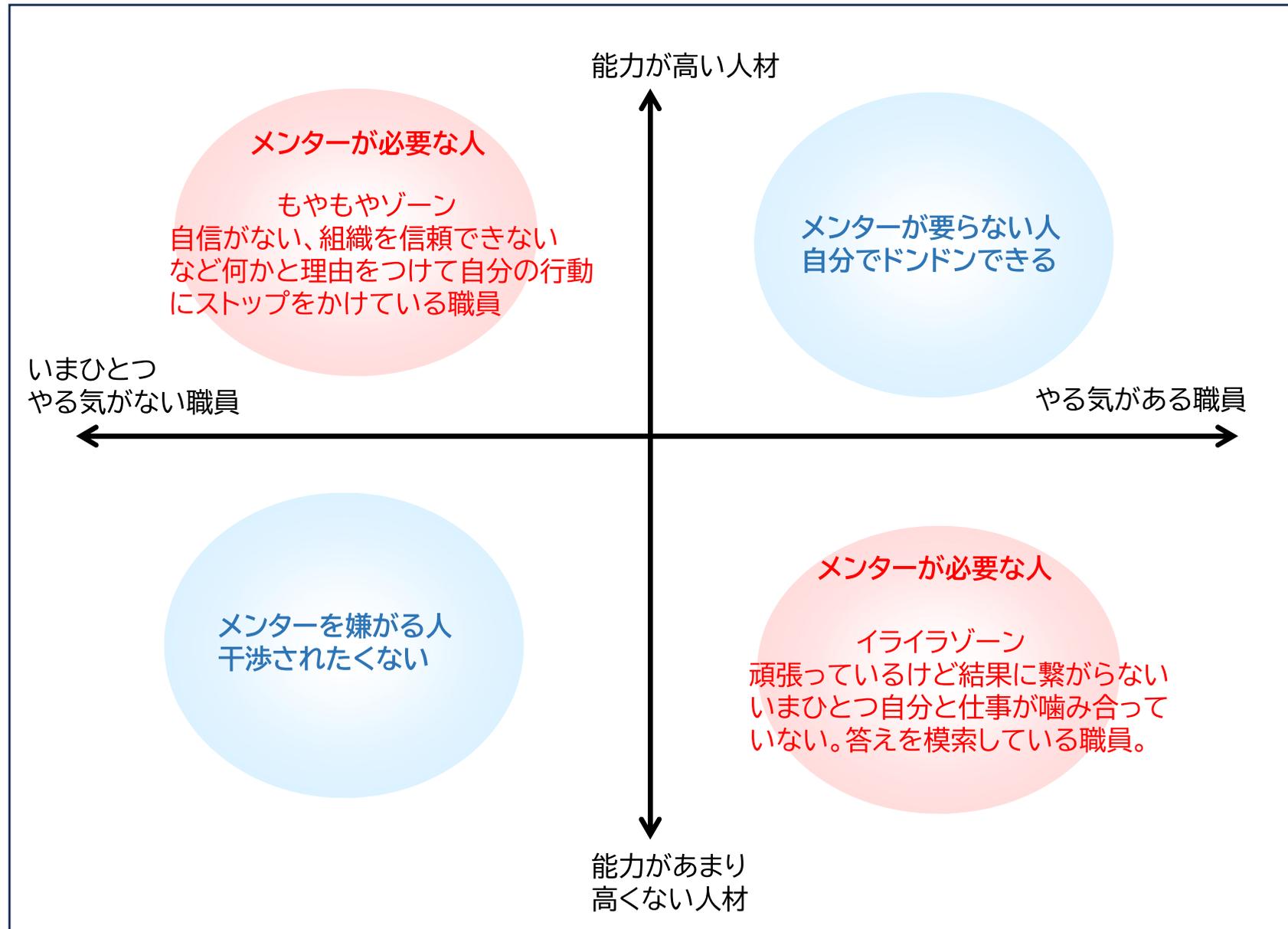
どこから手をつけてゆけばいいのか？ JAの幹部と意見交換して考えた4つのタイプとは



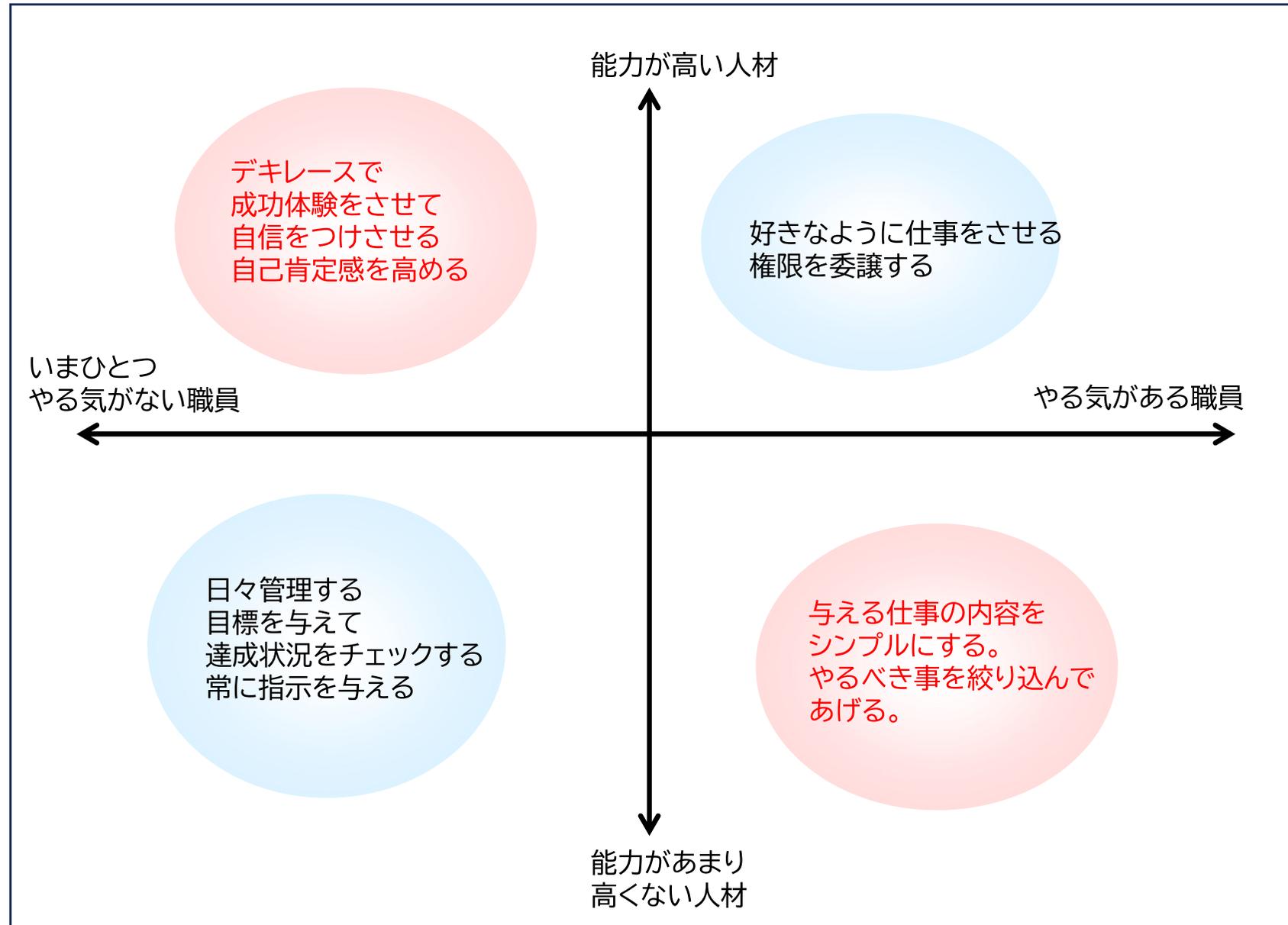
私が「メンター的な役割」でJAの中で行ってきたこと

どこから手をつけてゆけばいいのか？

「メンター次第で伸びる人材」にこそ優先してアプローチをする



それぞれのタイプの職員に対してメンターがどう接するのが正解なのか？
当時の私の仮説



私が「メンターの的な役割」でJAの中で行ってきたこと

なぜ、当時はこんなことが出来たのか？

担当の営農経済課長が本気でJAを何とかしようと思って、どうしたら組織を活性化させる事ができるか繰り返し議論した。

外部(企業)の知見を活かしながらも同時に“協同組合”である事を大事に考えた。

JAらしいメンターの在り方、JAらしい人の育て方を模索しているうちになんとなく形になってきた(走りながら考えた)。

変わった企画を連発しているうちに次第に組合員側が面白がって職員を応援する雰囲気になってきた(JAが変わった、と期待ムードが高まった)。

第四部

「本日の結論、結局のところどうすればいいんですか？」

アグリフードシステム研究所
代表 楠元武久

結論としてやるべき事は以下の2つだけいい

1. 採用に力を入れる

2. 教育に力を入れる

ただ、現在の中央会の提言は、JAが「企業のマネをしろ」と言う事になりかねない。

JAが企業のマネをする事はいらぬし、企業もJAに企業の成功事例を押し付ける事には意味がないのでは・・・。

“企業の手法”を参考にしながらもそこにJAなりのモデルを作る事が大事。

私なりの結論①

JAに合う採用とは？

民間の就職(転職)情報会社を活用するのは必要だが、その前にJAの良さ、強みをちゃんと(本気で・情熱を持って)伝える事ができる職員の存在が必要。JA職員は自らの組織や職場を語る時にどこか悲観的、自虐的になっていないか？

これからのJAの活動領域はどんどん拡大する
もっといろいろな人材がJAで活動できる。

全国の大学の理系学部でビジネスについて
学ぶ授業が増えている。
業界研究の授業で呼ばれる機会があるが
「農業」への関心は高まっている。

例)

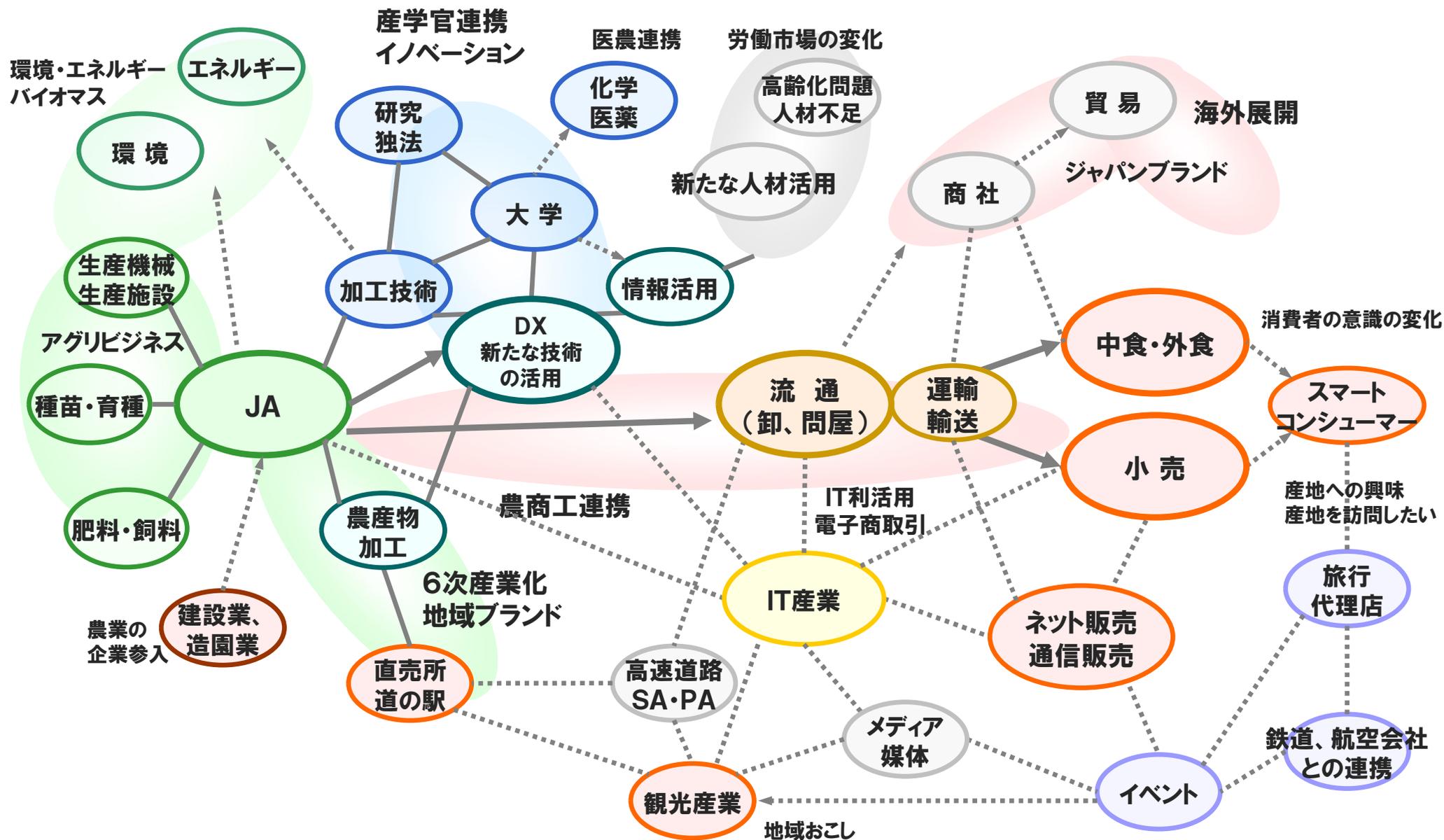
工学部の学生が自分の学んできた知見を活かして
農業という分野で仕事をしたい

自動車業界に就職したが改めて農業の分野で
活躍したいという

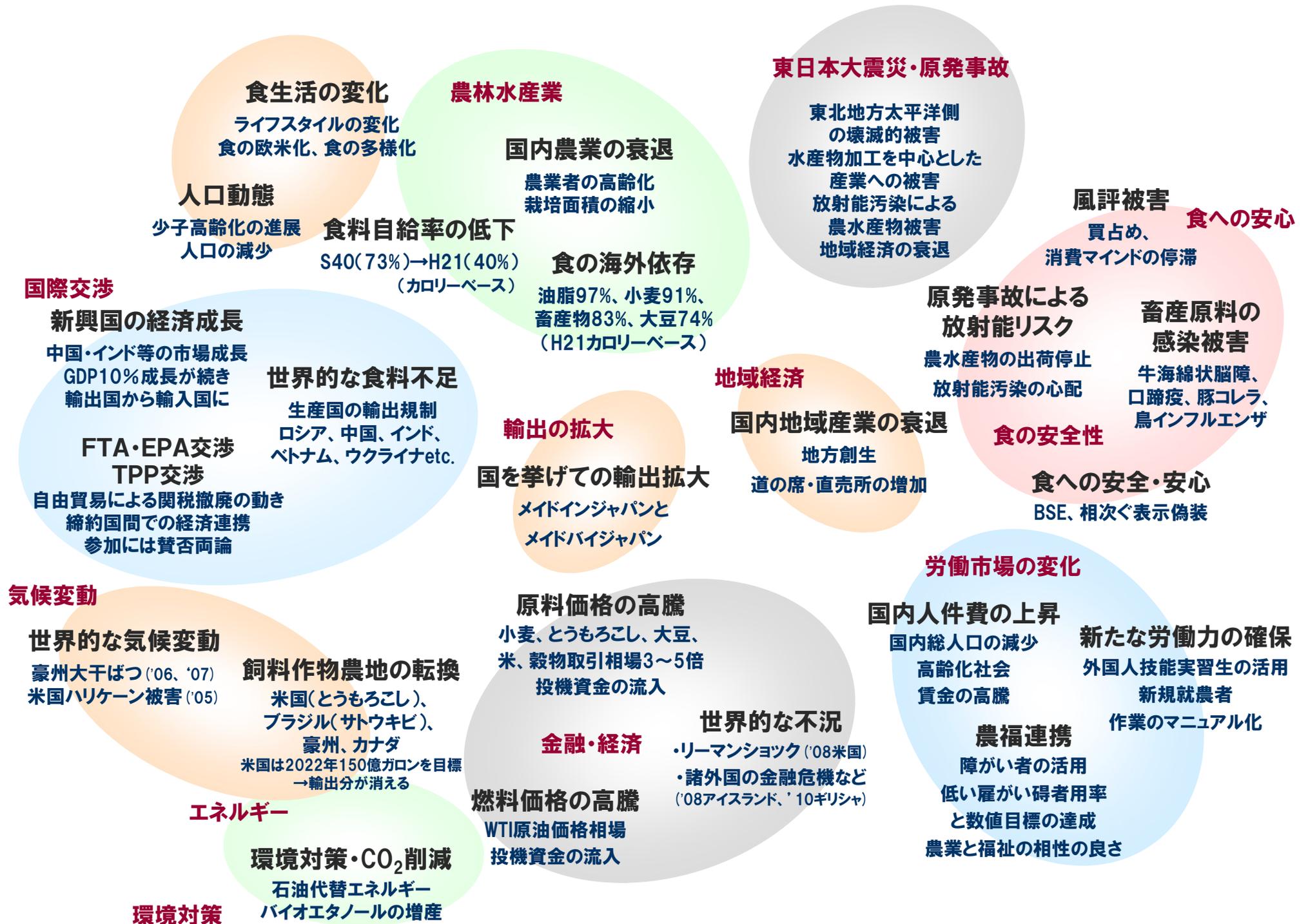


これからJAが活動する領域はどんどん拡大してゆく

新しい人材がJAで活用できる余地は増えてゆく、それを具現化できる人材の採用が必要



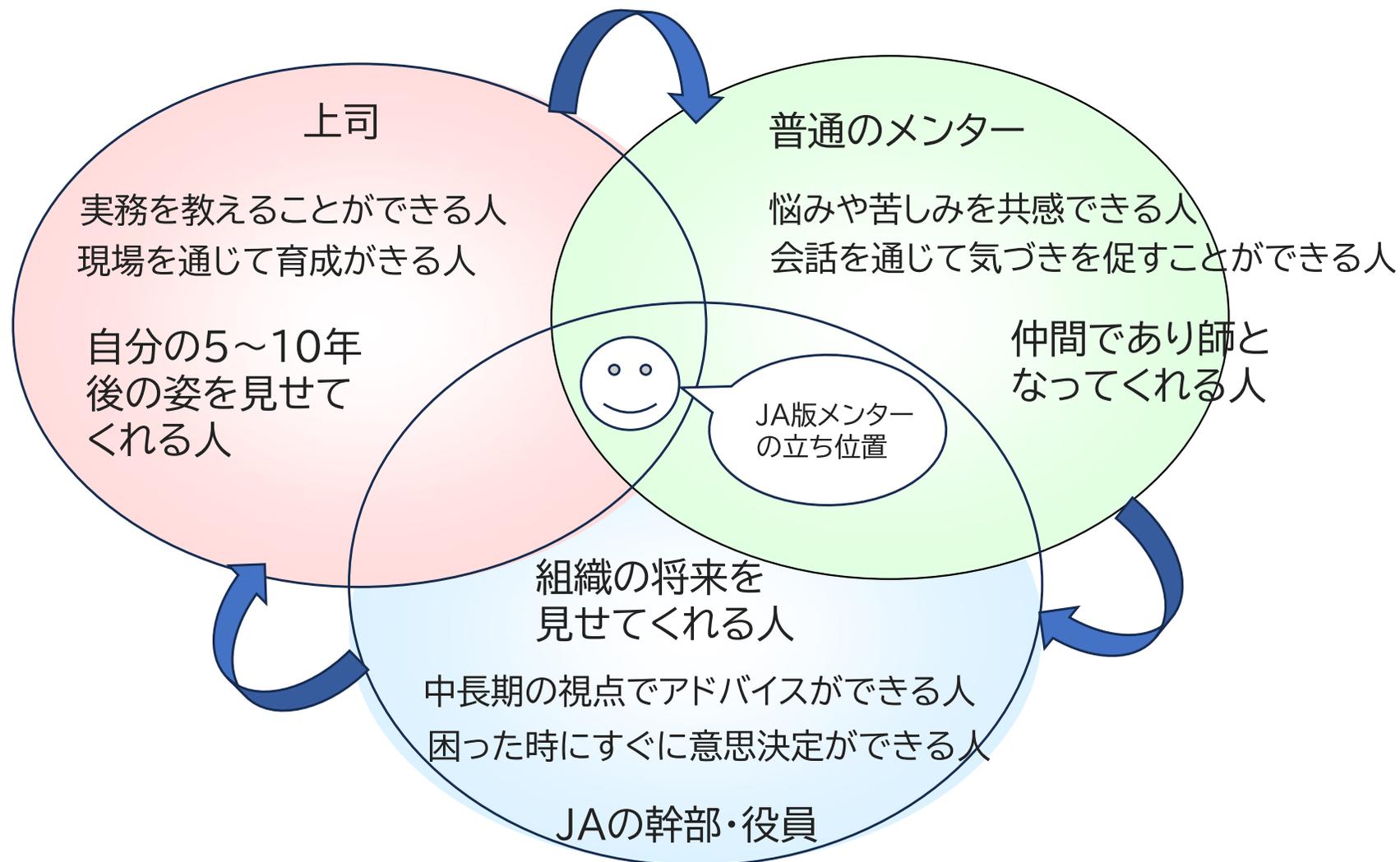
世の中に広がるいろいろな課題、これは全てJAにとってはビジネスチャンスと言える。



私なりの結論②

JAに合うメンターとは？

仕事を指示するだけではダメ 単に相談を聞いてくれるだけでもダメ
やはりJAなりにメンター制度を機能させるのは経営幹部の理解が必要。
上司、メンター、幹部の3つの連携(3つを横断して活動できる人の存在)こそが大事。



新たな人材、アイデアが入る事で組織が活性化される、JA愛知みなみでの体験

自動車部品業界では世界的企業であり、地元の会社である日本特殊陶業の技術を使い、菊を加工して10年間持つようにするプロジェクトを開始した。

「そんなものが流通したら花が売れなくなる」と部会メンバーが難色を示す
しかも生産や出荷体制について変更するのが面倒との声も

しかしながら、毎年減少が続く菊の出荷量に対して具体的な対抗策を持たない産地の焦り、
メインとなる仏花の市場に造花が入り込んできている事実への焦りから試験的に協力をして貰えるようになった。