

連載

第2回

『新時代のJA人材戦略』

事業戦略と人事戦略との連動

事業戦略と人事戦略との
マッチングによる
事業推進力向上について

㈱ビジネスコンサルタント
イノベーションプロデューサーコンサルタント

かどくろ まさあき
角倉 正晃



連載の第1回では「新時代におけるJA組織の体制づくり・人づくり」について現状の課題を共有しました。今回は、JA版人的資本経営をいかに実現するのか「事業戦略と人事戦略の連動」に焦点を当て、取組み事例を交えてご紹介します。

1. 事業戦略と人事戦略の連動が必要な背景

新たな成長戦略の実現には、人口減少や多様な価値観への対応として、JA組織のあり方を見直し、各地域における存在意義を改めて問い直す必要があります。そのカギとなるのが人的資本経営のアプローチです。事業戦略と人事戦略の連動はその第一歩と言えます。しかし、実現には次にあげるような問題への対応が求められます。

(1) JA組織における事業戦略のベース

JAは、職員のスキルや知識、モチベーションが事業の成果に直結する組織です。もともと協同組合組織であることから、地元の職員と組合員との密接な関係が様々な事業展開のベースとなっています。しかし、昨今は職員と組合員との密着がコンプライアンス上のリスクをもたらすこともあり、職員の長期滞留を制限する指導がされています。その結果、職員と組合員との関係が希薄になり、事業の成長が停滞するという問題が生じています。

(2) 新たな成長戦略の必要性

金融情勢の変化により、収益の柱となっていた金融共済事業において、従来推進してきた方法だけでは事業拡大が困難になっています。各JAでは、様々な戦略を講じて事業変革を行っていますが、職員の世代交代や慢性的な人手不足もあり、多くは事業管理費の削減にとどまっています。

(3) 成長戦略への動機付け

決められたことをそのまま実行することに慣れた職員は、変革に抵抗感を持つことがあります。その結果、従来の推進方法から脱却が難しい状況も見受けられます。JAは今一度、地域に向き合い、広い視野で組合員や利用者の声に耳を傾けることが必要です。職員の閉塞感を解消し、彼らの潜在能力を引き出して成長戦略を進めることが重要になっています。

(4) 人口減少時代に合わせた成長戦略の遂行

人口減少の時代には、事業を推進する体制構築に工夫が必要です。適切な人材の育成や配置だけでなく、定着も考えた細かな検討がなければ事業の伸長は望めません。各事業部門で新しい成長戦略をリードする人事戦略を練り、それに基づく戦略実行体制の構築が重要です。

2. 問題を整理する考え方

弊社では、コンサルティングにおいて、組織の問題を整理するために「合致性モデル」を活用しています。

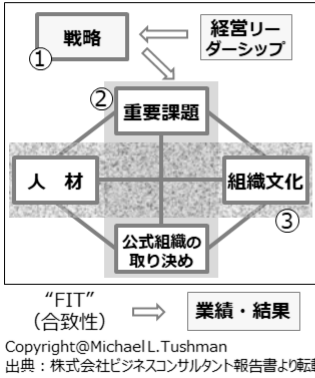
(1) 合致性モデルとは

合致性モデルは、米国ハーバードビジネススクールのマイケル・タッシュマン教授によって提唱されました。効果的に戦略遂行するために、図中にある縦横両軸の要素を合致させながら組織変革を展開するという考え方です。組織は捉えどころがないように見えるので、「何が課題なのか」「何から取り組むべきか」と悩む方も多いと思います。組織運営における課題の特定や、解決策の優先順位付けに活用できます。JA組織の問題である、既存事業の成長と新たな事業展開を並行して進める際にも、このモデルを用いて問題を整理することができます(図)。

(2) 事業戦略と人事戦略を連動するステップ

モデルによって、事業戦略と人事戦略の連動における問題を整理します。まずはビジョンや成長戦略を明確にします。そして成長戦略を実践

事業戦略と人事戦略を連動するステップ（合致性モデル）



- ① ビジョンを描き成長戦略を示す
- ② 戦略実践のための重要課題（業務設計）と、公式組織の取り決め（機構・制度仕組み）を合致させる
- ③ 戦略実践のための人材と組織風土・文化を合致させる

事業戦略と人事戦略が連動する

するための業務の棚卸しを行い、事業戦略として再設計を行います。その業務を効果的に遂行するための機構や制度を整備します。そして、業務を遂行していくために必要な人材の確保と育成、組織風土（管理者マネジメント）の変革を図ります。それぞれの取組みが合致することによって、成長戦略の効果的实践につながります。

3. 事業間連携によって成長戦略を描く

合致性モデルに沿って整理したとおり、成長戦略の策定が必要です。しかし、このプロセスは容易ではありません。ここでは、1つのアプローチとして有効と考えられる事業間連携を利用した成長戦略について検討します。

(1) 部門間連携や総合事業の強みのブラッシュアップ

以前、あるJAの経営層から「次期中期計画では、店舗統廃合や管理費削減を進めるが、成長戦略の描き方に困っている」との相談がありました。このような時、私は「横串戦略が近道です」と提案しています。つまり、部門横断や総合事業の利点をもっと活かすべきです。現実的にはいまだ縦の事業マネジメントが中心ですが、横の連携を強化し、連動する戦略を実行できれば、まだまだ成長の余地はあります。例として、ワンストップ店舗や「出向く体制」を整えたJAの事例が増えている点あげられます。

(2) 企業との連携

様々な企業が新規事業の創出や販路拡大を検討しているなか、アグリビジネスはその1つとして注目されています。農業に対する企業の関心が高まっていることを背景として、JAが企業と連携した事業戦略を描くことは有効な選択肢です。企業との契約栽培を行っている農家は全国に数多くあり、最近では地元企業と組んだ特産品開発にも乗り出しています。今後はJAとして積極的に企業との連携を図るためにも生産から販売までの一貫体制を強化し、農業者のさらなる所得向上策も必要と考えます。

成長戦略については非常に重要なので、5章(3)にて詳しい事例へのご案内をいたします。

4. 成長戦略を遂行する人事戦略の施策とは

成長戦略を定めた後、事業戦略に落とし込むこと、人事戦略を明確にすることが重要です。人事戦略の具体化と事業戦略との連動に関して、具体的な施策を紹介します。特に、人材の確保、育成、および定着に関する問題の解決が重要です。

(1) 成長戦略を遂行する経営リーダーの育成

JAの事業成長には、人材育成が不可欠です。JAバンク、JA共済連、全農等の全国組織では、商品知識や仕組みの理解、推進力を養う研修を提供し、資格取得を奨励し、組合員の対応力強化に努めています。人口減少に対応するにはこれまでの現場支援策に加え、新たな発想で事業を生み出し、人を巻き込み組織を動かす経営リーダーが必要です。成長戦略を描き実行する経営リーダーの発掘と育成は急務です。

(2) 人材力向上のための強みの発掘と活用

JAとして人材の多様性と強みを活かすことも必要です。たとえば、農業を志す若手を営農部門へ配置して育成したり、コミュニケーション能力が高い人材には営業職として活躍してもらったりする道筋をつくることも考えられます。また、デジタル化に伴うDX人材が必要であれば、デジタルツールに詳しい職員の知識やアイデアを活用し、協力体制を築くことも重要です。個々の強みを発掘し、さらに磨く仕組みが求められます。

(3) 多様なキャリアを選択できる仕組みづくり

入組後、何年目までにとこの職場で何を経験するのかといった多様な職場を選択できるキャリアの仕組みがあれば、様々な部門での研さんを検討するなど、若手職員のキャリア自律を促進します。職員の適性や希望、めざす姿を組織として把握しておくことが大切です。また、職員自身にも自分のキャリアに対する責任意識を持ってもらう必要があります。

5. 事業戦略と人事戦略の連動のための取り組み事例

これまでの話をすでに部分的にも実現し、事業推進力を向上させている組織もあります。弊社がかかわる参考事例をご紹介します。

(1) ワンストップの相談機能強化に向けた取り組み

新潟県のあるJAでは、金融と共済、融資、相続のすべてに対応できる人材の育成に取り組みました。目的は金融店舗の相談機能を強化することです。手上げ式で職員を選抜し4期生まで育成を実施しました。ただ、職員によって必要な知識が異なるため、必要な専門知識を習得できる研修を用意しています。受講後は学んだことを現場で実践できるような業務分担を管理者の采配で行いました。現在、研修を受けた職員は、支店内でリーダー的な存在として活動しています。

(2) 事業間連携と提案力向上に向けた取り組み

四国のあるJAでは、融資担当者と営農指導員が連携して、大規模農家への農業融資提案プランを検討しました。部門間の連携により、農業融資に対する受動的な姿勢から脱却し、積極的に提案を行う取り組みです。その結果、大規模農家のリアルなニーズに対する提案プランを検討し、肥料や農薬のコスト削減、特産品の面積拡大、農機具や施設の提案など、多角的な農業融資の切り口を見いだしました。これは、大規模農家への支援拡大という事業戦略と、部門間連携や提案力向上という人材育成を含む人事戦略とを連動させた好事例です。

(3) 次世代職員プロジェクトによる取り組み

長期の成長戦略を検討する事例もあります。30年後の未来を想定した上で、ありたい組織の姿を設定し、さかのぼるように現在の課題や取り組みを検討していきます。次世代職員にとっては、JAの未来を考えることによって閉塞感から脱却する取り組みです。

<参考事例 (BCon ホームページ掲載) >

サステイナブルビジョン策定支援導入事例：SDGs と未来志向 (三ヶ日町農業協同組合 ※「BCon 三ヶ日」で検索)

また、JA 組織の皆さまとのご縁でもっとも多いのは、経営セミナーへ参加いただく場面です。ここでは、人的資本経営のヒントとなる最新の事例や情報を収集し、客観的に自組織を検証する機会として有効に活用いただいています。直近5年間でJA 組織から約400名が参加されました。LEMS：リーディングエッジマネジメントセミナー (※「BCon LEMS」で検索)

まとめ

これからは、JA として地域と共生し、自律的な成長戦略を展開して地域や組合員、利用者から支持を得ることが重要です。そのためには事業戦略と人事戦略を連動させ、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出せる事業展開と組織運営が求められます。今回はJA の取組みを紹介しながら、事業戦略と人事戦略の連動についてご紹介しました。次回は人事制度や適正要員配置の仕組みづくりなど「タレントマネジメント」について解説します。

プロフィール

角倉正晃 1991年株式会社ビジネスコンサルタントへ入社。名古屋、広島、仙台での営業経験を経て、2002年コンサルタント部門に移籍。JA グループに向けた専任営業責任者を社内で初めて担当し、情報提供と企画提案を通して全国の各地域でJA 組織とのつながりをつくり、コンサルタントとしてJA 組織の活性化に従事。2016年よりイノベーションプロデューサーコンサルタントとしてJA グループにおける事業改革、組織開発の問題解決に注力。JA での支援実績は100組織を超える。

<お問い合わせ、無料相談会、受付中>

※ この記事の内容に関するご質問やお問い合わせがございましたら、(seminar-info@bcon.co.jp) までご連絡ください。また、現在無料の相談会を開催しております。いずれも「経営実務を見た」とご記載の上、事務局までお気軽にお申し込みください。