

CCI NEWS LETTER

Vol.7

発行日:2019年1月10日/発行者:株式会社シー・シー・アイ 代表取締役社長 平尾 貴治 〒107-0062 東京都港区南青山2-29-9-601
TEL.03-3497-5033 FAX.03-3497-5037 URL:<http://cci-od.jp/>



広報紙『CCI NEWS LETTER』第7号では、横浜農業協同組合(JA横浜)の人事部長部長・萩生田進(はぎうだ・すすむ)氏のインタビューをお届けします。当社とJA横浜との付き合いは長く、合併する前のJA横浜南農協の時代にさかのぼります。代表取締役会長の大島が前職の時代です。JA横浜の存在価値を高めるために実際にどのような戦略を打ち出し、どのような教育改革や組織開発を行ってきたのかを萩生田氏に伺いました。

管理職層向けの実践的な選抜型研修と、係長クラス向けの変革リーダー育成研修により紡がれるストーリー

JAの置かれている概状変化

歴史的変遷から見ると、明治33年の産業組合法成立と展開が黎明期。戦前には農業界、戦後は昭和22年に農業協同組合が施行、総合農協が出来上がる。もともとは、農業に特化していた農協。時代の変遷とともに、「都市型農協」や「地域農協」などへと変化しながら、現代に至る。JA横浜は都市型農協。農業や地域を基盤としつつ、同時にさまざまな事業を営んでおり、事業収益を農業・地域に対して還元している。

Q.農協自体の存在価値を高めるために、JA横浜さんとしてはどのような戦略をとっているのか、お話しください。

萩生田部長(以下、萩生田): 「組合員と組織」「横浜農業」「JA経営」の三つのトライアングル、それを囲む「地域」の四つの視点があります。これらの視点を踏まえ、総合的な形で各事業が一体感を持って、課題解決に向けた諸施策を実現していく考え方方が根底にあります。

中心はあくまで「組合員と組織」です。「横浜農業」と「JA経営」が、それぞれ関連した中で行われます。それを「地域」が大きく取り囲んだイメージです。われわれは、「みんながHAPPY! やるJAん(やるじゃん)横浜!」

を共通ビジョンとして、取り組んでいます。遊び心も持ったネーミングとしました。「HAPPY」には五つの言葉として、「Heart(心・意志)」「Aggressive(積極的行動)」「Partner(共有・協力・連携)」「Profit(利益)」「Yokohama(地域)」が入っています。

戦略的な部分では、組合員さんのことを考え、農業所得増大のための、JA横浜の自己改革の継続的実施や体制整備を今後も行います。

Q.次に戦略を遂行するために必要な組織と人材について聞かせてください。

萩生田: JA横浜の組織は、定型的で慣例的、年功序列的な発想がまだまだあります。それもぬぐい去り脱却しなければなりません。新たな施策や価値を生み出

すことのできる、革新的で創造的な人材や組織を作らなければいけません。

自部門だけではなく、横断的に広く俯瞰した、経営者目線を持った物の見方と考え方、同時に率先垂範して汗をかくことも厭わない、そんな人材・組織です。

特に幹部クラスや管理監督者については個々をしっかりと磨き、その磨いた者が中心になり、周間にいろいろ波及していく形をとっていくことにしました。ですから、一律的な受講形式ではなく、選抜型で中心となる職員を育成する形式に変えてきました。教育改革は、平成29年度から本腰を入れて実行しています。

一律平等というパラダイム(意識的枠組み)を大きく変えたわけです。一律的な教育は平均点を取れる職員は育つでしょう。しかし、抜きん出た資質を持ち合わせ

る人間を鍛え上げていくには、時代遅れであり手遅れになってしまいます。リーダーシップを取れる、核となる人間を育成する方向に考え方が変わっていきました。

部門の違う仲間たちと一緒に、組合員さんのために新たな価値を見いだそうと、横断的に行う前向きな姿勢が身に付きました(萩生田)



Q.具体的に実施した教育改革についてお話しください。

萩生田: 選抜型研修としては、シー・シー・アイさんにお願いしている変革リーダー育成研修会があります。変革意識の醸成、戦略を考える訓練の場として位置付け、組織開発手法に基づく職場意識の変革を図ることを目的にしています。

具体的には、組織内外の環境分析、当組合と競合他社の強みと弱みの分析を踏まえ、機会と脅威を考察し、自身の部門戦略ビジョンを描いていきます。今回から全部で4日間、日ごとの間隔を空け、通学形式で行っています。

子育てでどうしても泊まれない人も通いであれば参加できます。間隔を空けることによって、受講者ごとの自己課題やグループ課題のアクションプランを職場の上司・部下を巻き込み実践し、具体的な改革に進んでもらおうという意味もあります。

Q.具体的にはどんな成果が上がりましたか。

萩生田: 受講者は、築き上げてきた自身の経験や努力を振り返りました。

同時に部門の違う仲間たちと一緒に、組合員さんのために新たな価値を見いだそうと、横断的に行う前向きな姿勢が身に付きました。今後新たな改革の火をともす職員になれる期待しています。

最終成果の発表においては、各部門で実際に行動した過程と反省を振り返り、自分が打ち立てた部門戦略ビジョン実現に向け、踏み出せたことを確認できたと思っています。

管理職層の研修が「CAP(キャップ)^(注1)」と「改革の火種^(注2)」という、選抜型になったことも全体的な機運に影響しています。管理職層が実践的な選抜型研修を数ヵ月かけて終え、現場に戻り、プラス効果が出ています。

その下の係長クラスがそういう上司の姿勢を見ながら、自分たちも変革を担う一員に成長しなくてはいけないという意識が徐々にできつつあります。その上で変革リーダー育成の研修に参加し、さらに醸成されていく、というストーリーができていると感じています。

注1) CAP (Change Agent Program)の略

変化する経営環境に適応して事業を戦略的に推進できる人材の育成を目的とする。最終は常勤役員に対する収益を伴う新規事業にかかる提言のプレゼンテーションを行う。対象者は、課長・支店長。

注2) 改革の火種

戦略立案型の研修会。最終は常勤役員に対するJA経営や事業施策にかかる将来に向けた考察と提言。対象者は、40代の次長職。

Q.ところで当社とは、なぜこんな長く続いているのでしょうか。

萩生田: ひも解くと、合併前の横浜南農業協同組合の時からですね。大島さんが前職時代からの長いお付き合いです。16年前に横浜農協として合併が行われ、それまでの横浜中央・横浜南・横浜北・保土ヶ谷・鶴見の農協が一つになりました。

目前だけではなく、その先の5年後、10年後のビジョンはどうなのか、自分たちはどうしていかなければいけないのか。

シー・シー・アイさんの研修でこれらを考えるプログラムを実行していただきました。「JAという組織がどうあるべきか」という問い合わせを職員に対して投げ掛けられ、自問自答をしましたことが、ありがたかったです。本当にいろいろとご教授いただき、助かっています。

Q.JA横浜として、実際にどんな組織変革を行ってきたのでしょうか。

萩生田: 「総合3ヵ年計画策定プロジェクト:H3^(注3)」について説明します。昨年2月からいろいろと検討を重ねたメンバー13人が、8月には常勤役員の前で、総合3ヵ年計画策定に当たっての答申を行いました。このメンバーは、それぞれがシー・シー・アイさんの選抜型研修を受講した者たちです。JA横浜の今後の展開について、しっかりと志を持っている者たちが、しっかりとした答申を作つて、常勤役員にプレゼンテーションしました。ですから、その内容は今回の事業計画にかなり反映しています。

注3) 総合3ヵ年計画策定プロジェクト:H3

中堅職員選抜により、JA横浜の未来像・将来展望について総合的に調査・研究する。アウトプットは第6次総合3ヵ年計画の策定に当たっての答申を常勤役員に行う。対象は、シー・シー・アイの実施している選抜研修の受講者。なお、H3とは変化・変革・変身のHから始まる3つの頭文字であり、H3という言葉に込めて表現している。

これまで事業を計画するとなると、どうしても各部門で垣根ができていた。なかなか横断的でないことが多かった。ところが今回の「H3」のプロジェクトは非常に実施しやすかった。「今まで通りの典型的で、つまらないものは望んでいない。若手の発想、熱意を持って横断的に俯瞰した物の見方をした中で、自由な発想でやりなさい。自由に殻を打ち破るような発想のもと、答申案を作りなさい」と役員からの一言があったからかもしれません。「みんながHAPPY! やるJAん横浜!」。役員にこの言葉を認めていただくのは、今までなら難しかったと思うんです。それも理解してもらえたことは、非常にありがたかったです。昔だったら、こうした言葉自体も使えませんでした。組合員さんから怒られる、理解してもらえないと考えて、きっちりとした堅い言葉じゃないといけないと、捉われた考え方から抜けられなかったと思います。

「職員がいかに柔軟な発想ができるか。
その人の自律的な行動を促すことができるか。
それが私の考えるリーダーシップです」(萩生田)

この4月から「教育ポイント」制度を運用しています。職能資格制度における昇格基準の中に、昇格に当たっての前提条件の一つとして設けました。研修受講や資格取得をポイントに換算しています。それぞれの昇格に必要なポイントを明確にしました。昇格の前提として、普段の人事考課や実績もみています。これに教育ポイントを加えました。昨年度の初めからアナウンスし始め、今回実際に導入しました。非常に資格取得者が増えました。自己を高めることにつながることもあり、功を奏していますね。

選抜型研修を受講するに当たっても、それ相応の努力なり、結果を出していないと選ばれません。選ばれたことによって、その教育ポイントも付与されます。資格も常農指導員やFP、衛生管理者など、多岐にわたります。資格取得により能力が高まりますので、キャリアアップにつながります。上からの命令ではなく、主体的に動こうという気持ちが生まれてきています。

Q.人事部長のリーダーシップとして、どんなことが大切だとお感じですか。

萩生田: 私は、「俺が引っ張るぞ、俺の背中を見てついてこい」という考え方ではなく、「いかに環境作りをするか」を非常に大切にしています。大きな方向性や考え方を示した上で、それぞれの配下職員がいかに柔軟な発想ができるか。その人の自律的な行動を促すことができるか。それが私の考えるリーダーシップです。自由な発想をさせる環境、雰囲気を作る必要があります。

Q.最後に職員やお客様、組織について伝えたいことは何でしょうか。

萩生田: 「人肌の伝わる暖かい組織文化を大切にする」ことが、非常に大切だと思います。血の通った事業展開や取り組み方をしなくてはいけないと思うんですね。

対話運動など、組合員さんと密接な関係を保ちながら、事業を展開しなくてはいけないと考えます。