

[報告 1]

# JA の地域農業振興計画に何が必要とされているか

## MBO (目標管理) から診た農業振興計画の在り方

吉田行雄 (株式会社チェンジマネジメント・インターナショナル代表)



本来、農業振興計画とは、まずは現状を分析・評価してビジョンとのギャップを正しく認識し、それを基軸に、「ビジョンに到達するための事業改革戦略」と「ギャップを埋めるためのステップを提示する」という基本構成を持つ。そのうえで、到達水準(目標)と達成までの時間を明確にし、組合員と JA 役職員が力を入れるべき方向性を共有することを使命とするものだ。

つまり、農業振興計画は単なる「計画」ではなく、「MBO (Management By Objectives) : 目標による管理」によって実践していくものだというのを、JA 役職員は再認識すべきである。MBO において目標とは“人と人”(上司、同僚、部下、そして組合員)の心を結び付ける絆であり、組織に有用な「自律」した人材は、MBO のプロセスを通じて育成されるのである。

よい計画策定のための要件を二つ挙げる。まず第一に、具体性の高い「振り返り」を実施することだ。多くの JA では、前期計画に対する振り返りがきちんと行われた形跡を見ることができない。しかし私は、振り返りなき計画策定に、事業・組織・人の進化はないと考えている。

具体的には、設定目標ごとに、「やった」か「やらなかった」か、「できた」か「できなかった」かを明確にする。そして、その理由を深耕し、見えてくる成功要因と失敗要因を学習して次期計画にフィードバックするというサイクルを持つ。つまり PDCA システムである。事業改革戦略を基に、Plan (計画=目標と行動を明示) → Do (実行=実績を

把握してプロセスを管理) → Check (チェック=目標に対する到達レベルを評価して原因と課題を発見) → Action (対策行動=さらなる改善を目指す) → そして新たなる Plan へ……と循環するものである。振り返りの具体性があれば、課題は必ず現実化する。

このとき重要なのは、失敗要因を「他責」に求めず、「自責」面で考えること。天候不順や市況低迷は、業務運営上想定すべきリスクであり、その変化をどう読んで対応の選択肢を考えるかが本当の仕事である。「JA 職員は、固定給で定期昇給もあるが、農家組合員にはない！」ことを肝に銘じてもらいたい。

第二はまた、農業振興計画では夢やビジョンをスローガンとして掲げているが、現場の行動レベルが見えないことが問題だ。つまり、「ブレイクダウン」の不足である。ブレイクダウンとは、ゴールに辿り着くための具体的な道筋のこと。それが明確でないために、職員は目標達成に向けて動くことができず、組合員の理解と納得も得られない。

掲げられたスローガンを実現するために、部署として何をするか。さらに、その課題を実現するために、個人として何をするか。職員一人一人のレベルまで、業務課題を明確にすること。それがリーダーの役割である。夢をかなえるためには、夢に日付(5W2H=誰が、何を、なぜ、いつ、どこで、どれだけ/いくらで、どのようにしてやるのか)を入れること。それが、計画を実現する原動力となるのだ。

キーマンの知恵を集めてブレイクダウンに取り組み、それでもスムーズに 5W2H に展開できない課題は、少なくとも現段階では目標管理システムからはず

べきだ。“ブレークダウンできないことは実行できない”と考えてもよい。

ブレークダウンの際に重要なのは、徹底した話し合いを実施し、5W2H を明確にし、相互理解を図ることである。戦略や中期計画策定においてとりわけ重要なことは、答えを求めることよりも、先ず正しい問題認識に基づく健全な危機意識を共有することである。共有プロセスに時間を費やすことは必須

であり、ここにいくら時間がかかろうと、かけ過ぎということはない。時間がない、人がいないからといった理由でショートカットするのは、本末転倒である。徹底した話し合いそれによりはじめて、計画や目標設定に対する納得性が高まり、当事者意識・自己責任意識につながる。行動レベル（手足の動かし方）を明確にしてから「任せる」ことが、目標管理の極意なのである。