

JA経営・人づくり研究会通信

2022 12 December

第35号



CONTENTS

■第35回研究会

- ◎開会あいさつ…………… 2
JA経営・人づくり研究会 代表 黒澤 賢治
- ◎課題提起1…………… 2
「人手不足の実態とJAにおける課題と対応」
JA全中 教育部 教育企画課 高山 靖弘
- ◎課題提起2…………… 4
「定年再雇用者の役割の再検討について」
研究会監事 JAはだの 組合長 宮永 均氏
- ◎実践報告1…………… 5
「我が職場の新規採用・定着を振り返り、
『今どきの若手』に思うこと」
JA町田市 企画管理部 企画課長 中嶋 純氏
- ◎実践報告2…………… 7
「定年延長に踏み切った背景と内容、
これからのJA経営」
JA福島さくら 代表理事組合長 志賀 博之氏
- ◎地域に根ざした企業からの報告…………… 10
「従業員、お客様を幸せにし、
地域に貢献する経営をめざして」
株式会社マルチグループホールディングス
管理本部 常務取締役本部長 石山 伯夫氏
- ◎事務局だより…………… 16

JA経営に影響を与える深刻な人材不足に如何に対応すべきか

JA経営を持続していく上で、人手不足が大きな問題となっています。農村地域において問題がより深刻化し、都市地域にも同様の状況が広がってきています。日本全体の人口減少、高齢化が背景にあるものの、JAにおいて若手職員の採用難、中堅職員を含む中途退職、JA事業・協同活動を支える協同組合人としての伸び悩みという実態の深刻さが共通認識となる中で、それぞれのJAの課題としてどう対応していくかがJA 経営者に問われています。

一方で、こうした状況に対応するため、多くのJAにおいて高年齢職員の仕事と処遇の見直しの検討がはじまっています。農村地域の一部JAにおいては、高齢者のさらなる活躍を促す観点から、定年延長の試みが先行実施されている状況にあります。

この問題は、令和5(2023)年からの公務員の定年延長に加えて、社会保障給付の年齢引き上げ・負担増という点から、働く人々の生活維持という観点からも、JAにおける真剣な検討が求められています。

本研究会では、JAにおける人手不足を重要な経営問題と捉え、問題の所在の明確化、その原因を探り、各JAにおける今後の施策の方向性を探ります。

JA経営・人づくり研究会 代表 黒澤 賢治



第35回研究会は実参加、あるいはオンラインでの参加を含めると、50名近い参加となりました。今回は、JA経営に深刻な影響を与える人材不足にいかに対応すべきかをテーマに設定しました。人材不足は、全国各地のJAが事業を継続する上で、恒常的な課題として避けては通れず、各組織が危機感を持って対応を模索しているのではないかと、そんな感じがしております。

本日は、各地のJAの取り組みの他、福島県いわき市に本社を置くスーパー「マルトグループホールディングス」が実践する幅広い労働力の活用事例を報告いただきます。

しっかりと地に足のついたJA経営、あるいは地域の組合員の皆さんと同じ価値観を持って進んでいく協同組合として、今回のテーマは、大きなヒントを与えてくれるのではないかと期待をして

おります。研究会参加の皆さんが、それぞれ連携して、よい協同活動をしっかりとできますことをお願いして、挨拶に代えさせていただきます。



課題提起1

「人手不足の実態とJAにおける課題と対応」

JA全中 教育部 教育企画課 高山 靖弘

JA経営を持続していく上で、人手不足が大きな問題となっています。農村地域において問題がより深刻化し、都市地域にも同様の状況が広がっています。高齢化が背景にあるものの、JAでは若手職員の採用難に加え、中途の退職問題がある中で、事業や協同活動を支える協同組合人が伸び悩み、これらをJAの経営問題としてどう対応していくかが問われています。

一方で、高齢職員の経験を活かした、経験・意欲・能力に応じた働き方が現場課題となっていることに加え、人手不足への対応を図るため、高齢職員の仕事と処遇を見直すJAも増えつつあります。一部JAにおいては、人手不足の深刻さに対応し、高

年齢者のさらなる活躍を促す観点から、定年延長が実施されています。

我々を取り巻く環境をみると、国家公務員の定年延長や年金給付支給開始年齢の引き上げ・負担増という点から、また職員の働く環境や生活を維持していくという観点からも各JAでの検討が必要です。本日は、人材不足の中での若手職員の確保・定着・育成と高齢職員の活躍にかかる対応方向についてお話しします。

若手職員の確保・定着・育成をどうするか

まず、現状の問題として、JA内で職員の採用が計画的に進められているか見直します。難航している場合は、JAの事業や業務内容を適切に発信できていない可能性や、JAが地域から信頼され、安定した組織として就活生にアピールできていない状況を見直します。「初任給を含めて、将来にわたって安定した生活を見通せる賃金水準・体系となっているか」「ネットな

どで偏った職場実態の情報が広がっていないか」等の問題点を探ります。

定着と育成面では、管理職が若手職員の目標設定やアドバイス等に適切に対応しているのかが重要です。「若手職員が年齢の近い先輩に相談できるような人員配置になっているか」「職員本人の意欲を喚起して、成長・キャリア形成を促していくような異動・ローテーションとなっているか」「計画的な研修の機会があるか」は重要な観点になります。渉外業務・一斉推進を理由として離職する職員が多い事実もあります。

したがって対応としては、組合員、地域に寄り添う事業や活動を行いながら経営の安定を目指し、信頼を高めていく。また、内定者にはイベントや若手職員との交流会を設け、入組への不安を取り除いていくこと等が重要です。加えて、管理職のマネジメント力の向上が必要不可欠であり、賃金や処遇の手段として活用されている目

標管理制度についても、本来のマネジメントを補完する仕組みとして適切に運用する必要があります。

人事制度等の適切な運用を加速

各JAの人事戦略である「人材育成基本方針」は策定・見直し・運用の3点セットでの対応が必要です。職員が将来のキャリアを考える機会の創出に向け、丁寧な対話も必要です。メンタル不調職員への対応は、職場環境を変えることが大事ではあるものの、未然防止策として、産業医と連携した職場点検、あるいは県内を対象としたカウンセリング体制の検討が必要です。

適切な賃金・処遇としては、将来にわたって安定した生活を見通すことができる、あるいは地域の行政や企業とも遜色のない賃金体系・水準にする検討も必要です。管内出身ではない職員が増えている、大勢を占めていくというような現状を踏まえると、例えば住宅手当などで配慮していく必要もあります。

最後に、活力ある職場づくりに向けては、JA内外の先進事例を学んで、研究・実践していくこと。職場の互助

会、サークル活動、懇談会等、仕事を少し離れて職員同士が結びつく環境を設けていく必要があるのではないかということで整理をしたところです。

高年齢職員が活躍できる現場を考える

高年齢職員の方の中には、意欲・能力があっても十分な力を発揮できないとの思いに対し、管理職の側も高年齢職員の方を十分に生かすことができない状況が生じることがあります。職場によっては、高年齢職員と管理者の間で戸惑いながら業務を進めなければならない、彼らにふさわしい業務や処遇がなされているか再度検討することは重要です。

職員の年齢構成が歪み、人材が不足する一方で、若手職員の確保・定着化が想定どおり進まない現状・実態があります。若手の育成と高年齢職員をセットで活用する対策を早急に検討していくことが必要ではないでしょうか。

高年齢職員の「経験・意欲・能力」に応じた働き方や処遇については、①60歳定年制を変更せずに65歳ま

での継続雇用制度を見直していく視点②60歳定年制ではなく、60歳を超える定年制への変更をしていくなど各地で試行錯誤を進めているJAがあります。

こうした中、地域振興に向けた関係機関との連携については、調整力が必要となるため、優れた調整能力を有した高年齢職員については、行政と連携して、例えば地域営農マネージャーとして活躍できるような仕組みを検討するなど経験・意欲・能力といった切り口で、働き方・処遇を模索していく必要があります。

また、「柔軟で多様な働き方」として、フルタイムにこだわらない働き方の検討や、業務委託という方法もあるのではないかと考えています。職員個人の要望に沿った働き方を考えるという意味では、50歳代の半ばから段階的にキャリアを考えてもらう機会を創出することも効果的ではないでしょうか。

ただし、こうした対応については、経営に大変大きな影響を及ぼすので、経営判断、トップの判断が必要だということになります。





「定年再雇用者の役割の再検討について」

研究会監事 JAはだの 組合長 宮永 均

再雇用者を3段階に分類 基本給で差をつけ、 モチベーションを維持

検討の結果、職種を①責任者としての役割を果たす職務に就く者②事務職、技術技能職、渉外職に就く者③業務職に就く者の3段階に分け、それぞれに基本給を設定しました。1段階目「責任者としての役割を果たす職務に就く者」は、再雇用後も役職位に就く職員を想定しています。2段階目「事務職、技術技能職、渉外職に就く者」は、一般的な事務職に加え、技術・技能職として営農・販売指導・農機具修理・プロパンなど資格や技能を要する職種。渉外職は、貯金・貸出・共済などを推進する職員を指します。3段階目「業務職に就く者」は、配送業務・給油所の業務など軽易な業務が該当します。

1、2段階目については基本給に幅を持たせ、責任の重い役職の方がより高い基本給になるよう設定しました。役職に就く再雇用者には、役付け手当を別途正職員と同額で支給します。事務職については退職時の職能資格等役職をもとに定年時の職務遂行能力を判断し、一定幅の中で基本給を決定します。3段階目の業務職には基本給の幅を持たせず一本化しました。基本給以外では、役職位職に就く再雇用者と顧問、業務に就く再雇用者では賞与の支給基準を別にしました。役職位職は基本給と役職手

当の合計を基準月数で掛けますが、顧問職・業務職は基本給を基準月数で掛けます。このように再雇用者の想定年収も差別化を図り、メリハリを設けた運用を進めています。

再雇用を機にこれまでの役職位職を望まない等、定年後の働き方については本人の意思確認を慎重に進める必要があります。望まない役職に就いたために契約期間中に途中退職になる事態は避けたいところです。そのため、職員が60歳になった時点で、私（組合長）が直接面接し、1年契約を結び、1年後にまた同様に面接を設定し、自分の考えなり、私どもの考えなりをぶつけ合うということを進めているところです。

次世代を育てつつ、 再雇用者活用も

ポストの数は有限ですので、再雇用者を役職位に就けることで現役職員の役職位登用に影響が少なからずあることを認識しました。制度導入に先立ち、労働組合には説明を行い、役職位については現役職員から優先して登用を行う姿勢である旨の説明を行っています。

ここだけですと、高齢者だけを雇用していくようにも思われがちですが、若手の人材育成ということは非常に大事です。次世代を育てつつ、再雇用者活用もバランスよく取り組んでいけるように考えながら、令和4年4月から正式に運用しています。

人材活用に向け、 適正な処遇で雇用

定年後再雇用の活用は、以前から課題として考えていました。再雇用職員の中には現役時代同様に意欲的にその経験・能力を活かして働きたいと考える人がいる一方で、仕事はほどほどにしたいという気持ちがある人もいます。現役時に比べて賃金が低いことを理由にモチベーションが低下する場合もあり、状況を少しでも改善したいという思いが改善の出発点でした。

これまで、再雇用者の給与（基本給）の処遇は一律で、大卒初任給を支給していました。理由としては、再雇用開始時点では配属先が決定できず、再雇用者の現役時の処遇や能力、本人の再雇用後の意向を反映できず、全員が職種に限らず基本給としていました。正職員の場合は人事制度に基づき昇格・昇給を果たし、その中から幹部職員へ登用されますが、再雇用者は制度に基づく給与体系から外れ、その人材活用の仕方も大きく異なっています。

したがって、再雇用者の基本給はその職務内容に応じた職務給を設定する方法が良いという結論になり、検討を重ねてきました。

「我が職場の新規採用・定着を振り返り、『今どきの若手』に思うこと」

JA町田市 企画管理部 企画課長
中嶋 純



JA町田市の正組合員数は2,211名、准組合員数は1万1,054名、職員数は定職員数で、197名です。店舗は本店を含め9店舗。採用や人事に携わる部署は、企画管理部企画課が行い、人員は部長1名と課長が1人、派遣職員3名体制です。企画課の仕事は、採用と人事以外にも広報、コンプライアンス部門、教育と多岐にわたります。

JA町田市の採用は、新規採用と中途採用の2本立てで考えております。中途採用は、令和4年度から本格的に着手し、まだ1年目の取り組みです。

就職サイトを活用し、募集人材の幅を広げる

令和元年度までの新卒採用はJAホームページへの掲載とハローワークへの申し込みのみでした。この時は4月からの募集に20名程度の応募があり、10名程度に内定を出していました。内定辞退や近年募集を重ねるごとに学生の質が落ちていく印象を受け、令和2年度からは就職サイト「マイナビ」を使用した募集を始めました。

マイナビを活用したことで、応募が100名程度に増えました。応募してくる学生の幅が広がり、最終面接を行う常勤役員からも明らかに応募してくる学生のレベルが上がったとの評価を受けました。偏差値でも見て、マイナビ使用前よりは、高い偏差値の大学に通う学生からの応募が来るようになりました。

現在、ほとんどの学生が就職サイト

を使用しているというデータもあり、告知という面でも就職サイトを使用することが一番効率的だと感じています。管理面でも採用担当者の負担は減り、時間の短縮が図れます。デメリットは費用が掛かることですが、JAで契約するプランは年間40万円程度、費用対効果は非常に高いものだと考えております。

説明会で給与の話 協同組合の理解発信も

採用時のコミュニケーションは意識しています。退職する職員に理由を聞くと、ある一定の職員からは、給与の話が出てきます。より給与が高い会社に転職するため、JAを去る人もいる中で、入社後のギャップを埋めるためには、就職説明会では給与の話もします。

例えば、30代で700万円稼ぎたいという希望があっても、当組合の給与体系ではそこまでいかないなど協同組合には協同組合のよさがあり、そのギャップをいずれか変えるのであれば、お互いにより関係は築けないと考え、就職説明会の中では本音で話をしています。

新卒一括採用から、新たに中途採用を挑戦

当組合が本格的に中途採用を行うのは今年度が初めてで、マイナビを通じて募集をかけました。これまで、新卒が長く働く環境を想定しており、中途採用はしていませんでした。

新たに中途採用を始めたきっかけは、今年度退職する職員が増え、職

場が回らなくなったからです。令和4年の9月から募集を始めると全国から200名程度の応募が来しました。

履歴書を見ると、応募者の多くは、年収が200～250万円程度。夜勤や早朝勤務が多い職場からの転職となれば、JAは正職員になれば年収200万円以上にはなり得る。残業もそれほど多くない上に、休日もあるという条件が魅力的に捉えられているようでした。

全国のJAでは、入社3年目以内の離職率が約25%と聞きました。辞めたい人たちの思いを受け、何か改善することも大切ですが、今いる人で不満の声を発せず、懸命に働いている人たち。これから新しく入ってくる人たちのためにも、この組織にいてよかったと思える組織づくりを大切にしていきたいと考えています。

新陳代謝があることを恐れず、採用活動を行うのが非常に大事です。中途採用という新しい採用を恐れずに導入することによって、社会人を経験した方の苦勞や挫折、次は成功したいという思いを聞きました。今いる会社と合わなかった人たちが活躍する可能性がJAにはあるのではないかと感じた中途採用になりました。

新人事制度で昇格基準を明瞭化

当組合の人事制度は、令和2年度から新しい人事制度を運用しています。昇格基準が不明瞭であった点を改善し、能力を高めたなら昇格するという制度を設計しており、1等級から11

等級まで等級がある中、各等級に求められるレベルを明確に改良しました。

人事制度を変えた利点としては、頑張る職員が報われる仕組みになったことです。自分が何等級の何号棒なのかは本人に通達しており、給与規定とリンクして、自分が今どの位置にあるのが明確になっています。

デメリットは、等級や給与がガラス張りになったことで、自分の立ち位置や将来の展望が見え過ぎてしまい、自分の将来の展望を悲観的に捉える職員が出てきたことです。大卒ですと、3等級から始まり、最終的には11等級まで。自分はどこまでいけるのか、最終等級の11等級が遥か先に思えて、将来の展望を抱けず、やる気の見えない職員が出てきました。

また、必ず人事考課結果のフィードバックを直属の上司が行いますが、例えば営業の苦手な融資係が営業もやらないと、次の等級には行けないと言われた場合、営業をやるくらいなら、給料が下がっても事務だけの仕事に就きたいと、転職をした職員もおりました。今の若手はそういう面ではっきりと自分の意志を持っており、帰属意識が希薄と言いますか、自分が求めるスキルアップが図れる会社や、JAより自分に合うであろうと思う会社に転職することに肯定的な考えを持っています。

マイナビの担当者に言わせると、今の若者は転職に対して否定的なもの

を全く持っていない。そもそも今いる会社に一生、または長期間いるとは思っていない。それが一般的な考えのようです。JA側からすると、組織の性質上、組合員に愛されているような知識を蓄えた実行力のある職員に対して、定年まで長く務めてもらいたい。組合員というのはその地域に一生根ざして農業や暮らしを続けていく方が多いので、その組合員を支える職員も、組合とともに長く支えるためには、途中で辞めることなく勤めることが理想だと考えています。ただ、転職をすることをいとわない若者と、長く続けてほしいJA側の意識は違っており、そのギャップを埋める算段を計画し、実行していかなければいけないと強く感じています。

■新人は3カ月かけ 全事業の知識習得

当組合は入職後4～6月までを研修期間とし、4、5月は本店での集合研修。6月は支店に行き、貯金係や共済係、推進係、経済係を1週間ごとに回っていきます。7月より各支店に配属となるのですが、配属先にかかわらず、LAになるための研修も全員が受講し、全員が初歩のレベルまでは、応えられるよう全事業の知識を覚えてもらいます。

この3カ月の研修は、新人職員には大変好評で、新人からは「研修での事業説明や知識を吸収できる時間があつたからこそ、配属されたあと仕事を

覚えるのが早い気がした」といった声がありました。また、同期と一緒に研修を受けたことで仲が深まり、仕事の相談やいい刺激を受けたという声もあり、こちらが期待している効果が表れていると考えております。

200名程度の規模で、10人前後の新人を3カ月間教えるのは、繁忙期の4月に総務企画系の職員にとっては負担が多くなります。また、3カ月間は新人が配属されないため、現場に人が足りなくなるという点もあります。しかしながら、新人を育てることは、組合や新人以外の職員にとっても将来的な財産として捉え、全職員で新人を育てていくということを当組合の文化としていきたいと考えています。

■簿記2級、AFP、 宅地建物取引は6万円補助

当組合では自己啓発に力を入れており、資格によっては奨励金や受験代等の費用を組合が支払います。一番高い奨励金は簿記2級、AFP、宅地建物取引の3つで、独学により合格すると6万円を支払います。新入職員の資格の取得については、簿記3級と、毒物劇物取扱責任者を全員に受けてもらいます。合格率は6～7割程度ですが、どの部署に配属になっても大丈夫なような体系で研修計画を立てており、JAとしてサポートしています。

相互討議・意見交換

○黒澤代表

自己啓発型の資格取得については、一般的にはどのぐらいの割合の皆さんがチャレンジされているのでしょうか。

○JA町田市・中嶋

人数は多くはないのですが、例えば、信用業務にいながら、宅建業務に興味があつて宅建を目指したいという職員が自己

啓発に取り組み、合格証を持ってくると、人事としてもその者の意思を翌年の人員配置にも生かすことができます。

自己啓発とこちらから指示で行かせるものがありますが、今のところ、FPが今年1名、女性職員でFP2級に合格した人がいました。宅建に関しては去年1名。簿記2級に関しては、今年度はございません。

「定年延長に踏み切った背景と内容、これからのJA経営」



JA福島さくら 代表理事組合長
志賀 博之氏

福島県、JA福島さくらの代表理事組合長の志賀と言います。今日は「定年延長に踏み切った背景と、これからのJA経営」というテーマでお話をさせていただきます。

一つ目、組織概要・経営理念という内容であります。

まず組織概要・令和4年2月末と、われわれは2月末決算でありますから、令和3年度末の内容になります。名称、設立が2016年、平成28年、五つのJAが合併をいたしまして、JA福島さくらになったところでもあります。

本店が福島県の郡山市にございます。組合員数であります。法人等は含まない個人の数であります、正組合員、3万8,346人、組合員が3万3,125人と、トータル7万1,471人ということになります。職員1,274人、うち正職が719人です。

事業エリアですが、3市8町2村、非常に広いエリアであります。エリア内の人口は72万5,000人、面積で3,510平方キロでございます。

定年延長の二つの目的

- ①定年を迎える職員の活躍の場
- ②後輩育成の場

定年延長の必要性ということで、三つございます。大量の定年退職、少子高齢化による採用人数の減少、早期の離職、いわゆる中途退職ということがございます。

それから、定年を延長する前までは再雇用ということで、いわゆる嘱託職員として採用しておりましたが、やはりどうしてもモチベーションという点で劣って

くる。さらに、いわゆる事業の数字を持たないということで、職場内の見栄もやはり現役とは変わってくると、こういったことがあったということになります。

定年を迎える職員の活躍の場、そして後輩育成の場、こういう二つを目的としまして、定年延長の検討に入ったということでございます。

定年延長への取り組み、ということになります。検討するにあたってアンケートを10項目、60歳まで定年後も働きたいか、を始め、このようなアンケートを実施いたしました。

この結果から、60歳定年後も働きたいという職員が多かったと。それから、若手職員をフォローするベテラン職員も必要だと。県中央会の意識調査で、管理職になりたくない職員も多いというようなこともあったということになります。

3段階の定年延長プラン

定年延長のプランをつくってまいりました。3段階で定年延長を完成させるということで、令和4年度に62歳、令和5年度には64歳、令和6年度には65歳ということで、3年間で65歳まで延長するということが、令和3年、理事会で決定されまして、今年の3月から施行されたということになります。昭和36年生まれの職員から62歳の定年になったということでございます。

この定年延長に伴って、規程等の設定なり、改正をいたしました。就業規則は当然であります、満60歳から満65歳と。第2項に、経過措置として令

和3年3月1日より、令和6年2月29日までに、この3年間に満60歳に達した者については選択定年制とすると。選択定年制の詳細については、選択定年制取扱規程として別途定めるということで、激変緩和ということで、3年間の経過措置設定をいたしました。

選択定年制取扱規定というものでありますが、三つの年代に対して設定をしたものであります。①昭和36年3月2日から昭和37年3月1日までに生まれた者、定年は62歳。この日付であります、年齢計算に関する法律、これは誕生日の前の日に加算というような法律がありますので、このような規程ぶりになったということをご理解いただきたい。

A、B、C、Dとあります。Aは定年退職コース、これは62歳で退職。Bとして、定年退職再雇用コース、62で退職して、そのまま再雇用と。Cであります、選択定年退職コースと、定年到達前に自ら早期に退職をすると。D選択定年再雇用コース、自らの意思で定年前に退職し、その後再雇用をするコースと、この四つのコースがこの1年間でございます。

②であります。昭和37年3月2日から昭和38年3月1日までに生まれた者、定年64歳であります。ここはA、B、C三つで、①のDがなくなると、選択定年再雇用コースがなくなると。

③昭和38年3月2日から昭和39年3月1日まで、定年65であります。ここでは②のBがなくなりまして、定年退職コースと、選択定年退職コースのみと

いうことにいたしました。職員個々の事情に応じて多様な働き方を、これで支援できるのではないかと、こういったことであります。

能力主義と役割主義のハイブリッドの役割等級制度を導入

職員等級規程であります。われわれ平成31年3月から、役割等級制度という人事制度を導入いたしました。育つまでは能力主義、管理職は役割主義、いわゆる能力主義と役割主義のハイブリッド型のシステムだということです。

一般職員、中堅職員ということですが、ここは1等級から5等級までですね。実力要件書で期待・要求する実力の内容を規定しております。

管理職、これは6等級になります。管理職になりますと、実力に加えて、期待する役割も重視する階層と位置付けて、役割等級も併用するということがあります。

職員等級規程は、いわば、実力等級および役割等級の定義書と書いてございます。

61歳以降の担当業務ということで、これがいわゆる定年延長された部分の、担っていただく部分ということになります。管理職も含めて、全て6等級はなくなるということでありまして、例えば5等

級の担当エリアの事業統括管理補佐、後任指導、相談、農業コンサル業務、渉外、施設長、こんな役割を期待しているということで見たいと思います。

給与の点であります。61歳に到達した年度以降の基本給は、期待する職務、役割にふさわしい水準と。

それと、高年齢雇用継続基本給付金ですね、この制度があります。60歳到達時点と、それ以降の収入を比較して75%未満となった場合に、この給付金がいただけるということになります。これに関して、60歳以降の給料を能力給、実力給、役割給の水準に応じた支給額としたということになります。61歳以降については、固定給であります。各種手当は現行どおりと、現行規程に基づいて支給と書いてありますが、60歳役職定年といたしましたので、役職手当、職務手当はなくなるということになります。

ただ、賞与については当然正職員でありますから、従来どおりの割合で支給になるということになります。

定年延長選択者から大きな不満なし職務の幅広がり、相応の賃金

定年延長を選択した職員の声ですが、再雇用ではできなかったであろう組合員貢献への職務の幅が広

がったと。やりがいを持って取り組んでいるよと。さらには、相応の賃金をいただきながら業務に携わることができ、大きな不満はないというようなことであります。

今後の課題とこれからの取り組みということでございますが、職員の定着化について。合併以来、中途退職が非常に多いと。合併初年度、100名を超える中途退職が発生したと。64%超が20代と、こういう若い層が去っていったと、こんなことがありまして、1年目の職員のサポーター制度、それから、去年度から設置しておりますリレーションプロジェクトという、若手中堅職員を14名ほど集めまして、職員満足度の向上、どんなことをこれからやっていけば達成できるかということで検討しております。

最後であります。経営理念の実現ということです。役員、職員育成による、こういった人材育成をしていくと。さらには高齢者、働く場の確保、若手職員の育成ということで、こういう三つをバランスよく組み合わせをしまして、農業の振興、地域社会への貢献、これを今後とも実証してまいりたいということでの今日の発表でございます。

質疑応答

○JAはだの・宮永

まず一つ、こうした設計をされるにあたって、かなり経営判断も必要になる。いろいろお話を聞いたところでありますけれども。社会保障なり、保障制度、負担もかなり増えてくるという見通しも当然立つわけでありまして。これの設計にあたっては独自で行われたのか、あるいは、中央会、連合会の指導を仰ぎながら、またはコンサルを使いながらそういう設計をなされたのかということが一つお聞きしたい点であります。

それから、今、全国合併も相当進められているというところでありまして、いち早くこの福島県、大きなJAづくりをということで、県の四つの構想のもとに進められたというふうにも伺っているところでありまして。おそらくその合併にあたっては、組合員も大きな期待を持って、また職員も将来の夢を描いて、などなど、希望を持っての合併だという説明をされているはずだと思うのですけれども。

そこにおいて、約1,000人超の職員になって、そのうち100名ぐらいの方が同時に退職に至ってしまっているということについて、どういうことでそのタイミングでなってしまうのかなというようなことを、差し支えない範囲でお聞かせいただけたらありがたいなと思っております。大変失礼な質問だとは重々承知はしておりますけれども、この研究会に免じてお許しいただき、お話しできる範囲で結構でございますので、お願いしたいと思います。

○JA福島さくら・志賀

いわゆるコストの部分ですね。これについては、当然、将来どのぐらいの職員が定年延長に乗るか、または選択定年で辞めるか等々によって変わってくるわけでありまして、これについては、県中に全てお願いをいたしまして、シミュレーションしていただいたと。その結果として、大きな影響はないと。こんな結果に基づいて、われ

われはこういう決定をしてきたということでもあります。

あと、その中途退職の話でございますが。大きな転機になったのが原子力発電所の事故であります。その事故までは、今の合併の姿とはちょっと違って想定をしておりました。

福島県、実は天気予報では毎日のように、中通り、浜通り、会津地方という天気予報を出しているのですが、まさしく歴史も文化も全てが、中通り、浜通り、会津地方なんです。そういったことで、合併についてもそういった流れで想定し、それなりの準備をしてきたと。

ところが、あの事故によって浜通りが被災地になってしまったということがございまして、いわゆる、文化も歴史も違う者同士の合併に至ったということで、当然、そのJAによっても、歴史も文化も、事業への取り組みなんか非常に違いが大きかったということがございました。特に一部JAの職員の退職が非常に多かったと。内情を申し上げますと、こんな内容でございました。

当然、ほかのJAからも退職者が出たわけですが、ちょっと偏ったかたちでの中途退職ということが多かったということがございます。以上です。

○司会

そうしましたら、今、このシミュレーションをしたJA福島中央会のシド部長が来られているので、シミュレーションが結果として経営に大きな影響はないだろうというふうに見通したということなので、そのへんの経過なり、ものの考え方を少しご紹介いただけますでしょうか。

○JA福島中央会・宍戸

具体的に、特に退職金のところなんか、一般的に考えれば、通常定年延長をすればそれなりの積み上がりがあって、退職給付債務、PBOが増えるのではないかと、経営的な影響が大きいのではないかと、ご心配をされる場所かと思っております。

先ほどのシートの中でもありまして、実は役職も継続しなかったところもあるし。あと、そもそもの設計の中で、勤続ポイントも36年打ち止め。25,000ポイントのキャップ付きということもありまし

たので、具体的にはいわゆる実力ポイント、一般的に言う職能ポイントですね、その積み上がりだけになった。ということは、5年間定年を延長するという5年の伸びに対して、1年あたりの退職金の積み上がり幅がすごく少ない。ということになると、これは会計上のあやなのですけど、退職給付債務の計算上は1年あたりのPBO、退職給付債務、これはすごく少なくなるというようなことが計算上出てきまして、それを私がシミュレーションというよりも、結果として、専門の機関のほうにシミュレーションをお願いして。私のシミュレーションでもそうなるだろうという結果の中で改めて確かめたところ、正直言うと、負担どころか、有利差異になりました。プラスというかたちになっています。

定年延長する各組織の今の制度設計とか、今後の制度設計がどうなるかということによって大きく変わってくるというのがありますので、福島さくらさんの場合はそうなったということで、シミュレーションの支援をさせていただいたという、そんなことでございます。

○司会

ありがとうございました。一律定年延長と言いましても、60歳以降の賃金水準なり、制度設計をどうするかによって、かなり幅が出てくるということなので、一律経営に対する大きな影響というの、制度設計次第だということであるのかなというふうに感じました。

少し確認させてください。数値目標という発言がありまして、嘱託再雇用と定年延長ということで、正社員として続ける方の中で、この数値目標があるなし、というご発言があったかと思うのですが、このところをもう少しお話しいただけますでしょうか。

○JA福島さくら・志賀

数値目標というのはどのJAでもあるかと思いますが、経済事業であったり、共済事業であったりということで、部署ごとの数値目標はあるということで、基本的には、正職員がその数値目標を担って、推進業務を行っている。

正職員でなくて、嘱託という立場になったときに、まったくゼロではないかと思いますが、正職員と比較して、かなり低い数字になるというようなことが、やはり今年の場合は、それが結果としてあのような人数になったというふうなことだというふうにご考えております。



「従業員、お客様を幸せにし、 地域に貢献する経営をめざして」



株式会社マルトグループホールディングス
管理本部 常務取締役本部長 石山 伯夫氏

人を大切にする経営学会の「日本で一番大切にしたい会社」大賞を第5回目のときにいただきまして、それのご縁でこのような機会をいただくことが多くなりました。

大賞をいただいた理由というのは、東日本大震災の当時の取り組みを取り上げていただきました。大震災が3月11日、2時46分に起こりましたが、ほとんどの店で商品が倒れ、これはJAさんの店も同じだと思うのですが、すぐに商売ができないような状態だったのですが、ほとんどの店で当日の16時ぐらいから店を再開しました。その後もずっと全店休むことなく、途中、店を集約しまして、福島県いわき市内も、現在24店舗あるのですが、それを核となる大型店舗5店舗に人と物を集約し、一切休まずに営業し続けたというところを評価して、大賞、経済産業大臣賞をいただきました。

私どもは来年で60年を迎える企業ですけれども、それまで地元のお客さま、地域の皆さまに育てていただいた恩返しをということで、約20年前からいろんな協賛活動であったり、地域貢献活動を進めてまいりました。

私どもの経営理念は、「幸せを創造する企業づくり」、これが大きなテーマになっております。第1は従業員の幸せ。そして2番目が家族の幸せ。そして取引先さまの幸せ。次にお客さまが来るということです。

会社の設立が昭和39年で、年商が今、グループで850億円です。メインがスーパーマーケット、これはいわき市に

24店舗、茨城県に13店舗で37店舗でございます。あとドラッグストア、調剤薬局、そして衣料品の店等々で、今年商が850億円というかたちになっております。

大事な3本柱は 障がい者・高齢者・外国人

当社で今、人不足に対応する考え方の柱は、今まで仕事をしてもらわなかった人に光を当てようということで、障がい者・高齢者・外国人です。これが大きな3本柱です。

あとは、子育て支援ということで、若い世代。当社でも募集すると、来てもやっぱり40代・50代が中心でした。でも、若い人にも入ってもらいたいということである策を立てました。後ほど話をします。

あと、正社員の賃金構造の見直しということで、これも、先ほども皆さんの等級制度とか賃金制度のお話がありましたけれども、当社もやはり賃金制度を見直して、ほかに負けないような賃金にしないと、賞与を与えないと人が集まらないというような時代になってきているかなと思っています。

自社保育園を設立 若いパートの雇用に効果

まず一つ、子育て支援。若い人を集めるためにどうするかということで、社長に「イクボス宣言」をしてもらいました。イクボス宣言の目玉は子育て支援ということで、3年ほど前に自社の保育園を二つつくりました。これは企業主導型の保育事業ということで、国からの支援がありまして、最初に建てるときに

整備費ということで4分の3の助成金をいただくことができます。あと、運営をしているあいだは、普通の認可保育所と同じだけの助成金がいただけます。

当社のほうで、事業所内保育ということで、従業員専用の保育園を2園つくりまして、定員は19名。一番小さいかたちの保育園です。従業員だけが入る。今、保育士不足と言われていますけど、保育士がどんどん来まして。

保育士さんがなげうちに来たかという、普通の認可保育所というのは大型施設で子どもさんが非常に多い。そうすると、今問題になっているようなストレスで大変だと。それよりも小さい保育園だったら、そんなに気兼ねなくできる。この親はマルトの従業員だから、トラブルはないだろうと。実際、今までトラブルはありません。3年間で。

保育料も、いわき市の認可保育料は平均で3万7,500円です。当社の保育料は1人目が1万円、2人目が5,000円。3人目からは国の制度で無料になります。3歳以上も無料になりますので、1万円で子どもを預けられる。非常に大きなメリットがあります。

しかも、正社員ですと、子ども手当を1万円支給します。1万円の手当で1万円の保育料ですから、持ち出しはゼロで保育園に預けられる。

この保育園を目玉としてパートの募集をしたところ、すぐに20代の方が数名応募してきました。いくら募集したって、来るのは40、50歳代の方ばかりだったのですが、若い方が来まして。子どもの居場所が確保できれば、私たち

はどんな仕事でもやりますよということで、すぐにレジに入ってもらえました。この保育園のおかげでどんどん集まるようになってきたというメリットが出ております。

あと、高齢者に関しては、定年延長ということがありましたけれども、当社でも3年ほど前に60歳から65歳まで定年延長をしました。定年後は嘱託契約で70歳まで1年ごとの契約をします。60歳で役職定年。役職に就いていた者は役職定年ということで、給与のほうも7割8割に下がって、それなりの仕事をしてもらいます。

ただ、60になっても、今までやっていた役職に代わりがないのでそのまま継続してもらう場合には、そのまま継続してもらいます。例えば店長。なかなか店長になる人間が育っていないということで、60歳になったのだけれどもそのまま続けてくれということは、65歳まで今までの賃金、店長手当もそのまま継続してもらっています。

パート・アルバイトは無期雇用

あと、パート・アルバイト。これは全員、今、無期雇用です。3か月間は試用期間ですけれども、3か月を過ぎるとそこで全員が無期雇用になります。ですから65歳までです。

なぜ無期雇用にしたかという、どちらみち、毎年毎年1年ごとの更新でずっといるのです。その更新の手間を省く、無駄な時間です。面談は、賞与のときとか昇給のときにやっていますので、書類をつくったり、無駄なことはやめようと。どちらみち長く続けるのだから。問題ある人間は罰を与えて辞めさせるのだから、無期雇用でなら問題ないだろうということで、いち早く無期雇用にしました。

当社の考え方は70歳まで嘱託でやって、70を過ぎたら今度はアルバイト契約で、日数・時間を減らして、元気なうちはいつまでもということで、最高齢は88歳まで仕事をしてくれた方がいます。

能力が高いベトナム人女性 今後の狙いは日本語検定N1取得者

あと、外国人ということでは、技能実習生を使っています。部門とすれば鮮魚・惣菜、あと寿司、ベーカリーというところで仕事をしてもらっています。

ベトナムの女性で、現在75名なのですけれども、コロナで3年ほど前から、新しい方を採用してもこちらに入れなかったのです。帰る人間はどんどんどんどん帰ったものですから、現在半分の75名になっていますけれども、ピーク時は140名でした。彼女たちは非常に能力が高いです。ただ、最低賃金プラス管理費ですから、人件費はかかります。

あと、外国人の留学生。地元の東日本国際大学には、アジアの留学生がたくさん来ています。その卒業生を採用しない手はないということで、卒業生の採用を始めました。

最初は去年、ベトナム人の男性です。外国人というのは、ビザの関係でどこでも仕事ができるというものではないのです。大学で学んだ知識を生かせる職場でないと駄目、スーパーの店舗ではビザがとれません。

スーパーの、私どものどこで最初、採用したかという、惣菜工場。ここにはベトナム人の実習生が数十人いるのです。その管理・通訳ということでなんとカビザをとって就労しました。

今年採ったのは韓国人の男性でした。彼を採用して分かったのですが、彼は日本語検定N1というのをとっているのです。日本人でもなかなか受からない。

このN1を持っていると、業種・職種に関係なくどこでも仕事ができます。ですから、彼を採用しまして、もう彼は店舗のほうで普通に仕事をさせようと思っています。

これからの狙いは、このN1です。これをどんどん採っていこうと思っています。

人手不足対策で有効なのは 障がい者の雇用

あと、障がい者です。メインで皆さん

に伝えたかったのは障がい者なのです。一番有効だということです。

障がい者はなかなか雇用が進まないということは、障がい者が悪いのではないです。経営側が悪い。採用する側が悪い。経営者のほうが正しく障がい者を理解していない。

私も、障がい者雇用の促進をするためのいわき市障がい者職親会というところで理事長をやっています。この会の活動で、市内の企業さんに行って、「障がい者雇用をしてくださいよ」と社長に言うと、「いや、うちは製造業だから危なくて障がい者なんか雇用できないよ」とすぐ言われるのです。

その社長さんは、障がい者に会ってもいないのですよ。障がい者に仕事をやらせてもみない。それなのにできないって決めちゃっているのです。障がい者というだけで。障がい者といってもいろんな障害がありますから。できる障がい者はたくさんいるのです。

うちでも現在90名から100名の障がい者に仕事をもらって、当社の雇用率は4.1%です。障がい者に合わせて仕事をつくることはないです。障がい者に合わせて仕事をつくらうとするからできないのです。今ある仕事をできる障がい者がたくさんいるのです。逆の発想なのです。

マルチグループの障がい者の考え方というのは、一つはやはり障害者雇用促進法の企業義務ということで雇用はしています。でも、多くの企業の社長さん方が勘違いしているのは、この促進法で雇用率、今は2.3%を達成しなければ、その未達の方は納付金で納めるのです。納付金を納めているからいいだろうと。うちは義務を果たしているんだと、そういう勘違いをしている方がいるのですが、本来は雇用をしないと駄目なのです。納付金は罰則金ですから。罰則を犯して、お金を納めたからいいだろうと、そういうものではないのです。やはり企業とすれば、今43.5人に

1人の障がい者を雇用するという義務をきちっと果たさないと駄目なのです。

障害者雇用率未達で生じる 納付金は年間60万円 障害者雇用の賃金ととらえよ

不足する労働力の確保に有効だと。経営効率ですね。今、納付金というものは、1人あたり不足すると月5万円ですから、年間60万円の納付金を納めなくちゃならない。1人足りない。もったいないですよ。60万円をただどぶに捨てる。

私も、この60万円を障がい者雇用の賃金と考える。60万円の年収でどれだけの仕事をしてもらえるかということ。

障がい者が何か問題があって、最近仕事がなかなか手につかないように、休みがちだというときに、店長から電話が来るのですが、私に対応するのではない。そのときに「なかぼつ」というところがある。この存在を知らないという人が非常に多いんです。

「なかぼつ」というのは、生活と就労を支援する公共的な事業所なのですが、ここの担当者に対応してもらくと、全部決着する。私も社員が動かさずとも解決するのが障がい者です。

そのほかにもいろいろ、学校の先生方であったり。普通の高校というのは、先生方は高校卒業のときに企業を1社紹介して、就職試験を受ける。そこが駄目だったら、次はもう2社目からは縁故か何かで自分で探してちょうだい、というのが普通の高校なのです。

でも、支援学校というのはそうではないです。自分たちで、進路指導の先生方が就職先・実習先を探してきて、まずそこで2年間、4回の実習をやってみて、合えばそこに就職させる。そして、就職したあとも何かあれば面倒を見るというのが支援学校の先生方なのです。

ですから、非常に企業側にすれば、障がい者雇用のトラブルというのはほと

んど、この先生方とか「なかぼつ」の担当者に解決してもらえる。私たちは電話するだけで、「先生、ちょっとあそこ行っでちょうだいよ」と。「店長とミーティングしてよ」、と言うだけで済んじゃうのです。

マルチグループの雇用率ですけれども、トータルで4.1%です。障がい者数は約90名なのですが、重度障がい者というのは納付金制度の中ではダブルカウントされるので、100人分の障がい者がいるというような計算になります。

(写真を見せて)彼も知的障害です。支援学校の生徒会長をやった人間です。彼は接客が好きなのです。売り込みナンバーワンです。売り場において「いらっしやい」と言って、お客さまに接客をする。大卒なんかに負けません。

クリラ事業という、グループ内の「くすりのマルト」の健康飲料水の事業があるのですが、この水の機械のメンテナンスを1人でやっていたのが、タカサキくんという重度の知的障がい者でした。重度の知的障がい者という、彼の納付金は120万です。2ポイントですから、彼1人がいることによって120万円分の納付金に値しているのです。

(大事なのは)助成金のところなのです。先ほどは納付金の話をしました。納付金というのは1人あたり、雇用率未達成であれば60万、2人であれば120万、納めなくちゃならないのです。

もらえる助成金もある。当社でもっているのは、ハローワークで入るときにトライアル雇用というもので、最低3か月間トライアル雇用、実習をやりませう。そうすると月4万円、企業のほうに入ります。

そのほかに、特定求職者の雇用開発助成金、特開金というものです。これが1年分であったり1年半であったり、これの金額が非常に大きいです。

助成フル活用して 障がい者雇用促進を

そのほかに、福島県ですと県の助成事業がありまして、3か月間、トライア

ル雇用の前に実習をやりながら、本人たちには10万くらいの給料を3か月間支払って、企業のほうには6万、7万の実習費が入ってくるというような委託訓練制度があります。私はそれをフル活用します。もらえるものはすべてもらうのです。国の制度として有効に使ってくれという制度があるのですから、それを使って、それを障がい者雇用の賃金に充てたり、そういう考え方でやると、どんどん障がい者雇用は進むのです。

これが時給換算した場合ですけれども、給与があって、あとは特開金があって、納付金60万を納めなくて済むとかで、そうすると実質の費用が、1年目、普通の方で時給190円だよ。880円の時給が190円で実質使っているようなものなのだと。重度であればマイナスなのだというような試算なのです。こういうものを使っただけならば、考えてもらえればと思います。

さらに、当社では雇用率を超えていますので、超えた分は調整金というものをお願いしています。昨年度はトータルで1,500万円もらっています。

先ほどの納付金、90人の障がい者が全くないと、うちでは3,500万円の納付金を納めなくちゃならないのです。障がい者がいるために3,500万円を納めなくて済む。プラス1,500万円もらえるという、トータルで5,000万円浮いているわけです。

純利益の5,000万円。売上に換算すると20数億円になりますよ。うちの1店舗分の年間売上が、障がい者が働いているというだけで入ってくるのです。こんな利益に貢献するような方を使わない手はないのではないかと、私は考えております。

皆さんのところでもできる障がい者、仕事ができる障がい者はたくさんいますので、一度あたって、使ってみてください。

人材の育成について

質問 JAでは、課長・係長クラスの中堅職員が退職するケースが少なくないようです。退職の原因としてどのようなことがあるのでしょうか。

回答 JA全中・高山靖弘氏

JA全中では、『JAの人事・労務管理総合調査』に取り組んでいます。調査では各JAの人事担当部署にご回答いただいています。

直近3カ年で、年代や役職に関わらず中途退職の理由で最も多いのが「職場の人間関係」です。次に「病気」、「渉外業務がきつい」、「市役所等の中途採用に合格した」、「一斉推進がきつい」というのが主な退職理由でした。

課長・係長クラスの中堅職員の退職理由については、大きく3点あると考えています。1点目は、先ほどの中途退職の主な理由が中堅職員にも当てはまっているということです。2点目は、マネジメントに課題があるのではないかと考えています。支店長、あるいは本店の課長、係長は、業務が忙しいため、部下にアプローチをする、目をかける時間がなかなかとれないようです。一方で、部下からは一定の指導や助言を期待されており、思うようにマネジメントができていないというのが、退職の背景の一つとしてあるのではないかと考えています。3点目は、マネジメントをする立場になりJAらしい仕事ができなくなることです。JAらしい仕事というのは組合員と向き合うことですが、マネジメントをする立場になると、現場から遠ざかりがちです。JAらしい仕事ができないならば、他の業界、企業にも目を向けてみようと考えようです。JA全中としては、そうした職場環境をフォローすることも、ベテランの職員の役割ではないかと考えています。

質問 職員の退職について、各地域・JAの現状を教えてください。

回答 JA新潟中央会・山谷光彦氏

私はJA職員の研修を担当していますが、JA職員に何のために仕事をしているかを聞くと、多くが自分の生活のためと答えます。なるべく話し合いの中で、仕事自体の楽しさに気づいてもらいたいと誘導しているのですが、なかなか難しく感じています。また、新潟県ではJAの合併が進んでおり、その影響で業務が思い通りに進まないなど、不満もたまっているようです。

退職する職員の気持ちにしっかりと寄り添って対応することが必要だと考えています。退職した職員から口コミで、JAのマイナスイメージが広がる可能性があることを心配しています。

回答 JA町田市・中嶋純氏

JA町田市では、LAや渉外を担当している若手職員が複数名、直近2～3年で退職し、保険会社などに転職しました。歩合制だから転職したと聞きました。やはり、他の企業は良い風に見えるようです。

管理職クラスでは、人事異動の内示を見て退職する職員が、何年かに一度見られます。JAでは、どうしても人員配置上、それまでの業務とは異なる業務に異動をさせざるを得ないというタイミングがあります。今年度も、50代の次長クラスの職員が、他の業務に異動して退職した事例があります。職員を同じ部門に長い間固定することが、別部門への異動のタイミングで退職するという要因を作ってしまうのではないかと考えています。したがって、さまざまな部門に異動をさせ、同じ部門に固定しないように人材配置を注意しています。

回答 JA福島さくら・志賀博之氏

JA福島さくらでは、2016年に合併以来、昨年度までの年代別の中途退職者の割合は、20代が61%で最も大きく、30代で14%、40代で9%、50代で15%です。

合併当初は、管理職または補佐職の退職が目立ちました。それぞれのJAの目標管理や人事管理が、規模の大小などによりかなり温度差があるという理由で、支店長クラスが退職するというケースが目立ちました。

最近では、若い世代において、優秀で将来有望な職員が行政職や大企業に転職するというケースがかなり見られます。また、割合としてはそれほど多くないと思いますが、中堅職員については、渉外業務がなかなか容易でなく、期待される領域までたどり着けないという理由で、退職する職員も見られます。

あるいは、精神疾患によって一定期間休職をしている職員もいます。一定期間経過後に退職した職員も、中堅職員の中にはいる実態があります。

回答 JA経営・人づくり研究会・守友裕一副代表

以前、宇都宮大学の農業経済学科に勤めていました。1学年35～40人の学生がおり、かつて、学年で5人程度はJAもしくは全農に就職していました。ところが現在は3人程度になっておりJAを希望する者が減ってきている現状があります。

JAから退職した卒業生の話を聞いたところ、上司と部下のミスマッチが退職理由にあるようです。一生懸命仕事に取り組んでいるが、上司から理解してもらえないという話がありました。上司との細かなコミュニケーションがないと、どうすればよいかわからないという職員が若い世代に多く見られるようです。

回答 JAはだの・宮永均氏

JAはだのでは、今年度退職した職員が3人いました。そのとき、職員の親御さんは共通して退職を止めなかったそうです。むしろ退職を後押しするようなこともあるようです。少し前は、親や親戚が退職を引き留めるということがありましたが、時代が変わってきたのかなと痛感しています。

質問 若手職員による、他の企業等への転職が多く見られるようです。企業への中途入社や、企業から他社への転職の実態を教えてください。

回答 マルトグループホールディングス・石山伯夫氏

中途採用では、30～40代で当社に入社を希望される方がいらっしゃいます。ただ、課長や店長など、ある程度の役職に就いていた方がいらっしゃるケースはないですね。一番多いのは20代です。当社では、一般の社員から主任、係長、課長と役職が上がりますが、主任レベルで退職するケースが一番多いです。

JAの職員の退職理由は、「職場の人間関係」が一番多かったですが、当社ではとりわけ「上司との人間関係」が多いと思います。上司はさまざまな経営課題を与えられるので、それを部下にやらせるために一生懸命指導をしているつもりなのですが、部下は叱られているというような認識があるようです。

最近では、スマホ等の機器が発達し、LINEで部門ごとにつながって、指示や報告を行うなど、実際の言葉でコミュニケーションを取るということが、上司も部下も苦手になってきているように感じます。

私は、役員会で、業務ではLINEを使用しないよう伝えました。LINEで問題なのは、文字で伝えることで誤解が生まれることです。文字で正しく自分の気持ちを伝えることは難しいと思います。だから、正しく上司の気持ちが伝わらない、部下の悩みも読み取れないので使用しないよう伝えています。

定年延長やベテラン職員の活用について

JA経営・人づくり研究会・仲野隆三副代表

今年、国の水田転換策の調査で、JA山口県に行ったとき、田んぼの中で非常に流ちょうに説明していた職員がいました。68歳の嘱託職員で、農業法人や組合員とキャベツの契約栽培を大規模に取り組んでいるが、現場の職員がフォローをすることが必要だと話していました。だから、65歳を過ぎても雇用されて働いていると言います。彼のような人材がこれからは必要だと思いました。一人の職員をある部門に固定してしまうのは良くないと感じていますが、嘱託職員などのベテランの職員は一つの部門に固定して、事業をサポートする役割を与えることは重要だと感じました。

JAはだの・宮永均氏

JAはだのでは、事業再構築を行っており、金融事業の再構築を行う上で、店舗の集約を進めています。しかし、組合員のよりどころである支所は、統廃合をしないという方針にしました。ただ事業がないので、店舗に収入はありません。そのため、その店舗に正職員を配置するとコストが非常に大きいという課題があります。加えて、管理者も必要です。そこで再雇用の職員に店舗の管理者の役割を担ってもらおうと考えています。

再雇用の職員は、経験が豊富で、顔も非常に売れているので、組合員からの信頼は高まります。再雇用の職員など経験豊富な職員には、組合員の結集力強化の一翼を担うという期待をしています。

JA福島中央会・穴戸隆之氏

高齢者の中でも際立った人材はたくさんいます。JAの役員として活躍すべきであろう人材だと思いますが、部長クラスで一旦退職して月収15万円で働いているというような人材もいます。

例えばJAふくしま未来では営農部長の経験者で、処遇は低いですが、新規就農者の農地の手配から、補助金の整理、技術指導まで漏れなく行っているような職員もいます。

私たちJAの中にも匠が多くいます。それを生かしきれないというのはとてももったいないと感じています。

JA経営・人づくり研究会・黒澤賢治代表

群馬県には南牧村という高齢化率が日本で一番高い地域がありますが、とても元気な地域です。総務省関連の活動である地域おこし協力隊に、地域の高齢者が触発されてさまざまな取り組みを行っています。

コミュニティーを形成していく上では、高齢者の活躍が有効だと思います。南牧村は、高齢者の知恵が反映されて、地域づくりがかなり進んできたという印象を受けています。

質問 退職者のカムバック制度は、他のJAや企業ではあるのでしょうか。

回答 JA全中・高山靖弘氏

JA全中では、退職した職員が、一定の条件の下に職場に戻ってくるという制度があります。

また、JAあいち知多では、「カムバック制度」という名称で仕組みを作っています。転職をして他企業・団体に勤務した職員が、もう一度その経験を踏まえてJAで働きたいというケースに対応する狙いです。

回答 NTTコミュニケーションズ・川野千鶴子氏

NTTコミュニケーションズではカムバック制度があります。特に身内の転勤などを理由に一旦職場を離れ復帰するなどのケースがあります。ただし、職場を離れる年数には上限があります。

その他

JA経営・人づくり研究会・仲野隆三副代表

昨今、民間農業法人の大規模法人化が目立ちますが、地元の耕作農地を借りるのに、どうしてもJAの力が必要だと皆さん口をそろえて言います。やはりJAには信頼があるそうです。基本的に耕作農地を調整するのは農業委員会が担当しますが、農地の接統という点は、現場や組合員の顔を知っているJAの職員、特にベテラン職員が大いに活躍できると考えています。

現在、JAの営農指導などの技術を持ったベテラン職員が、生かされていないと感じています。そういった人材の再雇用は、現場の農業を活性化させる一つの武器になるのではないかと思います。

日本協同組合連携機構・藤井晶啓氏

現在、一部の上場企業の人事担当は、経済産業省が取りまとめた「人材版伊藤レポート2.0」を一つの物差しとして、自社の人事制度や教育制度を評価しているそうです。

マルチグループホールディングスは、人事制度や教育制度に対する物差しがしっかりとあり、すごいなと思いました。



事務局だより

全国農業協同組合中央会 教育部 次長 兼 教育企画課 課長 田村 政司

私の今の最大の関心事、懸念事項は、多くのJAで、20代、30代の若手・中堅職員が離職していることです。

全国のJAで、信用収益、共済収益の減少により事業総利益は減少していますが、一方で若手・中堅職員の離職、さらに追加すれば、コロナで組合員の組織活動・学習活動ができず、想定外のコスト削減が続き、ここ3年の決算だけをみれば、比較的好調な決算が続いています。中長期的にみれば事業継続に黄色信号が灯っているにもかかわらず、決算だけをみれば好調ともいえ、皮肉な状況です。

こうした中で、当面の対策としては、60才以降の嘱託再雇用職員を主とする高年齢職員の業務内容を明確にし、定年延長を含めて処遇を上げ、元気に活躍してもらうことと考えています。

しかし、本来の対策は若手・中堅職員が自らのJAの仕事、職場に魅力を感じ、成長していくことです。そのためには、離職の原因を明らかにし、対策を講じていくことですが、役員を含めてJAの人事ラインが本気になって、この問題を考えているかといえば、どうでしょうか。実は、わが全中諸君でも若手・中堅職員の離職が大きな問題となっています。

令和6年は、第30回JA全国大会であり、各JAにおいては、中期3カ年計画を樹立する年です。若手・中堅職員の離職問題は、JAの将来ビジョンや職場の組織体質と深くかかわり、さらに賃金処遇とも関連している問題であり、JAとしても、単独ではとっつきにくい問題とも考えています。だからこそ、この問題を、JA全国大会議案の重点課題として提起し、JAグループ全体として、部門ごとに、さらに、経営者、幹部職員、中堅・若手職員と階層ごとその原因と対策を真剣に考えるための課題提起、検討の場づくりをつくっていきたいと思います。

そのたたき台を、JA経営・人づくり研究会において、大いに議論し練り上げるべく、事務局として汗をかいていきたいと思っています。今後ともどうかよろしくお願いします。