

JA経営・人づくり研究会通信

2023 9 September

第36号



令和5年度 第36回 JA経営・人づくり研究会

日時：令和5年7月14日(金) 13:00～17:30

場所：日本農業新聞本社ビル5階(東京都台東区秋葉原2-3)

CONTENTS

■第36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
- ◎情勢説明……………2
「雇用をめぐる情勢とJAにおける職員減少の状況」
JA全中 教育部次長 兼 教育企画課長 田村 政司
- ◎実践報告1……………4
「成績ではなくプロセスを重視した
ジョブ型人事評価制度を導入」
JA横浜 専務理事 波多野 優氏
- ◎実践報告2……………4
「応募者の母数を上げるとともに、
メンター制度で入組後も支援」
JAぎふ 代表理事組合長 岩佐 哲司氏
- ◎実践報告3……………5
「職員の心身の状況などを把握する
自己申告制度を導入」
JAはだの 代表理事組合長 宮永 均氏
- ◎実践報告4……………5
「協同組合論を学び直し、
自分の言葉で『農』と『JA』を語る」
JA上伊那 専務理事 下島 芳幸氏
- ◎総合質疑……………6
- ◎閉会あいさつ……………8
JA経営・人づくり研究会 副代表 守友 裕一
- ◎事務局だより……………8

「若手・中堅職員の確保、ベテラン職員の 一層の活躍を促すための施策を考える」

人口減少、製造業の国内回帰、コロナ後の急速なサービス業の景気回復など、経済・雇用環境が大きく変化する中で、JAにおいて新規職員の採用が困難となってきました。

加えて、終身雇用を前提とした就職観が大きく変化しており、SNSや転職サイトの急速な伸長も影響し、若手・中堅の離職問題も深刻になりつつあります。

こうした雇用情勢は今後も続いていくことが見込まれ、若手・中堅職員の確保とともにベテラン職員の活躍をさらに促していくため、有効な施策の検討と実践が将来的なJA事業・活動の継続には不可欠です。

36回目となる本研究会では、JAが将来を展望した経営ビジョンを描き、実践していくために最も重要な、『JA職員の確保・育成』の現状について参加者が情報の共有を図りました。そして、課題と対策についての積極的な意見交換により、JAの人材確保・育成に資するものとしていきます。

JA経営・人づくり研究会 代表 黒澤 賢治

現在JAでは、職員の確保や育成において非常に大きな課題を抱えており、その解決方法がなかなか見いだせずにいます。今回はさまざまな取り組みをされているJA代表者をお招きして、実践事例を発表していただきますが、講師と受講生といった関係ではなく、同じ悩み、同じ課題を抱えた仲間同士で語り合い、解決策を考える場にしていきたいと思っております。

本研究会ではこれまで、JAの経営と人づくりに関してさまざまな問題提起をしてきました。今回も多くの実践事例の発表がありますが、課題を解決するヒントになることを期待しております。



情勢説明

「雇用をめぐる情勢とJAにおける職員減少の状況」

JA全中 教育部次長 兼 教育企画課長 田村 政司

JA全中では全国のJAにおける各世代別の男女、正規・非正規の職員数を集計しています。平成30年と令和4年の比較を見ると(表1)、全国23万人のJA職員の10%、2万3,000人が減少しています。もう少し細かく中身をみると、20～25歳では13.9%、25～30歳では23.3%、30～35歳では15.8%が減少しています。全体では10%の減少ですが、年代別で数値をみると、若手・中堅世代の減少が大きくなっていることがわかります。

職員数が減少している背景として、少子化という日本が抱える大きな課題を頭に入れておく必要があり、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)『結果の概要』掲載表」によると、現在の人口1億2,600万人が、令和52年には8,600万人まで減少することが推計されています。少子化が顕著な日本では、昭和46年から49年までの第二次ベビーブームで毎年200万人生まれていた子どもの数が、令和元年には半分以下の87万人ということで、出生数減少に伴い労働力人口も大きく減少しています。

一方で顕著なのが、平均寿命と健康寿命の延伸です。平成6年の男性では、平均寿命が76歳、健康寿命が67歳

でした。健康寿命というのは、元気に働ける知力と体力が十分備わっている状態のことですが、それが令和元年には、平均寿命が81歳、健康寿命が72歳と大きく伸びています。人口が減ってきている状況で、元気な高齢者が増えており、徐々にではありますが、定年を引き上げるJAも増えてきています。

こうした人口減少、労働力人口減少が問題となっている中で、コロナ後の景気持ち直しもあると思いますが、有効求人倍率も高い水準を維持しており、これからますますJAの人手不足が進行していくと思われれます。

最近の経済情勢として特徴的なのは、バブル期に海外に拠点を移していた製造業の国内回帰です。新型コロナやウクライナ戦争、円安、所得の伸び悩みで海外との賃金格差がなくなってきたことなど、理由は複合的です。例えば長野県の諏訪湖周辺では精密機械産業が発達していますが、現在この分野の採用が増えており、賃金も上がっています。さらには観光業や飲食業の持ち直しもあり、同地域のJAの人材確保にも大きな影響をもたらしています。

JAにおける新卒の採用状況をみると(表2・次頁)、採用計画に対して採用実績は、職員規模1,000人未満のJAでは

表1 JA職員数の動向 職員(正規職員以外を含む)の変化(全国)平成30年-令和4年比較

職員数・実数変化	20歳未満	20-25歳	25-30歳	30-35歳	35-40歳	40-45歳	45-50歳	50-55歳	55-60歳	60歳以上	再雇用	合計
男性	-489	-1,612	-3,243	-3,233	-1,029	-3,489	1,125	-1,141	-4,040	-2,554	148	-19,557
女性	-484	-986	-2,563	-722	-530	-2,753	457	578	-759	-1,179	4,453	-4,488
男女合計	-896	-2,598	-5,806	-3,955	-1,559	-6,242	1,582	-563	-4,799	-3,733	4,601	-23,968
職員数・変化率	20歳未満	20-25歳	25-30歳	30-35歳	35-40歳	40-45歳	45-50歳	50-55歳	55-60歳	60歳以上	再雇用	合計
男性	-35.1	-18.6	-24.2	-21.8	-7.1	-20.2	7.2	-7.6	-23.0	-18.6	2.2	-14.1
女性	-20.9	-9.8	-22.1	-7.1	-5.5	-22.4	3.7	5.1	-6.6	-11.3	259.2	-4.3
男女合計	-24.6	-13.9	-23.3	-15.8	-6.5	-21.1	5.7	-2.1	-16.5	-15.5	55.2	-9.9

表2 過去3か年(平成29年-令和元年)の職員採用計画と実績(計)

(人、平均値)

	区分	大卒		新卒合計		回答JA数
		計画採用	実績	計画採用	実績	
職員規模	299人以下	21.7	18.0	28.3	27.7	22
	300～499人	20.1	17.9	30.7	30.6	112
	500～999人	32.4	27.3	50.8	49.0	95
	1,000人以上	57.6	73.1	85.0	117.2	32
地区区分	東北北海道地区	16.5	15.0	33.7	38.2	42
	関東甲信地区	26.6	26.1	36.5	42.6	62
	東海北越地区	32.5	33.6	45.2	52.8	58
	近畿地区	38.7	38.5	46.1	50.1	32
	中国四国地区	49.6	41.0	74.1	66.3	25
	九州地区	22.5	20.9	47.2	44.7	42
	合計	29.3	28.1	44.5	47.7	261

すべて計画未達となっています。要するに小さいJAほど採用に苦しんでいるということです。

離職という視点で見ると、求人サイトや人材紹介会社の活用により、人材の流動化が活発になっています。企業では通年採用が一般化しており、絶えず人材を募集している状況で、そのこともJA職員の離職要因になっていると思います。

賃金については、今年の春闘は全体的に賃上げの流れになってきていますが、連合の調査では賃上げ率は3.67%です。JAの給与増額状況を見ると、規模や地区にもよりますが

2.2～2.5%となっています。また、令和4年のJA職員と民間企業の大卒初任給の比較では(表3)、JAの大卒初任給は18万2,500円であるのに対して、従業員数100～400人の中規模企業では、20万5,700円と2万3,200円の差があります。このように賃金のベースアップや初任給も含めた民間企業との賃金格差が大きくなってきていることも、採用や離職に影響を及ぼしているとみています。

日本の社会情勢や賃金水準など、さまざまな要因が絡まって、JAにおける人手不足が進んでいます。そしてこの状況は地域によって大きな差があり、さらに深刻な状況下にあるJAもあります。

私が所属するJA全中においても、「採用難」「離職増加」という人手不足の問題は、全国のJAと共通するテーマです。今後の対応については現在その課題を整理しているところですが、基本的な考え方としては、採用難や離職の増加が今後深刻化していくであろう状況の中で、中長期的な視点に立って人材育成の方針を見直し、さまざまな実践をしていくことが必要だと考えます。各JAは来年が中期3か年計画の見直しの年なので、それに向けてJA全中として課題提起をして、検討の場づくりを進めていきたいと考えています。

表3 JA、民間企業の学歴別初任給額の推移

(単位：千円)

年	JA			民間企業					
	大学卒	短大卒	高校卒	規模計			中企業(100～499人)		
				大学卒	短大卒	高校卒	大学卒	短大卒	高校卒
平成25年	169.1	152.2	143.8	193.9	166.8	154.5	191.5	165.8	153.5
26年	170.4	156.2	146.4	194.8	168.1	156.2	192.6	166.5	154.9
27年	170.8	156.7	146.7	196.3	168.0	156.8	194.6	165.1	155.8
28年	171.8	157.6	146.4	197.3	169.6	158.2	194.8	166.2	157.1
29年	173.9	159.8	149.9	198.8	171.5	160.6	196.3	168.5	160.4
30年	176.1	161.4	150.9	200.9	176.7	161.2	198.5	175.7	159.7
令和元年	178.3	163.2	153.1	201.5	174.9	162.9	199.9	175.0	161.7
2年	180.9	165.1	154.7	204.6	180.9	166.2	201.4	179.7	165.4
3年	181.2	166.0	155.8	206.0	181.0	166.6	204.6	181.0	165.5
4年	182.5	166.7	156.3	207.9	183.9	168.8	205.7	181.5	167.8

出典：JA：「JAの給与動向調査」、民間企業：人事院「令和4年職種別民間給与実態調査」

第36回研究会の論点

ポイント
1

若手・中堅職員の確保・育成

やりがいと成長が実感できるよう①ミスマッチが生じない採用活動、②本人の希望・適正・育成に資する配置・ローテーション、③雇用情勢をふまえた賃金の底上げ

ポイント
2

管理職の確保・育成

支店・拠点の統廃合をふまえ、①実力重視の管理職の登用・配置、②マネジメント研修の受講、③目標管理制度の運用、④管理職手当の引き上げ

ポイント
3

高齢職員の定年延長、再雇用

人材不足の深刻さへの対応と高齢職員のさらなる活躍を促す観点から、①業務内容の見直し・明確化、②業務・働き方に見合った処遇・配置の検討

ポイント
4

役割と処遇の検証・見直し

男女の性差による仕事と処遇の差をなくし、これまで以上に女性の活躍を促す人事制度の運用が必要。多様な人材が活躍できるJAらしい職場をつくる

ポイント
5

人事教育部署の体制強化

人手不足が深刻化する中で、JAの人材確保・育成に向けて、さまざまな課題にきめ細かく対応していくため、人事教育担当部署の人的体制の強化が必要

ポイント
6

デジタル活用

デジタル化の進展やコロナ禍を経た働き方改革をふまえ、人手不足の下での業務効率化に向けて、さらなるJAにおけるDXのあり方の研究・検討が必要

報告 1 成績ではなくプロセスを重視した
ジョブ型人事評価制度を導入



JA横浜
専務理事
波多野 優氏

当JAでは今年4月からジョブ型人事制度を導入しました。ジョブ型人事制度とは、今まで人についての報酬を職務ごとにつけるもので、その職務内容を記載した78の職務記述書を作成しました。コンサルタント会社を入れて導入したのですが、世の中の人事制度はものすごく変わってきているのだと思いました。彼らの認識では「住宅手当などの福利厚生関連手当は逆に差別給だ」と言います。「奥さんや子供がいることは、その仕事に関係ありますか?」と。今回の制度に改めるために、これらの手当をすべて原資にまわしました。制度導入にあたり、1年かけて職員に説明してきました。成果を上げることで給料も職種も上がるこの制度は、ベテラン職員よりどちらかというと若手職員のモチベーションを上げるための制度改定というよいと思います。

極端な例えですが、年功序列では大きな役目もなく、責任を負わずに仕事をしていても、年齢を重ねるごとに給料が上がっていきます。ジョブ型人事制度ではそうならないように、人事考課制度を人事評価制度としてあらため、単なる職員の査定ではなく「職員の育成」を最大の目的としました。私たちは農業協同組合ですので、組合員視点の価値提供によるメンバーシップの強化を重視しています。売り上げ目標達成などのインセンティブについては、人事評価には入れずに別で支払い、プロセス評価に徹底しています。

● JA 横浜

※基準日は4月1日

過去5年の採用計画と採用実績 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
計画・実績	45・48	57・57	58・61	40・63	60・79

過去5年の離職状況 (人)

	H30	R1	R2	R3	R4
20～25歳	13 (23.6%)	13 (19.7%)	9 (15.3%)	14 (18.7%)	15 (18.5%)
26～30歳	19 (34.5%)	17 (25.8%)	16 (27.1%)	16 (21.3%)	13 (16.0%)
31～35歳	5 (9.1%)	9 (13.6%)	12 (20.3%)	8 (10.7%)	13 (16.0%)

過去5年の職員数の推移 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
正規・非正規	1,434・275	1,425・283	1,427・322	1,420・330	1,393・329

報告 2 応募者の母数を上げるとともに、
メンター制度で入組後も支援



JAぎふ
代表理事組合長
岩佐 哲司氏

当JAの過去5年間の採用計画では、令和3年の採用計画は33人、令和4年は18人と、採用人数を減らしています。このあたりから職員数を削減する長期計画を開始したのですが、令和5年に51人に戻りました。当初20人程度を予定していましたが、中途退職者が増えてきて、削減計画通りにいかなって来ました。

採用方法は、リクナビなどの採用関連サイト、新聞社が主催するイベントへの参加、岐阜県と愛知県の大学に出向いての説明会、当JAでの説明会、インターンシップを行っています。今年度は元職員を1人採用しました。一度退職したとしても、当JAにとって必要な人材と判断した人には、タイミングをみてメッセージを送るようにしています。

入組したあとは、新採用職員を対象にメンター制度を運用しています。メンター制度とは、先輩社員(メンター)が支援対象となる後輩社員(メンティ)に対して行う個別支援活動をいいます。今年度より支援対象者を入組1年目だけではなく2年目まで拡大し、現在の悩みや課題を共有し、改善・解決を目的としたフォロー研修も実施しています。また、毎週水曜日に自主参加型の勉強会「寺子屋」を開催しています。若手職員を中心とした学びの場であると同時に悩みを共有する場ともなり、コロナ禍でもZoom等で中断することなく継続し、現在も定期的に開催しています。

● JA ぎふ

※基準日は4月1日

過去5年の採用計画と採用実績 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
計画・実績	70・94	63・54	33・29	18・25	51・48

過去5年の離職状況 (人)

	H30	R1	R2	R3	R4
20～25歳	22 (13.0%)	29 (14.6%)	14 (7.6%)	25 (16.3%)	12 (10.6%)
26～30歳	15 (7.9%)	18 (9.6%)	15 (8.4%)	29 (15.7%)	24 (13.4%)
31～35歳	5 (4.3%)	5 (4.5%)	4 (3.3%)	9 (7.3%)	13 (11.2%)

過去5年の職員数の推移 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
正規・非正規	1,088・354	1,065・348	1,034・345	963・355	929・356

報告 3 職員の心身の状況などを把握する
自己申告制度を導入



JAはだの
代表理事組合長
宮永 均氏

当JAの周辺には工業地帯があり、さらに横浜や東京など都心に近いということもあって、就職先の選択肢が数多くあります。現在大卒の初任給は20万2,700円ですが、他企業に比べて金額が低いケースも多く、予定している職員数を採用できていない状況です。

他JAの実践報告にもありますが、住宅手当など一部の手当をなくして初任給アップの原資としているのですが、初任給を最低でも22万円程度にしないと、よい人材を獲得できないと考えています。

また、当JAでは職員のキャリアプラン、職場環境、心身の状況を把握する目的で、自己申告制度を導入しています。年に1回、全職員に自己申告書を配付して、現在の勤務状況や今後の異動希望などを記入してもらっています。そして、その内容をもとに常勤役員による面談を行います。自己申告書は、他人に見られることなく直接常務に届くようになっていて、上司には一切目を触れることはありません。職員の置かれている心身の状況が深刻な場合は、私自身が話し合いの場に直接出向き、一緒に打開策を考えます。

この制度により、職員の仕事に対する思いだけでなく、不満を訴える機会を設けることができます。面談をする常勤役員にとっては負担が大きい制度ですが、職場環境をより良くするための一助となっています。

● JA はだの ※基準日は4月1日

過去5年の採用計画と採用実績 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
計画・実績	8・5	6・4	8・6	12・11	10・9

過去5年の離職状況 (人)

	H30	R1	R2	R3	R4
20～25歳	1(5.0%)	2(11.7%)	2(14.2%)	1(6.7%)	3(16.7%)
26～30歳	2(6.0%)	3(9.6%)	2(6.9%)	4(16.0%)	2(8.3%)
31～35歳	0(0.0%)	1(3.1%)	1(3.5%)	2(8.3%)	0(0.0%)

過去5年の職員数の推移 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
正規・非正規	217・141	213・144	206・124	201・128	201・130

報告 4 協同組合論を学び直し、
自分の言葉で「農」と「JA」を語る



※ビデオ通話で報告

JA上伊那
専務理事
下島 芳幸氏

離職を防ぐためにはさまざまな施策があると思いますが、最終的にはJAへの愛着心だと思っています。「組合員や利用者を大事にしなければいけない」と常々言っていますが、それを動かしている事業についてはJA職員が行っています。しかし「組合員・利用者が大事」と言いすぎて、JA職員自身の自己肯定感が低い可能性があります。

これは本研究会の研修で学んだことなのですが、当JAでは、「人を集める」ではなく「人が集まる」職場にしていきたいと考えています。「損得は人を集める」が「共感で人が集まる」。共感を得られれば自然と人が集まり、離職も少なくなるのではないかと考えています。

JAは協同組合ですが、協同組合の理念に基づく組織になっているのか？ 理念を事業展開に生かしているのか？ 現在では、協同組合論を学ぶ機会が減っており、さらに、JA出資の子会社ではきちんと協同組合論が伝わっていないことが課題だと考えています。中期計画の中で「協同組合の時間」がありますが、自分の言葉で「農」と「JA」を語ることでできる職員の育成、「総合農協職員」の育成をしています。農業研修や農業検定で農業への理解を高めることや、家の光協会発行の『楽しいJA講座』を週に一度、朝礼時に読み合わせして、それなりに効果は出ているのではないかと考えています。

● JA 上伊那 ※基準日は4月1日

過去5年の採用計画と採用実績 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
計画・実績	20・18	20・15	20・17	20・12	20・14

過去5年の離職状況 (人)

	H30	R1	R2	R3	R4
20～25歳	2(3.3%)	5(7.9%)	6(10.5%)	1(2.1%)	6(10.5%)
26～30歳	4(7.1%)	5(9.1%)	2(3.6%)	8(12.5%)	3(5.8%)
31～35歳	5(6.0%)	3(4.5%)	1(1.8%)	4(7.3%)	3(6.1%)

過去5年の職員数の推移 (人)

	R1	R2	R3	R4	R5
正規・非正規	495・315	474・285	471・269	455・248	445・252

コーディネーター
日本協同組合連携機構
主任研究員

西井 賢悟 氏



質疑 1

質問

実践報告の中で、「退職するのは金融共済が多く、営農は辞めない」という話がありました。理由としては、金融共済の数値目標が厳しいからなのではないか、ということでしたが、このような状況をどのように考えていますか？

回答 JA横浜 波多野 優 氏

大変さは理解していますが、休日出勤するなどかなり頑張っている人がいる一方で、一日中のんびりしている人もいます。

金融共済事業はやはり大きな数値目標をもって動いていますから、その分若干給与水準が高くなっているのです、その辺を理解していただきたいです。営農販売関係の管理者には、一般職に営農経済の重要性をもっと説いていただいて、やはり農業協同組合ですから、農業がないとその存在意義自体がないので、協同組合というものを語れるようになってもらいたいと思っています。

質疑 2

質問

若手職員の離職率が高いという話でしたが、結局のところ、どうして若手職員はJAを辞めてしまうのでしょうか？

回答 JAぎふ 岩佐 哲司 氏

多いのはやはり人間関係だと思います。それと、若手職員は実際の仕事とのギャップに戸惑っているのだと思います。営農指導や普及をやりたいのだけど、いまの状況は現場の作業員ではないか、と。

質疑 3

質問

研修だけでは人間関係への対応は難しいと思いますが、実際にどのような対策をされていますか？

回答 JAぎふ 岩佐 哲司 氏

農協の今までの最大の間違いは、協同組合のやり方をしていないことにあると思います。目標を個人に割り当ててそれを完遂させるような、ここが間違いなのではないかと思います。個人ではなくグループで取り組むことで孤立感もなくなるといいますし、個人の能力も上がるのではないかと考えます。あとは管理職がしっかり発信することが大切ではないかと思います。把握していても発信していなければ何もしていないのと同じで、「誰かが見ている」というメッセージは若手職員の安心になると思います。かつては世話役といわれる先輩が担っていましたが、今はやはり管理職が見るべきなのではないかと思います。

協同活動って実践だと思うのですが、やり方も問題の見つけ方もわからないのが今の農協だと思います。なので、協同組合研究誌『にじ』を輪読したり、農協批判の論文を読んで感想を発表したり、最後には各地域に出向いて問題を発見して組合員とともに解決していきます。このようなことを経て管理職になっていくのですが、管理職は単なる実務家ではないので、協同組合の運動家的な部分を身に付けていくことを企図しています。

質疑 4

質問

JAふくしま未来では、一度退職した職員をもう一度専任的な職員として採用するリターンバック制度を始めましたが、出産や介護などで退職した職員の再雇用や定年退職後の雇用に関して課題はありますか？

回答 JA横浜 波多野 優 氏

産休や育休明けの職員のために「育ママ」「育パパ」研修を実施して職場復帰を促しています。退職された方にはお子さんが小学校を卒業するなどのタイミングで、復帰依頼の連絡をしていますが、なかなか戻ってきてくれませんね。当JAでは、支店の共済を担当する中堅事務職員の退職が多いです。事務量が増えていることが要因ですが、共済事務を行うには資格が必要ですので、資格取得者が退職するのは大きな悩みですね。

回答 JAはだの 宮永 均 氏

当JAでは、営農技術について神奈川県農業技術センターと連携していて、定年退職した技術専門職を嘱託職員として雇用しています。60歳の定年後、そのあと5年から長い人だと7年くらいがんばってもらっています。ドクター（博士号）をお持ちの方もいて、組合員に頼られていますね。

ただし、金融事業についての再雇用は難しいと感じています。金融制度が頻繁に変更されるため、知識が追いつきません。以前、他県のJAを退職された人を採用したことがあるのですが、新たな金融制度に慣れるまでの時間がほとんどなく、スキル習得が困難でした。

質疑 5

質問

農学部出身の学生のエントリーが少ないという話がありましたが、金融共済事業をするのであれば、むしろ経済学部の学生を積極的に求めてもいいのではないのでしょうか？

回答 JAはだの 宮永 均氏

いまJAに求められている農協改革があります。農業者の所得増大や生産拡大などに対応できる職員ということなので、すべてではないですけど10人のうち営農経済には2、3人ほしいわけです。しかしなかなかそこが困難を極めているというのが実情です。今までは、多くの部署を経験しながら、広く浅く知識を獲得することを行ってきましたが、これからはそのような管理方法は難しいと思っています。

現在、新規学卒者の採用に当たり、応募者の母数形成が難しい状況です。要因の一つに、JAにおける総合職の魅力が薄れているのではないかと感じています。例えば、農学部出身だからといって総合職採用では学業とリンクした職種に配属されないことも考えられることから、エントリー自体を避けている可能性があります。農学部出身だから営農で働けると希望をもって入組してきても、金融系の配属になることでミスマッチが発生してしまいます。JAに対して意識の高い学生だからこそ、JAの経営実態を熟知しているので、こちらとしては採用したいのですが、なかなかエントリーしてくれない現状があります。

質疑 6

質問

採用予定人数未達ということが常態化する中で、現状の人手不足をどのように手当しているのでしょうか？

回答 JA上伊那 下島 芳幸氏

現場といいますか、お客さまと接点のあるフロントラインといわれているところをできるだけ守っているというのが現状です。人手不足には離職と人事異動の2つあります。離職の場合には臨時で人手を補っています。

人事異動では、極力そのフロントラインは守る中で人員配置を整備しています。ほかには人材派遣も活用しています。

シニアが活躍する場面もありますが、中心は正職員と考えていて、JAのことを理解し、考えていく人材を育てていかなければならないと思っています。足りないところを臨時で補完するという考え方です。

質疑 7

質問

都市部に比べて長崎県のような地域のJAでは、人材の確保がかなり厳しいものがあります。モチベーションアップのために定年再雇用者の待遇をよくするという話はよく聞きますが、一緒に働いている若手職員はどのように感じているのでしょうか？

回答 JA横浜 波多野 優氏

当JAでは再雇用時に待遇を上げることはしていません。また、若い職員と仕事がかぶらないような配置をしています。

回答 JA全中 田村 政司

離職や職員数の減少というのは、確かに都市部より農業主体の中山間地域といったところが非常に深刻だと思います。そのような意味で、このような地域のJAのほうが、定年延長の検討が進んでいるのではないかと思います。日本全体として若い人がどんどん減っていく一方で、元気な高齢者が増えています。

そうした中で、現場業務を抱えているJAは、どうしても人手をある程度確保していかなければいけません。しかしながら若い人たちの採用できない中で、やはり定年延長も視野に入れながら、これからは60歳以上の高年齢職員を組み込んだ要員構成をしていく。今後は少しずつそういうことに向かっていくというのが、時代の流れなのだろうと思っています。



JA経営・人づくり研究会 副代表 守友 裕一



今回は、4つのJAから統一のシートにしたがって実践報告をしていただきました。①過去5年の採用計画と採用実績、②過去5年の20～25歳、26～30歳、31～35歳の離職状況、③今後の採用計画、④過去5年間の要員数の推移（正規・非正規）を、それぞれのJAで比較できるようにしたことで、課題と同時に工夫もあることがわかりました。

実践報告の中でもありましたが、いわゆる国から農協改革といわれて、JAのほうもバタバタした面もあって、どうも先が見えない、特に若い人たちは先が見えないから退職するという、こういう事態があったというのは客観的事実だと思います。

そのような中で、協同組合らしさというのは「やはり人と人のつながりで願いを実現するんだ」というお話もありましたが、そこをどのように業務とか具体的な内容につなげていくのかということが課題だと思います。

次回の研究会は今回の議論をベースにして、また新たな課題を付け加えていきます。JAの豊富な経験を共通のものとして、「やっぱり協同組合っていいな」となるような研究会にしていきたいと思います。

事務局だより

日本農業新聞 広報局副局長 兼 事業開発部長 岡田 健治

生成AI(人工知能)が、身近な話題になってきました。とくに注目を集めているのが、ChatGPTです。パソコンやスマホに「〇〇を教えてください」と質問を打ち込むと、すらすら答えが返ってきます。ために「協同組合のよさを教えてください」と聞くと、「共同で事業を運営し、メンバーの利益を最大化することを目指す組織形態です」。さらに「共同の利益追求」「デモクラティックな組織」「資本の集約」「地域社会への貢献」「リスク分散」「教育とトレーニング」「持続可能性」と、利点の説明が続きます。なかなかの出来で、これなら事務局だよりもChatGPTにすべて任せたいくなります。

日本では、あらゆる産業で労働力が不足し、業務効率化が不可欠とされています。JA経営・人づくり研究会の目下の課題、JA職員の減少への対応としても、AIをはじめ、すぐれたデジタル技術の活用を探るべきでしょう。

ただ、便利な反面、怖さも指摘されています。2013年には、オックスフォード大学が、AIの進化で多くの雇用が

失われるという論文を発表しました。今年のG7サミットでは、デジタル技術のルールづくりがテーマになりました。AIそのものの良しあしというより、使う側が問われています。

7月の研究会では人材確保をテーマに、各JAから、仕事に対する職員の充実感を高めていくことが大事との報告があり、組合員と役職員のつながり、役職員同士のつながりを大切にするJAらしさの発揮が強調されました。人と人との協調や理解が求められる仕事は、AIで代替するのが難しいとされ、そうした仕事であふれているのがJAです。さまざまな手法を利用しながら業務効率化は避けられないかもしれませんが、それに先立って人づくりという基盤にしっかり取り組まなければいけない。そうした研究会の原点を確認した思いです。

人材確保の議論は今後も続く予定です。この重要なテーマに、事務局も一層気を引き締めて任に当たってまいります。活発な議論へ、皆さまにも引き続きご協力をよろしくお願い申し上げます。

INFORMATION

次回第37回の研究会は、令和5年12月頃を予定しています。詳しくはJA経営・人づくり研究会のウェブサイトにてご確認ください。



JA経営・人づくり研究会通信 第36号

令和5年9月発行

発行：全国農業協同組合中央会（JA全中）教育部
編集：日本農業新聞 広報局 事業開発部
〒110-8722 東京都台東区秋葉原2-3
TEL:03-6281-5811 FAX:03-6281-5853