

JA経営・人づくり研究会通信

2024 12 December

第38号



CONTENTS

- 第38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
「JA人材確保・育成をめぐる情勢」
JA全中 教育部教育企画課課長 中川 峰郎
- ◎課題提起 3
「人材難時代におけるダイバーシティ経営」
日本協同組合連携機構 主任研究員 西井 賢悟 氏
- ◎実践報告1 4
「エンゲージの観点によるリサーチから『見えてきたもの』」
株式会社シー・シー・アイ 代表取締役会長 大島 岳 氏
- ◎実践報告2 4
「男女の隔たりなく元気に働き続けられる職場づくりと人事労務」
JAみえきた 人事部部長 弓矢 生子 氏
- ◎実践報告3 5
「シニア活躍にむけた取り組みと必要な条件整備」
クミタテル株式会社 取締役 八丁 宏志 氏
- ◎経営者からの提言 5
「人材難の時代においてJA経営者として何をすべきか」
JA東びわこ 専務理事 堤 伸二 氏
- ◎質疑応答 6
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
- ◎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



令和6年度 第38回 JA経営・人づくり研究会

日時：令和6年9月10日(火) 11:00～17:00

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)

人材難時代におけるJAダイバーシティ経営

人口減少、高齢化に加え、製造業の国内回帰、コロナ後の急速な景気回復などによって、どの業態においても人手不足が深刻化しています。JAにおいても採用難や離職により、将来的に事業継続が危ぶまれるという状況が危惧されています。

それぞれの状況をふまえ、JAが若手職員の確保・定着、女性・シニア職員の一層の活躍、さらには賃金処遇を含めた労働条件の見直しを含めた総合的な取り組みを検討・実践していくことが必要となっています。

こうした中で、JA内外の実践事例や識者からの報告、参加者同士の意見交換を通じて、それぞれのJAが創意工夫ある人材確保・育成に資するものとします。

JA経営・人づくり研究会 代表 くろさわ けんじ 黒澤 賢治

現在JAでは、数ある経営課題の中でも人材の確保、育成を重要課題の一つとして位置づけ、ここ数回の研究会でも採用、中途離職、定年再雇用などを対象に研究を重ねてきました。

JA経営・人づくり研究会は今回で第38回目を迎え、徐々にではありますが、実参加の方も増えてきました。本日は「人材難時代におけるJAダイバーシティ経営」をテーマとし、JAみえきた、JA東びわこの代表者に実践報告を発表いただくほか、たくさんのお客様をお招きしています。今回もさまざまなノウハウや有意義な報告を伺い、共有化することで、学びある研究会となることを期待しています。



情勢説明

「JA人材確保・育成をめぐる情勢」

JA全中 教育部教育企画課課長 なかがわ みねお 中川 峰郎

少子高齢化、コロナ禍からはほぼ回復し、製造業の国内回帰、インバウンド需要等により雇用情勢が大きく変化しています。また、転職支援の活況も相まって、若者の就業観も「終身雇用が絶対ではない」という意識が高まっており、JAにおいては若手・中堅職員の採用難、離職が顕著となっています。今後、一層深刻化していくことが想定され、JAそのものが高齢化してしまい、JAによっては事業継続も危惧される状況が想定されます。また、次期管理職となるはずの40歳代は不況による採用抑制世代と重なり、第二次ベビーブームで人口が多い一方、事業運営ができる経験を持つ人材が少ないという現象が起きています。管理職のなり手が不足しており、マネジメント力の強化も重要な課題となっています。

人材確保・育成についてはJAの喫緊の経営課題であり、JAトップ層は中長期的な視点に立って、改めてJA理念に基づくJA経営ビジョン・戦略を明確にし、職場内に浸透させる必要があります。そうした中で、職員を大切に「職員に選ばれる」JAを実現するためにも、新規・経験者採用に留まらず、シニア職員の活躍、男女問わない職場分担のあ

り方、デジタル化の推進など、多様な人材、働き方による職場づくりを実践していくことが必要です。賃金動向を踏まえた処遇改善はもちろん、若手・中堅層の賃金底上げ、シニア層、特に60歳以降の再雇用、定年延長の方等に対し「処遇改善は必要である」という問題意識を立てなければならぬと考えます。また、支店・拠点の再編やデジタル化等による労働生産性の向上、業務および経営の効率化、経営シミュレーションに基づいた経営判断が求められます。

働きやすい職場づくりを実現させるには、「JA版エンゲージメント調査(職場アンケート)」、役員との職場訪問等を通じて得た「職員の声」を起点に、職場プロジェクトチームを設置するなど、実態を踏まえた課題と対策を検討し、粘り強く、息の長い取り組みが必要です。今後、全中では10月にエンゲージメント調査を実施、来年1月にはJA人づくりトップセミナーの開催を予定しており、人材開発の考え方として専門職の営農指導員、リスク管理や定年延長や退職金のあり方について研究を深めていきたいと考えています。

実践事例

働きやすく、ともに支え合う職場づくりの検討のすすめ方のイメージ

- ① JA全中、農林中央金庫、共済連等全国連での検討体制づくり
- ② 推進目標の考え方や達成方法のあり方について検討
- ③ JA版エンゲージメント調査の位置づけ、内容等について検討
- ④ JAの実態把握、全国連施策へのヒアリングの実施
- ⑤ 取組の進め方のポイントや事例を整理
- ⑥ セミナー開催、日本農業新聞を通じた情報発信
- ⑦ モデルJAを対象とした中央会による個別支援

就業環境の整備例

シニア職員の就労促進

- ・柔軟な就業条件等(フルタイムではない/業務委託等)

非正規・正規職員の格差是正

- ・賃金や教育研修等の格差是正

働き方・休み方の改善

- ・男性の育児や介護の休暇取得促進、年次有給休暇の計画的付与等

「人材難時代におけるダイバーシティ経営」

日本協同組合連携機構 主任研究員 **西井 賢悟 氏**



今回のテーマとなる「ダイバーシティ経営」は、組織における多様な人材を適材適所で活用する経営手法であり、「組織内の差別解消と人権の確立」「企業の国際化の中での異文化経営」「競争力の再構築」という、三つの系譜があります。

80年代以降、巨大企業であっても経営破綻するという事態が生じるようになりました。それまでは経営が厳しくなったら一部の労働者の解雇で乗り切ってきましたが、そういう状況ではなくなってきました。適材適所で人をきちんと活用する。そうしなければ競争力を高められない。これがダイバーシティ経営の今日的なルーツです。

ダイバーシティ経営を進めていく場合、図1の上部にある年齢や人種、学歴等、目に見える属性は取り払い、図1の下のような一人ひとりの価値観や性格、能力や動機を生かした経営を行うことが求められます。

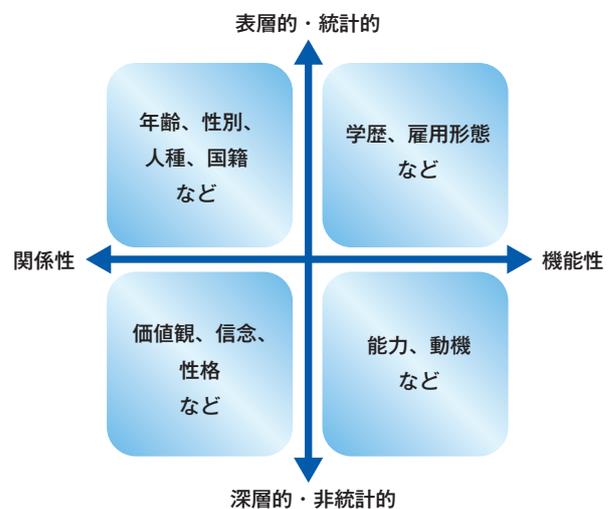
JAにおけるダイバーシティ経営の実践について全国の10JAの正職員を対象にアンケート調査を実施しました。その指標となるJA職員の「やりがい」を男女別で比較してみたところ、男性の方が「やりがい」が高く出ました(図2)。近年、各JAでは働き方に関する諸制度の導入、賃金、処遇等の格差是正などを精力的に進めています。しかし、これらは「働きやすさ」を追求するものであり、働きやすくしたその先に「どういう職員を育成するのか」という考えが必要で、今のJAに足りない部分だと考えます。

今後、JAが育てるべき職員は「協同組合人」としての職員だと思っています。協同組合人とは、組合員を起点に考え、行動する職員を意味します。アンケート調査に基づいて現在のJA職員の協同組合人としての実態を調べたところ、残念ながら「高次の協同組合人」は13.8%と1割強に留まっており、それとあわせてやりがいの点数を出してみたところ、低次(53.9%、3.63点)・中次(32.4%、3.92点)・高次(13.8%、4.34点)の順で点数が上がっていました。つまり、高次の協同組合人ほどやりがいを感じているという結果でした。

JAが与えるもの(=インセンティブ)が職員の求めるもの(=欲求)を上回るときに職員はいきいきと働きます。マズローの欲求5段階説(図3)に基づいて考えてみると、給与や適正な仕事量等、これは「働きやすさ」に関わるものですが、それだけでは職員がいきいきと働きません。

「働きやすさ」に加え、職員が「働きがい」を感じられるようにするには、図3の上の方の欲求に関わるもの、例えば、仕事の豊かな状況を作っていくなど、活躍条件を叶える必要があります。こうした活躍条件を通じて、職員が協同組合人として育っていくのではないかと、そんなふうに思っています。

図1.組織における人材の多様性



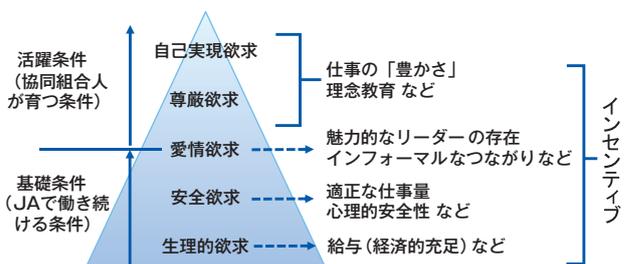
出典:尾崎俊哉「ダイバーシティ・マネジメント入門」(ナカニシヤ出版) 2017より

図2.仕事の「やりがい」アンケート調査(5段階尺度)

	29歳以下 (点)	30歳代 (点)	40歳代 (点)	50歳代 (点)
男性	3.83	3.96	3.95	3.90
女性	3.63	3.55	3.76	3.79

※JCAが2014年から2015にかけて全国10JAの正職員を対象に実施したアンケート調査

図3.職員がいきいきと働くための基礎条件と活躍条件



報告 1 「エンゲージの観点によるリサーチから『見えてきたもの』」



株式会社シー・シー・アイ
代表取締役会長
おおしま たかし
大島 岳氏

今回、JA上伊那、JAはだの、JA東京中央という3つの農協にご協力いただいてヒアリングを実施しました。浮かび上がってきた共通課題の一つが若手職員の離職理由の本音です。採用と定着ができないと組織の存続自体が危ぶまれる状況です。そこでキーマンヒアリングを実施し、選抜した職員の皆さんに「組織として何を本質的に変えなくてはならないのか」を話し合ってもらいました。

その結果、見えてきたのが階層間・組織間の中で起きているギャップと「言っても何も変わらない」などの諦めとも言える若手職員の本音でした。そうした中、「自分たちの中で関係性がつくれなくて、どうして組合員に言えるのか」という意見が出てから、参加者が自然とまとまり、前向きな意見が活発に交わされるようになりました。この調査から「諦め観」が離職を招いていたことが判明した一方で、組織やグループの関係性が成長すると、当事者意識が芽生えてくることも実証されたと考えています。

エンゲージメントを高めるには「組織理解」「成長実感」「貢献実感」の三つが必要です。JAが何を目指している組織なのかということを理解し、それを実現するときに自分が何をしたら貢献できるのか。そして、その取り組みによって自身の成長や貢献ができたという実感が大切です。まずは、このエンゲージメントを高める取り組みから始めてはいかがでしょうか。

報告 2 「男女の隔たりなく元気に働き続けられる職場づくりと人事労務」



JAみえきた
人事部部長
ゆみや いくこ
弓矢 生子氏

JAみえきたでは「現状維持は後退」という生川秀治組合長の考えのもと昨年からの改革に取り組んでいます。2024年1月に刷新した経営理念では「人財」「経営」「革新」という3本柱を据え、人的資本経営の考え方を基盤に、特に職員の成長と幸せを最優先で考えることをめざしています。

また、パーパスとして「地域の農業とくらしを支え、みんなを“笑顔”に」を掲げ、この理念を浸透させるためにさまざまな取り組みを行っています。

その一つが、エンゲージメント向上を目的とした「階層別意見交換会」です。組合長を座長に、主事補から次長役まで、それぞれの階層の視点から10年先のJAみえきたを見据え、率直な意見交換会を行いました。意見交換会では、現場の課題や将来に向けた具体的なアイデアが多く提案されました。この会議で得られた意見を基に、新しいビジネスモデルの構築を目指すと同時に、人材戦略の連携を促進する仕組みづくりを進めています。そのため、明確な行動計画をロードマップに落とし込み、毎月進捗管理を行っています。

「職場に愛着があったからJA職員を40年近く続けられた」という私の事例は、トータルリワードであって、金銭的な報酬だけではなく、やりがいや仕事の面白さ、自己成長もありました。

組織を変えるのは簡単ではありませんが、挑戦し続けなくてはなりません。JAみえきたでは、部署や年齢、階層を越えた、職員同士のより良い関係性を築くため、非日常の中で、学びと遊びを交えた研修を企画しています。この研修を起爆剤として、多様な個性を認め合い、働き続けられる職場づくりを推進していきたいと思っています。

報告 3 「シニア活躍にむけた取り組みと必要な条件整備」



クミタテル株式会社
取締役
はっちょう こうじ
八丁 宏志 氏

現在、多くの企業等で実施されている継続雇用制度の中身は、福祉的雇用となっています。つまり、働きぶりや成果に対して評価はするが、報酬に反映されないということです。福祉的雇用はシニア職員の労働意欲を低下させるとともに、現役世代のエンゲージメントの低下を招く原因となります。

こうした流れを受け、シニア人材の運用を見直す動きが出てきています。役割や仕事内容を先に検討し、報酬は後で検討するという手法です。例えば、「現役続行コース」は現役時と同一賃金。管理職のメンターや業務負担軽減のスタッフとして働く「役割転換コース」は役割に見合った賃金。「限定活躍コース」は、部門や職種に関わらず、厚生労働省の定めた「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」に沿って統一的な基準によって職務内容を評価し、職務ランクを区分することで客観性を確保します。

もう一つ課題となっているのが、ソフト面の改善です。年金などのマネー研修のほか、メンターになられる方には、コーチングの観点を身に付けてもらうなど、能力開発の必要があります。また、シニア職員の期待や役割をつくるポイントは、現場職員とのコミュニケーションです。シニア職員が目の上のたんこぶとならないよう「いて良かった」と思ってもらえる風土づくりに加え、準備期間を設けるためにも早めの情報開示が大切です。

提言 「人材難の時代においてJA経営者として何をすべきか」



JA東びわこ
専務理事
つつみ しんじ
堤 伸二 氏

JA東びわこは6年間で11.9%もの職員が減りました。お世話係制度などの個別支援や配置・異動に対するキャリアUP申告制度の導入をしても苦戦している状況です。特に近年は渉外担当になり目標を持つと辞めてしまうことが多く、営業職の育て方を見直す必要性を感じています。また、人が減っても業務量がかわらないと、今いる職員も疲弊してしまいます。業務の棚卸しをすると「以前からやっている」というだけの無駄な作業が多くありました。業務はシンプルでシステムチックにすべきです。例えば、JA内の事務集中など、JA経営者が本気で業務の集約化を図らないといけません。さらに言えば、アプリなどを通じて全国や県レベルでの事務集中。役員は連合会に働きかけ、JAグループ全体での業務集約や簡素化などに取り組んでいかないといけないと考えています。しかし、まだまだデジタル化すらできていない状況です。

JA東びわこでは今年度から各部門のスリム化、DX化そして仕事の棚卸しを担うフリーの担当者を2名配置しました。「総務業務は端末から申請を出せば、仕事量が半分になる」という頼もしい声も届いています。

今後さらに食と農を支える仲間づくり、存在意義、提供できる価値について、私たちJA経営者自ら発信しながら、JAの理念に共感する職員の育成、そして職場の風土づくりをしていきたいと考えています。

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 西井 氏

職員の働きやすさを推進する中で、それが事業進捗を阻害することはないのでしょうか？

回答 JAみえきた 弓矢 氏

職員ファーストの活動は、まだついていけてない部署があるのは事実です。しかし、この活動を始めてから離職者が格段に減りました。JAみえきたでは、経営理念の中で「私たちは職員の成長と幸せを大切にします」という文言を明確に記載し、また経営者が言い続けている結果だと考えています。だんだんと浸透し、皆で頑張れば良いJAになるんじゃないか、と言う期待感が持てるようになったのだと考えています。

質問 西井 氏

JAみえきたの概要を紹介する資料のデザインや役割等を超えた交流の場づくりなど、企画力が優れていると感じました。どのように企画を立てていますか？

回答 JAみえきた 弓矢 氏

広報課がかなり勉強をしています。経営理念の刷新は大きな注目を集め、全国のJAから視察が相次ぐようになりました。そこで、資料等の見直しを行い、刷新しました。謎解きパズルゲームはコロナ禍以降、コミュニケーション能力が低下し、改善するために立案した中にあった企画です。反対もありましたが、皆がフラットな関係で友達になって、相談し合える職場を目指し、実施することになりました。これは1回目の起爆剤で、これが成功したらさらに展開をしたいと考えています。

質疑 2

質問 西井 氏

人的資本経営として、仕事量の見直しをされていますが、何を大切にしなければいけないと考えますか。

回答 JA東びわこ 堤 氏

コロナ禍のときは協同活動ができませんでした。いくら組合理念を語り、地域を支える活動をやっていくといっても、そうした活動が一切なくて、ただ窓口をやっているだけ。当時は職業選択時のイメージとギャップがかなりあったと思います。協同活動を再スタートする中で、そうした活動を通して、協同組合を感じてもらえるよう工夫しています。また、同期会が活発な年次は辞めない傾向があります。コロナ禍の採用組はそうした経験も少ない。仕事と離れた場で話せる機会があるかどうかが大きく影響しているように思えます。

質問 シー・シー・アイ 大島 氏

当たり前に行っている仕事のやり方を全部見直すとき、総意をどう形成すれば、組織全体が動くのでしょうか。

回答 JA東びわこ 堤 氏

支店統廃合が終わったものの、人のいない時代を迎えています。そうした状況の中で今までのように全支店に同じ機能を持たせて、同じ担当者を配置するのは厳しいと考えました。しかし、現場の部長からは声が上げにくいと思います。JA東びわこでは経営者が声を上げ、新しい役員体制の中で取りまとめてから、スタートさせました。

質疑 3

質問 JAさいたま

動画に登場した女性LA(ライフアドバイザー)が給与の違いを良かった点として挙げられていましたが、窓口とLAの給与制度の違いについて教えてください。

回答 JAみえきた 弓矢 氏

給与制度は変わりません。その代わりに、LAは報酬制度がつきます。例えば、一定のポイントを獲得すると、追加の手当支給されるとか。そうした手当が多いことで給与が違うと言われたのだと思います。



質疑 4

質問 シー・シー・アイ 大島 氏

JAみえきたは、自走できる組織を目指していると感じました。そうした観点から見たときに、ゲームの開催などはファシリテーション能力がないとできないことだと思いますが、どのように運用されていますか。

回答 JAみえきた 弓矢 氏

組織開発は始めたばかりです。全体的な職員層を見ると年配の方が多く、変化を嫌います。意見交換会をやっても、若い人は夢を語りますが、階層が上がるにつれて現実的になって愚痴が多くなってきます。組織を変えるのは難しく、何かにつけて経営理念を言い続けている状況です。今回のコミュニケーション研修は、人事が変わった、組織が変わったと思ってもらうのも狙いの一つ。また、部長にビジネスモデルを描いて下さい、といっても急には難しいので、コンサルを入れて、ビジネスモデルの組み立て方を学んでもらっているところです。

質疑 5

質問 クミタテル 八丁 氏

それぞれで本当にいい制度を作っていますが、JAグループは情報開示が少ないのも課題の一つであると思います。

回答 研究会監事(JAはだの) 宮永

マイナビで金融や保険のキーワードで企業検索をしてもJAは引かかってきません。協同組合でしかヒットしない状況です。採用情報の発信について工夫が必要だと思います。

回答 シー・シー・アイ 大島 氏

若い人は YouTube等の動画も2倍速で見る世代です。文字の伝達だけではなく、デジタルネイティブ世代に合わせた情報の発信も必要ではないかと思います。

質疑 6

質問 JA福岡市

2月に当JAでも若手有志40人にヒアリングを実施しました。LAとなるのが女性は7、8年後、男性は2年目から。皆、組合員と話したい。LAとなるのを前提で入組しているの、女性の就任時期を見直して欲しいという意見が男女ともに出て驚きました。ほかに良いヒアリング方法はありますか？

回答 シー・シー・アイ 大島 氏

何にやりがいを感じるのか若手職員にヒアリングをしたところ、全員が「ありがとうといってもらえたとき」と答えました。若手の方は、JAの飲み会は話が合わず出たくないという方もいました。組織改革には「ハイポイントインタビュー」という手法があります。お互いに良いと思うポイントを紹介し合うと「皆、同じ思いがあったんだ」と共感を得ることができるのです。そこで酒が入ると盛り上がるのではないのでしょうか。

質疑 7

質問 JA香川県

営業職の教育の話があったが、どんな教育をしていますか。

回答 JA東びわこ 堤 氏

数字だけを求めるのではなく「ありがとう」と組合員に言ってもらい、次の利用につなげる。そういう機会に触れさせることを大切にしています。協同組合活動、支店協同活動などの接点活動を積極的かつ、組織的に行なっています。

JA経営・人づくり研究会 副代表 ^{もりとも ゆういち}
守友 裕一

現在、イギリスのNPOを調べていて、職員がやる気を出すためのキーワードが変化してきたと伺いました。以前は、皆が参加することが大切と言われており、それが10年ほど前からエンゲージメントに変わってきました。エンゲージメントを厳密にいうと「契約に基づく約束」という意味です。近年そこに「心の底から没頭できる」というような意味も加わってきました。協同組合の場合、この没頭するという意識は一般的な企業よりも強く出せると感じています。

今研究会では、他所ごと、他人事ではなく自分ごととしてみるべきという話もありましたが、協同組合の精神でもある「一人はみんなのために、みんなは一人のために」は、今のよう

局面では特に大切だと感じました。

多様な状況の中、さまざまな工夫や実践があり、それが理論化された発表が多く、これをどう活用すべきか考えながら聞いていました。参加された皆さんも現場に戻って、積極的に活用いただき、また新たな実践例として研究会で報告してほしいと思います。



研究会後に行われた情報交流・名刺交換会

事務局だより

11月8日付の日本農業新聞で、2023事業年度のJA決算の記事が載っていました。全国のJAの事業収支は、

- ・事業総利益…前年度比▲1.7%
- ・事業管理費… 〳 ▲1.2%
- ・事業利益 … 〳 ▲6.0%

となり、人件費圧縮などで事業管理費を減らしたものの、事業総利益の減少をカバーしきれず、事業利益は大きく落ち込みました。

事業総利益は09年度から減少傾向が続いていて、さらに少子化、採用難、離職によりJA職員数も減っています。

売上が伸びず、人材が不足する中でどうJA経営を維持・展開していくか——。厳しい状況を打開する一つの視点が、「JA組織に関わる多様な人材を「適材適所」で活用すること」であり、今回の研究会のテーマである「ダイバーシティ経営」です。

JAは元々、組合員・職員という「人」が基盤であり、総合事業を特徴にしてきましたから、ダイバーシティ経営との相性は良いはず。むしろ、世の中でダイバーシティ経営というフレーズが広まる以前から、ダイバーシティ経営を実践してきた存在でもあるはず。

ただ現実には、JAは人材育成や組織運営をめぐり多

日本農業新聞 事業開発部長 ^{いとう ようじ}
伊藤 洋次

くの課題があり、悩みを抱えています。解決に向けて、一般企業と同じように人事制度や賃金、処遇など「働きやすさ」の向上に取り組むことは、もちろん大切であり、不可欠です。しかし、今回の研究会で日本協同組合連携機構の西井賢悟主任研究員が「働きやすくしたその先に、どのような【協同組合人】となり、どんな活躍をしてもらうかという考えが必要で、今のJAに足りない部分」と課題提起されていた通り、JAはこの点をしっかり考える必要があると思いました。

ベストセラー『失敗の科学』を執筆したイギリスの作家、マシュー・サイド氏は、9.11のテロを未然に察知できなかったアメリカ中央情報局(CIA)や、メンバーの意見や考えを取り入れなかった挙げ句に遭難した登山隊などを例示しながら、画一的な視点や硬直化した組織の危うさを指摘。そして「多様な意見は秩序を乱す脅威ではない。組織や社会を活性化する力だ」と主張しています(著書『多様性の科学～画一的で凋落する組織、複数の視点で問題を解決する組織』より)。

「JAって多様性があるいいね」。組合員や職員、地域の人からそう言われるJA組織であり続けるために、今後も研究会で活発な議論を続けていきたいと思っています。

INFORMATION

次回第39回の研究会は、令和7年5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38号

令和6年12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