# **ＪＡ福岡市における専門性発揮のための人材育成への取り組み**

## １．地域

　福岡県福岡市　都市近郊型JA

## ２．ＪＡ組織・事業の現状（平成30年度末）

### （１）組合員数

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：人） | |
| 正組合員 | 6,472 |
| 准組合員 | 33,265 |
| 合計 | 39,737 |

### （２）職員数

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：人） | |
| 正職員 | 416 |
| 非正規職員 | 216 |
| 合計 | 632 |

### （３）事業取扱高

#### ①　販売事業（取扱高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：千円） | |
| 米 | 684,316 |
| 麦・大豆 | 20,717 |
| 野菜 | 1,772,486 |
| 果実 | 84,352 |
| 花き・花木 | 472,120 |
| 畜産物 | 225,460 |
| 直売所 | 756,171 |
| その他 | 42,205 |
| 合計 | 4,057,833 |

#### ②　購買事業（取扱高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：千円） | |
| 生産資材 | 1,682,819 |
| 生活物資 | 983,043 |
| 合計 | 2,665,862 |

#### ③　信用事業（期末残高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：千円） | |
| 貯金 | 416,349,253 |
| 貸出金 | 208,814,486 |
| 有価証券 | 12,667,585 |

#### ④　共済事業（期末保有高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：千円） | |
| 生命総合共済 | 259,834,274 |
| 建物更生共済 | 580,628,992 |

### （４）子会社（平成30年度末）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 名称 | 事業内容 | 売上高  （千円） | 経常利益  （千円） |
| 株式会社ジェイエイ福岡 | 葬祭事業・霊柩運送業・  開発事業・不動産管理事業 | 862,651 | 147,845 |
| 株式会社JAファーム福岡 | 田畑の経営・農地管理  育苗センターの運営 | 75,058 | 3,179 |

**【JAファーム福岡事業実績（平成30年度）】**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 事業 | 作業品目 | 実績値 |
| 作業受託事業 | 水稲育苗 | 64,894箱 |
| 農地保全管理 | 1.9ha |
| 土改材散布 | 33.1ha |
| 籾摺り加工 | 145.3ha |
| 農作業受託 | 163件 |
| 栽培事業 | タマネギ | 1.25ha |
| その他野菜 | 1.1ha |
| ホオズキ | 0.3ha |
| 水稲 | 2.1ha |
| 麦 | 20ha |
| 食育研修事業 | ふれあい農園 | 259区画 |
| 体験農園 | 13名 |
| アグリチャレンジ研修 | 8名 |
| 職員農業研修 | 277名 |
| その他食育 | ６か所 |
| 農産物等加工事業 | タマネギ加工 | 530kg |
| 農機レンタル事業 | 小型農機レンタル | 48件 |
| 農の応援事業 | 職業紹介所 | 24件42名 |

### （５）部門別損益計算書（平成30年度）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | （単位：千円） |
| 区分 | | | 計 | 信用事業 | 共済事業 | 農業関連事業 | 生活その他事業 | 営農指導事業 | 共通管理費等 |
| 事業収益 | |  | 9,646,494 | 4,107,107 | 1,497,943 | 2,437,312 | 1,598,762 | 5,368 |  |
| 事業費用 | | ② | 3,797,511 | 374,955 | 57,404 | 1,970,542 | 1,343,916 | 50,693 |  |
| 事業総利益（①－②） | | ③ | 5,848,983 | 3,732,152 | 1,440,539 | 466,769 | 254,845 | △45,324 |  |
| 事業管理費 | | ④ | 5,101,782 | 2,324,741 | 1,104,544 | 848,438 | 581,627 | 242,431 |  |
| （うち減価償却費） | | ⑤ | （189,108） | （63,683） | （18,159） | （87,294） | （16,387） | （3,584） |
| （うち人件費） | | ⑤’ | （4,017,471） | （1,715,173） | （916,836） | （642,633） | （541,407） | （201,421） |
|  | ※うち共通管理費 | ⑥ |  | 922,691 | 305,935 | 238,313 | 111,909 | 84,511 | △1,663,361 |
|  | （うち減価償却費） | ⑦ | （31,868） | （10,874） | （12,569） | （6,566） | （2,889） | （△64,769） |
|  | （うち人件費） | ⑦’ | （400,543） | （129,206） | （111,419） | （94,020） | （48,168） | （△783,358） |
| 事業利益（③－④） | | ⑧ | 747,201 | 1,407,411 | 335,994 | △381,668 | △326,781 | △287,755 |  |
|  | 共通管理費配賦前  事業利益（⑧＋⑥） | ⑨ |  | 2,330,102 | 641,930 | △143,354 | △214,872 | △203,244 |  |
| 事業外収益 | | ⑩ | 250,741 | 80,943 | 46,257 | 50,766 | 63,435 | 9,339 |  |
|  | ※うち共通分 | ⑪ |  | （8,447） | （2,601） | （6,907） | （2,439） | （1,259） | （△21,654） |
| 事業外費用 | | ⑫ | 5,739 | 2,069 | 1,079 | 981 | 1,412 | 197 |  |
|  | ※うち共通分 | ⑬ |  | （510） | （152） | （49） | （63） | （26） | （△802） |
| 経常利益（⑧＋⑩－⑫） | | ⑭ | 992,202 | 1,486,286 | 381,172 | △331,883 | △264,759 | △278,613 |  |
| 特別利益 | | ⑮ | 4,205 | 333 | 76 | 3,713 | 23 | 58 |  |
|  | ※うち共通分 | ⑯ |  | （182） | （48） | （44） | （23） | （58） | （△357） |
| 特別損失 | | ⑰ | 1,026,286 | 518,299 | 174,939 | 115,208 | 166,678 | 51,161 |  |
|  | ※うち共通分 | ⑱ |  | （495,706） | （166,462） | （101,149） | （114,565） | （51,161） | （△929,044） |
| 税引前当期利益  （⑭＋⑮－⑰） | | ⑲ | △29,878 | 968,320 | 206,310 | △443,377 | △431,414 | △329,716 |  |
| 営農指導事業分配賦額 | | ⑳ |  | 143,195 | 80,549 | 53,941 | 52,029 | △329,716 |  |
| 営農指導事業分配賦後税引前  当期利益（⑲－⑳） | | ㉑ | △29,878 | 825,124 | 125,760 | △497,319 | △483,443 |  |  |

※⑥、⑪、⑬、⑯、⑱は、各事業に直課できない部分

※金額は千円未満を切り捨てて表示しています。そのため、表中の合計が一致しないことがあります。

## ３．中期経営計画のポイント（ＪＡ理念・ビジョン）

### （１）経営理念

　JA福岡市では、「私たちは人と自然とのかかわりを大切にし、地域に愛されるJA福岡市をめざします。」を経営理念とし、以下の４点を行動指針と定めている。

|  |
| --- |
| ■行動指針  〇　JA福岡市の持つ総合事業としての強みを発揮します。  〇　前例・慣習にとらわれない発想で、失敗を恐れずに個性を発揮します。  〇　「私がやります」という積極的な姿勢で仕事をします。  〇　常にJA福岡市を代表していることを認識し、自信と責任を持って行動します。 |

### （２）経営方針

　JA福岡市では、中期経営計画の基本方針として、「私たちは、循環型総合事業を展開する『福岡市食料農業協同組合』として、組合員の営農と生活を守ります。」と定め、下記のとおりの基本目標・実行方策に取り組んでいる。なお、以下の点よりあえて「食料」というキーワードを基本方針に盛り込んでいる。

1. JAとして、「農」のみではなく「食」を担う組織という意識を持つこと、
2. 食を巡る形態変化で、市民の意識から食料の大切さが薄らいでいること、
3. 地産地消と自給率向上で地域を守ってゆきたい、という思いがあること。

|  |
| --- |
| ■基本目標  〇　農業者へ強力な支援を行い、農業生産力の強化と農業所得の向上に取り組みます。  〇　食と農を基軸として、地域に根ざした協同組合の確立を目指し、組合員・組織と一体となり、豊かでくらしやすい地域づくりに取り組みます。  〇　食料農業協同組合たる意義を発揮した事業を展開することで、組合員・利用者の負託に応えうるJAづくりに取り組みます。  ■実行方策  〇　多様な農業者の育成と販売力強化による農業所得の向上  〇　組織連携による活動活性化と協同活動の実践  〇　組合員への還元を実現する総合事業の展開  〇　経営の健全化と組合員に求められる職員の育成 |

### （３）経営方針に基づく具体的施策のポイント

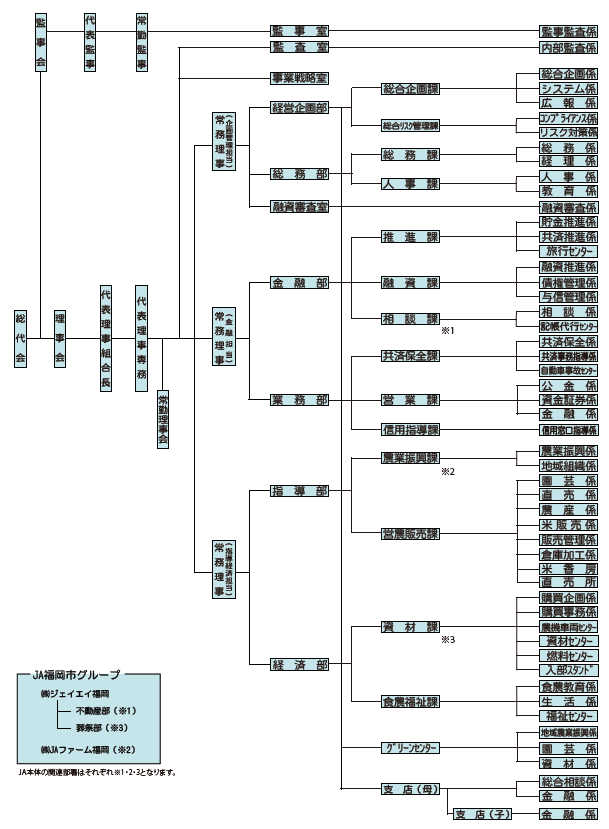
　JA福岡市では、以下のとおり実行方策にかかる実践事項をまとめている。

「組合員に求められる職員の育成」においては、１）協同組合運動を理解する職員の育成、２）人事労務体制の強化、３）働き方改革を踏まえた新人事制度実施の３点を実践事項とした。



## ４．組織機構（理念・ビジョンを実現するための体制）

　令和元年度の組織機構図は下図のとおりとなっている。



## ５．ＪＡ職員としての基本教育にむけた取り組み（協同組合マインドの醸成）

（１）ＪＡ福岡市「求められる職員像」

1. 農を思い、食を考え、協同組合運動を理解する職員

2. 組合員・利用者の気持ちを察して行動できる職員

3. 組合員・利用者の要望・質問に迅速・丁寧・正確に対応できる職員

4. 組合員・利用者からも役職員からも信頼される職員

5. 内外の変化に柔軟に対応できる職員

6. 常に自分自身を高めようとする向上心のある職員

7. コンプライアンスを常に意識する職員

　○　JA福岡市の職員が目指すべき姿として平成22年度に設置された。現在も毎日の朝礼で全職員が唱和している。

### （２）組織対応を基軸とした協同組合職員としてのアイデンティティ確立

　○　協同組合職員として教育を実施する場合、座学型研修会や認証試験のみでは不十分であり、現場業務を通じたOJTによる体感教育が重要であるという基本認識を持っている。

　　　このため、入組一年目から支店長に至るまでの職員を中心に、支店管内の組合員組織の事務局担当者の役割が与えられている。

　　　組合員組織の担当者となることで、①組合員対応の基礎力を育成（組合員との関係性の強化）、②組合員情報の収集・共有（事業推進のきっかけづくり）、③事務局機能担当能力の向上などの効果がみられる。

　○　各担当者は平均２～４年程度の期間で交代し、様々な組合員と組織への対応のあり方をOJTで習得する機会となる。この担当者としての業務は、担任業務の一環として位置づけられ、業績数値目標とはならないが、その実績については総合評価の中で加味される。

　○　組合員組織対応で、組合員との強い結びつきを感じることで、一般の金融機関との違いを認識し、協同組合職員としてのアイデンティティを確立できる。

**【支店所管組合員組織】**

|  |  |
| --- | --- |
| 組織名称 | 機能および担当者 |
| 農事組合（米の生産調整等） | 生産調整関連事務や組合員実態調査対応など（基本的に総合相談係長が担任）。 |
| 協力委員会 | 支店運営に関する全般的な協力・アドバイスを行う組織（支店長等が担任）。 |
| 青年部 | 青年部員は、担い手経営体のほか全組合員が対象（主に渉外主任が担任）。 |
| 農業対策協議会（農政連） | 支店長か総合相談係長が担任。 |
| 女性部 | 主に金融係長が担任（女性職員が多い）。 |
| フレッシュミズ | 窓口主任などの女性職員が担任。 |
| 粋生（いきいき）倶楽部 | 年金友の会（主に渉外主任が担任）。 |
| 旅行友の会 | 様々な職員が担任。 |
| 青色申告会 | 原則として支店長、副支店長、総合相談係長が担任。資産運用・法務・税務など幅広く相談対応を行う。 |
| 資産管理部会 |
| 法人部会 |
| （全組織対象）広報（取材含む） | 支店だより発行など。若手職員を中心に入組１年目職員も担任。 |

※　この他、支店の空き会議室等を活用したサークル活動の事務局対応等も、支店職員が担う。

※　指導経済部門は、品目別生産部会および直売所出荷者組織を所管。

### （３）農業・食料への関わりの重視

　○　都市型JAであるため、入組職員の太宗が非農家出身者となってきている。また、事業規模を踏まえるとすべての職員に指導経済部門を経験させることは困難である。

　　　こうした状況に鑑み、金融部門を含む全ての職員に農業・食料とのかかわりを意識付けするため、以下の仕組み等を構築している。

**【農業・食料を意識する職員育成のための仕組み】**

|  |  |
| --- | --- |
| 新入職員農業体験研修 | 入組１年目の職員について、子会社の（株）JAファーム福岡での農業体験研修と直売所での販売研修を実施。 |
| （株）JAファーム福岡農業体験研修 | 全ての正職員がほぼ１年間のうち１日、子会社の（株）JAファーム福岡で農業体験研修を受講。  （平成30年度：延べ81回277名参加） |
| 支店行動計画に基づく支店祭り等への参加 | 支店行動計画のなかで、農業関係のイベント（食農教育、支店祭り等）を盛り込んでいる支店の職員は、当該イベントを農業との接点とする。 |

### （４）支店裁量の重視

　○　JA福岡市では、ほぼ20年前より他の金融機関との差別化の手段として、「支店行動計画」（支店協同活動）の実践に取り組み、組合員組織の活性化と事務局を担う職員育成を進めている。

　○　支店行動計画を核とした取り組みを進めるにあたり、支店の組織事務局の担当者の任命や、行動計画の具体的な実施手順の決定、本店への予算要求など、支店長に大きな裁量権が与えられている。

　○　支店活動や組合員組織対応は、本店がトップダウンで指示してもうまくいかない。かかる活動等も支店の事業目標達成につながるため、現場の支店長が考えて対応できる仕組みにしている。

　○　平成６年度から数年をかけて、渉外の報奨金（共済推進における歩合給等）を廃止し、支店に業績に応じて予算を割り振る方式（支店業績評価制度）としている。当該予算は、支店長の裁量により、支店職員に分配される（均等に分配する場合もあれば、一定程度に挙績実績とリンクする場合もある）。

　　　報奨金の廃止により、①組合員のニーズを無視した推進や自己契約などを抑制、②支店全体で連携した取り組みなどが可能となるとともに、支店長を中心に全支店職員が渉外主任を連携して支持する状況が生まれ、渉外のモチベーションが維持されている。

## ６．配属・異動・ローテーションの考え方とイメージ（専門性の向上）

### （１）基本的考え方

　○　「金融系」と「営農系」の大きな２本柱のもとで人事ローテーションを実施しているが、事業規模などの関係上、多くの職員は「金融系」としてまずは支店配属になっている。

　○　モデル的な人事ローテーションとして、支店を複数経験後、本店あるいは営農経済部門に配置し、再び（以前在籍した）支店で上級の職種に充てる、といった流れが多い。

　　　例えば、渉外のうちトップクラスの成績を残している職員を営農経済部門に配置するなどの取り組みも実施している。

　○　同じ部門に長期間滞留することは、専門性の高い職員を育成することには直結しないと考え、他部門を含めたローテーションを重視して運用している。

**【人事ローテーションモデル（例）】**

金融窓口

渉外主任

Ａ支店

渉外主任

係長

Ｂ支店

企画

指導経済

本店など

支店長代理

副支店長

Ａ支店

　※指導経済部門については、営農指導員から直接に上級職になる場合もある。

### （２）営農・経済部門

　○　営農・経済部門職員には生産技術面での専門性より、第一には面談と経験の蓄積により生産者のニーズを把握し期待に応える姿勢を涵養すること、次に販売先の情報や交渉により有利販売を進めること、効果的な生産資材を提案すること、ひいては経営全般へのアドバイス、などが求められる。

　○　営農・経済部門のみを経験し他部門の経験がないと、経験・知識が営農・経済部門に偏重し、場所別部門別損益や内部統制等の認識が十分でないまま管理職になっていく懸念がある。このため、営農・経済部門の職員にも、本店や支店を経験する機会を積極的に作るよう努めている。

　〇　現在、営農・経済部門には金融など他部門経験者が増加してきているが、支店では組合員組織対応を経験する機会が多いため、これを活かして組合員からの評価や事業実績なども優秀である事例が増えてきた。

**【営農系職員等の人事ローテーションイメージ】**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 初級職 | 中級職 | 管理職 |
| 本店  支店 | ①  ②  ③ |  |  |
| 営農系部門 | ④  ⑤ |  |  |

①　金融系部門のみの経験者

②　支店長等を経験した管理職段階で営農系部門を経験（その後は全部門へ）

③　優秀な渉外職員等で、営農系部門を経験（その後は全部門へ）

④　営農系部門の出身者で、金融系部門、本店企画部門を経験

⑤　営農系部門のみの経験者

　　　⇒　②・③・④で営農系のコア職員を育成する方向性。

## ７．今後の課題

### （１）労働力不足への当面の対応

　○　雇用市場がひっ迫しているなかで、働き甲斐のある職場を確立し、労働力を確保することが求められる。このため、准職員の処遇改善や定年後再雇用に取り組むとともに、将来的にはより弾力性の高い採用や雇用形態も視野に入れている。

　○　総合職と専門職との複線的運用についても検討を実施している。

### （２）営農系・金融系の中間に位置する「相談系」の課題

　○　都市型JAであるため、農地等を含めた資産運用（開発）に関する相談機能の果たす役割が非常に大きく、総合事業の大きな核となっている。

　○　現在は、相談課が金融部に所属することからも、渉外主任を中心に相談・開発部門に関する能力開発がなされているが、子会社との分業が進むなかで育成方法に課題が出てきている。

### （３）魅力のある職場づくりによる長期的な優良人材確保

　○　組合員や顧客から見ても、働きやすく且つ働きがいのある職場と思っていただける雰囲気を常に持ち続けることが理想であり、このために職員のモラール向上を達成できる高度な労務管理が課題。