

人を結び知識を紡ぐ

J Aいわて花巻

佐々木 愛美

目 次

I. はじめに	1
II. J Aいわて花巻について	1
1. J Aいわて花巻の現状	
(1) 職員数の推移	
(2) 新採用職員の人数	
(3) 年齢別職員数	
2. J Aいわて花巻の求められる職員像	
3. J Aいわて花巻をめざす職場風土	
4. 人手不足の影響	
III. 職場環境の改善に向けた課題の整理	4
1. SWOT分析とクロスSWOT分析	
(1) SWOT分析	
(2) クロスSWOT分析	
2. 分析結果による課題の抽出	
3. 若手プロジェクトで抽出された課題	
IV. 戦略提案	6
1. 戦略テーマ	
2. 提案の目的	
3. 戦略の方向性	
4. 具体的戦略提案	
(1) 職場における人脈づくり	
(2) 業務知識の向上	
V. おわりに	10

I. はじめに

J Aいわて花巻では「農業者の所得の増大と農業生産の拡大」「地域の活性化・共同の強化」「経営基盤の確立・強化」に向け自己改革に取り組んでいる。

そのような中、当 J Aを取り巻く環境は、少子高齢化や人口減少、地域社会との関わり方の変化などの社会情勢により大きく変化している。今後も少子高齢化や人口減少が加速していく中、組合員の世代交代や離農による組合員脱退によって、地域住民さらには次世代層との関わりは希薄化し、次世代を担う若年層の J A離れや相続時の J A離れなどが加速していくと予想される。

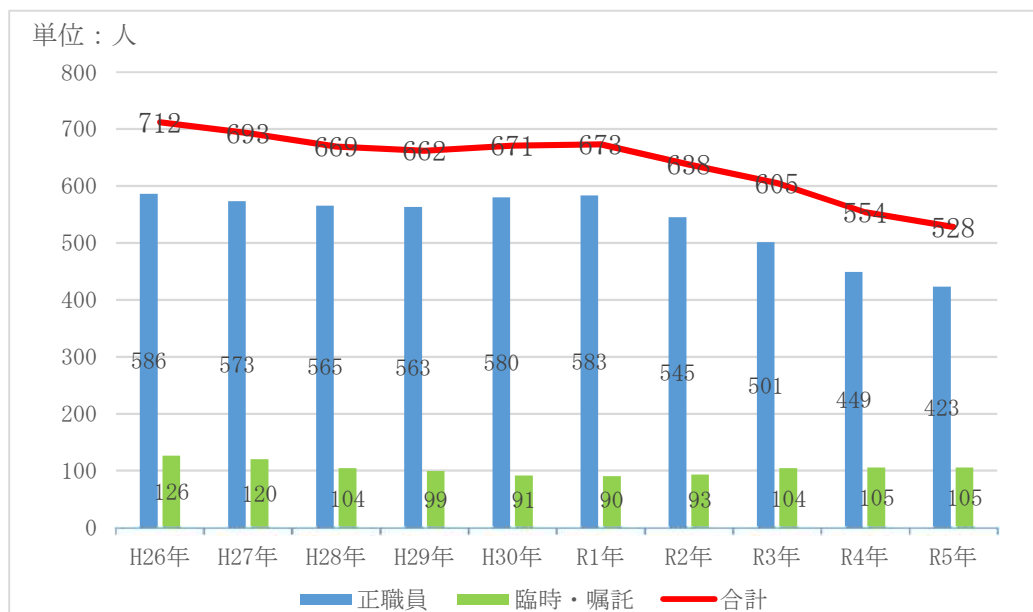
また、役職員については定年退職や若年層・中堅層の退職者がいる一方で、採用人数は増えていないため、職員数は年々減少している。その結果、職員一人当たりの業務負担が増加している現状である。昨今、転職サイトのテレビCMをよく目にするが、今までの終身雇用の時代から、転職をして自分を成長させるという流れが現在の世の中にあると思われる。その流れが、当 J Aにも少なからず影響しているのではないだろうか。

この様な当 J Aを取り巻く環境の変化に対応し、J Aいわて花巻の経営理念である「環境変化に対しゆるぎない経営基盤を築き、充実した総合事業を展開します」を実現するためには、「職員同士が共に成長しあえる関係の構築」が必要ではないだろうか。

II. J Aいわて花巻について

1. J Aいわて花巻の現状

(1) 職員数の推移



当 J Aの職員数は10年で200名弱減少している。

減少の原因は定年退職者と自己都合退職者がいるためと考える。

帝国データバンクが令和6年1月に行った調査によると、従業員の過不足状況について、正社員が「不足」と感じている企業は52.6%、非正社員では29.9%であった。（調査対象は全国2万7,308社、有効回答企業数は1万1,431社（回答率41.9%））

このことから、全国的に見ても人手不足となっている企業が多いことがうかがえる。

J Aいわて花巻退職者推移

(単位：人)

	H26 年	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	R1 年	R2 年	R3 年	R4 年	R5 年
定年 退職者	24	14	12	0	0	19	21	10	9	0
自己都合 退職者	31	34	44	43	32	38	23	61	55	29
合計	55	48	56	43	32	57	44	71	64	29

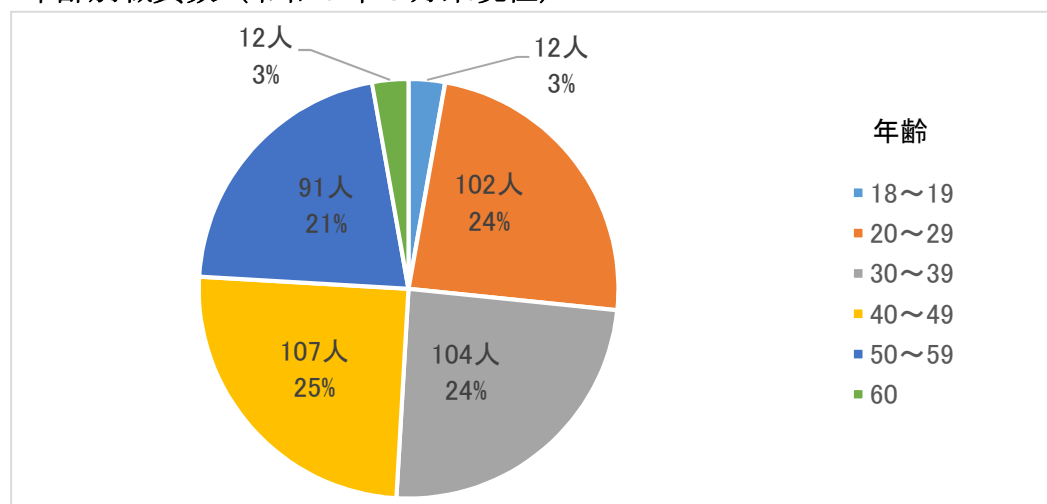
(2) 新規採用職員の人数

(単位：人)

	H26 年	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	R1 年	R2 年	R3 年	R4 年	R5 年	R6 年
採用 予定人数	40	45	50	45	45	45	17	25	20	30	30
採用 人数	32	41	43	33	40	30	18	6	16	16	7

エントリー数を増やすためには、新卒者に対してJ Aがどのような事業を行っているのかを知ってもらうための更なるPRが必要である。

(3) 年齢別職員数（令和6年8月末現在）



内部監査等で各部署を往査する中で、中堅職員（調査役級）が少ないため若手職員を育てる環境が出来ていないことから中堅職員を配置して欲しいと要望がある。しかし、年齢別の職員数を見ると各年齢層の職員は均等にいることが分かる。

職員数が減少していることから役席者となる年齢層が以前と比べて若くなっていること、中堅職員の配属先は地域や部署の偏りや、メガ支店に集中している傾向があることから、その他の部署では中堅職員が少ないと感じているのではないかと思料する。

2. J Aいわて花巻の求められる職員像

- (1) 「協同組合理念」を理解し、その目的実現に向けて実践する職員
- (2) 自らの役割と責任を自覚し資質向上に努め自発的に行動・実践する職員
- (3) 協調性を持ち、職員間で協力し相乗効果を導き出す職員
- (4) 時代や環境の変化に迅速・柔軟に対応する職員
- (5) 親愛と正義の心を持ち、組合員や地域社会及び組織に貢献する職員

3. J Aいわて花巻のめざす職場風土

仕事により職員が自然と育つ活力ある職場となるよう職場の活性化をはかる。

- (1) 経営方針・目標を職員が共有している職場
- (2) 役割が明確であり、職員が協力しあう職場
- (3) 仕事のコミュニケーションが活発な職場
- (4) 組合員とのコミュニケーションが活発な職場

4. 人手不足の影響

・労働環境の悪化

(一人当たりの業務負担の増加、職員同士のコミュニケーションの減少 など)

- ・人材育成が出来ない(部下育成の方法として、一緒に業務をしながら仕事を覚えてもらう(OJT)ことが多いが、業務に追われて育成にかかる時間が減ってしまう)
- ・中堅職員が管理者となることから、事務担当者の低年齢化による事務処理能力の低下
- ・組合員・地域住民との関わりの減少

人手不足によって、上記事項がデメリットとして挙げられる。

一人当たりの業務負担の増加により自分の業務に追われてしまうことによって、OJTが機能しにくくなる。

このような職場環境により、成長の機会が見いだせないことからモチベーションを上げることが出来なくなっているのではないだろうか。

当JAについて下記の表により湯本支店を例としてみると、職員数が減少していることが分かる。組合員課については、令和2年度より管理課と営農課を統合し、支店を核とした事業展開の要として組合員からの各種相談機能(営農の取次業務を含む)の役割が求められている。金融課は渉外担当者の廃止により、窓口担当者はもとより金融課全員で渉外業務(集金業務以外)をおこなっている。共済課はLAの人数が減ったことにより、一人当たりの担当地域が増えている。このことから、一人当たりの業務負担が増加していることがうかがえ、さらに役席者も推進業務等でプレイヤーとして業務をしているため、マネジメントに専念する時間が減少しているものと思料される。

職員数の推移（湯本支店）

		H25 年	R6年
支店長		1人	1人
組合員課	管理課	2人	4人
	営農課	5人	
金融課		11人	8人
共済課		8人(産休による変動あり)	6人
合計		27人	19人

※組合員課の業務

従来の管理課業務に加えて、組合員に対して各種申込書の配布や回収をして営農部へ取次ぐことや、営農座談会開催、園芸サブセンターの荷受け対応などを行っている。

Ⅲ. 職場環境の改善に向けた課題の整理

1. SWOT分析とクロスSWOT分析

少数精鋭で業務をおこなう中、職場環境の改善をしていく上での、JAいわて花巻の現状を分析する。更にクロス分析を行うことで、今取り組むべき戦略課題を抽出する。

(1) SWOT分析

職場環境の改善に取り組むうえでの、JAいわて花巻の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を浮き彫りにすることを目的に分析する。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み(Strengths) ・ 部署間異動（幅広い知識の習得） ・ 職員マニュアルによる意識統一 ・ 各種研修会の開催 ・ 資格取得 ・ イベントによる地域住民との交流 ・ 若手プロジェクト	弱み(Weaknesses) ・ 部門ごとの縦割業務により、他部門のことが分からない ・ 人事異動により専門的な知識の醸成が困難（経験不足） ・ 職員の減少（パート職員の比率増） ・ コミュニケーションの希薄化
外部環境	機会(Opportunities) ・ 働き方改革、ライフスタイルの変化（時間外労働の抑制、在宅ワーク等の多様な働き方の実現、各種休業制度） ・ Iターン、Uターン ・ ネット、SNSの利用	脅威(Threats) ・ 少子高齢化による労働力人口の減少 ・ 競合他社の存在（オンライン市場含む） ・ SNSなどの情報 ・ 転職時代

(2) クロスSWOT分析

上記のSWOT分析の結果をもとに、クロスSWOT分析を用いて戦略課題を抽出する。

	機会(O)	脅威(T)
	- 働き方改革、ライフスタイルの変化（時間外労働の抑制、在宅ワーク等の多様な働き方の実現、各種休業制度） - Iターン、Uターン - ネット、SNSの利用	- 少子高齢化による労働力人口の減少 - 競合他社の存在（オンライン市場含む） - SNSなどの情報 - 転職時代
強み(S)	積極的な攻撃(機会O×強みS)	差別化戦略(脅威T×強みS)
- 部署間異動（幅広い知識の習得） - 職員マニュアルによる意識統一 - 各種研修会の開催・資格取得 - イベントによる地域住民との交流 - 若手プロジェクト	- 各部門の繁忙期の応援体制の構築（営農部門は実施している） - J A事業のPR	- 次世代へのJ Aの周知 - HPやSNSを使ったJ Aの宣伝
弱み(W)	段階的施策(機会O×弱みW)	防衛または退去(脅威T×弱みW)
- 部門ごとの縦割業務により、他部門のことが分からない - 人事異動により専門的な知識の醸成が困難（経験不足） - 職員の減少（パート職員の比率増） - コミュニケーションの希薄化	- 他部門事業との連携を強化する - 職員同士で知識不足を補える関係 - 知識習得のための環境整備	- 不要な業務の洗い出しと削減（前年業務の踏襲） - 業務の選択と人的資源の集中

2. 分析結果による課題の抽出

上記の分析結果をもとに、対応策をいくつか抽出した。その中から、J Aいわて花巻が抱える課題として、「機会（O）×弱み（W）」の①他部門事業との連携強化、②職員同士で知識不足を補える関係性を築く、③知識習得のための環境整備に取り組むことで、自部門のみならず他部門についても知識の向上に結び付きモチベーションアップにつながると考え、特に改善の必要があると捉えた。

3. 若手プロジェクトで抽出された課題

- ・挨拶（職員同士・組合員へ）
- ・上司と部下の信頼関係の構築
- ・担当や部門を超えての助け合い
- ・業務知識の向上及び改善
- ・福利厚生は何があるのかわからない状況
- ・目標管理シートの必要性
- ・家の光や農業新聞の購読のメリットが不明

若手プロジェクトとは、当J Aが抱える課題を解決するため、若手職員が主体となり協議し企画提案をおこない、若手職員の意見をJ A運営に反映させることを目的に令和5年度から立ち上げたプロジェクトであり、メンバーは各部署より20代から30代前半の職員7～8名程で構成されている。

先のクロスSWOT分析で抽出した課題に関連して、若手プロジェクトからも上記の事項について同様の意見が抽出されていることから、「職員同士のつながり」が希薄化していると思料されるため、この事項について改善が必要であると考え。

IV. 戦略提案

1. 戦略テーマ

【人を結び知識を紡ぐ】

2. 提案の目的

クロスSWOT分析から抽出された課題と、若手プロジェクトから抽出された課題から共通される課題により、戦略テーマを「人を結び知識を紡ぐ」とする。

J Aいわて花巻経営理念には、「職員相互の信頼と絆を深め、働きがいのある職場を作ります」という項目がある。また、Ⅱの2 J Aいわて花巻の求められる職員像には(3)「協調性を持ち、職員間で協力し相乗効果を導き出す職員」とある。この実現のためには、互いに成長できる関係を築き、やりがいと働きやすさの両方を兼ね備えた職場を作ること、そのためには、円滑な対話が出来る風通しの良い職場づくりが重要であると考え。

自部署はもとより他部署にどんな職員がいるのか、相手のことを全く知らない状態よりも、相手はどのような価値観を持っている人なのか、職場ではどんな役割を担っているかなど、よく知っている関係の方が心理的安全性のもと対話がしやすい。縦割り業務で部門間の接点が少ない場合や、広域のため物理的に接点を持ちづらい場合は、職員間で顔も名前も知らない状況が生まれやすいが、まずはお互いのことを知り信頼関係の構築と相互理解が必要と考える。

また、気軽に相談・情報共有できる相手が多ければ多いほど得られる情報も多くなるため、結果、知識の向上につながると考える。

3. 戦略の方向性

少数精鋭で業務を行っている中、新しく業務を増やすことは職員の負担となってしまうことから、既存の仕組みを活用することで、職員の負荷が少なく、かつ、楽しみながら取り組めるものとする。

また、時間をかけて取り組んだ戦略が形骸化してしまわないよう、継続性も重視する。

4. 具体的戦略提案

(1) 職場における人脈づくり

現在、J Aいわて花巻では役職連のスポーツ文化活動がある。職員間のコミュニケーションのツールとしてとても有効と考えるが、所属している職員以外との交流は無いことから、職場における人脈を増やすためには他の方法も必要である。

そこで、若手職員による「アグリフェスタのイベントブース設営」と「視察研修の実施」を提案する。

①アグリフェスタのイベントブース設営

「アグリフェスタ（農業まつり）のテント1区画分のイベントブースもしくはステージイベントを1つ立案するチームを作る」ことを提案する。

新しいイベント立案に一から取り組むよりも、既存の物を活用した方が職員への負担が少ないと考えることから、アグリフェスタを選択した。

大人数で取り組むよりも、少人数で実施することによって打ち解けやすいことから関係が深まることを期待し、メンバーは各部署より20代から30代前半の職員（若手職員）を10人ほど参集する。

ブース内のイベントを立案し、準備から当日の運営をするまでの過程で部門を超えた職員同士の交流の機会とし、普段接点のない職員との対話の場とすることで人脈づくりができる環境を作る。

毎年メンバーを変えて実施することで職場内に人脈を増やし、気軽に相談・情報共有できる仲間を増やしていく。その仲間の先には自分とは接点のない職員もいるため、紹介をしてもらうことでさらに人脈を広げることができる。

《ブース内のイベント立案の例：SNSブース》

アグリフェスタの会場内やメンバーが作成したフォトスポットで撮影した写真を「X」に井をつけて投稿した来場者に、抽選で粗品をプレゼントする。

メンバーは、テント内（1区画分）にフォトスポットや撮影資材の作成をし、アグリフェスタ当日はフォトスポットで来場者の撮影の補助をする。

SNSを通じて、JAいわて花巻の宣伝にもつながる。

②視察研修の実施

普段あまり会話をする事のない職員同士の交流を生み出すことを目的として、視察研修の実施を提案する。職員同士の距離を縮めることが目的であり、先に提案したアグリフェスタのイベントブース設営と同様に、一つのことを一緒に行うという共通体験によってつながりが強固になる。

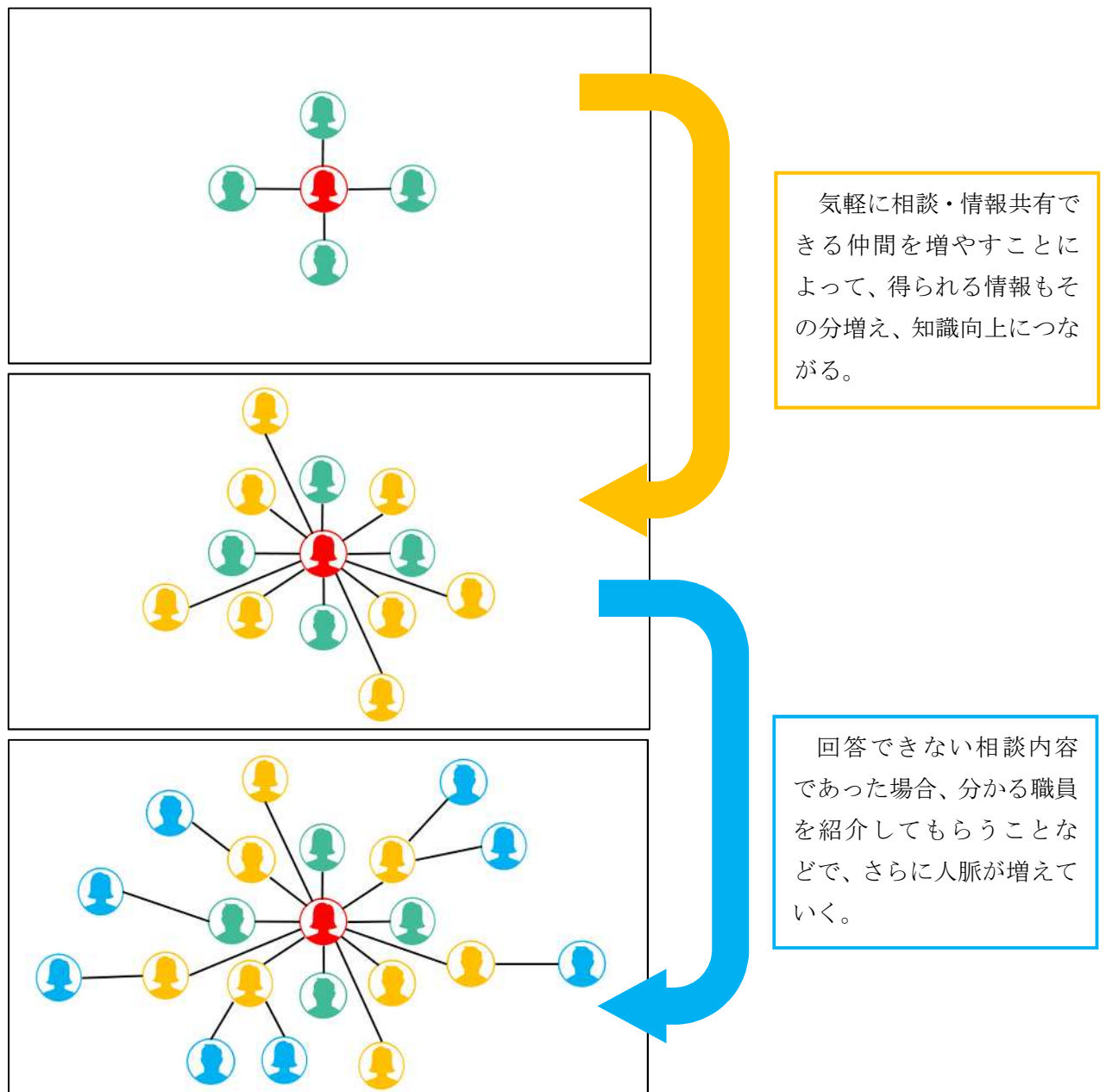
この提案についても職員への負担を考慮して、1日（日帰り）で実施できるものとする。

参集メンバーも同様に20代から30代前半の職員を対象とし、1回の実施において15名程度とする。

研修内容を関連施設や先進施設、市場、農園などの視察とし、実際に自分の目で見ることにより印象に残りやすく、知識向上が期待できる。また、部会でも農園等で研修をおこなっているため、組合員との共通の話題として活かすことができる。

《研修行程の例》

本店発 ⇒ 花巻園芸センター（りんごの選果機） ⇒ プロ農夢の施設見学
⇒ 大迫乾しいたけセンターの施設見学 ⇒ ハヤチネフーズの施設見学
⇒ 本店着



人脈を作るメリット

- ・ 自部署では得られない情報・知識をくれる（他部門）
- ・ 困ったときに、親身に相談に乗ってくれる、味方になってくれる
- ・ 接点のない職員とつないでくれる
- ・ 人事異動の際に、異動先でスムーズなコミュニケーションが取れる

（２）業務知識の向上

① J Aいわて花巻の今後について

複線型人事により各部門を経験することで複数の部門について幅広く知識を習得してきた経過にある現在 50 代以上の職員にはゼネラリストが多いが、このような職員が今後退職した後、ゼネラリストの割合は減ってしまうだろう。

しかしながら、業務処理能力が低下してしまうことや、競合他社との競争が激しくなる昨今の情勢の中で、各事業の専門的能力が求められる時代でもあることから、今後は積極的な部門をまたいだ複線型人事が難しくなり、スペシャリストが必然的に多くなっていくことが見込まれる。

そのため、職員数が減っている中で組合員へのサービスを維持し続けるためには、各部門が相互に補完しあいながら業務を行わなければならないことから、スペシャリストにおいても自部門以外の知識は少なからず必要となる。

先に述べた、他部門へ気軽に相談・情報共有できる環境の醸成とともに、各部門について自ら勉強をして知識の向上をはかる自己研鑽が求められる。

②他部門を知る方法

しかし、他部門についての勉強の仕方が分からないということが発生する。

当JAでは、営農施設研修（施設応援）を実施することで営農業務の知識習得の機会としている。また、農業新聞に掲載された当JAについての記事をサイボウズの掲示板で周知したり、広報（ぼら一の）でJA行事の周知をしたりしている。このことによって、他部門ではどんなことをしているのか学習することが可能であるが、記事に記載されている用語の意味が分からないことがある。

今年度の施設研修としてリンゴの選果作業があるが、この「選果」を「洗果」だと思い、施設でリンゴを洗う作業をしようと思った若手職員がいた。また、広報の記事に「トップセールスを行いました」と記載されていても、トップセールスとは何かが分からない。このように、用語を知らなければ記事を読んだり話を聞いたりしても何のことか理解できなかったり、対話をするうえでうまく話が通じない現象が起きるだろう。

これは、農業に携わっている組合員や営農部署に所属している職員にとっては当たり前前に知っている用語でも、非農家出身の職員や、金融共済に配属となり営農業務を経験していない職員は日常なかなか触れない用語であることが原因と考える。

③知るきっかけの提供

そこで、JA内イントラネットであるサイボウズの掲示板で記事を周知する際に用語などの補足説明を補記することを提案する。

興味がないから知ろうとしないのではなく、知らないから興味がわからないのであり、記事を読んで知ったとしても、意味が分からなければ興味を持つことには結びつかない。用語の説明を補記することによって、興味・関心を持つきっかけを作りたい。

興味・関心を持った事柄については自ずと更に知りたいと思い、深く勉強することになるため知識向上につながっていくだろう。

この提案についても、人脈づくりの提案と同様に既存の物を活用した方法であることから、職員への負担が少なく取り組むことが出来ると考える。

【用語説明】

トップセールスとは、関係行政代表の市長や農協組合長などが、日頃の取引に対する御礼と当JAブランドのさらなるPRをはかり、販売促進につなげることを目的として市場へ訪問すること。

市長などのトップが訪問することで、より高値となることや、花巻市の観光等のPRにつながるなど相乗効果もある。



④Web社内報の活用

金融部、共済部ではPCを貸与されていない職員が多いことから、Web社内報の活用をしたい。提案した「サイボウズの掲示板で記事と用語などの補足説明を周知する」だけではPCが貸与されていない職員には伝わらない。Web社内報を活用することにより携帯電話で閲覧が可能となるため、PCを貸与されていない職員も含めて全職員が閲覧可能となり、職員間の情報格差をなくすことが出来る。

また、隙間時間に気軽に閲覧することが出来るようになるため、手軽に知る・学ぶきっかけを提供する手段としてWeb社内報を提案する。

Web上で社内報（職場内広報誌）を閲覧できるWeb社内報は、最新の情報がタイムリーに更新できる。また、動画を用いて現場の様子を発信することができるため、文字情報では分かりにくいものも共有可能となる。（2）②で述べたリンゴの選果作業も、動画で配信することでより分かりやすくなるだろう。

使用するツールによっては閲覧状況の管理も出来るため、職員がどのような情報に興味を持っているのか把握ができることから、より関心のある情報に特化して発信することができる。

この方法により、全職員の知るきっかけの提供と知識向上のためのツールとして活用していきたい。

V. おわりに

本レポートを作成するにあたって、データの提供について協力を求めた職員は、普段業務で何度か関わりのあった職員や、各支店で実施している支店まつりなどのイベントと一緒に業務をしたことがある職員であったことから、協力を求める際に心理的安全性の

高い人であるため協力をお願いしやすいと感じ、今回提案した気軽に相談・情報共有ができる相手を増やす「職場における人脈づくり」の必要性を改めて実感した。

それは、普段の業務についても同じことが言えるだろう。

少数精鋭で業務をこなしていくためには助け合いが大事であり、人脈を増やすという小さなことからでも改善していくことが出来れば、職場環境はもっと良くなっていくだろう。

また、働きがいを見出すためには知識の向上をはかり、得た知識を業務に活かしていくことが重要であり、自己学習をする動機付けのために、知るきっかけの提供が必要である。入組間もない職員が利用しやすいWeb社内報などのIT技術の活用は一つの方法と見込まれる。

職員同士が共に成長しあえる関係の構築のために、提案した取り組みを継続して行うことによって、当JAのめざす職場風土である「職員が自然と育つ活力ある職場」の環境醸成を目指していきたい。

(参考文献)

- ・JAいわて花巻 人材育成基本方針
- ・JAいわて花巻 職員マニュアル
- ・帝国データバンク 人手不足に対する企業の動向調査（2024 年1 月）
- ・LINE WORKS ホームページ