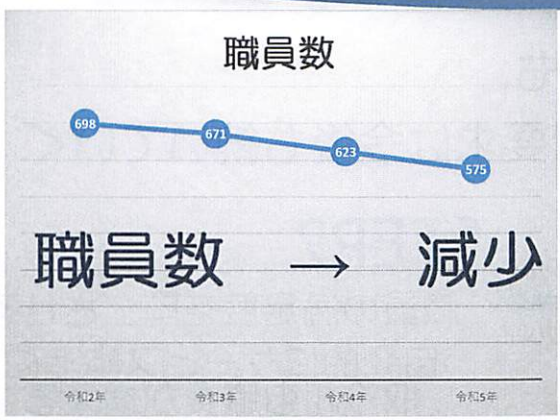
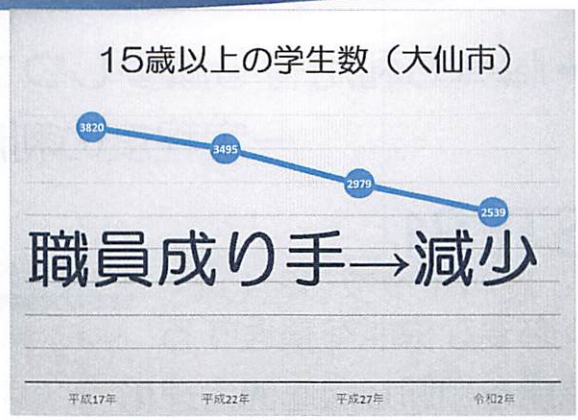
少子高齢化時代における
ＪＡの持続可能な運営と
人的資源管理

～農村インフラとしてのＪＡ機能の見直しと未来への提案～

秋田おばこ農業協同組合
総務部人事課　真崎　雄太

組合員へのサービスの維持が難しくなっている





学生は15年で6割に…

利用者数も減少　経営体は大規模化

- 利用者数　→　減少
  - 管内人口は年1%減　1,000人以上減少
  - しかも多くは **自然減**
- 農業経営体数　→　減少
  - 農地の集積と大規模化が進行

組合員サービスを維持するためには…　二つの側面から対策を考える

- 職員も利用者も減少しつつも、
  一定程度の利用要求は今後も続いていく

STEP1

農村インフラとして
必要な機能を整理する

機能を棚卸し徹底的合理化

サービスが落ちまいか →
人的資源管理でカバー

STEP2

職員の満足度を向上させる

自発的にサービス向上に
取り組む職員が増える

STEP1 機能を棚卸しし 機能ごとに対策

維持	協業	他JAと共有 外部委託・RPA化
JAだけが やっていること	他の業態も 参入しているもの	本部本店 の管理機能
営農指導 農政補完 共同販売	購買 信用・共済 倉庫・利用・流通	人事 総務・資産管理 月次決算

先入観を持たずに合理化へ

- 購買事業の協業は既に事例多数

ホームセンター	JA
コメリ	JAおきたま(山形県) JA上伊那（長野県）
カインズ	JAくまがや（埼玉県）
ジュンテンドー	JA広島市 JA全農広島

他の事業は無理なのか…
例えば信用事業だってやれないことはないのでは
ブランチ・イン・ブランチ方式で他業態と乗合の店舗へ

- 月次決算など経営にかかわるものは「人」がやるものという思い込み

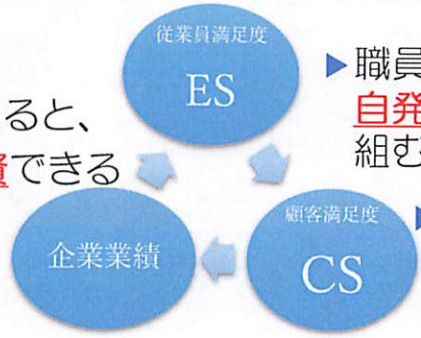
↙厄介（恒常性を維持）

毎月同様のプロセス・評価を行い、且つ人の感情が介在している
感情を排した、「ロボット・AI」が行う強みもある

STEP2
職員の満足度を向上

▶職員満足の向上がなぜ必要か

満足のピラミッドの考え方（先行研究有）



▶職員の満足度が上がると
自発的に組合員サービスに取り組むようになる

▶サービスの質が上がり、顧客満足度が上がると
事業利用が増える

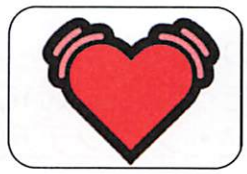
▶事業の収益が増えると、
人材にもっと投資できるようになる

職員満足度（ＥＳ）向上のために
人に対する投資をいかに図っていくか

職員満足の構成要素

給与

キャリア



心理的安全性

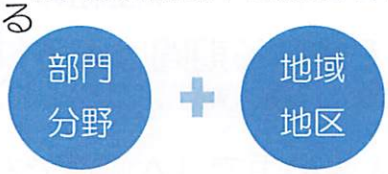
働き方

↑最低賃金など外的要因の影響が大きくなってきた

キャリアの自己決定が満足感を高める

自分の進む道を選べる仕組みづくり

- 自由に選べるわけではなく、一定の資格要件を満たせば働きたい分野で働き続けられる
  →スペシャリストの育成



- 幹部要員の見出し
  →ＪＡ経営を担うだけでなく、
  地域営農のリーダーとなるべき幹部教育

心理的安全性が満足感を高める

職位はありながらも平等な組織へ

- 誰もが誰にでも意見できる組織
  - 意見できる機能はある、だが実践できない
- 組合員との接点は、職位に関係ない
  - 若手や期間従業員の方が組合員の本音をつかんでいる（かもしれない）

組合員の本音を知ること（知らせること）を恐れてはいけない

心理的安全性の確保

多様な働き方が満足感を高める

働きたい人が働き続けられる
仕組みづくり

- 人生の中で働ける期間は人それぞれ
（病気、育児、介護、勉学、リタイヤ）
- その人の人生の中でＪＡ職員であった時代が輝いていたと思える職場づくり
  - 職員も地域住民の一人であり、ＪＡ利用者

項目	説明
カムバック制度	一度退職した職員ないしは他のJAを退職した即戦力職員となるを退職時と同等の処遇で採用する（給与の面では、同様の仕組みが現行の規程でもうたわれているため、職位、役職について整備）
時間短縮制度	育児短時間制度などで、取り入れられている仕組みをそれ以外にも拡充する。（例えば、農業のための短時間勤務制度や就学(リスキリング)のための短時間勤務制度）
定年延長 雇用延長	体力と能力さえ認められれば、実質的に定年なく勤務できる仕組み。
農業者採用	自身が農業者として働いた期間を経験年数として考慮し採用する。将来的に自身が農業経営に取り組む農業者子弟が経営を学ぶ修業期間としてJA職員として働くことも可能（農業従事者→JA職員→農業経営者）

結びに

- 子どもの頃に見たＪＡの職員は、組合員との距離が近く感じた。
- 今、自分や一緒に働く仲間がその距離感をもって組合員や利用者に接することができているのか？
- 組織再編により物理的な距離は遠くなるかもしれない、しかし、距離感は変わらないように努めていきたい。