

働きがいのあるJAを目指して  
～みらいを描ける職場環境づくり～



津軽みらい農業協同組合

葛西 恭子

# 目次

## I. はじめに

## II. JA津軽みらいの現状について

1. 職員数の推移
2. 退職者数と新採用職員数の推移
3. 退職者の分析

## III. 戦略課題の抽出・設定

1. SWOT分析・クロスSWOT分析
  - (1) SWOT分析
  - (2) クロスSWOT分析
2. エンゲージメント調査からの課題の抽出
3. 戦略課題の設定

## IV. 戦略提案

1. みらいノートの作成と人事評価面談の実施
2. 1on1 ミーティングの実施
3. みらいリーダーの育成
4. 若手職員を中心としたSNSプロジェクトチームの発足

## V. おわりに

## I. はじめに

昨今、高齢化による組合員数の減少や、大規模農家や農業の機械化など農業を取り巻く環境は大きく変化している。時代の変化に伴い組合員や地域住民のニーズも多様化し、職員にも、より専門性が求められるようになってきている。また、職員数の減少により職員一人あたりの業務量が増えたことにより、組合員と接する時間が減り、組合員との関係が希薄になってきている。職員の業務負担だけでなく、組合員や地域住民へのサービスの面からも職員数の減少は深刻な問題といえる。

そんな中、採用状況に目を向けると、少子高齢化などにより、採用活動は売り手市場と呼ばれ、多くの企業で希望する採用人数を確保することが困難な状況が続いている。加えて転職市場の拡大に伴い、年齢を問わず転職希望者が増えている。

当JAの採用活動状況も例外ではなく、年々新採用職員数は減少する一方、退職者数は多い状態が続いている。私自身採用担当となって2年目だが、新採用職員確保の難しさを感じている。今後も売り手市場が続き、新採用職員確保はより一層厳しくなるものと考えられることから、既存の職員の離職を防ぐことが重要と考える。そのためには、職員が「やりがい・働きがい」を持ち、将来のビジョンを描けるようになることが重要だ。

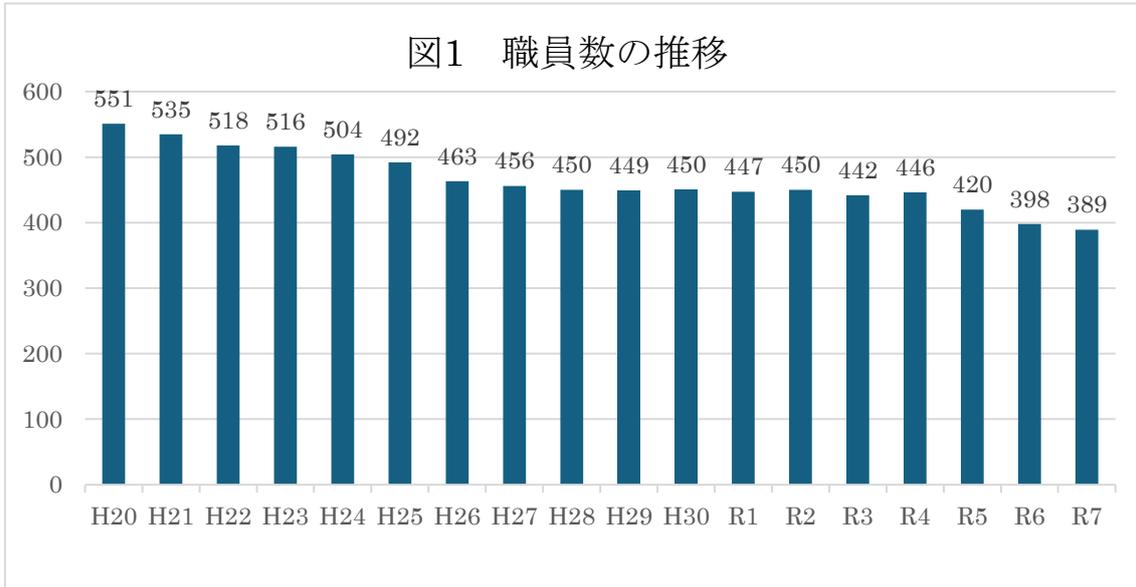
JA津軽みらいが掲げている経営ビジョン「農業と地域から必要とされる“みらい”へ進むJAを目指します」を実現するためにも、まずは働いている職員一人一人の職場環境の改善が必要だと思われる。

本レポートでは、職員が長くJA津軽みらいで働きたいと思えるような職場環境となるように、改善策を提案する。

## II. J A津軽みらいの現状について

### 1. 職員数の推移

(単位：人)



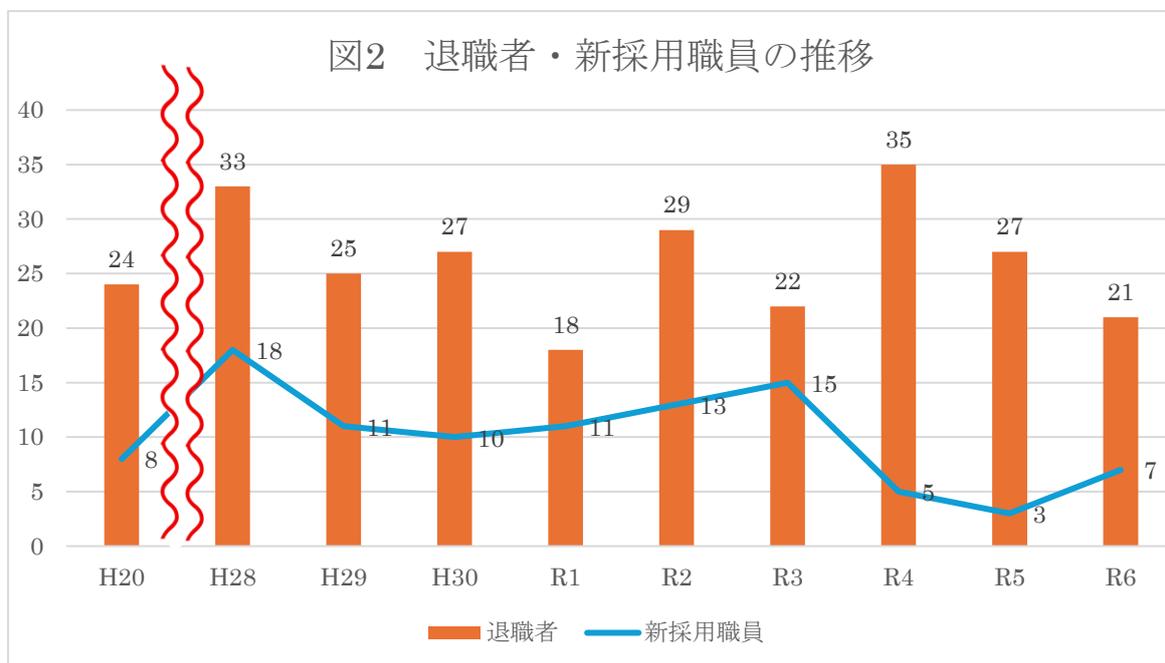
※各年度通常総代会資料より抜粋

J A津軽みらいは、平成20年7月に6 J A（J A黒石市、J A津軽みなみ、J A津軽尾上、J A常盤村、J A津軽石川、J Aいたやなぎ）が合併し誕生した。図1は平成20年の合併時から現在までの正・臨時職員数の推移をまとめたものである。

合併当初は正・臨時職員合わせて職員数が551名であったが、令和7年6月末時点では389名となっており、合併当初から比べると17年間で162名、約3割減となっている。原因として退職者が多いことと、新採用職員数が年々減少していることが考えられる。

## 2. 退職者数と新採用職員数の推移

(単位：人)



※令和6年度支店別議案説明会付属資料（補足資料）より抜粋

図2は退職者数と新採用職員数の推移についてまとめたものである。毎年退職者数が新採用職員数を大きく上回っており、過去5年間の退職者数の年平均は約27名であった。新採用職員数とは、臨時職員からの登用を除いた新卒採用の正職員数である。

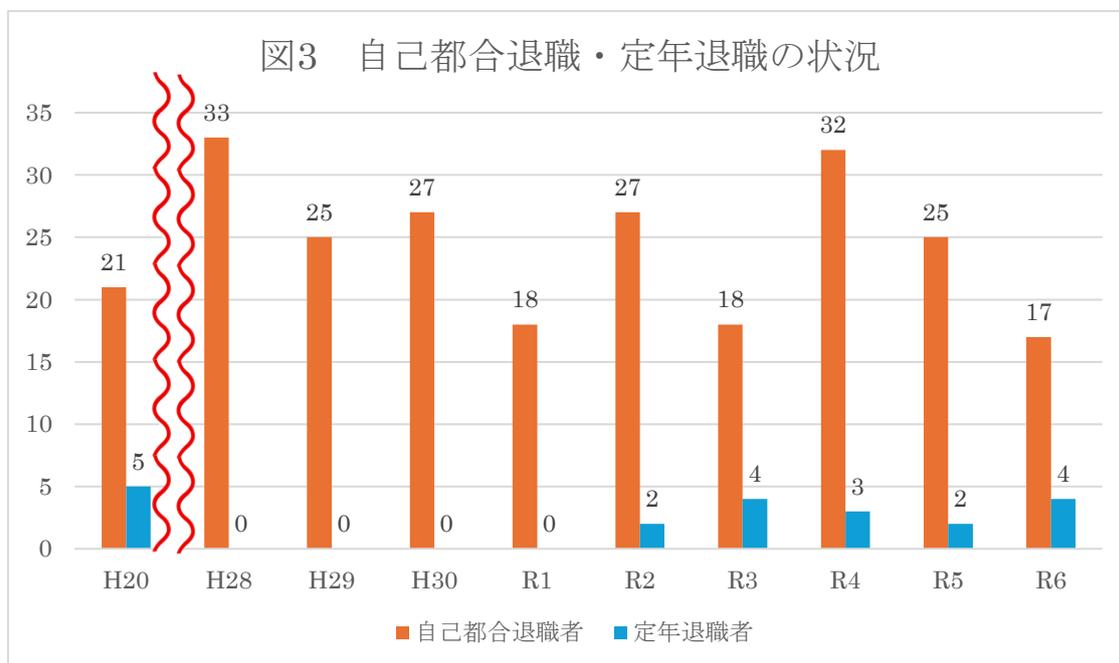
新採用職員数は令和3年までは一定数あったが、令和4年には一気に減少した。要因として、新型コロナウイルスが感染症法上の第5類に引き下げになったことにより、県外就職希望者が増加したことなどが考えられる。

J A津軽みらいでは、令和6年から人事教育課を新設し、職員教育や新採用職員確保に力を入れている。昨年は、それまで行なっていなかった大学・高校への挨拶回りや、ハローワークなどで行われている企業説明会などに積極的に参加し、関係各所との関係強化を図った。その結果、前年に比べると若干新採用職員数は増加したが、募集人数の10名には届かず依然として厳しい状況となっている。

青森県は、高校を卒業し就職した人の県内就職率が令和5年と6年に2年連続で全国最下位、全国で唯一の6割未満となり、若者の県外への人口流出が問題となっている。また、新卒者が就職先を選ぶ際の優先順位は、「給料」「休日数の多さ」などが挙げられ、大手企業と比べ、給料面などJ Aでは太刀打ちできない部分があり、新採用職員の確保は今後一層厳しくなるものと思われる。これらのことから、人員を確保していくためには、新採用職員確保に力を入れることはもちろん重要だが、既存の職員の離職を防ぐことが最重要だと考える。

### 3. 退職者の分析

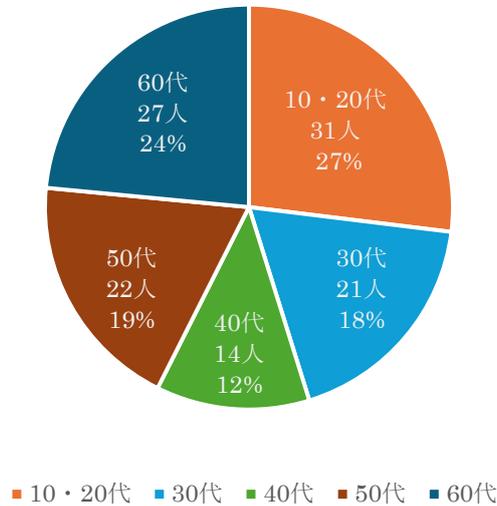
(単位：人)



※令和6年度支店別議案説明会附属資料（補足資料）より抜粋

次に退職者の分析を行う。図3からわかるように、定年退職者よりも自己都合退職者が圧倒的に多くなっている。また、平成28年7月から定年が60歳から65歳に変更となったため、平成28年～令和元年は定年退職者がいない状態となっている。

図4 年代別退職者割合（2020年～2024年）



※人事教育課データをもとに作成

図4は過去5年間の定年・死亡を除いた自己都合退職者を年代別にまとめたものである。10・20代が最も多く、次いで60代、50代、30代、40代と続いている。

退職の要因として、昨今、働き方の多様化などにより、一つの会社に長く務めるのではなく、転職し自身のスキルアップを図る動きが広まっていることが挙げられる。

また、転職市場の拡大とともに、近年は若年層だけでなく、30代後半～40代の中堅職員の転職も活発になっている。当JAでも、それまであまり多くなかった中堅職員の退職者がここ1、2年で増えているように感じる。中堅職員は次世代の管理職候補でもあり、これからのJA津軽みらいを担っていく存在である。そうした世代が離職していくことは、JAとして大きな痛手といえる。

また、現在JA津軽みらいは65歳定年制となっているが、今後10年以内に定年退職を迎える予定者は64名となっている。この他に自己都合退職者も加われば、今後も退職者数は増加する一方だと思われる。前述のように新採用職員の確保が今後さらに厳しくなるとすれば、既存の職員の離職を防ぐ施策を早急にとるべきだ。

職員数が減少している為、退職者が出ても補充が出来ず、職員一人当たりの業務負担が増え、それが原因で退職する者が出るという負のスパイラルに陥っていることも、退職者が減らない原因の一つと考えられる。

日々与えられた仕事に追われ、職員自身の仕事に対するやりがいが見つけにくくなっているのではないだろうか。

やりがい、働きがいを持てる職場環境づくりが必要である。

### Ⅲ. 戦略課題の抽出・設定

#### 1. SWOT分析・クロスSWOT分析

J A津軽みらいにおける職場環境の問題点を把握するため、SWOT分析、クロスSWOT分析、エンゲージメント調査の分析を行う。

##### (1) SWOT分析

J A津軽みらいの現状を、SWOT分析を使って分析する。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 総合事業</li><li>・ 地域密着型</li><li>・ メンター制度がある</li><li>・ 自己啓発支援制度がある</li><li>・ 知名度が高い</li><li>・ 人事異動で様々な部署が経験でき、色々な知識が身につく</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 総合職の為、自分が希望しない部署に配置されることがある。</li><li>・ 人事異動でスキルが身につかない</li><li>・ 業務が縦割りで他部署を知る機会があまりない</li><li>・ 新たなことに取り組むのが遅い (新商品等)</li><li>・ 認知度が低い</li><li>・ コミュニケーション不足</li></ul>
外部環境	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"><li>・ A I 技術の発達</li><li>・ 働き方の変化、多様化</li><li>・ スマート農業</li><li>・ ネット、SNSの普及</li><li>・ D X化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 少子高齢化</li><li>・ 農家、組合員の減少</li><li>・ 競合他社の台頭</li><li>・ 転職活動の活発化</li><li>・ 物価高騰</li></ul>

(2) クロスSWOT分析

次にクロスSWOT分析を行い、課題を抽出する。

	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ AI技術の発達</li> <li>・ 働き方の変化、多様化</li> <li>・ スマート農業</li> <li>・ ネット、SNSの普及</li> <li>・ DX化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化</li> <li>・ 農家、組合員の減少</li> <li>・ 競合他社の台頭</li> <li>・ 転職活動の活発化</li> <li>・ 物価高騰</li> </ul>
強み (S)	<b>積極的戦略 (機会O×強みS)</b>	<b>差別化戦略 (脅威T×強みS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総合事業</li> <li>・ 地域密着型</li> <li>・ メンター制度がある</li> <li>・ 自己啓発支援制度がある</li> <li>・ 知名度が高い</li> <li>・ 人事異動で様々な部署が経験でき、色々な知識が身につく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己啓発支援制度を活用し、知識を身につけるためのサポート体制の強化</li> <li>・ DX化による業務の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総合事業を生かした組合員・地域住民を取り込む対策</li> <li>・ 総合事業を生かした競合他社との差別化</li> </ul>
弱み (W)	<b>改善戦略 (機会O×弱みW)</b>	<b>防衛戦略 (脅威T×弱みW)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総合職の為、自分が希望しない部署に配置されることがある。</li> <li>・ 人事異動でスキルが身につかない</li> <li>・ 業務が縦割りで他部署を知る機会があまりない</li> <li>・ 新たなことに取り組むのが遅い (新商品等)</li> <li>・ 認知度が低い</li> <li>・ コミュニケーション不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事評価に対する透明性</li> <li>・ 職員教育の強化</li> <li>・ SNSを活用し認知度の向上を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新商品開発などを行い他社との差別化を図る</li> <li>・ 職員間の横のつながり、他部署とのつながりを強化する。</li> </ul>

クロスSWOT分析から「人事評価制度の改善、職員教育の強化、他部署職員との横のつながりの強化」をJA津軽みらいの職場環境が抱える課題とする。

## 2. エンゲージメント調査からの課題の抽出

令和6年度に実施されたJA役職員エンゲージメント調査結果から、当JAでは以下の5つの指標が重点対応項目となった。

- ・顧客志向
- ・戦略の浸透
- ・リソース配置
- ・教育・研修
- ・経営層への信頼感

## 3. 戦略課題の設定

クロスSWOT分析から導き出した課題と、エンゲージメント調査で重点項目となった5つの指標の中から重複する「教育・研修」の項目で特に改善が必要だと考える。

エンゲージメント調査の「教育・研修」項目の設問には、「業務の質を高めるために十分な研修を受けられている（組合・連合会の提供する研修に不足はない）」「業務を遂行するために十分なOJTのサポートを受けている」「総合的に見て、私は組合で将来になりたい自分の姿を実現できる」がある。

重点項目ではないが関連する項目として、設問「私の業務は公平に評価されている」は全体では肯定回答が約80%であったが、年代別に見ると40～49歳が73%と各年代の中で最下位となっている。そう思わない理由としては「評価の基準に対して納得感がない」が最多となっている。また、「私は、自分に何が期待されているか、明確に理解している」という設問では、全体では肯定回答が約75%であったが、年代別では18歳～35歳までが約70%、35～39歳が65%と低く、「自分への期待・役割が具体的に定義されていない」がそう思わない最多理由となっている。これらの調査結果から、10～40代という、これからのJA津軽みらいを担う全ての世代で「評価や将来像」について不満や不安があることが窺える。

こうした不安や不満は、職員に対し目標設定が明確に伝えられておらず、職員自身も日々、目の前の業務に追われ将来像を描く余裕がないこと、上司から職員に対し業務内容に対する評価が伝えられていないことが原因だと考えられる。また、上司も自分の仕事に忙殺され、部下の指導・サポートまで手が回っていない状態が根底にあると思われる。私自身、共済窓口担当だった頃は目の前の業務をこなすことに精一杯で、将来像を考える余裕がなく、上司からの評価に対するアドバイスなどもなかったように思う。

日々の業務をこなすことに精一杯になっている職員に対して、どのような職員になって欲しいかキャリアビジョンを指し示すことや、職員自らが目標を設定し、成長度合いを人事評価面談で共有・確認することで、与えられた仕事をこなすだけでなく、職員が主体的に仕事に取り組める体制を整えることが、職員のモチベーションアップになり、エンゲージメントの向上にもつながると考える。そこで、本レポートの戦略課題を「職員一人一人が“みらい”を描ける職場環境づくり」とする。

#### IV. 戦略提案

現在、JA津軽みらいでは人事考課については管理職が職員の評価をし、職員に対して面談などは行っていない。そのため職員自身がどのような評価を受けているのかわからない状態になっている。JA津軽みらいの人材育成基本方針では、人事考課の構築として「自己評価や育成の視点からの面接によるフィードバックを行うなど公平で信頼感の高い人事考課制度を構築する」としているが、実際は面談が行われていない状態である。エンゲージメント調査の回答のなかにも、「昇進・昇格の基準や道筋が明確でない」という意見があった。

職員が自身の思うような評価をされていないと感じれば、他社に転職を考えるのも当然である。自分の仕事ぶりがきちんと評価されていると感じれば、職員は意欲を持って業務に励むようになり、定着にもつながるのではないだろうか。そのための改善策として、以下の具体的戦略を提案する。

##### 1. みらいノートの作成と人事評価面談の実施

上司（所属長または課長）と職員とが人事評価について面談する機会を設ける。その際用いる面談シートとして「みらいノート」を作成する。項目は「将来なりたい職員像」「今年目標」「チェックシート」をまとめたもので、ファイルにまとめることでいつでも振り返りができるようにする。みらいノートには経営理念、経営ビジョンなども記載し、JA津軽みらいが目指す姿を理解してもらう。チェックシートは業務ごとの従事年数に応じて基本となる項目を設定する。個人目標については、数字で表せるものだけでなく、職員個人が挑戦したいことなど、自由に設定する。面談では項目ごとに進捗状況を確認し合い、出来た点、もう少し頑張りたい点などを、ノートを用いすり合わせをし、評価する。みらいノートを作成することで職員が自身の将来像や課題に気づき、さらに面談を通し職員自身が気づけなかった課題に気づく機会、成長度合いなどを話す機会を設ける。

みらいノートや面談を通し、職員自身が自分に不足している部分を具体的に認識できれば、そこから自己研鑽につながる。自己研鑽には、既存の自己啓発支援制度を活用し、資格取得や通信教育を受講する。上司に言われて資格を取るのではなく、職員自身が足りない部分に気づき、自発的に資格取得を目指すことで、主体性を持ち、資格取得率の向上につながる。と考える。

面談からスキル不足の部分を見つけ、それに沿った研修を開催することで、スキルアップに効果的な研修が開催できる。エンゲージメント重点対応項目の設問「業務の質を高めるために十分な研修を受けられている（組合・連合会の提供する研修に不足はない）」で十分でないと回答した理由で最も多い「研修の内容が実際の業務に結びつかない」の改善にもつながる。

将来なりたい姿を共有することで上司との信頼関係が深まれば、エンゲージメントの向上にもつながる。

また、職員は仕事ができているつもりでも、上司から見ればもう少し成長してほしい場合、上司からはあまり強く言えず、職員は気づかぬまま評価に不満を持つということがある。近年は法律で企業にハラスメント防止措置が義務化されたことなどにより、上司が部下に対して、あまり強くいうと職員が辞めたり、パワハラと言われたりするのではないかと苦慮している。実際に指導する側の上司から「どこまで指導・注意してよいかわからない」という相談が寄せられている。みらいノートを通して、お互い客観的に評価することで、そうした問題も解決出来るのではないかと。

人事評価面談を行っても職員の希望が叶わなければ、モチベーションの低下や上司との信頼関係の悪化というデメリットも考えられる。しかし、面談の機会すら設けられていない現状から一歩踏み出すことが重要である。今すぐには希望が叶わない場合でも、上司が職員に対し、現状の部署で学んでほしい事が将来希望する部署や仕事につながることを示すことが出来れば、職員の人事異動によるモチベーションの低下や離職を防ぐことにつながると思う。

## 2. 1on1 ミーティングの実施

人事評価面談を形骸的なものにならないためにも、1on1 ミーティングを行う。終業前の10分程度を目安に、1日1人ずつ時間を設ける。内容は雑談から仕事の内容まで自由とし、月に1度程度、上司と「話す機会」をつくることを目的とする。定期的に「話す機会」をつくることによって、いつでも悩みを打ち明けやすい雰囲気づくりにつながる。話しやすい環境を作ることでコミュニケーションの活発化を図り、心理的安全性を高めることにもつながる。1on1 ミーティングを続けることで人事評価面談でも意見をいやすい環境が作られ、好循環が生まれると思われる。

## 3. みらいリーダーの育成

職員がキャリアビジョンを描きやすくするためには、目標となる職員が必要と考える。そこで、各部署から30代後半から40代の中堅職員を数名選抜し、みらいリーダーの育成を行う。1年間を通して月1回研修やグループ討議を行い、様々な知識や考え方を身につける。また、研修で得た知識を自身の部署に持ち帰り、他職員に広める役割も担う。

リーダーに選ばれた職員は研修を通してスキルアップができ、周りの職員はリーダーの姿をみてキャリアビジョンを描きやすくなるとともに、リーダーのような職員になりたいと思うことでモチベーションアップにもつながる。また、次期管理職候補としての人材育成にもつながる。

## 4. 若手職員を中心としたSNSプロジェクトチームの発足

10～20代の若手職員を各部署から選抜し、JA津軽みらいの情報・魅力をSNSで発信するプロジェクトチームを発足する。

若手職員は自分の部署以外の職員と接する機会が少ない。SNSプロジェクトチームを通じて同世代の他部署の職員との横のつながりが生まれることにより、職場内での人間関係が広がる。

SNSでJAの情報・魅力を発信するためには、様々な部署の業務や事業を職員自身が理解する必要がある。SNSプロジェクトチームの活動を通して幅広いJA事業を知る機会になるとともに、職員が自ら企画することで、仕事に対する意欲の増大につながると考える。

また、10～20代という就活生と年齢が近く、よくSNSを利用する世代がJAについての情報を発信することで、就活生の興味を引くようなコンテンツを作成出来ると考える。SNSを通し就活生に関心を持ってもらえれば、JA津軽みらいを就職先の一つとして考えてもらえるようになり、採用活動にもつながると思われる。

## V. おわりに

今回の次世代リーダー育成研修会を通して、自分は日々仕事をしているつもりだったが、与えられた仕事をこなしているだけで、自身のキャリアビジョンやJAの将来について何も考えられていないことを痛感した。今のまま、ただ仕事をこなすだけではJAは組合員に必要とされなくなってしまうのではないだろうか。

以前受講した研修で講師の方がおっしゃった「人は何の為に働くと思いますか、人は“幸せ”になるために働くのです」という言葉が印象に残っている。

JA津軽みらいが職員の“幸せ”を実現できる場所になれば、これからも地域に必要とされ続けるJAになれると思う。そのためには、職員一人一人がJA津軽みらいで働きたいと思える職場環境を全員で作りにあげることが必要だ。誰かがやるのを待つのではなく、職員全員がJAを良くしようという意識を持つことが求められている。

本レポートの提案が、職員一人一人が“幸せなみらい”を思い描ける職場環境づくりの第一歩となることを期待する。

---

## 参考文献

- 1) JA津軽みらい 人材育成基本方針
- 2) 青森県教育委員会「高等学校等卒業者の進路状況」(令和6年5月1日現在)