

マネジメント機能強化に向けた取り組みの検討 — “モームリ” を生まない職場づくりに向けた評価制度—

JA 鳥取西部 西雪雄哉

I. JA 鳥取西部の現状と課題

1. JA 鳥取西部の概況

JA 鳥取西部は、鳥取県西部地域を管轄する JA であり、そのエリアは米子市・境港市・日吉津村・大山町・南部町・伯耆町・日南町・日野町・江府町の 9 市町村に及んでいる。現在の JA 鳥取西部は、平成 6 年に県西部地区の複数の JA が合併して誕生したもので、令和 6 年には発足から 30 周年という節目の年を迎えた。

【経営理念】

営農・生活活動を通して、組合員の豊かなくらしを追求し、併せて地域への貢献を基本に、その運営につとめます。

- ・人には思いやりといたわりあいをめざします。
- ・くらしには豊かさと安全・安心をめざします。
- ・地域にはふれあいと自然へのやさしさをめざします。
- ・事業は組合員と地域に役立つサービスの提供をめざします。

【経営方針】

農地の確保と農畜産物の生産販売対策を強化し、さらにくらしを守る組合員本位の運営につとめ、併せて JA の組織・経営基盤の安定・拡大に取り組みます。

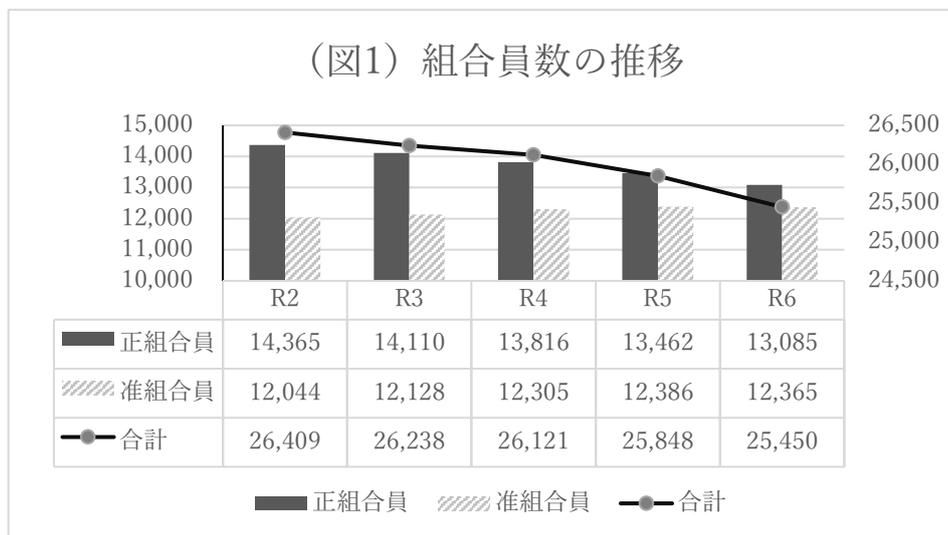
- ・いかなる環境変化にも対応できる強靱な経営体質の構築をめざします。
- ・組合員と地域のニーズに応えられる人材育成と意識改革に取り組みます。
- ・行政との連携を深め、生活文化交流活動等を通じた地域に貢献する事業展開をすすめます。

2. 現状と環境分析

(1) 現状のデータ

令和6年度末時点の組合員数は25,450人であり、正組合員は減少傾向にある一方、准組合員は増加傾向が続いている。このまま推移すれば、近い将来に准組合員数が正組合員数を上回る可能性が高い(図1)。

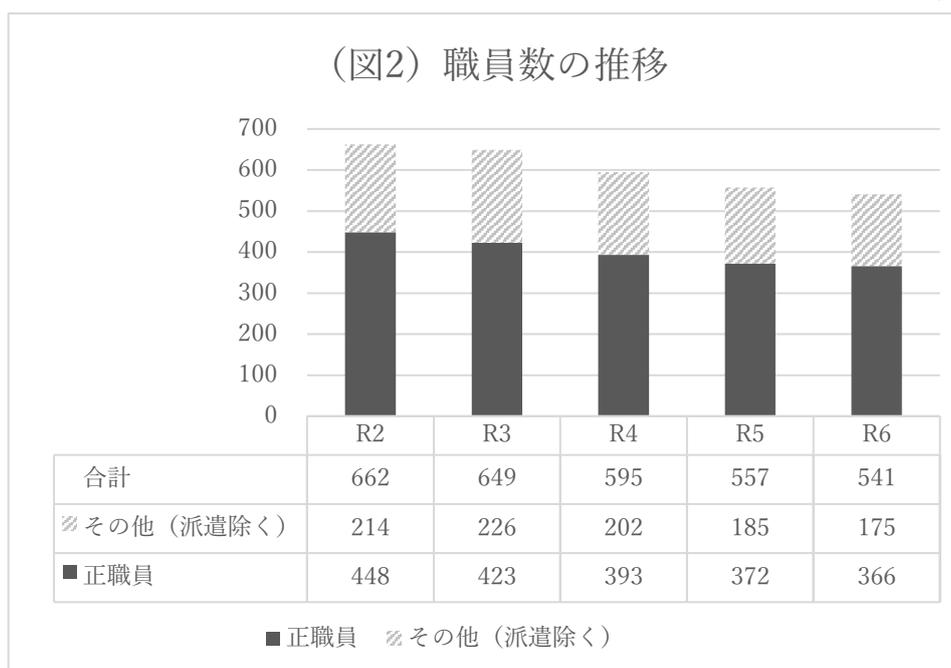
(単位：人)



(資料：JA 鳥取西部ディスクロージャー誌より筆者作成)

職員数は、正職員・その他職員ともに全体として減少傾向にあり、組織全体の人的リソースが縮小し続けている状況が確認できる(図2)。

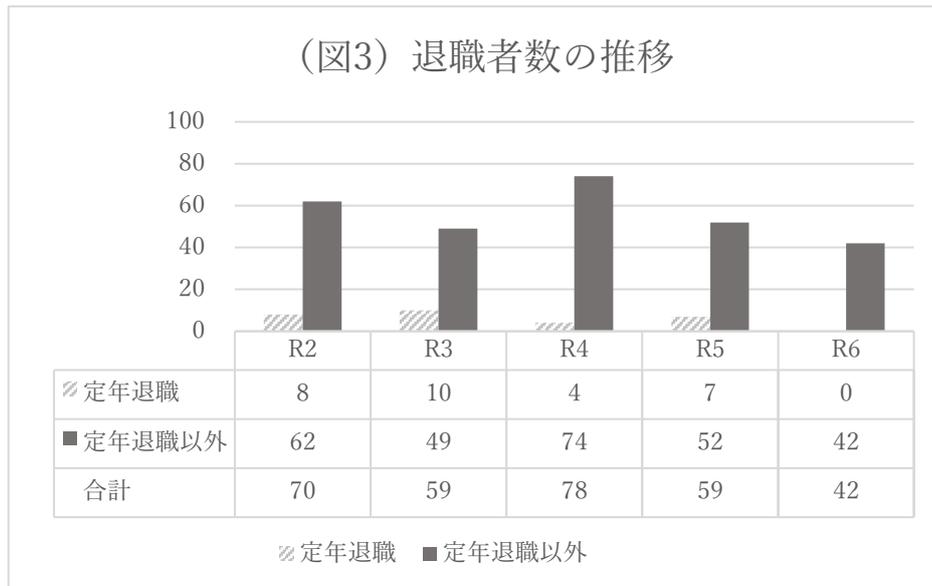
(単位：人)



(資料：人事課データより筆者作成)

退職者数は年度ごとに変動があるものの、定年退職以外（自己都合等）の退職が毎年一定数発生している点が特徴である。若手・中堅層の流出が組織運営に影響を及ぼしている可能性がうかがえる（図3）。なお、令和6年度の定年退職者が0人となっているのは、当年度から定年年齢が65歳に引き上げられたことに伴い、定年退職者が生じなかったためである。

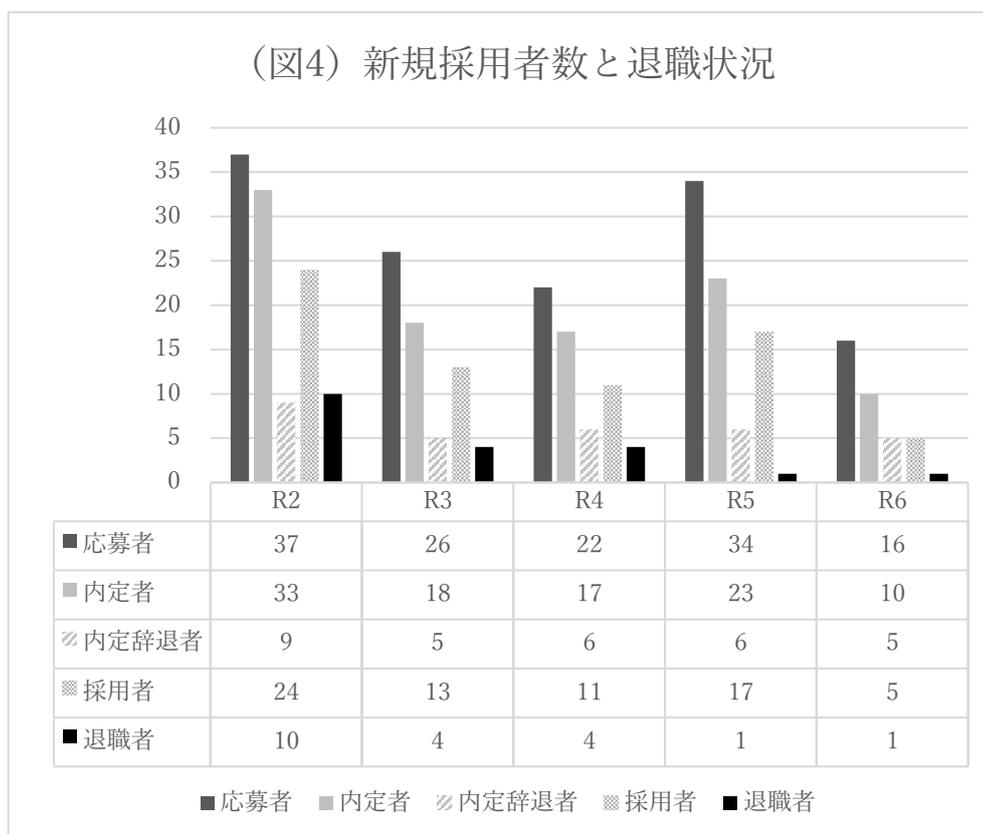
（単位：人）



（資料：人事課データより筆者作成）

新規採用者数は年度ごとに変動がみられるものの、退職者数を十分に補う水準には至っていない。また、各年度に採用された職員のうち、入職後比較的早い段階で離職するケースも一定数確認されている（図4）。さらに、採用活動においては内定辞退が毎年発生しており、計画どおりに採用人数を確保することが難しい状況となっている。こうした状況は、採用市場の競争激化や地域人口の減少といった外部環境の影響を受けやすく、採用そのものの難度が高まっていることを示している。

（単位：人）



（資料：人事課データより筆者作成）

(2) 外部環境（PEST）の分析

これまでに示したデータから、当 JA では人員体制の縮小と採用・職員定着の難しさが同時に進行し、組織運営上の内部課題が顕在化しつつある。今後の方向性を検討するため、本項では PEST 分析を用いて外部環境を整理する。

・PEST 分析

P（政治）	農政改革や地域農業支援策の見直しにより、JA が担う役割は多様化している。地域農業を支える組織として人材の専門性やマネジメント能力が求められる場面が増加している。
E（経済）	人口減少や景気変動の影響により、地域経済は縮小傾向にある。特に資材やエネルギー価格の高騰は経営環境を圧迫し、事業の効率化と生産性向上が不可欠となっている。
S（社会）	農業者の高齢化、若年層の就農減少など、地域のハードルは高い。組織内部においても、働き方・価値観の多様化に対応した人材育成や職場環境の整備が強く求められている。
T（技術）	DX やスマート農業など技術革新が急速に進み、業務の効率化・高度化が可能となる一方で、管理職による適切な指示・育成がなければ現場へ十分に浸透しないという課題もある。

以上のとおり、人口減少や技術革新など、当 JA を取り巻く外部環境は大きく変化しており、業務体制や人材育成のあり方にも影響を及ぼしている。

これらの外部要因を踏まえ、次に当 JA 内部の状況を整理するため、SWOT 分析を行う。

(3) 内部環境 (SWOT) 分析

以下に、当 JA の強み・弱み、外部環境における機会・脅威を整理した SWOT 分析を示す。

・ SWOT 分析

	好影響	悪影響
内部環境	強み (S) <ul style="list-style-type: none"> ・ JA ブランドによる地域からの信頼 ・ 地域密着でニーズを把握しやすい ・ ベテラン職員による経験知 ・ 多事業展開で幅広いキャリアパスが存在する 	弱み (W) <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員数の減少により管理職がプレイングマネージャー化 ・ 部下育成・マネジメントの時間が不足 ・ 部署間の縦割り構造で情報共有が弱い ・ 若手の離職 (キャリア形成の不透明さ) ・ 広報力不足で採用力も弱い
外部環境	機会 (O) <ul style="list-style-type: none"> ・ 米への意識の高まり ・ 農業者の世代交代 ・ スマート農業 ・ DX やデジタル化による業務効率化 ・ SDGs や環境意識の高まり ・ 他 JA・他金融機関の先進的な人材育成制度を採り入れられる 	脅威 (T) <ul style="list-style-type: none"> ・ 人口減少・採用難で人材確保が厳しい ・ 農業者の減少に伴う事業量の縮小リスク ・ 異常気象・物価高騰など外的変化が大きい

SWOT 分析の結果、当 JA には地域からの信頼やベテラン職員の経験知といった強みがある一方で、職員数の減少に伴う管理職のプレイングマネージャー化や、部下育成・部門間連携の不足といった課題が確認された。

これらは、外部環境における人口減少や採用難と相互に影響し合い、組織運営上の重要な論点となっている。

Ⅱ．課題の設定

これまで整理した現状データおよび PEST 分析・SWOT 分析の結果から、当 JA が直面している最も大きな課題は、職員数の減少により管理職がプレイングマネージャー化し、マネジメント機能が十分に発揮されていない点にあると考えられる。

この状況は、部下育成や業務改善、部門間調整といった本来のマネジメント業務を難しくし、若手職員の定着や組織全体の生産性にも影響を及ぼしている。

以上を踏まえ、本レポートでは「管理職のマネジメント力を可視化し、改善につなげる仕組みの構築」を最優先課題として位置づける。

Ⅲ．解決策の提案

本章では、前章で示した課題に対応するため、視察研修を通じて学んだ但陽信用金庫および JA いずみでの取組事例を参考に、「360 度評価」を中核とした三段階の解決策を提案する。

【第一段階】現状把握と課題の可視化

— 管理職マネジメント評価制度（360 度評価）の導入 —

第一段階として、管理職のマネジメント行動を客観的に把握し、課題を可視化する仕組みとして、360 度評価の導入を行う。

360 度評価とは、上司・同僚・部下・関係部署など、複数の立場から管理職の行動を評価し、リーダーシップやマネジメントの強み・課題を明らかにする制度である。評価結果を処遇に直結させるものではなく、管理職自身が自らの行動を振り返り、改善につなげるための「成長支援の仕組み」として位置づける点に特徴がある。

研修で視察した但陽信用金庫および JA いずみでは、いずれも多面的な評価結果を管理職へのフィードバックに活用し、行動改善や意識変化につなげていた。

当 JA においても、まずは 360 度評価を導入することで、管理職のマネジメント行動を「見える化」し、課題を共通認識として整理することが、今後の改善に向けた出発点となる。なお、本レポート末尾には、但陽信用金庫で使用されているリーダーシップアンケートを参考資料として掲載している。

【第二段階】管理職の役割整理とマネジメント機能の是正

— 評価結果を踏まえた行動・業務配分の見直し —

第二段階では、第一段階で得られた評価結果を活用し、管理職の役割や業務配分の見直しにつなげていく。

現在、当 JA では人員減少の影響により、管理職が通常業務や営業活動を担う割合が高く、マネジメント業務に十分な時間を割けない状況が常態化している。360度評価によって、管理職ごとの行動傾向や負荷の偏りが明らかになれば、「管理職として本来優先すべき業務は何か」を整理することが可能となる。

具体的には、

- ・ マネジメント業務とプレイヤー業務のバランスの確認
- ・ 管理職として求められる行動や役割の明確化
- ・ 業務の属人化や過度な抱え込みの是正

といった点について、評価結果を根拠に改善を図っていく。

この段階では、抜本的な組織改編や人員再配置まで踏み込むのではなく、一部部署や対象者に限定した小規模な導入・試行を行い、現場の実態に即した改善を積み重ねていくことが現実的である。

【第三段階】若手育成・定着につながる組織運営への展開

— マネジメント改善の波及効果 —

第三段階では、管理職のマネジメント行動の改善を、若手育成や組織全体の安定的な運営へと展開していく。

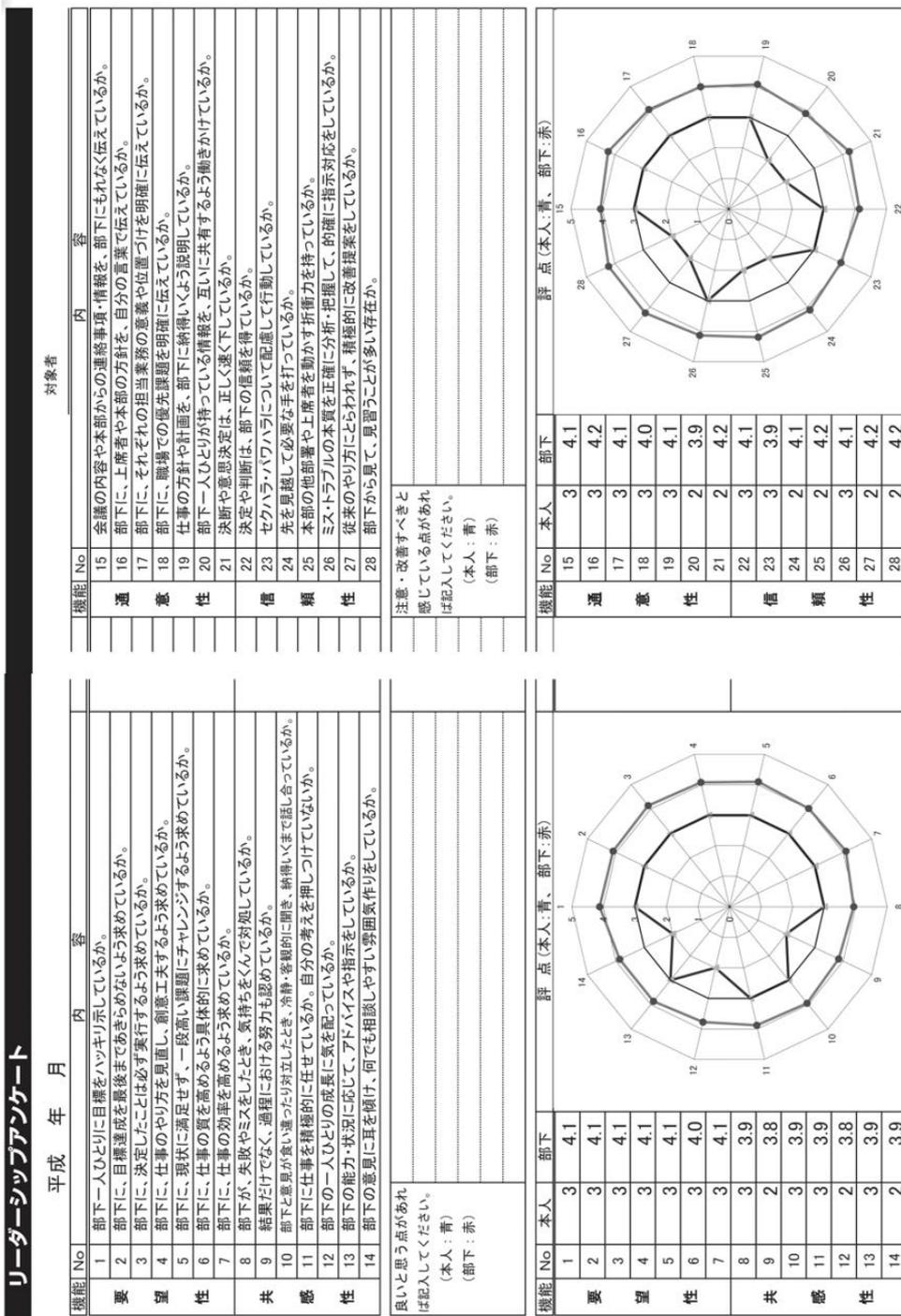
管理職が部下との関わり方や指示の出し方を見直すことで、職場内のコミュニケーションは円滑になり、若手職員が業務上の不安や負担を抱え込みにくい環境が形成される。こうした環境は、若手職員が成長を実感しやすくなるだけでなく、早期離職の抑制にもつながると考えられる。

また、部門間連携に関する評価が可視化されることで、管理職が組織全体の視点を意識するようになり、縦割り構造の緩和や業務連携の強化も期待される。

このように、360度評価を起点としたマネジメント改善は、人材育成と組織運営の質を底上げし、結果として職員定着を支える基盤づくりとして機能するものと考えられる。

本章では、当 JA が直面するマネジメント機能の弱体化という課題に対し、360 度評価を中核とした三段階の解決策を提案した。本提案は、課題を一度に解決しようとするものではなく、まず現状を可視化し、管理職の行動改善を促し、その効果を段階的に組織全体へ広げていくことを目的としている。限られた人員の中で組織を安定的に運営していくための一つの方向性として、本提案は一定の実現可能性を有する施策であると考える。

図 5. リーダーシップアンケート¹



[注]

¹ 桑田純一郎 「こんな時代だからこそやっぱり会社は家族である」

株式会社あさ出版、2023年、p. 156

参考文献

JA いずみの『JAの人事政策～やめないJAをつくるために～JA いずみの取り組み』視察研修配布資料、2024年