

デジタルと対面の融合による信頼を育む協同の実現

島根県農業協同組合 雲南地区本部

稲田 一貴

はじめに

I. JAしまねの概況と取り巻く環境

1. 概況
2. 取り巻く環境

II. 現状分析と戦略課題

1. 島根県の人口減少とJAしまねの職員減少
2. 紡がれてきた信頼と情報
3. SWOT クロス分析を用いた戦略課題抽出
4. 優先課題の選定

III. 課題を解決するための具体的提案

おわりに

はじめに

現代社会は、スマートフォンや SNS の普及により、誰もが情報を即座に入手し、発信できる「超情報化時代」を迎えている。こうしたネット環境の変化は、人々の生活スタイルや価値観を大きく変化させた。購買行動、行政手続き、教育、金融など、あらゆる分野でデジタル化が進み、利便性は格段に向上している。一方で、地域社会や人と人とのつながりの希薄化、情報格差、デジタル疲れといった新たな課題も顕在化している。

JA しまねにおいても、このような社会変化の波は避けられない。組合員の高齢化、職員の減少、生産人口の減少といった構造的課題に加え、若年層の情報接触行動の変化が、これまでの「対面中心の協同活動」に大きな影響を与えている。

しかしながら、農業協同組合として、営農指導、共済一斉推進、外勤、固有のイベント等、地域・組合員との対話を重ねる事で信頼を得てきた歴史がある。現在は時代の流れとともに事業を変容させ、対話の機会、頻度は減少していることもまぎれもない事実である。こうした状況下で、JA がこれからも地域・組合員に信頼され、選ばれる存在であり続けるためには、「デジタル」と「対面」を対立させるのではなく、両者を融合させた新たな協同の形を追求する必要がある。

I. JAしまねの概況と取り巻く環境

1. 概況

JAしまねは、「人と自然が共生する、光り輝く未来の創造」という基本理念を掲げ、島根県全域を管轄する「1県1JA」である。営農、経済、信用、共済といった幅広い事業展開を通じて、県内11地区本部が地域に密着した事業運営を行っている。

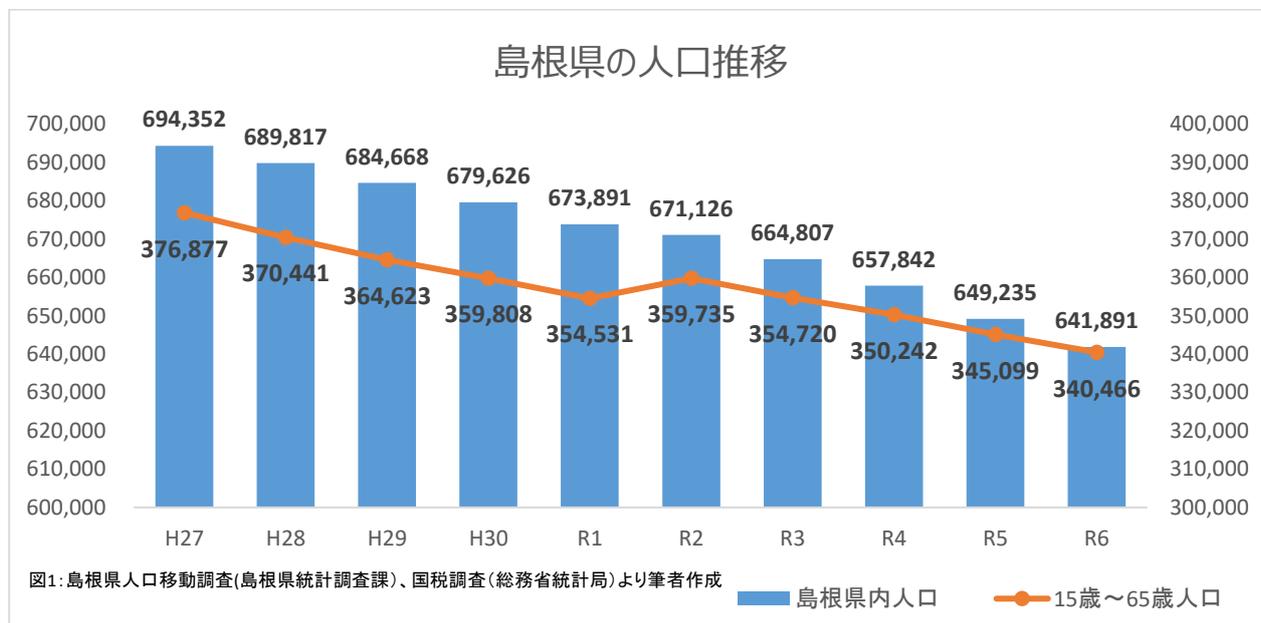
農業所得の向上や担い手育成、スマート農業の推進など、持続可能な地域農業の実現に向けた取組を強化し、農とくらしの両面から地域のインフラとして安心と活力を支える役割を担っている。

2. 取り巻く環境

(1) 島根県の人口推移

(図1) H27年は総人口数が694,352人となり、生産人口にあたる15才から64才の人口は376,877人であり、その割合は54.2%となっている。R6年は、総人口641,891人に対し生産人口は340,466人であり、その割合は53.0%となっている。総人口の減少割合はH27年とR6年を比較し9.2.4%、生産人口の減少割合は同期を比較し90.0%となっている。

今後、同じ割合で人口減少が進んだ場合、(図2) R37年には現在の生産人口と比較し63%となり、47,600人以上の減少予測となっている。



島根県人口推移予測

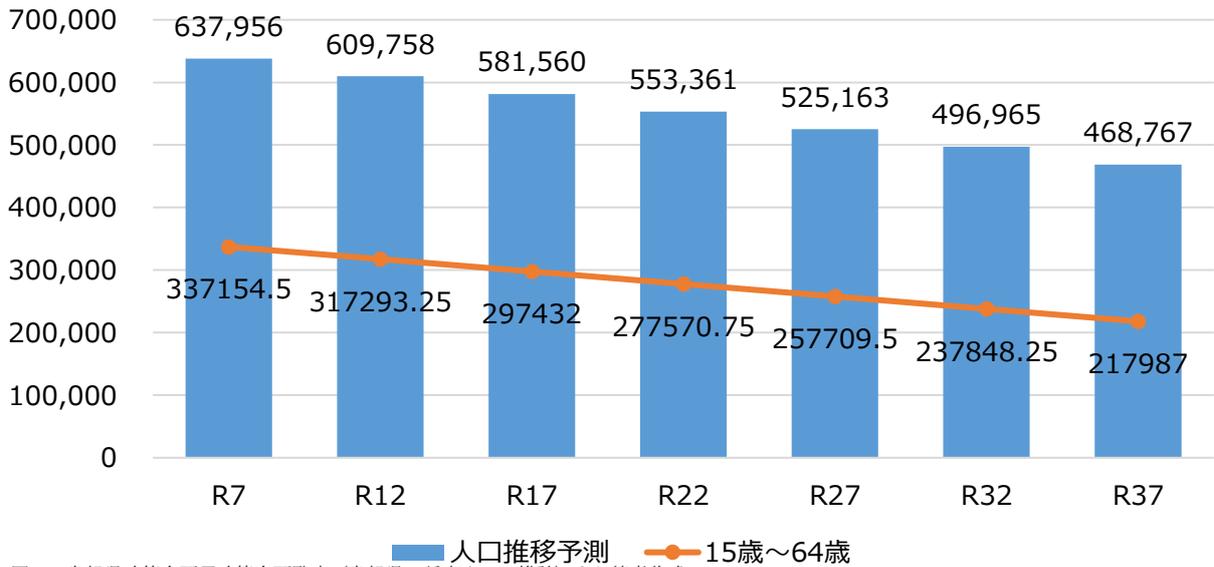


図2：島根県政策企画局政策企画監室（島根県の将来人口の推計）より筆者作成

(2) JALまねの職員数・組合員数

(図3) 合併初年度である平成27年の職員数は3,702名であり、令和6年の職員数は2,649名と、約1,000名以上の職員数が減少している。

また、(図4) JAしまねの組合員数は平成27年の合併時には、231,769人、内、正組合員67,827人であり、令和6年は205,595人、内、正組合員は54,423人と減少している。平成27年と令和6年を比較した減少率は全組合員で8.7%、正組合員に限定すると80.2%にまで減少している。

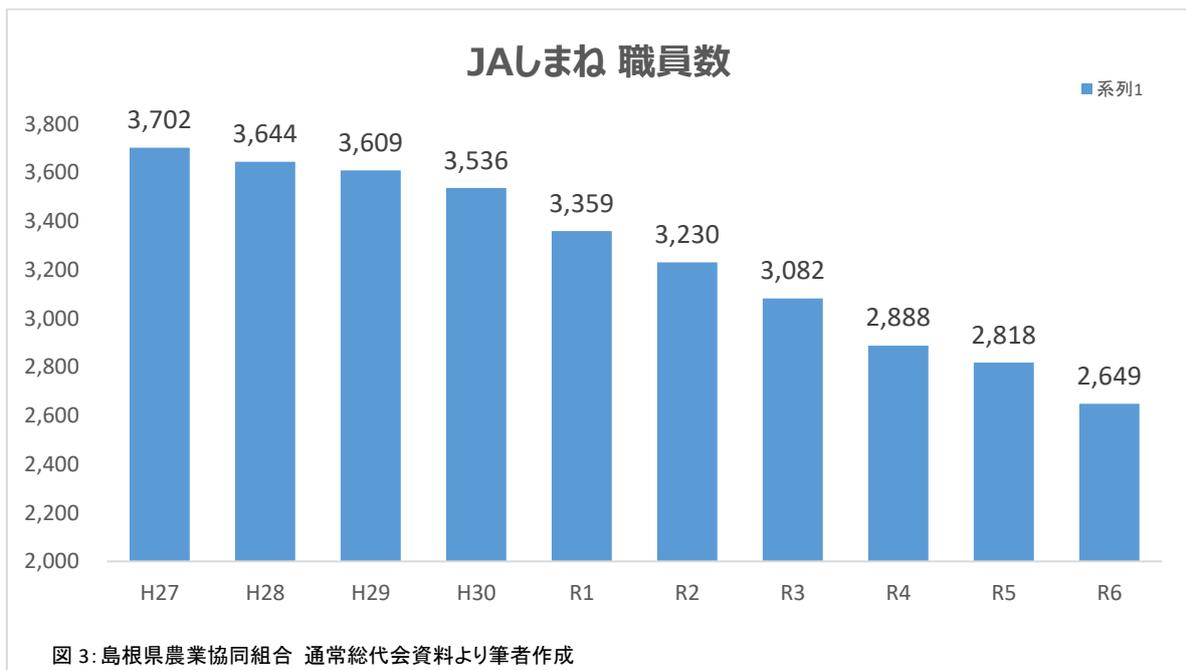
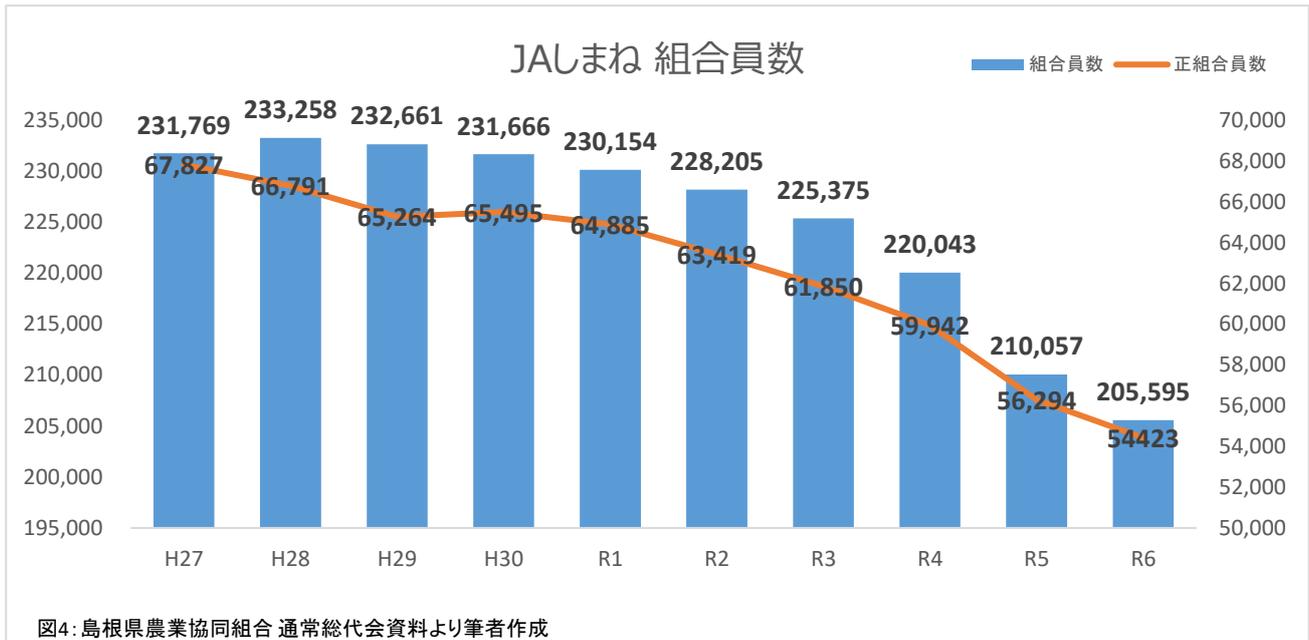


図3：島根県農業協同組合 通常総代会資料より筆者作成



(3) JAしまねを取り巻く環境

前述までの通り、人口減少、それに伴う組合員減少等に歯止めがかからず、島根県全体の人口減少が進行し、母数が少ないことから協同運動参加者数の増加は見込めないであろう。また、JAしまね職員数もこの10年で1,000名以上の減少となっている。これは、対話を中心とした事業展開を行っている中で、JAしまねと地域・組合員をつなぐ対話を行う“人”が減っていることを指している。対話で信頼関係を構築し事業運営を行ってきたことを考えると過去と同じように対話を中心とした事業展開には限界があり課題を持っているといえるだろう。

II. 現状分析と戦略課題

1. 島根県の人口減少とJA組合員数・JA職員数の減少

島根県の人口減少は歯止めがかからず、それはJA組合員数の減少・JA職員数の減少と因果関係があることは間違いないであろう。組合員減少と職員減少とが比例して進行しているかといえばそうではなく、組合員数減少に対して職員数の減少スピードが速い傾向にある。この傾向で懸念される点の1つに1職員あたりの組合員数が増加していることである。(図3.4)平成27年には1職員あたり組合員数62人、正組合員に限っては1職員あたり18人であった。令和6年については1職員あたり組合員数77人、正組合員に限ると1職員あたり20人と増加している。この数値が増加していることは手厚い対話から遠ざかっていることを指し示している。それについて対処するには職員数を増やすことになるが、飛躍的に増やすことは昨今の採用状況等を勘案すると現実的ではなく、新たなる対話の形を模索していくことになる。

2. 紡がれた来た信頼と情報

JA しまねは設立 11 年目を迎えているが、島根県の JA の歴史は古く、合併を繰り返しながら島根県で協同運動を展開している。長い歴史の中、共済一斉推進、外勤活動、地域への参画など、様々な場面で地域・組合員との対話を繰り返し、積み重ねてきた信頼関係がある。信頼を基盤とし、信頼の上で事業運営が成り立っていると言う事もできるであろう。しかしながら、前述のとおり古来より紡がれてきた信頼の維持が危ぶまれる状況に直面しているのではないだろうか。

また、信頼を得てきた中で紡がれてきた JA 内部に存在している情報も大きな財産である。情報が事業運営に与える影響は大きく後世に語り継いでいくべきものである。さらに、職員と地域・組合員との間にある属人的な情報も着目すべきである。職員との信頼関係が JA 利用に結びついていることもあるだろう。逆に言うと職員減少が進行すればするほど情報量は減っていく、また、その職員でしか要望に応えられない閉鎖的な関係になってしまっている側面もあるのではないだろうか。

3. SWOT クロス分析を用いた戦略課題の抽出

	機会 (O) <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術の導入 ・デジタル活用が一般的になってきたこと ・渉外担当者の訪問体制があること ・高齢化社会が加速する事での新たなニーズの出現 ・米問題による J A 組織への注目度の高まり 	脅威 (T) <ul style="list-style-type: none"> ・組合員の減少と地域の過疎化・高齢化 ・農業離れ、J A 離れ ・JA に対する期待、関心の低下 ・人口減少 ・競合他社の増加 ・J A 不要論の広がり ・法人化が進んでいる ・非対面思考の増加
強み (S) <ul style="list-style-type: none"> ・地域密着で築いてきた信頼と実績のあるブランド力 ・外勤や推進活動で組合員との対話をしてきた歴史 ・総合事業を展開している ・支店や営農経済センター、ATM など拠点多い ・行政や学校と連携した事業が行われていること ・地域貢献活動の実績 	攻める <ul style="list-style-type: none"> ・地域に密着した拠点力を活かし、高齢化・過疎対策の地域包括支援に積極参画 ・総合事業の幅広さを強みに、行政・福祉・教育と連携した「しまね暮らしサポート」モデルを展開 ・組合員との対話をデジタル化 (LINE・SNS) で拡張し、若者層との接点拡大 ・対話を活かしたサービス展開 ・総合事業ならではのワンストップサービスを整備 	回避する (差別化) <ul style="list-style-type: none"> ・総合事業の強みを活かし、地域ある身近な存在を打出す ・地域密着・顔の見える関係を強化し、相談しやすい関係性を維持・発展させる ・組合員との直接的な対話文化を活用し、人材不足でも信頼を守れる組織力を構築
弱み (W) <ul style="list-style-type: none"> ・組織が広域化したことによる関係性の希薄化 ・デジタル化の遅れ ・部門間連携不足 ・情報発信、マーケティングの不足 ・職員数の減少 ・業務量の増加 ・次世代対策の遅れ ・人事異動で専門性が高まりにくい ・変革が起こりにくい 	段階的に攻める <ul style="list-style-type: none"> ・広域化による「顔の見えにくさ」を補うため、広報や SNS 等を活用した PR で「身近さ」を回復 ・若者や非農業層への接点不足を解消するため、オンライン窓口や子育て・移住支援事業を新設 ・意見反映不足を改善するため、組合員の声を施策に反映→結果を公表する“見える化”システムを導入 ・専門性を高める人材育成 	撤退または守る <ul style="list-style-type: none"> ・「声が届かない」リスクを減らすために、対話ができる環境を整備 ・人材不足を補うためにキャリアディベロップメントを強化

この分析により次のとおり戦略課題を抽出した。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ① 地域・組合員との対話方法への対応 ② デジタルと対話で声を届けあう体制作り ③ 総合事業を活かしたワンストップサービスの整備 ④ 「JA に任せれば安心」と思える職員育成・組織作り |
|---|

4. 優先課題の選定

戦略課題の中から「地域・組合員との対話方法への対応」を優先課題と位置付けた。選定理由については以下の通りである。

(1) 地域・組合員との対話方法への対応

JA しまねは急激な職員減少や、地域の拠点にもなりうる支店等店舗の減少により地域・組合員との接点が物理的に減少している。また、過去には全職員での一斉推進等対面に依存したビジネスモデルを展開し、JA から地域・組合員へつながりを求めていた。しかしながら、現在地域・組合員と業務上でつながりを得られている職員は限られ、配属された部署によるところに委ねられている。

近年、インターネット利用率は全年齢層で 9 割を超え、スマートフォンの普及率も 80% を超えている。特に若年層においては、情報取得・相談・購買といった生活の多くがオンラインで完結しており、デジタルは生活基盤の一部となっている。一方で、高齢層においても LINE や動画視聴を通じてオンライン接触が増加し、デジタル化は世代を超えた社会のインフラとなりつつある。

この変化は、JA の事業運営に大きな示唆を与える。従来の「支店での相談」「対面での推進活動」「地域イベントでの交流」といった活動だけでは、若者層や新規就農者への接点が限られてしまう。一方で、完全なデジタル化による効率追求は、地域の信頼関係を基盤とする協同組織の本質を損なう恐れもある。

したがって、現代の JA には「デジタルの利便性」と「対面の温かみ」を両輪とする共同の形が今後の協同組合運動に求められていることであると考えられる。

Ⅲ. 課題解決のための具体的な提案

1. SNS を活用した双方向コミュニケーション

現在 JA しまねでは Instagram、Facebook 等 SNS を活用した情報発信を行っている。また、JA グループが展開する「JA コネクト」の活用により、組織への情報発信が始まったことも新たな接点の創出としては好材料である。しかしながら、現在は JA からの情報発信にとどまっていることや新しい対話の形を模索していく中で、次の段階として「メール・チャット機能」を活用した双方向のコミュニケーションに取り組んでいく必要があるのではないかと考える。具体的には、全世代普及率 82.6%（令和 7 年 1 1 月時点）の「LINE」のようなレスポンスの良いやりとりである。

「JA コネクト」は、まさにこの変革の中心となりえるプラットフォームである。スマートフォン等電子媒体を通じて、共済・貯金・購買・営農など、双方向のコミュニケーションの実現ができるとともに、あらゆるサービスをワンストップで利用できる環境を整えることで、組合員との接点をオンライン上にも拡張していくことができる。

この仕組みにより、たとえば以下のような新たな協同の形が生まれる。

例1) デジタル相談窓口の開設

高齢者や遠方の組合員でも、JA 職員とオンラインで対話できる。

例2) 営農情報の共有・配信

気象情報や市場動向をリアルタイムに配信し、農業経営をサポート。

例3) 地域イベントのハイブリッド化

イベント情報や営農情報をリアルタイム配信し、若年層の参加機会を拡大。

例4) 職員間の情報共有の効率化

本店・支店間の情報連携を強化し、迅速な情報提供を実現。

例5) 情報の蓄積によるマーケティング

情報を集め傾向・分析を行う事で市場の需要に対して戦略策定できる。

例6) 新たな接点の創出

SNS 等を介し、面談のアポイント取得につなげる。

このように、JA コネクトは「時間・距離・世代の壁」を超える協同のツールとして機能し、組合員満足度の向上、業務効率化、地域コミュニティの維持に貢献できる可能性を秘めている。

一方で、JA コネクトは独立したプラットフォームであり、一般的ななじみが薄い。たとえば、「LINE」を例に出すと、他社や病院等導入が進んでおり使用イメージも想像しやすい。社会に流通している既存のものを使う事ができれば浸透も早く、システム構築も行いやすいのではないだろうか。

しかしながら、現実的には対面でしかできないこと、対話を経て生み出されることも数多くある。現在行っているすべての業務をデジタル化へ移行するのではなく、比較的軽微で SNS 上で対応が可能なもののみを取り扱い、重要な内容や齟齬が生まれやすいようなものについては SNS 上でアポイントを取得するに留め、対面で対話をしていくという棲み分けを行う。SNS では浅く広く、対面では個別具体的に狭く深く、それぞれの良さを掛け合わせ新たな対話の形を実現していくことが必要である。

2. 情報システム課(仮称)の新設

第5期科学技術基本計画（内閣府）において、Society5.0が日本の目指す姿だと提唱され、現代社会において、情報活用をいかに行えるかが事業展開を行う上で重要な要素となるとされている。現在は縦割りの要素が強く、それぞれの部門で独立した情報活用をおこなっている。しかしながら、情報活用を行うことは片手間で出来る事ではなく、既存の部署にて行えることではないだろう。

そのような時代背景や地域・組合員の要望に応え続けるために将来的には、情報収集・蓄積・分析・活用を一元的に取り扱うデジタルマーケティング推進室（仮称）の新設を行う。

デジタルマーケティング推進室（仮称）で行う業務は以下の例。

- (1) デジタルでのやり取りの一次的な受付窓口機能
- (2) 情報を差配する
- (3) 情報の蓄積・管理
- (4) 情報分析・活用
- (5) 情報分析を参考にした戦略策定

このような業務を通じて、様々な部署で存在している情報や一部存在している属人的な情報を集積し、活用することが出来るようになれば、JAしまねチームが地域・組合員にもっと身近な存在と感じていただけるようになっていくのではないかと考える。

3. デジタルと対面の融合による信頼の再構築

デジタル活用の目的は、単なる効率化ではない。むしろ、JAが大切にしてきた「顔の見える関係」「声が届く信頼」を、デジタルの力で補完し、拡張することにある。例えば、対面で得た情報をデジタル上で記録・共有することで、職員の交代があっても「つながりの記憶」が残る。また、若年層とのデジタル接点を入り口として、地域活動や対面相談への参加を促すこともできる。このように、デジタルと対面は相反するものではなく、相互補完的な関係として活用することが重要である。信頼の再構築とは、単に「人と人の距離を近づけること」ではなく、「相手の想いを継続的に理解し、応え続ける仕組みをつくること」である。デジタル化は、その仕組みを支える強力な手段となる。

4. 課題と今後の展望

デジタル化を推進する上では、いくつかのリスク・課題も存在する。

1. 高齢組合員へのサポート
操作に不慣れな層へのフォロー体制の充実が必要。
2. 職員の IT スキル格差
現場ごとに習熟度が異なり、デジタルツールの定着に時間がかかる。
3. 情報セキュリティと信頼維持
個人情報の保護と、安心して利用できる環境づくりが不可欠。
4. 「人間らしさ」の維持
デジタルが進むほど、対話や共感を重視する姿勢が求められることからデジタル化と職員教育はセットで取り組むべき事柄である。

これらの課題を乗り越えるためには、「デジタルを使いこなす力」だけでなく、「人の心を理解する力」を両輪として育てる人材育成が重要である。職員が組合員一人ひとりの声を丁寧を受け止め、それをデジタル技術で支える仕組みをつくることで、JA しまねの新たな価値創造につながる。

また、デジタル化が浸透していけばいくほど店舗への来店者数が減少していくことが予想される。出向く体制へ人員を置けるよう、常に検証改善を繰り返し、適正な人員配置を行っていき、対面に対話の出来る人員を確保する事も併せて行っていくことも必要である。

おわりに

JA 戦略型中核人材研修の受講、また、論文の執筆に当たり JA しまねや取り巻く環境に向き合うなかで、現在のままでは、現在の事業を継続して行っていくことはできなくなっていくのではないかと改めて感じた。なぜならば、JA 事業全般が対面・対話に依存した事業であるからである。JA しまね事業理念である「人と自然が共生する光り輝く未来の創造」実現に向かって現在の事業を行っていることを考えると事業を継続して行える仕組み作りが必要不可欠である。その中で、現在進行しているデジタル化を推進し、新しい対話の形を仕組みとして取り入れていくことが必要となっていくだろう。

また、現在 JA 職員が持っているものを含めた内部情報をいかに活用していくかも事業発展には必要である。情報活用が行えるようになっていくと地域・組合員へ先回りしたサービスや事業展開が行えるようになるだろう。

JA しまねがめざすべき姿は、「顔が見え、声が届き、誰もが頼れる JA」であると考えている。その実現のためには、対面で培ってきた信頼と、デジタルで広がる可能性を融合させた「新しい協同」の形を築くことが不可欠である。現代のネット社会において、JA しまねが果たす役割は、人と人、地域と地域、世代と世代をつなぐ「コネクター」として、信頼と情報を紡ぐ存在である。デジタル化はその可能性を広げるものであり、JA しまねが未来に向けて進化する原動力となる。「デジタルの力で、地域・組合員とつながりやすく、つながりをもっと強く。」それが、信頼へとつながり、次世代へと紡いでいく。

これらが、JA しまねが描くこれからの協同の姿ではないであろうか。

参考文献

島根県人口移動調査（島根県統計調査課）

国勢調査（総務省統計局）

JA しまね通常総代会資料

島根県政策企画局政策企画監室（島根県の将来人口の推計）

内閣府(Society5.0 とは)

総務省（令和 3 年度版情報通信白書）