

選ばれる J A 愛媛たいきへ  
～人材・接点・組織の再構築～

愛媛たいき農業協同組合  
粟津支所 平野 和美

目 次

I. はじめに

II. J A 愛媛たいき取り巻く環境

1. 外部環境

- (1) 人口の減少
- (2) 地域の動向

2. 内部環境

- (1) 組合員の減少
- (2) 職員数の減少
- (3) 事業総利益の減少
- (4) 本支所体制
- (5) 第9次中期経営計画

III. 課題と分析

1. 次世代層との接点づくりのための情報発信

- (1) 信用事業
- (2) 共済事業
- (3) 営農・経済・購買事業
- (4) 広報活動・情報発信

2. 人材育成

3. 人材不足

4. 「選ばれる J A 愛媛たいき」であるために

IV. 改革案

- 1. プロジェクトチーム立ち上げ「シン・きずな向上塾」×部門間連携
- 2. L I N E 活用（次世代層との接点づくり×情報発信）
- 3. 資格取得の「見える化」
- 4. キャリアチャレンジ制度の導入

V. おわりに

## I. はじめに

本論文では、中核人材研修での学びを基に、J A愛媛たいきの現状を分析し、改革案策を提案する。

著者はJ A愛媛たいきに入組23年目を迎え、信用事業に携わりながら組合員・利用者と接してきた。現在は若手職員への指導も行い、店舗全体の状況を把握しながら業務に取り組んでいる。近年、職員から『J Aの給料は安い』という声をよく聞く。しかし、仕事の価値は給与だけでなく、組合員・利用者からの『ありがとう』『任せてよかった』という言葉にやりがいを感じる場面も多い。やりがいを持ち、主体的に行動する職員が増えれば、組織は活性化し、サービスも充実する。

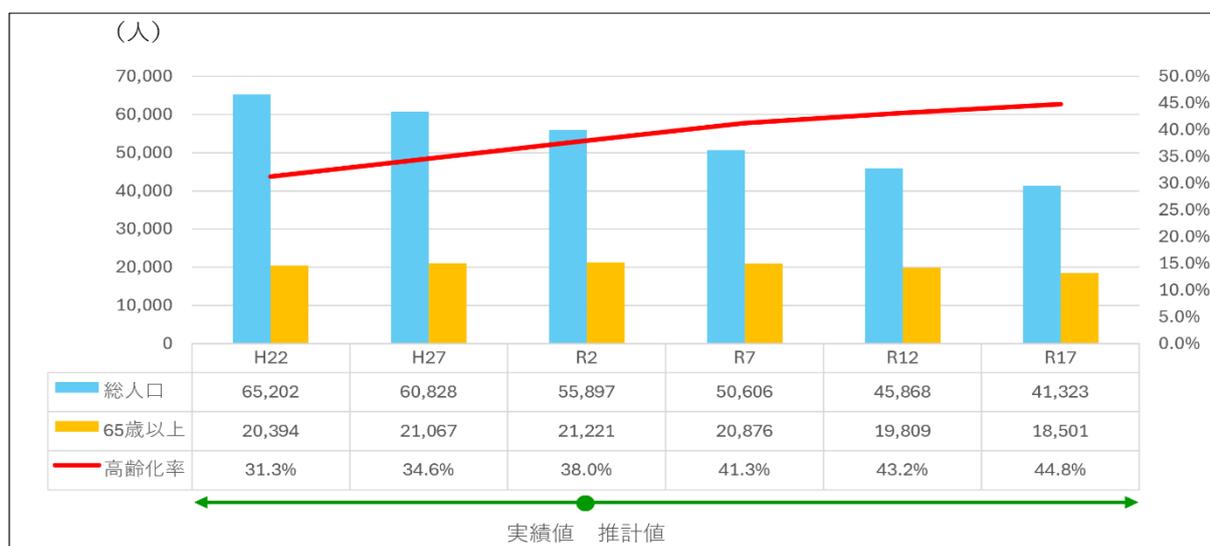
一方、J Aを取り巻く環境は厳しく、従来のモデルでは限界を迎えつつある。地域に密着し、選ばれ続けるJ A愛媛たいきであるためには、組織改革が不可欠である。本論文では、現状の課題を整理し、改革案について考察する。

## II. J A愛媛たいき取り巻く環境

### 1. 外部環境

#### (1) 人口の減少

図1 J A愛媛たいき管内の人口推移・予測



【出典：国勢調査より ※予測は直近の増減率】

J A愛媛たいきは愛媛県南予地方の大洲市と喜多郡内子町（旧小田町を除く）を管轄する。人口は、10年前と比較し、約10,000人減少している（図1）。死亡による人口減少が続く、進学に伴う転出もあり、少子高齢化・過疎化が進んでおり、65歳以上の高齢者率も40%に迫ってきている。今後もこの傾向は継続する可能性が高く、人口減少に伴う農業者・組合員・利用者減少がJ Aの経営基盤に大きく影響して行くことが予想される。

## (2) 地域の動向

管内では、人口減少・高齢化が進んでいる一方、国内観光客およびインバウンドによる観光客の集客に注目が集まっており、大洲市・喜多郡内子町内のレトロな街並み、街道が人気である。大洲市肱南エリアは、城下町を車・バス等を停めて徒歩で散策するためのスタート&ゴールの位置づけから「まちの駅」を設置している。徒歩圏内には、古民家を宿泊施設やカフェにリノベーションし、観光客集客を図っている。SNSを活用して迂回（うかい）バルやフェス、イベントを開催するなど魅力的なコンテンツを発信し、観光客だけでなく、地元住民からの認知度も高めている。

特に大洲市は、文化・伝統の保全を重視した持続可能な観光の成功事例として、令和5年にオランダの国際認証団体「グリーン・デスティネーションズ」により「文化・保全の部」で世界1位に選出され、令和6年には「持続可能な観光地アワード」でシルバーアワードを受賞している。空き家増加という課題に対し、大洲城の「城泊」や歴史的景観を活用した街づくりを推進し、地域経済の活性化と文化遺産の保全を両立させたことが評価されたものである。



【キタマネジメント HP より抜粋】

また農業分野においては、令和2年度に大洲市青年農業者協議会が「アグルビト」を立ち上げ、生産者と消費者をつなげるメディアとして注目されている。「野菜を買うときにつくった人の顔が浮かぶ状態」の創出を考え、冊子の配布やSNSの発信、マルシェ開催時には、生産者が直接農産物を販売するなど様々な取り組みを行っている。



【アグルビト HP より抜粋】

## 2. 内部環境

### (1) 組合員の減少

図2 組合員数の推移・予測



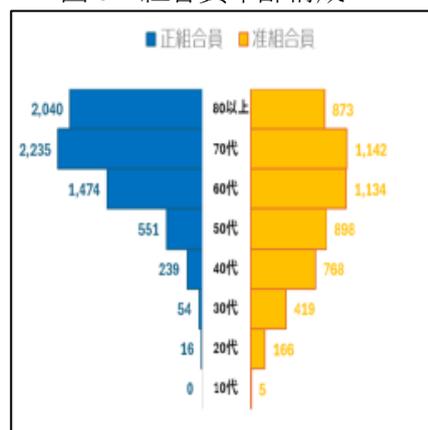
【出典：総会資料 ※予測は直近5カ年平均の増減率】

令和6年度末時点の総組合員数は12,099人であり、令和2年度末と比較し、908人減少（減少率：7%）している（図2）。内訳としては正組合員が998人減少し、准組合員が91人増加している。組合員の死亡による減少に対し、貸出取引による准組合員の増加が要因である。

また、令和6年度末時点での組合員の年齢構成比率をみると、60代以上の正組合員が約87%、准組合員が約58%と大半を占めている（図3）。

正組合員の減少率は毎年約2%、このままの減少率で推移するものと仮定した場合、令和12年には准組合員数が正組合員数を上回る推計となる。

図3 組合員年齢構成

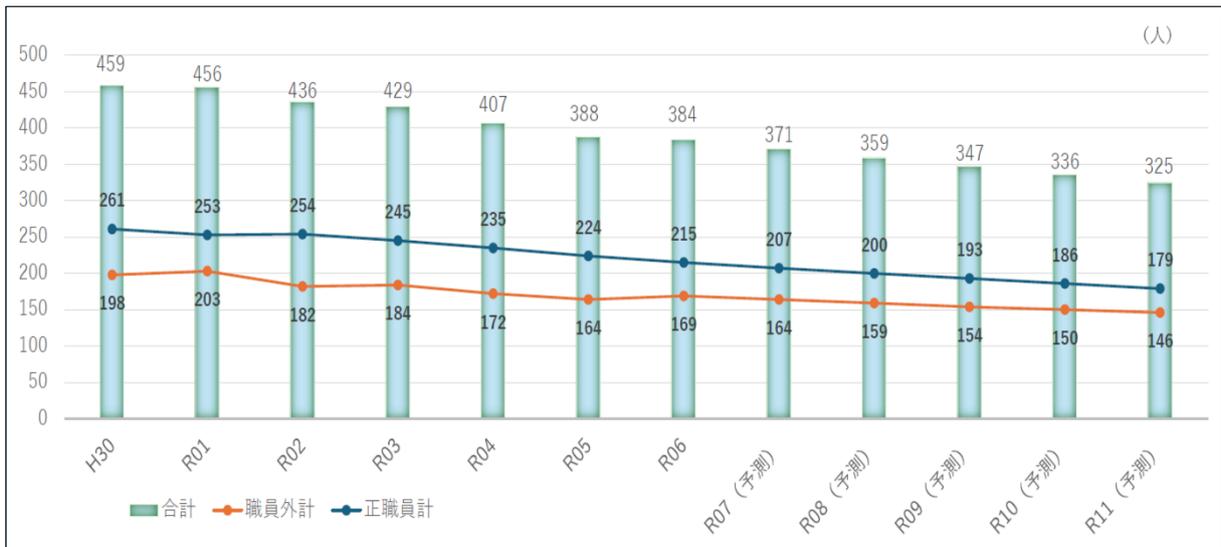


【愛媛たいきMSアンケート資料より抜粋 監修：日本協同組合連携機構】

### (2) 職員数の減少

職員数は、令和6年度末時点の総職員数は384人である。（図4）。平成30年度末と比べ、75人減少（減少率：15%）しており、内訳としては、正職員46人、正職員以外29人と正職員の減少割合が高く、入組10年未満の若い職員や中堅職員の依願退職によるものが多い。現在の減少率で推移するものと仮定した場合、5年後には325人まで減少し、人員不足はさらに深刻化することが想定される。慢性的な人手不足を招いている恐れがあり、売り手市場の昨今において人材確保のための抜本的な改革が急務である。

図4 職員数の推移・予測



【出典：総会資料 ※予測は直近5カ年平均の減少率】

(3) 事業総利益の減少

令和6年度末の事業総利益は2,388百万円であり、令和3年度末と比較して159百万円減少（減少率：6.2%）している。JAの収益は信用・共済事業で全体の6割（信用：35%、共済：25%）を占めており、この収益の要である信用・共済事業総利益は令和3年度末と比較して26%減少した。信用事業においては、高齢者の死亡相続に起因した個人貯金残高流出による運用原資が減少したことで運用益が大きく低下。足下では急速な金利上昇による調達コスト（貯金利息等）の増加により信用事業総利益は71百万円減少している。共済事業においては、長期共済保有高減少が共済付加収入の減少に繋がり、120百万円減少している。今後も、金利上昇による調達コストの増加と、少子高齢化に起因した貯金残高と長期共済保有高の減少が見込まれており、事業総利益全体が低下していくリスクを抱えている。

図5 事業総利益推移  
(令和3年度～令和6年度)

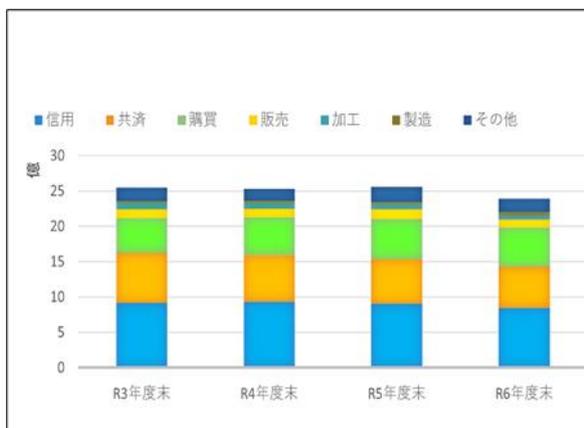
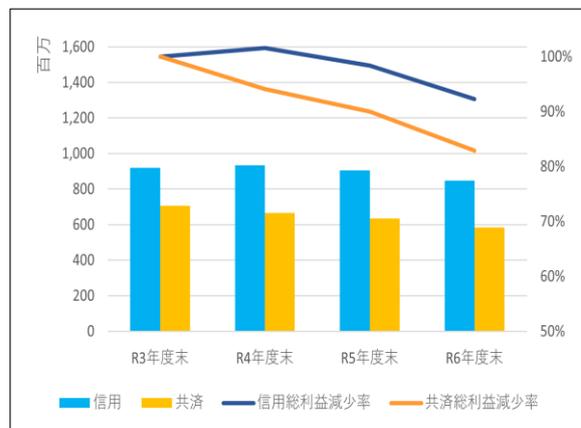


図6 信用・共済事業総利益推移・減少率  
(令和3年度～令和6年度)

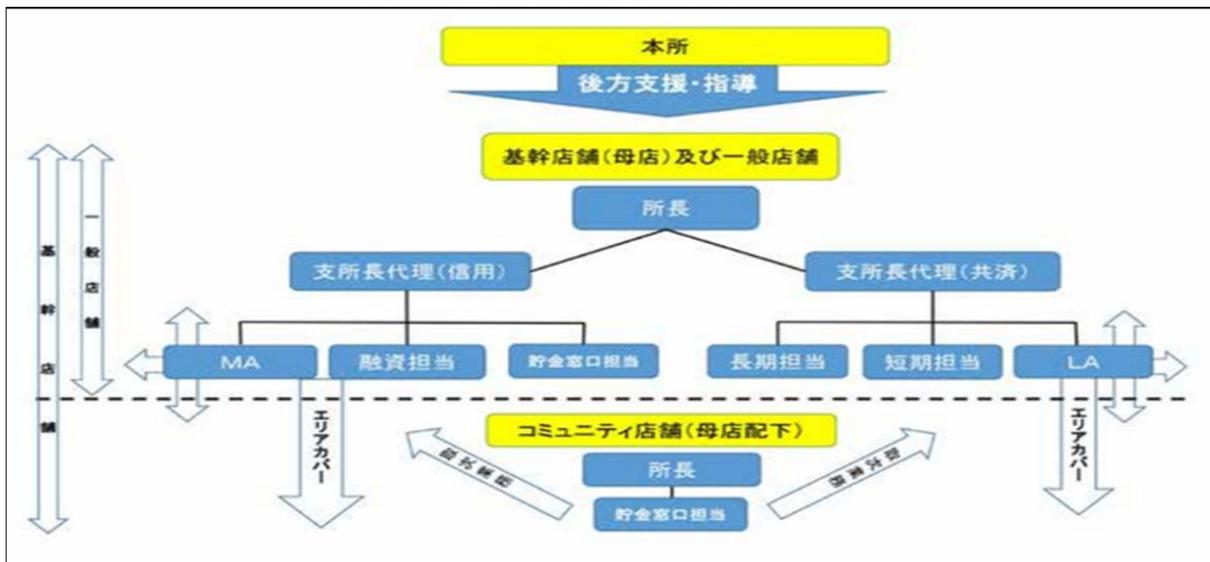


#### (4) 本支所体制

令和3年度の本支所機能再編に伴い、営農・購買事業を支所から切り離し、信用・共済店舗として10支所、1出張所に集約（母店配下のコミュニティ店舗2支所含む）し、組合の機構図が大きく変わった。信用代理および共済代理を配置することで事業の管理、各担当者の育成・指導を行うとともに、渉外担当者（MA・LA）をそれぞれ配置し、「出向く体制」を強化してきた。また、各店舗に運営委員会を発足し、各組織代表の組合員が支所運営に携わる形態となっている。

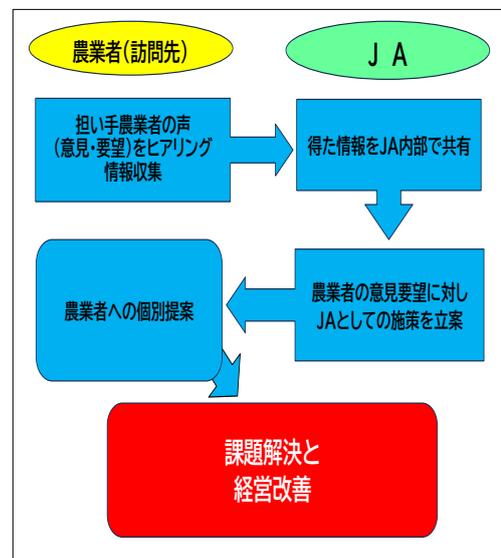
本所では顧客対応窓口を設置せず、支所支援・指導等に特化した業務を行う体制としている。「出向く体制」実現のためには渉外担当者（MA・LA）の知識・スキルアップは必須であり、同行や研修等により人材育成を行うとともに、各事業の収支管理・戦略決定を行う機能を発揮している。

図7 信用・共済店舗の体制イメージ



支所から切り離した営農・購買事業については、営農センターに集約。それまで各支所に営農担当者1名を配置しており、営農指導員が指導事業の中で農家巡回を行っていたが、支援体制の充実強化として生産品目ごとの作付指導員等は生産振興グループとする一方、「地域農業の担い手に出向く」要員は地域振興グループとしてTAC（地域担当）を配置。農業生産振興や担い手の経営改善のための資材・技術の提案等、地域農業の維持発展に向けた活動（農家訪問）が期待されている。また購買事業については、営農センターに集約したものの、組合員の

図8 TACに期待される役割



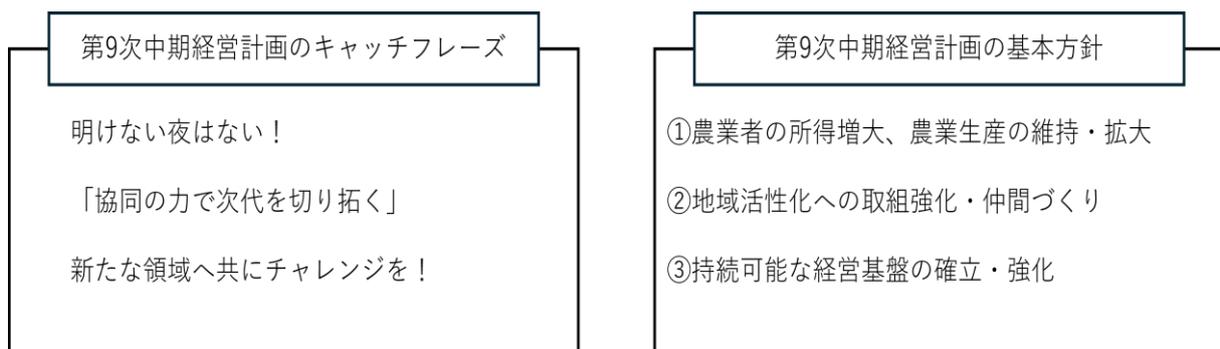
利便性を考慮し、金融店舗併設（内子・大瀬・五十崎・長浜）もしくは近隣設置の形で購買店舗（肱川）を設置した。近年は、この購買店にTACを再配置している状況にある。

経済部門では、同一敷地内にあった農機と車両（販売、車検等の整備点検）部門を切り離し、車両部門が移転している。石油・ガス、生活品等の拠点は、大きな変更なく推移している。

### （５）第9次中期経営計画

J A愛媛たいきは基本理念として、新時代を展望し、豊かな地域の個性を活かした協同の輪を大きく広げ、統合J Aにしかできない事業機能を備えた組合員の信頼と期待に応え地域に貢献する「たいき」らしい自己完結型J Aの実現を目指している。

現在、第9次中期経営計画（令和8～10年度）のキャッチフレーズおよび基本方針が決定し、各部門別の戦略を策定中であり、基本方針から鑑みても、J Aの強みである総合事業を活かして、組合員・利用者に向けた新たな戦略を必要としている。



## Ⅲ. 課題と分析

### 1. 次世代層との接点づくりのための情報発信

#### （1）信用事業

貯金残高伸長のため、他行からのニューマネー獲得を目的とする「攻めの商品」として、県下統一定期貯金を年に2回販売している。一方「守りの商品」として、J A愛媛たいき独自で年金受給者に対し、金利0.1%上乘せ（定期貯金1年もの）を販売しているものの個人貯金残高の流出が続いている。近年、店舗マネジメント強化により、高額貯金者世帯を重層管理先とし、優先的に訪問し、貯金量の維持拡大に取り組んでいる。主に家族関係や他行取引情報を1枚のシートにまとめた重層管理シートを作成し、年に数回訪問活動を行い、現利用者との関係深耕と次世代層との取引開始・深耕をねらっている。しかし、実態としては重層管理シートに基づいた情報（次世代情報等）の取得に留まり、次世代層との取引開始・深耕を図ることができていない。重層訪問自体が形骸化し、相続人（次世代層）との取引継続ができていないことが、貯金流出の一因と思われる。

J Aが得意とする高齢者の囲い込みとして、公的年金獲得に注力しており、貯金契約者全体の53%（図9）、貯金残高の87,233百万円以上が65歳以上の利用者である（図10）。今後も高齢者の死亡相続による流出リスクが高いといえる。

図9 貯金契約者年齢構成比率

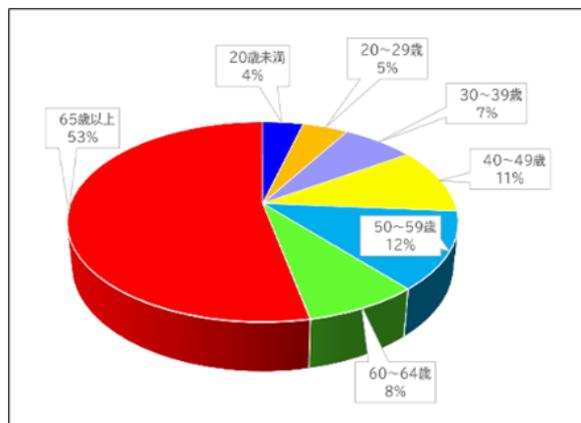
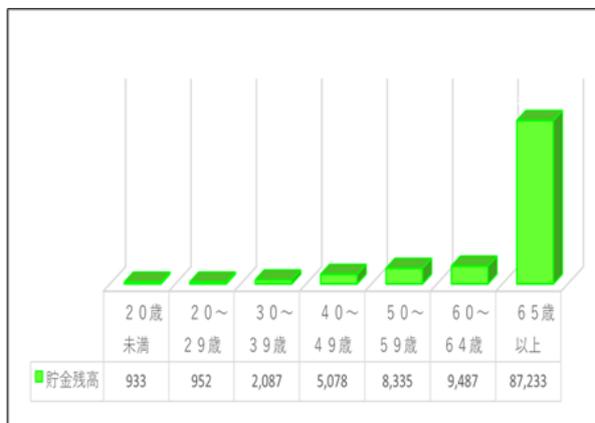


図10 年齢別貯金残高



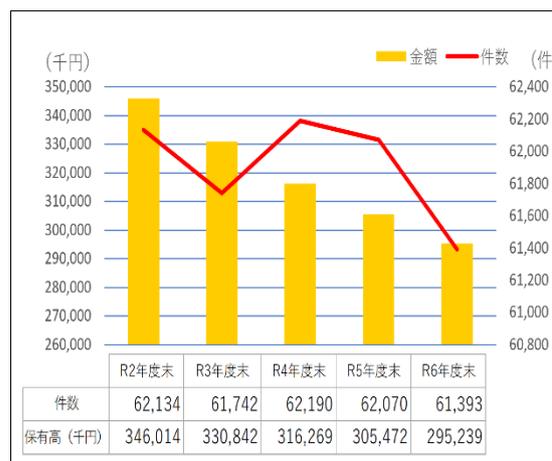
## （2）共済事業

共済事業については、3Q活動を通じて、組合員・利用者の保障提供を実施している。既存顧客へのアプローチは可能である一方、未取引先へのアプローチは難しく、課題の一つとなっている。

長期共済保有高は、令和2年度末から85%に減少（図11）。契約件数についても少子高齢化が進む中では、今後も減少する見込みである。

また、昨今の物価高騰やWeb商品の台頭から、利用者の掛金抑止（固定費）の傾向にある。LAの提案も減額を前提としたものになりつつあり、結果的に保有高減少を招いている。共済においても次世代層の新規獲得が急務である。

図11 長期保有有高



## （3）営農・経済・購買事業

生産者である組合員と密接に関わる事業である。職員の配置割合は全体の3割であるが、他部門と比較し、平均年齢が高く、永年在籍のベテラン職員が多い（表1）。しかし、定年退職や経験豊富なベテラン職員の離職が増加している。新規採用職員が配置され、20代職員が増加しているものの生産者である組合員からの信頼はベテラン職員が得ている。そのため、既存ベテラン職員の業務負担が大きく、若手職員の育成・指導が追い付いていない。

表1 部門別職員数・平均年齢

部門	管理部門	信用部門	共済部門	経済部門	営農部門	加工部門	その他	合計
人数	44人	79人	59人	41人	118人	23人	20人	384人
平均年齢	49.6歳	41.6歳	42.5歳	50.3歳	51.6歳	54.3歳	54.6歳	49.2歳
配置割合	11.46%	20.57%	15.36%	10.68%	30.73%	5.99%	5.21%	100.00%

また、TAC7名を配置しているが、令和6年度の農家訪問件数の目標4,800件に対し、実績1,773件、目標と乖離している。令和6年度のTAC1名あたりの訪問件数は、1日当たり1.27軒（表2）に留まっており、現役世代・次世代層とも十分訪問できていない可能性がある。繁閑差が大きい集荷業務に追われていることもあり、TAC設置の本来の目的である「課題解決と経営改善」へ向け、TAC職員の位置づけの再整理と意識改革が課題である。

表2 令和6年度TAC1名あたりの年間農家訪問件数

年間訪問軒数（実績） A	1日当たり訪問軒数 A÷年間200日
253軒	1.27軒

#### （4）広報活動・情報発信

令和7年3月から4月に、組合員の事業利用や組織活動への行動、意識を調査するMS（メンバーシップ）アンケートを実施した。（回答者数：正組合員414名、准組合員596名）その中で、産直市「愛たい菜」、JA関連商業施設「オズメッセ」の生活施設の利用率は80%を超えるものの、准組合員は「JA活動を知らない」という回答が60%を超えており、貸出・共済をきっかけとした組合員加入以降のJAの活動や他事業利用の案内などの広報活動や情報発信が弱いのではないかと考える（図12）。一方、JAに期待する活動として、愛たい菜や地方祭（支所ブース）等の地域活性化に向けたイベントに対する期待値は高く、知る機会があればJA事業を利用いただけるのではないかと考える。

図12 JA活動についての回答

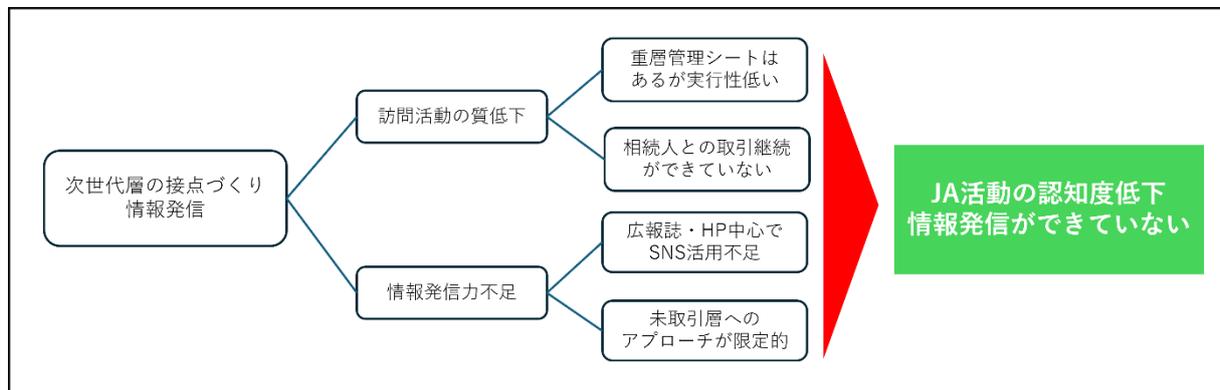
	正組合員	准組合員
① 農業まつり	31.2	42.3
② 支所での各種イベント	37.4	53.2
③ 愛たい菜での各種イベント	23.4	20.1
④ 農業体験イベント	49.8	60.1
⑤ 観劇招待会	52.2	63.8
⑥ スポーツイベント	50.5	68.0
⑦ 各種カルチャー教室	55.3	66.4
⑧ 女性大学べっぴんcollege	64.0	72.1
⑨ 税務相談	50.7	69.3
⑩ JA子ども倶楽部	62.6	61.1

【愛媛たいきMSアンケート資料より抜粋 監修：日本協同組合連携機構】

経済部・営農部ではSNSを活用し、キャンペーン情報や旬な農産物の発信を行っているが、JA愛媛たいき組織全体としての情報発信手段は、月1回発行の広報誌がメインである。また、公式HPで情報（新商品、お知らせ）を発信しているが、著者自身も業務で月に1回程度のアクセスに留まっており、組合員・利用者が頻りにアクセスしているとは考えにくい。信用・共済事業においては、主に窓口来店者や訪問先に対してのみチラシ配付をすることに留まっている。以上のようなことから、次世代層を含む地域住民、未取引層に対する情報発信力が弱いため、そもそもJAの活動

を知らない、知る機会がないのではないかと思われ、認知を広げるための情報発信が課題である。(図 13)。

図 13 ロジックツリー分析



各事業における現状分析の結果、MSアンケートの中で「訪問活動の頻度・満足度」に対し、正組合員 30%は「訪問活動が全くない」と回答しており、本支所再編以降、強化してきた「出向く体制 (MA・LA・TAC)」に課題があることが分かる。本支所再編で低下した利便性の補完として一定の成果はあったと思われるが、次世代との接点づくりはもとより、現状維持も危惧される。

広報活動・情報発信においても、各事業単位ではなく、組織全体として、JAの活動自体の認知を広げることが重要でないかと考える。

## 2. 人材育成

現代社会は、インターネット等により多様かつ専門性の高い情報に容易にアクセスし得る環境にあり、組合員・利用者が主体的かつ批判的な情報を取捨選択する能力を備える時代となった。組合員・利用者と接する中で、各事業の商品性だけでなく、情報提供、法令・税制等のアドバイスは必須であり、質の高い提案力や専門性の確保が強く要請される状況にある。このような質の高いサービス提供のためには、金融、税制、保険、年金などの幅広い知識を身につけるための国家資格であるFP技能士(2級以上)を各部門の職員が取得した中で、相談業務(金融・共済・営農・経営改善)を行うことで実現できると考える。

前述のMSアンケートにおいて、これからは担う64歳以下の農業者(正組合員)は、農産物の販売、農業資材等の購買事業の利用率は低いが、JAの活動の中で「営農指導よりも所得向上やビジネス講座」に期待している(図14)。そのためには、農業者と関わる指導員がFP資格取得による経営アドバイスを交えた営農指導が必要であり、営農指導の手法の転換期にあるといえる。現在のままでは、ネットを活用とした農業者による直売が増加し、農協離れが加速するのではないかと推測できる。

図 14 J Aに期待する活動

農業類型	N数	園芸塾等の栽培技術を学ぶ講座	農業所得の向上や起業のためのビジネス講座	有志による技術開発のサポート	市民農園・体験型農園	子供たちへの農業体験(食農教育)	料理・農産物加工等の教室	地域の習が集まれるお祭り等のイベント	旅行・コンサートなどのレクリエーションイベント	趣味等に応じて仲間が集まれるサークル活動	高齢者の生きがいのための活動	介護や福祉に関わる活動	地域環境をよくするための活動	その他	特にな	不明・無回答
		(%)														
大規模担い手経営体	2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
担い手経営体	11	27.3	45.5	18.2	9.1	36.4	18.2	0.0	0.0	18.2	36.4	9.1	27.3	9.1	0.0	9.1
中核的担い手	33	24.2	33.3	9.1	0.0	15.2	12.1	21.2	9.1	0.0	15.2	6.1	18.2	0.0	21.2	6.1
多様な担い手(販売あり)	139	28.8	18.0	6.5	3.6	7.9	12.9	18.0	17.3	10.1	34.5	18.0	20.9	0.0	13.7	4.3
多様な担い手(販売なし)	216	15.7	10.2	3.2	5.6	9.7	15.7	21.3	18.1	12.5	37.0	19.4	26.9	1.9	19.0	5.1

【愛媛たいき MSアンケート資料より抜粋 監修：日本協同組合連携機構】

現在、J A愛媛たいきのF P資格取得者は29人(取得率：7.5%)であり、そのうち半数以上が信用部門に配属されており、営農担当者のF P資格取得者は0人である(表3)。これは、F P技能士試験の申込案内が信用職員中心に行われ、全職員に周知されていないことが要因である。

一方、J Aの特性である営農指導員資格取得者は29人(取得率：7.9%)であり、営農部門に偏っている(表4)。その中でも永年在籍のベテラン職員が保有しており、直近2年での取得者は2人である。前述にあるように永年在籍者が多いこと、資格取得について職員のレベルアップへの意識が低いことが課題である。営農部門以外の資格取得者は、営農担当時に取得されたものである。

F P技能士、営農指導員資格に限らず、職員のレベルアップには資格取得は重要である。しかし、J A愛媛たいきでは資格取得について、各部門に任せており、人事担当部署(管理部門)において、職員が保持する資格の把握ができておらず、人事考課に反映されているかどうか解らない状況であり、何の資格を取得すればよいかわからないことが課題である。

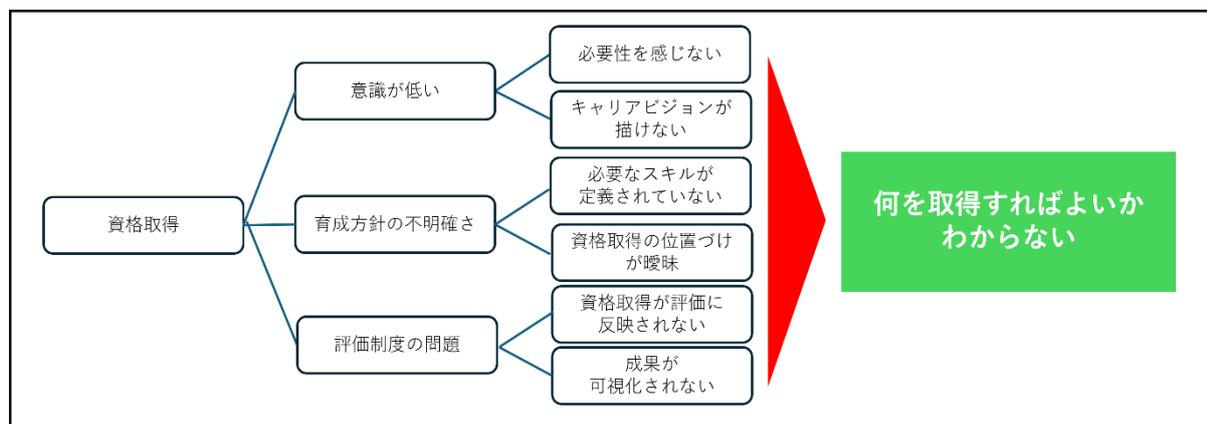
表3 各部門におけるF P2級資格取得者数

管理部門	信用部門	共済部門	経済部門	営農部門	加工部門	合計
4	17	6	1	0	1	29

表4 各部門における営農指導員資格取得者数

管理部門	信用部門	共済部門	経済部門	営農部門	加工部門	合計
1	2	5	1	19	1	29

図 15 ロジックツリー分析



### 3. 人材不足

年度末に限らず、年度当初や年度途中で退職者が急増していることも課題である。近年、若年層のみならず、中堅層（30～40代）のキャリアアップ転職を前提とした退職が増加。退職した職員のJAでのキャリアを見ると、同一部署で同一業務を永年続けてきた職員が多い。JA愛媛たいきでは、入組以来、本所経験しかない職員、支所経験しかない職員、一つの部署に永年従事している職員が多く、お互いの業務内容や立場が理解できていないため、新たな取り組み施策に対する拒絶感が生まれていると考える。一つの部署に永年在籍することにより、専門性の維持・向上を図る一方で、人材の流動性が低く、組織として停滞（旧態依然・変化への拒絶）を起している可能性がある。

図16 長期間同一部署に所属するメリット・デメリット

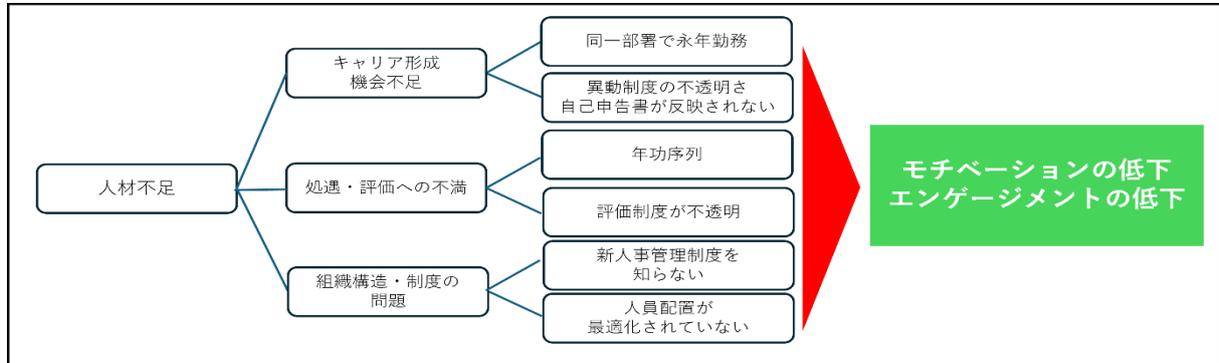
メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門的能力が高まる。</li> <li>・長期間同一部署配属の人材が異動対象者から外れることによる人事担当部署の負担軽減。</li> <li>・引継期間がないことによる煩雑解消。</li> <li>・一定のレベルでの職務遂行能力の維持。</li> <li>・組合員との広範囲なコミュニケーション力（営農）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理部門のみの経験しかない場合の、現場との感覚のズレが生じる。</li> <li>・相手の立場や仕事が理解できず、部門間における軋轢を生みやすい。</li> <li>・新しい人材が転入した場合の疎外感発生リスク。</li> <li>・指導力の低下（自分がやったほうが早い）</li> <li>・他業務での可能性を奪う。</li> <li>・新しい発想が生まれにくい。</li> <li>・業務の棚卸が困難。（この人しかわからない）</li> <li>・隠ぺい・粉飾等コンプライアンス違反となる恐れ</li> <li>・改革・変化に消極的（今まではこうだった）</li> <li>・キーマンが病気等で長期離脱となった場合に混乱が生じる</li> <li>・異動させられない（できない）職員を生む</li> </ul>

職員一人一人の意欲と能力向上を図り、適切な人事上の処遇を行うために制定されている「新人事管理制度」によると、4等級から5等級昇格時の職種選択は自己申告・面接により決定される旨が記載されているものの、実態とは大きく乖離している。このことから、「昇給は年功序列」「やってもやらなくても同じ」「一部はいつも希望どおりに異動するが、自分は何故異動できない」という不満が生まれている。また、「新人事管理制度」がイントラおよびグループウェア掲示板の掲載のみで全職員に説明がないため、評価・考課基準を「知らない」職員が多いのも事実である。令和6年度に実施したアンケート（45歳以下の職員対象）においても、「自己申告書（異動先等）について意見が反映されていますか」の質問に対して、46%が「いいえ」と回答しており、異動を希望しながらも異動できていない職員が存在することが伺える。このことが同アンケートの「今の自分の仕事にやりがいを感じていますか」に対し、「いいえ」と回答した30%に少なからず影響していると考えられる。

現在の人事制度（異動）においては、末端の若い可能性のある職員の意見は反映されにくく、モチベーションやエンゲージメントの低下に繋がっている。分析してみ

ると、評価や対価に対する不満、人事異動による環境への不満から、成長機会・人材の可能性を狭めており、組織での将来像が描けず、中堅層（30～40代）が退職を選択する1つの要因となっていると思われる。

図17 ロジックツリー分析



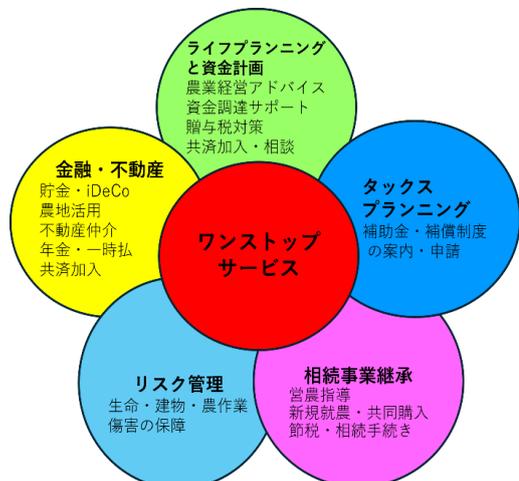
#### 4. 「選ばれるJA愛媛たいき」であるために

著者は、JAは「人」の組織であると考え、JA愛媛たいきが「選ばれるJA」「なくてはならないJA」であるためには、地域住民に寄り添い、ニーズに即したサービス提供・情報発信による①次世代との接点づくり、また、それを担う②職員の仕事への熱量（働き甲斐、職場への愛着）の向上を図ることが鍵だと思っている。

しかし、現在のJA愛媛たいきは、職員アンケート結果にもあるように全職員の意識統一が図れていない。職員の意識、能力にも差があり、エンゲージメントは低下し、部門間の連携不足は組合員・利用者対応に影響を及ぼしている。組織の課題解決のためには、職員の意識統一、知識向上を図ることが急務である。JA愛媛たいきの課題解決を図ろうと、CS・ES向上を目的とした信用・共済担当者を中心に編成される「きずな向上塾」があるが、近年はCSよりもES寄りの提案になりつつある。どちらか一方に偏るのではなく、課題解決に向けた協議が必要である。次世代層との接点づくりには、一定の部門に任せるのではなく、JA全体として取り組まなければならない。地域住民にJA活動を認知していただくとともに、その「人」のニーズに合致した事業利用・活動参加につなげていく具体策を

「きずな向上塾」で部門横断的に検討する時期にきている。そこから取引深耕（つながり強化）を図るには、職員の仕事への熱量（働き甲斐、職場への愛着）が必要である。JAの強みである総合事業であることを活かし、農業、生活に関わる相談、手続き等が一ヶ所で完結するワンストップサービス（図18）を実現し、デジ

図18 ワンストップサービスのイメージ



タルにはない「人」の心が通った対応により差別化を図ることが出来る。そのためには、人材確保と人材育成は必要不可欠である。

モチベーションやエンゲージメントを向上させ、職員同士が仲間として尊厳を保ち、組織を活性させることにより、組合員・利用者ニーズに対応する間接的アプローチと同時に若年層・次世代層への情報発信をしていく直接的アプローチの改革策を提案する。

#### IV. 改革案

##### 1. プロジェクトチーム立ち上げ「シン・きずな向上塾」×部門間連携

###### (1) 目的

各事業からメンバーを選出し、部門間連携を図り、組織横断的に課題を抽出し、改善実行する変革エンジンをつくる。

###### (2) 提案内容

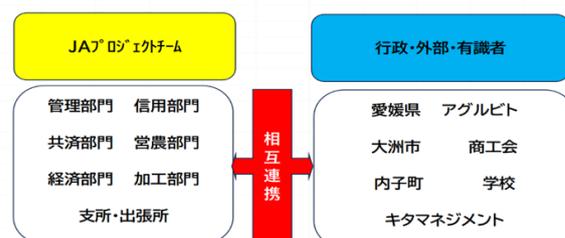
既存の「きずな向上塾」を一新し、JA組織として課題改善に向けた施策を協議するプロジェクトチーム「シン・きずな向上塾」として、部門横断的に改革案の提案、検証に取り組む。

役員任命で各事業からメンバーを選出することにより、部門間連携と職員の意識統一を図る。また、組織内に限らず、地域経済・地域農業の活性化に取り組まれている地域運営組織であるキタ・マネジメントやアグルビト、自治体（大洲市・内子町）などの外部組織と連携し、認知バイアスを取り除く。

例えば、耕作放棄地を活用した農業体験や収穫イベント、農産物の加工や料理教室、保育園児や小学生の農業体験など、地域活性化に向けた取り組みが考えられる。また、外部環境にあげたとおり、管内は観光業が盛んであるため、外部組織と連携し、農産物の加工品づくり（ジャムやピクルスの調味・瓶詰）、短時間で可能な料理体験（フルーツサンドづくり）も行うことができる。

###### (3) 効果

各事業からのメンバー選出により、JA組織としての強みを生かした付加価値のある商品・サービスの開発・提案を検討する場を作ることで、課題の一つである部門間の情報共有・連携をした中で職員の意識統一を図り、顧客満足度の向上を図ることを期待する。前述のMSアンケートの中で、農業体験や収穫など、子どもを交えた参加型イベントへの期待値も高く、顧客満足度の向上に繋がる。さらに組織内外問わず、情報交換・連携することにより選択肢が増え、可能なことの範囲が広がる。



## 2. LINEの活用（次世代層との接点づくり×情報発信）

### （1）目的

J A愛媛たいきの公式LINEアカウントを開設し、組合員・利用者だけでなく、未取引の次世代層・若年層にJ A愛媛たいきの活動、商品、情報を知るツールとして活用する。

### （2）提案内容

出向く体制を強化する一方、若年層や次世代層においては、訪問されることに嫌悪感を示される利用者も多い。近年、さまざまな手口で特殊詐欺が横行しており、J Aを騙った電話も多く、店舗に「〇〇という職員は在籍しているか」との問い合わせや「在宅をしても居留守を使う」「固定電話には出ない」という利用者もいる。

現代はSNS社会とも呼ばれ、スマートフォン普及率は97.0%（NTTドコモモバイル社会研究所調査より・2024年1月末時点）となっている。図19にあるように、SNSにも様々な種類がある。その中でも、文章投稿型であるLINEアカウントの開設が適していると考えられる。LINEについては、2025年10月時点でユーザー数9,900万人以上、全年齢におけるスマートフォン利用者のLINE利用率は94.9%（2024年）とソーシャルメディアでは最上位となっている。企業が利用するLINE公式アカウントについては、ライトプランは無料、スタンダードプランで月額5,000円である。

図19 SNSの種類

文章投稿型	LINE
	X（旧Twitter）
	Facebook
写真・ビジュアル重視型	Instagram
	TikTok
動画投稿型	TikTok
	YouTube

例えば、愛たい菜イベントやJ A活動として各支所が地域行事（祭り）に参加し、出店する機会が多いことから、開催日時や情報を発信することにより地域行事を盛り上げることが出来るのではないかと考える。また、現在チラシ配付による信用・共済のキャンペーン案内が一斉に周知可能となる。J Aのローン商品は、知人や職員紹介から若年層との取引のきっかけとなっていることが多く、オンラインを好む傾向の若年層が来店するにはハードルが高いといえる。LINEアカウントから公式HPのリンクを掲載することにより簡単にアクセスし、詳細な商品概要や事前審査申込へ案内することが出来る。LINEで情報を得ることができれば、店頭や訪問によるチラシ配布と異なり、若年層や次世代層への情報発信ツールとして大きな効果が期待できる。

### （3）効果

既にオズメッセセルフSSのLINE公式アカウントがあり、令和7年11月現在で11,310人の登録実績がある。図20をみると、65歳までの若年層・次世代層が多い。



### (3) 効果

組織として、職員個人の資格取得を把握することにより、適正な人事考課の評点に繋がる。資格取得を「見える化」することで、組織も職員も把握しやすく、職員の自己啓発に繋がり、資格取得によって知識が向上する。ライセンスの安心感を組合員・利用者に加え、サービス品質の向上（ニーズへの対応）、ワンストップサービスが期待できる。相談対応力の向上により、職員の自信になり、やりがいとなり、離職防止に繋がる。

## 4. キャリアチャレンジ制度の導入

### (1) 目的

役員面談を通じ、職員自らがキャリアを選択できる仕組みづくりを目的とし、職員の働き甲斐、職場への愛着、仕事への熱量を向上させる。

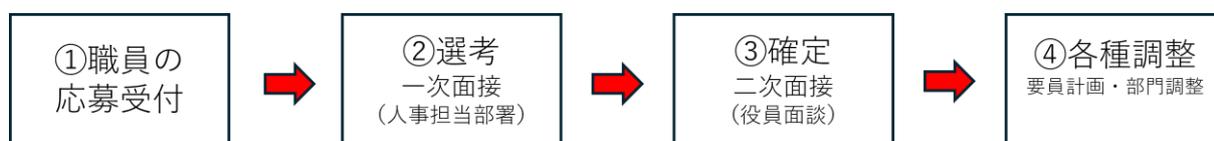
### (2) 提案内容

組織が活性化するためには人材の「育成・活性化・適材適所」が重要と考える。JA愛媛たいきに人事については、同一部署・同一業務に永年携わる職員が多く、現在の人事制度（異動）においては、末端の若い可能性のある職員の意見は反映されにくく、人材の可能性を狭めている。一方で、永年同一部署に在籍する職員の可能性を狭めているともいえる。しかしながら、人事異動については、経営層の意思を反映すべきであることも事実であり、役員面談等を通じ、応募者は希望を直接役員に伝えることが出来る仕組みをつくる。

対象者は同一部署・同一業務を2年以上経験した職員に限定し、図22のような書類選考や役員面談の審査を設けることで、身勝手な異動希望の手段とならないような制度づくりを進める。ノミネートできる職員については、経歴や志望動機「なぜ、その部署に異動したいのか」「その部署に異動して何をしたいのか」を記載し、エントリーする仕組みにする。自ら志望動機を明確にし、面談を通じ、役員面談等で直接伝えることにより、書面のみでの自己申告書との差別化を図る。

制度導入にあたり、懸念される身勝手な異動希望や職員の不公平感を解消するため、例えば、職員認証試験上級およびFP2級の資格保有者等、条件を付与することも可能であり、資格取得に対する意欲向上に繋がるのではないかと考える。

図22 応募のフロー



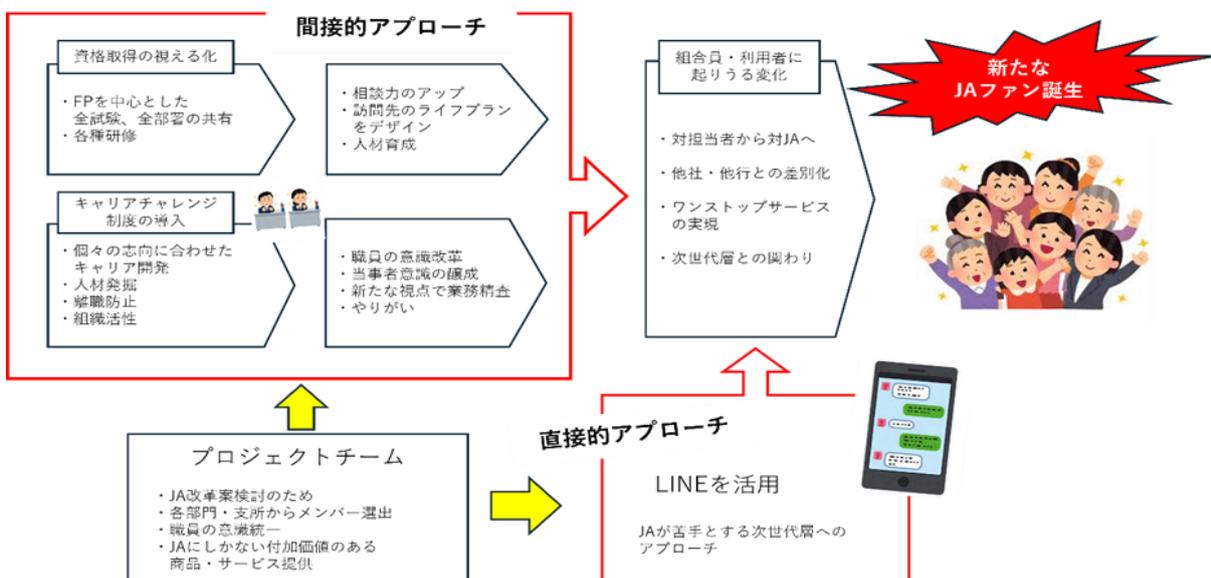
### (3) 効果

キャリアチャレンジ制度により、職員自身が未来図を描くことができ、モチベーションアップにつながる。職員一人一人がモチベーション高く挑戦し、決断機会を数多く経験することが個人の成長に繋がり、離職防止の効果が期待できる。組合側の負担は増えるものの、人材確保は急務であり、エントリーした職員（ヤル気ある職員）に対し、面談等で直接対話することは重要である。職員の希望に沿う結果とならない場合であっても、理由を明確にすることで、再度チャレンジする機会に繋がる。職員のモチベーションアップは事業の成長、業績アップに繋がる。また、役員と面談することで、JA側においては人材のミスマッチの解消につながることに加え、同一部署・同一業務によるモチベーションが低下した職員の新たな可能性を見出すことができるのではないかと考える。

図 23 期待される効果とリスク

	職員サイド	組合サイド
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個々人の志向に合わせたキャリア開発が可能。</li> <li>・ 不慣れな業務・部署への異動リスクが低下。</li> <li>・ 管理職に良い緊張感を与える。</li> <li>・ 帰属意識や満足感の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材のミスマッチ解消。</li> <li>・ 組織の活性化。</li> <li>・ 新たな視点での業務精査。</li> <li>・ 人材発掘</li> <li>・ 離職防止</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 採用されない場合の不公平感の問題</li> <li>・ 異動後にミスマッチが発生</li> <li>・ 安易な応募によるキャリア機会の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事業務の負担増</li> <li>・ 選考プロセスの長期化</li> <li>・ 元部署の計画外の人材損失</li> </ul>

### 【改革案のイメージ】



## V. おわりに

J A事業は、利用者が自身のライフスタイルに合ったサービスを選択する時代に突入しており、従来のブランド力だけでは選ばれ続けることは難しい。少子高齢化の進行により、優秀な人材確保は一層困難になることが予測される中、採用と育成の仕組みを構築しなければ、組織の存続は危うい。

本論文で提案した改革案は、次世代層との接点づくりと人材育成を両輪とするものである。LINEなどのデジタルツールを活用した情報発信により、若年層・未取引層への認知度を高めるとともに、職員の専門性向上とキャリア形成を支援することで、組織の活性化を図る。

今後は、部門の垣根を越えた連携を進め、地域住民に寄り添ったサービスを提供し続けることで、「選ばれるJ A」「なくてはならないJ A」を実現する。そのために、改革を恐れず、継続的な挑戦を続けていきたい。