

# 働くことが魅力と感じる職場に ～J A広島市の“人づくり”～

J A広島市 谷川 純

## 目次

- I. はじめに
- II. J A広島市の概況
- III. 人づくりの取り組み
- IV. J A広島市における現状分析と課題
- V. 課題解決に向けた取り組み
- VI. おわりに

## I. はじめに

「人生 100 年時代」言われる今、私たちの価値観や理想、人生も多様化している。働き方においては、これまでの課題であった少子高齢化や労働人口の減少、働き方改革などに加え、新型コロナウイルス感染症の蔓延やロシアのウクライナ侵攻の長期化の影響による物価高騰など、私たちの生活に直結する問題が発生している。また、これから社会人となる学生や若手世代においては、終身雇用の意識は薄れ、転職が自身の成長（キャリアアップ）ややりがいにも繋がるなど、就業観も大きく変化し、大きな時代の変化から、従来とは異なる新しい価値観や理想が生まれている。

これらの変化は、J A広島市においても顕著であり、若手・中堅職員の採用難や離職に大きく影響している。また、若手・中堅職員の減少は、今後の事業運営にも関わる問題であり、一層深刻化していくことが想定される。「なぜ採用難であるのか」「なぜ離職が多いのか」という課題を今一度見直し、「多様な価値観」を受け入れ、採用活動や人材育成をしていかなければならない。これらは、経営課題の一つとして考えていく必要がある。

また、第 29 回 J A広島県大会決議において、重点取組事項（5つの柱）の一つとして、「協同組合としての役割発揮を支える人づくり」を掲げている。協同組合として、互いに力を合わせ、協力し合い活動をしていくことが、共通の認識であることが重要であるとともに、人づくりにおいて重要なことは、多様な人材が意欲を持ち活躍できることである。

J A広島市は、経営基盤強化のため令和 2 年から進めてきた店舗再編を終え、令和 5 年度より新たな店舗体制のもと、「組合員・地域に必要とされる J A広島市」の実現に向け、事業運営を行っている。組合員・地域に必要とされる＝満足度を高めていくためには、J A広島市で働く職員が意欲を持ち活躍できるよう、職員の満足度も高

めて行かなければならない。必要とされるJA広島市になるための、人づくりはできているのであろうか。

このような現状を踏まえ、JA広島市で働くことに“やりがい”を感じ、意欲を持ち活躍できる「魅力ある職場」となるよう、職員一人ひとりに寄り添い、共に成長していくことが、これらの課題の解決策の一つと考え、“人づくり”人材育成にスポットを当て、職員を大切に、職員に選ばれるJA広島市について考察していく。

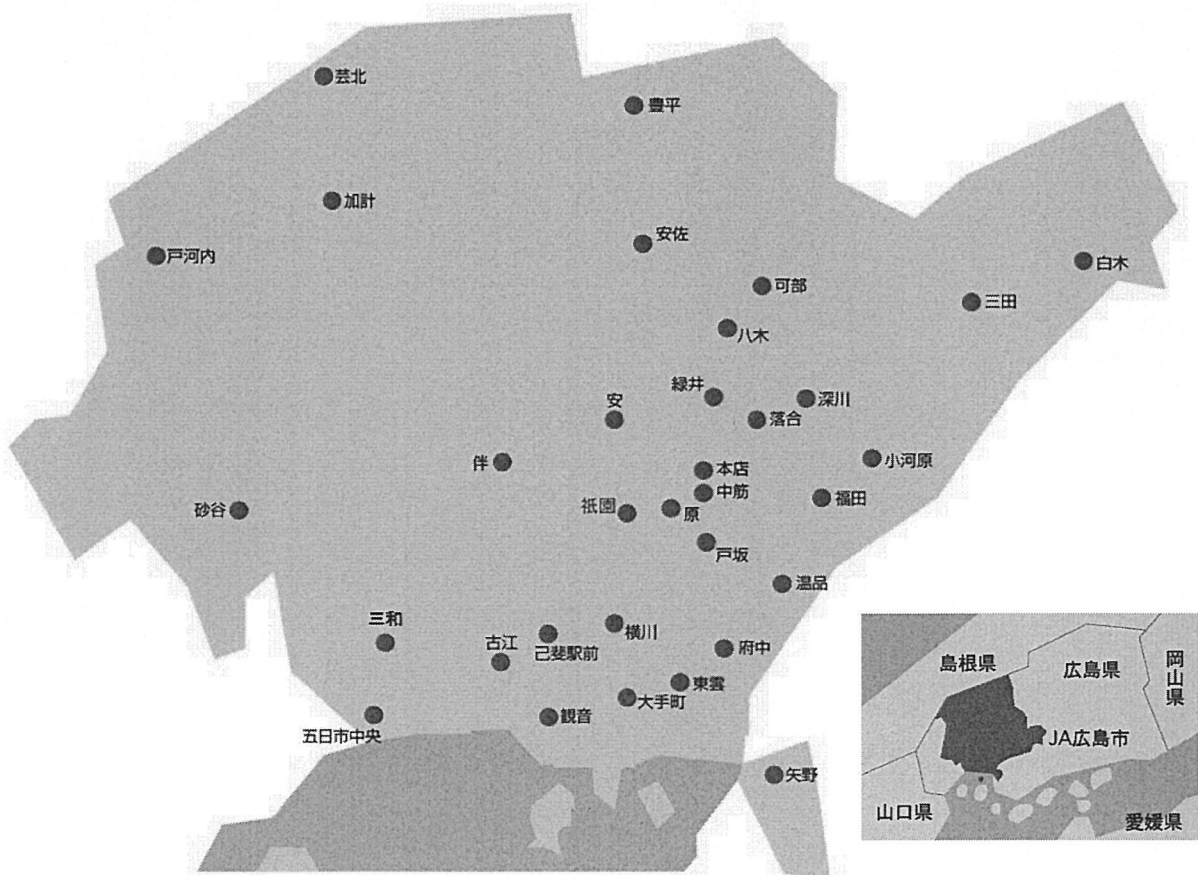
## II. JA広島市の概況

### 1. 管内の状況（沿革・あゆみ）

平成5年4月に広島市内近郊の8JA（矢野町・高陽町・白木町・可部町・安佐南・五日市・広島市）が合併し、「JA広島市」が誕生した。その後、平成12年にJA佐東町、平成14年にJA安佐町と合併を重ね、現在のJA広島市となった。

広島県の西部に位置し、広島市（安芸区の一部を除く）、安芸郡府中町、安芸太田町、北広島町（旧芸北町、豊平町）を管内とし、北は島根県の県境から南は瀬戸内海までと幅広いエリアを有し、都市型農協ではあるが多様な地域特性を持っている。

また、経営基盤強化のため令和2年度から進めてきた店舗再編は、令和4年度で完了し、店舗数は54支店から32支店となった。現在は、これまで以上の出向く体制の強化により、組合員・地域のみなさまの生活に寄り添っている。



## 2. 経営理念・経営方針

### (1) 経営理念

「J A広島市は、農業と生活設計におけるアドバイスとサポートという事業を通じて、地域の暮らしに確かさと彩りをつくります。」

### (2) 経営方針

- 一、地域農業の持続的発展と農業を通じた環境保全に取り組みます。
- 一、心豊かで健康な暮らしと活力ある地域社会づくりに貢献します。
- 一、経営基盤の一層の強化と健全性の向上に取り組みます。

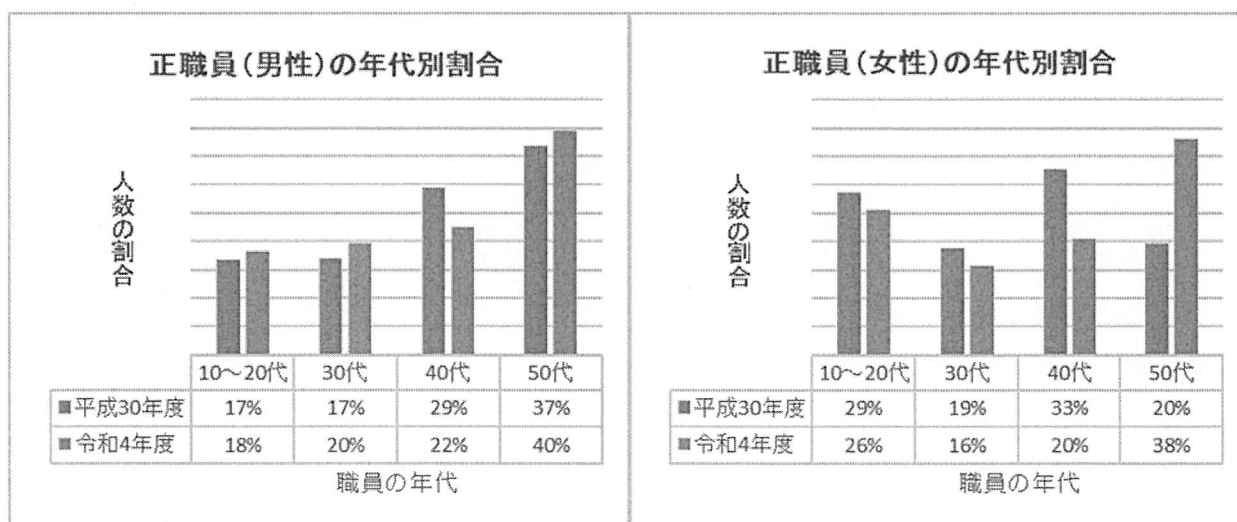
## 3. 職員数状況

【表－1】 J A広島市職員数（雇用形態別） ※年度末基準 (単位：人)

	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
正職員	664	664	659	617	560
嘱託職員	116	126	120	116	114
臨時雇・パート	191	168	162	150	146
合計	971	958	941	883	820

(資料：第26期～第30期 J A広島市通常総代会資料)

【図－1】 正職員（男性・女性）の年代別割合



(資料：人事教育課データより筆者作成)

J A広島市の職員数は、5年間で減少している。正職員については、店舗再編により採用人数を縮小した年度もあったが、年々新卒採用の応募者数も減少しており、採用人数の確保にも苦戦しているのが現状である。また、若手職員の離職や、現状

として特に 30 代の女性職員は相対的に人数が少ないなど、今後は中堅職員の減少と若手職員の定着が喫緊の課題である。

### Ⅲ. 人づくりの取り組み

#### 1. 「JA広島市 人づくり基本方針」

JA広島市は「JA広島市 人づくり基本方針」を策定し、人材の確保、育成、活用を実施している。働く職員の意欲の向上は、生産性・事業実績も向上させ、その結果、人材確保にもつながる。組織は、“魅力のあるところに人が集まる”という、好循環を生む職場環境をつくることが求められ、そのためには働く職員の、JA広島市に対する愛着や誇りをいかに高められるかが重要であると考え。 (以下、「JA広島市 人づくり基本方針」一部抜粋)

##### (1) 人づくりの基本的な考え方

###### ①「JA広島市 人づくり基本方針」策定の目的

JA広島市の「経営理念」・「経営方針」の実現、経営戦略の遂行および経営目標の達成に必要な求められる職員像を明確にするとともに、そうした人材を確保、育成、活用していくための基本方向と取り組み方針を総合的な視野から定めるものである。

###### ②求められる職員像

JA広島市が求める職員像は、未来を切り開くチャレンジ精神を持った人材、質の高いサービスを提供できる能力を持った人材、高い経営効率を支える生産性を持っている人材等であり、業務の遂行にあたっては、JA広島市が「職員に求められるもの」に定めた「職員の職務」、「管理職の職務」に掲げる各事項を確実に実践できる人材である。

###### ③職員に必要な能力

JA広島市の職員に求められる能力は、「職務職能資格規定」に定められた職員の階層ごとの職務に求められる役割・責任の程度や職務遂行に必要な能力、また、「職員教育要領」に定められた職員教育により開発すべき能力（ベースとなる能力・戦略的能力）であり、こうした能力を持つ職員を計画的に育成していく。

##### (2) 能力を発揮できる職場環境づくり

###### ①組織目的を実現するマネジメント

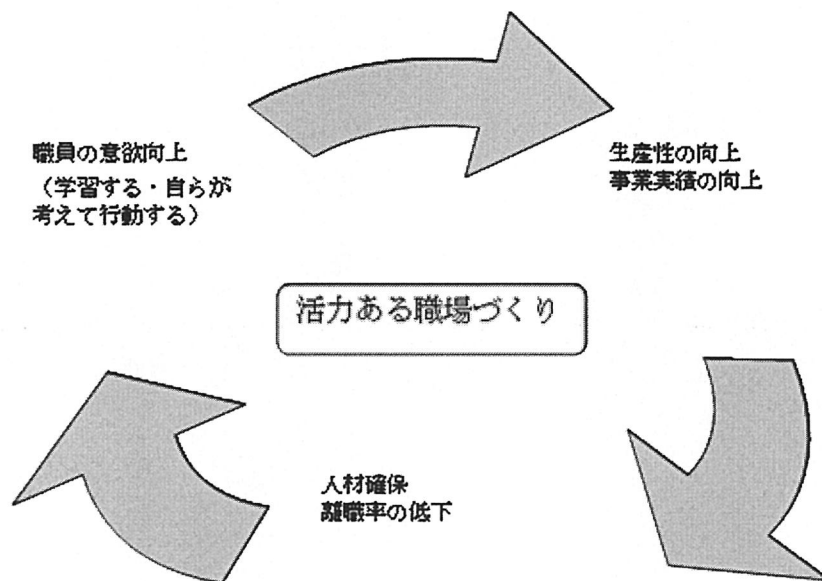
組織には「目的」があり、部門経営者である管理者は、所管部門の組織目的を实

現することに責任を持ち、そのために管理者がなすべきことは「部門のメンバーが働きやすい環境、すなわち能力を発揮できる職場環境づくり」を行う。

## ②仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」の推進

組織・職場の体質・雰囲気は、職員の労働意欲・学習意欲に大きな影響を及ぼす。そのため仕事を通して人が自然と育つような職場環境をつくることが何より重要であり、このような取り組みとしての「活力ある職場づくり」を組織全体はもちろん部署単位でも実施することにより、人材育成に必要な「学習する職場風土づくり」や「職員自らが考え行動する職場風土づくり」を進める。

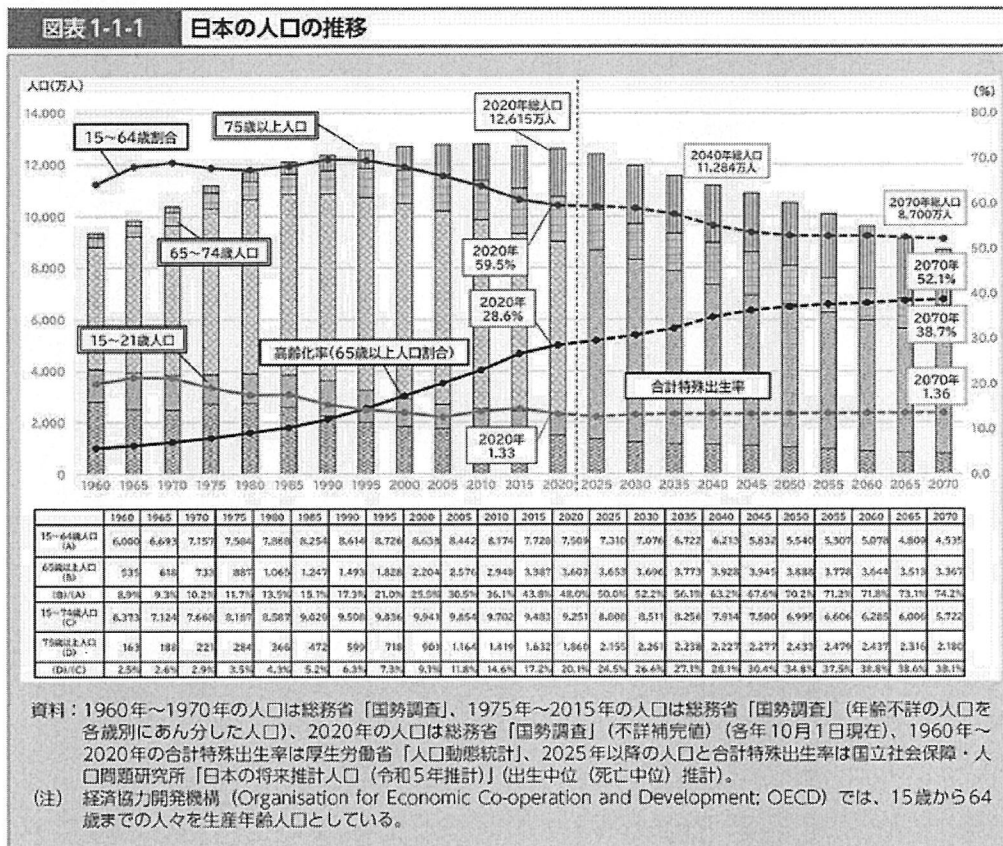
【図-2】人づくりの循環イメージ図



## 2. 自己成長のできる職場環境

昨今、労働市場では労働力不足が社会問題となっている。少子高齢化により、15～64歳人口（生産年齢人口）は減少傾向にあり、2020年では7,509万人、2030年には7,076万人まで減少する見込みとなっている。

【図-3】日本の人口の推移



（資料：厚生労働省 「令和5年版厚生労働白書」より）

生産年齢人口の減少は、回避できない問題であるため、組織としては、いかにJA広島市に興味を持ってもらい就職希望者を増やすか、またJA広島市を就職先として選び入協してきた職員を組織に定着させるかが重要になる。

20代の若手世代は仕事を選ぶ基準として、ワーク・ライフ・バランスや職場の人間関係など「働きやすい職場」だけでなく、いろいろな知識やスキルが得られることという「成長できる仕事」を求める傾向があるとされている。それにより、人生の充実や自己実現を見据え、働き方に対する理想や価値観が変化している。終身雇用の考え方が薄れている現在、転職に対する抵抗感の低さや職業選択の幅も広がっているのではないだろうか。

また、日本政府や経済産業省も重要視している「リスキリング」も、職員の自己成長につながる組織の取り組みのひとつではないだろうか。経済産業省は「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」と定義しているが、組織の成長戦略として、業務上必要とされる知識の向上を含め、今後起こりうる変化に対応できる人材の育成であると考えらる。

組織全体として自己啓発を推奨し、学習する組織風土を醸成することで、個人のス

キラアップ・モチベーションの向上がJA広島市に対する愛着や働くことへの誇りとなるのではないだろうか。その結果、組織力の向上へつなげる必要がある。

#### IV. JA広島市における現状分析と課題の抽出

##### 1. 現状分析

###### (1) 正職員数の減少

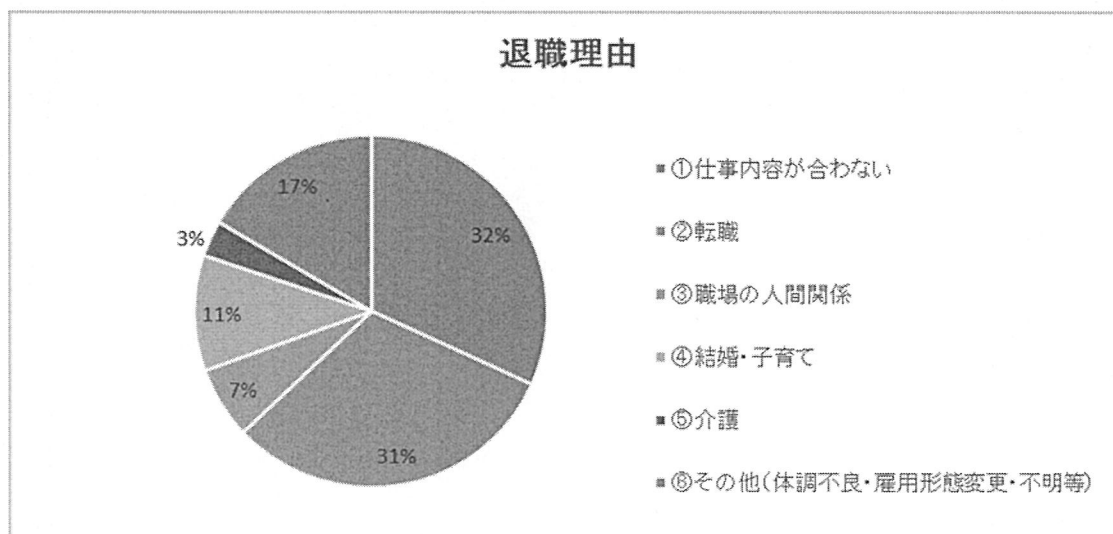
前述のとおり、直近5年間においてJA広島市の職員数は減少している。正職員についても、店舗再編により採用人数を縮小した年度もあるが、減少となっている。

令和2年度から令和4年度の3年間に、自己都合退職した正職員の退職理由についてまとめた。全体の約60%は①「仕事内容が合わない」・②「転職」の理由により退職に至っている。内訳は、①・②それぞれ約30%である。

①「仕事内容が合わない」には営業活動が続けられないという理由が多く見られ、各種事業活動において設定されている個人目標の達成を負担と感じていること、また、若手職員の離職等により職員の年齢構成に偏りが発生していることも、個人の負担になっていると考えられる。②「転職」については、「やりたいことがある」という、自己実現やキャリアアップの理由が挙げられた。

これらの理由により、各個人が目の前の業務に追われ、気持ちに余裕がなくなり孤立感を感じたり、若手職員の育成だけでなく、職員同士の教えあいや助け合いといった、バーナードが提唱する“組織の3要素（「コミュニケーション」「貢献意欲」「共通目的）」が欠けているのではないだろうか。各支店・各部署がチームとして、同じ目標に向かい、管理職から若手職員までしっかりとコミュニケーションを図り、助け合いながら働く職場づくりが必要である。

【図-4】令和2年度～令和4年度 JA広島市正職員の退職理由



(資料：人事教育課データより筆者作成)

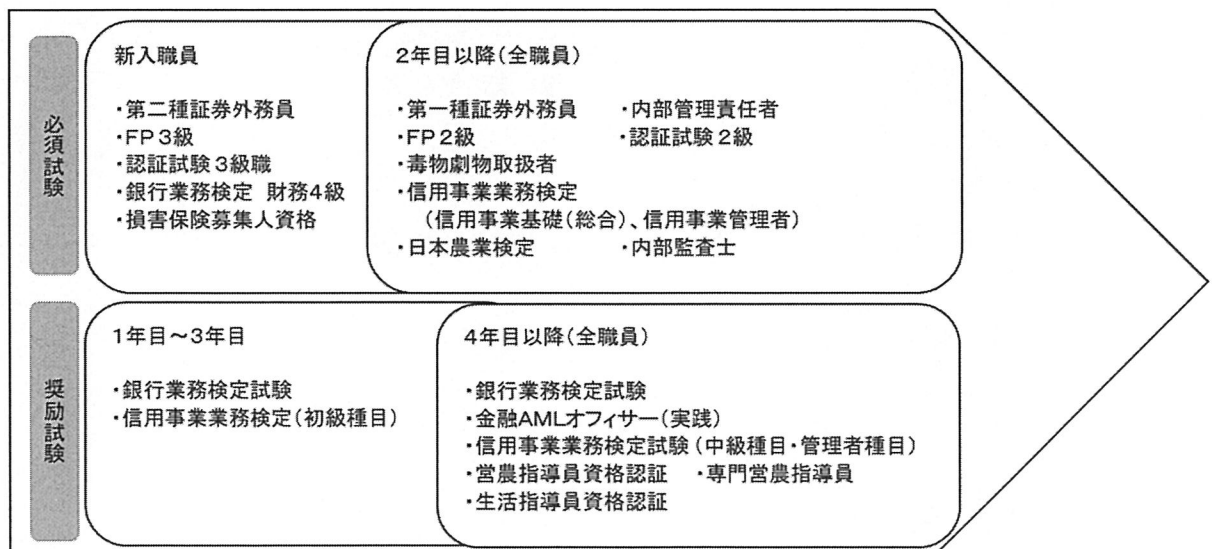
(2) 自己啓発・スキルアップ

現在、J A広島市では各種研修の実施や資格取得の奨励を行っている。研修については、担当業務に必要な職務職能研修や階層別研修等を実施している。新入職員については「新入職員3か月研修」として、入協後の4月～6月にJ A広島市の概要やコンプライアンス、ビジネスマナー、信用・共済・購買事業の商品や事務手続き・推進方法について、支店での実務と平行し実施している。

研修内容の多くは、業務に必要な事務手続きや推進の知識習得研修となっている。昇格者を対象に次世代リーダーとしての指名型研修等も実施しているが、昇格という限られたタイミングでの受講となる。また、自己啓発としての知識向上やスキルアップ等の研修は、受講希望者が多数であった場合は全員が日常業務を抜けて参加するのは難しいため、休日に開催する選択型研修となることが多い。

資格取得については、年度毎に更新する研修計画に取得が必要な資格を明記し、あわせて、資格試験の合格者へは受験料の助成を行うことにより、計画的・継続的な自己啓発を奨励している。新入職員には業務に必要な資格を中心に、一年目に5つの資格取得を必須としている。しかし、組織全体の自己啓発への取り組み姿勢は個人差が大きく、資格取得を通じた自己啓発意識は低い印象である。新入職員に限らず、「言われるから受験する」といった“やらされ感”が自己啓発につながっていないと考えられる。

【図-5】 J A広島市 必要資格試験一覧



(資料：J A広島市「令和5年度教育研修計画」より筆者作成)



## 2. SWOT分析

ここからは、JA広島市の“人づくり”人材育成について、上記の現状分析の結果も踏まえ、問題点と課題を抽出するため、SWOT分析を行う。

【表－2】JA広島市の“人づくり”人材育成についてのSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<b>強み【Strength】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定して働くことができる (休暇・福利厚生等)</li> <li>総合事業での幅広い知識の習得</li> <li>業務に応じた研修制度</li> <li>資格取得の奨励</li> <li>地域密着で働ける</li> <li>昇格へのチャレンジ</li> <li>非正規からの登用制度</li> <li>人事異動等により多くの人と関われる</li> </ul>	<b>弱み【Weakness】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>若手・中堅職員の離職増加</li> <li>事業推進の負担</li> <li>モチベーションの低下</li> <li>ロールモデルが作りにくい</li> <li>知識向上・資格取得意識の低さ</li> <li>職員間のコミュニケーション不足</li> <li>情報交換の場が不足</li> <li>人材育成に関する温度差、スキル不足</li> <li>多様な考え方に対する受け入れの遅さ</li> </ul>
外部環境	<b>機会【Opportunity】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方、働き方改革</li> <li>人生100年時代</li> <li>育児休業制度の充実</li> <li>自己成長の意識</li> <li>働く女性の増加</li> <li>JAグループ</li> </ul>	<b>脅威【Threat】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働力人口の減少</li> <li>少子化による新卒者の減少</li> <li>競合他社</li> <li>転職に対する抵抗感の低さ (自己実現・キャリアアップ等)</li> </ul>

## 3. SWOT分析より課題抽出

JA広島市で働くことにやりがいを感じ、意欲を持ち活躍できる「魅力ある職場」となるよう、また、そのための“人づくり”をしていくためには、以下の課題を解決する必要があると考える。

### ■段階的戦略（弱みと機会）

⇒キャリア形成や資格取得に関する意識付けを行い、その中で職員同士のつながりの強化

### ■防衛または撤退（弱みと脅威）

⇒人材育成に関するスキルの差や温度差を埋め、多様な考え方を受け入れた方法で若手職員の育成

## ■積極的戦略（強みと機会）

⇒協同組合（JAグループ）のつながりにおいて、働くことへの意欲の醸成や不安の解消

## V. 課題解決に向けた取り組み

### 1. 職員がキャリア形成を意識する“人づくり”

現在、JA広島市が実施している研修は、業務スキルの向上に対する研修が多く、自己啓発や自己のキャリアに関する研修は少ない。また、資格取得についても、取り組み姿勢の個人差は大きく、「業務に必要なだから」や「言われるから受験する」といった、どちらかと言えば後ろ向きな意識もあるように感じられる。研修や資格取得は、職員自身が、やりがいと成長を感じ、“自分事”として取り組むことが必要である。

#### (1) キャリアコンサルタントを導入し、キャリア形成を通じた“人づくり”

職員個人と組織の両方に有益と言われる自立的なキャリア開発を、組織として支援するため、キャリアコンサルタントを導入し、職員に対してキャリアコンサルティングを行う。JA広島市で自分が置かれている現在の環境を理解し、また今後の自分についてもイメージする機会を設けることで、職員がJA広島市に対するエンゲージメント（深いつながりを持った関係性）を意識することができると考える。

新入職員や若手職員に限らず、中堅職員についても、思い描く理想と現在の環境や業務内容にギャップを感じ、「今のままでいいのか」と不安を抱くことも多い。キャリアコンサルタントの導入により、職員に求められる組織貢献や業務に必要な能力の洗い出し、また、職員自身も今後の自分について客観的に考えるきっかけとなる働きかけを行う。

キャリアコンサルタントについては、その役割を内部の職員が担うと相談する職員が本音を話しづらい部分もあると考え、産業医のような形で組織を支援してもらおう。また、キャリアコンサルタントは所属長や人事教育課と連携することで、職員個人の能力と意欲の向上につなげる。

#### 【実施方法】

- 対象者（誰に）：新入職員から30代の中堅職員
- 内容（何を）：キャリア形成に関する悩みや不安の解消
- 方法（どのように）：定期的な研修会方式で開催。キャリアコンサルタントとの定期的な面談も実施。

## (2) 資格取得のチーム化により、自発的な能力向上を支援する“人づくり”

上記(1)でのキャリアコンサルティングにより、職員自身が「現在の自分」と「理想とする自分」を明確にすることが可能となり、そのギャップを埋めるためには自己啓発が必要となる。自己啓発については、資格取得の提案と支援が組織として重要になると考える。

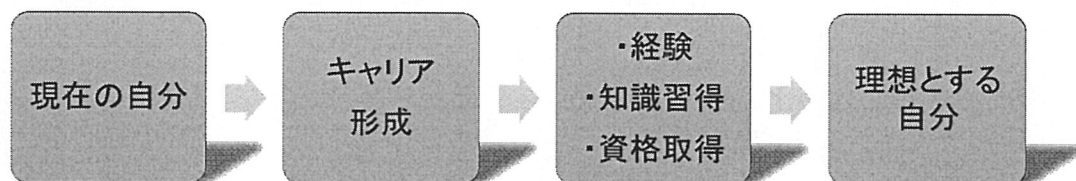
そこで支援の一環として、同じ資格の取得を目標とする職員でチームを作り、資格取得意識の向上を図る。部活動のように任意参加の形を取るが、他の職員がいることにより、勉強の習慣化や不明点の解消、また適度なプレッシャーにより、お互いのモチベーションを高める効果が得られる。また、組織としては受験対策や学習方法、業務への活かし方などの情報を提供していく。

資格取得に関する学習は、各個人の努力による部分は大きいですが、同じ合格を目指す仲間とのつながりが一体感を生み、新たな知識と情報が得られることにより、前向きな取り組み姿勢を構築する狙いもある。総合相談や資産形成において専門性の高いコンサルティングができるよう支援していく。

### 【実施方法】

- 対象者（誰に）：資格試験受験者
- 内容（何を）：資格取得に対するモチベーションの向上
- 方法（どのように）：受験希望者に対して、チームで勉強ができる場と、受験対策や業務への活かし方等の情報を提供。

### 【図－6】キャリア形成と資格取得のイメージ図



## 2. 多様な考え方を受け入れた“人づくり”

“農協”という組織は、良くも悪くも、新しい物や考え方を取り入れるのに時間を要してしまうように感じる。自分自身も例外ではないと感じることは多くある。目まぐるしく変わる世の中において、また働き方や価値観が多様化している現代において、人材育成の方法も変化していることを受け入れなければならない。まずは、新入職員や若手職員に対して、「理解できない」ではなく、「理解しよう」とするのが社会人の先輩としての役割である。

また、部下・後輩の育成に関するスキルの差や温度差も、個人により大きく異なる

と感じる。今後の組織を担っていく重要な存在を、長期的に育てていくため、個人ではなく支店や各部署がそれぞれチームとして、若手職員を育成する必要がある。同じ目標に向かって、管理職から若手職員まで全員が協力し合う職場風土の醸成を目指していく必要がある。

これらのことを踏まえ、個人の偏った考え方にならないよう、現在実施している労務管理研修や人事評価者研修に加え、外部講師を中心とした、「多様な考え方を知り、自身の考え方をアップグレードする」研修が効果的であると考え。現在の人材育成は、相手を理解した上で、一人ひとり向き合うことが求められていること、そして、まずは自分にできることは何かということに理解を深めることで、組織力の向上へもつなげる。

#### 【実施方法】

- 対象者（誰に）：教育係・役席者・管理職者・所属長
- 内容（何を）：多様な価値観について、知り、受け入れる体制をつくる
- 方法（どのように）：外部講師を中心とした多様な働き方や価値観についての研修を実施。また、人材育成に対する重要性と取り組み方法について、組織共通の認識と意識を高めていく。

### 3. 協同組合としてのつながりの強化と、情報交換による“人づくり”

新入職員から中堅職員においては、日々の生活や業務において、無意識のうちに目の前の現状だけに囚われ、悩みや不安を感じ、離職につながっていることが多い傾向にある。そのなかで、前述したようなキャリア形成だけでは、他の組織を知る機会を得られない。しかし、私たちは“JAグループ”という組織の一員であることを最大限に生かし、交流するという簡単な方法で、情報交換等の場に代えることができる。情報交換への参加対象者は役職員全員とし、参加することによりそれぞれが自JAの良い点と改善すべき点として、受け入れることにつながる。

今回、中核職員養成研修に参加することで、他のJA・連合会の現状や取り組みなどについて、知ることができ、同じJAグループ内でもたくさんの情報や知識、また新しい考え方が得られると感じた。

また、このような場において、定期的に「協同組合論」を学ぶ機会を設けることにより、私たちが働いている組織について知識を深め、また、目指すべき職員像も見えてくるのではないだろうか。

#### 【実施方法】

- 対象者（誰に）：役職員全員

○内容（何を）：他の組織を知る機会をJAグループ内で行い、自JAと自分自身の現状を知る

○方法（どのように）：職員の年齢や業務内容を考慮し、情報交換会を開催。お互いの組織の現状や自己の業務についてなど、共有できる場を提供。あわせて、協同組合で働いていることについて、再認識する場とする。

## VI. おわりに

昨今、様々な場面で「多様化」という言葉を耳にするようになった。本論文を作成するにあたり、多様な人生を送ってきた、多様な年代の職員が在籍するJA広島市を魅力ある職場にするための、“人づくり”人材育成にスポットを当て考察した。その結果、職員それぞれが自分と向き合うこと、そして、お互いを思いやり、相手に寄り添い、共に成長する意識を持つことが、JA広島市を魅力ある職場に変えていくのだと感じた。現状に不満を抱くだけでなく、環境変化を察知し適応する能力を向上させる働きかけが、組織としてできることである。

「多様化」を課題で終わらせるのではなく、「魅力ある違い」と捉えられる“人づくり”を行い、「たくさんの人に育ててもらった」、「一緒に目標に向かって業務に取り組めた」と職員全員が感じ、JA広島市＝“働くことが魅力とを感じる職場”となるよう、取り組んでいきたい。

## 参考文献

[注] 1) JA広島市 「第26期～第30期 通常総代会資料」

[注] 2) 厚生労働省 「令和5年版厚生労働白書」

[注] 3) JA広島市 「令和5年度教育研修計画」