

中途退職者ゼロに向けた職場作り

～エンゲージメント向上による J A 足利の未来のために～

J A 足利 新井 秀典

I. はじめに

II. 現状と分析

III. J A のあるべき姿

IV. 問題提起

V. 解決策の提案

VI. おわりに

I. はじめに

昨今の社会環境の変化に伴い、組合員をはじめ地域住民の価値観やニーズが多様化、高度化し、J A 事業はますます複雑化・専門化している。このような中、組合員・利用者の負託に応えられる専門的な知識・技能を身に付けた、質の高いサービスを提供できる職員がより一層求められている。そのためには、職員一人ひとりが高い目標を持って業務遂行能力を高めていくことや、自らの役割を自覚して積極的に行動するなど、J A 職員として常に成長していこうと努力を続けることが必要である。

しかし、J A 足利では若手職員の離職が増加しており、知識や技能が身に付く前に様々な不満を抱え退職する職員が近年特に増している。また、新規採用が社会的に減少する中、既存の職員の離職をいかに少なくするかが重要である。そのため、職員が働き続けたと思う職場作りを行い、職員のエンゲージメントを向上させ、組合員・利用者へ質の高いサービスを提供できるよう、まずは職員のための職場改善を提案する。

Ⅱ. 現状と分析

1. 退職者の実態

『図1』 正職員数および総職員数の推移

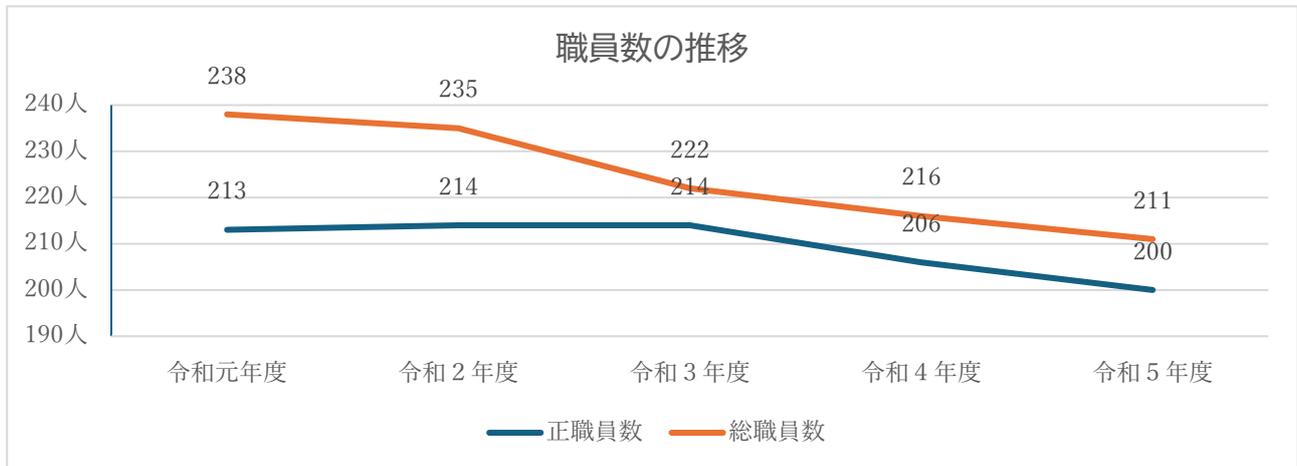
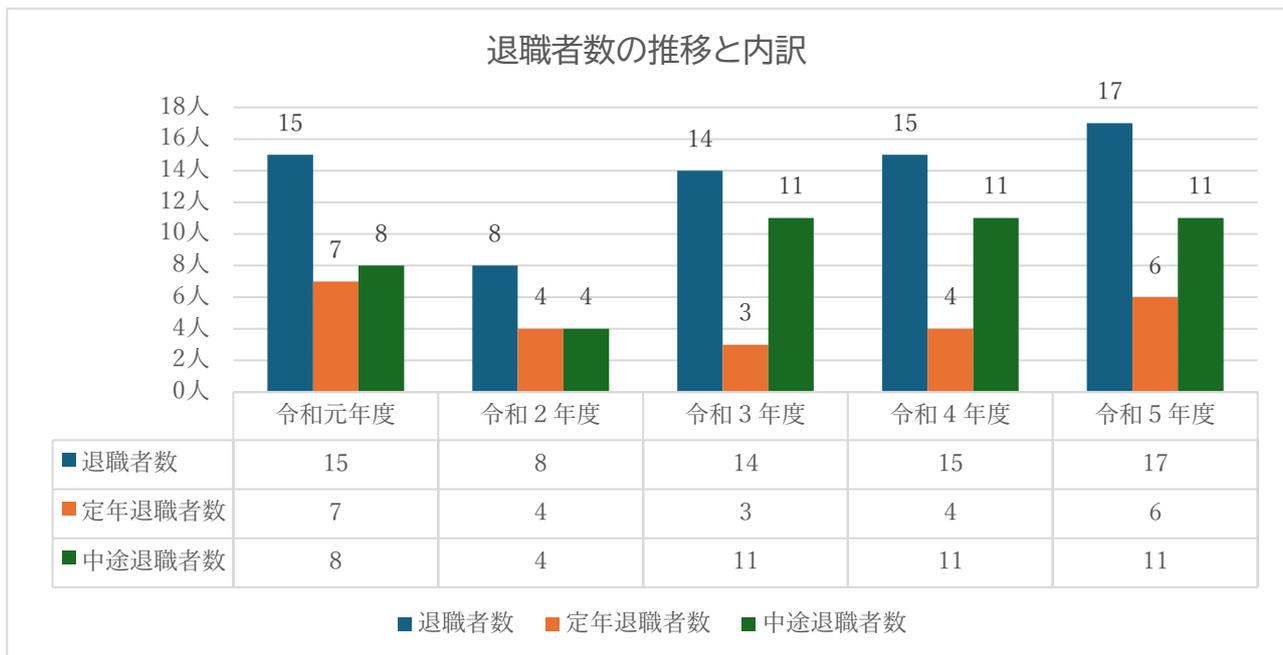


図1より令和6年6月末時点において、総職員数(臨時・パート等含む)は211人、正職員数は200人である。総職員数・正職員数ともに令和元年度より右肩下がり減少している。

『図2』 退職者数の推移と内訳



『図3』正職員数に占める退職者数の割合

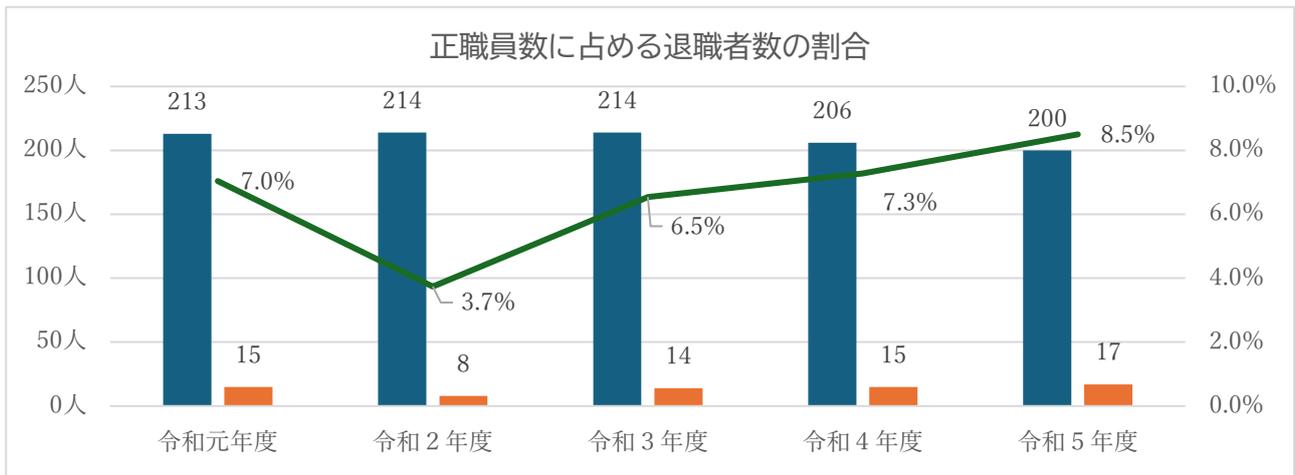


図2および図3より、令和3年度から5年度において、正職員の退職者数は増加しており、わずか3年間で定年退職者を含め46人、うち中途退職者は33人である。令和3年度より中途退職者は毎年11人と高止まりしている。また、正職員数に占める退職者数の割合も年々増加している。

『表1』年代別中途退職者一覧表(令和3年～5年度の合計)

	10代	20代	30代	40代	50代	合計
男性	0	5	3	3	3	14
女性	0	14	3	1	1	19
合計	0	19	6	4	4	33

単位：人

『図4』年代別中途退職者割合(令和3年～5年度の合計)

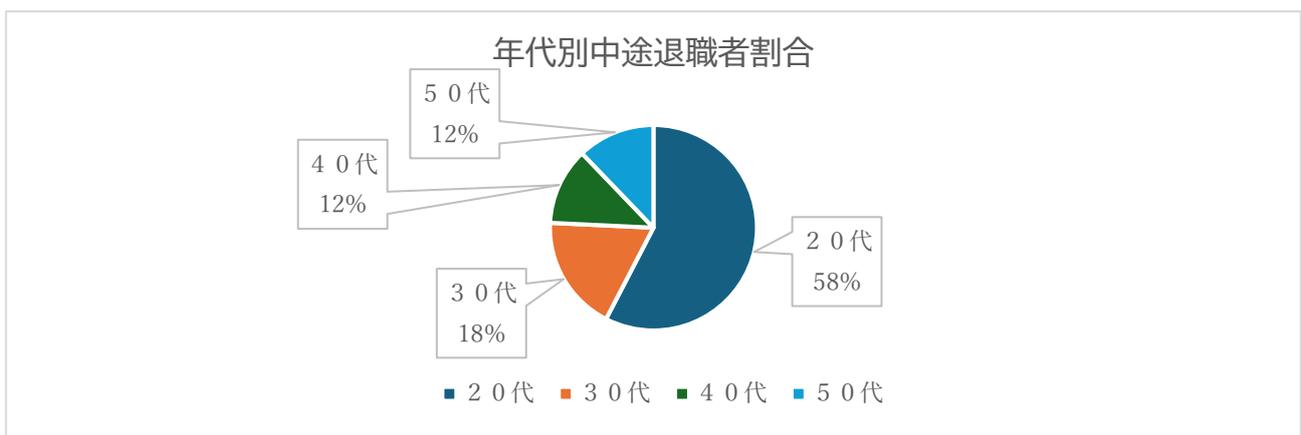
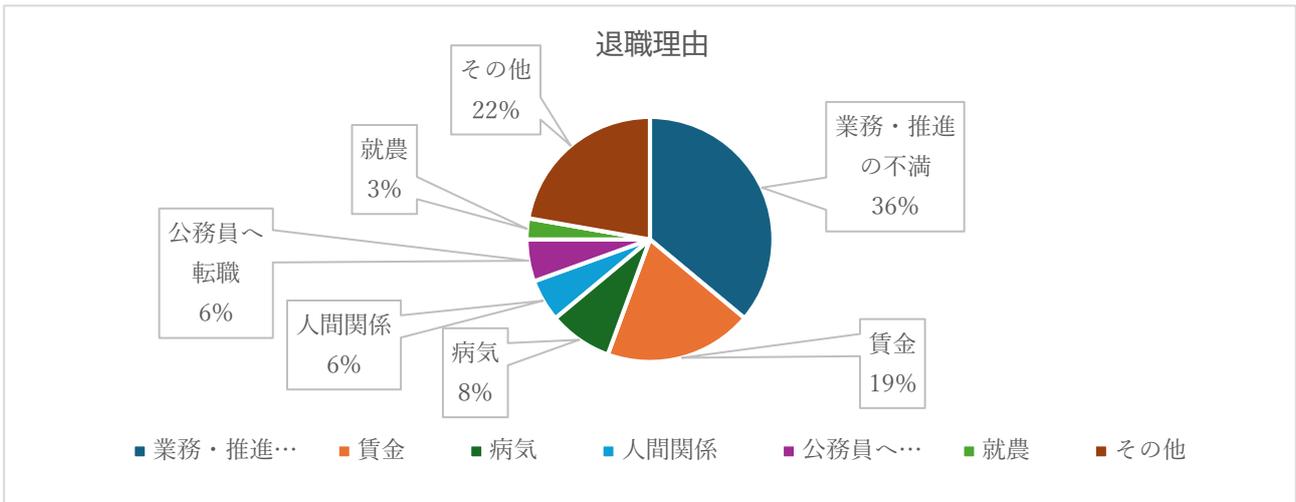


表1および図4より中途退職者の内訳は、令和3年度から5年度の合計において、総数の76%である約4分の3が20代から30代の職員で占めている。

『図5』 人事教育課による退職理由調査結果(令和3年～5年度の退職者33人)



また図5より、人事教育課の調査によると、退職者の33人の退職理由として33人中13人が「業務・推進の不満」を理由として、全体の36%を占めており、全体の1位となっている。

2. 職員エンゲージメント調査の結果と分析

『図5』 項目別栃木県10JAの平均とJA足利(令和5年10月末時点)

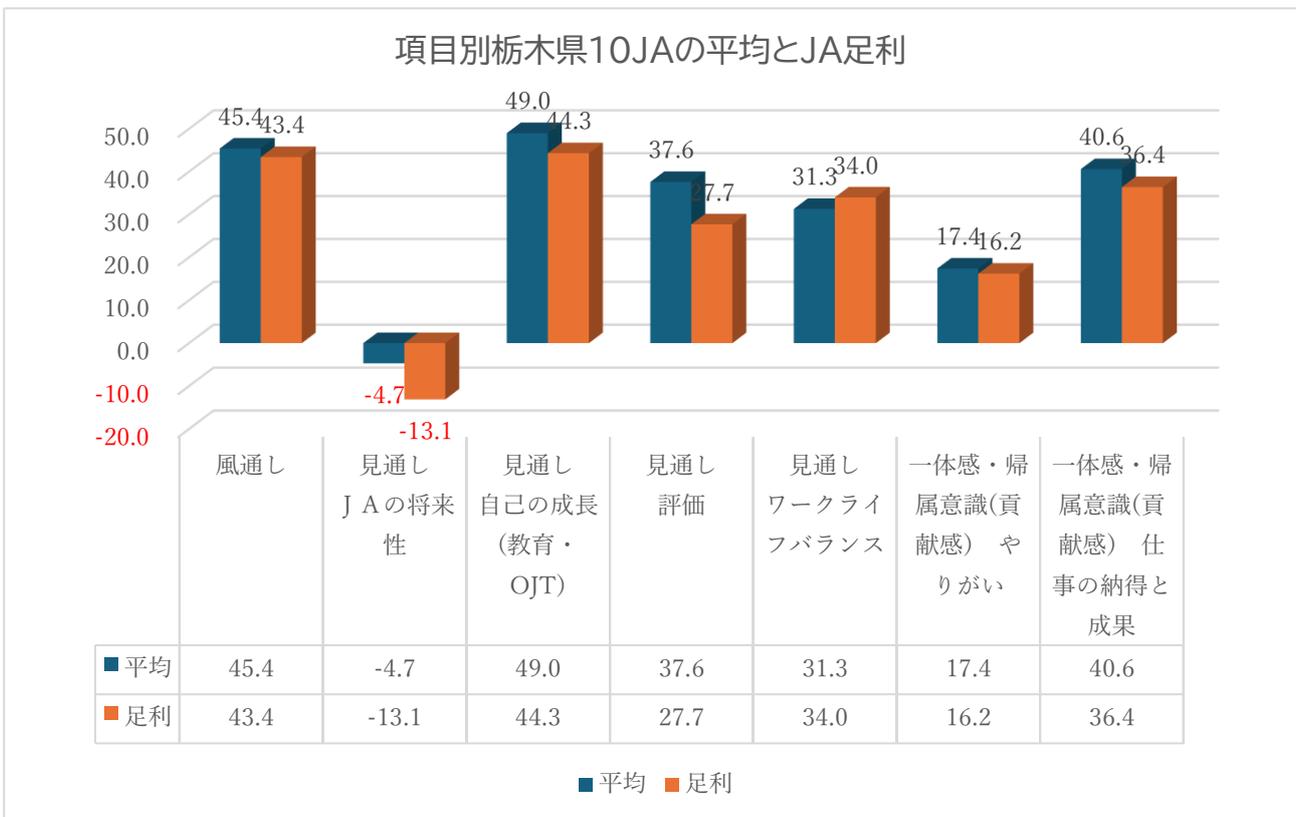


図5よりエンゲージメント調査は、県内10JAの正職員、臨時等常雇の職員を対象に令和5年10月末までに行われた調査である。職員エンゲージメントの3つの構成要素に関わる27項目を質問事項とし、3構成要素を7分野としている。図5はその7分野を10JAの平均とJA足利の得点を表している。なお、得点については、eNPS指標(満足-不満)による点数化(スコア)している。

JA全体において、「見通し JAの将来性」は不満が多くを占め平均値がマイナスを示している。また、「一体感・帰属意識(貢献感) やりがい」においてもマイナス値ではないが全体的に低い平均値となっている。

JA足利においては、7項目うち、「見通し JAの将来性」と「見通し 自己の成長(教育・OJT)」の2項目において下位3JAとなっている。また、Q4「あなたの目標は、上司と面接し話合いのうえ設定していますか?」とQ12「あなたは、自分の目標に納得していますか?」の2項目において、全体の27項目中、ワースト1・2位となっている。(令和5年12月 JA栃木中央会 職員エンゲージメント調査結果 参照)

Ⅲ. JAのあるべき姿

エンゲージメント調査によると、JA足利の全体評価は県内6位である。JA足利の現状がこのままであっていいはずがない。JA足利で働く職員にはそれぞれ家族があり、不安定な社会情勢である中でこそ、働く職場が安定した経営状況であり、勤め上げるための将来性を職員が見通せなければ、JA足利そのものの将来はないのではないだろうか。JA足利が今後も生き残るために、職員が働きやすい職場であることが大前提であり、納得感のある職務と職責を持ち、自ら成長でき協力して成果を生み出す職場環境を作り、職員が働き続けたいと思えるJAを築く必要がある。そうした職場が、組合員・利用者のための協同組織のあり方であり、JAの生産性を向上させるのではないかと考える。

Ⅳ. 問題提起

1. 問題

JA足利では正職員の中途退職が近年高止まりしており、エンゲージメント調査から職員の退職の原因に対して、対策が不十分であることが問題である。また、職員の確保のために新規採用や中途採用を積極的に行っているが、社会的に採用難な状況が進んでいる。

「マイナビ 2023年卒企業新卒内定状況調査」によると、9割に近い企業が2023

年卒の採用活動を厳しかったと分析しており、今後もその状態が継続すると予測している。J A足利においても今年度の採用活動は想定より足踏みしている状況となっている。つまり、新規・中途採用が十分に見込めない現状において、いかにして現在在職している職員の退職を抑え、長く勤められる環境を作り上げるかが課題である。

2. 課題

(1) J Aの将来性を見通せない

エンゲージメント調査より、「J Aの将来性を見通せない」との回答が、J A全体を通して特に目立って平均値が低く、J A足利においては下位3 J Aとなっている。経営理念や経営方針、ビジョン、経営の見通しなど職員に行き届いていないことと、役員が職員にそのような場を伝える機会が少ないことが課題である。

(2) 自己の成長（教育・O J T）を支えるための場が不足している

エンゲージメント調査項目であるQ 1 0「あなたは、自分が成長するための教育制度や支援は十分与えられていると思いますか？」とQ 1 3「あなたは、上司(または先輩)の支援や指導(O J T)に満足していますか？」において、両項目ともJ A足利は下位3 J Aとなっている。また、支店の統廃合により1部署単位における職員数が増加した。これにより1日で話す人数は増加しても、1人単位の会話時間は減少するのは当然である。そのため、特に上司とのコミュニケーション不足が課題であり、部下を理解するための機会が減少してしまっている。

(3) 目標設定に納得感が得られていない

Q 4「あなたの目標は、上司と面接し話合いのうえ設定していますか？」においては、平均値が5 8. 2ポイントに対してJ A足利は2 4. 2ポイントとその差が3 4. 1ポイントとなっている。また、Q 1 2「あなたは、自分の目標に納得していますか？」においては、平均値が3 6. 1ポイントに対してJ A足利は8. 1ポイントとその差が2 8. 1ポイントとなっている。両項目とも下位3 J Aであり、全2 7項目中その差がマイナス方向においてワースト1・2位である。また、前述で述べた職員の退職理由においては、「業務・推進の不满」が全体の1番の退職理由となっており、エンゲージメント調査からもそれを裏付ける結果となっているのではないかと。

V. 解決策の提案

令和6年10月16日、第30回JA全国大会にて「JAグループの存在意義の発揮に向けた5つの取組戦略」が決議された。その中の1つである「経営基盤強化戦略」において、「価値提供に向けた協同組合らしい人づくり」として、「多様な職員が働きやすい、働きたいと感じる職場作りに向け、エンゲージメント調査等をふまえた職場改善等や、健康経営の実践に取り組む」と明記された。今回の議決で全国的な課題として取り組みを求められる情勢の中で、JA足利も職場改善に取り組む必要がある。

また、エンゲージメントと働きがいには密接な関係があり、エンゲージメントの高い企業の職員は、企業の目標を自分ごととして捉え主体的に行動する。厚生労働省が発表した「令和元年度版 労働経済の分析」では、「働きがい」と「個人や企業の労働生産性」の相関関係が明らかになっており、働きがいを感じることで職員の主体性が高まり、仕事のパフォーマンスにもつながる。つまり、エンゲージメントを高めることで労働生産性も向上することが統計学的にも証明されていることになる。

表2では、エンゲージメントが高い組織と低い組織の特徴を表している。エンゲージメントを高めるためには、働きやすい職場を作り、職員が自律的に考え、職場で多様な視点から意見を述べ合える環境作りが必要である。エンゲージメントを高める最終目的は、成果につなげることであり労働生産性を高めることである。そのため、JAと職員がウィンウィンな関係を築く必要がある。表2を参考に、それぞれの項目を意識した解決策を課題ごとに提案する。

『表2』エンゲージメントが高い組織と低い組織の特徴

項目	エンゲージメントが高い組織の特徴	エンゲージメントが低い組織の特徴
意見	率直に意見が言える	意見を言うことがはばかりされる
挑戦	失敗を恐れずにチャレンジできる	失敗を恐れて現状維持に偏る
協力	メンバー同士が協力し合う	メンバー同士の協力が乏しい
成長	個人の成長を後押しする	個人の成長よりも組織の慣習を優先する
行動	組織の目標に向けて自発的に行動する	上からの指示に受動的に従う
定着	人材が長期的に定着する	人材が流出している
育成	人材育成施策が主体的に活用されている	人材育成施策が形骸化している

資料：『エンゲージメント調査のつくり方・活かし方』 富山陽平 参考に作成

1. 将来を見通すためのビジョン作り

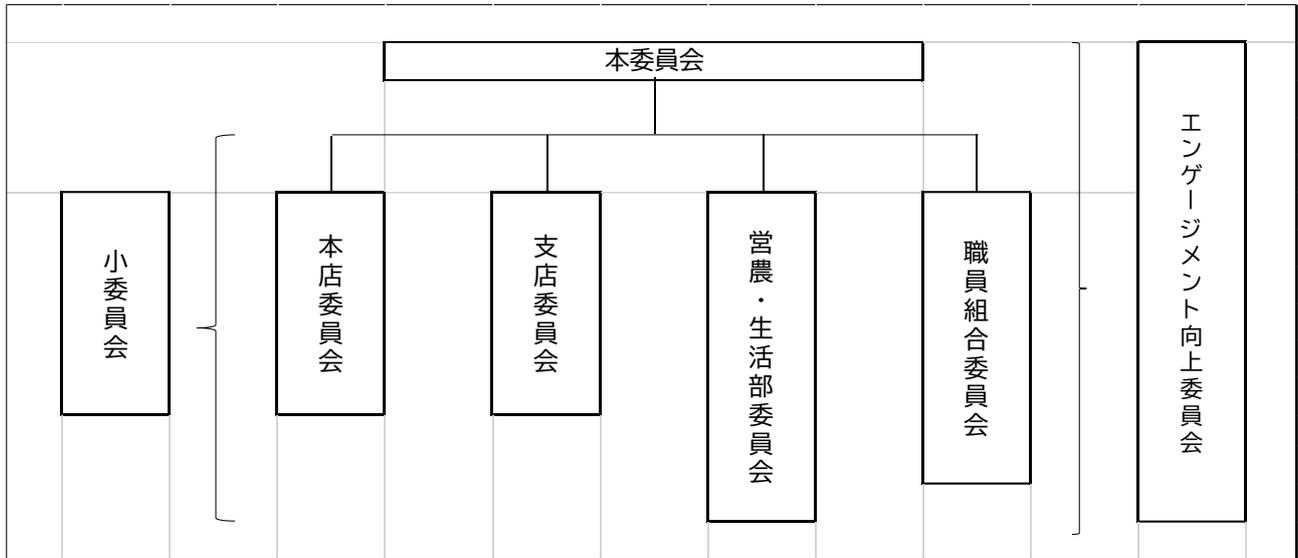
(1) 経営理念において職員のあり方を明記・・・「育成」

現在のJA足利の経営理念や経営方針には職員に対するあり方や人材育成などの表記はない。人材育成基本方針はあるが、職員に浸透・周知が不十分である。前述でも挙げたが、「JAの将来性を見通せない」という回答する職員が多く存在することが現状であり、改善が必要である。第1に職員自身が将来のビジョンが見据えることができるかが重要である。将来のビジョンを描くことができなければ職員は退職や転職を考え、逆に描くことができれば職員はやる気を増すのではないだろうか。そのうえで、職員は組合員・利用者に満足なサービスを提供できるのではないか。そのためまずは根本的なJAのあり方を示す経営理念に職員のあり方を明確化する必要があると考える。そのように表面化すれば、役員による理念を伝える機会も増え、職員がJAの将来のビジョンを見通しやすくなるのではないか。

(2) エンゲージメント向上委員会の継続と強化・・・「意見」・「協力」・「行動」

JA足利では令和6年5月～9月まで計4回、役員2名と数十人の職員によるエンゲージメント向上委員会を実施した。検討内容はエンゲージメント調査を踏まえた2点であり、「上司(先輩)の支援や指導(OJT)に満足しているか」と「あなたの給与・賞与は自分の役割や仕事の成果、発揮している能力に対してどう思うか」である。その結果、本支店窓口の営業時間の変更や管理職を対象としたOJT研修会の実施や人事考課制度の見直しが予定されることとなった。このような結果につながったことは、より良い職場作りを進めるうえで重要なファクターであり、職員の声を伝える場として一過性のものであってはいけない。また、できるだけ多くの職員が参加し意見を述べる場を設ける必要がある。そのため、エンゲージメント向上委員会の継続と強化を提案する。

『表3』エンゲージメント向上委員会の体系図



エンゲージメント向上委員会を通年において実施することを前提とする。上記のような体系で各小委員会を設置し、各部署より10名程度委員を選出する。本店、支店、営農・生活部の委員会は3ヵ月に1回それぞれ3回ずつ小委員会を行う。職員組合委員会は現状の体制で随時実施する。小委員会ではそれぞれ委員長と副委員長を選出し、代表者として本委員会に参加する。本委員会は3ヵ月間毎月行い、各小委員会で踏まえた意見等を共有しまとめ上げ、組合長へ具申する。その結果を踏まえ次期のエンゲージメント向上委員会につなげるサイクルを体系化することを提案する。なお、役員においては毎月各委員会にご出席をいただく。

小委員会を設ける理由は、できるだけ多くの職員が意見を述べる場を提供するためである。役員との会議の場は特に若手職員にとって貴重な場であり、できるだけ多くの職員から様々な意見を吸い上げる必要があると考える。そのため、職員は会議において必ず発言を設ける場を持つ。常に職員がより良い職場環境を考え、それを訴えられる場を作り継続していくことこそが現在必要な一手ではないだろうか。また、そのような場を通じ、役員が経営方針や今後の具体的な方針を職員へ伝える機会の間にもなるはずである。これにより、職員一人ひとりがJA足利での将来を考え、具体的なビジョンを見通すことができるのではないかと。

2. 職員の自己成長を支えるための環境作り

(1) 若手職員の教育制度の充実・・・「成長」・「挑戦」

①キャリア研修の導入(主査まで)

現在の活用している能力開発カードはあくまで単年における自身の目標設定であり、若手職員の中長期的な目標を掲げ、そこに目指してどのような取り組みを行っていくか具体的な指標や指導はない。そのため、「将来自分はどうなりたいのか」、「仕事を通じてどう成長したいか」をしっかりと考え明確にする機会を設ける必要がある。そのため、キャリア設計シートの作成を提案する。職員一人ひとりが将来の目標達成に向けて、所属する職群に基づいて専門能力の習得を目的に、資格や検定・技能などをプログラム化し職員に示す必要がある。現在、職員は自己啓発を含め、様々な資格などの取得を求められているが、半ば強制的な面もあり合格率が低いことも問題である。職員自身の将来のビジョンを明確にし、「なぜその資格が必要なのか」を理解したうえで試験に臨む姿勢が合格率にも影響するのではないかと。解決策の(2)で具体的に示すが、上司との面談を増やす中で、的確なアドバイスをもらいビジョンを作ることが大切ではないかと。

②コア人材育成研修の導入(調査役)

調査役職員は30代から40代の次期管理職候補として多種多様な知識や経験が必要となり多角的な視野を養う必要があるため、コア人材育成研修を実施する。毎年数名を選抜した中でJA足利独自の研修を月1回程度実施し知識・経験を養う。具体的には、農業体験研修・介護施設体験研修・経営戦略研修・マネジメント研修・管理事務研修・先進企業(他JA、他企業)研究、視察などを年間のカリキュラム策定し実施する。いずれはJA組織の中心的組織運営に携わるための人材育成を目指し、将来を見据えてコア人材の育成に取り組む必要がある。

(2) 「朝礼ミーティング」と「1on1ミーティング」の実施・・・「協力」・「意見」

①朝礼ミーティングによる部署管内の情報共有の強化

令和7年2月より窓口の営業時刻が8時30分から9時に変更となる。始業時刻は変わらず8時30分からで、9時までの30分を有効的に活用する必要があり、各支店において次の図6のような朝礼ミーティングの実施を提案する。

図6 朝礼ミーティング

各支店の朝礼ミーティング(8時30分より約15分間)

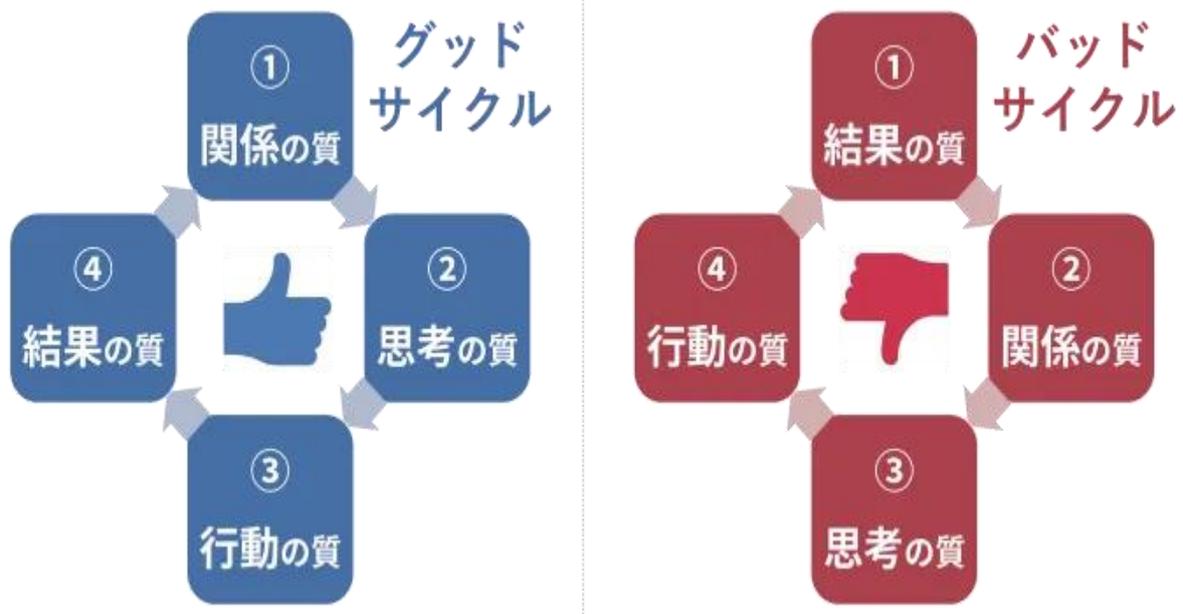
- i. 綱領唱和
- ii. 支店長より連絡事項
- iii. 窓口担当からの連絡(前営業日に来店されたお客様の情報等共有)
- iv. 渉外担当からの連絡(窓口に来店される予定のお客様など共有)
- v. 融資担当からの連絡(ある支店のみ)
- vi. 1分間スピーチ
- vii. あいさつの練習

現在のJA足利の基本的な朝礼の体系は連絡事項や予定を伝えるだけの場であり、組合員・利用者に関しての情報共有が不十分である。支店内の連携強化のためにも毎朝しっかり時間を設け情報共有を十分に行う必要がある。また、「1分間スピーチ」では、最低でも月に1度もしくは支店の規模に応じて、職員一人ひとりが自由な内容でスピーチをする習慣を作る。JA足利では支店の統廃合に伴い、1支店の職員数が増加した。私も経験があるが、同じ職場にいるのに丸1日全く会話をしなかった職員がいる日もあった。職場内の職員数が増えることで限られた関係でしかコミュニケーションの量も減ってしまうため、仕事の内容に限らず誰でも話すことのできる仕事以外の内容でスピーチを行い、職員同士がコミュニケーションを深めるきっかけの場を作る。

②「1 on 1 ミーティング」の実施

上司と部下の面談機会を増やす目的で、支店の規模に応じて支店長または次長である管理職と職員が1対1でミーティングを行う。朝礼ミーティング終了後5分程、毎回職員を入れ替え実施する。若手職員の中には、大勢の場で意見を言えない職員もいるため、1対1で実施することに意味がある。また、内容は仕事のことに限らず、「最近どう?」と言った形で畏まった中身ではなく、フランクなものにする。「コミュニケーションの強化＝面談回数」であり、お互いに話す機会を設けることは職場内のコミュニケーションの円滑化につながり、職員のエンゲージメントにも影響するのではないかと。

『図7』 ダニエル・キムの組織の成功循環モデル図



資料：「自分から動く部下が育つ8つのパワーフレーズ」 木山美佳

マサチューセッツ工科大学教授のダニエル・キムが提唱した「組織の成功循環モデル」では、図7のように「グッドサイクル」と「バッドサイクル」というものがある。「バッドサイクル」とは、結果の質を早急に変えようとして、上司からの一方的な関わり方になり、関係の質が下がる状況を指す。部下は自分で考えず言われたことだけをするようになるため、思考の質は下がり行動の質も低下、さらに結果の質も低下する。「グッドサイクル」の状況を作るには、結果の質を上げるために、まずは関係の質を高める。そうすると、思考の質があがり、自分で考え、行動の質も向上する。つまり、結果の質を高めるためには関係改善が効果的ということである。

中核人材育成研修会の中で、ある講師の言葉が印象に残っている。「部下に対して、『何かあったらいつでも言ってね』という言葉は、一見部下を気にかけている言葉ではあるが、言い換えれば何もなければ何も言うなということである。」見せかけのだけの言葉ではなく、常に部下と話すことが大切であると感銘を受けた。つまり、部下とのコミュニケーションの機会を増やすことが、徐々に本音で話し合えるような関係を作る。そのような環境にあつてこそ、職員はJA職員として働くことの意義を考え、自己の成長へとつながるのではないだろうか。それこそJAそのものの成長につながる。

3. 職務に沿った目標設定

(1) 職員それぞれの目標に対して専門性を重視する・・・「行動」・「定着」

現在職員それぞれに各事業の個人目標が与えられている。飲料水やお茶などの購買目標、定期貯金の獲得、投資信託の契約、自動車保険の損保情報獲得などの目標がある。各部署毎や役職に応じて若干の目標設定に差はあるが、ほぼ全職員が同様の目標を持つ。現状分析でも挙げたが、その与えられた目標に対して、上司からの説明はなく、目標に納得ができないと不満を持つ職員が多く存在している。それが原因で退職する職員が増加している。

そのため、まずは職員の専門性に重点を置いた目標設定を提案する。例えば投資信託などの推進には、高度な知識と経験が要求される。そのような知識等が不十分な一般職員が1日訪問の場のみで推進目標を達成することは非常に困難な目標ではないか。各職員それぞれが所属する部門において専門性のある目標を持つことがその達成に向けて取り組む姿勢を生むのではないか。また、上司も部下に目標のあり方を伝えやすくなるのではないかと考える。

(2) 1日訪問の見直しと深耕訪問隊の結成・・・「協力」・「行動」

J A足利の1日訪問は、毎月初めの土曜日に全職員が出勤し1人平均60軒程組合員宅に訪問し、広報誌の配布を行っている。1日訪問の本質は、組合員と親交を深め様々な意見を吸い上げ、J Aの運営に反映していくことであるが、多種多様な目標により、普段支店勤務ではない職員が目標達成に向けて推進活動を行う機会としか捉えられていない。また、中途退職者の増加により職員数が減少し、1人当たりの訪問軒数が増えており負担となっていることも問題であり、訪問先を見直す必要もある。

現在の1日訪問の改善と同時に、組合員・利用者との関係を結ぶ深耕訪問隊の結成を提案する。深耕訪問隊は定年退職し臨時職員としてJ Aに勤めてもらう職員を主とし構成する。理由は定年後の支店長クラスの職員は組合員・利用者との関係性が構築されており、若手職員よりもその知識と経験から様々な声を吸い上げることができるからである。組合員宅に訪問し相談や要望を受けたら速やかに支店もしくは関係部署に連絡し対応するシステムを構築し、組合員・利用者の声をいち早く伝えることを目的とする。また、深耕訪問隊が訪問する際には、毎月の広報誌の配布を訪問きっかけの1つとし、事業的な目標はな

く一定数の訪問軒数を目標として与える。これにより、現在の1日訪問制度の見直しを行い、より質の高い訪問活動ができるのではないかと考える。具体的には、現在の訪問先を選定し直し、既存の訪問先だけではなく、最近JAで口座を作成したお客様や新規で融資を実行した先など、まだまだJAとの取引の少ない訪問先を優先的に訪問することで長期に渡り関係性を築けるのではないだろうか。

また、深耕訪問隊の結成により利点が2つある。1つは集金業務の廃止等によるJA離れを防ぐための出向く体制の強化である。信用渉外をメインとした訪問活動だけでは限界があるため、深耕訪問に特化したベテラン職員を配置することでその訪問の質を高められる。もう1つは若手主体の信用渉外と連携を図り、同行訪問による指導やアドバイスなど、その経験から若手職員の育成が望める。JAの将来を担う若手職員に長年培ったノウハウを伝授していくことは、組織として必要なことであり、職員の成長へとつながる。

VI. おわりに

エンゲージメントはどれか1つの項目が高いからといって、中途退職者の減少や生産性の向上につながるわけでもない。それぞれ項目を着実に上げていくことが重要である。もちろん、これまでに述べたことがJA足利の問題のすべてであるわけではなく、まだまだ様々な問題を抱えており対応が求められている。JA足利の職場がより働きやすく活気のある職場となり、問題をそれぞれが解決できる力をチームで作り上げる必要がある。そのために、職員が少しでも退職を考える原因をなくし、役職員が一丸となって、少しずつ取り組みを行わなくては、JA足利の未来はないのではないだろうか。

【参考文献および資料】

「令和元年度～令和6年度 JAの賃金等実態調査結果」 JA栃木中央会

「職員エンゲージメント(E E)調査結果からみる諸課題について」 JA栃木中央会

「令和3年～令和5年度 人事教育課による退職理由調査結果」 JA足利人事教育課

「第30回JA全国大会決議」 JAグループホームページ

「令和元年度版 労働経済の分析」 厚生労働省

「エンゲージメント調査のつくり方・活かし方」 富山陽平 同文館出版

「自分から動く部下が育つ8つのパワーフレーズ」 木山美佳 同文館出版