

私の考える経営戦略
～人に寄り添い、共に成長するJA～



JAフルーツ山梨
山崎 さゆり

1. はじめに

JAフルーツ山梨は、東山梨地区10農協が合併し、平成13年2月1日に発足した。落葉果樹の一大産地といわれる山梨県にあって、当JA管内の果樹生産量はその4割以上を占め、ぶどう・ももを中心に、すもも・さくらんぼ・かきなどが盛んに生産されている。県下のシャインマスカットの品評会で2年連続最優秀賞を受賞するなど、これらの果樹生産物は品質面でも高く評価されている。

また、東山梨地区は峡東地域とも呼ばれ、令和4年7月には「峡東地域の扇状地に適した果樹農業システム」が『世界農業遺産※』に認定された。この地域ならではの気候や土地の特性を活かした果樹生産の伝統的な農業・農法はもちろん、春夏秋冬の景色・景観など、先人たちが作り上げてきた歴史を未来へ継承していくことが、この地を守る農家組合員そしてJAフルーツ山梨の責務である。

※世界農業遺産:社会や環境に適応しながら何世代にもわたり継承されてきた独自性のある伝統的な農林水産業と、それに関わって育まれた文化、農業生物多様性などが相互に関連して一体となった、世界的に重要な地域。
世界で28カ国、日本では15地域が認定されている(令和6年10月7日時点)

しかし、正組合員の減少や高齢化が進み組合員ニーズも多様化するなど、環境は刻々と変化している。そのような環境変化に対応していくため、令和6年4月にはJAフルーツ山梨としての目指す姿、求められる職員像を新たに策定し、役職員一丸となり取り組んでいる。

JAフルーツ山梨の目指す姿

儲かる農業を基軸に組合員・地域の信頼に応える農協

- ①協同を支える経営基盤の強化
- ②持続可能な農業基盤の強化
- ③豊かで暮らしやすい地域社会づくり

上記を実現するために必要な職員を“継続的に”育成する

求められる職員像

フ

ふるさとを“より良く”するため何ができるか自ら考え変革に向けて**挑戦**する職員

ル

ルールを守って誠実に行動し組合員・地域からの**信頼**を高める職員

ツ

常に下位者を育成し他の職員と協力することで組織の**総合力**の発揮を主導する職員

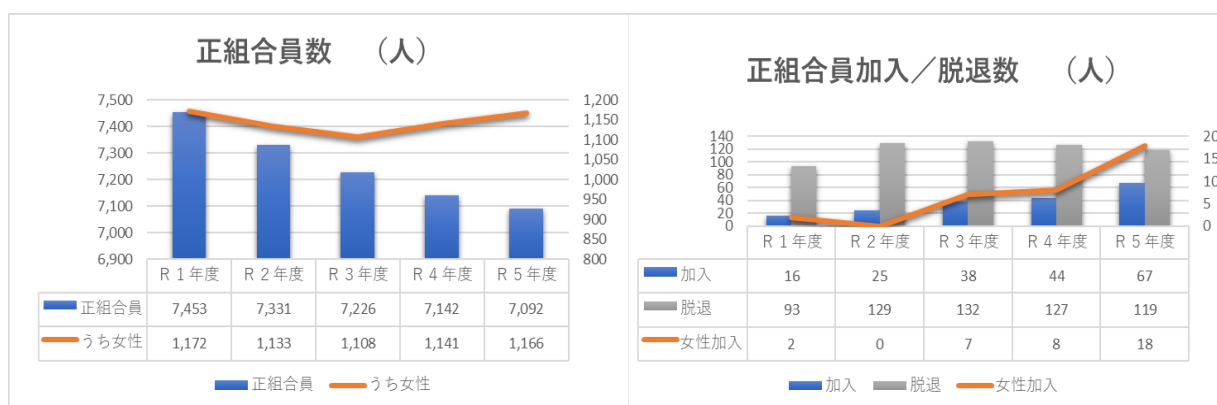
ここに掲げるような“組合員・地域の信頼に応えることのできるJAにする”ために、“それを実現するのに必要な職員を継続的に育成する”ために、まずは当JAの置かれている現状を把握し、そこから具体的な方策を考えたい。

2. 現状分析

始めに当JAの組合員の動向について、直近5年の個人正組合員数、加入/脱退数の推移から分析してみたい。

(図表1)

(図表2) ※



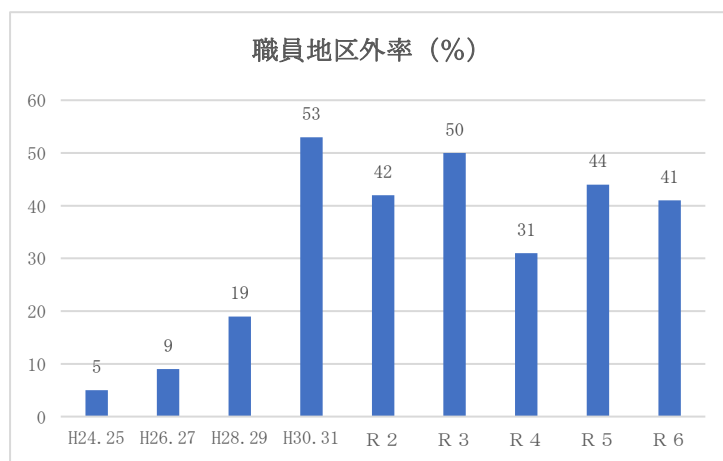
※正/准資格変更による異動分を除く

(出典：JAフルーツ山梨企画管理部企画管理課より筆者作成)

図表1のグラフが表すように当JAでは正組合員の減少が続いている。加えて正組合員の平均年齢は71歳を超え、高齢化も進んでいる。その一方で女性の正組合員数は近年増加に転じており、加入者数も増加傾向にあることから(図表2)、今後の活躍が期待される。さらに図表2のグラフが表すように、全体の正組合員加入数は緩やかながら増加傾向にあり、脱退数は減少傾向にあることから減少の幅は鈍化している。

次に最近の職員の動向に関する特徴的な点を挙げてみたい。

(図表3)



(出典：JAフルーツ山梨企画管理部総務課より筆者作成)

過去10年の新規採用者の出身地区を分析すると、図表3に示すとおりここ数年は当JAの管轄地区以外から入組する者の割合が顕著に増えている。こうした職員は地区外からの視点で当地域やJAを見ることができ一方で、管内における地域特性や農業に関する知識が不十分とも考えられる。さらに、金融部門へ配属された場合、組合員が来店して初めて接点を持つこととなる職員も多い。すなわち、信用や共済に用件があって来店した組合員に対しても、職員と顧客という形式的かつ事務的な関係に終始することが多く、接客が組合員とのコミュニケーションや地域の情報に接する機会となりづらい。

また、金融部門では農業の繁忙期に比例して来店者数が減少する一方、経済部門では来店者数も一人あたりの来店頻度も高くなる。さらに営農指導や販売業務を担当する職員は、農業所得税の申告手続きまでをサポートしていることから、組合員から親近感を持たれる場面が多いなど、組合員と職員との距離感も部門によって違っている。

以上のような組合員の動向や、組合員と職員との関係性、特に若手職員との関係性に注目しながらさらに実態を調査するために、年代の異なる正組合員と若手職員へのヒアリングを行った。

(図表4)

(1) <対象者：正組合員70代女性・40代女性・30代男性>

JAで利用する部署

- ・購買窓口の利用度は高く、出荷もするので指導・販売の職員は知っている
- ・信用・共済の窓口にはたまにしか行かない
- ・指導の職員が一番お世話になっている
- ・本所に行くことはまずない

職員との関係について

- ・若い職員が頑張っている姿を見るとかわいいと思うし応援したい気持ちになる
- ・昔に比べて地元の職員やずっと知っている職員は少なくなった
- ・購買利用で支所へ行った際、冷淡な対応で嫌な思いをした
- ・職員と会った時に挨拶やコミュニケーションが取れる関係であればまた利用したい、協力したいと思える。挨拶しても返さないような人がいると利用したくないと思ってしまう
- ・今やっている外務デー※は大切。ポストインではなく直接手渡しされることで、挨拶や少しの会話も話し相手がない時は本当に嬉しい。そこからも関係は深めていける
- ・職員に求めるものもあるけれど、自分たち組合員が頑張らなければならないこともある。お互いにやるべきことをやる関係でありたい

※外務デー：毎月1回、組合員宅へ購買請求書や精算書、広報誌などを届けるために職員が訪問する日

農作業について

- ・農作業は長時間立ち仕事なので、いずれはどの作業も大変になってくると思うが、肥料まきなど力の必要な作業が大変
- ・やらなければならない気持ちでやれば作業自体はこなせるが、年齢に比例してその後の疲れがなかなか取れない
- ・脚立を使つての高所作業や、農業用機械の操作は年齢とともに難しくなる
- ・家族が女性ばかりで、機械作業が苦手

(2) <対象者：金融部門と本所の若手職員5名・勤続年数3～5年>

組合員との関係で感じていること

- ・窓口で接客した組合員さんに名前を覚えてもらうことが嬉しい
- ・JA職員と組合員との関係は他社にない近さが売り
- ・自分を覚えてもらうのに時間がかかる
- ・外務デーの際、組合員へ声掛けはしているが担当地域内に限られる
- ・限られた接点の中で、どうやって関係を築いたらよいかわからない
- ・人事異動があるので、近い関係を築けても異動先でまた1から関係を築かないとならない
- ・本所に組合員が来る機会がほとんどなく、来ても挨拶くらいで接客をすることがない

以上の統計データやヒアリング結果を含め、改めて当JAの事業・環境について整理する。

JAフルーツ山梨の現状について

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	【Strength (強み)】 <ul style="list-style-type: none"> ・経験豊富な農家が多い ・品質の良い果物が生産出来る ・歴史ある地域で、地元意識は強い ・経済の職員と組合員の関係は親密 	【Weakness (弱み)】 <ul style="list-style-type: none"> ・正組合員の高齢化、減少 ・金融部門・本所職員と組合員の関係が希薄 ・支所集約により物理的・精神的な距離も出来ている
外部環境	【Opportunity (機会)】 <ul style="list-style-type: none"> ・女性・新規就農者の増加 ・子会社で新規就農者や地域おこし協力隊を受け入れ農作業をしている ・世界農業遺産に認定されている 	【Threat (脅威)】 <ul style="list-style-type: none"> ・既にサポート事業を展開している企業がある ・少子高齢化 ・若年層のJA離れ ・次世代の担い手不足

以上の分析から、当JAの目指す姿『儲かる農業を基軸に組合員・地域の信頼に応える農協』の実現のためには、次の2つの解決すべき問題があることが分かった。

- (1) 金融部門および本所の職員と組合員との関係性が希薄になっている
- (2) 正組合員の高齢化や新規就農者など環境変化に対するサポートが十分ではない

3. 取り組み内容

これら2つの問題の解決のためには、女性や新規就農者を含む正組合員とJA職員が、より近い距離感で強い信頼関係を築くこと、正組合員のニーズを理解しそれに応える営農サポートを強化していくことが必要であると考え、これを包括的、体系的に実践していくための3つの取り組みを以下に提案する。

① 正組合員の営農にマネジメントシステムを導入

年齢や就農年数、畑の広さ等環境の違う生産者一人ひとりが、自身の目指す農業を明確にし、その目標達成に向けての方法を職員と共に考える体制を作る。具体的には、正組合員が目標とする品質や生産量をJAと共有し、目標達成のためにやるべきことを認識するために、『年間目標・計画書』を年度初めに作成する。『年間目標・計画書』は、各生産者と、生産者の現状を理解している管轄支所の営農指導員と販売担当職員がチームでサポートする。営農計画や技術指導といった面から営農指導員が、また出荷物の品質の優劣や集荷量の把握といった面から販売担当職員が両輪のように関わることで、生産計画から販売成績に至るまで、年間を通してPDCAサイクルによる継続的な管理・改善を行う。その内容を基に、年齢や体調などの事情で組合員にとって難しい作業等がある場合は、そのサポートまで行うことで農業従事年齢を伸ばす。どの生産者にいつどのようなサポートが必要か、必要な作業が遂行できたか、といったサポート作業の統括管理は本所営農指導部が行う。そうすることで、各支所の現状把握や、課題を見つけることにも繋がる。

また、サポート作業は、営農サポートセンターの職員だけではなく金融部門の職員や本所職員も担うことにより、組合員との接点をJA側から増やしていく。そのため、こうした総合的なサポート体制の統括管理を本所営農指導部と人事担当部署が連携して行う。組合員が予期せぬ事故や病気により予定通りの作業が難しくなっても、その『年間目標・計画書』があれば、JAがサポート作業として代わりに作業を行うこともでき、該当地域の支所で管理・保管することで、職員の人事異動があってもスムーズにサポートを引き継ぐことが出来る。

② 女性や新規就農者に特化した『育成塾』を設立

離農したベテラン農家の次の活躍の場として、女性や新規就農者に長年の経験や知識を直接引き継ぐ場『育成塾』を設ける。地域ごとに、管轄支所の営農指導員や販売担当職員から組合員の離農情報を得て、本所営農指導部が中心となり運営していく。講習会などの大勢の人がいる場では質問しづらいことや、日々の農地管理などの細かいこと等、営農指導員からの一般的な指導だけでは行き届かな

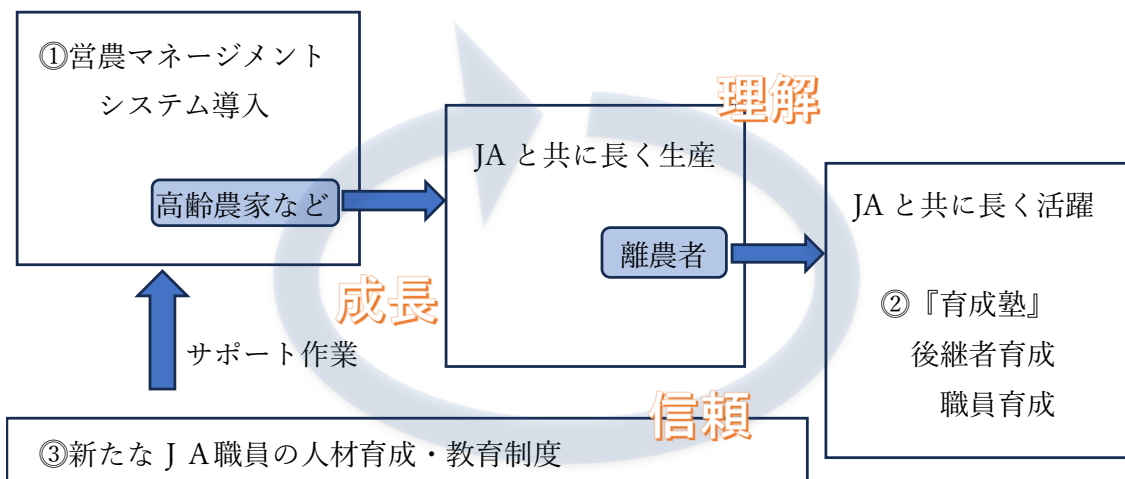
い部分へのサポートの場とする。女性就農者が希望する場合には、支所の管轄地域が異なっても女性の営農指導員との接点を設けるなど、気軽に相談できる環境を作る。また、本所の営農指導員サポートのもと、新規就農者向けの『年間目標・計画書』を作成し、不安を抱えがちな新規就農者が自らの成長を感じられるような体制を作り、今後安定した農業を営むことが出来るようになれば、該当地域の支所にて管理し、取り組み①のサポートへ移行していく。

『育成塾』において、離農したベテラン農家が直接技術面でのアドバイスをすることで、女性や新規就農者が地域の豊かな知恵や技術に触れることとなり、より地域になじむきっかけともなる。さらに、離農した組合員の圃場が遊休農地にならないよう研修の場として利用し、果樹育成を行う。また、『育成塾』では、女性が苦手とするような農業機械の操作や事故防止への取り組みも取り入れ、安全な営農を意識付けする。機械操作の説明や事故防止の啓発等は、経験が浅い職員でも可能な取り組みであるため、入組1年目から3年目の若手営農指導員や購買職員に担当させることで若手職員の育成および組合員との接点を増やすことに繋げる。

③ 新たなJA職員の人材育成、教育制度を導入

人事担当部署による職員研修に、農業や農家のことを学ぶ対話式の『座談会』を取り入れる。現在、入組1年目の職員は、農業研修としてももの袋掛けやぶどうのジベレリン処理、傘掛けなどの農作業を行っている。しかし研修が1日のみであることや、2年目以降の職員に対する取り組みは行っていないなど、組合員や農業に対する理解を醸成する機会は不十分といえる。そこで、職員の年齢や部署を跨いだグループを作り、テーマを決めた定期的な『座談会』を通して農業への理解を深めていく。上記の取り組み②と同様に各支所の営農指導員や販売担当職員からの離農情報を元に、その職員と人事担当部署が『座談会』の講師を離農したベテラン農家に依頼し、支所持ち回りで開催する。離農者には、これまでの体験談や苦労したことなどを伝えるということを通じて人材育成・教育の役割を担ってもらい、現行の研修制度では養えない組合員目線の職員づくりを目指す。

<取り組み内容の全体イメージ>



⇒JAを取り巻く環境が変化しても、果樹農協である当JAはやはり正組合員との関わりを大切にしていっていきべきである。今まで地域を豊かにしてきた方たちが、離農後も必要とされる存在であるという『居場所』を作り、後継者育成や職員育成により『地域貢献』をしているというやりがいを持ってもらうことで、精神的な満足度の高い生活をしていくことを後押しする。JA側からも営農支援や人材育成により農業・農家への理解を積極的に深めることで、組合員と職員の間での理解度や信頼度が高くなり、双方が共に成長していく組織となる。

4. 期待される効果

① 正組合員の減少は進んでも、計画的・継続的な営農サポートにより『フルーツ山梨ブランド』のさらなる付加価値を高めることを組合員とJAとの共通認識としながら、より高品質で生産性の高い農業が実現出来る。つまり、『儲かる農業』を実現する。また、組合員に新たな役割を担ってもらうなど未来を見据えたパートナーシップを築くことでJA組織の一員であることやJAとの一体感を感じられるようになる。そのような環境づくりを通じ、新たな担い手を育成していくことで農業の発展につながり、豊かで暮らしやすい地域社会づくりとなる好循環となる。

上述の取り組み①②は組合員向けの取り組みではあるが、職員自身が組合員へ寄り添う気持ちがなければ成り立たない。組合員の目標や成長の一助となるよう職員も考え工夫をし、その過程で培われる伝える力や聴く力といったコミュニケーション能力は、生きた関係の中で醸成されるものである。当然目標達成のためには期中での組合員とも関わりも重要となることから、能動的な姿勢が必要である。また組合員と職員という関係が密接になるだけでなく、部署を超えた連携も必要となることから、JA内の横のつながりも固く強いものになっていく。

② 新たな人材育成を行うことで、JA職員として必要な組合員へ寄り添う土台を築くことが出来れば、所属部署の日常の仕事にも+αの一言を添えられるような接客や気持ちの良い応対が出来る人づくりにつながる。それは、他の企業にはない『地域に根差す』『組合員と距離が近い』JAの魅力を具現化出来る人材、そして求められる職員像「挑戦・信頼・総合力」の精神を発揮出来る人材を育成することであり、ひいては『組合員・地域の信頼に応える』という大きな目標を実践していくこととなる。そして組合員側も、職員育成に貢献しJAという組織の中で人づくりの一端を担っているという意識を持つことで、フルーツ山梨というJA、職員に対する愛着も当然湧いてくる。

5. おわりに

JA職員として長く勤める中で沢山の正組合員の方たちに接し、努力を肌で感じてきたが、今回のレポート作成を進める中で、組合員自身の言葉を直接聞く貴重な機会を得ることができた。その中で一番心に残ったことは、“畑を先祖から受け継いでいる、守っていないといけない”という代々繋いできた農業への気持ちを強く持っていることだった。その農業を営む芯の気持ちに共鳴できるJAでありたい。

また、今年度より人事制度を一新し職員の成長を促しているが、私自身も目標を立て、その実現に向けて仕事に対する責任感を持ち成長していかなければならないということを強く感じている。同様に農業をマネジメントすることで組合員自身の成長を促し、JA側からのこうなって欲しいという希望や期待と相乗効果で取り組んでいけると信じている。さらに、コロナ禍を経て入組してくる新入職員も、人と関わる楽しさや面白さを感じられる、そのような職員の満足度の高い組織でありたい。

私の好きな言葉『一隅を照らす』を最後に紹介したい。一人ひとりが自分のいる場所で、自らが光となり周りを照らしていくことこそ、私たちの本来の役目であり、それが積み重なることで世の中が作られるというものだ。この言葉のように自分の仕事に誇りを持ち、周りへの思いやりを持って「JAフルーツ山梨の組合員で良かった、職員で良かった」と笑顔でいられるよう、組合員と職員が5年後、10年後を共に考え、組合員と共に歩んでいけるJAでありたい。



(JAフルーツ山梨ホームページより)