

JA 岡山の未来を作るリテンション・マネジメント

—単位制導入による人材の育成と定着—

JA 岡山 河原紗希

I. はじめに

タイトルの「リテンション」とは、職員が長く働き続け能力を発揮すること、つまり人材定着を意味します。私は JA 岡山の採用担当者として、この「リテンション」の取り組みが、JA 岡山の未来に繋がると考えています。本レポートでは、JA 岡山の現状と課題について整理した後、リテンション・マネジメントの一つとして、職員教育体制の新たな取り組みを提案いたします。

II. JA 岡山の現状と課題

1. JA 岡山の概況

JA 岡山は 2000 年 7 月に岡山市内 14 の JA が合併し、JA 岡山が設立されました。その後、2003 年 1 月、2005 年 11 月および 2008 年 10 月の合併を経て、現在は岡山県の県庁所在地である岡山市を含む、3 市 1 町を管内とする JA です。

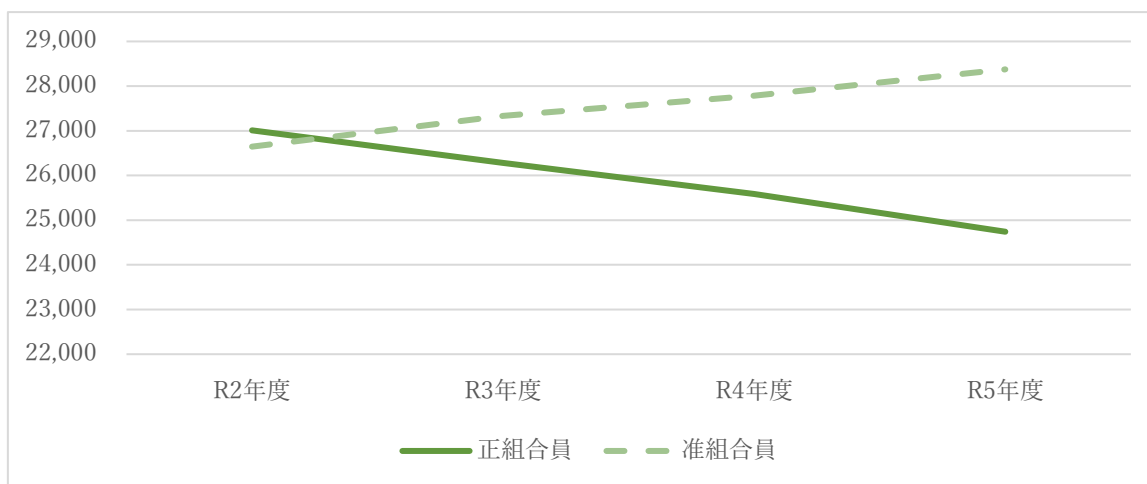
2024 年 3 月決算時点での JA 岡山の概況は以下のとおりです。

・正組合員数	24,741 人
・准組合員数	28,375 人
・役員数	44 人
・職員数（正職員）	941 人（693 人）
・部署・店舗	営農センター7カ所、本所、支所 39カ所 直売所 7店舗
・出資金	107 億 1583 万円
・貯金	5,651 億 3,445 万円
・貸出金	1,789 億 2,045 万円
・長期共済保有高	1 兆 1,685 億 9,615 万円
・販売品取扱高	99 億 2,966 万円

2. 現状と方向性

現在 JA 岡山は、組合員数の正准比率が逆転しており、図 1 の通り正組合員数は減少、准組合員数は増加傾向にあります。これは、正組合員の高齢化に伴う法定脱退が進行する中で、信用事業の取り組みを利用した職員による地道な声掛けで准組合員数を確保しているという状況です。

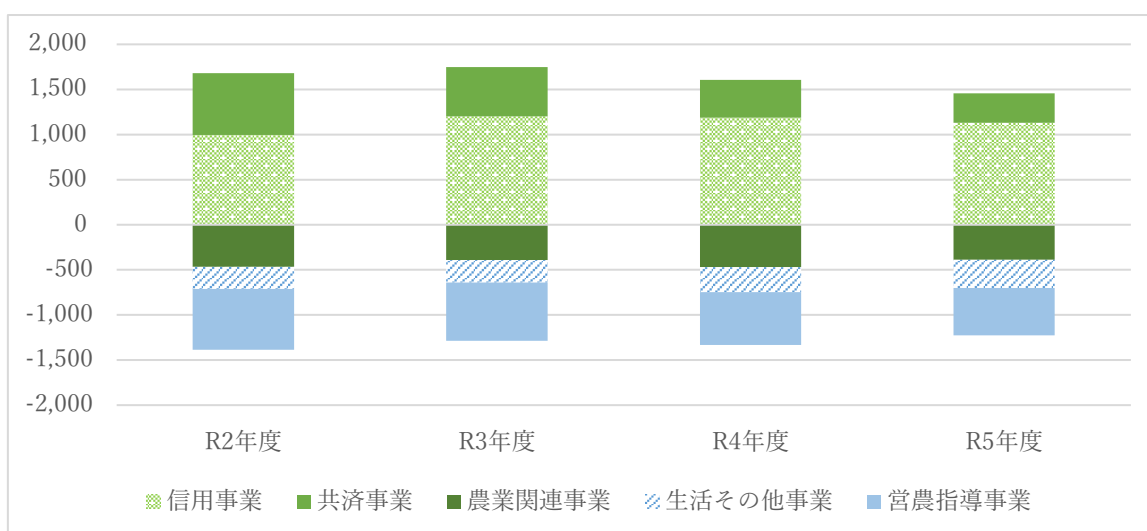
図 1：組合員数の推移（単位：人）



（資料：第 21 回～24 回総代会資料をもとに作成）

また業績は、農業関連事業を信用事業・共済事業で支えるという経営で、過去 10 年赤字決算を出していませんが、その事業総利益も図 2 の通り、減少傾向にあります。

図 2：事業別総利益の推移（単位：千円）



（資料：ディスクロージャー誌 2022 年～2024 年をもとに作成）

以上の状況を踏まえ、JA 岡山を取り巻く農業の現状を理解し、今後の方向性を決めるため、PEST 分析を行いました。

【PEST 分析】

	2019 年～2024 年
政治	国際紛争の激化 食料・農業・農村基本法の改正 スマート農業技術活用促進法
経済	大幅な円安 輸入する食材や家畜飼料価格の高騰 インフレによる物価・光熱費の高騰
社会	少子高齢化による農業の担い手不足 本格的な人口減社会 人手不足で倒産する企業の増加 SDGs 意識や安全な食への関心の高まり 気候変動による農作物の不作や栽培適地の変化
技術	IT 技術の革新とスマート農業 AI による作物管理システム

気候変動による農作物の不作や、インフレによる物価・光熱費の高騰など、農業を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。また、本格的な人口減社会となり、労働力不足で人手不足倒産となる企業も増加しています。そのため、労働力不足やコスト増を IT 技術により補い、少人数で効率的に農業が出来るような仕組みへと変わり始めています。

このように急速に変化していく環境の中で、競合他社に負けず存続し続けるためには、私たち JA 岡山はどのような戦略を立てるべきでしょうか。

まず、JA 岡山の市場競争力を認識するため、3C 分析を行いました。

【3C 分析】

顧客	対面を好む利用者（正組合員・准組合員・員外利用者）
競合	信用事業…ネット銀行を含む各種金融機関 共済事業…保険代理店やネット保険 経済事業…ネットショッピングや大手日用品販売店舗 営農事業…独自の販売ルートを持った農家
自 JA	長期間かけて蓄積したデータの保有 提案型の営業が出来る職員の存在 総合事業で営農と生活全般を支えることが出来る

各事業に競合先がありますが、対面による細やかな対応や、総合事業で営農と生活全般を支えるなど、**JAらしさ**によって競合先とは差別化されていると考えます。次に SWOT 分析を行い、JA 岡山の持つ資源の強みと弱みを整理いたしました。

【SWOT 分析】

	強み	弱み
内部環境	総合事業 「地域」を意識した理念 提案型の営業力を持つ職員 親しみやすさ 正組合員との強固な関係	縦割りによる分業化 職員の急な離職や休職の増加 人材に関する問題 DX 化の遅れ
外部環境	都市部と郊外を併せ持つ管内 安全な食への関心の高まり SDGs 意識の浸透 准組合員数の増加	人口減社会 農業従事者の高齢化 正組合員数の減少 インフレによる物価の高騰 非対面サービスの普及

以上の分析結果からクロス SWOT を行い、JA 岡山の方向性を整理します。

【クロス SWOT 分析】

- (1) 強み×機会 提案型の営業力を持つ職員の中で、准組合員や員外利用者を総合事業利用に繋げます。
- (2) 強み×脅威 地域を意識した総合事業を行うことで、不安定な社会情勢から地域を守ります。
- (3) 弱み×機会 事業間の縦割りと人材に関する問題を克服し、少数精鋭の職員で JA の総合的利用を推進します。
- (4) 弱み×脅威 転職による優秀な人材の流出により組合組織力の低下と人手不足による合併を避けるため、人材確保を行います。

3C 分析と SWOT 分析から、**JA 岡山のコア・コンピタンス**は、提案型の営業力を持つ職員と事業の総合性だと考えました。

まず、JA 岡山では総合職のみの採用を続けており、支所・営農センターを経験した職員は管理職を含め、提案型の営業を行うことが出来ます。ここで言う「提案型」というのは、長い間かけて蓄積したその土地や人柄な

どの特徴を考慮したデータを活かし、それぞれに合う形で提案を行う営業スタイルのことです。支所・営農センターは大半の職員が経験していますので、提案型の営業が出来る人材が多いのは強みになります。

次に、事業の総合性を強みとした理由は、農業経済学者である高橋巖氏の著書を参考にしました。高橋氏は、社会不安に対しては安定的な信用共済事業による備え、高齢化社会には高齢者福祉事業による生きがい作りの活動、食への不安に対しては農産物直売所事業による地産地消の展開が対応していることについて述べています。このように、農業を中心として地域社会全体を支えることが出来る事業の総合性は、他企業に取って代わる事が出来ない強みです。

このコア・コンピタンスについて VRIO 分析をしました。

【VRIO 分析】

	提案型の営業力を持つ職員と事業の総合性
V：経済価値	YES
R：希少性	YES
I：模倣困難性	YES
O：組織	NO

競合他社が真似出来ない経営資源を持ちながら、組織として十分に活用出来ていないこの現状を克服出来れば、持続可能な固有の強みになります。

そこで、「地域に喜びの種をまく」という JA 岡山の経営理念のもと、現在の組織の在り方を変えていくための【クロス SWOT 分析】(3) 事業間の縦割りと人材に関する問題を克服し、少数精鋭の職員による JA の総合的利用の推進を方針といたします。

Ⅲ. 課題の設定

先ほど掲げた方針の中で、本来あるべき職員の姿は、**各事業部門間を超えて主体的に JA の総合事業を行うことが出来る職員**であることです。

例) 農業融資を提案する営農指導員

訪問先で年金相談会を案内する営農センター職員

営農の相談に乗ることが出来る支所職員

しかしながら、現在 JA 岡山ではこのような活動はほとんど見られません。これには次の二つの原因があると考えています。

1. 事業縦割の分業制と育成体制

現在 JA 岡山では、自身の担当する事業分野の業務のみを行い、研修会に参加しています。このような縦割り分業体制は、自分の担当分野だけに詳しくなり、広い視野を持つことが難しくなります。実際に私が支所で仕事をしていた時、来所された方へ営農分野の提案をしたことはありません。また、農業資材の問い合わせを受けても、それが肥料なのか農薬なのかも分からない状態でした。

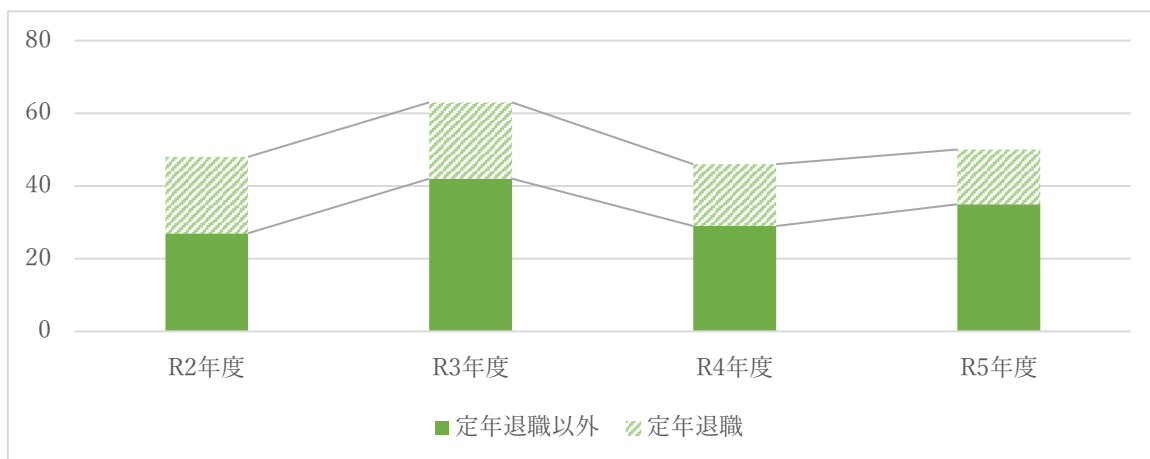
私たち JA 職員は、複雑になる社会に対応するため、分業化することで専門性を高めてきました。けれどもその一方で、**協力すればより良い効果**が生まれるかもしれない場面で、「自分たちには関係ない」とスルーしてしまうようになりました。今後は今まで培ってきた専門性を活かしながら、各事業が連携し、少人数で最大限に総合事業が行える体制になる必要があります。

2. 人材に関する問題

現在 JA 岡山では、人材の定着に問題があるため、業務に精通したベテラン職員が少なくなっており、業務効率の維持が難しい状況です。

図 3 は、近年の退職者の状況をまとめたものです。年度によってばらつきはあるものの、**定年退職以外で退職する人数の方が多**いことが分かります。

図 3：年度別退職者状況（単位：人）

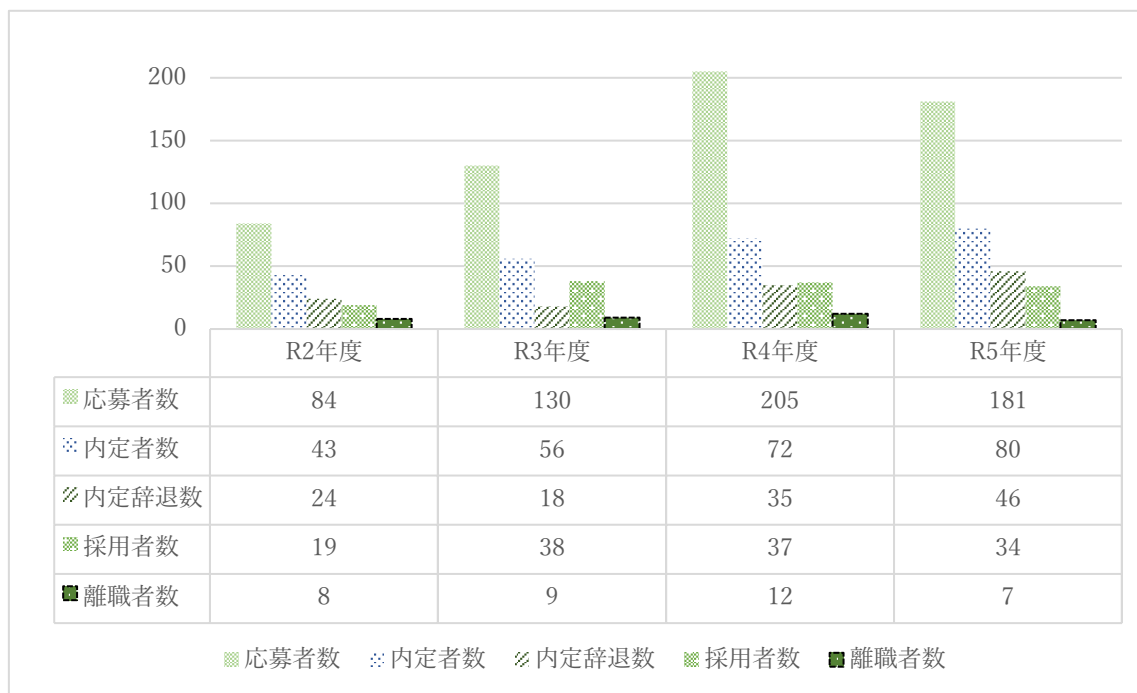


（資料：人事課データをもとに作成）

その一方で図 4 を見ると、上記の退職者数に対して、新採用職員の人数が確保出来ていないことが分かります。応募者数に対して内定者が少ない

のは選考途中での辞退が多く、売り手市場下の採用活動が極めて困難であることが分かります。約一年採用活動をして採用希望数を充足出来ないという現状ですが、離職者数を見ると、苦勞して採用した人材も早期に離職しています。なお、図4の離職者は、それぞれの年度で採用された職員が、R6年12月末までに退職した人数を示しています。

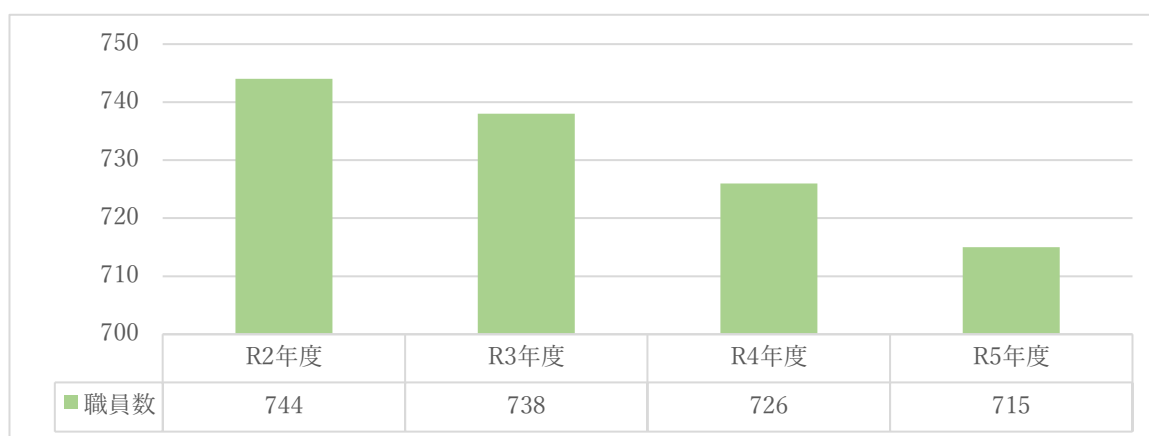
図4：年度別の採用と離職の状況（単位：人）



（資料：人事課データをもとに作成）

このように、人材が定着せず、採用活動による人材確保も困難なことから、図5の通り職員数は減少傾向にあります。

図5：正職員数の推移（単位：人）



（資料：教育人事課データをもとに作成）

なお、若手職員の退職理由は退職時の面談等を参考に、大きく分けて3つあると推察しました。

- (1) キャリアパスが意識出来ていない
- (2) タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーション不足
- (3) ローパフォーマーの存在によりモチベーションが低下

今年度、JA 岡山では店舗内店舗という形で、信用共済店舗が40店舗から34店舗になりました。また、全店舗にオープン出納システムが配置される予定で、少人数体制で業務を行う準備は整いつつありますが、現状のまま人材が定着せず入れ替わりが激しい状態が続くと、ノウハウやスキルが蓄積されず、生産性は低下していくことが予測されます。早急に前述の(1)～(3)の退職の原因を取り除き、人材の育成と定着を行う必要があります。

そこで、JA 岡山における解決すべき優先課題を、**部門間を越えた連携と人材の育成と定着**とし、次の項目IVではこの課題を解決するための取り組みを提案いたします。

IV. 単位制を導入した人材育成の取り組み

1. 提案内容

研修・講座・座談会・資格取得等を**単位化**し、1年間で取得が必要な単位数を、職能階層別に設定します。これらの研修や講座は、自身の担当部署・担当業務を超えて参加可能とし(図6)、課題である事業縦割りの組織構造に横串を通すことを目的としています。

図6：部署間を超えて受講するイメージ（営農担当者の場合）

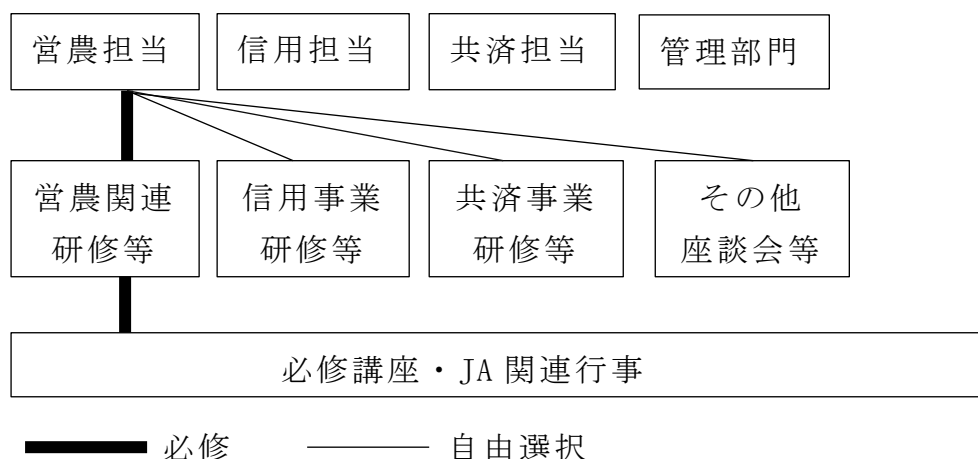


図7では、単位の種類と内容、研修の一例を挙げています。

図7：単位化における項目の種別

	種類	内容	例
必修	必修	全職員を対象とするもの	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス研修 ・キャリアパス講座 ・メンタルヘルス講座 ・JA 関連行事への参加
	選択必修	担当業務に関する研修 職能階層で必要な研修	<ul style="list-style-type: none"> ・階層別研修等 ・各事業の担当者研修
選択可能	自由選択	担当業務ではない研修 管理部門主催の勉強会等	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業の担当者研修 ・財務状況勉強会 ・視察研修発表会 ・子育て世代の座談会
	資格取得	入組からの資格・検定取得 モデルにある資格等	<ul style="list-style-type: none"> ・JA 職員資格認証 ・内部監査士 ・フォークリフト 運転技能講習

知識取得のための研修だけではなく、リテンション・マネジメントを意識した講座や座談会を取り入れる事で、課題である人材の育成と定着を同時に行います。

また、単位取得の結果は賞与査定に関連付けることで、成果の見える化とモチベーション向上に繋がると考えられます。

なお、講師は内容により、各連合会との連携、外部コンサルの利用や、専門的な知識を持つ職員が行い、職員は講師や事務局を行うことでも単位の取得を可能とします。「今、職員にとって何が必要なのか」ということを考えながら研修や講座を設定することは、講師や事務局側の主体性を培うことも出来ます。

営農担当者における講座の受講モデルは図8の通りです。

※JA 岡山における職能階層と職能資格等級は以下の通りです。

職層	一般職			監督職		管理職		
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級	7 等級	8 等級
呼称	書記	主事補	主事	主査	調査役	考査役	審査役	審議役

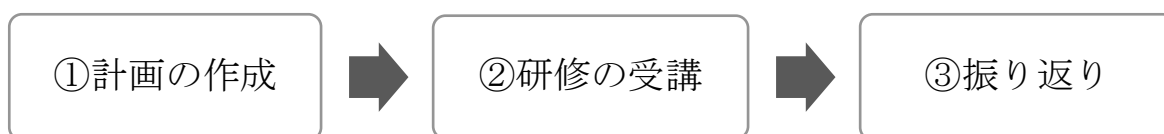
図 8：担当者における講座の受講モデル【営農担当者】

	一般職・8単位/年	監督職・10単位/年	管理職・15単位/年
必修	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス研修・キャリアパス講座 ・メンタルヘルス講習会 ・JA 関連行事（ふれあい祭りや食農教育イベント）への参加 ・CERC 応援業務・農作業の手伝い 		
選択必修	<ul style="list-style-type: none"> ・新採用職員研修 ・初級職員研修 ・野菜栽培概論講習会 ・購買事務担当者研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・中堅職員研修 ・監督者研修 ・中核人材勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> ・初級管理者研修 ・上級管理者研修 ・財務状況勉強会
自由選択	<ul style="list-style-type: none"> ・信用事業入門研修 ・貯金為替初任者研修 ・共済基礎知識研修 ・JA 審査員養成研修 ・出資金事務研修 ・e-TAX 研修 ・信用事業講座 ・ディスクロージャー誌の読み方講座 ・主体性を高める講座 ・子育て世代の座談会 ・視察研修発表会 		
資格	<ul style="list-style-type: none"> ・営農経済相談員・フォークリフト運転技能講習・FP ・クレーンの運転の業務にかかる特別教育・危険物取扱者 		

2. 単位取得のイメージ

従来の、「担当者だから研修に行かされる」という感覚ではなく、自分自身で必要だと思う知識の取得が可能となります。また、今後担当者になることが予測されるような事業について、事前に勉強する機会が与えられることもメリットとなります。

職員の単位取得までのイメージは以下の通りです。



① 計画の作成

年度当初、上司と育成面談を行い、単位取得計画を作成します。

② 研修の受講

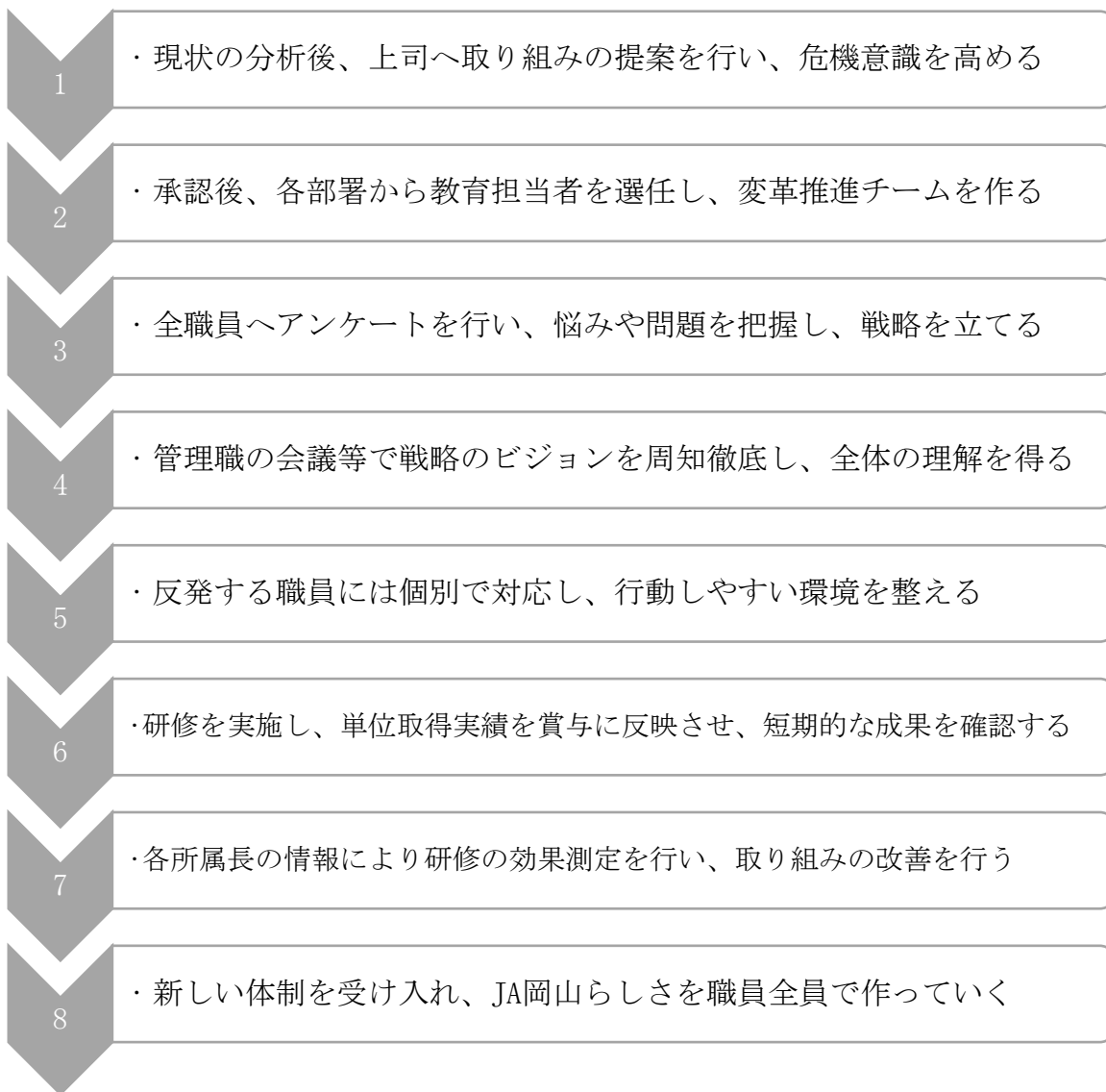
研修を受講し、受講態度や確認テスト、振り返りシートの提出で単位を取得します。

③ 振り返り

上司との定期的な面談の中で研修受講後の振り返りを行い、次年度に向けた目標の設定を行います。

3. 導入までの手順

この取り組みは短期的なものではなく、現在の縦割り事業の在り方を変えていかなければ導入することが出来ません。そこで、「変革を成功させる八段階のプロセス」[注]¹を参考に、手順を整理いたします。



4. 取り組み後に期待される効果

この取り組み後に得られる効果を以下に整理します。

- (1) 部門横断的に講座を受講することで、各事業分野について理解が深まり、総合事業を行う意識が醸成されます。
- (2) 組合内で部門を超えた幅広い世代との交流が可能なため、顔見知りが増え、「タテ・ヨコ・ナナメ」のコミュニケーションを強化するこ

とが出来ます。

- (3) キャリアパスやメンタルヘルスなど、職員の抱える問題に対して持続的にアプローチしていくことで、組織基盤が強化されます。
- (4) 主体的な人材を育成することが出来ます。

この取り組みを行う事で、JA 岡山の抱える問題を解決し、JA 岡山が既に保有する資源を最大限に活かすことが可能となります。また、優秀な人材が定着して活躍するようになることで、多くの職員のモチベーションが底上げされるでしょう。このように理想的な環境で、職員一人一人が主体的に総合事業を行うことが出来れば、社会の変化に合わせてながら、JA 岡山は今よりもっと「地域に喜びの種をまく」ことが出来るようになります。

V. おわりに

現在、若手職員の中に、「このまま何十年もこの組織にいて良いのか」という不安感が蔓延しています。このレポートを作成している間にも、やる気のある若手職員が退職届を提出しました。急速に変化していく社会の中でも、「今まで通り」を好み、終身雇用制度による安定した給与に満足して、高いパフォーマンスを発揮しない職員がたくさんいる組織に、明るい未来が見えるでしょうか？

私は、この中核人材研修会に参加し、**自分が高いパフォーマンスを発揮しない職員側**にいるのだと気付きました。現在の自分の立場でも、組織のために出来ることはたくさんあります。

私は、若手職員や就活生たちに「JA 岡山には課題がたくさんあるけれど、みんなで変えていこうとしている組織だよ」と胸を張って伝えられる人材になりたいと思います。そのための第一歩として、この単位制を導入した人材の育成と定着を実現するため、プロジェクトの立ち上げを提案し、教育担当者として関わり続けていきます。

[注]¹ ジョン・P・コッター「カモメになったペンギン」ダイヤモンド社,2007年,p106-107

参考文献 1. 網倉久永、新宅純二郎「経営戦略入門」日本経済新聞出版,2011年
2. 金井壽宏「経営組織」日経文庫,2008年
3. 高橋巖「地域を支える農協」コモンズ,2017年
4. 山本寛「連鎖退職」日経プレミアシリーズ,2019年