

「Next 70th」 ～魅力ある協同組合を目指して～

J A福山市 前堀 光弘

目次

- I. はじめに
- II. J A福山市の概況
- III. J A福山市における現状分析と課題
- IV. 課題解決に向けた取り組み
- V. おわりに

I. はじめに

日本が「少子高齢化」の時代に突入して50年あまり経過した。そして現在その少子高齢化はとどまることを知らず、2025年には現役世代2人で1人の高齢者を支えることになると予想されている。これにより、労働力不足や国内需要の減少による経済規模の縮小、地域経済・産業の担い手不足、コミュニティ維持の困難といった多くの問題が発生している。特に地域経済・産業の担い手不足は大きな問題であり、これから社会人となる学生や若手世代においては、地方の不安定な雇用環境よりも選択肢の多い都会に魅力を感じ、地方から都会へ出ていく若者の数が後を絶えない。それによって地域の未来を担う働き手が減ることで、地域経済や伝統ある産業が衰退の危機に瀕している。

広島県においても、転出者数が転入者数を上回る「転出超過」が進んでおり、2023年には1万1409人も人口が県外へ流出し、2021年から3年連続で全国最多となっている。その中でも、広島県の若者が県内の進学選択肢が限られていることや県内に就職したい業種や職種、企業が少ないことなどを理由に進学先や就職先を県外に選択するケースが増えている。

しかし、広島県は平和都市としての世界的な知名度だけではなく、広島東洋カープやサンフレッチェ広島といったプロスポーツチームが多いことや宮島・尾道といった観光資源の多さ、お好み焼きや牡蠣などの食文化、レモンやクワイといった農産物など、歴史と魅力ある文化や産業にあふれた県だといえる。これらの文化や産業をこのまま衰退させるわけにはいかず、上記の問題に対し官民一体となった取り組みが必要であると考えます。

そのような中、J A福山市は今年度設立60周年という節目を迎え、60周年記念企画を実施したり、コロナ禍で自粛していた農業祭を各地域で行うなど、地域住民と

の関係強化や農業生産の理解醸成に努めてきた。60年もの長い間、組合員・地域に必要とされてきたのには、その時々役職員一人ひとりがJA福山市の経営方針である「身近で親しまれるJA」を実践してきたからであると考えられる。そして、次の70周年に向けて、さらに組合員・地域に必要とされる組織となるためには、これからのJA福山市を担う若い力が必ず必要となってくる。そのためには、新規採用に力を入れることはもちろんだが、現在働いている若年層職員を如何に育成していくかも同様に重要となってくる。本論文では少子高齢化や転出超過などで低下していく若い力をどのようにして結集させ、育成するか重点を置き、若年層職員を対象とした取り組みについて考察していく。尚、文中では20歳～39歳を「若年層」と表現する。

II. JA福山市の概況

1. JA福山市の概況

JA福山市は昭和39年3月に設立し、平成15年4月1日には広島県東部の6JAが合併して現在のJA福山市となった。さらに合併から4年後の平成19年には第一次支店再構築に着手し、その後も支店統廃合を続け、現在は32支店17出張所となっている。管轄エリアは、福山市、府中市（上下町を除く）、神石高原町の2市1町にまたがり、都市部と中山間地域が混在する幅広いエリアとなっている。

管内の主な農産物は、生産量日本一のクワイやブドウ、モモ、トマト、アスパラガスなど、多くの特産品を取り扱っている。また、JA産直市FUKUYAMAふくふく市やJA直売所ふれあい市では、特産品以外にも多くの農産物が販売されている。

JA福山市管内の特産品MAP



2. 経営方針と基本方針

(1) 経営方針

「身近で親しまれるJA」

(2) 基本方針

- 一. 組合員や地域住民との関係強化
- 一. 地域農業の振興
- 一. 経営基盤の強化

3. J A福山市が進める人づくり

第30回J A全国大会決議の中で人づくりについて、「人口減少に伴い人材確保が難しくなるなか、J Aグループにおいても職員への投資、労働環境の整備等を通じ、多様性を持った職員が働きやすい、働きたいと感じる職場づくりを検討していくことが重要である」1) と明記されている。

これを踏まえて、J Aグループ広島は令和6年11月21日に「第30回J A広島県大会」を開催しJ Aグループ広島の存在意義やJ Aグループ広島のめざす姿（2030）の実現に向け、組合員・地域とともに食と農を支える協同の力を協同活動と総合事業の好循環を通じて取り組んでいくことを確認した。また、その実践にあたり3つの「基本的考え方」に基づく具体的な目標などを決議した。3つの基本的考え方の一つに協同活動と総合事業の好循環による価値提供を支える組織基盤・経営基盤の強化がある。その中で協同組合らしい人づくり・働きやすい職場づくりに取り組むとあり、J A福山市においても、第30回J A全国大会と広島県大会で決議された内容を基に人づくりに取り組んでいくと考える。



資料：J Aグループ「第30回J A全国大会」

III. J A福山市における現状分析と課題

1. 広島県の人口分析

J A福山市で働いている職員の多くは地元出身者であることから、まずは採用時の中心となる広島県の人口に焦点を当て分析することとする。

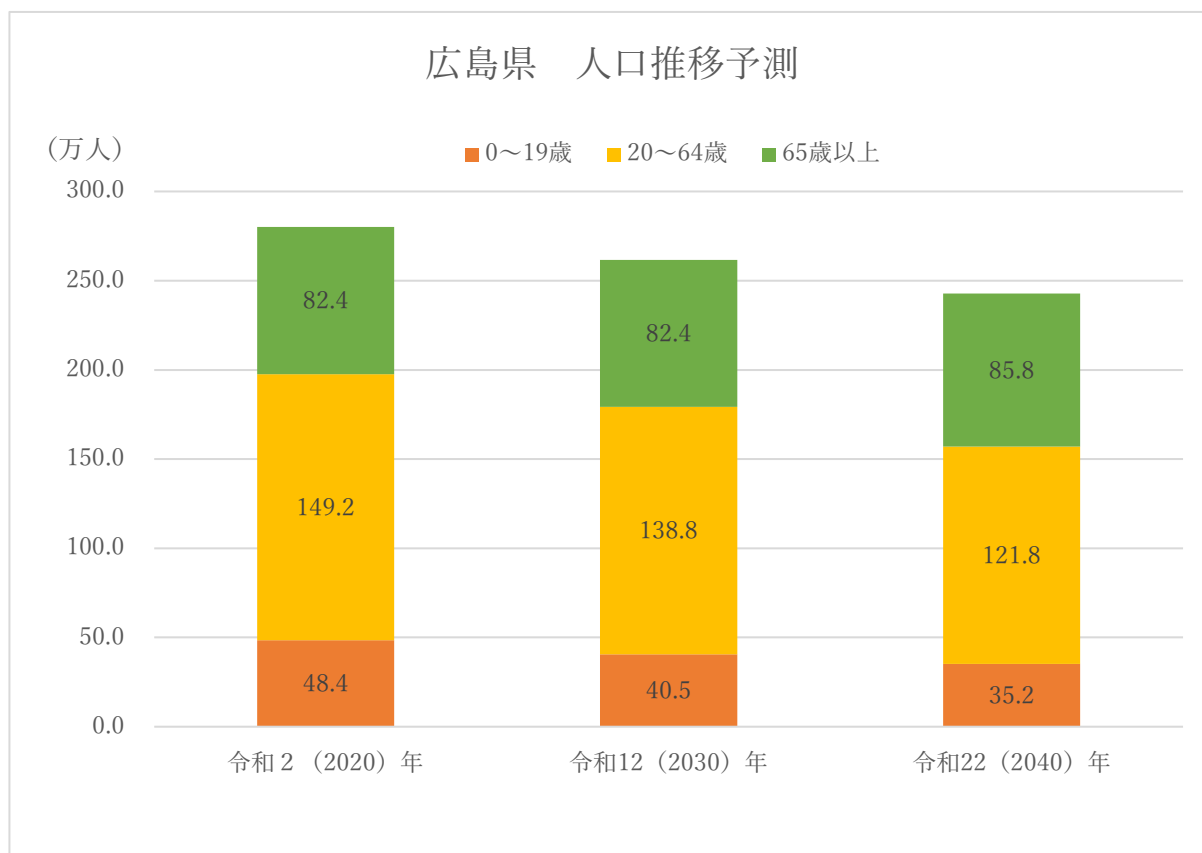
広島県の過去3年間の転出超過数と人口推移予測については以下のとおりである。

【表－１】 広島県の人口の転出超過数

令和3（2021）年	令和4年（2022）年	令和5（2023）年
7,159人	9,207人	11,409人

資料：総務省「住民基本台帳人口移動報告」より筆者作成

【図－１】



資料：広島県「広島県地域福祉支援計画」より筆者作成

【表－１】と【図－１】を見てみると、広島県の人口は少子高齢化と転出超過の影響により今後も減少していくと予想されている。さらに、その年齢構成を見ると65歳以上の高齢者人口は増加傾向にある一方、20歳から64歳までの現役世代や20歳未満の人口は減少傾向にあると予想されており、JA福山市にとっては主要顧客である高齢者の割合は増えているが、組織を支える現役世代の減少と新入職員の確保が大きな課題であるといえる。

2. J A福山市の現状分析

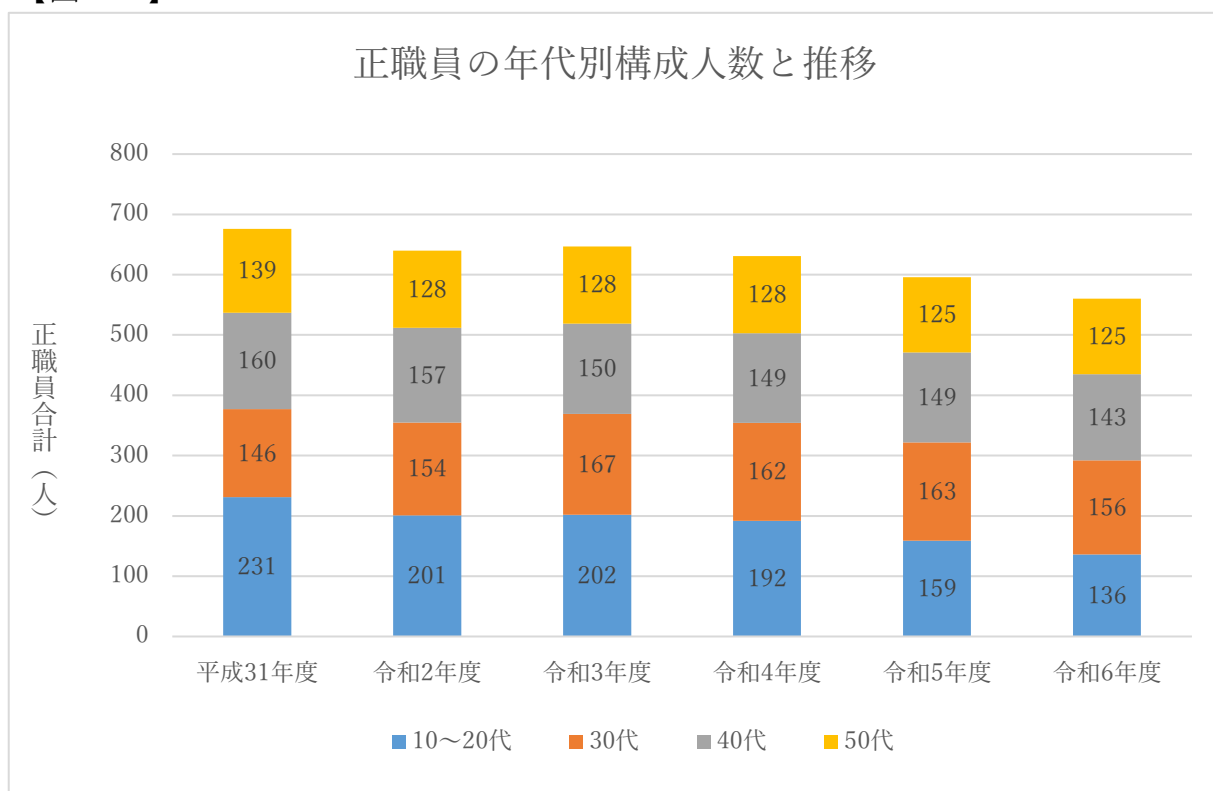
続いてJ A福山市の現状を分析する上で、過去6年間の雇用形態別の職員数の変遷と各年度における正職員の年代別構成人数を分析していく。

【表－2】 J A福山市職員数（雇用形態別） ※各年度4月1日基準（単位：人）

	平成31年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
正職員	676	640	647	631	596	560
嘱託職員	41	39	37	42	45	47
パート	359	365	346	320	313	298
合計	1076	1044	1030	993	954	905

（人事課データより筆者作成）

【図－2】



（人事課データより筆者作成）

【表－２】を見ると、職員の合計人数は年々減少しており、６年間で１７１名減少している。その中でも正職員は平成３１年度から令和６年度までで１１６名減少しており、職員減少の中の大部分を占めているといえる。また、【図－２】より各年度において５０代、４０代、３０代の構成人数には大きな変化がない一方で、１０～２０代の人数が６年間で９５名減少しており、正職員減少の大きな要因は１０～２０代の職員の減少であることがわかる。これは年度によって新規採用者数が少なかったことと１０～２０代の中途退職者が多かったことが起因している。

３．ＳＷＯＴ分析

前述の分析結果を踏まえ、ＪＡ福山市の若年層職員に対する課題を抽出するために以下のとおり、ＳＷＯＴ分析を行う。

【表－３】 ＪＡ福山市の若年層職員についてのＳＷＯＴ分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み【Strength】 <ul style="list-style-type: none"> ・総合事業による選択肢の多さ ・休暇や福利厚生等の充実 ・業務に応じた研修制度 ・幅広い知識の習得 (金融、営農、福祉等) ・資格取得の奨励 ・地域に根ざした組織 ・人事異動等による職員との関わり 	弱み【Weakness】 <ul style="list-style-type: none"> ・競争心の低下 ・主体性の欠如（やらされ感） ・キャリアプランが持てない ・職員不足による業務負担の増加 ・職員間のコミュニケーション不足 ・希望部署への異動が難しい ・モチベーションの低下 ・各事業における知識・スキル不足
外部環境	機会【Opportunity】 <ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革 ・育児介護休業法の改正 ・人生１００年時代 ・定年雇用の延長 ・食料農業農村基本法の改正 ・女性活躍社会の推進 ・他ＪＡ職員との交流 	脅威【Threat】 <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化による人口減少 ・広島県における転出超過 ・農業人口の減少 ・ＪＡ利用者の減少 ・競業他社が多い ・転職に対する意識の変化 ・他社における中途採用枠の拡充

4. SWOT分析による課題抽出

上記のSWOT分析をもとに、JA福山市の若年層職員に対する課題をクロス分析にて、以下のとおり抽出する。

【強み×機会】

支店・地域・JAを越えた職員同士のつながりを持ち、その中で情報交換を行うことで、主体性を持った職員の育成につなげる。

【強み×脅威】

差別化戦略として地域に根ざした組織の強みを生かした採用方法の検討やインターンシップへの取り組みを行う。

【弱み×機会】

段階的戦略として働き方改革が行われる中で、どのようにして若年層職員が自身の理想の働き方を追求していくかを考える。

【弱み×脅威】

人口減少によって新規採用者の数が減っていく中で、一人当たりの業務量を増やさない事業の効率化を目指したビジネスモデルを提案する。

SWOT分析とクロス分析の結果をみると、JA福山市の若年層職員は業務を通じて多くの職員や組合員・利用者と関わりが持て、幅広い知識の習得ができるというメリットがある。しかし、職員数減少による業務過多によって主体的な行動ができず、自分の理想とする働き方が実現できないことがわかる。これが10～20代の正職員減少という課題につながっていると考える。若年層職員がもっとJA福山市で働くことにやりがいを感じ、自身のキャリアプランを思い描き、それを実現することができるようになるために、クロス分析で出したそれぞれの課題を解決する必要がある。

IV. 課題解決に向けた取り組み

1. 若年層職員を中心としたプロジェクトチームの発足

前述のとおりJA福山市は今年度設立60周年を迎え、これまで以上に地域や組合員から必要とされる組織となるために、「身近で親しまれるJA」を役職員一丸となって実践していかなければならない。そしてJA福山市で働く職員がこの先もずっと働きたいと思えるような魅力ある職場づくりをしていかなければならない。そのために、次の70周年に向けたこの10年を「Next 70th」と位置づけ、若年層職員を中心としたプロジェクトチームの発足を提案する。概要は以下のとおりである。

【表－４】

名 称	「N e x t 7 0 t h」プロジェクト（仮称）
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ J A福山市の各事業や管内農畜産物の P R ・ J A福山市と自分自身の未来像を描くこと
対象職員	20～30代の職員の中からの公募とし、15～20名程度選抜する
基本理念	「良い組織、良い職場は職員自らがつくる」
所 属	自らの配属先とは別に人事課・教育研修課と連携したチームとする
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規業務および業務効率化に関するビジネスアイデアを求める「ビジネスコンテスト」の開催 ・ 管内農畜産物を活用した「新商品コンテスト」の開催 ・ インターンシップや新規採用の面接時に就活生と面談 ・ メンター制度の導入 ・ 他企業・組織との情報交換会、交流会の開催

2. 具体的なプロジェクト内容

プロジェクトメンバーの選出方法として、若年層職員の主体性の醸成を目的とするために20～30代の職員からの公募とし、その中から15～20名程度選出する。また責任感を養うことを目的として、公募の他にも所属長推薦も可とする。選出されたメンバーは配属先とは別に、人事課・教育研修課と連携したチームとして活動を行う。年度始に1年間の方針と取り組み内容を策定し、その後月1～2回程度、業務として会議を行う。

（1）ビジネスコンテストの開催

J A福山市の職員を対象に新規事業および業務効率化に関するビジネスアイデアを求めるビジネスコンテストを開催する。単なるアイデア募集とならないように、審査員の中に外部専門家を呼び、評価の高いアイデアは実現化に向けて検討していく。これにより、職員自らが考えて、発信する力を養うとともに提案した内容が実現できれば、職員が理想とする働き方に近づけることができる。プロジェクトメンバーはコンテストの企画・運営と積極的にビジネスアイデアを提供していく。

(2) 管内農畜産物を活用した新商品コンテストの開催

J A福山市の職員を対象に管内農畜産物を活用した新商品コンテストを開催する。単なるアイデア募集とならないように、審査員の中に生産者を招き、実際に実現可能かどうかやコストとリターンも併せて審査し、評価の高いアイデアは実現化に向けて検討する。これにより、管内農畜産物のPRを行うこととJ Aが主体となって第6次産業化を進めることができる。プロジェクトメンバーはコンテストの企画・運営と積極的に新商品のアイデアを提供していく。

(3) インターンシップや新規採用の面接時に学生との面談

人事課と連携し、インターンシップや新規採用の面接時に学生とプロジェクトメンバーが面談を行う。これにより、年齢の近い職員と話すことで実際に採用された際のイメージを持ってもらいやすくなること、学生の就職に対する不安解消を行うことで内定者増加へつなげる。中途採用に関してはプロジェクトメンバー内で年齢の近い人が対応し、中途採用ならではの疑問や質問に対し答えることで中途採用者の増加へつなげ人員不足解消を図る。

(4) メンター制度の導入

人事課・教育研修課と連携し、プロジェクトメンバーがメンターとなって新入職員に対し、3か月に1回程度面談を行う。これにより、新入職員の不安を解消することで組織への定着を図る。面談の中で出た意見については人事課・教育研修課と共有し、問題がある場合には早期に解決できるとように取り組む。またプロジェクトメンバーの聞く力の醸成や自身の経験を話すことでモチベーションアップにもつなげる。

3. 他企業・組織との連携

他企業・組織の方々とプロジェクトチームのメンバーとで情報交換会や交流会を開催する。その中で他企業・組織が取り組んでいる内容や働き方の違いを知ることで相互理解の醸成や次に本プロジェクトが取り組むべき内容の精査を行うことができる。

また、近隣の大学とも合同で食品開発を行ったり、就活時に連携をとることで学生のUIターンの手助けを行うことができると考える。

参考として他企業・組織の一例を記載する。

(1) J A広島農青連

広島県内のJ A青壮年連盟やJ Aグループ広島など関係諸団体と連携して、農業青年の協同意識を高め、農業をよりどころとした豊かな地域社会を築くことを目的に設立された「J A青壮年連盟」の県組織。

(2) 広島銀行「未来創造タスクフォース」

地域とひろぎんグループの未来像を描くことを目的として、20代の若手社員を中心に構成された組織。

(3) 福山大学 生命工学部

国内私立大学のバイオテクノロジー系学科で最も長い歴史を持つ学科。広大なキャンパスを活用してブドウなどの果樹の栽培を行っている。また収穫したブドウでワインや醸造を行うことで微生物管理の基礎を学び、食品開発や環境保全への動機づけを行っている。

(4) 生活協同組合コープこうべ

「コープのあるまち 協同のある暮らし」を実現するために「ターゲット2030」を策定。その中で、中堅職員26名で構成された「100周年プロジェクトチーム」が骨子づくりを行うなど、精力的な活動を行っている。

(5) 広島県「若者減少・人員不足対策プロジェクト・チーム」

令和6年4月に立ち上げ、県内外で働く49歳までのおよそ1万人を対象に、進学や就職の動機についてインターネットでアンケートを行ったり、県内の企業の採用担当者にインタビューしたりして、転出超過の要因について調査している。

4. プロジェクトチームがJ A福山市に与える影響

これらの取り組みを通じて、まずはプロジェクトメンバーから自ら考えて行動ができ、自分の夢を実現できる人財となっていく。そして、それを自身の所属先、先輩・同期・後輩へ波及させていく発信源としての役割を担う。これによりJ A福山市で働く職員自らが「良い組織、良い職場」を作っていくことへつなげる。

また、前述の取り組みを行い、それらを県内外へ周知することで、J A福山市の知名度向上へつなげる。

V. おわりに

最近ニュースや新聞で「E S」という言葉をよく聞くようになった。「E S」とは従業員満足度（本文中では職員満足度とする）のことであり、職員が仕事や職場に対してどのくらい満足しているかを表す指標である。本論文ではそのE Sに着目し、どのようにしたら若年層職員のE Sが向上するのかを考察した。これは私自身、E Sが高い職員ほど、仕事へのモチベーションや定着率が高いと考えているからである。また、そういった職員ほど真摯に業務に取り組んでいることが多く、結果として組合員・地域住民からの支持が高くなり、C S（顧客満足度）の向上につながっていると考える。そしてC Sの高い組合員・地域住民の方が、さらにJ Aの様々なサービスを必要だと感じ、利用することで、J Aの収益が上がっていくといった好循環が生まれると考えている。

改めてになるが、今年度はJ A福山市設立60周年の節目の年である。これから先も組合員・地域にとって、なくてはならない協同組合として存在していくためには、まずその組織に人がいなければ何も始まらない。J A福山市で働く職員一人ひとりが魅力ある組織、魅力ある職場を目指し、考えて行動することで自ずと人が集まる環境ができあがっていくと私は信じている。そのために私は人が集まる組織、人が育つ組織の実現に向けて全力で取り組んでいく。結びに、J A福山市が設立100周年を迎える際にまた本論文を読んでみたいと思う。

引用文献

- 1) 第30回J A全国大会決議 PDF資料 P12

参考文献

- [注] 1) J A福山市ホームページ
- [注] 2) J Aグループホームページ
- [注] 3) 広島県「広島県地域福祉支援計画」
- [注] 4) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」
- [注] 5) J A福山市人事課データ
- [注] 6) J A広島農青連ホームページ
- [注] 7) 広島銀行ホームページ
- [注] 8) 福山大学ホームページ
- [注] 9) 生活協同組合コープこうべホームページ
- [注] 10) 広島県ホームページ