

「協同組合人」としての JA職員の育成方策に関する提案

～協同活動に関わると職員はいきいきと働く～

第27期 JA経営マスターコース

JA香川県 石橋 直樹



1. はじめに

2. 現状と課題

3. 職員アンケート・ヒアリング調査

4. アンケートの分析

5. 改善提案・まとめ

1. はじめに

テーマ設定の背景 筆者の職員としての経験から思っていたことより

01

組合員と何でも
話せる職員への
尊敬や憧れ

02

日常業務以外の
職員・組合員との
接点が楽しかった

03

仕事がきつかった時
協同活動の経験が
生かされた

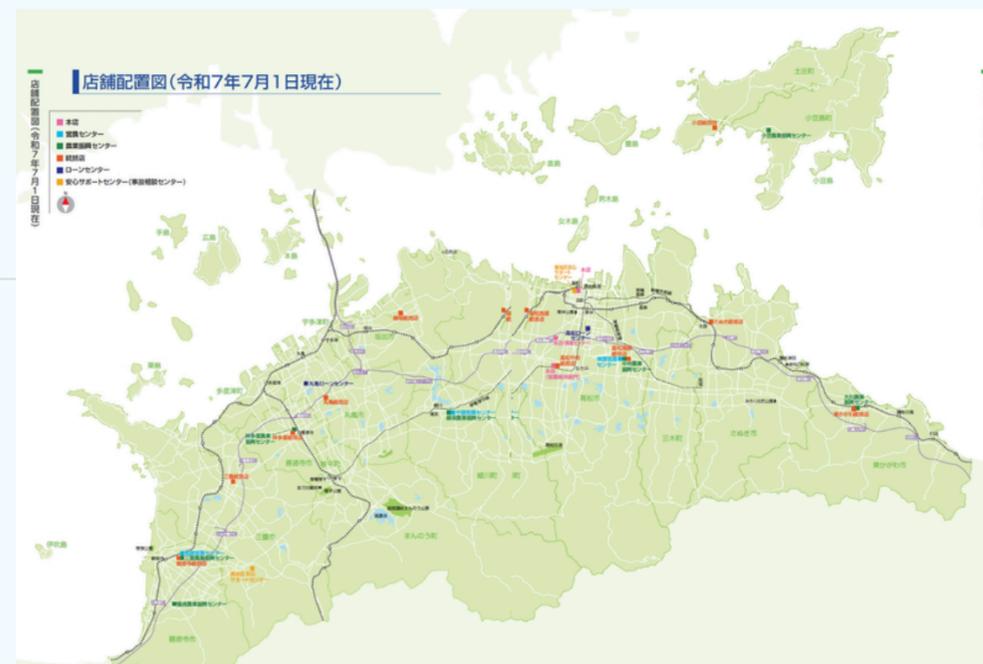
▶ JA祭りや組合員組織にたくさん関わると
仕事が楽しくなる？

1. はじめに

JA香川県の概要

(令和7年3月31日現在)

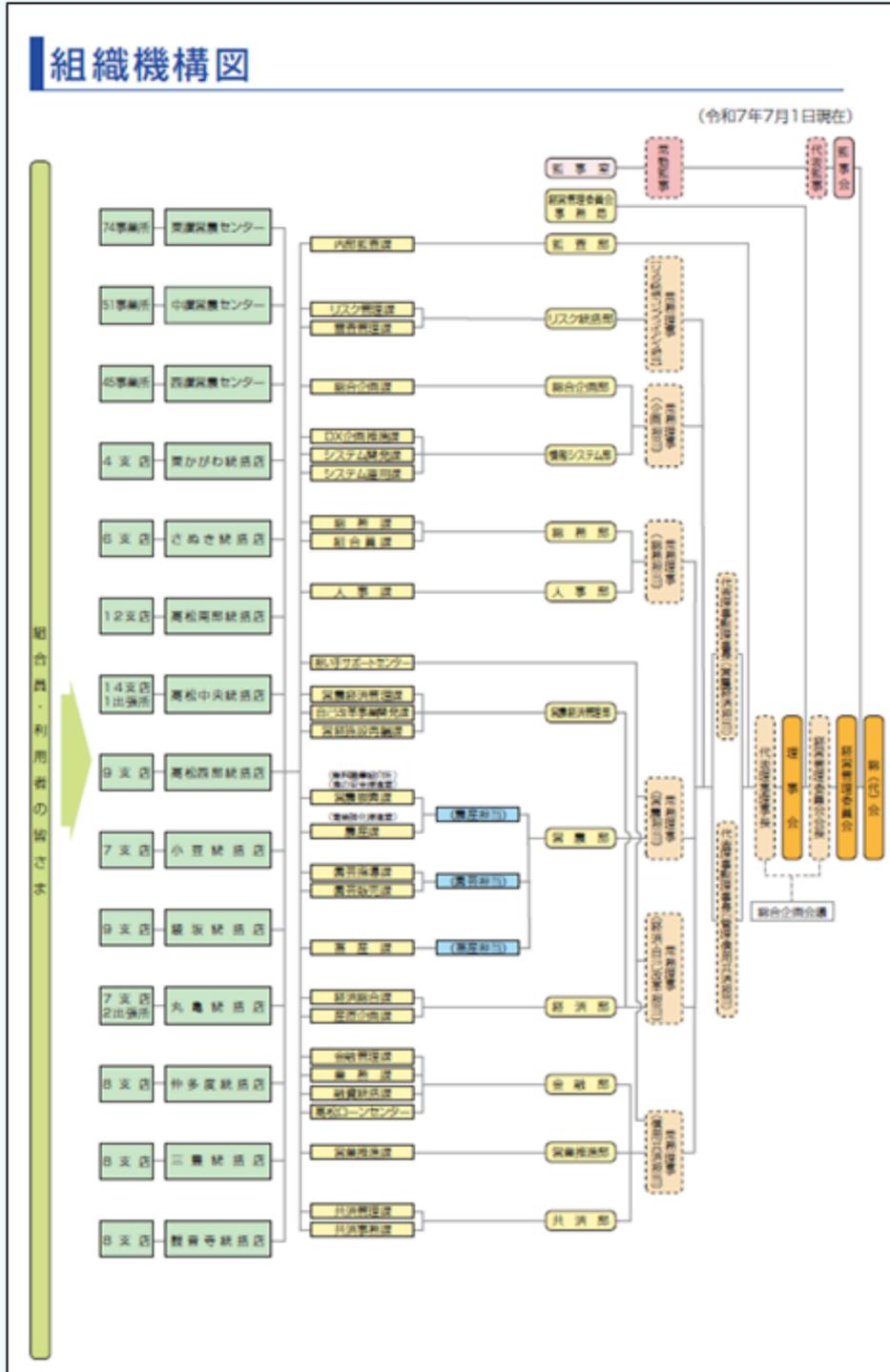
エリア	香川県全域
設立	平成12年4月
貯金高	1兆8,652億円
長期共済保有高	2兆5,142億円
正組合員数	54,191人
准組合員数	84,131人
従業員	3,097人



1. はじめに

JA香川県の組織機構図

(令和7年7月1日現在)



本店 — 統括店 — 支店

- JA香川県は、県単一JAでエリアが広い
- 県内を11の統括店エリアに分けて、業務を行っている
- 1つの統括店は数支店を管轄

営農センター

- 営農経済部門は県内を3つの営農センターが統括
- 営農センターが購買店舗や集荷場、農機センター等の各事業所を統括
- 支店とは別の指揮命令系統にある
- 活動内容によって統括店や支店と連携を行っている

1. はじめに

課題：JA職員と組合員の関係希薄化

目標達成のために、組合員さんが
本当に必要としている商品をなかなか
提案できていない

渉外担当者

職員の声

組合員さんは窓口に来ても
要件を済ませたら帰ってしまうし、
なかなか顔なじみになれない

窓口担当者

営農指導員さんとは話すけど、
支店は統廃合で遠くなったし用がない。
金融機関みたいで気軽に足を運びにくい

正組合員

組合員の声

JAに貯金はあるけれど
会社務めだからなかなか支店に行けない。
何をしている組織か分かっていない

准組合員

1. はじめに

2. 現状と課題

3. 職員アンケート・ヒアリング調査

4. アンケートの分析

5. 改善提案・まとめ

2. 現状と課題

株式会社にはない
協同組合の強みの一つ

組織力効果

組合員の要求と期待を意図的に結集させることによって発揮される
計画化効果＋参画効果

01 / 計画化効果



組合員の事業利用が前提となるため、需要が可視化・計画化され、有利な価格形成や流通コストの削減が可能となる

02 / 参画効果



組合員の参加・参画を通じ、組合員主体の事業設計・改革が進み、継続的な競争優位が形成される

2. 現状と課題

現実

現状の職員

- ・ 組合員を顧客として見る職員
- ・ 現場の葛藤「ただの金融機関職員と変わらないのでは？」

接点の希薄化

現状の組合員

- ・ 非農家、JAへの関心低下
- ・ JAを数ある取引先の一つとして見ている

理想

あるべき職員の姿

- ・ 農業と地域に寄り添える職員
- ・ 組合員を起点として考え、行動できる職員

組織基盤の強化

あるべき組合員の姿

- ・ JAに参加・参画することでニーズや願いを実現する
- ・ JAをよりどころに仲間づくり

2. 現状と課題

現実

現状の職員

- ・ 組合員を顧客として見る職員
- ・ 現場の葛藤「ただの金融機関職員と変わらないのでは？」

接点の希薄化

現状の組合員

- ・ 非農家、JAへの関心低下
- ・ JAを数ある取引先の一つとして見ている

理想

あるべき職員の姿

- ・ 農業と地域に寄り添える職員
- ・ 組合員を起点として考え、行動できる職員

組織基盤の強化

あるべき組合員の姿

- ・ JAに参加・参画することでニーズや願いを実現する
- ・ JAをよりどころに仲間づくり

「協同組合人」

2. 現状と課題

協同組合人とは

組合員を起点に考え

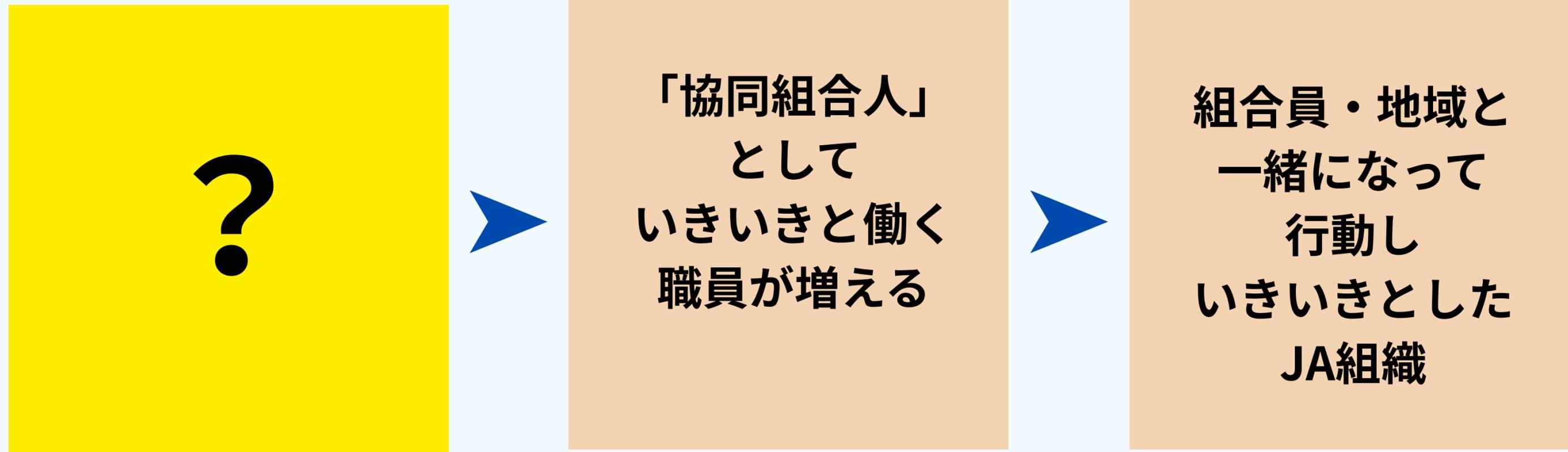
行動する職員



2. 現状と課題

協同組合人がJAに増えると、組織はいきいきとする

筆者が見てきた「協同組合人」として働ける職員は、組合員のことを考え、広い視野で、周りを巻き込んで仕事ができる「いきいきとした人」が多かった。そのような職員が組織に増えると、組合員にもいい影響が波及し、JAそのものもいきいきとして、事業にもいい影響があるだろう。



2. 現状と課題

協同組合人がJAに増えると、組織はいきいきとする

筆者が見てきた「協同組合人」として働ける職員は、組合員のことを考え、広い視野で、周りを巻き込んで仕事ができる「いきいきとした人」が多かった。そのような職員が組織に増えると、組合員にもいい影響が波及し、JAそのものもいきいきとして、事業にもいい影響があるだろう。

**協同
活動？**

**「協同組合人」
として
いきいきと働く
職員が増える**

**組合員・地域と
一緒になって
行動し
いきいきとした
JA組織**

2. 現状と課題

仮説：協同活動に関わる職員ほど いきいきと仕事に取り組めているのではないか

STEP 01

協同活動への参加

- やらされ仕事感
- いつもと違う仕事への不安や不満



STEP 02

意識の変化

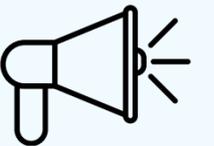
- 感謝される喜び
- 非日常の活動から得られる経験



STEP 03

成果：いきいきとして働ける協同組合人

- モチベーションUP
- パフォーマンスUP



協同活動は「負担」か、それとも「活力の源」か？

1. はじめに

2. 現状と課題

3. 職員アンケート・ヒアリング調査

4. アンケートの分析

5. 改善提案・まとめ

職員アンケートの目的・対象・回収状況

目的

仮説「協同活動に関わる職員ほどいきいきと仕事に取り組んでいる」
ことを明らかにするため

調査内容

方法：eラーニングシステムを活用したアンケート（全38問 選択式）
期間：2025年12月8日～19日

対象

JA香川県の正職員約2,000人（2025年12月上旬時点の在籍者）
※任意回答とした

回収状況

有効回答数：1,407件
有効回答率：約70%

3. 職員アンケート・ ヒアリング調査

JA香川県の特徴的な協同活動

ふれあい 祭り

一般的に「JAまつり」と呼ばれる組合員・地域向けイベント
統括店エリアごとに開催し、管内の各支店職員がスタッフとして
参加する



女性部

料理教室や食農教育など様々な活動を実施。
支店に支部女性部、統括店に地域女性部、広域エリア(郡・市)に
郡女性部、本店にJA香川県女性部があり4段階となっている。



生産者部会

農業経営の安定・向上の取り組む生産者の組織でレタス、みか
ん、ブロッコリー等の品目別・地域別に組織。営農経済部門が担
当する生産者組織で、集荷場や営農センターに担当者がある。



准組合員 向け活動

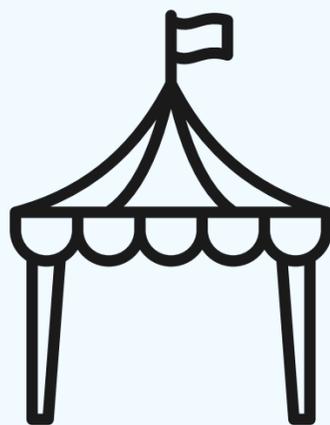
准組合員にJAのことを知ってもらうための「准組合員との交流
会」(各統括店)と、准組合員からの意思反映を目的とする「JA
香川県パートナーズクラブ」(本店)がある。



本分析における「協同活動」の定義

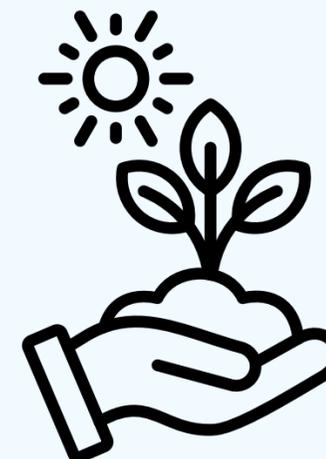
イベント系

- ① 組合員・地域向けイベント（ふれあい祭り）
- ② 子供向けイベント



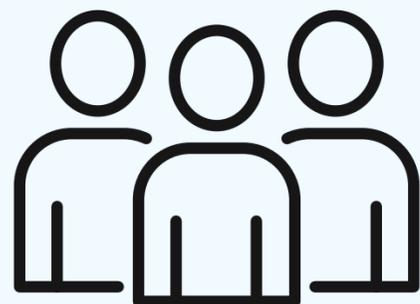
教育・交流系

- ⑥ 食農教育
- ⑦ 准組合員向け活動
- ⑧ 旅行添乗



組織活動系

- ③ 女性部・フレッシュミズ活動
- ④ 青壮年部活動
- ⑤ 生産者組織活動



地域貢献

- ⑨ 地域貢献活動
(清掃活動等)
- ⑩ 地域のお祭りへの参加



これら10項目について
「協同活動に関わったか（10問）」「関わり方（8問）」の設問を設定

3. 職員アンケート・ヒアリング調査

アンケートの設問

1. どの協同活動に関わったことがあるか

協同活動の種類	活動内容
組合員・地域向けイベント	ふれあい祭り、農機フェアなどの展示会
子ども向けイベント	ちゃぐりんフェスタなど
食農教育	子供や組合員・地域に対する食農教育および農業体験
女性部・フレッシュミズの活動	女性部の事務局など
青壮年部の活動	青壮年部の事務局など
生産者組織の活動	生産部会の事務局など
旅行添乗	年金友の会、各部会の旅行添乗
准組合員向け活動	准組合員との交流会・JA香川県パートナーズクラブの事務局など
地域貢献活動	地域の清掃活動やボランティア活動など
地域の祭り等	地域のお祭りや地域イベントへの参加など

2. 協同活動にどの程度関わったか

3. 仕事への向き合い方はどうか

協同活動への関わり方	仕事への向き合い方
<p>①企画段階から関わったことがありますか。</p> <p>②運営スタッフ（実行委員等）として関わったことがありますか。</p> <p>③組合員、利用者によくコミュニケーションがとれましたか。</p> <p>④職場の同僚と協力する機会がありましたか。</p> <p>⑤他部署の職員と協力する機会がありましたか？</p> <p>⑥日常業務以外のJA業務を知る機会になりましたか。</p> <p>⑦自分のアイデアを反映させることができましたか。</p> <p>⑧リーダーシップを発揮できましたか。</p>	<p>①協調性を持って仕事ができますか。</p> <p>②新しいことにチャレンジする意欲をもっていますか。</p> <p>③組合員、利用者のことを重視した仕事ができますか。</p> <p>④食や農について関心がありますか。</p> <p>⑤協同活動から得た経験や知識は、今の業務で役立っていますか。</p> <p>⑥他部署の職員と連携できていますか。</p> <p>⑦仕事に対するモチベーションは高いですか。</p> <p>⑧業務に対して達成感を得ていますか。</p> <p>⑨親しみを持って話せる組合員、利用者はいいますか。</p> <p>⑩自分のJAのことが好きですか。</p>

本調査における指標

協同活動への
従事度

どの程度、協同活動に関わっているか

「協同活動への従事状況」に関するアンケート結果の平均値

関わり方
充実度

協同活動への関わり方の深さ

「協同活動への関わり方」に関するアンケート結果の平均値

職員
いきいき度

仕事への向き合い方・パフォーマンス度合い

「仕事への向き合い方」に関するアンケート結果の平均値

3. 職員アンケート・ ヒアリング調査

アンケート結果からの分析

協同活動名	クラスタ					
	1	2	3	4	5	6
Zスコア(組合員地域向けイベント)	-2.34382	0.29800	0.02681	0.65515	0.29410	0.11706
Zスコア(子ども向けイベント)	-0.81185	0.88102	-0.58613	1.32612	-0.47538	-0.23963
Zスコア(食農教育)	-0.91881	0.48371	-0.69784	1.14929	-0.39054	0.56226
Zスコア(女性部・フレミズ)	-0.87399	0.66533	-0.62787	1.24959	-0.08794	-0.29229
Zスコア(青壮年部)	-0.61034	-0.02843	-0.59367	0.97818	-0.47457	1.08451
Zスコア(生産者組織)	-0.13844	-0.19808	-0.53243	0.81432	-0.60677	1.20883
Zスコア(旅行添乗)	-0.87345	0.16219	-0.65727	0.93870	0.38285	0.06337
Zスコア(准組合員向け活動)	-0.64692	0.20742	-0.62371	1.61426	-0.32146	0.05618
Zスコア(地域貢献活動)	-1.01262	0.35932	-0.85297	1.00713	0.64482	-0.16429
Zスコア(地域の祭り等への関与)	-0.96993	0.27680	-0.79131	1.00028	0.45778	0.05354
協同活動の従事度(Zスコア平均)	-0.92002	0.31073	-0.59364	1.07330	-0.05771	0.24495
該当数(人)	136	252	344	201	267	207
割合	9.7%	17.9%	24.4%	14.3%	19.0%	14.7%

従事していた活動の組み合わせや従事の程度には
どのようなパターンがあるか明らかにするため、
10の協同活動について、クラスタ分析を用いてグループ化した。

クラスタ分析とは



様々な性質を持つデータが大量に集まった中から
特徴が似ているデータを集めて、
複数のグループに分類する分析手法



階層的な構造を持たず、いくつかのクラスタに分けるかを
あらかじめ決めて置き、決めた数にデータを分割する手法
である「非階層的クラスタリング」を採用



6 クラスタに分類

6 クラスタの特徴

クラスタ 1	クラスタ 2	クラスタ 3	クラスタ 4	クラスタ 5	クラスタ 6
活動 未経験型	組合員組織型	イベント お手伝い型	活動先導者型	地域 お付き合い型	農業者協働型
関わり少ない	女性部・子供 イベント等	受動的参加	全活動に深い 関わり	地域行事重視	生産者部会・ 青壮年部
若手～中堅	女性割合多	若手～中堅	ベテラン	渉外担当等	ベテラン
本店/ 営農センター	支店/ 統括店	支店	管理職/ リーダー	支店	営農センター

3. 職員アンケート・ ヒアリング調査

クラスタ分析から明らかになったこと

クラスタ1

クラスタ2

クラスタ3

クラスタ4

クラスタ5

クラスタ6

活動
未経験型

組合員組織型

イベント
お手伝い型

活動先導者型

地域
お付き合い型

農業者協働型



年齢が高いほど、管理職になるほど、支店での経験が長いほど、
指標に良い結果が出ている



「協同活動の従事度」「関わり方充実度」の指標がいいほど、
「職員いきいき度」も高かった



協同活動に関わる職員ほど
いきいきと仕事に取り組めていそうである

現場の声：協同活動がもたらす「3つの心理的变化」

信頼関係の構築

組合員さんが自分に対して
孫のように接してくれ、
訪問しやすくなった

(渉外担当者)



職員間の連携

イベントの実行委員で他部署
の仕事や職員のこと分かり、
仕事がしやすくなった

(窓口担当者)



モチベーション向上

食農教育で
子どもたちの喜ぶ姿を見て、
やりがいを感じた

(統括店総合課担当者)



協同活動への参画によって、「職員いきいき度」は向上する
→ 「協同組合人」としての職員への成長

1. はじめに

2. 現状と課題

3. 職員アンケート・ヒアリング調査

4. アンケートの分析

5. 改善提案・まとめ

4. アンケートの分析

6 クラスタの特徴（並び替え後）

活動 未経験型	イベント お手伝い型	地域 お付き合い型	組合員組織型	農業者協働型	活動先導者型
関わり少ない	受動的参加	地域行事重視	女性部・子供 イベント等	生産者部会・ 青壮年部	全活動に深い 関わり
若手～中堅	若手～中堅	渉外担当等	女性割合多	ベテラン	ベテラン
本店/ 営農センター	支店	支店	支店/ 統括店	営農センター	管理職/ リーダー

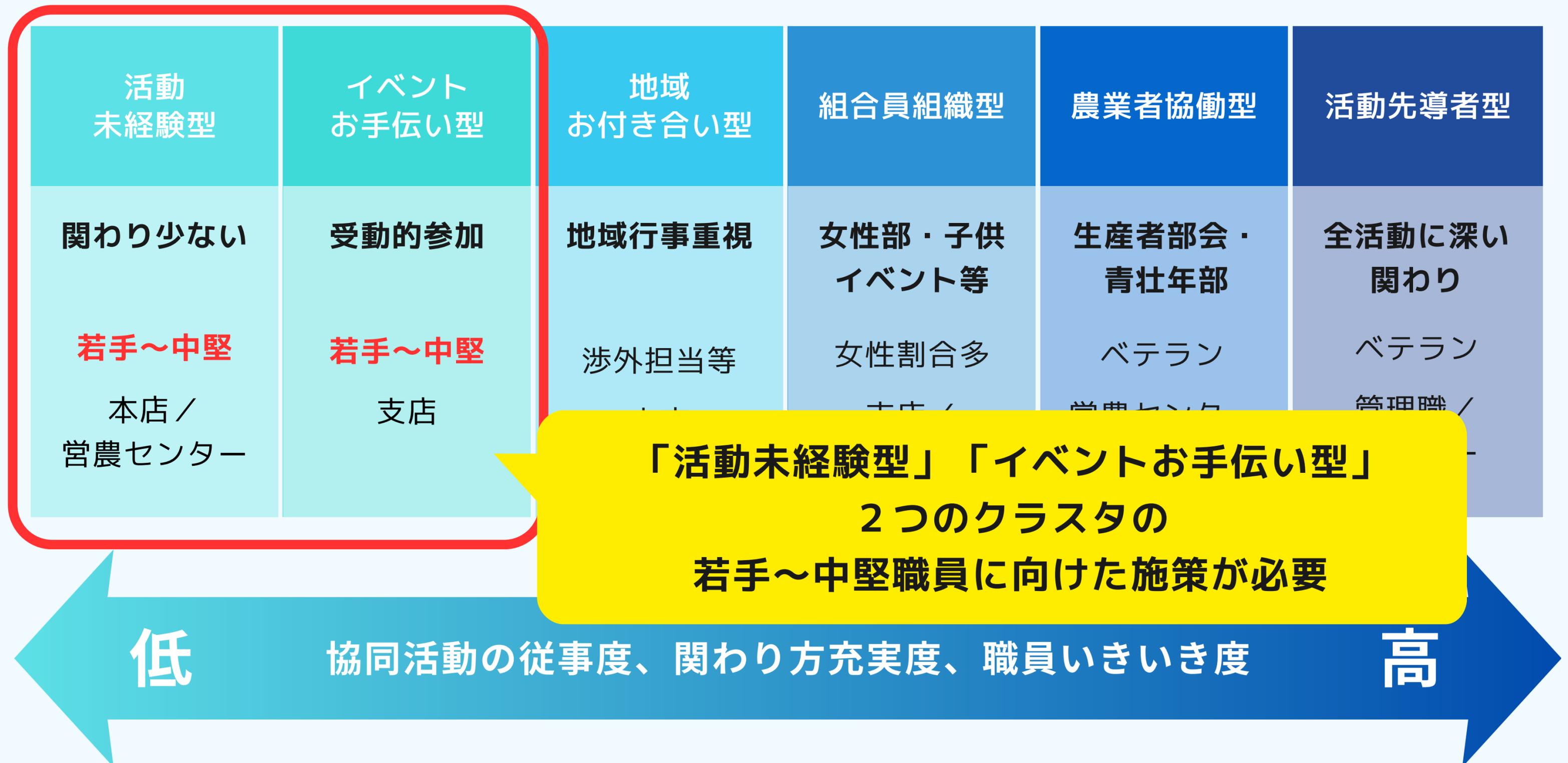
低

協同活動の従事度、関わり方充実度、職員いきいき度

高

4. アンケートの分析

6 クラスタの特徴（並び替え後）



活動未経験型

- ・ 20代や40代の若手から中堅職員中心、とくに若手で人数が多い
- ・ 営農センターや本店の所属が多い
- ・ 協同活動の実施は支店や統括店に多い

▶ **協同活動に関わる機会がない
もしくは少ない**

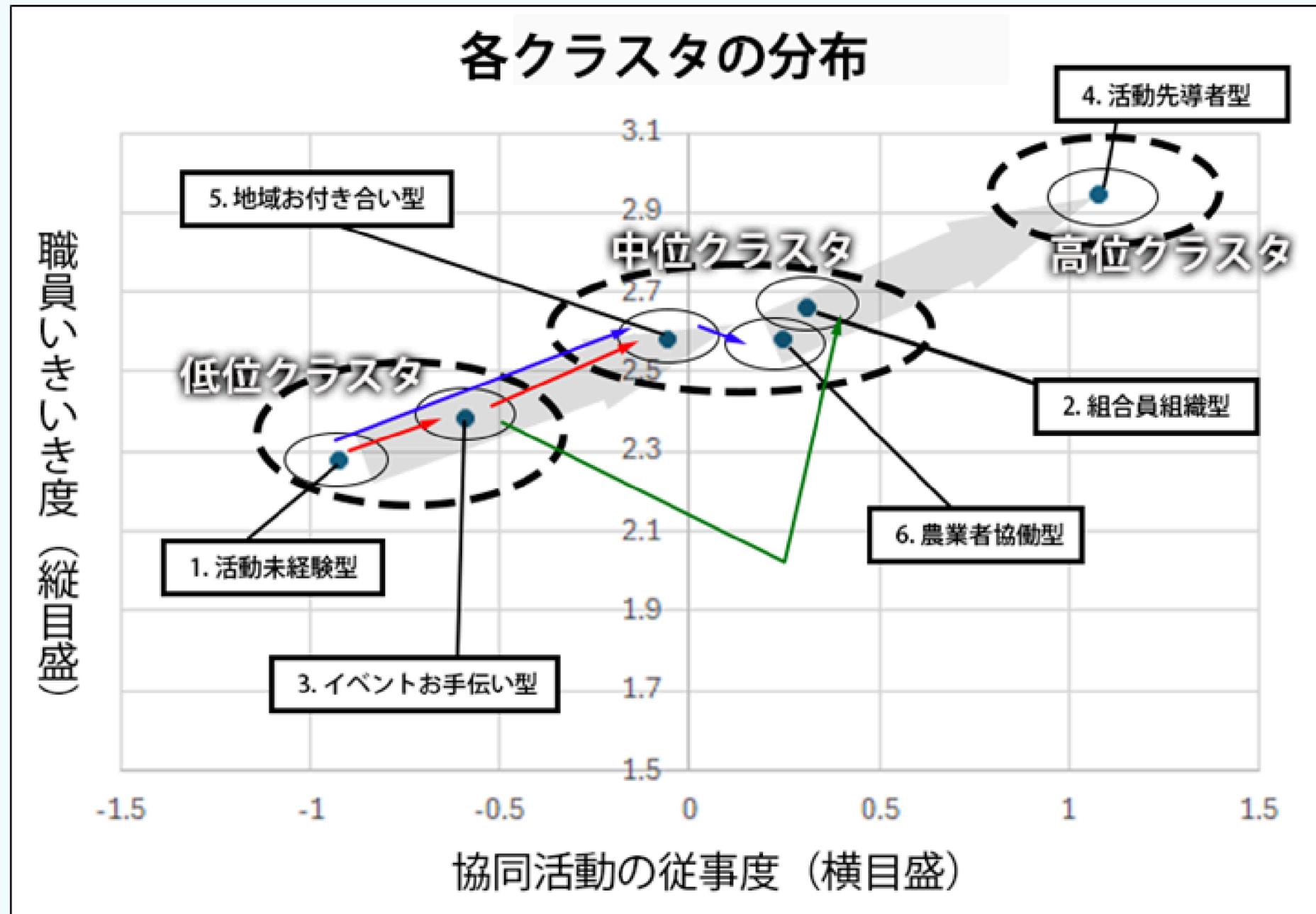
イベントお手伝い型

- ・ 20代や40代の若手から中堅職員中心、全クラスタで最も人数が多い
- ・ 支店の所属が多い
- ・ 「手伝い」止まりで「企画・運営」に携われていない

▶ **受動的な関わりに留まる**

4. アンケートの分析

各クラスタの分布図



未経験型・お手伝い型は
6クラスタで最も低い
低位クラスタに位置する

さらに上位のクラスタに引き
上げることで、組織全体にい
きいきとした職員が増える

未経験型・お手伝い型が
目指すべき
クラスタは？

4. アンケートの分析

未経験型・お手伝い型が目指すべきクラスタは？



農業者協働型	活動先導者型
生産者部会・ 青壮年部	全活動に深い 関わり
ベテラン	ベテラン
営農センター	管理職/ リーダー



管理職・ベテラン職員が多い
クラスタであり、いきなりここを
目指すのは現実的でない



地域 お付き合い型	組合員組織型
地域行事重視	女性部・子供 イベント等
渉外担当等	女性割合多
支店	支店/ 統括店



非管理職が多く
若手や中堅職員が活躍している

4. アンケートの分析

未経験型・お手伝い型が目指すべきクラスタは？



農業者協働型	活動先導者型
生産者部会・ 青壮年部	全活動に深い 関わり
ベテラン	ベテラン
営農センター	管理職/ リーダー

管理職・ベテラン職員が多い
クラスタであり、いきなりここを
目指すのは現実的でない



地域 お付き合い型	組合員組織型
地域行事重視	女性部・子供 イベント等
渉外担当等	女性割合多
支店	支店/ 統括店

非管理職が多く
若手や中堅職員が活躍している
まずはここを目指してみる

1. はじめに

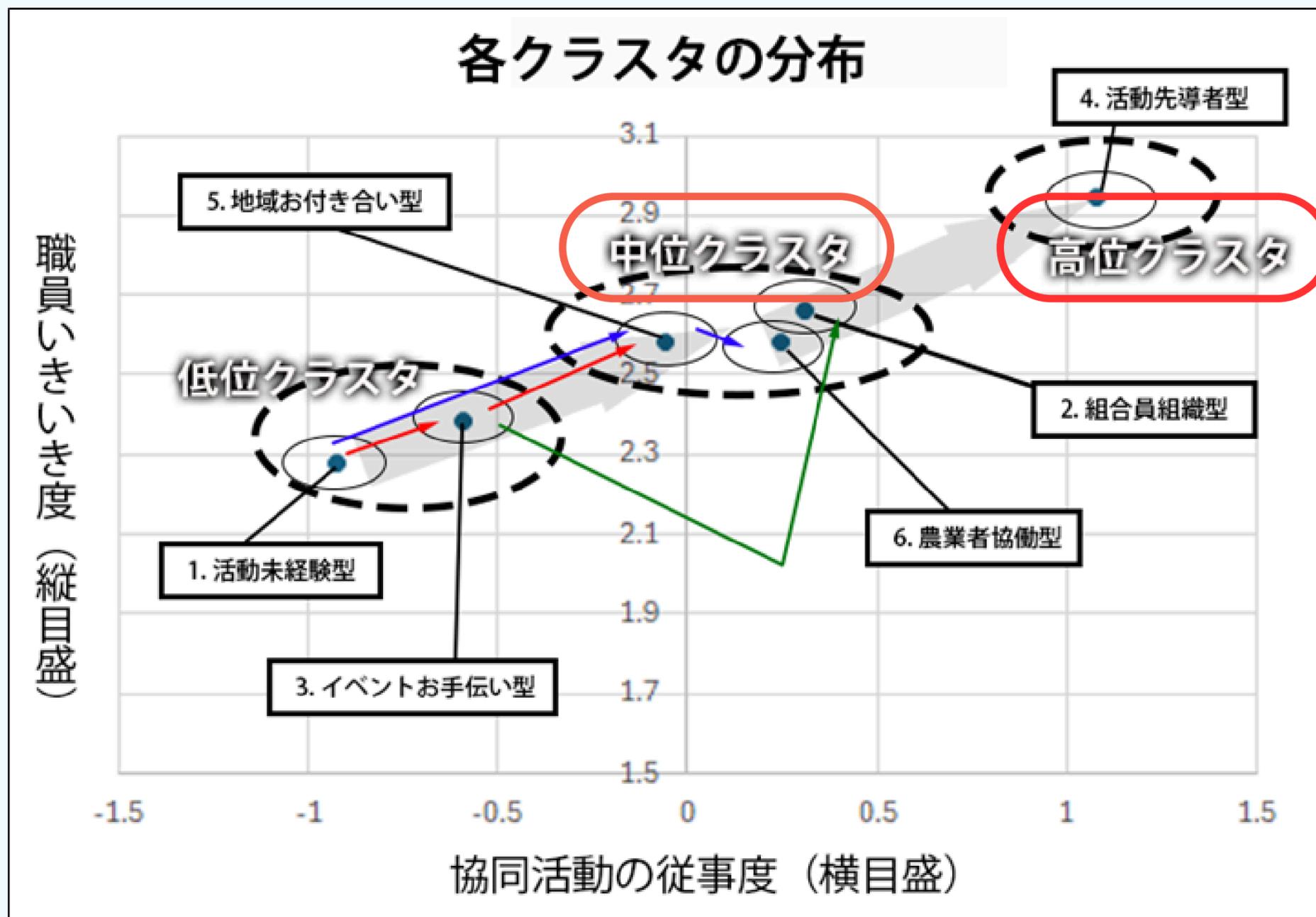
2. 現状と課題

3. 職員アンケート・ヒアリング調査

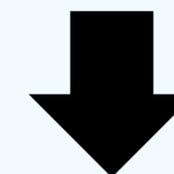
4. アンケートの分析

5. 改善提案・まとめ

5. 改善提案・まとめ



低位クラスターに位置する
「未経験型」「お手伝い型」を
中位クラスターに移行させる

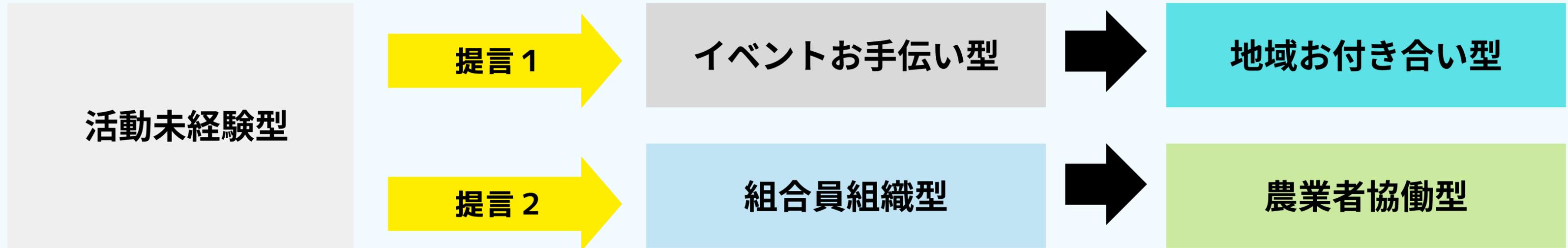


将来的にはそこから
高位クラスターである
「活動先導者型」を目指す

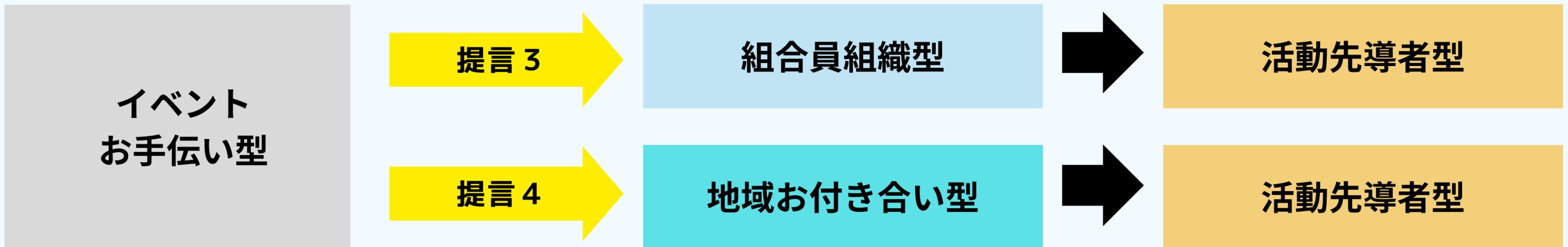
5. 改善提案・まとめ

クラスタ移行による人材育成モデル

「活動未経験型」のクラスタ移行



「イベントお手伝い型」のクラスタ移行



5. 改善提案・まとめ

クラスター育成モデル

各クラスターへの個別施策の提言
4つ

「活動未経験型」のクラスター移行



提言 1

イベントお手伝い型

地域お付き合い型

提言 2

組合員組織型

農業者協働型

「イベントお手伝い型」のクラスター移行



提言 3

組合員組織型

活動先導者型

提言 4

地域お付き合い型

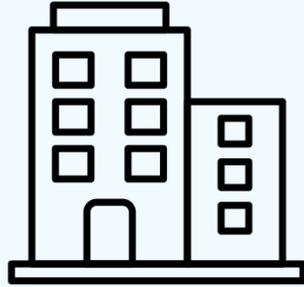
活動先導者型

5. 改善提案・まとめ

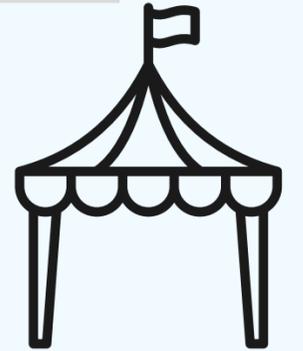
活動未経験型



イベントお手伝い型



提言1：本店職員のふれあい祭り参画制度



対象：協同活動に参加経験がない本店職員

施策：縁がある支店が開催・参加するふれあい祭りにスタッフとして参加できる制度を創設

効果：心理的ハードルを下げて協同活動経験が積める（知っている職員・組合員がいる）
本店と現場の距離を縮められる（縦割りの打破）

未経験から、まずは知る・参加する段階への引き上げ

5. 改善提案・まとめ

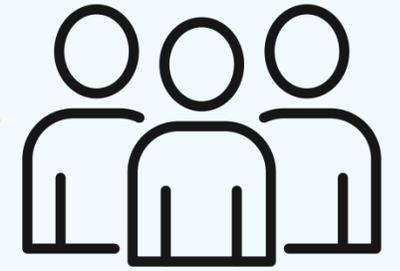
活動未経験型



組合員組織型



提言2：営農経済職員の組合員組織事務局への補助的登用

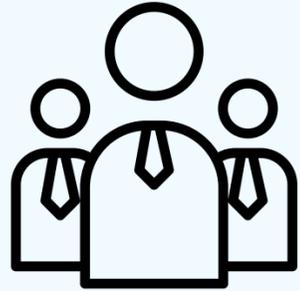


対象：協同活動に参加経験がない営農経済職員

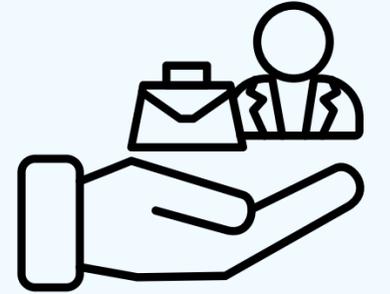
施策：青壮年部・生産者部会などの営農経済部門が担う組合員組織事務局に、主担当に加えて副担当を配置し、補助的に関与できる仕組みを設ける

効果：様々な組合員組織活動に対する理解促進（横断的経験）
担当者1人あたりの負担軽減（人材不足への対応）

将来的な「農業者協働型」への移行を見据えた人材育成



提言3：若手・中堅職員の協同活動における計画的役割付与



対象：協同活動に手伝いとして受動的に参加している職員

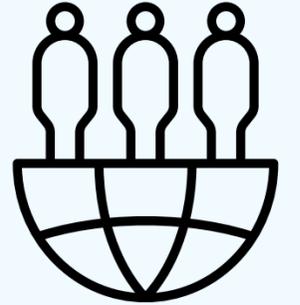
施策：ふれあい祭り等の実行委員に若手枠の設置（35歳以下を必ず1名以上選任）
他の協同活動においても、未経験者が主体的に関われる仕組みを整備する

効果：年齢枠の制度化により、早期から企画・運営に携わる経験ができる
ベテラン職員・管理職の負担軽減になる

活動に主体的に関われる「運営者」への転換を図る



提言4：「一職員一協同活動」の導入



対象：協同活動でなかなか中核的な参画ができない職員など

施策：すべての職員が地域清掃やボランティア活動といった、何らかの協同活動に関わる「一職員一協同活動」を自JAでも導入（JAぎふが導入している）

効果：地域との活動経験は職員の学習機会となり、組合員・地域満足度の向上に寄与
清掃活動や草刈り等の地域活動の担い手不足対策になる

協同活動を「特別」なものではなく「当たり前」の文化にする

5. 改善提案・まとめ

個別施策と並行して、組織としての全体施策

全職員への 協同組合理念教育の実施

- ・ 協同活動をなぜ行っているのか、その理由を再確認する必要がある
- ・ 職員の負担にならないように、楽しみながら理念を学ぶ工夫が必要
- ・ クラスタ別施策を実行する前にじっじするのが望ましい

管理職が担っている 協同活動の 若手への段階的委任

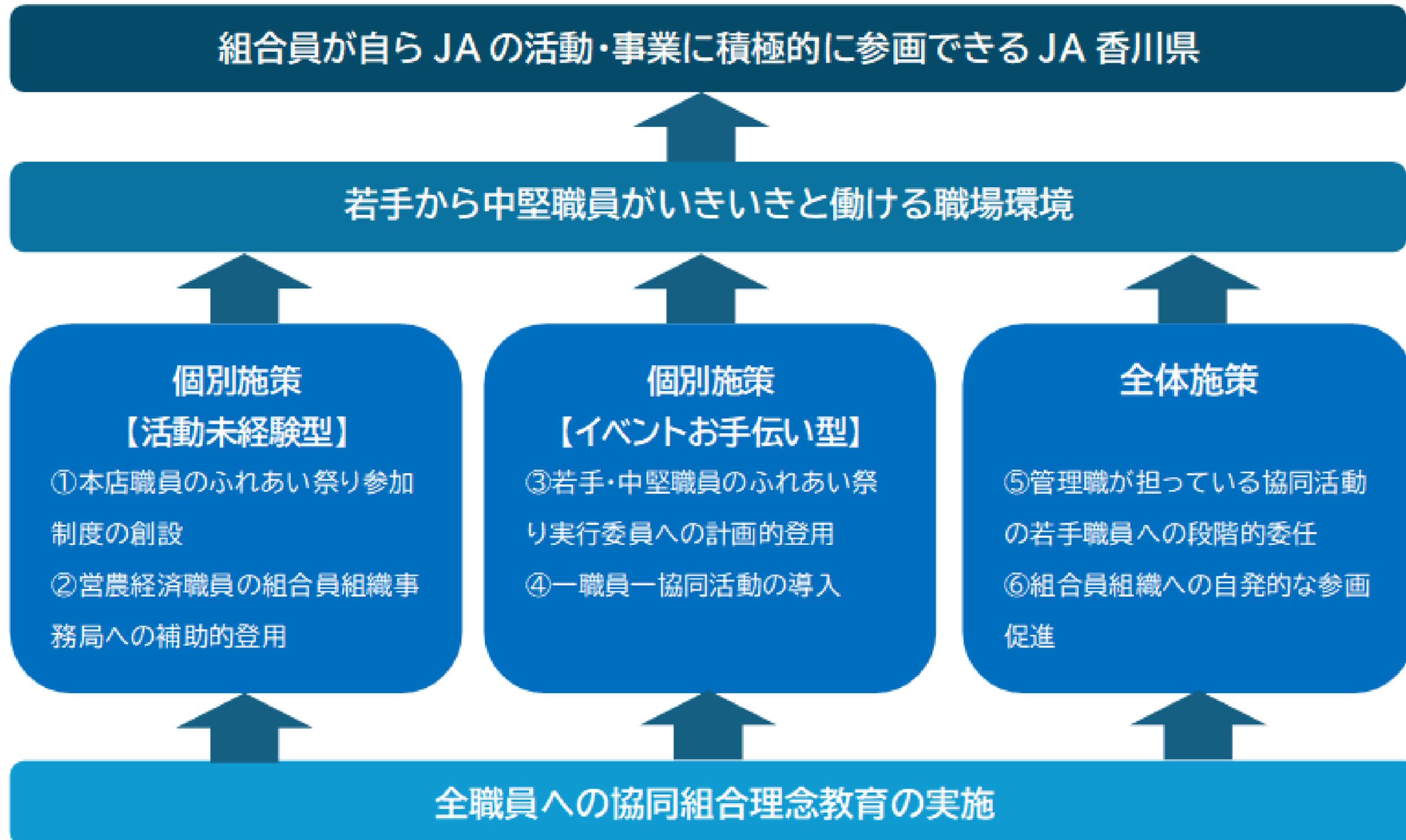
- ・ 支店協同活動、准組合員との交流会など、管理職が担っている活動を非管理職の若手や中堅職員に段階的に委任する
- ・ 若手が担う場合の困難を緩和するためのサポート体制も必要

組合員組織への 自発的な参画促進

- ・ 女性部・青壮年部などの組合員組織に加入し、メンバーとして主体的に活動する機会を与える
- ・ 職員でも加入できること、活動内容・意義・メリットを伝える説明制度
- ・ 業務命令ではなく任意とし、参加者への動機づけ支援制度(参加インセンティブ)を検討する

5. 改善提案・まとめ

改善提案フローチャート



5. 改善提案・まとめ

職員育成こそが、JAの優位性を高める源泉

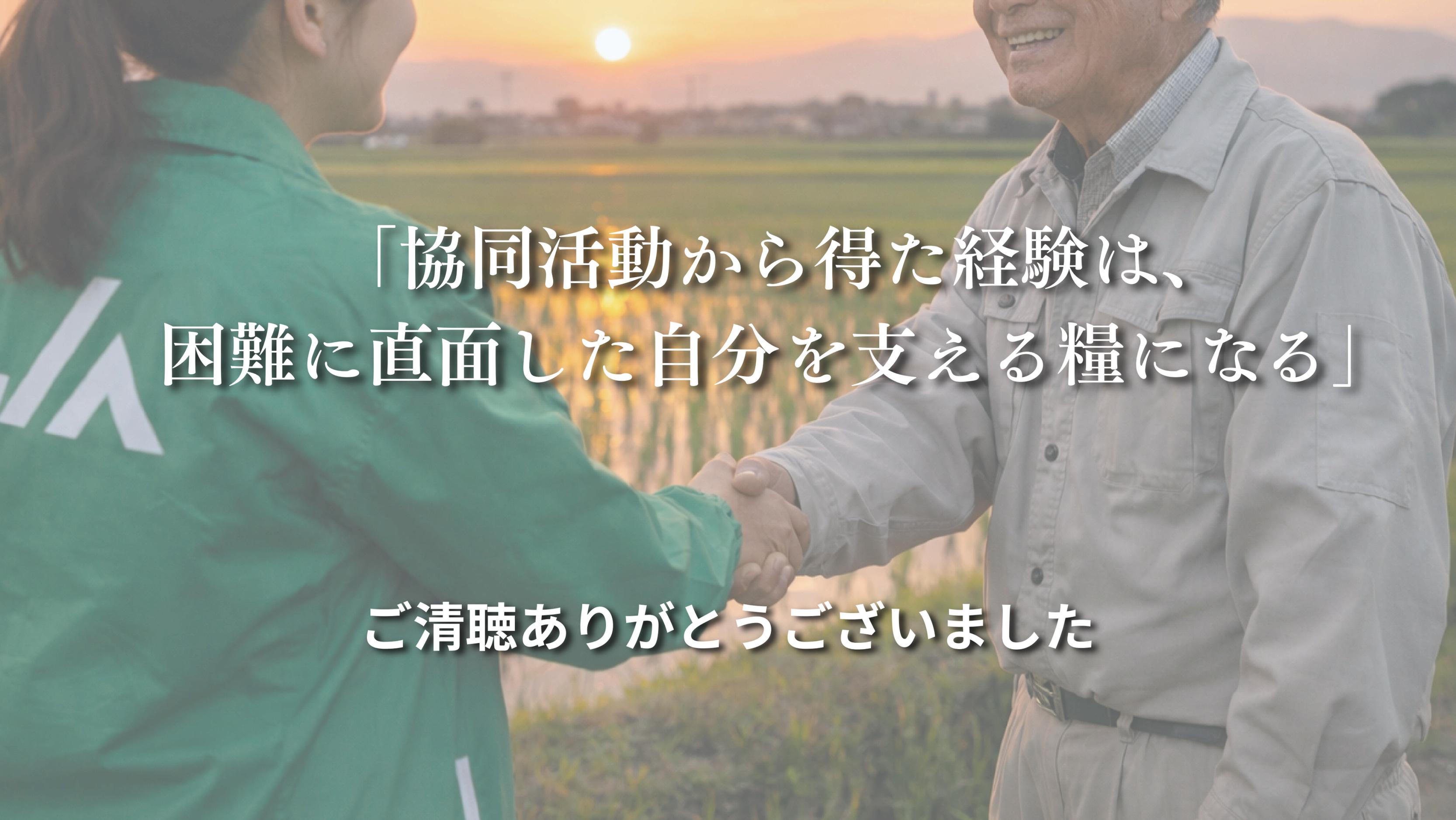


結論：協同活動に関わると、職員はいきいきと働く

協同活動は、時代の変化の中で
失われかけた「JAらしさ」を
取り戻す鍵である

職員が協同活動に関わって、
楽しみ、感動し、感謝される経験こそが、
JA香川県の
最強の「協同組合人」育成方策となる





「協同活動から得た経験は、
困難に直面した自分を支える糧になる」

ご清聴ありがとうございました