連　載

第1回

『新時代のJA人材戦略』

新時代におけるJA組織の体制づくり・人づくり

持続可能な経営基盤確立のための体制について

㈱ビジネスコンサルタント
イノベーションプロデューサーコンサルタント　角倉（かどくら）　正晃（まさあき）

今、多くのプライム上場企業で取り組んでいる「人的資本経営」。農業協同組合（以下、JA）もまた取組みを期待されている組織の１つです。各JAが取組みを模索し始めているなかで、コンサルタントとして20年以上JA組織を支援する立場から、JA版人的資本経営のあり方を提唱したいと考えました。人的資本経営の視点から、地域に活力を与える、JA組織の新たな姿を明確にし『新時代のJA人材戦略』を提言します。

人的資本経営は、人材をコストでなく、投資の対象と見ることを最大の特徴とした経営手法です。2020年に経済産業省が発表した「人材版伊藤レポート」によって広く知られるようになりました。2022年には、内閣官房が人的資本可視化指針を示し、上場企業の開示を義務化しました。その後、2023年６月に閣議決定された規制改革実施計画では、農協における人的資本投資を促進する旨も記載されています。ただし、企業が進める人的資本経営の思想やメリットは理解しながらも、JAに適用する場合、注意が必要です。人的資本可視化指針は株式会社向けの指針です。JAは経営目的も出資目的も株式会社とは違うなかで、すべてをそのまま当てはめることはできません。本連載では、株式会社版の人的資本経営をそのまま実施することを推奨するのではなく、参考にしつつもJAの実態に即し、持続可能な経営をめざすためのJA版人的資本経営を解説いたします。

昨今、JAグループでは「持続可能な経営基盤の確立」を掲げています。これは、各地域内で組合員や利用者との持続的な関係強化をめざすものです。そのためには、適切な事業と組織体制の構築が必要です。具体的には、事業戦略と人事戦略の連動、各事業分野の専門人材や総合力を兼ね備えた人材の育成、そして働き方改革の推進が求められます。連載の第１回では、JA組織の特徴を踏まえたうえで、今後の体制や人づくりの課題に焦点を当てます。

１．これからの体制・人づくりの現状課題

まず、現在のJA組織における体制や人材の観点から、問題点を見ていきましょう。

⑴　人口減少下での事業・体制・人材の変革

人口減少の影響で、JAは事業展開を再考する必要があります。国立社会保障・人口問題研究所の出生中位（死亡中位）推計によれば、2044年には日本の総人口は、１億1,000万人を切ることが予想されています。また農林水産省によれば、組合員数は平成29年度の10,511千人から令和３年度で10,361千人となり15万人減少しました。今後も、組合員や地域の利用者の減少が想定されるため、変革は急務です。そして、事業の変革に合わせて、組織運営や人材育成の変革をしていかなければ、提供サービスの品質は高まらず、組合員の利用減少を加速することにもなります。

⑵　事業推進・人づくりの壁となる「若手への技能伝承」

各事業における技術とノウハウの継承は、JA組織にとって重要な課題です。特にベテラン職員から次世代職員への技能伝承の必要性が高まっています。その背景には、人手不足によるOJT機会の減少や、ベテラン職員も日々一プレーヤーとして仕事を担う多忙さがあります。特に、組合員からの複雑で高度な要請事項には、管理職やベテラン職員が対応せざるを得ないという状況があります。さらに、職員数の減少がこの課題を複雑にしています。農林水産省によれば、全国JAの職員数は平成28年度の203,178人から令和２年度は186,072人と、９％減少しています。

営農、経済、信用、共済など各事業では、今まで以上に高い専門性が求められており、新しい技術や知識の伝承が不可欠です。しかしながら、職場では「協同の精神」に基づく職員同士の協働をしてきたものの、職員間の世代の差が広がることでコミュニケーションが希薄になっています。これが若手職員の早期退職につながる場合もあり、技能伝承やチームづくりが困難な職場が増加しているのが現状です。

⑶　組合員の担い手不足と高齢化問題

組合員が直面する主な問題は、担い手の不足と高齢化です。近年では、「魅力ある農業」の発信や法人設立をすることで農業に取り組む生産者も出てきています。しかし、これらの取組みも高齢化による離農のスピードに追い付いていないのが現状です。定年退職後、実家に戻り農業を引き継ぐ「帰農」も担い手が少なく、遊休農地が拡大しています。また、JA の現場では以前より次世代人材という言葉がよく聞かれてきましたが、今は次世代と呼ばれる世代自体が高齢化してきています。

２．従来の仕事の進め方や働き方からの脱却

これまでに述べた問題は、以前から存在していますが、実際にそれらを解決している組織は少ないのではないでしょうか。たとえば、人口減少に対応するため、組織再編や店舗再編は進んでいますが、それだけでは不十分です。現代の JA は、従来の働き方や仕事の進め方を見直し、新しい戦略を取り入れる時が来ています。成功のカギは、従来の事業や仕事の進め方からの脱却と、人材に対する投資の強化にあります。この章では、JA が直面している課題と対応するための革新的なアプローチについて詳しく見ていきます。

⑴　成長戦略と人への投資

JA はこれまで施設や設備への投資により、農業振興、特産品の創出など質の高い農畜産物の生産や流通に貢献してきました。しかし、今日、JA の事業の成功は、職員のスキルや知識、モチベーションに大きく依存しています。このため、職員の専門知識の向上やデジタル化による効果的な働き方を促すことも重要です。最大限のパフォーマンスを発揮で

きる職場環境づくりへの投資が、サービス品質向上のカギとなります。具体的には、従来の研修会に加え、職員一人ひとりが意欲を高くし、お互いに連携でき、組合員と良好な関係を築ける力を持つ人材育成が必要です。

⑵　従来の業績向上仮説からの脱却

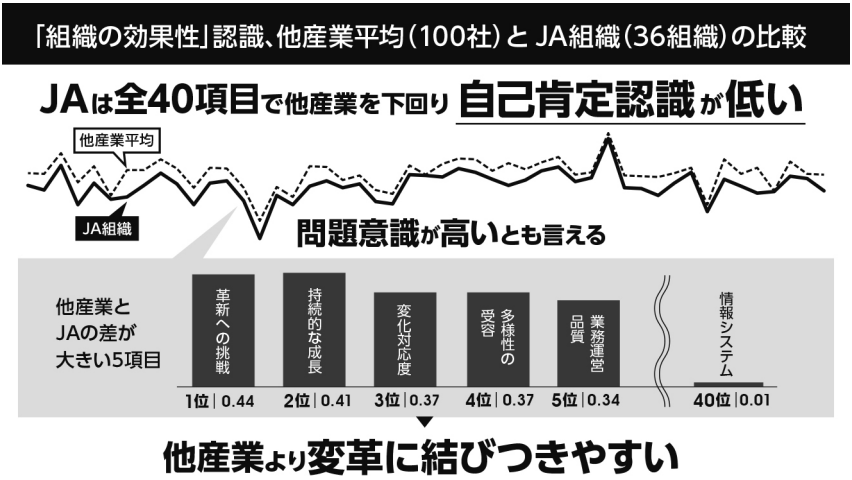
先述したように､JA はもともと協同組合という助け合いの組織であり、組合員と職員、職員同士の人間関係を大切にします。しかし、課題解決や目標達成に対するかかわり方は希薄な状態になりつつあります。たとえば、何十年にもわたって行っている一斉推進も、従来は JA に対する組合員の帰属意識が高かったため､「人間関係を良好に保つこと」が事業実績につながる要素の１つでした。現在では、組合員や利用者は職員に各事業サービスの専門性を求めており、商品の必要性やメリットの提案が必要です。多様なニーズに応える戦略や戦術なしには実績が上がりません。人間関係だけに依存した事業推進は限界に達しています。今後は職員同士の協働意識を高め、戦略や戦術の考案、実践、検証できる職場づくりが求められます。

⑶　脱却の第一歩は職員一人ひとりの危機意識

従来の仕事や働き方を見直し、チームで戦略を考える取り組み方へと転換する必要があります。一人ひとりが世の中の変化を踏まえ、働き方を改め、組合員との関係性を新しく築くこと、チームで協働することが求められます。これを実現するため、業務の棚卸し、組合員への適切な意見の提示、管理職を中心に仕事のあり方を検討することなどが必要です。変革を進める際には、主役である職員一人ひとりの問題意識がカギとなります。問題意識の欠如は変革の成功を妨げます。弊社の調査によると、JA 組織には特徴的なデータが存在します（図１）。

図の折れ線グラフは、弊社で2022年度に実施した組織効果性診断を分析したものです。組織が効果的に機能しているのかを測る調査で、折れ線グラフは JA36組織と他産業100組織平均の比較です。他産業と比較して JA 組織は、全体的に自己肯定認識が低く、特に「革新への挑戦」「持続的な成長」「変化対応度」等の差が他産業と比べて大きく、問題意識

図１　JA 組織の活路は、役職員の問題意識の高さ



出典：弊社実施　2022年度組織効果性診断より

（危機感）が高いという傾向が見られます。言い換えれば、「持続的な成長のため、もっと世の中の変化に対応し、さらなる革新へ挑戦していかなければならない」といった問題意識が他産業より高いといえるでしょう。職員の問題意識を離職につなげるのではなく、具体的な変革へのアクションに転換することが重要です。適切なビジョンとリーダーシップさえあれば JA 組織は前進できると考えられます。

３．これからの JA の体制づくり、人づくりに向けて

JA の体制づくり、人づくりの課題に対する正解はありません。再編の影響の違いもあります。各地域特性を理解し、計画的に進めることが大切です。トップはビジョンを示し、管理職は信念を持って率先して行動する姿を見せることが求められます。実際に進行するためには、組織再編に適した仕組みづくり、専門性と総合性を兼ね備えた T 型人材の育成、そして理念の浸透と理解が重要なポイントです。

⑴　組織再編に向けた仕組みづくり

組織再編においては、各地域の風土や職員の処遇、組合員サービスの

差異を共有し、将来に向けた方向性の共通認識を持つことが重要です。特に職員の処遇に対する懸念や組合員への対応力の差は、前向きな行動を阻む要因になります。地域の特色を活かした計画的な準備や仕組みづくりが求められます。

⑵　専門性を軸に総合性を身に付けたＴ型人材の育成

各事業に求められる高い専門性を身に付けるには、長いキャリアの積み重ねが必要です。JA は総合事業であるため、事業間連携による、総合的なワンストップの組合員対応が期待されます。専門性と総合性を兼ね備えるのは簡単ではありません。まずは専門性を磨き、ある程度の立場を経験した後にほかの事業を理解するなど、多分野を対応できる「T型人材」を育成する仕組みの構築が求められます。

⑶　求められる理念への回帰

JA には「JA 綱領」に示す協同組合としての共通理念があります。しかし、今の若年層に“入組”という感覚はなく、“就職”と認識する人が多いのも事実です。新入職員研修で協同組合の考え方を学びますが、日常業務の中で、協同組合の良さや組合員への感謝、協同組合としての思想を十分に理解していないのが現状です。理念浸透も今後取り組むべき課題の１つであるという意見も多く聞かれます。

今回は、様々な JA の現場で聞かれる課題認識を共有しました。次回以降は、ご紹介したポイントを踏まえ、新たな人材戦略（JA 版人的資本経営）をいかに実現するか、取組み事例を踏まえた観点を解説します。

プロフィール

角倉正晃　1991年株式会社ビジネスコンサルタントへ入社。名古屋、広島、仙台での営業経験を経て、2002年コンサルタント部門に移籍。社内初の JA グループに向けた専任営業責任者を担当し、情報提供と企画提案を通して全国各地域での JA 組織とのつながりをつくり、コンサルタントとして組織活性化に従事。2016年よりイノベーションプロデューサーコンサルタントとして JA グループにおける事業改革、組織開発の問題解決に注力。JA での支援実績は、100組織を超える。

※今回の記事の内容で、ご質問やお問い合わせございましたら、（seminar-info@bcon.co.jp）まで「経営実務を見た」と記載いただき、お気軽にご連絡いただけますと幸いです。