

JA 実践事例紹介

プロジェクトチームによる 職場づくり・人づくりと 教育文化活動 (後編)

埼玉県JAさいたまにおける 「JANP」の取り組み

岩崎 真之介

一般社団法人日本協同組合連携機構 主任研究員

離職者の増加と新規採用者確保の困難化が進むなか、働きたいと感じられる職場づくりがJAにおいて急務となっている。同時に、JAが価値を提供することで組合員から必要とされ続けるために、それを支える協同組合らしい人づくりを一層推し進めることが求められている。

本連載では、こうした課題への具体策として全国のJAで取り組みが拡大しつつある、若手職員を中心とする部署横断的なプロジェクトチームの活動を通じた職場づくり・人づくりの特徴と成果を、2つの実践事例から検討する。

連載の後編に当たる本稿では、JAさいたまにおけるプロジェクトチーム「^{ジャンプ}JANP」について、現行の第6期の取り組みを中心に取り上げる。そのうえで、最後に、同JAおよびJA東京あおば(前編で紹介)の2つの事例を踏まえたまとめを行う。

4つの検討部会、24名から構成される第6期「JANP」メンバー



■ 1. 組織基盤強化プロジェクトチーム「JANP」の概要

J Aさいたまは、埼玉県さいたま市（一部を除く）、川口市、鴻巣市（一部を除く）、上尾市、草加市（一部を除く）、蕨市、戸田市、桶川市、北本市、北足立郡伊奈町を事業エリアとする広域合併J Aである。正組合員は1万7,877人、准組合員は4万1,305人である。事業高は貯金残高が1兆139億円、貸出金残高が2,744億円、長期共済保有高が2兆640億円、購買品取扱高が52億円、販売品取扱高が29億円である。職員数は902人である（数値2023年度末）。

同J Aは、2016年に6J Aが合併して発足した。合併前の旧6J Aは、東京都に接する都市地域から北部の農村地域までエリアの特性に相当の差異があり、合併後には環境変化に対する職員の不安感の緩和と一体感の醸成が課題となっていた。また、合併に伴い組合員との関係性が薄れてしまうことのないよう、関係強化に取り組むことも急務であった。

これらの課題に取り組むため、同J Aは2018年1月に、第1期の組織基盤強化プロジェクトチーム「JANP」（J Aさいたま New Project）を発足させた。プロジェクトメンバーは、次代のJ Aを担っていくことが期待される係長以下の若手・中堅職員とした。

第1期から第5期までのJANPでは、主要なものだけでも、行動指針「おもてなシンパシー」の策定や、准組合員向け情報誌「あぐり〜ん」の発行、YouTubeやSNSによる情報発信、職員満足度調査の実施とその結果を踏まえた具体策の提案（人事制度見直し、営業開始時間の繰り下げ、マナーブックの作成など）といった成果があげられている（第4期までのJANPの取り組みについては小林元「組合員との関係性強化を目指した組織基盤強化プロジェクトチーム」『月刊J A』2021年8月号に詳しい）。JANPの提案の大部分は実際にJ A運営に反映されてきており、同J A経営層の理解と後押しがそれを支えてきた。

■ 2. 体制が拡充された第6期JANP

JANPは現在、第6期を迎えている。2023年に設置された第6期のプロジェクトメンバーは24人であり、部署や地区のバランスがとれた構成となっている。毎期のJANPメンバーは立候補または所属長推薦で募っており、再任も可能で、期ごとにおおむね半数程度が入れ替わっている。過去にメンバーだった職員が期間を空けて再度メンバーとなるケースもみられる。

メンバーは元々の担当業務に加えてJANPの業務も担うことになるため負担は決して小さくないとみられるが、それでも再任がこれだけ多いことは、メンバーがJANPにやりがいを感じていることの証左であると考えられる。

第6期JANPは、第5期までと比べて大きな見直しが加えられている。一つは、1年であった設置期間が2年間になったことである。毎期、メンバーの募集・

選考、発足式、継続的取り組みの引き継ぎなどを行う必要があるため、1年という期間では、新規の取り組みを企画し実践するのは困難であったためである。

もう一つは、部会制の見直しである。第5期までのJANPでは、JAと組合員との関係づくりに取り組む検討部会と、職場の活性化に取り組む検討部会の2部会体制がとられてきた。これに対し第6期は、第5期までを引き継ぐ「アクティブメンバーシップ強化」「人材育成・組織活性化」の2つの検討部会に加えて、新たに「地域・農業活性化」「事業推進戦略強化」の2つの検討部会が設けられた。

その背景には、同JAが2023年度の機構改革で、企画力強化のため経営企画広報課・人事企画課・営農企画課・推進企画課という4つの企画部署を設置したことがあった。JANPにおいても、この方針に沿って企画4課に対応する4つの検討部会が置かれ、JANPプロジェクトチームからの提案内容の反映に向けて、検討部会と企画部署の連携強化が図られることとなった。加えて、この見直しでは、事業との関わりが強い2つの検討部会を新設することで、JANPに事業の視点を取り入れることも企図されている。

■ 3. アクティブメンバーシップ強化検討部会による JAファンづくり

次に、第6期の4部会のうち、教育文化活動との関わりの強い「アクティブメンバーシップ強化」と「地域・農業活性化」の2つの検討部会の活動をみていく。

アクティブメンバーシップ強化検討部会は、組合員・利用者との関係強化やファンづくりを目的に、イベントや対外広報に取り組んでいる。



検討部会間の連携も。写真は「アクティブメンバーシップ強化」「地域・農業活性化」の2検討部会による「食育セミナー」(上から田植え体験、案山子づくり体験)



YouTube 動画「[【米粉レシピ】直売所野菜たっぷり『米粉味噌ラーメン』レシピ JAさいたま あぐりんCooking](#)」

メンバーは6人で、配属先の内訳は支店の渉外係2人、金融係2人、直売所1人、本店組合員組織課1人となっている。メンバーが集合しての活動は、会議やイベント運営、動画撮影など月に1～2回のペースである。イベントは農業体験、バスツアー、塗り絵チャレンジ、ブース出展、对外広報はYouTubeの動画配信やSNS運用などというように多彩な活動を実施している。

第6期に特に力を入れてきたのが、地域・農業活性化検討部会との合同企画である米づくり体験である。従前の農業体験は収穫作業のみを体験するものであったが、収穫に至るまでの過程も体験してもらいたいとの思いから、この企画を実践することとなった。内容は第1回を田植え体験、第2回を案山子づくり体験および食育セミナー、第3回を稲刈り体験とした。食育セミナーではメンバーが「お米ができるまで」と「食の大事さ」について講義を行ったところ、参加者からは「改めてお米や農家さんのことを考える良い機会だった」と好評であったという。



第6期より「JANP」が2年1期となったことで、田植えから収穫に至るまでの長期にわたる「食育セミナー」が実現可能となった

■ 4. 営農経済事業の課題に挑む地域・農業活性化検討部会

地域・農業活性化検討部会は、6人のメンバーから構成され、配属先の内訳は営農経済課2人、販売課1人、直売課1人、支店の金融係1人、共済係1人となっている。営農経済の担当者が多いこともあり、営農経済事業の課題、とりわけ、重要であるものの各部署の手が回っていなかった課題に対する提案と実践に取り組んでいる。

第一は、6次化商品の開発である。開発に当たっては、地元の農家が作った農産物を、地元の加工業者が加工し、直売所で販売する「オールJAさいたま」をコンセプトとし、食品ロス削減やSDGsも意識している。その第1弾であるさ

つまいも羊羹は、新規就農者が栽培したサツマイモを使っていることがアピールポイントの一つで、今夏発売予定である。

第二に、学校給食への食材供給の強化である。地元小学校の栄養士から、J Aに学校給食用の食材供給を頼みたいという相談があった。これを受け、同部会が営農企画課や南部エリアのT A Cとともに栽培指導や目揃え、販売などにかかる対応を検討し、生産者10人にバレイショの作付を依頼、最終的に4トンの納品につながった。学校給食はまとまった数量を販売でき、地元小学生の食農教育にもつながるため、生産者にとってメリットの大きい販路であるという。

第三に、担い手確保に向けた体制づくりである。担い手確保の取り組みはJ Aだけでは限界があるため、行政などとワンチームで取り組むためにはどうすれば良いか、検討を重ねている。

加えて、J A内での部署間連携を進めるため、同部会として「部署間連携会議」をこれまでに2度開催し、営農企画課・経済課・営農経済課・販売課・直売課から職員の出席を得た。2回目は係長クラスを対象として意見交換したところ、同部会が取り組んでいることとニーズの乖離がないことを確認できた。今後は営農経済センターや直売所の担当者まで参集範囲を広げていくことを予定している。

■ 5. プロジェクトを通じた変化—メンバーへのインタビューから—

ここでは、プロジェクトのなかでの学びや変化を、プロジェクトメンバーへのインタビュー結果を通じてみていく。



(左から)販売部直売課 大澤主任、神根支店 中島主任

(1) 神根支店 渉外係 中島啓輔主任

合併前の旧J Aさいたまに2010年に入組し、主に支店で渉外を担当してきた。J A N Pには2021年度の第4期から継続して参加し、アクティブメンバーシップ強化検討部会のリーダーをしている。

参加する前は、J A N Pはサークル活動のような雰囲気を感じ、ややさめた目で見ていた。そういう職員は自分だけではないんじゃないかと思う。でも、支店長の推薦を受けて参加してみると、考えが180度変わった。同部会の对外広報やイベントはもともとやってみたい業務だったし、自分たちで考えたことが形になっていくのが嬉しく、大きなやりがいを感じた。J A N Pの活動に負い目なく参加するためにも、渉外の実績についてはしっかりあげるように努めている。



組合員と並び、豊年まつりでブースを出店。本来業務だと、一方が買い一方が売る関係。「その関係で生じる壁がなくなった感じがする」(中島主任)

同部会の活動として神根支店管内のまつりに若手農業者の組合員さんとともにブース出展したり、J A N Pの活動ではないが支店で女性部の皆さんと旅行に行ったりして感じたのは、一緒に活動に取り組むことで、組合員さんとの関係性が変化するということ。渉外の立場でお話するときよりも、フランクに話してもらえるようになる。壁を感じなくなる。職員とは話さないような話題についても話してもらえるようになったり。前述のブース出展の際には、渉外として担当している利用者の方が別のブースに出展されていて、「2日間も大変ね」「●●さんこそ」と労い合ってぐっと距離が近付いた。

(2) 販売部直売課 大澤賢司主任

小学生のとき、近所にJ Aの支店があり、枝豆の自由研究のために訪問して話を聞いたのが記憶に残っており、就職活動の際に地元に貢献できることがしたいと考え、J Aの就職試験を受けた。2016年に、合併したばかりの新J Aさいたまに入組し、直売所や本店の販売部を経験してきた。J A N Pには、J Aで働くことにやや停滞感を感じていたこともあり、野心を持って立候補した。2020年度の第3期から続けて参加しており、アクティブメンバーシップ強化検討部会で3年活動しリーダーも経験した後、今期から地域・農業活性化検討部会に移り、リーダーをしている。

この地域・農業活性化検討部会は第6期から新設された部会であり、ルールが敷かれていなかったし、期間も2年間になり、何に取り組むべきかじっくり腰を据えて話し合ったうえで実践することができた。

アクティブメンバーシップ強化検討部会のときには、枝豆の収穫体験を実施した。圃場を貸してくれた生産者が、終了後に「こういうのもありだな。結構楽しいぞ」と喜んでくれた。参加者からも「ありがとう」「今日は楽しかったです」と感

謝されたことが、とても嬉しかった。

そういう経験を他の職員にもしてもらいたくて、准組合員向け広報誌「あぐり〜ん」での野菜詰め合わせセットのプレゼントは、毎回、直売所職員に配達を依頼している。お届けすると、満面の笑みで喜んでもらえたり、何度も感謝を伝えられたりして、配達した職員がびっくりしてしまうほど。後日お礼のおはがきを送ってくださった方もいる。プレゼントを届けて喜んでもらったことは、野菜の生産者にも伝える。一つの出来事でいろんな人に喜んでもらえるように。

■ 6. 2事例のまとめ—プロジェクトチームの特徴と効果—

最後に、J A東京あおば（前編）とJ Aさいたまの2つの事例を踏まえたまとめを行う。

両事例に共通していた特徴は、①若手（および中堅）職員がプロジェクトメンバーとなっていること、②部署横断的なチーム組成であること、③組合員との関係づくりと職場改善の2点が主な検討課題となっていたこと、④経営トップの理解と企画部署による充実したサポートがプロジェクトを支えていること、である。

反対に差異として指摘できるのは、J Aさいたまが、プロジェクトチームがほぼ常設で、部会制による体系的な役割分担を敷いているのに対し、J A東京あおばは、必要に応じてチームを組成し、優先的課題に絞って活動しているという点だろう。プロジェクトの体制は、取り組むべき課題や割けるリソースに応じてデザインすることが望ましく、タイプの異なる両J Aの取り組みはいずれもモデルケースとして参考になるのではないだろうか。

次に、プロジェクトチームの効果について、企画部署へのインタビューで強調されたのは人材育成効果であった。本来業務と並行して、J Aの中長期的課題に他のメンバーと協力して取り組むなかでのメンバーの成長を、メンバー本人も、サポートに当たる企画部署も、はっきりと実感していた。J Aさいたま 経営企画部経営企画広報課 竹本彰課長は、プロジェクトチームは「人材育成策として圧倒的に費用対効果が高い。他の手段でこれだけの育成効果をあげるのはなかなか難しいのではないかと述べている。

これに加え、広範な部署から職員が集まりさまざまな役割に取り組むことで、埋もれていた人材の発掘につながることで、プロジェクトを通じて形成される部署を越えたネットワークが、J A運営に横ぐしを通すことに寄与すること、などもプロジェクトチームの効果として期待できるだろう。

最後に、両事例のプロジェクトチームは、具体策として、農業体験イベントや生産者の情報誌作成などに取り組んでいた。こうした教育文化活動では、職員は組合員とともに活動に取り組むことになる。だが、そこでの組合員との関わりは、本来業務である渉外担当や営農経済担当としての関わりとは性格が異なるも

のだと考えられる。活動を通じてともに汗を流すからこそ、自然と同じ目線に立つことができ、お互いへの親しみや共感が生まれやすくなるだろう。職員にとっては、それが働きがいにつながったり、仕事への向き合い方の変化を生むのではないか。

このように、次代のJ A運営の中枢を担う候補者が集うプロジェクトチームに教育文化活動を取り入れることは、そうした職員に欠けてはならないマインドの醸成に資するだろう。

(2025年2月取材)