

JA人づくり研究会通信

2009 10 | OCTOBER

第5号

CONTENTS

- JAほど人材を必要とする組織はない……………1
- 特集・JA人づくり研究会第1回全国公開研究会
 - ・問題提起
JA人づくり研究会座長 今村奈良臣氏 ……2
 - ・実践報告1
地域における仕事興しと多様な人たちとの連携
長野・(株)田切農産 代表取締役 紫芝勉氏 ……3
 - ・実践報告2
仲間たちとの農業経営自立の歩みとJAへの期待
滋賀・(有)共同ファーム 代表取締役 今井敏氏 ……4
 - ・総合討議のポイント……………5
 - ・実践報告3
JAいわて花巻における地域を支える女性組合員の協同活動
岩手・ハヤチネフーズ(株) 参与 高橋テツ氏 ……6
 - ・実践報告4
組合員が主役の協同組合運営—組合員が参加・参画するための工夫と仕組みづくり
福井県民生活協同組合 組織ネットワーク本部 執行役員 統括部長 久島雅夫氏 ……7
 - ・実践報告5
総合JAとしての支店を核とした分権型マネジメント組織づくりの歩み
JA福岡市 常務理事 青柳博氏 ……8
 - ・総合討議のポイント……………9
- JA人づくり研究会の設立に向けて……………10
- JA人づくり研究会第6回研究会のご案内……………12



JAほど人材を必要とする組織はない

JAは、営農指導や販売事業、信用・共済、生活指導、厚生・福祉事業など組合員の営農と生活に関する非常に多様な事業を展開しています。とりわけ営農指導は、それぞれの地域の栽培環境に合わせた地域農業振興計画の提案が求められる分野です。こうした多様な事業を営んでいるJAには当然、それぞれの事業に精通した人材が必要とされています。

こうした状況を踏まえ、JA人づくり研究会では「JAほど人材を必要とする組織はない」をテーマに、第1回全国公開研究会を開催しました。農業者による地域農業振興の取り組みや女性組合員の協同活動の取り組み、役職員・組合員らに対する協同組合学習、協同組合運動の実践の場である支店の役割について議論を深めました。

今後JA人づくり研究会では、会員による自主的・持続的なネットワーク学習、相互研さんを図るため、自主的な運営組織を立ち上げます。JA常勤役員を対象に広く参加を募り、組織化することになりました。研究の成果を全国のJAに広めていくため、皆さまの参加と関係者に対する呼び掛けをお願いいたします。

特集 JA人づくり研究会

問題提起

JA人づくり研究会座長 今村奈良臣 氏

「農業ほど人材を必要とする産業はない」



私は、「農業ほど人材を必要とする産業はない」という信念に基づき、農業者を対象にした「農民塾」をやってきました。その中で、人材育成についての議論もしてきました。農業経営者をつくらうというのが結論です。経営者とは、あらゆるリスクを背負う人のことです。いま、リスクを負って挑戦できる人材が求められています。「人づくり研究会」とは、人材育成にかかる「JA塾」を始めることだと考えています。

そこで、10の提言をいたします。1つ目は「Challenge! at your own risk!」ということです。アメリカの農家では「私が農場を買います」と言った子どもに農場が譲られます。その子に対して親は「Challenge! at your own risk!」

つまり「全力をあげて挑戦しろ。自己責任の原則をまっとうせよ」と言い、リスクを負う経営者としての自覚を促すのです。

第2の「Boys, be aggressive!」とは、「自分で新しい路線を切り開け」ということです。3番目は「農業ほど男女差のない産業はない」。4番目は「多様性の中にこそ、真に強靱（きょうじん）な活力が育（はぐく）まれる」ということです。5番目は「ChangeをChanceに」で、6番目が「ピンピンコロリ路線」です。

7番目の「計画責任、実行責任、結果責任」は、特にJAの役職員の皆さんに対して特に強調したいと思います。計画を作ったら、どう実行したのか、どういう結果が出たのかははっきりさせなければ

メだということです。

8番目は「名刺を持つ」ということです。それから9には「6次産業化を推進しよう。農工商連携を推進しよう」です。

最後に「所有は有効利用の義務を伴う」ということを念押しします。農地は子孫からの預かりものだといいます。まだ生まれていない子孫のために、いまの自分は耕作しているのだという考え方です。この信念がないと、安易に一般企業に地域農業を任せてしまおうという考え方になってしまうのです。

ここで議論したことは、皆さまが、役職員や組合員、経営者を目指すとする若者に広げていただきたいと思います。

第1回全国公開研究会 プログラム

JA人づくり研究会は8月5、6の両日、東京・大手町のJAビルで、第1回全国公開研究会を開催しました。JA常勤役員ら計60人が参加し、教育事業を通じた地域農業の振興やJAの支店活動の強化、組合員組織活動の活性化などについて論議を深めました。

【日時】 平成21年8月5日(水)13時～6日(木)12時30分

【会場】 JAビル

第1日

【開会】

【問題提起】

○JA人づくり研究会座長 今村奈良臣氏

【実践報告】

○地域における仕事興しと多様な人たちとの連携

長野・(株)田切農産 代表取締役 紫芝勉氏

○仲間たちとの農業経営自立の歩みとJAへの期待

滋賀・(有)共同ファーム 代表取締役 今井敏氏

○JAいわて花巻における地域を支える女性組合員の協同活動

岩手・ハヤチネフーズ(株) 参与 高橋テツ氏

【総合討議】

【懇親会】

第2日

【実践報告】

○組合員が主役の協同組合運営—組合員が参加・参画するための工夫と仕組みづくり

福井県民生活協同組合 組織ネットワーク本部 執行役員 統括部長 久島雅夫氏

○総合JAとしての支店を核とした分権型マネジメント組織づくりの歩み

JA福岡市 常務理事 青柳博氏

【総合討議】

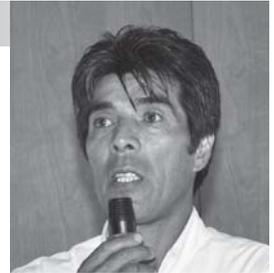
【JA人づくり研究会の設立に向けて】

【閉会】

実践報告 1

地域における仕事興しと
多様な人たちとの連携

(株)田切農産 代表取締役 紫芝勉 氏



担い手法人を立ち上げ

長野・飯島町では、平成15年ごろから2階建て方式の地区営農組合の担い手法人について研究を重ね、17年に初めての担い手法人ができあがりました。田切地区でも農家戸数の減少や高齢化の進展を背景に、担い手法人をつくらうという話になりました。まず、農業経営意向アンケートをやり、その結果を踏まえて地区の6つの集落ごとに話し合いをしました。とりあえず担い手法人は必要だということ統一ができ、経営者を募集しました。そのときに僕が参加することになったのですが、地区の中では若造に任せておいて大丈夫か、法人に農地を取られるのではないかと、JA寄りじゃない人間に代表取締役を任せて大丈夫か、という声が多かったのです。ですが、田切地区営農組合の歴代の組合長らが守ってくれていました。育てるため、長い目で見てほしいというような感じで防波堤になってくれていました。

今年5月に株式会社に変更し、組合員260戸の全員が株主となりました。これは、皆さんに自分の会社という気持ちを持っていただきたかったからです。田切農産の経営理念は「永続できる農業」「環境にやさしい農業」の2つです。永続できる農業とは、田切地区の農業者が、5年後も10年後も同じ農業を続けていくために、田

切農産が支援をしていくということです。環境にやさしい農業では、美しい田畑や自然環境をどのように次の世代に残すかということです。

主な事業では、水稻が25haで、大豆が13ha、ソバが7haです。ネギの委託栽培は3.5haです。また、ネギの出荷プラントの運営と農業生産資材の製造・販売です。米の販売先は、JAが半分、直売が2割、契約栽培が3割の構成です。契約栽培では、リスクを回避するためにJAを経由しています。JAも1つのお客でしかないという感覚ですが、一番大事なお客であるということも紛れもない事実です。

仕事興しで
ネギ栽培を地域に提案

大豆では、無農薬栽培のため、地域の人をお願いをして、人手で除草作業を行っています。人件費は1日1万円です。収支でマイナスになりません。仲間が集まってわいわい言いながら作業をしますと1haの畑でも1日半ぐらいで終わります。「大変だ、大変だ」と口癖のように言いますが、本当に楽しくやっています。大豆がそんなに高く売れるわけではありませんが、消費者からおいしかったという声が届くと、よかったねとってくれるのです。

白ネギの栽培を地域の方に委託管理してもらっているのが特徴です。田切農産が飼料や肥料、燃料、農業機械とか共同作業にかかる人

件費も全部管理しますが、調製や施肥、除草といった日常の管理は地域の方をお願いをするわけです。精算は、売上高から必要経費を引いた粗利を計算し、それを出荷量と品質をもとに配分します。また個人ごとの努力に応じたプレミアムも乗せます。共同作業は、会社から人件費として支払いますので、個人で作るより有利になります。

地域全体で農業を守るために

個人では儲からない転作はすべて田切農産に任せていただき、それで何をやるかということ考えた結果です。田切農産に土地を預けたり、作業を委託するしたりするだけではなく、余った圃場（ほじょう）に野菜を作ります。儲からないもので苦勞するのではなく、儲かるもので苦勞してもらって仲間づくりをしてほしい。最初は田切農産が資材を用意して、販売リスクも負いますが、だんだんそれから離れてもらい、農業経営者として田切地区の中で農業経営を展開してもらいたいと考えています。そうなれば、田切農産だけで農地を守るのではなく、地域全体で広い農地を守っていくことになるのです。それを次の世代につなげるということが会社の使命だと考えています。

特集 JA人づくり研究会

実践報告 2

仲間たちとの農業経営
自立の歩みとJAへの期待

(有)共同ファーム 代表取締役 今井敏 氏

6つの個別経営体で
組織づくり

共同ファームは、6つの個別経営体のメンバー13人が参画・出資してつくる組織です。例えば私は、有限会社シオールファームの代表取締役と、有限会社共同ファームの代表取締役を兼任しています。個人経営体は、それぞれ個別に水稲や野菜、花き、イチゴなど多様な経営を展開しています。平均年齢が35歳で、同額出資です。共同ファームには、出向という形で出ることになっています。年間1人当たり600時間ぐらいで、時間的にかなり大変なのですが、何とか創意工夫で頑張っています。また、各個人経営体の生産調整やブロックローテーションでかかわってくる生産調整部分は共同ファームに委託しています。機械の無駄がないよう、小型トラクターは個別経営体から借り、共同ファームが所有しているのは畑作用トラクターや転作関連農機です。機械リース料やオペレーター料を個別経営体に支払っています。

人と農機を集約して
効率高める

顧客の多くは集落営農です。契約を交わすときには、JAに仲介してもらいます。集落ごとにルールや契約金額があって、JAに5%の仲介料を払って仲人をやってもらいます。集落でも小麦・

大豆に向かない集落も受けさせてもらっているため、平均収量が低くなってしまいうこともあります。集落の中には非農家の方もいらっしゃるの、地域住民との交流を大事にして、住民や子どもと一緒に稲刈りをしたりといった活動をしています。

作業面積が伸びていく中で、一度、原点に返ろうということで10a当たりの作業時間の削減を目標に設定しました。儲かる組織にするため、アイドルタイムをなくそうということです。10a当たりどれだけかかっているかを各作業部門で話し合い、3年間でオリジナルの作業工程をつくり上げました。労働時間は、県平均の3分の1ほどです。8時間かかっているところを3時間で作業できれば、残りの5時間が自分らの儲けになると考えて頑張っています。

基本業務である
営農事業の強化を

会社がここまで大きくなったのは、JAのおかげで、これまでの職員の質がよかったからだと思っています。しかし、JAは、行政よりも行政らしく、商社よりも商社らしく、それで結局どっちとも中途半端。まったくどういう組織なのかという状況に成り下がってしまっていました。資材は商社で買ったほうが安く上がります。職員の質も落ちて、「ほんまにわれ、どついたらろうか」と思うような組織になってしまったと思います。

それでも私たちが我慢して付き合ってきたのは、組織を立ち上げてもらった恩があるからです。いろんな形で集落とのクッションになってくれているし、どうしてもJAとの連携プレーが必要な場面があるからです。商品の高い安いは、あまり関係なかったのです。若い社員には、それを忘れたらいけないと言っています。

また、JA同士の横のつながりがいいことも問題だと思います。会社は、近隣の大津や草津のほか、県を越えて三重のほうでも作業をしています。JAの枠組みを超えると、例えば、生産資材はどこで買うのかといったことなど、細かいことが問題になります。

地元JAでは組合長が替わりましたので、これからに期待しています。やはり、組合長というのは、農家を1軒ずつ回るなどして、組合員のことを本当に考えてやるべきなのです。営農指導員にどういった指導をしているのかとか、そういった簡単なことからきちんとみてほしい。組合長は名誉職ではありません。そこにぶら下がっている職員が何人いるかということを考えたら、そんな考えではこれからやっていけないのではないかと思います。

総合討議のポイント

Q JAに対して、こういうところを手伝いしてくれたらいいのに、こういうサービスがあったらいいのにというのがあったら教えていただきたい。

今井氏 まず基本的にJAは、農業者の代弁者であるべきであって、われわれが例えば行政に要望をするにも、JAが代弁することでスムーズに話がまとまったりします。農政についても、かみ砕いて農家に説明してくれるのが本来のJA職員の姿です。しかし、購買事業も営農指導も後手に回っている。これは、JAがどこに向きたいのか、JAとして何になりたいのかというのが分かっておらず、迷走しているからだと思っています。JAは本来、農家の絶対的なサポーターであるべきだと考えます。

紫芝氏 田切農産は、自立するのが目的なのではっきりいってありません。営農指導員については、ちょっと後手になる感がありますが、われわれが何を作って何を売るかということと一緒に考えられるような人材を育ててほしい。職員の中には、こんなものを作ってはどうですかとか提案するのですが、だいたい経営計画が甘くて農家に提起できません。資材では大口取引枠ができていますので利用する気にはなっています。また、JAには補助金関係の事務代行をさせていただいています。もし会社がすべての事務をやろうとするとものすごい膨大な仕事になってしまいます。

Q 農地の保全・維持のため、JA出資型農業生産法人をつくり上げて動き始めたが、日本海側の中山間地域の条件不利地であるため補助金が入らないと経営が赤字になる。補助金がなくなったら、お二人の経営はどのようになると考えるか。

今井氏 まず収穫物にかかる助成金は売り上げになりますので共同ファームがいただき、土地にかかってくる助成金は、集落や地権者に渡すという形にさせてもらっています。独り勝ちでは、会社として継続していかないと思いますし、何でもかんでもせしめてしまうと、三方良しにはならないし、地権者にもなかなかかわいがってもらえません。

紫芝氏 経営的に見ますと、私たちが一番大事なのは経常利益です。経常利益がマイナスになっていなければ良いのではないかと考えています。補助金が入ってきますので、経常利益は大幅にプラスです。その利益は組合員に分配します。もし補助金がなくなったら、当然、普通の会社に戻ります。それだけのことです。いいものを作って、いいお客をつかまえる。また、コストを抑えて利益が出るようにするだけです。

Q 紫芝さんも今井さんも現場主義だと感じた。JAも1つの取引先ですという考え方は、今のJAが農業者・組織から突き付けられている大きな問題だと感じた。JAの現状をどのように見ているか。

紫芝氏 もしかすると、昔あったような地区の農協の姿が、今の私たちに求められているのではないかと感じています。JAが1つのお客さんだというのは、JAも人で成り立っていると考えているからです。担当者が替わると当然、質が落ちることがあります。今の担当者は良いが、次の担当者がどうしようもなかったら、たぶん手を引きます。それは、やはり人と人の付き合いですから。JAに期待するのは、私たちができないことを補完してくれる人材。例えば、販売力のある課長とかです。しかし、JAでよくあるのは、担当者が一般職のうちは一生涯懸命仕事をしているのに、課長になったら組織を守っちゃう。その上に行くときにさらに組織を守っちゃう。それが私はどうしても許せないですね。

今井氏 かつて担当してくれていた職員の中には毎日、来てくれて、まさにサポーターだった人もいます。しかし、上司から「おまえは共同ファームから給料をもらっているのか」と言われたそうです。それからばたっと来なくなりました。確かに給料を払っているわけではないのですが、上司が言うべきことではないと思います。農家が儲からなかったらJAというのは成り立たない組織。農家あってのJAだというのはこれからも変わらない基本のはずです。

Q 人事異動について考えをお聞きしたい。私のところの販売担当は、量販店のバイヤーと対応できるようにと育てている。その中で、3年ほどで少し動かして、3~5年ほどで元の場所に戻して同じ対応をさせるようにしているが、こうした体制をどう思うか。

紫芝氏 それは素晴らしいと思います。育った人が元に戻ってくることが大事だと思いますし、また、1人の職員が、量販店のバイヤーと話ができるということも素晴らしい。しかし、大半はそうではないでしょう。JAの多くでは、取引先を紹介しても、それを上司に上げていく間に話がしぼんで、終わってしまう。課題だと思います。

今井氏 農政が数年で大きく変わるので、戻ってこられたときに付いてこられるかというのはまず心配です。それに、営農指導や地域振興とは、コンプライアンスの問題で3年で変えなきゃいかんという問題ではないでしょう。農業者だけではなく解決できないこともたくさんあるので、プロの営農指導員をつくっていかうと思うと、時間を区切って動かしてしまうというのでは、育ちきらないのではないかなと思います。

特集 JA人づくり研究会

実践報告 3

JAいわて花巻における
地域を支える女性組合員の協同活動

ハヤチネフーズ(株) 参与 高橋テツ 氏

女性の意をくみ、
生活事業や直売事業を推進

私はJAいわて花巻の職員として、生活指導事業を22年、直売事業を11年担当し、一昨年に退職しました。JAの直売事業は、生活指導の中から出てきた取り組みです。昭和60年代に、自分たちで作ったものを自分たちで販売したいという声が盛り上がり、直売所「母ちゃんハウス だあすこ」を立ち上げました。参加者の意識転換が非常に難しく、「自分で収穫したものを、その日のうちに直売所に持って行って、売れないものは持って帰る」ということが浸透するまで時間もかかりました。みんな「どうして売れなかったか」「どうしたら消費者に喜んでもらえるだろう」と考えながら、今の形を作り上げました。直売所をきっかけに女性起業による農産加工やクラフト作りが生まれました。直売所を拠点として、農業体験事業やグリーン・ツーリズム事業も始まっています。

生活指導では健康管理活動に力を入れてきました。女性の声を結集することで検診センターができました。高齢者福祉支援では、全国でもいち早く保健師を採用しましたし、高齢者活動の事業化にも取り組んでいます。

女性の声をJA運動にもっと反映しようと「燦燦（さんさん）運動実践委員会」を立ち上げました。組合長の諮問機関の位置付けで、

「生活組織活性化のための具体的対応の実践」「JAの高齢者活動に期待すること」などを提案してきました。JA独自の制度として、女性担い手制度があります。意欲を持って頑張っていこうとする女性農業者が経営者、起業者として認められるように認定する仕組みです。

タイで生活改善を指導

現在は「タイコミュニティリーダー育成(計画)プロジェクト」に参加しています。経済連携協定(EPA)の中で、日本の農協のシステムを教えてほしいというタイからの要望に応えたものです。私は生活改善指導やマーケティングを担当しています。

日本研修では、農協マネージャーやグループリーダーが来日して、1カ月ほどかけて実施します。タイの農業・協同組合省振興局長は女性ですが、花巻で高齢者福祉施設を視察されるということもありました。研修の中でJAの女性部員と交流を深めていますし、今後もっと交流を進めようと、タイ語教室もやっています。受け入れるだけではなくタイに行こうという計画も進められています。

タイ国内での研修もあります。私たちに課された課題は、生活改善をしながら、食農グループのリーダーを育てて活動を活性化させていこうとするものです。食農グループといっても販売活動を主と

してつくられるグループです。タイの人たちが一番興味を持ったのは健康管理活動で、その次が高齢者福祉や直売活動と消費者活動などです。

リーダー育成の大事さ
ことさらに

タイにおけるマネージャーは、JAで言う参事ですが、ほとんどが女性です。タイでは、役員は非常勤なので、マネージャーが組織のトップになります。協同組合論をきっちり学んだマネージャーたちが、ぐいぐいと引っ張っています。その実行力や決断力、統率力には目を見張るものがあります。例えば3月に「健康管理が大事ですよ」という話をしたら、5月には健康管理活動を始めているのです。ファーマーズマーケットに興味を持った方もたくさんいました。ナコーンラーチャシーマー県では、一度、研修をしただけなのに、次に訪問した時には直売施設が建っていたほどです。リーダーが素晴らしいと職員も質が上がります。それを踏まえてリーダーづくりを一生懸命にやっているなと感じました。

タイで講演をする時には、日本のJAの良さ、すなわちすべての事業の背後には指導事業があるんだということを話します。人づくりやグループの協同活動が、どんな時代でも、どんな国でも、大事だとことさらに感じているところです。

実践報告 4

組合員が主役の協同組合運営 —組合員が参加・参画するための工夫と仕組みづくり

福井県民生活協同組合 組織ネットワーク本部 執行役員・統括部長 久島雅夫 氏



4つの参加・参画

福井県民生協は創立して31年目。組合員が12万5000世帯、世帯加入率は45.6%で、1人当たり出資金が約6万円です。配送センターが4カ所、店舗「ハーツ」が6店舗あります。福祉事業所は6カ所。子育て支援を事業として取り組んでおり、親子広場とか一時預かりなどを5カ所で展開しています。

「組合員の参加・参画」を広げることが愚直に続けています。まず「利用参加・参画」があり、食育や環境問題などの取り組みに対する「活動への参加・参画」。そして、生協の活動について企画から運営まで参加・参画していただく「運営への参加・参画」。出資金をいただくということ自体が「経営への参加・参画」になりますが、最終的には理事として経営への参加・参画をしていただくという4つの参加・参画を大事にしております。この取り組みを通じて、長期的な信頼関係を構築し、何があってもぶれない組合員を育てようと考えています。

長期的な信頼関係の構築に向けて

事業を利用していただく利用参加の次は活動参加です。組合組織活動として食と環境、福祉、子育てを重点に取り組んでいます。かつては事務局が活動の企画をつくっていましたが、なかなか活動が

広がらない。平成12年からは教育文化費を組合員委員会に渡し、自分たちの関心事に応じて活動をやってくださいという形に切り替えました。その結果、参加者が増えました。昨年は延べ6万5000人の活動参加がありました。活動参加の多い組合は事業利用も多く、一般の平均の組合員に比べて利用額で年間2倍の差ができます。

運営参加では、総代を生協運営の基軸として位置付けています。総代は500人で、総代とのいろいろな会議を通じて、方針を確認していくということです。総代会は基本的に年1回ですが、対話を重視しており、年2回の地区別総代会を行っています。また総代には、事業や活動を理解していただくため、委員会活動への参加を呼び掛けている。例えば無店舗委員会は無店舗事業をより良くする、店舗委員会は店舗の品ぞろえや店舗の売り場をより良くするために活動をしようということです。運営参加をされている組合員は、活動参加をされている方よりも利用高が2倍、一般の組合員よりも4倍高く、生協との信頼関係も強くなっています。

経営参加では、出資金の積み立て増資活動を行っています。毎月1000円とか500円とか、出資金を増やしていただいております。その成果として1人当たりの出資金が6万円となっているわけです。店舗では、釣り銭増資という仕組みをつくり、お釣りを増資に回し

ていくという仕組みを数年前につくりました。最終的に組合員代表として理事会の経営参加がありますが、この促進にはまだ課題があります。共働きでも参加・参画できる仕組みをつくっていくということが大事だと考えているところです。

参加・参画を支え、促進する仕組み

参加・参画を支える仕組みの1つにコールセンターがあります。組合員とのダイレクトコミュニケーションツールとして位置付けています。CRMシステムという組合員統合データベースをつくり、利用履歴やクレーム履歴、活動運営参加履歴などをすべて蓄積しています。組合員一人ひとりに合った提案や応対ができるようになると考えます。また20年には、組合員サポーター制度を開始しました。新規加入者や利用が少ない組合員に対して、生協の最新の利用方法をアドバイスする専任職員を置き、利用参画や活動参画を強めたいと考えます。利用高配当の取り組みとして、ステップアップ還元制度を行っています。これは、利用高が高ければ高いほど、割り戻し率が高くなる仕組みです。

これからも愚直な取り組みを続け、参加・参画を通じて、信頼関係をつくって組合員満足と地域社会のために役立つ組織づくりに取り組んでいく考えです。

特集 JA人づくり研究会

実践報告 5

総合JAとしての支店を核とした
分権型マネジメント組織づくりの歩み

JA福岡市 常務理事 青柳博 氏



支店の役割を明確化

JA福岡市では平成3年から6年間で、支店事業の再構築を進めました。本店職員の役目と支店職員の役目を明確化いたしまして、本店職員は企画力を十分に支店に反映させ、支店が動きやすい仕組みを整えようとするものです。支店は事業所ですので、事業目標を確実にクリアということを浸透させました。事業推進はすべて支店の職員が行うことにしました。渉外手当は9年に撤廃し、事業所全員で頑張ったということの評価に落とし込んだ業績評価制度を取り入れました。支店の目標は、計画づくりから全員でつくるのが基本です。

12年からすべての支店で支店行動計画をつくっているのが特徴です。計画は総代会の業務報告書にも載せ、「こういうことをします」ということを組合員に約束します。内容では、食と農に関する取り組みに限り、四半期ごとの進捗状況を発表しています。例えば、今宿支店の「今宿田んぼアートフェスタ」の取り組みは、JR九州や地元の商工会などの賛同も受けまして地域全体の取り組みに広がり、JR九州のウォークラリーと連携したイベントになりました。

組合員の加入促進による組織基盤の強化では、5年から出資金平準化運動を、13年からは組合員加

入推進運動に切り替えて、現在も継続実施しているところです。この3カ年では毎年1000人、計3000人の組合員を増やす目標を立てました。女性の組合員が増加しています。これは一戸複数化を推進し、配偶者や後継者を対象として推進をしてきました。また、利用者にも組合員になっていただくため、利用者懇談会を実施しています。全支店で1年に1回、利用者を支店に招いて「JAはこういうことをやっていますよ」ということを説明して理解を求めています。利用者も正組合員も、加入メリットを求めるものですが、近年では目に見える対策を始めました。新規組合員加入者に対して、今の大阪府知事の橋下徹弁護士を招いた講演をやったり、博多湾ランチクルーズを企画したりしました。

組織なくしてはJAはない

「組織なくしてはJAはない」ということを強く感じ、組合員組織の活性化を進めています。この背景には、目的の希薄化や活動のマンネリ化などがありましたので、職員による組合員活性化プロジェクトを設置しました。組織活性化の基本方針をつくり、女性部や青年部、農事組合の活性化に着手をいたしました。これと連動し、食と農の理解促進のために食農教育を展開しております。伝統食を子どもたちに教えたり、学校に行つて農業について教えるというよう

な活動内容です。若い組合員にとっても非常にやりがいになっています。

組合員対象の講座も開設

JAとして人づくりの基本方針、教育活動計画をつくっています。内容は、組合員の教育、役員の教育、職員の教育、地域住民・消費者ケアです。組合員を対象とした協同組合講座は、基本講座と専門講座の二本立てとしています。職員教育では、自己啓発を奨励しております。また、信連や中央会などの研修にも参加をさせております。能力主義人事制度は4年10月に導入し、職能資格制度や面接制度、自己申告制度、人事考課制度などを用いてやっておりますが、管理職と一般職員の面接でコミュニケーションを得ることによって職場内が良くなっています。

また、広報活動には非常に力を入れています。家の光協会や日本農業新聞などの広報大賞もいただきました。組合員にとっても誇りであるし、組合員に対するPRの場というところです。また、支店情報誌活動は、手書きの情報誌です。これが一番、受けます。やはり組合員は、立派な冊子が届くよりも、手書きで身近な情報がほしいというようなことをよく耳にします。

総合討議のポイント

Q 女性部のメンバーが段々、減ってきて課題の1つになってきている。どうやってクリアしたのか。また、事務局と生活指導員の役割の間で板挟みになることが多いと聞く。どのように切り替えてきたのか。

高橋氏 女性部の活動については、若い人たちが入らないし、高齢化もしています。目的別の小グループをたくさんつくって、それを包括するのが良いのではないかなと思います。担当を始めた当時、女性部の問題を自分のことに置き換えて解決しようと考えてきました。自分でリングジュースが欲しいと思ったときには、みんなでジュース加工場をつくらうという話になりました。健康活動も、総合的な検診を受けたいという思いを実現するために取り組んできました。私だけが欲しいのであれば後押しがないのですけど、女性部のみんながどうしても欲しいということだったので頑張りました。事務局と指導業務で同じ方向を見るということが大事なかなと思います。

Q 職員教育をしていくときには、協同組合の理念をしっかりと教育することが重要だ。一方、専門職としての教育が必要でもある。福井県民生協とJA福岡市の教育方針について聞かせてほしい。

久島氏 職員教育では、基本的価値の教育が、まず最初です。平成12年以降に訪問介護事業や福祉事業をスタートした時、資格を持っている方を募ってスタートしました。また、従業員の7~8割がパートです。その中で、理念の共有というのが非常に大事だと考え、常勤役員との懇談会を通じて理念の理解促進に努めています。また、事業方針をつくる時には、職場内での討論を重視し、みんなで参加・参画して方針をつくっていくことを大事にしております。職員教育では、新人教育からフォロー研修、3年目研修などの教育体系として持っております。まだまだ不十分なところもあります。

青柳氏 職員教育では、人づくり基本方針に基づいて進めています。国家試験や専門知識を必要とする分野にチャレンジすることを奨励しています。組合員には、営農でも、信用でも専門化していないと言われますので、職員に対して「担当をすることになったら、すぐ専門家、プロなんだ」と、職員の意欲が高まるよう激励しています。

Q JA福岡市の利用者懇談会の具体的な取り組みを聞かせてほしい。

青柳氏 利用者懇談会は、年に1回、実施します。窓口にお見えになったり、渉外が足を運んだりしている中で、非組合員、組合員の後継者や配偶者らに呼び掛けています。利用者を対象としたビデオを見てもらい、支店行動計画などを説明して、よかったら参加をしてくださいとお願いします。

Q JA福岡市では支店長の役割が極めて大きいと考えます。支店長には、どこまで権限を委譲しているのでしょうか。また、福井県民生協は店舗事業を始めたわけですが、店舗には不特定多数の人が来るわけです。員外利用の問題もある。商品展開も含めどのように運営しているのか。

青柳氏 権限委譲している部分は、支店行動計画が支店の運営委員、組織の皆さんと支店の職員とでつくって良いですよということが1つ。もう1つは先ほどの業績評価で、評価はこちらのほうでやりますけれども、業績評価の副賞の分配も支店長にお任せというところです。

久島氏 員外利用の方には、組合員になっていただくよう努力をしているところです。生協に入って利用した方がお得ですよと言っても、「いや、私は生協に出資金を払ってまでは加入しません。でも、生協の商品は良いので利用しました」という方もいらっしゃいます。組合員特定価格の設定もやっていますし、出資金を1000円でも払っていただいた方がお得ですよ、みたいにしています。ですから、そういう方たちは今、お試し期間という位置付けでやっているところがあります。やはり何が大事かと言ったら、組合員に喜んでもらう、組合員の笑顔は自分たちの仕事のやりがいだという職員を育てていきたい。ですから、組合員の声に対していかに応えるかを一番大事にしたいと言っています。組合員が何を望んでいるのか、それをもとに職員のやりがい、働きがい、そういったものを大事にしようとしています。



人づくり研究会の設立に向けて

人づくり研究会の設立について

今村奈良臣氏（東京大学名誉教授、JA総合研究所長）が呼び掛け人となって、JAなどの常勤役員の自主的な参加により、人材育成・組織づくりのあり方、地域農業の振興などについて研究を重ねてきたJA人づくり研究会はこのたび、正式に自主的な運営組織として発足することとなりました。研究会

は、会員による自主的な運営により、自主的・継続的なネットワーク学習、相互研さんを行うとともに、研究の成果を全国のJAに広めることで、本来の役割を果たしうるJAづくりに貢献していきます。設立総会は、第6回研究会に併せて、12月3日に開催いたします。

設立の主旨

JA合併による組合員組織、経営組織機構の大型化・広域化、次世代組合員とJAの関係の希薄化、JA組織・事業・経営基盤が大きく変化しています。

こうしたなかで、「主権者は誰か」「組合員教育は必要か」「総合事業の目的は何か」「JAは地域貢献にどう関わるか」などJAの基本問題が問われています。

これらの課題解決のため、今JAは何をなすべきかを考えると同時に、実行する組織づくり・人材育

成のあり方を併せて考えていくことが必要であり、JA常勤役員の実務的な経営判断と指導力が決定的に必要です。

地域の農業、地域と組合員の営農とくらしを支えるJA本来の役割を果たすため、JAの基本問題を考え、課題解決にむけたビジョンづくりと人づくり・組織づくりについて研究をいたします。

JA人づくり研究会は、JA常勤役員の自主的・継続的な学習活動を行う、相互研さんの場です。

学習のすすめ方

年間4回の研究会を開催します。このうち春と秋は、会員を対象とした「研究会」とし、秋と冬には会員のほか、広くJAグループの常勤役員・職員を対象とした「公開研究会」を開催します。

研究会の内容は、人づくり研究会通信にて報告いたします。また、会員間の情報交換・交流のためにホームページを立ち上げます。

運営・体制

JA人づくり研究会は、単位JA・連合会・中央会の常勤役員・参事を会員として自主的に運営する組織とします。このため会員の中から選任する役員をおきます。役員は、代表（1人）、副代表（1～4人）、運営委員（15人以内）、監事（2人）および、代表が任命するアドバイザー（15人以内）で構成しま

す。

研究会の開催にかかる会議費や講師の謝金・旅費などの費用は、会費や研究会参加費から充てることとします。なお、JA全中として研究会の内容を、研究会通信の発行など情報発信に活用いたします。

設立総会

日時 平成21年12月3日 11時～

場所 JAビル（東京・大手町）

これまでに開催した研究会（所属、肩書きなどは当時）

明日のJA活性化への戦略と組織づくり・人づくり （第1回研究会、20年7月）	
講演・実践報告	日本ナレッジマネジメント学会理事長 —— 松田松太郎氏 宮崎・JA尾鈴前養豚部会長 —— 遠藤威宣氏 神奈川・JAはだの専務理事 —— 古谷茂男氏 兵庫・JA兵庫六甲常務理事 —— 前田憲成氏
JAヘッドクォーターの今日的課題と後継者育成 （第2回研究会、20年11月）	
講演・実践報告	全国農協食品株式会社代表取締役社長 —— 宮垣和正氏 島根・JAいずも代表理事専務 —— 内田正二氏 東京・JA東京むさし常務理事 —— 麻生昭夫氏
組合員参加・学習・教育 （第3回研究会、21年2月）	
講演・実践報告	青森・JA田子町代表理事専務 —— 佐野房氏 福岡・JAふくおか八女農畜産課長 —— 下川茂利氏 福岡・JA福岡市常務理事 —— 青柳博氏 長野・JAあづみ総務開発事業部福祉課 —— 池田陽子氏
組合員学習と組合員参加型の事業と人材のイノベーション （第4回研究会、21年5月）	
講演・実践報告	みやぎ生協生活文化部長 —— 小澤義春氏 JA-IT研究会副代表 —— 黒澤賢治氏 岩手・JAいわて中央代表理事専務 —— 熊谷健一氏
JAほど人材を必要とする組織はない—JAが主体となった地域・人・組織のイノベーションをどうすすめるか— （第1回全国公開研究会、21年8月）	
講演・実践報告	長野・田切農産代表取締役 —— 紫芝勉氏 滋賀・共同ファーム代表取締役 —— 今井敏氏 岩手・ハヤチネフーズ参与 —— 高橋テツ氏 福井県民生協 組織ネットワーク本部執行役員 —— 久島雅夫氏 福岡・JA福岡市常務理事 —— 青柳博氏

今後の学習テーマ（例）

- ・ JAビジョンを支える自立創造型人材育成
- ・ 総合事業の機能を発揮できる人材育成と組織づくり
- ・ JAにおける基幹支店の役割と支店長育成
- ・ JAにおける地域貢献活動とコーディネーター育成
- ・ その他

JA人づくり研究会第6回研究会および設立総会のご案内

- 日時 平成21年12月3日(木) 11時~4日(金) 12時
- 会場 JAビル27階 大会議室 (東京都千代田区大手町1-3-1)
- 学習テーマ JAの総合事業を問う
- 参加対象 JA・連合会・中央会の常勤役員 定員100人
(JA・連合会・中央会の職員はオブザーバーとして参加できます)
- 参加費 2万円(1団体で複数参加する場合は、2人目から1万円) ※当日、現金にて承ります。
研究会年会費 JA・中央会・連合会：2万円 研究者など個人：1万円
※後日、振り込み依頼書を郵送いたします。

■設立総会

研究会の開催に先立ち、会規約や運営体制を協議・決定するため、11時から総会を行います。

プログラム

■1日目(12月3日)

□総会

□研究会

- 代表あいさつ JA総合研究所 所長 今村 奈良臣氏
- 問題提起「JAの総合事業展開と人材育成をどう進めるか」
- 実践報告「JAの総合力を発揮した農業経営支援への取り組み」

(講師折衝中)

「総合ポイント制の展開とJAの果たすべき役割」

(講師折衝中)

「JAの総合性を発揮するための職場づくりと人材育成」

JA糸島 代表理事組合長 松尾 照和氏

「大規模法人としてJA総合機能に期待すること」

農事組合法人 サカタニ農産 代表理事 奥村 一則氏

○意見交換

○懇親会

■2日目(12月4日)

- 総合討議「JAの総合事業展開と人材育成をどう進めるか」
 1. あるべき総合事業の展開
 2. 必要なリーダーシップと組織づくり
 3. 組織改革・意識改革に求められる「人材育成」のポイント

事務局
だより

〈不易流行〉

JA全中・教育部 山西隆一

「不易流行」とは芭蕉が「奥の細道」の旅の間に体得したものとされています。

「不易流行其基一也」世の中が変わっても変えてはいけないものがあり、どんどん変わっていくもの変えていかなければならないものがあり、その基は一つである。即ち、「不易」は「流行」の中にあり「流行」が「不易」を生み出す、そうした相互作用によってさまざまな発展が生まれると言う事のようにです。

幸いに「協同組合」は、先人が長い間に築いてきた「協同組合原則」があり、それが「JA綱領」としてJAには受け継がれています。そうした基礎の上に、時代や状況に応じた対応がなされ、それが原則や綱領に反映され、さらなる発展が生まれていくという繰り返しがこれまでの産業組合、農協、JAという歴史の中にあります。

昨今は厳しい環境の中で「流行」だけを追う感が強いが、今一度「原則」や「綱領」を振り返り、「不易」を確認した上で「流行」を見定める必要があるように思います。

「人づくり」は、そういう意味で「流行」を追うだけではなく、「不易」を確認しながら、地道に取り組む必要があるものであることを実感しています。

「教育なくして協同組合はない」と言われるこの組織にとって、「不易」は組合員「教育」であり、「流行」は役員・職員「教育」だと思います。

いつの時代にも協同(共同)する必要を説くことが求められ、時代の変化に遅れないように学ぶことが求められています。

この「人づくり研究会」の輪はまだ小さいものですが、濃密なコミュニケーションと、綿密な研究がなされています。

この研究会が皆さんの悩みや課題を解決する「場」として大きく育っていくことを念願しています。

JA人づくり研究会通信

発行者：今村奈良臣

発行：全国農業協同組合中央会(JA全中) 教育部

編集：日本農業新聞 広報局 事業開発部

〒110-8722 東京都台東区秋葉原2-3

電話 03(5295)7410 ファクシミリ 03(5295)3370