

JA人づくり研究会通信

2020 3 March

第33号



CONTENTS

■第33回研究会

- ◎開会あいさつ 2
JA人づくり研究会 副代表 守友 裕一
- ◎課題提起 2
「当面するJA経営及び人材育成の課題と対応」
JA全中 教育部 教育企画課 課長 田村 政司
- ◎実践報告1 3
「JAいわて花巻の経営問題への取組について」
JAいわて花巻 代表理事専務 伊藤 清孝氏
- ◎実践報告2 5
「これからの支店について」
JAぎふ 代表理事専務 岩佐 哲司氏
- ◎実践報告3 7
「民間企業における価値創造に向けた現場づくり」
～アグリガール Story～
NTT(株)研究企画部門 課長 大山 りか氏
(株)NTTドコモ 九州支社 法人営業部 中嶋 雅子氏
- ◎総合討議 9
- 今村奈良臣代表を偲ぶ 12

「JAの経営の中で人材育成はどうあるべきか考える」

JAグループはJA自己改革を引き続き進めていますが、農業所得の向上、農業生産の拡大、地域活性化の取り組みについて、政府に言われるまでもなく成果を上げる必要があります。

ただ、少子高齢化やIoTの急速な普及など、社会・経済の構造はかつてないスピードで大きく変化しており、組合員の営農と暮らしもその激しい変化の波にさらされています。特に、これまでJA経営を下支えしてきた信用事業収益の減少が当面続くことが予想され、JA経営の収支均衡は喫緊の課題です。営農経済事業の赤字解消、支店・拠点統廃合など収支均衡に向けた経営の整理、縮小を避けて通ることができない状況で、今、かつてないほどに経営層の手腕が問われています。

一方、単なるコスト削減だけでは、組合員の世代交代が進む中で、次の世代の組合員とJAの信頼を高めていくことは難しいのが実情です。組合員にとって価値のあるJAづくりに向けた事業、組織、人づくりが欠かせません。JAの経営改革を進めながらも、その中で人材育成はどうあるべきかを考える必要があります。先進的なJAや企業と、経営や人材育成について意見交換し、JA経営者として現状を踏まえたこれからのJA経営、人材育成の在り方について考える契機とするため今次研究会を開催します。

JA人づくり研究会 副代表 守友 裕一



本研究会は2019年3月以来、久方ぶりの開催となりました。その間、JA全中の組織改編や日米貿易協定など、農業とJAを取り巻く環境はとて大きく変化しました。そこで、課題をもう一回立て直す必要があると考え、これまでの人づくりに連動しながらも、より大きく経営課題について検討しようと、今回のテーマ設定になりました。

最近、アフガニスタンで活動していた医師の中村哲さんが、凶弾に倒れました。「井戸を掘り、水路を作って、農業ができるようにすることで、地域の平和が成り立つ」との信念のもとで長年活動し、大きな業績を残しました。私はこのことに触れ、日本の農業を取り巻く

環境が厳しい中でも、見方を変えてきちんと評価することで、世界の食と平和に貢献できるということを身をもって示した方がいることを、認識する必要があると思いました。

また、京都大学名誉教授の池上惇先生は、著書『文化資本論入門』の中で、人材育成の成功の要因を「企業風土や文化の適切さ」と回答している企業が多いというデータを紹介しています。企業風土や文化を理解して身につけ、それを誇りとして積極的に課題に向けて挑戦しようとする人づくりが成功しているということです。では、JAはどうかというと、本来地元密着なので地域に根差した風土や文化と切り離

して考えることができないのですが、それらを抜きにしてやってきたのではないかと考えています。そういう点で学ぶべきことが多い本で、今勉強しています。

今日の研究会は、JAの経営の在り方ということに力点を置いて、その中で人材育成はどうあるべきかを考えていきます。今後の方向性を皆さんで探っていきましょう。最後まで、よろしく願いいたします。



課題提起

「当面するJA経営及び人材育成の課題と対応」

JA全中 教育部 教育企画課 課長 田村 政司

本日は経営と人づくりがテーマです。まずよく考えなければならないのは、人づくりは、それ自体が独立したものではないということです。人は実際に仕事をする中でしか成長せず、事業や組織、職場などが総合的にどうあるべきかを考え、実際に行動していくことが欠かせません。つまり、人づくりの最大のポイントは、農家の高齢化や世代交代、農業生産の減少、マイナス金利の長期化などの大きな環境変化の中で、今後JAとしてどのような協同事業、協同活動を展開していくかを検討、実践することです。

ただ、JAが直面する喫緊の課題は経営問題です。生産基盤は揺らぎ、

JAの経営を支えてきた信用事業収益も年々、減少していきます。JAは今、支店統廃合などでコストを削減し、経営を縮小していく一方、少なくなっていく人材を時間をかけて育て、新しい価値を生み出していくという相矛盾する二つの状況に直面しています。二つのハードルを同時に乗り越えていくのは非常に難しいことですが、もう待たなしの状況で、経営手腕が問われる1年になるでしょう。

それらを踏まえて、本日の研究課題の一つは、支店と営農経済事業の拠点統廃合、人員削減を進めながら、所得増大、生産拡大、地域活性化など前向きな取り組みの全体のイメージをどのように持って、進めていくかです。そのためには人員に余裕を持ち、人を育てていかなければならず、お金も時間もかかるので非常に難しい課題です。二つ目が、支店統廃合の中、支所の機

能、運用をどう考えるかということです。三つ目はイノベーションチームと人材。新しい価値や仕事を考える上で、本店、支店という上意下達の関係性や部門縦割りの垣根を越えていかないとイノベーションは起こせません。

いかに経営が厳しくとも、JAは農業と地域にとってなくてはならない存在です。そうした中で元気で思いのある若手職員をいかに確保し、経験を積ませるかが非常に大きな課題となっています。職場において、多様な人材を活用しながら成果を挙げることを任務とする、支店長・課長職のマネジメント能力の向上が、鍵を握ると思っています。

本日の研究会は、参加者それぞれが自らのJAにおいて、仕事、組織、人、イノベーションという四つの課題を相互に関連付けながら、1本の改革ストーリーのイメージを持ち帰ることが目標です。



「JAいわて花巻の経営問題への取組について」

JAいわて花巻 代表理事専務

伊藤 清孝 氏

JAいわて花巻は4市2町が管内で、岩手県の中央部を横断する形で、東西約120^{km}あります。1998年3月1日、前身のいわて花巻が発足し、2008年5月1日に3つのJA（北上市農協、西和賀農協、遠野地方農協）をいわて花巻が吸収する形で広域合併しました。正・准組合員数が、計4万797人。販売高239億円のうち米穀が約55%を占める米穀地帯です。基本理念（標語）は「愛・農・土」。つまり「いい土ときれいな水、そして農家の愛情が加わる」ことです。経営理念は「地域の彩りある食と農を守り、時代へつなぐ魅力ある農業の創造」、基本姿勢は「地域から自慢されるJA、職員が自慢できるJA」を目指しています。

広域合併後の営農経済事業改革

2008年5月に合併しましたが、いろいろなものを改革しなければならぬ状況でした。まず最初に取り組んだのが生産資材の物流改革です。当時は旧4JAがそれぞれの方法で資材を配達していたため効率が悪く、物流コストが購買事業の収益を圧迫していました。旧北上市農協が、全農の物流を使っていたこともあり、これを全域に広めようとスタートしました。2009年には旧北上市農協の事務所を活用して、物流センターを設置し、まずは花巻と西和賀地域へ事業を拡大しました。次の2010年は遠野地域へ事業を拡大し、春肥料を農協在庫から全農在庫へ変更しました。さらに2011年には農薬を全農在庫へ変更し、農協在庫

を持たないということになりました。この改革で物流コストは実施前4億4400万円から3億8500万円と、まず5800万円ほど減りました。また平均の棚卸高が当時13億円あったものが、約半分の6億8000万円になり、非常に効果がありました。

一方で、農協の物流を使わない農家が増えており、全体の供給量が減少しているという課題があることから、物流コストは総額で減少していますが、全体としてコスト率は上昇傾向にあります。今後の対応として、当用在庫を置いている各支店の営農課を集約し、来年から営農センター構想を立ち上げ効率化を図っていきます。

自主運営による施設建設

背景として広域合併直後は、実は固定費比率100%以上になっており、経営基盤強化に向けた固定資産の圧縮がまず大前提にあります。カンントリーエレベーターの自主運営については2001年ごろ集落営農ビジョンがスタートした時期から話がありました。面積をまとめるところまでは順調でしたが、乾燥施設や調製施設が古くて使えず、「農協で新しく建ててくれ」と利用組合がお願いに来ましたが、固定比率が100%を超えているという事実があり、断りました。せめて土地だけでも貸してほしいということで、もともと農協が持っていた土地を貸し、「あとは利用組合で自主的にやってください」という流れで始まりました。2004年から4つのカンントリーエレベーターが稼働し

ています。

この自主運営の仕方。当然、カンントリーエレベーターですから補助事業導入です。この話は、行政とも事前に打ち合わせをし、市町村も巻き込んで「地域の農業のため」ということで進めました。国からの補助が5割、行政と農協は1割、残った3割を自己負担（農業近代化資金等）で建設。事業用地は農協からの借用ということになります。自主運営ですので、集荷した原料は自分たちで乾燥、調製、貯蔵して農協に引き渡します。利用者は農協に米を出荷したことになりますので、米代金は農協から出るようになります。カンントリー利用組合は利用者から施設利用料を受け取り、施設だけを運営しているという考え方です。

経営基盤の強化の取り組み

少子高齢化や人口減少による市場の縮小など農業・JAを取り巻く環境は変わってきています。さらにマイナス金利政策の長期化によりJAの収益構造が変化しているため、このままの取り組みでは事業利益の確保は困難という前提で販売事業を中心とした成長戦略なり、施設や経営資源の再配置など変革が必要だと思っています。

第4次の中期経営計画の策定では、販売事業を中心とした「成長戦略」と、施設や経営資源の再配置など「効率化戦略」を大きなテーマとしています。主な施策として米だけに頼るのをやめ、高収益野菜の作付けを推

進んでいます。また、無料職業紹介所を今年から設置し、求人件数38人に対して37人の応募があり、そのうちマッチングは19人にもなりました。今は花巻だけでやっているのですが、来年は北上、西和賀、遠野と、全域にひろげ、労働力の確保、生産向上のお手伝いをしていきます。

10年先を見据えた活動拠点の再構築として、営農センター構想による営農課の再編があります。来年の3月に向けて、それぞれ複数ある営農課をまとめて、センター構想で業務をするというものです。さらに米の保管倉庫も集約し、効率を上げるということも行っています。

経営基盤強化の取り組みとして支店の再編が一番重要です。来年3月1日からスタートし、現在、本支店で28店舗のうち11店舗を閉めて、17の本支店に集約するというものです。方式は、店舗内店舗、ランチ・イン・ランチということで、1つの店舗に2つ入っている状況です。銀行がやっている方式ですが農協では初めてだと言われています。店舗自体は廃止しますが、店舗が店舗に入るため廃止先の顧客の店舗名や店番は変わりません。そのためキャッシュカードや通帳はそのまま使え、新たに作り変える費用がかからないということでこの方式をとりました。次期中期計画では17店舗をさらに10店舗にまで集約することを検討することとしています。

また、店舗に付属していない店外ATMは、週に1回以上は必ず現金精査をしなければならない等、運用コストもかかることから今年の9月に12台を廃止しました。移動金融店舗車は来年3月に実施する予定です。

JAいわて花巻の人材育成

JAいわて花巻の正職員の平均年齢は男性が39歳、女性が31歳と非常に若く、教育には苦勞しています。またパート職員は全体の約35%を占め、

経験や知識不足によるミスの多発など課題が多くあります。

人材の教育基本方針を今年の3月に改正し、「目指す職場風土」の項目を追加しました。キーワードは「活発なコミュニケーション」ということで、職員や組合員とのコミュニケーションが活発な職場を目指します。私はいつも職員に、組合員と雑談のできる関係になれと話をしています。事務的な話ばかりだと、組合員は、「まずその話はいい」となってしまいます。雑談をできるぐらいのレベルであれば、おそらくいろいろな意味でこちらを向いてくれるだろうと思います。

そして、ジョブローテーションモデルということで、採用からおおむね34歳まで、複数部門を経験するというようにしています。3、4年で1回面接をして、さらには10年後にもう一度面接をして、縦横いろいろ異動しながら、適性を見据えた上で、次のステップへ進む。34歳をある程度の目安にしながら人事をしています。職員1人1人がこれから先どのように進んでいくのか理解したうえで、仕事をしてもらえよう示しています。

ジョブローテーションの基本的な考えは、専門、実務能力、マネジメント能力の向上に加え、将来のキャリア設計を通じた職員のモチベーションの向上を図るというものです。信用共済、福祉、営農、企画という四つの部門でそれぞれ、キャリアアップの道筋を示しています。一人一人の職員はJAいわて花巻の大切な財産です。これを遂行する上で、どうしても内部だけでは限界がありますので、民間の業者に指導を仰ぎながら研修をしています。階層別にマネジメントやメンタルヘルスなどテーマを設定し、数年計画でやっています。

次に各種の資格の取得。職員資格認証試験は全職員が取り組み、合格することを目指しています。営農専門職に関しては、営農指導員の資格認証は必須です。日本農業検定は入組3年目までに必ず全員取ることにしてい

ます。農業のことが分からない職員が組合員を訪問した際、「農業を知らないやつを連れてくるんじゃない」というお叱りを受けて、これではだめだと思い、農業の基本的なことを学ぶ意味でも取り組ませています。また、職員教育も兼ねながら、月1回、全職員がそれぞれの組合員宅の訪問を実施しています。

今度は、それに伴った集落ビジョンの策定と実践支援を、地域一体となってやっというのが当JAの考え方です。更には、行政の地域農業マスタープランもタイアップして行っています。

協同組合運動と経営健全化の中で、「一人は万人のために、万人は一人のために」ということで、助け合いの精神ですね、相互扶助を事業活動の原点とし、組合員の営農と生活を高めながら、地域社会の発展に貢献することを忘れてはいけません。しかし、この激変する環境に迅速・柔軟に対応した経営方針のもと、自己改革を実践しなければなりません。そして、持続可能なJA経営ということで、経費や管理費の削減などそういった意味合いで店舗統廃合や、営農課の集約をやらせていただくということです。これはなかなか、組合員には伝わるようで伝わっていない。なぜ、いわて花巻農協がそれをせざるを得ないかということ、分かりやすく説明し、1人でも多くの人に理解していただければと思っています。

米国の経済学者、ドラッカーは「組織は変化に対応するために意思決定を迅速に行わなければならない。誰かが勇氣ある決断をしなければ、どんな事業も成功しないだろう」と言っています。

最後になりますが、これもよく言われる言葉だと思いますが、「世の中で、強い者だけが生き残るのではない。賢い者でもない」と。じゃあ誰が生き残るのですかといった場合は、やはり、いかにその場の環境に対応・順応できる者が生き残るのだということだと思います。

「これからの支店について」

JAぎふ 代表理事専務
岩佐 哲司 氏



JAぎふの正組合員数は4万人を超え、5年間で10%ぐらい正組合員比率を上げています。正組合員家庭の奥さんが農業をやっている場合や直売所に出荷したり生産資材を購入している准組合員などに声をかけ、約4割まで増やしています。JAぎふは、2008年4月に6農協が合併し誕生しました。合併した当時は69支店ありましたが、再編を2回行い、今は55支店になっています。合併前と比べて、年金口座、貯金等は減少していません。小まめな訪問活動を行ったことで取引の減少は最低限にとどめることができました。

これからの支店再編で求められること

今回の店舗統合と前回の店舗統合と明らかに違うところは求められる支店機能です。購買や振り込み、入出金など日常取引は遅かれ早かれデジタル化していき、スマートフォンで済ませてしまう時代になるでしょう。高齢の70代の組合員にとっては難しいことが多く、農協として手だてを講じる必要があると思っています。RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）など入れながら、少しずつデジタル化に対応していきたいと思っています。

では、どんな店がこれから求められるかということですが、一言でいうと営農、相続、資産管理、融資など「何でも相談ができる店舗」ではないかと思えます。相談したいと思ってもらえる人間をつくれれば、その人が出向いていけばいいので、別に店舗がなくてもいいのだろうと思っています。もう一つは、支店協

同活動を誰が、いつ、どこでやるのか、ここから店舗統合を考える必要があると思います。

今回の支店再編に当たって、まずロードマップで改善金額を明確化しました。あわせて、総合事業再編戦略として地域ごとにどういう店が必要なのかをみんなで考えていきたいと思っています。それから要員計画。採用の部署と経営の部署が一体となって進めていきます。成り行き収支シミュレーションでは、5年後ぐらいに赤字転落になるので、これを赤字にならないよう10年先を見据えて考えていきます。

目指す支店機能、役割として1つ目は相談機能の充実。どんな相談にも応じることができるような体系にしていかなければならないと思います。組合員全戸訪問等をし、全職員が組合員と向き合い、それをフィードバックすることが大切です。2つ目は健全経営の確保ということで貸し出しの強化を図ります。今回の農林中金の施策が実施された場合、約2000億円の行き場を失ったお金をどうするのか早急に動かないといけません。持続可能なJA経営基盤を確立するため、効率的な店舗運営と同時に貸し出しの強化を図り、地域金融機関としての金融仲介機能を果たします。3つ目は、新しい店舗をつくるときに、組合員活動室というのを必ず併設しています。女性部の人が集まって何かを作ったりできるよう、キッチンを併設するなど組合員組織の運営強化を図ります。

収支の維持と組合員との関係を維

持・強化するために、営農センターを復活させようと思っています。組合員が営農センター長は知っているけど支店長は知らないという声があったので支店に営農担当を置くようになり、合併後に営農センターを廃止しました。今回営農センターに再挑戦し、暮らしの拠点である支店と協力しながら同行訪問をするなどして前に進んでいきたいと思っています。

不祥事防止のため、コンプライアンス態勢を強化します。内部統制運用の高度化、また、人材育成に傾注し、専門知識を向上させ、組合員の負託に応える態勢を整備するとともに、働きやすい職場を目指します。

支店経営強化に向けた新たな取り組み

これから職員の数も支店の数も減らざるを得ないということになります。農協発足からの農協のビジネスモデルが終わりかけている気がします。ですので、新たなビジネスをJAグループとして構築していかないと先はないだろうと思います。店舗統合、それからダウンサイジングは、この新たなビジネスモデルをつくるきっかけであって、この店舗統合でバラ色の未来はないというふうに思っています。「いかにビジネスモデルをつくるか」これを言うのは簡単ですが、なかなか実行はできていません。

総合戦略室というところを作って、新しいことを考える部署をつくりました。本当は、組織全体、全員が、こういったことを考えられる組織が生き残る組織なのだろうと思っています。今、55店舗

あり、これを2024(令和6)年3月末までに34店舗に減らす計画を立てています。平均で300億前後になるだろうと思っています。

来年度から目標管理制度を利益管理制度に変更したいと思っています。目標管理に入っている項目だけやればいいのかというふうな風潮になってしまって、このままでは収益は上がりません。これも言うは易いのですがやるのはすごく難しく、合併前のときも一回チャレンジしたのですが、挫折したという経過がありますので、もう一回挑戦ということです。この狙いは、現場が自主的な目標で動いてほしい、それから、量の意識のほかに利益を意識してほしいということです。利益管理ってお金をもうければいいのか、こういう発想になる職員がいます。そうではなくて、全職員が事業利益を意識し、地区・地域を生かした事業戦略を構築することで、自ら考え、自ら行動できる自律変革型職員を育成していきたいと思っています。そのためには本部から言うことをやめ、現場に任せるということでない、職員は育たないだろうと思います。ここができれば農協の未来は明るいだろうと思います

組合員にとって価値のある組織、人材育成

組合員にとって価値のある農協組織ってどんなのだろうと。支店はその器でしかない、本当に価値のある組織、価値のある人間って何だろうと考えています。人さえしっかりしていれば、店舗なんかなくても、究極、いいのだろうというふうに思います。何度も言いますが、支店協同活動、これなくして農協はないと思いますので、これをなるべく小さい単位で継続できるような方策を考えていきたいと思っています。よりそいプラザについても、場所というか、中を変えて、組合員が集えるようなスペースをつくら

ていきたい。そういう店をつくるので、店舗統合をさせてくれと。皆さんは今まで以上に来てほしいと、それから、地域活動については今まで以上にサポートやコーディネートをすると。それから、相談ごとはお伺いしますというふうな方向でいきたいと思っています。

JAぎふの人材育成方針として今まで農協は専門知識、キャリアの積み上げというところに重きを置いてきました。なぜかという、もともと地域に在るわれわれは、地域でのコミュニケーション能力はあったので、特に教育をしなくても自然と付いていたような気がします。しかし、今は、地域の人と寄り添える能力を育んでいかないといけないと思います。地域での研修はもちろん、若手や次長などグループで分かれて自ら勉強していくこともやっています。また、支店運営委員会で意見が出ないという課題があります。支店長が説明して、皆さん、何か意見ありますかというやり方では、当然意見は出てきませんので、ファシリテーション能力がこれからの職員にとって必要なだろうと思います。

「すべては組合員とともに」

今の2019年度から2021年度までの第4次中期経営計画の、メインテーマは、「すべては組合員とともに」です。これは組合員にお話するときに、「すべては組合員のためにはありません」というお話をします。組合員と職員が一緒になって地域活動をしていくと。それで地域を良くすると。職員には、その結果として、物心ともに幸せな職場づくりをする、というふうに話しています。

サブテーマは「わたしたちJAぎふは『組合員の夢の実現と地域の活性化』をサポートします」です。基本目標は四つ。一つ目は安全安心な農産物の安定・継続的な提供です。二つ

目は「総合力の発揮による組合員の暮らしの向上。三つ目は「地域に貢献する組織展開」、四つ目は「組合員と地域から必要とされるJAの確立」です。

それから職員スローガンということで、先ほどの自律的な職員をつくっていくということです。職員には、変わろう(Change)、挑戦しよう(Challenge)、勇気を持って(Courage)と、3Cということをテーマにしています。「環境変化」や「見えない将来」だからこそ、掲げています。支店長、次長までにはちゃんと話すのですが、20代の職員にどこまで、どういったかたちで話していいかと悩んでいます。基本的にはフルオープンでいくべきだろうと思っています。それを受けて、評価です。

今、給与体系も含めて、再来年の4月から新しい人事制度に移行しようと思っています。体系はこの人事考課制度と目標管理制度で、目標管理制度のほうは、今までの事業量目標から収益目標に変えていくと。人事制度のほうは、職場の目標、個人の目標に分けて、どうしたら昇格するのか、どういう人間が農協の職員としていいのだろうかと、職員全員で共有できるまで落として進んでいきたいと思っています。

日常業務はもう仕事なくなっていく、これはもう明らかなことなので、今までのように事務職には仕事がないと。これはわれわれが現役のうちはないかも分かりませんが、その先は必ずそうなると思いますので、今のうちに、コミュニケーション能力、ファシリテーション能力、専門知識の三つの能力がある職員になってもらって、失職しないようなことをしてあげるのがわれわれの仕事だと思っていますので、嫌われながら、やっていけるといいなと思っています。

「民間企業における価値創造に向けた現場づくり」～アグリガール Story～

NTT(株)研究企画部門 課長
大山 りか 氏 (アグリガール001)



今日は素敵な会に呼んでいただき、ありがとうございます。昨年から、NTTドコモはJAで組合員がスマートフォンの使い方を学べる「JAスマホ教室」の検討をJA全中の田村課長と進めていて、JAビルには何度かお邪魔しています。全国のアグリガールは、JAや農家の方々と一緒に農業を軸に地域を活性化していこうと活動しています。アグリガールとは何か、どんな活動をしていて、なぜ続けているのかという話を通して、人づくりの課題などをお話しできればと思います。

全国の140人が自主的に活動

アグリガールは、2014年に社員2人が設立した自主的なプロジェクトチームです。アグリガールは、地方のJAさんや自治体などを回る各支店の法人営業部の社員を中心に、現在は約140人が登録しています。法人営業部は、普段はスマートフォンやタブレット端末をJAさんに購入、契約いただくことを推進する担当です。2014年からドコモでも農業の分野に注力し、現在は農業ICTの活用を推進しています。

アグリガール誕生のきっかけは、農業分野にドコモが取り組む際に、スタートしたのがたまたま女性二人だったことから始まります。その時に、JAさんの会議や生産者さんの集まりを見ると、ほとんどが男性でした。女性二人というのが特に畜産業界では珍しく、ICTという当時なじみが薄かったものに対して興味をもってお話を聞いていただきました。そこで、アグリガールという名前を付けました。さらに、おニャン子ク

ラブみたいに番号があった方が覚えてもらうことができ、地域に対する密着感も期待できるのではないかと考えて付けたところ、これがヒットしました。

アグリガールは誰でも加入・脱退は自由で、社内共有のフォルダにあるエクセル表に記入するだけで、加入することができます。最近ではアグリガールになりたいと、入社してくる女性もいて、ドコモに農学部卒が増えていることにも驚いています。

JAと協業、モバイル「牛温恵」を推進

そもそもなぜ、農業と直接関わりのないドコモで、農業分野の取り組みが広がったか、気になる方も多いと思います。NTTグループが地方創生に注力していこうとしたところから始まります。まずは、JAさんにスマートフォンやタブレットを利用してもらうことがミッションでした。

ですが、JAさんや生産者にとっては、スマートフォンなどはどの通信会社で契約しても同じで料金次第です。そこで、ドコモが料金ではない価値、差別化を図るため、過去に、iモードのコンテンツビジネスを成功させてきた経験を基に、役に立つ農業ICTコンテンツを提供することで、農業と地域に貢献しながら、スマートフォンなどを契約してもらうことができないかと考えました。

そこでたまたまドコモが既に協業契約していた、株式会社リモートが販売する「モバイル 牛温恵」と出会います。分娩の24時間前にメールでお知らせがくるシステムで、分娩の状況を把握することが可能になり、夜回りなど

の稼働を削減する農業ICTサービスです。「モバイル牛温恵」はリモートとJA全農畜産部と3社協業モデルで販売しており、ドコモの+d商品として、トップ売り上げになるほどヒットしています。

ただ、最初からすぐに売れたわけではありません。当初は協業したのに全く売れていませんでした。ドコモ社内の問題もありました。例えば、「(社員が)はしごを使って上の方にシステムを置くときに落ちたらどうしよう」とか、「24時間お産が来るのに深夜に連絡がきたら勤務時間外となる」「農業がまったく分からない」とか、新しい分野なので、社員からかなりの不安の声が挙げられました。

JAさん、農業ICTベンチャー、NTTドコモの3社連携の協業モデルは、3社がWinWinWinとなるエコシステムです。3社の強み弱みを組み合わせています。例えば、ドコモの社員は農業が全く分からず、繁殖農家と肥育農家の区別もわからないから、JAさんに教えていただく、また、本当によいものかどうか、サービスの利用検証もJAさんに実施してもらっています。ドコモは、サービスを提供する企業の代わりに全国の生産者やJAに説明し、普及を図ります。

この仕組みを作ったのは、全国の支店などに協力を依頼しても、「難しい」「不安だ」と言われたことが原因です。かなり不安の声があがり、実際、くじけそうになったこともありました。そんなときにリモートの社長から「牛温恵」にかける熱い思いを聞き、やる気に火

が付きまして。だったら、みんなのリスクや不安をなくしていく仕組みを作ろうと思いました。まずはJAさんに猛烈にアプローチをし、販売網を活用させてもらう体制を構築しました。商品は、アグリガールが直接行って説明しますが、購入する場合はJAさんと連携する形にすることで、与信の問題を乗り越えました。全国のJAさんから市場のスケジュールを聞き、アグリガールが農家さんの集まる場所に出向いて商品の紹介をし、JAさんの販売網を活用して販売する仕組みです。この協業の仕組みにしてから大ヒットし、第2弾として発信検知器を提供、第3弾、第4弾と続きます。

販売体制の構築と同時に、地域の営業社員が動きやすい仕組みをつくりました。まず、営業社員にすべて事務作業を押し付けるのではなく、事務作業は全て本社で行うので、現場の支店は農家さんにしっかりと説明して関係性作りを強化することに専念してもらうようお願いしました。説明をして購入したい農家の方がいたらJAさんに連絡するという簡単な形にしたので、みんなが不安なく営業に行ってくれるようになりました。また、「牛温恵」の販売が社員の評価にもつながったことが、大きな後押しとなりました。

人と人をつなぎ、地域活性化を後押し

どのアグリガールも一生懸命、さまざまな人とつながって、プロジェクトを各地で立ち上げています。まずは積極的に動いてみて、人や取り組みを結びつける媒介のような役割をしていると言えるかもしれません。それを基に今後、食農バリューチェーンにも発展し、地域活性化のお手伝いができればいいなと思っています。

アグリガールには今、夢があります。

NTTグループは現在、関連会社900社に計30万人が働いているのですが、OBやOGも30万人ほどいるそうです。その人たちと一緒に、農家やJAのICTをお手伝いしようというプロジェクトを検討し始めています。JTB様が提供する、農業を学ぶ子どもたちのICT教室におけるメンター連携は既に実証をスタートしています。アグリガール

は、農業を元気にするというひとつの思いにみんなが自由に楽しく発想し、チャレンジしています。だからこそ、非公認でも続けられているのかもしれない。みんな楽しく活動し、地域の中でさまざまな人とつながってストーリーをつくっていることを分かってもらうため、次はアグリガールの普段の活動についてもお話しします。

(株)NTTドコモ 九州支社
法人営業部
中嶋 雅子 氏
(アグリガール008)



私は5年前、福岡県の担当だったときに、りかさんにスカウトされ、活動を始めました。現在は、九州支社に異動し、九州全県の1次産業を担当しています。スカウトされた当初、誰も活動しておらず、何からやろうか悩んでいました。初めての農業分野ということもあって組織としても手探り状態でした。そんな時、りかさんがいつもいいタイミングで「いつもありがとう」、「がんばっているね」などの連絡をくれ、それがとても心強く、続けてこられました。アグリガールが縦断型の組織であるためできることです。

アグリガールが地域の産業をつなぐ

最初は畜産のことは分からず、メーカーさんに怒られて泣いた日もありました。それでも日に何十回も電話して、いろいろ教えてもらいながら営業しました。高い場所の取り付け作業も、「女にできるわけがない」と言われていたらしいのですが、自分で釘を売ったり、工事業者やJAさんにも協力してもら

ようにしたりするうち、仲間が増えていき、口コミで広がっていききました。

また、地域で活動していると、漁師さんとも知り合いました。そこからまた、若い漁師さんや漁協さん、海苔の乾燥機メーカーさんを紹介してもらい、人と人がどんどんつながっていききました。そして、アグリガールを媒介として、新たな協業も生まれました。例えば、栄養たっぷりの海苔のつくりかすを牛のえさにしたり、お茶を魚の養殖のえさに混ぜたりと、地域の農業と水産業がつながってきています。

アグリガールの強みは、人と人とのつながりの媒介になれることと、諦めないしつこさではないかと思っています。これからもわくわくするような仕事とか、関わっている人をわくわくさせるような仕事をしていきたいと思っています。JAさんの快適な職場づくりや新しい取り組みにも協力できることがあると思いますので、ぜひ声を掛けていただけるとうれしいです。

JAいわて花巻の取り組み

○カントリーエレベーターの生産者団体による自主運営について

質問 そもそもJAは、組合員が一人で実現できないことを代わりにやる組織ですが、自主運営は法人に施設の取得までしてもらっています。それはなぜでしょうか。

回答 JAいわて花巻・伊藤清孝代表理事専務

合併した2008年に固定比率が100%を超えており、新たな施設を取得、整備することができませんでした。そこに、農家の方々からカントリーと建ててほしいとの要望があり、財務問題から新規取得は無理です、というところから始まりました。本来JAが取得すべき10億円もする建物を生産者団体が取得して運営するなど前例がありませんでしたが、大規模化が進む中で老朽化しているカントリーを使い続けることも難しい状況でした。何十回も生産者団体と協議し、説得して決めました。すぐに生産者だけで運営するのは難しいので、2、3年は機械操作から事務手続きなど全てお手伝いすることを条件にし、JAの土地を貸した上で、施設を取得してもらいました。

当初は非難もありましたが、結果として生産者が自主運営することで結集力が高まり、地域がまとまりました。JAが運営するのと利用料も変わりませんが、稼働率は100%を超え、黒字経営で内部留保もしっかりし、今では完璧な利用組合になりました。米の管理は全てJAが行うなど、つながりをずっと持ちながらく運営しています。

○店舗内店舗（ランチインランチ方式）について

質問 通常の支店統廃合ではなく、ランチインランチ方式を採用したのはなぜでしょうか。また、運営面で、JAには各支店単位での総代や理事の選出といった問題もあると思うのですが、それはどうなっているのでしょうか。

回答 JAいわて花巻・伊藤清孝代表理事専務

キャッシュカードや通帳の変更がないというのが一番の理由です。組合員の混乱を避けることができ、費用もそれほどかからないため、最もメリットがありました。

運営面ですが、店舗内に店舗を設けて集約するかたちにはなりますが、店舗が廃止になった地域もこれまで通り店舗利用（会議室等）出来ることを条件にしています。農家組合も再編しないので、組合員にとっては店舗が廃止になるだけで、他の部分は全てこれまで通りです。集約する店舗に、支店長代理や管理課長など、これまで置いてなかった管理者を置き、農家組合や女性部、年金友の会等の組合員組織活動支援のほか、営農取次・相談業務の充実を図ることでスタートしています。

当然、組合員からの批判はあります。大切なのは組合員との話し合いの積み上げです。難しい話しは一切なしで、本当に腹を割って話したら非常にうけがよく、組合員から「じゃあどうすればいいのかわかるのか」と聞かれました。答えは簡単です、「皆さん支店を、営農を使ってください」と答えました。店舗がなくなって「なんだよ農協は」という批判が先行してしまうのは仕方がないことです。それを食い止めるに、腹を割って分かりやすく話しをしたら、組合員も「使えばいいよな」と分かってくれました。だからまだまだそういうやり方で組織に組合員をつなぎとめて、組織基盤を強化していくことができると確信しています。

○女性管理職の登用について

質問 女性管理者（支店長）が8人（2018年）と多いですが、どうやって進めたのでしょうか。

回答 JAいわて花巻・伊藤清孝代表理事専務

広域合併した際、どうもJAに華がない、活気がない感じがしていました。そこで、2009、2010年に初の女性登用（支店長）をしてみました。そうすると、男性にはない女性の細やかさがあって業績もよく、結果が出たことからさらに増員してきました。男性社会の農業ととても相乗効果があり、店舗全体が明るくなるため、今では女性の管理職を非常に重要視しています。

JAぎふの取り組み

○支店と営農センターの分離について

質問 これまで営農センターと支店を切り離したり、一緒にしたりした経過をご説明いただきました。そもそもその前の時は、農家が営農センター長の顔は分かるが、支店長の顔は分からないとなったため一緒にしたにもかかわらず、今回もう一度営農を切り離すことにしたのはなぜでしょうか。

回答 JAぎふ・岩佐哲司代表理事専務

正直なところどちらが正解かはよく分かりませんが、6グループ、総合店舗は6店舗にしようという動きになっています。そのなるべく近いところに営農センターを置く計画です。現在は拠点に統括支店長の部下となる営農担当の次長を置き、グループの営農をガバナンスしています。ただ、実際は「君がここの支店の担当ね」と、旧態依然のやり方になっています。そのため、営農をもう少しうまく回していくことを考えると、今は営農センターの方がいいのではないかと思います。

○支店の利益管理について

質問 支店の利益管理について、どこまで裁量を与えるのかを教えてください。例えば、うちの支店はある事業をやりませんかとか、そういう裁量を認めるのでしょうか。

回答 JAぎふ・岩佐哲司代表理事専務

できるだけ支店に裁量があった方がいいと考えています。私は今のJA機構図で、本店が上であって、その下に支店がずらりと並んでいる形になっていることに違和感を感じることがあります。言葉では現場が大切だと言うけれど、実際はそうならないことが問題なのです。できるだけ現場に権限を移行することが重要だと思います。

支店長に最低でもこれだけの利益をあげてくださいという目標を与えて、何に重点を置くかは任せています。そこで、例えば建更や家の光や、貯金などの利益を全部考えて、どうやって達成するのかを出させました。そうすると、今年の実績利益の97%という数字がでてきて、項目ごと成り行きを足したような数字でした。もう少し発展させ地域性を考慮して自発的に考える必要があると思います。支店長の出した数字に対して、今度は本部が意見を言い、そこでキャッチボールが生まれて、量が決定していくべきだと思います。

質問 実績管理はどのように行っていますか。

回答 JAぎふ・岩佐哲司代表理事専務

それぞれの担当部署が、毎月支店との間でレビューを行いそれぞれの実績を管理しています。また、毎月、本店の担当部署と支店長のレビューがあり、それをまとめて役員とレビューしています。それでプロセスを管理していくのが最もいいと考えています。

○総合戦略室の役割について

質問 新しい本店と支店の仕組みをつくっていく総合戦略室はどのような機能を果たしていくのでしょうか。また、新たなビジネスモデルとはどのようなものを想定されていますか。

回答 JAぎふ総合戦略室・辻有記臣室長

総合戦略室は、総合事業再戦略の中の、営農事業の取支改善を一生懸命やっています。また、名刺裏面のQRコード見てもらえれば分かるのですが、対外広報を担当しています。地元のテレビ局の番組の一つ持っているのですが、効果が全く分からず、新たな発信方法として自分たちでYouTubeをつくっています。その他にも農福連携などの動きもあります。まだまだ大きなことはできていませんが、今までやってこなかったことに挑戦しようと動いています。

回答 JAぎふ・岩佐哲司代表理事専務

新たなビジネスモデルとして、今年二つのことをやり始めましたが、両方とも中断しています。職員には100やって一つ当たればいいと言っており、まだ98のチャンスがあるのでみんなで頑張ろうと言い聞かせています。では、どこにビジネスチャンスがあるかというと、農業協同組合なので、組合員の悩み事の中にあると思っています。事業推進の数は大切ですが、それだけではなく、相談に乗れる職員を評価していくことが重要です。相談を受け、悩み事を総合事業を通して問題を解決していくJAを目指していけば、おのずとビジネスチャンスが出てくるのではないかと期待しています。

アグリガールの取り組み

○会社からの指示、評価について

質問 アグリガールは会社非公認とのことですが、売り上げなど会社から求められていることは何かありますか。

回答 NTT(株)・大山りか課長(アグリガール001)

アグリガールにも法人営業部の社員としての業務目標があります。「牛温恵」のような農業ICTソリューションが売れば、その目標に対する実績に加えられます。ただ、最初からそのような評価軸だったわけではなく、会社の指標でアグリガールが販売する商品が評価されるように、調整しました。現場のアグリガールが働きやすい仕組みをつくっていくことが重要です。

回答 JA全中・田村政司課長

NTTには「ICTによる地域の課題解決」という大きなミッションがあります。それはなぜかというと、通信回線の独占企業だからではないかと思っています。独占を引き続き認めてもらうには、民間でありながら1次産業や地域に大きく貢献しているという実績が必要です。そうでなければ電力の送電線分離など、大きな経営問題に直面する恐れがあるということを経営陣が認識し、まだ余裕があるうちに社会の大きな信頼を得ることが、結果としてドコモの中長期的な信頼につながっていくという大きな経営判断が背景にあると思います。

参加者からの意見と課題

JA福島中央会・佐藤和希副調査役

人材育成に関連して、コミュニケーションスキルについて意見交換させてください。私は今年から、JA人づくり研究会の守友裕一副代表の教えを受けて、全く知らない人ばかりの公園でシャボン玉を飛ばすパフォーマンスを行っています。そうすると、小さい子どもからお年寄りまで多くの人が話しかけてきてくれ、口下手な私でもコミュニケーションが生まれます。そこでなぜコミュニケーションが生まれたのか考えたのですが、それは“話しかけて”という姿勢を示しているかどうかだと思うのです。アグリガールさんの姿勢をみると、なんでも教えてくださいという姿勢を前面に出していることが伝わっているからこそ、受け入れられているのではないのでしょうか。

一方、JAは今、スキルを身につけて理論武装をして、コミュニケーションスキルを高めていくという方針で、それは間違っていると感じています。それよりも、組合員にもっと話しを聞きたいと思わせるような個性と、それを育む組織風土が大切だと思います。

JA人づくり研究会・守友裕一副代表

アグリガールの「教えてください」と言って入っていく姿勢は素晴らしいと思いました。私もよく学生を連れて農村調査に出向くのですが、まずダメなパターンは、アンケートを配るだけ。これは全く信用されません。次に、農家の自宅にお邪魔して話を聞くやり方は、少しは信頼されますが、あまり良くはありません。最も効果的なのは、集落の泥かきや草刈りなどの活動を手伝い、一緒に活動することです。

手伝いを繰り返していると、草刈り機の使い方などいろいろなことを教えてくれ、信頼されていくのです。コミュニケーションは共感することが大切ですが、いろいろと教えてもらうことで、教える側との関係が築かれていくのだと思います。学ぶ姿勢があって何度も足を運べば、一生懸命教えてくれるようになります。コミュニケーションが苦手でも、泥かきだけは一生懸命やる学生が、一番農家からの受けがいいです。JAの職員も現場で、そういう組合員の心のつかみ方もあるのではないのでしょうか。単に相手の気持ちに共感するだけでなく、やはり動かないとダメだと思います。

NTT(株)・大山りか課長

自由に考えて課題に取り組むのは難しいと考えます。自由にしたくてもやり方が分からない。普通、若手はまず先輩たちの姿を見て、見よう見まねで取り組みます。ただし、アグリガールはプロジェクトチームで、同じ場所にいないので、今日来ている中嶋雅子氏のビデオをつくって共有したりしています。若手はそれを見て、同じように真似して成長していくことができと思っています。新しいことに取り組むためには、ロールモデルを作ることが重要だと考えます。

NTTドコモ・中嶋雅子氏

アグリガールには、地域をよくしたいと本気で思っている入社1、2年目の若手職員がたくさんいて、すぐに現場に飛び込んでいきます。ですが、農業や水産業など専門的な知識はありません。そこで、生産者の方たちには、「携帯の会社だから分からないので教えてください」と平気で言います。それも電話で聞かず、直接行って聞いた方が早いと思っているので、すぐに何う行動力がすごいんです。あとは、分かるまで分かるようにしつつこの姿勢が新鮮なのか、多くのJAや農家の方々に受け入れられてかわいがってもらっています。

福島県・八巻正好氏

私は営農指導を28年間やりました。最も大切なのは、パーソナルコミュニケーション、つまり対話です。相手の顔を見ながら雑談をすることが大切です。あとは、現場、現物、現実の3つを見ることが欠かせません。若い営農指導員には、今は不安があっても経験をつめば大丈夫だから、組合員とけんかをする熱意のあるような指導員になってほしい。そのためにも日夜、現場での勉強を欠かさず、組合員との対話を重ねて頑張ってくださいと伝えています。

JA全中・田村政司課長

経営問題を話していると、最後は人材育成に行きつきます。人材育成とは、組合員の営農と暮らしの現場にいき、“集中して見て、聞いて、話しかける”、その繰り返しであり、そこからしか新しい仕事は生まれません。JA経営の屋台骨だった信用事業に寄って立つことができなくなっている今、もう一度原点に立ち返り、組合員の営農と暮らしの中からJAは何ができるのかを考えるときです。組合員とコミュニケーションをして、職場に帰って仲間たちとコミュニケーションをして、生協などいろんな人たちと連携しながら、JAが何をソリューション(解決策)として提供できるかと考える。このプロセスを追求するのが人材育成です。コストや時間がかかることも3年、5年容認し、そういう中で人を育てていくことだと思います。

日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

JA経営、金融事業の収支悪化が見込まれる今、私たちはその対策として支店再編や経営の縮小といった課題に向き合っていないかざるを得ないと思います。本日は、縮小していただくだけでなく、仕組みを変えることによってパイを増やす可能性もあるのではないかと、そのヒントがいくつかあったと感じています。キーワードは、自主運営や利益管理など。ただ、どんなに仕組みを変えても、最後はその仕組みの中で動く人次第です。その点では、アグリガールさんの取り組みは、農業の世界でも新しいことができるのではないかと、とても勇気づけられるものでした。

JA人づくり研究会 今村奈良臣代表 逝去

農村研究・人づくりに尽力



JA人づくり研究会設立発起人で、2009年の設立当初から代表を務めてきた農業経済学者の今村奈良臣氏が2月28日、亡くなりました。85歳で、死因は肺炎でした。

大分県出身で、東京大学大学院博士課程修了後、信州大学助教授、東京大学助教授・教授、日本女子大学教授、東京大学名誉教授を歴任。学問の分野だけでなく、農村に深く入り、JA—IT研究会（現JA総合営農研究会）代表委員、JA人づくり研究会代表委員、JC総研研究所長などを務めました。また、政府の食料・農業・農村政策審議会の初代会長を務め、食料・農業・農村基本計画の策定にも関わりました。

研究領域は、農業補助金分析や農業構造、地域づくりなど。常に現場を歩いて農家の声を聴く現場主義の研究を貫いた他、各地で開く「農民塾」やJA—IT研究会などを通して全国各地の農家やJA、研究者の人材づくりを進め、実績と親しみやすさから多くの人に慕われていました。

告別式は近親者のみで執り行いました。後日、偲ぶ会を開く予定です。日程が決まり次第、JA人づくり研究会公式HPでご報告させていただきます。

今村奈良臣代表を偲んで

JA全中 教育企画課課長
田村 政司

去る2月28日、人づくり研究会代表であります今村奈良臣先生が誤飲性肺炎により亡くなりました。享年85歳10か月でした。

今村先生は、現場重視の地域農政や6次産業化の提唱など、日本の農業・農村のあり方についてさまざまな提言をおこない、農政やJAの進むべき道を示しました。そして、そうした方向性を実現するための人材育成に尽くしました。あるべき方向を唱えるだけでなく、場を見極め、心の通った言葉で時にやさしく、時に、厳しく問いかけ、師を慕い集う若者の成長を促す先生でした。

平成26年（2014年）の農協改革時に担当をつとめ、処方箋が描けず途方にくれていた私を、遠くから呼びとめていただき、「心配していたんだ」と声をかけてくれました。「人の情けが身に染みる」瞬間でした。苦しい時に何とか踏みとどまることができたのも先生のお陰と思っています。優しい先生でした。

先生は、常日頃から、ピンピンコロリを唱えていました。亡くなる直前までとても元気でした。大往生と思っています。先生から学んだことを胸に、ほんの少しでも先生に近づけるようこれからも精進してまいります。

新型コロナウイルス等の影響もあり、次回開催予定日が決まっていません。決まり次第、ご案内させていただきます。