

JA経営・人づくり研究会通信

2022 7 July

第34号



CONTENTS

■第34回研究会

- ◎代表あいさつ 2
JA経営・人づくり研究会 代表 黒澤 賢治
- ◎JA全中副会長あいさつ 2
JA全中 副会長理事 菅野 孝志
- ◎講演 3
「我が国農業をめぐる情勢とJA健全経営の重要性」
農林水産省 経営局 金融調整課長 中尾 学氏
- ◎実践報告1 7
「JA上伊那の事業改革と人づくり」
JA上伊那 代表理事専務 下島 芳幸氏
- ◎実践報告2 12
「福岡市食料農業協同組合としての経営戦略と農協らしい人づくり」
JA福岡市 代表理事専務 宗 欣孝氏
- ◎全体質疑・総合討議 18
- ◎事務局だより 24

「JA経営ビジョンとJAを支える人づくりを議論する」

高齢化と人口減少による人手不足、急速にすすむデジタル化への対応、地球温暖化への環境対応など、世界規模で起こる環境変化は、農村地域社会とJAの組織基盤において、より深刻に顕在化しています。

一方で、農業・農村への若者や女性の関心が高まっており、新しい農村地域社会、さらにはJAを支える仲間づくりの大きな契機も生まれつつあります。

向かい風を追い風に、地域農業の振興、安心して暮らせる地域社会づくりにむけて、JA経営者が集い、それぞれのJA経営ビジョンとJAを支える人づくりのあり方について、率直に議論すると共に、全国に広がるJA経営者ネットワークづくりに資するため、本研究会を開催します。



JA経営・人づくり研究会 代表 黒澤 賢治

第34回JA経営・人づくり研究会を開催したところ、多くの皆さんに参加いただきました。本来でしたら、この場で、一緒に学んでいきたいと思うわけですが、残念ながら、一部はオンラインによる参加となりました。ここ3年ほど、さまざまな理由から、開催を計画しては中止や延期をしてきました。今回は、農林水産省経営局金融調整課の中尾学課長、長野県JA上伊那の下島芳幸専務、福岡県JA福岡市の宗欣孝専

務からご報告をいただき、JAとしての人づくりや経営ビジョンをきちんとつくって、これに沿った歩みを続けてまいりたい、そんな願いを持って開催いたしました。

この機会を十分に活用し、それぞれのJAで、JAらしい地域に寄り添った運営ができますことをお願いして、開会に当たっての挨拶に代えさせていただきます。



JA全中副会長理事 菅野 孝志

第34回JA経営・人づくり研究会に、多くの方々のご出席をいただき、心から感謝と御礼を申し上げます。今、新型コロナウイルス感染症の感染者の拡大、ロシアのウクライナ侵攻、地球温暖化の問題など、非常に大変な状況にきています。協同組合が人と人との関わりの中で新たな時代をつくっていくと、先輩諸氏が頑張ってきました。しかし、この2年半、ある意味では人との対話をどこかに少し置き忘れていないかなと心配しています。集まって話をすれば賛成意見ばかりではありま

せん。反対の意見もあるだろうと。そういうものを受け入れるだけの人が育っていかなくてはいけないと思っています。

今、協同組合に対する期待が非常に大きくなっていると思います。この時代の風、波をわれわれは読み解くことができるのか、そして自分たちの方に引っ張ることができるのか、ここが鍵ではないかと考えています。

今日は本当に多くの方々にご出席いただき心から感謝を申し上げて、ごあいさつ、御礼に代えさせていただきます。ありがとうございます。

「JA経営・人づくり研究会」に名称変更

JAグループの常勤役員ら有志でつくる「JA人づくり研究会」は7月19日の総会で、翌20日から「JA経営・人づくり研究会」に名称変更することを決めました。同研究会の活動実態にあわせた対応です。同研究会は過去33回開かれ、研究テーマとして人

づくり、人材育成に加え、広くJA経営の在り方全体を議論してきました。同研究会では「名称変更することで、会員や新たに参加する人々にとり参加しやすく、分かりやすくなりました」と説明しています。



「我が国農業をめぐる情勢とJA健全経営の重要性」

農林水産省経営局 金融調整課長
中尾 学 氏

今日は、我が国農業をめぐる情勢、農政の課題と方向性、これを概観しつつ、そうした中でJA経営について何を考えていくべきなのかということについて、私個人の見解をまじえながら、率直にお話をしたいと思います。

経営規模は拡大も人手不足は深刻化

最初に我が国農業をめぐる情勢です。農業経営の規模がどう推移しているか。平成2(1990)年から令和3(2021)年の30年間に、1経営体当たりの経営耕地面積は、全国平均で見れば2.16倍となっています。

経営体数は全体として減少し、販売規模等が大きくなっています。もちろん、小さくても強靱(きょうじん)な経営を展開しているところは数多くありますし、さらに兼業農家であるがゆえの強さというものもあります。一概に、どういう経営がいいのかと言えませんが、全体的な方向性として、生産性の向上という意味で、規模をやはり一定程度拡大していることが読み取れます。

一方で、深刻なのは、高齢化、人手不足の状況です。基幹的農業従事者の平均年齢は令和2(2020)年で67.8歳です。我が国において高齢化、人口減少が本格化する中で、農業者自体の減少、それから耕作放棄地の拡大がさらに加速化していくというふうに見ざるを得ない状況で、農地が適切に利用されなくなるという懸念があります。皆さまの地域でも、農業者がもう耕せないという農地が増え、担い手がなんとか引き受けてやってきて

いた地域でも、その担い手の計画的な経営拡大のペース、キャパシティを超えて、地域で誰も引き受けられない農地が出てこざるを得ない状況ではないかと思います。さらにそういう地域が今後増えてくだろうと懸念をしています。また、担い手の経営においても人手不足、労働力不足で、経営の継続・拡大に懸念がある。これが日本全体的に見られる状況かと思います。悲観的なものばかり見ても仕方ないというのはありますけれども、ただやはり、客観的にこういう状況があるということはしっかり押さえておく必要はあると思います。農水省として、地域農業の持続性の確保が重要と考えており、先の国会で、人・農地プランの法定化などを定める関連法案が成立したところ です。

地域農業の持続性が問われている

要は、地域農業の持続性が今問われていまして、経営継承、世代交代をいかに円滑に進められるか、それが問われているのです。食料安全保障が今まさに大きな議論になっていますが、地域農業の持続性なくて、当然、食料安全保障というのはないわけで、食料安全保障の基本は、国内生産の確保だと思っています。

国内農業がこういう状況にある中で、飲食料品のマーケット、市場規模はどうなっているか。国内では人口減少が進みます。逆に、世界的には人口が増加している、富裕層が拡大しているという状況があります。国内の人口

減少は深刻です。去年1年間で見れば、(外国籍の方も含めて)約70万人減少しています。70万人といえますと、政令指定都市の静岡市、岡山市、熊本市など地方の中核的な都市の人口です。

こうしたことを見据えれば、やはり農林水産物、食品の輸出が、現実的な選択肢に入ってくるということとも言えると思います。「輸出といっても儲からないじゃないか」という声もあるのは承知していますし、いろいろ課題もあります。ただ、やはりこういうマーケットの状況を考えると、重要な選択肢として考えざるを得ないのではないかと。我が国の農林水産物、食品の輸出は、着実に拡大をしてきています。こうした波をしっかりもらえていくことも重要になるのではないかと思います。

また、先ほど、菅野副会長からお話がありましたが、気候変動への対応、脱炭素、カーボンニュートラル、グリーン化(政策手法のグリーン化:補助金等の政策支援対象を環境に配慮した取り組みに集中する)ということが、国内外、社会のあらゆる分野で求められています。当然、農業や食品産業の分野でも、対応していく必要があります。農水省としては、「みどりの食料システム戦略」を策定して、農業の持続性と生産力の向上の両立を図っていくことにしています。

最近はESGという言葉も出てきています。「環境」(Environment)、「社会」(Social)、「企業統治」(ガバナンス:Governance)です。「企業統治」

は要は組織の規律をどう保っていくのかということです。ESGは一過性という見方もありましたけれども、これは、価値観の転換で、実際、世界の各地で起こっていることです。こうした流れをしっかりと捉えていく必要があると思います。

もう一つ、違う観点の話をしますと、これまで申し上げたように、人手不足の中で、どうやって農地を引き受けて、地域農業を持続させていくのか、あるいはその中で生産性を向上させていくのかということが課題になっているわけですが、その際に、スマート農業というものが欠かせなくなっていくのではないかと思います。

スマート農業というと、「先進的な新しいもの好きな人が取り入れていく」「コスト的にも大変だしどうかな」という見方もされていましたが、今もそういう見方があると思います。導入に当たってコスト、安全性の確保、ルール面の整備など課題はあります。しかし、現実的に、これは、しっかりと取り入れていくということを前提として、農業経営、農作業というものを考えていく必要があるのではないかと。従来の農作業という姿が変わっていくのだと思います。

スマート農業で労働生産性の向上を

AI(人工知能)やドローンを積極的に使いながら労働生産性を高めていくということが必要になります。角度を変えてみれば、AIやドローン、ロボットを使って、労働生産性を大いに高める、そういう伸びしろがあるのが農業だと思います。またそこにビジネスチャンスがあるのだと思います。

今日、NTTの方もこの場に来ていますが、農業のそういう伸びしろ、AI等を活用することによって、いろいろビジネスチャンスが広がっていくことに着目をされている方も多くいると思います。こうした方々とどうやって連携していくのか、これも重要な課題だと思っています。

生産構造、経営構造が大きく変化している中で、次世代への継承をどう進めていくのかというのが日本農業の大きな課題、本当に正念場に来ているのだと思います。こういう意識をベースに、現実的な課題として、輸出や脱炭素、グリーン化、この取り組みを進める必要がありますし、その際に、スマート農業をうまく活用していく対応が求められているのだと思います。

ただ、「言うは易し、行ふは難し」で、なかなかそう簡単にはいかないということも承知しています。実際、会社経営体になっている大規模な法人経営であれば、経営として自ら取り組んでいるところも当然あります。ただ、産地全体を見たときに、個別の農業者、特に兼業農家などは、こうした対応を自分の問題として取り組んでいくというのは、これは現実的になかなか難しい面があると思います。そういうときに、やはり、JAがコーディネーターとなって、地域農業をどうしていくのか、農業構造の変化を踏まえて、経営や農地の継承をしっかりと進める、それをベースにしながら輸出、グリーン、スマート、こういったものにもチャレンジをしていく。そういうことが求められるという状況なのだと思います。

農業所得の向上もこうした文脈をしっかりとらえて、JAがやはり地域のコーディネーターとなってまとめていくことに、現実的なその道が開けていくのではないかと思います。そういう意味で、JAへの期待、あるいは更にJAに頑張っていただく必要性というものが、従来よりも増して高まっているというふうに思っています。

自己改革と経営の健全性

JAの皆さんには、自己改革に非常に熱心に取り組んでいただいているわけでありまして、この自己改革をどう捉えるか。私なりに解釈をするところでは、やはり、自己改革というのは、農

協組織が組合員のための組織であるという原点に立ち返り、組合員のために、地域農業、地域社会をどうやって維持をし、活力をさらに増していくのか。このことに向けて、その組織のあり方、事業の進め方を今日的なものにアップデートしていく。それが自己改革なんだと思います。

自己改革に終わりはないと、JA全中の中家徹会長もおっしゃっています。まさにそういうことなのだと思います。

この自己改革を進めて、組合員の皆さんを支えていただくためには、まずもって農協経営がしっかりとしていないと話が進まないのであり、そういう意味でJA経営の健全性というものが問われてくるということだと思います。

農協の部門別損益はどうなっていて、その中で早期警戒制度をどう考えるかということです。

持続可能な事業モデルを探る早期警戒制度

農協の部門別損益について、全国600弱のJAがある中で、ひとくくりで言うのは難しい話ですが、大まかに言えば、農協経営は信用・共済事業で黒字となっていることが分かります。ただその信用事業も、金融界全体が厳しくなっていく中で、どういうふうに経営を維持していくのか、発展させていくのかということが問われています。

農協の早期警戒制度は本年1月から見直しをしたところです。JAについての早期警戒制度は他の金融機関と同様に、経営の早め早めの改善を促す制度として運用されてきました。1月に見直したのは、足下の基本的な収益指標、現状をどう見るかということに加えて、将来の経営、具体的にいうと5年程度先を見据えて、JAの経営がどうなっているのか、信用事業だけではなく、経済事業、共済事業、その他、まさに総合事業体としての経営がどうなっているのか、持続可能な収益性・将来にわたる健全性を想定した

事業モデルとなっているのかということを、早め早めに確認してほしいというものです。

早期警戒制度は、JAについて個々の制度ではなく金融界全体の話ですが、今回の見直しで、従来よりも監督が厳しくなるというものではありません。何を狙いとしているかという、現在の経営に課題がないかということ、まず農協の皆さんに検証していただき、課題があるならばそれが顕在化する、あるいは深刻化する前に、都道府県庁とよく話し合ってもらって、膝詰めで対話をしながら、その解決策を探っていく、それによって、持続可能な経営モデルを確立していただきたいという思いがあります。

各JAの皆さんに、将来、地域農業をどうしていくのか、地域社会をどうしていくのかというビジョンがあると思います。それをどうやって具体化するのか、絵に描いた餅にならないように、監督機関である都道府県が、場合によっては少し、JAの皆さんに、耳が痛くなるようなことを申し上げ、「ちょっと面白い」という面もあるかもしれません。ただそれは、やはり、将来、農協経営にとって重要なことを早め早めに、客観的に指導監督する立場の都道府県が見て、皆さんと率直に会話をしていく、それを促進する制度というものです。ポジティブに使っていただきながら、要は都道府県庁の担当者の皆さんに、こんなことを考えているのだけれど、どうなんだというようなことも全てぶつけていただきながら、将来の経営モデル、将来に向かっての持続可能な事業モデルをつくっていただきたい、そういう思いなのです。

マネロンに狙われない金融機関に

あと二点、皆さんにはぜひお気にかけていただきたい点があります。それは、マネー・ローンダリング(マネロン:資金洗浄)対策と、個人情報の保護・

管理の徹底です。この二点は、現場の各担当の方々がしっかり取り組むということが基本です。しかし、そこにとどまるわけではなくて、農協経営に携わる幹部の皆さんにしっかり、経営レベルの課題なのだとことを認識いただきたいと思っています。

まず、マネロン対策ですが、経済・金融サービスがグローバル化し、また、暗号資産の普及といった技術革新が資金の流れを複雑化、多様化させるというのが今日の状況です。国境を超える犯罪というものも容易になってきている。そうした中で、犯罪によって得た収益の出どころを分からなくするというのがマネロンであり、テロ行為への資金供与といったものも複雑化している、そういう状況にあります。

マネロン対策というのは、国境をまたいで行われる不正行為をどう防ぐのかということですので、国際的な協調体制のもとに取り組んでいます。言い方を変えれば、国境を越えて脆弱(ぜいじゃく)な規制とか、不十分な対策のところ、ここの隙を突いて狙われます。

プロの犯罪者集団は本当に巧妙で、世界的にどこが弱いのかということを見渡して、対策が不十分な金融機関が集中して狙われるというふうなおそれがあり、国際的な協調体制のもとにそういう隙をなくしていこうというところで

お示している図は、多国間の取り組み、金融活動作業部会(FATF: Financial Action Task Force)というものを示していき、経済協力開発機構(OECD)加盟国を中心とする多国間の取り組みです。このFATFという国際的な協調組織がつくられていて、加盟国各国が、それぞれの国の対策が十分なのかということ、お互いに審査をしながら対策を協調して続けるという枠組みです。我が国の金融セクターもFATFに組み込まれています。当然ながら、JAバンク、農協系統

金融機関も、FATFの枠組みに組み込まれています。

「うちのJAは、地方の金融機関で、国際的な取引はないから関係ない」と思っている方もいるかもしれません。ただ、例えば、地域外に住む複数の人が、同じJAの支店の窓口にも何度も連続して口座をつくるといったような、疑わしい取引として報告されているような事例があります。実際、犯罪組織というのは、チェック機能が弱い金融機関を狙っていますので、言ってみれば空き巣と一緒にです。しっかり鍵をしておかなくてははいけません。

危機感を持って管理体制の構築を

JAバンク、系統金融機関が、マネロンに利用されることは、絶対あってはならないことです。系統組織という性格上、一つ、どこかのJAがこのマネロンに利用されたというようなことが、明るみになると、JAバンク全体で対応が弱いのではないかとことが、印象付けられてしまいます。そうするとJAバンク全体の課題として広がっていくということも考え得る話です。系統を挙げての対応として、マネロン対策にしっかり取り組んでいただきたいと思います。

金融機関であるJAが経営レベルの課題として、「自分たちの金融サービスが犯罪組織に利用されるかもしれない」という、危機感を持っていただきながら、経営リスク、経営戦略上の課題として、管理体制を構築していただきたいと思います。

それからもう一点は、個人情報管理の徹底です。「個人情報保護法」が、令和2年に法改正されて、今年の4月1日から厳格化した対応が施行されております。しかし、4月以降も、まだ個人情報の漏洩事案が発生をしています。必ずしも、制度の適切な運用が行き渡っているわけではないということです。

1つの個人情報漏洩が JAグループ全体の信頼を損なう

JAバンクで個人情報漏洩がある
と、先ほどのマネロンと同じような意味
合いで、やはり対策が不十分じゃない
かというようなことが、JAグループ全体
の話として世の中にとられてしまう。そう
すると、JAグループ全体に対しての信
頼を損なう恐れというものもあるわけ
です。改めて法の趣旨を確認していただ
きながら、個人情報漏洩の発生防止
にしっかりと取り組んでいただきたい、
取り組みの強化をお願いしたいと思います。

個人情報管理は、顧客との関係で

迷惑をかけるということが一番困るの
ですが、やはりその金融機関の取り組
み姿勢、「お客さまの情報をしっかり
守りながらサービスを展開していく」と
いう、金融機関の基本部分をどうしっ
かり守っているか、組織として、あるい
は個々の職員にきちんと教育をされて
いるか、そういうところが問われるもの
だと思います。経営レベルの課題として、
今一度ご認識をいただき、取り組みを
進めていただければと思います。

今日お話したことをまとめますと、今、
日本農業はまさに、持続性をどう確保
していくのか、正念場になっています。
グローバル、グリーン、スマート。輸出

や脱炭素の取り組みやAI、ロボットを
使ったスマート農業、こういったものを
しっかりと見据えながら、次のステージ
にいけるのか、持続可能性を確保でき
るのかという正念場だというふうに思
います。

JAグループとして、まず自らの経営
をしっかりと保ち、将来も持続可能なビ
ジネスモデルをしっかりと築いていただ
いた上で、地域農業、日本の農業の
持続的な発展に向けて、引き続きの
皆さまのご尽力を賜われればと思います。
どうぞよろしくお願いいたします。

相互討議・意見交換

「農協経営の健全性について」

○JAはだの・宮永均組合長

みどりの食料システム戦略は、環境対策について非常にハードルも高く、苦慮しています。農業の削減、化学肥料の削減では品質や収量の問題があります。これについて、何か政策的に進めていただかないと、なかなかその一歩を踏み出せない状況です。また、系統組織には連合会があり、中央会があり、単位農協があり、支え合って一つのグループを維持運営しています。この中に存在するダブルギアリング（金融機関による他の金融機関への出資）というのが、前々から指摘されています。バーゼル合意（国際的に活動する銀行の自己資本比率や流動性比率等に関する国際統一基準）はⅢまでありますが、健全性を求められる中で、どんな方向付けがあるのでしょうか。

○農水省金融調整課・中尾学課長

みどりの食料システム戦略は、実践面でハードルが高いという面もありますが、品質の問題は、簡単に言うと消費者の皆さんにどう受け止めてもらえるかというようなところが大きいかと思います。制度面、予算面等での政府として支援をし、しっかりまず現場の皆さんに分かっていただきながら、いただいたご意見をしっかり受け止めて、それをまた、運用改善をしながら進めていくことが重要です。みどり戦略に基づく取り組みは一つの差別化戦略にもなると思いますし、こういうものが、今後ますますこのみどり戦略の枠内に限らず、求められるのだと思います。生産過程、プロセスをどうやって商品化していくのかということがポイントなのではないかと思います。

バーゼル合意、ダブルギアリングの話も含めて、今後どうなるか
というところは、結論から申しますと、正直なかなか今この段階で、
お話しできる材料はありません。バーゼル合意について、系統組
織にどういう形で組み込んでいくのか、ダブルギアリングの問題も
含めて、系統として、どういう認識、問題意識を持っておられるの
か、引き続き、またお話をいただければと思います。農水省金融調
整課は主に普段、農林中金と話をしていますが、トップヒアリングな
どで信連の理事長、またJAの組合長の皆さんとの意見交換、さ
らに実務を預かる皆さんとの意見交換、これはしっかりさせていた
だきます。

○JA経営・人づくり研究会・守友裕一副代表

農水省はJAの健全性について①部門別損益、早期警戒制
度の見直し②マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策③
個人情報管理の徹底——を挙げているが、関係性を示してはし
い。

○農水省金融調整課・中尾学課長

早期警戒制度は、まさにJAの将来ビジョンに関するものであり、
未来を見据えた健全性の確保です。また、マネー・ローンダリン
グ対策と個人情報管理の徹底は、いわば現時点で当然なされ
るべきことであり、これが破れてしまうと、その農協の信用に傷がつ
く、JAバンク全体の信用に傷がつくというものであり、この基本的
な部分をしっかり押さえておくということが重要というものです。

「JA上伊那の事業改革と人づくり」

JA上伊那 代表理事専務
下島 芳幸 氏



今回のテーマは「経営と人づくり」です。専務になるときに皆さんにお話ししたことは、やはりJAは経営をきちんとすることと、人づくりが大切ではないかということです。

資料にコメリの店舗の写真が載っています。コメリの中に「JAの肥料・農薬取扱い始めました」という看板を掲げ、JAの商品を扱っていただいています。左側は営農センターの事業改革で取り組んだ営農指導、それから資材の拠点となる「JAファーム」です。

「経営安定」と「人づくり」はJAの組織の運営のための両輪で、やはり人がいないとJAは成り立っていきません。今、どちらかというと経営ばかりが先行する時代になっていますけども、考え方を変えて、今年度からの取り組みが「人づくり」です。

事業改革、経営安定は地域、組合員のために必要なことですが、JAは人の関係性でできている組織ですので、そこを忘れないように、役職員を育てていこうと思っています。

近くに伊那食品という、寒天製品を製造している国内で有名な会社があります。この会社の様子を見ていると、朝7時ぐらいからみんなで掃除をするなど、「人づくりがきちっとできている」と考えています。

JA上伊那管内は中央アルプスと南アルプスに挟まれた大きな谷にあり、水田が中心の農業経営です。JAの組合員は3万人を超えていますが、准組合員が正組合員を上回っています。15年くらい前から、准組合員の増強に取り組み、約2倍になって正組合員

を超えました。住宅ローンは15年くらい前から積極的に取り組みました。住宅ローンの利用者は准組合員でも5千人近くになり、一つの経営の柱にもなっています。准組合員はJAの応援団という位置づけをきちっとしていかなければいけないと考えています。

営農事業体制と組織形態を改革

事業改革の経過ですが、2019年からの3カ年計画の策定のとき、「三つの危機」という内容（農業の危機、協同の危機、農業・経営の危機）を説明しながら、2021年には赤字に転落する可能性ということで、組合員懇談会等を開催しながら説明し、事業改革の必要性を訴えてきました。おかげさまで赤字にならなくて済んでいます。

そのときのビジョンとして四項目を上げてあります。最初の二つは①食と農を守ることを使命とし「地域農業の発展」を促進します②組合員の「農業所得の増大」と「くらしの充実（総合事業の展開）」に寄与します——。全体的な精神論といいますか、JAの進むべき方向ということです。ついで③新しい「営農事業体制を構築」します④新生JA上伊那の「組織形態を構築」します——です。いわゆる事業改革ということで営農事業体制、それから組織形態という二つの大きな項目で、営農関係の改革と店舗の改革の二つを同時に行いました

次に機構改革の実施です。令和2年に支所、営農指導、資材店舗を改革しました。

支所は24を12の支所と3つの金融店舗。それから営農指導体制については12支所の駐在を3つのセンターに集約。それから資材店舗は10あったものを5つに集約しました。

このときに組合員と説明したことは、「不便をできるだけ解消しよう」と。できないところはあるにしても、代替案といいますか、支所が遠くなる、資材店が遠くなることの代替案を示しながら、我慢できるところはお願いしたいというなかたちで取り組みました。支所も約半分に変わったわけですが、移動金融店舗の運営や渉外を設置して、サービスの確保を行ってきました。

営農の窓口を集約しつつ利便性は確保

営農指導体制は、出向く体制ということで、12支所駐在にあったものを3センターに集めました。営農指導員は出向くために、いろんな部会の事務だとか補助事業の事務などを極力しないことにしました。目標管理には件数だとかを示しながら、農家の利便性はきちんと確保しました。

資材店舗は、コメリを含めた店舗での資材の提供という形にしました。従来10店舗あったものを基幹店3店舗に集約。コメリのインショップを8店舗、資材店、コメリ店いずれも距離のあるところは、出張店2つ（春富店、中川店）とし、結果的に10店舗が13店舗に拡大しました。コメリについては8つの管内にあるコメリ全てでJAの資材を扱ってもらっています。

コメリのインショップは、JAのオリジナルの商品はJAが供給します。それか

ら、JAの扱っている商品の中でコメリが仕入れることが出来る商品はコメリが仕入れます。インショップということで商品管理・棚卸等もお願いしながら、JAのオリジナル商品については資材の本所から配達しています。2019年4月に32品目から始め、現在350品目。コメリの商品も含めると1千点ぐらい供給されています。

計画を立てた時点では、資材の実績が1億円か2億円ぐらい減るのではないかと見ていましたが、3,000万円ほどの減少でした。JAは予約重点で店舗はその補完という考え方。コメリに行くにしても予約で注文したものの足りない部分を買に行くという形になっています。利便性は残し、資材店舗の改革としてはうまくいったのかなというような評価になるのではないのでしょうか。コメリとJA上伊那との併用の看板もありますけれども、きちんとJA上伊那の商品というのは分けていただいています。写真の左側に「JA」と書いてQRコードがあります。スマホで読み込むとJAの商品の説明を見ることが出来ます。

コメリは、毒物・劇物の取扱主任者の資格を持つ職員を配置し、なおかつJAが開催する講習会などで簡単な指導ができるよう、努力いただいています。まだ中途の段階ではありますけれども、お互いウィン・ウィンになろうということで取り組んでいます。

店舗はコンビニチェーンとフランチャイズ契約

ファミリーマートJA店は現在10店舗経営しています。一番古いところは平成25年にオープンして、一番新しいところでは29年。ファミリーマートとフランチャイズ契約で進めてきました。「グレース」という子会社にフランチャイズ契約をお願いして運営しています。

ファミリーマートJA店は、Aコープ店の閉店をきっかけに誕生しました。JAの直営店から委託店にし、委託店も閉店という流れになりました。10店舗あ

りますが、5店舗がAコープの跡地です。中にはAコープの建物をそのまま使ってファミマのコンビニにしているというところもあります。10店舗という当初の目標はクリアできました。

ファミリーマートは若者の対応というところが一番ですし、JAでは難しい24時間営業ができます。職員も24時間体制です。株式会社グレースは冠婚葬祭を行っています、コンビニ経営も同じようにできるということです。Aコープを閉店してきた経過の中で、ATMもコンビニで扱っていただいているので、利便性は確保ができたと思っています。

JA上伊那は米が主体ですが、上伊那のお米の3分の1ぐらいは、このファミリーマート関係の業者を通じて出荷していて、非常に大きな販売先になっております。

また、直売コーナーで地元の農産物を店舗に置いています。コンビニにマツタケが並ぶというのは、たぶん全国でもここだけではないかと思います。地元で生産されたものがきちんと出てきており、コンビニ事業は今のところ成功しています。今までは赤字的なところでありましたが、コロナもあって、ほぼ収支が均衡してきています。ただ、10年契約ですので、10年後が課題です。

10年先を見据えた3か年計画をスタート

長期構想3か年計画は、2022年からのスタートです。前中期計画の中で店舗再編等々が一通り終わってきているということの中で、これから先10年を考えたJAづくりということで、全中等からも指導をいただいて考えてつくった内容です。営農事業をこれからどうしていくかということが大きな課題です。それから支所をどうするかということもあります。

特に信用・共済のいわゆる事務的なところは、Webなりいろんな形で、店舗に來なくてもできるようにということ

は見えているわけで、支所は「組合員の拠り所」です。10年先のことはなかなか見えませんが、10年先もきちんと支所は維持をしていこうと考えながら進めています。

組織活動・交流の拠点として、女性部活動も活発です。3千人を超える会員がいる中で、支所にはきちんと暮らしの活動相談員を配置しながら、女性部活動に取り組んでいます。料理教室とかいろんなサークルの活動がありますが、そういったことで支所を生かしていくということで、今、検討中です。子どもたちのことも当然、考えています。「農」と「食」の理解促進窓口です。

行政との関係も考えなければいけません。支所を残すという方針の中で、どうやったら活かしていけるのかということは今、検討中です。

営農指導員を育てられる環境づくり

営農事業改革は、3センターにしたことで成果は出てきています。効率的に事業ができ、営農指導員を育てられる環境ができました。今までは12支所で、各支所に担当を1名ぐらいしか配置ができませんでした。営農指導員が新人になっても、なかなか育てる環境になりませんでした。営農指導員を集めたことによって、新人が入ってきても育てられるようになりました。今まで支所にいた事務員も全て営農センターに引き上げたため、効率的に事務ができるようになりました。

先ほど農水省の中尾課長が話したように、営農事業の赤字を信用・共済で埋めているというような表現がありました。その通りだと思います。今後、信用・共済の収益が減ってきたときに、営農事業も改革して減らしていくことが考えられますが、できればそういうことはしたくありません。上伊那は集落営農をやってきました。40を超える法人をつくりながら、地域の農業を守るという取り組みをしてきました。やはりこの姿

勢は将来もきちんとしていきたい。

「職員の意識改革が非常に重要

営農事業がもうかってくれば、信用・共済のもうけを繰り入れるというようなことは考えなくてもいいわけですので、できれば自らが稼ぐということを考えていただきたい。そのため、今回、営農経済部に9つのプロジェクトをつくって検討を始めました。

JA合併や、事業改革等を行っても、営農指導員の仕組みには、あまり大きな変化はありませんでした。選果場の合併等もありましたけれども、職員の意識として、自ら事業改革に取り組んでいるということはあまり感じていなかったのではないかな、今回求めているところは「自ら稼ぐ」ということで方針を変えたわけです。やはり職員の意識改革が非常に必要だなというふうに思っています。

そのためには、リーダーも非常に大きなポイントになります。まだ中間報告を受けておりませんので、どう動くかは分かりませんが、経営者としては、自ら稼いで、信用・共済事業が、収益性が落ちたとしても、きちんと地元の農業、地域のために取り組む営農事業になってほしいと思っています。

今回、カントリーを新設します。建設から50年以上経過しているカントリーがありまして、それを集約するという形で30数億円の投資をします。米は地域の要。攻めの姿勢というのも、カントリーだけではなくてほかの品目も農家手取りの最大化のため、きちんと攻める姿勢に事業改革をしたいなという思いです。どういう結論になってくるかというのを非常に楽しみにしておりますし、これをやらないとJA改革が止まってしまうというふうに思います。

「人づくり、組合員教育、そして職員教育

それから、人づくりです。組合員教育も大事ですが、やはり職員をまず何

とかしたいと思います。ES(職員満足度)に注目しています。今、「職員のエンゲージメント」というようなことで評価するような形があるようでありませけれども、やはり働く側の意識をきちんとしていきたいと思っています。

協同組合でありながら協同組合の理念が組織の中で薄れているのではないかなという思いを日頃感じていました。特に役職員はその先頭に立っていくべきなのですが、その協同組合理念に基づく事業展開というのではないかなと思っています。相互扶助で助け合いで言えば、理解してくれる人が多いと思うのですが、それを言えるような職員も少ないのかなということを感じています。

協同組合というのは、日本ではどちらかというといじめられているような雰囲気があるわけですが、世界の中ではすごく認められています。やはり世界の人が正しいのかなということを信じたいわけです。それをきちんと言え職員というところが一番大事です。

課題として挙げられますけれども、協同組合論を職員の中でも勉強する機会がなかなかない。全中、中央会の研修も少ないし、なかなか出る機会はありません。臨時職員やパート職員など補助的な業務の職員、特に女性は非常にきちんと仕事はしてくれるわけですが、その皆さんに協同組合論を語るなんていうことは全くない。組織としての協同組合という考え方がどこかに行っていると考えています。

JA上伊那には子会社が三つあります。冠婚葬祭と自動車燃料関係、それから野菜関係の菜園ですが、この職員もJAという立場で総合事業としてやっているということの意識はないのではないかな。やはり総合事業を理解しつつ、事業に取り組んでいきたいの思いの中で、課題として挙げています。

「「農」「JA」を語れる職員をつくる

今回の3カ年計画の中で、職員に求めることを二つ挙げてあります。自分の言葉で「農」とか「JA」を語れる職員の育成をしようということと、「総合農協職員」の育成をしよう。この二つを人事的な方針に掲げて取り組みを始めました。

一つは、朝礼時の読み合わせということで、コンプライアンスマニュアルの読み合わせとかを行っています。その中に「60分で分かる楽しいJA講座」という本が「家の光」から出ています。簡単な本ですが、これを全員に配付して、朝礼で読み合わせていこうということだとか、上司が語る協同組合論ということで、やっぱり協同組合論を誰かが言い続けたいいけないのかなという思いがあります。それから人づくりの研修ということで、JAの事業ではない、いわゆる人を育てる研修ということで、子会社も含めてやろうということで、始めました。

研修も、非常にいくつもあって、代表で出てくるのですが、1人の人が勉強することで個人としては能力が上がるかもしれないけれど、全体の雰囲気としてうねりが出てくるというのは、1人では難しい。やはり5人、10人という単位で同じことを勉強していけば、組織の中でうねりができていくだろうと思っています。今回はそういう点で、子会社も含めて20人が、4月から合計7回、半年間、半日ずつ研修を受けています。ほとんどが中堅職員で、仕事をしながらなので大変なのですが、やはり人づくりとしてやるべき研修かなということで、始めています。

「まず上司が言葉で伝える

上司が語る協同組合論は、上司が自分の言葉できちんと伝えるということをやろうということです。まず経営会議で常勤役員とか人事担当が説明

をする。A4一枚に箇条書きくらいで書いてある資料に基づいて、まず経営会議で説明し、それを部長・所長が持ち帰って、各部・支所の経営会議で課長なり店長に部所長の言葉で伝える。課長・店長はそれを聞いて自分で勉強して、部下に自分の言葉で伝えるということで始めました。

これがうまく伝わるかどうかというのは非常に不安がありますが、少しくらいずれたとしても、「協同組合の時間」という中のカリキュラムということで、自分の言葉で伝えてもらうということが大事なのではないか。原稿がきちんとしていないということもありますが、それで考えてもらいたいところを伝えたいということで始めました。

そのときに使った資料の最初に「近江商人とJA上伊那ビジョン」があります。近江商人の取り組みだとか考え方

と、JA上伊那のビジョンというのは一緒じゃないかということを伝えたかったということです。今の最先端の企業の中でもそれを活かしているところもあるというようなことを伝えながら、決して協同組合だけが、JA上伊那だけが特別ではないよということを伝えたかったのです。

JAの事業は地域のためにある

次が「JAは協同組合です」。先ほど説明したように、日本の国ではいじめられていて、でも世界ではきちんと協同組合というのは認められているんだということを伝えるために作った資料です。最後が「循環型総合事業」。JA福岡市が使っている言葉です。金融・共済事業の収益を営農が使っている。単に金で解決するのではなく、その先にあるものが循環型総合事業なんです。きちん

と農業や食料と地域が守られ、結果JA事業の利用が「太く」「広く」「長く」なることを教わりました。私自身今まで「総合事業」の言葉でもややもやしていたものがすっきりと晴れました。

JAの総合事業はきちんと地域のためになるんだということを、私は自信をもって伝えられなかったので、今回これを伝えようと思って紹介しました。

信用・共済事業のお金を営農で使っているなんて言っても、なかなか自分も言えないことですし、聞いた側も伝わりません。しかし、農業が守られて、自分の食料がきちんと確保できる、それで地域が守られるのであれば、金融・共済事業を使ってもいいのではないかなというふうに思っていたのではないかなと思っています。非常に目からうろこの言葉をいただきましたので、これも職員に伝えていきたいなと思います。

質疑応答

「JAの事業改革と人づくり」

○JA全中・田村政司教育部次長兼教育企画課長

コメりに資材店舗を移したが資材取扱額はさほど減少しなかったようだが、運営コストは削減されたのではないか。どれぐらい貢献したのか。営農部職員の意識改革のために九つのプロジェクトを立ち上げたというが、具体的にはどういうテーマなのか。

○JA上伊那・下島芳幸専務

資材事業は黒字です、店舗を減らし、人が減った。全国初の取り組みながら利便性を確保したことがよかったと思っています。営農指導のプロジェクトは、集出荷施設の利用料問題、カントリーの利用料、販売手数料、買い取り販売、事務の合理化などいろいろ出ています。

○日本協同組合連携機構・藤井晶啓常務

今回の中期計画、赤字まで話を出したのは初めてですね。いろんな意見があったと思いますが、逆に意義があったこと、やり方を教えていただきたい。

上伊那はグループワークで意見が出るようなかたちでしています。今回もそういうような話の中で行ったことは、結構理解促進によかったのではないかな。逆に、グループワークは意見が出すぎてまとめるのが難しいのではないかな。頃合いを教えてください。

○JA上伊那・下島芳幸専務

赤字に触れたのは初めてです。評価もいただきました。組合員

はかなりショックだったのではないのでしょうか。運営委員会は支所ごとに開催しました。ホームページに掲載して意見もいただきました。出席人数は非常に少ない。伝わっているかという、全部は伝わっていないのではないかな。ただ、黙っている人は認めてくれているというふうに捉えるしかないかなと思います。反対する人は強く意見が出ますが、賛成の人はあまり意見を出さない。意見の中には、組合員や利用者に、値段が高くなったり手数料が上がったりして迷惑をかけるというよりは、そっちの選択肢もあるのではないかなという賛成意見もありました。

○日本協同組合連携機構・藤井晶啓常務

ファミリーマートって、人づくりにも何か貢献しているのではないかなと思っています。農協に帰ってくる話もあるのでしょうか。

○JA上伊那・下島芳幸専務

ファミリーマートの職員は、子会社が雇っています。店長は店長として雇っている、副店長は副店長で雇う。10店舗あるので、人のやりくりもいっけなはできる。一時期は職員を店長として出した時期もありました。今はほとんど引き上げてしまっています。

○JA新潟中央会教育部・山谷光彦さん

上司が協同組合論を語る。非常に感銘を受けました。取り組みに至る考え方を教えてほしい。もう一つ、その前段で説明役になる部長や課長の研修は、どのように取り組んだのですか。

○JA上伊那・下島芳幸専務

協同組合論がJAの中でなくなってきたということに対して、どうやっていったらいいのかと。やっぱり全体が動いていくことが必要です。先ほど「うねり」という言葉を使ったのですが、1人や2人が語っても駄目だと思う。できるだけ多くの人が、語る必要があると考えたときに、上からだんだん落としていく。経営会議、部段階、支所の経営会議と3段階で下ろしていく。そうすることで語る人が増えていく。そういうやり方でやってみようというふうに考えました。課長以上は協同組合論の研修を受けているので、知識としてはある。今はインターネットがあるので、言葉を引けばいっぱい出てくる。だからあまり教えていない。「今日からやります」と言って、私が最初に、言葉だけは読んでくださいと。あとは皆さんが付け加えてくださいということで行いました。ある人はただ読んでいただけかもしれませんが。勉強した人はそれに付け加えているかもしれない。そこはあまり固くやらない。あまりきちんとやらないほうがいいのではないかと思います。

○JA広島市・御手洗征臣人事教育課長

農・JAを語れる職員の育成ということで、人づくり研修に中堅職員や子会社の職員、計20名の方が参加されている。中堅職員の方々が、例えば研修を受けられて皆さんに伝承していくような、場や体系はありますか。

○JA上伊那・下島芳幸専務

今のところはありません。

○JA広島市・御手洗征臣人事教育課長

研修するとどうしても「やった」で終わってしまう。それを生かすというところが課題になっています。何かお考えのところがありませんか。

○JA上伊那・下島芳幸専務

私が総務部長のときに始めた研修会は、5年ぐらい同じような形でやりました。去年私が専務に就任してから、フォロー研修を同じ講師を頼んで行いました。それを横に広げるというのはなかなか難しいと思うのですが、受講者を増やすことによって、その思いというか、だんだんに雰囲気も変わっていくのかなと期待しています。

○JA全中・田村政司教育部次長兼教育企画課長

人づくり研修のテーマは何ですか。

○JA上伊那・下島芳幸専務

講師は、大原光泰氏というネットヨタ南国の取締役です。儒教だとか性善説などを含めた幅広い人づくり研修です。グループ討議も多く、関連会社含めた職員の交流もできていると思います。





「福岡市食料農業協同組合としての経営戦略と農協らしい人づくり」

JA福岡市 代表理事専務
宗 欣孝 氏

福岡市にはJA福岡市とJA福岡市東部があります。JA福岡市が8割方をカバーしています。福岡市の人口は162万人。今後10年ぐらいは人口が増えると言われています。JAとして事業を考えると、いい環境にあります。

JA福岡市の正組合員は6,901人、准組合員は3万5,235人で准組合員が5倍近くになります。2000(平成12)年から組合員加入促進運動をしたためです。

経営概況ですが、貯金が4,639億円、貸出金が2,306億円。貯貸率は50%です。購買品供給高は25億3,300万円、販売品販売高は38億3,000万円。販売高はひと頃31億円程度まで下がっていました。5年ぐら前に43億円ぐらまで盛り返しました。その後は天候不順とかコロナ等々で、下がっています。早くまた40億円に戻したいと考えています。

「福岡市食料農業協同組合」へ

今年から、新総合3カ年計画が始まりました。経営理念は、「私たちは人と自然とのかかわりを大切に、地域に愛されるJA福岡市をめざします」。これは前から同じです。今回の3カ年計画、基本方針は「組合員の営農を守り、地域の食と暮らしを支え、持続的な『福岡市食料農業協同組合』へと変革します」としました。組合員から名前を変えるのかと言われるのですが、キャッチフレーズみたいなものです。農業は食を生み出すものだ。これは正組合員に対しても准組合員に対しても

訴えかけたいということで、「食料」という言葉を入れました。

「循環型総合事業」を前面に打ち出す

「循環型総合事業」と「福岡市食料農業協同組合」は、10年ぐら前に考えていました。講演に呼ばれることも多くあり、当JAの方策を端的に表す言葉として使い始めて、専務になって前面に出したものです。基本方針の最後に「変革します」という言葉を使っています。今年の10月1日にJA福岡市は60周年になります。人間で言えば還暦ということで、やはり変わらなくてはいけないという思いからです。

基本目標は①生産者支援の強化および販売機能拡大による、農業所得の向上を目指します②組合員の意思反映を活かした組織活動・支店行動計画を展開し、未来を語れる地域づくりに貢献します③持続可能な経営基盤を確立するとともに、さらに信頼度・満足度の高いJAづくりに取り組みます——。総合3カ年計画の実行方針と実行目標は4つあります。一つは、「販売事業の強化による農業所得の向上」です。農業支援体制の充実、低コスト化による農業所得向上、農産物販売機能の強化をしっかりと進めていこうと思います。

農業支援体制の充実という部分で言えば、私が入組した1年後、昭和63年に当JAもグリーンセンター体制が敷かれました。ここに営農指導、販売、倉庫などの営農関係事業が集約されました。34年たったのですが、その

中でやはり共販部会員の高齢化とかで少しずつ人数も減るという状況下にある。また、それ以外の組合員、農家との関係が希薄になりつつありました。そこで、本年から、グリーンセンターは共販部会員以外の農家の方々も訪問して、もっと強化するということになりました。

二つ目は「コロナ後の組織活動の活性化」です。JAは組織あつてのものです。特に2番目の、支店行動計画のブラッシュアップと4番目の組合員意思反映の研究と実践が重要です。もちろん准組合員からもしっかりご意見を頂戴しながら進めていく。「准組合員の意思とは何か」「そもそも准組合員は経営に興味を持っているのか」とか、いろんなことを考えさせられました。20年ぐら前から准組合員懇談会はやっているのですが、さらにそこをしっかりとクローズアップして、准組合員懇談会を全支店で開催し、常勤役員も参加して、直接お話しすることもやっていきます。

三つ目は「循環型総合事業の実践による組合員への還元」です。ここで循環型総合事業をすることは組合員への還元なんだということを表しています。項目としては①総合事業を活かしたサービスの展開②JAブランドの向上・ファンづくり——の2つ。信用事業・共済事業等も含めたところでやっていくということです。

四つ目が「将来に向けた再構築と職員のやりがい創出」。特に1番の「持続可能な事業基盤確立に向け

た体制整備への研究と実践」が重要です。

「農業所得の拡大」が課題の一番目

「JA福岡市の経営課題」で1番目は「農業所得の拡大」。農協改革の中で言われています。ただ、生産拡大とかコスト低減を掲げていますが、なかなか難しい問題です。コストを低減したいのに、肥料価格が上がってくるし、全然数字として表しようがない。こんなにコストを削減できましたと言いたいところが、なかなか言えないような環境です。2番目は「信用・共済事業収益の減少」、3番目が「人づくり」と捉えています。

JAの役割は当然、農業振興、組合員の営農を守ることです。私が専務になって5年たったと申し上げましたが、この5年間、非常に厳しい5年間だったなと思います。

そして、JAは農業者だけの組織ではない。農業協同組合は農業者の組織ですが、あえてこういう言葉を使っています。「農業は命を守る産業」だと。それをJAは支えている。農家（正組合員）とJAが生産する農産物は、准組合員を含む地域住民にも大に関係する。こういうことを、准組合員懇談会でも言っています。だから、准組合員の方、また直売所に来られる員外のお客さん、「JAは無関係の組織ではないのです」ということを訴えていかなければならないと考えています。

40年続く減農薬の米づくり

「福岡市食料農業協同組合」としてこれまでの取り組みですが、何と言っても「減農薬の米づくり」です。これは昭和56年から始まり40年近くになります。まさに、「みどりの食料システム戦略」に合致していることをやってきました。

当時の組合長が、宇根豊さんという県の農業改良普及員と組合長室

で話しているときに、「おまえのせいで1億なんぼの購買品供給高が減った」と、お叱りの言葉を投げかけられた（冗談）。それぐらい米作りに関して農薬を使わなくなった。今では、減農薬・減化学肥料ということで、化学肥料も減らすといった取り組みをやっています。

二つ目は米の買い取り販売で、平成16年から始めました。系統委託販売だと精算まで1年半ぐらいかかる。これが1週間程度で米代金が振り込みになったので、組合員に大変喜んでいただきました。ただ、インボイス（適格請求書）制度が来年10月に始まりますので、非常に頭を悩ませています。小さい農家は適格事業者になれませんので、なかなか難しい問題があります。

これまでにない直売所をつくる

三つ目は、これまでにない直売所。皆さんご存じのとおり、私どもの隣にあるJA糸島が「伊都菜彩」という非常に有名な直売所を運営しています。年間、40億円ぐらいの売り上げがあります。あのような直売所をつくれたらいいのですが、なかなか難しい。JA福岡市は5カ所に直売所を持っていますが、1カ所を建て直して今までと違うコンセプトの直売所づくりをしています。

肉店と魚店をテナントで入れた他、パン・総菜を設けました。パンは目標以上なんです、総菜の方がなかなかうまくいかない。というのは、売れ残りが発生することを心配して、がنگん作れないんです。去年の12月にこの直売所をオープンしましたから、1年終わったらしっかり分析して、もっと売れる直売所づくりをしていきたいと思っています。

四つ目は、コスト低減。現在は燃油高騰対策、肥料高騰対策、飼料高騰対策、これをしっかりやろうと思います。燃油は国の政策があるので、JAが事業主体になって、しっかりとやる。半分、組合員はお金を出さなくてはい

ませんが、それをJAが立て替える。後ほどその半分が国から来ますので、それを組合員さんに分配する。JAにとっては正直何の得もない。事務作業だけを負担するということですが、これは組合員のためにもしっかりやらなくてははいけません。

肥料高騰対策も、昨年度、ある程度の金額補填は行いましたが、今年は参院選が終わって、値上がり分について、国は7割、県は半分補填するという。県と国に補填してもらうと1.2になるので、これをどう整理するのか。国・県の政策を見極めて、JAとしての対応をやっていききたいと思います。飼料高騰対策も同様です。

苦しい信用・共済事業

信用・共済事業の収益が減少しているというお話をしました。貯金残高はご覧のとおり、平成24年から見ると令和2年は1,400億円伸びている。一方、貸出金残高は平成24年からすると10年間でちょうど300億円ぐらい伸びています。事業はいたって順調に伸びている。ただ、貸出金利息は平成24年に37億円ぐらいあったのが令和2年には23億円。実はこの前は42億円だったのです。そこからするともう19億円ぐらい、令和2年で見たら20億円ぐらい貸出金利息が減った。よくこれで経営できるなと思うのですが、信連に預金として預けている預金利息が11億9,600万円まで伸びたので、貸出金利息の減少分をカバーできてきています。

事業利益は平成24年には8億円ぐらいあったのですが、平成25年には6億8,000万円。平成30年は貸倒引当金の戻し入れ等があって、挽回しましたが、あとは下がる一方。当期剰余金ですが、平成30年は事業利益7億円を出しながらも、損失を出しました。これは特例給付負担金というのがあり、一遍に処理しようということで赤

字にしたのです。こんな感じで、苦勞はお分かりになると思います。

非常に厳しいのがまず信連奨励金の減少です。令和4年は令和3年に比べて6,000万円減を想定しています。

一方の貸出金利息。これは、融資拡大、前3カ年で700億円の融資を実行しています。毎年200億円から250億円、融資が行われています。貸出金金利が下げ止まり、若干上向きつつあるということで、明るい兆しが見えてきました。

各支店に融資相談マネージャー設置

融資拡大は、融資相談マネージャーを7、8年前に各支店に設置したためです。支店長の一步手前の職員です。彼らがしっかり仕事ができていることが大きいと思います。7、8年たっていますから、途中で彼らが支店長に昇格します。支店長がそういう経験をして、融資が分かった支店長がいる。その下に融資相談マネージャーがいるわけですから、しっかり組合員のニーズに対応できているということがあると思います。

それと、やはり昔から相談開発機能が充実していた。開発と融資がセットになっています。共栄会という地元企業との親睦団体の組織があります。先週、300人規模の立食パーティーを開きましたけれども、建築業者とかも多数いらっしゃいます。そういう方々との組合員相談にしっかり乗って、それが融資になっているということもあります。

母子店一体化構想を今、実行しています。JA福岡市60周年と申し上げましたが、60年前、22の村に農協があり、その22の村の農協が母店として残っています。そして都市部では母店の下に子店を1ないし2設けていますので、22母店と10子店があります。子店がある母店が6つです、二つ子店がある母店もあります。それを今、32金融

店舗体制を22母店にします。

支店統廃合ではなく「母子店一体化」

「支店総廃合」という言葉は使っていません。マイナスイメージが強いためです。母子店は組織が同じ。農事組合とか女性部・青年部、母子店は一つの組織になっていますから、母子店一体化を進めています。総代会で承認がいただけましたので、今、建設委員会を二つ設けて、2支店でこれを今、進めています。

全国のJAの支店統廃合は、郊外の支店を廃止されています。うちの母子店一体化は、都市部のところに子店がありますので、都市部の母子店を一つにしているということで、ちょっと色合いが違います。私の地元は農村部で儲からない支店です。ですが、人は若干減ったとしても、母店としては残していきたい。拠り所です。これをなくすわけにはいかない。

JA福岡市としては、近隣JAとの連携・合併を進めていきたい。先ほど言いましたJA糸島、それとJA福岡市東部です。JA福岡市東部との合併の話は進んでいました。そのときに、県域1JA構想が出されましたもので棚上げとなりました。結局、1JA構想は頓挫しました。ただ、うちとしてはJA糸島とJA福岡市東部とは、戦略的な合併というの考えています。基本的にあんまり大き過ぎるJAはいいかなのか、というのが個人的に思っています。コンパクトで適正規模なJAが僕は一番いいと思っています。

それと早期警戒制度。「あんまり心配なくていいですよ」と中尾課長が話していましたが、やはり、まず間違いなくうちは入るだろうと思っています。ただ、いろいろ、先ほど言った母子店一体化とかをやりながら、プラスに持っていくという腹積もりは持っていますので、しっかりヒアリングでは対応したいと思っています。

母子店一体化では、12階建てのビルを建てています。ちょっと大きめの支店をつくる必要がありますので。1階・2階を広い支店で、子店が入ってきた、人数も収められる支店があるわけですが、3階以上は組合員向け共同住宅です。組合員向け共同住宅ということで、それを利用収益として計上していきたいと考えています。

人づくりは「心、技、体」の充実から

本題の人づくり。これがやっぱり一番大事かと思います。心技体の充実です。体は当然、健康でなくちゃいけない。職員は健康診断等はしていますが、今多いのはメンタルヘルスですね。若い職員の方は、やっぱり弱いですね。メンタルも含めて体の充実は当然やっていかなくちゃいけないのですが、やはり心と技の部分ですね。ここがやっぱり人づくりの肝だろうと思います。

私たちが目指す職員像は7つ。この肝は「農を思い、食を考え、協同組合運動を理解する職員」「組合員・利用者の気持ちを察して行動できる職員」の2つです。

これは私が総合企画部のときに考えました。JAあいち知多さんと交流があって、こういう職員像をつくってありましたので、「これはいい」と真似しました。

二つ目については、いろんな苦情があったりするわけです。同じ組合員でも、今日の機嫌はいいのか悪いのか。そういうところをしっかりと見極めてほしいわけです。難しいところでしょうけど。そういう職員を育成したいということで、この2つをしっかりとやりたいです。

心の部分ですが、やはり協同組合人としての教育です。私は昭和62年に入って、県中央会の研修所で2カ月間、協同組合論を学びました。今の若い世代が、初級・中級・上級と試験は受かっていますが、組合員との対話を通じて、自分は協同組合人なのだと

いうことを学んでほしい。

また、支店行動計画、これは平成12年に始まっています。写真がありますが、左側は対話です。組合員さんとお話する。右側では支店行動計画のイベント、ここにしっかり職員も入り、組合員さんと一緒に企画していきますし、イベント実行も協同活動とは何かといったことを、身を持って学んでもらうということです。

若い職員には「支店だより」の作成を担当させています。支店だよりというのは、組合員さんに取材に行ったり、協同活動についてもお話ししたりするわけですが、こういったことが若い職員の育成にもつながっていると。組合員さんが窓口に来て、「今月の支店だよりは面白かったね」と声をかけてもらうことで、その若い職員のやりがいにもつながっていきます。心の部分で言えば、やっぱりコンプライアンスです。もうこれは、心の教育が一番僕は必要だと思います。全中、JAバンク、県中央会。いろんなコンプラ関係の、いろんな手続きがあります。僕が企画のときに、コンプラ統括責任者もしておりましたが、自主検査とかなんとかも大事ですよ、抑止力だね。でもこれ、一番はやっぱり心じゃないかと思うんです。だから、コンプライアンス、心の部分は当然しっかりやっていかなくちゃいけない。何の項目も書いておりませんが、あえて触れさせていただきます。

「農を想う心」を大事に

それから「農を想う心」です。昔からいろんなことをやってきました。新入職員農業体験研修。私が入った35年前は、専業農家組合員の家に2泊3日で泊まらせてもらって、組合員の作業を手伝うということをやっていました。しかし、7、8年前ですか、やっぱり今の若い世代は泊まっても、どうも組合員の意に沿わない行動をしてしまうと。礼儀が足りんとか、ちょっと苦情がありました

ので、もうこれはやめたのです。今では子会社のJAファームや、直売所の販売とかの研修を新入職員にはさせています。

子会社のJAファーム福岡、これは年一回程度、部長以下職員は全員順番に行き、1日朝から夕方まで農作業を行うということをさせています。それと、今年からダブルワークをやります。静岡のJAに先を越されましたけども、農家の忙しいときに手伝い行く。

それから一般職員の准営農指導員化も進めます。やはり農協職員たる者、特に今の職員は非農家が多いのですが、新規採用で組合員子弟が来たら、即内定したいくらいですが、それ以外が多く農業を知らない。ですから、一般職員（窓口職員、渉外職員）も含めて、准営農指導員化ということをやっています。日本農業新聞の九州版に「JA福岡市窓口・渉外職員営農の基礎を学ぶ」ということを始めたという記事が載っています。

新人事制度を始めて2年たったのですけども、日本農業技術検定3級、基礎の基礎です。これも、一番下の等級から上にステップアップするときに必須の科目にしています。2年連続で表彰を受けた、優秀団体賞を受けたという新聞記事が、組合長の表彰状を持っている記事がありますけども、こういったこともやっている。

これぐらいの程度では、まだ「農を想う心」は学べないとは思いますが、僕も先週の土曜には草刈りを3時間程度やりました。汗だくでしたが夏の草を刈ったあの香りを知らない職員がいっぱいいます。そこには虫がいっぱいいるわけですよ。農業は虫と共生ですから、そういうことも実体験としてやってほしい。心の奥底に、農業ってこんなものだというのを感じてもらえれば、僕はそれでいいと思っています。知識を学べれば一番いいのですが、こういうことを今、「農を想う心」という部分を身につける

べく、やっていきたいと考えています。

職員に専門知識の学習を要請

総合事業を進めていますが都市型農協である以上、知識が組合員から求められます。信頼されるために、法務・税務・ファイナンシャルプランナー（FP）ですね、宅地建物取引士は52人、税理士も1人取りました、行政書士とかも取っています。こういう専門知識を学びなさいと。税理士とか行政書士になると全体の前で表彰もします。監査士ももちろん、今5人ぐらいいますけども、今年もマスターコースに派遣しています。2人目です。

私も30歳ごろに監査士は取ったんですが、40歳ごろ取ったFPのほうが、農協職員のためには絶対役に立ちます。特にサーティファイドファイナンシャルプランナー（CFP）って難しいのですよ。これ、6科目あって、全ての科目が農協職員にもってこの勉強です。取る・取らないではなくて、こういう勉強は若い職員にしっかりやれということを話しています。

「循環型総合事業」推進の必要性

次が、「循環型総合事業の展開」です。信用事業が9億円程度の黒字。共済事業が3億5,000万円の黒字。農業・営農指導7億4,000万円の赤字。生活その他事業は4億1,000万円の赤字。信用・共済を分離されたら、もう農業・営農指導なんて続けられません。相談なんてこともできません。信用・共済は、しばらくは経営できるでしょう。それは赤字につぎ込まないでいいからです。でも、ゆくゆくは銀行や保険会社などに敗れ去るだろうと思います。ですから、その信用・共済の収益はしっかり組合員に還元し、農業や税務相談、法律相談などの人件費にも回させていただきます。回させていただいた上、ここでもうかってもらい営農指導とか販売で農家の所得が向上す

れば、当然それは貯金にも来ます、こども共済に入ろう、となるわけです。

信用・共済は、見た目は9億円、3億5,000万円の黒字ですが、本当は営農指導、相談事業をやっている裏寄与率があるのです。だから、ぐるぐる回って農協の総合事業はできているのだということで、「循環型」という言葉を使っています。こういったことをしながら、最後に、正組合員に対しては、皆さんが信用・共済事業という協

同活動に参加してくださるから営農・販売・相談事業という人件費のかかる事業にその収益が投下できているのですよ。だから当然、信用・共済もまたお願いしますねということなのです。准組合員に対しても言っています。「われわれJA福岡市は、万一食料が不足するという有事の際は、正組合員農家が丹精込めて生産する米・野菜などの農産物を優先的に供給します」。これも10年ぐらい前から言っ

ているのですが、まさに今、そんな時代になってきたなと。言ってきたことは嘘じゃなかった。だから准組合員の皆さん、大いにJAの直売所などで日ごろから農産物を購入していただくことはもちろん、信用・共済事業も農を守るために使われていますから、どんどん利用してくださいととうことを、准組合員懇談会で伝えています。人づくりの対象は、正組合員・准組合員といった方々なのです。

質 疑 応 答

「農協らしい人づくり」とは

○全中・田村政司教育部次長兼教育企画課長

農協らしい人づくりということで、心・技はあったんですけど、体は具体的に何かあるのですか。

○JA福岡市・宗欣孝専務

健康診断、メンタルヘルス研修とか。一番大事です。

○JA横浜・波多野優専務

うちの職員は5年目ぐらいたっても組合員と対話ができない。正組合員のところに行って対話して来いといっても、何か用がないと行けないという状況です。宗さんはいろいろなことを言われているのだけど、言っていることがきちっと職員に伝わっているという実感はありますか。

去年から自己改革ということでKPI(業績評価指標)の話をしました。6月の研修で係長クラスに「KPIって何か」と聞いたら、ほとんどの職員は答えられないという状況で、なかなかわれわれが言っていることが伝わらない。宗専務はどうでしょうか。

○JA福岡市・宗欣孝専務

若い職員が組合員と対話ができるかと聞かれました。正直、できていますということはいえないと思います。ただ、農協らしい人づくりということで、研修などを始めています。

組合員のところに行って、世間話でいいんです。もちろん、コミュニケーション能力というのが大きく関わってきます。行って、天気の話でもすればいいんですよ。向こうから農の話がされたら、今こういう研修を受けているんですよ。それでもいい。例えば相談、おやじが死にそうなんだとか、相続の相談とかそういう話でもいいわけです。切り口はあると思います。何もなければ「ソフトバンクホークスが昨日負けましたね」でいいんですよ。

世間話、何でもない話でも、僕は組合員と話してくることが大切なことではないかなと思う。繰り返すうちにスキルアップしていく職員もいまいしょうから、僕はその程度でいいんだと思っています。

それと、私が話したことが伝わっているかということですが、全ての職員が理解しているかというと、それはない。ただ、管理職には経営方針も含めて分かってもらいたいと思います。JA上伊那も話

していたとおり、職場の長が若い職員に伝えていくということも大事です。

年に2回の全体研修会では、全職員の前で本気で訴えかける。こういうことはやっています。それを聞いているかどうかは、ちょっと分かりません。でも、伝わっているものと思ってやっていくしかないと思っています。

○NTT西日本ビジネス営業部・中野紘太郎さん

「JA直売所博多じょうもんさん花畑市場」ですが、今後どういうふうにしていきたいのかお聞きたい。農業技術検定3級を、職員437人中216人が取得されているというところが大変すごいなと思います。この取得率に至るまでに、何か施策とかを打たれたのでしょうか。

○JA福岡市・宗欣孝専務

「じょうもんさん」は、花畑市場の様子を見ながら、やはりこんな直売所が今求められているという確信ができれば、他の直売所の建て替えとか、同じようなコンセプトの直売所をつくるとか、そういうことは考えています。農業技術検定は、2年前の4月から新人事制度で、各等級アップの必須条件として、いろんな資格を当てはめています。基礎の基礎の最初の部分で、この農業技術検定はまず取らなくちゃいけないということもある。すでに等級が上がっている者も含めて、これを受けろということで指示を出しました。そういう指示を出したからこそ、「これは必要なんだ」と職員も考えて受けてくれていると思います。

○日本協同組合連携機構・藤井晶啓常務

一般職員の准営農指導員化は、どのように進めるのでしょうか。

○JA福岡市・宗欣孝専務

全体を集めてということではなく、一定規模の範囲で、6カ所まで書いてありますとおり、夜間や夕方に集まってもらって始めたところ。今後は、支店で言えば各支店の職場会議、職員会議が行われるときを狙ってグリーンセンター職員が行って話をする。

時間は短くてもいい。例えば稲作の状況は、稲刈り前だったらこういう状況ですとか、そういうことをピンポイントに、各支店で企画してつなげていきたいと思っています。僕は、いつも走り出して考えるタイプなので。走り出しておかしければ変えればいいし、そういう方向転換をしながらやっていきたいと思っています。

○日本協同組合連携機構・藤井晶啓常務

「失敗してもいいからやるんだ」という話を見せることが重要。若

い職員は失敗が大嫌いだから、そういうことも含めて教育になっていく。何か使えるものがあるのだろうなと思います。

○JA福岡市・宗欣孝専務

研修には失敗という文字はない。学ぶことに失敗はない。やることはやる。ただ、より効率的なとか、そういうやり方に方向転換することだと思っています。



これからのJA経営ビジョンと人づくり

コーディネーター 日本協同組合連携機構主任研究員 西井 賢悟 氏

登壇者 JA上伊那、JA福岡市、JA全中

【総合事業のあり方について】

○日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

これからのJA経営、経営ビジョンということを考えるときに、今日、両JAから循環型総合事業というキーワードとなりそうな言葉が出てきました。循環型総合事業というのは、従来の総合事業と何が違うのかお聞きしたい。

○JA福岡市・宗欣孝専務

今までやってきたのと同じことです。ただ考え方の整理をした。信用・共済部門の分離とか、規制改革推進会議からずっと言われています。JAの事業は農協法に基づいてやっている。事業構造上、信用・共済は収益が上がる。これは分かりきったことです。営農関係の事業は、大きな農業地帯のJAはプラス、福岡県でもJAふくおか八女あたりは農業関連事業でプラスにも持っていける。われわれみたいな都市型JAでは、組合員のためにやればやるほど赤字になる。では販売手数料を上げていいのか。2%ぐらいいただいているけれども、4%にすれば収支は改善します。購買事業もそうです。これも手数料を2倍にすれば、とんとんぐらいになるでしょう。でもそれは農業所得の向上に反することです。先ほど仲野副代表とも話しましたが、相反することを今突きつけられている。それなら正直開き直りですね。JAとして組合員に還元しているのが営農指導事業でしょうと。

日本郵政グループを見てください。本筋は日本郵便が行っている郵便や物流（配達）ですが、これはあまりもうかってはいない。かんぽ生命とゆうちょ銀行で収益を上げている。鉄道事業もそうです。JR九州は鉄道を走らせることが本筋ですが、鉄道事業が赤字だから、ホテル事業とか、博多駅前開発事業とか、いろいろなことをやっているわけです。一般の企業だって、赤字部門がありながらも収益部門でしっかり収益を上げて事業を維持しようとしている。まさに同じことをしているだけで、それをとにかく言われるのはちょっと腹が立ちます。JAの事業は循環させているのだということを言いたいのがために、今までやってきたことを循環型という言葉で表しただけです。

JA上伊那・下島芳幸専務

今、説明のあった通りです。私が感動したのは、循環型農業というか、循環型総合事業というその言葉が、今までの総合事業の目的というか、趣旨とかを明確に表しているの、納得しました。職員もたぶん納得すると思うのです。今までは総合事業だから、「信用・共済のお金を営農で使います」という言い方しかしていません。その先の目的、「農が守られ、食料が守られ、地域が守られるから総合事業が必要なのだ」という理屈、それが納得できるのではないかなと思っています。

○日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

総合事業というのは、そもそも農家を中心としたときの概念と言いますか、農家が組合員だからということで総合事業になってきたと思うのです。要は農家というのは営農を営む単位であり、同時に生活を営む単位でもある。その財布は一つであると。

そうすると、営農だけがよくても、その農家の方が本当にその地域の中で幸せに充実した生活ができるかというと、そうではないですね。暮らしの部分もJAがしっかりサポートしなければいけない。そういう中で、総合事業というものの必然性が言われてきたと思っています。

ところが、この論理に成り立たない准組合員が増えてきました。准組合員がなぜJAに結集するのか。そのことを説明するとき、地域というものを具体的な場に置いて、その地域の上に信用事業や営農事業、あるいはいろいろな活動がある。こういうふうに整理をすると、その中に、准組合員というのはこういう部分に位置付けられているのかなと。そうすると対外的にも説明ができる。准組合員にももちろん理解してもらいたい。

JA福岡市、JA上伊那がどこまで明示的に、あるいは意識的に意図されているかは分かりません。しかし、増えてきた准組合員も含めて、JAという組織はこれからも協同組合であり続けるのだと。そういうことを考えたときに必然的に出てきたのが循環型総合事業であり、また、これから対外的にJAが協同組合であることを説明していく上でも、とても有効な概念なのではないかと思います。

【農協改革の今後について】

○JAはだの・宮永均組合長

農協改革について、思い起こしていただくと、JAの総合事業の在り方が、黒字事業で赤字事業を埋めているというのはけしからんという指摘だったわけです。農水省としては依然として経済事業改革に向けた努力を単位JAが怠らないように指導していくとしています。それからもう一つ、販売力強化では農業経営支援の強化もしていく。さらに経済事業の赤字については、段階的な仕組みが分かってきたところだと、そういう指導をしてきたところですよということなのです。循環型総合事業でいいはずなのだけれども、行政はどこまで了解されているのかどうか、今の状況について全中はどう見えていますか。

○JA全中・田村政司教育部次長兼教育企画課長

総合JAのビジネスモデルは信用・共済事業で稼いで、営農経済事業の赤字を埋めるという言い方をわれわれ自身もしてきたのではないかと。先ほどの話を聞いていて、准組合員を増やして信用・共済事業を利用してもらい、そこで得たものを営農経済事業に投資して、そこで所得を増やしてもらって、そして地域の農業の振興につなげていく。やはり基本的にはこういうストーリーがあってしかるべきです。

JAとして事業を継続しながら、あるいは組合員の雇用を確保していくという中では、各JAで経営の実情が違って来る。あるJAでは営農経済事業について、一定程度のダウンサイジングをしていくというもある。そういったことはせず、信用・共済、営農経済、そして地域農業振興というようなところの道筋が示せるような農協については、特にそういうことをあえて言う必要もないのだろうと思います。

気にしておかないといけないのは、信用・共済担当者、あるいは支店長と比べ、営農経済部門の管理職らが損益というものに対してよく考えていない。意識した赤字と無意識の赤字って違うと思うのです。

そういったマネージャー層というのが、JA全体の中で損益の状況というのを踏まえて、何をすべきかということの意識付けやスキルを磨いていくことが必要です。特に営農経済部門は売り上げ目標を達成すればいいというだけではなくて、BS(貸借対照表)という視点が必要です。要は、5年、10年で償却していく施設を持っていることと、それと単年度の収益と両方を見ていかなければいけない。営農経済部門も信用・共済事業担当者のように、数字に対する理解なり、財務に対する感性なり、スキルを磨かないといけない。そういう意味で課題があると思っています。

【農水省の求める健全性とは】

○JAはだの・宮永均組合長

循環型総合事業は全国のJAもこういう状態で運営されているのかなと思うのです。ただ、やはり気になるのが、守友先生のご指摘のとおり、農水省がJAの経営健全性を求める中で①部門別損益、早期警戒制度の見直し②マネー・ローダリング及びテロ資金供与対策③個人情報管理の徹底——を挙げ、最初に「部門別損益、早期警戒制度の見直し」を持ってきている。農水省資料の16ページを見ると「農協が経済事業の改善に向けた努力を怠らないよう、行政の農協の監督指針において①販売力の強化など農協経営支援機能の強化②経済事業の赤字額の段階的な縮減を強く指導してきたところ」としています。この後どうしようとしているのかがよく見えない。

私どももJA福岡市と同じで、営農指導をやればやるほど赤字になり、経済事業も同様で、やればやるほど赤字が大きく、負担がのしかかってくる。まず黒字事業で赤字事業を埋めるというところについて、何かもう少しちょっと跳ね返すような、総合JAとしての位置付けというか、これをもう一回認めてほしいと感じています。

○JA福岡市・宗欣孝専務

私は早期警戒制度で行政が来たら、いろいろ説明するときに、これを突きつけて、これで何か問題があるのですかと、逆に聞いてみたいぐらいです。赤字にならないために営農指導を縮小していいですよね。それは農協として駄目ですと言われると思うのですが。農業振興をしよう、農業者を守ろうということをやろうとすると、「うちの場合はあり得ないです」と、逆に言いたいと思っているのです、ヒアリングに来たら。そこまで言ったら駄目ですか。

○JA全中・田村政司教育部次長兼教育企画課長

私はいいと思います。農協改革を前後して、農協は准組合員を増やして信用・共済事業にかまけている、これはけしからんというのが最初スタートラインだったのです。でも今の循環型総合事業の発想に立てば、准組合員を増やして、信用共済事業を利用して、営農経済事業に投資して、そういう中で農業振興につながっていくという一つの物語というのは、決して否定されるべ

きではないですね。それで、事業や経営がきちんと保たれるのであったら、それはわれわれとしての一つの経営戦略そのものです。私は決して間違っていないと思っていますよ。

○日本協同組合連携機構・藤井晶啓常務

間違っていないです。彼ら(行政)は、数字でしかものを見ない。われわれが考えているのは、10年、20年、30年、地域も含めて持続可能性を言っている。行政の持続可能性は本当に短くて、せいぜい1年か2年の数字だけでものを言おうとしている。「それは違う」と言いたい。その時間軸の違いが、たぶん今回のヒアリングで初めて出るのだと思うのです。

われわれが准組合員を増やしたいのは当然です。行政政策で正組合員の数減らした。だから、准組合員と地域でやっています。

【循環型総合事業について】

○JA経営・人づくり研究会・守友裕一副代表

宮永さんがおっしゃった16ページのところなのですね。相変わらずかなというふうに思ったのです。と同時に、このお二人の報告のところで共通項、いろいろ面白い話もあったし。共通項は、この循環型総合事業だというふうに見たわけですね。そうすると、この3報告、どれが良い悪いということではなくて、3報告で気にするのはここかなというところで、今司会の西井さんが言われた指摘だと思うんですね。

古い話なのですが、私は学生時代に北海道にいまして、農学部で農業協同組合論という講座にいました。太田原高昭(北海道大学名誉教授)先生のところでした。4年ぐらい前に亡くなりました。

大学は授業だけでなく、現場へ出るということで、連れていかれたのが北海道の洞爺村農協(現在のJAとうや湖)という非常に小さな農協でした。佐伯利彦さんという組合長が、今で言う農家座談会で、模造紙に書いた紙を引っ張り出して説明しました。何を書いてあるかというと、大きい紙の左側、農業、営農指導と書いてある。そこに矢印が出ているのです。矢印が出て、このへんに販売と書いてあるのです。要するにつくったものを売るという。そこから下にいくと、信用と書いてある。横にいったら、購買経済。つまり、これは次へ循環のための肥料を買うとか。そしてまた営農へと矢印。こういう矢印でぐるぐる回っている図を、実は40年ぐらい前に現場で学べと言われていたときに、その小さな農協に教えてもらったというのは、実は私の原点なのですね。

これはまさに今日、話している、営農とか農業で農作物を作り、それを売って、収益が上がれば農協に貯金して、そのお金を使って生活やら、次の年の肥料だ、農薬だ、いろいろ機械を買ったりとかして、また営農に回ると。ごくごく当たり前の話を聞かされました。学生で何も勉強していなかったからよく分からなかったですけど、そういう当たり前のことが頭にぴんと入りました。

ただ、ステージがちょっと変わった。つまり准組合員の問題。准組合員が増えていく中でこの循環をどう考えていくのかということです。今までの循環を平面に置くと、このへんでぐるぐる回っている循環だったのが、次の段階に上がったステージになった。このところでどういう循環をつくっていくのかという、局面に入っているのではないかな。農水省は、そのへんのところの理解が弱いのかなという気がしています。早期警戒制度だと、信用共済分離とか、そういう話だけにいってしまうのではないかなと感じています。

○日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

今の点で、宗専務、下島専務、それぞれお聞きしたいと思うのですが、自信を持って行政と対話していく、向き合っていく。私たちは一つ成功体験を持っている、この農協改革を通じて、全国アンケートをやった組合員の声というものをきちんとバックで持っていると、行政等に、言葉が適切かは分かりませんが、対峙しやすいのかなと、向き合いやすいのかなとは思っています。

組合員さんにきちんと伝え、組合員さんに理解してもらっている。これが一番の武器になるのかなと思う。そんなことも踏まえつつ、准組合員について今後、どのように位置付けていこうと思っていますか。

○JA福岡市・宗欣孝専務

最初も言いましたように、福岡市食料農業協同組合の食料という部分で、准組合員は無関係ではない。准組合員には農協の事業を利用することは、地域の農を守る、食を守るということにつながっているということを意識していただくように仕向けています。准組合員は農の応援団という言葉と合致してくると思います。

○JA上伊那・下島芳幸専務

一つ一つの事業は経済なので、経済に何かプラスを考えなきゃいけないのではないかなと思うのです。金融事業であれば何か付加価値を付ける。それが総合JAじゃないかと考えています。例えば、アグリスchoolの食農教育だとか、いろいろなことが勉強できるとか。それがたぶん付加価値になると思うのです。

金融、共済、それぞれの事業に付加価値を付けてその事業を利用してもらうことによって、食料、地域が守られるという考え方でいくしかないのではないかなと考えています。

○日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

Web参加の方も含めまして、ご意見、ご質問等がありますか。

【教育事業の在り方について】

○JA新潟中央会教育部・山谷光彦さん

私は教育の仕事をしていますが、JA職員の募集をしてもなかなか人が集まらないことや、若手の職員が早めに辞めることがある。それは時流なのか、若い人たちの考え方が変わったのか、あるいは、職場自体が対応しきれていないのかなということがすごく気になっています。教育事業というのはなかなかお金と手間のかかることです。JAでやっているのが資格認証や、JAMP(ジャンプ)の(JA職員)階層別(マネジメント研修)だとかをやっていますけれども、その見直しをできていない。もう少し心を大切にするようなことが必要なのかなと思っています。皆さんのところで心配されているようなことはないのかなと。何か手を打たれているのか、もしあればお聞かせいただきたいなと思います。

○JA上伊那・下島芳幸専務

若手職員の離職だとか、同じような危機感を持っています。ES(職員満足度)、あと最近エンゲージメントの勉強を始めたのですけど、企業理念とか、そういうことを共通に持ってもらうようなことは考えないといけないのかなと思っています。協同組合論について少し手を抜いてきたのは同感だと感じています。

○JA福岡市・宗欣孝専務

JA福岡市の離職率は高くありません。昨年の新入職員も、1人も辞めていません。もちろん長期スパンでは年度途中で辞めるといふ職員もいます。しかし、一般的に言う30%とか、何年以内に辞めるとか、そこまで至っていません。給料はそんなに高くもないし、普通には生きていけるぐらいだと思います。

事業計画に管理職の人間力向上を入れています。人間力もいろいろありますが、職員に慕われるだけじゃ駄目だと思う。職員に慕われるけど厳しく、と思う。そういう管理職になってくれと。うちで言う、部長、課長、支店長あたりですね。

支店であれば、そういう支店長のもとであれば職員は頑張れます。でもそういう支店長だからこそ、組合員からも好かれて、組合員も引っ張ります。協同活動の先駆者となります。それを含めて、今、管理職の人間力向上という一項目を出しています。管理職が駄目なら職員は辞めていくと思います。だから、職員の教育もいいけれども、まずは管理職をしっかりさせないといけないと思います。

○JA新潟中央会教育部・山谷光彦さん

同感します。自分の上司が目指せる職員としてきちんといる、というのがとても大切なことだと思う。目指すべき職員像が、管理職として身近にいるということが非常に大事なことだなと思います。

○JA広島市・御手洗征臣人事教育課長

JA広島市は離職率が高いので、入組3年目までの職員を対象に研修しています。確かに管理職の方々の意識を変えないと非常に難しいと思う。要は自分が当たった上司が運不運だったというようなところの話も内部で出てきます。退職者がどのような思いを持って辞めていくのか、退職の理由を聞き出しながら、今後に生かしていくというようなこともやっています。JA福岡市では管理職に対する研修などを持っていらっしゃるのでしょうか。

【理想とする管理職について】

○JA福岡市・宗欣孝専務

管理職が素晴らしいかと言うと、違うから、事業計画に入れている。若手職員の退職は、ある程度受け入れなくちゃいけません。一方で、管理職とは年に何回か、全体が集まる会議がありますので、そこでしっかり言っています。人間力のない人や人はもう上げない。人事考課として同じ点数なら人間力がある管理職のほうを、また上のステップに上げたりします。

管理職には「人間力がないと駄目だ」「魅力あふれる職員にならないといかん」ということを常々伝えています。

○日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

人間力のある職員ってどういう職員と思えばいいのですか、端的に。

○JA福岡市・宗欣孝専務

人間力は、一つじゃない。「人間力がある」というのは、いかつい顔をして人間力があるやつがいれば、ほやほやしたやつでもあります。「事業計画で人間力向上とありますけど、人間力って何ですか」と課長から直接聞かれました。そのとき、例えば、「うちの今まで専務になった人を見てみろ（自分はちよっと置きます）。そういう人がトップに立つとるやろうと」言いました。言葉ではなかなか説明しづらい。

○日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

あえて聞くのですけど、人間力があるということが、今の人間力があるという意味するところと、いわゆる協同組合らしきとかというのは矛盾しないものですか。かなり一致するものですか。

○JA福岡市・宗欣孝専務

一致します。私は若い時から、「農協職員は地元でもしっかりやれ」と言っている。私は集落の中で生きてきました。大学も、結婚してから、ずっと家に住んでいます。59年間、今の家から離れておりません。集落に生きてきました。だから消防団も入りました。中学のPTA会長を頼まれて、1回目は一応断りました。2回目は「受けます」と電話で回答しました。まさに地域の協同活動が消防団、PTAだと思うのです。僕は自分でやってきた自負があります。職員の中には仕事が忙しいから私はPTAに入りませんか、PTAの会長はしませんと断った職員もいます。

自分の偏った見方かもしれませんが、そういうことがしっかりやれている職員は協同活動もやれる。地元でやれる職員は、支店で、支店行動計画の中で組合員を引っ張れる、協同活動をやりましょうよという説得力のある言葉を発することができると思う。協同活動と人間力の高いというのはかなり交わる部分、理想とする人間力は協同活動ができる人だと思います。

【准組合員制度について】

○JA経営・人づくり研究会・仲野隆三副代表

農協の准組合員という問題は、JAグループ全体がこれをどう捉えるかということを考えてこなかったことが大きな課題だと思うのです。JAの経営という観点からすると、今は准組合員がいなかったら農協の信用事業は成り立たない。准組合員に加入するときに、協同運動の構成員として納得して入ったかという、多分ないと思うのです。オートローンが使えとか、不動産でアパートに入れるとかということが入ってきたのではないかな。農業協同組合の中の准組合員が農のサポーターだという言い方をするが、それは違うと思う。

私がいた富里農協では農家を巡回していくと、農家の庭先に生協の車が来て、農家と団地の女性と一緒に、協同購買をやっている。あなたがたは生協に入っているのと聞くと「入ってます」。農協組合員は「私はその生協に野菜を出しているよ」という。准組合員になろうとしている団地の女性はそのことで農家の人と顔なじみになるから、農家で野菜も分けてもらえるし、ちょっと仕事が忙し過ぎるなら手伝ってもいいよという話にもなっている。

だから、心技体じゃなく、ボディとエンジンとドライバーの関係が一つあるのではないかなという感じがする。そのドライバーが果たしてどういう操作をしたいかということがはっきりされていない。皆さん、そのことはずっと同じ思いでやってきたから、方向感がつかめなくなっているのではないかと思います。

准組合員を増やす、増やさないという議論は、農協が生き残るための一つの方向性の中で出てきた。だから、われわれはどこを目指すのかということを考えないと、この議論は収束しない。組合員が高齢化して減少してくれば、正組合員が1、准組合員が9になる。では准組合員ってどういう人たちなのですかということを、考えなくちゃいけないのではないかな。そうしないと、方向が見えなくなってしまうと思います。

○JA全中・田村政司教育部次長兼教育企画課長

今、経営というのを単なる財務収支という問題だけでなく、これからの事業だとか、組織運営をどうしていこうかという中で、まずは人づくりを考えているのだと思う。ですから今後、そういうことを見据えて事業、活動、財務、そして人づくり、ほかにもいろいろな要素があったと思うのですけど、全ておしなべてJA経営全体の中で人づくりを考えていくことがよろしいのではないかな。非常に根深い問題があるので、今後少し考えていきたいなということを改めて感じたところです。

○JA福岡市・宗欣孝専務

JAグループ全体として准組合員のことは当然考えなくてはいけない、整理もしなくてはいけないとも思いますし。またそれぞれの農協、JAが持って立つ環境があります。そこで全体の方針、考え方と、JA単独での考え方をどう擦り合わせながら進めていったらいいのかなと、改めて今後考えなくてはいけない問題だと再認識させられました。

人づくりというのは、どちらにしても大切な部分です。しっかり続けていきたいと思います。経営戦略のほうはしっかり考えていきます。

○JA上伊那・下島芳幸専務

組合員の農業と暮らしを守るというのが、たぶんJAの目的だと思うのです。そこを基本にいろいろ考えていきたいなと。だから経営がきちんとすることも、トータルに人をつくることもみんな大事かなというふうに思っていますし、今ご指摘いただいた准組合員のことも含めて考えていきたいなというふうに思っていて、私の能力でそんなところまで考えられるのかという不安はあると思いますが、頑張りたいと思います。



○日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

今回改めてJA経営・人づくり研究会として再スタートを切った、その最初、循環型総合事業という言葉が今日の議論の中では中心になったかというふうに思います。

総合事業であることは当たり前ののですが、わざわざそれが循環しているのだと。やはりいろいろなことを考えてみますと、このJAも含めて、日本社会、あるいは世界全体もそうなのかもしれませんが、縦割りとかばらばら感、そういうものが結局かなり進んできて、その裏返しなのかなという気がするのです。

縦割り一辺倒から、改めて意識的にもう一度総合事業でやっていくのだ。あるいは正と准、これはばらばらの存在ではなくて、地域という場の中でつながりを持った存在なんだと。むしろ意識的につなげていくのだと。あるいは、事業と活動というものも、ややもすればJAの世界、JAの中で必ずしもつながっていないのかというふうに思うのです。事業と活動、あるいは組合組織のようなものも改めてつなげていくのだ。

今日、JA上伊那やJA福岡市の話聞きながら、循環型総合事業というのはこれからもう一度、ちょっとばらばらになってきたものをいろいろつなぎ直していくのだ、そういうことがこの循環型総合事業という言葉の中には多分に含まれ、示唆されているのかなと、そんなことを感じました。

○JA全中・田村政司教育部次長兼教育企画課長

第33回JA人づくり研究会の成果をそのまま検証していくということで、第34回JA経営・人づくり研究会を終了させていただきます。

次回は年内、12月のいずれか適当な日に、第35回JA経営・人づくり研究会を開催する予定にしておりますので、また改めてご案内いたします。皆さん、積極的なご参加をいただければと思います。最後に仲野副代表にご挨拶をお願いいたします。

閉会挨拶

JA経営・人づくり研究会 副代表 仲野 隆三 氏

今日、JA経営・人づくり研究会として第1回目を開きました。いい議論ができたと思います。われわれはやはり一つ一つの問題を抱えながら、こういうところで議論をしていて、そしてその方向性はどうかあるべきかと思う。そういう点では西井主任研究員の話は非常によかったと思っています。

年内に第2回目がございますので、ぜひともまたご参加をお願いしたい。Webで出席している方も含めて、ぜひお願いしたいと思います。本日は、本当にありがとうございました。



事務局だより

日本農業新聞編集局副局長(前・広報局副局長) 川島 豪紀

令和4年7月19日。「JA経営・人づくり研究会」は令和元年12月13日以来、実に2年7か月ぶりに公開研究会を開きました。関係各位の多大なるご理解とご尽力に、改めて感謝申し上げます。

この2年7か月の時間は、当研究会にとって最大の試練であったと認識しています。設立発起人代表の今村奈良臣先生が令和2年2月28日にお亡くなりになられました。それに、空前の新型コロナウイルス禍——。

劇作家の故・井上ひさしさんは「自家製 文章読本」にかつてこう記しました。この宇宙での最大の王は「時間」であると。なぜならば、「時間」の前では形あるものは滅び去る。

しかし、こう続けます。人間は「言葉」を書きつけることで、この「時間」に対抗してきたと。当研究会もまさに、この「言葉」の力で蘇ったと感じています。

「私は何よりも現場からのボトムアップ路線で、地域の風土に根ざした多様かつ、一人ひとりの人たちの思いのこもった手づくりのイノベーションが今こそ求められていると思います。これまでの経験のなかで、トップダウン路線による全国一律型の手法では農業・農村の抱える問題は決して解決しえない」(平成21年10月の当研究会設立時の今村先生の檄文)。

農業・農村が抱える問題の解決に向け、今村先生がこの「人づくり」という「言葉」に込めた情熱を引き継ぐ当研究会の企画会議委員の皆さんと、そしてJA全中の皆さんとともに、日本農業新聞はこの事務局業務を全うしていきたいと考えています。JAグループ内外の皆さんの存分のご協力を、なにとぞよろしくお願いいたします。