

JA人づくり研究会通信

2008 10 OCTOBER

創刊号

CONTENTS

□創刊に当たって

- ・JA人づくり研究会の開催に当たって
JA人づくり研究会座長、JA総合研究所所長
今村奈良臣 …………… 2
- ・地域・JA改革リーダーの役割と心構え
JA-IT研究会 副代表 黒澤賢治…………… 3

□特集

JA人づくり研究会 第1回研究会

・問題提起

- JA人づくり研究会座長、JA総合研究所所長
今村奈良臣 …………… 4

・講演1

組織リーダー育成とナレッジマネジメントを通じた学び合う職場づくり

日本ナレッジマネジメント学会理事長

- 森田松太郎 …………… 6

・講演2

我が養豚経営の自立の歩みと後継者育成

- 宮崎・JA尾鈴前養豚部会長 遠藤威宣 …… 7

・JA実践報告1

地域NO.1JAづくりと

組合員主役のJA運営、組合員教育活動

- 神奈川・JAはだの専務理事 古谷茂男 …… 8

・JA実践報告2

働きがいと専門能力を磨く

複線型人事とCDPの運用

- 兵庫・JA兵庫六甲常務理事 前田憲成 …… 9

- ・総合討議のポイント …………… 10

□JA人づくり研究会 第2回研究会の

- ご案内 …………… 12

人づくり研究会とは

JA組織・事業・経営基盤が大きく変化する中で、それぞれのJAにおいてビジョンをつくり、実行する組織づくり・人材育成について議論を深めていくことが必要だと考えられます。そこで、こうした問題意識を共有するJA経営職層による自主的・継続的なネットワーク学習活動、相互研さんを図る「JA人づくり研究会」を立ち上げました。将来には、JA中堅リーダーや経営幹部リーダーとの連携や相互学習をめざします。

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
- ・主役としての組合員の役割と組合員学習
- ・JAにおける基幹支所の役割と支所長育成
- ・JAにおける地域貢献活動とコーディネーター育成
- ・JAの仕事おこしと仕掛け人づくり
- ・その他

学習のすすめ方

- ・メンバー相互による研究会を年数回、定期的に開催します
- ・日程は1泊2日ないし1日
- ・場所は、東京または全国の現地研究を含めて検討していきます

企画会議

- | | | |
|----|--------|-----------------|
| 座長 | 今村奈良臣氏 | (JA総合研究所 所長) |
| 幹事 | 高橋勉氏 | (JAいわて花巻 専務理事) |
| | 末崎照男氏 | (JAふくおか八女 副組合長) |
| | 麻生昭夫氏 | (JA東京むさし 常務理事) |
| | 黒澤賢治氏 | (JA-IT研究会 副代表) |

事務局 JA全中 教育部

創刊に 当たって

JA人づくり研究会の 開催に当たって

今村奈良臣 氏(JA人づくり研究会座長、JA総合研究所所長)

1. JAほど人材を必要とする組織ない

私はかねてより「JAほど人材を必要としている組織はない」と考え、また説いてきた。もちろん、他の組織や機関も人材を必要としている事情は充分に承知しているが、それ以上にJAには人材を必要としていると痛感してきた。JAは人の結合組織であり、農村という地域を基盤に創られた組織であり、地域内の多様な農業、多彩な農業者の活力を引き出す司令塔としての役割を持っている組織であることから、人材を最も必要としていると、私はかねてより説いてきた。

では、人材とは何か。私は、企画力、情報力、技術力、管理力、組織力の5つの要素の総合力であると考えている。簡潔に分かりやすく要点を述べよう。

企画力：種子をまく前に、売り先、売り方、売り場、売り値などを明示し、指導する能力。

情報力：受信力と発信力の両方から構成されるが、特に受信力を重視する。受信力とは、一言で言えば勉強や研修、調査などを通じて得られた頭脳の蓄積である。一方、発信力はその蓄積に基づく外部や組織力への多彩

な発信であり、JA組織や組合員の活動を方向付ける能力である。

技術力：伝統技術と先端技術の両者から構成され、この両者を身に付け、多面的に応用、発揮する能力である。管理力については、現代社会では実に多方面にわたる管理力が要求される。広辞苑の最新の第6版と初版を比べてみると、この管理にかかわる用語が激増していることが分かる。多様な管理力を磨いてほしい。

組織力：いうまでもなくJAにとって最大の課題である。組合員、職員をいかに活力を持たせるべく組織するか。地域農業の活力と発展のためにいかに組織力を発揮するか。JAにとっての最大の課題である。

以上の人材としての5つの要素をすべてにわたって磨き上げることが基本問題である。

2. 時間軸と空間軸の基本視点を持つ

私は難しい局面に立った時、時間軸、空間軸という基本視点に立って熟考し、決断を下してきた。時間軸とは歴史を振り返り、現状を位置付け、近未来(5年ないし10年)の展望を明確に描くということである。空間軸とは、地球規模で考え、アジア、特に東アジアをとらえ、日本列島各地を見

渡し、自らのJA管内を位置付ける視点を明確に持つことである。

3. 基本視点

(1) challenge, at your own risk(何事へも大胆に全力で挑戦せよ、そして自己責任の原則を全うせよ)

(2) 多様性の中にこそ、真に強靱(きょうじん)な活力は育まれる。画一化の中からは弱体性しか生まれてこない。多様性を活かすのがネットワークである

(3) 計画責任、実行責任、結果責任(JAではこれまで、この視点が弱かった。これからは、計画を着実に実践、実現できる人材こそ必要である)

(4) 農業の6次産業ネットワークを推進しよう。6次産業とは、 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 次産業である。これを推進する人材が今こそ切望されている

(5) 平等原則から公平原則へ(これまで多くのJAは平等原則を当然のこととしてきた。しかし、これからの時代、真に汗を流した人に報いるシステムにしなければならない。その推進に当たっては人材が欠かせない)

こうした基本視点を基として、皆さんと一緒に学習を深めていきたい。よろしくお願いいたします。

地域・JA改革リーダーの役割と心構え

黒澤賢治 氏(JA人づくり研究会幹事、JA-IT研究会副代表)

元気のある地域や、地域に根ざした素晴らしい協同活動を展開しているJAには必ず地域資源を巧みに活用し、地域をコーディネートしている数多くのリーダーが存在している事に気付く。JAが人集団の組織である由縁であり、さらにはそれぞれの地域に良好なネットワークが組織的に機能されていることが必須の存在要件だと思われる。

したがって、地域リーダーとJA組織リーダーの双方を兼ね備えた本格的なリーダーの存在が地域活性化のキーワードと言える。昨今の農業・農村・JAをめぐる環境の大きな変化の中で様々な手法や仕組みを創出しながら「地域最適・組織最適・個別最適」を具体化することは至難の業である事は言うまでもないが、その難題解決を可能とする手法がJA組織にはある。メンバーシップの組織の改革・改善の最大のポイントは、教育事業を通じた実践プログラムづくりと地域最適に向けた目標設定をいかに最大公約数のメンバーと共有化するかにある。

そこで、甘楽富岡地域の産業再生に取り組んだ経緯と地域リーダーとしてのJA組織が様々な事業改革を並走しながら「使い勝手の良い組織」にリニューアルしていった概要を若干レポートさせていただき地域改革・JA改革リーダーとしての苦闘の一端を報告させていただきたい。

地域再生へ有事型リーダーの出番

地域再生へのスタートは地域産業の基幹産業であった農業から始まったわけではない。農業崩壊を他の産業導入で実現しようとした「田園工業都市構想」や「観光立地構想」などが矢継ぎ早に実践され、先端産業工業立地などが実現した。バブル崩壊により農業就業人口をスムーズに産業転換できなかった事と、農村社会が持つ地域共生の特性の崩壊が地域づくりの致命的欠陥となることが顕在化してスタートしたものだ。

養蚕業の崩壊は、農業者の経営破たんだけにとどまらず養蚕関連の様々な産業を根底から突き崩し、製糸業者・織物工業・染物工業などを一気に飲み込み、近隣商店街はシャッター通りと擲楡(やゆ)されるゴースタウン化し、農業の一作目の崩壊が地域に与えたすさまじい影響力をまざまざと見せられた。

改革・改善が求められる相当以前に潜在的な問題が地域には根深くあった事と加えて、産業再構築に向けた様々な提案がJAサイドからなされたものの、現状維持の強いニーズを突き崩すには至らなかった。こんなにやく産業も同類の道をたどった。

したがって地域の危機的実態からの再生を目指すリーダーは平常時型リーダーから有事型リーダー(改善・改革を任務とする)の活躍の場となった。本

格的なスタートに当たり利害関係を有するすべての関係機関を結集した「甘楽富岡農業振興協議会」が設置された。これは、正にヘッドクォーター機能を発揮し地域振興計画の策定から進捗管理・検証・計画変更などの一連の作業を一気通貫で網羅し、調整作業を簡便化し、計画の普及定着に大いに貢献した。

現在、全国的に定着しつつある「農業関係機関のワンフロア化」はすでに甘楽富岡で実現され、効果を発揮した。有事型リーダーの最大の任務はスピードと優先順位に対する実践力、さらには全体最適に向けた揺るがぬ信念の持続が必要となる。幸いな事にJA組織は地域をくまなく網羅しており、准組合員を加えれば正に地域世帯を圧倒的にカバーして余りある。その組織メンバーの多様性と個性をいかに個別経営体に反映させるかと考え、当地域では営農分野は「一人一役」を原則とし、全員参画を基本としている。これは、明治初期に当地に設立された上州南三社の運営手法に似ている。地域資源の活用で危機をチャンスに

古き時代より積み重ねられた地域の資源や知恵は危機をチャンスに変えるポイントにもなっている。先見性豊かなリーダーを育てる土壌は、その地域以外には育たない事を実感している。今回取り組む事になった「人づくり研究会」の基本は「共育」であり、全国のJAの仲間が体験した貴重な体験や成功事例をそれぞれの地域に活用定着させ地域とJAのさらなる発展に寄与する研究会として成長する事を切望してやまない。

特 集 座 長 提 言

JAの展望を描き、 実現する組織と人材を育てよ

今村奈良臣 氏
(JA人づくり研究会座長、JA総合研究所所長)



JA改革をすすめるために

全国780のJAを上・中・下に分けると、とりわけトップの50ぐらいのJAは、すごいことをやっています。問題は「下位」にクラス分けされる300ぐらいのJAをどうしたら良いのかということです。JA改革とは、こうした「下位」を「中位」に、「中位」を「上位」に上げるということだと考えてきました。一方で、これからのJAグループは、ボトムアップ路線を築くべきだと考えています。ボトムアップで「わがJAはこうやる」というJAが出てくるのが望ましいのですが、あまりやられていない。そこで、全国のJA組合長に

対して「ぜひ、あなたの農地・農業改革とJA改革、あるいはJAのさらなる発展を目指しての、自分の本当のお考えを提出してください」という文書を出そうと思っています。これからのJA改革を考えるために、こうしたことから始めたいと思っています。

JA改革を実践する人材

わたしは「農業ほど人材を必要とする産業はない」という信念を持っています。農業が良くなるも悪くなるも人材しだいです。人材には、5つのポイントがあると考えています。それは、「企画力」「情報力」

「技術力」「管理力」「組織力」です。「企画力」というのは、種をまく前に、売り方や売り先、売り場、売値をしっかり押さえて、生産者の懐がどれだけ温まるか、企画するということです。そういうJAには、ちゃんと生産者がついてきている。地域が一生懸命で元気です。「情報力」というのは、受信力と発信力の両方からできています。講演会とか研修会、先進地視察は受信です。ただ、視察に行っても先進地は、核となるノウハウは教えない。酒の1本も持って行って、一晩、酒を飲みながら、そのノウハウの核心を盗んでくるぐらいの覚悟が必要です。「技術力」というのは、伝統技術と先端技術の2つでできています。「管理力」と

第1回研究会 プログラム

JA人づくり研究会は7月31日から2日間、東京・虎ノ門パストラルにおいて第1回研究会を開きました。JA常勤役員ら18人が参加し、講演や総合討議を通じて、地域・JAビジョン策定や課題解決ができる組織づくり・人材育成の在り方、組合員教育の在り方など全国のJAが抱える課題について論議を行いました。

【日時】

平成20年7月31日(木)13時～8月1日(金)12時

【会場】

虎ノ門パストラル 新館6F ページュ

《第1日》

【開会】

【研究会の運営方針】

【座長提言】

JA人づくり研究会座長、JA総合研究所所長 今村奈良臣

【講演】

・組織リーダー育成とナレッジマネジメントを通じた学び合う職場づくり

日本ナレッジマネジメント学会理事長 森田松太郎

・我が養豚経営の自立の歩みと後継者育成

宮崎・JA尾鈴 前養豚部会長 遠藤威宣

【JA実践報告】

・地域NO.1JAづくりと組合員主役のJA運営、組合員教育活動

神奈川・JAはだの専務理事 古谷茂男

・働きがいと専門能力を磨く複線型人事とCDPの運用

兵庫・JA兵庫六甲常務理事 前田憲成

【懇親会】

いうのは、安全管理や労務管理、財政管理、企業管理などいろいろあります。「組織力」というのは、一人では決して駄目だということです。JA職員だけではなく、組合員のレベルをどう上げるかは、この5つの要素をどのように伸ばしていくにかかっていると思います。

これからの農業を 考える上でのキーワード

これからの地域・農業を考える上でキーワードとしたいことが7つあります。まずは「人少地多」です。かつては人が多くて土地が少ない時代だったのですが、今や人が少なくなって土地が余っているということです。耕作放棄地がでてきている。この60年で地域がどう変わったか、自分たちで一度、考えてみると良いでしょう。それから、「人を生かす、資源を活かす、地域を興す」。これは、JAが仕事おこしセンターになろうではないかということです。それから、「地域の司令塔に

なる」。JAは司令塔だということを認識しなければ駄目です。戦略をいかに作るか、どういう戦術で行くか、考えなくてはいけない。そういう中で経営・財務改革をいかに進めるかということも考える必要が出てくるでしょう。また、「女性と高齢技能者の知恵と技能、行動力をいかに組織するか」「食と農の距離をいかに縮めるか」「地域の医療と組合員の健康」ということも大事です。近年では、しきりに担い手が足りないと言われますが、本当にそうでしょうか。中学2年生が、あと5年たったら、あるいは10年たったら、地域農業の担い手として活躍できる年齢になる訳です。小・中学生とその親たちにどのようにアプローチしていくか、そのことを本気で考えてほしいのです。

知恵を出し合い新たな道を

山形・酒田(旧八幡町)に株式会社・和農日向(わのうにつこう)とい

う農業生産法人があります。地域住民63戸のうち57戸が加入しています。ここでは、地域の発展のためには、水田農業だけに頼るのでは駄目だと考え、キノコ栽培や農産加工・販売から除雪といった生活に関わることで事業と位置付けました。夏イチゴの生産・加工・販売に乗り出したりして、本当に元気が良いのです。地域の人材を掘り起こし、老若男女の英知を結集して、地域自らが新しい道を切り拓いていると感じます。そういう知恵をもってやってくれるところが全国に広がってほしいと思っています。



《第2日》

【課題提起】

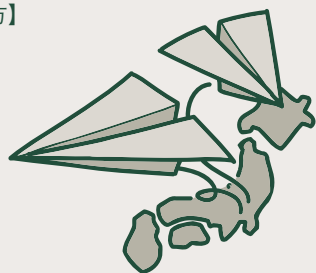
・JA戦略型中核人材育成プログラムの全国展開と教育事業の重点3課題

【総合討論】

・JAにおいてビジョンを実現するための組織づくりと人材育成をどうすすめていくか

【研究会の今後のすすめ方】

【閉会】



組織リーダー育成と ナレッジマネジメントを通じた 学び合う職場づくり

森田松太郎 氏
日本ナレッジマネジメント学会 理事長
(前 J A 全中監査委員長)



自主自立のリーダー養成

リーダーの育成ということに関して松下幸之助さんは、21世紀に役立つ、日本のため、世界のために役立つ人間を養成したいと考えて松下政経塾を立ち上げました。そこでは、3年間でリーダー養成をやるわけですが、2年目からは各自が自主的に、自分で決めた道を歩むための準備活動に当てます。例えば、代議士の秘書になる、どこかの会社に行ってセールスをやってみる、村おこしをやっている人もいます。自修自得を重んじている。自主自立型の人材を育成しなければダメだということです。また、トップ自らがやってみせるということも大切です。これもリーダーシップだと思います。

経営のスピードを高めよ

欧米の場合は、判断と決断と実行が一発でいくような感じがします。フィンランドのノキアという会社がありますが、はんこを3つ押せば、全部決済されてすぐに実行できるようになっている。一方、日本では判断は早いですが、決断が遅い。そうでなければ、判断はするが決断は遅い。あるいは、決断はする

が、実行のスピードが遅い。JAではどうでしょうか。例えば、原油が上がっていますが、そういう情報をどんどん情報を集める。その結果によって、自分のJAはどういう戦略を立てて生き残るかということを考えないといけません。そして結論が出たら、スピードを上げて、実行することが重要だと考えます。芸能や武道には型というのがありますが、その型については「守・破・離」を重んじています。経営も同様で、世の中の変化に合わせて変化していかないと陳腐化してしまいます。

組合員満足が高まる経営を

顧客の満足という点で、全日空では社長直結のCS室というのをつくっています。営業の第一線や空港の窓口の担当、整備の担当、パイロットやスチュワーデスなどを各部門から一人ずつ集めています。お客さまの不平や不満、会社の中の不平や不満を集め、社長のところへ直接持っていくと、「なるほど、これはそうだ」と思ったら、すぐにやれということになります。JAは、営利を求めない点が、一般企業とは違います。しかし、客の満足という点では、同じような考え方ができます。JAの場合は組合員が

固定して、組合の権利を売ったり、買ったりできませんが、相互に利益が共有することが重要です。

JAの経営発展のための相互学習

今後は、良いJAの経営を、お互いに共有することが必要なのではないのでしょうか。良いJAの優れたところを徹底的に解剖し、そのやり方を共有する。これがJAの経営を良くする一番の近道ではなからうかと思います。



特 集 講 演 2

我が養豚経営の
自立の歩みと後継者育成宮崎・JA尾鈴 遠藤威宣 氏
前養豚部会長

農業後継者は経営者であれ

養豚の世界に飛び込んでからJAの青年部に入ったのですが、活動の一つに農業簿記の講習会がありました。ここから経営の概念をつかんだと思っています。いまでも、財務を徹底しない限りは生き残れないと考えています。後継者を育てようと言われますが、本当の農業後継者とは、農作業だけでなく、農業経営者でなければならないと思っています。

地域のリーダーシップを取れるJAに

地域の中でJAがリーダーシップを取っていく必要があると考えています。例えば、最近では、お年寄りの人たちは体が動く限りは働きたいということもあります。高齢者が働く場所を地域の中でつくっていくこともJAの役割でしょう。ただ、リーダーシップを取れる人たちをどうやって育てていくのかということも問題になってきます。わたしは、次のリーダーを育てるのがリーダーの役割だと考えています。青年部もそうですし、部会やJAの組織もそうです。次のリーダーはお前だということを常々やっておかないとダメです。総会で

初めて、次の会長をつくりましょうなんて言っても、絶対にまとまりません。

組合員主体のJA運営を

いまJA尾鈴には、女性部や青年部、各生産部会などの代表者34人でつくる運営審議会があります。理事会諮問機関で、地域や部会で抱えている問題が徹底議論されます。ここでの議論が大きなたたき台になって理事会や総代会、集落座談会などの議論につながっています。こうした体制が、組合員が主体の運営体制になっていると考えます。一方、総代が回り回りになっているという課題もあります。本当に農業をして取り組んでいる人たちが総代になって議論をしていかないと、JAはやはり生き残れないでしょう。「何でもJAがして当たり前だ」という言い方がありますが、組合員も一緒になってJAを変えていかなければならないと感じています。

職員研修も組合員と一体で

JA職員の教育についても組合員と一体でやるべきです。うちでは、JAの養豚課の職員をフルに

使わせていただきます。その分、手数料を納めています。いま、息子には事業計画をつくらせておりますが、JAの養豚担当職員と一緒にやれと言っています。職員にうちの数字をどんどん見せてあげることが、彼らの勉強になると考えているからです。

地域活性化の具体的な取り組み

最近では、特に女性の人たちが組合員になられてきておりますが、JAの活性化につながっているのではないかと思います。地域の活性化という点では、わたしが平成元年に青年部長になった時に、農業と漁業と商工の後継者組織で若者連絡協議会をつくってイベントを始めました。今年で20年になります。イベントの時には4万人の人が集まってきました。また、「産直おすず村」という直売所は3億円を売り上げております。



特集 J A 実践報告 1

地域No.1 JAづくりと組合員主役の
JA運営、組合員教育活動古谷茂男 氏
神奈川・JAはだの 専務理事3つの共生活動を通じて
地域に貢献

JAは、地域の中での役割も果たしていかないと生き残れないと思っています。そこで当JAが目標にしているのが3つの共生です。「次世代との共生」では、農業体験や学校農園、書道・図画・作文コンクール、学校給食への食材供給などを実施しています。子どもたちに、JAや農業、地域を理解してもらうとともに、JAとして地域の役に立とうという目的です。「地域との共生」では、市民農業塾や特定農地貸付事業「さわやか農園」のほか、農協まつりも重視しています。直売所「はだのじばさんず」は、組合員と消費者との直接の触れ合いの場になっており、地域の活性化などいろいろな効果が出ています。3つ目の「アジアとの共生」では書道コンクールで韓国の農協から賞をいただいています。

組合員の加入運動を加速化

組合員加入運動の目的は、組織の強化です。女性の参画については、正組合員の26%ぐらいになっていると思っています。准組合員は非常に増えてきています。5年間で1万人という目標達成ができ

ました。個人的には人口の25%ぐらいを目標にしないと地域の問題にもならないかなと思っています。一方、「JAが一人で勝手に組合員を増やしているというのでは困る」という声が上がりましたので、組合に加入するときには、生産組合長に確認の判を押していただくというような欄も作っています。

情報を発信し、
ニーズをつかみとる

JAの動きをガラス張りにして組合員・地域に発信しないと、いろいろな声も聞けないと考え、毎月26日の組合員一斉訪問による広報活動のウエイトを重くしています。それから、とにかく総会を基本にしています。総代会を開くことはできますが、総会です。組合員主体のJA運営ということと、准組合員が勉強するには、組合長の話を聞いたり、意見交換をしたりできる最も良い場であると考えます。また、春と秋に実施する座談会は、JAも主催者の一員ですが、主体は地元の生産組合としています。会場数を増やすことが、参加者を増やすことにもつながるので、現在は84回開いています。とにかく多くの組合員の意見を聞くということが大切だと考えています。

協同組合運動は、教育から
始まり、教育なくして運動なし

組合員教育では基金を積んで組合員講座だとか専修講座だとかの講座をやっています。修了者は延べ1400人です。講座の内容は年によって変わってきます。准組合員に対して昨年からは、組合員基礎講座を実施しています。こうした活動を通じて今までJAに見向きもしなかった人が、ファンになって、いろいろな面で活躍していただいたりしています。事業を通じながら協同組合運動を理解してもらうのが最も良いと思っています。

組合員のニーズに応えることが
ナンバーワンになること

今後は、全体の7割を占める准組合員をどうやって集めたり、理解を求めたりするのが、宿題だと思っています。組合員のニーズに応えることがナンバーワンになることです。いろいろな事業を通じながら、組合員の要望に応じていくのがJAの使命と考えています。

特集 J A 実践報告 2

働きがいと専門能力を磨く
複線型人事とCDPの運用前田憲成 氏
兵庫・JA兵庫六甲 常務理事

「組合員のくらしの向上」を重視

JAの運営では「農と地域に根ざした活動を通じて地域社会に貢献するJA」をこだわりとしています。都市のJAですから、かえって農業ということにこだわっていききたいと思っています。事業の部門は①営農経済事業部、②資産管理事業部、③生活文化事業部の3つに分けています。生活文化事業の中に信用・共済事業が入っています。都市型JAですので、資産管理事業についても、しっかりやることで、所得の確保や将来の備え、豊かなくらしといった「組合員のくらしの向上」を事業展開のうで重視しています。

支店は組合活動の拠点——
だから統廃合しない

支店は組合員の組織活動の拠点・参加のためにあると考え、支店の統廃合はしていません。例えば信用・共済だけのお店であっても、組合員活動をもっとやってほしい、信用・共済だけの支店とは違う拠点づくりをやってほしいと考えています。また支店は、取り次ぎ機能も含みますが、すべての事業の事業単位でもあります。

まずは組合員の相談を聞く

そこで、信用・共済事業の専門性を十分に確保し、その上でそれ以外の分野は生活文化活動（相談活動）ととらえて事業体制を組みました。組合員にはそれぞれのニーズがありますが、当JAの場合は組合員の農地と財産を次世代に継承する「相談機能」が共通テーマだと考えました。そこで、よろず相談の担当（くらしの相談員）を置いています。組合員のくらしの向上にかかわるいろいろな相談を聞き、その中で専門性を育てる仕組みです。また、くらしの相談員には、創意工夫ある優れた取り組みの特典・表彰制度も設けています。

働きがいを発揮する
職員づくり

組合員活動をどんどんやろうということで、基金を積んでいます。職員が組合員組織活動への参加を通じて組合員と関係性をつくり、組合員のニーズや願いを受けることができるような感性を身に付けてほしい。組合員に喜んでもらって「ああ、いいことをしてくれるんだ」「これからも一緒にやろうぜ」と言ってもらえる体験をする。こ

ういう職員づくり、人づくりがしたいなと思います。

総合性・専門性の発揮

専門性を基礎にしたJAとしての総合性あふれる職員づくりというのをテーマに、独自の教科書を作っています。「協同組合運動の実践に向けて」というものと、「生活文化活動の手引き」というものです。これで、総合相談活動がどんなものかが分かるように作っています。職員には組織活動と事業活動のバランスが取れる人間になってほしい。また、最近では20歳代半ばの職員を対象に「みどり塾」や「創経塾」という選抜研修を始めました。



総合討議のポイント

討議における発言

都市部、中山間地、平場などで経営環境は大きく異なるし、基幹作物も違ってくる。JAの今後の路線は、それぞれのJAがボトムアップでビジョンをつくって実践すべきである。多様性、地域性が大事であり、それがJAの主体性、チャレンジ精神ある人材を育てる。(今村座長)

農家にもうけさせる仕組みをつくることかJAの基本的使命である。それができる参謀を育てる必要がある。また、がんばった者にお金がたくさん落ちる公平原則の徹底も課題である。(今村座長)

合併をしてJA役職員と組合員の距離が離れている。距離を縮めるため、職員全員に部会であれ、何であれ組織事務局を担わせ、事業を離れても農家の人間に触れさせて、職員を教育していく。(いわて中央・熊谷専務)

技術者は育ててきているが、地域全体のグランドデザインを描ける人材を育ててこなかった。また、消費の現場から川下をつなぐ事業化できるコーディネーター育成も課題である。また、昨今の状況を踏まえ、地域の高齢者や病院食などにも目を付け、コミュニティービジネスを事業化できるような感性を持った人材もほしい。(富里・仲野常務)

JAの将来を担う人材の育成には、信用・共済、経済・指導など幅広い経験を積ませる人事戦略が必要だが、うまくいっていない。とりわけ、組織運動を担う人材には指導事業の職務経験が欠かせない。仕組みにはあっても機能していない。また、JA-IT研究会のようなネットワーク学習を持つ職員もきわめて少数にとどまっている。(東京むさし・麻生常務)

農業者が減り、混住化が進む中で、地域住民・准組合員のJA理解を深めていくことが必要不可欠である。JAの下部組織である農家組合の在り方について、正組合員と准組合員との関係を含めて考えていく必要がある。また、次世代組合員対策として、税務申告、相続、葬祭事業、地域の子どもたちとの交流事業に力を入れていく必要がある。(はだの・古谷専務)

販売金額を過去最高に復活させるという明確な目標を示すことで、そのためにどうするかという具体策を考えていく糸口をつかむことができた。農業技術開発などに思い切った投資をするなど不退転の決意で進んでいく。若手職員の情報の取り方に問題がある。最終的には農業を核として地域の企業や住民の幸せを含めた地域振興を担う存在になりたい。(中野・前澤常務)

都市化地域において、農業が正組合員と准組合員、地域住民をつなぐかけ橋になる。食農教育、直売所の意味はきわめて大きく、准組合員拡大の具体策である。「食べ物協同組合」が将来のイメージか。(兵庫六甲・前田常務)

職員の資質は、組合員の悩み解決ができる職員であるかどうかではないか。また、職場の底上げをする中で、リーダー的な職員も育成していく必要がある。(兵庫六甲・前田常務)

中山間地域においてはJAだけでなく、地域住民を含めて地域づくりを通じて、准組合員を含めてJA活動に参加してもらえよう機会をたくさんつくりたい。(三次・新田専務)

合併後、役員中心・本所中心の大号令をかけて改革を進めてきたが、気がついてみると末端の職場・職員に主体性がなくなり、現場力が低下してきた。(三次・新田専務)

過疎化地域では、生活苦から年金の歩留まりが落ちてきている。明らかに地域にお金がなくなっている。都会に出ている息子世代が相続を機会として出資金を引き揚げるとも出てきている。地域全体をどうするという視点がないと展望が描けない。また、合併後の組織性と事業本性性がうまく機能していない。(えひめ南・黒田常務)

農家の高齢化にどう対応していくかが課題。イチゴのパッケージセンターなどで労働力支援対策に力を入れている。また、地域の青年、子どもからの信頼も大事であり、JA主催のサッカー、剣道、バレー大会に取り組んでいる。(ふくおか八女・末崎副組合長)

事業全体で帳尻を合わせているが、農業主体JAでは、経済事業の独立採算制が必要。直販に力を入れ、手数料をしっかりと取る仕組みをつくりたい。(ふくおか八女・末崎副組合長)

人材育成という点では、やる気のあるコア職員を育て、職場に伝播させていく仕組みが大事ではないか。また、総代の選出では、地域の顔役ではなく、部会代表など農家の代表が選出されるようにならないものか。(ふくおか八女・末崎副組合長)

職員の成長という面では、農家の営農現場に直接触れて、本当に役立っているという実感を持たせることが大事。そうした機会をたくさんつくる必要がある。(尾鈴・遠藤前部会長)

協同組合の原点に戻る取り組みが必要ではないか。多様性を前提とし、ある程度のタイプ分けをした経営モデルと、その中での人材像をイメージしていく必要がある。事業の細かい点に精通した専門家も必要だが、JA全体をリードしていくヘッドクォーターも必要だ。(JA-IT研究会・黒澤副代表)

組合員教育が大事である。組合員は単なる「お客様」ではない。組合員が職員を育て、職員が組合員を育てると協同組合教育の基本を認識する必要がある。職員教育と組合員教育は一体である。(事務局)

JA理念を実現するビジョンづくりとそれを支える人材の育成

JA理念
Ⅱ
くらしと
営農の向上

- ・ 農を核とした地域づくり
- ・ 農家の所得向上、地域住民・子どもたちの豊かなくらしの実現
- ・ 協同組合としての組合員主役のJAづくり

実 現

ビ ジ ョ ン づ く り

- ・ JA事業の核である組合員農家をもうけさせる仕組みづくり
- ・ 中山間地域の豊かな地域資源を活用した仕事おこし
- ・ JA事業の背骨である営農事業のイノベーション、独立採算
- ・ 農家代表がJAを支えるJA理事・総代の選出と農家組合の活性化によるJA運営
- ・ 准組合員、次世代組合員、地域住民とJAをつなぐ食農教育

ビジョンを支える人づくり

求められる資質・能力と人材像

- ・ JAの将来展望を描き、先頭に立って実践する参謀、ヘッドクォーター
- ・ 地域全体のグランドデザインを描ける人材
- ・ 産地と消費地をつなぐコーディネーター
- ・ コミュニティビジネスを事業化できる感性を持った人材
- ・ 職場における現場リーダー、将来のJAを背負うコア職員
- ・ 組合員の悩み解決力やニーズに対応した提案力
- ・ 主体性、チャレンジ精神ある人材
- ・ JA事業の基本的な実務力の修得

人 材 育 成 の 手 法

- ・ JA理念を核として位置付けた職員教育
- ・ 信用・共済、経済・指導など幅広い経験を積ませる人事戦略
- ・ JA運動を担える指導事業の経験
- ・ ネットワーク学習を通じた職員教育
- ・ 現場リーダーを中心とした現場力ある職場づくり
- ・ 営農の現場における組合員と職員の相互学習
- ・ 地域活動や組織活動への主体的な参画
- ・ 権限の移譲と支所の強化
- ・ 旅をさせよ

JA人づくり研究会

第2回研究会のご案内

- 日 時 平成20年11月20日(木)～21日(金)
- 会 場 JA全国教育センター
東京都町田市相原町4771
JR中央本線・高尾駅から車で約15分
電 話 042(783)7010
- 学習テーマ(予定)
- JAヘッドクォーターの今日的課題と後継者育成
 - JA改革に向けてヘッドクォーターや常勤役員が何を優先すべきか具体的な方策を探る

プ ロ グ ラ ム

- 1日目(11月20日)
- 問題提起 今村奈良臣氏
 - 講 演
 - ・民間企業(講師折衝中)
 - ・JAいずもにおける組織機構改革の狙いと課題 ～人を育てる分権型マネジメントの実践とブロック制～
内田正二氏(JAいずも専務理事)
 - ・JA東京むさしにおける人材育成戦略 ～古い職場の組織体質・風土の改革～
麻生昭夫氏(JA東京むさし 常務理事)
 - 参加者報告
- 2日目(11月21日)
- 総合討議

事務局
だより

〈JA-IT研究会と共に〉

JA全中 教育企画課長 田村政司

営農課時代からの7年間にわたるJA-IT研究会への参加を通じて、志を同じくする仲間
同士の継続的なネットワーク学習ほど、人を成長させるものはないと実感しました。

一昨年8月に教育部に異動となり、何とかしてJA-IT研究会の人づくり版を組織化でき
ないかとの思いを抱き続け、今年4月に意を決して今村先生と黒澤氏に相談をしたところ、
大いに賛同いただきました。そして、両氏にJAの現場リーダーにお声をおかけいただき、
素晴らしい仲間が集まって第1回JA人づくり研究会を開催することができました(終わっ
た時には心の中で万感の思いがわき上がってきました)。

JA営農事業改革の情報人材拠点としてのJA-IT研究会と、総合事業を含む協同組合
の情報人材拠点としてのJA人づくり研究会が、共に積極的な学習活動を継続していくこ
とで、農家組合員の営農と暮らしが豊かになっていくはずと確信しています。

最高のリーダーとコアメンバーに支えられる中で、日本農業新聞のスタッフ共々、事務
局として精一杯、汗をかいていく所存です。未熟ですがどうか皆様のご指導のほどよろし
くお願いいたします。

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 ファクス 03(5295)3370