

# JA人づくり研究会通信

2009 1 JANUARY

第2号



## CONTENTS

□ヘッドクォーターの今日的課題と後継者育成 .....	1
□特集 JA人づくり研究会 第2回研究会	
・課題提起 JA人づくり研究会座長、JA総合研究所所長 今村奈良臣氏 .....	2
・講演 人材を育てる仕事づくり、職場づくり 全国農協食品社長 宮垣和正氏 .....	3
・JA実践報告1 地域協同組合をめざすJAいずもの 組織・機構改革の狙いと課題 島根・JAいずも代表理事専務 内田正二氏	4
・JA実践報告2 JA東京むさしの経営理念と人材育成戦略 東京・JA東京むさし常務 麻生昭夫氏 ...	5
・総合討議のポイント .....	6
□JA人づくり研究会 第3回研究会のご案内 .....	12

## ヘッドクォーターの今日的課題と後継者育成

合併によるJAの大型化、経済環境の悪化、高齢化の進展、組合員ニーズや組合員の多様化などJAの組織・事業・経営基盤が大きく変化しています。こうした混迷の時代に、JAが自ら打ち立てた航路に沿って、JAという船を進めていく船頭役が求められています。この船頭役を、常勤役員と必要メンバーで構成する「JA版ヘッドクォーター」と位置付けます。

ヘッドクォーターとは、JA運営・経営における司令塔であり、参謀のことです。JA改革の実践を起点として、人づくりや職場づくり、経営ビジョンづくり、地域づくりといった戦略を策定するとともに、情報を集めて判断をし、業務遂行の戦術を練るといった広範にわたる役割の発揮が求められています。

第2回研究会では、規模やエリア、地域など多様なJAの事業基盤に応じたヘッドクォーターの在り方と、将来のヘッドクォーターとなる職員の育成について議論を深めました。

# 混迷する時代を切り開く イノベーション



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の経営・運営には、ヘッドクォーターつまり司令長官や参謀が必要です。そのヘッドクォーターたるもの、時間軸と空間軸を考えて戦略を作らなければならない。それを踏まえ、5年、10年先を正確に見通して、何をなすべきか、何ができるかを提起することが求められているといえます。

日本の農業・農村にはいま、順風と逆風が併存、交差、混在しています。地球規模の食料資源争奪の激化は続きます。食の安全性や食料自給力の向上への要求と期待は一段と強まる。人口や所得、雇用は、三大都市圏に集中して、農業や農村圏域の停滞がさらに進むでしょ

う。こうした、混迷する時代を切り開くにはイノベーションが必要です。イノベーションは人材革新、技術革新、経営革新、組織革新、地域革新の5つを同時平行的に進めなくてはならない。

そこで、前回の研究会で講演をされた養豚経営者の遠藤威宣さんの地元であるJA尾鈴を訪ねました。そこは、イノベーションの宝庫でした。例えば人材革新では、小さいJAにもかかわらず、青年部員が100人を越えている。また、部長は次の部長を誰にするかを決めている。今のリーダーは、組織全員の意見も十分に踏まえながら、5年先あるいは自

分の次のリーダーを誰にするかを考え、人材をつくっている。JAをどういう組織にするかということも考えている。経営や技術など全部を総括して、それで地域全体がにぎやかになることを考えている。

私はJAは、改めて基本に戻らなければならないと考えました。生産者を育て、食料を生産し、マーケティングと加工をやり、最終的に消費者に届ける。それがJAの基本でしょう。そう考えるとJAのヘッドクォーターの役割が見えてくるでしょう。ともあれ、JAほど人材を必要とする産業はないというのが信念ですから、ぜひ、研究会を発展させていきたいと思えます。

## 第2回研究会 プログラム

【日時】 平成20年11月20日(木) 13時  
～21日(金) 12時

【会場】 JA全国教育センター



《第1日》

【開会】

【座長提言】

JA人づくり研究会座長 今村奈良臣氏

【第1回研究会とりまとめ報告】

【講演】

・人材を育てる仕事づくり、職場づくり

全国農協食品株式会社・代表取締役社長 宮垣和正氏

【JA実践報告】

・地域協同組合をめざすJAいずもの組織機構改革の狙いと課題

島根・JAいずも代表理事専務 内田正二氏

・JA東京むさしの経営理念と人材育成戦略

東京・JA東京むさし常務理事 麻生昭夫氏

【意見交換】

【手作り車座懇談会】

《第2日》

【総合討議】

JAヘッドクォーターの今日的課題と後継者育成

【第3回研究会の開催について】

【閉会】



# 人材を育てる仕事づくり、 職場づくり



宮垣和正 氏  
全国農協食品 社長

## 風通しの良い職場とは

平成18年6月に社長に就任して3点の経営理念を示しました。1つ目は「人財立社」です。組織は人で、人づくりに熱心でない経営者はあり得ない。または、そういう職場環境をつくるのが、経営者の責務、責任だと考えています。2つめは、「品格ある行動」で、ガバナンスやコンプライアンスのことです。3つ目の「将来戦略」とは、戦略がない事業や組織というのは、賞味期限切れの状態だということです。

これを具体的に現場レベルに落とすと“風通しの良い職場”ということになると考えています。そのためにも、議論が活発にできている職場が活性化した状況と、情報の共有化と横の仲間づくりが重要です。

議論では、妥協をせずに、上司に異議を唱えるなり、私はこう思いますと言うように指導をしています。また、情報の共有化をするためにも人の仕事にくちばしを突っ込むということを心がけてほしいのです。会社として情報の共有化ができないかと思って、部門を横断した開発課を設置しました。横串をさそうとしているのですが、なかなか難しいです。

## 悪い情報が上がってくる職場

こうしたことを踏まえて、悪い情報が上がってくる職場をどのように構築するかが大事です。食品産業では、日常的にミスとエラーが発生します。その時に、同僚に相談できる雰囲気あるいは上司が「何か悩んでいることはないかを見つけ出す。それが自然とできるのが、風通しの良い職場だと思います。私自身は、社長に直結する内部通報システムで上がってきた案件について、緊急の昼礼、夕礼を開いて「こういうことを言ってくれた」と紹介しています。

意識改革と動機付けも重要です。全農グループの一員として、日々の仕事を通じて、農家・組合員が喜んでいただく気持ちと、同業他社に負けない企画力を持つてほしいと思っています。それで社内では「農魂商才」という言葉をよく使います。役員ポストは、全農の天下りコースという感じがありましたが、新たに社員から取締役2人と執行役員2人を登用しました。これが、動機付けになればと思います。

## 問われる前提としての自己管理

前提として一人一人の自己管理が重要です。食品を扱うので、「下痢

をしたら必ず自己申告をして検便をして出勤停止」ということをルール化しています。また、マニュアルや表彰制度も設けています。しかし、1日でも多く働きたいと思った途端に、保菌者が工場内に入ってしまう。ルールをつくっても、最終的には本人の自覚しだいなのです。例えばクレームは、週報として回ってきますが、悪い情報が上がってくる職場でないと意味がないのです。隠し事がない、自己管理ができているということを感じるしかない。それで悪い情報でも何でもきちんと開示する。全農にも報告しますし、保健所にも報告します。

仮に重大事故が起きても、情報が上がってきていれば、瞬間的には怒らないようにしていますが、逆の時はめちゃくちゃ怒ります。直近では、ハム・ソーセージの詰め合わせで、賞味期限が切れていたときの処理で怒りました。サンプルが紛れ込んだのですが、担当者は商品を取り替えて、お客さまに納得してもらったので一件落着だと思ったということでした。問題はお客さまに納得してもらおうことではない。

こういった考えが十分に浸透していくかというところではない。どうやって浸透させていくかが、今後の課題だと思っています。

# 地域協同組合をめざすJAいずもの 組織機構改革の狙いと課題

内田正二 氏  
島根・JAいずも 代表理事専務



## 地域貢献を基本とした ビジョンづくり

JAいずもとしてのビジョンをつくるため、30歳前後の若手の職員を集め、本来の協同組合はどうあるべきかということから議論をさせました。その結果を「私たちがつくるJAいずも」にまとめ、トップが承認して、組合員にお配りして説明をしました。

そこでは「JAいずもは組合員を単なる顧客と見るような、総合企業と同じやり方の顧客化路線から決別をする」としています。地域協同組合として、組合員が主役の事業展開をすすめ、そうした組合員づくりをすすめています。

組合員参画は「単なる利用から参加・参画さらには、自治という高いレベルへと関わり方を高めていく」としました。組合員が自らのJAをつくり上げることが原点になると、素晴らしいJAにはなりません。例えば、ある商品がジャスコで100円、ラピタ生活センターで120円で売っていた場合、だいたい100円のジャスコで買うでしょう。しかしわれわれは「ラピタで120円の品物を買わなくてはなりません。ただ、その120円買ってもらった結果として、必ず80円にします。これがJA運動の成果です」という言い方をしています。

地域協同組合を目指す方向につ

いては「あなたと育てる夢・まち・みどり」という言い方で表わしています。6万人の組合員を背景として、それでJAの存在感を出して、商工会議所や行政と一緒にまちづくりをしています。例えば観光業や水道料、下水道料といったものにも必ずJAが議論の中に入っています。

## 運動の結果を還元する仕組み

以前、平田地域で300坪の店をつくりましたが、売り上げが6億円しかありませんでした。そのうち女性部が立ち上がって、何としてもこの店を自分たちの店にしていかなければならないという思いで、どんどん運動を始めました。結果、売上高が上がって16億円ぐらいになりました。運動で10億円も上げることできるのです。

総合ポイントカードは、組合員に対して利用高配当としてメリットを還元する仕組みととらえています。ラピタや旅行センター、葬祭センター、SSなど利用高に応じてポイントが付く仕組みです。組合員には「JAを利用したり、参画したりした結果で、利用メリットの還元です」と説明しています。ポイントを金額で変換すると全部で3億円ぐらいです。組合員が主人公であることを実現する手段で、参加・参画意

識の形成につなげていくことが目的です。

## 地域のボトムアップをめざす ブロック制

合併をすると体制は、本店集中型になります。それを10年やっていると、職員が上から降りてきたものを何とかこなせば良いという考えになります。新しいことを本当に自分で考えて、自分で何とかしようということにはなりません。人事制度として、プロセスを重要視した、モチベーションを上げていこうと役割成果主義を導入しました。

また、ブロック制もポイントです。管内を5つのブロックにして、最終的にはそれぞれの地域で経営する姿をめざしました。このたび、すべてのブロックで営農センターが完成しました。地域に根ざしたJAづくりは当然で、人員を集中配置して職員教育につなげていきたいと考えています。

JAには、片方には経営がありますが、片方では運動体としてJA本来の仕事をどんどんやっていく必要があります。地域からのボトムアップを現実にやっていかないと、大変なことになるでしょう。ですから本店は、全体をまとめるが、そんなに権限がない、地域に権限があるような仕組みにしていきたいと思っています。

# JA東京むさしの経営理念と 人材育成戦略



麻生昭夫 氏  
東京・JA東京むさし 常務

## 職員の危機感・意欲を高める 人事戦略

平成17年6月に当時の組合長のトップダウンで長期基本計画をつくることになりました。そのとき組合長に「職員は仕事をしていない。ただ作業をしているだけだ」と言われました。要するに言われたことだけやっていたら良いという雰囲気が職場にあったのです。

当JAは、金融事業の規模が大きい都市型JAなので、職員にはあまり危機感がありません。合併したときの旧JAの格差が激しかったこともあって、とにかく事業実績を上げることに集中して、職員の育成ができなかった。職員にも旧JAの職場風土が染みついていた。それで人事戦略をしなければならぬということになり、長期基本計画の中に人事戦略を位置付けました。また、トップダウンで経営企画室も設置しました。

## 人材登用と異動で鍛える

人事戦略は、採用や研修、退職など5項目で構成しています。人員配置は、現場の意見の吸い上げに軸足を置き、毎年11月の人事戦略プロジェクト会議で決めます。異動はコンプライアンスの側面からも一定のルールをつくり、ローテーショ

ンさせることにしました。

複線型人事については21年から正式に始めます。職員は入職してから3つの事業の経験を積むために異動をさせます。それから第三次までの選抜テストを実施し、将来の幹部候補として計画的な異動と併せて、教育・研修で人材育成をはかります。専門職はスペシャリストとして必要なので、特定の部門で専門性を高めていきます。コンプライアンスの関係は、地区を異動させることでクリアしていく考えです。地区を担当する支店長や将来のリーダー候補は、金融事業だけしか知らないのでは困りますから、営農・組織活動などの経験も積ませないといけません。

あまりにも選抜をし過ぎではないかという意見が内部でもありました。しかし、都市型JAに対するニーズというものは高度で多岐に渡っております。人材を育てて、そうした声に応えていかなければ、ほかの金融機関のほうに流れてしまうという危機感が背景にあったのです。

年齢別、男女別人数構成の課題では、長期基本計画を策定してから初めて、女性管理職をつくりました。女性職員のスキルやモチベーションが上げるため、積極的に登用していきたいと思っています。一方、あと3年もすると20人近い職員が一斉に定年退職になりますが、

それを補う職員が少なく、彼らももっていたスキルが失われてしまうのではないかと危機感を感じています。また、採用についても、良い人材を確保していかなければならない。そのためにもJAの良さを、もっと地域にアピールする必要があります。それで人材を確保したあとは、うまく異動をさせながら、職員を現場で鍛えていこうと考えています。

## 組合員教育にも着手

組合員を大切にしようということと20年4月に営農支援係が活動を始めました。組合員の農作業を手伝い、金融などほかの仕事は一切しません。3人では大したことはない事業ですが、JA本来の組合員をサポートする姿だということです。こうした活動が、組合員にも理解してもらえ、信用事業を利用してもらっているのだと思っています。

組合員の教育文化活動の実践が今後の課題です。今年は、プレ活動として講演を実施しました。来年には正式なカリキュラムを作り、後継者や女性部を対象に組合員教育事業を実践する考えです。都市農業の維持やJA事業の基盤確保のためにも、こういう層をさらに成長させていこうということです。



# 広域化が進行したJA組織の ヘッドクォーター機能の強化について

黒澤賢治 氏  
JA人づくり研究会監事、JA-IT研究会副代表

経営環境の整備のための合併や事業機能の強化のための合併など様々な選択肢と狙いを持って全国760JA体制が成立しました。合併はそれが最終目的ではなく、協同活動を通じて課題解決や事業の強化、組織機能を具体化するのが目的であるはずで、一方、競合他業態や行政もほぼ同時期に、合併や事業統合などにより、事業競争力や機能特化を進めようとしています。

JAグループは、民間業態とは比較にならない広範囲な機能・事業展開を行っています。また、属地主義による活動エリアが限定されていることが特徴です。さらには、組織の合意形成を原則に事業活動を進めています。しかし、これらの特徴が発揮できず、事業執行のスピードや事業活動の組織決断が、現在の経済状況や地域政策遂行に十分に対応できていないのではないのでしょうか。その原因は「ヘッドクォーター(参謀、司令部)」機能の在り方とガバナンス力だと考えます。

## 協同組織だからこそ必要な ヘッドクォーター機能の強化

合併による組織機能整備や事業機能改善対策で、JA内部の課題解決作業は進んでいますが、対外的な周知・広報活動や地域協同組合としての本格的な活動は十分とは言いきれません。それは、旧JAの

遺構をそのまま残した「連合会的合併」あるいは管理部門や一部の事業部門を統合した「形式的合併」、あるいは「一組織多元的手法による難問置き去り型合併」となっているからだと考えます。まさに、ヘッドクォーター不在・機能喪失となってしまった合併です。

## ヘッドクォーター機能とは

ヘッドクォーターは、様々な機能が短期間で集中する組織・運動体の中枢司令部といえる重要なポジションです。その機能には、①組織機能の実態把握(組合員目線)、②事業進捗実態と課題・問題整理と経営者目線での解決(案)策定、③危機管理体制の日常的チェックとテスト作動の実践、④人事管理・情報管理・財務管理・経営戦略策定、⑤対外渉外に関する実態把握(行政・関係組織、関係JA・JAグループ)、⑥スケジュール調整と報告・連絡・相談、⑦事業本部長などからの報告・相談業務と方策決定、⑧合意調整作業(組織ガバナンス)――が挙げられます。

## ヘッドクォーター強化に 向けての提言

JA経営者の基本要件をまとめれば「組織合意に基づく正確かつ

迅速な業務執行を指揮し、所定の協同成果を創出すること」といえます。また、ビジョンの策定能力やマネジメント能力、リーダーシップ能力、さらにはそれらの行為をスピーディーに運ぶための「全人格から発生する人徳」の蓄積・発揮が肝要です。組合員・職員・利害関係者のモチベーションを向上させ、やりがい創造させるコミュニケーション能力も重要です。「改革実践の起点としての常勤役員+必要メンバー」によるヘッドクォーター機能強化は、今後の地域農業協同組合としての「攻めの転換」の最重要課題といえます。

実践的な強化策、対応には、①短時間でも日常的にミーティング形式で定着させる努力、②ヘッドクォーターコーディネーターはプロパー常勤役員が実践、③情報共有に向けたメモのペーパー化に努める、④必要に応じてメンバーの弾力的運用に努める、⑤ジャッジポジションとして結論的な指示をする、⑥現地、現場の視線と崇高な目標の差異を意識した現状認識からの向上を目指す、⑦異業種・異文化圏からの見直しや検証ポイントを策定する、⑧コツコツと努力する以外に成長の方法がないことを知る、⑨リーダーシップ・フォローシップの実践を大切に――が挙げられるでしょう。

## 総合討議 「JAのヘッドクォーターの今日的役割と後継者育成」

## 総合討議のポイント

## ヘッドクォーターの在り方

ヘッドクォーターの役割は何か。もっとも難しいのは、リスクマネジメントで、銭金にかかわる問題や農協の経営財務にかかわる問題、食品にかかわる問題だ。

(今村座長)

危機管理では経営トップから現場に至るまでの一気通貫が大事。常勤役員も機能分担を採用しているところが多いが「上司は全部いないものと思え」という意識が必要。また、シミュレーションをきちんとする。トラブルの原因の一つが、きちんとコミュニケーションが取れないことに起因すると考える。ものの考え方や思考、価値体系が共有化されていないというような感じがしている。価値観を共有化することが、ヘッドクォーターの最大のポイントになってくる。

(黒澤副代表)

危機管理は、自動化されていて役員がいちいち指示をしなくても、行動マニュアルをパターン化して、職員が自動的に動けるものでなければならない。一方で、どうしても役員が出張っていかなきやならないものがあるだろう。

(えひめ南・黒田常務)

リスク管理は、子会社、関連会社のものもある。関連会社の汽船会社では、嵐の場合に、船を出すか出さないかの判断や、旅館から毛布をかき集めるなどの判断をしなければならないことがある。その会社の役員、いわゆるヘッドクォーターが自分で現場対応をやってくれる。また、共済事業の自賠責代理店で起きたトラブルが、農協の不祥事だという感じで受けとめられる。

(えひめ南・黒田常務)

JAの職場では仕事のコーディネーター役が欠けている。プロパーの役員の大きな仕事がこのコーディネーターであり、ヘッドクォーターの中のコーディネーターも併せてまとめていく。これが抜けると、ヘッドクォーターにならない。

(黒澤副代表)

プロジェクトを組んだり、外部の意見を聞いたり、それらをコーディネートしたり、常勤役員会に問題提起をしたりするヘッドクォーターの部署があったほうが、やはり一番良いと思う。

(東京むさし・麻生常務)

組織機能の基幹的な要素の実態把握がヘッドクォーターの最大の仕事だろう。現場と同じ目線で感じて事業進捗の実態や問題を共有し、経営者目線で問題解決をする。ヘッドクォーターの強化には、ほかのJAの状況や実態を見せてもらったり、お互いに意見交換をしたりして資質向上をやらなきやならない。

(黒澤副代表)

総合討議 「JAのヘッドクォーターの今日的役割と後継者育成」

総合討議のポイント

合併JAにおける組織機構の在り方と職場づくり

地域に根ざすことは大事。本部機能は重要だけれども重さは軽く、重点は地域に置くという発想だ。そのことをもう一度やはり考え直すべき。第25回全国大会では、そういう路線をやっていたいただきたい。(今村専長)

5つのブロック制度で、本店をスリム化する。ブロックにどれだけ権限を持たせるのか。事業利益でどれだけとか、何とかしろよとかいうのは、それぞれで考えなきゃならない。次に人事制度に関連付けていく。組織を変えることで若手も含め優秀な人材が出る。それをどのように育てて活用していくのか。(いずも・内田専務)

それぞれの事業では、信用も共済も販売、購買もプロの考え方でやっていくことが求められている。理事会の決議よりもまず最初に、それぞれの事業本部ですぐできるようになる状況の中で仕事をする。理事会に先行していくというようなスタイルにもっていかないと環境の変化に遅れてしまう。(いわて花巻・高橋専務)

平成8年の合併でブロック制を構築し、経済事業は地域密着で、営農指導は本部という仕組みとした。ブロック制にもプラスとマイナスの面がある。例えば、経済事業では、品目によって忙しいときと暇なときの波がある。これを平準化したい。(ふくおか八女・末崎副組合長)

合併で本店集中にしたところ、職員には、指令なくして企画をしたり、自ら創造をしたりする力がなくなった。職員個々の想像力や企画力をどうやって引き出していか。今後は、事業所を中心とした事業展開にならないと経営は厳しくなる。(三次・新田専務)

JAのエリアや規模が大きくなった。規模が大きくなりすぎて、なかなか現地・現場力、本来の地域力だとか、そういうものの判断がずれる恐れがある。異業種、異文化、特に異業種交流は、意識をしてやらないと、なかなかできない。(黒澤副代表)

提案制度を設けている。稟議書では、提案した者から組合長のところに来るまでに、20人以上のはんこが押されてくるが、これでは、さまざまな事態に対応するのに、間に合わない。常勤会で早く提案を処理し、実行するかどうかを、その場で決めてしまう。農協は遅くていかん。(いずも・内田専務)

組織討議をして合意を得る。この合意調整のために、いいコミュニケーションのもとで合意形成ができるかどうか。朝6時、6時半から始める早朝ミーティングを提案したい。(黒澤副代表)

役員の機能分担や役員同士でどうしても合わない部分が出てくる。また、重要債権を処理するための債権管理委員会があつてみたり、不祥事に対応するためのコンプライアンス委員会があるが、メンバーは同じで、名前だけが変わる会議がある。(ふくおか八女・末崎副組合長)

1市1農協では、役員が全部同じフロアにいるので、情報の共有は簡単。組織的には毎週1回、部下や部長、参事を含めた企画会議を実施している。地域との連携では、行政や商工会議所などと定例で打ち合わせをやっている。うまくいっている。(はだの・古谷常務)





合併で規模が大きくなったので、小回りがきく体制を整えようと、経営管理委員会の導入を検討しようかという段階で、まだ検討はしていない。経営管理委員会にして果たしてうまく進むのかと思案しているところだ。  
(いわて花巻・高橋専務)

理事は、地域のいろんな意見を吸い上げて、理事会に出席するので、地域の責任を持ってやることになる。自然と会合などには必ず出ていくことになる。経営管理委員会体制になると、そうではないので、組織そのものが弱体化していく可能性が十分にある。  
(いずも・内田専務)

経営管理委員会方式と同様に、理事会は方針のみ、執行は常勤理事会で決めるという形にすれば大規模でも十分に機能する。組織代表は、組合員活動や行政対応などで活躍してもらう。ただ、経営管理委員会は、協同組合の理屈からはずれている。ヘッドクォーターについては、仕組みの問題もあるが、人の問題もかなりあるのかと思う。  
(兵庫六甲・前田常務)

金融企画部門を設けているが、師団司令部であって総司令部ではない。新しい事業をやっていく総合戦略づくりは、師団司令部のものとは違う。合併で農協が大きくなったら、師団司令部が必要だろう。しかし、事業本部を超えなきゃならん部分がある。それをまとめる役は必要。新機軸を打ち出すときには事業部横断的にやらないとできないだろう。(えひめ南・黒田常務)

事業部を超えた横軸を入れるヘッドクォーターは重要。ただ、組織の中でのヘッドクォーターやそうした役割を担う部署の位置付けをきちんとしないと、権力闘争になってしまう。担当職員も苦しくなってしまう。  
(東京むさし・麻生常務)

市町村も4市あるとコントロールが非常に大変。イントラに全部流して調節しながら、ミーティングをする。これとは別に、事業の事務調整は必ずやっている。それがないと、やはり地域のみんながばらばらになってしまう。  
(いわて花巻・高橋専務)

目新しい仕事を生み出していくイノベーションは、縦割りの事業の中からはなかなか出てこない発想。新しい領域のイノベーションを起こそうとすると、事業部に加えて組織横断的な部署をつくらないと難しい。  
(全中・田村課長)

総合討議 「JAのヘッドクォーターの今日的役割と後継者育成」

総合討議のポイント

職員教育・組合員教育の在り方

人づくりは、職員の内発力をどのように発揚させるのかにかかっている。内発力がないところに、どのようにきっかけをつくっていくのか。チャレンジ精神を持たせる動機付けが大事。今後、地域格差がますます広がってくる中で、人材育成がますます重要になってくる。  
(今村座長)

これから組合員教育をどのように進めるのか多様な考え方があるが、協同組合精神と運動を起こしていく必要がある。総代会の前に、総代を対象とした研修を実施しているが、時間が短いといった課題もある。今後、組合員教育をどのように広げていくのが課題だ。  
(三次・新田専務)

JA生産部会には優秀な人材がいる。どのように掘り起こし、育成し、ネットワーク化するかが課題だ。  
(全国農協食品・宮垣社長)

豊かな地域・JAの職員・組合員には甘えがある。厳しさを出すには、異業種交流や外の空気を入れるなどして、競争を起こす必要があるだろう。  
(はだの・古谷専務)

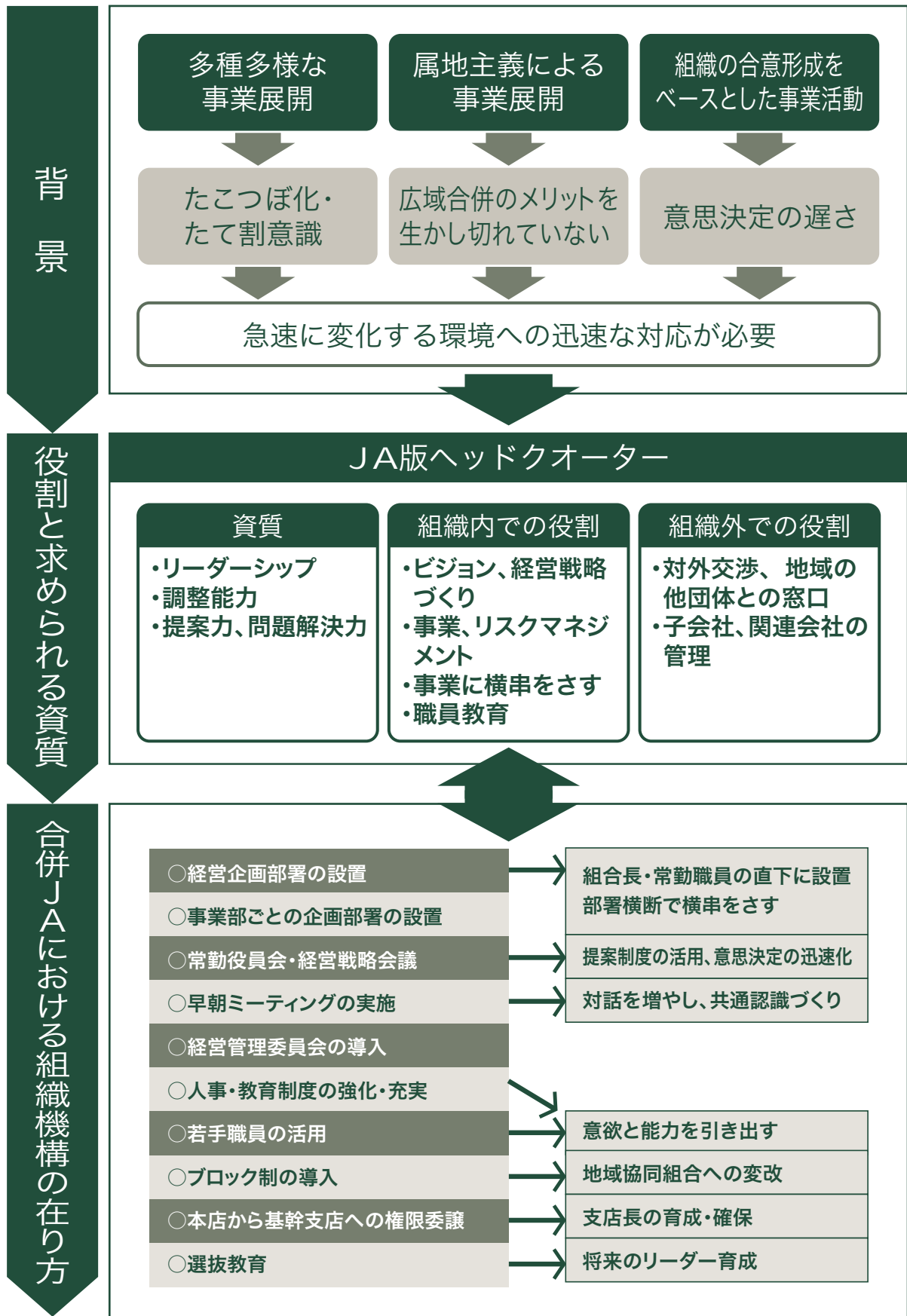
合併が進む中、JAのレベルや地域体質、考え方などが大きく違う組合員・職員の意識を変えることが課題だ。そのためにも、すぐに職員を異動させたい。特に、女性職員に期待をしている。直売所や介護・助け合い活動が、JAの事業になったきっかけは女性職員だった。組合員の組織活動でうまくいっているものを、職員がコーディネートすることにより事業化した。職員が組合員の中に入って勉強をした結果だ。  
(いわて花巻・高橋専務)

職員教育では、どの分野でも専門性が要求される。プロフェッショナルな職員を育てるのに、どのような異動を絡めていくべきか検討したい。  
(ふくおか八女・末崎副組合長)

成果主義人事に問題があると考え、JA総研に依頼して人事制度を見直している。成果主義は、やり方によっては良い仕組みだ。納得感が得られるし、職員の本気を引き出せる仕組みだからだ。ただ、JAにとってのあるべき成果主義人事がどのようなものなのか検討してもらいたい。提案制度を何件出したかというのは、人事考課制度に乗せる。  
(いずも・内田専務)

こうした学習の場に出る機会が少ない。全国の話聞けるチャンスを職員に与えたい。とりわけ、部課長クラスを集めて交流させていきたい。  
(東京むさし・麻生常務)

JAがチャンスを与えられるかどうか尽きると考える。制度づくりが大事。制度をつくったら、それを動かす人材をつくる。そうすると、自分で動ける人が出てくるようになる。  
(兵庫六甲・前田常務)





# JA人づくり研究会第3回研究会のご案内

■ 日 時 平成21年2月12日(木)～13日(金)

■ 会 場 JAふくおか八女  
福岡県八女市本村420-1  
電 話 0943 (23) 1155  
12日 12時30分 福岡空港バスターミナル集合

- 学習テーマ: 組合員参加・学習・教育
- 組合員の主体性と内発力を引き出すため、  
JAの役職員はどのような「場」づくり、「仕掛け」づくりをするべきか
  - 教育学習を随所に盛り込んだ組合員参加・学習型の事業の仕組みづくりを  
どうするか
  - 現場における実践の中から「組合員参加・学習・教育」のあり方を徹底討論する

## プ ロ グ ラ ム

■1日目(2月12日)

12:30 福岡空港バスターミナル集合

- 座長レポート 今村奈良臣氏(JA総合研究所長)
- 講 演 JAふくおか八女の事業・組織運営と協同組合における組合員の役割  
松延利博氏(JAふくおか八女代表理事組合長)
- JA実践報告
  - ・JA田子町における組合運営と組合員の意識改革  
佐野房氏(JA田子町代表理事専務)
  - ・JAあづみの組合員組織活動の活性化への取り組み  
池田陽子氏(JAあづみ福祉課)
  - ・JA甘楽富岡における組合員教育を意識した事業・運営の仕組みづくり  
黒澤賢治氏(JA-IT研究会副代表)
  - ・JA〇〇における集落営農と組合員リーダー育成(福岡県内のJAで折衝中)
- 意見交換、懇親会

■2日目(2月13日)

- 総合討議(学習テーマに基づき討議)
- JAふくおか八女管内・施設視察

15:30 マイクロバスにて福岡空港へ

16:30 福岡空港にて解散

事務局  
だより

〈リーダーシップを取るために〉 日本農業新聞・事業開発部 妻木千尋

丑年の今年、年男となりました。職場では、中堅世代としてリーダーシップの発揮が期待されているところです。とりわけ、事業開発部という名前に負けないような“事業の開発＝イノベーション”を起こすため、職場の先頭に立つことが求められています。

しかし一方で、リーダーシップを取ることの難しさも強く感じています。特に「周囲に熱意を伝える力」や「ねばり強くやり抜く力」をもっともっと身に付けなければならないと痛感しています。

このたび、JA人づくり研究会の事務局を担うこととなり、農業協同組合運動の最先端で活躍されている諸先輩と交わる機会を得ることができました。このチャンスを生かし、皆様の背中を見ることで、成長していきたいと思っています。ご指導のほど、どうか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