

# JA人づくり研究会通信

2010 2

FEBRUARY

第6号



## CONTENTS

- JAの総合事業を問う ..... 1
- JA人づくり研究会の  
発足について ..... 2
- 特集・JA人づくり研究会  
第6回研究会
  - ・代表レポート  
JA人づくり研究会代表 今村奈良臣氏 ... 3
  - ・実践報告1  
JAの総合力を発揮した  
農業経営管理支援への取り組み  
JA全中 農業経営管理支援室 上級専門職  
岩村洋氏 ..... 4
  - ・実践報告2  
総合ポイント制の展開と  
JAの果たすべき役割  
長野・JA松本ハイランド 組合長  
伊藤茂氏 ..... 5
  - ・実践報告3  
JAの総合性を発揮するための  
職場づくりと人材育成  
福岡・JA糸島 組合長  
松尾照和氏 ..... 6
  - ・実践報告4  
大規模法人としてJAに望むこと  
富山・サカタニ農産 代表理事  
奥村一則氏 ..... 7
  - ・総合討議のポイント ..... 8
- 会員JAレポート ..... 10
- JA人づくり研究会  
第7回研究会のご案内 ..... 12

## JAの総合事業を問う

地域の農業者が結集してつくり上げたJAは、農家経済サイクルの必要上、指導・販売・信用・共済の4事業を中心とした多様な事業を兼営し、組合員の営農とくらしの向上のために活動を行っています。

しかし、近年では、JAの総合事業をめぐる政界や経済界を巻き込み、信用・共済事業分離論や独立採算制論といった様々な意見が出されるなど、きちんとした整理がなされているとはいええない状況となっています。

一方、組合員の営農とくらしの相談に応えるため、職員には、高度に専門的な知識が必要とされるスペシャリストの側面と、様々な事業を組み合わせた提案ができるジェネラリストの側面の両面が必要とされます。

組織づくりや人材育成は、どのような事業をJAとして行うかの議論なくしては、進めることができません。そこで、第6回JA人づくり研究会では、それぞれの地域で役割を果たし、個性がキラリと輝く存在として発展していくために、総合事業性を生かした事業提案ができる人材の育成方法や、総合事業性がキーとなる経営支援管理や総合ポイント制度などについての講演や総合討議を通じて、今後、JAがどのように総合事業を展開していくべきか、研究を深めました。

特集 JA人づくり研究会

# 人づくり研究会が正式発足



JA人づくり研究会は平成21年12月3日、設立総会を開き、正式に自主的な運営組織として発足いたしました。

研究会は、今村奈良臣氏（東京大学名誉教授、JA総合研究所長）が呼び掛け人となって、JAなどの常勤役員の自主的な参加により、人材育成・組織づくりのあり方、地域農業の振興などについて、これまで5回に渡って研究を重ねてきました。

今後は、会員による自主的な運営により、自主的・継続的なネットワーク学習、相互研さんを行うとともに、研究の成果を全国のJAに広めることで、本来の役割を果たし、キラリと輝くJAづくりに貢献していきます。

また、広く全国のJAに対して研究会の活動を報告するとともに、会員間の情報交換・交流のため、ホームページを開設しました。研究の成果をまとめ、会員への情報発信のため研究会通信を発行し、活用いたします。

## □JA人づくり研究会ホームページ

<http://www.ja-hitodukuriken.jp/>

## □学習のすすめ方

年間4回の研究会を開催する予定です。このうち春と夏は、会員を対象とした「研究会」とし、秋と冬には会員のほか、広くJAグループの常勤役員・職員を対象とした「公開研究会」といたします。

## □運営・体制

代表

今村奈良臣氏（JA総合研究所 研究所長）

副代表

高橋勉氏（JAいわて花巻 専務理事）

黒澤賢治氏（JA-IT研究会 副代表）

仲野隆三氏（JA富里市 常務理事）

麻生昭夫氏（JA東京むさし 常務理事）

運営委員

前澤憲雄氏（JA中野市 常務理事）

前田憲成氏（JA兵庫六甲 常務理事）

新田靖氏（JA三次 専務理事）

黒田義人氏（JAえひめ南 常務理事）

青柳博氏（JA福岡市 常務理事）

監事

杉山忠雄氏（JAはが野 常務理事）

古谷茂男氏（JAはだの 組合長）

アドバイザー

佐野房氏（JA八戸 監事）

熊谷健一氏（JAいわて中央 理事）

内田正二氏（協同組合経営研究所 客員研究員）

## □広く参加の呼び掛けを

JA人づくり研究会の成果を全国に広げ、地域でキラリと輝く活動を果たしうるJAを増やしていくため、多くの常勤役員に参加をしていただきたいと考えています。そこで、会員の皆さまから、お知り合いの役員や幹部候補職員に対して研究会への参加を呼び掛けていただけますよう、お願い申し上げます。





## 代表レポート キラリと光るJAづくりを



JA人づくり研究会代表 今村奈良臣 氏

全国のJAを見ていると、個性がキラリと光るJAがだんだん少なくなっているのではないかと感じています。キラリと光るJAをどのようにつくったら良いか、今後、じっくりと考えていきたいと思っています。

農業に基盤を置くJAは、歴史や文化、地域の産物などをベースに置きながら成り立っている組織です。経営に参加・参画・運営していく組合員のエネルギーがそのベースです。しかし、合併を進める中で、何となく国境の分からないJAが増えてきたのではないのでしょうか。全国のJAがどのようにして個性を出していくのか、そ

の取り組みが非常に気になっているところですよ。

ここに参加されている方々のJAは、「ああ、そうか。あのJAか」と言われるような個性あるJAです。国民や消費者から「JAとは何だ」と言われるより先に「あのJAは、こういうJAだ」ということが日常的に交わされたり、「あのJAの農畜産物か」というような感覚をとり戻すべきではないかと強く感じているところです。

そうしたことを実現するのは、トップリーダーの役割です。トップリーダーも当然、個性を持たなくてはならない。個性を持ってキラリと光って、JAの運営を的確

にされていく。そういうトップリーダーとは、いろいろな分野の専門家に会い、議論を交わし、ノウハウを盗み出し、そして自らのJAの路線に新しい方向をつくり上げてきた人たちです。ここに参加されている皆さんも、そういう方々だろうと思っています。

私は、自腹を切って勉強しないものは身に付かないものだと考えてきました。IT研究会も自腹を切って、身銭を切って勉強してきたから意義が大きいし、この「JA人づくり研究会」もそのような方向で、大いに皆さん研さんを積んで、議論を深め、そして新しい道を探していこうではありませんか。

## 第6回研究会 プログラム

JA人づくり研究会は12月3、4の両日、東京・大手町のJAビルで、設立総会と第6回研究会を開催しました。JA・連合会の常勤役員ら65人が参加。営農、経済、信用、共済をはじめとするJAの総合的な事業展開をテーマに、総合事業性を発揮するために必要な人材の育成や組織づくり、ポイント制度の導入と活用方法などについて議論を深めました。

【日時】 平成21年12月3日(水)11時～4日(木)12時 【会場】 JAビル(東京・大手町)

第1日

【開会】

【代表レポート】

○JA人づくり研究会代表 今村奈良臣氏

【実践報告】

- JAの総合力を発揮した農業経営支援への取り組み  
JA全中 農業経営管理支援室 上級専門職 岩村洋氏
- 総合ポイント制の展開とJAの果たすべき役割  
長野・JA松本ハイランド 組合長 伊藤茂氏
- JAの総合性を発揮するための職場づくりと人材育成  
福岡・JA糸島 組合長 松尾照和氏
- 大規模法人としてJAに望むこと  
富山・サカタニ農産 代表理事 奥村一則氏

【懇親会】

第2日

【実践報告】

【相互討議】

- JAの総合事業性を発揮するために何を改革する必要があるか
- 総合事業機能を発揮する組織づくり、人材育成をどう進めるか

【JA人づくり研究会の設立に向けて】

【閉会】



## 特集 JA人づくり研究会

## 実践報告 1

JAの総合力を発揮した  
農業経営管理支援への取り組み

JA全中 農業経営管理支援室 上級専門職 岩村洋氏

農業経営・時代の要請に  
応えた新たなJA事業

農業経営管理支援の取り組みは、第24回JA全国大会で提起・決議をして、全国で実践を各段階で進めているところです。その背景には、農家・農業を取り巻く環境が大きく変化したという認識があります。戦後、農家といえば米生産を中心とした618万戸を指していました。JAの営農指導は集団的に行っていましたし、JAの運営も米が中心でした。ところが平成20年には252万戸になってしまった。また、18年に担い手を中心とした施策ができ、集落営農や農業生産法人という新しい形が誕生しました。こうした担い手の変化への対応の切り口が農業経営管理支援です。

担い手のニーズへの対応が  
つなげる事業利用

いまの担い手は、米だけではなく、さまざまな作目を組み合わせて経営するようになりました。経営規模も変わっています。従来の集団指導や営農指導の体制では、対応が難しい。担い手が求めるのは「私の経営はどうなっているのか。私の経営に合わせてどのように指導してくれるのか」ということです。これが農業経営管理支援の背景にある第1の視点です。

第2の視点は、系統外企業の事業対応です。「JAでは大型農家対応は難しいから、税金は税理士に任せておけばいい」という意見も

ありますが、一般的に税理士というのは、銀行とくっついています。銀行は、地方ほど融資先がなくなりますので、優良農家や優良農業法人に金を貸したいと考えています。そういう思惑を持った銀行と税理士が肩を組んで組合員のところに押し寄せています。クレジット会社と生産資材・農機具会社のつながりもあります。こうしたローンの利息が、どれだけ経営を圧迫しているのか担い手の皆さんは承知しているでしょうか。

また、担い手の経営を圧迫する要因が3つ目の視点です。政治の変化や消費構造の変化、肥料・燃油の高騰などで、農家の所得率は下がっている。担い手は、経営悪化の予防措置を取ってほしいと考えています。経営不振農家を放っておくとJAの経営問題につながってしまうのが第4の視点です。つまり、引当金です。これが増えるか減るかで、JAの経営は大きく変わってくるはずです。

第5の視点では、消費者運動や農政運動を進める上で、数字を基にした議論が求められます。行政は、トップ農家しか見ていません。兼業農家も含めたデータを基にしないと、全国の農業の実態を理解してもらえないのではないかと考えます。これらの視点に応えたツールの1つが農業経営管理支援です。

ほとんどのJAが青色申告の支援をしていますが、そこで終わっているのが実際です。農業経営管理支援とは、まず、記帳代行で

農家のデータを押さえて分析する。それを基に、新しい事業形態や新しい品目を提案したり、総合的に提供しているJAのサービスを提供するという流れです。

データを基に  
経営の健康診断

皆さんは、健康診断を受けますね。身長を測ったり、血圧を測ったりして、そこで問題があると要検査、精密検査になります。医師は、精密検査の結果を分析し、診断書を書き、「薬を飲んでください。生活習慣を改めてください」という改善計画を出されます。農業経営管理支援も同じです。

ところが、経営診断の結果を理解したといっても、さっと治してくれる農家は少ない。生活習慣病も同じだと思います。誰かがついておかないと、すぐに改善をあきらめてしまう。だから、指導体制をどのように構築するかが課題になります。きちっと治るまで指導してやる体制が必要です。JAを利用すれば利用するほど、健康診断など全部やってくれるという安心感につながります。

ダーウィンは、進化論で「強いものが生き残ったのではない。賢いものが生き残ったのではない。環境の変化に適応したものが生き残る」ということを説明しています。JAの事業を取り巻く環境が変化中、生き残れるJAとは、環境に合わせて次々と形を変えられるJAのことではないでしょうか。

## 実践報告 2

総合ポイント制度の展開と  
JAの果たすべき役割

長野・JA松本ハイランド 組合長 伊藤茂 氏

JAの総合性を生かす  
総合ポイント制度

JA松本ハイランドは平成20年10月、組合員加入の促進と事業対応の強化を目的に「総合ポイント制度」を導入しました。

組合員加入の促進ではいま、JA離れや組合員の高齢化が最大の課題となっています。当JAは、数年前から組合員加入運動に取り組んでいます。具体的には、正組合員家庭の複数組合員化と女性組合員化を進めています。わずかですが、正組合員も准組合員も増加しています。総合ポイント制度は、こうした取り組みを強化するツールの一つとして活用しようと考えました。

事業対応の面で、JAの使命や存在意義を整理すると、『地域農業を核とした協同組合』になります。競争が激化する中、特徴を出すには、地域社会とのかかわりを重視することが最も重要です。そのため、組合員や地域住民にどのように共感を得て事業を進めるかが大きな課題となってきます。一方、理想だけでは、JAへの結集が難しい時代です。協同の価値を組合員が実感することが求められています。ですから、非経済的なメリットと経済的メリットの双方のバランスを追求しなければならない。そのための事業の総合性の活用は重要な取り組みです。総合ポイント制度は、JAの総合性を生かすツールになると考えました。

協同組合らしい  
総合ポイントとは

当JAの総合ポイント制度では、事業利用に加え、協同活動への参画もポイント付与の対象としました。JAらしいポイント制度にすることが大切だと考えた結果です。

近年では、なにかと組合員メリットを求める声が多く聞かれます。総合ポイント制度は、その対策の1つと考えています。組合員メリットの1つ目は、意思反映による満足度の向上だと考えます。懇談会や渉外活動、一斉訪問によるコミュニケーションの強化で、組合員の意見や要望が実現し、組合員の満足度が高まると考えられます。事業利用による満足度では、経済的なメリットの創造や、魅力あふれる事業の提供です。総合ポイント制度による事業利用でのポイント付与はメリットの創造になります。3点目は、仲間づくりや、学びを通じた自己成長による満足度の向上があります。当JAでは、組合員セミナーを開催するなど教育文化活動にも力を入れています。これらの組合員組織活動や講演会など協同活動に参加することでポイントが付与されます。例えば、支所の運営懇談会に出席すると150ポイントを付与します。

## 組合員との距離が縮まる

平成20年10月のスタート時において、すべての組合員をポイント

会員として登録しました。事業利用によるポイントは1,000円で1ポイントです。還元率は0.1%です。ほかの販促ポイントから見れば低く、その部分だけとらえれば、経済的なメリットは小さいし、そうした指摘もいただいています。

ポイントの還元では、JAの事業に少しでも還元をしたいと考え、JAのまごころ商品券との引き換えとしました。また、あえてJAの窓口へ足を運んでいただく交換方法を採用しています。

利用高配当もポイントも、組合員の経済的なメリットです。大きな違いは、利用高配当は経営の結果でありますし、ポイントは事業利益に直接影響する点です。一方、総合ポイント制度は、組合員加入運動の特効薬にはなり得ません。あくまでも情報の1つとしてとらえています。

「ポイント制度なんて、事務量が増えるだけだし、そんな面倒なことを始めて何のメリットがあるのだ」という声もありました。しかし、商品券の交換を始めたところ「おばあさんがうれしそうに通帳を持って交換に見えた。500円の商品券を受けとったときの笑顔が忘れられない」と職員が話していました。たった500円ですが、これをきっかけに、いろんな意見やお叱りの言葉もいただくようになりました。そういう面も、導入の効果だと感じています。



## 特集 JA人づくり研究会

## 実践報告 3

JAの総合性を発揮するための  
職場づくりと人材育成

福岡・JA糸島 組合長 松尾照和 氏

営農・経済事業を  
中心に総合性を発揮

JA糸島は昭和37年11月に市町村を超えた合併をして設立しました。小さな行政単位ではなく、京浜市場や京阪神市場に打って出るには、産地をはっきりさせようと、当時としては大きな合併でした。ですから、地域がどんなに変わろうとJA糸島は、生産農協であることをうたい上げというのが組合長に与えられた仕事です。JA事業には信用・共済・生活・営農の4本柱が中心にありますが、「この4つの部門が組合員の生活を支えてるんだからきちんとやりなさい」と言っています。当JAの経済事業の依存率は57%となっています。

計画・実効・結果を  
出す仕組み

組合長になったとき、JA管内の農業総産出額は、平成2年の180億円に比べて11%減少していました。一方、JAの販売高は100億円から73億円まで下がっていました。「生産高は11%減なのに、なぜ販売高が30%も下がったのか。100億円に再挑戦しよう」と訴えました。分析の結果、高齢化したから農業をやめたのではなく、野菜を作っても販売する場所がないという結論に達し、産直市場を作りました。「伊都菜彩」も、その一つです。「伊都菜彩」の売上高は、販売高に算入しています。共販に

乗せられない出荷品という位置付けです。おかげで平成20年度の販売高は98億6,700万円まで積み上げることができました。

こうした取り組みは、私が営農部長になった時、営農・経済事業の方針や計画が何もなかったことがきっかけです。九州大学の先生をはじめ90数名の委員を集めて5カ年計画をつくり上げました。組合員アンケートで「5年後に専業で農業する人は何人いるか」という質問に対し、3,600戸のうち654戸しか農業を続けようとしていない、水田3,493haが60%しか残らないということが分かりました。これではいかんと考え、これを計画書に盛り込みました。計画書は全組合員に配り、「糸島の農業はこうやるんだ」と毎晩、説いて回りました。以来、計画は5年ごとにつくっています。

また、組合員への意識付けや動機付けのため、Ⓢマークを活かしたいと考え、商標登録をしました。単にJA糸島産の農産物の表示をするためのものではなく、農協役員、組合員の本当の心の結集だと位置付け、すべてのものにⓈマークを使うようにしています。

生産農協らしい  
人づくりのあり方

人づくりは、組織づくりの原点であると考えています。組織を大事にしないと、当JAは成り立たないからです。

職員には「この事業が本当に組

合員のためになっているか」と問いかけ、「そうでなければ撤退するというのを総代会で発表せよ」と言っています。また、職員研修は内部研修をできるだけやるようにしています。また、中央会の教育センターに頼りすぎていた面もありました。

収穫祭も研修の一環と位置付けています。かつての収穫祭は、品評会や安売りの場でしたが、3日間の収穫祭の間に2億円を売り上げようと目標を設定し、収穫祭のあり方を大きく変えました。農家の人たちが大変な思いでつくった農産物を、職員がただ同然で売っているのはおかしい。職員は、組合員のために、いくらでも金を稼げということです。自動車の販売をやめたので実績は下がっていますが、今年も1億円を売り上げました。

人づくりは職員の人材育成だけではなく、将来のJAや、生産組織を担う人材も育てていく必要があります。農業が地域集落を基盤としていることを踏まえ、集落をまとめるリーダーをつくり上げようと、毎年、リーダー研修会を実施しています。青年部や女性部、生産組合などすべての組織のリーダーが対象です。研修を受けたリーダーたちが中心となって、集落の方針や営農計画ができてきます。人材育成というと一般には職員のことを指しますが、組合員の人材も育成するべきだと考えます。

## 実践報告 4

## 大規模法人としてJAに望むこと



農事組合法人サカタニ農産 代表理事 奥村一則 氏

## いまこそ協同組合が大事

不況がずっと続いて、将来を見通しても、20年前の好景気には絶対に戻らないでしょう。こういうときこそ、協同組合や協同活動が重要だと思います。ただ、このままだと大事な協同組合組織が縮小したり、経営悪化したりして消滅したりするのではないかと懸念しています。

それは、いまの組合員が60～80歳代ばかりで、組合員の子どもに組合員資格を継承していく心配だからです。これまで通りにJA運動・活動に参画してくれないのではないかと感じています。農業経営者にとって最も大事なことは、農村の機能がきちんと維持されているということです。

そのためには、JAの役職員が、若い人たちに好かれる農協は、どうあるべきかを真剣に考えなければなりません。それに、役職員が、私たちを「組合員」とか「農家」と呼んでいることが気に入りません。私たちは、営利事業を営んでいますので、本来は「お客さま」のはずです。組合員資格を持った「お客さま」か「株主」かのどちらかの呼び方でないとおかしいのではないのでしょうか。

プロ農家こそ  
継続性あるパートナー

土地利用型農業の担い手は今後、その数が少なくなるはずで

すからJAの営農部門は、いつまでも兼業農家に視点を置くべきではないと考えます。けっして兼業農家を切り捨てるという訳ではないのですが、だんだん数が縮小し、事業も衰退していくのではないのでしょうか。

兼業農家への対応もJAの重要な仕事ですが、リスクを背負って経営しているプロ農家こそが、将来も継続性のあるパートナーだという認識をもっと強く持つべきです。

当地域のJAではいま、補助金や助成金に依存しない農業を目指し、園芸作物に力を入れています。生産者150人ほどを集めてやるということですが、その多くはリスクを背負っていませんし、「JAにやれと言われたことをやった」という意識です。結果が見えなかったらすぐにも撤退するでしょう。本気で取り組むには、現場レベルで現実を踏まえた単価の設定や、採算が合う経営・販売方法を議論しつつ、自らの経営リスクを認識したプロ農家を育てていく必要があると考えます。

## 人がつくる経営

経営とは人です。人づくりは、極めて重要です。

しかし、JAの人事には問題があると感じます。本来なら職員をどんどん専門化させて、市場競争に勝たなくてはならないのに、たらい回しの様になっています。

こうした古い体質は、根本から一気に直すべきです。徐々に改めるのでは、時代の変化に追いつかないでしょう。また、やってみて失敗したならば撤退すれば良いだけです。失敗したという実感が伴い、次の進化につながるからです。

一方、サカタニ農産としては、儲けは将来のための投資にしようと考えています。まずは人材を確保しようと、社員を多めに採用しました。また、果樹生産の取り組みも始めました。植え付けてから満足できる果実が収穫できるまでの間に、市場や販売力、技術を備えようと、リンゴや桃、柿を3haほど取り入れました。

社員の意識も変えていく必要があると強く感じています。社員の間には「毎年、利益が出ているのに、なぜ果樹に取り組まなければならないのか」という意識があったからです。その際に素直に実行するのは、若い社員ですが、40～50歳を過ぎた人は理屈をつけて行動に移さないというのが問題だと感じているからです。

また、地域の総合力を上げたいとも考えています。自らの価値を高めるには、地域の総合力も上げる必要があるからです。JAとしても、正組合員ばかりではなく、准組合員や地域住民とも一体になって事業に取り組むことが大事だと考えます。

## 総合討議のポイント

総合事業を生かす組織改革・人づくりのあり方	
松阪・富田組合長	現役の職員の中では「農協ではなく、総合商社に勤めている」という意識の者もいます。組合員から「農協は変わってしまった」「離れてしまった」という言葉がどんどん出てきました。そこで、「人材育成と組織の改革と、それからさらなる地域密着型の対応をとらせていただきたい」と宣言し、新たな事業として「推進部」を10月に設置しました。
みっかび・後藤専務	事業の独立採算制も大事ですが、見ていると「自分の仕事だけをとにかくやればいい」「ほかの部署には声は出さないけれど、自分の部署にも余分なことを言ってもらいたくない」という様子が見えました。事業部門の横串を入れて、とにかく連携させる、事業ごとの相乗効果を裏付けることを進めています。
東京みなみ・二瓶専務	経済事業の改革については、効率性を求めために赤字の削減に取り組んだ結果、事業量の減少につながりました。大変厳しい状況の中でも、これまで以上に剰余金が出る環境づくりをしましたが、事業量が伸びないという大きな問題を抱え込んでいます。
岩手県信連・菅原常務	総合事業を発揮する上で、職員がそれぞれの事業のスペシャリストでなければ競争の中で勝てないのではないのでしょうか。一つひとつの切り口がほかのライバル会社に負けるようでは、JAの総合事業は発揮できないのではないのでしょうか。それぞれの縦のスペシャリストが合わさってこそ、総合事業の機能が発揮できると考えます。
福岡信連・小林常務	JAの信用部門に出向をしたとき、一つの事業部門だけの再構築では限界があると感じました。人が問題でした。総務部門、管理部門、中央会と連携することが重要です。
斐川町・周藤組合長	営農指導を積極的にやった結果、担い手への集積率が高くなって、共済・経済事業の利用率が高くなってきました。准組合員のニーズについて、信用事業のほかに言及がされていないため、今後の課題でもあると思っています。近年では営農指導事業の負担が多くなっています。そこへ信用推進業務への応援をと言われると、営農指導部門から不満が出る状態も出てきています。
グリーン近江・大林常務	思い切って営農センターをやめてしまいました。支店の機能を強化して、ワンストップ店にして、組合員が支店に来ていただければ、すべて済ましてしまえるようにしようと思いました。
福岡市・青柳常務	支店を核にして、支店の職員と組合員が一体となって支店の運営に当たっています。

総合ポイント制度をどのように活用するか	
みっかび・後藤専務	基本は視線を正組合員に向けた事業運営ですが、地域づくりに准組合員も入っていただくこと、この方々を取り込むツールとして総合ポイント制を来春から導入する段取りをしています。
はだの・古谷組合長	総合ポイント制度ではなく、利用高配当を出しています。信用事業では、後でポイントを還元するよりは、前面で競走しないとなかなか厳しいのかなと思います。経済事業については困り込みの意味で役割があると思いますが、事業環境が厳しく、利ざやが少ない中で、なかなか難しい問題だと考えています。
協同組合経営研究所・内田客員研究員	JAいずれの総合ポイント制度は、福祉事業を除くすべての事業についてポイントを付加することになっています。誰がどれだけ利用されているかが分かりますので、組合員に対してどのようにサービスを推進をしていくかという武器になっていきます。最終的には、組合員の結集に使っていくと考えています。
八戸・佐野監事	女性の組合員が、総合ポイント制度の主役になる。女性の側からの活動で、いろいろ進めていくことが、一番の肝要なのかなと思っています。

人材育成・組織育成をどのように進めるか	
御殿場・芹沢専務	職員の資質についてですが「確かに頭脳明晰だけど、営業はゼロだ」という話を聞きます。農協も人的結合体ですので、人と会話ができないと農協人として生きられません。
えひめ南・黒田常務	管理職になれそうなめばしい人は、管理職予備候補として「おまへたちは将来、管理職になるんだ」と経営学問の走りみたいなことをやっています。ただ、自分自身の中にわき上がってくる内発的なものがないと難しいだろうと思います。
新ふくしま・菅野理事長	農協の教育活動、教育場づくりでは「職員を外に出せば育つ」ことがまだまだ多いのではないのでしょうか。総代会に向けて教育活動の基本方針を明確にして、組合員、役職員、地域住民に対する福祉活動をどう進めるべきかを提案したいと考えています。
岩手県信連・菅原常務	非常に実績を伸ばしたJAと、なかなか伸びないJAの違いはどこから来るのか。組合長の想いや、若い職員の資質もさして変わりがなく、一番の問題は、定年が見えてきている立場にある中間管理職のところにあると思います。
いわて中央・熊谷理事	特に力を入れているのは「組織づくりは人づくりだ」という考え方です。大型農協になるほど、役員も職員も関係が薄くなります。農家組合の事務局として、全職員を張り付けました。農協と農家のパイプとして、月に1回は必ず交流させます。また、「営農組合に加入した人は、1人30万円のメリットがあるよ」と具体的に示す必要があります。組織の育成と職員の育成とは、同時発信だという考え方です。
鹿児島県中央会・山口専務	個性のある農協が少なくなったと思っています。職員は、自分の農協の良さに対する自信がない。自信がないので、組合員のところに行って話のできる職員が少なくなったと考えています。もっと自分の農協の良さ、仕事の素晴らしさを見つけて、もう少し自信を付けさせてやる必要があると思います。
福岡市・青柳常務	JA職員の専門化、プロという言葉がよく出てきますが、お客さんから見ると、1年生であれ10年選手であれ、すべてプロとしての対応を求められますので、個々の人材の育成には、力を注いでいます。自主的な研修を積極的に行うようにしています。



## 組合員教育の必要性

東京むさし・高橋青壮年部顧問	JA東京むさしの力を借り、組合教育事業を立ち上げました。農協の原点から学ぶ必要があるだろうと考え、みんなで勉強し始めたところです。
福岡市・青柳常務	組合員教育では、地域の農業のリーダーの育成をやろうと、協同組合講座を立ち上げました。役員と管理職、管理職と一般職員、職員と組合員のコミュニケーションが非常に重要です。

## JA離れの原因と、その解消に向けた取り組み

御殿場・芹沢常務	若い人たちの農協事業に対する理解が、だんだん薄れる傾向にあると危惧しています。職員には、地域貢献を積極的にしようと言っています。地域からもそういう要望がありますし、評価も得ています。
新ふくしま・菅野理事長	農家との間に距離感があつたけど、それを縮めるためにどうことができるだろうと考え、ASTを組織化しました。組合員のところを回り、そこで出てきた要望を、いかに具体的に事業化したり、活動化したりすることを考えるのです。
いしのまき・邊見常務	農地の集積が、農協の事業を利用しないということにつながってしまっている。信用・共済事業に比べて、営農・経済事業の満足度が低く、事業を利用しないので、正組合員を脱退するというかたちにつながってると思っています。
いわて中央・熊谷理事	大型JAになればなるほど、JA自らが農家から離れていきます。組織リーダーに徹底した勧誘をすべきです。お金を払ってでも勧誘する必要があります。そこでJAの代行者になって、JAの考え方を伝えていただく役割を担ってもらおうという考えです。
グリーン近江・大林常務	集落営農に対して農協が出資する形で法人化しています。集落営農とJAと、パートナーシップを取って組合員離れが起きないように、きちんとやっということうこと。総会や会合があるときに、中に入って、話をさせていただき、情報も収集させていただきます。こちらから積極的に出ていって、パートナーシップを取っということうこと考えです。

## JAの主権者は誰か

はだの・古谷組合長	農協運動・運営の基本は総会だと考え、総会を開いています。それが組合員との接点づくりにもつながっていると考えています。
はだの・古谷組合長	課題は、若い人に好かれる農協・JAをいかに作り上げるかという問題です。組合員のことを「お客さま」と呼ぶのは、なじまないと感じました。現実はお客さまと言っているのですが、その辺も含めて、基本・原点をもう1回見直す必要があると考えています。
うつのみや・小島組合長	総代会資料で「皆さんの結集の証しがこれだよ。よくもなるのも、悪くもなるも、皆さん方が結集しなければ、われわれとしてもいかんともしがたい」という部分をまず最初に伝える姿勢があれば、農協はすぐなくなっていくでしょう。
協同組合経営研究所・内田客員研究員	JAいずれもでは、若い職員が「私たちがつくるJA」という冊子をつくりました。そこでは「組合員を単なる顧客と見るような、競合企業と同じやり方の、顧客化路線から決別する。本物の地域協同組合として、協同組合運営による事業と組織運営を展開していくべきだ」と結論付けました。

## 経営支援活動をどのように導入・活用するか

東京むさし・麻生常務	農業経営支援への取り組みでは、地産地消を目指した生産に加え、資産管理をやっている方が非常に多くいますので、経営相談ができるJAを目指していきたい。
東京むさし・小野常務	平成19年度から営農支援のため、男性指導員3名を病気などで困っている農家に派遣をしています。営農支援活動は、これからの大事な仕事です。資産管理事業も大事になってきます。



## 会 員 J A レ ポ ー ト

### 「元気な農家」を育成／収支つかみ “健康診断”

〈JAグループ宮崎〉

JAグループが進める農業経営管理支援対策は、担い手を中心に農家組合員の経営と暮らしを守ることがJA事業・経営の向上に結び付いてくる仕組みの確立が狙いだ。全国モデルであるJAグループ宮崎の取り組みは、現在、「元気な農家」をつくる経営健康診断事業にレベルアップしている。

行政、JAグループ一体となった宮崎型農家経営支援体制をもう一步進め、元気な農家作り健診事業に踏み出した。JA宮崎中央会では「担い手の施策集中」という農政転換もにらみ、①宮崎農業を担う担い手の経営安定・維持発展②認定農業者の経営改善計画のフォローアップ③農家の経営革新プランとJA事業計画の連動——を目指している。

農家経営管理支援は、JAが青色申告の記帳などを支援する中で担い手の経営内容を把握し、経営安定・発展に必要な課題解決の具体策を指導する。担い手一人一人に合った「個別対応」に乗り出す点で、大きな特徴がある。

収支の把握は、担い手がJA事業を利用したデータを活用し、青色申告の記帳を代行・支援する中で行う。購買、販売、信用、共済など各事業の利用状況を一元的に入出力するシステムが要となり、これがあれば、ほぼ自動的に一人一人の経営内容を詳しいデータに落とすことができる。これで記帳の手間も大幅に削減。さらにJA内の部署間連携が強まり、課題解決に対してJAならではの総合的な支援・対応がしやすくなるという期待もある。  
(19年11月24日付、日本農業新聞)

### 協同活動も還元対象／ポイント制導入

〈長野・JA松本ハイランド〉

JAの事業や活動の一定利用量に応じて組合員にサービスを還元する、JA長野県グループの総合ポイント制度がJA松本ハイランドで県内に先駆けスタートした。「JA松本ハイランド組合員総合ポイント制度（愛称＝夢あわせポイント）」で、事業利用だけでなく、元気なJAづくりを進めるため、協同活動への参加を対象にしているのが特徴だ。

JAは、9月末の全組合員、約2万7,000人をポイント会員として登録した。この制度の導入により、仲間づくりの輪がより一層広がることを期待している。ポイントの対象は、営農懇談会など協同活動への参加をはじめ、貯金や融資など信用事業取引、資材、農機具、生活用品、給油、ガスなどの購買事業取引、日本農業新聞や家の光3誌の教育図書に及ぶ。

(20年10月1日付、日本農業新聞)

### 大型直売所は未来耕す “起爆剤”

〈福岡・JA糸島〉

福岡・JA糸島が運営する大型直売所・伊都菜彩は、「糸島産であること」をスローガンに、地場産食材にこだわり、売り上げを伸ばしてきた。今年度の販売目標は20億円の大台に乗り、全国最大級の直売所になる見通しだ。売り場面積約1,300平方メートルの広い店内は、週末ともなると、近隣から押し寄せる人の波に埋まる。JAオリジナルの赤い法被を着た店員が汗だくで対応する。この勢いは、元気に脈打つ地域農業を後押しする風の役割を果たす。JA販売高100億円チャレンジ運動の重要な柱にもなってきた。

同直売所が誕生したのは15年4月。150万人都市、福岡市に隣接する強みもあり、1,300平方メートルある広い店内は平日でもごった返す盛況ぶりだ。新鮮な食材が1店でそろうのが最大の強みだ。野菜の130をはじめ、店内のアイテム数は2,000を超す。JAは、豊富な品ぞろえを実現するため、野菜を中心に少量多品目の栽培指導にも力を入れる。

生産者と消費者の交流拠点は、地域農業を引っ張る役割も果たす。高齢者、女性、団塊世代の定年帰農など、農業生産のすそ野も広がってきた。担い手と多様な生産者の共存共栄。JAの描く「未来を耕す糸島農業」の青写真は着実に実現しつつある。

(21年1月1日付、日本農業新聞)



### 農工商連携で新商品の発売へ

〈富山・サカタニ農産とJAいみず野など〉

農工商等連携事業計画の認定を受け、富山県砺波市の（株）ユーキフーズなどが商品開発を進めていた地場産のカット野菜を利用したサラダが11月から県内で販売されることになった。南砺市のサカタニ農産とJAいみず野が連携して2種類を開発、商品名を「ハッピーサラダ」とした。今後、野菜栽培の担い手発掘や冬取りキャベツの貯蔵試験などに取り組み、22年4月の本格販売を目指す。

販売されるのは「ハッピーサラダ・さつまいも」と「ハッピーサラダ・柚子（ゆず）の香」。「さつまいも」は1パック140グラムでレタスマたはグリーンリーフとキャベツ、ニンジン、レッドキャベツ、水菜、サツマイモのほかピーマン、ベーコンチップを色鮮やかに盛り込んだ。旬のサツマイモをメインに、家族の健康を考える主婦層を中心に販売したい考え。

「柚子の香」はサツマイモに代えてダイコンやマグロの缶詰が入っている。ユズの香りが冬野菜とマッチし、食卓に季節感を漂わせる。1パック132グラムにした。価格はいずれも1パック298円程度に設定する予定で、いずれも12月末まで販売。

(21年10月24日付、日本農業新聞)

## 原点に戻って協同活動／教育文化事業で講演会

〈JA東京むさし〉

JA東京むさしは、国分寺いずみホールで「組合員教育文化事業講演会」を開いた。組合員約310人が出席した。同JAでは4月に組合員教育文化事業準備委員会を発足させ、来年度からの本格実施に向けて活動している。今回の講演を契機として活動に弾みを付けたい考え。

第1部では、須藤正敏組合長が「協同活動ってなに」と題して、JAの理念や歴史を講義した。須藤組合長は「農業協同組合は、みんながつくった組合なのだから、原点に立ち返って学んでいこう」と語った。第2部は、落語家でタレントのヨネスケさんが「日本の食文化—晩ごはんから日本が見える—」と題して講演した。  
(20年9月20日付、日本農業新聞)

## 「リーダーが育ってます」協同組合講座が効果

〈神奈川・JAはだの〉

JA運動のリーダーを育成しようと、JAはだのが昭和58年から開講している協同組合講座が、組合員数増加に効果を挙げている。JA事業に対する理解が広がり、平成15年度に6,700人だった組合員は、18年度には9,200人に増えた。19年度は、准組合員を対象に「新規加入組合員講座」を開く予定で「組合員を1万人に」と、JAでは目標を掲げている。

講座は、組合員の配当金などのうち、1人当たり5万円を積み立てている「組合員教育特別積立金」を活用。その運用益の一部を利用して開講している。現在の積立額は約4億円。修了者は、18年度で延べ1,380人を超えた。

協同組合の基礎を学ぶ組合員講座、組合員講座修了者を対象にした専修講座の2つからなり、受講者は、年6回の講座などで、JAの仕組みや組織リーダーの役割などを学ぶ。県内外のJA事業や協同組合活動の優良事例、韓国やタイ、台湾、中国などのアジア農業事情視察もある。  
(19年3月14日付、日本農業新聞)

## 全支店で懇談会を実施し、顧客の意思反映

〈JA福岡市〉

JA福岡市は利用者の意見を直接聞いてJA事業の改善・活性化に役立てるため、全支店で「利用者懇談会」を開いている。全支店で行うことで、より地域に密着した、身近で小回りの利くJA運営が可能になり、JAの活動への活発な参加に結び付くなど効果を上げている。利用者懇談会は、利用者の意思反映や組合員加入を目的に始め、22年で10年を迎える。当初は複数店舗を集約し、管内数カ所で行っていたが、地域住民の具体的な声をくみ取り、より地域に根差したJAづくりを行うため、18年から全支店での開催に移行した。

21年12月には、福岡市西区の壱岐支店で懇談会を開いた。参加者から「農産物直売所でもJAの料理教室の申し込みができるように改善してほしい」という意見が挙がり、担当部署が即座に対応。数日後には農産物直売所の店舗内に料理教室の参加申し込みボックスを設置した。担当者は「JA利用者の意見をダイレクトに受け取ることができる懇談会は、JAづくりにとても重要。今後も継続し、事業改善に役立てたい」と語る。

(22年1月8日付、日本農業新聞)



## データを基に集落営農の必要性示す

〈JAいわて中央〉

JAいわて中央は、水稲と園芸を軸にした集落営農組織を基本に据える。アンケートによる全組合員の経営実態と意向を基に、集落営農の必要性を明確に示し、農家に徹底。その地域に住むJA職員をコーディネーターとして張り付けるなどJA、職員、農家が一体となった生産組織づくりで、地域農業の底上げに取り組んでいる。

JAは、広域合併後の13年に全組合員のアンケートを基に集落営農が必要なことを示し、その方向性を明確にした。「なぜ集落営農か」を明らかにするため、16年の時点で米の収益性を試算。当時米価の下落が続いていたが、1袋(30キロ)が6,000円の場合、3ヘクタール以下では、どのような経営形態をとっても赤字になり、経営が成り立たないことを数字で示し、農家を説得した。

また、担い手対策課を設け、JAの退職者や集落に住む職員らを集落コーディネーターとして選任し、組織運営や経理の指導に当たる。地域農業の担い手に向く担当者4人を配置、集落営農組織に向く体制を整備した。この結果、21年度の水田経営所得安定対策加入の集落営農は59組織に達した。これに法人、株式会社の7組織、それに個人経営の認定農業者を含めた同対策加入組織の占める面積は全体の77%に達する。  
(21年12月6日付、日本農業新聞)



# 第7回研究会のご案内

- 日時 平成22年3月19日(金) 13時~20日(土) 12時  
■会場 場所：日本教育会館  
(東京都千代田区一ツ橋2丁目6-2)  
■学習テーマ 「地域興しとJAの役割」  
■参加対象 JA・連合会・中央会の常勤役員  
(JA・連合会・中央会の職員はオブザーバーとして参加できます)  
■参加費 会員 1万5,000円  
会員外 2万円  
(1団体で複数参加する場合は、2人目から1万円) ※別途、振り込み口座をご連絡いたします

## プログラム

### ■1日目(3月19日)

- 開会  
○代表レポート JA人づくり研究会代表 今村奈良臣氏  
○問題提起 地域興しとJAの役割  
○実践報告 「JA伊達みらいにおける産地づくりと組織づくり  
—水稲・養蚕地帯から桃とあんぼ柿の産地づくりの歩み—」  
福島・JA伊達みらい  
「ハトムギによる産地形成とJA主導の農商工連携  
—地域ネットワークがJAの売り込む力の源泉となる—」  
富山・JA氷見市  
「女男共同参画によるJAの助け合い活動と仕事興し  
—地域福祉を担う“ニコニコ会”と“赤い禪隊”—」  
高知・JAコスモス

- 質疑・意見交換  
○懇親会

### ■2日目(3月20日)

- 提言 「地域興しとJAの役割に向けたいくつかの提言」  
明治大学教授 小田切 徳美氏  
○総合討議 「地域興しとJAの役割」  
・地域興しのために必要な組織づくりと人づくりをどう進めるか  
※オブザーバーも含めた20人程度による分散会方式で討議  
○分散会報告  
□閉会

事務局  
だより

## JA全中・教育部長 比嘉政浩

平成21年12月3日、JA人づくり研究会の設立総会が行われ、同研究会が発足いたしました。同研究会は、会則が述べる通り、JA役員らによる自主的な学習の場であり、会員の意思により自主的に運営される研究会です。

全中は、JAが青年部・女性部事務局を担うがごとく、日本農業新聞とともに同研究会の事務局を担います。全中はあくまで事務局であり、会員の皆さん方が主役であるとの基本をはずさないよう肝に銘じて務めます。

全中が同研究会の事務局を務めることとしたのは、①人づくりをはじめ同研究会の目的・活動に賛同すること、②人づくりは、全国一律基準の設定などで進むものではなく、自主性が重要であり、「意欲ある役員による自主的な研究会」という手法が極めて有効と判断したこと、③事務局を務めることで、全中は全国の数多くの優良事例に触れ、全中役員自身が学ぶことができ、全国に発信していくことができる、との理由からです。

全国の数多くのJA役員の方々が、JA人づくり研究会に入会していただくことをご期待申し上げます。

## JA人づくり研究会通信

発行者：今村奈良臣  
発行：全国農業協同組合中央会(JA全中) 教育部  
編集：日本農業新聞 広報局 事業開発部  
〒110-8722 東京都台東区秋葉原2-3  
電話 03(5295)7410 ファクシミリ 03(5295)3370