

JA人づくり研究会通信

2012 4 APRIL

第13号

CONTENTS

- JAに必要不可欠な「人づくり」をどう進めるか 1
- 第13回人づくり研究会
問題提起..... 2
JAに必要不可欠な『人づくり』を
どう進めるか
JA人づくり研究会代表 今村奈良臣
- 第13回研究会プログラム 2
- 第13回研究会のまとめ..... 3
- 実践報告1 4
JAみっかびにおける産地形成と
人材育成の展望
静岡県・JAみっかび
専務 後藤善一 氏
- 実践報告2 6
JA東京むさしの経営理念と
人材育成の現状
東京都・JA東京むさし
常務 麻生昭夫 氏
- 実践報告3 8
JA梨北の事業改革と地域づくり・
人材育成の現状
山梨県・JA梨北
常務 仲澤秀美 氏
- 実践報告4 10
JAみなみ信州における支店長
責任制による地域活性化
長野県・JAみなみ信州
組合長 矢澤輝海 氏
- 第14回研究会のご案内 12



JAに必要不可欠な「人づくり」をどう進めるか

JAに限らずさまざまな組織・経営体は、その存続と発展を目指していることは言うまでもありません。

JAは協同組合という性格上、人と人とのつながりを大切にするとともに、総合事業を行っているために各事業に精通した幅広い知識と人材育成が求められています。農業生産を主軸とした組合員の営農と生活を守るJAは、地域に密着した活動・運営が求められています。そのためには「地域づくり」プロデューサー的、「組合員活動組織」コーディネーター的な役割を果たせる人材の「発見」と「育成」が必要です。



「JAに必要不可欠な『人づくり』をどう進めるか」

JA人づくり研究会
代表 今村 奈良臣

農業生産を主軸とした組合員の営農と生活を守るJAは、地域に密着した活動・運営が求められています。そのためには、「地域づくり」プロデュース的、「組合員組織活動」コーディネーター的な役割を果たせる人材の「発見」と「育成」が必要不可欠です。

農業の6次産業化について、あらためて強調しておきます。去年の3月に法律ができたにもかかわらず、実態はいろいろです。現場に行って調べてみると、私が以前から言ってきた「 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 」ではなく、「 $3 \times 2 \times 1 = 6$ 」になりつつあるところもあります。これについて、警鐘を鳴らしたいと思います。

例えば、直売所です。売り上げを伸ばすために、仕入れ品が増え、営農指導が低下しています。とにかく物を出せ、

出せというとか、組合員の活力が低下しているなど、本当に本質的な問題を考えなくてはならないと思っています。

同時に、それぞれの地域について考えるに当たり、文明と、文化ということ、ぜひ頭の中で、整理していただきたいと思います。

文明というのは、例えば、自動車文明とか機械化文明など、世界のどの人種でも、どの人間でも、共通する普遍性、一般性、共通性ということを特徴としています。例えば、日本人は自動車を動かせるけど、他の国の人には動かせられないとか、そういうことはあり得ません。これが文明です。

地域を考える上で大事なものは、文化です。文化とは、個別性、地域性、特殊性ということを基盤に持っています。文明とは、全ての点で対照的です。

その中でも、特に食文化。これは各県、各地域に、それぞれ特有の食文化を形成しています。

しかし、文化は、文明にさらされつつあります。マクドナルドは、食文明といえるでしょう。日本の食文化の原点は、それぞれの地域が持っています。その県、一県に共通のものもありますが、昔の郡や村ごとに食文化というのはあるはずです。

こうしたことを踏まえ、本当の6次産業化とは何かということを考えていく、それがまさに今、求められています。そして、それをきちんと実践できる人材を、JAは持たなければなりません。トップダウンの農政に、巻き込まれるだけのJAになっては駄目です。だからこそ、JA人づくり研究会は今後も、ますます努力していきたいと考えています。

JAに必要不可欠な『人づくり』をどう進めるか

第13回JA人づくり研究会 プログラム

開会

代表レポート・問題提起

人づくり研究会 代表 今村奈良臣 氏

「JAに必要不可欠な『人づくり』をどう進めるか」

実践報告1

「JAみっかびにおける産地形成と人材育成の展望」

静岡県・JAみっかび 専務 後藤善一 氏

実践報告2

「JA東京むさしの経営理念と人材育成の現状」

東京都・JA東京むさし 常務 麻生昭夫 氏

実践報告3

「JA梨北の事業改革と地域づくり・人材育成の現状」

山梨県・JA梨北 常務 仲澤秀美 氏

実践報告4

「JAみなみ信州における支店長責任制による地域活性化」

長野県・JAみなみ信州 組合長 矢澤輝海 氏

参加者との意見交換

まとめ

第13回人づくり研究会 まとめ

JA人づくり研究会は2月29日、「JAに必要不可欠な『人づくり』をどう進めるか」をテーマに、東京都千代田区のJAビルで、第13回研究会を開きました。大規模な合併をせずに独自の事業を展開するJA、合併後に支店長の責任を強化して地域密着により重点を置くJAなど、事業環境の異なる4JAが発表。参加者との意見交換をしながら、今のJAに必要とされる人づくりのあり方について議論を深めました。

実践発表 1

JAみっかび(静岡)

JAみっかびは、合併をせずに独自の事業展開により、個性あるJAづくりをしてきました。後藤善一専務は「単独でやるには、同じことをしていたら生き残れない。変わったことをやることを職員に求めている」と言います。そして、職員は経営者の背中を見て育つとの考えから、経営者の意識や考え方を共有してもらうように働きかけています。他と違った取り組みとして、企業との共同企画があります。サントリーとの共同で企画した「三ヶ日みかんハイボール」や、『あたらしいみかんのむきかた』という本をきっかけとした小学館との取り組みは、職員の意識向上につながっています。

実践発表 3

JA梨北(山梨)

JA梨北は、信用事業での独自商品や、購買事業では低価格肥料の導入、病院経営など、特色ある事業を展開し、周囲から「異端児」とも呼ばれています。組合員はJAを使う権利はあるが義務はないという考えに基づき、組合員メリットを創出するために、こうした事業を展開しています。仲澤秀美常務は「JAは企業とは違い、組合員から『お前たちだからこそ付き合うよ』と言っていただくために活動しなければならない」と言います。そして、その最前線にいる職員への接し方として、「役員が率先して模範を見せ、本気で語ることが職員を動かす」と話します。

実践発表 2

JA東京むさし(東京)

JA東京むさしは、組合員との密接な関係づくりに力を入れる都市型JAです。組合員、職員、役員という3つの柱で、人づくりをしています。組合員教育については、例えば、青壮年部員をバックアップし、理事会内にあるさまざまな委員会に、参与として出席してもらうことで、将来のJAの中核を担う人材の育成を進めています。

また、組合員大学を平成21年に設立。地域から選ばれた組合員に、年間で10回程度の講座を受講してもらうことで、次世代を担うリーダー的人材の育成を目指しています。

実践発表 4

JAみなみ信州(長野)

JAみなみ信州は、6つのJAが合併して誕生したJAです。当初は、地域事業本部制を実施してきましたが、次第に、本所の指示が事業本部で止まってしまうなど、旧6JAの名残が弊害となってきました。そこで、事業本部制を廃止し、支所再編と合わせて、支所長責任制に改めました。組合員の最も身近にいる、支所長の権限を強めることで、組合員の期待に応える支所づくりができる仕組みへ転換しました。矢澤輝海組合長は「この取り組みをしっかりと進め、何としてもJAの再生を図っていかなければならない」と強調します。

「JAみっかびにおける 産地形成と人材育成の展望」

JAみっかび(静岡)専務理事
後藤 善一 氏



人材育成の一步は 経営者の思いから

私は専務になって4年目です。23歳で就農して、30年間ミカン園の経営をしてきました。今は、約8haのほとんどを機械化し、圃場施設も整備しています。今回は「JAみっかびの概要と付加価値創造への取組み」について説明させていただきます。

まず、人材育成についての考えを述べさせていただきます。人材育成は経営者の思いが一番大事だと思っています。そしてマーケティングです。JAでは現在、「三ヶ日みかんハイボール」をサントリーと一緒にやっており、産地と共業するという点についてもお話したいと思います。

JAの体制としての特色の1つが経営企画室です。これは専務直轄の部署です。自分で情報を集め分析するのが一人では無理だなと思い、自分

と同じ価値観でやってくれる部署が欲しいと思いつきました。一方、営農支援課を今度つくります。JAは農業をメインにしなければいけないと思っています。ですから、とにかく農家の支援をする。儲けるために全てのことを、JAの資源を使ってやってもらおうと思っています。栽培の指導だけではなくて、人や金も全て世話するビジネスモデルをつくっていきたくと思っています。

他とは違うことに挑戦

人づくりやJAづくりは、経営者の意識や考え方が一番大事だと思っています。職員は経営者の背中を見ています。だから自分たちも、そういう姿を見せていかなければいけないと思っています。それと「組織の本質を見極める」こと。持っている強みを生かして、弱みをできるだけ力強くしていくことです。小さな組織は、最も強みとなる特

徴のエッジを研ぎ澄ませた戦略を展開しなければなりません。合併しなくて単独でやりたいと思ったら、同じことをしていたら、生き残れるわけがありません。変わったことをやることを職員に求めています。

これは経営戦略ですけれども、経営戦略の中で何が一番大事かと言ったら、ポジショニングとケーパビリティということだと思っています。

ポジショニングというのは、自分たちの立ち位置をはっきりさせていくということです。JAが今まで何で駄目かと思ったら、組合員教育をやって来なかったからだと思っています。そのため、組合員さんは組合員という意識は持っていません。今こそ、JAとは何かということを議論して、それを理念とか、どうあるべきかということを、戦略としていくことが大事だと思っています。

ケーパビリティについてですが、自

参加者との意見交換

質問

JAいんば 宇津木繁組合長

ブランドを守るためには後継者づくりも課題だと思います。生産者の気持ちはもちろん、職員の気持ちをどのように考え、人づくりにおいてモットーとしている部分を教えてください。

回答

JAみっかび 後藤 専務

農業には多様性があると思います。家族経営で自分の好きなやり方でやっていくのもそれでいいと思うし、逆に大きな組織に勤めたい方は自立するのではなく、農業を勤め先としてやっていけば、それでいいと思います。

私は学校を出て、うちに入って、すぐに経営者でしたから勤めたことはありません。ですから、職員の気持ちは分かりません。積極的にコミュニケーションをとり、なるべく責任をもって仕事をやらせてあげる。若いときの失敗はそんなに大きくないと思うので、できるだけ若いときに失敗させて、勉強させていく。あとは期限を決めてやらせています。そうしたら、職員がすごくやりがいいを持って、休みのときでも本屋を回って『あたらしいみかんのむきかた』の本を見つけてくれるなど、すごく変わりました。仕事を通して、やりがいと責任を与え、その中で成長してくれるようにしていきたいと思っています。

分たちの事業レベルをとにかく上げていくことをしたい。野中郁次郎さんの『知識創造企業』とか、ピーター・センゲの『学習する組織』というのがありますけれども、自分たちが成長していく、学習していく組織は風土だと思います。その中で、とにかく違うことをやっていく。その中で、単独JAとして存続をさせていくということです。

人材育成は何のためにあるかといったら、経営者と同じ価値観を持ってもらうということ、共有してもらうことに尽きるとしています。

自分たちは人材も持っている商品も変わらない。製品も変わらないです。サービスだって変わらない。一般企業と変わらないわけですが、その中で、サービス化するといったら人材しかありません。とにかく人材をつくっていくことをしています。

種火になる人を育てたい

人材育成の方法ですが、自分は3つにくっついています。外部研修、内部研修、OJTです。外部研修は本人に学ぼうという意識がなければ、無駄なことだと自分は思います。そのときだけ、すごい、こんな考え方もいいなと思っても、職場に戻ってくると、全然その意識がでない。一方、内部研修は、何回も同じことを伝えることができます。内部講師が話をすると、勉強もしますし緊張感もありますので、レベルも上がっていく。これから特に内部研修に取り組んでいきたいと思っています。

あと、一番大事なものは、丹羽宇一朗さん（伊藤忠の元会長）の「人は仕事で磨かれる」ということだと思っています。やはり仕事を通して磨いていくことをやっていきたいと思っています。

うちは正職員が150人ぐらいの小さいJAですが、全員を同じようにレベルアップさせるのは無理です。とにかく種火になる人を育てるということ。その人が種火になって、みんなを引っ張っていったら、そういうふうになっていったらいいと思っています。

自分たちの商品に価値を付ける

次にマーケティングに対する考え方です。自分たちが一生懸命に仕事をやっているつもりでも、使ってくれなければ何も意味がありません。例えば、ミカンでも価値があると思っても、買ってくれなければ意味がないことです。自分たちの持っている商品、サービスをできるだけ多くの人に、頻繁に高価格で利用してもらえよう、いろいろな切り口から、ひたすら考え、実行することだと思っています。全ての事業はマーケティングから始まります。マーケティングというのは、どれだけ成果が出るか分かりません。とにかくやってみるということです。

職員というのは、やはり失敗をすごく恐れますので、リスクになることは絶対にやらないものです。だから任せちゃって、やらせています。大きい失敗は問題がありますけれども、とにかくやらせることをしています。

これから事業をやっていく中で、ブランディング、ブランドが一番大事だと思っています。今、加工品も取り組んでいますけれども、加工品が売れるかどうかは、ブランド力があるかどうかは鍵だと思っています。ブランドのない加工品は、全然意味がありません。

ブランドは磨かなければさびてしまいます。だから、いろいろな切り口で、ブランド力を強化しています。ブランドの持っている意味、そして、どうやって使っ

ていくかということ、本当に学ばせないと思えないと思っています。

うちのJAは、小さなJAですので、全部をやるのは無理です。だから、サントリーや小学館とも、共同企画でやっています。一番大事なことは、互いの強み、経営資源を利用すること。商品・サービスに付加価値をできるだけ付けて、そのことによって高く売っていくということ。その中でお互いにいい関係を持っていくということです。

三ヶ日みかんハイボール通じブランド強化

「三ヶ日みかんハイボール」はサントリーと契約し、JAみっかびから提供するミカンを使っただいて、「三ヶ日みかんハイボール」ということで定義させていただいております。

ミカンジュースは、量的にはほとんど使わないので、儲けはほとんど何もないくらいです。だけど、お金も使ってない。取り扱っている飲み屋さんが今、1,300店舗ぐらいあります。マスコミから取り上げられ、その宣伝効果というのはすごいものです。ブランド力の強化ということでお世話になっています。

あと、小学館と「あたらしいミカンのむきかた」で共同しています。ミカンも今、消費がすごく落ちています。皮をむくのが面倒という方、女性の方ですと、爪に白いものが入ってしまうということです。『あたらしいみかんのむきかた』は皮をむいて、いろんな動物の形を作るわけです。これもマーケティングの一つだと思っています。

三ヶ日みかんが、去年も今年も、以前よりも高値で売れました。よく、三ヶ日の一人勝ちと言われますけれども、こうした仕組みをつくっているからだと思っています。



「JA東京むさしの経営理念と人材育成の現状」

JA東京むさし(東京)常務理事
麻生 昭夫 氏

「JA東京むさしの経営理念と人材育成の現状」ということでお話しさせていただきます。私どもの経営理念は「地域の人々とともに自然環境を守り、健康で豊かな、農を基にしたまちづくりを目指します。いろいろな方たちから『ありがとう』と言われるJA、笑顔と感謝の地域づくりに貢献します」です。

この経営理念に対するビジョンが「自然と人の調和を大切にします」「農業と地域のふれあいを大切にします」「地域に貢献し、必要とされるJAをめざします」「皆さまの生涯サポートを全力でつくします」という4つです。その経営理念とビジョンをもとに、経営方針として5つ掲げています。

組合員、職員、役員に分けて人づくり

「人づくり事業」は、組合員、職員、役員という3つのくりを柱に人づくりをしています。組合員については、特に

後継者の青壮年部の人たちのバックアップ、理事会の中にあるいろいろな委員会に、参与というかたちで出席をお願いしています。

「組合員教育文化事業」について、皆さまにご紹介したいと思います。これからは、組合員も職員も、リーダーを育てていかなければなりません。特に組合員には、常勤になるときにJAというものはどんなことをするのだとか、そういったものを実際に教えていかなければなりません。

「職員教育」については、JA全中が行っている経営マスターコース、ユニット講座などをなるべく受けるようにしています。現在、約20人が受けています。また、JA東京中央会が主催する中核的幹部の研修などにも参加させ、マーケティングなど、いろいろな経営の勉強をさせています。

組合員のリーダーを育成

「教育文化事業」では、次世代を担う組合員を対象にリーダー的人材を育成する、これに尽きると思います。非常勤も常勤もそうですが、役員として組合員の代表でJAの経営に携わっていくためには、教育が必要と思います。こうした文化事業にも取り組んでいます。そのほか、総合教育文化事業準備委員会をつくっています。構成員は、青壮年部、生産組織の後継者、女性部、常勤役員、担当部長、各地区の統括支店長、JA東京中央会の職員の方の12人が委員となって検討を始めました。その具体化を検討した3つの項目(実行委員会の設立、プレ講座の開催、組合員大学講座)について検討を進め、実行委員会を立ち上げました。

実行委員会は、常勤役員、青壮

参加者との意見交換

質問

JA大分中央会 佐藤清一 専務

組合員大学の開催要領によると、募集人員は20人程度。先ほどは地域から選抜されているとのことでしたが、なかなか苦労があるのではないかと思います。具体的な選抜の仕方について教えてください。

回答

JA東京むさし 麻生 常務

受講生の選抜は、本当に地域で選抜していくので本部では全然タッチしていません。なるべくならば、偏ることなく、年齢的にもバラエティーに富んでいるのが理想で、男女半々くらいをめどにやっています。なぜなら今後、女性に理事を担当させなければならないということになると、組合員の若い女性や、60歳近い女性の組合員さんが、いずれはJAの理事に登用される可能性がありますので、JAを知っていただくためにはそういう条件で、なるべく女性の方を入れてもらう。ただし、なるべくならば、8割以上出席していただけるような方を選んでほしいということで地域に任せています。第1期、第2期と今のところ順調に行っています。

年部、生産組合、女性部、こういう方が若干名いて、基幹店舗長、総務部長、経営企画室で組織しています。JAからのお仕着せではなく、自分たちで運営をしていくのが特色です。そういう教育文化でないと、これはずっと続かないと思い、こうした仕組みにしました。JAだけではなくて中央会など、いろいろなところでサポートをしていただき、現在、教育文化事業の組合員大学が、第2期目に進んでいます。

この実行委員会のほかに、ワーキンググループというのがあります。ここにも中央会から入っていただいて、カリキュラムをどういうふうに進めていくかというのをワーキンググループで検討していただいて、実践に結び付けていきます。

組合員大学を開校、JAの基礎など学ぶ

組合員教育文化講座、組合員大学は平成21年に設立しました。組合員大学では、2つの講座を設けています。1年1年にして、合計2年を卒業の目安にしようということです。まず、1年目は基礎講座ということで、JAの基礎を学ぶ講座です。原則、1年で約10回程度開催しています。ここを卒業すると、専門講座に進む仕組みです。講座の内容は、協同組合の基礎、営農、農政、法律、税金、健康、文化などをカリキュラムとして取り入れています。

募集人員は20～25人ぐらいを対象にしています。選抜方法は、組合員自らが選抜にあたって、受講者を探してくるということになります。地区の筆頭理事、支部長の代表者、地区の青壮年部の部長、女性部の部長、または、この講座を卒業した方が主体となって、事務局と一緒に、どういう人を

受講させるかを選んでいます。ですから、選ばれた人は、地区でも責任を持たなくてはいけないのです。「選ばれたのに出ないわけにはいかない」と。それがJAの狙いです。なお、8割ぐらい受講しないと卒業証書をもらえないような仕組みもつくっています。

組合員大学のカリキュラムは、第1回の組合員大学は7月に開講しました。平成21年、22年にかけて、第10回の講義がありました。講義には大変、楽しいことも入れています。例えば、第5回は、「カラーセラピー・コーディネート」ということで、お化粧、色具合、販売をするときのポップの色使い、コーディネートの勉強をしたり、または、都内の農家に行ったり、地産地消のレストランを訪問したりと、いろいろと、カリキュラムを工夫しているところです。

職員の資格取得を推進

「職員の人材育成強化」については、人材育成の3本柱ということで3つのテーマで人材育成を強化しています。その一つが先ほど申し上げた、全中のJA経営マスターコースです。平成17年から始まり現在、約30人。平成21年には、監査士まで入っている通期のマスターコースに、1人行っています。そういう意味で、30人の経験者がここにいるということです。

「能力主義人事制度の導入」ということで、こちらで資格の取得をさせています。社会保険労務士が1人、行政書士が1人、宅地建物取引主任者が136人います。受験して合格しますと、資格手当というのを出しています。社会労務士を取ると50万円、行政書士も50万円、宅建を取ると10万円。普通の営農指導員は30万円です。職員も一生懸命取り組んでいます。

次は、まだ完成はしていませんけれども、「人事戦略」です。何事もそうですけれども、経験していないと本当の本番に入ったときに分からないと思います。基幹の店舗長になるには、少なくとも、営農の指導や経済を経験したり、または、金融、融資を経験したり、できれば、資産管理の相談も経験するような人でないと、組合員からの負託に応えたり、組合員が何に困っているのか、何をすれば組合員に理解してもらえるのかということは察知できなくなってしまうわけです。お金を貸すだとか、儲けることだけを考えていたのでは、やはり、組合員を守ることはできないと思います。これは、私どもJA東京むさしの、職員に対する育て方だと思っています。

新任役員にJA独自の教育研修

また、今年度からJA東京むさしが独自に、新任役員に、教育の機会を設けました。非常勤役員に教育をするというのは、大変おこがましい話ですが、数日間かけて研修をさせていただきました。弁護士から、役員になるとこういうコンプライアンス、責任があるということを徹底的に、弁護士の目からお話いただきました。

この研修の弊害ではないですが、研修によって理事会が長くなってしまいました。大変質問が多くて、おかげさまで、部長クラスのレベルが上がってきた。どういう質問が来るか想定し、理事会に出席している部長もいます。

これからも、組合員のためにJAのために、一生懸命働いている職員のために、役職員は一生懸命事業に専念していきたいと思っています。

「JA梨北の事業改革と地域づくり・人材育成の現状」

JA梨北(山梨)常務理事
仲澤 秀美 氏



JA梨北は主要農産物が米、正組合員の割合が96%と昔ながらのJAです。ですが、周囲からは「異端児」とも呼ばれています。職員でありながら常務までやっている私も異端児の一人です。私はいまだに職員です。事業も、通り一遍のことをしているわけではありません。信用事業もJA梨北のオリジナル商品、簡単に言えば金利の優遇商品を独自に出したりとか、購買では低価格肥料の導入を考えようと、ビジネスについてシビアに取り組んでいることもあります。もう一つの特徴は、梨北病院を持っていることです。全国では私どもだけかもしれません。

組合員の方々に満足を提供していく

なぜ、こういうJAらしからぬことをするかというと、組合員メリットの創出をしたいからです。組合員は私どもを使う権利はありますが、使う義務はありません。

組合員の皆さま方が、組合員であることに満足していただかなければならないのです。

私どもは、組合員の皆さま方に事業をご利用していただいたお返しをしていかなければならないと思います。最近、職員が誤解をしているところがあります。それは、うちの商品はどこそこの会社と比べあだこうだと、企画内容と言うのです。企画内容だけで推進結果を決めてはいけません。私たちはJAなのです。組合員のおそばに足しげく通わせていただいて、「おまえたちだからこそ付き合うよ」と言っていただかなければならないのです。

例えば、JAの窓口でどんなに教育して、「いらっしゃいませ」と言っても、残念ながら銀行さんには負けるのです。向こうの教育のほうがはるかに高い。ところが、「いらっしゃいませ、こんにちは」と言ったとたんにJAが勝つので

すね。「こんにちは」が付くところがJAなのです。私どもは、組合員の皆さま方のことを全部知っているのです。

名前だけで分かる関係づくりを

私の経験から一つお話をいたしましょう。常務をお受けするまでは外務活動もさせていただいていたのですが、最初の1カ月間くらいは、「こんにちは、JAの仲澤です、いらっしゃいますか」と声をかけていました。何回か訪問した後、頭のJAをとるのですね。「こんにちは、仲澤です」、奥から、「JAさんけ」と言われたら、「やった」です。仲澤がJAの職員だと分かったということです。「は?」と言われたらやり直します。「JAの仲澤です」とやり直します。その次、何をするか、玄関を開けて、「こんにちは」だけ言うのです。奥から、「仲澤さんけ」と言われたら、やった、です。分かってもらえなかったら

参加者との意見交換

質問

JA東京むさし 田中信明 副組合長

コアとなる組合員が高齢化する中、次世代の人たちにつないでいく、良い方策があれば教えていただきたい。

回答

JA梨北 仲澤 常務

農業というのは、世代交代がうまくいきません。60歳で定年退職したときに、親御さんはまだ現役の農家でいらっしゃいます。そうしますと1世代飛んで、ちょうど世代交代となるくらいが、世代交代のタイミングになります。それで、うまくかみ合わないことはあると思います。

後継者が見つからない部分を、私どもで橋渡しができないかと考えております。お勤めをしながら農業をされていた方は、親御さんからきちんとした農業の伝達がありません。急に親御さんがいなくなってしまうと、いわゆる「ご近所がやっているからやるんだ」という農業になり、生産物の都合に合わせた農業ではなく、生産者の都合に合わせた農業になってしまいます。そこを補うJAとしての農業経営、もしくは農地の集積により、私どもがいわゆる農地銀行のような役割ができればいいと思っています。

もう1回やり直します。「JAの仲澤です」と何回もやるんですね。

正直、私も「こんにちは」までで終わりかなと思っていたのですが、ある日、訪問をして、玄関を開けました。すると、そこに、定期積金をするはずの、証書とお金が裸で置いてあるのです。奥のほうから、お母さまが、「仲澤さん、そこに置いておいたから」と。何で分かったんですかと聞いたら、「今、仲澤さんの足音がしたから」と。これはちょっと私もびっくりでしたね。

JAって何業かご存じでしょうか。実はサービス業なのです。ですから、私も営業マンです。営業マンであるかないかというのは、役員が率先して模範を見せねばならないと思っています。

役員の本気度が職員を動かす

役員は本気で語らなければいけないと思います。役員が本気だと職員はちょっとどきっとするのです。本気で語って、本気で職員を信じるのです。達成させなければ、絶対に達成すると自分が信じるのです。その気持ちは職員に伝わります。達成しなかったときに、むしろ、あなたたちには責任を感じてもらおう。でも、未達成だったときに責任をとるのは役員だからと。達成できなかったのは役員の責任です。参事、役員は5年、10年先のことを考えて語らなければいけないのだと思います。上に上があれば上がるほど、孤独になるのです。嫌われるのです。トップになったら孤独になりましょう。嫌われてなんぼの世界です。

職員は千差万別ですから、職員のそれぞれ一人に合わせて話すのも大変です。特に大変なのが、最近の若い方たちです。親に守られ、社会に守

られ、先生に守られ、けんかをするのを許されずに過ごしてきました。そうすると、社会に出てトラブルにぶつかったときに、解決の仕方が分かるわけではないのです。

若い人には一つ一つ丁寧に教える

そういう若い職員にどういうふうに理解してもらうかということですが、一つ一つ言葉に出して、一つ一つ教えていくのです。

一例をお話ししましょう。女性の場合、お茶当番というのがあります。新採用職員が入ってきて、お茶当番表をつくりました。ある日、私、給湯室に行っただけです。給湯室がずいぶん薄汚れていました。お茶当番といったら、お茶を入れることだけやっていたのです。ところが、若い人はさすがです。素直なのです。お茶当番は、ここのごみも捨てるのよ、ここもきれいに拭くのよ、ここのお部屋をきれいにすることが当番の仕事なのよ、教えた途端に翌日から、ぴかぴか。今の若い人たちというのはそんなものなのです。

ちなみに、若い職員を呼ぶときにはなるべくファーストネームで呼ぶようにしています。自分は見てもらえているのだという、あなたのことをきちんと見ていますよという安心感を与えることで、若い人たちはきちんと仕事をするのです。

私の組織にも、パートまで入れますと300人くらいいますが、全職員の顔と名前と住所、全部頭に入っています。

また、メンタル的な問題を、皆さま方の組織の中でも抱えていると思います。うちの組織にもいますが、現場で働かせています。うつになったと言った子が、私のところに来ますと、2時間でも3時間でも話をします。私は言うのです。「うつ、いいじゃない、何を困っている

の。あなたの性格でしょう。喜怒哀楽と同じでしょう。笑ったり怒ったりするでしょう、楽しかったりうれしかったりするでしょう。うつも同じじゃない。出てきちゃ困るから悩むのでしょう、おかしくなってしまうのでしょう、それも自分だと認めてあげたらどう」。そこから入っています。

若い人の感性を生かそう

経験は年配者に勝てませんが、若い人たちは時代を感じる感性が優れています。若い人の感性を生かしましょう。古い考えで物事を決めてはいけません。ですから、若い人たちと話をするときに、本当はどうしたいのと聞くわけです。そのどうしたいと言ったことが、ビジネスとして成り立つのかどうかを判断するのが、われわれキャリアなのです。

そして、企業のイメージアップを図るのです。ビジネスセンス、会社感覚、保守的なイメージの打破、「JAって粹じゃん」なんて言われたら成功ですよ。

うちの若い職員が合コンに行ったとき、「俺、勤め先JA」と言えるようになります。そのためには、JAのイメージアップと、ブランド化だったりオリジナリティーだったり、そして先ほど言った組合員メリット、こういったものを創出していかなければいけないのだと思います。

それから、最近よくJAの改革という話をされるのですが、1日や2日で改革はできません。改革というのは、改善の積み重ねなのです。自分の仕事に常に疑問を持って、これでいいのかなと。去年の仕事に疑問を持って、今年はどうしたらいいのかな、その改善の繰り返し、結局、改革になるのです。

「JAみなみ信州における支店長責任制による地域活性化」

JAみなみ信州(長野)代表理事組合長
矢澤 輝海 氏



今日は「JAみなみ信州における支所長機能と地域活性化の現状」ということで、お話をさせていただきたいと思います。

JAみなみ信州は、飯田・下伊那を管内とするJAで、6つのJAが合併して誕生しました。合併に当たりさまざまな課題があったため、地域事業本部制という形でスタートしました。それをずっと踏襲してきたわけですが、弊害も出てきて、平成23年4月から、新しい支所を核とした、JAの構築に向けた取り組みをしています。

これから、南信州地域の現況と地域事業本部制および支所長の果たす役割と今後の方向性をお話させていただきたいと思います。

まず、地域事業本部の目的をお話しします。大変困難な合併をしたため、経営主体の体制づくりの主眼をおき、「地域事業本部の経営責任

を明確にする」「責任の細分化と意思決定を迅速化する」「常務を設置して、組合員、行政対応を行う」「本所は最小限の人数で対応する」ということを柱に出発しました。

地域事業本部制が徐々に弊害

ただ、この体制は非常に難しいものがあり、弊害が出てきました。組合員に対する本所の指示が、地域事業本部の判断で止まってしまう、6つのJAの名残が、徐々に大きな弊害となってきました。新しい方針が組合員の最前線に沿わなくなったのです。地域の本部長、支所長の責任がはっきりせず、あいまいな中で、職員の士気は下がり、上任せ、人任せになってしまいました。組合員からも「合併して何が良くなったのだ」「職員の対応が悪くなった」「JAが遠いところに行ってしまった」などの声が多く聞

かれるようになりました。

この弊害を埋めていかなければならない。そこで、JAの経営が厳しくなる中、地域事業本部の担当常務は6人、本所には5人の常勤がいて、経費だけでもばかになりませんので、常勤体制を廃止しました。販売手数料も地域事業本部の言うまで、一本化できていませんでしたので、これも統一して、対応することにしました。

ただ、それ以外にも、支所の組合員対応に困ると地域事業本部の指示がないとか、本所の指示がないとか、そういう責任のなすり合いもあり、本当に悲しい状態が続いたわけです。

こうした中、地域事業本部の検討委員会をつくっていただきました。理事会の諮問機関として、平成22年5月に発足して、平成23年1月に答申を出すことで進めました。諮問事項で

参加者との意見交換

質問

JAそうま 川又啓蔵 総代

私の地元のJAは、合併して15年ですが、収益を生まない大きな本店、収益を生む小さな支店というように、合併の弊害が目立ってしまっているように感じています。JAみなみ信州は地域事業本部制を廃止され、今後、本店への一極集中というか、中央集権のような形を目指していくのか、あるいは地域事業本部制というワンクッションを単純に取り除いてみるということなのでしょうか。また、一方で、地域事業本部制だったからこそ良かったことはありますか。

回答

JAみなみ信州 矢澤 組合長

地域事業本部制は、やはりまずかったのではないかと考えています。初めは良かったかもしれませんが、だんだんと経営の厳しさを持ちこたえられない地域事業本部ができてきたことが1つの要因だと思っています。

本所に一極集中にするのか、支所を中心にするのかという点については、私どもでは命令系統は、本所に集中する方針です。集中させる中で、支所に数字などをしっかりと訴えかけ、それも完結させるという、方向付けをしっかりと執りたいと思っています。

すが、地域事業本部制の存続、または解消については合併当時、「合併予備契約書付属書覚書」「JAみなみ信州経営診断書」というものが交わされています。覚書には、その地域事業本部の組合員の大多数の賛成がなければ、地域事業本部は解消できないという、そんな不合理な制約もありました。これを何とか、大多数の地域事業本部の皆さんに、覚書を破棄してもらいたいということで対応してきましたが、一つの地域事業本部では、なかなか認められないということでした。そこで、私どもも、この地域事業本部に出向き、この1月末に間に合わせたという経緯です。

地域事業本部制を廃止し 支所制へ

「今後のあるべき組織の原案」としましては、経営の明確化、管理、組織の活性化を図らなければならないということで、地域事業本部を解消しまして、11総合支所を立ち上げることになりました。また「今後のあるべき組織の原案」ということで、「地域特性を考慮した支所運用を心がけること」「組合員や地域に関する事項については、総合支所を基本とすること」「事業推進は基本方針に基づき、支所機能を十分に発揮すること」ということで、理事会で承認されました。

地域事業本部制の廃止を、平成23年5月の総代会でご承認を願い、11総合支所、金融取り扱いだけの5専門支所、合わせて16の支所が発しました。今まで本所、地域事業本部、支所という中で対応でしたが、これを本所、支所で行っていくことにしました。

「支所制の目的」として「支所長の権限の強化」「地域の役職員と

一体となった支所の経営」「支所がよりどころになる組合員対応」、この大きな3つを目標にすることにしました。

支所長には、組合員の最も身近なところにて、組合員の主体的、自主的な判断、意見を聞くことを期待しています。組合員の最も身近なところにいるからこそ、組合員の期待に応える支所づくりができと考えています。

支所長にはいろいろな期待があります。2番目として、自らが先頭に立ち、職員を育て指導することです。今まで支所長の存在は、地域本部長やその下の課題の中で、宙に浮いた点が非常にあったと思います。そのため、職員も適当でいいというような考えもありました。やはり、支所長が先頭に立って、職員をこれから育てなければ、また、職員一人一人の責任を明確にしなければ、職員も働きがいがありませんし、組合員が頼れるJAにもなりません。支所長への期待ということで、これを進めることが期待されます。

このほか、本所の情報を常に踏まえた中で、経営の主体となってJA全体の経営につなげていくこと。非常に難しい立場ですが、やはり、本所、支所のすり合わせ、これが一つの大きな課題になると思っています。この課題を上手にやった中で、支所の運営をしっかりとやっていただく。そしてまた、支所の役員と一体になった経営会議を行い、収支の把握と今後の運営の方向付けを行う。今までは、地域事業本部である程度の収支の報告などをやっていましたが、支所長がこれをきちんと束ねてやっていく。これが必要ならば、本当に支所の存在もありませんし、支所自体がやる気がなくなってしまう。そんなことで、こういう方向付けをさせていただき、今は進

んでいるところです。

支所長が果たす役割には、支所の運営委員会、本所の経営方針とマネジメント、行政と一体になった取り組みなどさまざまです。私どもは中山間地域ですので、今、遊休農地の問題が非常に増えています。これは、行政、そして、地域の農業と一体になった取り組みが、これから、ますます必要になってくると思います。その中で、こういう問題の取り組み、そして、今、行政も非常に財源が少ない中で、JAと一体になった支所づくり、これも提案されています。また、私どもはそれを受け入れる中で、支所を構築していきたい。

支所・職員が一体となって改革を

支所長にとりましては、大変いろいろな問題があるわけですが、やはり、この支所長を中心に、職員が一体となってこれからの改革に向かってくれないければ、この難関は乗り切れないと思っています。「支所長は、組合員と一体となった組織活動ができる最前線である!」、これをモットーに、今後、しっかりと進んでいきたい、進めたいかなければならないと思っています。

「最前線の支所長機能」ということです。組合員のよりどころになるJAは、この支所です。よりどころのないような組織は衰退してしまう。支所の在り方を支所長に、1カ月に1回の経営会議で、言っているところです。何とかこの取り組みをしっかりと、JAの再生を図っていかねばならないと思っています。本所も方針をしっかりと出し、そして、支所などで上がってくるご意見をしっかりと受け止め、その中で、JAみなみ信州の方向付けをしていきたいと思っています。

JA人づくり研究会総会・第14回研究会のご案内

- 日 時 平成24年6月15日(金)午前10時半～午後5時半
- 会 場 東京都千代田区大手町1-3-1 JAビル 36階 大会議室
- 研究テーマ 「コーディネート機能の必要性和そのための『人づくり』をどう進めるか」
- 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(オブザーバーも含む)は、2人目から1万円)

プ ロ グ ラ ム

- 平成24年度総会
- 第14回JA人づくり研究会
- 問題提起 JA人づくり研究会副代表 仲野 隆三
- 実践報告
- 「JAおきなわにおける事業展開と人づくりについて」
JAおきなわ(沖縄県) 常務理事 普天間 朝重 氏
- 「十勝におけるブランド戦略とネットワークづくり」
—そのための人材育成の現状—
十勝農業協同組合連合会(北海道) 電算部長 高橋 敏 氏
- 相互討議・意見交換
- まとめ

事 務 局 だ よ り

地域とともにいるJAに

JA全中 教育部長 樋口 直樹

子供のころから転居が多く、「地元」という言葉への憧れがあり、結婚後は、地元市の長期基本計画づくり策定委員就任を契機に、まちづくり活動に15年携わっています。これまで、行政と市民を結ぶ中間支援組織の立ち上げや市民情報等のコミュニティサイトの設立、運営などにに関わり、農業分野では、公募市民委員枠で市の農業振興計画の策定委員を務めました。

現在は、食の安全や農業にかかわるNPO法人の理事をしています。また、農家と非農家が一緒になって都市農地を守っていく仕組みを研究、実践する都市農地活用研究会に参加しています。メンバーは市議、農家、不動産経営者、学校教員、ワーカーズコープ、社会福祉協議会職員、フリーライターなど多様です。都市農業に関するワークショップを行い、現在は若手農家グループと一緒に、震災地支援目的で野菜のチャリティ販売も計画しています。

しかし、こうした動きに対して多くの農家(地権者)は無関心で、交流はなかなかすすみません。また、JAとの関係が構築できません。

都市住民(消費者)の視点から見ると、JAの活動は見えづらくなっています。農家の暮らしと都市住民の暮らしの接点は、極めて少ないものです。農家や地域への影響力が強いJAの役職員と都市住民が、一緒に農あるまちづくりをすすめることが、現代の都市地域では極めて重要であると思います。

農家と地域住民との橋渡しをするJAになる、そんな意識をもった役職員を育てたい、将来を託してゆきたいと思っています。

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 TEL：03-5295-7410 FAX：03-5295-3370