

JA人づくり研究会通信

2012 9 September

第14号

CONTENTS

- コーディネート機能の必要性とのための「人づくり」をどう進めるか 1
- 平成24年度総会 2
- プログラム 2
- 第14回研究会
 - ◎代表レポート 3
JA人づくり研究会代表 今村 奈良臣
 - ◎問題提起 3
JA人づくり研究会副代表 仲野 隆三
 - ◎実践報告1 4
「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 常務理事 普天間 朝重 氏
 - ◎実践報告2 6
「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 電算事業部長 高橋 敏 氏
 - ◎相互討議・意見交換 8
- 第15回研究会のご案内 12
- 事務局だより 12



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

第13回JA人づくり研究会では、農業生産を主軸とした組合員の営農と生活を守るJAとして、「地域づくり」プロデューサー的、「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」について事例発表を行いました。

総合事業を行うJAにとって、とりわけ農畜産物の集荷・供給をするために、組合員をはじめ供給先との調整など生産・出荷、販売にいたる幅広いコーディネート機能の発揮が必要となります。そこで、第14回研究会では、このコーディネート機能について、さらに議論を深めるため、1県1JAへの大合併を乗り越えてきたJAおきなわと、24JAによる連携により組合員の期待に応えてきた十勝農業協同組合連合会の2事例の発表を中心に、議論を進めました。

平成24年度 JA人づくり研究会総会報告

JA人づくり研究会は平成24年6月15日、東京・大手町のJAビルで、平成24年度総会を開催しました。平成23年度活動報告(案)、平成24年度活動計画(案)について審議し、採決されました。

■平成23年度活動報告(抜粋)

1. 研究会の開催

- 第11回 女性の力をJAの活力の源泉に(23年8月19日)
- 第12回 風評被害の克服に向けて(23年12月8日)
- 第13回 JAに必要不可欠な「人づくり」をどう進めるか(24年2月29日)

2. ホームページを通じた情報発信

ホームページを順次更新し、研究会の活動報告を掲載した。

また、掲示板の設置、会員JAリンク集の作成を行った。

ホームページアドレス

<http://www.JA-hitodukuriken.jp/about/index.html>

会員(JA 33 個人・中央会・連合会 11)

3. 人づくり研究会通信の発行

毎回の研究会の内容を要約した「JA人づくり研究会通信」を発行し、会員への情報提供を行った。

■平成24年度活動計画(抜粋)

1. 研究会の開催

会員からの要望および、JAにおける課題を考慮し、年3回程度の研究会を開催する。

第14回研究会(24年6月15日)

第15回研究会(24年11月下旬または12月上旬)

第16回研究会(25年2月中旬または3月上旬)

2. ホームページを通じた情報発信

ホームページを開設し、研究会の活動報告を行う。

また、会員間の情報交換・交流を行うため、「掲示板」を設置し、情報交換・課題解決のヒントを得たりできるようにする。

3. 人づくり研究会通信の発行

毎回の研究会の内容を要約した「JA人づくり研究会通信」を発行し、会員への情報提供を行う。

4. その他

本会の目的を達成するために必要な活動を行う。

平成24年度総会
第14回JA人づくり研究会 プログラム

場所：東京都千代田区大手町1-3-1 JAビル 36階 大会議室
日次：6月15日(金)

「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」

・平成24年度総会

・問題提起

「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」

JA人づくり研究会 副代表 仲野 隆三
(JA富里市 前常務理事)

・実践報告1

「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 常務理事 普天間 朝重氏

・実践報告2

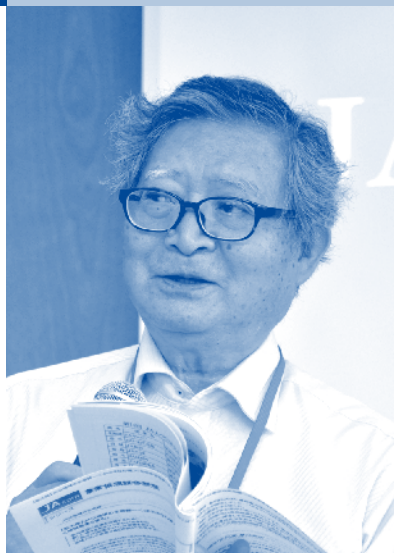
「十勝におけるブランド戦略とネットワークづくり」
——そのための人材育成の現状——

十勝農業協同組合連合会 電算事業部長 高橋 敏氏

・相互討議・意見交換

・まとめ





JA人づくり研究会
代表 今村 奈良臣

今回は、JAおきなわ、十勝農業協同組合連合会に実践報告をお願いしました。議論の参考になるように、以前に書いたものを整理して、私なりに資料を用意しました。「どういふうに人材をつくるか」という一点に絞って議論を進めていきたいと思っています。

沖縄には、有人の島が49島もあります。農協は確か、合併直前は53農協ありました。JAおきなわは大変な努力の結果、単一農協を仕上げられました。この苦難の歴史と、合併した中で、どのように新しい農協、また、それぞれ島の持つ個性ある農業を生かしながら、全体として新たな展開を求めていくのかということ、普天間朝重常務に、詳しくお

話していただきたいと思っています。しかし、これだけの組織をちゃんと指導していくためには、人材は欠かせません。そのあたりも含めて、話していただければと思います。

それから、十勝農業協同組合連合会については、高橋敏部長から詳しくいろいろなお話があると思います。参考資料には、JA中札内村の山本組合長、JA帯広かわにしの有塚組合長とてい談した記事も載せています。

この研究会も13回行い、今回で14回目になりました。これまでの成果を踏まえながら、今回は討議の時間を長く取りました。ぜひ、討議を深めていただきたいと思います。

問題提起

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

JA人づくり研究会
副代表 仲野 隆三 (JA富里市 前常務理事)



現在の日本農業、それからJA、そして組合員、この3つの状況を概観し、問題点を挙げれば、日本の農業が高齢化の中に入っていく中で、生産の基盤が縮小しているということです。縮小という中には、作業員も少なくなっていますが、組合員が減り、担い手を、後継者を失ってきているということです。

他産業からも農業に参入してきています。それから、組合員の中には、JAを利用する人と利用しない人というのが出てきました。つまり多様性です。JAの正組合員は減少していますが、准組合員が増えてきています。こうした状況の中で、どういった方向性をとるかという課題があります。

十勝農業協同組合連合会(十勝農協連)についてです。現在、全国710

JAと合併が進む中で、合併をしていても結果がついてきていないということが、どうも最近、つとに言われるようになってきました。これは非常に重要な問題です。

十勝地域には、24JAが存在していますが、お互いが連携していて、個々のJAが財務基盤を安定化させて、いつでも合併できるようにしようとしています。しかし、それ以前に、地域の組合員と農業をどうしようかということを優先に知恵を使ったのがJAネットワーク十勝です。お互いが提携して、利用できる事業を一緒にやりましょうという考え方です。

たぶん、昨今のJAは大合併の中で、信用・共済・経済、営農を含めて横ぐしを入れる前に苦労しているというのが実態だと思います。そこで十勝農協

連には、20を超えるJAが、どのようにして経済で横ぐしを入れることができたのか、お聞きしたいと思っています。

それからJAおきなわです。私も営農指導員の頃、全国を回って勉強をさせてもらった中で、合併前の石垣島の農協に伺ったことがあります。サンゴ礁の岩盤の上に、たった20センチしか表土がない。そこでどんな知恵を使って農業をやっているのかという、非常に大変なところでした。沖縄本島でも同じような条件の地域もあります。それから、マーケットなどの地理的なハンデ、気象条件的なハンデもあるでしょう。そんな中で合併をして、どのようにコントロールしているのか。そのための人づくりをどのようにしているのか。こうしたところから学ぶところがあると思っています。

「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 常務理事
普天間 朝重 氏



避けられなかった単一JA合併

「単一JA合併と人づくり」というテーマでお話したいと思います。合併の経緯を説明しますと、背景として早期是正措置の発布とペイオフの解禁が挙げられます。当時、県内JAグループでは多くの不良債権を抱えており、同措置の発動は避けられないという危機感がありました。平成14年4月を合併の期日に選んだというのも、ペイオフが解禁されたため、このままではペイオフを乗り切れないという状況にありました。

そのため、平成10年の第15回JA沖縄大会で「5JA構想」を決議しました。その後、県、中央会でJAの不良債権処理支援策を模索したところ、約60億円と想定していた不良債権が、300億円にもなることが判明しました。平成12年度決算で不良債権処理をすると、9JAが債務超過に陥るという状況です。このままでは沖縄全体が崩壊してしまう。単一JAしかない平成13年12月、27JAが合併予備契約に調印をしました。

大幅リストラで改善

合併後、信用事業再構築計画(超リストラ計画)を策定しました。要員削減は689名。当時の正職員・臨時職員数は約2700人です。店舗は信用店舗38店舗(当時154店舗)、購買店

舗54店舗(同107)、集出荷場30施設(同70)を廃止するというものでした。

計画を進める中、「JAバンク自主ルール」、JAバンク法が施行されました。自己資本比率が8%未満の場合に融資規制を課すものですが、JAおきなわは6.4%しかありませんでした(レベル1格付)。そうすると、まともにお金を貸すことができません。お金を貸さないなら、JAに貯金をする意味ないよねということで、どんどん貯金も引き上げられる事態が起きたわけです。

平成14年3月に3200億円ぐらいの貸し出しがありましたが、どん底だった平成15年12月には2700億円を割る状況でした。貯金は平成14年7月に6700億円あったのが、平成16年1月ごろには6000億円を割っていく状況になりました。

早くレベル1から脱却しなければと始めたのが役職員増資です。管理職は基本給(年額)の30%、一般職は20%を増資し約13億円。それでもなお足りない。ので、県の外郭団体などから優先出資を受け入れ、平成15年度の決算で自己資本比率8%を達成し、レベル1の格付が解除されました。

改善計画により、平成15年度に約7600万円の黒字になりました。7600万円は額としては小さいですが、意味合いとしてはものすごく大きいものでした。なぜなら県の外郭団体から優先出資を

受け入れているため、配当しなければなりません。基金の運用益で、県の外郭団体は運営されていますから、配当しないと運営できないためでした。

平成24年度を教育元年に

続いて人づくりの取り組みについてご説明します。まず、人事考課を導入し評価によってボーナスに差をつける仕組みを導入しています。教育については、平成24年度を教育元年に位置付け、これまで約1500万円の教育予算を倍増しました。特に支店長と副支店長の研修を従来の1泊2日から年4～5回の継続研修にしています。1泊2日の研修では、帰ったらもう忘れてしまうということで継続的な研修にしました。

もう一つは「知恵(じんぶん)塾」の新設です。これは30～45歳ぐらいの中間的な人材を徹底的に鍛えようということで、15人から20人ぐらいに絞って経営分析なりJAのこれからのリーダーになるという人材をつくり上げていくものです。そのほか、ホスピタリティの研修も行っています。また、役員も講師として研修に参加しています。従来、外部講師がやっていましたが、平成24年度の研修計画には、役員クラスが講師となるプログラムにもしています。

外部研修ではJA経営マスターコースⅡに合併以降18人、マスターコースⅢにも3人が受講しています。全国連にも、

これまで全中に4人、全農に1人、農中に6人、貯金保険機構にも1人派遣しました。

単一JAとしての合併効果を

県単一JAということで、合併効果も打ち出していかなければなりません。一つは、必要な地域に必要な施設ということで、離島支店への設備投資を行っています。もう一つは、ファーマーズマーケットです。これも最初は1店舗からスタートしましたが、現在では8店舗あります。やはり単一の農協だからこそ、必要な地域に必要な施設を作ることができていると感じています。各JA、1店舗1店舗つくるわけにはいかない。そこは、ある意味合併の効果だったのかなと思います。

また、行政との連携で各地に農業施設を建設しました。例えば、北部の東村にある総合農産加工場は、建物は東村がつくってJAが運用しています。製糖工場は3カ所（伊江村、粟国村、竹富町）にあります。これも単一JAだからこそ取り組めたと考えています。地域にとって製糖工場というのはなくてはならないもので、そういったところの工場の整備という点では、単一JAの合併効果かなと感じるところがあります。人材面では、合併によってさまざま地域から人材を送り込めるようになりました。

地域を担う支店長の復権

JAおきなわの目指す方向ですが、まず過去10年の総括は、徹底的にやりたいと思っています。これからの将来に向けて何をどう作り上げていくのかというのをやらないといけません。

その中の大きなポイントになるのが支店長の復権です。理事長も、支店長会あるいは支店長が何らかの会議に参加すると、支店長を組合長と呼んだりするわけです。それは半分冗談、半分本気で、支店長には合併前の組合長みたいな存在になってくれというような、強い理事長の思いがあるわけです。

地域にとって、支店長の位置づけというのはかなり大きいものです。例えば、何か地域の行事があると、だいたい市町村長のあいさつの次に支店長が来ます。支店長をぜひ復権させたいということで、支店長の権限をどこまで拡大するのか、本店からどれだけ権限移譲するのか、支店長がフリーになる予算をどこまでつけるのかというのを、今、検討しています。支店長をバックアップする体制をつくり上げようということです。

青壮年、女性、職員の人づくり

組合員組織の育成についてです。青壮年部は、平成14年度が373名、8

組織でしたが、現在ではもう607名、21組織に増えています。青壮年部はJAとしても力を入れていこうということです。一昨年まで、青壮年部の役員とJA役員の意見交換会というのを年に2、3回やっていましたが、青壮年部の全員の意見を聞こうじゃないかと、地区ごとに意見交換会を実施しました。これは今年もやります。

女性部の強化もあります。経営管理委員は24名いますが、女性枠1人、青壮年部枠1人ということでした。しかし理事長の強い思いがあり、経営管理の女性枠を1人から2人にする提案を行う予定です。

あとは、職員の能力向上と職場の活性化です。この辺は模索しております。先ほどの研修の問題と、最高の職場を目指すということで、どういう職場にするのかというものを今、みんなで考えているところです。

以上が、今回のテーマである「単一JA合併と人づくり」です。人づくりという部分が非常に難しく、うまくはいっていませんが、これから、そこに焦点を当てて頑張っていきたいということで、本日の報告を終了します。



「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 電算事業部長
高橋 敏 氏

金融よりも農畜産物の生産販売に重点

大きく分けて2つの観点からお話をさせていただきます。1つは十勝でなぜ合併が進まないのかという点です。2つ目はブランド確立をどのように進めているのかという点です。デパートのバイヤーから、「なぜ、もっと十勝の魅力をアピールしないのですか」「あなた方が考えている以上に北海道、中でも十勝というのはブランド力があるんですよ」と言われることがあります。おそらく十分なアピールを消費者の皆さんにできていないのが実態なのだと思います。そこで、ブランド戦略の現状についてお話をさせていただきます。

十勝管内には24JAあります。正組合員戸数を見ると、少ないJAでは陸別町が96戸、一番多いのがめむろで660戸です。300戸程度が平均的です。正職員は平均すると65人。多くても土幌町の120人、少ないところでは20人程度というJAもあります。出資金は平均すると15億円程度です。土幌町のように60億円といったようなJAもあります。1戸当たりにしますと500万円平均です。

販売支払高は全体で2,624億円となっておりますが、この金額は多い年です。ここには、水田、畑作、経営所得安定対策交付金、生乳補給金なども含まれています。一戸当たりの平均は

4,000万円程度です。1JA当たりのイメージとしては100億円程度です。

生産資材供給高はトータルで1,134億円、JA平均で50億円弱です。貯金残高は、たぶん皆さまのところよりかなり小さな数字であると思います。トータルで5,900億円程度ですから、平均して200数十億円程度という状況です。

こんなふうにして見ていただきますと、金融ではなくて農畜産物の生産、販売、むしろこのあたりにウエートが置かれている事業だと読み取っていただけると思います。

十勝農協連とJAネットワーク十勝

これからお話しする内容を理解していただくためには、十勝農協連とJAネットワーク十勝について触れる必要があります。十勝農協連は十勝管内の24JAが出資した組織で、職員数は60人弱です。組織の目的は農業の生産振興です。

例えば農産物ですと、総合的な土づくり対策の推進、生産技術の向上、生産性を上げることになります。そのほか、農産物の残留農薬自主検査や生産履歴の記帳を十勝全体で行っています。残留農薬の検査は年間1万点、土壌・飼料の分析については土壌が2万点、飼料は1万点行っています。

畜産は酪農・畜産経営技術向上

対策として、生産性の向上、生産履歴の記帳や生乳分析、出荷乳のサンプルを検査するなどがあります。そのほか、組合員の牛を預かって育成もしています。電算事業部では、JAの財務、購買、販売などの基幹業務のほかに、組合員向けの生産履歴、経営分析など、農業経営に密着したシステムを開発しています。

各JAにとっては24分の1のコストで利用できるということでご理解いただければと思います。十勝で合併が進まない理由は、合併しなくても経営が回る、十勝農協連というJAの互換機能を持っている組織があることではないかと思います。

ネットワークで機能効率化

「JAネットワーク十勝」は、経営基盤の強化と機能の効率化を目標に各JAの事業を統合する「JAグループ」です。力を合わせて何かやろうとなった場合には、一本になってという気持ちに変わるわけです。例えば、小麦の積み出し用港湾サイロ、船に積み前に貯蔵しておくサイロ、バレイショ澱粉工場(3カ所)、青果物の共同選別施設(11品目17カ所)などを共同で運営しています。

JAネットワーク十勝の設立の経緯は平成6年、北海道農協大会で十勝管内の1農協構想が掲げられたことで

す。ただ、JAで話し合った結果、十勝は合併ではなく、ネットワークの構築で事業を強化していくという基本路線が固まり、平成13年にネットワーク十勝が発足しました。

将来的には1JAを目指しますが、当面は各JAの経営基盤の強化、つまり財務の強化、機能の効率化を目標とし、既存JAを基幹として事業の機能統合を図ることにしています。「管内JAの財務体質強化」「管内JAの組織力結集により、十勝農業の生産性向上とコスト低減に努め、JA事業の効率化を図る」を目的にしています。

農産物の販売も共同事業化

このネットワークを通じ、さまざまな取り組みを行っています。「農協財務健全化」という目標では、中央会の定めた基準よりかなり厳しくしています。例えば、自己資本比率は10%と自主的に決めましたが、当時から何の問題もありません。貸倒引当金、これは満度引当ですが平成13年度、当時9JAが未達成でしたが、平成22年度はゼロになっています。そのほか、退職給付引当は半分のJAが不足でしたが現在はありません。

JA間共同事業では、自動車事故処理の専任グループ化、燃料配送の

共同化は実現しました。農産部門では、農産物トレーサビリティ体制、残留農薬検査態勢の整備は実現しています。畜産部門では乳質検査をすぐに行えるようにしています。和牛肥育振興もある程度の成果が上がっています。トレーサビリティの関係、広域フィールドアドバイザーの配置は実現しました。

農産物の販売もできるだけ共同販売体制を敷いています。例えば、ナガイモはJAが調製から販売からすべてJA帯広市川西にお願いをする体制です。これで物量も確保します。最近では輸出もしておりますが、そういう販売力を獲得しているというパターンで、各品目を進めています。

先ほど、合併が進まない理由の2つまで述べました。1つは、先ほどのJAの経営状況です。特段合併しなくても経営が回るというのが1つの理由です。2つ目は、先ほどの十勝農協連というJAの互換機能を持っている組織があることではないかと思います。それと、JAネットワーク十勝が3つ目の理由となります。

消費者へのアピールが弱い十勝ブランド

次に十勝ブランドについて触れたいと思います。地元紙「十勝毎日新聞」に、十勝で作られた農畜産物がどのように流通しているかについて昨年、

特集が組まれましたのでそれを元にご紹介します。

十勝には米沢牛なり、飛騨牛、松阪牛、森山牛などのブランド牛の産地への素牛販売のほか、小豆、ジャガイモ、スイートコーン、テンサイなどの全国有数の産地で、食品企業などから品質や安定供給などの面で大きな評価を受けています。さまざまな商品の原料にも十勝産が使用されていますが、商品に十勝という名前がなかなか出ないので、十勝ブランドとしてPRできていないのが、課題となっています。

安定的に高品質なものを提供するため、食品産業には信頼を得ているという状況ですが、消費者へのアピールという面からしますと、まだまだ弱いというのが実態ということです。直接的な十勝ブランドのアピールというものについては、始まったばかりというのが実態です。

一説によりますと、十勝という字は、「じゅっしょう」とも読め、縁起がいいというイメージもあるようです。そういう有利性を生かして、今後は原料供給にとどまることなく、加工事業、マーケティングなどで付加価値を高め、組合員さんにより多くの所得を上げていただくことが、今後の、十勝のJAのテーマではないかと感じています。



■人材育成・研修

Q JAおきなわの普天間常務は20代後半のころ、農協の職員をしながら、宇都宮大学の大学院に通われたと伺いました。立派な先生の指導のもとで2年間鍛えられて、それが何かバックボーンになっているように思います。この頃は、せいぜい1週間、長くて1年の研修に出す程度が一般的だったと思います。出してくれた農協、また組合長は、どういう農協、人だったのでしょうか。
(JA人づくり研究会・今村代表)

JAおきなわ・普天間常務

A 信連に入って3年経ち、周りに九州大学の大学院の出身の先輩もいたりして、そういうのに触発されて、自分も大学に行行って勉強してみたいなと思いました。すでに女房も子どももいて、臆するところもあったのですが当時の信連は、中央会から来て、なかなか教育熱心、教育に理解のある常務でやりやすかったです。大学院と言っても、給料が出ない状態で行かざるを得ない。きちんとした制度がなくて、給料が払えないということだったのですが、それでも、やってみようということで、2年間、行きました。そういう環境が、自分にとって非常にありがたかったです。

復帰してずっと後のことですが、JAおきなわの改革推進室という、再構築計画の推進部隊の室長をやることになりました。単一JAになっても、旧JAでやはり経営が悪いところで、単一JAになってもなかなか立ち直れない支店があります。部下が、私にあの支店に行かせてくれと。そこを何とか立て直してみたいという相談を受けました。僕も若いころ、大学に行かせてくれと言ったこともありしたので、よし分かったと。「おまえ、向こうに行行って立て直してこい」と言って、3年ぐらいかな、職員を行かせたこともあります。

また、もう一人は、全中のマスターコースに行かせてくれと相談がありました。これも了解をしました。結局、彼はマスターコースに行行って、その後は全中職員に2年ほど派遣されました。

このように普段から、勢いのある職員は出てきますし、そういったときに、自分も、けっこうわがままにやったものだから、職員のそういったわがままも許せるという考えで、向き合ってきました。それは、あのときにいろいろやった経験が生きているような気がします。

これからも、とにかくチャレンジする職員をつくっていきたいと思っています。

Q JAおきなわも十勝農協連合会もそうですが、役員の方、中間管理職以上の方が、先見の明がある、もしくは多角的な物事の見方ができることについては、よく分かりました。これを末端の職員一人一人、十勝では各JAそれぞれに浸透しているように感じました。末端の職員までの動機付け、気付きを持たせるというような工夫を、何かされているのでしょうか。
(福島県 JAそうま・川又総代)

十勝農協連合会・高橋部長

A そんなに特別なことは何もないと思うのですが、普段その担当者として考えていれば、より有利に売るためにどうしたらいいのだというふうに四六時中考えるわけですから、おのずとこういう策が出てきて、当たり前の話なのではないかなという、感じがします。

それともう一つは、十勝農協連の場合、一つ、動機付けとしてあるのは、やはり負担金をいただいて給料をもらっているということです。極端なことを言えば役に立たない組織になると、即なくなってしまうわけです。ですから、常に存在価値を出





さないと、駄目なのです。その結果、北海道の中でも、十勝というのは常にトップを走って、こんなふうには組合員さんに所得をきちんと出していますというふうに、結論を見せないとならない。そのために必死になります。そんなことなんじゃないかと思っています。

Q

これまでの話をいろいろ聞いていると、中間管理職もしくはそのトップの方が、どれだけ外を見ているのか。外の経験がどれだけあるのかによって、何かその組合が違って来るのかなと感じました。やはりトップなり、中心になっていく中間管理職が、どれだけ外を見ているのかにかかっているのかなという気が、何となく今のお話を聞いて感じました。

(福島県 JAそうま・川又総代)

JAおきなわ・普天間常務

A

JAおきなわは、単一JAとして合併をしましたが、合併前の組合長と、合併後の支店長とは、ものすごく違うのです。組合長というのは自分の決断と責任で判断して、自分で戦略もつくって、最後は自分の責任、首が飛ぶという責任のもとでやっていますが、支店長はそうではない。そこで、われわれの課題になっているのは、この支店長に対して、昔の組合長みたいな状況をどうやってつくり出すのかということです。そうすれば、支店の末端まで流れていくのだろうと。単一JAの理事長がなかなか末端までできるものではありませんから。だから、そんな意味でも、よく合併の話年全国から聞いて、単一JAを目指しているという話も聞きますけど、われわれが経験したこの単一JAとを見ると、この組合長さんの力というのは、なかなか捨てにくいというのを実感しています。

Q

JA全中では、26回のJA大会の議案を作成しているところです。その中で、人づくりについて一生懸命検討して提起しています。突き詰めていくと、やはりそのトップのリーダーの方の学びの場づくりというのが、まずは一番必要ではないかと考えているところです。それをどんなかたちでつくっていくのかと悩んでおります。

役員のマスターコースに來られて、学ばれた方のその後の活躍が非常に顕著であると感じております。やはりトップの方が学ばれると、下の人に向かって、職員に向かって、おまえも行ってこいというふうなことをやはり言うわけであります。

そうした中で、管理職とか支店長を、まずはしっかりやらなくてはいけないという考え方が基本にあります。管理職の方、職場だったり、あるいは地域だったり、職員に情報を出したり、それから勉強の場を与えたりということをやっていくことによって、すべての職員に対して、そういった思いが浸透していくのではないかと考えています。トップへの働きかけと、それから支店長と管理職への働きかけが、コアとなるのではないかと考えているところですが、いかがでしょうか。

(JA全中・樋口部長)

JAおきなわ・普天間常務

A

私はもともと信連だったので、経済事業はほとんど分かりません。合併後は、経済事業も担当するわけですから、経済の業務がほとんど分かりません。それで何をやったかという、自分で信頼できる農家を10人探して、何かあったら、とにかくこの10人の農家を常に集めるようにしていました。

中期計画をつくると、じゃあ農協部門の中期計画をどうするのかというのを、予算をつくって、この10人を個別に集めて、意見を聞いて、われわれがつくった案というのは農家にとって本当に有効なのかどうかというのを確認をしていました。販売戦略も、マスターコースから帰ってきて、すぐにつくりました。販売戦略部みたいな部署もつくりました。JAおきなわの販売戦略というのをつくりましたが、そのときに、この10人を集めて、この販売戦略というものは農家から正しいのかというのを、よく議論をするわけです。これが本当にできるのかどうかと。農家にとって、魅力的な戦略になっているのかどうかというのを、

農家に直接聞くようにしていました。こうしたこともあり、自分の部下の人たちにも、農協会館で仕事をするなということを常に言ってきました。悩んだら農家に聞けと、ずっと言ってきました。

Q

JAさがは8JAが合併して、平成19年で5年になりました。近年は特に、コンプライアンス上、3年に1回とか4年に1回、人事配置をしなければならないということをやっており、なかなか専門家が育たないという悩みがあります。

(佐賀県 JAさが・原常務)

JAおきなわ・普天間常務

A

JAおきなわでは、なかなか理解できないことです。われわれのところでは今、人事異動という前に、単一JAの中に、あたかも専門農協があるような状況をつくり出すようにしていこうと議論しています。

例えば、畜産は畜産で、役員もいろいろいたり、スタッフもいろいろいたりするのですが、畜産は一本でいくと。人事異動も、地区ごとに、畜産センターがありますので、畜産は畜産の中で人事異動をしています。あるいは園芸でも、花と野菜がありますが、県内には花卉農協もあり、花卉農協と対峙していくためには、こっちも花卉は花卉で、専門家をつくらないといけません。だから、あたかも農協の中に、花卉農協、花卉の専門農協があるような状況をつくり出そうということで、園芸部を青果部と花卉部に分けています。だから、今後の人事異動も、花専門、青果専門というふうにしていこうと考えています。

だから、農協の中に専門農協がある。専門農協だから、そこはもう縦のラインで、この中だけで人事異動をしていくと。それぞれの分野で専門農協があるような状況をつくり、専門化をしていこうと議論をしています。

■その他(地域づくり、組織づくりなど)

Q

十勝農協連合会も、JAおきなわも、相当広い範囲で、いろいろな事業をやっていますが、地域の格差や特色があり、組合員や職員にも育った風土による気質の違いがあると思います。地域の特色に合わせた工夫をされているのでしょうか。人事異動に、遠くに異動させるというのは大変だと思いますが、そのあたりはどのようにしているのでしょうか。

(岩手県 JAいわて花巻・高橋専務)

JAおきなわ・普天間常務

A

われわれは単一JAですから、離島があり、離島の支店があります。今おっしゃるように、地域間格差、支店間格差というのは相当あります。ただ、そういうことを尊重し過ぎると、トップからの意向が末端まで伝わらないとか、悪い風土であってもそのまま温存されてしまうようなことがあります。単一JAとして、避けなければいけないことでありますので、人事の交流はけっこうやっています。

十勝農協連合会・高橋部長

A

十勝の場合は、1つのJAはだいたい1つの市町村単位です。町、JA単位で確かにカラーというのがあって、いろいろな考え方の違いはJA単位ではありますが、JAの内部で極端に違う組合員が分布しているということはあまりないと思います。新たに十勝全体で事業をやるぞといったときに、各JAのカラーが違いますので、最初はかなりもめるのは事実です。ただ、決まったときは、きれいに、ぴたっと皆が同じことをやるということが特徴だと思っています。

Q

TACの活動に本格的に取り組む、今年で3年を迎えました。一昨年に常勤になり、担い手支援課という課をつくって、少しずつ浸透はしてきていると思うのですが、平成22年は周知されていなかったこともあり、「顔が見えない」「JAは自分たちから去っていった、今になって何なのだ」など、おしかり的な意見も出てきました。JAおきなわでは、大型合併の中でのTACの活動がどこまで浸透しているか、また、どういう課題があるのかなど、お聞かせいただきたいと思います。

(千葉県 JA長生・石井常務)



JAおきなわ・普天間常務

A TACの活動は7年ぐらい前から、かなり積極的に取り組んでいます。TACがうまくいくかどうかは、参事とか役員次第だと思っています。私も参事るとき、TACと一緒に回るようにしました。当然、われわれも、ものすごく農家にしかられたりします。でも、しかられるところをTACに見せることも大事だと思っています。

もう1つは、僕は、TACの日報というのは毎日見るようにしています。メールで送られてくるものを毎日チェックし、週に1回は、経済本部内で議論をするのです。TACの活動状況、彼らが農家を回って気付いた問題などを週に1回検討し、月に1回は、信用とか、違う分野の人たちも入れて議論するようにしています。

こういうことをやっていると、TACもけっこうやりがいを感じます。日報とか週報とかをこっちがときどき見て、役員として、どきっとするコメントを発見することがけっこうあります。そういうときに、担当のTACに「この農家の、この言葉が非常に気になるから、もう少し踏み込んで聞いてくれ」と指示します。こうしたことを続けていくことで、農家もたぶん、そこまで考えてくれているのかと喜ぶでしょうし、TACもおそらく、上の人たちがそこまで自分の日報に関心を持ってくれているのかと思うのではないかと思います。

Q 総代会を控え、座談会を地区で毎日、毎晩やっているところですが、非常に集まりが悪く、いま悩んでいます。営農座談会も、女性部や青年部の加入運動をしても、なかなか集まっていけないという問題があります。組合員を集めるのに、座談会などで何か工夫をしているのであれば、ご指導をお願いしたいと思います。（宮城県 JA仙台・鈴木常務）

JAおきなわ・普天間常務

A 特に工夫をしていることはないのですが、心掛けていることはあります。青壮年部や女性部との議論などいろいろありますが、心がけているのは、その中で1つだけは実行しようということです。

女性部との話し合いの中でも、例えば、加工場をこういうふうに改装してほしいというような話がありました。ほかにもいろいろあったのですが、ここだけはすぐできそうだったので、すぐ改装してあげました。いろいろな意見がある中で、1つだけはやってあげると、この会合は何かをやってくれるのだという、そんな期待感を膨らませることができるだろうと考えています。会合があって、いろいろな意見があったら、どんなことでもいいから、何か1つだけは実現をするという心掛けで臨んでいます。

Q 昨年3月11日の津波により、JAの経営も相当被害が出ました。自己資本比率が非常に落ち、今年、優先出資を105億円受けました。この優先出資により自己資本比率が14%超になりましたが、優先出資を除くと約8.5%にしかならないという経営状況です。優先出資は配当しなくてはならないため、特別積立金から崩さなくてはならず、自己資本比率がどんどん下がる要素ばかりです。

JAおきなわの合併当時と、今のうちは同じような状況ではないかと思います。JAおきなわでは、どのような自己資本比率を上げるための努力をなされたのか、アドバイスをお願いします。（宮城県 JA仙台・鈴木常務）

JAおきなわ・普天間常務

A 自己資本を上げるのは、並大抵ではありません。優先出資は現在48億円で、毎年の利益から、この48億円に相当する部分を優先出資返却積立金などとして積んでいます。これは、けっこう経営的な圧迫をかけています。出資配当は今年度1%にするつもりですが、優先出資配当は1.2%と高めにしています。出資配当の配当を越すというのはボディブローのように効いてきます。内部留保のない中で、この出資配当、要するに利益が出る配当をしていくのは、本当は厳しいことです。だからぜひ、資金剰余を申請して、取り入れるようなかたちをとってもらいたいと思います。今、この辺をしっかりと考えないと後で効いてきます。

JA人づくり研究会 第15回研究会のご案内

- 開催日 平成24年12月6日(木) 午前10時半～午後5時半
- 開催場所 東京都千代田区大手町1-3-1 JAビル 27階 大会議室
- 研究テーマ 「人づくり、モノづくり、組織づくりをどう進めるか」
総合事業を展開するJAにおいては、「人づくり」「モノづくり」「組織づくり」を常に意識し経営することが求められている。
今回の研究会においては、農業生産の組織化および広域合併JAの運営について、JAの事例発表を聞くとともに、カット野菜製造加工をしている企業における人づくり、とりわけ女性の活用について事例を聞くこととする。
- 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1万円とする)

プログラム

- 問題提起 「JAにおける『人づくり』、『モノづくり』、『組織づくり』をどう進めるか」
- 実践報告1 「JAあいち中央における組織農業の展開と人づくりについて」
JAあいち中央 前常勤監事 安藤 義美氏
- 実践報告2 「JAえひめ南の事業展開の現状と人づくり・危機管理」
JAえひめ南 組合長 黒田 義人氏
- 実践報告3 「旭物産の事業内容と人づくりについて ～食材を活かす、女性の力を活かす～」
旭物産 社長 林 正二氏
- 相互討議・意見交換
- まとめ

事務局だより

一期一会

人づくり研究会 事務局 山西 隆一

一期一会とは「人が生まれてから死ぬまでの一生に、たった一度しかあえない人またはその機会」と言われています。そこから「出会いを大切にしよう」という言葉としてよく使われています。

これを一期＝一生のことと考えてはいけないという話を経営マスターコースの塾長をされている童門冬二先生がされていたのを思い出しました。

童門先生は、マスターコースの開講式、閉講式には必ず出席されて、一時間の講話をされています。悩みを持たれた先生がある禅僧に会い、一期一会という言葉の意味を問われて、冒頭の内容の答えをされたそうです。

その禅僧は次のように言われたそうです。

「そんなものじゃない。

朝、職場に行っておはようと挨拶する時、その人たちと生まれて初めて会ったのだというフレッシュな出会いの気持ちを持つこと。

夕暮れ時にお疲れ様、さようならと帰る時は、もう二度とこの人たちに会えないかもしれないという緊張感を持つこと。

必ず人間は8時間という間に於いてさえ、3通りの人に会っていることになる。

一つは学べる人＝師、二つに語れる人＝友、三つに学ばせる人＝部下・後輩など自分より能力が劣っている人である。そしてこの関係は固定されておらず、時々刻々、起っているケースによって、出会った次元においては関係が融通無碍に崩れることがある。

時としては新入社員に課長が教えられることもある」というお話でした。

部下や後輩に対しても、自分以外は師であると思い、必ずどんな人からも学びとることかできるという謙虚さを持つ必要があるようです。

そして、毎日が一期一会という気持ちが大切だというお話です。

この研究会では現場の経営者の方々に事例発表をいただいておりますが、どのお話も「一期一会」の学びがあります。

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