



H→3プロジェクト

答申結果



【組合員と組織】

平成30年9月13日

はじめに

「H→3プロジェクト」は、以下の目的を達成するため平成30年2月23日に黒沼代表理事組合長より委嘱されて発足した。

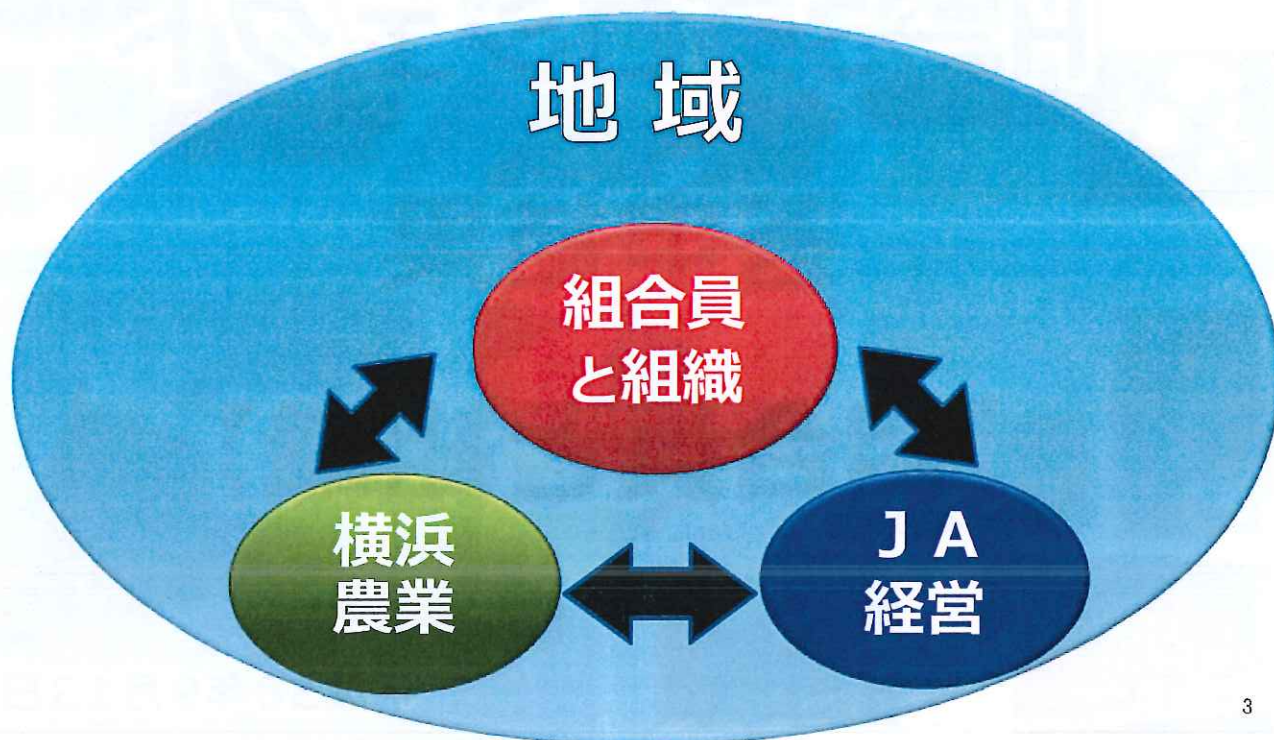
なお、“H→3”とは変化・変革・変身の「H」から始まる「3」つの頭文字であり、総合3カ年計画の「3」を表現し、「H→3」という言葉に込めて発信している。

「H→3プロジェクト」は、
第6次総合3カ年計画の**大要**を策定することを目的に発足。

策定にあたっては、**自由かつ大胆な発想**をもって、J A 横浜の発展に資する提言を行うことが条件。

事業環境分析のイメージ

切り口の全体イメージは、「組合員と組織」が中心にあり、「横浜農業」と「JA経営」がそれぞれ関連している。そして、それを大きく取り囲むのが「地域」というイメージになる。



分析から経営課題の抽出、成功のカギへ

J A横浜が絶対に死守しなければならないものは、組合員と「340」ある支部組織である。組合員のメンバーシップとは何か？支部組織や部会の将来像はどうあるべきなのか？

決して避けて通ることのできないこれらの課題にスポットをあてて「組合員と組織」にフォーカスする。

組合員と組織

- J A横浜が絶対に取り組まなければならない課題・・・経営課題
- 「経営課題」を解決するための施策・・・成功のカギ

「組合員と組織」にかかる本質

「組合員と組織」にフォーカスした結果、以下の本質的問題が洗い出された。

- そもそも組合員組織は必要なのか。J A 横浜は必要としていても組合員は必要としていないのではないのか。組合員組織弱体化の源泉はココにある。
- 何故、支部組織や部会の人数が減少するのか。何故、新しい人が加入を嫌がるのか。そこを解決しなければならない。
- 組織や部会に必要なのは「人数の多さ」ではない。明確な目的のもとで機能しているかどうかだ。
- 組合員や組織に「何か」をやらせることばかり考えていないか。
- 正組合員自身に J A 運営・参画という意識や実感はあるのか。
また果たして、J A 横浜側もそれを強く求めているのか。協同意識の本質で求めているのか、形式だけで求めているのか。
- 将来の次世代層は、現在の支部の在り方のままでは納得加入するわけがない。
- 青壮年部や女性部が J A 横浜に求めているのは何か。
- J A 横浜が准組合員に求めているものは何か。全役職員が共通認識のもとで回答できるだろうか。一方で准組合員自身はどう思っているのだろうか。

 これらの本質から導かれる経営課題は**3**つある。

1つ目の経営課題（組合員と組織）

J A 横浜に存在する340の「支部」組織。

現在、「支部」組織そのものの弱体化や構成員の高齢化などの問題が叫ばれて久しい。支部は J A 横浜と組合員とを繋ぐ重要なパイプラインであり、この問題を解決しなければ J A 横浜の組織基盤そのものが崩壊していくことに繋がる。

支部組織が弱体化していく最大の理由は何か。組合員が支部長などの役に就きたがらないのは何故か。若年層の組合員は何故、支部加入を嫌厭するのか。

「回覧などの配布物が面倒くさい」、「働いていて時間がとれない」、「やりかたが古くさい」、「人づきあいが大変で嫌だ」、「連絡をとるのが大変」、「支部に加入しなくても困らない」などの声が聞こえてくる。

こうした組合員の「不満の声」を解決しなければ、次世代組合員層は支部へ加入することを嫌がるのが当然の構図が出来上がってしまい、支部組織の活性化など絶対にあり得ない。

組合員と組織の経営課題

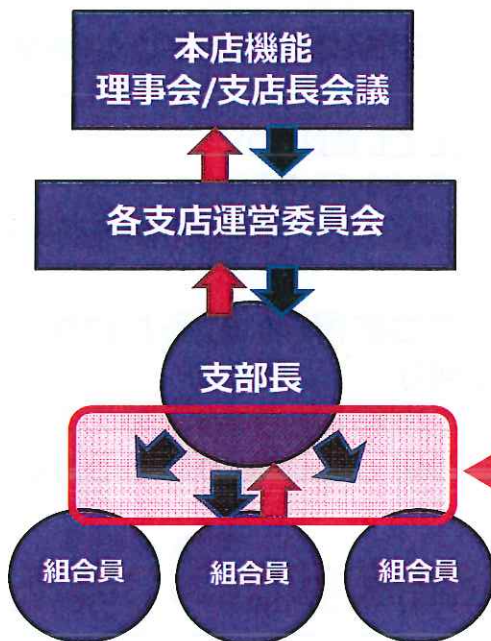


J A 横浜は「支部」組織の維持発展のために、次世代層の加入を意識した新しい「支部」組織の在り方を研究する必要がある。

ボトルネックとなっている場所は？

現在の支部組織における経路の中で、どこで「不満」や「悩み」が生じているのかを探ってみる。

＜現行の情報伝達経路＞



↓ J A横浜からの報告や案内、情報・連絡事項など

↑ 組合員からの意見や要望 回覧物のとりまとめなど

ココが大変だから「不満」が生じる！
次世代加入層も嫌厭する！

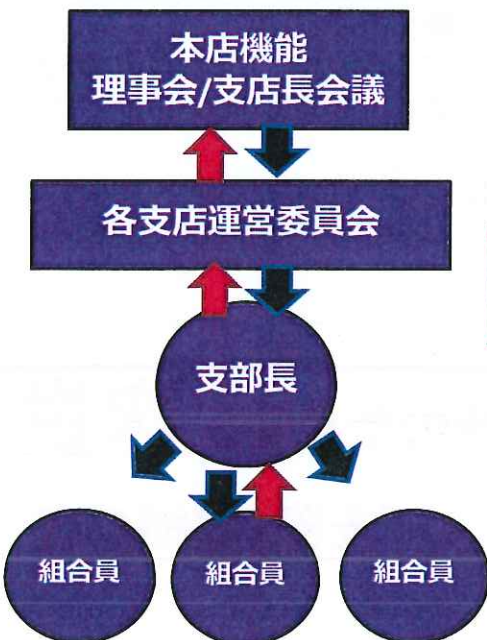
7

成功のカギ (SNS支部モデル)

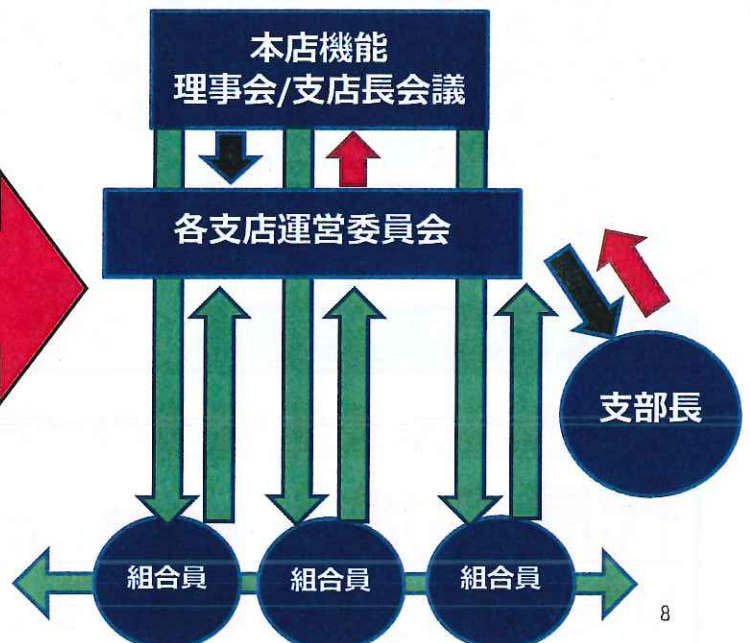
成功のカギはSNS支部モデル

～LINEを活用したJ A横浜と支部構成員との情報共有、意思集約～

＜現行の情報伝達経路＞



＜SNS支部モデル情報伝達経路＞

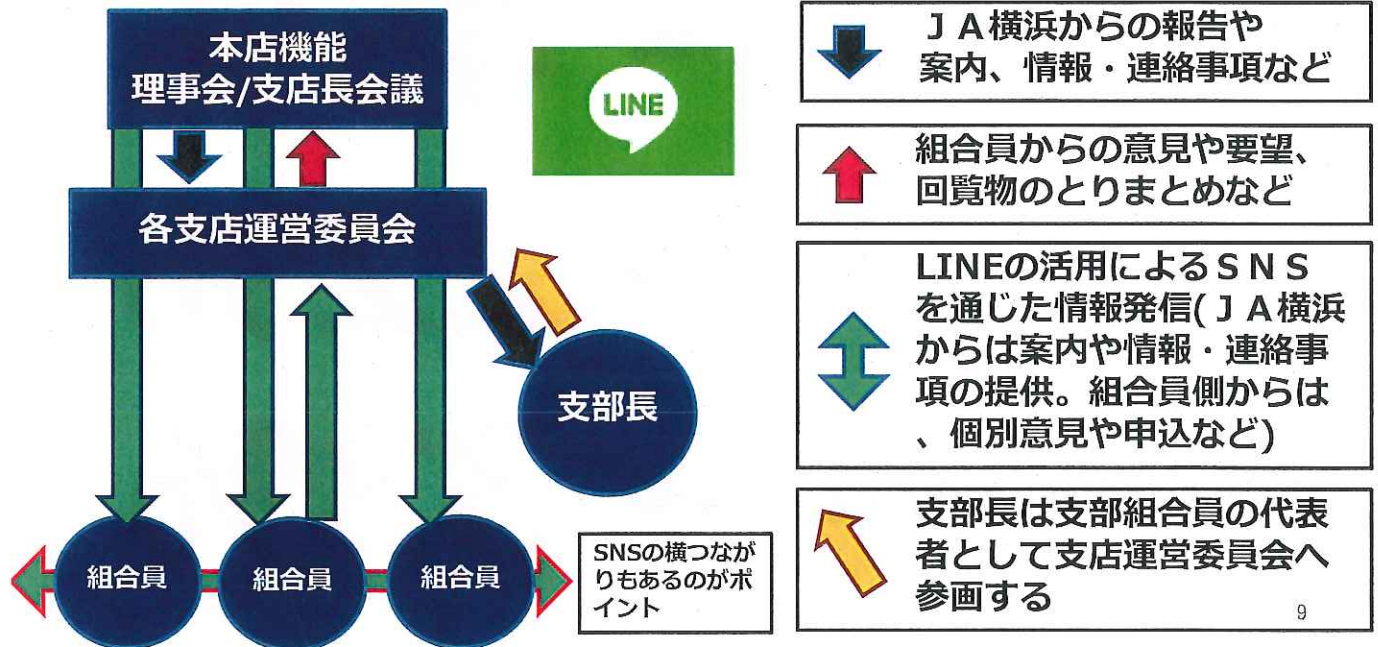


8

成功のカギ (SNS支部モデル)

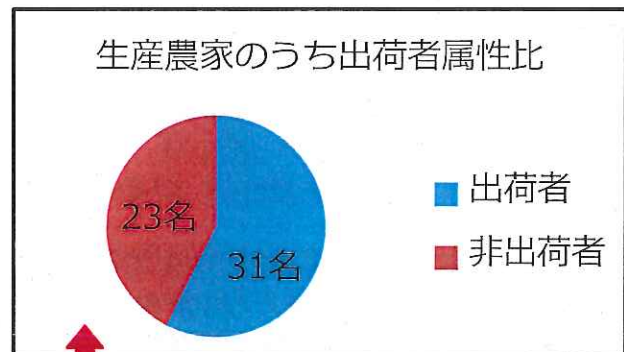
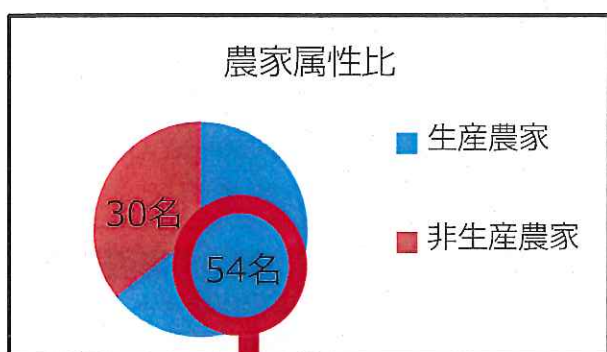
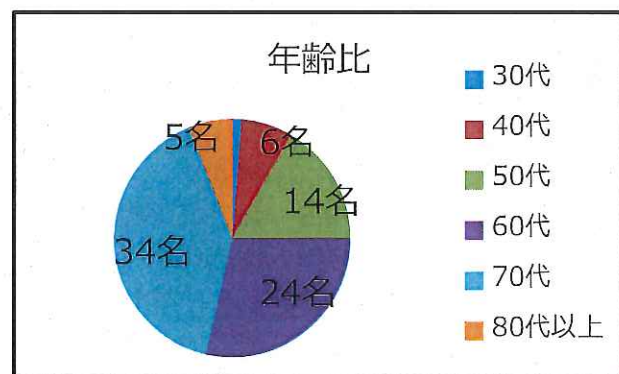
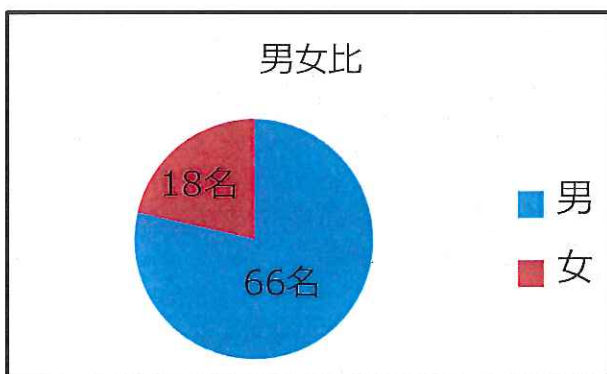
集会や会合に出席しなくても情報が共有できる仕組みや、一軒一軒回覧を回さなくてもとりまとめが可能になる仕組みを導入することで、支部加入や支部長就任にかかる参入障壁は低減するはず。また、**個々の組合員の声がJA横浜へ届く仕組みを導入することで、組合員の満足度向上につなげることも可能になる。**

< SNS支部モデル情報伝達経路 >



正組合員はどう思っているのだろうか？

平成30年7月に、84名の正組合員を**ランダム(性別・年齢等は問わず)**に選定し口頭聞き取りアンケートを実施。



正組合員はどう思っているのだろうか？

【正組合員を対象にしたランダムアンケート】

平成30年7月に、84名の正組合員をランダム(性別・年齢等は問わず)に選定し口頭聞き取りアンケートを実施。

「SNS支部モデル」の概要と趣旨について、個人ごとに説明した結果。

SNS支部モデルの導入は
「賛成だ！」と回答した正組合員



45%

「わからない」と回答した正組合員



22%

「反対だ！」と回答した正組合員



33%

11

「SNS支部モデル」にかかる正組合員の声

区分	組合員の声
賛成 45%	<ul style="list-style-type: none">■ 次世代のために導入するならば、絶対にやる必要がある。■ 町内会では回覧板を廃止して、メールでやりとりを行っている。だから、JA横浜が回覧版方式を廃止しても全く違和感はない。■ SNSを活用した情報交換は時代に即した自然の流れだと思う。■ 自分も日常的にLineを利用しているので導入してもらいたい。■ 車が無い家は回覧物を持っていくのが、大変なので賛成である。■ 今の時代は皆忙しいので良い施策になると思う。■ SNSを使える支部長はすごく助かる。
反対 33%	<ul style="list-style-type: none">■ 高齢者が多い支部で導入するならば運用は難しいと思う。■ 将来的には導入するべきだが、高齢の自分には自信が無い。■ 自分はこれまでの方式でやってきた。回覧物の配布はそんなに大変ではない。■ 現行の回覧板方式に慣れているから変更になると逆に面倒だ。■ 便利だと思うが、若い人が傍にいないと使える自信が無い。■ 数字を確認する場合、スマホの画面だと見づらいと思う。

傾向として、SNSツールの利便性を理解している50歳代以下の回答は概ね「賛成」であるが、60歳代以上の組合員ほど「わからない」あるいは「反対」という回答が多い。なお、導入の趣旨は理解できるものの全支部一斉に導入することに不安を感じている回答が多かった。

12

2つ目の経営課題（組合員と組織）

J A経営について考えるとき、我々役職員は「組合員の参画」や「組合員による運営」などという言葉を使って、いかにJ A側に組合員を巻き込んで施策を考えることばかりに終始していないだろうか。

しかし、よくよく考えてみると組合員のものであるJ Aに「組合員を巻き込む」という発想はおかしい。

この時点でJ Aと組合員組織に見えない線が引かれていることに気付くべきではないか。この「見えない線」があるから組合員はJ Aとの間に距離感を感じて、「農協離れ」などという言葉が生まれるのではないか。

J A横浜のすべては組合員のものである。現在のような“上げ膳据え膳”の形は本来の組織活動のあり方ではない。

形式や建前、定義の話などは置いといて、「支部組織・部会・横浜農業の中にJ A横浜がある」という運営実態であれば、組合員がJ Aから離れることはないのではないか。

我々には逆転の思考に基づく行動が求められている。

組合員と組織の経営課題



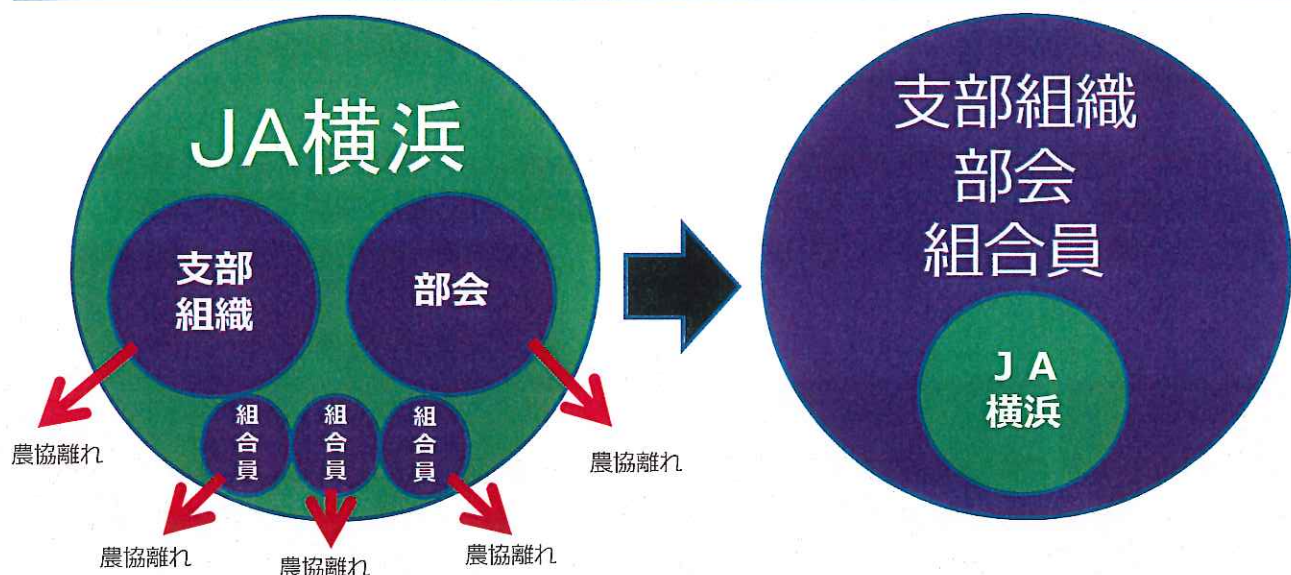
「J A横浜の中に組合員がいる」という既存の思考から「組合員の中にJ A横浜がいる」という発想と行動ヘシフトチェンジすること。

13

成功のカギとなる視点

組合員と組織の経営課題

「J A横浜の中に組合員がいる」という既存の思考から「組合員の中にJ A横浜がいる」という発想と行動ヘシフトチェンジすること。



**「農協離れ」を生じさせない構図にすることが目的。
この構図を作りあげる「成功のカギ」は3つある！**

14

第1の成功のカギ (組合員と職員の活動共有)

第1の成功のカギは組合員と職員の活動共有

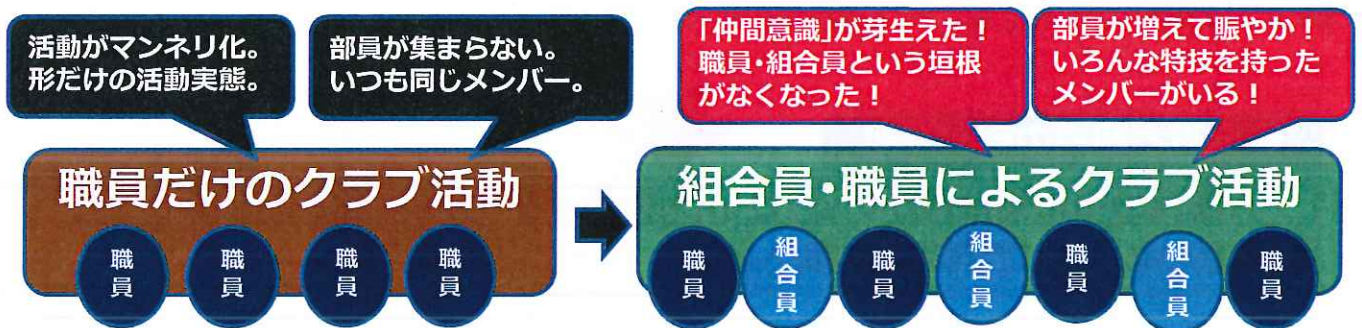
～趣味・嗜好や目的の共有から始める組合員と職員の融合～

組合員の「中」に J A 横浜があり続けるためには、組合員と職員の距離感を限りなく「0」に近づけていく必要がある。

そのためには組合員と共通目的のもとで活動をともして一体になることが第1の成功のカギ。

具体的には、現在職員だけが参加しているクラブ活動において、共通の趣味・嗜好や目的を共有し、組合員と職員が活動をともしることである。

例えば、野球やサッカー、釣りといった共通の趣味・嗜好を通して、組合員・職員という垣根を取り払った一体感を作り上げることが可能になる。



第2の成功のカギ (職員の部会組織への加入)

第2の成功のカギは職員の部会組織への加入

～組織活動を理解し、組合員と一緒に活性化させる仕組みづくり～

本当に部会組織を活性化させたいならば、職員自身が「本気だ！」という姿勢とメッセージを組合員へ向けて発信する必要がある。

そのためには職員自身が部会組織(女性部・青壮年部などの機能別部会から野菜部などの目的別部会)に加入させてもらい、本気の姿勢で組合員の組織活動を理解して、ともに活動することが第2の成功のカギ。



第3の成功のカギ (組合員の部長職登用)

第3の成功のカギは組合員の部長職登用

～組合員と職員がともに考えて、ともに実行する～

横浜農業、組織活動は「組合員」が中心の活動である。については、「組合員の中に」A横浜がいる」という思考と行動の最終段階として、(現時点ならば)営農経済部門、組織相談・生活文化部門のポジションに組合員の非常勤部長を直接登用することが第3の成功のカギ。

理事・監事といった意思決定を行う経営レベルではなく、施策を企画し実行する職員の最高職位に、「実際に問題を抱えている今の組合員」を登用するという行動とメッセージは組合員に強烈に伝わるはずだ。

組合員が抱える問題を解決するために、「組合員の声を聞いて職員が実行する」のではない。

名実ともに組合員と職員がともに考えてともに実行に移す。

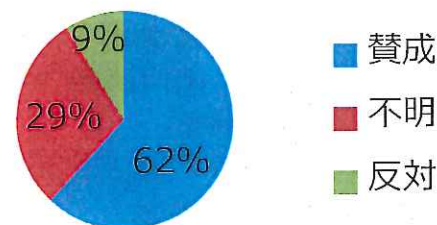
この協同の姿が実現できてこそはじめて、「組合員の中に」A横浜がいる」ということの本質に近づくことができるはず。

17

「活動共有」「部会加入」「部長登用」の3つの成功のカギにかかるアンケート結果

3つの成功のカギにかかる概要と趣旨について、個人ごとに説明し聞き取りを行った結果、以下の回答が得られた。

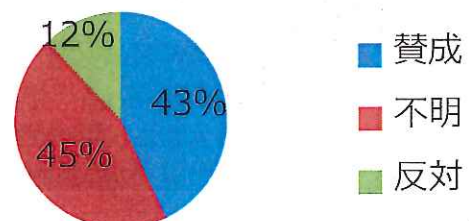
組合員と職員の活動共有



職員の部会組織への加入



組合員の部長職登用



18

「組合員と職員の活動共有」にかかる正組合員の声

区分	組合員の声
賛成 62%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 趣味を通じて組合員と職員が、もっと仲良くなれば絶対に良い影響が出てくると思う。これからを担う「若い組合員」と「若い職員」には必要なことだ。 ■ 組合員と職員と一緒に活動することに「悪い」ことは何もない。 ■ 組合員とJAが抱える問題点がよく整理できている。実現できれば良い施策になると思う。 ■ 活動共有もおおいに結構であるが、できれば地域のイベントにより多くの職員が参加してもらえると嬉しい。 ■ 賛成である。しかし、活動内容は職員主導にしてもらいたい。
反対 9%	<ul style="list-style-type: none"> ■ お互いが無理に一緒になって活動する必要はないと思う。 ■ 年配の組合員にはあまり関係が無い。 ■ 意義があるかもしれないが、非現実だと思う。 ■ イベント的な活動共有であれば良い。しかし、大学サークルのような活動共有になるならば、ちょっとどうかな。 ■ 活動共有よりも、得意先係を中心にした町内間連携を進めたい。 ■ 組合員と職員の間には見えない壁があるので、導入は難しい。

19

「職員の部会組織への加入」にかかる正組合員の声

区分	組合員の声
賛成 73%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部会が活性化することは間違いないと思う。また、新しい活動の可能性も広がるので賛成である。 ■ 女性職員との交流機会が増えることは単純に嬉しい。男性職員もおおいに結構であるが、女性職員にも積極的に加入してもらいたい。 ■ 部員と職員が親交を深める意味でも大きな効果があると思う。 ■ 職員が加入する部会を、組合員側でもちゃんと考えてあげることができるならば賛成である。
反対 10%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員には異動があるので、その点が心配だ。 ■ 職員が大変だ。可哀想である。 ■ 施策導入よりも、現状の部会組織運営に対して、事務局側が組合員に対して遠慮しないで「モノを言う」姿勢の方が重要である。 ■ 職員自身がそれぞれの部会活動をどこまで理解できるのかがポイントになる。単に部会の人数を増やすことが目的になるのならば必要ないと思う。 ■ 職員加入よりも新規加入者を優先するべきではないだろうか。 ■ 部会加入者の本質を理解するためには、年3回、農繁期における1週間の農業体験に全職員が参加するべきだ。

20

「組合員の部長職登用」にかかる正組合員の声

区分	組合員の声
賛成 43%	<ul style="list-style-type: none"> ■本来の協同組合運営にかかる良い施策になるはずだ。 ■賛成であるが、登用対象者の人選が肝になると思う。 ■組合員と職員の二人体制の部長職なら良いと思う。 ■非常に画期的な施策になる。是非やってもらいたい。 ■営農経済と組織相談だけではなく、すべての部署に組合員部長を配置しても良いと思う。 ■組合員部長職を持ち回りのような制度にしなければ賛成。 ■女性部や青壮年部の本部役員を務めた組合員なら適任だと思う。
反対 12%	<ul style="list-style-type: none"> ■組合員の中に適任者がいるかどうか分からないので反対。 ■組合員の“気持ち”を直接的に施策反映させる良い取り組みではあるが、そういう綺麗ごとだけでは事業として成り立たない不安がある。 ■現場力が無ければ無意味だと思う。 ■組合員が部長職に就くのは難しいと思う。 ■組合員が部長職に就任したところで、結局は職員の考え方が優先されてしまうのではないか？

21

組合員と組織における経営課題と成功のカギ（まとめ）

組合員と組織の経営課題

「JA横浜の中に組合員がいる」という既存の思考から「組合員の中にJA横浜がいる」という発想と行動へシフトチェンジすること。

成功のカギ

組合員と職員の活動共有

趣味・嗜好や目的の共有から始める組合員と職員の融合

職員の部会組織への加入

組織活動を理解し、組合員と一緒に活性化させる仕組みづくり

組合員の部長職登用

組合員と職員がともに考えて、ともに実行する

22

3つ目の経営課題（組合員と組織）

J Aグループは第27回 J A全国大会の決議で准組合員を「農業や地域経済の発展を農業者とともに支えるパートナー」と位置付けた。

こうした中、J A横浜では准組合員をどう位置付けているのか。

「農協改革」の観点からも准組合員にかかる明確な定義付けは必要である。

全国大会の決議に即した中で准組合員を「横浜農業の応援団」と位置付けた場合、

「J A横浜が准組合員に求めるものは明確になった！」と果たして言えるのだろうか。

これでは本質的な部分は曖昧なまま現状と何も変わらないのではないだろうか。

正組合員と准組合員を大別した場合、正組合員は「農業生産者」、准組合員は「消費者」に区別される。

つまり、J A横浜が農畜産物消費者である56,000人の准組合員に求める本質は、横浜産の農畜産物を買ってもらうことであり、消費してもらうことであり、その美味しさを周りに広げてもらうことである。

組合員と組織の経営課題



准組合員の位置付けや求めるものを考える際、「横浜農業の応援団」といった曖昧なイメージではなく、具体的に准組合員には何をしてもらいたいのかというJ A横浜の姿勢を明確に訴えることが重要になる。 23

成功のカギ（准組合員に何をしてもらいたいのか）

成功のカギは買って×食べて×広めて
～准組合員に求めるものを明確にして定義する～

この成功のカギは、今まで曖昧だった准組合員の定義や役割を明確にすることである。例えば、J A横浜の職員が准組合員加入希望者に「准組合員に求めるもの」を説明する際、今までは「貯金を〇百万円ご契約願います」や「〇〇共済にご加入願います」と説明していた現実があった。今でも多くの職員の間では「准組合員になるためには貯金をお願いします」といった会話がされている。

この原因は、今まで准組合員に求めるものやその定義が明確ではなかったからである。


しかし今後は違う。

これからは「J A横浜では、准組合員の方々に横浜産の農畜産物を買っていただき、消費していただくこと、そして周りの方々に横浜産農畜産物の良さを広げてもらうことをお願いしています。」という説明を職員がシンプルに行うことになる。

つまり、**准組合員におけるメンバーシップの目的を伝えて、行動してもらうことが最優先であり、事業利用はその後についてくる**という考え方である。

成功のカギとなる視点

准組合員56,000人の意識・行動変革へ向けたレベル格付け

レベル1	インショップスーパーなどで「横浜産農畜産物」を手にとって食べてもらうこと。
レベル2	<ul style="list-style-type: none"> 農家組合員の個人直売所またはJ A横浜の「ハマツ子直売所」に足を運び、「横浜産農畜産物」を手にとって食べてもらうこと。 直売所のファンになってもらうこと。
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> 「横浜産農畜産物」の鮮度や美味しさ、食べ方などの良さを周囲に口コミ宣伝してもらうこと。 SNSのインフルエンサーになってもらうこと。 
レベル4	「買って×食べて×広めて」の最終段階として、「援農ボランティア」や「あぐり塾」など、横浜農業の振興施策に直接携わってもらうこと。

J A横浜にとって准組合員制度の堅持は死活問題である。については、准組合員の組合員としての実態づくりは重要な論点である。規制改革会議の論議に対抗するためにも、准組合員は不特定多数の顧客ではない！という協同組合として一点の曇りもない状況をつくるのが重要。については、J A横浜における准組合員の定義は、地域農業を応援するかどうかの「意思の有無」だけで定義するのではなく、一歩前進した姿勢が最大の特徴。
上記のレベル格付けに基づき「准組合員に対して、具体的に何をしてもらいたいのか？」を明確にして、准組合員をいかにレベル4へ誘導していくかという点が大きなポイント。
 また、これならば「農家正組合員にとっても准組合員制度は必要だ」という論理展開が可能。

組合員と組織における経営課題と成功のカギ（まとめ）

組合員と組織の経営課題

J A横浜は「支部」組織の維持発展のために、次世代層の加入を意識した新しい「支部」組織の在り方を研究する必要がある。

「J A横浜の中に組合員がいる」という既存の思考から「組合員の中にJ A横浜がいる」という発想と行動ヘシフトチェンジすること。

准組合員の位置付けや求めるものを考える際、「横浜農業の応援団」といった曖昧なイメージではなく、具体的に准組合員には何をしてもらいたいのかというJ A横浜の姿勢を明確に訴えることが重要になる。

成功のカギ

SNS支部モデル

SNSを活用したJ A横浜と支部構成員との情報共有、意思集約

組合員と職員の活動共有

趣味・嗜好や目的の共有から始める組合員と職員の融合

職員の部会組織への加入

組織活動を理解し、組合員と一緒に活性化させる仕組みづくり

組合員の部長職登用

組合員と職員がともに考えて、ともに実行する

買って×食べて×広めて

准組合員に求めるものを明確にして定義する