

## 【第 2 報告】

## 関わりを深める JA 運動——第 7 次中期経営計画が目指すもの

中江 吉治（JA グリーン近江総合企画室室長）

JA グリーン近江では 3 年単位で中期経営計画を立てており、平成 26 年度から第 7 次中期経営計画に取り組んでいる。当計画が何を指し、それをどう進めていこうとしているかについてお話ししたい。



## ■ 組織再編で組合員との距離が遠くなった

当 JA は滋賀県の東側・湖東に位置し、県下では一番大きな農協だ。組合員数は約 2 万 1,000 人。平成 16 年度から経営管理委員会制度をとっている。支店数は 15 支店。1 万 3,500ha の面積のうち 1 万 2,760ha が水田という水田地帯だ。貯金高は 25 年度で 2,413 億円、長期共済の保有高は約 8,500 億円。購買品供給高は 56 億 3,000 万、販売高は米・特産・畜産合わせて 125 億円。その内訳は、米穀関係で 60 億円、畜産 40 億円、野菜等を含めた特産 20 億円と、米を中心とした農協だ。このような事業を 3 室 6 部（総合企画室、リスク管理室、監査室、営農事業部、生活施設事業部、経済事業部、畜産事業部、金融事業部、管理部）の体制で進めている。

平成 26 年度で合併 20 周年を迎えた当 JA だが、合併 10 年を経た平成 16 年度には、41 あった支店を 15 支店にするという組織再編に取り組んだ。以後組織再編に基づいて、車関係事業のオートパルを廃止するなど、いくつかの事業から撤退した。その一方で、環境こだわり米のカントリーエレベーターを建てたり、葬祭事業や介護事業等々に取り組んだりしている。

支店の組織再編により、物理的にだけでなく精神的にも「農協との距離が遠くなった」というような意見や批判を、組合員から頂いていることも事実だ。この点も踏まえて、どうやっていったらいいのかを検討している。

第 7 次中期経営計画の策定は、8 グループからなるプロジェクトで検討した。その際、共通認識を持って検討に入ろうということになり、当 JA をとりまく環境の変化と当 JA が抱える課題を、次のように整理した。

組合員数は全体で約 2 万 1,000 だ。平成 14 年度から正組合員数と准組合員数が逆転し、それ以後も、正組合員数は右肩下がり、准組合員数は右肩上がりという状況が続いてきた。ただ、平成 25 年度にはわずかだが正組合員数が増加した。これは、ファーマーズマーケット「きてか～な」が 26 年 7 月 16 日にオープンするのを機に、女性も正組合員になっていただいたのではないかと分析している。

年齢構成は典型的な逆ピラミッド型だ。正組合員約 8,900 名のうち、第 1 世代と言われる 70 歳以上が約 3,300 名を占め、50 歳以上が 9 割を占める。今日まで組合を支え、協同について教えてくれた第 1 世代がリタイヤされた後はどうなるのかと、強い危機感を覚える。

次に農業経営体の状況だが、経営体数は約 7,100、そのうち担い手経営体が、個人と組織を合わせて 600 と、9%程度を占める。その担い手の作付面積は 7,500ha で、当 JA 管内全体の約 6 割にあたる。この集約は更に進むと見ている。現にここ数ヵ月の間にも法人の数はどんどん増えてきており、現在は

50 を超える。

事業はなかなか伸びていない。合併して 2 年後・平成 8 年の事業総利益を 100 とすると、平成 25 年のそれは 79 だった。これまでは事業管理費・人件費等を削減することで事業利益を確保してきた。しかし、これ以上経費削減に期待するのは無理であり、事業でしっかりと利益を出していかなければいけないと思っている。またこの事業総利益のうち、信用・共済が約 65% を占めている。営農経済の事業展開をしっかりとやっていかなければいけないと考えている。

以上のような状況の中、一度立ち止まって組合員の声や要望を整理してみた。第 7 次中期経営計画を検討するにあたり、各 15 支店から総代、経営役員、正組合員、准組合員の女性をピックアップし、15 名の女性からなる女性参画会議を組織した。この女性参画会議で、農協に対する意見・要望および自分達がどういう事業を望んでいるかの聞き取りをしたところ、「農協との距離が遠くなった」「関係が希薄になった」という意見を頂戴した。「組合員の要望や願いが農協に届いていない」という率直な声もあった。また、地域活動や組織活動の充実を望む意見が出た。さらには、「職員の資質や能力・専門性・意欲が欠けている」という指摘もあり、この点は謙虚に受け止めた。

## ■ 原点に返って——課題・テーマの設定と取組み

これらの諸点を一度に改善するのは難しいが、改善に向けて取り組まなければいけないとの共通認識ができた。そこで当 JA の課題を 4 つに整理した。

第 1 の課題は、次世代あるいは多様な組合員や地域とのつながりをしっかり作っていくことだ。そうしないと次代の農協は非常に厳しい状況になる。組合員の年齢構成が上述のような逆ピラミッド型なので、組合員や地域にしっかりと関わり、組織活動や組合員との関わりを深める活動をやっていかなければいけない。

第 2 は農業情勢への対応だ。水田地帯なので、地域をしっかりと守っていただける担い手を育成するとともに、その他の多様な担い手にも働きかけ、農業に関わる人を増やしていきたい。

第 3 は、経営管理の高度化による健全経営の強化だ。事業展開をする以上、目標とする数字は当然掲げる。その数字をしっかりと管理できる仕組みを作っていけないといけない。

第 4 は、職場風土の改善に向けた意識改革だ。拠点となる支店が、あるいは職員が、しっかりと腹に据えて取組みをしないと、いくら立派な事を言っても絵に描いた餅になってしまう。また、職場全体のコミュニケーションがうまくいかないと事業もなかなかうまくいかない。

これらの課題を踏まえて、メインテーマを次のように設定した。「原点をみつめ、『次代へつなぐ協同』を創造する JA グリーン近江——愛されて 20 年、未来も元気な農業・豊かな暮らし・活力ある組織をめざして——」。

このテーマ設定は、前述の 8 プロジェクトのリーダーとの意見交換がもとになっている。そこでは、「地域に密着して地域の情報をたくさん持っていることこそ農協の強みだ。この強みをもう一度活かさなければならぬ」という議論がなされた。また、滋賀県立大学の増田先生にも講演をしていただいたりしてお知恵を拝借した。

「原点」に立ち返るといのが最大の強調点だ。私は農協に入って 30 年以上になるが、第 1 世代の方々にいろいろと教えを受け、厳しいことも言われた。当時、部会など組織活動をすることによって願いやニーズを達成できるという喜びが組合員農家にはあり、農家の願いやニーズに応えるために農協職

員も一生懸命対応してきたと思う。このような関わりが今は希薄になっている。そこでもう一度原点に戻って、組合員との関係性や組合員の組織を作り直し、組合員に満足していただける取組みを進めていかなければならないと考えた次第だ。

このようにメインテーマを設けたうえで、先に挙げた4つの課題を受けて、次の4つのテーマを定めた。

- ①企業の農業経営体（法人・担い手経営体）を支援・連携し、水田農業の強化を図る。
- ②ファーマーズマーケットの建設を機会として特産振興を進め、多様な意欲ある農業者の育成を図る。
- ③JA事業と組織活動を通じて各世代の組合員、地域とのつながりを強める。
- ④事業再構築や経営体力強化に取り組むとともに、JAらしい運営に努め、職場風土の改善を進める。

そしてこの4テーマに対応するために、4つの戦略を立てた。

- ①地域農業戦略——元気な「担い手」「農業」づくりを目指す。
- ②地域暮らし戦略——豊かな「暮らし」「地域」づくりに取り組み、地域に密着したJAを目指す。
- ③組織基盤戦略——多様な「組織」「活動」づくりを推進していきたい。
- ④JA経営戦略——「協同活動」を支えるJA運営の改善を行なう。つまり、事業の改善だけでなく風土の改善も含めて取り組んでいきたい。

この4つの戦略それぞれについて、以下のような具体的な取組みを進めることとした。

①地域農業戦略は、以下の4つの取組みからなる。

- (i)「地域を支える担い手づくり」——中でも農業生産法人などの組織への支援、作業受託システムがまだ構築できていないため、そういったことの取組みも進めたい。
- (ii)「地産地消と特産振興づくり」——ファーマーズマーケットの建設を機会に生産者と消費者の結び付きを強め、そういった橋渡しもしたい。6次産業化に向かう視点を持って取組みもしたい。
- (iii)「意欲ある担い手づくり」——青年部の組織も立ち上がってきているので、青年部の方々とも関わりを強めていきたい。
- (iv)「元気な農業づくりを支援」——信用や共済の力も借りながら、元気な農業づくりを支援していきたい。

②「地域暮らし戦略」は、2つの具体的な取組みからなる。

- (i)「組合員・地域ニーズに応える暮らしづくり」——組合員ニーズにかなう商品の提供や地域密着型介護、セレモニーホールの充実など、組合員の願い・要望に応える暮らしづくりを進めていく。
- (ii)『「地域に貢献」！社会貢献活動への取組み』——地域の見守り活動、福祉・医療・交通に関する貢献活動、食農・食文化伝統活動を行なっていく。

これらの取組みは、先述の女性参画会議において提案を受けたものだ。同会議で農協に対する意見・要望を聞いた際、第7次中期経営計画でどういう事を進めていけばいいのか女性の視点で教えてほしいと伺った。これに対し、「農協らしい福祉はできないだろうか」、「独居老人のお宅に弁当宅配をしながら見守り活動をするというのはどうか」といったご提案を頂いた次第だ。

③組織基盤戦略は、以下の 3 つの取組みからなる。

(i)支店協同活動によるつながりづくり

JA としていろいろな事業を展開しているけれども、農家や地域との関わりが非常に弱くなっている。いま改めて「つながり」を強めていきたい。その拠点となるのは支店だから、支店協同活動に積極的に取り組んでいきたいと考えている。25 年度までは支店の「ふれあい委員会」に対し、1 支店 10 万円程度を助成してきた。26 年度からは、これに「支店協同活動」および「教育学習活動」、「ウェイ活動」を加えて「4 つの活動」とし、助成金を計 37 万円とした。各支店には、目指すべき支店像を掲げ、年度当初に計画を立てたうえで取り組んでいただく。支店としては「協同活動」と「ふれあい活動」との区分が難しいが、こちらの想いだけは伝えた。

(ii)組織基盤強化に向けた取組み

女性組織について言うと、役員のなり手がなくて組織が崩壊しかけたというような時期もあったが、いまは加入促進と活性化に取り組んでいるところだ。当 JA の女性部員は以前 700 名程度だったが、やり方や会員の募り方を少し変えた結果、25 年度末には 300 名程度増え 1,000 名程度となった。女性参画会議では、特産づくりや福祉のシステムづくりに取り組んでいる。女性ならではの器用さを活かして直売所「きてかーな」に工芸品を出そうという有志グループもできた。このような組織づくりにも注力している。

(iii)女性参画

上述の女性参画会議に継続して取り組んでいる。もともと女性参画会議は、第 7 次中期経営計画が策定できた時点で解散する予定だったが、非常に活発な方ばかりだったので、引き続きモニタリングという形で第 7 次中期経営計画の遂行をサポートしていただくことになった。そして特産づくりや「くらしの仕組みづくり」、「組織づくり」などの提案いただいた事柄に参画したり、その牽引役を担ったりしていただいている。

④JA 経営戦略では、業務改善と職場改善への取組みをそれぞれ進める。

以上 4 つの戦略を進めるには、組合員や地域とのつながりがベースにないとうまくいかない。単に企業との競争に勝った負けたで一喜一憂しているようでは継続性がない。組織的なつながりをしっかり持ったうえで事業活動をやっていきたい。協同の力を高め、組合員との関係を強め、そして組合員とともに頑張るという立場で進めていきたい。

## ■ JA はつながりの中心に

現在当 JA で取り組んでいる特徴的な活動に、以下のようなものがある。これらは、①組合員の意識を変える仕組みづくり、②組織の意識を変える仕組みづくり、③つながりの仕組みづくりに分けられる。

①組合員の意識を変える仕組みづくり

その一つに「協同組合塾」がある。コアとなる組合員に協同組合のことをもっと知っていただくための機会だ。各支店から 1~2 名の組合員を選出していただき、その方を対象に「農協はこういうこともできる」ということや「こんな活動、こんな想いでできたものだ」ということを伝える。平成 23 年から始まり、25 年度までで 65 名の方が卒業された。この塾生 OB を対象にしたアンケートでは、「物事

の考え方が変わった」「新しい発見があった」との感想を頂いている。

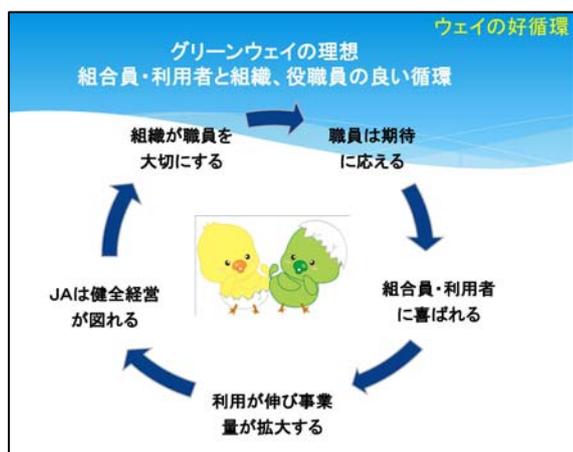
増田先生からは「単なる知識の詰め込みではなく、協同組合塾をやることによって、儲かるまではいなくても組合員が何らかの実利を図れるようにしていく必要がある」とご指導頂いた。これはなかなかどうすればいいのか分からないが、宿題として考えていきたい。

また、この「協同組合塾」とあわせて、同じく 23 年度から組合職員向けに「協同組合学校」を立ち上げた。支店から 1~2 名生徒を募り、25 年度までに 64 名が卒業した（写真右上）。



## ②組織の意識を変える仕組みづくり

専門のプロジェクトを立ち上げて検討のうえ、「グリーンウェイ」というものを 23 年度末に策定した。これは、当 JA の役職員がとるべき行動原則や共通価値観を表したものだ。JA あいち知多（愛知県）の



「アグリスウェイ」のまねをしたが、中身は独自に検討した。グリーンウェイの実践によって、より良い農協、地域に存在感のある農協になり、役職員が人として成長することを目指す。そうすることが農協の経営理念の達成に結びつくと考えて取組みを進めている。

グリーンウェイに示された共通価値観とは、「協同型思考」（皆と力を合わせて、より良い暮らしと社会を目指す）、「道徳的考動」（良いと思う事を実践する）、および「感動的想造」（相手への思いやりで感動をつくり出す）だ。また、これに対応して 3 つの行動原則を定めて

ある。すなわち、「地域と共に協同の理念を育み、スピード感をもって意欲的に考動します。」「道徳心をもって仕事にあたり、立派な社会人として考動します。」「良心と真心をもって、感動と感謝を想造します。」どれも当たり前の事だが、皆が共通して進めていきたいと考えて明文化した次第だ。

グリーンウェイの理想は、組合員・利用者と組織・役職員のあいだに次のような好循環を起こすことにある。すなわち、組織が職員を大事にする。それに職員は応え、組合員や利用者に喜ばれる事を意欲的にやっていく。そうすれば利用が伸び事業量が拡大するので、JA は健全経営が図れる。その結果、組織が職員を大事にする。以上のような好循環だ。

このグリーンウェイは強制して進めていくものではないと考えている。また、今の段階は、認知はされているけれども理解や浸透にはまだまだ時間がかかるという状況（JA あいち知多でも「10 年ぐらいかかる」と言っている）。そこで、グリーンウェイに示された行動原則や価値観が大切なものだと気付いてもらうため、平成 24 年度より「ウェイ研究会」を発足させ、若手を中心とする 30 名程度の職員に会員になってもらい、年間を通じていろいろな働きかけをしている。徐々に理解・浸透が進めばいいと考えている。

また、グリーンウェイを認知してもらうため、「ウェイ手帳」を各職員に配布している。

さらに、「感謝のカード」（右写真）というものがある。何か手伝ってもらったとか、何か助けてもらったというとき、その感謝を形にするというツールだ。名刺サイズのカードにコメントを書き、お世話に

なった方に嬉しかった思いを伝える。組合員から職員へのメッセージカードと、職員から組合員へのポストカードがある。私も年間に 4、5 枚頂戴するが、頂戴すると非常に嬉しい。これも潤滑油になると思っている。これもまだまだ十分浸透しているとは言えない。



### ③「つながり」の仕組みづくり

26 年度からは、事業活動とは別に 4 種の教育文化活動 (i)支店ふれあい委員会、(ii)支店協同活動、(iii)教育学習活動、(iv)ウェイ活動を、各支店が支店行動計画に盛り込み、実践している。(i)～(iii)につき各 10 万円、(iv)につき 7 万円の予算を各支店に組んでいる。

#### (i)支店ふれあい委員会

組合員・利用者とのつながりを築くための活動だ。

これの前身は、16 年度の組織再編の際に立ち上げられた「支店別運営委員会」だ。これは支店長および次長・課長が組合員の意見を聞くことを目的とした委員会だった。背景には 41 支店から 15 支店への支店統廃合があった。これでは組合員から農協にいろいろな意見をもらわないとなかなか溝が埋まらないだろうと、つくった委員会だ。しかし実際に委員会を開いてみると、出てくるのが農協や職員に対する苦情や要望ばかりで、職員としては耐えられない。それで 2 年以内に全て中止となった。

その反省を踏まえて 22 年度からは「支店ふれあい委員会」となった。今回は「農協が皆さん方のご意見を聞く」というスタンスではなく、農協が事務局となって「皆さんは何をしようとしているか」を聞くというスタンスだ。その趣旨は、「自分たちの支店、地域をどういうふうにしていくか」と第一人称で考えるよう、組合員の立場を変えていただくということにある。同委員会の中には「基礎委員会」というものがあり、本会を開くまえに経営役員と支店長・次長・課長が下打合せを行なっている。こうした方法で、今のところうまく進んでいると思っている。

#### (ii)支店協同活動

職員と地域とのつながりを築くことを目的に、26 年度から始めた。支店を核とした組織活動であって、内容としては農業体験などがある。今年が初年度で、今後いろいろな取組みがなされるだろう。また、全国に紹介するなかで活動のレベルを高めていけたらと思う。

#### (iii)教育学習活動

組合員とともに研修や教室、講演会をやるなかで、それぞれ資質を高めていきたいということで予算化した。

#### (iv)ウェイ活動

職員間をつなぐための活動である。グリーンウェイの浸透、理解を図ることを目的としていて、内容は支店ごとに自主的に考えてもらう。「グリーンウェイの本質を学ぶ研修会」、「コミュニケーションを図る会 (誕生日会など)」、「地域ボランティア活動」など、すでにいろいろな実践がなされている。26 年度が終わった段階で詳しく紹介したい。これも全国に紹介するなかでレベルを高められたらと思っている。

地域とのつながりを強めるための取組みとしては、他にも「グリーンピース基金」というものがある。1 職員が 1 ヶ月あたり 200 円ずつ積み立てて基金とし、組合員・地域住民から構成される団体から申請

を受け、助成金を交付する。19 年度から開始して、25 年度までに 74 団体に 1,000 万円程度の助成を行なった。環境教育や食農教育に取り組んでいる小・中学校への助成が主だ。

他にも、次世代とのつながりや、女性とのつながり、農業者とのつながり、農業者と消費者とのつながり、そして JA 間の連携を築くため、それぞれ実践を行なっている。

次世代とのつながり——「わくわくちゃぐりん・グリーンキッズスクール」という食農教育活動を行なっている。食農教育はどこの農協でも取り組んでいると思うが、次世代、次々世代への関わりとして積極的に進めている。

女性とのつながり——女性職員によって構成される「女性オンリープロジェクト」という活動を 19 年度に 20 名弱で立ち上げた。女性職員が自主的に「こんなことをやってみよう」と思う活動（キャラクター企画、リーフレット作成、制服リサイクルなど）を、非常に活発かつ積極的に行なっている。もう少し人数が増えるといいのだが、そういう取組みを通じて活性化ができればよいと思っている。

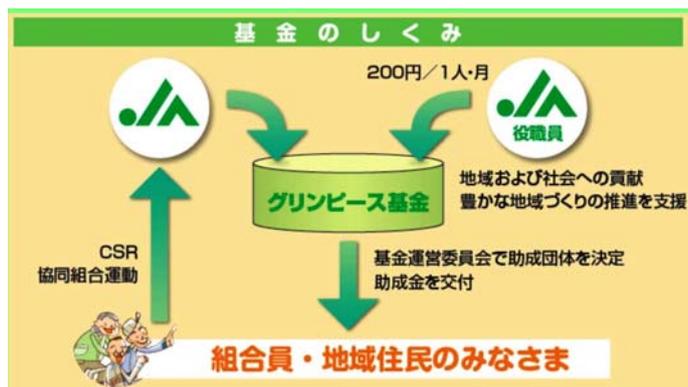
また、女性参画会議にはこれからもいろいろなことに知恵を頂き、原動力になっていただきたいと期待している。

農業者とのつながり——TAC を導入し、定期訪問活動を強化している。だが、それだけではなく、TAC が担い手を対象とした渉外活動によりその育成や支援・提案活動を行ない、支店はそれら担い手を含めた多様な組合員との関係性を強める活動をそれぞれ展開することで、組合員の懐に深く入っていくことが必要ではないかと思っている。この仕組みづくりはもう少し検討していきたい。

農業者と消費者とのつながり——ファーマーズマーケットができたのを機にいろいろなつながりを築き、新たな協同も展開していきたいと思っている。

JA 間の連携——グリーンと名のつく JA が、当 JA を含め全国に 4 つある（グリーン長野、グリーン大阪、グリーン鹿児島、グリーン近江）。この 4JA でネットワーク「グリーンコネクト」を結成した。直売所を活用した農畜産物の販売交流などの連携をさせていただきたいと思っている。

JA はつながりの中心になければならない。JA にはいろいろな活動、事業があるが、ベースは JA と組合員との接点、そして組合員が JA に求める力と JA のそれに応える力、組合員の「願い」に向けて共に取り組んでいくという関係性が大切ではないかと思う。組合員との接点を増やし「組合員と共に」の関係性を強めるなかで、組合員・利用者や次世代、職員、地域コミュニティ、消費者、農業者などのいろいろな関わりにおける橋渡し役を JA が担いたい。この原点に戻ってつながり活動をやっていききたい。そしてその関わりだけで満足することなく、それをベースに事業活動をしっかりと展開する。そうすることによって、自分たちの願いが協同活動によって成就できるという実感を持ってもらうことができる。これこそが規制改革会議の農協改革論への何よりの対応になるのではないかと。時間はかかるかも知れないが、原点に立ち返って取り組んでいきたい。



**松岡**：グリーンウェイが目指す好循環は、マサチューセッツ工科大学のダニエル＝キム先生が提唱している「成功の循環」に似ている。彼はアメリカの企業約 200 社を対象に、各企業の PDCA サイクルの進行を、その企業と取引先や内部の職員スタッフとの関係性に絡めて分析した。それによれば、そのような関係性が良い企業、あるいはつながり力が強い企業ほど、良いプランができ、良い実践ができ、良い振り返りもできるという。「成功の循環は関係性の良し悪しによって決まる」というわけだ。

グリーンウェイの好循環のモデルも、いろいろなつながり力、関係性の中から好循環が生まれ、成功が生まれると確信している。JA の有用性や価値は、組合員あるいは地域社会との関係性が強いかわい、あるいはつながり力が強いかわいによって決まると言ってもよい。