[報告 1]

経営理念に基づく自己改革の実践

近藤隆郎（JA ぎふ　総合企画部 部長）

JA ぎふの概要

- 発足　平成 20 年 4 月、6JA が合併して成立
- 組合員戸数　8 万 0779 戸（正組合員 3 万 5743 戸、准組合員 6 万 6029 戸）
- 役員　48 人（常勤 5 人）　正職員　1016 人
- 本・支店数　54　事業所数 69
- 子会社　㈱援農ぎふ（農作業請負）、JA ぎふ総合サービス㈱（葬祭事業）の 2 社
- 貯金残高　9529 億円
- 貸出残高　2029 億円
- 長期共済保有高　2 兆 2274 億円
- 販売品販売高　91 億円
- 購買品供給高　78 億円
- 主な特産品　エダマメ、カキ、イチゴ、ニンジン、ダイコン、ホウレンソウなど
- 直売施設　大型産直施設「おんさい広場」を 3 店舗、支店併設産直店「おんさい朝市」を 15 店舗運営。これらにおける販売品の売上は 21 億円（販売高 91 億円の 23%）
- 事業エリア　岐阜市（県庁所在地）を中心とする 6 市 3 町。総面積約 994km2、管内人口約 81 万人

「みのっ太」

JA ぎふの経営理念は、「地域の農業を守るとともに、地域に信頼され、安心してご利用いただけるよう、健全で適切な経営に努めます。また、地域社会に一層貢献するために、人を財産として育み、たえず新しいことに挑戦していきます」。JA 本来の使命そのものだ。

当然ながら、現在実践している中期三ヵ年計画もこの理念のもとに実践している。

近藤総合企画部部長（左）と春日井改革推進室代理（右）

内部協議でめざす姿を共有

中期経営計画の策定過程

平成 20 年に 6JA が合併して JA ぎふが発足。合併経営計画を実施した。しかし、当初の計画は理想と現実のギャップがありすぎたため、平成 23 年から実施予定だった第 1 次中期経営計画を 1 年前倒しで平成 22 年度から実施することとした。

第 1 次中期経営計画は「『ありがとう』と言っていただくために」をテーマとし、基本目標として「地域・ひと・ものづくりからの農業振興」「ふれあいに充ちた地域の創造」「未来に向けた JA の経営変革」を掲げた。続く第 2 次中期経営計画（平成 25 年度～）は、第 1 次のテーマをそのまま引き継ぎ、基本目標としては「未来ある農業へのチャレンジ」「次世代へ大切な財産をつなぐための支援」「組合員と地域へ貢献する事業・組織展開」を掲げた。

第 1 次中期経営計画はコンサルタントを中心に原案を立案したため、体裁の良いものにはなったが、職員には「自分たちの計画だ」という意識が希薄だった。その反省を踏まえて第 2 次中期経営計画は若手職員を中心に立案したのだが、目標に統一感がなく、部門間に横軸を通せなかった。

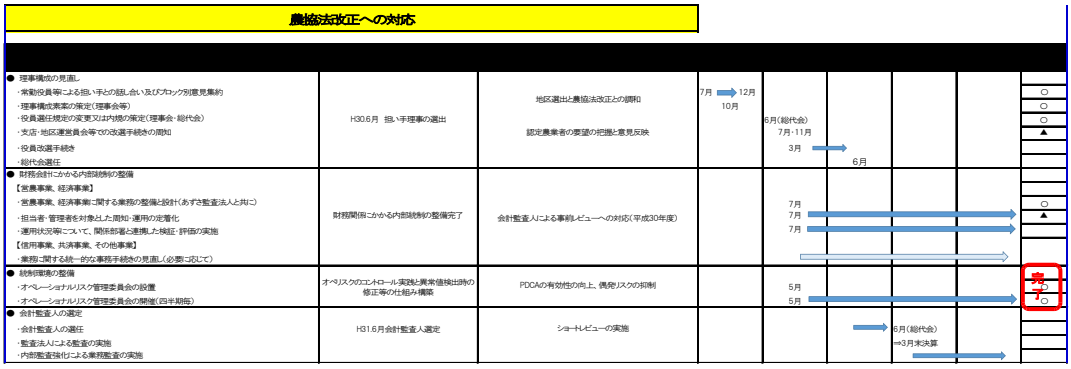
第 3 次中期経営計画（平成 28 年度～）は、これら第 1 次・第 2 次の課題に加え、政府が推し進める農業改革への対応や JA グループの動きも踏まえた自己改革案を策定することとした。当 JA が置かれている立場を職員も理解し、対外的にも改革していく姿勢を示す計画が必要と考えた。

策定に当たってはまず、常勤役員 5 名と部長 10 名および経営企画課からなる「部長会」を週 1 回開き、いま組合員が JA に何を求めているか、何をしなければならないのかを議論。その議論を各部署に持ち帰り、「部署内で何ができるか」を共有し、基本目標案を作成。この基本目標案を、統括支店長 12 名と部長会メンバーとからなる「統括支店長会」（月 1 回開催）で示し、各支店からの意見を取り入れて協議した。

こうした協議を何度も繰り返してできた第 3 次経営計画案は、めざすべき姿の共有ができる計画案となった。平成 27 年 6 月の総代会にて同計画は決定された。

農協改革に対応したロードマップを整備

一方、平成 28 年 4 月に改正農協法が施行され、准組合員問題等も JA の自己改革の取り組み課題とされた。そこで、今回の第 3 次中期経営計画で定めた自己改革目標をさらに見える化し、改革を確実に実践するため、農協改革に対応したロードマップを作成し、役職員に開示した。その実践項目には、中期経営計画で掲げたことだけでなく、農協法改正への対応や、内部統制や監査についての規制強化への対応も含まれている。また、自己改革目標を全て数値化して組合員に分かりやすくしている。完了時期は 5 年後と明確にした。四半期ごとに進捗管理し検証し、つねに実践項目を追加しながら対応していく。



農協改革に対応したロードマップ（抜粋）

JA ぎふがめざす自己改革

この第 3 次中期経営計画は、テーマを「積極的な自己改革への挑戦」、サブテーマを「地域に必要とされる JA であるためにトリプル 1 を実現する」とした。トリプル 1 とは、①需要に応じた農業生産と販路拡大により「販売品販売高 100 億円」、②地域農業振興のため「新規就農者を 100 名」、③総合農協を維持するため「貯金残高 1 兆円」、この 3 つの「ワン」をめざすことだ。また、この新規就農者がそれぞれ 50 万円以上の販売高をあげられるようにすることも目標とした。

全国や県で議決された JA グループの自己改革革を踏まえ、基本目標を「農業者の所得増大の実現」「総合性の発揮による地域の活性化」「組合員と利用者に信頼される経営基盤の確立」とした。

部門間に横串を通す機構改革

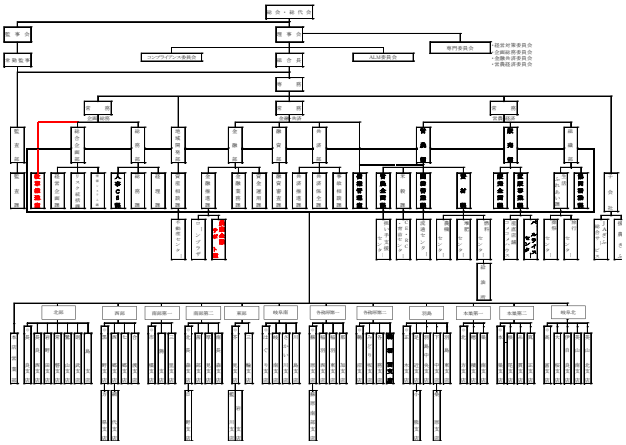
当 JA の機構だが、本部は 10 部 23 課体制。また、12 グループ 54 支店 1 本店営業部からなるグループ制を平成 25 年に導入し、そのグループの長として統括支店長を配置した。また、営農経済担当者を統括店管理とした。季節性の高い仕事を効率的に運用するとともに、営農事業推進体制の強化を図ることが目的だ。

平成 28 年には自己改革の実践をサポートし加速させるため、改革推進室と農業金融サポート室（後に改称）を設置した。

改革推進室は、常務理事直轄で、自己改革を加速させるために設置した。メンバーは 3 人と、少数精鋭部隊だ。縦割りになりがちな事業活動に横串機能を持たせ、部門横断的取り組みを行なっている。また、自己改革の実践を職員に周知し、改革意識の醸成と意識統一を図る活動も担っている。

農業金融サポート室は、「JA は農業融資が少ない。農業者に

向けて活動していない」という政府等からの指摘も踏まえ、金融部金融推進課の下に農業融資専門の部署として設置した。農業経営者の経営支援のため、利用しやすい農業資金の開発・提供を担っている。営農担当職員・支店融資担当職員が積極的に連携し、相談機能を充実させているのが特徴だ。平成 28 年度の実績は新規実行件数 119 件、純増金額は 3 億 2000 万円。さらに、金融だけでなく組合員の農業経営全般の改善に寄与できる相談機能を確立しようと、今年度から「農業経営サポート室」に改称し、1 名増員した。



平成 28 年度機構図

部門間連携による取り組み

農業融資後のフォロー

昨年度実行した農業融資の借入農家を定期訪問し、経営内容の確認や相談活動を行なった。また、決算後は財務内容の確認やヒヤリングを実施。そこで得た情報をフォロー活動に活かしている。経営不振の農家については、農業経営を再生できるよう、農業経営サポート室を中心に営業店、営農部、債権管理室による再生会議を開催し、各部門が連携して当たっている。

みらい JA プロジェクト

組合員に「なくてはならない JA」と言ってもらうために今何をすべきかを、部門間の連携を基本として検討するプロジェクトである。今年度早々に立ち上げた。

第 1 回のプロジェクト答申において、「JA の利用高が多い世帯よりも未訪問先への訪問体制を強化すべきだ」「いろいろな部門の担当者が何度も同一世帯に足を運んでは組合員に迷惑ではないか」などの指摘があった。そこで、訪問体制の整備を行った。まず、当 JA の重要世帯の位置付けを明確にし、各課から支店への情報発信も一元化した。また、全職員が恒常的に訪問できるよう、毎週水曜日を「家庭訪問日」とし、常勤役員をはじめ、本店部課長が同行訪問することとした。

また、ただ訪問するだけでなく、訪問で得られた情報を一元管理し、全部署で情報共有できるシステムを構築した。このプロジェクトは継続的に実施し、JA の未来に向けて検討を重ねている。

職員の意識改革

自己改革の実践には職員の意識改革が重要と考え、自己改革目標とロードマップの進捗状況を全職員に周知し共有させるため「改革 NEWS」を職員向けに発行している。改革推進室が編集し、農協改革の動向、いま JA が置かれている立場、本・支店の自己改革に向けた取り組みなどを記している。

改革ニュース

また、職員の意識改革のためには各人の行動の評価が必要と考え、人事考課制度を再構築した。具体的には、中期経営計画の 3 つの基本目標を踏まえ、各職場の目標を所属長が設定する。また、所属職員の個人目標および達成のための行動計画を話し合って決定する。今までは数値のみの評価だったが、今回からこの行動も評価対象とした。このことにより、中期経営計画で立てた 3 つの基本目標を達成するという意識改革が得られ、職員一人ひとりが目標意識

ややる気を持っていきいきと仕事に取り組み、自らの能力向上のため努力し続ける風土づくりもめざしている。

組合員の意思反映強化

従来、組合員との対話の場としては、各支店で開催する支店運営委員会、地区別の総代会事前説明会があり、ここで集約した意見を理事会へ報告していた。それだけでなく昨年度からは、認定農業者等との対話に重点を置いた「認定農業者との意見交換会」「本店運営委員連絡協議会」を新たに設けた。

認定農業者との意見交換会では、認定農業者や指導農業士、青年農業者など約 320 名が地区ごとに 5 会場に分かれ、常勤役員も全員出席して自己改革への取り組みについて説明し、意見交換を行なう。

本店運営委員連絡協議会は、支店運営委員の代表者を本店に集め、支店や本店の運営に関して常勤役員と直接対話することで、運営に反映させる意見交換の場だ。

他にも、次のような組合員との意見交換の場がある。

支店運営委員会：54 各支店の 1341 名で組織し、年 4 回開催。常勤役員、本店部課長も年間を通して担当支店を持ち、意見交換して要望を取りまとめている。

生産部会との意見交換：水田担い手協議会（5 支部 155 名）、園芸作物別部会（74 支部 2320 名）、おんさい広場生産者協議会（2716 名）。各部会が会議を開催し、意見交換を実施している。

青年部：5 支部 121 名。常勤役員とは年 1 回、本店部課長とは年 4 回意見交換会を実施している。

女性部：51 支店 4330 名。女性部担当と定期的な会合、常勤役員と年 1 回の意見交換会を開催している。

話し合う項目は農協運営や有利販売、生産コスト低減など、組織ごとに様々だが、JA の自己改革の進捗については、どの組織とも積極的に話し合っている。

さらに本年度初めて、「なくてはならない JA のために」と題して支店運営委員会の全体会議を開き、常勤役員が自己改革の実践報告をした。この時、組合員の意識改革のため、経済評論家の三橋貴明氏を招いて「日本の農業協同組合を守れ。まやかしの改革に騙されない」というテーマで講演していただいた。これはメディアにも取り上げられた。

認定農業者等の個別訪問

昨年度から大規模農業者との接点を増やした。意見交換や組合への運営参画のために、管内の認定農業者約 320 名全員を、常勤役員 5 名が自ら、各支店長とともに個別訪問して意見を伺った。大きな会議では組合員が思いや考えを伝えづらいが、個別訪問することで、幅広い意見を収集して事業に反映させることができている。今年度も継続して実施している。ここで伺った貴重な意見・要望を具体的に事業運営に反映させるため、訪問記録を訪問システムに登録し、情報を組織内で共有している。

組合員アンケート

政府が「自己改革の実施を決めるのは組合員だ」としていることも踏まえ、このような訪問や自己改革の取り組みが組合員からどうように評価されているのかを見るため、組合員アンケートを実施している。

平成 28 年 8 月、認定農業者や生産部会・支店役員等を対象したアンケートにより、第 3 次中期経営計画への期待度を聞いた。期待度が高かったのは「生産コスト低減の取り組み強化」、「販売単価の向上」、「総合事業サービスの向上・拡大」だ。この結果を受け、生産資材の価格低減を最重要課題として取り組んだ。

続いて、同計画の取り組み結果への満足度を問うアンケートを 29 年 2 月に実施した。全体として期待値より満足度は低いが、満足度が高かったのは「支店共同活動を通じた地域コミュニティの活性化」、「農業生産の拡大」、「生産コスト低減の取り組み強化」である。最も満足度が低かった項目は「営農事業体制と出向く営農指導の強化」である。29 年 6 月の総代会でこの結果を開示し、報告した。

さらにアンケート結果を踏まえ、29 年度の単年度計画では「営農事業体制の強化」「出向く営農指導の強化」を基本方針に定め、実践を約束することで組合員の運営参画を図り、意思反映の強化に努めている。

情報発信

2 つの広報部署

「JA は広報が弱い」、「良い事をしているが宣伝不足だ」と言われてきた。そこで、メディアを含め多方面に情報発信できるよう、平成 28 年 4 月に機構改革をした。従前 1 部署のみで行なってきた広報活動を、「対外広報」「対内広報」に明確に分け、担当部署も 2 つ設置したのだ。

一つは、地域住民に向けて、農業や JA に対する一般理解を促す「対外広報」。担当部署は総合企画部経営企画課に置いており、コミュニティ誌の発行、ホームページ作成やプレスリリースを行なっている。もう一つは、組合員に向けて、JA への帰属意識や親和感の向上をめざす「対内広報」。担当部署は組織部協同活動課にあり、広報誌の発行、「支店だより」の作成支援などを行なっている。

2 つの広報部署がそれぞれの対象に特化することで、効果的な情報提供ができ、さらにこの 2 部署が連携・情報共有することで JA 全体の発信力強化につながっている。

パブリシティー活動

プレスリリースを積極的に行なうことで、マスコミを初めとしたメディアとの関係強化を図り、地域農業や JA の活動をアピールすることで、JA 発行以外の媒体を通じて地域の魅力を効果的に発信することをめざしている。

平成 28 年度は 98 件のプレスリリースを発信し、取材率は 82%だった。

トップ広報も行なう。組織のトップによる広報活動は、高い情報発信力と影響力を持つ。当 JA では組合長をはじめ経営陣が積極的に新聞・テレビなど数多くの媒体に登場し、取材や記者会見などをつうじて自己改革への思いや実践状況を語っている。平成 28 年度の登場回数は 82 回だった。

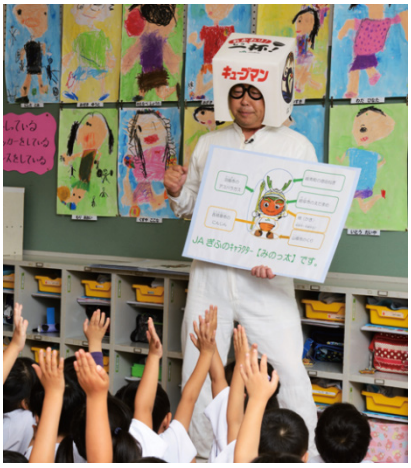
また経営陣は各種行事に積極的に参加して、記者会見以外でも記者と会話するように努め、JA の声がマスコミに届くよう心がけている。

企業と連携しての耕作放棄地解消の取り組み。
取材を受ける櫻井宏組合長

キューブマンの食農教育活動

JA ぎふには「キューブマン」というキャラクターがいる。管内農産物である米や野菜の普及および消費拡大を図るため平成 28 年度に設けた。米をキューブ型に真空パックした当 JA の商品「キューブ米」が顔になっている。このキューブマンが管内の幼稚園や保育園を毎月 1 ヵ所訪問し、園児たちに直接、JA ぎふ管内でつくっている農産物について楽しく伝える食農教育活動を行なっている。その模様は地元放送局ぎふチャン TV で、毎週水曜日、子どもたちがよく見ている「ポケモン」の前に 3 分間、「GO! GO!キューブマン」というタイトルで放送される。

地域にもっと農業を PR するため、キューブマン体操、キューブマンダンスなども作成した。



キューブマン。当 JA の販売企画課長が演じている

広報媒体

広報媒体はツールごとにコンセプトを設定して JA を PR している。

組合員向け広報誌「ふれあいねっと」：組合員教育の一つのツールとして、「楽しい・親しみやすい・読みやすい」をコンセプトに「食」と「農」の魅力を発信している。毎月 6 万部発行。

地域社会向けコミュニティ誌「旬刊ミノリーノ」：「食」「農」「健康」「家庭」「笑顔」を応援し、JA を知ってもらう、お役立ち情報の提供をめざしている。年 4 回、25 万部を新聞折り込みで配布している。

ホームページ：JA の顔として、速報性を増し、また若者向けにスマートフォンにも対応すべく 5 月にリニューアルした。年間 95 万ビューを獲得している。

走る広告塔、移動販売車

地産地消を目的に、「走る広報塔」として移動販売車を導入している。各地のイベントに出向き、地域農業を PR するとともに、管内農産物を身近に感じてもらい、手軽に購入できる場を提供している。週 3 回、1 時間半ほど出店。各回約 100 人が利用してくれ、約 5 万円を売り上げる。

移動販売車

また、当 JA は全国の JA の中で唯一、V リーグ所属の女子バレーボールチーム「リオレーナ」をもっている。V リーグに所属して 6 シーズン目となる。当 JA の広告塔として積極的に地域と関わり、バレーボール教室などスポーツ振興や各種イベントにも参加している。また、選手の食事は JA ぎふのお米を中心としたメニュー。管内の安全・安心・新鮮な農畜産物を食べて強くなることで、管内農業を応援・PR している。

さらに、「ふれあいねっと」を補完するため、平成 29 年度からは全支店で「支店だより」を月 1 回発行している。誌面は各支店で独自に作成し、親しみやすく身近な内容になっている。情報や素材は協同活動課からも提供され、より発行しやすい体制となっている。外部講師を招いた作成講習会や、毎年 4 月の職員大会で表彰を行なうコンクールなどにより、内容やデザインのレベルアップを図っている。

（写真）支店ごとの工夫が光る「支店だより」

＊＊＊　＊＊＊　＊＊＊

これまで、「組合員のために」という言葉で計画を実践してきた、その言葉どおりにはいかなかった面もあるが、いま農協が置かれている立場を考えると、何のために農協があるのか、何をしなければならないのか、自ら問いかけながら改革を実践し、職員の意識改革に取り組まなければならない。

着実に自己改革を実践し、組合員・地域の利用者から「JA がなくては困る！」という声が上がる組織を、全国の JA と組合員とともにめざさなければならないと思う。