

第14回JA戦略型中核人材育成研修会全国研究発表会  
『農をはぐくみ 地域共生の 未来創造カンパニー』  
～協同組合における職員の役割～

2023年2月16日

JA全中副会長理事 菅野孝志

(プロフィール)

- 1972年(20歳) 福島県農業短期大学校協同組合科卒業
- 1972年(20歳) 福島県・松川町農業協同組合入組指導課勤務
- 1990年(38歳) 同農協参事
- 1994年(42歳) 福島市内8農協合併、JA新ふくしま企画部次長兼企画管理課長
- 1995年(43歳) 同農協共済部長・(45歳) 総務部長・(50歳) 営農経済部長
- 2004年(52歳) 同農協営農経済担当常務理事
- 2007年(55歳) 経営管理委員会制度導入 代表理事理事長
- 2010年(58歳) 経営管理委員会制度廃止 代表理事専務
- 2013年(61歳) 代表理事組合長
- 2016年(64歳) 福島県合併JA4構想4農協合併、JAふくしま未来代表理事組合長
- 2019年(67歳) JA福島五連会長
- 2020年(68歳) JAふくしま未来会長理事・JA全中副会長理事

1、はじめに

第29回JA全国大会「持続可能な農業・地域共生の未来づくり」

～不断の自己改革によるさらなる進化(深化・真価)～

地域共生にかける思い・・・農業を地域が支える。その関係性をJAは本気でやる。

- 1) 持続可能な食料・農業基盤の確立
- 2) 持続可能な地域・組織・事業基盤の確立
- 3) 不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化
- 4) 協同組合としての役割発揮を支える人づくり
- 5) 「食」「農」「地域」「JA」にかかる国民理解の醸成

全中理事会「第4次JAグループ人づくりビジョン全国運動指針」を決定

2、3つの危機

- 1) 農業・農村の危機
- 2) 組織・事業・経営の危機
- 3) 協同組合(思想=人)の危機

「人が主役の協同組合における人づくりは、不可欠である」と声高らかに叫ばれるが  
危機への対応力は、「人」=「多様な人材」を必要とする=力仕事で厄介である

### 3、我が人生と農協・JA活動を振り返って

#### (1) 貧農の子倅

- ・寡黙な自分
- ・水稲64a・乳牛2頭・父出稼ぎ
- ・20歳まで茅葺小屋と言うより藁ぶき小屋に住む

#### (2) 福島県農業短期大学校～松川町農協管理課長まで

##### (農業協同組合を学ぶ)

- ・農業短大で協同組合科に学ぶ
- ・北阿万農協組合長穀内定彌氏、三ヶ日町農協中川晋氏、  
「農協は何でもやれる、できる」
- ・賀川豊彦「乳と蜜の流るゝ郷」との出会い

##### (松川町農協に入組 青年農業者と連日「松川町農協・農業の未来を語る」)

- ・1972年松川町農協に入組
- ・若い農業者と「松川町農業・農協の未来を語る」
- ・「自分はやるべきことをやっている」と自負。職員との関係良好に非ず
- ・組合員学習運動の展開(6日間連続営農大学)

##### (管理課長心得を拝命 それまでの態度や意識の過ちに気づく\*)

- ・1985年管理課長心得を拝命
  - ・仮決算業務(決算手続き様式)一から完成(解らない所は課長補佐に聞く)
  - ・「職員と目標を共有し、一緒に励まし協力により組織と人は大きく成長」気づく
- \*気づき=今までの価値観を打ち砕かれる

##### (Aコープ松川店舗設置を総会に提案、組合員の本当の意思は?)

- ・1988年Aコープ松川店舗設置について総会付議
- ・組合員は何を求めているのか表面的には反対の意見が多くても  
『組合員の声なき声』
- ・Aコープ松川店1988年12月17日オープン(総投資額3億円強)。

##### (人の思いをじっくり聞くことで、自分も人も、組織も変わる)

- ・組合員の声や意見を徹底的に聞き、その意見にスピード感を持って応える
- ・意見を言ってくれる人は、農協を真剣に考える人
- ・意見の背景を聞いて実現可能となれば強力な味方
- ・『組合員の本音の思いを聞き出す、引き出すこと』が重要

#### (3) 福島市内8農協合併、新ふくしま農協誕生

##### (合併農協の組織・事業規模は、10倍、専門性・組織性(共通)に配慮)

- ・組合員は、農業や農協に関する情報の大半を農協職員から聞く
- ・それを実現するために職員のプロデュースする力・コーディネートする力・オルグする力』は重要…魅力ある人間力

#### (4) 「財務健全化計画」策定

- ・ 2008 年期首の J A 新ふくしまの内部留保は 3.6 億円
- ・ 2015 年までに内部留保 10 億円以上を実現する財務健全化計画策定  
職員の処遇改善 年間賞与毎年 0.2 か月増額 年間 2.5 か月⇒4.1 か月  
組合員の納得感と職員の納得感＝意識が変わった＝モチベーションアップ  
経営トップは、組合員と職員と経営を考えるというシグナル発信  
( J A 新ふくしまの事業総利益・事業利益の推移)

(単位：千円)

	H16 (2004)	H17 (2005)	H18 (2006)	H19 (2007)	H20 (2008)	H21 (2009)
事業総利益	3,438,585	3,597,225	3,590,559	4,135,906	4,184,692	4,263,689
事業利益	△168,103	75,895	124,404	144,512	259,585	339,093

	H22 (2010)	H23 (2011)	H24 (2012)	H25 (2013)	H26 (2014)	H27 (2015)
事業総利益	4,195,974	3,985,585	4,326,895	4,331,118	4,270,904	4,295,799
事業利益	248,698	197,834	344,980	430,272	447,634	393,849

- ・ 23 年 3 月東日本大震災・原発事故
- ・ 26 年 1 月の雪害対策には組合員対策として 1.0 億円支出。事業利用増加
- ・ 27 年度末内部留保 36 億円 (8 年間で 32.4 億円強積上)

#### (5) 「気づき、学び続ける」ことの継続

##### (平成 20 年 4 月「J A 新ふくしま・教育文化活動研究会」の設置)

- ・ 平成 20 年 4 月 30 日、常勤役員、全部長・地区本部長、指導員ら 22 名  
「J A 新ふくしま・教育文化活動研究会」を発足
- ・ 目的は J A 新ふくしまの教育文化活動をどう進めるかの方向付けをする  
(ど真ん中にある J A を目指し、『本気・気力・共助』力の醸成と協同組合人づくり)
- ・ 研究会での議論を通じて 3 回目の 7 月 4 日に上記の「ど真ん中……」。

##### (「吾妻創造塾」改め、「J A アカデミー」の実施)

- ・ 2010 年、20 代職員を対象とした「吾妻創造塾」(経営管理委員会吾妻雄二会長に学ぶ勉強会) がスタート
- ・ 年代別研修、2013 年 50 代職員研修会では、当初の予想を上回る参加者
- ・ 雇用延長(再雇用制度の導入)で 50 代職員は、J A 勤務期間(20 歳～65 歳の 45 年間)多い職員で 1/3 働く年代の職員が学び続けようとしていることに誇り
- ・ 講師は常勤役員や地域の経営者等、我々は定めた経営方針を踏まえそれぞれの担当分野を話すことで改めて自分を見直す良い機会
- ・ まさに職員が学び、成長することで役員が学ぶ良い循環

#### 4、皆さんへのエール

- ① 社会人であれ、その上で協同組合人であれ… J A綱領を意識して考え・行動・学びのチャンスを生かしてほしい…見る視点考える視点（コップ）○□
- ② 「聴いて」「見て」「考える」「夢みて」「やってみる」「振り返ってみる」  
「現場に視点を置き明日を描いてほしい」
- ③ 兎に角いいと思ったことを何でもやってみる人であってほしい
- ④ 諦めることなく挑戦しつづける人であってほしい
- ⑤ 本気・気力の姿に人は手を差し伸べる“つながる”…共生・気づきができる人
- ⑥ 農協の危機＝人の危機
- ⑦ 「協同組合」は、人未来創造カンパニー（君と一緒に心強い）