



【第4回ゲスト】
北畑親昭氏
上
兵庫県 JA兵庫六甲代表理事組合長

（インタビューとまとめ）
石田正昭 龍谷大学農学部教授

全国のJA運動のベンチマークとされるJA兵庫六甲。食と農をつなぐを基本に信用・共済事業で何回も優績表彰を受けている。どこにそんな秘訣が隠されているのか、他のJAと何が違うのか。その根本にはゆるぎない協同組合思想が流れていた。

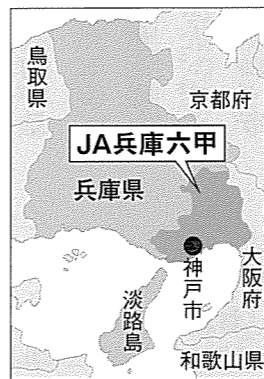
食と農をつなぐで 地域社会に貢献する

食と農のビジネスセンター構想

石田 都市型JAとして知られていますが、農業もすっかりおやりになっていきます。貴JAの経営戦略をお聞かせください。
北畑 来年で合併一五周年になりますが、現在三期目の五か年計画

が動いています。そこでは「食と農を基軸に地域に根ざした活動を通じて地域社会に貢献する」という基本方針を立て、実践しています。JA管内の西と北の地域には農地が広がっているので、街なか

の人たちを強く意識した農業振興を図っています。アンテナショップ（直売・金融店舗）を通じてJAを再認識してもらおう運動を展開しています。
二年前に金融店舗として神戸元



ただ、場所が場所ですから良い物さえ持つて行けば、売り上げは倍ぐらいいなります。朝採りの新鮮野菜なので、地元の方々からは「ぜひ、うちに来てほしい」「集客は、わたしたちがするから」と言ってもらっています。

集めることもできます。地域の方々はけっこう敏感に動いています。この地域には約三三〇万人、一〇八万世帯の方々が生んでいて、相談機能を持った支店を出したいのです。

て、くらしの相談にも乗ってくれる、週末には子どもたちを連れて土いじりもできる、そんなサービスを提供できるのはJA以外には

基本はJAのファンづくりを進め、街なかで准組合員が利用し運営する支店（直売・金融店舗）を作りた。これをわれわれは「食と農のビジネスセンター構想」と呼んでいます。移動販売車はその先兵の役割を果たしています。

またここを窓口にして、農村部の空き家を街なかの方々に、セカンドハウスの利用してもらいたいとも考えています。

石田 その通りですね。すぐにも准組合員の署名運動を始めなければならぬ。

新しい野菜や果物を届けてくれて、ちょっと有利な貯金や共済もあつ

石田 准組合員の事業利用量規制なんか吹き飛ばせですね。

北畑 准組合員をはじめ地域の方々が利用する介護保険事業も行っています。従来はJAと社会福祉法人の二本立てでしたが、昨年それを社会福祉法人に統合しま

幸い信連の運用利率が高いので、その分を使って金利誘導で貯金を

北畑 重要なことは組合員なり利用者の方々の声だと思っています。新鮮な野菜や果物を届けてくれて、

した。一体的運営のなかで効率化と専門化を追求したいと思ってい

町店を出店し、阪神御影駅のアンテナショップ六甲の懸け橋（直売所）と連携させながら元町から芦屋にかけての住民たちに、JAを知ってもらおう努力をしています。

石田 医療もそうですが、員外利用規制をかけること自体が間違っています。

北畑 この地域には協同組合的思想を持つ事業主体が三つあります。コープこうべの協同の苑、ワーカーズコープの流れをくむ伊丹ヘルプ協会、それに私どものジエイエイ兵庫六甲福祉会です。介護保険制度の改正をにらみながら、この三者が連携し、資材の購



JA兵庫六甲
(兵庫六甲農業協同組合)

組織の概況(平成27年3月末日)
組合員数.....108,892人
(正組合員31,494人
准組合員77,398人)
役員数.....52人(うち常勤10人)
職員数.....1,216人(うち正職員1,120人)

地域と農業の概況
兵庫県の南東部の9JAが合併して誕生。神戸市を含む8市、1町が管内。経営理念に「わたしたちは『創造』します～人・感動・緑のまちづくり～」を掲げ、「身近なJA」「安全で信頼されるJA」「魅力あるJA」「環境に配慮するJA」をモットーとして活動を展開。農業では、米、キャベツ、軟弱野菜、イチゴ、ナシ、ブドウ、和牛(神戸牛、三田牛)、牛乳などの生産が盛ん。

JAのデータ(平成27年3月末日)
設立.....平成12年4月
本所所在地.....〒651-1313
兵庫県神戸市北区有野中町2-12-13
出資金.....57億円
販売品販売額.....160億円
購買品供給額.....42億円
貯金残高.....1兆3,217億円
貸出残高.....4,013億円
長期共済保有高.....2兆1,368億円

入や教育研修を共同でやることになっていきます。その会議を毎月開いており、幹部候補生を派遣しています。

石田 すばらしい。もともと兵庫六甲さんは、ぐらしの相談員の設置など事業に横串を刺すことに優れていますよね。

北畑 各支店にぐらしの相談員を配置しており、これが若手の登竜門となっています。信用・共済目標と他の部署への取次目標の両方を持ちながら渉外活動に当たっています。取次機能とは、例えばお墓を建てたいというお話が組合員さんからあると、それを「資産管理センター」につなぎます。それが有効情報であれば、ポイントが付くという仕組みです。

石田 お墓は資産管理センターの扱いですか。

北畑 そうです。われわれには「経済」とか「購買」という考えはありません。シロアリ、家の傷みなどは「資産管理センター」、

「やさしい畑」(家の光協会発行)は「生活文化センター」の扱いになります。こういう「ぐらしの分野」で組合員さんのお世話をすることが、信用とか共済の事業利用に結びつくと考えています。

この仕事は自分の担当ではない、ということではあったらかしらという、無視したりすること自体がコアの契約に結びつきません。いろんな要望を情報として集め、お世話をすることで、ご契約がいただけると考えています。

営農関係も同じでして、農機の修理とか、大きな農機を買いたい、あるいは記帳代行サービスを受けたいなどの要望があれば、それをきちつと「営農総合センター」や「経営相談センター」に取り次ぐというところでポイントになります。

農家のお宅に向いていっても、共済や信用だけでなくぐらしの相談ができるわけではありません。農家ならば将来どうするのかという話が当然出てきます。そのあたりの

ことをしっかり話し合える職員にならないといけません。

石田 組合員からみれば「ぐらしの相談員」とは、徹底してぐらしの相談に乗ってくれる人という意味になりますね。

北畑 JAは事業を総合的に動かして初めて生きた組織となります。昨年から街なかの支店に地場産の

アイデア豊かな支店づくり

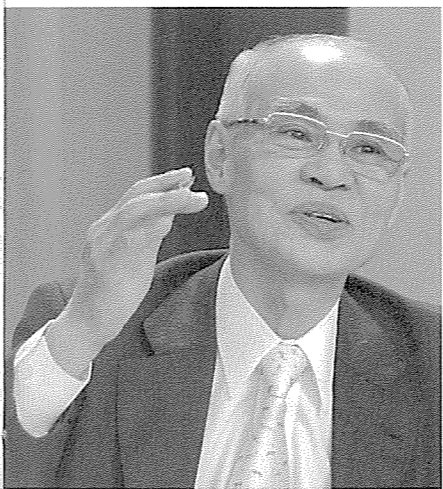
石田 神戸元町店では、朝採りの野菜やフラワーアレンジメントに関心のある利用者が、電車に乗ってやってくるというお話を聞きました。

北畑 支店での農産物の販売は、すべての支店には強制していません。

おいしいものを置くことにしました。朝採りのスイートコーンと枝豆を窓口で販売しました。するとこれが大変な評判を生んだのです。利用者の方々に喜んでもらった、ということでも職員も大喜びです。

JA職員だからやっぱ「農」に関わりたい、そんな気持ちを持った職員がたくさんおられます。

信用・共済の側から見ても、利用者との接点をつくるうえで食と農が大きな役割を果たすと考えています。これをつぶす動きは断固跳ね返すという自信もあります。



いしだまさあき
昭和23年生まれ。東京大学大学院農学系研究科博士課程満期退学。農学博士。専門は地域農業論、農業政策学、協同組合論。三重大学教授を経て、本年4月より龍谷大学農学部教授。京都大学農学研究科(農林水産統計デジタルアーカイブ講座)研究員を併任。近著に『農協は地域に何ができるか』(農文協)、『JAの歴史と私たちの役割』(家の光協会)など。

街なかの利用者の方々が、田舎のJA施設を巡る「農村ツアー」や「地場もの」の産地に出かける「交流ツアー」などを企画する支店も出ています。そういうアイデア豊かな企画を立てる支店をたくさんつくりたいのです。

うちの特徴は三つの地域事業本がありですが、それぞれに都市と農村がバランスよく含まれていることです。その意味では、地域事業本部を単位に都市・農村交流が進みやすい環境にあるといえます。

石田 そういうアイデア豊かな企画をたくさん出す支店長が、優

准組合員の事業利用量規制を跳ね返す

准組合員の事業利用量規制によって総合事業の解体、JA事業の分社化に導くというのが今回の農協改革の柱。これまでのJA運動を根本から覆すような奇策だ。

JA兵庫六甲は正組合員約3万人、准組合員約7万人で、少なくとも貯金では准組合員の利用量が正組合員のそれを超えるとされる。だからといって「食と農を基軸に地域に根ざす協同組合」という基本方針は変わらない。食を中心に大都市住民のJAへの期待が熱いからだ。

食と農をつなぐ、という観点からすれば、正組合員対准組合員という対比自体が間違っている。正しくは、非農家世帯のうちどれだけが准組合員として参加しているかだ。この比率は高ければ高いほどよいが、JA兵庫六甲の比率は推定で6%。もっと伸ばさなくてはいけない。(石田正昭)

れた支店長ということになる。

北畑 うちでは年度当初に、支店ごとに一年間の実践計画を作らせます。そのときに独自企画を出し

てもらっているのですが、その実践に当たっては、地域事業本部やその他の支店も連携して動くようにしています。

やっぱり若い職員のほうがアイデア豊かですから、そういう豊かな発想を積極的に取り入れる支店がよい実績を残しています。当たり前といえば当たり前なのですが、「JAは、銀行とは違うんだ」ということを新人職員の時代から徹底して叩き込んでいます。

石田 きちんと「釘を刺す」ということです。

北畑 「釘を刺す」というのではなく実際に農業実習をさせています。二週間にわたって専業農家や青年部員のお宅に伺って農作業や販売の実習をします。JA施設でも働いてもらいます。

石田 二週間だけ。それくらいならば、やっているJAも増えてきました。

北畑 それだけではありません。CDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)を導入することで、長期的視点に立った人材育成と協同組合運動の担い手となる職員の育成に努めています。

CDPとは、職員自らがどういうキャリアを作って、それを将来どう活かそうとするのか、そのあたりのことを支援する取り組みです。職員たちは組合に入ってから、には仕事を選べないわけですから、いろいろな部署を経験しながら自分ができる職種に向いているか、しっかりと考えるということが基本になります。(以下、次号につづく)



きたばた・ちかあき
昭和18年、兵庫県三田市生まれ。兵庫県立有馬高校卒業後、就農。平成18年JA兵庫六甲総代、翌年、同理事。23年6月同代表理事組合長に就任。JA兵庫信連経営管理委員会会長。家の光文化賞農協懇話会近畿地区世話人を務める。



【第4回ゲスト】
北畑親昭氏
下

兵庫県 JA兵庫六甲代表理事組合長

「インタビューとまとめ」

石田正昭

龍谷大学農学部教授

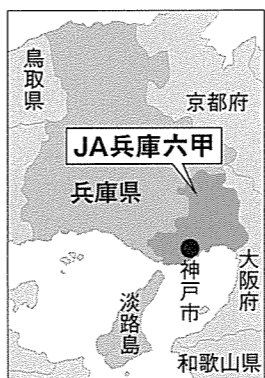
JA兵庫六甲の際立った特徴は、一度つくった人と人との関係はぐっと握って離さないこと。その関係づくりの起点にCDPという職員教育プログラムがある。JAマンに要求される知識や資格をポイントで評価し、それを人事考課に使っている。

食と農をつないで 地域社会に貢献する

CDP—基本は自学自習

石田 CDP（キャリアアデイベ
ロップメントプログラム）をもっ
少し詳しくご説明ください。
北畑 職員は、組合に入って四年
間はいろいろな部署を経験します。

五年目にマネジメントコース（総
合職）を選ぶのかエキスパート
コース（専門職）を選ぶのかを決
めます。選んだコースに応じて、
研修内容・資格取得も違ってきま



す。毎年、年度初めに、一年間、
どんな勉強をしてどんな資格を取
るかの計画書を提出してもらいま
す。管理職になってもこれは続き
ます。職員教育費に年間一億円弱
を用意しています。職員一人当た

だ産・育休で休みに入ると、ポイ
ント取得に時間がかかることにな
り、モチベーションが落ちてしま
うこともあります。

どういう人を充てていますか？

石田 次の選択はいつ頃ですか？
北畑 管理職直前の三〇代後半で
す。このとき営農相談員はだいた

北畑 若手の登竜門と位置づけて
います。最低でも二年間、ほぼ全
員が経験します。組合員さん相手
の人相手の仕事を経験しないと本当
のJAマンにはなれません。「く
らしの相談員」だけではありませ
んが、「一職員一サークル活動をし
て下さい」という言い方をして

いエキスパートコースを選びます
が、信用共済担当者はマネジメン
トコースを選ぶ人が多い。ポスト
数との関係で希望がかなえられず、
コース変更を申し出る人もいます。
ただ最近管理職の定年退職が増
えているので、コース変更も少な
くなってきました。

石田 「くらしの相談員」には、

「走り」とは違って、「一緒になっ
て活動する」が基本です。自分が

楽しいと思わなければ事務局など
務まりません。組合員利用者のみ
なさんと「コミュニケーションが
図れて、一体感も生まれる」。そ
ういう人と人との関係が農協運動
の原動力となっています。卓球好
きが卓球サークルをつくり、釣り

ふれあい委員会—決め手は組織活動

石田 組織風土？

北畑 そうです。組織風土です。
合併時から支店ごとに実践計画を
つくり、それを五年ごとに回して
きました。先人の方々のルールづ
くりが正しかったということでは
もちろん合併したての頃は不揃

りで約一〇万円というレベルです。
石田 予算も大きいですが、職員
にはプレッシャーになりますね。
北畑 受けた研修とか、取得した
資格にはそれぞれポイントが付い
ていて、昇格昇給もこの累積ポイ
ントで決まります。各段階でこれ
を勉強しなさい、この資格を取り
なさいと決めています。それをき
ちんとこなさないと管理職にはな
れません。一〇年くらいで一人前
になってほしいけれど…。早けれ
ば早いほど昇格も早まります。

石田 この教育システムにはどん
な効果がありますか？

北畑 研修や資格取得のプログラ
ムはたくさんあるので、自分に
あったプログラムを組めます。そ
れと仕組みがちゃんとできている
ので、どこまでやればどういう結
果になるのか、皆に見えるという
効果が大きいんです。周りを見て
やっぱり自分もがんばろう、とい
う気持ちになります。

男女間の区別はありません。た

好きが釣りサークルをつくる、そ
んな関係づくりを奨励しています。
要は「好きじゃなきゃ、長続き
はしない」ということです。この
気風を育む土壌が、わがJAには
あります。組織風土」といって
よいのかもしれませんが。

いでした。でも、「大きくなって
も身近なJAでなくてはいいけな
い」。それには「組合員の組織活
動を大切にしなければならぬ」
「組合員や利用者の方々が活動す
るのは支店だ」支店を拠点に組織
活動を活発にしよう」との思いで
やってきました。そのよりどころ
を私どもは支店ふれあい委員会
と呼んでいます。

石田 それはJA横浜の支店運
営委員会と同じものですか？

組合員の意思反映の場であると同
時に、支店まつりなど協同活動の
場であるという意味の…。

北畑 それに近いですが、われわ



オリジナルキャラクター
「ろくちゃん」

JA兵庫六甲

(兵庫六甲農業協同組合)

組織の概況(平成27年3月末日)

組合員数.....108,892人
(正組合員31,494人
准組合員77,398人)
役員数.....52人(うち常勤10人)
職員数.....1,216人(うち正職員1,120人)

地域と農業の概況

兵庫県の南東部の9JAが合併して誕生。
神戸市を含む8市、1町が管内。経営理念
に「わたしたちは『創造』します～人・感動・
緑のまちづくり～」を掲げ、「身近なJA」「安
全で信頼されるJA」「魅力あるJA」「環境
に配慮するJA」をモットーとして活動を展
開。農業では、米、キャベツ、軟弱野菜、イ
チゴ、ナシ、ブドウ、和牛(神戸牛、三田牛)、
牛乳などの生産が盛ん。

JAのデータ(平成27年3月末日)

設立.....平成12年4月
本所所在地.....〒651-1313
兵庫県神戸市北区有野中町2-12-13
出資金.....57億円
販売品販売額.....160億円
購買品供給額.....42億円
貯金残高.....1兆3,217億円
貸出残高.....4,013億円
長期共済保有高.....2兆1,408億円

れのふれあい委員会は、どちらかというと生活文化活動を中心に、支店協同活動に力を入れたものとなっています。ふれあい委員会が中心となって、あるいはそこが土台となって地域でしっかりと活動してもらおう、これが基本です。

ふれあい委員会では、農会長さん、女性の支会長さん、青年部の代表者などに集まってもらって、一年間の活動計画、行事計画をつくりまします。委員長は農会の代表者などが務め、支店まつり、スポーツ大会、食農体験などの楽しい催しを考えてもらい、実行してもらっています。もちろん、女性会活動や趣味のサークル活動の促進もこの委員会の大きな役割です。将来的には、理事の推薦母体になってもらうことも考えています。

石田 女性の参加・参画も相当進んでいますよね。

北畑 ええ。女性正組合員比率はおよそ三六%で、これはけっこう大きな数字だと思います。また、

の一〇人で、兵庫六甲全体のメリハリのある事業戦略を立てていきます。

石田 やはりきめ細かいエリア戦略となると、旧農協単位のほうが考えやすいというわけですね。

北畑 というよりも、都市部をどう攻めるか、そのことをJA全体で整理するなかで、それぞれのエリア戦略を練ることとしています。各地区の農業の個性を生かす、ヒト・モノ・カネの効率的運用を図る、この二点が基本です。

きたばた・ちかあき
昭和18年、兵庫県三田馬成
市生まれ。兵庫県立有馬成
高校卒業後、就農。平成
18年JA兵庫六甲総代、6
翌年、同理事。23年に営
月同代表理事組合長。家
任。JA兵庫信連。家
管理委員会会長。家
光文化賞農協懇話会
織地区世話人を務める。



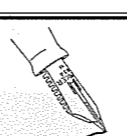
九〇〇名の総代のうち、女性・青年枠で一〇五名、それに地区選出分を合わせて合計一四〇名ほどの女性総代がいます。今後はこの方々にもふれあい委員会に入ってもらいたいと思っています。

もう一つ新たに検討していることは、支店ふれあい委員会の正副委員長のいずれかに必ず女性を登用する、その正副委員長が役員推薦会議を構成する、ということだと思います。そうすれば、おのずと女性が活躍できるようなJAになると考えています。来々が改選ですから今からでは間に合わない。だが、その次までには必ずそうしたい。わがJAの組織基盤はふれあい委員会にある。この考えはぶれないようにしたいと思います。

石田 お国から言われるまでもなく、JAは女性参画に取り組みます、という意味表示ですね。

北畑 そういう体制がきちっとできれば、支店ふれあい委員会に認定農業者の方々に入っていたい

“関係づくり”が農協運営の基本
ふつうの農協では准組合員・利用者との関係は意外と淡泊だ。深い関係性をつくらうとしていない。しかしJA兵庫六甲は違う。“くらしの相談員”に信用共済目標のほかに取次目標を与えている。全職員に“一職員一サークル活動”も奨励している。
人と人との“関係づくり”、これを重層化させたものをビジネス用語ではネットワークと呼び、事業展開の基本に置いている。組織活動を事業活動につなぐ、を基本とする協同組合でもそれは同じことだ。
各地で行われている“女性大学”も、そこを起点としてJAとの関係性を深めることが課題だ。JA兵庫六甲の神戸元町店のオーナーシェフを集めた商談会は、直売・金融店舗を出したことが起点となった。ここに“関係づくり”の極意を見た思いがある。
(石田正昭)



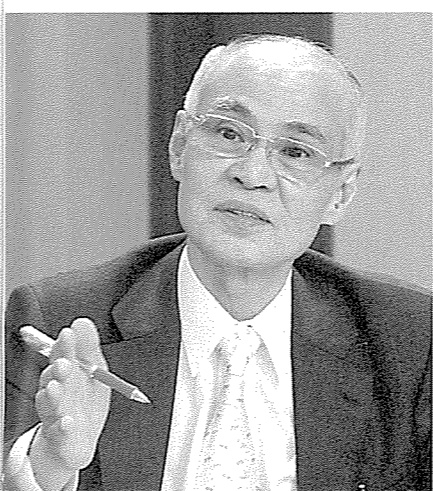
ても、「組合員の声を聞く」「組合員の組織活動を促進する」というわれわれの基本方針は揺るがないと考えています。

組合長になっていけば強く感じるのは、農業を基本に組合員とのつながり、地域とのつながりを

マーケティングの宮農事業改革

石田 重大な決断を迫られるという点で、トップは意外とさみしいということですね。

北畑 いろいろな情報はもらえますが、やっぱり「孤独」だという感否めません。しかし、これは当然のことだと思っています。何年もただらやるわけではありません。せんから、覚悟は決めておかない



いしだ・まさあき
昭和23年生まれ。東大大学院農学系研究科博士課程満期退学。農学博士。専門は地域農業論、農業政策学、協同組合論。三重大学教授を経て、本年4月より龍谷大学農学部教授。京都大学農学研究科(農林水産統計デジタルアーカイブ講座)研究員を併任。近著に『農協は地域に何ができるか』(農文協)、『JAの歴史と私たちの役割』(家の光協会)など。

どうつくるか、という点です。一つ一つの言葉にしっかりと意識を働かせないと大変なことになると感じています。兵庫六甲としての判断をどうするか。これを誤らなようにしていかなければなりません。

われわれの原点はJAではない、農協だ。そういう見地から、今年度からエリア戦略会議を立ち上げました。その基本は合併前の九農協を単位に、エリア戦略を練り上げるという点にあります。その担当支店長と、食と農のビジネスセンター構想の担当マネージャー

と、いけません。

例えば、食と農をむすぶ、あるいは都市と農村をむすぶという場合に、三つの地域事業本部のなかで完結させるよりも、小さくても受けるほうがうまくいくのではありませんか、と考えています。行政にも地域差があつて、学校給食をどうするかという場合もきめ細かく考

えていく必要があります。

また都市部では、レストランとかホテルとかが相当熱心にわれわれの農産物に興味を持ってきています。そういう方々のお付き

合いをどうするのか、これも新たな課題となっています。たべものつながりのなかで、兵庫県の司厨士協会との関係づくりも進めているところです。

石田 そういった新たなつながりは大切だと思いますよね。

北畑 その点では、大手のレストランチェーンとかはあまり関心を示してくれません。でも、小さくても地場ものを大切にしたいお店はたくさんあります。とくにオーナーシェフのお店でその傾向が強

いように思います。