



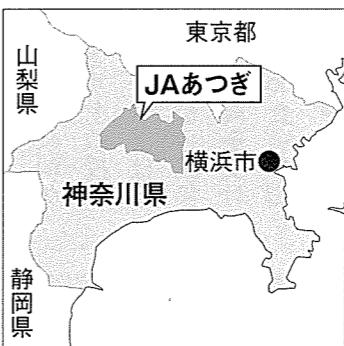
【第13回ゲスト】
大貫盛雄氏 上

神奈川県 JAあつぎ 代表理事組合長

【インタビュートマトメ】

石田正昭 龍谷大学農学部教授

大貫盛雄組合長は「有言実行」の組合長。前年踏襲を排し、組合員の困りごとを全力で解消することを信条としている。その度量と人情味あふれる人柄のため、組合員からも職員からも慕われ、信頼されている。教育文化活動を柱に据えたJAづくりに取り組む姿をお伝えする。



有言実行 前年踏襲を排す

有言実行あるのみ

石田 厚農商事での苦しいご経験が、現在のお仕事の原点になっているとお聞きしています。

大貫 JA入組は昭和四十六年、営農指導員からスタートしました。

ですが、都市化の荒波に押されて組合員の資産管理をお手伝いするようになり、三五年間の職員生活のうち二〇年間はこの仕事に携わってきました。ただ、これはわ

ただだけではなく、組合の大方針のもとJA全体がそういうシフトをしてきたということです。厚農商事は組合員の資産管理を扱う子会社ですが、常務理事になる前の三年間（平成十五年～十八年）、この会社の支配人を務めま

思い出深いというか、その後のわたしの生き方を決めたのが、荒野地区の区画整理組合のお手伝いをしたことです。当時、この組合には五〇〇区画以上の保留地が売れ残っており、本当に困っていました。これをわたしどもが一手に引き受けて売却しました。駅からバスで二〇分くらいかかるため、賑わいを持たせるためにハウスメーカーにご協力いただき、住宅展示場を造ってもらい、集客に取り組みました。これが奏功して全区画の売却に成功したのです。

石田 売れないで困っていたのを売り切った。何か根拠があつて

「うちが一手に扱う」と言ったのですか？

大貫 いいえ。組合員が困っていることを全力で解消する。これはわたしの性格というか信条です。言ったからにはやらなければいけない。「有言実行」あるのみです。

区画整理組合へ行つて、「どうしたのですか」「いや、保留地が売れないで困っているんだ」「じゃあ、全部わたしに任せてくれますか」「何言っているんだ、そんなの一人できっこないだろ」「いや、わたしやりきります」と言つて、帰ってきたのです。

事務所下部にそのことを話す

石田 青年部からもボロクソに言

と「どうするんですか」と言われてしまいました。「言った以上、やるしかないだろう」ということで、直ちにハウスメーカーに向き、

教育文化活動を柱に据えて

大貫 その結果、区画整理組合は組合員に分配金を配ることができました。また、JAもその組合に多額の貸し出しをしていたので、貸倒引当金を回収でき、JAにも貢献することができました。正直に言つて、当時のJAあつぎは事業的にみて、これが農協なのかという面がありました。

石田 青年部からもボロクソに言

した。当時、組合員の相続税対策のために買い入れた土地がありました。したが、会計処理の変更に伴い、これを時価評価すると一六億円の債務超過となっていました。わたしが厚農商事を離れていた間に買い入れた土地ですが、当時の組合長からは「清算ではなく再建せよ」と命じられて送り出されました。わたしは「コンサルを入れてほしい」と組合長にお願いしました。しかし「コンサルは入れない。君が再建計画をつくれ」と命令され、急ぎ二か月間でそれをまとめ、県に提出しました。一一・五年間の再建計画でしたが、県の承認を得てこれに取り組むことが決定しました。

石田 一一・五年間で一六億円で。毎年かなりの利益を出さないとイケませんね。

大貫 一番かかるのが人件費ですから、本当に優秀で、やる気のある職員だけを選し、少数精鋭で臨みました。

交渉を始めたのです。一〇、二〇区画ではない。五〇、一〇〇区画の単位で買っていたら、全区画を売り切りました。

大貫 ええ。その意味では、わたし自身、このままJAにいても自分の思いは届かないのかなと考えていました。

そんな時、降って湧いたように組合長からお前が常務になれと命じられました。新しく専務に就任する井萱修己氏はまだJAのことがよく分からない。お前がバックアップしろというお話です。考えてもみなかったことなので真剣に悩みましたが、最後はJAや組合員のお役に立とうと考え、お引き受けしました。その後、常務一期専務二期を勤めたのち、井萱組合長の退任の決断もあつて、二年前に組合長になりました。

石田 地域の組合員農家の考え方



JAあつぎ (厚木市農業協同組合)

組織の概況 (平成29年2月末日)

組合員数.....17,364人
(正組合員4,557人
准組合員12,807人)

役員数.....32人(うち常勤5人)

職員数...383人(ほか、嘱託・パート123人)

地域と農業の概況

神奈川県中央部に位置し、西北の山間部から東南を流れる相模川流域の平野まで面積は165.12平方キロメートルに及び、厚木市と清川村を管内としている。管内の農業は兼業農家が大半を占め、水稲・露地野菜・果樹・施設野菜・花きの複合経営が主流となっており、大型農産物直売所「夢未市」を拠点とした直販体制を強化している。

また、平成26年4月には農業にかかる諸課題解決に向け、厚木市・農業委員会・JAあつぎにて「厚木市都市農業支援センター」を設置し、窓口を一本化するとともに、担い手支援にむけた農業塾の開講や農地集積、遊休農地・耕作放棄地の解消、鳥獣被害対策など、地域農業振興に積極的に取り組んでいる。

JAのデータ (平成29年2月末日)

設立 昭和38年7月15日

本所所在地 〒243-0004
神奈川県厚木市水引2-9-2

出資金.....26.1億円

販売品販売額.....13.3億円

購買品供給額.....40.2億円

貯金残高.....3,273.1億円

貸出残高.....831.1億円

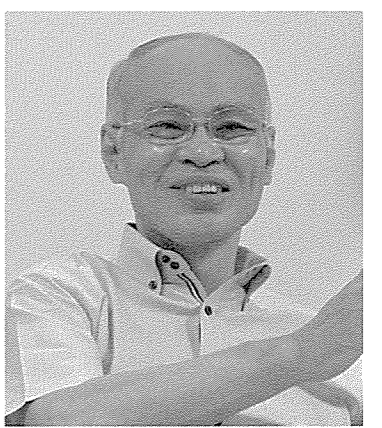
長期共済保有高.....6,778.0億円

として、JAに農産物を売って欲しいという要望は強いのですか？

大貫 管内農家の大半を占めるのは兼業農家ですが、彼らは販売への要望が強く、また組合員のやりがい、生きがいにつながるから、ファーマーズマーケットが絶対に必要だと思っていました。そこで、平成二十一年十二月に大型農産物直売所「夢未市」をオープンしたのです。一方、専業農家は自分でエンドユーザーを見つけたら、市場出荷ができると考えていました。ですから共販はありません。しかし、現在は「夢未市」への出荷が専業農家にとっても重要な販路となっています。

石田 そういう中でJAに期待されているものは何でしょうか？

大貫 販路の構築はもちろんですが、営農技術とりわけ資材や販売に関する情報の提供だと思えます。わがJAには営農指導が衰退した経緯がありますが、常務になって、これではいけないと考え、



いしだまさあき 1948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、協同組合論。現在、日本協同組合学会会長。三重大学教授を経て、2015年4月より龍谷大学農学部教授。近著に「社会的企業」(全国共同出版)、「JAで「働く」ということ～組合員・地域とどう向き合っていくのか」(家の光協会)など。

営農指導員を各支所に配置しました。その後、人材育成の観点から一時期、本所に集中配置し、育成をはかりましたが、この目的が達成できなかったため、現在は再度支所へ配置しています。さらに、昨年九月から営農指導員とは別に、金融を含む総合的な相談役としてTACを各支所へ配置しています。石田 そういう中で教育文化活動に力を注がれていますね。

運動会などの大きなイベントに参加する方は七〇〇人から八〇〇人はいいます。座談会にもほぼ同じくらい出席いただいています。

小グループ活動に参加する方は三〇〇人くらいです。その中には自分たちでグループを立ち上げ、ボランティア活動など外に出向く活動を行っている方もいます。また、組織をまとめるようになり

ダー的な活動をする方は三〇人から五〇人はいいます。

楽しく活動するという原則はありますが、同時に組織も動かさなければいけないので、そのことを理解できる人をいかに確保するかが重要です。最近、もともと教

員とか公務員だった方がリーダーになるという地区が結構あります。石田 地域リーダーが活躍する場としては、JAのほかに公民館などもあると思いますが。

大貫 そのとおりです。そういうリーダーは地域でもいろいろな役をやっています。彼女らが社会的活動を行う場として、JAの果たす役割は大きいと思いますね。

石田 以前ご協力いただいた女性部アンケート調査では、女性部活動を高く評価するという人がたくさんいました。同時に、彼女らはJA事業についても高く評価していました。これについてはどうお考えですか？

大貫 そうです。常務になりたての平成十八年に、家の光協会のお勧めで「家の光文化賞JAトップフォーラム」に参加して、その必要性を痛感しました。先進JAの活動を知って、驚きと感銘を受けました。そこで坂野百合勝先生をお招きして、わがJAでは初の事業方針説明会を開きました。先生から厳しく「みなさんのJAは、一〇年後も元気ですか？」と問わ


組合員に身近なJAをめざして

大貫 女性部を担当するのは支所の生活指導員ですが、見ているとベテラン職員のほうが女性部員の扱いはうまい。でも、どこか消極的なところがある。もつと若くて行動力のある職員を配置しないと、女性部の活性化はできないなど考えるようになりました。そういうわたしへの思いを伝えて、具体的な人選は担当部署に任せました。女性部活動についても、何かの集まりに出ると、物を買わされる

れ、教育文化活動を事業活動の柱に据えらるとともに、職員教育を第一に考えるJAになろうと決心したのです。それ以来、多くの職員をJAマスターコースへ派遣するなど、職員教育に力を入れています。まだ早いとは思ったのですが、平成二十一年度家の光文化賞促進賞に応募し、受賞いたしました。これがJAあつぎの転機になったと思います。

大貫 女性部を担当するのは支所の生活指導員ですが、見ているとベテラン職員のほうが女性部員の扱いはうまい。でも、どこか消極的なところがある。もつと若くて行動力のある職員を配置しないと、女性部の活性化はできないなど考えるようになりました。そういうわたしへの思いを伝えて、具体的な人選は担当部署に任せました。女性部活動についても、何かの集まりに出ると、物を買わされる

大貫 女性部活動についても、何かの集まりに出ると、物を買わされる



大いに働き、大いに遊べ

ある管理職の話によると、「仕事の奴隷になるな」「大いに働き、大いに遊べ」というのが大貫組合長の口癖らしい。今年も、ライダー仲間と一緒に北海道をオートバイで疾走する予定だという。

わたし自身も、大貫組合長から「仕事は楽しく、家族を大事に」という印象的な話を聞いたことがある。JA職員の通弊として「自分で考えることが少ない」「やらされ感が改革に当たっては「自ら考えて行動する」職員になることが大切だ。

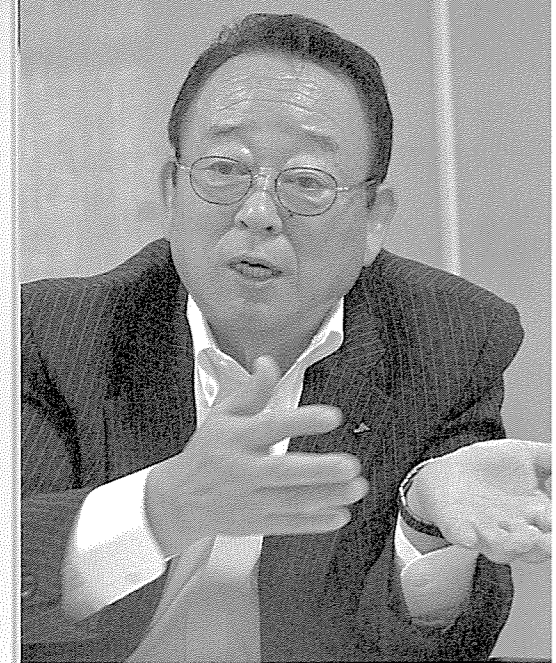
大貫組合長の実家は酪農家。高校卒業後、酪農家を目指して北海道、長野への移住を考えたという。親戚、両親の反対で断念したが、そんな大志が今、大輪の花を咲かせているように思う。(石田正昭)

大貫 女性部活動およびJA事業への高い評価については、職員の間にも大きく影響されているのではないのでしょうか。とくに女性部活動については各支所に生活指導員を一人ずつ配置しています

「正組合員意向調査」では、正組合員の九八%が「JAが必要である」と答えています。その理由として、「近くにあって便利」とか「身近で気軽に相談できる」「丁寧で親身に対応してくれる」などが上位に挙がっています。

大貫 女性部を担当するのは支所の生活指導員ですが、見ているとベテラン職員のほうが女性部員の扱いはうまい。でも、どこか消極的なところがある。もつと若くて行動力のある職員を配置しないと、女性部の活性化はできないなど考えるようになりました。そういうわたしへの思いを伝えて、具体的な人選は担当部署に任せました。女性部活動についても、何かの集まりに出ると、物を買わされる

大貫 女性部を担当するのは支所の生活指導員ですが、見ているとベテラン職員のほうが女性部員の扱いはうまい。でも、どこか消極的なところがある。もつと若くて行動力のある職員を配置しないと、女性部の活性化はできないなど考えるようになりました。そういうわたしへの思いを伝えて、具体的な人選は担当部署に任せました。女性部活動についても、何かの集まりに出ると、物を買わされる



おおぬき・もりお 1951年神奈川県厚木市生まれ。1971年厚木市農協入職。1987年厚農商事(株)(出向)営業課長、1991年同組合相川支所共済課長、1994年(財)サンモール財団事務局長、1999年同組合駅前支店支店長、2003年厚農商事(株)(出向)支配人兼愛甲支店長、2006年同組合常務理事、2009年同組合専務理事、2015年同組合代表理事組合長に就任。



【第13回ゲスト】

大貫盛雄氏 下

神奈川県 JAあつぎ 代表理事組合長

【インタビューとまごめ】

石田正昭

龍谷大学農学部教授

全役職員が心を一つにするという「全員経営」を展開するJAとして、JAあつぎが知られる。全員経営にはトップダウンとボトムアップが欠かせないが、JAあつぎの場合はどうか。大貫組合長には、その結節点に位置する管理職の問題も含めて語っていただいた。

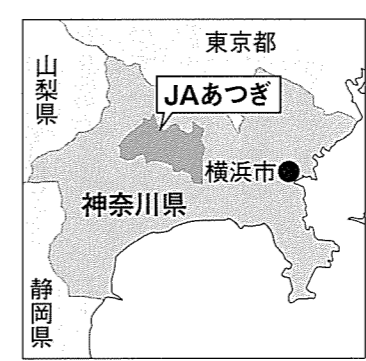
有言実行 前年踏襲を排す

「全員経営」の展開へ向けて

大貫 先生が行われた女性部アンケート調査で、職員の専門性に関する評価が低かったことは残念です。実はわがJAが昨年度実施した准組合員アンケート調査でも「職員の専門性に期待する」という回答が多く寄せられました。こ

れらは組合員の期待に対し、現状の職員の専門性が低いことの表れだと思えます。

総合事業体であるためか、JA職員の知識は「広く浅く」なりがちです。以前はそれを「善」とする組織風土もありましたが、これ



からの職員は「親切」というだけでは組合員・利用者の満足は得られません。それぞれの分野で他業態に負けないだけの専門知識や技能を身に付ける必要があります。

石田 そのとおりですね。ただこれも貴JAにご協力いただいた職

員一人でも多く出てくるのがJAあつぎを強くするのだと思います。

石田 そのとおりです。できる職員にはどんどん仕事を与えて、それが達成できたら次のポストを与える。いわゆる能力主義ですね。これを徹底させてほしい。

大貫 実は平成十八年に常務になったとき、年功主義をやめて、

いきなり若手を管理職に据えました。すると、そこから弾かれた職員たちから相当な反発がありました。ただ、その反発は数年で消えました。反発した職員たちが管理職になった若い職員を認めるようになったのです。

反発した者のなかにはその後努力し昇進した職員もいますし、努力しないうままの職員もいます。これも本人の選択ですから、努力しないままの職員をわざわざ拾い上げることはしません。温情だけを上げたらダメだという経験をたくさんしてきたからです。

石田 そうですか。ところで何を

一番の評価基準にしていますか。推進実績ですか？

大貫 わたしは、数字は重視していません。数字を上げる職員もいますが、単に数字が上がったからといって管理職にすることはありません。一般企業であれば数字重視

石田 そのとおりですが、一般職員を評価するのは管理職の役割ですよ。トップが一般職員まで…。

大貫 もちろん評価できません。なので、管理職の人事考課能力を上げることが大前提となります。ということ、外部のコンサルタ

員アンケート調査では、職員の一体性の高いJAとしてJAあつぎの名前が挙がりました。JA講演会で、わたしはつねづね「全員経営」をやれと言っていますが、JAあつぎはそれに近い状態ではないでしょうか。

大貫 過分な評価をいただき、心からお礼申し上げます。ですが、正直に申し上げて、全員経営のレベルにはまだ到達していないと考えています。

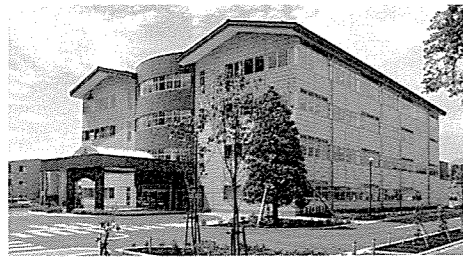
トップダウンで長くやってきましたが、それがよいことだとは思っていません。ボトムアップの仕組みを構築してはいますが、わたしとしては、まだまだ足りないと感じています。職員から新たな発想や提案が出てくることこそ、組織の充実や発展につながると考えています。

わたしのなかには、まだ多くの職員が「指示待ち」「受け身」だなという感覚があります。職員提案制度も採り入れていますが、必ず

新しい人事考課制度の確立

石田 そのとおりですが、一般職員を評価するのは管理職の役割ですよ。トップが一般職員まで…。

大貫 もちろん評価できません。なので、管理職の人事考課能力を上げることが大前提となります。ということ、外部のコンサルタ



JAあつぎ (厚木市農業協同組合)

組織の概況 (平成29年2月末日)

組合員数.....17,364人
(正組合員4,557人
准組合員12,807人)

役員数.....32人(うち常勤5人)

職員数...383人(ほか、嘱託・パート123人)

地域と農業の概況

神奈川県中央部に位置し、西北の山間部から東南を流れる相模川流域の平野まで面積は165.12平方キロメートルに及び、厚木市と清川村を管内としている。管内の農業は兼業農家が大半を占め、水稲・露地野菜・果樹・施設野菜・花きの複合経営が主流となっており、大型農産物直売所「夢未市」を拠点とした直販体制を強化している。

また、平成26年4月には農業にかかる諸課題解決に向け、厚木市・農業委員会・JAあつぎにて「厚木市都市農業支援センター」を設置し、窓口を一本化するとともに、担い手支援にむけた農業塾の開講や農地集積、遊休農地・耕作放棄地の解消、鳥獣被害対策など、地域農業振興に積極的に取り組んでいる。

JAのデータ (平成29年2月末日)

設立 昭和38年7月15日

本所所在地 〒243-0004 神奈川県厚木市水引2-9-2

出資金.....26.1億円

販売品販売額.....13.3億円

購買品供給額.....40.2億円

貯金残高.....3,273.1億円

貸出残高.....831.1億円

長期共済保有高.....6,778.0億円

面接をするわけですから。

石田 一番多い人でどのくらい？

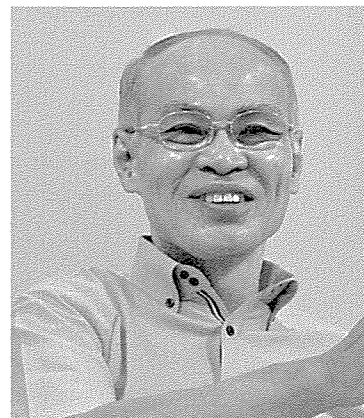
大貫 正職員で一五人。短期職員を含めると、かなりの人数になります。

石田 わたしはいつも言うんですが、部下があまり多いと、どんな優秀な管理職であっても部下を統率できない。せいぜい一五人。実際はもっと少ない方がいいと。

大貫 ですが、第二評価者になると、短期職員などを合わせて一〇〇人にはなりません。

わがJAではメンター制度や複線型人事制度など、新しい人事考課制度を定着させるために、人事担当課長を一〇年間で据え置いてしまいました。彼に任せておけば楽だったのですが、これ以上置いたのでは彼のためにもJAのためにもならないと考え、今年四月に配置転換をしました。

石田 そのメンター制度ですが、新入職員を教育する、育成するという点で画期的な取り組みだと思



いしだ・まさあき

1948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、協同組合論。前・日本協同組合学会会長。三重大学教授を経て、2015年4月より龍谷大学農学部教授。近著に『食農的企業』(全国共同出版)、『JAで「働く」ということ〜組合員・地域とどう向き合っていくのか』(家の光協会)など。

いますね。

大貫 新入職員をいきなり現場に配置したら本人も大変だし、組合員・利用者の皆さんにも迷惑をかける。それではいけないので、一年間かけてじっくり育ててもら

いたいとメンター制度を提案しました。しかし、現場からは人が足りないという指摘があつて、結局、五か月間となりました。

人が足りない現場は、じゃあ何人いたら足りるんだという話になります。この点は担当部署に聞いてもあまり明確ではありません。

逆に係長クラスに昇格希望を聞く、「わたし、このままでいいです」「管理職は望みません」という回答が戻ってきます。

石田 実務に疎いから聞くのですが、ノミズ運動なり業務チェックは、一人でやる仕事ではないですよ？

大貫 そうですが、事務統一やノミズ運動にかかる検証作業など、業務管理の責任者として多くの仕事は業務課長に降りかかります。加えて部下の管理もあります。

石田 責任を持たされるのは嫌だというわけですね。

大貫 そうでしょうね。そういう現実があるので、どうしても降職

ません。社会人としても、JAマ

ら、交通事故や傷害事件が起こるなどの怖れがあつて、どうしても窓口業務を担当することが多くならざるを得ません。ただし、やり

石田 メンター制度は女性にも適用するのですか？

たいという女性が現れば、三輪バイクや自動車を用意してでもやらせたいと思います。

大貫 そのとおりです。

石田 ちなみに、女性の渉外担当者はいいますか？

石田 なるほど。ところで女性管理職はどのくらいいますか？

大貫 残念ながらありません。営農指導や生活指導、福祉、広報などは、基本的に性別は関係ないと思

大貫 一〇人です。他のJAと比べて多いとはいえません。適任者がいないというわけではありません。管理職を希望する女性が少ないのです。

女性管理職が根付かない

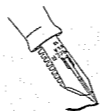
大貫 一〇人のうち、本所の営農企画課長と福祉課長、厚農商事の営業課長を除く七人は、支所店の業務課長です。業務課長は、正直に申し上げて、現在、担当業務と部下の管理で手一杯です。

ています。管理業務は全JAでの事務統一のほか、ノミズ運動を進める、という至上命題があつて、その検証やチェックだけで一日が終わってしまいます。その精神的ストレスは相当なものがあ

石田 業務課長はどんな仕事をされるのですか？

そのためか、一年も経つと「管理職から降ろしてください」「一般職に戻りたいです」と言ってきます。

大貫 貯金・共済の管理業務をし



人材育成はメンター制度の導入で

一般企業と比較して、JAの新入職員は組織への帰属意識が高まりにくいという特徴がある。いくつかの理由が考えられるが、その一つとして、総合事業体であるがゆえに、入組後の約10年間、各部署をまんべんなく経験させるとい

この問題の解決には、業務内容と新入職員

入組後の5か月間を総務部人事課付けとし、協同組合理念やJA事業にかかる基本知識の習得を目的とする研修と、各1.5か月、計3回の職場体験を組み合わせた人材育成プログラムがそれだ。そのサポーターが「メンター」と呼ばれる先輩たちだ。(石田正昭)

石田 金融情勢も厳しいものがあつて、今まで以上の対応が求められる

指導や福祉、葬祭などの専門職員は絶対に確保しなければなりません。一般職員の採用抑制に踏み切らざるを得ない状況にあります。

大貫 マイナス金利政策の長期化などにより、貸出金利や有価証券運用益、奨励金など、JA収益

業運営に反映し、組合員と地域を支える「支所店力」の強化が求められます。この点について、JA

しており、今後さらに厳しい状況になることが明らかです。です

あつぎでは「支所店力強化プログラム」を導入し、人材育成とともに、支所店における課題の把握および戦略の策定などを通じ、支所

わがJA経営においては、業務改善を通じた合理化・効率化により生産性の向上を図るとともに営農

店力強化に向けた取り組みをすすめています。(終・取材平成二十九年七月十二日)



おおぬき・もりお

1951年神奈川県厚木市生まれ。1971年厚木市農協入組。1987年厚農商事(株)(出向)営業課長、1991年同組合相川支所共済課長、1994年(財)サンモール財団事務局長、1999年同組合駅前支店支店長、2003年厚農商事(株)(出向)支配人兼愛甲支店長、2006年同組合常務理事、2009年同組合専務理事、2015年同組合代表理事組合長に就任。

大貫 そのとおりです。それと超過勤務を極力抑えることが課題です。