トップ対談 15
組合員・地域とともに

【第15回ゲスト】
西川喜清 氏（上）
大阪府 JA大阪中河内 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

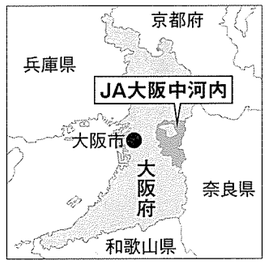
西川組合長は若々しい。見た目も若いし、写真映りも若い。しかし、それ以上に考え方が若々しい。つねに物事を前向きに捉えているところに大きな特徴がある。これならば組合員も職員も付いてくるはずだ。JAに清新な風を送る姿をお届けしたい。

JAに清新な風を送りたい

もっとメディアに出なきゃいかんよ

石田　JA大阪中河内の自己改革では「広報活動」が重視されていますね。

西川　農業者の所得増大とか農業生産の拡大に一生懸命取り組んでいますが、その姿を組合員や地域の方々に知ってもらいたいと思い、平成二十八年度から営農経済部に専任の広報担当者を配置しました。イベントをやるときは必ず取材させ、『日本農業新聞』や市民広報に載せてもらっています。場合によっては五大紙やケーブルテレビにもご協力を仰いでいます。



石田　マスメディアに取材の依頼をしても、来てくれるかどうかわかりませんが。

西川　公共的な取り組みであれば来てくれます。例えば、昨年八尾地区成年部連合会が耕作放棄地解消を目指して特産の〝枝豆づくり〟に挑戦しましたが、その一環として市民に一〇株五〇〇円の「枝豆の掘り取り体験」をしてもらいました。その時はNHK、京都テレビ、ケーブルテレビ局が来ました。NHKではわたしのコメントが昼と晩にオンエアされ、「八尾の枝豆」の知名度アップにつながりました。

石田　ケーブルテレビでは法被を着て出ていましたね。

西川　神戸、芦屋まで行って枝豆のPRをしたときのものです。笑福亭鶴光さんの番組に出させてもらいました。枝豆だけではなく、新米「河内っ子ひのひかり」も紹介しました。組合長が出ているというのではなく、地域の美味しいものを地域にしっかり広めたいという思いでやっています。

石田　組合長ならテレビ映りもいいし、素晴らしい産地PRになりましたね。

西川　「枝豆の掘り取り」といっても、夏休みの最初の日にこれをやるぞと決めたら、そのための段取りが大変です。営農指導員が生育状況を逐一確認して、成年部に動員をかけました。でもその達成感は大きく、午前中だけで五〇〇人以上が来ていただいたことで一同大いに盛り上がりました。その収益金を使って、八尾市内六か所の子ども食堂におコメ一八〇キロを寄贈できました。市の図書館での寄贈式には副市長にも来ていただきました。

また、枝豆の後作にはダイコンを植えて八尾のJA祭りで一六〇〇本売りました。これも大好評でした。この八尾の取り組みをモデルにして、他地区にも広げたいと考えています。

石田　組合長の率先垂範が光りますね。

西川　わたしは職員上がりですが、手を挙げてなった組合長です。「お前やってくれ」と言われてなったのとは違います。覚悟を持ってやっています。職員時代の知識と経験を生かし、〝中河内〟の持続的成長のために働きたいと思っています。

大阪市消防局長をやられた理事からは「もっとメディアに出なきゃいかんよ。井の中の蛙になっちゃいけない。近くでも知らない人はたくさんいるのだから、いろんなところに顔を出して、君の思いとやっていることをしっかり伝えなさい」と言われています。

「地域に根ざすとか、貢献するとか言っているが、内々だけでやっていては〝ゆでガエル〟になるだけだ。まずは発信することが大事だ」など、多くのヒントをいただいています。

組合員への還元に配慮して

石田　二期目も続投と思いますが、課題は何でしょうか?

西川　経営の健全性の確保です。総合事業をしっかり運営していって、農業者や地域のくらしの活動を支援したいと思っています。それには財源のキープが大きな課題となります。

JA運営については絶えず緊張感を持ってやっています。経常利益で一〇億から一四億円、当期剰余金で約七億円ですが、この数字は今後もキープしていきたい。

石田　すごいですね。

西川　先輩たちの努力のたまものと感謝しています。ベースとして二七〇億円という資本の蓄積があってのことです。高いおコメを一六〇トンも買うことができたのはそのためです。

急所を押えるという点から言うと、地価が高いので資産管理、相続対策が重要な仕事になっています。組合員からの要望も高く、近畿税理士会の協力を得て二六の全支店に顧問税理士を一人ずつ張り付けています。JAバンク大阪中之島倶楽部からは、相続に関するあらゆる提案書を出せるようにし

JA大阪中河内（大阪中河内農業協同組合）

組織の概況（平成30年2月末日）

組合員数……47,713人
（正組合員4,735人
准組合員42,978人）
役員数……29人（うち常勤5人）
職員数……528人（うち正職員436人）

地域と農業の概況

大阪府の中東部、生駒山麓から広がる「八尾市・柏原市・松原市・東大阪市」が管内。この地域は、古くから『中河内』と呼ばれ、大阪の農業・産業の中核的役割を果たしてきた。中小企業が多く、商工業が盛んな印象の強いエリアであるが、大消費地に近いという強みを生かした八尾地区での「八尾若ごぼう」や「八尾えだまめ」、生駒山麓の傾斜地を利用した柏原地区での「柏原ぶどう」やミカン、都市部の農地でも効率よく栽培できるコマツナ、ネギ、ホウレンソウなどが主な農産物となっている。

JAのデータ（平成30年2月末日）

設立　平成14年6月
本店所在地　〒581-0019
大阪府八尾市南小阪合町2-2-2
出資金……42.5億円
販売取扱高……2.9億円
購買取扱高……4.4億円
貯金残高……6,686.3億円
貸出金残高……1,387.2億円
長期共済保有高……9,242.2億円

ています。

蓄積された資本は組合員のものですから、その還元をどのようにすれば組合員に喜ばれるのかを絶えず考えています。

石田　協同組合の軽減税率ってありますよね。軽減分は納めなくてもいいので、その分を地域還元しますと宣言してはどうですか？

西川　なるほど…。わたしも三％の配当を二％にして、四〇〇〇万円ほどを浮かしました。不人気政策の決断をしたわけです。ただそれはJAのためではなく、生産者のためであって、生産資材の値下げの原資に使ったのです。

直売所の手数料も一五％から一〇％に下げました。農業者の所得を少しでも向上させたいという思いからです。総代会ではだいぶ言われましたが、わたしはこれを今後も継続したいと言い切って、ご理解を賜りました。

また新しい試みとして、利用高配当の考え方に基づいて、利用者をA、Bグループに分け、Aグループの方には新米を一〇キロ、Bグループの方には五キロをお歳暮としてお渡ししました。するとですね、Aグループでは確かに正組合員が多いのですが、Bグループでは准組合員が多くなっています。

石田　准組合員が正組合員の九倍もいれば、そうなるのでは？

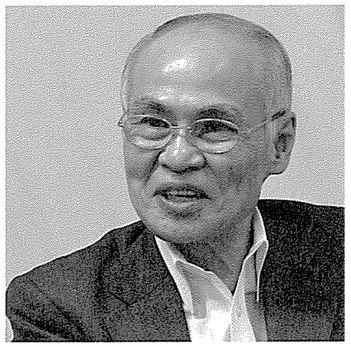
西川　JAに収益をもたらしてくれるという意味でAグループとBグループに分けたのですが、三〇〇〇万円の貯金をしている方でもBグループには入らないのです。貯金はJAの収益源ではありますが、貸出金の収益のほうが上回ります。

石田　Bグループにも入らない？

西川　理由は系統の運用利率が低いことです。三〇〇〇万円の貯金よりも一五〇〇万円の住宅ローンのほうが、収益が大きくなります。

石田　金利を考えれば当然そうでしょう。お歳暮プレゼントは大阪府の全JAでやっていますか？

西川　いいえ、JA大阪中河内独自のものです。ただ、わたしとしては三〇〇〇万円も貯金している方がBグループに入らないというのはおかしいじゃないか。Bグループに入れろと命じました。貯金者からすれば三〇〇〇万円って大金ですからね。



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。著書に『食農分野で躍動する日欧の社会的企業』（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）など多数。

若手職員に期待する

石田　お歳暮プレゼントは組合長の発案ですか？

西川　わたしの発案ですが、わたしがちょっとヒントを出せば、職員たちがよい企画をつくってくれます。子ども食堂、英語教室、介護施設などはその典型です。これからは、くらしの活動やJAの貢献活動が重要になってくると思うので、そのことを頻繁に口に出すようにしています。

現在、専務が支店長懇談会を主宰し、総務担当常務が若手職員のヒアリングをしています。そうすると、いろいろな意見がボトムアップ的に上がってきます。

支店長懇談会は毎月定例で開かれており、毎回一人がプレゼンターとなって議論を進めています。残業、人事、障がい者雇用など、さまざまな問題が議論されています。専務は口出しをせず議論を聞いているだけで、必要なときにコメントしています。常務は常務で、若手の渉外主任とか女性職員からのヒアリングを続けています。

石田　その報告書を見て、どんな印象をお持ちですか。

西川　批判ではなく、建設的な意見を重視しています。率直に言って、管理職にはもう少ししっかりしてもらいたいと思います。今の若手職員はものすごく進んでいるので、それに対応できるような管理職になってもらいたい。

しっかりした若者が主任クラスにたくさんいます。現在、渉外が八七人いますが、その中には共済の大阪府表彰、全国表彰を受けるような強者が多くいるのです。毎年毎年、そこに顔を出すような職員は相当高い能力を持っているので、今後に期待しています。

石田　ということは管理職に問題ありと。

西川　組合員・利用者もよく勉強しています。ネット社会ですからね。確かな金融知識、商品知識を持っている。そうなると職員もきちっと説明できるような専門知識を持たなければいけない。自発的に勉強しなければいけないということです。

石田　そういう若者たち、JAの財産になりますね。

西川　全中のマスターコースにすでに何人か送り込んでいますが、みんな優秀ですよ。監査士の資格を取ってきています。

入組六・七年目くらいの若手に優秀な職員がいます。そういう若手をマスターコースに送り込み、玉を磨いてもらいたいと思います。ゆくゆくはコアな職員になってもらいたい。そのためのお金は惜しみません。将来が楽しみです。

JAとしてはお金よりも、そういう優秀な職員を一年間不在にさせることのほうがつらい。

これはという人材は、信用・共済に留めておきません。従来では考えられないことですが、人事、営農経済、介護施設などの管理職として抜擢し、総合事業の何たるかをマスターさせるようにしています。サッカー選手ではないが、物事を広角に見られる職員になってほしいと思うからです。

仮に今後、JAの組織統合が図られたとしても、財務とか、営農経済とか、福祉とか、全体を見渡せるような職員にならないと役立ちませんからね。

石田　JA大阪中河内はすでに独自の准組合員アンケート調査を行っておられますが、調査設計がしっかりできているなという印象です。良い人材が育っていますね。

（以下、次号につづく）

にしかわ・よしきよ
1951年大阪府八尾市生まれ。1974年八尾市農協入組、総務部長、金融部長などを経て2008年常務理事、11年専務理事、2015年代表理事組合長。野菜（露地、施設）8アールを経営。

コラム

管理職の資質向上が鍵に

各県には管理職直前の将来有望なJA職員を対象とする「中核人材育成研修会」がある。そこで管理職の問題点についてアンケート調査（自由記入）を行うと、辛辣な意見が飛び出してくる。

いわく「情報が伝わってこない」「職員の意見を聞いてくれない」「部署間の風通しが悪い」「話し合いの場がない」「実績以外興味ない」などなどだ。

管理職は常勤役員の意思を一般職員に伝えるとともに、一般職員の声を常勤役員に伝えるという重要な職位だが、そこに人材が育っていない。JAの構造的な問題と言えるが、これまでの人事を年功主義で行ってきたツケが今回ってきている。実績を上げた一般職員が優れた管理職になるとは限らない。常勤役員は「人を見る目」を養うことが必要だ。

（石田正昭）

トップ対談 15
組合員・地域とともに

【第15回ゲスト】
西川喜清 氏（下）
大阪府 JA大阪中河内 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

准組合員が九割を占めるJA大阪中河内。正・准組合員の境界が徐々に薄れるなかで、正組合員からも、准組合員からも評価されるようなJAになりたい。地域の「食と農」を切り口に組合員との絆づくりに注力する西川組合長の姿をお届けする。

JAに清新な風を送りたい

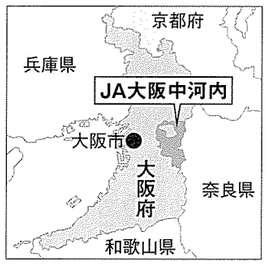
准組合員参加のJA運営

西川　アンケート調査は准組合員だけではなく、正組合員にも農業意向調査の形で行っています。

石田　それらとは別に、来年は全組合員調査も行いますね。組合員から「またか」という声が上がりませんか？

西川　そんなことはありません。組合員がJAをどう評価しているのか、率直に聞かせていただくことを目的としています。JA運営の指標となります。どこがまずいのかを知り、組合員のための改善を進めなくてはなりません。

わたし、大阪中央会の会議で京都の事例を踏まえて准組合員にも総代会で発言できるような機会をつくろうと提案しました。全JAの足並みが揃ったわけではありませんが、大阪中河内は九割近い准組合員がいるので、彼らの声を活かしたいと考えています。手始めに、今年から准組合員モニターを募り、委嘱しました。



石田　准組合員モニターですか。

西川　ええ。各支店一〇人ずつ、二六支店あるので合計二六〇人のアンケートモニターと、各支店一人ずつ、合計二六人のイベントモニターを委嘱しました。イベントモニターには、研修会でJAのことを学んでもらって、イベントにも参加してもらう。イベント終了後には感想を寄せてもらう。そんな仕組みで動かしています。JAがモニターを選ぶと恣意的だという声が出かねないので、広報誌を通じて募集しました。

石田　そのモニター制度、JA兵庫南の取り組みなどを参考に始められたのですね。

西川　わがJAでは、そういうことをしても正組合員から「けしからん」という声は上がりません。JAファンづくりは大切だと考えているからです。

准組合員といっても、住宅ローンを組んでいる純粋な非農家もいますし、農地を手放した元農家もいます。正組合員資格は三アールまたは六〇日以上従事することが条件ですが、正・准間の利用の違いは大きくありません。出資も、定款上、正・准ともに五〇〇万円まで可能です。

石田　内規で投資目的の出資は抑えているんでしょ。

西川　ええ。年間五〇万円までです。

石田　出資配当の大きいJAはそんなやり方をしていますよね。

西川　大阪中河内は支店長が支店運営の全責任を負うという仕組みで動かしています。わたしは「支店長が支配人みたいになって、支店運営を考えろ」と言っています。支店でのイベント、女性会の活性化、成年部との交流、実行組合も何をやれば喜んでもらえるのか、などは支店長の知恵の出し所です。

そのための予算も付けていますが、それを使いこなせない支店長もいる。もっと頭を使ってもらわないと困ります。

石田　課題の一つに年金友の会の活性化があると思います。三万人の会員がいますが、イベント参加者はどれ位ですか？

西川　八尾地区では一万人以上の会員がいますが、参加者は二四％位です。

石田　そんなに来るの？

西川　八尾市の文化会館で健康講話とかタレントを呼ぶと、二回公演でその位は集まります。でもその他の地区は旅行が中心になっています。

石田　お年寄りにはお年寄りの悩みがあって、その悩みを聞いてあげる。そんな仕組みが必要です。

地域ブランドの認知度向上

西川　すでに年金受給者になっていても、一年に一回、社労士の先生に年金相談に乗ってもらえます。制度自体が複雑なので、受給後のケアが重要です。イベントもやる、相談会もやるというのが大阪中河内のポリシーです。ただイベント参加者を増やすには、工夫の余地が残されています。

石田　女性会はどうですか。一万人の会員ニーズをどう汲み上げていますか？

西川　女性会ポイントカードなどに会員メリットを付与して三〇〇〇人から一万人に増やしました。なので、次に何をやるかが重要です。女性会員にJAをどう利用してもらうのかという点について、渉外には定期的に訪問活動をしてデータを上げてこいと言っています。女性会の担当者ではなく、渉外に直接接触させることにしたのです。するとですね、その成果として、融資と年金受給で大きな利用に結びつけることに成功しました。ご褒美に、その渉外には常勤役員表彰をしました。

JA大阪中河内（大阪中河内農業協同組合）

組織の概況（平成30年2月末日）

組合員数……47,713人
（正組合員4,735人
准組合員42,978人）
役員数…… 29人（うち常勤5人）
職員数……528人（うち正職員436人）

地域と農業の概況

大阪府の中東部、生駒山麓から広がる「八尾市・柏原市・松原市・東大阪市」が管内。この地域は、古くから『中河内』と呼ばれ、大阪の農業・産業の中核的役割を果たしてきた。中小企業が多く、商工業が盛んな印象の強いエリアであるが、大消費地に近いという強みを生かした八尾地区での「八尾若ごぼう」や「八尾えだまめ」、生駒山麓の傾斜地を利用した柏原地区での「柏原ぶどう」やミカン、都市部の農地でも効率よく栽培できるコマツナ、ネギ、ホウレンソウなどが主な農産物となっている。

JAのデータ（平成30年2月末日）

設立　平成14年6月
本店所在地　〒581-0019
大阪府八尾市南小阪合町2-2-2
出資金……42.5億円
販売取扱高……2.9億円
購買取扱高……4.4億円
貯金残高……6,686.3億円
貸出金残高……1,387.2億円
長期共済保有高……9,242.2億円

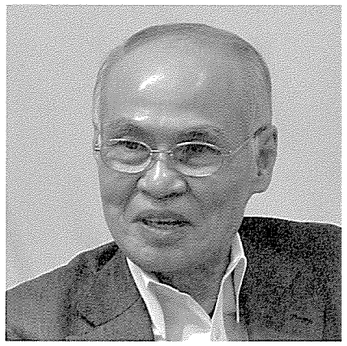
石田　素晴らしい。組織活動と事業活動が見事に結びついた事例ですね。

西川　全中の中家会長が言うように「女性に見放されたら、農協に未来はない」と思います。女性の参加がすべてを決めます。

　それには渉外が視野を広くして女性会員といろいろな会話ができるようにならなければいけない。枝豆の収穫イベント、八尾の若ごぼう、柏原のブドウ、難波ネギなど、食べ物の話は尽きません。「食と農」に関わっていることがJAの強みですから、それを生かさない手はありません。

石田　どれも有力な「地域ブランド」ですね。

西川　あちこちのイベントに参加したり、JA自身がイベントを開いたりして、地域ブランドの認知度向上に力を入れています。その概要は総代会資料に書いてある通りです。自己改革の中でJAがやったことはしっかり総代会資料に載せなさい、という指導が中央会から出ています。



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。著書に『食農分野で躍動する日欧の社会的企業』（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）など多数。

　例えば、三月十七～四月九日の期間限定で「八尾若ごぼう」を使った商品（＝チャーハンおにぎり、和風スープ、パスタ）を八尾市を中心に近隣のセブンイレブン全八二店舗で販売しました。JA大阪中河内、八尾市、大阪府、セブンイレブン・ジャパンの共同開発によるもので、これが二回目となります。

『日本農業新聞』にも大々的に取り上げてもらいましたし、地元でも大きな話題となり、すぐに完売となりました。作柄的に今年は無理ですが、またやりたいと思っています。有難いことに地元のセブンイレブンが全面的に協力してくれています。

石田　そういう取り組みなら、生産者からもJAは変わったなという評価がもらえますね。

西川　その通りです。昨日今日ではなく、常日頃の取り組みがあってこそ、組合員の正直な声が返ってきます。

　農家のためにJAがどれだけ所得向上に努力しているのか、その姿を見せないといけません。それさえきちんとやっていれば、あえて「自己改革」と言わなくても、高い評価がもらえます。アンケートも「忙しいのにこんなん持ってきて、書くのに時間がかかるがな」などと言いながらも、農家はちゃんと回答してくれます。

ボトムアップの体制づくり

西川　女性会の一大イベントとして考えているのは、中之島の国際会議場（グランキューブ大阪）みたいな大きな会場で、タレントの山田雅人さんを呼んで、彼の「かたりの世界」に浸ってもらうことです。一万人の会員に案内状を出して、農協物語でもいいし、東北のイチゴ農家の物語でもいい、島倉千代子物語だっていいですよ、山田雅人さんの語りを聞かせたい。絶対に浸りますよ。

　後日、イベントに出席した会員から渉外に「あの時の話、ほんまよかったわ」と言ってもらえるようにしたい。それをきっかけに渉外とのコミュニケーションがとれれば、JAのよさも分かってもらえるようになります。やった後のアフターケアやデータ管理は渉外の仕事です。

　お土産も必要だから、朝採りの枝豆を持って帰ってもらうことも考えています。営農担当常務には、下から湧き上がるような形でやってくれないかと頼んでいます。下から上へ、ボトムアップの体制づくりが重要です。

石田　JAづくりには女性に理解してもらうことが早道ですね。

西川　女性のJAファンは、一度しっかりグリップできれば、決して離れることはありません。それに女性は年齢が上がってくると、家族の中でも権力が増してきますからね（笑）。

石田　真理です。

にしかわ・よしきよ
1951年大阪府八尾市生まれ。1974年八尾市農協入組、総務部長、金融部長などを経て2008年常務理事、11年専務理事、2015年代表理事組合長。野菜（露地、施設）8アールを経営。

西川　今、考えているのは、JAの土台づくりという意味で、新規世帯とか、利用者の増加とか、そういう組織・事業拡大を実現できる支店長を高く評価したいということです。維持するだけの気持ちになったら必ず減ります。

　この種の拡大運動を展開する中で店舗別収益をしっかりやって、自分たちの食い扶持は自分たちで稼ぐんだという意識を徹底させたい。上からの、本店主導型の経営では人は育たないと思うからです。

石田　今度の会計士監査、あれに変わると、内部統制とか、リスクアプローチが重要となります。トップの意思がちゃんと末端まで効いていないといけない。それと今お話の独立採算制なり分権的管理との関係は、どう整理すればよいのでしょうか？

西川　大きな枠組みとして内部統制を効かすことが重要です。しかし、その許容範囲の中で応用動作のできる人材の育成が重要になるという意味です。トップダウンではなくボトムアップが大切です。

　店舗表彰にもそのことを反映させています。貯金、貸付の平残から始まって、一六個の評価項目がありますが、何がプラスの評価となり、何がマイナスの評価となるのかをしっかりと把握し、日々の運営に生かすことが重要です。評価項目を支店全体で理解し、きっちり運営するのは支店長の役割です。その仕事を役員なり、本店がやったら命令になってしまう。そうなると人は育ちません。起こりうる状況を絶えず意識しながら、起こったらそれにきちんと対処する。それができるような支店なり支店長が高く評価されるべきだと思いますね。

石田　その通りです。

西川　ですが、うまくマネジメントできる支店長は、残念ながらそう多くはないので、彼らの潜在能力を引き出すように指導しています。

（終・取材　平成三十年三月一日）

コラム

農村地区の「都市型社会」への移行

　景観面でも産業面でも農村とみなせる地区において、都市型の生活様式が一般化されて久しい。都市型の生活様式が農村地区に深く浸透することで「都市型社会」の成立となる。例えば、集落で行われていた結婚式や葬式が、JAで行われるようになったことはその証左と言ってよいだろう。

　松下圭一『転型期日本の政治と文化』によれば、わが国の「農村型社会」から「都市型社会」への移行は、1960年が「移行」の始まり、1980年代が「成立」の完了とされている。

　組合員の生活様式が都市型に移行しながらも、JAがそれにうまく適合できていないのは、組合員の性・年齢構成に偏りがあるためである。JA自己改革に当たっては男性・高齢者だけではなく、女性・若者の声も大切にしなくてはならない。（石田正昭）