



【第18回ゲスト】

市村幸太郎氏

兵庫県JA兵庫西代表理事組合長

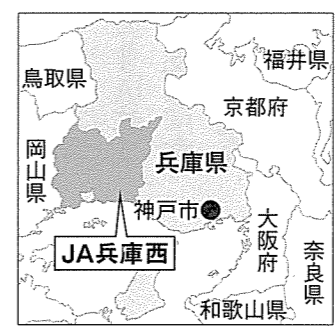
上

「インタビュートまごめ」
石田正昭 京都大学 学術情報メディアセンター研究員
母親から説得されて地元の農協に就職した市村組合長。大企業の内定を蹴って農協に就職したことで「男子一生の仕事」を見出したことになる。合併JAの常務を経て、組合長、JA共済連会長まで上り詰めた。今回は、その活躍の足取りを追いかけたい。

鶏口となるも 牛後となるなかれ!

わが農協人生に悔いはなし

石田 昭和四十五年(1970年)に姫路市農協に入られて、間もなく五十年になります。ご感慨はいかがですか。
市村 若い頃から、ずっと心の中では職員最高位の参事まで上り詰めるんだという目標を持ってきました。参事制はなくなりましたが、



常務、そして組合長にまで上り詰めたということで、非常に恵まれた人生だったと思っています。
石田 今から振り返って「あの時がポイントだった」と思われることは何でしょうか?
市村 それはもう、二十代後半に

「経営者協会の研修に行け」といわれ、産業界の方々を知り合えたこと、その研修会への出席を足掛かりに三十一歳で電算課長に昇格させてもらったことに尽きます。わたしが入組する一年前に二四農協が合併し、姫路市農協が誕生

「んぐ荘」で宿泊研修会を開催しました。一週間にわたって支店職員を次々と呼び込み、昼は支店としての事業推進をどうやるべきか、模造紙に現状分析と中期計画を書かせて発表させ、夜は持ち込みの酒を酌み交わしながら夜遅くまで議論したものです。その甲斐あって計画は大成功、今から思うと懐かしい思い出です。

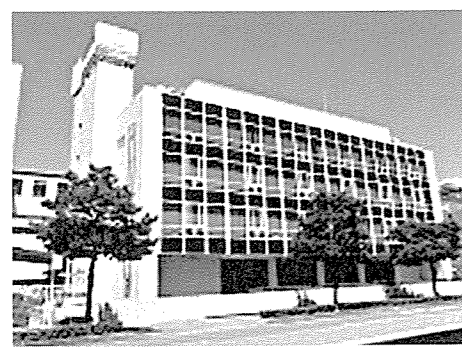
「経営者協会の研修に行け」といわれ、産業界の方々を知り合えたこと、その研修会への出席を足掛かりに三十一歳で電算課長に昇格させてもらったことに尽きます。わたしが入組する一年前に二四農協が合併し、姫路市農協が誕生

「夕礼」で仕事のメリハリをつける

そんなことで周りからも注目を集めるようになり、次は現場で手腕を確かめたいという上層部の配慮が働いたのでしょうか、支店長に

市村 実は電算課長の時代から、支店の運営フォーマットを自分なりに作成して行きました。労務管理、人事管理、人事評価、イベント開催など、ありとあらゆることを記載した分厚い「支店運営百科事典」というべきものです。その中に「夕礼」も入っています。夕礼は、職員管理を厳しくす

が支店は二五支店中、中位より上にランクされるようになりました。「夕礼」で日次チェックを繰り返して、事業目標を全項目で達成したことが大きかった。



JA兵庫西 (兵庫西農業協同組合)

組織の概況(平成31年2月末日現在)

組合員数.....106,279人
(正組合員 50,854人
准組合員 55,425人)
役員数.....49人(うち常勤8人)
職員数...1,473人(うち正職員979人)

地域と農業の概況

兵庫県の南西部に位置し、南は瀬戸内海沿岸の工業地帯から北は中国山地、東は中核都市・姫路市から西は岡山県境までの約1,900km²、人口約82万人の経済圏をエリアとする。管内に都市部から中山間地までを抱え、日本の縮図ともいえるような地域。平成13年に9JAが合併して発足。中・南部が温暖で降水量の少ない瀬戸内気候、北部が冬季に積雪の見られる内陸性気候に属し、米を主体に小麦、野菜、花卉、果実などを生産している。

JAのデータ(平成30年3月末日)

設立 平成13年4月1日
本店所在地 〒670-0940
姫路市三左衛門堀西の町216
出資金.....124.1億円
販売品販売取扱高.....65.0億円
購買品供給高.....40.2億円
貯金残高.....1兆3,264.6億円
貸出金残高.....2,722.1億円
長期共済保有契約高...2兆564.7億円

理の終わった者から精査を始め、四時半頃にはすべてを終了し、夕礼に移ります。そこでは職員を褒めたり注意したりしながら、仕事のやり方を教えていきました。それが終わると酒宴の始まりです。通常はビールとつまみですが、月一回、女性職員も交えて寿司とジュースをふるまいました。女性

職員には「一カ月の反省、喋って
みい」とか言って、一人ひとりの
話を聞いてやり、最後は「あつそ
うか。頑張れや」とか「寿司食う
てから帰れよ」とか言って、帰宅
させたのです。

石田 毎月の持ち出し、ずいぶん
大きかったのでは？

市村 だいたい六万円は使ってい
ました。そのうち、職員のあいだ
から「支店長、僕も買いますわ」
という者が現れて、次長以下、無
役の者もカンパするようになった。
「おう、すまんのう」とかいいな
がら、わたしの肩の荷も少しずつ
降りていったのです。

石田 いい話ですね。農協からも
多少の援助があったのでは？

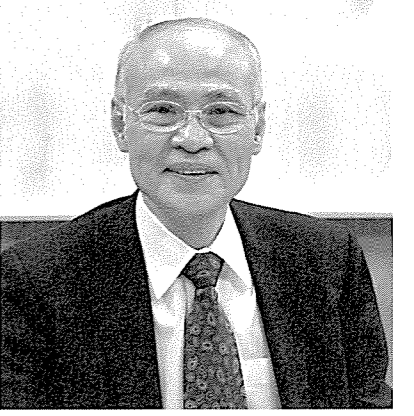
市村 それはまったくない。そん
な余裕は当時の姫路市農協にはな
かった。期日指定定期で逆ザヤ現
象に見舞われていた時期ですから
ね。一回だけ、組合長から奨励金
と称して、わが支店職員全員に一
万円ずつ支給されました。

やなければ」といつてくれる家が
たくさんありました。「昼、あん
た食べたん？」といわれ、「いや
あ」と答えたら、「食うて帰り
や」といわれたことが何回もあり
ました。

また「上がれ上がれ」といわれ
「何かいな？」と思ったら、「養子
に來い」ともいわれました。「あ
かん。わし長男やで」と答えたの



いちむらこうたろう
1948年兵庫県姫路市生まれ。
1970年姫路市農協入組、19
94年金融共済部長、合併後、
金融部長、共済部長を務め、
2005年JA兵庫西常務理事を
経て、2011年JA兵庫西代表
理事組合長に就任。2012年
JA共済連兵庫運営委員会会
長、JA兵庫厚生連代表理事
長。2014年JA共済連経営管
理委員会会長。現在に至る。



いしだまさあき
1948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
学。協同組合論。前・日本協同組
合学会会長。三重大学教授。龍谷大
学教授を経て現職。著書に『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』『JA自己改
革から切り拓く新たな協同「上か
らの統治」に挑む「下からの自治」』
(以上、家の光協会)など多数。

そうした実績を引っ提げて平成
六年に本店に戻ってきました。戻
るまでは金融部長、共済部長の二
部長体制。が、わたしが戻ると組
合長から「市村、金融と共済の両
方を面倒見てくれ」といわれ、金
融共済部長となりました。平成十
三年までその部長を務めたところ
で、今のJA兵庫西の誕生となり
ました。その後は金融部長、共済
部長を経験し、平成十七年に総務
担当常務となりました。

ですが、渉外というのは、そのく
らい組合員に密着していかないと
仕事にならない。コツコツ、コツ
コツが大事で、何でもないと
コツコツ続けることが地域密着の
肝だといえます。

石田 残念ながら、今は通帳を預
かってお返しするということは少
なくなりました。何か別の新しい
知恵が必要です。

市村 その通りです。ならば、昔
はこうだったが、今はこうしない
といけない、といったことをき
ちつと整理して、納得できるよう
に部下に示す必要があります。し
かし、それができる支店長とい
うのは少ない。「どこまでできん
かい」とか「月次計画できたんか
い」とかで済ませてしまっている。
頭の中で綿密な整理、分析ができ
ていない。

石田 今は、お金の話を通して組
合員とのコミュニケーションを図
るとするのは難しいのではないで
すか。お金ではなくて、何か共通

石田 金融部長と共済部長、何が
どう違いますか？

市村 金融事業というのは、四六
時中、金が入りしている。なの
で、不正も含めて、いろんなこ
ろに神経を失わせないといけない。
とくに貯金は流動性が激しく、金
利先行で動いていく。これに対し
て、共済事業は、ある程度積み上
げ方式なので、急激に落ち込んだ
りはしない。そうであっても担当

者の得手不得手というのがはつき
り出てくる傾向はあります。

人づくりの面では管理職と一般
職員とのコミュニケーションがい
ちばん重要です。叱りつけるだけ
のワンパターンでやっているとい
うものがある。一つ狂ったら
「何だ、本店の部長。いつも偉そ
うにして。わしらを頭ごなしに怒
鳴るだけやないか」ということ
なりかねない。

コツコツ、コツコツがJAを作る

市村 今の若者にはわからないか
もしれないが、渉外の面白さとい
うのは確かにあります。昭和四十
五年に農協に入った時の月給は二
万九千円。入ってから十カ月間は
支店に配属され、渉外をしていま
した。電算課への移動の際に組合
員から「市村さん、もう行ってし
まうん？ もう変わってしま
うん？」といわれ、「ほな、これ少
ないけど銭別や」といわれて、五
万円もらった経験があります。

昼飯なんかは二〇分くらいで済
ませて外回りに出ていました。通
帳や証書を預かったら、その日の
うちに八割以上は返していました。
わたし、物言いは割合大きっぱだ
と自覚していますが、金について
はカチツとしていないと気が済ま
ないタイプです。組合員からはそ
のことが高く評価されていたのだ
と思います。
そうしたコツコツ、コツコツの
積み上げが信頼となって「あんた

コツコツ
野菜を食べにくるお年寄りたち
JA兵庫西には直売所が8つある。そのうち最大の直売所「旬彩蔵書写」へ行った。1平米当たりの売上げが全国ナンバーワンの直売所とされる。花き類の豊富な品ぞろえが好評という。
その一角にレストランがある。お店を仕切っているのはJA兵庫西の代表理事専務だった榎淳子氏。野菜コーディネーターとしても活躍している。
このお店では曜日ごとに異なる定食(前菜・野菜天ぷら・サラダバー付き)が800円、コーヒー付きが850円で提供される。ちょうど全国レストランチェーンのお昼の定食に似ている。
毎日のように、ここにやってくるお年寄りたちが何人かいる。榎氏によると、お目当てはサラダバー。一人暮らしでバランスよく新鮮な野菜を摂るのは難しいからだという。納得した。
(石田正昭)

の話題を見つける努力が必要だと思
います。ただ、それができる職
員とできない職員との差が大きい。
そこは農協なので、食とか農とか
で会話が成り立つような関係性を
作らないといけません。

の姿を発信しています。また、
キッチンスタジオ付きのアンテナ
ショップを姫路駅前を作り、食と
農の話題提供にも努めています。
ただその活用は十分とはいえず、
もっと研究せよと命じています。

市村 支店購買が少なくなり、食
と農の話題を出しにくいのも事実
です。そこで広報誌でいろいろな
地域情報を流したり、野菜(タマ
ネギとジャガイモ)の生産振興を
図ったり、直売所でおにぎりや地
域ブランド米「にっしライス
輝」を売ったりして、新しい農業

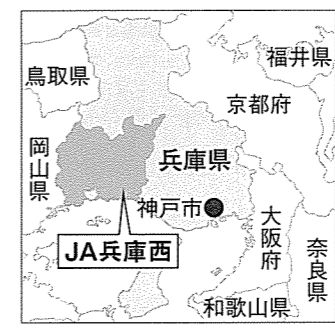
食と農を基軸にJA運動を展開
するという観点からすれば、営農
生活、金融共済、管理の三部門は
一体化しなければいけません。そ
ういう方向性を明確にするため、
今回、たつの市に置いていた営農
生活部門を本店に移しました。
(以下、次号につづく)



【第18回ゲスト】
市村幸太郎氏
兵庫県 JA兵庫西代表理事組合長

下

「インタビューとまとめ」
京都大学 学術情報メディアセンター 研究員
石田正昭
時折、厳しい一面を見せる市村組合長だが、実は気風
のよさが身上。その元を質すと小庄屋だった家柄に
あると見た。「あんたは跡取りや」といわれ続け、母
親の薫陶を受けて育った少年時代を振り返るととも
に、JA兵庫西の現在と将来を語っていただいた。



鶏口となるも 牛後となるなかれ!

心のふれあいを原点に

石田 JA運営に対してどんな基
本方針をお持ちですか？
市村 貯金で一兆三千億円、組合
員で二〇万人。大規模JAです。
しかし、わたしの頭の中では規模
とか事業取扱量について、何が何
でも増やさなければいけないとい

う考えはありません。
平成二十三年に組合長になった
ときに決意したことは、事業利益
で最低一〇億円、経常利益で最低
二〇億円、これは何があっても死
守するということでした。二十九
年度決算は、事業利益で一五億円、
経常利益で二四億円。なので、わ
が誓いはきちんと守っていると自
負しています。

組合員とJAをつなぐ糸として、
野菜（タマネギとジャガイモ）を
もっと増やしたい。訪問活動、営
農指導をもっと活発化し、直売所
への出荷農家を増やしたい。あり
がたいことに直売所「旬彩蔵」が地
域の皆さまに受け入れられ、JA
を見る目が変わってきました。そ
れと建更。自然災害はもちろん起
こらないほうがよいのですが、仮
に起こったら「すぐに支払ってく
れる」JA共済の信頼は非常に高
いものがあります。もはや一種の
社会現象とすらいえるでしょう。
人にあいさつしたときに感じる

晴れ晴れとした気分。これに優る
ものはありません。「ありがと
う」といつてもらったときに、い
われたほうも、いったほうも感じ
るほのぼのとした感じ。こうした
ちよっとしたこと積み重ねが

「ふれあい活動」とか「地域密着活
動」の肝になっていると思います。
ふれあって、言葉を交わして、
心で感じる。やがてそれが絆とか
に変わっていく。こうしたことを
味わえるのがJAです。他の民間
企業と比べて、JAの優れたところ
はそこにあります。理屈で考え
てもダメ。行動し体験しないとそ
のよさはわかりません。

石田 その面では、JAはやりが
いのある職場です。
市村 組合長の席に座って、JA
のよさがしみじみわかりました。
部長や常務を何年やっても、この
よさはわからなかった。甘かった。
JAで起こっていることは、すべ
てこのわたしが責任を取らなけれ
ばなりません。下の者に責任をな
すりつけてはいけません。この気持
ちをもったとき、初めて物事をき
ちんと正面から見られるようにな
りました。「年齢、七十近くになっ
て、これがJAに入った喜びか」
と感じました。

市村 大学卒業のとき、ゼミの先
生が新幹線の名古屋駅まで送って
くれて「市村、お前には一言だけ
いいたい。体制内の反逆者にな
れよ」といつてくれました。
今振り返ると、この体制内の
反逆者の精神で、何事にも徹底
して取り組んだことが今の自分を
つくっているように思います。そ
れは先生からいわれたからそうな

偉大な母親だった

市村 大学卒業のとき、ゼミの先
生が新幹線の名古屋駅まで送って
くれて「市村、お前には一言だけ
いいたい。体制内の反逆者にな
れよ」といつてくれました。
今振り返ると、この体制内の
反逆者の精神で、何事にも徹底
して取り組んだことが今の自分を
つくっているように思います。そ
れは先生からいわれたからそうな
ように、わがJAは平坦地域や都
市的地域だけをエリアとしていま
せん。大半を中山間地域が占めて
いて、景気変動にまことに弱い。
不況や地価下落などのリスクを考
えると、一〇億円、二〇億円の利
益は常時確保しておかなければな
りません。並行して、組合員のた
めに何をすればよいのかを絶えず
考えるようにしています。

ことが重要です。それも裏付けの
ある勇気が必要。失敗もあれば成
功もある。過去の体験に裏付けら
れた勇気が必要なのです。
つたのではなく、さかのほれば実
家での酪農体験がそうさせたのだ
と思います。
長男のわたしが高校二年生のと
きまで、わが家には二三、四頭の
乳牛がいました。母親の厳命で搾
乳、餌やり、糞出しは、わたした
ち三兄弟の仕事でした。雨が降っ
ても、盆や正月であっても、毎日
毎日わたしたちの仕事でした。

それを辛いと思ったことはありません。
とにかく仕事を早く切り
上げて、明るいうちにみんなが遊
んでいる運動場へ行って遊びたい。
その一心で仕事を打ち込みました。
どうすれば仕事を早く片付けられ
るか、それだけを考えていました。
それがよかったです。
石田 母親の厳命ということす



JA兵庫西 (兵庫西農業協同組合)

組織の概況(平成31年3月末日)

組合員数.....106,060人
(正組合員 50,657人
准組合員 55,403人)

役員数.....49人(うち常勤8人)

職員数...1,376人(うち正職員922人)

地域と農業の概況

兵庫県の南西部に位置し、南は瀬戸内海沿岸の工業地帯から北は中国山地、東は中核都市・姫路市から西は岡山県境までの約1,900km²、人口約82万人の経済圏をエリアとする。管内に都市部から中山間地までを抱え、日本の縮図ともいえるような地域。平成13年に9JAが合併して発足。中・南部が温暖で降水量の少ない瀬戸内気候、北部が冬季に積雪の見られる内陸性気候に属し、米を主体に小麦、野菜、花卉、果実などを生産している。

JAのデータ(平成31年3月末日)

設立 平成13年4月1日

本店所在地 〒670-0940
姫路市三左衛門堀西の町216

出資金.....124.7億円

販売品販売高.....66.1億円

購買品供給高.....36.5億円

貯金残高.....1兆3,557.6億円

貸出金残高.....2,818.1億円

長期共済保有高.....1兆9,812.3億円

が、立派な母親ですね。

市村 母親は読み書きも達者だし、頭も切れる。曲がったことも大嫌い。けど優しい人でした。父親は人がよくて、社交的ですが、家の中ではいつも母親に仕切られていました。わたしは、母親から「勉強せよ」といわれたことは一回もありません。

石田 「跡を継げ」といういい方もなかった？

市村 それだけはしつこくいわれました。「あなたは跡取りや。お母ちゃんは、あなたがよそへ出ていくような育て方はしてへんで」とよくいわれました。商社へ就職を決めて帰ったときも「仏さんの前へお座り。あなたな、あなたのことを跡取りだ、跡取りだといって育ててきた。あなたはそれを裏切りよる。許せん。どんなことがあっても、お母ちゃんは認めへんで」と、とことん説教されました。そんなことがあって、わたしも最後は観念したという次第です。



いしだ・まさあき
1948年生まれ。東京大学大学院退学。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、龍谷大学教授を経て現職。著書に『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』『JA自己改革から切り拓く新たな協同「上からの統治」に挑む「下からの自治」』（以上、家の光協会）など多数。

石田 相当な家柄ですね。もしかして婿養子でもらった？

市村 そうです。

石田 昨日、農業法人「(有)夢前夢工房」と「(株)兵庫大地の会」代表取締役の衣笠愛之氏にお会いしてきました。組合長のお宅の近くにお住まいですが、「庄屋さん」だと仰っていました。

市村 衣笠さんの家は大庄屋、わが家は小庄屋です。大庄屋は何軒かの小庄屋を束ねていました。世

いちむら・こうたろう
1948年兵庫県姫路市生まれ。1970年姫路市農協入組、1994年金融共済部長、合併後、金融部長、共済部長を務め、2005年JA兵庫西常務理事を経て、2011年JA兵庫西代表理事組合長に就任。2012年JA共済連兵庫運営委員会会長、JA兵庫厚生連代表理事会長。2014年JA共済連経営管理委員会会長。現在に至る。



JA運営は難しさを増しています。次代を担う人材の育成がきわめて重要だと思っています。

市村 わがJAには、六二の支店二〇のライスセンターがあって、その再編が課題となっています。部下たちがこうした問題にうまく対処できるように、すでに年次計画を立て、実行に移しています。

地元の詳細を得ることが何よりも重要で、難しいことはわたしの代でスタートを切るようにしています。必要なものは残し、そうでないものは身軽にする。

すぐに実現したいことは、加工業者と契約を結び、タマネギやジャガイモをカット野菜にして直売所で売ることです。そうすると大小関係なくカットできるので口スガ減ります。

石田 コメの後作にタマネギ、ジャガイモをつくる？

市村 そうすればコメの端境期にタマネギやジャガイモの販売代金が組合員の懐に入るでしょ。それを運転資金として活用することができます。野菜でJAが稼ごうという気は毛頭ありません。組合員に喜んでもらいたいだけです。生産量を今の三倍くらいに増やしたい、そう思っています。

農機も買うのではなくて、シェアレンタルにする。JAが買って、組合員に使うてもらえるようにし

が世ならば、というところです。

そんなことがあるのかもしれない。東京へ行つて、いろいろな会社の人、それも相当地位の高い人とお話しする機会があります。

最初は引け目を感じていたので、酒を酌み交わし、言葉を交わすうちに、引け目を感じることはなくなりました。どんな話題、どんな考え方であっても、酒を酌み

JAの将来を見据えて

石田 話は変わりますが、JAの将来を考えると、「これは」という人材を、外に出かけるときに連れていつて顔を覚えてもらうとか、現場に立ち会わせることが必要ではないでしょうか。

市村 もちろん、そのようにしています。わたしも、JAに入ってから、二年目から、上司に連れられて県信連へコンピューターの話で出かけていました。すごく恵まれていたと思います。そんなことから後の段取りも任せてもらえるよ

交わすうちに、わたしの中へ引張り込んでしまいます。人間、できることならば、もちろん人を踏み台にするというのはなく、コツコツ、コツコツと努力する中で、地位を高めていくことが重要だと感じています。

石田 見える景色が違つてしょ。

市村 違いますね。いい経験をさせてもらっています。

うになり、組合長からも信頼されるようになりました。

ただ、JA共済連会長という今の立場では、東京へ連れていくことはできません。なので、東京で得られた情報は、背景を含めて部下にしっかりと伝えるようにしています。わたしの退任時期もそう遠くないので、部下が物事を主体的に考え、動けるような環境をつくるように努めています。

石田 信用事業における運用利率の低下、減損処理の厳格化など、

大庄屋と小庄屋

早春の頃、書写山ロープウェイを左に見て県道67号線を北上すると、一面に菜の花畑が広がる。「ゆめ街道」と呼ばれ、毎年2月の「姫路城マラソン」のコースにもなっている。菜の花畑を提案し管理しているのは、かつて大庄屋だった衣笠愛之氏。

ご自身、米・麦・大豆・野菜の生産、体験農園(苺ハウス)、直売所、レストランなどを手広く経営する。代表取締役社長を務める「(株)兵庫大地の会」は、県内専業農家25人を束ね、GAP取得や農研機構の種子を全国に先駆けて導入するなど、JAと競合する事業も展開している。

これだけ聞くと、JAとは仲が悪いように見えるが、そうではない。農業法人とJAのよいところをお互いに認め合い、JA利用も進んでいる。そこにはかつて小庄屋だった市村組合長との良好な関係がある。

(石田正昭)

ます。そのことに対して、農林中金も、JA共済連も、お金の面で大変協力的です。

石田 JAの自己改革で、JAは組合員に「資材を安くします、農産物を高く売ります」と約束していますが、それだけでは自己改革にはなりません。組合員は自分の責任として何をやるのか。このことをはつきりさせないと、双務的な関係にならないからです。

市村 その通りです。その手始めに本音と本音をぶつける。お互いがお互いを十分に理解し認め合う

ことが必要です。何から何までJAが責任を負うという関係では長続きしません。

わたしは、何事も四分六でよいと思っています。これだけ複雑な世の中で、一〇割を求めていたら何もできない。六割の確率があれば、次のステップに移ることが重要です。そうすると頭も使つし、時間の管理も行うようになる。仕事はマルチでやるべきだ。これがわたしの持論です。

(終・取材 平成三十一年二月二十七日)