

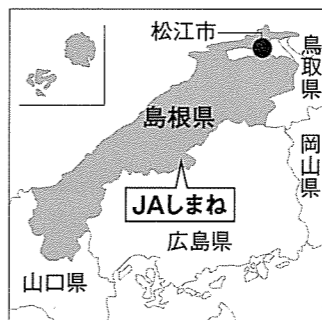


【第20回ゲスト】
石川寿樹氏
島根県JAしまね代表理事組合長

「インタビューとまじめ」
石田正昭

京都大学
学術情報メディアセンター研究員

県単一のJAしまねが発足して丸五年。石川寿樹氏はその三代目組合長。地区本部長の経験者としては最初の組合長だ。信用事業収益が激減のときを迎え、地区本部制を維持しつつも、どこをどのように変えていくのか、その手腕に期待が集まっている。



県域JAで自己改革を加速する！

俳句を詠む、観察力を養う

石田 「家の光」の読者文芸「俳句」の常連投稿者とのことです。石川 毎週送るのは「日本農業新聞」と「山陰中央新報」、毎月送るのが「家の光」です。俳句は、紙と鉛筆さえあれば、いつでもど

こでも作れます。ぱっと気づいたことを手帳に記しておき、後で推敲します。新聞や雑誌に掲載されると励みになります。JA職員にも好きな人は結構いますよ。石田 飲むよりいいですね。

石川 しっかり飲みますよ。でもやっぱり心を磨かんとダメだとも言っています。しっかり飲んで、頭も鍛えて観察力を養う。例えば、共済の推進に行きますよね。そのときに必要なのは観察力です。玄関の靴をみて、何人い

「文化活動をやりましょう」と掛け声をかけるよりも、自らが先頭に立って俳句や川柳を詠むほうが、よほど説得力があると思います。石田 一三年のキャリアとお聞きしました。発端は何ですか？石川 ふとしたきっかけから始まりました。

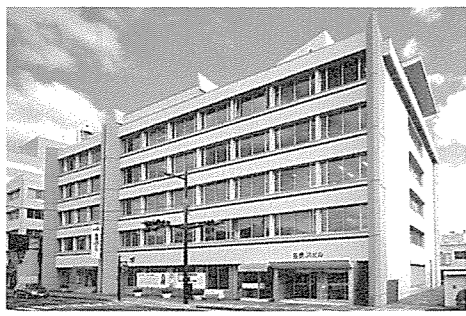
三五歳で出雲市農協の常務理事になり、複合施設ラピタの立ち上げの責任者となりました。四〇億円もの大規模投資なので「何としても成功させよ」が岸明正組合長の厳命でした。わたしも伸るか反るかの大決心で臨み、幸い軌道に乗せることができました。それから一五年間農協で常務理事を務め、そのあと五〇歳で出雲市議会議員に当選しました。

え子をいっぱい抱えているので、選挙で「応援してやるわ」と言ってくれたのです。地元新聞に投稿作品が出れば、わたしの名前も憶えてもらいやすくなります。石田 文化の薫りがますます高まるというわけですね。石川 そういう経緯なので、始めた当初、五〇歳のときは俳句の「はの字」も分からなかった。でも、やっていくうちに面白みが分かってくる。ハマってしまい、三年が過ぎたということ。石田 「家の光」の当選句を拝見すると、農とか、自然とかを詠んだ句が多いようです。

石川 当然ながら、目はいきますよ。ただ、今回『石川寿樹集』という句集を出しましたが、その題名は「日記」です。新聞、雑誌などで取り上げられた中から三〇〇句は「足元が明るいうちに」県域合併を果たし、起こりうる将来の課題に早めに対処するということでした。克服できた課題もあるでしょうが、克服すべき課題も残っているのではないですか？石川 いま、どういう状況が起

金融共済部門に事業本部制を導入

こっているかというところ、JAの経営モデルというのは金融共済の利益で営農経済の赤字を埋め、なおかつ残りの部分で出資配当、利用高配当、内部留保を行うというものです。ご案内のように、今後、農林中金の奨励金が減ります。JAしまねでいうとおよそ一〇億円の減収となります。この高波をどう乗り越えるかが課題となりますが、その態勢固めはすでにできています。ということ。足元の明るいうちに」というのはそういう意味です。今後の課題はそれにふさわしい具体的な行動に出ること。と



JALまね (島根県農業協同組合)

組織の概況(平成31年3月末日)

組合員数..... 230,154人
(正組合員 64,885人
准組合員 165,269人)
役員数..... 73人(常勤・非常勤含む)
職員数..... 3,536人(嘱託・臨時を含む)

地域と農業の概況

県内11JA(JAくにびき、JAやすぎ、JA雲南、JA隠岐、JA隠岐どうぜん、JAいずも、JA斐川町、JA石見銀山、JA島根おおち、JAいわみ中央、JA西いわみ)が統合し、平成27年3月1日に誕生。島根県は、日本海側気候の最西南端に位置し、対馬海流が運ぶ暖流により沿岸部は比較的温和な気候だが、冬季は大陸からの寒冷な季節風の影響で山間部では豪雪に見舞われる地域もある。水稲では「コシヒカリ」を中心に『きぬむすめ』『つや姫』の栽培も盛ん。「デラウェア」「シャインマスカット」を中心とした果樹、畜産では「しまね和牛」を生産。県花でもある牡丹は生産量日本有数。神話の国・島根の豊かな自然は多様な農畜産物を生みだしている。

JAのデータ(平成31年3月末日)

設立 平成27年3月1日
本店所在地 〒690-0887 島根県松江市殿町19-1
出資金..... 225.1億円
販売品販売高..... 377.5億円
購買品供給高..... 339.2億円
貯金残高..... 9,776.7億円
貸出金残高..... 2,988.5億円
長期共済保有高..... 3兆4,384.8億円

二〇年三月一日に向けて、地区本



部制は残しながらも、事業本部制的な運営に移行します。

石田 地区本部の管理部門の要員を減らせますね。

石川 ええ。およそ六〇余名の減員が可能となります。そのうちの半分を本店強化に充て、残り半分を減員とします。各地区本部でバラバラだった貸付審査も一本化できるというメリットがあります。

第二弾は、今年一年かけて、支店・ATMの再配置・統合を進めていきます。支店統合は組合員に直接関わる問題なので、丁寧に進めます。支店統合ではなく要員配置に差を設けることも考えています。多いところで一〇人、少ないところで三人、といった幅を持たせます。一方でATM撤去の話も出てくるかもしれません。

石田 ATMも年間コストが七八〇万円かかるそうです。一人分の人件費に相当します。

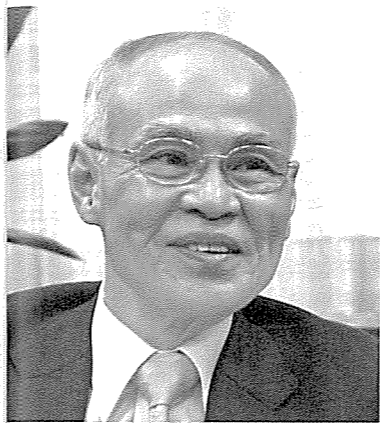
石川 ただ、支店を廃止する代わりにATMを設置した事例もあつ

て、いちがいにATMはダメということではありません。いずれにせよ明確な基準を設けて、県全体で方向感を共有していきたい。地区本部間で違いが出てはいけません。

石田 じつは、わたし、四年前にJAしまねが「家の光文化賞」をお取りになったとき、現地審査でこちらにお伺いしました。竹下正幸前組合長が一年目のときでした。JAしまねは地区本部制と

いしだ・まさあき

1948年生まれ。東大大学院退学。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。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。



本部だけでものを考えていては限界があります。地区本部を超えた検討が必要となります。

石川 その通りです。専業農家向けにTACを配置していますが、これも地区本部主体でやっているのが現状です。

例えば酪農ですが、酪農家は全県で八〇九〇戸しかいません。こうなると全県一本でやらないとうまく回りません。仮に地区本部の対応がまずいと、地区の酪農家のごっそり抜けてしまい、取扱高が十億円単位で飛んで行ってしまいます。この四年間で、JAしまね全体で四十億円の販売高増加を目指しているときに、あまりにも痛手が大きい。

事業改革を叫んでいます。まずもって必要なことは、組合員からみて「打てば響く」ような組織になるということです。組合員が要望しても反応がない、反応が遅い、というのがいちばんよくない。「迅速な対応」をJAだけではな

言っていますが、1JAになったから1JAのやり方があるのではなにか。地区本部制はあくまでも過渡的な姿ではないか。地区本部制のままでは合併した意義を見いだせないのではないかと申し上げました。営業経済部門も地区本部制でよいのかという議論があります。

命です。そこで信用担当常務理事を農林中金から迎い入れました。財務面では信連の包括承継は大きな意味をもっていました。しかし、組織風土の変革という面では道半ばにあるというのが実態です。島根県は、貯金量で第一位が山陰合同銀行、第二位がJAしまねです。金融機関としての社会的責任はとて大きいのです。

営業経済部門の事業改革

石川 島根県の人口が減少するという中で、組合員数は増えていません。加入いただける方には、すでに加入いただいているという現実があります。六七万人の人口に対して、組合員は二三十万人です。

組合員を減らさないこと、これがJAしまねの主要テーマとなります。

そうした中で、とりわけ正組合員の減少が著しい。JA全中では、五年後条項の見直しで、准組合員対策うんぬんが議論されているようですが、本場に必要なのは正組合員増加対策ではないですか。正

石田 その一つとして、営業施設をJAが設置し、新規就農者がそれを借り受けるというリース方式が実践されています。今朝、出雲地区本部の子会社であるJAいずもアグリ開発(株)の「出雲やさい新話ファーム」(レタス類の水耕栽培)を拝見してきました。

石川 ラピタと比べたら、投資規

俳人 石川寿樹

「水温む堀川沿いのカフェに入る」「外つ国の女人満載こたつ舟」。この2句は、対談終了後、堀川沿いの郷土料理店で懇親会を開く前の、わずかな時間に石川組合長が作り、出席者に披露された。

前句は、早春の候と堀川沿いにある蔦の絡まるレンガづくりの珈琲館に思いをはせて詠ったもの。後句は、堀川を周遊する情緒豊かな屋形船が外国女性であふれている様子を詠ったもの。いずれも親藩越前松平家の城下町、松江ならではの情景描写である。

頂戴した300句の句集は『白魚火俳句シリーズ2』として刊行された。白魚火は「しらをび」と読み、冬の宍道湖とれるシラウオを由来とする。月刊俳誌「白魚火」は大学の先輩、安食彰彦氏が編集長を務め、出雲市を拠点とする全国規模の俳句結社である。

(石田正昭)

く、JAグループ全体が目指さなくてはいいけません。

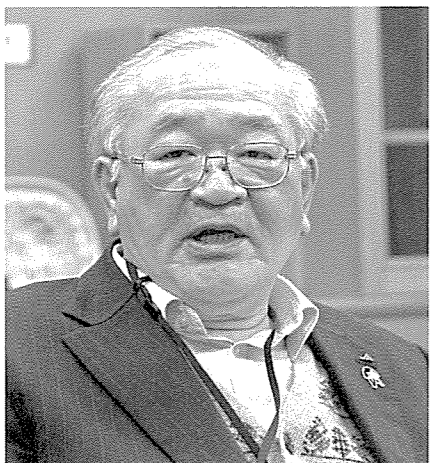
話を戻して、酪農は県一本でやりますが、品目に応じて、二つとか三つとかのブロック制の導入も検討しています。

石田 特産のブドウも、伝統のデラウェアだけではなく、ピオーネ、シャインマスカットなどが出てきて、他県との競争関係や各生産者のJAに求めるものが違ってきていますよね。このような場合にはきめ細かくも、全県を俯瞰した対応が必要になるのでは？

石川 専門性を求める生産者がいる一方で、地区に張り付いて、御用聞き的対応を求める生産者もいます。この層を捨て置きにはできません。一口に営業指導といっても、専門家的対応と御用聞き的対応にしっかり分けていきます。

そういう問題意識で営業・経済事業改革を断行します。一九年八月(十一月を第一期とし、「JAしまね改革55プラン」を策定しました。現在は第二期、実践に向けて優先順位を決める段階にあります。

(以下、次号につづく)



いしかわ・としき

1952年島根県出雲市生まれ。1988年出雲市農協常務理事、2003年出雲市議会議員、2009年いづも農協理事、2015年島根県農協出雲地区本部常務理事副部長、2016年島根県農協出雲地区本部常務理事副部長、同年島根県農協中央会副会長を歴任し、2019年島根県農協代表理事組合長、同中央会長に就任、現在に至る。

横はわずかですが、何か新しいものにチャレンジしないと、担い手育成はできません。出雲地区本部でこのようにした取り組みを全県的に広げていきたい。その思いを込めて、今回、適材適所の観点から人員配置を抜本的に見直し、事業改革を推進することとしました。

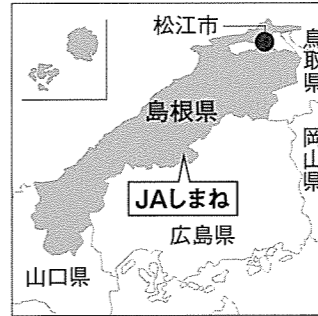
石田 営業施設にしても、営業指導員にしても、能力あるものを効果的に配置しようとしたら、地区



【第20回ゲスト】
石川寿樹氏
島根県JAしまね代表理事組合長

「インタビューとまとめ」
石田正昭 京都大学
学術情報メディアセンター研究員

協同組合の主権者は組合員。その組合員に最も近い単位組織が組合運営にかかる権利・責任を保持すべきである。だが、それはしばしば大きな地域間格差を生み出す。JAしまねはこの困難をどう乗り越えようとしているのか。今回はその改革プランを紹介する。



よる目標管理の実行があげられます。正直に申し上げて、合併後に仕事の仕方が変わったという認識が乏しく、定期的な業務進捗管理ができていません。昨年対比の検討だけをしていて、何をどう売って収益を確保・増加させるかの議論が欠けています。売上高中心の課題認識から、売上総利益を中心とする目標管理に転換しなければなりません。

もう一つは「手作業の軽減」「二重作業の削減」による事務作業の効率化、透明性の確保、そして内部統制の強化です。内部統制については、地区本部間で認識にバラつきがあり、県一本の会計士監査を難しくさせています。こうした現状を改めるには、業務回りのアナログ的な作業をデジタル化する、あるいはシステム化することが必要です。

現場で手書き伝票にして、それを持ち帰ってパソコンに入力する。今度はそれを別の人がペーパーに

るのかを提示しています。

石田 優先順位としては、土台づくりが最初になりますか？

石川 そうです。すでに事務手続的なものは整備というか、手法の標準化を進めています。

とくに緊急度の高いものに「月次・四半期実績検討会の徹底」に

県域JAで自己改革を加速する！

JAしまね改革55プラン

石川 「JAしまね改革55プラン」は、JA全農のコンサルを受けながら、新設の事業改革推進室がまとめました。五五項目にわたって網羅的に課題を洗い出し、改革方向を示しています。

プランは大きく、①県域JAと

そこ各自が情報を入力すれば、その情報は一か所で管理されているので、アクセスを許された者ならば、誰もがその中に入って情報を見られるし、作業もできるようになります。そんな説明をしていますが、すでに多数の部署から問い合わせが来ており、大きな反響を呼んでいます。

石田 クラウドサービスを提供する会社があるわけですね？

石川 そうです。これまで十日間

地域間格差を縮小する

石川 この手の話は、聞くよりも見ることが大事。というわけで、近いうちに非常勤役員の皆さんには、東京のシステム開発会社を見

石田 若い世代は、呑み込みが早いけれど、われわれ年寄り世代にはちょっと難しいかな…。

各地区本部を二回ほど巡回しました。理事会の議論だけでは、現場が見えてこないもどかしさがあったからです。

そこで感じたのは、地区本部間の格差があまりに大きいということでした。ある地区本部では、農産物販売はしっかりやっていますが、支店、老朽化した農業倉庫、出荷

クラウド化というのは、JAしまねが独自のインフラやソフトウェアを持たなくても、インターネットを通じて、必要なサービスが必要な時に、必要な分だけを利用できることをいいます。クラウド化によって、例えば営農指導体制の刷新（指導と販売の分離）、分荷権限の集中化、予約購買の本店集中化などが可能になります。

要は、各職員がタブレットを持ち、JA全農の紹介ですが、ほかの県

JAのデータ（平成31年3月末日）

設立 平成27年3月1日

本店所在地 〒690-0887 島根県松江市殿町19-1

出資金……………225.1億円

販売品販売高……………377.5億円

購買品供給高……………339.2億円

貯金残高……………9,776.7億円

貸出金残高……………2,988.5億円

長期共済保有高……………3兆4,384.8億円



JAしまね（島根県農業協同組合）

組織の概況（平成31年3月末日）

組合員数……………230,154人
（正組合員 64,885人
准組合員 165,269人）

役員数……………73人（常勤・非常勤含む）

職員数……………3,536人（嘱託・臨時を含む）

地域と農業の概況

県内11JA（JAくにびき、JAやすぎ、JA雲南、JA隠岐、JA隠岐どうぜん、JAいづも、JA斐川町、JA石見銀山、JA島根おおち、JAいわみ中央、JA西いわみ）が統合し、平成27年3月1日に誕生。島根県は、日本海側気候の最西南端に位置し、対馬海流が運ぶ暖流により沿岸部は比較的温和な気候だが、冬季は大陸からの寒冷な季節風の影響で山間部では豪雪に見舞われる地域もある。水稲では『コシヒカリ』を中心に『きぬむすめ』『つや姫』の栽培も盛ん。『デラウェア』『シャインマスカット』を中心とした果樹、畜産では『しまね和牛』を生産。県花でもある牡丹は生産量日本有数。神話の国・島根の豊かな自然は多様な農畜産物を生みだしている。

JAのデータ（平成31年3月末日）

設立 平成27年3月1日

本店所在地 〒690-0887 島根県松江市殿町19-1

出資金……………225.1億円

販売品販売高……………377.5億円

購買品供給高……………339.2億円

貯金残高……………9,776.7億円

貸出金残高……………2,988.5億円

長期共済保有高……………3兆4,384.8億円

課題が浮かび上がりました。またキッチンがないために女性部の料理教室が開けないという地区本部もありました。地区本部制のもと、独立採算制でやってきましたので、その弊害が出た格好です。

今回の改革プランでは、この種の課題解決を地区本部任せにするのではなく、ブロック制の導入な

トピック
対談
20

どにより本店主導でやり抜くこと
を提案しています。

石田 現場に出ないとわからない
ことも多いですね。

石川 「用事があれば、本店に
来て言え」では、誰も寄り付きませ
ん。こちらから積極的に出かけて
いき、酒を酌み交わし、本音の議
論をしないといけない。地区本
部長を経験してきたので、そのへ
んの機微は理解しているつもりです。

まずは農業倉庫について、皆さ
んの合意が得られれば、県施設
として適切な場所に倉庫を新設し、
その上で各地区本部の費用分担を
どうするのか議論したい。地区本
部単独で修繕なり新設するよりも、
各地区本部の負担は確実に低くな
ります。

石田 説得力がありますね。

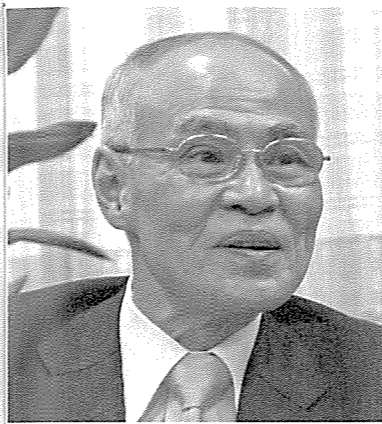
石川 もう一つ、わたしの頭の中
にあるのは、燃料関係（ガス・ガ
ソリン・自動車）、葬祭事業、農
機事業、資材店舗（JAGリー
ン）、直売所の子会社化・アウト

ソーシングです。JA全体の事業
と子会社の事業の分離を進めます。
同時に、地区本部の子会社を整
理・統合していきたい。現状は地
区本部の枠組みの中で動いている
ので、効率的な事業展開ができて
いない。それぞれが専門性の高い
分野なので、地区本部がバラバラ
にやっていると、競争力は落ちる
ばかりです。

石田 事業運営にかかる権利・責
任を地区本部単位ではなく、事業

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、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。



を見ていました。

石川 金融部門のシェアは県内第
二位ですが、共済部門は断トツの
第一位です。「地域を支えるJ
A」という点では、先人たちによ
る大いなる積み重ねがあります。

石田 協同組合連携の取り組みで
は、生協しまねと連携しながら、
家事支援サービス「おたがいさ
ま」を展開されていますね。

石川 「おたがいさま」は、くに
びき地区本部（松江市）から始まり
ました。これに加えて、新たな取
り組みとして「フードバンクしま
ね」が始まりました。松江市の公
民館活動にJAや生協、労協協が
参加し、生活困窮世帯に必要な食
品を届けています。JAとしても
重要な活動と捉え、くにびき地区
本部だけではなく、JAしまねと
して全面的に協力するよう「ふれ
あい福祉課」に指示しました。

JAへは米の要望が強い。米で
あれば、幸い、農家には持ち越し
の保有米があるので、大いに協力

単位に置くということですね。

石川 時間はかかると思います。
しかし、その意思を持たないと、
いつまでたっても変わりません。
この三年で一応のめどをつけるつ
もりです。

今回、金融共済は事業本部制の
整備を行います。その成果を皆さ
んに十分ご理解いただき、いつま
でも地区本部制にこだわって

「地域を支えるJA」を目指して

石田 今朝伺った「出雲やさ
い新話ファーム」では、一〇名く
らいの障がい者が、定植パネルを
洗浄していました。担当者の説明
によると、水遊び感覚で作業して
いるとのことでした。

石川 出雲地区本部での取り組み
ですが、そうした最新施設で障が
い者たちに就労の場を提供します。
「農福連携」と呼ばれる分野です
が、特徴的なのは、それを社会福
祉法人「JAいずも福祉会」が
行っていることです。介護事業は

はいけないな、という雰囲気づく
りに努めたいと思います。

石田 ただ事業運営はトップダウ
ン、組織運営はボトムアップ。
トップダウンがボトムアップを吹
き飛ばしてはいけません。

石川 組合員の声は大切にしてい
きます。現在の状況を組合員に
しっかりお伝えし、分かっていた
だけのよう努力します。

以前から行っていました。一年
ほど前から、障がい者の就労継続
支援B型事業「ぼてとほうす」の
経営も行うこととしました。

「新話ファーム」のほかにもJA
が最新の営農施設を整備し、新規
就農者に貸し出すリースハウス事
業に力を入れています。野菜や果
物だけでなく、菌床シイタケでも
行っています。ゆくゆくはそこ
も障がい者たちを就労させてい
きたい。

石田 画期的です。新規就農者と

鳥根県農業を支えるもの

鳥根県農業を支える地域の連帯は、レ
ベルが高く息が長い。

まずは「鳥根農政研究会」（会長：平塚
貴彦鳥根大学名誉教授）が刊行する
『NOSEIKEN』。有価物で書店にも並ぶ。
本年1月に第392号を迎えた。この新春号で
は「鳥根の農業・農村再生への道を探る」と
銘打ち、平塚教授をコーディネーターに、
丸山達也鳥根県知事と石川寿樹組合長が
対談している。

次は2003年9月設立の「食料・農林漁業・
環境を考える鳥根県民フォーラム」。JAが音
頭をとり、国・県、報道機関、協同組合、経済
団体など28機関・団体が参加している。筆
者は、平塚教授をコーディネーターとする第
16回シンポジウム「コメ消費拡大の可能性を
探る」に出席したが、100名近くの参加者が
あった。このシンポジウムとは別に、学習会も
毎年開催されている。（石田正昭）

域JAを設置する以前の二〇一三
年度から、「地域貢献・地域活性
化支援事業」という名称で、地域

石田 SDGs が強く言われてい
ます。JAの活動・事業はSDG
sの考え方と響き合うものがあり
ます。JAしまねから「SDGs
行動宣言」を出してほしい。

石川 何か特別に新しいことをや
るのではなく、今やっていること
がSDGsそのものだと理解して
います。われわれの事業・活動を
理念的に整理し、社会的に発信し
ていきたいと思います。

石田 ぜひそうしてほしいです。

石川 じつは、JAしまねは、県

を表彰、あるいは活動支援してい
ます。今年度は七〇〇万円を用意
し、表彰事業では副賞として二〇
万円、活動支援事業では活動費用
として最大一〇万円を贈呈してい
ます。これまでに二二九のグルー
プ・団体が受賞しました。

（終・取材 令和二年一月三十一
日）



いしかわとしき

1952年鳥根県出雲市生まれ。
1988年出雲市農協常務理事、
2003年出雲市議会議員、20
09年いずも農協理事、2015年
鳥根県農協出雲地区本部常務
理事副本部長、2016年鳥根
農協出雲地区本部常務理事
副本部長、同年鳥根県農協中央
副会長を歴任し、2019年鳥根
県農協代表理事組合長、同
中央会長に就任、現在に至る。

三人の支援員が付きつきりて面倒
ています。定植パネルの洗浄も、

障がい者の双方に就労の場を提供
する。イタリアの社会的協同組合
の日本版というべきです。

石川 反対はありました。でも、
JAがやらずして誰がやるのか。
農業に精通しているJAだからこ
そ、両立させることが可能です。

石田 実際は、障がい者への就労
支援は「新話ファーム」の従業員
が行っているわけではありません。
社会福祉法人の支援員たちが行っ
ています。定植パネルの洗浄も、