

センターだより

人はシステムだけでは動かない 「場」のマネジメントを

増田佳昭

今年に開かれるJA全国大会では、職員や組合員といったJAを構成する「人」に注目するようである。

「人」に関連して気になっているのは、経営学者の伊丹敬之らが主張した「場」についてである。詳しくは氏の『場の論理とマネジメント』などを参照したいが、ポイントは、「組織はシステムだけでは動かない」、それを動かす「プロセスとエネルギー」に注目すべきであり、それを生み出すものが「場」である、というところである。伊丹によれば、それま

でのマネジメント論は、経営者や上司など上位のものが下位のものを統御する「タテの影響」を中心に考えられてきた。しかし、組織の中で人々が行動を決めようとするときに考えるのは、決してタテからの影響だけではない。組織のメンバーは他のメンバーの行動を互いに見ており、相互にコミュニケーションをしていく。そうした「ヨコの相互作用」のインパクトによって、人々の行動や努力、あるいは物事の理解や「心理的エネルギー」も左右される。その相互作用の結果、自然発生的

に共通理解や新たな製品のアイデアや組織が生まれてくることもある。こうしたプロセスを伊丹は「自己組織的」と呼んでいる。「創発的」と呼んでいる。伊丹は「場」の例として、三十人ほどの役員の一部屋を大部屋化（スチールケース社）、本社ビルに巨大カフェテリア（ノキア社）、役員の雑談風毎朝会議（キャンソン）、全員参加の作戦会議（アサヒビール）、さらには喫煙室代わりのコーヒーパークなどのもつぱら具体的な空間の例をあげている。

員に限らず組合員組織にも必要だと考える。大学の講義で前出『場の論理とマネジメント』を講読したときに、「心理的エネルギーって一言でいうと『やる気』ですよ」と答えた学生がいたが、まさにその通りだと思う。いくら上から言われても、「やる気」が出なければ行動には結びつかない。職員や組合員がどうしたら「やる気」を出せるのか、そうした観点から「場」の意義と具体的な形を考えてみてはどうかと思う。

当センターが開催する研究会も全国のJA関係者が集まる「場」の一つとして、役割を発揮したいと考えている。現在「年間予約コース」の募集中です。ぜひ、役員、幹部職員の勉強の場として活用していただきたいと思います。
(当センター会長理事)

令和5年度（通算第42回） JA金融問題研究会を終えて 高田 理

今回の研究会は、1月18日（木）、19日（金）の日程で開催されました。参加者は、北は福島県から南は長崎県の14府県31名（うちZoom参加7名）でした。

近年、低金利や組合員数の減少などJAの信用事業を取り巻く環境は厳しくなっています。今回の研究会では、このような情勢を踏まえて、JAの持続可能な経営基盤を確立・強化していくための新たな信用事業モデルを検討することでした。

報告Iの橋本卓典氏（共同通信社・編集委員）は、地域金融の未来について報告されました。JAはこれまでのように預貸業で利ざやを稼ぐことに終始するのではなく、JAから借りた資金で儲けることができるように支援していくことが重要であるとし、業種別事例を示しながら「稼ぐ力」を明らかにされました。

報告IIの橋本秀哉氏（京都中央信用金庫・専務理事）は、「当金庫がめざす地域密着型金融」と題し、サステナビリティ経営の実現をめざし、地域産業の育成・発展や豊かなまちづくりをめざした様々な支援の取り組みを紹介されました。また、当金庫で実施されている課題解決型の人材育成についても報告されました。

シンポジウムは、座長高田のともで「これからの信用事業を考える」をテーマに行いました。実践報告①の今野博之氏（JAいちかわ・組合長）は、組合員・地域住民との関係性強化めざした取り組み、なかでも准組合

（一社）農業開発研修センター発行
〒601-8585
京都市南区東九条西山王町1
（京都JAビル）
Tel. 075-748-0703
https://agridtc.or.jp

員を農業振興応援団として拡大していることや、住宅ローンを中心に貯貸率60%以上を維持していることを報告されました。

実践報告②の中條秀二氏（JAあいら・組合長）は、営農事業との連携により組合員との対話を通じて農業融

資の強化を図っていることなど、預金に依存しない金融収支構造への転換について報告されました。

これらの報告に対し、コメンテーターの茨木均氏（京都市府信用農協連合会・常務理事）、瀬津孝氏（当センター・常務理事）と報告者の

間での質疑応答の後、非常に時機を得た興味深い実践報告をめぐって参加者も含めて活発に討論されました。

最後の報告Ⅲの増田佳昭氏（当センター会長・滋賀県立大学名誉教授）は、2日間の研究会の報告を踏まえながら、JA信用事業の

課題と対応方向を報告されました。これからの信用事業は、総合力を発揮するとともに、組合員・地域に寄りそい、つながりを強化していく必要があることを統計分析や事例から明らかにされました。（JA金融問題研究会企画委員主査）

農業の現段階とJAの課題」と題して、新基本法改正をめぐる状況を踏まえて、掲げる基本法理念の実現のためのJAの役割と営農事業改革の意義や方向性、営農指導事業費用の赤字補填の考え方が提起されました。続いて、

（滋賀県立大学名誉教授）、増田佳昭氏（滋賀県立大学名誉教授）が当たり、小池氏が座長、増田氏が2つの実践報告のコメンテーターも担いました。小池氏からは、改めて計画見直しの意義を整理するとともに、JAは地域計画づくりにどう関わ

令和5年度

JAの営農事業改革研究会を終えて

瀬津 孝



2月8日（木）～9日（金）の標記研究会をこの程終えました。北は岩手県から南は鹿児島県の13都県23人（うち、ZOOMでのご参加4人）と、全国からご参加いただきました。今回の研究会は、日本農業の現段階をあらためて確認するとともに、今秋開催予定の第30回JA全国大会議案における方向付けを

睨みながら、地域農業振興のあり方やJAの役割を改めて議論することをねらいに企画・開催しました。2日間の研究会では、研究者とJA全中からの2つの報告と、2日目にシンポジウムを設定しました。

1日目の報告1では、田代洋一氏（横浜国立大学・大妻女子大学名誉教授）から、「日本

案検討の視点が示され、組織基盤強化への取り組みとともに、地域農業振興計画の策定と行政が進める地域計画への反映が強調されました。

2日目のシンポジウムは、テーマを「地域農業振興計画をどう見直すか―産地振興と担い手づくりをどう進めるか―」と設定し、共同座長には小池恒男氏

（長野県JA上伊那常務理事）から「関係団体との連携強化による地域農業振興ビジョンの実践」として、市町村の進める地域計画との連携を基本とした「ビジョン見直し策定実践方針」を策定し、地区委員会を拠点とした計画づくりと実践の取り組みが報告されました。実践報告②では森康弘氏（愛媛県JA越智今治営農振興部

長)から「JAおちいまばりの農業振興について―法人等と連携強



第六次大量絶滅の時代に突入したと言われる現在、生物多様性(BD)の保全は人類にとって緊急の課題である。

前号で述べたように、国際社会では多様な取組が行われている。最も新しい取り組みは、2022年12月に採択された昆明・モントリオール生物多様性枠組(以下、昆明BD枠組)である。

日本では、生物多様性国家戦略2023―2030と農林水産省生物多様性戦略(以下、農業生物多様性戦略)が、2023年3月に策定・改訂された。農

化による多様な労働力支援・担い手支援の実践―」として、「レイ

ンボープラン(農業振興計画)―により取り組んできた産地づくり

や農業応援隊による労働力支援、新規就農サポート事業等の取り組み

み等が報告されました。増田氏のコメントのあと、全体討論では、J

業生物多様性戦略は、2030年の目標に「農山漁村が育む自然の恵みを生かし、環境と経済がともに循環・向上する社会」の達成を打ち出した。そのための基本方針として、

農山漁村におけるBDと生態系サービスの保全、政策手法のグリーン化などを挙げた。その主な手段としては「みどりの食料システム戦略」を想定している。しかし、みどり戦

略の重点は脱炭素化にあり、BD保全は付け足しだと言わざるを得ない。他方で、昆明BD枠組は、そのミッション達成のために10のツールを掲げた。注目した

てさらにブラッシュアップし、特に農家の参加意欲を刺激する制度として構築するとともに、それを認証制度(第三者認証よりも参加型認証<PGS>が好ましい)に基づく市場価値として見える化するこ

Aと行政との連携のあり方、営農経済事業の収支改善のあり方、地域農業振興計画の計画づくりのあり方等をめぐって活発に意見が交わされました。今秋のJA全国大会を画期に進められる地域農業振興計画見直し作業をめぐる多くの論点が明らかになり、有意義なシンポジウムとなりました。

生物多様性の保全と農業(2)

―農業生物多様性戦略をどう実現するか―

池上甲一

いのは、BDに「有害な補助金などのインセンティブの廃止」と

とくに水田のBDに悪影響を及ぼす「有害な補助金」である。

環境保全向上対策による自然観察会以降、生き物調査は多くの地域で行われている。したがって、最良のデータ

「最良のデータや知識を意思決定者や一般人々が利用できるようなにする」の2点である。

後者の視点は、日本の国家戦略でも農業生物多様性戦略でも極めて希薄である。農家により参加型BD調査とそ

り知識を得るための取り組みはある程度の蓄積がある。この取り組みを、EJUが行っている中干の徹底とその他の欠落を補う有力な手段である。農地・水・

多様性戦略実現の強力な手段となりうる。(当センター理事・近畿大学名誉教授)

前の者に照らせば、みど

る参加型BD調査とその他の欠落を補う有力な手段である。農地・水・

るような参加型調査に

るような参加型調査に

令和6年度研究会開催日程のご案内

(当センター常務理事)

都道府県・市町村、JAグループなど、地域農業と農家の振興・活性化、並びに農産物流通に関わる各種農業関係機関・団体の人材育成に寄与することを目的に各種研究会の開催を予定しています。詳細な開催要領は各研究会開催日程の2か月



農協を辞めようと思っ
たことが2度ある。平成
6年春、就職活動。学生
の頃から音楽を趣味とし
ており、エイベックスや
ビクターなど、当時の大
手の音楽業界に憧れ、職
としたい一心で面接を受
けた。最終面接まで行く
も、結局内定は貰えなかつ
た。悔しく途方に暮れて
いたが、地元岐阜も嫌い
ではなかったため、地元
での就職活動に切り替え
運よくJAぎふに就職す
ることができた。農協の
組合員はとにかく温かい
方が多く仕事も楽しかつ
たが夢は捨てきれず、入
組2年目、一度目の辞め
るタイミングとなった。

そんな甘くない！」簡
単に一蹴され、結局、そ
の時は農協を辞めること
はしなかった。私は入組
してすぐから渉外担当者
として活動した。今みた
いに研修制度がしっかり
していかなかったこともあ
り苦労したが、熱心な先
輩の指導のお蔭で徐々に
農協の仕事が面白くなり、
特に相続対策を考えて組
合員へ提案していく事が
とても得意となった。相
続が心配で一生懸命聞い
てくださる組合員夫婦の
姿、自分達で判断するこ
とが心配なので、遅くま
での仕事に疲れているに
も関わらず次世代の方が
も席していただき、質問
も交えながら熱心に聞い
てくださった姿は今でも
忘れられない。そんな感じ
で順調良く進んでいた頃の
入組7年目、初めて転勤

を経験した。それは2度
目の辞めるきっかけとも
なった。折角信頼関係が
構築できてきたのに、特
に共済事業は契約いただ
く事よりアフターフォロー
が大事なのに。転勤に
よってそれが自分で出来
なくなってしまうことに
疑問を感じた。偶然、ヘッ
ドハンティングの目的で
支店に電話がかかり、外
資系の保険会社の話

共済は人を繋いでいく

三宅 智幸

を聞いた。転勤は勿
論ない。ずっとお客様を
面倒見ることが出来る。
自分の考えに近く、かな
り揺らいだ。何日も悩ん
だ。決心しかけた頃、前
の支店でお世話になった
組合員が、わざわざ転勤
した遠くの私の支店まで
来てくれた。「久しぶり。
元気だよ。やっているか？あ
の時お世話になった生命
共済、実は病気を患い、
今請求手続きを新しい担
当の方にお世話になって
いる。正直身体しんどい
けどまた元気で生きてい
けそうだよ。感謝してい
る。本当ありがとー！」
入組してから29年と
いう月日が流れた。人生
は瞬き一つ。昔読んだ小

説の一節だがまさにその
通りだ。私がこうしてい
なだなお農協に居続けら
れるのは、農協に期待を
寄せてくださる組合員が
多くいるからだ。今でも
走馬灯のようにお世話に
なった組合員の顔が浮か
んでくる。令和5年2月
末、共済監督指針が改正
となり、JA共済は私が

前頃に発送する予定で
す。なお今年度から研
究会年間予約コースを
スタートします。詳細
は当センターホームページ
(<https://aerid.fc.or.jp/nitter.html>)をご覧ください。

- ・ 農協問題総合研究会 (7月17日～19日)
 - ・ 地域農業振興に関する研究会 (8月8日～9日)
 - ・ 農産物流通研究会 (9月12日～13日)
 - ・ JA共済総合研究会 (10月23日～25日)
 - ・ JAの組織基盤強化に関する特別研究会 (11月14日～15日)
 - ・ JA金融問題研究会 (1月16日～17日)
 - ・ JAの営農事業改革に関する研究会 (2月6日～7日)
- 各研究会は京都JAビルにて対面による開催
とされています。ご参加
お待ちしております。

(JAぎふ事業部長)