

JA人づくり研究会通信

2016 1 January

第24号



CONTENTS

■第24回研究会

◎代表あいさつ 2
JA人づくり研究会 代表 今村 奈良臣

◎事例発表1 3
「JAひだにおける事業改革と人づくりの現状と課題」
—広域JAとして、組合員のメンバーシップ強化に向けた
組織活動の支援、事業運営—
JAひだ 代表理事組合長 駒屋 廣行氏

◎事例発表2 5
「JA三次における組合員育成の現状と課題」
—女性の正組合員化の成果と現状を踏まえて—
JA三次 代表理事副組合長 新田 靖氏

◎事例発表3 7
「JA改革の基本となる営農事業の展開について」
—営農の収支構造改革の道しるべ—
JA人づくり研究会 副代表 黒澤賢治氏

◎相互討議・意見交換 9

■第25回研究会のご案内 12

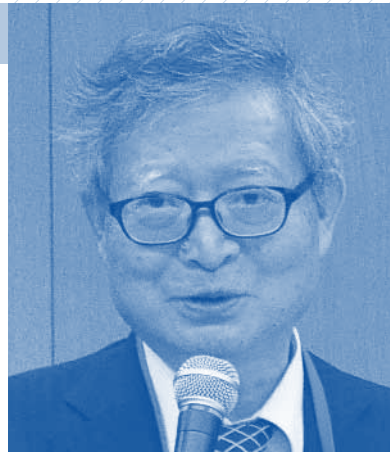
■事務局だより 12

「今改めて考えるJA改革と、組合員の 運営参画と意思反映の実践方法」

産業組合法による近代的協同組合が組織されて115年の歴史を経た今日、政官一体となった「農協改革」という名で突きつけられた『改革』は、先進国ではあり得ない協同組合を否定すると言っても過言ではない事態です。

日本の農業協同組合はこれまで、さまざまな困難がある中、全国各地で多様な取り組みと工夫や努力によって組合員農家を支え、農業と地域社会に根ざした組織としての役割を果たしてきました。

協同組合は、組合員の参加と利用、そして組合員による運営が基本となり、存在意義を持っています。第24回研究会は、改めてJAの組織活動と事業運営の実態を踏まえ、今後どう進むべきなのか、准組合員も含めたメンバーシップをどうしていくのか、各地の実践事例をもとに議論しました。

JA人づくり研究会
代表 今村 奈良臣

ここにあるのは、農業者大学校の最後の入学生に対する、講義の締めの言葉です。以前から新入生のための特別講義をしており、10の提言をまとめました。皆さんにも、大いに活用していただきたいと思います。

第1は『Challenge! at your own risk!』。「全力を挙げて挑戦せよ、そして自己責任の原則をまっとうせよ」と、私なりに訳しています。アメリカ中西部で農業の継承に関する調査のとき、ある農民に会って発したのが、この言葉です。ほかの職業にも共通すると思っています。

2番目は『Boys, be aggressive!』です。農林事務次官をやっていた東畑四郎さんが、私が農政調査委員会という研究所に入ったとき、いきなり言われた言葉です。先輩の偉そうなことなんか聞かなくてもいいから、自分の信じることを全力で、新しい路線をつくり上げていけということだと、私は考えております。

3番目は『農業ほど男女差のない産業はない』です。かつての青森県JA田子町の専務理事をされていた佐野房さんから聞いて、腹にずんときた言葉

です。

4番目は『多様性のなかにこそ、真に強靱な活力は育まれる。画一化のなかからは弱体性しか生まれてこない』『多様性を真に生かすのが、ネットワークである』です。私は画一化ということが本当に嫌いです。農協の組合員も、職員も、本当に多様だと思います。いかにネットワークを組み、新しい姿に突き進むかが大事だと思います。

5番目は『ChangeをChanceに／逆風が吹かなければ風は揚がらない』です。英語の辞書を引けば、右ページにChange、左ページにChanceと出てきます。右から左へ、そういう精神でやっていただきたいと思っています。

6番目は『ピンピンコロリ路線の推進を』。私は高齢者を「高齢技能者」と呼んできました。高齢者は単に年齢を重ねてきたわけではなく、知恵と技能・技術などを頭から足の先まで、五体にすり込んで生きてきた人たちです。その知恵と技能を地域興しに、農業生産に生かしてもらいたいと、常々思っています。

7番目は『計画責任、実行責任、結果責任』です。どんな仕事でも、この3つ

は基本だと思います。結果責任を明確にすることから、新しい計画をどうするかということが非常に大事ではないかと思っています。

8番目が『皆さん、全員、名刺を持とう』です。農家の皆さんに全員、美しい名刺を持たせたら、組合員の中から変わっていくと思います。

9番目は『農業6次産業化ネットワークを推進しよう』です。今から23年前、私は農業の6次産業化ということを行いました。当初は足し算でしたが、3年半後、 $1 \times 2 \times 3 = 6$ といたしました。結果は同じですが、1次産業がゼロ、つまり農業がなくなれば、いくら掛けてもゼロだということを強調したかったためです。

最後の10番目は『所有は有効利用の義務を伴う』『農地は子孫からの預かりものである』です。農地は先祖からの預かりものというのは当たり前です。まだ生まれていない子孫から預かっている。この精神を失ったら駄目なのです。農協は今こそ、この理念に立ち返り、地域農業の活力を取り戻すべく、多彩な活動を行う責務があると思っています。

JAの現状と自己改革の取組み

「JAひだにおける事業改革と人づくりの現状と課題」

—広域JAとして、組合員のメンバーシップ強化に向けた組織活動の支援、事業運営—

JAひだ 代表理事組合長

駒屋 廣行 氏



私が組合長になったのは4年前で、2期と1年を過ぎたところです。農家、組合員、そして地域とともに歩むJAひだ。これを大命題として、職員とお互いに意思を確認し合い、今日に至っています。

生産者組織育成を重視

当JAの主な販売物は、トマト、ホウレンソウ、畜産です。トマトは2014年は洪水で7、8億円減少しましたが、通常は35億円ほどです。ホウレンソウは約45億円。畜産は和牛肥育で約70億円です。

今日の結論にもなりますが、生産者組織の育成を大命題として従来から取り組んでいます。生産者組織の育成に、資金や職員など大きな投資をしています。

営農指導員12人、TAC2人を準備しています。そのほか、やはり畜産が大きく、飛騨牛の生産協議会には66会員がいて、畜産課に事務方も含めて職員16人を配置しています。

部門分析をすると、畜産は抜いて、指導関係の人件費が約2億円。そして指導に投下している資金が5,000万～6,000万円。こうした育成活動に人材を投下しています。

組織別に見ると、飛騨蔬菜出荷組合がトマト、ホウレンソウのまとめ役です。肉牛の生産協議会は70億円ほどの肥育を取りまとめています。しかしながら、協議会のメンバーは高齢化し、だんだん戸数が減っています。子牛価格の高騰や飼料高で畜産経営は大変厳しい状況です。

青年部、女性部、そして改良組合、これは農事組合だとか、いろいろな名前で行われているものです。稲作協議会、そして、果実出荷協議会、花、やまこ、豚、水産、養鶏、山椒、ぶどうなど、さまざまあります。

支店単位で地域を支援

各支店に、支店運営委員会を設けています。協議会は今年に2回程度しか開いておりませんが、もう少し回数を多くしたいと思っています。36人の役員も少し減らして、非常勤役員に地域を2、3カ所、担ってもらいつつ、委員会を充実していきたい。准組合員や正組合員、いろんなメンバーに入っていくことによって、地域を担っている方の応援を得ていきたいと思っています。

ただし、下呂地区は、全国有数の温泉地であることから旅館経営者が多く、他の地区と比較して准組合員の占める比率が高くなっています。農協の金融店舗、Aコープ店舗がなければ、衰退しかねない地域で、みどり会という組織をつくって、金融やその他の面で協力し、厳しい意見もいただきながら、JAがしっかりと担っていく考えです。

そして、農業生産組織連絡協議会です。これまで紹介した組織の協議会を設けて、全体を網羅しておくものです。このほか、青色申告会や、金融関係等の組織もあります。

生産組織はJAがしっかりと

営農関係、生産者の関係組織は、多くは協議会方式をとって、その下部

に地区の部会、また組合があります。これらをしっかりと農協がフォローしていく。例えば、トマトの選果場をつくったときも、トマト部会の皆さんと相当な協議をしながら、選果場をつくりました。次は、野菜の集荷場を計画していますが、ホウレンソウは中継基地の必要性を検討したり、パート不足のために農家で集約して袋詰め作業等ができないかと検討したりしているところです。

そして、販路拡大です。総会や役員会などには、必ず全農の担当者、そして市場からも来てもらって、販路拡大に向けたいろいろな意見交換をしています。市場の状況により、どういう姿をつくることで販路拡大できるのか、飛騨の農産物の値を高めてもらえるかということについて相当協議し、今に至っています。

また、県の助成をいただいて、飛騨市にトマトの研修施設を設けました。岐阜にイチゴの研修施設があり、ぜひトマトの研修施設がほしいという生産者の要望を受けて準備をしました。研修生は、地元から1人、岐阜市と美濃加茂市から2人が就農に向けて研修しています。来年も応募があり、今後何とか増やしていきたいという思いです。このほかにも、県が指導農業士という制度を設けており、飛騨で30人います。そこへ研修生が入って指導を受け、後継者を育成します。JAひだとしてもしっかりと応援していく考えです。

高齢化と少子化は、大きな課題です。農協改革でうたわれている販売力の強化は、これまでも課題として取り組

んでしましたが、今一度しっかりと足固めをしていきたいと取り組んでいます。

飛騨牛をアピール

JAと全農岐阜ではほぼ100%出資する、飛騨ミート農協連をつくっています。この飛騨ミート農協連は、飛騨牛の食肉市場の役割を果たしており、このたび、EUへの出荷の認可を受けました。さらにアメリカ、カナダ、こちらも認可が得られたということです。これを受けて、日本一の衛生環境を持った食肉センターを維持して、輸出拡大を進めたいと考えています。

また、当JAの100%子会社、JAグリーンは、飛騨牛を食べていただける店「味蔵」をオープンしました。観光客に、飛騨牛の本場で本物の飛騨牛を食べてほしいと思っています。高山の観光客は2014年が約400万人でした。外国人も30万人近いいます。観光協会とも協力して、取り組みを進めなければならないと思っています。

また、グリーン・ツーリズムにより、名古屋などから多くの方に来ていただいています。田植えや稲刈り、陶芸教室など、JAが指定管理を受けた荒城農業小学校で行っています。

若手生産者をJAに

最後は、生産者組織を維持してい

く上で、若い人たちの意識の変化が課題となっています。さまざまな金融機関が農業融資に積極的に取り組んでおり、生産者と企業等のビジネスマッチングが進んでいます。若い人の中には、自分で生産し、自分で売り、自分で回収までやりたいという生産者が多い状況です。これに対して、われわれJAはどのような役割を果たしていけばいいのか、今、若い人たちと議論しています。

私どもはこれまで、飛騨ブランドというものをつくってきました。生産者の皆さんとJA、行政が一体となってつくってきたものです。これからも、がっちりスクラムを組んでいくべきではないかと訴えているところです。

こうした中、2015年4月に営農販売戦略室と融資事業の対策室の2つの部署を設けました。販売戦略室は、系統組織をゆだねずに、新たな販路を見つけていきたいという生産者に、しっかりと対処ができるように進めているところです。しかしながら、物流や資金の回収などが、大きな課題となっています。これに対して、直売に向けた取り組みを2014年より準備し、2015年4月にスタートさせました。今後、これをもっと増やして、飛騨ブランドを強めていきたいと思っています。

融資でサポート

また融資の対策室は、前に進める部分と、後ろの部分と、両面を持っています。JA管内の一部には、過大債権を抱えている地域があり、岐阜県一悪いリスク債権比率ということで不名誉なところなのですが、これを何とか解消したい。

もう一つは、組合員数は30戸ほどの専門農協ですが、ブランドが大きいものですから、これも大きな課題を抱えています。私どもが融資しているものですか、大きな課題を持っているわけです。こういうところにしっかりと対処できる部署として、取り組みをいたしているところです。

そして、前を向いた話では、ファンドを活用した取り組みだとか、農業融資をしっかりと掘り起こしていく。TACや営農指導員と一緒に、金融職員が農家回りをできるように連携をしっかりと進めています。

10月14、15日に開かれたJA全国大会で、ICAの会長が「参加のない組織、これは大きな課題だ」とおっしゃっていました。われわれも、参加させる努力を、もっともっとしていかなければならないのではないかと感じました。



「JA三次における組合員育成の現状と課題」

—女性の正組合員化の成果と現状を踏まえて—

JA三次 代表理事副組合長

新田 靖 氏

JA三次の組合員育成について、人づくり、組合員拡大や女性部についての組織基盤拡大、それから集落法人、JA直営の法人という柱立てで、お話しします。

職員育成の3つの視点

当JAは、島根県境に接する広島県のJAです。主要産物は米で、アスパラガスやピーマン、小菊、大豆「丹波黒」、和牛もあります。米の販売がこういう状況ですから、農産物の直売に力を入れているところです。正組合員は1万2,000人、准組合員は7,400人ほど。准組合員には、女性が3,000人ほど含まれています。

職員育成には「活力ある人づくりの基本方針」を掲げています。職員育成は、3つの視点から進めています。1つは、組合員・利用者の視点です。組合員から見て信頼できる、期待に応えられる職員像です。2つ目は、職員の見え方です。常に情熱を持って行動する職員です。いわゆる熱い職員、気持ちの熱い職員です。3つ目は、役員・経営者の視点です。経営者が求める職員で、ともに経営理念を持って、創造性豊かな実践をする職員です。こうした考え方で、人づくりを進めています。

職員、組合員も一体的に

では、どのように人づくりを進めていくか。合併後、基本的には、これまで高卒を採用しておりませんでした。人手不足等で昨年度より一部高卒新採用を広げております。若い優秀な職

員の採用は、われわれの田舎でも大変厳しくなっています。そうした中、個々の職員を適正に評価して、きちんと人事管理制度に結びつけつつ、いろんな研修制度と組み合わせることで、職員の育成を進めているところです。

特に、当JAでは臨時職員が多いのですが、今、臨時職員が農協職員の資格認証をたくさん受けており、臨時職員であっても一生懸命勉強してくれています。レギュラーがぼやぼやしていると、臨時職員の方がたくさんの資格を持っている、こういう状況です。最上級の1級職にもどんどんチャレンジしてくれています。受験に際しては、能力の高い職員が先生になって勉強会を開くなど、研修をやっています。

次は、組合員の育成です。例えば、以前は総代会を午前中から始めて、お昼に弁当を出していました。しかし、どうせ弁当を出すなら、総代会は午後にして、午前中は総代の研修会として農協運動を勉強するようにしました。

このように、協同組合運動を進めていくには、職員だけを教育すればいいというものではなくて、組合員も一緒に人づくりをする必要があると思います。

組合員拡大運動

2005～08年の3カ年間で、組織の基盤拡大を進めました。どんどん正組合員が減少する中、2年間内部で組合員基盤拡大について議論し、3カ年計画の運動に取り組むことを決めました。

このときに組合員課を新設しました。

家の光教育文化セミナー、あるいは組合員化対策プロジェクトなどを立ち上げました。現在は、組合員課と生活課を統合して、組合員生活課という名称で取り組んでいます。

運動当時は、職員1人当たり年間10人の組合員拡大を進めました。3年間継続し、5,000人の新規加入獲得に努めました。

現在は、運動を実施していませんが、准組合員数をどうやって増やすか、そして農協利用をどうやってお願いするかが課題です。2013年に総合ポイント制度のシステムを導入し、准組合員にメリットがあることを訴えています。JA本店のすぐ横に、年商16億円のAコープがあり、正組合員はもとより、多くの准組合員にも利用していただいています。ポイント制度も活用して、どう立体的に利用拡大に向けた取り組みを打ち出していくかが課題です。

女性部の結集力

女性部員は、合併当時は3,200人おりましたが、今は1,400人ほどに激減しました。さまざまな要因がありますが、役員になりたくない、本店活動が多く出掛ける機会が増えるなどの意見があります。対策を協議し、結論的には、本部活動よりも地域活動を主体として、支部活動を充実させるように見直しを実施しました。

それぞれの支部で女性部活性化検討委員会を立ち上げて、どうやったら女性部が生き生きとして活動ができるか、現在でも討議を継続しています。当

時は婦人大学と呼んでいましたが、最近では女性セミナーと、女性組織のリーダー育成を目的とした、さまざまな研修会を開催しています。また、組合員外でも参加できる「ひまわり大学」を開催しており、若い世代を対象に新たな文化活動を展開しています。

組合員の拡大運動により、女性の正組合員加入率は41%ほどになりました。女性総代が14%、女性理事が3人います。

感心しているのは、女性部の大会や、あるいは家の光大会など大きな大会をやるときには、例えば、規模500人と言ったら、500人きっちりと集めてきます。総代は550人集めようと思っても、実際には400人ぐらしか集まりません。女性部はそれだけの力がある。絆がちゃんとできているからでしょう。

女性の方が小まめで、いろんな仕組みをつくってくれます。生き生きとした組織づくり、自分たちで頑張ろうじゃないかと、そうした人づくりの意識を持っています。初めから、集まれ、集まれ、では集まってきません。人がどのように支え合うか、ここが基本ではないかと思っています。

産直の仲間づくり

農産物直売はアンテナショップと呼んで、広島市内に「きん菜館」という施設を2001年に建てました。広島まで朝晩2便、車を走らせて、JA管内の農産物を販売しています。これまで「き

ん菜館」で獲得した金額は約70億円。これだけの額を広島街から、三度へ持ち帰ったことになります。

ここを基点に、デパート、スーパー、生協と、2014年度末時点で21店舗のインショップを展開しています。インショップは全て買い取りで、店舗によって手数料は違います。

また、2015年春には地元「トレタみよし」という交流施設をつくりました。3月にオープンし、これまで1億5,000万円くらい売り上げています。トレタの会員が300人余り、「きん菜館」の関係が1,000人余りで、組合員の3分の1が加入しています。

集落法人の育成・出資

次是集落法人です。集落法人の人づくりや組織づくりをどうやって進め、組合員の役に立つJAとしてどう取り組むのか。ここを真剣にやれば、法人が米をよそに流したり、農産物をよそに売ったり、そんなことはないと考えています。それぞれの法人では、設立まで100回程度、会合を開催します。当然、夜になります。親密で力になるJAとして、しっかりと取り組むことで、必ず一丸となってJAへ結集いただけると考えています。現在、33法人ですが、50法人あれば、管内の総面積の2分の1を法人組織でカバーできるとみて、50法人を目標に進めています。

集落法人のグループ組織化も進めています。大豆、農産加工、農機共

同利用のネットワークを設立して、そうした共同利用などを進めています。

集落法人には、JAが出資しています。法人の出資額の3分の1以内、500万円を限度としています。2014年度は米だけを考えると経営は大変だったと思いますが、19法人のうち単年度で赤字を出したのは7法人だけ。残りの12法人は立派な黒字でした。分析してみると、他の作物も生産し、加工もやっています。パンを製造し、軽トラックで販売している法人もあります。また、最近、和牛を飼い始めた法人もあります。

水田のカバー率は32%です。目標の50%までだいぶ近づいてきました。しかし、50法人となると、なかなか厳しい状況です。リーダーがいないから法人にできない。こういう集落がたくさんあります。こうした状況ですので、JAが直営で法人をつくるべきではないかと、2年前から検討してきました。来年度から直営の法人を始める計画があります。

具体的には、新規就農、担い手がない状況で、JAが直営法人をつくって、担い手を育成しようというものです。土地利用型ではなく、野菜を中心とした集約型で、直売所への出荷を想定し、1,000万円を目指す若い人を育てていこうと考えています。2年間研修し、地域で活躍していただく計画です。



「JA改革の基本となる営農事業の展開について」

—営農の収支構造改革の道しるべ—

JA人づくり研究会 副代表

黒澤 賢治 氏

JA甘楽富岡は2014年に合併20年を迎えました。営農経済事業を中心に、かなりドラスティックに事業改革しました。組合員の手取り最優先の営農経済事業にすること、そして、営農経済事業の収支均衡、もしくは若干の黒字が出るようにすること、これらを組合員の皆さんと悪戦苦闘しながら実践してきました。

コミュニティと営農事業

端的に言えば、地域のコミュニティは、信用や共済事業がなくても成立するのです。しかし、営農経済事業がなかったら、コミュニティ自体が成立しない。そうした考え方のもと、組合員組織を改編整備しました。

ポイントは、准組合員も、正組合員も、恩恵や共益は汗をかかないで受けられるはずはないということです。コミュニティを支える活動の中に、作業は共同作業をしましょう。農作業もできるだけ共同でやりましょう。それから、管内でやる事業活動は協同、そこでできた作品は、消費者の皆さんと協働しよう、この“3つのキョウドウ”を、営農経済事業のなかで具体的に進めてきました。

ずっと全国を歩かせていただいて、痛切に感じるがあります。職員だけ優秀で、駄目な組合員がいっぱいいるJAはありません。駄目な組合員がいっぱいいるところで、いい職員がいっぱいいるJAもないのです。いい組合員がいるところに、いい職員が触発されて育つ。現場でやる共同作業こそが教育

なのです。

指導事業を適正評価

2014年の統計資料をみると、共通管理費を配賦して営農指導費を充当しても、営農経済事業が黒字計上されていたのは131JAで、全体の18.4%でした。次に、営農経済事業が共通管理費配賦後に黒字けれども、指導事業関係を充当すると赤字化してしまうのは167JA、全体の23.5%です。共通管理費配賦後に営農経済事業が完全に赤字になるのは413JA、58.1%です。指導事業費用は、1JAあたり平均1億5,500万円。かなりの金額を指導費に充てているという感じがします。

指導賦課金をずっと頂いているというJAは、ほとんどないと思います。実は、指導賦課金は取れなくなったのではなくて、取らなくなったんですね。信用と共済事業で利益を計上できるから、指導賦課金は取らないでおこうと。組合員が取るなど言ったわけではないのです。しかし、指導賦課金を堂々と頂けるようになるまで、JAはいばらの道を歩かなければならないと思っています。

買い取り販売をしているJAも少ないと思います。販売事業は2%、3%の手数料でやっていける時代ではありません。2%、3%でできるのは、集荷し検品して市場へ送る、このくらいです。農業法人同士の取引では、15%以下なんてありません。今、JAが手数料を15%にしますと言ったら、組合員にとっても理解を得られません。しかし、15%もらって

も、組合員の理念をきちんと担保できる仕組みをつくる必要があると考えています。

完全公開でコストに理解

当JAの購買事業は、現在も大部分は系統から仕入れています。価格は市況に基づいて、組合員と決めています。仕入れ原価も、どこから仕入れて、いくらで仕入れたか、全部公開。組合員はJAがいっぱい儲けていると思っていたようですが、全部開示したら、理解いただけるようになりました。例えば、物流倉庫をつくと2億5,000万円かかる、手数料をいくらに上げないと償却できませんと示す。そうしたら、1,500万円のできるテント倉庫でいいよとなります。良い悪いは、全て組合員に購買品取引委員会で決めてもらいます。

資材の申し込みは、生産部会の資材係、生産者が行います。部会で集約して、JAはそれをいただくだけ。配送もJAはしません。組合員は軽トラか2トン車を持っています。配送業務はJAのサービスではありません。配送はコストなのだと理解いただいています。

合併後、職員教育のため、組合員の顔が見えて、対応ができる営農経済事業に新入職員を置いています。営農経済事業は、人づくりの方法が信用事業とまったく違います。営農経済事業は11部署あります。営農部署だけでも、3年ずつぐるぐる回ると、定年までいられます。営農事業は1年、2年でさよならしたら、傾向と対応はできま

せん。営農センターも含めて、バランスよくキャリアアップができる仕組みを営農事業の中に置いているところも、特徴的なところだと思っています。

組合員が自ら運営

農業振興計画の策定に当たり、組合員に186項目の意向調査をしています。優先順位の高いところから計画に組み込みます。非常に公平です。組合員ニーズの最大公約数をカバーし、どうスピーディーに具体化するか、これが農業振興計画や地域振興計画を作成する上で最大のポイントです。ですから、JAは必要なことに対応して、それ以外は協同活動の中でやっているというのが、組合員にも分かるのです。

組合員が新しくものをつくるとき、企画書を作成していただくようにしています。プレゼンをしてもらって、多少、JAのマーケティングをやっている職員が手直しします。これに基づいて、生協や大手量販店のバイヤーに渡しています。組合員が正しくプレゼンできるように、販売事業はしっかりと学習いただいています。

生産部会の事務局は、よくJA職員がやりますが、皆さんはルールをつくっていますか。当JAは合併前から、営農指導員の実務に対して、業務委託契約を代表理事組合長と、部会長で結んでいます。具体的に何をやるか、どこからどこまでJAの職員がみるのか、組

織の中で自己完結するのかと、きちんと領域を決めて、契約を結んでいます。その範囲の中で対応をさせていただいています。

集落座談会も、JA職員がやっては駄目です。組合員にやってもらいます。会場準備から、出欠確認から、書記を全部やってもらいます。相当部分を自主的に組合員にやっていただくと、ぼうっとしている職員なんていなくなります。きびきびできる職員だけ残るようになるのです。

多様化する組合員への対応

昔と違い今は、組合員を准組合員と正組合員の2つに分けるだけでは、協同活動をスムーズに進めることはできません。当JAでは、アマチュア、セミプロ、プロ、スーパープロの4階層に分けています。例えば、設備投資では、アマチュアとプロでは、提案の仕方も変わります。

個別経営体と法人の経営管理を行っています。それぞれに経営改善策を提案させていただき、可処分所得が増えた途端に組合員と営農指導員の信頼関係が変わっていきます。これは、組合員が営農指導員を育ててくれているのです。彼らが他の部署で管理職になるときに、大きな自信を持って、営農経済事業からステップアップできるようになります。

営農経済事業こそ可能性

全国的に大型合併が進んで以降、優秀な職員は、信用や共済事業に配置転換されてしまったように感じています。営農経済は、指導事業があって、販売、購買、利用、加工、直販、この6つの事業をうまくコーディネートしないと、組合員の充足感は生まれず、消費者にきちんと商品を提供することができません。そうした意識で、JA内で討議して、営農経済をきちんと位置付けていただけるとありがたいと思います。

今のフードシステムを冷静に見ていると、隙間がいっぱいあります。JAが参入できる、JAが仕事としてやれる事業が一番残っているのは、おそらく営農経済事業だと思っています。これから、知恵を持って、創造的な改革ができれば、大きな可能性があると思っています。

それから、JAいわて花巻と、JA横浜は連携をしています。自分のJAの弱点を補足してくれるJAと良好な関係をつくる、事業連携というのは全国的に意外としていないですね。特に役員の方は自分の組織の中だけを見る事が多く、そうすると、自分の組織の良さを忘れてしまいます。組織を見つめ直す意味でも、680近くあるJAとの良い関係をつくっていく。これをやっていると、本当の創造的改革はできないだろうと思っています。



今改めて考えるJA改革と、組合員の 運営参画と意思反映の実践方法

研究テーマ

営農指導員

八巻正好 JA伊達みらいOB

営農指導というのはパーソナルコミュニケーションだと思っています。営農指導員、特に先輩と後輩のつながり、年齢的にどのような配置になっていますか。

黒澤賢治 人づくり研究会・副代表

JA甘楽富岡では、採用してすぐ営農指導員になることはありません。2、3年、営農の指導員ではない現場部署において、使えそうな人材を営農指導員に育てています。また、組合員に営農アドバイザースタッフを委嘱し、組合員の皆さんに職員を育ててもらっています。25、26歳から28歳ぐらいが、うちの営農指導員の一番若いレベルです。

そして、将来課長になる次席か係長か、課長補佐に若い職員の世話係をお願いします。その上で営農アドバイザースタッフに技術や経営のテクニカルな部分について、知恵を授けていただいています。勉強はJAだけでは駄目です。商品戦略などは、外部との商談や交流の中で資質を磨いていきます。

新田靖 JA三次・代表理事副組合長

ここ3、4年、新卒の希望者の中に、営農指導をやりたいという人が多い。採用した中で、優秀な、これだという職員を営農経済へいきなり配置しています。ここで3年ぐらい営農指導を勉強させます。

司会

営農指導を希望する若い人が多いというのは、どういうことなのでしょう。

高橋勉 JAいわて花巻・代表理事副組合長

産直や食育への関心が高まっているからでしょう。当JAでも、直売をやりたい、生活で食育をやりたいという希望が半分ぐらいあります。

守友裕一 JA人づくり研究会・副代表(福島大学特任教授)

私の宇都宮大学時代の最後の頃のゼミで教え子が7人いましたが、4人は農協に進みました。農学部農業経済学科ということもありますが、農業や農協に対する見方がだいぶ変わってきています。農業そのものというより、直売所や食育など、いろいろなものが授業科目にあります。特に、農協に進みたいという人は、大学の授業とは別にイベントに参加したりしています。そういう割とできのいい学生が、単位農協に入りたいという傾向が出てきています。

黒澤賢治 JA人づくり研究会・副代表

まさに言われるとおりです。ここ数年、女性の営農指導員が増えてきました。経営指導をさせると、緻密なプランニングは、女性の方がずっとできます。JAの営農経済事業も、男型の社会から変えていった方がいいと、つくづく感じています。

職員の意識改革

波多野優 JA横浜・常務理事

都市農業と、農業所得で生活していかなければいけないJA甘楽富岡では、大きな違いがあると思います。もし、黒澤さんがJA横浜の営農指導事業を変えていくとしたら、何から手を付けますか。

黒澤賢治 JA人づくり研究会・副代表

一番簡単なのは、全部そっくりスタッフを変えることです。既成概念を持っていては改革できません。自分の保身も出てきます。私も営農本部長に就任したときに、管理職は全部出しました。一人も残さず。ぼうっとしているのに、次席をやっているのがある。これに火が付くと成長します。

司会

40代、50代の職員をどうやって活性化していきますか。

上野敏浩 JA安芸・代表理事組合長

30代、40代は、職員としてキャリアを積んでいく上で、最後に変われるチャンスの世代だと思っています。農協のことも分かるし、地域のことも分かるし、将来の課題も分かっている。そういう時期に、厳しい仕事に当たり、OJTで育てていく、こんなふうになっています。研修だけでは無理なので、そういう場を農協が与えていくことが必要ではないかと思っています。

組合員・組織づくり

井上和美 JA東京中央会・常務理事

JA甘楽富岡の組合員調査について、かなり農協職員の仕事を限定しているという印象を受けました。逆に言うと、東京の場合、すべての業務を農協で行っているということなのですが、現場との軋轢みたいなものがあれば、お聞かせいただきたい。

黒澤賢治 JA人づくり研究会・副代表

組合員の皆さん、農事組合長が調査用紙を持って、自分のコミュニティーを歩きます。JAがやるから、回収率が悪くなるのです。自分が農事組合長をやらなければならないこともありますから、そのときに協力してもらえないと困ることになります。組合員同士でやってもらうことが、回収率を上げる最大のポイントです。

部会との関係性も重要です。これを野放図にしておくと、組合員にあごで使われようになる。職員は組合員の皆さんと雇用契約を結んでいるわけではなくて、JAと雇用契約を結んでいるのです。組合員の皆さんにサービスでやっていることも、ずっとやっているサービスでなくなってしまう。基本的にJAとして、営農指導としてやらなければならないことは外さないようにして、組織で自己完結できることは全て組織でやってもらう。そして、確認の意味で委任契約を結ばせていただいています。

加藤久雄 JAちば東葛・前副組合長

組合員が自分たちでお茶を出して、自分たちで議事録を書く。うちの地域でそれをやろうとすると、何で職員がいるのに、給料を払っているのに、となってしまう。私はJA役員を退任した立場ですが、今、地元の実行組合の組合長をしています。農協は大きな組織ですが、実行組合が積み重なってできています。組合員が自分たちの組織だという意識を持ってやっていると成り立ちません。また、組合員だけ、職員だけ一生懸命走り回っても駄目。やはり両輪がかみ合ってやっていくのが大事だと考えています。

集落営農の組織化

高橋 勉 JAいわて花巻・代表理事副組合長

われわれの地域も集落営農に力を入れています。法人化も含め、だいぶ組織化を進めています。カバー率は60%以上ありますが、集落営農、法人化を進めると、農業をやめて准組合員になる、あるいは脱退するということがあります。JA三次の状況はいかがでしょうか。

新田 靖 JA三次・代表理事副組合長

当初は、法人化すると、もう農協へ加入していなくてもいいじゃないか、必要なくなるという話がありました。しかし、決してそうではありません。農業を法人がやってくれるだけで、あなたは金融や共済、生活事業で、農協との関わり合いはあるじゃないかと。正組合員を脱退しても、利用できないことはないですが、これまで農業を続けてきたのだから、これまでどおり正組合員としてやってほしいと説明しています。

法人の中で、組合員の農家はだいたい2,000戸ほどになります。法人化したことで脱退したのは1人もいません。法人化を進めるときに、話し合いの中で説明し続けていますから、心配ないと思っています。ただ、農業をやめて子どものところへ行くとか、そういった理由での脱退はあります。

まとめ

今村 奈良臣 JA人づくり研究会・代表

JA三次の報告は、法人と農協との関係をどうするか、どうあるべきか、あるいは地域との関係はどうあるべきか、非常に示唆に富む話でした。

大合併した農協が多い中、地域との関係、あるいは組合員との関係が非常に遠くなっています。支店と地域、組合員との関係は、農協によってさまざまだと思います。黒澤さんの話を原点として、皆さんで翻訳しながらつくりかえていただきたいと思います。



第25回研究会のご案内

日 時 平成28年2月10日(水) 午前10時30分～午後5時30分

会 場 東京都千代田区大手町1-3-1 JAビル36階 大会議室

研究テーマ

メンバーの参加・利用・運営による事業改革を進めるために。
その人材育成はいかにあるべきか。

参加対象

JA・連合会・中央会の常勤役員

(JA・連合会・中央会の職員はオブザーバーとして参加できます)

参加費

会員 1万5千円 会員外 2万円

(1団体で複数参加する場合＜オブザーバーも含む＞は、2人目から1万円)

プログラム

事例
発表 1 「JAやつしろにおける事業改革と人づくりの現状と課題」
——組合員との話し合いによる作目転換をどう進めて来たか——

JAやつしろ 経済事業本部長 平山 義明氏

事例
発表 2 「JAやつしろにおける作目転換を可能にした営農技術体系
整備(営農指導)と販売体制(マーケティング)の確立」

JAやつしろ 営農部 指導係長 富永 隆裕氏

問題
提起 「大規模生産法人としてJAに望むこと」
サカタニ農産 代表理事 奥村 一則氏

相互討議・意見交換



事務局だより

情報発信でJAを支える

日本農業新聞 広報局事業開発部
加藤 朋幸

人事異動により2年半ぶりに、JA人づくり研究会通信の編集を中心にお手伝いをさせていただくことになりました。メンバーシップをテーマに話し合われた第24回研究会では、発表JAが築くJAと組合員の強固な関係性に驚きました。

研究会事務局を離れていた間には、JA全中に出向し、広報部の業務を担当させていただきました。新聞広告やテレビなどを使った広報に携わり、JAを知らない一般生活者に

いかに良いイメージを持ってもらうか、広告原稿づくりに苦心しました。そこで分かったのは、組合員以外の人はJAや協同組合をよく知らないという事実でした。都市住民はもちろん、地域住民、組合員の第2世代など、JAと接点が薄い人ほど、当然理解は乏しい。そんな中、さまざまなマスコミ報道により、JAや農業の現場が混乱しています。あらためて日本農業新聞という立場で、JAの情報発信を支え、強固なメンバーシップを築く力になりたいと考えています。

JA人づくり研究会通信

発行者：今村奈良臣

発行：全国農業協同組合中央会(JA全中)教育部

編集：日本農業新聞 広報局 事業開発部

〒110-8722 東京都台東区秋葉原2-3 TEL:03-5295-7410 FAX:03-5295-3370