JA人づくり研究会通信

2016 10 October
第26号

「JAの組織、機能、人材育成とその配置、そして必勝体制はいかにあるべきか。」

3年前に開催した第17回人づくり研究会の研究テーマを、再度掲げました。当時の開催要領には次のように記されていました。「平成21年12月に設立して以来16回にわたり本研究会は、JA役員による自主的な学びの場として、多彩なテーマを設定して論議を深めて来た。いくつかのテーマは『人づくり』とは直接関係ないかのように思われるものもあったが、JAはそれぞれの地域特性を踏まえ総合事業を展開していることと、『人づくり』というテーマの深さと幅広さゆえのことであり、経営者として常に大所高所からJAを見据えて望ましい路線を考える必要があるからである」。

この問題意識は3年たった現在も変わらないことを再確認すると同時に、「人づくり」は全国画一の基準や考え方で進めるものではなく、それぞれの地域や農業の実態と特性に応じた自主的・主体的な取り組みこそが肝要であるという認識を改めて共有しました。

また、これらを平成28年度研究会の共通テーマとし、それぞれのJAにおいて、その特徴をどう生かし、何にどう取り組むべきかを考えるヒントを得るとともに、協同組合はその始まりから「教育」が意識されてきたことを改めて確認し、組合員、役員、職員がそれぞれの立場で学びあい共に育つ必要があることを「人づくり」というキーワードで論議することで、役員相互のネットワークづくりに努めました。

CONTENTS

■第26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
◎問題提起1 …… 3
「災間（災害の間の期間、時期）に生きる時代認識をどう考えるのか」
福島大学　特任教授　守友　裕一氏
◎問題提起2 …… 4
「JAの活力とその源泉」
―組織、機能、人材育成はいかにあるべきか―
福島大学　教授　小山　良太氏
◎事例発表1 …… 6
「JA横浜における必勝体制の創造」
―営農経済事業改革と人材育成のその後について―
JA横浜　常務理事　波多野　優氏
◎事例発表2 …… 8
「JA横浜が進める営農改革の方向を考える」
JA横浜　常務理事　籾山　功氏
◎相互討議・意見交換 ……10
■事務局だより……12

代表あいさつ

JA人づくり研究会
代表　今村　奈良臣

このごろの農政、農協政策などを見ていると、納得できないことがたくさんあります。そこで、制定以来17年になる「食料・農業・農村基本法」の原則を喚起したいと思います。

「基本法」の精神は5つあります。第1は、「農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である」。生命総合産業という発想を持たないと駄目だということです。

2番目は「食と農の距離を全力をあげて縮める」。これは当然、JAの役割にも関わることになります。

3番目、「農業ほど人材を必要とする産業はない」。これは、私が今日まで言い続けてきたことです。もちろんこの中にJAも入ります。JAほど人材を必要とする組織はないということも含めて考えていただきたいと思います。

4番目、「トップダウン農政からボトムアップ農政への改革に全力をあげる」です。「トップダウン農政をお願いします」というような政策提議があまりにも多すぎる。これからは、ボトムアップ農政、現場から立ち上げるような新しい農政路線を、皆さんが皆さんの力でつくらなければ、提案しなければ駄目だということです。

5番目、これもJAに大いに関係します。「共益の追求を通して、私益と公益の極大化を図る」ということです。私は欧州や中国、米国、いろいろな国を見てきました。それらの国々は、基本的に公・私2セクター社会なのです。ところが日本は共益つまり、地域ならびに地域住民の利益を追求する。共益の追求とは、JAの存在の原点でもあるわけです。共益の追求を通して、私益と公益の極大化を図るという路線を考えていただきたい。この5つが、私が改めて提起したいことです。

私は「5ポリス構想」もかねてより提唱しています。アグロ・ポリスは農業の拠点。フード・ポリスは食と食品加工の拠点、農業の6次産業化のことです。それからエコ・ポリスは景観と生態系の拠点。メディコ・ポリスは医療・介護・保育の拠点。カルチュア・ポリスは文化・技能の拠点です（図参照）。

特に、このところ私が一番気にしているのは、各地で小学校が廃校になっていることです。中学校もそうですが、廃校になった小学校を新しい時代の拠点にどのように作り替えていくかを考えなければなりません。

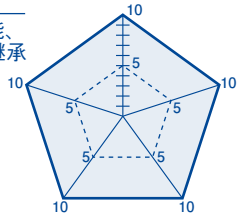
各地で優れた取り組みが行われています。直売所にしたり、そば打ち道場にしたり、陶芸や木工など伝統技能を磨く場にしたりと、小学校をさまざまな拠点に作り替えている。カルチュア・ポリスにはこのような活動も含んでいます。

この5つの拠点を真剣に考えて実践いただきたい。逆に言うと、この5つの拠点をどうするかということは、実は「食料・農業・農村基本法」の精神でもあると私は考えています。こうした拠点をないがしろにしたまま、中身のない地方創生のために、中央が補助金をばらまけば何とかなるという時代ではありません。地域は皆さんがつくるのだということを強調したいと思っています。

5ポリス構想　10点満点を目指す努力を！

Agro Polis（アグロ・ポリス）
農業の拠点
地域農業の組織化・法人化
「大・小相補」「老中青婦」の原則
新規参入の促進、人材育成、ネットワーク推進

Culture Polis（カルチュア・ポリス）
文化・技能の拠点
歴史的神社仏閣、多彩な伝統芸能、伝統技術・技能等の文化遺産の継承
農村のもつ教育力の発現・継承
青少年教育力
心のふるさと



Food Polis（フード・ポリス）
食の拠点
食品加工の路線・販売力の強化
農業6次産業化・JAの生命線
（1×2×3=6）
「地産・地食」「地産・都食」
「地産・地消」→「地産・都消」→
「地産・都商」へ
「伝統食」の再発掘

Medico Polis（メディコ・ポリス）
医療・介護・保育の拠点
医療・介護・保育などの包括的システム整備
高齢者医療・介護の体制整備
メディカルセンターシステム

Eco Polis（エコ・ポリス）
景観と生態系の拠点
里地・里山の保全、農村景観の維持・修復
水利・風力・太陽光など自然資源の利活用
生活・居住環境の整備
新しい時代のグリーンツーリズム
新時代の農村公園の造成・整備

注：Polisとはギリシャ語源の都市あるいは拠点のことで、今村の造語である。
今村奈良臣著『私の地方創生論』（発行元：農山漁村文化協会）より

「災間（災害の間の期間、時期）に生きる時代認識をどう考えるのか」

福島大学　特任教授
守友　裕一　氏

「災間」とは何か。「災間」とは災害の間の期間、時期のことです。1995年に発生した阪神淡路大震災から21年が経過し、その後も全国各地でさまざまな災害が起きています。災害がやんで一段落ではなく、日常的に危機感を持って対応しなければならないというのが私の問題意識です。

復旧と復興はイコールではない

1964年に新潟地震が発生しました。この時、県営住宅が倒れたり橋が落ちたりする被害がありました。当時は県営住宅や橋を直したりする「復旧」は「復興」と同じ意味で捉えられていました。

ところが、その後、経済成長がピークを迎え、1995年、阪神淡路大震災が発生し、経済が下り坂に入って2004年新潟県中越地震が起きました。その頃になると、道路を直すという復旧と復興がイコールではないという感覚になってきました。

そもそも復興とは何かという議論が出てきて、その中で新潟県中越地震が起きたのです。

経済が右肩下がりの「災間」の時代に入り、人口やGDP（国内総生産）などの数値がそのまま豊かさを示すものではなくなっています。価値観や生き方をどう追求していくかが非常に重要になっている中で、復旧は必ずしも復興ではない。次から次へと起きていく災害の間で、私たちは今までのように復旧イコール復興ではない、別の価値観を持って対応しないと駄目なのではないのか、という時代に入ってきているのです。

リスクを許容した上で安全確保を

この点について、東京大学社会科学研究所が興味深い研究を行っていますので紹介します。

安全を守ることは大事です。しかし、いろいろなリスクがある中で暮らしているということをもう少し認識した上で、さまざまな対応が必要ではないか。すなわち、安全確保だけでなくリスクを許容した上で、どう対処するのかが大事だということです。

災害で顕著化する地域の課題

そういった点で、復興の場から提起されている考え方は、災害がない日常の問題解決にも非常に役に立ちます。災害時に起きている課題は、以前からあった課題が顕在化したという見方ができるからです。

「漏れない経済」を考える

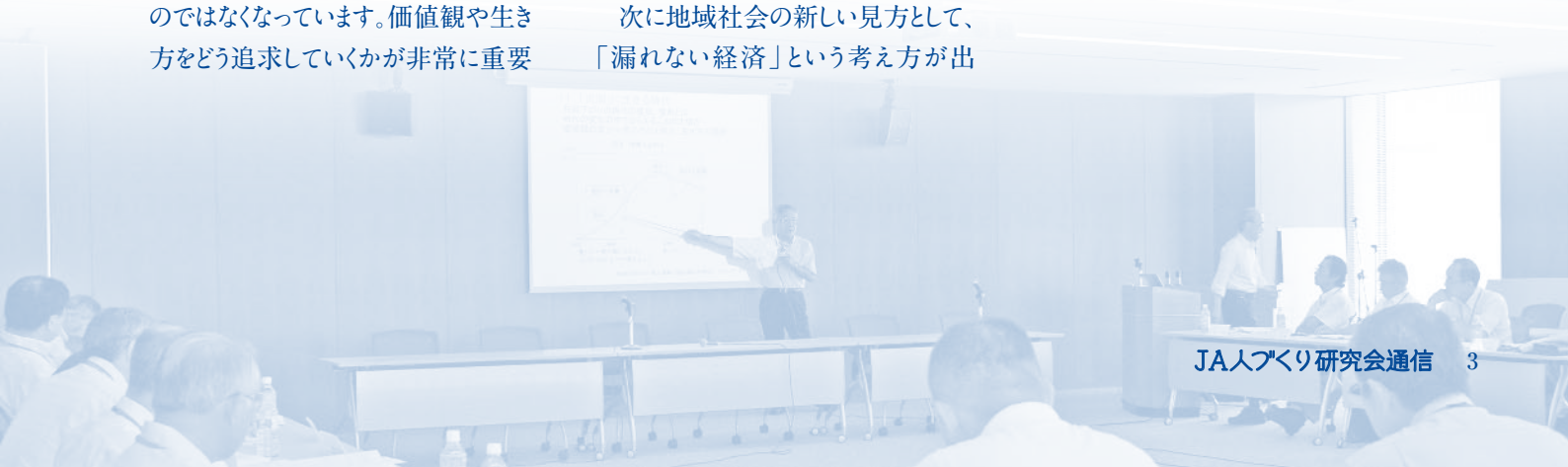
次に地域社会の新しい見方として、「漏れない経済」という考え方が出てきています。住民が支出したものを、町内で売っていたもの・作っていたものと、町外で売っていたもの・作っていたものに分けてみると、町内で生産できれば町外へ支出しないで済むものが見えてきます。収入が決まっているのであれば、外へ漏れ出ていく支出を減らせばよいのです。

この「漏れない経済」を考えた時、JAの役割は何なのか。JAはさまざまな事業を行っていますので、「漏れない経済」を補える役割があるのではないでしょうか。地域の実態に即した多種多様な組織化で地域内に経済循環を作ることはできないのでしょうか。

農村部で大きいJAの役割

JAは、信用・共済から葬祭事業などすべてやっています。特に農村部では社会のインフラになっています。この点において、国のトップは理解が浅いと思います。JAは農業を支えるのは当然として、地域社会全体も支えているのだということを、国民全体で確認する必要があるといえます。

JAの課題としては、こうした「災間」から見える時代認識を組合員の間で共有化し、その実践を担っていくということが必要ではないかと思っています。



問題提起2

「JAの活力とその源泉」

―組織、機能、人材育成はいかにあるべきか―

福島大学　教授

小山　良太　氏

「協同組合は人的結合体であることこそが強みであるにもかかわらず、本当に人的結合をつくっていたのか」。JAは今、これを問われていると思います。JAに就職して4年目ぐらいの若い職員が、福島県農協労連の農協改革勉強会で、「私は農協改革に賛成だ」と発言したのを聞きました。ここに一つポイントがあるのではないかと思います。次の世代のJAマンがこういう気持ちを持っている、持ってしまった、あるいは持っていなくても、そういう発言をせざるを得ないところまで追い込まれているということに気付くことが重要です。

協同組合間共同の強みを発揮

私は直感的に協同組合というのはいいものだと思っています。しかし、若いJA職員の中には、実際の仕事や人との関係、地域との関係の中で、全く協同組合の強みが見えないことがあるようです。そこに外から突っ込まれるポイントがあるのではないかと思います。

協同組合の強みを強みとして生かしていかなかったら、負けてしまうと思い、福島県で取り組んできたのが協同組合間協同です。組合組織を共有できないかということです。

生協、JA、漁協、森林組合、それぞれの組合員は、普段からその活動などが重なる部分があります。家族、世帯、親戚で考えると、兄弟で漁協の組合員とJAの組合員がいたり、夫婦で生協の組合員とJAの組合員がいたり、あるいは同じ人がJAと生協の組合員でいるということは結構あります。なぜこれを思ったかというと、震災の時の調査がきっかけです。放射線の問題で学習会を開く際に、JAの組合員と生協の組合員を対象にして、どれくらいの人たちが重複しているのかを確認したところかなりの数に上りました。

そうであれば、一緒に協同組合という組織を学習できないだろうかと考え2009年に、生協、JA、漁協、森林組合の職員研修と組合員の学習会を行いました。震災の2年前ですが、東京農大にいた白石正彦先生を招き「絆（きずな）塾」を開きました。ここで、生協、JA、漁協、森林組合の中堅クラスの職員が一堂に会して協同組合の学習を始めました。震災の年まで続き、私もこの学習会には参加しています。

協同組合における人づくりを

JAにおける人づくりは、協同組合における人づくりに置き換えた方がよいと思います。協同組合における人づくりを考えた時には、同じ協同組合組織で共有する課題があるので、一緒に学習活動したり、課題を共有したりする場をいかに設けるかがポイントになります。それがないと、農協改革や環太平洋連携協定（TPP）などの議論があった時に、日本生活協同組合連合会（日本生協連）が共に反対声明を出すなどということができにくくなります。

グローバル化の中で一番弱いのは地方や中小企業、第一次産業です。金融のように簡単に移動できないからです。瞬時に取引が成立しない産業は必ず不利益を被るのです。季節性があったり条件が決定されたり、制約条件が大きければ大きいほど、グローバル化の中で産業競争力は弱くなります。

英国はグローバル化を進める中、1997年に協同組合を保護、強化する法律に改正しました。米国と自由貿易協定（FTA）を締結した韓国も一般協同組合法をつくり、協同組合の権益を保護する法律を整備しました。通常、グローバル化を進める場合、一方で弱くなる部分、社会的企業や特定非営利活動法人（NPO法人）、非政府組織（NGO）、協同組合を保護します。社会や地域が壊れてしまうからです。しかし、日本はグローバル化を進める中でも協同組合を改革するという、世界でも例のない改革推進をしているのです。

英国では協同組合の独自性を堅持

これは山梨学院大学の堀越先生の論文からの引用ですが、英国の協同組合法では、第6条で協同組合の独自性を堅持して、協同組合の乗っ取りや株式会社化を防止するとしています。協同組合、資本主義の発祥の国であるイギリスがグローバル化、自由主義を進める中では、むしろ協同組合というのを保護しないと社会が壊れてしまうということで、このような法律を保守党の政権が作っているのです。日本政府はここを全く見ていません。

1990年代のイギリスでは、農協や信用組合のようなビルディング・ソサイ

ティが株式会社化する例が多くあります。法律には、投機家や資本家による消費組合の乗っ取り、生協の乗っ取りと書かれています。1997年には日本の日本生協連にあたる協同卸売組合（CWS）の乗っ取り未遂事件さえ起きました。1980年代、サッチャー政権のもとで協同組合改革が行われ、1人1票を持って株式会社化を総会・総代会で決議できれば、出資金を株式に返還できると改正したのです。

これにより、投機家、いわゆるファンドが農協の総代会に来て、総代の代表や理事を何人かを丸め込み、総代会でこのような提案をします。「今、株式会社に転換することを決議してくれたら、100万円の出資金であれば株式配当を10%にします」。あるいは「これを200万円で買い取ります」。そうすると組合員の多くは手を挙げました。実際に株式会社化してみると、街中のいい場所にある店舗や土地を投資家が切り売りしました。なぜなら、投資したものを最短で現金化したいからです。投資家やファンドは、乗っ取りが成功したらすぐ株主総会を開いて一番お金になるところを売却するということを進めるのです。

株式会社化は地域社会を壊す

今後、JA全農の株式会社化などが進み、資本の関係というのが複雑になってくればこうしたことが起きるでしょう。資本主義、自由主義だったら、当然あることです。現金化してその現金をさらにもうかるところに回すのが、資本主義の当たり前の原理です。株式会社というのは協同組合ではなく人的結合体でもないのです。

今年（2016年）、JA全中、JC総研とともに、正組合員、准組合員それぞれ3,000人に対してアンケート調査をしました。その結果、組織参加や意識が高い人ほど事業利用が高かったという相関関係が共通して見られました。「JAに親しみを感じますか」、あるいは「JAと協同組合と株式会社との違いを理解していますか」と聞きました。理解していて親しみを感じている人は、金融、信用、共済、経済事業も含めて事業利用が高く、複合利用も高いのです。これは正組合員も准組合員も共通しています。

北海道で行った2万3,000戸のアンケート調査でも同じような結果になりました。実は北海道のJAでは大口対応の問題があります。規模が大きい農家ほど農協離れが進んでいるという仮説のもとに調査した結果、農協離れと規模は関係なかったのです。JAに自分の意見が反映されているという方は、経済事業の全量利用が多いのです。一方で、JAに自分の意見が反映されていないという方は、「購入なし」「全く購入なし」の割合が高かったのです。規模が大きくても、自分の意見が反映されているという方はJAを全量利用しているのです。一方で、規模に関係なく自分の意見が反映されていないと思う人はJAを利用していないのです。これこそが協同組合的、つまり人なのです。

意見が反映される人的結合体

JA、協同組合における人づくりや協同組合における事業展開を考えた時に、協同組合は人的結合体なので「意見が反映されている」「JAがどのようなものかを意識している」「協同組合と株式会社の違いを理解している」ことが重要なのです。職員も組合員も理事も、組織への参画意識や協同組合としての強みをきっちり理解するというところが一つのポイントです。

福島県内の4JAで、組織活動への参加状況と事業への利用状況を調べました。組織活動への不参加率が高いJAは、事業の未利用率が高く、不参加の人は営農資材の未利用率も高くなっています。組織活動は、部会からJAの祭りなども含みます。いろんな活動に全く参加していない人は事業も利用していません。一方、組織活動への参加率が高いJAは各事業をみんなが利用しているのです。これも一つポイントになると思っています。

事例発表1

「JA横浜における必勝体制の創造」

―営農経済事業改革と人材育成のその後について―

JA横浜　常務理事
波多野　優　氏

今回の改正農協法では「農業所得の増大」を求めています。JA横浜では農協改革プロジェクトチームを非常勤理事と常勤理事でつくり、どういった形で農業所得の増大ができるかを相談して、理事会でその内容を検討して自己改革案の策定に至ったところです。

農業所得の増大とは何か

これまで販売対策として一括販売や直売所の展開、インショップ、大型スーパー対策などいろいろ取り組んできました。営農支援も営農インストラクターを設けて指導体制を構築し、担い手対策としては各種講座を開いてきました。

委員会では、最終的に組合員から生産資材が安くなった、販売高が少し高くなったと感じてもらうことが重要であると意見を提出しました。しかし、そもそも「農業所得の増大とは何か」が基本にあります。各農家一人一人の農業所得がどれくらい増加しているかは把握できません。そのため、JAでつかめる数字をできる限り数値化して農業所得の増大を図ろうとしています。

営農部門改革へ対策室を設置

まず自己改革については、農業支援強化に取り組む体制づくりのために機構改革を行いました。営農関係の自己改革の中心的な部署として横浜農業総合対策室があります。営農経済部と販売部と総合調整機能を持たせる部署として設置しました。

営農経済部は担い手課、営農支援課、普通の購買事業を経済課に設けました。営農経済センターは執行部に相当します。販売部は通常の市場販売をやっている販売課と直売所を運営する店舗事業推進課を設けました。

農協改革では、人材の育成、営農販売の強化などが求められています。全職員にアンケートを実施して営農経済事業に関わりたい職員を募り、横浜農業総合対策室に配置しています。

改革4つの柱の重点は担い手対策

農業所得の増大を目標に4つの柱を掲げました。

1つ目の柱である営農支援の強化は、担い手支援の強化、農業経営基盤の強化、荒廃地・遊休農地対策です。特に営農指導体制の構築は、JA全中が主催する営農指導員の資格認証試験を通った者を営農インストラクターとして12名配置しました。

2つ目の柱である生産コスト低減対策では、生産資材廉価供給という非常に大きな問題があります。

3つ目の柱は販売力向上対策で、地域性を生かした販売体系の強化、生産・販売量の拡大、販路の開拓・拡充、消費拡大対策などを検討しています。

4つ目は6次産業化など新規分野への取り組みです。問題になっているのは、食品衛生法と食品表示法です。横浜市は調査が厳しく、JAとしても職員に研修を受けさせるなどしていますが、課題が多い状況です。

自己改革へ2億円の積立金

今年6月の総代会で自己改革のための積立金をつくりました。2億円を用意し、使い方は理事会で判断します。

まず、担い手育成支援に関する新たな取り組みを推進します。次に、農業関連新規事業の開発・取り組みに関する支出をします。貸出用農業機械の料金も低減していきます。6次産業化や農商工連携支援にも支出していきます。

営農支援強化に向けた新たな設備投資にも支出します。地産地消の推進・宣伝や、生産資材の販売価格低減に向けた取り組みなどもやっていきます。これまでの積立金は内部留保が目的だったのですが、今回は2億円全部を使ってもいいと思っています。

内部留保活用し
組合員の営農を支援

こうした対策で成果を上げるには営農インストラクターの育成が一番大きな課題です。その他、担い手の確保、積み上げてきた担い手支援・営農支援金の使い方です。

2億円以外にも農業経営安定緊急支援積立金の創設で2億円を用意しました。他に、農業用施設等の災害被害の復旧等を対象に利子補給する「JA横浜災害支援融資要綱」を設定しています。全体では10億円ほどの内部留保で、アグリサポートの事業への支援として組合員に使っていきます。

自己改革の実践

以上の自己改革実施計画を策定し、今年4月から実践段階に入りました。いざ実践段階に入るといろいろな課題が出てきました。

体制に関して

再編した部署間の認識を共有化する場を設定することが急務です。特に、横浜農業総合対策室や販売部のメンバーは、初めての業務で改革マインドを発揮する余裕がないとも感じられます。再編と人事配置の意味を確認するための進捗管理の機会が必要です。

営農支援に関して

営農インストラクターの業務は「組合員と対話して遂行することである」という意識改革は、徐々に進んできました。次の課題は、営農インストラクターの日々の業務を分かりやすく評価する客観的基準を明示し、メンバーのモチベーションを持続させることです。

JA横浜アグリサポート事業は、組合員からの相談に基づき課題を解決するという自己改革の原点とも言えますが、JA内の浸透度は組合員だけでなく、職員にもバラつきがあります。4月から支店融資担当者と営農インストラクターとの連携を強化したことから、融資部門との意思疎通が円滑になり、融資担当者が事業を周知することで農業融資が伸びているという結果が出ていることから、いろいろな場面で組合内の理解度を平準化していく予定です。

生産コスト低減に関して

系統と系統外業者の相見積もりは、新たな業者の知識に乏しく手探り状態で進めています。この課題は連合会のサポートが全く期待できません。県単位を超えて単協同士の独自の関係を作る必要があると考えています。

販売力の向上に関して

新たな販路の開拓や流通経路の新設は一担当者の業務範囲を超え、チームとして、生産奨励、集荷、配送、販売方法、代金回収、販売対象の選定などの諸課題を慎重に検討し立案すべき課題です。また、現状の農畜産物流通消費動向を適格に把握評価する専門知識も必要です。市場関係者の雇用の検討は進んでいますが、能力は未知数です。

販売力向上は自己改革の主要課題であることを鑑み、外部コンサルの活用を考えています。少なくとも横浜農業総合対策室と販売部職員への専門知識のブリーフィング、研修会などは実施したいと思います。

自己改革とは離れますが、店舗販売についても、商品管理、衛生管理が喫緊の課題となっており、一般的な注意喚起に留まらず、管理ノウハウの取得が必要です。ルーティンワークとして実施するマニュアルを作成し実践できる職員養成が必要です。

6次産業化等新規分野に関して

6次産業化の取組みについては、意欲ある組合員が参加したプロジェクト会議で議論し提言した経緯があります。しかし、実際に議論の場に参加していない職員が報告書を読むだけでは、議論に付随する熱意は伝わりません。6次産業化に取り組む組合員の実例のサポートを通じて支援業務に精通していく段階です。

また、横浜農業強化対策積立金の活用に関して緩やかに決まっている資金使途の枠の中で、実際にどのような活用が考えられるのか、支出対象を組合員個人まで広げるための基準をどうするのか、早急に横浜農業総合対策室内で原案を作成し常勤理事会に提案する予定です。

課題を洗い出し行動計画を

以上のような課題が浮き彫りになり、一つ一つ解決していくことが重要だと考えています。

地域農業振興や協同組合運動は大事です。しかし、本家本元がなくなっては何の意味もありません。今後、農業関係だけでなく経営も含めて、今回の農協法改正で言われているような維持体制も含めて、信用事業収支が縮小している中で、どんな問題が出てくるか。JA横浜では、それらを一つずつ全部洗い出して、行動計画を立てる作業に入っています。

農水省から3年後、5年後の姿を示されていれば、それに向かって進むわけですが、何も示されていません。准組合員の利用規制がどのような条件になるのか。追い打ちをかけるように、信用事業の収支がマイナスになって落ちていく。経営管理から言うと八方ふさがりの中で、今後どうしていくか。しかし、必ず自己改革は実践しなければならず、問題意識を持ちながら、行動計画を立てているところです。

事例発表2

「JA横浜が進める営農改革の方向を考える」

JA横浜　常務理事
籾山　功　氏

JA横浜が自己改革を進める中での課題、問題点をお話しします。営農支援の強化、生産コスト低減対策、販売力向上対策、6次産業化など新規分野への取り組み――この4つが自己改革の柱です。

今年4月から取り組んで4カ月になりますが、自己改革実施計画の策定段階から実践段階に入り、具体的な課題が出てきています。これらの課題をJA横浜全体で認識し解決に取り組むことが、自己改革の成果を上げるために大変重要なことだと考えています。

担い手の相談機能を充実

まず、営農支援の強化です。今年度から新たにスタートした機能ですが、地区営農経済センターに営農インストラクター12名を配置し、担い手への個別訪問活動を始めました。他のJAが実践しているTAC等に比べると、当然、出遅れは顕著です。ゆくゆくは農業経営に精通する人材に育成したいと考えていますが、短期間での育成は簡単ではありません。

担い手からは早急な育成を求められておりますが、営農インストラクターとして機能させるため、まず個別訪問し、顔を売って名前を覚えてもらうことから始めています。

また、当JAでは従来から、県の農業技術センター等のOB5名と、営農技術顧問として契約を結んでいます。営農技術顧問と営農インストラクターが連携し、担い手に対する相談機能の充実を目指しています。

技術顧問との連携強化による営農関連知識の向上と習得のため、具体的事例に基づいた内容を中心に月1回、研修会を開催しています。今後は、さらに研修等の頻度を上げていきたいと考えています。

野菜、果樹、花きの品評会へも技術顧問に同行させ、目で見て肌で感じる知識の習得にも努めています。農家、農業経営相談、営農相談に対応できる人材の育成が大きな課題です。

8月からはJAバンク神奈川による20万円を上限とした新規就農応援事業を積極的に活用していきます。対象は新規就農者に限られているので、見込先リストを営農インストラクターの訪問活動に生かしていきます。

当JAでは経営規模の大小、年齢、性別等にかかわらず、農業を行っている方すべてを担い手としています。購買システムの情報をもとに、過去に生産資材等の購入履歴のある組合員3,169人をすべて担い手としているため、インストラクターが管理する担い手の数は大変多くなっています。限られた人員の中で有効に活動するために、訪問先の絞り込みが欠かせません。

今後は、販売部門や直売所、各金融共済の店舗、支店からの情報提供も受けると同時に、訪問活動で所有する田畑や作付内容、農業施設等々の情報を集め、地図管理システムや組合員管理システムなどを運用し整理していきたいと考えています。

インストラクターごとに訪問軒数に相当な差があり、活動内容に格差が発生しています。各担当者は、知識も営農に関する経験も差があります。営農インストラクターとしてのあるべき姿を明確にしなければなりません。それに向けて日々の活動が実施できるように、管理部署である営農支援課が中心となって、行動管理基準の明確化や業務日誌のシステム化に取り組んでいます。

農業関連融資の需要拡大へ

農業経営基盤の強化に向けた施策として農業関連融資の需要拡大に取り組んでいます。今年度からJAバンク神奈川の融資部門と協調・協力し、農業資金の融資を積極的に進めています。担い手の資金需要を喚起し、担い手が気付いていない情報を提供できるパンフレットを作成し、営農インストラクターを通じた情報発信に力を入れていきます。

廉価な生産資材を差別化して供給

2本目の柱が生産コストの低減対策です。生産資材を廉価で供給するため、肥料、農薬、農業資材、それぞれ43品目を重点品目とし、今年の5月から大きな値引きによる廉価供給を行っています。今後は、仕入れの施策につなげるため、担い手の差別化を考えています。

また、系統外業者も含め、相見積もりや仕入れの折衝を進めますが、他

の商系業者との品質比較や対比が難しいのが現実です。担当部署が系統外の業者を知らない、販売量に合わせた仕入れ対応や折衝の経験が今までなかったなどの問題もあります。業者と折衝ができる職員育成も重要になってきます。また、近隣JAとの共同仕入れによる大量ロットでの競争力強化についても話し合いを進め、早期に具体化したい考えです。

次に、設備費の低減として、当JAが所有する農業機械の貸出料金の値下げをしました。値下げの分貸出を増やす努力が必要ですし、貸出用の農業機械も充実させなければなりません。

直売所の販売強化で販売力向上

3本目の柱は販売力向上対策です。販売量の拡大、販路の開拓・拡充、消費拡大対策に向けた取り組みです。これは集荷や生産量の拡大施策との両輪で考えなければなりません。

消費拡大対策としては、「ハマッ子」直売所で人気の高い横浜産豚肉の販売を、土・日中心だったのを毎日へ変更しました。農産物の売り上げに好影響を与えています。

組合員による6次産業化の推進

4本目の柱は6次産業化の取り組みです。組合員を中心に加工品製造の研修会などを開いています。「ハマッ子」直売所へ出荷される加工品の表示が不適切だった事例が発生したことから、食品衛生法等の関連法に関する認識を徹底するとともに、職員、出荷者の知識向上に努めています。

新規分野への取り組み

都市型農協としての立地を生かした6次産業化の取り組みとして、需要のある飲食店、企業への配送、スーパー等から離れた団地、マンション等に向けた移動販売の可能性を検討しています。それぞれ共通しますが、少量多品目配送を実施するための体制整備、それと同時に出荷者の確保が必要となり、採算性も含めた中での効率的な流通を確保する必要があります。

また、遊休・荒廃農地対策、担い手不足等をサポートするアグリサポート事業で、6次産業化を結び付けた農地に関する問題の解決につなげていきます。さらに、当JAの管内では市民耕作園、市民農園等に大変人気がありますので、遊休農地管理の一環として、JAが主体となった市民農園等の運営を行うための課題等の洗い出しを行っています。

端境期対策で各組合員の所得を増やす

JA横浜自己改革実施計画では、直売所の売り上げ増加目標、あるいは来客数増加目標を4つ掲げています。農業所得の増大を最大の目的としていますので、個々の組合員の所得増加という数値目標に取り組みたいと考えています。そのためには、端境期の対策が大変重要になっています。この対策・施策なくして、目標の達成はないと考えています。

直売所の集客数は、5月が一番多く1カ月で17万人ぐらい。これが端境期になると、10万人程度まで集客が落ち込みます。品ぞろえをよくするため横浜でまだ作られていない農産物を出荷してもらうなどの施策が必要だと考えています。

最後に横浜農業強化対策積立金の活用方法についてです。組合員から「具体的な活用方法、方策というのが見えてこない」との指摘があるので、早急に、使途に応じた活用事例を提示し、活用をはかります。

「災間」に生きる時代認識

福島大学・守友裕一特任教授

東日本大震災による福島第一原子力発電所事故では、福島大学に農学部がなかったため、放射性物質の計測もできなかった。これはまずいと、農学部を作ることになったのですが、国は否定的でした。復興庁はあと4年半でなくなる。しかし、今も福島県は「災間」なのです。次に何が起こるか分からないという危機意識を持って農業再生に取り組む必要があるのです。

JAおきなわ・普天間朝重代表理事専務

沖縄には小さい離島がたくさんあります。その離島に巨大な台風が来ると、場合によっては離農になりかねない。与那国島では、遊休地が増えすぎたため、製糖工場を作り、JAが直接生産しています。園芸作物のハウスが台風でつぶされると困りますが、基幹作物であるサトウキビをJAで生産することで農地を維持できます。

JAそうま・川又啓蔵総代

現代の災害は昔とは明らかに被害の規模や原因が異なっている。外部要因の変化を加味せず被災前の姿に戻すだけ。行政もJAも、未来へのシミュレーションをしながら復旧・復興事業をやったほうがよいと感じています。

JAふくしま未来・菅野孝志代表理事組合長

平成27年の桃の単価は、長野県産が515円ぐらいで、福島県産が431円ぐらいです。震災前の値段に戻ったと考える人もいます。しかし、流通する側が、福島県を応援したいと考える消費者の購買意欲をねらって、もうけるだけもうけるという理不尽な状況があるのです。福島県は、まったく新しい農業のスタイルをつくらない限り、「復興」はないと思います。

農協改革を見据えて

JA千葉みらい・福田泰敏常務理事

私は26年ほどJAの役員を務めてきましたが、常勤になったのは最近です。それまでは、高齢化、農協改革の問題を見聞きしても実感がなかったのですが、常勤役員となって問題を目の当たりにし、危機感を抱くようになりました。

JA千葉みらい・斉藤元治常務理事

農協改革の原点は外圧だと思っています。今あるJAグループの組織力を有効に使い、JA全中が中心になって国に働きかけていただきたい。国土の7割を山が占める日本は、アメリカのような農業でなく、日本型の農業であっていい。政府が「わが国は日本型農業を貫きます。それを支えるのはJAなのです」と言うべきだと思います。

JA富里市・仲野隆三前常務理事

当JAには登録上、地区外の組合員が170人います。われわれは、地区外の彼らにわがJAの農産物の販路を示しただけですが、向こうから「仲間に入れてくれ」と来たのです。「農水省が決めたから」ではなく、「自分たちがどう生きるか」を農水省に突き返すべきではないかと思います。

JAはだの・宮永均専務理事

昭和56年の第15回全国農協大会、次の16回大会で都市部のJAの在り方に触れています。これは、内部に審議会を置き、審議会の答申に基づいて各中央会へと下ろしていったということ。現場の組合長が協議に参加し、准組合員も組織の一員としてJAの運営に参画するし、そのために広報をして対話活動をすると、しっかりまとめた。このように、JA全中が問題を解決しようと、ずっと取り組んできた。今一度、全国のJAグループが一枚岩になって運動するしかないと思います。

JA甘楽富岡・黒澤賢治理事

組合員が集落座談会に積極的に参加し、そこで述べた意向が毎年の事業計画の中にどのように反映されるかによって、事業の利用率に結び付くと思います。組合員の意向を知るために、JAの適正な規模はどのくらいでしょうか。

福島大学・小山良太教授

JAの適正規模というのは、基礎組織を把握できる規模だと私は思っています。今年4月1日に出た全国のJAでの基礎組織の把握度は6割だそうです。三十数%が、基礎組織は把握できていないのはまさしく合併によるものです。1県1JAがこれからも増えると思いますが、JA全中にはこの課題を解決する仕掛けをつくっていただきたいです。

JAひだ・駒屋廣行代表理事組合長

13億円のトマト選果場を建設します。一部は既存の建物を使うとはいえ、投資です。しかし、共同施設の利用率が、特に米では相当落ち込んでおり、特に農業生産法人に協同組合の理念を理解してもらいながら、どう協調していくかが課題です。

JAいわて花巻・高橋勉代表理事副組合長

わがJAは、これ以上赤字を出せません。カントリーエレベーターやライスセンターを更新したくても、JAでは無理です。そこで、土地はJAで準備することにしました。地域内で協同組合の組合員としてきちんと意識付けがなされていないと、施設を背負って経営するのは大変です。しかし、農家組織がJAの基礎組織ですから、今後もこのような事業をやっていきたいと思います。

JA尾鈴・本多久巳典副組合長

農業は大変でもうからないといったことが報道され、本当の農業者の姿が紹介されていない。新しい農業者、後継者が活躍している様子を見せていくべきです。また、JAは子会社を作って営農をするなどして、経営者としての農家の気持ちを感じるべきです。今後、農家の高齢化がさらに進めば、JAが生産を担っていかないと生産力は保てないと感じています。

JAめぐみの・成瀬秀博代表理事専務

わがJAでは、現在1,400人いる職員を200人ぐらいは減らし、62ある支店は42に減らします。一方では経営の合理化、担い手農家対策、地域住民の対策に取り組み、特に高齢者問題を徹底的にやっています。これを外しては協同組合としての価値はないというつもりでやっているので、赤字にはならないように気を付けながら予算を充てます。

JA千葉みらい・伊藤和彦常務理事

十数年前に直販事業部を立ち上げました。経済事業の中でもうかっているのは直売所のみです。現在、2店舗ありますが、将来、都内に3店舗、総武線沿いに2店舗作る予定です。これにより従来の経済事業はカバーできます。

准組合員制度を守り、団結するには

福島大学・小山良太教授

准組合員が、JAの金融を使ったほうが地域の農業を守れるとか、地域の食文化に寄与できると答えてくれるようになれば、組合員制度は守れると思います。協同組合の理念について説明しているのは、正組合員に対しては全国で3割、准組合員に対しては2割を切っています。組合員への加入時に協同組合について説明することが重要です。

JA横浜・波多野優常務理事

当JAの准組合員は、協同組合意識はありません。協同組合として協同活動に参加するために事業を利用しているわけではありませんから。そこを見極めて説明していかないと、逆に事業を利用してもらえなくなってしまう。

JAいわて花巻・高橋勉代表理事副組合長

農村地域と都市部では状況が全く違います。われわれのJAでは、正組合員がどんどん高齢化していく。准組合員にいろいろな事業をアピールして仲間に加えていかないと、事業そのものが伸びていかない。

JA東京中央会・麻生昭夫会長相談役

当会では、常勤、非常勤理事を含めて、准組合員対策について十分議論したことはありません。一度、理事会で准組合員問題を徹底して議論してはどうでしょうか。職員同士でも話し合いをさせて、店舗・課ごとにレポートを出させれば、単協ごとに准組合員対策が出てくると思います。「全国統一で准組合員をこうしよう」という対応は違うと考えています。

協同組合懇話会・加藤久雄氏

私が今一番欠落していると思うのは、意思の反映システムです。地元の理事を選んだ後は全てお任せで、物事がどのように決まっていくのかも分からない状態です。物事の決定の過程を准組合員にもオープンにすることで、「JAは協同組合なんだ」「民主的なんだ」と実感してもらえる。組織の開示が今のJAの課題だと思います。

専門技術をもった人材の育成と確保

JA横浜・籾山功常務理事

営農経済の経験は一切ない身です。JAの経営の9割は金融・共済と教えられてきました。しかし、国が言うように営農部門に力を入れて行けば本当のJAの姿を見つけられるのではないかと思っています。

旧JA伊達みらいOB・八巻正好氏

JAに入組し、28年間は営農指導をやりました。やはり、組合を核にした、現場を思っての営農指導というものをきちんとつくり上げていくべきです。担当者を人事異動ですぐに動かしてしまうというのは、人づくりの観点では問題があるのではないかと思います。

JAめぐみの・成瀬秀博代表理事専務

当JAには、販売ができる人材が足りません。ハムを売る職員が3人いますが、市場へ3カ月間研修に行かせたり、市場のOBに週3回来てもらって市場情報をどう把握するかといった勉強会をやっています。また、地元の銀行と今年3月に業務提携をしました。われわれの狙いは銀行が持っている法人のお客です。そこへ農産物を売り込むということで、マッチングの会合だったり、どういうルートがあるかを勉強させます。ただ、生産資材の仕入れの分野には正直、人材がいないのが悩みです。

まとめ

福島大学・守友裕一特任教授

今回の研究会は組織の危機感についての話が多かったですが、根っこは地域・農業にあるのではないかと感じました。2点目は人づくりの話です。職員としての人物像の話と、組合員・准組合員の人物像の話がありました。正組合員の中にも違いがあり、さらにそこに准組合員がいる。こうした中で組合員の人づくり像というのをどう考えていくのかさらに、それに応えられる職員像も考えなければならない。

JAはやはり、農業を包摂した地域的な組合であると思います。その視点からもう一度「人づくり」を真剣に考えていく必要があるのではないかと感じました。

事務局だより

天災と人災の間で

JA人づくり研究会　事務局
山西　隆一

このところ大きな台風が次々と列島を襲っている。寺田寅彦は、「天災は忘れた頃にやってくる」と言ったそうだ。これは、常に災害に対する備えを怠ってはいけないという意味でもある。それを敷衍（ふえん）して地震、台風、津波などの天災を多く受けて来て、その対策を粘り強くしてきたことで日本人の国民性が形成されてきたことに着目している。

自然はしばしば予測のつかない脅威を引き起こすが、このところの政府による協同組合に対する理不尽とも言える改革の強要と攻撃は、「人災」と言っても過言ではないとさえ感じる。

自然災害に対し、その経験から対処法を講じ、少しでも被害を減らす工夫がなされてきたのは、二度とそういう目に遭いたくないからだ。

人による、人や組織に対する攻撃にはある決まったパターンがある。「それも確かにそうだ」と思わせ、改革をしないのはその組織に問題があるからだとし、改革という名の攻撃を仕掛けて来るのだ。その最も大きなものが「農協改革」と言える。

天災には諦めるしかない場合もあるが、人災は人が原因なのだから諦めるのではなく、「人の力＝協同の力」ではねのけるしかないのではないか。地域の力、協同の力が今、試されている。

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