

JA人づくり研究会通信

2017 2 February

第27号



CONTENTS

■第27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
「地域リーダーづくりについて、問題提起・
解題・その実践」
JA甘楽富岡 元営農本部長 黒澤 賢治氏
- ◎事例発表2…………… 5
「農家組合をいかに育て、リーダーならびに
JA幹部育成をいかにしてきたか」
JAいわて花巻 代表理事副組合長 高橋 勉氏
- ◎事例発表3…………… 7
「JA富里市の猛者たちをリーダーとするた
めに、どう指導し共にどう学んできたか」
JA富里市 元常務理事 仲野 隆三氏
- ◎相互討議・意見交換…………… 9
- 第28回研究会のご案内……………12
- 事務局だより……………12

「JA改革のための次世代を担う人材育成をいかに進めるか」 —— 地域リーダーづくりを中心に ——

この研究会はJA役員による自主的な学びの場として論議を深めてきた。

協同組合は「組合員による組織」であるという原点を踏まえ、真の意味で「JA改革」を行うために、今何が必要なのかを改めて問うこととする。

JAにおける『人づくり』は、個々の組合員、組合員組織、地域＝コミュニティ＝組織、さらに職員・役員まで幅広く、それぞれの内容には一概・一律的に答えを見いだすことができない深さがあることは言うまでもない。

それぞれのJAは、その特徴をどう生かし、何にどう取り組むべきかを考え、それぞれの地域や農業の実態と特性に応じた自主的・主体的な取り組みをするヒントを探りたい。

総合事業を展開する組織の経営者として常に大所高所から将来のJAを見ずえて望ましい路線を考える必要がある。

この研究会を、役員相互のネットワークづくりの場として大いに活用していただきたい。



JA人づくり研究会
代表 今村 奈良臣

今、政府によってJAのあり方が大きく揺さぶられています。こうした現状を踏まえた時、どのようにすれば良いのか、基本的戦略について話していきたいと思います。

私がかねてより「農業の6次産業化」を提唱してきました。今から25年前、大分県の大分大山町農協の直売所「木の花ガルテン」を調査した際に生まれた考えです。第2次産業的な農産物の加工や、第3次産業的な流通・販売などの分野を農村で行うことによって、所得の増大や雇用の拡大につながっていくという理論で、当初は1次+2次+3次=6次産業という発想をしました。ですが、3年後にこれは駄目だと気づいて1次×2次×3次=6次産業と、掛け算に変えました。バブル経済の時に土地を売れば金になるということで、農地が次々と売られてしまったのです。だから、このまま農地や農業が無くなって1次産業が損なわれるようなことになれば、 $0 \times 2 \times 3 = 0$ となり6次産業の構想は失われてしまうのだと肝に銘じてほしかった。

また、3次×2次×1次=6次産業でもいけません。大商社が主導権を持って、加工業者を抱え、生産者から取奪するような構造ではいけない。農業を基本にしなが、2次産業である加工、あるいは販売・情報という3次産業の部門をいかに連携・強化するか。農村の基盤をつくり替えていくか。それを中心となってやるべきなのが、JAなのです。

1999年、新しい「食料・農業・農村基本法」ができました。その精神は以下の5つと私は考えています。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ということ。第2に、食と農の距離を全力を挙げて縮める。第3は、農業ほど人材を必要とする産業はない。第4は、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。第5は、共益の追求を通して私益と公益の極大化を図る。特に、5番目の精神を一番持っているのは協同組合であるJAだと思いますが、最近はだんだんとその意識が薄れてきているように感じます。さまざまな現場

の問題はありますが、公・共・私で、共益を追求するという基本の原理原則だけは失わずに進んでいただきたいです。

最後に、私の地方創生論に関わる話です。「農の拠点」=アグロ・ポリス、「食の拠点」=フード・ポリス、「景観と生態系の拠点」=エコ・ポリス、「医療・介護・保育の拠点」=メディコ・ポリス、「文化・技能の拠点」=カルチャー・ポリスという5ポリス構造を考えました。自分のJAはそれぞれ何点か、何が足りないのかということ考え、満点を目指す努力をしてほしい。JAがやるべきことはいっぱいあると思います。国任せ、行政任せでは駄目で、新しい路線を自分たちでつくっていく必要があります。

このJA人づくり研究会においては、次の世代を担う人材をどう育てていくかということが一番の課題です。この人づくり研究会で、人をつくることについて考えることは、新しい路線、理論、実践をいかに作るかにつながっていくと信じています。

「地域リーダーづくりについて、問題提起・解題・その実践」

JA甘楽富岡 元営農本部長
黒澤 賢治 氏



私は、地域農業のけん引役を担う「地域リーダー」や地域選出の非常勤理事がしっかりと地域の意向に沿った事業運営をすることが、協同組合の基本的なスタンスだと考えています。合併が進められ600JA時代になってから、リーダー不在のJAが多いように感じます。リーダーがきちんと役割を果たし、合併したことによって組合員の皆さんの協同活動がさらに豊かになって、組合員個々の経営体やコミュニティにしっかりとフィードバックされているのか、されていないのか、一度総括することが極めて重要です。

一人一役で参画促す

リーダーとなるべき人が、組織の中で一人が何役も兼ねていて、いわゆる組織としての体裁だけは取れていますが、一人一人が具体的に積み上げてきたキャリアや、地域の中の伝統や歴史が生かされていないという大きな問題です。JA甘楽富岡では合併以来、一人一役制度、コミュニティの中では例えば理事をやれば理事以外はしなくてもいいという制度にして、組合員の皆さんに協同活動に参画していただきました。地域リーダーが育つか育たないかの最大のポイントだと思います。やらされる側から、やる側になる。これは必須です。ただし、必要な組織を機能的に作るためのコミュニティ基盤が少々弱いところもあり、組織を作っても活用しきれないとも感じています。

共益の拡大

組合員の皆さんと、地域の住民の皆さん、協同組合を運営しているJAの役職員の三者で価値体系の共有ができていくかというのも大切な要素です。私どもでは、合併のときに経営至上主義ではなく、あくまでも個別経営体最適、JA最適、地域最適になるよう、共益の拡大を目指すことにしました。経営至上主義であったなら、いい資産をいっぱい持っていたので、これを切り離して繰越欠損金を全部解消した方が組織の体裁は取れる。ただ、明治7(1874)年から協同組合の原型を継続してきた歴史がありますので、経営至上主義の格好いいJAでなくてもいいからそれを維持しようという組合員の同意に基づいて、協同活動を展開しております。

地域に寄り添う拠点としてのJA

今、JA甘楽富岡の管内には、農村の共有林があり、これには2つの役割があります。1つは火災が発生した際に、材木を利用して被災者の支援をするためです。これが明治の時代からしっかりと継続されてきています。もう一つは、地域の産業を支える原木シタケの協同栽培のためです。地域のコミュニティで、必要なときに伐採して供給して、コミュニティ維持に役立ちます。農村には、さまざまな共有財産があるのです。JAの体制も、こうした地域に寄り添う拠点となるべき必要があります。

農事組合とJA

JA甘楽富岡の管内には、集落機能をカバーする農事組合が472組合あります。農事組合長・書記・会計・農事部長・動力部長・共有地管理者などで構成されています。JAとの実務上の事業に関わるのが農事部長です。動力部とは大型農機などを用いて共同作業を行うことで、コスト低減を図ろうとする部署です。このように、農事組合はコミュニティを統括する、組織的機能を持っています。

業務としては、基幹支所の運営委員会への出席、あるいは総代の選出、JA役員の地域代表の選出、報酬審議委員会の一部を担うことや、地域農業振興計画の策定などがあります。農事組合にJAが原案を作って渡すのではなくて、ほとんどこのコミュニティ単位から上がってきた意見を積み上げていくことで、地域のニーズに一番マッチした計画を作り上げている。そして最終的には、私どもの地域にある営農センターが、地域最適になるようまとめ上げるという方法を取っています。

私どものJAでは、基幹支所を組合員の意見に基づき8カ所に設置しました。支所のエリアによっては人数に大きな差がありますが、組合員にとって使い勝手の良いエリアであることを優先しました。さらに、これをカバーしているのが5カ所にある営農センターです。農事組合の、コミュニティのリーダーと協力し、協同活動の拠点と位置付けられています。この営農センターの長

は、コミュニティーの伝統文化や催事など地域に根ざしたイベントにも深く関わります。こうして、准組合員も、正組合員も、組合員になっていない地域住民の皆さんの活動もカバーすることができているのです。

地域の再生

JA甘楽富岡は、「5年以内にコミュニティーが消失するだろう」とまで言われた、全国で一番高齢化の進んでいる村を抱えています。そう言われている中でも、コミュニティーの強度を高める事業を進めました。コミュニティーの強度が増してくると、人口が増えるのです。そこで、ここ3年間は若い方々にターゲットを定め、定住していただけるような体制を作りました。すると、30歳以下の若いご夫婦と子どもたちが、14世帯村に定住したのです。もう少しで、ワースト1を脱却できそうだとところまで持ってくることができました。

また、子どもは高齢者から若手までが機能分担することで成立する、また、地域特性を生かして成立する、そんな産業の普及定着を目指してきました。JAの組合員には専業の皆さんもいますし、兼業の皆さんもいます。そういう面では、非常に多様性がある。ほかの団体や組織と事業の形態が違う。だからこそできる産業をしようと考えたのです。今は、標高差を利用して露地の花の栽培をしています。今の時期だとナンテンですが、さまざまな花の品種で年間通して栽培できています。難しい機械を使う必要はなく、手とはさみがあれば出荷できるのです。花の販売高が地域を支えるまでになってきたということもあります。

若者の定着に、新しい産業の創出。地域再生のために、地域リーダーとタッグを組んで進めることができたと思っています。

地域リーダーの育成

地域・産業の未来を託す地域リーダーをどう育成していくのかについては、JAが関わるべきところと、地域の自助でやるべきことがあります。

2014年に、一晩で雪が80センチを超えて、地域の農業への被害が甚大になったことがありました。そのときに、このコミュニティーの範囲での除雪はほとんど全部自主努力で、行政が実施する前に始まったのです。どこからどこまではどの農事組合が除雪を行うか、誰がフロントローダーの付いているトラクターを持っているか、どこに共同の大型の排土板を持っている機械があるか、といった内容を全部登録しています。ですので、JAの組合員課から自主除雪をしてくださいと言って、2時間半で、ほぼ管内の生活道路のすべてで除雪が済んでしまう。コミュニティーによっては40メートル進めば終わってしまうところや、2キロぐらいしなければならぬところがあるのだけれども、現実的には、行政が何々をしてくれるのを待つとか、そんなことはほとんどありませんでした。そうした面においては、自主自立と言われる協同組合のパフォーマンスできるような仕組みが地域に形成されていると言えます。このように、JAが豊かに暮らし続けられる地域のシステムを構築していけば、必ず地域の次代としての地域リーダーも育ていくという感じがしています。

営農センターの方向性

私どものところは養蚕が盛んな地域です。昔から、6次産業をやっている地域でもあります。冬の期間にお母さんが糸を取って、織って、JAに委託販売をしているという経緯がありました。また、間もなくするとイチゴの出荷が始まりますが、JA甘楽富岡ではMサイズ以下のイチゴは出回りません。なぜなら、全て大福に加工されるからです。地域ビジネスとして、地域リーダーを務

める女性が始めたものです。今では地域にすっかり定着し、市販品よりもよっぽど人気があります。

このように、地域資源をくまなくチェックし、それを活用した意外な地域ビジネスを地域リーダーと営農指導員が実践していくことで、その地域の中に普及定着させていく。そして新たな生業をつくるということがずっと行われてきました。この時、地域の営農センターがどこを向いているか。地域としての価値観に、どのように対処しているかがポイントになります。地域ビジネスが、連携事業に広がっていくことも多くあるのです。

地域最適の運営を目指して

いくら行政が補助金をつぎ込んでも、JAが協同活動のために財をつぎ込んでも、組合員の皆さんの意図する方向と、JAの協同活動がどうマッチしていくかが結局のところは問題なのです。JAの人づくりは、やはり現地現場の体験主義に徹したほうがいい。

先に全体最適、共益で運営しなければならないという話もしました。基本的には地域最適に向けた活動を一緒に寄り添って実践できる営農支援センターの機能が重要だと考えています。JA全中が営農センターのセンター構想をつくったときから私も関わっているのですが、JA改革が叫ばれている今、まさに、営農センターの機能が大切だと感じています。JA全中が営農センターを構想したときの、構想書をずっと見ると、非常にまめに作り込んであります。こうした素晴らしい作り込みをした構想があるので、それを使い勝手のいいように創意工夫するのがJAの仕事だと思うのです。

これからも地に足を付けた地域リーダーづくりと、地域リーダーを中心にした協同活動を継承させていただきたいと思いますし、また人材枯渇がないように、わがJAとしての取り組みを進めていきたいと思っています。



「農家組合をいかに育て、リーダーならびにJA幹部育成をいかにしてきたか」

JAいわて花巻 代表理事副組合長
高橋 勉 氏

JAいわて花巻は、米中心の地帯です。当JA管内は昔から共同作業などをして、集落を形成してきました。そこで大事になるのが農家組合です。農家組合というのは、JAの一番基礎の組織であり、これを大事にしないと事業も地域のコミュニティーもうまくいかないのです。

集落営農ビジョンの見直し

JAいわて花巻の3カ年計画の重点施策の中に、「集落営農ビジョンの見直しにより、地域コミュニティーの活性化」という項目を入れています。どのような営農形態で地域の農業を発展させていくか、地域の農家組合の方々に相談しながらつくるとのことです。米や畜産など、さまざまな地域の特徴に合わせて集落ビジョンを形成します。これを実現するには農家組合の育成や普段の組織活動が重要になります。集落ビジョンの見直しをしながら、地域コミュニティーの活性化も図っていくということです。

組合員の考え方の違い

私どもは平成20年5月に合併をしました。赤字を抱えたJAもあった中での合併でしたので、その後の課題はたくさんあります。やはり、地域によって農家組合の、あるいは組合員の考え方が違いました。なぜこうも考え方が違うのかというと、組合員との関係が希薄で、運営方針が徹底されていないためです。やはり組合長の考え方をみんなまで共有しないと、うまく事業に結び付いて

いかないし、コミュニケーションが取れなくなる。さらに、それぞれの地域のエゴがあったり、職員間で意識が違ったりします。

今後の対策として、JAの原点である組合員の意識の統一をします。今まで各地域でさまざまな事業をしていましたが、共通部分については共同で行う。あとは、それぞれの違いを理解しなければならない部分もあります。地域の伝統文化や作物の取り組み姿勢は地域によって全く異なりますので、その認識を持たなければなりません。

特に農家組合の育成については、そこに力点を置いてリーダーの育成を図る必要があります。基本的な考え方を末端の組合員なり職員に徹底させて、事業をスピード感を持ってすぐに実行する。そうでなければ、組織の活動も組合の意識も一緒にならないと思っています。

農家組合の組織

しかし、農家の組織をきちんと捉えていないと、事業に結び付くことはありません。私どもの農家組合は、農家組合長の下に、営農部長と生活部長がいて仕事を分けながら行っています。これは、昭和50年台に岩手県中央会が出した構成を基にしています。

今、JAいわて花巻の管内は米地帯の最善のコストダウンのために、集落営農あるいは法人化ということが必要になってきています。そのためには、集落の中での話し合いが重要です。その農家組合長もきちんと参加して、意見

を言わなければなりません。とはいえ、担い手の減少もあり、農業経験のない人を募集している法人もあるような状況です。せっかく入った人も、福利厚生などをしっかりしないとすぐに辞めてしまう。法人の経営も、なかなか大変な状況にあります。

組合員組織活動の充実

農家組合の活動も充実させなければなりません。JAいわて花巻には27の支店があります。それぞれのところに、農家組合がきちんとありますので、支店長はやはりその地域の組合長だと思って仕事をしなければなりません。経費も権限もありますので、農家組合や地域の伝統文化の行事など、いろいろなところに入って行って、リーダー的な役割を担いつつ、事業展開をしています。地域の伝統文化を守りながら、農家組合の活動を充実させていくのです。

また、支店別の組合員向け交流イベントもあります。後継者や若い方々を集めて、地域農業の振興について話し合う「ふれあいトーク」というイベントがあり、別途予算を立てて開催しています。

農家組合の基本活動

それぞれの農家組合には、「総会」「リーダー育成」「農業振興」「後継者育成」「くらしの活動」「研修活動」などの項目を立てて、具体的な活動内容を挙げたリストを渡しています。これは必ずやってください、あとは自分の地域に合った事業を展開して、報告をしてくださいと伝えているのです。その中の、

総会やリーダー育成、後継者育成というのはもちろん必須です。高齢化が進み、なかなか若い方が入ってこない状況で、今後リーダーを育成しなければJAがしぼんでしまいます。この農家組合の活動は非常に重要になるのです。

集落ビジョンの形成

こうした中で、集落ビジョンをつくるのがこれからの農業振興において大切な部分になります。農家組合と一緒に作って作る。JAが合併したときにも、めちやくちやに農家組合を統合してしまうのではなくて、地域のコミュニティーに沿った、大字や行政区分などの住み分けされた中で新たな農業ビジョンを作りました。

合併や再編によって、700以上あった農家組合が、半分の368になりました。主に水稻の地域ですから、担い手を育成したり、法人化したりしなければなりません。あるいは個人の経営にしても小さい単位だとなかなかうまくできないということで、大字単位に再編しました。農地を広く使える、あるいは集積が簡単になるということで、現在はその形を取っています。しかし、その農家組合の単位で常日頃活動しているというわけではありません。いつもは昔の集落単位の中で活動しているところもあります。とはいえ、やはり総会であったり、農業の大きな問題であったり、課題が出てきたときには大きな組織の中で事業を展開するのです。

組合員組織育成の効果

JAいわて花巻の管内には、地元を生産組合や法人が運営しているカントリーエレベーターが4つあります。土地はJAで用意しました。費用は、50%が国からの補助金、10%が行政の補助金、10%がJAからの補助で、残りの30%は自己負担として生産法人や地元へ負担していただいています。設立の実行委員会の中には、理事も入っ

て話し合いました。こうした事業を立ち上げるには、やはり農家や農家組合の意識がないとできません。組合員組織の育成の効果だと考えています。

また、米集荷200万袋運動というのをしています。当JAの生産額の半分以上は米の販売ですので、200万袋を達成するというのは大変ですが、毎年挑戦をしています。平成28年産は米があまり取れていないので難いかなと思いつつ、協同活動として頑張っているところです。

集落営農や生産法人の設立も盛んになり、現在は集落営農組織、生産法人等の組織がともに96組織になりました。他にも、農地の中間管理事業を生かした土地の集積も進んだり、予約肥料・農薬の利用率が平成20年度から比較すると20%近く向上したりするといった成果が出ています。

農家組合の課題

農家組合にもいいことばかりではありません。やはり、若い人が集まらないといった課題があります。集まると声を掛ければ、年配の方はたくさん集まりますが、子どもたち、若い方々がなかなか集まりません。

あるいは、集落営農や生産法人の設立によって、組合員が脱退することもあります。ですが、そうした方々とも地域の中で一緒に活動する機会がたくさんあります。くらしの活動を皆さんと一緒にやっていたら、正組合員でなくても准組合員へ資格変更をしながら組織の中でやりましょうということが出来ます。

それから、リーダー不足による協同活動の低下です。農家組合役員が輪番制になったり、非農業者役員が誕生したりしています。そうすると、農家組合の中で温度差が生まれてしまいます。すぐに協同活動ができなくなるわけではありませんが、地域によって活動の熱心さに格差が出てきています。支店

長などが活躍して、リーダーとしての役割を発揮することが求められます。

女性の活躍

JAいわて花巻では、女性管理職の登用を進めています。現時点では37人です。理事にも今2人の女性いますが、今度増やして4人にする予定です。この間、総代も改選しましたが、1,000人中87人が女性になりました。10%を目指していましたが、なかなか女性が出ません。やはり、男社会が強いところが残っているので、これからは普段の総代や理事に女性が出てくるような体制を作るのが、われわれの責務だと思っています。

女性管理職の中でも、支店長をしているのが8人おられます。セミナーなどに対しても熱心で、男性とは違う視点から物事を見ることが出来ますし、多くの信頼を得ています。女性が入ると、それまでの支店長との温度差が生まれてしまうところもありますが、女性が活躍することによって男性も頑張るようになるといった効果も生まれています。

地域に対応できる努力

「わたしたちはJAです」と言えば、みんな振り向いてくれますし、組合員が来てくれます。あとは、自分の取り組みの姿勢と、いかにその地域になじむかという問題です。あるいは、その地域の特色や行事など、どのようなことがあるかということを勉強し、地域に合わせて対応できるように努力をすることが非常に大事になります。今、能力がある人間はどんどん役職を上げるという仕組みを取っていますが、これが非常に功を奏していると考えています。

女性の幹部職員がいっぱいになったりすれば、ポストが不足してしまうといった懸念もありますが、今後も職員に活躍の場を与えながら、事業を展開していきます。



「JA富里市の猛者たちをリーダーとするために、どう指導し共にどう学んできたか」

JA富里市 元常務理事
仲野 隆三 氏

農協改革が進められ、今のJAに対してさまざまな批判がありますが、JAが変わらなければいけないという視点は、われわれと同じだと考えております。その1つは、事業の基本である組合員のリーダーの育成です。しかし、JAにこの議論をいきなりぶつけても、地域性や組合員の置かれた環境が異なります。それぞれの問題点があるので、十把一からげにして考えることはできません。とはいえ、人づくりだけは、どんなに環境が変わっても、JAが存在する限り取り組んでいかなければならない課題です。

3つのリーダー

3つのリーダー育成について考えなければなりません。1つは農業後継者等の育成です。私は前々から、次世代組合員の育成に取り組んでいます。JA富里市には1,800人の正組合員がいます。准組合員を入れて2,800人ほどです。よくJAについて論ずるときに、組合員数を挙げるのですが、大事なのは農家戸数です。私のところは1,340戸が基本です。これは明治開拓、昭和の農地解放以降全く変わりません。農産物を売っている戸数は、税務課と税務署のデータから出した数字では900戸です。中でも農業で生計を立てる主業農家は42～43%で、全国的に見て多いといえます。そのため、市場流通の大ロットで販売せざるをえません。JA富里市の基幹作物はメインがスイカ、裏作がニンジンです。今、スイカは重量があって作業が大変

なので生産が減り、逆にニンジンの生産が増えました。しかし、昔からニンジンを生産していたわけではありません。農業後継者が育って青年部員になり、青年部員が農業指導者などへと育つ中で、JAとの話し合いを重ねて新しい作物を育てようという気運が盛り上がりました。そして加工・業務用野菜が増え、インショップもやるようになりました。このように、農業後継者、次世代の組合員と話し合いながら、農業が変わってきました。

次が協同組合や事業を進めるリーダーの育成です。JAの生産部や、青年部、女性部、農家組合の方々がこれに当てはまります。最後が組合員の営農・生活を支える専門職員の養成です。この3つのリーダー育成が、絶え間なく必要です。そうでなければ、JAの理念が途絶えてしまいます。さらに言えば、オリジナリティーのない、同業他社的な地域サービスと変わらないものになってしまうのです。

若者と語り合う夜間塾

私はJAの職員だった時、営農巡回時に農業後継者に語りかけました。富里の約1,400戸の農家を回り、その家のおじいさん、おばあさんから息子まで顔を覚えました。農家の息子たちの中には、父親などと十分な会話をしていないので、何をやるのかが分かっていない、自分の農業の下地を持っていない青年が多かったです。

彼らが「農業の技術に関する話を知りたい」と言うので、公民館を借りて

夜間に講義をしました。すると、JAとは何だろうとさまざまな質問が出ます。中には、なぜ貯金や共済をやるのか、資材が高いのではないかといった声も出ます。私は、一度持ち帰って各担当部署の課長と話し合いました。そしてまた夜間に若者と大議論をして、彼らの欲する知識を与えました。すると、この夜間塾が口コミで集落内に広まりました。教えたのは、主に農業の基本的な知識です。中身が組合員の求めるものでなければ、人は集まらないのです。はなからJAや農業の知識を教える必要はありません。

それと、リーダーの素質を持つ青年を把握しておき、彼との距離を縮めておくことが大切です。この集落で何かを仕掛けようといった時に力を発揮します。

「新旧交代」と次世代組合員の養成

私がJAに在籍していた当初、空港反対同盟を基にしてJAに青壮年部ができました。ほとんどの方は社会党員で、だいたい50代後半から60代後半の人で構成されていました。しかし党派の問題などもあり、なかなか新しい若者を加えることができませんでした。

このままでは若手農業後継者の活動の場となる受け皿がない。若者の就農環境には、コミュニティーを形成して、仲間同士の意識が生まれることが大切なのです。そしてそこから、それなら自分もやってみよう、という若者の気持ちを助長するのがJAの営農指導事業でもあります。だから、夜間塾で培っ

た信頼のもと、農業技術を学びながら若者同士が交流できる環境を作っていました。

生産部会と共販体制の強化

私は、青壮年部ではなく、18～35歳未満の若者を対象にした青年部を作った。しかし、青壮年部を解散してその部員たちを放り出すわけにもいきません。

そこで、生産部設置規定を作り出した。それまで当JAには生産部がなかったので、30人以上、もしくは5ヘクタール以上の面積で共販活動をするという規定で部会を設置しました。JAがそれぞれの部会に補助金を出して、昭和58年までに13部会を育成しました。育成した後は、販売課に渡して事務局を担当させ、販売事業として共販活動を進めていったのです。

青壮年部にいた350人は生産部会に移ったので、空いた部分に青年部を作ることができました。それから、各集落の若者を毎晩集めて、夜間塾で議論を進めました。農業は仲間がいないといけない、皆でお金を稼げる農業を作ろうと呼び掛けたところ、なんと450人の若者が集まったのです。こうして、青壮年部が生産部会へ代わり、新しく450人からなる青年部が発足しました。

青年部OBは農業指導者へ

青年部は35歳で終了ですが、支部で活動する場合に限り35歳以上の活動も認めています。また、農業研究会に加入して活動するという方法もありました。例えば、トラクターが必要な集落があれば、農業研究会が主導でその里山の振興計画を作り、県へ申請をして、トラクターの共同利用を実施させました。とても個人で買えるものではないので、JAが主導で耕種事業をサポート

しました。

JAの青年部の役員をされた方などは、野菜や花き、養豚、果樹などの先進的な農業経営者の証しである「千葉県農業指導士(農業士)」に推薦をしました。ほとんど全員、青年部リーダーなどが累計で40人以上認定されました。農業士の中には、女性経営者集団もおります。彼女たちは経営感覚がずば抜けていて、マーケティングの講義のときなどには鋭い意見が出ました。こうした女性経営者がどんどん出てきています。農地の番人である農業委員にも、青年部OBが7人選出されました。

組合員のステップアップ

平成27年に、主業農家の組合員の中から11人が、39の農家組合より選出され役員となりました。彼らは農業後継者として、それから青年部員、その後は生産部員と、43年の時を経て、役員まで上り詰めてきたのです。

このように、一つ一つステップアップをして、組合員を育てていきたいのです。高齢化は進んでいますが、常に若者が定着するのです。親子3代で農業をしている主業農家もたくさんあります。富里の南部の方には、農地が足りないからと八街市や山武市に農地を借りて規模を拡大している方もいます。白ネギ、ヤマトイモ、ジャガイモという典型的な3作物を栽培し、全て業務用契約をして、年間約1億円を売り上げています。スーパーとの直販にも関わり、加工業務用のネギなどを発送している。そういう若者が、きちんと就農できる環境を作るのが、JAの1つの大きな役目です。

仲間と議論する指導者

現在60歳を超え、畑野菜2.8ヘク

タールを経営する、ある主業農家を紹介します。彼は仲間と議論するのがとにかく大好きです。夜、JAの会議が終わった後に後片付けをして帰ろうとすると、暗闇の中で数人が動いているのが見える。すると、彼に「仲野、加わっていかないか」と声を掛けられました。これから共販制度の中でどうしていくか、若い連中と議論をしていると言うのです。彼は仲間の問題点に耳を傾け、持論を述べ、その考えを共有、浸透させていきました。そういった活動を続けて、若者から支持されていました。

彼は妻、後継者、その嫁の4人の経営で3,000万円近い売り上げがあります。自らの経営をみんなにオープンにしているし、JAの販売の仕方に意見を言い、市場と交渉するときは絶対に納得するまで引きません。出会った当時、将来リーダーになるだろうと思っていたら、その通りになった。会議ではJAの都合のいいことに迎合せず、仲間の意見を優先させ、事務局を通して改善させるのです。とはいえ、自分たちができることと、JAができることを整理しながら、JA共販の強化に協力する優れたリーダーです。

内部からの改革を

終わりに、「意識改革は内部から起こす」という教訓を伝えます。組合員に営農指導をしながら、内部の同僚に仲間を増やしていくべきです。徹底議論をして、わがJAはこれからどうするかということを毎晩考え、意識を改革させるのです。

人づくり研究会やIT研究会でいくら学んでも、自分が現場に戻って実践できないのでは意味がありません。命を取られない限りやってみればいい。私は「命を取られない限りなんでもやります、言います」をモットーにしています。

参加者からの意見・課題

JA東京むさし・坂本一郎常務理事

JA東京むさしは、平成23年に組合員の教育文化事業の一環として、組合員大学を発足しました。男女共学ということで、おおむね女性が4割です。2年間で約20回の講義を行っていますが、課題・テーマについては、全て組合員の中で決めているという特徴があります。

JA東京中央会・麻生昭夫会長相談役

組合員大学は、リーダーとなるべき人をJAからではなく、地域で、自分たちで選んでほしいということで、地域から選出された人々を24、25人集めて行っています。勉強された方に役員にまでなっていただくのが課題です。

JA横浜・平本光男代表理事副組合長

私は非常勤理事から常勤になり約5カ月になります。波多野常務と一緒に歩いて、内部情報をかき集めている最中です。20年ほど一般企業にいた私から見ると、JAグループには課題を理解しているにも関わらず、行動に移らないという問題があると感じています。改革を迫られなくとも、若者の青壮年部の方から組合長まで、やるべきことを理解している人がほとんどです。それなのにどうして動きがないのか、考えていく必要があると思います。

JA横浜・波多野優常務理事

JAグループがなかなか行動できないのは、われわれ職員に問題があるのではないかと考えています。職員の多くは、組合員や非常勤理事を本当に丁寧にお客さんとして扱っているのです。同じ組織の人間であることを失念しています。

また、農家組合などの組織については、横浜という都市であるためか、組織の目的が薄れてきています。今後、地域に合った支部組織の形を探していきたいと考えているところです。

学習は、われわれ役員が講義を行ったり、外部講師を呼んだり、視察研修を行ったりといった活動をしています。参加者は男性28人、女性2人の30人で、農協のノの字も知らない人ばかりです。「協同組合とは」から始まりますが、終わるころには「来てよかった」と言ってもらっていますので、どんどん次世代のリーダーが育っていると感じています。

JAしまね出雲地区本部・岡田達文地区副本部長

島根県は1年8か月ほど前に1JAになりました。島根県には大きく3つの旧国があり、考え方も違うし、言葉も若干違います。各地区本部で産品も違いますし、1つにまとめるのはなかなか大変だと感じています。まだ人事制度も、労働時間もばらばらで、手探りで進んでいます。

出雲地区本部は、米の単作地帯なので集落営農組織を立ち上げています。今、法人化が非常に進んでいます。しかし法人になっていくと、JAへ出荷しない、JAの資材は買わないというところも点々として出てきました。JAが1つになって大きいロットで何ができるのか、また事業本部制にいつ移行していくのかも考えながら、進めていきたいと思っています。

JA松本ハイランド・高山拓郎代表理事専務理事

協同活動みらい塾という学習事業を実施しています。各支所の運営委員会の推薦を受けた、男女各支所1名ずつしか参加できないという仕組みで、男女3対2ぐらいの比率で女性が出てきています。組合員同士の距離が近づくよう、ワークショップ形式をすべてに取り入れて、1年間行っています。

非常勤理事には、毎日支所に顔を出して職員の顔色を見てくれる人もいます。しかし一方で、基幹の会議にしか出ないという方もいらっしゃいますので、やはり地域によっては温度差が大きくなっています。

私はJAの会議文化を変えないと、JAはよくなりません。とにかく組合員と対話をしなければなりません。職員には、評価を決めるのは内部ではなくて組合員と地域だということを、事あるごとに言っています。

(一社) 佐賀県農村地域情報センター・西津正俊常務理事

2カ月前なのですが、今年度、採用された職員と話す機会がありました。若い職員はだいたい非農家出身で、自分のことを通常のソフト会社の職員だと思っている。だから、私たちはクライアントのために仕事をしていると言うわけです。われわれはクライアントと言ったことはありません。組合員全員のためにというのが前提です。そうした、協同組合の意識のない若い人々をどのように教育していけばよいか、考えなければなりません。

旧JA伊達みらいOB・八巻正好氏

JA、農業に関して無関心層が多くなっているということもありまして、農事組合長をお願いする際にも、農業は関係ないから別の人にしてほしいと断られます。また、回り番にしようとして農事組合長の会を開いても、無関心な人が集まり、どうしようもありません。集落の協力組織としてのつながりが弱くなったと感じています。

私は、旧JA伊達みらいに合併する前は、梁川町農業協同組合という園芸が中心のJAにいました。そこでは地域複合経営地帯にするという動きがあったので、営農指導体制を作らなければならないということで、各支所や担当の営農センターに営農指導員を張り付けました。JAが合併をしても、その体制は守られています。

協同組合懇話会・加藤久雄氏

執行部と組合員との情報の共有がないのが問題です。組合長や役職員は学習会に参加してさまざまな情報を得ていますが、持ち帰ってそのままにしてしまうところがたくさんあります。例えば、教科書中の教科書みたいなものをつくって、JA全中で半額くらい補助して、各JAに届けるくらいのはやっぴかないと、たぶん情報の共有は無理だと思います。お互いに情報を共有していないから会話が噛み合わないような気がします。それぐらいの腹づもりでやらないと、私はJAの自己改革は不可能だと思います。

JA岩手県中央会・高橋健教育人事部長

花巻では総会資料は組合員全員に配るようになっています。ただ、やはり組合員の皆さんが総会資料を見てすぐに理解できるというわけではありません。無理してJAのことを理解してもらおうと押し付けても、反対にうまくいかないという気がしています。

JAおおふなどの組合長の話をご紹介します。震災の時、被災して通帳と印鑑がなく困っていた方々に対して、反対も多い中、便宜扱いをやることにしたのだそうです。合わせてすぐに職員を地元の支所に移動させました。印鑑がなくても、地元の人顔が分かるから、本人確認ができる。これがJAだという話をしていました。やはりJAは素晴らしい組織だと感じています。

JA甘楽富岡・黒澤賢治元営農本部長

私どもは20年前に会議体を徹底的に壊したJAです。座ってやっている会議は理事会と定例会議だけです。課長や部長に、それなりの権限を委譲しているのです。あとはミーティングで十分なのです。

人材育成で一番効果が表れたのは、新入職員を営農経済事業に2年間置く取り組みです。また、新入職員には2年間世話係を付けています。2年を過ぎると、現地現場に配置されるので、営農経済の知識を付け、特に営農指導員を育てることを重視した人材育成をしています。

組合員の皆さんとの価値観の共有も、職員との関係機関との連携も、それぞれのJAの価値体験の共有を図るコミュニケーションツールをしっかりと働かせていく以外ないと思います。本当に紙一枚を重ねていくような、こつこつとした積み上げ以外には絶対に成功しないと思っている。世代間の差はその歴史が埋めてくれます。

次世代対策

JAふくしま未来相馬鹿島地区・川又啓蔵組合員総代

私の世代より若い人たちには、JAという枠で付き合いをしていないケースがいっぱいあります。主業農家の若い農業後継者は、FacebookやLINEなどのSNSを通じて、JAとか県内とかいう範囲ではないつながりを持っています。それに対して、JAはどのようなアクションができるのだろうか、JAの職員、特に営農指導員はどのように接していけばよいのかを最近では考えています。

JA富里市・仲野隆三元常務理事

私がJAにいた時代では、全部一緒に枠を越えて仲間づくりをしようと言っていたのですが、今の若い人は波長の合う人だけのグループを作ります。だから、価値観も考え方も、もの見方も昔とは全部違う。それははっきりしています。

JAふくしま未来相馬鹿島地区・川又啓蔵組合員総代

確かにその通りだと思います。雑音になる人とは絶対接触しない、利害関係の付き合いです。しかし、もしかすると、JAが若い世代と上の世代をつなぐジャンクションになり得るのかもしれない。

JA改革のための決意表明

JA横浜・波多野優常務理事

横浜の組合員の多くは近くに消費地があるので、自分で販路を持っています。そのため、直売所は組合員のベースに巻き込まれてしまっている。JAが直営してその売場を提供しているのだから、組合員から「もう出荷しない」と言われたら、「じゃあ、どうぞ」と、言えるようにならなければなりません。そうした意識が職員の中で醸成されていないので、今後のJAの姿というのを自分で考えるようにと伝えています。

今村奈良臣代表

JA東京むさしやJA松本ハイランドのような、担い手を育成するための組合員大学などの取り組みをされていますか。

JA 横浜・波多野優常務理事

協同組合論やJAの現状・課題などを伝えているようなところで、年間で7、8回しか実施はしていませんが、これまでに理事を2人輩出しています。

また准組合員を対象に、1年間の農作業体験を提供しています。体験が終わった人たちには、農業をやってみませんかとお声をかけています。今では20、30人が農家のところに行って農作業を手伝ったり、JAで持っている圃場を借りたりしています。

JAいわて花巻・高橋勉代表理事副組合長

矢沢支店の支店長は、農家から1日2、3時間ぐらい人が足りないという声があったので、その地区の渉外担当者を手伝いに行かせました。何回か行かせるうちに、「うちにも来てください」と他の組合員から声が掛かるようになったのです。若い職員が手伝いに行って、農家の人と話をしながら組合員の考えを聞く機会になる。ですから、支店長がどれだけ地域の中に入り込むか、地域の組合員と一緒に話して、事業を展開できるかということが、非常に大事だと思っています。

JA松本ハイランド・高山拓郎代表理事専務理事

長野県のJAグループでは、新規採用職員を集めて試験場や現場の農家で研修を1年間実施しています。こういう時代だからこそ、組織的に仕組みをつくって実施したほうが良いと思います。農家において営農指導員を鍛えてもらうという研修会もやっていますが、農家には研修生にやる気があるか分からないと言われます。やはり、若い営農指導員は迷いがあります。昔は同じ世代の人が農業をやって一緒に育ってきましたが、今の世代は農家が年上になってしまっているから、みんな引込み思案になってしまうのです。

また、JA大北から果菜類の営農指導員を育ててほしいと言われて、JA間で連携をしています。営農指導員が、自然に育つということはありません。

今村奈良臣代表

JA間のネットワークは非常に役に立ちます。水田地帯、畑作地帯、似たようなところしか知らないのは良くありません。今は合併で広域が管内になってしまい、あまりやらなくなってしまいました。

JAふくしま未来相馬鹿島地区・川又啓蔵組合員総代

昔、仕事で知り合ったJA職員をいろいろなところに連れて回ったことがあります。すると、ある日突然私のところに来て、JAの職員をやっているよりも農家をやった方がもうかるというのが分かったので、JAを辞めると言われました。その後、本当に農家として有望な方になったのです。外部的な刺激を受けられる機会をたくさん作ってあげて、エンジンが掛かりそうだったら、それを本気で応援する。それは職員にしても、組合員の農家にしても、改革の原点と言われる人づくりというものの発端になると思います。

JA富里市・仲野隆三元常務理事総代

問題なのは、そこでJAが融資をちゃんとやってあげるかどうかです。農外から戻ってきた若い人を、引き止めることができるかどうか、そこがやはりJAの仕事なのです。最終的には、認定農業者などに審査してJAの融資をとらせてあげられているかということが大切です。

JAふくしま未来相馬鹿島地区・川又啓蔵組合員総代

福島原発事故により、避難先で営農を再開した人たちの調査をしてみて分かったのは、JAの手助けで営農を再開した人は誰もいなかったということです。ほとんどが相対取引や自力で再開していました。

JA富里市・仲野隆三元常務理事

JAはもっと根本的に、地域に農業をやっている人たちがどのぐらいいて、その人たちをどう支援していくかを考えないと駄目だと思います。若い職員が、という問題ではなく徹底的にそこを鍛えていかなくてはなりません。

今、県の中央会は方向性を失っている気がします。販売なら販売で、担当者を育てる、営農なら営農を根本技術から教える。何も各JAが全て行う必要はありません。中央会が統一して、専門教育を見直すべきだろうと思います。

まとめ

今村奈良臣代表

この先、こういう難しい時代に何をすべきかを本当に問題提起する人が出てくる必要がある。あるいは、この600余りになったJAをどのように指導するか、いろいろ考えています。

研究会に参加するJAはいつも参加して、どんどん改善をしていきます。しかし、本来ならば他にも600以上のJAがあるので、もっとこうした研究会に出席・参加することができるはずですが。とはいえ、水を飲みたくない人に水を飲ませるわけにはいきません。音沙汰もないJAを優秀だと言ってしまえばそれまでですが、この状況を変えなければならないと感じます。

第28回研究会のご案内

日時 平成29年3月1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 「JAの組織、機能、人材育成、そして必勝体制はいかにあるべきか」
—— JAぎふ、JAなんすんにおける自己改革の具体的実践を通して ——

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ぎふの自己改革に向けた取り組みについて」
(販売100億円・新規就農100名・貯金1兆円を目標とする積極的改革、
准組合員の正組合員化の取り組みなど)
JAぎふ 常務理事 岩佐 哲司氏
- ▶ **事例発表2**
「JAなんすんにおける協同づくり・人づくりの現状と課題」
(1支店1協同活動と地域に根ざした活動など)
JAなんすん 総合企画部長 前田 栄一氏
- ▶ **相互討議・意見交換**

事務局だより

「JAの会議文化」を変えるには

2016年12月26日付『日本農業新聞』に「全国から有志JA組織語る 長野県 ヨリアイin松本」という小さな写真入りの記事が掲載されていた。

会の正式名は「対話を通じてJAの未来を考える集まりin松本」。15年10月に大阪で開催した「JAヨリアイin大阪」に続く第2回目の集まりだ。「6道府県のJA役員やJA全中などの有志」が集まり、「会議の進行や合意形成を支援する『ファシリテーション形式』で意見交換」を行ったという。

この集まりには、本通信で紹介している第27回JA人づくり研究会にも出席されたJA松本ハイランドの高山拓郎・代表理事専務理事も参加されている。高山専務理事は、『農業協同組合新聞』のインターネット版『JAcom

JA全中・教育部教育企画課
吉田 成雄

農業協同組合新聞』(2016年12月20日付)に「組合員が動き回る協同組合に」と題し「ヨリアイin松本」を紹介しつつ次のように記している。

「どうしたら主役である組合員が、組合員であることを意識し参加意欲を持つことできるのだろうか。そのためには従来型の話し合いを参加型、すなわち一方通行を双方向に変えていくしかないのである。(略)JAの会議文化を変えない限りJAは変わることができないとの思いを強くしている。」

JAとその連合会・中央会などのJAグループ組織で開催する会議や会合は数えきれない。JA改革の成否には、「会議文化の変革」が不可欠ではないかという気がしてならない。