

第18回JA人づくり研究会報告

合併JAにおける役員・職員の学びを どう仕掛けるか

JA安房 理事 仲野隆三

2013年12月5日（木）

合併JAにおける役員・職員の学びをどう仕掛けるか

JA安房理事 仲野隆三

○ JAを思う

全国のJA数は703（平成25年11月現在）となり、1県1JAまで現れてきた。平成25年JA全中調査を見ると全国JA（回答／698JA）の本所、支所（出張所）、事業所の設置数は16,731カ所となり、本所は779カ所となり、1JA当たりの支所（出張所）事業所数は平均21カ所とJAの事業エリアは広域化し、組合員との関わりが希薄化するのではないかと危惧される。

次に組合員数の変化を見ると、正組合員数（個人）は4,681,260人、うち女性組合員数は925,874人（女性の割合19.8%）、団体数は23,241となっているが、大きな変化は准組合員数の増加である。個人としての准組合員数は5,260,506人（正組合員の1.12倍）となり、うち女性が占める数は1,804,632人（女性割合34.3%）と、正組合員数に対して1.94倍にもなる。団体数も79,135（正組団体数の3.4倍）となるなど、この傾向は今後とも増加するであろう。

また役職員数について同調査を見ると、全国JA（698JA）の理事数は14,040人で1JA当たり平均20人となり、正職員数は171,417人（回答／697JA）となり、本所及び支所（出張所）、事業所当たりの正職員数は平均10.25人となる。また契約及びパート職員数79,839人（割合31.7%）を加えると、その総数は251,256人となり、本店及び支店（出張所）事業所総数でこれを割ると1拠点当たりのスタッフ数は平均14人となり、支所によっては5～6人前後、事業所では3～4人前後のスタッフで組合員に接しているのではないかと思われる。このように合併でJA事業は正職員数を絞り込んだ経営環境が続いていると考える。

一方全国を歩くと若者の都市への集中が続いており、地域は農業後継者など担い手を欠き高齢者が農業を担っている姿が痛々しく感じられる。地域農業振興や農業委員会などの関係の強い市町村の過疎化も平成12年度は3,229市町村に対して1,171市町村が過疎化（過疎率36.3%）、平成の大合併後の平成23年度の市町村数は1719市町村となり、過疎化市町村数は775市町村と減少したかに見えたが、合併後の過疎化率は45.1%と拡大している。わかりやすくいえば広範な地域で過疎化が起き、支所も職員数も統廃合

され機能だけが近代化され、住民は心のより所を失っているといえよう。JAは「食と農」の人の組織として都市部や農村部、さらに中山間部や島嶼部で農産物を生産し営農と生活を営んできたが、この食を支える組織も組合員の高齢化が静かに進んでおり、その影響は野菜指定産地の数にもあらわれている。国民にとって重要な指定野菜14品目の指定産地数は1000産地を割り込み、面積要件を改正しなければ産地維持が出来ない状況にある。

また少子高齢化は需要の変化をもたらしコメの消費量は毎年減少し、野菜・果実はカット加工され、惣菜など少量・簡便化志向へとマーケット（スーパーやコンビニ等）が拡大している。食の変化は組合員（JA）の生産販売事業にもあらわれており、これまでの卸売市場を中心とした取引から生産者と実需者による契約取引へと進んでいる。具体的な動きとして荷受会社（仲卸含む）やJAや全農とキューピーによる野菜カット加工事業提携など、その需要量は中食と家庭用比率が6：4まで拡大、これに対しJAの取り組みはいまだに小売マーケットに無条件委託販売を続けており、需要のパイは年々縮小しているといえよう。JAはいま危機感をもって「生産販売体制の大改革」をしないと加工・業務用野菜の輸入の増大でマーケットを失うことになるであろう。

平成17年から加工・業務用野菜の産地指導者育成で毎年全国を歩き契約取引手法の講義を通じて参加者の顔ぶれを見るが、最も多いのが農業改良普及員や農業参入する企業及び農業法人、全農県連などの職員と続くが、残念ながらJA職員（営農、販売担当者）の参加は1割にも満たない。変化する「食と農」をとらえ販路開発をするのがJAの組合員に対する役割であり、そのための人材育成をしていない。組織は合併をして大型化するも本業の営農経済の人材育成に力を入れず事業の偏りを繰り返している。農政に頼り自らの改革を断行しなければますます窮地に追い込まれて行くこと自覚すべきである。

某企業の経営再建中のトップが創業者の経営理念について、次のように語っている。「いたずらに規模のみを迫わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する」さらに経営信条には「“二意専心”誠意と創意、この二意に溢れる仕事こそ、人々に心から満足と喜びをもたらし、真に社会への貢献となる。勇気は生き甲斐の源であり、進んで取り組め困難に」とある。

JA運動も同様に多様化する組合員にJAはその対応を失っているが、要は本業にどのように取り組みかである。過疎化や兼業化が進むなどJAにより立地条件に大きな格差があることは事実、協同運動者として独自の知恵を絞り「なせる業」に活路を見出すことが必要ではないか。

このためにはJA役職員と組合員（特に農業後継者）の二つの人材育成が喫緊の課題であり、早急に取り組む必要がある。独断と偏見でいえば必ずしも優れた人が、求める人材になるとは限らない。「必要は人をつくる」ともいうが、J

A組織の現状を考えると人材育成はトップリーダーやサブがこの意識をもたないと組織全体に浸透しないと考える。第26回JA全国大会で支所を拠点に地域の活性化を推し進めると決議したが、活性化には強いハブ（軸）が必要となる。そのハブは人でありリーダーである。

経済ジャーナリスト（元NHK解説委員）の加倉井氏は、地域活性化はさまざま、欠かせないのは人材であるという。全国津々浦々の成功事例を見てみると共通点があるという。一つは「若者」の存在、年寄りには判断力と経験、組織を動かす力を持っているが、現状を打ち破るエネルギーがない。若者のエネルギーがないと地域の活性化は出来ない。二つ目は「よそ者」、自分の町や村のどこが悪くて、どこが優れているのか、よそとの違いを認識しなければ、長所を伸ばす着想がうかばない。大事なのは「ナンバーワン」になることではなく「オンリーワン」になること。三つ目は「ばか者」、周辺に「とんでもないばか者だ」と言われるような「型破り」の企画がなければ、地域の新しい発展はない。

農業では親から、周囲から、ばか者と呼ばれた人達が優れた農業経営者となっている。その通りだと思う。JA内部にこの考え方が通用するかといえどもかなり難しいと思うが、JAの業務システムは企画開発部署のような部門がない。民間企業はこの分野がないと競争に生き残れない。JAはシステムの中で総合事業が成り立つシステムのため、あえて信用、共済事業などは垂直システムに依存すればよいが、営農経済部門はシステムが重複するなどしてコスト削減などが図れないでいる。組合員の生産現場を支える営農指導と生産物の販路開拓など、さらに生産資材の予約積み上げと仕入れ競争からマージンミックス等の手法で、組合員の資材コスト低減と販路開拓が重要となる。

かつて4JAの合併検討委員に選出され、計画地域を俯瞰した時に考えたことは、計画区域の人口集中地帯（中小都市圏）を真剣に考えた。米と野菜、畜産のJAが重なり、この地域の資源をどのように消費者に供給できるか1/50000の地図の中の都市部を塗りつぶし、より消費者に近いところから攻めるための販売戦略とシステム作りを考えた。他の役員はJA事業規模（信用、共済、販・購買の事業規模…）の足し算をしていた。この時点で合併の目的に違いがあり、理事は自立の道を選択した。

いまJAはその存在性が危機的な状況にある。農業と組合員と協同運動の持続をどのように描くのか、43年間のJA経験から学んだこと申し上げたい。

1. 未合併JAから合併JAの理事を経験

平成24年3月にJA富里市の常務理事を退任、43年間の役職員人生を終え、故郷で就農した。ところが12月末にJA安房管内の役員推薦がはじまり役員を引き受けることとなった。人生で2度まったく異なるJAで理事に就任することで、未合併（小規模）と合併（大規模）JAの2つを経験できたことに感謝し、そこで組合員と職員、役員の3つの目線でJAを考えてみたい。

— 二つのJA —

項目	未合併JA（市）	合併JA（3市1町）
組合員数（正）	1810人	13,123人
（准）	1105人	7476人
貯金保有高	196億13百万円	1321億59百万円
貸出金	61億21百万円	162億47百万円
長期共済保有	979億98百万円	5903億52百万円
購買事業供給高	17億87百万円	46億38百万円
市場販売取扱高	40億69百万円	63億40百万円
直販取引取扱高	28億81百万円	1億52百万円
産直事業取扱高	4億99百万円	1億77百万円
〃 買取販売	1億04百万円	
正職員数	70人	198人
契約／パート	49人	37人
事業総利益	8億12百万円	20億79百万円
税引前利益	1億08百万円	1億87百万円
出資配当	1.5%	1.2%
利用配当(購買)	0.37～0.14%	なし
自己資本比率	24.43%	13.03%
固定比率	334%	114%
部門別損益	税引前当期利益 1億08百万円 営農指導事業は農業関連事業に配賦	税引前当期利益 1億87百万円 農業生活関連で税引前 (赤字)
理事数	13人（うち女性2人）	27人（うち女性2人）
監事数	3人（うち学識1人）	6人（常勤1人）
本所、支所、 事業所数	本所 事業所2カ所（機械S／産直2）	本所、支所16ヶ所、 事業所9カ所

2. 三つの人材育成に取り組み

高齢化社会が進む中、私達 J A は三つの問題に直面している。一つは次世代組合員（新規農業者）の育成、二つ目は理事、監事に対する組織、金融経済及び流通などの基礎知識の研修、三つ目は戦後の J A を支えてきた団塊世代の退職に伴う現場ノウハウ知識の若手職員への継承である。

1) 協力組織に対する活動支援

(1) 協力組織とは（J A 運動者としての組織）

- ① 農家組合長会（組合員「農業経営者」）
- ② 農協青年部（18歳～35歳）の農業就農者「経営者」
- ③ 農協女性部（18歳～55歳）の農村女性「経営者」

※ 組合長はこの事務局を次の担当者を以てあてる。

- ① 農家組合長会：総務部総務課担当者（営農指導員が同席する）
- ② 農協青年部：営農指導課担当者（営農指導員）
- ③ 農協女性部：営農指導課担当者（営農指導員）

(2) 活動費「組織強化費」を助成する

J A はこの三組織を自立組織として対応するが、活動費は組織強化費を以て充てる。各組織は規約、会員名簿、収支予算・決算（活動報告書）を備え、J A 監事がこれを監査、組合長に報告する。組織強化費は、各組織の活動計画内容を営農指導部で協議して予算計画をたて、組合長がこれを精査し、決定する。

2) 理事及び監事に対する内部研修（基本研修）

(1) 県中央会主催の常勤、非常勤理事及び監事研修への出席

- ① 常勤理事研修：年間3～4回（各連決算、外部講師、農政、業務）
- ② 非常勤理事研修：年間2～3回（外部講師「経済論…」）
- ③ 監事研修：年間2～3回（決算監査、基礎研修…）

(2) “学識理事”「常に学ばないとつとまらない時代」

近年、J A は会社法や金融法…改正により業務規程が変わる。理事会審議前に内部説明会をするが、肝心の非常勤理事は理解しえない。どこかで理解させる必要がある。その役どころは「常勤理事の範疇」であり、自ら学ぶ見識が求められ、出来なければ退場すべきである。

- ① 講師は常務理事（信用共済常務、営農経済常務が行なう）
- ② 内部統制、コンプライアンス、金融論、流通論、農政など
- ③ 時間は2時間（農閑期の理事会終了後に）

3) 合併により知識も退職した現場「間誤つく若手職員“困惑する組合員”」

最近、どこでも組合員から聞く言葉が「いまの職員は庭先まで来るが会話が出来ない…」さらに、前の職員の時はいま1000万円以上燃料を購入しているが、今は業者から購入しているなど、ベテラン職員から現場の引継が出来ていない。

合併は二つ以上の組織が統合するため、職場環境の変化や職員関係などで有能な職員を失うことがある。長年、組合員との交渉力などで培ってきたベテランが抜け継承がされず、組合員とトラブルが発生している。このような課題を解決するには時間をおかず直ぐに対応することが重要。サブ（常務）の素早い行動が必要と考える。

- (1) 能力のある「ベテラン職員を活用せよ」
- (2) 少子化時代、若者が都市に流失「JAが人手不足に陥る」
- (3) “常勤は現場に出て”「臭いを嗅げ」
- (4) “現場の悲鳴” 人事は組織を「強くもするが、崩壊もさせる」
- (5) 業務内容を把握、何が足りないか「人材育成計画を立てる」
- (6) 常務が人事考課の評定面談「キャリア管理表で目標を立てさせる」
- (7) 専門職員の育成を急げ！

農産物流通の大転換期をどのように組合員に伝えるか、その人材がJAの中にいない。信用事業に事業が偏り、採算性、職員意識の使命感の希薄などで営農企画や経済改革に取り組みず、研修会などへの参加が減少、日本の食卓をささえているのだというJAの使命感を失っている。

「食と農」には二つの側面がある。一つは地産地消による産直事業としてJAが地域と共生する役割を担っており、組合員の経営安定に資している。もう一つは、野菜指定産地や主業農業者の大規模経営体による野菜、米、畜産、果樹などの生産販売事業である。

この二つの「食と農」は大きな課題を抱えており、その課題を解決するためには、企画開発「コーディネーター、マネジメント」の人材が必要となるが、この人材育成をJAは考えていない。人材は武器でありあらゆるマーケットとの連携を構築する仕掛け人となる。

- ※ 例えば
- ・ 中間事業者（コーディネーター「営農指導員」）
（サプライヤー「営農指導・販売担当者」）
 - ・ 販売企画者（マネジメント「販売開発担当者」）
 - ・ 産直企画者（マネジメント「産直担当者」）
 - ・ 加工企画者（コーディネーター「生活指導員」）
 - ・ 6次産業プランナー「営農指導員、融資担当者」