

『第27回 JA 人づくり研究会 資料 』

『地域リーダーづくりについて、

問題提起・解題・その実践』

—協同活動を牽引する「地域リーダー」、地域活動をサポートする営農指導員
をどう育成していくの—

JA 人づくり研究会 副代表委員

黒澤 賢治

1. はじめに（解題に変えて）

- ①JA の創造的改革は、メンバー組合員・JA 組織の内発的な組織討議やモニタリング調査等の中からボトムアップされた「真の創造的改革」であってほしいと念じている。「規制改革会議」や「産業競争力会議」の乱暴な改革路線を意識した場当たりの改革は組織組合員を新たな協同活動実践への起点（ターニングポイント）にはならない
- ②過去からの JA 協同活動の歩んできた歴史を辿れば、本当に組合員や地域住民の基本ニーズをベースに、地域夫々の諸課題や問題点の解決・改善に向けた地道なコミュニティー活動をどう JA 事業に反映し組合員・地域住民と共有する価値体系の中で実践して来たかを問うスタート（出直し）なのではないか
- ③協同組合の最大の特性は限られたエリア（属地）の中で協同活動を通じて崇高な理念と共通目標達成に向けた地域最適実現の活動であると認識している（個別最適～JA 最適～地域最適へ向けたボトムアップ）
- ④改革実践の目的はメンバーたる組合員・地域住民の「私益の拡大」であり、私益の拡大をベースに JA 組織は「共益の拡大」をめざす手法で協同活動を展開する。JA の社会貢献・地域貢献が様々論議されるが、共益の拡大は地域力としての「公益拡大」に繋がる最短の路だと言える
- ⑤協同活動の実践を牽引する「地域リーダー」の存在は市町村の平成の大合併や JA の広域合併が大きく前進した中で組織再構築・地域再生のスタンスから組織討議すら成されず、地域活動をサポートする「営農指導員・生活指導員は縮減され」農業・農村の活性化に大きく貢献して来た「農業改良普及員」も多機能化と減員の路を辿っており「地域農業の牽引役」の役割を担う「地域リーダーづくり」は JA の最重要課題となっている
- ⑥JA 人づくり研究会第 27 回研究会のテーマとなった「JA 改革のための次世代を担う人材育成をいかにすすめるか」を議論するスタンスは、農業・農村活性化のコミュニティーリーダーあるいは地域主要作目生産を實踐する組織リーダー等の「多目的リーダー養成」であり、地域によって様々なニーズがあると言える。一方、JA の指導事業を支える「営農指導員」は JA 統計資料から推測できる通り、JA の広域合併と事業効率化を求めた「信用・共済事業特化」を契機に激減し営農指導員が皆無の JA も出現している
- ⑦指導事業を支える「営農指導員」は生産活動・地域活動を支援するコア人材として JA 営農経済事業を牽引して来たが、人事制度構築から来た 3 年

程度の任期や担当期間では「組合員に寄り添った支援」や「独自の技術体系」の確立は困難であり、組合員の支持を得るまでには至っていないとも言える。加えて、団塊世代の退職や事業に精通した人材の他部門流出から、将来の地域戦略・生産戦略構築上の最大の課題となっている

- ⑧就農人口の減少から、コミュニティー運営を担う人材も減少の一途を辿っており、JA 協同活動・組織運営にも様々な支障を来している事が随所に露見している。生産活動は部会組織等で生産縮減が継続される中でも最低限の運営体は確保されているが、単品型生産部会リーダーに留まっており「地域総合コーディネイト型リーダー」は圧倒的に減少している

(集落単位をカバーする「農事組合」) ～JA 甘楽富岡では472組合で構成

- ①合併以前に集落機能の集約・統合が実現した、富岡市管内においては20戸～50戸で一集落・一組合規模となっているが、甘楽郡エリアでは5～6戸程度のコミュニティー組織が維持されている
- ②組織～農事組合長・書記・会計・農事部長・動力部長・共有地管理者等で構成
業務～支所運営委員会、総代選出、JA 役員選出、報酬審議委員会(代表)
地域農業振興計画策定・共同作業計画策定～地域総会に付議
JA の事業運営・各種推進のサポート・集落座談会の開催
財源～コミュニティーにより異なるが一戸12000円程度の年会費
- ③旧来、養蚕組合が稚蚕共同飼育所(利用事業)を有しコミュニティー全体で共同作業を実践していたために、共有財産を持っている
- ④コミュニティーを統括する組織機能を持っている～伝統催事等を含む
- ⑤行政区を統括する区長は農事組合の運営委員となっている

(地域リーダー参画による協同活動の拠点～支所運営委員会の機能と役割)

- ①JA 合併を契機に「支所統合」や様々なコミュニティー機能も大きく変化して来たが、地域課題解決や個別経営体相談・地域催事等の窓口は基幹支所・営農センターが対応している事から「地域リーダー」を中心とした協同活動の拠点と位置付けられている
- ②支所運営委員会は「農事組合長」「各種団体」「生産組織支部」「準組合員」等、様々な組織が結集し地域課題解決に向けた協同活動を実践しており、一支所一物語運動・一郷一学運動等が展開され大きな成果を生んでいる
- ③地域リーダーの重要性はコミュニティー(30戸～60戸が中心)をカ

バーしており協同活動実践の中核人材としてリーダーシップを発揮している

- ④地域選出の役員との連携による運営委員会はコミュニティーの方向性や協同活動の実践方策を決定し実践する「実働部隊」の機能を有している
- ⑤地域代表として、次代の地域と JA を担う欠くことの出来ないコア人材と言える
- ⑥組織事務局は支所・営農センターの共管ではあるが、地域との具体的な対応は営農センターであり「地域リーダー・営農指導員のマッチング」による協同活動の実践が地域活性化のポイントとなっている

2. 地域リーダー・営農指導員の合作こそが JA 改革実践の起点であり、そのマッチングが協同活動活性化の基本要件ではないだろうか

- ①JA の協同活動は広域合併や県域一 JA 化しても、コミュニティー組織（農事組合・実行組合）がベースで在り地域の意志により様々な運営組織が構成されている事は現在でも変わっていない。「JA の創造的改革の実践」も地域リーダー不在、若しくは形骸化した実態ではスタートが切れない
- ②JA 改革の起点はベース組織となる「コミュニティー組織再構築」と「地域リーダー育成」が急務であり、JA は多様なメンバーが「安心して暮らせる地域づくり」をサポートする「地域コーディネイト型営農指導員育成」が喫緊の課題と言える
- ③平場地帯の集落組織をベースとした「集約型大規模経営体創設」は水田地帯を中心に活動が展開され一定の成果を挙げつつあるが、就農構造の大きな変化と高齢化が益々、進行する「中山間地帯」は営農形態・生産システムの画一化は困難であり、「多様性を前面に打ち出したコミュニティービジネス創設」が地域振興の突破口として期待されつつある
- ④地域再生・JA 改革実践に当たって、高齢化・担い手不足は一気に解決する事は困難でありコミュニティー構成員総参画の「組織」と「営農ビジネスモデルづくり」「地域リーダー（女性参画も含め）づくり」「JA の地域支援」等を一体型で実践しなければ本来の改革は実を結ばない
- ⑤地域リーダー・JA 営農指導員に加え行政機関一体での体制づくりは、農政転換の都度、実施されて来たが、コミュニティーの合意形成を基に JA 改革おも複合的に包含した地域再生への取り組みは、初めての挑戦となる
- ⑥JA 広域合併、実施から 10 年～20 年余の歳月を積み重ねており、事業実践検証、或いは、疎遠になってしまったコミュニケーション再構築等を

講ずる絶好の機会であると言える。組合員ニーズ・地域ニーズをしっかりとモニタリングし意向に沿った地域再生・JA改革を「地域リーダー」と「営農指導員」が連携し実践する事を期待したい

3. 地域リーダー・営農指導員育成を取り巻く JA 営農経済事業の現状

- ①営農指導員の減少が続く最大のポイントは、JA 営農経済事業の厳しい収支構造にあると言える。農業関連事業で黒字を確保している JA は全体の4割であり、農業関連事業が黒字で営農指導費を充当できる JA は全体の2割程度となっている
- ②営農指導員の配置状況は平成25年度統計調査によれば14,154名
 - ・耕種 3439名 (24.3%)
 - ・畜産 1545名 (10.9%)
 - ・野菜 3982名 (28.1%)
 - ・果樹 1486名 (10.5%)
 - ・経営 1646名 (11.6%)営農指導事業を支える指導事業費は1JAあたり1億5500万円余の支出超過であり、農業関連事業も1JA当たり1165万円の赤字となっている現状にある
- ③JAの農業関連事業は様々な政策投入による補助事業で実施された事から「単品作目専用型施設」が取得され、ニーズの大きな変化や販売価格動向に柔軟な対応が取り難い生産構造となっており施設メンテナンス・改修等によるランニングコスト増大が懸念される実態の在ると言える
- ④従って、地域リーダー・生産作目リーダーの基本ニーズである「生産活動のローコストオペレーション化」や販売事業革新を目指した「多様なマーケティングチャンネル構築」に即応し難いシステムでの事業継続が随所に見受けられる
- ⑤営農指導員の重要な業務の中に「生産部会事務局業務」があるが、参画生産者数・販売額等の変化にも係わらず担当制は維持されており「生産組織」とは名ばかりの実態が全国 JA 生産部会を席卷している実情も見逃せない事実である（業務委託契約化による機能分担制度導入が必要）
- ⑥JA改革の最終目標は「組合員の効率的かつ競争力のある経営体確立」とJA 営農経済事業の自己責任・自己完結を確保する事にある。とりわけ、営農経済事業は各地の地域特性や生産戦略によって大きく異なるが、協同活動を牽引する「地域リーダー」をコアに営農指導員と一体になって地域戦略を行使出来る「営農経済事業の収支構造改革」を実践する事こそが

「JA の創造的改革」の第一歩だと確信する

4. 産業（農業）・地域（農村）の未来を託す「地域リーダー」「営農指導員」をどう育成して行くのか

- ①JA が人由来の組織であり、人の成長、無くして組織の成長が不可能な様に「地域リーダー」の存在はコミュニティーの活性化を現地現場で住民の合意形成を得ながら進める総合コーディネーターの機能を持っている
- ②人材（財）養成の見地から、協同活動に参画する人達に機能発揮を頂く為に「一人一役制度」を導入し「やらせられる側の倫理」からの脱却を促し「誰でもリーダー」の仕組みづくりを実践して来たが、夫々の目的集団の組織強化は進行したものの、「地域力向上」には、時間を要した経験がある。地域ビジネスが意外に短時間で成立するのは、事業が人材と一緒に成長し計画責任～実践責任～結果責任が経済代価として検証可能だからではないだろうか。
- ③集落座談会・総代会・JA グループの大会等では異口同音に「営農指導事業強化」が叫ばれるが、地域の独自性や地域特性に寄り添った人材養成（地域リーダー・営農指導員）をシステム化して実践して来ていたか、疑義を感じる所もある。現地現場の経験値が重要な指導事業は「人事システム」に加え、経験豊富な優秀な個別経営体・法人、更にはパートナーとしての JA グループ・取引先等の全方位からの支援が必要であると認識している
- ④営農指導員（技術員）の高いレベルが維持されている長野県・栃木県等では、JA グループを始め行政機関と連携し綿密な育成プログラムが稼働し一定の成果を生み出している。「JA の創造的自己改革実践」を契機に JA 間連携等の手法を活用し「人材育成（営農指導員）のネットワーク化」も一方策と言える
- ⑤地域課題解決を目指す「地域リーダー」「営農指導員」育成の起点は、地域に潜在化する習慣的技術体系や JA 職場内での自発的な OJT 教育が意外に大きな役割を果している事例が見受けられる。JA 甘楽富岡では優秀な経営経験や生産技術を有する「組織代表者」を営農アドバイザースタッフとして委嘱し営農指導員のコーチ役として、或いは新規就農者の支援スタッフとして大きな成果を生み出している
- ⑥現下の組織機能で人材育成が困難であるなら「機構改革」を大胆に実践し営農経済事業を一元的に統合し指導・販売・購買・利用・加工・直販・地域営農センター等を循環させながら「人材育成システム構築」を急ぐ事も

必要となる。同じ営農系部署で多様な事業実践体験を得ることは、将来の「JA 中核人材養成」の両面性を持つ事となる

5. JA 改革に向け、協同活動のニーズから提起した幾つかの施策

①協同活動の方向性をモニタリングした「組合員意向調査」の実施

平成6年 JA 合併に向け、組合員の基本ニーズや個別経営体の諸課題、更には、JA 運営に対する要望、事業の在り方、地域コミュニティの課題等、186項目に亘る設問を設け「面談型調査」を実施し組合員の意向に沿った「地域再生策」「個別経営体強化策」協同活動のベースとなる「コミュニティの在り方」を調査し「集落座談会」等で情報・価値体系の共有化と JA 運営への反映に努め、3年に一度の継続実施によるモニタリング調査と位置付けている

②地域資源を顕在化させて「地域総点検運動」の実施

地域再生に向けた様々な「新規作目導入」や「新技術導入」にも取り組んだものの期待したほどの普及定着には至らず再生への厳しさを痛感した。合併を目前にした平成3年、地域資源を利活用した「小さな地域活性化策」を提言し管内23エリア（JA 支所単位）で50年前からの「生産作目履歴」「生産を支えた地域リーダー」「地域の食文化」「調理・貯蔵法」「伝統文化との係わり」等を地域活性化運動として実践した。驚く事に既存栽培作目108品目を発見し「地産地消運動」や後に策定した「チャレンジ21農業プログラム」に拍車を掛けるきっかけとなった

③協同活動活性化に向けた「地域・支所別座談会」の自立・自主開催

情報の共有化や協同活動の実態報告、組合員意向調査報告等を地域別・支所別（現在は基幹支所・営農センター別7か所）に実施して来た（年4回＋総代会事前説明会）が合併を契機に「地域再生」が順調に進捗するに連れて「支所・営農センター共管による運営委員会」が自主運営をしている。行政サイドも必要に応じて参画している事から出席率の高い「地域共有の場」となって来た

④多様な組合員・地域住民が参画できる「振興計画・プログラム」の策定

基幹作目の崩壊を契機に地域農業は「画一的基幹品目から多品目計画生産」に大きく方向転換して来た。組合員・地域住民の生産活動に対する姿勢も個別・法人経営体様々である事から、その成長状況によってランク別（アマチュア・セミプロ・プロ・スーパープロ）に区分し「ステップアップ方式」を採用している。従って、プログラムもスタート以来、多様性を尊重した策定と誘導に努めている。

「チャレンジ21農業プログラム」～アマチュア・セミプロ

新規参入者・中高年・女性層を対象とした「地産地消型生産者」向けの基本プログラムであり、販売先は農産物直売所「食彩館～トレーニングセンター」や「365日朝獲り・毎日直送野菜」を供給するインショップ店としている。原則的には直売所販売高が月次20万円を超えた生産者を運営委員会の推薦により「インショップ店」に誘導する（インショップ店は値決め・買い取り・週間オーダーシステム）

「重点野菜推進プログラム」～プロ・スーパープロ

重点野菜推進プログラムは養蚕・蒟蒻の崩壊で生産減額された80億円の販売高を再生する為に「8作目×10億円」を目標に策定されたプログラムであり「地域再生の起爆剤」となっている

「林業資源循環型プログラム」～プロ・スーパープロ

地域に豊富にストックされている林業資源を活用し「原木椎茸生産」は全国トップランクの産地化形成を成し遂げ、地域農産物販売の基本骨格としての位置を占めている（東日本大震災による放射能汚染により現在は往時の30%程度に縮減されている）

生産が終了した廃柵木を活用し新たな循環システムを構築し一日も早い復興を目指している

「椎茸生産」～「廃柵木」～「オガ粉」～「舞茸菌床培地」～「オガ粉」～「畜産とのコラボによる堆肥化」～「特別栽培野菜の生産」～土に還元
「チャレンジ500プログラム」

中山間地帯特有の傾斜地や林地を活用し「和牛子牛産地」として一定の評価を得て来たが、年間出荷頭数は1000頭未満であり遊休荒廃地対策と畜産振興、更には景観動物としての役割を果たすべく、野菜生産を実施している中高年層をターゲットに「優良牝牛500頭保留」を実践している

「六次産業化推進プログラム」

歴史的に養蚕・蒟蒻は年間を通じて、様々な手法で付加価値化を実践して来た作目である。様々な作目が「マーケティングシステム構築」により「六次産業化商品」としてクローズアップされて来た。特に、ユネスコ世界遺産登録を契機に、入込客が増大しており「六次産業化トレーニングセンター」を活用し商品開発とマーケティング開発を支援している

6. JA改革の起点となった「営農経済事業」の抜本改革に向けた運営方策の転換（15の原則）と組合員参画による人材育成への挑戦

- ①JA 組織内での「営農経済事業の役割・機能」の再確認と価値体系の共有化を实践する為の徹底した組織討議を繰り返して実践し「個別経営体最適」「JA 最適」「地域最適」な協同活動を展開する事
- ②営農経済事業の価値体系を「平等」から「公平」へと転換し個別経営体・法人の事業参画をベースに事業利用の効率化と「使い勝手」の良い地域営農システムを構築する
- ③地域再生・事業改革のコアとなるマーケティング事業を「集出荷業務」から多様な組合員ニーズとパートナー先ニーズに応え得る「多元チャネル販売」に転換する
- ④組合員の成長状況・消費者ニーズ・取引先用途ニーズに応じた「商品開発・アイテムづくり」を総合パッケージセンター機能を駆使して実践する
- ⑤地域戦略・販売戦略と連動して生産した「農畜産物」を「商材」としての供給から地域オリジナリティーを活かした「商品」として提供する生命総合産業への事業転換をめざす
- ⑥経営体の特性が活かし難かった「一元集荷一元販売～共販」から「個選型用途別共販」へと事業転換する。ただし「面積予約エントリー」の未提出者については従来型の「卸売市場出荷」を原則とする
- ⑦地域再生の基本骨格としての生産戦略は「単品大量生産産地」から「多品目計画生産産地」へと生産構造の転換を实践する
- ⑧中山間地・標高差等の地域特性を活かした「生産の平準化」「周年供給化」「産地間連携」をキーワードに新たな生産構造改革にチャレンジする
- ⑨取引先パートナーである大手量販店・生協連・中堅スーパーのバイイング機能のアウトソーシングを満たし得る「総合パッケージセンター」の実現と環境に優しい物流システムを構築する
- ⑩営農購買事業の使命は「組合員が必要とする諸資材の仕入れ代行業務である」との原点に立ち帰り「JA グループの小売代理店機能」に留まる事無く「一物多価の原則」に基づき、競争力強化と協同活動によるローコストオペレーションを求める事業に転換する
- ⑪ジャストインタイムの購買品供給システムを構築すると共に「営農センター機能」を更に強化し徹底した「予約購買システム」「作目別・組織別共同一括自取りシステム」による経営合理化を实践する
- ⑫地域再生の起点となる「地域農業振興」「営農指導事業」は地域最適を実現するために「オールインワン（総合コーディネイト）体制強化」をめざし営農経済事業の一元化運営に転換する
- ⑬管内一市二町一村の圏域住民を巻き込んだ地域戦略を实践する為に「地域営農センター・基幹支所」は、まちづくり・むらづくりのトップランナ

一としての機能を発揮し「暮らしにやさしいコミュニティーづくり」をめざす

- ⑭組合員最適のコア機能を果たす「**営農支援センター（リース事業・人材派遣・農地流動化・作業受委託）**」の充実強化と就農支援体制の恒常的な整備を実現する
- ⑮個別経営体・法人の経営データを集約する「**JA 甘楽富岡農税君システム**」の機能拡充と経営分析を基にした「**提案型経営改善**」に積極果敢に取り組み、改革の最終目標である「**生産者手取り最優先**」の地域営農システムを構築する

7. 組合員・地域住民のニーズをベースに「地域のめざすべき姿（グランドデザイン）」を如何に協同活動の実践によって創造し、「地域リーダー」を輩出してきたか

- ①協同活動を支える組合員のニーズや地域住民の JA に対する期待は予想を超えるものがある。基本施策を策定する前に「**組合員意向調査**」や「**コミュニティー座談会**」等を実施しモニタリング調査の結果に基づき優先順位を定め協同活動の方向性を共有する事こそが「**地域との共生を目指す JA**」の基本スタンスであると言える
- ②基幹支所・営農センターの共管によりスタートした「**一支所一物語の地域活動**」や従来コミュニティーが存続して来た伝統文化継承活動等を包含した住民活動にも JA が積極的に参画し準組合員・地域住民に対する協同活動への参画誘導の継続が「**真の地域活性化**」の根源だと認識している
- ③特に、ユネスコ世界遺産「**富岡製糸場と絹産業遺産群**」の登録活動は絹産業により地域農業づくりを実践し「**産業遺産**」を有する JA の市民運動の成果であるとの認識が共有化されている
- ④地域再生計画の実践に当たり、**エリア行政体・関係機関を包含した「JA 甘楽富岡農業振興協議会」**の果たした役割・機能が再生を可能とした重要なポイントとなった。「**計画責任・実践責任・結果責任**」の共有と「**地域再生計画**」の価値体系の共有化により機能分担が明確化され、計画の進捗状況や課題・問題点の検証がワンテーブルで実施される事によりスピーディーな政策投入が可能となりの確な決断による「**ローリングプラン**」を提起するヘッドクォーター組織となった
- ⑤基幹支所・営農センター単位（現在7ブロック）での実践活動は該当する行政体と「**営農連絡会**」を組織化しており地域特性に密着した活動が展開されている。特に「**支所運営委員会**」の活動がベースとなっており地域選

出の非常勤役員をヘッドに各種団体をネットワーク化（30～40名の運営委員で構成）した実働部隊となっている

- ⑥地域再生・JA 事業改革を果敢に実践する最大のポイントは「人材（財）育成」と計画実現に向けてタクトを振る「トップリーダー」の存在にある。まずは、JA 組織内で「職員リーダー」を創り、組合員の参画を誘導出来る「地域リーダー」を事業実践を通じて創る事が喫緊の課題と言える。参画する全ての関係者が「やらされる側の倫理」から脱却し果敢に協同活動の「推進者」に転換する事こそが地域再生の一步となる。当地では「一人一役制度」の仕組みで将来のリーダー養成を目指している

8. JA 改革に併せた「地域営農システムづくり」の実践（人・組織が成長する事による効果を「仕組み化」により定着させる～システム）

- ①多様な組合員の営農経済事業参画を容易にする為「組合員の生産レベル」に併せた「栽培ステージ」と「多様なマーケティングチャネル」を構築して来た。参画する全ての組合員を対象とした「面積予約システム」による作型・生産グレード・規模・生産量・商品づくり等を「一体把握出来るシステムづくり」が今日の生産戦略を支えている
- ②個別経営体・法人の生産実態が不透明では「マーケティング戦略」構築は困難である。近年は取引先パートナー別に生産戦略からシステム構築する事例が拡大しており、個別経営体の選択肢もアップして来た
- ③「面積予約システム」にエントリーしない少数の組合員に在っては卸売市場出荷による選択肢を優先しているが、近年、その数量は激減した
- ④かつては、作目型生産部会による生産戦略が主流であったが個別経営体の経営戦略から取引システムを選択する傾向に変化して来た。産地を支えて来た生産部会の再編構築も含めマーケティング戦略の高度化からのシステムづくりが喫緊の課題となりつつある
- ⑤購買事業は「購買品取引委員会」を中核組織（組織代表者・JA 営農生活委員会理事）に「面積予約システム基本データ」を基準とした開かれた参画型の「予約購買」「組織別共同一括自取りシステム」「圃場ダイレクトシステム」による供給システムが主力となった
- ⑥購買事業の信頼性担保と競合社の市況調査は「モニター委員」を選任し買い取り調査を実践して来た。価格競争力も重要なポイントではあるが「事業公開性」が組合員参画の協同活動の起点だと言える。従って競争力劣化商品は委員会による「入札制度」に付すこととしている
- ⑦販売事業・購買事業の直接費の多くは人件費・施設費等で在る事らコスト

- シュミレーションにより「応益型費用算定を提起」し組合員意向調査等で取得の賛否をモニタリングする事を原則としている
- ⑧単品作目型の施設投資は極力控え、汎用型施設・機材での広範囲な継続的利用を原則としている
 - ⑨単品生産組織から複合型運営委員会へ組織再編を進める事により専任担当者から複合担当者へ職員の果たす責任体制も拡大しつつある
 - ⑩様々な事業の在り方を通して組合員ニーズ・取引先ニーズ・JA 運営システムはより方向性が鮮明になる。その合意形成を担うのが「販売促進委員会」「購買品取引委員会」の役割と機能だと言える

9. 組合員総参画の協同活動による地域再生・JA 改革が協同組合の基本

- ①産業崩壊の危機に瀕した当地域の再生は、メンバーとしての組合員の協同活動への参画と実践が基本となった。特に、他産業に流失して行く就労者の実態は「農業で生活が出来れば」止められた訳であり、産業構造の変化を正確に解析できなかつた JA にも大きな責任があつたと言える
- ②甘楽富岡地域も標高120m～940m までである「地域特性・地域資源豊富な中山間地帯」であつたが、産業構造上、農業者の殆どが就農していた「養蚕」「蒟蒻」が、同時期に構造的崩壊を起こすことを予知出来なかつた
- ③再生構築のスタート事業として、組合員・地域住民の生活に直結する「営農経済事業」から開始し、既存の潜在的な地域資源の利活用と言つた投下資本の少ない「プログラム」が参画者の共感を得たと言える
- ④協同活動の結集を促した「組合員意向調査」や「営農経済事業別アンケート調査」により共有の課題・問題点が浮き彫りになり、その解決こそが「地域再構築」の最短の路だと言う合意形成を得たと言える
- ⑤平成6年「JA 合併」は地域の最後の選択肢であり「繰越欠損金を抱えた」合併となつた。「生産者手取り最優先・JA 営農経済事業の損益自己完結」への挑戦は、あらゆる協同活動を強化する起点となつた
- ⑥組合員の総参画の協同活動は、先人達が明治初頭に協同組合運動の火を灯した「上州南三社」の崇高な理念が脈々と流れており、地域の商工産業にも大きな影響を与えたと言える
- ⑦特に、「協同組合は地域のインフラ」であると実感している。経済合理主義・効率化だけが今日の産業や地域のバロメーターとなっているが「豊かさの根源」は、参画し創造する地域システムづくりだと確信している

10. マトメと若干の考察

- ①合併以来20年余に及ぶ「地域農業再構築」「JA 営農経済事業再生」「地域リーダー育成」の歩みを総括すれば、メンバーたる組合員・地域住民の共感が得られる「提案」を再生（案）として、トータル的に協同活動を通じて実践して来たかにある～**名ばかりのJA改革は更なる不信感を招く**
- ②第27回研究会のテーマとなった「**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**」は、組合と組合員が共同参画し協同活動を通じて実践して行く「小さな改善」の積み上げ運動である事は研究会参加者の共通認識と言える。中でも「人材育成」はJAの喫緊の課題であり組合員の基本ニーズでもある～**JA改革の起点は私益の拡大を目指す、個別経営体の事業活動を通じてJA組織の共益を拡大しつつ地域力を高揚し公益の拡大に資する事**
- ③中山間地帯・過疎地帯は信用事業・共済事業を中核とした経営戦略では組合員の共感と事業参画意欲はなかなか醸成出来ない。地域住民ニーズも踏まえ地域に無くてはならないJA組織へと事業深化（コミュニティービジネス等）を継続する事が存在意義高揚の原点と言える～**JAの社会的貢献と社会インフラ化**
- ④JA 営農経済事業の「自己責任・自己完結」に向けた抜本改革は組合員・役職員が念じていた事ではあるが、具体的かつトータル的に取組んで来たJAは数少ない「少数派」だと認識している。地域主要産物の相次ぐ崩壊の中でこそ再生構築が可能で在ったのではなく「個別経営体」「法人」等の自己責任・自己完結の経営体制をどう支援・サポートするかがJAの生き残りの基本課題と言える～**JAが新たな時代を開拓していく使命**
- ⑤JA全国600時代を迎え、協同組合の新たな手法を見出さなければならぬ。地域間連携をベースとした「JA間連携」や生産活動のネットワーク化を具現化する「JAリレー生産システム」更には「次代を背負う人材の相互交流」等、組合員の「夢と希望を叶える」仕組みづくりの提案が期待される～**JA間連携とJAグループの総合力発揮に向けたチャレンジ**
- ⑥JAは「人由来の組織」である。JA役職員の人材（財）養成は今後の協同活動の創造の原点であり、実質的に地域活動を展開する「地域リーダー養成」は就農構造が大きく変化する中で最優先課題と言える～**将来を担う人材養成は現地現場の貴重な体験から**
- ⑦JA自らが内発的に取組む「JA改革」こそが、希望に満ちた地域づくりや生産活動が実践出来る本格的なJAの創造的改革だと信じてやまない～**組合員・地域ニーズからボトムアップで**