

テーマ

次世代の組合員及びリーダーの育成

かつての猛者は如何に成長活躍しているか!?

○ はじめに

このテーマをいただいたとき、現在の農協が抱える組合員と役職員の課題であり、これまでの幾多におよぶ農協改革のテーマであったと考える。そのひとつが組合員とリーダーの育成である。農協事業は地域性や組合員の営農・生活などおかれた環境が異なり“一羽絡げ”に論ずることはできない。しかし“人づくり”は如何なる環境であろうとも取り組まなければならないと考える。

特に組合員や組織リーダーなどは“付け焼刃”がきかないことを多くの役職員が気づいているであろうが、その一つが農業後継者等（次世代組合員）の育成である。二つめは協同運動や事業を推し進めるリーダーの育成である。三つめが組合員の営農・生活を支える専門職員の養成である。この三つの人材育成（養成）を絶え間なく続けることが重要だと考える。

人づくりは“言うは易く、おこなうは難し”時間軸も空間軸も限りなく広い、農協は人の組織であり、次世代の組合員育成や役職員を養成しなければ人や理念継承は途絶えてしまう。その結果、協同運動は断たれ、単なる同業他社的な地域サービスと変わらないものになる。

「人づくり」に最短コースはない、付け焼刃も効かず、また農協に都合よい人材育成などあり得ない。40数年後かつての農業後継者達がどのように地域リーダーや役員として活躍している姿を目の当たりにして、三つの人づくりの重要性について報告するとともに今後の農協の人づくり研究に資したい。

1. 実践報告「若者とトコトン話す」

第一ステップ

< 専門農協に逃げる組合員と農協の人づくり >

営農巡回時、接点のない農業後継者に語りかけ「彼らが欲する知識」を感じ取り、集落公民館などで夜間塾を開き、納得するまで説明、若者の悩みや農協事業の批判「わからないこと」など、夜中まで議論する。

- 塾は年齢、出荷組織、男女は問わず「自由参加」
- リーダー的な資質を持つ青年を育てる
- 口コミ効果“夜間塾が”集落内外に広がる「講義は中身が大切」

※ 効果：農家組合や青壮年部、出荷組合の講義も増える。

## 第二ステップ

### < 将来の布石「新旧交代」と次世代組合員の養成 >

高齢化する組合員と農協青壮年部（350人：50歳～60歳）の課題「空港反対同盟として発足、農協青壮年部員は社会党員が大勢」、親父世代から社会党員にするのかと指摘される。

このままでは農業後継者の受皿「活動の場（組織）」がない、若者の就農環境づくりは、地域の仲間作りが必要、放置するといずれ若者は農外就業（空港周辺の為）する恐れがある。夜間塾で培った農業後継者の信頼のもと39集落の主業農家の18歳以上～35歳未満の450名に、農業技術を学びながら仲間作りのできる受け皿を作る。

## 第三ステップ

### < 青壮年部員の受け皿「生産部会と共販体制（強化）」 >

青壮年部員（50～60歳代）の新旧交代にともなう受け皿組織の育成生産部設置規程「30人以上もしくは5㌶以上（面積）で共販活動する部会」を設置、昭和58年まで13部会を整備、農業生産振興と販売事業の強化が推し進められた。生産部会及び販売強化は、後に専門農協から組合員の子弟が戻る。平成27年“組合員が選択”できる多様な販売事業を構築、生産部会500名により73億円まで戻る。

## 第四ステップ

### < 青年部員OB「農業指導者への道」 >

野菜や花き、養豚、果樹など先進的な農業経営者の“証”「千葉県農業指導士（農業士）」に青年部リーダーなどが累計で40人以上認定される。

また農業士に女性経営者が認定される。

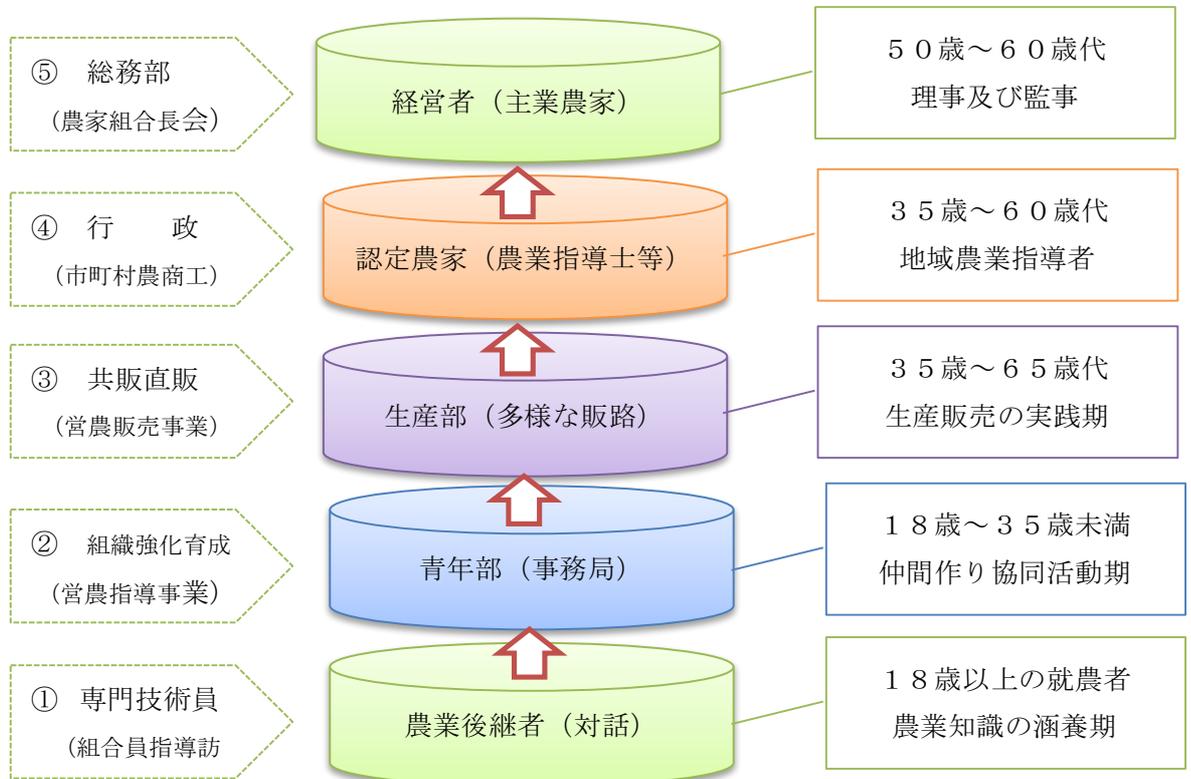
農地の番人「農業委員」に青年部OB7名が選挙で選出され、2000㌶の優良農地の利用促進と、認定農業者350名の規模拡大にともなう農地幹旋が推し進められる。

## 第五ステップ

### < プロ農業者が役員になる日 >

平成27年、50歳代の組合員（主業農家）11名が39農家組合より選出される。その多くが農業後継者や青年部員、生産部員などで43年の時間軸を経て、役員まで登りつめてきた。かつての農業後継者450人が農協経営に参画、多くの仲間の思いを事業に反映させている。

参考：A. 農業後継者とリーダー育成（ステップ・アップ）



○ 補足説明

- ① 組合員（出資者）であれば差別なく、営農指導相談「巡回指導」対応
  - ※ 専門農協（組合員）も総合農協（出資組合員）であれば平等に対応
- ② 農協青年部規約「加入脱退の自由、男女差別なく、政治宗教を問わず、出荷組合（帰属組織）等で差別しない」に定める。
  - ※ 農業士会と役場・農協で農業後継者育成協議会を別に設置（含む）
- ③ 生産部会「加入脱退の自由、生産部会の目的事業に賛同する組合員など」
  - ※ その後、直販や契約取引、インショップ、産直、異業種取引など
- ④ 認定農業者、農業指導士の育成を図る。地域農業と農協事業活動の安定を図る。
  - ※ 認定審査に農協（営農指導担当）も加わる
- ⑤ 理事改選「3年（1期）」39農家組合長による地区互選（推薦）

## 2. 仲間と議論する指導者「声を聞き、持論展開」

彼は現在59歳、畑野菜2.8haを経営する主業農家であり、西瓜、大根人参、里芋等の共販部会のリーダーである。農業後継者は大学卒業後に就農、農協青年部で活躍している。



生産部会長を6期務める。当時、農協は管内全域の西瓜共販（共撰共計）を推進中だった。ところが親父世代から市場関係が断ち切れず、ロット型共販「40支部（下部組織）」の取り纏めに苦しみ部員の意識統一も進まなかった。彼は部

会の会議などが終わると仲間を集め“何故”「共販をするのか」、仲間の不満や問題点に耳を傾け、持論を述べ、その考えを共有、浸透させる達人である。

会議では農協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（営農販売課…）を通して改善させる。とは言え、自分達で出来る事、農協が出来る事を整理しながら農協共販の強化に協力する優れたリーダーである。

役員は2年毎に代わり、次の役員10名が選出される。35歳を過ぎた青年部員「年齢制限を超えた（部員）」が選出され、彼の夜露天議論に加わる。西瓜部の活動は、これまでの親父世代から中堅農業者（40歳代）に移り、共販の一本化が着々と進み13億円の共販体制が確立した。彼は生産部長会議「品目別（生産部長）」でも販売事業実績や営農指導計画に仲間の意見を換言するなど、共販メリットを追求する。同席する他の部長は、彼から多くを学び、それぞれの部会運営でリーダーシップを発揮、後に若者達の模範でもある。

営農指導は組合員教育「部会（リーダー育成）」に限界があるが、農業後継者や青年部時代の議論や研修、視察などを通じその基礎を学ばせることで、リーダー像（部長）の素養が生まれる。部員からの販売評価が彼の双肩にかかるため強いリーダーが生まれる。

こんな例があった、総会時、農業後継者から議案「役員報酬」が高いとの意見が出る。彼らの主張はそれに見合う報酬評価があってもいいのではないかと意見が出た、役員報酬のあり方を丁寧に説明したことで意見はとり下げられたが、彼は報酬審議委員として原案に唯一反対、理由は「インセンティブを取り入れるべきだ」との主張、確かに彼らしい意見だ「能力があっても、無くても決まれば報酬が同じ」では、優秀な役員は輩出されない。多くの仲間から地域リーダーとして期待され、役職員も彼に学ぶことが多い。

※ 彼の年間農業粗収入は2700万円、家族協定「妻と後継者」に専従者給与を支払う

### 3. 持論を展開「粘っこい議論の達人」

彼は現在63歳、経営規模の大きな三区農家組合（110戸）で畑野菜3.8畝と繁殖豚5頭（厩肥用）を経営する主業農家、農業後継者が就農し経営規模拡大中だ。部会長として卸売市場40社との反省会では、絶対言い訳を聞かない納得するまで議論するリーダーだ。

生産資材価格が高ければ組合長にディスカウントや商人の価格を比較して供給価格の見直しを迫る。

予約共同購買制度を最大限生かし、さらに安くするため予約直送方式「拠点集荷場に大型トラック横付け組合員引取り」を提案、農薬は全国一の廉価、肥料も専門肥料銘柄に絞り、低価格を実現させた指導者でもある。

時には土壌診断と肥料設計で指導員を悩ませる。豚糞厩肥と残存窒素や可給態燐酸などの理論となると、学卒専門指導員も“タジタジ”会議でいい加減な施肥設計や資材提案が出来ない、営農指導員が鍛えられる。



### 4. 静かな理論派「理事として2期目」

経歴は大学卒業後、全農千葉県本部を経て農業を継ぐ、露地とハウス野菜3.5畝を経営する。農業後継者は農協青年副部長として活躍する。集落戸数は21戸で出荷組合を構成、北総農業

は京浜の台所、販売競争が熾烈な地域産地商人や市場の“草刈り場”に組合員は辟易としていた。彼は仲間を説得全員がまとまり農協共販に参加した。

地域リーダーとして仲間から信頼され人參部長や教育委員などを歴任、3年前に地域から農協理事として推薦され現在2期目にある。



冬ニンジンと春ニンジンの作付面積は600畝を超え、部員一人当たり1~3畝栽培され、年間2万トンの18億円が京浜や関西、東北市場に出荷され、うち20%強がイオンやヨーカ堂、ヤオコーなどにPB品として直販されている。

“農協改革”は必要だと静かに語りながら、多くの農協が合併で組合員を失っている。自分達の農協はここまで来るのに長い道のりだった。合併が誰のためのものか組合員には理解できない。自分達の農協はそうならないと力説する。

## 5. 消費者の声に耳を傾ける「セブンファーム取締役」

市街化区域が広がる七栄地区で、親の代から露地野菜2.8畝を経営、妻も農家の後継ぎだったが結婚、次女が勤め人と結婚し農業を辞める決意をした途端、お婿さんが就農を希望、営農部長からヨーカ堂が食品廃棄物リサイクルコンポストで農業参入したいと相談を受ける。

青年部時代や地場野菜部会の仲間に相談するが、誰一人として結論を得ないまま、夫婦で悩み続けた。常務理事が来訪し小売業態は今後大きく変化すると説明を受け、地場野菜部会も含めた取引は本店バイヤーの直轄となる。企業提携は必要とアドバイスされる。

妻の実家の露地畑2.0畝と作業機械及び作業舎をリース方式でヨーカ堂に賃貸借、農業生産法人「株式会社セブンファーム」稼働6年目、経営は2年目に黒字化する。

現在は農協理事2期目、ヨーカ堂やイオンヤオコーなど多くの小売店と年間30億円の取引をする営農経済事業にアドバイス。セブンファーム協力農家30戸の野菜を提案しながら販路開拓を支援している。



## 6. 「主業農家が占める“理事会”」

平成27年3月総会で新役員が承認された。

理事定数13名うち非常勤理事11名と学系理事2名、監事3名うち1名常勤監事、理事のうち7名が元青年部員、2名が女性部員、1名が馬飼育農家、監事は元青年部1名、職員あがり常勤監事1名、員外監事1名が就き、90%を主業農家が占める。

理事の内訳は、主業農家は女性理事も含め8名、このうち認定農業者は7名が登録されている。マーケティングなど販売プロとして元営農指導部長（現成田青果取締役）が非常勤理事に就く。

### 補足

未合併「小規模農協（農家戸数1340戸／正組合員1800名）」小さいが中身は濃い。財務基準や自己資本比率は満たしており、注目すべきは部門損益の黒字化。特に農業部門は営農指導事業費を100%配賦後に黒字となっており、営農指導事業は信用・共済事業収益で賄われていない。

<プラス1.> 教訓「意識改革は内部から起す」

○ 経緯

昭和43年、60数名足らずの役職員と1400未満の農業者（組合員）による農協運営は、高度経済成長の最中「営農経済事業」は組合員が専門農協に逃げ、地域農業は産地商人と京浜市場の“草刈り場”だった。

組合長は総会で“営農指導の強化”を迫られ、陸稲と麦、イモ類、落花生などから換金性の高い野菜普及を求めている。

販売スタッフは8名弱、1400戸（当時は40集落）の畑農産物を取込む集荷施設は中央集荷場1棟と政府指定倉庫が2棟あるのみ、人材も施設もなく、あるのは主業農家と生産基盤「明治開拓、戦後農地解放（畑と谷津田）」野菜産地の造成と近代化計画が大きく遅れていた。

営農指導は専門員一人で農家巡回、逃げる組合員は営農指導員に頼るが、販売は専門農協や60以上の出荷組合を作り、また産地商人に庭先販売する・農協をあてにせず、生産資材も産地商人と競争で細々と信用共済事業などで食いつないでいた。

○ 内部から意識改革を起すこと！

指導スタッフは開拓組合あがりの営農部長と営農指導員の2名、組合長直下のもと参事と営農部長、総務部長の3巨頭のもと、振興作物を試みるが4年後に共販と企業契約取引は崩壊する。

失敗したが、職員や理事の意識は確実に変化していた。“何か出来る”のだという意識の広がりを感じた。だが“計画や予算建て”する段になると厳しい経営で、また失敗をするのか「あの撰別機械はいつ動くのか・・・」と皮肉り課長が足を引っ張る。営農部長は失敗を恐れたら“何も起こらない”と助言。

まず同僚の意識改革を起すため、手伝うなど指示されていた麦、米の入庫作業や肥料配達、豚の屠畜搬送など手伝い、3Kの厳しい環境で休憩時や酒を飲む機会のたび、この作業コストはいくらか、組合員サービスなのか・・・など彼らに聞きながら、農協に対する組合員や農業後継者の“真実の声”を伝え、営農企画の考え方を昼夜議論した。

効果は意外と速く表れ、営農企画「生産部設置規程」や企業契約取引など販売スタッフは組合員の利用拡大が進むことに“失敗を恐れず”取組む感触を得た。同時に購買事業も意識改革が起きた「販売事業とセット」で“予約共同購買制度”と「出来秋払い」により競争入札で、産地商人に対抗した廉価で購買利用率を高めた。

理事会も、営農経済事業の飛躍的な伸びに対し組合員からの注文や課題が持ち込まれようになった。これまで事業利用しない役員が多かったが、組合員の事業利用が進むにつれて“役員の選択”や生産部会の農協に対する意見が多くなった。

そんな時、同僚は“逃げるな”電話で話さず“直ぐ訪問しろ”と後輩職員に指導する。理事などの意識改革は営農指導巡回で必ず定期的に訪れ、集落組合（現39農家組合）毎の農協事業に対する意見を聞き、理事会まで課題を温めないようにした。

#### ○ 学系理事の役割

理事の80%が生産部会で活躍するため、理事の発言が多くなったが、月一回の理事会では専門的な情報も伝えられない。農協法や農業委員会制度の改正など農業新聞や農業共済新聞、農業協同組合新聞を購読すれば情報は把握できるが、いまは読まない役員が多い。

金融経済や農産物流通情報、マーケティング変化など多くの役員は理解し得ない。常に知識涵養が会議の潤滑用となることで部課長は勉強をせねばならない。

まだ70歳を過ぎた役員が居るかと思えば、60歳で老けている役員もいるようだ。経営者として学ぶ力が無くなれば年齢に関係なく引退勧告すべきだが、組合員の総意で選出されたのであれば組織としてその教育も必要。常務、専務理事がその任にあたれば給与打ちでコストも安価、出来なければこれも引退勧告されると考えねばならないであろう。

その意味で学系理事は“プロの経営者”として今般の農協改革で求められたところだが、どう考えるかであろう。