

J A人づくり研究会「第29回研究会」

課題提起 「現場の動きからみえてくる J A 自己改革をめぐる諸課題」

J A人づくり研究会 副代表 仲野隆三

J Aの創造的「自己改革」は、誰のためにするのか、農業者の目線で追って見ると「自己とは誰なのか」また「何をもちて改革というのか」、「誰が評価するのか」そこが見えてこない。過去にも「選択と集中」や「営農経済事業」など3年に1回 J A大会で決議して取り組んできたと記憶する。今度は政府による農協改革をうけ自己改革の取り組みを始めているが、5年間の改革期間は余すところ1年半（平成31年5月）となった。

改革目標は、組合員の所得向上と生産資材コストの低減であり、役員の過半に認定農業者や販売の専門家を登用すると明記される。既に公認会計士監査「全中監査法人（会社設立）」導入や全農の生産資材の低コスト化が取り組まれており、残すところ全国620 J Aの取り組み結果を待つのみとなった。

J Aは都市部、農村部、中山間・島峡部などに区分され、地域性と農業、組合員のおかれた背景や条件はそれぞれ異なるため、自己改革の取り組みを集落組合や拠点支所などで、組合員や認定農業者、農業指導士、青年部、女性部などに丁寧な説明をすることが求められます。

組合員からすれば、合併による事業拠点の統廃合など効率性を優先した J A経営だけが目に映り、営農経済事業は機械施設などハード事業の整備に終始するなどして、肝心の専門性の高い営農指導員や変化するマーケットに対応した販売開発担当者などソフト的な人材育成の取り組みの遅れが目立つ。また組合員の営農形態も従来の組織共販から、組合員（経営体）が販路を選択できる複線型共販や契約取引など、戸別経営体の改善指導などの取り組みが喫緊課題となっている。

いま一度立ち止まり「組織合併が進む中」 J Aの未来に向かって地域と組合員の声をどう事業運営に反映させるか“足下を見つめ直し”「組合員の組合員による組合員のための J A」を、組合員と役職員で知恵を絞り意識を共有して、地域最適の自己改革に取り組むべきです。

○ 改革に向け「総代と理事に役割り」

組合員の声を組織運営と事業に反映させるにはどうするか、多くの農業者がこの問いに悩む。小さな組織の時は組合員の声が届き易かったが、組織が大きくなると役職員の顔が見えなり、発言機会を失い「言えなくなる」理事として同様に理事会での発言数は激減する。その意味で「組合員の声をどう聴くか」そこがトップリーダーとサブの役割りとなる。

地区総代説明会や総会（総代）で総代から質問がない。資料作成も親切なもので

はないことから目を通す総代はいない。問題一は「組合員と総代制」が多くの組合員にJAが見えない組織運営となっているのではないかと疑問に思うこと。また多くの組合員が「総代が誰か分からない」、総代は「どのように決めるか」などがある。

ここから始めないと「組合員の声」を聞くことが出来ない。総代選出は組合員数に基づき、複数の集落組合単位の組合員数40～80人に対し、総代数が配分される。総代は輪番もしくは選挙で選択される。総代（組合員）は総代会前に組合員と要望や意見取りまとめをする必要がある。また総代会後、審議内容を報告をする義務がある。

JA自己改革に際し、総代は理事に次いで重要な役割を持つ。数千～数万人の組合員に営農経済事業（改革目標）を伝えなければならない。総代会制をとっているJAはその対策を講じているか、ここが欠けると組合員の声を反映させた取り組みとならない。

次が理事の役割りについて考えたい。理事も合併で選出区域が広域となり担当区域の組合員は数百名になる。おおよそ組合員の顔が見えないと推測するが、生産組織支部や土地改良区、青年部、女性部支部などに最低限の顔見せは必要だと考える。

組合員の声を反映させるために理事会で「JA自己改革（マスタープラン）」検証と実行の進捗率を管理監督する忠実義務がある。一人ひとりの役員が選出区域の組合員の声が営農経済事業改革に生かされているか、否か、マスタープランに沿って確認、全体の改革プランに反映させる。

○ 改革は「気づきと行動力」

今でこそ営農経済事業改革のもと、組合員の農業所得増加や生産資材コスト低減、役員の過半に認定農業者と販売のプロを登用など求められている。

すでに30年前、JA土幌町はそれを実践していた。きっかけトップリーダーのデンプン馬鈴薯（デンプン含有率）への疑問から、農産物の6次産業化が始まった。馬鈴薯はデンプン含有率で納品価格が決定されていた。役員改選で新しい組合長が就任、自分達のデンプン含有率に疑問を抱き、研究機関で検査した結果、取引業者に騙されていたことがわかった。

組合長は、酪農組合員を戸別訪問「デンプン工場（取得）」で出資金の増資を懇願し組合員の協力により念願のJAデンプン工場が稼働、組合員の売上は増加これを機に、酪農組合員の経営安定を目的に3JA合同で乳業工場（現在の四葉乳牛）を稼働、組合員の所得増加を推し進めてきた。

驚きは、JA事務所前に「日本生活協同組合連合会」の看板、JA土幌町の生活事業拠点だ。土幌町は十勝平野にあり農業と関連会社の住民が共存しており、生活協同組合と提携して生活物資を農家と住民で共同購入するなど、トップリーダーの革新的「自己改革」に事例でもある。

特産農芸作物のイ草産地「JA八代」、国民のライフサイクルと住宅需要の大変化に伴いイ草需要が激減、組合員は「困窮」した。管内は水田農地が広がり、水田を園芸産地に転換すべく、営農経済事業を事業本部制とした営農センター

に25名の指導員を配置、各指導員は地域を分担して、組合員一戸ごとにJA事業を利用してもらえますか、と訪問しながら生産振興作物「キャベツ、ブロッコリ、レタス、トマト等」の普及と技術指導に取り組んでいる。同時に野菜出集荷拠点センターを各地に配置、販路は毎年組合員と交渉「加工・業務用途(契約)か卸市場ルートを選択肢」を決めて、組合員に自由な販路選択をさせている。創造的な取り組みは隣接JA(宇城)の組合員が八代のトマト選果場を利用していることだ。事業本部長曰く、これからは機械施設整備の保有するJAを他のJA組合員が使えばいいと。・・・隣のJA宇城と合意され組合員が利用する。

営農指導員が驚くほど専門能力が高く、1年に1回営農指導員は「マイチャレンジ発表」する。営農経済事業で事業本部制をとっている理由は、営農技術や販売など専門能力を高めることにあり、本部長曰く「うちには能力の高い人材が豊富」と自負。人事異動はよほど業務でへまをしなければ「営農経済部署」とのこと。230億円を超えて300億円に迫る野菜転作と組合員の農業所得増加に取り組んでいる。

○ 准組合員を考える

准組合員は定款で組合員と明確に謳っているが、この准組合員が政権(規制改革会議)で農協潰しに用いられている。准組合員「在住、在勤(農業、農業外)の住民の事業利用」を認めたものであり、何ら批判に値するものではない。

ただし、准組合員数は過半を超え、正組合員数を上回っているおり、准組合員の信用・共済・生活事業量(取扱額)を考慮すると「理事への登用」や「総会(総代会)議決権」などで問題となるのではないかと危惧します。

もう一つは准組合員問題が、何度となく規制改革会議や政権による「農協潰し(駆け引き材料)」に利用される可能性が否めないことでもあります。今後准組合員の正組合員化を進める必要があります。例としてJA兵庫六甲など、幾つかのJAが正組合員化を推し進めています。都市部JAは農業者の面積要件及び従事日数を「産直農業」や「家庭菜園」まで引き下げ正組合員とするなど。農村部(中山間部)は主業組合員の「専従者労力の減少」に対応して雇用斡旋「農業労力(従事者)」などにより正組合員とする方法もあるのではないかと！

最後は定款変更で、准組合員の意思確認を得て正組合員変更「県庁(知事)」申請するなど。信用や共済事業及び総務部などで面談して進める。准組合員問題を、このまま店晒しなどで据え置くことは「JAの未来」にとって課題となる。早急に研究会を立上げ解決しなければならない。