

# JA－IT研究会・通信

第9号 2011年11月

## もくじ

### JA－IT研究会設立10周年記念

- JA－IT研究会の創立10周年を祝う …… JA－IT研究会代表委員 今村奈良臣 2.  
創立10周年を契機に新たな挑戦を …… JA－IT研究会副代表委員 黒澤賢治 3.  
人口減、高齢化社会における販売・営農戦略の構築をめざして  
…………… JA－IT研究会副代表委員 吉田俊幸 5.  
多様化の時代における農業協同組合の使命 ……JA－IT研究会副代表委員 仲野隆三 6.  
学んで人に仕える ……………JA－IT研究会アドバイザー 中原純一 7.  
JA－IT研究会の10周年に寄せて ……信州きのこマイスター協会理事長 前澤憲雄 8.  
環境変化に「対応する」視点と「変えてはならない」姿勢  
…………… JA福岡中央会農業対策部部長 小早川英明 10.  
JA－IT研究会の価値観と関係性を考える …………… JC総研常務理事 松岡公明 11.

## J A－I T研究会の創立10周年を祝う

— これまでの10年、これからの10年 —

J A－I T研究会代表委員 今村 奈良臣

J A－I T研究会は創立10周年を迎えた。思い返せばJ A甘楽富岡管内の会場で10年前の9月8日に設立総会、そして第1回公開研究会を開催してから、またたく間に10年が過ぎた。この間、30回に及ぶ公開研究会、そして3回にわたる合宿形式によるマーケティング研究会を行なってきた。

J A－I T研究会の研究活動を通して追求し、推進してきたことを一言で集約するならば、農協活動・農協運動のイノベーション（Innovation）ということであった。イノベーションとは「革新」、「刷新」ということであるが、「破壊的創造」と言ってもよい。古い体質、旧態依然たる活動、「前例遵守」の行動などを、全面的に見直しつつ、新しい時代を創造していくための農協の本来めざすべき活動や運動はいかにあるべきか、という課題の追求とその実践であった。

そのためには具体的に何をなすべきか、いかなる実践を行なうべきか。研究会代表としての私が提起し追求してきたのは、次の7つの分野にわたる課題であった。

- (1) 人材革新
- (2) 情報革新
- (3) 技術革新
- (4) 販売革新
- (5) 組織革新
- (6) 経営革新
- (7) 地域革新

これらの革新すべき課題は、いうまでもなく、(1) J A役員、(2) J A職員、(3) J A組合員、(4) J A青年部、J A女性部、(5) その他関連部門、例えば農産物直売所等々、それぞれの部署で、自己責任の原則に立ちながら行なうべきことを説き推進してきたつもりである。

これらの課題がいかに追求され、また実践できたか、と問われると、総体からみると未だしの観はあるものの、すぐれたJ Aではこれらの課題に全力をあげ、実現している。しかし、全国を見渡すと未だしの観はぬぐえない。J A－I T研究会の存在意義はいまだなお大きい。

これまでの10年を踏みしめ、これからの10年を目指して頑張ろう。

## 創立10周年を契機に新たな挑戦を

J A - I T 研究会副代表委員（特定非営利活動法人アグリネット理事長）

黒澤 賢治

### 1. はじめに

農村社会の大きな変化に伴い、J A の構造改革をめざした合併が進行していた中で、組合員の営農を如何に再生構築するかは最大の課題であった。ややもすると組合員置き去りの組織統合との批判を頂く合併も見受けられ、事業採算性を大きく損なっていた営農経済事業の再構築は至上命題となっていた。そのため、全国各地の合併 J A の共通課題として、改善・改革に向けた取り組みと地域づくりの基本指針としての「地域農業振興計画」が、様々な解決策と地域営農のあるべき姿を具現化すべく策定され、本格的な組合員・生産組織・J A の三位一体の事業改革がスタートした。しかし合併以前の旧体質からの脱却の困難さ、さらには新生 J A の組織運営オペレーションの拙さから、本来の合併効果を組合員個別経営体にも供与出来ずに思い悩む J A も現れるに至った。そこで、「共通の悩みや課題」を抱える J A の意思を結集し、研究会設立に向けた目論見を全国の仲間に発信し、更には研究者や J A 組織・農文協等の支援を頂きながら研究会立ち上げに参画以来、早くも 10 年の歳月が流れようとしている。代表委員に就任頂いた東京大学名誉教授今村奈良臣先生から、お引受け頂く条件として、「物心ともに自立し、手弁当で会員が全ての事業にこぞって参画する研究会であること」を厳しく念を押された。そのことが、今日まで 10 年に及ぶ研究会の起点であることを今でも心にとめて、活動を真摯に展開してきていると言える。

### 2. 問題提起と日々の実践の中からの現地現場型提言を基本とした活動を

会員 J A が個々に抱える課題や問題を如何にして解決するかが創生期の最大の使命であったと言える。とりわけ営農経済事業は地域特性や気候風土が大きく異なることから、研究会運営も困難を極めたが、今村代表を中心とする研究者や課題提起を頂いた産業界のエキスパートの皆さんの、実に当を得た示唆や助言により、公開研究会を終え各地に戻って現地現場での実戦投入を図り、さらに研究会へフィードバックすると言った活動が多くの仲間とのネットワークにより本格化したことにより「J A 営農改革」も徐々に各地で成果を挙げつつある。まさに J A - I T 研究会の立ち位置は現地現場に徹底的に根ざし、実践

の中から「優良事例を全国に横展開する」と言った手法をふんだんに活用し、「地域づくり・産物づくり・人づくり」を同時に実践する優れたものの研究会へと進化を継続していると言える。

創立以来、全国の同憂志士が集まり営農経済事業の改革からスタートし、現在では地域において議員として、あるいはJA役員として活躍している先輩諸兄が大勢いらっしゃるが、今でも創立時の志を様々な地域活動の中に発揮されている姿に頭が下がる思いでいっぱいだ。

### 3. 地域に根ざした更なる挑戦を

JA-IT研究会の10年の活動の中で、徐々にではあるが「次世代の人材（財）」が着実に育ってきていることは、今後の研究会の大きな収穫だと認識している。現在715JAが全国で組織運営されていることから見れば、100JA程度の会員JAを目指した恒常的な会員拡大運動も喫緊の課題と言える。加えて創始の研究課題である「営農経済事業」の更なる進化を促進する為の地道な現地現場活動の実践の継続と地域価値体系づくりを如何に組合員・組織・地域住民と共有するかにかかっていると見える。

「チャレンジしない限り地域もJAも変わらない」。会員個々の成長が、組織・地域の成長・活性化の原点であることを再認識し、地域・組織をコーディネートした挑戦を継続されんことを念じる次第である。

### 4. むすびに

今村代表の熱き農への情熱に触発されて歩んできた10年余の歳月を振り返りつつ、このJA-IT研究会の共同事務局として支援を頂いているJA全中・(社)農文協のスタッフの皆さんに深甚なる感謝と御礼を申し上げたい。加えて30回にも及ぶ研究会開催に当たり、多忙の中を駆けつけて頂き、示唆に富むご教授を頂いた講師・報告者の方々に対し、今後とも変わらぬご指導を併せてお願いし、10年余の回想と感謝の言葉としたい。

多くの皆様の御恩に対しては、必ず全国各地のJA事業活動の中で新たなる協同活動を通じて結果を出すことによって報いることをお約束申し上げ、結びといたします。

## 人口減、高齢化社会における販売・営農戦略の構築をめざして

J A - I T 研究会副代表委員（高崎大学教授）吉田 俊幸

『農村文化運動』157号・161号の甘楽富岡農協の直売所、インショップの特集号を材料とした勉強会に出席した際、農文協から甘楽富岡農協をモデルとした農協の研究会を立ち上げたいとの相談を受けた。趣旨は賛成であるが、その際、幾つかの会の性格、運営について提案した。この提案は、今村代表、黒澤副代表等のメンバーとの共通認識でもあり、研究会の基本ルールとなった。10周年に当たって再確認することも、新しい10年への新たな発展をめざす上で、有意義であろう。

第一は、農協や全国連の方針の批判のための研究会としない。販売、営農事業を中心とした農協の発展と改革をめざす研究会とする。第二は、先進事例や実態を踏まえた研究会とする。理念を先行とするのではなく、現実の実態に立脚する。第三は、会の運営の中心は、単協の役職員とする。もちろん、全国連、県連からの参加と協力をえる。会の発足に当たって、全国農協中央会の協力と了解を得ることを強調した。第四は、会の運営は、会費と研究会参加費で賄い、財政的に自立する。

以上の内容が運営に貫かれたことが、研究会のテーマや内容が、農産物の消費・流通の変化への的確な対応と流通の変化を先取りしたものになったと思う。

しかし、直売所・インショップも、流通業者や加工業者との連携も、さらには6次産業化も転機を迎えている。以上の販売方式によっても、高価格販売の実現が困難となり、安定販売を通じた生産者手取り確保へシフトしてきている。

というのは、食料消費が国内需要が成熟化時代から縮小時代へ移っているからである。食料・農業・農村白書（21年度）によると、全ての農畜産物の生産額は減少しているが、その要因の一つは価格の低下であり、需要の減少である。

農産物価格下落と需要減の要因は、農産物輸入の影響もあるが、もう一つの要因は人口減、高齢化の進展さらには所得減という日本経済・社会の構造的な要因に起因している。事実、90年以降、自動車の販売台数等の全ての分野で、需要減と価格低下が進展している。とくに、農業を含めた食品産業や日用品等の内需型産業は、需要減とともに需要の質的な変化に最も影響を受ける分野である。

内需型産業である食品、日用品（花王、ユニ・チャーム、ユニクロ等）産業は、さらには農業機械産業は、日本の経済社会構造の変化への対応を強め、海外への拠点づくりと販売シェアを急速に拡大している。すでに、農畜産物需要も、国際化と関係なく需要減と質的な変化が生じており、今後、加速することが予想される。その変化に対応した産地・販売戦略の構築が求められている。J A ・ I T 研究会の次の10年の課題は、これまでの成果を踏まえた新たな戦略を構築することも一つの課題である。

## 多様化の時代における農業協同組合の使命

J A - I T 研究会副代表員（J A 富里市常務理事）

仲野 隆三

今、農業の現場では組合員の高齢化と担い手不足等により、耕作放棄地の増加に歯止めがかからず、また組織基盤である正組合員の減少と准組合員の増加という事態に、本来の営農・生活事業を基本とする農業協同組合のあり方が問われようとしている。その鍵を握るのが総合農協としての事業バランスであることはいまでもない。10年前の2001年9月に、農業協同組合の経済事業改革を促進し、その人材育成と先進的な研修により課題に取り組むべくJ A - I T研究会が設立され、これまで29回の公開研究会や3回の人材養成セミナーが開催され、多くの役職員が学んできた。しかし、何よりも全国の715農業協同組合の数からすれば、参加している会員はほんの一握りであり、まだまだ経済事業改革は途半ばの感がある。農業協同組合は中山間地や農村部、さらに農村部+都市部、都市部に分けることができよう。必ず地域には一次産業の基盤があり、この基盤の活性化が農業協同組合の本来の使命である。

組合員意識の変容や価値観の多様性は、農業協同組合の事業が選択される時代をもたらした。それゆえに、農業協同組合にしか出来ない事業は何か、その本質を求めれば「農と食」であると考え。既成概念やこれまでの事業だけで四半世紀の間、組織は持続しない。だからこそ時代変化を読み取り、一次産業を新たな転換点にする営農企画や事業が必要となっている。今村奈良臣代表委員の提唱する農業の6次産業論はあらゆるところで開花し始めているが、農業協同組合の営農事業は内発的な6次産業論である。この6次産業論は「売る」という行為にとらわれ、価値連鎖に結びついていない。マーケティング戦略の欠如ともいえる。生産のために集落組織やグループを育成しながら、マーケットに提案するなどして農畜産物を商品として企画する。また必要であれば外部資本との融合や連携により、加工まで取り入れて付加価値を高める。このことにより農業協同組合事業の多様性が実証され、時代の変化のなかで変容する組合員を参加させることができ、地域活性化の可能性も見えてくる。農業協同組合が地域農業を興す原動力としての機能を保持していることはこのことでもわかるのだが、この機能を使っていないのである。J A - I T研究会は農業協同組合に内包されている機能を目覚めさせるため、営農企画研修やそのための人材育成に取り組んでいく。今後とも多くの会員の参加を願い、10周年記念の区切りとしたい。

## 学んで人に仕える

J A - I T 研究会アドバイザー 中原 純一

10年ひと昔、この研究会10年の流れが、ちょうど私の人生における豊かな時にあたった幸せである。JAバンクの仕事を終えた区切りとして、永年携わってきた組合金融の企画・開発の仕事の岩盤である農業生産の現場に立つことができた。

平成13年10月、協同組合懇話会の現地視察に参加して、大原幽学記念館（千葉県旭市）で、JAちばみどりの役員から大型合併の経過や野菜産地としての苦労話をお聞きする機会を得た。

当時JA-I T研究会に個人参加であったが、代表の今村先生から幾たびかご講話いただいた「多様性こそが活力を生む」、「時間軸と空間軸から考えよ」、「JAが地域農業の司令塔たれ」、これらの言葉がこの視察で強く実感できたことが不思議でならない。

一面に広がる野菜畑を見渡しながら「この北総台地から何かを学びとりたい」という思いであった。当時、野菜産出額300億円規模で全国2位、千葉県でトップのJAで活躍されている営農販売担当の皆さんの生き生きした姿が印象に残っている。それから5年ほど後のことだが、今村先生が選考委員長をされる農協文化人表彰候補として、その時の課長さんの推薦文を書かせていただいたことも良き思い出となっている。

「お前が営農顧問、何ができるの？」と大手町ではよく聞かれる。今や野菜の大規模産地が卸売市場に一括委託する時代から、消費サイドの実需がグリップできた範囲で、産地計画のもと契約の取引に向かっている。総合農協として、営農販売の戦力がどれだけ充実しているかが生命線となる。私も及ばずながら、部会・生産組織の活動をご支援して農家の皆さんの経営が持続的に発展する道づくりをお手伝いし、生産者が集まれる場に陪席する機会には、そこで論点整理をしている。大型合併農協なりにご苦労が多い舵取りにおいて、少しでもお役に立ちたいとの願いである。

野菜畑やハウスの中で生産者の皆さんからお話を聞くことが第一、時には市場や流通関係者、そして業務加工の会社へ出向く機会もあって、これも勉強と、悦びをもって動いている。

「学而事人」 清水安三氏の言葉だが、「学んで人に仕える」ことを大切にしたい。学びは、より良き社会を築くためと理解して、私の残された人生を他者のために貢献する者でありたい。

## J A - I T 研究会の 1 0 周年に寄せて

一般社団法人信州きのこマイスター協会理事長（前 J A 中野市常務理事）

前澤 憲雄

J A - I T 研究会の 1 0 周年、おめでとうございます。

スタートした当初、私は 1 3 年ぶりに生産販売部署に戻った時期だった。前の 1 3 年間、A - コープ店舗や生活事業、そして農産物産館「オランチェ」の企画運営を手がけた。その当時、J A 甘楽富岡の黒澤宮農事業本部長（当時）が視察に見えたときに、J A 中野市の阿部生産部長（その後常務理事、私の前任者）から「J A の平等から公平への理論」をきき感銘されていた。黒澤本部長がその後、営農事業改革を次々と進めたことは、ご承知の通りだ。

さて、そんなご縁があったので、研究会公開講座に参加してみて、当 J A の課題を解明できる展望を確信し、早速 J A として入会した。

### 〈私の近況〉

私は昨年 5 月に J A 中野市の役員を退任し、一般社団法人信州きのこマイスター協会の設立に関わり、現在、その理事長を仰せつかっている。この協会の主要な事業はきのこの魅力を発信できる人材の育成であり、具体的にはきのこの栽培、その歴史から生理特性、機能性、栄養、調理方法を学び、終了試験に合格された方をきのこマイスターとして認定することだ。

現在、ベーシックマイスターは全国に 2 5 0 名、その上級のきのこマイスターは 1 2 0 名だ。長野県の食用きのこ生産は全国の 3 0 数%を占める。きのこを食べて健康ライフ、長野県がその先頭に立たなくてはと新たな気持ちで取り組んでいるところだ。

### 〈J A 中野市の課題と 1 0 年の軌跡〉

J A 中野市管内の農業は、平成 3 年に 2 3 0 億円の販売高をピークに右肩下がりが続けた。特に、平成 1 0 年 2 0 3 億円を最後に翌年 1 8 5 億円に減少、その後平成 1 5 年まで減少を続けて 1 5 8 億円まで落ち込んだ。この中で、主力品目のきのこは 1 3 3 億円から 1 0 3 億円にと 3 0 億円の減少である。きのこ以外の園芸品目も 1 5 億円の減少だ。従って、中野市農業のグランドデザインと長期ビジョンが強く求められていた。私は、中野市の地域経済の基軸は農業であり、この地域農業を正しく発展させるためにどうすればいい



のか悩んでいた。

そこで、販売力強化方策の必要性を痛感した。なぜなら、個別農業者の所得を上げない限り後継者も育たず、基盤拡大もできない。農家手取りを引き上げるための販売の仕組みづくりという課題は、J A - I T 研究会参加の先進 J A の取り組みや今村代表委員と黒澤副代表委員に薫陶を受けた。

そして、平成 16 年、私が常務理事を拝命したところから、そのためのグランドデザインづくりと具体的な生産基盤構築に着手した。基本目標は、200 億円再構築である。

その結果、6 年間の任期終了時には 205 億円に到達した。翌年の 22 年度も増加を続け 218 億円まで到達した。

### 〈営農復権、販売力強化の道標〉

J A - I T 研究会参加の全国の J A の取り組み、先進事例の惜しみない開示から学んだことを私は次の 3 点に絞ってみたい。

- (1) 地域農業の現状把握と強み・弱みの整理、振興発展方向と基本目標の掲示。
- (2) 個別課題の整理とその優先順位化。さらに実施行程を策定し、誰がどういう方法でいつまでにどこまでやるのか具体化し、実践検証を続ける。
- (3) 実行段階では、それを阻む障害が必ず現れる。やり抜く信念、リーダーシップの發揮、目標を共有する農業者、役職員の連携を重視する。ここから、新たな知恵と周囲の協力が生まれる。そして、結果が現れる。

私は、中野市の地域農業を簡潔に「きのこと多彩な園芸農業の 2 つの柱」と位置づけ、その発展こそが基本目標と明示した。そして、それを裏付ける手取り最大化マーケティング戦略構築をデザインした。200 億円再構築とそのために必要な資金と情報は、思い切っ

て提示して覚悟の程を訴えた。

その結果は既述の通りである。

### 〈今後の J A - I T 研究会に期待すること〉

事業は人なりだ。J A - I T 研究会が、全国の J A の自覚的な役職員を結集して地域農業が自立する羅針盤の役割を果たしてほしい。

日本は、時あたかも T P P という大きな転換期を迎えている。T P P は、無論現在の日本農業にとってマイナス意外の何ものでもない。この排除は総力を挙げて取り組むべきである。

さらに、今の日本農業が抱える課題を、それぞれの J A が地域農業振興に責任を持ってスピードを加速して進めてほしい。

## 環境変化に「対応する」視点と「変えてはならない」姿勢

J A福岡中央会農業対策部部長 小早川英明

J A－I T研究会が設立されて、はや10周年となる。当時の私とは言えば、J A出向から中央会へ戻り、営農担当の業務、特に米の生産調整や地域農業戦略の策定・実践などを担当していたが、事業環境の認識、仕事への取組姿勢、仕事のやり方等々を、何とか変えていこうと、苦しみ、もがいていたように記憶している。

時がすすみ現在、農政も営農も、また、地産地消や広報までも業務を担当するようになった。その中でも今日のT P P交渉参加問題は、今までの中でも最大級の農政課題ではないだろうか。国内対策では平成16年からの米政策改革、平成19年からのいわゆる“3対策”、そして平成21年の政権交代を受けた農業者戸別所得補償制度などの農政改革がなされてきたし、一方、国外対策ではW T Oドーハラウンド交渉、日豪E P A交渉など、それぞれを捉えると確かに大きな農政課題であったが、これほどまでに日本農業だけにとどまらず、国民生活全般に影響を及ぼすものはないのではないかと心配するのは私だけではないだろう。

このT P Pの“大波”がわが国に襲ってくることを考えるとき、私は、先の東日本大震災のことを思い出す。被災地の皆様がたには一日でも早い復旧、復興を祈るだけであるが、このT P Pという大波にのまれてしまうと、日本全土がこのような事態に、いや、もっと深刻な状況になるかもしれないという恐怖さえ感じる。しかし、東日本大震災で見たものは悲惨な状況だけではなかった。そこで見えたものは、地域の大切さ、地域力、人と人とのつながりの大切さ等々である。総じて言えば、一人ひとりではできないことをみんなの力で解決しようとする力、それは協同組合そのものではないかと感じたものである。そして地域の方からは物資供給や被災者支援にいち早く取り組んだJ Aの底力への高い評価があったとのこと。地域社会でのJ Aの存在感を強く確認できたものである。

T P P交渉参加問題が今後どうなるかをここで論じるのは差し控えるが、今後とも農業やJ Aを取り巻く環境は必ずや変わってくるであろう。私は、その環境変化に「どう対応するか」という視点と、一方で「変えてはならない」姿勢があると考え。これは10年前の私にも通ずることであるが、前者はマーケティングの視点であり、後者は農業を真ん中に据えて地域を考えていく姿勢である。特に、農業を考えなくなるとJ Aではなくなってしまうし、地域の農家にアプローチできなければ営農指導とは言えない。

J A－I T研究会が設立されてこれまでの間にもいろいろな取り組みがなされてきた。その取り組みは、まさにこれらのことを実践する取り組みであったと確信するし、今後とも的確な情報提供と、営農指導関係者の相互研鑽の“場づくり”を行なっていただくことを祈念するものである。

## J A - I T 研究会の価値観と関係性を考える

——この10年を振り返って——

J C 総研常務理事 松岡 公明

いま、グローバル化、少子高齢化の進展のなかで、従来の世界経済の秩序・成長モデル、社会保障・雇用システムなどの「神話」が次々と崩壊している。原発の「安全神話」も完全に崩壊した。

一方、国論を二分しているTPPでは、ここ20年数年の世界史的な見識も反省もなく、自由貿易・市場原理の「安全神話」が強調されている。原発とあまりにも似ているのではないか。アメリカのオバマ大統領も日本の民主党も「チェンジ」を標榜したはずなのに、パラダイム転換ができていない。政府からの情報開示もなく、TPP推進を「社是」化したようなメディアの一方通行的な報道のなかで、民主主義さえもおかしくなりつつある。

来年は国連が定めた国際協同組合年である。国際協同組合年が、単なるイベントだけでは、1年過ぎれば何も残らない。国際協同組合年に向けて、協同組合陣営自らが協同組合の価値や本質を相互連携して究めていく、社会的活動の内実を高めていく、その実践を通じた理解と支持の拡大運動こそ重要である。具体的には、「協同組合が地域のど真ん中にいる」という、地域社会との連携にかかる運動論の展開が必要だ。

世界の協同組合が、大震災へのお見舞いのメッセージを送りつつ、震災復興における日本の協同組合セクターの役割に注目、期待を寄せている。今回の未曾有の災害を教訓として、これまでの経済成長一辺倒の社会のあり方を問い直し、新しい価値観、生活スタイル、自然エネルギー問題も含めたオルタナティブ・エコノミーについて国民的議論を喚起するような草の根運動が必要だろう。「共生」をキーワードにパラダイムの転換を図り、自然環境と人間社会、経済と社会のバランスある関係性の再構築について、協同組合セクターの自らの課題として考え、情報発信し、地域から広くコミュニケーションしていかなければならない。

\*

J A 営農経済事業も内向きの対症療法的な取り組みでは通用しない時代環境にある。めまぐるしく農政の転換が実施されるなかで、生産現場が振り回されないようしっかりした営農スタンスが求められる。どちらかといえば、これまで「国の制度の鋳型に身体を合わせる」営農指導が多かったのではないか。「自らの営農の設計図を作り、そこに制度を使いこなしていく」という自律型営農への視線が不足していたのではないか。

まさに、地域農業の現場力が問われている。「現場力」とは何か？ それは、現場のさまざまな課題・問題点を自ら考え、能動的に解決していく能力といえるが、具体的には、営農企画力・技術力、マーケティング力、経営力、情報力、組織力、自立力、改善力、持続力、ネットワーク力などの総合力の力量が問われることになる。

長引く不況、デフレのなかで、農産物の低価格指向に一層の拍車がかかり、農家は再生産も厳しい状況に追い込まれている。JAでは、これまで市場出荷が中心であったから、「卸」から先の川下の実需情報の提供力が乏しい。産地農産物の営業・商談もできない。マーケティングがなければ新たな営農企画提案もできない。そのような負の循環が続いている。

そうしたなか、マーケティング戦略について、品質ランク・規格別、生食用から加工・業務用需要までの需給調整を兼ねた販売先の確保、さらに、卸市場、インショップ・直販、契約取引、直売所などの販売チャネルの組み合わせ、ロット管理、物流システムをどうするのか、農家手取りの最大化のための設計図を描かなければならない。農業はお天道様相手、作柄・作況の変化は当たり前、しかも経済社会の変化に対応してマーケットも変動するので、現実には設計図通りにはいかない。それをリスク調整しながら、適宜・適切にマネジメントしなければならない。

また、生産現場では、担い手育成、農地集積など構造政策と販売事業がバラバラにすすめられ、ビジョンに基づくストーリー性がないままに営農指導が繰り返されている。①マーケティング（需要・取引先毎の座布団にどう座るか）に基づき、②生産体系（何を作るか、どういう生産基準で作るか、どういう生産資材を利用するか）、③農地利用調整・集積・ゾーニング（どこで作るか、ブロックローテーションの組み合わせをどうするか）、④担い手づくり（誰が作るか、作業分担をどうするか）を決めていくという＜一気通貫＞型のストーリーに基づくビジョンづくりや地域農業振興計画が求められている。まさに、マーケティングに裏打ちされ、生産スタイルとそれぞれの所得目標、土地利用、担い手育成まで含めた産地づくりがストーリーとして語られる農業振興計画にしなければならない。

＊

私たちは「価値観」を目安にして判断や行動を選択している。価値観とは、自分は何を基準にしてどのように行動していくのか、という問いに答えるものであり、価値観の内容を明確にしない限り、自分の行動が価値観と一致しているのかどうか分からない。価値観を明確化すると、行動へのインセンティブが働き、行動姿勢が現実味を帯びてくる。

スポーツの世界でもスランプに陥ったときは基本に立ち返れといわれる。問題は戻るべき基本を持たないことである。幸い協同組合には戻るべき基本がある。協同組合が協同組合であるためのアイデンティティを自覚し、自主・自立、参加・民主主義、公正・連帯等、

協同組合の基本的価値を愚直に学習し、実践実態と照らして、基本的価値を反芻、自己検証し、自己革新に努めていかなければならない。

組織において、問題が繰り返し起きる場合、目的と手段が混同しているところに原因があると指摘される。例えば、目的と手段の違いの喩えとして、「3人のレンガ積み職人」の話がよく引き出される。レンガを積んでいる職人に「あなたは何のために仕事をしていますか」という問いに対して、一人目の男は「言われたとおりにレンガを積んでいる」、二人目は「食うためにレンガを積んでいる」、三人目は「後世に残る大聖堂を造る」という答えであったという話である。

この話をさらに一步すすめて、教会の建設を通じて村人達の癒しの場所をつくるという意義を付加してみよう。このようにして、仕事の奥にある目的と意義について感じ取れるようになれば、レンガ積みは単調な仕事で無くなり、村人たちのための大きな仕事となり、地震が来ても大丈夫な教会をつくらうというように、仕事の意欲も精度も向上するようになるだろう。

仕事の奥にある目的と意義を確認するためには、日々の自分の仕事について、社会的な評価（モノサシ）との接点で考える習慣を身につけていくべきである。徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」、群馬県JA甘楽富岡の「営農の復権」などの事例にあるように、逆境からの「小さな仕事」起こしが地域経済、地域福祉、地域活性化までつながって発展していくという、「社会的モチベーション」とも言うべきJA運動のダイナミズムを感じ取れる営農指導マインドの形成がもっと重視されていいだろう。

大震災が起きる昨年までは「無縁社会」という言葉が叫ばれていたが、現在、日本中が「絆」という言葉に包まれている。そして、家族、友人、コミュニティ、多様な組織間の「絆」のあり方、すなわち、これまでのそれぞれの関係性の見直しとともに、お互いの関係性の持つ力を再評価する動きも広がってきている。

すでに被災地では、自らの復興に向けた取り組みが始まっている。NHK番組でも紹介された岩手県の重茂漁協は、自己資金を活用して早々と漁船の確保と協業化を図り、様々な漁業種の再開を着実にすすめている。当漁協は、震災前から、参加・民主的運営、教育など協同組合原則に忠実な組織運営や漁協運動の展開により、いわゆる協同組合としての「民度」が高いと言われる。いざという時「協同の底力」が発揮できるかどうか、日常的な関係性、すなわちコミュニティ力と協同のネットワーク力の強化を教訓としなければならない。

＊

JA-I T研究会も10周年を迎える。この研究会は「各単協横並びのフラットな研究組織」として歴史を刻み、今村奈良臣代表をはじめとする会員相互間のネットワークも

年々広がってきた。そうしたなかで、会員相互間の視察研修、人事交流、農業振興計画のコンサル、直売所の立ち上げ・活性化や経済事業改革、パルシステム生協との取引など、良質なリレーションシップに基づく「見える成果」も少なくない。

しかし、公開研究会に出席して「いい話を聴いた」「いい事例を勉強した」に留まり、いざ自分のJAのこととなると、「言い訳部屋」に籠って、「形状記憶合金」化してしまうというJAの組織風土ともいえるべき「構造問題」もまだまだ横たわっているようだ。マーケティングの重要性など課題提起されているにもかかわらず、なかなか「事例の連鎖」や「新たな挑戦」が見えてこないのは、その辺の問題だろうか。この10年間を振り返って、「改革への動機づけ」をどう図っていくか、会員相互の関係性の持つ力を最大限引き出すための仕掛けをどうするか、それをどのように「見える成果」として実現していくか、そしてさらに「営農の復権」という価値観のネットワークをいかに深化、拡大していくか当研究会の現在進行形の課題といえよう。

\*

「質の高い『関係』が質の高い『思考』を生み出す、質の高い『思考』が質の高い『行動』を生み、質の高い『行動』が質の高い『結果』につながる」

(「成功の循環」：マサチューセッツ工科大学、ダニエル・キム教授)

「新しい情勢に対応した新しい営農関連事業を創出することによって農協の運動と経営を再興する」「フラットな関係性」・・・10年前の研究会設立の「趣意書」に定められた目的や価値観と「学習する組織」としてのミッションを「次の10年」に向けてさらに広く浸透、発展させ、継続していきたい。

**JA-IT研究会・通信 第9号 2011年11月15日発行**

発行者：今村奈良臣 発行所：JA-IT研究会

JA-IT研究会事務局

〒107-8668 東京都港区赤坂7-6-1 (社)農山漁村文化協会経営局文化活動グループ内

TEL. 03-3585-5211 FAX.03-3589-1387 E-mail: info@ja-it.net