ＪＡ－ＩＴ研究会・通信

2015年6月号

第40回公開研究会開催 記念号

寄稿・第40回公開研究会開催に寄せて ……(2)
再録・今村代表委員「JAの自己改革の路線に全力を」 ……(7)
今村代表委員『私の地方創世論』の核心 ……(14)

寄稿　第40回公開研究会開催に寄せて

JA-IT研究会は、設立15年目となる2015年6月、第40回目の公開研究会という節目を迎えます。組合員の農業所得向上と地域農業の活性化をめざすJA営農経済事業改革を命題として研究と実践交流を積み重ねてきた歴史の、結節点というべきときです。

この節目を、JA-IT研究会との関わりのなかで自らがどう歩んできたのか、いまどこに立っているのか、これからどこへ向かおうとしているのか、いまいちど考える起点としたいと思います。

JA-IT研究会に参加することで何を学んだか。その学びが実践にどう活かされたか。どんな課題が見えてきたのか。それにこれからどう取り組んでいくのか……。これまでJA-IT研究会に携わってきた皆様から、思うところをお寄せいただきました。

現地現場体験からの学びを糧に

黒澤　賢治

JA-IT 研究会の創設に係わった数少ないメンバーの一人として、研究会がこんなに永く、アクティブに機能を果すとは思ってもみなかった。研究者の先生方や、事務局を担当いただいている JA 全中ならびに（一社）農文協の皆様方には深甚なる感謝の念でいっぱいです。

今まさに論議が白熱している「農協改革」の中枢課題は、営農経済事業を協同活動を通じて活性化し、組合員の農業所得向上をめざすことに尽きる。だが、様々な政策のなかで、あるいは協同活動のなかで、この課題に真摯に正面から取り組んできた研究会・委員会は意外と数少ない。全国各地の営農現場では、組合員の参画を原則とし、地域特性を生かしつつ様々な営農システムを構築する事業活動が実践されている。本研究会の「公開研究会」では、毎回 2 日間にわたって、現場目線に立った実践事例が報告され、さらには研究者や同じ立場で営農経済現場を担当するメンバーどうしの熱い論議と検証が繰り返し実践される。「営農経済事業担当者の修練の場」が形成されてきたといえる。

創始以来の参加となるが、課題提起された数々の「現地・現場実態」に触発され、地域営農に取り入れた事例が数多くある。組合員とともに現地・現場に赴いて様々な示唆をいただき、帰りの車中で大論議を繰り返したことも、走馬灯のように思い浮かぶ。

営農経済事業は、気候・風土や地域文化に支えられて進化を繰り返してきた JA の中枢事業である。第 40 回記念公開研究会の開催にあたり再度、組合員の皆さんと創造する営農経済事業の本来の機能が発揮できる産業へと進化していくことを期待するしだいです。

全国各地から参集するメンバーにとって、この研究会が大きな営農経済ネットワークを創る場であることも認識いただき、組合員の皆さんと利活用されんことを願い、メンバー JA の躍進を念じて結びとさせていただきます。

（JA-IT研究会　副代表委員、
JA甘楽富岡　理事）

転換期の日本と営農経済事業

吉田　俊幸

JA-IT 研究会は 14 年前、単協・現場の視点を踏まえた単位農協の営農経済事業の自主的発展と改革をめざして発足した。「農家手取りの最優先」、「販売ルートの多様化」などの共通認識と事業改革で成果をあげてきたと思う。

発足 3 年目にあたる 2003 年、今村代表委員が論説「JA の自己革新の路線に全力を」において、先駆的な JA の取り組んできた営農経済事業改革の本質を整理し、自己改革の方向性を高らかに提起された（本号に再掲）。そこに提示された原理原則は現在も有効である。

しかし、15 年前と比べると、農業・農村をめぐる諸環境は大きく変化している。日本は、人口減社会に突入し、超高齢化社会を迎えた。これにデフレと格差拡大が加わり、食料の消費形態が変化するとともに食料支出も減少している。一方、価格低下と生産減により、わが国の農業粗生産額は、平成 23 年にはピーク時（昭和 59 年）の約 70 %にまで落ち

込んだ。しかも、畜産物を含めた全ての作目で減少している。さらに、農村社会をみると、過疎・高齢化が進展するとともに 12 年から 22 年の 10 年間で総農家数が 19%、販売農家が 30%減少しており、法人等の大規模経営体の生産シェアが増大している。一方、地方「消滅」論に対して農村回帰の動きが生まれ、新規就農、6 次産業化等において農協が貢献している。とはいえ、新たな食料・農業・農村基本計画では主食用米が 25 年には 100 万 t 減が努力目標であるように、国内での食料消費が確実に減少し、消費形態も変化する。

新たな事態に対応し、地域農業と地域活性化を実現するには、新たな需要拡大と新たな農業生産・販売システムの構築が求められる。15 年間の成果を踏まえ、日本農業・農村の新たな方向へ見すえながら、農協が地域に根ざした取り組みを積み重ねることが今後の課題になるであろう。

（JA-IT研究会 副代表委員、
一般財団法人 農政調査委員会 理事長）

新たな発想と思いを持ち帰る

石崎 明久

TPP 問題や JA 改革など、JA を取り巻く環境が大きな転換期にあるいっぽう、農家の高齢化や農業生産の減少により地域農業も変化しています。こうしたなか、農業所得の増大に向けた販売戦略の強化と営農支援事業の充実が JA の最大の使命であるとともに、組合員の農地保全対策と農家環境の維持にどう取り組んでいくかも重要な課題となっています。

JA-IT 研究会では、農業情勢の変化に対して適切なテーマが抽出され､多くの情報と提案をいただき、参加するたびに新たな発想と思いを持ち帰っています。

運営委員の皆さんに心から感謝を申し上げるとともに、今後も研究会の発展に向けてご活躍をお祈り申し上げます。

（JA邑楽館林 農畜産部長）

切磋琢磨して営農経済事業の未来を開こう

水島 和夫

日本の農業・農政は今、経済のグローバル化や少子高齢化の中で、大きな転換期を迎えている。

地方創生の基、新しい国の形づくりは息の長い取り組みであり、一朝一夕に成果が出るものではないが、ピンチをチャンスと捉え、JA が積極的な役割を果たすことが期待されている。「地方再生・創生」は、農業がしっかりしていないと成り立たない。

全中と単位 JA が横の関係でつながり、各地の単位 JA が競い合って成果を出せるような体制を、どのようにつくるかが鍵だと思う。

社会から孤立しないためにも、未来の発展を真剣に考える事業発想を展開するには、まずその前提として、「捨てる」ことも必要だ。持続的成長は創造的破壊と表裏一体である。

JA-IT 研究会に多くの JA が参加し、切磋琢磨しつつ未来を開いていこう。

（JA越後さんとう 常務理事）

チャレンジ精神を学んで

岩崎 健二

研究会に参加して学べることや感動することが多くある。小職が実感していることの一部を伝えたい。

当 JA は米どころだが、米消費の減退、価格の下落といった米情勢の変化により、農業所得は減少している。深刻な事態だ。所得確保を目指し園芸振興に取り組むものの、積雪地域の米単作 JA では所得の確保が難しい。なぜなら、稲作に特化した地域営農形態であり、かつ、大型農機体制で栽培できる稲作と違って手間がかかる園芸には手を付けたがらないからだ。冬場 1 ～ 4m の積雪がある気象条件と重粘土壌も追い打ちをかける。

そのような状況ではあるが、農業所得確保を目指すため平成 18 年に農産物直売所「あるるん畑」を商業地域に開設した。私はその担当職員に選ばれ、設置準備とその後の運営に携わった。オープンにあたり、「米どころで野菜の直売所が成功するのか？」「売る野菜はどこにあるんだ」と陰口が聞こえた。しかし、営業開始から 3 年後、目標とした 3 億円を販売すると、農家から「稼げる品目を教えてくれ」と声が聞こえ、やる気が表れてきた。先が見えない中でも、直売所を中心に JA 運動が復活してきたと感じ、農家の変化も見えてきた。

しかし、変わらないのは JA 職員、JA 組織。「どうやったら雪国で園芸を定着できるか」「営農指導員のやる気をどう引き出すか」と悩むようになった。

そんなころ、JA-IT 研究会「第 1 回人材養成セミ

ナー」に参加し、JA-IT 研究会メンバーの皆さんと知り合った。セミナーを通して幹部指導者の方々の考えや優良 JA 事例を学ぶ事ができ、さらに自身の悩みを語る事ができた。「気づいたなら、自分が動け」「JA 組織の出過ぎた釘になれ」「ビジョンを持ちプランを立てろ」とアドバイスをもらい、園芸販売強化への手法を教わった。

その後も公開研究会に積極的に参加し、仲間づくりを心掛けている。とくに交流会は有意義だ。意見や悩みを語り合い、様々な方々の経験談を聞くことができる。さらに、業務手法の伝授や小職への激励もいただき、感動のあまり自然と涙が流れることもたびたびだ。

「あるるん畑」は今年 10 年目を迎える。1 億円だった売上は 6 億 3 千万円まで伸びてきた。この成功をきっかけに JA は来年度、レストラン事業と農産加工品の製造・販売所を設置することを決め、小職の部署で担当する。道は平坦でないと覚悟しているが、「組合員や地域のために何をしなければならないのか」「事業をどのように組み立てるのか」などなど、米単作 JA での園芸拡大に課題は山積みだ。

セミナーに参加するたびに知識を深め、勇気とやる気をもらい、課題にチャレンジして地域農業活性化をめざしたい。

（JAえちご上越 営農生活部 園芸畜産課 課長）

研究会での学びを我がJAに置き換えて

前澤 憲雄

第 40 回公開研究会の節目を迎えるにあたって、この研究会が日本の JA にとって必須の存在であることをまず言わせていただきたいと思います。今日、官制版 JA 改革が大手を振るっている姿を見ると一層、そのように認識せざるをえません。

私は、この研究会が発足して半年ほどしてから参加しました。当時、営農経済事業改革に課題を持ち、我が JA の営農経済事業について、何をどう変えればいいのかと試行錯誤をしておりました。

公開研究会で黒澤副代表委員が報告された JA 甘楽富岡の事例は、新鮮で衝撃的でした。実践的な取り組みに納得することしきりです。これを我が JA に置き換えて、販売事業改革などをすすめてきました。

いま振り返ると、JA-IT 研究会がなければ、現在 JA 中野市が進めているきのこと園芸の両輪の農業振興計画はなかったでしょう。

（一般社団法人 日本きのこマイスター協会 理事長、前 JA中野市 常務理事）

新たな視点をともに見いだす

下村 篤

新食糧法が施行された 20 年前の 1995 年 11 月、農文協から『現代農業』の記事取材をうけ、連載「パソコンを農機具に」で JA 伊那（当時）の取り組みが紹介されました。『農業情報化年鑑 1997』にも「とも補償システムで地域の活力を」が寄稿掲載されました。読み返せば、今でも通じることが書かれています。

当時私が所属した「伊那農協」は合併し「上伊那農協」となりました。その後営農課長として、農文協からの「オンデマンド出版」と JA-IT 研究会の発足に関わり、会員となりました。以降、様々な研修の機会を与えられ、そこで得た多くの経験があってこそ今日があると思っています。

農業・農村・農協を熱く語る今村代表委員他が引っ張る JA-IT 研究会は、常にインパクトがありました。参加した回ごとの内容はいまだに脳裏に浮かびます。時には公開研究会の講師の方に当 JA でも講演をお願いし、次への進展を模索しています。

今後は、JA をとりまく情勢が大きく変わり、多くの JA の仲間の結集が重要な時です。新たな視点をともに見出す糧として進化するのが JA-IT 研究会です。

（JA上伊那 常務理事）

JA-IT研究会での気づき

川端 均

JA-IT 研究会に初めて参加したのは、2008 年、ファーマーズマーケットおうみんちがオープンしたときでした。営農経済部門の業務に携わったことのない状態で、「JA に IT ってなんだろう？」と思いながら参加したことが昨日のようです。

研究会に参加したことで、「少量多品種を扱う直売所でいかに仕掛けを起こし、地域に存立しつづけるか」「多様な農業者と多様な消費者をいかにマッチングし、『少量多品種から適量多品種』を産出するか」の「気づき」が得られたように感じています。

8 年目を迎えるにあたり、「1 本の大木より 100 本の木」を目指し、地域における「食と農の地産地消ハブ拠点づくり」を「あぐりタウン構想」と位置づけ、JA−IT 研究会で気づいた「つくる」「食べる」「つなげる」をキーワードに、今では「農、漁、環、観、医、教、産、工」すべての分野と小さいながらにネットワークができてきました。小さいながらも歯車が回り出したと感じます。

今後も、更に JA−IT 研究会に期待を寄せています。そして、一人でも多くの JA マンに JA-IT 研究会での「気づき」を経験させたく思っている今日この頃です。

（JAおうみ冨士 食育園芸部長）

地域の農業振興に尽くす

渡部 浩忠

JA おちいまばりでは、持続可能な農業のための総合的な営農支援強化の取り組みをしています。当 JA 管内の農業や農家を取り巻く環境は、農業従事者の高齢化や後継者不足、販売農家戸数の減少や耕作放棄地の増加など、課題が山積みとなっています。農業従事者の平均年齢は現状 75 歳ですが、平成 30 年には 80 歳以上になると予想されます。農業就業人口が 10 年間で 27%減、総経営耕地面積 35%減と耕作放棄地率も高い水準にあります。

そのため、とくに、耕作放棄地対策や新規就農者の育成とともに、地域農業生産基盤の維持と総合的な営農支援を行ない、一日でも長く農業をしていただくために、平成 24 年 7 月、JA 出資型法人である「農業生産法人 株式会社ファーム咲創」を設立しました。また、主品目である柑橘栽培農家を中心に農作業の支援を行なう「営農支援グループ心耕隊」を設置し、この活動により農家生産者が自ら営農と暮らしを向上させ、地域の農業と農地を守り継承できるよう取り組んでいます。

ファーム咲創では、人材育成事業・労働力支援事業・農業経営事業を行なっています。人材育成事業は、当 JA 管内に長期間定着してもらえる新規就農者の育成を進める事業で、ここから就農者も出ています。キュウリ・サトイモを中心に水稲・ムギなど多くの品目を栽培しています。労働力支援事業は、農業者の多様なニーズに対して、農作業を受託して支援する事業です。農業経営事業は、農地利用集積円滑化事業で委託された農地などで、水稲・ムギ主に栽培をしています。26 年度からは水稲育苗・野菜育苗にも取り組み、経営基盤の強化を図っています。

心耕隊は、JA 職員で構成され、柑橘農家の支援を行なっています。主品目である柑橘の生産者は年々減少しており、柑橘農家の要望に応える形で結成されました。作業内容としては、収穫や剪定関連の作業、摘果やマルチ被覆のほか、イノシシ対策の防護柵・電気柵の設置、簡易ハウスの設置などを行なっています。作業終了後には、農家から「ありがとう」とお礼を言われ、柑橘農家に直接役立つことで、「心耕隊」職員の多くは仕事にやりがいを見いだしており、地域の農業振興に尽くし柑橘農家に貢献できる組織となっています。

（JAおちいまばり　常務理事）

ひざを突き合わせて話せる場

山崎 倫布

第 40 回記念公開研究会の開催おめでとうございます。

私も運営委員として携わり、多くの事を学ばせていただいております。JA-IT 研究会の公開研究会は、全国のすばらしい取り組みを実践している JA の事例を直接聞くことができ、また同時に抱えている課題も知り、それを自分の JA と照らし合わせて考え、ヒントにできる場だと思います。

当 JA の品目としては、「あまおう」「八女茶」「電照菊」等がありますが、それぞれに課題を抱えています。JA-IT 研究会での学びに触発されながら模索を続けております。

運営に携わっておられる先生方もすばらしい方々です。これだけの先生方が一堂に会し、定期的に開催される研究会は他にないと思います。また、交流会の場でもひざを突き合わせて話すことができ、様々な相談に耳を傾けていただきました。今後ともご指導いただければ幸いです。

ぜひ、参加された事のない JA 関係者の皆様には、多方面から声を掛けていただき、一度は参加してほしいと思います。

（JAふくおか八女 東京営業所 所長）

自分の言葉で考えよう･･･

中原 純一

ミレーの「種をまく人」（"The Sower" 1850 年）、彼を最も象徴する作品です。大地を歩む農夫が肩に掛けた麻袋から大きな弧を描いていて種を蒔いています。その姿には、茨に落ちた種も芽が出ないことがない、そのような力強さが感じられます。もう半年前のことでしたが、三菱美術館（丸の内）で、「もう、あとはお手並み拝見です、JA がどれだけ自己改革に切り込めるか！」と肩越しに声をかけられ、いっときへこんだことがありました。

JA-IT 研究会は設立からもう 10 年を過ぎています。「JA が営農経済事業の改革をどのように進めるか」、その 1 つの主題のもとに集い、私達は多くの実りを手にしています。特にご労苦された黒澤さん、仲野さん、お 2 人がそれぞれに農協の当事者研究的な成果をもたれて、説き明かしをしてくださって主流ができました。感謝です。

3 月には今村代表委員が『私の地方創生論』を上宰されています。「政策が目前の利益を追うものであってはならない、理論的、実践的に農業・農村の再生への新しい路線を 5 ポリス構想（試案）として切り拓らこう」と再度ご提起されています。

いよいよ記念すべき第 40 回の公開研究会を機に、これまで確認されている 80 もの先進的な実践過程を見える化し、資料として、いまだ会員となられていない JA にも、そして部会・生産組織の皆さんにも、ご活用いただける途をつけたいものです。

毎回の研究会の準備では必ず企画・運営会議をもって、その時々の課題認識を確かめつつ、その仮説のもとで事例を挙げて、何方に講師をお願いするか、相当な手間をかけてきました。こちらで地歩が固まってきたと思えても、公開研究会へご参加くださる人数が頭打ちとなり、仲間の JA 数も増えていません。その要因がどこにあるか、素直にここで確かめなければならないと心しています。

4 月中旬には関東農政局で「新たな食料・農業・農村基本計画の関東ブロック説明会」に出てみました。早いもので基本法が制定されてから 15 年、4 度目の基本計画、その副題が「人口減少社会に向けての取組みと地域の活性化のために」とあって、「食料・農業・農村のこれからの 10 年、将来にわたってその役割を適切に担っていけるように、施策の改革や国民全体による取り組みを進めるための指針となるもの」という位置づけで説明がなされました。最終章で「団体の再編整備等」として、「農業協同組合が、農業者と力を合わせて、有利販売等に創意工夫を活かして積極的に取り組み、農業者の所得向上に全力投球できるよう改革を行います」との記述を見つけました。農水省の説明には、前回の農協法改正時から JA の職能組合化、農業振興の 1 つの手段との位置づけが見え隠れしていますが、序幕が過去にあったと看過できません。今ここに JA が協同組合として、その存在が問われていると腹にすえて、「食と農を基軸とした地域に根差す協同組合像」を組合員の皆さんとともに再確認する、この運びが際立つようにしなければなりません。

私たちは今年 10 月に 27 回目の JA 全国大会をもちます。とくに今回は、次代に向かう私たちの取り組み姿勢そのものが大切です。

「全国 681 の JA、それぞれがその地域にふさわしい協同活動をもって、生産者、地域の生活者の具体的なニーズをしっかりと受けとめる、皆さんの思いを体現する組織としてしっかりと働きます」、このメッセージが広く深く伝わるかどうかが鍵です。

わずかな限られた時間しかありません。「自分たちの言葉で考えよう」。組合員の皆さんと膝つき合わせて熱く語り合う、ここは今流行の決めつけや思いこみが通用しない世界です。それぞれの地域における丁寧な運びの中から、私たちの具体的な役割が自ずと浮かび上がってくるものと確信しています。

しっかりと汗をかきましょう。暑い夏になります。

（協同組合懇話会 顧問）

JAの自己革新の路線に全力を

―先発7JAに学び、実践につなげよう―

〈『農村文化運動』2003 年 7 月号(169)より〉

JA-IT研究会 代表委員 今村奈良臣

JA-IT研究会設立3年目にあたる2003年、今村代表委員が先発JAにおける営農経済事業改革の実践の核心を整理し、JAの自己革新の路線として提起した文書です。12年後の現在につらなる自己改革の基本的な方向性が、ここに先取りされているといえます。

第40回公開研究会という節目を迎える今、これまでの歩みを見つめ直し、JA自己改革のこれからを考えるため、ここに示された本質を改めてかみしめたいと思います。

まして、協同組合の意義を否定し、農業・農村を崩壊に導きかねない官製「農協改革」の嵐が吹き荒れるなかでの記念大会です。地域に根ざした、組合員の手取り増、地域農業の発展に貢献するJAをこれからも創造していくための基点とすべく、全文をここに再録します。

一、JA改革の基本スタンス
1 農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である
2 食と農の距離を全力をあげて縮める
3 農協ほど人材を必要とする組織はない
4 トップダウン方式からボトムアップ方式への転換に全力をあげる
5 共益の追求を通じて、私益と公益の極大化をはかる
6 適地適作、適地適策、適智適策
7 計画責任、実行責任、結果責任
二、JAが直面している課題は何か
1 農協系統の問題点
2 農協改革の理念
3 農協改革の基本方向
4 農協改革の推進力
5 行政との関係等
6 むすびと展望
三、JA―IT研究会に参加し、自らの改革の道を創造しよう

JA-IT 研究会は、2001 年 9 月 8 日に産声をあげてから、早 3 年目を迎えようとしている。きたる 7 月 4 ～ 5 日には第 7 回公開研究会の開催を予定しており、これまで積み重ねてきた研究会を通じて、その活動は全国に拡がり、かつ JA の自己革新への胎動は一段と深まりを見せている。JA-IT 研究会の設立趣意書は、次のように、JA 革新のとるべき路線を高らかにうたっている。

「農協運動の根本理念に立ち返り、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途を探りたい。研究会に集う農協が先駆的実践を相互に学び、その先駆的実践をそれぞれの農協が置かれた地域的特殊性のフィルターを通して取り入れ、営農関連事業を主軸に地域づくりを行なう」

こうした研究会での交流と切磋琢磨を通して、組合員の生産と生活が充実し農協経営も安定するだけでなく、消費者はもちろん外食産業・食品産業等実需者にも全面的に支持・支援される JA に成長してほしい、というのが JA-IT 研究会の基本精神である。そういう意味で、私がこれまで 20 年間にわたり全国で進めてきた農民塾運動の農協版、つまり「農協革新塾」と呼ぶにふさわしいものである。

さて、これまで JA-IT 研究会は 6 回にわたり公開研究会を開催してきたが、それと並行しつつ、専門研究会も設置し、それぞれ特色をもった先駆的な 7 つの JA の取り組んできた営農経済事業の改革の核心を報告してもらい、討議を深めた。それらを本号で紹介し、改革に主体的かつ内発的に取り組もうとしている JA の参考に供することにした。詳しくは 7JA の報告を紙背に徹する眼で読んでもらい、自らの JA の置かれた地域特性にいかに活かすかという視点で取り組んでもらいたい。なお、これと合わせて危機管理対策について JA

高崎ハムからの報告もいただき、また、7 JA の活動の要約と整理について事務局が行なった。

一、JA改革の基本スタンス

先駆的活動を進めてきた 7 JA に共通するその基本スタンスは、次の 7 点に集約できると思う。自らの JA の改革に当たり、ぜひとも参考にしていただきたい。

1　農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である

農業は、人間の生存にとってもっとも基本である食料ならびに食品加工の原料を生産し供給する機能をもっているだけでなく、自然や国土の保全機能、人間形成・教育機能、保健・休養機能という、大きく整理すれば 3 つの公益機能を合わせもっている。このことは、JA-IT 研究会の規約の第 2 条（目的）の冒頭にも掲げられているが、この基本的視点を 7 つの JA は共通して高らかに掲げて、地域農業と農村の活力を高めるべく活動している。例えば、JA 越後さんとうは「ほたるのとびかう里」を掲げ、JA かづのは「地域資源循環型農業」を、さらに JA 山武郡市は「環境創造型農業」を目指すなど、それぞれの地域特性を活かしながら、農業、農村の目指すべき理念と方向を高らかにうたいあげている。JA が地域農業と農村の活性化の司令塔であるという自覚にもとづいて、その旗印を掲げている。

2　食と農の距離を全力をあげて縮める

農協系統をとりまく情勢は、大きく変わってきた。生産サイドからみれば、組合員生産者の性格が多様化し、農業の担い手の高齢化・女性化が進む一方、中核的担い手層や農業生産法人の JA 離れが進んでいる。消費サイドでは多様な加工食品が日常の食生活に入り込み、外食・中食等の比重が大きくなるなかで、輸入農産物も増加の一途をたどっている。他方、流通に目を移すと、量販店が農産物価格形成に大きな影響力を及ぼすようになり、市場外流通が盛んになるなかで、従来の系統共販はこうした状況にきわめて不充分にしか対応しきれていないのが実情である。一言で表現すれば、食と農の距離が拡大してきたといえよう。

しかし、こうしたなかにあって、安全、安心で新鮮な農産物の安定供給を求める消費者の要望が、一段と高まってきつつある。それにいかに応えるべきか。JA 改革の中心課題である。

ここにとりあげた先駆的 7 JA のすべてが、それぞれの立地特性や重点作目に対応して、営農経済事業の改革と一体となった新たな販売戦略、流通革新を進め、消費者や実需者のニーズに適確に応えるとともに、生産体制の改革と合わせて組合員の意識改革に取り組んでいる。7 JA それぞれの取組みの経過とその特徴については、本文にゆずるが、一言で表現するならば、食と農の距離をいかに縮めるかに全力投球を行なっているといえよう。

3　農協ほど人材を必要とする組織はない

どの産業分野、どの企業でも人材を必要としているが、いま、農協ほど人材を必要としている組織はないと考えている。

組合長はじめ役員にどれだけ「経営者」としての感性と資質をもった人材がいるか、ということがまずなによりも重要である。地域順送りの単なる旧型の「有力者」では、現代の市場経済社会での舵取りはおよそ困難であろう。「経営者」を外部に求めることも含めて、JA 役員選出方法からの革新がまず必要ではないだろうか。

職員に人材をふやすことは、さらに重要な課題である。そこで、人材とは何か、簡潔に私見を述べておこう。人材とは、企画力、情報力、技術力、管理力、組織力の五つの要素の総合力であると、私なりに考えている。わかりやすく解説すれば、次のようになる。

(1)**企画力**。種子を下ろす前に、売り方、売り先、売り場、売り値を明確に設定、予測し、組合員の手取りを最大にする能力。

(2)**情報力**。消費者、実需者のニーズをはじめとする市場経済社会の動きや変化を的確にとらえて分析し、それに対応する組合員、生産者に適切な発信をして、地域農業の構造改革と活性化の増進をはかる能力。

(3)**技術力**。地域特有の伝統技術、先人の知恵の結晶を身につけ、先進技術、先端技術の普及、定着をはかる能力。

(4)**管理力**。安全管理、経営管理、技術管理、労務管理、財務管理等々、多種多様な管理力が問われる時代であることを認識し、実践する総合的な能力。

(5)組織力。JA にとってはいうまでもないことであるが、組合員、生産者をいかに望ましい方向へ組織し活力をもたらすか、さらに准組合員や地域住民、さらには消費者をいかに望ましい方向に組織しそのニーズに応えつつ JA の活力源を拡げていくかという能力。

専門研究会に結集した本論でとりあげた七 JA の報告者（7 人の役職員）は、いずれも上記 5 つの要素の総合力を備えていると見受けられた。もちろん、1 人で 5 つの要素をすべて備えることは容易でないので、適材適所の発想でいかに専門部署に配置し、JA 全体としての活力を発揮するか、そのための人事考課制度をいかに体系化すべきか、JA 改革の基本となる課題である。その点で、JA 三次は大いに参考になるのではなかろうか。

4　トップダウン方式からボトムアップ方式への転換に全力をあげる

農政の分野においてもトップダウン方式、つまり中央集権的画一型農政から、ボトムアップ方式、つまり地域提案型創造的農政への転換が近年、漸次みられるようになった。その典型が中山間直接支払制度や米政策改革大綱である。

JA もこれまで、米を代表例にとれば、食管法、食糧法を通して、その仕組みは異なるものの、基本的にはトップダウン方式になじみ、従わされてもきた。しかし、いまや大きく時代は変わり、求められているのはボトムアップ方式である。

JA の事業・組織体制も市場経済社会のなかで、民間の一般企業と競争していることを自覚したうえで、この競争に勝ち抜くための責任ある経営を行ない、組合員農業者はもちろん消費者にも選択してもらえるようにすることが基本であると考えなければならない。そのためには、JA としては何よりも組合員の提案に耳を傾け、また役員は職員の創造的な改革提案を受け入れ、に移すことが求められているのである。一言で表現するならば、ボトムアップ方式へ JA の体質そのものを改革し得るかどうかが問われているのである。

5　共益の追求を通じて、私益と公益の極大化をはかる

JA は、農業者の自主的な協同組織として、組合員に多様なサービスを提供することがその本来の役割であり機能であったはずである。

しかし、農協制度発足後、半世紀以上が経過するなかで組織の硬直化が顕著となり、「組合員のための組織」であったはずが、「組織のための組織」という色彩を強め、協同組織の原点である組合員メリットに敏感でなくなった JA が多くなっているように思う。つまり、一言で表現すれば、JA は共益の追求の「手段」であって「目的」ではない、ということである。専門研究会に結集した 7 JA の報告を読めば明らかになるように、いかに JA の営農経済活動の活性化を通じて、組合員メリットの極大化、つまり、「私益」の極大化をはかるか、また、安全、安心な農産物を安定的に、かつ再生産可能な条件を前提に安価に消費者、国民に供給するか（つまり、「公益」の極大化）に全力をあげている姿が読みとれるであろう。このようにしてこそ、組合員生産者にも消費者国民にも、JA を選択してもらうことができ、また、支持、支援が寄せられるはずである。JA 存立の究極の目標はここに置かなければならないと考える。

6　適地適作、適地適策、適智適策

「適地適作」は、農業にかかわりをもつ者ならば誰しも当然のこととして説明を要しまい。大切なことは「適地適策」である。中央集権的画一型農政に私は常々批判の矢を向けてきたが、JA も自ら心してこのことに対処してもらいたい。特に、JA 合併が進行し、地域特性や農業構造、さらには組合員の性格や資質も異なる地域の統合が進んでいるが、そのなかで地域特性に対応した「適策」が必要であろう。また、組合員や職員あるいは組合長はじめ役員のなかにも、すぐれた智恵者がいるはずである。あるいはすぐれた活動を先陣を切って実践している地域も JA 管内には必ずあるはずである。そういう智恵、つまりノウハウをいかに活かし広めるか。本論にある 7 JA はそれぞれが「適智適策」を取り入れ実践に移していることを読み取っていただきたい。もちろん、管内の組合員や生産者からだけでなく消費者、特に女性のもつ智恵や感性を汲み上げている事例など、大いに勉強してほしい。

7　計画責任、実行責任、結果責任

「JA は決議すれども実行なし」とか、「絵に画いた餅ではどうにもならない」と各界から、これまできびしく批判されてきた。JA 改革にあたって

も、いかにすぐれた計画をつくっても、実行、実践されなければ、紙くずとして捨てられるだけである。本論にある七 JA は、それぞれ特有の危機に直面するなかで、JA 再建、地域農業再構築の計画をつくり、可能なところから着実に実践を積み重ねるなかで、今日みられるようなすぐれた成果をあげてきている。そこにはすぐれた経営者たる役員がおり、また並はずれた能力のある職員が計画と実践プログラムをつくり上げ、有機的組織体制のもとで実行に移し、組合員のエネルギーを発揮させている姿が、読みとれるであろう。可能なかぎり情報を組合員に全面的に公開し、また、旧来からとられてきた組合員の「形式的な平等」を捨て、真に農業生産と農業経営に汗を流し努力を積み重ねている担い手を中心に、メリハリをつけた「実質的に公平」な事業運営を行なうなかから、JA 全体としても大きな成果を上げているのである。

そういうことも含め、JA 改革は、その成果も失敗も含めて経営者の責任の所在を明確にすることが、さらなる発展に結実するであろう。

二、JAが直面している課題は何か

農協系統組織は、平成 13 年の第 22 回 JA 全国大会において、事業・組織の改革の方向について決議し、また、農協系統の改革が円滑に進むように平成 13 年には農協改革 2 法が制定された。

しかし、信用事業や共済事業については一定の成果があがっているものの、営農指導や販売・購買事業等の経済事業の分野においては充分な改革が実行されているとはいいがたく、組合員である農業者はもちろん、消費者や外食産業・食品産業等実需者からも、その改革の確実な実行と加速化が強く求められている。

他方、政府の経済財政諮問会議や総合規制改革会議においても、農協改革に大きな関心が向けられており、広く国民の声を反映した改革を遂行し、国民各層から評価される農協系統組織になることが強く求められている。

こうした背景のもとに「農協のあり方についての研究会」が農林水産省に設置され、平成 14 年 9 月より発足し、15 年 3 月 28 日に「農協改革の基本方向――『農協のあり方についての研究会』報告書――」としてとりまとめられ、公表された。

私は、この研究会の座長に選任されたこともあり、報告書の概要と基本論点ならびに改革の基本的方向について紹介しつつ、この 10 月に開催される第 23 回 JA 全国大会を視野に入れながら、JA 関係者が取り組むべき課題について提示しておきたい。

「農協のあり方についての研究会」の報告書は、大きく 5 章にわたり構成されている。

(1)農協系統の問題点、(2)農協改革の理念、(3)農協改革の基本方向、(4)農協改革の推進力、(5)行政との関係等がその構成であり、座長素案について委員全員の修正意見等を取り入れて成文としたが、文章は可能なかぎり平易かつ明快にするよう努めた。以下、章を追ってその要点のみを解説してみよう。

1　農協系統の問題点

まず「農協系統の問題点」については、経済事業における改革の立ち遅れや偽装表示をはじめとするさまざまの不祥事など、現在農協系統が抱える問題点を列挙して指摘するとともに、その背景として特に次の 4 点を基本的な問題点として示している。

(1)**「組合員の組織」というよりも、「組織のための組織」という色彩が強まっている**こと、(2)合併による**大規模化に見合った運営ノーハウが確立されていない**こと、(3)**消費者ニーズを踏まえた販売システムが構築されていない**こと、(4)担い手を中心とした**「実質的に公平」な事業運営に転換されず、なお「形式的な平等」な事業運営が行なわれている**こと、と分析している。ここに掲げた基本問題の改善、さらに改革が農協系統の直面している課題であることを大胆に示した。

2　農協改革の理念

「農協系統は、経済社会のなかで一般企業との競争に勝ち抜き、そのうえで、農業者や消費者に選択してもらえるようにする」ことを基本理念として明確に示した。

いうまでもなく、農協は農業者により自主的に組織された協同事業組織であるが、民間の経済主体の一員として、現代の市場経済社会のなかで、他の一般企業等と競争して活動していることはまぎれもない事実である。したがって、市場経済社

会のなかにおける競争に勝ち抜くためには、責任ある経営を行なうこと、それも効率的に行なうことが必要であり、そのうえに立って経済的メリットを発揮していくことが、農協系統の経済事業について、農業者はもちろん消費者双方から農協を選択してもらうために必要不可欠であろう。

そのために具体的には、消費者に対しては報告書に強調したように、**安心・安全な国産農産物を適切な価格で安定的に供給していくことが基本**となるし、生産者組合員に対しては、**国産農産物の販売の拡大と生産資材コストの削減により所得の増大を図ることが基本**となることは、いうまでもないことである。

さらに、農協の収益についてみると、現状においては、信用事業・共済事業の黒字により、経済事業の赤字を補てんしているのが実態である。こうした現状を直視したうえで、**信用事業・共済事業の収益による補てんがなくとも経済事業が成り立つよう、大胆な合理化・効率化を進める必要があ**ることを指摘してある。以上のように、農協の経済事業のあるべき方向、望ましい方向についての基本理念を指し示している。

3　農協改革の基本方向

以上のように、農協系統の問題点および農協改革の理念を明らかにしたうえで、本報告の中心となる農協改革の基本方向を示した。

改革の基本方向の核心は次の 3 点にある。

(1)農協系統の経済事業の内容を、「選択と集中」の観点から抜本的に見直し、これをベースに施設・人員等の見直しを進める。

(2)組合員等のメリットを基本としつつ、「経営者」としての自覚と能力のある人材を選任し、その経営者が責任（計画責任、実行責任、結果責任）の所在を明確にし、役職員が一体となって改革に取り組むことが必要である。

(3)JA（単位農協）については、経済事業等についての自立を目指し、全農については、連合会の本来の任務であるJAの補完に徹する方向を目指すべきであると、その改革の基本路線を示した。

そのうえで、具体的な改革方策について、

(1)国産農産物の販売の拡大

(2)生産資材コストの削減

(3)生活関連事業の見直し

(4)経済事業等の収支均衡

の 4 点にわたり整理して、その望ましい着手すべき具体策を述べてある。

まず、国産農産物の販売と拡大については、**これまで全農や経済連といった連合会や卸売市場に任せてきたJAの販売事業に関して、JAが消費者・実需者への直接販売を拡大し、地域農業活性化のコアとなっていくべき**との方向を力強く指し示した。

また、JA においては、収益を生み出さないため、ともすれば赤字部門として縮小の対象にされがちな**営農指導事業については、販売事業等の「先行投資」と位置づけ、収支を含めて、農産物販売・生産資材購買と総合的に考えるべき**との方向を明示した。さらに、子会社を含む**全農の販売関連事業については、段階的に、代金決裁・需給情報提供へ特化すべき**こと、さらに極めて重要な課題として、偽装表示等を再発させないような**コンプライアンス（法令遵守）の徹底を図るべき**ことを強調した。

つぎに、生産資材コストの削減については、農協系統が供給する生産資材については、商系業者よりも割高な品目が多いことを指摘したうえで、**物流拠点の集約、大量取引割引きなど担い手にメリットのある価格体系の明示、有利であれば系統外からも仕入れを行なう手法の導入など、生産資材コストの削減のための具体的取組み**を行なうべきことにも言及した。また、**全農は商系業者と競争できる見込みのない品目については撤退も考慮すべき**、との指摘も行なっている。

さらに、生活関連事業の見通しについては、**JAの生活関連事業の多くが赤字基調になっている**ことを指摘したうえで、生活関連事業は、**競争力があるか、組合員の利用上必要やむをえない場合のみ行なうべきであり、その他の事業は、廃止、事業譲渡、民間委託などの抜本的見直しをすることが必要**であると、その具体的方策についても言及した。

ついで経済事業等の収支均衡については、**信用事業・共済事業等の収益がなくても成り立つ経済事業を確立することが必要**であり、そのためには、部門別収支を明確にしたうえで、**改善方策を決定していくことや、分社化による改善を図る場合には実効ある業務改革を行なうこと**が必要であることなどを指摘し、その具体化へ早急に取り組むべきことを指摘してある。

4　農協改革の推進力

農協改革の推進は、いうまでもなく全国各 JA が自らの課題として自主的に内発性にもとづき推進することが本道であるが、ここでは指導機関の果たすべき役割を中心に述べてある。

まず、「中央会のリーダーシップの発揮」として、経済事業等の改革を進めるにあたっては、**全中が、指導指針（経済事業版自主ルール）を策定・公表したうえで、強力なリーダーシップを発揮して指導していくべき**、ことを強調している。特に、「経営」を確立するうえでは、**「経営者」としての自覚と能力のある者が経営者となれるような仕組み、役員の定年制・重任制限の導入、担い手（青年、女性、法人等）の役員の登用、意欲と能力ある職員の積極的活用**、などを自主ルールのなかに明記し実現するよう求めてある。

また、「全国的な JA 改革実践運動」については、JA、全農、全中を含めて、**農協系統で改革のスケジュールと数値目標を掲げ、その実行状況を第三者機関において点検するなど、確実に改革を進めていくとともに、先進的JAを表彰したり、新聞などでＰＲすることで全国的な実践運動とする**ことなども提言した。

そのうえで、特に、全農については項を改めて、「全農改革の断行」を提起し、**再三にわたり不祥事を起こしている全農を改革することが「農協改革の試金石」と位置づけ、その断行を国民各層の目に見える形で示すことが必要**、との指摘を行なった。また、**行政としても、全農改革の進捗状況を絶えず監視し、改善が見られない場合は、厳格な措置を講じていくべき**、との指摘も行なった。

5　行政との関係等

報告書の最後に行政と農協系統のあるべき方向について述べた。

ここでは、**これまで行政は安易に農協系統を活用してきた側面があった**ことを指摘し、そのうえで、**行政は法令にもとづく指導監督を基本**とし、あとは、**農協系統が自立していくようにする必要がある**との指摘を行なっている。

また、行政運営のうえで、**農協系統と農協系統以外の生産者団体とのイコール・フィティング（対等調整）を確保すべき**ことも指摘し、補助金等の交付要件についても同様の指摘を行なった。

なお、社会的にきわめて関心の高かった農協と独占禁止法の関係については次のような結論を出した。すなわち、**「不公正な取引方法」については、現在、農協といえども適用除外とはなっていない**ことを明記している。**これまで農協系統が関与した独禁法問題は、ほとんどが「不公正な取引方法」に該当するケース**であり、弁明の余地のないところである。こうした認識のうえで、**農協系統自らが違法な行為を厳しくチェックしていく**とともに、**行政においても公正取引委員会と連携しつつ違法な行為について厳しくチェックしていくことが必要**であるとの見解を研究会として確認し報告書に盛り込んだ。

6　むすびと展望

以上、「農協のあり方についての研究会」でとりまとめた報告書の概要とポイントを紹介してきたが、その「むすび」において、政府と農協系統の双方に対して、今後何をなすべきか、研究会としての要望が述べられている。要点のみ引用しておこう。

「政府においては、農協法をはじめとする農協系統に関する各般の法令、ガイドライン等の見直しを早急に行い、結論の得られたものから所要の措置を講じていくことが必要である」

「農協系統においては、数値目標とスケジュールを盛り込んだ改革の具体案を早急に検討して、国民に明らかにするとともに、速かにこれを実践することで、農協改革に対する国民の支持と理解を得ていく必要がある」

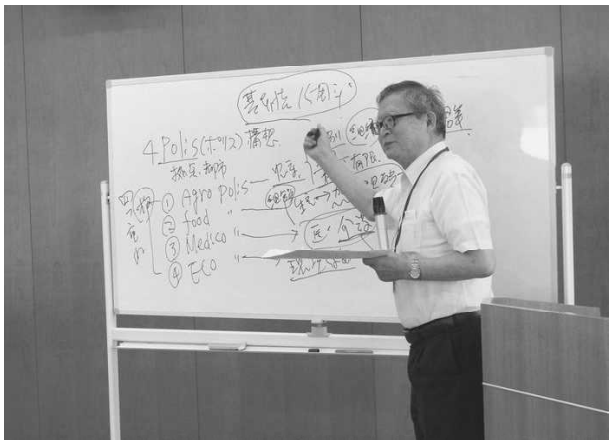
さて、当面する農協系統の最大の実践場面は、本年十月に開催される第二三回 JA 全国大会である。その議案には、この研究会で検討され提示された諸課題が大いに盛り込まれているように見受けられる。現在、大会議案は組織討議に付されているが、ただ討議するだけでなく、可能なところから具体的な改革に取り組んでもらいたいと切望する。

農協系統はこれまで、「決議すれども実践せず」、「絵に画いた餅ではだめだ」と各界から批判されてきた。この汚名を第 23 回大会を機に払拭し、向こう 3 年間に、この報告書に盛り込まれた諸課題の改革に取り組んでもらいたい。

三、JA-IT研究会に参加し、自らの改革の道を創造しよう

200、600、200。約 1,000 ある全国の JA を、私なりに達観して分類するとこういう割合になる(なお、2003 年 5 月 1 日現在、正確には 941 JA)。

はじめの 200JA は、事業活動を積極的に展開し、経営もそれなりにおおむね安定しているグループである。あとの 200JA は、症状重く大手術を早急にしなければならないという診立てである。残りの中間の 600JA はその中間に位置するが、事業と経営そして組織の改革に全力をあげなければ下位 200 に転落してしまいそうなものが多い。



上位 200JA のうち、とりわけトップ 50 に数えられる JA は、農産物の生産、販売戦略について自らの創意工夫を重ねて開発し、生産者組合員の活力を促し、安全・安心な農畜産物生産に努め、一言で表現すれば、食と農の距離をいかに縮めるかに全力をあげている。

いうまでもなく、ここにあげた割合や推計は私見にすぎないが、強調したかったことは JA は平均像や標準像では語れないし、また語るべきではないということである。

自らの JA はどのランクに入るのか、どこを改めればより上位のランクに入れるのか、全国 941JA の組合長をはじめとする役員、そして職員、さらには心ある組合員に問うてみたいと思う。自らの JA を一度突き放して客観的に眺め、何が問題か、どこからどういう改革に取り組まねばならないのか、ということを考えてもらいたい。そのためにも、JA 改革の熱意に燃える研究集団である JA-IT 研究会に加入し、出席して、先発 JA 代表者の話に胸に手を当てて聞き、質問し、討議に参加しつつ、改革へのエネルギーを燃やしてもらいたい。自らの力で自らの道を切り拓く時代である。

JA役職員必読

今村代表委員著『私の地方創世論』が刊行されました

JA-IT研究会代表委員・今村奈良臣先生著『私の地方創世論』が農文協より刊行されました。本著では、永年全国の農業・農村の現場を回り、「農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である」と主張する著者が、６次産業化の理論とその実践の成果を踏まえつつ、アグロ（農）、フード（食）、エコ（景観と生態系）、メディコ（医療・介護・子育て）、カルチュア（文化・技能）の各拠点（ポリス）から成る「５ポリス構想」を、多様な実践事例を紹介しながら提唱。望ましい日本の農業・農村の将来を構想する渾身の書です。

地域農業の活性化とJA営農経済事業の活性化のため、全国のJA営農経済事業の現場で実践を積み重ねておられるJA役職員の皆様に手にとっていただき、JAの事業と運動のさらなる発展の道しるべとしていただきたく、ここに紹介します。

私の地方創生論

今村 奈良臣 著

定価　1,944円　（税込）

ISBNコード　9784540142529

2015年3月発行

出版　農山漁村文化協会（農文協）

判型/頁数　四六　264ページ

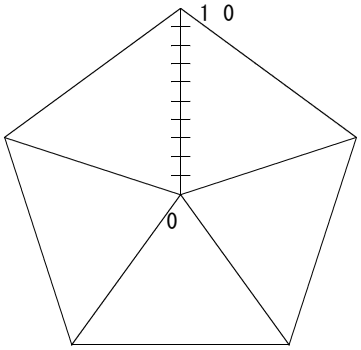
Agro Polis（アグロ・ポリス）農業の拠点

地域農業の組織化・法人化
「大・小相補」「老中青婦」の原則
新規参入の促進、人材育成、ネットワーク推進

Culture Polis（カルチュア・ポリス）

文化・技能の拠点

歴史的寺社仏閣、多彩な伝統芸能、
伝統技術・技能等の文化遺産の継承
農村のもつ教育力の発現・継承
青少年教育力　心のふるさと



Food Polis（フード・ポリス）食の拠点

食品加工の路線・農業６次産業化（1×2×3＝6）
「地産・地食」「地産・都食」
「地産・地消」→「地産・都消」→「地産・都商」へ
「伝統食」の再発掘

Medico Polis（メディコ・ポリス）

医療・介護・保育の拠点

医療・介護・保育などの包括的システム整備
高齢者医療・介護の体制整備
メディカルセンターシステム

Eco Polis（エコ・ポリス）景観と生態系の拠点

里地・里山の保全、農村景観の維持・修復
水利・風力・太陽光など自然資源の利活用
生活・居住環境の整備
新しい時代のグリーンツーリズム
新時代の農村公園の造成・整備

『私の地方創生論』　目 次

第 1 章　私の地方創生論の核心― 5 ポリス構想にもとづく「地域創生」を―
第 2 章　5 ポリス構想を考えた背景と根拠
第 3 章　＜増補＞農業 6 次産業化の理論
第 4 章　6 次産業ネットワークと 5 ポリス形成の先進実践事例
―世羅高原 6 次産業ネットワークの分析と考察―
第 5 章　地域創生の旗手たち（その 1）
日本型農場制農業の創造めざす㈱田切農産（長野県飯島町）
第 6 章　地域創生の旗手たち（その 2）
1 農事組合法人「ふき村」（大分県豊後高田市蕗）
2 中山間貝山プロジェクト 21（福島県三春町）
第 7 章　地域創生の旗手たち（その 3）
1 辺境から革命は興る―山形県酒田市日向三ヶ字地区―
2 水田を 3 倍活用し高所得を実現―鈴木晃さん（静岡県森町）
第 8 章　飼料米を活かす道―耕畜連携の新しい道―
第 9 章　Making から Growing へ―牛の放牧を通して考える思想の転換―
第 10 章　メディコ・ポリスを考える
1 自分たちの手で地域を支え、医療人を育てよう
―佐久総合病院内科医・色平哲郎さんとの対談―
2 国民皆保険 50 年―私たちの宝を失わないために・色平哲郎
3 家庭と地域、暮らしと生産、福祉をつなぐ「生き活き塾」の活動
― JA あずみ総務開発事業部 福祉課・池田陽子さんの活動
第 11 章　次世代を育む―農業者大学校新入生の心意気
第 12 章　農協も地方創生の主役になろう
1 サッカーの戦略に学び、不当な農協攻撃を許さない態勢を
2 東アジア（日・中・韓）における
農業協同組合運動の将来像を構想するシンポジウムの意義と課題
3 新時代の創造を目指す女性群像― JA 秋田おばこの斬新な企画、女性大学―

JA-IT研究会・通信　2015年6月号

2015年6月12日発行

発行者：今村 奈良臣　　発行所：JA-IT 研究会

ホームページ　http://www.ja-it.net/　メールアドレス　info@ja-it.net

事務局　全国農業協同組合中央会（JA 全中）

営農・経済改革推進部 担い手総合支援課内

〒 100-6837 東京都千代田区大手町 1-3-1 JA ビル

Tel. 03-6665-6220

一般社団法人 農山漁村文化協会（農文協）経営局内

〒 107-8668 東京都港区赤坂 7-6-1

Tel. 03-3585-5211