【コメント】

ＪＡの組織、機能、人材育成とその配置、そして必勝体制はいかにあるべきか

ＪＡ－ＩＴ研究会代表委員　今村奈良臣

石田先生からは、３名の報告を踏まえたうえでのとても丁寧なコメントをいただいたが、私はまた違う立場からコメントさせていただきたい。

今から 50 年ほど前、京都大学の人文科学研究所に桑原武夫という大先生がおられたが、私は彼から「学問とは仮説を立てる能力である」ということを学び、私なりに鋭意努力してきた。仮説というのは、勝手なことを思い浮かべれば済むものではなくて、実態を調査し、その洞察・分析をするなかから、なにが最も大事か、なにが変革の基本かということを考えなければならない。私は、これまでそのようにやってきたつもりだ。

そうした経験をとおして私なりに見ると、これまでに全国 700 あまりの農協を訪ねてきたが、すばらしい仮説を持って、組合と組合員の活性化をはかることに取り組んでいる方がいた。今日もここにいらっしゃる。もちろん、組合長や役員ではなくても、実践の場にいる営農企画部長などのなかにも、「おや」っと目を剥くような方もいる。たとえば、このＪＡ－ＩＴ研究会副代表委員の黒澤賢治さんや仲野隆三さんも、初めてお会いしたときには目を剥くような驚きがあった。

残念ながら、世の中にそういう人は少ない。先日、ＪＡ－ＩＴ研究会のメンバー30 人ほどで、愛媛県のＪＡおちいまばりを訪ねた。直売所の「さいさいきて屋」では、さまざまなことを見て、聞いて、議論してきたが、すごい農協もあるものだと思った。

少なくとも各ＪＡのトップの方々は、ぜひその地域を踏まえたうえでの仮説を持ってもらいたい。これがないと、役員、職員、あるいは組合員に対して、問題提起はできない。「俺はこんなふうにやりたい」「この農協はこういう路線でいきたい」というように、今までの惰性的な方向ではない革新的な方向、つまり仮説を明解に出さなければだめだと思う。

ちょうど、サッカーのザックジャパンがワールドカップの予選を見事に通過したので、それにちなんで、私の頭のなかにあることをサッカーで例えた「今村仮説」を、皆さんに紹介しよう。タイトルにもあるように、「ＪＡの組織、機能、人材育成とその配置、そして必勝体制はいかにあるべきか」。お戻りになったら、これをぜひトップの皆さんにお話しし、お配りした資料を見せていただきたい。

サッカーはフォワード、ミッドフィルダー、ディフェンス、ゴールキーパーで成り立っている。それぞれに役割があるわけだが、私は、そのなかで最も重要なのはミッドフィルダーだと考えている。ＪＡではそれは営農企画部門にあたる、ＪＡの核心だと思っている。そして、フォワードは農畜産販売部門。金融共済、資材購買、財務はディフェンスにあたる。もちろん、ディフェンスはきちんと赤字を出さないように、あるいは資材供給、適切な融資を状況に即応してやらなければならない。

最も重要なミッドフィルダーである営農企画部門は、農業生産にあたる組合員を巧みに組織し、地域の農業のあり方、農業生産の方向付け、さらに加工なども含めた「農業の６次産業化」の推進の基本形

をどうつくるかを考える。いかに活力ある姿をつくりだすかということだ。これは、たとえばなでしこジャパンの澤穂希の司令塔としての働きなどを見ていると、ああいうミッドフィルダーが各農協に出てくれば農協は変わると私は常々思っている。

さらに重要なことは、サポーターをいかに組織するかだ。ワールドカップだけではなく、リーグ戦をみていても、サポーターをしっかりと組織しているところは、チームに活力がいやが上にも高まっている。さらに、元気のいい女性のサポーターがいるところは活力がある。つまり、ＪＡとしても女性の活躍の場を一段と考えることだ。また、直売所に来る消費者もみんなサポーター、それも女性が中心だ。それをどのように組織するか。それを考えていかなければならない。

ＪＡの組合長は地域の生産者、組合員だけではなくて、准組合員から女性部、青年部をいかに組織するべきか。また、地域の出身者で東京など都市部にいる消費者に対して、どのようにオーガナイズする路線を描いていくべきか。チームが必勝体制になるためにいかなる役割を果たすべきか。そういうことを私は常々考えてきた。

このＪＡ－ＩＴ研究会は、主としてミッドフィルダーの役割、つまり地域の営農企画と販売戦略のマネジメント体制をどのようにやるかということを、ずっと追求してきた。

こういうことを私が具体的かつ実践的に教わったのも、副代表委員の黒澤賢治さんから。黒澤さんが在籍されていたＪＡ甘楽富岡は、かつて生糸やコンニャクが輸入自由化により管内農業が崩壊しかかった。約 80 億円の売上が 10 億円にドンと落ちたのだ。そのなかで、ＪＡ再生のプランを策定し実行したのが彼だった。いまのＪＡ甘楽富岡の再生の姿は、黒澤さんが作った。

それから、当時ＪＡ富里市の常務理事をされていた、同じく副代表委員の仲野隆三さんは、野菜の消費・実需の方向を的確に捉えながら、とりわけ次の時代を担う青年たちを教育指導していた。青年塾をつくっていたのだ。毎晩夜中まで塾をやって、仲野ファンをたくさんつくって、あの小さい農協を全国一の野菜産地にした。

そういう意味で、このＪＡ－ＩＴ研究会の２人の指導者は、ある意味では非常に優れたコーチであり、見事なミッドフィルダーだと私は考えている。

サッカー論を通して、ＪＡのトップの方々はきちんと頭のなかで自らの地域を踏まえて、仮設を構築をし、どのような職員配置、あるいは生産者の組織化をはかるか、あるいは販売戦略を立てるかといったことを明確に伝えて、農協を新しい方向へ導いていただきたいと思っている。

先日伺ったＪＡおちいまばりは、そういう意味では見事なサッカーチームだった。こういうＪＡが増えてくれば、日本の農業も変わるし、農村も変わるし、もちろん農協も変わるだろうと確信している。