

【第 3 報告】

「JA えちご上越の現状と課題」

岩崎 健二 (JA えちご上越営農生活部園芸畜産課課長)

先日の「全国直売サミット¹」では、雪国の園芸振興と雪国の米単作から、農家の意識を変えて取り組ませてきた手法について話させていただいた。

農家もやる気が出てきて、先が見えない中でも農協に再結集してきており、直売所を中心に農協運動が復活したと言える。

米単作から園芸の導入によって農家の所得と意識をどう変えたか。変えてはいるのだがまだ悩みがあって、その悩みの本質は運動論であったり、営農指導員のやる気対策であったり、最終的には自分が何をするかという問題、自分の戦いであろうと思う。



■ 米を作っていればそれでいい、からの脱却

資料の前段は地域農業についてまとめた。新潟は豪雪地。雪は一晩で 60cm ぐらい積もり、5~6m 積もることもある。管内には、人が住んでいる地域としては日本一の 8m18cm という積雪記録がある。そのため、住宅は高床式の 3 階建てだ。1 階は車庫兼作業場にして、雪が積もってもそのままにしておくような作りである。

今まで園芸が伸びなかったのは、この雪ため施設園芸ができなかったため、それから春先十分に溜まる清らかな雪解け水を利用して美味しい米ができるので、米を作っていれば農業を営めたため。12 月 10 日過ぎから根雪になり消雪日はだいたい 3 月 25 日前後になる。

農協は平成 13 年に 7 農協が合併した。管内に上越市と妙高市がある。

耕作面積は 21,000ha、このうちの 7 割ぐらいで米を作っている。職員数は 1,200 人余り、米の販売 107 億円に対し野菜・果実・花は 3.5 億円。米どころ新潟だが、経営状況は米中心が揺らいできて、園芸農家や園芸に興味を示し出した方からも「米はこのままでいいのか」と米プラス園芸の重要性が組合員から出てくるようになった。米どころに園芸を仕込んでいく方向へ向かって、少しずつ動いている。

¹平成 25 年 10 月 30~31 日に新潟市で開催された、(一財)都市農山漁村交流活性化機構(まちむら交流きこう・代表理事は今村奈良臣氏)主催の「第 12 回全国農林水産物直売サミット」のこと。岩崎氏は「雪国・米どころの直売所を成功させた、あるるん畑のあゆみ」と題した講演を行った。

■ 農家の意識を変えた「あるるん畑」

ファーマーズマーケットを立ち上げたのは平成 17 年。売上げが上がったことに伴い、昨年増築し、リニューアルオープンした。売上げは 1 億 1 千万円から平成 24 年には 5 億 5 千万円となり、今年は 6 億円をクリアしそうな状況だ。

立ち上げたときは園芸の販売額は 3.5 億円だったから、3 億円の直売所を建てるのは難しいことだった。その理由は売るものがない、生産者もいないということ。直売所はできたがお客さんが買う品物がない、という状況に陥り、お客さんが逃げていき、悪循環に入ってしまった。悪循環を打ち切るためにイベントを行なった。このイベントが現在の「あるるん畑」を育て、お客様から見ると直売所ありきの地域密着型に育ってきた。イベントをやることで農家も「少しでも」ものを出してくれるようになり、ものが集まると消費者もついてくるようになった。

農家の意識は「作ったものを売る」から「売るものを作る」に意識が変わってきている。農家は売る楽しみを消費者から与えられたともいえる。これが直売事業の結果だ。

この好循環が直売運動の中で新しい農協運動も生み出している。一昨年には後継者対策で青年部活動的な組織もできている。直売所の中で青年部を作るというのはあまり例がないと思うが、40 歳代までをくくって 50 人弱のメンバーで青年部活動が始まっている。

担い手不足が大きな課題であるのはわかっているので、若い人たちにどうやって直売事業で作ったものを売る喜びを味わわせるか、その仕組みづくりがこれからの大きな課題だと思っている。

その主な活動の一つは、生産者と消費者の交流を促進すること。これはどこの直売所でもやっているが、うちでも雪国文化を味わえるようなイベント、農作業の苦しみや喜びを味わえるようなイベントで、地域農業のファンづくりに務めている。



また雪国の生産振興は大きな課題だったが、「栽培カレンダー」を作った。米しか作ったことのない農家でも「この時期に何を作れば売れるか」が解るカレンダーである。お客様が望んでいるものを農家が持っていない場合は、市場から仕入れることになる。お客様が望んでいる品物は POS データから取り出し、市場から仕入れたもののデータも加えて、「この時期にこれがこれくらいの値段で売れている、したがってこの時期にもう少しこの品物があれば

いくらで売れる」という情報をカレンダーで示してある。これを作って 4 年ほど経つが、農家にはこのカレンダーのファンが多く、作るものを誘導する作戦に繋がっていると思う。

雪国の生産振興には野菜の苗作りが大きな課題だ。雪消えが遅いので水稻の育苗作業に追われ、野菜の育苗まで手が回らない組合員からの声がとても多くあった。そして、そういった合員から「苗を作ってくれたらオラも出したい」という声があることに気づいた。そこで、苗作り事業もあるるん畑の利用組合で行なう、つまり農家が苗作り事業を始めたのだ。これもおもしろい特徴かと思う。平成 20 年から始まった。収穫時期から計算して苗作りはできるから、販売対策としての品揃え強化と生産誘導対策

としての効果がある。

また、冬場の品揃え対策としては、販売額の 10%を奨励金として出す「出荷奨励措置」に取り組んでいる。これも出荷組合員が自ら取り組む事業になっている。

■ お客様との会話がヒントになる

さらにはお客様との会話をヒントに、品目を拡大している。ヒントとなって生まれたのは「健康野菜コーナー」。例えばキクイモはスーパーには売っていないので、直売所にならあるだろうと、これを目当てに来るお客様と出会った。糖尿病と高血圧のお父さんにキクイモを食べさせたいというお母さんだった。それでキクイモを作ろうということになった。さらにヤーコンやウコン、ニンニク、アイスパラント、アシタバといった健康野菜を集中して作らせようと、種子と苗の配布事業を行ない、約 30~40 人の仲間を作り、売り場にコーナーを設けた。

また「雪下畑シリーズ」もお客様からのヒントで生まれた。野菜は 0℃以下になると細胞が壊れて枯れたりするが、雪の中は平均プラス 2℃で湿度も 95~100%近くまで保つ。冷蔵庫では 5℃、3℃、7℃と波があるが、雪が覆うと 12 月から 3 月まで同じ温度で野菜を保てる。雪国では、冬の野菜は雪の下に保存するという生活文化もあった。「雪国だから冬は野菜ができない」ではなく「雪があるからおいしい野菜が出荷できる」という発想ができたのも、お客さんとの会話だった。これに「雪下畑の仲間たち」という名前を付けた。雪下ニンジン、雪下甘藍の大きな産地は、新潟県でも十日町などや北海道などがメインかもしれないが、「直売向けの多品目で雪を活用した野菜」という発想はなかったようで、「雪下畑の仲間たち」シリーズが初売りから出てくるのをお客さんたちはとても楽しみにしている。凍る、凍らない、の境について農水省の方も興味を示してくれて、「園芸振興でかつ 6 次産業化ということでお宅の取り組みの話をよく聞くが、話を聞かせてくれ」と問い合わせを貰った。



「雪下畑の仲間たち」には 5 品目を選定した。キャベツ、ダイコン、白菜、ネギ、ニンジンである。特にキャベツやニンジンは雪の下になっただけで甘みが増す。凍らないように野菜が自ら糖を出して身を守るといふ野菜の性質が活かされる品目だ。ダイコンもとても甘くなる。ネギも甘みが更に出る。この 5 品目については特に集中して特産化していきたいと考えている。できたら東京にも売り込みたく、今年からは栽培者も増やし専門の指導会も行なっている。

■ 加工品づくりをサポートし、売上げを確保



雪国なので特にこれといった 6 次産業化には取り組んでいなかったが、米粉と冬場の直売所の品揃えのために、ドライもの、乾燥野菜を加工品として出すようにしている。

また、「あるるん畑」に出荷する農家の利用組合は、今年「加工品ヒット商品開発プロジェクト」をスタートさせた。作ったのは惣菜、漬物、菓子の 3 部門で、出荷している会員は 7、8 人ずつ寄り合って創作活動を行ない、「まるごとニンニク」「くびき和牛のしぐれ煮」「干し野菜のキムチ」、サツマイモをベースにした「あるるん饅頭」の 4 種

類を開発し現在直売所で販売している。「直売所でなければ買えない」という売り文句でコーナー化している。これも農協が作るのではなく、保健所の許可を貰った出荷会員さんが「同じレシピ、同じ作り方、同じ味」で出すという条件で作っている。パッケージにも「あるるん畑」のロゴをいれて配布し、同じものを販売する形にしている。

また、担い手の直売活動のグループのメンバーを集め、青年部的活動をしている。

■ 直売所活動の成果を足がかりに変革路線へ

このように、雪国で米単作から、園芸導入から園芸販売へと少しずつ生産者の意識が変わってきている。JA は園芸振興を唱えているだけでは定着せず、直売所を始めるときも諦めているムードがあった。しかし「あるるん畑」の実績と JA の機構改革により、不信感もなくし、農家のやる気に火をつける仕掛けづくりができたと思っている。

農家のやる気が変わってきたことで JA にも変化が起きた。平成 23 年から園芸振興と農業の活性化を目指して集荷場を設置し、園芸畜産課を立ち上げ、農協として初めて園芸の専任指導員を配置した。24 年度は更に 3 人の専門指導員を増員し、5 名体制になった。園芸畜産課と各営農センターの連携を強化するということで、拡大担当、園芸センターの橋渡し役もこの 5 人の中でやってもらっている。

■ 販売の仕組みづくりを中心にした園芸振興計画

また、平成 23 年に、営農振興への課題の掘り下げと営農部署への要望や将来展望を話し合おうと「エッサ会議」というものを開いた。このエッサ会議は農家の代表者、生産組織、生産部会の代表者、行政、普及センターを集め、概ね 48~49 名で会議を重ねている。そして、「エッサ・プラン（園芸振興計画書）」にまとめたのが、①「販売の仕組みづくり」、②「ものづくり」、③「ひとづくり」の 3 つの仕組みだ。

普通、振興計画は「ものづくり」が最初に来て「ひとづくり、人育成」があって「どう売るか」という流れが一般的かと思うが、それを繰り返してきて園芸振興ができなかったという反省に立って、まず

「①販売の仕組みづくり」を中心に、販売力・ブランド力を強化。契約販売など多様な販路を開拓することで有利販売の実現(手取り確保)を目指す。そして有利販売の実績をもとに手取りが上がる品目を推進し、ロットと高品質を確保するという「販売の仕組みづくり」を最初にもってきている。販売の仕組みづくりを中心に据えて、販売力・ブランド力の強化として、契約販売など多様な販路を開拓する有利販売の手法を示す。次に「ものづくり」として、農家に手取りアップに繋がる品目の推進とロットと品質の確保を訴えている。最後は農家を育て営農指導を強化する「ひとづくり」。この三本柱で園芸振興をしようということである。

■ 生産者意識の変革を営農事業へ生かす

これは、今年の園芸畜産課の大きな方策。まず「生産計画カード」の作成。「生産計画カード」は有利販売への数量の把握と経営基盤強化を図るために導入した。これは農家が書くのを営農指導員が手伝うという形である。数品目あるが中々上がってこないことも事実で、物事を起こすのは簡単にはいかないと感じている。それでも少しずつカードは浸透してきている。その他の方策として、一人一課題、営農センターの巡回などもあるが、これはどこもやっていることと思う。またエッサ・プランについては検証事業をやっていききたいと考えている。

■ 課題は、変わらない J A

このように少しずつ農家が変わってきたように、農協も変わらなければならない。

JA の組織は、合併して 11 年経つが未だに旧農協の体質であり、地域性や職員体質を引き継いでいる。温度差がかなりあって“一本 JA”にはなかなか到達していない。こういった弊害により、支店長の考えが硬くなっていて、営農と金融は離れていると教わった支店長がいる一方、営農指導員上がりの積極的に係わってくれる支店長もいてと、かなり温度差があると気づく。園芸振興と言う中でも、協同運動と経営のバランスをみると、JA の中の組織的な問題は進んではない。

それから再三出てきている「公平を考える」という点だが、組合員は米の場合は言いたいことを言って平等に扱うことに慣れているが、園芸では、言ったら自分で責任を持つ、売れても売れなくても自分の責任という場。販売額が多いやる気のある人には農協はそれなりの対応をし、肥料などについても経済事業についてもそういう考え方に変わらないといけなと気づいているが、それを進める良い手法を見つけなければならないというのが今の課題だ。

米どころの JA が生産調整の見直しをどう受け止めているかはここに書いてある。大豆で 1,200 町歩ほど作った経験があり、コンバインも揃えカントリーに大豆ラインも作り、「転作は大豆」と大きな柱を据えた時期もあったのだが、その大豆も今は 800 町歩まで減ってきている。生産調整見直しを機に、転作大豆は集団化して加算も多くいただいているが、そこが一気に飼料米に変わる地区が出ないか不安だ。これがどう農協と農家と地域の農業を変えていくのか、先読みして農協はどう指示を出し結集していくのかというのは、本当に目の前の危機と捉えていかなければならないと思っている。

今まで取り組んできた園芸振興が、たちどころに停滞する恐れがある地域に変わってきている。

とはいうものの、地域にはその地域に由来する園芸もあるので、エリア別の園芸振興チームを今年から立ち上げた。4 センターあるので、センター長にチームリーダーを勤めてもらい、経営管理委員、支店長、生産者の代表で地区ごとに課題を探るということを今年から始めた。

■ 営農部署の課題もある

また営農部署の課題もある。米部門では、栽培指導と集荷事業で従来からのきちんとした仕組みがある。組合員と職員はその仕組みに従い業務し 100 億円の米を販売できるというのが、雪国の米単作農協ではたぶん一般的で、あまり改革を望まないという風潮にどっぷりと漬かっている。

JA の経営層からは農家の所得を上げるために園芸を強化しろという指示が出ているが、現場では営農センター長を中心に「うちのセンターは何をするか」という方向性が定まっておらず、動けない状況にある。その理由は、「米がある」「米が大事だ」として、センター長自身の意識改革がなかなかできていないため。センターにも言い分はあって、営農指導だけを現場がやっているのではなく、作物、集荷販売、そして生活指導も総括しているので、センター長の業務は山積みだ。週報を見ていると、営農指導員も本当にいろいろな仕事をしている。生産組合の事務局的なことから行政サイドの転作の推進係までしているのである。こういう中で、米農協の営農指導員の特質が出てきている。

■ 指導員のモチベーションを上げるには

営農指導員のモチベーション対策をどうするか、という問題もある。農家が変わって JA が新しい顔になり、集荷場を作り園芸の販売専任も作った。営農指導員は 74 名いるが、そのうち 20 名が園芸、残りの 50 名余りが稲作。今までは 74 名の中に稲作と園芸を兼ねているものが 20 名いたが、今は園芸だけをやる園芸指導員で 20 名いる。稲作指導員はイネ作りを指導し、集荷は農家組合が当番制でやっている。倉庫も地元のお母さん方が当然のように「秋作業は私たちの仕事」として倉庫に来てくれる。米を担ぎ、米粒の掃除もする。それがみな役割として米農協はできている。もちろん賃金は払うが、「秋は倉庫」という農協になっている。

園芸は変わったが、その指導員のモチベーション対策が滞っている。営農指導員の業務は数字で評価できないから、なかなかモチベーションが上がらないのかとも思う。山間地や平場といった地域差、そこに住んでいる組合員の構成によっても違うので、数字では縛れないと思っていたが、昨日の発表資料に「経営体の販売目標」という言葉があり、俺はこれをやってこなかったと気づいた。営農指導員は数字にできないからモチベーションが上がらないというのは言い訳だと思う。指導員も数字を持てる、農家に行って「去年が 50 万だったけれど今年はいくら売りたいか」と聞く、その積み上げが営農指導員の目標になるのだと気づいた。昨日の資料には「経営体の販売目標を積み上げる」と書いてあった。これをうちの農協でもやっていかないと、また営農指導員はやらされ仕事になってしまうので、目標管理をしながら指導員のモチベーションを上げて行きたいと思っている。

今、稲作から園芸担当専任になった指導員から「稲作に戻りたい、園芸指導員はいやだ」という声が出ている。農協としてはそういう指導員をどう教育していくか、園芸には稲作と違う存在価値があることを伝えていくのが農協の人事の役割かと思っている。

指導員の中にも、「やっても評価されない」と仕事を自分からつくろうとしない指導員と、自分で仕事をつくり農家に飛び込んでいく指導員とには温度差がある。園芸振興をしようという旗を揚げれば揚げるほど、指導員の中の温度差が広がるのが実態で、どうやってベクトルを一致させるかが課題である。

また、複合営農と営農振興への体制づくりを急速に確立しなければならないというのはわかるが、その旗振りの改革役、強力なリーダーが必要だ。農家を巻き込んで農家の心に火を付ける営農指導員の喜びとか、喜ばれる仕事をどう増やすか、他人の幸せが自分の幸せと気づくような仲間づくり、どんな手法で意識改革をするが課題である、特にリーダーは夢を持つのが重要ではないかと思う。夢を話せるようなリーダーになって 20 名の園芸指導員と稲作担当を合わせ、74 名の指導員の育成に取り掛かるのが私の役割ではないかと昨日から感じている。

■ 今後に向けて

水田の基盤整備はしているが、畑地の基盤整備はやったことがない。生産調整の見直しとも絡んでくるが、地域が米から脱却して販売対策や農家の所得向上作戦を組むのであれば、基盤をどう変えていくかも大きな悩みだ。

農協だけではできないところは、行政や土地改良区や農業共済、農業委員会も巻き込んで、一つのフロアで話をしていけないとハードの面はクリアできないと思う。

営農指導員の改革は、とことん話し合う、改革意識や危機意識を培う、それにはこちらがブレずに夢を語り続けることかと思っている。