[報告 4]

役職員と地域住民で実践する地域貢献活動

1 支店 1 協同活動の取り組みについて

大村 幸広（JA なんすん 総合企画部 部長）

永田 千尋（同　富岡支店）

静岡県東部に位置する JA なんすんは、主要作目である茶やミカンの振興や耕作放棄地の解消に努めるほか、信用共済事業でも多くの組合員から信頼を得、地域のなかでひときわ存在感を放っている。その核になっているのが、職員が主体性をもって企画・運営し、広く組合員・地域住民を巻き込んで行なわれる「1 支店 1 協同活動」だ。JA なんすんにおける支店協同活動の特徴は、活動の度ごとに関係者の輪が広がり、内容も高度になっていくその発展性にある。その秘訣は何か？ 支店協同活動が活性化することで、地域と JA との関係はどのように変わっていくのか？

松岡：第 26 回 JA 全国大会で支店協同活動を提起したが、その前例として取り上げたのが JA なんすんだ。私も JA なんすんには何度も調査に伺った。また、JA 静岡中央会と JA なんすんを 1 つのモデルケースとして、JA の組織運営や経営に支店協同活動がどのような影響を与えているのかを調査しているところだ。

大村：地域貢献活動の重要性については皆さんご理解いただいていると思うので、その取り組みの実施方法、具体的には、職員や地域にこれをどのように広めていくか、あるいは徹底していくかというところを中心にお話ししたいと思う。

JA なんすんの概況

JA なんすんは静岡県の東部の沼津市・裾野市・清水町・長泉町の 2 市 2 町（人口約 33 万人）をエリアとしている。農協の規模としては、静岡県下 17 JA のなかの中の上くらいだ。職員数では 7 番目と、それほど大きな農協ではない。

事業規模だが、職員数は契約職員等を含めて 527 名、貯金残高は約 3,500 億円、貸出金が 1,400 億円、販売高は 35 億円だ。主な産物は、お茶・ミカン、それから畜産。これらが販売高の約 9 割を占めている。支店は全部で 27 店舗、営農経済センターが 4 つある。その他にプロパンガスセンターや不動産センター、お茶工場などを備えている。

組合員数	37,570人 （正組合員：8,838人、准組合員：28,732人）
役員数	36人（うち常勤5人）
職員数	527人（うち臨時62人）
貯金残高	3,514億円
貸出残高	1,451億円
長期共済保有高	8,287億円
販売品取扱高	35億円
購買品取扱高	29億円

余談だが、JA 改革が山場を迎え、JA 全中の監査権の廃止と准組合員の利用制限の駆け引きなどということが今朝のニュースでも言われていたが、うちは正会員数が 8,800 人、准組合員が 2 万 8,000 人という規模で、貯金残高 3,500 億円のうち正組合員の貯金は約 700 億ちょっとしかない。言われているように、准組合員の事業利用が正組合員の 2 分の 1 に制限されるということにでもな

れば、貯金の受入も 1,200～1,300 億円に制限されてしまう。当然、収益は減りやっていけなくなる。また、現状 1,400 億円ある貸出もオーバーしてしまう。信連預金はゼロになる。農中はどうなるのか。こうしたことをいろいろと考えていくと、「JA 改革」の本当の狙いはそちらのほうにあるのかと、心配になるところだ。

10 年後の将来像を皆で描く

うちの JA はちょうど 4 年前の平成 22 年度に、平成 23 年度からの 3 ヵ年計画を作成するにあたり、「協同の力、未来への躍進」として 2 つの柱を立てた。まず 1 点目は、具体的な方向性を明確にするための「10 年後の将来像を策定しよう」ということだ。2 点目は、支店レベルでも 3 ヵ年計画を立てて取り組んでいくということだ。この、支店レベルでの 3 ヵ年計画が「1 支店 1 協同活動」と呼ばれるものだ。

まず 10 年後の将来像だが、将来も組合員や地域社会に必要とされる JA であり続けるために、将来こうなりたいというゴールを先に考える。そして、それにはどうしたらいいかという戦略を立てる。こうして現状を打破しようと策定したものだ。

ただ、「これが 10 年後の将来像ですよ」と職員に出すだけでは、「ああ、そうか」で終わってしまう。そうではなくて、その将来像をどうやって職員に徹底させるかが大事だ。「それなら職員につくらせよう」ということになり、4 回にわたって分科会を実施した。組合長以下、常勤役員、それから 30 代の若手職員を中心に、30 名のプロジェクトチームをつくり、その 30 名を 3 班に分けた。お昼をとりながらの丸 1 日のグループ討議を各班 4 回行ない、将来像を練り上げていった。組合長も一般職員も差はなく、ひとつのテーブルを囲んで、「ああだ」「こうだ」とやった。組合長の考えも当然あっただろうが、「10 年後に自分たちの職場がこうあってほしい」ということを若い職員に自分たちで考えさせたいということで、ここからスタートした。

これが最終的にできあがった「10 年後の将来像」だ。

農業
- 農業所得向上が図られ、幅広い年代の人たちが農業を営んでいる。
- 新規就農者が増加し優良農地が保全されている。

農協組織
- 専門性の高い職員が育成され、各分野の相談機能が充実している。
- 組合員に農協理念が浸透し、積極的に運営参画している。

地域との関わり
- 食と農業の大切さが地域全体に広まり、農業・農協への理解が深まっている。
- 事業や活動を通じて、信頼され、必要とされる農協となっている。

役職員
- 夢と誇りを持ち、地域貢献にかける情熱と意欲に満ち溢れている。

こうして見ると、内容は当たり前のことで、特別なことを言っているわけではない。だが、重要なのはこれをつくるまでの過程だ。ただ上から言われるのとは違い、職員の熱い心が込められている。

「なぜやるのか」の動機づけが何より大事

そして、「これから 10 年後の将来像に向かっていくうえで支店は何をしたらいいのか」と、支店の行動計画をつくる次の段階に入った。次のように行動計画を練っていった。

10 年後の将来像を実現するためにはどうしたらいいか
→「地域から必要とされる JA、地域の拠りどころとなることだ」
→「そのためには何をしたらいいか」
→「『協同活動』による支店独自の行動計画をつくったらどうか」
→「そのためには、組合員・地域住民に農業のこと、地域のこと、JA のことに関心を持ってもらうための絆づくりが大事だ」。

ということで、これをまずは全職員に理解させなければ意味がない。そうしなければこのビジョンも成功しない。では、どうやってこれを末端まで理解させ、浸透させるかということで、いろいろとまた悩んだ。

それには、「なぜやるのか」という動機づけが最も重要だというわけで、まず各事業所の所属長、支店長を集めて、これを徹底的に理解させた。「これをやらないと、本当に 10 年後には農協はなくなるぞ」と、脅かしながら説得をさせた（「組合員の農協離れ」とよく言われるが、本当はそうではなくて、農協が組合員から離れているのだ）。

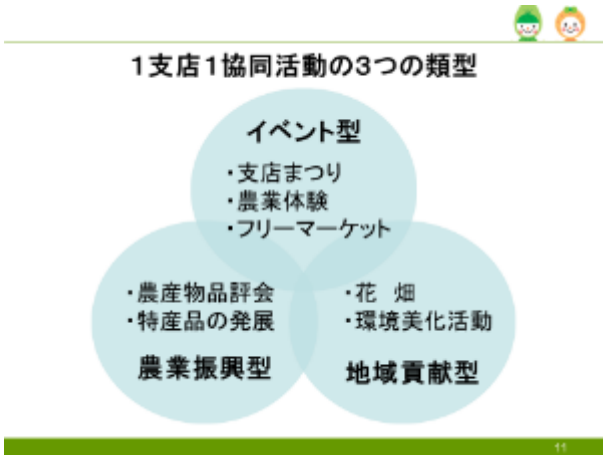
そして、「そのためには、地域の特色・規模を踏まえて、職員も楽しめ、喜べる取り組みをしようではないか。『やらされ感』でやっていては、1 年か 2 年でパンクしてしまう。職員も楽しまなければダメだろう。そういう取り組みを考えよう。そのうえで、いかに地域を巻き込むか。みんなが主人公になれるか」。そんなことを話した。

いちばん大事だったのは、経営者がこのことを十分理解し、全面的にバックアップ体制をとってくれたことだ。組合長はじめ役員はこういうことに理解があり、「全面的に支えるからやれ」と言ってくれた。今もそういう催し物があると、常勤役員は顔を出して職員を励ましたりしてくれている。このあたりがとても重要となる。

次に、主旨を理解した支店長たちを中心に、支店の行動計画策定会議に入った。支店長が職員に今のような話を全てして、みんなでやっていこうと呼びかけた。そして、支店協同活動の計画書・予算書の作成に入った。

このあたりから、「あとはもう若いものに任せろ」と、若い職員をその取り組みのリーダーに置き、すべて任せて支店長はフォローにまわるようにさせた（支店長は当然自分の仕事もあるので）。活動計画・予算書を作成したら、当然、費用もかかる事業だから、常勤役員・室部長のもとでヒアリングを受ける。それも、支店長ではなく若い職員が出てきて、彼らが全部説明し意義を訴えていく。「ではやってみろ」と最終的に決定し、理事会に付議して決済を得たあと、総代会にも報告する。各地区の地区別説明会で「うちの支店はこういうことをやります」と各支店が報告して、取り組みに入っていった。

取り組みの類型の重なり合いが発展



各事業所でいろいろな取り組みをしているのだが、大きく分けると「イベント型」「農業振興型」「地域貢献型」というパターンがある。イベント型の活動としては支店のお祭り、農業体験、フリーマーケットなどがある。農業振興型の活動としては農産物品評会や特産品の発展などがある。地域貢献型というのは、お花畑をつくったり環境美化をしたりする活動だ。

最初はシンプルにこういう類型から出発したのだが、4 年目にもなると、互いにいろいろリンクしてくる。最初は単なる「イベント型」だった活動も、そのイベントが農業振興や地域貢献にもつながるようになってくるのだ。ひとつの事業で終わったのではおもしろくない。イベントと農業振興と地域貢献とが重なり合う部分が最近進歩してきたし、またそういうふうに取り組むよう言ってきたところだ。

青年部・女性部を巻き込む
―西浦みかん畑ウォーキング

では、具体的にはどのように活動しているか。2～3 の取り組みをご紹介したい。

まずは、「西浦みかん畑ウォーキング」。これは西浦みかん支店というところが計画している活動だ。西浦というのはミカンの産地だ。5 月頃になると辺り一帯ミカンの花が咲いて、その地域に入ると昼も夜もミカンの香りがする。それを何とか一般の人たちにも味わってもらったらどうかと立案した活動だ。

この写真がミカン畑だが、ちょうど駿河湾を挟んで富士山が見える位置にあり、道路もきちんと整備されている。ここを 3km コース・5km コースというようにコース設定して、家族でウォーキングしてもらう。毎年 5 月連休にやろうと、5 月 3 日に開催している。それも徐々に進歩してきて、「ただ歩くだけではおもしろくない」と、絶景スポットで職員が写真を撮り、すぐ現像する。お客さんが降りてくる頃には写真ができあがっているので、その写真をプレゼントする。地方や東京から来る方も結構いるので、「後でまた何かの催し物をお知らせしたいので住所を教えていただけますか」と、同意のもとに住所をお聞きして、次の案内を出したりする。

雨が降ったときのことも考え、ミカンの選果場の見学をプログラムに入れた。選果場は、写真をプレゼントしていた場所と同じ敷地内にある。ちょうど 5 月はミカンの時期が終わっているので、工場のなかは空いている。工場を見学するテレビ番組が最近流行っているが、今の選果場は光センサーを入れ、糖度など全て分かるラインを備えているから、選果場見学も大好評だ。当時は職員だけで始めたが、今は地域の青年部・女性部も巻き込んでやっている。

休耕地を活かして―大平のお花畑計画

次は、大平のお花畑計画。ここは水稲を中心とした田園地帯だ。この活動は、「稲刈りが終ったあとに菜の花畑をやろう」ということからスタートした。稲刈り後の田をトラクターで耕耘する作業には部農会の人たちが協力してくれている。今では部農会、地区の運営委員、女性部、地区のコミュニティなどの協力を得て、50 名体制でやっている。大平支店は 10 名くらいの小さな支店で、活動に参加する職員は本店からの応援も入れて 15 名くらい。あとは地域を巻き込んでの取り組みとなった。

その後、農協の目の前の土地で、休耕地だったところを借りることができ、ここでは夏にコスモスを植えてお祭を開催したりしている。

年々いろいろなことを考えていて、保育園の児童に種まきをしてもらうといった活動もやっている。菜の花畑は、今ちょうど満開の花が咲いている。写真の「フラワーロード」という看板は、地区のなかにある製材所から廃材をもらってきて、みんなでつくったものだ。

部農会・運営委員・女性部・コミュニティ応援職員の約 50 名で 5000 ㎡を整地し、施肥、種まきを実施

「お祭りがないなら農協がつくればいい」

沼津支店では、「ふるさと祭り」というお祭りを開いている。沼津支店というのは、旧沼津農協本店にあたり、沼津市のちょうど中心部にある。都市部なので、田舎と違って農業祭りとか地元のお祭りがない。「では農協がお祭りをつくってしまおう」と、4 年前にこの活動がスタートした。

最初は小さいお祭りだったのだが、年が経つごとに大きくなってきた。沼津支店は本店の敷地内であるので、本店の職員も応援に入っていろいろな取り組みをしている。昨年からは 24 時間テレビにも協賛して、募金コーナーをつくったらどうかという話になった。これも結構な経費がかかるのだが、「思い切ってやれ」と役員の理解を得て、昨年から実施している。地元の中学校の吹奏楽部を呼んで演奏会をしたり、女性部の催し物をしたりと、いろいろなアイディアが出てきているが、このように、「農協のお祭りというよりもこの地

区のお祭りにしたい」というのがこの支店の希望だ。

職員のクラブも協力

もうひとつは、東支店のフリーマーケットだ。うちも葬祭センターを持っていて、車が 200 台ほど停められる広い駐車場がある。その駐車場を利用してフリーマーケットを開催している。売上金は地元の清水町に全額寄付している。

農協にはサッカー部やバレーボール部などいろいろなクラブがあるが、そのひとつに、料理が好きな女性職員を中心に結成している「サラダクラブ」というものがあり、そこがこのフリーマーケットに参加して料理をふるまった。このように職員のクラブも協力している。

若い職員に任せる

では、協同活動を職員が一丸となった取り組みとするために大事なことは何か？　やはり職員が一丸とならなければこの取り組みには意味がない。

まず 1 点目は、職員全員がその取り組みの主旨を理解することだ。2 番目は、現場と経営陣の間で問題意識が共有されていることだ。3 番目に、役割分担を明確化し各自が責任感と納得感を持つことだ。「職員 A さんは〇〇の役、B さんは〇〇の役」と役割分担を必ずするよう支店に言っている。4 番目に、先ほども言ったように、若い職員にリーダーを任せ、支店長は助言者として見守り役に徹することだ。支店長は「いろいろと仕事に追われて支店協同活動まで手が回らない」と心配しているかもしれないが、意外と、若い部下に任せて、その職員がその気になれば、結構なものができると思う。その気にならなければ「やらされ感」が支配してしまい、たいしたことはできない。なるべく若い職員にやらせて、いろいろな若者の意見を取り入れていこうという方針でやっている。

本店からの支援のあり方について言うと、「支店協同活動」は本店としてはやっていなくて、本店の職員は地元等に入り込むかたちだ。すると、支店から最近はいろいろな不満も出てきている。これは想定済みだ。それは出てくるだろう。ただ、そこでやはり意見を言い合うということが、本店と支店の交流になり、問題解決につながるのではないかと考え、「大いに不満を言え。やりあえ」と言っている。そういったことが大事かと思っている。

結果を検証し「見える化」する

もうひとつ、うちはこの取り組みにつき、四半期ごとにヒアリングを実施している。役員・リーダー・支店長が一堂に会し、途中経過を報告して、検討会を行なっている。

当然、一年間の総括もしている。今年度も、今週の火曜日にやって、1 年間の総括と決算報告をし、「来年度はこういうことをやりたい」「ついてはこれだけの予算が欲しい」ということを話し合った。そのときには他の事業所の職員も一堂に会してやるので、「ああ、あの支店はこういうことをやっているのか」「こういうところで悩んでいるのか」といったことも、その場で聞ける。

本年、「1 支店 1 協同活動」の効果を数字等でもう少し「見える化」しようと、JC 総研を中心に支店長・若手職員・組合長・専務および私たち本店職員、それから県中央会の何人かの方でプロジェクトチームをつくり、この取り組みの研究・整理をしている最中だ。具体的には、まず①役職員への効果、②組合員への効果を見極めようとしている。それだけでなく、③部農会や女性部など、協力をいただいているいろいろな組合員組織への効果も。さらに、④地域住民がこの活動をどのように思っているかも調査しようとアンケートの内容を検討した。今、アンケートを取り終わって集計に入っているところだ。

正組合員・准組合員、それから新規取引 1 年未満のお客さんまで、年齢は 20 代から 80 代までと、約 2,400～2,500 名にアンケート用紙を配り、1,700 ちょっと回収できた。アンケートは書き込む欄のある冊子になっていて、回答するのに 15 分くらいかかる。相当のボリュームだが、実施した。また、全職員を対象に、もっと複雑な 10 ページ以上におよぶ無記名アンケートを「無記名だから本当のことを書いてください」と配布した。「活動が重荷になっていないか」など職員の本音を知るためのアンケートだ。私たちのところに送るのでは、回答を見られるという印象を与えてしまうの

で、誰が書いたか一切わからないよう、私たちのところではなく JC 総研に直に送ってもらうかたちにした。このようにアンケートを実施して、今その効果を見ているところだ。また機会があったら皆様にもご報告できると思う。

支店協同活動は職員の連帯感を育み JA を地域に根付かせる

今年で 4 年目を迎えたが、この取り組みがどのように地域を巻き込んでいるか、またどれほど積極的なものになっているかを把握するため、私たちも職員から聞き取りをした。

まず職員からは、「活動を通じて、地域の中の JA であることを実感できた」「組合員や地域住民とふれあいを大切にする気持ちが生まれた」という声があった。活動によって職員としての意識が醸成されたということだ。これがやはり一番大きかった。

他にも、「職員間の連帯感が芽生えた」「業務もスムーズにいくようになった」という意見があった。単協は今、昔と違って、やれ貯金、やれ共済と縦割になっている。また、業務が本当に複雑になり、隣の人が何をやっているのかよく分からなくなってきている。昔のように、貯金もできれば共済も貸付もできるというような職員は、今なかなかいない。共済ひとつとってもだいぶ複雑になっている。このようにお互いの仕事が分からない状況では、コミュニケーションも難しい。しかし、活動を通じてコミュニケーションが増えた。

それから、少し大げさかもしれないが、「貯金や融資等、JA 事業の PR や挙績につながった」という声もあった。やはり外回りにしてみると、現場に出たとき、「農協さん、この間こんなことやってたよね」と話題になり、それが業績につながったということだろう。具体的にどのくらいの数字なのかまでは分からないが、そのような効果も出てきているということだ。やはり、こういった取り組みが活性化している事業所は活気があり、いろいろな事業の実績もあがっている。

もうひとつ付け加えると、協同活動がコンプライアンスにもつながっているような気がする。「コンプライアンス」「不正防止」などいろいろなことをうちもやっているが、先ほども言ったように、隣の職員が何をやっているのかよく分からないというのが現状だ。あるいは、どういう人かも意外と分からなかったりする。「同僚の変化に、部下の変化に気づけ」とよく言われるが、普段を知らないから変化に気づけないというのが実態なのだ。そこで、「コミュニケーションをとろう」と組合長も声を大にして言っているわけだが、こうして協同活動としお祭をやったり、その後バーベキューをしたりすることがコミュニケーションになり、それがコンプライアンスにもつながっているのではないかと思う。

最後に、こうした取り組みを通じて地域社会に貢献することで、農協の存在意識を広く発信できると思う。先ほど言ったように、「農協改革」がいろいろと議論されているが、やはり私たちがこういう活動をして地域に残っていくこと、地域の仲間だという意識を持ってもらうことが最も重要ではないかと私は思う。これからも、より良い取り組みになるように改善を図りながらやっていきたいと思っている。

私からは以上だが、ここから、当 JA のなかで一番大きな取り組みをしているところの報告をしたい。裾野市内の 8 事業所が一体となった取り組みだ。そのメンバーのひとり、富岡支店の永田からご説明する。

あしたか山麓裾野そばを通しての地域づくり

永田：これまで私たちが 4 年間取り組んできた 1 支店 1 協同活動「育てよう・広めよう“あしたか山麓裾野そば”」を通しての地域づくりの状況と成果について報告する。

私の在籍している富岡支店は、北部地区本部に属している。北部地区本部は裾野市全域をエリアとしていて、富岡支店を含む 5 つの支店と営農経済センター・農機具センターおよび LP ガスセンターがある。

北部地区本部がある裾野市はかつて、サツマイモや小麦、イチゴ、そして富士シバの生産が盛んな農村地域だった。しかし、昭和 40 年代初めごろから大規模な企業が多く進出し、兼業農家が増え農業従事者が減少したことや、バブル崩壊とともにゴルフ場開発が衰退し富士シバの需要が減少したことなどにより、裾野市内の農地全体の約 20%、180ha が耕作放棄地となってしまったため、自然環境の破壊や景観の問題が起き、地域の悩みの種となっていた。

農地全体の約 20%、180ha が耕作放棄地に

そこで、耕作放棄地を解消するためにはどうしたらよいか、JA と行政で検討したなかで、「裾野市の気候に適していて、花も楽しめる作物であるソバを栽培してみたらどうか」という案があり、私たち北部地区職員の全体で、「育てよう・広めよう“あしたか山麓裾野そば”」というスローガンのもと、1 支店 1 協同活動としてソバ栽培の普及・拡大に挑戦することになった。

取り組みの内容は、次の 3 点とした。1 つめは、職員自らが耕作放棄地を再生し、そば栽培に挑戦すること。2 つめは、各種のイベント等を行ない、あしたか山麓裾野そばを PR し、多くの方に知ってもらうこと。そして最後に、あしたか山麓裾野そばの特産化に向け、各事業所でそば栽培をする協力農家を募り、普及・拡大に努めることだ。

職員自らが耕作放棄地を再生しソバ栽培に挑戦

1 点目の取り組みだが、管内の須山地先の耕作放棄地 80a を借用し、職員がソバ栽培に取り組むことにした。写真がその圃場だ。もとは富士シバを生産していた畑だが、ここ数年は耕作をしておらず、荒れた畑となっていた。

種まきまでに圃場整備を 3 日間かけて行なった。はじめに生い茂った草を下刈りしたが、7 月の暑いなかでの下刈り作業はとても大変だった。その後、2 日間かけて圃場の耕耘を行なった。草や石・根っこ等の除去をして、ユンボやトラクターで耕したあと、肥料をまき、ようやく畑らしくなった。この作業では、地元の組合員の方々に声掛けをして、耕耘を手伝っていただいた。

9 月上旬に種まきを行なった。種まきの様子は「特産化目指しソバまき」等の見出しで日本農業新聞をはじめ多くのメディアで紹介された。

実りの秋を迎え、11 月中旬に収穫を行なった。台風やシカの被害により収穫量は予定を下回ってしまったが、耕作放棄地を再生しソバを収穫できたことは、特産化に向けての第一歩となった。

収穫したソバの実を使用し、12 月の裾野市農業まつりで 300 食のかけそばを無料配布することになり、事前に女性部とそば打ちの講習会を開いた。そばは二八そばだ。ヤマイモなどのつなぎを使用しない二八そばは、経験のある方でも難しかったが、講師の先生の指導によって上手に打つことができるようになった。

写真は農業まつりでの無料配布の様子だ。冷たい風が吹くなかでの暖かいそばは、とても喜ばれた。

配布に合わせて、あしたか山麓裾野そばについてのアンケートを実施した。約 8 割の方に「おいしい」と言っていただき、また 9 割の方から「あしたか山麓裾野そばが味わえる店があれば利用したい」ととても嬉しい評価をいただいた。

このアンケート結果を受け、JA でもそば事業の本格的な取り組みをすすめていくことにした。そば事業の取り組みについては、後ほど説明する。

この耕作放棄地でのそば栽培の取り組みについては、2 年目からは広報紙などで市民スタッフを募集し、種まきからそば打ち体験、試食会まで、職員と協同して取り組むこととした。そばに関心のある方が多く、2 年目となる昨年度は 26 名、そして今年度は 37 名の応募があり、ともに活動した。

写真は種まきの様子だ。小さな子供も一生懸命がんばった。

次の写真は、草刈りを経て、収穫の様子だ。市民スタッフの皆さんには、5 a を手で刈り取ってもらった。自分たちが育てたソバの実がとれ、皆さん感動していた。

そして一番の楽しみ、そば打ち体験と試食会。講師の先生の手本を真剣なまなざしで確認し、初めてそば打ちを経験する方もいたが、皆さん上手に打つことができた。

試食会では、自分たちで育て、収穫し、手打ちしたそばに舌鼓をうち、美味しい笑顔があふれる楽しいひとときが生まれた。

特産化に向けた PR 活動

次に、あしたか山麓裾野そばを広め、特産化したいとの思いを込め、さまざまな PR 活動を実施しているので、いくつかご紹介する。

地区本部合同で、「パノラマロードを花でいっぱいにする会」に協賛し、市内須山地先の東富士演習場沿いにあるパノラマロードに夏そばの花を咲かせる活動を、昨年度より実施している。今年は JA を含め 17 団体 190 名の方がこの活動に参加し、コスモスやソバの種をまいた。当 JA は 19 名の地区運営委員を含む 38 名で参加し、他の団体との交流を深めつつ、楽しい 1 日を過ごした。こちらの写真は満開時の様子だ。富士山をバックに従えたソバの花はとても可憐で、訪れた方々に大変喜んでもらえた。

次に、北部営農経済センター・富岡支店・須山支店では、農業の大切さ・大変さと、地元でとれるそばのおいしさを小学生に知ってもらうため、授業のなかで栽培からそば打ち体験・試食会までを行なっている。地域の方や青壮年部・女性部の方も参加し、小学生の食農教育のお手伝いができればと思い活動しているが、子どもたちの笑顔に私たちも元気をもらっている。

この写真のソバ畑は裾野市須山の十里木高原にあり、3 軒の農家が協同で栽培している約 4ha の畑だ。ご覧のように、世界文化遺産となった富士山の麓にあり、満開時のソバの花と富士山の風景は絶景で、連日、写真愛好家の方が多く訪れ、マスコミやインターネット等でも紹介されている、あしたか山麓裾野そばのメインの畑だ。

17 団体、190 名が参加し、2ha の圃場にコスモスとソバの種をまいた。

この畑で 9 月 21 日に、裾野西支店・泉支店合同で、ソバの花まつりを開催した。花まつり当日は天候に恵まれ、予想をはるかに上回る約 400 名の方々が来場した。あしたか山麓裾野そばのそば粉や新鮮な地場野菜をはじめ、「あしたか牛カレー」、「ぬまっちゃ」等の JA なんすん PB 商品や焼そば・フランクフルトの販売も好評で、お祭りを盛り上げた。何といってもこの風景に皆さんが感動され、「来てよかった」と言っていただいた。

また、この「そばの花まつり」に合わせ、当 JA の旅行センターが企画した「あしたか山麓裾野そば　五竜庵を楽しむ　富士山麓ミニウォーキングツアー」に 42 名の方が参加し、富士山麓周辺の自然とそばを満喫していただいた。この畑は、かの有名な富士サファリパークの近くにある。9 月下旬から 10 月上旬にかけてこの風景が見られるので、皆さんもこちらを訪れた際にはぜひお立ち寄りください。

そば店「五竜庵」のオープンにまで発展

最後に、あしたか山麓裾野そばの特産化へ向けての取り組みについて。

そば栽培を普及させるため、事業所ごとに目標を定め、栽培をしていただく協力農家を募った。1 年目は全体で 5 軒、50a の目標に対し、9 軒、面積にして 66a の農家が賛同し、参加してくれた。各事業所で種まきや刈取りのお手伝いをして、親交を深めた。また、営農渉外 TAC も、ソバ栽培を通じて協力農家の方との関わりができるよい機会となった。

2 年目には協力農家数 17 軒、作付面積 6ha と大幅に増え、昨年度はソバ部会も設立された。現在、部会員数 18 名、作付面積は約 10ha となり、市内にソバ畑が広がりつつある。

こうした取り組みが順調にすすみ、地域からの評価も受けて JA もそば事業を立ち上げ、バックアップ体制を整えた。

昨年度には汎用コンバイン等の作業機械を購入し、また、廃止した製茶工場をそば製粉工場にリニューアルした。

そして、あしたか山麓裾野そばをさらに広めるため、昨年の 4 月 18 日、裾野市にある JA ふれあい市の敷地内に、そば店「五竜庵」をオープンした。店名の五竜庵は裾野市の市長に名付けていただいた。また、のぼり旗のデザインと看板に使用されている文字は、県立沼津西高等学校の芸術科の皆さんに作成していただいた。これは JA なんすんと地元の高校の力を合わせ、管内農業を盛り上げていこうと行なっている活動の一環だ。

五竜庵は、JA 組織にも運営に参画してもらうため、女性部員を主体に運営しており、手打ちしたそばが毎日味わえる。天ぷらは、隣接する JA ふれあい市から仕入れた新鮮でおいしい裾野産の野菜を使用しており、オープンから連日、多くのお客様で賑わっている。

今年度の主な取り組みとして、北部地区の事業所ごとに「おそば新聞」を発行し、さらに地域と一体となった取り組みとしていくため、地域住民へ活動内容を発信している。

また、そばの花まつりに県内外から多くの来場者があり、地域のお祭として定着しはじめたことから、畑に遊歩道を設置し、ソバの花と富士山をより楽しめるようにした。

10 年後の将来像の実現に向かって

以上がこれまで 4 年間の取り組み状況だ。

このように、「耕作放棄地を開墾したい」「あしたか山麓裾野そばを地域ブランドとして特産化したい」という思いから始まったソバ栽培への挑戦だが、JA の全面的なバックアップもあり、悪戦苦闘しながらも順調に推移してきた。

今までの取り組みの成果としては、耕作放棄地を美しく可憐なソバの花畑に変え、自然環境の保持に貢献できたこと、あしたか山麓裾野そばを商品化できたこと、活動を通じて多くの地域の方々と仲間づくりができたことなどが挙げられる。

こうした取り組みは、テレビ・新聞各社に取り上げられ、地域に発信されてきた。平成 25 年には日本経済新聞にも掲載された。

ここまで来られたのも、農家をはじめとする多くの地域の方々に、「ソバ栽培を通じて地域を活性化したい」という私たちの思いに賛同していただき、ともに活動してこられたからだと思う。今後も、「裾野といったら“あしたか山麓裾野そば”」と広く認知されるように活動の場を広げ、JA が地域に必要とされるよう、JA なんすん 10 年後の将来像の実現に向かって活動していきたい。

松岡：すばらしい取り組みだ。

JA なんすんの地元には大きな地銀もあるが、組合員は JA に貯金しにくる、あるいは JA の住宅ローンを借りにくるという。これは、組合員が自ら JA を選択してのことだ。たとえば、震災があったのを機に、「建物更生共済（建更）むてき」に入りたい、と組合員のほうから言ってくるのだ。それなのに今の「農協改革」論議では、「農協はけしからん。准組合員の利用を制限せよ」などと言っている。今の「農協改革」がいかにいい加減な代物かということが、ここからも分かると思う。

先ほど大村部長が言われていたように、「なぜやるのか」という動機づけを皆がもち、みんなが主人公になるということが、JA なんすんの支店協同活動の成功のポイントだと思う。職員が当事者意識をもつからこそエンパワーメントもできるのだ。支店協同活動がまさに職員教育の一環になっている。

また、支店協同活動をやっても、やりっ放しの JA が多い。その点、JA なんすんは四半期ごとに組合長・専

務・企画部長が支店から経過報告を聞いている。そのヒアリング結果を受けて次年度の事業計画・予算編成を決めていく。PDCA サイクルがきちんと回っているのだ。これもポイントといえる。

それと、先ほど大村部長が「支店協同活動がコンプライアンスにつながる」と言われていた。コンプライアンスというのは、単にマニュアルをつくってチェックするというものではない。農協のミッションを職員の背骨に入れる。それに基づいてコミュニケーションをする。これがコンプライアンスなのだ。これをきちんとやれば、不祥事をやらかそうなどと思う職員はいなくなる。こういう点が支店協同活動にもつながっているというのは、非常に貴重な報告だったと思う。

最後に、「イベント型」「農業振興型」「地域貢献型」という支店協同活動の 3 つの類型について。支店協同活動でお祭りをやろうという JA は多いが、この 3 つの重なり合う部分（のりしろ）をどんどん厚くしていくこと。これが進化する支店協同活動だ。「農協は共益を追求する組織」とよく言われるが、「共益」と「公益」ののりしろを厚くしていくことによって、地域の中で農協の存在感が増す。こういう取り組みが地域づくりにもつながってくるし、農協の認知度の向上、社会的存在感の醸成にもつながってくる。こののりしろをつくっていくことが大事だということを、今日の事例から学んでいただけたのではないだろうか。

質疑応答

質問　支店協同活動を通じて、JA そして職員の現場力が高まっている姿が見られた。そこでお聞きしたい。①静岡県内すべての JA で 1 支店 1 協同活動が行なわれているとお聞きしているが、JA 間の競争意識や活動の発展意識などは高まっているか。②協同活動に関する調査研究において、本店企画部門としてどのような効果を期待されているか。また、支店協同活動の効果の見える化をどのように行なうか、今の段階で具体的なイメージがあれば教えてほしい。

大村　①静岡県下すべての JA で 1 支店 1 協同活動をやっているわけではない。多くは似たような取り組みをやっているが、「1 支店 1 協同活動」という名前でやっているのは 7～8 割か。自分で言うのも変だが、はっきり言えば我々がトップをきって活動を発表したりし、他の農協がついてきたかたちだ。ただ、地域貢献活動というのは県下だけでなく全国的にやっていることだから、似たような取り組みではあると思う。

②調査結果について。企画部署として、この取り組みが事業にどのような影響を及ぼしているか、組合員の意識がどのように変わっているか、職員の意識もどのように変化したのかを調べたいという思惑はあった。ただ、アンケートでどこまで分かるかという問題もあり、それを把握するのはなかなか難しい。

ヒアリングも同時に何人かに実施している。職員もさることながら、地域で協力いただいた自治会の役員や婦人部などに対しても、「農協に対するイメージ等が変わった」とか「つきあいが変わった」といったヒアリングもしている。

やはり悪く言う方はいらっしゃらず、好意的な意見が多い雰囲気ではある。本当は辛口の意見を聞きたいところではあるのだが…。

企画としての落としどころについて。やはりこの取り組みを始めた 4 年前と今とでは、農協改革も含めて、情勢が大きく変わってきている。10 年後は本当にどうなるか分からない。当時はそこまで考えていなかったのだが、「この取り組みを真剣にどんどん進めていかないと農協は本当に危ないのではないか」と私も思っているし、おそらく役員も思っているだろう。どのような格好になるか分からないが、進めていくうちに自ずと何かが見えてくるのではないか。

先ほど永田がお話ししたように、ソバもだいぶ大きな活動になったのだが、4 年前には、まさかこれほど大きな話になるとは組合長も誰も思っていなかった。ただソバをやりたいと始まったことで、そばを打つくらいは想定していたと思うが、それに絡めて、地域を巻き込み、住民を巻き込み、職員を巻き込むということを口酸っぱく言い続けてきたら、いろいろなものが出て来たのだ。

職員がやるだけではなく、ソバ部会をつくってソバを定着させようとしている。ついては農協がコンバインを買って、製粉所をつくって、…ソバの店までやってしまうとは思わなかったが、そこまで腰をあげてくれた。それも、「ただ業者にやらせる、アルバイトを雇ってやらせるのでは面白くない」と、女性部にそばの手打ちから勉強させる。看板も業者に頼んだのでは面白くないから、市長にそば屋の名付け親になってもらい、看板の文字も書いてもらって、ポスターは地元の高校の

デザイン科に協力してもらうといったように、どんどん活動が膨らみ、地域の人を巻き込んでいった。

そうすると、内部の意識も変わってくる。旅行センターがツアーを組んだらどうかと取り組む。今は金融事業に年金友の会というのがあって、そこで男の料理教室などいろいろなことをやっているが、写真の好きな人が集まり、みんなで写真を撮りに行って、帰りにソバを食おうとか、いろいろな部署が絡んできてどんどん発展していく。まだ形になっていないが、「ソバでソバ焼酎をつくりたい」といった案もあると思う。このように、想定していなかったものがどんどん出てきてくれるのが一番おもしろいし、先ほどもお話ししたように、やらされ感ではなくて、職員自らが楽しみながら地域を巻き込んでいくことが理想だ。他の事業所も同様で、とにかく地域を巻き込めと言っている。自分たちがやるだけではダメだ。単なる環境美化や清掃作業も、否定するわけではないが、それを職員がやるだけではすぐに限界になってしまう。職員がやっていれば地域の人がそれに加わってくる。次から次へと輪を広げていくような取り組みにしようとやっている。

松岡　つながりが次のつながりを生んで、好循環が生まれている。そして、農業振興が農協としての社会貢献にもなるといったように、活動の類型の重なりある部分＝「のりしろ」が広がっている。裾野が広がっているわけだ。

質問　**ソバの生産振興や遊休農地の再生にあたって、何か補助事業を活用された経緯はあるか。あるいは、将来の数値目標やビジョンについて、再度お教えいただけないか。**

大村　補助事業は活用した。行政も一枚かんでいただき、関係ができていた。先ほどお話したようにそば店の看板に裾野市長のご協力をいただいたのも、こういう関係があったからだ。

ソバに関して、具体的な数値目標があるとは聞いていない。

松岡　先ほど、ソバ部会はトータルで 10 町歩というお話があったが。

大村　それは目標というより理想だ。ソバも部会のメンバーにとっては、つくったわりに収益として農家の懐に入ってこないということが一番のネックになっている。したがって、付加価値をつけながら何とか農協が販売経路をつくらなければならない。そこを兼ねながら、販売のほうをうちの業務として検討しているところだ。

質問　**次の質問。「JA なんすんは広域合併しているから、管内にはいわゆる中山間地域・農業農村地帯から沼津の都市部までがある。今からの経営戦略あるいは組織運営戦略のうえで、そういう地域に応じた戦略を考えているか」**

大村　はっきり言って、そこまでは考えていない。それほど大きな農協ではないし、確かに都市部と農村地域とがあるけれども、それほど田舎でもないしそれほど都会でもないから、とくに分けてはいない。

それと、先ほど言おうと思っていて忘れてしまったのだが、うちの内部の資料というか社内報のようなもので『JASUMIN』というのがある。各事業所でいろいろな取り組みをしているが、自分のところ以外の事業所でこんなことをやったという情報を共有化するために、企画部署で、そういう催し物があるたびにこうしたものを作成して各事業所に回覧している。下図は「総企 JASUMIN」とあるが、これは総務企画部が出している JASUMIN の意だ。

同じように、金融・共済・営農等、それぞれが機会あるごとにこうしたものを頻繁に出し、情報の共有化を図っている。こういうことをやれば職員も、自分のところ以外にも「ミカン畑でこんな

ことをやってる」「じゃあ行こう」という気持ちになる。職員が行ってみたいと思わないものに一般の人は来てくれないだろうと考え、こういうことをやっている。

質問　大変有意義なお話、とても参考になった。ありがとうございました。10 年後の将来像について 30 代を中心にプロジェクトを立ち上げられ、今回の企画をされたということだが、若手のプロジェクトを立ち上げたときの人選の基準などはあったのか。また、4 回の会議のスケジュールをもう少し詳しくお聞きしたい。

大村　まず、若手を入れようというのは、企画の考えもあり、役員にもそういう話をしたところやはり同じような考えだった。10 年後の将来像を一番気にかけてほしいのはやはり若い職員だ。もうひとつ、うちだけではないが、最近気になっているのは、採用をかけて入ってくる農協職員が、「農協」というイメージがなく、「JA バンク」というイメージで入ってくる。だから農業に対する考えもきちんと持ってもらいたい、とにかく若い職員にちゃんとした考えを持ってもらいたいと考えた。そこで、上と話をしながら、リーダーシップをとれそうな職員をピックアップして、もちろん女性も入れて、課長から何名、部長から何名、支店長から何名というように選んだ。

スケジュールだが、1 回目から 4 回目まで行なった。1 回目はまず、今お話ししたようなことを徹底的にみなさんに説明した。現状分析として、「いま農協が置かれている問題はこうだ」ということを箇条書きにして、「こういう状況のなかでどうしたらいいか」ということを自ずと考えさせる雰囲気にするという戦略で実施した。

そして、2 回目と 3 回目がグループ討議だ。組合長・常勤役員も分かれて各グループに入り、それぞれから現状の課題・問題点を全部出させた。一部屋のなかにそれぞれのグループをつくり、課題を出させて、それを区分けして、どうしていったらいいかと討議させた。

松岡　1 回目から 4 回目まで、1 年間でまとめたのか。

大村　1 ヵ月か 2 ヵ月くらいだ。11 月ごろから始め、約 1 ヵ月くらいかけてまず 10 年後の将来像を作成した。そして 12 月あたりから今度は支店に落し込んで、3 月までに完成して 4 月からスタートしようという段取りだった。

松岡　ありがとうございます。私も調査に入っているが、ここは組合長や専務をはじめ、役員の後押しがすごい。各支店ごとの経過を四半期ごとに全部ヒアリングして、「やっているのか」「やっていないじゃないか、ここが他の支店に負けているではないか」と、褒めたり叱ったりしながら進めさせている。そして、来年の事業確認はどんなプランにさせるのかということを徹底してやっている。役員の、トップの、この支店協同活動に対する思い入れ。「今これをやらないと農協はないぞ」と、組合長も専務もかなり気合いが入っている。それが職員にも伝わってきている。まさに PDCA サイクルが回っているのだ。「必要があればどんどん予算をつけてやるから、いい企画を持ってこい」と。そういうところがうまくかみ合っている事例だということを強調しておきたい。