

[報告 3]

生産部会の結束がもたらす販売振興

ブドウ再興の裏で部会と技術員はどう動いたか

佐々木真 (JA 中野市営農部部長)

中野市の概要

長野県の北部に位置している。平成 17 年に隣の豊田村と市町村合併をし、これにより 1 市 2JA となった。農家 1 戸当たりの耕作面積は 0.9ha と都府県平均 1.8ha の半分。こういった中で、菌茸や果物を中心とする園芸農業地帯として発展してきた。

とくにキノコについてはエノキダケの日本一の産地だと自負している。ブナシメジ、エリンギ、ナメコ等についても県内の優秀な産地だ。果物についてはブドウを中心に 8 大品目として、ブドウ、リンゴ、モモ、和ナシ、洋ナシ、カキ、サクランボ、プラムを振興してきた。

JA 中野市の概要

昭和 39 年に合併し 52 年が経過。正組合員数=4,491 人。「農業振興を中心に地域社会を発展させる」という JA 中野市の経営理念のもと、平成 28 年から 30 年にかけての後期 3 ヶ年計画を今年策定した。

【販売事業】

販売取扱高=268 億 5400 万円 (平成 27 年度概要)。うち、キノコが 208 億 8700 万円 (77.8%) 果実が 51 億 7600 万円 (19.3%)。販売金額から見るとキノコ中心の農協だ。

正組合員 1 人あたりの取扱高は 5,544 千円と、全国平均 962 千円を大きく上回っている。

販売手数料は平成 26 年には 1.72% だったが平成 27 年には 1.66% まで下がった。これは販売金額によって手数料率を 2% から 1.3% まで変えるランク別販売手数料制をとっているため、組合員の事業が伸びれば伸びるほど手数料率が下がるようになっているからだ。

今年度 (平成 28 年度) からは手数料率の見直しを行なっている。収入が減ってしまうと十分な営農指導はできないし振興もできない。しかし基本的な部分で値上げをすると農家の皆さんの収入を圧迫してしまうので、JA が直販し、有利販売が出来る取引に対し手数料率を変更する取り組みを始めた。直販は営業活動や消費宣伝に経費もかかるので、直販への関わり方で 4 ランクほどに分け、最高で 5% の手数料をもらう。増えた手数料収入は、次の生産振興の為や災害対策等に使おうと考えている。

【購買事業】

生産資材供給高=66 億 6200 万円。ほか、生活関連の燃料や耕機事業など、子会社 (ジェイエイ・アップル株式会社) 取り扱い分を含めると約 132 億となる。

もう一つ子会社として中野市農協運輸があり、管内の資材の配送や、関東を中心に農産物の市場出荷も行なっている。

【信用事業】貸出金が約 393 億円、貯金が約 769 億。貯貸率が 50% ほどと高い。貸出金の約 40% は農業関連の貸出である。農協としては積極的に農業関連への貸出を進めている。

【営農指導体制】営農指導員は 21 名 (平成 26~27 年)、うち園芸担当 12 名、きのご担当 9 名。正組合員 1 万人あたりの営農指導員数は 46 人と、全国平均 31 人の約 1.5 倍強である。



JA 中野市オリジナルキャラクター「えのたん」

販売額 V 字回復

JA 中野市には 19 の生産者組織があり、そのうち 15 が部会、4 が研究会だ。販売額 1 億円を達成すると研究会から部会へと昇格する。部会は生産技術や生産振興を中心に行ない、販売対策は主に JA が担い、両者が一体となって取り組んでいる。

生産販売再構築～JAの取組み～



生産・販売の再構築については、園芸品目とキノコの販売高は、以前 200 億を超えていたが、平成 10 年から落ちてきて、平成 16 年には 160 億まで下がった。このとき販売高 200 億再生の目標を掲げてさまざまな取り組みを行ない、販売高を伸ばし続け、現在は 268 億円まで回復している。キノコは平成 17 年が最低で 105 億、平成 27 年が 208 億と、10 年間でほぼ倍に復活した。園芸は平成 23 年が最低で 43 億円、平成 27 年には 59 億までに回復した。4 年間で 137%の伸びである。

園芸の一番の柱であるブドウは、生産部会と農協が一体となって再構築に取り組んできた。今日はその過程を説明したい。

回復への取り組みが始まった～キノコの場合～

平成 15 年に長野県内の JA 合併が進められたとき、JA 中野市も近隣 JA との合併の話が持ち上がったが、否決された。販売金額が下がる中で合併にも反対され、JA 中野市の生き残りを求めて販売高 200 億円の復活を目指すこととし、平成 16 年から新しい体制をつくった。

JA 中野市では、農業振興に関わる研究開発および事業育成のため、5 億円を目標に農業研究開発積立金を平成 4 年から積み立ててきた。平成 16 年段



階で積立金は 4 億円と目標に届いていなかったが、「5 億円貯まるまで待っても、その間に販売金額が下がり続けて農業基盤が落ち込んだり、農協への結集率が下がったりしては取り返しがつかない」という危機感から、平成 17 年に農業研究開発事業を立ち上げ、基金の取り崩しを始めた。積立金の使い道としては、普及と技術開発に農協が金をだそうという考えで、普及をするものについては 20%の助成、農協が新規に開発するものについては 100%の助成という支出基準を設けて取り組んだ。

キノコに関しては新しい技術開発を中心に取り組んできた。一番は平成 20 年から導入した「液体種菌」の導入だ。これにより、平成 19 年に 3 万 2,000 トンだったエノキダケを約 5 万トンにまで増やすことができた。キノコの新品目の導入もこの研究開発事業によって行なってきた。エノキ、シメジ、エリンギ、ナメコという 4 つの大きな品目があるが、それ以外のキノコも増やして、185 トンだったものが約 700 トンにまで増えた。

また、平成 17 年、「きのこ特別対策委員会」を立ち上げた。キノコに関わる事につき、広い視野に立って今後の方向付けを策定し実行することが目的だ。経済専門委員に所属する常勤・非常勤理事と部会の役員とで委員会を組織した。

この平成 17 年はキノコの夏場の単価が下がって大変困った年だった。農家の手取りを最優先にするため、事前値決めを拡大し相対取引を増やすための施策、管内アウト出荷者のキノコが末端で競合しないようにする「出口窓口の一本化」の取り組みを行なった。

それまで農協に出荷していなかった人に出荷してもらえよう話し合う「アウト出荷対策」を進めた結果、平成 18～19 年、大型農家が JA 中野市を通じた販売へと切り替えてくれ、現在ではエノキの農協への結集率は 9 割以上となった。系統外の出荷だった農家についてはその販売先もそっくり JA 中野市が引き継いで販売先とするよう、複数共計も取り入れた。「中野市のキノコ産業を無くさないために」

という気持ちで話をし、農家の方からも理解をいただいて部会に結集してもらった。

もう一つは価格低迷対策。平成 17 年から毎年、35 歳までの若手職員が県内の量販店へ土日に出向き、店頭で試食宣伝会を行なっている。

また、キノコの健康機能性アピールのため、JA 職員を中心に 100 人規模で血流改善調査を行ない、エノキの「血液さらさら効果」を検証した。その結果が、ダイエットや高血圧の改善に効果がある「えのき氷」の取り組みへと繋がっている。

お中元・お歳暮のギフトとしてキノコセットの推進にも取り組んでいる。毎年夏と冬に行なっているが、場合によってはその中間期にもキャンペーンを行ない、職員みずからキノコを購入して食べ、周囲に贈ったり注文を取ったりして消費宣伝に努めている。普段の仕事以外のときも汗をかいて生産振興に努めていこうと、この「きのこ特別対策委員会」の中で決定し、現在も続けられている。

ブドウも回復にむけ動き出す

このキノコの取り組みを受けて平成 18 年度には「ぶどう特別対策委員会」を設置した。

ブドウは平成 10 年ごろ 40 億の販売高があったが、どんどん落ちていき、平成 18 年には 24 億、平成 23 年には 21 億まで下がった。「ブドウは園芸品目の柱なのでなんとかしなければいけない」と、平成 18 年にこの特別対策委員会を立ち上げたのだ。

キノコのように対策を立てればその年から出荷量が増えるというわけではないので、平成 18 年から行なった施策が効果として現れたのは平成 24 年からだった。

生産者に提案し、作型の変更と更新への誘導、凍害や病気対策の資材の購入、農家の糖度計購入への助成、出荷規格の変更やこだわり品の商標取得とグループ化に取り組んだ。この時は「チャンピオーネ」の商標を取得し部会内のグループを組織した。合わせてキノコと同じように出口窓口の一本化も行なった。

平成 20 年に「SMAP21」事業を開始した。これは「シャインマスカットアクションプラン 21」の略称で、中野をいち早く日本一の「シャインマスカッ

ト」の産地にしようという計画だ。平成 23 年度までに栽培面積を 35ha にし、26 年度には 400 トンの出荷、全体の生産量の 10%までシャインマスカットの生産量を増やすことを目標にした。当時はまだ有核のブドウ中心だったため、種なしのブドウとしてハウスから抑制まで長期出荷の確立を目指した。こういった目標を技術員と部会が一緒に立てて事業を開始した。

現在シャインマスカットは中野市内に部会以外の生産者も増えている。いずれ部会に入ってもらえたらと考え、部会に入っていない人も「新規栽培者」として講習会に誘っている。

平成 18 年、第 1 回「ぶどう祭り」を開催した。中野市では生産者の方が様々なブドウの品種に挑戦しており、試験的に導入した品種などは製品として出荷する量にならないものも少なくない。それをなんとか収入に結び付けられないだろうか、というのが「ぶどう祭り」開催のきっかけだった。市内にある約 30 種類のブドウを一堂に集めて試食販売する。現在ではかなり人気も出て、バスツアーも訪れてくれるようになった。去年は 2 日間で 1,400 万ほどの売り上げがあった。同じような企画を店舗でもやって欲しいという要望も出て、関西に出張して「ぶどう祭り」を開いたりもしている。

直売所も部会とともに発展

JA 中野市には「オランチェ」という直売所がある。ここは 100 円の直売所として知られている。けっこう話題にもなったが、生産者から「野菜はいいが、果物は 100 円では出せない。果物を出せる直売所がほしい」という話があった。その声に応じて、値段を出品者が自分で決められる「信州中野いきいき館」という直売所を平成 24 年に設置した。

だが、ブドウを直売所に出すとなると、部会を通さずに販売することになるので、「専属利用契約に違反するのではないか」ともめたことがある。これは部会の皆さんの理解を得て解決したのだが、それだけ部会に結集しようという意識が高いということだと思う。そんな中つくられた「信州中野いきいき館」だが、ここは JA 中野市の農産物を PR し情報発信する場と考えて、部会のメンバーを動員し「ぶどう祭り」や「桃まつり」、「ふじ祭」などを開催し

たり、サクランボ狩りの受付をしたりしている。売上も年々伸びている。

部会に入っていない生産者も、直売所を利用することで農協の事業を利用してもらい、それをきっかけとして農協に加入してもらえればとも考えている。

ブドウから園芸全体へ

「ぶどう特別対策委員会」は今、ブドウだけでなく園芸全体の拡大を目的とする「園芸特別対策委員会」へ発展している。

平成 22 年、第 9 次長期計画を立て、「園芸」と「きのこ」を柱とする持続的かつ高付加価値農業の推進を掲げた。

「園芸」と「きのこ」としたのがポイントだ。というのは、キノコは平成 20 年に液体種菌を導入して飛躍的に生産規模を拡大させ、販売金額がどんどん伸びていた。いっぽう園芸はいろいろな施策を施しても効果はすぐに表れず、販売金額は年々落ちていた。

ところが、生産者数をみると、キノコは減り園芸が増える。キノコは一部の方が大型化するいっぽう、今まで生産量の少なかった人は果物や野菜、花卉などの園芸に転換し、経営形態を変えてきたからだ。それで当時、組合員から「JA 中野市はキノコ農協か？ キノコにしか眼を向けていないのか？」と言われた。JA からするとキノコも園芸も増やしたいし、園芸振興もやっているのだが、そういう声が出ているので、あえて「JA 中野市は園芸とキノコの両輪でやっていく」と明確に示すキャッチフレーズを作ったのだ。

園芸特別対策委員会は、園芸に対する諸対策や今後の方向を策定しようと常勤・非常勤理事、部会の代表者、青年部や女性部が中心となって活動することにした。

部会と激論しながら種なし化をすすめた

特別対策事業として行なったことの一つが、巨峰の種なし対策だ。

中野市ではブドウの開花時期の天候により不揃いの巨峰が多くできやすい。平成 16 年には全体の約

15%にあたる 330 トンほどが不揃いとなってしまった。その後も平成 18 年、20 年、22 年とほぼ隔年で大発生している。

いっぽう、市場からは「消費者は種なしを求めている」と言われていた。平成 12 年ごろ、店頭でアンケートを取り、種なしと種ありを食べ比べてもらうと、おいしいと言われるのは圧倒的に種ありのほうだが、実際に買っていくのは種なしのほうだった。

そういったデータも見せたのだが、部会の皆さんは「絶対に種ありのほうがおいしい」とこだわりを持っていた。そこでまず、「巨峰は種あり、ピオーネは種なし」という指導を進めることにし、「種なしピオーネ」を売るために「チャンピオーネ」という商標も取った。しかし、これだけ不揃いが出ると反収が取れない。もっと種なし化を進めなければならない。そこで、種なし化率 70%という目標を立て、部会の皆さんには「とにかくやってみて自分の収入を比べてみてほしい」と勧め、ジベレリン購入の一部助成をしながら種なし化を推進した。

同じようにモモと梨も、せん孔病などの対策として、袋を掛けたほうが商品化率が上がるので有袋対策を進めた。

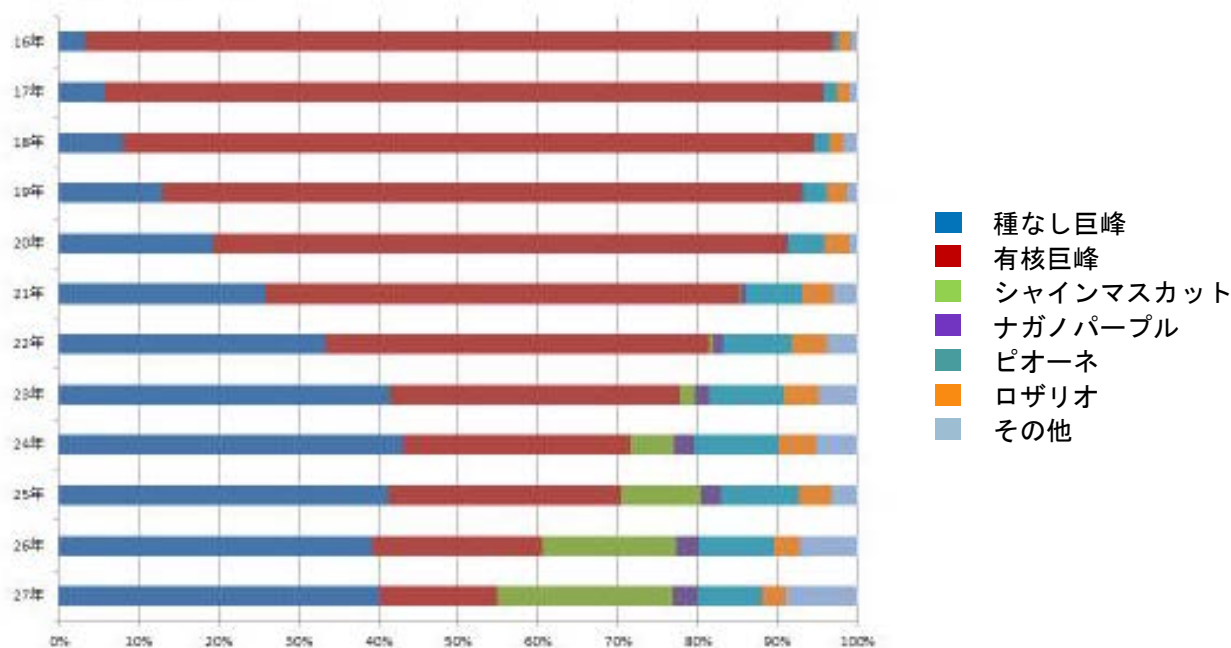
取扱量が増え、仲間も増えた

最近では、「園芸振興有利販売応援設備資金」として、収穫したシャインマスカットを冷蔵して 1～2 月まで販売する冷蔵販売を支援している。生産者が冷蔵庫を導入する資金を無利子で融資する取り組みだ。現在 30 軒の農家が冷蔵庫を導入し長期販売に挑戦している。

また、果樹を一举に更新する資金を無利子で融資している。前出の農業研究開発事業は積み立てがあったが、園芸特別対策事業はその時の利益から支出しているので利益を上げていかなければならない。しかしこれも農協としてリスクを取って進めようとしている。

農業研究開発事業と園芸特別対策事業の 2 つで生産振興を行ってきた結果として最も効果が上がったのがブドウだ。高齢化の影響もあって生産規模は減っているが、取扱量は増えている。こういった取り組みを進めていると、今まで部会に入らなかった農家も徐々に農協に加入して利用するようになり、

○ぶどう品種構成の推移



その結果農協の取扱量が伸びている。ブドウだけで 14 億円増え、園芸品目全体でも伸びている。ただ、現在は特にシャインマスカットがバブルと言われていほどのブームなので、他の品目からブドウに切り替えた組合員もいて、そうした動きの煽りを食って減った品目もある。

ブドウの品種構成をみると、平成 16 年当時は 90%超が巨峰、しかも有核の巨峰が圧倒的に多かったが、徐々に種なし化と多品種化を進めてきた。現在は巨峰は 55%余りになり、他の品種、とくにシャインマスカットが増えている。また、「ナガノパープル」という長野県オリジナルのブドウを 5 年後に 5 万ケースにしようと平成 24 年に技術員が部会とともに目標を立て、「55(ゴーゴー)パープル」という取り組みを行なっている。平成 27 年の段階では 2 万 7,000 ケースとなり、目標の半分まで達成できた。あと 2 年でなんとか目標の 5 万ケースにしたい。

こういった取り組みを進めてきた結果として、JA 中野市青年部の盟友が、ここ数年は 120 名前後だったが、平成 27 年には 132 名に増えた。U ターンしてきて加入した人などもある。これからも自分の夢を持って仲間に加わる人がまだまだいると期待できる。

どんな事業も部会と一緒に

JA 中野市は部会の活動に重きを置き、どんな事業でも部会とともにやることを重視している。これまでの JA の取り組みもすべて部会と一緒にやってきた。

すべての部会というわけではないが、部会の中には指導部、販売部、労務部、という 3 部があり、部会員がそれぞれ役割を分担している。指導部は新たな栽培方法の導入といった生産技術面について、販売部は販路や販売方式について、労務部は共選所の管理運営について責任を負っている。それぞれの事柄について部員と農協職員が話し合っ決めて、全体で実行していく。

部会のほうでは、共販率の向上を目指して次のような取り組みをしている。

一つは大苗養成事業。これは部会の会員が大苗養成は指導部が中心となりブドウ、リンゴ、モモで一年生の苗を二年生まで養成し少しでも早く実がなるようにする、といったことを部会の事業として行なっている。もちろん JA の職員も手伝っている。

自然災害に立ち向かう部会

～仲間が助けてくれるからできる～

二つ目は地震や雪害といった自然災害からの復旧活動だ。この活動については「部会に入っていてよかった」という声もけっこう聞かれる。

地震については平成 23 年の長野県北部地震、平成 26 年の神代断層地震があった。キノコの培養途中に地震でビンが倒壊すると、深刻な被害となる。とくに神城断層地震はちょうどキノコの最盛期に起きてしまった。だが、部会の皆さんと農協職員が総出で 1 週間ほどかけて復旧作業を行なった。

雪害は園芸に深刻な被害をもたらす。直近では平成 26 年 2 月に大雪でハウスが倒壊した。その時も部会員と JA 職員でハウスの被覆を剥がすところから作業した。一番ひどかったのは平成 17 年と 18 年で、1 メートル 70～80 センチの、ブドウ棚も埋まるような積雪があった。雪が溶けてみるとブドウ棚がすべて倒壊していたし、リンゴは幹が割れたりしていた。この時も雪解け前から部会と職員でまず消雪剤をまき、またキノコ部会がバケットローダーで農道を除雪してくれた。雪が解けるとすぐに倒れたブドウ棚の復旧や幹が割れた樹の修復を部会と JA 職員で行なった。

あのような被害をうけると、一人では栽培を続ける気力も失われるが、仲間が助けてくれると元気が出る。そういう声がたくさん聞かれた。

助け合いが農協の原点

部会として消費宣伝事業にも取り組んでいる。職員もやっているが部会の役員や会員が消費地に出向いて行なっている。この費用は部会と農協が半分ずつ負担している。

さらには、生産者の多様化に合わせて複数共計も導入し、部会への結集を高める努力をしている。

部会ではないが、何人かの仲間で助け合って互いのブドウハウスの被覆を掛ける、共同被覆という活動もある。部会などによる相互扶助の活動は農協の原点ではないかと思う。部会の組織を活性化させていくことがすなわち農協に結集していく元になると考えて取り組みを進めている。

販売額をもっと伸ばす

今後の JA 中野市の計画 (第 10 次後期中期計画) について。平成 30 年度に販売額を 327 億円にするよう計画を立てている。キノコ 265 億、果実 53 億、野菜・花卉で 6 億などである、キノコはまだまだ生産意欲もあるので、平成 30 年にはエノキは 5 万トン、ブナシメジは 1 万 8 千トンを 2 万トンへと生産高を上げる計画だ。おもに、生産効率を上げることでこの計画を実現しようという方針を立てている。消費宣伝を行ないつつこの取り組みを進めていこうとしている。

果実については、「日本一美味しいものを上手く作って巧く売る」というキャッチフレーズのもと、Change & Challenge (変化と挑戦) という意気込みで取り組む。シャインマスカットについては SMAP21 段階では 35ha 計画だったが、現在植え付けを増やしてしており、80ha まで増やそうという計画だ。ブドウ全体では 333ha を 337ha にしようという目標をもって取り組んでいる。リンゴについては、「ふじ」の若返りを 3 カ年計画で進め 15ha にする。着色の良い早生のシナノリップという品種への改植もすすめており、3 カ年で 1.5ha にする。モモ・ネクタリンは年間 2500 本ずつ苗木を導入し、3 カ年で 2ha 増やす目標だ。

また、昨年、非破壊センサー付き選果機を導入し、高糖度商品を開発。糖度 13 度以上の果実を「陽だまり」というブランドで生産・販売している。昨年は 1 キロ 100 円ぐらい高く販売できた。この商品の割合を現在の 20% から 28% にまで増やす。高糖度の果実を現在つくっている優良な生産者の生産技術を分析しながら普及していこうと考えている。

部会はリーダー育成の場

地域農業振興の仕掛けの原点は組織づくりだ。1 人でやっても広がらないが、仲間づくりをすることで広がり大きな波となる。それには生産者の意識の多様化も考えて「『平等』から『公平』へ」という方向で、組織内に栽培へのこだわり別のグループや販売先別のグループをつくっていく。

こだわり別のグループは、商標をとりながらつくる。現在はリンゴで「肌美人」(ふじ) の生産者のグループが作られている。プラムは「にこにこ」と

いうのを作っている、モモは「わが家自慢」という品種、ナシも前述の「陽だまり」ブランドをやっぺこうと決まった。

またブドウでは毎年、取引先別に手上げ方式で生産者グループを組織し、グループごとに別精算で共計(複数共計)を行なっている。

また、部会長や部会長経験者を中心としたグループのリーダーを育成している。相互扶助や互恵関係も形成できるよう組織づくりをしている。

生産者に熱くビジョンを語る農協職員に

こういった中での JA 職員の役割は何かというと、生産者に「園芸とキノコ、両輪の生産振興」といったビジョンを示し、将来の目標を掲げなければいけない。いっぽうで、これはある生産者がいった言葉だが、「右手にロマン、左手にソロバン」。いくらロマンがあっても儲からなければだめだ。しっかり

と収益が上がるということも考えていなければならない。計算もしながら生産者に熱く語る。私も課長・係長の時代には生産者の集まりに参加し酒を酌み交わしながら生産者の話を聞き、自分の想いも述べてきた。現在は部長として各担当者に「部会の会議がある時にはできるだけ声をかけてほしい、都合の付かぎり参加するから」と言っている。部下に対してもそういった機会をつくるように指導している。

「センサーをいれたのでモモの「陽だまり」は 100 円も高く売れた」というように、意欲の出るものを形で示す。JA 中野市のキュウリは 9000 万ほどとあまり多くないが、技術員が「とりあえず 1 億を目指したい、そのあと 2 億、3 億と目指しましょう」と熱く語っていたら、先日キュウリ部会長が私に「技術員が 1 億と言っているから、それに向けてやる」と言ってくれて大変うれしかった。やはり一緒になって取り組むという姿勢が大事で必要だと思う。

質疑応答

Q：販売事業の伸びにともない、農業関連事業の黒字化はどのように進んでいるか。また、その黒字化を組合員や JA 役職員はどのように捉えているか。

A (前澤)：農業関連事業という括りで、営農指導事業の賦課金が全体では 2 億強だが、そのうちの 8 割を農業関連部門が負担している。平成 22 以降ずっと黒字になっている。これによって、関係する担当部署・担当課・職員に新たなチャレンジ意識が出ている。

やはり、部門損益の分析をするたびに「営農経済部門が赤字だ」と指摘されると、どうしても萎縮していく。それが、自分たちが取り組んできた結果、組合員の手取りが増え、JA にとっての赤字部門が黒字化されたということで、新たなチャレンジ意欲が出てくるという好循環になっている。職員が自らいろいろな企画提案もするし、技術員は年に 1 度、技術発表大会で、1 年間研究した新たな技術や、農家に新しい品目を導入するための試験研究成果を発表している(1 人 1 研究)。そういった取り組みを通じても、チャレンジ意識が如実にあらわれる結果になってきている。黒字化というのは非常に大事なことで、好循環につながる。

それから、農協のなかではどうしても、信用共済事業のほうが「儲け頭だ」という意識がある。しかし組合員からみれば、信用共済事業というのは結果として出てくる事業であり、つくりだすものではない。やはり営農経済が重要なんだという誇りをもういちど持ってもらおうという意味では、非常に意識的にいい組織風土ができてきていると思う。

Q：営農販売等の職員教育については、独自に体系化したプログラムを組んでいるのか。

A (前澤)：新人に対するインストラクターをつけるという方式でやっている。とくに営農指導員は、5 年ほど教育しないとなかなか一人前にならない。JA 中野市では、即戦力になる人材を採用するという採用体系ではない。意欲さえあれば誰でもいい。文学部や法学部を出た人が営農指導員になることもある。私自身が面接をしていたときも、「農家目線で本当に農家のためにしっかりと働く意欲があるか」という面接をしていた。やはり、まずはそういう意欲のある人を採用することにしていたので、採用した後どのような教育をするかが非常に重要だ。

たとえば花卉部門に採用したときなどは、種苗会社に半年、1 年と研修に送りこんで、そちらでしっかりと基礎を叩きこんでもらっている。そういった教育を通じて専門的な知識を身に付け、その後、組合員との接点をいかに多く設けるかという取り組みをするようにしている。

最近では、先ほどお話しした 1 人 1 研究の取り組みと合わせて、目標設定を明確にした営農指導員の 1 年間の計画立案体制に力を入れており、さらに意識的な取り組みができるようになってきている。

それからもう 1 点。具体的にどのように機能するかはわからないが、当時、私も長野県内の営農技術員のレベル低下を非常に問題視していて、この課題の解決のために、長野県が中央会を中心にして、いわゆるレベルの共有化をはかるために、営農技術員・営農指導員の哲学をしっかりともう一度再構築するべきだと提案したことがある。今、県全体としてそういう取り組みが始まろうとしていて、それが今後、非常に大きな効果を発揮するのではないかと期待している。

補足（松岡）：JA 中野市の場合は、果樹も、キノコなどはそれこそ「社長」ばかりだし、組合員のレベルが高いので、営農指導員もそれに対応するためにはそれなりの知識を身につけなければならない。そして、実力がついてきて、ましてや農協の営農経済事業が黒字になって数字も伸びる。そうすると職員も自信を持っていろいろな仕事ができる。そういった好循環がうまれている。

しかし、他の多くの JA では営農は赤字、農業関連事業も赤字、信用共済からは「おまえたちの赤字補填のために我々は稼いでるんだ」と文句を言われる。組合員からも文句を言われる。自信を喪失する。そういう悪循環に陥っているところが多いのではないかな。

それを好循環に変えるときには、やはりきちんとしたルールをつくって行って、そして事業を好転させる。事業を伸ばす。自信回復のプロセスをどのように描くかも大きなポイントだと思う。

補足（前澤）：1 点、補足する。今回、キノコの話はあまりしていないが、キノコの技術員が 9 名いて、販売担当部署もトータルすると 10 数人いる。彼らには、私がやっているきのこマイスター資格認定を農協の経費を半分くらい使って、全員に受講させ、合格するまで勉強してもらおう。農協のほうで、そういう教育体系を基本認証と合わせて組み込んでいる。