

[課題提起 1]

## 協同システムをベースにした事業の再構築

黒澤 賢治 (JA-IT 研究会 副代表委員)

### 地域組織と生産組織の両輪で協同活動

J A 甘楽富岡では、支所・営農センター、エリアの組合員を中心とした「地域組織」と、J A の背骨を支える「生産組織」、この 2 つをうまくミックスしながら、営農経済を含めた地域活動をすすめている。

最初に、私たちの J A のベースである農事組合といわれるコミュニティ組織の概要から説明したい。

農事組合組織は、明治 5 年からずっと同じ形で地域の農業や活動を支えてきた組織だ。その中には農事組合長、農事部長、動力部長、書記、会計という役職がある。すべて任期 2 年。会計になってから農事組合長になるまで、10 年かかる。その 10 年で J A や地域と関わりながら、しっかりとした協同活動の担い手として、地域リーダーとしてのあるべき姿をパフォーマンスしていただく。

農事組合は、動力部長を中心に、機械化利用組合のような役割も果たしている。管内に 700ha を超えるコンニャク専用のエリアがあるが、組合員が個別に持つのは収穫機と植付機だけ。それ以外は一切を農事組合でオペレーションしており、かなりのローコスト生産が実現している。

\*\*\*

J A のなかで組合員に最も密着している部署は、基幹支所と営農センターだ。当 J A では「支所運営委員会」を組織しており、これが非常に大きなコミュニティの役割を果たしている。営農経済だけでなく、協同活動を通して地域と結びつきをつくっていく活動も多い。たとえば、富岡製糸場と絹産業遺産群がユネスコの世界遺産に登録されたのも、あるエリアの基幹支所・営農センターが原動力となっている。



支所運営委員会は、各農事組合長で構成され、定例会議を開いている。事務局は営農センター長と基幹支所の支所長が共管で、委員長は非常勤役員が務めている。非常勤役員が戦闘要員として活躍している J A は少ないと思うが、地域の再生、構築をしていくうえで大きな役割を果たすのは、やはり組織代表の非常勤役員だ。非常勤役員が常勤役員よりも真剣になって地域活動をやるぐらいでないと、協同活動はスタートしないと感じている。

J A の事業は、3 年に 1 度実施する組合員の意向調査をとりまとめ、組合員の実情や実態、要望を把握し、それに基づいて事業の優先順位を決めていく。

このように、非常に民主的な参画型の組織運営を J A の活動のベースにしているところが、当 J A の特徴のひとつかと思う。

\*\*\*

一方、生産組織については、生産部会から運営委員会へと再編を行なっている。たとえばキノコでは、6 品目あった品目別生産部会から、キノコ統一の生産者協議会に。露地野菜も、さまざまな品目ごとの組織から露地野菜統一の運営委員会へ。

市場出荷はごくわずかであり、基本的には、取引先パートナー別のマーケティング運営委員会を組織している。たとえば、パルシステムとの取引であれ

ば、使える農薬や肥料が限定されてくる。そういった取引先ごとの要望に応じていく仕組みである。

私たちはこのように、地域型の組織と生産型の組織を両輪に、ボトムアップのシステムで協同活動を展開している。

### 情報伝達とニーズ吸い上げで、 小さな業務改善を積み重ねる

J A 甘楽富岡の特徴的な組織のひとつに、「農業振興協議会」がある。1 市 2 町 1 村の行政、県を含めた出先機関、J A が集まり、地域農業に対するヘッドクォーターの役割を果たしている。地域農業をすすめていくなかでは、天候不順を始め、さまざまな問題が突発的に発生する。そういった場合の対処について、この農業振興協議会でローリングプランを提起し、承認をとる。その決定事項は、市町村単位で設置している「営農連絡会」に伝達され、各地域で緊急集落座談会が開かれる。管内で情報をしっかりと共有できる仕組みになっている。

J A 甘楽富岡の販売事業は、ほとんど週間値決めで取引を行なっている。年間 52 週、状況がどんどん変化していくので、月に 1 度の検討会というペースでは対応できない。そこで、営農の現場では毎週 1 度、月曜日にミーティングを開き、その情報を全ての組織と J A 役職員、各組合員へ速やかに伝達する体制を整えている。J A 広報も、今年度からコミュニティ版を月 3 回の発行とし、組合員との一体感をさらに高めていく。

こういった伝達機能の一方で、組合員からの提案やニーズもきちんと吸い上げる。協同活動は、トップダウン型ではうまくいかない。逆に、要望やニーズが出てきただけでもダメ。この 2 つの意志をうまくコーディネートしていくことが J A 改革の最大のポイントではないかと思う。そして、できないことはできない、やれることは具体的に組合員に提案をするというふうに、しっかりとメリハリをつける。そのあたりも極めて重要なポイントだと思う。

私たちは決して、大上段にかまえて「J A 改革をしていこう」などと組合員に提案したことはない。本当に小さな業務改善提案を積み上げていった結果が、現在、J A 改革といわれる内容になっているだけのことだ。J A が一生懸命やっているということ

は、J A 側ではなく、組合員がジャッジしてくれなければ意味がない。そういう意味ではやはり、組合員の手取りの最大化がすすんだときに、協同活動が評価を受けると思っている。

私たちは「小さな業務改善から全体最適へ」という狙いを持って、協同活動、あるいは地域営農システムをつくってきた。実際に組合員の反応がよくなった分岐点は、手取りの最大化が目に見えたときだった。店頭価格 100 円のハウレンソウで、生産者手取りが 60 円になったときに初めて、「これはやるぞ」という動きが出てきた。

当 J A では直販型の販売が主流だが、販売高は年間約 3% のペースで順調に伸びている。生産者手取り最優先をうたっており、実際に換算してみると、一般的な市場流通の 2~3 倍の手取りはあるだろう。

### 個別経営のサポートが最大の役割

私たちは 23 年前の合併以来ずっと、生産者手取りを最優先しながら、営農経済事業の黒字化に挑戦してきた。原発の事故で原木シイタケが放射能を被ったり、大雪の影響で生産基盤がほとんど崩壊したこともあったが、これらを除けば、営農経済 6 事業——指導、販売、購買、利用、加工、直販——は黒字ベースを維持している。

本年度の総代会で、正組合員から指導賦課金を、平等割 (1 人 1 万円) プラス面積割で徴収することが承認された。賦課金についてはこれまでずっと議論されてきたが、今年の長期計画に、指導賦課金を徴収し、次世代へ向けてしっかりとした営農体制を構築することが明記された。

先ほども述べた通り、私たちは合併前から、3 年に 1 度の組合員意向調査を実施しているが、組合員のニーズはいつでも極めてシンプルだ。「つくったものを高く売ってほしい。J A から調達する資材は安くしてほしい」。じつは、指導事業のなかで最も組合員からのニーズが高いのは経営指導だ。とくにここ 5 年ほどは、若手の組合員から、資材の価格等についての不満が出てくることはほとんどなくなった。そういう話よりも、個別の経営が、あるいは法人としての経営が、10 年、20 年というスパンで夢が描けるか否か。これが非常に、ニーズとして高まってきている。

したがって私たちは急遽、総務のなかに組合員相談課を新設し、組合員やコミュニティ組織を支援する体制を整えた。個別経営体情報、生産情報、販売情報等が一元管理され、どこの運営委員会に行っても、同じ切り口で情報が共有できるようになった。正組合員のおよそ半分、法人も含め 2600 経営体ほどに対しては、J A 甘楽富岡の「納税くんシステム」を利用し、月次の残高試算表、損益計算書等をアウトプットできるようにした。これは、そのまま青色申告と連動している。

一方で、残りの約 2500 人の正組合員に対して、どのようにサポートし個別経営体として育成するか、いかにやりがいのある農業を提案するかが、課題として残っている。

### 次代を担う人材の育成

現在、当 J A には、正組合員約 5800 人のなかで、40 歳以下の若手組合員が 570 人ほどいる。県外の米地帯から新規就農で入ってくる人が多い。私たちは、次世代を担う若手を確保するために、J A 甘楽富岡に来れば新規就農でも個別経営体としての足がかりをしっかりと掴めるよう、体制を整えてきた。それが、今、農業を志す人々が県外から集中しているポイントだと思っている。今年度は 28 経営体が審査会をクリアし、新たに農業経営者としてスタートを切った。平等の原則ではなく公平の原則で、能力のある人は 2 年ほど頑張る研修をすれば自立できる。

もうひとつ、私たちが組合員と一緒に改革を継続的にすすめることができたポイントとして、「ステップアップシステム」があげられる。組合員を経営実態によってアマチュア、セミプロ、プロ、スーパープロという段階にわけ、たとえアマチュアでも、アマチュアらしい経営実態が担保できれば立派な農業者だと位置づけてきた。正組合員・准組合員という区分けは、農協法の括りにすぎない。J A は地域の農業者をしっかりとモニタリングし、それぞれの経営体のあり方を見据えながら対応していく必要があるのではないと思う。

### 「面積予約システム」と「共同一括自取システム」

本年度の総代会で、肥料について、主要部門はすべてセルフブレンド、圃場ダイレクト型の供給システムに切り替えるということで、組合員の合意をいただいた。肥料の予約率は非常に高い水準にあり、昨年の予約実績は 98.6%となっている。

当 J A では「面積予約システム」を採用しており、組合員は 11 月末までに、翌年の 3 月 1 日から翌々年の 2 月末までの計画（どこの圃場で、どれだけの面積で、いつからいつまで、どんなものを栽培するのか）を J A に申請する。そうすると、J A 側では栽培工程（生産資材の使用量）からパッケージセンターの稼働、出荷予定まで、すべて計算できるようになる。計画生産・計画販売といわれるが、組合員の生産活動の一体性がなければ、マーケティングなどできるはずがない。

この面積予約システムと生産資材の予約購買がかなり定着した段階で、管内のホームセンターは次々に撤退していった。現在は、中型店舗が 1 店あるだけだ。組合員が、J A の購買品を価格だけで判断していないことのあらわれかと思う。

私たちの購買事業で大きな役割を果たしているのは、「購買品取引委員会」だ。J A からは営農生活委員会の委員長が出席し、あとは各生産部会や運営委員会の代表者が集まってオペレーションをしている。購買品は、すべて仕入れ先や原価を開示。管内のホームセンターの売価をモニタリングする。一物一価ではなく、一物多価。場合によっては、赤字覚悟で販売しなければならないときもある。そういったことを、この委員会でルール化しながら、最終価格を決定している。

購買品をより安くするには、どうしたらいいか。購買品取引委員会を中心に、農事組合の農事部長を集めて議論をし、そこで提案されたのが、「部会別・組織別共同一括自取システム」である。J A の個配を原則廃止し、指定した日時・場所に、組合員が引き取りに行く仕組みだ。生産部会と運営委員会で了解をとり、それ以外の組合員は、農事部長を中心に集落内の共同で対応することとした。たとえば 2 トン車を持っている人が、車のない人の分を引き取りに行く。運んでもらった人は、お返しにその

人の定植作業を半日手伝う、というような共同作業である。

この自取りシステムは、決して J A 側から押し付けたことではない。組合員が集まって議論をした結果、コストを落としていくにはその方法しかないということで採用された。J A はしっかりと仕入れ戦略に取り組む。その成果は、すべて開示する。そういうかたちで、組合員との連携ができています。

現在は、2 トン車を 3 台、運送会社と契約を結んでいるだけで、基本的に J A では車庫も車両も不要になった。コンニャク肥料のセルフブレンド化が進めば、トラックも緊急時に備えて 1 台あればいいのではないかという状況だ。

最近はさらに、受け渡しの作業も組合員が担っており、J A 職員が立ち会う必要もなくなっている。

このように、私たちの購買事業では、価格決定の段階から徹底的に組合員に参画していただいている。基本的に、「肥料が高い」「ダンボールが高い」という話が理事会に出てきたことは一度もない。そういう日常的事は、支所の運営委員会で議論されて集約されている。

## 今後の課題

今後の課題としては、私たちの販売事業の売りであるマーケティング部門に管理栄養士を採用し、取引先に調理提案ができるような仕組みを整えていくこと。それからもうひとつは、今年度から指導員課金をいただくことになったので、次代を背負う人材の育成、場合によっては外部からのヘッドハンティングも視野に入れ、指導体制を再構築していくこと。この 2 つの課題にしっかりと取り組まなければいけないと思っている。

20 数年にわたり、組合員と一緒に協同活動をしてきたが、終点はない。欲求は永続するものだという事を最後にご報告して、第 1 の問題提起を終わりたい。

## 司会コメント：

農協には民主的運営という大原則があるが、では、信用や共済事業でそれができるかといえば、実質不可能だ。残るは営農経済事業、あるいは青年部や女性部といった組合員組織の活動においてしか、民主的な組織活動をすることはできない。組合員にとって最も身近な、等身大の参加と民主主義といえば、やはり生産部会である。そこに、参加と民主主義、協同の大原則をもっと取り入れていかなければならない。

アメリカの社会運動家ラルフ・ネーダーの有名な言葉に、「情報は民主主義の通貨である」というものがある。民主主義の成熟度を示すのは、情報開示度だ。J A 甘楽富岡の購買事業は、組合員に資材の仕入れ原価を示し、今までどおりの個配にはどのくらいのコストがかかるのかを明示する。そして、組合員と一緒に考えた結果、コストを下げるために、面積予約、一括自取りをしようという合意に至る。組合員は、自分たちで納得したうえでのルールだから、それを守る。そうやって、自覚ある生産者が生まれてくる。

面積予約システムも同じだ。組合員は来年の生産をエントリーする。つまり、農協の販売事業という協同活動に参加していくということだ。そこには農協との契約概念があり、やはりルールがある。それは理解と納得のうえに決まったルールであり、組合員は当然、それに従う。

ただ単に「市場出荷や系統の販売事業ではダメだから直販比率を高めよう」とか、「生産資材を値引きしよう」というのでは、協同組合の発想も思想もない。参加と民主主義。組合員に参加してもらい、自分たちでルールを決める。そして、そのルールに基づいて、共同システムとして、販売事業、購買事業に取り組む。そういう協同組合としての自己改革の本質を、黒澤さんのお話から伺えたのではないかなと思う。