

総合討論 (1 日目)

司 会： J C 総研理事 松岡公明 以下 (司会) に省略

回答者： J A ふくおか八女 津城正栄 以下 (八女) に省略

J A ちばみどり 石神嘉明 以下 (ちばみどり) に省略

J A 中野市 海谷栄治 以下 (中野市) に省略

総 括： 三重大学大学院 石田正昭



■品目別振興計画における生産部会の意向

(司会) まずは中野市の海谷さんへ会場からの質問。「品目別振興計画はどのように策定されたのか。地域の生産者の意向は反映されているか」

(中野市) それぞれ品目別に生産部会があり、その中の生産指導部、販売部、労務資材部に農協が事務局として参画している。あくまでも農協は提案するほうで、決定権は部会組織にある。部会と農協が一緒になって、品目、品種の構成、施設化の方針などを策定した。アンケートではなく、直接、部会員の皆さんの話を聞き、それを盛り込みながら計画を策定しているのが実情だ。

(司会) かなり農協主導型でもあるね。

(中野市) ブドウ、リンゴ・モモなど 3 本柱は、古い部会で固い組織だから部会優先で、新しい振興果樹の部会は農協主導型というようにはっきりしている。

■地域農業戦略と成果を出すための目標管理の工夫

(司会) 次は発表者全員に質問。「地域農業戦略を J A 内部でどのように職員の目標管理や人事考課に落とし込んで実践し、成果を出しているのか。また、職員のモチベーションの上げ方や評価方法はどのようにしているのか。地域戦略をブレイクダウンしていくための推進者である農協の職員・スタッフ

の目標管理で、工夫されている点があればご紹介いただきたい」

(八女) 地域戦略については、やはり主役は組合員だと思う。それに対して職員がどのように対応していくか。これは営農の職員だけでなく、経済や金融も関わってくるが、その職員は手薄になっているのが現状だ。営農に関わる職員、特に専門部会のなかにいる指導員は、一応、1日5件というかたちでそれぞれ目標を決めて行動し、課長や部長はそれぞれの目標管理に対して評価を出す。そういったかたちを、今後は営農職員だけでなく全職員に波及させていく必要があると考えている。JAは営農だけではなく、経済も金融もあって成り立っているわけだから、そのあたりがまだうちは不十分だと思っている。

(ちばみどり) JAの事業は地域に根ざした事業展開をしているので、営農がしっかりしているから、あるいは経済、販売がしっかりしているからどうの、ということではないと思う。地域に根ざした事業体制を全体的に構築することは、職員の統一認識としてある。それに対する人事考課といったことは各部署でやっている。

少し質問の意図と内容がずれるかもしれないが、我々の管内は農協がきちんと地域の役割を果たしているから、JA以外の生産者、法人もそれなりの事業展開ができていないのではないかと考えている。たとえば資材を買うにしても、農協がしっかりとした建値を出すことによって、農協以外がそれをひとつの基準として交渉しているというのも事実だし、売るときにも、農協の共計は非常に注目されている。そういう面からいえば、農協というのはまだまだ捨てたものではないし、取り組み方では相当のポテンシャルを持っていると思う。今回の千葉県大会でも、スローガンに「地域に愛されるJA」と打ち出しているが、今後、枠を超えて取り組むにはどうするかということを皆さんと互いに議論しつつ、担い手を通して、金融、経済、共済というかたちで取り組んでいる。

効果については、単協の方法でやらせていただいている。

(中野市) 目標管理については、園芸とキノコ?ではスタンスが若干違う。園芸関係では数量。数量をいかに確保するかということに重点を置いている。年間目標があり、しかも果樹チームがあってブドウ班、リンゴ・モモ班、振興果樹班があるので、チームが一丸となってまずは数量確保を掲げていく。逆にキノコは、数量はしっかり確保できているので、たとえばエノキなら5万トンは確実に出てくる。100gが25円になれば125億になるし、30円になれば150億になるので、キノコはいかに単価を取るかということが目標管理になっている。それが成績考課面であられる、達成率80~90%はC、90~110%はB、110%はAとランク付けされ評価されるのだが、モチベーションがあがるほどの評価方法はとられていないのが実情。会社組織とは違うところがあるので。チームとして年間目標を達成すること、それが一番の目標管理だと思っている。

(司会) 営農経済事業、特に営農指導部門の目標管理はなかなか難しいが、それについては以前、全中から本を出しているものでぜひお読みいただきたい。

■管内の連携は？

(司会) もうひとつ質問。「他部門との連携、あるいは地区センターと本支店との連携で、工夫されている点があればご紹介いただきたい」

(八女) 報告でも話したが、うちは協議会をつくっている。他部門、本店、地区、すべてひっくるめたところで、各部門、事業ごとに協議会を設立して、そのなかで同じ目線で共有していく体制をとっている。

(ちばみどり) ちばみどり管内ではセグメント方式をとっている。たとえば支店はこういう方向で地域に根ざしていく、本店はこういうかたちで支店をリードしながらセンターと共有する、というもの。そして、地域の強みと弱みを必ず出させている。たとえば、その地域の強みは若手が多いということ。そして逆にそれが経験の少なさという弱みにもなっているとすると、ではそれをどうすればいいのかということで、セグメント方式をとりながら支店、本店、センターで連携して対応している。

(中野市) うちは管内が小さいので、常に連携はできていると思う。他部門では、金融が大型施設関係は億単位の投資になってくるので、融資関係との連携はもっとも密に行なっている。「この融資は適切か」ということが営農部門に問われるため、長期返済計画も含めて、「こういうシミュレーションのなかで確実に回収できます。ぜひ融資いただきたい」というようなことを連携して進めている。もちろん生産農協なので、生産販売がなければ金融共済もないと私たちはいつも思っている。だから、連携は常に密にとっている。

■JAと生産部会との約束事

(質問者A) JAと生産部会の関係は良好という印象を受けたが、その間ではどういう約束事をしているのか。たとえば、委託販売なのか、手数料などはなにかを参考にしているのか、あるいは組合員の意見をかなり強力に取り入れて決めているのか、そのあたりの取り決めがそれぞれのJAにあるのかどうかをお聞きしたい。

(八女) 今、生産組合が法人格を持って力をつけてきている。先ほど、土地利用型の法人が 18 と申し上げたが、お茶の関係その他のものも合わせると、うちには 50 近い法人がある。それらとの関わりで、いろいろな決まりごとがあるところもあるし、ないところもある。なかでも大きな法人などは、「これだけの肥料農薬を取るからもう少し安くしてくれ」等々の要望を出してくるところもある。法人も、農事組合法人だけでなく、株式会社や有限会社などいろいろな形態があり、それぞれが独立して農協なしでもやっていけるようなところもある。JAとしてはそういった法人と上手につきあう必要があり、JA離れをされないようにするためにTACを検討してきた。今年から農業振興課内に2名のTACを入れ、法人を専門で担当して、情報提供や個人課題の解決といった取組みを始めている。JAと法人の関

わりはこれからの重要な課題だと捉えている。

(ちばみどり) うちには生産組織が 50 ほどあるが、たとえば銚子野菜連合会には 670 人ほどの会員がいる。一昔前は 1300 人くらいいたが、そのときに連合会を設立して、JA と関わりながら販売をしてきた。野菜連合会では、毎月、約 100 名の各支部長が集まって理事会を開き、取組や今後の方針、産地の情勢、価格の動向などを報告している。

当然、産品は系統を通して販売しているが、野菜、果実については、組合員から 2.4% の手数料をいただいている。以前は、手数料はいただいていた。それはなぜかというと、市場から 1.7% の荷主出荷奨励金が返ってくるが、100 億あれば 1 億 7000 万の奨励金が返ってくるわけで、生産者に 0.7%、JA が 1% をもらうことで、手数料は発生していなかった。しかし、これから市場が変革、再編していくなかで、将来的には荷主出荷奨励金もなくなるのではないかとということで、1.7% の荷主出荷奨励金はすべて組合員に返して、JA は JA としての手数料をいただくことにした。現在は 2.4% の手数料をいただいている。

こういう園芸地帯で、本業で飯を食うというのは非常に難しい場面もある。しかし、ある程度の販売高が確立されているなかで、どうにか営農販売で利益を出している。現在、全国に 703 の JA があるが、そのほとんどが信用共済で利益を出しているのではないかと。そういう面から、組織と一体となってこういう取組みができていくということは、将来的にもまだまだ若干、打って出る余裕はあるかな、と思っている。

(中野市) 部会と JA との関係だが、事務的には委託契約を結んでいる。部会と生産者は「私は全面委託販売します」という専属利用契約書を、一応取り交わしている。25 億円以上売り上げている法人もあるが、部会と専属利用の契約を結んで、部会が JA を通じて販売するというかたちをとっている。買取販売はごく一部で、リンゴやブドウで品質のよい贈答用のものを 1 ケース 5000 円で買いますというようなものはある。本来、JA は買取はしないが、部会として、一部買取を行なっている。リスクは大きいですが、JA としてもいずれは買取販売に取り組みざるを得なくなるのではないだろうか。

手数料は販売高別で、たとえばプラムのように 2 億円しかないものは約 2% だし、100 億円を越えるエノキダケについては約 1.5%、果樹類平均は約 1.80%。それから、一定規模以上の大口生産者に対しては年間の個々の販売高別に、一定の率で手数料を戻している。資材も含めて、大口利用者に関しては後から返すという方法でメリットを出していくといった対応もしている。

(司会) 質問された酒井先生は富山在住だから、水田地帯で兼業農家も多い。特に稲作だから、たとえば田植えや稲刈りなど定期的に忙しくなるのに対して、園芸では日常的に出荷が続くので、常に生産者とのコミュニケーションがある。そういった違いがあるのではないかと考えた。

■海外研修生への依存と転換

(質問者 B) 大産地の JA では海外からの研修生を労働力としている実態があるが、今後の農業のあり

方として、JA としては海外の研修生に依存し続けていく予定か。リスクリーなので、もしそれを転換する方法があれば、お聞かせ願いたい。

(八女) JA 八女でも、実習生を入れて 10 年近くになる。外国人を入れている農家は、JA が利用している受け入れ機関では 15 戸、18 名の中国人が入っている。ただ、それ以外の機関を利用して入れている農家も多いため、実際に JA 八女の管内にどのくらいの実習生がいるのか、きちんと把握はできていないが、だいたい 100 人程度ではないかと思う。

この制度を、農家は非常に喜んでいる。実習生はほとんどが女性で、品目としては圧倒的に花が多く、電照菊の農家に入っている。以前は地元のおばちゃんたちを雇用していたが、どうしても都合で休んだりするが、海外の実習生はそういうことはない。きちんとやってくれて、農家はその効果を実感していると思うので、JA としてはさらに力を入れていかなければならないと思っている。

花以外では、果樹にも実習生が入っている。周年的に雇用できるところでは、大なり小なり外国人実習生の導入を考えているようだ。ただ、その際には実習生の居住地をつくる必要があるため、すぐに対応できないが、おそらく実習生の人数は徐々に増えていくと思っている。

(ちばみどり) 実習生制度は非常にリスクが高くなってきている。うちでは大連から実習生を受け入れているが、最近、実習生のレベルが低下している。順調な中国経済の影響を受けて、以前のようにきちんと技能を学び国に持ち帰るといった実習生は少なくなってきているのが現状。また、携帯電話の普及で、実習生同士がネットワークをつくって情報交換をするようになり、そのために受け入れ農家と実習生との間でトラブルが発生することもある。

本来であれば、この事業は早めにたたみかけたのだが、農家事情からするとそうはいかない。組合員の実態を考えると、この事業はやめるにやめられないので、今後、これをさらに拡大するのであれば、アジア圏内の違う国に活路を見出していく必要があると思う。中国の実習生だけでは限界に来ているのが実情だ。

(中野市) JA 中野市も似たような状況だ。現状は、JA が関係する受入協議会で約 30 の法人や生産組織に中国人の実習生を中心に約 120 名入っている。JA 関係以外では、大型キノコ関係の法人のところに約 150 名の実習生がいる。合計で 270 人ほどの中国人実習生が管内で実習中。今話にあったようにリスクを伴うが、農家事情もある。冬場はキノコ、夏場は園芸で年間雇用が可能で、どうしても人が足りないのが実情。ただ、やはり他の国にだいたいシフトするのではないかという気はしている。

(司会) 私が知っているところでは、農業研修生がストライキを起こしたところもある。受け入れ農家の待遇の違いがあり、それを研修生同士が情報交換をして、ストライキにつながったようだ。そして、実はすでにタイやベトナムにシフトする傾向が強まっていると聞いている。

■営農指導員・技術員のレベルアップのために

(質問者 C) 今日のテーマの副題に「我々はこう考え、実践する」とあるが、誰が考え、誰が実践するのかというと、基本的には現場の営農指導員、営農技術員ではなかろうかと思う。しかし、営農指導員のレベルが低下している。迫力がなくなっている。おそらく、今日報告していただいた 3 JA でも同じだと思う。そういうなかで、いかに営農指導員、営農技術員の力量を高めていくか。あるいは、彼らに常々どういうことを課しているのか。そのあたりを教えていただきたい。

(八女) うちの場合、営農指導員に対しては 1 日 5 戸以上の農家をまわること等、細かい基準を決めているが、実際にそのようにやっているかということ、完全に実態を把握しているわけではない。そして正直なところ、今の指導員は「なにがなんでも」という迫力、ハングリー精神に欠けると思う。かといって、我々がそれだけ優秀かということそれも疑問ではあるが、たしかに営農指導員の育成は課題となっていて、まだ結論は出ていない。

営農指導員の育成は、今は先輩指導員ができるだけ新人指導員を連れて歩いて、技術のノウハウを教えたり指導をしているのが現状。ひとつの問題として、営農指導員の人事異動については、普通の部署とは違い、10 数年のスパンを見ないとなかなか育たない。

(ちばみどり) おっしゃるとおり、本当に元気がない。我々としても、専門職の育成ということで取り組んでいるが、コンプライアンスという部分で、必ず定期異動をしなければならない。営農指導に携わる職員は組合員に顔が利くために、異動するときはほとんどが LA (ライフアドバイザー) や金融共済などの金融渉外に回されてしまう。だから、知識のある方がどんどん金融共済のほうに回り、指導がおぼつかなくなっているのが現状だ。しかし、たとえば同じ部署に 10 年もいると、コンプライアンス体制のなかで監査で人事の指導を受けることになる。だから、やらざるを得ない。そういうことで、専門職を育成しようと思っているが育成できない。コンプライアンスの弊害が出ている。

これから我々は、たとえば人事異動でも、できればセンターの営農指導から本部の営農指導というローテーションをしながら育成していくというようにしていかないと、組合員からもバカにされてしまうし、元気のない営農指導員になってしまうと思う。これは本当に、我々の大きな反省であり課題でもある。

(中野市) 技術員の関係では、能力を高めるための一番の先生は生産者。技術レベルの高い方や経営に長けた方にべったりくっついて教わるのが一番だ。かつては技術員は技術指導だけという雰囲気があったが、最近ではどちらかというと経営指導。経営シュミレーションまで描いてやらないといけない。技術指導に経営指導もついてくるようになった。以前は数字が読めなくても、しっかりとしたモノがつけられる技術があればいいという部分があったが、今は数字がしっかり読めないといけない。いろいろな面で、仕事量が増えてきたというのも実情だと思う。技術が一番のポイントではあると思うが、最近ではさらに経営感覚を持って農家に接する技術員の育成が必要となってきたので、それが課題ではないか。

また、技術員はどうしても不採算部門になるので、減らされる可能性がある。それに対しては、生産者から「技術者を増やしてほしい」と言ってもらいたい。「ひとつの運動として、部会の皆さんから要

望を出してください」という話もしている。

(司会) 私個人的には、営農経済のスタッフのほうが、農協の職員のなかではまだ魂があると思っている。誤解を恐れずに言うと、他のところは官僚化している。

もうひとつは、私は全中出身なのであまり言えないのだが、部門別損益をあまりに言い過ぎると、営農経済事業は赤だから要員を減らせ、リストラだということになってしまう。今、営農経済部門はリストラ部門。

それと、今は監査の統制で人事の固定化が許されない。3年経ったら異動しなければならないため、生活指導員も営農指導員もLAなどに持っていかれてしまう。だから、コース別人事など方法をもう少し考えないと、せっかく組合員とのつながりもできた、技術も覚えた、畑の枝番もわかるようになってきたというときに異動になるという、その繰り返しだ。

営農指導員が単に元気が出ないということではなくて、今の農協全体のシステムや運営のなかで、営農指導員が育たない、あるいは育てられない環境があるというところに視線を合わせて、対策を考えていかなければならないのではないか。

(八女) 少し付け加えたいのだが、先ほど先輩指導員が新人指導員を育てると言ったが、もう少し具体的に言うと、うちでは指導員を班体制にしている。たとえば果樹なら落葉グループ、常緑グループといったように指導員をグループ分けして、それぞれの班長が新人を育成する体制をとっている。

(司会) 八女もちばみどりも中野市もよくやっていると思う。そうでなければ、あれだけのボリュームをマネジメントできない。では、最後に石田先生に総括的な話をお願いします。

■主役は組合員、生産者

(石田) 私も以前の感覚なら指導員に対してそういう認識をしたと思うが、そういう経緯も含めて、地域農業戦略にしても地域農業マネジメントにしても、「主役は組合員、生産者」と申し上げている。行政やJAがつくった農業振興計画で指導していくなどという時代ではない。シンプルでもいいから、そこに生産者が参加するような仕組みにしなければならない。それを私は言いたい。今、その認識を変えていかないと、新たなJA、新たな組合員をつくることにはならないのではないかと思う。

もうひとつ言いたいことは、今日ここに来ているのはいずれもすばらしいJAだ。けれども本当は、そうではないJAに問題がある。こういうすばらしい事例ではなくて、問題のある事例で議論しないと盛り上がらないのではないかという気がする。

(司会) ただ、そういうところは発表してくれない(笑)。それが研修会の矛盾点。

それから、先ほど、担い手と大規模法人の話題が出ていたが、農協がパラダイム転換をしなければならないと思うのは、全量主義はもう当てはまらないから。もっと言うと、今までは農協の事業利用をしばりの関係でやってきたと思う。「全量主義」というのは、見方を変えると「all or nothing」。そういう

意味では、しぼりの関係から、私は「結びの関係」と言っているが、いかに生産者を結び、関係性をつくっていくか。あるいは取引先との関係性をつくっていくか。「しぼりの関係」はもはや現実的に無理なので、「結びの関係」から関係性を見直すなかで、きちんとした農協事業利用へつなげるというふう
に発想を転換することが必要だと感じた。

本日はこれにて終了させていただきます。ご苦勞さまでした。