

## 【基調報告 1】

## 営農指導体制の整備と再構築—その手法と考え方

仲野 隆三 (JA-IT 研究会副代表委員・JA 安房理事)

### ■ はじめに

いま私達はこれまでにない大きな変化の流れの中にある。一つは組合員の高齢化と農業後継者の著しい減少による耕作放棄地の増加や営農経済事業の縮小である。二つ目は組織の大規模化と事業拠点の広域化による組合員と役職員の関係の希薄化である。三つ目は規制改革会議による農協批判や企業の農業進出など規制緩和などの要求である。四つ目は正組合員と准組合員数の逆転と協同組合運動の方向性をどのように考える。そして、最も重要な課題は食料を生産供給する組織として「国民に理解される」農協運動とは何かである。



少子高齢社会が進展する中で単身者や高齢者、共稼ぎ世帯の増加が進んでいる。このことはライフサイクルの変化となって「食の外部化」へと結びつき、川下（消費者「実需者」）の需要変化を導き、川中（卸・仲卸「中間事業者」）の流通変革を起こしている。この動きは川上（産地「JA・農業者」）に明確にとどいていない。ここ 10 数年の我々の販売事業を見れば一目瞭然だ。すでに需要の変化は中間事業者（卸・仲卸・加工卸・商社・JA）が産地開発などに入り込み、農業者と実需者を結びつけている。気づけば足元は食品企業と農業者の多様な提携が進んでいるなど、このままでは組合員と農協事業の結びつきがますます希薄化するであろう。

農協と組合員の関係の希薄化は「組織が大規模化したから」「組合員意識が多様化したから」などの理由はあるかもしれない。しかし、私は農協が原点を忘れ「変わらなければならないもの」また「変わってはならないもの」を役職員が意識しなくなったことに原因があると考えます。理事会で組織合併の意見を求められ「合併しても生き残れる農協にする」か「合併しなくても生き残れる農協にするの」か、理事会が決めてくだされば我々はプロであり、決めた方向に経営戦略を展開する。と理事の責任と決断を求めた記憶がある。議論の中で「組合員の高齢化が進み営農経済事業は縮小する」「単独では生き残れない」だから合併して生き残る論理が多い。大きな間違いだ。経営体（組合員）を育て、農業後継者を育て、人材（職員）を育てる。ここに農協本来のサステナビリティ（持続可能性）があるのではない。

これまで組合員や農業後継者、同僚や多くの仲間と現場で泥まみれの経済事業に浸り、苦しい時に酒を酌み交わし「俺達の時代」を夢見て協同運動に取り組んできた。いま多くの組合員が農協の販売事業から遠のき、高齢化が進み農業後継者は他産業に流失し、地域、農業、文化が崩壊の危機に直面してい

る。地域と農業を立て直すことが農協の大命題であり、もう一度原点に戻り、地域の声に耳を傾け、必要なときに、必要なことを、必要な人に手を差しのべる協同運動を展開することが必要ではないか。

自身の経験から、その仕掛け人は営農指導員だと考える。農業後継者となる青年たちを育て、地域の営農生活システムを組み立て、活性化をはかるなど地道な仕事であるが、離反していた組合員から信頼され総合事業の主体を営農経済事業が担ってきた。5人の組合長が「富里は経済事業で生きる」と決断と理念のもとに到達した農協である。その取り組みや経緯についてJA-IT研究会の場をかりて報告する次第です。

## ■ 「俺たちの仲間だ！」

昭和 44 年 7 月、108km 離れた富里村に営農指導員として迎えられ、川島組合長（故人）から「営農技術と経営の指導」「新規作物の導入と普及」「組合員組織の育成」の三つの指示を受ける。専門職というふれこみが組合員、役職員に通達され、他の業務は一切させない。現在の営農指導員のおかれている立場と全く異なる扱いであった。また組合長は理事や管理職に対して、組合員を訪問するとき必ず営農指導員を同行させた。理由は早く地域に溶け込めさせ、組合員の求めている営農指導を定着させることにあった。営農指導員は一人、1300 戸の組合員に対応した。機動力は山野や水田畦道、畑など自在に動ける 90cc の単車 1 台。高齢の組合員にはわかりやすく栽培技術や営農計画（経営）を教え、若者に声を掛け気心のおける関係を作る。優れた技術（暗黙知）をもっている篤農家から技術を盗み、形式知に置き換え組合員に教える。それが 9 年間続いた。ある意味孤独感で心が折れそうになった。

そんな時、組合員から「君は俺たちの賦課金で賄われている」と言われた。賦課金の意味を総務課で知り「自分は組合員に採用された」と意識変化ができた。その時から営農指導は何をするべきか悟った。とはいえ経済事業では同僚が麦の集荷で苦しんでいる光景を目の当たりにした。毎朝、農協倉庫に 50 ㌦麻袋が数千袋並び、7～8 人しかいない職員が夜 10 時まで倉入れ作業に苦しんでいた。「手伝わなくていいよ」と言われたが、自然に「手伝うよ」といい、毎日数百袋を担ぎ肩から血がにじむ思いを共有した。そんな仲間や同僚と夜中まで酒を酌み交わし、何故組合員は倉入れ作業をしないのか、1 袋の取扱手数料はいくらなのか、そんな手数料では残業代で赤字だろう…経済事業の問題点や農協の組合員対応などで激論を交わした。これらの行動は同僚との強い信頼関係が構築でき、営農経済事業改革を推し進めるとき強い味方となった。

組合員から「俺たちの仲間」と言われ、農協内では同僚から「仲間」と歓迎され。営農指導だけにかかわらず融資係長から組合員農業融資申請の意見を求められ、農業委員会から小作料の評価額算定を依頼されたりするなど地域農業に深く浸透した。その後 2 人目の組合長から専門職を解かれ、35 歳で総合職として営農指導を兼務「販売課長」に任命され、営農指導員の時代から疑問を抱いていた生産組織と販売事業の課題が、営農販売課長となり改革に着手できた。しかし、苦難の連続が待ち受けていた。「農協は人の組織」組合員や理事、職員の意識改革を起こすには一人ひとりの説得からだった。

## ■ 組合長の指令を達成するための行動

### 行動Ⅰ) 顔を売るには、顔を覚える

営農指導を行なう上で、地域及び集落などの行事や出荷組合、営農研究会等の集会に出席し、誰がリーダーなのか覚えないと仕事や人間関係で失敗することが多々ある。北部地域の古村は上下関係がハッキリしているが、南部地域の開墾は顔役が長年その地域を仕切る。彼らの昼の顔と夜の顔が異なり、日中は農作業で忙しく集会は夜 7 時からが恒常化している。必ず出席して彼らの発言力や勢力関係、考え方を聞く、ある意味「鍛錬の場（俺の酒が飲めね~のか）」となる。年間の残業時間は 600 時間を超えるが申請はせず自己啓発意識を強く持つ。そのことが経験豊富な彼らに認められることになる。

- 営農相談の対応（巡回訪問時に家族の顔「お年寄りや子供も含め」）
- JA の生産部支部の集会（共版・技術講習や価格安定制度説明）
- 集落リーダーを覚える（農家組合、JA 以外の出荷組合、区長…）
- 農業研究会の活動に参加する（研究会の支部集会毎）
- 巡回時、農業後継者に声掛け（「農業塾を集落別に開講」後に JA 青年部員として育成）

### 行動Ⅱ) 地域特性と慣習を知る

農業は土地条件や既存出荷組織等によって組合員意識に違いがある。組合員意識の違いは生産振興計画や、新たな提案（新規作物の導入）など調整に時間がかかる。組合員の営農環境など精査しなで事業を進めるとトラブルの原因となり、すべての組合員を巻き込んだ事業にならない。特に出荷組織の違いを乗り越えて新たな作目を普及する場合、その組合員の背景まで考慮しなければならない。

- 北部地域（古村+混住化）農業を把握（台地畑と谷津田の農業形態）
- 南部地域（開墾農業）を把握する（台地畑の農業形態）
- 共通の基幹作物を把握する（麦、落花生など）
- 基幹作物と経営に対する組合員意識を把握する（経営指標など）

### 行動Ⅲ) 組合員との隘路を探れ

農協と組合員の営農経済取引がうまくいかなくとも、思い切って組合員の懐に飛び込み、営農等の会話を通じて胸襟を広げた経験がある。特に「組合員だからすべて農協を利用するのが当たり前」を口にする役職員がいるが、利用しない組合員の農協に対する意識を平素から掴んでいるか。アマチュア野球で言う「ベースの一角を空けて」時間をかけても組合員意識を掴む行動が必要ではないか。

組合員の営農指導員のとらえ方は、「業務（推進等）で来るのではない」営農技術指導の認識性が高い。他の農協の営農指導員に対する考え方はわからないが、すべての組合員の顔を知らなければ組合員から認識されない。組合員の懐に飛び込むには「自分の最も得意な分野」で接することがよい。また組合員を「色つけ」しない。例えば出荷組合が違う。農協に協力的でない。などとかく外野の声に迷わされる。営農指導員に限らず鉄則は「彼らとの隘路」を必ずもうける心構えが必要だ。組合員には子弟も

おり、いまは関係性が希薄でも営農販売事業改革で組合員の意識も次第に近づく可能性がある。その前に芽を摘み取ってしまう行為だけは絶対してはならない。自身、先輩部長から「隘路だけは作っておけよ」と厳しく指導された。20 年後、多くの組合員子弟が農協販売事業に参加する姿を見て、「人の組織」だから隘路と作るには時間がかかるのは当たり前だと感じた。

- J A 以外の「出荷組合員」 産直取引、放射能診断、原料契約取引、営農技術相談の対応
- 専門農協の組合員 産直取引、放射能診断、原料契約取引、営農技術相談の対応
- 個人出荷の組合員 産直取引、放射能診断、野菜契約取引、新たな作物普及
- 商人と取引する組合員 産直取引、放射能診断、野菜契約取引、新たな作物の提案

#### 行動Ⅳ) 個別経営体の育成

農協は、産地振興を図るとき共販化を推し進める。販売戦略では産地を大規模化することで産地間競争に強みがある。また地域で組合員が一つにまとまることで集荷施設の利用効率につながる。その一方で組合員の農業経営は、画一的になり新たな経営の視点が閉ざされやすい。組合員の経営選択権は自由裁量でいいのだが、次世代組合員など農業後継者の目指す経営を営農指導員は支援しなければならない。

近年、加工・業務用野菜など契約取引が進む中で、経営規模（借地含め）が 6~9 ㍊と拡大している。作物を絞り込み効率のよい農業経営を目指す中堅農業者や若手の農業後継者が画一的な共販体制から退く傾向にある。

営農指導は、その経営体の目標を達成させるために何が必要か、個別の相談が求められる。職員は共販システムの中で経済事業を一体的に整理しようとするが、農業後継者も含め個別の経営体が求めているのは農協販売事業の自在性だと考えるべきであろう。かと、いって急遽変化に対応した機構改革（販売事業・）は出来ない。そんな時に対応できるのが営農指導事業だ。組合員の経営意識の変化をつぶさに見て、営農改善「試験事業」として企業との契約取引に導く。企業取引はノウハウ（知識と知恵）が必要だが、営農指導員には十分時間がある。これらのノウハウを販売担当者にバトンタッチする。

- 基幹作物の組み合わせと換金性 （組合員の営農類型を研究、換金性の高い作物を導入）
- 専従者労力と機械投資 （組合員の家族労力数を勘案した機械投資「共同利用」）
- 土地生産性と労働生産性 （経営規模に合わせた生産性「土地・労働」）
- 技術レベルの比較検証 （組合員の技術レベルの平準化）
- 経営の目標 （組合員の経営目標を把握）
- 資金調達「融資・」 （経営分析とキャッシュフローの考え方）
- 農協に対する要望（すべて組合員に結びつける意識改革「営農指導は何でも出来る」）

#### 行動Ⅴ) 次世代組合員の育成

次世代組合員をどのように育てるか、何もしないで組合員任せで農業後継者は育たない。行政、さらに農協青年部、農業指導士会、農業研究会など後継者の育成支援が重要だ。営農指導で組合員宅を訪問しながら若者に「声をかけ」ながら、彼らの反応に気を配る。何回か訪れるたびに彼らの悩みを聞き、

公民館や消防庫で夜間に「営農塾」を開く、営農指導員の知識で彼らの知らない土づくりや堆肥づくり、土壌診断に病虫害診断さらに経営など、避けて通れない農協への批判や要望など真夜中まで議論する。正攻法で議論することで若者は信頼する。当時、青壮年部の事務局を任されていたが部員の年齢構成は 50 歳を超えていた。管内に 500 名を超える農業青年がいるのに、何故青壮年部に入らないか疑問に思っていた。高齢の組合員に聞くと「社会党員にするつもりはないと言われた」そのことを部長に相談「青壮年部を解散して欲しい」と懇願、一つ返事で了承されたが「解散するのはいいが」その後はどうするかと聞かれ、これまで数年間「農業塾」で青年を育てあげてきた。彼らを農協青年部として再組織化する約束をした。

毎晩、農協青年部の必要性を集落で説き、昭和 56 年に 18 歳～35 歳（年齢制限）の青年 450 名が農協青年部として発足した。35 歳を超える青年は支部で青年部活動が出来るように配慮、総勢 500 名の若者が営農活動を通して次世代組合員として育った。

彼らは 35 歳を過ぎると中堅農業者として千葉県農業士（指導士）として認証され、農協生産部会のリーダーとして活躍。平成 23 年に常務理事を退任したとき「農業塾」の彼らが非常勤理事として選出されてきた。30 年間におよぶ人材育成の結果であり感慨深いものが込み上げてきた。

いま、彼らの子供たちが就農し、農協青年部に加入するなど親子 3 代で営農を継続している。営農指導はサービス部門でもなく協同運動を掌る「人づくり」のための人材育成部署である。この活動は組合員や青年部員、女性部員の育成に結びつき、20 年、30 年後の人の組織の「土台づくり」でもある。その中核を担うのは営農事業であり営農指導員である。

- 営農技術 （肥料や農薬を売るのではなく耕種技術「基礎技術」を教えること）
- 仲間作り （仲間作りの範囲を広げ相互交流を促進）
- 見聞を広める （異業種交流「農業以外の分野」を知ることで新たな経営目標を育てる）
- 経営目標 （どのような経営を目指すか研究する）
- 農協を学ぶ （定款、業務規程、就業規程等について知ってもらう）
- 農業ビジネス （農産物の「物流と商流」を学ぶ）

## ■ 儲かる作物を持ってこいが“口癖の組合員”

### 1) “真似のできない戦術”

専門農協との“販売競争”これに打ち勝たなければ組合員は戻ってこない。専門農協は組合員 2,400 名が 6 カ市町村にまたがり 50 億円の共販実績を誇っている。我が農協は 2～3 億円、それも麦・米、落花生やイモ類など政府系売渡品目が中心。貯金獲得のために西瓜出荷組合、白菜出荷組合などの受託精算事務に甘んじていた。職員総数は 38 名と小規模のため販売職員は 6～7 名、集荷施設は 1 カ所、栗の撰果場が 1 カ所、米・麦の政府指定倉庫が 3 カ所と農産物集荷拠点の整備が遅れていた。

専門農協にない販売戦略を営農部長と二人で取り組む。関東ローム層の土質を生かしたゴボウの一元共販や加工食品企業とトマト契約取引をきっかけに、製薬会社と漢方薬の原料契約栽培さらにカルビー

ポテト製菓と加工馬鈴薯取引を試験導入。営農指導が企業と取引条件交渉をして産地計画を樹立、組合員の手あげ方式で栽培希望を募り、契約面積を取りまとめた。企業との取引は成功もあれば失敗もあった。その都度、企業取引のノウハウを知識として脳裏にしみ込ませてきた。バブルが崩壊してデフレ経済が渦巻き農産物共販は慢性的な価格低迷に喘ぎ、組合員からこれでは「農業後継者が残らない」と悲鳴が轟いた。平成 6 年、加工卸企業と加工・業務用野菜の取引を営農指導で試験的に取り組んだ。

営農指導員の農業知識が加工卸企業の直販取引の意欲を導いた。営農指導員は農法や加工適性さらに品種適性などに詳しく実需者が知らない野菜の特性を取引で提案、彼らから全面的に信頼された。逆に物流面では 4T (定時、定量、定質、定価) を学び、組合員の生産コスト削減に知恵を絞った。

契約取引は農業者と実需者をコーディネートする人材が必要だ。商社や卸・仲卸、農業参入企業、農業改良普及員なども取引手法を学んでおり、取り組み内容は企業よりに視点がおかれている。マッチング交流会に参加する農協は見えるが、組合員と食品企業の取引を仲介する人材が育っていない。特に担当職員の経験が少ない。組合員はその理由を担当者の異動が多いと指摘している。

営農経済事業は専門的なキャリア形成が必要だが、内部統制やコンプライアンスに過剰反応するなど専門能力が事業に必要と理解はしているが、全体主義を優先するなど画一的な人事異動になっている。最も組合員から求められる事業部署の「人材のキャリア・アップ」ができず、企画や戦略もなければ戦術もない。農産物流通は大きく変化しており、売れない理由を平然と全農や卸会社の責任に転嫁することも少なくない。そういう時代ではないと悟るべきである。

- 加工トマト契約取引の破棄 (昭和 46 年～昭和 48 年ソース用原料)
- 薬草契約栽培と解除 (昭和 49 年～昭和 58 年「漢方薬原料の高齢組合員向け栽培」)
- 加工原料野菜の契約栽培 (昭和 55 年～平成 26 年菓子原料馬鈴薯「大規模農家向け栽培」)
- 加工・業務用野菜の契約栽培 (平成 7 年～平成 26 年「大規模専業農家向け栽培」)
- 数量契約と面積契約取引等 (平成 15 年～平成 26 年「複合経営農家向け栽培」)

## 2) スーパーと「直販取引開発」

営農指導員は販売システムや取引実務を学ぶ機会が少ない。組合長に研修を申請して全国の卸市場を 5 年間学んだ。卸売市場や仲卸業の役割りや実需者との取引の実態を学ぶことが出来た。特に印象的だったのは、セリ取引「関西のケッセリ方式 (下位等級からセリがはじまること)」に対して関東の「アタマセリ方式 (上位等級からセリがはじまること)」は販売担当者も知らないこと。

関西の買参権は仲卸業者しか参入できない制度。仲卸業者は傘下に小売業者がおり、小売店に在庫があればセリ建値は「上げ」となり、在庫がなければ建値は「下げ」となる。小売業者が買参権を持ってないことで仲卸と卸会社で建値を事前に調整する・が可能となる。関東の卸売市場は小売業者なら誰でも買参権の登録 (参入) ができ、セリは上位等級からはじまり取引がわかりやすい。東北や北陸の地方市場は季節変化にともない農産物の集荷力が弱い。京浜市場や関西市場から農産物を転送で地方の小売業をまかなっている。転送は仕入れコストが高く卸の経営収支を圧迫していた。打開策は産地との直接取

引（荷引き能力）であり、東北筋の複数の卸会社は共同仕入れシステムを構築、産地からの荷引き能力を強化して仕入れコストの低減を図る。このことで各産地は東北及び北陸ルートに農産物販売力を高めることが可能となった。地方に進出した大型量販店は複数の卸会社と取引提携をして農産物の企画販売（広告とロットの確保）を主軸に安定販売が可能となった。さらに卸会社と産地、小売店（バイヤー）の三者が提携した取引もある。産地直送を原則に価格、数量、品質（等級）期間を事前交渉して集荷力を高めてきた。ポイントは季節感をとらえた切れ目のない売り場の確保にある。（産地戦略）

大型小売店と取引しながら彼らの販売戦略（マーチャダイジング）に飛び込んでいった。変化する農産物流通やマーケティングの中で農協が果たせる役割を次々に提案。取引先を伸ばしてきた。具体的に生産者情報を取引先に発信、チーフバイヤーから店舗情報をつかみ、シーズン商材や消費の流れや、変わり目をつかみ、タイムリーな産地提案をして各店舗の隙間を埋める戦術を日々展開した。これにより取引の信頼性を高め、直販取引に参入する組合員のヤル気を育てる。ブランド品を売る込むことは容易だが、それ以外の野菜類をマーケットに売り込むにはタイムリーな情報収集力や直販戦略がカギを握る。

- 営農指導員から営農部長に登りつめる。（22 年間異動なし「産地バイヤー」と言われる）
- 直販取引のリスクとリターン（直販取引権限と判断力）
- イオン、IY の取引の深化（関係性の強化）
- 多様な直販取引への対応（地方中小小売店、ドラッグストアー…連携）
- 電算システムの検討（直販取引システム）
- 販売債権引当金（1 億円を限度に積立）

### 3) 反対なら「対案をもってこい」

地域の混住化が進む中、平成 6 年一般住民から「地元農産物が近隣スーパーで販売されていないのか」と議会議員に要望が出た。この意見をもとに農業指導連絡協議会（構成：市産業課、農業委員会、JA、普及センター）で産直センター設置構想が提案された。組合長に JA が取り組むことを相談した。組合長は JA に何かメリットがあるか、なければ「行政にまかせればよいのではないか」と言われた。その時、富里市は農村部だが、隣接する成田空港の影響で管内の人口は 5 万人を超え、農村人口は 7000 人と議員の構成比率は都市議員 7 割に対し、農村部は 3 割弱、管内の基幹産業は農業で 90% を占めているが、混住化は新住民の人口となっており農村部の親子は小、中学校を通じて親交がある。都市部の住民の代表（議員）の施策要望を JA がかなえることは、地域農業や JA に対する理解を得る方法ではないか。と組合長に損得を超えた JA の役割りについて理解を求めた。組合長から「そうか」と農業と地域住民が交流できる拠点づくりの了承がおりた。

早速、農業指導連絡協議会スタッフ会議を開催、JA が取り組む方針を説明して農業生産振興計画を含め産直センター設置検討会議を要請した。一晚、自宅で構想を練り、観光地立地型の「道の駅」か、新住民などミニ住宅団地（360カ所）と成田隣接の北部地域（1万人の団地）など対象にした地場消

費型の二つの産直タイプを考えた。スタッフ全員で県内外の産直や道の駅を視察研修し、大きな夢を抱いていた。ただ心配なこともあった、組合員のほとんどは年間 1200 万円～3000 万円の経営体「10<sup>キロ</sup>入りのニンジンや大根を日々 150～300 ケースを出荷する組合員」が産直センターに 20～30 袋の野菜をもってきてくれるだろうか。

さらに事業資金の調達を構造改善事業（国庫補助）の導入で考えた。ウルグアイラウンド対策事業で産直センターの実施計画を策定、さらに組合員の機械化貧乏（汎用性のない農業機械…）対策として共同利用機械の修理施設と大型トラクターなどの導入計画も併せて進めた。構造改善事業の導入は管内農業の実態分析と生産振興等を含めた改善計画書が必要となる。構造改善協会が行う分析報告書（100 頁）を営農指導の業務をしながら 6 か月間で完成、県庁や関東農政局に提出した。

実施計画を 1 か月間で作成、内部会議（部課長）に諮り意見を求めた。地域の多くのスーパーと競争して勝てるわけがない。とか、周年で売れる物があるのかなど、予測した通り反対意見が出た。産直は組合員と住民の交流拠点。アンテナショップとして消費者のニーズや地域農業について理解を得る場所である。産直センターを通じて地域住民に J A を知ってもらうことが重要と述べたのを覚えている。最後は「反対なら対案をもってこい」といって承された。理事の数名が市議会議員ということもあり、産直センターの設置には歓迎だった。課題は管内にあるミニ団地 360 カ所の消費者意識をどのように把握するか自治会長（市議会議員）に相談した。団地から主婦代表 20 名をまねき J A の産直センター計画に対する意見を求めたところ、いきなり主婦から「商品の 1 個の容量が大きすぎるなどすべて非常識」と一括された。役職員は組合員（農家）相手の生活購買事業で、一般住民の商品ニーズが麻痺していたと反省。その意見を産直店舗づくりに反映させた。

最も難関だったのが、産直の年間販売計画の基礎となる登録者（会員「組合員」）の数と、周年を通じた農産物類の確保だ。営農指導員として組合員 1300 戸の営農状況は全て頭の中にある。毎年誰が何を作っているか、年間の作物カレンダー 48 品目の野菜類を落とし込み、毎晩、組合員を訪問して販売をお願いした。組合員から「売れるのか、残ったら買い取ってくれるのか」など主業農家は怪訝な顔をしたが、そんな中、農業課税申告義務が強化され組合員は農業後継者（就農者）に専従者給与を毎月支払うことで節税を考えた。とはいえ、換金作物と売上時期が限られ毎月安定的な収入がない。少ないキャッシュフローで支払うことが困難。そこで共販仕向け品のほかに畑の一部で野菜類を作り、それを産直販売する。清算日は 10 日毎と安定した収入が得られる。専従者給与の支払額ができることで年々産直登録者が増えた。つられて兼業農家も現金収入をあてに多様な農産物や加工食品類を販売し、店舗を埋め尽くした。平成 7 年に 1 号店（売場面積 34 坪）を稼働させ、平成 15 年に 2 号店（売場面積 64 坪）が稼働した。年間売上額は 6 億 3 千万円（33 万人）と地域住民に支えられた。

当初組合員は、市場出荷向け農業として産直は相手にしなかったが、農業後継者の専従者給与の支払い財源として会員数は 420 名と膨れ、売上競争が激しくなってきた。毎月の決算計画で新たな企画を求めたが、店長から固定客は決まっており「これが限界」と言い訳。地域住民の需要動向を幅広く認識していない「農産物は家庭消費だけではない」と一括した。「成田、<sup>やちまた</sup>八街、<sup>さんぶ</sup>山武など近隣の養護施設や病



院給食に野菜供給することで、販路はある」と新たな視点をもつように意識改革をうながした。

卸売市場法が改正され地方市場でさえ生き残りできない時代、成田市公設市場が経営悪化で傾き再建整備に喘ぎ、周辺の給食事業者になかなか影響を与え、どこから食材（農産物）を仕入れるか悩んでいた。その役割を J A 産直事業が業務用として販売することが可能だと役職員にいった記憶がある。スタッフは直ぐに行動し、年間 9,000 万円の給食事業向けの販路を開発した。常日頃の口癖は「なぜ農協と百姓は玄米と精米しか扱わないのか」である。今でいう 6 次化製品として米に付加価値をつけることで組合員の営農に寄与できる。役職員は既存概念にとらわれやすく、消費者ニーズに疎く情報把握ができない。売れ行きが悪ければ B 品をタイムサービスで配るとか、ポイント制度にすればリピート率が上がるとか顧客の目線を変える行動に出るなど、顧客が本来求める「食と農」の付加価値を掘り起こすことをしていない。産直事業は少子高齢化が進むなか、数年後大きな転換を求められる時期がくると推測する。物売りに傾斜している産直事業から、消費者（農村のホリデーファーマーなど）の参加型（遊休農地耕作「過疎地域の担い手」や農産物の加工実習「起業化」など）の産直事業概念を打ち破る戦略に転換するべきだと思う。

- グリーンボックスと季節野菜だより（地産都消／今村理論）
- 弁当及び惣菜の高齢者への提案（高齢者及び主業農家「雇用者」への弁当…）
- 企業と提携した小分け野菜の販売開発（企業の社員向け産直野菜…）
- コンビニエンスと提携した産直納品の取り組み（地域コンビニエンスストア店舗への供給）
- 給食事業者への食材供給（広域営業活動の促進）

## ■ 営農経済事業の根幹「事業組織の育成」

### 1) 生産部設置規程と地域農業振興の取り組み

農協に自前の生産部会（組織）がない。組合員は自分達の農協に農産物を出荷せず専門農協に重複加入（400 名「主業農家」）していた。それが嫌な組合員は集落毎の出荷組合（最大 60 組合）に加入、さらに産地商人が庭先で農産物を買取るなど、京浜市場の\*1「草刈り場」であった。販売事業の不振は購買事業や信用事業にも影響しており、生産部会（作目組織）の育成と共販体制の確立が喫緊の課題となっていた。

昭和 53 年に指導草案として生産部設置規程が理事会で承認された。認定条件は「30 人以上の組合員が生産販売活動している」また生産面積が「5 畧以上あること」さらに「将来（概ね 5 年以内）二つの条件が達成できること」とした。対象種目は畜産や米麦、野菜、果実、契約など営農指導で新規作物導入により組合員の経営安定に結びつくものとした。また流通変化に対応した直販取引の組織では直売部会（産直センター）や地場野菜部会（スーパー「インショップ」）など生産部会として認定する一方で、農協青年部と女性部など協力組織も対象とした。

営農指導課はこれら部会などの育成及び強化を支援する専任部署として事業計画を立て、組合員の営農及び生活活動の促進を図っている。農協は営農事業を強化するため総額 2500 万円の組織強化費

を予算化、各生産部会の共販活動（規模：組合員数、共販面積等）や販売実績を判断して各部会の実情を判断して組織強化費を配分している。

生産部会は組合員の営農活動のはじまりであり、一人ひとりの組合員の営農活動を地域全体で推し進め、栽培技術の平準化を推し進め品質向上を図るなどして組合員の農業経営の安定に資することにある。また、地域農業は営農販売事業だけにあるのではなく、組合員とその家族が連携して地域農業を支えていることから、担い手である青年部や女性農業経営者も加えた組織育成が重要と考えた。その組織育成の主体を担うのは営農指導員だと考える。

組織育成は、地域で組合員が共販活動として取り組んでいるものもあれば、営農指導で導入した作目や種目もある。認定条件に適合すれば容易に部会として活動できる反面、部会活動がにぶり組合員の生産販売活動が低迷する部会もある。13 部会育成して廃部した生産部会は 7 部会にも及ぶ、協力組織の女性部も同様に平均年齢が 60 歳を超え、組織活動が慢性化するなど形骸化の兆候にあった。

農協青年部も同様に農業後継者が 500 名も存在しながら、既成の青壮年部は政党の色合いが強いとして、農業後継者（青年）から敬遠され世代の入れ替えがはかどらない。営農指導は事業組織や協力組織の会議に出席して活動状況を把握、逐次役員に助言をしながら再建策を提案する。さらに改善が見られないときは組合長に報告、1～2 年の期間をもって再建スキームを実行する。嫌な役割と思う役職員が多い中、この部分は営農部長の役割となる。ポイントは「組織のシグナル」をつかむことだ。組合員の会議の場に出席して多くの意見を聞き、会議の運営方法などを静かに見守る。「組織の変調」は会議（支部長会議や役員会議、総会）などに出やすく、組合員や部員の意見が通りにくくなる。この兆候が慢性化すると「活動の停滞」や「組合員、部員の参加率（加入率）の低下」となる。

既存組織の役員から睨まれるが、誰かが助言、再建策をとらなければならない。青年部は前述の通り 18 歳～35 歳未満の農業青年 450 名により再建し、高齢の青壮年部員は生産部で活躍の場を得ている。

女性部は 20 歳代～50 歳代の女性農業経営者 200 名を非常勤理事が中心となり説得して新生組織として再建。女性部の代表と部員の 2 名が女性理事となり、農協経営に積極的に関わっている。営農指導は組織を育成することもあるが、強化（再建）の責務もある。組合員と農協をつなぐパイプ役である。

- 組合員の営農活動に関わる生産部規約（模範）を設ける
- 組合長の承認と理事会への活動報告
- 組織強化費の原資は「荷主交付金（組合員との間で合意）」
  - ※ 信用共済などから配賦しない（部門損益：農業関連事業で営農指導事業費を賄う）
- 営農指導事業計画で「組織強化費」を予算化する。
  - ※ 養豚、麦、薬草、野菜、果実、青年部、女性部などが助成対象
  - ※ 生産部長連絡協議会事務局（営農指導課）
  - ※ 青年部と女性部事務局（営農指導課）
- 6 年間で 1 3 種目の組織を育成する。
  - ※ 各生産部会の事務局（新規の生産部設置後、該当部署の事務局を決定する）

- ※ 支部長会議などにスタッフ参加 (営農指導課、生産購買課も同席する)
- 形骸化した組織の再建指導と廃部勧告
  - ※ 組合長は育成した組合員組織の活動に責任をもつ。
  - ※ 会議及び総会に営農部長が出席 (営農指導部署で再建策を策定)
  - ※ 事務局に再建策を勧告、2 年の期限を区切り最終的に廃部を部員に勧告する。

## 2) 組合員の営農活動拠点の整備

農協事務所は 1 ヶ所で支所はない。農産物の集出荷施設は野菜施設が 1 棟 (1000 m<sup>2</sup>) に米・麦の政府指定倉庫が数ヶ所ある以外は集落出荷場 165 m<sup>2</sup>が 2 ヶ所あるのみ。組合員 1400 戸は 40 集落の農家組合にまたがり農産物の集出荷拠点が無い。周辺市町村から産地商人が入り込み、農産物の庭先売買が日常的に行われ、生産資材も商系に流れるなど農協経済事業は厳しい状況が続いていた。

生産部の育成とともに組合員の営農活動拠点 (集出荷機械施設) の整備計画が急がれた。昭和 58 年理事会で 5 大集出荷場構想 (機械施設近代化整備計画) が承認された。集落座談会で組合員に 7~8 集落が共同利用する集出荷場構想として説明する。そして生産部会と理事会で事業実施計画等が承認され昭和 60~63 年まで 5 ヶ所にプラットホーム型の機械施設が完成した。それまで組合員は集落別でしか共販活動をしていなかったが、7~8 集落 (農家組合) の大所帯となり、農協共販や生産購買 (予約共同購買+直送方式「出来秋払い」) に対する意識が一気に高まり、共販率が伸びるたびに産地商人や資材業者との取引が目に見えて減少した。農協と組合員の予約共同購買取引割合は 70%に及び供給価格は予約購買価格が最も安く、次が現金取引となっている。協同運動の強みを生かした成果である。

(参考: 決算期には出資配当のほか、生産購買事業に限定して組合員に利用配当「45 年間連続」)

- 40 集落で座談会を実施、農業生産振興計画「5 大集出荷施設構想」を説明
- 野菜指定産地 (近代化計画「人参・大根」「多品目複合産地スイカ」) 国庫事業を導入
  - ※ 事業資金調達は国庫補助 1/2、残りは 80%を近代化資金、組合員負担は無い
  - ※ 営農経済事業機械施設は全て営農指導部署で企画管理する
- 受益地区を 7~8 集落とし、集落単位から地域単位の営農活動拠点の整備
  - ※ 組合員の施設利用料は 45 年間無料 (農業関係部門で維持管理費を賄う)
- 共販 (集出荷及び共同購買 (直送) の拠点施設として理事会で承認
  - ※ 組合員の営農経済交流拠点 (集出荷場単位の生産部共販活動)
  - ※ 生産資材の「予約共同購買」直送・配布拠点 (輸送コスト削減)
  - ※ ポジティブリスト及び履歴書確認の拠点 (組合員への意識統一)

### 3) ロット型産地への道「部員と葛藤した日々」

集出荷施設はできたが、それまでバラバラだった支部単位毎の共販（共撰共計）を統一しなければ産地間競争が出来ない。販売担当者は事業推進「信用、共済推進ノルマ等」で組合員に言いにくい。営農指導員は事業推進がないため、組合員に対して正論「撰別基準の統一」を話すことが出来る。現場で毎朝 5 時から撰別指導のために巡回する。管内 5 ヶ所の集出荷場を巡回し、集荷した組合員の共販品を開けて撰別状況をチェックする。そして集荷場ごとの撰別格差を修正指導した。時には選別内容が悪く「他人の禰で相撲をとる」などの行為が横行、マーケット評価が伸び悩んでいたときなどは部員全員を呼び出し営農指導員が先頭に立って山（数千ケースの集荷物）の中から、選別の悪い生産者の荷口を引っこ抜きするなどして「口角泡を飛ばし」全体責任を守らせた。3 年かけて部員に浸透させマーケット評価はあがったが部員からは組織の自立に結びつかないと、今では役員 10 名が毎朝 6 時から集出荷場を巡回して選別基準と品質の徹底を推し進めるようになった。俗に云う「やって、やらせてみせる」ことで営農指導の思いが通じ 450 名の部員が組織を自分達のものにした。

営農指導事業は組合員の生産活動を共同活動に導くために人づくりをしなければならないこともある。組織内リーダーの育成である。昭和一桁の親父世代は集団的な行動に馴染まず、顔と声の大きな荒っぽい世代や表面に出ないが、裏で画策する長老が多い。若者や中堅部員は口で敵わない。親父世代に何度も通い「苦い酒」を飲みながら根気よく説得して胸襟を開く。信頼感を強めるなどして彼らをリーダーに変える。また若者や中堅部員の中から次期リーダーとなる人材を見つける。あらゆる情報を伝え強いリーダーに育成する。人材の収支構造（経済的収支ではない）を 20 年～30 年先まで安定させる役割がある。

そうしないと（協同運動「人の組織」）のサステナビリティ（持続性）はない。共販事業（生産組織「事業組織」）や担い手（次世代組員「協同組織」）を育成するため営農指導員（指導事業）の役割を再認識する時ではないか、変えてはならない取り組みである。

- 共販システムの改革（ロット型産地と組合員「意識改革」）
- 組合員同志のいがみ合いを連帯意識に変える（組織とリーダーの意識改革）
- 共販は全体責任（組織責任を問う「そこまでするか」）
- 最も古い生産組織を最初に改革（すべてが変わる「組合員の意識」）
- 農協のやりすぎは反発をまねく（組織自立を見て「引き際をさとる」）
- リーダーが育てば、次世代リーダーも育つ（その種を蒔く「ささやきと情報提供」）
- 組織育成の鉄則（理事は口を挟まない「報告に耳を傾ける」）

※ ただし、理事は営農指導事業計画（組織育成と強化・・・）に責任を持つ

### 4) リーダーの判断ミスを叱る

「5 大集荷場構想」が理事会で承認され、組合員も長年心待ちにしていた集出荷機械施設が完成、農協の共販体制が整った。が、突如として組合長が構想にない集出荷場の設置を一部集落の組合員と密約した。地元の理事と組合員が当惑、集落が大騒動となった。組合長を説得したが「お前は言われたことを遂行すればよい」と嗜められた。5 大集荷場構想は組合員の長年の夢、組合員が農協を信用しなくなるどころか、生産部会の育成も含め共販体制の確立に努力してきたことが水泡に帰する。

営農指導課長として、なりふり構わず組合長室で第一理事が同席のもと、拳を振り上げ「騒動となっている集落、組合員に説明をするよう」組合長に迫った。第一理事は「課長も考えがあるのだから」とその場をおさめ、組合長の重い腰が動いた。集落は組合員 120 名のうち半数以上が専門農協に加入、20 名前後が出荷組合を結成して独自の市場と取引していた。農協共販活動に参加する組合員は 18 名と少数派だったが南部連合（3 集落「90 名」が共販活動）に加入して頑張っていた。騒動のもと専門農協に加入する組合員が脱退して「農協出荷するため」集出荷施設の設置を組合長と密約。理事会は組合長に対して撤回を強く要求したが、それ以上組合長を説得することが出来なかった。次第に集落の組合員は分裂していた。営農指導は組合員に「色づけ」をせず、技術や経営、土壌診断など 120 名の組合員に接していたが、集出荷近代化施設整備（補助事業）企画も担当していた。営農企画は地域や組合員の利用関係も考慮して計画を立てる。建物を建てたら、後は販売事業課に任せるなどということはない。集落（地域）と農業、組合員は一つだ。すべての組合員が一つひとつの集落と仲間に責任をもたなくてはならない。これが営農企画の鉄則だ。

いま思うと、必死だった。専門農協の理事に掛け合い農協理事と組合長の会議を設定したが専門農協に理事に逃げられ、また集落組合員の目に触れないように市街の料理店で支部役員と激論を交わすなど、さらに離脱グループの説得をするなど、1 年半昼夜を問わず分裂した組合員の修復で駆けずり回った。

ひざ詰め談判（議論）をしたが、彼らから「お前は動くな」と言われた。組合員は営農指導員を巻き込むことを避けていた。その間、専門農協を脱退した組合員はグループを抜け、地方市場等で販売するなどして集落内の組合員感情の悪化を避けていた。

残った 20 数名も数年後、組合長と密約したグループの賛同者も激減した。いまだに農協共販の組合員との感情の溝は埋まっていない。一人のトップリーダーの行動が集落を八つ裂きにした事実は組合員の心の中で影となっている。その修復は 20 年経過してもできておらず、次世代の組合員である農業後継者（青年部）と営農指導員に託されている。

- 甘い誘いに動いたリーダーの判断（安易な職員行動）
- モノではなくヒトの営農企画（モノではなく「ヒトの心」が協同運動）
- 難局ほど信頼関係が出来る（信頼性は難局から生まれる）
- 組合員から「お前は動くな」と一括（企画「組合員づくり」の役割り）
- 経営者の自覚（トップリーダーの過ち「防げなかった理事」）
- 管理職は経営側の一員（間違いはトップもする「誰が質すか」）

## 5) 終生「営農指導員（専門職）」のはずが！

販売事業が順調に進んでいる時、生産部員から運送運賃引き下げ要望が出る。しかし担当部署は聞く耳をもたず、部員の声は次第に大きくなり、組合員や役職員を巻き込んで大騒動に発展した。理事会は課長の人事異動を組合長に勧告、「営農指導と販売事業を兼務できないか」と、その矛先が自分に向けられた。営農販売課長（総合職）として異動、問題点だらけの販売事業改革に取り組んだ。

改革課題は一つ二つではなかった。共販は集落（支部）単位の卸売市場との取引が主体で、管内全域を一本化した共販三原則ではなく、市場の草刈り場的な要素を秘めていた。組合員の結集力がされていない。第一歩は 48 支部（39 集落）の統一共計の説得から始まった。販売課スタッフは統一共販のメリット、デメリット主旨が説明できない。内部職員の教育から取り組み、最も古く権威のある生産部会（以前は出荷組合「理事が 10 名」）のスイカ部員の意識改革に取り組んだ。予測通りすべての支部が拒否反応を示し、営農指導で培った手法で役員や部員の一本釣りに出た。部会理事から自分の支部員を集めるので説明に来い。と反応があった。支部員は青年部活動でみな顔見知りの仲間。かつて彼らに先進産地の取り組み等を講義した経験がある。管内を統一した共販体制が市場の草刈り場に帰すことがないメリットであることを彼らは知っていた。ただ親父世代の部員を節得するには皆で話を聞き、賛否に持ち込む狙いがあった。大きな支部が統一共販に加入する情報は小規模支部を揺さぶり、次々に説明会の要望が舞い込み、2 年半で 48 支部の 70% が参加した。部会理事の全員が賛同して統一共販は見切り発車した。

次の課題は 48 支部を集荷場単位（7 ヶ所）に集約し、共販品質と選別目線を統一させた。集落単位の慣習が他の集落組合員と連携するなど考えられない。特に選別を厳格に守らせるためには守りの姿勢は品質低下をまねき、大型共販産地イコール「デメリット」となる。検査委員制度を新設して理事が率先して毎回検査に出る。さらに検査の公平性を確保するため帰属支部以外の相互検査方式を取り入れどこの箱を開けても品質の安定性が保たれるなど、部員の統一共販に対する意識が盛り上がった。ブランド化を推し進めるため、産地では初めて容器にスイカロードレースキャラクター「トミちゃん」の図柄と今では当たり前の着ぐるみ「トミちゃん」をマーケット戦略に生かすなど、知名度は一気に高まり大手スーパーの陳列にトミちゃん容器（出荷）が使われ、近隣スーパー（中小）から取引要望が強くなり生産量に需要量が追いつかない状況となっている。

最後の課題は、畑農業地帯として多くの野菜が生産されており、どのように土地条件と気象条件を組合員の農業経営に生かすか考えなくてはならない。販売スタッフは受託販売意識が染みついており、新たな発想や取引創造ができない。営農指導は組合員の経営資源をどのように活用するか念頭において販売戦略を考える。その戦略を提案するのが販売開発と考え、機構改革のもと販売開発課と事業課に機能を分けた。

- 業者との癒着を断ち切る（運送業者と組合員と職員のライン）
- 3 年間、販売事業システムと職員の行動を検証
- 全国の卸売市場を 5 年間視察して研究（西と東の卸売会社の違い）
- 組合員意識改革で古い組織を変える（統一共販体制の構築）
- 座学で教える野菜価格安定制度（全員が加入「指定産地のメリット」）
- 実需者をとらえた販売戦略に転換（22 年間異動なし「プロ養成」）
- 営農指導と販売事業の兼務課題に悩む（専門性と人事異動）
- 窓口で価格決定する（若者から支持される販売「直販取引」）

## 6) 再び「営農指導員」に戻る

数年間の営農販売課長（兼務）を経験、営農指導員を 1 人残して再び組合員の現場「営農指導員」に戻る。農業経営と営農計画（換金性と作付プラン）を指導しながら農業後継者が必要な知識を広める。

平成 7 年、加工卸企業と出会い取引をはじめ。まだ、卸売市場の中では知られていない業種だ。食産業が年々拡大する中で、この業種が大きく伸びると予測した。

営農指導の新たな「取り組むテーマ」として取り上げ、組合員と企業を仲介する。食産業向けの加工・業務用野菜の契約取引として定着した。これがきっかけとなり加工卸企業の農協に対するイメージが大きく変わった。同時に中核や青年農業者から契約取引を求める声が次第に強くなり、いまでは組合員の多くが契約取引を導入している。企業との契約取引を通して販売事業は一気に関連企業に浸透し、次々に営農指導部署に契約手法や組合員との提携について相談が持ち込まれた。契約取引は無条件委託販売と異なり、組合員が交渉内容「ガラス張り」にして手取り額がわかるようにした。具体的にはkg当たり単価交渉を組合員の手取り額とし、農協の手数料は請求額に 3～5%を掛ける方式だ。組合員は無条件委託販売に比べ振り込まれる金額がわかりやすくなる。ただし、取引サイトは 15 日と市場取引に比べ倍の日数がかかる。

消費者のライフスタイルの変化により「食の外部化」が進み、スーパー、コンビニエンスを中心に総菜需要が伸びるなど加工・業務用野菜は野菜需要量の 60%を占めている。この読みが当たり組合員とりわけ青年農業者は経営規模の拡大を図りながら企業契約取引を広げている。農協は営農指導部署から販売開発課に取引窓口を移し、取引交渉の専門能力を強めている。さらに系統や卸会社を経由させない取引のため売掛リスク対策として販売債権対策積立金（1 億円「内部留保」）を理事会で承認した。

1 人の営農指導員に戻り、業界との人脈を生かして多様な取引情報を組合員に提案しながら、個別経営体の育成に力を入れてきた。農協など系列の中からは得られない取引情報が多かった。ただし手放しで企業取引を奨励できない部分もある。取引企業が上場でキャッシュフロー値をあげるため仕入原価引下げを要求する輩もいる。組合員を泣かせるわけにはいかず大議論の末に取引を停止、複数の取引先をバイパスとして回避したが、そういうリスクを販売開発課はノウハウとして受け継いでいる。

営農指導は販売や生産購買事業で取り組めない部分「農業界や農協以外」と接点を持ち、組合員の協同運動に持ち込めるか否かを判断し、その取り組みが組合員の営農生活に結びつくのであれば試験的に導入して事業化する。スタッフにはその感性が求められる。

- 現場に根ざした営農指導員を育成
- 実需者との契約取引（聞くことに徹する）
- 「組合員が農協を選択、農協が組合員を選択」する時代だ！
- 営農指導で組合員教育（契約取引の義務と責任）
- 販売部門に二つの販売事業セクション（部署内で「スタッフ能力アップ」）
- 取引手法を学ぶ（新たな野菜、品種・加工適性…）

## ■ 役職員とのエピソード

### 1) 3 人目の組合長から「俺の骨を拾ってくれ」

組合員の高齢化が顕在化する中で、日課となっていた組合長室での会話で「俺の骨を拾ってくれ」と切り出される。「何をされるのですか?」と聞くと、「農協は西瓜産地で成り立っている。重い西瓜は組合員の労働作業に大きく影響する。西瓜の撰果機を導入したいのだが、研究してほしい」と要請される。

半年間の猶予をもらい全国産地を視察。その間、組合長は農林水産省や県、市長などへの請願に靴底を減らした。最終的に集落座談会を開催し、導入計画（収支計画等含め）を組合員に説明したが、組合員から「負担が大きい」として計画は凍結された。組合長は「駄目か」とため息をつき承諾した。

- 組合長の「組合員、農業、農協事業」に対する思いを知る。
- 農協が潰れる「9 対 1」と対峙、組合長の考えを通す。
- 心配する理事会、組合員は冷静な考え、損益分岐点を探る。
- 補助率 100%でも、更新期にまた費用が（零細な JA 財務基盤）

### 2) “放射能汚染風評” に対する助言

3 月セシウム汚染が広範におよび管内も汚染されていると考えた。各研究機関の Web 情報を入手。販売担当者は行政の数値に気を配り、沈黙を守っていた。営農指導には組合員から堆肥（落ち葉等）の汚染などの問合せが数多く寄せられた。隣町で野菜からセシウムが検出された。直販取引のスーパーは行政検出数値を基に各産地や卸売市場から仕入れている。産地を守るためシンチレーション式検出器を探し、500 万円程度で購入できると判断。組合長に導入を助言する。

予算は経済事業積立金の取り崩しを理事会で決定し、5 月に導入した。営農指導員 2 名（オペレーションは英語）が運用、後に市役所がこれを聞きつけ補助金（1/2）を申し出た。同時にセシウムの特性を多くの文献で読み、関東ローム層の特性を把握、理論武装する。

これらの対応で大手スーパー取引から信頼が得られた。唯一、外資系のカルフルはこのことを嫌い、取引を停止した。失った取引額は 3 億円、そのことは後悔していない。

- 試験的に落ち葉を分析「3,000 Bq」堆肥利用を停止させる
- 産直、直販、市場、加工原料野菜等の定期検査と公表
- 組合員であれば誰でも検査が受けられる（農協出荷以外の組合員）
- カルビーポテト社長の心配「不安の払拭」
- 農林水産省のジャガイモ調査要請に対して
- 20 Bq/30 分が限界値

### 3) 流通の変化に対応 “素早い決断”

平成 20 年、農地法が改正される数ヵ月前、直販取引のあったイトーヨーカ堂と組合員、農協が出資して「(株)セブンファーム富里」を設立した。きっかけは食品リサイクル法の改正（45%）に企業（CSR）



として対処するためコンポスト化した堆肥を農地に施し、再び店舗に野菜として戻すリサイクルループ「循環型農業」の取り組みである。

ヨーカ堂執行役員から営農部に協力要請があり、営農部は提携する組合員を説得するが、組合員は返答に悩んでいた。営農部長にヨーカ堂との取引実績と組合員メリットを聞き、農協の販売戦略を考慮して決定した。組合員夫婦を訪問し、これからの野菜流通と小売変化などを 2 時間説明した。奥さんに「農協は何をしてくれるの」と聞かれ「組合員を見殺しにしません」と、農協も出資することを約束する。

組合員と理事会はこの提携を静観した。「農協が組合員の間に入ることで、地域農業は守られる」と判断したようだ。他の組合員から「俺の農地もヨーカ堂に貸す」と申し出があったが、「優良農地はできるだけ担い手に斡旋するので、農協に任せてほしい」と説得した。しかし管内では、流通業者などが農業参入（農地の賃貸借）し、遊休農地を組合員が直接貸すなど、農協が把握できていない面が課題となっている。

- 企業の CSR 対策（イトーヨーカ堂の戦略）
- 組合員を見捨てない（農協の企業と同額出資）
- 農協にセブンファームの当座を開設（直接取引は業界“初”）
- （株）セブンファーム富里が農協「准組合員」となる
- 店舗廃棄物のコンポスト化と農地還元（農協購買事業で供給）
- 協力農家が 20 名が直販参加（ヨーカ堂店舗販売）

## ■ まとめ

全国 703JA になり、平成 25 年 4 月 1 日の営農指導員数は 15,498 人、ただし営農指導員がいる JA 数は 676 で、1JA 当たりでは 22 人となる。また営農センターの設置数は 390JA で所属する営農指導員数は 6,406 人、未設置 JA 数は 308。(ただし、回答 JA 総数が 698JA となっており、703JA ではない)

次に全国 JA の TAC 設置総数は「設置している」が 361JA (51.7%)、「設置はしていないが今後設置する予定」としているものが 102JA、(14.6%)、「設置しておらず、今後も予定はない」233JA (33.4%)、無回答が 2JA となっている。TAC 人数は 1,600 名で、設置していると回答した 361JA の平均 TAC 数は 4 人となる。

それでは全国 JA の平成 25 年 4 月 1 日現在の正組合員数は 4,681,260 人(内女性組合員数は 925,874 人、団体数は 23,241)となっている。因みに准組合員総数は 5,260,506 人(個人)で内女性は 1,804,632 人、団体は 79,135 団体となっている。

営農指導事業は、営農指導員数に比例するものでないが、課題は 1JA 当たりの範囲が広域化しており、組合員の営農経済活動にすべて対応することはほぼ困難と言わざるをえない。もっともエリアが限定できれば、多少広域化しても経験的に組合員の営農相談に応じられると推測する。その意味で TAC (営農

渉外・営農相談員)はJAの51.7%が設置しており、相談窓口になりえると考ええる。

ここでJA組織機能として、JA理事総数と正職員総数に触れてみたい。回答JA総数698の理事総数は14,040人(1JA当たり平均20人)となる。この数はJAの営農指導員総数15,498人に比べると、1,458人の差となり、ほとんど営農指導員数と理事総数は変わらない。また回答697JAのうち正職員総数は171,417人で、1JA当たり平均245人となる。

正職員総数に対して営農指導員数率は9.04%となり、正組合員総数で割ると1営農指導員当たり302人の組合員対応が可能となる。これにTAC人員総数まで加えると正組合員200人に対して営農支援をすることが可能となる。

組合員の営農活動支援に対する営農指導員やTACの事業及び業務の資質能力だが、各種資格などはJA全中で把握できない。各県中央会などにより営農指導員認証や普及員、土壌診断士、施肥防除指導員などのデータが集積されておらず、人材研修などが明確になっていない。それぞれ全農研修や全中研修、さらに県段階などすべて縦割りに研修が行なわれており、営農指導員がどのレベルにあるのか、またTACは営農指導員に対してどのレベルにあるかなど不明である。さらに営農指導員やTACは、数年おきに人事異動があり、専門能力の継続性が不明である。いま農協に求められていることは、技術や販売だけではなく、農業後継者も含めた人材の育成である。農業外から参入してくる若者や、定年帰農やUターンなど、多様な人材を地域に根づかせるための支援が農協に求められている。

営農指導員の数で地域農業を語るべきではない。要はその営農指導員の現場を見る視点である。地域全体を俯瞰して、その中にどのような資源があるか、短期間で解決できることと中期的に対処しなくてはならない課題、そして長期的な課題など、農協だけで解決できないものは行政に働きかけるなど、もてる人脈と知恵と組合員で可能性を探ることである。できないことに対して、組合員や上司、役員に責任を問う声はどこでも聞くが、同僚や青年部員などを育成しながら、仲間作りでその組織や地域を変えることもできる。

自ら苦しみの中に飛び込み、その中から信頼を獲得するなど、自己研鑽が求められる場面も多々あるのではないかと。「終生、営農指導員で生きた方が楽だった」と思うより、人生のステップアップごとに起きた苦しみは、最後に大きな満足感となる。最後に、昭和44年7月に富里に赴く時に、先輩から人生訓をいただき、64歳のいまも守っていることがある。それは「貰った給与の2割は好きな本を読み、さすれば60歳過ぎても生きる場を得ることができる」という言葉だ。いまも頑なにこれを守っている。営農指導員になる人たちは、常に学ぶ気持ちを持ってもらいたい。

(事務局注：仲野氏の発表内容は、時間の都合で割愛された部分が多かったため、配布されたレジュメを収録させていただきました)