

[基調講演]

## JA ほど人材を必要とする組織はない

今村 奈良臣 (JA-IT 研究会代表委員)



今日は多数の方にお越しいただき、また、新規加入の方もずいぶん多いと事務局から聞いている。どうもありがとうございます。

今回で 43 回目の公開研究会になるが、9 月には創立 15 周年を迎えることになる。初回からお越しの方は思い出すかと思うが、黒澤副代表委員の地元である JA 甘楽富岡で、創立総会と第 1 回の研究会を開催した。それから 15 年も経って、これだけ盛大に研究会を開催できることを、代表委員として大変喜んでいる。2001 年 9 月の創立から、ずいぶん長かったと思う。

設立の背景だが、当時、生糸とコンニャクが自由化の影響で暴落した。そういうなかで、JA 甘楽富岡では、80 数億だった収入が一気に落ちて、本当に危機的な状況を迎えていた。そのときに JA-IT 研究会を立ち上げたことが、強烈に私の記憶にある。

15 周年を控えた第 43 回の研究会にあたり、第 1 回の設立総会のあとに私が講演したものをもう一度、今日、改めてやってみよう。15 年も経てば古くなっただろうと言われるかもしれないが、私は決してそうは思わない。古くて新しい問題を常に持っている。「JA ほど人材を必要とする組織はない」という同じタイトルで、中身を新しくしながら、これからお話ししたいと思う。

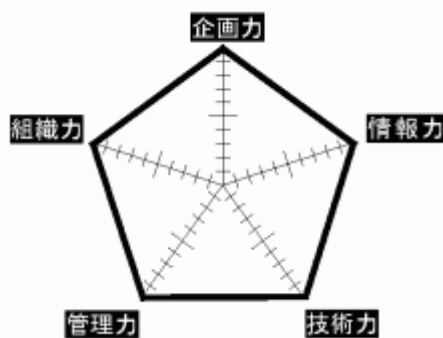
と同時に、今回、記憶に残る方々がずいぶんお越しになっている。これからご報告いただく JA 秋田おぼこもそうだ。じつは以前、JA 秋田おぼこの「女性大学」の創立大会に呼ばれて、藤村組合長……なかなか立派な組合長で、「どうしても来い」と言われて行ったのだが、大きな部屋に女性がたくさんいた。女性大学と聞いていたから、行くまではピチピチの若い人ばかりかと思っていたら、シワシワも結構いて、女性が 120 人ほど参加していた。

私は講演からぶっつづけで夜までやって、その晩の飲まされたこと。秋田の女性はよく飲む。そして、それに味をしめたか、女性大学の卒業式など、前後 3 回ほど伺ったことがある。そういうことを含めて、今日は高橋さん、戸嶋さんには、ぜひいいお話をさせていただきたい。

それから、JA 中野市の佐々木さんにもご報告いただくが、ここにも思い出がある。前澤憲雄さんが常務をされていて、昔から JA 中野市はよく知っていたのだが、去年の暮れ、「北信州農業道場というのを興した」というので、寒いさなかの JA 中野市へ行って講演をしてきた。そのときに、新規参入の女性の方が多くて驚いた。その報告もじつに中身の濃いものだったと記憶している。一番記憶に残っているのは、ブラジルから帰ってきた女性が、北信州で農業をやっていること。具体的な品目名は忘れてしまったが、「ブラジルのものがこんな雪のなかで育つか」って言ったら、「先生も偉そうなこと言うけどダメですね。ブラジルは、熱帯から寒帯、亜寒帯まであるんです」と。山の上まで行けば一年中雪があるところもあるわけで、「なるほどな、世界は広い」ということを感じた。

### 人材の 5 つの要素を磨こう

図 1 : 人材の 5 要素



創立總會のときに、「JA ほど人材を必要とする組織はない」という考え方を話した。たしか JA 甘楽富岡の 2 階の会議室だったと思うが、そのとき黒板に「人材の 5 つの要素」という五角形を描いた。5 つの要素とは、企画力、情報力、技術力、管理力、組織力だ。

これは、このときに初めて話したわけではない。今から 25 年前に、財団法人 21 世紀村づくり塾（当時）の副塾長をやっていた。私は北海道から九州に至るまで全国各地に渡って、農民塾、村づくり塾というものを手弁当で興した。その当時若かった人たちが今もまだ頑張っていると思う。農業、あるいは農協というのは、結局は人材だ。では、人材とは何か。村づくり塾をするには人材が必要だということで、その当時からこの五角形を書いている。

村づくり塾では、この五角形の図のコピーをみんなに渡す。たとえば、10 人集まっていれば、そのそれぞれに自己採点をしてもらう。「情報力は 7 点だ」「俺は 8 点だ」、それぞれが自分の五角形を記入する。さらに、それをすべてコピーして全員に配り、「おまえが企画力が 8 点と言っている理由はなにか」「なぜ情報力が 7 点だと言っているのか」ということを全員で討論させる。「おまえの企画力はせいぜい 3 点だろ」というようなことをガンガンやりあう。こういうやり方が非常に大事だと思う。私は大学で学生を教えている、そのときはそこまではやらなかったが、大学院生にも「この 5 つの要素を常に考えろ」ということだけは言い続けてきた。

**企画力**というのは、わかりやすくいえば、種を播く前に売り先、売り方、売り場、買い手、売り値などを明確に考えておく。自分は企画力があるという人は、そこまでやっているか。

**情報力**は、受信力が基本だと私は考えている。つまり、本を読む、講演会に来て勉強する。受信力を高くして、自分が受信できたかどうか、それを身に付けられるかが大事だ。そのうえで、その蓄積を基礎にして、発信力をどう磨いていくか。情報力というのは受信力と発信力。とりわけ私が大事だと思っているのは受信力だ。今日、みなさんがここに参加されているのは、新しい考え方、新しい技術、新しい仕組みを得るためなのだから、この受信力を磨きあげていただく。同時に、それを発酵させたくて発信力をどう鍛えていくかが大事になってくる。

**技術力**——私は、伝統技術と先端技術の両方について勉強する必要があると考えている。特に農業は伝統技術。これは数千年～数万年にわたって蓄積された先人の知恵の結晶だ。これをバカにしてはいけない。もちろん、他方では先端技術も勉強しなければならない。だが、先端技術でも、たとえば遺伝子組換えのようなものはやめるべきだと私は思う。そういうことをはっきりと考えなければいけない時代になってきていると思う。

**管理力**——もう言いたせばきりがなほど、管理という言葉の意味する内容は増えてきている。たとえば、図書館に行って、広辞苑の初版から現在のものまで見てみてほしい。管理という文字がつく言葉がいかに増えてきたか。驚くほど増えてきている。労務管理、経営管理、安全管理、人事管理、等々ある。どの時代にどのように増えたのかを考える。それも情報力の一端である。勉強してほしい。

**組織力**——今は組織力がなくては何もできない。「個を生かし組織力を高める」という考え方でやっていただきたい。

そして、この 5 項目をすべて、10 点満点で 10 点とれるという人は少ないと思うが、8 点以上になるように、どこを改めて強めていくのかということを考えていただきたい。

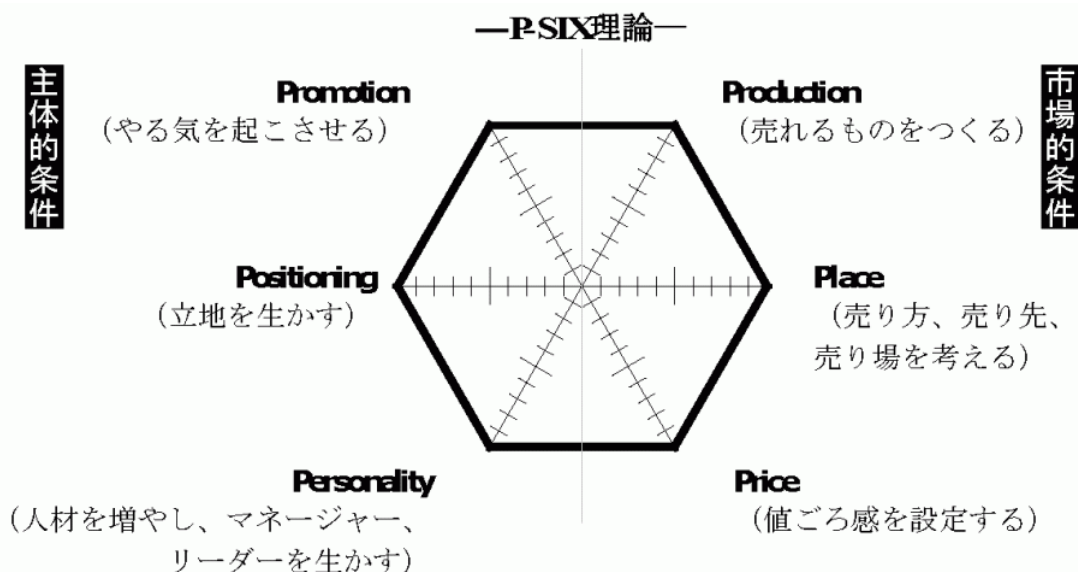
## 多様性の中にこそ活力は育まれる

私の信念としては、かねてより「多様性の中にこそ真に強靱な活力は育まれる。画一化の中からは弱体性しか生まれてこない」と考えてきた。それをいろいろいところで説いてきた。しかし、同時に、「多様性を活かすのはネットワークである」とも説いてきた。多様性を生かすためにはいかにネットワークを必要とするか。そして、農協というのはネットワークそのものだ。ネットワークをいかにつくりあげていくか、考えていただきたい。

JA が廃るも栄えるも人材しだいだ。農協は、人を除いてなにがあるのか。結局は人材だ。それを特に強調しておきたい。

## P-Six でこれからの営農指導・販売戦略を考えよう

図 2 : P-Six 理論



黒澤さんがつくられた甘楽富岡の再建計画の詳細なプランを拝見して、私は本当に驚いた。生糸・コンニャクの暴落のなかから、野菜を主とした産地づくりへと、どのように農協を立て直すかという計画。これを私は本当に勉強した。また、当時、仲野隆三さんがJA富里市の営農指経済担当の常務だったので、私は仲野さんにくっついて地域を歩き、そこで何がなされているかを一生懸命勉強した。

そういうことを含めて、私なりに、みんなにわかりやすく、一目瞭然に示す図として、P-Six 理論の六角形を作成した。右側は市場的条件、左側が主体的条件になっている。市場的条件は、Production、Place、Price。主体的条件は、Promotion、Positioning、Personality。実は、このPを3つ考え出すのは、とても苦労した。当時、東大にいたので、根津の飲み屋で考えていたのだが、ハッと思いついて酒をやめて、大学の研究室に戻って英語の辞書を改めて見て、「そうだ、これがいい」と決めたことが、まだ生々しい記憶として残っている。

この正六角形をいかに充実させるか。すべて10点満点にいかなくても、せめて8点満点にするように考えてほしい。

**Production** というのは、売れるものをつくる。当たり前といえば当たり前だが、売れるものという

のは、市場の状況、消費者の動向などいろいろなことがあるから、しっかりと考えなければいけない。

それから、売り方、売り先、売り場を考える **Place**。これは基本だ。

それから、値ごろ感を設定する **Price**。バカ高くても売れない。安値でもそっぽを向かれる。

そういったいろいろなことがある市場的条件。これを本当に満たしているかどうか。皆さんの農協の販売戦略をもう一度、自分の農協がどうなっているかということをきちんとチェックしてほしい。

それから、主体的条件。

**Promotion**——やる気を起こさせる。これも大事。これがなかったらダメだ。私は黒澤さんや仲野さんの後を追いつながら歩いてみて、「この人たちはすごいな」と思った。説教したり導いたりしながら、やる気を起こさせる。たとえば黒澤さんのところを見ると、朝7時にみんなが集荷場に集まってくる。年寄りもみんな、軽四輪でみんな持ってくる。あれは一度見たら、その本質はすぐにわかるが、ああいう姿。みんながやる気を持っている。やる気を起こさせる。

それから、立地を生かす **Positioning**。黒澤さんのところを例にとると、標高150mから、上は900

m 近くある。この標高差。黒澤さんの生産計画表を見ると、この標高差別にピッタリと書いてある。しかも、時期別に何をつくるか、作目別に書いている。これだけの営農計画をつくるには、これだけのことをやらなければならない。標高別、品目別、作目別、時期別にビシッと書いている。本当に私が一番目を見開いたのはあの表だ。そして、立地を生かすということはやる気を起こさせることとつながっている。

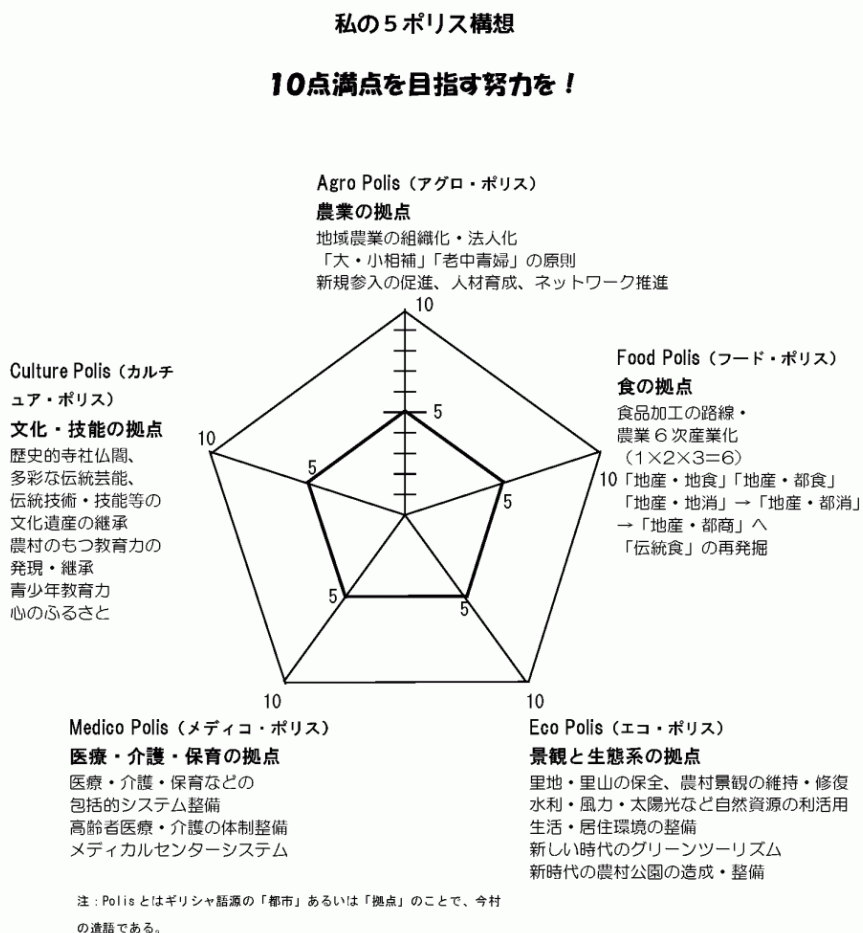
そして、**Personality**。新しい作物をつくるには、人材が必要。営農指導だ。人材を増やし、マネージャー、リーダーを生かす。

主体的条件のこの 3 つが結びついている。みなさんのところはどうか。改めて、自分のところの農協では、この 3 つがどうなっているか。市場的条件はどうか。そういうことを書いてみてほしい。自分たちの農協の現状はこうだ。目指すべき方向はこうだ。営農指導と販売戦略は一体だから、一体の活動をしなければ農協は立っていけないから、これをしっかりと考えていただきたい。

先ほどの五角形とこの六角形の図は、拡大コピーをとって、農協の壁のあちこちに貼ってほしい。自宅でもいい。

## 農協は地方創生の中核になろう～5 ポリス構想

図 3：5 ポリス構想



最後に、地方創生ということに関連して、私が考えた図がもう 1 つある。また五角形になるが、私の 5 ポリス構想。地方創生というのは、今、政府が出しているようなものではダメだ。では何を目標すべきか？ 私は手あかのついた言葉が嫌いなので、ギ

リシャ語で都市・拠点を意味する「ポリス」という言葉を使っている。地方創生の拠点をどうつくりあげていくか。アグロ・ポリス（農業の拠点）、フード・ポリス（食の拠点）、エコ・ポリス（景観と生態系の拠点）、メディコ・ポリス（医療・介護・保

育の拠点)、そしてカルチャ・ポリス(文化・技能の拠点)、この5つの拠点を地域につくりあげなければいけないと考える。

農水省だけで地域創生などできるはずはない。農協だけではできない。農協、それから地域の組合員の英知を磨き上げて、これをつくっていただきたい。この図を見れば、一目瞭然でわかると思う。

**アグロ・ポリス(農業の拠点)**をつくるには、地域農業の組織化・法人化。そして「大・小相補」。大きい経営と小さい経営が相補うにはどうしたらいいのか。それから「老中青婦」。それらの原則はどうか。

山形県のあるJAがニラの産地をつくって見事に成果をあげているのだが、あれは「老中青婦」の結合を考えていることがよくわかる。それから、アスパラガスの産地。アスパラガスというのは土を深く掘って牛糞堆肥を山のように入れなければならない。それにはやはり若い力が必要だ。しかし、毎朝きちんとアスパラを収穫するには、年寄りがいなければダメ。特におばあちゃんの力は非常に大きい。ニラにしろアスパラにしろ、おばあちゃんの力は非常に大事。黒澤さんの甘楽富岡の例でもわかるように、年寄りの、特におばあちゃんの力というのは大変なエネルギーだ。それを生かしている。そういう意味で、新規参入の促進や人材育成、ネットワークの推進などいろいろあるが、それぞれの地域の特性に応じて、農業の拠点を自ら考えていただきたい。「もうやっている」というのであれば、その拠点をさらに広げるといっていただきたい。

**フード・ポリス(食の拠点)**。私はもうこれを25年前から言っている。農業の6次産業化の意味だ。食品加工の新しい路線、それを「地産・地食」から「地産・都食」へ、「地産・地消」から「地産・都消」へ、あるいは「地産・都商」へという方向をぜひ考えていただきたい。また、「伝統食」というものが改めて見直されてきている。そういうことを含めて、新しい食の拠点をづくりあげていただきたい。

ついでにいうと、私は6次産業のネットワークの一環として、私が理事長をしているまちむら交流機構がやっている「全国農産物直売ネットワーク」の代表をしているが、毎年、北海道から沖縄まで600人を超える参加者があり、しかもその大多数がおば

ちゃんだ。昨年の10月には秋田で開催して、私は記念講演をしたが、秋田のおばちゃんたちの酒飲みのごいこと。懇親会になったらワーツと寄ってきて、茶碗を持ってきて、どんどこどんどこ注いで、「秋田の酒が飲めねえのか」という調子で。まあしかし、その直売所ネットワークも大事だ。道の駅も。いろいろな方法がある。「地産・地消」から「地産・都商」へむけて新しい路線を考えていただきたい。

**エコ・ポリス(景観と生態系の拠点)**。いろいろなことをやっていかなければならない。農協も遅れをとってはならない。

**メディコ・ポリス(医療・介護・保育の拠点)**。各地で立派な活動をやっている。私もやっているが、介護というのは本当に大変だ。同時に、次の世代を育てるための保育の拠点。それをカバーするべく医療のネットワークをいかにつくるか。医療の包括的システムを整備しなければならないと思っている。佐久総合病院をはじめとして、農協関係の病院を私はいろいろな機会に訪ねているが、これも農協の非常に大切な原点のひとつだと考えている。もう少し広げていただきたい。

それから、**カルチャ・ポリス(文化・技能の拠点)**。神社仏閣から伝統芸能、伝統技術、文化遺産、いろいろある。それだけでなく、農村のもつ教育力の発現・継承、青少年の教育力。これは、田植え、稲刈り、イモ掘りなど、山ほどある。こういうことをぜひ考えていただきたい。さまざまな資源をどのように生かすか。いろいろな知恵は出てくるだろう。地域特性が農協ごとにあるはずなので、それをどのように生かすかが大事となる。

そういうことも含めて、最後に整理をすると、この五角形を10点満点にするのはそう簡単ではないが、現状の五角形を書いてみて、何をやらなければいけないかを検討していただきたい。農協の組合員、あるいは農協の役職員を前にして、自分でそれぞれの絵を書いてもらう。そして、俺のところは何が足りないのか。何を充実させなければいけないのか。そこから討議を始めてほしい。ぐちゃぐちゃと細かいことを言われるよりも、基本路線を明確にして、その職員あるいは組合員に、自分は何をすべきかということ、明快に、簡潔でいいから書いてもらう。「私はこのところに特に重点を置いてやります」

「こういう作物をつくりたい。そのために支援、指導してください」「こういう加工をやりたい。技術支援をしてください」という調子で、新しい課題が次々と見えてくると思う。

以上のように、明快かつ基本的な路線をどのように降ろしていくかということが、やはり基本だと思う。この JA-IT 研究会は今日を含めて 43 回やってきたが、そのなかから新しいエネルギーが生まれてきている、拡がりつつあると痛切に感じている。ぜひお互いに手を携え、これからもこの JA-IT 研究会に結集して、すばらしい方向を切り拓いていただきたいと思う。

(松岡) ポリスといえば、プラトンの『国家論』に「国を司る王様というのは哲学者でなければいけない。そうでないと国民は不幸になる」というくだりがある。まさに今日、政治も経済も哲学を失っているところにさまざまな歪んだ関係があるのではないか。JA もまさにそうで、どうも協同組合哲学が欠けているのではないか。今村先生の五角形・六角形にしたがえば、このチャートのど真ん中に「協同組合哲学」を、あるいは P-Six 理論のど真ん中には「地域農業を元気にしよう」「地域を元気にしていこう」という志を置く必要があるのではないか。こういう哲学と志が真ん中にきちんと据えられていないと、ただのマネジメントだけではダメだと私は考えている。