

[問題提起]

地域リーダーおよび営農指導員育成の課題と取り組み

1 日目の総括と若干の問題提起

黒澤 賢治 (JA-IT 研究会副代表委員)

はじめに

第 43 回公開研究会の大きな論点は、営農経済事業を支える人材を、地域や組織のなかにどう育成し蓄積していくかということだ。

1 日目に報告していただいた JA 秋田おぼこは米に大きな比重を置き、優良な米の生産が組織的に行なわれている地域でありながら、ここ数年は園芸振興で重点的な取り組みをしている。さらに、非常に柔軟なマーケティングのスタイルもとられてきている。

逆に JA 中野市は、JA 甘楽富岡もそうだが、管内に米がほとんどない。米はほとんど外部から調達する。米を買うために付加価値の高い産物をつくって、地域の営農を支えてきた。そういう地域からみると、米のある地域のほうが、仕組みの柔軟性を欠いている感じがしている。

多くの JA では、営農経済事業はここ 50 年来のスタイルをそのまま踏襲してきている。「JA 改革」を考える際に、営農経済事業のあり方が一番のポイントになる。信用事業や共済事業と違って、営農経済事業が地域の特性や地域のあり方とミスマッチだと、JA の存在感が地域のなかで発揮できない。組合員が非常に多様化しているなかで、可能な限り柔軟性を持った地域営農システムをつくって、地域のインフラの役割をはたし、地域をコーディネートする。それができなければ、今回の JA 改革は机上の空論で終わることになるだろう。

地域営農システムをつくっていくときに、地域をオペレーションしている地域リーダーの育成を考えなければならない。また JA のメッセージを組合員に伝え、いっしょに仕組みをつくっていく営農指導

員の育成も同時に考えなければならない。変わることが求められている営農経済事業との関わりのなかで、地域リーダーと営農指導員育成の課題と取り組みについて問題提起したい。



1、地域リーダーをいかに育成するか

(1) JA エリアの多様性を反映した合意形成と価値共有のシステムをどうつくるか

JA は属地主義だから、限られたエリアのなかでの合意形成のシステムを、JA 独自でつくる必要がある。

私は、総代会は JA の意思決定機関ではないと思っている。どういう意味かということ、JA 甘楽富岡管内では標高 120m で営農している生産者と、管内で一番高い標高 940m で営農している生産者では、極端なことを言えば、日本語と日本円以外は共通しないと行っていいくらい違う農業をやっている。それが同じ組織のなかで、同じ価値観を持つことはなかなか大変だ。しかし、そういう多様性が JA の営農経済事業にかなりの活力を与えていることは否めない事実だ。では、どうしたら、この多様性を営農経済事業に反映できるのか。

組合員と向き合って価値の共有ができる仕組みは、JA 甘楽富岡では集落座談会だ。JA という組織と組合員の個別経営体、この両者が互いに問題提起し協議する場を集落座談会としてつくっている。年 4 回の集落座談会に加えて、総代会の事前説明会があるので、合わせて年 5 回になる。集落座談会が出た意

見について、次回の集落座談会までに理事会を開き、そのなかで方向性を決めて回答を返すという双方向のコミュニケーションが大きな課題と感ずる。

(2) 地域リーダーの質が協同活動の質を規定する

JA 甘楽富岡では、地域リーダーの皆さんには多目的リーダーになってもらう。JA の関係だけでなく、行政の関係も含めて、地域の多目的リーダーをつくっていく。

地域リーダーが育っていったら、その人が非常勤の理事になって、JA の経営に関与ができるように、長い目で育成プランを決めておくことが必要だ。だから JA 甘楽富岡では、地域リーダーの皆さんは、中核農業者のカリキュラムを 2 年間学んでいただいて、卒業すると大地会という会に入会してもらう。その人たちが、やがてさまざまな JA の協同活動の役割を果たしていく。

地域リーダーを意識してつくっている JA もあると思うが、これから JA 改革を真にやっていくときに、一心同体で歩くのは職員とこの地域リーダーだ。営農指導員も営農センター長もあくまでもアシスタント、支援者。地域リーダーの質が協同活動の質をかなり規定することになる。

(3) 営農経済事業とコミュニティ組織の再編

JA が合併するときに、多くの JA では JA バンク最優先の合併をしたと思う。だから営農経済事業を支える組織をどういう形で再編整備するかという議論をほとんどしていない。ましてや、合併時にコミュニティ組織をどう再編するかという議論はほとんどしていないと思う。地域のなかで小学校・中学校も統合されているが、たとえ廃校になったとしても、同じ小学校・中学校の卒業生という DNA は生き続ける。

JA 甘楽富岡の営農経済事業は、コミュニティ組織（実行組合・農事組合）をベースに、再編統合をしかけてきた。意外なことに、女性の農事組合長がかなりいる。この人たちがコミュニティ組織の役をしながら、地域といっしょに歩いて行くと、やがて JA のいい役員になる。個別経営体強化対策をとるときにターゲットにするのも、生活感を持っている女性たちだ。JA 甘楽富岡の農税君システムを利用

している人の 70%超が女性だ。最後はお父さんではなくこの人たちが個別経営体の方向を決める。

(4) 非常勤理事も全員参加で

JA 甘楽富岡では、月曜日の朝 6 時から、営農経済事業のスタッフ会議をやっている。座ると会議が長くなるので、みんな立ってもらう。1 時間も立っているのは苦痛だから、30~45 分くらいで会議はほぼ終わる。非常勤も含めて、役員には全員、会議に出席してもらう。非常勤役員がお客さんのような顔をしている JA もあるが、「経営を常勤役員に付託しているのだから、非常勤の私にできることは何がありますか」というぐらいの役員を集められないようでは、常勤役員の人徳がないと思っている。

ここに参加している JA の皆さんの非常勤役員の稼働率はどのくらいか分からないが、日常の協同活動をやった場合の日当を出している JA はあるだろうか？ もしかしたら、一番さぼっているのは非常勤理事かも知れない。JA 甘楽富岡で、昨年一番参加した人は年間 86 日出ている。だから理事日報を作らせればよい。理事日報を持って理事会に出席して、となりの人の理事日報を見ると、「先月は 2 日きり出ていないではないか」ということになる、これはかなりバトルになる。厳しい環境のなかでの、人材の使い方を一考いただきたい。

(5) 「やらせられる側の倫理」から「やる側の倫理」に立つ

JA 甘楽富岡では、コミュニティエリアの会議は組合員に自主運営していただいている。営農センターと基幹支所の共管による運営委員会ができていますが、運営委員のなかで役割分担して、会議のセッティングや受付、片づけをってもらう。会議のなかで出てきた課題や問題点を議事録にするのも運営委員だ。会議の翌朝の 9 時までには、営農企画課まで議事録を送付してもらう。そういったことがずっと積み重ねられていくと、協同組合の主人公は自分たちだというパフォーマンスができてくる。

コミュニティエリアの座談会を開催するのにも、JA が通知を出しているという JA もあるが、いちいち切手を貼って通知を出すわけだから経費もかかる。しかしコミュニティはネットワークができています。いま小中学校ですら連絡ネットワークがある。JA

甘楽富岡では、このコミュニティネットワークで連絡している。

コミュニティにはいろいろな機能や役割があるが、役割が重複しないように一人一役で、任期を 1 年として、できるだけ早く次に引き渡す。こういう形で、地域づくりの原点を支えていただいている。

「やらせられる側の倫理」に立った協同活動は、協同活動とは言わない。全員が機能を分担して、「やる側の倫理」に立たないと JA の経済事業はできない。JA 甘楽富岡では、地域の皆さんとしっかりと手を握った体制を協同活動のなかで作ってきた。添付資料 4 頁に「JA 改革に向け協同活動から提起したいいくつかの施策」を載せたので、見ていただきたい。

2、営農指導員をいかに育成するか

(1) 多様性をコーディネートする営農指導員

JA 甘楽富岡で地域再生や農業再生をしてきた経緯のなかで自信を持って言えるのは、いろいろなことを言ったりやったりしている人がたくさんいて、多様性があるほうが、協同活動も事業活動もバリエーションが出て、いい方向に行く。ただし、いい方向に行くようにコーディネートすることが重要であり、コーディネートする大事なポジションにいるのが営農指導員だ。

全国の JA、JA グループに、いま 1 万 4000 名を超える営農指導員がいるが、この人たちに一定のカリキュラムで共通部分を植え込んで、全国に輩出する機関と機能がほとんど消えている。各 JA へ、さまざまな専門分野を修めた新人が来る。しかし、即戦力にはならず、3、4 年は使えない。

JA 甘楽富岡では、合併前は、JA に入ると 2 年間、新入職員は全員営農経済事業に配属された。そうすると新入職員は「銀行屋や保険屋に入った」とは感じないで、「農業協同組合に入った」と感じる。そこから次のステップを踏んでいった。

(2) 生産者とともに営農指導員もステップアップする仕組み

いま JA 甘楽富岡では、トレーニングセンターと位置づけている直売所、ここは新規就農者や中高年、女性の皆さんが農業に参入して、作ったものを日本

円に換える最初のステージだが、ここに一番若い営農関係の職員を配置している。そして、ここで自分の顔を売る、相談業務をする、自分がわからなかったらひとつ上のレベルにつなぐ、こういうオペレーションをさせている。この職員は営農指導員ではなく、「営農相談員」という形でワンステップ目を踏んでもらい、そこからラインの業務に配属し直すという形をとっている。レベルの高い指導員が上から目線で指導すると、初心者はだいたい萎縮して営農を断念してしまうが、初心者同士だと意外にマッチングしやすい。

上記のトレーニングセンターの次は、野菜や加工品を JA が買い取り、インショップへ供給しているセミプロゾーンだ。このセミプロゾーンの指導をしているのが「営農指導員」だ。さらにその上の、総合相対複合取引をやっているゾーンをオペレーションしているのが「専門指導員」だ。販売事業の統括、営農センターの統括、購買、利用、加工、直販の各事業のラインが、やや専門的なゾーンになってきている。

このように、営農指導員を階層別に育てていく仕組みを、各 JA が作目に対応してつくっていかねばならないと考える。

JA 甘楽富岡でも、コンプライアンスの関係で、3 年で職員を配置転換していた時期がある。そこでどうしたかということ、営農経済事業の部署を 10 ヶ所つくった。3 年ずつ 10 ヶ所を回ると、ほぼ 30 年だ。こうしていい人材をじっくり育てれば、組合員の信頼を得られる仕組みができるのではないか。

一般職から多少クレームが出たが、現場の営農指導員に学習手当を支給している。「皆さんが成長しないと、地域は成長しません。地域が成長しないと、JA はいい JA にならない。だから皆さんが学んでください」。そういうことで、ささやかだが学習手当を、営農指導員に認定された皆さんに出している。ささやかでも継続して支給されると、学習資料を入手したり研修に出て行ける。

(3) JA 甘楽富岡での営農経済事業の黒字転換と指導事業の再構築

JA 甘楽富岡では、ここ 3 年間、営農経済事業は黒字転換をしている。共通管理費を差し引き、指導支出も営農経済事業のなかでカバーできる状況にな

っていて、27 年度は営農経済事業で約 2,570 万円の最終利益が出ている。合併して 20 年たったが、合併時にほかの JA が出せなかったのを止めていた賦課金の制度を再構築して、「賦課金に見合った指導事業をやってくれ」という声が組合員のなかから出てきた。

合併して 21 年経ったが、JA 甘楽富岡では営農指導員は一人も減員していない。ただ営農指導員のやる仕事はかなり輻輳化してきている。部会事務局をやるために営農指導員をやっているわけではない。業務委託契約を生産部会や運営委員会（後述）とは結んでいる。

あと 3 年たったら消えてしまうような分野にも、多くの JA がずっと担当者をつけている。この辺のことを組合員の皆さん、JA と行政を含めて、しっかりと価値を決める必要がある。そういうことを提起しておきたい。

3、営農経済事業をいかにして黒字転換するか

(1) 販売事業の場面で

① 営農形態の特性と、変貌する消費者ニーズ・末端流通をマーケティングで結ぶ

営農経済事業のなかでも、販売事業こそ JA の特色が一番鮮明に出る部門だ。

単品単作、1 年に 1 作しかつくれる品物をつくって供給体制をつくっているところと、1 年 5 作つくるところでは自ずから営農の形態が大きく異なる。

流通に目を転じれば、JA が青果・果実をダンボール詰めで卸売市場に出荷しても、そのままの姿で店頭並ぶものはいま 8%しかない。残りの 92%は、量販店などのバックヤードに届くまでにそうとうの商品づくりがされる。端的な例でいえば、いま学校給食にブドウを供給する場合、房ではなく単粒で供給する。果樹も野菜も、いま食べ切りサイズのカップ型の供給だ。

こういうものに、消費者ニーズや末端流通が変わってきている。ところが JA は相変わらず市場での優位性を保つために、多くの規格をつくり多くのア

イテムを提供しないと、産地として立地できないという状況だ。

箱詰めした農産物を、検品して卸売市場へただ出荷しているだけだと、農産物に愛情が注がれない。それぞれの生産者は、それぞれの思いを込めて作品を作り、日本円に換えるわけだから、マーケティングプランナーを長い目でしっかり位置づけて、育成することが必要だ。

② 生産部会から取引先別運営委員会への転換

JA 中野市は生産部会を重点に、JA と生産部会がタッグを組んで協同活動をやっているが、JA 甘楽富岡は、生産部会から取引先別の運営委員会に転換してきている。だから営農指導員も、単品担当から総合担当に変えてきている。果菜部会というと、ナス・トマト・キュウリ・ピーマン、こういうものをいっしょにして、グレード別に担当を置いている。ステージ 2 のセミプロゾーンは会員数が 600 人くらいおり、独自の運営委員会がある。これを 2 人の職員で担当している。

生産部会はもともと 15 くらいあるが、徐々に運営委員会システムに転換していききたい。最大の原因は、流通の変化だ。市場出荷といわれる卸へ出荷する農産物は、総販売高の 8%くらいで、残りはほとんど相対取引だ。こういう形になってくると、一品が優れていたから勝負になるという時代ではない。販売時期に対応してパフォーマンスしたものを、量販や生協連、実需先に対して、どれだけ関係性マーケティングをとれるか。この辺も大きなポイントになってきている。

③ 販売原価をパートナー先に提案できるか

一番問題なのは、手数料制度だ。商談をやればわかるが、手数料という概念がパートナー先にはほとんどない。彼らは「このハウレンソウ 1 パックで、JA の利益はいくらになるのか」と聞いてくる。販売原価、つまり生産者の生産原価と JA のオペレーションコストを合わせたものがこれだけ、従って希望売価はこのくらい、店頭価格はこのくらいという商談ができるかどうか。

各 JA が、少なくとも原価計算ができるようになると、たとえばミカンを生果で販売するだけでなく、加工してジュースやゼリーなどの様々な形態で商品

を提起できるのではないか。そういう面では、知らず知らずのうちに営農経済事業の現場の価値が置き換わっていることだけは、今回の研究会のなかで確認していただきたい。

(2) 購買事業の場面で

① 物流コストをいかに下げるか

JA 甘楽富岡では物流倉庫はほとんどないと言ってよい。物流倉庫は配送コストを押し上げ、JA の資材価格が競争力を失う最大のポイントだ。

そこで土地利用型の作目をやっている生産者には、肥料を圃場へダイレクトで供給するシステムをとっている。土壌改良剤を供給して共同作業をしてもらい、翌日、元肥になる肥料を供給していく。メーカーや全農から、「何日はこの圃場へ」という形でダイレクトに供給される。JA には伝票が回って来るだけだ。

② マーケティングとも不可分な面積予約システム

営農経済事業をやっていて、「誰が、どういう作目を、いつから、どんな栽培方法で、つくっている」と分かっているか。組合員の皆さんがやっていることは全部わかっていないと、マーケティングはできない。

JA 甘楽富岡では、面積予約システムで、11 月に JA の事業計画の原案がほぼできるころに、組合員の皆さんに翌年の栽培作目と栽培面積をエントリーしてもらう。

「富岡市〇番地の 2000 m²の畑に、何月から夏秋ナスをつくる。夏秋ナスが終わったら、ブロッコリーをつくる」。こういう形でエントリーしていただき、その皆さんに対して、購買事業の資材を供給する。仕入れ原価がいくらで、自取りならいくら、圃場ダイレクトならいくらと、JA の利益もいただきながら価格を設定している。

なお、「自分で引取りに来られない高齢者はどうするのか」とさんざん言われたが、「それは地域のなかで面倒を見てやってください」と答えている。たとえば自取りで肥料を引取りに行った若い人たちに、高齢の生産者の肥料も運んでもらう。すると若い人が定植するときに、運んでもらった高齢者が半日定植のお手伝いに行って、手間替えてチャラにす

る。このように地域のルールができてくる。まさに相互扶助だ。こういうことを契機に、地域のまとまりが出てくる。高齢者でも、農業で生き抜ける幅が出てくる。この分野は誰それが、この分野は別の誰それがやってくれる。その代わりに、労働提供を女房と二人でやるとチャラになる。こういうコミュニティのルールができてくる。こういうことを仕組みとしてつくるのが、JA の仕事だ。

(3) 施設利用の場面で

JA 甘楽富岡では、組合員の皆さんが望んでいる意向に沿って、合併前の施設をほぼリニューアルした。私が JA 甘楽富岡営農事業本部長になってから、新しい建物は一つもつくっていない。だから 20 年間作っていないことになる。輸入自由化によって養蚕・コンニャクが壊滅的な打撃を受け、いろいろな施設が空いた。空いた施設をリニューアルして使っている。施設の中は、コンピュータースケールなどの最新の機器が入っているが、外側はほとんど昭和 50 年代に作られた施設だ。

トマトにしか使えない選果場、ネギにしか使えない選果場といったように、JA には単品対応の施設がいっぱいある。

一束 200 円で売るネギをパッケージするために、しかも年に 4 ヶ月しか使わないのに 2 億円かけて作るというような個別経営体では考えられないことをやるのが JA だ。だから組合員に、「この施設をつくると、ネギの販売手数料をいくらに設定した場合に、20 年間作り続けてもらわないと償却できませんが、いいですか？」と確認しなければならない。こういうコーディネートを、JA の営農指導員にやっていただいている。

4、地域営農システム構築を展望する

「JA 改革」が名ばかりのものにならないようにするためには、営農経済事業の再構築や、コミュニティ再生にとって最短の道という仕組みを、地域営農システムとしてつくっていただきたい。この地域営農システムは 100 通りあっても、200 通りあってもいい。地域最適、組合員最適、そして営農経済事業が自己完結できる JA 最適の仕組みを再構築していただきたい。

(1) 営農センターの役割

地域営農システムの構築のために大きな役割を果たすのは、営農センターだ。合併をする際に、組合員の皆さんを説得するために営農センターをつくった JA がたくさんある。この営農センターに、オールラウンドの営農指導員、JA マンを置くべきだ。

地域のオペレーションをやっているのは、JA 甘楽富岡では営農センターのセンター長だ。このセンター長が部長待遇で 5 人おり、市町村対応を含めて地域農業振興計画に関わる。いまは第 8 次の振興計画を実施しているが、この振興計画を地域の声を聴いて検証し、ローリングプランに換えて、再度プランを地域に投げる。こういうことをずっと協同活動のなかでやってきている。

(2) 組合員の意向調査

組合員の意向調査を合併以前からやっているが、いま 186 項目の設問を設けて、面談型の意向調査を実施している。「5 年先は農業をやめますか」といったかなりシビアな設問も入っている。こういうと

ころをきちんとつかんでいないと、振興計画などを立てても机上の空論になってしまう。

(3) 女性の活躍に光を当てる

JA 甘楽富岡の農税君システムを利用している人の 70%超が女性だ。最後はお父さんではなくこの人たちが個別経営体の方向を決める。そういう面を見ないと、ほんとうの振興計画は立たない。

個別経営体の女性たちと同じように、女性の営農指導員もきちんと位置付けたい。経営分析や営農提案のプラン作りのとき、女性の営農指導員の皆さんは、コツコツと緻密につくりあげている。

*

JA-IT 研究会も設立して 15 年がたち、世代交代が進んだ。設立当時は部長についてきた人たちがいま部長になって、最前線で仕事をやっている人がたくさんいる。その人たちを見るにつけ、組合員、地域リーダーがいい JA マンをつくるということが言えると思う。そういう仕組みを JA のなかにつくり、JA 改革の成果を生みだしていきたい。