

『IA・IT 研究会 第43回公開研究会』

『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 ——

JA-IT 研究会 副代表委員 黒澤 賢治

1. はじめに

- ①JA の創造的自己改革は、メンバー組合員・JA 組織の内発的な組織討議やモニタリング調査などからボトムアップされた「真の創造的改革」であってほしいと念じている。「規制改革会議」や「産業競争力会議」の乱暴な改革路線を意識した場合当り的な改革は、組織組合員が新たな協同活動の実践に結集する起点（ターニングポイント）にはならない
- ②本当に組合員や地域住民の基本ニーズをベースに、それぞれの地域の課題や問題点の解決・改善に向けた地道なコミュニティ活動を、JA はどう JA 事業に反映し、組合員・地域住民と共有する価値体系の中で実践してきたか。過去からの JA 協同活動の歩んできた歴史を辿り、それを問い直すスタート（出直し）なのではないか
- ③協同組合の最大の特徴は、限られたエリア（属地）の中で、協同活動を通じて崇高な理念と共通目標達成に向けた地域最適を実現する活動にある（個別最適～JA 最適～地域最適へ向けたボトムアップ）
- ④改革実践の目的はメンバーたる組合員・地域住民の「私益の拡大」であり、私益の拡大をベースに JA 組織は「公益の拡大」をめざす手法で協同活動を展開する。JA の社会貢献・地域貢献がさまざま論議されるが、公益の拡大は、地域力としての「公益拡大」に繋がる最短の路だ
- ⑤協同活動実践のコアとなるのは指導事業。そのあり方はさまざま論議されてきたが、市町村の平成の大合併や JA の広域合併が大きく進むなか、〈指導賦課金〉は消え、〈営農指導員〉〈生活指導員〉は削減され、農業・農村の活性化に大きく貢献してきた〈農業改良普及員〉も多機能化と減員の途をたどっており、「地域農業の牽引役」の役割の再構築が喫緊の課題となってきた
- ⑥JA-IT 研究会第 43 回公開研究会のテーマ「地域リーダーおよび営農指導員育成の課題と取り組み」を議論するスタンスは、農業・農村活性化のコミュニティリーダーあるいは地域の主要作目の生産を実践する組織リーダーなどの「多目的リーダー養成」であり、地域によって様々なニーズがある。一方、JA の指導事業を支える〈営農指導員〉は、JA 統計資料から推測できるとおり、JA の広域合併と事業効率化を求めた「信用・共済事業特化」を契機に激減。営農指導員が皆無の JA も出現している
- ⑦指導事業を支える〈営農指導員〉は、生産活動を支援するコア人材として JA 営農経済事業を牽引してきたが、人事制度構築から来た 3 年程度の任期や担当期間では「組合員に寄り添った支援」や「独自の技術体系の確立」は困難であり、組合員の支持を得るまでには至っていないとも言える。加えて、団塊世代の退職や事業に精通した人材の他部門流出から、将来の産地戦略・生産戦略を構築するうえで最大の課題

となっている

- ⑧就農人口の減少から、コミュニティ運営を担う人材も減少の一途をたどっており、JA 協同活動・組織運営にも様々な支障をきたしていることが随所で露見している。生産の縮減が続くなかでも、部会組織など、生産活動の最低限の運営体は確保されているとはいえ、単品型生産部会リーダーは存在するが、「地域総合コーディネーター型リーダー」は圧倒的に減少している

2. 地域リーダー・営農指導員の合作こそが JA 改革実践の起点となる

- ①JA が広域合併しても、さらには県 1 JA となっても、JA の協同活動のベースがコミュニティ組織（農事組合・実行組合）にあること、地域の意志により様々な運営組織が構成されていることは、現在でも変わっていない。「JA の創造的自己改革の実践」も地域リーダー不在、若しくは形骸化した実態ではスタートが切れない
- ②JA のベース組織であるコミュニティ組織の再編と〈地域リーダー〉創生を目指しつつ、多様な人材が「安心して暮らせる地域づくり」をサポートする「地域コーディネーター型営農指導員」の創生が喫緊の課題と言える
- ③平場水田地帯を中心に、集落組織をベースとした「集約型大規模経営体の創設」が行なわれ、一定の成果を挙げつつあるが、就農人口の圧倒的に多い〈中山間地帯〉は営農形態・生産システムの画一化が困難であり、「多様性を前面に打ち出したコミュニティビジネス創設」が地域振興の突破口として期待されつつある
- ④地域再生・JA 改革の実践にあたって、高齢化・担い手不足は一気に解決することの困難な課題であり、コミュニティ構成員が総参画する「組織」と「営農ビジネスモデルづくり」「地域リーダー（女性参画も含め）づくり」「JA の地域支援」などを一体型で実践しなければ、本来の改革は実を結ばない
- ⑤地域リーダー・JA 営農指導員に加え行政機関も一体となつての体制づくりは、農政転換のつど実施されてきたが、コミュニティの合意形成を基に JA 改革をも複合的に包含した地域再生への取り組みは、初めての挑戦となる
- ⑥JA 広域合併などの実施から 10 年～20 年余の歳月を積み重ねており、事業実践を検証したり、疎遠になってしまったコミュニケーションを再構築したりする絶好の機会である。組合員ニーズ・地域ニーズをしっかりとモニタリングし、その意向に沿った地域再生・JA 改革を、〈地域リーダー〉と〈営農指導員〉が連携して実践する事を期待したい

3. 地域リーダー・営農指導員育成を取り巻く JA 営農経済事業の現状

- ①営農指導員の減少が続く最大のポイントは、JA 営農経済事業の厳しい収支構造にあ

る。農業関連事業で黒字を確保している JA は全体の 4 割であり、農業関連事業が黒字で営農指導費を充当できる JA は全体の 2 割程度となっている

②営農指導員の配置状況は平成 25 年度統計調査によれば 14,154 名

- ・ 耕種 3,439 名 (24.3%)
- ・ 畜産 1,545 名 (10.9%)
- ・ 野菜 3,982 名 (28.1%)
- ・ 果樹 1,486 名 (10.5%)
- ・ 経営 1,646 名 (11.6%)

営農指導事業を支える指導事業費は 1 JA あたり 1 億 5,500 万円余の支出超過であり、農業関連事業も 1 JA 当たり 1,165 万円の赤字となっている現状にある

③JA の農業関連事業はさまざまな政策投入による補助事業で実施されてきたことから、「単作目専用型施設」が取得され、ニーズの大きな変化や販売価格動向に柔軟な対応が取りがたい生産構造となっている。このため、施設メンテナンス・改修等によるランニングコスト増大が懸念される

④したがって、地域リーダー・生産者目リーダーの基本ニーズである「生産活動のローコストオペレーション化」や販売事業革新を目指した「多様なマーケティングチャネル構築」に即応しがたいシステムでの事業継続が随所で見受けられる

⑤営農指導員の重要な業務の中に「生産部会事務局業務」があるが、参画生産者数や販売額などの変化にもかかわらず担当制は維持されており、「生産組織」とは名ばかりの実態が全国 JA 生産部会を席卷している実情も見逃せない(業務委託契約化による機能分担制度導入が必要)

⑥JA 改革の最終目標は「組合員の効率的かつ競争力のある経営体確立」と JA 営農経済事業の自己責任・自己完結を確保することにある。とりわけ、営農経済事業は各地の地域特性や生産戦略によって大きく異なるが、協同活動を牽引する「地域リーダー」をコアに営農指導員と一体になって地域戦略を行使できる「営農経済事業の収支構造改革」を実践することこそ「JA の創造的自己改革」の第一歩だと確信する

4. 産業（農業）・地域（農村）の未来を担う〈地域リーダー〉〈営農指導員〉をどう育成していくのか

①JA が人由来の組織であり、人の成長なくして組織の成長が不可能なように、「地域リーダー」は、現地・現場で住民の合意形成を得ながらコミュニティの活性化を進める総合コーディネーターの機能を持っている

②人材（財）養成の見地から、「一人一役制度」を導入し、「誰でもリーダー」の仕組みづくりを実践してきた。「やらせられる側の倫理」からの脱却を促し、協同活動に参画する人たちに機能発揮を頂くためだ。だが、それぞれの目的集団の組織強化は

進行したものの、「地域力向上」には時間を要した経験がある。地域ビジネスが意外に短時間で成立するのは、事業が人材と一緒に成長し、計画責任～実践責任～結果責任が経済代価として検証可能だからではないだろうか。

- ③集落座談会・総代会・JA グループの大会等では異口同音に「営農指導事業強化」が叫ばれるが、地域の独自性や地域特性に寄り添った人材養成（地域リーダー・営農指導員）をシステム化して実践してきたか疑義を感じる所もある。現地・現場の経験値が重要な指導事業には、「人事システム」に加え、経験豊富な優秀な個別経営体・法人、更にはパートナーである JA グループ・取引先など、全方位からの支援が必要であると認識している
- ④営農指導員（技術員）の高いレベルが維持されている長野県・栃木県等では、JA グループを始め行政機関と連携し綿密な育成プログラムが稼働し、一定の成果を生み出している。「JA の創造的自己改革の実践」を契機に、JA 間連携などの手法を活用し、「人材（営農指導員）育成をネットワーク化」していくことも一方策だ
- ⑤地域課題の解決を目指す〈地域リーダー〉〈営農指導員〉育成においては、地域に潜在化する慣習的技術体系や JA 職場内での自発的な OJT 教育が大きな役割を果していることが多い。JA 甘楽富岡では、優秀な経営経験や生産技術を有する組織代表者に「営農アドバイザースタッフ」を委嘱し、営農指導員のコーチ役として、あるいは新規就農者の支援スタッフとして大きな成果を生み出している
- ⑥現下の組織機能で人材育成が困難であるならば、「機構改革」を大胆に実践し、営農経済事業を一元的に統合して指導・販売・購買・利用・加工・直販・地域営農センターなどの各部門を循環させながら「人材育成システム構築」を急ぐことも必要となる。同じ営農系部署の中で多様な事業実践体験を得ることは、将来の JA 中核人材の養成にもつながる

5. JA 改革に向け協同活動から提起したいいくつかの施策

①協同活動の方向性をモニタリングした「組合員意向調査」の実施

平成 6 年、JA 合併に向け、組合員の基本ニーズや個別経営体の諸課題、JA 運営に対する要望、事業のあり方、地域コミュニティの課題など、186 項目に亘る設問を設けて「面談型調査」を実施し、組合員の意向に沿った「地域再生策」「個別経営体強化策」、協同活動のベースとなる「コミュニティのあり方」を調査し、「集落座談会」などで情報・価値体系の共有化と JA 運営への反映に努めた。このモニタリング調査は現在も 3 年に 1 度継続して実施している

②地域資源を顕在化させて「地域総点検運動」の実施

地域再生に向けた様々な「新規作目導入」や「新技術導入」にも取り組んだが、期待したほどの普及定着には至らず、再生への厳しさを痛感した。合併を目前にし

た平成 3 年、地域資源を利活用した「小さな地域活性化策」を提言。地域活性化運動として、管内 23 エリア（JA 支所単位）で 50 年前からの「生産作目履歴」「生産を支えた地域リーダー」「地域の食文化」「調理・貯蔵法」「伝統文化との係わり」などの調査を実践した。地域で自給的に栽培されていた 108 の品目を発見し、「地産地消運動」や後に策定した「チャレンジ 21 農業プログラム」のきっかけとなった

③協同活動活性化に向けた「地域・支所別座談会」の自立・自主開催

情報の共有化や協同活動の実態報告、組合員意向調査報告などを地域別・支所別（現在は基幹支所・営農センター別 7 ヶ所）に実施してきた（年 4 回＋総代会事前説明会）が、合併を契機に「地域再生」が順調に進捗するにつれて「支所・営農センター共管による運営委員会」が自主運営している。行政サイドも必要に応じて参画しているため、出席率の高い「地域共有の場」となってきた

④多様な組合員・地域住民が参画できる「振興計画・プログラム」の策定

基幹作目（養蚕・コンニャク）の崩壊を契機に、地域農業は「画一的基幹品目から多品目計画生産」に大きく方向転換した。組合員・地域住民の生産活動に対する姿勢も個別・法人経営体など様々だから、その成長状況によってランク別（アマチュア・セミプロ・プロ・スーパープロ）に区分し、「ステップアップ方式」を採用している。したがって、プログラムもスタート以来、多様性を尊重した策定と誘導に努めている。

■「チャレンジ 21 農業プログラム」～アマチュア・セミプロ

新規参入者・中高年・女性層を対象とした「地産地消型生産者」向けの基本プログラムであり、販売先は農産物直売所「食彩館～トレーニングセンター」や「365 日朝獲り・毎日直送野菜」を供給するインショップ店としている。原則的には直売所販売高が月次 20 万円を超えた生産者を運営委員会の推薦により「インショップ店」に誘導する（インショップ店は値決め・買い取り・週間オーダーシステム）

■「重点野菜推進プログラム」～プロ・スーパープロ

重点野菜推進プログラムは養蚕・コンニャクの崩壊で生産減額された 80 億円の販売高を再生するために「8 作目×10 億円」を目標に策定されたプログラムであり、「地域再生の起爆剤」となっている

■「林業資源循環型プログラム」～プロ・スーパープロ

地域に豊富にストックされている林業資源を活用した「原木椎茸生産」は全国トップランクの産地化形成を成し遂げ、地域農産物販売の基本骨格としての位置を占めている

（ただし、東日本大震災による放射能汚染により、現在は往時の 30%程度に縮減されている。生産が終了した廃櫓木を活用した新たな循環システムを構築し、一日も早く復興することを目指している）

「椎茸生産」～「廃櫓木」～「オガ粉」～「舞茸菌床培地」～「オガ粉」～「畜産

とのコラボによる堆肥化」～「特別栽培野菜の生産」～土に還元

■「チャレンジ500プログラム」

中山間地帯特有の傾斜地や林地を活用し「和牛子牛産地」として一定の評価を得てきたが、年間出荷頭数は1000頭未満。遊休荒廃地対策と畜産振興、さらには景観動物としての役割を果たすべく、野菜生産を実施している中高年層をターゲットに「優良牝牛500頭保留」を実践している

■「六次産業化推進プログラム」

歴史的に養蚕・コンニャクは年間を通じて、様々な手法で付加価値化を実践してきた作目である。様々な作目が「マーケティングシステム構築」により「6次産業化商品」としてクローズアップされてきた。特に、ユネスコ世界遺産登録を契機に入込客が増大しており「6次産業化トレーニングセンター」を活用し商品開発とマーケティング開発を支援している

6. JA改革の起点となった「営農経済事業」の抜本改革に向けた運営方策の転換（15の原則）

- ①JA組織内での「営農経済事業の役割・機能」の再確認と価値体系の共有化を実践するための徹底した組織討議を繰り返し実践し、「個別経営体最適」「JA最適」「地域最適」な協同活動を展開すること
- ②営農経済事業の価値体系を「平等」から「公平」へと転換し、個別経営体・法人の事業参画をベースに事業利用の効率化と「使い勝手」の良い地域営農システムを構築する
- ③地域再生・事業改革のコアとなるマーケティング事業を、「集出荷業務」から、多様な組合員ニーズとパートナー先ニーズに応える「多元チャネル販売」に転換する
- ④総合パッケージセンター機能を駆使し、組合員の成長状況・消費者ニーズ・取引先用途ニーズに応じた「商品開発・アイテムづくり」を実践する
- ⑤地域戦略・販売戦略と連動し生産した「農畜産物」を「商材」としての供給から地域オリジナリティーを活かした「商品」として提供する生命総合産業への事業転換をめざす
- ⑥経営体の特性が活かしにくかった「一元集荷一元販売～共販」から「個選型用途別共販」へと事業転換する。ただし「面積予約エントリー」の未提出者については従来型の「卸売市場出荷」を原則とする
- ⑦地域再生の基本骨格としての生産戦略は「単品大量生産産地」から「多品目計画生産産地」へと生産構造の転換を実践する
- ⑧中山間地・標高差等の地域特性を活かした「生産の平準化」「周年供給化」「産地間連携」をキーワードに新たな生産構造改革にチャレンジする

- ⑨取引先パートナーである大手量販店・生協連・中堅スーパーのバイイング機能のアウトソーシングを満たしうる「総合パッケージセンター」の実現と環境に優しい物流システムを構築する
- ⑩営農購買事業の使命は「組合員が必要とする諸資材の仕入れ代行業務である」との原点に立ち帰り「JA グループの小売代理店機能」に留まる事無く「一物多価の原則」に基づき、競争力強化と協同活動によるローコストオペレーションを求める事業に転換する
- ⑪ジャストインタイムの購買品供給システムを構築すると共に「営農センター機能」を更に強化し徹底した「予約購買システム」「作目別・組織別共同一括自取りシステム」による経営合理化を実践する
- ⑫地域再生の起点となる「地域農業振興」「営農指導事業」は地域最適を実現するために「オールインワン（総合コーディネート）体制強化」をめざし営農経済事業の一元化運営に転換する
- ⑬管内1市2町1村の圏域住民を巻き込んだ地域戦略を実践するため、「地域営農センター・基幹支所」は、まちづくり・むらづくりのトップランナーとしての機能を発揮し「暮らしにやさしいコミュニティづくり」をめざす
- ⑭組合員最適のコア機能を果す「営農支援センター（リース事業・人材派遣・農地流動化・作業受委託）」の充実強化と就農支援体制の恒常的な整備を実現する
- ⑮個別経営体・法人の経営データを集約する「JA 甘楽富岡農税君システム」の機能拡充と経営分析を基にした「提案型経営改善」に積極果敢に取り組み、改革の最終目標である「生産者手取り最優先」の地域営農システムを構築する

7. 組合員・地域住民のニーズをベースに「地域の目指すべき姿（グランドデザイン）」をいかに協同活動の実践によって具現化するか

- ①協同活動を支える組合員のニーズや地域住民の JA に対する期待は予想を超えるものがある。基本施策を策定する前に「組合員意向調査」や「コミュニティ座談会」等を実施し、モニタリング調査の結果に基づいて優先順位を定め、協同活動の方向性を共有することこそ、「地域との共生を目指す JA」の基本スタンスだ
- ②基幹支所・営農センターの共管によりスタートした「一支所一物語の地域活動」や、従来コミュニティが存続してきた伝統文化継承活動などを包含した住民活動にも JA が積極的に参画し、准組合員・地域住民を協同活動に参画するよう誘導することが「真の地域活性化」の根源である
- ③とくに、ユネスコ世界遺産「富岡製糸場と絹産業遺産群」の登録活動は、絹産業により地域農業づくりを実践し「産業遺産」を有する JA の市民運動の成果であるとの認識が共有化されている

- ④地域再生計画の実践にあたっては、エリア行政体・関係機関を包含した「JA 甘楽富岡農業振興協議会」の果たした役割・機能が大きかった。「計画責任・実践責任・結果責任」の共有と「地域再生計画」の価値体系の共有化により機能分担が明確化され、計画の進捗状況や課題・問題点の検証がワンテーブルで実施されることにより、スピーディーな政策投入が可能となり、的確な決断による「ローリングプラン」を提起するヘッドクォーター組織となった
- ⑤基幹支所・営農センター単位（現在7ブロック）での実践活動は該当する行政体と「営農連絡会」を組織化しており地域特性に密着した活動が展開されている。とくに「支所運営委員会」の活動がベースとなっており地域選出の非常勤役員をヘッドに各種団体をネットワーク化（30～40名の運営委員で構成）した実働部隊となっている
- ⑥地域再生・JA 事業改革を果敢に実践する最大のポイントは、「人材（財）育成」と計画実現に向けてタクトを振る「トップリーダー」の存在にある。まずは、JA 組織内で「職員リーダー」を創り、組合員の参画を誘導できる「地域リーダー」を事業実践を通じて創ることが喫緊の課題である。参画する全ての関係者が「やらされる側の倫理」から脱却し、果敢に協同活動の「推進者」に転換することこそ、地域再生の第一歩となる。当地では「一人一役制度」の仕組みで将来のリーダー養成を目指している

8. JA 改革にあわせた「使い勝手の良い地域営農システムづくり」の実践

- ①多様な組合員の営農経済事業参画を容易にするため、「組合員の生産レベル」にあわせた「栽培ステージ」と「多様なマーケティングチャンネル」を構築してきた。参画する全ての組合員を対象とした「面積予約システム」による作型・生産グレード・規模・生産量・商品づくり等を「一体把握できるシステムづくり」が今日の生産戦略を支えている
- ②個別経営体・法人の生産実態が不透明では「マーケティング戦略」構築は困難である。近年は取引先パートナー別に生産戦略からシステム構築する事例が拡大しており、個別経営体の選択肢もアップしてきた
- ③「面積予約システム」にエントリーしない少数の組合員にあっては卸売市場出荷による選択肢を優先しているが、近年、その数量は激減した
- ④かつては、作目型生産部会による生産戦略が主流であったが、個別経営体の経営戦略から取引システムを選択する傾向に変化してきた。産地を支えてきた生産部会の再編構築も含め、マーケティング戦略の高度化からのシステムづくりが喫緊の課題となりつつある
- ⑤購買事業は「購買品取引委員会」を中核組織（組織代表者・JA 営農生活委員会理事）

に「面積予約システム基本データ」を基準とした開かれた参画型の「予約購買」「組織別共同一括自取りシステム」「圃場ダイレクトシステム」による供給システムが主力となった

- ⑥購買事業の信頼性担保と競合社の市況調査は「モニター委員」を選任し買い取り調査を実践してきた。価格競争力も重要なポイントではあるが、「事業の公開性」が組合員参画の協同活動の起点である。したがって、競争力劣化商品は委員会による「入札制度」に付すこととしている
- ⑦販売事業・購買事業の直接費の多くは人件費・施設費などであるから、コストシュミレーションにより「応益型費用算定を提起」し、組合員意向調査などで取得の賛否をモニタリングすることを原則としている
- ⑧単品作目型の施設投資は極力控え、汎用型施設・機材での広範囲な継続的利用を原則としている
- ⑨単品生産組織から複合型運営委員会へ組織再編を進める事により専任担当者から複合担当者へ職員の果たす責任体制も拡大しつつある
- ⑩様々な事業のあり方を通して組合員ニーズ・取引先ニーズ・JA 運営システムはより方向性が鮮明になる。その合意形成を担うのが「販売促進委員会」「購買品取引委員会」の役割と機能だと言える

9. 組合員総参画の協同活動による地域再生・JA 改革が協同組合の基本

- ①産業崩壊の危機に瀕した当地域の再生は、メンバーとしての組合員の協同活動への参画と実践が基本となった。とくに、就労者が他産業に流失していったことは、「農業で生活ができれば」止められたわけであり、産業構造の変化を正確に解析できなかった JA にも大きな責任があったと言える
- ②甘楽富岡地域も、標高 120~940m までである「地域特性・地域資源の豊富な中山間地帯」であったが、産業構造上、農業者のほとんどが就農していた「養蚕」「蒟蒻」が、同時期に構造的崩壊を起こすことを予知できなかった
- ③再生構築のスタート事業として、組合員・地域住民の生活に直結する「営農経済事業」から開始し、既存の潜在的な地域資源の利活用といった投下資本の少ない「プログラム」が参画者の共感を得たといえる
- ④協同活動の結集を促した「組合員意向調査」や「営農経済事業別アンケート調査」により共有の課題・問題点が浮き彫りになり、その解決こそが「地域再構築」の最短の路だという合意形成を得た
- ⑤平成 6 年「JA 合併」は地域の最後の選択肢であり、「繰越欠損金を抱えた」合併となった。「生産者手取り最優先・JA 営農経済事業の損益自己完結」への挑戦は、あらゆる協同活動を強化する起点となった

- ⑥組合員総参画の協同活動には、先人たちが明治初頭に協同組合運動の火を灯した「上州南三社」の崇高な理念が脈々と流れており、地域の商工産業にも大きな影響を与えた
- ⑦とくに、「協同組合は地域のインフラ」であると実感している。経済合理主義・効率化だけが今日の産業や地域のバロメーターとなっているが、「豊かさの根源」は、参画し創造する地域システムづくりだと確信している

10. マトメと若干の考察

- ①合併以来 20 年余に及ぶ「地域農業再構築」「JA 営農経済事業再生」の歩みを総括すれば、メンバーたる組合員・地域住民の共感が得られる「提案」を再生（案）として、トータルの協同活動を通じて実践してきたかどうかにある～**名ばかりの JA 改革はさらなる不信感を招く**
- ②「地域リーダーおよび営農指導員育成」は、組合と組合員が共同参画して JA 改革を実践していくための基本要件であるとともに、研究会参加者が共通に抱く、JA の喫緊の課題であり組合員の基本ニーズでもある～**JA 改革の起点は、私益の拡大を目指す個別経営体の事業活動を通じて、JA 組織の共益を拡大しつつ、地域力を高揚して公益の拡大に資すること**
- ③中山間地帯・過疎地帯は信用事業・共済事業を中核とした経営戦略では組合員の共感と事業参画意欲をなかなか醸成出来ない。地域住民ニーズも踏まえ地域に無くてはならない JA 組織へと事業深化（コミュニティビジネス等）を継続する事が存在意義高揚の原点と言える～**JA の社会的貢献と社会インフラ化**
- ④JA 営農経済事業の「自己責任・自己完結」に向けた抜本改革は組合員・役職員が念じていた事ではあるが、具体的かつトータルの取り組んできた JA は数少ない「少数派」だ。地域主要産物の相次ぐ崩壊の中でこそ再生構築が可能であったのではなく、「個別経営体」「法人」などの自己責任・自己完結の経営体制をどう支援・サポートするかが JA の生き残りの喫緊の課題と言える～**JA が新たな時代を開拓していく使命**
- ⑤JA 全国 600 時代を迎え、協同組合の新たな手法を見出さなければならない。地域間連携をベースとした「JA 間連携」や生産活動のネットワーク化を具現化する「JA リレー生産システム」等、組合員の「夢と希望を叶える」仕組みづくりの提案が期待される～**JA 間連携と JA グループの総合力発揮に向けたチャレンジ**
- ⑥JA は「人由来の組織」である。JA 役職員の人材（財）養成は今後の協同活動の創造の原点であり、実質的に地域活動を展開する「地域リーダー養成」は就農構造が大きく変化する中で最優先課題と言える～**将来を担う人材養成は現地現場の貴重な体験から**

⑦営農指導員諸兄が希望に満ちた地域づくりや生産活動が実践できるJA改革を念じてやまない～組合員・地域ニーズからボトムアップで