

JA人づくり研究会通信

2016 5 May

第25号



CONTENTS

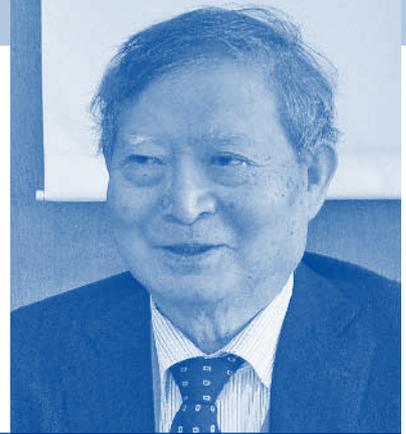
■第25回研究会

- ◎代表あいさつ 2
JA人づくり研究会 代表 今村 奈良臣
- ◎事例発表1 3
「JAやつしろにおける事業改革と人づくりの現状と課題」
—組合員との話し合いによる
作目転換をどう進めて来たか—
JAやつしろ 経済事業本部長* 平山 義明氏
- ◎事例発表2 5
「JAやつしろにおける作目転換を可能にした営農技術体系整備(営農指導)と販売体制(マーケティング)の確立」
JAやつしろ 営農部 指導係長 富永 隆裕氏
- ◎問題提起 7
「大規模生産法人としてJAに望むこと」
サカタニ農産 代表理事 奥村 一則氏
- ◎相互討議・意見交換 9
- 平成28年度総会・第26回研究会のご案内 12
- 事務局だより 12

「メンバーの参加・利用・運営による事業改革を進めるために。その人材育成はいかにあるべきか」

第27回JA全国大会は「創造的自己改革への挑戦～農業者の所得増大と地域の活性化に全力を尽くす～」をテーマに掲げました。第25回研究会は、この大会議案の具体的実践事例ともいえる熊本県・JAやつしろの取り組みをもとに、メンバーの参加・利用・運営による事業改革をどう進め、そのために必要な人材育成をどうしていくかを議論しました。また、JAと一定の距離を置きながら運営している大規模生産法人から、今のJAに何を求めるのか、そしてJAは何をすべきかを率直に意見を求め、今後のJA運営についても話し合いました。

*肩書きは研究会開催当時のものです

JA人づくり研究会
代表 今村 奈良臣

人づくり研究会の参加者の皆さん、それぞれの役職、持場を踏まえ、自らの仮説を立て、思考し、新しい実践の道を切り拓き、推進し、成果を上げようではありませんか——これが私の提言です。なぜ仮説か。これは若いとき、京都大学の桑原武夫先生の「学問とは仮説をたてる能力である」という言葉に触れ雷に打たれたような衝撃を受け、私の指針としてきたからです。

では、私はどういう仮説を立て理論展開してきたか時間が無いので、その例を5つほど挙げます。

第一は1978年の「中央分権・地方集権」です。補助金は中央集権的に画一的に統制されているという学会の通説に問題提起しました。農水省の補助金は一糸乱れず統制されてはおらず、農水省の局、課、係ごとに分割され、地方、つまり農村の現場では使いづらいものであったためです。現場ではそれを集約しまとめ上げて、地域の実態に即して計画的に使う側に集約すべきと提言しました。しかし、なかなか変わらないもので、約20年後の1999年に中山間直接支払制度ができ、私の提言が実現しました。問題提

起と課題解明の方向を示すことがなによりも重要な課題です。

2つ目は、6次産業化の推進です。実態調査した大分県の大分大山町農協の直売所「木の花ガルテン」の調査を通じ農業の6次産業化という理論を考え出しました。

1992年当初は、1次+2次+3次=6次としていましたが、3年半後に、1次×2次×3次=6次に改めました。これはつまり、バブル最盛期の中で農地を売り農業がなくなれば $0 \times 2 \times 3 = 0$ ですよということを強調したかった。

3つ目は、2003年の「3・3・3・1の原則」です。安定的・発展的な地域農業を追求するためには、直売・直販向け3割、給食などの契約・加工向け3割、バクチで3割、これは共販で中央卸市場に出すことで、市況で価格が上下するため、バクチと言っているのです。残りの1割は新作物の試作販売です。3割のところは、実情に応じて考えていただきたい。重要なのは1割のところです。重要なのは次の時代、次の10年に向け、常に試作や販売に取り組むことが重要であります。

4つ目は、1983年の「集团的・自主

的・自己選別」。これは農業の構造改革を進める上で、行政や権力による選別ではなくて、地域の農家同士が自主的に行く道を選ぶ、自己選別の進めを説いたものです。1959年の暮れ、東畑精一先生が「構造改革とは難しい問題だ。時計の針を止めずに分解修理しなければならない」と言われた。歴史的な先例の多い、権力的な構造改革とは対照的に自発的、内発的でなくては農業の構造改革はできない。

5つ目は2015年の「地方創生の5ポリス構想」です。これは、真の地方創生という政策の核心となるべき、アグロ（農業）、フード（食）、エコ（景観と生態系）、メディコ（医療・介護・子育て）、カルチャ（文化・技能）の5つのポリス（拠点）から成ります。この構想を全国の農村に広げなければならないと思っています。

以上、私の若い時に提起した仮説とその解決してきた路線を話しましたが、皆さんは地域、JAのトップリーダーですので、その立場で大胆な仮説を立て、解明する方向へ努力してください。

「JAやつしろにおける事業改革と人づくりの現状と課題」

—組合員との話し合いによる
作目転換をどう進めて来たか—

JAやつしろ 経済事業本部長

平山 義明 氏

※肩書きは研究会開催当時のものです



JAやつしろは本部長制をとっており本部長が2人います。私は経済事業本部長として、指導、販売、購買を担当しています。もう1人の本部長は管理、共済、金融を担当しています。熊本県には合併JA11、未合併JA3の合わせて14JAありますが、本部長制をとっているのは当JAを含め2JAだけで、ほかは参事制度をとっています。

今回は「人づくり」ということですが、一番難しいテーマだと思っています。さらには、時間のかかるテーマでもあると思っています。

世の中の動きに迅速な対応を

JAにとって一番の問題は、TPP（環太平洋連携協定）です。大筋合意等を加盟12か国の議会にかけるところまでできています。これについてはもう止めようがないだろうと私個人は思います。であれば、その裏手を早目にとっていく必要があるのではないかと思います。世の中の動きに対して常にスピーディーに事を起こしていく必要があります。実は今、JAやつしろの中では既に進めています。

もう一つの問題として、「農協法」の改正があります。「農協法」が制定されて以来、約60年間にわたって触れてこれなかったのですが、今、変わるタイミングだと、私個人は思っています。現状にあぐらをかいてはだめです。

私は38年間JAマンとして仕事をさせていただいてきましたが、平成27年度で退職します。私にとって最後の年度になりますが、気象的にはかなり厳し

い年でした。一番は台風被害です。沖縄から九州にかけて毎年台風は来襲しますが、これまで熊本県に被害をもたらしたというのは16年前でした。徐々に台風15号が来て、県内の農業関係にかなりの被害が出ました。JAは早急な復旧・復活をめざして不眠不休で頑張り、順調に復旧しました。

わがJAで有名な農産物は冬・春トマトです。全農産物の平成26年度の販売額は240億円ありました。そのうちの124億円、53%はトマトとミニトマトです。これを中心に販売をしていますが、今年度は12月まで異常と思われるような高温続きで、キャベツ、レタスは前進化した出荷となりました。当然、価格は下がりました。

私は常に職員に言っていますが、農産物と工業製品とは違うのです。農産物は、「これはいい」となると、どんどん作り、値段は安くなって農家の所得は上がりません。工業製品は別です。ヒット商品を生み出すと大量生産します。すると儲かります。これが農業と工業の違いだと、常に職員には言っています。

未来と自分を変えることができる

わがJAでは、毎週月曜日から金曜日まで、朝礼でコンプライアンスマニュアルを読むよう指導しています。また、本部長訓示というのもありまして、週1回これは私の生き甲斐になっています。毎週言っていることは、60歳までの経験の中で「過去を変えることはできないが、未来は変えることができる」ということ。それと「人を変えることは非常に難し

いが、自分を変えることはできる」ということです。

経済事業を中心に展開

私どものJAは正組合員7,000人、准組合員3,000人であり大きな組織ではありません。これからは正組合員が減り、准組合員が増えていくのではないかと考えております。役員は36人で正職員が415人。そのほか臨時、嘱託職員がいます。経済事業を中心に事業展開しており、営農指導員は33人います。作物担当が全部決まっています。また、南部営農センター、中央営農センター、北部営農センターと、管内を大きく3つに分けた営農センターを中心に活動しています。

JAの管内は標高800メートルから海岸線まであります。中山間地はお茶やショウガ、露地物のスプレー菊などを栽培しています。今後は農家戸数の減少や高齢化、後継者不足が懸念されます。特に中山間地帯の対策が一番問題です。ここは農家も農地も空いてきています。猿やイノシシの出没も増えています。一方で海岸線部分はトマトとハウスが多いのですが、露地物も少し入っています。海岸線は後継者がたくさんおり、当面、心配はいりません。

職員教育にPDCAサイクル

こうした中でJAとして重視しているのが職員教育です。その一環として「マイプラン発表会」を毎年行っています。営農指導員全員に原稿を書かせて発表させるものです。営農指導員がま

ずやらなければならない項目は何なのか。農家が一番困っている項目は何なのか、作物担当がそれぞれおりますので、それを課題に1年間試験研究をやります。農家と一緒にやる研究もありますし、県の普及センターと一緒にやる研究もあります。これは本人が課題を決めればいいわけです。

この結果がPDCAサイクルです。まずプランを立て、計画したら必ず実行する。次は評価、検討で、これを元手に改善策を講じます。これをもう十何年やっています。指導員の意識向上を図り、優勝者には金一封を与え金賞、銀賞、銅賞もあります。金一封はちよつとしたボーナスになっているようです。

当JAには毎年、全国から多くの方が視察に来られます。ぜひ、良いことは真似してください。そして、夢を持ってください。職員にただ漠然と仕事だけさせても意味がないと私は思っています。

実績上げた「マイチャレンジ」

もう1つ、「マイチャレンジ」というものがあります。これは、実施してまだ3年目です。「マイチャレンジ」というのは販売担当者の発表会で、受託販売と買い取り販売をやっています。平成22年から5期連続200億円の実績を上げています。

例えば、組合員が選果場に持ってきたトマトを選果ラインにかけて選別して、4キロ段ボール箱に入れバンドをかけて仕分けしてトラックで送って終わり。この程度の作業は、JA職員でなくても

できます。JA職員がやるには目標と夢を持つことが重要なのです。そこで、「マイチャレンジ」を導入したのです。

大成功だった「マイチャレンジ」はキャベツの段ボール箱出荷です。コストは1円でも安く、販売は1円でも高くという信念からすると、加工業務用は鉄コンテナでもいいのではないかとということになりました。これは何とかして成功させようという思いになり、今は鉄コンテナの扱いが定着しています。

もう1つは、運送業務の中でトラックの運転手がいないとか、トラックに時間規制がかかるのであれば、行けるところまでJRのコンテナを使おうということになりました。こういう物流改革もやっていく話が「マイチャレンジ」の発表に出てきます。販売担当であっても、ただ作業を受けて出荷して終わりというわけではなく、夢を持たせるために発表会をしています。

進歩がある人は夢がある

私たちの営農部の目標とする職員像としては、夢がある職員は必ず希望がある。希望がある職員は目標があるということです。目標がある職員は計画が必ずあります。計画がある職員は行動を必ず起こします。行動を起こす職員は結果を見ます。結果がある人は進歩があるということです。

私は必ず進歩がある人は夢があると思っていますので、ぜひ、夢を持った職員を育て、農家にも夢を与えていきたいと思っています。このためにも、私はJA

やつしろを導いていく必要があると自覚しています。

「職員像」を目指して

毎朝、朝礼の中で「JAやつしろ職員像」を唱和しています。3つあり「誠意と行動によって組合員に信頼される職員を目指します」というのが1番目に来ます。信用というのは得られるものであって、信頼というのは得るものだと思います。「チームワークによって個人、そしてJAの目標を達成しましょう」——これは目標をノルマとか割り当てとかだと、職員が思っていないのです。自分がJAの1つの中に入れば、やらなければいけないということです。目標を立てて、それに向かって全職員を動かしていかなければならないのです。

「JAやつしろ職員像」唱和の中で最後に出てくるのが「あいさつと笑顔で活気あふれる職場をつくりましょう」です。明るい職場には不祥事はないと思います。私はある旅館に泊まり、トイレに飾ってあった言葉に感動しました。「ただでできる、いつでもできる、誰でもできる、それは笑顔」と書いてありました。

これからのJAは国内外にさまざまな問題がありますが、それぞれのJAが、JA間連携、地域間連携を進めることが重要です。JA全中を中心全国的規模でできるところから連携を進めていく時代に来ているのではないかと。これが改革ではないかと私は思います。



「JAやつしろにおける作目転換を可能にした農業技術体系整備(営農指導)と販売体制(マーケティング)の確立」

JAやつしろ 営農部 指導係長

富永 隆裕 氏

JAやつしろは、トマト、イ草の産地でありながら、露地野菜に取り組み始めたのは必然であったということが背景にあるので、そちらを中心に話します。

JA合併を機にイ草の転換対策

平成17年度のJA広域合併を機に、八代地域野菜普及拡大品目産地化計画を策定しました。見出しは八代地域野菜普及としていますが、裏を返せばイ草の転換対策という計画策定です。八代の基幹作物であるイ草が減り続けていながらも、表立ってイ草の転換作物を検討すること自体が厳しい目で見られていました。

大きく分けると、①イ草と並行して栽培をする品目②イ草から転換を図る品目③女性高齢者を対象とした品目④兼業農家向けの品目——ということで4区分しています。テーマとしては、八代で実際に栽培実績があった、今後、販売戦略上、産地化の展望が見込める品目を中心に検討しようとなりました。

4重点品目へ農家を誘導

重点推進普及拡大品目とその他普及拡大品目とに区分して、キャベツ、ブロッコリー、レタス、アスパラガスの4品目を重点推進品目に決めてスタートしました。農家から相談があったら、この品目のどれかに誘導をしながら、産地化を図っていこうというものです。

後発産地の戦略ということで、①食の外食化が進んでいる②家庭調理の簡素化がある③需要の変化があ

る——ということで、業務・加工向け契約取引を中心とした産地づくりを大きな戦略としてスタートしました。需要実態に即した生産体制の確立とし、重量野菜とその他野菜に区分して生産販売戦略の検討をしています。その他の野菜については、鮮度感と旬を最優先した取り組みを図ることにしました。

合併当時、旧来の19JA単位の支所や集荷所、部会が存在していて、販売戦略もそれぞれで行っていました。中には、この露地野菜の加工業務契約を100%したい部会と、一切したくない部会とが混在していました。同じキャベツをとっても、出荷規格、段ボール箱など独自のもので、共販率も乱高下していました。

イ草から露地野菜へ

当時はイ草から露地野菜に替えよということでしたが、いつかきっとあの良き時代がやってくるはずというのがあり、変化を好まない意見もありました。当時は指導販売戦略よりも出荷作業が中心になっていて、販売指導の部分からは程遠いものだったといえます。イ草から転換を図ろうという農家は、いわば転職になります。イ草というのは工芸作物です。それを野菜に転換しようということですので、非常に抵抗がありました。そこで、推進品目の提案と大まかな収穫期間、収支の目安ということで、夫婦2人でどのくらいの規模まで拡大できますということなどを説明しまし

た。その当時、市場からの提案というのも積極的に取り入れました。ただ、いろいろな品目提案があっても、われわれ指導員がキャベツをあの人にというような、誰か対象となる生産者が浮かぶか浮かばないか、直感とコーディネートで対応していったということで、理論的ではなく感覚と勢いで推進をしたということがありました。

指導員といえば、生産指導だけ、販売だけというのがJA内のセオリーではあるかと思いますが、いいもの、駄目なものという品質をしっかりと知ったことで、「これは出荷できない」「これはOK」というような判別ができたということもあります。

生産者の意見を聞いて解決

一番大変だったのが生産者に話を聞くことです。何が問題かという生産者の意見をしっかりと聞くことで解決することも多々あります。推進開始から3年目に露地野菜の拠点となる総合青果物センターが竣工しました。初めて露地野菜専用の予冷库、真空予冷库ができました。業務・加工向けのキャベツのストックヤードというのもできて、各地域に点在していた部会の加工契約分のキャベツを一元集荷できる拠点としての機能も有しており、レタスの一元集荷も開始しました。

同時に体制も整備し、18年度にレタスの国指定産地を取得、19年度にはアスパラガスの県指定産地取得、20年度にはレタス部会を設立しました。そして21年度から価格安定事業

に加入し、22年度から一部地域に限られていたキャベツの指定産地地域を八代全域に拡大しました。ブロッコリーも県指定の産地を取得して、25年度にも一部地域であったパレイショの区域を八代全域に拡大して整備しました。今年度、ようやくブロッコリー部会を設立し、拠点集荷の一元販売をスタートさせました。

次は集出荷販売面です。キャベツを例にあげると、八代も産地業者などがたくさんあります。「JAが40円払うならうちが42円でキャベツを買うよ」とか、そういう価格の優位性というのを出されて、共販率に影響するというのも多々あります。当時は、われわれも焦って、市場や卸の方々に「どうしても業者さんに負けたくないで価格を上げてくれ」という交渉を単純にやっています。ただ、よくて取引引き継続、それ以上高いなら「もうJAやつしろのキャベツはいりません」というのが大半です。そこで、鉄コンテナとJR鉄道輸送での取り組みに変えてみようというのと検証し、結果的にキロあたり5.7円流通コストを削減できました。

栽培計画を元に農家と契約

作型表の設定、組み合わせの設定と、生産者に対してどうコーディネートするかということが、われわれが指導するポイントです。地域に合った品種の選定も、優れた一番いいものが1個だけとれても経営として成り立ちませんので、まず10人中8人がしっかり対応できるものを整備してきました。当然、経験値と巡回頻度が重要という部分があります。ただ、経験値は現地で巡回を何回かしないと積み上がってきませんので、双方がしっかりできることも重要な部分になります。

レタスの安定生産と契約数量算出

の流れということでは、レタスは作りやすい時期に物が多くて、作りにくい厳寒期に一番物が少なくなります。また、勝手に作れば春にかけてドンと増えてきます。こうしたことから「契約をしてやっという」ということになり、まず、生産者に栽培計画を作成してもらいました。品種、播種日、定植日、収穫予定日、出荷予定数量まで記入し、それをデータ化して不具合をチェックします。そして出荷可能数量を算出し、最終的に契約可能数量を決めます。

レタスについては、民間GAP(農業生産工程管理)の導入もありました。導入当時は講習会や現地審査を行い、「これをしないと取引ができない」と周知しました。2020年に東京オリンピックが行われますが、世界基準のGAPに取り組んでいない農産物を今までどおり納入できるのかという心配もあり、GAPは非常に重要になってくると思います。

このように、平成17年度からイ草に代わる作物を推進してきました。昨年度は面積で228ヘクタールから664ヘクタールという実績があります。面積で291%、戸数で715戸、179%まで増やしてきました。3,700ヘクタールなくなったイ草をまだカバーできていないという実情でもありますが、当時に比べると、数量で252%、販売高で376%ということで、27億円の実績となりました。

成果上げた露地野菜出荷大会

この取り組みの中で大きかったのが、平成21年度から開催した露地野菜の出荷大会です。それまではトマトを中心とした出荷大会を行ってきました。その当時、キャベツやブロッコリーの生産者は肩身の狭い思いで参加していました。露地野菜の地位も意識もしっかり確立するために、露地野菜だけの

大会を開催できたというのは、その後の振興や生産者のやる気に確実につながっています。

課題はあります。基幹作物の減少の加速化ということで、イ草の自然減もあるかもしれません。それに伴う遊休農地の増加、後継者の離農、消費者ニーズの変化というのもしっかりととらえながら、ほかの作物からの受け皿としての露地野菜の産地確立と、位置づけをしっかりと検討・準備する必要があります。GAP取り組み対象品目の拡大ということでも、まだレタスしか取り組めていません。今後はトマトやいろいろな品目にも適用していかなければなりませんし、有効な組織化についても、旧支所単位で存在している部会の合理化、活性化が必要です。

生産者と泥臭く地道に

永遠のテーマでもあります。気象変動に対する作柄の変動、リスク対策というのを、あの手この手で考えて準備する必要があります。何より、生産者手取り価格の最優先。このために何ができるかを常に考える必要があります。熊本県南フードバレーという検討がスタートし、熊本県県南地域の活性化に向けて体制の見直しが進んでいます。これに合わせて集出荷機能を強化しようと検討しています。

やはり全体需要量の6割以上、7割といわれる加工・業務の契約出荷の拡大ということで、八代では契約は全体の50%を当面の目標としていますので、生産量の拡大とともに契約出荷量も拡大しようということをテーマに掲げています。課題や問題がいろいろありますが、最終的にわれわれ指導員は、生産者とあくまでも泥臭く地道にやるしかないと思っています。

程度の大規模化はするとしても、その中で仕事をする労働者の能力や資質の向上が将来の宝、財産になるのですから、当然取り組まなければならないことだと思っています。

当社としても2、3年前から内部で協議しており、地域の非農家、パートタイマーの活用などを検討しています。このためには、年間を通して安定した仕事の確保が必要であり、地域農業を支えていくサポーターになっていただけるような方策も真剣に考える必要があります。

日本の農家をこれ以上減らすな

日本の農業はアメリカやオーストラリアとは農業構造が基本的に違います。私の考えでは、4割ぐらいが兼業で6割ぐらいがプロ農家というバランスが日本の農業にとっては一番いいと思っています。その4割の兼業農家が個々でやりづらいことを、われわれは応援したいと思っています。苗作りが苦手だという農家がいれば、一緒に苗作りを応援してもいいし、場合によってはプロに任せてもいいのではないかと考えています。

日本の農村に、いかに農家の数がそろっているか、これが日本農業を存続するための基本方策です。

私は、日本の農業は日本人でやるべし、地域農業は地域人でやるべし——だと思っています。多少コストがかかるのと、それが日本の農業のあり方なのです。将来的には労働不足を補うために外国人労働者を雇わざるを得ないとなったとしても、その方たちを有効に活用する、効率的に働いてもらう、指導をするのはやはり日本人です。外国人労働者もアルバイトも、中心になる社員も同じような程度ではだめなので

す。やはり中心になる人材づくり——これは急いでやらないといけないということ、私は常々感じています。

「厳しい状況」は比較の問題

厳しい状況というのは、どこの業界もいつの時代も言われています。私は造園業や建設業などの知り合いがおりますが、彼らもいつも厳しい状況だと言っています。それは比較の問題だと思います。建設業はどこの企業も30年ほど前はいくらでも仕事がありました。その当時と比較して今が厳しいと言っているのです。でも、その当時は自分の実力で稼いだものではなかったかも知れません。世の中全体が好景気にわいていたのです。

日本の農業では、特に今は稲作農業が最悪の状況だと言っていますが、それは2万円米価の時と比べて言っているのだと思います。あの時代、自分で2万円の米を作ったという人はあまりいないと思います。他力本願の2万円だったということです。種をまく時から「俺は2万円の米を作るぞ」と言って作った農家はいないと思います。今までと同じ米を作ってきたのに、たまたま2万円で売っただけのことなのです。そういうことをきちっと認識する必要があります。

閉塞感の打破を

われわれが気づかないままに、政府は農家の自主廃業を仕組み、それを待っているのかも知れません。そういうことには絶対になってはいけません。将来とも経営を継続しなければいけないプロ農家、中心的な農家、またアマチュア農家に対してもJAは支援していかなければならない立場です。プロ農家なり地域の中核農家とJAとわれわれは一体になって、「これからの農

業は俺たちで守っていこう」という強い気概を持っていかないと、今の閉塞感を打破することはできません。

責任とリスクをとる覚悟を

われわれは田んぼを預けてくださる農家に対する責任を果たさなければなりません。JAも責任を持っていると思います。一方で自らリスクを背負って農業経営をやっているのがプロ農家です。問題は、役人、役所は責任もとらなければリスクもとらないことです。お互いに一体になって盤石なものをつくる時には、指導する側も責任とリスクをとる覚悟でやらないと、本物にならないと思います。

農業法人経営体や家族経営体、集落営農組織などができました。もちろん兼業農家もあります。経営体の目的は、地縁続きや生産、品目、販売、農機の効率利用、労働力の補完と、いろいろあると思いますが、そのどれも行政区域を超え、JAを超えて連携なり提携をしていかないと、これからの日本の農業、もとより地域農業を維持していくことは難しいと思います。

目的ごとに連携を

これまでどおりに50ヘクタールを100ヘクタールに規模拡大して、個々で投資をしても何とかなったのは「2万円米価」の時だったからです。「1万円米価」では過剰投資は絶対に無理です。いかに過剰投資をなくすかといったら、目的ごとに連携するしかありません。これからの地域農業は多様な連携、提携を図っていかないと、根本的な問題解決にならないのではないかと思います。JAはそういうことを踏まえたプロ農家指導をしていただけたらありがたいと思っています。

組合員の意識改革と産地づくり

JA人づくり研究会・仲野隆三副代表

JAがなかなかできないのは、「人づくり」「ものづくり」「組織づくり」「地域づくり」「販売づくり」の「五づくり」です。JAやつしろの取り組みは、富永さんの言う「三知識」、「現場を知る」「自分たちの弱みと強みをよく知る」「過去を十分に知っている」と、「五づくり」がうまく絡み合って実践できたと思います。組合員一人ひとりにJA利用を呼び掛けたときの具体的な話しを教えてください。

JAやつしろ・富永隆裕営農部指導係長

ものが悪い、あまり量が出ていないといった組合員には、作型のどこに問題があったか、品種なのか、その品種の植えた時期が悪かったのかなどを聞き取りします。そして、細かく分析し、掘り下げて、翌年はここまで定植を完了しましょうなど、再調整をかけてやっていました。全戸対象にはなかなかできないので、まず、成績の良い組合員から実践してもらおう。そうすると、そのエリアの中で、各担当も同じ設計ができるので、意識を統一してやるということにつながっています。難しいのは、同じJAやつしろの指導員の指導の仕方を揃えることです。

JAやつしろ・平山義明経済事業本部長

JAやつしろでは、約40品目240億円の農産物を扱っていますが、JAのJA共販率のばらつきはとても大きいです。全品目をならした場合、JA共販率は4割。でも品目によるばらつきが大きい分、伸びしろはまだいっぱいある。共販率が4割で240億円ですから、共販率があと半分いけば、500億円を超えるJA農産物取り扱いのJAになれる。そこを意識すれば、地域の農家も結束できるのではないかと思うのです。

でも、イ草に関しては難しい。露地野菜については全部プール計算です。そのため、品種を変えたり、詰め方が違ったりする生産者がいると、一緒に出荷している他の生産者の値段を下げてしまう。でも、畳表は業者が各個人に値段を付ける。同じ畳表を売っても、重量も見た目も変わらないのに、生産者の間に価格差が出る。ひがみは出ますが、私の値段だから誰かに迷惑をかけていない。それで団結力が欠けているのだと思います。全国の畳店が国産のイ草を手に入れるには、八代に来るしかない。そんな状況にあるのだから団結しようと言っているのですが、まとまりません。

労働力確保は喫緊の課題

JA人づくり研究会・今村奈良臣代表

野菜地帯の北と南での労働力交換の構想はありますか。

JAやつしろ・平山義明経済事業本部長

具体的にはありません。当JAでは外国人技能実習制度に取り組んでいますが、これも限界が来ています。今、138人の中国人女性がありますが、行方不明になってしまう人も多いです。外国人に頼るよりも全国のJAグループの中で、農繁期、農閑期で分類して、その間で人材の交流をしてはどうでしょうか。

JAそうま・川又啓蔵総代

福島県・JAそうまでは、茨城の梨産地で、人手が必要な剪定の時期に当JA管内の梨農家をマッチングさせようとした。その時、部会長や役員から言われたのが、「われわれは農家ではあるけれども、農業労働者じゃありません」です。そのプライドが、彼らの今までの赤字農業を支えてきたのだろうと思う反面、その意識が普通にまかり通っている。また、外国人の技能実習生に頼ることの限界は、全国的に起きています。

サカタニ農産・奥村一則代表理事

わが地域では、年配の方があまり仕事をしながらない。そこで、大学生をリクルートできないかと思っています。大学生は4年間ありますし、そこから未来にも続くかもしれません。夜にアルバイトをしたい大学生のために、夜でもできる袋詰めの作業などがあってよい。時給は1,200円くらいで、高いかもしれないけれども、将来にそのコストが生きてくると思う。安い外国人労働者は日本に残らない。でも、大学生は日本人であり、地域にいるし日本にいる。農業のアルバイトの経験が回りまわって農業のサポーターにもなります。

県内の大学にも相談しようと思っているのが、1つの部門を任せる方法です。20～30人来るならですが、利益が出たら学生たちの分配です。そうしたら、やりがいをもって、友達をたくさん誘ってやってくれるかもしれない。

JA人づくり研究会・仲野隆三副代表

日本は先進国の中でも人材派遣会社が異常なくらい多い。それだけの人材斡旋会社があっても農業に対して人材が来ないというのは、何か根本的な原因があると思います。

JAやつしろ・平山義明経済事業本部長

昨年の12月1日、イチゴのパッケージセンターをJA直営で開きました。イチゴ農家が一番困るのはパック詰めなのです。パッケージセンターでは15名のパートを雇いましたが、まだ足りない。そこで、人手が足りないときは時間刻みのパートでも良いことにしました。これだけでローテーションを組んで人材を雇用すればいい。本人ができる時間に合わせた雇用は成功し、すぐに5人が集まりました。

サカタニ農産・奥村一則代表理事

期間雇用のアルバイトは、ちまたで1万円ならわが社は1万5,000円ぐらい払う。そうすると彼らは賃金のよいところを探して2、3年渡り歩きます。その状態が3年ぐらい続いたところで、見極めて相談して、正社員になってもらった従業員が4名います。

また、新規採用は高卒がほとんどです。うれしかったのは、去年入った社員とおとし入った社員ですが、わが社を名指しで入社してくれました。委託農家のご子息です。二十数年前から農地を預かっている委託農家のお孫さんが、入社してくる。やっぱり、やっつけてうれしかったですね。

補助金に頼らない法人経営をするために

JA人づくり研究会・仲野隆三副代表

国の諮問委員会も含めて、大型化、競争力と言っているけれども、矛盾があるのではないかなと思います。

JAいわて花巻・高橋勉代表理事副組合長

当JA管内には200ヘクタールまとめた法人がありますが、水稲一本だけだと駄目です。いくら立派な法人でも営業利益は補助金があってプラスです。そういうのを転換するには6次産業で商品売るとかしないと駄目ですね。

また、利用権設定をすると組合をやめるという組合員もいますが、水田単作地帯なので、正組合員としてそのまま残ってもらい、水管理をお願いしています。地域の方々と結び付ける、地域の農業を守るという意識を、組織の中でうまくリードしていくかに取り組まないと、なかなか法人経営も大変です。

JA人づくり研究会・仲野隆三副代表

イオンは国内で500ヘクタールを超える農地をすでに確保し、野菜を作っています。農業従事している方は、近隣の農家で。時給で採用されています。聞くところによると、まともな野菜ができていないそうです。理由は、農家は給料をもらって農業をやっているし、イオンは決められた時間の中で作業をやる考えなので、作業が終われば農家はすぐに帰ってしまう。もう一つは、その農作物が自分に対価として返ってくるわけではなく、イオンから給料で報酬をもらっているため、雇われている農家は責任感がない。彼らが自分で農業をやっていたときは、ちゃんといい野菜がとれるよう、一生懸命、頭や能力を使ってやっていた。イオンはそれを見込んで地域の農家を採用したのに、もくろみが違ってしまった。

地元の方に新しい品目などを学んでもらって、いい作物を作ろうという取り組みと、単純に労力がないから何とかしようということは、大きな違いがある。それを考えないと、これから大きな課題が生まれるのではないのでしょうか。

JAいわて花巻・高橋勉代表理事副組合長

やはり農家にリスクを負わせるというのは当然だと思います。今、私たちがやっているのは3,000トン級のントリーエレベーターです。土地はJAで提供します。資金の3割は農家が自ら負担しています。そのような事例が今年3例目、来年は4例目になります。

自分たちで使うことによってントリーエレベーターの利益が出るので、みんなで使おうということになります。そのため、利用率は非常にいいです。一番初めにつくったところはもう配当までしています。やはり、そういうかたちをとらないと。

サカタニ農産・奥村一則代表理事

JAもその一員ですから、みんなで出資して、別部門とか別会社みたいにやればいいのかではないのでしょうか。

営農指導員の育成と効果的な機械利用

JA人づくり研究会・仲野隆三副代表

JAの営農指導員がなかなか専門化できないというところがある。その辺について皆さんのご意見をいただきたい。

JA人づくり研究会・今村奈良臣代表

JAやつしろの事例を聞いてわかってもらえたかと思いますが、営農指導はサッカーに例えれば、攻守両面の役割を担うミッドフィルダーです。ミッドフィルダーがしっかりしていないと勝てない。販売を担当するフォワードとミッドフィルダーが有機的に結合しなければだめ。金融や資材担当はサイドバックだ。サイドバックは駆け上がって適切に融資をしたり、資材供給をしたりする必要があります。JAやつしろは、勝つべくして勝つ体制づくりをしているのだと思います。

そのほかの問題として、機械が過剰になっていることが挙げられます。機械利用のネットワークをなぜ作らないのか。JAは一体だと言いながら、ネットワークの発想がまだ充分でない。具体的な活動でも、さっきほど話した営農指導・ミッドフィルダー役がネットワークの核心です。機械利用にしろ人材ネットワークにしろ、横のネットワークが必要で、横のネットワークを本当につくる。そうしないと機械貧乏になることが目に見えています。人的資源の問題を考える前に機械の問題だと思っています。

JAいわて花巻・高橋勉代表理事副組合長

働く人がいないということであれば、機械のネットワークが使えればいいと思います。ぜひ検討していただきたいです。ぜひ、オペレーター付きで。

JAはだの・宮永均氏

機械の共同利用をすると、機械の使い方がみんな違うので、壊してしまうことがある。また、壊れているかどうかなどのチェックが入っていないから、次に使う人が困ったり、使う時期がぶつかったりしてしまう。神奈川県平塚市では、オペレーター付きで、受委託でもきちっとやれる仕組みをもっているところがある。そういう仕組みは非常にいいと思います。

まとめ

JA人づくり研究会・仲野隆三副代表

皆さんの関心事項と意見は、圧倒的に人的資源ですね。やはり、野菜生産をしたいとなると人材が必要となる。JAやつしろでも人材がこれからの課題だという。確かに高齢化社会で、農業従事者数が減ってくるのですが、その中で、いろいろなネットワークの中で、そういうものをうまくつないでいけるのではないかと思います。ただ、まだそこまで、JA間では議論していないのではないのでしょうか。今後、議論していかないと、一次産業を支えることができなくなってしまうだろうと思います。このあたりの問題を、次への課題として提起したいと思います。



平成28年度総会・第26回研究会のご案内

日時 平成28年8月10日(水) 午前10時30分～午後5時30分

会場 東京都千代田区大手町1-3-1 JAビル 36階 大会議室

研究テーマ JAの組織、機能、人材育成とその配置、
そして必勝体制はいかあるべきか。

参加対象 JA・連合会・中央会の常勤役員
(JA・連合会・中央会の職員はオブザーバーとして参加できます)

参加費 会員 1万5千円 会員外 2万円
(1団体で複数参加する場合<オブザーバーも含む>は、2人目から1万円)



プログラム

■平成28年度総会

■第26回研究会

▶問題提起1

「災間(災害の間の期間、時期)に生きる時代
認識をどう考えるのか。」

福島大学 特任教授
守友 裕一氏

▶問題提起2

「JAの活力とその源泉」
—組織、機能、人材育成はいかにあるべきか—
福島大学 教授
小山 良太氏

▶事例発表1

「JA横浜における必勝体制の創造」
—営農経済事業改革と人材育成のその後について—
JA横浜 常務理事
波多野 優氏

▶事例発表2

「JA横浜が進める営農改革の方向を考える」
JA横浜 営農経済担当常務理事

▶相互討議・意見交換

事務局だより

「協同組合」の姿の探究を

1月末まで、JA全中広報部に出向していました。JA全中をはじめ全国連の方々と一緒に仕事することで、組織にもそれぞれ個性があり、組織は人がつくっているということを実感しました。JAグループの「体温」を感じながら過ごした2年間は、グループの一員として働いていく上で貴重な時間でした。

その2年間、考え続けていたことがあります。JA網領の各項目を「写真1枚でどのように伝えるか」で

日本農業新聞 広報局事業開発部
岡田 有紀子

す。4項目までは、撮影するにふさわしいと思える対象を思い描くことができました。しかし、JA網領の中でも、協同組合とは何かを最も示している5つ目の項目「協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがい追求しよう。」は、どうしても被写体や構図を絞り込めずにいました。人づくり研究会を通して、私なりに「これだ」と思える協同組合の姿を見つけていきたいと思っています。