

# JA人づくり研究会通信

2017 12 December

第28号



## CONTENTS

### ■第28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
- ◎開会あいさつ ..... 2  
JA人づくり研究会 副代表 黒澤 賢治
- ◎課題提起 ..... 2  
「農協改革の経過とJA自己改革の取り組み方針」  
JA全中 教育企画課長 田村 政司
- ◎現場レポート ..... 3  
「JA自己改革にむけた取り組み実態と課題」  
広島大学 助教 小林 元氏
- ◎実践報告1 ..... 5  
「都市近郊農業地帯のJAからの報告」  
JAぎふ 常務理事 岩佐 哲司氏
- ◎実践報告2 ..... 7  
「中山間農業地帯のJAからの報告」  
JA梨北 常務理事 仲澤 秀美氏
- ◎総合討議・意見交換 ..... 9
- 平成29年度臨時総会・第29回研究会のご案内... 12
- 事務局だより ..... 12

## 「政府による農協改革と JA自己改革の課題と対応」

政府による農協改革をうけて、JAおよびJAグループにおいては自己改革の取り組みを進めているところですが、組合員の世代交代、公認会計士監査の導入に基づく内部管理体制の強化、情報技術革命の急速な進展など、JA事業の根幹に関わるいくつもの問題に直面する中で、全体を見通した中での明確なビジョンと戦略を見いだしていない状況があります。

農家組合員の営農と暮らしを守り、豊かにするためには、JAを基盤とするJAグループの組織・事業・経営が必要不可欠です。このことを認識した上で、現下の危機的状況を乗り越え、使命を遂行するためには、まずはJAのヘッドクォーター（司令塔）である常勤役員が、現下の情勢を正確に読み解き、自分の言葉として理解し、その上で、地域およびグループの経営資源を総動員して、使命遂行に必要なビジョン・戦略を構築し、実践することが必要です。

研究会では、情勢認識、現場の取り組み実態、現場で奮闘する仲間たちからの実践報告をもとに、これからJA常勤役員が何を考え、実行していくべきかを話し合い、今後の方向を探りました。今回の研究会を起点として、次回以降も議論を深めていく必要があります。引き続き、研究会メンバーの参加と積極的な意見交換を期待しています。



## 代表あいさつ

JA人づくり研究会 代表 今村 奈良臣

何かを書いたり発言をしていかないと、人間はダメになっていくということを、この頃痛感しています。JAをめぐる情勢は非常に厳しいのですが、そういった中で何をなすべきか、本研究会で活発な討論がなされることを期待しています。本研究会を通じて、新しい路

線を築くには、現状を打ち破るには、どうしたらいいかと日々考えています。皆さんには、ただ報告者に対して質問や討論をするのではなく「私の所はこうやる」「周りのJAにはこう呼びかける」というような、広い視野から提言や新たな方針を出していただきたいと思ひます。

## 開会あいさつ

JA人づくり研究会 副代表 黒澤 賢治

私どものJAは、合併して23年になりますが、最年長で販売事業に関与している方は、97歳と11カ月です。非常に階層の広い範囲の皆さんが、JAを中心に地域の仕組みをつくっています。97歳になっても従事できる産業は、農業以外ではほとんど無いと思ひます。これも、協同活動やJA改革のためではないでしょうか。

JAの事業を含めて「合意形成における仕組みづくり」が重要になると考えています。1年に4回、明治時代から続いている集落座談会を開催していますが、組合員の参画率は高いです。現在、営農センター長と基幹支

所の支店長が事務局を務めています。それ以外の7基幹支所、40人ほどの組合員で構成された運営委員会が中心となり、自主的な自立ある運営をしています。運営委員は自ら企画に携わり、出席者のチェックをして、会場を設営し、まとめ、そして翌日の朝9時までにJAの組合員相談課に議事録を提出します。こういった「連携」が、今日の協働活動を支えているポイントです。また、多くの若者が座談会に参画している最大のポイントは、運営委員のほとんどが地域のリーダーだということです。そこからステップアップして、JAの運営に直接関与する組織の代表



者やJAの経営スタッフが育っていきます。

「人づくり研究会」という名前ですが、共に育つという「共育」を、組合員と長い歴史に支えられて実践し、そして今日に至っています。意義のある研究会になるよう願っています。

## 課題提起

### 「農協改革の経過とJA自己改革の取り組み方針」

JA全中 教育企画課長 田村 政司

今回の問題を解決していくにあたり、私たちが対応していくべき最大の要素は、組合員の参画です。組合員たちがJA運営やJAの事業に対してきちんとコミットすることが全国のJAでできれば、理不尽なJA改革や規制改革推進会議の動きに対しても対応

することができます。今回の一連の改革は、実際にそこから掘り起こしていかなければ、解決や対応ができないくらい根深い問題をいろいろな所から投げかけられるのではないかと考えています。

こうした状況下では、JA経営者が

各JAの地域の実情や経営の実情の中で、自らが置かれた経営環境をきちんと見極めることが必要です。それぞれの置かれた状況の中で、いくつかの要素を見極めていくことが重要です。その上で、経営戦略と今後どうしたらいいのか、将来に向かってどうしたらいいのかを考えていく必要があります。



# 「JA自己改革にむけた 取り組み実態と課題」

広島大学 助教  
小林 元 氏



短期的には、平成31年4月の全組合員調査に向けて、1年半で何をしたいかを考える必要があります。その上で、中長期的には地域農業や地域のランドデザインの創出や組合員の運営参画の仕組みなどを再検討することが必要になります。

## 農業の改革とJA自己改革

今年「農業競争力強化支援法」と関連8法が成立・施行されました。農業というもの、農政というのが、本格的に変わると言えます。「大転換」の時代に入り、国が日本の農業のあり方を変え、その中でJAグループも三くだり半をつきつけられるところに来ているという認識が、これからは必要になります。

今後「卸売市場法」の改正の議論が、大きな話になると予想されます。そもそも「農業競争力強化支援法」と関連8法の中で、JAグループは「TPPがEPAが」と言ってきたのですが、今や非関税障壁は国境というものを飛び越えたわけで、こういった状況を鑑みれば、農業と農政を取り巻く環境に対しては特にシビアに考える必要があるのではないかと認識しています。

第27回大会で出てきた重点実施項目は、農林水産省側を見ながらつくった項目で、私たちがどうい地域農業をつくっていくかという話ではありません。つまり、全国どこのJAに行っても、おしなべて同じ形の自己改革の工程表があって重点目標があるという、金

太郎飴のような状態になっています。ただ並んでいるだけなのです。こうした中で、先進的な取り組みをしているJAも実際にはあるのですが、ほとんどが今回のJAの自己改革から始めたわけではなく、10年、20年、30年前から取り組みを始めています。このようなJAの役員と話をしていると「いわゆる自己改革を入れたと書いてはいるけれども、昔からやっていることをしっかりやって、今の環境に合わせてこういう新しいことをやっていくのだ」ということを語ってもらえます。しかし、こういったことができていないJAだと、自己改革がお題目となっていて、メニューだけが並んでいて説明ができないという状況になっています。特徴の1つが「役職員の現状認識が極めて希薄である」ことです。自己改革の重点実施項目から分かる通り、縦割りの事業・組織になっている中で「総体としてJAはこのようにする」と最初に書いてありますが、事業の実施項目の中からはまったく見えてきません。なぜかという、縦割りになっていて「こうしたいんだ」というデザインがないからだだと思います。つまり、組織や協同組合というものを「いったいどうやって考えるのか」ということが置き去りにされているのです。

## ランドデザインの創出

営農面において重点実施項目は、購買・販売を含めて並んでいますが、ここで必要なのは、JA管内の地域農業の将来図を描くことです。「私たちの地域は、20年後、30年後にこんな農

村になっている」といったランドデザインが必要です。優れたJAに共通するのは、地域の農業全体を「こういうふう考えるのだ」という大きい絵であり、地域農業のランドデザイン（日本型農場制）があることです。ストーリーでしっかり地域農業の将来像を語れて、そのランドデザインに対して、そのために「こういう事業や支援策をやるのだ」というところがあるのです。

他方で、現在の自己改革のメニューの中身は、地域の大規模な農家に対して「私たちはこういうことをしますよ」というメニューが並んでいます。全国約200のJAの自己改革工程表を見ましたが、生産部会の話や、日本の農業を支えてきた機能についての議論はあまりありません。メニューだけ並んでいて、横串が刺さっていないのです。横串が刺さっていない理由は、デザインが無いからだろうと感じました。

誰がデザインを描いたりビジョンを描いていくのかということを考えると、やはり役員と職員の育成は重要です。特に役員に関していえば、JA経営の中でどういう投資を行っていくか、経営戦略ということを考えるべきだと思います。ここでポイントとなるのが、組合員とよく話し合うことだと改めて認識しています。

## 営農経済事業の見える化

私は、営農経済事業の「見える化」が必要だと考えています。平成31年4月の全中の全組合員調査に向けて、今年試験的に組合員調査を実施しました。調査の中で全中は、単位JA

に対して「アンケートを取る時に、自分たちがしていることを紹介するペーパーを作成して持って行ってください」とお願いをしました。いくつか資料を見ましたが、重点9項目がただ並んでいたり、中期3カ年計画の自己改革の部分を切り抜いたものであったり、そういったものを持って組合員のところに行っているJAがありました。しかし、組合員はJAの役職員の言葉で書いてあるような資料には興味がありません。私たちがやっていることを、もっと組合員の目線で見えるようにすることが必要なのです。

JAのことを知らなくなった組合員が多いことは、大きな問題です。また、JA側も組合員のことを知らないということが問題だと思います。短期的には、広報力や発信力を強化していかなければなりません。JAのことを知ってもらうことが必要です。

### 組合員への対応

組合員の積極的な参加や運営のあり方を、常に考えていかなければなりません。また、協同組合運動としてのJA自己改革というものを、それぞれのJAでしっかりと組み立てていくことが必要です。平成31年4月までの短期的目標としては、とにかくJAのことを知ってもらうことが重要です。その上で「つないでいくこと」が必要です。しっかりと組合員をつないでいくこと、それを中長期

的な目標として達成できるかが問われています。

短期的な目標としては、役職員による訪問や意見交換は当然必要です。また、営農経済事業を見える化して「地域農業をこうしていきます」ということを組合員に知ってもらい、「こんなことを私たちはやっています」ということを、直売所や支店活動で広報誌などを使って多くの人に知ってもらい、准組合員にJAを知ってもらって「ファン」になってもらう。このような取り組みが平成31年4月をめぐりとしたJA改革に対する喫緊の対応でしょう。

### 組合員の参画を促すために

私たちが考えなければいけないのは、組織力強化や運営参画です。現在JAが置かれている環境の中で最も大きな問題は、ガバナンスモデルとマネジメントモデルの間にズレが生じていることです。小さなJAだった頃の組合員との関わり方やJAの運営のあり方を引きずったまま広域合併を繰り返し、1県1JAまで大きくなってしまいました。このような状況の中で、いまだに村JA時代のガバナンスモデルを越えるものを、私たちは作りだせていないのではないのでしょうか。こうした状況下で全国連の事業連を中心としたマネジメントの仕方がおりてきて、それがかみ合っていないという状況があります。

JAが広域化する中で、ガバナンス

ス、つまり組合員が運営参画するような仕組みがしっかり確立していないままであることは、大きな問題です。この問題を解決するためには、基本ルートを再検討しなければならないと思います。JAの役員は地区代表というかたちで、古いJAの単位から選出されていますが、このシステムは、集落組織、いわゆる基礎組織と言われているところに基盤を置いています。集落組織も脆弱(ぜいじゃく)化していて、機能もなくなっていますが、地区代表の理事選出のベースになっています。1県1JAが出てくる現状に合っているのか、JAの方向性、組合員の考え方に合っているのかということを含めて、このガバナンスの基本ルートについては、再検討が必要だと考えています。集落がダメならば、支店単位でそういった運営組織ができるか、組合員の声を聞ける組織ができるか、そういったことを議論していかなければいけません。

さらに、組合員が主人公になるために、いろいろな人が参画する場を、組合職員教育を含めてどのようにつくっていくのか、ということを考えることが重要です。協同組合であり続けるため、協同組合の運営の方法というものを組合員目線でもう一度組み立てることが必要です。それこそが、自己改革の遠い目標ではないでしょうか。





## 「都市近郊農業地帯のJAからの報告」

JAぎふ 常務理事  
岩佐 哲司 氏

もうからない時代になった今、いかに食べていくかということを考える必要があると思います。「JAは誰のものだ」といった議論はもちろんですが、それだけでは経営は維持できません。どうやって組合員や職員の暮らしをより良くするかということを考え、実践していく必要があります。

### 中期経営計画の策定

「農協法」が改正され、目指す方向が分かってきたため、今までの「中期経営計画(以下、中計)」や、短期的な「農協法」改革に対応するロードマップのようなものを作成して対応しました。

まずは認定農業者を回ろうと、昨年7月から、304人いる認定農業者などを、5人の常勤役員で全戸訪問しました。今年も8月に実施しました。

計画や行動は、まとめて出来上がっているわけではありません。「やれることをとにかくやってみよう」という気持ちでやれる事から実践しています。自己改革では、サブテーマとして「販売高100億円、新規就農者100名、貯金残高1兆円」と設定しています。

新規就農者は現在30名まで来ており、今年中に40名ほどになる見通しです。農業者の所得増大については、組合員向けに多くの対策を組み立てています。例えば、生産資材の低減で肥料農薬を安くしたり、経営サポート資金で農業支援をしたり、生産組合の出荷奨励金を出したりしています。また、インショップや移動販売車事

業を展開し、イベントも積極的に開催しています。

中計の策定に当たって、今年は最初にランドデザインを描くところから部長会で議論しました。それを各部に持ち込んで、各部が自分の部で何ができるか、例えば「農業の活性化」という題であったら、その目的について金融部は何ができるかということを考え、また部長会に持ち込んで、3カ年計画を作り上げました。そのため、部長の理解度が増し、納得感があるため、横串が入りやすくなったなと感じています。過去の計画策定では、若手のプロジェクトを中心に策定したこともありますし、コンサルを中心にして作ったこともありますが、部長を中心として作成した今回の3カ年計画が、やり方としては一番よかったと感じています。

### 組合員へのアプローチ

JAぎふは、住宅ローンについて、年間700件ほどを2つのローンセンターで扱っています。利用に当たっては准組合員になってもらいますが、利用者は金利が安いから、あるいは住宅メーカーの営業マンに誘導されたからという理由の人が大半を占めています。そのため、自分が准組合員だという認識がない人や「契約のときだけ支店に来たけれど、それ以来支店に行ったことはない」という人が多いだろうと考えました。この状況を受けて金融部が、准組合員を農の応援団にするためにはどうしたらいいのかということを考えて開始した活動が、住宅ローン先への農

産物収穫体験です。圃場に近い支店だけ、10支店くらいですが、該当支店で住宅ローン利用世帯に参加を勧めています。夏にはエダマメの収穫体験、12月にはジャガイモの収穫体験を予定しています。

また、不動産部の活動ですが、農園付き貸家を提案しています。岐阜に需要はないだろうと思い、発案から何年間も手を付けていなかったのですが、実際に取り組みを始めてみると、空き家率ゼロという状況です。この取り組みの良いところは、管轄が支店ということ。支店の職員が栽培指導をすることにしています。

一般のアパートについては、岐阜は空き家率が高くなっているため、一定の地域以外は、アパートの推進もローンの取り扱いもやらないこととしています。正組合員については1つの資産運用の形として、そして入居してもらう人にはJAの理解を深めてもらう場になれば、と考えています。

また、最近活動を開始したのが、「みらいJAプロジェクト」という取り組みです。「組合員とJAの距離が遠い。どうしたらいいだろうか」という意見をもとにプロジェクトを立ち上げ、まずは役員、それから部課長から組合員宅へ出向こうと話し合い、重層訪問を先月から開始しています。支店では貯金残高をもとに組合員宅を訪問、それ以外のところで、1支店5先から10先程度、それぞれのカテゴリーごと訪問することとしました。昨日、私もある支店へ行ったのですが、基本的に1億円以上を

役員が回る。その下は支店長と部課長がそれぞれペアで回るといったことを行いました。活動の狙いは「部課長が現場の声を聞く」と、支店が「自分たちだけやらされている」と思わないようにし、オールJAでの活動にしたいというものです。

### 組合員の意思反映

昨年から認定農業者への訪問を始めました。JAと取引がない認定農業者のもとにも訪問していますが、「来ないでくれ」と言われた役員は1人もいませんでした。また、認定農業者と生産部会長を集めて、5会場、それぞれ30人から150人くらいの規模で、意見交換会を開催しています。昨年の題目は「JA改革」、今年の題目は「意見集約」ということで、来年度の役員改選について議論したいと思っています。さらに、支店運営委員会の全体研修会を今年8月に初めて開催しました。

組合員アンケートについては、昨年中計を作成したときに1回、昨年末に1回、アンケートを実施しました。1回目は「どこに期待するか」、2回目は「成果はどうだったか」を問うアンケートです。アンケートでは「肥料・農薬が高い」という結果が多かったので、この問題に早速着手しました。

また、改善すべき点として「営農指導」「情報発信」が挙げられたので、問題の解決に向けて取り組みを始められています。

### 機構の変更

さまざまな変革に対応するため、機構も変更しました。まず「改革推進室」をつくりました。これは私の下に部長を置かず、室長は課長級の職員を置いています。どこにでも行き、どこにでも口を出し、一緒に仕事をし、「成果は現場に」をモットーに行っています。改革推進室が機能している理由は2つあります。1つは役員直轄にしたこと。もう1つは、選んだ職員の資質が良かったということです。

さらに、農業融資を伸ばしたいということで昨年度「農業金融サポート室」をつくりました。経営指導まで行いたいと考え、名前を「農業経営サポート室」に変更しました。営農部ではなくて金融部に設置したというのが、動き出した理由だと思っています。

### 職員の意識改革

私は、つまびらかに情報を公開するのが協同組合だと思います。そのため「悪いことも良いことも全部公開してくれ」と言っています。職員向け情報ツールとして、2カ月に1回、「改革ニュース」を改革推進室が発行しています。ニュースでは、時々のJA改革のことや、改革に対してどのような行動を起こしているかを題材にしています。

さらに「働き方改革プロジェクト」を立ち上げて、それぞれの部門ごと、営農担当者や本店の職員などの集まりごとで、「どのような職場にしたいか」

「残業を減らすにはどうしたらいいか」というようなテーマのプロジェクトを行い、何回か話し合ってもらい、先日一次答申ということで発表してもらいました。現在は第2回目で、それぞれ常勤役員会に呼んで、詳しく教えてもらっています。来年早々には、具現化したものを職員に提案したいと考えています。

内部統制については、周知の段階に入っています。経済のマニュアルを作成しましたが、手間をかけずに現場が回ることを念頭に置いているので、成果物としては期待しておらず、作成したマニュアルで十分だと考えています。

### 正組合員の増大に向けて

正組合員の増大については、昨年、購買利用者2,800人のところに行って、正組合員になるように話をしてきました。そのうち1,700人の資格が変更になりました。

今年は、高額の貯金者で准組合員の所へ出向いています。また、職員全員が正組合員になろうという取り組みを始めました。さらに、正組合員の利用率を上げていくことを目的とした取り組みを始めました。JAぎふは今後、貸出金を伸ばす必要があると考えています。そのため、査定のシステムを導入して、伸ばすツールにしたいと考えています。「なくては困る」といった声があがる事業をみんなで考えていこうと話しているところです。





## 「中山間農業地帯のJAからの報告」

JA梨北 常務理事  
仲澤 秀美 氏

地域の組合員が、JAが何かしてくれを待っているとしたら、それは間違いです。何をしたいかは、組合員が決めることです。JAは、アクティブメンバーの願いをかなえる道具です。そのようなJAでありたいと思います。

### 中期経営計画の策定

JA梨北は、平成5年に合併しました。当時、行政は1市6町3村で9JAありましたが、合併ではなく「合体」であったかもし、しばらくは業務を回すことだけに必死となる日々が続きました。合併から20年経過して、ようやく経営理念を制定することができました。

JA梨北は、合併の平成5年から「中期経営計画」を立てています。現行の中期経営計画は、平成26年度に策定したのですが、「経営方針」では、組合員の営農を守る持続型農業の実現に向けて、当時すでに「パートナーシップ」という言葉を使用しています。また、組合員の生活を守る総合事業体としての役割の発揮に向けて「JAの総合機能」や、「食と農を基軸とした地域づくり」などにも言及しています。「組合員の財産を守る健全経営の確立」として、私たちが何を忘れていたのかを考え「協同組合の原点および協同活動の意義の継承」なども明記しました。

平成26年度に策定した第7次中期経営計画の内容が、JA改革の柱になるということは、これを策定している頃には思いませんでした。この中期経営計画も終わりに近づいており、次はあるべき姿の追求をしたJA梨北が、何を

目指すかを考え、策定しているところです。

### JA梨北の自己改革

平成26年度に策定した第7次中期経営計画と自己改革の工程表は、方向性がほとんど同じでした。JA梨北はできることを一つずつ改善してきました。そのため、自己改革が騒がれたとき、むしろ私たちは「方向性は間違えていなかったのだ」という手応えさえ感じました。改革を計画するということが、どちらかという不思議でした。改革は、計画してできるものではありません。多くの改善を積み重ね、その結果、改革できるのではないのでしょうか。改革には、始めも終わりもないと思います。

JA梨北の自己改革の根幹には、営農指導事業があります。主流となるのは、生産部会やベテラン農家などの多様な担い手です。中山間地域ですが担い手経営体も多いので、二本柱で対応しています。

特に、中山間地域の農業振興は、大規模農家や法人、集落営農組織などと連携しなければできません。しかし、集落営農の跡継ぎがない実情です。このような状況にあって、JAは何ができるのかを考えました。そして、担い手経営体の潤滑油となり、決して困り込むのではなく、担い手経営体が、それぞれに情報を交換し、それぞれに相乗効果を発揮し、それぞれに農地の集積と円滑化をして、地域の農業を守るための取り組みを始めました。

### 技術の利用と連携

JA梨北は、気象に打ち勝つ農業を課題にしています。平成24年度から「ウェザーニューズ」と契約し、情報を購入しています。そして、購入する中長期予報をもとに営農指導をしています。

また、生産者の頭の中やそれぞれの経験の中にある栽培技術がテキスト化されていないことも問題であると考えました。その問題を解決するため、IoTを駆使して生産者の栽培技術を可視化する取り組みを始めました。簡単に言えば、農業のテキストを作成することです。例えば、ブドウの選定作業の設計図をつくるといったイメージです。後継者のためにこのような取り組みをしたところ「農林水産業みらい基金」の助成を受けることができました。

また、高齢者のことを「高齢技術者」と呼んでいますが、高齢技術者には、つくる技術はありますが、労働力が伴いません。その労働力を補う方法として、農福連携の取り組みを始めました。知的障害者の方々の、単純作業を繰り返す高い能力を生かして労働力を提供していただいています。労働力を確保するもう1つの方法は、産学連携です。JA梨北から2時間ほどの都心の郊外には、体育会系の大学生がいるので、彼らに労働力を提供していただいています。労働力を提供してくれた学生たちが、農業をビジネスとして考え、就農してくれたら、と考えています。

## 梨北ブランドの展開

JA梨北には後継者不足や施設の老朽化など多くの課題があります。その中でも怖いことは「もう年だから農業は終わりにする」という生産者の言葉です。そこで私たちは、作ることに誇りを持ってもらおうと思いました。作ることに誇りを持ってもらわなければ「超高齢社会に屈してしまう」と思ったのです。そのため、梨北米のブランド化を行い、生産物統一ブランドまで横展開しました。

JA梨北の生産者は「もったいない精神」が旺盛で、「作ったものはすべて売りたい」と考えています。「一流になるために捨てる」ということができないため、JA梨北を一流の産地にすることは難しいと考えました。そのため、段階的なブランド化で廃棄ゼロを目指しました。トップ商品だけで構築したブランドは、いつか廃れてしまいます。段階的にブランド化して、底上げをすることが、農業生産や生産者所得の増大につながります。

販売事業の今後の課題は「梨北ブランドのロゴが付いている物は安全だから安心だし、おいしい」と消費者に言われるようになるため、ストーリーのある差別化戦略を展開することです。「どこよりも糖度が高い」「どこよりも形がいい」といった「よりも戦略」ではなく「オンリーワン戦略」、言い換えれば、差別化戦略を展開していくことが必要だと考えています。

## 高齢者への対応

JA梨北では、高齢者対応も大きな問題となっています。高齢化率17%という地域もありますが、62%という地域もあります。ビジネスが成り立つ地域は、企業がビジネスとして対応するかもしれませんが。しかし私たちは、ビジネスとして成り立たない地域の最後の砦とならなければいけないと考えています。地域の問題は、JAでなければ対応できないと

思います。JA梨北では、買い物困難者のために食材事業や配置購買を行い、さらに移動販売車も走らせています。「ほかに必要なものはありますか」と声をかける一声運動も展開しています。職員が毎月する外務は、安否確認です。日常生活においてJAの必要性はあまり意識されないかもしれませんが。しかし、たった1人でも「JAがなければ生産物の販売ができない」「JAがなければ生活ができない」という人がいるのであれば、JAは経営していかなければならないと思います。

## 組合員メリットの創出

JA梨北の目標は「選ばれるために組合員メリットを創出する」ということです。組合員には「使う権利」はありますが「使う義務」はありません。現代は、日常生活の中で、JAの存在が意識されません。そのため私どもは「都合のいいときに使っていただけるJA」になって選ばれるべきでなければなりません。選ばれるためには、組合員が組合員であることに満足し、選ばれるJAにならなければなりません。そのためには、組合員メリットがなければいけません。組合員になりたい、そう思われる事業、そう思われる組織になることが必要ではないでしょうか。

## 職員の意識変革

アクティブメンバーシップを構築していくには、組合員の意識を変える前に、まず、JAが意識を変える必要があります。今年8月、下期事業推進大会で、全職員に、30分かけて改革の話をしました。改革の話というより、6つの改革の整理整頓です。「農業改革」「農協改革」「JA改革」「全農改革」「自己改革」「農政改革」の6つについて、それぞれが何を意味するのか、職員が説明できるように話しました。

“農協たたき”の農協改革に毅然として立ち向かい、自己改革で存在

価値を取り戻すためには、ストーリーで「見える化」して伝える必要があります。そのためには私たちが、JAが、懇々と語るができなければいけません。私たちが語って、取り上げてもらえるようなプレスリリースをする、受け答えをすることです。広報費をかけるのではなく、私たちの自己改革への思いをかけることが重要です。見える化は、広報費の額で決まるわけではありません。強い思いと、見せるタイミングこそが大切です。どんな小さなチャンスも逃さず、ありとあらゆる場面で「自己改革に取り組んでいます」とアピールする必要があります。そしてJAが常に自己改革にこだわり続け、やがて組合員が興味を示したときに、説明して受け入れてもらうことが必要です。

## 組合員の強化と拡充

さまざまな課題はありますが、私たちは、政府が求める改革ではなく、組合員が求める改革をしなければなりません。政府は、農業改革をしようとしていたはずですが、いつの間にか濁点を取り、農協改革に切り替えてしまいました。政府が管轄する公正取引委員会も、ここ5年間、JAをターゲットにしています。

私たち一人一人が声を挙げて、それは届きません。そこで、組合員と共にその声を届けたいと思います。組合員の声を届けるためには、組合員のアップセルが必要です。組合員によりJAを使ってもらうことによって、組合員基盤を強化することが必要です。

また、今後は組合員基盤の拡充に取り組まなければいけません。JAという組織を知らない人たちにとって、JAは摩訶不思議な組織です。その摩訶不思議な組織の自動ドアを開け、高い敷居を越えて入ってきてくれる、ニュー・パートナーやニュー・ファミリーを拡充していかなければならないと思っています。



## 参加者からの意見と課題

### 広島大学・小林元助教

役職員が「JAとは何か」ということをきちんと理解し、自信を持たなければいけないと思います。このような前提の部分はこの1年半の始めにまず取り組まなければいけません。また、JAの自己改革をこなすことができる職員をどのように育てていくのかを考えなければならぬと感じています。併せて、JAが果たす社会的役割は何かを改めて考える必要があると思います。

JA人づくり研究会として、どのような人材を育てていくのかを考えることも大切ですが「JAとは何か」「われわれJAとは何か」ということを各々で考えられるような運動を展開していく必要があるのではないのでしょうか。

### JAぎふ・岩佐哲司常務理事

協同組合にはいろいろな人がいて、いろいろな考えがありますが、とにかく優しい組織でありたいなと思っていますし、そういう思いのある協同組合をつかっていきたいと思っています。

### JA富里市・仲野隆三元常務理事

常務は「組合員とはどういうものか」という視点を持つ必要があると思います。今の役員は、自分がどういう立ち位置であるかをよく理解していないことが問題だと思っています。

### JA東京中央会・榎本輝夫専務理事

平成31年度の公認会計士の監査が入るまでに、内部統制、ガバナンスをきちんとやっていかなければならないと考えています。今私たちJAがやるべきことは、ガバナンスと内部統制をしっかりやること、そして何とか公認会計士の監査を乗り越える力を付けることだと感じています。

### JAえひめ南・黒田義人代表理事組合長

JAは今、正念場だと思います。各JAが置かれた地域固有の事情の中でアンケート対象者に支持してもらうためには、組合長をはじめ、各常勤役員も上席職員も、職員全員が気持ちを1つにして、同じような言葉を語っていかねばならないのではないのでしょうか。

### JAみどりの・阿部雅良代表理事専務

産業組合から出てきたときの600万人の生産者がいたときと、現在のような180万人しかいないJAの状況下では、異なったJAというものをつくらなければならないと思います。また、命のもとである食料を守ることが、JAの使命だと思っています。

### JA 梨北・仲澤秀美常務理事

JAの社会的使命は「誰も取り残されない社会」をつくることです。そこは見失ってはいけないと思います。企業は不採算部門を切り捨て、弱きを切り捨て、強きが動けばいいという理屈ですが、協同組合は、必要たるものは不採算部門であったとしても切り捨てることができません。弱きものを切り捨てず、強きものと歩み寄ることを潤滑油として成すことがJAの役割ではないでしょうか。政府が言う「強い農業」を当てはめられる地域はいいですが、強い農業を当てはめることができない中山間地域においては、強い農業ができる大規模農家と中小農業の橋渡しをすることが、JAの社会的役割だと思います。

JAは協同組合なので、トップが変わります。トップが変わるときに、理念・方針をきちんとつなぐことができるかどうか、この組織の大きな課題だと思います。

また、職員の意識改革について、平成16年ごろのJA梨北は、すべての職員が「本店が決めた目標をやらされている」といった意識を持っていました。この状況を変えるために、目標の数値を知らせる際に「なぜそれをしなければならないのか」「それをしなければどう困るのか」を伝えました。また、助成金や奨励金などについても説明しました。現在では職員の誰も「やらされている」とは言いませんし、自主的に職員会議が行われるようになり「この方向で取り組もうと思います」と報告が入るまでになりました。根負けせずに職員に向き合うことが必要ではないのでしょうか。

さらにJA梨北では、職員にすべてのことが伝わるよう、常勤役員が担当支店を持ち、本店の執務長も担当支店を持っています。本店の執務長は自分の現業としての仕事もありますが、支店の目標達成や支店の運営が確実になされていることが執務長の目標です。常勤も全体を見る必要がありますが、3人の常勤がそれぞれに13支店の担当を決めています。すると、自分の担当する支店は、一生懸命に声をかけるのです。このように、責任の在りか、管理の所在を明確にすることで、職員の意識が変わってきたと思います。

## 情報の発信・共有について

### JA千葉東葛・加藤久雄元副組合長

私は役員を辞めて5年ほど経つのですが、組合員になってから情報が伝わってこなくなったと感じています。中央会のセミナーなどの情報は、役員には話が届いても、組合員にまで話が回ってきません。一緒にJAを動かす役職員と組合員の両方でJAという組織は動いていくのだと思うのですが、片手落ちになってしまっていて、JA改革や農業改革の話をして情報量の差ができています。情報の非対称性といって、話がかみ合っていない状況になっています。

組合員にJAの取り組みや自己改革を伝えるには、本よりも入りやすい、DVDを利用することが効果的ではないかと考えています。

### JAしまね・高木賢一代表理事専務

各職員にトップの考え方や役員の考え方を伝えるため、月例の組合長の朝礼の訓示にテレビ会議を取り入れ、各部署や支店に見てもらっています。

また、組合員は「地区本部制」を取っており、本店の常勤のほか、11の地区本部に常勤、常務を2人置き、管内の組合員対応をしています。

### JAぎふ・岩佐哲司常務理事

現在はインターネットなどから自由に情報が取れる時代ですが、生で聞く情報は違うと思っています。そのため、多くの人いろいろなところへ出るように、指示をしています。

また、組合員に情報を効率的に伝えるため、コアな組合員、正組合員、他の正組合員、准組合員、地域の人たちに分類して、ターゲットを決めて、それぞれに向けて発信を始めました。ターゲットごとに発信していくことが重要だと考えています。

### JA東京中央会・榎本輝夫専務理事

組合員に情報を伝える、そしてJAの内部の情報を伝えるということは、非常に重要なことだと思います。しかし、組合員との距離が大きく広がってしまったため、今後はいかにJAを知ってもらうか、そのためにどのような活動を展開するかを考えて行く必要があると考えています。

### JA上伊那・牛山喜文代表理事専務理事

自己改革実践状況の報告については、JA長野中央会が作成したDVDがあり、JA上伊那では支所運営委員会で、すでに2回見てもらいました。

その前段では、役職員も知らないわけにはいかないので、それぞれの部、あるいは支所単位ごとに、JA改革や自己改革などの内容を検証しながら、役職員全員が見て、組合員のところではすでに2回見てもらっています。支所運営委員は約1,000人いますので、2,000人程の組合員が見ています。

2回目は9月に見てもらいました。大勢の人がいる会場で意見を求めても発言が出ないということで、7、8人のグループに分けて、グループワークを行いました。30分～40分くらいグループ単位で話し合ってもらって、DVDの感想など、たくさんの意見が出ました。その内容が10月7日付の日本農業新聞の全国版に出ていると思います。過激な内容かもしれませんが、役職員は当然、組合員にもその内容は見てもらっていいのではないかと感じます。

## 消費者に対する取り組み

### JA梨北・仲澤秀美常務理事

JA梨北がこの10年間歩んできたやり方に、私は自信を持っています。職員にも自信を持ってと言っています。私は職員を信じています。「あなた方は652あるJAの中でも私の信頼する最高レベルの職員だから、付いてきてほしい」と、常にそう言ってお願ひしています。年に2回、全職員を集める事業大会がありますが、私のスピーチの際には、全職員の顔が上がります。また、組合員からは、地域を歩いているとあちらこちらから「常務、元気か」と頻りに声を掛けられるようになりました。

私は消費者の目を持っています。この目線を忘れずに、地域の女性の声を拾っていきたいと思います。そして「この社会にJAがなかったら、取り残されてしまう人たちがいる」ということを多くの人に理解してもらえよう、活動をしていきたいと思っています。全組合員のアンケート調査の結果がどのような結果であっても、私たちが必要としている組合員と、組織を理解している人々の声をまとめれば、そして私たちが「経営していこう」と思っていれば、JAの存続は可能だと思います。



#### 広島大学・小林元助教

いま、私たちが目を向けるべき人々は、購買行動を行うお母さん、暮らしの財布を握っているお母さんです。そういった目線を持つ、女性の役員が少ないJAグループの現状は、改善していく必要があると感じています。

#### JA全中・田村政司教育企画課長

JA東京むさし管内の三鷹市では「営農ボランティア」が活躍しています。農家の労働力が不足している状況の中で、消費者がものを買うだけでなく、農作業に従事するケースが少しずつ増えていて、共感の輪が広がっています。

地域住民、消費者も含めて、農業の担い手として多様な活躍の場づくりをもっと進めていく必要があります。農業の担い手として、消費者や地域住民の活躍の場をつくることには、大きな可能性があります。団塊世代で退職して時間ができた人や、年金に加えてお小遣いが欲しい人、健康づくりや仲間づくりなど、いろいろな意味で、農業や地域にコミットしたい消費者はたくさんいるのです。こういった人たちに対して、例えば支店単位など、きめ細かな単位で声かけ運動をしていく、あるいはコーディネートをしていくと良いのではないのでしょうか。

私も営農ボランティアの活動を見ましたが、ボランティア参加者は「農作業は面白い」と話していました。農業の持つポテンシャルに着目して、多くの人々と共に農業を展開していきたいと考えています。

#### 今村奈良臣代表

JAでもサッカーのように、戦略戦術について徹底的に討議を深め方針を決めていく、そして実戦に生かす必要があります。サッカーのフォワードが、広い意味での販売に当たります。直売所をはじめとして「どのように売るか」「どのように付加価値を付けて売るか」を考えなければなりません。ミッドフィルダーは、広い意味での営農企画です。私はJAの基本は、営農企画だと思っています。「どのような生産指導をするか」「資材はどのように使うか」といった、技術と営農に関することは幅広くやらなければなりません。バックスは、金融や共済、購買事業などが該当します。そしてゴールキーパーが、すべての仕事を管理します。こういった陣形をいかに動かすか、それぞれの能力をいかに発揮させるかを考えなければなりません。

また、大切なのはサポーターです。サポーターは、控えている組合員のことを指します。サポーターには、若者も高齢者もいます。業種も、行っている農業も違います。強いチームは、サポーターとして女性を組織しています。例えば、野球で言えばカーブ女子です。JAで一番大事なものは、組合員であるサポーターを増やし、味方につけることです。サポーターを大切に「この力で私たちは勝つんだ」というエネルギーを発揮しているところは、多大な起爆力を持っています。大事なことは、自分たちの基盤をどう固めていくかです。これはJAにとっての永遠の課題です。

女性を起用することも重要です。女性の持っているエネルギーに注目して、サポーターの女性たちの行動をさらに広げていくために、自分たちが何をしていくべきなのかを考えて行かなければなりません。それこそが、JA人づくり研究会の使命だと思っています。

#### 茨城大学地域共創教育研究センター・川又啓蔵客員研究員

これからは、世間を味方につける方法を考えていかなければならないと思います。組合員に調査を実施するだけでなく、世間をサポーターにするにはどうすれば良いかを考える必要があります。私は、もっと消費者に近づいてもらいたいと思っています。組合員と組合組織そして職員の関係のみを考えるのではなく、世間とどう付き合うか、世間がどれだけ味方になってくれるのかを視野に入れなければなりません。「JAはなくてはならない」ということを、組合員や地域の利用者だけでなく、JAを見たこともない都会の住民も含め、新自由主義の恩恵に預かっているタワーマンションに住んでいる人も含めて、そういった世間をどれだけ味方につけるか、消費者をどれだけ味方につけるか。このことを組合員と近づくこと同様に、考えてほしいと思います。

それには設備も施設もありません。意識改革だけであり、世間を味方につける即答力、発想力だと思います。



# 平成29年度臨時総会・第29回研究会のご案内

**日時** 平成30年1月18日(木) 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 27階 大会議室

**研究テーマ** 「真のJA自己改革にむけたJA経営の今後のあり方を探る」

**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29年度臨時総会

### ■第29回研究会

▶ **課題提起** 「現場の動きからみえてくるJA自己改革をめぐる諸課題」  
JA人づくり研究会 副代表 仲野 隆三

▶ **現場レポート** 「JA自己改革にむけた取り組み実態と課題」  
JC総研 主任研究員 西井 賢悟

**発表テーマ**：「農協改革、JA経営をめぐる状況認識とJA自己改革の実践と課題、今後の対応方向」

▶ **実践報告1** 都市地域JAからの報告  
JA福岡市 専務理事 宗 欣孝氏

▶ **実践報告2** 純農村地域JAからの報告  
JAみっかび 代表理事組合長 後藤 善一氏

▶ **総合討議・意見交換会**



## 事務局だより

### 協同組合は持続可能な社会の“主役”

日本農業新聞事業開発部 次長  
小菅 真

協同組合に対する国際的な評価が、近年高まっています。2016年には、「協同組合の思想と実践」がユネスコの無形文化遺産に登録され、日本国内でも協同組合関係者に周知されました。国連は「持続可能な開発目標(SDGs)」を掲げ、その牽引役として協同組合に期待を寄せています。高まる評価と採択の背景には、世界規模で格差が拡大し、地球環境が限界に近づいていること、そして大量生産・大量消費を前提とする従来の資本主義の在り方では、これらの問題は解決されない——といった認識があるようです。

SDGsは、貧困、格差、飢餓、気候変動などの17分野で、各国に2030年までの課題解決を求めるもの。具体的には「貧困をなくそう」「すべての人に健康と福祉を」「住み続けられるまちづくりを」「海の豊かさを守ろう」「陸の豊かさを守ろう」といったもので

す。JAが取り組んできた事業や活動と重なるものであり、JAの取り組みを盛り上げることが、地球レベルの問題解決につながると言っても過言ではないでしょう。2017年11月にマレーシアで開かれた国際協同組合同盟(ICA)世界会議でも、SDGs推進へ協同組合がどのように貢献していくべきか議論が行われました。

ただ、喜んでいるばかりではられません。「評価されているのは、あくまでも思想と実践。協同組合を名乗っていても、実践しなければ評価に値しない」。あるJA関係者が指摘されました。実践するのは、組織に所属する“人”。人づくり運動を強化することが、JAの事業・活動を活発化させ、ひいては地球レベルの課題解決にもつながっていくのではないかと思います。微力ですが事務局業務を通じて、より良い社会、持続的な社会づくりに続くJAの取り組みに貢献できれば幸いです。