

JA人づくり研究会通信

2018 7 July

第30号



CONTENTS

■第30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全中 常務理事 石堂 真弘
- ◎課題提起 2
「なぜいま准組合員問題をめぐる諸問題がJAとして問われるのか」
JA人づくり研究会 副代表 仲野 隆三
- ◎現場レポート 3
「准組合員をめぐる諸論点とJA現場の取り組み」
広島大学 助教 小林 元氏
- ◎実践報告1 5
「都市近郊地帯のJAの実践報告」
JAはだの 専務理事 宮永 均氏
- ◎実践報告2 7
「中山間農業地帯のJAの実践報告」
JA京都にのくに 代表理事専務 迫沼 満寿氏
- ◎総合討議・意見交換 9
- 第31回研究会のご案内 12
- 事務局だより 12

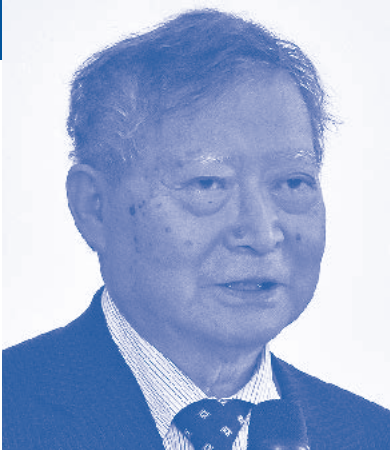
「JAとして准組合員をめぐる諸問題に正面から向き合い、これまでの取り組みを総括し、今後の取り組みを考える」

農協改革、農協法改正において准組合員の事業利用規制問題が提起され、JAの経営問題のみならず、協同組合として准組合員の位置付け、JA運営への参加、農業振興や地域の協同活動への参加、協同組合としての組織の性格、農協法制度の在り方など、JAの事業・組織・運営・経営の在り方に関して根本的な問題を突きつけられている状況にあります。

各JAにおいては、アクティブ・メンバーシップへの取り組み、地域農業の応援団としての准組合員の利用・参加などさまざまな取り組みを講じているところですが、正組合員と准組合員との関係性、共益権問題、出資や財産の帰属問題等について、十分な検討と対策が打ち出せていない状況にあり、現在の取り組みも経過的な対応の域をでないという指摘もなされています。

改正農協法における5年後条項を踏まえ、国においてはJA自己改革との進捗との関係で准組合員の利用規制の在り方を検討するといった姿勢やJAグループ自らが制度の在り方を提案すべきとの提起もなされる中で、この問題への対応が喫緊の課題となっていますが、准組合員をめぐる問題については、これまで避けてきたさまざまな問題に正面から向き合い、今後の対策を考えていかなければ解決策は見だし得ないものと考えます。

平成30年度はJA大会の年であり、各JAにおいては、現下の情勢をふまえ、今後の5年、10年のJAの在り方を探る重要な年です。この問題について真剣に考え、先駆的な取り組みを展開するJAの報告をもとに、本研究会の会員であるJA常勤役員において、タブーを排した腹を割った議論の中から、今後の対応方針について考えていきます。



代表あいさつ

JA人づくり研究会 代表 **今村 奈良臣**

人づくり研究会は今回で30回の節目を迎え、大変喜ばしいと思っています。元JA全中副会長の村上光男さんから著書「明日から実践!私たちのJA自己改革」をいただいて読みました。その中では自主自立を旨とするJA

にとって自己改革は伝家の宝刀。そもそも自己改革は自ら考え、行動するものです——などと主張されています。いま、農協が何をなすべきかを考えるため、30回目の研究会の成功を祈ってあいさつとします。

開会あいさつ

平成21年にJA常勤役員の相互学習、ネットワークづくりを目的としてJA人づくり研究会が設立されて、今回で10年目という節目になります。この研究会では、教育研修、人事制度といった問題に限らず、JAとして直面する問題に向き合い、JAのビジョンづくり、組織づくり、人づくりなどを具体的に考えます。

また研究会運営に当たっては、参加者同士でディスカッションすることを重視して、議論の中から問題解決のヒントを探っていただくという形で活動

JA全中 常務理事 **石堂 真弘**

を続けてきました。30回目の節目である今回は、私たちにとって根本的な問題である組合員制度に焦点を当て、今後のJAの在り方を考えます。

政府は、信用事業、共済事業が准組合員ありきであるため、農業振興にJAは身が入らないとし、准組合員の利用制限、信用事業の代理店化という案を示しています。しかし、政治的に扱われた農協改革の議論では、大きな誤解、あるいは意図的な曲解があります。一方で、私たちにも問題があるという事実も認識しなければなりま



せん。人づくり研究会は、問題意識を持ったJA役職員が自主的に集う組織ですので、腹を割って率直に議論をし、問題解決につなげていただきたいと思います。



課題提起

「なぜいま准組合員問題をめぐる諸問題がJAとして問われるのか」

JA人づくり研究会 副代表 **仲野 隆三**

JAはこれをチャンスと捉え、「創造的自己改革」に取り組み、組合員の意見を事業と運営に反映させる必要があります。

2つめは、メンバーシップの強化とアクティブ・メンバーとしての准組合員の参画が課題になっているからです。正・准の組合員数が逆転し、さらに准組合員が増加していることを踏まえ、JAには何ができるのか。現状を放置していると、JAの組織運営と経営に必ず大きな影響を与えることとなります。准組合員のアクティブ・メンバーと

しての参画を、本格的に検討するべきではないでしょうか。

最後に、JAでの組合員の加入・脱退の管理の在り方を考える必要があります。組合加入に際して、協同組合とは何かということを説明しているのか。事業利用を目的とした准組合員は、JAにとって「顔の見えない組合員」になっています。正・准組合員の構成の変化に対し、メンバーシップの強化をどう図るのか、アクティブ・メンバーの育成をどのように推し進めるのか、考える必要があります。

「准組合員をめぐる諸論点とJA現場の取り組み」

広島大学 助教
小林 元 氏



JA自己改革の実態

准組合員問題というのは、外側の問題と内側の問題の両面があります。外側の問題とは、規制改革推進会議による、准組合員の事業利用規制に関する提言に基づく農協改革の議論の中にあります。中央会制度の廃止と公認会計士監査の導入や、信用事業譲渡（代理店化）を認めさせるため、准組合員問題が取引材料として扱われてきました。農協改革、農協解体を進めるためのエンジンが准組合員問題であり、最終的には信用事業の分離を目的としています。

一方、内側の問題とは、事業体としての論理で信用事業を行った結果、増加してきた准組合員に関する議論を、自ら封じてきたという問題です。員外利用規制の法令順守によって准組合員は増加しています。また農業環境が変化している中で、いわゆる土地持ち非農家など、組合員資格に関する問題が浮上しています。しかし、准組合員問題がパンドラの箱として扱われてきたため、議論が進みませんでした。

自己改革の議論では、総合事業を堅持し、経営基盤を保つことが命題になっています。例え、系統組織の変更を受け入れたとしても、経営基盤は絶対に守らなければならないはずであり、全組合員調査も控えている切迫した事態になっています。しかし、「農協改革さえなくなれば准組合員制度は問題ない」、「安倍政権が倒れれば何

とかなる」などと、楽観視をしているJA関係者も多く、協同組合としての准組合員問題を見失っている現状があります。

協同組合は組合員の組織だということを述べ、組織の在り方は自主自立で自分たちが決めると言っているにも関わらず、准組合員については外側の話で終わらせている。協同組合としての組合員問題を明確に捉えていないことに対して、危機感を持っています。

農協単位で見る准組合員問題

兼業の米農家が多い地域や、中山間地域のJAでは、准組合員比率が高いのですが、一定の割合の准組合員が地域住民であり、外側から入ってきた人というよりは、みんな顔見知りだというのが内実です。そのため准組合員問題に対して課題認識はあまり持っておらず、むしろ土地持ち非農家化など、正組合員の多様化という、正組合員問題への対応が優先されています。

中山間地域のJAでも、JA間で大きな差が来ています。経営基盤が信用事業に傾斜しているJAほど課題認識が強い傾向にあります。共済事業を主とするJAは、あまり課題認識を持っていないように思われます。いずれにしろ、こうした地域のJAは准組合員をどうするかという問題以前に、准組合員が問題になっていることを認識する必要があります。

それに対して、都市近郊地帯の農協は1対6や、場合によっては1対10と

いう比率で圧倒的に准組合員が多く、准組合員に対する意識はそれなりにあります。しかし圧倒的多数の准組合員の前に、なす術がない状況にあり、東京の中心にあるようなJAでは、強い支部や組織を持つ正組合員たちの主張が強く、こうした方々に准組合員のことを理解していただくことが壁になり、准組合員に手が付けられない状況です。

また、都市を含む広域合併JAなどでは、管内の地域差が大きく、様態がさまざまであるため、准組合員を層として捉えられないという問題があります。

実態に限らず、課題認識においてもまだにJA間の格差が大きく、准組合員問題が宙づりになっています。その中で何をすべきか、到底そこにはまだたどり着いていません。さらに、まったく課題認識がなく、准組合員問題は大手町の問題だと思っている方が相当いるということも、5年間歩き回った中で感じています。

トップランナーの取り組みと課題

JA福岡市は、セミナーを開いて准組合員の組織参加を進めています。JAはだの、JA横浜、JA湘南では地域に居住する准組合員をコアな組合員として積極的に位置付けており、JAにくにでは准組合員総代を設けて、意志反映の機会を制度化しています。JAふくしま未来でも、直売所に焦点を当てた総合ポイント制度を用いて、准組合員を直売所でグリップするという戦略を取っています。ワークショップ

プ型の利用者懇談会で、准組合員の意志反映の機会を作っているJA兵庫南にも注目しています。

こうしたトッランナーは、准組合員向けのセミナーや施設見学、支店祭り、広報誌などでJAを知ってもらう努力をし、事業利用を通じて組合員組織への誘引に成功しています。また誘引した人の中でもコアな人たちには、意志反映の機会を用意するといった、アクティブ・メンバーとしてステップアップする戦略がとられています。

これら先進JAに共通することは、マスの対応としてJAを知ってもらう取り組みとともに、JAに積極的に関わる准組合員を増やしていくという、コアな部分での意識的なステップアップの戦略があるということです。

しかし、こうした取り組みにも課題が無いわけではありません。マスの組合員対応をしているため、1対1の個別対応はできず、そもそも貯金額が2千億円を切るJAはこうした取り組みに向けた広報ができないため、資金力によって差が開いている現状があります。

准組合員問題の課題

全中が行った組織基盤強化アンケートに基づくと、相当数の正組合員家族が准組合員になっているという状況が見えてきます。こうした准組合員には、農協をよく知る人や、ルーツをたどると農家の出である地域住民が多い一方で、その多くが事業利用をしていません。大都市の農協になるほど、その割合は増加します。こうした准組合員を各農協で把握しているでしょうか。

またこういった人たちに対してどのようにアプローチしたらいいのでしょうか。そもそも、准組合員をいくりにしている現状は良くありません。また正組合員の多様化には対応できているでしょうか。実は准組合員だけを切り取って話すのではなく、組合員全体の中でその属性を見ていく必要があります。その上で、組合員としての自覚を持ってもらう、参加の場を広げる、JA運営への参画を促す、という取り組みが求められます。

こうした中で、全組合員調査を契機にすべての准組合員に個別訪問してデータ化し、マッピングして、事業のデータベース化をしっかりと進めてい

る、組合員と向き会おうとする農協もあります。

しかし多くの農協では、員外利用の法令順守に対応するために、2000年代以降無差別に増やしてきた准組合員群の姿が、実は見えていません。准組合員の全国的な位置付けというのは、「食の応援団」や「農の応援団」という、非常にスローガンのものであり、経営と結び付いているか不明であるため、明確な位置付けが必要です。それぞれの農協で准組合員の姿が見えていないため、全国段階でスローガンのない話になり、それに乗っかるしかないという状況になっているのです。

准組合員、正組合員ともに多様性があるにも関わらず、准組合員・正組合員という大きな枠組みの中でしか議論ができていません。各農協においては、准組合員とはどういう人なのか、どういう位置付けなのかを明確にする必要があります。JA役職員全員が農協とはどういう組織なのかを学ぶ必要があります。組合員の実態を把握して、位置付けを明確化することでようやく現実的な議論ができるようになるのではないのでしょうか。



「都市近郊地帯の JAの実践報告」

JAはだの 専務理事
宮永 均 氏

神奈川県には13のJAがあり、組合員34万8千人のうち、28万人が准組合員です。JAはだのでも、1万4千人の組合員のうち、准組合員が1万1千人を占めています。このような状況の中で、全国的に合併の動きが見られるという状況には不安を覚えます。協同組合としてこれで生き残れるのだろうか。組合員の構造についての議論を基に組織づくりをするべきであり、そのために人づくりも当然必要になってくるのではないのでしょうか。

総合事業の在り方が問われている今、組合員の満足、利用者の満足、職員の働きがいを満たす、協同組合が求められています。弱者同士による協同の起こりを思い出し、もう一度原点に立ち戻ってどういう取り組みができるのかを考えるべきです。

准組合員問題に対する 組織対応の経過

1960年から1970年にかけて、首都圏にある農協を中心に都市化が進展し、准組合員問題の議論が活発化しました。1970年に開催された全国農協大会では、農協運動の基本方向が決議されており、組合員外の農協への理解促進・准組合員としての受け入れが示されました。1973年には都市農協問題研究会が組織され、都市農協の運営について、協同組合運動の趣旨に賛同する地域住民を、准組合員として積極的に受け入れるという基本的な方針が示されました。

さらに1980年代になると、准組合員比率は全国で29%近くまで増加しま

した。1982年の第16回JA全国大会で、准組合員対応の強化策が決議されました。同年1月に行われた准組合員対策討論会では、当時の、JAはだのの組合長が准組合員対策はそのまま正組合員対策であり、正・准を区別すること自体に問題があると意見し、協同活動の中に、准組合員をどのように組み込んでいくかが大切だと述べました。

これ以降JAはだのは、全中の組織運営方針に沿って、あるいは大会決議に従って、組織運営の方針を掲げて取り組んできました。現在も総会などを開催しておりますが、准組合員に出席していただくこともありますし、准組合員からも賦課金をいただくことで、帰属意識を持っていただくよう取り組んでいます。

正・准一体となった組織運営

JAはだのは、1963年の秦野市内5JAの合併によって誕生して以降、当初は正組合員2208人、准組合員352人だったのが、1983年には正組合員2636人、准組合員2999人となり、正・准組合員数が逆転しました。これを受け、全戸組合員訪問活動や、機関紙の発行、集落組織の再編など、地域協同組合化の対策強化に取り組みました。

4年後の2022年には、生産緑地制度の設定から30年を迎えるということもあり、都市農業振興基本法が制定、交付されました。その対応をどうするか。今までを振り返ると、特定農地貸

付法に基づいて対応しておりました。

今から約10年前に、秦野市、秦野市農業委員会、JAの三者が一体となってワンフロアで仕事をする、はだの都市農業支援センターを立ち上げました。市民農業塾を立ち上げ、担い手の発掘、育成指導を開始しました。特定農地貸付法に基づき、JAが、遊休になった農地を10アール当たり1万5千円で借り受けて、それを100平方メートルごとに年間6000円で貸し出し、ご利用いただいております。

主に市街化調整区域に開いてある農地約63ヘクタールを、約270人が利用しています。さらに現在では、利用者の中から85人が准組合員になり、農業者になった人もいます。

約10年間取り組んだ実績として、塾を修了した人は80人弱になります。この中から、約60人がはだので就農し、そのうち約50人が農外からの参入でした。これは、都市農協問題へと発展した准組合員制度に対して、はだのなりに施策を検討してここまで取り組んできた成果の一つです。

組合員の管理と組織力向上

私どもは、組合員増加運動などに長らく取り組んでまいりました。2000年に男女共同参画社会基本法が施行され、JAでも女性の運営参画が求められました。この時から増加運動を始め、2017年8月までに、6800人から1万4千人まで組合員が増加しました。

現在では、正組合員は3000人足

らずで、准組合員が1万1千人です。2003年当時は正組合員が2600人、准組合員が4200人でした。正組合員である農家が増えないにも関わらず准組合員が増加しているのは、組合員の中で、農家の次世代の方々の比率が大きくなっているためです。もちろん農業を継承する担い手は、正組合員になっていますが、お父さんは正組合員で、息子さんは准組合員という世帯も存在します。

具体的な例を挙げます。正組合員の世帯で、息子が准組合員だと仮定します。相続が発生すると、正組合員であるお父さんは死亡脱退になります。そのまま手続きを進めていくと、准組合員である息子が世帯主になってしまいます。これを防ぐために、相続発生時にはLA、支所、職員、所長、次長らが出向いて、その対応をします。

このようにして、組合員の動きをしっかり見ていかなければなりません。その中で、狭い意味での農業者の協同組合ではなくて、地域に開かれた、地域農業と地域社会の相互に貢献できる組織づくりを進めようと取り組んできました。時代に沿って、組合員にしっかりと協同組合を継承していただくことも取り組みの一環であり、これが組織、経営基盤の強化につながります。

都市農協としての農協改革

農協改革が始まった時、私は、これは都市農協の問題であると認識しました。都市化地域には、市街化区域というのがあります。秦野市だと、固定資産税が、高いところで10アール当たり60万円程度になります。安いところだ

と20万円程度で収まる。横浜市の方へ行くと100万円ほどになり、日本で最も高いであろう世田谷区あたりだと、10アール当たり450万円という数字が出ています。このような農地の所有者であっても、実は農業後継者がいないという場合が多く、お年寄りがその農地を守っている。そのような農地は今後どうなっていくのか。農地の保全について、JAがやらなくて誰がやるのか。農地の所有から利用へ、ある種地域の農業資源を共有財産として捉えて、しっかりと農業を守っていき、農地を守っていきということ。そのためには、政府ともうまく連携して取り組んでいく必要があります。

准組合員のアクティブ・メンバーシップ

アクティブ・メンバーシップに関して、今までの取り組みをさらに加速して、しっかり取り組もうということで、組合員訪問は1万1千世帯に上っています。1万1千世帯に毎月JAはだのの機関紙を、180人ぐらいの職員でお届けをするということを徹底していきということ、さらに改善を図りました。今までは集金も若干ありましたが、現在は一切していません。対話活動に徹しようということで、一人60件程度を1日で回るということを徹底しています。

さらに、春と秋、それぞれ83会場で座談会を開催しております。座談会でも、正・准を問わず全戸に特集号を配布し、情報をしっかりと伝達します。そして座談会が終わった後は検討を重ねるという取り組みを行っております。これは、職員の学習の場にもなります。まず職員の検討会を行い、次に管理者

で行ってから理事会や担当部会となるため、それぞれ担当部会に対応する意見をここでしっかりと議論します。そして最終的には、報告号を作成し、1回の座談会で集まる600を超える意見の中から、重要な50~60の意見を報告します。1万1千世帯、1万4千人にお返しするというのを徹底しています。

また、准組合員には総会にも出席していただいております。およそ1500人前後の方にご出席いただくようにして、その中で准組合員も600人から750人ほどご出席いただいております。准組合員からご意見を伺うということもございます。このようにして、正・准一体となって、総会の開催をしていくというやり方を貫いております。

人づくりと経営力強化

こうした取り組みを進める上で大事なものは、やはり役員・職員です。特に、職員の人材育成が大事です。今村先生のお言葉を借りるならば、JAほど人を必要とする組織はないということです。JAの理念、使命を理解し、躰をしっかりと徹底して人間教育をしていくこと。またリーダーシップの発揮、自分の言葉で伝えるということを心がけており、自己改革、農業協同組合を自説で語りなさいと教えています。

職員には、協同組合運動の実践者として、自説を持てるようになってもらいたい。座談会など学びの場で、職員が教える。教えることは学ぶこと。そのため、相互で講師を務めるという取り組みを行っています。このような取り組みを通じて、組織力、事業力、経営力をさらに高めたいと思っています。

問題を考える



「中山間農業地帯のJAの実践報告」

JA京都にのくに 代表理事専務
迫沼 満寿 氏

JA京都にのくにには、まさに中山間地のJAであり、非農家に近い正組合員や、農家に近い准組合員などさまざまな形態の組合員が混在した地域にあります。これまで、地域性や組合員構造の特性上、正・准の区分で垣根を作って取り組んできたということはありませんでした。むしろ、組合員とJAが共同して関わることができる、さまざまな活動の場を作る戦略をとってきました。

今後、引き続き准組合員は増加していきます。また正組合員は高齢化でリタイアして世代交代していく中で、あえて、正・准を分けた取り組みが必要なのかという議論を深めていきたいです。

JA京都にのくにの基本戦略

JA京都にのくにには、人口減少が急激に進んでおり、高齢化も進んでいるという、日本の縮図のような状況にあります。事業量が伸び悩んでいるうえ、相続が非常に多く、相続後のほとんどの出資金、貯金は京都市、大阪市といった次世代の住む都市に流出しています。このように事業基盤、経営基盤が共に弱いJAです。

では経営基盤の弱いJAはどのように将来に向けて事業、組織を維持していくのでしょうか。事業を伸ばすきっかけとして、JAに対する帰属意識をどう高めるか、JAファンをどう増やしていくかというのが今後の存続に大きく関わってきます。

事業を伸ばすには、商品知識や、熱心さも大事ですが、自分のファンをど

うつくるかということが大事であり、そのためには人を巻き込む「場づくり」が求められます。支店の情報を提供する機会を作り、支店に人が来ていただけるような場づくりを進め、組合員構造の変化に合わせたファンづくりが、多様な組合員メンバーシップの実現のために必要ではないでしょうか。組合員のメンバーシップ、協同活動を定着させることが、事業基盤の拡大、組織の維持・拡大にもつながります。

わがJAの組合員の実態

わがJAの正組合員戸数は1万600戸で、その内訳は、販売農家、自給的農家の他に、土地持ち非農家も含まれるなど、正組合員構造の問題が浮上しました。

正組合員の中でも販売中心の農家はわずかであり、自給的、一部販売、自家菜園のみ、など小規模の家族農業的な正組合員が多いです。販売中心の農家は徐々に増加していますが、依然として小規模の、すぐにでも准組合員になってしまうような正組合員が多いという構造があります。

また准組合員比率は41%で、9000人います。金利キャンペーンを行って准組合員を増やそうとした時期も4年ほどありましたが、大きな実績を上げることはありませんでした。やはり金利ではなく、場づくりを通じた加入が多かったため、JAを利用するコアな准組合員が増えたと感じています。

正・准、共に活動できるような場づくりを行ってきたため、この准組合員比

率に対して、そこまで課題認識はありませんでした。そのため、これから改めて准組合員との関係の深化、仕組みづくりの進め方を模索することは、大きな課題であると感じています。

組合員メンバーシップ強化に向けた施策の展開

組合員メンバーシップを高め、関係を深めていくことでJAのファンづくりを進める。これを成果目標として位置付けた場合、ストーリーをその下に組み立てていく必要があります。下に組み立てるとするのは、目標達成のための重要成功要因は何なのか、重要成功要因を達成するための施策は何なのか、施策を達成するための取り組みは何なのか、というように上から下へストーリーを組み立てて整理することです。メンバーシップを高めるための重要成功要因は、理念共有、活動参加、事業利用、意思反映、運営参画の5つだと考えています。ではこれら5つの成功要因を達成するための「場づくり」はどう行うのでしょうか。やはり情報共有や、広報活動が大切だと考えています。

2013年に青壮年部との懇談会を行った際、JAにもっと意見を届けたいという思いから、総代になりたいという要望がありました。これを「叶える場づくり」として位置付け、地域の方から理解をいただき、2年間かけて担い手枠の総代をつくり、生産者部会50人、青壮年部から20人の総代を選出しました。また同年、JAのことを学ぶため、組合員の意見を聞くために、組合員

の学習機関、にのくに未来塾を作り、「学びの場づくり」にも取り組み始めました。

それから3年が経ち、総代の実現と併せて、次は理事の選出というところまでストーリーを組み立て、担い手理事枠を作りました。総代懇談会、青壮年部の懇談会から意見交換をしながら総代を作り、理事への登用を実現しました。かれこれ8年かけて実現してきたわれわれの、一つのストーリーです。

准組合員の実態

准組合員の年齢層は比較的高齢で、50歳以上が7割を占めており、昔ながらの准組合員が多くいるのではと思っています。またアンケートでは70%以上の准組合員が、家庭菜園などで農業をしたい、手伝いたい、協力したいと回答しており、農への高い関心がうかがえます。まさに、正組合員資格を取得できそうな准組合員が多数いるということです。

京都府内の5JAは、すべて准組合員総代を設置しており、注目を集めています。しかし、総代の設置から3年が経ち、当JAではさまざまな問題が出てきています。選出母体が無いことから、准組合員総代の選出方法が、最大の課題となっています。

担い手総代や女性総代は、すべて組織が選んできている総代であるのに対し、地域などから指名している

は准組合員総代だけです。総代を作るところから始まったため選出母体がないというのが、准組合員総代の実態です。

准組合員総代というのは、制度としては大変良いと思いますが、その母体となる組織づくりのストーリーを作らなければというのが、3年たった反省です。リーダーの育成や、情報の共有、未来塾など学びの場の組み立てなど、母体組織の活性化に向けて試行錯誤しているところです。

組合員メンバーシップは 職員の意識改革から

2015年11月に職員向けにアンケート調査を行い、理念の浸透度と職員の仕事、職場、JAに対する意識との相関関係を調べました。理念の浸透度、行動傾向には、常に格差があり、理念の浸透度が高い人ほど、職場に対する意識も高くなる結果となりました。

また在籍年数によってもその意識は変化します。入ってから5年ほどは、想像していた職場とのギャップがあります。6年から10年ほどは、やりがいが高まる時期でもあります。11年から15年の中だるみの時期です。そんな中で、こういう職員教育の施策をやっていくかが大事です。

JA京都にのくにでは、運動者意識を育む「人づくり」と、マネジメント能力を高める「人材育成」による意識改革を目指しており、職員の学習の場と

して、次代塾や農業体験、社会貢献活動、職員同士のサークル活動などが有効であると思い、取り組んできました。組合員と共に協同組合理念を学ぶことで帰属意識を高め、組合員との協同活動を通じて協働者意識を身に付け、時代に沿った戦略的マネジメントを考えることで革新力や柔軟性を養います。

今まさに「協同の危機」

農協ができてから70年になります。今まさに、転換期の中にいるわれわれはどういう道筋を描いていくかというのが一番大事なところであり、組合員、地域、世界から大きな期待を寄せられています。この期待にどう応えるか、また期待に応えながら、いかに変革を起こしていくのが大事です。難しい選択をしなければならない場面もあり、適切な判断をしなければいけない。目標を達成するためには、その道筋を描く説得力がわれわれには求められています。大変難しい時代に入っている中で、やはり組合員は帰属意識、組織力、結集力を高める必要があり、職員も意識改革が必要です。職員の人間力と社会性を向上させることが、理念教育の大きな目的であり、われわれ役員はやはり、思いと理想を描きながら、適切な判断を下すことが、危機を乗り越える重要な要素になるのではないのでしょうか。

参加者からの意見と課題

広島大学・小林元助教

JAはだのとJA京都にのくには、間違いなくトップランナーではありますが、厳しい言い方をすれば准組合員でいうと、やはりコアな組合員しかグリップできません。全組合員調査や農協改革への対応に関していうと、結局マスの、多くの組合員、准組合員への対応が課題なのかなというのが正直なところではあります。

JA岩手ふるさと・高橋隆常務理事

JA岩手ふるさとでは、信用事業や共済事業の代理店化を覚悟の上で、営農で成り立っていくためにどうするか、奔走しています。信用・共済事業の貯金の残高、保有高の規模は決して大きくないため、非常に厳しいのですが、とにかく営農で成り立つ農協経営というものを目指しています。

JAいわて花巻・伊藤満孝理事

残念ながら、正組合員と准組合員は、完全に縦割りりで分離の状態です。准組合員のほとんどが信用事業のみを利用しており、正組合員は准組合員のことをほとんど意識していません。そのため、准組合員を何らかのかたちで取り込んでいくというのは、物理的に難しい状況だというのが、わが農協の実態です。

JAあさひな・佐藤由一代表理事専務

JAあさひなは、小さな農協で、広域合併を20年前にしたとは言え、正・准合わせて7500人ぐらいの組合員しかいません。さらに、准組合員が25%ほどで、米単作地帯です。

正組合員の組織である実行組合が、いま崩壊しつつあります。そういう意味で、准組合員問題は正組合員の問題であり、やはり准組合員比率が25%しかない、水田単作地帯の農協では、准組合員問題をまじめに考えれば考えるほど、正組合員問題にきちんと取り組む必要があると感じました。

JAいるま野・町田修代表理事専務

農協として、地域とともに協同組合運動をしていて、個人としても農協としても地域が味方であるという自負がありました。しかし、ひとたび問題が起きれば、信頼関係は崩れます。ダイオキシン汚染の風評被害が発生した時も、地域住民の農業、農協に対する応援が少なかった。それまでの取り組みが希薄だったということであり、味方になっていただくには、気持ちの部分での強いつながりが必要です。

准組合員についても、通り一遍の取り組みでは通じません。理屈ではなく、実践の積み重ねが必要です。30年からは具体的に動いていきたい。今まで各支店、各地域でやっていたことを体系化して、地域への浸透を図っていきたいと思っています。

JA広島市・藤本紀生常務理事

JA広島市は、正組合員が約1万8千人で、准組合員が8～9万人ぐらい。准組合員は、去年もおととしも約6千人ずつ増えましたが、農協の応援団という気持ちを私どもは持っていません。農協を利用していただける会員、准組合員さんが、農協を好いて入ってくれるという気持ちで、説明しながら入っていただくような状況です。したがって、准組合員の対策というのは、うちはあまりしていません。大型農家さんや、反農協の人たちを訪問しつつ、対策を講じているという、正組合員の対策を行っております。

JA広島中央・佐伯隆弘専務理事

私たちの農協は、支店ふれあい委員会という活動を11支店で、年間90活動ぐらいしています。

准組合員問題は、政府の問題と、全中の全組合員調査の問題です。自己改革ではなくて、協同組合として、組織としての准組合員問題を別々に整理して、准組合員の組織とか、先進JAの取り組みを参考にしながら実行したいと思っています。

JA全青協・飯野芳彦会長

協同組合とは何かというところに、私の地区（いるま野）の原点があると思います。営農があって信用・共済があるということです。営農がしっかりしていなければ信用・共済はあり得ません。農協の職員が毎月来てくれる、相談にのってくれる、いろいろ話ができる。信用こそが協同組合の原点じゃないですか。これは、正・准関係ないと思います。准組合員であっても、お互いに信用できる関係であるということが、この組合員組織で優先すべき点ではないかなと僕は思います。

准組合員の位置付け

日本協同組合連携機構・西井賢悟主任研究員

准組合員の位置付けをめぐる、ここ20～30年程、JAグループはファーマーズマーケットや、食農教育に力を入れてきました。このような状況で、多くのJAは准組合員を地域農業の応援団として積極的に位置付けをしようとしてきました。しかし結局、准組合員は必要な存在なのだという声が正組合員から上がるようにして、今の農協改革等に対してあらがってこうという流れになっています。それは一方で、准組合員側からすると、自分たちは正組合員の手段なのかという議論にもなるのではないのでしょうか。

JAはだの・宮永均専務理事

市内122の生産組合に、管内にいる准組合員も包括されており、正・准組合員が一緒になった基礎的な組織として位置付けています。私どもが非常に大事にしているのは、地域活動を中心として、組合員が一つになっているいろいろな活動してもらうことです。隣のおじさんが隣のおじさんを誘うというのが一番早道なのです。

イベント等についても積極的に、正組合員と同じように准組合員に対しても呼び掛けを行い、参加していただくという仕掛けを作っております。地域の生産組合で完結した取り組みをしていただき、その集合体がJAはだのになるということです。

JA京都にのくに・迫沼満寿代表理事専務

准組合員は、放っておいて勝手に地域農業の応援団になるわけではないので、ある意味その仕掛け、施策が必要です。まずは応援団として食べて応援、作って応援というのは基本的なパターンであり、農地を「守る」応援の仕方や、次世代へ「つなぐ」応援、食農を「広げる」応援など、さまざまな応援の仕方があります。特に准組合員は農への関心も高いため、食べることやつくること、そういった入り口からの施策というのはやはり重要な課題だと思います。また新しい応援の仕方として、営農支援サポーターというのをいま企画しており、要は担い手不足というか労働力不足と言われる中で、高い関心を持つ准組合員に一時的な労働力として参加いただく。女性部員が茶摘みをしているところもありますし、こういった取り組みを支援のサポーターとして准組合員にも当てはめる必要があるのではないのでしょうか。

JAおきなわ・普天間朝重代表理事専務

沖縄には小さい離島がたくさんあり、そこにはもう農協しかありません。そこで、准組合員の皆さんはこれだけしか利用できませんよ、と規制されることになると、本当に小さい離島の准組合員の人たちは生きていけるでしょうか。都市型の准組合員の皆さんの協力によって、県全体の人たちがしっかりと生活することができる、こういった位置付けがないと、農協が困るのではないのでしょうか。

JA全中・藤井晶啓教育部長

人口減少の中で、正組合員と准組合員を、地域に生きる運命共同体として位置付けようと考えています。農協というよりも、わが田舎、わが地域を支えるものとして農協を位置付けてもらうから、「わが農協」という話になるのではないのでしょうか。いきなり「わが農協」は、恐らくあり得ません。

准組合員問題に対する取り組み

JA横浜・波多野優常務理事

JA横浜では2000人ほどの准組合員が、支店の運営委員会などに参加していますが、その多くが正組合員の分家の方々です。5万数千人の准組合員全体に対する施策を考える場合、やはり事業を利用するだけの准組合員は切り捨てていくしかないのではないのでしょうか。

JA香川県・木内秀一常務理事

協同組合としてどう考えるのか、その一方で事業体として農協改革をどうクリアするのかという二つの問題が交差して、今動いています。例えば協同組合というのは最終的な方向性を決定するのは組合員です。農協がどの事業を選択するのかというのは当然、組合員の意思で、決めれば良いのですが、いま、各JAは非常に規模が大きくなっています。そういう問題だけで片付かない問題が発生しています。同じ組織でも異なるニーズを持つ組合員がいるため、一つの協同組合の中で、ある程度セグメントして考える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

准組合員の活動への誘導、参加については、手立てはいっぱいあります。直接意見を聞いて、次に生かすことはできると思うのですが、組織の運営について准組合員を参加させる際には、やはり准組合員の組織がないと意味がありません。

北海道農協学校・神丸憲明常務理事・校長

北海道については、正組合員よりも准組合員のほうが圧倒的に多いというのが実態です。過去には1戸数名は正組合員がいましたが、1戸1人の正組合員のところと、3人いるところがあっては、役員選挙で問題があるということで、過去に1戸1人とした経緯がありますが、現在は後継者の方も含めて正組合員化しているということがあります。

特に准組合員の問題についても、もともと員外規制の関係で、役所のいろいろな指導があるからということもあって、信用事業、共済事業、購買事業やガソリンスタンドを使っていた方々に、准組合員に加入していただきました。それなりの出資金も出していただいた中で准組合員になっていただいています。

JA横浜・波多野優常務理事

准組合員の利用規制はシンプルで、農業協同組合の「農業」という言葉を抜いて、「地域協同組合」としていいのか、それとも「農業協同組合」としていいのかを問われているだけだと思います。

なぜ准組合員という矛盾をはらんだものを、この農業協同組合が抱えてきたのか。「地域」協同組合として生きるのであれば、まったく矛盾はありません。全員が正組合員になります。では、なぜ准組合員を増やしてきたのでしょうか。これまで准組合員に、農協の准組合員になるということは、正組合員の農業に対してこういったかたちで利益が提供されて、地域農業が発展しますという説明を怠ってきた。そして逆に正組合員に対しても、准組合員に支えてもらい、地域農業は成り立っているという議論をしてこなかった。だからこそ、今問題になっているのだらうと思います。

JAめぐみの・成瀬秀博代表理事専務

JAめぐみのは合併農協で、面積でいうと神奈川県と同じ面積です。インターチェンジだけでも13あるという広域な中で、都市的なところと中山間地で全然違います。だいたい7割ぐらいは中山間地なのですが、その准組合員のほとんどが、代々正組合員をやってきた家を引き継いで、農協の存在価値をずっと認めてきた人です。地域の人のために、採算は合わなくても絶対やるぞという意思を表明して、ガソリンスタンドや介護事業、レンタルも一生懸命やる。准組合員と言われる人も、だいたい、農協は必要であると、そういう姿を見て言ってくれます。

問題は、名古屋の住宅圏の地域で、ほとんどが、キャンペーン金利、マイカーローンのために准組合員が増えていることです。これに対して、とにかく農協をまず知ってもらう必要があります。

JAひまわり・今泉秀哉専務理事

正組合員・准組合員の区別をあまりしないで考えたらいいのではないかという主張がありましたが、私のところは定款の正組合員の加入資格に90日、10アールというのは書いていません。地域づくりや持続的な地域農業に包含されれば、農家も非農家も一緒だと思います。准組合員に、家庭菜園の延長のようなかたちで、少しでも直売所に出荷をして、販売を経験してもらうことで、できるだけ正組合員化することも考えていく。ぜひ、直売所に集う准組合員の皆さんを、なんとか条件が合う範囲で、労働力というか、まさに本格的な応援団として、農協がしっかり組織化できればと思っています。

JAふくしま未来・半谷善弘常務理事

准組合員外しの動きがある中で組織を守るために、ファーマーズマーケットの会員の方にポイントを増やすという、総合ポイント制度を新たなメンバーシップに向けた取り組みとして行っています。しかし、ファーマーズマーケットの利用者の高齢化や、正組合員の方々からの反発など問題があります。農協本体の経営がものすごく厳しくなっている中で、組織を守らなくてはならない、組合員も守らなくてはならない。その方策を模索しています。

JA人づくり研究会副代表・仲野隆三

農業協同組合がさまざまな事業を展開していくのはいいが、本来、農協の営農事業というものがしっかりしていれば、今の問題はなかったと思います。特に、准組合員の農業参入も、地域の農業者が悩んでいたのは労働力なので、農業をしたいという人をどんどん受け入れるべきであり、その環境をつくるべきだと思います。

正組合員がどれくらい農地を持ち、どのように農業をしていて、何が課題なのかを明確に整理していく。その上で、准組合員が、今後、農業に参入することができるだろうかを考える。彼らは農業者になっていこうと思います。

広島大学・小林元助教

協同組合として、われわれが目指すところは定かではありません。どこを守るか、どこを攻めるか、どこを取るか。議論が必要であり、全中は全組合員調査に向けて、それなりの議論をもう一度組み立てなければもたないなというのを、今日の議論ではっきりと感じました。

第31回研究会のご案内

日 時 平成30年9月13日(木)

第31回研究会は、初めての現地研究として、JA横浜管内での開催を予定しています。

JA横浜は大都市・横浜をエリアとする都市的地帯で、正准組合員合わせて6万7千人（内正組合員1万2千人）、貯金は1兆6500億円を超えています。その管内には神奈川県最大の3500ヘクタールの農地があるとともに、一括販売や直売所の展開、インショップ、大型スーパー対策などに取り組んでいます。営農インストラクターによる指導体制の構築、担い手対策としては各種講座を開いています。

また、自己改革のために2億円を積み立て、積極的に取り組んでいます。

集合時間と場所につきましては、同封の「開催要項」に記載がございます。
多くの皆様のご参加をお願いいたします。



事務局だより

協同組合を見つめ直す“人づくり”

今年で10年目を迎えた人づくり研究会。第30回となる今回は、准組合員問題について議論が交わされました。ここで浮き彫りになったのは、准組合員の位置付けに対するJAグループの総意が形成されていないことです。アクティブメンバーとして、組織運営への参画に取り組むJAもありますが、多くのJAでは対応できておらず、問題意識にもばらつきがあるというのが現状のようです。

地域によって多様なJAの実態がある中、准組合員という複雑な問題に取り組む上で大切なのは、「場

JA人づくり研究会 事務局
日本農業新聞 事業開発部 福原 亮佑

づくり」であるとの実践報告がありました。学びの場や、集まる場を作ることで地域への帰属意識を高め、協同組合の理念を実践するのです。

准組合員問題をはじめ、JAについて様々な問題が指摘されている今、人づくりから、根本的に協同組合の在り方を見つめ直す必要があるのではないのでしょうか。私たちも事務局として、研究会が、学び、集まる「場づくり」になると考え、今後も積極的に関わっていこうと思います。

JA人づくり研究会通信

発行者：今村奈良臣

発行：全国農業協同組合中央会（JA全中）教育部

編集：日本農業新聞 広報局 事業開発部

〒102-8409 東京都千代田区一番町23-3 TEL:03-6281-5811 FAX:03-6281-5853