

JA人づくり研究会通信

2018 11 November

第31号



CONTENTS

- 現地視察
- ◎ 現地視察 2
「農家経営の新しいカタチ 農業ボランティアとともに」
マルイファーム 代表 石川 照雄さん
- 第31回研究会
- ◎ 開会あいさつ・課題提起 4
「組合員参画型JAの実現に向けた課題」
日本協同組合連携機構 客員研究員 仲野 隆三氏
- ◎ 実践報告1-1 5
「JA横浜の組合員組織活動について」
JA横浜 常務理事 波多野 優氏
- ◎ 実践報告1-2 6
「組合員中心のJA運営、組織活動にむけた
改革方針と改革若手プロジェクトからの報告」
JA横浜 人事部人事教育課 次長・中期プロジェクトリーダー
角田 茂樹氏
- ◎ 実践報告2 8
「JAいわて花巻における組合員直営型CE運営への
転換によるコスト削減・利用率向上とJAサポート対策」
JAいわて花巻 代表理事組合長 阿部 勝昭氏
- ◎ 実践報告3 10
「JAきたみらいによるJA学習大綱に基づく組合員・
役員・職員の体系的・総合的な学習活動への転換」
JAきたみらい 営農振興部 部長 河田 大輔氏
- ◎ 論点整理 12
「組合員参画型JAの実現に向けた諸課題と実践事例」
日本協同組合連携機構 基礎研究部 主任研究員
西井 賢悟氏
- ◎ 総合討議 13
- ◎ 代表の言葉 15
「組織の在り方を見つめ直し共益を追求するJAへ」
JA人づくり研究会 代表 今村 奈良臣
- 第32回研究会のご案内 16
- 事務局だより 16

「大きな環境変化の下で組合員参加・ 参画型のJAづくりの具体策を探求する」

農家・組合員の世代交代、マイナス金利の下での信用事業の収益低下、農業・農村への企業の参入など、JAをめぐる環境が大きく変化する中で、次代のJAは、事業・組織活動・経営のあらゆる面において、職員中心の請け負い型JAから、農業を営み、地域に暮らす組合員参加・参画型のJAに転換することが求められている。

このことは協同組合としてのJAとして長らく問われてきた基本課題であるが、今日あらためてJAの原点に立ち返ったこの取り組みの具体策を明らかにし、実践することがJA常勤役員に課された重要なミッションと考える。

第31回研究会においては、こうした取り組みを先駆的に実践するJAの組合運営・組織活動、営農・経済事業改革、教育活動に関する報告を踏まえ、参加者の積極的な討議の中から、各JAにおける「組合員参加・参画型のJAづくりの具体策」を探求する。

マルイファーム



- 代表：石川 照雄 さん
- 所在地：神奈川県横浜市都筑区東方町991
- 経営面積：4ヘクタール
- 主要作物：ハウレンソウ(1ヘクタール)、トウモロコシ(50～60アール)、エダマメ(40アール)、ブルーベリー(50アール)
- 出荷先：マルイファーム併設の直売所、JA横浜の直売所2カ所、都筑区役所の朝市ほか

マルイファームではハウレンソウ、トウモロコシ、エダマメ、ブルーベリーなど年間約35品目を栽培し、畑に併設する直売所などで販売しています。区の農業ボランティアや市内の公立高校からのインターンシップを積極的に受け入れている点が特徴です。

2009年から受け入れを始め、現在では55人のボランティアが集まり、農作業を行っています。

また低農薬栽培にも力を入れており、不織布や防虫ネットを使用して化学農薬散布の回数を減らしています。防虫用の不織布は、マルイファームがメーカーと共同開発したもので、「環境保全型農業推進コンクール奨励賞」を受賞しました。観光農園として開くブルーベリー畑でも、化学農薬は散布しません。

代表の言葉

「農家経営の新しいカタチ 農業ボランティアとともに」

マルイファーム 代表 石川 照雄 さん

私は、就農してから約30年間ハウレンソウと小松菜を栽培していましたが、父が亡くなり、さらに自らががんであるという診断を受けたことで、経営転換を考え始めました。2009年ごろ、居酒屋でたまたま知り合った男性2人に人手不足の現状を伝えると、わが家で食べる分の野菜作りを彼らが手伝ってくれることになりました。これがマルイファームにおける農業ボランティアの始まりであり、軟弱野菜の単品目生産から多品目生産へ経営方針の転換に踏み切ったのは、彼らの助言が背中を押してくれたからです。

彼らと一緒に作った野菜を家庭だけで消費しきれなくなると、朝取れ野菜を販売できる直売所を畑の隅に開設しました。また、都筑区が行っていた農業ボランティアの受け入れに積極

的になったのもこの時期です。現在は55人がボランティアとしてマルイファームに登録しており、50人ほどが頻繁に畑に出て農作業を手伝ってくれます。

ボランティアの中には企業を定年退職された、社会経験豊富な方が多く、皆さん大変勉強熱心です。私がボランティアの皆さんに教えていただくこともどんどん増え、本当に大勢の方の手伝いや助言によって農業経営が成り立っていると実感します。

例えば、最近ブドウの栽培を始めたのですが、山梨県から来たブドウ栽培のプロフェッショナル(農家)がボランティアとして参加し、ブドウの作り方だけでなく桃や柿の育て方まで、他のボランティアの方に教えて下さいました。ありがたいことに、自分に栽培の知識がなくても、農場に果物が実ったの



です。

農家の人手不足は全国的な問題になっています。しかし、私の所には素晴らしい農業ボランティアの方々がいて、ボランティアさんが別のボランティアさんを呼び込んで人の輪がどんどん広がりました。私の夢は、こうした方々と笑いながら、楽しみながら農業をすることです。他の地域でも、農業ボランティアの受け入れを進めていただけたらうれしく思います。

ボランティアの声

マルイファーム 農業ボランティア 会長 藤崎さん

私はJA横浜からの紹介がきっかけでマルイファームにボランティアとして来るようになり、6年がたちました。当初から大勢のボランティアがいました。なぜこんなに多いのか。やはり井戸やハウス、電気設備など受け入れる環境がしっかりしているからだと思います。また、農業が好きだという方が多く、ノウハウを話し合いながら農作業を行っています。作業そのものも楽しいし、ゴルフや飲み会など会社の懇親会のような仕組みを取り入れているため、コミュニケーションを取りやすくなっています。農業だけでなくこうした仕組みがあることにも感謝しています。

マルイファーム 農業ボランティア 前会長 野々村さん

2009年に農業ボランティアとして参加した1期生です。当時から続けている人は数人ですが、横の広がりが増えて今は50人ほどになっています。ホームページやブログを見た方など、インターネットを通じて参加する方も増えていきます。「みんなと話して、有意義な時間を過ごすことができる」、「野菜を持って帰ると家族に感謝される」、多くの人がマルイファームで農業ボランティアを続けているのは、このような理由からではないでしょうか。

参加者からの質問

経営面積について

今ある4ヘクタールの農地は、市が整備してくれたものです。また、横浜市にはみどりアップという制度があり、例えば井戸を掘るのに500万円が必要な場合、半額を市が補助してくれます。横浜市では年間1人900円をみどり税として支払っており、農地や緑のために使われています。こういった補助がなかったら、半分楽しみながら4ヘクタールの農場を経営するという今の状況はなかったかもしれません。

ボランティアの皆さんに楽しく働いてもらうための工夫

一番大事なのは、「あまり期待すぎない」こと。ボランティアの受け入れを始めて間もない頃、カボチャ畑の草取りをボランティアの方にお願したら、収穫間近のカボチャが根から抜かれて畑がきれいになってしまったことがあります。その時、本当に農業を知らない人たちが集まっているんだということを痛感しました。今では「一から育てるんだ」という気持ちで受け入れていきます。慣れてくれば研究熱心な方は農家に負けないくらいの知識や技術を身に付けるようになります。

ボランティアをどのように組織しているのか

厳しい規則を設けると、ボランティアに参加する人が少なくなってしまいます。そのため、緩い会則で柔軟な運営をしています。午後から参加する人もいれば、3時間だけ作業するという人もいます。こうした人たちにとっては、少しの農作業の時間も非常に良い時間になっているのではないかと思います。作業については、当日することを朝に伝えて、挙手制で仕事を選んでいただくようにしています。新しく入った人には、他のボランティアが技術指導をしながら、作業を手伝っていただきます。

ボランティアを取り入れた農場経営が成功した理由

多くの農家のように単品生産をしていると、同じ作業ばかりなのでボランティアの皆さんが飽きてしまいます。そこで、彼らに畑の一部を提供して家庭菜園のようなものを作っていただき、「自分の畑」を楽しんでもらうという仕組みをとっています。

回答：石川さん



「組合員参画型JAの実現に向けた課題」

日本協同組合連携機構 客員研究員
仲野 隆三 氏

私は今年、初めて農家組合長を務めており、その忙しさを実感しています。組合長は、JAや土地改良区の総代選挙のために、農家組合の組合員と意見調整をしなければいけません。JAの総代選挙においては、総代に推薦する1人を決めるための議論を、複数の農家組合長としなければいけないのです。

ところが、他の農家組合長たちはその議論になかなか応じてくれません。総代とは何か、われわれの役目は何か、それが分かっていないためです。JAの職員に、総代選挙についてどう

するのかと聞いたところ、「すでに推薦で上がっている」と言うのです。私以外の組合長はこのことを知りません。その職員によると、最初に総代を決めた時に、輪番制で選出するように決まったのではないかとのことでした。

組合員参画型のJAを目指すのであれば、農家組合員や組合長の意見を拾い上げていかなければなりません。そのためには、座談会や塾を開き、対話による組合員教育の機会を持つ必要があります。さらに、協同組合の総代や理事の選出、農家の取り組みを支援する体制に関する議論が求め

られます。

やはりJAは都市部でも農村部でも、組合員とコミュニケーションを取ることが最低限必要なのです。その際に中心となるのが生産部会です。組合員との関係を強化するためには、同部会の組織育成と基盤強化を進める必要があります。

さまざまな角度から意見を出していただき、第31回人づくり研究会を良い方向へ運んでいきたいと思っております。本日は、どうぞよろしくお願いいたします。



「JA横浜の組合員組織活動について」



JA横浜 常務理事
波多野 優 氏

第31回人づくり研究会の会場であるJA横浜きた総合センターは、国の土地改良事業の一環として整備された農業専用地区に建てられました。そのため、この辺りには横浜市の農地が集約されています。

JA横浜の組合員は、2017年度末時点で正組合員が1万2098人、准組合員が5万6063人合計6万8161人です。支店運営委員会を中心に、組合員の意見反映や支店運営の円滑化、諸活動の活性化を目指して組織活動を行っています。同委員会の支部組織には、正組合員数を上回る1万3879人の支部員がいます。つまり、准組合員も農家組合の活動に参画しているということです。

支部の原点は各地域に古くから存在する集落組織であり、JA横浜の最も基礎的な組織です。支部の代表者が集まる支店運営委員が支店運営の中心となり、行事の開催や「支店拠り所事業」などを行っています。同委員を通じて組合員からいただいたさまざまな意見を本店に集約し、重要なものは理事会で検討してフィードバックを行います。また、総代会前に行う組合員説明会でも100～150ほどの意

見をいただき、これに対する回答も組合内イントラネットで共有します。JA横浜ではこのようなプロセスを作り、組合員の意見反映につなげています。

支部組織の在り方と活性化の検討について

JA横浜のような都市部にあるJAでは、支部活動の都市化によってさまざまな形の組織が出現しています。支部長に対してアンケートを取ったところ、「活力のある支部の特徴・要因は?」という問いに対して、「支部に加入している後継者が多い」「優れたリーダーシップを発揮する人がいる」「定期的に会合を開く」という回答が多くなりました。一方「支部組織の勢いが後退する場合の要因は」という問いに対しては、「後継者等が加入しない(人数が減る)」「役員負担を嫌う」という回答がそれぞれ33%を占めています。

また、「支部集會等の平均的な開催頻度」については、「毎月、開催しない支部もある」という答えが最も多く、60%を占めました。後継者のみならず、組合員自身の支部地域活動への関心が薄れてきています。JA横浜として支部活動の意義、メリットを訴え、しっかりとした施策を行うことが必

要です。

そこで、①支部活動の活性化、②新リーダーの育成、③支部の統廃合・次世代後継者に対するJAの理解と加入運動、④支部長の負担軽減、⑤営農支援だけでなく各種施策の検討・見直しを進める、という今後の方向性を打ち出しました。協同活動ですから、一人一人の組合員を満足させることができれば、都会に支部活動は必要ないのではないかという声も出ています。

JA横浜では、以上の方向性の実現も含めた3年間の中期計画の策定に向け、共有ビジョンを作りました。それは、「みんながHAPPY!、やるJAん横浜」というもので、HAPPYのHはHeart(心・意思)、AはAggressive(積極的行動)、二つのPはPartner(共有・協力・連携)とProfit(利益)、YはYokohama(地域)を表しています。大企業でも行っている共有ビジョンの策定をしっかりと行い、支部活動など、組合員組織活動を活性化させるとともに、中期計画に取りかかろうという状況です。





「組合員中心のJA運営、組織活動にむけた改革方針と改革若手プロジェクトからの報告」

JA横浜 人事部人事教育課 次長・中期プロジェクトリーダー

角田 茂樹 氏

JA横浜では初めてとなる若手・中堅職員による事業計画策定プロジェクト、「H→3プロジェクト」が2018年2月23日に黒沼利三代表理事組合長により委嘱されて発足しました。このプロジェクトは、JA横浜における次期3か年計画の概要を策定することを目的にしています。Hは「変化」「変革」「変身」の3つの頭文字であり、3か年計画の「3」と合わせて「H→3」としました。委嘱状に記された「自由かつ大胆な発想を持ってJA横浜の発展に資する提言を行う」という条件の下、1440人の職員から13人が選抜され、このプロジェクトに取り組んでいます。

答申時には、JA横浜と民間企業、それぞれに所属する管理職のマインドやスキル面での比較、そして芯を食った事業計画を策定するためには、常勤役員全員のコミットメントが必要であるという話をさせていただきました。役員の方々の皆さまや幹部職員にとっては耳の痛い内容ですが、世間とのイコールフットイングを意識した中で、JA横浜の置かれている現状と課題について勇気を持って提言をしました。

分析から経営課題を抽出して成功のカギを導き出す

「横浜農業」、「地域」、「組合員と組織」、「JA経営」の四つに分けて、本提言にかかる分析を行いました。組合員と組織が中心にあり、横浜農業とJA経営が相関関係にある。そしてこれらを取り囲むのが地域というイメージです。このように分けた最大の理由は、信用や共済、営農経済と

いった部門縦割りの視点では、これまでの3か年計画と同じ考え方になってしまう懸念があったためです。JA横浜が変革を起こすためには、各部署とそれぞれの事業が何を実施するのかを徹底的に考え抜き、これまでとは異なる視点で事業の在り方を見つめ直す必要がありました。

JA横浜が絶対に死守しなければならないのは、組合員と340ある支部組織です。そこで今回は、組合員のメンバーシップ、支部組織の将来像など避けて通ることのできない課題に対処するため、組合員と組織に焦点を当てます。

組合員組織の本質から導かれる経営課題

部会組織に必要なのは、明確な目的の下で機能することです。JAは組合員や組織に何かをやらせることばかりを考える傾向にあり、組合員自身にJA経営に参画する意識や実感があるのかを把握していません。こうした状況では次世代層が支部に対して納得し、加入するという選択をすることはありません。青壮年部や女性部がJA横浜に求めているものは何か、そしてJA横浜が組合員に求めているものは何か、明確にする必要があります。

われわれプロジェクトでは三つの経営課題を導き出しました。まず、現在JA横浜にある340の支部組織は、高齢化などによって弱体化しています。支部はJA横浜と組合員を結ぶ重要なパイプラインであり、支部の弱体化を止めなければJA横浜の組織

基盤そのものの崩壊につながります。

また、回覧などの配布物が面倒くさい、時間が取れない、人付き合いが大変などという理由から、組合員が支部長などの役に就くことを嫌い、人員の確保ができません。こうした不満を解消して支部組織の活性化を目指すため、「JA横浜は『支部』組織の維持発展のために、次世代層の加入を意識した新しい『支部』組織の在り方を研究する必要がある」という経営課題を定義しました。

現在の支部組織では、支部長から組合員への報告や連絡、その取りまとめが大変であるという課題があります。これを解消するために「SNS支部モデル」の設置を提言しました。SNSツールを活用してJA横浜と支部構成員が情報を共有し、意見を集約します。集会や会合に出席しなくても情報共有ができ、回覧を回す手間も省けます。

SNS支部の導入に対して正組合員がどう思っているのかを把握するために、84人の正組合員を対象にアンケートを取りました。その結果は、賛成45%、反対33%、分からない22%となりました。賛成意見には、「次世代のためにはやる必要がある」「時代に即した自然な流れだと思う」「車がない家は回覧を回すのが大変なので賛成」といった声が上がりました。一方、「高齢者が多い支部への導入は難しい」「今のやり方に慣れてるから、変更されると面倒」などが主な反対の理由でした。SNSツールの利便性を理解している50代以下の回答はおお

むね賛成ですが、60歳以上の方ほど分からない、あるいは反対に票を投じていることが把握できました。

JA横浜の位置付けを見直し JA離れを防ぐ

次に、「JA横浜の中に組合員がいる」という既存の思考から、「組合員の中にJA横浜がある」という発想と行動ヘシフトチェンジすることが二つ目の経営課題です。JA経営について考える時、組合員の参画や運営などという言葉を使って、いかにJA側に組合員を巻き込むかという施策のこぼかりを考えていないでしょうか。このように考える時点でJAと組合員の間に見えない線が引かれてしまい、JA離れという言葉が生まれたと考えられます。JA横浜の全ては組合員のものであり、支部組織、部会、横浜農業の中にJA横浜があるという経営実態があれば、組合員がJAから離れることはないでしょう。

JA離れを生じさせないことがこの経営課題の目的であり、そのための構造を作り上げる必要があります。成功の鍵は三つあり、第1の鍵は組合員と職員の活動共有です。組合員の中にJA横浜があり続けるためには、組合員と職員が共通の目的の下で一体となり、距離を縮める必要があります。例えば、職員が参加するクラブ活動に組合員も参加することで、共通の趣味を通じて一体感を作り上げることができます。

第2の成功の鍵は、職員の部会組織への加入です。部会組織活性化のためには、職員自身が部会組織に加入させてもらい、本気の姿勢でその

活動を理解し、共に活動する必要があります。職員が加入することで、「組合員」「職員」という垣根がなくなる他、職員も協同組合運動の本質を実感することができます。

第3の鍵は、組合員の部長職登用です。「組合員の中にJA横浜がある」という思考と行動の最終段階は、農業と組織部門に組合員の非常勤部長を直接登用することです。施策を立案し、実行する職員の最高職位に、実際に問題を抱えている組合員を登用することは強烈なメッセージとして組合員に伝わるはずで、これにより、組合員と職員が共に考え、行動をすることができる。つまり、組合員の中にJA横浜がいるということの本質に近づくことができ、協同の姿を実現することができます。

JAが准組合員に求めるもの

三つ目の経営課題は、「准組合員の位置付けや求めるものを考える際、『横浜農業の応援団』といったあいまいなイメージではなく、具体的に准組合員には何をしてもらいたいのかというJA横浜の姿勢を明確に訴えることが重要になる」という准組合員に関わるものです。つまり、消費者である5万6063人の准組合員に求めるものは横浜産の農畜産物を消費してもらうことであり、これを明確に訴えることが必要だということです。

「買って、食べて、広めて」がこの経営課題を成功に導く鍵です。今までは准組合員に求めるものが明確ではありませんでしたが、今後は横浜産の農

畜産物を買って、食べていただき、そのおいしさを広めてもらう旨を職員がサンプルに説明します。准組合員のメンバーシップの目的を伝え、行動してもらうことが最優先であり、事業利用はその後に付いてくるという考え方で。

さらに、准組合員の意識行動変革に向けたレベル格付けを行うことも提言しました。レベル格付けの導入により、准組合員は地域農業を応援する意思の有無だけで定義されるのではなく、一歩前進した姿勢を取ることになります。例えばインショップスーパーなどで横浜産農畜産物を消費する准組合員はレベル1で、管内直売所で消費をしてくれる人はレベル2、最大のレベル4には援農ボランティアやぐり塾などで、横浜農業の振興施策に直接関わってくれる准組合員が当てはまります。具体的に何をしてもらいたいのかを明確にすることで、正組合員にとっても准組合員は必要だという論理展開が可能になります。

JA横浜の変革へ

以上、三つの経営課題を挙げ、それぞれを解決するための鍵を提言しました。JA経営の中心にある組合員と組織に変革を起こさなければ、JA横浜は変わることができないという信念に基づく提言です。JAの将来を真剣に考え、全身全霊で変革にチャレンジしたいと望んでいる職員はたくさんいます。こうした職員たちの思いをくみ取り、役員に伝えられたことは、JA横浜にとって変革に向けた大きな一歩になったと確信しています。



「JAいわて花巻における組合員直営型CE運営への転換によるコスト削減・利用率向上とJAサポート対策」

JAいわて花巻 代表理事組合長
阿部 勝昭 氏



今回の研究会のテーマであるJAへの組合員参加・参画における具体策の探求には、組合員と職員の空気感が非常に大事だと感じています。今までは地域の活性化や、職員と組合員の結びつきを強化する取り組みが足りていませんでした。職員と組合員が一体となる空気感をどのように作り、共有するかを具体的に考える必要があります。

JAいわて花巻は1998年に花巻地域の4JAが合併して発足し、2008年に広域合併しました。2018年2月末時点で正組合員が2万2147人、准組合員が1万9062人で、合計4万1209人の組合員がいます。販売額が233億円、購買事業が66億円で、販売額の55%・127億円を米が占めており、米生産を主とした営農経済が事業の中心となっています。JAいわて花巻は、県内の約40%の米を扱っており、約6万トンの米を集荷して提携の直売所や花巻温泉などに出荷する「200万袋集荷運動」を展開するなど、米の集荷を地域振興につなげていく施策を行っています。

JAいわて花巻の目指すもの

当JAでは「愛・農・土——いい土・いい水・いい心——」を基本理念とし、「JAいわて花巻は地域から自慢されるJA、職員が自慢できるJAを目指します」というスローガンを掲げています。第3次中期経営計画では、「農業者の所得増大・農業生産の拡大」「地域の活性化・協同活動の活性化」「結

びつき強化・経営基盤強化」をそれぞれ農業、くらし、組織経営の基本目標としました。中でも「結びつき強化」には特に重点を置いており、支店で食農教育を行う「ちやぐりんスクール」や料理講習、支店祭りが開かれる時は、役職員が参加して組合員とコミュニケーションを取るようになっています。

組合員組織育成とその効果

JAいわて花巻では、組合員組織活動の充実のため、農家組合に配置した職員による家庭訪問や集落営農の事務支援、地域資源・農村環境の保安全管理を行うなど、JAの基礎組織である農家組合を組織基盤とした取り組みを行っています。また組合員への支店施設の開放や、支店で組合員と地域住民の交流イベントを開くなど支店を核とした取り組みを行い、組合員と職員、地域住民が空気感を共有できるような施策を実践して組織活動の活性化を図っています。

さらに、JAいわて花巻では集落営農ビジョンを策定し、実践しています。高齢化に対応し、担い手を育成できるような集落営農の推進などに対する取り組みが、農地の集積や農地集積協力金につながります。特に現在、ベテラン農家から若手の担い手、大規模農家から小規模農家など、正組合員の層が複雑になっています。こうした状況で一つの地域ぐるみ農業として農業振興を図るためには、やはりJAの役職員が農家と共に、さまざまな取り組みを同じ空気感で行う必要がありま

す。

花巻東部カントリーエレベーター建設に向けた課題

2005年、全国で初めて農家組合が事業主体となった自主運営施設、花巻東部カントリーエレベーター(CE)の稼働が始まりました。1972年に建てられた宮野目CEの老朽化や生産基盤の整備、米の品質向上、集出荷の一元化による生産と流通の効率化が求められていました。CEの運営を自主運営としたのは、当時のJAいわて花巻が固定資産の抑制のため事業主体になれなかったためです。

現在CEが建てられている地域には、いわて花巻空港がある他、田んぼが一面に広がるような土地だったため、地権者も新しいCE事業のための圃場整備による水稲生産基盤の確立に前向きでした。しかし、空港の拡張などの影響で滑走路を挟んで西側の水田の圃場整備の工期が遅れました。その結果、東側の基盤整備が終わった1998年から西側が完工する2002年までの期間は、西側の整備が不十分で作業能率が悪く、「既存の施設でも十分だ」というような新事業に対する不満の声がたくさん上がりました。こうした経緯はありましたが、2002年からは圃場が整い、収穫作業や荷受け作業の効率上がり、既存の施設では間に合わなくなりました。そして、2005年に空港の南端にあった工業団地をJAが買い取り、それを事業主体である利用組合が借り受けるという形で、JAと連携して新しいCE

が建てられました。

利用組合による施設運営

2003年に設立された花巻東部CE利用組合は、農事組合法人を事業主体として2005年に運営を始めました。花巻東部CEの受益面積は430ヘクタールあります。このような規模の大きい施設は、それまではJAが自主的に行っていました。利用組合が自主運営を始める際、JAは対象面積や荷受け計画、品種処理法などを受益者に説明してJAではなく利用組合が自主運営することに対する理解を得る必要がありました。初めての経験で不安な農家と、JAが同じ空気感で取り組むことがやはり重要であり、農家組合の組織運営や基盤整備などに役職員が同じ気持ちで関わるのが求められました。

繁忙期と農閑期がありますが、自主運営であるため職員の採用や人事にはJAは関わっていません。また、理事にJAの役員が登用されることはありますが、運営自体にJAが関わることはありませんでした。

総会を行う際、進行や資料の作成を通常はJA職員が担当しますが、利用組合ではこのような作業も自分たちで行っており、自主運営の特徴が感じられました。組合が主体となって行った総会の進行や資料には未熟な部分もありましたが、まずはやらせてみる、そして褒める。経営指導などで口を挟むよりも、こうしたやり方で運営を安定

させることがJAの役割ではないでしょうか。

自主運営による影響

1996年にJAが建てたCEの稼働率が60%前後だったのに対し、花巻東部CEでは2014年以降はほぼ100%の稼働率となり、自主運営の方が稼働率は高いという結果になりました。自分たちの施設で利益を生み、配当をしなければならないという利用組合の経営者意識が、稼働率の向上につながりました。

自主運営によって水田農業ビジョンが実践され、農家組合の育成や法人による集落営農の強化につながりました。また、JA経営においても減価償却費の負担が軽減されるなど、さまざまな効果がありました。

花巻東部CEが順調だったため、利用組合は2015年に胡四王みらい種子センター、2016年に石鳥谷広域CE、2017年に北上中央CEと、3年連続で新しいCEを稼働させました。花巻東部CEの3000トンに加えて、種子センターで1000トン、石鳥谷広域、北上で3000トンの集出荷を利用組合が自主運営で行っています。

CEの新設など、利用組合は強い農業づくりにチャレンジしてきましたが、CEの事業費は高騰しており、国の補助だけでは足りません。JA、市による補助を受けてようやく組合の自己負担を3割まで減らしています。

自主運営によるCE事業は、農地中

間管理事業、いわゆる集落ビジョンの中で法人化の受け皿となり、JAと空気感を共有して行ってきました。「米の集荷200万袋運動」も組合員とJAが連携して施設を運営することによって、集荷実績が伴ってきました。

今後の経営課題

花巻東部CEは順調に経営しているとはいえ、14年目になりますので、経年劣化による修繕費がかさんでいます。また、利用高配当ではなく内部留保による安定経営を目指し、自主運営の基盤を盤石なものにする必要があります。さらに、消費税課税事業者を正確に認知しなければならないという課題もあります。石鳥谷CEは出資金が1000万円を超え、消費税課税事業者になりました。石鳥谷の翌年に建てられた北上CEは出資金が1000万円に達しなかったため、事業者は北上CEについて消費税課税事業者か否かを選択する必要があります。課税事業者を選択しなかった場合、売り上げの8%が消費税還付の対象にならず損をします。自主運営をする際は、こうした部分に関する知識と認識も必要になります。

共同乾燥施設の自主運営というのは非常に珍しいケースであり、対処すべきさまざまな課題が浮上しているのも事実です。しかし、自主運営を通じて組合員や農業者が運営に参画するというのは、意味のあることだと考えています。





「JAきたみらいによるJA学習大綱に基づく組合員・役員・職員の体系的・総合的な学習活動への転換」

JAきたみらい 営農振興部 部長
河田 大輔 氏

JAきたみらいは北海道のオホーツク海側に位置しており、北見市、訓子府町、置戸町を管轄しています。2018年1月末時点で正組合員が1680人、准組合員が6377人で合計8057人の組合員がいます。262人の職員、常勤5人を含む20人の理事、常勤1人を含む6人の監事で組織されています。

理事の下には七つのセクションがあり、その中の組合員ふれあい室はTACに近いもので、組合員を訪問して営農技術相談や経営相談を行います。9月6日の北海道胆振東部地震の影響で48時間程停電した時は、授乳機やバルククーラーの電気が止まってしまった酪農家に、組合員ふれあい室の職員が発電機を供給しました。地元の電気店と協力して発電機を配電盤につなぐなどして搾乳を間に合わせ、乳牛の母体を守ることができました。

2017年の販売取扱高は約441億円で、半分をタマネギ、3分の1を生乳など畜産関係が占めています。貯金額は1093億円で、人口も少ないため営農を主としたJAとなっています。

学習する組織へ

当JAは2003年に合併してから、ステージ別にさまざまな課題を設けて取り組んできました。2003年から2006年の第1次中期計画では「生まれ変わる3年」、第2次では「あるべき姿を描くために協議する3年」、2014年までの第3次では「協同の成果を組合員所

得に連結する5年」、そして今年が最終年度の第4次中期計画では「課題の共有と共通認識を図り協同活動を強化する5年」と状況に合わせたテーマを掲げてきました。また、2003年の合併から2013年までを「融合して1つに融け合う10年」、2013年以降を「学習を重視する10年」と長期的な指針も設定してきました。

JAきたみらいは八つのJAが合併してできたJAであるため、それぞれのJAから役員が選出されていました。合併後10年ほどたつと、組合員数の減少などを受けて旧JA単位での活動に限界が出てきました。そのため、東、西、南の三つの地域に分けた枠組みを作り、役員もここから選出する新しい仕組みを作りました。

また、次世代のために組合員自らが一つの農協としての礎を再構築する必要があったため、2013年5月に常勤役員、総務専門委員長、営農専門委員長、地域運営委員長、青年部・女性部正副代表、フレッシュミズ正副会長によって構成される「学習する組織への改革推進協議会」を設置しました。学習という分野に焦点を当て、まずは協同組合の実践者である組合員、青年部、女性部、フレッシュミズ、役員、職員が本当の意味でのJAの課題を共有して課題解決に向けた共通認識を図り、総合JAの原点に立ち返り「学習する組織」への改革を推進するためです。

この協議会はさらに組合員分科会、役員分科会、職員分科会の三つ

に分けられます。共同活動の学習を行う際、組合員分科会からは「他人任せからの脱却をしよう」「旧JAではなくJAきたみらいとしての考え方に切り替えていこう」という意見が出ました。役員、職員からは「時代の潮流の把握」「協同組合理念のさらなる浸透」が必要という意見が主に挙げられました。

JAには、組合員がさまざまな意見を聞ける機会や、女性が経営参画できる機会を作ることも求められています。こうした意見を踏まえて、組織を通じた人づくりの方法を模索しています。

JAきたみらいの学習大綱と位置付け

学習する組織への改革推進協議会が設置された2013年11月、JAきたみらい学習大綱を理事会で決議しました。決議の中で、学習大綱を経営理念と経営戦略の間に位置付けて、「協同組合理念の浸透」「人間性を高める人材育成」「女性層への積極的な学習機会の推進」「地区・地域から全体という意識への変換」という四つの枠組みで整理しました。

また、年代別に組合員学習要領をまとめました。例えば、60代の組合員に求められる農業者・組合員像は「経営移譲の知識、方法を理解し、適切に行うことができる」で、学習・研修の基本目標は「経営継承手続きの理解」です。これに対し、30代の組合員には「農業者としてのビジョンを有する」などが組合員像、「実践的生産技術の体得」などが学習の基本目標として設定されています。さらに当

JAでは、役員自己練磨も重視しており、役員自己練磨要領を策定して、民間企業に劣らない整備された仕組みを作っています。

では、組合員と職員はどのように関わっていけばいいのでしょうか。地域農業戦略に資産が投資され、その上に職員が立って事業が行われます。組合員は職員と共に組織力を強化し、その過程で組合員が職員を育成していきます。また、JAも職員の育成を行う。こうした仕組みによって事業に成果が伴ってきます。

例えば、組合員に対して職員が直接営農指導をしに行っても、当然ながら話を聞いてくれません。JAきたみらいの販売取扱高、約500億円が組合員に還元されるのですが、正組合員戸数が1000戸なので平均して1戸約5000万円と、大規模な農家が多い。このような生産者には、JA職員の営農指導などは聞き入れられません。なので、逆に組合員から職員が学び、組合員に担当の職員として認められることを仕事のやりがいとして、職員には働いてもらっています。

組合員を先生として信頼関係を結び、組合員から得た優良事例を横展開して地域農業にいかに分配するかを考えるのがJA職員の役目です。そし

て、営農成果が手数料や賦課金といった形でJAに入ってくるというサイクルが相互学習のポイントだと感じています。

基本的に「JAとは」という学習をしようとしても、職員では難しいのが実情です。新規就農者研修会の講師を青年部長、青年部の学習会講師を青年部OB、女性部やフレッシュミズの学習会の講師を事務局が担当するなど、現場で働く組合員が教えるという形が有効ではないかと考え、実践しています。

また、議論を通じて気付きを得ることも大事なので、青年部と連合会の意見交換会や青年部・女性部・フレッシュミズと役員意見交換会など、JA事業を通じた意見交換会を定期的に行っています。特に、生産部会の視察研修にフレッシュミズが参加したことは、夫や親から単純作業として教えられていた農作業に、「なぜやるのか」という気付きを参加者に与えることができたため、非常に有意義だったと思います。

組合員と役職員が相互に学び合うのが協同組合

人材育成を企業理念、経営戦略の中に位置付けて協同組合の主役である組合員同士が学び合う環境づ

くりを仕掛けるのがJAの役割であり、組合員と役職員が相互に学び合うというのが協同組合の理想ではないでしょうか。職員は農業経営のプロフェッショナルである組合員から学ぶことが多く、組合員も職員を「自分の職員」だと思えることで新たな学びにつながります。学習は体系付けよりも気付きが重要なので、気付いた時にいかに素早く仕掛けられるかが、JAに求められる使命です。

こうした姿勢で相互学習を進めてきましたが、組合員がJAのことを本当に理解しているかは疑問です。JAきたみらいの青年部250人に対して意向調査を行ったところ、147人から回答が返ってきました。「JAの意義を知っていますか」という問いに対して1割を超える組合員が「全く知らない」と回答しました。また「あまり知らない」という回答が3割で、「よく知っている」と答えた人は数人しかおらず、若い世代の組合員にはJAの役割や必要性が浸透していないという現実が浮き彫りになりました。JAに関する話題は地域の仲間同士ではありますが、家族内ではほとんどありません。今後の学習活動の展開においては、ここが焦点になってくるでしょう。



「組合員参画型JAの実現に向けた諸課題と実践事例」

日本協同組合連携機構 基礎研究部 主任研究員
西井 賢悟 氏



集落を単位とする農家組合を基礎組織としているJAは多いと思いますが、これは必ずしもJAが意識的に作ってきたものではありません。歴史の中で自然と形成されてきたものです。しかし農家組合が弱体化している現在は、意識的に改めて基礎組織を作る必要があります。

例えば、大阪いずみ市民生協のコープ委員会では、組合員の中から委員を推薦し、生協のことを教えてから活動に参画してもらうという取り組みを行っています。このコープ委員会からは、総代の約8割が選ばれています。生協をJAに当てはめると、コープ委員会は農家組合に相当します。意識して基礎組織を作ることは不可能ではないということを、大阪いずみ市民生協は体現しています。

組合員の参画については、JAいぶるさつが興味深い例を示しています。同JAの直売所で、コアな利用者から抽出したモニターを対象に調査を行ったところ、モニターの意見は店舗に設置している意見箱に寄せられる意見と正反対でした。例えば、意見箱には直売所の商品価格が高いという意見が多くありますが、モニター

は安すぎると回答しています。このモニターを追跡すると、事業の利用実績が徐々に伸びているということが分かりました。コアな利用者には直売所に対する当事者意識のようなものが芽生え、より積極的に利用するようになることが分かります。やはり参画することの意味は大きいと感じます。

JA横浜の論点は、基礎組織の在り方、組合員と職員の関係、准組合員の位置付けの三つに分けられます。次世代を意識した基礎組織の形成、組合員・地域の中にJAがあるという考えを具現化するために、組合員と職員が共に活動する関係を築き、准組合員に求めるものをJA側が明確にしないといけないことを教えてくれました。

JAいわて花巻の報告では、会場からなぜJAが運営するとントリーエレベーター(CE)の稼働率が低いのに、自主運営をさせると稼働率が高まるのかという質問がありました。これは、やはり法人化して運営に参画することで、当事者意識が高まるということに尽きます。今のJAでは、こういったことはできないのでしょうか。

組合員と職員、相互の学びの場を

どう作るかということも含め、組合員教育の在り方を訴えたJAきたみらいの報告は、組合員と職員の関係づくりという点で、多くのJAが悩んでいる課題だったのではないのでしょうか。組合員と職員が本音をぶつけ合うことが、まずは大事だと思います。

仲野氏は、JAが肥大化していく中で、職員が組合員一人一人とコミュニケーションを取ることは難しくなっているかもしれない、大きな課題を提起しました。これから組合員の参画を実現するには、多様化した組合員を束ね、組織を通じてコミュニケーションを取る方法を模索する必要があります。

ある課題に向けて何をやるかよりも、何をやるかを定めるそのプロセスが大事です。JA横浜の「H→3プロジェクト」、JAいわて花巻におけるCEの自主運営、これらは、時間をかけて議論の場を作り、説明をして回ったプロセスがあったからこそ成功することができました。JAきたみらいについても協議会や分科会を作りながら、どのような方針で進めていくかということをお話して決めていました。このプロセスというのが、参画そのものではないでしょうか。



参加者からの意見と課題

JAグリーン近江・大林茂松常務理事

JAグリーン近江では集落営農を進めており、20年間で130の法人を立ち上げて所得増大につなげてきました。しかしその結果、正組合員8700人のうち5000人ほどが集落営農の構成員となり、生産資材などをそれぞれのルートで購入するようになりました。こうした正組合員はJAの利用が少なく、組織化も難しいというのが現状です。運営に参画する准組合員と比べると集落営農を行う正組合員の方がJAに対する理解や意識が低く、JAへの関わりという部分では正・准組合員が逆転している部分があります。

JAみやぎ登米・須藤正美常務理事

JA横浜の「H→3プロジェクト」で、若い職員が中期計画に向けた提言をするというのは素晴らしいと思いました。私の地域では、生産部会は農家が自分たちの利益のために活動しているものという考えが強く、そこに職員が入っていくという発想には感心しました。

JA横浜・角田茂樹人事部次長

JAの職員である私は、今まで金融や共済の勉強ばかりしてきました。農業のことを知らないままでは正組合員と職員の活動共有は不可能だと思い、農家さんをお願いして部会組織に入れてもらう旨の提言を行いました。職員が農業のことを学ぶことが組合員と職員の一体化の第一歩であり、JAが変わるきっかけではないかと考えています。

JA全中・田村政司教育企画課長

やはり本気になって組合員と向き合うことが、JAには求められているのではないのでしょうか。ただ組合員の意見を聞いて仕事をするというだけでは、組合員をお客さまと位置付けて「何でもしますよ」と言っているように思えます。そうではなく、組合員と対等に向き合い、自分たちのしたいこと、できないことを伝える必要があります。

組合員の参画・組織化とその課題

JAはだの・宮永均専務理事

JA横浜では少なくとも2000人の准組合員が支店運営委員会に参加しているとありました。この2000人の意見集約をどのように行っているのか、また基礎組織の在り方についてお聞きたいです。

JA横浜・波多野優常務理事

JA横浜では約2000人の准組合員が支部組織に参加しています。また、准組合員の多くが事業利用を目的として組合員になっているため、意見集約や組織化はなかなか難しいのが現状です。一方、農業ボランティアや農家体験に興味を持ち、支部組織に参画する准組合員もいます。基礎組織として准組合員を捉えることは難しくても、部分的に組織化することは可能であり、むしろそうするしかないのではないのでしょうか。

JAはだの・宮永専務理事

事業利用だけを目的とした准組合員はJAはだのでも少なくありませんが、農家の次男や分家の方には、協力員として参画していただいています。協同組合をある程度理解して活動運営にも参加されている方が准組合員のコアとなり、地域の中で准組合員を引っ張っていきます。マルチファームのボランティアは、1人が核になって2人になり、30人になり、50人になってきた。このような活動も組織運営上の准組合員対策に非常に有効だと感じました。

JAぎふ・岩佐哲司専務理事

JAぎふでは、集落にある正組合員の組織はほぼ機能しておらず、組織化は大変難しいと感じています。准組合員を応援団として位置付けることが多いですが、これでは応援する方、される方で分かれてしまいます。組織化するためには、JAや農業に対して積極的な准組合員を把握し、その人たちに向けて発信していく必要があります。

JAちば東葛・染谷幸夫参事

都市農協では正組合員の減少を受け、准組合員の持つ力が大きくなっています。今後准組合員を組織化していく中で、議決権の話は避けて通れないのではないかと考えています。

またJAちば東葛では青年部を理事に登用する取り組みを行っていますが、青年部の方々からは協同組合活動に参加する意気込みが感じられず、悩んでいるところです。

JA横浜・波多野優常務理事

議決権について話そうにも、そもそも准組合員は議決権が欲しいのかという議論になってしまいます。この議論に時間を費やすよりも、正組合員が准組合員をどう思うかが重要ではないでしょうか。

JA横浜でも、JAの運営について青年部の皆さんはあまり関心を寄せていません。青年部に所属する多くの20代の組合員は父親から農業のことを教わり、35歳くらいで親から農地を受け継ぎ、経営者になる。そうすると、青年部での活動もできないような状態になります。そこで、20代では仲間をつくり、30～40代でJAのことを勉強してもらい、経営が安定して地域のまとめ役になる50代になってからJAの経営にも関わってもらえるような長期的な仕組みの構築が必要だと思えます。

茨城大学・川又啓蔵客員研究員

多様化した組合員を束ねるのは、なかなか難しいのではないかと考えています。北関東の若い農家さんと話した時に、JAの紹介ではなく、フェイスブックで知り合った仲間と農業をする方がいいという話を聞きました。近くの煩わしい関係よりも、遠くにも利益につながる関係を優先したいという流れは、避けて通れなくなっています。

組合員に対して果たすべきJAの役割

JAにっためどり・星野宏之常務理事

准組合員との関係について、直売所、貯金、共済、祭り、イベントなどで触れ合って、准組合員にメリットがあればJAのことを応援してもらえる。これでいいのではないかと考えています。

また、JAと農家は本当の意味では一つにはなれないのではないかと感じています。農家は朝早くから夜遅くまで仕事をし、災害などで農産物価格が下落すると収入が極端に減る。一方、JAの職員は安定した月給制を取っており、1日に働く時間も決まっています。正組合員から見ると、職員と農家が活動を共有する必要性はそれほど感じられません。それよりも、講習会や営農指導をきちんと行って、生産物を他の産地より高い値段で販売する努力や、安くて品質の良い資材を提供することが求められます。コミュニケーションを取ってJAに対して理解をしてもらい、職員と組合員が信頼し合って同じ方向に進むことが重要なのではないのでしょうか。

JA広島中央・佐伯隆弘代表理事専務

JA広島中央では、准組合員に地元産の農産物を食べて地域農業を支援していただけるよう、大規模な直売所を新設しました。新設前は2億円だった売上を10億円まで伸ばすことを目指しています。また、高齢化により生産量が上がらない中で、准組合員の方に農地を貸して野菜の栽培を始めてもらい、次の段階ではハウスを提供して通年で野菜を作ってもらおうという仕組みを作っています。「食の応援団」から「農業に携わる」へ、准組合員をより明確に位置付けられるよう取り組んでいます。

JAふくしま未来・半谷善弘常務理事

組合員の問題について、出資金を払えば准組合員になれるというような仕組みではいけないと感じています。また正組合員についても、親から農業経営を受け継ぐだけで正組合員になれるということでは、JAに関する学習が足りません。協同組合やJAに関する教育をJA自らが施す必要があると考えています。

JA広島市・藤本紀生常務理事

JA広島市ではライスセンターなどの老朽化が進んでいます。広島市ではJAの合併を控えており、こうした問題も合併したら何とかするという思いが各JAにはあります。こうした中、JAいわて花巻の報告を受けて施設を組合員に経営していただくという選択肢が増えました。しかし一方で、「何でJAが経営しないんだ」という組合員からの抵抗も懸念されます。

JAいわて花巻・阿部勝昭代表理事組合長

カントリーエレベーター(CE)の自主運営を始める際はやはり、リスクを背負って経営することに対する組合員の不満はありました。一方で、地域の経済を考えるとCEのような施設は不可欠であったため、ある程度の妥協があったのも事実です。自主運営は全部が全部うまくいくとは限りません。運営の前段で、受け皿となる法人組織を整備して雰囲気の醸成と準備をJAが行わなければ、うまくいかないと思います。

JA秋田おぼこ・高橋元司代表理事専務

JA秋田おぼこは正組合員と准組合員の比率が4対1と、純農業生産を期待している地域にあります。そのため、准組合員を特別意識してはならず、むしろ利用者としての力を非常に強く感じています。また、現場にはJAをつぶしてはいけないと思っている生産者がたくさんいて、こうした人たちと向き合って対話をしていく必要があります。過去ではなく、将来から今を見た姿を論じる必要があるという角田次長の言葉通りだと思います。

代表の言葉

「組織の在り方を見つめ直し共益を追求するJAへ」



JA人づくり研究会 代表 今村 奈良臣

政府は地方創生と言いますが、私は地域創生だと提言しています。政府が補助金を出すことで地方創生と言っているのであって、地域に根ざす地方議員、JAの役職員それぞれが取り組むから地域創生なのです。こうした提言を雑誌の巻頭論文に載せたところ、各地の地方議員から反響をいただきました。「俺がやるぞ」と。農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場であります。このことを忘れないでいただきたい。

そして農業ほど人材を必要とする産業はありません。JAがどのような組織なのか、一度本気で考えていただきたいです。ヨーロッパやアメリカの社会が公・私の2セクターに分かれているのに対し、日本の社会は公・共・私の3セクター社会であります。共は協同組合の協に通じます。私益や組織益だけではなく共益を追求することがJAの役割です。

販売、金融、共済とJAの活動分野はさまざまですが、最も重要なのは営農企画部門です。営農企画がしっかりしていないとJAも地域農業も成り立ちません。しかし営農企画を評価するシステムは弱く、営農企画部門を強化することが地域農業とJAの発展につながります。こうした部分を評価するのは中央会の役目であり、いかに強力かつ能力の高い営農企画を持つ組織をつくるべきか、考える必要があります。

JA人づくり研究会

第32回研究会のご案内



日程

平成31年1月25日(金)

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における人材育成をゼロベースから考える」

集合時間とプログラムにつきましては、同封の「開催要領」に記載がございます。
多くの皆さまのご参加をお願いいたします。

事務局だより

現場を見つめて農業の今後を考える

今回の研究会では、初となる現地視察が行われました。視察先のマルイファームには、笑顔で農作業に励む人たちの姿がありました。「互いに楽しく仕事をする」という夢を農業ボランティアと共に実現させている石川代表は、輝いて見えました。

JA横浜きた総合センターに場所を移して行った討論で、農業ボランティアについてはたびたび話題が上がっていました。JAのあるべき姿—相互扶助の精神に通じる、地域を盛り上げるマルイファームの取り組みから、参加者の皆さまそれぞれが多くの気づきを得られたようです。

日本の農業、JAは、厳しい状況に追い込まれていると言われています。しかし、現場に目を向けてみると、新し

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

い取り組みや地域の特性を生かした工夫によって、地域農業に活気をもたらす農家は確実に存在するということを、今回の現地視察を通じて学びました。自らの地域を注意深く観察し、このような農家の取り組みをより広く展開する施策を仕掛けることが、JAには求められているのではないのでしょうか。

農業を考える際、答えを導いてくれるのは、やはり現場です。JA人づくり研究会では、現地視察など、現場の実際を見つめ、考えることのできる取り組みを継続的にを行い、会員を通して地域農業に元気を取り戻せるよう活動して参ります。

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