

JA自己改革にむけた取り組み実態と課題 —求められる人づくりに注目して—



広島大学 小林

JAの自己改革は進んだか？

◎全国のJAの取り組みを見ると…

- **先進的な取り組みを進めるJA**
→以前から自主的な取り組みを進めてきたJA
+全国の事例から学び、さらにブラッシュアップ

必ずしもJA自己改革から
始めたわけではない
歴史的な取り組み
- **自己改革がお題目になっているJA**
→一周遅れで先進JAの真似事をするJA
→とりあえず、メニューだけ並べたJA
→危機感が役職員に共有されていないJA

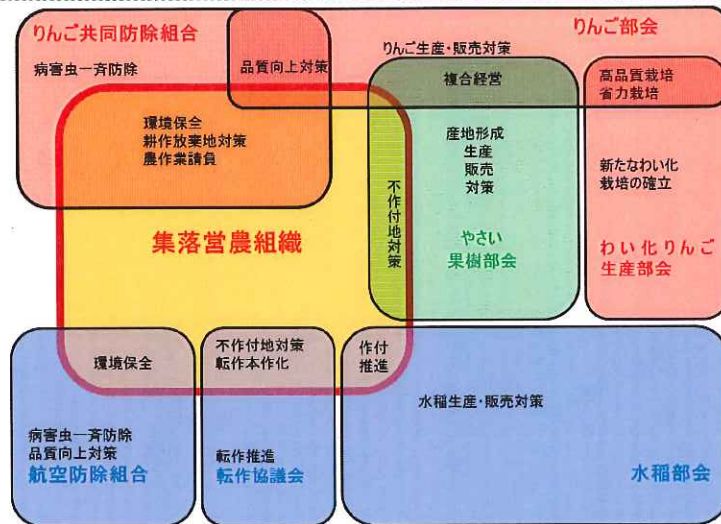
結果的に経営リスク？
全国的に危機的状況では？
- その違いは何か？

役職員の現状認識

縦割りの事業・組織
デザインなき経営

組織活性化
協同組合の理解

地域農業のグランドデザイン① JAつがる弘前（H28トップフォーラムより転載）



3

広島大学 小林 2017年10月

地域農業のグランドデザイン② JAかいふ（H28トップフォーラムより転載）

「匠の技」と「地域力」で「地方創生」の実現へ



4

広島大学 小林 2017年10月

産地戦略を考える

JAやつしろ（H28トップフォーラムより転載加工）

品目・分枝	販売高
トマト	10,373 百万円
野菜類	2,816 百万円
ミニトマト	2,526 百万円
イチゴ	2,134 百万円
米	1,647 百万円
いも	1,625 百万円
メロン	972 百万円
生薬	765 百万円
畜産	665 百万円
果樹	354 百万円
花卉	349 百万円
梨	89 百万円
その他（畜産含む）	189 百万円
合計	24,504 百万円

平成8年よりハウスリース事業に取り組む
【生産基盤の強化、担い手育成を図る】
総事業費[平成27年度現在]：93億円
(157ha)



平成10年：JAやつしろ最大のトマト選果場となる中央館・南部館を整備
【ハウスリース事業と合わせてトマト面積拡大を図る】
平成19年：パックセンター整備
平成19年：総合青果物センタートマト選果機整備
平成21年：北部館イタマーズ方式選果機整備
平成23年：西部館イタマーズ方式選果機整備
平成24年：中央館・南部館イタマーズ方式選果機整備
平成26年：北部館ミニトマト選果機整備
平成28年：西部館ミニトマト選果機整備予定

▶ 5

広島大学 小林 2017年10月

グランドデザインと横串+JA経営

▶ JAつがる弘前・JAかいふ

→地域農業のグランドデザインを描いている

- ・地域営農システム（日本型農場制）の構築
- ・地域と地域農業をストーリーで語る
- ・その上で、様々なメニュー（事業・支援策）を組み立てる

横串

▶ JAやつしろ

→産地形成は危機バネと長期的な投資

- ・いぐさショックから日本一のトマト産地+複合産地へ
- ・10年間で100億円の投資→250億円産地
- ・複合産地形成に向けたビジョンと投資にメニューを位置づける

横串

誰がデザイン・ビジョンを描くか？
役員と職員の育成（人づくり）

投資さえすれば産地はできるか？
JA経営の中での投資＝経営戦略

もう一つのポイント：組合員とよく話し合っていること

▶ 6

広島大学 小林 2017年10月

多様化する組合員に向き合っているか



監督指針で問われる“組合員との話し合い”

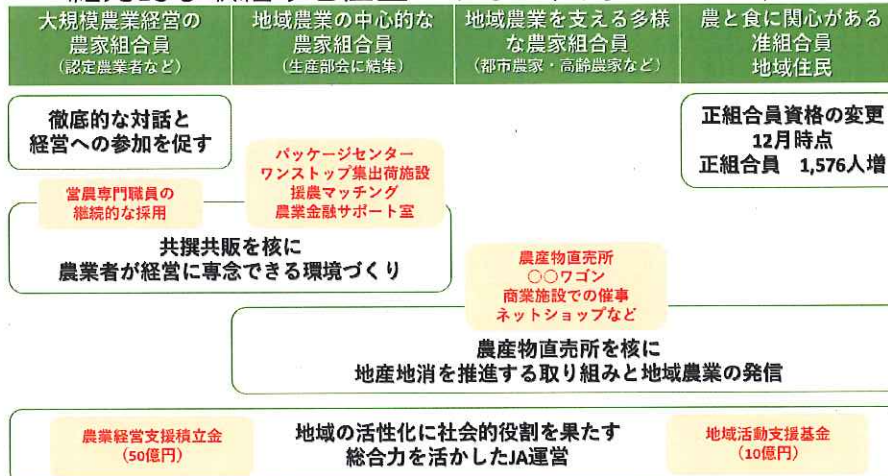
自己改革を多様な組合員から組み立てる

▶ 多様な組合員に対応した取り組みの事例

大規模農業経営の 農家組合員 (認定農業者など)	地域農業の中心となる 農家組合員 (生産部会に結集)	地域農業を支える多様な 農家組合員 (都市農家・高齢農家など)	農と食に関心がある 准組合員 地域住民
認定農業者などによる経営参画			
認定農業者との対話・意見交換			
米・青果物の直接買取り、直接販売			
販路拡大・地域事業者との連携			
売れる産直店舗づくり			
多様なニーズに合わせた農業融資			
援農マッチング			
生産資材価格の引き下げ			
農業経営支援積立金の創設			
遊休地を活用した農業体験農園の開園			
地域活動支援基金			
農山村ふるさとづくり活動			

取組みのマップと多様な取組み

▶ 羅列的な取組みを位置づけると、見えてくる戦略



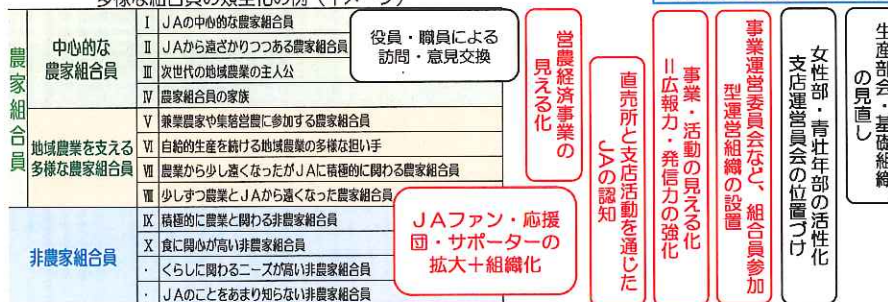
▶ 9

広島大学 小林 2017年10月

広報力・発信力強化と組織力強化

▶ 多様な組合員に対応した取り組み

多様な組合員の類型化の例（イメージ）



広報力・発信力強化の領域

営農経済事業と教育文化活動・広報活動に横串を！
◎組合員・地域住民は、“地域農業と食”でJAに期待
⇒JA事業の発信力強化を＝組合員の共感を拡げる

▶ 10

広島大学 小林 2017年10月

JA自己改革の次のステージ 短期的目標としての農協改革への対応



発信力を高め、組合員に向き合う

JA自己改革は実践から評価へ

H27.10 JA全国大会

農業者所得の増大
農業生産力の拡大

自己改革の具体的
なメニューの提示
⇒実践

H28.4 総合監督指針

担い手の評価

農水省調査

メニューと実践を通じて、担い手（特に、
認定農業者）との話し合い＋評価

担い手への対応

～H31.5 改革集中期間

全組合員調査

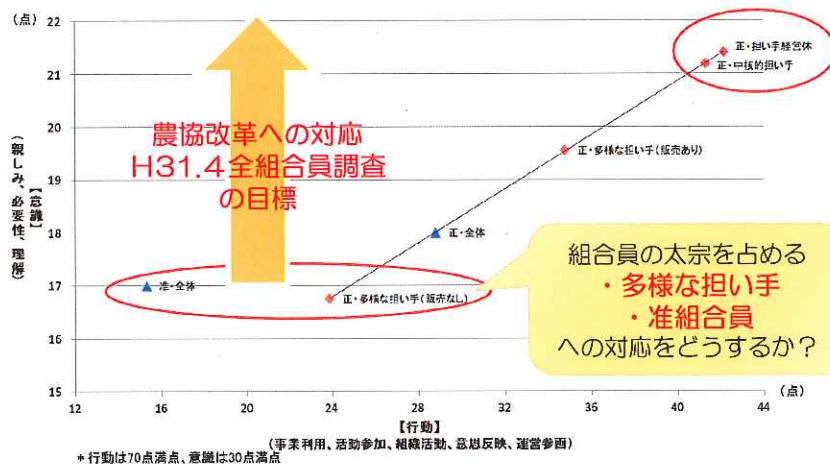
全組合員の評価

農業者所得の増大

全組合員への対応

JAへの共感・理解

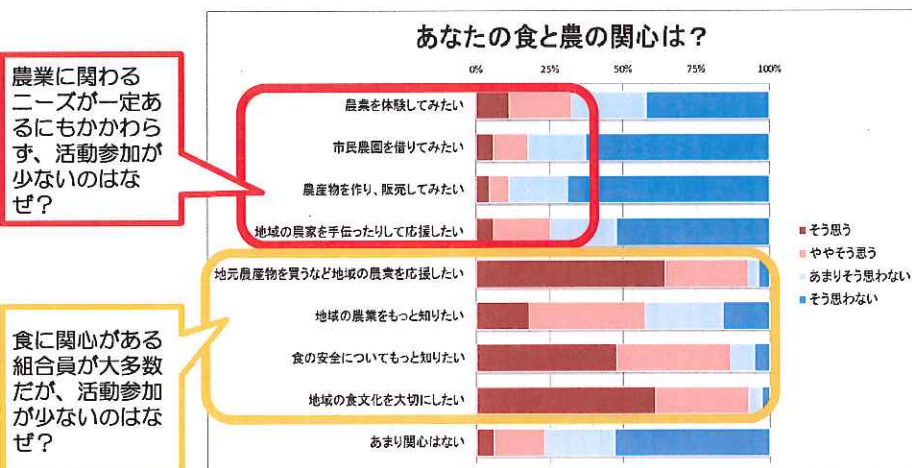
農業との距離に見た組合員の意識と行動



13

広島大学 小林 2017年10月

組合員が知らないこと、知りたいこと



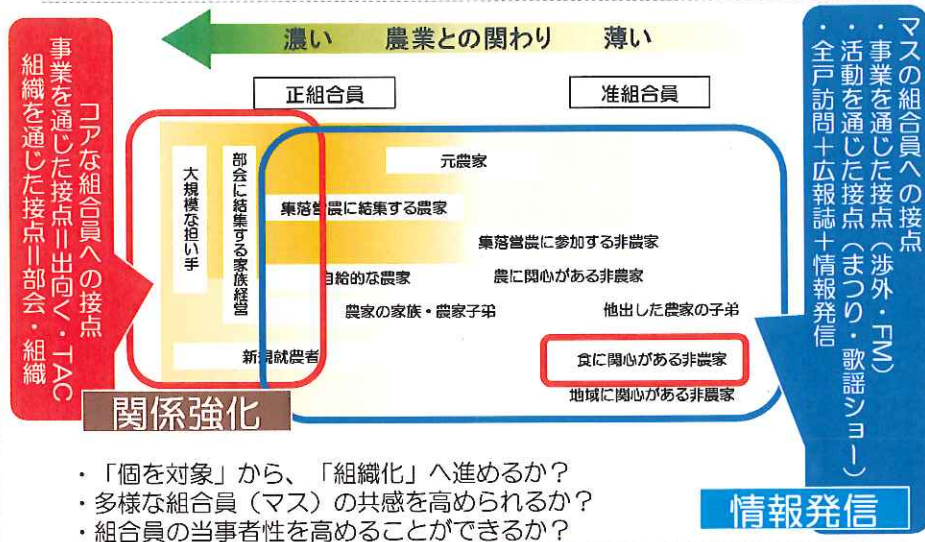
農業に関わる
ニーズが一定あ
るにもかかわらず、活動参加が
少ないのはな
ぜ？

食に関心がある
組合員が大多数
だが、活動参加
が少ないのはな
ぜ？

14

広島大学 小林 2017年10月

コア組合員＝関係強化から組織化へ マス組合員＝情報発信から共感、組織化へ



15

広島大学 小林 2017年10月

JA自己改革のロードマップを考える

①自己改革の短期的目標

①組合員の声を結集する仕組みづくりと、JAへの共感づくり

組合員の声を聴く
JAへの共感を拡げる

平成31年5月

②自己改革の中長期的目標

②組合員の積極的な参加・参画を育む

②' 組合員の参加・参画の仕組みを高める

協同組合運動
くらしの活動
教育文化活動

運営の在り方
組合員組織の在り方

協同組合として、継続的に取り組み続ける運動
アクティブメンバーシップ

16

広島大学 小林 2017年10月

その先にある協同組合運動としての JA自己改革



組合員が主人公の協同組合（JA）とは？

JAの活動を段階的に組み立てる

組合員大学
支店ふれあい委員会
地域営農ビジョンなど

食農教育活動
女性大学
生活文化教室
目的別グループなど

相談活動
直売所イベントなど

JAまつり
支店まつり
支店だより
地域貢献活動など

取り組みの事例

取組みを段階的に
組み立て、
到達点（参画）への
ロードマップを

参画

ステップアップ

- ・ JAの組織の運営に参加する
- ・ 主体的に活動に取り組む
- ・ JAの運営組織に参加する
- ・ JAの総代・理事などになる

参加

ステップアップ

- ・ 多様な活動に参加する
- ・ 思いを共有する組織に参加する

利用

ステップアップ

- ・ JAの事業を利用する
- ・ 複数事業の利用へ

認知

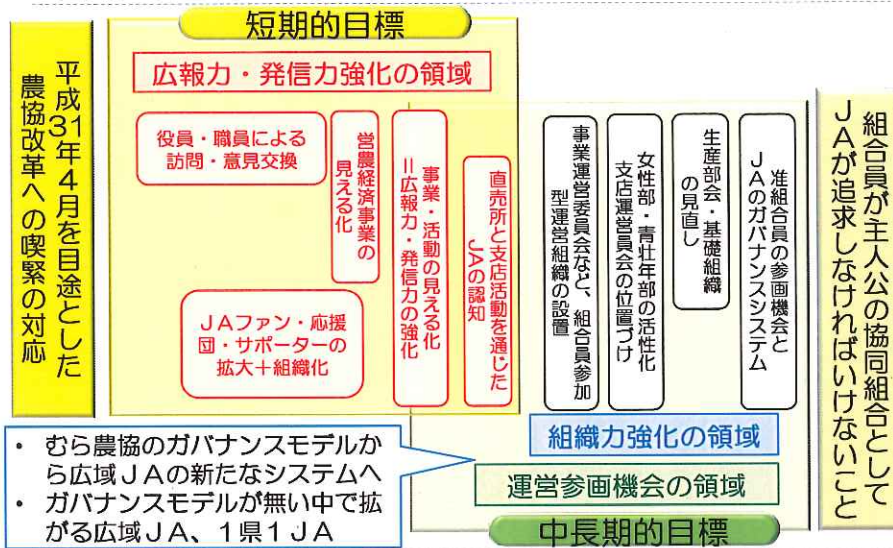
- ・ JAの事業を知る→利用へ
- ・ JAの活動を知る→利用・参加へ
- ・ JAの役割を知る→利用・参加・参画へ
- ・ JAの目的を知る→利用・参加・参画へ

まずは、JAの入り口に！
“顔が見える関係”を
いかに増やすか

中長期的目標

短期的目標

短期的目標と中長期的目標



▶ 19

広島大学 小林 2017年10月

次のガバナンスモデルの模索①

▶ 基本ルートの再検討

役員構成＝地区代表＋組織代表＋学経（元職員ほか）

- ・集落組織が脆弱化する中で、地区代表の理事選出は妥当か？

⇒集落組織どう考えていくのか？

- ・広域化する中で、理事・役員の定数、理事会の運営、座談会などの仕組みは妥当なのか？

▶ 複線型ルートの構築

- ・支店単位の運営委員会などが全国的に広がっているが、その実質化は？

⇒支店運営委員会から支店ふれあい委員会へ（実行委員会型）

⇒支店運営委員会とRMOの関係⇒集落組織をどう考えていくのか？

- ・組合員組織の再構築が必要では？生産部会・女性部・青壮年部など
- ・組織に加入していない大多数を占める個の組合員をどう巻き込むか？

▶ 20

広島大学 小林 2017年10月

次のガバナンスモデルの模索②

▶ 多様な運営参画機会の構築

- ・ **准組合員の運営参画のあり方** = すぐに共益権ではなく、段階的に
- ・ モニター制度や、利用者委員会（Ａコープ）などの参画機会
- ・ 利用者が**自ら意思決定する事業様式への転換**（甘楽富岡方式）は？
- ・ 教育文化活動・くらしの**活動への参加を通じた運営参画**は？
⇒主催者として、参加者として
- ・ 組合員が主人公となるための、**組合員教育・職員教育のあり方**は？

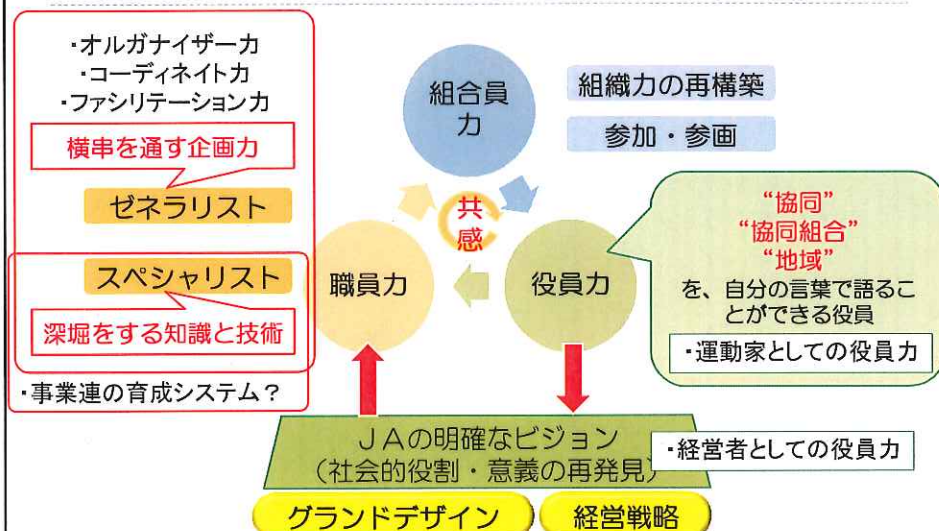
▶ 直接的な対話型の運営参画と運営への反映

- ・ 渉外活動や事業活動を通じた、**日常の職員と組合員の会話・接点**
- ・ ９０年代のコープみやざき＝聴く運動（一言カード）は？
- ・ **支店、施設を拠点とした日常的な意思反映の場＋運営への反映**は？

▶ 21

広島大学 小林 2017年10月

好循環のJA運動（石田モデル）を参考に



▶ 22

広島大学 小林 2017年10月

まとめにかえて

▶ 短期的に

- ・平成31年4月全組合員調査に対応できるか？
⇒調査自体ができるか？
⇒組合員から高い評価を得ることができるか？
⇒役職員は、理解ができているか？

▶ 中長期的に

- ・地域農業、地域のグランドデザインはあるか？
- ・組合員の運営参画の仕組み、ガバナンスの仕組み
- ・さらなる環境変化への対応（農業改革・内部統制）
⇒組合員教育・役職員教育（人づくり）の仕組みは？

▶ 23

広島大学 小林 2017年10月

アンケートをやろうとすると・・・

「また、アンケートですか、この前もやったんですが・・・」
「アンケートをやると、組合員に回答しなければいけないじゃないですか」
「この組合員さん、ほんとうにここに住んでるのかなあ？」

組合員の戸別訪問をやると・・・

「会えない組合員が多くて・・・」
「事業の勧誘はできるけど、活動の紹介はノルマに無いし・・・」

組合員組織や運営委員会の場で・・・

「組合員の利用者組織で話し合うと、まとまるものもまとまらない・・・」
「いつも文句を言われるだけで・・・」
「このあと会議があるから、挨拶だけで失礼します」

短期的な農協改革と、
協同組合としてのJA自己改革

ご清聴ありがとうございました。