

## 農協改革に関する各種会議での主な発言（抜粋）

### 1. 営農・経済事業に関する発言

#### 1-1 消費者ニーズへの的確な対応

（販売戦略）

- ・ 農協は、農作物を生産するのはうまいが、販売する技術が弱い。消費者にいかに受け入れられるかという視点から農協も販売事業を考えるべき。

（直接販売）

- ・ 連合会は農協が直接販売しようとするとうまくいかなくなる。組合長会議でも農協が直接販売したのでは組織がなくなりともないとの同意が得られない。これでは消費者から見放される。時代は変わってきており、消費者、ス - パ - の要望を聞かないとダメだ。

（安心システムの構築）

- ・ 最大のテーマは信頼である。信頼関係の構築のため安心システムを構築とあるが、消費者とはまだまだ遠い距離がある。流通の途中でごまかしをさせない。そういう対策でないと信頼は戻らない。それと大いに情報を開示すること。そういうシステム作りをして欲しい。

#### 1-2 組織・事業の効率化、スリム化

（選択と集中）

- ・ 農協にすべての事業から撤退しろとは言わないが、経済事業については分割民営化して、独立部門とした方が、はっきりとした経済行為として競争力がつく事業運営ができるのではないかと考える。

（組織のスリム化）

- ・ 組織二段へと再編が進んでいるが、上部団体はリストラが進んでいないと言う人もいる。組織二段の結果、系統全体としてどの程度手数料に反映され、組合員の目に見える形で出ているかが重要である。

（生産資材コストの削減）

- ・ 野菜の取扱高が3年連続で前年比80%台となっており、非常に厳しい状況にある。農協の一番弱い所は、生産資材コストだ。全農は、「20%コスト削減」の具体策を聞かせてほしい。

(全農の改革)

- ・ 全農全国本部での肥料・飼料・包装資材等の原料調達段階での仕入構造が不透明である。購買事業でのメリット創出のためには、ここの検証が不可欠だと思う。

(営農指導)

- ・ 地元の農協支店には共済・信用の担当者が4人もいるが、明日の利益には即つながらなくても営農指導員が必要なのではないか。農家自らが負担してでも確保していく必要がある。

### 1 - 3 アグリビジネスとの公平な競争条件の確立

(他の農業団体との競争促進)

- ・ 農協は必要だと思っているが、歯がゆい思いでみている、21世紀型のもう一つの農業団体があったほうが、競争が生まれ、改革のスピードは上がるのでは。

(独占禁止法の適用)

- ・ 農協は米以外で、いろんなことをやっている。しかし、日本の商社はほとんど入れず、利益で農協の一人勝ちになり、農民は保護に頼っている。この意味で農協が独占禁止法の適用除外になっているのも問題。

### 1 - 4 補助金依存体質からの脱却

(行政代行的業務の見直し)

- ・ 農協は、行政代行的業務を行っている面も多いことから、その点についてしっかりと検証し、あるべき姿を検討することが必要。

## 農協改革に関する各種会議での発言

農協改革については、これまで様々な議論がなされている。この資料では、農協改革に関連する以下の会議で行われた議論のうち、営農・経済事業に関するものを中心にまとめたものである。

「経済財政諮問会議」(平成14年8月30日の制度・政策改革集中審議で、農協改革について議論)

「総合規制改革会議」(経済改革において必要な規制改革に関する事項を総合的に審議するための内閣府の会議)

「農協系統の事業・組織に関する検討会」(平成13年の農協改革2法の制定に向けた検討及びその後の進捗状況を検証するための農林水産省経営局の検討会)

「担い手農家懇談会」(農林水産大臣と担い手農家が農協改革に対する率直な意見交換を行うために開催された懇談会)

「農協系統組織との定期懇談会」(農林水産大臣以下の省幹部と農協系統の全国連の代表とが、農協をめぐる諸問題に関して定期的に懇談をする場)

「JA改革推進会議」(平成12年のJA全国大会決議を受けて策定された「JA改革に関する行動計画」の進捗管理と事業改革を推進するために全中に設置された会議)

「経済事業刷新委員会」(消費者から信頼され、生産者の負託に応えられる経済事業への刷新を検討するために全中に設置された委員会)

### 1. 営農・経済事業に関する発言

#### 1-1 消費者ニーズへの的確な対応

【経済財政諮問会議】(平成14年8月30日)

- ・ 農協の組織についても、その存在意義、すなわち、農業、消費者の間に立ってどういう役割を果たしているかを基本に戻って考えていただきたい。
- ・ 農業問題の本質は、人の問題で、農協職員及び農業従事者の高齢化等に伴い、行政もしがらみの塊になっている。これを克服しなければ、市場感応的、消費者重視というものには入ってこない。

【農協系統の事業・組織に関する検討会】(平成14年7月10日)

- ・ 単協が直販しようとするすると経済連が押さえに入ったりと、組織を維持することを優先するために進んでいない面がある。

【農協系統組織との定期的懇談会】(平成14年8月27日)

- ・ 農協は、農作物を生産するのはうまいが、販売する技術が弱い。消費者にいかにか受け入れられるかという視点から農協も販売事業を考えるべき。例えば、農産物販売の段階では、農協も、地域の流通業者と一緒にあって株式会社を作り、地産地消を通じた地域の振興を図るべき。

【JA改革推進会議】(平成14年1月28日)

- ・ 当初は農協の理事会でも認められなかった朝市を女性の感性で大きく育て、今では100人近くの農業者で店舗を設置するまでになった。  
農協はPRが下手である。日頃からきっちりと消費者に農業を伝える努力をすべき。

【JA改革推進会議】(平成14年5月9日)

- ・ 全農チキン事件は消費者の信頼を確保する上で、例えば化学肥料や農薬を使うことから環境に配慮した営農に転換していくきっかけになる。営農指導員の頭の切り替えのよい機会である。
- ・ 連合会は農協が直接販売しようとするとうまくいかなくなる。組合長会議でも農協が直接販売したのでは組織がなくなりともないとの同意が得られない。これでは消費者から見放される。時代は変わってきており、消費者、スーパーの要望を聞かないとダメだ。
- ・ 品質が良くないと売れない時代であるが、その前段にどういうものを作れば売れるかという話がない。販売企画システムのようなものが農協に必要。農協で有利販売と言うが、生産は農家、販売は農協に任せるのではなく生産と販売は一体のものである。
- ・ 農協の組織は閉鎖的であると言われる。確かにうまく国民・消費者に情報発信ができていない。

【経済事業刷新委員会】(平成14年4月3日)

- ・ 消費者問題を書く立場から見ると、口では消費者と言いながら消費者を無視しているのではないかということ。全農の動きから感じることは、組織が閉鎖的で消費者へ開かれていないということ。
- ・ お客様相談室の充実を挙げているが、ただ作ればいいというものではない。問題は、消費者と直結した組織となり、消費者のスタンスで仕事ができるのかということ。

- ・ 消費者に目を向けた事業のあり方が重要だ。例えば、ある自動車メーカーで消費者のクレームを無視したメーカーがあるが、どんどん衰退している。時代の流れを見失うと組織は衰退する。
- ・ 最大のテーマは信頼である。信頼関係の構築のため安心システムを構築とあるが、消費者とはまだまだ遠い距離がある。例えば消費者にボランティアをお願いし、小売店のチェックに参加してもらおう。流通の途中でごまかしをさせない。そういう対策でないと信頼は戻らない。それと大いに情報を開示すること。そういうシステム作りをして欲しい。

【経済事業刷新委員会】(平成14年5月23日)

- ・ J Aの経済事業そのものが世の中の動きに対応できているのかが疑問。J Aは本来、生産者と消費者をつなぐ役割であったはず。それが両者を隔てるような体質になってきたのではないか。組織だけで動くともますます透明度がなくなる。

【経済事業刷新委員会】(平成14年6月12日)

- ・ 消費者が本当に必要とする情報は何か検討し、精査する必要がある。
- ・ 大切なのは、東京から全国に向けて発信するのではなく、各地域が自立・連携する中で産地と町、村がもっと消費者へ近づくこと。そういう意味でのリーダーシップを発揮して欲しい。
- ・ (J Aに)消費者相談窓口を設置することについては、評価したいと思うが、一般的に企業の相談窓口の位置づけは低く、予算措置はあまりない。本来、経営者の直轄の部署として、改善・改革に役立てていくことが必要。クレームは宝として、各部署の取組に反映させていくことが必要。

## 1 - 2 組織・事業の効率化、スリム化

【農協系統の事業・組織に関する検討会】(平成13年8月7日)

- ・ 去年の10月のJA全国大会で改革の方向が決められてから1年近く経っているが、農家は改革のメリットが実感できない。
- ・ 農家にとっては、改革に時間はない。農業経営環境は厳しい。改革するときには系統の痛みは避けられない。もっと、真剣に取り組む必要があるのではないか。「農協改革なければ、農業改革なし」だ。
- ・ 系統の行動計画の中で生産資材の価格を安くするとしているが、生産資材の価格は安くて当たり前、安くない方がおかしい。
- ・ 生産資材の価格を下げると言っているがメリットは実感できていない。全農、経済連、単協はもっと真剣に取り組むべき。
- ・ 農家はもう待ってくれないので、自分の農協では、(系統全体での対応を待たずに)大口の割引等色々な取組をやっている。小さな農家からの文句を気にしていたら何もできない。
- ・ 自分の農協では参事をトップにして経営支援対策室を設け、そこに優秀な人材を配置し、経営相談等にト・タルな対応をしている。

【農協系統の事業・組織に関する検討会】(平成14年4月10日)

- ・ 経済事業の組織2段に賛成してきたが、今は、反省もしている。共済、信用事業は中央集権でよいと思うが、経済事業については、地域のエネルギーを十分吸い上げるようなものにしないとうまくいかないのではないか。全農については、地方との人事交流が大切だし、そのためには、給与体系の統一が必要。理事についても、地方からの登用が大事。
- ・ 合併農協について、いい例もあるのだろうが、7年もたつのに効果が出ていない例もある。人事制度にも問題があり、販売事業の経験のない者を担当課長や支店長にするなど、不適切な人材配置が行われている。
- ・ 生産資材の低コスト対策について目に見える効果が出ていない。農家組合員をお客様として大切に扱うことが大事。このまま農協が改革を先延ばししていくと、組合員が誰もいなくなってしまう。

- ・ 前回の検討会で、大口利用者への値引き等の対応も大事と指摘したが、全農からは、小口利用者向けの引き上げにつながり難しいという発言があり、唖然とした。このような姿勢では、農協改革は進まない。

#### 【農協系統の事業・組織に関する検討会】(平成14年7月10日)

- ・ 県本部から見ると、全農全国本部での肥料・飼料・包装資材等の原料調達段階での仕入構造(海外での原料価格、運賃、国内での加工賃等)が不透明である。購買事業でのメリット創出のためには、ここの検証が不可欠だと思う。
- ・ 購買事業くらいは分社化、分割民営化し、サービスの質を抜本的に向上させるべきではないか。
- ・ これまでの農協は、組合員全員が販売、購買等全ての事業について単協を利用する、いわば「フルセット主義」で運営されてきた。これは、小規模農家には今でも当てはまるかもしれないが、大規模農家や法人は、自分で販路を開拓できる場合もあり、農協事業を部門別に利用することも認めるべき。
- ・ 全農の存在意義について疑問がある。農家サイドから見ると、購買・販売ともに、県連や単協で対応でき、全農が存在するメリットが「実感」できない。仮に、全農がなくなっても農家は困らないのではないか。
- ・ 組織二段へと再編が進んでいるが、上部団体はリストラが進んでいないと言う人もいる。組織二段の結果、系統全体としてどの程度手数料に反映され、組合員の目に見える形で出ているかが重要である。
- ・ 農協の事業を総合的に判断することは適切な農協監査のために必要。このため、営農と販売の連携度合い、農家組合員の満足度等を考慮した農協を評価する客観的指標を策定することは意味がある。
- ・ 農協改革のための問題点は出尽くしているにもかかわらず改革は進まない。問題は、系統の危機意識の欠如。農協の事業運営に対する「経営」の意識が欠けているため、事業の「選択と集中」が実行されていない。この点が直らない限り、農協改革は進まない。

#### 【担い手農家懇談会】(平成14年6月21日)

- ・ 農協にすべての事業から撤退しろとは言わないが、経済事業については分割民営化して、独立部門とした方が、はっきりとした経済行為として競争力がつく事業運営ができるのではないかと考える。

- ・ 日中は野菜などを作っている理事が、理事会で何千億の預金等の議論ができるはずがない。本当に農協が生き残るためには、経営管理委員会を導入して、経営の体質改善を図ることが必要。
- ・ 農協の役員構成を見ると、言い方は悪いが、地域の権力者が名誉職的な位置づけで役員となって運営している。このような昔風のやり方で続くわけがない。
- ・ 当農協では、合併メリットの結果、農薬・肥料の価格は下がった。これは、いままで8つの農協でバラバラな仕組みだったものが、1カ所の拠点センターを作り、同一のサービスとしたこと、配送を民間会社に委託したことでコストが下がったため。
- ・ 今回、当農協でもAコープとガソリンスタンドを分社化したが、他の収入を当てにせず嫌でも自分で稼がなくてはならないという意識を作ることが目的。
- ・ 経営管理委員会制度については単協にも導入すべき。ボスとして組合の方向性を示したい人は、生産部会長、青年部、女性部、経営管理委員となり、経営は経営のプロの理事に任せるべき。
- ・ 今の農協は、組合員に迷惑をかけず事業を行うためには、相当のリストラをしないと生きていけない。本当に本体でやる必要性がない事業は、分社化、アウトソーシング、あるいは止めるといった決断が必要。このような大きな内なる改革が必要。
- ・ 農協系統組織はもっと身軽になることが必要。いったん開始した事業から撤退することを決めるのは今の理事には不可能に近いが、組合員が農協に期待しすぎ（甘えすぎ）な点があることも確か。改めて「誰」のための、「何」のための農協組織であるかを考え、「原点」に戻って「あるべき姿」を考え、本当に必要な事業形態を取るようにすべき。
- ・ 野菜の流通についても、コンテナを使った出荷を認めコスト低減を図ったり、トレーサビリティを実現したりすることについて、農協が中心になって対応すべき。農協が担う力、存在意義は大きい。
- ・ 資材のうち農薬・肥料は、法人を立ち上げた当初に比べ農協との取引が減っている。大口割引も年度末にならないと割引額が確定しない、見積もりを取っても「予定価格」としか提示されないのでは、価格が不明確で取引に入れない。
- ・ 資材については、大口取引の場合は、工場からの直送などにより奨励金が後で戻ってくるようになっているが、取引時点での大口割引を行うよう提言している。特に、全農や経済連は、何もせず手数料だけ取っているが、これらについては削っても良いのではないか。

- ・ 農業を産業として育てられる（農協・農業の）経営者を育てることが必要。現実問題として農産物を高く売ることは難しい以上、農家のコストを下げるしかない。農協が売る資材は高くても品質はいいのかもしれないが、今は農協以外の商社等も選べる時代となっている。
- ・ 資材については、安いだけでは駄目で、真面目に経営を行っている農家にしてみれば、きちんとした年間のデータの裏付けがないと安心して使えない。
- ・ 肥料等は安くなったが、自分の経営（和牛繁殖）について見ると、飼料についてはまだまだ。資材全般について言えることだが、不思議なことに、単協が仕入れるものを買うと安いのが、系統（全農、経済連）を通じる資材は高くなってしまう。
- ・ 資材コストを下げ、農産物を1円でも高く売るといのは農協経営者の責務。農協は本来持っている機能や力を十分に発揮していない。時代の流れの中で農協の経営だけが停止している。
- ・ 農協にすべての事業から撤退しろとは言わないが、経済事業については分割民営化して、独立部門とした方が、はっきりとした経済行為として競争力がつく事業運営ができるのではないかと考える。
- ・ 専門的な営農指導員については、指導を開始する前に、農家に行って作業を手伝うという研修・体験学習を行い、その実体験に基づいて指導業務を行ってもらい、あるいはやる気のある人だけを正式に採用してもらいようにしてほしいと思う。

#### 【農協系統組織との定期的懇談会】（平成14年8月27日）

- ・ 農協系統としても、米の精米・販売事業、飼料、牛乳、鶏卵業など、様々な部分で分社を行っている。Aコープは会社化し、経営と店舗の運営を一体化することにより、大幅に赤字を解消した。他方、全ての事業が分社化可能ではないことにも留意する必要。
- ・ 系統組織が改革に向けて工程表を作成し、努力をしていることは分かるが、具体的に何年後にどのような姿になっているのか、明確になっていない。その点を考えながら組織構成などを徹底的に洗い直すことが必要。
- ・ 営農事業等の各種事業を見直し、農協系統組織を分社化したり、農協自身が「買うリスク、売るリスク」を負う組織となるべき。

【JA改革推進会議】(平成14年1月28日)

- ・ 有利な販売戦略を構築する上で、全国の農協と連携をとりながら販売できないかと考えている。
- ・ 現在の営農指導は購買のためにやっている。単に営農指導で良いものを作れと言っても限界がある。消費者ニーズを把握し、地域農業でマネージメントするのが農協の仕事。
- ・ (経済事業改革の進捗状況を聞くと)先送りばかりで農協を改革しようとする気持ちがあるのか。株式会社であれば株主との約束が果たせない経営者はクビだ。昨年、農水省の検討会で意見を言ったが何ひとつ変わっていない。  
農協は地域の中では力がある。いますぐ、できることはやり、具体的な形として農業者に見せるべきだ。平成17年の目標では遅すぎる。
- ・ 生産資材が高いことから、農協にペーパーマージンは落とすから値引きしてくれるところから調達してくれとお願いしてきた。これに対応してくれた職員もいるが、そのような職員は人事異動させられた。合併してからますます悪くなっている。
- ・ 昨年大豆から麦に転換し、種子を農協に注文して、麦を作るとの情報を伝えたつもりだったが、9月の播種時期まで農協から資材の話はなかった。どこから聞いたのか商社はたくさん営業にくる。  
農協に見積もりを出すように言ったら、普通の農家の注文票を持ってきて、そこに書かれている予想価格が見積もりだといった。我々は生産者でなく製造業者だと思っている。製造業者は値段のわからないものは買わない。
- ・ 組合員の信頼を得ることを目指して、営農指導については購買・販売を一体化させた営農センターに博士号をもつような専門家を配置している。  
ダンボールについて直接取引をすることで6千万円~7千万円の減額ができた。  
健全経営とともに、資材価格の引下げ等、組合員への還元が必要である。そのためには経済連といえども一業者という意識が必要だ。  
ランク別奨励や大口割引を実施すべき。
- ・ 農業をやろうという後継者が所得の低下に苦しんでいる。農家がいくら頑張っても相場には勝てない。今、必要なのは、生産コストのカバー、生産資材、労賃負担をどこまで農協の力でできるかだ。

【JA改革推進会議】(平成14年5月9日)

- ・ 農協では職員を半減させている。反面、上部団体はどこまでリストラしているのか。

- ・ 経済連も全農も農業者にとって必要なことをやればいい。農協はそうしている。その組織でなければできないことを事業として考えるべきだ。
- ・ 栽培技術をもった高齢者が現場にでなくなり、製造業が空洞化したように農業も空洞化していくことを非常に危惧している。地元の農協支店には共済・信用の担当者が4人もいるが、明日の利益には即つながらなくても営農指導員が必要なのではないか。農家自らが負担してでも確保していく必要がある。
- ・ 有利販売というが今の時代は特別高く売れる時代ではない。  
きちっと生産したものを売り切る。そのためにコストを下げるそこから入るべきだ。1000円のものが1100円で売れるのではなく、900円になる時代。だからコスト削減が重要。
- ・ 地元農協が合併して5年、メリットが見えない。資材についても入札制度を導入しようと考えているようだが、連合会の同意が得られないようだ。  
入札で資材を入れることについて、全農としてどう考えるのか。運動体としては当然系統100%だろうが、なかなかうまくはいかない。  
単協が一般業者と同じレベルで（県本部を扱って）入札することについて県本部が抵抗しているということはどう考えるのか。
- ・ 飼料などもアメリカ国内での流通が多段階でそこで手数料を取られるので高いと業者は言っている。全農は、そここのところの情報公開をすべきだ。
- ・ たとえば、合併前に全農と経済連で手数料を2（％）と3（％）取っていたとする。  
合併後、元の経済連は独立採算となっており、むしろ独立採算にしているからこそ、県段階では3（％）をもっと上げないとやっていけないということになっているのではないか。  
県本部の人員をそのまま引き継いだら統合メリットなどでるわけがない。名前だけ替えるだけではダメだ。
- ・ （全農と経済連が統合しても）手数料の総額は変わっていないのではないか。正直に実態を出すべきだ。
- ・ 地域にマッチした取組が大切。地域で共存共栄していくべき。農協はSSも背広の推進もやめて、市内の他のSSに野菜を置いてもらったり、SSを組合員に安く利用させてもらうなどの取組も可能では。一方、山の中の生活店舗など、コストがかかってもやる必要がある。地域に密着した戦略が必要だ。
- ・ 当農協は地域と競合するような分野からは撤退した。農協は農協でないとできない仕事をすべき。銀行が肥料を売りますか。

- ・ Aコ - プの組織が組合員のための事業か。売っている農産物自体、地域の農産物か。Aコ - プ組織自体を問い直さないと事業外事業になってしまう。

【JA改革推進会議】(平成14年8月27日)

- ・ 経営管理委員会の導入JAが少ない。きちんとした指導をしているのか。地元のJAでは、そうした話しは伝わってこない。私の地元の農協でも、旧態依然とした形のままで。トップ自らの意識改革が必要だ。
- ・ 農業経営の「法人化」を進めて行く上で、「経営コンサルタント」や「会計処理」のスペシャリストを育ててほしい。現在、民間のコンサルに委託しているが、高額の費用が必要で、しかも農業をよく理解していない。営農指導と販売・購買事業を連携したスペシャリストを養成する必要がある。それには、今の時代にあったような公の資格をもった人が必要。
- ・ 野菜の取扱高が3年連続で前年比80%台となっており、非常に厳しい状況にある。農協の一番弱い所は、生産資材コストだ。全農は、「20%コスト削減」の具体策を聞かせてほしい。

【経済事業刷新委員会】(平成14年4月3日)

- ・ 経済・社会情勢が大きく変化する中で、JAの経済事業も大きく変わってしがるべきである。たくさんの子会社を作り、様々な事業を営んでいるが、どういうところが、どういう意味を持っているのか、今一度、考えるべきだ。

【経済事業刷新委員会】(平成14年5月23日)

- ・ 「地産地消」の取組を始めたが、一番抵抗があるのは営農指導員である。今まで科学肥料、農薬漬けでやってきたものを有機にしると言われても指導ができない。どこで勉強させればよいかも分からない。一般消費者の方がずっと進んでいる。

【経済事業刷新委員会】(平成14年6月12日)

- ・ JAグループも子会社ができるなどして、組織自体が大きくなっており、子会社や関連会社の統治までは行き届かないのが現状ではないか。

### 1 - 3 アグリビジネスとの公平な競争条件の確立

【経済財政諮問会議】(平成14年8月30日)

- ・ 農業法人も6000以上あり、これを拡大し、「法人協会」のようなところを育て、補助政策、金融もやれる仕組みを作れば、競争原理が働き、農協も消費者ニーズにあった市場原理を考えた組織に変わっていくのではないか。ただ、農協と地域は一体となっており、農村が高齢化し過疎化するほど、農村の活性化、景観の維持、農業の多面的な機能といった問題につき、農協に対する期待もある。
- ・ 農協は米以外で、いろんなことをやっている。しかし、日本の商社はほとんど入れず、利益で農協の一人勝ちになり、農民は保護に頼っている。この意味で農協が独占禁止法の適用除外になっているのも問題。したがって、工程表をつくって閣議で決めるとか、速やかにスケジュールを確定しないといけない。
- ・ 産業組織上の問題として、農協が農業問題だけではなく、金融問題、あらゆる領域にかんでいて独禁法上の適用除外になっているのは大きな問題であり、御検討いただきたい。

【農協系統の事業・組織に関する検討会】(平成14年4月10日)

- ・ 農協は必要だと思っているが、歯がゆい思いでみている、21世紀型のもう一つの農業団体があったほうが、競争が生まれ、改革のスピードは上がるのでは。

## 1 - 4 補助金依存体質からの脱却

【経済財政諮問会議】(平成14年8月30日)

- ・ 現状の農協は、30万人もの職員を抱え、日々変化する市場、消費者、担い手農家のニーズに的確に応えられない。民間事業体として行う業務と行政の補完的機能が混然となって、性格が曖昧になっている等、様々な問題が提起されている。問題を打破するには、農協のほかに農協型株式会社があってもよいのではないか。また、農協が本来の民間事業体として、組織・事業を抜本的に改める環境条件を整備したい。

【担い手農家懇談会】(平成14年6月21日)

- ・ 特に補助事業については、既に決められたメーカーのみが対象となっていること、支払い条件が商系より厳しいこと(支払期限を絶対譲らず、遅れると利息が付く)、国から補助が出ることを理由に一切値引きをしないことが問題である。

【農協系統組織との定期的懇談会】(平成14年8月27日)

- ・ 農協は、行政代行的業務を行っている面も多いことから、その点についてしっかりと検証し、あるべき姿を検討することが必要。

## 2 その他農協改革に関する発言

【経済財政諮問会議】(平成14年8月30日)

- ・ 農協改革は平成14年度末までということスケジュールを明示しており、そのスケジュールに沿ってぜひとも強力な改革案を出してほしい。

【農協系統の事業・組織に関する検討会】(平成13年8月7日)

- ・ リーダーシップを取って農協系統組織を動かしていける体制を工夫すべき。そのためにも、全中等の役員の選び方についてもっと透明性を高めていくべきではないか。
- ・ 全中等JAグループ組織内部での改革案の立案や点検では十分でない。農家組合員を入れてやるべきではないか。
- ・ 改革の方向性・考え方が現場の農協まで周知されていない。
- ・ 改革のかけ声は組合長のところで止まっているのではないか。改革の点検・評価を県、農協レベルで担い手等農家組合員を入れてやるべき。全中もそうした取組を指導すべき。
- ・ 農協改革先進事例、優良農協の取組事例を、例えば、全中や農林省のホームページに載せるなどの工夫をして、PRしていく必要があるのではないか。

【総合規制改革会議】(平成14年4月10日)

- ・ JAグループでは、経済刷新委員会等いろんな場で農協改革の検討が行われているが、公開性が不十分。これまでの体質は変わっていないのでは。
- ・ 農協系統から組合員への情報伝達が不十分、あるいは、歪んだ形で情報が伝えられている。
- ・ 農協は、農業者のための強いパートナーであって欲しい。

【JA改革推進会議】(平成14年1月28日)

- ・ 農協の理事を持ち回りでするようでは仕方がない。上にいくほど責任は重いことから現場の視点にたった組織の大変革を行うべき。

- ・ 経営管理委員会導入後の理事会を、定年間際の職員の受け皿にしてはいけない。経営管理委員会は青年・女性等、幅広い組合員の声が反映できる委員構成にすべき。
- ・ 農協経営が複雑化するにつれ、地区代表も農家代表では務まらない。結果、常勤は職員や連合会出身者となり、農協離れの一因となる。  
当農協では農業専業者も農業分野の学識経験者となるのではないかと、若手の農業後継者を組合員とのつながりを求めて営農担当の常務理事に選んだ。
- ・ 農協とのあつれきもあったが農協とつきあってきたのは、地域農業振興に意欲のある農協職員がいて彼と連携してきたから。

#### 【JA改革推進会議】(平成14年5月9日)

- ・ 農協の人事はきちんとした能力主義が導入されていないのではないか。例えば30年間SSを担当してきた人を急に支店長にしても目標達成は難しい。
- ・ 当農協では能力主義を厳格に導入している。評価はボ・ナス、昇給・昇格に影響し、降格もあり得る。  
性別を問わず農学部出身者を営農指導員に採用しており、組合員に好評。  
営農指導員についても15分刻みで行動を把握し、改善策を策定するなど全てデータに基づき改革を進めている。

#### 【JA改革推進会議】(平成14年8月27日)

- ・ (農協役員については)長年やるのではなく、3、4期でやめてもらった方がよい。まず、(定年制・任期制を)学経に導入して、組織代表へと進んでいくべきだ。
- ・ 改革をしていこうという時にもかかわらず、未だに地元の農協では、支所ごとの地域を守ろうとする動きや利害が生じて、議論が前に進まない。

#### 【経済事業刷新委員会】(平成14年6月12日)

- ・ 全中・全農は、協同組合として、「一人は万人のために、万人は一人のために」を理念として掲げており、そもそも開かれた、隠し事のない組織であるはずだ。これを契機として、真剣に開示に取り組むべきである。