

農協改革に係る各種会議での発言

農協改革について、

- ① 「農協系統の事業・組織に関する検討会」（今後の農協系統の事業・組織のあり方について検討するために設置した農林水産省経営局長の私的検討会）
- ② 「JA改革推進会議」（JAグループの行動計画の進捗管理の強化等を通じ、事業改革の意思決定をするために設置した全中の機関）

においてなされた主な発言を、「営農関連事業・経済事業改革」、「組織改革」、「その他」の順に整理すると、以下のとおり。

1. 営農関連事業・経済事業に関する発言

【農協系統の事業・組織に関する検討会】

(1) 平成13年8月7日の主な発言

- ・ 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。
- ・ 系統の行動計画の中で生産資材の価格を安くしているが、生産資材の価格は安くて当たり前、安くならない方がおかしい。
- ・ 経済事業の等の改革は進んでいないのではないか。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、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、経営相談等にトータルな対応をしている。

(2) 平成14年4月10日の主な発言

- ・ 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、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。
- ・ 購買事業についてはなかなか効果が出ない、いつまで待ったら効果がでるのか。
- ・ 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。

【JA改革推進会議】

(1) 第1回（平成14年1月28日）での主な発言

- ・ 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。全国組織を利用して販売先の信用状況を把握できないか。
- ・ 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、地域農業でマネジメントするのが農協の仕事。
- ・ 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。
農協を改革する気があるのか。昨年、農水省の検討会で意見を言ったが何一つ変わっていない。
- ・ 一生産者として望むことは、自分たちの作ったものはより高く、資材に関しては

きるだけ安く供給してもらいたいということだけである。営農指導もいかに売ってもらうか、要はマーケティングの問題である。

- ・ 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。

(2) 第2回（平成14年5月9日）での主な発言

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 連合会は農協が直接販売しようとするとう潰しにかかる。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んでもない同意が得られない。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。系統の価格ではやっていけない。系統はパイプ役に徹した組織になって欲しい。
- ・ 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円で売れるのでなく、900円になる時代。だからコスト削減。出荷ではなく販売の基本を考えて欲しい。

- ・ 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。
- ・ （入札を）やれるけど全農から締めつけがあつてできないと業者は言っている。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。そ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、経済連は独立採算。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きるわけがない。名前だけ替えるだけではダメだ。
- ・ 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。
- ・ 目に見える成果を出して欲しいと言うことにつきる。

2. 組織改革に関する発言

【農協系統の事業・組織に関する検討会】

(1) 平成13年8月7日の主な発言

- ・ 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。

(2) 平成14年4月10日の主な発言

- ・ 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。
- ・ 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。

【JA改革推進会議】

(1) 第1回（平成14年1月28日）での主な発言

- ・ 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のでから現場の視点にたった組織の大変革を行うべき。
- ・ 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。
- ・ 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。

(2) 第2回(平成14年5月9日)での主な発言

- ・ 別の委員会に出席したとき、農協の組織は閉鎖的であるという。確かにうまく国民・消費者に情報発信ができていない。
- ・ 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。
- ・ 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。評価はボーナス、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。

農協改革も農協によって異なるが、資材の割り戻しなど組合員の目に見える取組をしなければ農協の存在価値がない。

3. その他農協改革に関する発言

【農協系統の事業・組織に関する検討会】

(1) 平成13年8月7日の主な発言

- ・ 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。
- ・ 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。改革するときシステムへ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。
- ・ 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掲載するなど工夫をして、PRしていく必要があるのではないか。

(2) 平成14年4月10日の主な発言

- ・ 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】

(1) 第1回（平成14年1月28日）での主な発言

- ・ 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。
- ・ 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。

(2) 第2回(平成14年5月9日)での主な発言

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ Aコー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コー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。