

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.141 (2018年11月)

旧態依然な経済・政治構造はいつまで続くのか

銀行がサギのように 甘い口車で人をだまして 家庭を丸はだかにして放り出す
テロのような行為は許されるものではない
裸一貫 汗水流してたくわえた資産を めちゃくちゃにして不幸のどん底に
平和な家庭をこわす行動は 薬害と同じ犯罪ではないか
銀行の社会性や安全性や健全性は どこへ吹っ飛んだのか 利益一点ばかりで実績だけを重視する
姿勢は問題にならないのか 平和な家庭をこわす銀行の悪は
犯罪だ 放置されてよいものか
銀行って何だ 銀行って 銀行って
その犯罪を追及する火の手をあげよう みんなの力で (森 静朗・作) *「会報」No.40 所収

この詩は、2001年12月に「貸し手責任を問う会」が主催した集會に寄せた森静朗先生の詩です。三菱銀行が推進した変額保険の被害者が提訴した裁判の経過報告を兼ねた集會だったかと思う。森先生の最晩年の活動は大手銀行などの金融機関による消費者被害に対する取り組みだったのだと思います。その先生の思いが鋭く迫る言葉が綴られています。

17年も前の出来事ですが、事態は一向に解決していないことを、最近の出来事が教えてくれています。

大手建設関連業者による各種の不正や、大手自動車メーカーによる検査データの改竄。その究極にあるのが日産自動車のゴーン氏の不正会計処理かもしれませんが、金融・経済界における各種の不正・違法行為に輪をかけて酷いのが政治世界での出来事でしょうか。モリカケ問題に象徴されましたが、政治の世界の腐敗は、官僚世界も共通なようです。しかも、カジノや万博などに期待を寄せる動きが勢いを増している中で、日本社会のインフラを公的組織が放棄する法律までできてしまいました。世の中、依然として利権にしがみついた「旧態依然とした経済・政治構造」は続きそうです。地球温暖化の危機が切迫しつつある中で、これを乗り越える知恵が大きく成長することを、新たな年に期待したいと思っています。

協同金融研究会 事務局 笹野 武則

■本号の目次■

旧態依然な経済・政治構造はいつまで続くのか (笹野武則)	1
◆時評◆	2
「フィンテック・AI時代のヒューテック」 (長谷川 勉)	
◆第137回研究会報告 (2018.9.26)	5
「トップが語る！協同金融の真価とは (Ⅱ) 農協改革とJAの今日的課題」 (宮永 均)	
◆会員の声	21
「北海道大学相撲部の炊き出しにみる地域との“繋がり”」 (駒川智子)	
◆第139回定例研究会のお知らせ／第16回シンポジウム (予告)／発行遅れのお詫び	22

2018年11月発行【編集・発行者】協同金融研究会 (事務局長・小島正之)

〒102-0083 千代田区麹町3-2-6 麹町本多ビル3B 日本福祉サービス評価機構気付

電話&Fax 03-3262-2260 e-mail: kinyucoop@mail.goo.ne.jp

*HP (<http://kyodokinyu.org>) / Facebookもご利用ください。

フィンテック・AI時代のヒューテック ～職員の仕事満足とミッション志向のバンキング～¹

日本大学商学部 教授 長谷川 勉

1. はじめにー背景

周知のように、金融界は至る所でフィンテック、AI、そしてIoTの話題で持ちきりである。人口減少・企業減少・低成長に象徴される縮小する日本において、協同組織金融が、フィンテックとどのような関係を持ち、存立を図るべきなのか、一つの指針を述べたい。

2. 職員の仕事満足

イタリアでの調査によると、協同組織金融機関と株式会社型のそれとの比較において、前者が後者に比べて、職員の仕事の満足が高いという研究結果が出ている。一般的に言えば、仕事の満足に影響を与える因子には、報酬、地位、自己承認、そして職場環境等がある。ところが、これらのみで比較すると、上記の結果にはなかなかたどり着けない。そこには、仕事の意義、あるいは組織の目的が満足に働かしているという。端的に言えば、利潤追求ではない、地域あるいは人に貢献するビジネスのやり方と実践に職員は満足を見出していることになる。

日本社会における学校卒業後の離職率の高さがしばしば問題となっており、協同組織金融機関の現場でも、側聞する。上記の結論が日本の協同組織には当てはまっていないのであろうか。もしそうであるならば、短期的な目標としての離職率を下げるためには、長期的な仕事の満足を作り出すことであり、この満足はミッションを職員に徹底的に受容させることよって生まれる。しかしながら、現状の研修は、現場のスキルのみであって、何ら他業態の競争相手と変わることがない。そのため、二重の失敗をする。同じ能力を身に付け、差異がない、そして報酬・地位によってのみ満足を得る体質を作ってしまう。当然、競争上劣位に立たされる。競争力とは、異質にあるからだ。

3. メンバー(組合員・会員)の満足と職員の満足

メンバーは、価格つまり金利のみに満足するわけではない。ここでは述べる余裕がないが、多岐にわたっている。また、およそ多くの企業が、価格以外の満足で消費者を惹きつけようとする戦略を採用する。確かに、金融は価格感応度の高い商品とサービスを扱っているが、それでも非価格的要素は沢山あるし、協同組織金融機関もすでに実践している。

しかし、メンバーの満足度が高いとき、職員の満足も高いという相関には、なかなか気づきづらい。逆に見れば、職員が満足すれば、メンバーも満足する。そうであるならば、先の項目で述べたようにミッションを教え、実践することが職員の満足につながるのであり、それはメンバーへの満足につながるのである。協同組織金融機関における働き方改革は、単に労働環境だけの話ではなく、こうした組織のミッションの話に行き着く。

そして、そのことがメンバーの信頼を生み出し、やがてロイヤルティーの高まりとなって表れる。このロイヤルティーは収益と密接な関係があり、ミッションと収益の両立がもたらされるようになる。

4. ミッションの浸透と人的資源(職員)投資

単なる相互金融としての資金のブリッジ機能の時代は終わった。メンバー企業・個人への財務コンサル能力に加えて、その他の企業・個人の成長・安定に貢献する情報提供能力、場を作り出しマネジメントする能力、そしてメンバーを組織化する力が求められている。その基底においては、AI ではなしえないであろう、協同組織金融において発生するあらゆる事象に関する情報を収集・加工・統合する力と一般金融機関が前提としていない経済・社会環境の改善のための知が必要となる。これらは、メンバーとのつながりをマネジメントすることによって生まれるものであることから、極めて人間的能力である。これをフィンテックの対抗軸としてヒューテックと呼びたい。

そのためには、メンバーの代理として働く職員のモチベーションを含めた現場そのものも変えていく必要がある²、目標管理からプロセス管理に移行するだけでなく、人事評価においても、融資・預金獲得評価を止め、対象となる企業・個人に応じて、情報獲得量・ロイヤルティ維持・起業支援・再生支援・事業継承支援・社会環境改善を人事評価の中心におくべきであろう。加えて、チーム型の仕事を導入すべき段階にきている。

また、ミッションが役職員・メンバー・他のステイクホルダーに浸透していない組織はゴーイングコンサーンとしての適格に欠ける。長期間等閑してきたミッション研修実施は必須項目であろう。並んで重要なことは、メンバーに対してミッションを「語る」ことであり、もう一つの営業と呼びたい。

5. ステイクホルダー³とメンバーシップバンキングへの回帰

さて、人間の組織化は、職員のみの仕事ではない。範囲を広げれば、メンバーそしてその向こう側へと世界は開かれる。マルチステイクホルダーからみる地域の経済・社会環境の改善は、メンバーの環境を改善することになると同時に、メンバー価値の向上につながることから、地域の協同組織金融がコミットメントする理由があることをまず確認することである。そして、ここに大規模金融機関・フィンテック企業とは異なるレーゾンデートルと戦略がある。他方、金融機関のタスク範囲を超える目標設定が生じる。換言すれば、組織の対象は「顧客」ではなく、「メンバー」という基本的な性質に基づく。顧客志向のリレーションシップではない多様な属性を持つメンバーのためのメンバーシップバンキングの意味がある。

6. コネクト機能とネットワークの創造と維持

ソーシャルキャピタルの蓄積、この場合はコネクト機能を充実させる必要がある。改めて、このことをメンバーコミュニティの再生と呼びたい。その上で、メンバーとメンバー外の人・組織とを結節する事が求められる。ここではネットワークの形状すなわち作り方も重要となる。メンバーと役職員の金融サービス・地域課題の解決に関する共創が生まれ、さらに外部連携によるオープンイノベーションが生じる仕組みを作っていかなければならない。特に、役職員に求められるタスクは、こうした創造と維持であって、直接の金融サービスは減少する可能性がある。むしろ、迂回的に発生する金融業務がこうしたタスクのコストを上回る収入をもたらすものと期待されることを前提とする。

こうして、単なる金融サービス金融機関ではなく、地域におけるプラットフォームとしての役割が期待されるのである

おわりに

信用金庫・信用組合・労働金庫・JA すべての組織において、今日まで、金融商品とサービスにかかわる戦略・方策・取り巻く競争環境に関する議論に囚われていた。しかし、競争優位の源泉を分解するならば、商品等の良しあしばかりではなく、メンバー(株式会社において

は顧客・消費者)同士のつながり方が影響をもっていることが、組織形態にかかわらずわかってきた。

「脱金融業」の時代において、メンバーの本質を再考し、職員の満足と関連付ける作業が求められる段階に入ったのであり、価格競争力や商品の質を競う仕方はやや時代遅れとなってしまったようだ。その意味で、協同組織金融の経営はコペルニクス的大転回を求められており、これらを咀嚼できるマネジメント層・職員のみが、協同組織を存続させてくれるであろう。



(注)

1. ご意見・批判は、hasegawa.tsutomu@nihon-u.ac.jp まで、お願いいたします。
2. 協同組織金融の職員に関するイタリアの実証研究は、モチベーションに関して示唆に富んでいる。
Troisi, R. & Nese, A. (2012) “ Workers’ motivation : the Italian case of cooperative credit banks ,
“ MPRA Paper No. 38025.
3. 近年、協同組織金融研究においては、ステイクホルダーを分析視角に入れた研究が増えている。
Cf., Kalmi, P., (2017) . “ The Role of Stakeholder Banks in the European Banking Sector , “ in
Miklaszewska, E. (2017) , Institutional Diversity in Banking , Palgrave



トップが語る！協同金融の真価とは（Ⅱ） 農協改革とJAの今日的課題 ～組織・経営課題を中心に～

秦野市農業協同組合 専務理事 宮永 均

ご紹介をいただきました、神奈川県秦野市にある JA はだのの宮永均でございます。よろしくお願いたします。

今日いただきましたテーマが、「トップが語る！協同金融の真価とは」ということで、実は木原さんから連絡をいただき、是非トップにという事で組合長に指名があったわけですが、どうしても都合がつかないということで役不足ではありますが、私が出席し報告させていただくことになりました。どうぞよろしくお願いたします。

JA はだのは、3 月 3 日に役職員の農協改革実践決意集会を開催しました。農協改革が始まってから毎年農水省に来ていただきまして、農協改革を共有してみんなで学び実践していこうと取り組んでいます。今年は農水省経営局の協同組織課長にご出講いただき、国が考える農業協同組合への期待という事でメッセージもいただきました。農業協同組合はその名の通り、農業のための協同組織であり、農業者の農業者による農業者のための組織だということを強調され、しっかりと農業のけん引役として社会的役割を担ってほしいと、そういう期待をしているということのメッセージでした。

組合員と共に進めてきた JA づくり

地域の農業協同組合は合併がだいぶ進んで現在の JA 数は 646 になっています。すでに 1 県 1 JA の大規模 JA も誕生しています。ただ、大きい JA であろうと、また小さい JA であろうと、農業協同組合にかわりはなく、その農業協同組合としてしっかりと地域農業と向き合って、また組合員の皆様と向き合って、しっかりと運営をしていく、そして地域農業の発展、さらには地域社会の発展に貢献できる、そういう組織づくりを目指していこうということです。

JA はだのは、農業を営み、地域に暮らす組合員の参加・参画を促進し、JA にしっかりと寄り添っていただこうと、そして JA は組合員と共に歩むということを念頭に、組合員参加型の JA づくりに重きを置いて取り組みをしてきました。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的課題であろうとも思います。また、今日お話をさせていただくことは JA の原点に立ち返って、「農協改革」をしっかりと進めるために具体的な取り組みもご紹介しながら話を進めていきたいと思ひます。

自己改革は、私たちの JA 役員に課せられた大きな課題であり、重要なミッションであると考え、現在も必死に取り組んでいます。特に JA はだのも特徴でもありますが、正組合員と准組合員をへだたりなく同じように対応し、同じ組合員として共に行動をしていこうということを進めてきたところです。

准組合員制度の成り立ちと JA はだのでの取り組み

准組合員制度については、1900 年に制定された日本で初の産業組合法、これはドイツのライプハイゼンの組合員制度を基に作られたと言われていますが、1906 年の産業組合法の第 2 次改正で販売、購買、利用それから信用の 4 種経営の産業組合になっていきました。1940 年代に入りまして、農業団体が作られて産業組合であるとか、農会、それから畜産、養鶏、養蚕などの組合が統合して農業会が作られてきます。

農協法につきましては、1947 年に作られました。この時には GHQ の指導が入り、それから食の協同組合としてアメリカのケンタッキー州のピグハム販売農協をモデルに作られたと言われて

います。この時、その一部に非農民の方々がいて、そこから非農民の方が組合員になったという経過があるようです。

そういう歴史を背景に JA はだの管内でも、1960 年代から 70 年代にかけて都市化が進行し、准組合員加入が目立ってきました。このころから都市農協問題がクローズアップされてきました。都市農協において准組合員が非常に増えてきて、JA 全中が 1970 年代に全中の大会や総合審議会で協議検討課題として取り上げてきたわけです。70 年代の全国大会を振り返ってみますと、一つには生活基本構想や今後の JA 運動の基本方針が取り上げられていました。当 JA の当時の組合長も関わって、「都市農協問題研究会」というのを東京で立ち上げて、それぞれの組合長や研究者、学者の先生方も入って議論がなされたようです。

その時の結論が、正・准組合員へだたりなく同じ扱いをしていこうというもので、意見の集約や情報の提供等々、それらについて正組合員と同じように扱っていくことが決められました。当 JA では、1975 年くらいから正・准組合員を同じように対応し、協同組合を運営していこうということが始まりです。

現在、農協改革で准組合員の事業利用規制の問題も出ていますが、これについては、何としても阻止していきたいと考えています。そのためには協同組合が一致団結して向き合う必要があるのかなと考えているところです。

神奈川県・秦野市および県内 JA の概要

はじめに神奈川県・秦野市及び県内の JA の状況です。神奈川県は人口は 900 万人を超えていますが、この中で横浜市は 360 万人を超えています。秦野市は県西側に位置し、人口は 16 万 6 千人、世帯数 7 万世帯、このうち 1 万 4 千人が当 JA の組合員になっています。この 1 万 4 千人のうち、1 万 1 千人が准組合員です。8 割を超える方々が准組合員だということです。

この経過等についてはお手元に配りました概要書『OVERVIEW OF JA HADANO』の中で組合員の動向等をまとめています。

表：組合員の動向

年度末	1963	1970	1980	1990	2000	2010	2014	2015	2016	2017
正組合員	2,208	2,880	2,606	2,652	2,592	3,104	3,004	2,972	3,012	2,990
准組合員	352	2,408	2,985	4,030	4,101	8,413	10,844	11,112	11,266	11,436
組合員数	2,560	5,288	5,591	6,682	6,693	11,517	13,848	14,084	14,278	14,426

資料：「2018 OVERVIEW OF JA HADANO」より

JA はだのは、1963 年と 1966 年の二度にわたる合併によって市内一つになって発足しました。当時の組合員は 2560 名で、現在は 1 万 4 千人を超えています。正組合員の動向を見ていただきますと、2208 名から現在 2990 名になっています。疑問を持たれる方も少なくないのではないかと思います。決して農家が増えているわけではなく、むしろ農家世帯は減少傾向にあります。正組合員が増加していますのは、時代を担う次世代の方にも組合員になっていただく、あるいは 1999 年に女性参画の法律が公布され、それに基づいて女性に組合員になっていただくように取り組んできました結果、増加してきているということです。

准組合員のところを見ていただきますと、図のように移り変わっています。JA はだのでは、組織基盤確立のため組合員の年齢や男女別の構成など属性の把握につとめています。准組合員と一口に言っても、農家の分家の准組合員や、県外や市外から移住され住宅ローン等の金融事業の利用のために准組合員になった方、また、正組合員世帯でお父さんが正組合員で息子が准組合員であるなど属性を把握し、組合員の方々の事業利用実態やいろいろなイベント等への参加状況の把握につとめているところです。

全体では准組合員の方々には、座談会や意見を交換する場にも積極的に出ていただくような方法もとっておりますし、いろいろな形でイベント等にも参加いただく、または学習の場にも参加していただくという取り組みを行っています。繰り返しになりますが、正組合員も准組合員も一つの同じ組合員として JA はだのの活動などの情報提供もする、意見もいただく、そして協同組合の学習にもしていただくということで、意識レベルを皆同じにしていこうという取り組みを繰り返して行ってきたところです。

また、県内 13 の JA で、組合員はおおよそ 35 万人で、うち正組合員は約 7 万人弱、准組合員が 28 万人を超えている状況になっています。

JA 横浜で開催された研究会でお話を聞いたところですが、JA 横浜でも准組合員 2000 人位の方が、支店運営委員会等の活動に積極的に参加をいただいているようでした。ただ、その方々がどういう生い立ちの准組合員かという分析はできていないということでした。組織基盤強化をはかる上で組合員の属性を把握することは、大事ではないかと思っています。

計画に基づく組合員主役の JA 運営

次に「計画に基づく組合員主役の JA 運営」です。

JA はだのは、地域の農業振興を進める上で、准組合員の方々にも積極的に地域農業の振興に関わっていただこうと、「地域農業振興計画」に盛り込んで取り組みをしています。それから「運営基本構想」を策定していきまして、この構想実現に基づいた中期経営計画と中期経営計画に基づいた年次別計画を策定して取り組みをしています。JA はだのの基本理念である「夢のある農業と次世代へつなぐ豊かな社会を地域できずく」に向けて、組合員、役職員が一丸となって取り組もうと頑張っています。

それから「組合員主役の JA 運営を行うには」ということが、今、特に求められていると思いますが、それは、農協改革における組合員との徹底した話し合いということですが。JA はだのは毎月 26 日と 27 日、組合員訪問日を設けていまして、26 日に発行する機関紙「JA はだの」を持って、職員が直接組合員さん宅に出向きます。1 万 4 千人の組合員ですが 1975 年くらいから、世帯数は 1 万 1 千世帯です。組合員数が増加する中、職員数は増えないので大変ですが、継続して取り組んでいます。2 年前までは 26 日の月一日だけでしたが、職員一人当たりの訪問件数が増加し、組合員との対話が疎かになっているとの反省から、もう一日設けて 26 日と 27 日の 2 日間で 1 万 1 千世帯すべての正・准組合員宅を訪問するという徹底しています。これは JA からの一方的な情報提供ばかりでなく、組合員から意見をいただくなど対話を大切することを目標としています。これも大変に長く続けているため、場合によってはだんだん形骸化してしまうということが考えられます。そこで、8 月の訪問日は「組合員訪問日強化月間」として定めて、もう一度訪問日の目的を再確認しようと取り組みしています。

もう一つは、役職員は学ぶ機会がありますが、組合員はその機会が少ないと考えられるため、組合員にも学んでいただく場づくりに取り組んでいます。組合員になったばかりの方、JA はだの創立から 55 年、当時から組合員である方もおいでになります。組合に加入されたばかりの方にも、既存の組合員と同等に協同組合理解への意識レベルを持っていただくような学習活動に取り組んでいるということです。

これは、組合員になったばかりの方に対して、支所単位で「組合員の集い」を開催し、まず JA 施設や事業・活動を知っていただく。それから「仲間づくり」も重要で、女性部の仲間づくり運動なども連携し場づくりをすすめています。具体的な学習活動は、准組合員の方を対象とした「組合員基礎講座」という講座を開講し、協同組合、JA はだのなどの基礎部分を学んでいただくことから始めています。

さらに学んでみたいという方については「組合員講座」の 1 年コース、それから「専修講座」の 2 年のコースで学んでいただいています。

このような学習等を通じて、協同組合理解を深めていただく、JA はだのを分かっていたかどうかということではないでしょうか。

組合員になっていただいただけでは困るということで、この取り組みが、協同組合の三位一体の理解にもなる訳です。協同組合の運営には、組合員の役割をはじめ、役員の役割、職員の役割もありますので、その役割を明確に位置づけるためにも、協同組合を理解して運営参画、事業利用等にもつなげていこうとしています。

協同組合の運営は、組合員の期待や願いを実現するための活動であり、組合員相互で助け合っていくことが大切でありますし、さらに、地域農業振興においても農家だけではなく、農家以外の方々にも大いに関わっていただこうとしています。

秦野市では、秦野市農産課、秦野市農業委員会、JA はだのの三者で「はだの都市農業支援センター」を設置しています。これは、JA はだの本所の敷地内に事務所があります。職員は、市役所から 6 名、JA から 2 名で構成し運営しています。運営は、同センターのルールはなく、それぞれの組織の者が机を持ち寄ってセンターで仕事をするというスタイルです。要は市役所と農業委員

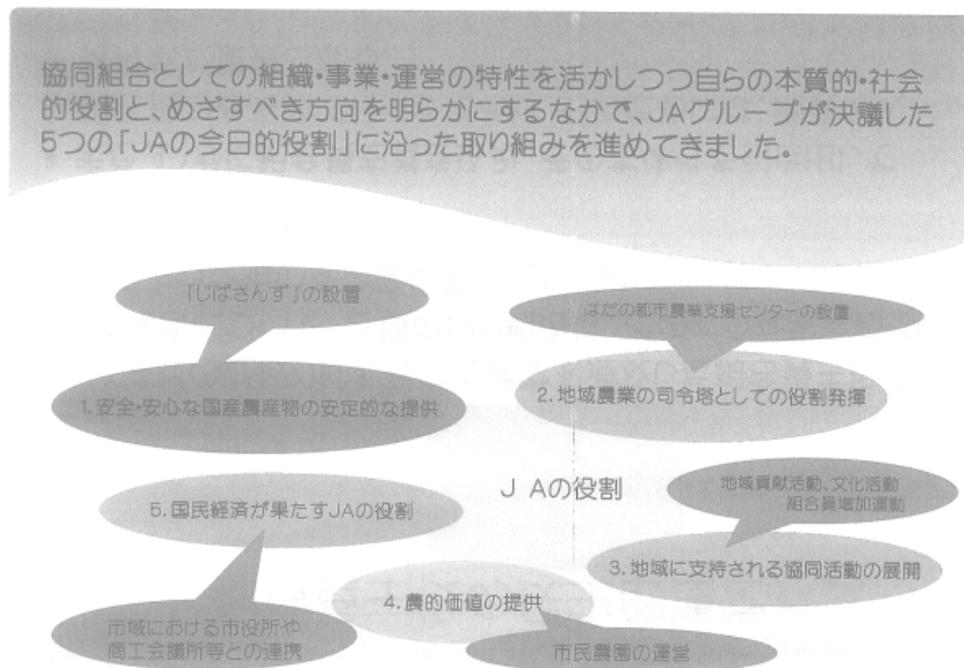
会、JA でワンフロア化を図ったということです。従いまして、このセンターの業務は、それぞれの役割をしっかりと発揮するための、農に関する一切の窓口であるということです。農に関する一切の相談窓口として、農地の転用とのかに関することであれば農業委員会で、また、農業経営に関することであればJA というように仕事をしていくようになっていきます。

このセンターの事業で、市とJA が連携して取り組んでいるのが、農業の担い手を育てる「はだの市民農業塾」です。これは昨年3月のシンポジウムの際に少し報告させていただきましたが、およそ10年間取り組んできて、約80名の方が「就農コース」を修了され、その内、約70名の方が秦野で農業をしています。農業をはじめするには、農家が貸し出した農地に利用権設定をして、農地を借りるということとなります。農業経営規模の大きい方は約2ヘクタールの農地を利用しています。小さい方は約10アール程度となります。このようにして、約70名の新規集の者の方々と合計12ヘクタールの農地をご利用いただいています。この農地については、農家の遊休農地をJA と市が責任を持って借り受けて、それを利用権設定して新規就農者に利用していただくことになっています。

組合員主役の民主的運営

次に「組合員主役の民主的運営」ですが、資料の4ページにJAグループが決議した「JAの今日的役割」を図示しています。一つは「安全安心な国産農産物の安定的な提供」。それから「地域農業の司令塔としての役割発揮」、「地域に支持される協同活動の展開」、「農的価値の提供」、「国民経済に果たすJAの役割」の5つの役割が決議され取り組んできました。

図1：JAの役割



資料：研究会当日資料より

この全国大会で決議されたことを、JA はだのはどのように取り組むかを検討し計画策定を行い実践してきました。これは、すべて実現できたためしっかりと継続して取り組めるように見直しを行い継続してきました。

具体的に「安全安心な農産物の安定的な提供」では、ファーマーズマーケット「はだのじばさんず」の取り組みが挙げられます。オープンして16年を迎え、取り扱い額はおよそ年間10億円、延べ54万人の方々にご利用いただいています。860名の出荷者が登録し、委託販売方式により日々出荷していただいています。先程の新規就農者の販路としても利用していただいていると申し上げました。

次に「地域農業の司令塔としての役割発揮」は、はだの都市農業支援センターが、地域の農業振興のために、三者それぞれの組織の役割を發揮しています。設置して10年経過しましたが、前

述の「はだの市民農業塾」の取り組みなど、それぞれの組織が持つ強みをつなぐことで、農家から大変信頼されていると自負しています。

また、「地域に支持される協同活動の展開」では、一人でも多くの市民に組合員になっていただくよう取り組んできました。「金融事業利用のため組合員になってください」とか、「共済加入のために組合員になってください」ということではなくて、多くの市民に「農的価値」や「農業の持つ多面的機能」を提供し、農業への関心を高めていただきたい。そのために「市民農園」を設置しました。これは特定農地貸付法ができた時に、特定農地貸付事業を起し、取り組んできました。耕作できなくなった農地を地主からJAが10アール当たり1万5千円で借り受けて、それを100㎡ごとに区画割りをし、年間利用料は一区画6千円という非常に安い金額で、一般市民の方々へ貸し出します。市内48箇所に「さわやか農園」という名称で設置し、農業あるいは家庭菜園をやってみたいという方、約250名にご利用いただいています。この250人のうち85名が准組合員として加入されています。市民農園利者を対象に、例えば、たまねぎ栽培講習会を行うとか、野菜作り教室を行うなど、各種栽培講習会を行うことで、農園利用者とJAの関わりができてくるということです。園芸資材や肥料の利用にもつながってきます。定年退職者等については、退職金や年金振り込みなど金融事業の利用につながってきます。このような取り組みでわかってきたことは、鞆をもって「こんにちは、JA共済お願いします」「JA貯金をお願いします」というよりも、入口として前述した取り組みにより関わりを持っていただけることが有効な方法ではないのかなと思っています。

それから、「国民経済に果たすJAの役割」では非常にテーマが大きいです。これについて「農商工連携協議会」を商工会議所とJAで設置し秦野市の支援を得て運営しています。あまり積極的に活動ができていませんが、例えば、新東名高速道路が2021年頃開通して秦野にサービスエリアができスマートインターチェンジができます。そのためサービスエリア等を活用した地域活性化策をこの協議会で検討するなどして取り組んでいます。

JA はだの組合員力強化策

「組合員力強化策」ということですが、とにかく狭い意味での農業者の協同組合ではなくて、もう少し広く地域農業ということをとらえ、新しいJAづくりを進めようとして取り組んでいます。先程お話しした「市民農園」の活用や、資料でお配りした「体験農園」などもその一つです。

秦野市は、都市化の進行によって農家が減少し農業の担い手確保が難しくなっていますが、秦野市の農地は、固定資産の課税面積で約1500ヘクタールほどあります。この農地をしっかりと活用して継続していくことが求められますが、積極的に活用することが難しくなっています。

この農地を、地域みんなで活用できないかと考えています。方法として、農地利用は一般的に所有者と利用者が同じですが、これを所有権と利用権を別々に考え、農地の利用集積による大規模農業の促進をはかり、地域農業振興に役立てていくことができると考えています。ただ、農地の利用集積は、なかなか難しいことを承知していますが、農業の担い手が減少する中、地域の農地をみんなで守るという視点で考え、理解あるの方々によって少しずつ広がる期待ができると思います。

JA 理念に基づいた経営哲学・姿勢

次に「JA理念に基づいた経営哲学・姿勢」ですが、3つのことを大事にしてしっかり取り組む必要があると考えます。第1は「JAは協同組合原則、歴史を原点としており、ロッチデールや二宮尊徳以来の相互扶助原則を曲げてはならない」。JAはだのは小田原に近いこともあって、報徳思想を大事にしています。第2は「協同組合としてのJAは、組合員を平等に扱い、正・准で区別してはならない。また、組合の事業方針は、組合員の意向によって決まるが、その事業内容は、地元市民にも支持されるものでなければならない」ということです。先程もお話ししましたが、正・准組合員を区別しない組織運営をするということを現在も進めています。

そして、JAはだのとしてのやり方で取り組むことで、JAの役割ができると考えています。それは、JA大会で決議したことを秦野版に置き換えて、どのようにやったらいいかということを考え、考えた結果を実践する方法が望ましいと思います。それが「JAの仕事は、全国連や中央会の指示に盲従するのではなく、地域のやり方であるJAはだの版に置き換えてから適応する必要がある」ということになります。第3は「総合JAのリーダーは、常にメンバー全員の持つ総合力をどう結集し、発揮させていくかを配慮しておく必要がある」ということです。常勤役員とし

ての役割や、非常勤役員の役割発揮は、自分の選出されている地域に帰ってしっかりと役割を発揮する必要があると考えている訳です。JA はだの管内は、都市住民も多い中で、組織の結集力強化を図るのは難しくなっています。遅ればせながら、支所運営委員会を設置して、構成メンバーに非常勤理事や准組合員に入っていただき、支所を拠点とした地域協同力の強化に努めているところ です。

理念に基づいて取り組みをしているということをお話ししましたが、まだまだ足りないところだらけですが、この基本的な理念は曲げずに先を見て取り組みていきたいと思っています。

しかし、近頃思うのですが、役員のサラリーマン化が目立っているように感じられます。JA の常務等は学系理事ということで職員から選出している。専務理事の私も地域選出ではあるものの元職員であり、全国的にもフィット&プロパー規定が定着していますが、理事の過半を認定農業者にすると変わったことから選考方法を見直す時期なのかもれません。

農家は法定休日である土・日曜日も集荷や出荷があり、休みじゃないわけですね。今働き方改革が進められていますが、JA の役員はいつでも農業者としっかり向き合う、そういう経営姿勢が必要じゃないかと思っています。毎月定例理事会が開催され出席するだけにとどまらず、地域で協同活動のリーダーとして活躍していただくことを期待しているのです。とにかく、教育が必要ではないかなと考えているところ です。

農協改革の基本的な考え方とスケジュール

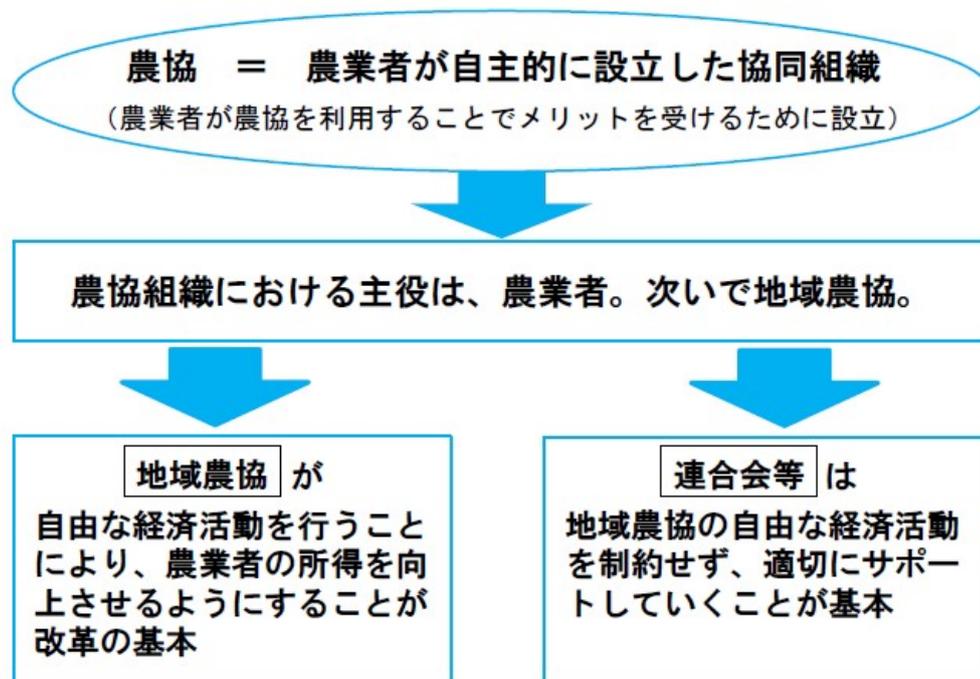
こういう中での「農協改革」です。

資料で示しましたのは農水省が出したものですが、非常に大変な状況にもなってきております。「農協改革の基本的な考え方」はそこに記載されているとおりですし、「農協改革に係るスケジュール」にありますとおり、「農協改革集中推進期間」も2年が終わろうとしているわけです。

これから准組合員の問題がどうなっていくか非常に危惧されますし、グループを挙げてしっかりと取り組まないはずはないと思うところ です。

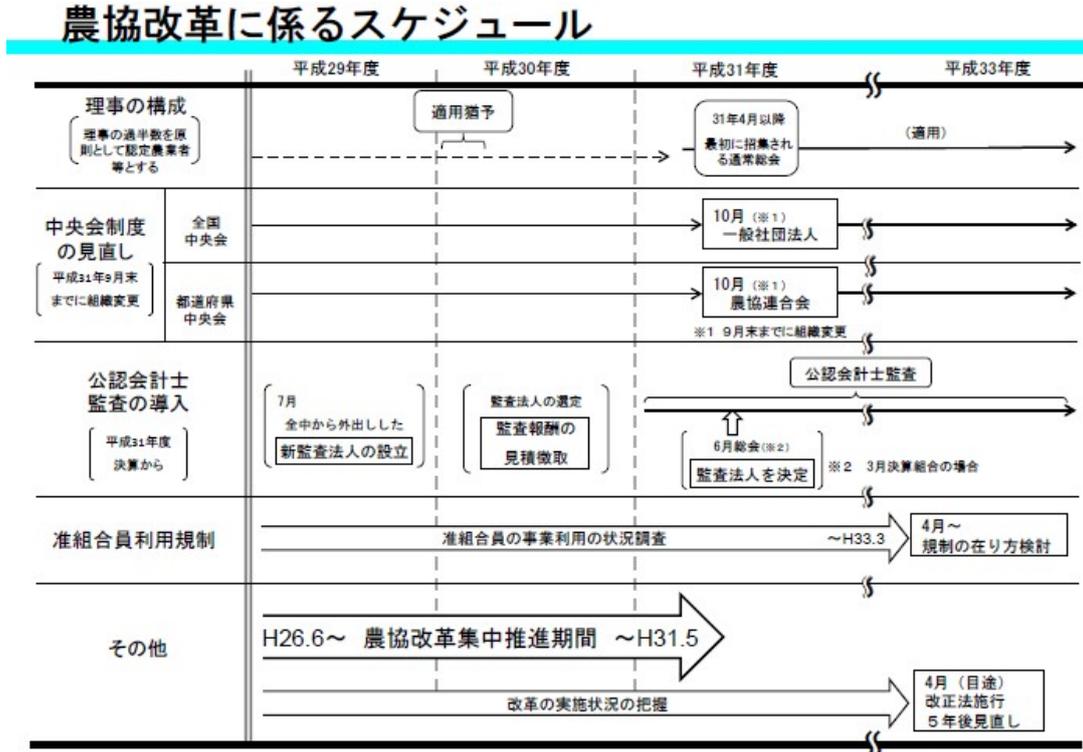
図2：農協改革の基本的な考え方

農協改革の基本的な考え方



資料：農水省HPより。図3～5も同じ。

図3：農協改革のスケジュール



公認会計士監査の導入も、難しさが露呈しているのではないかと考えています。率直に申し上げて、本当に全 JA が公認会計士監査、監査法人に移行ができるかどうか、瀬戸際ではないかと考えています。公認会計士監査移行にあたって、公認会計士が考える監査と、中央会の指導との間にギャップが生じています。例えば、中央会はリスクコントロールマトリックスを作る必要はないと言っていますが、公認会計士は、これは一番重要なものだと言っています。

また、金融事業では、事務統一ができてから内部統制制度の確立は不要といいますが、監査のときに説明するには内部統制が働いていなければならないとしています。これらの業務フロー、業務記述書はしっかりと作っておかなくてはいけないということが言われています。このように内部統制などの準備ができていない状況で、全ての JA が公認会計士監査に移行できるのか心配もしています。JA はだの監査移行準備などを行い、体制整備をしなければなりません。

それから、農水省の「農協の自己改革に関するアンケート」が、2016年、17年、18年と実施されました。この結果で明らかのように、JA が考える回答と農業者の回答に相当乖離があります。これをどう埋めるかということが喫緊の課題だと思います。農家に理解していただく自己改革の推進が求められています。

これについては、繰り返しになりますが、話し合い以外にないと思います。重要なことは、正組合員が准組合員を必要としているかが争点で、これは改革が始まった時に、前の事務次官である奥原氏が「正組合員が准組合員を必要としているかで事業利用規制を考える」としていました。今年6月9日の二階発言もそうです。私どもは押し付けるつもりは全くないと、組合員が決めると言っています。つまり、組合員が決めるということは、先ほど申し上げた正組合員が准組合員を必要と言っていることです。

准組合員事業利用規制は、都市農協の経営に直接影響がある訳で、金融経済状況が悪いことにさらに重くのしかかることの要因です。また、「信用事業譲渡」による単位 JA の信用事業代理店化が言われています。破綻未然防止のための代理店化ということは理解できますが、収支悪化の予測、購買・販売事業の資金繰りなどが問題になります。これについては、農林中央金庫を中心に JA グループ全体としての方向感をしっかりと示してもらい必要があるのではないかと考えています。また、組合員サービスを考えた時に、最も良いものを提供できるかを考える必要があるのではないかと考えているところであります。

図4：農協の自己改革アンケート

農協の自己改革に関するアンケート調査結果

- 平成28年度・29年度に続き、30年度において、農協の自己改革の取組状況について、①総合農協、②認定農業者を中心とする農業者を対象にアンケート調査を実施。
- 30年度の調査では、総合農協・農業者の双方とも、農協による農産物販売事業や生産資材購買事業の見直し等について、「具体的取組を開始した」との回答が2年連続で増加。総合農協では全ての項目で9割以上となった。
- 他方、「具体的取組を開始した」と回答した者の比率については、総合農協と農業者との間に依然として一定の差が見られる。

区 分	回答者	28年度 調査	29年度 調査	30年度 調査
農産物販売事業の見直しについて、「具体的取組を開始した」と回答したもの	(総合農協)	68.0%	→87.7%	→93.8%
	(農業者)	25.6%	→32.2%	→38.3%
生産資材購買事業の見直しについて、「具体的取組を開始した」と回答したもの	(総合農協)	65.5%	→88.3%	→93.6%
	(農業者)	24.0%	→34.1%	→42.1%
農産物販売事業の進め方や役員の選び方等に関し、「組合員と徹底した話し合いを進めている」と回答したもの	(総合農協)	48.9%	→76.6%	→90.2%
	(農業者)	21.9%	→30.6%	→35.2%

単位 JA だけではどうにもならないと思います。先日、神奈川県下 JA の欧州視察研修団の派遣で、当 JA の課長が1名参加して、オランダのラボバンクなどを視察してきました。帰国後、報告を聞きましたが、オランダ・ユトレヒト州にあるラボバンクでは、利用者が窓口へ来る平均的回数は、なんと7年に1回しか訪れないということでした。ほとんどが IT によって、資金管理を行い大半が電子決済となっているようでした。ヨーロッパではそれくらい進んできているという報告を受けました。日本の金融 IT 化も近い将来このようになると思います。

従いまして、都市銀行もそうした見込みで AI (人工知能) の活用等を図り、それに伴うリスク対策が打ち出されています。そのようなことで繰り返しになりますが、JA バンクをどのようにするか早期に方向を示していただき考えていかなくてはならないのではないかと考えています。また、先程の公認会計士監査移行の問題、准組合員の事業利用規制、低迷する今日の金融経済情勢等々あまりいいことは揃っていない状況ですが、この辺をグループ全体で再構築できるよう一丸となって取り組む必要があります。私どももその一員として取り組んでいきたいと考えています。

地域農業に果たす総合農協の役割

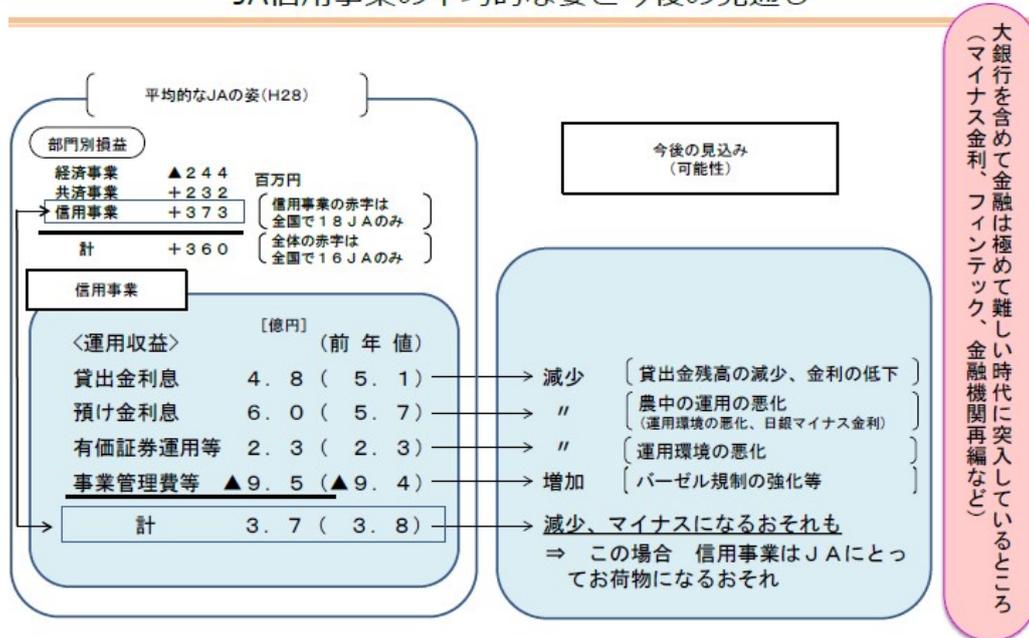
地域農業を離れて JA の運営というものはないと言っても過言ではないと思います。都市部においては都市化の進行と共に農業が段々と小さくなっています。その上に、総合農協をめぐる組織・経営課題はさらに深刻さを増している状況です。なんとかこれを乗り切るために何か策を考えなければいけないという状況になっています。

総合事業を維持するための検討資料の一部を用意し、当 JA の具体的な数字等も示させていただきましたが、この農協改革を振り返ると、購買・販売事業の赤字を金融・共済事業の黒字で埋めている事業経営の仕方が指摘されました。このような事業構造は早期に改善しなければならないと言われてきました。しかし、営農経済事業の自己改革に2年間取り組みしましたが、改善は程遠くなっています。改革により、確かに資材等は安くなった物もありますが、一方で JA の手数料も同時に小さくなってしまいました。改革前より収支悪化が拡大している都市 JA の実際があり、JA はだのもその JA に含まれます。

販路についても、生産量が少ないため有利販売につなげることが難しい現状です。スーパー等へのインショップ、あるいはファーマーズマーケットでの販売、そういう有利販売はしていますが、専業農家を含む組合員に満足していただけるような状況になっていない状況です。この赤字をどうにかしなくてはならない状況で、大きな経営課題となっています。また、金融事業の収支悪化によって、総合事業を営む都市 JA は見通しとして3年後には大変なことになるという状況

で、対策をとらなくてはなりません。お手元の資料の「JA 信用事業の平均的な姿と今後の見通し」を見ていただくと、その状況が明らかだと思います。

図5：JA 信用事業の平均的な姿と今後の見通し
JA 信用事業の平均的な姿と今後の見通し



私は「バーゼル規制」に注目をしてきました。バーゼル規制でダブルギアリングが禁じられていますが、協同組合金融だけその規制を逃れています。バーゼルⅢ導入により劣後債の規定が厳格化され自己資本比率への影響が発生しました。国際基準適応が加速する中で、次は、バーゼルⅣになるかどうか分かりませんが、協同金融においてもダブルギアリングが適応されるのではないかと心配をしています。

お手元の資料 2015 年「農協の部門別損益等について」「JA 信用事業の平均的な姿と今後の見通し」、2005 年「事業総利益は依然減少傾向」は農水省の発表のものです。現在ではさらに悪化していると思います。

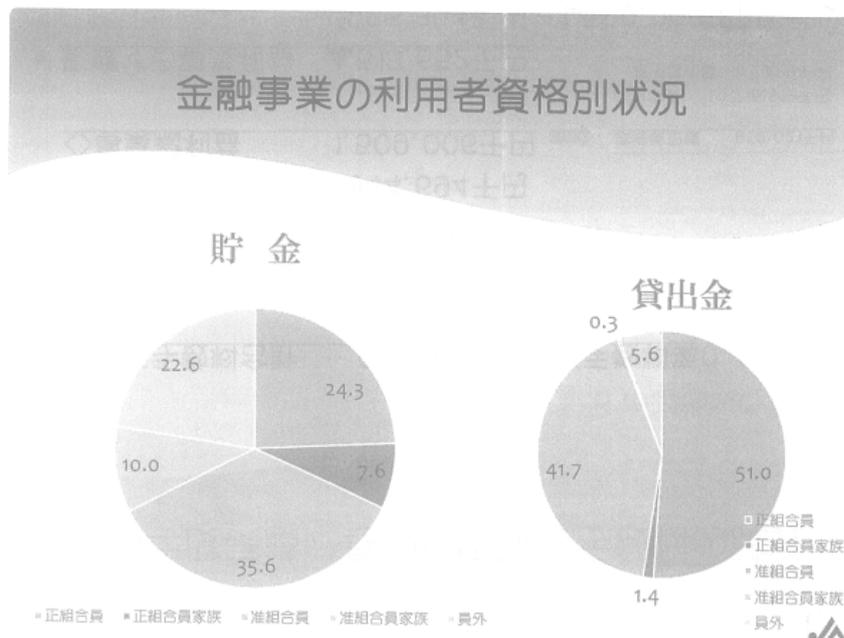
こうした中で、当 JA の収支状況も明らかにさせていただきました。これは 2016 年度末、一昨年末でありますけれども、指摘されているとおり、黒字の事業で、赤字の事業を埋める典型的な都市 JA の事業形態になっています。事業利益ベース⑦を見ていただきますと、信用事業が 5 億 5,698 万 5 千円。共済が 1 億 6 千万円余となっています。あと事業利益があるものが、葬祭事業でして、これが 4,300 万円あります。全体の中で信用共済事業が、合計では 7 億 2 千万円ほどになり、葬祭事業を含めると 7 億 6,300 万円ほどです。それから以下は赤字部門ですが、購買は約 9 千万円、販売は 6 千万円ほど、指導関係は大きく 1 億 9 千万円、教育広報は約 7 千万円の赤字となり、購買から教育広報までの赤字が、3 億 8 千万円ほどになりまして、それを差し引くと JA 合計の事業利益が 3 億 3,723 万 4 千円になります。言うまでもなく、この信用共済事業が崩れると、経営が成り立たなくなり、都市 JA の総合事業はこのまま行くと大変難しくなるということは明らかであります。前述したとおり、購買販売事業の収支改善が、さらに重要課題となっています。

金融事業の現状と今後

17 ページの資料は、金融事業の利用者の資格別の状況です。ここも、准組合員が非常に多いということで、貯金については正組合員、組合員家族を合わせた全体で 32% 程度、准組合員が 45% 程度の構成です。35.6% が准組合員本人、家族の 10% を含めて 45.6%。それから員外は 22.6% で、25% 以内となっています。また同じように見ていただくと、貸し出しもこのような状況になっています。従いまして、先程の収支を見ていただいたとおり、准組合員の利用がこれだけ多い、

共済はそこまでではありませんが、信用事業においては事業利用規制が入ると、とんでもないことになってしまう。ということで、こういう問題を組織内で共有しています。

図6：金融事業の利用者の資格別状況

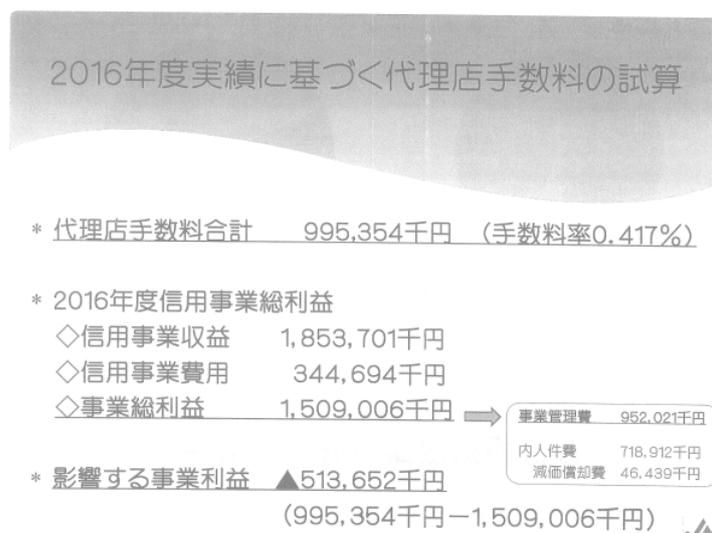


資料：研究会当日資料より

次のページに事業代理店化による手数料の試算を示しています。インセンティブなところは計算できていませんが、手数料率 0.417%で貸金等一切を計算するとこのような状況になるということです。現在はおおよそ 15 億の総利益があったのですが、現在示された代理店手数料では、5 億 1 千万円ほど利益が減少するという結果でした。

なお、金融事業だけですと人件費、償却費はここに示したとおりで、この手数料率で何とかないと判断していますが、これを下回る手数料率になると金融事業の現状維持はできないこととなります。一方で繰り返し申し上げている購買販売事業のマイナス部門をとにかく改善しなければならないことは明らかです。

図7：代理店手数料の試算



資料：研究会当日資料より

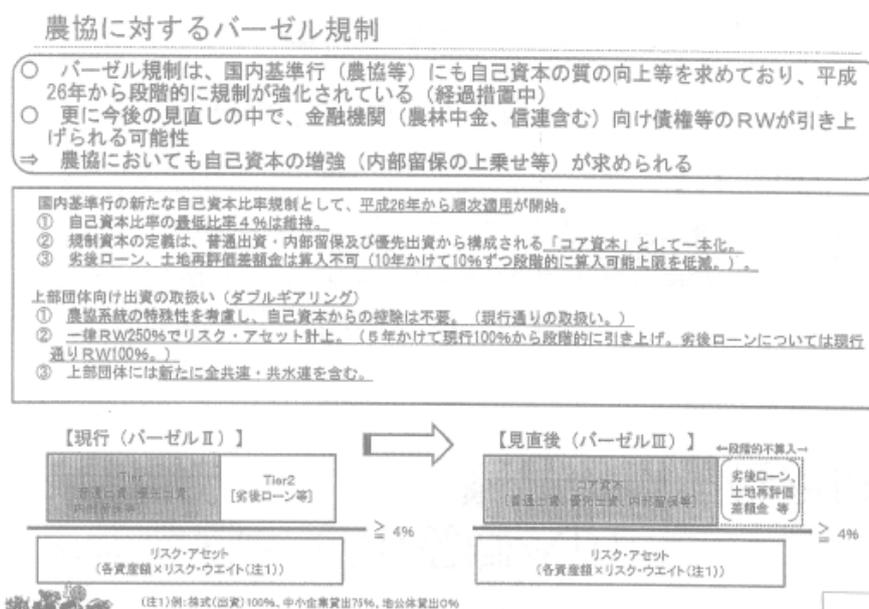
こういう状況下、先ほどもオランダラボバンクのお話をしましたが、フィンテックは非常に加速してきていて、19 ページに示したのは、農水省の意見と考え方であり、金融免許を必要としない金融が非常に出てきているということで、農家へのサービスがフロントでしっかりできるように体制を整えることが大事だということです。このようなことが言われている中、総合事業の維持ができるように検討していますが、単協だけではどうにもならないという感じもしています。危機感を強めつつ、あと残り 2 年 3 年、JA グループを上げて取り組んでいかなければならないと覚悟しています。

バーゼル規制の農協への影響

AI（人工知能）については、都市銀行が打ち出した「人工知能導入で徹底した自動化を促進」の事例を取り上げておきましたので、参考にしていただきたいと思います。

また、先程も触れましたが農水省が「農協に対するバーゼル規制」について資料を発していますので、こちらも参考していただければ幸いです。

図 8：農協におけるバーゼル規制



バーゼル規制は「2014 年から段階的に規制が強化されている」という指摘がありますが、これは皆さんご存知のことだと思います。そうした中で、前述しましたバーゼル規制による上部団体向け出資の取り扱いダブルギアリングがどのようにいくのか注意深く見ています。農水省・金融調整課もこのことを言い始めている実態があります。現実、リスクウエイトも変わり、連合会への出資についても 2017 年から 2019 年にかけて徐々に 250% へと引き上げられているという状況です。

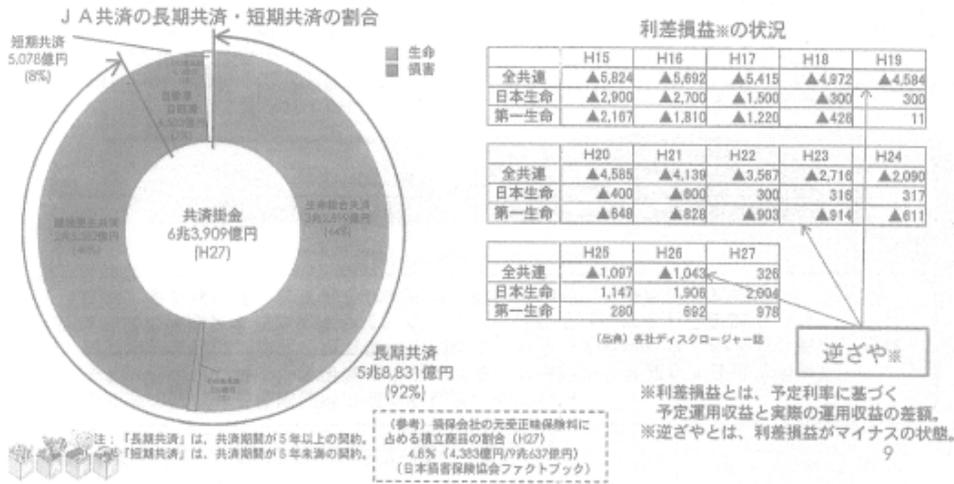
また、ダブルギアリングは共済事業へも影響するという事です。

農水省は、独自の JA 共済を開発する行為はコストがかかるからやめた方が良くと言っています。例えば、がん共済はやめて、アフラックのがん保険を扱ったらどうか。という考え方です。2006 年 3 月 31 日付の「共済事業向けの総合的な監督指針」では、「農協が募集できる保険商品は、損害保険会社の保険商品に限られることとなる」という改正が、経営局長通知として出されていて 2018 年 4 月 4 日施行となっています。農水省が言っていることの根拠が、25 ページに示した「全共連が抱えるリスク①資産運用リスク」と 26 ページの「全共連が抱えるリスク②地震保険リスク」という農水省作成の資料です。見ていただきますと、どうも再保険なるものがあるはずですが、JA の地震共済は政府保証がないということが最大のリスクだと言っているわけです。共済事業向け総合的な監督指針が改正されたことで、前述したことがおわかりいただけたと思います。

図9：全共連の抱えるリスク①

全共連が抱えるリスク①資産運用リスク

- 全共連は、積立型の長期の商品（生命総合共済・建物更生共済）の比率が高く、市中金利の低下が経営に大きく影響。
- 全共連は、生命分野だけでなく、損害分野でも積立型の商品（建物更生共済）を主力としている結果、同規模の生命保険会社に比べ、その影響が深く、かつ、長期に及んでいる。

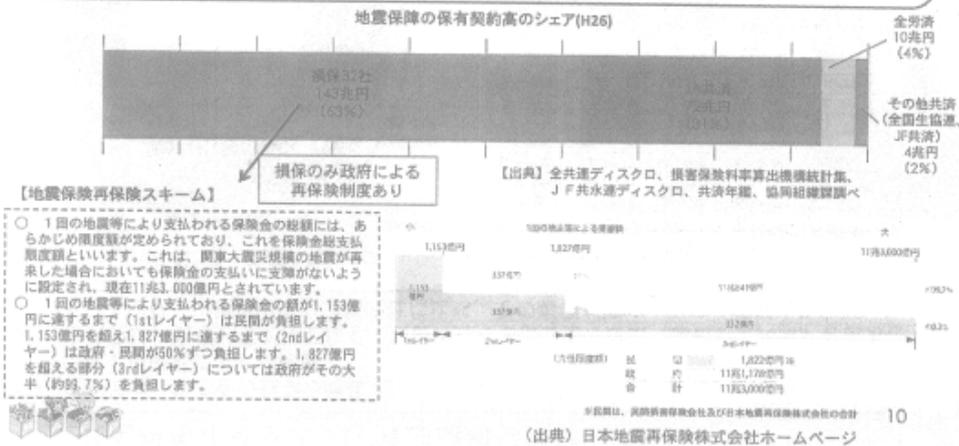


資料：研究会当日資料より

図10：全共連の抱えるリスク②

全共連が抱えるリスク②地震保障リスク

- 全共連の保有する地震保障の保有契約高は約70兆円（民間損保会社32社の地震保障の保有契約高の約半分を全共連が1団体で保有）
- 民間損保会社は、政府の地震再保険制度により自らの負担は低く抑えられるが、全共連は地震再保険スキームに入っていないので、自らで負担する必要がある（なお、全共連の子会社である共栄火災（株）は地震再保険制度の対象）



資料：研究会当日資料より

このような状況ですが、組合員の暮らしの保障をしっかりサポートしていく、これが大事な共済事業の役割だと思っていますので、こういう大きな問題、課題、リスクを全共連が中心になって課題解決に向け、方向付けをしていただきたいと期待しています。

このように農協改革は大変な状況になっていますが、認識せざるを得ないわけですが、何度も申し上げてきたとおり、単位農協だけではもうどうにもならないということを痛切に感じています。しかしながら、課題解決に向けてどのように取り組んでいるかが、現場には全く伝達されていません。どのように方向付けしてよいかわからないということが実際です。

JAの総合事業を守るための自己改革の課題と方向は何か

政府は日本の総合農協は不適切であり、不要だと考えていると思わざるを得ない状況ですが、これは国が定めた「農業基本法」なり、「食料・農業・農村基本法」それから「農業競争力強化支援法」などの考え方と全く不整合だなど私は思っています。

冒頭申し上げた通り、地域農協は地域の農業から離れて絶対に存在することはできないので、小さい単位でそれぞれが取り組むことが非常に大事ではないかと思っています。しかし、政府は、そうは考えていないようで、大規模農業を推進して、都市農業はどちらかというとうとうでもいいという感じがしてなりません。

しかし、「都市農業振興基本法」が公布されましたので、都市農地を宅地化すべきものからあるべきものにしていくことを方向付け取り組みを開始しています。また、政府は今後の農業振興にとって総合農協は不適切な姿とは考えていないということも言っていますが、いろいろな制度改正によって、本当にそのように考えてもらえているのかと、疑問に思わざるを得ない面もありますが、できることからコツコツと取り組んでいくことも自己改革です。

JAの総合事業を守るための自己改革の課題と方向は、アクティブ・メンバーシップの確立、農協改革、自己改革実現のために、積極的に組合員と話し合い、共に汗を流していこうということです。

アクティブ・メンバーシップの確立とは、組合員が積極的にJAの事業や活動に参加することができるという三位一体の追求をということで、農の多面的な価値を提供しつつ、いろいろな方に農業に関わっていただくことが一つの道だと思っています。

農協改革の対応は、農協法改正に基づく自己改革実現ということですが。従って先ほどから申し上げてきた黒字の事業で赤字の事業を補填するといった事業収支の構造を変えなければなりません。これは典型的な都市農業の問題で、農業規模が大きい地域のJAの販売事業取扱高は何百億となり、それに伴う事業利益も販売事業によって生れているという例もあります。信用事業がなくても何とかするJAもあるということです。しかし、都市化地域の農協はそのようにはいきません。そのような状況ではありますが、諦めずに組合員力を強化して、JAはだのとして、取り組みができるようにしていこうと取り組んでいます。それは、JAは農業振興・農業所得確保において今後より一層の努力を傾注し、その社会的役割をなお一層果たしていくということです。一つ新しい動きとしては、体験農園を設置し農家の所得をしっかりと確保する都市農業の新たな取り組みを始めました。これは東京の練馬地区内などで活発になっています。

それから、組合員による部会や農業法人などの小さな協同を組み込んだ協同組合経営体としての総合JAの体制整備だと思えます。部会もかなり離農者が増えて難しくなっているということもあります。

都市農業の典型的なもので一例を挙げると、いちご栽培です。若手の後継者がいちご栽培を施設で始めているのですが、それはすべて観光農業です。人を呼んで楽しくもぎとりをしていただくやり方です。これは施設、ビニールハウスを建てる初期投資が必要ですが、現在4人ほどが新たに組み込んでおり、観光イチゴ園が拡大しました。一昨年の1年を見ますと、合計で約4万人の利用者がお見えになりました。調査によると、一番多い園では1年間に1万4千人の利用者をお迎えし、少ない方でも延べ6千人の利用者をお迎えしています。

しかし、それぞれの園主はJAはだのいちご部には未加入です。若手園主はそれぞれ自分のインターネットサイトを運営するほか、観光協会やはだの都市農業支援センターと連携し、ホームページにリンクを貼るなどして利用者を誘導しています。あとは園のページで見るという流れになります。このように新たな農業、農業の担い手も生れていますが、自主運営により経営の確立ができているため、JAはどのように生産部会の位置付けをするかが課題です。

もう一つは、都市化地域の特徴であるかもしれませんが、小さな農家は部会に残って、大きい農家はだんだん離れている感じもします。それは、直売によることや、新しい技術もネットで情報収集できること、スーパーとの直接取引による販路の確立ができるため、JAが行う共撰共販利用の農家が減少しています。つまり比較的人口の多い消費県なので直接取引が成り立つ訳です。

また、畜産農家に対しては地域住民がなかなか理解してくれません。今年も一軒の畜産農家が匂い等の苦情が発生し廃業せざるを得なくなりました。70頭ぐらいの搾乳農家で、お父さんの代から長らく畜産経営されてきたのですが、地域住民からの問題提起が市議会にも提出され議論されました。都市化地域での酪農経営の難しさを考えさせられることでした。

そういう状況ですが、神奈川県農業技術センターをはじめ関係機関と連携して、部会組織を再構築して取り組んでいくことが、農家に頼られる組織づくりにつながると考えています。

JA はだのは、アクティブ・メンバーシップの対応として、正准一体となった取り組みを継続し総代会ではなくて総会を継続して開催しています。毎年 1500~1700 人の出席者を迎えて開催しています。また、春と秋の年 2 回、市内 83 会場で「座談会」を開催し組合員と意見交換する場を持っています。さらに、前述のとおり、全職員によって毎月 26、27 日に組合員宅に情報提供も含めて訪問しています。そして、協同組合を学んでいただき運営参画していただこうと組合員教育事業を継続して行っています。

また JA が行う地域づくりにも取り組んでいます。特徴的なものは、JA はだのには、各地域に自治会と同じような生産組合という組織が 122 あります。その生産組合長が中心となって、エリアごとの生産組合組織の活性化のために尽力していただいています。その活動支援のために、地域を回っている LA が生産組合の事務局となり、生産組合長と一緒に視察研修会の計画をしたりします。全地区 40 人の LA がいますので、一人の LA が平均 3 つの生産組合を受け持ち事務局として対応しています。この活性化のため、JA から各生産組合に年 1 回視察研修会を開催してくださいとお願いをしています。他県のファーマーズマーケット、農業施設を視察することが多くなっていますが、地域の准組合員も一緒に参加していただき交流も深めていただいています。JA は参加者一人当たり 1,000 円を助成し、残りの旅費は参加者が負担します。視察参加費はおおよそ 6,500 円~7,000 円になっています。小さい単位で JA 組織の結集力を高めていただくやり方で取り組んでいます。それから、健康は誰しもの願いでありますので、希望のある生産組合には「健康づくり教室」の開催を助成します。開催にあたり JA は 5,000 円の助成金を支出し、県厚生連から派遣いただき講師の講師料 15,000 円も JA が負担をしています。

このほか組織基盤強化のための取り組みをしています。37 ページを見ていただきますと、2000 年を迎えたときに、さらなる組織の充実強化をはかるために、組合員増加運動を展開しました。その後、増加した組合員の年齢構成などを四半期ごとに観測しています。これを見ると圧倒的に 60、70 代の方々が大半を占めています。増減数も 60、70、80 代が増えているため、次世代の方々に組合員になっていただき関わってもらうことを計画し、例えば、「ままメートクラブ」や「クッキングフェスタ」など若い世代も対象に含めてイベントを開催しています。また、職員の人材育成にも力を入れています。それは、「活力ある職場づくり」に基づき「3 つの取り組み 8 つの前提」を考えてすすめています。3 つの取り組みとは、(1) JA の理念や使命の理解、(2) しつきの徹底、(3) 人間性教育で、8 つの前提は、(1) 経営トップのパッション、(2) 燃えるミドル、(3) 基本活動の徹底、(4) 地道な改善活動、(5) 見える化、(6) 愚直な継続活動、(7) 適切な業績評価、(8) 組織愛・仕事へのプライドです。

以下、良い活動は残して行うことを念頭に、それぞれ愚直で地道な活動を継続して行っています。役職員や組合員が協同組合を学ぶことによって、組合員、事業、組織、経営力を高めることができると考えています。その成果は、各種イベント開催時に多くの組合員を迎えることができますし、事業利用面でも一定の評価ができています。

新総合 JA ビジョンの確立と JA 運動の展開

最後に、新総合 JA ビジョン確立運動を展開しようということをお話したいと思います。

JA はだのは、都市化地域にありますので、都市農地の活用について 3 年間研究・検討してきました。これは秦野市と JA で「秦野市都市農地保全活用推進協議会」を設置し、都市農業振興基本法に基づく、市街化農地のあり方について検討を重ねてきました。結果、先ほど申し上げた体験農園の設置を一箇所開園することができました。この経過は、都市農業振興基本法が公布されることを見据えた中で、生産緑地制度の当初設定からおおよそ 4 年で 30 年を迎えることとなります。秦野はその生産緑地の指定が多い地域で、資料最後のページを見ていただきますと、2018 年 1 月 1 日現在、横浜市、川崎市、相模原市の政令指定都市に次いで秦野市になっています。

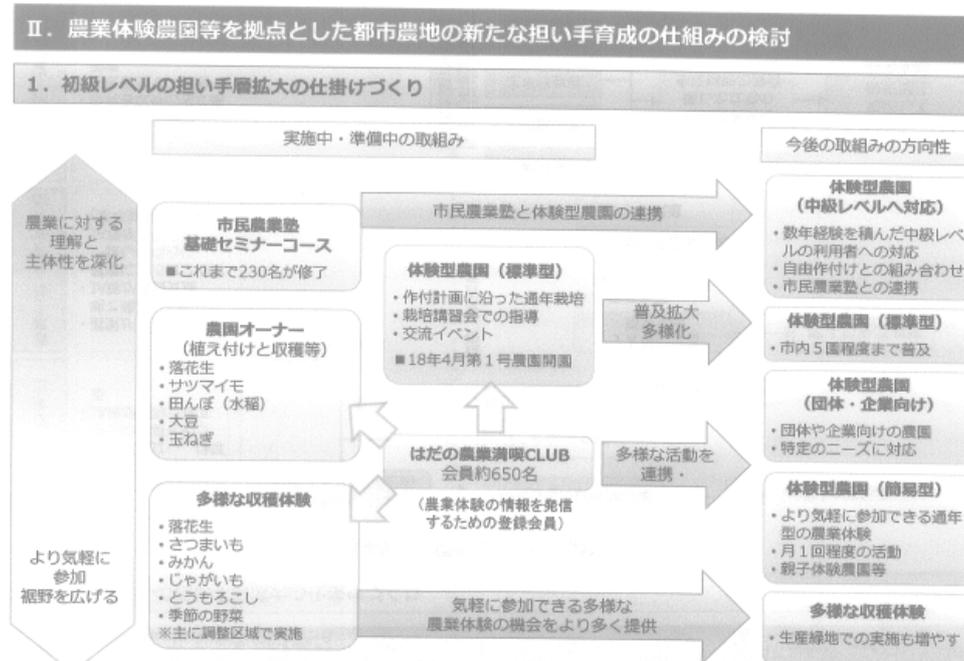
この秦野市の生産緑地制度適応農地は、おおよそ 100 ヘクタールあります。農業の担い手が少ない現状があり、また、環境問題もあり耕作することが難しくなっている現状の中で、法律を把握し調査して、その結果に基づいて対策をはかっていこうと秦野市都市農地保全活用推進協議会を設置しました。市役所と JA から各 3~4 名選出した役職員で調査をしながら取り組んできました。

これは、市街化区域農地面積 208.4 ヘクタールの内、生産緑地地区面積がおおよそ 100.5 ヘクタールあるために、生産緑地地区の指定から 30 年が経過する 2022 年まで残り 4 年と迫り、買い取り申出による生産緑地の減少と過剰な宅地供給が懸念され、生産緑地地区の継続的な保全が課題となっていると考え、2022 年以降も継続的に都市農地の保全・活用をはかることを目的としています。具体的には生産緑地地区における貸借を促進するための仕組みや、現在進めている農業体験農園を拠点とした都市農地の新たな担い手育成の仕組み、農地や湧水地等の地域資源を活用したまちづくりプランについて検討を行うために設置しました。

この中で、生産緑地地区の貸借等の促進及び都市農地中間管理組織等の検討を行い、生産緑地の貸付面積を推計するとともに、借り手として想定される市内の新規就農者（はだの市民農業塾生）や市民農園利用者にアンケート調査を行い、借り受けの可能性と希望条件等について整理し、その上で、持続可能な貸借システムや借り手と貸し手のマッチングを行う中間管理組織の仕組みについて検討しました。さらに、農業体験農園等を拠点とした都市農地の新たな担い手育成の仕組みの検討を行い、生産緑地の持続的な保全・活用を図るため、新たな担い手育成の仕組みについて検討しました。

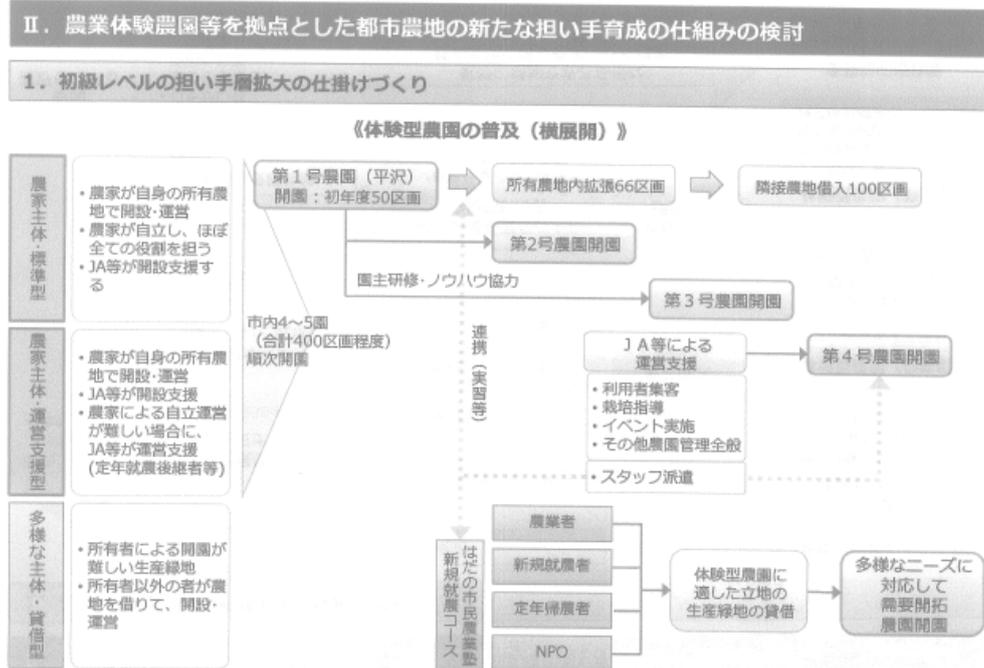
なお、9 ページは具体的に絵を描いています。真ん中にある「はだの農業満喫 CLUB」は現在 650 名のメンバーがいます。左上を見ていただきますと、落花生・サツマイモ・田んぼなどの植え付けから収穫まで関わることができる「農園オーナー」としてのクラブ会員、また多様な収穫体験というのは、同じように落花生・サツマイモ・みかん・じゃがいもなどの収穫体験ができるクラブ会員です。ここを准組合員の方々にもっと入っていただき、おおよそ 1 万人に入っていただき態勢をつくりたいと夢見ています。「体験型農園」は、農地 20 ㎡、1 年間 4 万円でご利用いただくのですが、栽培指導は園主が行うということで、第 1 号を 4 月に開園しました。また、先ほどあった「市民農園」もそうですし、さらに関心がある方はもっと学んでもらおうということで、「はだの市民農業塾の基礎セミナーコース」を開講しています。全く農業について無知で栽培経験がない方、どうやっていいかわからない方もいるわけですが、基礎セミナーコースに参加してもらいます。このような関わりから、自立して、農業をやりたいという、新たな農業の担い手発掘ができるのではないかと考えています。

図 1 1 : 担い手育成の仕組み①



資料：研究会当日資料より

図12：担い手育成の仕組み②



資料：研究会当日資料より

「今後の取り組みの方向性」とありますが、体験型農園を中級レベルで対応させていただきます。ある程度経験を積んだ方々ということにもなりますので、体験農園については市内で5つ位普及していきたいと考えています。小田急線の駅が市内に4駅ありますので、各駅周辺に手ぶらで来て、農業体験ができる、そういう園を開いていきたいと計画しています。

現在、秦野駅から徒歩15分ぐらいのところでは第1号を開園しました。50名の方がご利用しています。すぐに埋まったので園主はもう少し増やしていきたいと言っています。農業所得増大に取り組むことができました。ほとんど収入を生まない生産緑地でしたが、それが50人で@4万円ですから、200万円の収入が生まれたということです。拡大によって収入も大きくなると思います。体験型農園を通じて市民や地元企業や生協との連携ができればと模索しています。

10ページ以降については、初級レベルの担い手層拡大の仕掛けづくりをまとめていますが、今申し上げた体験農園を具体化したものです。この中に市民農業塾がありますが、秦野はお茶栽培も盛んでありますが、高齢化により、後継者もない農家もあり、お茶の栽培に特化した農業塾の開設ができないかなどと考えています。お茶を栽培できる人を育てる、または、秦野市の特産である落花生を育てる人を育てる、などというように、市民農業塾にカリキュラムを位置づけることができないう提案しています。事業計画が始まるので、しっかりと取り組んでまいります。

11ページは今申し上げた体験農園「名水湧く湧く農園」で開かれた具体的なイベント等の概要ですので、ご参考までにご覧いただければ幸いです。

12ページは中級・上級の仕組みづくりです。少しずつできるところから実現に向けて取り組んでいます。

報告は以上です。農協改革とJAの今日的課題をテーマにJA組織・経営課題などを中心にお話させていただきました。ご参考になったかどうか分かりませんが、以上とさせていただきます。ご清聴有難うございました。

◆会員の声◆

北海道大学相撲部の炊き出しにみる地域との“繋がり”

北海道大学大学院教育学研究院 准教授 駒川 智子

各地で台風や地震などによる災害が発生しています。被害を受けられました皆様に、心からお見舞い申し上げます。

私の住む北海道札幌市では、2018年9月の北海道胆振東部地震の発生で全域が停電となり、断水やバス・列車の運休など、地震の被害に加え日常生活にも大きな影響が生じました。札幌市清田区の一部では、地面の陥没等の液状化現象がおき、地域住民の方々に深刻な被害を与えています。被災状況や災害時の対応はすでにメディアで報じられており、ご存知の方も多いでしょう。そこで、ここでは“繋がり”をキーワードに、北海道大学相撲部のちゃんこの炊き出しを紹介したいと思います。

テレビでは厚真の土砂崩れの映像が繰り返し報じられたと聞きますが、ラジオでは給水所、営業中のスーパー、透析の受け入れ施設、携帯電話の充電サービスなど、今いる場所で生きるために必要な情報が流されていました。誰もが不安で心細い時間でした。

そうしたなか、地震発生2日目に北海道大学相撲部から、ちゃんこ鍋の炊き出しのメッセージがツイッターで流れました。「15時過ぎ頃から北大構内でちゃんこ配布します。僕達の出来ることは微力かもしれませんが、少しでも札幌の皆様へ元気をお届けできたらと思います！」。反響は大きく、リツイートは17,000件を超えました。宗教上の制限等のある人も食べられるよう、野菜ときのこで作った味噌味のちゃんこ500食は、大学の武道場前と避難所で振る舞われ、学生や地域の方々から「元気もらった」「久しぶりに野菜食べたから、安心するわ」と喜ばれたそうです。

北海道大学相撲部主将の上仲祐樹さん（北海道大学教育学部4年）は、地域の方々から野菜の差し入れや合宿時の宿の提供等を受けており、「学生生活は北海道に作ってもらっている」という気持ちが強いとのこと。「恩返しするなら、今しかない」と思ったと言います。部員に炊き出しを提案すると、「やりましょう！」の声。札幌にいた部員が即座に駆けつけ、揃いのパーカーを着て、ちゃんこを調理・運搬・提供しました。地域の方々との“繋がり”に強くしてもらった北大相撲部が、熱々のちゃんこを弾ける笑顔で、不安で孤独な人々との“繋がり”を確かにしていったのです。

これまでの稽古場が使えなくなるため、北大相撲部は大学に土俵を建設しようと費用確保に奮闘中です。目標額は何と2000万円！11月に両国国技館で開催される全国学生相撲選手権大会で好成績をあげることが、その第一歩になると期待されます。



◆研究会のご案内◆

第 139 回定例研究会の開催のお知らせ

当研究会ではこの間、研究会、シンポジウムを通じて、地域の振興・再生に向けた協同組織金融機関の役割と課題を探るため、研究・調査・学習活動を行ってきました。そのなかで、様々な立場から協同組織金融機関の課題についてご提言をいただきました。シンポジウムでは、4業態の皆様からの実践的な事例報告もいただいています。今年度の研究会では、各業態の単位組織の経営トップの方々から、協同組織金融機関の今日的な課題についてそれぞれの地域で活動されている皆様に励ましとなるご意見を率直にお伺いできれば、と考え企画しました。

第 136 回研究会（7 月 24 日）では、そのトップバッターとして第一勧業信用組合の新田理事長さまをお迎えし、協同金融への思いを語っていただきました。続く第 137 回研究会（9 月 26 日）では、神奈川県秦野市の秦野市農業協同組合の宮永均専務理事さまにご講演いただき、前回の第 138 回研究会では、長野県における労働者・市民の活動を支える長野県労働金庫の西村良隆専務理事さまにご講演いただきました。4 業態最後にご登壇いただくのは、神奈川県の中浦半島を中心に、県内の中小企業、市民のくらしと営業を支える活動を展開されているかながわ信用金庫の平松廣司理事長にご講演いただきます。

皆様の積極的なご参加とご議論をお願いいたします。

記

1. 開催日：2019年1月31日（木）午後6時30分～8時30分
2. テーマ：**トップが語る！協同金融の真価とは（Ⅳ）**
3. 報告者：**平松 廣司 氏**（かながわ信用金庫 理事長）
4. 会場：**プラザエフ（主婦会館）5階「会議室」**
（JR、地下鉄丸ノ内線・南北線「四ッ谷駅」麴町口下車徒歩約1分）
5. 参加費：1人1,000円（学生・院生は500円）
6. 申込み：FAXまたはe-mailで、お名前・ご所属を明記して事務局にお申し込みください。
協同金融研究会 事務局（担当：笹野、小島）
【FAX】03-3262-2260 【e-mail】kinyucoop@mail.goo.ne.jp

★第16回シンポジウムを開催します！★

日時：2019年3月9日（土）12：30～17：00 / 会場：日本大学経済学部7号館「講堂」
基調講演：「地域のくらしと営業を守り、発展させるための課題を“グローバル”に考える」
（仮題）**内田聖子氏**（アジア太平洋資料センター共同代表）

*詳細は別途ご連絡します。

★お詫び★

本号は、本来10月にお届けしなければならなかったものですが、事務局（笹野）の都合でかように遅れてしまいました。早くにご執筆いただいた先生方には大変失礼をしてしまいました。また、第138回定例研究会のご案内も本号ですべきでしたが、それもできませんでした。申し訳ありません。今後、このような遅れが生じないように努力していきたいと考えています。深くお詫び申し上げます。

(2018. 12. 10 笹野)