



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農協の営農指導部門における組合員との連携強化を目指した組織再編：いわみざわ農協を事例として
Author(s)	中村, 正士
Citation	北海道大学農経論叢, 73, 31-43
Issue Date	2020-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/79139
Type	departmental bulletin paper
File Information	05_Nakamura.pdf



農協の営農指導部門における組合員との 連携強化を目指した組織再編 －いわみざわ農協を事例として－

中 村 正 士

Restructuring of the Advisory Service Sector in Agricultural Cooperatives to Enhance the Relationship with Cooperative Members: Case of the IWAMIZAWA Agricultural Cooperative

Masashi NAKAMURA

Summary

In this paper, I discuss the possibilities and issues with strengthening of the partnership between the IWAMIZAWA Agricultural Cooperative, a large-scale consolidated cooperative, and its members.

This cooperative formerly provided advice, and collected and sold products in one section for each sector, but it was drastically functionally restructured into four groups. The affairs of the advisory service sector became more efficient by taking over the rural agricultural promotion activities. Agricultural advisers were deployed in the advisory service sector, and a new system was established to visit the cooperative's members periodically. This system allowed the members' ideas and opinions to be directly reflected in the cooperative business and the rural agricultural promotion plan. However, it is clear that developing human resources of advisers is a critical issue for the new system.

はじめに

農協改革が進行するなか農業協同組合を特徴づける事業として営農指導の強化が叫ばれ、これまでもたびたびその事業強化が議論されてきた。1988年の総務庁行政監察（註1）で農協事業における営農指導の重要性が指摘されて以降、農協法改正（1992年）での営農指導強化の付帯決議や第22回全国JA大会（2000年）の営農指導事業のもとでの地域農業振興の推進強化が決議された。こうした経過にもかかわらず現実には農協における営農指導体制の強化が進んでいるとは言い難い状況にある（註2）。

今日の農協営農指導事業の課題として、地域の農業振興への取り組みが最も重要とされており（註3）、それに向けた組織体制の再編に取り組む農協が散見される。そうしたなかで、近年日本各地に生まれた大型合併農協においては、大規模

組合員の農協離れや農協の広域化や経営合理化に伴う組合員との関係の希薄化が問題になっており、合併後の経済環境の悪化による一層の経営合理化や事業の効率化という課題が顕在化している（註4）。これらの課題への対応策として、全農が推進している「出向く営農指導」（TAC）（註5）に取り組む農協も見受けられる。

農協における営農指導事業に関する既存の研究については次のようなものがある。農協営農指導事業の基本的概念や機能については、藤谷（1989）、藤田（1998）などの研究があり、藤田（1998）では、営農指導の特性として診断的・計画的対応、組合員の直接参加・組織活動、先導的・頭脳的役割をあげている。事業内容の変遷や今日の課題については、太田原（1986）があり、戦後の営農指導の変遷のなかで、1980年ごろから地域農業振興が課題とされ、総合農協の全機能をあげて取り組まなければ実現しえないとしてい

る。本論の対象である北海道の水田地帯における営農指導事業については、坂下（2005）が営農指導体制や収支、事業内容について考察し、農協経営から見て事業改革は焦眉の課題であり、農業基盤の再構築と営農指導事業強化が求められているとしている。営農指導の課題については増田（2002）があり、地域での農地利用調整や担い手育成は農協と関係機関との連携なしには難しく、多様化した供給と需要を結びつけるコーディネータ機能が重要と述べている。これらの研究では、営農指導組織の機能および役割についての考察が中心であり、営農指導体制における組合員と農協の連携強化については考察されていない。一方、河田ら（2010）では、広域合併農協であるきたみらい農協における農協利用促進に向けた営農指導体制の構築過程が分析され、府県における「出向く営農指導体制」との違いが明らかにされている。新しい営農指導体制の成否は高度な技術指導と経営相談を担える職員の育成であるとしている。

本論における基本的な問題意識は、農協改革が進むなか農協と組合員との緊密化や利用促進に向けた営農指導の強化は避けて通れない課題であり、そのための営農指導事業はどうあるべきなのか、それに向けた課題は何かということにある。

本論では、旧来の営農指導部門の体制をドラステックに再編したいわみざわ農協の事例を取り上げる。この事例では、地域農業の将来予測をもとに将来の地域農業振興を視野に入れた新しい営農指導体制の構築のなかで、営農相談員による定期的な組合員訪問体制を構築しており、本論の問題意識を実証的に考察する上で好適である。

本論の課題は、事例における組織再編の背景や新しい組織機能の分析を通して、営農指導事業の変化と再編の意義を明らかにするとともに、組合員との連携強化と地域農業振興に向けた営農指導体制のあり方と課題について考察することである。

1. 管内農業の特徴と地域農業振興の課題

(1) いわみざわ農協と地域農業の概要

いわみざわ農協は、北海道の南空知地域に位置し、1993年に隣接する岩見沢市、岩見沢幌向、北

海北村、空知大富、三笠市の5農協が合併して誕生した。2001年には栗沢町農協と合併し、町村合併により農協の事業区域は、岩見沢市および三笠市の一円、美瑛市・江別市・月形町の一部地域となった。

表1 いわみざわ農協における品目別販売高
(2017事業年度)

品 目	販売高 (百万円)	構成比 (%)
米	5,264	40.3
小麦	952	7.3
大小豆・雑穀	587	4.5
その他米穀	73	0.6
玉葱	3,233	24.8
花き	618	4.7
白菜	486	3.7
きゅうり	280	2.1
長葱	211	1.6
南瓜	161	1.2
キャベツ	80	0.6
メロン	76	0.6
馬鈴しょ	65	0.5
人参	63	0.5
いちご	44	0.3
その他野菜	323	2.5
生乳・畜産物	531	4.1
合 計	13,047	100.0

資料：いわみざわ農協『JAのご案内』（ディスクロージャー2108）p.17

農協の正組合員数は1,462名、准組合員数は14,021名、職員数は311名（うち正職員285名）である。農協の事業については、2017事業年度では貸付金残高221億7千2百万円、総貯金残高921億8千7百万円、長期共済保有高1,998億円、購買品供給高121億7千4百万円、販売高130億4千7百万円である（註6）。販売品は表1に示すように、最も多いのが米で52億6千4百万円、次いで玉葱が32億3千3百万円、小麦が9億5千2百万円などとなっており、米40.3%、玉葱24.8%、野菜と花きで18.4%を占める。作物の作付面積に関するデータは表出していないが、米価の大幅な下落により90年代後半から転作が進み、小麦、大小豆の作付面積が増加した。一方、90年代以降振興され

た野菜の作付面積は94年から99年にかけて大きく伸びたがその後一旦下降線を辿り、2002年からは90年代の面積に回復している（註7）。

(2) 地域農業と農協事業における課題

全国各地で高齢化と担い手不足が深刻な問題となっているが、いわみざわ農協においても高齢化と担い手および組合員の減少による農業生産額の減少対策が焦眉の課題となっている。

いわみざわ農協では、2004年に「水田農業ビジョン」を策定しており、認定農業者（経営規模10ha以上）および構成員2戸以上の法人を担い手として位置づけた。更に、水田本地面積20ha（法人で25ha以上）、施設園芸作物で直近5カ年の販売高600万円以上を基幹的担い手として位置づけ、交付金の補助対象を明確にした（註8）。これによって高齢農家の離農と個別農家への農地集積が進んだが、その結果、図1に示すように機械化栽培による土地利用型の麦・豆類が拡大し、90年代に振興した労働集約的な野菜栽培は産地として後退した（註9）。

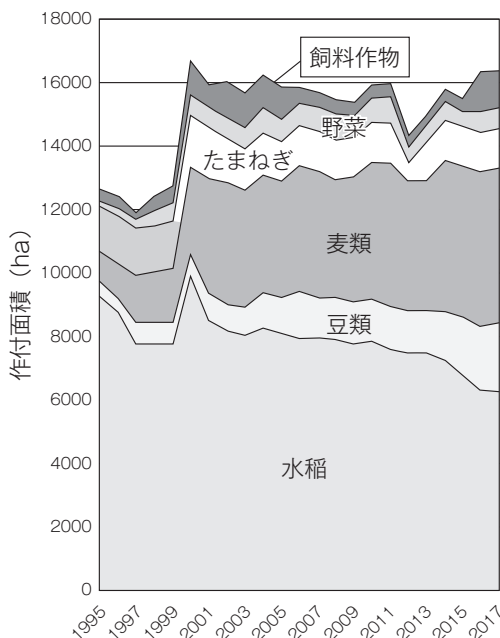


図1 いわみざわ農協の作目別面積推移

資料：『北海道農協年鑑』各年

注) 2001年の水稲面積の急増は、農協合併のためである。

農協の組合員数の推移を見てみると、表2に示すように2001年の栗沢町農協との合併時に一時的に正組合員戸数は増加したが、それ以降直線的に減少している。表3に認定農業者数の推移を示したが、担い手農家についても農業者数の減少に歯止めはかかっておらず、2012年に1365戸であった農家数は、10年後の22年には825戸に減少すると農協は予測している。こうした担い手の減少は、農協における販売額および交付金の額にも大きな影響を及ぼすことが懸念されており、2012年の販売額は230億円であったが、農協の予測では10年後には200億円程度まで減少するとしており、特に米とタマネギを除く野菜の販売額の減少が憂慮されている。

表2 いわみざわ農協の組合員数の推移

	組合員数	うち准組合員数	正組合員戸数
1995	8,999	6,506	1,977
1997	9,056	6,692	1,889
1999	9,476	7,262	1,742
2000	11,007	8,294	2,261
2002	11,636	9,075	2,150
2004	13,556	11,217	1,961
2006	14,267	12,130	1,782
2008	15,148	13,221	1,581
2010	15,530	13,704	1,479
2011	15,534	13,777	1,416
2012	15,740	14,027	1,365
2013	15,724	14,074	1,299
2014	15,621	14,036	1,233
2015	15,554	14,024	1,181
2016	15,543	14,053	1,124
2017	15,483	14,021	1,073

資料：『北海道農協年鑑』各年
注) 2001年に栗沢町農協と合併

表3 経営体数（認定農業者農業者数）（人）

年 度	2013	2014	2015	2016	2017	2018
認定農業者数	938	920	905	896	895	888

資料：JAいわみざわ地域農業振興センター資料

こうした予測のなかで、農家の減少を食い止めるかが地域農業だけでなく農協事業にとっても大きな課題であり、農協と管内の行政および関係機

関は後段で述べる「JAいわみざわ地域農業振興センター」（以下、農業振興センターと略す）を設立し、担い手問題や農地流動化対策に取り組んできた。農業振興センターの取組によって、新規参入者については、表4に示すように絶対数としては少ないがUターンを中心に毎年十数名が農業者として働き始めている。農地流動化に関しては、30ha以上の経営耕地面積の組合員が2006年から2012年までに69%増加しており、規模拡大が急速に進んでいる（註10）。

表4 近年の新規就農者の推移（人）

年 度	2013	2014	2015	2016	2017
新規参入	2	6	1	1	3
新規学卒者	2	3	2	4	7
Uターン	9	6	8	9	9
合 計	13	15	11	14	19

資料：JAいわみざわ地域農業振興センター資料

2. いわみざわ農協における営農指導事業の組織再編

(1) 再編前の組織上の課題

ここでは再編前のいわみざわ農協における営農指導および販売事業の組織体制の課題について見てみたい。

再編前の営農指導部門の体制は図2に示した通

りであり、その特徴は品目課ごとの縦割で生産指導から販売までを行っていたことである。営農指導および販売事業を合わせて「営農相談部門」と呼んでおり、営農相談部門は農業振興部と米穀部、青果部、資材部の4部体制で構成され、農家対応の窓口として岩見沢支所以外（註11）の5支所には生産課と資材店舗が設けられていた。農業振興部には経営相談課と企画振興課があり、経営相談や地域振興計画策定、補助事業の申請、コントラクター事業などの業務を担当していた。地域農業振興に関する業務のうち、担い手対策や農地流動化、補助事業関連事務については、外部組織である農業振興センターと連携しながら業務を行っていた。

一方、営農指導と販売事業については米穀部と青果部が担当し、各品目課が生産指導から集荷、調製、販売に至るまで全てを担当し、組合員への生産指導は支所が窓口となっていた。米穀部には、米穀課と米穀施設課があり、米穀課では販売に加えて水稻や麦の技術的相談および情報提供、部会事務局運営などを行い、米穀施設課は米の受入れ・乾燥調製や精米の施設管理・運営を担当していた。青果部には青果課と青果センターがあり、青果課では青果の生産指導や青果関連の技術的相談や情報提供、作目別部会事務局運営を担当し、青果センターでは収穫物の受入れ・選果を行っていた。資材部では、資材課と燃料機械課が

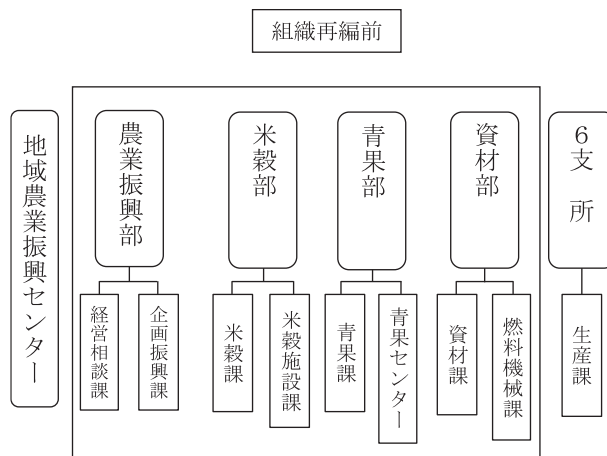


図2 組織再編前のいわみざわ農協における営農・販売部門の体制

資料：『JAのご案内』（ディスクロージャー2014年）

あり、資材課では資材購買事業および各支所にあった資材店舗の統括管理を担当し、燃料機械課は給油所および自動車整備工場の運営管理などを業務としていた。

こうした体制のもと、組合員は支所の資材店舗で資材の購入および注文を行うとともに、支所の相談窓口で営農に関わる相談を行っていたが、販売戦略や専門性の高い栽培技術・新作物、経営指導などの相談については、本部の品目ごとに担当する課に出向かなければならなかった。そうしたことから、営農指導事業は品目ごとの技術指導としての機能は果たしていたものの営農指導担当者との接触に限られており、地域の問題や農業振興、新技術導入などについて農協担当者と話し合う機会は少なく、組合員と農協との関係の希薄化が問題となっていたのである。

一方、穀物調製工場や選果場などの農業施設が合併前の施設がそのまま稼働しており、なかには耐用年数を大幅に超えた施設も残っていた。組合員が急激に減少するなか、こうした施設を集約し効率的な運営管理に取り組むことも長年の課題となっていた。

合併後も資材店舗の統廃合については、組合員の反発が大きく、大がかりには行っておらず、支所ごとに資材店舗が残っていた。岩見沢以外の5ヶ所の支所には生産課があり、技術指導や米麦調製・野菜集出荷施設などの管理も行っており、こうした資材店舗や支所生産課の集約も課題となっていた。

再編前の体制における課題を整理すると、第一に担い手の急激な減少によって、組合員や農業生産額の減少が予測され、その対応が急がれていたこと。第二に、生産指導から販売までを品目別の縦割り体制から品目横断的な地域農業振興に対する対応が十分できず、組合員からの意向を農協事業に反映する機会も少なく、組合員の農協離れが懸念されていたこと。第三に、農業倉庫や農産物受入れ・調製施設、資材店舗などに合併以降集約されず人員や効率の面から課題があったことなどである。

(2) 組織再編とその特徴

いわみざわ農協における地域農業や農協事業の将来予測は決して明るいものではなく、担い手の

急激な減少から農協の組織体制の面でも農業施設や資材店舗の統廃合、支所業務の見直しなど解決しなければならない課題は多かった。こうしたことから、農協執行部は、先ず組合員に地域農業や農協事業の現状と深刻な将来予測について理解を得る必要があると考え、2014年に農業振興部の販売企画課が中心となって、新しい営農指導部門の再編方針案が作成され、組合員に説明された。翌2015年には、再編案に対しては組合員からの大きな反対はなく、この計画に沿って販売および資材、施設管理の各部門の再編を伴う大掛かりな営農指導部門全体の組織再編が行われたのである。

この再編のなかで注目すべき点は、営農相談員が各組合員宅を定期的に訪問し、現場で組合員から直接話を聞く体制を整えたことである。すなわち、組合員と現場で定期的に話し合う機会を設けることによって、組合員の営農に関する相談だけでなく地域の問題や新技術導入などについての意見交換も可能になり、組合員と農協との関係の緊密化が進むと期待されたのである。

新たな組織体制は図3に示した通りで、「営農相談」中心に「農業振興」と「販売促進」、「施設管理」、「資材」部門から成っており、部門全体は「営農販売グループ」と呼ばれている。各部門では課は設けず、機動的な対応ができるようにグループ制がとられた。

営農販売グループの中心となる営農相談部門には、営農相談員が配置され、組合員の定期的訪問により、経営・技術の相談、販売などの情報提供、資材注文などに応じる体制を整えた。

農業振興部門の業務は、農業振興センターと連携して、農協としての地域農業振興に関わる事業について各部門とのすり合わせを行い、振興計画を策定する。振興計画の実施は各部門が責任を持つが、達成状況については農業振興部門が検証を行うことになっている。

販売促進部門では、販売先との交渉や新規の販売路開拓、実需者ニーズの把握を担い、営農相談部門を通して組合員に情報を提供することになった。

資材部門は、資材店舗での販売と組合員からの資材の予約とりまとめを行うが、営農相談員のうち5名は資材担当になっており、組合員訪問の際

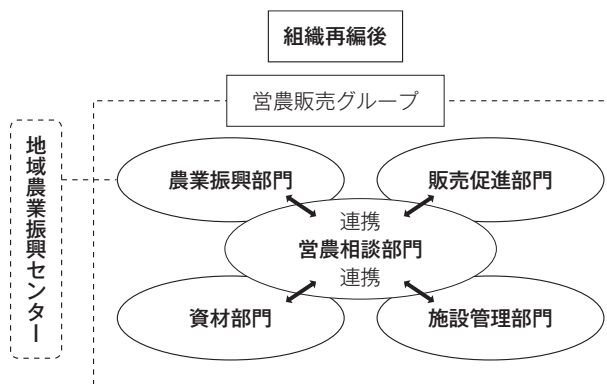


図3 いわみざわ農協における営農指導・販売部門の新体制
資料：『JAのご案内』（ディスクロージャー2014年）より

表5 いわみざわ農協所有施設（2017年現在）

種 別	名 称	能力 (t/日)	建設時期
米麦等乾燥 調整施設	情熱米ターミナル	273	1997年
	北村半乾粳乾燥調整施設	336	1998年
	大富玄米バラ調製施設	200	1993年以前
	未ら来る米ステーション	267	2002年
	穀類集出荷調整施設	503	2001年
	精米施設（行政所有）	20	1997年
野菜集出荷 施設	青果センター	300	1996年
	胡瓜選別施設	20	2003年
	人參洗浄選別施設	40	1999年以前
	種馬鈴しょ選別施設	15	1999年以前
加工施設	玉葱加工施設	10	1994年
堆肥関連 施設	玉葱堆肥製造施設	33	1993年以前
	北村粳穀堆肥製造施設	1160t/年	1999年
	北村粉碎粳製造施設	19	1993年以前
	栗沢粉碎粳製造施設	10	1999年以前
倉庫	農業倉庫（49棟）	延 44,926m ²	1993年以前 ～2017年

資料：農協總會資料

には注文を受ける。各支所にあった資材店舗は、組合員からの反対も懸念されたが、結果的に営農資材センターに集約され、営農相談グループがある建物と同じフロアで資材部門が店舗運営を行うことになった（註12）。資材店舗の集約によって利用が不便になる組合員に対しては、電話による注文受付や需要期の配送拠点の臨時増設などの対応を行った。

施設管理部門では、米穀施設課と青果センター

が運営管理していた施設の運用を担当することになった。表5に示すように、農業施設は米麦等乾燥調整施設6施設、野菜集出荷施設4など合計36施設があり、285名程度の従業員が働いている。こうした施設の運用管理は季節性が高く、収穫期には職員が早朝から夜まで不規則な勤務がつづき、施設管理部門だけでは捌ききれないことから営農相談部門など他部門の応援を受けている。これによって、他部門からの応援が受けやすくな

農協の営農指導部門における組合員との連携強化を目指した組織再編－いわみざわ農協を事例として－

表6 営農指導関連部門における職員推移（人）

(再編前)2014年		(再編後)2015年	2016	2017	2018
販売企画	6	農業振興部門 うち6名農業振興センター うち2名土地改良推進事務所	16	23	16
農業振興部 うち4名農業振興センター	20				
米穀部 うち6名米穀施設課	18	営農相談部門	38	42	35
青果部 うち4名青果センター	19	販売促進部門	21	23	23
		施設管理	11	32	30
資材部	39	資材部門	30	54	51
支所生産課	27				
合 計	129		116	174	155

資料：各年『JAのご案内』（JAディスクロージャー誌）

表7 営農指導事業の事業管理費推移（千円）

	組織再編前		組織再編後			
	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
事業管理費	254,476	261,496	253,312	278,918	280,693	262,512
うち人件費	178,346	184,807	174,346	198,556	229,865	212,225
うち業務費	9,937	10,195	8,194	8,949	8,382	10,133
うち諸税負担金	0	0	0	1,174	0	0
うち施設費 (含減価償却費)	32,272	32,758	36,345	37,473	14,161	15,212

資料：各年『JAのご案内』（ディスクロージャー誌）

り、効率的に人員配置ができるようになった。

表6は、組織再編前後の職員配置を示したものである（註13）。組織再編前後の部門別の人員体制の変化をみると、全体の人員は再編によって1割ほど減少している。施設運営管理に関わる職員数はほぼ同じ人数であるが、資材店舗や支所生産課、施設の集約によって営農相談部門への人員配置が強化されたことが分かる。

再編前の支所生産課では営農指導と支所管理を担当していたが、農協全体で営農販売および農業振興分野の従事者数を積算してみると、施設管理担当者を20名程度とすれば、米穀施設課および青果センターの施設管理を除き組織再編前には73名程度となる。再編後は、農業振興、営農相談、販売促進の各部門の合計人数は75名であり、再編前とほぼ同規模ということになるが、営農相談部門に38名、販売促進部門に21名配置されており、営農相談および販売促進部門が強化されたと考えて

よい。他方、資材部門は、2014年まであった旧合併前の農協の資材店舗が廃止になり、営農資材センターに資材店舗が集約されたことによって、38名から30名に減っている。

一方、事業管理費の推移は表7の通りである。2013年と2014年を比較すると事業管理費全体と人件費が減少しており、再編による効果が多少出ている。2015年以降は、表出していないが施設および資材店舗で働いていた子会社の従業員を全て農協職員にしたため、人件費が増加している。

新体制の特徴としては、第一に米穀および青果部門を再編し、販売と営農指導および施設運営管理を完全に分け、販売体制の充実・強化を図っている点が上げられる。第二に、営農指導事業を直接担う営農相談部門を独立させ、営農相談員による組合員全戸の定期的訪問によって、地域の問題や組合員の経営実態などを把握する体制を構築した点である。第三に、各支所に分散していた農業

表8 JAいわみざわ地域農業振興センターの業務内容

		事業項目	内 容
担い手の確保	農業の魅力向上・経営改善	認定農業者の支援	・新規就認定の推進 ・最終5年目更新に係る支援 ・新たな農業経営指標に係る農業者への説明 ・新たな農業経営指標の普及と自己チェック支援、チェック結果の取りまとめ集約，市農政へ提出
		経営セミナー・指南書	・農業経営セミナー ・平成29年度指南書の作成 ・「税務研修会」の営農相談部門との開催協力
		補助事業に関すること（市主体事業）	・H29年経営体育成支援事業（岩見沢，三笠地区） ・H29年担い手確保・経営強化支援事業
		人・農地プランの支援	・人・農地プラン作成に係る調整チーム間（関係機関）連絡調整及び集落での情報交換・意見交換
	後継者対策等	新規就農者の支援	・新規就農者営農セミナー開催 ・新規参入者経営開始後の巡回指導
		青年農業者の結婚対策	・ZAWAコン2017の開催
		アグリ女子（交流会・農業講座）	・アグリ女子交流会の開催
		その他	・JA女性部「かあさんの情熱クッキング」協賛
地域資源の活用	農業経営の組織化・法人化	複数戸法人設立の支援	・複数戸法人の体制整備に係る指導助言
		法人の研修	・法人研修会
		法人等受託組織連絡協議会事務局	・受託法人等連絡協議会事務
		地域協議会等の活動支援	・地域協議会活動に係る支援
		その他地域活性化の活動支援	・利用組合の設立支援
	農地流動の推進	農地保有合理化事業等	・農地保有合理化事業の参加申請書の作成支援
		地域協議会等の活動支援	・農地移動情報の収集および提供
		農業委員会に関すること	・総会への出席，担当案件の説明
	都市と農村の交流		・講演会・研修会への参加
	地域農業再生協議会	地域農業再生協議会事務局・総会	
地域農業再生協会計・予算・財産管理		・会計，予算管理・庶務，財産管理	
経営安定対策等		畑作物の直接支払い交付金	・制度設計，説明会開催 ・申請受付，交付申請 ・データ入力，データチェック，管理 ・現地確認，関係機関調整
		米・畑作物の収入減少影響緩和対策	
		水田活用の直接支払交付金	
		米の直接支払い交付金	
田寄せ・畑寄せ			

資料：JAいわみざわ農業振興センター平成29年度事業報告資料より作成

地域農業の維持にかかわる「担い手の確保」、「地域資源の活用」、「地域農業再生協議会」の事務局の3本柱となっている。

一つ目の柱である「担い手の確保」では、新規認定農業者への支援、認定農業者の農業経営改善計画の作成支援、農業経営指導資料の作成、公的補助金の導入支援、人・農地プランや収入保険制度事務などを行っている。新規就農者に対しては、農業経営者育成講座を開催するとともに、行政の担当者と共に経営開始後の巡回指導も実施し

ている。後継者対策として、女性農業者向けの営農関連講習会や花嫁不足対策の交流会、就農5年未満の女性を対象とした懇談会なども開催している。

二本目の柱である「地域資源の活用」では、複数戸法人や利用組合の設立支援、法人に対する研修、「受託法人等連絡協議会」事務局活動を行っている。農業振興センターには岩見沢市の農業委員会から職員が派遣されており、農地保有合理化事業の申請書作成支援や農地移動情報の収集や提

供も業務となっている。

三つ目の柱は「地域農業再生協議会」事業であり、協議会の事務局と経営所得安定対策等の関連業務を行っている。この業務は、従来、農業振興部が担当し農業振興センターが手伝うという変則的な分担であったが、組織再編後は農業振興センターが担当することになり、業務分担が明確になった。これにより、農業振興センターは農業振興関連の業務や公的補助事業の申請支援などを担うことによって業務簡素化の点からも機能を発揮している。同時に、農業振興センターでは農業委員会関連の業務も行っており、構成団体との協議や業務の連携が容易になり、地域における農業関連団体全体の業務合理化にも貢献した。

(4) 営農相談員の業務と人材育成

既に述べたように、新体制では営農相談員は組合員を定期的に訪問し、組合員から直接経営や技術的な相談を受けると同時に、地域実態を把握し、地域農業振興計画に反映させることが求められている。技術的な相談に関しては、基本的な農協の技術指導に対する考え方は、技術指導を全面的に普及センターに頼るのではなく、農協でもきるものは自ら対応し、高度な専門的知識が必要な場合は普及センターに応援を頼むというものである。その背景には、農協が行う技術指導は、販売を考

慮した技術指導であり、単なる専門知識だけの技術指導ではないという考え方がある。

新体制が始まった当初は、営農相談員は32班体制で、担当地区を持たない品目ごとの体制であったが、2017年度からは相談員全員が農事組合単位の担当地区をもつ体制となり、18班体制に変更し2人1組で担当地区を割り当てている。

2018年現在、営農相談部門は、部門長を含め総勢37名である。うち品目担当は12名（米穀4名、青果8名）、地区担当は18名で一部兼任者がいる。地区担当には経営指導を担当する職員が5名おり、資材の予約・注文を受ける生産資材担当者も5名配置されている。担当地区の組合員訪問は、営農相談員のなかで技術的知識が豊富な職員と事務や施設管理部門などから異動してきた技術指導の経験がない職員の二人一組で行っている。

営農相談員の年間の業務の流れを図5に示した。1月は、組合員勘定（組勘）の融資額の決定のための営農計画書などによる査定作業と資材部門との連携により資材予約対応を行う。2月から3月にかけては販売促進部門と連携し、品目ごと販売計画を組合員と調整する。この時期には、品目別作物生産部会の総会や各種講習を開催しており、野菜については各生産部会で技術講習会などを行っている。2月下旬からは、玉葱や水稻など

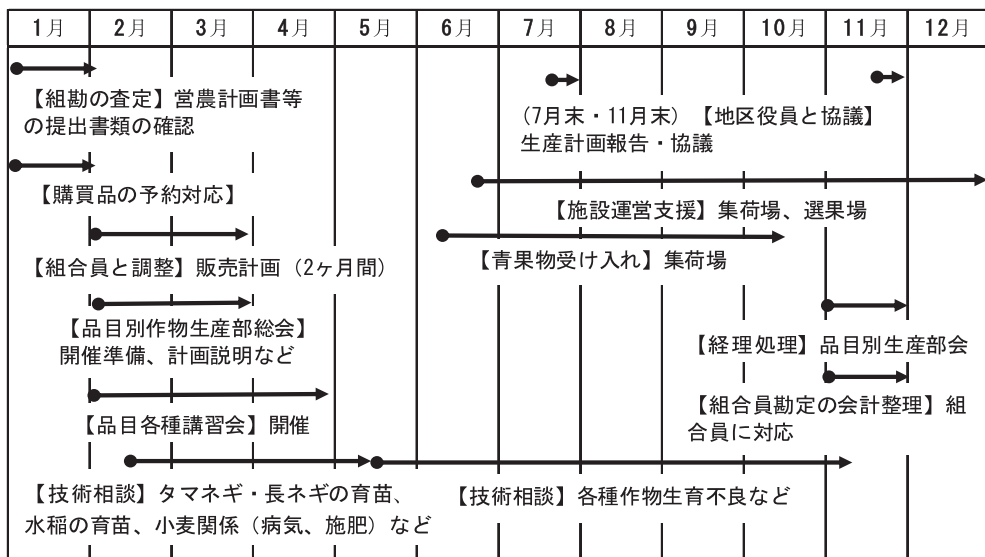


図5 営農相談員業務の年間の流れ

資料：いわみざわ農協からの聞き取りによる。

の育苗関連の技術相談が多い。また、作物の生育期間中は、常に生育異常や資材に関する相談があり、水稻では病虫害対策や品種特性などの指導も求められる。

各作物の収穫物の集荷時期には、施設管理部門との連携により収穫物の受入れや調製施設、選果施設で作業を分担している。7月と11月には、地区役員への生産計画の進捗状況の説明と協議を行う。11月から12月にかけては、品目別生産部会の経理処理業務や組合員の組勘の会計処理を行っている。

営農相談員の業務は多岐に亘り、技術的な力量や農業経営に対する指導力も要求されることから、人材養成が最も大きな課題である。営農相談部門も他部門との人事交流も定期的に行っており、金融部門など技術や経営指導分野以外の部門からも配属がある。営農相談員は技術指導や情報提供、資材注文受付などが主な仕事であるが、組織再編に伴って前述のように施設管理部門から営農相談部門へ異動してきた職員は、再編当初営農相談員の約6割が営農指導の経験のない職員が占めていた。配属されている職員は、40代から50代が多く、30年以上の技術的キャリアを持つ職員もいるが、専門的知識がほとんどない職員も多く、営農相談員に対する農業技術全般に亘って教育・訓練を実施しなければならなかった。

農協では、組織再編当初は職員を初心者と基礎コースに分け、雇用している普及センターOBを中心に週1回（繁忙期は月1回）定期的に技術講習会を開いて現場で病虫害などを実地で教えた。現在も講習会は実施しているが、経験を持った営農相談員とペアを組むことによって、現場での教育訓練を行っている。長年技術指導を行っている職員の後継者育成も課題であり、若手の営農相談員の技術指導のレベルを上げるため、職員を普及センターへ派遣し技術的知識の習得と同時に普及員資格の取得も促している。現在、5名は営農相談部門に在籍しており、1名は出向中である。普及センターへの派遣は、知識の習得だけでなく、試験研究機関などとの人的つながりができ、農協での技術相談でのメリットは大きく、また、営農相談員のインセンティブを高めるため、資格取得の一時金の給付や人事考課、賃金等級への反映な

ども行われている（註18）。

3. 農協営農指導事業における組織再編の意義

いわみざわ農協における営農指導部門の組織再編はまだ日も浅く、これからも試行錯誤があると思われるが、現段階での農協の営農指導事業に対する意義について考えてみたい。

営農指導および販売部門における再編前の体制は、各品目課が品目ごとに生産計画から販売まで対応しており、多岐に亘る営農指導業務をこなすことは物理的にも困難であった。しかし、グループ制によって販売と生産指導や計画業務を分けることによって、負担を分散し効率化を図った。更に、営農相談員の組合員への定期的訪問によって、組合員の実態把握や資材注文受付だけでなく、それまで生産部会などでしか要望が出せなかった産地化や新技術導入についても現場の具体的なニーズを聞くことが可能になった。こうした農協と組合員との関係は、「営農指導」を「営農相談」という言葉に置き換えたことに象徴されるように、農協の技術担当者が上から下へ組合員を指導するのではなく、組合員のアイデアや発想を活用し、農協が支援するという考え方につながっている。

組合員への定期的訪問は、肥料農薬専任渉外制度から始まった全農の「担い手に出向くJA担当者」（TAC）に似た取組であるが、組織再編に携った役員によると、特に全農の取り組みに倣ったわけではなく、組合員の営農状況を把握し、技術や経営に関する相談を受けるためには、組合員訪問は必須であると述べている。全農のTACの主な目的は、組合員の意向を聞くことにより農協事業の拡大や事業改善を図るというものであり、出向く対象も地域農業の「中核となる農業経営体と新規就農者」に的を絞っている。一方、いわみざわ農協での取り組みは、組合員の営農における生産技術や経営改善を支援することによって地域の農業生産を維持・拡大することが目的であり、その対象は全組合員であるという違いがある。

技術指導に関しては、2016年度から米の収量が落ちている組合員を対象に営農相談員の濃密指導による収量増加も見られ、成果を上げている（註

19). 新技術導入の事例はまだ多くはないとのことであるが、組合員の新しい発想を現場で営農相談員に提案することが容易になったことは、これからの地域農業振興や産地化における新技術導入方策としても意義が認められる。組合員への定期的訪問は、農協離れへの対応という意味もあるが、組合員の経営内容の把握でき、農協事業における意義は非常に大きい。また、組合員の要望や各地区での問題を直接把握することは、組合員によるボトムアップ型の営農指導という観点からも重要であり、営農相談員の専門性の向上にも不可欠である。

一方、組織再編を可能にしたのが、農業施設や資材店舗の統廃合であり、多くの担当職員の異動や組合員の負担増と言う影響もあったが、将来的な組合員や農業生産額の減少予測を考慮するとやむをえない選択であり、農協事業の面からはその意義は大きいといえる。また、農業振興センターが担い手育成や経営安定対策等の業務を一元的に行うことによって、営農相談員が組合員の技術・経営指導の業務に集中できるだけでなく、地域の農業振興計画の立案・実施の責任の明確化を図ったことの意義も忘れてはならない。

おわりに

いわみざわ農協における担い手の減少に伴う地域農業や農協事業の将来予測は、農協だけでなく組合員にとっても衝撃的であった。農協執行部は、組合員に具体的な数値をもとに将来の地域農業の姿を示すことにより、組織再編に当って最も反対が危惧された施設や資材店舗の集約や統廃合に対する組合員の反発を回避し、大きな混乱もなく組織再編が行われたのである。この施設と店舗の統廃合によって、組合員への定期的訪問体制の要員確保が可能なり、組合員の意向やニーズを農協事業や農業振興計画に反映するシステムの構築が可能となった。

一方、組織再編による課題もあり、まず営農相談員が把握した地域の情報や組合員の意向を地域の農業振興にどのよう反映するかが重要である。これまでも農協は地区懇談会などを通じて組合員の意向を聞いているが、懇談会などでは個人の要望は出しにくかった。定期的な組合員訪問によっ

て、地域の問題や新技術導入についての現場での議論が日常的に可能となり、その結果を営農相談員が農業振興センターへつなぐ仕組みが整ったことから、今後は組合員の要望やニーズがどこまで農業振興や主産地形成などに反映されるが課題となる。

組織再編による営農指導業務の効率や組合員の利便性の向上が図られ、専門性の高い相談対応ができるようになった一方で、販売と生産指導が別部門で行われているため、販売促進部門と営農相談部門の連絡調整が常に発生するようになった。同時に、品目ごとに打合せが必要となり、品目数が増えると部門間調整も増え、今後こうした販売と生産指導との調整の効率化の工夫が必要となる。

他方で、将来的には組合員の減少に伴う営農相談員の配置が問題になると考えられる。現在、一人当たりの担当組合員数は約30戸であるが、2022年には23戸程度に減少すると予測され、今後、適正な担当組合員数の見極めが必要となる。同時に、現状では営農相談員が施設管理に時間を割かなければならない実態から、減員すれば組合員との接触が減ることが危惧され、組織再編の目的である組合員との関係強化という観点からは業務重点化が課題となるであろう。

農協営農指導事業では、経費負担が常に問題となるが、いわみざわ農協における営農指導事業経費も他部門の事業費負担によって賄われている。部門別の配賦割合は、組織再編前と変わらず、信用事業25%、共済20%、農業関連事業40%、生活その他事業15%となっている（註20）。他部門での現状の収益が維持できる限りは、営農指導事業管理費は減ることはないと考えられるが、収益が減った場合は減額せざるを得ず、人員削減も必要になり、この面からも将来的には業務の重点化が課題となる。

本論における事例分析から、営農指導事業の組織再編は、組合員の農協離れが問題となるなか、営農相談員による組合員への定期的訪問によって組合員や地域の課題や意向の把握が容易になり、農協との連携強化や農協への再結集の可能性が示唆された。同時に、組合員への定期的訪問を行うには、営農相談員に高い専門的知識や経験が要求

されることから、こうした組合員との緊密化や意向把握を重視する営農指導体制においては営農相談員の人材育成と教育が最も大きな課題の一つであると言える。このことは単に農協だけでなく、農協連合会や行政も対応すべき課題でもある。

註)

註1) 総務庁行政監察局『農業協同組合の指導監督に関する行政監察結果報告書』1988, p.238による。

註2) 例えば木原久(2001)など。

註3) 太田原(1986), 藤谷(1989)

註4) 河田・小林(2010) p.43

註5) TACはTeam for Agricultural Coordinationの略。全農のTACの取り組みは、山里司「[TAC]の仕組みと機能」『JA総研レポート』(2010)に詳しい。

註6) 2017年度末現在。いわみざわ農協『JAのご案内』(ディスクロージャー2018)による。

註7) 日置ら(2015) p.87

註8) 菅原(2005) p.46～47にいわみざわ農協「地域水田農業ビジョン」における産地づくり交付金についての詳細がある。

註9) 日置ら(2015) p.87～88

註10) 日置ら(2015) p.88の表2による。

註11) 岩見沢支所では金融以外は本部が対応していた。

註12) この店舗は、営農販売グループがある建物に隣接しており、相談組合員の利便性に配慮し4月から10月までは年中無休で朝7時から17時まで営業している。

註13) 施設管理および資材店舗などで働く子会社の職員を2016年から農協本体に移籍したため、施設管理部門の職員数が大幅に増加したことから、組織再編直後の2015年のデータと比較している。

註14) JAいわみざわ地域農業振興センター資料(2007年)による。

註15) 北海道内の事例については、坂下(2009)および中村(1995)を参照のこと。

註16) 「担い手アクションサポート事業」は担い手の経営改善と発展の取組を支援する国の事業。

註17) 「地域農業振興3ヵ年計画」(2016～2018年)では、「収入確保策」、「コスト削減策」、「担い手確保策」、「農業・地域振興策」が掲げられている。

註18) 中村(2016) p.65を参照のこと。

註19) 高橋良晴「将来を見越して改革に取り組み次世代への対応と地域農業振興を目指す－JAいわみざ

わ(北海道)農業振興の取り組み」『月刊JA』

2018, 全中, p.12による。

註20) いわみざわ農協『JAのご案内』(2014年p.34, 2018年p.32)による。

参考・引用文献

太田原高昭(1986)「地域農業振興のカギをにぎる営農指導事業」『明日の農協』, 農山漁村文化協会, pp.66～119

河田大輔, 小林国之(2010)「広域農協における“出向く営農指導体制”構築の意義:きたみらい農協を事例として」『農経論叢』第65号, pp.43～54

木原久(2001)「農協と地域農業振興－強化が求められる農協営農指導－」『農林金融』, 第54巻第4号, pp.2～28

坂下明彦(2005)「水田農業再編と農協営農指導－石狩川下流域の動向を中心に－」『農業経済研究』第12巻第2号, pp.26～37

坂下明彦編(2009)『農業の底力－農協の可能性を拓く支援システム』北海道協同組合通信社

菅原優(2005)「北海道の大規模水田地帯における農地流動化に関する考察」『農業経営研究』31, pp.41-55

中村正士(2016)「革新的技術の導入における農家の自主的研究会組織の役割と農協営農指導」『協同組合研究』第36巻第1・2合併号, pp.57～70

中村正士(1995)「地域農業振興(技術)センターの役割と機能強化に関する研究」『協同組合奨励研究報告』第20輯, pp.277～324

西井賢悟(2008)「JA営農指導員のキャリア形成実態と人材育成の課題」『農林業問題研究』44巻1号, pp.99～104

藤谷繁次(1989)「営農指導」『農協40年－期待と現実日本農業年報』第36集, 大内 力, 梶井 功編, 御茶ノ水書房, pp.71～87

日置健史郎, 河田大輔, 小林国之(2015)「北海道大規模水田地帯における農協の地域農業再編方策と経営への影響」, 『農経論叢』第70集, pp.85～94

増田佳昭(2002)「営農事業をどう強化するか」『農業と経済』, pp.49～59