

スゴイ農業、スゴイJA

JA自己改革の現場から

## 指導・販売一体型営農指導で結集力を高める ——JA北つくば（茨城県）の取り組み

西井賢悟（一般社団法人日本協同組合連携機構（JCA）主任研究員）

JA北つくばの2018年度の農産物販売高は156億円。米穀類、白菜、キュウリ、レタス、トマト、こだま西瓜、梨、イチゴ、ネギ、トウモロコシ、ナス……と、主力となる品目の数が多く、共販率も高い水準にあります。それを支えているのが、同JAの「品目別担当者」を中心とする営農指導です。

### にしい・けんご

1978年東京都生まれ。岡山大学大学院自然科学研究科博士後期課程修了。博士（農学）。一般社団法人長野県農協地域開発機構研究員を経て、2016年4月より一般社団法人JC総研（現JCA）主任研究員。著書に「信頼型マネジメントによる農協生産部会の革新」（単著）、『事例から学ぶ 組合員と進めるJA自己改革』（編著）。



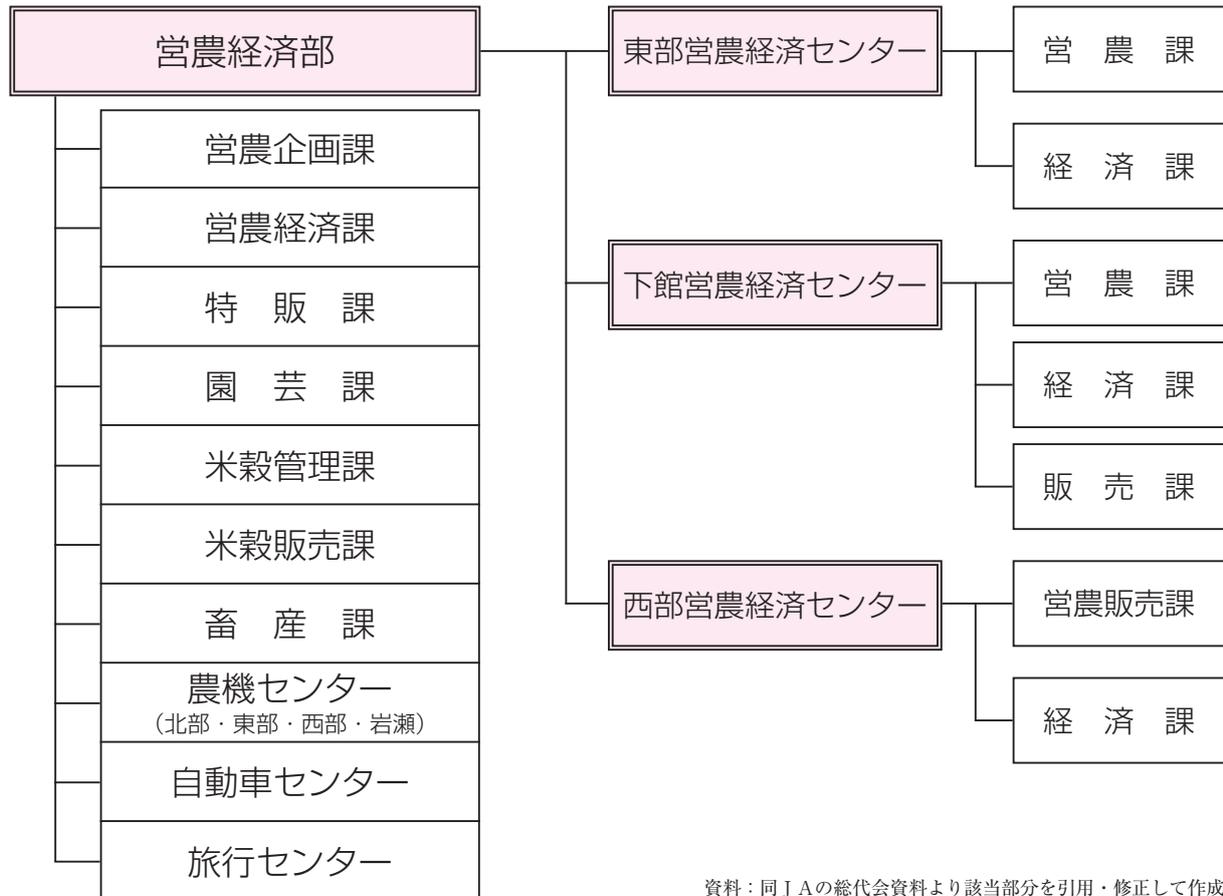
### 1. はじめに——事例JAの販売の特徴

JA北つくばは、関東平野のほぼ中央、筑波山を南東に望む茨城県の北西部に位置し、北は栃木県、南は筑波研究学園都市に接する。1993年に旧下館市、結城市、旧明野町、旧協和町、旧関城町、旧真壁町、旧大和村の2市4町1村の各JAが合併して誕生しており、さらに2006年に旧岩瀬町農協も加わり、現在は筑西市、桜川市、結城市の3市にまたがるJ

Aとして事業を展開している。

管内は利根川に注ぐ鬼怒川・小貝川等が流れ、その周辺域では水田地帯が広がる一方で、関東ローム層に属する広大な畑作地帯も見られる（上写真）。同JAの2018年度における農産物販売高は156億円で、その内訳は米穀類40億円、白菜15億円、キュウリ12億円、レタス11億円、トマト10億円、こだま西瓜10億円、梨8.4億円、イチゴ6.4億円、ネギ5.8億円、

図 JA北つくばの営農関連事業にかかる組織機構



資料：同JAの総代会資料より該当部分を引用・修正して作成

トウモロコシ4.6億円、ナス2億円などとなっている。全国の一般的なJAからすれば、主力と呼べる品目の数が多いと言える。

同JAでは、米の共販率を60%強、野菜の共販率を50%前後と推計している。管内は東京から60km程度の都市近郊に位置し、集荷を巡る競争は極めて激しい。また、担い手の経営規模の拡大が進み、露地野菜では1億円を超えるような経営体も見られるようになっている。経営規模が拡大すれば自立化志向が強まるのは必然的である。こうした環境条件を踏まえれば、同JAの共販率は高い水準にあると言えるだろう。

この高い共販率を支えているのが、同JAの「品目別担当者」を中心とする営農指導である。以下ではその実態や近年の新たな取り

組みについて見ていく。

## 2. 品目別担当者による 指導・販売一体型対応

### (1) 品目別担当者の配属状況

上図は同JAの営農関連事業体制を示したものである。なお、米と園芸では品目別担当者の対応状況が異なるため、本節では園芸部門を念頭に置いて論を進めることとする。

図中で園芸部門の品目別担当者は、本店の園芸課に3名、東部営農経済センターの営農課に9名、下館営農経済センターの営農課に4名、西部営農経済センターの営農販売課に4名、さらに図には示されていないが支店に2名配属されており、計22名となっている。

同JAでは合併後に生産部会の統合を進め

てきており、こだま西瓜、イチゴ、<sup>かき</sup>花卉などでは統一部会が設置され、共計もJA全体で一本化が図られている。ただし他の多くの品目では、そもそも生産エリアが旧JA内だけにとどまっている場合も多く、統一部会は設置されずに地区ごとの部会として活動を継続してきている。こうした地区別の部会についてもそれぞれが共計単位となっており、品目別担当者が事務局として対応している。

## (2) 指導・販売一体型対応の実際

さて、同JAにおける品目別担当者の業務の特徴は、その品目にかかる栽培技術指導、資材の試験・選定・普及等のいわゆる指導購買、予約購買の取りまとめ、部会事務局対応、販路開拓、取引条件の交渉、分荷の実務対応など、生産段階から販売段階まで一気通貫での対応をしていることにある。

営農指導員がこうした形で業務を担うようになったのは、1990年代後半まで遡る。当時合併間もない中で、営農指導員の業務範囲はバラバラだった。そこでその平準化を図るために専門指導課を設置し、同課の職員それぞれの担当品目を明確化してその統括者と位置付け、当該品目にかかる生産段階から販売段階までの対応を一括して担うようにした。その後、専門指導課は機構改革の中でなくなったが、一気通貫型の対応は品目別担当者へと系譜されて今日に至っている。

現在、本店園芸課でキュウリを担当している増淵昌敏氏は、品目別担当者の業務構成について「指導が6割（購買含む）、販売が4割」と教えてくれた。指導については、集団指導として現地講習会（右写真）を地区別に生育期間中毎月開催する一方で、日常的に時間があれば部会員の元に出向いて個別対応に当たっており、「デスクにいる方が珍しい」と

のことである。

出荷期間中においても、午前中は部会員の元に出向いていることが多く、集荷場での荷がそろそろ午後から分荷の実務に当たっている。販路開拓については、飛び込み営業こそ行っていないものの、行政等が主催する商談会などに積極的に参加し、そこで脈のある相手を見つけると同時に、現状では実需者側から声を掛けてくることも多くなっている。品目別担当者は、こうした相手先の中から部会の意見等も踏まえて新規の取引先を決定している。なお、取引形態は市場を介した予約相対取引が大半を占めている。

## (3) 指導・販売一体型対応の意義

営農指導員が多様な業務に従事しているのは一般的なことであるが、同JAのように販路開拓や分荷の実務にまで従事しているのは珍しいだろう。こうした形での対応の意義は、どのように整理できるだろうか。

経営学の教えによれば、企業内部の組織機構は一般的に事業部制組織と職能別組織に大別される。前者は、事業・製品別に営業・開発・製造等の一連の機能を担う部署の設置を意味する。事業や製品が多数に及ぶ企業、端的に言えば大企業によく見られる。このタイプの場合、現場や市場に即した迅速かつ柔軟



営農指導員による園場での組合員向け営農基礎講習会（現地講習会）、若手指導員等も参加してともに学ぶ

な意思決定が可能になる一方で、部署間で機能や人員の重複が生じる等のデメリットがあるとされる。

後者は、営業・開発・製造等の職能別の部署の設置を意味する。事業や製品が少数の企業、端的に言えば中小企業によく見られる。このタイプの場合、それぞれの職能に関する専門性の強化や効率化が図られる一方で、各事業・製品に対する責任所在の曖昧化等のデメリットがあるとされる。

JA北つくばにおける一気通貫型の対応は、事業部制組織の持つよさを追求するものと言えるだろう。集荷を巡って激しい競争下にある中では、販売動向に関する情報を生産者へ、生産動向に関する情報を市場や実需者へ、それぞれ密につなぐことができなければ有利な販売を展開することはできない。先に見た通り、同JAの主力品目は多数に及んでおり、その中でこうしたつなぎ役を迅速かつ柔軟に展開するためには、品目別担当者による一気通貫型の対応が適していると考えられる。

とはいえ、生産段階から販売段階までいわばよろず屋としての対応では、専門性の強化等が進みにくいことは十分想定される。こうした問題が顕在化しないように、近年同JAでは新たな取り組みを始めている。以下でその具体的な中身を見ていく。

### 3. 専門業務従事者の設置と

#### 専門性の強化

##### (1) 専門業務従事者の新設

同JAでは、2016年度に「**営農指導のプロフェッショナル**」を意味する「**専門業務従事者**」を新たなポストとして新設している。その大きな特徴は定期異動をなくしたことである。同JAでは営農部門の職員の異動について、内規で「同一業務且つ同一事業所に5年



産地づくりは腰を据えて取り組む必要があると、吉川君男代表理事組合長

以上の職員」は異動することを定めていたが、新たに設置した専門業務従事者については、現金を取り扱わないこと、管理職が行動観察ノートを作ること、無通告監査を行うことなどを要件としてこの内規の対象から外した。

こうしたポストを新設した背景には、もちろん農協改革の中で監督指針が変更されたこともあるが、これまで組合員から3~4年で営農指導員が異動することへの不満が度々上がっていたこと、資材等の知識で商社と対等に勝負できるプロを育成する必要性があったことなどがある。さらに吉川君男代表理事組合長は、「産地づくりはすぐにできるものではなく、職員人生をかけて取り組むもの。すぐに異動しているようではできるはずがない」とその思いを教えてくれた（[上写真](#)）。

現在10名の職員が専門業務従事者として任命されているが、その大半が元々営農指導を担当していた職員で、30歳代7名、40歳代3名と中堅職員から選ばれている。組合長によれば「営農指導に燃えている人」を選抜しており、「誰でも就けるようなポストにするつもりはない」と述べている。

先に紹介した本店でキュウリを担当している増渕氏は、専門業務従事者の一人である。同従事者選ばれてプレッシャーを感じる一



営農指導の底上げには後進を育てる必要があると、藤田久友 営農担当常務

方で、腰を据えて仕事に取り組めるようになったとも感じている。この点はすでに農家側にも効果が出ていて、増渕氏によれば、これまでは農家の「どうせ2～3年で異動になるんだろう」という雰囲気をししばしば感じていたが、専門業務従事者になって「長い目で見た相談が多くなったように思う」とのことである。

## (2) 専門業務従事者による後進の育成

専門業務従事者に期待されているのは、自身の業務に関してプロとしての磨きをかけることだけではない。藤田久友営農担当常務は、「営農指導の底上げのために、後進の指導に当たってほしい」と述べている（左上写真）。

実際に専門業務従事者の設置後、JA内部の勉強会が活発化している。2020年度については、3年未満の職員を対象とする「営農基礎講習会初級」や、営農経済担当者を対象とする「営農基礎講習会中級」、キュウリとイチゴそれぞれに関する「品目研修会」、販売の流れや国内外の実態を学ぶ「流通研修会」などのさまざまな勉強会について、いずれも複数回での開催が予定されている（右上写真）。

こうした勉強会の企画やスケジュールを決めているのは専門業務従事者である。さらに講師役を務めるのも同従事者である。講師役



JA内部での営農基礎講習会（座学勉強会）

を務めることはこれまでの経験を整理するよい機会となっており、各種の勉強会は専門業務従事者自身の学びの場ともなっている。

この他、同従事者は春と秋を中心に管内農産物のPR活動なども企画している。同従事者による取り組みは、内部の勉強会にとどまらず外にも目が向かい始めている。

## (3) 経営指導のプロと買い取り米のプロ

さて、現在10名の専門業務従事者のうち8名は品目別担当者であるが、残りの2名は1名が経営指導、もう1名は米の買い取り販売を担当している。どちらの分野も専門性や継続性が強く求められることから専門業務従事者として任命し、その道のプロとして位置付けを高めている。

経営指導を担当する専門業務従事者は、本店営農企画課に配属されている。その主な業務は、事業所得にかかる取引の記帳、青色（白色）決算書の作成支援、所得税・消費税の確定申告書の作成支援、専従者・雇い人の源泉徴収・年末調整支援などとなっている。現在、同JAでは200程度の経営体にかかる記帳代行を行っており、今後は同データを活用した経営コンサルや信用部門と連携した事業対応などを進めていきたいと考えている。

買い取り販売を担当する専門業務従事者は、本店米穀販売課に配属されている。同JAでは2008年度より米の買い取り販売に取り組んでおり、現在集荷全体に占めるその割合は9割を超えている。

この買い取り販売をてことして、同JAでは米の品種構成を大きく変えてきている。10年前まではコシヒカリが9割を占めていたが、現在は6～7割まで下がっており、代わってつくばSD2号、にじのきらめき、あさひの夢など業務用等の安定した需要が見込める品種が拡大している。これらの品種の導入によってコシヒカリとの作期分散が図れること、さらに買い取りによって出来秋に価格が確定することは、法人等の大規模経営体がJAに結集する誘因となっている。

買い取り販売での取引先は40社を超えており、そこでの交渉役を担っているのが専門業務従事者である。同JAでは10億円の積立金を造成して逆ザヤ等のリスクに万全を期しているが、需給が乱れて米の販売が滞ることはしばしば発生する。こうしたときに問われるのが、日常的なコミュニケーションを通じて取引先との間にどのような関係性を構築しているかであり、プロとしての専門業務従事者に期待されている役割もまさにここにある。

#### 4. おわりに

本稿ではJA北つくばの営農指導について見てきた。その特徴は、営農指導員が担当する品目について生産段階から販売段階まで一貫通貫での対応をしていることにある。

同JAは一定のロットを備えた品目を多数持っている。また、地域内では集荷を巡る激しい競争が繰り広げられている。こうした環境下で、川下側と川上側を迅速かつ柔軟につないでいく上では、一貫通貫による対応は合理性が高いと考えられる。

とはいえ、いわばよろず屋としての対応では、専門性の強化等が進みにくいことが懸念される。この点に関わって、同JAにおいては専門業務従事者を新設し、同従事者が中心となって内部の勉強会が強化されていた点が注目される。こうした勉強会を通じて指導員の能力の底上げが図られることはもちろん、専門性の補完的な習得が進むと考えられる。

また、**専門業務従事者については定期異動をなくしたことの意味も大きい**だろう。このことによって長い目で見た産地振興が強化されると考えられる。本稿の中でインタビューした同従事者の話を聞く限り、すでにその効果は出始めていると言えるだろう。

農業・地域・JAを担うリーダーの雑誌



**6月号** 定価 618円(税込)

JAグループ 家の光協会  
〒162-8448 東京都新宿区市谷船河原町11  
TEL:03-3266-9002 FAX:03-3266-9047  
<http://www.ienohikari.net>

#### 特集 農家のための「知財」入門

6次産業化や輸出の推進などで、「意匠」登録や育種権など知的財産を適切に保護し、社会全体で活用する環境整備が急務になっています。そもそも知的財産とはどんなことを指すのかから学び、産地振興や農家経営にどう生かしていけばよいのかを、基本から学びます。

#### 超ナナメ読み！ 新たな食料・農業・農村基本計画のポイント

食料・農業・農村基本計画は、おおむね5年ごとに変更され、2020年3月、新たな基本計画が閣議決定されました。生産基盤の再建、食料自給率の向上、担い手不足にあえぐ中山間地域を維持させる地域政策など、ポイントを絞って“ナナメ読み”します。

(タイトル、内容は変更することがあります)