



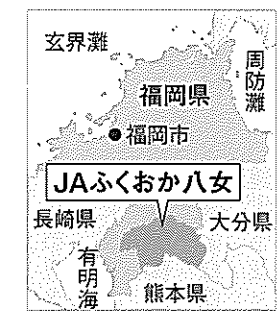
久保薫氏

福岡県JAふくおか八女代表理事組合長

【第1回ゲスト】
インタビューとまとめ
石田正昭 三重大学名誉教授

上

JAふくおか八女は、わが国を代表する園芸作物の総合産地。このビッグJAをリードする久保薫組合長は親父に指図されない農業経営をめざしてきた。この自主・自立の気概が「現場重視」の組織風土を生み出し、緊張感のあるJA運営を可能にしている。



一流の農業経営者は 一流の農協経営者は 一流の農業経営者として

石田 組合長は、バリバリの農業経営者だとお聞きしました。
久保 高校を出て、すぐに就農しました。親父はブドウを作っていました。親父に使われることが嫌いで、親父の作っていないもの

をやるうとハウスイチゴを二、三年やりました。
当時、通勤農業が盛んな時代だったので、自分もそれをやろうと友だち三人と山を開墾し、ブドウを始めました。三人で三・七

ha、わたしは一・五haでしたが、そこに行けば親父と離れて仕事ができる、新しい品種も取り入れられる。当時はキャンベルが主体でしたが、巨峰を導入しました。同じブドウでも違う品種だったら、勉強すれば親父を超えられる、そんな思いでいっぱいでした。

石田 当時、巨峰も共販になっていましたか？
久保 ええ、共販が始まっていた。同じ選果場の扱いですが、品種が違えば別の扱いでした。親父は巨峰の技術は知らないわけですが、キャンベルだけですから。同じブドウでも親父が作っていないものを導入すれば、親父に指図されることはない、自分でやれると。そういった親父への反発で農業を続けてきました。

しよっちゅう勉強に行きましたよ。ピオーネも福岡県では最初に導入したほうです。そういった実績が評価をされて、全国果樹技術・経営コンクールで農林水産大臣賞をいただきました。新しい栽培方法とか、新品種の導入も早かったということが評価されました。

石田 一流のブドウ経営をおやりでしたが、今は農協の役員をおやりになっている。そのあたりのバランスはどうでしょうか？
久保 非常勤理事のときを入れると四期目ですね。今、一二年目に入っています。五年ちょっと前くらいに、地域のほうから組合長にぜひ手を上げると言われたとき、女房にももちろん相談しました。女房からは「お父さん、三〇数年、二人でブドウ経営を築いてきた。よう簡単に諦められるね」と言われました。今でも忘れることができません。

石田 それでも組合長をやつてよ
久保 農業を専門的にやってきたので、組合員さんの気持ちは誰よりもわかります。二年前の集中豪雨の時は、そのことを強く思い知らされました。

石田 組合長さんと同じ目線、同じ考え方で組合を引っぱっていくということですね。
久保 農業を専門的にやってきたので、組合員さんの気持ちは誰よりもわかります。二年前の集中豪雨の時は、そのことを強く思い知らされました。

石田 農協経営者として、いちばんの榮譽ですよ。
久保 当時、重油が三〇円/リットルくらいでしたから、今の三分の一。ほんとうに儲かりました。今とは、まったく逆の時代です。一日当たりの労働報酬が三万円にもなっていました。

石田 それでも組合長をやつてよ
久保 農業を専門的にやってきたので、組合員さんの気持ちは誰よりもわかります。二年前の集中豪雨の時は、そのことを強く思い知らされました。

石田 組合長さんと同じ目線、同じ考え方で組合を引っぱっていくということですね。
久保 農業を専門的にやってきたので、組合員さんの気持ちは誰よりもわかります。二年前の集中豪雨の時は、そのことを強く思い知らされました。

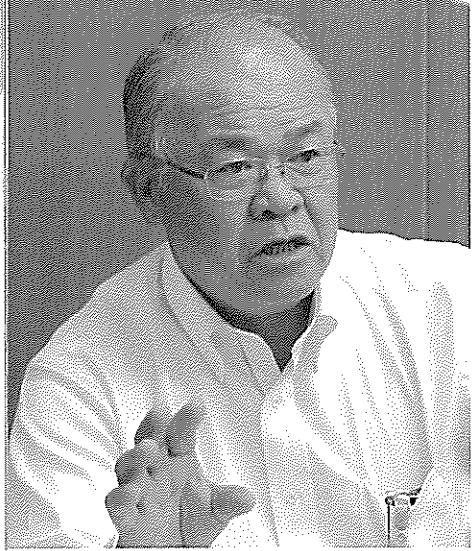
石田 組合長さんと同じ目線、同じ考え方で組合を引っぱっていくということですね。
久保 農業を専門的にやってきたので、組合員さんの気持ちは誰よりもわかります。二年前の集中豪雨の時は、そのことを強く思い知らされました。



イメージキャラクター
ジャフィー君

JAふくおか八女	
組織の概況(平成25年度末)	
組合員数	26,692人
.....(正組合員12,131人、	
.....准組合員14,561人)	
役員数	42人(うち常勤7人)
職員数	1,113人(うち正職員632人)
地域と農業の概況	
福岡県南部に位置し、東部は大分県、南部は熊本県と境する。管内総面積は562km ² 。自然環境に恵まれた管内では、コメ、麦、ミカン、ブドウ、ナシ、キウイなどの果樹、JA販売高のトップクラスのイチゴ、花き(電照菊、ガーベラ)のほか、八女茶の生産が盛ん。	
JAのデータ(平成25年度末)	
設立	平成8年4月1日
本店所在地	〒834-0063 福岡県八女市本村420-1
出資金	37.4億円
販売品販売高	251.4億円
購買品供給高	162.5億円
貯金残高	2,329.1億円
貸出残高	429.1億円
長期共済保有高	9,921.5億円

率先して現場に駆けつける
その日の朝はひどい雨でした。目覚めると同時に家を出て、以前にも川が氾濫した広川町に向かいました。すると、すでに通行止めになっていました。その足で役員室に来て、総務部長に電話して全役員を集合せました。午後になって雨も上がった段階で八女市黒木に向かいました。行ってみたら、県道にはドラム缶はあふ、農業のタンクはあるというたいへんな状況でした。
翌日、福岡県の小川知事がこちらに来られましたので、知事には「八女地区は福岡県でいちばんの農業生産を誇るJAだ。八女の農業が終わる時は、福岡県のみならず



くぼ・かおる 昭和26年生まれ。福岡県立八女農業高等学校卒業後、平成12年全国果樹技術コンクールで、平成15年JAふくおか八女地区代表理事、21年同代表理事組合長、24年同代表理事組合長に就任。

ず、日本の農業が終わるときだ。」「わたしも職員も組合員も、精一杯やっています。知事のお力で、一日も早い復旧をお願いしたい」と懇願しました。

そのときに感じたのは、知事を始め国会議員も何人も来ていただきましたが、そのことがたいへんありがたかった。これを組合に例えてみれば、組合長や役員が組合員のところへ行くということ

は、組合員にとって絶対うれしいはずだ。ということ、わたしもそうですが、とにかく現場へパン行けと指示したのです。流されたハウスの復旧の補助率は五割でした。でも、わたしは五割ではとても復旧はできない。施設の返済が終わっていない組合員には二重債務になりますからね。

それで、ある県議さんに強力をお願いして、「八割にしてくれ、八割にしていただけなら、もう一回がんばれと生産者を説き伏せる」と。そんな経過があつて、八割補助が決まりました。わたしは八女地区のためだけにやったのではありませぬ。

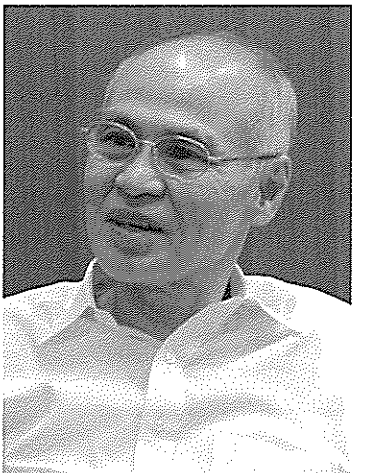
石田 そうですね。あのときは、八女だけではなかった。お隣も。久保 柳川も、朝倉も。八割の補助、後から考えると、これが分岐点となりました。八割と五割とでは大きな違いです。青年部の諸君からは、八割になったことが大きかったと言ってもらっています。

山間部には山間部の苦勞があります。その苦勞を理解して理事会に臨む必要があります。平地の考え方だけでは、山間部の人たちの

比でまだ五三%しか復旧していないことになりす。なぜかという、山とか道路とか河川とか、これらの復旧が優先され、ハウスの復旧まで回らないわけです。

久保 五二歳の時でした。わたしは今でもどうか、三六名の理事がいますが、たぶんわたしは真ん中よりも若いほうだと思います。理事になるときは選挙もしました。

このJAにしてこのトップあり 規制改革会議は、プロ農家・主業農家の役に立つJAになれと強く指示しています。JAふくおか八女は、おそらく規制改革会議の主張に最も近い支援体制を整えているJAです。彼らが一回でもこのJAを訪れたならば、その主張は相当に変わっていたはずだ。



いしだ・まさあき 昭和23年生まれ。東京大学大学院農学系研究科博士課程、三重大学教授などを経て、現在、三重大学名誉教授・招へい教授、京都大学農学研究所(農林水産統計デジタルアーカイブ講座)研究員を併任。農学博士。専門は地域農業論、農業政策学、協同組合論。近著に『農協は地域に何ができるか』(農文協)、『JAの歴史と私たちの役割』(家の光協会)など。

原点は現場の声を聴く

石田 組合長は、現場重視を掲げられています。非常勤理事になられてすぐに、全支店を回られたそうですね。

久保 おそらく完全に復旧するのは二十八年度になるでしょう。と

石田 地元でね。久保 先方は六期ぐらい理事をされていて、組合長をめぐっておられました。そんなことから、地元ではもうそろそろ替わったほうがよいのではないかと、応援するからお前出る、ということになりました。そのときにわたしが訴えたことは、大型合併農協の弊害は、役員室と組合員との距離が遠くなったことだという点です。これを縮めたいと、一生懸命に訴えました。



久保薫氏

福岡県JAふくおか八女代表理事組合長

【第1回ゲスト】
「インタビューとまとめ」
石田正昭 三重大学名誉教授

下

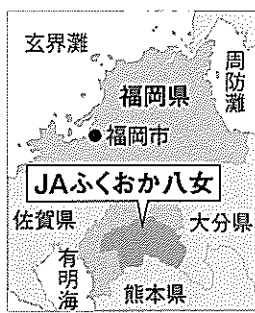
今後一〇年で大規模な設備計画をもつJAふくおか八女。支店統廃合のほか、パッケージセンター、カントリーエレベーター、農業研修施設などを設置する。すべては組合員のため、地域農業のため。それでも、農協の基本は人づくりにあると力説する。

一流の農業経営者は 一流の農協経営者

職員・組合員を鍛える

石田 職員の話に移りますが、職員に足りないと思うところは、どんなところでしょうか？
久保 わたしが役員室に入ったこ

ろ、わたしより早く「おはようございます」と挨拶する職員は、一〇人に一人もいませんでした。わたしが必ず早かった。



君たちがおれより先に挨拶したのは、一〇人に一人しかいない。役員より先に挨拶しろという決まりはないが、それでいいののか」と、一回だけ言いました。
石田 一回だけ。
久保 そしたらもう、今はわたしよりみんな早いですよ。(笑)
課長にしても、係長にしてもいいですよ。自分から先に挨拶することです。これ、決まりではないですが、率先垂範、これで職場の雰囲気は一気に変わります。電話の応対もよくなったと褒めていただけようになりました。
石田 組合員さんのほうはどうでしょう。職員さんの努力というものを理解しているでしょうか？
久保 率直に言って、自分たちでできることは、まずは自分たちで精いっぱいやってもらいたい。自分たちでは手が届かない、これ以上はできない、その部分で農協に応援してくれと。そういう姿が必要だと言っております。

つい先日、女性部との意見交換会を開きましたが、「会員が減っている、どうにかならないでしょうか」と。生産部会の女性部は活発に活動している。その方々に女性部に入ってもらえないだろうかとという相談です。

そこで、わたしははっきり言いました。「女性部というのはあなた方の組織でしょう。そういう方々がいるなら、あなた方がそこへ行って、女性部に入ってくれと言うべきでしょ。それでも入ってもらえないので、組合長、ひとつ手を貸してくれ、と言われれば、わたしはすぐ動きます」と。

石田 まだまだ上げ膳、据え膳的なところがありますね。

久保 お茶も、急須で飲むお茶がだんだん減ってきた。これをどうにかできないかと相談にきました。わたしに相談しても始まらないのね。まずは部会の中で、何をやっていくのか、これを議論しないと始まりません。



全役員研修会で、協同組合の理念を説く久保組合長

人づくりがいちばん大切

久保 わたしはマンネリがいちばん嫌いですから、新しいものに取り組みという姿勢、このことの重要性を職員たちに言っています。なぜかと言うと、やはり時代は動いています。前年と同じことを続けていたら、時代遅れの組織になってしまいます。今のままは今

三〇億の売上有るので、その一・三%でしょ。本気ならば、そんなに高いものではありませんが、何でもかんでも農協に頼るというのでは、困ります。のままでありえない。今のままならば衰退していくだけ。それは農協もしかり、わが家の経営もしかりです。何かに挑戦しないと伸びていきません。毎日、毎年、とくに管理職の意識改革が必要です。昨日、理事会を通しましたが、管理職・中堅リーダー層を対象に「意識改革」研修会を三年間で三三〇万円のお金をかけて実施します。生きる金は惜しまず使います、いくらであろうと。

石田 すごくですね。
久保 生きるお金は惜しまず使うみんなも使えと。その一つはやっぱり外に出るといふこと。全国を見れば、われわれよりも立派な農協はいくつもある。

「全国家の光大会」やいろいろな研修会、大会に行きますが、いっぱいある。そこを見てこいと。そういう研修費用は少しも惜しいとは思いません。全職員の前ではっきり言いました。外に出ていけ、刺激を受けてこいと。家の光文化賞をめざしてがんばらうとも言いました。

石田 いい話ですね。
久保 例えば、同じコンサルを毎年呼んでもね。話す内容は違うかもしれないませんが、たまには変えてみると言っています。

昨年の役員研修会で、わたしの任期中に必ず女性管理職をつくらんと宣言しました。職員一〇〇人、女性職員四割います。しかし女性管理職は一人もいなかった。

石田 一人もいなかった。
久保 こんな閉鎖的な組織がどこにありますか。今年度四月一日付で女性管理職を三人つくりました。総務課長もその一人です。わたしがそのときに言ったのは、

女性管理職はできないのではない。させないからできないのだと。同時に三人の管理職をつくりました。係長もたくさんつくっています。今は、女性職員もがんばれば管理職になれると思うようになっていきます。

石田 それはそうです。
久保 人選にはだいぶ悩みました。これを失敗したら終わりになりますからね。彼女たちと会ったときには、必ず声をかけています。人づくりがいちばん大切です。



地域農業振興と農産物の付加価値流通の拠点である
「長峰パッケージセンター」

わたしは部会の総会資料をもらったら、すべてに目を通して、わからない所があれば、担当課長や担当職員の所へ行き、質問します。挨拶文も人に書いてもらったことは一回もありません。すべて自分の思いで語ってきました。

総代会資料を見ると、「来年のイチゴはキロ二二五〇円で売りたい」と書いてあります。売上目標も、来年は五〇何億だと、掛け算して書いてある。しかし、前年度の総代会資料を見ると、そこにも同じことが書かれている。
石田 なんで二二五〇円。

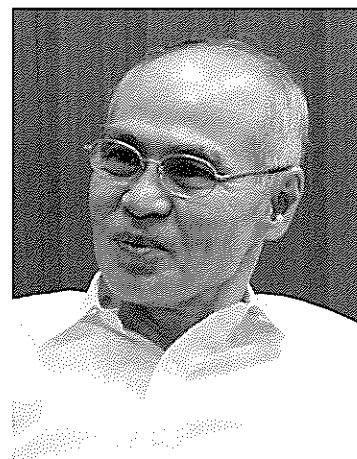
大胆な実行、緻密な計算

石田 これからの課題に支店統廃合があると聞きしました。
久保 現在、一九支店ありますが、これを一一支店にします。平成十六年の総代会で、十七年に一九支店、二十二年に一一支店にすると決めました。しかし、それが今もってできていません。

久保 同じことが書かれているので、二二五〇円の根拠は何かと？
去年よりも高く売るのがお前の仕事だろ、同じことをして、二二五〇円で売れるのか、ということですよ。本人のやる気がわかるわけです。恨めしい組合長だと思わうでしょうね、やっぱり。

これは大きな抵抗があります。しかし、自分のクビをかけても、これをやりきります。集中豪雨のために少し延びていますが、絶対にやりきります。代替措置として提案しているのが、JAとお鹿児島の移動店舗車です。

石田 不人気政策を断固おやりに



いしだまさあき
昭和23年生まれ。東京大学大学院農学系研究科博士課程、三重大学教授などを経て、現在、三重大学名誉教授・招へい教授、京都大学農学研究科(農林水産統計デジタルアーカイブ講座)研究員を併任。農学博士。専門は地域農業論、農業政策学、協同組合論。近著に『農協は地域に何ができるか』(農文協)、『JAの歴史と私たちの役割』(家の光協会)など。

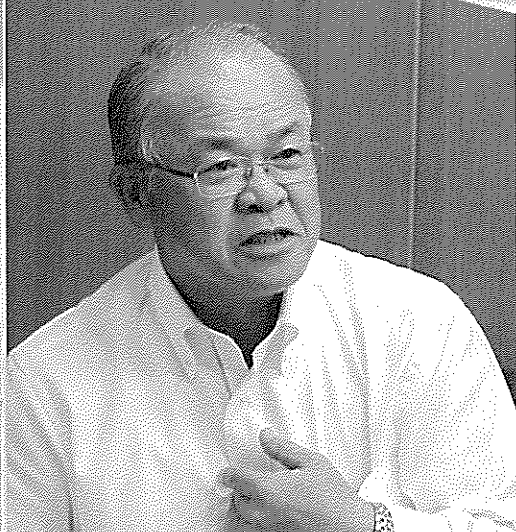
なる。農協のためではない、組合員のためですね。
久保 支店再編は将来的に安定した農協をつくるためです。何もしなければジリ貧になるだけ。組合員には迷惑をかけられません。

一〇年後のふくおか八女をどのような姿にもっていくのか、支店だけではなく、事業所、施設の再編を含めて考えています。昔の八農協を単位に、営農経済の地区センターと信用共済の支店を一か所にまとめます。
石田 大きな投資計画ですね。
久保 カントリーやパッケージセンターも入れての計算です。イチゴ生産の五〇数億を将来的にも維持するには、パッケージセンター

の充実以外にありません。というのは、五〇〇人の部会員がいますが、高齢化した方々にとってパッキングがネックになっています。現在、対応できているのは一二〇人だけです。将来的にはすべてのイチゴをパッキングしたい。

今パッキングに出している人も、自分の家でやっている人も、辞められる方のハウスを使ってもらい、そのイチゴをパッキングに出せば、生産量は減らない。

くぼかおる
昭和26年生まれ。福岡県立八女農業高校を卒業後、就農(ブドウ)。平成12年第2回全国果樹技術・経営コンクールで、農林水産大臣賞。平成15年JAふくおか八女理事、21年同代表理事副組合長、24年同代表理事組合長に就任。



強い意志力と高い実行力が信頼の源泉

JAは、しばしば決議すれども実行せず、という芳しくない評価をいただいています。自分たちの決めたことを守れないというのは、民主性の組織にあってはならないことです。もちろん情勢変化に機敏に対処するという点で、見直しは必要です。しかし、決めたことは必ず守るといふトップの姿が、外部はもとより、組合員・職員からも高い信頼を生み出す源泉となります。

置き去りにされてきた支店統廃合に着手する、という久保組合長の姿に、強い意志力と高い実行力を感じます。と同時に、人づくりを含めて、それをやり遂げるための緻密な計算力も感じます。

原稿には掲載できませんでしたが、ほう大な投資を必要とするカントリーエレベーターなどの農業施設は、JAの区域を超えた共同利用を提案しています。(石田正昭)

現在、そうした投資をしても、

建てることにしました。

経営が回るかどうかをシミュレーションしています。昨日も職員の前で言いました。組合員にも必分の負担をしていますが、職員の方にも、今の一・一倍なり一・二倍なりの仕事をしてもらわないと回りません、と。

石田 なるほど。

久保 今度、このことだけで理事会を開きます。それと平行して、新しく農業をやる人たちをどう育てるかも大きな課題です。そこで今回、農協独自の農業研修施設を

一・二ヘクタールの土地も確保しました。そこにハウスと研修施設を建て、イチゴとトマトをやりたい新人たちに技術・経営指導をします。一、二年そこで勉強し、その後空きハウスを使ってもらい、そんな計画を立てています。毎年二〇人ぐらい希望者がいます。

石田 農業塾も開講していますね。

久保 ややお歳を召された方が多いので、作ったものは直売所「よらん野」に出荷してくださいと働きかけています。

組合員は農協に何を求めているのか? 「生産はおれたちが一生懸命やる。だから農協は販売にがんばってくれ」と。これが大方の声です。一円でも高く売ることが農協の使命だと考えています。東京事務所に職員を二人配置しています。一人は市場担当。もう一人は営業で走り回る。彼らは三年ないし四年で帰ってきます。そこで勉強したことが、戻ってからすぐ役に立ちます。自己完結型の農協をめざすという場合に、こういう販売能力に長けた職員が決め手となります。

わたしがいちばん強調したいことはやっぱり現場、現場主義です。組合員と職員が、つねに元氣とやる気を持って励めるようにすること、これがわたしの任務です。

石田 ありがとうございます。
わたしが今日感じたことは、一流の農業経営者は一流の農協経営者だということです。(終・取材平成二十六年八月二十九日)