

鯉淵学園市民農業シンポジウム 「今日の農協の課題と人材育成」 (記録)

平成 21 年 7 月 21 日鯉淵学園農業栄養専門学校 3 号教育棟において、鯉淵学園市民農業シンポジウム「今日の農協の課題と人材育成」が開催された。井上隆弘学園長の開会のあいさつのあと、JA はずもの萬代宣雄代表理事組合長と青柳斉新潟大学教授が登壇し、それぞれ「JA 改革と人材育成」、「農協の今日的役割と人材育成の課題」をテーマとする講演を行った。その後、市野沢弘氏（茨城県農協中央会会長）、田村政司氏（全国農協中央会教育部課長）、山本英治氏（鯉淵学園教授）も参加して、営農指導の専門性維持の課題や農業所得増加のための農産物販売力高度化のための組織・人材育成のあり方などについて活発な討論を行った。討論を受けて、司会の山本昌弘（鯉淵学園教授・JA 専攻主任）がまとめを行い、年に 1 回程度の諸団体連携の農協勉強会開催のために努力すると決意表明し、最後に須田哲也同窓会長があいさつを行い閉会した。学外者は 80 名を越え、総数約 160 名の参加を得、会場からの活発な質問や真剣な意見交換などもあり有意義なシンポジウムとなった（山本昌弘）。

註 本稿では、紙数の制限がありパネルディスカッションの部分を中心に割愛したが、本学園ホームページに本シンポジウムの全記録を掲載する予定なので、そちらも併せてご覧いただきたい。

市民農業シンポジウム・講演 1

JA 改革と人材育成

—組合員が主人公となる協同組合らしい事業展開・組織運営—

島根県はずも農業協同組合
代表理事組合長 萬代宣雄

I はじめに

JA はずも組合長 7 年目

紹介をいただきました萬代と申します。しばらくの時間でございますが、よろしくお願ひ致します。

私は、昭和 40 年代前半頃から同志と共に、農協を拠り所とした姿勢を貫き、農青連活動をはじめとした農協運動に積極的に関わりました。また、同時に自動車・生コン・福祉関係等の会社経営にも携わりながら、市議会議員を 7 期 28 年、JA 非常勤役員を 15 年務めました。現在、組合長に就任して今年

の 6 月で 6 年が終わり、3 期目の 7 年目に入りましたが、会社経営や議員経験など、普通の組合長とは一風変わった面があることをご理解いただきたいと思います。

住民の組合員加入率が 40% を越える JA

なかなか島根県と言いましても田舎であり、何処にあるのかわかっていただけません。縁結びの神様で有名な出雲大社があるところと言ってもまだ分からない、広島隣の隣ですよ、ああそうですか、こんな感じです。JA はずもは出雲市の行政区域とまっ

たく同じ区域を管内に持つJAであり、人口が約15万人弱で、正組合員が1万3600人、准組合員を含め全体で組合員約6万人、住民の組合員加入率が40%を越え、20歳以上では50%を越える皆様方が組合員となっていたというありがたい状況です。

II JA事業運営の土台作り

一意識改革による組織基盤強化一

組合長就任当時に感じたこと

実は6年前に組合長になりまして、一番感じたことは、組合員の皆様方が「我らの農協」と口では言いながら、JAはただの選択肢の一つにすぎない、そんな感じがつくづくしました。農協は自分たちのものだと言いながら、他に安い所があれば安い所を利用する。銀行でも安い金利のローンがあればそれを利用する。組合員意識が非常に薄いと強く感じました。

それから役職員の考え方についても、非常に危機感や緊張感が無いというか・・・私はぬるま湯だという言い方をしておりますが、貧乏会社をやったりしながら農協の中に入ってきたこともあり、危機感を強く持ちました。これではこれから厳しくなる経済環境の中で、農協としてうまく運営が出来るだろうか、組合員サービスはできるだろうかとそんな心配が絶えませんでした。

荒療治改革の断行

そういうわけで色々努力はいたしました、結果的には言葉で言ってもどうにもならないということに気がつき、「荒療治改革の断行」となりました。組合員に対しては、賦課金を上げさせてもらうということを申し上げました。1200万円ばかりだったのを、約3千万円頂くような仕掛けをつくり、全支店をまわりながらこのお願いをして、自分達の農協にしよう、もう少し農協というものはどういう性質のものなのか、どういった発足をしたのか分かってもらわないといかんと述べ、賦課金を上げることによって農協を「我らの農協」だと、自分たちの農協だということに目覚めていただこうと努力しました。

販売手数料ですが、販売だけの段階で収支を計算してみて、1億円前後赤字でした。このことはあま

りきちんと伝えてこなかった関係もあり、これだけ利用しておいて何%も取っているじゃないかというような批判もありました。しかし、数字を示して現実を理解いただき、もう少し「我らの農協」という想いを持っていただきながら、農協を活用してもらわなければいけないということを述べ、手数料を上げることとなりました。

少し違った血を入れる

それから役職員の関係ですが、当たり障りがあるかもしれませんが、農協はグループの中で昇進していきます。それが悪いわけではなく、非常に重要なことですが、少し違った血を入れることも必要だと感じていました。外部には発想の変わった人脈や別のタイプの人材がいる。常務にはかつて農協に関わりがなかった、そういう方を一人は必ず入れるようにしました。

このメリットですが、農協と言う組織がわからないという問題もありますけれども、いろんな発想が、農協グループの中からやってきた常勤の方とは違った新しい発想が出てきます。また、外部から来た人がもつ人脈は農協にプラスに働きます。幅広いお付き合いがあった方を呼んできておりますから、そういう面で非常に農協としてはプラス要素に働いているという風に思っています。

職員には、実際今までのままではいかんということで、労働時間を延ばすということを行い、現在私どもの農協は2000時間拘束を実施しています。

III JA役職員教育への取組み

一協同組合運動者・専門家として一

JAの役職員はサラリーマン+農協運動者たれ

農業協同組合の歴史は、1844年にイギリスで協同組合運動が始まり、日本には1878年に群馬で農協の前身グループが誕生し、1900年に産業組合法ができ、法的にも農業協同組合というものが認知されて今日を迎えています。こういう流れを最近の若い人は理解していない。何で農業協同組合があるのかということですね。こういうことを話しながら農業協同組合の重要性を伝えていきます。

私がいつも言っておりますのは、農協の役職員はもちろんサラリーマンです。しかし、サラリーマン+農協運動者でなくてはならない。プラスの部分

十分理解し業務を行ってほしいということを力説しております。ただ単に銀行であったり商店街の食品スーパーだったり、そういう普通のサラリーマン的な部分は個々の生活がありますから、重要でございます。しかし、農家を守らなければならない、農村の活性化のために農協職員が努力しなければならない、そういうところへ想いをはせなければならないということを、理解してもらわなければならない。

なぜそんなことをしなければならないかということとは、やはり農業協同組合というものが発足した背景を考慮しながら、物事を考えてもらいたいということをお願いしています。労働時間の延長は時代の流れから言えば逆行していますが、今まで以上に研修会等をやったり、レベルを上げて農家支援に頑張ってもらったり、こういうことが重要で理解を頂いています。

職員教育

職員教育の一環として、こちらの鯉淵学園のほうでも現在3名お世話になっておりますが、できるだけ研修の機会には参画をさせるようにいたしております。全中のマスターコースや系統の研修などできるだけの派遣をしています。マスターコースへは発足当初から毎年1名ずつ計11名を派遣し、ご指導いただいています。

また職員の意識改革の意味も含め、提案制度というものをやっています。常勤役員はどれも若い人が少ないと思いますが、いくら優秀な常勤役員といえども、歳をとればそれなりな発想しかできません。そこで、優秀な職員の意見を反映させようと、経営改革・新規事業などについて、年間で一般職には2件、管理職には4件の提出義務を与えています。なかなか徹底しないところもあったことから、管理職については出さないものはボーナスをカットしました。2年目にまた怠けるのがいましたから、さらに倍額カットしました。

そんなこともして、もう少し「サラリーマン+運動者たれ」の「運動者たる者」は一体どうしなければならないのか考えてもらう、そういうこともやりながら、危機感を持ってやるような職員になるべく近づくよう、努力をしています。

このように、色々研修会等にも参加させながら、レベルアップのための努力を行っています。また、知識高揚のために「家の光」や「農業新聞」を積極

的に読むようにも指導しています。職員の意識も変わり、教育資材推進にも好影響を及ぼし、「家の光」の普及率が1万人以上の組合員を擁する農協の中では現在全国1位といった効果ももたらしています。こういう努力をしながらレベルを上げていこうと取り組んでいます。

新世紀JA研究会

平成18年に「新世紀JA研究会」を立ち上げました。これは私が組合長になりましてから、なかなか全国に出るとか、お互いに勉強する機会というのが、あるようでないような感じがしたことから、単協の組合長等へ呼びかけまして今日50組織ばかりご加入いただいて、年に2回セミナーを実施しています。今朝もわざわざ来てもらいましたけれども、こちらの県の土浦の元組合長さんを始めてですね、一緒にJAが果たさなければいけない役割、そういうことの勉強会等を積極的に取り組んでいます。

JA 役職員 OB バッチ

JA 役職員 OB バッチですが、これもJAいずもから発祥いたしまして、OBになられた方に今後もJAの一員だと何らかの形でそれを表したいという想いがありました。何十年お勤めの方が退職されて、明日になったら胸に着けるバッチがない、そんなことでは寂しいというようなお話もございました。そこで、全中にもお願いし、最終的には家の光協会で作ることになり、全国に流通する認知されたOBバッチをつくることができました。

Ⅳ JA 改革の実践—組合員が主人公となる事業展開・組織運営—

地域農業振興策の展開

次に、私どもの農協が取り組んできました具体的な内容について若干触れさせていただきたいと思います。まず、「地域農業振興策の展開」では、「21世紀農業支援センター」を設立しました。これは行政と一緒にしまして、農協の施設の中に行政も取り込んで10人ばかりのスタッフで農業振興を行政と協働でやるという趣旨で設立しました。

さらには3F（フロンティア・ファイティング・ファンド）事業、元気を出して農家の皆様方にも頑張ってもらおうということで、行政と半々でござい

ますけれども、金を出し合い1億4千万円ばかり財源を作って、国や県の助成が受けられない小規模農家の支援策を考えました。非常に喜んで頂いていますが、これをやることによって、団塊の世代の皆様方にも何とか頑張ってもらおうという発想で実施しました。

農業をやることによって私は5つのメリットがあると言っております。ひとつは自給率の向上が出来たり、荒地対策に多少支援が出来たり、そしてわずかながら所得が向上する。それから働くことによって健康が維持される。さらにはいくら夫婦仲が良いといっても、家でボソボソ何にもしないでいれば夫婦喧嘩が絶え間ない。したがって、外に出て農業をやれば、先ほど申し上げますような良いこともありますから、そこでは夫婦円満な家庭も生まれるとこういうことだろうと思っております。

先日、農協協会の協同組合新聞の記事で、土作りをすることによって認知症治療の効果もあるということが紹介されていまして。ということで私は5つ得があると言いましたが、最近6つの得があるこんな話もしながら実はPRをしているところです。何とか団塊の世代の皆様方にも農業に勤しんでもらえればということを考えています。

それから、直売所の取り組みですが、管内に8つの生活購買店舗がありますが、地元の農家の方がお作りになった野菜等々を出荷・販売できるコーナーを設け、売り上げもかなり伸びてきています。また、出荷農家で作る直売会会員数も年々増加しているという状況です。

1円でも多く農家の手取りを多くしたい

販売が今日非常に厳しい。作ることは単協がやって、販売は全農にまかせる、そんなスタイルが長く続いた経過があります。しかし、農家の皆様方はこれだけ価格が低迷し、将来にいろんな不安があったりしますと、もう少し単協で責任をもって、販売の方にも力を入れてほしいという要望が非常に強くなっています。それまでも努力は行っていましたが、何とか農協としてもそういう面での前向きな姿勢というのは打ち出さなければならない。ということで、「販売開発課」を新設し、農家で作った農産物を販路拡大するとともに専門的に販売に出かけて頑張る。1円でも多く農家の手取りを増やす出来る限りの努力を行い、農家支援を行っています。

島根の農業も高齢化等々の影響で今後さらに農家が減ってくる。担い手問題が深刻化する厳しい環境の中ではあるが、農家には今少し頑張っていこうとお願いをしながら努力をしている状況です。

コンビニ事業の展開

それからいろいろやっているところですが、次世代・准組合員対策、女性組織との連携、そうしたことについてこれからも当然考えていかなければならない。

ひとつはコンビニエンス事業を行いました。なぜこんなことをやったのかというと、農家の若い方々との接点をなんとか求めたい、探りたいということで、月に一回土曜日を返上し、外勤日として組合員宅を訪問しています。そこで若い人を捕まえて、捕まえてと言うと言いが悪いですが、出会いがあってそこで親しく農協を理解してもらおうという発想で訪問活動をやっていますが、若い人が出られたら、「農協です」と言った途端に、「じいさん、農協だよ」と言って奥へ引っ込んでしまう方が多いです。

農協というとおじいさんやおばあさんの組織だという意識しかないですね。したがって、これじゃいけないということで若い皆様方が集うこのコンビニを我々がやることによって、農協のいろいろな情報を発信する。また若い皆様方の意見等も聞く。そういう機会を模索したいということで、コンビニに進出することになりました。現在11店舗で事業展開しており、まもなく12店舗目がオープンします。別会社でございすけれども、経営内容はまずまずの実績を上げて頑張っています。

農協がこういうことをやっているということだけで農協のイメージが随分変わってきています。農協というと年寄りの好む仕事しかやっていないと思っていたけれども、こういうこともやってくれるんだということで非常に感謝されています。11の店舗で24時間、365日営業でございすから、これを1日の来客数(930人)をかけていくと、370万人の方に延べですが利用いただいているということで、農協も少し若さを発揮できたかなという風に思っています。

総合ポイント制度

総合ポイント制度は、何とか若い皆様方、准組合員の皆様方、また女性部の皆様方、そういった方々

を何とか農協に取り込みたい、そういう思いから全国に先駆けてJA いずもで作りました。開発費は3億円以上かかりましたが、こういうことをやることによって、多くの地域の皆様方に准組合員として加入いただき、いろんな協力をいただいています。

V JA いずもの今後の課題

生産者の所得向上にさらに努力

私どもが一番思っておりますのは、なんといいども先ほちょっと触れましたとおり、農家のいわゆる生産者の方達の所得が、このまま放っておくとさらに低下する。そうすると、農業をやる人がいなくなるといった危機感を強く持っています。

出雲は、ブドウでは「デラウエア」という品種がかつては30億円ばかりございましたが、今では20億円、さらには19億円を切る状況です。価格も下がり、後継者も少なく面積も減っており、非常に困っております。しかしながら、何とかさらに頑張ってもらわないといけないということで、元気づけはいたしております。このように、ブドウに限らず、あらゆるものがそんな状況ですから、農協としてもまた地域の行政としても、手を組んで支援をしていこうと頑張っておりますが、これを生産者の所得向上にさらに努力をしなければならないという大きな問題を抱えています。

今日、国会が解散されたが・・・

そのなかで今日、国会が解散されましたが、国の政策、これについても非常に危機感を持っており、私が組合長になってから総理大臣が3回、農水大臣が15回代わっております。さらには経済対策が決まりましたが、民主党が政権を取ったらこれは破棄して新たなものを自分たちで作るといようなことを鳩山さんが言うておられました。そんなことを総合的に考えますと農業は一体次にどういうふう努力していったらいいのか、少しというか非常に不安な感じがします。

今回の選挙は私がそんなことを言う必要はありませんが、自民党は負けると思っております。しかしそれじゃ民主党が政権を取ってですね、安定して農業をさせてくれるかといえば、それは民主党というと右から左まで思想の違う方が数多くおられます。したがって、信じてついていけるかという私は問

題があると感じます。どっちを向いてどうすればいいか、ここに県農協中央会の会長さんもおられますから、会長さん方にご指導いただきたいと感じます。

JA グループの方向付け

そういう問題も私どもJAグループにとっては本当に大きな問題ではないかと思っております。役職員の教育について色々申し上げましたが、これをさらに継続しながら、危機感や緊張感を持ちながら、さらに継続してやっていく必要があります。意識改革についても今の状態で安心することなく、さらにどうしたらいいかということについて、地球規模で物事は動いていますので、発想としてはそこらあたりを十分に認識しながら考えなければなりません。

本日、全中の課長も出席されていますが、全中がそういう方向づけをきちっとやって、「おれについてこい」といようなリーダーシップをとっていただきたい。また全農なんかは元気がないと言われます。もう少し新しいやり方があるのではないかとそういうことも言うておりますが、要は我々の組織JAグループ全体がもう少し勇気と自信と誇りをもって頑張っていく。そして、日本の中でこれだけ農協グループがいろんな面で努力をしている。そんなことを国民の皆様方にも分かっていただく、そういう努力をしなくてはなりません。

国民へのアピールを

食料自給率の問題にいたしましても、我々は40%を50%にする努力をしなければならない。そう我々が言ったって、これは自分たちの生活を良くするために言ってるぐらいにしか思われません。そうではありません。少なくとも温暖化がさらに進む、そういったなかで世界的な規模で食糧が今のように金を出せばいつでも買えますかということ年全国の方にもう少し我々はアピールして、全国の皆様方が「農家の皆様方は大変だけれども、もう少し頑張って下さいよ」と思っていただけのような、そういう仕掛けを作る必要がある。そういう考え方や経営理念を生協やいろんな組織に対して、そして国民に向けてPRする。全中あたりが指導力を発揮してこのようなことをやると、農業は大変であるし、日本で作った物は高いけどやっぱり買ってさしあげて、農家を支えてあげないといけないというような、そんな国民運動としての仕掛けがないと日本農業という

科目を担当しております、同時に農協問題、流通論、米の産地マーケティングなどを研究しております。大学院生のころから農協の経営コンサルタントをやってきました、今まで単協あるいは中央会などを含めて30くらいあちこち推進団事業をやってきました。

その際にある愛知県の農協で職員研修プログラムの策定に頼まれたことがあります。それは私一人だけじゃなくて、何人かの先生と共同でそういうことを頼まれてやりました。また、もともと今日のシンポジウムのテーマであります「農協の人材育成」について関心を持ってしまして、1999年に全国共同出版から『農協の組織と人材形成』という本を出しております。それは、30歳代後半から40歳代前半にかけていろいろあちこち調査したことをまとめたものです。

この本の中身のポイントは3つありまして、1つは人事・労務管理の問題と、教育研修の問題。あともうひとつ言いたかったのは、経済連、信連、農協などの間のいわば系統組織間の人事交流の意義の提起ということです。このあとの話の中で、私の本の中で営農指導事業の人材育成について述べたことを引用して営農経済事業の課題と期待と関連させて話題を提供しようかなと思っております。

期待される職員の役割

最初に期待される農協職員の役割ということで、組合員にとって農協職員に期待する役割は4つぐらいの側面に分かれるのではないかと思います。一つは単なる一般の企業の職員と同じように商品・サービスの「提供者」という側面。もう一つは、農協は委託事業。例えば農産物の販売をどこから委託されて市場出荷したり、あるいは購買事業につきましても、最近ではその側面は少なくなりましたが、予約注文を受けて、飼料、農薬を共同購入する。つまり、購買の委託を受けて受託をして提供する、そういう受委託事業。それから3つ目としましてはこのあたりから企業と異なる農協職員の性格・役割をお話することになりますが、そのひとつは「パートナー」であるということ。「パートナー」とは組合員のいろんな問題を一緒になって考える、いろいろ相談に乗って解決する、そういうパートナーとしての側面。もうひとつは「オルガナイザー」としての側面で、これは例えば地域農業振興をどう図ってい

くかという方向付けを行うもので、その具体化にあたってどういう人員を仕組んでいくか、これは農協自身が組合員に対してそういう方向を提起して誘導していく、この「オルガナイザー」としての役割が農協の最も大きい役割として期待・要求されているのではないかと思います。

組合員が充実を望んでいる農協事業

次は農協の事業に対して組合員が何を望んでいるかという話で、これは大雑把な話になりますが、これはかつて随分、全中が一斉調査をやりまして、それをまとめてみると、農村部の農協に対しては当然、販売力の強化・営農指導事業・経営指導の充実を期待しているということです。

都市部の農協になりますと、相続問題や税務相談、資産管理の充実など。そういう地域別の違いはありますが、やはり農村部の農協にとってみれば営農面にかかわる「パートナー」、 「オルガナイザー」としての職員に対する役割期待というものが強く出てくると思います。企業と異なる期待を農協職員・農協に対して持っているようです。

パートナー・オルガナイザー・地域リーダーとしての役割

そして「パートナー」、特に「オルガナイザー」としての役割は具体的にはどういう事なのかと整理してみますと、基本的には今の社会情勢・農業情勢を考慮して中・長期的な展望を描く、それに基づいて具体的な組合員経営の経済の向上に貢献するような活動や事業を具体化していくことだと思います。

それからもうひとつ、農協職員の人材育成といった場合にもう一つ考えておく必要があるのは「管理者」、リーダーとしての役割期待があります。今の農協の常務、専務、組合長さんも生え抜きの職員がトップ・マネジメントへ向上していくという時代になってまいりました。さらに役員を見ても元農協職員だったという人が最近多くなってきていると指摘されています。それはそれとして、それをどうとらえるのかという課題もありますが、農協職員が将来トップ・マネジメントの候補者になるとすれば、農協職員において管理者、経営者としての能力形成も一方で考えていく必要が出てきているのではないかと思います。単純に専門的な職場につけていると

ということではなく地域をマネジメントする、地域のリーダーとしての素質・能力を備えたような人材を養成していく必要も出てきているのではないと思います。

2 営農経済事業の今日的課題

リスクを負う事業方式と人材育成

そういう一般論の話をしておきまして、次に営農経済事業について少し考えてみたいと思います。営農経済事業についての今日的課題はたくさんありますが、さきほど萬代組合長さんからもいろいろその話が出ておりますが、ひとつは販売事業に関して言いますと、従来の卸売市場に向けた委託販売を中心としたやり方から、もっと農協のリスクを背負うような共販事業でないとなかなか園芸部門では、米もそうですが、なかなか伸びてこない、そういう傾向が出てきていると思います。

そこで買い取り契約直販という従来の市場共販と違った取り組みが出来ているわけですが、この点では本県の全農茨城県本部の買い取り契約直販事業の展開は先進的な取り組みだと思えます。そういうことが系統共販事業ではもっと進めていく必要がある。その場合、要は外食産業とか量販店など実需者と産地をどう結び付けていくか、そういうオルガナイザー、業者とのオルガナイザー、コーディネイトしていく、そういう役割が重要になってくるわけですが、こういう人材をどうやって育成していくのか、こういうことを今まで系統組織がやってきたかというところとあまりやってこなかった部分だと思えます。その辺をどう人材育成において対応していくかが課題になっているのではないかと思います。

総合渉外ができる人がいるのだろうか

もう一つの生産購買事業の改革、これもいろいろありますけれど、例えば生産資材の広域物流体制。となりの栃木県では県域の配送システムが出来ておりますが、その場合、各単協の購買事業関係の職員が余剰職員として余る。それをどう経済渉外部門に戦力化していくかが課題になっているところが多いのではないかと思います。

その際に、この営農渉外体系をどう作っていくか、これもひとつは人材育成の問題と後方支援の体制という2つの大きな課題があるかと思います。そ

の人材の面でいきますと、特に大口農家に対しての渉外体制のあり方で、これは栃木県芳賀農協の事例ではありますが、ユニークな渉外活動をやっておられます。それは何でも相談にのる、ノルマをあまり持たないで金融から、もちろん営農販売までいろんな切り口で幅広く渉外活動をし数字を上げてきていると聞いております。何でも相談に応じる職員というのはなかなか多くはない。年代を見ますと40代後半から50代の人という、未合併時代、小さな農協の時代には大体どの職場も一通り経験したかと思えます。金融から共済・営農までほとんど。小さい職場ですとどうしてもいろんな職場を経験して昇進していく。

ところが合併して広域合併になっていきますと、金融商品も共済商品もちょっと素人には取り扱えない内容になっておりますのでかなり専門化せざるえないところがあります。そうしますと今の40代50代の人に対応できるかもしれないですが、もっと若い人は総合渉外ができる人がいるのだろうかという問題は発生してくるかと思います。そういう意味で総合渉外というのは人材面でどう作っていくかということが課題になっているのかなという気がしますです。

3 営農指導員の人材育成パターン —G農協(長野県)の例から—

営農指導員に対する期待とその職能

それでちょっと話が変わりまして営農指導員をどう育成していくか。そこで、現状はどうなっているのかという点についてですが、これは10年前に長野県の農協で組合員の営農指導員に対する期待などをアンケート調査したことがありまして、ちょっと紹介してみたいと思います。その農協は農産物販売額が約100億円でその半分ぐらいがリンゴ、正組合員が1万人という農協です。

まず営農指導員に対してどんな期待をしているかという点、詳しいことは省きまして農産物の販売強化は36%で断トツに多い。2番目に多いのは専門的営農相談指導。販売に対して非常に大きい期待があります。それから営農指導員自身に対して、長野県では営農技術員という言葉を使っておりますが、アンケートで断トツに多いのはもっと農家圃場を回るべきだと、これは45%ですが特別に高い。要する

に農家組合員は日常的な対面的な触れ合いを求めているということかなと思います。

それでは営農指導員は一体どのような仕事をしているかと一方で営農指導員に対してアンケートをとりますと、大体営農指導員の業務というと技術指導が3割から4割、集出荷の業務とか部会活動の事務局活動がそれぞれ1割から2割。資材の推進が1割ぐらい。これらが一般的な仕事の状況です。これは長野県の営農指導員は営農技術員とは呼んでいますが、技術的なものが6割以上というものは32名のうち5名しかいないということで、いろんな仕事を兼務しながらやっているという実態です。

ただ、それでも3割4割は技術的なことをやっているわけで、新潟県のように水田農業地帯になりますともっとこれが少なくなります。むしろ農政事務みたいな役割がかなり占めてきて、この長野県の農協のように技術的なことを3割4割やっているのはまだいい方だろうと思います。

営農指導員のキャリア・パターン

それともう一つ、営農指導員のキャリア・パターン、どういう教育を受けてきているか、それとあわせて異動、昇進の履歴ですね、それを見たのですが、実際この農協の33名の人事カルテをお借りしましていろいろ調べてみたのですが、これ全てを紹介するには時間がないので、営農課長さんのキャリアを紹介してみます。

当時47歳、10年前なので今は57歳になっておられるのですが、1972年に採用されて1996年までの異動・昇進歴が書いてあります。他に教育課程、またどんな企画を指導したかが一覧表に年代別に並べています。ここの農協の場合にはですね、営農技術員として採用する場合には必ず学歴において農業関係の学校を卒業した者に限定しているという採用人事を取っております。この方も農業大学校で特に園芸の方を専攻してきて営農技術員として採用されて、農業経営診断士とか専門技術士とか、そういう中央会や県が用意した資格の取得、それから資格認証の中級、上級職、その他講習とか研修とか。研修歴と異動昇進歴を照らし合わせてみますと大体人事に合わせて研修・講習で資格を取得していくのが分かるかと思います。

そして課長さんにインタビューしたのですが、営農指導員として専門知識・技能技術の獲得において貢

献したと思われる教育機会は何ですかという事を列挙して順位をつけてもらったのですが、順位が1位2位なのは同僚・上司・先輩・職場からのアドバイス、いわゆるOJT、仕事をしながら上司や同僚から教えてもらう。これが断トツなんですね。2番目に来るのが専業農家・篤農家からのアドバイス。このようになっています。そして3番目、4番目が中央会・経済連の各種研修・資格取得が来る。こういうことになっています。研修というのもこういうOJTで、ある仕事をしながら研修を行っていく、こういう仕事と研修をセットで考えないとうまくいかない課長さんから教えられ、なるほどと思った次第です。

資格認証制度・研修制度

次に、長野県中央会はどういう資格認証を用意しているのかということなんですが、長野県には営農指導員のための専門資格認証制度がありまして一番の基礎は営農技術員、それからちょっと専門に分かれて野菜とか花とか経営ですとか専門に分かれた営農専門技術士というのがあります。さらにそれ取得しますと次の高い段階として農業経営診断士の資格取得が待っています。これは地域農業振興の計画設定や農業経営診断の能力の修得とい、オルガナイザー的な役割を期待して農業経営診断士制度が用意されているということのようです。

また長野県では県域組織の営農部会というものがありまして、営農技術員だけの単協の枠を超えた県域のいろんな専門の部会があります。そこで、野菜とか畜産とか果実とかの研修をやっています。さすが教育の長野でありまして、おそらくこれほどの組織的な研修制度は他の地域にはないのではないかと思います。但し、10年前の話でありまして、今は違うかもしれません。やはり専門資格制度と研修制度というのはセットを作っていく必要があるなという風に思います。

4 おわりに一人材育成強化のポイント

研修と人事の一体化が大事

最後に時間が過ぎましたけれど人材育成強化という事で、その点で強調しておきたいことは私も県中央会の営農指導員養成講座の講師として仕事をすることがありますけど、来た職員を見ますと様々な分野というのがありまして、必ずしも農業系の学校

を出てきているわけではなくて情報処理の専門学校出身とかもあり、営農指導員を本気になって育成する気があるのか疑問になるような採用人事を行っている農協もある。そういう意味では研修と人事というのを一体的にとらえていかないと有効な能力向上につながらないのではないかとということです。それが一つです。

二つ目がOJT。研修だけでは身につかない。やはり上司から教えてもらう、職場から教えてもらう、そういう職場を作る必要がある。一定の人数職員をそろえたそういう部署を作っていないと一人では研修にも行けないですし、そういう体制ではいろいろ教わったり出来ないというので、そんな職場作りが二つ目のポイントです。

マーケティング部門を独立させる

三つ目はですね、組合員の営農指導への期待としてマーケティングと販売力強化が非常に強いということを指摘しましたが、やはりマーケティング中心のオルガナイザーとしての状態・体制を作るには、あるいはそういう人材の育成も含めて考えていくにはマーケティング部門を独立させる、普通の営農指導と独立させて部署を作ってやっていくことが必要だと思います。萬代組合長さんも同じようなことを指摘されているようですが、私は長野県での営農指導研究会でいろいろ議論した時にこういう考え方がいいのかと思います。指摘させていただきました。

以上で時間も過ぎましたので終わりにしたいと思います。後ほどのシンポジウムのパネルディスカッションの議論の素材としてお話をしました。どうぞ清聴ありがとうございました。

市民農業シンポジウム・パネルディスカッション

パネルディスカッション

パネリスト

- 萬代 宣雄氏 (JAいずも代表理事組合長)
- 青柳 齊氏 (新潟大学教授)
- 市野沢 弘氏 (茨城県農協中央会会長)
- 田村 政司氏 (全国農協中央会教育部課長)
- 山本 英治氏 (鯉淵学園農業栄養専門学校教授)

前略

司会 (山本昌弘) : まず最初に茨城県農協中央会会長であり、なおかつ鯉淵学園の卒業生でもある市野沢弘様よりお話をお願いしたいと思います、よろしくをお願いします。

非農家の地域住民を巻き込んだ協同組合をめざす

市野沢 弘 : パネリストのトップバターということ

でちょっとばかり意見を述べさせていただきます。今司会者からご紹介ありましたように、私はこの鯉淵学園の10期生、昭和30年の春卒業してからもう54年間経過をいたします。当時のいくつかのお話をさせていただきます。当時の学校の先生や先輩や後輩がいっぱいおりますから嘘はつけませんから本当の話を上申したいと思えます。

昭和28年、29年とここで過ごしたわけですが、その頃、東北地方は大変な冷害でございました。青森県の同級生がお盆に帰ってコタツにあたってきたよと、そういう話もございました。新しい農

業基本法が昭和34年にできまして、とにかく都市と農村との所得の均衡を図るんだという事で一生懸命食糧増産、畜産の振興、野菜・果樹の振興ということで取り組んでまいりました。当時学生時代に農業協同組合科主任の宮島三男先生は、4、5年前に亡くなりましたけど、農業協同組合科の講義の中で新潟県のある農協の事例を紹介していました。宮島先生は農協で玄米1万俵扱えばオートメーション経営ができる。何をやってもいい。種と肥料と農薬を供給して、空中防除をやってニカメイ虫を殺してイモチ病の消毒の指導を農協がやれば自動的に1万俵の米が入る、貯金が残る。そういう話を聞きまして米どころはいいなと思いました。当時、1万俵の米を集めるというのは茨城県の農協でできる場所はそうざらにはありませんでした。

農業のウエイトの低下

市野沢 弘：しかし時代は変わりました。言うなれば産業構造が大きく変わったということで、農業のウエイトが下がってしまったということでございます。当時、昭和30年代40年代、我が国の米の生産量は1200万トンございました。1トンが25万円としますと約3兆円の生産金額があったということでございます。当時トヨタ工業の自動車の販売金額は3兆円。米とトヨタの自動車が拮抗しているよということでございまして、農業というのはいいな、素晴らしい生産力があるし豊かな生活ができるんだなということで、当時3兆円産業で、あらゆる業界がお米に手を出すかどうかというところでございました。

ところが現在トヨタ自動車の販売金額が6兆7千億円と聞いております。米は生産調整がありましたから、今900万トンを切っております。米価も下がっておりますから2兆3千億円、3兆円が2兆3千億円に下がって、トヨタは3兆円が6兆7千億円に膨れ上がっているということでございますから、農業のウエイトが下がっているということでございまして、農業に魅力がない、後継者が後を継がない、田んぼや畑が遊んでいると、そして組合員の農協離れが日に日に増えているというのが今日の現実でございます。

宮島先生が言った、1万俵集めれば農協のオートメーション経営が出来るというのはとっくの昔の話でございまして、今は専業農家、第1種兼業農家だ

けを相手にしたのでは農協経営が存続しないということでございます。言うなれば、地域住民をいかに農協の世界の仲間を迎え入れていくか、というのが農協に課せられた大きな課題でございます。出雲市の資料によりますと組合員が5万9800人、正規組合員が1万3600人、23%しか農家世帯がおりませんが、それだけ多く准組合員が増えたというのは、総合ポイント制の導入、財布カードということでメリットを還元すると准組合員が増えたというところに理解をしました。

さらに、いずも農協でやっておりました生活購買店舗、ラピタ。私も平成4年行ってまいりまして、農協の購買店舗、4階、5階もございましてエスカレーターつきで農協の生活店舗というよりはデパートだなという気がしました。3階には研修室もございまして、組合員が来てお茶を飲む所、雑談をする所、そういう窓口でございまして、さきほど萬代組合長に聞きましたら、あれを拠点に7つのラピタを作りましたよと総販売事業で何百億円の貯蓄、企業秘密でございますから金額は言えませんが、何百億円の売り上げがあるとのことでこれは素晴らしいなと思います。要するに、総合ポイント制の導入ということで、准組合員が増えたということでございます。そういう意味でこの准組合員を増やしまして農協の貯金なり共済なりあるいは生活購買事業の売りを活用していただくというのがこれからの課題方向だなと考えているところでございます。

地域住民に農協を利用していただく

市野沢 弘：そういうことで多くの地域住民の方々に農協の准組合員として農協を利用していただくためには手ぶらではできません。やはり准組合員が、地域の住民が、農協はいいなと、いろんなことをやっているんだなということを思ってもらい、いろんなことをやらないと農協に近づいてまいりません。

そういうことでいうと、この4月から県内に広域合併した16農協と未合併農協11農協で地域のイベント・行事がどう行われているのかというという調査しました。団塊の組合員を対象としたゴルフ大会を11農協がやっております、多い所で400名の参加があるとのことでした。大体200名から300名。組合員のみならず准組合員も参加しております。毎年このゴルフ大会は当てにしているということでご

ざいます。

このゴルフ大会のときに、農協の清涼飲料水4箱買ってもらえば、1箱大体3000円から3300円、4箱でございましたら1万3千円から1万3500円。これを4箱買っていただけますと農協の収益が上がり、秋、脱穀が終わり組合員感謝の集いを行うことができます。県内では5の農協がやっております。川中みゆき、伍代夏子など流行歌手が出て、破格の入場料で見られます。

さらには少年サッカー教室。これは27農協のうち半数がやっております。スポンサーは信連なり共済連なりでございます。また、学童少年野球大会。うちの孫もやっておりますが、これもスポンサーは共済連でございます、お父さんお母さんがつきっきりで送り迎え、若いお父さんお母さんが農協に対する強いイメージを受け継ぐことができるということでございます。さらに小さい子供さんですから怪我をしないように農協の子供共済に入ってくださいということでございます。そういうことで専業農家だけ、正組合員農家を相手にしているだけで経営が成り立っていたという時代は終わりました。いかに多くの地域住民に参加をさせてそこで信用事業、共済事業で得た利益を組合員に、農業振興のために余剰金を使っていくかということがこれからの茨城県におけるJAの大きな課題という風に考えている次第でございます。もう小さな農協は余計な仕事が出来ない、手いっぱいだということでございますが、合併した農協ですと職員が150人から300人いるので優秀な職員もおりますから、この週の新しいイベントは何処何処誰がやるとか分担しまして臨機応変な事業対応ができてきているというのが茨城県の実態でございます。

農業振興と県域営農指導センター

市野沢 弘：最後になりますけれども、そういったって農協は、農業経営、営農指導事業が基本でございますから、県庁と農協中央会と全農いばらきと三者で組織を作りまして、県域営農指導センターとして活動を行っています。これは全農いばらきの敷地内にありまして、現在スタッフ20名、スーパー級の職員が揃っております。どんな仕事をしているかと言いますと1つは水田農業確立対策(米の生産調整)、麦・大豆の生産振興が中心でございます、

さらに担い手農家の経営管理指導、もうプロの農家でございますから品物を売った買ったの記録がなかなかできないということで、これを全部農協がその記帳の代行をし、そして支援センターのコンピュータで弾いて確定申告もできます。さらに農業経営の経営管理指導、経営のコンサルタントもやっているという状況です。これが年々対象人員が増えているとのことでございます。もちろん農産物の安心安全な生産が私達の大きな課題でございますからそういう意味ではその点がきちんと執り行われているかという管理監督の指導もやっているという状況でございます。

農業県茨城でございますからそういう前向きな方向で一生懸命農業振興に取り組んでいるわけでございますけれど、やっぱり農協経営の存続ということ考えた場合には地域住民も巻き込んだ農業を中心とした協同組合でいなければいけないということでございます。あまりまとまった話ではございませんけれどもディスカッションの課題提示でございます。

司会(山本昌弘)：どうもありがとうございました。それでは続きまして全国農協中央会教育部教育企画課長の田村政司様よりお話をいただきます。

農協広域合併の弊害が出始めている

田村政司：萬代組合長から全中ももっとしっかりしろということでございますが、例年いろいろ課題とされていることをわれわれはいっぱい言い過ぎるようで、それで何言ってるかよく分からんということがあのかなという風に思っております。今日は、私なりに本当に大事なはこのあたりじゃないかなと思っている点について2点お話させていただきます。

一つは今あるいろいろな問題の中でやっぱり根っこにあるのが、急速に広域合併してきたことに由来する問題がいろいろな場面で出てきているのではないかと思います。それはどういうことなのかということになりますと、組合員の目から見ても今まで支所にいけばいろんな話ができたのですが、今じゃ支所が本所の出先のような形になって、支所長に話をしてもなかなか埒があかないとか、金融特化型の店舗になってきていて居づらいとか長居することができないとか、購買部門とか経済部門が引き上げられて、なかなか農協の現場が組合員から非常に

離れてきて、組合員にとって不満なり距離感の問題が起きてきているのではないかということです。

もう一つは広域合併に伴ってこれは当然やむを得ないとは思いますが、全体にルールを統一化するという意味で人材なり権限をいったん本所に吸い上げる。そうするとどういふ現象が起こるのかと言いますと支所に権限や人材がなかなかないと言いますと上からの指示待ち人間になってしまうことと、組織が大きくなるということで逆に職員一人一人の業務の領域の幅が狭くなってきている。その関係で職員一人一人が縦割りタコつぼといわれるんですね。そういう現象が起きてきて組合員にとって用が足りないよと言われているわけです。共済に行っても「家の光」こないんだけどどうなっているのか、農業新聞を取ろうと思っているけどどうなっているんだ、という話もしてそれは本所の営農部に行って聞いてくれとか、それは金融になると支店の窓口にいかないとか、それは金融になると支店の窓口にいかないとか、どうしても業務が細分化してきている関係で自信をもって組合員の宅を回っていくことができないという、そういう問題も広域合併で起きてきているのではないかと思っています。

ただ広域合併が悪いというわけではなくて、広域合併で例えばいろんな貸し倒れが起きた時に、5億円、10億円と大きな貸し倒れあった時農協が未合併だと本当に潰れてしまうような状況の中、信用事業を安定的に運営しようと思うと広域合併が必要だと思います。一方組合員に身近に感じてもらえる、あるいは職員1人1人が組合員に対して全面的に対応できる、という意味合いにおいても1回広域合併して10年たって支所に権限を移動しながら業務を行っていく。職員1人1人に業務の領域をもう少し広げていき専門的な問題が起きた時には本所につなぐ。そういう感じに業務分担をしていく必要があるのではないのかなという風に思っておりまして、このあたりを少し解きほぐしていきますと職員の自律性がないとかあるいは組合員から見ても農協が遠くなったよという問題を少し解決していくことができるようなことにもつながってくるように思います。やはり今改めて広域合併における支店への分権という問題と職員一人一人の仕事の幅を少し広げて総合的な事業提案なりいろいろな協同活動の支援なり職員が総合的にできるような仕事の幅というのでしょうか、与え方を見直してみるというそんな風な

ことが課題になってきているのではないかなという風に思っております。

販売から生産までトータルに面倒を見られるような営農指導員

後もう一点が、農家の関係で、農家が非常に高齢化してきているという中でこれから農協が出資法人を作るのもいいですし、あるいは直営をやるということもあるかもしれないし、農業生産に直接関わっていくような準備を進めていくことが求められてくるのではないかなと思っています。自分は農業やりたいんだけど、自分で肥料農薬買って売り先見つけて、最後手元にいくら残るか分からないっていうんではなかなかやれないよっていう農家の方が非常に多いんですね。やっぱり時給800円なり850円で働いてもらえるんだったら働きたいよという人々を集めながら、ファーマーズマーケットに売っていくような形での農協の農業経営の準備を進めていくというようなことが大事じゃないかと思います。そうなりますと、営農指導員の中に販売から生産までトータルに面倒を見られるような農業経営に関するコーディネーターですとかマネージャー的な役割を担える人材を意識的に作っていくようなことが少し課題になってくるように思っております。以上、2点お話をさせていただきました。

司会（山本昌弘）：どうもありがとうございました。続きまして本学園教授である山本英治より話してもらいます。

中 略

協同組合科の全中への移譲

山本英治：特にJAとのつながりはさきほども学園長の方からもお話がありましたが、昭和24年から44年まで鯉淵学園には農協職員養成の協同組合科がありました。ここにも多数の協同組合科の卒業生がおられるかと思うのですが、44年に全中が中組学園を設立するというので協同組合科は全中に移譲されました。その後、中組学園は閉鎖され10年経ち、JAの担い手を鯉淵学園でぜひやりなさいということでJA専攻を立ち上げたわけでございます。

わたしたちの農民教育協会の会長職は岩持全中元会長さん以降歴代の全中の会長さんに農民教育協会の会長をお引き受けいただいております。今年で創立64年ですけれど7,000名の卒業生を送り出しておりますが、その中で名簿等で調べますと約1,300名の方々が全国のJA関連で活躍されています。中には、今日お見えの茨城県中央会の市野沢会長、それからこの前お会いしてきましたけれども全農島根の本部長勝部さん、山形県信連の理事長保科さん、というような各地域でトップリーダーとして活躍されている方々もおります。

鯉淵学園における人材育成

山本英治：それでは次に鯉淵学園でどんな人材育成の取り組みをしているか説明いたします。鯉淵学園の学生を農家出身者・非農家出身者に分けると、最近の傾向を見ますと非農家出身者の方の入学が多い結果となっております。カリキュラム構成ですが2年間で専門学校設置基準でいきますと年間800時間、2年間で1700時間のカリキュラム時間数を消化するという基準ですが、本学のカリキュラム総時間数は2年制ですと2500時間の講義・実習・実験・演習ということですが、この比率ですが約68%が実験・実習・演習の割合となっております。そういうところが「鯉淵の学生は非常に実践力がある」という評価を受けている要因かなというように考えております。JA専攻、有機コース、就農専攻、畜産加工専攻、食品栄養科などそれぞれの学科・コース・専攻に応じた科目を専門的・体系的に学びます。プロジェクト学習、農業技術演習では計画・研究・試験・評価などにより科学的なものの見方・考え方を学びます。さらに派遣実習、これについてはいろんな先進的な技術、各先端的な農家での創意・工夫を広い視野で学びます。

それからなんといっても自治寮です。鯉淵学園の寮というのは1つの集落を想定しまして村長さんからお巡りさん役、文化担当、健康管理担当までいろんな自治会の組織を作って、お互いに共同生活をしながら切磋琢磨します。その中で揉まれて人格形成がなされて、人間愛、リーダーシップ、こういうものが育成されてきているのではないかと思います。この鯉淵学園の教育理念というのはこれらの4つを柱に大きく分けられるのかなと思います。

資格取得に向けて

山本英治：2年間の専門学校になりましたから、資格、これが非常に重要でありまして、例えば、日本農業技術検定というのは鯉淵学園としては従来の普及員資格試験に代わる認定試験として位置づけておりまして、高卒レベルで3級、短大レベルで2級、大学レベルで1級というよう水準ですが、この日本農業技術試験2級取得を食農環境科の学生の目標としています。それからJA専攻では内部監査士、日商簿記、ファイナンシャルプランナー、こういったものが目標資格で、畜産加工では家畜人工授精師、家畜体内受精移植師、こういったものが目標資格です。食農環境科の共通の目標資格としては毒物劇物や危険物の取扱者資格や大型特殊自動車運転資格です。これらの資格取得を励みにして、即戦力、実践力の優れた人材の育成を目指します。

食品栄養科については栄養士。この栄養士についてもJAの中では福祉施設というところでは他にない農業現場をよく理解した栄養士ということで戦力になるのではないかと思います。こういったように2年間教育をしましてJAなどの即戦力として活躍できる人材を養成していこうというプログラムでございます。

JAの担い手育成のための農協独自の研修制度

山本英治：それから、農協が高校卒業者の選抜をしまして鯉淵学園に行って二年間勉強してきなさい、卒業したらJAで優先的に採用しますよという制度をとっていただいているJAさんもあります。ひとつは萬代組合長からお話がありましたが、JAいずもはおそらく30年以上この制度を継続していただいています。優秀な先輩方が期待通りの活躍をされているのでこういった事業が継続されているのだろうと理解しています。ぜひ他の農協の皆様もいらっしゃいますので、農業の担い手育成が一番の優先課題ですけれどもJAの担い手についても積極的にJAいずものような方式に関してご検討をいただいて鯉淵学園を使っていただきたい、鯉淵学園にお任せいただきたいというようにお願いをして、私の皆さんに対するお話とさせていただきます。以上で終わります。

中 略

農業所得の増大と人材育成

司会（山本昌弘）：今日のテーマが「今日の農協の課題と人材育成」ということでございましてかなり多方面な話題になりました。ただ私の考えではやはり農業所得の増大ということが一番の重要な問題だという風に思います。共済・信用事業で利益を上げて営農に投資して発展させるという戦略。現実そうだと思いますけど、そうはいつでも営農経済事業を発展させるという取り組みが極めて重要であるということは大方の合意を得られるんじゃないかなと思っております。

その点でいうと、さきほど質問がありましたけれど、萬代組合長さんも青柳先生も販売面の強化、卸売市場での委託販売ばかりではなく量販店とか外食産業とかそういうところに直接販売するという風なことについて農協ももっと本腰を入れてやるべきであると考えておられるようです。そのため萬代組合長は販売開発課というのをJAいずもの方では作っていると述べておられます。そこでは指導と販売の機能を分離することまでおっしゃっている。これは要するに販売のプロを作るんだというお話だろうと思います。青柳先生も同じようなことをマーケティング部門の独立化というような表現でおっしゃっているわけでございます。もちろん技術に詳しい職員が必要であるということは論を待たないと

は思いますが、技術だけではなくて市場の動向もきちっとふまえて、ビジネスモデルをきちんと作って農協の営農経済事業で収益を上げさせることが必要だという風に私は思います。これらについて市野沢会長さん、田村課長さんはどのようなお考えでございませうか？コメントがございましたらよろしく願います。

田村政司：私もそうだという風に思います。このところの難しさというのは川下から川上をつなぐっていう横申タイプの仕事はなかなか難しいということがあります。スーパーとか実需者と商談しながら一方で代金回収については全農をかませて最終的には農家の方々にこういう条件でこういうものを作ればこれぐらいの水準の価格帯でいきますよという一連の仕組みや流れを使って農家まで落とし込む。それを農家からまた最終消費者につなげていく、こういうタイプの人材育成、仕事の仕組みをこれまでやってこなかった。特に間に連合会、全農・県連が入ってやっていたから。そこがぶち切れてきた中でもう一度一気通貫ということですべてを繋げるような人材育成をしていくということは今後新しい課題としてやっていかざるを得ないんだという風に思います。そこには、今の農協と全農との関係なり、機能分担、手数料の配分など生々しい問題も取り組んでいかなければならないということで、非常に難しい課題、新しい課題ですが、必ずやっていかなければならない課題だと思います。

後 略