

[基調講演]

JA 営農経済事業の収支構造改革

今村 奈良臣 (JA-IT 研究会代表委員)

JA-IT 研究会が 2001 年 9 月 8 日に設立されて 15 年。今回、公開研究会が第 40 回を迎えたが、各地の先進事例を拝見するたびに、皆さんがいろいろな実践をやっておられることに感動している。

JA をサッカーチームで考える

JA にはさまざまな事業があるが、営農関連事業が基本だと私は考えてきた。そして「JA をサッカーチームで考えろ」と、つねづね言ってきた。サッカーに勝つためには優れたミッドフィルダーが必要だが、それは JA でいえば営農企画だ。ミッドフィルダーが球を奪い、いい球出しをしないと、サッカーには勝てない。フォワードは販売担当にあたる。これがいいシュートを出して得点を重ねていく。フォワードやミッドフィルダーにいい球出しをする両サイドバックは、適切な融資や資材供給だ。そして失点を防ぐセンターバックは業務の基本を司る。これは金融・共済を含めて、管理機構がしっかりしなければならないということだ。組合長は監督であり、専務・常務はコーチである。どのように強いチームをつくりあげるか、その手段が問われている。

ところで強いチームはサポーター、しかも女性サポーターが多い。JA も女性をどれだけ組織するか。組合員の女性だけではなく、消費者の女性も組織してにぎやかなサポーターをつくり、エネルギーをいただく。

「俺のところはこういうサッカーチームを編成している」。それも 1 軍だけでなく、予備軍まで含めて多層的につくっていくことを希望したい。

JA 自己革新の路線に全力を

今日は原点に戻って、資料の「JA 自己革新の路線に全力を」(農村文化運動 169 号所収)に沿ってお話ししたい。

「JA 改革の基本スタンス」ということを述べているが、その第一に「農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である」をあげている。



二番目は「食と農の距離を全力をあげて縮める」。書いてあるように、「生産サイドからみれば、組合員生産者の性格が多様化し、農業の担い手の高齢化・女性化が進む一方、中核的担い手層や農業生産法人の JA 離れが進んでいる。消費サイドでは多様な加工食品が日常の食生活に入りこみ、外食・中食等の比重が大きくなるなかで、輸入農産物も増加の一途をたどっている。他方、流通に目を移すと、量販店が農産物価格形成に大きな影響力を及ぼすようになり」と、流通のあり方も変化しているなかであって、食と農の距離を全力をあげて縮める路線をいかにすすめていくか。先進的な JA はみな、そのことに熱心に取り組んでいる。サッカーでいえば、営農指導事業、あるいは営農企画から、フォワードにいかにかいい球出しをして得点をあげるか。事業をいかに組み立て直してやっていくかというふうと考えていただきたい。

JA ほど人材を必要とする組織はない 一人材とは 5 つの要素の総合力

三番目の柱として、「農協ほど人材を必要とする組織はない」と書いた。どの産業分野も人材は必要だが、JA ほど人材を必要とする組織はないと思っている。農協は人の集まった組織、人でもっている組織である。

人材とはなにか。人材とは、企画力、情報力、技術力、管理力、組織力、この 5 つの要素の総合力だ

と考えている。5 つの要素をそれぞれ 10 点満点として、自分は何点か自己採点する。「おまえは技術力が 9 点と自分で言っているけど、どう見ても 5 点くらいじゃないのか」「いや、3 点じゃないのか」、そういうことをやってみる。こういうことを農民塾で、青年たちを育てるためにずいぶんやってきた。そういう農民塾の青年たちが、いま各地で地域のリーダーになっている。一度はこういうことをやってみてほしい。

5 つの要素のなかの「企画力」とは、「種をおろす前に売り方、売り先、売り場、売り値を明確に設定し、予測し、組合員の手取りを最大にする」、こういうことを常に考えているかどうか。

それから「情報力」。これは、受信と発信の両方があるが、まず受信能力が高くないとダメ。いろいろと本を読み、論文を読み、実践事例や先進事例をきちんと勉強して、その情報を組合員に発信する。

「技術力」——それも地域特有の伝統技術、先人の知恵の結晶、こういうものが非常に大事である。たとえば近頃、ドライフルーツ（乾燥果実）やドライベジタブル（乾燥野菜）が伸びている。これをつくっているのはどういうところかという、昔のタバコ産地だ。タバコ産地は、葉を乾燥する技術を持っていた。このように伝統技術を現代にいかすということもひとつの例だが、考えていただきたい。

「管理力」——管理の局面はたくさんある。最新の 7 版の広辞苑を引いてみてほしい。管理という言葉がどれだけあるか、時代ごとに増えてきたかということ、一度考えてみていただきたい。

最後は「組織力」。これはもう言うまでもない。

トップダウン方式からボトムアップ方式の農業政策に転換を

私はかねがね、農業政策をトップダウン方式からボトムアップ方式に転換しなければならないと述べてきたが、JA のみなさんの力でボトムアップ路線に変えていただきたい。地域に根をはっている JA から地域提案型創造的農政へ転換する。これが基本だろうと考えている。

「共」に根ざした「協」を

「公益の追求を通じて、私益と公益の極大化をはかる」ということも、ずっと言ってきたことだ。アメリカやヨーロッパ諸国は、「公」と「私」の 2 つのセクターでできている社会だ。ところが日本は違う。「共」、「ムラ」、あるいは「地域」といってもいいが、これがある点で日本は優れていると思っている。たとえば水利権や、共有林を維持するための入会権が、歴史的に継承されてきた。

我田引水や、勝手に木を切って切りっぱなしにするようなことではいけないと、地域のルールをつくってきた。日本の社会の一番の特徴は、「公」「私」もあるが、「共」が厳然としてあることだ。そして JA は「共」に根ざしている。

「公」「共」「私」、この 3 セクター社会をどうつくりあげていくかということ、若いときからずっと考えてきた。欧米流の「公」「私」2 セクター社会の考え方ではダメだ。中国も、なんのことはない 2 セクター社会で、「共」という考え方は根付いていない。それを根付かせなければ、協同組合は成り立たない。法律を変えたら、人民公社、あるいは合作社がすぐに農協になるかという、ならない。ここが大事なところだ。

共同体というと、昔の古くさいしきたりで縛っていると考えずに、新しい時代にふさわしい「共」のあり方を考える。それを、心と力を合わせる「協」に発展させればいい。心と力を合わせるものが協同組合の「協」である。これをどのようにやるか。これはみなさん方、協同組合をやっているそれぞれの立場の方々によってできると私は思っている。この「共」に根ざした「協」を失ったら、協同組合は成り立たない。

適地適作、適地適策、適智適策

「適地適作」は当然だが、「適地適策」とは、それぞれの地域に合った政策を出さなければダメということだ。たとえば中山間地域等直接支払制度は、「共」の地域の自発性で使うことができる。たとえば棚田が多い地域なら、どういう作物をつくるかということは、適地適作でそれぞれ考える。

その先に「適智適策」。それぞれの地域が新しい知恵を磨きあげて、新しい路線をつくる。これは JA のみなさんに一番言いたい。「適智適策」をやっている JA とやっていない JA では違いが出てきている。

この 3 つの「てきちてきさく」をわが JA ではどう実践しているか、ぜひ考えてみてほしい。

計画責任、実行責任、結果責任

JA は計画づくりで終わって計画倒れが多く、結果責任を誰もとらないということが多かったのだが、徐々に変わってきている。優れた農協はこの 3 つを実践し、そういうなかから新しい路線をつくりあげてきていると私は見ている。

私の地方創生論

—5 ポリス構想で拠点をつくろう

『私の地方創生論』という本を最近出版したが、このなかで「5 ポリス構想」ということを書いた。

「ポリス」というのはギリシャ語源で「都市」というか、「拠点」という意味の言葉だ。なぜこの言葉を用いたかという、これまで使い古された手垢で汚れた用語ではなく、伝わりやすい言葉がないか考え抜いた結果だ。「アグロ・ポリス」＝農業の拠点。「フード・ポリス」＝食の拠点。「エコ・ポリス」＝景観と生態系の拠点。「メディコ・ポリス」＝医療・介護・保育の拠点。それから「カルチュ

ア・ポリス」＝文化・技能の拠点。これは歴史的な神社仏閣や伝統芸能、伝統芸術、技能、文化遺産と、いくらでもある。『私の地方創生論』で書き落したのは、廃校をいかに活かすかということ。小学校は地域の拠点、心の拠り所だったが、廃校になった小学校を活かしている地域も多くなっている。直売所やソバ打ち道場をつくるか、さまざまなことをやっている。そういうことも含めて、拠点、つまりポリスをもっていただきたい。

「俺のところに拠点は無い」というのなら、拠点をつくればいい。「アグロ・ポリス」＝農業の拠点でいえば、大（法人）と小（家族農業）が相補って初めて農業は成り立っている。「大小相補」だ。さらに老中青婦。「もう担い手がない」などと言わずに、探せばそれぞれの持ち場ごとにすぐれた人材はいる。それをどう活かすか。

「メディコ・ポリス」＝医療・介護・保育の拠点もいま大事で、JA 女性部のみなさんは優れた活動をしている。

直売所やレストランを拠点にして新しいことに拮げていくこともできるだろう。言い換えれば、農村でネットワークをどうつくるかということであり、JA はそのネットワークの一番の中心だ。ぜひ新しい路線をつくっていただきたい。3 年後の第 50 回公開研究会では、「わが JA が核になってこう地方創生をやっている」という報告していただきたい。

ご清聴ありがとうございました。