

【コメント】

JA の地域農業戦略と地域農業マネジメント体制のあり方を考える

三重大学大学院生物資源学研究科招へい教授 石田正昭

先週、JA ちばみどり（以下、ちばみどり）に伺った。また、一昨日は JA 中野市（以下、中野市）にも伺って、それぞれお話を聞かせていただいた。残念ながら、JA ふうおか八女（以下、ふうおか八女）に伺うことはできなかったが、私がまとめをするならば、次のようなことになる。いずれも全国のトップを走る農業重視の農協であるということは、皆さんご承知の通りだ。



■報告した 3 JA の概況

まず、概況をまとめてみた。3つの農協の設立年を見ると、ふうおか八女は 1996 年に合併して 16 年、ちばみどりは 2001 年合併で 12 年、中野市は 1964 年の設立で約 50 年が経っている。中野は 9 農協が集まってできたので、これも合併農協だと考えれば、本当の意味の合併農協としてひとつのかたちを成すには、やはり時間が必要だと私は理解している。

5 年や 10 年で合併農協らしいことがきちんとできるだろうか。それは、難しいのではないかと感じている。それぞれの JA が合併してからの年月の違いが、現在の多少の違いを生んでいるのではないか。

その次の違いは、JA の大きさだ。ふうおか八女、ちばみどりは、正組合員数で約 1 万戸のレベルであるのに対し、中野市は 3000 戸と約 3 分の 1 の規模だ。ただし、販売額は 200 億～300 億円あるため、相当大きい JA であることがわかる。売上からみると、3 JA ともその性格は、農業中心の農協であるといえる。

市場対抗力をどうつくっているか。これはつまり、実需者の圧力に対して生産者側が訴える力をどこに持っているかという視点だ。先ほど中野市の報告にあったように、何か柱を持っていて、さらにそれに付随した総合産地になっていることが共通していると私は理解した。

ふうおか八女は、イチゴ、菊、茶が柱で、そのほかにさまざまな園芸品目を持っている。ちばみどりは、そのものズバリ「園芸合衆国」という表現をされていて、さまざまな園芸品目を提供できるが、柱としては重量野菜のキャベツ、ダイコンがある。中野市は、リンゴやブドウと変遷しつつ、今はキノコをメインに、野菜、果実を組み合わせた多品目・多品種・多作・多栽培型の産地をつくっている。

J A	設立年 (西暦)	区域	正組合員 (戸)	販売高 (億円)	特徴 (市場対抗力形成軸)
ふうおか八女	1996	郡市	9,281	251	
ちばみどり	2001	郡市	11,165	295	園芸合衆国
中野市	1964	市	3,149	230	多品目・多品種・多作・多栽培型

私なりに考えると、かつては大量生産、大量流通、大量消費というような時代があったが、今はそういう時代ではなく、買い手の細かい要望に応えられる産地へと変貌しつつあるのではないか。この点は、3JAとも似ているのではないかと思う。

■性格の違う支所・支店と営農センター！それら結集拠点の有機的な結合のために

今日の本題になるのが、「JAが行なう地域農業戦略、地域農業マネジメントとはどういうものであるべきか」ということだ。基本的には、JAがつくる地域農業戦略であり地域農業マネジメントであると思うが、そこにどれだけ組合員の意思が反映されているか、あるいはそこにどれだけ組合員が参画しているか。そのことが総合農協のなかでいかにうまく動いているかということは、もうひとつの重要なポイントになるのではないかと考えている。

これはほぼ全国のJAにあてはまるのではないかと思うが、今、組合員が結集する拠点は2つある。ひとつは支所・支店、もうひとつは営農センターだ。歴史的に言えば、支所・支店に集まるタイプは産組（産業組合）系、営農センターに集まるタイプは農会系かと思う。かつての小さいJAであれば、本所をひとつにしてそこにすべての人が集まる。しかし、合併して、それが分かれてきたというのが今のJAだ。

組合員が出資し、利用し、参加するという三位一体の形態では、そのうちのどこにポイントがあるのか。支所・支店タイプに集まるメンバーは、基本的には出資者である組合員がその拠点である農家組合を形成して、連合体としてJAに参画している。農家組合、すなわち地域社会を基盤に支所・支店に結集していくというイメージがあろうか。これに対し、営農センタータイプは、利用者という観点から集まってくるといえるだろう。

結集拠点 (性質)	基礎組織	選出対象	ガバナンス対象	JAとの 接触頻度	課 題
支所・支店 (地域組合的)	メンバー (農業集落)	総代・理事	農協運営全般	定例的	広域合併JAでは両 者は融合していない
営農センター (職能組合的)	ユーザー (生産部会)	部会長	生産・販売・購買	日常的	

では、こういう人たちは自分たちのなかからどういう人を選んでいくのか。支所・支店タイプはフォーマルな農協の意思決定をしていく総代、あるいは理事を選んでいく。そして、農協運営全体を動かすことで意思を反映させていく。それに対して、営農センターは部会長を選ぶ。そして、自分たちの生産・販売・購買に対して意思を反映させていくというプロセスを持っていると思う。

報告ではなかったが、中野市で調査したところ、生産物の8割は営農センターに集まるが、それをつくっている組合員数は全体の2割しかない。およそ3200戸の組合員がいるが、実はそのうちの600人くらいで230億円の売上の8割を生産しているのだ。そうすると、営農センターではモノを把握することはできるが、すべての人を把握することはできなくて、把握できるのは2割くらいという農協運営になっていくわけだ。他方、逆に支所・支店ではどういうことになるかということ、2割のモノをつくっている8割の人を集めていくというスタイルになるわけだ。つまり、これだけ大きな農協では、どちら

かだけやれば農協を動かしていけるというわけではなくて、両方とも動かしていかなければうまくいかないということだ。

今日の話の表は営農センターについてということだから、モノの 8 割と 2 割の人たちについて議論すればそれでいいのだが、総合農協からみると、それだけではない。どうやってトータルで農協を運営していくかということが、実は大問題になるのではないか。

営農センターは、営農指導員や技術員、担当職員との接触は極めて日常的であり、2 割の人と農協との関係は非常に濃密。ほぼ毎日のように議論しているから、そのなかでうまくコミュニケーションがとれる。けれども他方で、モノの 2 割、生産者の 8 割については非常に間接的で、農家組合を通してでしか情報が集まってこないし、情報を降ろしていけないという体制になっている。

同時に、事業体として考えてみても、事業部制をとっているから、支所・支店のほうはいつてみれば金融店舗、そういう人たちが縦のラインが流れている。営農センターもまた縦のラインで流れていて、その間の連携が、大きな問題になるろうか。多くの広域合併 J A で、この両者は融合していないと私は思っている。これをどう融合させるか。それも、部会の人たちにとって負担のないかたちで、日常の営農活動に支障のないかたちで融合させていく、あるいは、その人たちの意思をいかにうまく農協運営全体に反映させていくかということが大きな課題ではないかと思う。

次に、私が考える合併効果について話したい。合併するときには、管内には多様な地区があり、農協に結集力の高いところもあればそうでないところもある。本当の意味での合併効果が出るのは、レベルの高いところに他地区が近づいていって初めてひとつになった場合と言えるのではないか。往々にして、下のほうに合わせるということが起こっているが、それでは合併効果は出てこない。たとえば、「昔から農協に結集する地域」と「農協には結集しない地域」が併存したまま 10~15 年経っているような農協では、合併効果は出ていないと私は考える。

では、その分離した両者を融合させつつ底上げをしていく仕組みをどうつくるべきか。

私は、協同組合らしい方法として重要な点は 3 つあると考えている。ひとつは情報の透明性。いかに組合員全体にトップの考えを知らしめるか。広報誌をつくれればいいというわけではない。文章で理解するという事はなかなか難しいと思う。やはり人と人との伝達でつないでいく仕組みがないとうまくいかない。2 つ目は、参画させるプロセスが必須であるということ。なにかをしようとするときには、必ず手上げ方式でメンバーを集める。中野市の報告にもあったが、そのプロセスが非常に大切で、なにかをやりようとしたときに、まずは情報を透明にしておいて、みんながゼロからスタートできるような体制づくりをする必要がある。3 番目に、J A、あるいは J A と行政がつくった地域営農ビジョンをだれが実践するのかという話だ。結局は、組合員が動かなければいけない。組合員と職員が一緒になって汗をかく。一緒になって動く。そういう協働体制をいかに構築するか。

この 3 点を実践していくためには、次のようなプロセスが必要となる。

まず基本的には、支所・支店の組織をベースに、地区運営協議会や支所・支店運営委員会をつくるべきだろうと思う。聞くところによると、協議会をつくっているところでも、年に数回しか会合を開催していないのが実態だ。だからこそ、今回の J A 大会では支店協同活動を一生懸命やろうといった提案が出てくる。本来的にはそういうことをやる場合には、地区運営協議会や支所・支店運営委員会をしっかりとつくらなければいけないと思う。そして、そこに、理事や農家組合長、生産部会長、青壮年部、女

性部など、それぞれの代表に出席してもらい、さらに所属長以上の関係職員も出席して、組合員組織をベースにつくった J A だということを、金融担当職員も営農担当職員も理解・共有できる場面をつくるべきだろうと思う。

さらに、会合は年に 2 回や 3 回では効果はないので、毎月開催する。毎月開催することで、理事会で決めようとするのが、必ず地区や支部のこうした組織で議論したうえで、下の組織に下ろしたり、上の組織に上げていく仕組みができる、ということである。こうしたことにより、トップが考えていることが組合員一人ひとりにまで通じるようになる。情報の共有、認識の共有、理念の共有ができるのではないだろうか。何度も繰り返しになるが、広報誌やホームページに載せたから情報が共有されているということではないということだ。

さらにもうひとつ、これはとても重要だと思うのだが、理事の選び方として、現在は支所・支店から選ばれるという体制だが、必ずしも、協同活動をきっちりやってきた人が選ばれているわけではない。地区の順番のめぐりあわせで理事になったりする。それではいい理事は生まれてこないと思う。では、どうすればいいのか。やはりもともと地域で協同活動をしてきた人のなかから代表を選ぶ仕組みにしないとイケない。そのためには、地区選出の理事のなかで協同活動をしてきた人たちが理事としてあがってくるような仕組みをつくっていく。つまり、生産部会長等が理事になるルートを確保するということだ。要するに、みんなの信頼が集まって、それなりの実績を積んできた人が地区から推薦されるという仕組みが必要ではないかと思う。

こういったことが現在の 2 つのガバナンスのなかでうまく実現されていないというのが、J A の弱いところではないかと思う。

■地区横断的生産者組織の設置でワンランクアップをめざせ

合併して広域標準化した地区運営をしていくためには、どのように考えなければいけないか。

資料の例をみてほしい。A、B、C 地区にそれぞれイチゴ部会やトマト部会、キュウリ部会などがある。歴史的なもの、地形的なもの、さまざまな要因があるから、合併したからただちにこれを一本化するというのはおおそナンセンスで、それはそのまま動かしていく必要がある。ちばみどりもそうだし、多くの農協が、「合併したから共計一本にしましょう」といってもただちにそんなことはできるわけがない。当然の話だが、それはそのまま動かしていくのが最善策だろう。

新品目・新品種・新栽培型の産地形成 ⇒

地 区	生産部会
A 地区	イチゴ部会
	トマト部会
B 地区	イチゴ部会
	トマト部会
	キュウリ部会
C 地区	トマト部会
	キュウリ部会

⇒

新しい一本共計をめざす

地区横断的生産者組織
イチゴ研究会
トマト研究会
キュウリ研究会
〇〇研究会
△△研究会
▽▽研究会
××研究会

ただし、今までやってきたことをこれからも続けていくというだけでは、次のステップをどうつくっていくのかというポイントが弱くなる。そこで、ちばみどりも中野市も取り組んでいるのが、もともとの共販組織をレギュラー品の部会組織と位置付け、そこからもう一步進んだワンランク上の共選品をつくったり、あるいは総合産地としてさらに必要な品目の生産について、手上げ方式で生産者を集めて地区横断的な共計共販組織をつくっていくこと。こうした取組みはよい事例だと思う。

言われるまでもなく多くの農協が取り組んでいることと思うが、情報や認識は共有する必要がある。各地区の共販組織を否定するのではなく、それはそれとして残しながら、さらにワンランクアップの共計組織をつくっていく。それは地区横断的にしていくべきである。たとえば、ちばみどりではこれを「研究会」という組織にしていたし、中野市も同じかと思う。さらにそれは 1 億円以上にならないと部会にはしませんというルールをもち、「がんばりなさい」と生産者を励ましている。

いずれにしても、農協が組合員に求めるものと、それに対して組合員がどう応えるかという、その間のやりとりこそが生産者や組合員の当事者意識を高めていくことになり、すばらしい協同活動が実現していく原点であろう。

■ J A 共販率の向上方策——後継者の自由な選択をどう保障するか

今日は話題に出ていなかったが、共販率をどうあげていくか、あるいはなぜ共販率があがらないのかということは、やはり頭のなかに入れておかなければいけないのではないかと思う。ここでは、ちばみどり管内の和郷園を例に、J A との違いを整理してみた。

共販組織	参加形態	共販組織の特性	後継者の感じる魅力	結果
J A 生産部会	世帯単位 (家長支配的)	生産者リーダーと事業マネージャーとの分離	小	J A 共販率の低下
新しい農業者組織	個人単位 (自由な選択)	生産者リーダーと事業マネージャーとの一体化	大	

まずは、系統外の組織をつかったほうがお金になるというような、経済的理由だけではないということが非常に重要だ。もちろん経済的理由も重要だが、社会的理由もまた大きいということをお話したい。

共販組織としての J A 生産部会と新しい農業者組織を比較してみると、参加形態としては、J A 生産部会は世帯単位で家長支配的であるのに対し、新しい農業者組織は個人単位で自由な選択が可能という基本的な違いがある。つまり、J A の生産部会は、基本的に世帯単位での参加だ。いわば、お父ちゃんが決めているものに息子も入っている、という体制。しかしそれは、後継者の自由な生き方を阻害する可能性がある。

後継者が求める幸せとはなにかというと、実は生き方の幅 (well-being) だ。アマルティア・センというノーベル賞を受賞した経済学者は、「何ができるか (行為)」「何になれるか (状態)」に関する選択の幅を広げる、あるいは実現の可能性を高めることによって、その人の幸せ=生き方の幅 (well-being) を高めることができると言っている。逆にいうと、そういうことができないのは貧困であるということ。

物質的に、お金や財産が少ないのが貧困なのではなく、こうしたいと思う範囲、あるいはこれができるという範囲が狭いこと、それが大問題だということだ。

J Aの生産部会は、それを保障しているだろうか。つまり、後継者が「こういうふうにしたい」ということをさせてあげているか、あるいは「こういう生き方がある」ということを提供しているか。それが重要ではないか。

それに対し、新しい農業者組織は個人単位での参加だ。そこに、J A生産部会にはない魅力がある。その基本は、後継者個人の自由な選択を保障するということである。

それと同時に、和郷園のリーダーの魅力に引きつけられるという要素もあるようだ。リーダーの魅力とはどういうことか。仲間である生産者リーダーが、同時にマネージャーであるということだ。どういうものをつくってどこに売るかという、生産者のリーダーと事業のマネージャーが一体化しているがゆえに決断が早い、そして説得力があるということだろうと思う。

J Aの場合は、そこが分離している。これは宿命的なものだが、そこが後継者の感じる魅力という点で差が出てくるところだといえる。

その結果が、J Aの共販率の低下につながっている。それをどう改めていくか。中野市などは、一度、落ち込んだ販売額を伸ばしていくプロセスのなかに、こういった要素をJ Aに取り込んでいくための努力がすべて入っていたと私は思っている。

■ J Aの優位性発揮の領域——ベースにある小さな協同

最後になるが、そういう現実があるなかで、では、J Aだからこそできることはなにか。それは、一人立ちできない人たちにとって重要な存在にならなければいけないということだ。

まず第一は、当然のことながら地域農業ビジョンの策定は、J Aの基本的な優位性を発揮する領域だ。ただ、そこで重要な点は、組合員の参画があつてこそ価値が出るものだから、地域農業振興計画が作文で終わらないためには、組合員参画のプロセスがどう入ってくるかということがポイント。同時に、それが地域リーダーの発見、育成につながるという発想で取り組むことが重要だと思う。

2番目は労働力の確保。外国人研修生の受け入れ、あるいは農業では作目別に労働のピークがずれるから、それを利用したかたちで雇用労働力を複数の形態で利用しあう、労働力を年間通して雇用するような体制（ヘルパー制度）づくりができるのではないかと思う。

3番目は納税相談や税務申告。J Aを利用していけば経営分析はできるが、そうでない場合でも書類をJ Aへ持ってくれば処理をし、経営分析もしてあげるようなこともできるのではないかと思う。

4番目は、どこでも取り組んでいることかと思うが、新規就農支援。

それから、これもあちこちの農協で取り組まれているのが、婚活。うまく立ちまわられる若い子は早く結婚できるが、それができない人はいつまでたっても……というのが現実だと思うので、そういう活動も重要だと思う。

そして最後に、小さな協同を奨励するという姿勢が大切だ。それは、自主自立的な共販組織をつくることで、今までのJ Aにはない魅力になる。たとえば、等身大の6次産業化を考える場合、女性組織や集落営農組織、あるいは部会組織など、さまざまな可能性を持った生産部会のようなものを構想する必

要があるのではないか。

私からのコメントは以上で、次のディスカッションで議論いただければありがたい。ありがとうございました。