

## 総括 各報告を踏まえ営農経済事業の課題を掘り下げる

総括 1 仲野 隆三（JA-IT 研究会 副代表委員）

総括 2 吉田 俊幸（JA-IT 研究会 副代表委員）

総括 3 今村 奈良臣（JA-IT 研究会 代表委員）

### ■ 現場に出て行動を

**仲野隆三（JA-IT 研究会副代表委員）**：今日お集まりの方は、それぞれ農業協同組合の現場で、高齢化・過疎化という状況のなか、地域農業をどうするか苦心されていると思う。特に、現状の農業をどのように維持するかが大きな課題であろう。

私はむしろ逆に、最後に吉弘さんが言われているように、「どういうふう地域をデザインしていくか」ということが大切だと思う。そのデザインは人づくりから始まると思う。

しかし、それが今一步進まないのは、その一步を踏み出す人がいないからだと思う。見聞きして学んだことをそのまま持ち帰っても行動に移せない。そこが問題だ。

その意味で、現場視点を具体的な行動に移した JA 島原雲仙の高橋さんの話が興味深かった。彼は現場を歩き、どうしたら担い手と農協の事業を結びつけられるかを考えた。現場の課題が農業労働力不足だと組合員から聞き、農協が何をするか考え、施策とうまく結び付けた。これが「行動」だと思う。

最近の営農指導員と改良普及員が、どうも組合員から相手にされないと聞く。長野県や千葉県などの農政・農林関係の部署でも同様な声を聞くが、みな「どうして？」と不思議に思っている。

私に言わせれば、「職員の後姿を見れば分かる。現場に出ず事務所に座ってパソコンをいじっている。内部統制やコンプライアンスでがんじがらめにされ、農協の中で文書作成ばかりしており、もっと現場を歩くことを忘れてる」。私は駆け出しの頃、90cc のオートバイで 9 年間毎日組合員の現場を訪問していた。場合によっては夜中まで回り、現場の声を全部拾い集め営農経済事業に反映させた。その違いがあると思う。

JA 邑楽館林・石崎部長の報告で、農業者の二極化——大規模化していくところもあるが、労力面で兼業農家は将来農業が出来なくなるという話があった。この両極の間をつなぐ機能をどうしたら作れるかが大きな課題と考える。

労力という点では、吉弘氏の報告にヒントがある。地域の多様な労働力を結集して協業を図り、生産・加工・販売を振興する実践だ。だから地域にある資源を全部使い切るという考え方をとっているし、そのためには補助金も行政との連携も使っている。農協との関係においても、コメの販売などの問題もあるだろうが、「JA と集落法人とは車の両輪だ」としてそのつながりを切らない。常に新しい提案をして農協の行動を引き出している。

だからこそ農協は、机上ではなくもっと現場に出てゆき、そこから出てくる課題に一つずつ取り組んでいくことが重要でないか。とくに、JA グリーン近江では、「協同組合塾」など学びの場を開いているが、できれば、農協が水田の中でこれからどういう農業にかかわっていくのかという点にももっとビジョンを持たなければいけないと考える。

4 人の方々から発表をいただいたが、やはりもう少し現場の中で行動できるような体制が必要ではな

いか。頭で描くことはだれでもできるが、一步前に踏み出すことはなかなかできない。だから、帰ってから改めて行動を起こそうとしたとき、行動を共に起こす仲間づくりも行なってほしい。農協の中に仲間を作らないと行動力は限定される。画一的な振興計画で終わってしまうだろう。どこの農協にも立派な振興計画がある。その振興計画が具体的に組合員の農業や将来についてどう実現出来るかというところと心に合致しない。そんなふうに思うのは私一人であろうか。

**松岡：**今の仲野さんの話は非常に大事なことだ。みな机の上にパソコンがある。パソコンはインターネットで世界と通じている。ところが、今パソコンの中で自分がしている仕事が、地域の農業や地域社会、地域の福祉といった地域課題とどうつながっているのかということは見えない。しかし、この地域社会・地域農業とのつながりこそ、農協人の仕事の決定的に重要な点なのだ。

だから組合長も朝礼や組合長挨拶のとき、農業新聞の社説の受け売りのような話をするのではなく、職員の肩をたたきながら、「この前直売所に行ったらお客さんから褒められた」、「介護施設・デイサービスに行ったら利用者に褒められた」といった話をするべきだ。地域住民や地域社会・地域農業との接点で農協を語るような経営者が増えていかないと、仲野さんが今おっしゃったことまでいかないのではないか。「自分の仕事が地域とどうつながっているのか」ということをもう一度考え、そのつながりが切れているのならもう一度結び目を作っていくような農協職員が増えていかないと、自己改革で強い農業・農協——お上が言う「強い農業・農協」ではなく、現場からの「強い農業・農協」——を創ることなどできない。

**吉田俊幸（JA-IT 研究会副代表委員）：**「いま JA に求められる真の改革路線は何か」というテーマで 2 日間の研究会を行なったわけだが、これからの農協は本当に変わらなければならない。規制改革会議による今回の農業改革提言も、全体の結論としては大変問題だが、農協に対する問題提起としては半分くらい当たっているのではないかな。

全中・大西常務が開会の挨拶で「現場の取り組みを積み重ねる」と言ったが、まさにそれが大事だと思う。これまで農協というのは、基本的に政策の遂行・代行機関であり、したがって上意下達の組織だった。しかし、これから農協は売る組織に、あるいは地域の所得拡大の組織に変わっていく。そうすると、今度はむしろ下からのボトムアップの組織に変わる。農協も集落営農や農家の意見・実情をくみ上げる組織に変わっていかねばならない。その点で、JA 邑楽館林から報告があったように、農家の手取りを最大化することや、平等性から公平原則に変わっていくということがまずは第一となる。ここを JA-IT 研究会ではずっと追求してきただけに、いよいよ本格的にやらなければならないと思う。

もう一点は、画一性から多様性への転換が課題となる。なんでも無条件に全部を農協が直売するのも、必ずしも良いとは言えない。それぞれの現場の多様な課題に応じて、合わせ技で事業方式を考えていくべきだ。つまり、現場を見て売り先や事業方式を考えたい。本当に農協の営農部の方や普及員は机に張り付いている。そこが問題だ。また、農協の事業はいまだに全利用を原則としているところが多い。たとえば法人を営営し年間数億円を売っているある人が、「機械や自動車の購買実績では農協で表彰されるが、コメは 1 俵も出していないから、いつも農協の会議に出ると小さくならざるをえない」と言っていた。そういう体質なのだ。しかし農協の事業の良し悪しは、組合員や地域が選択する時代に入っている。それに沿って農協が自己変革していくということがこれからの課題ではないか。まず組合員が何らかの形で農協を利用してくれることをありがたいと考えるべきだ。「全利用しないのはけしからん」

という考えはどこかで捨てなければならない。

それから、今回の「ファーム・おだ」や前報告いただいた新潟ゆうき（株）のような「第二農協」が各地に出てきている。JA 越後さんとう管内でも、生産法人と大規模農家が「コシヒカリ栽培研究会」という販売組織をつくっているが、同 JA が法人にサイロを 1 本貸したりして便宜を図っているとのことだ。つまり JA 越後さんとうは、法人が第二農協を作ることについて事実上容認して、お互いに業務提携をしている。このようにこれからは、地域にあるいろいろな組織や第二農協と、既存の農協が業務提携できるかどうか、非常に大きな問題となる。昨年来、全農が米に非常な高値を付け、卸が全て赤字決算した。そのために、主要な卸業者はどれも、「全農だけに依存していたら経営が危なくなる。産地と安定的取引をやる」という方針を総会で出している。また、神明が中間管理機構を通じた農地集積に 100~200ha 手を挙げている。彼らは農協だけでなく大規模生産者とも提携している。このように、法人も卸もみな、事実上すでに第二農協化しているのだ。この動きがおそらく加速するだろう。その際、農協がその動きにどう対応するのか——地元のいろいろな事業とどう「提携」するか、それとも「敵対」するのか——が、「真の農協改革」の成否を分けるだろう。

## ■ 縦・横の JA 間連携と 4 ポリス構想の実現を

今村奈良臣（JA-IT 研究会代表委員）：4 つのことを提言したい。

まず 1 つ目に、基本や原則をちゃんと考えなければならない。食料・農業・農村基本法の成立（1999 年）から現在で 15 年経つが、同法は私が言う「4 ポリス構想」を体現している。そこで、基本法の考え方を自分たちが主体的にどう生かすかということが大事となる。「ポリス」とは「拠点」・「都市」という意味のギリシア語だ。「4 ポリス」とは、①「アグロ・ポリス」、②「フード・ポリス」、③「メディコ・ポリス」、④「エコ・ポリス」のことだ。



①「アグロ・ポリス」とは、地域特性を基盤に多彩な農畜産物の生産を実現する農業の拠点だ。ここには大規模経営も兼業農家もあるし、個別経営も吉弘さんの「ファーム・おだ」のような集団もある。あるいは法人や株式会社などもある。このように形態はいろいろあっているのだが、いずれも、本当に地域のエネルギーを結集してやっているかどうかが大変な点だ。私は農業の「担い手」という言葉が大嫌いで、「担ぎ手」ではだめだと言ってきた。本当にリスクを背負って農業をやる経営者・経営者群をどう育てるかが基本だ。

②「フード・ポリス」とは食の拠点をいう。ただ農畜産物を作るだけではだめで、生産から加工・販売に至るまで、消費者に届くまでの道筋をどう作るかが問題だ。そのためには必要な加工を加え、必要な販売戦略を立てることが大切になる。本当に消費者に届けるために、やはり組合員が主力となってこの拠点づくりを実践しなければならない。天下りの会社がやってもだめだ。

③「メディコ・ポリス」とは、高齢化が進む農村に必要な医療と介護の拠点をいう。これらはますます

す必要になってきている。つまり、人命に関わるようなことをしっかりやらなければならない。これは様々な農協関係者はずいぶんやっているところもあり、さらに広がってきている。医療・介護だけでなく、次の世代をどうつくるかということに関わってくる。

④「エコ・ポリス」は環境保全の拠点である。水から空気から、様々なことが全部含まれる。

自分たちの地域で、様々な姿でいいので、この 4 枚重ねを本当に考えてみてほしい。それを指導し適切に運営することが、本当は農協の営農指導である。「メディコ・ポリス」には専門性が必要だが、介護については女性の役割が非常に大きい。これも含めてどういうふうに 4 枚重ねするかが、基本法の核心だ。

今、規制改革会議などではその一部しか言っていない。「私たちは法治国家だぞ。基本法を持っているのだから、その原則に従いながら、どういうふうにやるのか」ということは農協人の誰も言わない。それが不思議でしかたがない。

4 ポリス構想を一番しっかり実践しているところは、広島県の世羅高原 6 次産業ネットワークだ。「大小相補」の姿をしっかりと作っている。集落営農法人だけでもたしか 32 ある。ただ農業をやるだけでなく、作ったものを加工・販売する。直売所もしっかりしたものがある。世羅高校もこのネットワークに入っている。駅伝で有名な高校だが、ここではランニングウォーターとして梨ジュースも開発している。新しい組織をどういうふうにして作るかを、皆さん本当に考えてほしい。

2 番目に、JA 間の相互結合のネットワーク（システム）が本当に弱い。ネットワークには、横のネットワークと縦のネットワークの 2 つがある。今、農協合併して全国で 699JA になったが、創立以来合併していない JA が北海道十勝に 24、内地に 6 ある。

横のネットワークとして、十勝 24JA はそれぞれが管内で特色ある作物を作っている。たとえば、JA 中札内村は枝豆をモスクワじゅうに普及させたい。枝豆は枝豆用とむき豆用と 2 種類ある。フランスから導入した高性能なコンバインでこれを収穫している。収穫したものをすぐに 72℃の窒素ガスに入れ瞬間冷凍し、その後ゆっくり加工していくという技術を持っている。国内だけでなく輸出もしている。むき豆は豆ごはん用で、道内ほとんどの学校給食にはこの豆が入っているはずだ。そして近隣農協の枝豆収穫時には、このコンバインが使われる。また、JA 帯広かわにしは長芋の日本一の産地だ。長芋は選果場で袋詰めにして外国に送られる。入国管理の時にいっさい箱を開けず、そのまま流通できるような国際標準にしている。ここでも、近隣農協が作った長芋は全部この川西に集まる。このように相互補完しながらやっている。

JA 中札内村の能力あるコンバインを見るにつけ、八郎潟や山形・鶴岡でもこのコンバインを借りてくるという農協間連携がなぜできないのかと思う。この考え方をぜひ持っていただきたい。これは 1 例で、ほかにもたくさんあるだろう。たとえば、米地帯が多いためカントリーエレベーターを山ほど作ったが、過剰投資で今になってどうしようもなくなっている、というところが多い。しかしもっと新しいことや必要なことで JA 間協同の道を探るべきだろう。これは、合併農協同士でもいくらでもできるはずだ。少し考えてみていただきたい。

縦のネットワークの好例として、大分大山町農協の直売所「木の花ガルテン」が挙げられる。ここでは近隣の他農協の組合員からの出荷も受け付けている。朝 8 時に木の花ガルテンから保冷車が出るときに、大分県農協管内（旧日田市農協管内）の組合員が産物を持ってくる（もちろん、木の花ガルテンのブランドを壊さないよう規格や安全性や品質を点検したうえで）。あるいは、熊本県の小国からも持ってきている。こういう縦のネットワークもやればたくさんある。

私は二十数年前から「おおいた農業平成塾」という農民塾を開き、百数十人を育てた。この卒業生が今、集落営農や法人のリーダーになっている。人材を作るというのは一朝一夕ではできない。しかし、時間はかかるが成果は出る。「農協間協同」「農協間連携」をどういうふうにして作るかということが非常に大事だと提言したい。

3 番目に、JA 島原雲仙の「農援隊」に関連して、戦前のアメリカで流行った「農業階梯(agricultural ladder)論」を紹介しておきたい (ladder は「梯子」の意)。農業階梯というのは、「初めは食うや食わずで働かされ、それから農業労働者といえるようなものになっていき、それからやっと小作人になり、自小作、自作農になり、自作農から脱皮して大農経営者になる」という階梯のことだ。いい悪いは別として、このような姿をアメリカ農民は歴史的にたどってきた。JA 島原雲仙の「農援隊」隊員についても、彼らが経営者になれるような筋道を農協が作ってあげられないか。この点いろいろと考えてもらいたい。

こういうことをしっかりやっている例として、富山県の(農)サカタニ農産が挙げられる。同法人の奥村代表にそう話したところ、彼も「そのとおりだ。agricultural ladder を私は実践している」と言っていた。つまり、経験のない人をはじめは労働者として入れるが、だんだん組織の理事にし、やがて経営者にするのである。このように農業階梯を上っていくような筋道をつけていかなければだめだと彼は言う。JA 甘楽富岡の新規就農者育成のやり方も agricultural ladder の実践と言える。人間はただ労働者でいるのでは展望がない。「おれはこういう経営者になるぞ」という目標をたてられるような筋道を与えることが、これからの人材育成には必要だ。

最後に言っておきたい。中央集権と言われているが、じつは農林行政は「中央分権」だ。すなわち、農水省の補助金は各局・各部・各課からバラバラに降ってくる。そこで、「逆さ傘」でこれを集め、その下にある「桶」——地域、集落営農、農協——にまとめ、自分たちで活かしていかなければならない。つまり「地方集権」だ。これを私はずっと主張してきた。この「逆さ傘」をどれだけ広くしっかりしたものを作りあげていくのが非常に大事である。吉弘氏の「共和の郷・おだ」もこれを実践していると言える。農協もぜひ同じ発想に立ってほしい。農協が今こそ精神とやり方を変えていかないと、日本の農業・農村はダメになっていくと思う。

**松岡：**これからの農協は、先ほど吉田先生がおっしゃったように、多様性を尊重するものでなければならない。横軸に組合員の「多様性」—「画一性(均一性・同質性)」をとり、縦軸に農協の「包摂性(許容力)」—「排他性」をとった座標軸で考えてみたい。今までの戦後農協は、農地解放を経て、みな 5 反歩から 1 町歩といった面積をもつ「同質」な組合員から成り立っていた。それなりの村社会・コミュニティをもった「包摂性」もあった。ところが、今はどんどん組合員が多様化し、大規模法人も兼業農家も土地持ち非農家も、さらに不在地主までいる。正組合員と准組合員の割合も逆転した。そこで、今からの農協は「多様性」を尊重しながら、それを活かすような「包摂性」も持たなければならない。ややもすると、全利用主義のような「排他的」傾向に走りがちであるが、それではいけない。農協は「多様・包摂」の領域を目指していかなければならない。

## ■ 閉会の挨拶

**吉田：**今回の JA 営農経済・事業改革論議は、農協が変わる真のチャンスだ。

実は、JA-IT 研究会の発足時、私が顧問を務めていたホクレンが会員になった。ホクレンが私を顧問にしたのは、ちょうど全農の統廃合の時期にあたり、ホクレンが全農から独立したいということを私に相談してくれたのがきっかけだ。今でこそホクレンは独自路線を歩む素晴らしい組織だが、当時は全農に全面依存していた。独立してきちんとした利用展開をしたいとの要望を受け、いろいろな知恵を貸しながらやってきた。そのときの基本的な議論として、私はホクレンの幹部に言った。「あなたたちは全農から自立したいといっているが、単協も同じことを考えている。農家もどうなんだ」と。最終的に、ホクレンは全面的に「売る組織」に変わることになった。そして単協はそれぞれ創意工夫して米を売ったりしていいことになった。今、ホクレンは札幌でなく秋葉原に販売本部・販売企画部を置き、ここに優秀な人材を投入している。

これから農協は、周りの農家がどう思っているのかを意識し、自己変革をしなければならない。そのためには売る組織になることが必要だ。これで閉会の挨拶としたい。

