

「内発的発展力」こそ基本

農協改革にかかわる問題提起が最近、農政改革の一環としてクロージアアップされている。政府の規制改革会議が今月14日、農業協同組合法に基づく「中央会制度」の廃止、全農の株式会社化への転換、信用事業の農林中金、信連への移管などを内容とする改革路線を打ち出し、それを受けて安倍晋三首相もその推進を表明した。

しかし、こういう組織いじりではなく、「内発的発展力」こそが、組織の発展と地域農業活性化の基本である」という私の思想の原点に立つて、こうした外部からのトップダウン方式の改革には反対である。

地域の農民を組織し、その農民の経済的地位の向上と地域農業の活性化に資するものとして組織され、活動してきた農協は、自らの力で望ましい姿へと自主的、主体的、内発的的改革を進め

るのが本道であろう。そこで、こういう課題を考える上で、私がこれまで全国的に調査・研究してきた農協の先進事例を通して、その内発的発展力について考えてみたい。

国内の農協は近年、合併に合併を重ね、今年4月1日現在で699と、700の台を割った。しかし、こうした農協合併の進展の中で、創立以来合併しないで小さい農協でありながらも着実に、かつ目を見張るような素晴らしい活動をしている農協が内地都府県に6農協、北海道の十勝地方を中心に24農協を数える。

その全てについて本欄で紹介する余裕はないので、1事例のみだが、長年にわたる優れた活動の要

点紹介を通して、農協は何をなすべきか、何を改革すべきかを提示したい。

大分県西部の中山間地帯に立地する正組合員数639人の大分大山町農協を取り上げよう。平坦地は極めて少なく山間傾斜地ばかりという条件の不利を逆手に取り、今から53年前に「梅栗植えてハワイへ行こう」と打ち上げ、世の中を驚かせた農協である。

さらに、23年前には全国に先駆けて農産物直売所「木の花ガルトン」を発足させた。私は21年前、この出来たばかりの木の花ガルトンに出荷する生産者組合員と、遠くからも買いに来る消費者たち、そして大山町農協の活動を、1週間農家に泊りてもらい、つぶさに

調査した。

そして、この調査を通して「農業の6次産業化」という理論と実践路線が、私の頭の中に定着していった。今では「農業の6次産業化」を知らない人はいないと思うが、その原点は大山町農協の実践の中にあった。

この木の花ガルトンは、発足当初から「地産地消」を基本に活動してきたが、福岡市や大分市などの大都市の消費者、つまりファンの根強い希望もあり、大山町農協はかねてより進めてきた地産地消を「地産都消」路線へと拡充。木の花ガルトンの支店やインショップを福岡に3店、大分に3店、別府に1店など計8店の「地産都消」路線を展開している。

朝8時、木の花ガルトンの車庫に行き先別の保冷車が集結。組合員が手塩にかけた野菜、キノコ、多彩な肉類、さらにそれらの加工品が、待ちわびている都市

の消費者へと届けられる仕組みになっている。組合員には徹底してオーガニック（有機無農薬）農業と、その加工技術開発を勧めている。

また、木の花ガルトン併設のレストラン「オーガニック農園 農家もてなし料理バイキング100の馳走」では、シェフ（料理人）を雇う代わりにシェフ（組合員の主婦）に依頼。多彩な「地産地食」の伝統料理に、都市の女性たちでいつも盛況である。

しかし、こういう活動を推進するためには、一騎当千の優れた職員、そして生産加工技術の絶えざる研鑽を積み重ねている組合員がいてこそ可能となる。私のノートには、大山町農協の他にも未合併農協の目を見張るような活動記録があるが、他日に譲ろう。

そこで結びを兼ねて、私が常々言っている一言を記したい。「多様性の中にこそ真に強靱な活力は育まれる。画一化の中からは弱体性しか生まれてこない。多様性を真に生かすのが弾力性に富む多彩なネットワークである」

農協改革、多様性の中に強靱な活力

山形新聞直言 2014.5.29

農地の有効利用を促進

かねてより私は農民の皆さんに向けて、とりわけ農業協同組合や農業委員会の役職員の会合などにおいて次のような話をしてきた。

「農地の所有は有効利用の義務を伴う」。これは農地改革の基本原則であり、私の信念でもある。農地改革で生まれた零細多数の農民の経済的地位の向上、農地に関する権利の保全、そして農村の活力を増進するために組織されたのが農協であり、農業委員会であつたはずである。

戦後70年近くなり、それが今や風化しようという時代になりつつある。耕作放棄地が増え、農地の有効活用への関心が低下する中、農協や農業委員会は「所有は有効利用の義務を伴う」「農地はこれから生まれてくる子孫からの預りものである」という基本理念に立ち返り、その旗を高く掲げ、

地域農業の活力を取り戻すべく多彩な活動を行う責務がある。要約すれば、こういうことを説いてきた。

ところが、耕作放棄地は近年激増し、40万畝と滋賀県とほぼ同じ面積まで広がった。さらに、基幹的農業従事者の5割弱は70歳以上が占めるという状況にあり、今後ますます耕作放棄地の増加や農地利用率の低下、ひいては農業生産力、食料供給力の低下が見通される。山形県においても、基本的にこのような全国の動向と同様とみることができる。

こうした現実を直視し、その改革、改善のための政策装置として提起されたのが、今回の農政改革

の大きな柱として打ち出され、つい昨年12月5日に成立した「農地中間管理事業の推進に関する法律」とその関連法である。

農地中間管理機構が、新たに都道府県単位で設置されることになった。売買が中心であったこれまでの農地保有合理化法人を改組・拡充して、農地の有効利用を目指すための農地流動化を、売買から貸借中心に切り替え、促進することを狙いとして創設されたものである。

この農地中間管理機構などの活動を通し、10年後に目指す姿として、(1)担い手が活用する農地面積を現状の全農地の5割から8割に引き上げる。(2)新規就農して定

着する農業者（40代以下）を現状の20万人から40万人へ倍増する。(3)法人経営体を現状の1万2500法人から5万法人へと大幅に増やすなどが目標として打ち出されている。

その実現のためには、都道府県単位に設置される農地中間管理機構が、市町村（特にその農業関係部局）、農業委員会、農協（本所のほか支店、事業所なども含む）と連携し、あるいは多様な市町村公社、土地改良区などの多彩なネットワークを組み立て、事業を推進しなければならない。

また、私が創設以来、理事を務めている日本農業法人協会の県・市町村レベルの優れた会員などとも多彩に協力、あるいは各地で進んでいる集落農業法人など最前線で活動する組織などとの連携が一層必要となっている。

以上、農地の有効利用を促進す

るための新しい制度と取り組むべき具体的方向と課題などについて述べたが、その根底には「農地の所有は有効利用の義務を伴う」の基本理念の上に立ち、さらに次に述べる農地にかかわる「三段重ね」の理論と思想を踏まえつつ、全力を挙げて取り組んでほしい。

私が説いてきた農地についての三段重ねの思想とは、次のような内容である。上土（うわつち）耕作している土地）は、耕作者（個人、集団、法人等）が有効・適切に農業生産力の向上を目指し利用・活用・管理するが、中土（なかつち）上土が載っている基盤となる部分）や水路、畦畔、堤防等は地域（集落、ムラなど）により共同で管理されており、底土（農地等が載っている基層）は国土としての日本国、国民のものであるという考え方だ。

農地についての三段重ねの思想を読者の皆さんにも考えていただき、地域農業発展への智慧とエネルギーをぜひ発揮してほしい。

中間管理機構、地域挙げて事業推進

廃校再生、希望の拠点に

公立学校の廃校が近年、急激に増加している。文部科学省の統計によると、1992～2011年度の20年間に全国で廃校となったのは6834校。そのうち小学校が4509校と圧倒的に多く、中学校1343校、高校982校となっている。言うまでもなく、少子高齢化の進行によるものであるが、とりわけ農山漁村地域における急速な人口減少、高齢化、過疎化の進行にその背景がある。

この廃校発生数を都道府県別にみると、北海道が特に多く760校（小・中・高校の合計で以下同じ）、東京都が意外にも次に多く389校。また、山形県も上位に入り、181校（うち小学校115校）で全国11位となっている。

廃校の増加は、人々の心を痛ましめる。とりわけ小学校は、いずれの地域においても昔から住民の

心の拠り所として、老若男女を問わず位置付けられてきた。

廃校となり未利用となっている校舎やグラウンドなどの付属施設を、新しい時代にふさわしい地域の拠点、すなわち地域活性化や心の拠り所となるような新施設に生か返らせられないだろうか。こうしたテーマを掲げて、私が理事長を務める「都市農山漁村交流活性化機構」（愛称・まちむら交流きこう）が、3年前から有効活用に向けて取り組んでいる。

まず12年2月、全国から多くの実践者などを集め「全国廃校フォーラム2012」を開催した。以来、毎年継続しており、今年も第3回フォーラムを開いた。また、12年6月から2年をかけて北海道

から沖縄までの全国各地で、実態調査を踏まえながら計11回にわたる「全国廃校活用セミナー」を開催してきた。

それらの成果は、開催事業ごとに記録として残すとともに「全国廃校活用事例集」としてまとめ、今年3月末に刊行した。ここには全国各地の先進的事例として52事例を紹介。①経緯②事業（活動）内容③地域貢献事業④事業実績⑤施設改修整備などについて、理解に必要な見取り図や写真とともに掲載されている。報告書にアクセスしていただき、先進事例に学びながら廃校の有効活用をぜひ推進してほしい。

さて、この報告書にも載っている先進事例の幾つかを、ここで参

考に紹介したい。私がかつて訪れて調査などを行ったものの中から数例を挙げる。

山形県金山町には、旧金山小谷口分校を活用した「四季の学校・谷口」と「谷口がっこそば」がある。これは1996年3月に閉校するとともに、その活用を考える会が発足。翌年6月に「四季の学校・谷口」が開校し、翌7月から「谷口がっこそば」が開業した。

全国でも廃校活用のトップランナーとして位置付けられており、今では1万5千人の利用者が全国から駆け付け、その名が広く知られるようになった。元来、この地域ではソバの生産はあまり盛んではなかったが、原料となるソバの作付面積が転作などで拡大するのに伴い、地域興しの拠点となっている。

次に石川県珠洲市の旧小泊小を活用した「能登半島里山里海自然

学校」がある。これは金沢大学能登学舎としても位置付けられ、里山・里海の将来を担う人材づくりや里山・里海の保全のための研究拠点にもなっている。私はこの学校で、かつて「農業の6次産業化の推進と人材育成」というテーマで講義をしたことがある。地域の農漁民の方々だけでなく、農協関係者や大学生、高校生ら多数が集い活用しており、地域興しの新しい拠点になっていると思つた。

さらに熊本県菊池市の旧菊池東中は、「きくちふるさと水源交流館」として再生され、NPO法人「きりり水源村」が運営する。都市農村交流を目的として旧校舎などを宿泊可能な施設に改造。都市と農村住民の交流、子ども体験研修など多彩な活動を進める拠点施設となっている。

廃校活用には、無限の可能性が秘められている」と私は考えている。母校が消えるのをただ悲しむだけではなく、「新しい希望の拠点をつくらう」を合言葉に、再生に取り組んでほしい。

心の学びや 地域興しへ積極活用

2014.4.17 山形新聞「直説」

新しい農村女性論の誕生を祝して

——推薦の言葉に代えて——

2006年4月1日に発足したばかりの社団法人J A総合研究所（現、一般社団法人J C総研）の研究所長として私が着任した当時、公益法人でもあったこの研究機関に期待される役割を果たすには研究体制が質・量ともに不足していた。

このため最初は、大学の研究者や現場の実践者を講師とする内部の研究会、あるいは大学などの研究者を中心とする特別研究会による調査研究を実施するなどしながら徐々に自らの研究体制を整備し実力を蓄えることとした。

そうしたなかで、研究員の研究意欲を高めるとともに、研究成果を発信し、学術的にも評価を得られる研究成果をきちんと残していく必要を感じ、農文協の協力を得てこの『J A総研研究叢書』を創刊したのである。

私は、研究所の研究員たちに次のように語ってきた。

「発展性に富む研究所は、内発的創造力、内発的探究心に充ちた研究員のいる研究所である。内発的創造力、内発的探究心とは、いま社会もしくは組織が、何があるいはどういう解決すべき課題を抱えていて、どんな調査研究を必要としているかということを考えそれを自らの研究課題として設定し、解明しようとする研究者としての基本姿勢である。

研究とは単線的に一気に解答が見出し難いものが多いが、主体的試行錯誤の上で、努力を重ねるなかから必ずすぐれた果実を得られるものである。

研究者を自認する者は常に寝食を忘れても理論仮説、作業（調査）仮説を磨いておかなければならない。そして、その仮説の正当性をいかに実証し、社会に貢献しうる理論化をはかるか、それが研究者の魂である」。

本書の著者である小川理恵主任研究員は、元は企画調整室長として調査研究を事務方から支える仕事をし、その後研究員に転じたという経歴を持つ。私が研究所長であった当時、毎週執筆していた「所長の部屋」の手書き原稿をワープロで清書し研究所のWebサイトで発信してくれた。また、『J C総研レポート』の編集総括を務める傍ら私の現地調査にも随行してくれた。そしてそのなかから研究者としての実力を身につけていったと感じている。

この『J A総研研究叢書』は本書が10巻目になる。この節目に私がこの研究所で育て上げたと自負する研究者の1人である小川主任研究員の調査研究成果が公刊されることは感慨ひとしおである。

さて、本書をまず手に取っていただきたい。目次を追っていただくだけでも、

これまでの農村女性論とは全く違う新しい視野が切り拓かれていることがわかりただけだと思う。これまでの経済学で説かれてきたような考え方とは違う「幸せ」の概念をどう考えるべきか——こういう大胆な問題提起の上で「地域」、「仲間」、「家族」、そしてそれをつなぐ「幸せ」を実現させるのが女性であるという考え方に立ち、全国各地のすぐれた女性群像とその活動が見事に描き出されている。

長野県・JA あづみの池田陽子さんを中心とした生活福祉活動を核にした多彩な活動とそれを推進してきた女性群像。高知県・JA コスモスの中村都子さんたちの“女性目線で農家の良心を売る”をモットーにした「はちきんの会」の目を見張るような地域興しと人づくりの活動。「右脳の JA」というハッとさせられる素敵なタイトルをつけた、山梨県・JA 梨北の女性常務理事仲澤秀美さんの、女性のひらめきを中心とした地域興し戦略にかかわる多彩な活動。さらに中山間地域の条件不利地域をふるいたたせた例として、広島県・世羅町を中心にした世羅高原 3 町にまたがる広域連携を基に「世羅高原 6 次産業ネットワーク」を形成・推進してきた多彩な女性群像。最後に、中国の輸出攻勢により瀕死の状態に陥っていたにんにく産地、青森県・JA 八戸を蘇生させ活路を開かせた佐野房さんの、「農業ほど男女差のない職業はない」という哲学と実際の活動。

この 5 つの地域に一度ではなく二度、三度と通い、女性たちの活動と考え方、その発想の素やきっかけ、さらには男性への働きかけとその組織化なども含め、その多彩な活動を丹念に調査、考察した第 1 部の 5 つの章はどれも手に取るようにわかりやすく、読みやすい。だから、読む人たちにとって「私たちでもできそう」、「私ならこうしよう」、「私たちの地域でもこういうことをしなければならぬのではないか」というような内発力をかきたてさせられる内容になっている。

そのうえで、第2部では農村女性を取り巻く環境や政策の変化、JAグループの女性をめぐる取り組みを時間軸という視点から整理し、こんにち、上記のような優れた女性群像とその諸活動ができてきた因って来たるゆえんや今後の政策課題を述べている。

そして第3部では、以上の考察を踏まえたうえで総括と展望を行ない、読者の皆さんに「魅力ある地域づくり」をいかにデザインするか、地域づくりに当たっての「女性の目線」をいかに活かすか、女性の活動を活かすための政策はいかにあるべきかを提起しつつ、女性の活躍を後押しする「2つの改革」という大胆な問題提起を行ないつつ、「よい種を播けば、よい実がなる」と本書の総括に代えている。

なお、補論として心理学博士・鈴木文織さんとの対話があるが、これも、こんにちの農村のきびしい客観状況を主体的にいかに切り拓いていくか、心理学の成果も駆使して多様な角度からアプローチしており、いろいろと参考になる。

また、本書には取材した各地の写真がふんだんに示されており、「女性心理」にかかわるコラムも随所に配置され、これも楽しくかつ為になる話題を提供してくれている。

農村女性必読の書であると考え、是非手にとることをすすめたい。

2013年12月

一般社団法人JC総研 特別顧問 今村奈良臣（東京大学名誉教授）

農協改革を巡る情勢についてのコメント

2014年6月14日付農業新聞の解説で「農協5年で集中改革」とあった。この中で、そもそもの出発点は「単位農協をどう強くするか」にあり、単位農協の理事会についても規制改革会議が言及したのは、このためだと。

いまから10年ほど前、農林水産省の「農協のあり方について研究会」（座長は今村奈良臣東京大学名誉教授）の参考人招致で、当時全中専務だった山田俊男氏や全農、公正取引委員会、農業者（生産法人…）農協組合長、営農経済部長…が5回の研究会で説明者として呼ばれ、単位農協の営農経済事業改革について、意見を述べました。

当時は、小泉内閣の武部農林水産大臣の時代で「改革できなければぶっ壊す」と農協改革を推し進めたときである。研究会には、全国で9名のJAの営農経済部長が農林水産省（講堂）で営農経済事業の改革取組を報告した。私は「販売事業改革の取り組み」を報告したがその時、どのように農業者が金を取れるか、そのことがない限り、どんな共販組織を育成しても、どんな共同利用機械設備を作っても、どんな技術指導しても農業者は経営体として残らない、と卸売市場以外も含めた販路開発の重要性を述べた。

10年の歳月が流れ、農協は1県1農協にまで組織合併を繰り返し、営農経済事業は広範囲となり、地域と組合員の営農生活をどのように支えるか……経営効率を推し進め組合員活動拠点を縮小してきた。規制改革会議ならずとも与党農林族も、農協は原点にもどり本来の営農経済事業に力を入れ、農業者の所得向上に貢献すべきと言われるに到った。そしていまや規制改革会議（案）をJA自らが改革を実行する、とした。

今回の農協営農経済事業改革は実行あるのみ、高齢化する組合員と耕作放棄地の増加の中で地域を活性化させるモデル事業に農協が取り組む。既成概念を捨て、5年間の猶予？のうちにすみやかに「農協改革」を進めるべきだと考えます。

課題は、一つ目として、経営トップ層が、組合員と農業生産（営農経済事業）の改革を実現するために行動するか、しないか、である。その理念や信念がないことが、いまの大型合併農協の課題である。

二つ目は、総合性（総合事業）を称し、営農指導事業の費用を「信用・共済事業」からの配賦とする取り組みを正当化させてきたこと。では何故、営農経済事業で部門収支の均衡が図れる体質をマネジメントできなかったのか？ そのための経営計画と地域農業生産振興計画を組合員と徹底的に話し合わなかったのか、そのうえで部門損益が成り立つ事業を作る…の協同作業をしなかったのか、である。

多分、営農経済事業はサービス（田舎で言うタダ的な事業を指す）、信用共済事業で「協力してもらう的」な役職員意識が、あったのではないか？

三つ目は、JA人づくり研究会が言うように、人材（財）が残っていない。大規模合併はある意味、コスト削減を目標としてきた。当然のこと45歳～50歳代の現場職員は農協経営にとってコスト負担が大きいとされた。必然的に推進業務部署に異動させ退職を余儀なくされたと考える。しかし、これで失った部分も大きい。組合員との営農経済事業の駆け引きや交渉（説得力）の能力、ひいては農協の最前線を失うことになったと考える。（その結果、多くの組合員が「融通が利かない職員」と現状を嘆く）。

研修会があっても、中間管理職は部下のスキルアップを考えない。また研修費までケチるようになる。（しかし、JAの剰余金処分の残り20%を教育情報費に充てると総会決議資料に明記しているが、その金も使わず次年度決算で収入にしている。「監査機構もこの部分を見ない」）

四つ目は、県中央会の機能が本気で営農経済事業改革に取り組んでいない。すべてではないが県中央会のリーダーは名誉職になりさがっている。さらに会長職は全農や系統関係の役員を兼務するなど、また合併促進（JAバンクの安定…）を強力に推し進めてきた。JAバンクは県連でも独自性があるのだから、JAの経営指導だけに限定させるべきだ。

それよりも、営農経済事業部署を強化して部門収支の均衡が計れる、なお且つ組合員の営農経済事業に共同購入や個別組合員の経営アドバイスができる人材教育に徹するべきである。（すべてここに集中せよとは言わないが）

また、規模（組合員数や事業規模）の大きな農協代表者が、県中の代表の座に就くことは反対しないが、営農経済事業で大きな成果を挙げている組合長が、未合併を理由にこの選出・選挙から排除されていることは、営農経済事業改革面からも逆流している。

規模の論理で、会長選出をするのであれば、正に株式会社の論理であり協同組合の論理ではない。平気で中央会幹部がこのことで小規模未合併の農協を排除することに、県中央会の機能が麻痺していると言わざるを得ない。（こんな状

態では、営農経済事業改革の火種にすらならない)

多くの課題はあるが、平成14年～15年に開催された「農協のあり方についての研究会」から10年後の平成25年の規制改革会議では、一向に進まない営農経済事業改革に、……これは与党農林族でさえ、5年間の「農協の自己改革の実行」を猶予し、単位農協の改革の実効性を求めているのである。

最後は、農協監査機構の営農経済事業の監査範囲の適用だ。営農経済事業は地域性などにより、一律的な適用は出来ないが、具体的に計画と行動や結果を年次的に監査して、真に取り組んでいるか、また課題は何かなど組合員総会や関係機関（県中・全農その他）に通告し、改善要請をするべきである。

経理数値や人材教育など表面に出て来ない部分も含めて、経営トップ（理事会報告）の判断力と責任を明確にする。

取り組みがなされない農協に対しては、県中職員が一定期間指導に当たるとともに、これと併せて県中職員は農業現場の課題を学ぶようにする。

といった考えは如何でしょうか。

今村会長に、お伝えください。

仲野隆三

(平成26年6月18日記)