

平成 24 年 2 月 29 日

第 13 回人づくり研究会  
問題提起

J A 人づくり研究会代表  
今村 奈良臣

I. 「縦のネットワークと横のネットワーク」  
(別紙参照)

II. 「J A の地域興しへの私の 10 の提言」  
(別紙参照)

## 縦のネットワークと横のネットワーク

### —2つネットワークで農協再生の展望を提示する①—

(社) JC 総研 研究所長 今村奈良臣 (いまむらならおみ)

はじめに

#### 1. 問題の所在一何を明らかにすべきか—

わが国の農協は、近年、合併に合併を重ね、2012年2月1日現在、711JAとなっている。

しかし、農協創立以来、合併をしないで活力に満ちた活動をしている農協は、極めて少数ながら存在し、なお新たな活動の路線を開発しつつ、組合員、農業生産者の活力を促しつつ活動を続けている。

その典型事例としての農協を挙げれば次のような農協が存在する。

- (1) 大分県 大分大山町農業協同組合
- (2) 高知県 馬路村農業協同組合
- (3) 静岡県 三ヶ日町農業協同組合
- (4) 千葉県 富里市農業協同組合

この他にも、創立以来合併していない農協はあるが、私がこれまで機会あるごとに訪ね、調査し、その農協の歴代リーダーなどとも親しくしてきたのが上に挙げた農協である。

他方、北海道十勝地域にも合併していない農協が24農協存在し(ただし、うち2農協は特殊事情で吸収合併の形で合併している)、それぞれ地域の農業特性を踏まえつつ活動しているが、十勝地域ではこれら24農協が「JA ネットワーク十勝」を組織し、多彩な「JA 事業補完機能」を発揮するのみではなく、JA ネットワーク活動を通して、十勝地域の農業および農業生産者の活力を維持、発揮している(なお、詳細は、別稿高田啓二『JA ネットワーク十勝の取り組み』を参照してほしい)。

さて、以上挙げた農協は、言うまでもなく協同組合原則を踏まえつつ、地域の実情を基盤と背景にしつつ、いずれも優れた活動をしているのであるが、農協大合併という近年の流れに逆らいつつ、独自の道を歩んできている内発的エネルギーと要因はどこにあるのか。2012年が国際協同組合年という国際的記念行事の開催年であるなか、また、今秋には第26回JA 全国大会が開催されるという節目の年に当たり、その本質を明らかにしつつ、農協とは何かという基本問題を、これより2回にわたる連載で明らかにしてみたい。

## 2. 縦のネットワークと横のネットワーク

以上、取り上げようとするそれぞれの農協の考察・分析に入る前に、その優れた活動の本質を私なりに提示しておこう。

大分大山町農協、馬路村農協、三ヶ日町農協、富里市農協に共通する活動の本質を私なりに整理すれば「縦のネットワーク」を着実に作り上げ、活力の源泉にしているということである。「縦のネットワーク」とは何か。

生産者組合員—農協—消費者という太い線で結ばれたネットワークである。別の表現によれば、私がかねてより提起してきた「農業の6次産業化1（ $1 \times 2 \times 3 = 6$ ）の、農協を核とした推進である。その実践形態は、大分大山町農協、馬路村農協、三ヶ日町農協、そして富里市農協でそれぞれ異なり、特有な展開形態を示すが、本質的には同じである。

他方、北海道十勝の場合はこれらとは異なり、それぞれの農協が、上記4農協と同じような活動を行いつつも、JAネットワーク十勝という横のネットワーク活動を通して、より大規模な生産—加工—販売に関わる戦略を構想し、実践していると私は捉えている。24農協の主体性を生かしつつ、横のネットワークも作り上げることにより、生産者組合員の利益を生み出すだけでなく、十勝全域の畑作、畜産農業の維持発展を図り、消費者、食料加工企業への供給力を高めているのである。

このように考えてくると、ここ10年余にわたり全国的に推進されてきた農協大合併の路線は何をもたらしているのか。一言で断ずれば、生産者組合員、ならびに特色があった地域農業と農協とは大きな距離ができ、離れてしまってきていると言わざるを得ない。それをどう修復すべきか。最後に、こうした課題を改善しようと努力している南信州農業協同組合の実践事例を掲げて、全国の大合併農協の今後の指針としたい。

## 3. 農協のあり方への私の基本スタンス

私がかねてより、自主的な研究会であるJA—IT研究会の代表委員を務め、全国から優れた農協の役職員の参集のもとに、農協改革と農協活動の活性化に向けた多彩な研究活動を進めてきた。このJA—IT研究会は、昨年秋創立10周年を迎え、また公開研究会は実に30回を重ねることになった（この公開研究会の他に、実践的マーケティング研究会も3回実施）。

この研究会の10周年を記念して、代表として私は記念講演を行ったが、そこで10年間を通して次のような基本課題に取り組んできたことを報告した。

第1. JAほど人材を必要とする組織はない。いかに人材を増やし、その質と量をいかに高めるか。

第2。JAは地域の生命線。その核心は、生産・販売戦略の革新と向上を図り、食と農の距離をいかに縮めるか。

第3。農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である、という基本原則を踏まえ、JAは地域農村社会の中核となり、望ましい将来像を実現する努力を積み重ねなければならない。

第4。以上の課題を実現するためには、農協活動、農協運動のイノベーション（Innovation）を、全力を挙げて推進しなければならない。それは次の7つの分野にわたる。

- (1) 人材革新
- (2) 情報革新
- (3) 技術革新
- (4) 販売革新
- (5) 組織革新
- (6) 経営革新
- (7) 地域革新

なお、イノベーションとは「革新」「刷新」ということであるが、「創造的破壊」といってもよい。古い体質、旧態依然たる活動、「前例遵守」の行動などを全面的に見直しつつ、新しい時代を創造していくための農協の本来目指すべき活動や運動はいかにあるべきか、ということを追及する学習と実践である。

以上のようなJA-IT研究会における研究・実践活動の10年にわたる研究成果なども踏まえつつ、先に挙げた典型農協の活動の歴史とその成果を、以下素描してみたい（注1）。

（本論文は「JC総研 REPORT 2012／春号 vol.20 及び 夏号 vol.21」に掲載予定）

## JAの地域興しへの私の10の提言

### 1. Challenge! at your own risk!

“Challenge ! at your own risk!”を私は「全力をあげて挑戦せよ。そして自己責任の原則を全うせよ」と訳している。26年前から指導してきた全国各地の農民塾生達に、何が胸に残っているかと聞いたら、いずれもこの言葉だと答えた。この言葉を最初に聞いたのは27年前にアメリカ・ウィスコンシン大学に客員教授として行っていた時、アメリカ中西部農村で農場の継承についての実態調査を行っていた時にある農民から聞き胸にグッと来た。アメリカでは農場主の父が引退する時、子供（長男ではなくても次男でも三男でも、次女でもよい）が『私が農場を買って経営主になります』と言った子供に継承させる。その時、父親から発せられた言葉であり、重い。

### 2. Boys, be aggressive!

“Boys, be aggressive !”これは『自らの新路線を切り拓き、積極果敢に実践せよ !』と私は訳している。明らかに明治の初め札幌農学校を辞するにあたり発したクラーク先生の“Boys be ambitious !”（青年よ、大志を抱け）をもじったものである。（なお、Boysは一般名詞であり女性も指し、男女差別語ではない。）

今から48年前、私は東京大学大学院を修了し、(財)農政調査委員会という研究所に研究職員で入った折、理事長の故・東畑四郎氏（農林事務次官・日銀政策委員等を歴任・私の先生であり文化勲章を受章された故・東畑精一東大名誉教授の実弟）から言われた言葉。この言葉を胸に農政改革の基本課題とりわけ中央集権的画一型農政の核心にあった補助全制度改革などを私は積極果敢に解明、その改革方向などを提言してきた。皆さんもこの上の二つの言葉を持つ路線を胸に抱き実践していただきたい。

### 3. 農業ほど男女差のない産業はない

この言葉は、青森JA田子町の専務理事（現、JA八戸監事）佐野房(さの・ふさ)さんから聞き、胸にずしんときた。『農業ほど人材を必要とする産業はない』『JAほど人材を必要とする組織はない』と私はこれまで言ってきたが、この佐野さんの言葉は核心をついている。

これまで日本の農業の6割は女性が支えており、他のどの産業分野を見ても、

女性が半ば以上占める産業はない。JAも女性の正組合化を進め、理事等役員も女性比率を高めていかないと弱体化していく。

#### 4. 『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』 『多様性を真にいかすのが、ネットワークである』

この考え方は私の信念とするところである。多様性に富む地域農業、多様性に富む個性を持つ組合員がいて、強力なJAになれる。とりわけJAの役職員、そしてJA女性部・青年部の皆さんは、多様な個性に富み、多方面にわたりJA改革に取り組み、また女性部・青年部は多様なかたちで農業や農産物加工や直売活動に携わり、地域コミュニティの活動を推進していると思う。

その多様な個性をいかに活かすか、そのネットワーク作りが重要になってくる。個性を殺す画一化路線は駄目だ。JA女性部や青年部は多彩なネットワークの拠点である。

#### 5. ChangeをChanceに！ 逆風が吹かなければ凧は揚がらない

農業・農村そして、社会経済の激変(Change)をただ嘆くのではなく、Chanceがきた(好機到来)と受け止め、新たな飛躍の路線を考え、実践に移す。“g”を“c”に変えるという発想で、常に前向きに考え新しい方向を切り拓こう(どんな英語の辞書でも開くと左頁にChance、右頁にChangeがある。右から左へということだ)。そして、逆風が吹くからこそ凧は揚がるという精神で常に困難の中で新しい道を切り拓いて進もう。

#### 6. ピンピンコロリ路線の推進を

いま農村では農村人口の高齢化が進んでいる。しかし、私は農村の高齢者を『高齢者』と決して呼ばず、『高齢技能者』と呼んできた。農村の高齢者は単に年齢を重ねてきたのではなく、智恵と技能・技術などを頭から足の先まで五体に摺り込ませて生きた人達である。その持てる知恵と技能を、地域興しに、とりわけ農業生産活動に活かしてもらいたい。

高齢技能者は作ったり加工したりするのは上手だが売るのは下手だ。そのため、とりわけ若い女性、中堅の女性達の多面的なリーダーシップが高齢技能者には必要不可欠である。高齢技能者を老人ホームなどの送り込むのではなく、直売活動、コミュニティ活動など、消費者や地域住民との接点を求める活動に、その持てる技能を活かしてもらいたい。

それが元気回復の源泉になる。そういう活動を行う中で、ある日、地域の皆にたたえられて大往生を遂げていただくようにしてもらいたい。

## 7. 計画責任、実行責任、結果責任

どういう仕事や事業、経営などを行っても、この3つが基本原則である。『絵に描いた餅は食えない』と昔から言われてきたが、JA関係の分野では一般的に絵に描いた餅、つまり計画ばかり作り、計画倒れが多すぎたと思う。

いまこそ、この3つの原則、つまり計画責任、実行責任、結果責任をきちんと実現するような体制と活動スタイルを実現しなくてはならない。特にJAの役員はこの3つのテーマをいつも胸に抱きつつ、JA活性化、地域活性化の活動をしてもらいたい。

## 8. 皆さん、全員、名刺を持とう

日本の農家で名刺を持っている人はこれまでほとんどいなかった。他の産業分野と決定的に異なった日本農村の特徴であった。名刺を作り、持つ必要がなかったからだが、これからは違う。名刺は情報発信の基本であり、原点である。

自らの行っている仕事や活動に誇りを持ち、世の中すべてに語りかけ働きかけるためには、パソコンによる手作りでもよい、地域の特産品や自らの誇る農産物などの絵を入れた美しく魅力あふれる名刺を持とうではありませんか。

しかし名刺を作るには自らの経営や活動の内容が判る肩書きが要る。自らの活動を広く社会に向かって示す内容豊富な肩書きを書いた、人目をひきつける美しい、そして楽しい名刺を作りましょう。

## 9. 農業の6次産業化を $3 \times 2 \times 1 = 6$ という路線にしてはならない

かつて今から18年前に私は大分大山町農協の「木の花ガーデン」を核とする活動の実態をつぶさに調査する中で

1次産業+2次産業+3次産業 = 6次産業 という農業の6次産業化路線を提示した。

その3年後、バブル経済の進行する中で

$1 \times 2 \times 3 = 6$  と足し算から掛け算に変えた。 $0 \times 2 \times 3 = 0$ 、つまり、農業が崩壊すればすべて0になるという警告と合わせて、1次、2次、3次各部門の有機結合関係の重要性を強調したいがためであった。

ところが、最近の動きをみていると、同じ6次産業化路線でも

$3 \times 2 \times 1 = 6$  という図式が横行しはじめているのではないかと危惧している。

つまり、流通・販売企業等（3次）が主導権をもちながら、農産物加工部門を押え、さらに農民そして農業生産者（1次）を踏み台に展開してきているのではないかという危惧である。

中国では、龍頭企業（3次）が、農産物加工業者、集荷業者（2次）などを支配下におき、さらにそれらが農民・農業生産者（1次）を踏み台に展開している実態が広範にみられる。つまり、 $3 \times 2 \times 1 = 6$  という図式である。同じ6次産業化と言っても全く異なることをしっかりと認識しておかなければならない。

## 10. 「所有は有効利用の義務を伴う。」農地は子孫からの預かりものである

「所有は有効利用の義務を伴う。」この原則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と農村の活力を推進するために組織されたのが農業協同組合であったはずである。

戦後60有余年、それがいま風化しようという時代になりつつある。耕作放棄地が激増し、農地の有効利用への関心が低下する中で改めてJAは今こそ「所有は有効利用の義務を伴う」、「農地は子孫からの預かりものである」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。そのためには、農地に関する次の三段重ねの思想をしっかりと確立しておかねばならないと思う。

上土（耕作する土地）は耕作している者（個人、法人、集団等）が、有効・適切に利用・管理するが、その下にある中土（耕土の基盤）や水路、畦畔・堤防等は地域（集落、ムラなど）により共同に管理・保全されており、底土（農地等が乗っている基盤）は国土としての日本国・日本国民のものであるという、土地についての三段重ねの思想を確立しようではないか。

むすび

『時間軸』と『空間軸』という2つの基本視点に立ち、近未来（5～10年先）を正確に射程にとらえつつ、一層の活力ある多彩なネットワーク活動を通じて、地域農業・農村の活性化に全力をあげよう。

（なお、今村奈良臣「所長の部屋」(<http://www.jc-so-ken.or.jp/head.html>)を読んでいただきたい。もう208回となり、85万人余の方々アクセスしてくれているという報告を受けている。農業・農村の実態解明と農協のあるべき方向について、問題提起を重ねてきている。)