

2008年6月30日

## 切りひらく新しい日本型農業への道筋

— 甘楽富岡に学ぶ —

社団法人JA総合研究所 客員研究員 岡田新一郎

### 1. はじめに

新世紀に入った頃だったと思うが、甘楽富岡の農業が注目された時期に小生もその存在を知り簡単な紹介記事を読んだことがあった。その時の印象は高速道路を使って大消費地に新鮮な朝穫りの農産物を供給するということをはじめたんだという程度の認識だった。時代が経って今回、奇しくも当地を研修視察する機会があり、百聞は一見にしかずの例えどおりいたく感激することになった。簡単ではあるがここに個人的な総括めいた文章で纏めてみた。限られた見聞の範囲での印象であり、不十分であることは最初に断っておきたい。

### 2. 大規模化路線を実践で克服出来なかった日本農業

これまで政府や財界は農業の大規模化路線を推奨してきた。日本の小規模な集約型家族農業は世界を相手に太刀打ちできないとし、対比してアメリカ型農業が理想型としてもはやされた。しかし狭隘な国土という日本の基本的な制約の下ではほとんど大規模化はすすまなかったし、実際に農地を集約し大規模化を目指しても農地自体は点在化する場合が多く効率性はあがらず目に見えて生産性も上がっていない。

その結果が遂に40%台を切るまでに低下した食料自給率（カロリーベース）の問題であり、最大のアメリカと並んで最大の対日食料輸出国となった中国産食品の相次ぐ安全問題である。このような現実には農政の失敗であることの証明でもあるが、角度を変えて見れば農業を担う側の力不足の証明でもある。幾らアメリカ型大規模農業を批判しても実践的な面で打ち破ることが出来なかったことに他ならないからだ。

かくいう小生も農業の生産性を考えれば例えば八ヶ岳や嬬恋のキャベツ生産に象徴される大規模農業からイメージが抜けきれなかった。つまり狭い農地での生産性向上は難しい、市場出荷が農家も楽し効率が良いのではという固定観念がいつの間にか頭の中に形作られていた。要は二項対立の思考から解放できなかったのだ。限界を打ち破ってくれたのは今回の視察であった。

### 3. 甘楽富岡農業の先駆性

#### (1) 目的と手段が明確

甘楽富岡で最初から最後まで感じた点に、生産販売の目的が明確になっていることが挙げられる。消費者に満足のいく農産物を作り届ける、そのための最適の手段を編み出すということだが、これがなかなか出来ない。ややもすると生産者も、農協も、量販店も各々が自らのことしか考えないで無責任に陥りやすい。関係者の全ての視点が一致しているからぶれることはない。例えば生産者はきちんと励めばそれに見合うだけの収入が確実に保障されるという仕組みがあるから大変でも契約どおり出荷するし、疲れても技術研修に参加する。ここには自律の精神があり決して他律ということはない。

それは農協にとっては営農経済事業が柱だとの位置づけにつながっている。「ここは銀行か生命保険会社か」と疑いたくなるような例は数多く知っているが、これほど農協らしさの溢れる例は最近では見たことがなかった。

#### (2) 悪しき協同組合主義からの脱却

食管制度が全盛時代に（それはすべてのコメが同一価格で政府米として買入れられたときだが）、自分で生産したコメを飯米として確保せず全量出荷する生産者がいた。要は自分でも不味いと思うコメを平気で一般消費者に売り渡した訳だ。こうした消費者不在の考えは多くの生産者の心に因子として印されていると思う。ここで強調したいのは市場流通に対応して確立した共選共販の仕組みが、農産物は良・不良関係なく売れるということを生産者の側の固定観念として助長したことである。つまり生産者サイドでいうと平等原則が徹底し、協同組合理念の理想型とオーバーラップしたものである。いわば「悪平等」主義である。

ところが甘楽富岡では生産者をレベルに応じてプロ、アマチュアとグループ分けし、販売先を差別化している。公平の原則という考えで整理し、レベルアップを促している。

#### (3) 単なる縦割りの分業でなく農協が消費まで一貫して関わる責任分担制に

従来の農協の販売は集出荷場に生産者が持ち寄った農産物を市場に送り出すことがメインだった。無条件委託だから市場価格が段ボール代金にも足りなくなると自然に生産者が出荷を取りやめるという形で市場の「需給調整」が機能していた。価格が安くても農協の手数料は確実に引かれるから生産者だけが割を食うという結果が積みとった。農協の担当者は繁忙業務が終わりほっとするが、減収に悩む個々の生産者の苦しみを共有することはない。

ところが農協が量販店の斡旋を行い市場流通よりも高い値段を交渉することで生産者は収入が安定する。さらに甘楽富岡産の農産物が売れるように時として量販店を回り売り場にも目を光らすという。小売りの最前線に出向くことで消費の最新動向を知りそれを産地にフィードバックするのだから、彼らに現状に安住という気持は見られない。要は農協は全部門に責任を果たしているから従来の「分業」とは明らかに異なる。JA甘楽富岡では総合営農指導と呼んでいるが、それは技術的なことだけを担当したりこれからの技術員は販売まで担わなければならないと言いながらその実単なる共選場の手伝いにすぎなかった旧来の指導とは明らかに違う。

#### （４）家族・複合型農業の蘇生

大規模農業経営はどうしても法人形式をとることでしか成り立たないようなイメージが作られていた。それは甘楽富岡流の考え方である「かけ算」でなく、従来型の「足し算」でしか考えられなかった小生の限界でもあった。周年、単一作物を何回も生産することで農機具の償却も含めて多くの点で効率化する。規模が1ヘクタール以下でも（作る作物によって異なるだろうが）大規模な10ヘクタール規模の農家と同等となるし、生産性は高いし絶えず旬の状態で出荷が出来るという特長がある。

刮目すべきは一品目だけに特化するのではなくニラ専業でも一方ではトマトを作ったり、ミズナ・コマツナ・小ネギを均等に作ったりと複合農業を実践していることだ。これはリスクの分散にもつながるし、農協が出している栽培メニューにも4品目の組み合わせを推奨しているようだ。ここにも従来の小規模複合家族農業の精神が形を変えて生き続けている。

#### （５）農業を軸とした地域経済の活性化

世を挙げて起業の時代と言われ、増加する新規起業の中で圧倒的に多いのがIT情報産業と食・農関連業である。ところが意外にも多くの地方では身近な農業を軽視するところが多い。そのなかで、この甘楽富岡は特筆している。単なる土地保全型農家や自給型農家を意識転換させ出荷販売させるなど積極的な農業の振興はそれ自体が雇用の掘り起こしであり地域経済の活性化につながっている。それが加工関連から配送業まで幅広い事業の創出につながっている。地方の特性である第1次産業を中心に据えた事業の再構築こそ地域興しの鍵を握っていることを改めて教えている。「毎日、決められた量販店に配送をすることで生活が楽しく張り合いがある」と語る定年後に運転手になったという人の言葉が印象に残った。

## (6) 徹底した既存組織の破壊と流通合理化を实践

これほどまでに甘楽富岡が進化した要因に、時代の変化を受け入れ旧態依然とした仕組みや旧弊を打破してきたことを抜きには語れない。バブルの崩壊という量から質への時代の大転換に立って、生産と消費の間の複雑な流通経路を見直したこと、それも生産者に一番近い農協が独自の販売戦略を練り上げたことである。それがJA全農も一業者として扱い競争入札の対象となっていることに象徴している。本来、JA経済連も含めて連合会組織は農協の補完機能であるはずなのに、生産者や農協にとって巨大な桎梏と化す存在である場合が多い。これが打破できないのは農協の側に「生産者のため」という意識が希薄になっているためだろう。JA甘楽富岡が特筆すべきは自らも生産者にとってマイナスの存在になれば利用されなくなるという覚悟が感じられることだ。

## (7) 時代の流れと地域特性を生かした手法

これまでも若干触れたが、甘楽富岡の手法は旧来の農業のやり方をそのまま踏襲するのではなく、伝統的な良い点は残しつつも時代の流れも取り入れながら地域特性を生かすというところに特長がある。小生なりに整理すると縦軸（伝統的手法）に横軸（現代的手法）と斜め軸（地域特性で味付ける手法）を配した総合的な知恵の作品ということになる。

農業を平場だけで考えないで立体的に山間地も含めて一体的に考えることであり、それは循環型生産システムに結びつくし具体的につなぐ役割を畜産や林業が果たしている。土作りを取り上げても使用済みの椎茸の原木材を破碎し舞茸の培地土壌に使った後、堆肥に回すという見事な仕組みを作り上げている。

段ボール使用を減らしキャリーを繰り返し利用するというやり方を、トヨタに学んで取り入れているという。まさに「営農の現場化」である。他産業からでもすすんだ点は盗むというどん欲さはなかなか農業界では見られぬ現象である。

ここまでくれば当然の帰結にしか写らないが、甘楽富岡には後継者問題は存在しないと思えた。学校を出て他産業で働いた後継者が文字通り漫遊を終えて生産者としてデビューする話は多いし、積極的に農協が音頭をとり新規就農者を募集し教育していることを知り成果も出ているようだ。

## 4. JAの発展的役割

甘楽富岡の農業視察の目的の一つにJAつまり農協の役割を知ることがあった。本来、生産者の営農と生活を向上させることを目的としてつくられた農協組織が、時代と共に変質し組合員のことよりも農協組織の維持を第一義に運営されているという批判の声が多い。地域農業や地域経済はもとより地域社会の

存続のためには農協組織の果たす役割に期待する小生としては、農協「再生」が強い願いだけに視察の中でも関心は高かった。結論から言えば甘楽富岡は「農協かくあるべき」の一つの典型だった。

### （１）農協が生産者の補完役に徹している

周年出荷ということは生産者にとっては自分の収入が増えることであるが、農協職員にとっては毎日交代でも出勤することであり「労働過重」となる。農協が農家・生産者のための組織だから当然だと思われるが、実際は簡単なようで難しい。業務全般が「組合員のため」という流れになっていない中では、組織挙げての論議が必要になるようだ。現にある農協（差し障りがあるので具体名は出せないが）で、直売所の運営に意欲を抱く職員が新たな直売所の開設を任されて準備をしているが同僚職員の協力を得られないという話を聞いた。理由は単純で担当者になりたくないしなれば休みが取れなくなるというものだ。もちろん、開設に生産者は大歓迎であるが、背を向ける職員も（組合員が必ずしも歓迎しない）各種一斉推進には不思議なことに異議を唱えないという。この例が病んでいる現在の農協を物語っている。

甘楽富岡が 365 日オープンが当たり前になっているのは、日頃の農協業務全体が「組合員のため」という姿勢が貫かれていることの反映でもある。ちなみに甘楽富岡農協では出荷場に隣接している購買部門も周年オープンである。もちろん、出荷した生産者が帰りに必要とする資材などを積んで帰れるからで万事「組合員のため」が徹底している。

### （２）農協は単なる脇役ではなく機能の高度化に努力している

しかし補完役とは言っても単なるサブに甘んじている訳ではなく、絶えず全体の仕組みがより便利に機能的に改善すべく高度化に努めている。例えば電算システムは数人の担当者が外部の力を借りずに独自に作り出し、「農税くんシステム」や代金決済システムを運営している。代金決済システムは J A 甘楽富岡の経営の独自性保持の大きな裏付けとなっているだけでなく、同じ理念を共有している他の単協にも提供しているという。例えばキノコの共同出荷を J A 中野市・J A 北信州みゆきと 3 者で実施していて、決済機能が大きな役割を果たしている。これは高度な協同組合間協同と呼べるだろう。「農税くんシステム」は税金申告が簡単にできるだけでなく、個別の経営指導にも使えるというのだから便利この上ない。

コメについても単なる粒子でなく粉末にした米粉（コメコ）をいち早く提唱するなど加工分野でも改善策を打ち出している。関連会社（株）アイエー・フーズで作られる農産物の加工食品群も、農協が農産物に付加価値をつけようと

する努力の成果に他ならない。

農村には長い伝統の中で引き継がれた豊かな財産がある。それはモノであり知恵であったりするが、甘楽富岡ではそれを引き出すことで改めて商品化したり運営に生かしたりしている。生産者が主体を占める販売促進委員会や商品開発部会などが作られ組織的に取り組もうとする姿勢が伺える。

### （3）具体的な仕事を通して人材が育つ仕組みが生まれている

私事で恐縮だが目下、小生の一番の関心事は人材育成をどう図るかということである。その視点から甘楽富岡の視察で学んだことは、ヒトが組織を作り組織がヒトを作るといふことなのかもしれない。例えば今、一般企業で問題になっているのは指示されたことしか働かない（働けない）指示待ち族対策だが、中には指示された仕事も満足にこなせない（仕事が中途でも終業時間だとして帰るひどい例もある）例もある位だから自主性を期待するのは至難のことである。

思うに甘楽富岡では「生産者のため」という理念が職場で貫かれていることで職場風土が他の農協と違う、そこでは昔の言葉で表現すると「奉仕」の精神が溢れている。自主性を職員に持たせる背景には、キノコのパッケージセンターでの例だが個選別共販という方式を執っていて担当職員には品質の良否の判別権を与えるなど責任と誇りを醸成する仕組みが確立していることも見逃せない。注意事項が10もありそれに基づき注意して1週間で修正できなければ生産部会を除名する内規だということからすごい。

農協では年間70回以上の研修会を開き生産者がいつもコンスタントに参加し市場の動向や技術の研鑽に励んでいるという風土はますます職員の意識の向上意欲をかき立てることは間違いない。ベテラン生産者が営農アドバイザーとして農協の新入職員を育てるといふのだから、生産の現場と交わる中でヒトが自然に育つ仕組みになっていると言っているといいだろう。

こうした中で農協職員が汗を流すことを厭わなくなるのは必然の流れで、普通のヒトが立派な人材に育つということにもなるのだろう。

## 5. おわりに

総括的に今回の視察で学んだことは農協事業が営農を主体に組み立てられていること、生産者のやる気は理屈でなく儲けさせることで引き出せるし持続するエネルギーになること、そのためには農協は何ができるかを追求していることに要約できる。1つのエピソードだがアマチュア生産者には負担になるとして農機具を買わせないで、プロ生産者が請負で耕作するという話を聞いた。多くの農協が生産者の機械化貧乏の片棒を担いでいるのと大違いである。

かつて甘楽富岡地域は養蚕とこんにゃくの大産地だったが自由化であつという間に打撃を受け地域農業自体が存亡の危機に追い込まれた。普通の地域なら国の政策を非難し荒れるに任せるところが多いし、農協は仕方がないと流れに任せ組織維持のために信用共済に力を入れるというケースが一般的だろう。ところが甘楽富岡はあらゆる角度から農業・農協を見直し理念を確立して再出発して今日に至っている。つまり中山間地といういわゆる「条件不利地域」を見つめ直しピンチをチャンスに変えたということだろう。

ここで連想するのは経営が行き詰まった農協が大型合併を繰り返し、その挙げ句に経営行き詰まりを繰り返していることだ。その原因は合併前と同じ経営手法を繰り返しているためで、原点から考え直すという視点が欠如している。それだけ手垢のついたやり方は楽だし、ゼロからの建設は困難だということの証だろう。近年、甘楽富岡ほど語られ視察の多い農協はないだろう。しかし、ここで学び参考にしてその後改革したという話が余りにも少ない。その原因が何なのか視察を通して確信できたことも小生にとっては大きな教訓である。