

平成19年度北海道地域農業研究所自主研究

北海道農業の課題とその発展方向」に係る第二回研究会

(平成十九年十二月十九日開催)

座長挨拶

(社)北海道地域農業研究所 所長 太田原 高昭

昨今、いろいろな場面において戦後最大の転換期と言われているけれども、北海道から見ると違和感を感じることがなきにもあらずです。皆さん、それぞれ異なつた立場でお仕事をされていますが、この点について異論はないでしょう。前回、農地問題について議論した時も、このような感想を持ちました。

今回のテーマは農協問題です。昔から農協については「改革！改革！」と言われ続けてきました。「改革か？解体か？」なんて言われたこともあります。住専問題がクローズアップされた時は信用事業改革が、また様々な不祥事が発覚した時は経済事業改革が問われ、

その時々によって重点は変わってきましたけれども、農協の改革は今日に至るまで行われてきたわけです。

もちろん北海道の農協も改革を進めてきたのですが、全国の動きとはちよつと異なっています。これまでの動向を振り返ってみても、北農五連のほとんどが全国連に統合していませんし、農協合併についても、遅れていると言うと語弊がありますがテンポが緩やかです。このように全国とは異なつた動向が確認できるのですが、では農業専業地帯である北海道は、やはり全国が目指す方向と一致していないか。この点について確かめてみる必要があると思いま

す。

ただ、このことについて考えるには、我々の頭だけでは限界があります。そこで、今日は全国の農協の実態に詳しい東京農業大学の白石先生をお招きしました。白石先生については、日本農業新聞の

連載記事で皆さんもよくご存じのことと思います。一貫して農協と

共に歩んで来られた数少ない農協の専門家です。今日は全国の農協の動向をしっかりと勉強して、北海道の農協が向かうべき方向を見いだすことができればと考えています。よろしくお願いいたします。

報告 「農協改革の方向と北海道における農協の役割」

東京農業大学 国際食料情報学部 教授 白石正彦

今、過大な紹介をいただきました東京農大の白石です。私は必ずしも北海道の状況を良く知っているわけではないのですが、北海道には毎年来ております。東京農大の学生実習で一九七一年以来、ほぼ年に一回、真狩村へ行っています。その関係で真狩の農家の皆さんや、ようてい農協の皆さんとお付き合いしています。それと、昨年J A ネットワーク十勝の欧州農協調査団の顧問として十勝地域の農協の皆さんとおよそ十日間、ヨーロッパへ通訳も兼ね視察に行っていました。ドイツ、デンマーク、フランスなどを一緒に

巡ったのですが、以来、その方々が東京へ来られると一緒に食事しています。先月もお会いしました。そんなことで、私も北海道のことを勉強させていただいているのですが、先日、太田原先生より「農協改革の方向と北海道における農協の役割」というテーマで報告して欲しいという依頼があった時、果たして北海道の農協が果たす役割について十分に話すことができるかなと感じてしまいました。自信はありませんけれども、一応、準備してまいりましたので、報告させていただきますと思います。

白石 正彦(いらいし まさひこ) 氏



1942年 山口県生まれ
九州大学大学院修了、農学博士
1978～1979年 英国・オックスフォード大学農業経済研究所
客員研究員
1993～1995年 国際協同組合同盟(ICA)新協同組合原則・
宣言検討委員
1993年～現在 (独法)国際協力機構青年海外協力隊技術専
門委員
1998年 ドイツ・マールブルク大学経済学部客員教授
1998～2007年 農林水産省「農林水産祭中央審査委員会」委
員
1999～2001年 日本協同組合学会会長
1999年～現在 家の光協会「家の光文化賞」審査委員
2003年～現在 全国農協中央会「JA経営マスターコース」
コーディネーター
2003年～現在 (財)日本特産農産物協会理事
2004年～現在 全国森林組合連合会「森林組合監査士試験委
員」

【主な著書】

『協同組合の国際化と地域化』(監修著)筑波書房、1992年
『新原則時代の協同組合』(監修著)家の光協会、1996年
『食料環境経済学入門』(編著)筑波書房、1998年
『フードシステムと政策の役割』(編著)農林統計協会、2003年
『農と食の現段階と展望』(編著)東京農業大学出版会、2004年

1. 北海道農業と農協の位置づけ

皆さんご存じのことでしょうが、全国の耕地面積の四分の一を北海道が占めています。農家数はそんなに多くなく二・一%を占める程度ですが、農業産出額は一・一兆円で十二・六%、カロリーベースで見ると二二・四%も占めています。経営規模も個々のバラツキはありますが、一戸当たり平均一九・八haとかなり大きいです。都府県の一・三haと比べると全然規模が違います。正にEUなみの規模を持つている地域と言えます。一戸当たり飼養頭数も、乳牛が九・七頭、肉牛が一五・七頭と大規模です。農家一戸当たり農業粗生産額は一、六六一万円、農業所得は五一五万円です。都府県はそれぞれ三三八万円、一〇三万円ですから、これらも規模が違います。要するに北海道は農業依存度が高い地域なんです。北海道の農家一戸当たり農業依存度は八七・一%ですから、都府県の三一・四%よりも五〇ポイント以上も高いんです。もちろん、こうした経営規模は大量の離農の発生によって実現したんだということも忘れてはならないでしょう。

それから全製造業に占める食品製造業の出荷額シェアですが、北海道は三三・六%になるんです。製造業の三分の一が食品関係とな

ります。北海道の農業とその関連産業がいかに密接であるか、おわかりいただけると思います。しかし、オーストラリアとのEPA締結が実現した場合、どれだけ北海道の経済が打撃を受けるのかといった分析が、昨年なされました。このようなことが背景にあるので、こうした分析が注目されたのではないのでしょうか。いずれにしても日本の農業を引つ張っている地域は北海道なんです。ですから北海道の農業が打撃を受ければ、日本の食料自給率は下がります。北海道は非常に大きな役割を担っている地域なんです。

農協に関して述べておきましょう。現在、総合農協は道内に一人あります。全国は八一〇ですからかなり多いと言えます。先ほど太田原先生からお話がありましたように、合併はあまり進んでいないとは言えません。しかし、九州も総合農協が一〇〇以上あるんですね。北海道同様、一つの大きな島を中心とした地域に一〇〇以上の農協があるんです。そう見ると九州だって合併が進んでいないじゃないかということになるのですが、私は合併が進んだのかどうかということよりも、農協の実態がどうなのかということの方が問題だと思っています。問題は中身ですよ。

正組員数は北海道が八二、〇〇〇人、全国が五〇〇万人、准組員数は北海道が二五万人、全国が四一九万人となります。こうし

てみると北海道は准組員員の割合が高いんですね。戸数も同じで、准組員戸数が二四万戸もあります。正組員戸数が約六万戸ですから、准組員戸数はその四倍になるんです。全国は正組員戸数が四三五万戸、准組員戸数が三四万戸ですから、北海道ほど差があるとは言えません。つまり、北海道の農協は、准組員員のシェアが非常に高いという特徴を持っているんです。このような組織基盤の中で、農協をどのように見ていけば良いのかということが一つの課題となります。

2. 協同組合らしいJA改革の視点と論点

JAグループの改革は、平成三年の全国農協大会決議から始まっています。単位農協の広域合併で自己責任経営による事業機能の高度化を図るとともに、県連と全国連を統合して簡素化し、連合組織を一段階にする。こういう方針が決定され、全国各地で農協合併が進んでいったのです。その流れは現在もありますが、昨年の第二回JA全国大会以降、方向性が若干変わりました。すでに合併がかなり進展したということもあるのですが、「オンリーワンを目指そう」「小さくてもよくやっている農協はいいじゃないか」といった評価も出てきたんです。「小粒でも頑張っている農協は評価しよ

う」といった動きです。

たとえば高知県の馬路村農協がそれに該当します。馬路村はゆず産地として有名な所ですが、今なお農地基盤整備を行ってゆずの栽培面積を増やしているんです。そして、ゆずの加工、直売も行っていきます。こういう元気のある農協があるんですよ。静岡県の三ヶ日町農協もそうです。青島という品種で有名なみかん産地です。全国的に見ればみかんは過剰により面積が縮小していますけれども、ここは今でも栽培面積が増えているんです。馬路村農協同様、非常に元気がある未合併農協です。

このような農協を評価する動きが出てきているのが昨今の傾向です。単なる規模拡大ではなく、組織の質を評価していきこうじゃないかといった動きです。平成三年の全国農協大会では農協の自己責任体制の強化や機能の充実を図っていくために合併が必要だと言われたのですが、広域合併を果たした農協が必ずしもそうならなかった。単に複数の農協が合体したケースも多くて、その成果は十分に上がっているとは言い難かったんです。しかし、基本方向は広域合併に向けて組織整備が進展していると理解すべきです。

ところで、農協改革を進めるにあたって、私はトップの力が非常に重要になってきているのではないかと感じています。組合員の力

をどう高めていけば良いのか、効率的・効果的な事業をいかに行っていけば良いのか。つまり、経営者として、組織のトップとしての資質の向上ですね。組合員力の向上、事業の発展、経営の発展。こうした理念を踏まえたトップがいかに運動家としての資質を発揮していくのか。これが重要ではないかと考えています。

トップの力というのはすぐに形成されるわけではありません。昨年十二月、鳥根県で開催された新世紀農協研究会に参加したのですが、全中会長並びに北海道農協中央会会長をされている宮田勇さんも出席されました。お話を聞きましたら、いずも農協の萬代宣雄組合長さんとは農協青年部時代からの仲間なんですね。かつての農協青年部の仲間達が、全国各地にいるそうです。皆さん、こういった若い時の連帯感の中でトップとしての力を醸成してきたんです。トップとしての資質は急に育つものではないんだなと感じました。正に運動ですよ。

北海道で言えば土幌町農協が該当するでしょう。戦前の産業組合や農業会からの蓄積があつて農協の力がだんだん向上していった。そして、太田寛一さんというリーダーがいて、安村志明さんというリーダーがいた。トップがトップを育てる土壤があつたんです。これも組合員力だと思いますし、組合員の連帯感によってこうした土

壊が形成されていったんじゃないかと考えています。もちろん事業に関する取り組みにおいても組合員力が発揮されています。例えば戦後の農産加工については、猛反対があつた中で安村さん等が豆類の落ち穂拾いで少しずつ備蓄してきた内部留保資金等も活用して発展させてきたわけです。

事業に関して言えば、私は短期的な視点だけでなく、財務基盤や資本をしつかり形成してから行うことが重要になってきていると思つています。グローバル化の時代、グローバルの時代などと言われ、情勢がどんどん変わり、組合員ニーズもどんどん変わつていくのですが、新規事業を始めようといった時、財務基盤が不十分であればうまくいかないでしょう。また、財務基盤や資本を形成するにあつては、組合員が納得して出資金を増額してくれなければなりません。ということは、信頼関係が必要だということなんです。こうした組織のファンダメンタルな部分を重視しなければ、次のステップへは上がれないということです。

ところで、組合員のニーズに関して議論すると、北海道の場合、兼業機会が少ないですから、農業をどうすれば良いのかといった経済面のニーズの必要性を検討してしまう傾向にあります。しかし、それと同時に、最近は社会的あるいは文化的な事業活動も求められ

ています。それを農協役職員の請負型ではなく、組合員参加型の事業活動として発展させていかなければなりません。高齢者の福祉事業活動などもそうですね。これは何も北海道だけの話ではないんですけれどもね。

そうすると組合員に対する教育のあり方も問われてきます。組合員に焦点を当てた教育、研修、広報活動をどう充実させていくのか。ただ研修所に集まつてもらつて先生が講義するのではなく、具体的な事業活動を考える中で、教える側と教えられる側が共に学び合つていく。潜在的なものを開花させること、組合員の持つている能力を引き出すことが重要なわけですから、一方的なものではダメなんです。ですね。

農協改革をめぐる動きを整理しておきます。今は小泉内閣ではありませんから、若干トーンダウンしたかもしれませんが、総合農協の解体的再編論は今でも財界で議論されています。規制改革会議などでこのような議論がされている。信用事業の分離についてもここで話し合われています。

それから、農林水産省のトップダウン的改革論。これは農協が農業中心に事業展開すべきであつて、赤字であれば生活事業等はやらなくてもよい。赤字ならば切り離せ。信用事業分離という選択肢も

あるはずだという論理ですね。不祥事があつた全農に対する過剰な業務改善命令等がベースにあると感じています。

次に内発的改革論です。これは一九九一年から始まつた一連の農協改革の流れをくんでいるものです。JAグループによる改革案ですね。日本の農協は一般に保守的で、現状維持志向が強いと言われていますが、それをどう改革していけばよいのか。口で言うのは簡単なんですけれども、それが問われています。昨年のJA全国大会で、『農』と『共生』の世紀を実現するための『農と食を結ぶ活力あるJAづくり』を指すとされたのですが、これを各地域でどう実現していくかが大きな課題になっています。地球規模でみると、貧富の格差の拡大、飢餓と飽食の共存、紛争の激化、環境問題の深刻化、市場経済の失敗、政府の失敗など、いろいろな問題が複合的に発生しています。こうした中で、二十一世紀は市民が連携した協同組合セクターのあり方が問われている。それと、営利企業セクター、公益性・公共性を発揮する政府セクター、そして協同組合セクターの三つが併存し、かつそれぞれが独自にどう展開していけば良いのか。口で言うのは簡単なんですけれども、グローバルかつグローバルの視点で改革の方向性を考え、地域農業を維持・発展させていかなければならないということです。

実は生協も六十年ぶりの大改革の最中にあります。二〇〇七年四月に参議院、五月に衆議院で生協法の改正が可決され、二〇〇八年四月にその改正法が施行されると共済事業が整備されます。また、生協は生活購買面の事業連が各地域で展開していますが、現在、事業連を主軸に日生協との機能の一体化が進んでいるんです。これまでに日生協は中央会としての機能と卸売連合会や共済連としての機能を併せて持っていましたけれども、今後は共済連としての事業の分離や生活購買面の事業連の機能高度化によつて中央会的な性格が強くなつていくようです。それと、生協の単協組合員として隣接県の住民も認められ、事業連の一体化も進んできています。生活クラブ生協のような分権的に地域密着型を目指すタイプ、あるいは一般人が自由に利用できるようなタイプなど多様化も進んでいます。最近、コープさつぽろも経営が改善され、ずいぶん元気になつたと聞いております。この点は太田原先生が詳しいのでしようけれども、いずれにしても農協だけではなく生協等も含む協同組合セクターの改革が求められているということです。「自分の役員の任期中だけは何とか組織が維持できれば…」といった消極的傾向のトップもいますが、このような傾向を打破して改革を行っていく。高齢者福祉や社会的・文化的な取り組みを含めた上で、改革を行っていくこと

が求められているのです。

3. 協同組合らしいJ A改革の理念的原点の明確化

協同組合セクターの一翼である農協の改革は、一九九五年にI C A（国際協同組合同盟）の全体総会で決議された「21世紀の協同組合原則」、それとセットの「21世紀協同組合の宣言」を掲げ所にして取り組むべきではないかと思っています。もちろんJ A綱領もこれを受けて制定されています。J A綱領の前文には「わたしたちJ Aの組合員・役員は、協同組合運動の基本的な定義・価値・原則に基づき行動します」というように明示されていますが、最近はこの前文が組合員や役員にもあまり理解されていないようですね。しかし、一方ではこのJ A綱領とI C Aの協同組合原則を総代会資料に載せている農協がだんだん増えているんです。鳥取中央農協や新潟県の十日町農協の総代会資料には、オモテ表紙の裏側にJ A綱領、ウラ表紙の内側にI C A原則が掲載されています。このように、これらを組合員教育に活用している農協が少しずつ増えてきているんです。

日本で、欧米の新世代農協や複数国にまたがる広域農協について書かれている最近の本の中には、事業体としての農協改革に焦点が

おかれ過ぎているケースも見られます。このような本にはアソシエーションあるいは、組合員の結集力、結合体としての協同組合の本質にはほとんど触れていないんです。事業にだけ焦点を当てて、

「日本の農協は遅れている」というんです。I C A原則は経済的なニーズだけでなく、社会的・文化的なニーズも視野に入れてあります。それもほとんど触れずに経済面だけふれて「日本の農協は欠陥がある」という一面的な議論もみられます。農協の問題点についてはいくらでも指摘できますが、農協をどう変えるのかといったことについての考察が弱い。だから私はI C Aの定義が大事だと思っているんです。本当に農協を改革しようというのであれば、この定義を重視しなければなりません。協同組合というのは誰かから助けてもらう組織ではありません。セルフヘルプ（self-help：自助）、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯などの価値を基礎として変えていかなければならないんです。それが協同組合です。ですから自助、そして互助を基本にして事業改革に取り組んでいかなければいけないのですが、事業だけを捉えて議論しているんです。これでは本当の意味での改革につながりません。「もうI C Aの原則なんて古い」と書かれているものもあり、全く実態を知らないんだなと感じてしまいます。『新原則時代の協同組合』は私が農林中金の基

礎理論研究会で座長をやった時に監修した本ですが、そこには21世紀の協同組合原則の戦略的意義を明確にしています。あれからもう十年以上経ちました。

協同組合原則は七つあります。一九六六年の原則は六つでしたけれども、一九九五年に現在の七原則となり、定義・価値・原則の三つをセットにして、協同組合アイデンティティと呼んでいます。新しい原則には第四原則に「自治と自立」と第七原則に「地域社会への関与」が明示されています。後者の第七原則は協同組合の社会責任に関わる原則です。男女共同参画、ジェンダーという視点は、第一原則の「自発的で開かれた組合員制」、第二原則の「組合員による民主的管理」に明示されています。

七つの原則のうち、第一原則から第三原則までは組合員の参画を重視しているんです。部会組織なども含めて、組合員が参画して協同組合を作っていくんだという点が前面に出ています。それに加えて、後半の第四原則から第七原則までは協同組合の内外に関わる社会的責任を重視しています。要するに、協同組合というのは経済的目的だけではなく社会的目的も兼ね備えているんだということです。ですから儲からないからといって地域から撤退し、海外に工場を移転するような営利企業とは全く性格が違います。

ところで、ICA原則が最初にできたのは一九三七年（昭和十二年）です。次の原則が一九六六年（昭和四十一年）。そして一九九五年（平成七年）に再び見直されました。ほぼ三十年周期で見直されているんですね。原則は変えればいいというものではありませんが、協同組合の伝統をきちんと守った上で、時代の変化に適応させながら見直しが必要になっています。絶対に変えてはならないという原則は継続してきちんと明示しているんですね。

一九八〇年、カナダのレイドローが『西暦二〇〇〇年における協同組合』を執筆しました。この本には、協同組合は経済的目的と社会的目的を兼ね備えており、これらはコインの表裏の関係にあるんだと書かれています。経済的目的と社会的目的は絶えずセットの関係にある。それが協同組合だと言っているんです。ところが、外部環境が変わるとカメレオンになるとも書かれています。例えば、規制改革会議に批判されるとそれに反応する。カメレオンは外敵から身を守るために色を変えるのですが、本質は変えない柔軟性を持っているんだということです。定義と価値だけを重視していても柔軟性は得られません。これらを媒介する懸け橋となる七つの原則を通じて柔軟性を保持できます。JA綱領もこうした協同組合の定義・価値・原則を踏まえた上でまとめられました。実は私もJA綱領

の検討委員だったのです。その時JAの社会的な役割が重要だということを中心として、報告書にも盛り込まれています。

4. 新世紀型JA改革のキーポイントは何か

今、JAの組織基盤が大きく変わってきています。組合員の高齢化が進んでいる一方で、農法の転換、低コスト化、高付加価値化、法人化、女性・高齢者を含む起業などといった新たな取り組みも生まれてきています。こうした新たな波が発生しているんですね。このような元気な取り組みに注目する必要があると思います。

山口県阿武町の農事組合法人福の里は、集落営農の中の女性部が加工部、野菜部などを設置しています。加工部の餅生産は特に有名です。JAあぶらんど萩管内の取り組みですが、農協はこうした付加価値をつけて農産物を販売する取り組みを後押ししています。

山梨県甲州市には「らくらく農業推進委員会」という組織があります。この地域には約四ha、二〇〇筆に及ぶ段丘上の桃園があつたのです。この農地を基盤整備して三・五haの一枚の圃場にしました。さらには低樹、背の低い樹木ですね。それを過密にならないように植えて、雑草の繁殖を抑制するマットを敷き、薬剤の散布を少なくしました。これにより作業能率が五割以上も良くなり、さらには高

齢者が農作業を行いやすくなったんです。そうすると、高齢者が元気になるんですね。この組織の影響により、隣接する市町村のある地域では、第二の「らくらく農業推進委員会」が誕生しているんです。ちなみに私は農山漁村いきいきシニア活動表彰の審査委員長を担当しているのですが、昨年度、その農林水産大臣賞を受賞したのがこの「らくらく農業推進委員会」でした。

青森県鶴田町の直売も有名です。全国的にみると直売は民営が多いのですが、ここでは町役場が支援しています。鶴田町は「朝ご飯条例」の制定とその一環として取り組んでいる学校給食への地元食材供給で有名な所ですが、Village Conductor of Womanという直売に関わる組織も注目されているんです。ここのメンバーは直売所の売上が二年間にそれぞれ三〇万円以上ないと脱退することになっているんです。会員資格を喪失するわけです。こうした緊張感を持ちながら、一所懸命メンバーに取り組んでもらおうという主旨なんですね。「出せばいい」というのが一般的な直売の特徴ですが、こはそうではない。緊張感を持ってやっているという所に、私は注目しています。

それから、現在、広島県中央会の会長をされている村上光雄さんが組合長をされている三次農協を取り上げておきましょう。こは、

高齢化、過疎化が顕著な所です。合併後十三年が経過したのですが、この間に正組合員が十四%も減少したんです。この数は合併前の一農協分の組合員数に相当するそうです。このような危機意識から、青壮年、女性にターゲットをしぼった組合員の拡大運動に取り組み始めました。その結果、二〇〇五年度には正組合員は一、七五二人に拡大、うち女性は一、二一一人を数えます。また、男性の新規加入の七三%は四十歳代以下だそうです。この活動を推進するにあたって活用されたのが「家の光」です。「何で組合員にならないければいけないのか」「お金を払って組合員になるとどのようなメリットがあるのか」という疑問を女性部や青壮年部の皆さんが投げかけてくるのですが、こうした疑問を「家の光」の組合員講座を読むことで理解してもらおうそうです。組合員の疑問を農協が受け止めているわけですね。このような緊張感が組織の活力の源泉になっているんだなと感じています。

それから総合ポイントカードの導入も検討しています。全国的に見るとポイントカードはまだ整備されていません。先進事例はいずれも農協です。合併して出雲市になりましたけれども旧平田市周辺での取り組みが活発です。ファミリーマートと提携して、Aコープだけでなく市内にフランチャイズ契約を結んだ十一店舗ある農協直営



のファミリーマートでもカードが使えます。その一方で、イオングループの大型スーパーが撤退しました。また、ポイントカードの会員登録数と共に准組合員数も増加しているんです。ポイントカードにはこのような効果があるのですが、三次農協でもそれを導入しようとしています。北海道でこうした取り組みが軌道に乗るかどうかわかりませんが、これも注目すべき取り組みだと思います。

女性を対象とした活動と言えば、長野県の松本ハイランド農協のJA女性大学が有名です。フレッシュミズを対象にした研修会で、期間は三年に及びます。いろいろなカリキュラムがあつて、最後には修了論文を書いてもらうんです。子連れ受講者が多いので臨時幼稚園を開設して対応しています。若いフレッシュミズ達が子供から解放されて伸び伸びと勉強ができるんです。もちろんその日は家の農作業からも解放されます。私がヒアリングした修了者は「こんな素晴らしいことを農協はやっているんだ」と感動して、近隣でつきあいのある若い農家女性にフレッシュミズへの加入を呼びかけ、組織活動の輪を広げられていました。また、ある時、たばこ生産農家の女性が、雹の被害にあつたので女性大学に出られないと言ってきたそうです。その話を聞いた担当者は、支所で補習をやってくれたんですね。おかげでその方は出席回数クリアでき、単位が取得で

き、無事修了されました。ちなみに、ここの研修でも「家の光」が大いに活用されています。

いろいろな事例を紹介してきましたけれども、私がここで言いたいののは、農協による組織活動の単位が変化してきたということです。これまではいえ主体でした。ところが、先ほど紹介した農産加工グループ、フレッシュミズを対象とした女性大学などは、目的別の小集団なんですね。組織の単位が変わってきているんです。長野県の北信州みゆき農協には子供グループや女性グループがあります。組織活動の代表イコール世帯主ではではないんです。滋賀県のグリーン近江農協では、女性部員三人が集まって活動すれば一定の助成金を出しています。そして、本体の女性部をスリム化させ、役員活動はほとんど行われなくなっています。支所活動を中心に、「一年に一回農協の行事に参加してください。あとは自由に仲間活動してください」といった方針を持った女性部でもあります。かつては「女性部に入るといろいろな役職をやらされてイヤだ」なんて話をよく聞きましたけれども、目的別の活動となるとこのような不満を言う人が少なくなるようですね。こうした組織活動の単位の変化も、農協改革を行う上で重要だと思っています。

総合農協における事業面の専門性と総合性についてお話しします。

全中総代会の資料に組合員満足度に関するアンケート調査結果が掲載されていました。それによると、育苗施設、倉庫、カントリーエレベーターなどといった営農関連施設、これは満足度が一九・八%と高く、かつ必要性も七一・一%と高いんですね。しかし、生産資材購買は満足度がマイナス二・五%と低いんです。必要性は七九・六%と高いんですけどもね。生活物資購買は満足度がマイナス三〇・三%とさらに低くなっています。必要性もマイナス三二・一%と低いんです。これは抜本的に改革しなければならない部門と言えますね。こうした組合員の声がJ A事業改革の今後のあり方を示唆しているのではないかと思います。

営農指導の強化も必要です。先ほどお話したグリーン近江農協の作目部会組織では、県農業試験場と連携して農薬なしでカメムシを防ぐという新農法を開発しました。畦畔二回草刈り、額縁別収穫技術、色彩選別機械利用技術をシステム化したものなのですが、この取り組みが二〇〇五年に開催された愛知万博で「愛・地球賞 Global 100 Eco-Tech Awards」を受賞したんです。新技術を作る部会なんてそんなありませんから、注目すべき取り組みだと言えますね。いわて中央農協やみやぎ登米農協でもこのような取り組みが行われています。低農薬栽培を推進し、ブランド米を確立しているんです。

前回の農協大会では「ナンバーワン宣言」というものが提案されました。ナンバーワンというのは必ずしも全国一だけではない。地域内のナンバーワン、県内のナンバーワンもある。そういったナンバーワンも大事にしようということです。私も同感です。よういてい農協へ行くと馬鈴薯やゆり根の出荷額が全国一なんだという話をよく聞きますが、それはそれで良いことです。でも、誰にもマネできないオンリーワンというのものもあります。個性というものです。これからは、こうした個性を引き出す営農指導が重要になってくるのではないかと思います。和歌山県の紀南農協もそうです。平坦で効率の良い地域はナンバーワンを目指そう。中山間地域はオンリーワンを確立しようという戦略です。地域の実態に合わせるため、ナンバーワン戦略とオンリーワン戦略を分けて確立しているんですね。農協の計画で大事なのは三カ年計画など中期計画だとよく言われますが、その計画を策定する場合、地域密着型の戦略が確立されているのかということがポイントになると思います。地域の実態に合った戦略が確立されていなければ組合員のやる気は湧かないでしょう。そのようなプランでなければ意味がないんです。

産地形成やマーケティングにおいても、個性を重視しなければなりません。例えば、いちごの出荷ですが、栃木県をはじめ有力産地

では直販を戦略的に重視しています。その直販を円滑に行うために、栃木県のはが野農協では時間と労力を要する選別を農協のパッケージセンターで実施するようになったんです。主な出荷先は生協や量販店です。JA全農とちぎの資料によると、現在こうした出荷が全体の七〇％を占めているそうです。いずれ一〇％を超えるでしょう。しかし、これ以上、このような出荷形態が増えると県域対応の限界に直面すると思います。全農では園芸作物の出荷は県本部の仕事であると思いますが、卸売市場への出荷はそれで良いとしても、直販はそれではダメです。県域を越えた取り組みを行っていないと、川下での対応が困難になります。スーパーや外食産業に對抗できなくなるでしょう。要するに、全国本部ではなかなか理解してもらえないような柔軟な販路戦略の確立が求められているということです。これもJA改革に関わる課題の一つと言って良いでしょう。

5. 新世紀型JAの改革の展望

先ほど組織のトップについてお話しましたが、トップをはじめ管理職には必要不可欠な条件というものがああります。そのことをお話ししましょう。えひめ南農協の林正照組合長が『光と夢と幸せ

を求めて』という本を書いています。そこに興味深いことが書かれていますので紹介します。管理職には必要条件があり、それは、①問題を発見し解決する能力、②計画する能力、③組織を組み立てる能力、④コミュニケーション技術、意志伝達能力、⑤動機づけの能力、⑥部下の育成能力の六つで構成されているということです。それから、この本には「日常の中での十ポイント」というものも書かれているんですね。①組合員に対しては小さな親切を欠かさない。②家族は円満に。③職場は笑顔、協調、団結。④日常においても業務を常に意識して。⑤推進は自ら燃えて他を燃やす。⑥運動は企画↓実践↓結果↓反省↓追跡↓達成のサイクル。⑦目標は必ず達成。一度決めたことは絶対にやる。⑧事務処理は早く正確に。未収金は回収を早く。⑨報告はタテ・ヨコを忘れずに。⑩常に自己啓発を。以上十点です。

この本を書かれた林さんは産業能率大学で学ばれ、農協勤務で利用するバス停での待ち時間でも本を読まれる大変な読書家なんです。また、えひめ南農協管内は、情勢の厳しいみかんを基幹作物とする中山間地域に属します。島嶼部も含んでいて、島には支店がありません。農協が船を持っているんです。林さんはこのような複雑な土地条件を有する地域の農協のマネージメントをやっているんですね。

こうした経験を生かされて、今、お話ししたような管理職の条件を見いだしていったんだと思われれます。

次に新世紀型J A運動についてお話しします。新世紀型J A運動とは、一九九五年のIC A大会で採択された「21世紀の協同組合原則」とJ A綱領を重視した農協運動であり、EU諸国で活発に行われている農協運動やファーマーズユニオンの活動の複合化がこれに相当すると理解しています。これを日本でも創造すべきだと考えています。私はドイツのマルブルク大学に半年いたのですが、マルブルクという町にはファーマーズユニオンのブランチがあるんですね。そこでは、法律相談や税務相談を行っていましたし、ポンの連合会にはエコノミストを雇用して、絶えず欧州農業者連合（C O P A）と連携しながら様々な農民運動を展開していました。調査に行った時、「もし欧州農業者連合から連絡があれば、ヒアリングはできませんよ」と言われまして、実際、待機することになってしまったんです。緊張感を持って仕事をしているなど感じませんでした。W T O 農業交渉の動向を見ると、不公正だと感じませんか。アメリカやEUには依然として輸出補助金が認められていますし、アメリカの二〇〇二年農業法は補助金を増やした上で不足払いも認めるものになっています。つまり、ダブルスタンダードを許してい

るんです。このような不正を是正させるためにも公正さを求める運動は必要じゃないかと感じています。また、最近、北海道ではバイオエタノール開発が熱心に取り組まれていますね。農協系統も活発に取り組んでいますけれども、税金に関する問題をはじめ不透明な部分はまだまだ沢山あります。エネルギーの経済的主導権をもっている石油連盟に対峙しなければならぬ場面が出てくるかもしれません。その時には、農業者だけでなく市民も味方につけて、バイオエネルギーの開発や利用を推進していかなければならぬところで。要するに、市民の理解を得るための運動が大事だということとです。

6. 北海道における農協の役割

最後に北海道における農協の役割についてお話しします。先ほどもお話ししましたが、農協改革は重要な課題です。しかし、その実現に寄与する速効性のある取り組みはありません。ですから、まず第一に組織基盤を如何に確立すれば良いのかということを考えなければなりません。その参考になる事例をいくつか紹介します。

女性部のメンバーが熱心に活動を行っているのは、あきた北農協と鳥取中央農協です。前者は比内地鶏の生産だけでなく、「家の

光」を活用した女性部活動や生活文化活動を展開していることでも有名な農協なんです。「家の光」の購読部数は一、一四五部、その普及率は三〇%以上に及びます。後者は女性グループが運営するレストランや女性店長の7つの直売店があることで有名な農協です。

自治体の遊休施設を利用して女性部のメンバーがレストランを営業しているのですが、その運営を農協が全面的にバックアップしています。赤字が発生した場合は農協が全額補填、利益を得た場合はそれをメンバーに分配するという方針なんです。

都市部にも参考になる事例があります。例えば横浜農協です。横浜という大都市のイメージが強いですが、三、四一九haも農地があるんです。神奈川県で一番農地の多い市町村が横浜市なんです。市街化調整区域にも二、六四〇haの農地があります。これだけ農地が維持されている背景には、一九六〇年代後半に市長だった飛鳥田一雄さんが推進したグリーンベルト構想の影響があると思います。都市の中に、都市機能としてのミニマムの農地を残そうという方針がその中に盛り込まれていて、一〇〇%助成金を出した基盤整備まで行われたんです。だから農地が維持され、組合員も支障なく農業ができるというわけです。

同じ神奈川県にある三浦市農協は、周年野菜生産を確立したこと

で有名です。だいこん、それと海洋深層水を活用して生産する春キャベツが主な作物となります。相場の変動に苦しめられることが多いのですが、それを農協共販で何とか対応しようとしています。中でも、レディーサラダというサラダ専用種の小型だいこんの栽培推進、それと六八人が参加する松輪というキャベツ出荷グループの活動が注目に値します。

北海道ではふらの農協に注目しています。昨年、クミカンを廃止するといった記事が北海道新聞や日本農業新聞で報道されましたけれども、厳密に言うくとクミカンを廃止するわけではないようです。額を一月一日積んで、プラスからスタートさせる方式に変えるということです。奥野組合長に尋ねましたら、廃止と言わないと組合員に意識改革のねらいを理解してもらえないとおっしゃっていました。要するに、組合員に刺激を与える意味で廃止と言っているんですね。それと、ふらの農協は機構改革を行っています。統括管理本部、信用事業本部、営農販売事業本部などを設けて分権型の体制で取り組んでいます。この機構改革がどのような効果をもたらすのか、私は注目しているんです。

いろいろと述べてまいりましたけれども、いずれにしても北海道

はわが国の耕地面積の四分の一を占めています。産出額のシェアは十二・六%、カロリーベースで見ると二二・四%を占めるわけです。今後とも北海道が日本農業を牽引するリーダーであることに変わりはありません。このことをしっかりと認識する必要がありますでしょう。

先ほど農林公庫へ行ってお話を聞いてきたのですが、道と連携しながらスーパーL資金をはじめいろいろなサポートを行っているようですね。スーパーL資金を活用して施設更新や農地購入は今でも盛んに行われていて、今年度から三年間限定とのことですが、金利ゼロ資金を用意しているとのこと。需要があるため二年間で使い果たすのではないかと心配されていましたが、自治体加わって基幹産業である農業を支援していくという姿勢は非常に大事なことだと私は思っています。

心配なのは、北海道は依然として男性中心の社会だということですね。もう少し男女共同参画が活発にならないかなあとも思っています。「あの農家は嫁が直売を始めたからおかしくなったんだ」という話を聞いたことがあるのですが、直売により労力の合理的配分が可能になるといったメリットがもたらされることだってあるんです。それから、営農と生活は両輪なんだということをもっと認識してもらいたいです。嫁不足はここに原因があると考えています。



この点において、ふらの農協は先進的な農協だと言えます。若い都市部の女性を研修生として多数受け入れていきます。研修後、彼女たちは地域の担い手として自立するんです。中には、地元の男性と結婚される方もいらつしやいます。こうした都会生まれ都会育ちの女性の感性が経営に活かされることだつてあるのです。

農協合併についても少しふれておきましょう。先ほどお話ししたように、馬路村農協をはじめ、小さくても機能している農協はあるんですよね。やはりそれは評価しなければなりません。都府県の場合、赤字の解消を目的とした合併が多いですが、これだつて経営が改善

されなければ意味がないんです。ですから、ただ単に広域合併を進めるのではなくて、合併の利点を十分に認識した上で、十勝方式の農協間ネットワークの拡充や近隣の農協から少しずつ合併していくケースがあつても良いのです。合併のあり方は複眼的に見るべきなんですよね。しかし、基本的方向は、合併による事業機能の高度化と自己責任経営の確立である点を重視すべきだと思います。

北海道の農協の役割について十分お話できませんでしたが、時間もきましたのでこれで終わりとさせていただきます。どうもありがとうございました。

討 論

太田原　まずはじめに北海道農業と農村の特徴、続いてJ A改革に関する理論がどうなっているのか、いろいろな事例を取り上げながらお話いただきました。J A改革に関しては、財界側の解体的再編論、農水省のトップダウン的改革論、それからJ Aグループの内発的改革論など、いろいろと論じられています。財界は「総合農

協の使命は終わった」と主張していますが、J Aグループはあくまでも「総合農協を堅持していこう」「総合性と専門性を統一していこう」というスタンスです。このことについて、われわれ北海道にいる人々がなかなか訪れることができない全国各地の事例を紹介しながら、わかりやすくお話いただきました。

さらにはEUの取り組みについてもご紹介いただきました。車の両輪と言える経済団体としての農協とファーマーユニオンに関する話題が出てきましたが、このことも今後の北海道の農協のあり方を考える上で大変参考になると思います。

また、最後に北海道の農協の課題についてご指摘いただきました。北海道の農協は今なお農業関連事業に力点が置かれているとのことですが、これでは農水省の改革論に出てくる農協のあり方と変わらないうですね。そうではなくて、生活も重視すべきだと。営農と生活という観点が必要なのではないかというご指摘がありました。

「北海道は生活指導員がいないではないか」と私もずっと言い続けてきたのですが、やはりその問題を指摘されてしまったなと感じております。

それから販売事業についてもご指摘がありました。北海道の場合、ホクレンが多様な販売ルートを確認してきていますが、画一的な市場出荷にとどまっている農協がまだかなりあるんですね。この点についても、概して都府県の農協の方が進んでいると言えそうです。

ということ、北海道の農協が抱える課題は決して少なくありません。したがって、議論しなければならないことも沢山あるのではないかと感じております。皆さん、ご意見でもご質問でも結構です。

どうぞ自由にご発言ください。

1. 営農指導と販売事業の連携の重要性

黒澤 全中が行ったアンケート調査によると、営農指導に関しては高いニーズがあるというお話でした。北海道においても、中央会ははじめ系統全体として営農指導の強化に取り組んでいるのですが、組合員の不満は多いようです。都府県よりも北海道の方が技術水準は高いと思うのですが、それでも不満があるという話を聞きます。組織の合理化が進められる中で、営農指導に関わるスタッフも減少傾向にあります。こうした中、効率的な営農指導の実践が求められています。先生は全国各地を訪問されていらつしやるようですが、こうした効率的な営農指導を行っている農協がありましたら教えてください。

白石 営農指導はすべての農協事業の基礎であると私は思っています。それが実践されている農協が島根県の雲南農協です。ここでは営農指導事業と販売事業がうまく連携しながら展開しているんですね。サラダホウレンソウの栽培から選果場での選別・包装・集荷までGAP（日本適正農業規範）マニュアルに基づくトレーサビ

リテイを二〇〇三年から導入し、農協の営農指導員とみどりちゃん委員会（生産者部会）の役員が一月に二回内部監査のため栽培現場を巡回し安全性と品質のチェックを行い、さらに研修会も行っています。しかも、地元の建設業者が出資して設立した有限会社形態の農場もサラダハウレンソウを出荷している。このような連携による当農協とコープこうべやスーパー等との安定的な契約取引が二五%を占め、年間二億円の販売実績を上げています。さらに、中山間地立地の農協らしく中国山地から松江市までの幹線道路上に十五カ所の産直店舗を配置して、高齢者や自給的農業者でも現金収入が得られる販路を開発している。さらにはエコ農法とトレーサビリティを重視した営農指導事業と産直事業を連結させて、産直による販売実績は二〇〇一年の二・七億円から二〇〇六年には五・八億円に増大しています。

北海道で印象に残っているのは鹿追町農協ですね。営農指導員が秋の収穫後に個々の農家と相談し土壌診断結果に基づき、農家の目線で肥料設計を行っていますね。すなわち、「この単肥とこの単肥を組み合わせたらどうですか」「この単肥はいくらですよ」と情報提供するんですね。選択は組合員に任せて、それが決まると当農協の配合肥料工場で生産されます。このように、営農指導システムに組合員が積極的に参加しているんです。「値段が高い。商系の

方が安い」の次元で行っている指導ではなく、組合員の自己責任の上で行っている指導が評価されます。

消費者の反応について、もう少しお話ししておきたいと思います。先月、鳥取中央農協の直売所が軽い食中毒を起こしたキノコを販売したという報道がありました。調査した結果、これは誤報だったんです。購入者が十分に焼かないで食べたために体調を崩したというのが事実だったので、なぜか中毒キノコ騒動として報道されてしまったんです。しかし、農協はこの事件を真摯に受け止めて、「商品の食べ方をまで徹底して告知しよう」という方針を立てたそうです。この一件を通じて、「消費者とのコミュニケーションは、商品を売るためだけでなく、商品の安全を維持するためにも必要なんだ」ということを学んだそうです。

黒澤 営農指導が単に技術伝達のためだけにあるのではないということがわかりました。ところで、雲南農協管内では建設会社出資の有限会社が農業に参入していて、その企業もサラダハウレンソウを農協に出荷しているとのことでした。市場対応を含めた営農指導の対象に、この企業も入っているということなのですか。要するに、参入企業も農協の傘下に入っていると理解してよろしいのでしょうか。

白石　そうです。建設会社出資の農場も当農協の正組合員になって、販売事業面で農家とこの会社の連携が販売面で相乗効果を上げています。一方で過疎化が進むこの地域では農協も建設会社も有力な就業機関です。建設会社には農家の世帯員も雇用されています。その意味で補完関係にあり、お互いが地域を支え合っているんです。主な出荷先がコープこうべ等であることをお話ししましたけれども、生協は一定の生産量がなければなかなか相手にしてくれません。ブランドだけでなくボリュームも必要なんです。ここでは建設会社出資の農企業が農業生産に加わることで、その対応が可能になっていくんです。

黒澤　ブランド作りのためには、消流担当職員が高いノウハウを持っていないといけませんよね。それを付与するために、農協はどのような対応をしているのですか。職員研修を行ったりしているのですか。

白石　雲南農協は営農指導と生産資材購買、販売の各課と地域単位の営農経済センターを統括する営農マーケティング事業部、マーケティングを前面に出した仕組みづくりによる研修会ではない営農指導員と部会リーダーの連携による産地づくりに特徴がありま

す。さらに、三十代後半の直売担当職員がリーダーシップをとり、ITを活用した産直事業における販売情報伝達システムを構築しています。インターネット（個人ごとのパスワード）や携帯電話での伝達や電話での録音で生産者の計画出荷や新規申し込みも行っており、他方POS連動システムでJA本店は時間ごとの販売状況を集信し、営農指導員はJA雲南のホームページに営農生活情報の提供や掲示板機能の利用をコーディネートしております。これからの営農指導事業はITを活用した双方向のコミュニケーションの強化と生協・スーパーなど川下や消費者のニーズと行動を敏速に収集整理して、タイムリーな栽培計画や収穫対応が求められています。

2. 信用事業の役割とその位置づけ

太田原　冒頭で申し上げましたけれども、いろいろな改革論が出されています。これは解体的再編論の中に含まれると思うのですが、信用事業独立論がありますよね。これについて、最近、どのような評価がなされていますか。

白石　規制改革会議ではあまり議論されていないようです。それよりも、今、注目されているのは公認会計士の監査導入について

ですね。いずれにせよ、お金を扱う信用部門は透明性が求められるということなのでしょう。たとえば横浜農協では、信用部の職員がいきなり課長から「来週三日間休んでくれ」と言われます。その間、その職員の業務内容がすべてチェックされます。もちろん課長だつて部長にチェックされます。部長は役員にチェックされる。何か発覚したら「二時間以内に来なさい」と言われるそうです。このような緊張感を持ちながら職員は業務に従事しているんですね。

信用事業は他の事業と連携しながら展開しています。ですから、分離すべきではないんです。先ほど営農指導の話が出ましたけれど、そこにどれだけ投資が可能なのか。運転資金が少なくなつた場合、そこにどれだけお金を回すことができるのか。もし、信用事業が分離されてしまつたら、こうした判断はできなくなるでしょう。総合農協であるがゆえに信用事業と他の事業が密着していて、他の事業も機能するという事です。

今年三月に、関東のある農協に行つてまいりました。地元の地銀も管内の農家にかなり熱心に融資を始めているようなのですが、地銀は営利企業ですから、ちよつとおかしいなと感じたら債権回収が手早いそうです。そして、事後処理対策を農協が行わなざるをえないという事例を農協担当者から聞きました。信用事業がなければそのような対応はできませんから、やはり信用事業は分離すべきでは

ないと考えています。

太田原　私も信用事業分離論には反対です。かつては「信用事業はいくら稼いでも経済事業に食い潰される。だから独立すべきだ」といった主張が通用したのかもしれませんが、信用事業の収益性がどんどん下がっていますからね。中金だつてはつきりと「総合農協としてやっていくべきだ」と言っています。なぜかと言うと、信用事業を分離してしまつたらより一層コストがかかるからなんです。

外務員が必要になるし、コンサルティング業務も行つていかなければなりません。そうなると、他の金融機関に太刀打ちできません。総合農協の中の一事業として展開していかなければ信用事業の機能は発揮されないと白石さんも私も理解しているのですが、信連の皆さんはどのようにお考えですか。

高橋　私もそう思います。信用事業がなくなつてしまえば営農指導はできません。適正な信用供与の枠内で、他の事業に貢献していかなければならないということです。信用事業は営農指導や経済事業と分離して語れるものではありませんから、総合農協の一事業として今後も展開していくべきだと思つています。

3. 地域協同組合論に対する評価

太田原 続いて、地域協同組合論について議論したいと思います。最近、地域協同組合論者が増えてきたような気がするのですが、これについてどのようにお考えですか。

白石 現実的な話をすれば、農協は地域協同組合に近づいてきていると思うんです。准組合員が増えていきますし、都府県の農村では兼業農家が圧倒的多数を占めています。このような方々を基盤にして農村が成立しているということは否定できません。

しかし、増加する准組合員が正組合員の資格を得たいのかと言うと、そうではないんですね。信用、共済、福祉事業などを地域住民に利用してもらって、社会的貢献を果たしていこうという農協もあります。そのような農協の准組合員が制度の改正を求めているわけではないんです。もし、制度の改正を求めているのであれば、「総代の枠を准組合員にも与えろ」「一人一票という議決権を変えろ」といった要望が出てくると思うのですが、そんな話は聞きませぬね。准組合員のシェアが大きい都市近郊では、都市化の圧力を跳ね返すためにはかえって正組合員中心の運営を行うべきだという農協があるくらいです。横浜農協がその典型ですね。

太田原 現状はわかりました。ところで、そのような現状にある中で、最近、「俺は地域協同組合論者だ」なんて言う人が増えてきているような気がするんです。このことについて、どうお感じですか。

白石 そのようなことをいう方は実態を十分見ていないと思いますね。

太田原 藤谷グループがそうですね。「農業だけではなく生活も重視すべきだ」「地域ともつと結びつこう」「准組合員の意志をもつと尊重しよう」などと言っているのですが、そんなの当たり前なことですよ。その当たり前のことをやっている農協が地域協同組合だと言うんです。また、これとは別にいわゆる「正統派」地域協同組合論者がいますよね。「農協法第一条を変えろ」「農民の協同組織ではなく地域住民の組織としろ」といった主張をする人達ですけれども、このような人達は今でも健在ですか。

白石 かつては、鈴木博さんなどですね。理論が非常に抽象的ですよ。

太田原　私は地域協同組合というのはないと思っっているんです。藤谷先生の理論を含めて受け入れられません。地域協同組合論者は、地域協同組合という言葉を使いきちんできません。それが問題なんです。この言葉を真に受けている農協が結構あって、「うちは地域協同組合だから営農指導員は減らす」なんて方針を掲げているんです。つまり、このような農協は地域協同組合という言葉を利用して合理化をはかっているわけでしょう。非常に困ったことだと思いますね。

白　石　藤谷先生の場合は、農協の地域組合化を五段階に区分して、現行法では第三段階の「准組合員の運営参加への実質的配慮」までであり、第四段階の「准組合員の運営参加権の拡大」や第五段階の「正・准組合員資格の廃止」と区別され、現段階は第三段階にまで限定した積極的取り組みを主張され、柔軟で妥当な見解だと評価しています。

一人一人顔が違うように、農協の性格もそれぞれ異なります。それに、日本の農協も年々多様化してきています。Ⅱ種兼農家率が高い地域もありますし、准組合員が多数いる農協もあります。このような中、実態と法制度がそぐわなくなってきたのであれば、法制度を変えれば良いですよ。しかし、そんな要求は出て来ていませんよね。

太田原　白石先生と私の意見はだいたい一致していると思います。兼業化が進めば、農業以外の様々な要求にも応えていかなければならないのは当然です。しかし、その場合でも核となるのはやはり農業なんです。そこは外せないでしょう。そうでなければ農協ではなくなりますからね。

4. 北海道の農協と都府県の農協の相違点

志賀　北海道の農協は都府県の農協からどのように見られているのか、お聞きしたいと思います。先生がご指摘されたように、北海道の農協は農業関連事業に力を入れています。しかし、それだけに集中していると農林水産省が目指す農協のあり方と一致してしまふことになりますよね。都府県では農協のあらゆる可能性を引きだそうという内発的改革論を支持する農協が多いようですが、そうすると北海道の農協は片手落ちではないかという批判を受けかねません。この点について、どのようにお考えですか。

白　石　平均像を語るのには非常に難しいのですが、北海道の農協に対する私の印象は、農業関連事業に熱心な農協が多い、総代や理事などの男女共同参画が遅れている、生活関連事業活動が遅れている

るといふ三点に集約されます。とにかく男性主体でゆとりがないです。

しかし、ゆとりがないという点は都府県にも言えることなんです。先ほど、十勝農協連の方々とヨーロッパに視察へ行つたと申しましたけれども、その視察を依頼した時、受け入れ先であるフランスの農協連合会の職員の方が「七月初旬から一カ月休暇をとるので、その間は対応できませんよ」と言うんです。ドイツのある教授も夏季はマジヨルカ島で長期のバカンスをとっています。こんなこと日本では考えられませんよね。それが良いのかどうかは別として、ゆとりがないというのは何も北海道だけの問題ではないんです。

しかし、男女共同参画、生活関連事業活動が遅れているのは否めません。太田原先生や私が審査している「家の光文化賞」という賞があるのですが、もう何年も北海道から受賞J Aは出ていません。生活文化活動の弱さがここにも表れているような気がします。

営農面の強さは否定しません。皆さんがお感じのとおりです。それから北海道ブランドの強さ。これも感心しています。大垣に本社がある吉田ハムは飛騨牛ブランドを育てたことで有名ですが、土幌農協が供給するしほろ牛の販売にも熱心なんです。北海道産ということが消費者へのアピールになるからなんです。飛騨牛に比べれば値頃感があり、外国産に比べれば安全性が高い。しかも北海道の

自然の中で育つた牛である。このようなことが消費者に良い印象を与えているので、「しほろ牛」は売れるんです。また、消費者アンケートを行つてわかつたのですが、関西や中京圏よりも関東圏の消費者の方が北海道ブランドに親しみや認知度が高く出ています。

志賀　　ということとは、営農面はこれまでどおりやつてくれ。あるいはもつと強化してくれ。しかし、生活面や文化面をもつと強化してくれなければ困るじゃないか。それが北海道の農協に対する都府県の農協の要望なんだと。そう理解してよろしいのですか。

白石　　契約型や直販型取引はもつと強化すべきです。吉田ハムの事例を紹介しましたがけれども、このような北海道の農協と連携したいといった組織が都府県に沢山あるんです。それが北海道の農協にとってプラスになります。ですから北海道モノロー主義は捨て去つて、都府県の農協ともつと連携して欲しいと感じています。北海道の農協の取り組みと都府県の農協の取り組みの相乗作用によつて、外食産業のチェーン店などが購入する輸入農産物に対抗できる可能性が高いと思います。農協間提携により、品揃えを重視するスーパーの期待に応えることだつてできます。都府県の農協の産直事業をはじめ、要望にもつと耳を傾けて欲しいですね。

太田原 専業農家が多い、すなわち農業経営中心の農家が多いということは、男社会であることの裏返しと言えるでしょうね。都府県の農協には女性主体の生産部会が増えてきているという話を耳にするのですが、そもそも女性のパワーが北海道とは違うのでしょうか。踊りやカラオケならば北海道の女性も得意なんですけれども（笑）、生活活動、文化活動になると都府県の女性に比べて弱い。この点について、我々はもつと考えていかなければなりませんね。

5. 農村女性の活躍と農協女性部への期待

黒澤 ちよつと反論させていただきましたけれども、表面化されていない女性グループによる活動が北海道にも結構あるんです。

「農協女性部の活動はどのくらいあるのか」といった網掛けをやるから、そこに引っかけたこないだけなんです。例えば、有志によって結成された農産加工や直売所を開設しているグループが道内各地にあつて、普及センターでもこのような活動に対して熱心に支援しています。「農協女性部で活動するのはイヤだけれども、気のあつた仲間達と活動するのならば良い」といった方々によって結成されたグループは結構あります。女性文化活動が不毛だなんてことは決していないんです。北海道の女性に代つてクレームをつけたいと

思います（笑）。

太田原 女性の文化活動が不毛だとは言つてませんよ。農協女性部の活動が不毛だと言つたんです（笑）。都府県の農協指導事業は、営農指導と生活指導の二本立てで行われています。ところが北海道の農協は生活指導に熱心に取り組んでいませんから、生活指導員がほとんどいないんです。他方で都府県は広域合併が進んでいますから、生活指導員が二ヶタ以上いる農協があるくらいなんですよ。黒澤さんのご指摘はごもつともで、かつての生改さんによって育てられた女性グループが沢山あるのは事実です。今でも普及センターがそれを支えています。農協はそれを普及センターに任せてしまったような形になっていますよね。

天野 統計によると、北海道に農協理事が総勢一、〇〇〇人以上いるのですが、うち女性理事はヒトケタしかいないんです。男女共同参画を果たすべきだという風潮があるにもかかわらず、このような状況です。しかし、先生方が先ほどからおっしゃっているように、専業農家の割合が高く、その影響で農村が男性中心の社会となっているので、女性が農協の取り組みに関わりづらくなっているという実態はあると思います。これを変えていかなければなりません

ん。労働力不足が問題になっていきますから、経営に果たす女性の役割は決して小さくありません。単なるパートナーではないんですね。こういった意識を変えていかなければならないと思っています。

太田原 道の方々にお問い合わせなんですけれども、「生活指導員を配置しなさい」と各農協に指導していただけますか。中央会にも同じお問い合わせしているのですが、何十回言ってもダメなんですよ。

白 石 山口県に梨のもぎ取りを受け入れている観光農園のグループがあります。このグループに関わるすべての農家が家族経営協定を結んでいるんです。最初は「お父さんの介護は誰？」「食器の後片付けは誰？」などといった簡単な取り組みを行うに留まっていたのですが、これらがうまくいくようになると、もつとハードルの高い協定を結ぶようになりました。例えば、「何曜日は誰が休む」といった休暇制度を導入するようになったんです。これにより、ある農家では家族全員がゆとりを持てるようになりました。お母さんは休みの日に趣味の歌を歌いに行くそうですよ。家族経営協定の締結が女性の地位向上に貢献した一例と言えます。

6. 集落営農の設立・育成に関わる農協の対応

吉 岡 二点質問させてください。まず集落営農についてです。品目横断的経営安定対策の一環として集落営農の設立を推進するところが明らかに変わった時、農協はかなりバツシングをしましたよね。組合員の農協離れを引き起こしかねないということで、集落営農の設立や育成に農協は積極的ではなかったのです。しかし、最近、状況が変わってきたように感じています。農協の集落営農アレルギーはかなり薄れてきたのではないのでしょうか。この点についてどのようにお考えなのか、お聞きしたいと思います。

白 石 集落営農の設立及び育成は、政策という外圧に対応せざるを得ないということで行っているケースが多いように感じます。最初は反発していましたけれど、どの農協も苦労しながら対応していると思いますよ。

しかし、農協自らが集落営農の設立を推進しているケースもあります。農協を取り巻く環境はそれぞれ異なりますから、中には集落営農が組合員の役に立つといった農協もあるんですね。例えば、複合経営で有名な紫波に本所がある岩手中央農協がそうです。地域の方々が集落営農に取り組みたいということで、農協がその育成をサ

ポートしています。飯山に本所がある北信州みゆき農協も集落営農の育成に取り組んでいます。水管理や施肥は個別農家が担当する。機械作業は農家から出役してもらって集落営農で取り組む。収益はプールして後で配分する。このような特徴を持つ集落営農が管内に設立されました。労力不足に対応するには、このような組織が必要だったわけです。

7. 農協の各種計画策定にあたっての要点

吉 岡 もう一点うかがいます。農協改革や組織再編を行うにあたって、農協は様々な計画を立てていますよね。改革の処方箋には具体性が求められますから、現状をしっかりと把握し、何ができるのか考察した上で計画を立てる必要があると思いますが、その際、何が重要なのか、お聞きしたいと思います。

白 石 私は三カ年計画が最も大事だと思っています。ですから、農協に行くといつも3カ年計画を見せてもらうんです。企画担当がしっかりとしている農協、それと有能なリーダーがいる農協は概して良い計画が策定されていますね。

和歌山県の紀南農協の営農振興計画書では、オンリーワンを目指

す条件不利地域と全国ブランドの梅などナンバーワンを目指す平坦地域に区分して具体的なプランニングと実践に取り組んでいます。雲南農協では新規の果樹産地をつくるために果樹団地を建設中です。また、計画を実践するにあたって、賦課金を上げざるを得ないことがあると思います。その際、「賦課金を上げて何をしてくれるんだ」といった説明を組合員から求められることになるでしょう。これにスムーズに対応するには、日頃から組合員とのコミュニケーションをとっておくのはもちろんのこと、組合員に当事者であるという自覚を持つてもらわなければならないと思います。

吉 岡 計画は大きく分けるとトップダウンまたはボトムアップのいずれかの手法で策定されると思うのですが、この手法に関してはどのようにお考えですか。

白 石 組織にはいろいろな芽があるんですね。トップダウンは時間的余裕がないにも関わらず職員や組合員が気づいてない点、ボトムアップは職員や組合員に取り組む意欲がある場合に有効です。ですから、それをどう引き出して、育てて、発展させていくのかということが重要だと思います。

横浜農協の営農部長なのですが、この方は30年前に日大の芸術学

部卒業して農協に就職したんです。実家は酪農家です。この人が良いアイデアを沢山作り出すんですね。まずハマツ子ブランドを考案しました。それから、イトーヨーカドーの店内にインショップを設けました。トマトをはじめ主に野菜を出荷しているのですが、それらに自分で書いた絵と一言メモが添えられているんです。つまり、ビジュアルで消費者にアピールしているんですね。それがとっても効果があるんです。また、この部長は「一括販売」という出荷方法を編み出しました。組合員が農協に出荷するものはすべて引き受けるんです。しかし、その後の出荷先は異なります。良いものであればイトーヨーカドーのインショップへ出してくれます。悪いものはそれなりの所にしか出してくれません。こうした多様な流通チャンネルの確立が安定供給を実現しているんですね。横浜農協はこのようなアイデアを沢山生み出す人材を見出して、その人を育て上げてリーダーにしています。学ぶところが多いのではないかと思いますね。

8. 地域農業振興に果たす農協の役割と関係機関との連携

有田 地域農業振興あるいは地域づくりにはJAも関わっているのですが、最近、JAが単独でそれを実践するのは難しくなっ

るように感じます。市町村や普及センターと連携しながら、それが役割を果たしていかなければならないと思っています。ただ、連携と口で言うのは簡単ですけども、実践するのはなかなか難しいですね。関係機関が連携しながら地域農業振興を果たしている優良事例がありましたら教えてください。

白石 先ほどからお話している雲南農協がそれに該当します。農協職員が役場に出向していますし、また農協と役場が同じ事務所に入居してワンフロアー化を果たしています。こうして自治体農政を農協がサポートしているんです。自治体がサポートしている事例は他にもあります。山形県の金山町では、役場と農協が連携して生産調整に積極的に関与しています。受け手のいない農地を団地化し、トマトやニラの生産を振興しているんです。それから、先ほど紹介した鳥取中央農協ですね。町有の遊休施設を農協が借りて、女性部のメンバーがそこでレストランを営業しています。

もちろん農協が支援されるケースもあります。鳥取県に東伯農協という有名な農協がありました。立花隆さんの『農協―巨大な挑戦―』でも紹介されましたけれども、過剰投資が問題になって、バブル崩壊と同時に経営が悪化してしまいました。結局、鳥取中央農協に吸収合併されました。私が毎年訪問している北海道真狩村も、新

規作物の経営・技術指導に関しては普及員が担当していると聞いています。農協職員の指導は既存作物が中心だそうです。農協と普及センターが役割を分担しているんですね。

自治体とうまく連携している農協を紹介するとなれば、何回も話題にしている横浜農協となります。ここではグリーンベルト構想の一環として自治体の一〇〇%助成による基盤整備が行われました。

これにより農地が維持され、農家が支障なく農業経営を行うことができるようになったんです。これが農協の安定経営にも波及しているんですね。

横浜の例に見るように基盤整備は重要です。群馬県には嬭恋村や昭和村といった屈指のキャベツ産地がありますが、これらの自治体には基盤整備をしつかりと行ってきたという共通点があります。その他の産地があまり元気がない理由は、基盤整備を十分に行ってこなかったからではないでしょうか。県内には全国的に有名な甘楽富岡農協がありますが、管内の農地が十分に整備されているとは言い難いんです。ちよつと心配しています。

基盤整備は農業のファンダメンタルな部分を形成するものです。ですから、これは自治体主導で行って行かなければならないでしょう。一方で農協はソフト面も含め支援を行っていく必要があると思います。以上のように、各機関の役割分担が重要ですね。

太田原　皆さん、長時間に亘りありがとうございました。もつとお聞きしたいことがあるでしょうが時間切れです。いろいろな論点に関わって積極的にご質問やご意見を出していただき、それに対し白石先生にご丁寧にお答えいただきました。結果として、北海道の良い点だけでなく問題点もかなり浮き彫りになったのではないかと思います。

農協改革の必要性が指摘されていますが、何を改革すれば良いのかというフレームワークはまだ出来上がっていません。そのような状況の中で、北海道は独自の農協改革を実践しているところだと思います。井の中の蛙にならないで、都府県の様々な取り組みを教訓とする必要があるわけですが、今日の白石先生のご報告は、十分その参考になったのではないかと思います。また、北海道は農業に関する取り組みが都府県よりも先行していると言えます。これについてはこれから全国に発信していく意義があるでしょう。引き続き、農協に関する研究、そして議論が必要だということです。

白石先生、今日はありがとうございました。

出席者

座長 太田原高昭 社団法人北海道地域農業研究所 所長
 報告者 白石 正彦 東京農業大学 国際食料情報学部 教授

<五十音順>

天野 徹 北海道 農政部農業経営局農業支援課主査(農業協同組合)
 荒川 聡 北海道農業協同組合中央会 経営対策部 経営企画課長
 有田 共秀 ホクレン農業協同組合連合会 役員室営農対策課 考査役
 大西 寿一 ホクレン農業協同組合連合会 役員室営農対策課 調査役
 工藤 康彦 北海道大学大学院 農学院 共生基盤学専攻
 栗原 伸二 北海道 農政部農業経営局農業支援課 主査(組合指導)
 黒澤不二男 社団法人 北海道地域農業研究所 常務理事
 桑原 達雄 ホクレン農業協同組合連合会 役員室 技監
 小柳 秀明 北海道信用農業協同組合連合会 農業融資部 部長代理
 佐々木正幸 社団法人 北海道地域農業研究所 総務部長
 佐野 卓見 ホクレン農業協同組合連合会 役員室営農対策課 考査役
 佐野 肇 ホクレン農業協同組合連合会 役員室 次長
 志賀 永一 北海道大学大学院 農学研究院 准教授
 清水池義治 北海道大学大学院 農学院共生基盤学専攻
 鈴木 啓徳 ホクレン農業協同組合連合会 役員室営農対策課 考査役
 須谷 貴司 北海道信用農業協同組合連合会 農業融資部 部長代理
 高橋 謙一 北海道信用農業協同組合連合会 農業融資部 次長
 高橋 寿法 全国共済農業協同組合連合会 北海道本部総務部 総務課長
 竹藪 雄二 全国共済農業協同組合連合会 北海道本部 総務部長
 寺口 隆広 北海道農業協同組合中央会 農業振興部
 奈良 孝一 社団法人 北海道地域農業研究所 研究部長
 朴 紅 北海道大学大学院 農学研究院 准教授
 橋本 正雄 北海道農業会議 事務局長代理
 広川 貴広 株式会社 北海道協同組合通信社 編集部 記者
 矢野 実 社団法人 北海道地域農業研究所 専務理事
 吉岡 徹 酪農学園大学 酪農学部 講師
 和田 好充 社団法人 北海道地域農業研究所 研究部 次長

事務局 井上 誠司 社団法人 北海道地域農業研究所 研究部 主任研究員