

(4) JA自己改革と教育文化活動そして役職員の役割 —広島県三次農協—

広島県三次農業協同組合前組合長 村 上 光 雄

<報告>

1 JAを取り巻く諸情勢

今日は、話しに来たというより、岸先生を初め、懐かしい方がおられますので、会いに来たということです。そうしたことでの私の話を聞きいただき、農協のあり方についての御指導、御批判をいただければ幸いです。

ただ、私は、全中、県中を4年前、農協も2年前にやめ、組合員ですが、今、農協とは、完全に縁が切れています。しかし、アグリという農業研修施設をJA三次が持っていて、そこの株主であり、時々は農協にも出入りさせていただき、情報をいただきながらやっております。

演題は、JA自己改革と教育文化活動そして役職員の役割ですが、丁寧に話すと2時間ぐらいかかるので、最近、私が話していることなり、今日、農協の問題となっていることを中心に、あとは簡単にさっと流させていただきたいと思います。

まず、「TPPから見えてきたこと」ということで、私たちはTPP反対運動をしていたのですが、今もって、TPPに反対したことは間違っていなかったと思っています。この間、TPPイレブンが国会の衆議院を通過したのですが、はつきり申し上げると、これは要らざることをやっていると思っています。そもそもアメリカが入ってからこそ経済効果があったわけです。今のイレブンでやったのでは、東南アジアでも、タイやインドネシアといった大きな国は入っていないので、経済的なメリットはほとんどない。むしろ、チリ、ニュージーランド、オーストラリア、ベトナム等、農業国から農産物が打撃を受けるほうが大きいと思っております。

私が一番心配していますのは、今回、アメリカから無理やりはしごを外されたにもかかわらず強行するということは、EUとのEPAの協定などにしても、TPP以上ということで、全てこのTPPがたたき台になるのです。今度、特朗普さんと交渉するに当たっても、TPP以上ということで、ゼロからのスタートでなくな

るわけです。ですから踏み台が1歩上がってしまうということで、要らざることをされたと受けとめています。恐らく、これからドミノ倒しで、海外との農産物交渉に当たっては、譲歩の連続になるだろうと思います。そうなったときに、我が国の食料自給率38%が、20%台に入るのは時間の問題ではないかと思っています。

これからアメリカとEPAの交渉に入っていくわけで、安倍さんがTPPに入れと何回言っても、特朗普さんは入らんと言っているのですね。そもそも前のオバマ大統領のレームダックの時代から、次は特朗普さんになろうが、誰になろうが、TPPに入らないと言っているのに無理やりやったわけです。案の定、見事にはしごを外されたという状況です。

今度、アメリカとEPAの交渉に入ったときに、TPP以上の要求を言ってくる。そのときに日本が、そんなことをしたら、本当に日本の農業はだめになると言って断り切れるかどうか。恐らく特朗普さんはこう言うのではないか。「それならいいよ。それだったら、今まで日本へ輸出していた農産物は全てストップするよ」と。実際問題、大豆はずつと昔に輸出禁止になったこともあるわけで、こっちが粘り強く「だめだ、だめだ」と言ったら、特朗普さんだったら、そんなおどしぐらいはやりかねない。既に、中国との関係でも、そういうおどしをかけながらやっているわけです。

食料をほとんど外国に依存しているという状況で、我が国の食料の安全保障は本当に大丈夫なのか。これは真剣に考えないと、我が国は独立国でなくなるのではないかという気がしてならないわけです。

2 農協改革から見えてきたこと

「官制JA改革から見えてきたこと」ということで、はつきり言って、これは意図的なJAたたき、JA潰しだと思っています。現在、農村の担い手不足、また、耕作放棄地が拡大しているのは、政府の農政について、農協が絶えず反対してきたからだと。そして、戦後農政の失敗の責任を全部、我々JAグループに転嫁する形で展開していますが、今回の農協改革も、農協だけの責任ではないわけです。農協がやってこなかつたという名目のもとに、農協改革をごり押し主張するという形になっているわけです。

農協は民間組織であり、自主・自立の独立した組織です。ここまで微に入り細に

入りアンケートまでとてやるのは、政府の越権ではないかという気がしてならないわけです。憲法違反ではないかと言う先生方もおられます、組合員でつくっている協同組合組織、その民間組織に対して、これほどまでいちやもんをつけるのは、協同組合組織はいかにも非効率で、とにかく企業でなければ、株式会社化しなければだめだという、行き過ぎた市場原理主義のなせるわざと思っております。

そして、「規制改革推進会議は錦の御旗か?」ということで、農業のことがわからない方がメンバーで、「私は農業のことはわかりませんが」と言いながらなっておられるわけです。常識的に考えて、私はおかしいと思います。

そこで私たちが言いたいのは、なぜ地域総合農協ではいけないのかということです。政府は農業のことではいちやもんをつけておりますが、そのことには全然触れていない。ただ、奥原さんが言っているのは、兼業農家を大切にして、総ぐるみでやるからいけないのだということに尽きるわけです。しかしながら、農協組織は地域にあって、組合員さんがつくったのです。組合員さんが兼業農家だったら、その兼業農家を大切にしてやるのは当たり前です。

農中総研の「農林金融」の12月号で、明田委員が准組合員のことについて書いていますが、私も全く同感です。もし、専門農協でなければならぬということであれば、それをつくればいいのです。今ある地域総合農協は別に経営が破綻しているわけではないし、大企業のようにデータを捏造したり、行政のように資料を改ざんしたりしているわけではない。何か悪いことをしたのですか。それなのに地域総合農協ではいけないという理由は成り立たないですし、所得増大ということを大義名分にして、無理やり農協法を改正してやっていくのは筋が違う。どうしてもやりたいなら、明田さんも書いておられたように、専門農協をつくればいいだけの話で、農協の運営の仕方に問題があるなら、そこを変えていけばいい。何も農協法まで改正してやる、また、全中を血祭りに上げるようなままですることではないと思っていますし、また、それでないと、本当に地域が成り立たなくなっていく。

小山委員が「生活協同組合研究」で座談会をやっておられて、その中でもありました、農村協同組合なのです。農業といっても、時代の流れの中で、農村協同組合、地域協同組合になっているのだから、それを変えていくということは地域が廃れていく。地域創生どころか、ますます寂れていく。空き家が増えしていくことになっていくわけです。

農業振興に誰が前向きに取り組むかということですが、広島県で普及所はどことどこになったのか、私もわからない。東と西ですか、南北ですか、2カ所に絞り込みました。だから普及員さんの顔を見るのはなかなかない。昔は、各行政単位ぐらいに駐在していました。市・町にも農業経済課があって、私が子供のとき、技手さんと言っていたのですが、農業技術の手伝いをする技手さんがいたのです。農協に営農指導員を置くようになったのは、高度成長の昭和40年代になってからで、それまで、農協に営農指導員を置くような余裕も人材もなかったのです。

ところが今は、農業振興については、我々の地域は、昔の町の役場が市の支所になっていて、そこへ行けば、農協へ行ってくださいと言われる。うちの市長さんはある意味では理解があるから、「農業は農協さん、頼むよ」と言ってくれて、いいものがあれば、何でもやってやるからとありがたいのです。しかしながら、昔から県には県、市には市、町には町、村には村の自治体農政があったのです。それが全部機能しなくなつた。特に今、平成の広域合併で、支所へ行つたら5～6人しかいない状況で、地域の農業を守り、振興するようなことはできません。

そのようなことから、今後のことを考えたら、では、誰が地域農業振興の手伝いをしていくのかといったら、それは農協しかいないのです。だから、「農協が潰されたら、これからわしらはどうすりやいいんだろうか。わしらは農業をやっていくんようになる」というのが組合員さんの偽らざる気持ちなのですね。

そのようなことで、今回の政府の農協改革は的が外れていると思っています。実は私も奥原農水次官とは多少の面識があります。彼が若いときにドイツの大蔵省におられたのです。私のところに後の農林水産事務次官になられた竹中美晴さんが農政部長で来ておられた。奥原さんは竹中さんの後輩に当たるのです。そんなことで、私は多少知っていたのですが、奥原さんは10年ぐらい、経営局から外へ出ておられ、久しぶりに経営局に帰つてこられたので、5年ぐらい前になりますか、私が全中の副会長のときに表敬訪問に行つたのです。私は、「10年ぶりに帰つてこられて、どんなですか」と私が声をかけましたら、彼が言われたのは、「何も変わっちゃおらんよ」ということだったのです。私はそのときは、農水の中は変わっていない、経営局の中は変わっていないと言われたのだなと思ったのですね。ちょっとたってから、ああ、我々に向けて、農協は変わっていないということを言われたのだと気がついた。

というのは、平成15年3月の「農協改革の基本方向」、農協のあり方についての研究会の報告書があり、今村（奈良臣）先生や北海道の有塚（利宣）先生など、農協関係の者がこのメンバーにかなり入っているのです。だから、奥原さんからすれば、「自分たちで決めたことではないか。それもできていないではないか」と言いたいわけです。

この中身が、実は規制改革で出てきているのとよく似ているのです。あれほどきつくはないですが、よく似ているのです。奥原さんとしては、農協のあり方についての研究会のときに報告したことをやらなければいかんという使命感のようなものを持っておられるのではないか、というのが私のうがった見方です。

それから、今回の農協改革は、戦後農政失敗の責任転嫁ということの中で、農水ははっきりと戦後農政の総括をすべきだ、それが先決だと私は思います。

私が大学を卒業して、農業に直接従事したのが昭和39年、オリンピックの年でした。その当時から既に担い手はいなかったのです。「みんな出ていくのに、おまえは大学を卒業して、あえて農業をするなんて、おまえ、ばかか」と言われたのです。今ほどではないといえばそうかもわかりませんが、その当時から高度経済成長の波の中、若い者はどんどん町へ出していく。そのときの農政なり我々農業者の目標は、他産業並みの所得を得よう、他産業並みの生活をしようということだったのです。あれから50年ですよ。いまだにそのようになっていないではないですか。そのときの者が高齢化し、農業の一線から退かれて、亡くなられている。50年前でも、農水の官僚からすれば、人口動態を見たら50年先がどうなるかわかるのです。担い手がないのは結局、50年前も今も農業はもうからないからです。そういう歴史的な流れを全然無視した形でありますし、いまだに反省をしないというのが大きな問題です。

我々は以前から、今後、我が国農政が目指すべき方向として、ヨーロッパ型農業に学ぶべきだと言っていたのですが、たまたま一昨年の「世界」9月号、「農業成長産業化という妄想～『安倍農政』が『ヨーロッパ型農業』から学ぶべきこと～」に、北林寿信さんが書かれていた論文を私は目にしたので、一部をレジュメに足させてもらいました。

フランスは1999年、農業基本法の見直しをしたのですね。その基本法の中に、「欧洲農業は最も競争力が強い世界の競争者と同じ価格で原料を世界市場に売りさ

ばくことを唯一の目標として定めるならば、破滅への途を走ることになる。それはフランスの少なくとも 30 万の経営を破壊するような価格でのみ可能なことであり、それは誰も望んでいない」とあり、「農業のための大きな公的支出は、それが雇用の維持・自然資源の保全・食料の品質の改善に貢献するかぎりでのみ、納税者により持続的に受けいれられる」、国民の理解が得られるということですが、フランスは既に 20 年前、産業としての農業という形から、環境という形に方向転換をしているのですね。

そして、「安倍農政の土台をただす」ということで、「土地を主たる生産要素とする農業の価格競争力は圧倒的に天賦不動の土地資源に依存し、可変的な資本や労働（技術）が関与する余地は極めて小さいからである（これは農業経済学のイロハのイである）」。「最も競争力の強い世界の国々との競争力の差は、経営規模拡大や生産資材コストの削減で埋まるものではないのである、それは戦後フランス農業が実証したことではなかったか」と書いています。

私たちもアメリカのカリフォルニアの水田農業を見ましたが、一辺が 400m、長いほうは 800m、 $4 \times 8 = 32\text{ha}$ なのです。300ha で 10 枚です。今、米の作付が三次市全体で 3,300ha ぐらいですから、100 枚やれば済むわけですね。アメリカの平均の耕作面積は 176ha、フランスは 4 分の 1 の 41.6ha、我が国は 1.6ha で 100 分の 1 ですから、まともに競争して勝てるわけがない。といって、農業はだめだと言っている訳ではありません。アメリカの 4 分の 1 の面積でも頑張っているフランスのように、環境を守ることを主体に置いた、多目的な機能を重視した農業の方向を歩んでいけば、日本で農業が成り立たないことはなく、国土・農地が荒れることにはならない訳です。

では、どうすればいいのか、北林さんは「生産効率を最優先し、最大限の物質的富の『生産』を目的とする『強い農業』では、安倍首相が言うような（2013 年 3 月の施政方針演説）息をのむほど美しい棚田、伝統ある文化、美しい故郷は決して守れない。それは、このような日本人にとっての至上の価値を破壊するだけである」と言っています。

今、我々の地域では、耕作放棄地と空き家が確実に増えています。全て安倍さんの責任とは言いませんが、安倍農政になってから加速してきたことは確かです。あそこも空き家、ここも空き家、あそこは 1 人だけで空き家の予備軍、あのおばあさ

ん、おじいさんが亡くなったら、空き家だということで、本当に3分の1ぐらい、集落によっては、半分ぐらいが空き家になっている。「限界集落」と言わされたものが完全に崩壊してしまうという形に今なっていっています。

そうした中で、「スイスにはなぜ耕作放棄地がないのか?」。早稲田大学の棚沢(能生)先生が『農地を守るとはどういうことか』という本を2年前ぐらいに出されています。

私も何回かスイスに行き、特に高冷地帯、標高の高いところの農業を見せてもらいました。ちょうど日本でも、ヨーロッパのデカップリングに学べればということが議論されているときに、先ほど申し上げた竹中農政部長と一緒に、調査に入らせてもらいました。

スイスのあの美しい山岳風景は、例えて言えば、1haの中には羊を10頭しか入れない代わりに、それを守れば助成金を出しますよという形で維持されています。私は牛をたくさん山で放牧したことがあります、そうしますと、本当にあつという間にガタガタにてしまうのです。蹄耕法という方法があって、種をまくと、それが草地になるのですが、儲けようと思って、羊にしても、牛にても、たくさん放り込むとガタガタになって、雨が降ったら土砂が流れてしまう。だからスイスでは、適当な頭数しか入れてはいけませんという代わりに、国から助成金を出すのです。私が行ったときに、日本のような耕作放棄地がないかとキョロキョロしましたが、ありませんでした。私が行ってから10年以上たっていますが、そういう形ずっと維持されているだろうと思うのです。農業国として、観光農業、あるいは観光立国として生き残っていくためには、スイスのように知恵を働かせる。憲法に農業がちゃんと位置づけられ、国民の理解が得られているから、すばらしい観光地が今も続いているということです。

それに引きかえ我が国は、今、外国人が物すごく入ってきて、観光立国を目指すと言っているのに、新幹線や高速道路からちょっと外れたら草ぼうぼうになっている。安倍さんことを言い過ぎますが、安倍さんの長門のほうの棚田も本当にすごくきついのです。あと驚くようなところで、よく管理されているところが一部ありますが、ほとんどはもう草ぼうぼうのどうにもならない棚田です。そういうのを見て、また、空き家を見て、外国人観光客が「ああ、日本は美しいな」とか、「あっ」と驚くことになりますか。幹線からちょっと外れても、棚田が、里山が

きれいに手入れをされている。そうした美しさがあつて初めて、日本という国全体が美しいということで、東京の町の真ん中は決して美しいわけではないでしょう。それに憧れて来る人もいるのでしょうが、ほとんどは、自然の美しさ、農村の美しさを見たいわけです。そうしたことからいうと、今の農政のあり方は根本から間違っているということです。

3 整促方式の再検討

国に対して農政の総括を求める以上、農協も総括をしなければと思っています。

昭和28年に農林漁業組合連合会整備促進法が制定されました。御承知のことと思いますが、戦後、雨後のタケノコのように、旧字ぐらいの単位で農協が沢山できました。しかし、朝鮮戦争の後の不景気で、ドッジラインで緊縮財政に入り、農産物の価格も下がる。また、農協が仕入れた肥料なども価格の変動の波を受けて、農協が破綻状態になったわけです。国から助成等も出てきましたが、そのときに導入されたのが、整備促進法の頭をとつて、整促方式という方式なのです。

これは、価格変動の波を受けて経営がしんどくなるのだから、購買品は全て予約を受けて、予約した数量だけ入れる。それ以上のものは買わない。手数料を組合員さんからもらって販売する。売るものについても、農協は買い取りをしない。それは手数料をもらって市場へ持っていくということです。ですから農協は完全に手数料で生きていく組織になつたのです。農協は経営が安定して、経済的な価格変動の波を受けなくてもよくなつたわけで、リスク回避ができたということです。

整備促進法ができるときには、日本中の農協が荒波にもまれて、我々の農協をどうして立て直していくか、血のにじむような努力をされている。ですから、よく戦後農協は与えられたようなことを言いますが、このときに本当に性根が入つたのです。天下の三ヶ日町農協でも、あそこの歴史を見られたらわかりますが、潰れるかどうかという瀬戸際になったときに、有志の人が絶対守っていかなければならないということで、涙ぐましい努力をされて現在に至っているわけで、あそこで我々の農協という意識が育つたのだろうと私は思っています。

そうしたことから、農協は経営が安定してよかつたわけですが、整促方式は、農協としてはリスクがなく、居心地がいいですから、それに安住し過ぎたというのが、我々が反省しなければならない点です。規制改革会議、経済界、政界、外から見た

ときに、「何だ、農協は手数料だけでのほほんとしてやっているではないか」と言われても仕方がないことになかなか気づかず、その中に長いことつかり過ぎていたのだと私は思います。

そうしたこと、販売努力をしなければと言いましても、今のままだったら、それは市場へ出すのですから、私は運ぶ人ぐらいのこと、消費者が何を求めているか、また、どのようなもの作って持つていけばいいかということを、農協の職員は勉強しなくとも済むのです。実際に自分が実需者のお店へ行って、実需者の人といろいろかけ合って物を売ることをすれば、売れるものを作ろうということで農家の指導もできるわけです。しかし、この方式のままでいったら自信を持って指導もできません。ちゃんと自分たちで売っていかないと農協はだめになり、また、外からたたかれる。今回、全農が買い取りをやれとたたかれているのはここです。

私の農協では、私のときに米の買い取りを始めまして、農協の中央会の会長をしているのに、経済連や全農へ出さずに、独自に販売するのは不届きだという批判を受けました。しかし、それをやらないと農協の職員がだめになってしまないので、白い目で見られながらやってきました。そして、今年から、私の後任の組合長が米の全量買い取りに踏み切りました。

しかし、これには歴史がありまして、私も農協も農産物販売で多少授業料を払いました。お金をもらえないことがあるわけです。ですから、絶対に口座へ振り込みをしてもらうか、初めから貯金をしておいてもらうかで、金が入ったことを確認してからでないと、米の出庫のオーダー、伝票を切ったらだめだということを徹底しております。

2年ぐらい前ですが、「大阪の業者から、価格を高く設定し過ぎて売れないから、済まんけれども、手形に切りかえてくれんかと言われたのですが、組合長、どうしようか」と言うので、「それは断れ。買うてもらわんでもいい。前もってお金をもらうということを崩したらガタガタになるよ」と言ったのです。取引というのは、金をもらわないことには成り立たないわけです。米を渡すだけだったらボランティアで、ちゃんと金をもらって商取引が完結するのであって、約束手形をもらったからといって信用できない。そしたら向こうも「わかりました。それじゃ、何とかやりますが、価格を少し下下げてくれ」ということで、「それなら応じてあげなさい」ということにしました。私個人のものではないのですね。皆さんがつくられたもの

ですから、きっちりしておかないと、組合員に大変な迷惑をかけることになります。

農協が今すぐ買い取りをやるのはそう簡単ではありません。リスクがたくさんあります。ですから私は、農中なり全共連がリスクヘッジをするような保険制度を考えるべきだと思うのです。あれだけ資金量があるわけですから、ちゃんとした買い取りを進めていくなら、そうした裏打ちをして、リスクヘッジをしていく。

米についても、全中も市場取引にずっと反対してきたわけですが、私は個人的には、資本主義の社会であるからには、自由市場であるのが当然と思います。そういうことの中で、我々も、米の販売についても、リスクヘッジができるような取り組みをしていくことを勉強しなければいけません。私は異端児でして、そういうことを一挙にやることは難しいので、徐々にやっていくことを考えていかなければならないと言ってきたところです。

自分たちで買い取りをしていくということも、実は平成15年のJA改革の断行というときに、広域合併をして大きくなつて、販売力、購買力を自分たちでつけようということでやったのです。はつきり言いまして、経済連、全農は補完機能としてやるべきであつて、仕入れや販売にしても、自分たちでやっていくために合併をした訳であります。JAグループとして、総括もしなければいかんと言いながらも、いまだにできていないと私は思っています。

それから、外から見ると伏魔殿のように見える農協系統3段階のもたれ合いからの脱却と、准組合員対応については、我々は遅れました。私自身、第25回大会だったと思うのですが、准組合員対応について、大会議案の中に入れるかどうかということを検討したのですが、下手にやると、もろ刃の剣のようなことになって大変だからということで、先送りしました。これは我々が反省しなければならないと思います。准組合員が正組合員を上回るという事態になったときに、グループを挙げて真剣に考え、対応策をとらなければいけなかつたと深く反省しています。

しかしながら、そのことによって利用制限を設けるとかというのは全然筋違いだと思います。今、自由主義の時代、資本主義の時代ですから、便利のいいほうに流れしていくのは当たり前であつて、それを行政の力によって変えていくのはそれこそ時代に逆行する、規制改革で問題になったことではないかと私は思います。

4 今後のJAの歩むべき方向と新たな協同活動の展開

政府の腰巾着という形ではなしに、自分たちの農協は何を考えているのか、どういう立ち位置にあって、どういうことを考えて行動しているのかということをはつきりすべきで、対抗軸を明らかにしなければならないと私は思います。そうでないと農協は、あっち向いたり、こっち向いたり、何をしているのかと、ばかにされたような言い方をされるのではないかと思って、私が思ったことをいろいろと書き上げたところです。

そこについても御批判いただきたいと思いますが、我々として目指すところは、持続可能ということです。1年、2年先でおしまいではないのです。持続可能な社会、大きくは持続可能な地球なのですね。そういう大きな目標を見失ってはいけないと思います。

第25回大会だったかと思いますが、そのときに私が、新たな協同の創造とはどういうことかということで、私の農協の取り組みをいろいろ書き出してみました。

外との協同では、消費者、生協など他の協同組合組織との連携、協同、それから、商工業者など異業種との連携、協同。私は、葬祭事業をやるのに、商工会の人と一緒に1つ葬祭場を持っています。

それから、農業協同組合間の連携、協同ということだろうと思います。内なる協同については、いろいろな目的別協同組織があるということです。

この間、私が山口県に話しに行ったら、JA防府の若い職員の人が、私がいろいろ挙げているこの組織をうまく図表にされていたのです。農協組織を三角形に捉えて、こっちから半分は正組合員、こっちから半分は准組合員という形で、うちの生産組合は正組合員の組織で、上のはうにいるとか、公年金友の会のようなものは正組合員も准組合員もいるから、この真ん中の線をまたいだ形で、うちにいろいろな組織があるが、これはどの位置にあるかというのが一目瞭然です。ああ、これはいい図だなということで、よその農協へ行って話すときに、それぞれの農協でやってみなさいよと。いろいろな組織があるのが、どのようにかかわっているか。正組合員ばかり中心にやっていれば右ばかり行ってしまう。でも、地域に根差す農協として、准組合員なり地域全体にかかわるような形であれば、左側へ広く伸びていくような組織になる。

いいJAづくりとは、いかに既存の協同組織を活性化し、小さな協同、協同モド

キをたくさん作っていくか。そして、そのことをマネジメントして、お手伝いしていくことが我々の責務だということです。既に生産組合でいろいろな協同組織があるわけです。これをもう一度見直し、また、それを強化していく。さらには、必要であればまた作っていく。また、生産組織でなくても、女性のいろいろ趣味の会のようなものを「協同モドキ」と言っているのですが、表現がいいかどうかわかりません。何でもいい。5人でも10人でも集まって、いろいろ活動する。そのようなことをやっていくということだと思うのです。

広大の田中（秀樹）先生が、大きな協同組合の中に、組合員同士の顔が見える「小さな協同」をつくる、小さな協同の豊富化ということを言っておられまして、私は全くそうだと思います。それに近づいていこうと私もやってきたところであります。

イギリスの経済学者でドイツ生まれのシューマッハーの本の名前が『スマール・イズ・ビューティフル』です。私はこの名前をほかの本で読んだときに、ずっと頭の中にこびりつき、悩まされ続け、今日も悩まされているということですが、農協合併などをやるときに、大きくなるだけでいいのかどうか、この「スマール・イズ・ビューティフル」が絶えず頭に浮かんできたところです。

ただ、シューマッハーは、小さければ小さいほどいいということを言っているのではないのであって、この人はビルマの政府の経済顧問などをやられて、東洋思想にものすごく理解のある方なのです。だから本の中にも「仏教経済学」という項目があるようで、人間は小さな存在である、だから小さいことはいいことであると。これはヨーロッパの思想とはちょっと違うだろうと思っておりますが、シューマッハーが本当に言っているのは、組織というのはだんだん発展して大きくなっていくと。そうすれば、当然、足元、地元、小さなことがおろそかになって、組織が潰れていく、会社が潰れていくということです。

そうしたことからいいますと、今のJAグループは、全国連をトップとするようなピラミッドがありますが、ああいうことであってはいけないと思うのです。全国連が幾ら強くなっても、お膝元の単協と組合員さんとの結びつきがおろそかになつたら、結局、農協はだめになる、県連でも全国連でもだめになるということではないでしょうか。

そうしたことから考えたときに、我々の農協の今の姿というのは本当に大丈夫なのか、これでいいのかということを考えていかないと、本当に農協は頭でっかちに

なって、潰れてしまうのではないか。

5 今こそ支店協同活動の強化を

組合員との結びつきを強化していこうと思えば、今のJA改革で、組織として一番やらなければならないことは、支店の協同活動を強化して、支店を強くしていくということです。その支店は、広域合併しましたから、旧の農協の本店ですね。せめてそこが生活の拠点、営農の拠点、皆さんよりどころにならないと、農協は頭でつかちになって潰れてしまう。組合員離れが起こって、たこの糸が切れた形になってしまふのではないかということあります。

ですから、本店の活動も重要ですが、本店は、支店が活動しやすいようにフォローする。また、それを支援していく。全国連も、支店の職員が組合員さんのところへどんどん出ていかれるように、事務量が少なくて済むようにシステム開発をしたり、とにかく組織を挙げて支店を強化していく取り組みをしていく。一県一農協も出てきていますが、それを契機に、農協の組織力が低下し、潰れてしまうということになるのではないかと思います。支店の協同活動がしっかりしていれば、一県一農協になったとしても、びくともしないと思っています。そのためにも、支店の協同活動というところに組織を挙げて取り組んでいかなければならぬ。

J A三次は10年以上前から、支店別に今年の事業計画を立てるようになっています。最初はどこも似たような紋切り型のものだったのですが、10年たつと進化しまして、各支店がそれぞれ独自のカラーでつくり上げており、あちこち農協さんへ行って総代会の資料を見させてもらい、「うちとおたくの農協さんとの違いはどこかといつたら、うちの総代会の資料にはちゃんと支店の行動計画が載っておりますが、おたくにはないですね」と言わせてもらっています。これから支店は、十把一からげの、金太郎あめの支店ではないのですね。それぞれ地域ごとに特色を持った、それぞれのカラーのある支店でなければならない。そうでないと、本当に組合員さんと結びついた支店にはならないし、また、農協にはならないと思います。

それと、総合農協は、ともかく我々の生命線である。また、総合農協を続けいくためには、教育文化活動が大事であるという話をさせてもらっています。

以上、私の農協自己改革を中心にして話をさせていただきましたが、いろいろと御批判なり、いろいろと発展させていただければありがたいと思います。

<主な質疑応答>

- 総合農協、総合事業ということは、受ける人は農家で、いろいろな事業で総合的に関わるのですが、現状は、金融・共済が黒字で、との事業は赤字です。事業が互いに補完し合うと言うのはどういうことですか

我が国の歴史からいっても、信用事業は基本的に、農家の生活を守るために金融であり、また、農業の再生産をしていくための金融という位置づけであったと思います。ですから、生活の面での取り組みも金融でありますが、今度は農業を再生産していく。そのためには、農協がしっかりと販売力をつけて販売してあげる。そのことによって貯金のほうへ回ってくる。そのことによって生活が向上して、また貯金も増えていくという形で回っていくのが一番ベターだとは思いますね。

私たちのJA三次では、事実を申し上げますと、残念ながら、既に農業所得より年金所得のほうが多いのです。恐らく100億円近いぐらい。農業の販売額は30億円ぐらいです。山下惣一さんがよく言われますが、年金には肥料代も農薬も要らんのですね。これから貸し付けを伸ばしたいのですが、生活関連が主体で、農業に投資される方はどんどんなくなってしまったということです。

ただ、農業関連の再整理もかなりしました。はっきり申し上げまして、抵当権が設定されても、公庫さんが一番先に持って逃げます。最後に残った農協が取れるのはわずかになってしまい、負債の整理にも汗を流し、残念ながら、農家組合員さんにも「これでは借金が返せないから、農業をやめてでも他産業で稼ぐようだよ」と言わなければならず、本当につらかったですね。組合員さんに「私の銀行であつたらまけてあげますが、私の銀行ではないので、皆さんのお金なので、やはり返してもらわないといけないのですよ」と言ってね。

- 「農協農政活動の限界」について、全中、全国組織とか県レベルの中央会で違があると思いますが、いかがですか

結局、我々の組織は組合員さんで成り立っているわけで、組合員さんはいろいろな信条をお持ちなので、農協で政党を絞り込んで、農政活動をしていくというのは限界があるということです。政教分離ではないですが、政治のほうは、政治組織を別につくってやることで、建前としては分離した形でやっていますが、私は限界があると思っています。

- 具体的にどうやって選挙をやられているのか、例えば、「教育文化活動は地域

協同組合の生命線」という言い方を生協に当てはめたら、ほぼ全部生協のスローガンです。協同組合として生協とそういう共通点があったと思いますが

そうですね。私の頭の中には、生協の今の政治とのかかわりがあると思いますし、実際問題、組織の中から候補を立てて、既成の政党の枠の中で出していくのは本当に正しいのかどうか。私の個人的意見で言うなら、無所属でやっていくのが筋ではないか。だから、TPPに反対したのは、一般の国民の目からは、自民党を応援しているではないか、おかしいではないかと。誰が見てもおかしいわけですね。そういう批判を受けても仕方がない。農協は何をしているのかということにならざるを得ないわけですね。

だから、どうしても出したいなら、無政党で、今の既成の政党に属さない形で出るという形でないと難しいのではないか。そうなると、いろいろ政治力を発揮できるのではないかということを言いますが、それは政治力を発揮しないということになるのかどうか、よく考えてみなければいけない問題だと私は思うですね。

○ 生協、漁協、森林組合、信用金庫とか、全協同組合組織で協同組合党をつくつたらどうかということを、全中のOBの方が言っていましたが

以前、農水のOBの方なり農水の職員の方を応援、推薦という形でやってきたことがあります。ただ、山田議員のときには、組織代表として担ぎ出す形で、そこから農水党というものが出てきたり、いろいろしたのかもわかりませんが。

○ 例えば肥料の種類を変えたらたちまち安くなった。一般の人は、国から言われるまで何故できなかつたかと思いますが、そこをとことん突き詰めていかなければと思います。大会の決議も、地域に根差すとか、食を基軸としてと書いてありますが、少なくとも一般の人にはわからない。どのように考えたらいいのですか

末端で農機具を販売しようと、同じ農機具でも農協系統で入ると業者系統で入ると2つのルートがあつて、業者系統から入るほうが安いのです。それで私は、何で高くするのか、全農が全国まとめてやるのだから、安くなるのは当たり前ではないかと。誰が考えても、組合員さんの素人考えでも、全農は大きいのだから、安くなるだろうと思いますよね。我々もそう言われて叱られますしね。

いろいろ考えてみたら、農協は販売力がないからということです。端的に申し上げますと、単協でコンバインを10台売るといって仕入れて、売れ残りが出るのです。2台、3台と売れ残った。売れ残ったら、農協は経済連へ、これを何とかしてくれ、

経済連は全農に何とかしてくれ、全農はメーカーに。10台買うから、1台分安くしなさいというのが商売のルール、商習慣でしょう。みんながそれをよくやつたとすれば安くなる。その上に立って全国連もできているわけだし、そういう商習慣といいますか、ルールが貫徹されていないのです。単協で売れ残っても、経済連に泣きつけば何とかしてくれる。経済連は経済連で、売れ残ったら何とかしてくれるだろうと全農へ。そのツケが高い農機具となって末端へおりてくるという形になるわけです。だから私は、他の農協さんと一緒に販売の株式会社を設立するということで、経済連も巻き込んだのですが、立ち上げて、メーカーと直接交渉させてくれ、我々が買い取って販売させてくれと言いました。しかし、結局、全体の物の共同購入ということが崩れるということでうまく行きませんでした。どうしても組織を維持していくことが主になってくるということです。

○ 今日のお話の発端は整促体制への安住にあったということですね

そうですね。系統3段階ということの中の体制です。それから、現場へは、メーカーから修理をしたりする人がおりてくるのです。現場で強いことは言えないでしょう。だから私は、10台入れたら、10台をちゃんと売り切るのだと。末端での職員がやることのできるような組織にしないと、結局は、組合員さんに安い農機具を提供することができない。10台買えば、1台分は安くするという交渉ができるような力をつけないといけない。それは全部全農任せですから、単協はそんなことはできない。米の販売についても、全農がちゃんとやらないと秩序が乱れると言うのだけれども、そうではないですよ。昔は物がない時代だったから、物を集めて、それぞれの農家へ渡していくのに非常に苦労が要ったわけです。共同購入ということでなければ物が入らなかつたわけです。ところが今は、いつでも物が入る時代になってきたわけです。物がたくさん余っているわけです。それだったら、それに合った販売の仕方、購入の仕方を考えないといけない。30年前の整促方式の状態のままではいかんというのが、私が異端児だと言われるゆえんです。

○ 今の全農を見ていたら、なかなかそう言えません。今まで何をしていたのだという感じがします

今のような話をすれば、経済界の人にわかってもらえると思うのですよ。

○ 国が口出しをするのは、私は反対です。期限つきでこれをやれというのはおかしなことです。でも、改革、を言い続けてきたができない。問題はそこですね

J A改革の断行というのはもう 20 年近く前になる。そのときのことの総括ということで、何ができて、何ができなくて残っているのかといったことをきちっとしなければいかんのですよ。全中の副会長として力不足で済みません。

○ ある会合で農協改革について話をしましたが、地域に根差すとか、食を基軸とする大会決議は、誰も全くわからない。組合員はわかっているのですか

組合員さんからいうと、身近なところにあるということが一番であって、農業振興のことを農協がちゃんとやってくれるか、やってくれないかということをちゃんと見ておられるし、その協力もしてもらえますしね。

集落法人などの取り組みは、うちは早くからやらせてもらったのですが、農協が早く取り組まなかつたところは、そうした法人が農協からどんどん離れていくわけです。うちは、集落法人をつくろうという相談を早くから受けて、うちが出資もして応援するということで、立ち上げのときからずっと協力してきています。だから、いつも農協と一体の中で、いろいろな問題に取り組んでいますから、生産資材なども取引も全部同じです。米も全量農協で、そのかわり独自によそより高く売る。法人ですから、米がたくさん集まるわけですが、さらに高く上乗せをした形で、買い取りで払う。今までの共同販売のように、1年たってようやく精算できるようなことでは、その年の決算ができなくなるので、年末には金を払い込んでやるといったことをどんどんやっていった。結局、現場の要求に合ったことをやっていくということに尽きると思うのですね。

○ ちゃんとやっている農協は結構あるようですが、余り理解されていない

そうなのですよ。広島県でも本当にいろいろありますて、集落法人へ出資すると言ったら、ほとんどの組合長さんは、そんな、いつ潰れるかわからんものへ出資したり金を貸すのは、ようやく不良債権が片づいたかと思ったら、また不良債権をつくるようなもので、法人には出資もしない、金も貸さないと。集落が潰れようとしている時に役に立たない農協は必要ないです。そんな農協は潰れてもいいし、潰せばいいのです。でも、そういう意識がある組合長さんは少ないですね。表現は悪いですが、組合員が貧乏しても、農協はしっかりしていなければいけないということです。本当に役立たない、組合員が必要としない農協は潰れていっても仕方がないですよ。

○ 三次農協の場合は、米は全部買い取りし、独自に出荷しているのですか

今年からです。それは一遍にはできませんよ。それこそ大けがをしますから、段階的にやってきたのです。

○ 米の買取りは、米価が上がっていることが条件になっているのですか

そうでもないですよ。というのは、三次というところは標高が高いのです。中山間地域なのです。お米がおいしいのですが、経済連へ出すと、南のほうのおいしくない米とプールになるのです。だから地域間格差を設けることを我々は提案する。そうすると出てくる答えは、南の組合長さんもおられるわけですから、「村上は中央会の会長をしているくせに、そういう差をつけるようにするのか。みんな平等じゃないか。プールでやるべきだ」と。私は「今、そうではないよ。公平にやられていいのではないか」と。高いものを高く売るということをやらないと、つくる人もつくらなくなるのではないか。一生懸命つくろうがつくるまいが、いいものができようができないが、おいしくあろうがあるまいが、同じ値段ではいかんでしょう。それはおかしい。平等といっても、今は公平ということと絡めて考えないといかん。ですから、うちの米は高く売れるのですよ。高く売れるなら売ればいいわけです。

○ 三次農協が集荷する米は広島県内で消費されるのですか

いやいや、九州や大阪のほうへ行きますよ。大阪の米屋さんと交渉し、今は神明さんとも多少つながりができました。いろいろやっていると、自然にいろいろな情報が入ってくる。生きた情報が入ってくるのです。それを全農に任せておくと、入ってくる情報は時代おくれの情報しかない。現場で生の情報を得ないとだめなのです。コンサルなどが言ってくるのは、時代おくれ、二番煎じの情報ですから。

○ お話を伺っていると、結局、組合長に経営能力があれば、農協の事業もうまくいくということになりますか

それはそうです。やはり組合長がしっかりとしていかなければいけないのですよ。ですから、本は職員向けに書いたのですが、トップ向けに書きたかった。だから、トップ向けの項目がちょっとあります。

○ 整促原則の世界からマネジメントやイノベーションといった世界に変わるために時間がかかると思います。三次農協の場合には、どういうタイムスパンで変わってきたのか、また、ほかの農協は今後どうなるか、感想を伺いたいのですが

それはちょっと難しいですね。ただ、うちがいろいろとKK化したり、パートを増やしたりしたのは、実はうちの農協の経営は非常に厳しかった。広島県の七不思

議と言つてもいいぐらい、経営破綻に近い状況の農協が今、生き延びているのですね。うちよりよっぽど財務がよかつた農協でも潰れたところがたくさんあります。労働組合も強いし、組合長になった当初は本当に火の車ですね。私は中央会の専務でしたが、地元から帰つてこいと言われたときに、中央会の先輩から「おまえ、火の車のようなところへ帰るな。命取りになるぞ」と言われたのですが、私は地元がかわいいから帰ったのですね。

でも、ありがたいことに、非常勤の役員さん皆さんに物すごく協力していただいた。高給ではないですが、村上は中央会である程度もらっていたのが、組合長になれば下がるから、みんなして少し何とかしてあげなければいかんということいろいろ考えてもらえるぐらい、皆さん方が非常に協力的でした。

ですから、今からうちは経営改革をやっていくということで、計画をパーンと立てて、まず、経済事業の赤字をなくす。それから、今、うちの自己資本比率が低空飛行などを直していかなければいかんと。組合員さんには本当に申しわけなかったのですが、出資配当もしないのですが、増資をお願いしたのですよ。それでも協力してくださったのです。今の状態では、うちの農協は潰れてしまうから、とにかくスリムにして、今やっているサービスを維持できるような形にしていきましょうということで、3ヵ年の計画、6ヵ年計画で、第1次、第2次と積み上げて、支店の統廃合も、「全部の支店を守ろうと思ったら、うちは潰れますよ。皆さん、考えてもらったらわかるでしょう」ということで、皆さん方は兼業していて、いろいろなところに勤めたりしているから、経営のことはわかっているのですね。組合員さんは、それをちゃんとやるかやらないかを心配する。だから、やると言つたらやると。

ただ、最初にやるところでは物すごく抵抗を受けたのです。もしやれないならもとに戻せと言われて、そうしますから、やるだけやらせてくださいということで、一発目は非常に苦労したのですが、その後は「組合長がやると言つたら絶対やるらしいよ」ということで、地元の非常勤の役員さんが「地元は全部わしらがまとめるから、困つたら聞いてくれ」という形で、本当に役員さんに協力してもらった。

職員にも、あの当時、正職員が600人近くいたのを、うちは経営がしんどいから、将来的には正職員が200人、臨時・パートが200人という形でやっていくよと。財務が悪いものですから、とにかく人件費の支出を抑える。それと、退職給付金を積んでいないのですね。正職員を減すことは、要支給額が下がってくるわけです。そ

れから、農機とかいろいろなものをKK化させてもらうことで外出しをした。経営がよければ、内輪でやればいいのですが、そんなことを言っている余裕がなかつたので、ちょっと無謀だったと思うのですが、KK化をしました。皆さん方もいろいろ議論があるところだと思うのですが、今、しなければ、組合員の皆さん方にちゃんととしたサービスができなくなるから、ひとつ理解してくださいということで、KK化を幾つもやりまして、村上は株式会社をたくさんつくるといって批判も受けました。私も反省する点はあるのですが、その当時はやらざるを得なかつた。職員もそれなりの会社へ移行させなければなりませんし、職員ともいろいろ話をして、現行の水準だけは維持する形でやらせてもらったのです。そうした形で経済事業の改革をして、そこで出た職員を、今度は金融のほうの渉外活動へ回していくという形で、私は、職員の首を切るようなことは全然しませんでした。

それと、経済のほうにいた者を金融・共済の渉外へ回すのに2,000万円かかったのです。コンサルを頼んで、一度に40人ぐらい、手とり足とり教育してもらい、事後のフォローをするという形で、職員が音を上げてやめるかなと思ったら、やめなかつたですね。どうしてもノルマ的なことがあるので、よそでは、金融の渉外へ回すとやめるのですが、うちはやめなかつたですね。

協同組合は、株式会社などと違つて、組合員さんの理解を得なければならないのです。ですから、早く計画を立て、じっくり時間をかけて納得してもらう。理事会でも、大きな問題は2回、3回とやる。無理をしないのです。そうすると、みんなくたびれるのですよ。納得したと言えばいいのですが、くたびれて、「まあ、いいや、それなら」ということになるわけで、せっかちでやつたら絶対失敗しますね。

それから、計画を途中で変更したりすることは多少あります、計画したことを行なめたりすると信用がなくなる。計画を立てても、やらなかつたから、今度もやらないぞということになるわけです。計画を立てたら絶対やるという姿勢を皆さんを見てはいるわけで、本当に組合員さんはよくついてきてくれましたね。農協は、組合長によって全然違いますね。リーダーのやり方一つで大きく変わります。

○ 中山間地域全体を見たときに、いろいろな先進的な取り組みがありますが、現在、中山間地域の農協の最大の課題は何ですか

経済は需要ですから、人数が増えていなければありがたいですが、絶対数が減っていくのは大変です。絶対数が減るということは、地域のインカムが減るのです。幾ら

逆立ちをしても、インカムが減れば、それだけ地域の所得が少なくなる。そのパイをみんなでどのようにして奪い合うかという形にならざるを得ないですね。

だから、農協としては、組合員さんとのつながりを強化していく中で、そうした目減りを少なくしていく方法を考えいかねばなりません。職員にいつも言うのは、地域の所得が少なくなるのだから、今までどおりの仕事をやっていれば、農協はやっていかれるというのではなくて、自分たちで何か新しい仕事を考えろと。具体的には、集落法人などの会計をするとか、米の直接支払はなくなったのですが、水田全体の直接支払いなどの事務局をやるとか。事務能力がないから、補助金をもらえないという地域がかなりあるのです。だから、そういうところの世話をするとか、考えてみればいろいろあるではないかと。それは手数料を払ってでもやってほしいのです。だから目先を変えてみろと言うのですが、なかなかやらないです。ただ、ありがたいことに、うちの職員が農協を退職したら、法人の組合長や役員をかなりやっておりますね。

私もそうですが、組合員さんは毎日、草が伸びるとイノシシと鹿とのけんかです。運転をしていると、鹿が道路の真ん中にいて、こっちがよけて通らなければならぬ、サファリの中にいるようでありまして、はっきり言いまして、中山間地域の将来像、未来像は、今のような状態だったら余り描けないです。せめて今いる仲間たち、我々だけでも、この集落、地域でまとまって、楽しく愉快にやっていこうや、皆がうらやましがるようなことをやろうぜとやっているようなことです。将来を考えたら、あの人が亡くなったら、あそこも空き家という状況で、これは我々の農村だけではないのです。この間、四国の愛媛の刑務所から脱走したのが、向島という島で長いこと生活できたのは、空き家がたくさんあったからで、どこでも隠れるところがある。

○ 集落営農の支援の場合、農地を出した人と農協との関係、あるいは准組合員とJAとの結びつきはどのように考えたらいいのか

土地を出した人との関係はあくまで法人の中の問題であって、農協とは関係ありません。でも、最初にできたころは、「ちらは法人をつくったのだから、農協への出資金は払わんでもいいかな」と言われて、説得するのに、いろいろ苦労しました。「そうはいかん。農業だけでなしに、ほかに貯金やら共済やらいろいろあるだろう。だから払ってくれなければ」ということで逃れましたが、そういう組織とし

てのあり方というのはありましたね。

もう一つ、うちはまだ正組合員が6割ぐらいなのですが、JA三次では早くから組合員拡大運動をやったのです。15年ぐらい前ですか、全国に先駆けてやりました。というのは、東北あたりも組合員さんが減っているというのを聞いていましたし、うちの組合員の状況を調べたときに、合併したときから一つの町がなくなるぐらい、組合員さんが減っていたのです。これではいけないということで、複数組合員ということで、個で入ってもらうという形に方向を完全に切りかえ、家族でも若い人、女性に入ってもらおうということで、今、組合員は2万人を切っていますが、よく頑張っています。1人辞めたら1人入ってもらうという形で取り組みましてね。

ですから、うちの場合は、女性化率が40%ということで、全国でもトップクラスでないですかね。半分は女性だから、女性に入ってもらわなければいけない。それから、これから農業所得がどんどん少なくなるので、女性の人に農協に参画してもらおう。事業の面からも、女性の人の財布を農協のほうへ向けていかなければいけない。昔は1戸に通帳1つだったが、今は女性の人でも、うちの母ちゃんでもそうですが、直売所に出す通帳とか、貯金通帳を何種類も持っている。女性の人に事業に協力してもらわないと農協は成り立っていきませんと、今、盛んに言っております。

同時に、運営にも当然参画してもらうということで、総代のほうも1割以上になっています。総代会の議長を女性の方がやられたこともあります。職場でも、女性の管理職はまだ2割までいっていないかな。女性のトップが多いですよ。戦力として、男性よりも女性のほうがよっぽど力があります。粘り強いです。

○ 市町村も合併し、三次市管内は二つの農協が一部重複していますが、1市1JAという姿に限りなく近いですね。市の農政とは密接な連携をされていますか

大体、1市1JAのように考えて頂いていいと思うのですね。市内でJA庄原に入っているのが、今は3,000人が4,000人です。行政とは物すごくつながっています。だから、ワイナリーをやるときも一緒、CATVは我々が呼びかけて、商工会議所を巻き込んで、市が補助金を取って、合併特例債を使ってやったのですね。

○ 組合長になられたころ、経営が非常に厳しかったので、ほかの農協と大型合併でとりあえずしのぐと言う発想はなかったのですか

ありました。広島県には18農協構想というのがあります、うちの隣が庄原なのですが、県北で、うちと庄原と甲奴と、3つで合併しようという話が出たのですが、

これはうちがおりたのです。というのは、対等合併でなしに、吸収合併という形。うちは財務が悪いでしょう。庄原さんのはうが一回り大きくて財務がいいものですから吸収合併だと。そのはうが税金なども少なくて済むと。ところが、システムの問題や職員の考え方など、やることはうちのはうが進んでいたのです。ですから職員が、我々が苦労して築き上げたシステムが全部戻りするようになるし、対等合併でやるのならやるけれども、吸収合併でなければということでありた。平成14、15年だったですかね。今も財務は隣の農協さんのはうがいいのですが、単年度決算はうちが完全にいいです。

今、人口が6万人を切っている田舎町ですから、やはり農協が強いですよ。Aコープ店などでも、うちが新しく建てかえて拡張したとき、商売人さんとかなり恨まれまして、「農協のひとり勝ちじゃないか」と言われて。

○ 三次農協では、集落法人を組織化して、広域的なネットワーク化するという話を聞きましたが、個々の集落営農法人だけでは問題があるということか

うちの場合、まだそこまでいっていません。協議会をつくって、農協事務局で対応させてもらっています。大豆の作付で機械を共同利用するという大豆のネットワークはつくっておりますが、組織全体のネットワークはまだできておりません。ただ、広島県の南のはうの、広大がある東広島では、そういうのがぽつぽつできつつあります。ここは機械の共同利用とか、雇用者の相互活用とか、はないですね。でも、行く行くは考えねばと思うのです。今の状態からすると、外国人の労働者を受け入れるようなことも考えていかないと、本当にオペレーターがいなくなるのではないかという気がしますね。

○ 村上さんのところでも、活性化とかいろいろな意味で外国人労働者を入れ、あるいは拡大しようという考えがありますか

それはありますよ。私は社会福祉法人の理事長をしているので、介護福祉士の関係の。それから、実際に工場などにはかなり入っておりまして、うちの地域ではないのですが、朝になるとチャリンコでの通勤ラッシュになるというので、私はびっくりしたのです。それから、農業の関係もちょくちょく入っています。ただ、農協を経由していないです。

○ いい農協づくりとは、既存の協同組織の活性化と小さな協同をつくるしていくということで、私も同感です。三次農協もそうですが、どうして子会社を協同組合の

形態でできないのか。例えば、三次クミアイ燃料などの株式会社を協同組織としてつくるという発想はないのですか

三次クミアイ燃料 KK は、旧農協時代につくったのです。それがそのまま今の農協の子会社という形で、これは子会社といつても全農の資本が入るわけです。そのほかは、ほとんどよその農協さんと一緒にやっているのです。うちだけでやっているのは今言ったクミアイ燃料。ほかのは、3つ、4つの連合という形で、うち単独ではないのです。そこがうちのおもしろいところでもあると思うのですね。

ただ、私はよくわからないまま株式会社化したのですが、協同組合学会で、株式会社化について、広大で発表させてもらって、そこでもいろいろ勉強させてもらったのですが、KKでやればいいということではなかったですね。ちょっと不祥事も起きたりして、農協として株式会社をつくるのなら、職員の教育のところや利益の配分のところはもっと慎重にやるべきだったなど。今、経営はうまくいっておりますが、ちょっと忸怩たるものがありますね。それはまた先生方にいろいろ教えてもらいたいのですが。うちは、葬祭会社などをやっていますが、どんどん利益が出たとき、いかにバックするかとか、農協の職員との事業の面でのつながりなり人間的なつながりを、最初のときにきちっとしておくべきだったなと反省しています。

(2018年6月14日報告)