

農業協同組合の道理

～そこに協同はあるか？

農業はあるか？～

有限責任監査法人
トーマツ JA 支援室

みず たに せい こ
水谷 成吾

1. 否定された協同組合思想

今回の改革における最大の問題点は、「誰も将来の話をしない」ということがあるように感じます。改革の議論が「農協のここがだめだ」「農協はこんながんばっている」との水掛け論に終始し、それぞれの立場から過去の農協の取組みを評価しているだけで、将来、農協に何を期待しているのかを議論している人はいません。その結果、改革の手段ばかりが注目され、農家が必要性を理解できないままに准組合員の利用制限の議論が進み、農家の感覚からすればあってもなくてもどちらでもよい公認会計士監査への対応にお金と時間を費やしています。

このまま政府と農協グループとで改革議論が進められても、その先に本来の協同組合の姿があるようには思えません。農業にビジネス感覚を持ち込むとって、個々の農家が自らの利潤のみを追い求めることを奨励し、あまつさえ農協にまで営利性を求める改革に、人と人とが支え合い豊かな暮らしを実現するという相互扶助の精神など見る影もありません。

2. 失われた地域農業を守るという思い

経済合理性を振りかざし、企業的発想を持ち込めば農業が良くなると安易に考えている有識者の話に聞く価値はありません。しかし、冷静になって農協の現場を見てみると、地域農業に対する無理解は職員も大差ありません。

信用事業・共済事業に携わる職員の割合が高い農協では、職員の意識はすっかり金融機関化し、「農業を知らなくても共済は推進できる」「農業を知らなくても貯金は集められる」と農業を知ることの意味すらわからなくなっています。実際に、最近の農協職員のなかには、地域農業について全くと言っていいほど知識を持っていない職員が増加しています。都市部の農協では、「農家の期待は土地活用であり、農業継続ではありません」という言葉まで出てきます。「自分たちの仕事は、元農家や兼業農家の家賃収入を確保することだ」と、どこかの不動産業者のような発想です。

3. そこに協同はあるか？ 農業はあるか？

新自由主義的発想で「農協は時代遅れで役割を終えた」などと強硬に農協改革を迫る政府の思惑通りの改革に、農協の本質はありません。

一方で、職員の“サラリーマン化”が問題視され、協同運動の担い手である“運動家”としての職員が姿を消す農協にも、協同組合としての原理・原則が感じられません。

地域住民との交流の場を拒み、組合員と会っても挨拶もできないなど、人と人とのつながりを喜びに感じられない職員の姿に「協同」も「農業」も見ることにはできません。そこには、あくまでも契約につながるか否かを重視し、「契約が取れるなら参加する」「契約してくれた組合員は大切にす」という打算しかありません。

それにもかかわらず、多くの農協では、このような職員がつくってくる数字や実績に満足し、「協同」も「農業」も見失った職員を正しく指導することができていません。その結果、農協としての道徳を見失い、自分本位の経済に傾注する職員が増加し、道理に外れた事業推進に終始する農協であれば、改革の議論になることは当然であり、むしろ改革を

迫られる前に自分たちで改革しておかなければならなかったのです。

4. 農協が取り組むべき真の改革

農家のための改革と言いながら、勝手に農家の期待を忖度し、誰かの都合の良いように改革を進める政府に対して、「そのうち何とかなる」というような姿勢で向き合った結果、農協はいよいよ土壇場まで追い込まれてしまいました。

「今からでも遅くない」と言いたいところですが、実際には遅きに失したと言ってもいいような状況です。それでも、「座して死を待つ」というわけにはいかず、ここからの巻き返しには、大きな勇気と決断を要することは言うまでもありません。方法論は地域において様々に考えられると思いますが、どんな改革を実行するにしても、農協が守るべき道理は以下の2点を意識して農家のために改革をするということです。

- ①人と人とのつながりを作ることを最優先に考えること
- ②農家の夢を叶える事業に集中すること

「人と人とのつながり」や「農家の夢」と強調すれば、日々、経営収支に頭を悩ます農協役員からは「それは綺麗ごとであり、そんなことをしても経営改善にならない」との声が聞こえてきそうです。しかし、そのような農協役員に対しては「綺麗ごとだと片づけて、そんなことをしてこなかったから経営が追い込まれている」という事実を理解してもらいたいものです。これまでの事業のあり方を否定され、農協が危急存亡の秋に直面しているのだから、過去の取組みの正当性を主張することに汲々とするのではなく、本当に農家のことを考えて、愚直に綺麗ごとに向き合ってみてはどうでしょうか？

もしそれで経営が立ちいかなくなる農協があるのならば、そのままの姿で残す価値のない農協ということかもしれません。農家の夢と向き合うことで経営が維持できなくなるような農協にどれほどの価値があるのでしょうか。合併・再編が加速していますが、規模の大小に関係なく、やるべきことができる組織でないならば存続する意味はありません。

5. 組合員と職員とのつながりを取り戻す

農協として儲かるか儲からないかではなく、できるかできないかでも

なく、「農家の夢を叶えたい」という想いだけで行動してみてもいいでしょうか。職員は事業推進よりも組合員との対話を重視し、キャンペーンのチラシ配りのための訪問ではなく、農家と将来の夢を語り合うために訪問します。

ここに効率性や採算性は必要ありません。そんな“やりたくない言い訳”に流されることなく、愚直に組合員のもとに顔を出してください。職員から出てくる「訪問するネタがない」「話をしてくれない」という泣き言も、これまで訪問していないのですから当然です。

そもそも、一度や二度訪問した程度で、自分の夢を語ってくれる農家はいません。何度も会って話をするなかで、組合員の想いや価値観を理解していき、組合員のほうもたびたび会っているうちに職員に対して親しみやすさを感じ、職員を信頼するようになります。職員が慣れないうちは、管理職や役員が自ら出向き対話をするので、配下職員に組合員との対話姿勢を見せなければなりません。仮に組合員と対話のできない管理職がいれば、管理職の資格がないと言っても良いでしょう。

それにもかかわらず、最近では、ワークライフバランスという言葉勝手に解釈して、業務時間以外での組合員との交流の場への参加を拒み、組合員と積極的に交流しようとしないう職員が増加しています。実際、組合員との接点が事業推進の機会だけという職員も多く、組合員の話聞きもせず、キャンペーンという理由だけで「お願いします、お願いします」と契約を迫る職員に対して、「農協職員が来ると共済を売られるので会いたくない」という組合員の不満を聞くことも少なくありません。

「貯金さえ集めていけば問題ない」「既契約者の契約内容をいじっていれば目標達成できる」などと考え、組合員と向き合うことを忘れた職員は、今すぐ行動を改めるべきです。役員も数字欲しさにこのような職員を許容してはいけません。農協グループに蔓延している“短期的な数字をつくる癖”を改め、組合員との信頼関係をつくるために行動しなければ、改革など、どれだけ言葉を並べようが単なるスローガンでしかありません。

6. 農家のくらしを豊かにするための仲間づくり

農家のくらしを豊かにするという観点から農協に何ができるのかを考

えることも必要です。

脱サラして農業を始めた若い世代の農家と話をしていると、サラリーマン時代と比較して、他人との交流が少ないと感じている農家が多くいます。実際、若い世代の農家に限らず、農家の生活は、家と圃場との行き来が中心であり、家族以外の他人との交流の機会が少なくなりがちであり、世間からの疎外感を感じたり、孤独感を抱いたりしている農家は少なくありません。

人は一人では生きていけないものであり、他人との交流の機会が足りなければ、集団に属したい、仲間が欲しいという欲求が芽生えてきます。このような農家が農協を介して、同世代の仲間とつながり、世代を超えた農家の先輩・後輩のつながりをつくり、さらには地域の一員として尊重され、受け入れられることで農業の価値、ひいては自分自身の価値を感じることができるよう支援しなければなりません。

人は他人から受け入れられ、認められることで自己肯定感が大きくなります。そして、この自己肯定感が農家を幸せにして、他人を慮る心の余裕を生み出します。このような農家の幸せづくりこそが農協事業の意義・目的であり、農協に求められる真の改革です。

(1) 同世代とのつながりが帰属欲求を満たす

孤独になりがちな農家に対して、青年部など同世代の農家と交流する機会をつくることで、「集団に属したい」「仲間が欲しい」という欲求を満たします。青年部などの集まりを通して、地域の異なる農家や栽培品目の異なる農家と交流し、様々な刺激を得たり、気づきを得たりして若手農家は成長していきます。同じ環境にいる仲間同士で交流する意義は大きく、切磋琢磨して互いに成長しようという前向きなモチベーションを引き出すとともに、「集団に属している」「仲間がいる」という安心感は疎外感や孤独感を払拭します。

しかし、多くの農協では、組合員同士の結束力・組織力は低下し、青年部の活動も停滞しているというのが実態です。農家の中には「青年部の活動自体は有益だと感じています、役が回ってくると時間を取られ、自らの営農活動に集中できなくなるため、役が回ってきそうになったら

参加を控えます」と青年部の活動に消極的な農家も少なくありません。なかには、「青年部に入れば、支店まつりや農業体験に駆り出され、農協の活動に利用されるだけ」と、青年部の活動を否定的にとらえている農家もいます。

農協として、このような状況を看過してはいけません。若手農家に対して青年部活動の意義や必要性を繰り返し伝え、加入を促進しなければなりません。農協職員も組織をつくって後はお任せではなく、積極的に青年部の集まりに顔を出し、農家との親交を深めます。このとき、「時間外手当はつくのですか？」などと質問する職員が、形式的に参加しても効果はないことは言うまでもありません。

(2) 世代間の交流が地域農業を強くする

農業に夢を持ち、農業の可能性を信じている若手農家と話をすると閉鎖的な農村文化への不満を聞くことも少なくありません。彼らにとっては、高齢農家は保守的で新しいことに対する理解がなく、試行錯誤しながら農業経営しているというよりは惰性で農作業をしているような存在です。一方で、高齢農家にとっては、自分たちとは違う農業を始める若手農家は地域の輪を乱す存在でしかありません。

しかし、新しい農業に対する許容性が低く、自分たちと違う農業をやる若手農家を排除するような地域では、これからの農業の進化・進歩に取り残されるおそれがあります。「自分の家は、先祖代々この作物をこのやり方で作ってきた」というこだわりも必要です。それでも、多様な農業のスタイルを受け入れる柔軟性がなければ、変化する環境に対応していくことはできません。

農協は、農業に対する考え方の世代間ギャップを埋め、地域として多様な農家がお互いを認め合える環境を整備することが必要です。そのために、生産部会などをとおして世代間交流の機会をつくり、若手農家は高齢農家の経験に基づく知恵を吸収し、高齢農家は若手農家が取り組む新しい農業に対する理解を深めるなど、地域農業の底上げを図ることが必要です。

その際の農協の姿勢は、ベテラン農家や声の大きい農家の声に迎合しているだけでは、若手農家の信頼を得ることはできません。一方で、若

手の挑戦を応援するだけで高齢農家の想いが理解できないのでは、高齢農家の信頼を得ることはできません。農業のプロとして高齢農家にも若手農家にも言うべきことは言うという姿勢を貫いてください。

7. 地域との交流で農業への理解を深める

混住化が進む多くの地域において、農業に対する寛容度が低下しており、「うるさい」「くさい」「ゴミ・虫が飛んでくる」などと行政にクレームが入り、環境保全の観点で行政からの注意を受けたことのある農家も少なくありません。農家のなかには、「あとから宅地化が進んだのだから、クレームを言われても困る」などと自分たちの正当性を主張する方もいますが、「地域住民の理解なくして地域農業の継続は難しい」という現実を受け入れなければなりません。

一方で、地域住民は、消費者として安全・安心な農産物を求めるという側面もあり、地産地消の重要な受け皿にもなっています。しかし、有機野菜は求めるが、有機栽培の臭いには敏感であり、安全・安心な農産物を求めるが家の横で作ってくれなくてもよいというのが本音です。

農業祭や食農教育を例年通りに漫然と実施しているだけでは、このような状況を改善することはできません。各農協で実施している農業祭は、地域農業の価値を伝えるものでしょうか？ 食農教育は地域農業に対する関心を高めるものでしょうか？ 農業祭は農業とは関係なく、単に出店・屋台を楽しむだけのお祭りになっているのが実態ではないでしょうか。

地域の方に集まっていただくことにも意味はありますが、単にフランクフルトを食べて、風船釣りをして楽しむだけでは農協の取組みとしては不十分です。農協は、これらの活動を通じて、地域住民に地域農業に対して寛容な心を持っていただき、地域のくらしと農業が共生できる環境を整えなければなりません。そのうえで、地域農業の価値に共感し、消費を通じて地域農業を支える意志を持っていただければ、准組合員の利用制限がいかにも道理に外れた改革か、胸を張って主張できるはずです。

8. 多様な農家が支え合う地域農業をつくる

国内農業を議論するときに、日本の国土条件では、農地の集約・機械

化に限界があり、農協が小規模農家を“守る”ことで地域農業を維持しているという話がよくできます。このような発想は、農協に守ってもらう必要のない大規模農家にとって、農協を利用する意義が低く、むしろ小規模農家を守るために自分の経営に負担を強いられるというような発想になってしまいます。実際、農協職員の中にも「農家の大規模化とともに、農協が守る必要がなくなって卒業することは仕方がない」という発想になっている人も少なくありません。

しかし、大規模農家と小規模農家とは「守る／守られる」という関係ではなく、相互に支え合って農業をしているというのが正しい認識です。大規模農家が儲かる農業を実践し、新規就農者を惹きつけるとともに、周囲の農家の刺激になって地域農業全体の農業品質向上に寄与する一方で、儲かるか否かではなく、農家としての誇り、やりがい、健康など様々な理由で狭い土地や傾斜地でも農業をしたいという農家がいるからこそ、耕作放棄地が減り、農業ができる土地が残っていくのも事実です。

そもそも、農業をするためには、自分の農地だけあればよいというわけにはいかず、周囲の土地や水路の管理が必要になるため、農家ひとりだけが頑張っても成り立つ産業ではありません。そのため、担い手が不足する地域においては、農地の維持・管理のために、儲かるか否かではなく農協が農業生産の担い手になることも必要となってくるのではないのでしょうか。

9. 改革に正解はない。あるのは譲れない原理・原則

これから、県大会、全国大会を控え、そこで改革についても一定の取組み方針が出されるのだと思います。しかし、全国の農協にとって共通の正解などありません。あるのは“譲れない原理・原則”にもとづき各農協が考える自己改革”のみです。前例踏襲、事勿れ主義的な取組みではなく、JAグループの歴史のターニングポイントとなるような改革でなければこの難局を乗り越えることはできません。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。