



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	先進農家の自主的研究会活動による農協営農指導再編に関する研究：北海道を対象として
Author(s)	中村, 正士
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(農学)
Dissertation Number	甲第13759号
Issue Date	2019-09-25
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k13759
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/78987
Type	doctoral thesis
File Information	Masashi_Nakamura.pdf



先進農家の自主的研究会活動による農協営農指導再編に関する研究

-北海道を対象として-

北海道大学 大学院農学院

共生基盤学専攻 博士後期課程

中 村 正 士

目 次

序章 本論の課題と分析方法

第1節 問題の所在と本論の課題

第2節 関連する既存研究

1. 営農指導事業の歴史および機能に関する研究
2. 農協営農指導事業のあり方や課題に関する研究
3. 生産部会活動に関する研究
4. 新技術の開発・導入と自主的研究会活動に関する研究

第3節 分析の枠組みと本論の構成

1. 「先進農家の自主的研究会」および「地域における新技術導入」の定義
2. 分析の枠組み
3. 論文の構成

第1章 営農指導の歴史的背景と機能

第1節 本章の課題

第2節 農協営農指導事業の歴史的背景

第3節 農業改良普及事業の歴史的経過

第4節 農協営農指導の機能

第5節 小括

第2章 先進農家の自主的研究会による地域への革新的技術の導入

－北海道いわみざわ農協の水稻直播栽培の事例－

第1節 本章の課題

第2節 対象地域の概況と直播栽培の実態

第3節 先進農家の直播栽培の導入経過と農家の意識

第4節 直播栽培導入農家の導入契機

第5節 水稻直播研究会の設立と農協営農指導

1. 水稻直播研究会の設立と活動
2. 農協による直播栽培の普及への関与

3. 農協営農指導体制と新技術導入への対応

4. 直播栽培導入と営農指導担当職員の育成

第6節 革新的技術の導入と農協営農指導の役割

1. 技術導入に関する構成員とその機能

2. 革新的技術導入における研究会と農協営農指導の役割

第3章 農協事業に対する先進農家による自主的研究会活動の影響

-北海道とうや湖農協のクリーン農業技術導入の事例-

第1節 本章の課題

第2節 「クリーン農業」と GLOBALG. A. P.

第3節 とうや湖農協の概要と青果物生産の背景

第4節 先進農家の自主的研究会活動によるクリーン農業の普及

1. 先進農家の自主的研究会活動

2. 「クリーン農産物研究会」の設立と活動

第5節 農協によるクリーン農業の展開

1. 農協による「クリーン農業推進協議会」の設立と活動

2. クリーン農業と G-GAP 認証取得

第6節 新技術導入による農協営農指導体制の変遷と農協経営への影響

第7節 小括

補章 組合員との連携強化を目指した農協営農指導体制

-いわみざわ農協における営農指導体制の組織再編-

第1節 本章の課題

第2節 管内農業の特徴と地域農業振興の課題

1. いわみざわ農協と地域農業の概要

2. 農協における地域農業の課題

第3節 営農指導事業の組織再編

1. 再編前の組織体制における課題

2. 組織再編後の営農指導事業の新体制

3. 地域農業振興センターの取り組み

4. 営農相談員の業務と人材育成

第4節 組合員への定期的訪問の意義と組織再編における課題

第5節 小括

終章 総括および結論

第1節 各章の要約

第2節 総合的考察と結論

1. 農協営農指導事業における基本理念と新技術の導入

2. 先進農家の自主的研究会活動による農協営農指導再編

序章 本論の課題と分析方法

第1節 問題の所在と本論の課題

TPP 協定や経済連携協定(EPA)、自由貿易協定 (FTA)に象徴されるように、農産物の国際競争がこれまで以上に激化すると予想されるなか、わが国の農業生産における効率化や付加価値の向上を目指した地域における新技術の導入がより一層求められている。

そうしたなか、地域の農業振興や新技術の導入を担う農業協同組合における営農指導事業に注目が集まっている。農協営農指導事業は、農協の信用、共済、経済事業のなかで要となる事業と言われており（註1）、その意味するところは、信用・共済事業や販売、資材供給などの各事業は、営農指導事業がなければ協同組合の事業としての機能を果たさないということである。

農協における営農指導事業のあり方については、歴史的に度々議論されており、1988 年の総務庁行政監察局からの「事業の重点が信用事業に置かれ、営農指導が軽視される傾向にある」（註2）という指摘に象徴されるように農協の信用・経済事業重視の姿勢が批判され、営農指導事業の取り組みの弱さが指摘されてきた。こうした農協系統外からの批判もあったが、農協系統内でも営農指導の強化についての議論や全国農協大会での決議などが行われ、事業強化の必要性についての認識は決して低いものではなかった。しかし、農協系統内における議論や運動にもかかわらず、実際には農協における営農指導事業は総じて大きくは前進しなかった（註3）。

農協営農指導事業の性格については従来から「営農指導サービス論」と「技術指導決定論」と呼ばれる2つの考え方があったが、営農指導事業の定義については明確なものではなく、現実の農協にあっては2つの性格を包含した機能をもった事業として機能している。農協における営農指導事業の内容は、教科書的にいえば生産技術や農業経営、産地形成、地域農業再編などに関する教育・指導や企画立案、調整、情報提供などの業務である。こうした機能のなかで、本論で取り上げる技術指導分野については、収益向上のためには常に新作物や新品種を含めた新しい技術の導入が不可欠であることから、農家のニーズも高い（註4）。

農家に対する技術指導は、農協の営農指導事業と公的な農業改良普及事業（以下改良普及事業と呼ぶ）が連携して事業が行われている。改良普及事業の法的根拠である農

業改良助長法は、事業内容や推進体制が度々改正されたが、創設当時の目的である「自主的に考え行動する農業者の育成」という点については何ら変わってはいない(註5)。一方、農協営農指導事業についても、農協法上は長く「組合員の農業に関する技術および経営の向上を図るための教育」と規定され、近年「組合員のためにする農業の経営及び技術の向上に関する指導」(註6)に変わったが、目指すところは「主体的に考え行動する農業者の育成」である。しかし、こうした両事業の基本理念である「主体的に考え行動する農業者の育成」については、必ずしも現実の営農指導に浸透しているとは言い難い。その理由の一つとして、改良普及事業は、歴史的経過から行政の関与が強く、トップダウン的な上から下への流れが指摘されており(註7)、改良普及事業と一体となって農家への技術指導を行っている農協営農指導事業もまたその影響を受けていると考えられる。

一方、新作物による産地化や新技術による付加価値を高める取り組みは、各地域で行われており、こうした取り組みが地域農業の競争力強化の源になっていることに異論はないだろう。こうした地域における新技術導入の取り組みのなかで、主体的に考え行動する農業者の典型ともいえる先進農家が、自ら新しい技術の導入に積極的に取り組む例も多い。しかし、現実には農協営農指導部門や生産部会のような既存組織なかで、先進農家の提案や試みが受け入れられることは容易ではない。長年、少数の農家グループではそばそと試験栽培や生産が続けられる例も多く見受けられ、産地化され農協の主要品目となっている場合でも、導入当初は数人で試験的に栽培や販売を行い、生産部会や農協に扱ってもらえなかったという例も、決して稀ではない。

本論では、こうした地域での産地化や農業振興に向けた新技術導入に関わる農協営農指導の課題に着目する。

ここでの基本的な問題意識は、自ら考え行動すべき主体であるはずの農家の発想が、農協営農指導や生産部会に受け入れられ難い理由として、地域の技術普及システムにおいては、単に開発された技術を上から下へ移転するという傾向があり、農家と共に新技術の開発や導入に取り組む姿勢が欠如しているのではないかということである。

地域における新技術導入では、「先進農家の自主的研究会」活動が重要な役割を果たしている例が多いにもかかわらず、農協営農指導事業と研究会活動の関係についてはほとんど注目されてこなかった。本論では、この点に注目し、上記の問題意識を踏

まえ、先進農家の自主的研究会活動と地域における営農指導体制との関係に焦点を当てる。

本論では、地域での新技術導入に先進農家による自主的な研究会活動が重要な役割を果たしているという作業仮説を立て、事例を通して先進農家の新技術導入活動に対する農協営農指導部門や生産部会の対応について分析し、地域における新技術導入に対する先進農家の自主的研究会活動の役割を明らかにする。同時に、こうした研究会活動と連携した農協営農指導のあり方を考察することが課題である。

なお、「先進農家の自主的研究会」の定義については後段で述べるが、冗長な表現を避けるため、混乱が生じない限り「自主的研究会」または「研究会」と略す。

第2節 関連する既存研究

ここでは、本論に関連する農協営農指導事業および農業改良普及事業に関する既往の研究を概観する。

農協営農指導事業に関する既存研究では、事業の歴史的背景や生産部会機能が議論の中心となっており、地域における新技術導入や農家の自主的研究会活動と農協営農指導事業との関係をテーマにした研究はほとんど見当たらない。

1. 営農指導事業の歴史および機能に関する研究

農協の営農指導事業の歴史的経過や今日の農協営農指導事業の性格について論じた研究として、米坂[1981]、太田原[1996、2013]、玉[1996]、坂下[2009]、田淵[1994]などの研究がある。また、営農指導の概念や機能については、甲斐[1990]、藤田[1999]の研究がある。

太田原[1996、2013]では、農協の戦後歴史的なかで農協営農指導事業は変容をくり返し、全中の『農協事業総論』が規定している生産技術指導、農業経営指導、産地経営指導、地域農業再編指導に対応しており、営農指導の領域は農協の歴史的歩みの中で形成されたとしている。農協の出発当時は、指導事業は生産技術指導指導連(指導事業の都道府県連合会)および全指連(全国指導農協連合会)において「経営純化論」と「総合論」との確執があり、指導連の解散後に設立された中央会の農協営農指導では重点が経営指導に置かれたとし指摘している。玉[1996]は、戦間期の系統農会につい

て分析し、当時の農民が商品経済に対応するためには革新的技術の導入や産地化に向けた集団的生産力の形成が必要であり、そこでは技術員の役割はとりわけ重要であったとしている。戦後の温泉青果農協における多数の共選出荷組合を統合の事例分析では、農業会から引き継いだ職員の技能に裏打ちされた技術指導が中核にあったことを指摘している。

北海道における農協の営農指導事業の歴史研究として、坂下ら[1995]、坂下[2009]、田渕[1994]がある。坂下ら[1995]では、北海道における戦前の農会から戦後の地区生産連から中央会およびホクレンに引き継がれた過程が分析されており、「組合制度」が単協段階での営農指導事業を飛躍させ、北海道の営農指導事業は一般的に技術指導より営農計画化指導に重点を置く要因ともなっていることを指摘している。また、坂下[2009]では、北海道の営農指導は都府県とは大きく異なった独自の展開がみられ、営農指導の強化を望む農家の割合が高いとしている。道内農協の各事業部門での営農指導の位置づけから、各部門における機能強化と産地形成における営農指導の強化は必須であるとしている。北海道の大型合併農協では専任的な営農指導員を置いていない例が多いが、道地区生産連の歴史的経過と長野県の事例を踏まえ専門体制の再構築が必要と指摘している。田渕[1994]では、昭和30年代の農協営農指導事業の展開を指導体制の面から分析し、経営指導中心の営農指導と技術指導の二元的体制にあることが北海道の営農指導事業の問題点に関係しているとしている。

農業改良普及事業については、山極[2003]、山極[2004]、竹中[1994]、野見山[2005]などの研究がある。これらの研究では、わが国における農業改良普及制度の成立過程やその背景、今日までの事業や体制の発展過程、農協営農指導との連携などが分析されている。農協営農指導との連携について、野見山[2005]は先天的にかつ無条件に農協営農指導事業と改良普及事業が連携可能という実態は過去のものになったと指摘している。

2. 農協営農指導事業のあり方や課題に関する研究

農協営農指導事業のあり方や課題に関する研究としては、藤谷[1989、1997]、北川[1997]、増田[2002、2004]、木原[2001]、松本ら[1998]など多くの研究があるが、事例をもとにした具体的な営農指導体制や営農指導担当者の育成に関する研究は少ない。

藤谷[1989]では、営農指導の領域を整理しており、①地域農業再編機能と、②共同施設設置・運営と関連事業補完、③関連機関との連携と行政対応からなるとしている。個別農家に対する技術・経営指導が有効性を発揮するためには「地域農業再編機能」が重要と指摘している。また、国際的競争に関しては、コスト競争力よりも商品価値競争力が決めてとなっており、生産段階での品質の高位平準化に向けた「技術指導機能」が重視されなければならないとしている。

北川[1997]および藤谷[1997]では、営農指導員の専門性の欠如や農協の企画機能の弱さが指摘され、営農指導指導力の高い人材を確保・育成するための条件が整備できるか、指導力の高い営農指導員の確保のためには営農指導員を“専門職”として明確に位置付ける必要があるとしている。

増田[2002]では、営農指導事業のニーズはあるが「採算性」がなく事業性に欠けるとし、指導業務は資材購買や農産物販売と密接な関係をもつ必要があり、販路開発や商品生産体制を総合的に進める「指令塔」としてのコーディネーター機能が求められるとしている。増田[2004]では、営農指導の費用負担問題を取り上げ、費用負担は営農指導事業をどう位置づけるかに関係するとし、具体的は技術サービスやコンサルタント類似事業では料金徴収、販売・購買との一体的事業では事業費負担、農協全体の共通基礎事業では共通管理費負担、組合員教育活動では教育活動費負担となるとしている。農協営農指導のあり方については木原[2001]では、これまでの営農指導事業は、組合員の意向があまり反映されず、農協からの一方的な「指導」であり、これからの営農指導事業は、協同組合事業の特性を活かした参加型事業方式への変革が求められるとしている。

農協の営農指導事業が農協事業に及ぼす影響を計量的に分析した研究として松本ら[1998]があり、農協経営にとって単なる赤字事業と見られがちな営農指導事業が、間接的ではあるが農協経営にも貢献していると指摘している。

3. 生産部会活動に関する研究

地域における新技術導入では作物別生産部会(以下生産部会と呼ぶ)が重要な役割を果たしており、生産部会に関する既存研究としては、板橋[1995]、西井[2006]がある。

板橋[1995]では、北海道における野菜産地形成過程のなかで生産部会が抱える課題を分析し、ほとんどの生産部会は技術習得に関わる機能は有しているが、共撰・共計

機能が不備な生産部会が半数に上り、産地規模拡大のために生産部会の再編・統一が必要と指摘している。

西井[2006]では、農協の生産部会の一般的形態や特徴に関する組織論的な考察では、生産部会の事例をもとに平等的な思考と公平性による部会発展の課題が指摘されている。また、園芸分野の岡山県の広域合併農協における出荷組合の統合の事例をコンフリクト論を用いて解析し、農協共販の発展には個々の生産者が自らの生産技術や労働力の経営資源に応じた選択が重要と述べている。生産部会は、農協の下請け組織として系統共販、市場流通という固定的・安定的な枠組みの中で存在してきたが、明確なビジョンや十分な合意がないまま統合再編が進み、組合員の生産部会へのロイヤリティーも低下しているとし、生産部会を社内ベンチャーとして新たに位置づけることを提案している。これら生産部会に関する研究では、新技術導入の意義や導入プロセスの詳しい考察は見当たらない。

4. 新技術の開発・導入と自主的研究会活動に関する研究

農業技術開発については、吉田[2002]は、技術選択対象となる多様な技術メニューを誰がどこで提供し、いかなる主体が市場の求めに対応し戦略作物に仕上げていくかなど、具体的な担い手との分担関係が求められると指摘している。更に、有機農産物生産のように環境負荷の軽減策として肥料・農薬・家畜排泄物の適正使用や処理の技術戦略が問われているとしている。

本論でも取り上げる水稻直播栽培に関する研究としては、自主的研究会活動を中心とした研究ではないが梅本[1999a、1999b]、田中ら[1999]などがある。梅本[1999a、1999b]では、愛知県および山形県における水稻直播技術の普及での直播研究会や篤農家などによる研究会が重要な役割を果たしていると指摘している。

農家の技術導入行動に関する研究として、山本[2006]、浅井・山口[1998]、津谷・稲本[2011]、芦田[2016]などがある。山本[2006]では、経営者の技術導入行動は動機の強さと阻害要因の強さにより決定されるとし、新技術導入時の失敗に対し許容する度合いが大きい経営者は阻害要因を低減・解消し易いとしている。また、地域での新技術導入においては生産部会の役割が重要であり、農協や生産部会における新技術導入の難易度について、新技術導入における失敗の許容度合いが大きければ阻害要因を解消しやすいとしている。

芦田[2016]では、農家が農業機械という「モノ」を新技術としてどのように受け入れているかを社会的視角から事例分析を踏まえて考察している。わが国における農業機械の開発に公的機関が果たした役割は決して小さくはないが、事例分析から実際に開発・普及を主導したのは農業機械メーカーとユーザーであるとしている。この研究では、メーカーの販売担当者と農家の関係については詳しく分析されているが、農協営農指導が農業機械の普及に果たした役割については分析されていない。

浅井・山口[1998]は、農家の新技術導入の動機や規定要因について事例を分析し、先駆的農家の技術導入においては精神的安定効果を求めており、新技術の普及過程では心理的な安定・安心を求める農家の志向を考慮すべきとしている。津谷・稲本[2011]では、イノベーションは一個人や一企業だけで完結せず、主体間の連携・コミュニケーションを通じた相互作用で生まれ、ベンチャー的精神を持ち創造意欲に燃えた企業内企業家の人材が必要としている。これまで農家のイノベーション開発のリスク軽減のために公的試験機関などで研究開発が行われてきたが、リスク意識がないとビジネス意識も醸成されないと指摘している。

農家の小グループによる活動については、笹倉[1994]、宮武[2007]、佐々木[1996]などがある。笹倉[1994]では、「農家が多様な情報を得るための地域を問わないルースなネットワーク組織」および「個々の経営の独立を保障し副産物利用による新商品開発を行うグループ」などの活動内容を分析している。これらの研究においては、一般的に事例グループは農協との関係が希薄ということもあり、農協営農指導事業との関係については分析されていない。

宮武[2007]では、東北・北陸地域の大規模稲作経営による直播栽培を取り上げ、農家のニーズやアイデアが関係機関の技術開発や普及にどのように活かされたかを分析している。そのなかで自主的な形で新技術を導入した経営を支援するためには、先進農家と関係機関との新たな関係が必要としている。従来は地域農業振興においては圧倒的多数の零細農家を対象として、中立、平等を重んじる地域マネジメントが行われてきたとし、大規模経営の考え方が地域農業と相入れなかった。イノベーターとしての大規模経営はしばしば地域から特別視され、有機栽培や直播栽培に取り組む経営は「変わり者」とみられ、米の直販経営などでは「地域の和を乱す」されたこともあったと指摘している（註8）。しかし、この研究では、水稻直播栽培技術に関し大規模経営農家グループと試験機関および普及センターとの連携について詳細に分析されているが、農協営農指導との関連や営農指導体制のあり方については分析されていない。

佐々木[1996]の研究では、大規模農業経営における戦略的な意思決定を行う場のタイプを次のように分類してる。「①部会組織を専ら情報収集の場とし、意思決定もその情報に依拠しそれが示す方向に沿うタイプ、②単独で独自戦略を作り上げ、情報収集は専ら独自ルートで収集し、多くは地域外部の経営者や関連業者からの情報を重視し販売も個人でルートを開拓するタイプ、③地域内のリーダー的経営者を中心に小グループを形成しメンバー間で情報あるいはリーダー的経営者からの強い影響の下で自らの戦略も決めるという関係がみられる。」

柳村ら[2002]では、農業生産や農産物加工・販売、グリーンツーリズム、地域活動など広い意味での農家による研究会活動を取り上げている。この研究では、水稻直播や放牧酪農など4つ事例を取り上げているが、参加農家の農業経営改善という視点からの分析であり、地域の技術指導体制における新技術導入における研究会の位置づけや農協営農指導体制などには触れられていない。この事例研究のなかで自主的研究会活動の一類型として、取り上げられている「マイペース酪農における学習交流会」については、吉野[2008]に詳しく活動経過や内容が分析されている。しかし、ここでの活動は、先進酪農家による自主的研究会活動ではあるが、本論で取り上げる地域における農業振興や産地化のための新技術導入という視点の活動ではなく、個々の酪農家の経営改善を主体とした活動についての分析であり、農協営農指導との関連についてはほとんど触れられていない。

第3節 分析の枠組みと本論の構成

1. 「先進農家の自主的研究会」および「地域における新技術導入」の定義

ここで、本論における「先進農家の自主的研究会」および「地域における新技術導入」について、用語の定義をしておきたい。

農協における組合員組織としては作目別の生産部会があり、一般的には農協営農指導部門に事務局が置かれている。特徴として「自ら統治する農協の組合員組織」であり、農協事業の運営と利用統制を通じて農業経営の大半の過程に関与する組織である(註9)。こうした組織は農協の総会での承認のもと運営にも農協営農指導が深く関与している。組織名称として「〇〇部会」ではなく、「〇〇研究会」としている例もある。

一方、本論で取り上げる「先進農家の自主的研究会」は、農協総会での承認を受けたり、農協事業による運営や利用統制を受けるものではなく、同志的農家の任意の集まりを意味している。部会の定義に倣えば、「同じ考えを持った農家が自主的に集まり、共に目的に向かって協力しあう組織」と定義できる。部会が、作物や畜種別に組織されるのに対し、「先進農家による自主的研究会」は作物や畜種別、栽培法、経営手法、営農関連技術など組織化の目的は問わない。本論では、農協営農指導に関わる地域における農業振興や産地化のための新技術導入を目的とする研究会活動を対象とする。

本論では、同じ新技術の導入であっても個別農家と地域全体とでは、その意義や課題に大きな違いがあることから、違いを明確するため必要に応じて「地域における新技術導入」と「地域における」ということばを付け加えている。その理由は、農家自身がリスク負担しながら、農家個々で新作物や新品種、新資材、栽培技術などの新しい技術を導入することは珍しいことではなく、こうした個人レベルの新技術導入は、近隣農家や地域全体に対する影響は通常限定的である。一方、本論で取り上げる事例のように、その技術の内容から個人農家だけが導入しても意味がなく、地域全体に新技術を導入することによってはじめて地域農業に対して有用性を発揮する場合は、その影響は大きい。すなわち、地域への新技術導入では、農協の事業や施設運営、地域内の営農体制にまで影響が及ぶからである。

2. 分析の枠組み

本論での分析の枠組みを図 序-3-1 に示す。本論では、地域における新技術の導入では、先進農家の自主的研究会活動が重要な役割を果たしているという作業仮説に対して、地域での新技術導入における自主的研究会活動を分析し、農協営農指導事業との関係性を明らかにする。具体的な研究方法としては、各事例について各農協の関係者および組合員からの聞き取り調査およびアンケート調査を行い、入手した資料および公表されている統計データから分析を行う（註10）。

分析に当っては、分析する範囲を次のように限定する。

第1に、農協営農指導事業および改良普及事業の広範な事業内容のうち、本論では技術指導および地域への新技術導入を対象とする。現実の農協営農指導事業は、農協事業のなかで横断的に事業が行われており、その機能は多岐に亘る。本論では地域の農業振興や産地化に欠かすことのできない地域における新技術導入に注目し、農協営

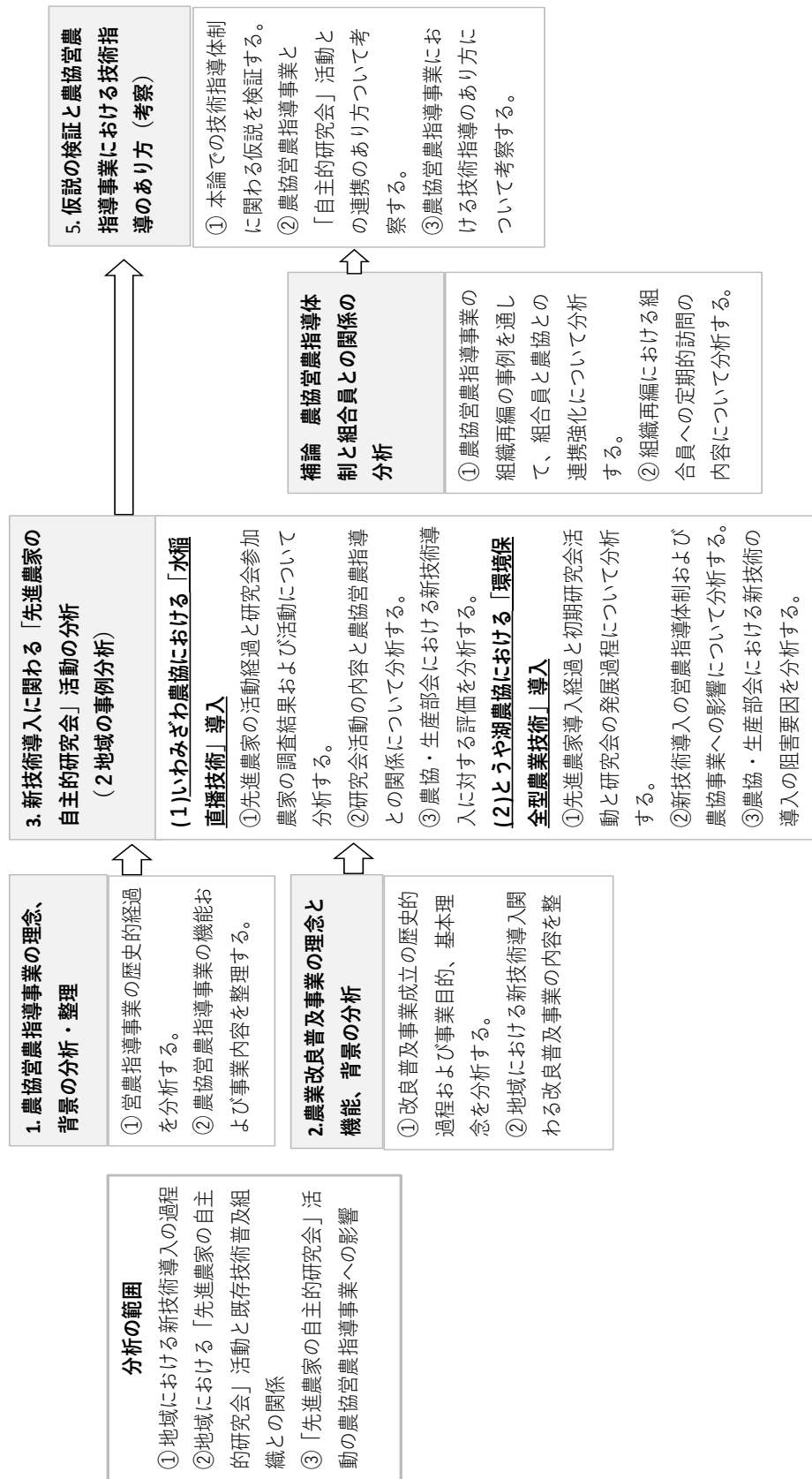


図 序-3-1 本論における分析の枠組み

農指導事業および改良普及事業における技術指導の機能を分析対象とする。また、本論では、導入技術そのものに関する技術的評価や導入の是非については分析対象としない。

第2に、事例における自主的研究会と地域の営農指導関連組織との関係性については、事例における地域内での技術指導関連組織に焦点を当て分析する。地域全体を対象として新技術導入を目指す場合、一般的には農協営農指導部門や生産部会、農業改良普及センター（以下、普及センターと呼ぶ）だけでなく、試験場などの研究機関や資材メーカー、実需者などとの関係も問題となるが、本論では地域で技術指導を担う農協営農指導部門と生産部会、普及センターと先進農家の自主的研究会の関係に注目する。

第3に、自主的研究会活動による新技術導入経過の分析では、先進農家の経営内容や農家自身の動機、地域内の営農状況なども影響を及ぼすが、本論ではこの点については深くは触れない。

第4に、自主的研究会による地域における新技術の導入に当っては、農業形態や地域の営農体制が新技術の内容や「自主研究会」の性格に影響を与えと考えられるが、本論では北海道の稲作および畑作・野菜作地帯に限定して分析する。

分析の枠組みとしては、まず農協営農指導事業および改良普及事業の成立の歴史的過程から、今日の両事業の理念が如何に形成されたかを分析する。農協営農指導事業の機能および業務内容について既存研究を参考に整理し、農協営農指導事業における農家に対する技術指導及び新技術導入の位置づけを確認する（図中1、2）。

次に、本論では、自主的研究会活動の役割を分析するに当たって、北海道における水稻直播栽培および環境保全型農業（クリーン農業）の2つの技術導入事例を取り上げる。これらの事例では、長年の研究会活動によって新しい技術が地域的広がりをもって導入され、農協事業や地域の営農体制にも大きな影響を及ぼしていることから、自主的研究会活動の役割を分析するうえで好適と考えられる。分析は以下の視角から行う。①自主的研究会における新技術導入の背景と理由、②新技術導入における自主的研究会と農協営農指導事業、生産部会、改良普及事業との関係、③自主的研究会活動の農協事業への影響および役割（図中3）。

上記の事例に付随して、地域農業振興への組合員の参画や組合員との関係緊密化を目指した農協営農指導体制の組織再編の事例について、農協営農指導における自主的研究会活動の位置づけの視点から分析し、組織再編の意義について考察する（図中4）。

最後に、事例の分析を踏まえ、作業仮説の検証を行い、農協営農指導事業の技術指導における自主的研究会の存在意義、ならびに農協営農指導事業との連携のあり方について考察する。

3. 論文の構成

本論文は分析の枠組みに沿って全6章からなっており、第1章から終章までの内容構成は次の通りである。

まず、第1章では農家に対する営農指導の歴史的背景について整理し、今日の農協の営農指導事業および農業改良普及事業の理念がどのように形成されたかを分析する。それを踏まえて、農協営農指導の機能および業務について整理する。

第2章では、水稻直播技術の導入についていわみざわ農協の事例を取り上げる。この事例では、先進農家の自主的研究会による水稻直播技術の普及過程および研究会の活動内容、農協営農指導体制の対応について分析し、自主的研究会の役割について考察する。

第3章では、とうや湖農協における先進農家の自主的研究会活動による環境保全型農業の地域への普及を取り上げる。自主的研究会活動による環境保全型農業の取り組みと停滞した農協事業を回復させた過程を分析し、営農指導体制や青果物販売事業への影響と役割を考察する。

補章では、広域合併農協であるいわみざわ農協における大胆な営農指導部門の組織再編を行った事例を取り上げる。この事例では、営農指導業務の効率化と農業振興を目的に、営農相談員による組合員の定期的訪問体制を構築しており、再編過程および再編の理由、課題を分析し、組織再編の意義や課題について考察する。

終章では、第1章から4章までの分析を踏まえて、先進農家の自主的研究会活動による地域における新技術導入の意義、ならびに農協営農指導事業における自主的研究会の役割を考察する。また、自主的研究会と連携した新しい地域における技術指導体制のあり方について考察する。

註1) 甲斐[1990] pp.32～38

註2) 総務庁行政監察局『農協の現状』1988年による。

註3) 藤谷[1989] pp.84～86、北川[1997]、pp.11～13、田渕[1994] など

註4) 須田[2002] p.71 や JA 北海道中央会「JA の営農指導事業」2010、p.63 などよ
ると農家の営農指導に対するニーズの 1 位と 2 位は技術指導である。

註5) 山極[2004] pp.83～84、pp.116～135

註6) 2015 年農協法第 10 条 1 項

註7) 山極[2003] pp.473～475

註8) 宮武[2007] pp.6～23

註9) 西井[2006]p.24

註10) 第 2 章いわみざわ農協の事例は、2012～13 年、第 3 章とうや湖農協の事例
は、2017～18 年、第 4 章いわみざわ農協の組織再編の事例は、2015～19 年に
それぞれ現地調査を行った。

第1章 営農指導の歴史的背景と機能

第1節 本章の課題

農家に対する農協の営農指導事業と公的な農業改良普及事業は、地域での技術指導を担う重要な役割を果たしている。ここでは、両事業の歴史的な経過からそれぞれの事業の基本的理念を明らかにし、それが現状の営農指導の活動にどのような影響を与えているかを見てみたい。

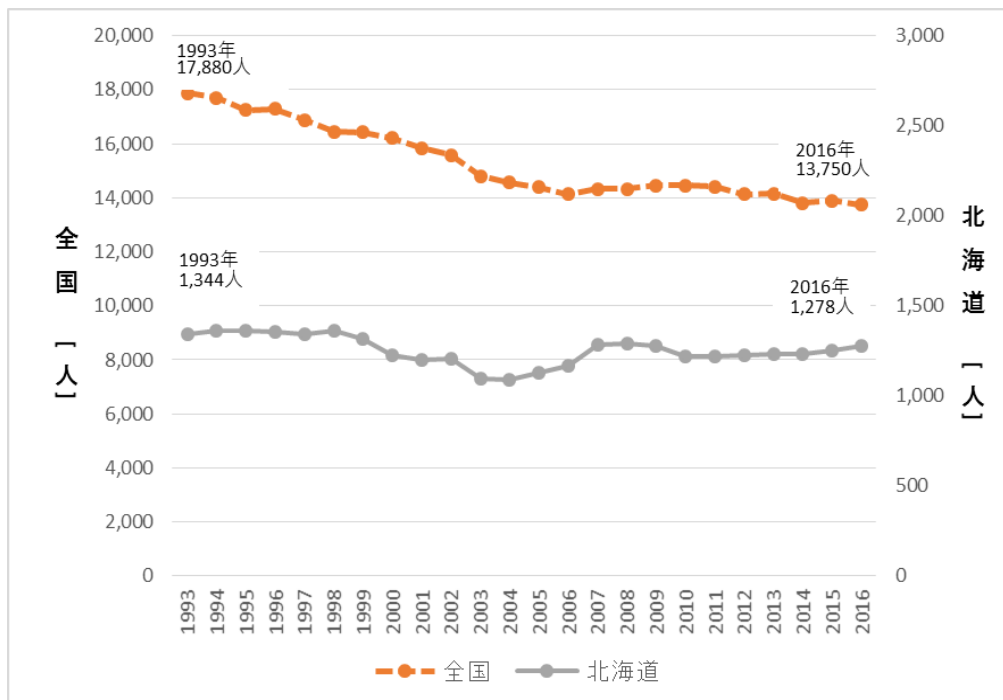
わが国における農協営農指導事業と農業改良普及事業の2系統の営農指導体制については、その発足過程でも組織的な役割分担について議論があった。1955年の農業団体再編についての論争の結果、「農業技術指導は農業改良普及事業と農協営農指導事業の連携により行う」との農業団体の方針により現状の2重構造が確立したが(註1)、両事業は補完関係にあり、連携強化の必要性がつねに強調されている。

両事業を担う農協の営農指導担当者と農業改良普及員（以下普及員）の数は、図1-1-1および図1-1-2に示すように減少傾向にあり(註2)、前章の既往研究でも見たようにその役割や機能の見直しの必要性が指摘されている。

第2節 農協営農指導事業の歴史的背景

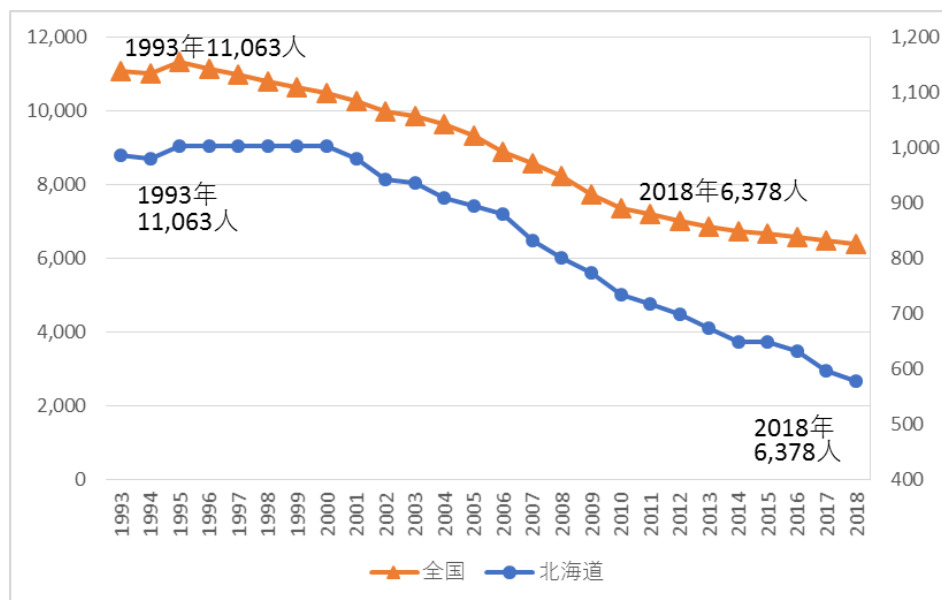
ここでは、農協営農指導事業の歴史的背景を見てみたい。表1-2-1は、営農指導関連の歴史的流れを簡単に整理したものである。、今日の総合農協のルーツは、明治時代の産業組合法によってつくられた「産業組合」と農会法による農会である。産業組合法は1900年(明治33年)に、農会法は1899年(明治32年)に制定されている。

市町村農会は、農業の指導奨励および農業者の利益代表を目的として設立された公的法人組織であり、事実上は強制加入となっていた。参加資格は一反以上の耕作者であり、地主と農家が構成員となっていた。他方、産業組合は資金融通を主目的とした任意団体で、組合員資格は組合に出資した者のみとなっていた。役員は総会で選出され、事実上一戸一票制であった(註3)。



出典：『総合農協統計表』から作成

図 1-1-1 全国および北海道の農協における営農指導員数の推移



注) 2005 年までは専門技術員と改良普及員の合計

出典：農林水産省『協同農業改良普及事業報告書』各年データから作成

図 1-1-2 農業改良普及職員数の推移

表 1-2-1 営農指導関連の主な出来事

1899	第1次農会法公布
1900	産業組合法公布
1906	産業組合信用組合の兼営認められる（4種兼営組合は現在の総合農協に近い形態）
1922	第2次農会法公布
1929	「反産運動」始まる
1932	政府「農山漁村経済厚生運動」を展開
1933	産業組合「産業組合拡充5ヵ年計画」を展開
1940	農会法改正
1941	農業団体の統制機運高まる
1943	農業団体法公布（農村産業組合が農業会に改組）
1945	戦時農業団令公布
1946	農業改良助長法公布、農業会事業停止 第2次農地改革関連法改正（自作農創設）
1947	農業協同組合法公布
1954	・農協法改正（全国農協中央会、全国農協会議所発足） ・農業教育情報事業が「組合員の農業に関する技術及び経営の向上を図るための教育」に ・指導連解散
1955	第2次農業団体再編問題（新たな指導団体の創設） 農協系統「農協総合事業計画化運動」を開始
1957	「農協刷新拡充3ヵ年運動」で営農指導の強化を図る
1961	農業基本法公布
1979	営農指導強化に関する全中農業対策委員会答申「1980年代の日本農業の課題と農協の対策」
1982	第16回全国農協大会「農協経営刷新強化方策」決議、「農協支所を中心とした農家組合員の営農面活動に対する相談・指導機能の充実」を謳う
1987	全中「農協営農指導事業強化方針」発表
1988	総務庁行政監察局『農業協同組合の指導監督に関する行政監察結果報告書』昭和63年6月
1989	農水省「農協及び連合会の組織、事業運営に関する今後の指導方針」通達
1992	農協法改正で営農指導の強化が付帯決議
1998	普及事業関係省令・通達の改正（普及員専任規制、普及センター設置基準の見直しなど）
2000	第22回全国JA大会で地域農業振興への取組強化を決議 全国営農指導員資格認証制度の創設
2001	農協法改正（業務執行体制強化等事業として「営農事業」を第一に規定）
2004	『農業改良普及助長法』改正法公布（専門普及員、普及員を一元化し普及指導員をおく、地域農業改良普及センターの必置規制を廃止、農業改良普及手当の上限を廃止） 全中「JAグループの営農指導機能強化のための基本方針」決定
2015	農協法改正、法10条1項に「指導」を明記

出典：阿部[2013]、米坂[1973]などを参考に筆者作成

産業組合法制定以前にも自然発生的な協同組合あったが、これとは別にドイツの立法に倣って産業組合法がつくられた。産業組合は、信用組合、購買組合、販売組合、生産組合からなっており、当初信用と他の事業との兼営は認められていなかった。しかし、1906年(明治39年)には信用事業と販売、購買事業を兼営することが認められ、今日の総合農協への道をひらいた。1909年(明治42年)には、連合会の設立も認められ、大正初期には全国市町村の約93%に普及していた。産業組合は政府の積極的な指導と農会組織の援助によって各地に普及した(註4)。

その後、第一次大戦前後の好景気と不景気のなみを乗り越え、1928、29年(昭和3、4年)以降の大恐慌によって多くの産業組合が解散したが、1930年の昭和農業恐慌を切る抜けるため、政府の政策に呼応して33年(昭和8年)から拡充5ヵ年計画を実施し、これにより産業組合は組織、財務、事業等において飛躍的に発展しが、肥料商組合などを中心に産業組合の発展に対する「反産運動」が表面化した。

一方、農会も農会法以前に農談会や勸業会が全国各地に設立されていたが、明治32年に農会法が制定された。この法律はわずか5条からなり、農会は「農事の発達改良を計るために設立」された組織で、国が補助金を交付することが定められているのみであった。その後、1922年に改正され、官庁への答申、建議、調査研究、紛議の調停、農業技術員による技術指導、農業経営改善指導、共同販売の斡旋などで、今日の農協の営農指導に近い業務を行っていた。また、共同販売では各斡旋所の市況通報を電報・電話で道府県に通報し、1930年からはラジオニュースでも流した。同時期各地の作況、収穫・出荷予想、市況、販売業務状況を掲載した情報誌の配布も行っていた。産業組合は、経済団体としての機能が明確であるのに対し、農会は機能が多岐にわたり系統団体によって事業の重点も異なっていた。農会の特徴は官民協調の農事改良機関であったことであり、戦間期には市町村農会(技術員)(註5)と地域農業団体という形の農事指導機関として成長し、農林省の農政に系列化された(註6)。

戦時統制経済下の1943年(昭和18年)には、「農業団体法」が制定され、それまでの農会や産業組合、畜産組合などの全ての農業団体が統合され「農業会」が組織され、経済統制の手段とされた。農会は農業技術者を抱え生産指導を行っていたことから、産業組合と農会の統合は産業組合になかった営農指導の機能が加わり、機能における総合主義の組織が出来上がった(註7)。

戦前の技術指導制度の特徴と言えることは、農業生産技術の改良には大きな役割を果たしたが、官僚的な上からの一方的指導の傾向が強く、農産物の生産改良に主

体が置かれ農民の経営や生活については余り関心が向けられなかったとされている（註8）。

第二次世界大戦終結後の1945年に、GHQ（連合軍最高司令官）は直ちに「農民開放令」を發布した。「農民開放令」では、改革によって生まれた自作農が「再び小作人に転落しないための合理的保護」が日本政府に求められ、農業協同組合制度や農業金融制度、食管法をはじめとする農産物価格制度、農業改良普及制度が発足した。

1947年には農業協同組合法が制定され、GHQは農協の営農指導については、指導事業は国や自治体が分担すべきであり、民間団体が行うべきではないという考え方であった。しかし、日本側は農会以来の技術指導の実績を理由に、農協での技術指導の機能を受け継ぐことで押し切り（註9）、その後に課題を残した（註10）。

農協の営農指導事業や在り方についての議論が始まったのは、1948年（昭和23年）に「協同農業普及事業」制度（農業改良普及事業）が発足してからである（註11）。農協営農指導と農業改良普及事業との関係については、農林省は1949年に「新しい普及制度は、国が支持する唯一の体制である、農民は普及事業を極力利用すべき」との通達を出したが、全国農協中央会は1956年に「農協営農指導事業、並びに体制確立要領」を発表し、それ以降いっそう農協における指導体制は強化された（註12）。しかし、農協の営農指導事業のなかの技術指導事業と重複は避けられなかった。

農協の経済不振が昭和24年からはじまり、これにより農協の信用事業を分離論が出てきた。同時に指導連の不振、農業委員会の行きづまり、農業改良普及制度などの不統一などから農業団体の制度再編が表面化した。昭和27年には農協とは別に旧農会的な指導組織を作る案などが出され、これに幾つかの農民組織が反対しを表明した。農協内部からも組合の不振は信用、販売、購買、指導など余りに広範囲な事業を兼営しているのが原因とし、経済事業に専念し合理化・健全化を図ってから指導事業を行うべという「経営純化論」が出され、生産指導を組合事業から切り離すことは組合の自殺行為だとする「総合論」と対立した。しかし、この議論は、次第に「総合論」が大勢を占めるようになり、第1回全国農協大会では「農業団体再編に関する決議」として統一された。決議では、①指導の分立をやめ、新団体の設立を排除しつつ積極的に団体の整理統合を行うこと、②改良普及事業との連絡のもと、町村における生産指導は農協に一元化すること、③農協の行う生産技術指導に対し国は助成措置を行うこと一が決議された。

これに対し、農水省は①生産技術指導は、国および地方公共団体を主体として充実強化すること、②農民と農業の代表機関を整理すること、③農業協同組合の事業を刷新強化すること を農業団体三原則として発表した。これに基づき農業改良普及員の農協の行う生産技術指導への協力、農業総合計画の樹立・実施に従事する技術員の市町村農業委員会に配置、農業・農民の代表機関として市町村・全国に農業会議所の設置、農協に対する総合指導組織として農業協同組合の設立を目指すことになり、順次関係する法律が制定された。

1954年の農協法改正では、農協中央会と農業委員会が設けれることが決まり、営農指導の事業の規定がとされていた農業教育情報事業「農業技術および組合事業に関する組合員の知識向上を図るための教育ならびに組合員に対する一般的情報の提供に関する施設」に改められた(註13)。これに従って指導連が解散し、中央会が組織され「団体指導重点主義」に傾斜することになった。「生産指導重点主義」は、指導連を農協の行う生産指導事業の連合体と考えるものでと呼ばれ、これに対し「団体指導重点主義」は連合会が農協に対し事業や経営を上から指導するという考え方である。その後、1955年の全国中央会の運動(「総合事業計画樹立実行運動」)でも、農家経済計画化、営農指導員の充実・農事相談所などの設置による営農および生活改善指導の充実が謳われた。更に、翌年の第四回全国農協大会での「農協刷新拡充三ヵ年計画」でも農家経済の計画化のために営農指導体制の確立が決議されている。1960年代に入ると、農業基本法農政のもと農業構造改善事業の展開に対応して系統農協も「営農団地造成運動」を積極的に進めるため、経営指導と技術指導を統一した「産地形成指導」が必要となった。1970年には、「生活基本構想」(第12回全国農協大会決議)によって、農協における生活面活動が重視されるようになり、営農指導事業と生活指導事業が農協の指導事業の柱とされることになった。その後、1980年代には、地域農業振興のための地域農業再編指導が営農指導の重点課題となった(註14)。

こうした系統での営農指導に対する強化運動にも拘らず、現実には農協における営農指導はそれほど強化されることはなく、「農協改革」が系統組織外の経済界などから叫ばれるなか、1988年には総務庁の農業協同組合の行政監察結果なかでも営農指導の取組の弱さが指摘されている。監察結果の勧告のなかでは、営農指導は農業生産指導や経営指導だけでなく地域全体の営農活動を担う組合の重要な事業であるが、営農指導のとらえ方は組合の諸条件によって大きな差が見られると指摘している。農協営農指導においては、組合間人事交流などで営農指導員の資質向上、地域の農業振興計画を策定しそれに則した計画性や総合性のある営農指導計画の樹立、信用、購買、販

売事業等との有機的な連携、地方公共団体等の実施している事業との十分連携・調整を勧告している。その後、1992年の農協法改正では、営農指導が農協事業全体の基礎をなすものであることから、その強化・充実が付帯決議とされている(註15)。

農協法上の営農指導の位置づけを見ると、制定当初は「農業技術及び組合事業に関する組合員の知識の向上を図るための教育並びに組合員に対する一般情報の提供に関する施設」とされ(註16)、農業技術の教育と情報提供に重点が置かれていた。しかし、2001年の農協法改正で「組合は、組合員のための農業の経営および技術の向上に関する指導事業を行うことが出来る」(法10条1項1号)とされ、営農指導を農協が行う事業の第一番目に位置づけられた(註17)

農協の事業における営農指導および法律上の位置づけは、以上のような歴史的経過を辿って今日に至るが、考え方においても歴史的に変容が見られる。後述する農業改良普及制度の制定後に農業会の技術者の一部が農協に残り、戦後の農協の発足当初は生産技術指導が中心であり都道府県および全国には連合会が作られた。

農協における営農指導の内容については次章で詳しく述べるが、これまで述べてきた農協の営農指導の歴史的背景は、現場における営農指導事業に対する考え方にも影響を残したと考えられる。

営農指導事業に対する典型的な考え方の一つは、営農指導を農協の顧客に対するサービスであると考え、営農指導員をセールス・エンジニアの同一視する「営農指導サービス論」である。これに対し、営農指導を他の農協事業から切り離し、作物栽培や家畜の飼養技術など技術指導に限定し農業改良普及事業と本質的に違いはなく、組織機構上も指導部署は独立すべきとする「技術至上主義」である(註18)。現在は、こうした極端な区分けを農協はほとんどないと思われるが、この点については補章のいわみざわ農協の事例で実際の業務について見てみたい。

第3節 農業改良普及事業の歴史的経過

農業改良普及事業は、農業改良普及センター(以下普及センターと略す)を通じて試験研究機関の研究成果を農家に対し普及し、高度な専門性をもって農業生産に関する技術指導を行っており、農家にとっては農業生産上の技術的問題を相談する組織として農協営農指導部門と共に欠かせない存在である。

農業改良普及事業は、1948 年に農業改良助長法の制定によってできた制度であり、農民に対する知識や技術普及を目的としたもので、GHQ が創設に積極的に関与しこともあって米国の制度を範としている。米国における普及事業の特徴は、連邦政府、州立大学、郡政府が協同して事業を行っており、大学が事業に指揮をとっていることである(註19)。従って、教育や教育的事業としての性格が強く、奨励補助金や現物支給は禁ずるという考え方であった。この普及制度ができた当時は、米国の考え方がかなり残っていたが、時代を経るに従って国の行政の端末組織としての役割が強くなった(註20)。

農業改良普及事業の特色は、第一にそれまでの農産物の増産など「物」への重点から、新しい普及事業は「人」への重点と変化したことであり、農民が自主的に考え行動することが主目的とされた。第二に農家の生活改善を取り上げ農家の生活面の問題に対し合理的な生活技術を提供し農家が自ら生活改善に取り組めるように精神的・技術的援助を行うこと、第三に次世代をになう農村青少年の科学的知識の向上する心と相互扶助の精神を養うための自主的クラブ活動を支援すること、第4に国と都道府県の協同で普及事業を行うことである(註21)。農業改良助長法は昭和23年7月に制定されて以来、平成16年までに10回改正が行われている。こうした改正によって、農業改良普及所の体制や重点指導の内容、普及担当者の待遇、などが変化してきた。

昭和38年には専門技術員および改良普及員に対する農業改良普及手当が支給されることになった。昭和58年の改正では、従来の普及事業に対する都道府県と国の助成金を定率の負担方式から定額の交付金方式に改め各自治体の自主性や弾力的運営を可能にした。平成6年の改正では、農業改良普及所の機能充実と共に名称が「地域農業改良普及センター」に改称された。平成16年には大きな改正が行われ、専門技術員と過料普及員が一元化され、地域農業改良普及センターの必置規制が廃止された。

普及センター(普及所)の設置数や活動体制については、表1-3-1のような推移を辿っており、昭和20年(1945年)代には、各市町村に駐在して活動していた。昭和35年(1955年)には普及所が全国で1632カ所設置されていたが、その後、普及所の数は半減し、昭和45年(1970年)には630カ所となり、それ以降は大きく変わっていないが、平成5年1993年に591カ所、14年に464カ所と大きく減少している。活動方式についても、昭和40年(1965年)代までは農業改良と生活改善が別々に活動を行っていたが、50年(1975年)代からはチームで総合的に指導を行うことになっ

表 1-3-1 農業改良普及所（普及センター）と普及員の活動の変遷

	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年代	平成年代 (～10年)	平成10年代 (現在)
普及センター体制	小地区体制	中地区体制	広域体制	左同	左同	左同	左同
設置数	(昭和26年) 市町村駐在方式	(35年) 1,632ヵ所	(45年) 630ヵ所	(55年) 617ヵ所	(平成63年) 606ヵ所	(平成5年) 591ヵ所	(平成14年～) 464ヵ所
活動方式	(農業改良) ・各普及員加担 当市町村全ての分野を指導 (生活改善) ・個別技術の個別巡回指導	(農業改良) ・各普及員が担当地域のほか担当専門分野を指導 (生活改善) ・個別技術のグループ指導及び重点地域に対する濃密指導	(農業改良) ・専門分野担当の普及員と分担する普及員に機能分担 (生活改善) ・複合技術のグループ指導及び重点地域に対する濃密指導	・普及所の管内を数活動地域に区分し、農業改良普及員と生活改良普及員とがチームで総合的に指導（地域分担方式）	・地域分担方式を基本としつつ、専門部門を考慮した改良普及員の適正な配置等により、高度な技術、経営の指導にも対応 ・普及情報システムの整備	・地域分担方式、専門分担方式又は両者の併用方式の中から、管内の実情に応じ弾力的に定める ・新普及情報ネットワークシステムの整備	・E I - N E T、ローカルネットワークシステムの充実強化 ・新FMSSによる経営診断体制の整備

出典：山極[2004]pp.112～113の表から引用（一部筆者改編）

原資料は農林水産省普及課の資料

た。60 年（1985 年）代からは、改良普及員による地域分担を基本により高度な技術や経営に関する専門部門に分けた指導を行うようになった。1990 年代には地域分担や専門分担は地域の実情に応じて柔軟に対応できるようになった。

普及所の活動内容については、各年代ごとに表 1-3-2 に示すような活動に重点が置かれてきた。昭和 20 年代は、農村や農業組織の民主化により農家の生産意欲や生活改善に対する関心が高くなり、農事研究会や生活改善グループの活動が盛んに行われ、技術的には水田での除草剤（2・4-D）や保温折衷苗代の普及が行われた。30 年代に入ると、畜産や園芸作物の技術指導が強化されると共に機械化が進展し始めた。昭和 50 年代には、水田地帯では 1970 年から開始された水稻生産調整を受けて転作の推進と定着化に向けた指導が行われ、後継者の育成活動や地域農政への参画を強めた。昭和 60 年代は、輸入農産物との競争激化による農業全体の生産性向上や水田における生産性向上の指導が行われた。農業の担い手の不足が深刻化しはじめ後継者育成の活動が活発化した。平成に入ると、農産物の国際競争のなかでの農業経営の強化や環境保全型農業に対する指導が強化され、引き続き担い手確保のための新規就農者に対する活動が強化された。

近年は、農業の持続性の観点から環境への配慮した生産方式への転換に対する指導や農村における男女共同参画や高齢者農家への対応が活動の中に入ってきた。

第 4 節 農協営農指導の機能

営農指導事業の具体的な項目について、明確な定義はないが甲斐[1990]によれば、「農家の営農活動の拠点になると共に、それに必要な資金調達・適正な投資（財務）、取引・保全（運営）及び会計を担当すること」としている。農家の営農活動として、①予測と企画、②組織、③技術革新、④経営革新、⑤情報、⑥販売、⑦意志の結集を上げており、農協の営農指導にはこれらの活動に対応した機能が求められることになる。

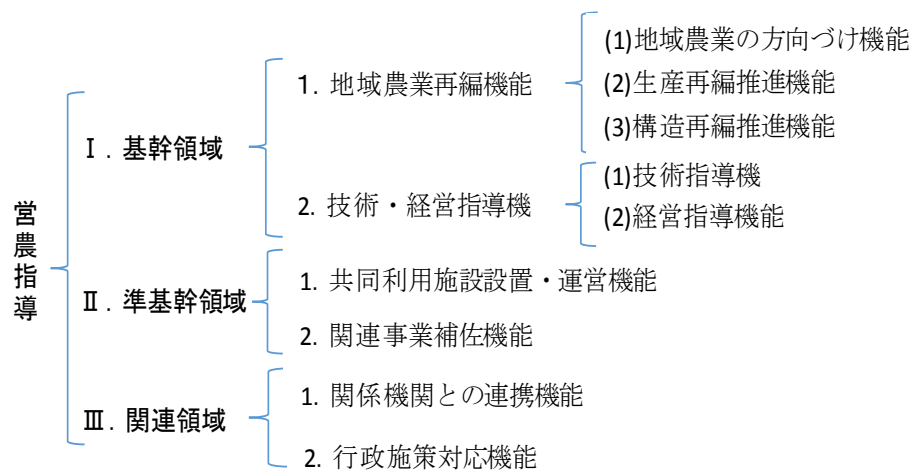
営農指導の機能および業務については、藤谷[1989]は図 1-4-1 に示した 3 つの領域に分けることを提案している。「農協法は、個別農家の技術・経営指導（組合員の農業教育）を主として念頭においていた」ことは明らかであるとして、そのためには「地域農業再編機能が重要性を増してくるとしている。

表 1-3-2 農業改良普及事業の重点指導内容の変遷

昭和20年代	・ 2,4-D、保温折衷苗代の普及・カマド ・ 台所改善、栄養改善 ・ 4 Hクラブの育成
昭和30年代	・ 畜産・園芸等に関する技術指導の強化 ・ 作業の機械化、共同化の進展 ・ 農繁期の共同炊事、共同保育
昭和40年代	・ 農業団地の育成 ・ 土壌診断等科学的データに基づく指導 ・ 家族の健康の維持増進、労働の適正化 ・ 日常生活圏の整備整とコミュニティ形成
昭和50年代	・ 転作の推進・定着化と生産性の向上 ・ 地域農政の推進 ・ 農業者の健康維持増進、労働の適正化 ・ 後継者者等農業の担い手の育成 ・ 農村婦人、高齢者の役割向上
昭和60年代	・ 産業として自立し得る農業の確立 ・ 生産性の高い水田農業の確立 ・ Uターン等を含めた幅広い農業後継者の育成確保 ・ 活力ある農村社会の形成
平成年代 (~10年)	・ 国際化等に対応した経営体質の強化 ・ 低コスト水田農業等の確立等 ・ 環境保全型農業の推進 ・ 新規就農者・青年農業者の育成確保 ・ 農業・農村の生活環境の快適化
平成10年代 (現在)	・ 水田農業経営の確立 ・ 環境と調和した持続的な農業生産方式への転換 ・ 担い手が活躍できる環境づくり ・ 中山間地域等における高付加価値農業の実現 ・ 農山漁村における男女共同参画社会の形成 ・ 高齢化に対応した生活・営農環境の改善

出展：山極[2004]pp.112～113 の表を一部筆者改編、

原資料は農林水産省普及課の資料



出典：藤谷[1989]p.78 から引用

図 1-4-1 営農指導の領域区分

具体的な営農指導の業務について、農協の事例や全中の営農指導の教科書をもとに営農指導の機能と内容について整理したのが表 1-4-1 である。機能は大きく、企画機能、コンサルティング機能、技術指導機能、生活福祉機能の 4 つに分けられる。

企画機能で最も重要な機能は、地域農業振興計画の策定や補助事業の導入などである。これらの業務は行政や農業関係機関との調整も頻繁に行う必要があり、「農業振興センター」などの名称で関係機関と一緒に外部組織を設立する例や事業横断的な新しい計画の企画立案を独立した部署で行う例もある。

コンサルティング機能については、かつては不良経営農家の改善指導やそれに伴う経営計画や資金の相談対応の比重が高かったが、近年は営農計画書の作成、農地利用計画や賃貸、譲渡などの相談対応が主な業務となっている。また、農業簿記や納税事務の指導、労働者雇用、各種保険などに関する相談対応も時期的には多い。販売や技術指導に関連が深い業務として、地区組織や作目別生産部会、農作業受委託事業の事務局および運営がある。営農指導の部門共通の業務として、各種補助事業の申請手続き事務、新規就農者の相談対応などがあり、これらの業務は前述の関係機関と共同で運営する農業振興センターの業務になっている農協もある。

技術指導機能については、生産者に対する営農関連情報の提供や基礎的な技術の普及・指導や新技術導入などが業務である。技術指導の機能として特に重要なのは、組合員間の技術の高位平準化であり、作物別生産部会と協力して生産者への技術普及や生産計画の周知徹底を行うことである。近年、消費者の食品安全意識の向上もあり、農場における農産物安全や農産物のトレーサビリティ機能が重視されるようになり、営農指導の業務として「農産物生産履歴」の確認と管理(註22)が重要になってきた。これに関連し、GAP（農場生産工程適正管理）の普及・指導が将来的には重要になると考えられる。

生活・福祉機能については、農業者年金に関する相談対応や定期健康診断の受付事務、食品および生活用品など共同購入、手芸・料理講習会などの各種趣味や文化に関する講習会開催や組合員の親睦会活動など文化活動の事務局が主な業務である。高齢者介護施設を運営している農協では福祉事業も営農指導の業務に入る場合がある。

上記の分類とは異なるが、営農指導担当者の業務項目別の時間配分については、表 1-4-2 のような調査結果が出ており、指導業務は 30%程度となっている。但し、農協によってどの業務に重点を置くかは、地域の農業形態によってかなり異なることから、このデータはあくまで参考として見るべきものである。

表 1-4-1 営農指導の機能と業務

機能項目	内 容	具体的業務
企画機能	① 地域の農業振興や新規事業、補助事業の導入などの新しい計画の企画立案を行う。 ② 農協内の作物別生産部会や地区の生産者組織の設立を支援する。 ③ 組合員教育に関する計画を立て実施する。	・ 地域の農業振興計画の策定 ・ 新規事業の企画立案、 ・ 農作業受委託事業の支援（組織設立など） ・ 各種補助事業の情報収集や導入 ・ 農業法人設立や新規就農者の就農支援 ・ 組合員の教育 ・ 災害発生時の情報収集と対応策の策定
コンサルティング機能	① 農場の経営および農産物生産・販売などについて計画策定の支援や相談対応を行う。 ② 生産部会や受委託組織などの生産者組織の事務局機能を担う。 ③ 税務や労務、補助金申請などの相談対応を行う	・ 経営計画や資金調達に関する相談対応 ・ 不良経営農家の改善指導 ・ 営農計画書作成、農地利用や賃貸、譲渡などの相談対応 ・ 地区組織や生産者組織の事務局運営 ・ 農作業受委託事業の事務局 ・ 各種補助事業の申請手続き事務 ・ 農業簿記と納税事務の指導 ・ 労働者雇用、各種保険などの相談対応
技術指導機能	① 営農に関わる技術的な情報の提供を行う。 ② 新技術の導入や農家間の技術の平準化を行う。 ③ 食品安全や環境保全、労働安全の指導を行う。	・ 営農関連情報の提供 ・ 新技術（含新作物、新品種）導入と普及 ・ 各種試験の実施と展示 ・ 組合員間の技術統一や高位平準化 ・ 肥料・農薬などの資材選定と使用法の指導 ・ 病害虫の共同防除の実施 ・ 農場の食品安全、環境保全、労働安全の指導（農作物生産履歴、GAP、河川汚染防止、廃プラ等の処理、農作業事故防止） ・ 土壌、飼料、生乳、残留農薬などの分析
生活・福祉機能	・ 生活や健康管理に対する支援と相談対応	・ 食品および生活用品など共同購入 ・ 定期健康診断の受付事務 ・ 農業者年金に関する相談対応

出典：渡邊[2016]および木原[2001]などを参考に筆者作成

表 1-4-2 営農指導員の業務内容とその割合

業務区分	割合(%)
共通性業務	54.2
指導業務	31.2
部会対応	12.0
集出荷業務	11.0
事業性業務	21.8
購買業務	4.0
販売業務	10.0
利用業務	7.8
公共性業務	14.7
行政対応	7.8
農政対応	4.6
外勤業務	2.3
その他業務	9.2
会議打合せ	6.1
その他	3.1
合計	100

出典：増田[2004]より

原資料は全中「営農指導員のアクティビティ分析調査結果」2003年3月
を組み替え（調査対象数46農協）

農協営農指導の機能と具体的な業務について見てきたが、項目数から判断すると、営農指導の基本的な機能である組合員に対する「指導」或いは「教育」に係る業務は必ずしも多くないことである。この表からはそれぞれの業務がどの程度時間がかかるかは分からないが、生産者と接して行う業務ではなく事務処理作業がかなりの部分を占めていると思われる。

第5節 小括

この章では、農協営農指導事業と改良普及事業の歴史的な流れを辿り、農協営農指導事業の内容について分析した。農協営農指導事業については、その機能を整理し、業務内容を見てきた。

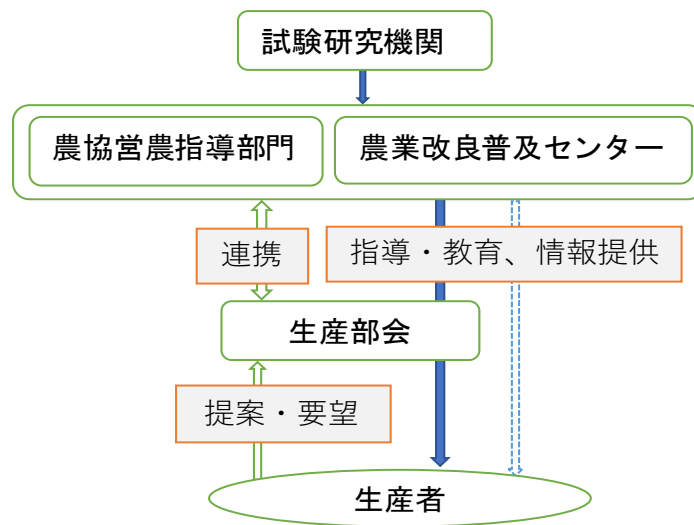
農協営農指導事業および改良普及事業は、歴史的に見ると系統農会に辿り着く。明治末までに各市町村に設立された系統農会は、基本的には国家的に統制された官民協調の農事改良機関であり、技術員が配置され国庫補助も行われていた(註23)。その後、第2次大戦中の農業会を経て、戦後は農業会の技術員は、農業改良普及員と農協系統へと引き継がれた(註24)。1947年には農業協同組合法が制定され、翌年には農業改良助長法が制定され改良普及事業が開始された。GHQは農協営農指導については、指導事業は国や自治体が分担すべきと主張したが、日本側は農会以来の技術指導の実績を理由に、農協での技術指導の機能を受け継ぐことで押し切った(註25)。

農協営農指導事業は、農家への「教育」・「指導」という理念が強調されている点で戦前の系統農会の制度と大きな違いがある。農協法制定当時は、農業技術の教育と情報提供に重点がおかれていたが、2001年の改正で「組合員のための農業の経営および技術の向上に関する指導事業を行うことができる」とされ、農協事業の第1番目に営農指導が位置づけられた。

一方、改良普及事業にはGHQの考え方が色濃く反映され、農民に対する知識や技術普及を通し「自主的に考え行動する農業者の育成」という目的をもった制度で、米国の制度を範としている。制度創設当時は、米国の考え方がかなり残っており、奨励補助金や現物支給は禁ずるということで、教育や教育的事業としての性格が強かったが、時代を経るに従って国の行政の端末組織としての役割が強くなった。

今日の地域における営農指導体制は図 1-5-1 に示すようなものであり、試験研究機関から農業改良普及センターや農協の営農指導部門や生産部会を通して、新作物や新品種を含む新技術や情報が普及される体系となっている。

農協の営農指導事業の機能と業務について見ると、その業務内容は時代によりまた農協によって異なり、研究者の分類も統一されたものはない。本論では、営農指導事業の内容を具体的に示すため、農協の事例や全中の営農指導の教科書をもとに営農指導の機能と内容について整理した。農協営農指導事業の機能としては大きく、企画機能、コンサルティング機能、技術指導機能、生活福祉機能の4つに分けられる。但し、現実の営農指導担当者の業務が農家に対してどのような内容のサービスを提供しているかについては、本論の主題から離れることもあり、ここでは整理されていない。



出典：筆者作成

図 1-5-1 地域における現状の営農指導体制

- 註1) 清水[2014] p.24
- 註2) 山里[2002] p.63
- 註3) 大門[2004] p.17
- 註4) 米坂[1969)] pp.32～38
- 註5) 市町村農会の技術員数は、1939年1万2千人、戦時下は4万人となり、戦後の農業改良普及制ではその内の6500人で発足した(玉 [1996] p.112)。
- 註6) 玉[1996] p.89
- 註7) 太田原[1996] pp.30
- 註8) 川俣[1988] p.24
- 註9) 太田原[1996)] pp.31～33
- 註10) 太田原[2014)] pp.19
- 註11) 太田原[1986] pp.54～61
- 註12) 村上[1969]
- 註13) 木原[2001] p.6
- 註14) 太田原[1996] pp.68～70
- 註15) 木原[2001] 前掲、p.5～7
- 註16) 原始農協法 10 条 1 項 10 号
- 註17) 農協法研究会[2016] pp.21～22
- 註18) 甲斐[1990] pp.33～35
- 註19) 山極[2004] p.88
- 註20) 山極[2003] pp.474～475
- 註21) 山極[2003)] pp.473、野中[2003] pp.59-61
- 註22) 生産履歴については中村[2014] を参照のこと。
- 註23) 玉[1996)] pp.89～113
- 註24) 北海道における農会による農事指導および生産指導を担った地区生産連の活動の歴史的経過は坂下・田淵[1995] に詳しい。

註25) 太田原[1996)] pp.31-33

第2章 先進農家の自主的研究会による地域への革新的技術の導入

－北海道いわみざわ農協の水稻直播栽培の事例－

第1節 本章の課題

米の生産調整の廃止が決定されるなど、米生産に大きな影響を及ぼす経済環境変化のなかで、これまで以上に米生産農家にはコスト削減や省力化が求められており、その解決策の一つとして直播栽培による新しい生産技術の開発・普及が重要性を増している(註1)。

生産現場での新技術の導入は、農家自身が資材メーカーや他産地などから情報収集や技術導入を行う場合もあるが、制度的には公的研究機関が開発した新技術を普及センターの普及指導員(以下「普及員」と略す)が農協営農指導との連携のもとで、実証試験などを重ねながら生産部会や研究会を通じて普及するルートが形成されてきた(註2)。

新しい農業機械や新資材の導入、野菜新品種とそれに付随する技術導入などは農家単位で対応が可能であり、その普及プロセスとして、研究機関－普及センター－農協の営農指導－生産部会－農家がこれまで主流であった。他方、地域全体での生産効率化や省力化のための新技術導入は、個別農家の対応ではなく地域として革新的技術(イノベーション)(註3)を導入する必要がある、結果として地域の生産システムに影響を与えることになる。

こうした革新的な新技術を地域で導入する場合、先進農家の新技術に対する多様発想が農協営農指導事業に反映されているのか、また、従来の普及プロセスだけでこうした新技術導入の農家ニーズは応えられるのが本章での問題意識である。

本章では、地域における革新的な新技術の導入事例として(註4)、大規模水田地帯の北海道いわみざわ農協での水稻直播栽培技術(以下直播栽培と略す)の事例を取り上げる。この事例では、先進農家の自主的研究会が直播栽培の導入に重要な役割を果たしており、新技術導入によって米の販売や農協営農指導事業、地域の営農体制などに大きな影響を及ぼしており、今後の農協営農指導事業のあり方を考える上で手掛かりとなる。

本章の課題は、①新技術導入の過程、②「先進農家による自主的研究」活動の役割、③新技術導入における先進農家と営農指導関連組織との関係性を明らかにすることである。

直播栽培は、稲作のコスト削減や省力化をもたらす革新的技術として普及が期待され(註5)、将来的に大規模水稻地帯の生産システムを大きく変える可能性がある一方で、技術的な不安定さや収量水準の低さなどが指摘されている(註6)。水稻品種に直播適性が付与されていなければ、それを補完するための高度な栽培技術が要求され、「新たな篤農家技術の創出」と言われるゆえんがここにあり(註7)、研究開発的要素が残る技術でもある。北海道においても直播栽培に取り組む地域が幾つかあり(註8)、そのうち岩見沢地域は最も栽培面積が大きく、近年面積・取組農家数とも急速に増加している(表 2-1-1)。

直播栽培については、経営効果や技術評価、普及・定着条件に関しての研究が行われてきた(註9)。府県の事例をもとにした梅本[1999a、2008]では、普及要因として、直播栽培のように難しい技術を積極的に導入する担い手の存在と優れた指導者、直播研究会メンバー、指導機関の存在を上げている。直播栽培の導入過程そのものに関する実証的な分析は十分されているとは言えないとし、経営者の意志決定過程を分析する上でE. ロジャーズの普及理論は重要な視点であるとしている。

本章では、先ず①事例地域での先進農家の革新的技術の導入理由や契機、導入経過を分析し、先進農家が技術導入に果たした役割を明らかにする。次に②技術導入における自主的研究会組織および普及センター(普及員)、農協の営農指導の役割を検証し、③直播栽培の普及に伴う農協の営農指導体制の変化を整理する。以上をもとに技術導入の過程をE. ロジャーズの「イノベーション決定過程のモデル」(註10)を用いて分析し、最後に研究会および農協営農指導の役割と可能性について考察する。

表 2-1-1 北海道における主要水稻直播栽培地域の面積推移

市町村名\年次	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
岩見沢市	212	260	358	407	476	431	390	399
美唄市	135	164	188	188	204	202	206	280
妹背牛町	109	124	153	175	235	236	250	266
北斗市	40	35	84	68	68	121	111	142
深川市	27	34	24	35	38	53	53	79
滝川市	7	13	11	9	5	34	28	71
旭川市	26	35	28	40	52	55	53	60
長沼町		14	16	12	17	19	54	55
浦臼町		6	10	13	26	59	65	49
幌加内町	7	11	11	42		38	44	45
秩父別町	33	29	38	38	41	33	51	44
せたな町	10	12	16	24	21	35	37	44
新篠津村	13	16	22	32	43	37	41	42
奈井江町	6	7	7	22	21	24	32	41
今金町	10	15	16	20	26	33	29	34
月形町	17	24	41	25	8	6	5	34
上富良野町				2	9	23	23	33
鷹栖町	2	2	2	4	6	25	39	31
芦別市						51	33	31
栗山町	7	10	9	11	13	20	39	31
当別町	4	20	19	8	6	1	10	31
愛別町	16	17	19	15	21	22	23	29
南幌町	25	23	18	5	23	25	24	26
比布町	0	2	6	16	20	25	18	25
東川町	5	7	7	12	12	26	24	23
七飯町	18	18	18	21	19	18	23	23
由仁町	5	5	11	12	23	20	21	21
雨竜町	3	0	2	4	18	15	20	21
厚沢部	9	9	10	11	14	19	32	20
中富良町	14	13	13	14	19	22	20	19
小平町	3	0	0	1	1	1	2	18
江差町	5	0	5	3	8	6	9	18
新十津川町				1	2	4	6	17
名寄市			3	10	15	30	12	15
羽幌町	1	7	8	8	9	14	14	14
砂川市	1	1	1	2	4	11	11	14
厚真町	0	0			5	5	11	12
富良野市				1	4	3	12	12
直播栽培全道面積	844	1,019	1,288	1,399	1,629	1,906	1,977	2,273
栽培市町村数	45	47	50	54	57	62	61	63

出典：『米に関する資料』（2018年）北海道農政部より引用（2017年の水稻直播作付面積が10ha以上の市町村のみ）

第2節 対象地域の概況と直播栽培の実態

いわみざわ農協のある岩見沢地域は北海道の中西部に位置し、気象条件は年間平均8℃で、冬はマイナス20℃付近まで下がり、積雪量は100cmを越える豪雪地帯である。農協は、1993年に隣接する岩見沢市、岩見沢幌向、北海北村、空知大富、三笠市の5農協が合併して誕生した。2001年には栗沢町農協と合併し、町村合併により農協の事業区域は、岩見沢市および三笠市の一円、美瑛市・江別市・月形町の一部地域となった。

2018年1月現在の農協の正組合員数は1,462名、准組合員数は14,021名、職員数は311名（うち正職員285名）である（註11）。農協の事業については、2017事業年度では貸付金残高221億7千2百万円、総貯金残高921億8千7百万円、長期共済保有高1,998億円、購買品供給高121億7千4百万円、販売高130億4千7百万円である。基幹作物は水稻で転作作物としてタマネギ、小麦、大豆、野菜などのほか花き、果樹などが生産されている。

直播栽培は、湛水直播と乾田直播の両栽培法が行われており、2008年頃までは湛水と乾田が半々であったが、近年は転作作物の小麦・大豆跡に畑作状態で播種する乾田直播が90%以上を占める。乾田直播が主流となった理由は、乾田直播が新しい水田利用方式としての「空知型輪作体系」に組み込まれたことによる。これは、転作作物の小麦と大豆の連作障害と労働力不足を回避するために岩見沢地域で開発されたもので、水稻（乾田直播・無代掻き）- 大豆 - 飼料トウモロコシ（野菜）- 小麦の輪作体系を内容としている（註12）。

直播栽培面積および導入農家数、単収の推移は表2-1-2の通りで、面積は2009年から急激に増加し、14年度には450haに達し地域の水稻作付面積の約5.7%にまで拡大した。増加の理由は、高齢化や規模拡大による春先の労働競合や労働過重の回避と生産費低減、省力化、小麦・大豆の連作障害の回避などである。直播栽培の単収は、2007年と08年は地域平均単収を上回ったが、09年以降は下回っている。

表 2-1-2 いわみざわ農協管内の水稲直播栽培
面積・導入戸数・単収の年次推移

年次	直播栽培			地域平均 単収 (kg/10a)
	面積 (ha)	戸数 (戸)	単収 (kg/10a)	
2006	16	7	523	553
2007	23	10	576	516
2008	54	37	573	569
2009	108	53	457	479
2010	221	75	484	522
2011	278	78	489	560
2012	378	94	523	574
2013	424	96	500	569
2014	450	102	—	572
2015	431	91	—	561
2016	390	111	—	552
2017	399	101	—	563

注) 直播栽培は乾田直播と湛水直播の合計、「—」は不明
 出典：2006～14年は「JA いわみざわ直播研究会」資料
 2015～17年は北海道農産振興課資料（岩見沢市）
 平均単収は各年「作物統計」（岩見沢市）から筆者作成

第3節 先進農家の直播栽培の導入経過と農家の意識

まず、直播栽培の導入の経過や農協営農指導のかかわりを明らかにするため、当地域で直播栽培の経験が比較的長く、地域内の研究会で指導的な役割を果たした3農家から聞き取り調査を行った（表2-3-1）。

A農家は、経営主（65歳）を含め4人の労働力で、経営面積は2000年の22haが12年には42haに倍増した。水稻19.6haを作付し、うち2.8haが直播栽培である。直播栽培を導入して5年目であり、直接の導入理由は生産費の削減であるが、新しい技術に取り組みたかったことも理由として上げている。取り組みの契機は、近隣の直播導入農家の存在や直播栽培に明るい普及員の赴任である。農協営農指導に対する評価は低くないが、担当者の技術的な指導能力が低いと感じている。直播栽培は今後も拡大したい意向である。

B農家は、経営主（48歳）ほか3人の労働力で、2003年から10年までの7年間で経営規模は約2倍に増え、現在は18.6haを耕作している。水稻作付は11.3haで、うち直播栽培は1.5haであったが、圃場整備で2年間中断した。直播栽培に取り組んで15年目になり、地域内の「イノベータ」（註13）的農家である。導入理由は、野菜作の導入と規模拡大により省力化が必要なことと生産費低減である。導入の契機は、隣接地域での直播栽培農家の存在や地区内で無人ヘリによる直播栽培実証試験が行われ、400kgを超える単収が得られたことである。農協営農指導による技術指導は期待しておらず、直播栽培米の有利販売と販路の確保、直播用機械の導入、研究会への支援などを農協に期待している。

C農家は、構成員3戸からなる農業法人の代表者（64歳）である。法人の経営面積は51haで、うち水稻は8.7haで全て直播栽培である。直播栽培を導入して6年目になる。2006年に近隣の離農跡地を引き受けざるを得ず法人を設立したが、資金と時間の問題で育苗施設と資材調達が間に合わず、緊急避難的に直播栽培を導入したのが契機である。導入理由は、直接的には経費節減だが、法人構成員の労働力も限られ、省力化も理由の一つである。直播栽培はまだ技術的に確立していないとの評価だが、直播栽培は継続する意向である。農協営農指導には、以前は技術的な指導は期待していなかったが、後に農協の取り組み強化で営農指導の技術的なレベルが向上したと評価している。

表 2-3-1 事例農家の経営概況と直播栽培の取り組み（2012 年調査）

	A農家 経営主（65歳） 研究会監事	B農家 経営主（48歳） 研究会副会長	C法人 代表者64歳 研究会理事
	労働力：男3、女1、取組年数：5年	労働力：男1、女2、取組年数：15年	労働力：男2、女1、取組年数：6年
経営面積	22.0ha(2000年)→42.0ha(12年)	5.6ha→9.6ha(2003年)→18.6ha(10年)	51.1ha (2007年法人設立)
作付作物	水稻(移植16.8ha, 直播2.8ha) 小麦0.6, 大豆4.4, 小豆1.9, 残り休耕	移植水稻11.0ha, 小麦4.1, 野菜3.5 直播(10年1.5ha)2011～12年は中断	水稻直播8.7ha, 小麦21.2, 大豆11.2 春小麦3.0, タマネギ7.0
主な施設・機械	育苗ハウス11棟 トラクター5台, 播種と収穫は共同	育苗ハウス5棟 トラクター2台, 自脱コンバイン1台, クローラ・トラクター1台, 直播用は共同	育苗ハウス2棟 トラクター3台, 湛水播種機1台, コンバイン1台(構成員の機械は除く)
導入理由	新しい技術にチャレンジしてみたかった。生産費低減。	野菜作導入と規模拡大で省力化が必要。生産費低減。	規模拡大による労働力・施設・資材の不足。生産費低減。
取組の契機	近隣に直播取り組み農家があった。地域内での直播技術の定着やレベラーの普及と乾田直播で使用。直播に詳しい普及員の存在。	隣接地域に直播に取り組んでいる先進農家があった。地区内に直播取組農家があったこと。無人ヘリによる直播栽培実証試験で単当400kg以上の収穫があったこと(1993年)。	近くの離農農家の水田を3戸で引き受けるために法人を設立。新たに育苗ハウスや資材を準備する資金・労働力もなく、普及員から直播を勧められたこと。
今後の取組方向	田畑輪換で、施肥量も減らせる可能性があり、乾田直播で水田と畑作の良さを活かせると期待している。地区内では飼料用米も考えている。直播栽培は拡大したい。	直播適応品種が少ないことが問題。直播栽培での良質米は難しいので収量を重視すべき。直播栽培はまだ省力化や低コスト化は達成されていないので現状維持。	現状の直播品種は業務用で価格が安く小面積では儲からない。雑草対策や小規模ではメリットが出ないので、他農家に勧める状況ではない。播種機を購入したので縮小は出来ず現状維持。
農協の営農指導に対する評価	普及センター、農協の対応にはほぼ満足。営農指導担当者は直播栽培技術力アップが必要。良食味米は直播では難しいので、低価格米・多収品種が欲しい。	開始後3、4年以降は技術指導は余り必要としないので、農協の営農指導は現状で十分。農協は米を売ることから作戦を考えるべき。直播用機械を充実して欲しい。	当初、農協は直播技術は対応できなかったが、最近では多少できるようになってきた。農協は異動が多く専門性が低い。技術指導は水稻では受けないが、野菜などは農協の普及員OBから受けている。

出典：農家からの聞き取り調査により筆者作成（2012年7月）

以上の結果から、これらの事例農家は経営面積を急激に拡大するなか、規模拡大に伴う労働競合の回避や新技術へのチャレンジ、生産費削減、施設の不足などを理由として、直播栽培を導入していることがわかる。導入の契機として、3 農家とも地域内あるいは近隣地域における先進農家の存在を上げている点が見逃せない。農協の営農指導に対する評価としては、直播栽培の導入当初には「期待していない」あるいは「技術的にもレベルが低い」という判断であったが、後には高まっている。

第4節 直播栽培導入農家の導入契機

直播栽培導入農家の導入理由や意識などを明らかにするため、2012年に岩見沢地域の97戸の直播栽培導入農家を対象にアンケート調査を実施した(註14)。回答農家数は35戸で回答率は36%であった。

直播栽培導入の理由についての結果を表2-4-1に示す。直播栽培の取り組みの理由について最も多かったのは、「新しい取り組みにチャレンジしたかった」が71%と最も多く、つづいて「小麦・大豆の連作障害回避」63%、「生産コスト低減」46%、「規模拡大や法人化」40%であった。一方、「高齢化による水稻育苗・移植作業の困難」、「他品目との作業競合」はそれぞれ20%と14%と少なく、直播栽培の導入を単なる問題の解決策として考えるのではなく、新技術へ挑戦する積極的な姿勢が窺える。「小麦・大豆の連作障害回避」が多かった点については、前述の「空知型輪作体系」を普及するという農協の方針が反映したと考えられる。この結果から、直播栽培を導入した農家は、直播栽培は一般的に収量が慣行栽培に比べ少ないにもかかわらず、新しい取り組みに挑戦しようとする意識が高いことは注目に値する。

直播栽培の導入の契機について聞いた結果が表2-4-2である。「近隣に水稻直播栽培農家がいた」が63%で圧倒的に多く、前述の先進農家調査の結果と同様である。

「普及員から勧められた」37%、「研修会などに出席し興味を持った」34%、「水稻直播研究会のメンバーから勧められた」23%と続き、普及員や研究会の普及に果たした役割が大きかったことを確認できる。他方、「農協の営農指導員から勧められた」

表 2-4-1 水稲直播栽培の導入理由（複数回答）

注）全回答者数 32

導入の理由	農家数 (戸)	全回答者に 対する割合 (%)
その他(ハウスの限界、後継者の取り組み)	1	3.1
野菜や果樹など新たな品目の生産に労働力を向けるため。	2	6.3
他品目との作業競合から水稲移植作業などが難しくなった。	4	12.5
規模拡大や法人化のため。	12	37.5
近隣農家や農協、普及センター等から勧められた。	4	12.5
高齢化により水稲の育苗や移植などの作業が難しくなった。	6	18.8
小麦・大豆の連作障害回避のため。	20	62.5
新しい取り組みにチャレンジしてみたかった。	23	71.9
生産コスト低減をしたかった。	16	50.0
農外の仕事が忙しいから。	0	0.0

出典：「JA いわみざわ水稲直播研究会アンケート調査結果」（2013 年）から筆者作成

表 2-4-2 直播栽培導入の契機（複数回答）

導入の契機	件数	割合 (%)
近隣に水稲直播栽培農家がいた。	22	63
普及センターの普及員から勧められた。	13	37
研修会などに出席し興味を持った。	12	34
水稲直播研究会のメンバーから勧められた。	8	23
新聞や雑誌などで他地域の取り組みを見た。	2	6
農協の営農指導員から勧められた。	1	3
農業試験場などの研究機関の研究者から勧められた。	0	0
資材メーカーの技術担当者から勧められた。	0	0
その他	3	9

注）割合（％）は、全回答者数 32 戸に対する割合

出典：「JA いわみざわ水稲直播研究会アンケート調査結果」（2013 年）から筆者作成

は僅か3%に過ぎず、直播栽培の普及の初期段階での農協における営農指導体制の脆弱さが現われており、新技術導入への貢献度は低かったと解釈できる。

導入農家が誰から技術指導を受けたかについて聞いた結果が表 2-4-3 である。「普及センターの普及員」は91%に上り、普及員が直播栽培の技術指導や普及拡大に大きな役割を果たしたことが明確に現われている。「経験豊富な農家」や「農協営農指導担当者」、「研究会役員」は50%前後で、後述する農協営農指導の強化の結果が、営農指導担当者の数字に影響したと考えられる。

第5節 水稻直播研究会の設立と農協営農指導

1. 水稻直播研究会の設立と活動

府県の事例では直播栽培の普及・定着に農家の自主的な研究会組織の重要性が指摘されており（註15）、いわみざわ農協においても自主的な研究会の活動抜きには直播栽培の普及は考えられない。

岩見沢地域での直播栽培の嚆矢は、1995年頃に公的機関が地域内で実施した無人へりによる実証試験や隣接の美唄市などにおける直播栽培に刺激された一部の先進農家による試験栽培である。水稻農家の経営規模拡大に伴って労働力問題が深刻化し、作業の省力化が重要な課題となるなか、これらの先進農家は、将来に向けた省力化技術として直播栽培の導入が欠かせないと考えた。少数の先進的農家グループは、試験場などの研究者や近隣地域の先進農家のアドバイスを受けながら実証試験に取り組んだ。しかし、途中で栽培をあきらめる農家もあり、農家数は増加せず2006年時点でも僅か7戸（16ha）であった。

2006年に他地域で直播栽培を習得した普及員が着任し、農協に乾田直播栽培を提案したことが契機となり、条件付ながら農協が直播栽培の普及に協力することになった。これを契機として、組織化の気運が盛り上がり2009年に正式に水稻部会（註16）とは別の組織として直播栽培研究会が設立された。直播栽培を導入する農家は原則的には直播栽培研究会に加入することになっており、会員数は発足時には53戸であったが、2014年には102戸へと倍増した。

研究会の体制は11地区から選ばれた理事・監事9名の役員からなり、事務局は農協の米穀課の営農指導担当者である。役員の選任や予算、年間活動計画などは総会で

表 2-4-3 主に誰から技術指導を受けたか（複数回

技術指導者	件数	割合 (%)
普及センター普及員	32	91
経験豊富な農家	19	54
農協の営農指導担当者	18	51
直播研究会役員	16	46
試験場研究員	3	9
資材メーカーの技術者	2	6
民間コンサルタント	0	0

注) 割合 (%) は、全回答者数 32 戸に対する割合

出典：「JA いわみざわ水稻直播研究会アンケート調査結果」（2013 年）から筆者作成

決定される。主要行事である現地研修会、成績検討会には研究機関や資材メーカーも出席し、全会員の単収などが発表され、情報交換の場として機能している。栽培試験、生育・収量調査、共同利用の直播用播種機の運行調整、技術指導など日常活動は役員が中心となって行っており、農協の営農指導的役割を担っている。他方、農協は研究会に対し財政的支援はせず、単に事務局として研修会・成績検討会の開催や生育調査データの集約、各種技術情報の提供、直播栽培マニュアルの作成などを行っている。

いわみざわ農協では全ての水田農家は水稻部会に属しており、直播栽培農家も全員所属している。地域の水稲作に関する事項は、全て水稻部会での合意が必要であり、水稻直播研究会の扱いについても、水稻部会の下部組織として位置づけるという案もあった。しかし、「直播栽培はまだ確立した技術ではない」という水稻生産部会員の意見もあり、結果的に生産部会とは一線を画した自主的組織となったのである。

一般的に革新的技術が地域に導入される場合、導入に積極的な農家と消極的な農家とでは新しい技術に対する評価や考え方に相違があり、革新的技術が地域に導入されることは、従来からの慣行栽培方法を乱すことでもあり、摩擦が生まれることが多い(註17)。しかし、岩見沢地域ではこうした既存組織との軋轢は見られなかった。その理由は、研究会は直播技術の試験や普及、機械共同利用などを主な活動とし、水稻生産部会は農協販売事業の下で作付計画や品質確保、生産履歴記帳の徹底などを行っており機能が異なっていたこと。また、研究会設立当時は直播栽培米の生産量が少なく、直播栽培と移植栽培の品種では販売方法が違っていたことなどである。

2. 農協による直播栽培の普及への関与

農協が直播栽培に関与し始めたのは、一部の先進農家の取り組み開始から12年後の2007年である。それまで農協は、直播栽培の収量は不安定で農家の経営リスクが高く、農協経営にもリスクが大きいという懸念から、米穀部門を中心に導入には否定的であった。「直播栽培は遠い将来に向けた技術」であり、収量の安定性や雑草防除、圃場整備、直播用良食味品種の開発などの課題を解決しなければ普及は難しいという見解が支配的であった。その後、導入農家の栽培実績を見て、農協内でも導入のメリットが徐々に認識されるようになり、「コスト低減の効果は少ないが、省力化技術として春先の労働競合と過重の回避や水稻面積の確保のための緊急避難的な作付には有効」との評価に変わっていった。しかし、農協によれば、新技術導入の過程で大きな

生産・販売上の問題が発生した場合、農家から責任を問われる可能性があり、リスクの高い技術導入は躊躇せざるを得ず、直播栽培の技術導入は農協としては冒険的な決断であったとしている。

2006 年頃までに、転作田の小麦・大豆の連作障害による収量低下や病害発生、遊休農地の増加に伴う水張面積確保、規模拡大による新たな育苗資材や施設の確保などの問題が出ていた。前述の普及員がこれらの問題の解決策として直播栽培導入を提案したことによって、農協は直播栽培へ関与することになった。農協は直播栽培の普及に慎重な姿勢をとりつつも、以下の方針で臨むことを決めた。①直播導入は生産コスト低減や省力化を目的とせず、小麦・大豆の連作障害回避を主目的とする、②地域内での直播栽培用品種を統一する、③直播に取り組む農家は研究会に加入し、④地区毎に組織化を図る。

研究会で統一された直播用品種は、それまで需要はあったが慣行栽培では採算がとれず農協では一度普及を諦めた品種だが、3 年間の直播栽培試験で採算ラインの単収 600kg が確認され(註18)、2009 年には農協は新規需要米として生産振興することになり、直播栽培の普及に弾みをつけた。

3. 農協営農指導体制と新技術導入への対応

いわみざわ農協は農協合併 2 年後(1995 年)に、それまでの営農指導担当の専門部署を廃止した。廃止後は、担当役員の下に農業振興部、米穀部、青果部、資材部の 4 部と各部に品目課が置かれ、営農・販売部門の各品目別課に生産から販売まで全ての機能をもたせた。技術指導は各品目課が担当し、農業振興計画や公的事業の窓口業務、経営相談などは農業振興部が担当した。2000 年以降のめまぐるしい農政の変化に対応し、営農指導関連の体制も頻繁に変更された。2005 年に営農企画機能を強化する目的で農業振興部が強化されたが、08 年には農協と行政による「地域農業振興センター」が設立され、営農計画や担い手育成、交付金申請等の機能が移された(註19)。11 年には野菜振興やそれに伴う技術導入などを担当する部署も設置され、翌年には常務理事直轄の販売企画課となった。2015 年度からは資材店舗や施設を統合し、32 名を新設の営農相談グループに相談員として配置し、農家を定期的に巡回することになった。この組織再編の内容や意義については、補章で考察する。

いわみざわ農協の営農指導に対する基本的な考え方は、「営農指導の役割は実需者のニーズに技術的観点を加味し生産計画や販売戦略を立てることであり、単なる技術

指導ではなく生産から販売までを視野に入れ、販売戦略上必要な事項を総合的に指導する」というものである。従って、例外的に普及員 OB が配置されてはいるが、基本的には技術に特化した営農指導担当者は配置しない方針をとっていた。

こうした営農指導の体制のなかで、これまで水稻直播栽培以外に革新性の高い技術として「水稻無代掻き栽培」や「小麦の初冬播き栽培技術」、「大豆間作小麦栽培」などの取り組みが行われてきた(註20)。これらの導入経過も直播栽培と同様に、発端は先進農家の発想による革新的技術への挑戦であり、初期段階では農協だけでなく試験研究機関からも否定的な評価を受けた。しかし、先進農家は営農指導担当者に働きかけ、試行錯誤を繰り返しながら地域での普及にこぎつけた。こうした革新的技術の導入に対する農協営農指導に対する先進農家の評価は「十分に対応できていない」というもので、農協は新作物や新技術導入をスムーズに行える営農指導体制を模索したのである。

4. 直播栽培導入と営農指導担当職員の育成

農協は 2008 年に直播栽培の導入方針を決め、研究会の設立に協力したが、直播栽培を指導できる職員はいなかった。農協の方針では、直播栽培の技術普及・指導は普及員と研究会に委ねるとしたが、こうした対応に一部農家から不満が出ていた。一般的に北海道の農協では営農指導担当者はいるが、府県のように「営農指導員」と言った職位を持つ専任職員は配置してない。いわみざわ農協でも営農指導員という職位はなく、技術指導に特化した職員も配置していなかったが、営農指導体制の強化策として技術対応ができる営農指導担当職員を育成し、配置する方針に転換した。

農協は 2008 年度から、営農指導担当の職員 1 名を 2 年間普及センターに派遣し、技術的なレベルアップを図った。これによって農協営農指導は事務局機能だけでなく、ある程度技術的相談にも対応可能となり、農家からも一定の評価を受けた。派遣された職員は技術的な知識習得だけでなく、試験研究機関との人的情報ネットワークを築くことができ、新しい技術情報の入手も容易になった。その後も職員の普及センターへの派遣は継続され、2014 年までに延べ 3 名が派遣されている。

加えて、農協では専門性を高めるため、営農指導担当職員はできるだけ異動させず、普及員資格や中央会営農指導員の資格取得の奨励、資格取得一時金の給付や人事考課、賃金等級への反映などの対策がとられた。しかし、経営相談担当者については、経営に関する知識だけでなく栽培技術の知識も要求されるため、両者を総合的に

指導ができる人材は極めて限られており、その育成が農協の営農指導事業で今後の大きな課題となっている。

第6節 革新的技術の導入と農協営農指導の役割

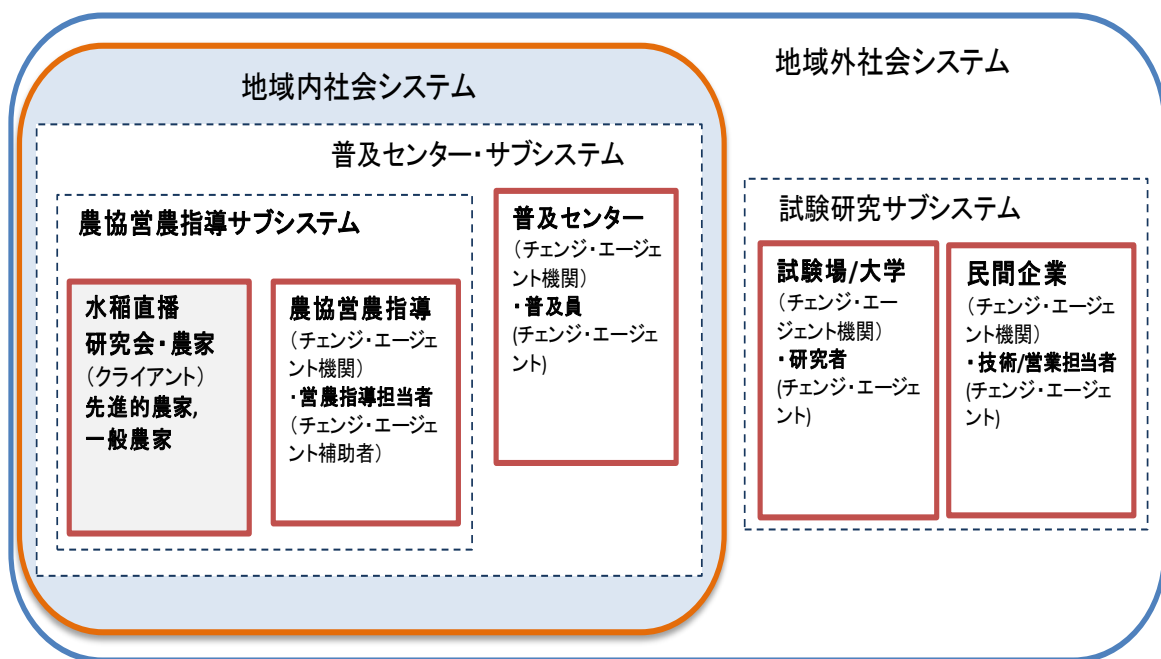
1. 技術導入に関する構成員とその機能

ここでは革新的技術の導入に関わる構成員の関係性と役割について分析する。先ず、研究会発足以降の岩見沢地域の技術導入に関する社会システム(註21)の構造を整理する(註22)(図2-6-1)。革新的技術に関する社会システムは、地域内部と外部のシステムから成っている。外部システムは、大学や試験研究機関、農業資材を製造販売する民間企業のチェンジ・エージェント機関からなり、研究員や営業・技術担当者などを構成員として、新技術や情報を内部システムの構成員に伝える機能をもつ。内部システムは、地域内の普及センターおよび農協営農指導のサブシステムから成る。構成員はそれぞれ普及員(チェンジ・エージェント)(註23)と営農指導担当者(チェンジ・エージェント補助者)(註24)、研究会に属す導入農家(クライアント)である。導入農家は革新的技術をいち早く導入した少数の先進農家とそれにつづく一般導入農家に分かれる。

地域に普及される新しい技術や情報は、通常は外部システムの構成員から内部システムの普及員に伝達され、営農指導担当者の協力を得ながら研究会構成員へ普及される。営農指導担当者は、普及員の技術指導の補助的役割だけでなく、農協の購買・販売事業との調整機能も担っている。なお、農家は、除草剤や農業機械に関する技術や情報などは外部システムの民間企業担当者から直接入手することも多い。

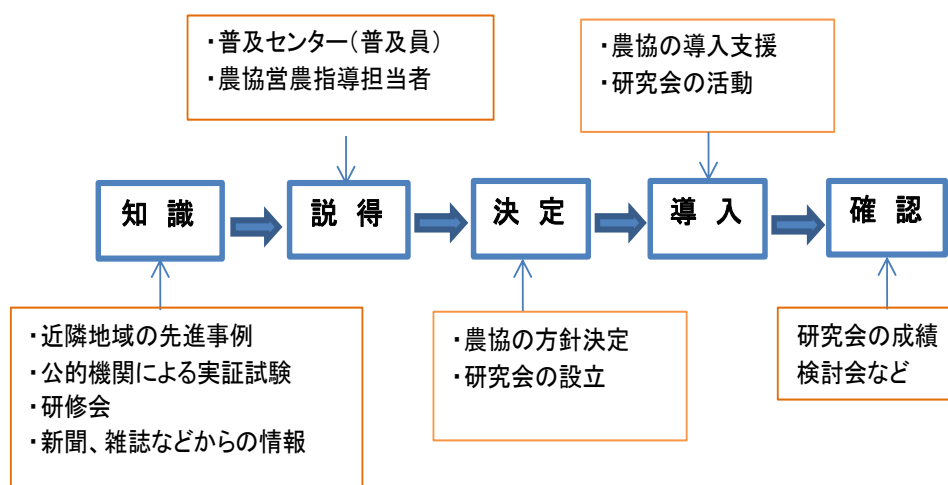
次に、岩見沢地域での直播栽培の導入過程について、技術普及分野で広く知られているE. ロジャーズの「イノベーションの決定過程のモデル」を参考に分析する。

このモデルによれば、革新的技術は①知識、②説得、③決定、④導入、⑤確認の各段階を経て農家(クライアント)に導入される。岩見沢地域での直播栽培導入農家は、全水稻農家の約12%であり、ロジャーズの採用者カテゴリーでは、先進農家(イノベータ)とそれにつづく「初期採用者」(註25)に属している。研究会設立前後から2014年頃まで間の期間における「初期採用者」の革新的技術の導入過程を図2-6-2で示した。



出典：筆者作成

図 2-6-1 地域における新技術の導入に関する社会システム構造と構成員



注） E.M.ロジャーズ（2010）「イノベーションの決定過程モデル」に事例を当てはめた。
出典：筆者作成

図 2-6-2 事例における水稻直播栽培技術の導入過程（模式図）

導入農家は、先ず①「知識」段階として、先進農家や普及員から直播栽培という新技術の情報を得ている。②「説得」段階では、チェンジ・エージェントである普及員や先進農家から導入の説得を受けた。ここで注目すべきは、チェンジ・エージェント補助者である農協の営農指導担当者からは説得を受けていないことである。つづく③「決定」段階では、農協の導入方針の決定や研究会設立などが契機となり、農家は新技術の導入を「決定」した。一部の農家は雑草対策や低収量に対する不安から決定を見送った。④「導入」段階では、技術や収量確保に一定の見通しが立ったことや直播用品種米の販路に目途がついたことから農家は導入に踏み切った。最終段階の⑤「確認」段階では、全会員の単収が発表される成績検討会で新技術の導入の効果が検討されている。農家によってはこの段階で「決定」を覆した例もあるが、単収が移植より低いも拘らず「決定」を覆す農家は少なく、大半の農家は「現状維持」か「拡大の意向」(註26)であった。

2. 革新的技術導入における研究会と農協営農指導の役割

上記の技術導入過程の分析をもとに、事例における研究会と農協営農指導の役割について考察する。農業の技術普及においては、これまで農業試験場や普及センター、農協営農指導部門は、技術指導の機能を担うチェンジ・エージェント(補助)機関として位置づけされて来た。革新性を問わず新技術を普及する場合、多少の改良点はあるにせよ、チェンジ・エージェントは「確立された技術」をクライアント農家に普及することを前提としているが、事例では農協は2007年頃までは技術の安定性などに疑問を持っており、普及には消極的であった。これに対し先進農家は技術に改良を加え、時間をかけて実績を積み上げることによって次第に農協営農指導部門の認識を変化させ、最終的には新技術を農家に普及させる立場にあるはずの農協が、先進農家に説得される立場となったのである。

技術的情報の収集・提供の面でも、農協営農指導と先進農家とは機能上の逆転が見られ、先進農家が率先して直播栽培に関する種々の情報を入手し、自ら試験栽培を行っている。研究会の設立後は、研究会が主体となって技術指導や情報交換、仲間意識の醸成などを行うことによって、普及の役割を担った。

すなわち、研究会のメンバーは、技術導入を説得される立場にあるクライアントのはずだが、実際には革新的技術導入を牽引し、農協営農指導に代わってチェンジ・エ

ーエージェント補助機関の役割を果たしたのである。前述のように、農協は直播栽培の導入方針の決定後には営農指導体制を強化し、最終的に農協は先進農家などの発想や研究会活動を営農指導に取り込んだと理解できる。

こうした先進農家主導による新しい技術の導入自体は、梅本[2008]や津谷・稲本[2011]が指摘するように経営者が求められるマインドでもあり、今後もこうした事例は増えると思われる。では、地域での革新的技術の導入に当たって、農協営農指導はどのような役割を果たすべきだろうか。

農協は生産・販売の機能を担っている以上、革新的技術の導入が営農指導の機能として不可欠であることは論を俟たない。事例では技術導入リスクは農家が負ったが、農協が地域の生産や販売に責任をもつ以上、一定のリスク負担は避けられない。先進農家や研究会だけでは困難な情報収集や機械導入なども、農協がもつ組織力や資金力、情報収集力などの経営資源を活用することによってより迅速かつ効果的に行えるはずである。

結論として、先進的農家に農協営農指導事業の存在価値が認められるためには、従来の技術普及プロセスを活かしながら、革新的技術の導入に積極的に関わる必要があるということである。具体的には、農家が技術導入の決定に関する自己責任を明確にした上で、先進農家の発想や自主的研究会活動を農協営農指導事業に積極的に取り込む機能をもつことである。その場合、技術指導や試験そのものは研究機関と普及センターとの連携なしには困難であることから、農協営農指導の役割は行政・研究機関や資材メーカー、販売先などのネットワークを活かし、新技術に関する情報収集・提供や実証的試験などを担うことになる。

第7節 小括

本章では、少数の先進農家による自主的研究会の長年にわたる活動によって、地域全体に水稻直播栽培技術を普及した事例を取り上げた。

新品種の導入や既存技術の改良程度であれば、既存の普及プロセスのなかで取り組むことは難しくはないが、ここで取り上げた地域の生産システムに影響(註27)を与えるような新技術を導入する場合、革新性が高いほど地域内での合意形成が難しい(註28)。

この地域では、農家の高齢化や担い手の減少に伴って水稻農家の経営規模が拡大するなか、水稻作での省力化が重要な課題となっており、将来に向けた革新的な省力化技術として直播栽培の導入が欠かせないという先進農家の発想から、試験栽培が始まった。

試験栽培の直接の契機は、近隣の美唄市における取り組みや試験場による試験栽培である。先進農家グループは、近隣地域の直播栽培農家や試験場の研究者のアドバイスを受けながら試験栽培に取り組んだ。開始後9年の時点でも参加農家は僅か7戸に過ぎなかった。しかし、転作作物の小麦および大豆の連作が問題となるなか、直播栽培に詳しい普及員が農協に乾田直播技術を紹介したことが契機となって、水稻直播研究会が設立され、一気に参加農家が増えた。すなわち、長期間にわたる先進農家による自主的研究会活動によって、それまで直播栽培に否定的であった農協の水稻関連事業部門や生産部会の方針転換を促し、農協が関与する研究会を立ち上げたことによって、直播栽培に取り組む農家が急激に増えたのである。

この研究会は、生産部会とは一線を画し、農協からも財政的支援は受けておらず、それまでの自主的研究会の延長上にある組織である。従って、この組織は、本来は確立した技術を広く普及する役割を担うチェンジ・エージェントあるいはその補助者に分類される組織ではない。しかし、自主的研究会は、実際には地域での技術指導を担う普及センターや農協営農指導部門と同様に、直播栽培技術を一般農家へ普及する機能も担っており、チェンジ・エージェント（補助者）としての役割を果たしていた。

これまで地域における新技術導入は、一般的には革新性の高低に関わりなく農協内部や地域の合意形成を前提に、農協や試験研究機関、普及センターなどからの「技術移転の発想」のもとに進められてきた。宮武[2007]は、「自主的な形で新技術の導入に取り組む経営を支援していくためには…(略)これまでのような農業試験場や普及センターがイニシャチブをとって、開発された技術を移転する<技術移転アプローチ>ではなく農家と関係機関が共同でイノベーションに取り組む<参加型アプローチ>へのパラダイム転換が必要」と指摘している（註29）。

この事例では、自主的研究会による長年の活動の結果、地域内で直播栽培を導入する農家が増加したが、先進農家の後につづく多くの農家（註30）も、アンケート結果に示されているように、新しい技術に対するチャレンジ精神をもっていることが明らかになった。栽培技術が確立されている水稻作では、新技術導入に対して農家は保守的と考えれるが、チャレンジ精神に富むこうした農家が多数存在することは注目に値す

る。こうした農家の発想を農協営農指導に積極的に取り込み、共に新技術導入に取り組むことが「主体的に考え行動する農家の育成」にもつながると考えられる。

事例の分析結果から、地域での新技術導入に向けた農協営農指導の改革を考える場合、先進農家による自主的研究会がチェンジ・エージェント或いはその補助者の機能を担う分散型の普及システムによるの技術導入体制が検討されるべきと考えられる(註31)。

註1) 三簾[1996] p.198、p.214 は、直播栽培の労働時間は、東北の例では移植の半分程度であり、東北、北海道における直播栽培の導入理由は高齢化の進展と後継者不足による稲作生産量低下防止策であるとしている。

註2) 北海道の農協における営農指導の変遷については田淵ら[1998] に詳しい。

註3) E. ロジャーズ[2010] pp.16～17 では、「イノベーションとは、個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイディア、習慣、あるいは対象物」と定義し技術と同義語としている。本論では地域的広がりのなかで生産システムなどを大きく変える新技術を意味している。

註4) 北海道の事例については北海道農業ベクトル研究会[2013] を参照のこと。

註5) 梅本[2008] p. 79

註6) 田中[2012] p. 228

註7) 八巻[1997] p. 190

註8) 北海道農政部によると、直播栽培は2008年428ha、以降は急速に増加し2014年度は約1,630ha(約534戸)、導入地域は中央部の水稻地帯および南部の小規模水

稲・野菜地帯に限られ、全水稻作付面積に占める割合は1.5%(2014年度)である。

註9) 梅本[2012]では、直播栽培の経営的評価に関する研究は、生産費水準や導入効果に対する分析、技術論的検討、普及定着条件の解析に区分されとしている。

註10) E. ロジャーズ[2010] pp. 84~147

註11) JA いわみざわホームページ <http://www.ja-iwamizawa.or.jp/outline/enkaku.html> (2019年1月10日アクセス) による。

註12) 岩見沢地域における転作田の技術課題および「空知型輪作体系」と乾田直播については斎藤(2013)に解説がある。

註13) イノベーションの採用者カテゴリーは、「イノベータ」、「初期採用者」、「初期多数派」、「後期多数派」、「ラガード」に区分され、イノベータは採用者全体の2.5%、初期採用者は13.5%に含まれる(E. ロジャーズ(2010) pp. 228~231)。

註14) 回答農家の直播栽培取組期間は4~5年40%、2~3年26%、6~10年17%、11~15年6%であった。水稻作付面積は5~10haが44%と最も多く、地域の農家の水稻作付面積と比較すると、傾向として直播栽培導入農家は経営規模が大きかった。

註15) 梅本[1999a]、仁平[1999]、田中・相原[1999]など研究会組織が直播技術の普及・定着で重要な役割を果たしていると指摘する研究報告は多い。

註16) 組合員による作物別生産部会組織で、2015年時点で会員数は703戸である。

註17) 宮武[2007]は、有機栽培や直播栽培に取り組む経営は「変わり者」とみられ、米の直売に取り組む経営は「地域の和を乱す」こともあり、こうした地域の見方をいかに変えるかが課題であるとしている。

註18) 岩見沢地域における直播用品種「大地の星」の導入経過については小松[2011]、p. 11に詳しい。

註19) 日置ら[2015]、p. 90

註20) いわみざわ農協における新規作物と新技術の導入については小松[2012]、pp. 56~57に詳しい。

註21) 社会システムとは、共通の目的を達成するために共同で課題解決に従事している相互に関連のある成員の集合(E. ロジャーズ[2010]、p. 32)。

註22) 普及に関わる主要素としては、イノベーション、コミュニケーション・チャネル、時間、社会システムが上げられる(E. ロジャーズ[2010]、p. 15)。

- 註23) チェンジ・エージェントは「変化をもたらす専門家」であり(E. ロジャーズ[2010]、p. 497)、普及員や研究者、農協の営農指導担当者がこれに当たる。
- 註24) チェンジ・エージェント(CA)補助者は、CA ほどの専門知識はないが、CA とクライアントとの間を橋渡しする役割を持つ(E. ロジャーズ[2010]、pp. 37～38)。
- 註25) 調査事例では A 農家と C 農家が当たる。
- 註26) アンケートでは、51%の農家が「現状維持」、43%が「拡大したい」であった。
- 註27) 機械共同利用や品種統一、集団防除などへの影響を意味している。
- 註28) E. ロジャーズ[2010] p. 368 では、組織のイノベーションの採用は、「個人によるイノベーション決定過程と比べはるかに複雑である。導入に当っては多くの人が関与しながら、イノベーションの推進派と反対派が決定過程に一定の役割を果たす」としている。
- 註29) 宮武[2007] p. 79
- 註30) 上記の註 13)で上げた E. ロジャーズ[2010] 分類に拠れば「初期多数派」に属す農家である。
- 註31) 「集中型普及システム」と「分散型普及システム」については、E. ロジャーズ[2010]、pp. 377 を参照のこと。

第3章 農協事業に対する先進農家による自主的研究会活動の影響

-北海道とうや湖農協のクリーン農業技術導入の事例-

第1節 本章の課題

地域における新作物や新技術の導入は、生産計画策定や栽培技術の平準化、品種・出荷規格の統一などとともに、普及センターとの連携しながら農協営農指導部門および生産部会を通じて行われる。こうした仕組みは、迅速な情報伝達や栽培基準の統一、組合員間の公平性の確保などの面では非常に優れており、農協事業のなかで重要な役割を果たしている(註1)。しかし、現実には、先進農家が新しい発想から地域に新技術を導入しようとしても、生産部会や農協営農指導部は必ずしもこうした提案を簡単に受入れるわけではなく、先進農家との合意形成が困難な事例も数多く見受けられる。すなわち、生産部会のような組織内における合意形成は、民主的組織運営や失敗のリスクを未然に防ぐ意味では不可欠だが、新技術導入の障害とも成り得るということである。例えば、2章で取り上げた水稻直播技術の導入事例では、先進農家の自主的研究会活動の取り組みから農協営農指導部が本格的に関与するまでに約12年を要していることは、その困難性を示している。従って、地域における新技術導入では、農協営農指導部や生産部会が既存の価値観や慣行技術にとらわれない農家の多様な問題意識や要望に柔軟に対応できるかが、導入の成否につながると言っても良いであろう。

既存の価値観などにとらわれない新技術への挑戦は、少数の先進農家の発想から始まることが多く(註2)、地域農業の競争力強化には先進農家の自主的研究会活動と農協営農指導部門および生産部会との連携強化が欠かせないのではないかと、本章における基本的問題意識である。

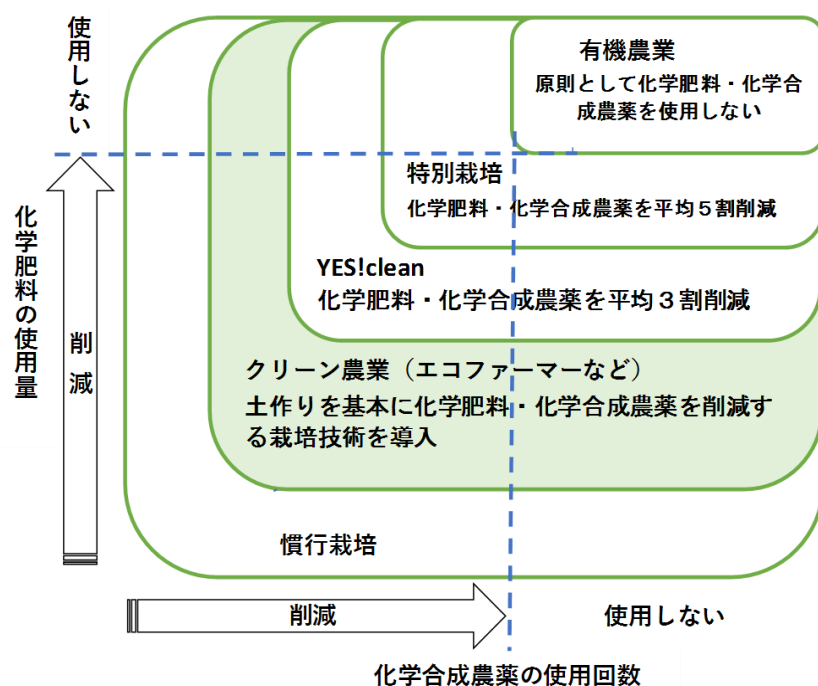
本章の課題は、とうや湖農協における先進農家の自主的研究会活動がクリーン農業(環境保全型農業)の新技術導入にどのような役割を果たしたかを分析するとともに、農協の営農指導事業や経営改善への影響を分析することである。分析結果から自主的研究会活動の重要性和農協営農指導事業における新技術導入の推進役としての可能性を明らかにする。

ここで事例として取り上げるとうや湖農協の合併前後の農協事業の変化や課題については、小野ら[1987]、禹ら[1988]、田渕ら[1989]、坂下ら[1991、1998]の一連の詳細な研究がある。田渕ら[1989]では合併直後の生産部会の再編の課題が分析されており、合併後の農協の営農指導体制の課題が整理されている。また、坂下ら[1998]におけるとうや湖農協の営農指導事業の分析では、技術指導の位置づけが曖昧であることや事業部での専門性が発揮されていないことが指摘されているが、本稿で取り上げる自主的研究会活動については触れられていない。農業技術と経済性・社会性という視点から、環境保全型農業やGAPについての論考として太田[2006]があり、これまでの効率性や経済志向に主導された農業経営では自然との親和性や地域資源の活用性・持続性を弱めたことは否定できないとし、個別経営の目標が純収益の増大であるが、どのような技術的手段で達成するかは、社会的要請や発展段階でかなり変化すると指摘しており、農家グループによる環境認証や有機農業の取組事例を紹介している。しかし、ここで地域や農協との関係については触れられていない。

とうや湖農協のGLOBALG. A. P.（以下 G-GAP）の取り組みについては橋本[2012]の研究があり、導入の効果や産地への影響を販売面から考察を行っている。

第2節「クリーン農業」とGLOBALG. A. P.

先ず、本論で新技術として取り上げる「クリーン農業」とGLOBALG. A. P.について整理しておきたい。クリーン農業とは、1991年から北海道で開始された取り組みであり、環境保全型農業と同義である(註3)。具体的には、図3-2-1に示すように有機農業や特別栽培、北海道独自のYES!clean(註4)、エコファーマーなどの取り組みを通じて、土作りを基本に化学肥料と化学合成農薬の使用を低減させ、自然環境の保全や環境に配慮した持続的な農業を目指している。その結果として、安全で安心できる高品質な農産物を生産するというものである。



出典：北海道農政部資料による（一部改変）

<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/shs/10/clean/cleannougoutoha.pdf>
 （2019年6月13日アクセス）

図 3-2-1 「クリーン農業」の概念図

一方、GAP (Good Agricultural Practices)は、農産物の生産工程の管理手法であり、農場において農産物の安全性や環境保全、労働安全などに配慮した農業生産を行うことを目的とし、農場におけるリスク評価や評価に基づいた改善を行う。個々の農場における GAP の取り組みの第三者認証制度の一つが G-GAP (註5)であり、近年欧州を中心に普及している。

クリーン農業は、技術の革新性という観点からは決して新しい技術ではないが、長年慣行栽培に慣れた農家にとっては新しい取り組みであり、技術の導入には多くの試行錯誤を伴う。また、G-GAP については、これまで日本では取り組まれてこなかった手法であり、新技術と言えるものである。

ここで取り上げる事例では、北海道のとうや湖農協における少数の先進農家の自主的研究会活動によって、クリーン農業による野菜生産の普及が進み、さらに G-GAP 団体認証取得するに至った。こうした農協の営農指導体制の変遷、農協経営への自主的研究会活動の影響について分析する。本事例は、先進農家の自主的研究会活動が地域における野菜生産や農協経営に大きな影響を与えており、新技術導入における自主的研究会活動の役割を考えるうえで多くの示唆を与えてくれるものである。

第3節 とうや湖農協の概要と青果物生産の背景

とうや湖農協は北海道の南部に位置し、1987年に設立された洞爺湖周辺の3町2村の農協による北海道で初の広域合併農協である。その後の町村合併により、豊浦町、洞爺湖町(旧虻田町、旧洞爺村)、伊達市大滝区、壮瞥町の3町1地区が現在の農協事業区域となっている。

農業地帯区分は洞爺湖を中心に5つに区分され、①湖西側は水稻や野菜、豆、②湖東側は水稻、豆、③湖北側に広がる高台地帯では野菜のほか馬鈴薯、ビート、高級菜豆、小豆、小麦が生産されている。④西側と東側の端は酪農地帯で、⑤高台と酪農地帯に挟まれた地域は野菜と畜産主体である(註6)。

農林業センサス 2015 年によると、農協の事業区域の経営体数は 431、経営耕地面積は 5,444ha である。一戸当りの平均耕地面積は、酪農地帯で約 21ha、高台を中心とした畑作地帯で約 8~9ha、湖畔の水稻・野菜地帯で約 13 ha となっている。

生産されている品目は、水稻、野菜、果樹、生乳、肉牛、豚など 32 品目に上る。野菜では、馬鈴しょや長いも、ニンジンなどのほか約 50 品目を生産しており、この地域は古くから施設園芸が盛んな地域でもある。

組合員数は 1,609 名(うち正組合員戸数 368 戸、准組合員数 1,241 名)、職員数は 104 名となっている(2018 年 1 月現在)。事業規模は、2017 年実績で販売取扱高 54.0 億円(青果 22.1 億円、農産 3.6 億円、雑穀 2.9 億円、酪農畜産 25.3 億円)、購買品取扱高 39.7 億円、貯金残高 183.5 億円、貸出金残高 33.6 億円、共済保有額 324.7 億円である(註7)。

東の大規模畑作地帯とは異なり、比較的小規模な畑作経営が多い地域であるが、気象条件に恵まれ北海道内で作付されるほとんどの野菜が栽培可能である。合併の中心となった旧洞爺村農協は、第 2 次構造改善事業で施設園芸団地を育成し、和牛と高原野菜の導入により複合経営による野菜産地化が進み(註8)、早くから野菜の共選に取り組んだ地域である。ここでの野菜の生産は、1960 年ごろには皆無であったが、70 年以降急速に増加し 85 年には販売額が約 8 億円にまで伸びた(註9)(表 3-3-1)。

合併前の各農協における生産部会の活動状況には大きな差があり、旧洞爺村農協以外では生産部会は組織化されていなかったが、合併農協では育成・強化に取り組み、和牛や豆の生産部会が新たに設置された(註10)。合併後の業務機構は、本所に企画管理部門と営農指導、信用、共済事業を統括する管理本部が設置され、各支所には地域特有の作目の販売や生産資材の購買、技術指導を行う「作物別事業部」が置かれた(註11)。野菜の品目別の生産部会は、「そ菜園芸振興協議会」のもとに組織されたが、新たな野菜関係の生産者組織は、少量多品目生産に対応して極めて複雑多様であった(註12)。

第 4 節 先進農家の自主的研究会活動によるクリーン農業の普及

1. 先進農家の自主的研究会活動

とうや湖農協における先進農家によるクリーン農業の取組み開始から、G-GAP 団体認証取得までの経過を表 3-4-1 に整理した。

表 3-3-1 旧洞爺湖村の野菜・果樹販売額の推移

年次	販売額(百万円)
1970年	90
1975年	339
1980年	736
1985年	798

出典：小野ら[1987]p.112 より

原データ：「北海道農協要覧」、1985 年は農協「業務報告書」

表 3-4-1 とうや湖農協におけるクリーン農業の経過

1975 ～85年	洞爺村で野菜生産が伸び、作れば売れる時代 洞爺村農家グループが産直販売に取り組む
1987年	3町2村の農協が合併し、とうや湖農協設立
1988 ～9年	野菜品質低下の顕在化 3戸の農家が「クリーン農業」取り組み開始
1989年	生産者組織の再編整備開始～91年 「そ菜園芸連絡協議会」発足
1991年	北海道が「クリーン農業」を提唱
1996年	15戸農家が「クリーン農産物研究会」設立
1998年	環境保全型農業全国コンクール優秀賞受賞
1999年	北海道「YES!clean」表示制度開始
2000年	クリーン農業農産物研究会がYES!clean開始 農協「クリーン農業チーム」発足
2003年	生産部会が「クリーン農業推進協議会」設立 「クリーン農産物研究会」が発展的に解散
2004年	クリーン農業専門部署を設置
2006年	コープさっぽろ農業大賞会長賞受賞
2007年	農協がG-GAP取り組み開始（講習会開催）
2009年	G-GAP団体認証取得（農協として日本初）

出典：農協資料および関係者からの聞き取りにより筆者作成

前述のように、この地域では 1970 年頃から 85 年頃にかけて野菜生産が急激に伸びたが、1980 年頃には、東京の大手スーパーとの野菜契約栽培による野菜産直を行う農家グループも現れ農協の青果取扱高に少なからず影響を与えていた(註13)。

合併当時は、野菜は作れば作るだけ売れ、単収を上げれば上げるだけ収益に結びついた時期である。この頃、農家は出来るだけ収穫量を高めるため、化学肥料や農薬を多投し、連作などによる無理な作付によって障害も目立つようになった。最も販売高の多かった馬鈴しょでは、周囲はデンプン価が高いが中心部は低い所謂「みずいも」が増え、近隣農協の馬鈴しょが 50 円/kg のときに、とうや湖農協産は 28 円/kg ということさえあった。

このような生産方法を続けたことによって農産物の品質低下を招き、遂には主要取引先からクレームが来るに至り、結果的に 1988 年頃から農協の青果物取扱高は減少し始めた。当時の状況を知る農家によれば、農家の多くは品質に問題が出ていたにも拘わらず、「農協に農産物を出せば販売してくれる」という感覚で、「農産物の品質に対する責任を持つ感覚がなかった」と述べている(註14)。農薬の使用方法も、病害虫発生の有無ではなく、単に計画に従ったスケジュール防除を行っており、堆肥施用や緑肥栽培などによる土づくりは余り取り組まれていなかった。

こうしたなか、農薬散布による健康被害を受けた一農家が、1989 年に収穫量に偏重した生産方法や化学肥料・農薬の多投に疑問をもち、土づくりを基本にした有機栽培や減農薬・減化学肥料による栽培を試験的に始めたのが自主的研究会活動の嚆矢である。この農家は、まず近隣の土づくりに熱心な 3 戸の農家を活動に誘った。これらの農家は、他地域での有機栽培や特別栽培の事例を参考に、新しい栽培法に挑戦した。この農家グループは、研究会の名称や規約も決めず、販売や栽培方法も各農家任せの任意の集まりであり、組織形態から自主的研究会と言える。

この自主的研究会のメンバーは、青果物の生産や販売における「量」を重視した当時の生産部会や農協営農指導部門の考え方に対し、量的に劣る品質重視の農家との公平性を欠くと考えた。具体的には、品質に差があるにも拘らず価格が量のみで決定され、収穫量の増加に重点を置いた営農指導に疑問を持っていたのである。

土づくりを基本にした有機栽培や減農薬・減化学肥料栽培は、それまでの栽培方法とは異なり、雑草防除に労力がかかる割りに収量も伸びず、家族からの反対もあり何度も導入中止を考えたとのことである。こうした困難のなか、4 戸の農家は自分達の

栽培法を栽培履歴に記録し、仲間内で公開することによって優れた点を互いに学んだ。また、地域内の減農薬・減化学肥料栽培の優良事例を参考にしたり、土壌中の残留農薬の分析を農薬会社に依頼するなど環境的な影響も調べた。こうした品質を重視した野菜栽培法の実証試験を重ね、自分達の栽培法を「クリーン農業」(註15)、生産した野菜を「クリーン農産物」や「こだわり野菜」と呼んでいた。

生産した農産物は仲買業者に出荷したが、クリーン農産物は価格的に競争力が低いこともあって販売は思うようには進まなかった。しかし、仲買業者から減農薬・減化学肥料栽培農産物にこだわりを持っていたコープこうべを紹介され、試験的に馬鈴しょを出荷した。しかし、当初規格別ではなくサイズを混ぜて出荷したため取引を断られたが、試食した消費者から「味が良い」との評価を受け、継続的取引へと移行した。同時期に、減農薬・減化学肥料農産物に関心が高かった札幌市学校給食会への販売も実現した。これを契機に一気に注文が増加し、生産農家を拡大しなければならなくなった。新メンバーには、減農薬・減化学肥料の基準を厳格に守ってもらう必要があり、組合員の営農実態を知る農協の資材担当職員に土づくりに熱心な農家の選定を依頼した。また、農作業を抱えての代金精算事務処理は難しく、農協に手数料を払い、事務を委託した。

こうした中 1996 年の英国での BSE 発生などを契機として、食品安全に対する消費者意識が一気に高まり、それに並行して流通業者にもクリーン農業が注目されるようになった。クリーン農産物に対する流通業者の評価が高まるにつれ、自主的研究会活動へ参加する農家が増加したことから、それまで規約などもない任意グループを組織化することになったのである。

2. 「クリーン農産物研究会」の設立と活動

食品安全に対する消費者意識が高まるにつれ、仲買業者や生協からの注文が増えた。自主的研究会の出荷先は市場ではなく実需への直接販売であり、手数料が安く農家の手取りも増加したことから、参加する農家が増えた。それに従い、出荷や事務作業が増え、先進農家グループによる自主的研究会活動が始まって 8 年後の 1996 年に、農協との話し合いで 15 戸の農家によって「クリーン農産物研究会」(以下農産物研究会)が設立された。発足当初は、クリーン農業に取り組めば付加価値がつき高く売れると誤解する農家もいたが、「安心・安全な農産物を消費者に」を合言葉に品質向上と収穫量の安定を目標とした。

農産物研究会は、農協に手数料を払って農協施設を利用し、生産部会とは別に収穫物の集荷や選果を行った。農産物研究会の事務局は農協支所に置かれたが、運営費は自分達で負担し先進地視察なども経費は全て会員の自己負担で、栽培方法の統一や技術指導、取引先の決定や交渉も自ら行った。従って、新たに設立された農産物研究会も初期の先進農家グループによる活動の延長上にあり、農協の下部機関である生産部会とは異なり、農協からの指導・支援は受けない自主的研究会と呼べる組織である。

当時の農協営農指導担当者は、クリーン農業に関する知識も十分ではなく、技術指導も行っていなかった。そのため、農産物研究会のなかで経験のある農家が、技術的に未熟な農家に対し、栽培法を指導した。農協は技術指導については普及センターに全面的に依存する考えであったが、農業改良普及員（以下普及員）も減農薬や減化学肥料による野菜栽培の技術や知識は十分ではなく、「減収しても責任がとれない」という理由から、研究会の活動に深く関与することはなかった。しかし、農産物研究会は普及員による指導は不可欠と考え、普及員の技術習得のために農協主催のクリーン農業による栽培研修会への参加を要請した。

主な出荷先であるコープこうべは、堆肥の製造法や土づくりの理論にも非常に詳しく、農産物の農薬残留や堆肥施用に対する技術基準を非常に厳しく求めた。また、地域での減農薬栽培方法や作物の農薬残留状況、堆肥の製造などについての報告を常に求めると同時に、毎年生産現場を訪れて実施状況をチェックした。府県での食品残渣を利用した堆肥と農産物研究会が使っていた堆肥とは品質的にも大きな違いがあり、堆肥の製造法を巡って意見の対立もあったが、最終的には、農産物研究会の堆肥製造や土づくり技術が認められ、全面的に信頼を得た。こうした消費者を含めた生協などとのクリーン農業の栽培に関する検討の場がしばしば設けられ、農産物研究会の活動は実需者との信頼関係の醸成に重要な役割を果たした。

農産物研究会は、洞爺湖町の農業研修センターで土壌分析診断を行うなど、農家の土づくりに対する指導にも力を入れ、土づくりや休閑緑肥の導入に熱心な農家を選び、会員として勧誘した。会員は最大で 39 戸に増え、馬鈴しょでは生産部会による慣行品の出荷量を上回るまで増加した。農産物研究会は、出荷量の増加によって野菜の品質が落ちることを最も恐れ、北海道の YES!clean より厳しい栽培基準を会員農家に要求した。その結果、基準が守れず一定期間出荷停止のペナルティーを科される農家も出た。古参会員の野菜は、品質的にも優れ高く売れたが、新しい会員の野菜は品質に問題が多く、こまめな指導が求められた。特に、農薬の使用方法については、取引

先のチェックも厳しく神経を使った。結果的に、会員農家間の栽培方法の統一には約6年を要したのである。

農産物研究会によるクリーン農業の取り組みは、北海道や農協連合会が Yes!clean 表示制度を積極的に推進したこともあり、新聞、雑誌、展示会で紹介され、とうや湖農協のクリーン農業の知名度が上がった。それに従い、クリーン農業に否定的な見方をする農家が減り地域全体にクリーン農業が受け入れられ始めた。こうした農産物研究会の活動は、農水省からも評価され、1998年には第4回環境保全型農業コンクール優秀賞(全中会長賞)を受けることになったのである。

第5節 農協によるクリーン農業の展開

1. 農協による「クリーン農業推進協議会」の設立と活動

クリーン農業に関わる自主的研究会活動は、農産物研究会での活動を含め15年間に亘って行われた。この間、農協の青果担当職員は、慣行栽培とクリーン農産物を別々に集荷・選別することは、作業が複雑になり対応が難しいと考え、他方農協執行部および生産部会は、農産物研究会に対してクリーン農産物は生産部会を通して販売すべきだと主張していた。一方、農産物研究会のメンバーは、生産部会のもとではクリーン農産物の栽培基準が守られず、慣行栽培の農産物と同じ扱いを受けてしまうことを危惧した。こうしたことが、農産物研究会が生産部会とは一線を画し自主的研究会として長く活動した要因となっている。

農産物研究会が活動を続けるなか、とうや湖農協の青果物の取扱高は、1991年頃から下降線を辿っていた。農産物研究会メンバーは、当時の営農指導や販売方法では農協経営だけでなく、地域農業にも深刻な影響が出るとの危機感から、2001年に栽培基準や営農指導の体制、組織合理化などの改革案を農協に提案した。しかし、それまでの「量」を重視した生産とは異なり、「品質」を重視した栽培法への転換は減収への不安があったことや、農協内でクリーン農業に対する理解が十分浸透していなかったこともあり、提案は農協執行部や生産部会には受け入れられなかった。

しかし、2003年になって、農協は「クリーン農業推進協議会」（以下クリーン推進協）を設立し、クリーン農業による野菜生産振興に大きく舵を切った。その理由は、当時農協の経営状態が危機的な状況にあり、農協執行部は青果物取扱高の回復には栽培法の転換が必要であるとの認識に至ったことである。また、コープこうべとの取引

増加や環境保全型農業コンクール優秀賞の受賞などによって、外部からのクリーン農業の評価が高まったことも、クリーン農業に対する農協執行部や生産部会の認識を変えた要因となっている。

本格的にクリーン農業に取り組むに当たって、農協本所に農業企画室が設置され、営農販売部や資材部の各課に「クリーン農業チーム」が結成された。生産者組織については、農産物研究会を発展的に解散し、全ての生産部会⁽¹⁶⁾を構成員とするクリーン推進協が設立され、農協全体での推進体制が整えられた。クリーン推進協には普及センターや役場も参加しており、環境保全型農業推進のための「クリーン農業推進プラン」を策定している。この計画では、土づくりやクリーン農業の推進、農業生産資材の適正処理とリサイクル、環境美化運動など消費者や住民を巻き込んだ運動も含まれている(註17)。

各生産部会のクリーン農業の取り組み開始年次を整理したのが表 3-5-1 である。2001 年に壮瞥町で水稻とリンゴで YES!clean が開始され、翌年には馬鈴しょ、ニンジンなど 6 品目で YES!clean や特別栽培、エコファーマーなどの栽培が始まったが、この段階ではまだ一部の部会員しか取り組んでおらず、地域全体には発展していなかった。しかし、クリーン推進協の発足以降は、既存の各生産部会でもクリーン農業に取り組むようになり作目が年々増加した。

クリーン農業の取り組み農家数・面積の年次推移を示したのが表 3-5-2 である。この表から、YES!clean などの面積および農家数が順調に増加し、明らかにクリーン農業が地域内に普及したことが分かる。なお、2011 年以降取扱高は増加しているが、担い手の減少による取り組み面積の停滞や減少が見られる。

2. クリーン農業と G-GAP 認証取得

とうや湖農協は、地域内でのクリーン農業の取り組み実績を活かして、2009 年にわが国の農協としては始めて G-GAP 団体認証を取得した。

認証取得の契機は、2007 年頃の有機・特別栽培農産物の販売を手がける仲買業者からの要望である。この仲買業者は、YES!clean や特別栽培の販売で生協などとのつながりが強く、将来的には G-GAP の基準による農産物の生産・流通の管理が販売戦略としても重要であると考えていた(註18)。同じ時期に、イオングループも G-GAP に基づいたプライベート・ブランドの原料調達基準の適用を模索していたことから、農家に G-GAP 認証のない産地の青果物は扱わなくなるという憶測を生んだ。実際には、

表 3-5-1 とうや湖農協各生産部会によるクリーン農業の開始年次

開始年次	作目	実施主体	第三者認証等
2001年	水稻（そうみのり）	壮瞥町こだわり米をつくろう会	YES
	りんご	壮瞥町果樹組合	YES
2002年	馬鈴しょ	馬鈴しょ部会クリーン班	YES、雪蔵物語
	にんじん	人参振興協議会クリーン班	YES
	レタス	葉菜生産部会	YES
	かぼちゃ	南瓜部会	YES、特裁
	オロフレトマト	壮瞥町オロフレ地熱利用野菜組合	YES
	ピーマン	ピーマン生産組合	YES、特裁、エコ
2003年	トマト	トマト・メロン部会(洞爺)	YES
	ミニトマト	トマト・メロン部会	YES、特裁
	セルリー	セルリー振興協議会	YES
2004年	だいこん	大根部会	YES
2006年	大豆	こだわり農産物研究会	YES、特裁、エコ
	あさつき	あさつき部会	YES
2007年	ごぼう	ゴボウ部会	YES
	水稻（胚芽米）	壮瞥町ゆきのめぐみ生産組合	YES
2008年	トマト	トマト部会(壮瞥)	YES
	キャベツ	キャベツ部会	YES
	ブロッコリー	ブロッコリー部会	エコ
	ほうれんそう	ホーレン草部会	エコ
	スイートコーン	スイートコーン部会	エコ

注 1) 壮瞥町の組織以外は全てとうや湖農協の部会/協議会である。

注 2) YES は YES!clean、特裁は特別栽培、エコはエコ・ファーマーの略である。

出典：とうや湖農協・とうや湖クリーン農業協議会資料（2018 年 2 月）より引用

表 3-5-2 とうや湖農協におけるクリーン農業普及の年次推移

	年次	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2016	2017
エコファーマー	認定者数（人）	0	62	70	100	107	111	106	100	98	98
	面積（a）	0	110	126	200	325	325	326	319	282	282
YES!Clean (特別栽培を含む)	認定組織数	2	10	11	14	17	17	17	17	17	17
	品目数	—	11	12	15	18	18	18	18	18	18
	面積（a）	—	224	248	388	455	416	420	385	419	387
第三者認証取扱高	億円	—	2.5	4.2	7.7	7.1	9.3	9.9	—	12.2	—
クリーン農業普及率 ^{注1)}	%	10	26.7	30.0	40.0	46.2	49.0	52.3	55.0	55.2	46.6
G-GAP	認証数（人）					15	16	16	13	13	11

注 1) クリーン農業推進率は、畜産専業農家を含む全生産者に対するクリーン農業取組み農家の割合を示す。

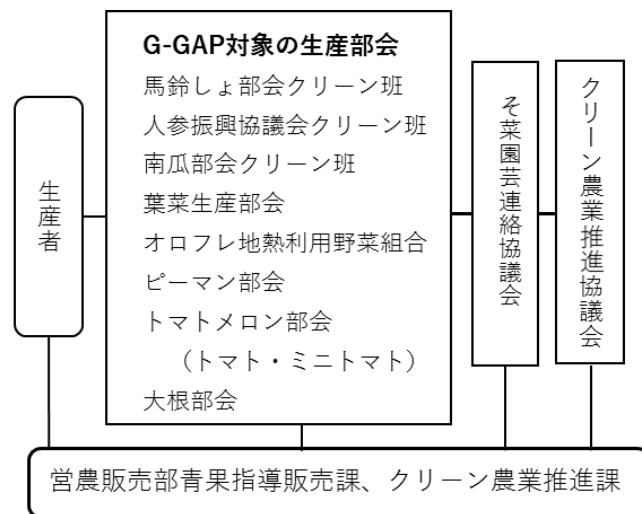
注 2) 「—」は、不明を示す。

出典：とうや湖農協クリーン農業推進課資料より作成

認証取得を求められることはなかったが、クリーン推進協の関係者は、早晚、大手流通業者から GAP による生産管理が要求されるのではという懸念を抱いていた。生産者の中には反対意見もあったが検討の結果、取引上の有利性やブランド・イメージの向上という理由から、G-GAP 認証取得を決断したのである。GAP 認証取得に向けた準備作業は、2007 年から GAP の推進体制は事務局であるクリーン農業推進課が中心となって、そ菜園芸連絡協議会に所属する農家を団体認証の対象に行われた。当時、営農指導担当者も GAP の知識はなく、とうや湖農協の有機・特別栽培の農産物を扱っていた仲買業者に G-GAP に精通した社員がいたことから、農家や農協営農指導担当者は G-GAP の導入に関する指導を受けた⁽¹⁹⁾。GAP の推進体制は図 3-5-1 に示した通りで、事務局はクリーン農業推進課に置き、団体認証のメンバーはそ菜園芸連絡協議会に所属する農家を対象とした。

G-GAP の団体認証の品質マネジメント・システム(QMS)に必要な管理体制の構築や各種書類の整備についても前述の仲買業者の協力を受け、認証対象農家の施設整備や記録書類の準備を進めた。2 年後の 2009 年に 15 戸の農家が馬鈴しょ、ニンジン、かぼちゃなど 11 品目で認証を取得した⁽²⁰⁾。費用については、一時行政の補助もあったが、現在は農協が全額負担している。

認証取得についての農協の評価は、G-GAP 認証取得によって不要な資材や農薬使用量が減り、価格決定権の面でも有利になったが、検査や書類準備にかかる労力や農場整備の費用の増高などが課題となっており、大幅なメンバー増加は難しいとしている。農協は、「課題はあるが、消費者や量販店に対してクリーン農業に取り組む農場の管理が適切あることの証」として、G-GAP の取組みは今後とも継続する方針を明確にしている。



出典：とうや湖農協クリーン農業協議会資料（2016年6月）より（一部改編）

図 3-5-1 とうや湖農協の GAP 取り組み体制

第6節 新技術導入による農協営農指導体制の変遷と農協経営への影響

先進農家の自主的研究会によるクリーン農業の取り組みは、農協の営農指導体制にも大きな影響を及ぼしたことから、先ず新技術導入による農協営農指導体制の変化について見てみたい。図 3-6-1 は農協合併以降の営農指導体制の変遷の概要である。

合併直後のとうや湖農協の野菜生産者組織は、1989 年に共計・集荷販売に関する情報共有の仕組みとして協議会が発足したが、一部品目に限られ全体としては組織化は余り進まなかった(註21)。2003 年以降は、「クリーン農業推進協議会」のもとに全ての生産部会が束ねられており、生産者組織の再編は完了したと考えて良い。

一方、農協営農指導部については、北海道の農協では営農指導事業と販売事業の役割分担が明確でなく、営農指導員という職種も明確になっていない例が多いなかで、合併以降のとうや湖農協の営農指導体制も同ような状況がつづいた(註22)。営農指導の実務は、生産部会の事務局および生産物の集出荷が中心であった。農協の技術指導に対する考え方は、技術指導は普及センターに任せるというものであったが、実態は生産部会などに所属する技術に長けた農家が指導を行っていた(註23)。こうした状況に、「営農指導の強化」を旗印に合併した農協ということもあって、営農指導事業への農家の不満は大きかった。

1981～91 年にかけては、営農指導体制は「小さな本所、大きな支所」という基本方針のもと積極的に権限を支所に移譲し、機動性の高い体制の構築を目指した(註24)。技術指導については引き続き、担当職員は専門的技術指導ではなく、専門知識を組合員に提供する生産部会事務局機能という位置づけであった(註25)。

1996 年までは、一時営農指導と販売は別の課で担当していたが、1997 年以降は各品目課が営農指導と販売を同じ課で行う体制に戻り、販売と営農指導機能は本所が担うことになった。ところが 2001 年には再び、本所に属しながら担当支所で業務を行う体制となり、支所に営農指導や集荷販売の機能が戻った。

年次	1989	1991	1997	2001	2003	2004	2005	2006	2011	2013	2014	2017
本 所	営農部 営農企画生 産課 農家経済対 策課	営農部 ～1994年 営農課	配置なし		営農企画 営農企画課	支所別振興 課 農業振興 企画係 注1)	農業振興 企画室 農業振興 企画課		農業振興 企画室 農業振興 推進課	配置なし		営農販売 部 農業振興推 進第一課 同第二課
	雑穀部 雑穀課		営農販売 部 営農振興課 営農農産課 営農青果課 営農畜産課	営農販 売部 左の各課 に支所担 当者を配 置。	クリーン農 業チーム 農業振興課 農産課 畜産課 青果課	クリーン農 業推進課 農産指・販 青果指・販 畜産指・導 畜産指・導	クリーン 農業推進 課 青果指・販 課(クリー ン係) 畜産指・販 課					
4 支 所	支所の主要 生産品目に よる品目課 の設置		購買課	壮警支 所のみ 営農青 果課を設 置。	全支所で金融担当 課のみ配置。							
①2003年に「野菜集出荷センター」が設置され、営農販売部を置く。 ②2003～12年までは資材部にもクリーン農業担当者配置。 営農販売部門では、2013、14年に農業振興課が置かれた以外は、2005年以降同じ体制が続く。												
① 豊浦支所には畜産販売課が設置されたが、2017年からは金融担当課のみとなる。 ② 壮警支所に農産指・販課が設置される(2013年と17年以降は農産指・販課と青果指・販課の2課体制)。 ③ 豊浦と壮警支所以外は金融担当課のみ配置。												

注 1) 農業振興企画係は、農業研修センターと普及センターに向。

注 2) 矢印は同じ体制が継続されたことを示す。

注 3) 「指・販課」は指導販売課の略、「クリーン係」はクリーン（指導）係の略である。

出典：『北海道農協年鑑』（各年度）北海道協同組合通信社により筆者作成

図 3-6-1 とうや湖農協における営農指導体制の変遷

2002年に生産資材センターが新設され、翌03年には農協として本格的にクリーン農業に取り組み始め、営農販売部が生産資材センター近くに移転した野菜集出荷センターに事務所を置くことになった。これによって、営農指導や野菜集荷・販売の機能は野菜集出荷センターに集約され、営農指導体制も大きく変わり、支所における営農指導関連の課が無くなり、金融担当のみとなった。

2003年には、本所の農業振興課および農産課などによって、クリーン農業チームが結成されたが、翌年から専門部署としてクリーン農業推進課が設置され、兼職ではあるが営農販売関連課にはクリーン指導係が配置された。クリーン農業推進課は、YES!clean や特別栽培に関する生産計画や指導を主な業務としており、2007年からはGAPの関連業務も行うようになった。この体制は、2013年までつづくが、2014年からはクリーン農業推進課長が青果指導販売課長と兼任となった。

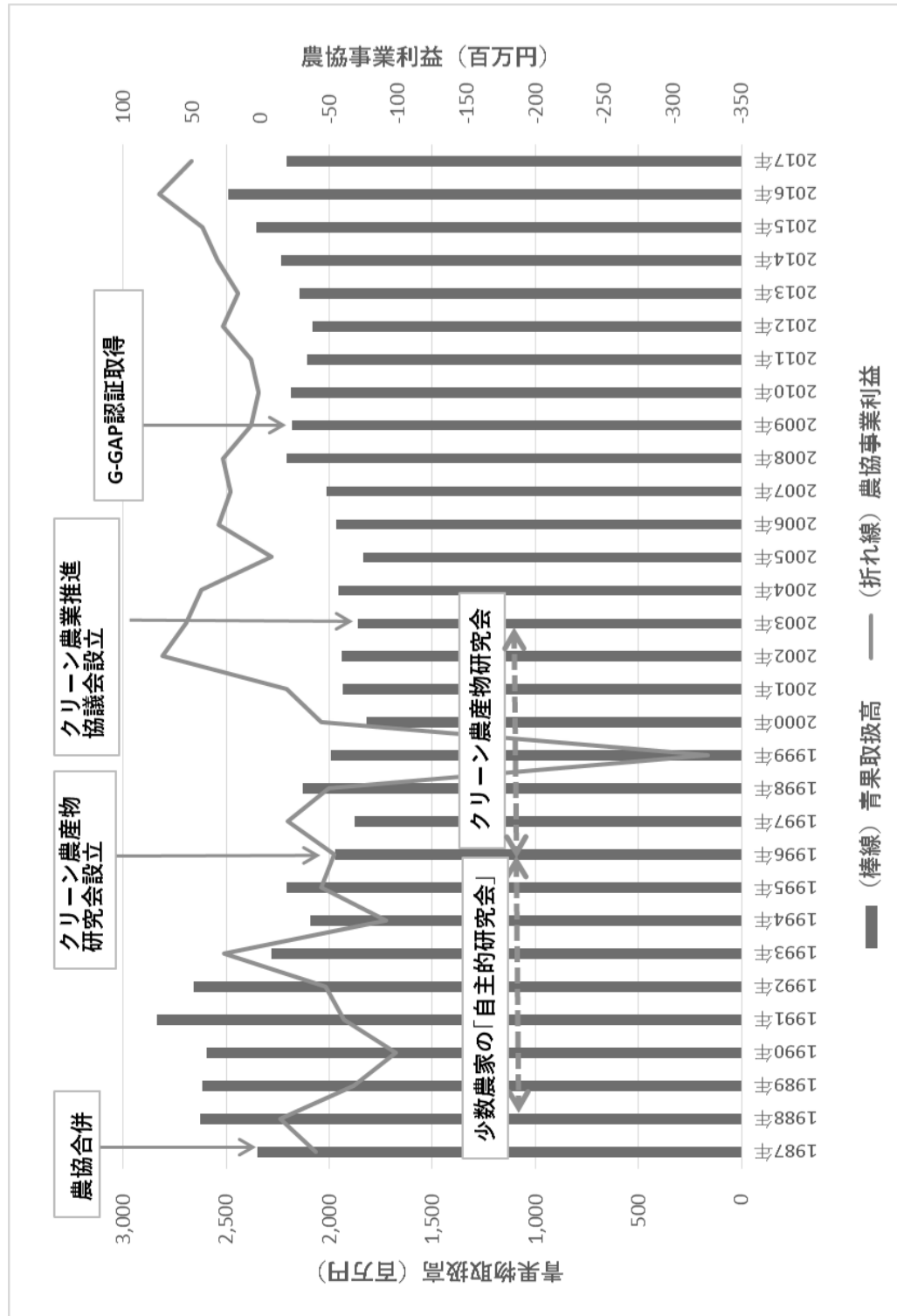
とうや湖農協における営農指導関連の組織体制は以上のような変遷を辿ったが、全体的には「小さな本所、大きな支所」という合併時の方針を維持しつつも、組織の合理化と組合員の利便性や要望のはざままで揺れ動ながら、現在の組織体制が構築されたのである。

2003年からの営農指導体制の組織再編には、農協事業のなかでクリーン農業を積極的に推進しようとする方針が見て取れる。但し、現実には営農指導を担う担当者は他の業務との兼任が多く、担当者自身も販売と農家指導を同じ担当者が行うことは時間的に困難が多いと認識しており、限られた職員数のなかでの営農指導体制や業務分担のあり方は今後の課題である。

次に、クリーン農業の普及が農協経営に及ぼした影響について見てみたい。合併直後から30年間の青果物取扱高と事業利益の推移を図3-6-2に示す。

とうや湖農協の青果物取扱高は、1991年までは合併の効果もあり25億円を超えていたが、1992年からは急速に減少する。先進農家による研究会活動が続くなか、クリーン農産物研究会の発足した1996年頃には、取扱高は20億円を割り込むまでに減少した。こうした青果物取扱高の低迷は、4年後の2005年頃まで続いた。減少の原因は、前述のように農産物の品質低下とそれによる取引先からのクレームの増加および販売価格の低下である。

一方、農協全体の事業利益も、合併後2001年ごろまで赤字がつづき危機的な状況にあった。こうした事態に自主的研究会のメンバーは危機感を持ち、農協に対し改革を提案したのである。その結果、農協が一丸となってYES!clean や特別栽培などのクリ



出典：とうや湖農協『合併30年のあゆみ』2017年4月（2017年のみ総会資料）を参考に筆者作成

図 3-6-2 とうや湖農協における青果物取扱高と農協事業利益の推移

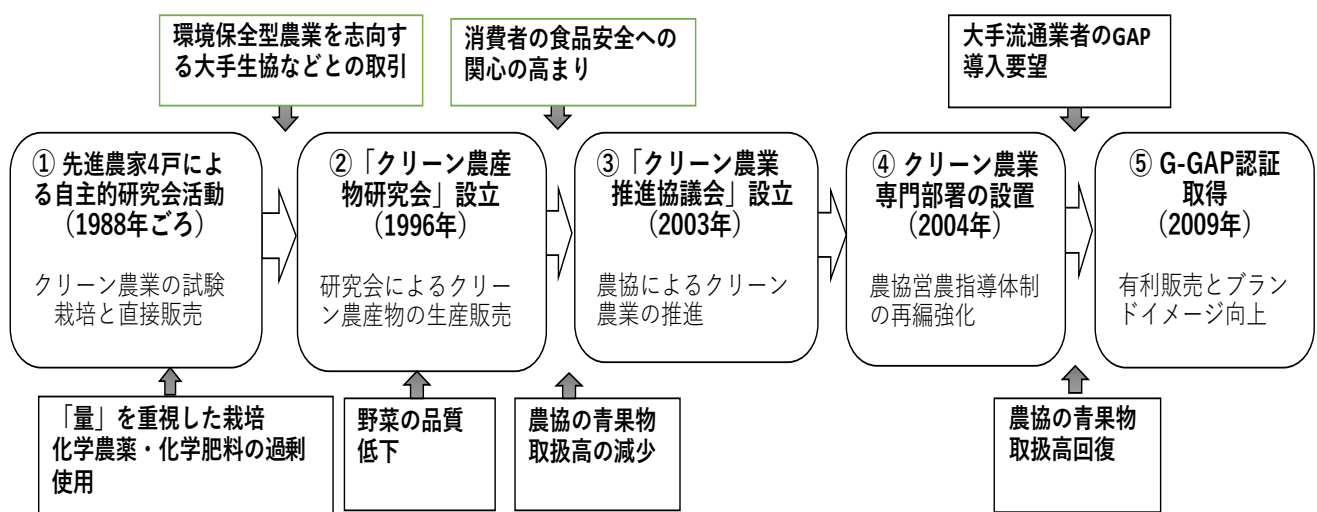
ーン農業を推進する方針に転換したことによって、2006 年頃からは青果物取扱高は徐々に回復し始め、新技術の導入効果が出始めた。並行して、2001 年頃から 06 年頃までは青果物取扱高の増加以外の要因もあるが、2002 年以降は農協全体の事業利益も好転し始め、赤字から脱却している。G-GAP 認証を取得した 2009 年頃に取扱高の伸びは一旦停滞するが、2013 年からは再び上昇し始めており、他農協に先駆けて G-GAP に取り組み、メディアにも頻繁に取り上げられた。これによって取引先との交渉力も一定程度強化され農協経営にも貢献しているといえる。

第 7 節 小括

本章では、先進農家の自主的研究会活動によるとうや湖農協におけるクリーン農業の普及過程と自主的研究会の役割について分析した。分析結果をもとに図 3-7-1 に新技術の導入経過とその過程に影響を与えた要因を整理した。

少数の先進農家による自主的研究会は、クリーン農業による試験栽培を 1989 年頃から開始し、8 年後の 1996 年には 15 名の農家により「クリーン農産物研究会」が設立された。その後、農協は 2003 年に全ての生産部会を結集した「クリーン農業推進協議会」を発足させ、農協全体でクリーン農業に取り組むことになった。こうした取り組みによって、落ち込んでいた農協の青果物の販売が回復し、同時に農協の経営も改善した。こうした地域でのクリーン農業の取り組みが評価され、大手スーパーなどから GAP 認証取得の誘いがあり、わが国の農協としては初めて GLOBALG.A.P. 団体認証を取得した。

クリーン農業が普及した要因として、まず、クリーン農業に取り組んだ先進農家が自身の健康や環境保全に対する問題意識を持っていたことが挙げられる。当時、とうや湖農協における野菜の生産では「生産量」に重きを置いた栽培法が行われており、農協営農指導部門や生産部会での作物生産に対する考え方もそれに沿ったものであり、過剰な化学合成農薬や化学肥料の使用に疑問を持つ生産者は少なかった。



出典：筆者作成

図 3-7-1 とうや湖農協における新技術導入活動と外部要因

二つ目として、消費者の食品安全に対する関心の高まりから、消費者や実需者のクリーン農業に関心が集まり、農産物の安全性や環境保全に関心の高い大手生協などにクリーン農産物を販売できたことが上げられる。自主的研究会は、農産物の安全性や環境保全に関心の高い大手生協などに土づくりを基本にしたクリーン農業による野菜生産や味の良さをアピールし、販路を開拓したのである。

三つ目に、自主的研究会が活動を行っていた時期は、農協では経営が危機的状況にあり、基幹事業である青果物も取扱高が年々減少し、農協として何らかの対策をとる必要性に迫られたことが、クリーン農業の振興による野菜生産への方向転換につながった。こうした要因によりクリーン農業が地域全体に普及し、その結果として生産部会の協力体制構築や営農指導体制の再編をもたらし、農協経営が好転したのである。一般的に新技術の導入過程では、先ず少数の先進農家が技術を確立させ、販売などにも不安がないことを示して初めて追従する農家が現れ、一般農家へ普及する経過を辿る(註26)。この事例でも同様の過程を辿ったが、クリーン農業の一般農家へ普及に実に15年が費やされており、地域の栽培慣行に対する考え方を大きく変える新技術を地域全体に普及することの難しさを示している。農協の経営的な問題や様々な社会的な背景がクリーン農業の普及に影響を及ぼしたが、先進農家による自主的研究会の活動なしに農協の方向転換は難しかったことは、事例分析からも明らかである。

この事例で注目すべき点は、先進農家の自主的研究会活動は、農協営農指導体制や農協運営の変革にも大きな役割を果たしたことである。その背景に、合併農協特有の問題もあったが、クリーン農業に取り組んだ先進農家が農協事業や農産物の品質、農家の健康、消費者の食品安全に対する意識などに関心を持ち「主体的に考え行動」したことが、こうした結果をもたらしたと考えられる。また、自主的研究会参加した農家は、農協運営から一步離れた立場で、地域や野菜生産の問題について考え活動したことが、結果的に地域内での新技術の導入を可能にしたとも言える。

註1) 西井[2006] pp.14～39 では、組織運営を中心に生産部会の組織論的考察を行っている。

註2) E.M.ロジャーズ[2010] よれば初期の革新的技術の採用者は全体の 2.5%である。

註3) 北海道農政部 <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/shs/clean/index.htm> (2018 年 5 月 1 日アクセス)による。

註4) 「YES!clean」は正式には「北のクリーン農産物表示制度」で、生産集団単位の認証であり、①道内生産、②登録基準に適合、③生産集団の栽培基準で生産、④他農産物と分別収穫・保管・出荷が要件となっている。
<http://www.yesclean.jp/outline/a01.html>(2018 年 5 月 1 日アクセス)による。

とうや湖農協の馬鈴しょの YES!clean 基準では、化学肥料由来の窒素および化学合成農薬は、北海道の慣行の 5 割以上の減である。

註5) G-GAP は、欧州の大規模流通業者が組織した GFSI (the Global Food Safety Initiative)による認証制度であり、欧州ではかなり普及しているが、農水省資料によると日本における認証取得農場はおよそ 430 農場(2017 年現在)に過ぎない。

註6) 小野ら[1987] p.108 およびとうや湖農協資料(2016 年)による。

註7) とうや湖農協総会資料(2017 年) による。

註8) 飯島ら[1990] p.34

註9) 小野ら[1987] p.112

註10) 禹ら[1988] p.45

註11) 禹ら[1988] p.46

註12) 田渕ら[1989] pp.194～199

註13) 田渕ら[1989] p.181

註14) 自主的研究会のリーダー的存在であった菊地博氏（指導農業士）からの聞き取りによる（2017 年 4 月 10 日実施）。

註15) 北海道は1991年に「クリーン農業」を提唱したが、その2年前にとうや湖農協の研究会は同じ名称を既に使っていた。

註16) 生産部会は耕種だけでなく酪農畜産の部会を含んでおり41部会からなっていた。

註17) とうや湖クリーン農業協議会資料(2016年)による。

註18) 生協が加盟する日本生活協同組合連合会は、G-GAPの前身であるEUREPGAPを参考に「青果物品質保証システム」を構築し、2006年から運用を開始しわが国での「GAP推進」の先駆けとなった。

註19) 橋本[2012] p.15

註20) G-GAPでは、農場における農産物安全管理や環境保全などに関わる200項目以上の適合基準が審査されるが、基準は作物ごとではない。

註21) 坂下ら[1991] p.181

註22) 坂下ら[1991] p.180

註23) 田渕ら[1989] p.187

註24) 田渕ら[1989] p.175

註25) 坂下ら[1998] p.122

補 章 組合員との連携強化を目指した農協営農指導体制

－いわみざわ農協における営農指導体制の組織再編－

第1節 本章の課題

第2章と3章では、水稻直播栽培とクリーン農業という新技術が地域に導入された過程を分析し、導入過程における先進農家の自主的研究会活動の役割の重要性について考察した。この章では、先進農家の自主的研究会活動で見られるような農協組合員の自由で多様な発想を農業振興や農協運営に反映させるための営農指導体制のあり方を考察したい。

ここでは、先進農家の多様な発想を活かすための農協営農指導体制構築の実証的事例として、北海道の大規模水田地帯の広域合併農協であるいわみざわ農協における営農指導体制の組織再編の事例を取り上げる。

この事例では、地域において急激な担い手不足や農業生産の減退などが予測されるなか、営農指導関連部署の抜本的な組織再編を行った。この組織再編では、直接的には先進農家による自主的研究会活動を対象にはしてはいないが、営農相談員による定期的な組合員訪問体制を構築している。この仕組みによって、組合員の意向や地区での問題を的確に把握し、農業振興や農協事業に反映させることを目的としている。この取り組みは、地域における自主的研究会活動のようなボトムアップによる農協営農指導のあり方を考える上で、示唆に富む事例である。

本章での基本的な問題意識は、先進農家の自主的研究会活動のような農家の自由で多様な発想を農協営農指導事業に活かす組織体制はどうあるべきなのか、またその体制を構築するに当たっての課題は何かということである。

本章に直接関係する既存研究としては、坂下[2005]、日置ら[2015]、河田ら[2016]などがある。坂下[2005]では、北海道水田地帯の営農指導事業について、農協経営から見て事業改革は焦眉の課題であり、農業基盤の再構築と営農指導事業強化が求められていると指摘しているが、この研究では農協における地域農業再編における営農指導体制の変化の考察が中心となっており、営農指導の内容や営農指導体制のあり方についての十分な考察はされていない。日置ら[2015]では、本稿で取り上げるいわみざわ農協における水田農業再編による営農指導を中心とした地域農業再編と農協経営へ

の影響について分析し、農協における技術指導および販売事業における収支悪化は技術指導にも影響を及ぼしていると指摘している。この研究では、営農指導の組織再編にも言及しているが、この時期はまだ本稿で取り上げる組織再編が始まった段階で内容については分析されていない。一方、河田ら[2016]では、広域合併農協であるきたみらい農協における「出向く営農指導」による営農指導体制の構築過程や農家のニーズが分析され、その成否は高度な技術指導と経営相談を担える職員の育成であるとしている。しかし、この研究では営農指導における農業振興の取り組みや産地化に向けた新技術導入などの必要性については考察されていない。

営農指導担当者の人材育成の重要性については、上記の研究のほか北川[1997]、藤谷[1997]、西井[2008]でも指摘されている。

農協営農指導体制の問題点については、多少古いが全中が実施した昭和49年の農協営農指導事業の実態調査報告(註1)では、以下のような指摘があり、これらは現在の農協でも当てはまる点があり、本稿においても参考となる。①農協事業のなかで営農指導の位置づけが明確でなく、便利屋的に事業推進活動に動員され、共同利用施設の労務まで分担させられており、専門的知識や能力を身につける余裕がない。②作目別縦割り機構を取る農協が増え、作物別に生産から販売まで一貫した対応が出来るようになったが、反面、経営指導や地域営農計画、構造改善事業等、総合的な指導体制が必要である。③大規模農協において、営農指導員の配置は本所集中と支所分散の2つのタイプがあり、本所集中による営農企画、専門指導体制を強化し、支所においては組合員と密着指導体制が取れるようにすべき。④試験場や行政との情報交換がスムーズになるよう農業改良普及所との連携を密にすべき。⑤営農指導の財政について、都市化や合併が進むなかで賦課金を徴収しなくなる農協が増えているが、営農指導事業は組合員と農協の共同事業であるという考えに立って財政の確立を図るべき。

この章における課題は、先ず事例農協における組織再編の背景や新組織の機能の分析を通して、組織再編による営農指導事業の変化と再編の意義を明らかにすることである。その結果をもとに、地域農業振興および組合員との連携強化に向けた営農指導のあり方と組織体制構築における課題について組織論的に考察する。

第2節 管内農業の特徴と地域農業振興の課題

1. いわみざわ農協と地域農業の概要

いわみざわ農協の概要については、第2章で既に述べたのでここでは省略する。

農協における販売品は表 補-2-1 に示すように、最も多いのが米で、52 億 6 千 4 百万円、次いで玉葱が 32 億 3 千 3 百万円であり、麦が 9 億 5 千 2 百万円などとなっており、米 40.3%、玉葱 24.8%、野菜と花きで 18.4%を占める。作物の作付面積の推移は表 補-2-2 に示したように、米価の大幅な下落により 90 年代後半から転作が進み、小麦、大小豆が増加した。一方、90 年代以降振興された野菜の作付面積は 94 年から 99 年にかけて大きく伸びたがその後は、一旦下降線を辿り 2002 年からまた 90 年代の面積を回復している。

2. 農協における地域農業の課題

各地域で高齢化と担い手不足が地域農業の深刻な問題となっているが、いわみざわ農協でも高齢化と担い手および組合員の減少に対する対策が課題となっている。

農協の組合員数の年次推移は表 補-2-3 に示すように、2001 年の栗沢町農協との合併時に一時的に正組合員戸数は増加したが、それ以降直線的に減少している。農協の予測では、2012 年に 1,365 戸あった農家戸数は、10 年後の 22 年には 825 戸に減少するとしている。表 補-2-4 に認定農業者数の推移を示したが、農業者数の減少に歯止めはかかっていない。近年の新規就農者数の推移については、図 補-2-2 に示すように絶対数としては少ないが U ターンを中心に毎年十数名が農業者として働き始めている。

農協の販売額および交付金の額についても、農協の予測では 2012 年は 230 億円あったが 10 年後には 200 億円程度まで減少するとしており、特に米とタマネギを除く野菜の販売額の減少が懸念されている。

これに対し、いわみざわ農協の「水田農業ビジョン」(2004 年)のなかでは、担い手として認定農業者(経営規模 10ha 以上)および構成員 2 戸以上の法人を位置づけ、更に水田本地面積 20ha、法人で 25ha 以上、施設園芸作物で直近 5 ヶ年の販売高 600 万円以上を基幹的担い手として位置づけ、交付金の補助対象を明確にした。これによって高齢農家の離農と個別農家への農地集積が進んだ。その結果、図 補-2-3 を見ると

表 補-2-1 いわみざわ農協における品目別

販売高 (2017 事業年度)

品 目	販売高 (百万円)	構成比 (%)
米	5,264	40.3
小麦	952	7.3
大小豆・雑穀	587	4.5
その他米穀	73	0.6
玉葱	3,233	24.8
花き	618	4.7
白菜	486	3.7
きゅうり	280	2.1
長葱	211	1.6
南瓜	161	1.2
キャベツ	80	0.6
メロン	76	0.6
馬鈴しょ	65	0.5
人参	63	0.5
いちご	44	0.3
その他野菜	323	2.5
生乳・畜産物	531	4.1
合計	13,047	100.0

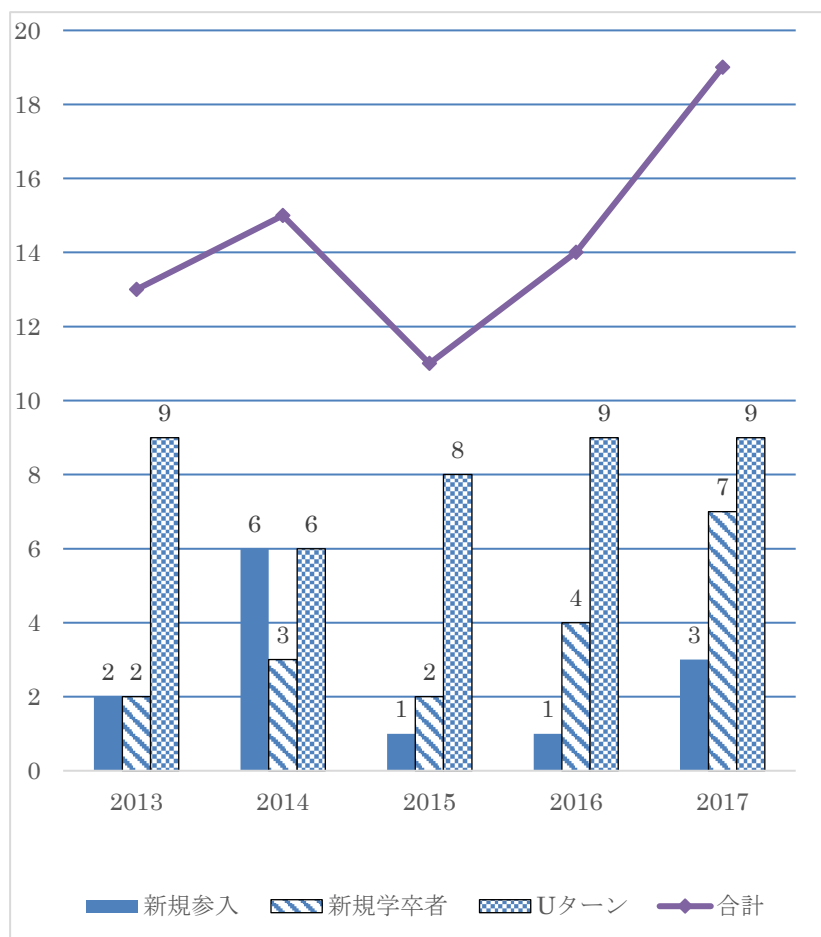
出典：いわみざわ農協『JAのご案内』（ディスクロージャー2108）p.17

表 補-2-2 いわみざわ農協管内における作付作物の年次推移

年度	水稻	豆類	麦類	てん菜	馬鈴しょ	たまねぎ	野菜	飼料作物
1995	9,303	487	920	—	45	1,426	165	376
1996	8,790	456	1,077	—	45	1,500	251	376
1997	7,814	645	1,509	—	17	1,450	301	205
1998	7,815	629	1,633	—	46	1,442	478	438
1999	7,786	692	1,694	—	33	1,478	586	505
2000	9,944	667	2,779	2	92	1,626	635	1,062
2001	8,538	839	3,659	2	92	1,582	635	690
2002	8,207	817	3,875	2	89	1,387	674	1,109
2003	8,060	879	3,708	2	41	1,300	664	1,109
2004	8,301	1,110	3,733	2	42	1,300	805	1,028
2005	8,119	1,110	3,723	2	42	1,220	703	1,028
2006	7,970	1,460	4,008	0	51	1,242	698	500
2007	7,971	1,258	4,028	—	53	1,242	779	452
2008	7,921	1,299	3,764	—	39	1,241	833	452
2009	7,784	1,316	3,982	—	29	1,241	670	415
2010	7,884	1,319	4,330	—	23	1,241	764	416
2011	7,629	1,349	4,535	—	21	1,240	853	395
2012	7,511	1,331	4,098	—	8	590	468	356
2013	7,511	1,331	4,098	—	8	1,241	468	355
2014	7,287	1,509	4,797	—	20	1,241	600	412
2015	6,821	1,804	4,801	—	19	1,241	462	412
2016	6,325	2,022	4,884	28	22	1,241	685	1,233
2017	6,284	2,159	4,908	46	20	1,241	662	1,177

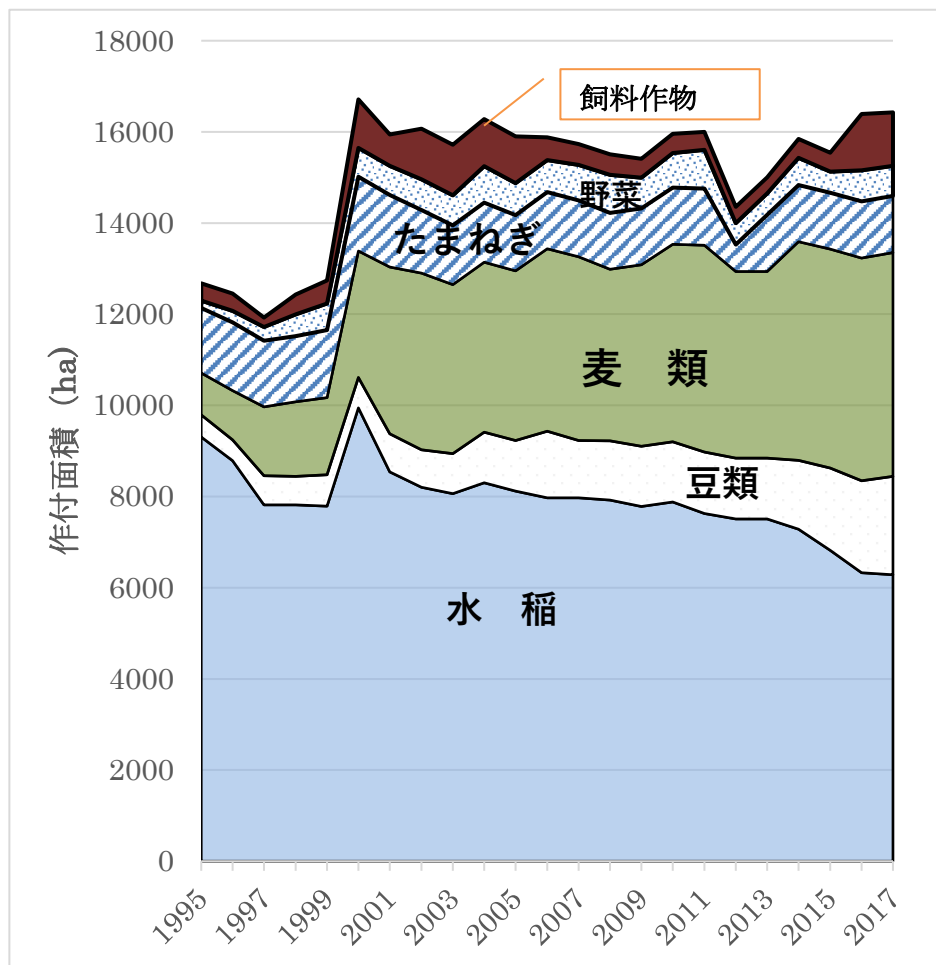
注) 2001年に栗沢町農協と合併
出典：『北海道農協年鑑』各年より

単位（人）



出典：JA いわみざわ農業振興センター資料による

図 補-2-2 近年の新規就農者の推移（人）



注) 2001 年の水稲面積が急増は農協合併による。

出典：『北海道農協年鑑』各年

図 補-2-3 いわみざわ農協の作付作物の変化

表 補-2-3 いわみざわ農協の組合員数の推移

	組合員数	うち准組 合員数	正組合員 戸数
1996	8,999	6,506	1,977
1997	9,088	6,643	1,945
1998	9,056	6,692	1,889
1999	9,211	6,921	1,823
2000	9,476	7,262	1,742
2001	11,007	8,294	2,261
2002	11,636	9,075	2,150
2004	12,970	10,497	2,079
2005	13,556	11,217	1,961
2006	14,267	12,130	1,782
2008	15,148	13,221	1,581
2010	15,530	13,704	1,479
2011	15,534	13,777	1,416
2012	15,740	14,027	1,365
2013	15,724	14,074	1,299
2014	15,621	14,036	1,233
2015	15,554	14,024	1,181
2016	15,543	14,053	1,124
2017	15,483	14,021	1,073

注) 2001 年に栗沢町農協と合併

出典：『北海道農協年鑑』各年より

表 補-2-4 いわみざわ農協における認定農業者農業者数の推移

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018
認定農業者数	938	920	905	896	895	888

出典：JA いわみざわ農業振興センター資料より

明らかなように、機械化栽培による土地利用型の麦・豆類が拡大し、90年代に振興した労働集約的な野菜栽培は産地として後退した。

第3節 営農指導事業の組織再編

1. 再編前の組織体制における課題

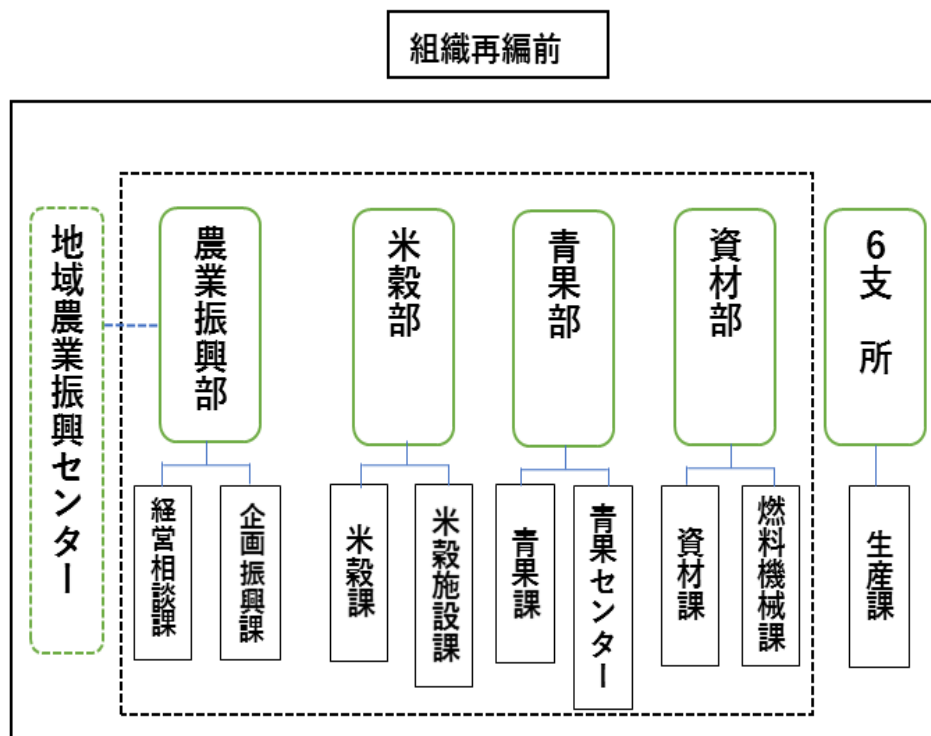
再編前は、農業振興部には経営相談課と企画振興課があり、経営相談や地域振興計画策定、補助事業の申請、コントラクター事業などを行っており、図 補-3-1 に示すような体制となっていた。地域農業振興に関する事業のうち、担い手対策や農地流動化、補助事業関連事務については、図の左の地域農業振興センター(以下振興センター)と連携しながら担当していた。振興センターの設立経過や活動内容については後段で述べるが、必ずしも業務分担が明確ではなかった。

一方、営農指導および販売事業については、生産指導から集荷、調製、販売に至るまで品目ごとに縦割りの組織で行われていた。米穀部門では、米穀部に米穀課と米穀施設課があり、米穀課では販売に加えて水稻や麦の技術的相談および情報提供、部会事務局運営などを担当していた。米穀施設課では、米の受入れ・乾燥調整・精米の施設管理と運営を行っていた。

青果部では、青果課と青果センターがあり、青果課では青果の生産指導や青果関連の技術的相談や情報提供、作目別部会事務局運営を担当し、青果センターでは収穫物の受入れ・選果を行っていた。従って、組合員は品目ごとに担当する部署に行かなければならず、営農指導担当の職員との接触も限られており、農協と組合員との意思疎通の面からも縦割り組織は問題を抱えていた。

穀物調製工場や選果場などの農業施設については、合併前の施設がそのまま稼働しており、なかには耐用年数を大幅に超えた施設もあった。組合員が急激に減少する中であって、こうした施設を集約し、効率的な運営管理を行うことも課題の一つであった。施設を集約することによって余剰の人員が生れることから、営農相談部門での強化が期待されていた。

肥料や農薬、燃料、農業機械などの購買事業については、資材部の資材課と燃料機械課が担当していた。組合員の反発を考慮し、合併後にも資材店舗の大きな統廃合は行わず、支所ごとに資材店舗が残っていた。岩見沢市以外の5ヶ所の支所には生



出典：『JAのご案内』（ディスクロージャー2014年）より

図 補-3-1 営農指導部門の組織再編前の組織図

産課があり、営農指導と米麦調整施設や野菜集出荷施設などの管理も行っており、こうした資材店舗や支所生産課の集約も課題となっていた。

2. 組織再編後の営農指導事業の新体制

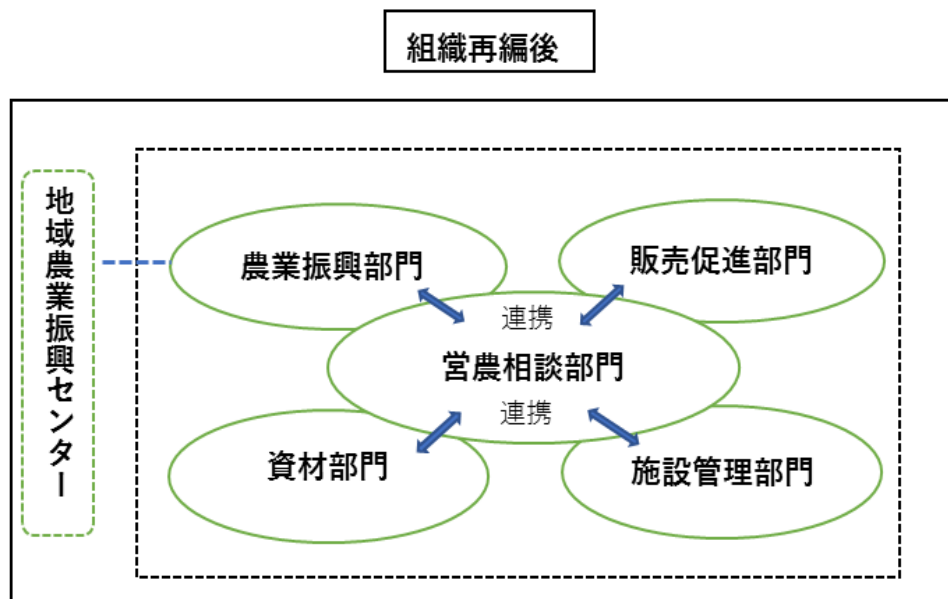
こうした品目ごとの縦割りの営農指導部門体制を図 補-3-2 および図 補-3-3 に示した体制に再編した。新たな組織はグループ制で、「営農相談部門」を中心として「農業振興部門」と「販売促進部門」、「施設管理部門」、「資材部門」から成っており、それぞれ業務のなかで営農相談部門と密接に連携しながら業務を行っている。

営農相談部門には、営農相談員が配置され、主な業務は組合員を定期的に訪ね、経営や技術の相談、要望の聞取り、販売などの情報提供、資材注文などに応じることであるが、時期的には施設での受け入れや施設管理の応援を行っている。農業振興部門は、農業振興センターと連携して、農協としての地域農業振興に関わる事業の全体的な方策について各部門との調整のうえ立案を行い、事業の検証を行う。販売促進部門は、販売先との交渉や新規の販路開拓、実需者ニーズの把握を担い、営農相談部門を通して組合員に情報を提供する。

資材部門は、資材店舗での販売と組合員からの資材の予約とりまとめを行うが、営農相談員のうち5名は資材担当として組合員訪問の際には注文を受ける。

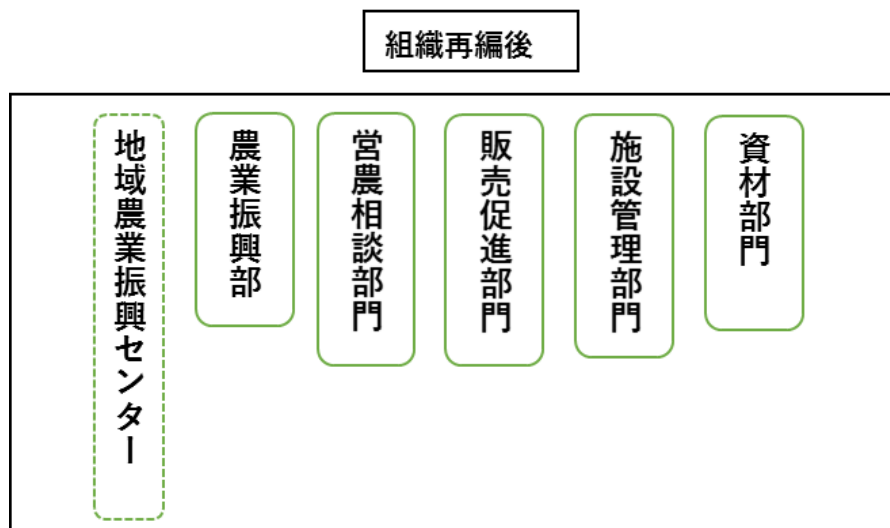
各支所にあった資材店舗については、組合員からの反対も懸念されたが、結果的に営農資材センターに集約され、資材部門が店舗運営を行っている。これに伴い組合員の負担軽減のため電話による注文受付や需要期には配送拠点の臨時増設を行っている(註2)。

施設管理部門は、組織再編前に米穀施設課と青果センターが運営管理していた施設の運用を担当している。表 補-3-1 に示すように、2017年現在で米麦等乾燥調整施設6施設、野菜集出荷施設4など合計36施設があり、285名程度の従業員が働いている。こうした施設の運用管理は季節性が高く、収穫期には職員が早朝から夜まで不規則な勤務がつづき、施設管理部門だけでは捌ききれないことから営農相談部門など他部門の応援を受けて対応しており、組織再編により他部門からの応援が得やすくなり、効率的に員人配置が可能となったとのことである。



出典：農協資料『新体制方針書』（2014年）

図 補-3-2 組織再編後の営農指導部門間の関係



出典：『JAのご案内』（ディスクロージャー2014年）より筆者作成

図 補-3-3 営農指導部門の組織再編後の組織図

表 補-3-1 いわみざわ農協所有施設（2017 年現

種 別	名 称	能力 (t/日)	建設時期
米麦等乾燥 調整施設	情熱米ターミナル	273	1997年
	北村半乾粳乾燥調整施設	336	1998年
	大富玄米バラ調製施設	200	1993年以前
	未ら来る米ステーション	267	2002年
	穀類集出荷調製施設	503	2001年
	精米施設（行政所有）	20	1997年
野菜集出荷 施設	青果センター	300	1996年
	胡瓜選別施設	20	2003年
	人参洗浄選別施設	40	1999年以前
	種馬鈴しょ選別施設	15	1999年以前
加工施設	玉葱加工施設	10	1994年
堆肥関連 施設	玉葱堆肥製造施設	33	1993年以前
	北村粳殻堆肥製造施設	1160 t/年	1999年
	北村粉碎粳製造施設	19	1993年以前
	栗沢粉碎粳製造施設	10	1999年以前
倉庫	農業倉庫（49棟）	延44,926㎡	1993年以前～ 2017年

出典：農協総会資料（2018）および『JAのご案内』各年ディスコ
ロージャー誌より筆者作成

組織再編前後の部門別の人員体制の変化を表 補-3-2 に示した。表から全体の人員は再編によって 1 割ほど減少しているが、施設運営管理に関わる職員数はほぼ同じ人数である。

再編前の支所生産課では営農指導と支所管理を担当していたが、農協全体で営農販売および農業振興分野の従事者数を積算してみると、施設管理担当者を 20 名程度とすれば、米穀施設課および青果センターの施設管理を除き組織再編前には 73 名程度となる。再編後は、農業振興、営農相談、販売促進の各部門の合計人数は 75 名であり、再編前とほぼ同規模ということになるが、営農相談部門に 38 名、販売促進部門に 21 名配置されており、営農相談および販売促進部門が強化されたと見てよい。他方、資材部門は、2014 年まであった旧合併前の農協の資材店舗が廃止になり営農資材センターに資材店舗が集約され、38 名から 30 名に減っている。

組織再編前後の営農指導事業部門の事業管理費の推移を表 補-3-3 に示した。2013 年と 2014 年を比較すると事業管理費全体と人件費が減少しており、再編による効果が多少出ているが、表出していないが 2015 年以降は施設および資材店舗で働いていた子会社の従業員を全て農協職員にしたため人件費が増加している。

新体制の特徴としては、第一に米穀および青果部門を再編し、販売と営農指導および施設運営管理を完全に分け、販売体制の充実・強化を図っている点が上げられる。第二に、営農指導事業を直接担う営農相談部門を独立させ、他部門との連携のもと組合員全戸を対象として、営農相談員が組合員を定期的に訪問することによって農協との緊密感が増し、地域や組合員の実態なども農協でつかめるようになった点である。第三に、各支所に分散していた農業施設や資材店舗を集約し、運営管理の効率化を図った点である。

3. 地域農業振興センターの取り組み

農協営農指導における地域農業振興の取り組みについて、太田原 [1986] は、1980 年に入り営農指導事業において地域農業振興が課題とされたが、地域農業の振興は総合的課題であり、総合農協の全機能をあげて取り組まなければ実現しえないと指摘している。増田 [2002] も地域での農地利用調整や担い手育成は農協と関係機関との連携なしには難しく、多様化した供給と需要を結びつけるコーディネータ機能が重要と述べている。

表 補-3-2 いわみざわ農協 営農販売部門の職員数推移

(再編前)2014年		(再編後)2015年		2016	2017	2018
販売企画	6	農業振興部門				
農業振興部 うち4名農業振興センター	20	うち6名農業振興センター うち2名土地改良推進事務所	16	23	16	19
米穀部 うち6名米穀施設課	18	営農相談部門	38	42	35	29
青果部 うち4名青果センター	19	販売促進部門	21	23	23	23
		施設管理	11	32	30	29
資材部	39	資材部門	30	54	51	47
支所生産課	27					
合計	129		116	174	155	147
合計	129		100	151	139	128

出典：いわみざわ農協『JAのご案内』（ディスクロージャー誌各年）より筆者作成

表 補-3-3 営農指導事業の事業管理費推移（千円）

	組織再編前		組織再編後			
	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
事業管理費	254,476	261,496	253,312	278,918	280,693	262,512
うち人件費	178,346	184,807	174,346	198,556	229,865	212,225
うち業務費	9,937	10,195	8,194	8,949	8,382	10,133
うち諸税負担金	0	0	0	1,174	0	0
うち施設費 (含減価償却費)	32,272	32,758	36,345	37,473	14,161	15,212

出典：いわみざわ農協『JAのご案内』各年ディスクロージャー誌より筆者作成

いわみざわ農協では、組織再編前の 2008 年に「JA いわみざわ地域農業振興センター」を外部組織として設立している。設立の目的は、農業経営体の育成・確保など地域農業振興に関する業務は行政機関や農業関係団体にまたがり時間がかかっていたが、農協と関係団体が一体となった組織をつくることにより迅速化を図ることにあった。

こうした関係機関との調整の効率化や各種申請の窓口のワンストップ化を目指し、営農指導部門とは切り離し関係機関を構成員とする所謂「支援センター」体制を構築する例は(註3)全国的にも見られ、北海道内の事例としては、栗山町や伊達市、美瑛町など幾つかの例がある。センターの設置に対しては、制度的にも支援組織に対する政府補助もあったことから設置が進んだ。いわみざわ農協においても同様の考え方から、国の「アクションサポート事業」(註4)を活用して担い手対策や法人化対策を専門的に担当する振興センターが設立されたのである。

振興センターの構成員は、いわみざわ農協および岩見沢市、三笠市、美瑛市など 10 団体となっており、事務所は農協農業振興部門と同じ建物に入っている。現在、職員数は 8 名で、農協から 5 名、岩見沢市から 2 名、三笠市から 1 名が派遣されている。営農相談部門の窓口や資材センターとも近く組合員の利便性は高い。

振興センターの設立や事業の変遷に関係する事項を経年的にまとめたのが図 補-3-4 である。当初の開設目的は「担い手アクションサポート事業」による担い手対策や農家の法人化支援であったが、この事業は国の政策転換によって振興センター開設 1 年後の 2009 年度をもって廃止されてしまった。しかし、構成団体で検討した結果、担い手確保や法人化支援は地域農業を振興する上で欠かせないとの判断から引き続き支援事業を継続することになった。

農協の組織再編後は業務が増え、農協が担当していた経営所得安定対策等の事業の申請事務などを担当することになり、農協の農業振興部門は、地域農業振興計画の策定と進捗状況の検証を担当することになった。

現在の事業内容は、表 補-3-4 に示すように大きく「担い手の確保」、「地域資源の活用」、「地域農業再生協議会」の 3 本柱からなっている。

一本目の柱である「担い手の確保」では、認定農業者に対する支援として新規認定者への制度説明や認定更新などを行っており、税務研修会も営農相談部門との連携で

表 補-3-4 JA いわみざわ農業振興センターの事業概要

出典：JA いわみざわ地域農業振興センター事業報告書（2017 年）から引用

		事業項目	内 容
担 い 手 の 確 保	農 業 の 魅 力 向 上 ・ 経 営 改 善	認定農業者の支援	・新規就認定の推進 ・最終5年目更新に係る支援 ・新たな農業経営指標に係る農業者への説明 ・新たな農業経営指標の普及と自己チェック支援、 チェック結果の取りまとめ集約、市農政へ提出
		経営セミナー・指南書	・農業経営セミナー ・平成29年度指南書の作成 ・「税務研修会」の営農相談部門との開催協力
		補助事業に関すること （市主体事業）	・H29年経営体育成支援事業（岩見沢、三笠地区） ・H29年担い手確保・経営強化支援事業
		人・農地プランの支援	・人・農地プラン作成に係る調整チーム間（関係機 関）連絡調整及び集落での情報交換・意見交換
	後 継 者 対 策 等	新規就農者の支援	・新規就農者営農セミナー開催 ・新規参入者経営開始後の巡回指導
		青年農業者の結婚対策	・ZAWAコン2017の開催
		アグリ女子（交流会・農業講座）	・アグリ女子交流会の開催
		その他	・JA女性部「かあさんの情熱クッキング」協賛
地 域 資 源 の 活 用	農 業 ・ 経 営 の 組 織 ・ 法 人 化	複数戸法人設立の支援	・複数戸法人の体制整備に係る指導助言
		法人の研修	・法人研修会
		法人等受託組織連絡協議会事務局	・受託法人等連絡協議会事務
		地域協議会等の活動支援	・地域協議会活動に係る支援
		その他地域活性化の活動支援	・利用組合の設立支援
	農 地 の 推 流 進 動	農地保有合理化事業等	・農地保有合理化事業の参加申請書の作成支援
		地域協議会等の活動支援	・農地移動情報の収集および提供
		農業委員会に関すること	・総会への出席、担当案件の説明
	都市と農村の交流		・講演会・研修会への参加
地 域 農 業 再 生 協 議 会	地域農業再生協議会事務局・総会		・会議招集、関係機関調整
	地域農業再生協会計・予算・財産管理		・会計、予算管理・庶務、財産管理
	経 営 安 定 対 策 等	畑作物の直接支払い交付金	・制度設計、説明会開催 ・申請受付、交付申請 ・データ入力、データチェック、管理 ・現地確認、関係機関調整
		米・畑作物の収入減少影響緩和対策	
		水田活用の直接支払交付金	
		米の直接支払い交付金	
	田寄せ・畑寄せ		

実施している。後継者対策としては、新規就農者や女性農業者向けの営農関連講習会を開催している。

二本目の柱である「地域資源の活用」では、複数戸法人の設立支援や法人に対する研修を行っている。また、振興センターには岩見沢市の農業委員会から職員が派遣されており、農地保有合理化事業の申請書作成支援や農地移動情報の収集や提供も行っている。

三本目の柱は「地域農業再生協議会」事業であり、事業内は関係機関および団体と連携しながら経営所得安定対策と協議会を事業主体とする補助事業の業務を行っている。もともとこれらの業務は農協の農業振興部が行っていたが、組織再編に伴って振興センターが担当することになり、農協営農指導事業の効率化にも貢献している。

振興センターの業務は、農協の営農指導部門の協力が必要なものも多く、例えば経営所得安定対策の農家圃場の現地確認などは、営農相談員も一緒に対応している。業務内容から農協の営農指導事業のうち地域農業振興に関連する業務がほとんどであるが、農協以外の農業委員会関連の業務も行っており、地域における農業関連団体全体の業務の合理化にも振興センターが貢献していると言えるだろう。

4. 営農相談員の業務と人材育成

既に述べたように、新体制では営農相談員は組合員を定期的に訪問し、組合員から直接経営や技術的な相談を受けると同時に、地域実態を把握し、地域農業振興計画に反映させることが求められている。

農協の技術指導に対する考え方は、技術指導を全面的に普及センターに頼るのではなく、農協でもきるものは自ら対応し、高度な専門的知識が必要な場合は普及センターに応援を頼むというものである。その背景には、農協が行う技術指導は、販売を考慮した技術指導であり、単なる専門知識だけの技術指導ではないという考え方がある。

新体制が始まった当初は、営農相談員は32班体制で、担当地区を持たない品目ごとの体制であったが、2017年度からは相談員全員が農事組合単位の担当地区をもつ体制となり、18班体制に変更し2人1組で担当地区を割り当てている。

2018年現在、営農相談部門は、部門長を含め総勢37名である。うち品目担当は12名（米穀4名、青果8名）、地区担当は18名で一部兼任者がいる。地区担当には経営

指導を担当する職員が5名おり、資材の予約・注文を受ける生産資材担当者も5名配置されている。担当地区の組合員訪問は、営農相談員のなかで技術的知識が豊富な職員と事務や施設管理部門などから異動してきた技術指導の経験がない職員の二人一組で行っている。

営農相談員の年間の業務の流れを図 補-3-5 に示した。1月は、組合員勘定（組勘）の融資額の決定のための営農計画書などによる査定作業と資材部門との連携により資材予約対応を行う。2月から3月にかけては販売促進部門と連携し、品目ごと販売計画を組合員と調整する。この時期には、品目別作物生産部会の総会や各種講習を開催しており、野菜については各生産部会で技術講習会などを行っている。2月下旬からは、玉葱や水稻などの育苗関連の技術相談が多い。また、作物の生育期間中は、常に生育異常や資材に関する相談があり、水稻では病虫害対策や品種特性などの指導も求められる。

各作物の収穫物の集荷時期には、施設管理部門との連携により収穫物の受入れや調製施設、選果施設で作業を分担している。7月と11月には、地区役員への生産計画の進捗状況の説明と協議を行う。11月から12月にかけては、品目別生産部会の経理処理業務や組合員の組勘の会計処理について対応している。

営農相談員の業務は多岐に亘り、技術的な力量や農業経営に対する指導力も要求されることから、人材養成が最も大きな課題である。営農相談部門も他部門との人事交流も定期的に行っており、金融部門など技術や経営指導分野以外の部門からも配属がある。営農相談員は技術指導や情報提供、資材注文受付などが主な仕事であるが、組織再編に伴って前述のように施設管理部門から営農相談部門へ異動してきた職員は、再編当初営農相談員の約6割が営農指導の経験のない職員が占めていた。配属されている職員は、40代から50代が多く、30年以上の技術的キャリアを持つ職員もいるが、専門的知識がほとんどない職員も多く、営農相談員に対する農業技術全般に亘って教育・訓練を実施している。

農協では、組織再編当初は職員を初心者と基礎コースに分け、雇用している普及センターOBを中心に週1回（繁忙期は月1回）定期的に技術講習会を開いて現場で病虫害などを実地で教えた。現在も講習会は実施しているが、経験を持った営農相談員とペアを組むことによって、現場での教育訓練が行っている。長年技術指導を行っている職員の後継者育成も課題であり、若手の営農相談員の技術指導のレベルを上げるため、職員を普及センターへ派遣し普及員資格を取得させている。現在、5名は営農

相談部門に在籍しており、1名は出向中である。普及センターでは、技術的知識の習得だけでなく、試験研究機関の연구원などとの人的つながりができるメリットもある。また、営農相談員のインセンティブを高めるため、資格取得の一時金の給付や人事考課、賃金等級への反映なども行われている（註5）。

第4節 組合員への定期的訪問の意義と組織再編における課題

ここでは組織再編の目玉である組合員への定期的訪問の意義と組織再編の課題について考えてみたい。

組織再編前は、組合員の産地化や新技術導入などの要望は生産部会の会議などでしか出せなかったが、営農相談員の組合員への定期的訪問によって、組合員の営農状況の把握や資材受付だけでなく、現場のニーズを直接聞くことが可能になった。こうした取り組みは、既に北海道の広域合併農協であるきたみらい農協における「出向く営農指導」（註6）による営農指導体制にも見られる。その成否は高度な技術指導と経営相談を担える職員の育成であることが報告されている。

一方、似た取り組みとして全農の「担い手に出向くJA担当者」（TAC）があるが、組織再編に携った役員によると、特に全農の取組に倣ったわけではなく、組合員の営農状況を把握し、技術や経営に関する相談を受けるためには、組合員訪問は必須であると述べている。全農のTAC（註7）の活動は肥料農薬専任渉外制度から始まっており、その主な目的は組合員の意向を聞きながら農協事業の拡大や事業改善を図るというものであり、出向く対象も地域農業の「中核となる農業経営体および新規就農者」に的を絞っている。一方、いわみざわ農協での組合員訪問は、組合員の営農における生産技術や経営改善を支援することによって地域の農業生産を維持・拡大することが目的であり、その対象は営農している全ての組合員という違いがある。

新技術の導入に関してはそれほど多くはないとのことであるが、組合員の新しい発想を日常的な相談のなかで営農相談担当者に提案することができるようになったことは、組合員の自主性の発揮や農協との信頼関係の強化という観点からも注目できる。こうした農協と組合員の関係は、「営農指導」を「営農相談」という言葉に置き換えたことに象徴されるように、農協の技術担当者が組合員を技術指導するという従来の考え方ではなく、組合員のアイディアや発想を活用し、農協が組合員の営農を前端的に支援するとい考え方が根底にある。

再編前の米麦調整施設や野菜集出荷施設など管理は施設管理部門が引き継いでいるが、営農相談部門に配属された職員もおり、こうした職員はどうしてもこれまでの経験から地域に出向くより施設管理に重点が置かれてしまうという実態もある。これに関し、いわみざわ農協の事例で注目すべき点は、技術指導も高度な専門知識を要求される事項は普及センターに頼るが、出来る限り農協独自で対応できるように営農相談員の教育訓練を行っていることである。しかし、普及員 OB などによる勉強会を通じて技術的知識を高めるなどの教育はしているものの一定の水準に達するまでは時間を要する。

現在、営農相談員一人当たりの担当組合員数は約 30 戸であるが、2022 年には 23 戸程度に減少すると予測されている。今後、組合員の減少に合わせた営農相談員数にするのか、適正な担当組合員数の見極めも必要となる。同時に、現状では営農相談員が施設管理に時間を割かなければならない実態から、減員によって組合員との接触が減ることも危惧され、組織再編の目的である組合員との関係強化という観点から業務重点化も課題となる。

農協営農指導事業では経費負担が常に問題となるが、いわみざわ農協における営農指導事業経費の他部門への配賦割合は、組織再編前と変わらず信用事業25%、共済20%、農業関連事業40%、生活その他事業15%となっている。他部門での収益が現状を維持できる限りは営農指導事業管理費は減ることはないと考えられるが、収益が減った場合は減額せざるを得ず、人員削減も必要になってくる可能性があり、将来的には相談項目の重点化も課題であろう。

第5節 小括

本章では、いわみざわ農協における営農指導と販売部門における大胆な組織再編について分析し、地域農業振興への組合員の参画と組合員と関係緊密化をめざした組織再編の意義と課題について考察した。

本章における組織再編の分析から明らかになった点として、先ず第一に、具体的な将来予測をもとに近い将来の地域農業の姿を組合員に示すことによって、組合員からの反対が予想された資材店舗の集約に理解を得たことが上げられる。将来的な農協経営に関する予測数値は農協執行部だけでなく組合員にもかなり衝撃的のものであり、現状のまま推移すると農協の販売高と交付金の合計は10年後には13%も減少すると予測された。

第二に、組合員への定期的訪問体制の構築は、資材店舗の集約と施設の統廃合によってはじめて可能となった点である。この体制を構築したことによって、組合員の経営内容や各地区の実態などを把握することが可能になったと同時に、営農相談員は組合員の意向や発想を直接把握でき、現場で技術的相談を受けるだけでなく、新しい技術の導入などについても検討できるようになった。

第三に、営農指導事業における地域農業振興計画の実施と検証の責任部署を決め、同時に「農業支援センター」と農協営農指導部門の業務分担を明確にしたことである。これによって、地域農業振興計画を単なる計画ではなく実効性を高めた。

以上の分析結果からで明らかになった点を踏まえ、先進農家の自主的研究会活動の視点から組合員への定期的訪問についてその意義を考えてみたい。

営農相談員の組合員への定期的訪問の意義は、一義的には組合員に対する経営・技術に関する相談対応である。しかし、農協にとって最も大きな課題の一つは、高齢化や担い手の減少による取扱高の減少や組合員の減少であり、地域農業振興では担い手の確保や省力化、新技術導入による産地化などに取り組む必要がある。そのためには組合員の経営状況、各地区の実態、組合員の意向把握が必須であり、営農相談員の組合員への定期的訪問が重要となる。農協は地区懇談会などを通じて組合員の意向を聞いているが、新技術の導入にあたっては各地区の実態を熟知した農家の多様な発想を活用する必要があり、営農相談員の定期的訪問は現場での議論が可能となり、より具体的な現場ニーズに合った振興策が期待できる。

組織再編後の課題については、営農指導に関する業務の効率や組合員の利便性の向上、専門性の高い相談対応などが実現されたが、販売と生産指導が別部門で行われることから、販売促進部門と営農相談部門の連絡調整が常に発生する。技術以外での品目課との意思疎通が難しいことや品目が多くなると品目ごとの打ち合わせが頻繁になることなども課題と考えられる。組織再編の目的と矛盾するようではあるが、組合員の主な要望は如何に農産物を有利に販売するかが主体であり、販売促進部門と営農相談部門の連携は常に行うにしても、販売と生産指導を別々の部署で担当することが合理的かは、今後も課題として残る。

本章の結論として、いわみざわ農協における営農指導体制の組織再編は、地域農業の振興という課題を組合員との関係緊密化や営農・販売部門の効率によって達成しようとする取り組みであり、まだ再編後4年しか経過していないが、所期の目的は一定程度達成していると見て良い。この取り組みは、農家の発想を農協事業に反映させ易くするという点で

これまでの営農指導体制と比べより優れたシステムと考えられる。その意味で、今後の営農指導事業の可能性を示すものであり、今後の農協営農指導体制のあり方を考える上で多くの示唆を与えてくれる。

註1) 農業協同組合制度史編纂委員会[1996]pp.116～117

註2) この店舗は、営農販売グループがある建物に隣接しており、相談組合員の利便性に配慮し4月から10月までは年中無休で朝7時から17時まで営業している。

註3) 事例については、坂下[2009]、中村[1995]を参照のこと。

註4) 「担い手アクションサポート事業」は担い手の経営改善と発展の取組を支援する国の事業である。

註5) 中村[2016]p.65を参照のこと。

註6) 河田ら[2010、2016]

註7) TACはTeam for Agricultural Coordinationの略称。全農の取り組みの詳細はhttps://www.zennoh.or.jp/tac/tac_02.htmlを参照のこと。

終 章 総括および結論

第1節 各章の要約 (省略)

第2節 総合的考察と結論

本論での課題は、地域での新技術導入における先進農家の自主的研究会活動の農協営農指導事業における役割を明らかにすることであった。ここでは、1章から補論までの分析を踏まえ、本論の課題に対する総合的な考察を行う。

1. 農協営農指導事業における基本理念と新技術の導入

戦後の農協営農指導事業および改良普及事業の基本理念として、農家に対する指導・教育を通じた「主体的に考え行動する農家の育成」が目指されてきた。

そうしたなか、これまでの両事業の成果として、基礎技術や新作物・新品種を含む最新の農業技術が広く農家に普及されてきた。これによって、新規就農者は別として、大方の農家は基礎技術に関しては習得しており、営農指導担当者や普及員に基礎的な技術について相談する農家はほとんどいないと言われるまでに、農家の技術は向上した。

他方で、第1章でみたように、戦前の系統農会による農事改良指導は、組織の成立・発展の過程から国による上からの指導という色彩が強く、こうした傾向は今日の営農指導にも少なからず残っていると言える。その結果、技術指導における新技術の導入場面では、導入しようとする技術が上から下への技術の移動という傾向が見られ、主体的に考え行動する農家の育成が目指されたにもかかわらず、現実の農家に対する営農指導に十分には浸透していない。そうしたことから、農協営農指導事業に農家の発想を積極的に活用するための参画型の技術導入が検討されるべきと言われている註1)。

こうしたなかで、意欲的な農家のなかには自ら情報を集め、新しい栽培法や新作物などを自ら導入する「主体的に考え行動する農家」も存在する。しかし、先進的農家

が自ら導入のリスクを負い、新しい発想による地域での新技術導入を生産部会などに提案しても「変わり者」という見方をされることもあり、事例でも明らかなように容易には受け入れられない（註2）。

では、なぜ先進的農家の発想が容易には受け入れられないのであろうか。事例からその理由を見てみたい。

直播栽培技術の導入事例では、数戸の農家が十年以上にわたって試験場研究員や近隣地域の直播農家の協力を得ながら、農協営農指導部門や普及センターと距離をおいて試験栽培をつづけた。その理由は、農協の米穀部門では直播栽培は収量が不安定で、農家および農協の経営にリスクが大きく普及は難しいという見解であり、生産部会も同様に技術的に確立されていないという判断があったからである。試験栽培開始から12年後に、自主的研究会の栽培実績などからようやく農協の支援が開始されている。この事例から、導入技術が確立され販売にも問題がないことが立証されないかぎり、新技術はたとえ試験的であっても組織的に受け入れられることは難しいということを示している。

一方、クリーン農業の技術導入事例では、先進農家が「質」を重視し、環境に対して負荷の少ない栽培法を導入しようとしたが、選果作業や販売方法が慣行品と異なることやそれまでの「量」を重点とした栽培へのこだわりから、本格的な農協の取り組みまでに、先進農家の試験栽培開始から15年が費やされている。この間、環境保全や減農薬・減化学肥料などの新技術の重要性については農協執行部や生産部会に理解されなかった。

こうした導入の難しさの背景には、農協執行部や生産部会には新技術導入に対して次のような懸念があった。第一に、地域において新技術を導入する場合、例えば栽培法に関する技術では、栽培基準や作業体系、集荷・選果施設での受入・出荷など広範な影響があること。第二に、組合員の生産形態や経営規模などの違いにより、新技術導入によって利害が対立する場合もあり、農協や生産部会関係者による種々の調整が必要になり、時には組合員間の軋轢の原因ともなること。第三に、新技術導入による収量減少や施設使用上のトラブルが発生した場合のリスクもあり、失敗の責任を負うことへの抵抗感もあること一などが上げられる。

また、組織における基本的な要因として、農協営農指導部門および生産部会には、農業振興や産地化の視点から先進農家の取り組みを積極的に取り上げ、共に考えるという発想が希薄なこと、新技術導入に際して、失敗のリスクが低い技術を上から下へ

単に移転する傾向があったことが指摘できる（註3）。また、生産部会では、組織内での公平性や平等を重んじる余り、先進農家のチャレンジ精神や革新的な発想を汲み上げることができなかったことなども要因として上げることができる。

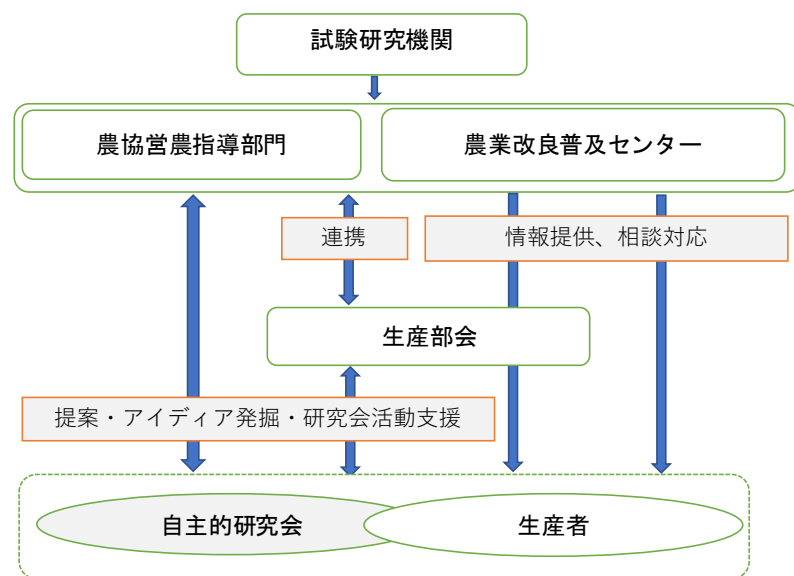
本論で取り上げた二つの事例では、技術の内容や導入経過に違いがあるものの、共に地域内での新技術導入に組織内の合意が得られず、普及に長い期間を要しており、上記の背景や基本的な要因についてもほぼ共通していると言える。

これらの事例では、種々の困難を乗り越え、最終的には農協営農指導部門に新技術が受け入れられ、新技術を地域全体に普及させた。そうした新技術の実証や普及を担ったのがまさしく先進農家の自主的研究会活動であり、先進農家の発想やこうした活動なしには新技術の導入は考えられなかったのである。

2. 先進農家の自主的研究会活動による農協営農指導再編

新技術の導入に挑戦する先進的農家は、自ら周辺地域や試験場研究者、メーカーなどから情報を収集し、独自戦略を作り上げ、情報収集は専ら独自ルートで収集するタイプの農家（註4）である。こうした農家は、自分達の地域の実態に対する問題意識や地域農業振興にも関心が高く、生産部会とは別に自主的研究会による農家グループを形成し、自ら新しい技術の導入に取り組んでいる。他産地との競争に打ち勝つためには、導入技術の革新性が問われるが、こうした革新性の高い新技術の地域への導入には、自由な発想による独自戦略を持ち、地域実態に精通し地域の農業振興に関心の高い農家の協力が不可欠である。このようなタイプの先進農家がお互いに意見を交換する場として、制約が少なくルースな組織である「先進農家の自主的研究会」が適しており（註5）、研究会での新技術の検討結果や実証試験は、地域農業振興や産地化を図る上では現場の貴重な情報であり、これらを農協営農指導事業にどのように取入れるかが重要な課題となる。

地域における営農指導体制のなかで、こうした先進農家の自主的研究会や個人農家を位置づけるとすれば、図 終-2-1 のようなボトムアップ型の営農指導体制が考えられる。この営農指導の基本的考え方は、これまで生産部会や農協営農指導部門とは距離を置き、自ら情報集め主体的に活動してきた自主的研究会の特質を活かし、組織としての自主性は保ちつつ、自主的研究会の発想を積極的に農協営農指導事業に取入れるということである。



出典：筆者作成

図 終-2-1 新たなボトムアップ型の営農指導体制の概念

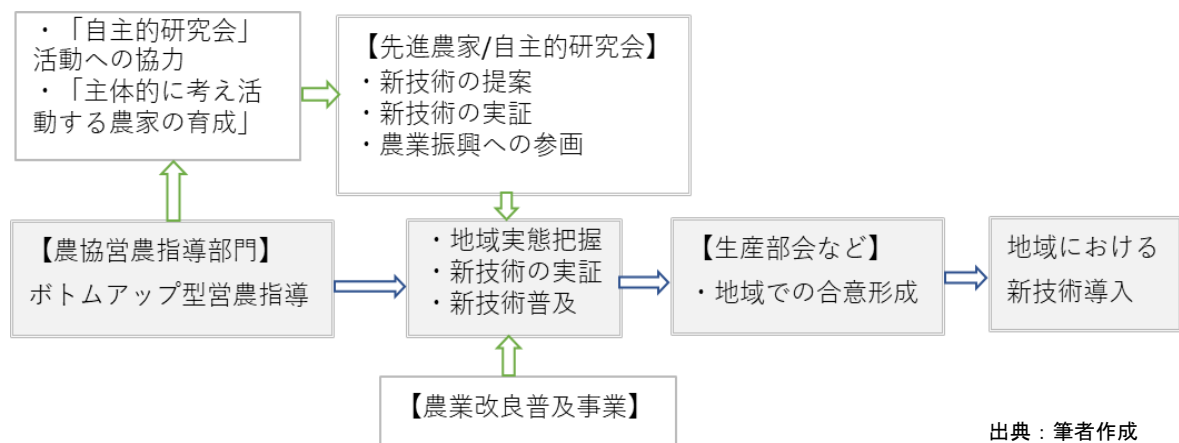
新作物などを含めた新技術に関するアイデアを生産部会や農協営農指導部門に提案し、農協営農指導部門と生産部会は導入に至る前段階から自主的研究会の実証試験などに対し、助言や協力を行うことになる。普及センターは、個別農家や自主的研究会に対し専門的な技術的支援を受け、必要であれば試験研究機関の協力を得ることになる。また、逆に先進農家の自主的研究会に対して農協営農指導部門や普及センターが新技術導入を働きかけ、先進農家との協力によって技術の普及効率が高まることも期待できる(註6)。

ボトムアップ型営農指導を現実の農協営農指導体制のなかで実現させるとすれば、本論の補論で分析した営農相談員の組合員への定期的訪問体制のような日常的に組合員との接触が欠かせないだろう。こうした体制が構築できれば、先進農家の自主的研究会と農協営農指導事業との連携によって、先進農家の発想や取り組みを農協営農指導に取り込み、産地化や農業振興に活かすことが可能となる。

この体制における一連の地域に新技術導入の流れは、図 終-2-2 に示すような流れになる。このプロセスの前提として、「自主的に考え活動する農家」を育成する観点から、自主的研究会による新技術の試験的取り組みなどに、農協営農指導部門や生産部会ができるだけ制約を設けないことが重要である。「自主的に考え活動する農家」活動への制約が強くなれば、先進農家の多様な発想が出し難くなり、営農指導体制の改革の意味がなくなるからである。

営農指導担当者は、農家との新技術についての十分な議論が必要だが、基本的には農家の提案を受け入れる姿勢が求められる。先進農家の自主的研究会が行う実証試験の過程で、営農指導担当者や普及員は農家と協力しながら問題点を共に考えることになる。この場合、結果的に導入しようとする新技術が地域に適さないことも多いと考えられ、農家が単に思い付きのアイデアを出すことにならないよう、基本的には失敗のリスクは自主的研究会や個別農家が負うことを原則とすることも必要であろう。ある程度導入に目途がついた段階で、他の組合員との合意形成を図ることになるが、その役割は農協営農指導部門や生産部会が担うことになる。

最後に、地域の新技術導入における先進農家の自主的研究会活動の重要性とその役割を確認し、本論の結論としたい。



出典：筆者作成

図 終-2-2 ボトムアップ型の営農指導による新技術の導入概念

本論における二つの事例では、先進農家による自主的研究会活動なしには地域での新技術導入は進まなかったことは明らかであり、こうした研究会活動は新技術導入にとどまらず農協営農指導事業や体制の再編にも影響を与えていた。この結果から、地域における新技術の導入では先進農家の自主的研究会活動が重要な役割を果たしているという本論の作業仮説が立証されたと結論できる。

農協営農指導においては、組合員に対する上から下への単なる技術の移動ではなく、組合員が主体的に考え活動し、その創意工夫や発想を地域農業振興に活かすことが、新技術の導入を促し、産地の競争力を強化することにつながると考えられる。それを可能にするためには、本論でその役割が明らかにされた先進農家による自主的研究会活動と農協営農指導事業を連携させたボトムアップ型の営農指導体制の構築が必要となる。ボトムアップ型営農指導体制を実現するためには、農家との緊密化が必須であり補章で取り上げた事例のような定期的組合員訪問体制が必要となる。

同時に、自主的研究会活動はそれ自体、農家に対する営農指導の基本理念である「主体的に考え行動する農家の育成」の一環として評価すべきであるが、この理念をどのように農協営農指導事業に反映させるかは今後の課題である。

組合員の農協離れが懸念されるなか、自主的研究会と農協営農指導事業との連携強化は、組合員と農協との関係の緊密化だけでなく、生産部会が新規参入者や若手農家などにとっても意見や発想を自由に議論できる開かれた組織となり、生産部会活動の活性化にも貢献することが期待できる。

註1) 第2章の小括で述べたように宮武[2007] p.79 が指摘している「参加型アプローチ」を意味している。

註2) 宮武[2007] p.6 では、イノベータとしての大規模経営はしばしば地域では特別視されているとし、その例として有機栽培や直播栽培に取り組む農家を上げている。

註3) この点については、第2章小括で述べたように、宮武[2007]は今後の先進農家と関係機関との新たな関係を構築する必要があると指摘している。

註4) 前出の佐々木[1996]にある2番目のタイプの農家グループ。

註5) 笹倉[1994] p.30では、「技術革新に関わる組織は、定形型ネットワークとは異なった比較的ルースな組織であることに共通性を見いだすことができる」と指摘している。

註6) 上西ら[2017]は「コウノトリを育む農法」の普及を事例にこうした先進的農家への新技術普及は普及効率を上げるとしている。また、E. ロジャーズ[2010]でも革新的技術は少数の先駆者に先ず普及し、全体に広がることを指摘している。

引用・参考文献

- [1] 浅井悟, 山口誠之 (1998) 「農業経営者にみる新技術導入の動機と規定要因—水稻病害抵抗性品種を対象に一」 『農業経営研究』 第 36 卷 1 号, pp. 1～13
- [2] 芦田祐介 (2016) 『農業機械の社会学—モノから考える農村社会学』, 昭和堂
- [3] 阿部信彦 (2013) 『農業・経済・金融・JA グループ歴史と現況』, 農業情報調査会, pp. 34～77
- [4] 天野哲郎 (2003) 「北海道畑作型農業経営における規模拡大と多角化の展開事例」 『家族農業経営の底力』, 農林統計協会, pp. 212～227
- [5] 栗崎弘利、伊藤純雄、田中基晴、渡辺治郎、大谷隆二、且見隆 (1999) 『北の国の直播』, 北海道農業試験場
- [6] 飯島源次郎、太田原高昭、坂下明彦、渡辺克司、上田薫子 (1990) 「農協合併と「新総合農協」」 『協同組合奨励研究報告』 第 16 輯, pp. 1～47
- [7] 石田正昭 (2012) 「技術革新で出荷組織を大きくするには—JA ありだの事例」 『農協は地域に何ができるか』 石田正昭編, 農山漁村文化協会, pp. 91～104
- [8] 板橋衛 (1995) 「北海道における農協生産部会の組織と機能」 『農経論叢』 第 51 集, pp. 129～139
- [9] 伊庭治彦 (2002) 「農協合併後の営農指導事業の展開向 に関する 研究 —地域農業関係機関の連携の構築を中心として—」 『協同組合奨励研究報告』 (第 28 輯), pp. 97～127
- [10] 禹暎均、田渕直子、景山敬之、坂下明彦、太田原高昭、飯島源次郎 (1988) 「北海道における広域合併農協に関する研究 (第 2 報) : とうや湖農協の設立過程」 『農経論叢』 第 44 卷, pp. 31～54
- [11] 上西良廣、坂本清彦、塩見真仁 (2017) 「新技術の先行導入者が技術普及に果す役割—コウノトリを育む農法を事例として」 『農企業のリーダーシップ 先進的農業経営者と地域農業』 小田滋晃、伊庭治彦、坂本清彦、川崎釧昭編, pp. 111～128
- [12] 梅本雅 (1999a) 「地域農業の組織化と担い手育成を通した水稻湛水直播栽培の展開と課題」 『水稻直播の経営的効果と定着条件』 小室重雄編, 農林統計協会, pp. 121～142

- [13] 梅本雅(1999b)「直播栽培の導入・定着に関する経営間格差と要因」『水稻直播の経営的効果と定着条件』小室重雄編, 農林統計協会, pp. 193～208
- [14] 梅本雅(2008)『転換期における水田農業の展開と経営対応』, 農林統計協会, pp. 79～106
- [15] 梅本雅(2012)「水田作における技術評価と技術普及」『農業経営研究の軌跡と展望』津谷好人編, 農林統計出版, pp. 307～312
- [16] 梅本雅(2008)『転換期における水田農業の展開と経営対応』, 農林統計協会, pp. 79～106
- [17] 太田原高昭(2013)「農業協同組合の誕生－「日本型」の原型」『農業団体史・農民運動史』農林統計協会, pp. 3～32
- [18] 太田原高昭(2014)「低成長期の農業協同組合」『農業団体史・農民運動史』, 農林統計協会, 101～142
- [19] 太田原高昭(1996)第2章「地域農業の振興と農協の課題」『明日の農協』永田恵十郎、今村奈良臣編, 農山漁村文化協会, pp. 59～72
- [20] 太田原高昭・坂下明彦ほか(2000)「大型農協における経済事業展開に関する調査報告書」, 北海道地域農業研究所
- [21] 太田原高昭(1986)「農協の営農指導に求められているもの」『農業と経済』臨時増刊, 昭和堂, pp. 54～61
- [22] 太田原高昭(1996)「日本的農協の出生と軌跡」『明日の農協-理念と事業をつなぐもの-』, 農山漁村文化協会, pp. 25～58
- [23] 大原興太郎(2006)「農業技術と経営の経済性・社会性-持続的農業に向けて-」祖田修、太田猛編『農林水産業の技術者倫理』農山漁村文化協会, 77～102
- [24] 小野智昭、禹暎均、小寺収、景山敬之、田淵直子、坂下明彦、太田原高昭(1987)「北海道における広域合併農協に関する研究(第1報)：西胆振地区5農協の合併前夜」『農経論叢』第43集, pp. 103～124
- [25] 甲斐武至(1990)『再訂農協営農指導入門』, 全国協同出版
- [26] 河田大輔, 小林国治(2010)「広域農協における“出向く営農指導体制”構築の意義：きたみらい農協を事例として」『農経論叢』第65集, pp. 43～54

- [27] 河田大輔, 小林国之, 正木卓、山内庸平 (2016) 「組合員の営農指導ニーズに対応した出向く営農指導の変遷と機能変化-JA きたみらいを事例として-」『協同組合研究』第 35 巻第 2 号, pp. 115~122
- [28] 川俣茂(1989)『営農指導論 農協畜産経営診断士教科書』, 全国農業協同組合中央会
- [29] 川俣茂(1988)『普及指導活動論』, 全国農業改良普及協会
- [30] 北川太一(1997)「農協の農業面活動の現代的課題と対応方向」『農協運動の展開方向を問う』家の光協会, pp. 7~22
- [31] 北原克宣(1994)「営農センター方式による地域再編と農協の役割」『農経論叢』第 50 集, pp. 305~319
- [32] 木原久(2001)「農協と地域農業振興—強化が求められる農協営農指導事業—」『農林金融』第 54 巻第 4 号, pp. 2~22
- [33] 小松知未(2011)「大規模水田地帯における水稻乾田直播導入実態と展開方向」『2011 年度日本農業経済学会報告論文集』, pp. 9~16
- [34] 小松知未(2012)『組織法人の経営展開』, 農林統計出版
- [35] 斎藤義崇(2013)「北海道岩見沢地域における水稻乾田直播を活かした水田農業の現状と課題」『北農』第 80 巻 1 号, 北農会, pp. 41~48
- [36] 坂下明彦(2005)「水田農業再編と農協営農指導—石狩川下流域の動向を中心に—」『北海道農業経済研究』第 12 巻第 2 号, pp. 26~37
- [37] 坂下明彦(2009)「農協の生産・営農指導の収益化方策に関する研究」『協同組合としての農協』田代洋一編著, 筑波書房, pp.51~73
- [38] 坂下明彦、吉野信彦、坂爪浩史、佐々木悟、板橋衛、北原克宣、佐藤信、渡辺克司、太田原高昭(1991)「北海道の農協営農指導事業と地域農業支援システム」『農経論叢』第 47 巻, pp. 163~191
- [39] 坂下明彦、小山良太、松本浩一、大場教正、八重樫裕子、水野淳子、朴紅、菅沼弘生、小林国之、禹暎均、太田原高昭(1998)「北海道における広域合併農協に関する研究(第 5 報) : とうや湖農協における営農指導体制」『農経論叢』第 54 集, pp. 113~132

- [40] 坂下明彦、長尾正克、朴紅、仁平恒夫、工藤康彦、今野聖士、黒澤不二男、中山忠彦、酒井徹、糸山健介(2007)「北海道における広域合併農協に関する研究(第6報) : とうや湖農協 10 年の軌跡」『農協における地域農業支援体制の構築と実践』, 北海道地域農業研究所
- [41] 坂下明彦、田渕直子(1995)『農協生産指導事業の地域的展開』, 北海道協同組合通信社
- [42] 佐々木隆(1996)「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』第 34 巻第 2 号, pp. 1～9
- [43] 笹倉修司(1994)「経営環境の変化 に対処する組織選択」『農業経営研究』第 34 巻第 3 号, pp. 23～31
- [44] 清水徹朗(2014)「農協営農指導事業の改革方向」『農林金融』第 67 巻第 5 号, pp. 21～34
- [45] 須田敏彦(2002)「農協営農指導事業の収支と他事業への波及効果」『農林中金』2002・10, pp. 60～73
- [46] 大門正克(2004)「農村における主体形成ー戦前から戦後へ」『日本農村の主体形成』, 筑波書房, p. 17
- [47] 竹中久二雄(1994a)「日本の農業改良普及事業の軌跡-普及からサービスへ」『世界の農業支援システム』, 農山漁村文化協会, pp. 196～214
- [48] 竹中久二雄(1994b)「日本の普及活動と民間支援組織の役割-産地形成に果たしたもの」『世界の農業支援システム』, 農山漁村文化協会, pp. 215～259
- [49] 田中基晴(2012)「農法・技術論」『農業経営研究の軌跡と展望』, 農林統計出版, pp. 227～233
- [50] 田中基晴, 相原克麿(1999)「北海道における乾田直播の技術開発と営農実践」『水稻直播の経営的効果と定着条件』小室重雄編, 農林統計協会, pp. 27～50
- [51] 田渕直子、景山敬之、渡辺克司、植田薫子、坂爪浩史、坂下明彦、太田原高昭、飯島源次郎(1989)「北海道における広域合併農協に関する研究(第三報) : とうや湖農協の組織整備過程」『農経論叢第』44 巻, pp. 173～208

- [52] 田渕直子、太田原高昭(1995)「北海道における組合員勘定制度と営農指導事業」『農経論叢』第 51 集, pp. 95～106
- [53] 田渕直子・河村彰仁(1998)「系統農協における営農指導体制の強化に関する研 - 技術指導の現況と営農指導のあり方 - 」『協同組合奨励研究報告第二十二輯』, 全国農業協同組合中央会, pp. 284～316
- [54] 田渕直子(1994)「北海道における農協営農指導体制の変遷－昭和 30 年代「営農計画化」運動と営農指導事業」『北海道農業経済研究』第 4 巻 1 号, pp. 11～27
- [55] 玉真之介(1996)『主産地形成と農業団体』, 農山漁村文化協会
- [56] 津谷好人・稲本志良(2011)「イノベーション戦略経営の理論と課題」八木宏典編『イノベーションと農業経営の発展』(日本農業経営年報 No. 8), 農林統計協会, pp. 195～203
- [57] 徳田博美(2014)「複雑化する営農・販売事業の課題にいかに対応するか」『農業と経済』2014. 7 号, pp. 44～53
- [58] 中村正士(1995)「地域農業振興(技術) センターの役割と機能強化に関する研究」『協同組合奨励研究報告』第 20 輯, pp. 277～324
- [59] 中村正士、坂下明彦(2012)「タジキスタン農業の再編と農民組織の役割」『農経論叢』, 第 67 集, pp. 47～61
- [60] 中村正士(2014)「農協の営農指導における農産物生産履歴管理の役割に関する一考察-そらち南農協の生産履歴管理システムを事例として-」『農経論叢』第 69 集, pp. 43～54
- [61] 中村正士(2016)「革新的技術の導入における農家の自主的研究会組織の役割と農協営農指導-北海道 I 地域の水稲直播栽培の導入を事例として-」『協同組合研究』第 36 巻第 1・2 合併号, pp. 57～70
- [62] 西井賢悟(2008)「JA 営農指導員のキャリア形成実態と人材育成の課題」『農林業問題研究』44(1), pp. 99～104
- [63] 西井賢悟(2006)『信頼型マネジメントによる農協生産部会の革新』, 大学教育出版

- [64] 仁平恒夫(1999)「小規模経営を中心とした水稻直播栽培の定着要因と実態-福井県上中町での取り組みを中心に」『北陸農試農業経営研究』53号, pp. 50～75
- [65] 農業協同組合制度史編纂委員会(1996)『新・農業協同組合史』第2巻, 協同組合経営研究所, pp. 116～117
- [66] 農協法研究会(2016)『農協法』, 全国共同出版, pp. 21～22
- [67] 野中章久(2003)「農協の地域農業再編機能ー地域農業における新しい農協の役割」『総合農業研究叢書』第48号, 農業・生物系特定産業技術研究機構中央農業総合研究センター
- [68] 野見山俊夫(2006)営農指導事業改革と対応方法『農業と経済』, pp. 55～64
- [69] 橋本直史(2012)「国内青果物産地における量販店 GAP 導入・進展の影響に関する考察-北海道とうや湖農協を事例に-」『農業市場研究』第21巻第2号, pp. 9～19
- [70] 藤島広二, 桂瑛一, 今泉秀哉, 宮部和幸(2007)「改正卸売市場下での JA の新たな青果物販売戦略のあり方と営農面事業体制の整備の方向」『協同組合奨励研究報告』第33輯, pp. 9～87
- [71] 藤田教(1999)『農協事業活動の基本理論』, 農林統計協会
- [72] 藤谷築次(1989)「営農指導」大内力、梶井 功編『農協40年一期待と現実 日本農業年報』第36集, 御茶ノ水書房, pp. 71～87
- [73] 藤谷築次(1997)「補足的検討と総括」藤谷築次『農協運動の展開方向を問う』家の光協会 pp. 255～267
- [74] 日置健史朗、河田大輔、小林国治(2015)「北海道大規模水田地帯における農協の地域農業再編方策と経営への影響：JA いわみざわを事例に」『農経論叢』第70集, pp. 85～94
- [75] 北海道農協中央会(2010)『JAの営農指導事業』, 北海道農業協同組合中央会
- [76] 北海道農業ベクトル研究会(2013)『新北海道農業発達史』, 北海道地域農業研究所
- [77] 増田佳昭(2002)「営農事業をどう強化するか」『農業と経済』（臨時増刊）, pp. 49～59

- [78] 増田佳昭(2004)「転機に立つ営農指導-費用負担問題を中心に」『農業と経済』, pp. 23～31
- [79] 松本浩一(1998)「農協経営に及ぼす営農指導事業の波及効果に関する研究」『農経論叢』第54集, pp. 75～85
- [80] 三簾久雄(1996)「東北・北海道における直播栽培」松田藤四郎、小野功、新沼勝利編『水稻直播による経営革新』, 農林統計協会, pp. 185～215
- [81] 宮武恭一(2007)「大規模稲作経営の経営革新と地域農業」『総合農業研究叢書第59号』, 農業・食品産業技術総合研究機構中央農業総合研究センター, pp. 1～80
- [82] 村上利夫(1969)「普及事業と農協営農指導事業の連携」『農業および園芸』第44巻第7号, 養賢堂, pp. 1057～1060
- [83] 八重垣裕子(1999)「産地広域化に伴う農協生産部会の機能展開」『農業経営研究』25巻, pp. 115～137
- [84] 八巻正(1997)『現代稲作の担い手と技術革新』, 農林統計協会
- [85] 柳村俊介、田中基晴、内山誠一、吉野宣彦、志賀永一(2002)『農業者の自主的研究会活動を通じた経営発展』, 北海道地域農業研究所
- [86] 山極榮司(2003)「農業普及制度と活動」祖田修・松田藤四郎編『農学・農業教育・農業普及』, 農林統計協会, pp. 473～475
- [87] 山極榮司(2004)『日本の農業普及の軌跡と展望』, 全国農業改良普及協会
- [88] 山里善彦(2002)「営農指導員と改良普及員」『農林金融』第55巻第8号, pp. 62～63
- [89] 山本和博(2006)「日本の農業改良普及事業におけるネットワーク・システムの発展と課題」『農業技術の導入行動と経営発展－実践的農業経営研究へのアプローチ』, 筑波書房
- [90] 吉田英雄(2002)「農業技術開発と農業経営の今後の方向」吉田英雄編『農業技術と経営の発展』, 中央農業総合研究センター, pp. 292～297
- [91] 吉野宣彦(2008)『家族酪農の経営改善』, 日本経済評論社
- [92] 米坂龍男(1978)『三訂版農業協同組合史入門』, 全国協同出版

- [93] 渡辺克司, 板橋 衛, 有川昌次, 原田和, 酒瀬川洋児 (1999) 「広域合併 JA における営農指導体制と営農指導員-組織・機構改革下における営農指導体制と営農指導員」 協同組合奨励研究報告研究 (第 25 輯), pp. 45~179
- [94] 渡邊和義 (2016) 『JA 営農指導員テキスト 営農指導論』, 全国農業協同組合中央会
- [95] Rogers, Everett M., (2010) "Diffusion Of Innovations: Fifth Edition," The Free Press, 『イノベーションの普及』 三藤利雄訳, 翔泳社