

土門剛



土門剛 どもん たけし

【プロフィール】

1947年大阪市生まれ。早稲田大学大学院法学研究科中退。農業や農協問題について規制緩和と国際化の視点からの論文を多数執筆している。主な著書に、『農協が倒産する日』（東洋経済新報社）、『穀物メジャー』（共著／家の光協会）、『東京をどうする、日本をどうする』（通産省八幡和男氏と共著／講談社）、『新食糧法で日本のお米はこう変わる』（東洋経済新報社）などがある。大阪府米穀小売商業組合、「明日の米穀店を考える研究会」各委員を歴任。会員制のFAX情報誌も発行している。

実に不思議な反応だった。

7月2日付け「酪農乳業速報」が伝えた「奥原正明氏が勇退へ 後任は末松氏か」の報道。普通なら、誰が後任に関心が集まるが、今回は違った。奥原氏が退任するかどうかという情報が流れても、「誤報で、どんでん返しがあるのではないかと不安視するような声もあった。

本稿入稿時点（7月15日）では、同速報が報じた内容を後追いで全図紙はまだないが、各方面にアンテナをめぐらすと「奥原氏の勇退は確定的、後任の選定をめぐりもめたが、末松氏の身体検査で問題がなければ

末松氏で決まりだろう」と同速報通りの結果に落ち着きそうだった。

同速報が伝えなかつた重要な情報もアンテナに引っかけかかってきた。

「奥原氏は、官邸に『再任』を求めたが、拒絶された」

これこそ、今回の人事で最大のポイントではないかと思う。「再任」を求めていたかどうかは確認することはできない。ただ奥原氏が任期3年を目指していたのは、疑う余地のない事実である。「勇退へ」という報道が出たことで、結果として奥原氏が期待した「再任」は叶わなかったことになる。奥原氏にとって売り物だった農協改革などから分析してみたい。

「ミスター農協改革」と呼ばれて頭角現す

奥原氏と深く話をするようになったのは、彼が経営局農協課長だった2000年9月のことだった。当時、千葉県内の農協組合長で県信連の会長だった方から農協課長を紹介して欲しいと依頼された。不良債権処理のことで相談したかったのだ。面会の要望を取り次ぐと、最初は「千葉県信連のルートで依頼して下さい」とやんわりと断られてしまった。そのルートを使いたくないという組合長の要望を告げると、「分かりました」と承諾してくれた。奥原氏とお付き合いするようになったのはこれが機縁だった。

「再任拒否」で勇退に追い込まれた

奥原正明次官の無念

奥原氏の業績を3つ上げると言われたら、金融調整課長時代のJAバンク法や農林中央金庫法の全面改

正、消費・安全局の初代総務課長時代の中国産野菜の農薬汚染や鳥インフルエンザ発生などへの対策で見せた手際の良さ、そして経営局長として取り組んだ農協法の改正を思い浮かべてしまう。

取材をしながらも、なかでも天晴れと思ったのは、JAバンク法や農林中央金庫法の全面改正だった。農協系金融機関は、バブル期に出した巨額の不良債権の処理や、金融機関によるペイオフの段階実施に備えて、農協系金融機関の破綻防止システムの整備が急がれていた。奥原氏は、その整備を図り、かつ将来の農協系金融機関の統合再編の糸口までつけたのだ。

これについて忘れられないエピソードがある。格付け機関「ムーディーズ」が、JAバンク法の施行直後に農林中央金庫に対して最上位のトリプルAの評価を与えた。奥原氏が取り組んだJAバンク法などがマーケットで高く評価されたのだ。

このことはマスコミでも話題になった。筆者も「エコノミスト誌」の無署名コラム欄で、「農業政策もまたマーケットの評価を受けなければならぬ」と書いておいた。

これには後日談がある。その記事が奥原氏の目にとまり、奥原氏が金融調整課長から消費・安全局総務課

長に転じた際、後任課長に渡す引継書の中に記事のコピーを綴じておくよう部下に指示してしてくれたという。省内のある方が、「あのエコノミストの記事、課長はたいそう喜んでおられていて、引き継ぎの際、綴じるよう指示していましたよ」と耳打ちしてくれたのである。

もっとも奥原氏はそんなことはひと言も教えてくれなかった。奥原氏との付き合いでもっとも印象に残るものだ。

次官コースへの最初の登竜門となる官房3課長への昇進は秘書課長だった。主な仕事は省内の人事を担当することだ。秘書課長時代で思い出すのは、省内若手を集めて勉強会を開き、政策課長（当時は企画評価課長）のような仕事もしていたことだ。その頃から省のトップになることを見据えて将来に備えていたのである。

次官レース脱落かと 思われた挫折も経験

奥原氏のことを語るうえで外せないのは、食糧部長のときの挫折経験だ。秘書課長からそろそろ部長職に転出するときに、冗談めかして「食糧部長ポストはよした方がよい。あそこは鬼門だ」と言ったことがあった。確たる根拠があったわけ

でなく、当時の深刻なコメ情勢が念頭にあったので、何となく口にしただけだった。供給過剰から民間在庫が積み上がり米価が下落していた。政治が余剰米の買い上げなど無理難題を押しつけてくると心配していたのだ。

そのアドバイスは違う形での申し分ない。農水省を揺るがす事故米事件が起きたのだ。米穀業者等が非食用に限定された事故米穀（事故米）を、非食用であることを隠して転売していたことである。

奥原氏は、その処理をめぐる部内調整でしくじってしまった。食糧部長として現場を指揮する立場にありながら、省内の打ち合わせで部下に責任を転嫁するような言動をとったのだ。それに当時の上司が抗議で席を立ったという話も後で耳にした。これがきっかけで部下に責任を押しつけるという人物評価が定着してしまっているのである。

事故米事件は、当時の大臣が引責する大きな問題となった。事故が起きた当時の事務次官や局長以下、現職職員25名だけでなく、退職職員2名にも処分が下った。たまたま食糧部長になって流れ弾に当たった奥原氏も訓戒処分を受けた。

実は、それ以上の厳しい処分も受けていた。食糧部長の次の次に農林

水産会議事務局長に転出させられたことだ。同事務局長は技官ポストで、奥原氏のような事務官が就くポストではなかった。プライドの高い奥原氏は、この人事は相当こたえたと思ふ。次官レースを半ば諦めたこともあったと思う。

それでも奥原氏には底力があった。その事務局長から消費・安全局長に転出、さらに11年に経営局長に就き、次官レースへの復帰の手がかりをつかむ。奥原氏にとってラッキーだったのは、12年に第二次安倍政権が誕生、農協改革が大きなテーマに据えられことだ。

さらに政界一農協嫌いの菅義偉氏が官房長官に就き、農協改革の司令塔になったことは、奥原氏に追い風になった。菅官房長官は、各省庁の指定職以上の人事権を掌握、やがては奥原氏の後ろ盾になっていく。

農地中間管理機構は省内 でも「やり直さ」の声

経営局長の在任期間は、事務次官に昇格する16年7月まで5年の長きにわたった。経営局長時代の業績は1勝1敗という評価を、筆者は下している。改正農協法は大きな業績。農地中間管理機構は失敗策ということだ。

改正農協法は、「ミスター農協改

革」と異名をとる奥原氏らしい内容だった。第1条で農協の理念を再確認させる条文に書き直し、将来の再編統合の道筋となるよう法制度を整備したことからはほぼ満点に近い。国会で成立したのは15年8月。施行されたのは16年4月だった。それを見届けて自ら勇退を申し出ていたら、省内における奥原評は今とは違ったものになったに違いない。

農地中間管理機構は、改正農協法を手がけた同じ人物によるものとは思えない、お粗末な欠陥制度だった。省内でも、口には出さないまでも「手直し必至」という見方が定着している。

民間の土地取引に例えると、土地を売りたいと不動産業者に登録しただけで、買い手が見つかるまでの間、不動産業者が地代を払ってくれるだけでなく、整地などが必要になると、全額、不動産業者が面倒をみてくれるという、土地所有者にとって実に有り難い制度である。断っておくが、地代も整地費も税金から出ていくものだ。税金を浪費するモラルハザードをもたらす愚策だった。

モラルハザードの点は、省内でも企画段階から指摘されていたが、奥原氏は無視した。部下がそれに異論を唱えたと、奥原氏は更迭人事で応えたりした。そうしたことが常態化

辛門

ライバルと目した局長級を根こそぎ更迭あるいは降格させてしまう。人事権は官房長官が握っているが、人事構

していたので、部下は萎縮してしまい、おかげで省内のムードは暗い雰囲気

が支配していく。冒頭で酪農乳業速報に省内は「実に不思議な反応」と書いた。これは

そうした省内の雰囲気や代弁する声なき声

が示した反応だ。責任は、奥原氏の独断専行的な行政手法にある。食糧部長時代の事故米処理でし

くじった挫折経験は、この場合、常人とは違う形で転化したようだ。

通常、そのような失敗をすれば、その反省から部下の力量を信頼してチームワークを重視するものだが、奥

原氏の場合、トップダウンという形で応えた。

「任期3年」で

ライバルを根こそぎ追放

強力な後ろ盾を得たのか、奥原氏は事務次官を「任期3年」を務める野心を抱くことになった。任期3年

は、平成になって2人いた。高木勇樹氏と皆川芳嗣氏だ。2年目を迎えた夏の局長級人事で奥原氏は動

いた。

想は次官が描くものである。齋藤健農林大臣はいるが、人事のことは奥原氏に任せていたようだ。ある意味、奥原氏のやりたい放題を黙認していたということにもなる。

この荒っぽい人事の裏には、奥原氏に焦りがあったというのが、筆者の見解だ。最大の売り物だった農協改革は、農協組織の抵抗で思うように進まなくなった。とくに全農改革は奥原氏にとって完敗に近いものだった。そのリベンジを果たすため「任期3年」が必要だったという見方もある。

全農改革は、改正農協法の国会成立を見届けてすぐに着手。17年3月に全農が改革案を公表。新聞メディアは前向きに評価しているが、事実とは違う。奥原氏の完敗だった。奥原氏もそうした記事を目にするたびに、内心、とても悔しい思いをして

いたはずだ。

奥原氏が、全農改革で目指したゴールは、協同組合である全農の組織形態を株式会社へ転換させることだ

だった。競争原理を導入させることが狙いだ。これに全農は農協族議員を総動員して猛抵抗。かくして全農株式

会社化はもろくも挫折した。

その代替策として奥原氏が打ち出したのが、17年6月に立ち上げた「AGMIRU（アグリミル）」。

平たくい

えば官製版「価格ドットコム」だ。奥原氏が思いついたもので、株式会社へ転換しないのなら、別の形で競争原理を導入してやるという意気込み

みだった。そんなものがマーケットに通用するはずがない。事実、その

通りになっている。

実は、奥原氏との雑談の中で農協版「価格ドットコム」の構想を打ち

明けられたことがあったが、そのときは官製版とは思わなかった。賛

同した。その時点で官製版と知らされたら「やめとけ」と進言したはずだ。

なぜ全農に負けたか。奥原ワンマンショーの政策手法が完全に行き詰まりを

みせていたということだ。

それが攻め方にも表れている。農業法人協会に加盟する農業法人を農

協に對抗する勢力に見立てたことだ。そのために支援は惜しまなかつ

た。しかし、同協会に加盟する農業法人を束にしても、所詮農業マーケ

ットの数パーセントもない。しかもほとんどが赤字かそれに近い法人

だ。そんな連中を束にして、農協の對抗勢力に見立てようとしたことは

稚拙すぎた。

厳しく批判されるべきは、部下を信用しなかったことだ。部下不信の

最たるものは、部下に作戦の全体像を示そうとしなかったことだろう。

全体像を示したのはごく一部の幹部。部下に示すのは担当する作戦の一部分のみ。単なる歯車扱いにして

いた。

これでは省内のモチベーションは上がらないし、成果も上がらない。

もし奥原氏が、部下と話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやれば、部下は育ち、大きな成果も獲得したの

に、と思った。

ワンマンショーで自滅 官邸も省内掌握に

奥原氏には組織をあげて総力戦で臨むという戦術の発想が、もとより

なかった。ある意味、自身の能力に自己陶醉していたのかもしれない。

まったく愚かだったのは、抵抗勢力と対峙するのに一人で敵陣に乗り込

んだりしたことだ。具体例を示すことは差し控えるが、そういうことが

いくつか積み重なって、自らを追い詰めてしまったような気がしてならない。

冒頭、奥原氏は内閣官房に「再任」を求めて拒絶されたという情報を紹介した。これが事実だとしたら、内

閣官房が秋の総裁選や来年の参院選を控えて抵抗勢力をいたずらに刺激

する奥原氏の政策手法に疑問を抱くようになったということではなかる

うか。