

新・農業経営者ルポ／第199回

「お前はどんな音を奏でたい？」ビートが効いた野菜と人を育てる

「自分の音」で勝負したい久松達央は、売り方も含めてインディーズ（独立型）で就農した。㈱久松農園の有機農業、多品目栽培、さらに直販という営農形態に憧れている新規就農者は後を絶たない。しかし、それは「自分の音」だと言えるのだろうか。合理的な農業経営を実践しており、複雑な事象の言語化も得意な久松だが、就農20年を過ぎた今も「美しい農業」や「自分の音」という抽象的なものを追求し続けている。

文・写真／紀平真理子

「僕は、山下達郎とか矢野顕子みたいな野菜を作りたいと思っているんですよ」

優しくシンプルでストレートに伝わるラブソングであるほど、ビート（注1、11ページ参照）が効いていないと心に響かない。

「善良な家庭に一見わからない過激なものを忍ばせてやったぜ、普通に食ってるぜ、の方が面白くない？」

この一見普通だがビートが効いた野菜、久松の言うところの「エロうま野菜」を一般家庭に届けるため、久松農園ではチームメンバーそれぞれが「自分の音」を日々模索している。久松は、それを引き出す手伝いをしながらビートが効いた人材を育成することに喜びを感じている。

チーム形成による心の変化

「チームで仕事をし始めてから、失敗は翌年に改善すればいいと思えるようになって、気持ちが楽になったね。もちろん、それは事業が来年も再来年も続いていくんだって思えるようになったから言えるのであって、そこに至るまでが大変だった」

その言葉通り、就農から約10年間は自分の能力に起因しない失敗まで一人で負ってしまい、「自分がダメな人間だから失敗した」と考える時代が続いた。

「その時代は地獄。コンプレックスとの戦いでした」

ところが、２０１２年に常時雇用を始め、「目標はチームで達成すれば良い、自分もチームの中で一つの役割を果たせばよい」と思えるようになってからは、「失敗」を「後悔」や「反省」とは捉えずに、淡々と課題の改善につなげていけるようになった。

久松農園では、常勤スタッフを雇用してから変化した点が多々ある。品目や作型が多いゆえ、年間で７０００行にも及ぶ作業計画は２０１０年以降に作成した。それまでは、久松の頭の中だけに存在していたが、スタッフと共有するためにそれらを取り出すことで、客観的に検証、修正できるようになった。他者と共有することで不具合や議論は生じるが、それこそが改善点だという。

「チームが協力的であれば、『ビジネスモデル』なんかなくてもいろいろなことが大抵何とかなっちゃう」

例えば、久松農園では週休2日制を採用している。農業では無理だと言われることもあるが、とにかく土日は全員で休むと決めてしまえば、どうすれば達成できるかを考えるようになる。また、基本的に残業を認めていないため、スタッフは定時までに終わる工夫をしている。昨年は、作業量がピークになる夏場に交代で1週間ずつ休暇も取得できた。

常勤スタッフは3年から6年程度で定期的に入れ替わるが、今はチームとして、また農園として強くなってきたことで、人が入れ替わっても何とかなるという自信がついたと話す。さらに退職者とも継続的につながるので、久松農園に関わる人たちが農園内外で各々の道を歩み続けていくことも面白い。

雇用をきっかけに設備にも投資

常勤スタッフの雇用をきっかけに大きな投資も開始した。それまでは、40年以上前の中古トラクターを安価で購入して乗りつぶすことを繰り返

㈱久松農園
代表
久松 達央 茨城県土浦市

ひさまつ・たつおう　1970年、茨城県生まれ。94年、慶応義塾大学経済学部卒業後、帝人㈱を経て、98年に茨城県土浦市で脱サラ就農。年間100種類以上の野菜を有機栽培で育て、個人消費者や飲食店に直接販売する。補助金や大組織に頼らない「小さくて強い農業」を模索し、他農場の経営サポートや自治体と連携した人材育成も行なっている。著書に『キレイゴトぬきの農業論』（新潮新書）、『小さくて強い農業をつくる』（晶文社）がある。

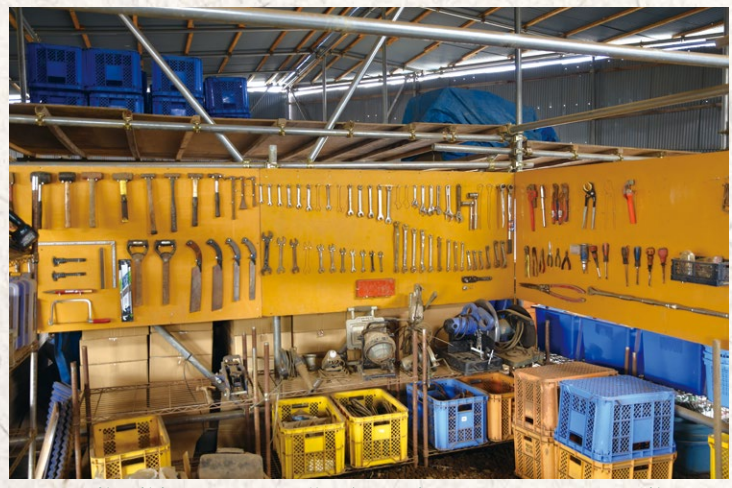
「お前はどんな音を奏でたい？」ビートが効いた野菜と人を育てる



新旧のトラクター3台が並ぶ。



播種機。助言を受けて奥の機械に変更した。



きれいに整理整頓されている。物を無くす久松のためにスタッフが整えたそうだ。

していたが、チームの誰もが均一に作業できるようにと、資金の借り入れをして新しいトラクターや機械類を購入し、納屋やトイレ、休憩所も建設した。

久松農園では、複雑に見える農作業を細かく分解・言語化し、目的に応じて使用する道具や段取りを明確化し、「今日来た人にもできる」ところに落とし込んでいる。

「道具やその使い方、全体の構成もどんどん良くなってきているから、僕が10年かかったことでも今入ってくる子は半年で覚えちゃう。僕は、無駄なことを時間をかけて覚えていたんだなって。ヒューマンスキルに寄せすぎず、その都度最適な道具に頼ればいいんじゃないかな。だからこそ、段取りは人や状況に合わせて常に変化している」

トラクター3台のほか、ロータリーハロー、緑肥粉砕用のフレールモアー、プラウ、ブロードキャスター、マルチャー、播種機などさまざまな機械が並ぶ。ただし、機械は欲しがればキリがないので、予算制約の中でどう工夫するか、というゲームを楽しんでいる。

野菜そのものにもじっくり向き合う

機械について言えば、印象的な出来事があった。5、6年前にニンジン栽培を教わっている師匠から、「有機だろうが土作りをしていようが、播種深度が揃っていないと良いニンジンはできない。下手だね」と指摘された。

アドバイスを求めたところ、「解決策は2つしかない！　機械での播種か、一定の深さとスピードで歩き続けられる忍者になるか」と言われたので、機械での播種を選んだ。現在は、ニンジンだけでなく、ダイコン、葉物にも利用している。

「播種深度が揃って、生育が揃うと、一気に収穫できる。今まで10の面積作って捨てながら収穫していたのが、秀品率が上がったので7の面積で足りちゃう。同じ方法なのに収穫の効率が上がったなという体感がある時は、大抵モノの出来が良くなっている」

さらに、播種に目を向けたことで、最適な表土の粉砕や、水はけに適した状態の作土や下層土などについても熟考し、土を40㎝くらいの深さで立体的に見るようになった。

「堆肥を入れて、輪作しているから耕盤層ができないと勝手に思っていたんだけど、耕盤もできるし、センチュウ類も出ていて。小さい有機農業だから平気だとタカをくくっていたのに、20年もやっていると、機械も大きく

なっているから慣行農家の悩みと同じになっている」

近年は、特に気象条件が悪い年の出来が安定してきたと感じている。

「キャリアの前半は、基本的な草管理とか防虫とか、栽植密度とか、栽培の外形的な管理部分を延々やってきて工程管理的には野菜を作れるようになった。今はようやく、野菜そのものに向き合ってじっくり上手になっていっている感じかな」

学び重視。有機という手法にこだわるわけではない

久松は、就農時は栽培技術としての有機農業に憧れていたが、今は栽培の上での有機という手法に本質的な意味はないと言い切る。実際、慣行栽培に転向しようと考えたことは何万回もあるという。

「通路は機械だけど、有機だと条間を1回全部道具を使って手で除草する。例えば、コマツナを6条撒いたら、両側と間で7列除草しないといけない。今回の秋冬作の除草距離は延べ40㎞以上。薬剤が使えないコスト高が露骨に来ているところ」

一方で、構成を変えず今の多品目直販のスタイルを続けるためには、農薬を管理して使うことの方が現実的ではなく、結果的に有機が合理的だと考えている。

「これは僕の自慢なんだけど、うちを卒業して独立する者は有機でやらない人も多いんですよ。教育の場としては非常にうまく機能している有機農家じゃないかな」

それならなぜ有機なのか？　久松は、有機はモノを見る目を養うのに有効だと考えている。病害虫が発生した際には、主因にばかり目が向きがちだが、実際は繁殖しやすい環境（誘因）や、症状が出やすい作物の種類（素因）など様々な要因があいまって症状が出る。

「症状を潰せる武器を持っていると、症状しか見なくなるでしょ。武器を封じると観察する必要が生まれる。あえて難しいところに身を置くことで観察する目や、考える心を持てます。そこには意味がある。僕のようにセンスがない人間こそ、有機で鍛えられるんだよ」

有機農業は、結果に対してストレートなやり方ではないが、学びが多く、得るものが多い。

「僕は学び重視。そこを貫いていれば有機という手法にこだわっているわけではない。有機は武器がなさすぎると諦める人もいるけど、それではダメだと思う。でも、慣行だからモノが見えているかと言うと、対処法ばかりに目が向いて、結局原因わかってないじゃんと思うこともある」



スピードは手作業の定植と変わらないが、疲労度が異なる。精度の向上が課題。



「カリフラワーは汚れた手で触りたくない」



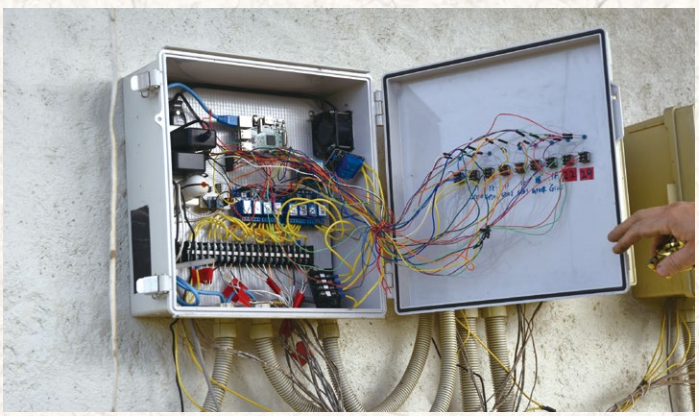
野菜セットに入れるバランスも考慮し、ハウスで夏場はトマト、冬場はパクチー、セロリ、レタスなども作る。

「お前はどんな音を奏でたい？」ビートが効いた野菜と人を育てる

生産性の向上という小さいゲームと、それらを構成する大きいゲーム

農業経営については、「ドベネックの桶」のように経営においても弱い箇所の板を伸ばすようにしている。そうすると、自然に次の板が見えてくる。継続することで、確実に溜まる水の量は増えていく。久松は今いる人材、使えるお金、設備にも制約がある中で、より効率的で、より楽で、よりいいものづくりを目指すという「生産性を磨いていく小さいゲーム」に夢中になれると話す。

「小さいゲームのコンテストは、チームの皆と日々楽しく追求している。ただ、僕はそのゲームが構成しているもっと大きいゲームをずっと考えていないといけないと思っている。なぜやる？　自分がやりたいことは？　それに価値はある？　価値って何だろう？　誰に褒められたい？　何が喜び？　そこに頭を使います」



モニターで、日射、気温、湿度、土壌水分、ECのデータが見られ、電動弁に連動する自作の簡易環境制御も。

「美しい農業」とは

「どんな農業をしたいか？」と自身に問い続ける中で、言語化が得意な久松であっても、論理や言語では片鱗しか伝えられないことがあるという。それは、「美しさ」だ。

「自分が美しいと思うものに向けて農業をやっていることに気づいたんだよね。美しい農業がしたい」

まず、美しさにはビジュアル的な要素があり、畑に関して言えば、人間がコントロールできていない状態は美しいとは思わない。それだけではなく、そこに向かう姿勢や、何のためにやるかという意義の美しさがあると話す。なぜ上手に光合成ができているのかという理屈や、作物の美しい生育で構成されている畑を美しいと感じる。さらに、その背後にある人の営みや生き物のかかわりが視座に加わると、畑はより美しく見える。

「誰かや何かにしわ寄せがいっている状態で、見かけの美しさが保たれていても、それは『解』として美しくないでしょ？」

最終的なモノが美しいことがゴールではあるが、そこに至るプロセスも美しいことが必要なので、久松農園では常にスタッフたちと「選択する手段が美しいか」と議論する。また、チームの誰かが不満を感じている場合も、同様にそれは美しいとは言えない。

「ある人が不満を感じていた時に、他のスタッフがリスクを負って、僕に何かを言ってきてくれたこともある」



葉物はコマツナ、ホウレンソウ、カブなどをセットにし、8月20日から11月上旬の期間に播種。収穫時期は9月下旬から4月上旬まで。圃場内は、品目や品種ごとではなく、収穫が終わる時期、つまり片付けの時期で揃えている。

「美しい」を共有できるのはどんな人？

では、その「美しい」を共有できるのはどのような人なのだろうか。2012年から社員を雇用し、延べ9名、研修生を3名受け入れて、少しずつ「どういうタイプの人だと美しさを共有できるか」がわかってきた。

「数カ月前に入社した沼田くんが初めてやって来た日に、社員の野瀬と吉本が『多分あいつ入るね』って言ったのよ。細かいキー行動はあったけど、人が入れ替わってもチームが大切にしている醸成された空気を理解できるとか、大事にしているものが伝わると感じた初めての人だったね」

これは、久松が大切にしていることを構成するために必要な「目」が、チーム内でも共有されている証でも

ある。「チームの習熟と成長以外の何ものでもないと思えた瞬間だ」と笑顔を見せる。

スタッフが自分が奏でたい音を見つけるまで

「スタッフに対して、俺の色に染まれ！じゃなくて、お前は何色なんだ？って思う。音楽でいうと、お前はどんな音を奏でたいんだってことだね」

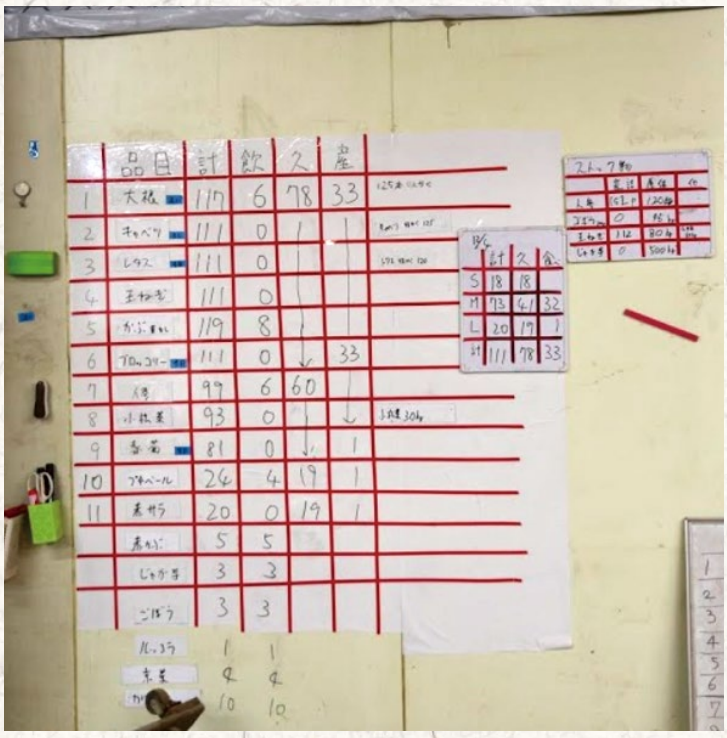
チームに入ってくるスタッフは、必ずしも農業経験や知識があるとは限らない。スタッフが農作業に慣れながら、自分の音を見つけていくことは容易ではない。久松は、農業は型にはまった誰もが表面的にやっている作業をなぞる形でしかスタートできないと考える。そのため、作業の操作はひたすらマニュアル的に教えている。ただし、同時に「トラクターは何のためにあるのか」「耕耘とはどのような作業なのか」という意味をどこの農家より細かく伝える。

そして、意味論や「そもそも土の表面を耕すのは善？　悪？」など、文脈の高い問いかけをぶつけながら、膨らみを持たせる人材育成を心がけている。

「脳を使わずに反復作業することは、習熟のためには必要だけど、僕はずっとそうなってしまってつまらない顔をしている人間は大嫌いなので、そうなったら全部壊す。意図的に雑談っぽくひたすら話して、型にはめないようにしているね。いろんなボールをぶつける。簡単に何かに絡め取られるなっていう。それは自分自身に向けられる言葉でもあるんだよね」

この久松スタイルにスタッフが揉まれていることを象徴する出来事があった。果菜類の追肥に悩んでいる中で、即効性の有機液肥を試したことがある。実際、効果てきめんだった。

「でもさ、うちのスタッフが『これだったら化成で良くないっすか？』って。この発想が大事だなって。何にこだわっているんだろう、あははって話なんだけど」



より新鮮で、より多くの量と種類を届けるため、収穫時間の後ろ倒しや調製作業の簡素化などの出荷オペレーションを変更中。



シーズンの良さを際立たせる品種と栽培方法を選定。整然とした美しさ。



左から野瀬さん、久松、沼田さん、吉本さん。

「お前はどんな音を奏でたい？」ビートが効いた野菜と人を育てる

栽培上の目的を達成するために必要なことをまずは制約なしで考え、その上で「僕らが今やっているルールだとこれが最善だね」と現実に落とし込んでいく。そもそも、農業は自由度が高い仕事だと久松は考えている。どんな道具で、どう作るかに外部的な制約がなく、好きに組み立てられることが一番の魅力だ。ただし、好きに組み立てるためには、その「材料」を広く深く理解する必要があり、自分たちが使わない資材に関しても、「仮に使える場合はどのような段取りになるのか」という議論も怠ってはいけない。

スタッフたちは、日々久松の禅問答に頭を働かせながら「美しい農業」を模索している。

「うちのスタッフは、僕と違ってもいいし、取り出せていなくてもいいけど、自分なりの美がある人。それが大事。なんかある！ってものがあれば、それを取り出す作業を手伝ってあげることができる。作業が早くできるなんてことよりずっと大事なことだと思う」

はるか遠くにある理想に、少しずつ近づいている

久松農園は、システマチックで合理的な農業だと思われがちだが、実際は泥だらけで超ヒューマンだ。

「僕は、クオンタイズされた（注2）音楽だけを良しとはしてない。うねっている状態とかシンコペーション（注3）でリズムがモッタリとしている方が好きだから。やっぱり露地とか土の不思議さ、面白さがベースにある」

久松は、就農時に思い描いたものが何だったのかを今でも探り続けている。ただ、一緒に考える仲間も増え、当時やりたかったであろうことが少しずつできている気がしているという。

「少なくとも、20年前の自分に、今はこんな感じだよって提示してあげることはできる。でも、これが理想かと言われると、僕の理想はかなり高いんで」

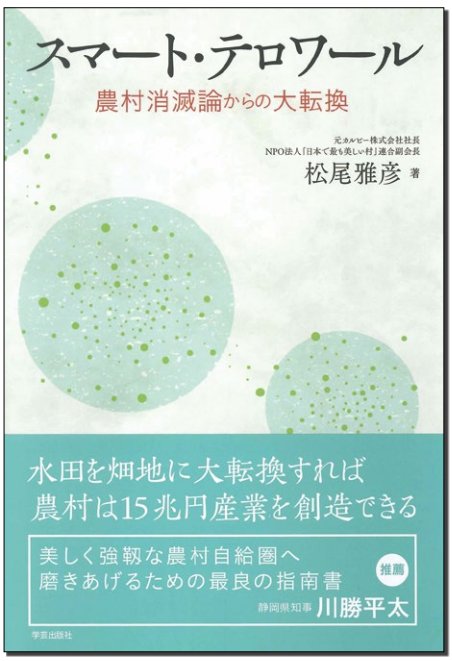
久松は、スタッフそれぞれの音に耳を傾けながら、これからも我が内なる極私的な「美しい農業」を奏で続ける。（敬称略）

注1：一定の速さで刻まれるリズム。音楽に躍動感を与える。

注2：タイミングのズレや狂いを正確に修正し、ジャストなリズムを刻む。

注3：本来とは異なる場所にアクセントを置き、通常とは異なるリズムやノリを生み出すこと。

スマート・テロワール　農村消滅論からの大転換



曖昧な活用の100万haの水田を畑地に大転換すれば農村は15兆円産業を創造できる

限界集落、市町村消滅！？本当だろうか。消滅どころか、農業・農村にこそ成長余地がある。その実現を阻んでいるのは、水田を偏重する「瑞穂の国」幻想だ。余っている水田や休耕田を畑や放牧地に転換し、その生産物を域内の工場で加工すれば、味はもちろん、価格も、輸入原料によるナショナルブランド商品に負けないものがつくれる。その商品を域内の消費者に新鮮なうちに届け、最高の状態で提供するとともに流通コストを抑える。ここで大切なことは高級品ではなく、日常食品でシェアを確保してこそ量のメリットも得られることだ。そうしてこそ、一部ではなく全体の復活につながる。曖昧な活用の水田100万haがよみがえれば、15兆円の新しい産業創造につながる（ジャガイモの生産と加工によるカルビーの工場出荷額から試算）。契約栽培で市場価格の30％オフを実現したカルビー元社長の「辺境からの変革」の提案。

松尾雅彦 著　　書籍 四六判・256頁　学芸出版社 刊

■ 1,944円（税込）＋郵送料360円