

農業経営者ルポ 第13回



高岡 勉さん（55歳）

北海道網走市卯原内1-7-1
0152(47)2647
農事組合法人・卯原内酪農士
北海道指導農業士

農生產組合代表理事會

昭和36年、23歳の時に3人の先輩たちと農業の共同化に取り組む。それが現在の5戸9名の卯原内酪農生産組合に発展する。同組合の3代目代表者として仲間をリードし、平成6年度の日本農業賞で天皇賞を授賞する。同組合では、経営耕地200haで、乳牛飼養頭数250頭、畑作120ha、野菜6haの複合経営の他に、第3次産業的経営發展も進めている。

子供が後継者である必要はない

表・高岡徳氏)は、昭和41年に設立された5戸9名の共同経営による農業生産法人である。平成6年度日本農業賞(天皇賞)を授賞したことが示す通り、優れた経営成果や事業体としての制度の充実ばかりでなく、後継者を外部から受け入れるという法人経営の発展に向けても先進的な取り組みがなされている。いわば共同経営の理想を実現している集団であ

haの煙で、それこそ1年中休みもなく泥まみれになつて働いても、暮れには農協に借金をするというような暮らしぶりだった。

高岡氏は、そんな農家の状況を変えたかった。機械化された大きな農場。勧めのよう決まった給料が取れ、定期の休みがあり、体を壊しても組織が守ってくれるような安心のできる暮らし。そんな暮らしを高岡さんは夢に見た。

高岡さんたちの夢を実現するには、單なる地縁関係ではなく、同じ意思や夢を共有できる「仲間」でなければ実現できないと悟った。

その挫折は、結果として共同経営への夢、企業経営のような農業の実現へといふ高岡さんたちの夢を一步前進させた。昭和39年、当時の中心メンバー4人で機械の導入を契機に共同経営を始めようということになつた。当時の各戸の面積

醣農と畑作との複合経営である。1年間やつてみての会社の粗収入は、650万円位だった。皆の取り分は日給月給の形で配分することにした。収入面では変りばえはないが、将来の経営の方向が見えた。でも、それは1年で頓挫した。

しかし、その失敗は考え方の失敗ではない。法人格の性格の問題だつた。

当時は、有限会社では農協からの資金調達が難しかつたからだ。

昭和36年、農業基本法施行の翌年である。20歳の高岡さんは同じ夢を見る先輩たちと地域に働きかけた。自分の住む10戸ほどの集落で、皆が集まつて機械の利では機械の効率も上がらないという理由からだ。後に、卯原内酪農生産組合の初代組合長になる矢萩好信氏を中心にして4戸の共同経営の始まりである。

そして昭和41年、有限会社を解散同時に農事組合法人・卯原内酪農生産組合の発足させた。同時に、もう1戸が参加し、5戸10名の法人となつた。

「農業をやらせるならば俺の好きなようにさせれ。でなければ家は継がない」

20歳で父から経営を引き継ぐとき、岡青年はそう言つて自分の夢を父や家族に話した。継ぐも継がぬも選択の余地がないわけではあるまい。むしろ、農業

そのころの網走地方の農家は、7~8

トランクタは夢でいく時代だった。しかし、1年間話し合つたものの、結局集落内の同意は得られなかつた。ただ同じ場所に住んでおり、同じ問題を抱えていることだけでは、農民が共同で何かを作り上げていくことは困難だつた。

35歳を最年長とする代表の矢萩氏に過ぎない二人、そして高岡さん23歳という若者4人の集団だった。高岡さんたちは、最初から会社にすることを考えた農業だつて普通の企業と同じような形で働くことができないか。農業がもつていてる悪い風習を脱却したいという思いも強

夢は現実となつて動き始めた。しかし、その現実とは「金」の苦労そのものだつた。夢の実現のためにこそ未来への投資が必要であり、その返済が法人の経営を苦しめた。昭和43年からは月給制を取る

かつた。それに年金や老後の問題などを考えていくと会社の方がよいと考えた。

そして昭和40年4月、任意の共同経営

体を有限会社として法人登記した。社員4名、出資金200万円の有限会社だ。闇雲であつたかもしれない。

「ともかく、登場してみる」といふ

ようになつたが、その給料は家族が喰うに困るほどのものだつた。農家でありながら、皆に注目される共同経営農場の經營者たちでありながら、自分たちの農場には牛の面倒を見る人を残して、皆で出面取り（デメントリ＝農業労働者として働きに出ること）に出た時代もあつた。これは勝手な想像だが、「知つた氣した結果がアレだ」と冗談に嘲りと好奇の目を人は向けたかもしれない。でも、見栄も体裁もなかつた。

そんな時には、労役に出られない人が

いると「皆、同じ給料なのに不公平だ」という不満も出てきた。そんな苦労は

一々数え上げたらきりがない。

夫たちはまだ、自分たちの見た夢に向かっているのだ、と自らの気持ちを納得させることもできた。でも、それを解つ

ていても、夫を信じてきたから付いてきたのであつても、男たちと共に働き、そ

して限られた給料で家計を預かり、家族を気遣う妻たちには、夫たちとはまた別の葛藤があつたのではないか。

そんな時、男も女もなく、納得のいく

まで話し合つしかなかつた。そして皆の気持ちを一致させてきた。卯原内では、

強力なリーダーが有無を言わせず皆を納得させるのではなく、あくまで全員の合意を組織運営の原則にしてきた。それは、

決してリーダーシップの不在ではない。皆にその原則を貫き通せることがリーダーシップの役割だつた。

やがて、荒れ野に堆肥を撒き続け、作物を作り続けてこそ、土が肥えて行くよう卯原内酪農生産組合の経営も安定していった。昭和49年には退職金規定もで

き、昭和51年には粗収入は5000万円に達した。

50haの耕地と15頭の牛で始まつた共同経営は、現在、耕地面積200ha、乳牛飼養頭数250頭、売上も2億4600万円から2億3600万円というレベルに達している。酪農を中心としながらも、

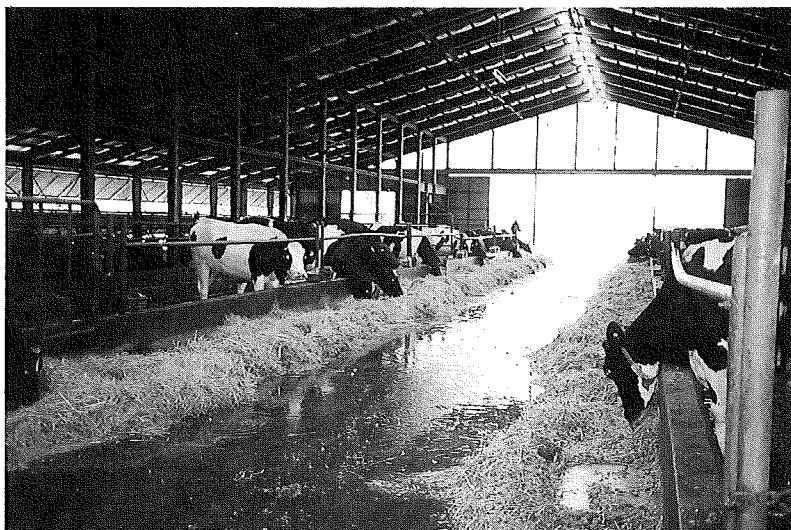
麦、パレイショ、ビート等の畑作物が120ha、タマネギなどの青果物の6haが三本柱の複合経営だ。さらに企業、大学などからの研修を受け入れ、それを事業化し、また地域社会とも協力しながら農畜産物の加工・販売、観光事業などにも力を入れようとしている。

構成員の給料は、40歳～45歳がピーカになる給与体系で、年間に男で5000～600万円、女で3000～350万円。組合長である高岡氏の役員の報酬もそれと同程度だ。利益も出ているが、それは未来のための内部留保とするため配当は行なつていない。法人からの地代収入を含めて家の1戸としての年収は1000万円位。しかし、個人としては負債を抱えることもなく、60歳の退職時には退職金も支払われる。その他、農繁期でも交代で週1日の休日が原則であり、冬季間は週休2日。福利厚生を含め、かつて高岡さんたちが夢見た企業経営のような農業はかなりの部分が実現された。

後継者を育てる

高岡さんが3代目の組合長。創業期を知る最後の組合長になる。55歳の高岡さんも60歳で現役を退き後継者に後を譲る時がやがておとずれる。

同組合には、全国から農業を夢見る非農家の青年たちが集まつてくる。彼らのための寮も準備されている右端が白石さん



卯原内では給餉は1日1回。それでも乳量は90000kgで常に道内で1、2を争う



生産組合の庭に、打ち捨てられた馬頭観音を持ってきて祭り村の精神を守つていろいろしている



「彼はそれが本当に必要であるかどうかを考えた。必要なこと、価値あることはするが、経験的にやつてきたからといつてそれを無疑間に繰り返すことをしない。農村人である我々にはそれができなかつた。やり方を変えることができなかつた。とにかく働く、という習慣があり、牛がかわいそだという考えに捕らわれてしまう。農業や農村の変化には彼のようなセンスが必要なのです。守りでは生きられない、変化していくしかなければダメなんだ」

自分があつた後に残る夢

現在の酪農部門の責任者になつてゐる白石康仁さんは東京生まれの非農家出身者。昭和52年に実習生として入ってきて、この地で結婚、56年に組合の構成員になつた人だ。

高岡さんは、この白石さんの組合への参加が組織体質をさらに健全化させてきていると評価している。白石さんの農業と農村をクールに見詰める目を信頼しているようだつた。クールとは冷たいといふことではない。経験や慣習に流されず未来を身据える目を持つてゐることだ。むしろ都會育ち、非農家出身者であらざれども、自分たちの子供である必要はない。卯原内では構成員の子供も町から来ている青年たちもまた同じ扱い、同じ資格であるといふのだ。個人農家のように家や家督を継ぐのではなく、「経営の責任」を受け持つて貰うのだからだ。法人は経営者の所有物ではなく、経営の手段として経営者が存在する。それが本来の企業というものだろう。そしてそれが、家や個人と経営を峻別した企

業的経営の農業を目指した卯原内酪農生産組合の理念でもあるのだ。

高岡さんは、この白石さんの組合への参加が組織体質をさらに健全化させてきていると評価している。白石さんの農業と農村をクールに見詰める目を信頼しているようだつた。クールとは冷たいといふことではない。経験や慣習に流されず未来を身据える目を持つてゐることだ。むしろ都會育ち、非農家出身者であらざれども、自分たちの子供である必要はない。卯原内では構成員の子供も町から来ている青年たちもまた同じ扱い、同じ資格であるといふのだ。個人農家のように家や家督を継ぐのではなく、「経営の責任」を受け持つて貰うのだからだ。法人は経営者の所有物ではなく、経営の手段として経営者が存在する。それが本来の企業というものだろう。そしてそれが、家や個人と経営を峻別した企



高岡さんは言う。

「彼はそれが本当に必要であるかどうかを考えた。必要なこと、価値あることはするが、経験的にやつてきたからといつてそれを無疑間に繰り返すことをしない。農村人である我々にはそれができなかつた。やり方を変えることができなかつた。とにかく働く、という習慣があり、牛がかわいそだという考え方には捕らわれてしまう。農業や農村の変化には彼のようなセンスが必要なのです。守りでは生きられない、変化していくしかなければダメなんだ」

農業界は後継者不足というが、卯原内にはたくさんの若者が集まつてくる。京大を卒業して、そのままここに入つたという青年もいる。彼らのために、すべての生活設備が整つた一人部屋形式の寮も作つた。

小さな弱き者たちが協力して、金や知恵や労力を出し合つて夢を実現していく。

しかし、世間から共同経営がうまく進まないようみえるのは、実は、農業界では共同経営をするレベルだからこそ経営や経営内容が整備され、その時の経営状態が明確にされ、それによって経営の存続が問われるからだ。実体からすれば、多くの個人経営の農業が、それと比較すべき「経営」のレベルであるのかを我々は考えなければならない。

給餉は1日に1回だけ、その他の飼養管理労働も極めて合理化され、酪農部門は5時半には皆、上がつてしまふ。

共同経営であれ、個人経営であれ、百人の経営者がいれば百の経営の形があるのが当然だ。ただ卯原内を真似て共同経営をと考へ、単にその経営の手法や技術を真似たところで成功するわけではあるまい。能力のない人々がいくら集まつたところでしようがないのである。高岡さんであり卯原内の人々であるからの成功なのだ。彼らの意思があり、夢があり、克己心があればこそ成功なのだ。

確かに農業の共同化には大きな苦労があるようだ。しかし、それは農業の共同化ということではなく、事業を成功させることでしかよがないのである。高岡さんとその夫婦は、農業の共同化によって、農業を成功させようとしている。しかし、それでも農業の共同化は難しいものなのである。事業の継続とはも満たないのだそうだ。事業の継続とは、それほど厳しいものなのである。

共同経営者たちには、時に自己を抑制しても集團への献身が求められる。しかし、共同の中でこそ個人の力ではできない可能性を開いた。

誰にも「他人より自分」という欲があつてあたりまえである。金欲、権力欲。社会的評価を受けたいという願望もある。それがなければ、そもそも人は生きていけないだろうし、ましてやそれなしに事業などは起きようもないのだ。

高岡さんたちに欲がないということではない。さらにもつと大きな価値のために、例えば無から創り上げた卯原内酪農生産組合が、高岡さんが去つた後にも永続して発展することそのものに、創り上げてきた者として感じることができる喜びを見つけているのではないか。

むしろ多くの人々は「欲」が小さいから、そんな大きな夢を見ることができない見つけているのではないか。

昆 吉則