非連続な時代を考え、語り、乗り越える

パンデミックをきっかけに、デジタル革命の大波がきて、経済も社会も、加速度的に変化している。いまは「非連続な時代」である。この先を見通すには、正しく過去を振り返ることが欠かせない。農林中央金庫の理事長・奥和登が、災害史・疫病史・農業経済史に通じた歴史家・磯田道史さんとのリモート対談に臨む。未来は歴史のなかにある――。

奥和登〈おく・かずと〉
大分県生まれ。1983年東京大学農学部卒、農林中央金庫入庫。2011年常務理事、17年代表理事専務、18年代表理事理事長

画像提供 朝日新聞社

磯田道史〈いそだ・みちふみ〉
岡山県生まれ。2002年慶應義塾大学大学院文学研究科博士課程修了、16年国際日本文化研究センター准教授。博士（史学）

Michifumi Isoda

磯田道史

歴史家・国際日本文化研究センター准教授

信長・秀吉を動かしたのも変化への好奇心

奥　私たちは変化の真っ只中にいるのだと、新型コロナウイルス問題が起きる前からとらえていました。変化の大きな原動力のひとつはデジタル技術ですが、今回それにパンデミックも加わって、変化が加速しています。ますます真剣に、将来について考えなければならない。そのときに非常に重要な補助線となるのが過去、歴史ですので、ぜひ磯田さんからご示唆をいただきたいと、対談をお願いした次第です。

磯田　こちらから、リモートでの対談を提案させていただき、それをお受けくださって大変ありがとうございます。私は「新しい生活様式」が言われ始めたとき、あえて新技術を体験する方向に仕事と生活を向けてみました。そうすれば、我々がこれから何をしなければいけないか、どういう社会に突入していくのか、それがよくわかると考えましてね。

奥　私たち農林中央金庫でも、部署によって多少違いはありますが、３月から６月にかけては出勤率を３割くらいまで抑えて、７割をテレワークなどでやってみました。その間、職員からすると働き方だけでなく、仕事に対する考え方、労働観念がかなり変わってきたのかなという感触を得ています。

磯田　７割にまで高めていたのはすごいですね。今は技術の変化が速い時代です。それに即応するのは勿論ですが、一番肝心なのは、新技術へむかう人間の「好奇心の強さ」です。この対談にしても、「リモートでやったらどんな問題が起きるだろう」「画質が悪かったら苦情が出るかな」などと不安ばかりを口に出し始めたら、終わりです。「それでもやってみよう！」という姿勢の方が大切です。そのほうが「気づき」が多い。新しいことをやったら、どうなるのか、それを見てみたいという好奇心が大事です。「進取の気性」というもので、これが未来を拓きます。明治日本を発展させた精神です。

奥　一般的には緊急事態宣言が解かれて緊張が解けるといった局面も見られたわけですが、農林中金では、

奥 和登

出勤率を100％には戻さず、引き続きできるだけテレワークを使う取組みを続けています。同じ場所に集まれなくてもコミュニケーションを取れるように変わっていくためのストレッチのようなもので、これを止めるわけにはいきません。

磯田　人や組織が「変わる」には「新奇探索性」が欠かせません。近世日本を創出した豊臣秀吉や織田信長の好奇心は無茶苦茶に高いレベルです。信長なんて、今でいうネッシーみたいな生き物が「溜め池の底にいるらしい」と聞いたら、すぐに駆け付け、池の水を抜かせ、自分で泳いで、探すんですから。『信長公記』に、ちゃんと、そう書いてある。「池の水ぜんぶ抜く」というのは今のテレビではなく信長が始めた企画でした（笑）。

ただ、信長や秀吉のような人は、変革の時代には出世しますが、最後まで改革を続けようとすると反発を招きます。たいていの金融機関では“常識的な人”が偉くなるでしょう（笑）。金融機関の人で、好奇心が強くて、経営の機動性も発揮できる人が偶然いたら、鬼に金棒ですよ。この対談をリモートで受け入れてくれた奥さんもそのケースだと思います。

奥　いやいや。農林中金の中期経営計画で「非連続な変化」にどう対応するかという問題意識を打ち出したんですが、若い職員からぼそっとシニカルに「注意して見ていれば、非連続な変化の兆しもちゃんとつかめるはず」と言われて、私は一本取られたと感じていたほどで（笑）。

磯田　どちらも、そのとおりなんです。ノンリニアな事象、直線継続でない変化は、確かに起きます。だから、個人にも組織にも、軍艦でいう“レーダー係”が要るんです。非連続な変化を事前にみつけ、警報する係です。ところが、この“軍艦のレーダー係”を置いていない組織が多いんですね。起きる可能性は低いけれど、起きたら破滅的影響がある事象、それを日頃から探す部署をトップの周りに設けておいた方がいいのに。

奥　とても心に残っているエピソードがありまして、それは秋田の八郎潟の干拓を昭和天皇が視察に行かれたときの話です。「この防波堤の高さはどうやって設計したの」とお尋ねになって「100年に1度の高波でも越えられない高さにしています」という事務局側の答えが返ってきたら、「1000年に1回の101年目が来たらどうするの？」と問いかけられたそうです。いかに日本の農業、日本のコメについてしっかり考えていただいたか、それがよくわかって、金融機関の経営も「if」、もしこんなことが起きたらどうするのかについて、常に考えながらやらなければならないと考えています。

磯田　私も専門家として常に機動性を高く保って、たとえば大津波が来たら津波に関する情報提供を歴史学の立場からできるようにしています。今回も新型コロナが来たらすぐ「文藝春秋」で疫病の歴史について連載を開始しました。どこから矢が飛んできても撃ち落とせるように歴史知識を備えておきたい、と思っています。好奇心とフットワークがないとできません。金融機関でも、変化の時代に大きな組織を率いていくとき、あっという間に守備なり攻撃なりの配備が敷ける体制が組めるのは大きいと思います。

Michifumi Isoda × Kazuto Oku

第3の変革期にある日本の農業
鍵を握るのは「眼のある機械」

奥　磯田さんは農林水産業についても造詣が深くていらして、歴史にとどまらず現状や将来像についてもたくさん発信されています。日本の農業についての見方、考え方を教えていただけますか。

磯田　私の実家も農業に関連する行政的なサービスで暮らしてきた家でして、父は岡山県で最初は農業試験場の研究員をやり、その後は専門技術員などとして農家の相談に乗って技術を提供して歩く仕事をしていました。私も一緒にクルマに乗って、よく農家を回りましたよ。

奥　そうでしたか。

磯田　農業経済史が面白いと思ってずいぶん勉強もしたんですけど、なかなか答えが出ない。商業や工業に比べると農業は経済の論理だけで動くのではありません。文化が混じっていたりして関係してくる要素が多く、世界が複雑にできあがっているため、面白さと大変さの両方があるんです。

たとえば、「農家」という言葉が今も現役で使われているのは農業が家としっかり結びついているためです。個人としての農業者ではなく、農家。農地も家に結びついているので、農地を売るとなると「先祖に申しわけない」という意識も出てきたりします。自然や環境といった、経済学で言う外部性との関連も強くて、微生物から昆虫、気象まで、農業では大きな役割を果たしています。

奥　「百姓」という言葉があるとおり農業は、経営者として技術者として、いろいろな要素を考えながら取り組む、難しいけれどやりがいもある職業ですよね。それが現在では高齢化などによって生産力や自給率が落ちている。それをどうやって引き上げるか。私たちが日々ずっと抱えている課題で、答えのひとつは技術ということになります。スマート農業ですね。

磯田　そういうイノベーションは日本からも生まれてくるでしょうし、アメリカや中国から出てくるものもあるでしょう。どこからどんなものが出てくるのか、私も注目しているところです。

奥　私たちの取組みをお話しさせていただくと、昨年、JAグループで「アグベンチャーラボ」を東京の大手町に立ち上げました。スタートアップ企業や技術志向の若者たちにラボを提供しながら、アグテックやフードテック、ライフテック、フィンテックの4分野で研究や連携を進めています。生産者の中には、横文字を並べて新しいテクノロジーを説明されても困るという方たちもいますので、技術の実証にせよ、製品の普及にせよ、コミュニケーションが重要だなと感じているところです。

磯田　技術の導入にもノウハウが必要で、そこをJAなどが提供していく必要が出てくるでしょう。高齢化している生産者にいきなり、ネットを使った最新技術を活用しましょうと勧めても、すんなりとはいかない問題もあります。生産者の年齢が若くて規制のハードルも低い中国などの方が、新しい農業のモデルを早い時期に打ち立てる可能性もあります。

奥　なるほど。

磯田　私自身は日本の農業は今、過去500年で3度目になる転換期を迎えつつあって、2030年を過ぎれば、新しい農業が本格的に展開されているだろうと考えています。最初の転換期は1650年ごろからの20～30年。関ヶ原が終わり、それまでは住み込みの未婚の労働力――歴史用語で言う「下人」ですね――に支えられてきた農業が、家族主体の農業に変わった。第2の転換期は農業の機械化が始まった1960年代から70年代で、

必要になる労働力が大きく減りました。

奥　明治維新というのは、農業にとっては大きな転換期ではなかったと。

磯田　はい。明治維新後、地主の巨大化はあっても、江戸時代以来の家族農業が基本で変わりません。灌漑や施肥がしっかり行われるようになってコメの収量が伸びたのは江戸時代ですし、明治以降で言えば、化学肥料の普及はあったものの、技術が大きく変化したのは大正の終わり・昭和の初めくらいからです。

私が第3の転換期だと考える時代は、いま始まりつつあります。これも主な要因は機械化の進展です。第2期の転換が自脱型コンバインなど「眼のない機械」による機械化だったとすると、今度は「眼のある機械」による機械化です。眼に相当する高性能のカメラとセンサーを備えた機械が次々と登場して、今まで以上に幅広い作業を機械が担うことになります。クルマに自動運転が出てきたようなもので、これに5Gなどの通信技術が加われば、2030年ごろには、田んぼや畑に通わなくてもリモートで「眼のある機械」を使ってやる遠隔農業さえ可能になっているかもしれません。

奥　農業のテレワーク、いいですね。本当にスマート農業の進歩というのは日進月歩で素晴らしいものがあって、現場で必要とされて技術的に可能なものなら短い時間で開発されるという例をいくつも見ています。ドローンの利用はもう珍しくなくなりましたし、肥料の最適投入などの精密農業も相当進んできていますね。

磯田　そうやって新技術が現れて農業革命が起きるとき、鍵を握るのは、やはり農業金融です。17世紀の日本で、農家が渇望していたのは、水と牛と肥料でした。そこで、幕府や藩は水への農業投資をしました。溜池や用水をさかんに作ったのです。藩によっては、いまのトラクターにあたる牛馬の購入費を貸す「牛銀」制度を始め、綿花や菜種といった商品作物の栽培に必要な肥料購入費の融資も行いました。戦後の農協が農機具や肥料の購入資金を融資していたのと同じです。水を配るとき、牛の融資をうけるとき、農家が組合をつくりました。今のJAの原型のようなものです。

一粒の花の種は地中に朽ちず
終に千林の梢に登ると謂ふが事も候へ

奥　ここで磯田さんにコメントをお願いしたいことがあります。農林中金はあと3年で創立100周年を迎えます。1923年の関東大震災の年に生まれ、100年後の2023年はデジタルとコロナによって変革が加速するさなか――そういう100周年になるんだろうなと予想しています。

この100周年に向けて、農林中金の来し方行く末を見定めた上で組織の理念を深めていく取組みを始めていまして、そこでこういうイメージを作成しました［13ページ参照］。右側は蠟燭の炎ですね。《炎心》《内炎》《外炎》とありまして、炎心では農林中金が資金を海外などで運用し、内炎でその利益を地域コミュニティで主

体的な役割を果たす組合組織に還元しながら、外炎で農林水産業と地域を農林中金と組合組織が一緒になって輝かせていく、そういう構造を示しています。

そして左側の逆三角形が、炎心、内炎、外炎のそれぞれに対応する要素になっていまして、農林中金と組合が地域と自然・環境を支えます。農林中金を含む系統グループの核心的利益は自然と環境と地域であるという図です。

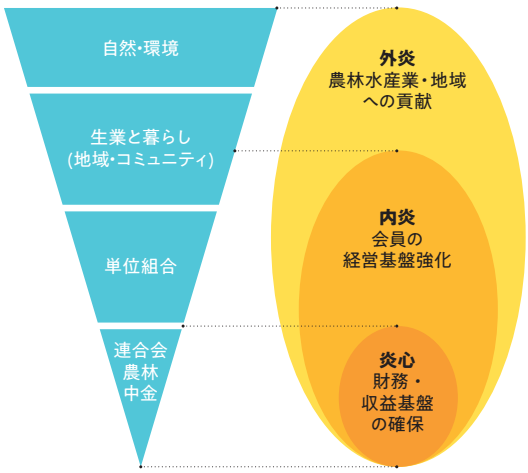
この図、この考え方をもっと深めていくために磯田さんのお考えをうかがえたら幸いです。

磯田　『無私の日本人』（文春文庫）で紹介した穀田屋十三郎は、基金を集めて東北の農村の人たちを食べていかせた商人で、「一粒の花の種は地中に朽ちず、終に千林の梢に登ると謂ふが事も候へ」[注] という言葉を残します。農林中金も、お金を種として連鎖反応を起こすことができれば、「有望な未来世界」を生み出すことができるでしょうね。

種になるお金、これが炎心だとすると、内炎、外炎と外側に進むほど、本来バーチャルな存在であるお金がどんどん実体にかわって、世の中を変えていくでしょう。「虚なる金を操って実なる世界を幸せにする」が、あらゆる金融の基本理念です。農林中金がそういう理念を掲げているのは本当によいことだと思います。農林水産業と地域、自然への貢献として形になったとき、お金が実になるわけですから。

奥　ありがとうございます。この炎を、地域の光、地域をしっかり照らしていく光にしたいと考えています。

磯田　世の中には、そうではないお金の遣い方も起きていますよね。お金はいくら大きくしても、お金のままでは虚にすぎない。種はそのままでは食べられないので、果肉のついた果実にするというのが内炎、外炎の話ですよね。



奥　農林中金からすると、内炎のところは会員で大切な存在ではありますが、仲間内でもあって、そこにとどまってしまっては、果実としてはまだ不十分です。外炎まで拡がって初めて本来の種の意義があると考えています。種から外炎まで、一から十まで農林中金単体でできるわけではないので、農・林・水の単位組合や連合会と一緒になって外炎を燃やして、しっかりと照らしていこうと。

磯田　種であるお金をどう遣うか、何に遣うかもきわめて大事ですよね。実の世界である外炎をよいものにするために遣わないと。

奥　そのとおりです。農業融資や食農ビジネス、組合組織の強化サポート、ESG 投融資に注力しているのもそのためです。

磯田　歴史家の眼から見ると、今や日本の農林水産業の目的は、GDPの数値上の経済的なものだけではなくなっています。儲かる、付加価値を生産するだけでなく、働く人が楽しくなる幸福度とか、地域社会が守られるとか、風景や自然が守られる環境影響度とか、食料安全保障のために不可欠だとか、他にもいろいろな目的があるはずです。

奥　本当にそうですね。コロナ危機でも、農林水産業や地域が守られていることによって日本全体のレジリエンスが確保されたと、私は考えています。

磯田　極端な話、たとえば「採算性が低い棚田の米作りを、わざわざ都会から人を呼んでまで、どうして続けるんですか」と問われたなら、「棚田のある美しい風景が必要だからです」「棚田での米作りが楽しいからです」と答えればいい。儲けの GDP だけではない、幸福度や環境への貢献効果もある、と。日本の農林水産業はそういう存在でもあるんです。

奥　磯田さんのお話に本当に意を強くしました。大変ありがとうございました。

[注]陸奥国今村（現在の宮城県黒川郡大和町）の商人・篤志家だった穀田屋十三郎（こくだや・じゅうざぶろう。1720−77年）の言葉で、「1粒の花の種は地中にあっても腐りはせず、やがて多くの木々に花を咲かせることもある」という意味。

虚なる金を操って実なる世界を幸せに

磯田道史