

地域に根ざし、地域社会に責任をもつJAをめざして

三重大学 招へい教授 石田正昭

JAの基礎組織は“農業集落”

「集落の機能がつぶれればJAもつぶれる」。これは村上光雄全中副会長の農協人へ向けた危機感あふれる強烈なメッセージ（「農業協同組合新聞」平成24年6月30日号）。「集落とはJAの原点。集落がつぶれてJAが残っているなどという社会はありません」と明快に主張する。

元をたどれば農業集落はJAの自前の組織ではない。自然発生的に成立していた自治的な農業集落を、1932（昭和7）年に始まる農山漁村経済更生運動の時代に、農家小組合として産業組合に加入させたことが始まりだ。これによって従来は産組に加入していなかった零細農民や小作農も傘下に包摂できるようになり、現在の全戸加入型のJAの原型ができあがった。

遅くとも農業集落は江戸時代初めに成立したとされるが、それは直系家族制の「家」の成立を伴っていた。「家」は生産・生活の基礎単位で、家産、家業、家名を一体的に保持すべきものとされ、家産、すなわち家財・田畑・山林は先祖からの預りものであって、家長といえども勝手に処分することは許されなかった。

こうした家々が集まって農業集落が形成された。それは、百姓たちが生活と生産を営む場であると同時に、領主が百姓たちを支配するための行政の単位でもあった。水や山野、労働力の共同利用、教育、寺社、芸能文化の継承などを通して家々は強いきずなで結ばれ、農作業から冠婚葬祭にいたるまでの日常生活全般に関して、互いに助けあい、規制しあって生きてきた。

いま“農業集落”が危ない

その農業集落がいま危機を迎えている。販売農家が減少し、自給的農家や土地もち非農家が増加。それとともにJA運動の担い手たる、農業に精通した地域リーダーの減少に見舞われている。全国各地で農家組合長の成り手がいない、JA総代の成り手がいない。JA理事も職員OBを充てるなどの事態が起こっている。

一方で都市化、他方で過疎化による農業集落の縮小・崩壊が進んでいるが、そればかり

ではない。平坦地でも「人・農地プラン」なる構造政策のもと、力強い経営体の育成と弱小農家の整理が同時並行的に進められている。かつては小さい農家は小さい農家なりに、大きい農家は大きい農家なりに、やり方を変えて農業が営まれてきたが、そういう多様な営農は政策的に排除されようとしている。

農地は先祖からの預りもの、そうそう簡単に貸してはいけない、売ってはいけない、という家の規範も、少なくとも定年退職期を迎えている「団塊の世代」までは継承できても、その次の世代まで継承できるかは不確か。農作業に携わった経験もなく、農地がどこにあるかも定かではない子や孫たちに、家や集落の倫理、規範の継承を求めるのは困難であろう。

地域（集落）が地域（集落）として成立するには次の3条件を満たす必要がある。

- ① 仕事の間があること
- ② ライフラインの維持を基本に居住環境が整っていること
- ③ 倫理、規範、芸能文化などの共有を通じて人と人のつながりが保持されていること

今回の東日本大震災では、地震、津波、原発事故の順で、以上の3条件が徹底的に破壊された。

津波に襲われた地域では、尊い命が失われ、家屋、農地、集落が破壊された。除塩、ほ場整備が行われても、農地にはがれきやガラス片が混じり、井戸水には塩分が混じっていて、直ちには営農条件が整わない。被害の程度が高く、農地の復旧、集落の復旧を断念させられた地区もある。もとより原発事故の被害地では、放射能の除染計画自体が行き詰っていて、避難者たちの帰還条件が整っていない。

言うならば、家族の分断、農地の分断、集落の分断が、被災者や被害者たちを襲っていることになる。

福祉＝^{しあわせ}幸福づくりは非営利組織の使命

福祉＝^{しあわせ}幸福づくりの基本は、「こうしたい（行為）」「こうありたい（状態）」という人びとの願いに関して、選択の幅を広げ、実現可能性を高めることにある。協同や協働はそのための有力な手段となる。

原発事故の被害者たちの願い、たとえば「元の家に住みたい」「仕事をしたい」「子どもたちを自由に外で遊ばせたい」など、人間としての当然の欲求を、助けあい活動や復興支援活動によってかなえるのが非営利組織（協同組合やNPO）の使命。JAグループをは

はじめ、実際にこうした支援活動を行う非営利組織も数多い。国（政府）は幸福づくりの^{しあわせ}外的条件を整えるだけで了とする性向があるため、そこから先の課題解決は非営利組織の手に委ねざるをえないのだ。

また、広く農業農村を見渡せば、イエやムラに閉じ込められた農村女性も数多い。そういう彼女たちの「自由に外に出たい」「自分のサイフを持ちたい」という願いを、女性部活動や女性起業の奨励・支援によってかなえることもJAの使命だ。協業型の集落営農に対しても、農業生産だけではなく女性たちの多彩な能力を活用して、農産物加工、農村レストラン、農家民泊など、いわゆる6次産業化、それも“等身大の6次産業化”に進ませることが望ましい。

福祉=^{しあわせ}幸福づくりの観点では、“貧困”とは物質的窮乏だけを指すのではない。人間として健康で文化的な生活を送る権利を侵害するさまざまな脅威にさらされていることを“貧困”という。貧困は物質的窮乏から生まれることが多いが、それだけに帰せられるものではない。広く社会に存在する、こうした意味の脅威の除去こそ非営利組織の役割なのだ。

“脱原発” “高齢者福祉” はみんなの願い

“脱原発”も貧困を除去する取り組みだ。JAグループは昨年のJA全国大会で「将来的な脱原発に向けた循環型社会への取り組み」を決議したが、これは物言わぬ“未来の子どもたち”への良識あるメッセージとなっている。

組合員・地域住民は、農業者として「安全安心の食料を提供したい」、生活者として「健康や家族、生活基盤を守りたい」「環境にやさしい暮らしを実現したい」、事業者として「再生可能エネルギーで村おこしをしたい」などの願いを共有しており、その願いをかなえるJAグループとなることを表明したものである。

実際、JAグループ福島は福島大学、福島生協連とともに放射線量の一筆調査、土壌スクリーニングなどを行い、早期の営農再開と安全安心な食料供給をめざしている。全国のJA本支店・事業所、JA女性部では組織をあげて節電運動に取り組んでいる。全国の農山村では、地域住民、自治体、JAが一体となって太陽光、バイオマス、小水力発電など再生可能エネルギー分野への進出を計画している。

脱原発と並んで“高齢者福祉”も組合員・地域住民の願いを反映している。高齢者の“生活の質”の向上をめざして全国各地のJAで取り組まれているが、もはや現在は「やるか

やらないか」の段階を超えて、体系的に提示すべき段階を迎えている。

その基本には「子どもに自然を 老人に仕事を」（故一樂照雄）を掲げ、高齢者の“生きがいつくり”を起点とすべきである。そのうえで、歩け歩け運動や保健・医療を組み合わせた“健康づくり運動”、独居老人への“声かけ運動”、食材宅配、配食サービス、家事援助などの“生活支援”、支所・支店での“ミニデイサービス”、金融部門と連動した“資産管理・活用相談”などを位置づけ、その最後に“介護保険事業”に取り組むことが必要である。

活動だけが先行してもいけないし、事業だけが先行してもいけない。縦割りのJA事業に対して組合員組織活動の横糸を数多く通し、あたかも一枚の織物のようにすることが肝要だ。

こうした活動と事業を通して協同組合の有用性を実感してもらうには、①情報はコンプライアンスに引っかかるものを除いて、組合員に積極的に公開する「情報の透明性」、②フォーマルだけでなく、インフォーマルな機会を数多く設けて組合員の声を集め、それを運営に生かす「組合員の参加」、③役職員と組合員が一緒になって汗をかく「協働」、に注力することが必要である。

現場は支店にあり

農山漁村経済更生運動の時代に現在のJAの原型ができあがったと述べたが、その時代に形成された村単位の産組は戦後農協の時代を経て、いまはJA支店になっている事例が多い。言い換えれば、昔の産組、戦後農協は、現在のJA支店である。JA支店にはそれぞれ固有の伝統があって、良くも悪くもそれが現在のJA支店の運営や事業実績に反映されている。

そういう性格をもつJA支店ではあるが、ある共通した危険な症状が顕在化している。組合員と職員の関係性の希薄化がそれだ。その原因をあげれば、

- ① 広域合併に伴う支店の統廃合とそれに伴う非常勤理事の減少
- ② 支店と営農経済センターの分離とそれに伴う利便性の低下
- ③ 支店職員の在職期間の短縮化
- ④ 非正職員の増大
- ⑤ 農業に精通した地域リーダーたる農家組合長の減少
- ⑥ 農業農村を知らない職員の増大

⑦ CS（組合員・利用者満足）だけでは協同組合らしさが不足すること

いわば“拠りどころ”としての支店機能が低下している。現在、この機能低下を埋めるためにJAグループでは“支店協同活動”が提唱されている。先にあげた協同組合の有用性を高めるための3条件、すなわち「情報の透明性」「組合員の参加」「役職員と組合員の協働」をふまえて支店自らが支店行動計画を策定し、それに基づいてさまざまな活動を実践しようとしている。

JA支店にはそれぞれ固有の伝統があるから、模範となる支店協同活動なるものは存在しない。しかし、諸般の事情を考慮すれば、支店協同活動の基本は、その基礎組織たる農業集落（農家組合）の活性化に置かれるべきである。農業集落（農家組合）に担当職員を張りつけ、営農と地域くらしの両面から課題を浮き彫りにし、組合員・地域住民の“話しあい”や“助けあい”を通して課題解決に取り組むというのが支店協同活動のあるべき姿だ。

この取り組みは「1集落（農家組合）1協同活動」と呼ばれるが、JAいわて花巻、JAいわて中央、JA松本ハイランドなどで実施されている。JAいわて花巻では、集落営農の構築を軸に、組合員農家が減少して機能低下の著しい農業集落（農家組合）の統合をめざしている。こうした趣旨を徹底させるため、全支店において、組合長自らが支店の総代、組合員組織の代表たちと車座対話を行い、杯を重ねているという。

こうした取り組みにJA静岡市も新たに加わった。報道によれば、農家組合（JA静岡市では「部農会」と呼ばれる）の活性化をめざして、①青空市などの販売会や地域伝統行事の継承などの取り組み、②保育園や幼稚園、小学校での食農教育、③猿の追い払いや、農作物の見回りなどの鳥獣害対策、などに対して、5万円を上限に事業費の半額をJAが助成する。また、規約を持たない農家組合に対しては、JAが農家組合の模範規約を提示してルールづくりを支援するという。

支店運営委員会の実質化を

支店協同活動も重要であるが、より重要なことは形式化、あるいは設置すらされていない支店運営委員会を実質化することにある。その模範となるのがJA横浜だ。

その特筆すべき第1は、全支店で支店運営委員会が毎月開催されていることである。定例理事会の後、支店運営委員会において理事会の協議事項が報告されるとともに懸案事項に関する支店意見の集約が行われる。加えて、支店運営委員は、支店運営委員会の協議内

容を自らの選出基盤（組合員組織）に報告するとともに懸案事項の協議をしなければならない。つまりJA運営に関する情報および意思反映の流れは、理事会⇄支店運営委員会⇄支店傘下の組合員組織、という双方向性が確保されている。

第2は、支店運営委員会の構成員が絶妙なことである。支店選出理事が支店運営委員長となり、委員会を主宰するが、その構成員は農家組合長、女性部正・副支部長、青壮年部支部長、生産部会支部長のほか、理事補佐の位置づけで評議員が加わる。この評議員こそ次期理事候補者、すなわちその人柄や実績からして、将来的に理事の要職をこなすにふさわしい人材が充てられている。当然ながら、支店運営委員会の開催前には理事、評議員、正副支店長が集まって、協議事項の整理が行われる。

第3は、支店運営委員会には支店長以下、係長以上の全職員が出席しなければならないことである。つまり毎月開催の支店運営委員会は組合員代表と支店職員の意思疎通の場であり、支店職員の在職期間は短くても職員と組合員代表との親密な関係が形成される。ここではもはや組合員は「客」ではなく「主」の位置が与えられ、協同組合らしい組合員統治の確立、言い換えれば組合員の当事者意識の向上が図られることになる。

参考に支店運営委員会の規約（筆者による抜粋）を示すと、次の通りである。なお抜粋に当たり、筆者の判断で原文を書き換えていることに注意されたい（具体的には、ここでいう“農家組合”は規約では合併前の用語である“支部”が使われている）。

- ① 農家組合長は毎月開催される支店運営委員会に出席する。
- ② 支店運営委員会では農家組合の活動内容と行事内容について報告し、農家組合間の情報を交換し、農家組合の活性化に努める。
- ③ 農家組合の諸問題、組合員の要望について意見を取りまとめ、支店運営委員会を通じ農協に意見反映を求める。
- ④ 支店運営委員会終了後に、速やかに農家組合の集会を開き、組合員に対して委員会の内容を報告する。
- ⑤ 組合員後継者の資格継承、新規加入促進をつねに図り、組織の育成に努める。
- ⑥ 農家組合に所属する正組合員および把握する准組合員の農家組合からの脱退については、農家組合で協議のうえ、農家組合長の承認をもって脱会手続きとなる。
- ⑦ 正組合員の後継者の結婚、組合員とその家族の葬儀が発生した場合は速やかに支店に連絡する（祝電・香典・花輪・弔電）。

普通のJAにとってJA横浜のような支店運営委員会の設置はハードルが高いだろう。

しかし、筆者は言いたい。「こうした地道な努力があるからこそ、いまの J A 横浜があるのだ」と。

計画的なリーダー養成が重要

もう 1 つ重要なことは J A 横浜には、組合員を対象とした“協同組合講座”が開かれていることである。次代の J A 運動の理解者と推進者を養成するため、協同組合論、農協法、外部講師による協同講話、J A 横浜の現況と課題などを学ぶ機会がつけられている。ただし、希望すれば誰でも受講できるというわけではない。50 歳未満であることと支店運営委員会から推薦されることが必要だ。

同様の取り組みは、“組合員大学”なる名称で J A 東京むさしでも行われている。その受講者は青壮年部活動や女性部活動など組合員組織活動で頑張っているだけではなく、地域からの信任を得ることが必要だ。「あいつなら将来をまかせられる」というお墨つきを地域から得ることが前提となる。

筆者はかねがね J A 運動には、2 種類の常勤役員、すなわち一般組合員から選ばれる地域リーダーとしての「偉大な素人」と、職員から選ばれる実務担当者としての「経営の専門家」の両者が必要と主張してきた。経営の専門家は足下を見つめ、偉大な素人は地平線を見つめる。両者の役割は決して同じではない。

一般に、経営の専門家の供給源は J A 内に確保されている。しかし、偉大な素人にはそれが無い。その欠陥を補正するのが J A 横浜の“協同組合講座”、J A 東京むさしの“組合員大学”なのだ。

すぐれた J A 運動を展開するには「偉大な素人」を必要とする。その「偉大な素人」をつくるには、リーダーとしての資質を涵養するための本格的な訓練、養成の場をつくるのが先決であり、そのためには組合員組織活動を活発化させ、人材をプールすることが必要となる。これを逆に言うと、組合員組織活動が活発ではない J A では人材をプールすることができず、したがって、その次のステップである本格的な訓練、養成の場も設置することができない。

いうまでもなく J A は営農と生活を車の両輪とする事業体である。事業体であるからコンプライアンス経営を徹底し、健全経営を実現することが求められる。しかし、それだけで J A に与えられた責務を果たしたことにはならない。J A は J A として果たすべき独自の責務がある。地域農業をめぐる環境が大きく変わり、農家、農業集落も大きな節目を迎

えている。「集落がつぶれればJ Aもつぶれる」という危機感を共有しながら、次代のJ A運動を担うリーダーたちを養成し、それによって“地域に根ざし、地域社会に責任をもつJ A”の責務を果たすようにしなければならない。