

生活活動の現代的意義

協同活動の強化に不可欠な生活活動

〔要　　旨〕

- 1 「農協のあり方研究会」が提起した農協改革の方向は、多様な生産者や地域住民のニーズに対応してきた農協の機能縮小につながるとともに、総合農協としての存立条件にもかかわってくるものである。その意味で、農協は地域での協同を強めつつ、協同組合としての機能を活かした事業改革を求められているが、第23回JA全国大会議案からは協同活動強化に向けた道筋や方向性が見えにくい。
- 2 生活活動については、1970年の第12回全国農協大会で採択された「生活基本構想」が理論的に整理し、その後の実践を通して、農協の組織基盤の強化、生活の防衛・向上、直売所や福祉事業等、協同活動を通じた事業づくり、女性のエンパワーメント、等の役割を果たしてきた。しかし、女性や地域住民等の意識・価値観の変化に対応しきれず、生活活動の形骸化が進んでいる。
- 3 JA越後さんとうでは、生活を基軸とした地域協同を推進するために、活動目的をキーワードとする地域住民参加型の生活活動組織を立ち上げるとともに、全職員がこれを支援・参加する体制をつくった。さらに、その活動を担う起業化の試みも始まっている。また、JAあづみでは、農協女性部とは別に展開してきた福祉をキーワードとする活動が、地域住民も参加する多様な活動と組織づくりに発展し、それは新たな事業展開にもつながっていった。
- 4 生活協同の強化に取り組む農協には、生活協同の担い手として新しい活動主体を創出、活動目的を結集軸とする地域住民参加型の組織づくり、生活面の協同活動を農協経営の中に位置づける、協同活動の成果を組み込んだ事業の創造、といった共通性が見られる。
- 5 農協の協同活動強化にとって、生活活動を農協が取り組むべき本来的活動と位置づける、活動目的をキーワードとする生活活動組織づくりと、組織化のためのオルガナイザー機能の発揮、地域内で展開されている多様な協同活動のネットワーク化、協同活動の事業化や起業支援などを視野に入れた協同組合らしい事業システムづくり、総合的な事業展開が可能な体制づくり、役職員と組合員が共有できる農協ビジョン、等が必要だと思われる。

目 次

はじめに

1 なぜ、協同活動の強化なのか

(1) 第23回JA全国大会議案をみて

(2) 協同活動の強化の方向は

2 生活活動の現代的意義

(1) 生活基本構想の意義

(2) 生活活動が果たしてきた役割

(3) これまでの活動の限界

3 地域協同活動の活性化に向けた

生活活動からの模索

(1) 地域ぐるみと全職員参加

(2) ニーズを基軸に新しい組織づくり

(3) 地域活動活性化に向けた新しい
動きの特徴

4 協同活動の強化に向けた農協の課題

(1) 生活活動の強化

(2) 地域課題で協同に取り組む組織づくり

(3) 「協同活動の強化」に必要な農協の
ネットワーク機能

(4) 事業と活動の連携と協同活動の事業化

(5) 地域活動をリードする体制づくり

(6) 重要な職員の役割

はじめに

「食と農の再生プラン」は、農協組織に対して「安全・安心」な食べ物生産への取組みとそれを確実に遂行させるための農協組織の改革を迫り、「農協のあり方研究会」は、それを受けた形で経済事業改革等を提起した。それは、農協を企業と同一視した上での改革であり、協同組合としての農協のあり方にもかかわってくるものと言える。その意味で、本年開催される農協大会は、こうした提起を受け止めつつも、農協事業のあり方のみならず、今後の農協組織のあり方を指し示す羅針盤の役割が期待される。

そこで、大会議案を検証しつつ、協同組合である農協の経営基盤の安定化にとって不可欠な協同活動強化の方向を、主として生活活動の視点から考察する。

1 なぜ、協同活動の強化なのか

(1) 第23回JA全国大会議案をみて

今秋開催される第23回JA全国大会の議案は、JAグループとして取り組む重点実施事項として4点をあげた。それは、安全・安心な農産物の提供と地域農業の振興、組合員の負託に応える経済事業改革、経営の健全性・高度化への取組強化、協同活動の強化による組織基盤の拡充と地域の活性化、である。ここには企業との競争に勝ち抜き、経済事業の自立性を図ることを基本に農協改革の基本方向を提起した「農協のあり方研究会」の報告書が色濃く投影していると思われる。

同報告書は、経済事業改革の方向として担い手農業者重視とともに、生活事業については、「JAの存在意義は、農産物販売と生産資材購買で農家組合員にメリットを

出すこと。生活関連事業は、競争力があるか、JAの立地からみて組合員の利用上必要かつやむを得ない場合にのみ行うべきであり、その他の事業は抜本的な見直し（廃止・事業譲渡・民間委託等）」を提起している。しかし、地域農業は多様な生産者によって維持されているのが現実である。そして、農協の生活事業はこうした多様な組合員の営農・生活上の必要から産み出されたものであり、これらの事業を通して幅広い住民の生活課題に取り組みながら、農協は公共性を有する組織として機能してきた。従って、こうした改革方向は総合農協としての存立条件にかかわってくるし、農協を企業と同一視した改革方向では組合員からも協同組合からも離れることとなる。その意味で今、農協が問われているのは、協同組合としての機能を生かした事業改革の方向であり、そのためには、地域協同活動を強化し経営基盤である地域との結びつきを強めていくことが欠かせない。

（2）協同活動の強化の方向は

従って、大会議案が掲げた「協同活動の強化による組織基盤の拡充と地域の活性化」は重要性を増しているわけであるが、そのための道筋や方向性が見えにくい。

その理由の一つは、組織基盤の拡充や地域活性化に向けて展開する協同活動の結集軸として直売、農産加工、食農教育、介護等の助け合い活動等を提示しているが、これらは、主として生活活動分野で取り組んできたものであるにもかかわらず、生活活

動の位置づけが弱いことである。生活活動については、協同活動強化の方向としてあげた5項目の一つ「安心で豊かな暮らしづくり」のなかで事業収支を重視しつつ取り組む、としているに過ぎない。しかも、高齢者福祉対策については、生活活動とは切り離して取り上げている。加えて、大会議案が最重点項目としてあげた「安全・安心な農産物提供と地域農業振興」や「経済事業改革」の具体策の中身をみても、「食と農の距離を縮める取組み」「生産者と消費者の接近のための販売事業戦略」等、生活分野での協同活動を必要とするものが少ないのである。

もう一つは、人々を協同活動に誘う方法に農協現場とのギャップが感じられることである。例えば、「組合員ニーズに応じた取組みと組合員加入促進」として、専門担当による一斉訪問日や相談窓口を設定するとしているが、多忙な業務のなかでは目の前の業務をこなすのが精一杯で、組合員が抱える多様な課題やニーズを聞きとることは難しくなっているのが現実であろう。そしてまた、「事業推進以外では何を、どのように話したらいいのか分からない」という職員も少なくない。したがって、組合員のニーズを反映させた事業運営をすすめるためには、個々人の意見を聞くだけでなく、組織的に活動を積み上げていくことが必要なのである。それは、店舗の統廃合や職員の削減が進み、職員もかつてのように組合員と一緒に営農や地域活動に取り組むことが困難になり、組合員と農協との乖離が進

んできているなかでは、より一層重要なになってきているのである。

その意味で、大会議案では4つの重点項目を統一させながら、これから農協運営の方向を明らかにすることが必要だったのではないか。

2 生生活動の現代的意義

協同活動の内実を つくってきた生活活動

(1) 生活基本構想の意義

このような生活活動への位置づけが低い要因の一つには、その活動や意義のとらえ方が矮小化されてきたことにあると思われる。本来、農協の生活活動は、1970年の第12回全国農協大会で採択された「生活基本構想」において、農協が取り組むべき本来的活動と位置づけられたものであり、同構想は農業基本構想と並ぶ農協活動の基本方向を示す2本柱の一つとしてつくられた。

そこでは農協の果たすべき役割として2点あげている。その一つは、「生活防衛・向上機能の発揮」で、取り組む理由として、「経済の高度成長に伴って、農業者の分化がすすみ欲求も多様化してきたが、組合員の生活防衛・向上をはかる機能を十分発揮しない場合には、組合員の大部分を占める兼業農家や地域在住の農業離脱者にとって、農協は、不十分にしか利用できない存在になってしまう」ことを指摘している。

もう一つが「新しい農村地域社会建設の取組み」で、その取組理由には「生産物の需要拡大には生産者と消費者の直結が必要

であり、また、農村地域の生活環境をよくするには、他の地域住民の協力が必要で、生活部面において、協同の利益を得ることを必要としている」ことをあげている。

このように生活基本構想は、農業振興と農協の組織基盤強化にとっての生活活動の重要性を理論的に整理したが、同時に、生活分野におけるこれまでの活動を体系化し（子どもから高齢者の問題、資産管理まで9つの課題に整理）、これらの課題解決に向けて農協の各事業と一体的に取り組むとした。

(2) 生生活動が果たしてきた役割

こうした生活活動の実践はさまざまな成果をもたらしたが、その一つは、農業の後退に伴って組合員の農業面の協同活動が減少するなかで、協同活動に占める生活協同のウェイトが高まり、さらには、生活課題を通して地域住民を農協活動への参加・関心へと誘う等、農協の組織基盤を強化する役割を果たしてきたことである。今大会議案では、「事業利用を目的とした准組合員が増加している傾向のなかで、准組合員を対象とした組織活動を積極的に展開し、准組合員の意思反映の機会をつくる」としているが、生活活動はその機能を担ってきたと言えよう。

2点目は、その結果として、例えば、安全な食品の共同購入や健康管理、高齢者対策等のように、生活基本構想が謳った「生活の防衛・向上」の役割を果たしてきたことがある。

3点目は、生活課題での協同活動を事業

へと発展させてきたものも少なくなく、暮らしに役立つ農協事業の創造に貢献をしていることがある。現在、農協グループを挙げて取り組んでいる地産地消運動やファーマーズマーケット・直売事業は、生活活動の一環として主として女性を中心に、60年代半ばごろから地道に取り組んできた農産物自給運動を母体とするものが少くない。^(注1) 福祉事業にしても女性を中心に取り組んできた地道なボランティア活動とそこで育まれた理念や人の広がりが事業化をスムーズにしたし、事業の一端を支えている。葬祭事業にしても、商品経済が浸透してきたなかで、生活合理化の一環として女性たちが取り組んだ葬儀の簡素化運動の多様な展開が今日の発展の基礎となっている。これらは、いずれも、生活面の活動を磨き上げ事業化したものと言えよう。

4点目は、生活活動が女性のエンパワーメントにつながったことである。身近な生活課題への取組みは、女性を中心となって活動し運営する場を創りだしたため、その実践を通して能力を開発していった女性たちは少なくない。それは、直売や農産加工を中心とする仕事起こし、いわゆる「農村女性起業」等も示すところであるが、こうした女性たちは、地域活性化の重要な担い手ともなっている。その意味で生活活動への取組みは地域活性化の役割も果たしてきたと思われる。

(注1) 荷見武敬・鈴木博・根岸久子(1986)『農産物自給運動』御茶の水書房

(3) これまでの活動の限界

従って、前述したような、生活基本構想の問題意識にたって今日の農業・農協・組合員をめぐる状況を考えれば、当時よりもはるかに生活活動の必要性は強まっていると言えるが、実態としては今、危機的状況にあるといつても過言ではない。

その理由としては、一つは生活基本構想では生活活動に取り組む組合員組織づくりが提起されたものの、実態は生活＝女性に矮小化されてきたなかで女性部中心に展開されてきた活動の形骸化が進んでいることがある。女性部は組織率の低下に加え、多くが事務局（職員）依存型で運営されてきたため、主体形成が進みにくく、多様化する生活課題に取り組む活動主体にはなりにくい状況にある。加えて、ほとんどが女性である担当職員（生活指導員）も、福祉への取組みが協同活動から事業化に重点が移るに伴って人的体制も事業にシフトしてきため活動面が手薄になっている。

これについて、全中が2002年に実施した全国調査結果をみると（第1表）、生活指導員の92%は女性部事務局を担当し、仕事に費やす時間は女性部関連が圧倒的に多く、生活活動＝女性部であることを如実に示している。つづいて共同購入・購買業務のウェイトが多く、さらに福祉の仕事も加わり、仕事は一層多様化かつ多忙化していることがわかる。自由意見にも、生活指導員としての本来的な活動が難しくなっていることや、活動内容の見直しと地域住民を巻き込んだ活動の必要性を指摘するものが

第1表 生活指導員の仕事

	(単位 %)			
	従事時間		取り組みたい活動	
	1位	2位	1位	2位
女性部関係会議等事務	51.2	20.7	14.1	6.3
購買店舗	12.6	3.0	3.1	1.5
消費者活動(共同購入・商品テスト・消費者問題学習)	6.9	11.8	8.1	12.0
生活文化活動(家の光活用・生活文化教室・文化祭等)	7.3	21.3	10.6	13.2
高齢者福祉(介護保険・助け合い活動・生きがい対策)	7.2	14.7	21.3	22.7
健康管理活動(健康診断事務局・健康教育・生活改善等)	5.2	10.4	14.3	10.5
直売・加工	3.0	8.1	10.1	11.6
環境問題(環境保全・リサイクル運動)	0.5	0.8	6.9	10.9

資料 「生活指導員等に関する一斉調査」(全中,2003.2)

少なくなかった。協同活動をリードし、コーディネートする役割の担当者がこうした状況では、時代の変化に対応する生活活動の展開は難しい。

さらに、直売・加工、福祉等の分野における「農村女性起業」の広がり等が示すように、「個」としての活動を追求する女性の意識変化も既存の組織を揺さ振り、女性部中心の生活活動を難しくしている。

また、生活活動=組合員組織（女性部等）という枠組みでは、多様な住民を協同活動に誘うことがむずかしくなっていることもある。それは既存の組合員組織の活動が後退する一方で、農協組織の外では生活や地域をキーワードとする多様な自発的活動が生まれてきていることが示すところである。その意味で、生活基本構想が「協同の利益を得ることを必要としている生活部面においては地域住民の協力が必要」と述べ

ているように、生活課題の前進にとって地域住民の参加を求めていくことが必要なのである。とはいえ、同構想では生活=女性の枠組みであるので、この発想を超えて、組合員・地域住民の暮らしや価値観の変化に対応した組織づくりと活動が必要になっていると言えよう。

3 地域協同活動の活性化に 向けた生活活動からの模索

(1) 地域ぐるみと全職員参加

J A 越後さんとうの試み

J A 越後さんとうは、集落営農を基盤とした米づくりと販売戦略の取組みでつとに有名であるが、見逃してならないのはそこを貫く理念であろう。なぜなら、こうした取組みと同時に展開している米単作農業からの脱却を図るために総合産地化策のなかでは、女性、高齢者の力を引き出しながら、地域自給の向上を中心に据えた実践を重視しており、生活と生産を同次元でとらえているからである。

そのため、2001年2月の合併にあたっては地域住民全体を視野に入れた生活活動を農協の地域づくりのなかに位置づけるとともに、女性活動を活性化し、女性の声を事業運営に反映させようと、地域の女性組織を統一した。具体的には、農協女性部と農業女性グループ、そして地域女性の組織（婦人会）を目的を明確にした活動別の組織に再編したのである。結果的には、助け合い組織、サークル活動グループ、

食のネットワークグループ、エコ活動グループ、朝市夕市活動グループの5つの活動グループに再編し、これらのグループを3つの中央支店単位に組織化するとともに、代表者による「生活向上対策協議会」を立ち上げた。そして、女性部のある地区については、これを目的別組織の一つとして残したが、将来的には部員のニーズや参加意識に基づき5つのグループへの参加を図ることで発展的に改組する方向を考えているという。

こうした当農協の試みは、生活を基軸とする地域協同を推進するために、女性部に代わるものとして、活動目的をキーワードとする地域住民も組み込んだ新しい生活活動組織を立ち上げた点に特徴がある。

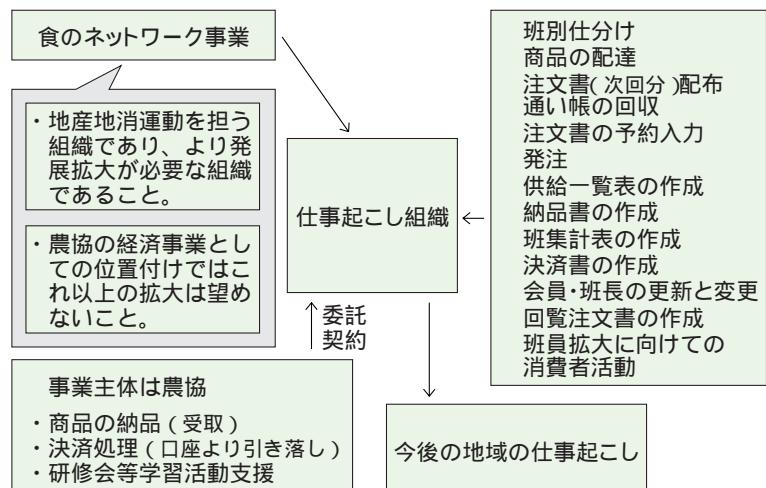
もう一つの特徴は、グループ活動に全職員が参加するという活動推進体制である。その目的は職員が地域に出る仕組みづくりにある。中央支店単位で各

グループに担当職員を配置し（担当グループは希望に基づく）、職員はそれぞれの集落に入り、グループの立ち上げや活動を支援している。職員からの反発も強かったこの仕組みを創り、きめ細かな支援体制をとりつくり一ドしたのが営農部であり、そもそもここが当農協の集落営農システムを立ち上げたのである。

さらに、今、新しい動き

も生まれている。それは目的別活動の一つである食のネットワーク活動を通じた仕事起こしである（第1図）。この活動は、合併前の旧三島中部農協が創設したもので、形骸化していた共同購入に代えて取り入れた会員（利用者）の要望を生産者に反映する共同購入事業である。会員には地域住民もいる消費者と生産者から成る組織で、食の安全学習を土台に大豆等の地産地消も組み込んだ食材を、経済事業のルートで供給してきた。しかし、そのことが配送回数を限定し（月2回）、日常性を有する食材ニーズに対応できないことから、合併しても他地区にまで会員を拡大できない状況にあった。そのため、上層部は配送の業者委託を提起してきたが、担当部署では「経済事業としての位置づけでは、これ以上の拡大は望めないが、地産地消運動を担うものであり、より発展拡大が必要な活動」として、

第1図 今後の「食のネットワーク事業」体制



資料 JA越後さんとう生活福祉課作成
(注) 労働の対価としての報酬ということであれば、パートも同様である。しかし、金銭面だけでなく大きさは個人の高い価値観によって活動が支えられる社会活動参加組織であり、将来は組織の法人化をめざす。

新たな事業展開の方向を検討した。その結果、かねてこの事業に関心を寄せ、配送や事務だけでなく、班員拡大等を消費者活動として取り組む意向をもつ女性に委託することとした。そして、この事業にかかる仕事を受託するために起業したのであるが、生協で働いていたこの女性は、食と農の活動により積極的に取り組みたいとこの事業に参加したのである。農協は車の貸与と事務手数料（購買引き落とし手数料）として月25,000円負担している。いわば、女性起業と農協との協働と言えるが、担当部署では、今後はここを核にして、デイサービスの弁当等、農協の福祉事業の一部を担う等、新たな仕事づくりをめざしたいとしている。

（2）ニーズを基軸に新しい組織づくり

J A あづみ

J A あづみでは、女性部の世代別組織の一つ「よつば会」（60歳以上）が取り組んできた高齢化問題を土台にして、1990年には、ボランティア組織「J A あづみ助け合い制度」を発足させた。さらに、98年には介護保険制度導入を視野に入れ、これを会員制の有償在宅福祉サービス「くらしの助け合いネットワークあんしん」（以下「あんしん」と言う）に再編した。同時に、農協には女性部担当部署とは別に介護保険事業の担当部署が新たに設置され（生活福祉課）、これらの活動を引き継いだ。いわば、女性部活動を通して生まれた活動が事業化に伴って自立＝分離したものと言えよう。

そして、介護保険制度がスタートすると助け合い組織の利用者が介護保険事業に移行するため、活動が停滞する農協が少なくないなかで、「あんしん」では、2000年12月に新しい方向を打ちだした。単に介護保険事業を補完するだけでなく、介護保険では対応できないサービスの提供や元気な高齢者も視野に入れながら多様な地域住民が集う活動を展開するという方向である。「あんしんして暮らせる地域」づくりを鮮明化させたのである。

そして、地区代表者による「あんしん委員会」を中心（委員長は信州大学付属病院を定年退職した看護士）に、地域の必要に応じた活動を創造してきたが、その一つに01年2月から始まった「あんしん広場」、いわゆるミニデイサービスがある。会員が世話人となって元気な高齢者を対象に、地区ごとに自主的に設置したものであるが、開催地区・会員・参加者・活動内容等の広がりに着目した三郷村からは、デイサービスセンターの開設を誘致された。10月には、当農協初の福祉施設がオープンする。

もう一つが、02年6月にオープンした直売所「J A あづみふれあい市 5づくり畠」^(注2)である。「あんしん」の会員や参加者が「生きがい」を目的に育てたものを直売する場として、女性部や青年部なども参加して設立したもので、6月から2月まで週1回開設しているが、今春からは学校給食にも供給している。

そして、こうした活動の土台となったのが99年7月に開講した「生き活き塾」であ

第2表 「生き活き塾」生の属性・ニーズ等

		(単位 %)
		出現率
属性	農協女性部	46.8
	ボランティアグループ (うち「あんしん」)	54.7 (24.6)
	農協以外の趣味のグループ	27.1
	公民館活動	20.7
	年金友の会	16.3
	生協	15.8
参加理由	生き活き塾の内容がよかったです	63.1
	農業のことを知りたかった	47.3
	地域活動に関心があった	28.6
	友達・友人を作りたかった	15.8
やつてみたいこと	時間があるので何かやりたかった	11.8
	漬物や料理の技術を身につけたい	60.1
	野菜等の生産技術を知りたい	50.7
	野菜等を作成してみたい	50.2
	子どもたちに食べ物や農業のことを教えたい	24.6
	直売活動	12.3
農協にやつてほしいこと	ボランティア活動	11.3
	安全な食べ物づくり	83.3
	家庭菜園に対する営農指導	56.7
	地元農産物の直売	37.4
	健康管理に関する事業	32.0
	趣味・教養講座	31.0
農協にやつてほしいこと	高齢者福祉	25.6
	旅行センター	15.3
	Aコープ・食材宅配	11.8

資料 「生き活き塾」参加者へのアンケート調査(2003.6)
(注) 有効回答数203人。

る(1期2年間)。「生涯現役・いきがい・地域貢献」をキーワードに、「地域の暮らし」を担う人材育成の場として、広く参加を募って、定員100名でスタートしたが、2期生には154人が、そして、今年の6月にスタートした第3期生には231名の応募者があった。

今期の受講者に簡単なアンケートを実施させていただき、その結果を第2表に示したが、そこにはいくつかの特徴がみられる。一つは、参加者の多様性である。女性部員よりもボランティア活動や農協以外の活動への参加者が多く、准組合員や員外も少なくなかった(14%)。わずかとはいえ男性

もあり、従来の女性部員主体の参加者とはやや異なる。

二つ目の特徴は、参加者のニーズの所在である。「参加理由」や「今後やってみたいこと」としては「農業のことを知りたかった」「地域活動に関心があった」「漬物や料理の技術を身につけたい」「子どもたちに食べ物や農業のことを教えたい」等が多く、食・農・地域へ関心が目立つ。ここからは参加者の中心を占めた中高年層(51~60歳31.5%, 61~65歳26.6%)の価値観やニーズがうかがえる。

そして、3点目は「利用している農協事業」と「やってほしい農協事業」との乖離である。回答者の96%は何らかの農協事業利用者で、とくに「貯金・借入等」と「共済」が多かったが、「やってほしいこと」になると、表に示したように、食や農、高齢化にかかわるものが多くを占めた。そのために、今期は農協を退職した営農技術員に塾生として参加してもらい、毎回30分、営農教室を組み込むこととした。

生き活き塾と同様に、「あんしん」会員も増え続けているが、こうした広がりは、女性部とは別に、具体的な活動目的をキーワードに、主体的運営と農協らしさを基本に実践してきた結果であろう。こうした実践が参加者の主体性や組織リーダーを育てることとなり、前述した活動を産みだしたという。

(注2) 野菜づくり、果物づくり、大豆・穀物づくり、にわとり飼育、手づくり。

(3) 地域活動活性化に向けた新しい動きの特徴

以上のような、生活協同の強化に向けた新しい試みには、その方向性においていくつかの共通点を見いだすことができるが、一つは、女性組織の停滞が続くなかで、生活協同の担い手として新しい活動主体を創出していこうとしていることである。

そして、2点目は、その組織化の方向性である。それは食（健康）や福祉といった具体的な活動目的を結集軸にし、それゆえに、職能や地縁ではなく、参加意識があれば誰でも参加できる地域住民に開かれた組織だという点である。

しかし、これは決して新しいことではない。農協は、設立以来、組合員の要望や要求を積み上げ活動や事業を組み立てるだけでなく、経営基盤とする地域の生活課題にも取り組むことで地域協同組織としても機能してきた。その意味で、こうした方向は、新たな生活課題に対応していくための必然の結果と言えよう。

3点目は、生活面の協同活動を農協経営のなかに位置づけていることである。それは生活活動を生活担当や女性部任せにせず、農協ぐるみで取り組んでいることや地域を視野に入れた事業活動の展開等から見て取れる。

さらに、事業と連携させた活動や、協同活動の成果を組み込み農協らしい事業を創出していることが4点目としてあげられる。それは、JA越後さんとうの「食のネットワーク」の取組みや、「あんしん」の

福祉活動が農協の訪問介護事業を支え、かつデイサービス事業や直売所事業を産み出すこととなったJAあづみの取組みが示すところである。地域に必要な事業も採算面から廃止・外部化する事例が少くないが、こうした方向は、組合員と農協との紐帯を強めることになるし、協同組合の特性を活かした事業再構築の一つのあり方を提示するものであろう。

4 協同活動の強化に向けた農協の課題

(1) 生活活動の強化

組合員ニーズに応じた事業のインキュベーター

協同組合である農協にとって、経営基盤である地域とのかかわりを強めていくことは必須の課題であり、地域的な広がりをもった協同活動の展開が必要となるが、その結集軸となるのが、住民が共有する生活課題である。とりわけ、グローバル化の影響が生活の隅々にまで浸透し、個々人の努力だけでは生活の維持・向上が難しくなってくるなかでは、食・農・高齢化等にかかる生活課題での協同活動は一層重要性を増している。そしてまた、こうした活動を通して地域住民との関係を創りだすことは地域農業にとっても重要になってきている。

さらに、「組合員ニーズに応じた事業展開」（大会議案）にとっても生活活動は欠かせない。なぜなら、前述したように組合員のニーズを反映させた事業活動にとって組

織的に活動を積み上げていくことが必要であり、そのことは多くの農協が、生活活動の一環として取り組んだ活動を磨きあげることで、暮らしに役立つ事業を創造してきたことでもわかる。その意味で、生活活動は時代のニーズに沿った新しい事業を創出していく上でインキュベーターとしても大きな意味をもつのである。

従って、協同活動の強化にとっては、生活活動を農協が取り組むべき本来的活動と位置づけることが必要であろう。同時に、現実の活動の場で主要な役割を担い、かつ新たな地平を切りひらく上で欠かせない女性（組合員・職員）の農協運営の参加促進を忘れてはならない。

（2）地域課題で協同に取り組む組織づくり

時代の変化に対応した
生活活動組織づくり

そこで生活面での協同活動を推進する組織が必要となるが、そのキーワードとなるのは具体的な活動目的であり、それを主体的に運営する組織づくりに取り組むことが課題である。事例でも述べたように、協同活動への参加動機となっているのは活動目的であり、「まずは共感する活動ありき」だからである。それこそが活動を主体的に実践する原動力や主体形成の土壌となるのであり、それが、今、農業や暮らしの諸問題に対峙していく上で、特に重要なになっている。

そしてまた、「生き活き塾」や「食ネット

ト」の参加者にみられるように、参加動機＝ニーズは生産者・消費者・年齢等の属性を超えており、属性を超えて結集したメンバーの多様性が活動と参加者の外延的広がりにつながっている。いわば、これまで組合員家族を「世帯主」や女性、後継者、高齢者等で層別に組織化するとともに、主として女性を中心に展開してきた生活活動組織の見直しを必要としているのである。

従って、農協は、こうしたニーズに基づき、多様な人々を「個」として協同活動の場に誘うオルガナイザーとしての役割を果たすことで、新しい生活活動組織づくりに取り組むことが必要になっている。

（3）「協同活動の強化」に必要な農協のネットワーク機能

さらに、経済社会の環境変化や高齢社会化等による「暮らしにくさ」の進行と、それに伴う生活の場としての地域への関心が高まるなかで、「生活向上」や「生きがい」等をキーワードとする自発的な生活協同の実践が生まれている。そのなかには生産者でも農協や女性部とは一線を画したものもあるし、消費者の組織もある等、活動主体は多様である。JA越後さんとうの取組みは、活動の活性化を図るため農協がそれぞれの組織をネットワークした事例であり、JAあづみは、外部の人材のネットワーク化で福祉の協同を強化したと言えよう。

さらには、農協合併や事業の効率化に伴って廃止される支所が多くなっているなかで、その運営継続のために住民参加による

有限会社を設立し、旧支所を地域の生産と生活の協同活動の拠点に生まれ変わらせた
^(注3)
地域もある。

これらの活動は、生活空間としての地域の暮らしの質に大きな意味をもつし、こうした個々の活動や人材のネットワーク化は地域協同の発展にとっても重要だと思われる。公共性を有する農協が、その機能を發揮していくことが望まれる。

(注3) 拙稿(2001)「住民が作った生活と農業の拠点『村営百貨店』」『調査と情報』3月号

(4) 事業と活動の連携と協同活動の事業化

さらに、生活協同を強化する上で事業との連携も欠かせない。それは、食の安全学習を地産地消や経済事業と結びつけることによって生活の場に取り入れ、そのことが食生活の向上=変革や農協らしい事業の構築につながり、活動参加の動機づけになっているJA越後さんとうの「食のネットワーク事業」が示すところである。

同時に、経済的活動にはなじまないが、地域生活にとって必要な仕事やシステムを創りだす意味で、協同活動の事業化の検討も必要であろう。前述した通り、「農村女性起業」は生活活動の一環として取り組んできた農産物自給運動を母体とするものが多いし、「食のネットワーク事業」も「くらしの助け合いのネットワークあんしん(JAあづみ)」の有償在宅サービス事業も協同活動を事業化したものである。

また、廃止されるAコープ店を継続させるために、女性たちがグループをつくって

運営を農協から受託している事例もあるが、農業や農村の後退は生活協同を必要としており、それを自らの問題として受け止める主体も育っている。経済合理性を重視し地域や事業から撤退するという選択だけでなく、もう一つの選択肢として仕事起こし(起業化)等を視野に入れつつ協同組合らしいシステムを創出する方向も追求すべきであろう。

(5) 地域活動をリードする体制づくり

総合的展開

信用事業に加えて経済事業の自立性も提起される等、農協は事業ごとの自立性を迫られているが、例えば、金融共済事業をみても、原資には農業所得もあるし、顧客は組合員(家族)や地域住民である。このことは、農を含む地域課題や暮らしを事業や活動に組み込むことが農協存続のカギであることと、総合性を有する地域や暮らしへの対応は、部門ごとではなく総合的対応が必要なことを意味している。

しかし、現実の職場は部門別採算が強化されるなかで、お互いに担当している仕事の内容がわからないし、地域や暮らしの全体像も見えなくなり、「組合員のニーズを聞く」のは難しくなっている。こうした状況では「組合員のニーズに応じた取組み」(大会議案)による協同活動の強化は難しく、JA越後さんとうの場合は、全職員が地域に出る体制によって意識と働き方を軌道修正しようとしている。

従って、協同活動を強化するには、ボト

ムアップ方式や事業相互間の連携を図りながら事業展開することが必要であり、タテ割りの経営管理や事業推進の見直しも検討すべきであろう。とりわけ、必要だと思われるのが、グループ活動等を支援する担当部署であり、前述したような協同活動の事業化等の新しい仕組み創造にとっては欠かせない。

(6) 重要な職員の役割

不可欠な農協ビジョン

地域の協同活動を強化していく上で重要な役割を担うのが職員であり、これまで組合員組織の協同活動は営農・生活の指導員が主として担ってきた。しかし、「協同活動の強化による組織基盤の拡充」の視点にたてば本来全職員が担うべきものであるし、とりわけ、協同活動の強化が重要になっている現在では、職員が協同活動の場面でどのような役割を発揮できるのかが、問われてくる。

とはいえる、タテ割り型の業務運営は自分の担当業務以外への関心を希薄化させているし、農協の仕事の全体像を知らない職員も少なくないという。さらに、経営環境が厳しいこともあって、職員が何を言ってもまともに取り上げてくれないという状況も

あり、これが士気を低下させている。

しかし、地域農業振興計画を農協ぐるみで策定することとしたJA山武郡市の事例をみると、その過程での組合員訪問によるきめ細かなヒアリングを通して、「何をやるべきか」、あるいは「何を期待されているか」が見えてきたことが、職員のやる気^(注4)を引き出している。タテ割り型の発想や仕事のやり方になじんでいる職員にとっては、「産みの苦しみ」を伴うほどであったが、こうしたプロセスが地域住民や組合員のニーズ・情報をしっかりと聴き取る能力、いわば、協同組合の職員としての力量を付けていくこととなろう。

いずれにしても、協同活動の強化にとって職員のモラールを高めることが欠かせないが、そのためには動機づけが必要となる。いわば職員を協同活動の担い手に誘うものであるが、それこそが自らの役割を認識できる農協のビジョンであり、その意味で協同活動の強化にとって役職員と組合員が共有できる農協ビジョンが必要になっているのではなかろうか。

(注4) 拙稿(2002)「もう一つの地域農業振興計画づくり」『調査と情報』11月号

(副主任研究員 根岸久子・ねぎしひさこ)

