はじめに

農業協同組合とそのグループ（以下、ＪＡおよびＪＡグループ）は、〝農ある世界〟すなわち農業者とその世帯という「人・家」を、農業という「産業」を、そして農村という「地域社会」をおもな対象として、さまざまな事業や活動に取組んでいる。その果たしている役割や成果は決して小さなものではない。にもかかわらず、その役割や成果の割には正当な評価がなされず、過剰期待の裏返しとも思えるような批判と揶揄にさらされてきた。かく言う私も、ＪＡグループの調査研究機関に就職するまでは、決して好印象を持っていたわけではなかった。それが勤務して半年もしないうちに、自分の無知さに気づかされた。

農業・農村という現場において、組合員の現在と将来に誠実に向き合う役員や職員、そしてその役員や職員を信頼しながら、みずからの責任を果たしている組合員、彼ら彼女らに出会うたびに、ＪＡおよびＪＡグループを存在させ続けている、形容し難き〝価値〟のようなものが了解された。

農業・農村を支えてきたものの一つが、この関係性であるが、悲しいかなその関係性の綻びが目立ちはじめているのも事実である。

「ＪＡ共済の仕組みは、生保・損保の商品と比べて決して劣ってはいません。でもそんなことよりも、組合員さんが暖かく迎え入れてくださるのがなにより違うところです。保険の外務員をしていたときには、パンフレットを直接お渡しできただけでも一歩前進と納得するわけです。ＪＡでは、家の中までフリーパスなのには、本当に驚きました。この関係はすごいことです。でも、職員さんたちの多くが、これが当たり前、と思っているのにはもっと驚きました」

組合員世帯の敷居の低さを語ってくれたのは、嘱託職員として共済事業に携わっている保険会社の外務員経験者である。この敷居の低さは、当該事業に限ったことではないし、この関係性の上にあぐらをかいてきたＪＡも少なくない。失って初めてわかり、わかったときには取り返しのつかない状況となっているはずである。

本書の鍵概念である「非敗の思想」すなわち敗北することなく残り続けること、さらには勝敗を超越して残り続けることを目指す思想は、この関係性抜きには成立しない。

綻びの病根は広くて深く、ＪＡもＪＡグループも混迷を深め、迷走状態に入っているが、綻びを繕うとともにより強固な関係性を構築していくために、農ある世界において、現在そして将来にわたっていかなる機能を発揮するべきか、冷静に考えなければならない。

新訂版にあたって

二〇〇一（平成一三）年以降、ＪＡおよびＪＡグループのあり方について書いてきた小稿を中心にまとめ、二〇〇九（平成二一）年八月に『非敗の思想と農ある世界』（以下、前著と略）を出版しました。

前著をＪＡ職員の研修会におけるテキストとして用いたり、参考図書としてきました。しかし二〇年以上も前の事例などを取り上げた内容は、誤った情報を提供する危険性をはらんでいるため、今回全面的に改訂することにしました。

副題に「苛政」という言葉を用いているように、農業協同組合の存在意義を正当に評価することもなく、安倍晋三元首相の号令によって行われた農協改革は、ＪＡやＪＡグループへの誤った理解を流布するとともに、そこで働く者たちのプライドを傷つけ、モチベーションを低下させました。もちろん、組合員のＪＡ運営への参画意欲にもマイナスの影響も及ぼしました。

農協改革が、改革ではなく、改悪であったため、「農ある世界」の衰退傾向に好転する兆しはなく、三八％しかない食料自給率にも歯止めはかかっていません。

このような時だからこそ、ＪＡグループが協同組合としての底力を発揮しなければ、間違いなく存在意義を問われることになります。

新訂版に込めた願いは、ＪＡグループが捲土重来を期して、その使命を果たし尽くすことです。そのために、ＪＡ役職員と組合員が心に刻むべきことを、話し言葉で書き記すことにしました。なお取り上げた個人の肩書などは初出時点のままとしました。ご了承ください。

新訂版が、前著以上に一人でも多くの方の目と心にとまり、農業、農家、農村、そしてＪＡという「農ある世界」の再興に役立つことを心より願っています。

最後になりましたが厳しい出版事情の中、新訂版出版の機会をご提供いただいた株式会社大学教育出版に、厚く御礼申し上げます。

二〇二四年三月

小松泰信

新訂版 非敗の思想と農ある世界

――苛政下の農業協同組合論――

目次

はじめに……i

第一章――「農は国の基（もとい）」、そして農業協同組合の位置……1

一　農村社会の二層構造――「基層領域」と「表層領域」――　1
二　「着土（ちゃくど）」と「浮遊（ふゆう）」　5
三　多面的機能と補助金　8
四　岩盤規制の存在意義　10
五　地域に根ざしてこそJA　13

第二章――農業の「強さ」をどこに求めるべきか……15

一　いわゆる「強い農業」の問題点　15
二　家族経営の重要性　18
三　食料自給率三八％をどう乗り越えるべきか――米の多角的活用がポイント――　21
補節　心身に溶け込む農業　26

第二章――「非敗の思想」と事業戦略……29

一　非敗戦略の枠組み　29
（一）戦略とは何か　29
（二）ＪＡ戦略と非敗の思想　31
（三）ヒントは野村克也語録　33
（四）正組合員第一主義の徹底　34

二　組合員のいない協同組合は存在しない　35
（一）組合員は顧客ではない――ＣＳブームへの警鐘――　35
（二）組合員は当事者　38

三　組合員教育と教育文化活動　39
（一）無意識の作品である資本主義が持つ「業」　39
（二）〝気づき〟としての教育　42
（三）知の巡りの良い組織づくり　43

四　職員担当制による組合員・利用者との対面的関係性（face to face）の再構築　45

五　地域社会の再構築をリードするＪＡづくり　48

（一）綻びつつある地域社会のセーフティネット（安全網）　48
（二）〝小さなシステム〟としてのＪＡ　49
六　事業体としての要諦（ようてい）　51
（一）マーケティング・サイクルを的確に回す　51
（二）事業のあり方　56
（三）総合力の発揮にむけて　77
七　「賑（にぎ）わいの場」づくり――〝出向く〟姿勢を問う――　78
八　協同の力でＱＯＬ（生活の質）の向上　80
九　職員へのエール　82
補節一　Ａコープの閉店が及ぼす影響と課題　85
補節二　ポイント還元制度とＪＡグループの対応　91
補節三　同僚性と総合性　101

第四章――ＪＡ教育文化活動の新地平……104

一　「関係の貧困」と「信頼」　104

（一）「安心」から「信頼」へ　104
（二）「関係の貧困」論再考　105
（三）社会的知性と教育文化活動　107
二　賑わいの場づくりと子ども事業　108
（一）生活総合センター構想は幻か？　108
（二）賑わいの場づくり　109
（三）不可欠なＪＡ店舗の再生　110
三　職員の自己啓発とＪＡの自己実現　111
（一）笑顔は自己啓発の賜（たまもの）ではない　111
（二）知の巡り　112
（三）八掛（はちが）けの悲劇　114
（四）ＪＡの自己実現　115
四　創造的緊張関係の創出と教育文化活動の役割　116
（一）強きを助け弱きを挫（くじ）く　116
（二）「機能」こそ発展の原動力　117
（三）組合員満足の重層性とコラボレーション（協働（きょうどう））効果　118

（四）緊張関係の意図的創出　119

第五章――苛政下における中央会・連合会の進むべき道……121

一　苛政の狙い　121

二　中央会・連合会の新たな位置付けと機能　122

（一）中央会　122

（二）連合会　124

三　雲の上、雲の中の人びとに求められるもの　126

（一）姿勢　126

（二）機能　127

四　進むべき道――農協法破れてＪＡ綱領（こうりょう）あり――　130

第六章――「地域共生社会」の構築とＪＡ職員の役割……134

一　コロナ禍（か）で知ったＪＡの強さ　134

二　地域「共生」社会の意味　135

三　職員教育の目指すべきもの　137
四　職員に求められる姿勢　138
五　必要な連合会職員への協同組合教育　139

初出一覧……140

新訂版　むすびに代えて……141

第1章 ――「農は国の基（もとい）」、そして農業協同組合の位置

一　農村社会の二層構造 ―「基層領域」と「表層領域」―

まず農業協同組合（以下原則としてＪＡとする）がよって立つ農村社会の構造についてみることにします。

参考にしたのは生源寺眞一（しょうげんじしんいち）氏（東京大学名誉教授）の著書（『農業と人間』岩波書店、二〇一三年一〇月）です。その「第５章　変わる農業　変わらぬ農業」において、「日本農業、とりわけ水田農業は二層の構造として成り立っている。二階建てなのである。（中略）上層は市場経済と濃密に交流するいわばビジネスの層であり、できるだけ有利に生産資材を確保し、生産物をできるだけ高値で販売するように努める点で、製造業やサービス業と変わるところはない。

一方、基層にあるのは地域のコミュニティの共同行動であり、共同行動を通じて農業の生産基

盤が維持され、毎年の農業生産に必要な資源も調達される」（一六三頁）と記されています。

生源寺氏は「上層」「基層」と表現されていましたが、「基層」に対応するのは「表層」だろうと考えるとともに、もう少し内容を肉付けし、「基層領域」「表層領域」と名付けて、図1を作成しました。

「基層領域」には農地があり、そこに住む人びとは農業を営みながら、河川や里山などを保全したり、地域コミュニティを形成し、共同して神事やお祭りなどの伝統文化を育みます。さらには、消防団活動など防災にも努めます。「基層領域」は、地域資源というストックを中核においた土台中の土台です。「国土の保全、水源のかん養、自然環境の保全、良好な景観の形成、文化の伝承等農村で農業生産活動が行われることにより生ずる食料その他の農産物の供給の機能以外の多面にわたる機能」（「食料・農業・農村基本法」第三条、一九九九年）と定義される「多面的機能」の源泉が内包されたストックです。古くから言われてきた、「農は国の基」という言葉は、このことを意味していると私は考えています。加えて、農家実行組合や農家組合などと呼ばれる集落組織からなる生活の場でもあるわけです。

農業は産業であり、経済行為でもあります。農業は、基層領域にストックとして賦存する資源を活用して営まれます。農業を経営するに際して、一方では農畜産物を生産するために各種生産資材を購入しなければならず、他方では生産物を販売しなければなりません。そのため、食料生産販

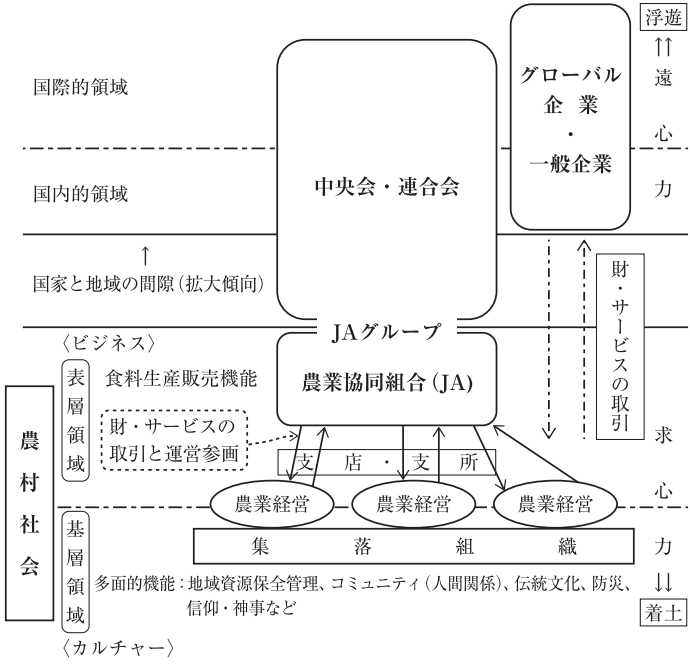

図１　農村社会の二層構造と農業経営およびJAの位置

売機能を担う事業体として、農家や地域の人たちの出資により農業協同組合（ＪＡ）がつくられます。このような農村社会のビジネスを中心としたフローの領域が「表層領域」です。ＪＡはそこに位置し、組合員の運営参画を得ながら、組合員の営農と生活に必要な多種多様な「財・サービス」を供給することになります。

農業協同組合法第一〇条には、ＪＡが行える事業として、営農指導、信用事業（貯金や貸付等）、購買事業（必要物資の共同購入・供給）、販売事業（生産物の共同販売）、共済事業（協同組合保険）、利用事業（営農・生活関連施設の設置および利用）、厚生事業（保健や医療に資する施設の設置および利用）、加工事業、宅地等供給事業等々が列挙されています。

「農業経営」は、「基層領域」と「表層領域」をまたぐことで、両者をつなぐ役割をも果たしています。

「表層領域」は農村社会のフローの領域ですが、食料生産販売機能の多くは農村社会で完結するのではなく、国内外のさまざまな領域とつながる必要性が出てきます。そこで、農村社会の外側に中央会と連合会が設立され、ＪＡグループを形成することになります。

付言すれば、それぞれのＪＡがすべての事業を自己完結的に行うことは困難です。スケールメリットの実現や、補完機能を発揮することで効率的な事業運営を行うために、主要事業ごとに都道府県段階や全国段階に事業別連合会（事業連）、具体的には、全農、農林中金、共済連、全厚連

等々を設けて、ＪＡと連合会による事業組織を形成します。ＪＡと連合会の組織・事業・経営の指導、監査、教育、農政活動などを行うのが中央会（全国段階が全国農業協同組合中央会、略して全中）です。

若い頃の私は、「基層領域」を、ある面では非民主的な農村社会の後進性のようにとらえて、改善していくべき対象と思っていました。と言うのは、そこには良いことばかりではなくて、「基層領域」を支える無償の行為もありますし、人間関係のわずらわしさもあるからです。しかし、その「基層領域」のおかげで農業という営みが成立し、農業という営みがあるがゆえに「基層領域」も維持でき、持続的に多面的機能を発揮することが可能となるわけです。

このように、「基層領域」の存在を明確に認識することで、農業や農村社会を正しく把握することが可能となります。

二　「着土」と「浮遊」

農村社会、とりわけ「基層領域」と人や組織の関係のあり方については、祖田修氏（京都大学名誉教授）による「着土」という創造的概念から多くの示唆を受けました。

氏の著書である『着土の時代』（家の光協会、一九九九年）のはしがきには、「自然に抱かれ、自然に教えられ、自然に叱られ、自然のままに生きることを、素朴な『土着』の生活世界というならば、それはもはや過去の叶わぬ夢であろうか。文明が進むとともに、土の匂いや温もり、大地、自然の恵みから遠ざかり、鉄やコンクリート、アスファルトなどの硬質の人工世界に住まうようになった。そしていつの間にか、物的欲望の魔性にとらえられ、行きすぎた個への分断と社会のひずみを増幅させてきたのではあるまいか。

もはや自然のままの土着の生活を失ってしまった私たちは、自覚的に土に着く以外、文明世界が失ったものを取り戻すことはできないのではないか。自覚的に土に着くこと、つまり『着土』こそ現代社会の諸問題を解決する糸口となるのではないだろうか。二一世紀は、大地・自然・農業・農村をベースにした新たな文化・文明形成の世紀であり、着土の時代となろう」（傍点小松）と記されています。

さらに氏による『着土の世界』（家の光、二〇〇三年、三二頁）においても、「『着土』は、『土着』を逆転させた造語である。私たちはここまでくれば、もはや自然に抱かれ、自然に叱られ、自然とともに、ただ無心に暮らすことは不可能になっている。いわば土着の時代に戻ることはできない。だからこそ、ますます自覚的に土に着くこと、つまり着土によってしか、二一世紀再生の基盤を築くことはできないと考える」と記しています。

現在、「農ある世界」がおかれた厳しい状況を総合的に考える時、農村に居住し農業を営む人びとは「着土の民」であり、JAは「着土の事業体」と呼ぶに値いするものといえます。そして、「基層領域」との関係でいえば、「着土」とは「基層領域」に自覚的、積極的、そして直接的にかかる行為であり状態といえます。

他方、「基層領域」とはまったく無縁なところに位置するのが一般企業、さらにはグローバル企業です。とりわけグローバル企業は、世界中の「基層領域」には何の配慮もせずに、利益第一で世界を「浮遊」する存在です。餌場（えさば）をさがすハゲタカのように、儲けるだけもうけて、あとは野となれ山となれです。一般企業も「基層領域」への配慮はないといっても過言ではありません。

国際化、グローバル化が喧伝（けんでん）され、国に強い遠心力が働いているときにこそ、国の自立的安定性をもたらす求心力が求められます。「着土」の実践者、実践事業体こそが、国家的な求心力をつくりだすのです。

このような視点から農業や農村、農業者、第一次産業を捉え直すとき、「基層領域」や「農ある世界」の重要性がますます鮮明になります。

三　多面的機能と補助金

先ほど「基層領域」は、「多面的機能」の源泉が内包されたストックであり、農業の営みを通じて多面的機能の保全や発揮が担保されていることを述べました。図2には、第一次産業が営まれることによって産み出される多面的機能が示されています。

多面的機能を考えるときに忘れてはならないのは、これらが市場では取引きされない無形の機能だということです。そのため、わが国において多面的機能の発揮や維持のために不可欠な労働については無報酬でした。

二〇一五年に多面的機能発揮促進法が施行（しこう）され、「多面的機能支払」（地域住民と共同で担う草刈りや水路の補修などが対象）、「中山間地域等直接支払」（地域に着目）、「環境保全型農業直接支払」（有機などの生産方式に着目）の三本柱で、日本型直接支払制度を構成しています。二〇二三年度の交付額は「多面的機能支払」四八七億円、「中山間地域等直接支払」二六一億円、「環境保全型農業直接支払」二六億円、合計七七四億円。二三年の全国の耕地面積（田畑計）は約四三〇万ヘクタール。大雑把（おおざっぱ）な試算ですが、一ヘクタール当たり一・八万円しかありません。

よく農業に対して「補助金のバラまき」といいますが、それは違います。国土は「基層領域」