

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30

協同組合の未来を見据えて

促進しよう！

J Aの参加型民主主義(2)

三重大学大学院生物資源学研究科

教授 石田 正昭

組合員主役の地域活性化

協同組合は「民主主義の学校」といわれています。その意味には2つあって、1つは組合員が運動の中心に位置し、自らが属する組合の基本的な活動に直接的ないし間接的に参加するように期待されていることです。

こうした意味の組合員参加の促進にあたっては、多元主義が適用され、^{ジェンダー}性による差別はもとより、思想的ないかなる差別も行なってはならないとされ、相互扶助の精神のもと、お互いのために行なわれる事業や活動を積極的に展開するように努めなければなりません。

よく知られているように、「1人1票」は運営参加にあたっての平等原則を表しますが、これに加えて、ここでは「1人1芸」を提唱したいと思います。これは活動参加にあたっての平等原則を表しており、組合で行なわれる組合員組織活動に、自らの能力や特技を生かしつつ積極的に参加すべ

31 きことを表しています。

32 そのばあいに重要なことは、組合員が「自分の
33 できること、あるいはやりたいことを、やりたい
34 人と、やりたい方法で」やることによって、やら
35 され感のない、自発的なグループ活動の展開を保
36 証していくことです。

37 いっぽう、協同組合が「民主主義の学校」とよ
38 ばれるもう1つの意味は、およそ次のようなもの
39 です。すなわち、協同組合という組織は、全体と
40 して、社会的、経済的、文化的な側面から、地域
41 ^{コミュニティ}社会の形成に参加するように期待されている
42 ということです。

43 このばあいの参加とは、前回述べたように、協
44 同組合は共同生産の組織として、組合員のみなら
45 ず、地域みんなの幸せづくりに貢献すべきことを
46 表しています。組合員の協働によって「地域
47 ^{コミュニティ}社会に責任をもつ協同組合」としての使命を誠
48 実に果たしていかなければなりません。

49 組合員たちが担うその協働には、たとえ自分た
50 ちの趣味や楽しみのために行なうサークル活動で
51 あっても、その成果の一部を高齢者や障がい者、
52 あるいは子どもたちに還元するような仕組み（発
53 表会、展示会、寄付、チャリティショーなど）を
54 つくることが重要です。

55 このほか、^{コミュニティ}地域社会のために行なわれる協働
56 としては、コミュニティバス、移動購買車、村の店、
57 一人暮らしのお年寄りのために行なわれる各種家
58 事代行、耕作放棄地や空き家の管理、鳥獣対策、
59 ミニデイサービス、子育て、障がい者の雇用促進
60 とそのための能力開発、健康づくり、高齢者や青

61 少年のためのスポーツ活動、子どもたちや非農業
62 者のための農業・料理体験など、いわゆる「JA
63 暮らしの活動」で想定されているような諸活動が
64 含まれます。

65 これらの社会的サービスは、地域の人びとによ
66 って生産され、消費されるという意味で、「地産地
67 消」の性質をもっているといえるでしょう。地産
68 地消というと、しばしば食と農をイメージしがち
69 ですが、実際は地域で行われている生活文化活動
70 のすべてが、それに該当することはいうまでもあ
71 りません。

72

73 組合員参加を高めるためには

74

75 本稿で参加型民主主義を強調するのは、協同組
76 合においてその重要性が理解されるようになった
77 からではありません。むしろ、過去のものとして、
78 忘れ去られてしまったからなのです。

79 組合員の無関心、集会への出席者の減少、組合
80 への忠誠心の喪失、若者からみた魅力の欠如、硬
81 直化した官僚主義やソロバン勘定が優先される経
82 営主義のまん延などが、その原因とされます。

83 その危険性に気づかないまましていると、衰退の
84 負のスパイラルから抜け出すことはできません。
85 もはや10年も遅いと指摘するJA職員もいます。
86 でも、気づかないよりは気づいたほうがましだと、
87 その職員はいいます。

88 組合員参加を高める第1の要件は、「やらされ
89 感」の一掃です。組合員組織活動の実態が乏しい
90 なかでの役員の輪番制、事業推進のお手伝いなど

91 は、絶対に避けなければなりません。組合員参加
92 を求めるならば、企画段階から「関係者みんなに
93 声をかける」「分け隔てはしない」、呼応者には
94 PDCA サイクルの全過程に参加してもらい、途中
95 参加や途中離脱は認めない、また参加にあたって
96 は「特技を生かす」「無理しない」などを原則とす
97 ることが重要です。

98 組合員参加を高める第2の要件は、JA役職員
99 と組合員との日常的なコミュニケーションの実現
100 です。自分たちの活動にどのような価値を見出す
101 かは、自分たちが決めることであって、役職員が
102 決めることではありません。つまり、情報や経験
103 はトップダウン型ではなくボトムアップ型で集積
104 され、波及させることが大切です。役職員がなす
105 べきことは指令・統制ではなく、組合員のエンパ
106 ワーメント（能力開化・権限付与）なのです。

107 とくに地域^{コミュニテイ}社会との関連が深く、組合からの
108 働きかけ次第で大ブレークする可能性のある女性
109 や元気なお年寄りたちの力を引き出すことがきわ
110 めて重要です。

111 こうした組合員の力を引き出すうえで重要な点
112 を指摘すれば、その第1はトップの強い意思とぶ
113 れない指示があげられます。組合員による社会的
114 サービスの提供に力を入れて何になるんだという
115 批判は、他部門の管理職レベルから必ず起こりま
116 す。これが起こると、いかなる担当者の努力も水
117 泡に帰します。これを阻止するのは、トップから
118 の強い指示以外にはありえません。

119 その第2は、組合員組織活動、すなわち社会的
120 サービスの提供者に対する「やりがい」の付与が

121 あげられます。当事者たる彼ら・彼女らからすれ
122 ば、社会的サービスの受け手から喜ばれる、ある
123 いは感謝されるというのが絶対の条件ですが、そ
124 れだけではありません。他者との競い合い、すな
125 わちJAからある種の刺激を受けることが重要で
126 す。具体的にいうと、JA家の光大会が典型です
127 が、活動参加者に「発表させ」、その成果を「ほめ
128 て」「表彰し」「広報する」という、一連の仕掛け
129 が不可欠なのです。

130

131 **今こそ必要な人づくり運動**

132

133 ここで、参加型民主主義の実践、よりつづめて
134 いえば、組合員組織活動の展開にあたって、協同
135 組合運動に理解のある自覚的組合員と自覚的役職
136 員の育成を目的とする教育活動の重要性を指摘し
137 なければなりません。

138 組合員を「教育」するなど、おこがましいとい
139 う批判もあつてか、組合員が「学習」する、JA
140 が「人づくり」に取り組む、という穏やかな表現
141 に切り換える作業もすすんでいます。

142 組合員への学習機会の提供という点では、女性
143 大学や組合員大学など、単発的ではなく、継続的
144 な機会の提供が行われるようになっていきます。ま
145 た、その参加者も、組合員（家族も含む）のみな
146 らず、非組合員（地域住民）にまで拡大している
147 事例もあります。

148 ただし、前回ふれたような「協同組合とは何か」
149 「協同組合の有用性とは何か」という、協同組合
150 に関する根源的な問いかけを行うような講義は少

151 なく、さまざまなイベントをカリキュラム化した
152 ものが多いように見受けられます。

153 そうした風潮のなか、改善すべき点を指摘すれ
154 ば、その第1は、JAあづみの“生き活き塾”にみ
155 られるように、「学んで実践」というスタイルを確
156 立する必要があるのではないかという点です。ま
157 ずは講義を受けて（学んで）、そこから自らに適し
158 た活動を選ぶ（実践する）というものです。これ
159 まで、“生き活き塾”では、高齢者福祉事業、ふれ
160 あい市安曇野五づくり畑、菜の花プロジェクト、
161 朗読ボランティア、あんしん広場、御用聞き“あ
162 んしん号”、学校給食に食材を提供する会、などの
163 社会的サービスが開発されてきました。

164 その第2は、JAはだの“組合員講座”にみら
165 れるように、組合長自らが講師として登壇し、「協
166 同組合とは何か」「わがJAがめざすものは何か」
167 を論じる必要があるのではないかという点です。
168 このようなトップの姿勢は、組合員はもちろん、
169 役職員たちも組合に対する信頼感を高めるとい
170 役割を果たしています。

171 その第3は、JA横浜やJA東京むさしの“組合
172 員大学”にみられるように、将来の組合のリーダー
173 候補生に対して、組合員大学の受講を義務づける
174 必要があるのではないかという点です。少なくと
175 も理事として推挙される者は、組合員大学の卒業
176 生であることという要件が設けられて然るべきで
177 しょう。

178 実は、理事の資質向上という点からすれば、組
179 合員大学の卒業生という要件のみならず、組合員
180 組織活動のリーダーたる経験要件が必要ではない

181 かと思います。かつては、農協青年部とか協同
182 組合学園などで、協同組合運動の本質を学ぶ機会
183 が与えられていました。そこでの経験や識見を土
184 台として力強い農協運動が展開されてきました。
185 しかし、現在のところ、将来の組合のリーダー候
186 補生に対するそうした機会の提供は、極端に制限
187 されたものとなっています。

188 協同組合の常勤役員に求められる資質は2つあ
189 ります。1つは“偉大な素人”として「地平線のみ
190 つめる」という資質です。もう1つは“経営の専門
191 家”として「足元をみつめる」という資質です。前
192 者はリーダーとしての資質、後者はマネージャー
193 としての資質とされます。

194 通常、この2つの資質を同時に備えている人は
195 いません。それゆえ、“偉大な素人”は組合員組織
196 から、“経営の専門家”は職員組織からそれぞれ育
197 成・選抜される必要があります。また、“偉大な素
198 人”を育成・選抜するには、組合員組織活動その
199 ものが活発になっていなければなりません。

200 仮にもJA運営において“偉大な素人”の供給
201 が先細り、あるいは欠如すれば、その結果は“経
202 営の専門家”による経営者支配が強まることにな
203 るでしょう。そこでは、資本会社との同質化戦略
204 のもと、協同組合の特質が放棄されつづけ、最終
205 的には資本会社との差異が消滅することはほぼ間
206 違いがありません。まさにその危険が近づいてい
207 るということは、賢明な読者諸賢であれば、先刻
208 気づかれているはずです。

209 いっぽう、マネージャーをめざすのであれば、
210 協同組合論はこれを学ばなくてもよいということ

211 にはなりません。資本会社との異質化戦略のもと、
212 “偉大な素人”たるリーダーを実務面から補佐す
213 る役割が求められているからです。

214 事業の縦割りが強まるなか、総合性を今後とも
215 維持するには、専門性を超えた協同組合人として
216 の知識・経験が不可欠となります。こうした観点
217 に立てば、前途有望な若手職員に“わがJAはど
218 んなJA”という組合員向けのJAハンドブック
219 づくりを命じることが有効と思われます。

220 そこでは、「わがJAがめざすものは何」「だれ
221 がJAを運営するの」「銀行や保険会社、スーパー
222 とどこが違うの」「なぜ出資金が必要なの」「なぜ
223 組合員組織をつくるの」「なぜ組合員を拡大する
224 の」「利用することの意味は」などの問いかけに適
225 切に答えていく必要があります。

226

227

228

229