

## 協同組合の独自戦略としての参加型民主主義：わが国総合農協への適用

三重大学大学院 生物資源学研究科 石田正昭

### はじめに

農業協同組合は、消費者協同組合、協同組合銀行とともに伝統的な協同組合と呼ばれる。これらの協同組合は、一方で近代的協同組合として産業革命以降の協同組合運動を力強くけん引してきたが、他方で、資本制企業との類似戦略のもと、組合員の顧客視化が進み、協同組合らしさを喪失したともいわれている。とりわけ西欧諸国においてその傾向は顕著である。

この真の原因をたどれば、大規模化ないしは競争力強化のために行われる資本の外部調達や経営者支配に行き着くが、それは同時に協同組合の最大特徴である出資、利用、参加の一体性の軽視ないしは放棄を意味していた。こうした事態の進行に警鐘をならし、協同組合の基本的価値とそこから導かれる行動指針（グローバルな基本的価値）を「勧告」として提示したのは、1992年 ICA 東京大会でのベーク報告であった（注1）。

この勧告は、やがて新たな協同組合原則（1995年 ICA アイデンティティ声明）へと結実されるが、そこで提示された行動指針は相互に関連する次の5項目であった。

- ニーズに応える経済活動（Economic activities for meeting needs）
- 参加型民主主義（Participatory democracy）
- 人々の能力の発揚（Human resource development）
- 社会的責任（Social responsibility）
- 国内的・国際的な協力（National and international co-operation）

これらはいずれも重要な行動指針であるが、本稿ではこのうちの参加型民主主義に第一の優先順位を与え、その実践をわが国総合農協の基本戦略とすべきことを提案するものである。

その理由は、総合農協をめぐる諸条件の変化のなかで、民主的秩序のもと、組合員参加の範囲を広げ、水準を高めることが、資本制企業とも異なり、政府とも異なる、協同組合の独自戦略としての意義をもつと信じるからである。

ベーク報告が指摘するように、一般に、農協などの生産者協同組合は生協などの消費者協同組合よりも、参加型民主主義の適用が容易であると考えられている。その理由には 2

つあって、一つは経済性と民主性の適正規模をめぐる対立が先鋭化するの生協においてであること、もう一つは消費者の利益と比べて、生産者の利益を組織化することがそれほど困難ではないことである。

しかし、わが国総合農協をめぐる状況は、組織的にも事業的にもそのような差異を許す、あるいは時間的な猶予を与えるものでないことは明らかである。このことは総合農協が抱える経営問題への対応のみならず、地域において総合農協が果たすべき役割発揮の期待においてもそういえるのであって、事態の改善は急を要している。本稿では、むしろ後者に焦点を置きながら、実践されるべき「参加型民主主義とは何か」という問題を論じていきたい。そのためには「協同組合とは何か」「協同組合の有用性とは何か」に関する関係者の理解が不可欠となる。

## 1. 協同組合とは何か

わが国総合農協に対して、内外からさまざまな課題が指摘されているが、そのうちで最大のものは何であろうか。管見では、それは「世代交代期におけるJA運動の担い手づくり」にあると考えている。それも単なる事業利用者ではなく、運営参加者、活動参加者としてすぐれた識見と行動力を備えた「自覚的組合員」を一人でも多く育成することが重要である。

では、その自覚的組合員の育成に当たって注力すべきことは何であろうか。特別な取り組みを進めることであろうか。あるいは有能なリーダーをヘッドハンティングすることであろうか。そうではない。その答えは「日常的運営を進めるなかで、組合員と役職員の双方が協同組合らしさの重要性を認識できるJAづくり」を進めることにある。つまり、協同組合とは何か、協同組合の有用性とは何かについて、役職員と組合員が日常的に会話し、そこから得られる共通認識にもとづいて、組合員参加の範囲を広げ、水準を高めていくことが重要である。

では、協同組合とは何か？協同組合の有用性とは何か？これについて、ここでは協同組合原則を持ち出すことはしない。その理解は当然のこととして、もう一步踏み込んで、協同組合が来たりし所以なり、協同組合以外の組織体との位置関係から、協同組合に求められる役割なり、有用性を論じることとしたい。

図1は、わが国の農村社会に即して、協同組合の置かれた状況なり位置関係を示したものである。上半分は、経済システムの担い手としての資本制企業が登場前の封建社会をイ

メージしたものであり、下半分はその資本制企業が登場後の近代社会をイメージしたものである。

人びとが形成するトータルシステムとしての社会は、社会システム、政治システム、経済システムという3つのサブシステムから構成されている(注2)。このうち、人類の歴史とともに最も古くから存在していたのは社会システムである。ここで、社会システムとは、人間の生活が営まれ、人間の生命が再生産される組織を指している。社会システムの基礎単位を個人とすると、そこには血縁共同体としての家族や地縁共同体としての集落(村落)などが存する。ともに基礎集団と呼ばれる。

社会システムは、継続的な人間のふれあい、すなわち顔見知りの範囲で最も効果的に作動するという性質を持つため、このシステムを作動させる媒体はコミュニケーション(言説を通じた相互理解)とされる。

しかし、その反作用として、社会システムでは、そのシステムを使っていては解決できないような大きな問題も発生する。対外交渉や大規模治水などがその典型であるが、そうした大問題に対処するための組織が政治システムである。この政治システムを作動させる媒体は権力であるが、近世日本を想定すれば、その構成員は幕府・藩を頂点とする封建的政治勢力であった。

こうした社会システム、政治システムのもとでは、どうしても個人は弱い立場に立たされる。その弱い立場の個人が、特定の目的のために仲間、同志を集めて作った機能集団が自発的結社である。ここで、自発的結社とは自発的協力の組織としての意味を持ち、その構成員は協力の内容ごとに異なっていた。一般に、それを代表するものは自発的に組織された農家組合とされるが、個別具体的には、各種の講、氏子、入会関係、水利組織、その他生産・生活上の共同関係ないし相互扶助組織によって構成されていた(注3)。頼母子講や報徳社などはその典型である。これらの自発的結社は、もともと社会システムを構成する諸個人が政治システムを構成する幕府・藩などの政治勢力に同調・抵抗するための組織として結成したものである。

こうした自発的結社は、英語圏ではアソシエーション、ドイツ語圏ではフェラインと呼ばれ、地域社会における市民参加の基礎を提供している。そのなかには学校、教会、労働組合、職能団体、慈善団体、NGO、社交クラブ、レクリエーションクラブやスポーツクラブなど、多種多様な団体が含まれている。

図1に示したように、自発的結社は、社会システムと政治システムの領域が重なるとこ

ろに位置し、社会システムの一員としての性質と政治システムの一員としての性質の両方を持つことを表している。しかし、この自発的結社は、明治期以降の近代化・産業化の過程でもう一つの重要な性質を帯びることになる。それは、資本制企業によって構成される経済システムの本格的な台頭に伴い、社会システムの一員としての性質と経済システムの一員としての性質の両方を持つ新たな組織が誕生したことである。これが（近代的）協同組合である。

この誕生はちょうど、報徳社を基礎として全国各地で自発的な信用組合が誕生したことと軌を一にするものである（注4）。あるいは、同様の事例をドイツに求めるならば、ライフアイゼンの福祉組合（フェライン）から信用組合（ゲノッセンシャフト）が誕生したことと軌を一にするものである。さらにはまた、その事例をイギリスに求めるならば、労働組合（友愛組合）から消費者協同組合が誕生したことと軌を一にするものである。

協同組合は、したがって、社会システムに存する諸個人が資本制企業に同調・抵抗するために仲間、同志を集めて作った自発的結社的一种と見てよいだろう。いいかえれば、経済システムを作動させる媒体は貨幣であるが、そうした性質を持つ経済システムに同調・抵抗するために、（コミュニケーションを媒体とする）社会システムがメンバーシップ制の協同組合を結成したのである。

以上のような出自を持つ協同組合であるが、それはもともとの自発的結社と合わせてサード・セクターと呼ばれ、非営利・協同セクターの役割を果たしている。この非営利・協同セクターの果たすべき役割は、社会システム内に存する個人と基礎集団（家族、集落）を支援することにある。ただし、その支援の方法には2つあって、一つは協同組合に特徴的に現れる性質であるが、相互扶助という機能であり、もう一つは自発的結社に特徴的に現れる性質であるが、共同作業という機能である（注5）。

ここで、相互扶助の機能とは構成員間の相互の助け合いを意味し、自らの困難を、自らを含む仲間・同志の連帯によって克服しようとする取組みを表している。このような組織を自助組織と呼ぶが、その典型が協同組合である。一方、共同作業の機能とは公共的サービスの共同生産を意味し、社会的な困難を、仲間・同志の共同作業によって克服しようとする取組みを表している。このような組織を他助組織と呼ぶが、その典型が自発的結社（NGO ないし NPO）である。

われわれが求める参加型民主主義の社会とは、協同組合にせよ、自発的結社にせよ、社会システム（非営利・協同セクター）が経済システムや政治システムの領域へと外延的に

拡大していき、結果として社会システムが政治システムの担ってきた社会統合機能を代替していくことを指している。この点で、非営利・協同セクターとりわけ協同組合における参加型民主主義の実践は、社会システムの再活性化による新たな社会統合への胎動という意味を持っている。

## 2. 協同組合の有用性とは何か

西欧諸国では、総合農協のような信用事業・経済事業兼営の協同組合は、マルチパーパスすなわち多目的の協同組合と呼ばれる。複数の事業を展開しているから、マルチパーパスというわけである。これに対し、シングルパーパスの協同組合とは、単一の事業を展開する単一目的の協同組合のことを表している。つまり、西欧諸国では、パーパス（目的）と事業はイコールで結ばれているのである。明快ではあるが、何か無機的な関係をイメージさせるものである。

一方、わが国では信用事業・経済事業兼営の（農業）協同組合のことを総合農協と呼んでいる。そこでは多目的農協ではなく総合農協と呼ばれるが、その場合の「総合」という意味は、複数の事業を縦糸とし、その縦糸を縫うように教育活動や生活文化活動の横糸を通すことによって、組合員の幸せづくりのみならず、地域社会の幸せづくりをめざすワンストップ型の経済組織であることを表している。ここで組合員の幸せづくりとは自助組織としての相互扶助の機能を表し、地域社会の幸せづくりとは他助組織としての共同作業の機能を表している。こうして縦横に織りあげられた総合農協の事業と活動は有機的に結びつけられ、総合的かつ一体的に発展することがめざされている。

貯金を増やすことだけが目的ではない。農産物販売額を大きくすることだけが目的ではない。それらを総合的・一体的に発展させることによって、社会システムの構成員であれば誰もが抱えている経済的・社会的不安を克服し、組合員のみならず地域みんなの幸せづくりをめざすというのが総合農協の本来の姿なのである。

なぜ、信用事業と呼び、銀行事業と呼ばないのか。あるいはなぜ、共済事業と呼び、保険事業と呼ばないのか。この点にこそ、営利・非営利という違いだけでは表現できない協同組合固有の存在理由がある。すなわち、信用事業は社会的・経済的弱者の信用創造を意味し、共済事業も同じく社会的・経済的弱者の相互扶助を意味するのである。

では、そうした総合農協なり協同組合が、自発的結社（NGO ないし NPO）の役割をどのように、そしてどの程度果たしているのだろうか。これはいいかえれば、本来的に自

助組織としての機能を有する協同組合が、他助組織としての機能とされる公共的サービスの共同生産をどの程度担っているのか、この点を明らかにすることと等しい。

この点に関して、まずドイツの事例をみておこう。表1は、ドイツの人びとが、自発的なグループ活動（共同作業）をどのような組織形態を使って展開しているかを示したものである（注6）。その活動分野にはスポーツや休暇・レジャーなどが含まれており、そのすべてが公共的サービスの共同生産を表しているわけではないが、全体を通してみれば、協同組合（自助組織）、自発的結社（フェライン、教会・宗教施設、フェアバンド、財団・その他施設、政党・労働組合など）、行政庁（国・地方の施設）の間に横たわる役割分担に関する大まかな把握は可能である。

まず「全体」をみると、フェラインが43%でいちばん高く、次いで協会・宗教施設15%、国・地方の施設12%、自助組織11%、フェアバンド7%、財団・その他施設7%、政党・労働組合5%と続いている。

ここでフェアバンドとは、フェラインなどの基礎組織がバインドされた（つながった）もの、つまり同盟関係にあるものを指すが、そこで採用される組織形態（法律形態）はその多くがフェラインとされる。また、自助組織は、協同組合のみならず、目的別に編成されたプロジェクトチームを含むものとされる。

以上から明らかなように、自発的なグループ活動の組織形態としては、組織数で約55万組合、会員数で約3千万人を擁するフェラインがその他を圧倒している。とくに、スポーツ、休暇・レジャー、文化・音楽、環境・動物愛護など、自らの興味・関心を満たす分野で多用されていることがわかる。

また、この表でいう協会・宗教施設とは、カソリック系のカリタス、プロテスタント系のディアコニーがその中核をなすが、教会・宗教の分野でこれらの組織が多用されているのはもちろんのこと、社会福祉や青少年・成人教育の分野、すなわち公共的サービスの共同生産の分野でも少なからず利用されていることが注目される。

さらにはまた、行政庁（政治システム）に属すと考えられる国・地方の施設は、消防団・救助組織、学校・幼稚園、政治上の利益活動、地域雇用の分野で多用されていることもわかる。公共的サービスの共同生産に属すこれらの自発的なグループ活動が、ドイツにおいても国・地方の施設によって供給されていることは明らかであろう。

これに対して、協同組合等の自助組織は、どの分野でもまんべんなく利用されているが、総じて低調というべきである。強いていえば、地域雇用、学校・幼稚園、社会福祉の分野

で比較的多く利用されていることがわかる。

こうした結果から判断すると、公共的サービスの共同生産、すなわち他助組織の機能を協同組合に求めることは必ずしも適当とはいえないであろう。フェラインよりも自助組織の比率が高いのは学校・幼稚園だけで、その他の分野では大きく下回っている。やはりドイツでは、協同組合等の自助組織は、組合員の相互扶助による経済的目的の達成に適していることが読みとれる。

この結論は、しかし、驚くべきものではない。われわれがみるかぎり、ドイツの伝統的な協同組合は、単一目的の協同組合（自助組織）であって、そのなかに他助目的とか、社会的目的が入り込む余地は少ないからである。これはすなわち、ドイツ人が協同組合（ゲノッセンシャフト）は協同組合（ゲノッセンシャフト）、フェラインはフェラインとしっかりと区別して参加していることを表している。

これと比べると、わが国総合農協は、農業協同組合（職能組織）であると同時に地域協同組合（地域組織）になっていて、その間の区別は必ずしも鮮明ではないという特徴を有する。むしろそれは短所というよりも長所というべきであって、レイドロウが称賛したように、農村地域における多目的の協同組合として、経済的目的と社会的目的の両方の機能を満たしていると評価できるであろう（注7）。

例えば、高齢者支援の領域では、「組合員の活動」から出発して「総合農協の事業」として発展していくと同時に、「組合員の活動」のまま継続されている場合もあって、後者のケースでは、支店の範囲で成立するミニデイサービスなど、社会的目的の活動を組合員自身が展開している事例を指摘できる。

その他の領域についても、例えば、農村医療サービスの提供、農業サービス事業体による農地の保全・管理、農産物の直売・加工等による雇用の創造、子どもや地域の消費者を対象とする食農教育、趣味や特技を生かした目的別グループ活動など、社会的目的の活動・事業を数多く展開している。

経済システムを構成する資本制企業と比較したとき、社会システムを構成する協同組合の有用性は、財・サービスの売買において諸個人が「不特定多数」として登場するのではなく、当該事業体の所有者（主人公）として登場し、そこで行われる活動や事業への参加・参画を通して、自らの幸せづくりだけではなく地域みんなの幸せづくりに関与できること、またその参加・参画自体が自らの所有欲求ではなく、存在欲求を満たす可能性を持っていることにある（注8）。

ただし、忘れてならないことは、こうした意味の参加型民主主義は、協同組合であれば、あるいは総合農協であれば、自動的に与えられる、あるいは確保できるというものではないことである。主体的に求めるべきもの、あるいはつかみとるべきものである。そうした意識なり認識を、役職員と組合員が共有していることが重要である。そうした意識なり認識を共有していない場合には、協同組合の有用性はなきに等しいといわざるをえない。つまり資本制企業との違いは消滅したままである。

### 3. 組合員参加をより豊かにするために

協同組合における参加型民主主義、すなわち組合員参加の機会、出資、利用、運営参加、活動参加の諸局面に分かれる（注9）。このうちの運営参加については、ローカルな専属的な利用施設の運営という意味の部分自治と、組合全体の運営という意味の全体自治の局面に分かれる。また、活動参加については、自らの幸せづくりのために行う各種サークル活動への参加と、地域みんなの幸せづくりのために行う公共的サービスの共同生産への参加の局面に分かれる。以上の定義では出資、利用も参加の一形態とみなしているが、これらについては以下では議論しないこととする。

まず、組合員の意思反映という意味の運営参加について考察すると、総会制という参加型民主主義（直接民主制）と総代会制という代議制民主主義（間接民主制）の2つの方法が存在する。協同組合が顔見知りの範囲で組織される場合に、総会制を採用するのは当然であるが、何千人、何万人というオーダーで組合員が組織される場合や組合員の社会的・経済的性格が著しく分化している場合に、それを採用することは妥当とはいえない。総代会制の導入が必要となる（注10）。

ここで重要なことは、大規模組合の意思決定において、参加型民主主義と代議制民主主義はそれぞれが有用となる局面が異なるため、どちらか一方だけを採用すればそれで済むという話ではないということである。相互に補完的な関係が成立する。一般的にいうと、効率的な意思決定が要求される局面では代議制民主主義が採用され、効果的な意思決定が要求される局面では参加型民主主義が採用されることが望ましい（注11）。

仮に代議制民主主義に問題が発生するとすれば、それは、協同組合の意思決定を担う組合員代表が、組合員全体のニーズを的確に代表できなくなる場合においてである。そのような場合には、組合員代表を選ぶ方法を変える、組合員の声を直接把握する方法を導入するなどの対策が必要となる。具体的には、理事選出枠の変更、常勤監事へのダイレクトな



通報制度の導入などがそれに含まれるが、それ以外にも次のような対策が有効と考えられている（注12）。

- ・ 大規模組合の内部を小さな地区に区分し、地区ごとに運営委員会、組合員懇談会（例えば、利用者懇談会、集落座談会など）を設置する。
- ・ 組合員の専属的な利用施設（例えば、集出荷場、加工場、集会施設など）の運営について、組合員自治の範囲を拡大する。
- ・ 組合員組織活動（例えば、農家組合、生産部会、青年部、女性部などの活動）を活発化し、組合員と役職員のコミュニケーションを濃密にする。
- ・ 組合員組織活動の活発化に当たって、組織リーダー育成の観点から、役員輪番制を廃し、実際に活動する者のなかから役員を選ぶようにする。
- ・ 役職員教育活動、組合員学習活動を活発化し、組合員・役職員間の情報の共有、認識の共有、理念の共有に努める。

次に、組合員の活動参加について考察すると、非営利・協同セクターに属する総合農協にとって、自らの幸せづくりのために行う各種サークル活動のみならず、地域みんなの幸せづくりのために行う公共的サービスの共同生産の重要性が高まっていることに注目しなければならぬ。ここで公共的サービスの共同生産への参加を「地域の協働」と表せば、それが重視される理由は、社会システムを構成する家族や集落の規模・機能の縮小に直面して、総合農協を舞台とする「地域の協働」が、これまで家族や集落が担ってきた機能を代替することが地域社会から求められているからである。

今や「地域の協働」こそ、総合農協における総合性発揮の試金石となっている。それはすなわち、総合農協の横糸を形成する教育活動と生活文化活動のなかに「地域の協働」の要素を積極的に取り込むことによって、他助組織としての機能強化に乗り出すことを意味している。こうした観点に立てば、たとえ自らの幸せづくりのために行われる踊りや音楽、手芸等のサークル活動であっても、公共目的の展覧会や発表会、チャリティ等の開催により、その成果を地域社会に還元することは十分に可能である。

以上のような内容を持つ「地域の協働」ではあるが、総合農協を舞台とする公共的サービスの共同生産は数多い。現実に取り組みされている事例を指摘すれば、

- ・ 雇用の場を創る
- ・ 健康づくりに取り組む
- ・ いのちをつなぐ食農教育に取り組む

- ・ 耕作放棄地を作らず、有効利用する
- ・ 地域の自然や環境を守る活動を進める
- ・ 高齢者福祉に取り組む
- ・ 子育てに取り組む
- ・ 女性・青少年・障がい者の能力開発を進める

ところで、以上のような「地域の協働」に取り組むという場合に、関係者に「やらされ感」が広がってはならない。例えば、農協女性部員の減少はこの「やらされ感」の昂進によるところが大きく、その悪しき傾向を断ち切り、興味・関心の喚起による自発的結社性を前面に出すことが重要である。そのためには、①企画段階から「関係者みんなに声をかける」、②応募者に対しては、Plan（計画）→Do（実行）→See（反省）の全過程に参加させる、③参加者の貢献の方法については「特技を生かす」「無理しない」を原則とする、などが必要である。

こうした自発的結社性の昂進に当たっては、総合農協（役職員）が行う活動支援の方法も、「指令・統制から権限付与へ」「一方向的な教育から双方向的な共育へ」「テーマ情報の提供から運営ノウハウの提供へ」という転換を進めていかなければならない。これらの転換はすなわち、総合農協（役職員）は活動グループ（組合員）に対して、てっとり早く解答を与えるのではなく、解答に至るまでのヒントを与えるに留めるべきことを示唆するものである。そのために費やされる追加的な時間は決して無駄ではない。

また、総合農協（役職員）が提供すべき運営ノウハウについても、次のような転換が必要である（注13）。

- ・ 価値到達型から価値創造型への転換（前者の価値は外在的価値であるのに対して、後者の価値は内在的価値である）
- ・ トップダウン型からボトムアップ型への転換（上からの指示ではなく、現場の感覚にもとづいて活動メンバーが得た情報や経験を組織全体に波及する方式に改める）
- ・ まとまる型からつながる型への転換（各人がそれぞれの目的・目標を持ち、それぞれの方法で必要に応じて協力したり、一緒に行動する）

広域合併農協でこうした転換を進めるためには、本・支店間の役割分担の再構築が必要となる。その再構築とは、集権化のなかに分権化を、分権化のなかに集権化を取り込むこととほぼ同義であるが、本店は製作者（プロデューサー）、支店は演出家（ディレクター）、組合員組織は俳優（主役）の役割を發揮することを指している。具体的には、プロデュー

サー機能を担う本店では、明快でぶれないトップリーダーの指示、機能・分野特化型の支援体制の構築が求められ、ディレクター機能を担う支店では、組合員組織への地域密着型の働きかけ、職員の組合員組織担当制の導入が求められ、主役機能を担う組合員組織では、民主的運営で仲間の輪を広げることが求められている。

協同組合原則に、“one man, one vote (1人1票)”があることはよく知られている。これに加えて、本稿では“one man, one vote, one specialty”というフレーズを提唱したい。ここで specialty とは「特技」を意味するが、これをあえて「芸」と訳せば、この新しいフレーズは「1人1票1芸」となる。このフレーズを「1人1票」と「1人1芸」に分けると、「1人1票」は運営参加すなわち自治を表し、「1人1芸」は活動参加すなわち協働を表す。つまり、このフレーズは、両者合わせて、協同組合とは自治と協働を通して、参加型民主主義をめざす自発的結社だとアピールしていることになる。

出資し、利用し、参加することを原則とする協同組合ではあるが、大規模化した総合農協では、参加が極小化されている。こうした状況にあって、民主的秩序のもと、組合員参加の範囲を広げ、水準を高めることが、協同組合らしさの再生につながる。総合農協のトップリーダーたちはそのことの重要性にいち早く気づくべきである。というのは、彼らの自覚なくして総合農協の組織風土は変わりようがないからである。

## おわりに

協同組合は民主主義の学校といわれる。冒頭に、わが国総合農協の課題として自覚的組合員の育成を掲げたが、この自覚的組合員の育成に先立って必要なことは、自覚的役職員の育成である。これなしに自覚的組合員の育成はおぼつかない。したがって、直ちに取り組むべきことは、協同組合とは何か、協同組合の有用性とは何か、参加型民主主義とは何かに関する、役職員教育の徹底である。

最後に、こうした観点から行われる組合員学習活動に関して注目すべき2つの実践例を紹介して、結びとしたい。

一つは、JA あづみの“生き活き塾”で行われている「学んで実践」という活動方式の確立である。そこでは、男女の区別なく、また塾生として組合員以外の人びとも受け入れながら、学習活動（講義）と実践活動（高齢者生活支援、ふれあい市安曇野五づくり畑、菜の花プロジェクト、朗読ボランティア、ミニデイサービスあんしん広場、御用聞きあんしん号、学校給食に食材を提供する会）を日常的に繰り返し、それを JA あづみが応援す

るという体制をとっている。とくに塾生を2年おきに更新・拡大するという手法は、メンバーの新陳代謝の意味を持ち、組織活性化に役立っている。

もう一つは、JA 東京むさしの“組合員大学”で行われている自覚的組合員育成のための組合員学習活動の展開である。ここでは、組合員大学が次代の農協運動を担うリーダーたちの登竜門となっている。受講に当たっては、各人の希望だけではなく、各地区の推薦を必要とし、2年後の修了時には修了試験（与えられたテーマでの論文提出と口頭発表）が課される。ちなみに第1期生に与えられたテーマは「リーダーとは」であったが、これも受講者自身が決めたものである。須藤組合長いわく「次代のリーダーづくりはわれわれの務め」と断言している。

協同組合運動をより持続的なものとするには、「経営の専門家」だけではなく「偉大な素人」の確保が必要である。経営の専門家は足下をみつめ、偉大な素人は地平線をみつめる。どちらかが欠けてもいけない。この両者が合わさって、絶妙なバランスの指導者集団としての常勤役員層が形成される。この場合、経営の専門家は職員組織（連合組織も含む）から輩出され、偉大な素人は組合員組織から輩出される。このうちの偉大な素人は、地域社会のリーダーとしての資質涵養を前提とし、例えば青年部や女性部などの組合員組織活動のなかからスクリーニングされる必要がある。当然ながら、そのスクリーニングを行うには、活発な組合員組織活動が日常的に行われていなければならない。それなしでは偉大な素人は輩出されず、結果として経営の専門家による組合支配が蔓延する。その蔓延はすなわち、冒頭で述べたような協同組合らしさの喪失につながる。

参加型民主主義の徹底による協同組合の一体感の醸成。この醸成には長い年月がかかる。しかし、壊れるのは一瞬である。そのような事態を避けるには、活発な組合員組織活動を持続的に展開するなかで偉大な素人を供給し続けることが肝要である。

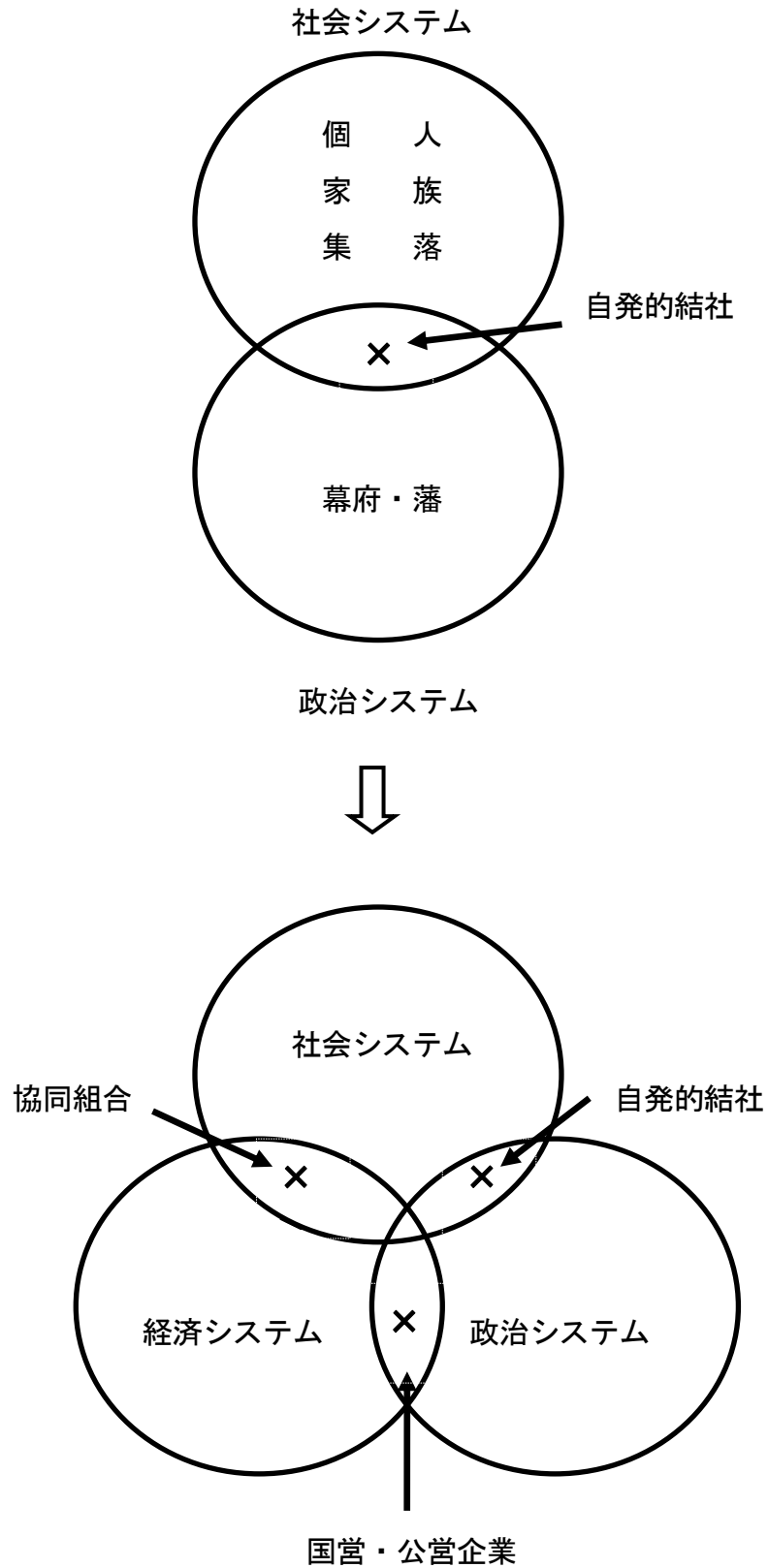
#### 【注】

- 1) S.A.ベーク『変化する世界における協同組合の価値』（日本生活協同組合連合会／生協総合研究所訳）、コープ出版、1993年3月を参照のこと。
- 2) 神野直彦「新しい市民社会の形成—官から民への分権」（神野直彦／澤井安勇編著『ソーシャルガバナンス』、東洋経済新報社、2004年2月）を参照のこと。
- 3) 齋藤仁『農業問題の展開と自治村落』、日本経済評論社、1989年6月。とりわけ第1章、第2章を参照のこと。

- 4) 産業組合（信用組合）が自発的な協同組合であったかどうかは議論が残るところである。齋藤・前掲書は肯定的な観点から明治初期の農村協同組合のあり方を検証している。
- 5) 神野・前掲書を参照のこと。
- 6) 石田正昭『ドイツ協同組合レポート 参加型民主主義—わが村は美しく』、全国共同出版、2011年5月。第4話を参照のこと。
- 7) A.F.レイドロウ『西暦 2000 年における協同組合』、日本生活協同組合連合会、1980年8月。とりわけ第3章第5節を参照のこと。
- 8) 所有欲求とは外在する物質を所有したいという欲求である。一方、存在欲求とは人間と人間が調和する、さらには人間と自然が調和することによって充足される欲求である。神野直彦『「分かち合い」の経済学』、岩波書店、2010年4月。第7章を参照のこと。
- 9) 若林靖永「生協事業の変化と組合員参加の課題」『生活協同組合研究』第382号、2007年11月を参照のこと。
- 10) しかし、参加型民主主義の徹底という立場に立つと、総代会制という代議制民主主義は避けるべきである。書面議決、インターネット議決、さらには地区別総会制を導入することによって、株式会社と同等もしくはそれ以上の参加型民主主義を実現できる可能性がある。
- 11) 国際共同プロジェクトチーム・コープかながわ（永山利和監修）『協同組合における参加型民主主義—組合員参加の再生をめざして—』、コープ出版、1996年1月。第7章の「協同組合を民主化すること」を参照のこと。
- 12) S.Å.ベーク・前掲書の第4章 5.1「単位組合レベルの一体感」を参考に、総合農協の現実に即して整理・提示した。
- 13) 若木啓子「組合員活動の変化と求められる〈新たな支援〉」『生活協同組合研究』第356号、2005年9月を参照のこと。

【追記】本稿は平成19～21年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究B）「農村社会開発におけるソーシャルガバナンスの研究—美しい村づくりの日独比較—」（研究代表者：石田正昭）の研究成果の一部である。

図1 自発的結社、協同組合の位置



活動分野	フェアイン (協会)	教会・宗教 施設	国・地方の 施設	自助組織	フェアバン ド(連盟)	財団・その 他施設	政党・労働 組合
全体	43	15	12	11	7	7	5
スポーツ	89	0	1	4	5	1	0
休暇・レジャー	63	9	1	16	6	5	0
文化・音楽	64	7	6	13	4	6	0
学校・幼稚園	18	7	39	22	2	12	0
社会福祉	26	21	5	17	15	15	1
教会・宗教	5	89	0	2	3	1	0
職業上の利益活動	9	1	4	8	27	8	43
環境・動物愛護	60	0	6	13	13	8	0
政治上の利益活動	10	1	23	8	4	2	52
青少年・成人教育	27	20	11	15	11	14	2
地域雇用	44	3	17	23	5	8	0
消防団・救助組織	37	0	42	3	12	6	0

出所) 連邦家族・高齢者・女性・青少年省 "Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004," 2005年.