

組合員・組合員組織は 主権者か、顧客か

いしだ まさあき
石田 正昭

三重大学 招へい教授

1 古くて新しい問題

農協法が施行されたのは昭和22年12月。それから66年が経過した。その当時、新生農協の設立に関与した第一世代は、ほぼ全員がリタイアしたと思われる。今、それぞれのJAで活躍しているのは第二世代、第三世代である。

この間に順風満帆の時代はあったかもしれないが、その期間はごく短く、ほとんどの期間、数多くの批判や試練にさらされ、改革を余儀なくされてきたという歴史がある。その中で、JAの運営と組合員組織の問題は、一貫して変わらぬJAの中心的な検討課題であり実践課題であった。そのことは今後も変わることはないだろう。JAにとって、どのような問題にも適用できるような解決策の基準は見出せないからである。

協同組合原則という大きな基準はあっても、それは問題解決のためのアプローチの方法を教えるだけであって、解決策そのものを与えるものではない。例えば、JAをどのように捉えるのかという点についても、論点は対立している。ある者は組合員農家の手取り収入の最大化を言い、またある者は組合員の生活福祉の向上、あるいは幸福づくりを主張する。

前者はJAに対して、職能組合としての機能発揮を強く要求し、後者は地域組合としての機能発揮を展望するという違いがある。そのどちらが正しいかは協同組合原則の教えるところではない。JAの歴史的展開の中で捉えるべきものである。

言うまでもなく、JAの運営と組合員組織を論じることは、「JAの運営」と「組合員組織」との関係ないしは相互作用を論じることと等しい。しかし、その関係や相互作用をダイレクトに論じることは必ずしも得策ではない。いったん、①JAの運営に主題を置き、そこから見えてくる組合員組織との関係を論じる方法（「JAの運営」⇒「組合員組織」）、②組合員組織に主題を置き、そこから見えてくるJAの運営との関係を論じる方法（「組合員組織」⇒「JAの運営」）に分けることが適当である。

通常、①はマネジメントの領域に属する問題、②はガバナンス（主権者の統治）の領域に属する問題として整理されている。

2 JAの運営から見えてくるもの

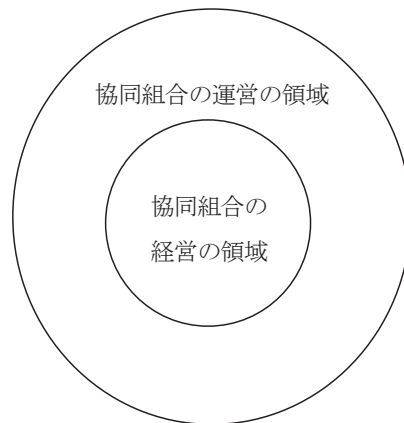
(1) JAの運営の特徴

まず、①の「JAの運営」⇒「組合員組織」から議論を始めたい。

JAの運営について、上ではマネジメント、すなわち経営の領域に属する問題と整理したが、厳密にはこの整理は正しくない。協同組合の運営は協同組合の経営と同一視されるべきではないからである。協同組合の運営は、協同組合の経営を包含しながら行われていると理解すべきである。言い換えれば、経営よりも大きな概念として運営があると解釈すべきである（図1）。

その場合、経営の領域を上まわる運営の領域を形成するもの

図1 協同組合の経営と運営の領域



は、言うならば、日常的な業務執行の範囲を超えて、協同組合（JA）の機能を発揮させることができるように組織をまとめ動かしていくための諸条件、諸要素の集合である。

その第一の条件・要素を構成するものは、事業の総合性をどの範囲に見定めるのかという問題である。戦前、賀川豊彦は、キリスト教の兄弟愛を精神的土台とし、経済的・社会的弱者が互いに協力しながら悠久の歴史を生きていくための施設として、協同組合を構想した。そこでの協同組合は単発のものではなく、「生産組合」「消費組合」「信用組合」「販売組合」「共済組合」「保険組合」「利用組合」という7つの組合が、あたかも一つの身体のようにうまく統合・統治されるべきものであった。

7つの組合はそれぞれ固有の働きをするが、バラバラに存在するのではなく、協同組合のなくてはならない部分部分として統合され、補完しあうべきものとみなされている。つまり、組合員の生活福祉の向上を大目的とする賀川にあっては、協同組合間協同は重要ではあるが、本質的には「協同組合は一つ」になっていなければならなかった。

協同組合法制が分立する現代にあって、JAは賀川が言う協同組合の条件を満たすほとんど唯一の協同組織であると言ってよい。ただし、賀川が言う「共済組合」とは現在のJA共済事業ではなく、託児・保育、介護、葬儀などの共助互恵の事業を指し、JA共済事業は「保険組合」の中に含まれている。また、「利用組合」は共同利用施設を指しているが、それはカントリーエレベーターや育苗施設だけではなく、医療や発送電、畜産物加工施設なども含まれている。

こうした事業を行う「共済組合」「利用組合」は、いずれも組合員の生活福祉の向上に対して重要な役割を演じるが、現実のJAが、それらの事業を「どこまで、どのようにして、どこで行うか」という問題は、JAの経営ではなく、JAの運営に属する問題として理解すべきである。

第二の条件・要素の構成するものは、地域環境や組合員の構成をどのように想定するのかという問題である。具体的には、正組合員の資格（耕作面積、農業従事日数）とその単位（家か個人か）、准組合員の参加参画などが、この問題の中に含まれる。より踏み込んで言えば、都市的地域

にあって耕作面積を正組合員の資格とするのが適当かどうか、准組合員の拡大は安定的な事業経営にとっては不可欠であるが、どのような人たちにどのような権利を与えるのが適当かなどの問題がそれである。

一口に准組合員といっても、昔からその地域に居住し、正組合員と近隣相識の関係を持つ准組合員と、自らの事業利用のために加入し、参加参画には関心のない准組合員とがいるが、その違いを考慮しない権利の付与はJAの運営に多大な困難をもたらすことが予想される。共通の目的を持つ人びとが所有し運営する協同組合では、農家の暮らしや価値観などに、共感ないしは関与できる非農家の参加参画が優先されるべきではないだろうか。

第三の条件・要素を構成するものは、多様で、多数の組合員組織をどのように位置づけ動かしていくのかという問題である。一つの協同組合において、これほどまでに多様で、多数の組合員組織を持っているのは、国内はもちろん、世界的にも稀有である。分類すれば、「地域や集落に対応した組織」「目的に対応した組織」「事業利用に対応した組織」「組合員等の多様なニーズに対応した組織」などがあげられる。

こうした多様で、多数の組合員組織を持っている理由は、JAが歩んできた歴史に求められるが、そうした中においてJAの基礎組織に位置づけられるのは「地域や集落に対応した組織」、すなわち実行組合、農家組合、支部、農事組合などと呼ばれる集落組織である。この集落組織が総代や役員を選出する基礎組織となっているのは、戦前の産業組合の時代に、集落組織を農事実行組合（簡易法人）として法定し、そこを拠点に全農家の加入を誘導してきたことにある。

一口に集落組織といっても、JAへの関与の仕方は異なっており、大きく言って、共存同栄を目的とする産業組合的な志向を持つ集落組織（コミュニティ組織）と、農事改良を目的とする農会的な志向を持つ集落組織（アソシエーション組織）とに分かれる。一方で都市化、他方で過疎化、そして全体として農業者の性格分化が進む中で、いずれの集落組織も組織の縮小と機能の低下に直面しているが、だからと言って、JAがその組織再編や機能の見直しを図ることは相当に困難である。

村上光雄全中副会長は、「集落とはJAの原点であって、集落の機能がつぶれればJAもつぶれる」「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」（拙著『農協は地域に何ができるか』）と述べているが、集落の組織や機能がつぶれないようにすることはJAの大きな課題である。

第四の条件・要素を構成するものは、以上の諸条件・諸要素からの帰結ではあるが、JAはその始まりからして、マルチステークホルダー型のガバナンス（多数の利害関係者による統治）が不可避であったということである。法制度上、JAの主権者は農家組合員であり、総会または総代会を通して、組合員に意思反映の機会が与えられているが、それだけで実際のJAの運営がなされているわけではない。フォーマル（公式）にはそうであっても、比較して言えば、インフォーマル（非公式）な意思反映の方が重要であった。そして、そのインフォーマルな局面では、組合員・組合員組織以外のステークホルダーからの意向が強く働いているという現実がある。

第一のステークホルダーは、連合組織である。ステークホルダーとしての連合組織の近年の特徴は、JAへの影響力の拡大である。とはいえ、相対的には中央会の位置が後退し、事業連の位置が前進した。言い換えれば、事業の高度化、JAの大規模化に伴って、JAの事業組織が縦系列に分裂しはじめるとともに、組合員組織ではなく、組合員個人との結びつき強化が図られ、組合員・利用者の顧客化が進んでいることである。とりわけ、専門職として、JA共済のLA（ライフアドバイザー）、JAバンクのMA（マネーアドバイザー）、JA全農・経済連のTAC（農業コーディネーター）が支店や営農センターに配置され、目標達成の動機づけがそれぞれ独立した形で行われるようになっている。

第二のステークホルダーは、職員である。JA職員が労働の対価として給料を貰うことを否定してはならないが、JAの大規模化につれて、その要求が強まり、協同組合人として不可欠な「社会的理想の実現」への志向が弱まっている。また、職員層から選抜された「経営の専門家」によるトップ層の形成が進み、日本型経営の特徴である従業員主権、す

なわちステークホルダーとしての職員の利害を強く反映したJA運営の傾向が強まっているという特徴がある。

第三のステークホルダーは、行政である。制度によって守られた農協、すなわち“制度的農協”から、自主・自立・自助を基本とする農協、すなわち“自主的農協”への転換とともに、その意思反映の程度は弱まってはいるものの、自由という観点からすれば、行政庁による認可主義という“くびき”は未だ取れていない。

その反面、「地域社会に責任を持つJAづくり」という観点からすれば、地方公共団体、とりわけ基礎自治体（市町村）との信頼関係の形成がJA運動の広がり、高まりにとって重要なものとなっている。これは同時に、基礎自治体の公共的な役割と、食農教育、高齢者福祉、子育て、交通安全、災害の少ない地域づくりなどを通して、組合員・利用者の生活福祉の向上を図るというJAの目的とは合致するところが多く、今後より一層大切にしていかなければならないステークホルダーである。

（2）組合員参加の重要性とその問題点

以上では、JA運営の重要な条件・要素として、①JAの本来的目的とそこから導かれる事業の総合性の問題、②正組合員と准組合員とから成る組合員制（メンバーシップ制）の問題、③多様で、多数の組合員組織の保全と調整の問題、④マルチステークホルダー型のガバナンスの問題などを指摘した。

今、問題を④に絞れば、そこでの主要な問題は、いくつかのマルチステークホルダーズがいる中で、組合員と組合員が形成する組合員組織はどのような形でJAの運営ないしは運動に関与していくのか、あるいは関与していくのが望ましいのか、という点である。すなわち、組合員参加に関する問題である。

2013年1月、国際協同組合同盟（ICA）は「協同組合の10年に向けたブループリント」を発表した。そこでも協同組合の世界的な目標・戦略として、組合員参加のレベルを引き上げることが強く謳われている。

具体的には、2020年までに実現すべき組合員参加の目標として、次の

5点が指摘されている。すなわち、「若者に焦点を合わせ、若者が参加しやすい運動を展開する」「優れた実践を特定し、それをみんなで共有し普及させる」「組合員戦略を導入し、その結果を毎年報告できるように支援する」「新しい参加形態（例えばソーシャルメディアの活用）を検討し、その適合性を調べる」「職員組織の中で革新を行うリーダーを確保する」がそれである。

JAの運営における最重要課題は、ブループリントが指摘するように、組合員参加における優れた実践を特定することにある。とりわけ、組合員参加の最前線である支店・事業所において、（インフォーマルな意味における）組合員参加のレベルを引き上げるための実践の方法を特定することと、職員組織の中でその革新を行うリーダーを確保することが重要である。

JAにおける組合員参加の問題点を指摘すれば、何を優先して実践すべきか、あるいは何を基準に実践すべきかに関する役職員の理解が十分に深まらないまま、中央会・事業連ごとに支店職員への課題設定が行われていることである。中央会からは“くらしの活動”ないしはそれを具体化した形の“1支店1協同活動”の提案がなされる一方、JAバンクからはCSリーダーを中心としたCS向上運動、JA共済からはスマイルサポーターを中心としたCS向上運動の推進がなされている。

JAの役職員の間では、組合員参加型の1支店1協同活動をJAバンクやJA共済のCS向上運動の延長とみなす傾向が強いが、この点については、「知識」「マナー」「目標達成の動機づけ」から成るCS向上運動が、本当に組合員参加型の運動になっているのかどうかという精査が必要である。私見を述べれば、それは本来的に異質のものである。このことはすなわち、CS向上運動のCがカスタマー（顧客）の満足度向上運動なのか、コーポラティブ・メンバー（協同組合の組合員）の満足度向上運動なのか、その峻別が行われなければならないことを意味している。

もし、これがコーポラティブ・メンバーの満足度向上運動であれば、JAバンクやJA共済のCS向上運動は職員レベルで完結されるべきでは

なく、職員と組合員・利用者との相互作用（コミュニケーション）の中で実践されなければならない。その具体的な手順は、組合員・利用者に対するアンケート調査結果をもとに自らの支店の問題点なり課題を組合員組織の代表者を交えて討議し、それに基づいて自らの改善事項を特定し、それを組合員・利用者へ周知すること、そして、その改善事項の達成度合を組合員・利用者へ評価して貰うような体系に改めることが必要である。

そのような協同組合らしいやり方をとっているのか、そうではなく、資本制企業が行っているような顧客満足度調査と、その調査結果に基づく業務改善運動に留まっているのかどうかを、各JAで精査してほしい。

組合員の生活福祉の向上、あるいは幸福づくりという協同組合（JA）の目的は、その責務を職員だけが一方的に負うのではなく、組合員と一緒に負うという「参加型民主主義」を貫くことに価値がある。この価値を重視するならば、「知識」「マナー」「目標達成の動機づけ」から成るJA・JAグループのCS向上運動もまた、支店の職員だけが取り組むのではなく、組合員・利用者と一緒に取り組むようにすること、すなわち組合員ガバナンスの向上の一環として位置づけることが必要である。

仮にそういう種類のCS向上運動であるならば、当然ながら、その延長線上にくらしの活動とか1支店1協同活動を位置づけることが可能になる。逆に、そのような種類のものでないならば、CS向上運動とくらしの活動ないし1支店1協同活動とは異質のものと言わざるを得ない。

（3）組合員を主権者とするには何が必要か

小さな支店では、くらしの活動担当者（その名称はさまざまであり、くらしの相談員、生活文化コーディネーター、くらしの活動コーディネーターなど、各県あるいは各JAで異なっている）、CSリーダー、スマイルサポーターの3役を1人の支店職員が担っていることが多い。この場合には、3つの運動は一本化ないしは体系化されるであろうが、その職員にかかる負荷は大きくなる。一方、大きな支店では、これら3つの運動は支店

職員間で分担されるようになり、縦系列での分裂が起こる。

賀川が理想とする「一つの協同組合」において、どうしてこのような不具合が起こるのかを考えると、そこには3つの大きな問題が横たわっていると指摘できる。

一つは、広域合併JAにおいて、支店の運営についての詰めを欠いていることである。広域合併JAの支店とは何か、そこが果たすべき役割とは何か、という点が明確になっていない。支店は、事業の拠点ではあるが、同時に組合員・組合員組織の拠点でもあるという認識が欠けている。

支店、ないしは支店をいくつか集めた地区を単位として、組合員・組合員組織の代表としての総代と理事が選ばれるが、そこでの彼らの果たすべき役割と責任が明確になっていない。総代会に出席し意思反映を求める、あるいは理事会に出席し意思反映を求める、というのが彼らに与えられた基本的な役割であるが、同時に、そのために必要とされる自らの選出基盤への情報の伝達と、選出基盤からの意思の集約という自らの果たすべき責任を自覚し実践していないことが多いからである。つまりはインフォーマルな意思反映の機会の形がい化が起こっている。言い換えれば、事業連が行うCS向上運動を組合員・組合員組織がコントロールできていないのは、その当然の帰結と言ってよいのである。

もう一つは、支店においての事業目標の達成は絶対であるけれど、なぜその事業目標を達成しなければならないのか、という事業目的の認識が欠けていることである。JAにおける信用事業や共済事業の目的とは何か、という理念の形成を置き去りにして、JAの経営が進められていることの反映である。

これについても賀川の7つ組合を引用すれば、協同組合(JA)は、最初に生産面の協同組織としての「生産組合」があり、次いで「販売組合(資材購買を含む)」「消費組合」があり、そして、それらの経済行為を金融面で支える「信用組合」がある。その上で、共助互惠組織としての「共済組合」があり、また共同利用施設としての「利用組合」がある。さらにその上で、将来の諸リスクに対処するための「保険組合」がある、と

いう体系を持っている。そして、これらの7つの組合が、あたかも一つの身体のようにうまく統合・統治されて初めて、組合員の生活福祉の向上、あるいは幸福づくりという協同組合の目的が完結されるようになる。

一人一人の職員が行っていることは部分にすぎないかもしれないが、その部分部分をうまく繋がないと全体は見えてこないと言わざるを得ない。

最後の一つは、協同組合人としての職員教育の貧困化である。言い換えれば、事業連が主導するCS向上運動は、支店業務の一環として必ず組み込まれているが、くらしの活動ないし1支店1協同活動は、行われたとしてもお座なりのまま終わっている支店が散見されることである。

その原因として、優れた実践の共有が図られていないことも問題点として指摘できるが、基本的には、何のためにこれをやらなければならないのかという理念の共有が、支店長の間で図られていないことが指摘できる。そこには、月ごとにスケジュール化された事業目標の必達に追われる支店長の姿、あるいは即効薬を求める支店長の姿がある。反対に、大きな収穫を得るには土づくりが大切であることを自覚している支店長もいる。彼らのルーツをたどると、支店長になるまでのステップアップの過程で、教育広報活動ないしは生活文化活動の部署を経験し、組合員参加の重要性を学んできたという経歴を持つ。このことはJAの運営というよりは、JAの経営に属する問題になるけれども、JAの持続性を高めるには、職員のキャリア開発プログラムの中に、信用・共済、営農経済のほかに、教育広報・生活文化も組み込まなければならないことを表している。

今、JA職員に求められているのは、組合員の生活福祉の向上という社会的理想の実現のために、「プロデュースする力」「コーディネートする力」「オーガナイズする力」の3つの力を涵養することにある(拙著『JAの歴史と私たちの役割』)。しかし、これらの力の涵養は、一朝一夕に実現できるものではない。絶えざる自己啓発と自己点検が必要である。ブループリントが言うように、組合員参加をJA全体の課題として、あるいは自分自身の課題として捉え、今後10年間にわたる長期の目標を立て

て、少しずつ改善していくことが求められる。

(4) ボイス運動の展開を

「ボイス運動」とは JA 御殿場市が掲げる職員規範である。この規範を職員自らが提案し、文章化したとされる。それを紹介すると、

あいさつで「声」を出す
組合員の「声」を聞く
自分で考え「声」を出して
行動できる職員づくりがボイス運動です

というものである。

協同組合は、「組合員のニーズと願いをかなえる」ことを目的とする自主・自立・自助の連帯組織であるから、組合員の声を聞くことなしにその目的を達成することはできない。そういう協同組合の特性を的確に表現した職員規範である。

御殿場市は、戦前、賀川豊彦が農民福音学校高根学園を創設した協同組合ゆかりの地であり、農民福祉の向上のために農村指導者の教育が行われたほか、託児所、食肉加工所も造られた。託児所は、現在も“高根学園保育所”として存続し、食肉加工所は“富士ハム”と命名され、ハム・ソーセージ・ベーコンを製造・販売した。富士ハムは10年余りで歴史を閉じたが、そこで育った技術者・勝又喜八は、創設期の“高崎ハム”に招へいされ、製造技術の確立を図ったことで知られる。

こうした賀川豊彦の遺産を受け継ぐ御殿場の地で、協同組合らしい職員規範が JA 職員によって作られたことに感慨を感じる。なぜ感慨を感じるかという、それが、各事業連が行う CS 向上運動の上位概念を形成するからである。言い換えれば、賀川が言う7つの組合があたかも一つの身体のように統合された象徴として捉えられるからである。

CS 向上運動を否定しているのではない。組合員と日常的に接する支店あるいは事業所で、組合員と良好なコミュニケーションを図ることは協同組合にとって決定的に重要である。だからこそ、各事業連が行う CS 向上運動の上位概念なり規範を JA が保持することが大切になるの

である。そう思っていた矢先に、講演会に招かれたことから、JA 御殿場市のボイス運動と出会うこととなった。

協同組合運動は、役職員の自発的な学習と実践によって、より豊かなものになるという性質を持っている。JA 御殿場市の職員規範は、私には「声を出し、声を聞き、声を活かす」ことをJA運動の原点としているように聞こえる。各JAにおいても、こうした原点を持ちながらCS向上運動に取り組んでもらいたいと思う。

3 組合員組織から見えてくるもの

(1) 組合員組織の特徴

ここでは、冒頭で述べた②の問題、すなわち「組合員組織」⇒「JAの運営」というガバナンスの領域に属する議論を進めたい。しかし、実際は、ガバナンス（統治）以前の問題が重要な位置を占めている。

農協法上、組合員組織は、行政庁で設立認可を受けた「農業協同組合」という法人組織そのものに限定されている。JAには多様で、多数の組合員組織があるが、それらはいずれも法定化されたものではない。そのすべてがインフォーマルな組合員組織、あるいは自発的な協力組織ということになる。

したがって、このようなインフォーマルな組合員組織に「法定基準」があるはずはなく、組織の規約に基づく「約定基準」と、これまでにその組織に蓄えられてきた暗黙のルールに基づく「慣行基準」があるだけである。このうちの約定基準は、どの組合員組織にもあるというわけではなく、構成員の合意を基本とする“申し合わせ”に基づいて運営されている組合員組織も数多い。

戦前期からの集落組織に加えて、昭和30年頃からは畜産、園芸などの基幹作物別の「任意」の生産者部会が、農協の運営上必須の組合員組織として設立されてきた。さらに、青年部（青壮年部）、女性部（女性会）などの属性別の組織や、信用、共済、宅建、観光、地域開発などの事業利用に対応した組織、福祉、娯楽などの組合員等の多様なニーズに対応した組織など、多彩な組織づくりが行われてきた。

これらの組合員組織は多様であるがゆえに、それらがどの程度、自主、自立、自助の協同組織として育っているのかという点については、一概には言えない。それぞれの組合員組織にはそれぞれ固有の性格があると言うべきであろう。

しかし、組織の原型、あるいは基本型としては、組織とは「集団と目的と役割とが総合されたもの」と整理することができる。すなわち、組織とは、複数の人が集まり（集団）、ある一つの目的を達成するために、心をあわせ、責任を分かち合うことによって成立している。

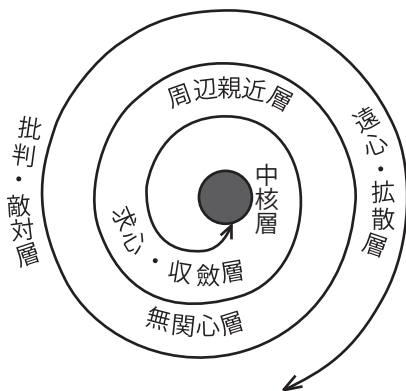
このような組織は、その中心にリーダーとそれを支える中核層があり、その周辺に、その中核層に一体化しようとする求心・収斂層がある。さらにまた、その周辺には、組織の活動にひとまず満足し、同調しようとする周辺親近層と、なんとなくお付き合いで参加するような無関心層があり、その中から組織に違和感を持ち、組織離れをするような遠心・拡散層が育ってくる。さらにその組織の外縁には、いろんな批判・敵対層が存在している（図2）。

戦前の農村産業組合が集落組織（農家小組合）を基礎単位としていたように、都市の産業組合（消費組合）では、賀川豊彦の設立した神戸購買組合（現在のコープこうべ）が大正13年にイギリスの婦人ギルドに倣って家庭会を発足させ、その後、関東消費組合連盟婦人部や福島消費組

合にも班組織が設けられていった。戦後生協の班組織・班活動は世界の協同組合運動の中でもつとに有名であるが、戦前期におけるこれらの経験はその前史を形成しているとされる。

ロバート・パットナムの社会的資本（ソーシャル・キャピタル）に関連づけられる社会ネットワーク分析によれば、組織が運営され、その組織においてどの程度個人の

図2 組織とその構成員



目的が達成されるのかという点については、ロビン・ダンバーによる「150人の法則」があることが知られている。これは、平均的な人間能力からみて、集団の構成員として認識し、感情を把握することのできる範囲は平均150人（100～230人）に限定されるというものである。仮にこの数を超えると、その集団の中で多くのつながりを持つよりも、その他の集団とのつながりを持つ方が、個人が何かを成し遂げようとする場合に有益になると解釈されている。

広域合併JAの組合員組織の中には、社会ネットワーク分析が適正とみなす150人を超えるようなものが数多くあるが、それをそのまま動かすような組合員組織というのは実際には少なく、地区や小目的に従って細分化されている事例が多い。これは、社会ネットワーク分析からみても賢明な選択と言えるだろう。

（2）組織活性化の運営基準

甲斐武至『農協の運営基準を考える』では、次の7項目が組合員組織を活性化するための運営基準として指摘されている。

① 切実な人間的欲求のないところに組織活動はない

組織づくりの前提となるのは、組合員の切実なニーズである。協同組合の目的は、組合員の生活福祉の向上にあると述べてきたが、これについては、ノーベル経済学者のアマルティア・センによって、「何ができるか（行為）」「何になれるか（状態）」に関する、選択の幅を広げる、実現の可能性を高めることにある、と整理されている。これをJAにあてはめると、JAの活動や事業（協同や協働）を通して、農業者、農村女性、大震災の被災者・原発事故の被害者、未来の子供たち、高齢者などの諸個人が、自らの「生活の質」の向上を図ろうとする場面において、人と人との連帯によって選択の幅を広げ、実現の可能性を高めるようにすること、これがJAに課せられた大きな使命であると言ってよい。人は“希望”によって生きる力が与えられると理解しなければならない。

② 正しい情報が組織活動への参加を促す

情報は、コンプライアンスに抵触するものは除いて、構成員に公開す

ることを旨とし、情報の透明性を確保していかなければならない。組織活動の手順については、知らせ（正しい情報提供）⇒言わせ（対話、すなわちコミュニケーションによる合意・納得）⇒やらせ（自主的協同）⇒まとめる（組織のリーダーとJAのフォローアップ）という過程を経る必要があるとされている。

③ 魅力ある明確な目標が組織活動の存続を支える

例えば、大分県大山町の一村一品運動や徳島県上勝町“いろどり”の葉っぱビジネスは、魅力ある明確な目標を提示することによって、参加者の拡大と活動水準の向上をもたらした。

④ 人との交流と対話のないところに組織活動は根づかない

協同組合（JA）の組織力強化とは、「組合員と組合員との結びつきを強めること」以外にはあり得ない。そのための対話、つまり組合員同士のコミュニケーションの活発化を図ることが最優先課題である。そのような活発な対話の中から組合員・組合員組織がJAに求める役割が見出され（求める力）、次いでJAがその期待に応える体制を構築する（応える力）という、双方向性が確保される。

⑤ みんなが役割を分担しないと組織活動は停滞する

すでに述べたように、これは組織の成立要件でもある。

⑥ 運営における「信義」と「公平」を欠く組織は崩壊する

信義とは、条理を重んじ、約束を守ることを意味する。また、公平とは、みんなの権利を尊重し、一生懸命やる人が報われることを意味する。みんなで、みんなの約束を守り、仲間の誰をも犠牲にしない、ということ、どんなことがあっても組織の運営原則として貫き通すことが重要である。

⑦ 優れたリーダーの人脈が組織の維持発展を支える

組織は、リーダー層の能力以上には強くなれないことを表している。

（3）情報の共有、認識の共有、理念の共有

組合員が組合員組織の活動を通して、JAに意思反映を求める、というのがJA運営の基本である。しかし、そのための情報の共有、認識の

共有、理念の共有をJAが積極的に進めてきたかどうかは判然としない。一部の世話役と事務局を預かる職員とが「よろしくご協力を」と嘆願し、何とか組織の形だけを維持しているというのが多くの実態ではないか。

この問題の根源は、制度によって守られてきた“制度的農協”が、自主・自立・自助の“自主的農協”への転換に当たって、組合員教育ないし組合員学習活動をお座なりに進めてきたという経緯に求められるであろう。もちろん、その大前提として、職員教育ないし職員学習活動もお座なりであったという評価が可能である。

こうした反省を踏まえて、現在、JA・JAグループでは“人づくり運動”を積極的に進めようとしている。この運動がどこまで徹底的に行われるのか、注視しなければならないが、JAの教育活動ないし学習活動は、「学ぶ（まなぶ）」が「まねる」、「習う（ならう）」が「倣う」と同じ語源を持つことから、ベンチマーク（基準）をまねる、倣うを基本に進めるべきであると考えている。

全国に、あるいは全世界に、自らの組織にお手本となるような優れた実践事例は数多くあるわけだから、それをまねる、倣うということが重要である。たとえベンチマークを模倣的に導入したとしても、トライ・アンド・エラーを続ける中で、唯一無二の協同活動が生まれる可能性は十分にある。途中でやめてしまうのが一番にまずい。

新聞・雑誌、図書、DVDの活用、あるいは他組織との交流などを通して、情報の共有、認識の共有、理念の共有を進めるべきである。重要な点は、学習資材の活用や他組織との交流などを通して、職員そして組合員が、“気づき”と“自己練磨”の相互作用を働かせることにある。気づきがなくして自己練磨はなく、自己練磨がなくして気づきはない。そうした好循環の学習活動がJAの現場で広がっていくことを期待している。

また、そうした相互作用の過程を経て、役職員と組合員との間で情報の共有、認識の共有、理念の共有が進んだ場合には、JA運動への無関心層は減り、JA運動への共感と関与が生まれるようになるだろう。ここで、共感とは観察者の態度に留まるものであり、関与とは参加者の態

度まで発展していくことを表しているが、いうまでもなく、この発展は情報の共有⇒認識の共有⇒理念の共有という、継続的な学習活動の中から生まれてくるものである。

4 JA力を決めるのは支店

本稿を閉じるにあたり、①の「JAの運営」⇒「組合員組織」という流れと、②の「組合員組織」⇒「JAの運営」という流れとが合流し、止揚される場面の議論を進めなくてはならない。

広域合併JAにおいては、組合員・組合員組織が求め、JAが応える、という相互作用を働かせる現場は本店ではない。支店、あるいは複数の支店によって編成される統合支店（地区）である。以下では、後者のケースを含めて支店と呼ぶことにする。

広域合併に当たって、インフォーマルな機関ではあるが、JAからの情報提供と組合員からの意思反映を行う場所として支店運営委員会の設置が推奨された。しかし、現在、その多くは形がい化している。その理由は明らかである。JAからの情報提供だけに注力した場合は組合員・組合員組織が参加意欲を失い、組合員からの意思反映だけに注力した場合はJAが継続意欲を失った。

情報提供と意思反映の両方を行って初めて、支店運営委員会を継続することができる。そのベンチマークはJA横浜である。

JA横浜の支店運営委員会は、毎月1回、理事会の後に開催される。その構成員は、理事のほか、評議員、支部長（農家組合長に相当する）、女性部正・副部長、青壮年部支部長、各種生産部会長である。評議員は理事補佐の位置づけで、次の有力な理事候補である。支店運営委員会の協議事項は支店長、理事、評議員の間で決定されるが、その協議結果は、各構成員が自らの組合員組織に流すことが求められている。したがって、JAからの情報提供と組合員からの意思反映は、理事会⇔支店運営委員会⇔支店の組合員組織、という双方向性が実現されている。

もう一つ重要なことは、この支店運営委員会には支店の係長以上が全員出席することである。このため、支店運営委員会では支店職員のお出

迎への雰囲気醸し出され、組合員と支店職員との距離が縮まるとともに、組合員として当然に具備すべき当事者意識が高まるという仕組みを持っている。

こういう連携体制ができているから、食農教育、ミニデイサロンなど数々の地域貢献活動が、組合員参加のもと、無理なく行われている。その極めつけは、青年部員が小学校のPTA会長となり、「スーパー給食」という名の地産地消の取組みを通じて、小学校とJAとの良好な関係が維持されていることである。

JA横浜のこのような取組みからすれば、1支店1協同活動は、もはや通常のCS向上運動の延長ではないことは明らかである。通常のCS向上運動とは「職員による、職員のための店舗づくり運動」にすぎないが、1支店1協同活動とは「組合員と職員との協働による、地域づくりのためのJA運動」となるからである。

JAの運営と組合員組織との関係正常化は、JA横浜の支店運営委員会をベンチマークとして進めることを提案しておきたい。

プロフィール

石田正昭 1948年東京都生まれ。三重大学大学院生物資源学研究科教授を経て、2013年より現職。東京大学大学院農学系研究科博士課程満期退学。農学博士。専門は地域農業論、協同組合論。1988年日本農業経済学会賞、2001年日本農業経営学会賞学術賞、2013年JA研究賞を受賞。主な著書は、単著に『JAの歴史と私たちの役割』（家の光協会）、『農協は地域に何ができるか』（農山漁村文化協会）、『ドイツ協同組合リポート 参加型民主主義一わが村は美しく』（全国共同出版）、編著に『なぜJAは将来的な脱原発をめざすのか』（家の光協会）、『農村版コミュニティ・ビジネスのすすめ』（家の光協会）など。