

特別寄稿論文

協同組合とプラットフォーム — 参加と民主主義の再生産 —

農林漁業団体職員共済組合

理事長 松岡 公明

協同組合は、「共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織」（ICA声明より）ですが、今日の多くの協同組合は組合員の様々なニーズに応えていくために事業を拡大してきました。その結果、経営に専門性が求められるようになり、組合員の声をそのまま反映することがむずかしくなったことから、組合員の参加意識が遠のくという課題が生まれています。

協同組合に携わるものとして、今日の協同組合の民主主義はどうあるべきかを問い続ける必要性を訴えた論稿を日本協同組合学会副会長でもいらっしゃる松岡公明氏にご執筆いただきました。

<編集部>

<本稿の構成>

- ◇ビジョンとデザイン力
- ◇民主主義と協同組合
- ◇民主主義の「再生産」
- ◇「来るべき民主主義」
- ◇協同組合とプラットフォーム

ビジョンとデザイン力

レイドロー報告から30数年が経過したが、協同組合運動の危機はますます深刻化している。古代ギリシャのプラトンは「王様は哲学者になるべきである。さもなければ人類の不幸はなくなる」と述べている。今日、哲学の欠如により世界は理想を失い、世界に広がる格差・貧困問題に象徴されるように、民主主義の究極の目標たる「最大多数の最大幸福」は忘れ去られているかのようだ。協同組合運動の世界でも、危機の深層には哲学と民主主義の欠如があるといえるだろう。

協同組合運動の新たなビジョンを描く場合、現実的に直面する課題の単なる「課題解決」ではなく、問いも答えも複数ある「デザイン力」への発想転換が重要である。問題の立て方そのものを問い直していく試行錯誤が不可欠である。民主主義の理念と現実の間には「懸隔」があるように、協同組合にも理念と現実の「懸隔」がある。その「懸隔」の背景には、自利と利他、地域性（土着性）と機能性、経済性と社会性、共通性（同質性）と多様性、内発型と外発型、統制型と自立型、共同社会と利益社会など様々なジレンマ（矛盾）が複雑に入り組んで宿っている。それらのトレード・オフ関係をいかに協同システム・ネットワークで止揚・克服・総合化していくのが問われている。哲学の欠如を

反省しながら、正しい仮説設定に基づいて議論を重ね、課題ごとのバラバラな答えを総合的にデザインしていく作業が重要である。

以下、協同組合の民主主義の課題を中心に、地域づくりのプラットフォームと参加制度の多元化についてコメントしてみたい。プラットフォームは、新たな協同活動の「泉」となる可能性が高いからである。地域を元気にしたいという志と共感に基づくワークショップと対話コミュニケーション、コミュニティにおける相互扶助や人間関係の再生、その関係性が新たな経済のネットワークを形成するなど、プラットフォームづくりこそが協同組合運動のビジョンづくりのデザイン力になると確信するからである。

民主主義と協同組合

今日の経済社会の行き詰まり、多様化する国民意識、政治の混迷のなかで、社会的な選択の議論に際して「参加」が共通のキーワードとなってきた。また、冷戦崩壊後の民主主義の変貌について、世界中に起こっているNGO、NPO、ボランティアなどによる「市民活動民主主義」の台頭が指摘されている。特に、参加型民主主義は、いまの時代の共通の価値観として重要性が増している。シティズンシップ教育が定着している欧米にくらべ、日本では参加の概念はまだ十分に確立しておらず、また、参加型民主主義の要求も必ずしも十分に明確な具体性を持った体系的な提案の形となっていない。参加が制度的に保証されたとしても、参加の意義がすべての国民に理解、実感されているわけでもない。

協同組合の参加とは、個人の自己決定を基礎とした社会的・集团的活動ということになる。そもそも参加とは、何かを協同して実現しようとするからその仕組みや場が必要となるわけ

で、協同の取り組みを実現するための具体的な手順、方法、役割分担など、当事者として参加するための条件について同意するプロセスでもある。共同決定であるとともに、それは参加者個人の自己決定でもある。当然ながら、自己決定には権利・義務関係が伴う。

「一人一票制」をもって協同組合の民主主義の価値が語られるが、原則の一元論で民主主義を語るわけにはいかないだろう。その民主主義の内容が問われるのである。協同組合原則の端緒となったロッチデールの時代は、十数名のメンバーによる直接民主主義が可能であったが、現在は大規模合併、支店・支所の統廃合の進展のなかで、新たな「民主主義の赤字」という問題に直面している。

協同組合の統治も組織・事業の拡大に対応して複雑化、専門分化し、連合会、協同会社など二次組織が導入された。国家の行政機関が巨大化したように、組合の執行体制、職員体制も巨大化した。役員体制も、事業規模が大きくなり、経営のより専門性が求められるに至って、いわゆる「学識経験者」、職員上がりが多くを占めるようになり、「職員協同組合」の色彩が強くなっている。参加型の運営や民主的な統治はますます困難性を増している。「入り口」の民主主義も「出口」の民主主義も不完全なまま、しかもそれはつながっていない。ムラ単位の農協や草創期の生協などの時代は、おそらく民主主義が自然体のなかで実施できただろう。今日では、意識的に、自覚的に民主主義の内実をこれでいいのだろうかと問い続ける必要がある。

民主主義の「再生産」

協同組合における大規模合併と民主主義的参加という二つの方向は、残念ながら対立関係にある。組合員は物理的にも、精神的にも組合の外に置かれ、意思決定も形式化している。1992

年のICA東京大会の基調報告「変革期の世界における協同組合の価値」、いわゆる「ベーク報告」では、協同組合における「民主主義の再生産」が強調された。組合員の多様化、合併による組合員数の拡大について、それを組合員の「再生産」と考えれば、同様に、組合の民主主義のあり方もその多様化に対応して、ヨコ軸に「地域性」（土着性）、タテ軸に目的別の組合員組織活動の「機能性」を切り口として、新しい民主的運営・意思反映システムを創意工夫するなど、民主主義を動態的に「再生産」していかなければならないのである。

組合員の「参加」と事業運営の一体化を図るためには、組合員の当事者意識に基づく「参加と民主主義」のプロセスが不可欠なのである。協同組合の事業・活動は、組合員の具体的なニーズ、「こうしたい、ああしたい」という願望を束ねて組織化するわけだから、その「動機づけ」を再確認することが協同組合民主主義の前提である。「当事者意識」もなく、「こうしてくれ、ああしてくれ」の要求型民主主義はそもそも協同組合にはなじまない。何でも職員任せの、請負型の組織活動に見られる「お任せ民主主義」も本物の協同活動とはいえない。

民主主義における参加について、それを機能させていくためには教育が不可欠である。協同のメリット実現に向けて最大限の参加を確保するためには、組合員個人の協同組合人としての態度や資質の向上が必要となるからである。民主的運営の手続きを取ったとしても、組合員の自覚と責任がなければ「参加」とはいえないだろう。参加することによって、参加のリテラシーが高まるというのが現実的ではないだろうか。参加型民主主義によって、組合員の自立性や自己規律性を高め、協同のメリットを最大化させていくことが期待されるのである。その意味で、「参加と民主主義」「教育」の協同組合原則の意義を再考してみる必要がある。原則を唱えるだけでは、意味がない。

「来るべき民主主義」

ここで、これからの協同組合の参加型民主主義のあり方、あるいは「民主主義の再生産」について参考となる提起がある。國分功一郎の『来るべき民主主義』（幻冬舎新書）である。國分は、東京都小平市の都道の建設問題にかかる住民投票運動に関わった経験から、近代政治理論の前提にある統治と主権概念に対して疑問を投げかけ、民主主義の根本問題を次のように整理している。

- (1) 今日の政治体制は「民主主義」といわれているが、実際に、統治にかかわるほとんどのことを決めているのは執行機関である行政というのが実態である。民衆は行政の決定プロセスにかかわることができない。主権者たる私たちに許されているのは数年に一度選挙を介して議会に議員を送り込むことであり、立法権に部分的に関わることだけである。主権を立法権とみなす前提があるために、実際に物事を決めている行政の決定過程に民衆が関わられなくても、「民主主義」を標榜できるようになってしまっている。
- (2) 主権者が一定の領域や人びとを治めることを「統治」というが、統治されるためには立法されたものを適用しなければならない。法律に基づいて様々な手続きが執行されなければならない。近代の主権理論によれば、立法府こそが決定機関であり、行政府はその執行機関に過ぎない。しかし、行政は執行する以上に決定している。
- (3) 「行政とは、主権による決定（立法）を統治の現場に運ぶ一種の媒介である」（大竹弘二「公開性の根源」）。つまり、行政による事実上の政策決定という問題は、この媒介が決して透明ではありえないこと、そしてそれが最初の決定からの逸脱の可能性に常に曝され

ていることに由来するものである。近代の政治哲学はこの媒介の問題を蔑ろにしてきた。

- (4) 現代フランスの哲学者ジル・ドゥルーズは、複数の制度が組み合わさって構成されているのが社会だと考えた。制度は行為のモデルであるから、制度が多ければ多いほど、国家は自由になる。この制度論から議会制民主主義を見直すと、新たな視点が得られる。主権者である民衆が政治に関わるための制度も多元的にすればいい。議会の改善だけでなく、制度を追加すればよい。
- (5) 主権とは立法権であるという建前があるために、主権者たる民衆は行政による決定のプロセスから排除されているのだった。ならば、行政の決定プロセスに主権者が関わるよう制度を作っていけばよい。議会制民主主義に①住民投票制度、②住民・行政共同参加ワークショップの工夫など強化パーツを足していくという発想により、近代政治哲学の誤りを少しずつ是正していくことができる。

協同組合における民主主義について、集落座談会、支所別懇談会、総代会の手続きという「アタリマエ」の「形式主義」から、可能な限り直接民主主義に近い運営方法を目指して、多様な参加の場づくり、実質的な意思決定プロセスへの参加を補強するサブシステムの創意工夫が重要である。

主権者である組合員の運営参画を強化していくためには、運営に関わるための「制度」を多元化することである。「行為モデルとしての制度」を多く準備・用意すること、つまり多様な参加の「場」を構築することである。多様な組合員の意思反映のあり方としては、生産部会、各種組合員組織、支店ふれあい委員会などにおけるワークショップ方式による議論を重視し、その議論内容を全体運営にいかん反映させていくか、また理事会のもとに事業別、課題・テーマ別の各種委員会を設置するなどきめ細かい意思反映のための体制整備の工夫が必要である。

もちろん、各種委員会等の審議内容は情報公開が原則である。

組合員にとって、参加型民主主義による理解と納得がないままの事業利用は「統制」や「強制」に映り、水面下では何らかの不満に似た「やらされ」感が渦巻いている。一方では、組合員の顧客化もすすむことになる。参加型民主主義で権利・義務関係が見えてくると「自覚ある組合員」となる。そして、運営に参画して理解と納得のうえで事業利用する、また、協同することのメリットを実感する、そうした経験の積み重ねが民主主義の「民度」を高めていくことになる。

協同組合とプラットフォーム

近年、JA合併、市町村合併による組合員、住民サービス機能の低下問題が指摘されている。「私助」「公助」の限界と課題が明らかになるなかで、「共助」と「住民自治」による地域づくりが注目されている。保健・福祉・医療・子育て・教育・労働・防災・環境・ごみ問題などを切り口にした住民自治の総合的なデザインが課題となっている。地方自治体、企業、大学、協同組合、NPO、市民が多様に参加、協働する時代へのパラダイム転換が求められている。

「無縁社会」「生きにくい社会」の問題が取り沙汰されるなかで、生活現場では地域コミュニティ力の向上が課題である。コミュニティの語源は、ラテン語の「コム」（＝一緒に、共通の）と「ムヌス」（＝任務・義務・贈物）からなる。コミュニティは「一緒に任務・義務を遂行する人の集まり」といえる。コミュニティのデザインは人のつながりや関係性のデザインでもある。関係性を結びなおすことで、眠っている「ご近所の底力」を再生することに他ならない。

3.11の教訓は、結びつき＝関係性から社会を見直し、「他者」との関係性を結びなおしていく作

業による重層的なコミュニティづくりということになる。コミュニティとは、目的、価値を共有する社会的な空間に参加意識を持ち、主体的に相互作用を行っている場である。そのコミュニティを「関心コミュニティ」さらに「アソシエーション」として発展させていくため、積極的にプラットフォームづくりをすすめてはどうだろうか。

プラットフォームとは、「誰でも入れる『公』の空間の中に、信頼しあい、共通のテーマ、目的を持った人間同士がつながれる『共』の空間をつくる場所」と定義される。プラットフォームは、従来にはなかった人間関係の相互作用をつくり出し、そこから新たな付加価値を生み出す「創発現象」を引き起こす。作物を育てるように、プラットフォームは新たな地域活動の「培地」でもある。國領二郎は、プラットフォームの基本的機能として、

- ① 多様な人間がつながりあうマッチング機能
- ② コミュニケーションによる信用・信頼機能
- ③ 資源・能力の再編集機能
- ④ 協働のインセンティブ機能

の4点を指摘している。『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社。

地域住民のニーズや関心、生活課題に基づきプラットフォームを形成、設計していく作業が重要である。その意味で、機動的にプラットフォームを構築できるオープンなインフラ整備が必要となるが、既存の協同組合陣営はそうした機能、資源を持ち合わせているにもかかわらず、その役割が果たされているとは言い難い。

協同組合は地域社会の一つの「器」である。組合員は地域住民である。地域課題・ニーズについて無関心ではいられない。当事者意識がなければエンパワーメントも生まれない。その当事者意識は組合員をはじめ多様なステークホルダー間のコミュニケーションにより醸成され、そのなかから地域活性化に向けた社会的活動の芽だしや役割も見えてくる。協同組合運動も「共

益」にとどまることなく、地域にひらかれた協同活動を通じて社会的連帯のネットワークも広がっていくだろう。そのネットワークが安心して暮らせる地域づくりに発展していくだろう。

協同組合はメンバーシップと組織力によって支えられる。組合員はもとより地域社会とのネットワークを通じて多様な人達・組織との接点をつくり、「次の世代」への支持や共感・共鳴を広げ、メンバーシップと組織力を再構築していくことが「次代へつなぐ協同」の到達点である。協同組合運動による人のつながりや協同の関係性が地域コミュニティの新たなデザイン力となっていくだろう。それこそ社会的「器」＝プラットフォームとしての役割である。組合員による協同活動は地域住民・社会との多様な接点をつくりながら、協同活動を社会的共通価値とすべく進化、発展させていかなければならない。協同組合だけでなく地域社会全体にとっても、相互扶助に基づく多様な協同活動は「戦略」となるからである。

協同組合は地域社会と共生しながら事業・活動を展開している。協同組合の価値は、その地域との関係性の内容で大きくなったり、小さくなったりする。今日、農協も生協も合併などで「大きな協同」となった。大きな協同のなかに、目的別・課題別の「小さな協同」をつくり、組合員が参加できる「場」「出番＝役割」「仕事＝新たな経済」をつくる。組織内の小さな協同のネットワークづくり、組織外との重層的なネットワークづくりが重要である。そのネットワークのなかの相互作用、関係性の構築が地域で眠っている、埋もれている経営資源を掘り起こすとともに、協同・相互扶助の精神を醸成し、地域社会に新たな活力を与えるだろう。プラットフォームは、新たな参加・民主主義・協同の「泉」となって、「小さな経済」の循環など経済と民主主義の結合も実現され、地域社会を革新するデザイン力となっていくだろう。

(日本協同組合学会 副会長)