

農協の自律的發展・強化の条件

——複雑系科学からみた農協——

〔要 旨〕

- 1 農協は環境変化をうけて組織・事業の改革に取り組んでいるが、協同組合本来の自律的な発展への動きを生み出すという点ではまだ課題が多い。それに関しては、複雑系科学の考え方が大いに参考になる。
- 2 従来の科学の「要素還元主義」的考え方は、現象を個々の小さな要素に分解してそれらの単純な運動法則から全体を理解しようとする。複雑系科学は、複雑な存在を、主体的に活動する要素が相互に作用し合うものとしてとらえる。近年、組織論の分野でも、複雑系科学の応用がすすんできている。
- 3 協同組合は、単なる顧客に対する企業ではなく、組合員のニーズを満たすために、組合員自らが作り、参画する組織であり、複雑系科学で明らかにされた考え方は協同組合本来の運動法則ともいえるものである。
- 4 農協が「創発」を起こしてよりよい姿になるためには、個々の活動をつないでエネルギーを高めること、個々の主体の自立性を高める学習等の強化、異なる分野・階層の組織や取組みが活発に相互作用するための工夫などが重要である。
- 5 農協には優れた創発の事例もみられる。「要素還元主義」的な考え方に基づく組織・事業改革とあわせ、複雑系としての農協活性化の取組みを同時にすすめるのが望ましい。

目 次

はじめに

- (1) 改革のなかの農協
- (2) 農協に加えられる批判
- (3) 求められる「動態的な農協論」

1 複雑系科学の考え方

- (1) 「複雑なもの」としてとらえる
- (2) 複雑系の主要なツール・視点

2 複雑系と組織論

- (1) 複雑系科学の組織論への応用

- (2) 組織論への応用例

3 複雑系としての農協

- (1) 創発と協同組合
- (2) 複雑な存在としての農協
- (3) 創発のための条件

4 創発する農協に脱皮するために

- (1) 農協における創発の事例
- (2) 創発する農協に脱皮するために

はじめに

(1) 改革のなかの農協

農協は、大きな変化の波のなかにある。戦後設立された当時は、食料不足の下で食料増産が大きな課題であったが、現在は食料自給率が大きく低下し、多くの作物が供給過剰となっている。米をはじめ農産物の流通制度が自由化される下で、農協の販売力が問われるようになった。また、消費者の安全・安心・高品質の要求にいかに応えるかがますます重要になっている。組合員をみると、昭和一けた世代のリタイアが現実のものになるなど、高齢化と減少が進み、これに伴い農村の地域社会の衰退と農協組織の基盤自体の弱体化が懸念されている。

また、農協経営についてみても、農業関連事業は縮小傾向が続いており、また組合員だからといって当然に組合を全利用するという考え方は後退してきた。そして、

個々の農協の事業戦略と運営のあり方によって、経営成果に大きな違いが生まれるようになってきた。

このような大きな環境変化に対応して、農協は自らの組織・事業の見直しと改革を進めてきている。農協の合併は積極的に進められ、1995年の2,635組合から05年には929組合（いずれも3月末日現在）に減少したし、連合会組織の垂直統合も着実に進められてきた。また、03年10月のJA全国大会決議の副題が「JA改革の断行」とされているとおり、農協がその本来の役割を果たすために、経済、信用、共済、経営管理等の各部門において改革に取り組んできている。

しかし正直に言って、農協がこれらの取り組みをとおして、元気を取り戻し、活性化するには、まだまだ多くの課題を抱えているというのが実情ではないであろうか。

（２）農協に加えられる批判

農協の外から加えられる農協批判も、農協の元気をそいでいる原因の一つではあろう。それらの多くは、農協が果たしてきた歴史的役割と実態を無視した机上の空論であるが、最近は無視できない影響力を持ちつつある。

一例として、山下（2005）の主張を見てみよう。

山下氏は、全農家が半強制的に参加し上意下達の組織であった農協が兼業農家の温存と農業の衰退、農協の肥大化をもたらしたとして、米専門農協の設立をとおした企業的農業者の育成を主張する。しかし、戦後高度成長期に至る期間においては、山下氏の指摘するような農協組織が食料確保面からも、むしろ国民的に求められたものであった。また、専門農協を作れば農業者が育つというような議論は、大規模営農が成立しにくい条件の下で、多様な農業を育成していかなければ農業全体の衰退を招いてしまうわが国の現状を無視した空理空論であるといわねばならない。

さらに、あたかも農協が既得権益を守るために農業の発展の障害になったかのように主張するが、現実には、農業基本法制定以後も農協は全国でさまざまな産地育成に注力してきており、現在我々が多様な食生活を楽しむことができるのも、その成果に負うところが大きいのである。

また、山下氏が批判する兼業農家についても、それが健全な姿で存続し、農村の購買力と活力ある地域社会形成に寄与してき

たことは、アジアにおける農村の発展の姿としてむしろ評価されていることを無視した議論である。

企業的農業者の育成についても、農協がそれを阻止したのではなく、国土の傾斜が大きく水田の区画も零細で、農地所有が分散されているわが国の農地の特徴が根本原因であることを意図的に避けているとしか言いようのない主張である。

比較的農業に近い世界にいる人たちからも、このような乱暴な議論が浴びせ掛けられているのが農協の現実であるが、それにまどわされず、農協本来の元気をいかにして取り戻すかを考えていく必要がある。

（３）求められる「動態的な農協論」

組織・事業の改革をすすめるうえで、重要ではあるが従来建前論になりがちであったこととして、組合員から農協の各事業・活動に至るまで、いかにすれば協同組合らしい改善へのうねりを生み出すことができるか、という問題があるように思われる。農協の組織原理の原点に立ち戻って、協同組合運動としての農協、動態的な存在としての農協のあり方を考える必要がある。

その場合に参考になる考え方として、ここ10数年の間に急速な発展をみた複雑系科学があるように思われる。従来の科学は、複雑な存在を要素に分解して理解しようとしてきたのに対し、複雑系科学は、システム全体と個々の構成要素、個々の構成要素同士がそれぞれ影響し合い、行動ルールを変えさせ、自らも変化していくものとして

とらえようとするものであり、近年は経済学や企業組織論の分野でも応用の試みが数多くなされている。そして、協同組合こそ、このような考え方がよくあてはまるものであるように思われる。

そこで本稿では、複雑系科学の考え方について概観し、それを組織論の分野に応用する研究を紹介したうえで、農協組織が活性化し、自律的發展を図るうえで、複雑系科学の方法論からみるとどのような課題が見えてくるのかを考察することとしたい。

1 複雑系科学の考え方

(1) 「複雑なもの」としてとらえる

複雑系科学は新しい理論であり、その定義は必ずしも明快になされているわけではない。また、その対象とする分野も、物理学、科学、生命、社会など広範囲にわたり、それぞれにおいて、重要となるツールは濃淡を異にしている。

一般的にいえば、複雑系科学は、従来の「要素還元主義」的な方法への反省のうえに立って生み出された。従来は、生命現象や経済・社会のさまざまな現象（以下「システム」という）について、それを個々の小さな要素に分解してとらえ、それらの要素の単純な運動法則を明らかにし、それらの総合体としてシステムを理解しようとする考え方が主流であった。このような方法は、一定の限界の下で有効ではあるが、「複雑な」存在であるシステムの全体像とはどうしても違うところや理解できない現

象がでてしまうことになる。実際のシステムは、その構成員同士が相互に影響しあい、触媒となって、予想もつかないダイナミックな動きを生じたり、システム全体の行動ルールを変え、それがまた、個々の構成員の行動ルールを変えたりと、複雑な、変転する動きをする。このようなシステムを、個々の要素に分解するのではなく、「複雑なもの」としてとらえ、その運動を理解するためのツールを用意しようとするのが、複雑系科学の考え方である。

(2) 複雑系の主要なツール・視点

吉永（1996）は、複雑系のキーワードとして「複雑適応系」「カオスの縁」「自己組織化臨界」「創発」の4つを挙げている（75～110頁）。以下、これらのキーワードによりつつ、複雑系の主要な視点についてみていく。

a 複雑適応系

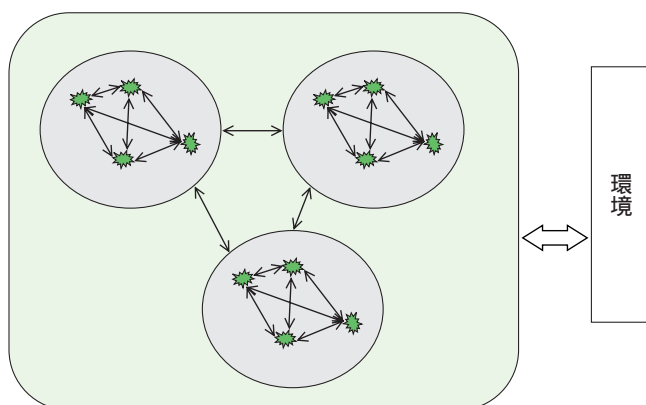
井庭・福原（1998）の定義によれば、複雑適応系とは、「生物のような進化・学習するシステムや免疫システムなどを指す包括的な概念」であり、「環境における情報を内部に圧縮して取り込み、それをもとに振舞いを決めるシステムである。生態系における生物や経済における人間など、適応するシステムの情報の流れに注目したモデル化の仕方」である。

このようなシステムは、主体的に活動する要素をそのなかに含んでおり、この要素はエージェントと呼ばれる。通常、複雑適

応系は、多くのエージェントによって構成される「マルチエージェントシステム」である。

これを図示すると、第1図のようになる。システム全体は多くのエージェントで構成されており、また、エージェントにはさまざまな段階がある。たとえば、個人、家族、企業、国家等である。それぞれのエージェントはそれぞれの行動様式をもっており、その集合としてのより高い段階のエージェントの行動様式を形成し、それらが合わさって、システム全体の行動様式が形成される。そして、システム全体は、環境に対して働きかけ、その反作用としてのフィードバックを受けることをとおし、システム自らの行動様式を決定したり変化させたりする。それはまた、システムを構成するエージェントの行動様式にもフィードバックされていく。

第1図 複雑適応系
—— マルチエージェントシステム ——



資料 筆者作成

(注) ● は個々のエージェント(例えば、組合員)。
○ は集合的エージェント(例えば、生産部会、集落組織)。
□ は全体の複雑適応系(例えば、農協)。

b カオスの縁

このような複雑適応系のシステムは、どのような場合に成立しやすいか、と考えた場合、秩序が強力に支配している状態でも、混沌によって支配されている状態でもなく、秩序と混沌の間の状態であることが知られている。このような状態がカオスの縁と呼ばれるものである。

c 自己組織化臨界

混沌としたカオス状態のなかで、さまざまな要素が勝手に行動しているうちに、いくつかのパターンに収斂し秩序が生まれる現象がよくみられる。たんぱく質が豊富に含まれる海水から生命が生まれた状況などが引き合いにだされるが、このような現象が自己組織化と呼ばれる。そして、砂を継続して落下させる時を例にとると、砂は常に落ちてきてまた崩れていくのに、砂山は同じ形を維持している場合のように、エネルギーが常に流入し一方で流出しているのに、そのなかで秩序が維持されている状態が、自己組織化臨界と呼ばれるものである。

d 創発

複雑系において、創発はもっともよく用いられる用語であるが、その使い方にはかなり幅があり、さまざまなニュアンスが込められる場合が多い。井庭・福原(1998)は、原子レベル、物質レベル、社会レベルなどの階層に分けて世界をとらえた場合において、こ

のそれぞれの階層における特有の性質のことを創発的性質という、と定義している。したがって、原子レベルの相互作用によって「りんご」という物質レベルの性質が出現したような場合に、創発したといわれる。

このようにして創発が行われると、その結果として、個々の要素の総和を超えるようなものが生み出される。

2 複雑系と組織論

(1) 複雑系科学の組織論への応用

産業組織論を確立したJ.S.ベインは、市場において企業の組織や構造がどのようになっているかという「市場構造」が企業の「市場行動」に影響を及ぼし、それが、経済全体としての「市場成果」に支配的な影響力を持つとして、このような枠組みの下で産業集中等についての分析を行った。また、A.D.チャンドラーは、「組織は戦略に従う」という有名な言葉に表されるように、企業をめぐる環境が企業の戦略に影響を及ぼし、それが企業組織の姿に影響を及ぼすことを明らかにした。さらに、R.H.コースやO.E.ウィリアムソン等は、「取引費用」が企業組織の事業範囲や規模などの「境界」を決定するとの考え方を生み出した。

このような組織論の展開のなかで、複雑系の考え方はまた新しい分野を切り開くものといえる。^(注1)「会社の寿命は30年」といわれるように企業は絶えざる成長と衰退の波のなかにあり、また同じ環境変化のなかに

あっても、それに対応して生き延びていく企業もあれば消滅する企業もある。このような企業をありのままに動的にとらえ、その栄枯盛衰を決定する諸条件を検討するうえでは、本稿で取り扱う複雑系の考え方が有効であり、新しい視座を提供するようになるのである。以下、組織論に複雑系科学を活用しようとする先行研究について検討する。

(注1) 日経ビジネス編集部(1984)『会社の寿命』
日本経済新聞社

(2) 組織論への応用例

アクセルロッド・コーエン(2003)は、「複雑適応系のダイナミズムを積極的に活用」し、「複雑性がもたらすチャンスをうまく利用するために、組織や戦略をどのように設計するか」について議論を展開している。そして、複雑系を活用するうえでのフレームワークとして、「多様性」「相互作用」「淘汰」という三つの中心的なメカニズムについて検討している。これは、複雑系科学を企業分野に活用するための一般理論を提示したものとして、重要な研究といえよう。

塩沢(1997a)は、企業とはなにかを考える場合、企業の組織図は「指揮・命令と復命・報告の公式な伝達経路を示しているにすぎない」として、企業は日々動いているものでありもっと日常的にどのように運営されているかみていかなければならないという。そして、伝統的な経済学が、企業を利潤最大化をするものとみるのに対して、実際の企業とその役職員は視野・合理

性・働きかけの面で限界をもっており、そのような単純なものではないとする。このような企業への見方の下に、「企業はおおくのルーティンからなる自律的過程であり、その過程がおのずと利潤を出すような方向に影響力を行使するのがよい経営ということになる」と指摘する。そして、そのためには、重要な経験や知識などの「組織の記憶」を維持し生かしていくこと、企業の各部門や各人の自律的動きを確保すること、「学習する組織」となること、経営の改善・改革のあり方について提言している。

唐沢（2002）は、組織のモデルを、古典的組織モデル（中央集権的な機能部門別組織）、環境適応型組織モデル（事業部制組織等）、創発型組織モデルに分類した。そして、創発型組織モデルとして、「企業家的組織」（社長とコア・メンバーが一体となり中央集権的かつ弾力的に対応し、緩やかに構造を変えている組織）、「ネットワーク組織」（個別組織の枠を超えて組織が結合し、新しい社会的要請に対して、資源を弾力的に組み変えて、価値を創造している組織）、「革新的組織」（専門職業化等が必要な知識・技能を弾力的に組み合わせ、依頼人の求める未知の新しい問題に、自由に、自律的に取り組み、頭脳の相互作用をとおして価値を創造している組織）の三つを提示し、その構造と動態を分析している。この研究にあたり唐沢は、米国のシリコンバレーで組織の調査を行い、その結果、創発の前提条件として以下の点を挙げているが、実感に合う指摘

であり興味深い。

組織の開放性が高い
誰もが納得する格差と競争の存在
ネットワーク化
直接的話し合い
コミュニケーション・センターの役割を果たす人の存在
信頼のインフラの存在
触媒的作用をするリーダーの存在
業務の密接なつながり
自由、失敗を許す、再挑戦する、不要なものを捨てる、成功を否定するという
基本的価値としての創造的風土の存在

牧野（2002）は、企業のような社会システムには二つのレベルの“全体”と個人との関係としてとらえるべきであるとする。すなわち、組織を、経営組織においてそれが「自らの経営環境に対して社会的機能を果たす装置としての組織」というレベル、「その組織内部にあって諸個人が相互作用する行為空間としての組織」レベル、の二面からとらえるものである。このような方法によって、塩沢が指摘したような複雑な存在としての企業における経営組織の活動や自己組織化が考察される。また牧野は、経営組織にも通用しうる複雑系＝発展志向型自己組織化の一般的な構造特性として、以下の4点を挙げている。

オープン化
自律した個のふるまい
個と個の活発な相互作用
ゆるやかな秩序

3 複雑系としての農協

(1) 創発と協同組合

協同組合の特質は、どのようなことであろうか。1995年に改訂された協同組合原則（ICA声明「協同組合のアイデンティティ」）には、以下の七つの原則が示されている。

第1原則 自発的で開かれた組合員制

第2原則 組合員による民主的管理

第3原則 組合員の財務参加

第4原則 自治と自立

第5原則 教育、研修および広報

第6原則 協同組合間協同

第7原則 地域社会への関与

すなわち、協同組合は、自発的に参加する組合員で構成され、組合員によって管理・運営される。協同組合は自立した組織であり、教育・研修・広報をとおしてその構成員の能力向上や社会の理解促進に努める。協同組合間の提携・協力をすすめ、地域社会との共存共栄に尽くす。

このような原則を指針として、組合員が共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願望を満たすために協同組合は存在する。したがってそれは、単なるサービスの提供者と顧客といった関係とは異なるものであり、むしろ、自立した主体が集まり相互作用を行いながら動いていくマルチエージェントシステム、すなわち、複雑適応系としてみるのが適切である。

そうであるならば、協同組合の機能をよく発揮させるためには、複雑適応系として

の協同組合において、いかにして自己組織化や創発が可能になるのかを考える必要がある。自己組織化と創発は、いわば、協同組合にとっての本来的な運動原理なのである。

(2) 複雑な存在としての農協

それでは、農協については、どのような意味で「複雑な存在」ととらえればよいのであろうか。

a 自立した主体の集合か

その場合、まず入り口の議論として、「歴史的経緯からみても、農協は上から作られた組織であり、自立した主体の集まりとしての複雑適応系といえるのか」、という疑問がありえよう。この点については、筆者は、当時の環境条件の下では確かに行政および統制経済への依存、集落組織を基盤とする、という特徴をもって農協は発足したが、制度的な枠組みとしては協同組合の特質をしっかりとっていたのであり、今日において、その発揮が可能である^(注2)と考える。

次に、複雑適応系としての農協の構造についてみていく。

b 農協を構成するエージェント

農協の最も基本的な構成要素は、いうまでもなく組合員である。そして、組合員が集まって、より上の階層のエージェントを形作る。それは、集落組織、生産部会・婦人会・青年部などの農協の組織、そして、

農協そのもの等である。生産部会・婦人部会・青年部，さらには農協の役職員，農協の内部組織などはまた，農協を構成するエージェントでもある。

農協は，それ自体が複雑適応系として，他の農協と一緒に連合組織の構成要素となる。こうして，組合員から全国連に至る農協系統組織は，さまざまな階層のエージェントにより構成される複雑適応系である。

農協におけるエージェントは，これらにとどまらない。農協は総合事業体であり，それは，各事業部門がエージェントとなって形作る複雑適応系であるとみることでもできる。さらにいえば，農協から全国連に至る事業系列も，ゆるやかではあるが，農協系統全体を構成するエージェントであるともいえよう。なお，これらの事業部門は，その自立性の程度によっては，独立したエージェントとはいえない場合もあるかもしれない。その場合でも，より下位の階層のエージェントが活動する「場」として，創発を起こすうえで重要な役割を果たしているのである。

こうしてみると，多数の複雑適応系が集まった集合的な複雑適応系としての農協は，以下のような特徴をもっていることがわかる。

第一は，基本的な構成要素である組合員は比較的均質的な姿をもっている一方で，農協組織のなかにあるさまざまなエージェントは，極めて多様であるということである。

第二に，農協を構成するエージェントは

多様でありながら，それらは究極的には組合員のための活動をしているのであり，それぞれがばらばらな存在ではなく，相互に規定し合い，影響し合うものであることである。

このような農協組織の特徴を十分に踏まえながら，この組織が自律的な活力をもって創発していけるよう，条件を整えていくことが求められる。

（注2）石田（2003a）参照

（3）創発のための条件

ここでは，複雑適応系において創発が起きるための条件として，オープンなシステムにおけるエネルギーの流入，自立的なエージェントの存在，エージェント間の活発な相互作用，「カオスの縁」としてのゆるやかな秩序，の4点を挙げ，農協の場合について考察する。

a オープンなシステムにおける

エネルギーの流入

外部と遮断されたクロードシステムや，オープンであってもエネルギーが放出されていく場合は，創発は起きにくい。そして，今日の農協についてみると，創発を起こしやすい条件が備わっているようにはみえない。

すなわち，農協の正組合員は減少や高齢化がすすんでおり，組合員という面では，むしろエネルギーの放出過程にある。農協と一体的な関係にある農村地域社会もまた，同じような悩みを抱えている。わが国

農業の現実を反映して農協の営農関連事業もまた縮小傾向をたどっている。このようななかで、農協事業が自然に創発することを願っても、困難が大きいであろう。

しかし、次のように考えてはどうだろうか。個々の農協や組合員組織ごとにみれば、エネルギーの放出過程にあっても、それらをより広い範囲でくくり、相互のエネルギーを与え合えば、創発に向かってエネルギーを強める方向に転換できよう。農協におけるそれぞれの主体は、農協が異なっても似たような活動を行い、似たような悩みを抱えている。従来、それらはお互いに孤立していることが少なくなかったが、それを結びつけることによって、創発に向けてのエネルギーを呼び起こすことができるのではないだろうか。

もちろん、従来から農協組織は、優良事例視察等をとおり、先進事例を学びお互いの交流を図る取組みを続けてきている。しかしこのような方法だけでは、問題を解決するには不十分に思えるし、優良事例として有名になった農協では、視察が殺到して対応に苦慮することも多いのが実態である。今日では、農協の広域合併がすすんでおり、これを生かして、広域化した農協のなかでそれぞれのエージェントを結びつけ、お互いのエネルギーの相乗効果を追求することができるようになった。さらに、IT技術の発達によって、組織の壁を越えてさらに広い範囲でエネルギーを与え合うことも、可能になっている。たとえば、インターネットを活用して、生産部会活動や農

協の経営手法についての経験、意見、成果を交換し、議論しあうことは、現在では、あまりコストをかけずにできることである。このような手法を、各分野で大いに導入すべきではないだろうか。

b 自立的なエージェントの存在

エージェントが自立的であるということは、それぞれが多様であること、^(注3) 適応的であることが必要であろう。

そのためには、まず農協組織は、多様な意見の持ち主を広く受け入れるオープンな組織風土にしていく必要がある。幸い農協は、准組合員という制度を持っている。准組合員のいろいろな意見やニーズを積極的に取り入れ、それを組織の活性化に生かすことは大きな課題といえよう。さらに、については、個々の組合員や組織の適応能力を高めるための、学習機能をさらに強めることが求められる。

c エージェント間の活発な相互作用

創発を起こすためには、エージェントの間に活発な相互作用が生じることが必要である。そのために求められる条件として、相互作用の場、触媒、情報移転・相互作用の仕組み、の3点を挙げ、考察したい。

(a) 相互作用の場

相互作用の場としては、組合員や役職員が活動する農協そのものや、それを構成する諸組織が挙げられる。さきに述べたとお

り、農協の場合これがさまざまな多様な組織として存在することが特徴である。

しかし、ただそれだけでは、農協が自律的な活性化する組織になることはできない。それぞれの「場」が、そこで活動するエージェントが自ら参画し、その「場」に影響を及ぼすような場であることが重要である。従来の農協ではともすると、決められた方針を上から下へ流すような、一方通行の情報の流れが多かったが、これからの農協は、それだけでなく、組合員や組織が実践の結果を見て新しい実践を自ら模索し、それが合わさって全体の実践をも変えていくような、双方向の流れを強化していく必要がある。日常の事業の企画・実施において、そのようなプロセスを織り込むよう工夫していくことが望まれよう。

そのためには、それぞれのエージェントの意識を高めること、リーダーシップを発揮するエージェントを育成すること、それらを促進するような組織運営が必要になる。

(b) 触媒

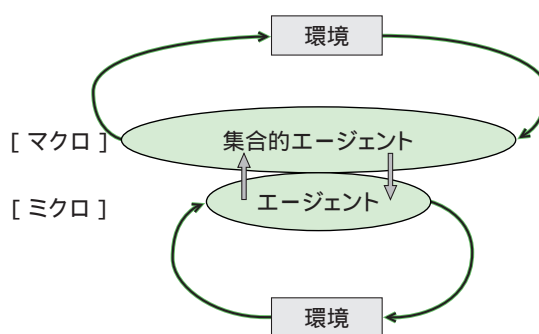
通常、触媒とは、物同士が相互に作用し反応する場合に、それを促進させるものである。自己組織化を促進するうえにおいても、このような役割を果たすものが触媒と呼ばれる。農協組織を活性化させるうえでは、触媒の役割が極めて重要であると思われる。集落組織の場合の地区担当理事や農協支所職員、生産部会の場合の営農指導員、農協の各事業部門に対する連合会

職員等がこれにあたろう。これらの人たちが硬直的な「指導・管理」的な仕事の仕方をすれば、組織の構成員の相互作用を盛り上げていくことは難しい。触媒としての機能を果たすためにはどのように行動すべきかを考えていく必要がある。

(c) 情報移転・相互作用の仕組み

ここではまず、「ミクロ・マクロループ」について説明する（第2図）。エージェント（例えば組合員）とその集合体としての集合的エージェント（例えば農協）を想定する。組合員が環境との相互作用のなかで、優れた営農を実現し、それがある段階に達すると、農協の営農事業にインパクトを及ぼし、農協の事業を変えさせ、管内の産地形成や対外的販売力強化等の変化をもたらす。そしてそのような農協の変化は、また組合員の営農にもフィードバックされ、こうして相互に新しい姿に変わっていく。このように、ミクロ（組合員）の環境適応行動とマクロ（農協）の環境適応行動が相互に影響しあう仕組みを、複雑系では「ミクロ・マクロループ」と呼んでいる。

第2図 ミクロ・マクロループ



資料 筆者作成

農協において相互作用が期待されるのは、このようなミクロとマクロの間だけではない。先にふれたとおり、農協はさまざまな階層、さまざまな分野のエージェントをそのなかに持っており、これらが相互に作用し合い、創発を生み出すことこそ、農協が活性化する道である（第3図）。たとえば、生産部会の活動が集落組織の強化につながり、さらに、営農事業の強化をとおりして信用・共済事業の拡大につながる等、それぞれの活動の場・エージェントが相互に作用し合い、全体として今までなかったような姿に変わっていくようなことであり、このような姿こそ、農協らしい創発であるといえる。

従って、現在一部で主張されているような農協の信用・共済事業分離論は、農協の創発を困難にしようとする主張であり、農協の機能を強化するどころか、農協を解体

に導くものであるといわねばならない。

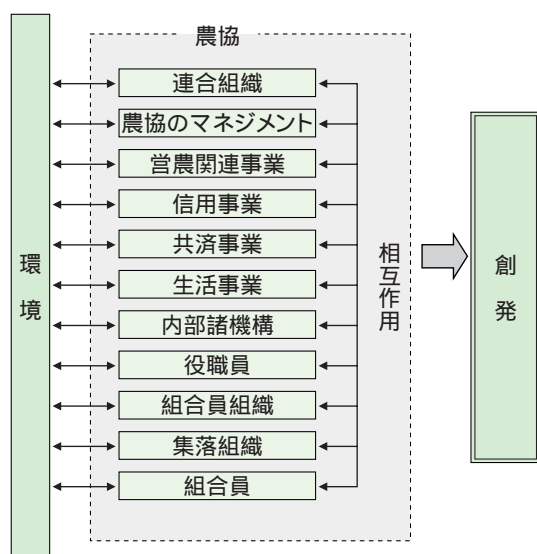
そして農協運営という立場からは、このような相互作用をいかにして強めるかを考える必要がある。たとえば、組合員課を作る等の組織面の手当て、組合員の情報を共有する情報基盤の整備、各事業実施過程で組合員から出される意見・ニーズを速やかに組合全体で共有するような仕組みの構築などが考えられる。

また、このような相互作用の先には、農協同士、農協と連合会、連合会同士といった、組織間での学習を強化する課題も見えてくる。最近の企業間における戦略的提携のひろがり背景に、組織間学習に関する研究も進んできている（たとえば、松行康夫・松行彬子（2002））。農協においても、それぞれの組織の経験と成果が他の組織に伝わりやすくするよう、もっと工夫をしていく必要がある。企業の場合は、お互いに競争関係にあり、組織間学習が成立する条件は限られているが、農協の場合は相互に学習することにはメリットはあってもデメリットはないのであり、組織間学習を積極的にすすめることが望ましい。

d 「カオスの縁」としてのゆるやかな秩序
すでに述べたとおり、複雑系研究において、秩序と混沌の間の状態で自己組織化が生じやすいことが確認されている。「上意下達」で固めてしまったような組織でも、まったく自由放任の組織でも、混沌から秩序を生み出す自己組織化は生じにくい。

それでは、農協にとって、そういう意味

第3図 農協における相互作用と創発



資料 筆者作成

で求められる「ゆるやかな秩序」とはどのようなものであろうか。それは、一言でいえば、農協がめざそうとしているところのビジョンであろう。組合員をはじめとする各エージェントの自律性を最大限尊重しつつ、強固な共通のビジョンで結びついているような農協こそ、大きな創発を実現する組織であるといえる。そして、そのような意味で、現在樹立しているビジョンが生きた適切なものであるかどうか、点検することも重要であろう。

(注3) 適応的であるとは、複雑系の用語では、外部環境から得た情報に対応して自らのルールで行動すること、またその結果に応じ、自分のルールを変えていくことをいう。

4 創発する農協に 脱皮するために

(1) 農協における創発の事例

複雑系科学の考え方を基に、抽象度の高い議論を行ってきた。ここでは、JAとお鹿児島の例をとり、創発について具体的に(注4)見てみる。

当組合は98年、認定農業者等を対象に日常的な訪問と相談、コンサルティング、各事業対応を行う専従組織「農家対策特別班」(TAF)を設置した。

この取組みは、系統外業者の侵食を受け大規模農家への専門的かつスピーディーな対応が要求されるなかで、とにかく組合員を訪問せよという組合長の号令の下で始まった。

組合員の当初の反応は鈍いものであった

が、税務関係の指導をきっかけに組合員の目が向き始め、TAFの業務内容も経営指導、肥料設計相談等の営農指導、購買とりまとめ、資金相談、事業実施に際しての行政との連携等、幅広いものになっていった。

この結果、組合員の意見やニーズの声が農協によく入るようになり、事業の改善に生かされるようになった。また、組合員側においても、農協への信頼が高まり、農協の利用状況も向上してきた。

この例は、まず組合員のところに行き、その声をよく聞こう、という取組みが、双方の行動を変え、双方の姿をよりよいものに高めていったものであり、農協における創発のよい事例であるといえよう。

(注4) 詳細は石田(2003a), 同(2003b)参照。

(2) 創発する農協に脱皮するために

農協改革をすすめるうえでは、農協を事業機能を遂行する機構とみて、要素還元主義的な考え方の下に、組織・機構のあり方やそれぞれが果たすべき機能等について改善の方向を検討していくことは、必要不可欠である。

また、組合員から全国連に至る農協の組織体系は、形としては、唐沢昌敬のいう「古典的組織モデル」に類似しているため、「事業機能装置」としての農協をどう変えるか、という点に意識が集まりがちである。このため、従来行われてきた農協を改革する取組みをみると、合併にせよ「JA改革」にせよ、組織とその機能分担の見直し等、要素還元主義的な側面からの取組みが優勢

で、協同組合を動態的な存在として活性化するにはどうすればよいか、という視点が弱かったように思われる。

しかし、そのようなとらえ方だけでは、ともすると外科手術的な措置に終わりがちであり、農協が本来もっている内在的な発展可能性を引き出すことは難しい。

すでに述べたとおり、農協は複雑系であり、その行動原理も複雑系で明らかにされるものを本来含んでいる。そのような目で農協をもう一度見直し、農協が創発するためにはどのような取組みが求められるのか、その具体的な方策を考え、生み出し、広げていく必要がある。

複雑系科学と要素還元主義の考え方は、二律背反的なものではなく、見る角度によって異なってみえる二通りの「見え方」であると考えべきである。事業機能装置としての農協を改革する取組みと、複雑適応系としての農協を創発させるための取組みがかみ合っすすめられることをとおして、真の意味で農協の改革と創発が実現することになるう。

本稿は、複雑系科学と農協についての理論面からの検討が主な内容となった。しかし重要なことは、いかにしてこれを実践に生かすかということである。そのためのさらなる事例調査と具体的な方策の検討は、今後の課題としたい。

< 参考文献 >

- ・ R.アクセルロッド・ M.コーエン (2003) 高木晴夫 監訳『複雑系組織論』ダイヤモンド社
- ・ 石田信隆 (2003 a) 「協同組織性と農協改革」『農林金融』8月号
- ・ 石田信隆 (2003 b) 「組合員主体の農協運営を実現するために」『調査と情報』7月号
- ・ 井庭崇・福原義久 (1998) 『複雑系入門』NTT出版
- ・ 唐沢昌敬 (2002) 『創発型組織モデルの構築』慶應義塾大学出版会
- ・ P.クルーグマン (1997) 北村行伸・妹尾美起訳『自己組織化の経済学』東洋経済新報社
- ・ 塩沢由典 (1997 a) 『複雑系経済学入門』生産性出版
- ・ 塩沢由典 (1997 b) 『複雑さの帰結』NTT出版
- ・ 牧野丹奈子 (2002) 『経営の自己組織化論』日本評論社
- ・ 松行康夫・松行彬子 (2002) 『組織間学習論』白桃書房
- ・ 山下一仁 (2005) 「農協の解体的改革を」日本経済新聞2005年6月7日付「経済教室」
- ・ 吉永良正 (1996) 『「複雑系」とは何か』講談社
- ・ M.ミッチェル ワールドロップ (2000) 田中三彦・遠山峻征訳『複雑系』新潮社

(基礎研究部長 石田信隆・いしだのぶたか)

